

RESEARCH REPORT ON CORPORATE COACHING PRACTICE
AND TYPICAL SCENARIO APPLICATION

企业教练实践 与典型场景应用 调研报告



调研主办方



联合主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会和埃里克森所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布于其他任何场合。
©Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & Erickson .Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC & Erickson is prohibited.

顾问信息

首席顾问



施铭津 (Christine Shih)

亚太区总经理
埃里克森国际教练中心

顾问团

特别鸣谢，人力资源智享会感谢以下调研团顾问成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。排名不分先后，仅按姓名首字母排序。



蔡咏来

博世（中国）培训中心学习与领导力发展总监
博世（中国）投资有限公司



程训俐

培训总监
施维雅中国



Franziska Weis

SAP Global Peer Learning Program Lead
SAP



Katherine Quintano

SAP Global Peer Learning Community Manager
SAP



李延

微软大中华区高级学习与发展咨询师
微软（中国）有限公司



闫邱意淳

Global Leadership Development Lead
诺和诺德（中国）制药有限公司



孟伟

博世（中国）培训中心学习与发展高级经理
博世（中国）投资有限公司



潘彬彬

全球人才管理项目经理
迈威迩电子科技（上海）有限公司



宋晓冉

培训发展高级经理
隆基绿能科技股份有限公司



张坤

组织发展高级经理
日邮物流（中国）有限公司

关于作者



金景 · Mark.Jin@hrecchina.org

金景先生是人力资源智享会的创始人，目前同时担任该组织的 CEO。他不仅负责智享会商业模式的设计和战略的制定，也同时带领核心管理团队将商业模式和业务战略落地运营，并取得了丰硕和行业广为认可的商业结果。金景先生毕业于英国纽卡斯尔大学，并取得了教育学管理硕士学位。本科毕业于南京师范大学，取得了英语教育学士学位。



叶慧晴 · Ashley.Ye@hrecchina.org

叶慧晴现任人力资源智享会（HREC）高级调研顾问一职，曾负责《蓝领工人内部推荐调研报告》、《员工心声调研报告》、《基于微信的招聘研究报告》、《企业健康管理调研报告》、《疫情后人力资源新常态调研报告》。在本次调研研究中负责问卷设计、数据收集与处理、案例采访、报告撰写等工作。叶慧晴毕业于安徽中医药大学，获得信息管理学士学位。

➤ 写在前面：未来已来，教练可待	5
➤ 报告结构与框架	6
➤ 主要发现导览	7
➤ 参调企业信息	8
➤ 开宗明义：教练带领企业面向未来	9
▶ 市场对标：教练的“思”与“行”	
▶ 企业聚焦：面向未来，审视教练目标	
➤ 日臻完善：从高管教练到内部教练制、教练文化	14
▶ 帮助新任高管适应环境，创造业务机会成为高管教练应用的一大原因	
▶ 内部教练制的建立	
▶ 企业教练文化的打造	
➤ 场景应用：教练如何有所侧重地助力？	27
▶ 场景的选取	
▶ 领导力发展	
▶ 绩效辅导	
▶ 人才发展	
▶ 组织转型与变革	
➤ 一份 Checklist	38
➤ 标杆数据	41
➤ 案例启示	44
▶ 微软：文化刷新下的“教练文化”建立	
▶ 博世：如何打造驱动组织转型的教练文化	
▶ SAP：应用内部教练发展员工	
▶ 施维雅：贯穿始终的教练学习与应用	
▶ 某跨国制药企业 B：从个人、团队、组织推动卓越教练	
➤ 专家访谈	66

写在前面：未来已来，教练可待

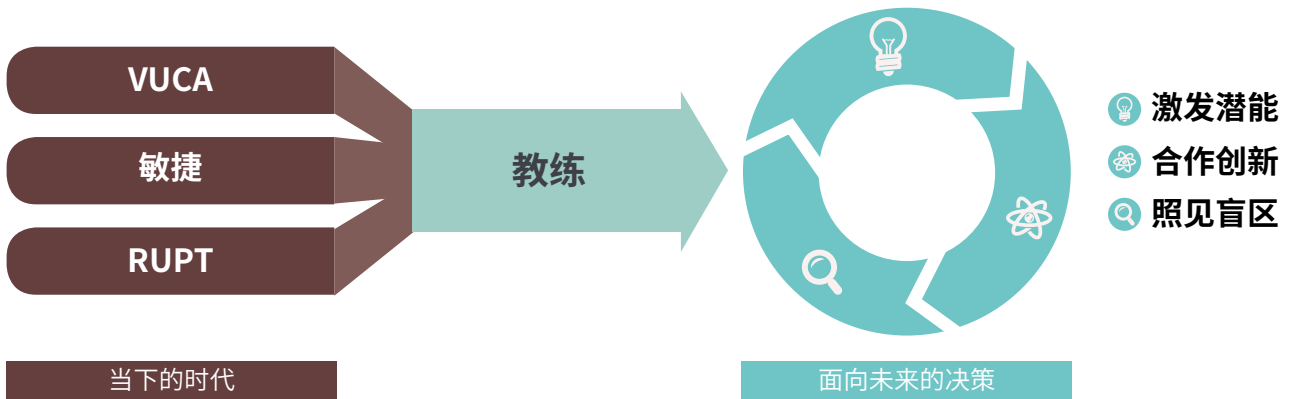
“教练关注未来的可能性，而不是过去的错误”

每当人们提起教练这一神奇的方式之时，总是会说起40多年前，网球教练添·高威号称不用“教”就可以让任何人在20分钟内学会打网球的例子。他帮助学员克服不会打球意识，向对方提出有效的问题，启发学员思索，以此点燃学员的潜力和智慧，并最终由体育界跨向企业，演变成今天的企业教练技术。

我们注意到，众多的组织在多变时代下寻求转型，企图革新领导力和文化，在这个过程中，人的作用和力量被不断凸显，人的自我觉察和潜能被不断开发。与此同时，指挥、命令、专制正在失去吸引力和可接受性，面向未来的成功领导者将更多地选择以教练引领而不是通过指挥和控制来推动个人乃至整个组织的发展。尤其在面向未来的决策之时，教练通过激发和释放潜能，帮助人们达到最佳状态。

通过学习和践行教练，企业家和领导层能够首先从自己内心的觉察开始转变，有意识地协同努力，根据自己对企业的经验和认知，真正由内而外地改造企业的文化和追求发展的方式。

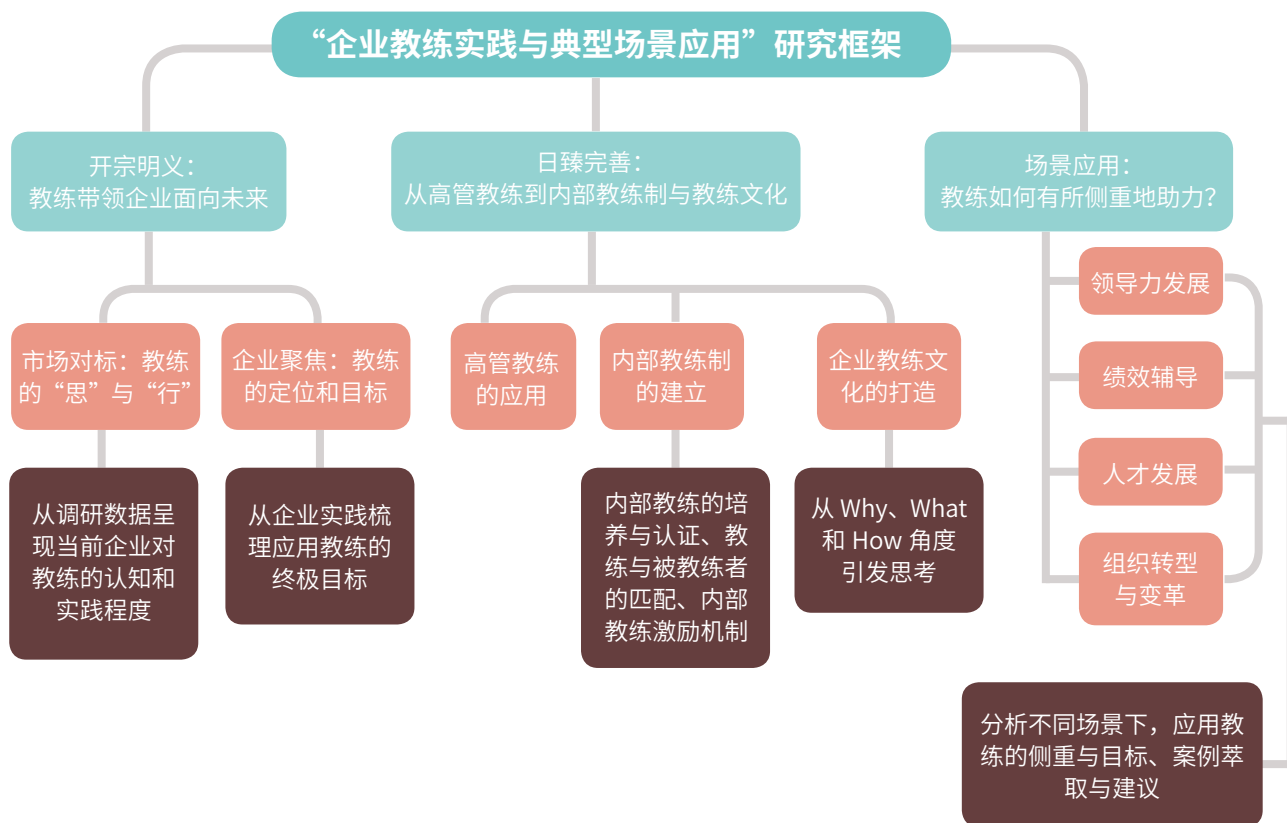
VUCA这个缩略词，我们早已不陌生，近几年开始被很多组织大量使用，以此阐释这个日新月异的世界。但VUCA没有完全囊括我们现在面临的挑战，以及没有准确表现出领导者们在“湍流困境”中的真实感受，比如变化的速度感、冲突的困惑，于是RUPT出现。这无一不在提醒着我们：**变化比想象中来的更快**。组织领导者已无法完全依据过去的经验进行决策，而是更应找寻对未来的开拓。这时教练作为一种启发方式、一门必备技能、一项有效工具被越来越多地引入到企业当中发光发热，帮助个人、团队甚至组织照见盲区，驶向共同的目标。



此次智享会联合埃里克森国际教练中心共同开启了本次调研，希望借助报告呈现：

- ▶ 从市场对标数据入手，梳理企业实践中应用教练的定位及目标，弄清“教练可以带我们去哪儿？”
- ▶ 如果要让教练的应用在企业当中成为常态，企业可以如何让更多人学习并使用教练技能，即如何建立起内部的教练制度甚至教练文化？
- ▶ 按照应用场景划分，分析教练在不同的场景中如何助力？

报告结构与框架



主要发现导览

开宗明义

教练的“思”与“行”

- ▶ 近一半（49%）的调研参与企业表示他们对教练的认知还停留在相当浅的层面，仅仅是听说过或者高管以及 HR 了解其概念。实践程度来看，超过一半参调企业采用的方式还是针对高管等级别引入教练，自上而下的铺陈尚不足够。

面向未来，审视教练目标

- ▶ 变革管理成为巨大挑战、VUCA 特点愈发明显的时代下，企业希望应用教练来达成的目的有：教练式领导力、激发员工潜能、实现文化转型、创造高水平绩效。

日臻完善

高管教练的应用

- ▶ 企业为高管层级配备外部教练的原因，很多时候是想通过外部教练辅导帮助高管适应新环境、更好地打开自我、创造业务机会。

内部教练制的形成

- ▶ 在有教练实践的企业中，超过 8 成开展内部教练项目，但企业内部认证教练的比例却仅占 2 成。内部教练如何培养和激励，教练与被教练者如何匹配成为受关注实践话题。

教练文化的打造

- ▶ 形成教练文化的首要因素是需要赋能企业各层级的管理者掌握教练以及教练技能，并在高管的支持下，向下推行和使用，最终将会自上而下在组织中形成教练氛围。

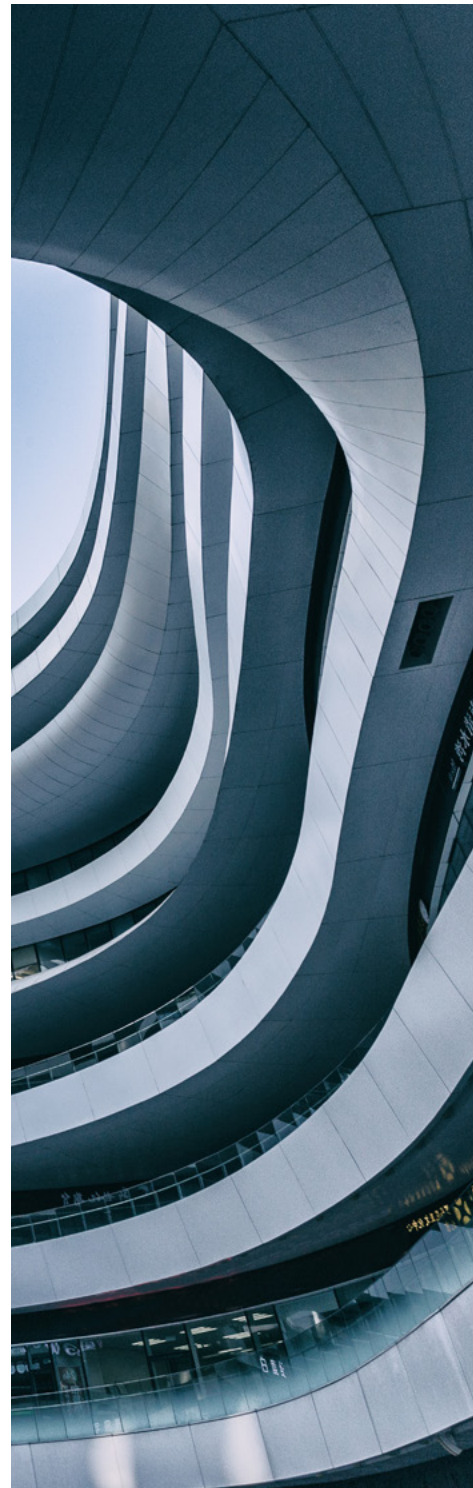
场景应用

应用场景的选取

教练在领导力发展、绩效辅导以及人才发展上的应用均较为广泛，而在“组织转型与变革”场景下，应用较少，但此场景下随着教练实践的制度与文化的完善，应用的比例在逐渐提高。

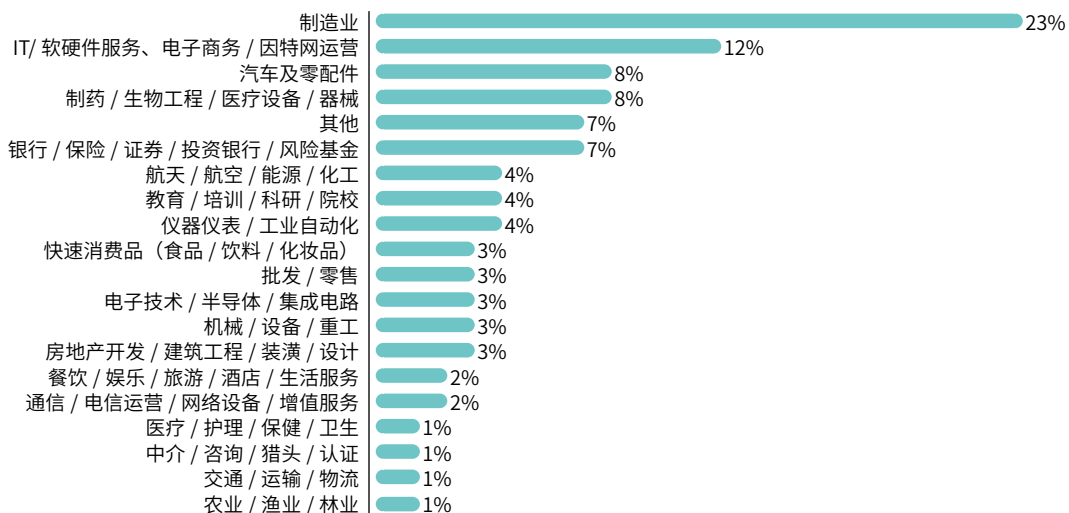
不同场景切入点的侧重

领导力发展侧重对教练技能的导入与应用；绩效辅导侧重上级承担教练角色，在关键绩效节点运用教练技术辅导下属；人才发展既侧重在发展项目中引入教练角色进行辅导，也侧重在不同层级人才发展项目如何递进式配备教练学习的模块；组织转型与变革侧重教练方式如团队教练的使用，也侧重通过教练技术启发团队成员创建集体愿景。

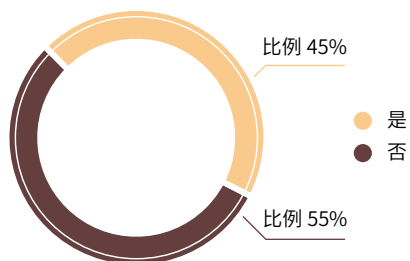


参调企业信息

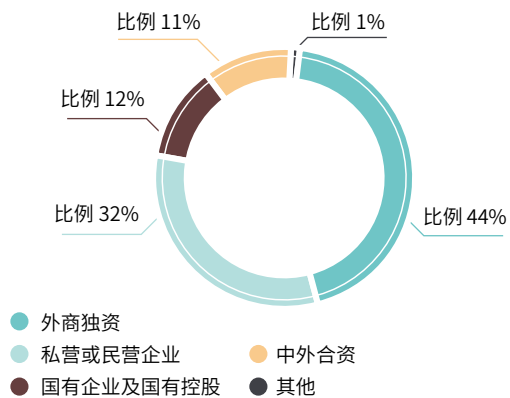
图表 1 贵公司所属行业：N=304



图表 2 贵公司是否为上市公司：N=304



图表 3 贵公司的公司性质为：N=304



图表 4 贵公司在华员工规模：N=304

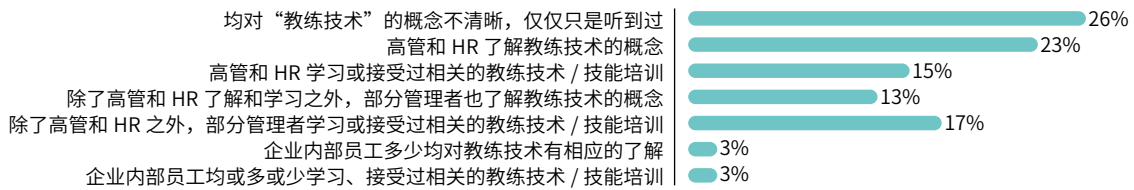


开宗明义：教练带领企业面向未来

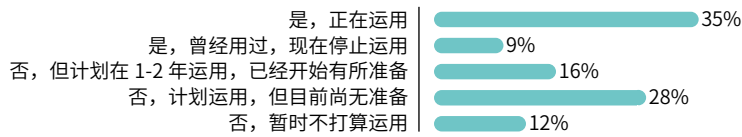
“教练不仅仅是一种在某种既定场合下拿出来僵化应用的技术。它是一种领导和管理的方 式，一种对待他人的方式，一种思维的方式，一种存在的方式。”

市场对标：教练的“思”与“行”

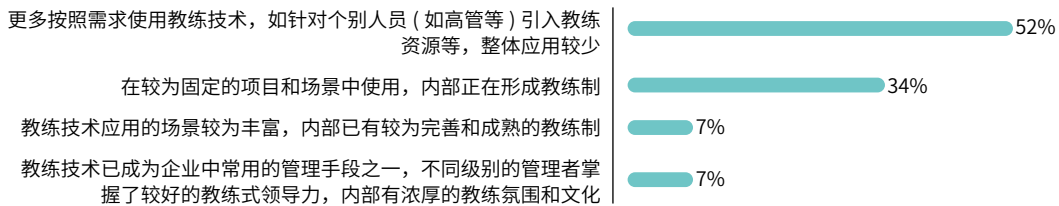
图表 5 您企业内部当前对“教练技术”的认知是？ N=304



图表 6 您企业是否有将“教练”运用于管理实践当中？ N=304



图表 7 您企业内部对于“教练技术”的实践程度更符合以下哪项描述： N=106



近一半 (49%) 的调研参与企业表示他们对教练的认知还停留在相当浅的层面 (图表 5)，仅仅是听说过或者高管以及 HR 了解其概念。

在实践层面，仅有 12% 的参调企业对于运用教练当前并无任何想法，其余无论是准备开始、停用状态还是正在进行时，均对教练具体如何在企业当中开展非常关注 (图表 6)。就实践程度来看，超过一半参调企业采用的方式还是针对高管等级别引入教练，自上而下的铺陈尚不足够 (图表 7)。

对于市场上关心教练的企业而言，均正在寻求更清晰和深层次的教练感知，以及更完善和成熟的教练实践。下面我们转入企业视角，了解他们应用教练的背景和目标。

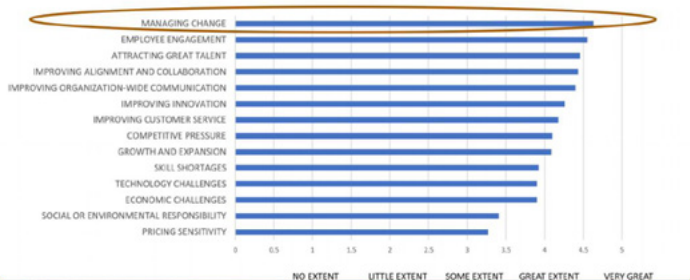


企业聚焦：面向未来，审视教练目标

Ken Branchard 的一份调研数据显示,2020 年企业很大程度上均面临着“**管理变革**”这一挑战。事实上确实如此。VUCA 时代的特点逐渐凸显,企业正在面向混沌时代找寻和建立新的商业模式。

同时,整个调研过程中,我们能够很明显地发现,教练的本质决定了教练有其一定的适用范围。从本质上看,教练是关于伙伴关系、相互合作以及相信潜能。教练重要的前提就是相信对方的潜能,教练对象自身需要有意愿获得改变和提升。所以**教练并不是万能的**,对于企业而言,明晰其定位和目标在初接触教练或者决定引入教练尤为关键。

Of the issues/challenges listed below, to what extent is each something your organization will face in 2020?



Which of the following people development challenges is most concerning in 2020?

Challenge	CONCERNING	EFFECTIVE
Getting leaders at all levels to be more coach-like	4.69	3.05
Preparing for leadership gaps/creating leadership bench strength	4.65	3.15
Developing team leadership skills	4.61	3.21
Developing front-line leaders	4.47	3.14
Developing mid-level leaders	4.49	3.17
Developing front line people to be proactive self leaders	4.35	3.03
Building trust	4.54	3.38
Identifying and developing high-potentials	4.42	3.29
Developing senior leaders	4.23	3.18
Improving employee engagement	4.46	3.42
Retaining top talent	4.45	3.46
Improving productivity	4.23	3.46
Improving levels of customer service	4.05	3.74

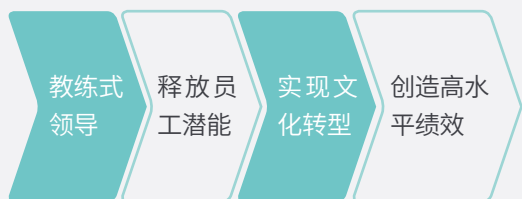
1-no extent, 2-little extent, 3-some extent, 4-great extent, 5-very great extent, 6-fullest extent

以上图表表明,2020 年在人员管理上最关心的挑战是“如何让各个层级的管理者更像教练?”因此企业其实对各个层级的管理者都具有教练角色要求,希望借助教练来提升领导力。与此同时,不仅仅是希望企业中的“人”具备教练思维,更重要的是能够将这些人“拧成一股绳”,最终为组织的发展做出贡献,所以组织层面的教练目标必不可少。

正如“Coach”一词在其英文原意中的一层意思为“马车/交通工具”,指把人们从现在的地方运到想去的地方。教练帮助别人提升绩效和表现,它能把当事人从“现状”带到他要的“愿景”里去。因此接下来我们将从对标数据聚焦到企业层面,探究他们推行和应用教练的出发点。根据以下的企业访谈,我们从“企业想要去哪里”和“应用教练的助力点”两个角度,分别梳理了受访企业想要借助教练这一方式达成的目标。

受访企业	希望通过教练实现的目标
微软	<ul style="list-style-type: none"> » 企业要去哪里: 实现复兴,并更好地践行企业使命。 » 应用教练的助力点: 教练的内核与企业使命高度一致: 激发潜能,成就不凡。
博世	<ul style="list-style-type: none"> » 企业要去哪里: 建立领导力文化,实现“We LEAD Bosch”。 » 应用教练的助力点: 激发创新、带来成长,帮助建立信任,用教练式领导力作为途径,从而真正实现个人、业务和团队的成功。
SAP	<ul style="list-style-type: none"> » 企业要去哪里: 实现文化转型;适应 VUCA 时代下的快速变化。 » 应用教练的助力点: 让管理者们成为既关心“头脑”也关心“心灵”的教练型领导者,释放员工潜能,加强建设性合作,灵活转换角色,为文化转型以及 SAP 的成功做出贡献。

以上归纳的表格其中蕴含了这样几个层次：上升到组织层面，首先企业希望通过让管理者掌握教练核心如觉察和责任感，继而转变以往的命令式，成为教练型领导者。此后，希望通过教练的推广，让更多员工了解和掌握其本质，并应用在自己的工作中，从而激发潜能。当企业中了解和应用教练的人达到一定比例，教练将会在文化转型中发挥力量，并最终为组织创造出高水平绩效。



案例实践 微软——“复兴”需要文化刷新

从个人计算机时代迈入移动互联网的过程中，微软在科技变革带来的崭新领域落后于竞争对手，甚至公众一度对微软的印象是“没落的帝国”。自2014年新任CEO萨提亚·纳德拉上任开始，微软意识到在移动互联网浪潮的冲击下，必须改变过去，因此整个企业开始进行数字化转型和文化刷新。

聚焦到日常工作中，经理人共同面临以下3项挑战：

- ▶ **以客户为中心，培养深刻的同理心和成长型思维：**随着知识经济、智慧经济的到来，如果公司想要刷新、转型，那么则必须要深刻理解客户的需要。这意味着公司各个层级的员工需要将以往无所不知的大咖心态，转变成初学者心态，时刻以用户的需求出发，向客户学习。
- ▶ **打破组织边界的壁垒：**如果要让销售或者研发团队真正做到以客户的需求为中心，这意味着现有的内部壁垒需要被打破，内部评审所花费的时间需要被减少。员工需要围绕共同的使命，更好的服务客户。管理者的风格需要从以往的“命令、控制”转向“赋能、合作”。
- ▶ **积极寻求多元化和包容性：**这意味着员工必须要改变过去各自为政的工作方式。企业应该纳入多元化和包容性，彼此聆听，更好的协作，这样才能以最佳的状态真正赋能客户。

再到一线人员，如果需要更多的创新、以客户需要出发，则意味着要更勇于冒险、更能拥抱失败，富有弹性，不断突破自己思维的框架。从冰山之上的行为，到冰山之下更深层的价值观、思维方式、原则、理念等都需要全面刷新。

对于微软的组织层面，企业使命是“**予力全球每个人、每个组织，成就不凡**”。赋能是核心，是组织存在的目的。

面对转型中的这些挑战，同时连接到公司的使命，我们看到文化刷新必须同时跟上。而教练的目标和使命也在于激发他人内在潜能，帮助教练对象成就不凡。所以教练文化的建立是文化刷新中重要的一环。



案例实践

博世——从教练型领导者到领导力文化

博世正处于从一家传统制造型企业转型为以物联网为中心的科技公司的过程中，在这样的背景下，组织需要更加敏捷。

5年之前博世提出“We LEAD Bosch”的领导力文化，共分为10条。通过“We LEAD Bosch”的精神指导，公司希望每一个人都能具备领导力并施展领导力。而在传统领导力思维影响下，人们通常认为只有管理职责的人才需要具有领导力和施展领导力。博世希望通过“领导力平权”来建立领导力文化，而教练式领导力和教练型领导风格正是实现这一目标的方式和路径。

教练型领导力能够激发创新、带来成长，帮助人与人之间建立信任。所以博世在内部推广，以及让更多的员工获得被教练的机会来释放潜能。通过教练型领导者的打造实现“We LEAD Bosch”，从而使得个人成功、团队成功、业务成功。

案例实践

SAP——开展教练的背景

VUCA时代下，随着变化和不确定性的增加，企业和人员都要适应这些新变化。这意味着企业中的人员需要学习新的技能，加强建设性的合作，更灵活地转换角色。在这个过程中，SAP认为教练帮助员工反思目标和价值观对自身的优势和愿望具有更清晰的认知。

与此同时，SAP将教练看作是一种对于员工的投资，帮助挖掘并释放他们的隐藏潜能，发挥出自己最好的水平，让他们真正确定个人技能如何为SAP的业务发展和成功做出贡献。

在SAP的文化转型过程中，不可避免会有针对领导力的更新。领导者应该既关心“头脑”也关心“心灵”，并且真正帮助员工释放潜力。而这点的达成和实现，与教练心态以及教练技巧有很大关系。因此教练还可以对领导力以及文化转型做出巨大贡献。

专家
洞察

基于企业目标，选择应用教练

埃里克森 | 亚太区总经理 | 施铭津

当前的变化来的比想象中更快。身处 VUCA 时代之下，组织不能完全凭借过去的经验，而是在积极找寻对未来的开拓，因此众多企业纷纷寻求转型。在这样一个“推倒过去重新再来”或“基于过去再度出发”的过程中，企业需要顺应时代的变迁，维持商业持续性，先稳定，然后再扩展、成长。在这大背景下，教练对于企业的价值就更为突显。

当一个企业希望藉由教练的协助时，首先要思考的是“Why”？进而到“What”？“Where”？“How”？“Who”？也就是，我们为什么要引进教练？希望达成的目标是什么？是想解决什么问题？是商业战略规划的讨论？组织变革的需求？跨部门团队沟通 / 新旧员工的文化融合？企业文化的建立或重塑？人才梯队的培养？人才管理体系的制定？高潜能员工 / 接班人的培养？管理层领导力的提升等等。接着，企业如何找到最合适的教练资源？如何合作？被教者的群体是谁？这些考虑是必要的。

如所众知，随着数字化时代的到来，企业的转型在所难免。在制定 HR 战略时，为支持企业的核心竞争力的提升，HR 会去考虑，我们需要什么样的组织模式 / 架构来支

持企业商业模式的改变？这新的组织模式中需要有那些组织能力来维持或提升企业在市场上的竞争力？在新的组织架构中，管理者需要什么样新的领导能力才能带领团队面对此等变革？企业是否需要新的文化来推动全体员工共同面对相继而来的变革需求？而 HR 本身的职能与职责会面临哪些变化？又需要有那些新的能力？

以在数字化的世代中组织结构变化为例，一个新的组织模式必定会从原来由上而下金字塔的管理模式逐渐的转变成为因市场快速变化而以项目导向的扁平式的弹性组织。而在这新的组织模式中会有如下的特点：

- ▶ 扁平化
- ▶ 虚拟化
- ▶ 敏捷性、机动性跨部门项目组合结构
- ▶ 标准化工作方式
- ▶ 快速的决策和学习周期
- ▶ 团队多元化、自主性及系统性的结合
- ▶ 强而有力的企业文化

在这新的组织模式中，教练可以协助企业领导者及 HR 去启发员工走出过去的舒适圈，将目光放在未来。过去的的能力固然需要，但其只够基本的运营。对于未来，可藉由教练方式去提升员工的自驱力，发挥个人的最大潜能。让整个组织生气蓬勃起来，这是企业 HR 及所有企业主管需致力关注点，也是教练在企业中的价值所在。



日臻完善：从高管教练到内部教练制、教练文化

“教练既是终极目的（未来的高绩效文化），也是如何实现这一目标的关键原料”

调研中我们发现，如果企业明晰当下及未来的现状和目标，并希望借助教练来帮其实现该目标，那么落到实践层面，相对应的层次将会有以下3种，这是一个在管理和应用上日臻完善的过程。

首先，高管教练的引入帮助最高管理层积极感受教练，如果高管首先以身作则，那么教练将更易于在企业中推广；

其次，高管教练成本高、可覆盖面小，如果企业想寻求教练对内使用上的侧重和倾斜，那么企业则会考虑是否要建立内部有关教练的制度；

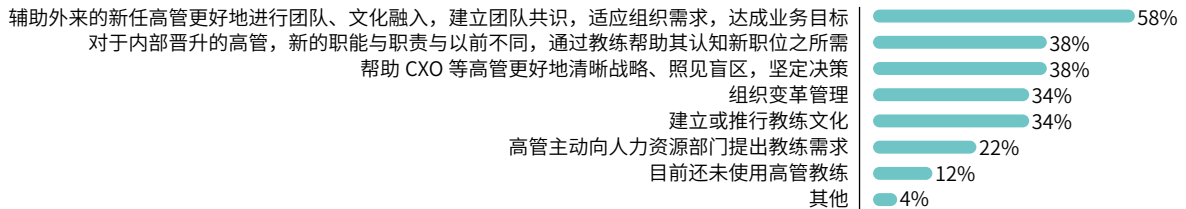
最后，部分企业甚至寻求教练从制度设定到文化管理的升华，通过文化的熏陶，让教练方式、教练技巧深入人心。

值得一提的是，**每家企业应依据自身的目标设定以及管理成本的投入决定将教练应用到怎样的层次**。以下我们将按照此顺序，分别予以介绍。



帮助新任高管适应环境，创造业务机会成为高管教练一大原因

图表 8 您企业会为以下哪些情形请高管教练？ N=84



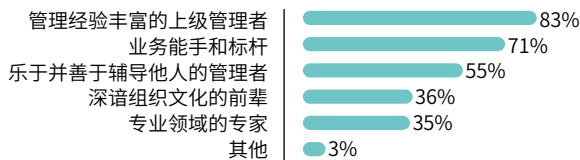
图表 8 显示，企业为高管层级配备外部教练的原因，很多时候是想通过外部教练辅导帮助高管适应新环境、更好地打开自我、创造业务机会。那为什么往往是高管教练先行呢？原因有以下几种：

- ▶ 教练的本质决定了不是任何人都适用于教练，其首先要求个人自身有强烈意愿获得改变和提升，高管层级在这方面的素质早已具备。正式的一对一教练过程，可以很好地帮助高管进行角色转换，一方面内观，更深入地觉察自己，一方面外看，通过潜能的激发厘清组织战略。
- ▶ 教练的推行首先是人力资源部门了解到其概念，然后由于资源稀缺性，首先给到高管体验和尝试。
- ▶ 同时对于企业而言，只有高管对于教练有真实的体感，企业才能自上而下地推行教练。

图表 9 以下对于内外部教练的应用，更符合您企业情况的是： N=106

题目 \ 选项	内部教练	外部教练	内外部都有	暂未涉及
高管教练	16%	47%	21%	17%
绩效辅导	71%	2%	13%	15%
人才发展	55%	5%	31%	8%
组织转型与变革	55%	5%	31%	8%

图表 10 您企业内部教练甄选的标准是什么？ N=106



除高管教练外，企业在绩效辅导、人才发展、组织转型与变革时均倾向于使用内部教练（图表 9）。组织倾向于选择管理经验丰富的上级管理者担任这一角色（图表 10）。而这背后的原因，成本的考量固然是很重要的一部分，同时启用内部教练的好处在于，能够更加了解组织的真实情况，有的放矢，并且还可以使得企业内部掌握教练技能的管理人员不断巩固和完善教练技巧。

如果企业想要覆盖更多层级，让更多人掌握教练的基本技巧与技能呢？这时候企业则会希望能够建立起有关教练的制度与文化。因此下文中我们将会探讨如果想要在应用教练的路途上有所进阶，更深入而系统的应用教练，并让教练持续为组织中的管理者带来助力与输出应该如何着手。

内部教练制的建立

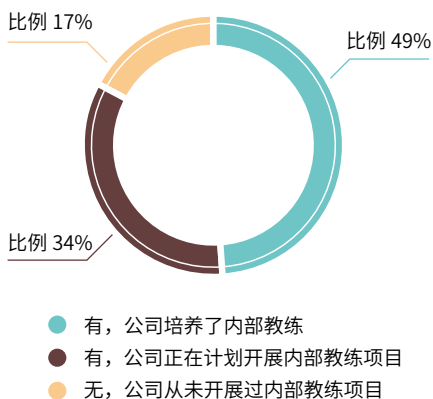
内部教练的培养与认证

教练与被教练者的匹配

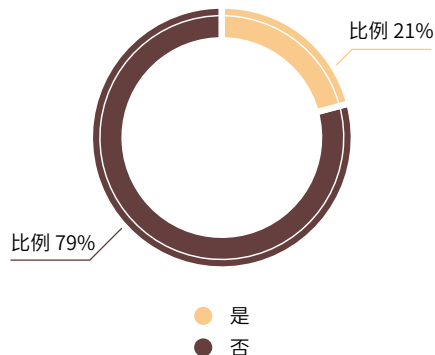
教练的激励机制

内部教练的培养与认证

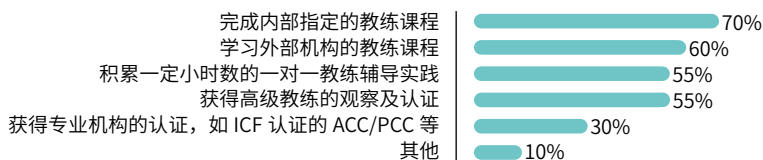
图表 11 您企业是否有“内部教练”？ N=106



图表 12 您企业对甄选出来的教练是否有配套的认证机制？ N=88



图表 13 如果有，内部是怎样认证的？ N=18



在有教练实践的企业中，超过 8 成开展内部教练项目(图表 11)，但企业内部认证教练的比例却仅 21%(图表 12)。认证的方式主要为完成内外部教练培训课程，并积累实践小时数。这说明在内部教练项目中，企业对其有一定的培养但缺乏完善和相应配套的认证机制，这一点是企业在此问题上遇到的挑战及困难。

绝大多数时候，企业需要的不是相对于外部教练(与该组织签约的独立专业人士)而言的内部教练(全职受雇于组织)这一角色，而是如何培养具备教练技能、能够承担教练辅导功能、担任教练角色的管理者。因此企业更为

关注的是，如何依据公司的要求和定位，对内部教练的教练能力提出一定的标准和要求。

顺接此思路，在这部分我们把重点放在内部教练的管理制度上，依次介绍“内部教练的培养和认证”，“Coach(教练者)和 Coachee(被教练者)如何匹配”，以及“如何激励具有本职工作的教练持续担任教练辅导的意愿”。

以下 SAP 和博世的做法给到我们在教练培养与认证上一些值得参考和借鉴的思路：



▶ 成为内部教练要具备一些基本的能力和素质：

- ▷ 接受公司配备的或专业认证的教练培训，并具有足够的教练辅导实践。
- ▷ 具备很强的沟通能力，能够处理困难对话，有自我觉察和反思能力。
- ▷ 了解公司的领导力要求，参加公司内部的教练培训，持续提升教练技能。

▶ 内部认证并不是企业的终极目的，能够借助机制的建立，源源不断为组织输送一批专业能力过硬的内部教练更值得探索，因此企业可以自己内部不作认证，但可以为想要持续学习教练的管理者们将专业认证的通道打通。

- ▷ 同外部机构合作，引入一门教练基本技巧的课程（包含有 ICF ACC 认证的小时数），因其容易复制和推广，可以在企业中覆盖更多人群，完成一个“内部播种”过程。

▷ 在新学员学习的课堂上，将已具备教练基本技能的老学员引入，在小组练习中担任教练督导，因此不断进行复训。

▷ 结合领导力发展等需求，继续引入以教练为核心和本质的课程，让管理者们学习。可通过模块的拆分增强体验感，并在体验之后由学员选择是否要自费完成全部模块的学习。

▷ 通过计算和设计，让公司引入的教练培训课程距离认证还差“临门一脚”，将选择权交给学员自己。如果仍有外部专业认证的意愿，公司可以同合作方谈好协议价，学员通过外部的专业学习将会完成最后的认证。如果决定当下不认证，那么之前的课程配备，足以让其具备一定的教练能力，胜任向内的使用。

案例实践 SAP——教练的甄选和培养

在成为公司内部教练之前，首先需要接受教练培训。此外，公司对这些人员还有如下要求：

- ▶ 具备很强的沟通能力，能够处理困难对话；
- ▶ 有自我反思意识；
- ▶ 至少三年的工作经验，包括项目经验，客户 / 咨询职能，或团队领导 / 人员管理职责。

在参加了外部教练培训（约 100 小时）并成为 SAP 认证的教练后，内部教练需要进一步发展自己，不断提高自己的技能。除了专业的教练培训外，SAP 还为内部教练提供需要了解的战略主题（例如公司期望的新领导行为）、内部教练督导、同行咨询和指导等相关的学习课程。

SAP 还建立了一个遍布全球的大使网络，这是一个由内部教练们自己建立的社区。他们可以在内部分享最佳实践。SAP 还在试行团队教练培训，2021 年为选定的教练学员们提供了 45 次团队教练培训。并且 SAP 还会举办全球教练峰会，以促进内部教练之间的沟通与交流。

案例实践 博世——通过课程设计给予员工“是否认证专业教练”的选择权

事实上博世并不是直接在组织内部进行教练的认证。博世开展教练是为了打造教练型领导者，助力组织文化，并不是为了发展一批专业教练。但是公司为内部领导者打通了教练认证的通道。博世内部要做教练型领导的发展项目，因此会寻求一些外部伙伴的合作，他们提供的教练型领导力发展项目有 ICF 专业教练小时数积累，公司找了这样的一些项目，将其引入到企业内部。

在外部背书情况下，公司各级领导参与学习的动力十分充足。参加完这个项目将来申请专业教练资质可以使用。值得一提的是，按照 ICF 的认证标准，只要准备能证明申请者接受过 60 小时教练专业培训，例

如提供超过 60 小时的 ACSTH (Approved Coaching Specific Training Hours) 课程证书即可符合申请 ACC (Associate Certified Coach) 级别的教练认证的第一个基本条件。但是经过计算和设计，博世有意让教练课程的学习的累计小时数小于 60。

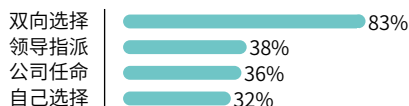
▶ **首先，配备一个 18.5 个教练小时数的教练基本技巧课程。**因为课程容易复制及推广，在两年之内，大范围地扫描了几百个人。此课程也变成博世内部的明星课程。同时在上课期间，除了有外部教练，同时还会让博世教练俱乐部的成员在小组练习中担任教练督导，让他们重返课堂不断复训。通过这样一个“内部播种”的过程，一方面内部的教练课程学习覆盖范围越来越广，老学员也可以借助课程不断巩固和应用教练技能；另一方面，学员学习完教练之后发生的真实变化会吸引更多人参与进来。最后，约有 300 位学员积累了 18.5 教练小时数。

▶ **其次，考虑到教练学习的进一步需求，开始了第二门课程：成为转型时期的领导者。**虽然没有直接称作教练，但其内核是教练，累计小时数 40 小时，共分为三个模块。在模块一引入更多学员进行体验，再让其决定是否还要付费学习模块二和模块三。最终在一开始的 300 位学员的基础上发展出 50-60 位教练小时数累积到 58.5 小时的学员，相当于这些人距离 ICF 的基本认证门槛只差“临门一脚”。

这时选择权交到了这些学员手上，他们必然要面临的一个选择是：我要不要去认证？此时公司推荐学员去外部上课，当时内部的教练课程更多还是偏向领导力，公司将会同专业的教练机构谈好协议价给到有进一步认证意愿的学员们。即使部分人选择在当下不进行认证，但是通过这两门课程的学习及灌输，已经打好了教练基础。并且这些人已经或者正在累计教练小时数的过程中（例如申请 ICF ACC 还需提供额外的从事教练工作 100 小时以上的书面证明），所以对于内部教练的认证和培养而言，就像一个梯队一样，预备队也在不断扩充。

Coach（教练者）与 Coachee（被教练者）的匹配机制

图表 14 您建议在“教练”和“被教练者”匹配中有哪些可用方法？N=88



图表 14 表明，对于 Coach（教练者）和 Coachee（被教练者）的匹配，双向选择是最被建议的方式。但是企业在具体实操中，基于被教练者的需求出发，如何借助更便捷的渠道建立教练关系往往却难以实现。以下 SAP 在这点的实践或许能够给我们一些启示。萃取出的建议如下：

▶ 借助平台和系统等工具（如人力资源系统下设一专属模块），开辟教练辅导模式，供 Coach（教练者）和 Coachee（被教练者）双方使用。

▷ 对于 Coach（教练者）：

需要具备内部认可的标准（如完成专业的教练培训、遵守教练道德行为准则、获得上级主管的允许）。

创建教练档案：介绍自己对于教练的理解，所提供的教练辅导方向及主题，甚至语言。

▷ 对于 Coachee（被教练者）：

从自身需求出发在平台上搜索合适教练，双方初步了解，并就是否建立正式的教练关系进行检查与反思。

最终双方匹配完成并建立教练合约，共同商议教练频率，开展教练对话。各自直线主管与人力资源部门不参与教练过程，但关系结束后可追踪效果。

▶ 教练进入平台完成注册

内部教练首先要在平台上完成注册。注册时会需要通过回答问题来完成对身份的验证。如：

- ▷ 是否完成了 100 小时的教练培训？
- ▷ 是否签署了专业教练的道德行为准则？
- ▷ 是否得到了上级经理的批准，承诺愿意付出 5% 的工作时间用于教练？

之后则可以创建自己的教练档案，并指定自己想为哪个主题提供教练服务，如职业发展、领导力转型、冲突等。还需要回答如：

- ▷ 你所在地区、所使用的语言分别是什么？
- ▷ 你的教练方法是怎样的，学员为什么要选择你？
- ▷ 在教练上，什么对你而言是最重要的？

全部问题填写完成之后，教练需要上传他们的教练证书，HR 团队将会检查该申请是否符合设置的教练质量标准，通过后该名教练的资料将会在平台上可见。

▶ 被教练者进入系统搜索教练

需要教练服务的被教练者通过该平台来选择感兴趣的领域以及想发展的方向（例如职业发展）。他们还可以选择一个首选地点或语言（例如在德国的教练，或说德语的教练），系统将会按照所设置的条件为其搜索和匹配。就像搜索引擎一样，系统会为你匹配几位最符合要求的教练，同时可通过点击教练卡来详细了解该名教练的简介和背景。

▶ 建立教练关系前的了解与确认

信任和彼此间的化学反应在教练过程中非常重要。因此即使系统推荐了最符合被教练者要求的教练，HR 仍然会建议他们需要进行初次会面，第一次与教练取得联系后，需要了解的内容有：关于教练课程更具体的问题，也要让教练问一些关于挑战和主题的问题，以便教练能够更好地了解需求。此番过程后，员工再决定哪位教练最适合自己。

案例实践

SAP——教练与被教练者的匹配和关系建立

公司正在利用所有员工都可以使用的 SAP® SuccessFactors® 继承与发展解决方案，为教练和被教练者进行匹配。

► **匹配成功，开展教练对话**

最后双方匹配完成，共同制定一份教练合约：确定教练目标、商定共同规则，并共同决定彼此见面的频率。然后教练双方签署一份文件，不与别人分享。

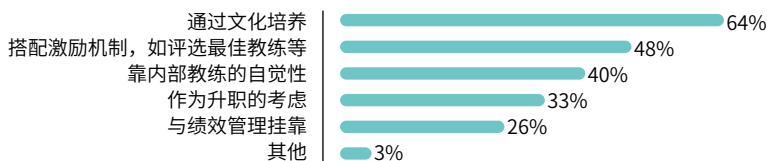
► **教练过程结束，及时追踪被教练者的反馈**

教练合约结束后，系统会发送一份调查问卷给到被教练者，他们可以通过参与问卷调研对整个教练体验进行反馈，还可以分享教练效果，以及是否能够将成果应用到日常工作里去。

值得一提的是，对于 SAP 的员工而言，教练的匹配完全是由员工驱动的。这意味着在此过程中，没有 HR 和各自直线经理的参与。虽然员工可以与他们的经理讨论发展需求，但他们也可以自由地在工具中搜索，选择最适合他们的教练，与他们的教练一起决定要探讨的主题和合适的教练课程频率，而不需要与他们的经理和人力资源部门分享任何东西。SAP 希望通过这样的机制让每个人都能从教练中获益。

内部教练激励机制

图表 15 您在搭建“内部教练体系”，考虑了哪些配套的人力资源机制？ N=88



图表 15 表明，对于内部教练的激励，企业倾向于通过软性的文化熏陶，以及搭配一定的精神激励（如评选最佳教练）来驱动。

在受访谈的企业中，他们的不仅有精神层面，还有其他角度出发的一些实践，萃取出的建议如下：

- 根据工作量以及公司教练辅导的需求，为内部教练设置一个合理的教练时间比例。
- 及时认可，向内部教练表示感谢和认可。
- 专属的学习发展机会，提供内部教练继续学习和精进教练的发展机会。
- 建立教练社区促进互相的学习和分享。
- 打造专属教练徽章，以可露出和展示的形式予以激励。
- 人力资源部门负责运营教练产品，对内“象征性”收费，并将所得费用继续反哺内部教练。

案例实践 SAP——提升教练意愿度

大多数 SAP 的内部教练，他们贡献 5% 的时间用于教练辅导，95% 的时间分配给日常工作。为了持续激励，SAP 还通过以下方法来提升内部教练的意愿度：

- **及时认可：**SAP 有一个全球性工具，会给每一个 SAP 的教练及时给予认可，同时也为他们提供积极的反馈，比如被教练者的一些感言给到教练本人，以及他们的上级经理。他们的上级主管同样也会收到赞赏和奖励。
- **专属的学习发展机会：**SAP 为内部教练提供机会，让他们不断发展，包括内部的专门活动（如全球教练峰会）、战略主题的深入研究、教练相关主题和教练技术的学习课程、经验分享、同伴咨询、监督、支持特殊举措的机会等。SAP 还为教练社区中的大使们资助 ICF 会员资格，并为教练社区成员提供外部产品的折扣价。

- ▶ **通过大使网络建立教练社区：**用大使网络来建立紧密的社区也是激励教练的方法。这有利于增加教练的内在动力，通过他们建立真正紧密联系的社区，鼓励他们在教练的同时分享自己的经验。
- ▶ **推出教练徽章：**SAP 已经为内部教练们推出了一个徽章。他们可以在内部（例如在他们的电子邮件签名中）或外部（例如在他们的 LinkedIn 账户上发布）使用该徽章，以表明他们是一个认证的教练。

案例实践

博世——教练应用的产品思维和良性循环

值得一提的是，人力资源部门开发了教练产品，业务如有发展需求可以订购。比如需要发展关键人才，开展为期 3-6 个月的教练项目，则可以找到人力资源部门提出需求，为其配备专业的内部教练。形式上公益和收费均有，收到的费用也将继续用于发展内部教练，因此内部教练与人力资源部门密切合作，建立起了关于内部教练使用和发展的良性机制。



企业教练文化的打造

“创造教练文化将会产生高绩效”

上文说到,对于内部教练的内在驱动和激励,很多企业希望教练文化的打造来实现。但是软性的文化,看不见摸不着,究竟应该如何培养呢?我们又应该从哪些方面来判断一家企业是否已经形成教练文化了呢?再进一步,教练文化与组织之间的连接是什么,会为组织带来怎样惊喜变化?这些问题将是我们在本章节予以研究的内容。具体将分为以下3部分:

- ▶ **Why:** 创造教练文化将为组织带来什么?
- ▶ **What:** 形成教练文化,必须具备的因素有哪些?
- ▶ **How:** 从实践出发,如何打造教练文化?

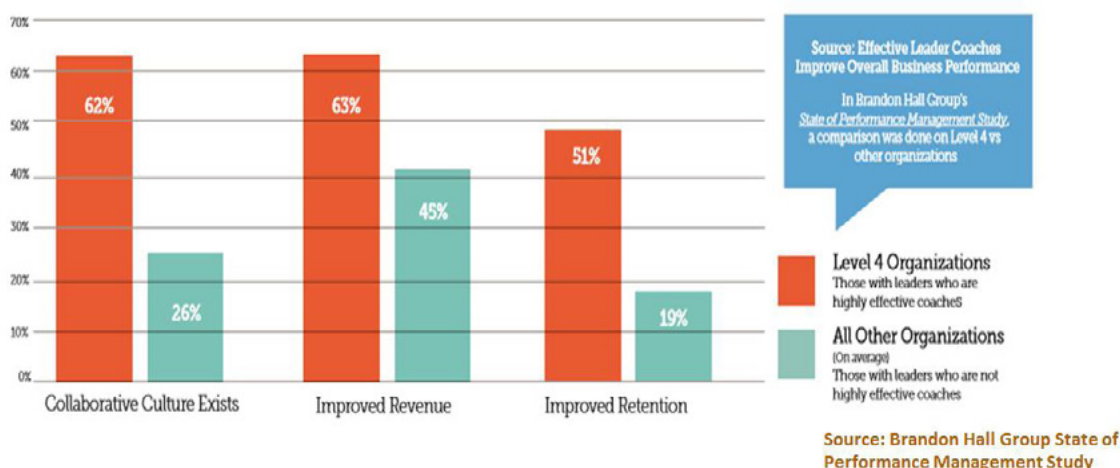
Why:对组织的助益

What:需要具备的条件

How:企业如何打造

Why: 教练文化对组织有怎样的助益?

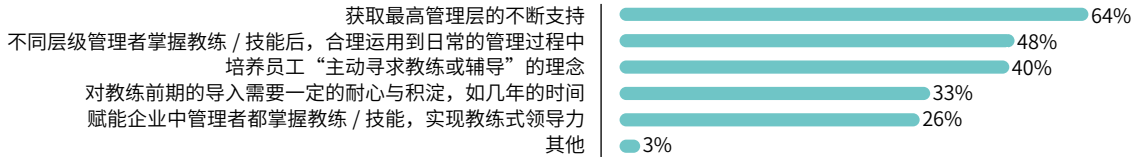
More and more evidence is mounting about the value of creating a coaching culture in organizations



以上 Brand Hall 的调研显示,将组织分为两大类:**领导者是高效的教练和领导者不是高效的教练**。分别从不同维度对比,发现在组织内部的“合作文化”、“绩效提升”、“员工保留”3个维度上,领导者是高效教练的企业表现要远好于后者。在组织内部创造教练文化显得愈发重要。因为在如此令人不安的变革浪潮的时代里,教练文化所创造的自我觉察、相互信任和共同愿景为组织在动荡时代稳步前行打下了良好基础,并为企业带来适应和蓬勃发展的机会。

What: 形成教练文化，需要具备的因素有哪些？

图表 16 如果要在企业内部形成教练文化，您认为必备的条件或因素有哪些？ N=106



图表 16 表明，形成教练文化的首要因素是**需要赋能企业各层级的管理者掌握教练以及教练技能，并在高管的支持下，向下推行和使用，最终将会自上而下在组织中形成教练氛围。**

同时通过深入访谈，我们呈现在此话题上有资深经验的专家观点：

人们输入知识性内容，经过消化和理解，转化成行为，通过个人、团队上升到组织，共同达到对同一行为方式的表现，文化则应运而生。对应到教练文化之上，管理层和员工在多个场合听到并学习教练，并将其不断内化成行为，最后在管理者和员工身上体现出与教练相关的表现和行为，这一群体有了对教练的学习、理解和应用，教练文化便会在组织中产生。

而打造教练文化这一过程中需经过的路径，便是**培养自上而下不同层级的管理者和员工对教练的认识和应用。**

专家洞察

打造教练文化必备的条件要素

博世 | 学习与发展总监 | 蔡咏来

- ▶ **系统性。**永远需要内部和外部的合作伙伴。一个人成不了事，应该积累资源，然后有一套方法将资源打通。
- ▶ **具备敏锐度。**在组织内部找到一群可以一起做教练的人，并且他们也是在组织内部享有声誉的人，将教练的种子通过合适的载体在组织内部播撒。
- ▶ **灵活。**无论是打造教练型领导力还是培养教练文化，首先要想明白，需要实现的组织目标是什么。想想通了这些事情之后，就开始灵活地施行。不要太机械化的一开始做很多设计，因为内部的发展和变化比你设计的步骤要快，事情的发展也未必如你所料。
- ▶ **永远只有一次机会，**让别人对教练产生积极的体验。所以第一次引入教练时，务必做好，后面才会有更多的可能性去发挥出来。



专家
洞察

教练的典型应用及实践

埃里克森 | 亚太区总经理 | 施铭津

- ▶ **绩效提升**：公司进行绩效考核时，教练帮助回顾一年以来的目标以及表现，当前目标的完成度。一方面激发潜能，更上一层楼，一方面进行绩效的改进和提升。
- ▶ **职业发展**：通常运用在该员工在本职位上的成熟度已到位，在为其准备下一个职位所需的能力提升时的讨论时使用。
- ▶ **变革 / 转型**：在企业组织层面，通常会在公司商业模式或组织变革中运用。在个人方面，常运用在大型国际公司人员调岗时产生的跨区域、文化融入方面。
- ▶ **团队融合**：通常运用在新的团队、加强组织互动与共识，协助团队了解业务环境的变化，重建共同愿景、价值观、年度目标设定等场景。
- ▶ **企业文化的打造 / 重塑**：结合由上而下以及由下而上方式，打通部门壁垒，建立全员共识，增加企业员工的参与度以及工作满意度。进而提升公司在人力市场上的雇主品牌认可度。

总而言之，教练对企业中的每一个层级的员工，皆可带来巨大的价值。在实践上，

- ▶ **对于高管层级**，教练可协助高管们思维上的转变、跳出固有舒适圈、具有前瞻性进行持续创新。在一对一的教练过程中，帮助他们在快速变化的环境中沉淀和思考以上问题。并且可以基于教练本质，更好地发挥自身的领导力，帮助团队和组织共同发展，走得更远更稳。藉由教练的对话，让高管们在思维上的转变中去进行创新，制定出具有市场竞争力的战略，并使其能如北极星般的带领整个组织往前迈进。
- ▶ **对于中层管理者**，教练可协助他们承上启下，成为教练型的领导者，具备团队教练的能力，使用教练方式激发其所带领的团队，坚持不懈地学习与成长，结合管理内外部资源，与利益相关者建立连接，达成共识，为共同目标而齐心协力而努力。
- ▶ **对于基层的一线员工**，藉由教练的“体验”去感受自身因教练的协助，在个人成长以及自身能力提升上的启发，进而能更加强内部跨部门间的沟通，固化自身与企业间的黏性以及对公司忠诚度以及满意度的提升。尤其在组织变革期以及建立或重塑企业文化时，教练体验对一线员工的支持，可发挥至大的功效。

How：企业如何打造教练文化？

在知悉了 Why 和 What 之后，以下受访企业的教练实践将会帮助我们了解如何打造教练文化，将各层级管理者以教练串联，萃取出的建议如下：

▶ **教练作为一项能力被纳入到各层级经理人的能力模型中，做到“在其岗，担其责。”**

- ▷ Mindset：明晰教练核心、赋能和责任。赋能的定义是拥有信息、资源和权利，能够采取主动决策和行动，符合员工、客户和公司的最佳利益。
- ▷ Skill Set：针对教练核心技能，引入课程面向主管层级学习，从教练核心技巧、到基于企业日常真实环境有效开展教练。
- ▷ Tool Set：创造企业环境让管理者学习了教练技能之后可以进行练习，并获得反馈。

▶ **自上而下的示范和普及**

- ▷ 首先领导需要被教练，并率先展示出教练行为，做到以身作则。
- ▷ 通过内部教练认证，或提供与 ICF 接轨的教练课程，在公司内部建立起一支可持续发展的内部教练团队。
- ▷ 内化教练课程，培养主管层级的教练技巧。
- ▷ 进一步面向员工普及教练：如发行教练电子期刊、举办教练节、上线移动教练平台与驻场教练安排等。

案例实践

微软——赋能经理人，将教练纳入角色要求

在新任CEO萨提亚·纳德拉的著作《刷新》一书中，明确指出了微软是如何面对当时的挑战，踏上刷新之路的：

- ▶ 首先澄清自己的使命和身份，找到文化刷新的出发点，让领导力原则清晰且落地。
- ▶ 在文化层面，有一个非常重要的部分为“建立教练文化”。经理人的行为改变是整个文化刷新版图中非常重要的一块。经理人也是文化刷新的核心力量。

建立教练文化的核心是推动经理人的刷新。为了实现管理者的刷新，微软并没有采用“引入教练技术”的说法，而是推出了一项名为“重塑经理人”的计划。旨在把教练融入经理人的角色之中，通过教练行为让管理者转型成教练式领导，形成教练和关怀员工的文化氛围。

建立教练文化，落地对经理人的行为期待是文化刷新中重要的组成部分。具体来说，微软要求所有经理人承担以下三个角色：

- ▶ Model: 以身作则，起到示范作用
- ▶ Coach: 教练
- ▶ Care: 关怀

在“Coach(教练)”角色的塑造当中，微软并不是从“教练技术”的角度进行切入。如果是学习一项技术，经理人本身非常忙碌，不会有那么多的时间。所以整体的方法论是：**首先明确教练的最佳状态、成功画向是什么样子的，然后在技术部分配以简单实用的工具，最后在实践中运用和强化。**

- ▶ **Mindset: 意识层面将经理们调整为最佳的状态**

在教练核心上，强调两件事：赋能与责任。一般而言，管理者在责任这一项的表现已经很不错。“赋能”则是经理人让员工真正从内在产生能量，这个是“教练”角色塑造过程中的重点。赋能的定义是让他人、团队、组织拥有信息资源和权利能够采取主动决策和行动，符合员工、客户和公司的最佳利益。赋能的定义需要跟每一位经理人不断沟通。

赋能的概念与微软的使命、文化愿景紧密相连。注重赋能为横向跨部门沟通、为一线人员分配权利创造了条件。通过赋能的角度来定义、发展和实施管理者的角色，指导管理者的行动，有利于创造一种环境，使每个人都尽其所能地发挥自己的最大作用。

▶ Skill Set: 磨炼教练知识和技能

教练本身的确具有一些核心的技能，比如聆听、提问等。微软针对全公司的经理人均配备了为期5周，名为“教练习惯”的线上课程，主要用以指导经理人如何在企业环境中进行有效开展教练，针对7个coaching最关键的问题，给到经理人思路 and 方向，不断练习，直至掌握技能。

▶ Tool Set: 实战练习来强化所学

在卓越经理人社区(虚拟学习社区)中，经理人们需要将所学知识转化成实际运用的技能。同业务部门一起，将社区活动提炼为可以进一步练习的1~2小时左右的案例讨论。该社区活动每年按照节奏开展3~4次，提前确定好流程和关键点，业务部门了解之后可以去找自己小组的Facilitator，然后结合自己的案例进行演练。

在这样的社区活动中，经理人们可以用最真实的案例，进行分组演练。然后每组再配备一个从业务部门选拔而来的Table Coach(小组教练)，实时给予小组反馈，从而不断改进。最终让大家在经理人社区中一起练习，形成氛围。

与此同时，还可以从几个不同的角度进行赋能：

- ▷ 首先是HR，从项目设计者的角度赋能Facilitator，再赋能选出来的小组教练，告诉他们如何在小组练习过程中进行coaching。
- ▷ 最后让社区活动中真正的学员——参与练习的经理人们学会如何coaching。

对于公司而言，这不是一个教练的项目，而是将其融入经理人的角色当中。只要成为经理人，就必须具备这三个角色所要求的素质和能力。



案例实践 博世——教练文化架构

确定了战略目标之后，博世通过以下4点来打造教练文化：

- ▶ **领导以身作则：**博世认为，在推广教练文化，以及打造教练型组织的过程中，必然要有从上至下的推动。首先，领导需要被“教练”，从而掌握教练技巧，并在掌握之后展现出教练行为。值得一提的是，这种“自上而下”的传递在博世内部被创新的社群方式呈现出来——博世教练俱乐部。
- ▶ **认证内部教练池：**当企业内部越来越多人学习教练之后，驱动并不仅仅来自于内部的培训组织者和学习发展的培训者。博世提供给员工学习的教练课程与ICF认证是接轨的，即内部的学习有利于帮助其获得ICF的专业教练资质。一旦踏上专业的学习道路，对教练感兴趣的人就必将会寻求更多的教练机会来积累小时数。
- ▶ **培养经理教练技巧：**内部认证的教练将会在博世各级的人才发展项目中发挥巨大作用，将教练技巧培训整合进博世各级人才发展项目。
- ▶ **进一步普及教练**
博世还会通过创造性方法来不断培育员工对于教练的认知及接受度。

- ▷ **教练节：**制作教练周边、开展文化活动。
- ▷ **亚太教练周：**找寻合适时机，将各地的教练联合再一起深入探讨。通过与总部的大量沟通，让其了解到博世中国在教练上的实践和成就，让博世中国成为博世内部教练文化的标杆。
- ▷ **教练日：**上午由内部教练做分享，分享完之后通过配对开展教练对话。教练日时，内部教练会去到不同地区不同的事业部互相交流，探讨教练技巧等。
- ▷ **移动教练平台：**3年以前，博世有一个基于移动学习平台的内部教练平台。具有专业资质的教练会在该平台上“挂牌”，对教练感兴趣的员工则可以自行在平台上找到教练建立合约，开展教练对话。2021年6月博世将会上线“myCoach”平台，博世全球也在正在筛选教练平台供应商。未来博世将会有更加智能化的教练平台承接内外外部资源，给予更好的教练体验。
- ▷ **教练电子期刊：**通过内部宣传培育对教练的认知和接受度。

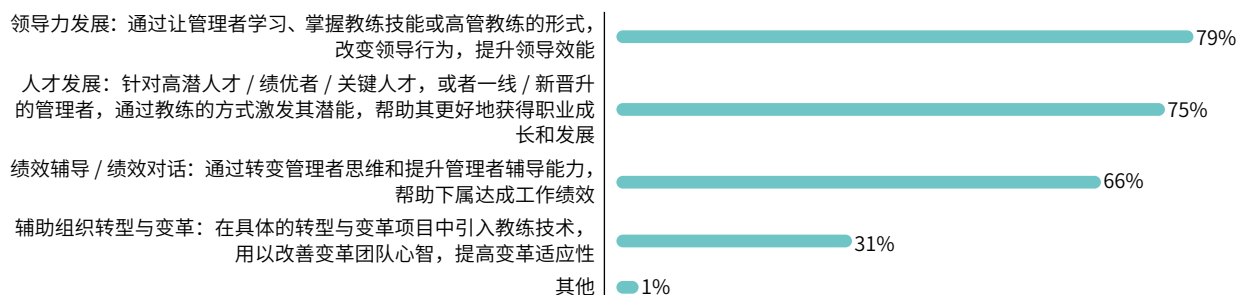
这些方式共同作用，最终在博世内部产生了积极变化：凡是问到博世的员工，你知道什么是教练吗？员工都会知道。并且每一个员工也了解，博世非常重视教练，业务领导基本都对教练有一定的了解。

场景应用：教练如何有所侧重地助力？

场景的选取

如果说前文我们更多探讨当下的时代，教练为什么愈发重要，以及在组织内部围绕教练的不同层次的实践。那么此章节，我们将转换一个视角，不是从整个组织层面，而是深入落到教练具体助力的场景中来。

图表 17 如果按照场景划分，您企业已经应用教练的场景有：N=106



图表 18 企业应用教练的成熟度与场景应用的交叉分析 N=106

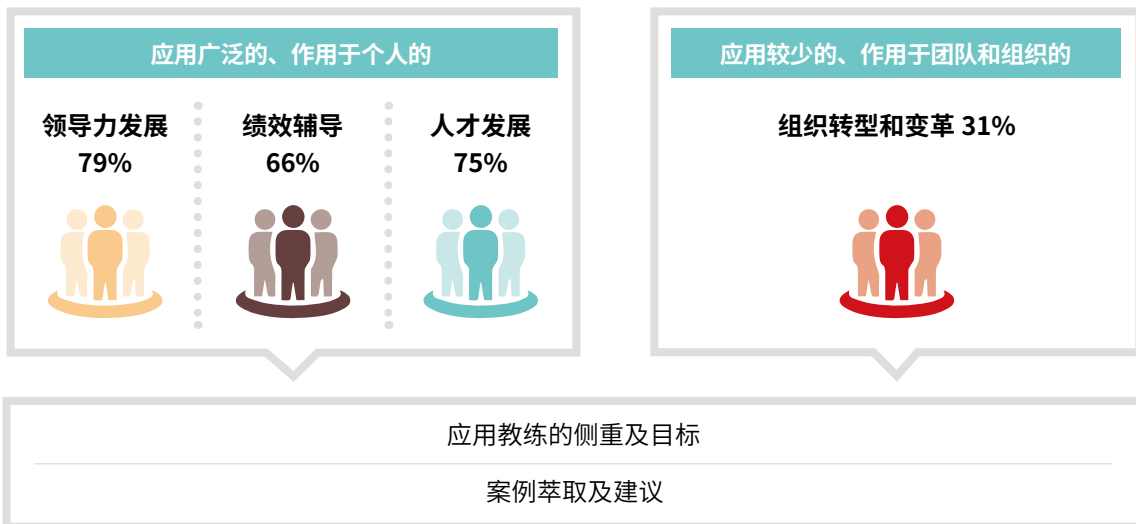
	更多按照需求使用教练技术，如针对个别人员（如高管等）引入教练资源等，整体应用较少	在较为固定的项目和场景中使 用，内部正在形成教练制 教练技术应用的场景较为丰 富，内部已有较为完善和成熟 的教练制	教练技术已成为企业中常用的 管理手段之一，不同级别的管 理者掌握了较好的教练式领导 力，内部有浓厚的教练氛围和 文化
领导力发展	85%	71%	100%
绩效辅导对话	61%	71%	71%
人才发展	67%	86%	100%
组织转型与变革	26%	43%	86%

图表 17 与 18 共同表明，教练在领导力发展、绩效辅导以及人才发展上的应用均较为广泛，然而“组织转型与变革”这一场景，应用较少，且其随着教练实践的制度和文化的完善应用比例在逐渐提升。

这说明，有些教练的应用场景并不建立在内部需要完善成熟的教练管理制度甚至文化层面，而是借助外部的合作机构，以及内

部管理层的学习之后，直接就可以体现和应用。同时诸如领导力发展、人才发展、绩效辅导这些场景均是教练最终直接作用于个人的，而组织转型与变革这一场景教练作用于团队甚至组织，涉及的面更广，所以这一场景，更加复杂，企业在这个过程中对教练的应用也可以更加灵活。

因此这一部分，我们将四个场景作以下区分：



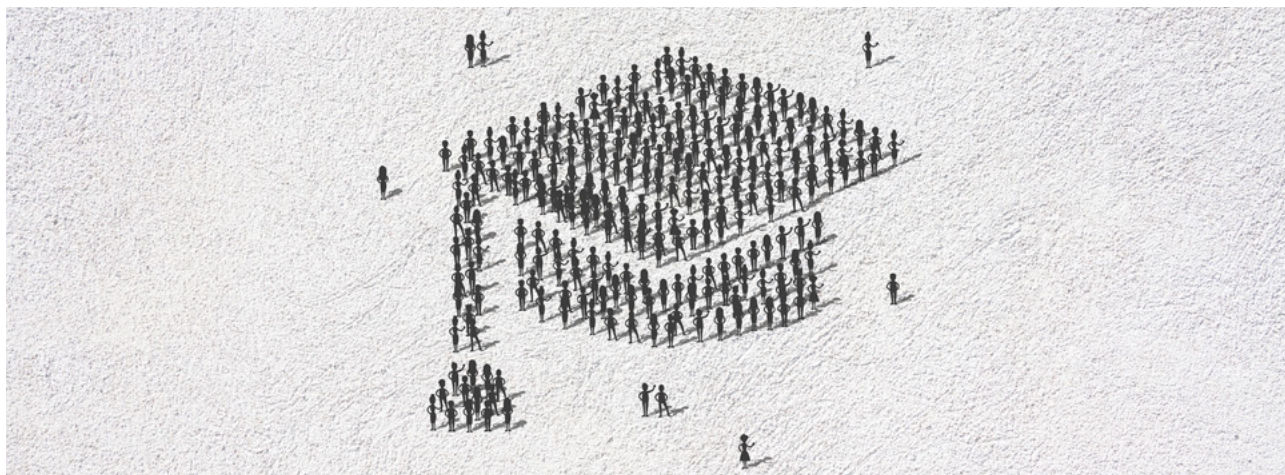
与此同时,当我们谈到 coaching 在不同场景中的应用时,实际上有两层不同的含义:

- ▶ 在该场景中引入教练 (Coach) 这一角色, 辅导场景中的人成长与发展
- ▶ 在该场景中强调教练技能 (Coaching Skills)、核心技巧的学习和导入, 和应用教练技能

我们通过以下图表来进一步明晰在接下来的四个场景中,当我们谈到 coaching 时,将会着重探讨哪层含义:

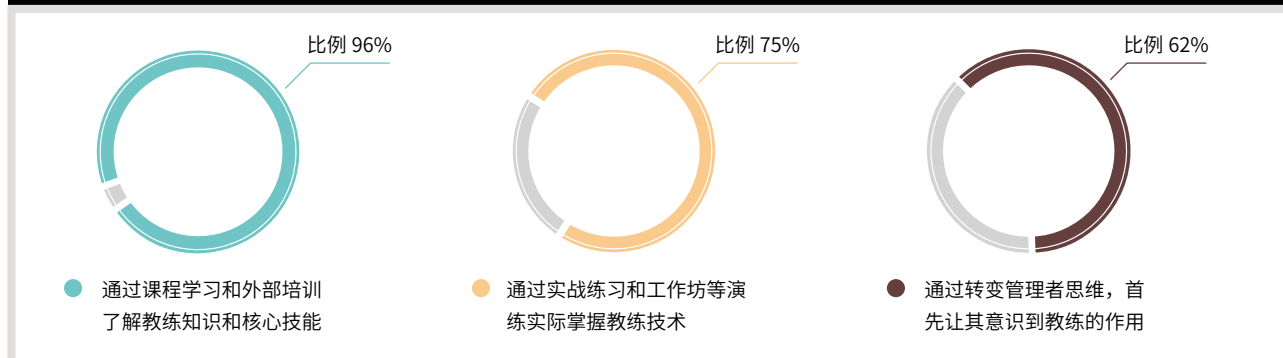
(注:其中有√指在该场景下教练应用的侧重)

	领导力发展	绩效辅导	人才发展	组织转型和变革
在该场景中引入教练 (Coach) 这一角色, 辅导场景中的人成长与发展		✓	✓	✓
在该场景中强调教练技能、核心技巧的导入, 和应用教练技能	✓		✓	✓

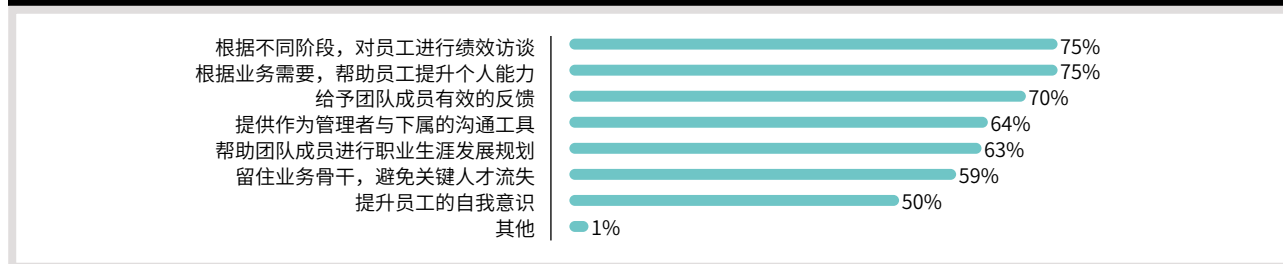


领导力发展

图表 19 您企业如何对管理者导入教练知识和技能？ N=84



图表 20 您企业希望通过教练技术让管理者学习以下哪些能力并运用到工作当中？ N=84



教练应用的侧重：

在领导力发展这一场景中，**教练应用的侧重是，如何面向管理者导入有关教练的核心知识或者能力，配以实战练习，并使得管理者习得教练心态，转换领导风格，从而真正向教练型领导转型。**通过教练发展领导力在某种程度上可以认为是应用教练的首要场景。因为首先必须要将教练这一技能 / 技术赋能给管理者。赋能之后，紧着管理者就可以在管理工作中使用，如与下属沟通、绩效访谈、有效反馈等。

教练在此场景下的目标：通过让管理者学习、掌握教练技能或以高管教练的形式，改变领导行为，提升领导技能。

以下为企业具体在该场景上的应用，我们也萃取出一些建议供参考：

一般而言，领导者承担 2 项职能，一是完成任务，二是发展人才，即带领下属、管理团队。

企业可以：

- ▶ 引入教练课程，让教练技术的学习嵌入到管理者的培训以及技能提升中，使教练技能成为管理者必须具备的技能和素质之一。
- ▶ 结合组织土壤，内化基础教练课程，融入初阶领导力提升项目中，并注重提炼核心的教练技巧如积极聆听、提出强有力的问题、GROW 模型的了解和应用等。

案例实践 SAP——教练的应用场景

- ▶ **领导力发展：**SAP 正在重塑领导力文化。领导者必须要具备的技能之一就是拥有教练技能，从而才能帮助员工释放潜力、最大化开发和利用自身才能。因此教练已经被嵌入到领导力发展、培训以及技能提升当中。在 SAP，大部分教练都是领导者，他们可以真正将教练技能应用到与员工的日常对话中。
- ▶ **绩效辅导：**SAP 有一项名为数据驱动的教练项目，通过为销售员工提供教练服务，帮助他们提高销售业绩。这个项目衡量销售员工创造的机会，达成的交易数量以及销售的产品数量。通过可量化的数据结果，与销售群体合作，帮助他们达成绩效。
- ▶ **人才发展：**所有 SAP 的员工都有机会获得教练辅导，通过教练可以提升员工职业生涯发展。同时，大部分的高潜力的员工也会接受教练的指导。
- ▶ **组织转型与变革：**当前 SAP 已经真正将教练嵌入转型举措当中。例如通过教练整个团队来促进沟通、制定战略，明确团队愿景和使命，或者在组建一支新团队时引入教练。

案例实践 博世——如何教练领导并使之展现出教练行为

- ▶ **领导以身作则：**博世认为，在推广教练文化，以及打造教练型组织的过程中，必然要有从上至下的推动。首先，领导需要被“教练”，从而掌握教练技巧，并在掌握之后展现出教练行为。值得一提的是，这种“自上而下”的传递在博世内部被创新的社群方式呈现出来——博世教练俱乐部。

一开始，公司内的高管以及总监级别以上的管理者每次上完教练课程，都会被邀请加入教练俱乐部。他们相互交流，分享内部教练资源等，并通过持续地社群化运营

的方式，保持热度，互相协作。到了后期，当教练文化已经在博世内部扎根后，俱乐部开始面向员工开放。只要你学习过教练，对教练持有热情，且愿意继续为组织的教练文化做出贡献，均可以加入进来，目前为止教练俱乐部共有 300 多人，70% 是高级经理以上，绝大部分来自业务部门。

▶ 内化教练课程，持续打造教练型领导者

打造教练型领导者，仅靠几百位的内部教练是远远不够的，教练的种子仍然需要继续播种。考虑到培训预算等原因，所以博世从内部教练中发展一批认证讲师，并继续和外部机构合作认证。不同的是，博世将基础的教练课程进行内化，变成一天的内部教练课程。

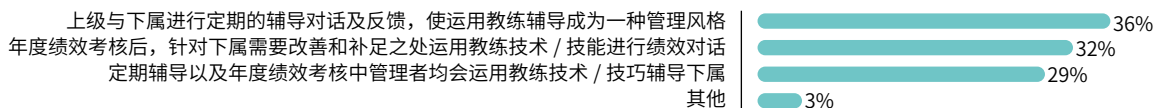
放到初阶领导力项目中，最后通过内部讲师在 3 年时间内带出了 1000 个拥有基础教练意识和能力的管理者。

针对经理的基本教练技巧的培训，其实组织内部来做会更“接地气”，因为内部教练非常清楚哪些业务场景可以使用，不会将“教练”当做万灵药，更有说服力。对于经理级别，博世不仅希望他们掌握教练的技巧，还可以拥有教练状态：更多的将关注放在人身上，用打开的方式看待团队中的人，学会倾听、具有同理心。通过探寻了解对方的想法，达到帮助和启发的目的。

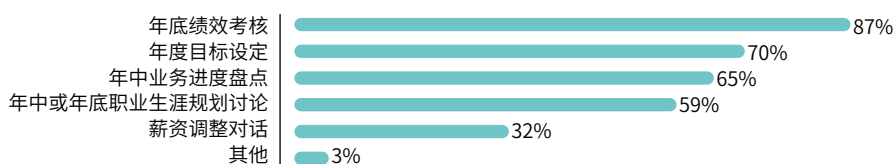


绩效辅导

图表 21 在绩效辅导场景中，您企业的实践更符合以下哪种描述：N=70



图表 22 在绩效辅导场景中，您企业会在哪些节点运用教练？N=70



教练应用的侧重：绩效辅导场景下，上级充当教练角色，在“年度目标设定”、“年中业务进度盘点”和“年底绩效考核”等节点上辅导下属。

教练在此场景下的目标：通过转变管理者思维和行为，提升自身绩效，或者提升管理教练辅导能力，让其帮助下属达成工作绩效。

以下为企业具体在该场景上的应用，我们也萃取出一些建议供参考：

- ▶ 辅导过程中，上级通过强有力的提问来获得更多有效信息，了解下属真实情况，从而更好地给予指导。
- ▶ 编写教练式对话指导手册：根据不同业务部门不同角色划分类别，将教练式问题同该部门的绩效达成紧密挂钩，提炼出话术，发放给经理熟悉运用。
- ▶ 针对不同层级的销售经理，教练辅导重点应有所侧重。
 - ▷ 对于初阶经理，教练是角色转变的抓手。应用的落脚点在于帮助其转变思维理念，教授教练的基础知识以及工具等。
 - ▷ 对于中阶经理，灵活应用教练以“因人施法”。应用侧重落在如何分析团队中的人，如何处理更复杂的情境。
 - ▷ 对于高阶经理，教案侧重真实场景中问题的解决。此时教练非常注重在真实场景中的运用，比如包含问题的分析与解决，如进行一些艰难的决策，如何在教练对话过程中辅导他人。

案例实践 微软——教练在绩效辅导场景中的应用

针对不同类型的员工，教练可以发挥的作用也不尽相同。如有些员工本身工作完成度不错，通过教练方式可以进一步赋能，帮助其链接和实现更高的目标。有些员工本身具有巨大潜能，但尚未被激发和运用。

教练方式可以在绩效谈话中用更科学的发问方法来获得信息，同时启发被教练者。过往有的经理人的发问方法不合适，不仅帮不到员工，也不了解员工的理解与自己是否是一致的。但是运用教练的方法和技巧之后，

上级主管会从下属那得到更多有效信息，从而更清晰地知道如何帮助其提升。如更多提问开放的问题：你今年的业绩指标做到了什么？你觉得现在的这个和你理想中的差距现在在哪里？你觉得产生差距的最主要的原因是什么？你觉得什么方法可以做到？还有什么样的挑战吗？

有的部分会有更具体的工具箱，比如《教练对话指南》，即教练式对话指导手册。根据不同业务部门的不同角色分门别类，相对应的教练式问题同业务联系非常紧密，让经理们不断熟悉直至熟练运用。

案例实践

施维雅——赋能不同层级销售经理的教练技能

教练技能作为管理者的基石之一，无论对哪一层级的经理人均非常重要，施维雅对于不同层级的经理人在教练的学习及应用上会有不同的侧重。

► 针对初阶地区经理，教练是角色转换的抓手

初级经理最大的一个转变莫过于他从一个独立贡献者变成带人的团队管理者。在此过程中，空谈角色转换没有意义，重要的是通过教练方式，学会如何提问和聆听，如何在不了解其他人工作场景的情况下，更多使用提问和聆听的方式去帮助别人，而不是着急去给建议。施维雅将教练作为一个抓手，应用的落脚点在于帮助主管转变思维理念，教授教练的基础知识以及工具，培养其与下属沟通方式的改变。

角色转换过程中，以上知识和技能的学习是经理人角色转换落地到行为的体现，因此在初阶经理人的培养中，5天课程约有一天半在帮助他们进行教练学习和辅导场景应用。

后续一年的跟进过程中也会根据经理人辅导能力的提升，设计各种工作坊或拿出真实的辅导场景，由培训师以及主管的直接上级老板进行评估，给予反馈。

► 针对中阶地区经理，灵活应用教练方式以“因人施教”

这时主管已经知道不同的人要应用不同的方法，所以会给到不同的场景。教练的重点变成根据不同的情境去因人施教、因人施法。因此就会给到中阶管理者一些场景化的教练技术和技能。

在这个阶段，帮助经理人进行分析：如果团队中存在着不同类型的人，面临不同场景，或者同一个人面对不同任务表现出不同状态的时候，应该采取怎样的辅导和沟通策略呢？比如，对于既有意愿能力又强的人，要怎么辅导呢？这样的场景训练，可以帮助中阶管理者更娴熟的带领不同状态、不同类型的员工。

► 针对高阶地区经理，教练侧重真实场景中问题的解决

对于高阶经理人而言，此时教练方式非常注重在真实场景中的运用，比如问题的分析与解决，如何在快速变化、不确定、矛盾、纠结的情境下，进行一些艰难的决策，如何以教练对话来辅导他人，帮助他人找到解决问题的途径和方法？

由此可以看出，无论是哪一层级的主管，对教练技能的学习和应用是贯穿始终的。

▷ 教练能力纳入考核与晋升机制

当地区经理由中阶晋升高阶时，一个重要的考核内容就是教练的应用。培训部和销售部共同组成考官团，进行模拟的教练对话。比如跨区域请来销售代表，然后让官进行辅导。或者给出模拟案例，考察经理人的教练应用能力。被教练者经过教练得到启发，获得收益，那么经理人才能通过此次考核。考核过程和评估是相当严格的，有多个维度的考评标准。

以上是地区经理辅导能力发展的3个阶梯。



人才发展

图表 23 在人才发展场景中，您企业在哪些项目中会用到教练？ N=80



图表 24 您企业如何结合人才发展项目运用教练？ N=80



教练侧重：在人才发展场景中，企业在“高潜人才培养”以及“行动学习”中引入教练角色最为普遍。与此同时，企业还会为各级人才发展项目配备不同的教练模块，使不同层级的人才进阶式掌握不同的教练技巧。

教练在此场景下的目标：针对高潜人才 / 绩优者 / 关键人才，或者一线 / 新晋升的管理者，通过教练的方式激发其潜能，帮助其更好地获得职业成长和发展。

以下为企业具体在该场景上的应用，我们也萃取出一些建议供参考：

- ▶ 为各级人才发展项目配备不同教练模块，如初阶领导者，通过教练培训更好地建立自我觉察，同时更好地用教练辅导下属，做出正确提问。对于高级主管，希望通过教练深入不同层面，看到对方的目的、愿景和价值观。
- ▶ 高潜人才培养项目中，配备内部教练，为小组明确目标，诊断团队所处阶段，并持续追踪和跟进。
- ▶ 开展职业生涯发展周，通过外部教练和内部教练，让员工自行预约时间，就个人发展、职业发展等问题展开教练对话，收获启发。

案例实践

博世——将教练技巧培训整合进博世各级人才发展项目

博世拥有体系化的高潜人才发展项目：TDP (Talent Development Program)-Pre 针对初阶管理者，TDP 1 针对高级经理，TDP 2 针对总监，TDP 3 和 4 则针对副总裁以及高级副总裁，博世为以上每一个人才发展项目都配备了相关的教练模块。人才发展项目 TDP-Pre/1/2 模块一是自我觉察，帮助更好的认知自己、探索自我。通常这样的模块都是 10 人左右，请 1-2 位外部教练，再配合内部的专业教练，开展 2-3 天的学习课程。并且后续会有持续的追踪与跟进，学员可以继续找到教练寻求支持与帮助。

针对初阶领导者和高阶领导者的自我探索，因为他们的心智模式不一样，所以会有所侧重。高阶领导者内观更多，考虑一个更宏大世界的互相关系。但对于初阶领导者而言，更多的是来自于交互，所想没有那么复杂。给不同层级的领导者配备教练的时候，永远在自我成长与自我发展这方面至少高一个层级，这样才能通过教练去帮助他们提升。

在教练技巧的发展上面，最近通过改课也会将不同项目间的侧重显现出来。例如对



于初阶领导者，第一次带人，对他而言更重要的是如何运用教练方式进行辅导，如何更好地问问题，并不需要是一个非常完整的教练过程。但是对于高级经理，会更强调在提问时，应该在哪个层面上进行提问，应该是问题层面、行为层面还是环境层面，还是应该去看对方的目的、愿景和价值观。

案例实践 微软——教练在学习发展中的应用

► 高潜人才培养

在高潜人才培养的过程当中，针对选出来的学员，公司会明确告知对他们抱有的期待。然后大家形成不同的小组，针对真实工作中的挑战开始工作，最后进行“公演”-汇报成果。过程中，大家会自组织、自学习，体验领导力。每组会配有教练。此时教练角色的重要性进一步凸显。这个项目中，老师的作用会降到最低，转而发挥教练的作用。每个小组配备的教练，可以是一对一或者小组教练，他们对于小组中的进展给到及时、有针对性的反馈。

配备教练之前，也会对教练本身补充一些知识或进行赋能。比如在高潜项目中，领导力提升值得关注。微软的领导力三原则是：

- ▷ 创造清晰：指领导者需要向共事的人传递明确信息，在团队内部建立共识，并确定行动路线。
- ▷ 产生能量：在领导者创造的环境当中，每一个人都能发挥出最大潜力，他们建立的组织和团队，每一天都在进步。
- ▷ 取得成功：找到取得成功和让事情发生的方式。这意味着需要推动员工参与他们所喜欢的和渴望去做的创新工作。在长期成功和短期胜利之间找到平衡，以及在寻求解决方案时要跨越边界。

团队教练在其中助力的点有：基于领导力三原则，在项目开始之初帮助明确团队使命、团队愿景、职责分工以及对团队进行诊断，分析当前所处的阶段等。

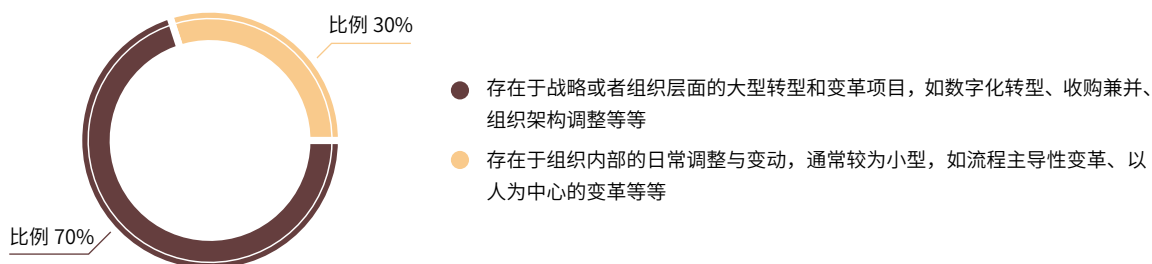
► 职业生涯发展周

过去，每年大中华区都有一个职业生涯发展周，在这个周期内，公司会邀请十几位教练。在集中一周的时间里，员工可以预约教练的时间，探讨发展等问题。甚至对于一些平时不愿与内部教练讨论的话题，此时员工可以借助此机会进行沟通与对话。随着教练技能被越来越多的经理层掌握，主管逐渐具备教练的功能之后，之后的职业生涯发展周中外部教练资源已经逐步减少。希望更多的员工不用等到职业生涯发展周，随时可以得到教练式的辅导。

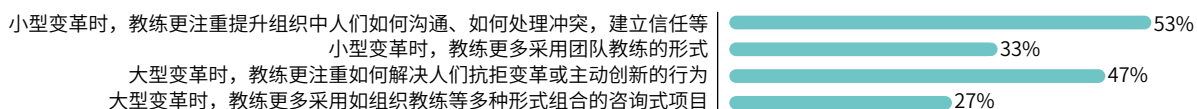
组织转型与变革

“教练辅导的目的是创造集体觉察，在团队内部产生共同的责任和协调一致。”

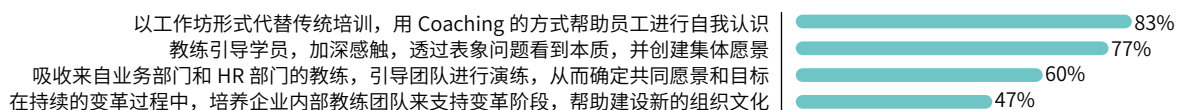
图表 25 您企业当前在“组织变革”上的实践更符合以下哪种描述？ N=33



图表 26 针对不同的变革，您认为具体应用教练时会有怎样的侧重？ N=33



图表 27 您企业在转型和变革过程中，如何应用教练？ N=33



教练侧重：对于不同的变革场景，企业在应用教练时的侧重会有不同，如小型变革时，注重团队中的沟通，冲突管理和信任的建立等，大型变革时教练改变成员抗拒变革或创新的行为。

在工作坊中引入教练是很好的实践方式，以及教练的应用上升到“道”的层面，注重对问题本质的挖掘，以及创建集体愿景。

教练在此场景下的目标：在具体的转型与变革项目中引入教练技术，用以改善变革团队心智，提高变革适应性，从而不断促进组织发展。

团队是组织的一部分，组织如果想要实现某种意义上的转型和变革，团队将是非常关键的组成。事实上企业当前在不同的场景中应用教练，除一对一教练之外，还会搭配团队教练共同使用。以下数据表明，**在组织转型与变革场景下，团队教练的综合有效性更加突出。**

图表 28 不同的场景下，请对教练技术的使用形式，综合有效性更加突出的进行勾选：N=106

题目 \ 选项	一对一个人教练	团队 / 群体教练	此场景下个人教练和团队教练效果差别不大
领导力发展	57%	37%	6%
人才发展	38%	49%	12%
绩效辅导	65%	29%	6%
组织转型与变革	16%	74%	10%

团队发展的 4 个阶段为在团队管理中应用教练奠定了良好的基础，教练的方法非常有助于挖掘集体智慧，因此该场景下如正确应用团队教练，将更容易看到效果的显现。

教练角色的一部分就是了解所教练的团队的身份感，并帮助团队加强这种身份感。因此在团队转型过程中，首先需要了解的就是团队当前所处的状态。在不同的状态和过程中，团队教练的发挥和着力点可能也会有所不同。如领导者觉察到团队在共创阶段表现最佳，他们会在管理时运用教练。如果团队当前处于包容阶段和主张阶段之间，目标是要带到合作阶段，教练则要帮助团队成员建立觉察，再让所有人将责任落地，落实到行动，利用集体智慧帮助团队进入下一阶段。

团队发展阶段^[1]

团队发展阶段	文化	特征
共创(创作期)	相互依赖	能量指向共同的价值观和外部世界
合作(规范期)	独立	能量指向外部共同目标
主张(动荡期)		能量聚焦于内部竞争
包融(组建期)	依赖	能量指向团队成员之间

[1] “团队发展阶段”该表格来自《高绩效教练》中文译本第 5 版，P165



以下为企业具体在该场景上的应用，我们也萃取出一些建议供参考：

- ▶ 教练角色在团队中积极干预，从“由外向内看”和“由未来向现在看”两个维度，深入转变团队动力和思维模式，培养具备自我迭代成长的变革型团队，实现持久而积极的变化。
- ▶ 引入团队教练与个人教练并行，提升团队状态，创造业务机会。通过梳理项目目标，将内部的教练队伍赋能成团队教练，并设计工作坊引领各团队成员反思现状，打开思维，并通过积极聆听和探询，获得反馈。

案例实践

微软——组织转型与变革中教练的应用

在微软的这场企业文化刷新当中，教练发挥了巨大作用。

通过企业教练对团队进行引导和积极干预，从“由外向内看”和“由未来向现在看”两个维度，深入转变团队动力和思维模式，培养具备自我迭代成长的变革型团队，实现持久而积极的变化。

教练文化对于整个组织的刷新而言也起到重要作用。例如复盘会议的举行。在会议中，领导者发挥示范角色的作用，以提问代替评判，展示成长性思维（Growth Mindset），鼓励创新。作为关键要点的成长性思维，指的是注重和大家一起学习。作为管理者，特别需要带着这样的思维模式，去开启每一天的工作，让员工看到管理层在率先做出改变。

在团队刷新过程中，首先需要意识到团队的状态，团队状态就像波浪一样处于高低起伏中。在不同的状态和过程中，团队教练的着力点会有所不同。比如针对已经取得一些成果的团队，需要将成果复盘、将学习落地，这样才会真正把学习固化成团队的能力。同时，教练的过程还有很重要的一点是帮助大家建立觉察，再让所有人真正将这种责任落地，落实到行动。

案例实践

博世——迭代更新，引入团队教练

当一对一教练已经在博世内部扎根，在文化层面生发之际。疫情的到来对业务造成了冲击，组织内部对于艰难时刻的领导力愈发关注。而教练不能只在业务良好只是锦上添花，更应在业务困难之时雪中送炭。因此博世内部人士提到一对一教练还不够，并借助对“艰难时刻领导力”的探索，于“博世，在艰难时刻勇行”项目中引入团队教练。

► **项目目标：**增强管理人员处理挑战场景的基本能力，增加信心，更为重要的是为团队赋能使其能在困难时期将挑战转化为机遇。在这样的过程中，如何保持积极向上的精神、在下行背景下为业务转型提供支持。博世设计了“勇行者之旅”，通过团队教练，实现业务和团队的双赢。帮助团队提升状态和敬业度，帮助找到业务机会。

► **流程设计：**半天到一天的工作坊：反思现状，打开思维。通过加油站达到团队凝聚力、通过积极聆听与探询，获得反馈。博世与外部机构合作，共同发展团队教练，将原来的内部教练队伍赋能成团队教练。

► 赋能效果及未来发展

参加完团队工作坊之后，团队能力有了20%的能量水平的提升。所以接下来博世还会继续探索让教练在“人”的层面，在团队的层面，如何发挥更大的影响。并进一步将团队教练在组织内部生根发芽。在不断发展团队教练、开展团队教练实践的过程中，会愈发关注人的需求，思考人的需求和组织发展之间的关系。因此在2021年，博世将会推出新的教练产品——能量教练。

外部环境越来越不确定，人的压力越来越大。精力管理已经成为职场人的一个痛点和瓶颈。我们希望从能量的四个层面（身体能量、心理能量、思维能量以及目的能量），使用教练的方法帮助大家提升能量水平，释放个体的潜能，让每个团队真正参与。从而实现个人在组织中的幸福感，助力团队在业务中取得成功，让这两者成为一个有机的整体。



开宗明义：教练带领企业面向未来

明晰企业要去哪里，再看教练在其中的助力点。



日臻完善：从高管教练到内部教练制、教练文化

<p>内部教练制的建立</p>	<p>教练的培养与认证</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 成为内部教练要具备一些基本的能力和素质。 <ul style="list-style-type: none"> ▷ 接受公司配备的或专业认证的教练培训，并具有足够的教练辅导实践。 ▷ 具备很强的沟通能力，能够处理困难对话，有自我觉察和反思能力。 ▷ 了解公司的领导力要求，参加公司内部的教练培训，持续提升教练技能。 ▶ 内部教练的认证并不是企业的终极目的，能够借助机制的建立源源不断为组织输送一批专业能力过硬的内部教练更值得探索，因此企业可以自己内部不作认证，但可以为想要持续学习教练的管理者们将专业认证的通道打通。 <ul style="list-style-type: none"> ▷ 同外部机构合作，引入一门教练基本技巧的课程（包含有 ICF ACC 认证的小时数），因其容易复制和推广，可以在企业中覆盖更多人群，完成一个“内部播种”过程。 ▷ 在新学员学习的课堂上，将已具备教练基本技能的老学员引入，在小组练习中担任教练督导，不断进行复训。 ▷ 结合领导力发展等需求，继续引入以教练为核心和本质的课程，让管理者们学习。可通过模块的拆分增强体验感，并在体验之后由学员选择是否要自费完成全部模块的学习。 ▷ 通过计算和设计，让公司引入的教练培训课程距离 ACC 认证还差“临门一脚”，将选择权交给学员自己。如果仍有外部专业认证的意愿，公司可以同合作方谈好协议价，学员通过外部的专业学习将会完成最后的认证。如果决定当下不认证，那么之前的课程配备，足以让其具备一定的教练能力，胜任向内的使用。
	<p>教练与被教练者的匹配</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 借助平台和系统等工具（如人力资源系统下设一专属模块），开辟教练辅导模式，供 Coach 教练者和 Coachee 被教练者双方使用。 <ul style="list-style-type: none"> ▷ 对于 Coach 教练者： <p>需要具备内部认可的标准（如完成专业的教练培训、遵守教练道德行为准则、获得上级主管的允许）。</p> <p>创建教练档案：介绍自己对于教练的理解，所提供的教练辅导方向及主题，甚至语言。</p> ▷ 对于 Coachee 被教练者： <p>从自身需求出发在平台上搜索合适教练，双方初步了解，并就是否建立正式的教练关系进行检查与反思。</p> <p>最终双方匹配完成并建立教练合约，共同商议教练频率，开展教练对话。各自直线主管与人力资源部门不参与教练过程，但关系结束后可追踪效果。</p>

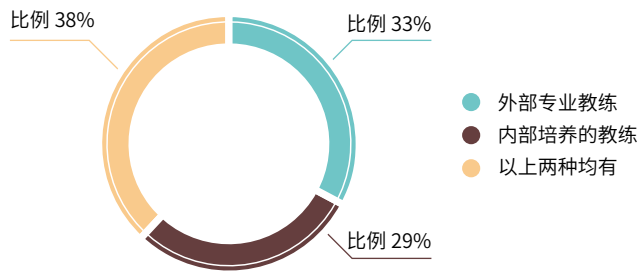
开宗明义：教练带领企业面向未来

	<p>内部教练的激励机制</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 根据工作量以及公司教练辅导的需求，为内部教练设置一个合理的投入时间比例。 ▶ 及时认可：向内部教练及其直接上级表示感谢和认可。 ▶ 专属的学习发展机会：提供内部教练继续学习的相应折扣和更好的机会。 ▶ 建立教练社区促进互相的学习和分享。 ▶ 打造专属教练徽章，以可露出和展示的形式予以激励。
<p>教练文化的打造</p>	<p>企业如何打造教练文化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 教练作为一项能力被纳入到各层级经理人的能力模型中，做到“在其岗，担其责。” <ul style="list-style-type: none"> ▷ Mindset：明晰教练核心、赋能和责任。赋能的定义是拥有信息、资源和权利，能够采取主动决策和行动，符合员工、客户和公司的最佳利益。 ▷ Skill Set：针对教练核心技能，引入课程面向主管层级学习，从教练核心技巧、到基于企业日常真实环境有效开展教练。 ▷ Tool Set：创造企业环境让管理者学习了教练技能之后可以进行练习，并获得反馈。 ▶ 自上而下的示范和普及 <ul style="list-style-type: none"> ▷ 首先领导需要被教练，并率先展示出教练行为，做到以身作则。 ▷ 通过内部教练认证，或提供与 ICF 接轨的教练课程，在公司内部建立起一支可持续发展的内部教练团队。 ▷ 内化教练课程，培养主管层级的教练技巧。 ▷ 进一步面向员工普及教练：如发行教练电子期刊、举办教练节、上线移动教练平台与驻场教练安排等。
<h3>场景应用</h3>		
<p>领导力发展</p>	<p>教练在此场景下的目标：通过让管理者学习、掌握教练技能或以高管教练的形式，改变领导行为，提升领导技能</p>	<p>一般而言，领导者承担 2 项职能，一是完成任务，二是发展人才，即带领下属、管理团队。</p> <p>企业可以：</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 引入教练课程，将教练作为嵌入到管理者的培训以及技能提升中，使教练技能成为管理者必须具备的技能和素质之一。 ▶ 结合组织土壤，内化基础教练课程，融入初阶领导力提升项目中，并注重提炼核心的教练技巧如积极聆听、提出强有力的问题、GROW 模型的了解和应用等。

<p>绩效辅导</p>	<p>教练在此场景下的目标: 通过转变管理者思维和行为,提升自身绩效,或者提升管理教练辅导能力,让其帮助下属达成工作绩效</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 上级通过强有力的提问来获得更多有效信息,了解下属真实情况,从而更好地给予指导。 ▶ 编写教练式对话指导手册: 根据不同业务部门不同角色划分类别,将教练式问题同该部门的绩效达成紧密挂钩,提炼出话术,发放给经理熟悉运用。 ▶ 针对不同层级的销售经理,教练辅导重点应有所侧重。 <ul style="list-style-type: none"> ▷ 对于初阶经理,教练是角色转变的抓手。应用的落脚点在于帮助其转变思维理念,教授教练的基础知识以及工具等。 ▷ 对于中阶经理,灵活应用教练以“因人施法”。应用侧重落在如何分析团队中的人,如何处理更复杂的情境。 ▷ 对于高阶经理,教案侧重真实场景中问题的解决。此时教练非常注重在真实场景中的运用,比如包含问题的分析与解决,如进行一些艰难的决策,如何在教练对话过程中辅导他人。
<p>人才发展</p>	<p>教练在此场景下的目标: 针对高潜人才/绩优者/关键人才,或者一线/新晋升的管理者,通过教练的方式激发其潜能,帮助其更好地获得职业成长和发展</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 为各级人才发展项目配备不同教练模块,如初阶领导者,通过教练培训更好地建立自我觉察,同时更好地用教练辅导下属,做出正确提问。对于高级领导者,希望通过教练深入不同层面,看到对方的目的、愿景和价值观。 ▶ 高潜人才培养项目中,配备内部教练,为小组明确目标,诊断团队所处阶段,并持续追踪和跟进。 ▶ 开展职业生涯发展周,通过外部教练和内部教练,让员工自行预约时间,就个人发展、职业发展等问题展开教练对话,收获启发。
<p>组织转型与变革</p>	<p>教练在此场景下的目标: 在具体的转型与变革项目中引入教练技术,用以改善变革团队心智,提高变革适应性,从而不断促进组织发展。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 教练在团队中通过引导和积极干预,从“由外向内看”和“由未来向现在看”两个维度,深入转变团队动力和思维模式,培养具备自我迭代成长的变革型团队,实现持久而积极的变化。 ▶ 引入团队教练与个人教练并行,提升团队状态,创造业务机会。通过梳理项目目标,将内部的教练队伍赋能成团队教练,并设计工作坊引领各团队成员反思现状,打开思维,并通过积极聆听和探询,获得反馈。

标杆数据

图表 29 如果您企业之前用过教练，但现在停止，那之前运用的“企业教练”来源为：N=27



图表 30 您企业在管理实践中停止使用“教练”的原因是？ N=27

选项	比例
落地的过程出现管理流程上的问题导致应用不佳	50%
教练的应用效果无法持续获得高层支持	29%
成本费用较高	29%
教练后的结果和需求不一致	25%
教练技术于业务当前的需求和发展而言不适合	21%
让管理者了解到教练技巧即可，并不打算深入运用实践	21%
其他	8%

图表 31 如计划运用，您企业准备在以下哪些场景中运用：N=48

选项	比例
领导力发展:通过让管理者学习、掌握教练技能或高管教练的形式,改变领导行为,提升领导效能	79%
绩效辅导 / 绩效对话:通过转变管理者思维和提升管理者辅导能力,让管理者使用教练技巧帮助下属达成工作绩效	79%
人才发展:针对高潜人才 / 绩优者 / 关键人才,或者一线 / 新晋升的管理者,通过教练的方式激发其潜能,帮助其更好地获得职业成长和发展	67%
辅助组织转型与变革:在具体的转型与变革项目中引入教练技术,用以改善变革团队心智,提高变革适应性	37%
其他	2%





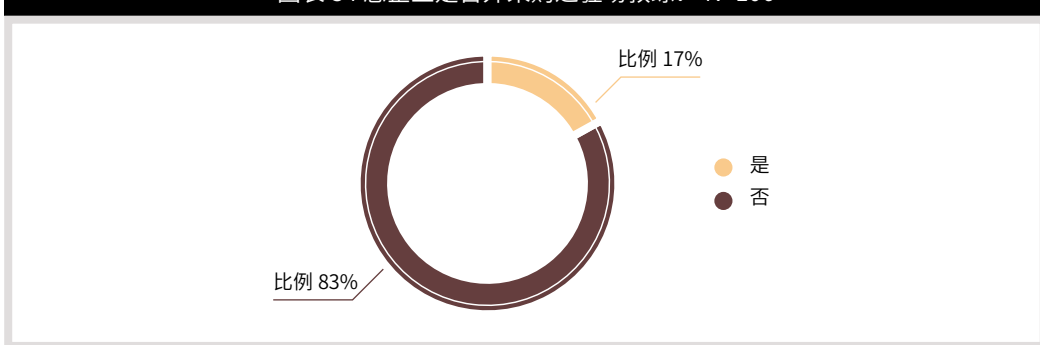
图表 32 运用教练的过程中遇到的挑战是什么？ N=106

选项	比例
教练技术从学习到熟练使用过程较为漫长	69%
管理者学习到教练技术之后不经常使用	61%
个别场景中应用教练技术的效果难以衡量	57%
应用教练 / 教练技术后对业务目标的结合与达成不够明显	49%
教练技术难以获得从上至下的引领和认可	29%
教练技术不够直接, 不适合当下组织的需求	21%

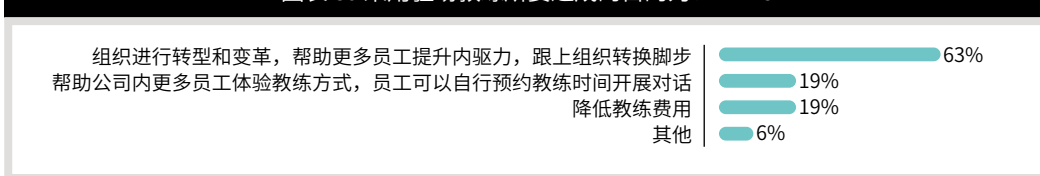
图表 33 选择外部专业教练 / 教练机构时时, 您企业要求的标准是什么？ N=106

题目 \ 选项	有专业机构认证的教练资格, 如 ICF 认证的 ACC/PCC 等	系统学习过教练技术, 具有丰富的企业高管背景	教练机构教练资源充足, 能满足企业的多样化需求, 如不同语言等	拥有在线教练平台, 可降低企业成本, 覆盖更多人群学习教练技术
一对一高管教练	69%	70%	38%	20%
针对中层管理者的教练培训	42%	66%	43%	47%

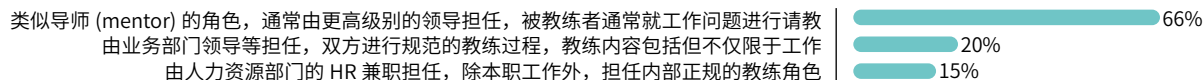
图表 34 您企业是否外采购过驻场教练？ N=106



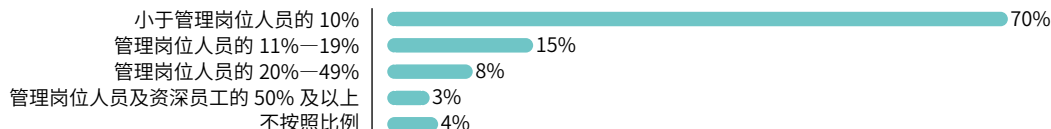
图表 35 采用驻场教练所要达成的目的为？ N=18



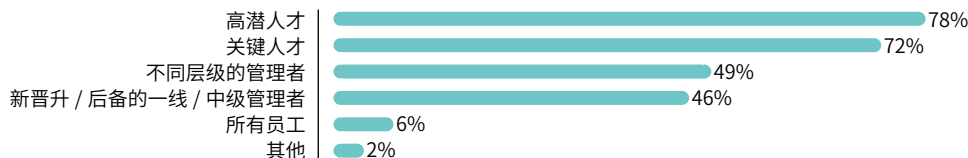
图表 36 您企业内部教练所担任的角色更符合以下哪种描述？ N=88



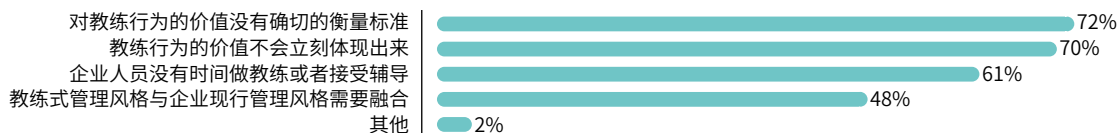
图表 37 您企业内部教练当前的配置比例为：N=88



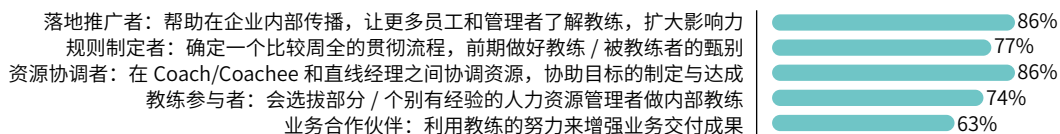
图表 38 您公司会为哪类员工配备内部教练？ N=88



图表 39 推行内部教练体系的过程中，会有哪些挑战或顾虑？ N=88



图表 40 您认为企业在应用教练的过程中，HR 在其中扮演着怎样的角色？ N=106



案例启示

微软：文化刷新下的“教练文化”建立



李延

微软大中华区高级学习与发展咨询师 | 微软（中国）有限公司

► 组织“刷新”需要文化刷新

从个人计算机时代迈入移动互联网的过程中，微软在科技变革带来的崭新领域落后于竞争对手，甚至公众一度对微软的印象是“没落的帝国”。自2014年新任CEO萨提亚·纳德拉上任开始，微软意识到在移动互联网浪潮的冲击下，必须改变过去，因此整个企业开始进行数字化转型和文化刷新。

聚焦到日常工作中，经理人共同面临以下3项挑战：

- ▷ **以客户为中心，培养深刻的同理心和成长型思维：**随着知识经济、智慧经济的到来，如果公司想要刷新、转型，那么则必须要深刻理解客户的需要。这意味着公司各个层级的员工需要将以往无所不知的大咖心态，转变成初学者心态，时刻以用户的需求出发，向客户学习。
- ▷ **打破组织边界的壁垒：**如果要想销售或者研发团队真正做到以客户的需求为中心，这意味着现有的内部壁垒需要被打破，内部评审所花费的时间需要被减少。员工需要围绕共同的使命，更好的服务客户。管理者的风格需要从以往的“命令、控制”转向“赋能、合作”。
- ▷ **积极寻求多元化和包容性：**这意味着员工必须要改变过去各自为政的工作方式。企业应该纳入多元化和包容性，彼此聆听，更好的协作，这样才能以最佳的状态真正赋能客户。

再到一线人员，如果需要更多的创新、以客户需要出发，则意味着要更勇于冒险、更能拥抱失败，富有弹性，不断突破自己思维的框架。从冰山之上的行为，到冰山之下

更深层的价值观、思维方式、原则、理念等都需要全面刷新。

对于微软的组织层面，企业使命是“**予力全球每个人、每个组织，成就不凡**”。赋能是核心，是组织存在的目的。

面对转型中的这些挑战，同时连接到公司的使命，我们看到文化刷新必须同时跟上。而教练的目标和使命也在于激发他人内在潜能，帮助教练对象成就不凡。所以教练文化的建立是文化刷新中重要的一环。

► 赋能经理人，将教练纳入角色要求

在新任CEO萨提亚·纳德拉的著作-《刷新》一书中，明确指出了微软是如何面对当时的挑战，踏上刷新之路的：

- ▷ 首先澄清自己的使命和身份，找到文化刷新的出发点，让领导力原则清晰且落地。
- ▷ 在文化层面，有一个非常重要的部分为“建立教练文化”。经理人的行为改变是整个文化刷新版图中非常重要的一块。经理人也是文化刷新的核心力量。

建立教练文化的核心是推动经理人的刷新。为了实现管理者的刷新，微软并没有采用“引入教练技术”的说法，而是推出了一项名为“重塑经理人”的计划。旨在把教练融入经理人的角色之中，通过教练行为让管理者转型成教练式领导，形成教练和关怀员工的文化氛围。

建立教练文化，落地对经理人的行为期待是文化刷新中重要的组成部分。具体来说，微软要求所有经理人承担以下三个角色：

- (1) Model: 以身作则，起到示范作用

(2) Coach: 教练

(3) Care: 关怀

在“Coach（教练）”角色的塑造当中，微软并不是从“教练技术”的角度进行切入。如果是学习一项技术，经理人本身非常忙碌，不会有那么多的时间。所以整体的方法论是：**首先明确教练的最佳状态、成功画面是什么样子的，然后在技术部分配以简单实用的工具，最后在实践中运用和强化。**

✓ Mindset: 意识层面将经理们调整为最佳的状态

在教练核心上，强调两件事：赋能与责任。一般而言，管理者们在责任这一项的表现已经很不错。“赋能”则是经理人让员工真正从内在产生能量，这个是“教练”角色塑造过程中的重点。赋能的定义是让他、团队、组织拥有信息、资源和权利，能够采取主动决策和行动，符合员工、客户和公司的最佳利益。赋能的定义需要跟每一位经理人不断沟通。

赋能的概念与微软的使命、文化愿景紧密相连。注重赋能为横向跨部门沟通、为一线人员分配权利创造了条件。通过赋能的角度来定义、发展和实施管理者的角色，指导管理者的行动，有利于创造一种环境，使每个人都尽其所能地发挥自己的最大作用。

✓ Skill set: 磨炼教练知识和技能

教练本身的确具有一些核心的技能，比如聆听、提问等。微软针对全公司的经理均配备了为期5周，名为“教练习惯”的线上课程，主要用以指导经理人如何在企业环境中进行有效开展教练，针对7个coaching最关键的问题，给到经理人思路 and 方向，不断练习，直至掌握技能。

✓ Toolset: 实战练习来强化所学

在卓越经理人社区（虚拟学习社区）中，经理人们需要将所学知识转化成实际运用的技能。同业务部门一起，将社区活动提炼为可以进一步练习的1~2小时左右的案例讨论。该社区活动每年按照节奏开展3~4次，提前确定好流程和关键点，业务部门了解之后可以去找自己小组的facilitator，然后结合自己的案例进行演练。

在这样的社区活动中，经理人们可以用最真实的案例，进行分组演练。然后每组再配备一个从业务部门选拔而来的table coach（小组教练），实时给予小组反馈，从而不断改进。最终让大家在经理人社区中一起练习，形成氛围。

与此同时，还可以从几个不同的角度进行赋能：

- ▷ 首先是HR，从项目设计者的角度赋能facilitator，再赋能选出来的小组教练，告诉他们如何在小组练习过程中进行coach。
- ▷ 最后让社区活动中真正的学员——参与练习的经理人们学会如何coach。

对于公司而言，这不是一个教练的项目，而是将其融入经理人的角色当中。只要成为经理人，就必须具备这三个角色所要求的素质和能力。

► 基于场景的教练技术应用

✓ 高潜人才培养

在高潜人才培养的过程当中，针对选出来的学员，公司会明确告知对他们抱有的期待。然后大家形成不同的小组，针对真实工作中的挑战开始工作，最后进行“公演”——汇报成果。过程中，大家会自组织、自学习，体验领导力。每组会配有教练。此时教练角色的重要性进一步凸显。这个项目中，老师的作用会降到最低，转而发挥教练的作用。每个小组配备的教练，可以是一对一或者小组教练，他们对于小组中的进展给到及时、有针对性的反馈。

配备教练之前，也会对教练本身补充一些知识或进行赋能。比如在高潜项目中，领导力提升值得关注。微软的领导力三原则是：

(1) 创造清晰：指领导者需要向共事的人传递明确信息，在团队内部建立共识，并确定行动路线。

(2) 产生能量：在领导者创造的环境当中，每一个人都能发挥出最大潜力，他们建立的组织和团队，每一天都在进步。

(3) 取得成功：找到取得成功和让事情发生的方式。这意味着需要推动员工参与他们所喜欢的和渴望去做的创新工作。在长

期成功和短期胜利之间找到平衡，以及在寻求解决方案时要跨越边界。

团队教练在其中助力的点有：基于领导力三原则，在项目开始之初帮助明确团队使命，团队愿景，职责分工，以及对团队进行诊断，分析当前所处的阶段等。

✓ 职业生涯发展周

过去，每年大中华区都有一个职业发展周，在这个周期内，公司会请十几位教练。在集中一周的时间里，员工可以预约教练的时间，探讨发展等问题。甚至对于一些平时不愿与内部教练讨论的话题，此时员工可以借助此机会进行沟通与对话。随着教练技能被越来越多的经理层掌握，经理逐渐具备教练的功能之后，之后的职业发展周中外部教练资源已经逐步减少。希望更多的员工不用等到职业发展周，随时可以得到教练式的辅导。

✓ 绩效辅导场景

针对不同类型的员工，教练可以发挥的作用也不尽相同。如有些员工本身工作完成度不错，通过教练方式可以进一步赋能，帮助其链接和实现更高的目标。有些员工本身具有巨大潜能，但尚未被激发和运用。

教练方式可以在绩效谈话中用更科学的发问方法来获得信息，同时启发被教练者。过往有的经理人的发问方法不合适，不仅帮不到员工，也不了解员工的理解与自己是否是一致的。但是运用教练的方法和技巧之后，上级经理会从下属那得到更多有效信息，从而更清晰地知道如何帮助其提升。如更多问开放的问题：你今年的业绩指标做到了什么？你觉得现在的这个和你理想中的差距现在在哪里？你觉得产生差距的最主要的原因是什么？你觉得什么方法可以做到？还有什么样的挑战吗？

有的部分会有更具体的工具箱，比如《教练对话指南》，即教练式对话指导手册。根据不同业务部门的不同角色分门别类，相对应的教练式问题同业务联系非常紧密，让经理们不断熟悉直至熟练运用。

✓ 组织转型与变革

在微软的这场企业文化刷新当中，教练

发挥了巨大作用。

通过企业教练对团队进行引导和积极干预，从“由外向内看”和“由未来向现在看”两个维度，深入转变团队动力和思维模式，培养具备自我迭代成长的变革型团队，实现持久而积极的变化。

教练文化对于整个组织的刷新而言也起到重要作用。例如复盘会议的举行。在会议中，领导者发挥示范角色的作用，以提问代替评判，展示成长性思维（Growth mindset），鼓励创新。作为关键要点的成长性思维，指的是注重和大家一起学习。作为管理者，特别需要带着这样的思维模式，去开启每一天的工作，让员工看到管理层在率先做出改变。

在团队刷新过程中，首先需要意识到团队的状态，团队状态就像波浪一样处于高低起伏中。在不同的状态和过程中，团队教练的着力点会有所不同。比如针对已经取得一些成果的团队，需要将成果复盘、将学习落地，这样才会真正把学习固化成团队的能力。同时，教练的过程还有很重要的一点是帮助大家建立觉察，再让所有人真正将这种责任落地，落实到行动。

► 经验总结

- ✓ 企业做教练的过程，不要因循守旧。比如认为教练就只是提问问题，而是应该更灵活。允许一些跨界，同时需要非常贴近业务。
- ✓ 教练可以做到的事情是使员工的内在相连，一旦使命非常清晰，就可以吸引和凝聚更多人。教练如果可以帮助员工、团队和组织与其使命相连接，与其最高的可能性连接，那么团队的凝聚力、战斗力和生产力都会得到极大的提升。
- ✓ 企业最好不要用“引入教练”这个词。业务经理每天工作繁忙，任何一个被强加进来的外在的东西，都有可能受到部分内部人员的抵触。把教练的角色和功能融入每位经理人的角色中，提供实用的工具，让经理人互相分享、学习，赋能经理人，让他们看到教练起到的积极作用，在实践中成长是有效的方法。当他们开始展示教练的行为，最终真正帮助员工采取行动，得到成功时，他们会真心拥抱自己教练的角色的。

博世：如何打造驱动组织转型的教练文化



蔡咏来

博世（中国）培训中心学习与领导力发展总监
博世（中国）投资有限公司



孟伟

博世（中国）培训中心学习与发展高级经理
博世（中国）投资有限公司

► 从教练型领导者到领导力文化

博世正处于从一家传统制造型企业转型为以物联网为中心的科技公司的过程中，在这样的背景下，组织需要更加敏捷。

5年之前博世提出“**We LEAD Bosch**”的领导力文化，共分为10条。通过“**We LEAD Bosch**”的精神指导，公司希望每一个人都能具备领导力并施展领导力。而在传统领导力思维影响下，人们通常认为只有管理职责的人才需要具有领导力和施展领导力。博世希望通过“领导力平权”来建立领导力文化，而教练式领导力和教练型领导风格正是实现这一目标的方式和路径。

教练型领导力能够激发创新、带来成长，帮助人与人之间建立信任。所以博世在内部推广，以及让更多的员工获得被教练的机会来释放潜能。通过教练型领导者的打造实现“**We LEAD Bosch**”，从而使得个人成功、团队成功、业务成功。

We LEAD Bosch

- 我们践行企业**价值观**。
- 我们明晰业务**目标的意义**，我们成就**卓越**。
- 我们**激情**追求成功，我们激发对**新事物**的热爱。
- 我们领导**自主性**，我们成为**机遇**。
- 为之排除障碍，我们从**错误**中学习，
- 我们设定优先级，**化繁为简**，视其为我们的**创新文化**。
- 迅速**决策，**扎实**执行，我们**跨职能**、部门和层级进行精诚合作，
- 以**结果**为导向。
- 我们**跨越各个层级**，我们给予和聆听**反馈**，
- 充分且及时沟通**，以**互相信任、尊重和理解**的方式领导团队。

► 教练文化架构



确定了战略目标之后，博世通过以下四点来打造教练文化：

- ✓ **领导以身作则：**博世认为，在推广教练文化，以及打造教练型组织的过程中，必然要有从上至下的推动。首先，领导需要被“教练”，从而掌握教练技巧，并在掌握之后展现出教练行为。值得一提的是，这种“自上而下”的传递在博世内部被创新的社群方式呈现出来——博世教练俱乐部。

一开始，公司内的高管以及总监级别以上的管理者每次上完教练课程，都会被邀请加入教练俱乐部。他们相互交流，分享内部教练资源等，并通过持续地社群化运营的方式，保持热度，互相协作。到了后期，当教练文化已经在博世内部扎根后，俱乐部开始面向员工开放。只要你学习过教练，对教练持有热情，且愿意继续为组织的教练文化做出贡献，均可以加入进来，目前为止教练俱乐部共有 300 多人，70% 是高级经理以上，绝大部分来自业务部门。

- ✓ **认证内部教练池：**当企业内部越来越多人学习教练之后，驱动并不仅仅来自于内部的培训组织者和学习发展的培训者。博世提供给员工学习的教练课程与 ICF 认证是接轨的，即内部的学习有利于帮助其获得 ICF 的专业教练资质。一旦踏上专业的学习道路，对教练感兴趣的人就必将会寻求更多的教练机会来积累小时数。

据最近一次的不完全统计，目前博世拥有 ICF 认证资质的教练数量，2 位 PCC，7 位 ACC，5 位左右将可能在未来 2 年内获得 PCC，超过 20 位将在未来一年半多的时间内取得 ACC 资格。这意味着未来 2 年内博世将拥有一支近 30 人的专业资质的教练队伍。且其中 HR 仅占 1/3 左右。可以预见的是，这样的教练队伍未来还会不断扩大。

- ✓ **培养经理教练技巧**

内部认证的教练将会在博世各级的人才发展项目中发挥巨大作用。

- ▷ **将教练技巧培训整合进博世各级人才发展项目。**

博世拥有体系化的高潜人才发展项目：TDP (Talent Development Program)-Pre

针对初阶管理者，TDP 1 针对高级经理，TDP 2 针对总监，TDP 3 和 4 则针对副总裁以及高级副总裁，博世为以上每一个人才发展项目都配备了相关的教练模块。人才发展项目 TDP-Pre/1/2 模块一是自我觉察，帮助更好的认知自己、探索自我。通常这样的模块都是 10 人左右，请 1-2 位外部教练，再配合内部的专业教练，开展 2-3 天的学习课程。并且后续会有持续的追踪与跟进，学员可以继续找到教练需求支持与帮助。

针对初阶领导者和高阶领导者的自我探索，因为他们的心智模式不一样，所以会有所侧重。高阶领导者内观更多，考虑一个更宏大世界的互相关系。但对于初阶领导者而言，更多的是来自于交互，所想没有那么复杂。给不同层级的领导者配备教练的时候，永远在自我成长与自我发展这方面至少高一个层级，这样才能通过教练去帮助他们提升。

在教练技巧的发展上面，最近通过改课也会将不同项目间的侧重显现出来。例如对于初阶领导者，第一次带人，对他而言更重要的是如何运用教练方式进行辅导，如何更好地问问题，并不需要一个非常完整的教练过程。但是对于高级经理，会更强调在提问时，应该在哪个层面上进行提问，应该是问题层面、行为层面还是环境层面，还是应该去看对方的目的、愿景和价值观。

- ✓ **进一步普及教练**

博世还会通过创造性方法来不断培育员工对于教练的认知及接受度。

- ▷ **教练节：**制作教练周边、开展文化活动。
- ▷ **亚太教练周：**找寻合适时机，将各地的教练联合再一起深入探讨。通过与总部的大量沟通，让其了解到博世中国在教练上的实践和成就，让博世中国成为博世内部教练文化的标杆。
- ▷ **教练日：**上午由内部教练做分享，分享完之后通过配对开展教练对话。教练日时，内部教练会去到不同地区不同的事业部互相交流，探讨教练技巧等。
- ▷ **移动教练平台：**3 年以前，博世有一个基于移动学习平台的内部教练平台。具有专业资质的教练会在该平台上“挂牌”，对教练感兴趣的员工则可以自

行在平台上找到教练建立合约，开展教练对话。2021年6月博世将会上线“myCoach”平台，博世全球也正在筛选教练平台供应商。未来博世将会有更加智能化的教练平台承接内外部资源，给予更好的教练体验。

- ▷ **教练电子期刊：**通过内部宣传培育对教练的认知和接受度。

这些方式共同作用，最终在博世内部产生了积极变化：凡是问到博世的员工，你知道什么是教练吗？员工都会知道。并且每一个员工也了解，博世非常重视教练，业务领导基本都对教练有一定的了解。

▶ 内部教练的培养和应用

✓ 认证还是不认证？选择权交给学员自己

事实上博世并不是直接在组织内部进行教练的认证。博世开展教练是为了打造教练型领导者，助力组织文化，并不是为了发展一批专业教练。但是公司为内部领导者打通了教练认证的通道。博世内部要做教练型领导的发展项目，因此会寻求一些外部伙伴的合作，他们提供的教练型领导力发展项目有ICF专业教练小时数积累，公司找了这样的一些项目，将其引入到企业内部。

在外部背书情况下，公司各级领导参与学习的动力十分充足。参加完这个项目将来申请专业教练资质可以使用。值得一提的是，按照ICF的认证标准，只要准备能证明申请者接受过60小时教练专业训练，例如提供超过60小时的ACSTH (Approved Coaching Specific Training Hours) 课程证书即可符合申请ACC (Associate Certified Coach) 级别的教练认证的第一个基本条件。但是经过计算和设计，博世有意让教练课程的学习的累计小时数小于60。

- ▷ **首先，配备一个18.5个教练小时数的教练基本技巧课程。**因为课程容易复制及推广，在两年之内，大范围地覆盖了几百个人。此课程也变成博世内部的明星课程。同时在上课期间，除了有外部教练，同时还会让博世教练俱乐部的成员在小组练习中担任教练督导，让他们重返课堂不断复训。通过这样一个“内部播种”的过程，

一方面内部的教练课程学习覆盖范围越来越广，老学员也可以借助课程不断巩固和应用教练技能；另一方面，学员学习完教练之后发生的真实变化会吸引更多人参与进来。最后，约有300位学员积累了18.5教练小时数，

- ▷ **其次，考虑到教练学习的进一步需求，开始了第二门课程：成为转型时期的领导者。**虽然没有直接称作教练，但其内核是教练，累计小时数40小时，共分为三个模块。在模块一引入更多学员进行体验，再让其决定是否还要付费学习模块二和模块三。最终在一开始的300位学员的基础上发展出50-60位教练小时数累积到58.5小时的学员，相当于这些人距离ICF的基本认证门槛只差“临门一脚”。

这时选择权交到了这些学员手上，他们必然要面临的一个选择是：我要不要去认证？此时公司推荐学员去外部上课，当时内部的教练课程更多还是偏向领导力，公司将会同专业的教练机构谈好协议价给到有进一步认证意愿的学员们。即使部分人选择在当下不进行认证，但是通过这两门课程的学习及灌输，已经打好了教练基础。并且这些人已经或者正在累计教练小时数的过程中（例如申请ICF ACC还需提供额外的从事教练工作100小时以上的书面证明），所以对于内部教练的认证和培养而言，就像一个梯队一样，预备队也在不断扩充。

值得一提的是，人力资源部门开发了教练产品，业务如有发展需求可以订购。比如需要发展关键人才，开展为期3-6个月的教练项目，则可以找到人力资源部门提出需求，为其配备专业的内部教练。形式上公益和收费均有，收到的费用也将继续用于发展内部教练，因此内部教练与人力资源部门密切合作，建立起了关于内部教练使用和发展的良性机制。

✓ 内化教练课程，持续打造教练型领导者

打造教练型领导者，仅靠几百位的内部教练是远远不够的，教练的种子仍然需要继续播种。考虑到培训预算等原因，所以博世从内部教练中发展一批认证讲师，并继续和



外部机构合作认证。不同的是，博世将基础的教练课程进行内化，变成一天的内部教练课程。

放到初阶领导力项目中，最后通过内部讲师在 3 年时间内带出了 1000 个拥有基础教练意识和能力的管理者。

针对经理的基本教练技巧的培训，其实组织内部来做会更“接地气”，因为内部教练非常清楚哪些业务场景可以使用，不会将“教练”当做万灵药，更有说服力。对于经理级别，博世不仅希望他们掌握教练的技巧，还可以拥有教练状态：更多的将关注放在人身上，用打开的方式看待团队中的人，学会倾听、具有同理心。通过探寻了解对方的想法，达到帮助和启发的目的。

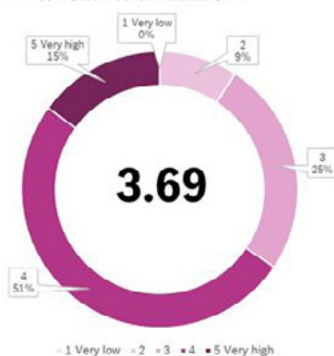
► 迭代更新，引入团队教练

当一对一教练已经在博世内部扎根，在文化层面生发之际。疫情的到来对业务造成了冲击，组织内部对于艰难时刻的领导力愈发关注。而教练不能只在业务良好只是锦上添花，更应在业务困难之时雪中送炭。因此博世内部人士到，津津有味一对一教练还不足够，并借助对“艰难时刻领导力”的探索，于“博世，在艰难时刻勇行”项目中引入团队教练。

- ✓ **项目目标：**增强管理人员处理挑战场景的基本能力，增加信心，更为重要的是为团队赋能使其能在困难时期将挑战转化为机遇。在这样的过程中，如何保持积极向上的精神、在下行背景下为业务转型提供支持。博世设计了“勇行者之旅”，通过团队教练，实现业务和团队的双赢。帮助团队提升状态和敬业度，帮助找到业务机会。
- ✓ **流程设计：**半天到一天的工作坊：反思现状，打开思维。通过加油站达到团队凝聚力，通过积极聆听与探询，获得反馈。博世与外部机构合作，共同发展团队教练，将原来的内部教练队伍赋能成团队教练。

赋能效果

工作坊前的团队能量水平



工作坊后的团队能量水平



✓ 赋能效果及未来发展

参加完团队工作坊之后，团队能力有了20%的能量水平的提升。所以接下来博世还会继续探索让教练在“人”的层面，在团队的层面，如何发挥更大的影响。并进一步将团队教练在组织内部生根发芽。在不断发展团队教练、开展团队教练实践的过程中，会愈发关注人的需求，思考人的需求和组织发展之间的关系。因此在今年，博世将会推出新的教练产品——能量教练。

外部环境越来越不确定，人的压力越来越大。精力管理已经成为职场人的一个痛点和瓶颈。我们希望能从能量的四个层面（身体能量、心理能量、思维能量以及意义能量），使用教练的方法帮助大家提升能量水平，释放个体的潜能，让每个团队真正参与。从而实现个人在组织中的幸福感，助力团队在业务中取得成功，让这二者成为一个有机的整体。

▶ 经验与思考

✓ 最高领导团队是重要抓手，让其从教练中获得积极体验

通过创造契机，让高管找到一位适合自己的高管教练，并且使之在教练过程中受益。市场上现在有很多不同类型的教练，帮一把手推荐高管教练时需要一定的适配和判断。技巧和方法可以流动，但越往高阶走，教练的核心应该越被体现：相信人是有潜能的、人可以创造自己的现实。

✓ 给教练换顶“帽子”，以问题解决为切入点

从我们的观察来看，有些时候部分人学习教练之后会过于相信教练，从而没有调整好自己的“频道”。教练催生变化本身也不是一蹴而就的，需要一些契机。甚至有时候可以去其名字，取其核心，给教练换顶“帽子”。比如在业务会议上引入一位引导师，这位引导师使用了教练的技巧和方法，帮助业务更好地解决了问题。从业务端引入，将教练的方法和技巧融入到问题的解决当中，会更容易被内部员工所接纳。

✓ 打造教练文化必备的条件要素

- ▷ 系统性。永远需要内部和外部的合作伙伴。一个人成不了事，应该积累资源，然后有一套方法将资源打通。
- ▷ 具备敏锐度。在组织内部找到一群可以一起做教练的人，并且他们也是在组织内部享有声誉的人，将教练的种子通过合适的载体在组织内部播撒。
- ▷ 灵活。无论是打造教练型领导力还是培养教练文化，首先要想明白，需要实现的组织目标是什么。想想通了这些事情之后，就开始灵活地施行。不要太机械化的一开始做很多设计，因为内部的发展和变化比你设计的步骤要快，事情的发展也未必如你所料。
- ▷ 永远只有一次机会，让别人对教练产生积极的体验。所以第一次引入教练时，务必做好，后面才会有更多的可能性去发挥出来。



SAP：应用内部教练发展员工



Franziska Weis

SAP Global Peer Learning Program Lead
SAP

Katherine Quintano

SAP Global Peer Learning Community Manager
SAP

► 开展教练的背景

VUCA 时代下，随着变化和不确定性的增加，企业和人员都要适应这些新变化。这意味着企业中的人员需要学习新的技能，加强建设性的合作，更灵活地转换角色。在这个过程中，SAP 认为教练帮助员工反思目标和价值观，对自身的优势和愿望具有更清晰的认知。

与此同时，SAP 将教练看作是一种对于员工的投资，帮助挖掘并释放他们的隐藏潜能，发挥出自己最好的水平，让他们真正确定个人技能如何为 SAP 的业务发展和成功做出贡献。

在 SAP 的文化转型过程中，不可避免会有针对领导力的更新。领导者应该既关心“头脑”也关心“心灵”，并且真正帮助员工释放潜力。而这点的达成和实现，与教练心态以及教练技巧有很大关系。因此教练还可以对领导力以及文化转型做出巨大贡献。

► 教练的应用场景

- ✓ **领导力发展：**SAP 正在重塑领导力文化。领导者必须要具备的技能之一就是拥有教练技能，从而才能帮助员工释放潜力、最大化开发和利用自身才能。因此教练已经被嵌入到领导力发展、培训以及技能提升当中。在 SAP，大部分教练都是领导者，他们可以真正将教练技能应用到与员工的日常对话中。
- ✓ **绩效辅导：**SAP 有一项名为数据驱动的教练项目，通过为销售员工提供教练服务，帮助他们提高销售业绩。这个项目衡量销售员工创造的机会，达成的交易数量以及销售的产品数量。通过可量化的数据结果，与销售群体合作，帮助他们达成绩效。

- ✓ **人才发展：**所有 SAP 的员工都有机会获得教练辅导，通过教练可以提升员工职业生涯发展。同时，大部分的高潜力的员工也会接受教练的指导。
- ✓ **组织转型与变革：**当前 SAP 已经真正将教练嵌入转型举措当中。例如通过教练整个团队来促进沟通、制定战略，明确团队愿景和使命，或者在组建一支新团队时引入教练。

► 内部教练制的建立

SAP 的全球教练项目始于十七年前的一个草根计划，当时一些热衷于提高人员管理技能的经理完成了一个外部教练培训。

现在 SAP 同时具有内部教练和外部教练。外部教练来自于合作的供应商。SAP 要求他们有全球性的覆盖，可以在世界各地提供教练服务，且教练数量丰富，可以真正满足组织中的领导者和高管的需求。外部教练更多满足中高层管理者的需求。就成本支出而言，人力资源部门并不为这种教练服务买单，而是团队或者高管 / 领导自己想要接受这种外部教练服务。公司建立了一个完整的挑选内部教练的机制，由 HR 部门负责。以下将重点介绍关于 SAP 的内部教练的相关实践。

✓ 内部教练的甄选和培养

在成为公司内部教练之前，首先需要接受教练培训。此外，公司对这些人还有如下要求：

- ▷ 具备很强的沟通能力，能够处理困难对话；
- ▷ 有自我反思意识；
- ▷ 至少三年的工作经验，包括项目经验，客户 / 咨询职能，或团队领导 / 人员管理职责。

在参加了外部教练培训（约 100 小时）并成为 SAP 认证的教练后，内部教练需要进一步发展自己，不断提高自己的技能。除了专业的教练培训外，SAP 还为内部教练提供需要了解的战略主题（例如公司期望的新领导行为）、内部教练督导、同行咨询和指导等相关的学习课程。

SAP 还建立了一个遍布全球的大使网络，这是一个由内部教练们自己建立的社区。他们可以在内部分享最佳实践。SAP 还在试行团队教练培训，2021 年为选定的教练学员们提供了 45 次团队教练培训。并且 SAP 还会举办全球教练峰会，以促进内部教练之间的沟通与交流。

✓ 教练与被教练者的匹配

公司正在利用所有员工都可以使用的 SAP® SuccessFactors® 继承与发展解决方案，为教练和被教练者进行匹配。

▷ 教练进入平台完成注册

内部教练首先要在平台上完成注册。注册时会需要通过回答问题来完成对身份的验证。如：

- 1) 是否完成了 100 小时的教练培训？
- 2) 是否签署了专业教练的道德行为准则？
- 3) 是否得到了上级经理的批准，承诺愿意付出 5% 的工作时间用于教练？

之后则可以创建自己的教练档案，并指定自己想为哪个主题提供教练服务，如职业发展、领导力转型、冲突等。还需要回答如：

- 1) 你所在地区、所使用的语言分别是什么？
- 2) 你的教练方法是怎样的，学员为什么要选择你？
- 3) 在教练上，什么对你而言是最重要的？

全部问题填写完成之后，教练需要上传他们的教练证书，HR 团队将会检查该申请是否符合设置的教练质量标准，通过后该名教练的资料将会在平台上可见。

▷ 被教练者进入系统搜索教练

需要教练服务的被教练者通过该平台来选择感兴趣的领域以及想发展的方向（例如职业发展）。他们还可以选择一个首选地点或语言（例如在德国的教练，或说德语的教练），系统将会按照所设置的条件为其搜索和匹配。就像搜索引擎一样，系统会为你匹配几位最符合要求的教练，同时可通过点击教练卡来详细了解该名教练的简介和背景。

▷ 建立教练关系前的了解与确认

信任和彼此间的化学反应在教练过程中非常重要。因此即使系统推荐了最符合被教练者要求的教练，HR 仍然会建议他们需要进行初次会面，第一次与教练取得联系后，需要了解的内容有：关于教练课程更具体的问题，也要让教练问一些关于挑战和主题的问题，以便教练能够更好地了解需求。此番过程后，员工再决定哪位教练最适合自己。

▷ 匹配成功，开展教练对话

最后双方匹配完成，共同制定一份教练合约：确定教练目标、商定共同规则，并共同决定彼此见面的频率。然后教练双方签署一份文件，不与别人分享。

▷ 教练过程结束，及时追踪被教练者的反馈

教练合约结束后，系统会发送一份调查问卷给到被教练者，他们可以通过参与问卷调研对整个教练体验进行反馈，还可以分享教练效果，以及是否能够将成果应用到日常工作中去。

值得一提的是，对于 SAP 的员工而言，教练的匹配完全是由员工驱动的。这意味着在此过程中，没有 HR 和各自直线经理的参与。虽然员工可以与他们的经理讨论发展需求，但他们也可以自由地在工具中搜索，选择最适合他们的教练，与他们的教练一起决定要探讨的主题和合适的教练课程频率，而不需要与他们的经理和人力资源部门分享任何东西。SAP 希望通过这样的机制让每个人都能从教练中获益。

✓ 提升教练意愿度

大多数 SAP 的内部教练，他们贡献 5% 的时间用于教练辅导，95% 的时间分配给日常工作。为了持续激励，SAP 还通过以下方法来提升内部教练的意愿度：

- ▷ **及时认可：**SAP 有一个全球性工具，会给每一个 SAP 的教练及时给予认可，同时也为他们提供积极的反馈，比如被教练者的一些感言，会把和谐给到教练本人，以及他们的上级经理。他们的上级主管同样也会收到赞赏和奖励。
- ▷ **专属的学习发展机会：**SAP 为内部教练提供机会，让他们不断发展，包括内部的专门活动（如全球教练峰会）、战略主题的深入研究、教练相关主题和教练技术的学习课程、经验分享、同伴咨询、监督、支持特殊举措的机会等。SAP 还为教练社区中的大使们资助 ICF 会员资格，并为教练社区成员提供外部产品的折扣价。
- ▷ **通过大使网络建立教练社区：**用大使网络来建立紧密的社区也是激励教练的方法。这有利于增加教练的内在动力，通过他们建立真正紧密联系的社区，鼓励他们在教练的同时分享自己的经验。
- ▷ **推出教练徽章：**SAP 已经为内部教练们推出了一个徽章。他们可以在内部（例如在他们的电子邮件签名中）或外部（例如在他们的 LinkedIn 账户上发布）使用该徽章，以表明他们是一个认证的教练。

▶ HR 发挥的作用

HR 发挥的最重要作用是让员工获得关于教练问题的咨询，例如如何使用教练和如何成为教练等。同时，HR 团队还为教练提供专属的学习和发展，确保社区内的合作和交流，通过激发教练社区成员的热情，鼓励实践和知识分享。

自 2016 年起，SAP 人力资源部还集中资助教练培训，这意味着员工可以申请获得人力资源部的资助，成为一名教练。人力资源团队负责规划这整个过程。此外，HR 团

队与业务领导定期对话，以确保教练计划被充分利用，以满足业务需求并支持 SAP 的企业战略

▶ 效果衡量

事实上教练的效果衡量比较困难。SAP 的教练应用效果，具体体现在以下不同层次上：

- ✓ **教练关系结束后的调研：**一旦教练关系结束，系统将会自动发送一份调研给到被教练者，从而来了解教练的效果。
 - ▷ 对此次教练关系是否满意，是否愿意向同事推荐？
 - ▷ 是否有自我意识的提升？
 - ▷ 是否能在教练中学到的只是和技能应用工作和生活当中？
 - ▷ 是否能在教练关系结束后，在实现目标方面取得进步？
 - ▷ 教练是否提高了他们在 SAP 工作的满意度？
- ✓ **长期效果的衡量：**2021 年，SAP 计划进行定量影响分析，以衡量教练对领导力信任指数、员工参与度、女性担任领导职务的百分比、晋升、进步、完成业务和发展目标以及员工保留率等产生的影响。

▶ 面临的挑战以及未来展望

- ✓ **教练的需求在不断增加：**SAP 将教练植入组织，希望所有员工都有平等的机会进一步发展未来的技能，释放潜力，支持领导力转型。随着教练需求的增长，对于教练而言，只投入 5% 的时间将面临越来越大的挑战。为了解决这个问题，我们正在使用数据和指标来显示教练的影响。
- ✓ **教练在员工层面的知名度和意识尚未被完全打开：**虽然人们对教练的认识已经发生了变化，并且正在朝着积极的方向发展，但是对于教练的真正含义仍然不够明确，甚至在 SAP，“教练”一词的使用方式也不尽相同。为了克服这一挑战，SAP 举办内部活动，展示什么是真正的教练，以及它可以用来做什么。同时大使网络不断帮助推广教练，提高意识，并真正展示教练的影响。

SAP: Developing employees by Coaching



Franziska Weis

SAP Global Peer Learning Program Lead
SAP



Katherine Quintano

SAP Global Peer Learning Community Manager
SAP

► **Background of conducting coaching**

In the VUCA era, both companies and employees have to adapt to constant changes, which means employees are required to develop new skills, strengthen constructive collaboration and switch roles more flexibly. In this context, SAP believes that coaching helps employees reflect on their goals, values and purpose as well as getting a clearer understanding of their strengths and aspirations. Moreover, SAP regards coaching as an investment in employees as it assists them to activate their potential, identify how their individual skills can contribute to the needs and success of the organization, and help them to perform at their best.

As part of SAP's cultural transformation, we are inevitably renewing our leadership culture. Leaders should care about both their head and heart and truly unlock the potential of their employees – which has a lot to do with building up a coaching mindset and coaching skills. Therefore, coaching can also make a great contribution to leadership and cultural transformation.

► **Application scenarios of coaching**

✓ **Leadership development:** SAP is reshaping its leadership culture. Among others, leaders need to gain coaching skills so that they can unlock the potential of their employees and empower them to best utilize their talent. For this reason, coaching is embedded in leadership development and training programs. And since the majority of SAP Coaches are leaders, they can apply their coaching skills in their daily interactions with their employees.

- ✓ **Performance coaching:** SAP Coaches support the Data Driven Coaching Program by providing coaching services to Sales employees to help them improve their sales performance. This program measures the number of opportunities or accounts that Sales employees have generated, the number of deals they have concluded and the number of products they have sold.
- ✓ **Talent development:** All SAP employees have access to coaching, through which they can enhance their career development and skills by reflecting on their goals and exploring their key strengths.
- ✓ **Organizational transformation and change:** SAP has truly embedded coaching in transformation initiatives. For example, coaching teams to facilitate discussions, develop strategies, team visions and missions. Or introducing coaching when forming a new team.



► **Establishment of internal coaching**

SAP's Global Coaching Program began as a grassroots initiative seventeen years ago when a handful of managers passionate about improving their people management skills found and completed an external coaching training.

Today, SAP uses both internal coaches and external coaches. External coaches come from different vendors, SAP partners with them because they have global reach, and can offer different views and perspectives in comparison to their internal counterparts. External coaches cater more to the needs of executives and upper and middle management. In terms of cost, external coaching is not funded by SAP's HR department – it's charged to the executives or leaders who want to receive it.

SAP has also established internal coaching and a thorough process for selecting internal coaches – funded by SAP's HR department. The following will focus on the practice of internal coaching of SAP.

✓ **Selection and training of internal coaches**

A coaching training through an external certified provider is required for becoming an internal coach. In addition, the company has the following requirements for internal coaches:

- ▷ Strong communication skills and the ability to handle difficult conversations.
- ▷ A sense of self-reflection and initial experience with coaching (as a coachee).
- ▷ At least three years of work experience, including project experience, customer/advisory function, or team lead/people manager responsibilities.

After participating in the external coaching training (~100 hours) and becoming certified SAP Coaches,

internal coaches need to further develop themselves and continuously improve their skills. In addition to professional coach training, SAP offers internal coaches learning sessions related to strategic topics that they need to be aware of (for example, new leadership behaviors expected in the company), internal coach supervision, peer consulting and mentoring.

SAP has also established an ambassador network around the world, which is a community built by internal coaches themselves, for them to share best practices.

SAP is also piloting team coaching training, providing 45 trainings on team coaching for a selected pool of coaches this year.

Last but not least, SAP held a global coaching summit (2020) to facilitate communication and exchange among internal coaches.

✓ **Matching of coaches and coachees**

The company is leveraging SAP® SuccessFactors® Succession & Development solution, accessible to all employees, to match potential coachees with internal coaches.

▷ **The internal coach registers in the system**

SAP Coaches need to register on the platform, then answer a few questions.

For example:

- 1) "Have you completed 100 hours of coach training?"
- 2) "Have you signed our quality in ethical guidelines as a coach?"
- 3) "Has your line manager approved your commitment to devote 5% of your working time for coaching?"

After that, they can create their coaching profile and specify for which topic they want to provide coaching services, such as professional development, leadership, transformation, conflict, etc. They also have to answer

questions such as:

- 1) "What is your region and the language you speak?"
- 2) "What is your coaching method and why should the participants choose you?"
- 3) "What is important to you when it comes to coaching?"

After completing all questions, they need to upload their coaching certificate. The HR team will then check whether the application meets the required coaching quality standards. If so, the profile of the internal coach will be visible on the coaching platform.

▷ **The coachee enters the system to search for a coach**

Employees seeking coaching need to select the area of interest and the direction they want to develop (for example career development). They can also select a preferred location or language (for example, a coach who is based in Germany or speaks German). The system will search and match coaches who best meet the set requirements – just like a search engine. The requestor can then learn more about each coach's profile and background through their coach card.

▷ **Understanding and confirmation before establishing a coaching relationship**

Trust and chemistry from both the coach and coachee is crucial when it comes to a successful coaching relationship. So even if the system recommends selected coaches, HR suggests that the coachee has an initial meeting with them. This initial meeting allows the coachee to ask more specific questions about the coaching course. It also allows the coach to ask questions about the challenge or the topic the coachee wants to address and better understand their needs. After going through such a process, the coachee can decide on which coach would be the most suitable for them.

▷ **Matching is successful and the coaching relationship is carried out**

Both sides jointly define the coaching contract: they determine the actual goal of the coaching, agree on ground rules, and mutually decide how often to meet each other. Then they sign the Coaching Agreement document that is not shared with anyone else.

▷ **End of the coaching process and timely tracking of the coachee's feedback**

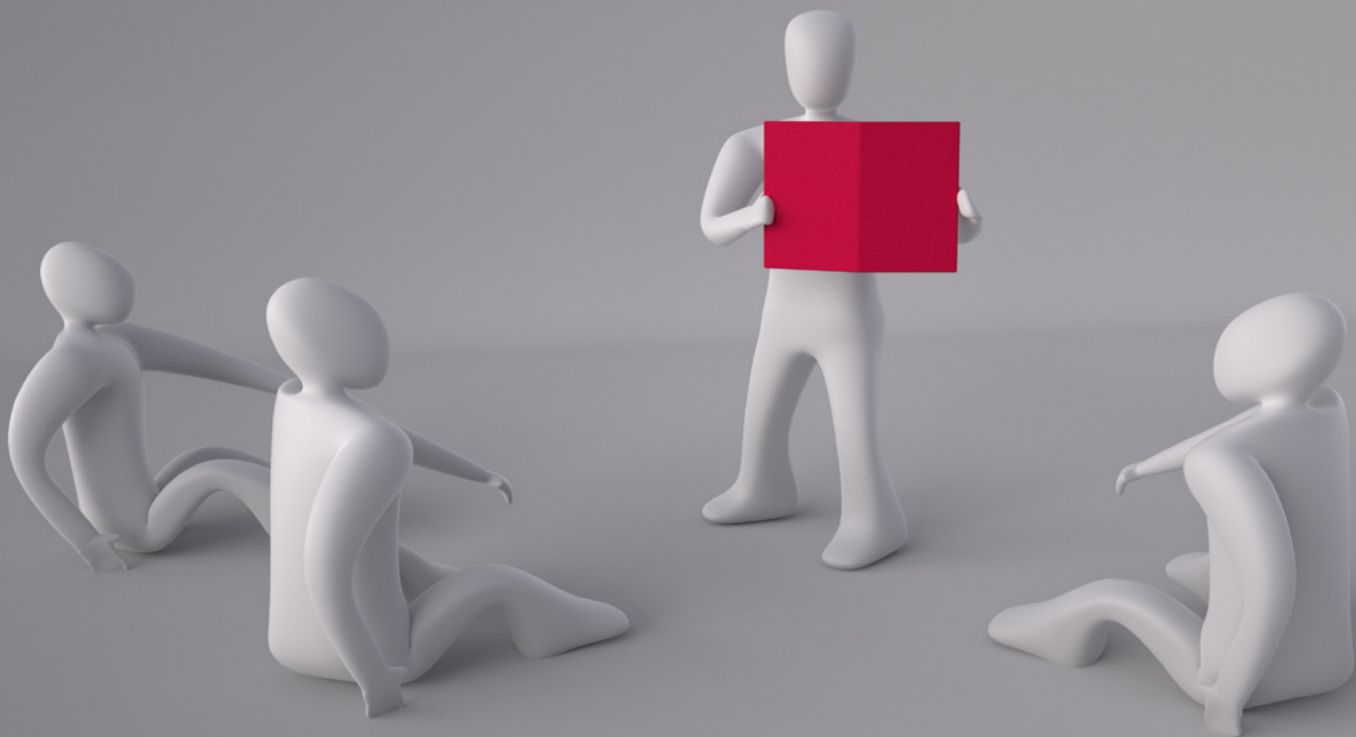
A survey is triggered to the coachee once the coaching relationship is ended in the tool, for them to provide feedback on the whole coaching experience. They can also share the coaching effect and whether they can apply the results to their daily work.

It is worth mentioning that coaching at SAP is completely employee driven. This means there is no involvement from HR and respective line managers in the process. While employees can discuss their development needs, including coaching, with their manager, they have the freedom to search for coaches in the tool, select the one that best fits their needs, decide together with their coach on the topics that will be explored and the suitable frequency of the coaching sessions – without sharing anything with their manager and HR. SAP hopes that everyone can benefit from coaching through such a mechanism.

✓ **Improve the willingness of coaching**

Internal coaches at SAP are asked to contribute 5% of their time to coaching and 95% of their time to daily work. They initially get approval from their line manager to be allowed to dedicate 5% of their working time to coaching others. For continuous motivation, SAP also enhances the willingness of internal coaches through the following methods.

▷ **Timely recognition:** SAP has a global tool that is used to give timely recognition and appreciation to each SAP Coach and provide them with positive feedback. Their managers also receive such an appreciation reward.



- ▷ **Exclusive learning and development opportunities:** SAP continuously offers opportunities for internal coaches to keep developing themselves and their practice. This includes internal dedicated events (such as the Global Coaching Summit), deep dives on strategic topics, learning sessions on coaching-related topics and coaching techniques, experience sharing, peer consulting, supervision, opportunities to support special initiatives, etc. SAP is also funding ICF memberships for our ambassadors and proposing discounted rates for external offerings to members of the coach community.
- ▷ **Building communities through the ambassador network:** SAP believes that establishing a truly close community and encouraging coaches to share their experiences while coaching is conducive to increasing their intrinsic motivation.
- ▷ **Launch coaching badge:** SAP has launched a badge for SAP Coaches. They can use it internally (for example in their e-mail signature) or externally (for example publishing it on their LinkedIn account) to indicate that they are a certified coach.

► **The roles of HR in coaching**

The most important role of HR is to answer employees' questions about coaching, such as how to use coaching or how to become a coach.

At the same time, it also provides exclusive learning and development for coaches and ensures that there is cooperation and communication within the community – by inspiring the coach community members and encouraging practices and knowledge sharing.

Since 2016, SAP HR also centrally funds coaching training, meaning that an employee can apply for getting funding from HR to become a coach. In light of this funding process, the HR team is responsible for planning this whole process.

Moreover, an HR team is in regular conversation with business leaders to ensure the coaching program is being utilized to its full potential to meet business needs and support SAP' s corporate strategy

► **Effectiveness measurement**

Whereas it could be difficult, SAP has established instruments to measure the effectiveness of coaching, at different levels.

- ✓ **Survey after the end of the coaching relationship:** Once the coaching relationship ends, a survey is triggered by the system and sent to the coachee. It measures the following aspects:
 - ▷ Whether the coachee is satisfied with the coaching relationship and whether they are willing to recommend it to colleagues.
 - ▷ Whether coaching helped to improve their self-awareness.
 - ▷ Whether the skills learned from the coaching can be applied to work and life.
 - ▷ Whether they made progress in achieving their goals after the coaching relationship ended.
 - ▷ Whether the coaching has improved their job satisfaction in SAP.
- ✓ **Long-term impact measurement:** A quantitative impact analysis is planned for this year to measure the effect of coaching with Leadership Trust Index, Employee Engagement, Percentage of Women in Leadership Roles, Promotions, Progression, likelihood to mark business & development goals as complete, and retention.

► **Challenges and solutions**

- ✓ **The increase of coaching demand:** SAP has embedded coaching into the organization as it wants all employees to have equal opportunities to further develop skills for the future and unlock their potential – while supporting the leadership transformation. As the demand for coaching grows, there will be an increasing challenge for coaches to invest only 5% of their time. To solve this problem, we are using data and metrics to show the impact of coaching.
- ✓ **The visibility and awareness of coaching at the employee level has not yet been fully opened.** Although the perception of coaching has changed and is moving in a positive direction, there is still a lack of clarity about what coaching truly is. It's not clear to everyone what the value of participating in coaching is and how coaching is different from mentoring – and the term “coach” is used in different ways at SAP.

To overcome this challenge, SAP holds internal events to showcase what real coaching is and what it can be used for. At the same time, the ambassador network continuously helps to promote coaching, raise awareness and truly demonstrate the impact of coaching.

LEARNING NEVER ENDS

施维雅：贯穿始终的教练学习与应用



程训俪

培训总监 | 施维雅中国

作为一家国际制药公司，施维雅在全球 149 个国家拥有国际业务及 22000 名员工。在心血管疾病、免疫炎症疾病、神经变性疾病、癌症和糖尿病五个领域持续追求创新。1979 年施维雅成为首批进入中国的跨国企业之一。承诺关爱 40 余年，施维雅中国在心血管、糖尿病等方面，位居行业领先地位，每天为 300 万患者提供治疗药物和方案。施维雅中国目前业务覆盖 29 各省市地区，员工 2070 余名，已成为集团最大的专业队伍。

无论是在中国还是在全球，施维雅对教练话题始终非常关注。公司创始人雅克·施维雅有句名言：growing business through growing people，即企业是通过发展人来发展业务的。因此“人”是企业当中最重要的资产，在人身上进行投资决定了业务的可持续发展。创始人去世之后，接手的 CEO 对施维雅的战略与文化进行了更新和迭代，而核心的战略支柱之一便是“People Empowerment”，所以教练对施维雅很关键。

对施维雅经理人而言，领导力与绩效的提升均是非常重要的课题。教练方法的学习、应用以及教练辅导动作的发生最终都是为了形成绩效转化。

► 赋能不同层级经理人教练技能

教练技能作为管理者的基石之一，无论对哪一层级的经理人均非常重要，施维雅对于不同层级的经理人在教练的学习及应用上会有不同的侧重。

✓ 针对初阶地区经理，教练是角色转换的抓手

初级经理最大的一个转变莫过于他从一个独立贡献者变成带人的团队管理者。在此过程中，空谈角色转换没有意义，重要的是通过教练方式，学会如何提问和聆听，如何在不了解其他人工作场景的情况下，更多使用提问和聆听的方式去帮助别人，而不是着急去给建议。施维雅将教练作为一个抓手，应用的落脚点在于帮助经理转变思维理念，教授教

练的基础知识如 GROW 模型以及工具，培养其与下属沟通方式的改变。

角色转换过程中，以上知识和技能的学是经理人角色转换落地到行为的体现，因此在初阶经理人的培养中，5 天课程约有一天半在帮助他们进行教练学习和辅导场景应用。

后续一年的跟进过程中也会跟进经理人辅导能力的提升，设计各种工作坊或拿出真实的辅导场景，由培训师以及经理的直接上级老板进行评估，给予反馈。

✓ 针对中阶地区经理，灵活应用教练方式以“因人施法”

这时经理已经知道不同的人要应用不同的方法，所以会给到不同的场景。教练的重点变成根据不同的情境去因人施教、因人施法。因此中阶的时候就给到一些场景化的教练技术和技能。

在这个阶段，帮助经理人进行分析：如果团队中存在着不同类型的人，面临不同场景，或者同一个人面对不同任务表现出不同状态的时候，应该采取怎样的辅导和沟通策略呢？比如，对于既有意愿能力又强的人，要怎么辅导呢？这样的场景训练，可以帮助中阶经理更娴熟的带领不同状态、不同类型的员工。



✓ 针对高阶地区经理，教练侧重真实场景中问题的解决

对于高阶经理人而言，此时教练方式非常注重在真实场景中的运用，比如问题的分析与解决，如何在快速变化、不确定、矛盾、纠结的情境下，进行一些艰难的决策，如何以教练对话来辅导他人，帮助他人找到解决问题的途径和方法？

由此可以看出，无论是哪一层级的经理，对教练技能的学习和应用是贯穿始终的。

▶ 教练能力纳入考核与晋升机制

当地区经理由中阶晋升高阶时，一个重要的考试内容就是教练的应用。培训部和销售部共同组成考官团，进行模拟的教练对话。比如跨区域请来销售代表，然后让经理进行辅导。或者给出模拟案例，考察经理人的教练应用能力。被教练者经过教练得到启发，获得收益，那么经理人才能通过此次考试。考试过程和评估是相当严格的，有多个维度的考评标准。

以上是地区经理辅导能力发展的3个阶梯。

▶ 中高管教练能力深入触达到认知与思维模式的转变

大区经理的辅导场景是“辅导辅导者”，即 coach the coach，所以更加注重在教练对自身的觉察与觉知，对教练者自身及被教练者认知与思维模式的识别与转化，因此对教练能力的培养与运用走得更加深入。

晋升为大区经理之后，他们已经从管理业务的基层经理转变成了管理经理的经理人了。从一个一线经理上升到运营层级的负责人，此时重要的不是如何解决问题，而是如何帮助一线发现工作中自身的错误假设所带来的不良绩效从而推翻或修正旧假设建立新假设，反思需要提高之处和一线经理及团队需要改变的行为或思维模式。这时教练的方式与场景化的教练会要求更高，教练对话更加需要触达人心所以这时教练培训又上升一个台阶。

对于高阶管理者，比如总监级别等，会用师徒制去陪伴和提升其管理能力和教练能力。这时资深培训师（师傅）会运用教练的技术与艺术，帮助高管觉察困惑，资深培训师像镜子

一样平静的映射出高管的所思所想所为，高管通过教练对话，觉察自身假设的缺陷，自我完善，找寻新的思维和行为模式。

施维雅在不同层级经理的教练课程培训、教练工具使用上形成了一套自上而下的体系，分别有各自的侧重点。

▶ 教练技能的强化及应用

✓ 教练强化之“天天向上”项目中，配以训前和训中测评

2017年施维雅在全国范围内推行过以提升教练能力为目的的“天天向上”项目，目标人群为50多位地区经理。

测评对象：这50多位地区经理，涵盖初中高阶，对他们进行密切的量化评估和观察。通过这样的干预，感受教练方式发挥的影响。在这样的强干预下，我们观察到改变幅度最大的是新任经理人。

测评方式：训前测评由学员（即经理）、培训师以及经理本身的真实下属参与。经理和其下属进行教练对话，培训师在一旁观看并进行打分，这是训前评估的一种。

还有一种是均由培训师来完成，通过给到的案例，一位培训师将按照案例扮演其下属与之开展教练对话，一名培训师在旁打分。如今，施维雅的教练对话的开展已经可以在线上完成，如在微信中打开一个三方通话的窗口即可进行。

训中测评，如果是面对面的培训，培训过程中讲完的理论和场景应用之后，在这个过程中就要接受一次考试。同样是下属由培训师扮演，另一个培训师来观察和打分，同样也可以是学员共同打分，然后两边分别取不同的比值计算成最终得分。

“天天向上”项目积累的测评方式，目前已经成为新经理人培养的不可或缺的重要方法。

✓ AI技术陪练，实时给予反馈

2020年，结合AI技术的发展，施维雅培训部大胆创新，引入AI智能化陪练地区经理项目，以提升教练行为的学习、应用、转化的效率。

在开发过程中,施维雅收集了 160 多个真实的教练对话场景,并对这些案例进行了精准的标注和打分。将教练的流程标准梳理出来,让 AI 来学习并用标注好的案例训练它。当 AI 的打分精准度接近培训师时,就可以让 AI 陪经理人们练习教练技能并得到 AI 的直接反馈了。

AI 的陪练形式可以分两种,一种是经理人辅导下属时,录下他们之间的真实对话,然后将整个对话内容上传给 AI 进行评估。另一种是 AI 直接给到一些工作场景,然后让经理人对该场景写出辅导思路,AI 根据经理人写出的答案进行打分。使用 AI 最大的便利在于,经理人在教练技能学习的过程中可以得到随时随地的反馈,可以像玩游戏一样不断的练习,直至达到满意的分值。

当前施维雅的 AI 教练尚处于试运行阶段。可以看到的是,百分制的前提下,作为教练小白的地区经理,第一次跟 AI 对话可能就得 8 分,但是在经过不到一个月的训练之后,分值可以达到 60-70 分左右。这样的进步速度比传统的线下的教练方式提升得快的多,得益于不断地练习、及时反馈、持续有针对性的改进练习。

AI 陪练的应用让我们可以收集大量教练行为数据,未来我们也希望让这些数据与经理人的绩效结果相关联,在大数据时代,应用先进的技术,探索组织内教练行为与绩效的关系。



某跨国制药企业 B：从个人、团队、组织推动卓越教练

► 背景介绍

B 公司相信人人都是领导，自 2014 年起，由企业总经理将卓越教练工具引进后，通过培训学习、教练工作坊、实践运用，成功故事分享等多维度渗入组织。公司持续 7 年坚持在组织内践行卓越教练，已经历了卓有成效的团队转型过程。组织内培养的教练型领导者通过应用教练知识体系、教练方法和相关的教练模式，基于系统平衡，关注本人及其所在团队成员潜能的开发，并将成果应用于团队建设、绩效提升、创新等方面。

作为企业战略的组成部分，业务流程优化部门负责企业内部的教练技术应用落地。卓越教练（4D 领导力 / 团队教练 / 教练型领导）对打造公司文化、推动组织和人员发展、提升公司业绩以及企业形象，实现企业的可持续发展均产生了积极的作用。4D 领导力、团队教练、教练型领导在企业内的持续践行，旨在促进组织从上至下成为一个创新型的学习型、自进化组织，增强团队的信任度和凝聚力，使团队成为了一个具备高执行力、强战斗力、快速响应和自动运转、自主应变的创新学习型敏捷组织，为实现企业愿景而共同努力。

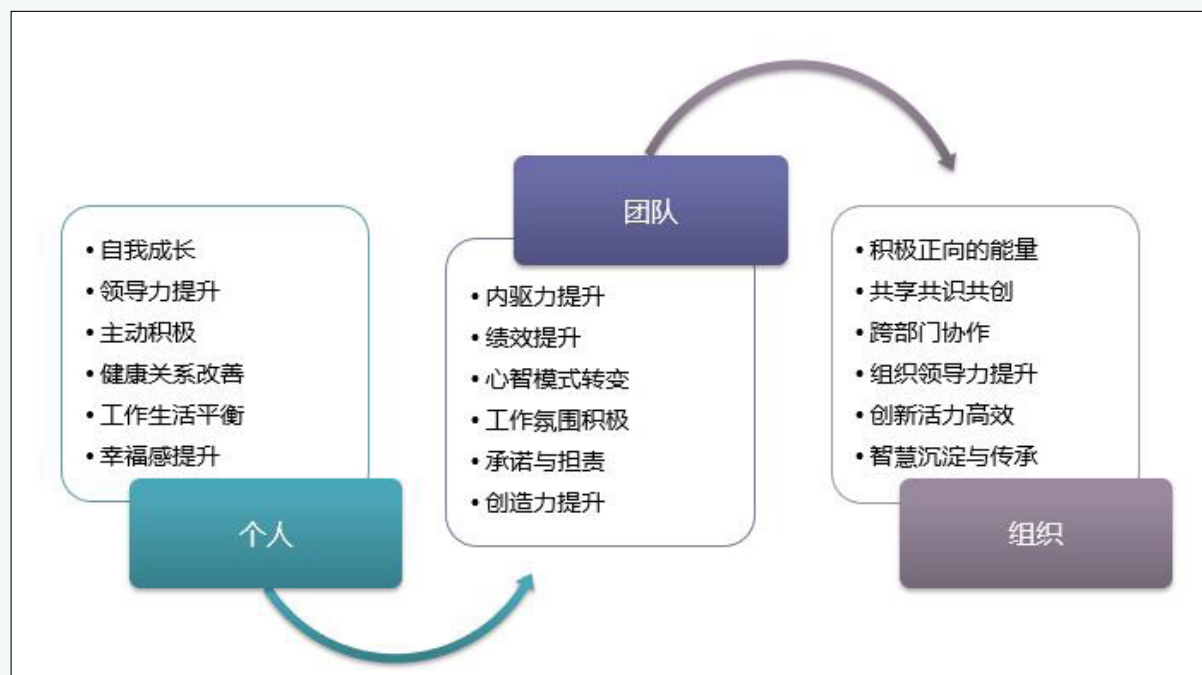
企业的卓越运营来自于高效的团队成员以及卓越的领导力。在 B 公司，公司管理层认为“工作 + 教练”的模式是公司值得投资的项目，公司将教练技能嵌入在公司的各层级管理体系中，让员工更深层次地理解教练文化、运用教练技术打造 B 公司特有的教练语言。如今，教练模式应用在公司战略制定、问题解决、团队建设等各个领域。

► 教练在不同场景中的应

✓ 提升管理者认知，发展领导力

教练可以不断提高组织内管理者对领导力的认知。管理者通过尊重与授权的方式，鼓励下属积极发展，促使全体成员共同努力、让一个个目标转变成现实的持续的过程。

4D 领导力、团队教练和教练型领导项目的深入开展，使得管理者和员工们得以在工作中不断提升了自我认知能力。改善与人沟通交流的方式，转变解决问题的思维模式，工作中可以激发员工的自我驱动力，增强了团队凝聚力，让工作变得更有效率。B 公司通过“个人 - 团队 - 组织”3 个层面推动卓越教练。



✓ 发展绩效，实现组织目标

B 公司深度地开展教练项目（采用外部教练结合公司内部教练型管理者的方式在组织内全方位开展），通过组织的发展进而推进组织目标的实现进程。

- ▷ 公司每年有完善的考核体系，包括四个维度：财务、客户、流程、领先与学习。教练项目作为公司的重要投入，全面服务于公司的长远绩效和发展。所以，其有效性将通过四个维度分解出的相应指标来进行全方位评估和分析。
- ▷ 从公司战略实施和业绩考核方面来看，2013 年公司对标了全球行业标杆（简称为 Type II 标准），当时中国地区的加工成本距离 Type II 标准有高达 71% 的距离。其后，公司逐步引入教练项目，始终致力于人员发展、流程优化，通过 3 年的努力，在 2016 年再对比 Type II 标准时已完全实现达标且超越标杆水平。
- ▷ B 公司的员工敬业度和满意度测评分为四个维度，分别为：员工敬业度（Engagement Index）、领导力（Leadership Index）、雇主品牌（Employer Brand Index）以及高绩效文化（High Performance Culture Index）。B 公司在每个维度均超过国内的最佳雇主水平，达到领先水平。2019、2020、2021 年公司开展“全球员工调研”员工敬业度逐年上升，2021 年已达到 99 分（满分 100 分）。

✓ 教练要求嵌入能力模型，全面推动人才发展

人才制胜是 B 公司人才管理的主要方针之一，B 公司将对教练的要求嵌入到人才发展的能力模型中，从个人和团队层面植入教练的应用，并通过“公司 - 团队 - 个人”3 个层面推动卓越教练，目的是更有效地提升激励员工的能力，让员工和管理者一起动起来改善绩效，最终达成企业愿景。因此，每年的战略制定也均运用了团队教练的方式，激发员工的高度参与力，让每位员工均参与其中，共同描绘愿景，制定行动方案，有效将组织愿景和个人目标密切联系，促使全体

成员共同努力，让愿景转变成现实。

▶ 卓越教练的应用与推广

✓ 教练项目的引入

作为以成为行业标杆为目标的一家公司，B 公司在筛选外部服务供应商时有严格的评价标准和审核流程。公司挑选的主要外部教练均经验丰富、具备 ICF 认证资质。通过先后引进 4D 领导力和卓越团队教练，公司实现了教练的在员工中的广泛覆盖，为教练的应用打下了坚实基础。

- ▷ 公司引进的“4D 领导力团队教练”，因其简洁和高度实践性深受好评，该项目在公司推行至今已有 7 年，从未间断。结合公司发展的不同阶段和需求，配合不同教练策略和实践策略，进行涉及与实施。4D 系统在应用中已覆盖到每一位员工。
- ▷ “卓越团队教练”课程也是经 ICF 认证，在企业中广受赞誉。该项目在 B 公司开展了 4 期（2016、2017、2018、2020），每期的周期均为半年。涵盖从公司高管到一线管理人员，乃至高潜人才 / 未来领导人，总人数超过 100 人。



✓ 卓越教练项目流程

卓越教练在企业内不仅仅是一种工具,而是公司人才打造过程中能力模型的重要元素之一,是公司培训体系中固定的基础课程,组织已确保其在公司主管及以上全覆盖,也是组织人才考察的标准之一。B公司将教练技术设定为各级领导的必修课。公司至2014年开始,自上而下推广卓越教练在企业内部的应用,旨在将教练技术广泛的应用在日常的工作和交流中。经过体验式培训之后,更加重要的是在接下来的日常工作中教练的应用和实践。企业的日常工作中有许多应用的场景,例如开会、员工之间的沟通和交流、项目管理和推进、绩效评估、员工辅导、战略制定、战略落地、战略考核和回顾、员工培训等等。与此同时,领导以身作则,身体力行,是最好的推动方式。

项目阶段	第一阶段 项目开发与设计	第二阶段 体验式培训	第三阶段 团队跟进辅导	第四阶段 践行成果展示
时间线	提前1个月	2天《教练型领导》 2天《卓越团队教练》	3-4个月	1天
方式	深度访谈调研	教练式培训 体验式学习 真题实践	真题实践 全员覆盖团队辅导 培养团队教练 网络平台跟进	案例分享 成果展示
阶段成果	企业核心需求(面临挑战及期待成果) 汇集企业的真实案例 培训课程的关键设计 项目跟进的关键设计 成果衡量的标准及设计思路 企业文化(表现及潜在) 项目可能面临的挑战及风险	1、掌握教练式领导的基本知识、技能和操作,探索自我,激发动力,产出解决方案。 2、掌握团队教练的工具/方法/流程 提升教练状态 解决实际问题 团队共识融合	1、培训效果应用于实践,培养教练型领导,建设教练型团队; 2、解决实际问题 提升团队教练技能 培养内部专业团队教练;树立“教练型团队”标杆;促进团队融合与协作	1、培养企业教练,通过实践,建立教练型领导胜任素质模型及教练型团队模型。 2、实践案例集 教练深入企业文化 达成深度团队共识 促进组织创新

✓ 广泛推广与覆盖

作为卓越教练的收益者,公司更是不遗余力地将其推广到员工家属、公司实习生培养课程体系中。2014年至今,4D在公司已全员普及,已有27名员工参加过4D认证课程,成为4D内训师。153人次参加过团队教练和教练型领导力课程。

► 经验与思考

✓ 教练的学习与应用需要时间

人的学习和成长是需要时间和过程的。组织的成长也是一样的。心急火燎地希望一个培训项目能立马转化为可衡量的经济指标

是不现实的。能力的成长一定不是来源于课堂学习,而是来源于实践。企业需要给员工提供实践的环境和空间,让员工在实践中学习和成长。

✓ 教练应植根于一线管理人员能力中

卓越教练在企业内不仅仅是一种工具,而是公司人才打造过程中能力模型的重要元素之一,是公司培训体系中固定的基础课程,7年的卓越教练文化在组织中已确保一线管理人员以上的全部覆盖,卓越教练能力也是组织人才考察的标准之一。努力坚持、长期主义、享受复利、静待花开、润物细无声是解决挑战之道。

专家访谈

埃里克森专家观点：教练的应用与实践



施铭津 (Christine Shih)

亚太区总经理 | 埃里克森国际教练中心

► 应用教练的意义

教练的产生及发展在国外已经有四十多年的历史。纵观国内，九十年代初中国经济开始快速发展，外资企业不断入驻，本土企业正在崛起。在这样的大背景下，人员的能力培养，成为提升企业组织竞争力上的一个侧重点，于是大量的培训应运而生。但是随之而来的挑战是：为什么该上的课都上得差不多了，花费了高昂成本和大量精力，还是没办法将所学的知识转化成行为的改变，进而到绩效的提升以及业绩的达成？当然这其中存在不同的原因，比如：所学的理论工具在实操方面的运用不易，个人学习意愿本身的意愿度不足、组织本身的成熟度与接纳度尚未形成等等。如此一来，我们很快又被“打回原形”。甚至有可能是久而久之，个人的自驱力就会降低，整个组织的文化成了“观望式”及“被动式”的文化。这在如今快速变化的数字化世代中，对组织以及个人都是非常不利的。

为增加学习的效益，有许多公司也引入“导师”的模式来协助员工在工作能力上的提升。那么，“导师”与“教练”究竟有什么不同点呢？概括性来说，“导师”是从一个“过来人”或者一个“资深者”的立场来告诉个人，从甲到乙这条路应该怎么走，哪里需要转弯，什么时候做什么决定。整个道路和方向是既定的，个人只要按照“导师”的教导去走就好了，个人的自驱力则是见仁见智。但是教练则是以通过有力提问的方式去与被教练者从最根本的地方去思考，去探讨，什么是我们想达成的目标？为什么对组织以及个人这么重要？其对组织以及个人的价值是什么？要达到此目标什么是最好的途径和方式？我们如何去评估其成果？一步步从对话过程中抽丝剥茧的，协助组织与

个人从一个概念式的想法，一层层落实到可衡量、有成果输出的行动方案。最重要的是，教练与被教练者是一个“伙伴”的关系，在共伴一程中，赋能给被教练者，使他们能发挥潜能，提升自驱力，进而达到个人及组织所期望的成果产出。

► 基于企业目标，选择应用教练

当前的变化来的比想象中更快。身处VUCA时代之下，组织不能完全凭借过去的经验，而是在积极找寻对未来的开拓，因此众多企业纷纷寻求转型。在这样一个“推倒过去重新再来”或“基于过去再度出发”的过程中，企业需要顺应时代的变迁，维持商业持续性，先稳定，然后再扩展、成长。在这大背景下，教练对于企业的价值就更为突显。

当一个企业希望藉由教练的协助时，首先要思考的是“Why”？进而到“What”？“Where”？“How”？“Who”？也就是，我们为什么要引进教练？希望达成的目标是什么？是想解决什么问题？是商业战略规划的讨论？组织变革的需求？跨部门团队沟通/新旧员工的文化融合？企业文化的建立或重塑？人才梯队的培养？人才管理体系的制定？高潜能员工/接班人的培养？管理层领导力的提升等等。接着，企业如何找到最合适的教练资源？如何合作？被教者的群体是谁？这些考虑是必要的。

如所众知，随着数字化时代的到来，企业的转型在所难免。在制定HR战略时，为支持企业的核心竞争力的提升，HR会去考虑，我们需要什么样的组织模式/架构来支持企业商业模式的改变？这新的组织模式中需要有那些组织能力来维持或提升企业在市场上的竞争力？在新的组织架构中，管理者

需要什么样新的领导能力才能带领团队面对此等变革？企业是否需要新的文化来推动全体员工共同面对相继而来的变革需求？而HR本身的职能与职责会面临那些变化？又需要有哪些新的能力？

以在数字化的世代中组织结构变化为例，一个新的组织模式必定会从原来由上而下金字塔的管理模式逐渐的转变成为因市场快速变化而以项目导向的扁平式的弹性组织。而在这新的组织模式中会有如下的特点：

- ▷ 扁平化
- ▷ 虚拟化
- ▷ 敏捷性、机动性跨部门项目组合结构
- ▷ 标准化工作方式
- ▷ 快速的决策和学习周期
- ▷ 团队多元化、自主性及系统性的结合
- ▷ 强而有力的企业文化

在这新的组织模式中，教练可以协助企业领导者及HR去启发员工走出过去的舒适圈，将目光放在未来。过去的的能力固然需要，但其只够基本的运营。对于未来，可藉由教练方式去提升员工的自驱力，发挥个人的最大潜能。让整个组织生气蓬勃起来，这是企业HR及所有企业主管需致力关注点，也是教练在企业中的价值所在。

一般来说，教练在企业中的常用场景为：

- ✓ **绩效提升：**公司进行绩效考核时，教练帮助回顾一年以来的目标以及表现，当前目标的完成度。一方面激发潜能，更上一层楼，一方面进行绩效的改进和提升。
- ✓ **职业发展：**通常运用在该员工在本职位上的成熟度已到位，在为其准备下一个职位所需的能力提升时的讨论时使用。
- ✓ **变革 / 转型：**在企业组织层面，通常会在公司商业模式或组织变革中运用。在个人方面，常运用在大型国际公司人员调岗时产生的跨区域、文化融入方面。

- ✓ **团队融合：**通常运用在新的团队、加强组织互动与共识，协助团队了解业务环境的变化，重建共同愿景、价值观、年度目标设定等场景。

- ✓ **企业文化的打造 / 重塑：**结合由上而下以及由下而上方式，打通部门壁垒，建立全员共识，增加企业员工的参与度以及工作满意度。进而提升公司在人力市场上的雇主品牌认可度。

总而言之，教练对企业中的每一个层级的员工，皆可带来巨大的价值。在实践上，

- ✓ **对于高管层级，**教练可协助高管们思维上的转变、跳出固有舒适圈、具有前瞻性进行持续创新。在一对一的教练过程中，帮助他们在快速变化的环境中沉淀和思考以上问题。并且可以基于教练本质，更好地发挥自身的领导力，帮助团队和组织共同发展，走得更远更稳。藉由教练的对话，让高管们在思维上的转变中去进行创新，制定出具有市场竞争力的战略，并使其能如北极星般的带领整个组织往前迈进。
- ✓ **对于中层管理者，**教练可协助他们承上启下，成为教练型的领导者，具备团队教练的能力，使用教练方式激发其所带领的团队，坚持不懈地学习与成长，结合管理内外部资源，与利益相关者建立连接，达成共识，为共同目标而齐心协力而努力。
- ✓ **对于基层的一线员工，**藉由教练的“体验”去感受自身因教练的协助，在个人成长以及自身能力提升上的启发，进而能更加强内部跨部门间的沟通，固化自身与企业间的黏性以及对公司忠诚度以及满意度的提升。尤其在组织变革期以及建立或重塑企业文化时，教练体验对一线员工的支持，可发挥至大的功效。



关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士提供会员制服务的企业。截至2020年6月30日：智享会付费会员企业超过 3,800 家，已经进入中国的世界500强和福布斯全球2000强企业中，超过90%的企业正在享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域，且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求，采购需求，激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

• 线下学习渠道：每年

1. 举办超过40场的大型年会及展示会；众多细分领域的品牌盛会已深入人心，成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。
2. 14场标杆企业探访带您深入剖析领先企业的优秀人力资源实践。
3. 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过100场的公开课培训和内训，提供会员企业一站式的学习解决方案。
4. Member Bridge一对一会员对接服务，每年帮助超过200家会员企业对接搭桥，促进企业会员之间的深度交流，满足会员之间经验分享的需求。

• 线上学习渠道：

1. 70+空中课堂直播和录播：平均每月6次，每次1-1.5个小时，足不出户地进行更有效率地学习。
2. HR线上专题视频课：每一门专题课150-300分钟，5-8个模块。
3. 云上嘉年华系列：为期2-3天的全天线上不间断直播，覆盖学习发展、薪酬福利、数字化等细分主题。

• 深度学习渠道：

1. 12+权威研究报告，200+中国本地实践案例，覆盖人力资源各个领域：管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、社交媒体与人才招聘、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理、人力资源数字化转型、弹性工作制与灵活用工、企业绩效管理改善与优化、企业员工健康福利与健康管理等，提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。
2. 6期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性，坚持原创内容。

智享会满足采购需求

1. 线上供应商采购指南（The Purchasing Guide），基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成，帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险，辅助你精准定位出适合自己的乙方服务。
2. 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会，吸引超过500+中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商，全面满足会员企业采购需求。
3. 智享会会员共保池，结合会员集体采购力量，降低保费。

智享会满足激励和认可需求

1. 智享会以“汇聚优秀企业，发现杰出实践，引领人力资源行业发展”为目标，每两年举办的“学习与发展价值大奖”、“招聘与任用价值大奖”和“人力资源共享服务中心”奖项评选，作为人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则，邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团，打造出专业、公平、公正的人力资源奖项，以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀人物。
2. CHW健康工作场所认证：智享会（HREC）与多家健康领域的专业机构将联合宣传和倡导健康工作场所的认证，共同推进健康企业、健康中国。



欲了解更多详情

电话：021-60561858 传真：021-60561859

智享会官方网站：www.hrecchina.org

智享会官方微博：<http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号：HRECChina

智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。

- ◆ 数量：全年24份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型：针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
 - Benchmarking（数据对标）：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
 - Practice Mapping（实践地图）：梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的调研报告
 - Blue Print（行动蓝图）：针对某一人力资源实践领域，提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
 - Trends Exploration（趋势探索）：聚焦人力资源行业趋势性话题，提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
 - Deep Topic（深度话题）：深度话题研究，主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位：客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员：10+位全职专业资深顾问，多年致力于人力资源行业性研究。

广受行业赞誉的旗舰报告

- ◆ 招聘
 - 招聘技术路线与效能提升研究报告
 - 企业校园招聘实践调研报告
 - 企业入职管理与培训管理实践调研报告
 - 社交媒体与人才招聘调研研究
 -
- ◆ 人才发展与培训
 - 企业移动学习项目调研报告
 - 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
 - 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
 -
- ◆ 薪酬福利
 - 企业员工健康福利与健康管理调研报告
 - 企业高管福利管理与实践调研研究
 - 企业弹性福利管理与实践调研研究
-
- ◆ 信息技术
 - 人力资源共享服务中心研究报告
 - AI技术在人力资源领域的发展与应用研究
 - 离职风险管理与流动预测研究报告
 - 人力资源数字化转型调研研究
 - People Analytics的发展与应用研究
 - 人力资源信息化管理调研研究
 -
- ◆ 其他
 - 弹性工作制与灵活用工研究报告
 - HRBP能力发展提升研究
 - 变革沟通管理实践调研研究
 - 企业绩效管理改善与优化调研报告
 - 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
 -



关于埃里克森国际教练中心

埃里克森国际教练中心成立于1980年，总部位于加拿大温哥华。创始人玛丽莲·阿特金森是一位心理学博士，同时也是NLP大师级培训师。她深受著名心理学家米尔顿·埃里克森的影响，继承发扬了埃里克森的学术体系，并集各领域之大成，创办了埃里克森国际教练中心，开创了教练式解决方案。

中心40年始终如一专注于“以解决方案为导向”的专业教练培养，并致力于在全球传播教练文化，以推动教练的应用与发展，以支持个人与企业的成长和发展为己任。目前，埃里克森国际教练中心已经覆盖全球114个国家和地区，全球学员超过45000人，通过严格的甄选体系自主培养专业培训师114人。

2007年埃里克森国际教练中心进入中国，最早在中国推出了国际教练联盟（ICF）专业教练资格认证（ACTP）的课程。截止目前，埃里克森已经为中国培养了446位PCC级教练及候选人，PCC口试平均通过率达96.7%，在行业内处于领先地位。不仅如此，埃里克森在中国还率先为企业提供教练式解决方案，结合业务需求与人才发展路径为企业量身定制领导力发展、团队发展等项目，并成功在众多世界500强公司落地实施，成效显著。

埃里克森企业教练式解决方案



我们的愿景

点燃世界3%的人，
提升整体人类意识水平



我们的使命

改变世界，从对话开始



我们的价值观

关爱 专业 诚信 赋能



埃里克森国际教练中心

联系方式: 4000-333-900

官方网站: www.ericksonchina.com

RESEARCH REPORT ON CORPORATE COACHING PRACTICE AND TYPICAL SCENARIO APPLICATION

企业教练实践与典型场景应用 调研报告

