

REPORT

教练技术助力 人才发展与团队发展调研报告

THE APPLICATION OF COACHING SKILLS IN TALENT
AND TEAM DEVELOPMENT RESEARCH REPORT

调研主办方



联合主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会 & 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、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & Erikson. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & Erikson is prohibited.

CHIEF ADVISER 首席顾问



施铭津 (Christine Shih)
埃里克森国际教练中心
亚太区总经理

ADVISORY GROUP 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。



李军远
联想信息产品有限公司
全球供应链人力资源部学习与发展经理



李华男
东软集团
高级人力资源经理 & 领导力金牌教练



董艳
默克雪兰诺
商业学习中心总监



杨海君
东软集团
人力资源部副部长兼文化与领导力中心主任

AUTHOR 作者



沈佳妮 Jenny.Shen@hrecchina.org

沈佳妮现任人力资源智享会（HREC）高级调研顾问一职，曾负责完成《内部人才流动与人才市场研究报告》、《移动学习场景化应用研究报告》、《企业 OKR 落地研究报告》、《企业员工福利体验研究报告》等研究报告。

在《教练技术助力人才发展与团队发展》项目中负责市场诊断、案例采访、数据分析与报告撰写等工作。

沈佳妮毕业于英国萨塞克斯大学，获得管理学硕士学位。本科毕业于英国雷丁大学，取得了食品工艺与生物加工学士学位。



前言

FOREWORD

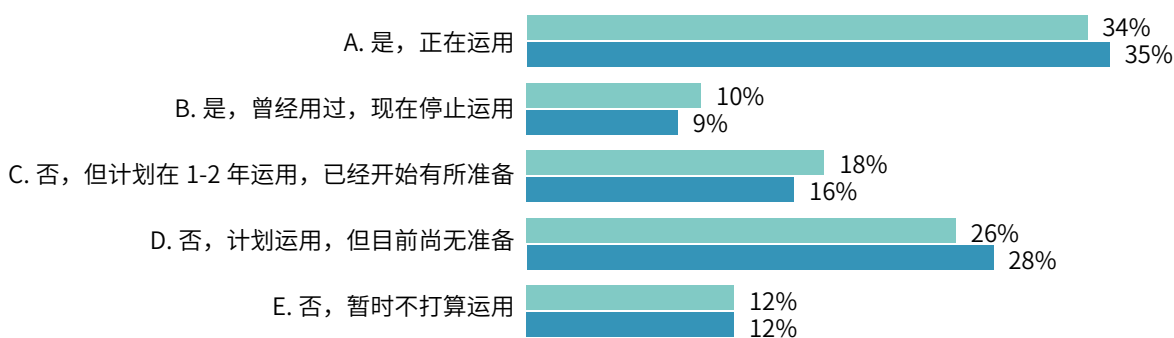
在过去的几年中，各行各业都在接受着来自多方的冲击，经济的下滑、科学技术与数字化的革新、日益激烈的商业竞争环境、动荡不安的社会环境，这些无不在冲击着各行各业，也在提醒着我们变化比想象中的更快，过往的成功经验或许已经难以被复制反而将会成为挣脱的枷锁。在此过程中，企业越发意识到人的重要性。员工，或者说各层级的员工都是企业战略上行下达有效传递的重要基石，一环落下则可能环环脱节。

为在这样的环境中生存，企业致力于求新求变，通过组织转型等模式谋求新的生存之道。而新的业务形态、新的组织战略与决策与企业人才战略的落地息息相关。我们需要寻求更为敏捷的发展手段来培养更适应新时代人员需求的人才。其中的重中之重便是，让员工实现自我驱动与自我觉察，于工作的点滴之处重塑或创新工作流程乃至商业版图。

而教练技术或许就是激发员工自主意识，并缓解时代焦虑的方法之一。作为人才发展的手段之一，其通过聆听与有力的提问，激发员工自身潜能，让员工自主探求属于自己的问题解决方案能力，从而提升问题解决能力，改变心智模式。

如同数据所呈现的那样，企业也已经意识到教练技术在其中的作用，并致力于在多人群，多层级的管理者与部门中推广普及教练技术与培训课程，帮助各层级员工自我内观，自我觉察，对齐企业目标与愿景，实现同轨增长。

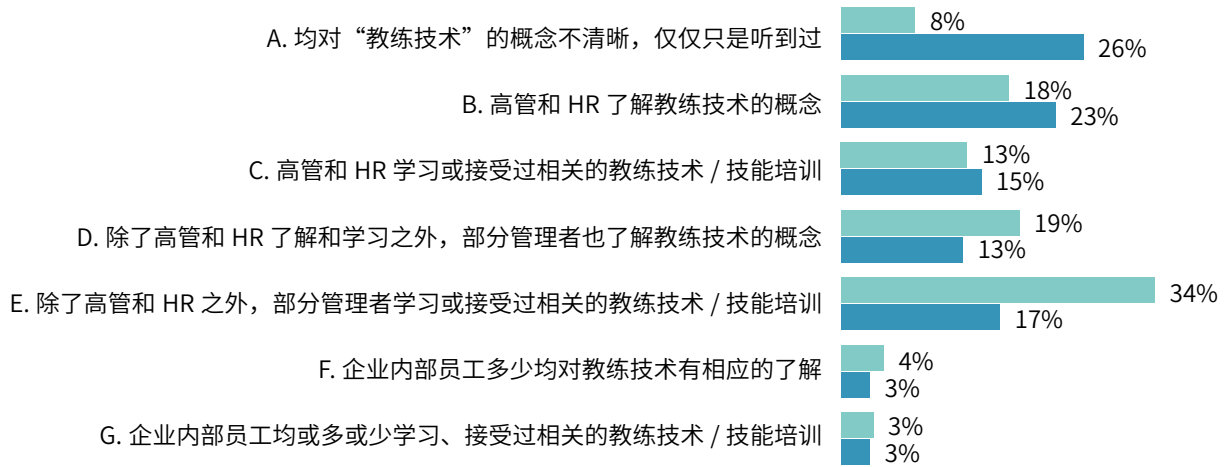
图表 1 您企业是否有将“教练技术”运用于人才发展中？



■ 《企业教练实践与典型场景应用调研报告》(N=304) ■ 《教练技术助力人才发展与团队发展》(N=202)

教练技术作为人才发展的一种技术手段，自然离不开企业本身人才发展体系的加持。目前教练技术的整体开展比例约为三成。但也正如图表 3 所示，人才发展体系越完善，企业越有可能将教练技术纳入人才发展的模式之内。这直接验证了，教练技术是否得以在企业中开展与企业自身对人才发展的重视程度密切相关，而企业对于人才发展的重视度又与企业现阶段的人才战略息息相关。

图表 2 贵司对于教练技术概念的普及或接受程度？



■ 《企业教练实践与典型场景应用调研报告》(N=304) ■ 《教练技术助力人才发展与团队发展》(N=202)

图表 3：您企业是否有将“教练技术”运用于人才发展中？

	A. 是，正在运用	B. 是，曾经用过，现在停止运用	C. 否，但计划在 1-2 年运用，已经开始有所准备	D. 否，计划运用，但目前尚无准备	E. 否，暂时不打算运用
A. 企业拥有完整的人才发展体系，且各个层级都有相对应的体系化发展项目帮助员工成长，企业也会有专门的人才发展部门进行管理。(N=80)	46.25%	13.75%	17.50%	16.25%	6.25%
B. 企业没有完整的人才发展体系，只是针对某些层级或关键人才进行项目发展或碎片化学习，企业会设置专人进行管理。(N=96)	29.17%	9.38%	18.75%	31.25%	11.46%
C. 企业对人才发展的建设并不注重，也没有相应的专人负责，企业更为注重外部的人才引进而非内部的体系化培养。(N=26)	11.54%	3.85%	15.38%	34.62%	34.62%

但教练技术已经传入国内多年，所以早些年间的外企与现在的民企与国企对于教练技术都并不陌生。在过去，商业环境与经济环境较为稳定，企业也有精力引入外部资源或通过内部孵化教练，针对高管以及关键人才开展一对一教练对话。但因为环境的变化，企业与业务部门的重心都在如何帮助企业生存，解决业务问题上。这也意味着以前高投入、长周期、体系化的人才发展项目越来越不受到企业的青睐，因此未来的人才发展需要更为灵动地改变来呼应业务的需求。而与教练技术相结合的项目也需要更切实地切中企业业务痛点，更轻便敏捷直接地帮助企业解决问题。

所以本届报告将目光聚焦于教练技术在人才发展中的应用，结合对标数据与企业实践聊聊教练项目正在发生的变化。

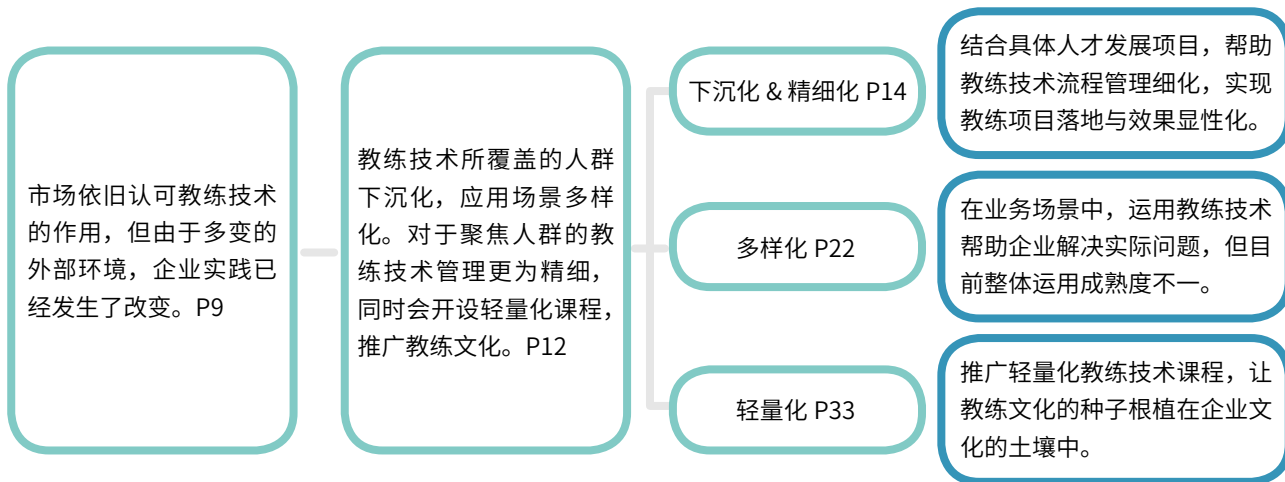
◎ 本报告使用指南

本届《教练技术助力人才发展与团队发展》研究报告落脚于，外界多变的商业环境下，**教练技术项目的趋势性变化，以及企业在开展与人才发展相结合的教练技术项目时的实践变化与重心。**

所以本文并未涉及对于教练技术的理念普及与推广以及企业应该如何从零开始着手落地教练项目的相关内容，如您对以上内容感兴趣的话，可以参看智享会过往教练技术相关研究报告：《**中国企业内部教练制体系与文化建立调研报告**》《**企业教练实践与典型场景应用调研报告**》¹。

如，您所在企业或您个人对于教练技术的前世今生，以及相关应用场景已有一定的了解。那您可以根据如下导航翻阅至相应内容篇章，进行快速浏览。

本届报告由教练技术的五大现状与实践落地改变组成，



◆ 现状 1 市场依旧认可教练技术的作用，但由于多变的外部环境，企业实践已经发生了改变。

本小节为报告的背景铺垫，主要在讨论，在企业更注重业务发展与生存的当下，企业是否依旧认可教练技术。如果企业当下的重心与精力难以支持如同过去那样高成本投入的教练技术项目，那我们又已经做出了什么样的改变？

◆ 现状 2 教练技术所覆盖的人群下沉化，应用场景多样化。对于聚焦人群的教练技术管理更为精细，同时会开设轻量化课程，推广教练文化。

我们将结合对标数据与专家洞察剖析为什么目前的教练技术呈现覆盖人群下沉化（不再只是被应用在 CXO 等级别高管上），应用场景多样化的趋势。企业已经认识到不止高管需要被教练，值得被教练。企业战略承接的中流砥柱以及掌握一手资讯的基层管理者也需要被教练。通过教练，激发潜能、自我驱动，更好地与企业愿景对齐，与企业实现同频成长。

◇ 现状 3 下沉化 & 精细化：结合具体人才发展项目，帮助教练技术流程管理细化，实现教练项目落地与效果显性化。

¹ http://www.hrecchina.org/search_publication.shtml?keyword=%u6559%u7EC3

本节的重点是结合企业实践与专家洞见，聊聊在企业更加关注且具有挑战的环节：“**教练的甄选和匹配**”、“**前期项目目标确定**”、“**教练技术效果衡量**”中，企业落地实践所发生的变化。如何切入业务的视角，从问题解决的角度融入教练技术，并在过程中实现人才发展。

◇ **现状 4 多样化：在业务场景中，运用教练技术帮助企业解决实际问题，但目前整体运用成熟度不一。**

除了和人才发展项目相结合，企业也正在寻找教练技术更多的可能性，为业务场景中的问题解决提供更多的思路。本小节，我们将结合企业实践，谈谈教练技术如何与绩效辅导技术相结合，帮助改善员工行为以及如何利用团队教练帮助项目落地并实现人才发展。由于企业在团队教练方面的实践尚不成熟，我们主要从其应用场景分类以及对于业务的助力和对于团队教练本人的要求入手。

◇ **现状 5 轻量化：推广轻量化教练技术课程，让教练文化的种子根植在企业文化的土壤中。**

企业也希望通过广撒网式的教练技术课程让各层级员工都能感受到教练技术的助益。本小节，聚焦教练课程的两大挑战问题“**如何内化教练课程**”与“**部分管理者不会学以致用**”结合实践经验予以解答。



目录

CONTENTS

◆ 前言	3
本报告使用指南	5
◆ 主要发现精粹	8
◆ 教练技术的开展情况与应用变化	9
◇ 现状 1：市场依旧认可教练技术的作用，但由于多变的外部环境，企业实践已经发生了变化。	9
◇ 现状 2：教练技术所覆盖的人群下沉化，应用场景多样化。对于聚焦人群的教练技术管理更为精细，同时会开设轻量化课程，推广教练文化。	12
▶ 现状 3：下沉化 & 精细化：结合具体人才发展项目，帮助教练技术流程管理细化，实现教练项目落地与效果显性化。	14
▷ 教练项目落地关注重点	16
▶ 现状 4 多样化：在业务场景中，运用教练技术帮助企业实际问题助力团队发展，但目前整体运用成熟度不一。	22
▶ 现状 5 轻量化：推广轻量化教练技术课程，让教练文化的种子根植在企业文化的土壤中。	33
◆ 解决方案与思路清单	36
◆ 关于参调企业与参调者	39
◆ 其他对标数据	40
◆ 专家洞见	45
◆ 企业案例	58

主要发现精粹

MAIN FINDINGS

现状 1 市场依旧认可教练技术的作用，但由于多变的外部环境，企业实践已经发生了改变。

- ◆ 六成企业表示虽然外部大环境不佳，教练技术依旧是帮助高管以及关键人才发展领导力，自我察觉的重要手段之一。
- ◆ 七成企业在开展教练技术相关实践与项目时，已经发生了或多或少的变化。
- ◆ 这样的变化主要体现在
 - 1) 业务部门与企业高管对于教练技术更加认可；
 - 2) 教练技术和人才发展项目相结合，覆盖人群不断地扩大下沉；
 - 3) 对于教练技术的流程管理更加关注且看重；
 - 4) 开设轻量化线上课程。

现状 2 教练技术所覆盖的人群下沉化，应用场景多样化。对于聚焦人群的教练技术管理更为精细，同时会开设轻量化课程，推广教练文化。

- ◆ 聚焦人群下沉化，应用场景多样化。
- ◆ 近 7 成企业，选择结合人才发展项目针对关键人才、高潜、新经理等群体引入包含教练技术模块的培训内容。其中教练技术在高潜与新经理项目中开展比例较高，更为普及。

现状 3 下沉化 & 精细化：结合具体人才发展项目，帮助教练技术流程管理细化，实现教练项目落地与效果显性化。

- ◆ 其中与教练技术集合较为普遍的是高潜人才发展计划（64.52%）、继任者发展计划（56.45%）与新经理项目（48.39%）。
- ◆ 因为和人才发展项目的结合，教练技术的目标转化更为明确。企业可以通过完善细化过程管理，让每一环节更加可控，从而让结果更加显性化。（48.31%）
- ◆ 企业在落地教练项目时，最为关心的是教练的甄选（50.00%）、教练和被教练者的匹配（56.25%）、确认教练所需达成的目标（52.98%）以及教练效果的衡量与评估（52.08%）。

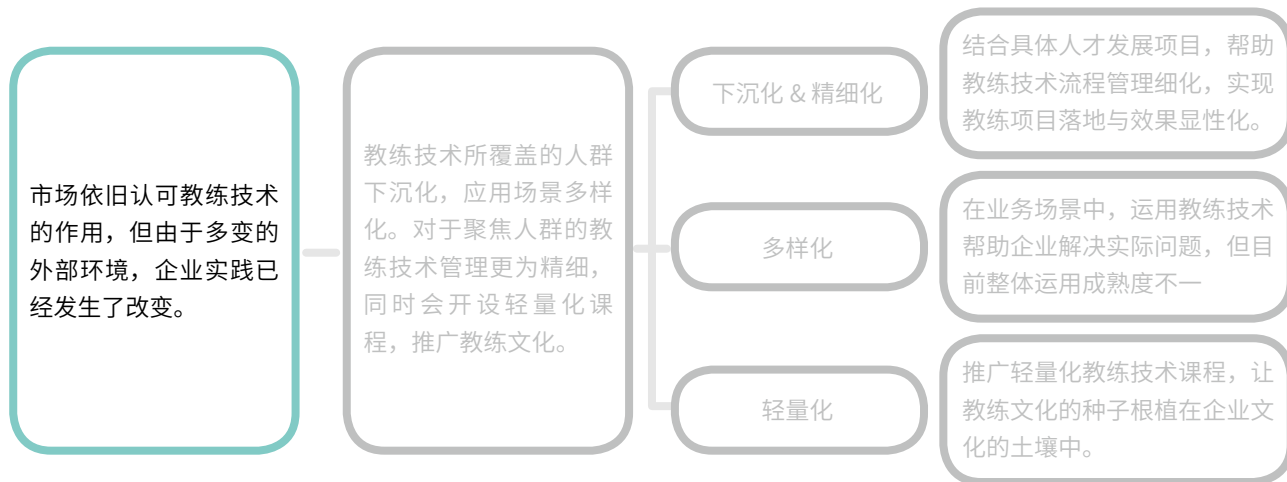
现状 4 多样化：在业务场景中，运用教练技术帮助企业解决实际问题，但目前整体运用成熟度不一。

- ◆ 通过和绩效辅导技术相结合或者在团队发展的场景中融入教练技术，在助力业务问题解决的同时，联结团队，发展个人能力素养与领导力水平。
- ◆ 但是企业实践在两类场景中成熟度不一。在与绩效辅导结合方面，企业有了较高的实践成熟度且已开展多年，在团队中引入团队教练尚处于起步阶段。

现状 5 轻量化：推广轻量化教练技术课程，让教练文化的种子根植在企业文化的土壤中。

- ◆ 轻量化教练技术主要体现在开展教练技术相关课程，或在原培训课程范围内融入教练技术。（55.88%）
- ◆ 在实际推广过程中，“如何内化推广教练课程”（84.85%）与“部分管理者不会学以致用”（81.82%）是企业所面临的主要两大挑战与难题。

教练技术的开展情况与应用变化



◆ 现状 1：市场依旧认可教练技术的作用，但由于多变的外部环境，企业实践已经发生了变化。

在我们前期的市场诊断的过程中（见下图），不少企业表示了对于教练技术的质疑与不认可，并且由于资金预算、人员局限性以及业务部门聚焦重心等原因，表示教练技术等项目并不是现阶段他们会首要考虑的人才发展手段，或者表示现在已经不再选择开展高成本体系化的教练技术相关项目，而是更加轻量化地开展教练技术。同时也有一些企业因为教练技术成果转化慢、难以显性化并且内部孵化教练需要大量资源投入等因素，不再选择开展教练技术。

图表 4：前期市场声音：在前期市场诊断中，对于教练技术的质疑或实践中的变化。



过去，其实我们是有非常完整的一套教练流程的。但是这两年，我们用得非常少了。只有在当我们确认，这个员工对我们非常重要，然后也真的需要 coaching，才会去用。更多的时候，其实做的很轻，比如我们会提供一些工具，供员工自己和自己对话，开展自我 coaching。

人才发展手段有很多，coaching 只是其中一种，而且是资源投入比较高的一种。现在外面的环境也不好，所以我们也基本不再怎么用了。

现在我支持的 BU，其实业绩压力是很重的。你如果这时和他们说，我们有一个教练技术相关的培训课程，可以帮下面的员工激发主观能动性，培养领导力素养，他们其实不会感兴趣。因为这并不是他们现阶段的重点。

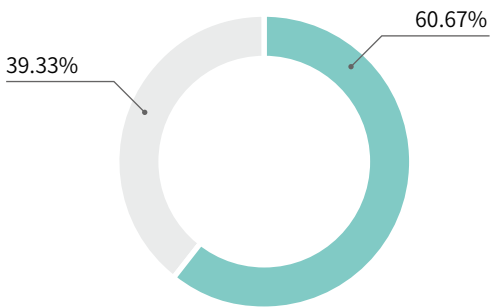
我们都说 coaching 是从心智层面做出改变，这个我其实还是相信的。但是一方面教练耗时太长了，另一方面，你也很难去证明这样的变化。所以我们现在没有资源支持那么长期开展的，而且效果不显著的项目。

我觉得 coaching 其实是不适合所有人的。因为不是所有人都是 coachable 的。你问了问题，他自己没有想法，没有办法引发思考，也没有解决方案。所以他们更适合被告知，就是直接指导他们应该怎么做。

为了进一步验证前期的市场声音，我们也通过问卷询问了企业。从下图（图表 5）数据中，我们可以发现，虽然外部情况不佳，但是六成企业表示教练技术是帮助高管以及关键人才发展领导力，自我察觉的重要手段之一。一大部分企业依旧认可教练技术在人才发展中的作用。虽然环境的改变，是无法避免且难以干预的。但是结合图表 1，目前仍有 33% 的参调企业正在开展教练技术相关项目，另有 17% 的企业正在筹备教练技术相关项目。

当前大环境对于教练技术乃至人才发展项目都产生了影响，现阶段难以开展十分体系化的发展项目。但如何去适应这样的环境，探求更加适应当前环境的教练技术开展形式，是智享会和埃里克森通过此报告向您传递的重点。

图表 5：结合贵司目前情况与外部环境，您认为教练或教练技术目前是否依旧是贵司人员发展的重要组成之一？
(N=89)



- A. 是。即使大环境情况不佳，帮助高层以及关键人才自我启发，发现新可能，更好地带领团队依旧是重中之重。而 coaching 就是实现这些目标的有效手段。
- B. 否。由于经济下滑，大环境复杂，公司目前的重心在于业务发展，coaching 现阶段不是最为行之有效的手段。

结合专家洞见，我们也可以了解到，企业正在越来越有意识地将各个层级的管理者无形之中培养成教练技术的使用者。虽然没有“大张旗鼓”地开展相关活动或项目，但是已经融入了各个层级的培训与发展中。

此外，在外部环境剧烈变动的情况下，教练技术一方面有助于激发各个层级的主观能动性与积极性，让员工更加自发地与企业一同度过困难的时候，一同发展；也同时可以帮助各个层级的员工缓解内心的焦虑情绪。

专家洞见

某知名外资药企专家

从总体趋势上来看，教练技术传入国内也已经有十几年历史了。在这十几年中，企业一直十分关注教练，经久不衰。起先主要是外企在使用教练技术，慢慢地，民企甚至国企都在关注并应用 coaching 这一技术。而且应用已经扩展到各个阶层。不论是高管、高潜人才或者新经理以及在一些专业领域比如销售市场中，都有教练技术的身影。而且越来越多的经理已经开始承担起或准备开始承担起这一职责，其中 HR 或外部的教练资源正在变弱。以我们公司为例，所有的新经

理上任之前，都需要接受相关培训，教他们如何用教练和反馈的方式帮助员工去处理或引导讨论与思考。其中会涉及，员工职业发展、绩效表现、或者一些比较挑战的场景（员工希望升职，在员工本人不匹配或没有相应资源时，我们应该如何处理）在其中，HR 的角色正在弱化，更像是一个辅导的角色，如何辅导经理和管理者用合适的技巧和员工开展对话。

同时在我们和同事的日常沟通中也可以发现，不论是中国还是欧美地区，管理者们现在都在应对极大的工作量与压力。所以，在人才发展、员工绩效、员工激励以及心理疏导方面，coaching 其实都起到了很重要的作用的。



专家
洞见

埃里克森

如果我们把时间线稍微拉长一下，回看十年前，那时大家对于教练以及教练技术完全不了解。只有外商企业知道教练技术，也只有外商企业会给高管，比如说VP配备相应资源，帮助外籍高管了解中国区国情、文化以及业务商务环境，且配备的教练也大多是外国的教练。

而现在，十年后的今天，以我们自己的客户为例，百分之六十以上都是本土企业。这代表了，在认知与认可度层面，国内对于教练技术的认可已经实现了巨大的进步。

虽然，六成的认可度与三成的应用比例中间，已经存在一定的差距，但这也是符合认知规律的。毕竟从认知到认可再到投入资源开展实践，还是需要一定时间积淀的。

在过去，商业环境并没有经历过如此剧烈且多变的动荡。即使在2010，企业也觉得我们还有时间慢慢改革慢慢调整。但是2010后，我们发现，世界已经开始了巨大的转变。

我们的生活、作息、工作、商业环境全部都发生了改变。

在这样一个数字化的时代，区块链、云端、大数据全都在不断地影响着我们的生活和商业环境。在种

种不确定性的影响下，投资者和企业对于投资以及预算的使用更加趋于保守，对于是要花在业务还是人员发展上，也需要再三权衡。

但是同时因为商业环境的改变，组织也需要改变以便更好地支撑业务，过去层层传递的金字塔型组织，已不再完全适用。在体系化层级化的组织结构外，还需要加入灵活的项目制组织实现对于市场需求地敏捷响应。与此同时，旧的人才架构，领导力模式也不再适用。

在过去，通用的领导力风格或培养模式都是通过收集最优秀的领导者特质与案例，经过萃取和培养后实现复制。但是过去的领导力模式是否能够匹配现在的工作模式、商业模式和商业环境呢？

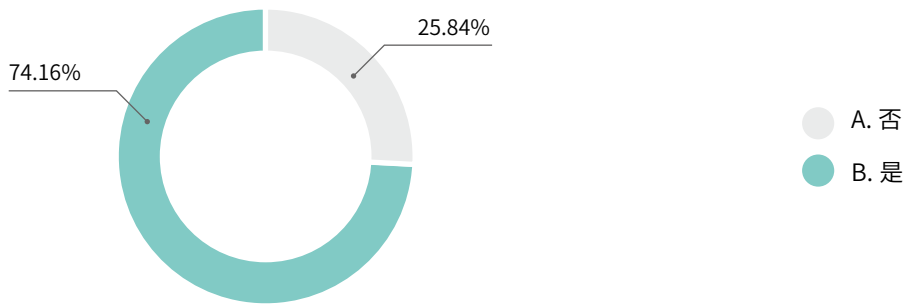
在这样的背景下，企业越发强调创新文化与员工的自我驱动力。但是创新能力不是简简单单的一两门课程与培训就可以训练出来的。首先，员工需要对于自己现在的工作内容非常了解，转化到日常行为工作中，并且在实践中，不断对于自己的工作产生思考：如何进一步优化工作流程，实现效率或产出的提升。这些都是无法通过简单地复制过去的成功经验实现，而是需要员工的自我驱动力与自身潜能的加持。

此时，教练的作用不是告诉他们应该怎么做，而是帮助员工重新审视自己过去的经验积淀，通过提问与倾听帮助员工不断地内窥，激发个人的创新力与内驱力，实现个人价值的提升，匹配未来的商业社会与运作模式。

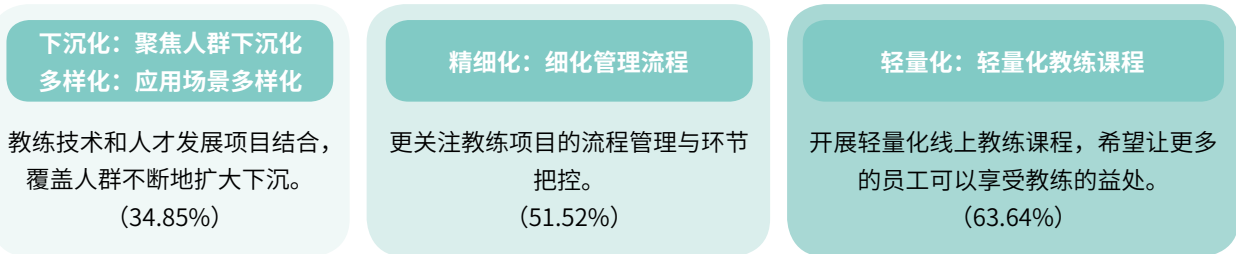
虽然从企业认知以及开展率上，我们可以看到企业依旧认同并选择开展教练技术相关项目。但是在外部环境的影响下，教练项目的具体落地也发生了一些变化（图表6）。在正在运行教练项目的企业中，约有六成企业开始关注教练技术的普适性，这体现在，教练文化的宣贯与氛围营造—推广轻量化教练课程，约一半的企业越发关注教练项目的精细化流程管理以及在人才发展项目中逐层下沉式地引入教练技术（34.85%）。

我们可以发现有几个关键词在教练技术的实践变化中尤为突出，“下沉化”、“精细化”、“多样化”、“轻量化”。所以我们也将以这四大关键词为脉络，结合企业实践与专家洞见，予以展开。

图表 6：贵公司教练项目是否已经有发生变化（N=89）



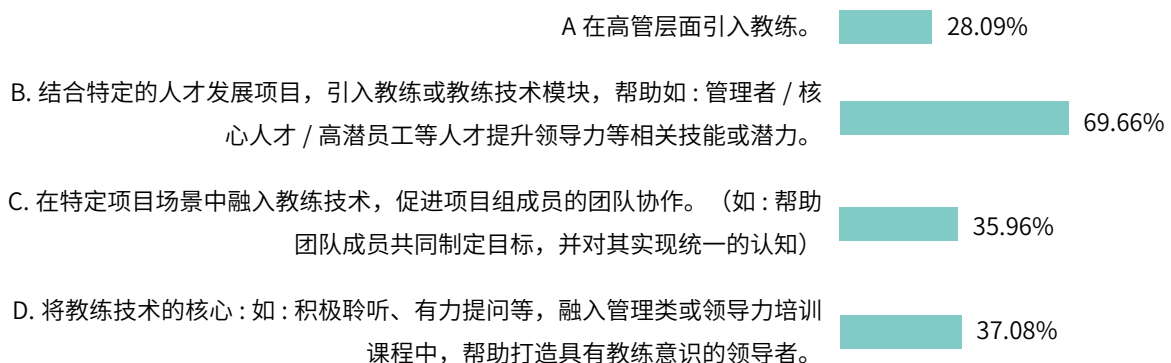
图表 7：贵公司所开展的教练项目发生了哪些变化（N=66）²



◆ 现状 2：教练技术所覆盖的人群下沉化，应用场景多样化。对于聚焦人群的教练技术管理更为精细，同时会开设轻量化课程，推广教练文化。

过去，教练技术的受众群体主要是企业高管，但调研数据显示目前高管教练的应用比例不足两成。与此同时，结合人才发展项目针对关键人才、高潜、新经理等群体引入包含教练技术模块的培训内容（69.6%），正蔚然成风。此外，虽然目前仅有约三分之一的企业为了帮助项目组成员对于项目目标有着一致的认知，促进团队协作等目的，选择在团队合作的项目中引入教练技术，但整体应用尚不成熟。我们也可以发现不止教练技术的应用群体正在不断地下沉，而且其使用场景也愈发的多样化。

图表 8：以下何种描述符合贵司目前将教练或教练技术在人才发展中的应用？（N=89）



² 所展现的选项为大部分参调者选择的选项。如果您对于全部的选项感兴趣的话，可参见正文最后的数据总表。

这背后的原因一方面离不开企业对于教练技术认知的完善，另一方面也是对于“人”的关注正在商业管理中占据着越来越重要的地位。

企业已经意识到不止高管可以被 coach，需要被 coach，中层管理者、关键人才、一线管理者都需要被 coach。因为战略的传达与层层落地需要各个层级的员工对于企业目标的共识。而越发艰难且多变的商业环境与业务环境也在影响着企业与各个阶层员工，企业需要借助所有人的主人翁精神与主观能动性与企业实现同频成长。

与此同时，跨区域、跨职能的团队合作正在越来越高频地发生。今天的组员或许就是明天的领导者，如何在业务达成的同时，也发展成员的个人沟通技能、领导力水平，进而引发心智层面的变化也是企业的重要课题。

灵动且不拘于形式的教练技术既可以开展一对一对话，也可以和现有的人才发展项目结合或植入团队合作的过程中，同样可以和培训课程结合、EAP 融合，多维度地关注业务问题的解决、员工的个人技能发展以及心理情绪的疏导。

专家
洞见

埃里克森

在传统的观念里，一般只有高管也就是 CXO 这一层级才需要配备一对一教练。但是在现在的商业模式下，企业越发意识到中间层与基层员工的重要性。一方面他们是帮助战略传达的重要组成部分，如何培养发展他们直接关系到战略是否能有效落地，另一方面在多变商业环境中，他们也遭遇着极大的焦虑与不安。

在外资企业中，早早地就开始通过九宫格等工具识别高绩效与高潜力人才，随后投入资源，让高潜人才参与公司项目等机制帮助发展培养人才的领导力、沟通能力、问题解决能力、规划能力等。以前很多企业选择管理者或领导力，都是基于业务或工作能力。但是个人贡献者与带团队的管理者所需要的技能是不同的，并且随着员工层级的上升，对于领导者的管理风格与团队领导力也有着越来越高的要求。但是现在不少企业都会在不同层级的领导力发展项目中引入教练技术，而不是将目光局限在高管这一层级。

此外，外部环境的变化，疫情的不确定性不止影响着企业也“刺激”着基层员工。个人前景的不明朗、封锁在家所导致的情绪问题这些都让基层员工越发的焦虑。与此同时，企业为了生存与发展，不得不求新求变。如何调动基层的积极性与能动性，与企业实现共同的转型与发展。

通过我们自己的客户案例就可以发现，越来越多的企业正在关注着基层员工的教练项目。教练是一个灵动的工具，既可以开展教练式的培训项目，也可以进行一对一的教练对话。此外，还可以针对基层与中层管理者，开展驻场教练与团队教练的项目。此外，教练技术也可与企业内的 EAP 项目结合，通过心理治疗疏导过去的创伤；通过教练技术看到未来的前景，帮助走出疫情的困局。虽然我们无法改变过去与大环境，但是我们可以在我们自己可控的范围内，培养自身能力增强自己的职业安全感与不可替代性。

这些项目都不止局限于高层这一单一群体，中层管理者、基层管理者、个人贡献者都是适用的。而对于他们的支持、帮助、辅导、发展、转变，在将来都会促进企业文化与氛围的转型。

◇ 现状 3：下沉化 & 精细化：结合具体人才发展项目，帮助教练技术流程管理细化，实现教练项目落地与效果显性化。

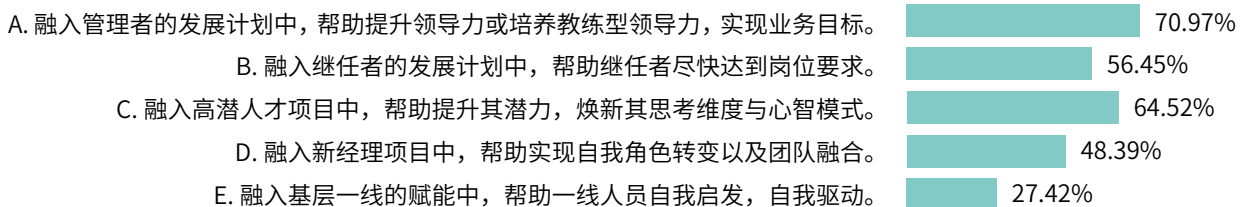


在进一步询问企业到底是如何实现辐射人群的下沉化后，我们发现主要的方法分为两种。

1) 根据管理者个人情况融入个人发展计划中。虽然该类情况所占比例较高，但是由于比较具有个案性，需要根据管理者的个人情况予以了解与调整，所以难以形成特定的框架、流程与做法。

2) 与具体的人才发展项目结合，其中开展较多的是高潜人才发展计划结合 (64.52%)、融入继任者发展计划 (56.45%) 以及与新经理项目融合 (48.39%)。

图表 9：贵公司目前会在以下哪些人才发展项目中融入教练技术？(N=98)

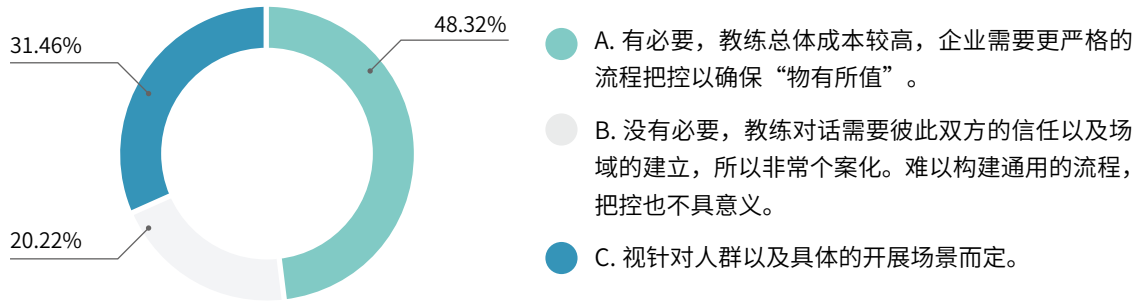


而也正是因为和人才发展项目的结合，教练技术的目标转化更为明确。企业可以通过更加完善且细致的过程管理，让每一环节更加可控，从而让结果更加显性化。

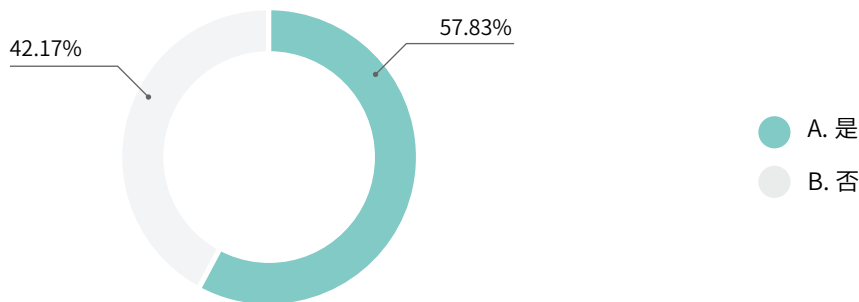
图表 10 & 11 也再一次验证了这一想法。我们可以清晰地发现，市场目前对于教练项目的流程把控越发关注。不论是针对高管亦或是其他如高潜、关键人才、新经理等人才，企业都希望通过流程把控，让资源的投入更加“物有所值”，所以也有了愈加系统化的管理节奏与体系。

但是在细化落地追踪环节的过程中，企业也需要注意，保护教练与被教练者之间对话的私密性。虽然在传统教练对话中，coach 与 coachee 之间的交谈内容是应完全保密的，但是在企业实践中，企业还是希望可以实现阶段性地跟踪。所以，不妨在项目开始前，就将“可说”与“不可说”的边界清晰地界定下来，既有助于建立互相信任与包容的对话环境；企业也同时可以定期了解项目的进度与收效。

图表 10：您认为开展教练项目，是否需要严格的管理和对流程的把控？（N=89）



图表 11：贵司结合人才发展开展教练项目时，是否会进行流程把控？（N=89）



企业案例

联想

◆ 针对不同聚焦人群的流程管理

在教练对话开始之前，人力资源部门会联动教练本人、被教练者、被教练者的上级、平级以及下属，通过多方会谈，确定希望通过 coaching 所达成的目标，并制定大致的计划。但是针对高管 coaching，联想还是希望教练和被教练者双方可以以彼此最舒适的状态开展合作，所以并不会进行很严格地流程管控，也不会强制定 coaching 必须开展多少次，以什么样的频次，在什么样的场合中进行。此外 HR 部门也会在每一次的辅导对话后，和教练以及被教练者确定，后续需要提供的支持和帮助。

和高管教练项目不同，针对高潜以及中层管理者的教练辅导，联想则会更严格地按照前期制定的计划进行跟踪。主要原因是，相较于外部专业教练，内部

教练或高管的教练技术成熟度与技巧自然是存在差距的。与此同时，被教练者也需要一定的适应过程，从以往地被指令向被引导从而自我启发进行转变。

所以企业一方面需要更频繁规律地跟进以确保教练的效果，同时也可以验证内部教练的辅导能力以及员工的适应情况。



企业
案例

埃里克森

虽然依据 ICF 的规定，在纯教练式的对话中，教练与被教练者的对话内容应是完全保密的。除非被教练者自己愿意告知第三方，否则对话中的任何内容都应是保密的。

但是在企业中，由于企业需要衡量资源投入所产出的效果，所以势必需要对于对话内容有一定的了解。所以企业可以在项目开展初期，开展三方会谈。

在对话启动前，企业会通过 360 环评或其他测评工具确定员工需要被发展的能力缺失项。虽然教练本人、被教练的员工以及上级可以在项目开始前，针对能够被透露的内容做出界定，并达成统一。哪些是需要被保密的，哪些只能被限定在双方的对话与交谈中以及什么内容是可以被公开的。

此时，一方面学员可以尽可能放心地和教练沟通不用担心隐私泄密的问题；另一方面上级经理可以定期了解到项目进展与收效。

虽然由于企业的资源投入程度、所涉人群体量属性以及开展形式的不同，企业开展教练技术相关项目时将以人群属性作为维度进行划分。但是结合图表 12、13 我们不难发现，企业所面临的问题其实是趋同的。

所以下面我们将不再区分人群属性，而是以企业所面临的挑战与问题作为脉络。此外，针对高管与关键人群开展教练项目，企业多会以传统的一对一教练对话的形式开展，且已经开展多年，内部体系成熟。所以我们也不会再根据项目的全流程逐一展开。而将关注点聚焦在具体实践上发生变化的内容或结合市场数据，着重研究，企业目前更加关心或遭遇挑战的部分环节。

如，您对教练技术与高潜项目或新经理项目结合的全流程各环节感兴趣的话，可参考本届报告最后的案例集部分以及智享会过往开展的《中国企业内部教练制体系与文化建立调研报告》《企业教练实践与典型场景应用调研报告》³。

◇ 教练项目落地关注重点

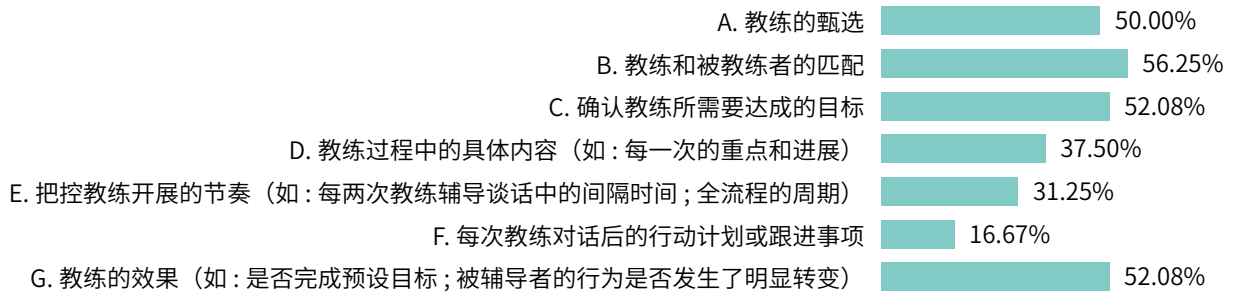


我们进一步询问了企业在具体落地教练技术的过程中，目前会更加注重哪些环节（图表 12、13）以及在哪些环节依旧存在挑战或痛点问题。教练的甄选（50.00%）、教练和被教练者的匹配（56.25%）、确认教练所需达成的目标（52.98%）以及教练效果的衡量与评估（52.08%）是企业在开展教练项目时最为关心的问题。同时结合图表 13，在项目开展前期，确认希望达成的目标；在项目后期衡量教练项目为管理者与企业带来的收益与助力，也是企业目前所面临的共同挑战问题。

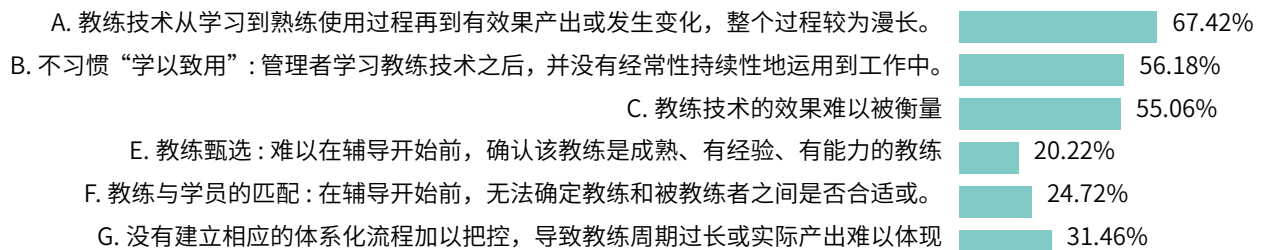
所以，落地环节重点部分，我们将从“前期教练甄选与匹配”“开展前期的目标确认”、以及“教练项目的衡量与评估”这三方面，结合企业的实践与专家洞察展开并给出挑战解决思路与抓手。

³ http://www.hrecchina.org/search_publication.shtml?keyword=%u6559%u7EC3

图表 12: 贵司目前在开展 coaching 的过程中, 已经开始重点关注的流程上或管理上的环节是? (N=51)



图表 13: 目前, 贵司在运用教练技术的过程中遇到的挑战是? (N=89)



► 甄选与匹配

在开始正式开展对话前, 企业需要为被教练者甄选并匹配适合的教练。但是从外部和内部挑选合适的教练资源, 侧重点并不完全相同。所以我们将结合以下几家企业的实践思路, 从对外甄选以及对内匹配两个角度切入, 归纳总结在前期教练选择阶段的思路与方案。

教练的甄选与匹配

对外甄选

首先通过硬技能证明, 如: 相关资质证明、过往教练经验与擅长的领域、过去工作经验经历挑选出基本资质背景与经历符合要求的教练。其次, 企业可以邀请开展一次试讲, 会就真实工作场景抛出一些真实的问题。一方面可以检测一下教练本人的风格, 另一方面也可以大致知道, 对于该场景下的问题, 教练是否真的具备足够的经验。

对内匹配

如果在企业内部, 已经拥有了相当一批具有接受过专业训练有着专业资质的教练时, 企业通常会通过认证内部教练、建立教练池与教练档案的方式储备教练资源, 以便在需要的时候对内交付教练项目。

在档案中, 企业可以细化注明过往工作或项目经历、过往教练经历与擅长的领域。所以在甄选教练时, 企业可以针对关键人才的目标更加目标明确地挑选教练。如果过往有过相关的经验, 在面对相同或相似的挑战或困惑时, 教练也更容易帮助学员理解或自我发现问题所在。

而不论是从外部引进或从内部挑选的教练资源, 双向选择都是最被建议的方案。

在正式建立教练对话关系前, 教练与被教练者都应该开展一次试讲或至少有一次直接的对话。因为专业技能的完善, 教练风格的成熟并不意味着一定会与被教练者“来电”。只有通过一次真正的对话, 被教练以及教练本人或许才会意识到, 你的问题是不是我的擅长领域、我是否能够 coach 以及这位教练的风格和我个人是否契合。

企业
案例

联想全球供应链事业部
——外部高管教练甄选

联想的高管教练对话，一般以外部教练为主。而联想对于外部教练的甄选也有着自己的标准和维度。除了会关注外部教练的资质、技术、流派。也会关注过往的工作履历或职业生涯：是否达到了一定的成就或高度；或是否曾经主导过高复杂度项目。

而相较于专职教练，联想更倾向于曾经有过企业内工作经历后转型成为教练的人选。虽然教练是一个相对中立且客观的角色。但是依旧需要一定的知识和经验的累积，才能对被教练者做出更准确的综合判断，提出更合适的问题，并引发思考。这些的背后都需要视野和思维广度支撑。

在确定了教练的基本资质背景与经历后，联想会抛出一些真实情境下的问题，通过和教练更深入的沟通和探讨，来判定教练是否对于这个领域有着足够的了解，是否可以在辅导过程中给到更精准且具体的引导或提问，推动高管自己的思考，进而促进事业和业务的生长与拓宽。

此外，联想也会通过模拟对话来关注教练自身的成熟度以避免出现由于自身过于投入而直接给出答案的情况。

企业
案例

SAP

◆ 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——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。

◇ 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。

——节选自《企业教练实践与典型场景应用调研报告》

企业
案例

东软

东软教练俱乐部

◇ 教练俱乐部定位

东软的教练俱乐部成立之初的定位是一个非官方的民间社团组织，落在非官方的民间社团定位初衷是从民间来传播和影响教练文化，在一线员工中建立对教练文化的感知，和对教练的深度信任，就像播种者，把教练思想在一线土壤中播种，并影响对教练感兴趣的员工加入教练的学习和践行中；无论是领导者、管理者还是员工，都可以在教练俱乐部中学习，成长，共同发展。

截止到现在，东软教练俱乐部共有会员一百二十余人，其中也孵化了十多人可以对内交付教练项目的教练。其中专业级 PCC 有四人，一位准 PCC（正在积累小时数）以及一位 ACC。

◇ 发展历程

自 2004 年刚开始接触教练式领导课程，到 2015 年，东软着力开发自己的教练课程，并在领导力培养专项上交付实施，成为培养课程中帮助领导者成长最有效的课程之一。2020 年初，领导力中心开始思考教练俱乐部的雏形，希望俱乐部能够成为为教练爱好者

们提供相互学习与交流的平台，这也是教练俱乐部正式成立前的过渡时期。

2021，随着越来越多的人开始主动地寻找资源学习教练相关技术，越发体会到教练的益处，老师们希望创造更多的可能性，让更多的人有机会感知教练的魅力。于是东软教练俱乐部的建立正式提上日程。在获得领导与公司高管的支持后，2021 年 4 月份正式成立东软教练俱乐部。

回顾东软教练文化的发展历程，可以用三个词概况：

- ▶ 引领，2014 引领教练文化在企业内的应用。
- ▶ 见证，2015 见证自己用实力，开发适合国内市场环境与东软自身企业特性的教练课程。
- ▶ 传承：2020 教练俱乐部的启动仪式是东软教练文化与内部教练制的传承与新的里程碑。

◇ 教练俱乐部的推广与宣传——成长吧

2020 年初，在教练俱乐部过渡时期，员工对于教练的认知与感受还很模糊。为了吸引更多的员工了解教练是什么，并更好地支持到一线员工提升自我认知，进而提高绩效，领导力中心开设了教练对话 Better Leadership 成长吧，每周固定时间段面向员工的一对一教练体验，东软所有的员工都可以在一个固定的时间点内申请预约免费的教练对话体验。

许多员工在尝试一次后，了解到了教练的魅力，都会自己去寻找相关的资源进行学习，其中不少人，现在已经成为了教练俱乐部的一员，在团队中应用教练式管理、教练式领导，同时也成为了可以对内交付教练项目的教练团生力军中的一员。

教练俱乐部与成长吧不仅帮助教练技术在东软内的生根发芽，同时也有利于团队的发展管理，管理者自身的晋升，东软内部后备教练生源不断地孵化与培养。

► 前期目标确定

前期的目标设定一方面是为了更有针对性地解决管理者所面临的挑战，另一方面也使企业所耗费的人力物力尽可能地得以有效转换。此外，也需要进一步明晰问题本身、了解员工个人，并通过工具与方法将问题具象化。

但与此同时，我们也应该合理地预设项目目标。毕竟人员的能力发展、心智模式的改变都不是一蹴而就的。我们结合了专家洞见与实践案例，归纳了以下**前期目标确定**方法论。

教练项目前期目标设定方法论 (此处专指一对一教练对话，团队教练目标设定底层逻辑不同，会在之后的内容中涵盖。)

合理预设目标

教练是人才发展的手段之一，也并非是全能的。我们需要合理化我们的项目预期。

需求确认

- 1) 员工为什么需要教练技术的助力，目前所表现出来的问题是什么？
- 2) 已经表现出来的问题是否可以通过教练技术得以解决？或是否需要通过教练技术解决？教练技术是否是合适的手段？
- 3) 员工是否 coachable？

问题诊断

- 1) 问题明晰——通过工具（360 环评、能力或胜任力模型打分、评鉴中心……）或访谈了解能力或素质提升项。
- 2) 目标达成共识——组织四方会谈。通过教练本人、被教练者、被教练者的上级、平级以及下属再次确认问题的核心，形成目标

企业
案例

联想

在教练对话开始之前，人力资源部门会联动教练本人、被教练者、被教练者的上级、平级以及下属，通过多方会谈，确定希望通过 coaching 所达成的目标，并制定大致的计划。但是针对高管 coaching，联想还是希望教练和被教练者双方可以以彼此最舒适的状态开展合作，所以并不会进行很严格地流程管控，也不会强限制定 coaching 必须开展多少次，以什么样的频次，在什么样的场合中进行。此外 HR 部门也会在每一次的辅导对话后，和教练以及被教练者确定，后续需要提供的支持和帮助。

► 如何衡量教练的产出

结合关注重点与挑战问题，不论是针对高管或是高潜，如何衡量教练项目的产出和转化都是一大难点和挑战点。

结合联想与 A 企业的实践情况，针对教练项目开展的效果衡量可以考虑从**定量与定性以及过程跟踪**三方面着手。



教练项目的效果衡量

定性衡量：被辅导者的自身感受，永远是企业开展相关项目时，最关心的也最直接的反馈。其次可通过被辅导者周围员工的感受来进一步佐证被辅导者感受。此外，也可和项目开展初期所设定的目标进行比较，通过是否完成，完成情况，差距体现以及背后原因分析得出下一步的行动计划。

定量分析：企业可以借助 360 环评等测评类工具，通过开展辅导前后的行为表现，上司下属的感受度，具体能力项打分变化情况直观地反应教练项目对于员工自身发展的助力。当然，员工个人的绩效的持续性改善也是十分直观，且易被观察的数据指标。

过程跟踪：为保证最后的效果转化可以贴近或超过预设，许多企业希望通过过程的严格实现结果的有效输出。所以不妨考虑通过过程跟踪日历或日记的形式，将辅导过程中双方所达成共识的内容记录下来，一方面利于后期追踪溯源，另一方面也将期间所发生的变化进行可视化呈现，同时也为之后的推广或案例展示留下了学习资料。

此外，如果所针对的 coachee 非常重要，企业可以考虑让教练承担影子教练的职责。即：在日常业务会议或辅导下属的过程中，影子教练不会关注会议或谈话内容，更不会发表任何观点，只是在一旁如同影子一般观察 coachee 的做法。教练可以就上一次对话中，coachee 所提出的改进方案有直观的观察，并在下一次对话中，直接指出。

企业案例

联想

◆ 教练技术的后续效果衡量与评估

◇ 被辅导者的反馈——教练对话前中后的指标变化

首先，联想很看重被辅导者自己的真实反馈。所以会通过深度访谈，了解教练开展前中后的指标变化。开始前的目标是什么，在对话开展的过程中哪一方面发生了变化（如：想法、行动、自我总结还是其他方面）。结束后，哪些变化将会被真正地留用，对于实际工作产生助推。

◇ 过程跟踪

在开展教练对话的过程中，联想建立了后续跟踪（follow-up calendar）机制，即：教练本人对于被教练者的反馈和记录。主要用来观察在教练过程中是不是会发生递进式的变化和改变。例如，有一个问题从第一次对话时，已经出现了，其间重复出现，而在最后学员进行自我总结时，问题依旧没有得到解决，那我们就会思考。一：这个问题是不是能够通过教练辅导解决。如果不能被解决，coaching 对于这个问题

是否起到了其他方面的助力。我们是否还需要配备一些其他的资源，通过其他的方法去解决。

◇ 针对被教练者开展前置 360 访谈。

在开始正式教练辅导前，联想会开展前置 360 访谈（被教练者的上级、平级以及其他相关部门）。通过多方访谈，确认被教练者自身的问题是什么。在辅导对话过程中以及结束后进行复盘，确认这些问题是否得到解决或改善，以此来评价教练对话是否成功。

通过以上维度，联想已经可以大致判断，教练对话是否有效，但是有效程度多少是难以被衡量的。并且联想针对内部教练辅导并不会用到所有的维度和方法，主要依据被教练者自己的体验感、感受度以及反馈。但当评价外部教练的水平时，联想则会运用多维度的标准进行全面地衡量。

此外，如果被教练者在辅导结束后的半年到一年之间，绩效水平较过往平均水平有了较为明显的提升，由于对于被辅导者本人表现产生了实际的变化，那也可以判定教练本人的教练水平优秀并且这是一个成功的教练辅导对话。

总的来说，教练技术在联想内的人才发展应用场

景为高管和关键人才。同时，联想也希望将教练课程开放给更多的普通同事了解和学习，收获教练技术带来的助益。所以，联想内部已经内化细化了一系列和教练技术相关的课程，其中涉及了如何在工作中做一个好团队领导者，如何辅导管理下属。

企业案例

A 企业

在两天的模块完成后，被培训的经理每月都需提交辅导报告。由于每季度的培训重点和辅导板块皆有不同，（季度一，经理需要和下属代表制定目标；季度二和三的重点是如何帮助代表找出问题所在并引导代表制定出可行的行动方案。季度四，则需要强化如何进行后续跟踪与反馈）所以经理在辅导报告也需根据培训重点逐条阐述。培训部则会进行点评与反馈，确定经理的学习和实践情况。

辅导报告会涵盖以下内容（如：辅导目标、开展时间段、本次所辅导内容属于哪个模块、具体的辅导内容，被辅导者本人感受可待提升的方向、具体改进措施以及下次跟踪时间）在过去，辅导报告的反馈与评价，都需要培训部门手写完成。而现在，经理的辅导报告已经通过在线完成。

专家洞见

埃里克森

许多企业开展领导力发展项目或培训课程，都会思考应该如何进行量化衡量产出或者这个到底有没有用。但是领导力的发展不同于知识技能的传授，有着立竿见影的效果。领导力需要经历知识培训、个人吸收、转化行为的过程，最终才能在执行方面有所体现。如果企业希望领导力培训能够立刻有所产出，这是不切合实际的。

而在知识向行为转化的过程中，员工的自驱力是必不可少的。如何通过能力、沟通方式、管理模式的变化帮助团队达成共同目标，实现团队绩效的提升，这些都离不开管理者自驱力的作用。

教练技术的效果转化问题可以用领导力的转化进行类比。教练技术是转化器、催化剂：帮助员工聚焦自我目标，鼓励员工自我启发：“我为什么需要接受培训”。并在学习使用的过程中获得正向反馈，不断地增加信心，从而产生飞轮效益，更加有信心地学习并在工作中产生作用。

◇ 现状 4 多样化：在业务场景中，运用教练技术帮助企业解决实际问题助力团队发展，但目前整体运用成熟度不一。



在与企业交流的过程中我们也了解到，教练不止可以助力员工个人发展，也可以帮助团队协同，实现团队发展，而且在此过程中，教练技术与实际业务场景的结合也越发得紧密。企业目前在推广开展教练技术时，从长远来看，希望借助教练技术激发员工自主创新精神，帮助员工自我觉察，然后从短期来看，希望教练技术可以助力企业内实际正在发生的业务问题解决。所以这也是为什么越来越多的企业，正在致力于在助力业务发展的基础上，潜移默化地实现沟通技巧以及领导力风格的改变。如：团队项目中引入团队教练技术。

专家
洞见

某知名外资药企专家

我觉得现在企业对于 coaching 也到了越来越落地的层面。所以在具体目标设定时就有两种情况。

短期目标：行为改变

通过辅导与反馈，帮助员工理解目标是什么、对自己以及对企业的意义是什么。通过聆听了解员工的问题到底是什么，引导员工自己发现解决问题的途径。在需要的时候，再给到一些特定的指导和工具方法，来达到快速改善行为的目标。这是教练技术在短期行为改变方面的助力。

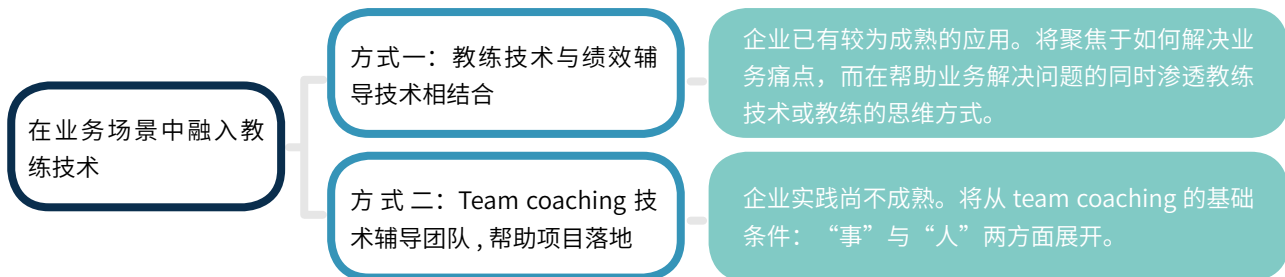
长期目标：从文化和长期影响，间接影响意识层面

企业现在也意识到 coaching 是一件细水长流的事情。不可能通过一次两次或者是几次的 coaching 立刻在工作中甚至在心理、价值观或者是意识层面产生变化。所以就会在培训过程中，日常宣贯中慢慢地融入相关的内容。希望通过潜移默化的影响，让员工慢慢地发生改变，从而影响到意识层面的改变。

融入人才发展项目就是一个比较常用的方案，因为企业人才发展总要做。与此同时，很多企业现在还会推广教练文化、教练课程，更加轻量级地无形地去改善氛围与环境。



◇ 在业务场景中融入教练技术



随着市场对于教练技术认知的不断成熟，企业也在不断地探索着教练技术更多的可能性。

而在业务环境恶劣的当下，也有越来越多的企业表示现在并不是单独做领导力发展类项目的好时机，如何在帮助业务团队解决实际问题的同时发展了员工的能力才是更适宜的做法。

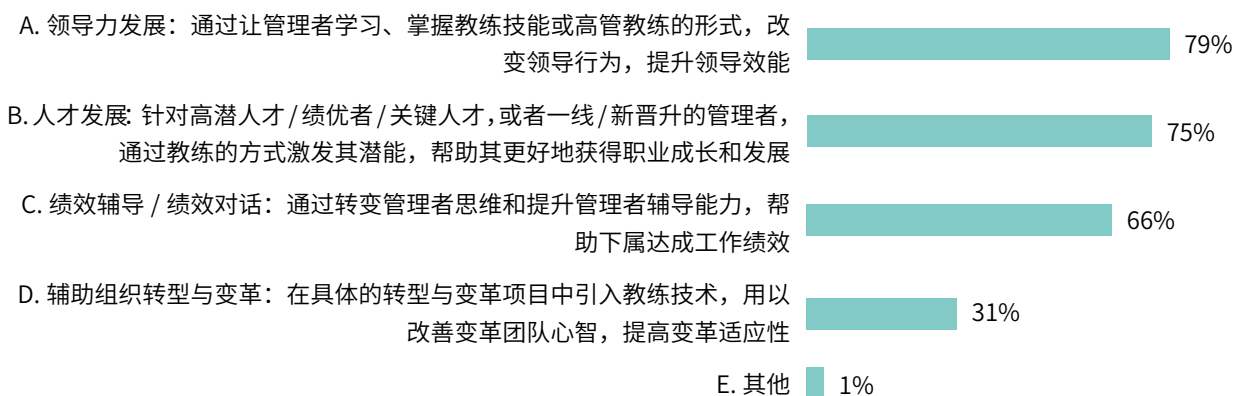
而教练技术也面临着同样的情况，如何在帮助解决业务最为关心的问题的同时，影响员工的行为表现、思维方式与沟通技巧等综合能力素养。

► 方式一：教练技术与绩效辅导技术相结合

结合下图数据，已经有 66% 的企业选择在绩效辅导对话场景融入教练技术，通过转变管理者思维，提升其辅导能力来达到绩效提升的目标。结合数据与企业实践，我们其实可以发现，企业对于在绩效辅导中融入教练技术，已经有了共同认知且有了相对成熟做法与流程框架。

但是由于业务的艰难，业务部门即使认可教练技术也很难抽出精力，和人才发展或培训部门共同开展极重成本的项目。所以如何切中业务痛点，尽可能轻量化地基于问题本身，在帮助员工绩效改进的基础之上渗透教练技术或教练的思维方式便是现阶段企业的选择。

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)⁴



在业务环境越发艰难的当下，业务部门的首要目标便是存活。而绩效或业务表现便是保证自身、部门和企业得以存活的最基本条件。这也天然地形成，业务部门不愿意配合培训部门开展学习发展或领导力发展项目的困境：因为人的改变或者说意识行为的改变必定是缓慢的，困难的，难以被衡量，被看见的。

然后破题的关键也隐藏在其中，**行为改变或绩效改进先行。**

⁴ 来源于《企业教练实践与典型场景应用》研究报告

通过解决业务所最为关心的问题，吸引业务部门“入局”。

- ◆ 诊断绩效不佳的本源问题；
- ◆ 通过关键点与关键要素的梳理与复制点对点地解决问题，改善员工行为，提升员工绩效；
- ◆ 再通过奖惩机制固化行为模式，形成正向反馈。从而实现“事”的解决，进而保证存活这一第一要义。

在帮助企业存活（解决企业最为棘手的“事”）的同时，关注“人”的变化。

- ◆ 企业可以选择将绩效管理与反馈辅导等培训内容和教练技术相融合。一方面通过提问技巧了解员工真实的困难，并自己提出行之有效的问题解决思路；另一方面培养管理者挖掘潜在问题开展辅导对话的能力。
- ◆ 此外，对于位于不同能力水平或发展阶段的管理者而言，企业需要注意教练式技术的引入比例。
- ◆ 企业可以通过学员对于工作内容的掌握水平，学员自身状态等大致判断，此时更适合的方式是 Teaching、Mentoring 或者 Coaching。

企业
案例

A 企业

◆ 常规教练技术项目：销售培训课程

常规的教练项目主要针对新经理人、一线经理人和高潜力人才，帮助他们实现销售业绩和领导力的提升。在 A 企业内部，所有的新经理都需要首先接受系统性的专业销售技巧课程学习与深造。而这也是 A 企业教练技术相关课程的基础。该课程由全球总部牵头，A 企业基于中国地区的自身情况（如：根据中国区的业务模式、客户情况以及销售代表情况等）进行了内化，目前该课程内容与标准已经贯穿于 A 企业的人才考核体系、能力模型与教练技术整体架构中。

不论是内部提拔或外招的新经理，都需要接受为期两天的专业销售辅导能力的课程培训。该培训分为两大模块。模块一：领导者角色转换、模块二：教练技术的基础原则，理论、目标、如何定义区别不同类型的教练技术以及教练技术的方法论与如何执行。不论是新晋升的经理还是已有管理经验的领导者，专业销售辅导能力的课程培训时都是以销售绩效辅导为核心所展开的，但是在具体的培训内容上会有不同的侧重点。

企业
案例

默克

绩效辅导与 Coaching

默克商业学习中心主要负责业务团队，如：销售团队、市场团队、市场准入、商务培训等。

默克以结果为导向的绩效辅导培训技巧内容，由默克全球牵头向各个地区分支机构推行。而中国区在此基础上，不断做出升级与改进。如：情境境辅导，根据员工的能力、意愿度、具体任务情况的不同采取不同的领导力风格与辅导策略。

◆ 绩效辅导不断地革新改进

默克，近年来一直持续改进推进绩效辅导：将绩效改进技术与辅导模型相结合，更好地精准诊断员工的绩效问题。现在已经进入了第三个年头，每一年商业学习中心都会复盘上一年的经验并开发后续课程内容，持续推进绩效提升。第一年为情景辅导，第二年（去年）为绩效辅导，今年则是绩效辅导进阶。所以这也对大区经理提出了要求。每一年大区经理都需要重新进行认证，作为绩效辅导课程的认证讲师，向下一层级的地区经理进行推广与培训。

◆ 绩效辅导进阶的重点

而今年进阶版绩效辅导的重点不止需要甄别诊断，员工在执行过程当中所遭遇的难点与挑战点，默克还希望将这些难点问题编纂成课程内容，供直线经理查阅。为此，默克邀请了专门的岗位专家，即：高绩效经理，共同参与课程研发过程，一起研讨在辅导员工的实际执行过程中，直线经理所面临的困难。

在今年年底，商业学习中心会发布默克“知乎”：默克绩效辅导的案例集。其中归纳各类直线经理所面临的绩效辅导难题，并萃取了关键词、关键动作与解决方案。直线经理可以在电子版案例集中找到成功的辅导案例以及专家建议：在该辅导场景下的破局关键点与原则。例如 如何帮助新员工快速达到新岗位要求；如何激发资深老员工的自驱力与源动力使之达到绩效水平；公司策略发生变化，如何让员工抛弃过往成功的工作方式与习惯，适应新的节奏与方式；企业战略执行不到位，又应该如何进行辅导。

此后，直线经理可以直接搜索关键词，调取需要的辅导技巧、关键要求与成功案例，实现了点对点的问题覆盖与解决。

◆ 绩效改进与教练辅导

默克一直以来都在推进绩效改进技术，可以通过流程与方式方法的改变起到立竿见影的效果，快速提升绩效。而这正是因为人的改变是缓慢的，所以更需要探索让人可以更快更简单做事的执行手段。这其中包含了三部曲。第一：清楚诊断问题，并把问题讲明白。第二：给出简单、直接、易行、可被复制的执行手段，第三：匹配奖惩制度。

在当前行业变化的过程中，有的绩效问题不能单纯依靠三部曲解决，而是人的问题。所以，在这样快速变化的环境下，教练技术应与绩效改进技术相结合。先通过提供行之有效的工具手段改变行为改善绩效，随后通过教练技术改变意识与心智模式，可以帮助员工在这样多变的情况下，更加得心应手开展工作。

► 方式二：Team coaching 技术辅导团队，帮助项目落地

企业已经意识到，现阶段在完成业务目标的同时轻量化地开展人才发展才是更可行的方案。但是有些时候，问题的根源并不是员工没有能力或没有掌握正确的做事技巧，而是员工自身出现了问题，比如心智模式、意愿度、无法抛弃旧有的成功习惯；无法接纳适应事物的改变等。这些都无形之中拖累着员工的个人成长与发展。同样的这些问题不止出现在个人身上，由于异地办公协同合作等工作形式的改变，团队关系也面临着这样的问题，而且因为聚集效应等因素，或许更为棘手。

但是令人欣喜的是，企业或许已经发现并正视了这一问题，并尝试通过，如团队教练技术的引入帮助解决。正如图表 14 中显示的那样，在团队项目中融入教练技术已呈现一定的趋势。目前已有 35% 的企业开始尝试用教练的方式辅导团队，帮助团队完成既定目标，这也与上图中的辅助组织转型与变革项目有着相似之处。其中又以团队融合类项目占比最高（71.88%），也有超半数的企业在组织转型，发现全新业务增长点等团队项目场景，会融入教练技术帮助拉齐对于项目目标的一致认知。由于是在团队中应用教练技术，所以企业大多会选择开展团队教练项目。

图表 14: 在团队中引入教练技术开展现状

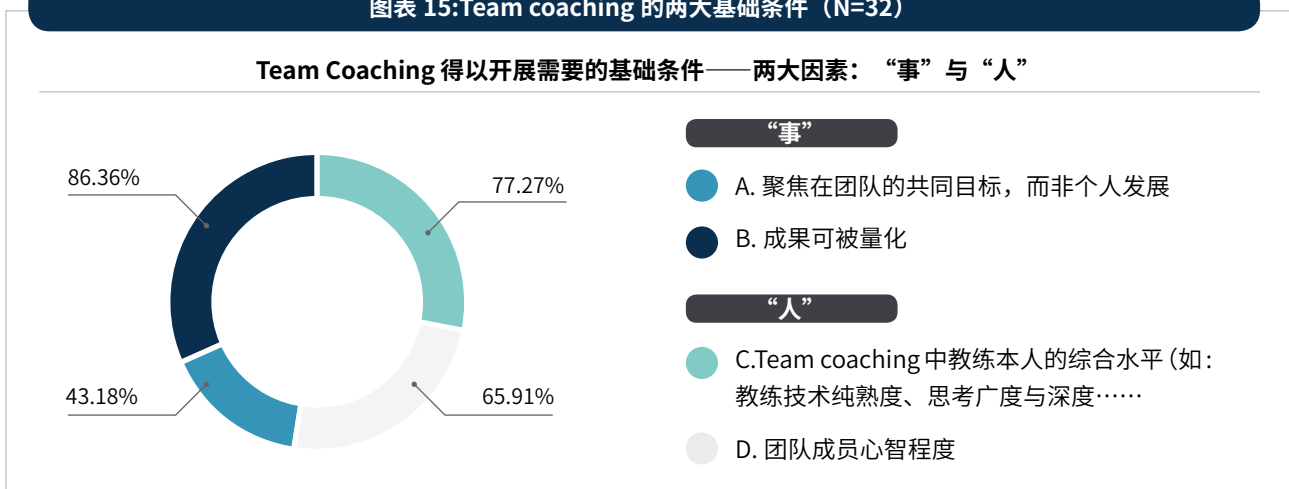
	A.1V1 教练对话	B.Team coaching	C. 开展教练培训课程	D. 内部教练培养
A. 组织转型与变革管理项目中（如：数字化转型、企业文化焕新……） N=16	43.75%	75.00%	56.25%	31.25%
B. 业务增长（聚焦未来业务发展方向或新的机会点与增长曲线） N=19	63.16%	78.95%	47.37%	31.58%
C. 团队融合（如：M&A 后的团队融合、新经理与原团队的融合……） N=23	56.52%	78.26%	65.22%	39.13%

我们也和企业开展了深入沟通，并发现虽然企业已有意识开始使用，但是目前具体的实践尚不成熟。结合下图中：教练技术得以开展的基础条件，我们可以发现，团队教练的基础条件可以从“事”与“人”两方面予以考量。

所以，我们将结合企业具体实践情况，分别从“事”以及“人”这两方面入手予以梳理。

- “事”：team coaching 的应用场景分类以及对于业务的助力；
- “人”：对于团队教练本人的要求。

图表 15: Team coaching 的两大基础条件 (N=32)



▷ “事”：team coaching 的应用场景分类以及对于业务的助力

Team coaching 的具体作用与触点需要基于团队组建目的与团队情况进行分类讨论。大致可以分为三种情况

◆ 来源于同一部门的原生团队

此时，由于团队成员来源于同一团队或同一部门，业务目标一致，所以 team coaching 主要的目的是帮助团队成员自我驱动，发挥更大的潜能。企业可以考虑教练技术培训搭配团队教练或一对一教练的方式。在帮助员工掌握基本的教练技术工具的基础上，了解教练的核心与内涵，进而实现人才发展的目的。

◆ 团队融合

团队融合类的项目一般主要为帮助新经理与原生团队进行团队融合。此时，团队教练的重心是帮助建立原生团队与新经理之间桥梁。了解新经理的个人管理风格，了解原团队的团队氛围与关系，确定在过去的协作过程中是否有隔阂或板结存在。

◆ 基于特定业务目标组建的跨部门临时团队

跨部门临时团队的组建一般是为了完成特定的预设目标。团队成员来源于不同的部门，彼此之间并不了解且各自又有着其各自的业务指标。所以在项目开始之初，达成共识，确认共识目标对于企业以及个人的意义是驱动员工自驱力的重中之重。

这就要求教练对于团队成员个人情况有所洞察，了解成员属性，明确成员在其中的定位，进而做出合理规划。

此外，在项目启动后，也需要时不时地带领团队一同复盘，确认团队成员与项目进展没有跑偏。



专家
洞见

某知名外资药企专家

Group coaching 团队教练

团队教练中团队的情况分为两种。

第一种是 team based, 团队成员来源于同一部门, 大家彼此都有着共同且一致的目标。

另一种为 project based。团队里的成员来自不同的部门, 有着各自的本职工作且各自的汇报线也多有不同。因为有着不同的知识或业务经验被抽调出来组成全新的基于项目的团队。

两种团队模式下, 教练的作用

在第一种情况下, 由于本身就来自同一部门, 且团队目标比较明确。所以他们只需要按照原有的既定的角色定位开展合作即可。

第二种情况下, 由于是基于项目临时搭建的团队, 所以组员在这之前并没有一致的认知。而且由于每个人的 KPI 不同, 所以每个人对于项目的重视程度也存在差异。这自然影响着每位成员的角色定位以及参与深度。

这相应也对于 team coach 的角色有了更高的要求。Team coach 不止需要知道每个人的情况与角色定位。还需要把一个松散的团队拧成一股绳, 统一彼此的认知, 建立团队向心力, 实现团队目标的达成。

其中包含软硬两部分技能。硬技能包含会议的机制流程设计。与组员建立沟通了解机制, 从而进一步了解员工各自属性, 明确在团队的角色定位于职能。明确哪些会议哪些人员需要参与, 并进行详细规划。也通过日常沟通, 了解组员的本职工作目前可能处于何种阶段, 以此来判别可以投入多大的精力给到团队。这些都是引导师或团队教练需要掌握的硬功夫。

软技能的核心则是如何帮助团队更快速地建立认知与信任, 建立团队内的心理安全感。这些目前已经有较为成熟的工具与方法论可以借鉴。对于工具是否了解, 又是否能做到活学活用也是对于 team coach 本人较大的考验。

企业
案例

东软

团队教练

在企业中, 团队教练项目涉及内容比较多的场景大多是: 战略目标与共识性如何? 如何帮助组员形成清晰且一致的认知。如何实现战略目标的落地, 落地的具体路径如何? 团队文化与协作如何等?

当接到团队项目需求的时候, 首先通常会按照完整的团队教练的流程进行访谈与调研。了解团队成立的契机或原因是什么, 组员的个人情况等形成对于团队的基本诊断。

结合了解到的需求, 设定不同的主题: 是需要更多的引导团队还是在引导的过程中融入教练, 并考虑融入的比例如何。

在具体开展过程中, 一对一的教练对话以及团队教练都会间断地不定期开展。

举例来说, 我们曾经对于一个区域团队开展了持续两年的支持。当期间出现阶段性的瓶颈时, 我们会和各个业务线进行持续跟进, 比如旁听业务经营会等。

在众多团队教练项目交付中, 团队教练遇到的挑战之一是如何快速建立起团队成员与教练之间的信任关系, 如何让团队成员敞开心扉开放交流, 开放的聆听; 这些挑战背后都需要团队教练有着中正的感知力、灵活性、干预有效性的 hold 场能力。

所以面对众多的挑战和机会, 东软的教练之路刚刚开启, 东软教练们与业务共同秉承终身成长的理念, 彼此相互促进共同精进, 形成学习生态。

企业
案例

默克

团队辅导

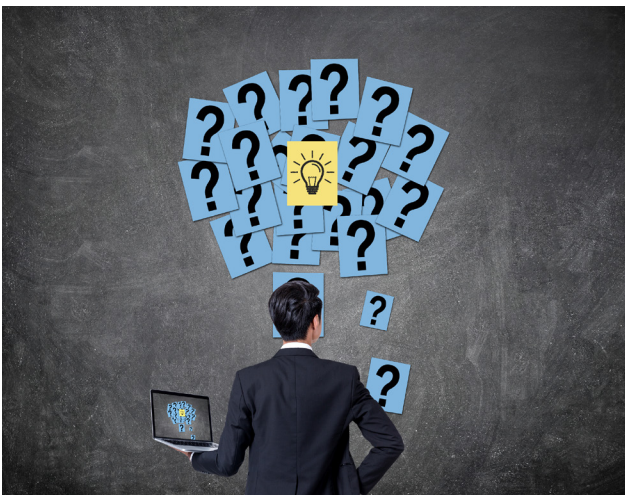
◆ 团队教练引入的契机

默克计划引入团队教练的契机，是商业学习中心收到了大量来自业务团队的需求：为团队共建目标；为团队共建团队愿景，提供价值观导向；如何构建更好的团队协作氛围。恰好此时，默克的绩效改进课程已经得到了阶段性的成功，基本实现了“事”的解决，所以开始推行团队教练技术，开始针对与“人”直接相关的问题。

◆ 未来发展方向

默克预计今年年底启动团队教练内部课程。过去，传统的教练对话基本为一对一的环境，而在现在疫情反复，经济环境艰难，国家对于医药行业政策持续收紧的状况下，大家的内心普遍受到较大冲击。此时企业与员工共同面临的或许不是技能与能力方面的问题，而是团队合作、目标共识、心理安全与团队融合的困难。

所以默克也希望借助团队教练的流程、工具与方法论帮助业务部门解决这些心智与意识层面的挑战：如何实现目标共识；怎么去做团队融合；更好更高效的跨区域合作模式应该注意什么；如何让大家摆脱习惯于以往的工作方式，愿意接受新方式。



专家
洞见

埃里克森

企业内团队教练的应用主要可以分为四大场景。

场景一：帮助原生团队发挥潜能。

Team leader 作为团队的管理者，有义务引导团队，通过教练的能力将团队中每一位成员的潜能发挥出来。所以此时，企业通常会聘请外部教练对团队领导者进行培训或开展 team coaching。以我们曾经服务的一个客户为例，为了帮助战略在各门市中的落地和执行，企业引入外部资源对于门店的基层管理者（店长）开展了培训。由于是针对基层管理者，所以培训内容较为基本，主要从技巧层面帮助门店经理掌握提问技巧、倾听技巧，并通过建立团队内的信任等方式帮助落实战略目标。

并从中挑选了一部分的尖子生，并匹配了一对一的教练资源，通过培训 + 团队教练 + 一对一教练的方式帮助解决业务问题，并实现教练项目的落地。而这样的落地形式，同样适用于在自己部门内，推广学习教练技术。

场景二：帮助基于特定目标所组建的跨部门团队，完成预设目标。

为实现某一业务战略目标，企业组建了一个临时团队。以新品上市这一目的为例，团队成员需要完成新品上市前的战略规划：了解市场与目标客群、消费者行为、售货渠道等内容。由于团队成员来源于各个部门，且各自也有着各自的业务指标。所以需要在项目开始之初拉齐所有团队成员对于项目目标的共识和认知，确认开始的方向不跑偏。

在项目启动之初，就可以采用团队教练的方式帮助团队成员建立共识：我们今天大家的共同目标是什么？这个目标对公司的意义是什么？对我们个人的意义又是什么。并且每隔一段时间，我们也需要用培训或团队教练的方式帮助大家回顾团队进程。利用教练的提问技巧，确保每个人都在对的行为轨迹上，没有发生偏移。

场景三：帮助团队融合或建立良好沟通模式

第三种情况主要为了帮助企业开展团队融合等目的。如：新经理空降团队，如何帮助新经理与原团队开展融合；年轻的团队负责人如何和年长的甚至隔代的组员进行沟通，如何帮助团队成员达成一致的共识。

场景四：确认发展方向

第四场景在其中的运用非常广泛也非常落地。企业每年都需要根据业务与商业环境的变化，制定新的人才战略。此时，企业也需要根据人才盘点，人才储备的具体情况制定人员培养的重点和规划。

最为传统的做法，是通过问卷了解员工和个人今年想要获得什么样的培训与发展。或者通过访问高管业务部门领导、360 分析与测评工具，了解共性的能力差距项，然后制定人才发展重心。

但是这些方法都会存在共同的问题，这到底是不是我需要的能力，或者我是否知道企业需要我具备什么样的能力。人力资源也很难对于收集起来的问题进行深入挖掘分析，背后的因果逻辑或冰山之下的问题到底什么。

所以现在很多中大型企业都会选择这样的方法。将公司的高管层召集起来开展 team coaching 针对公司未来的发展前景、使命与愿景达成共识，并了解在这样的愿景之下，我们需要发展的是什么；需要什么样的组织能力；需要什么样的人才。在达成面向未来的共识后，再去复盘培养计划，明确哪些可以被留用，哪些已经不再适用了。

▷ “人”：对于团队教练本人的要求

从上文中，我们可以看出，在不同类型的团队中，team coaching 技术起到了不同的作用。所以显而易见，这也对于教练本人提出了更高的要求。我们也就这一问题倾听了市场的声音，并就其中提到的共性能力素质与专家进行了探讨。

结合词云 16 和专家洞察，我们可以发现对于团队教练的能力素养要求主要分为两层：**作为教练的基础专业素养以及作为团队教练需要额外具备的能力要求。**

团队教练所需具备的能力素养

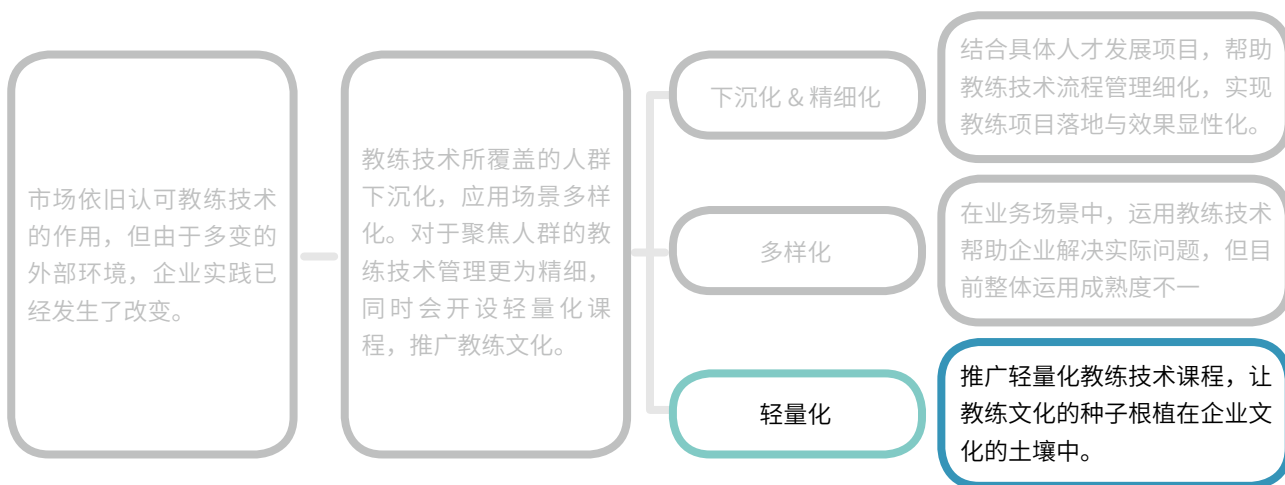
作为教练的基础专业能力：

- ◆ 洞察能力（快速了解团队中个人的情绪变化以及可能产生变化的原因）
- ◆ 聆听技巧
- ◆ 提问技巧
- ◆ 对于业务的理解力
- ◆ ……

作为团队教练需要额外具备的能力要求

- ◆ 对团队文化的理解
- ◆ 对于组织行为学甚至心理学的认知
- ◆ 控场能力
- ◆ 对于团队的引导力
- ◆ 了解在不同的团队项目下，企业所面临的普遍问题与解决方案。并可以根据团队实际情况（如：团队成员情况、合作情况、团队目标等）予以及时调整。
- ◆ ……

◇ 现状 5 轻量化：推广轻量化教练技术课程，让教练文化的种子根植在企业文化的土壤中。



通过前文中的市场认可数据与企业落地实践变化我们可知，虽然市场对于教练技术的认可度已经有了大幅地提高，不少企业选择在既有的人才发展项目融入教练技术，下沉化地帮助人员和团队发展，完成业绩目标。

但是与此同时，下沉化也意味着轻量化。目前仍有一大部分企业，选择先以轻量化的培训课程入手（图表 17）一方面可以扩大教练技术在员工中的认知，让部分人群先感受到其“魅力”与助益，同时也可以帮助员工实现领导力发展，通过掌握部分教练式技巧或工具，提升辅导技能或沟通能力。

但在实际推广过程中，企业表示“如何内化教练课程”（84.85%）与“部分管理者不会学以致用”（81.82%）是企业所面临的主要两大挑战与难题。（图表 18）我们也将结合东软、A 企业的实践经验与埃里克森的专家洞见予以解答。

◆ 教练课程的内化与推广

企业在开展教练课程内化时，需要注意以下几点。

◇ 阶段式地孵化教练课程

部分企业内部开展，如：教练式领导力的课程是为了内部孵化培养一批可以在内部带领团队或完成教练相关项目交付的内部教练。对于这类企业，更需应该注意不可操之过急，可以送内部领导力或人才发展课程的专业讲师去外部学习教练专业课程，进而将核心与要点内化，先尝试与内部领导力课程相融合。

在有相关经验后，再考虑思考是否需要开发培养认证内部专业教练。

◇ 是否已经具备专业的团队？

教练课程萃取开发的核心是是否能将教练的内核在清楚传达的基础上，结合企业实际情况予以本土化。所以，一方面需要对于教练有着深刻的理解（获得外部专业机构认证或许只是一个基础条件），同时也需要对企业自

身情况（业务未来重点与变化、未来的大致人才画像、人才战略与人才发展重心……）了然于胸。

◆ 如何帮助管理者学以致用

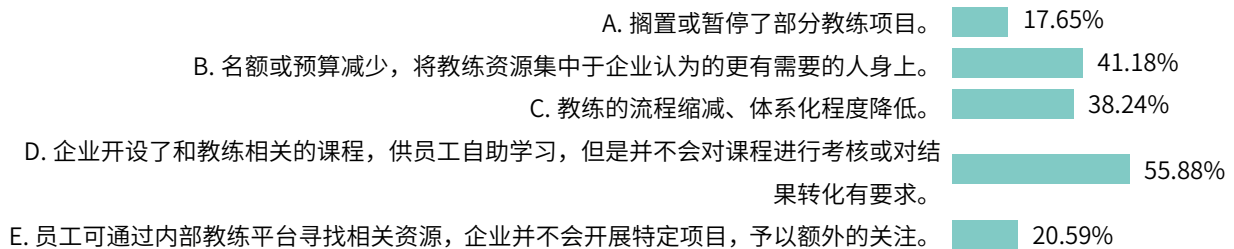
◇ 确认业务发展情况

可以学以致用的前提条件是，管理者愿意或者需要学习。在业务发展较为稳定时，领导力发展项目或教练培训课程更易推广。

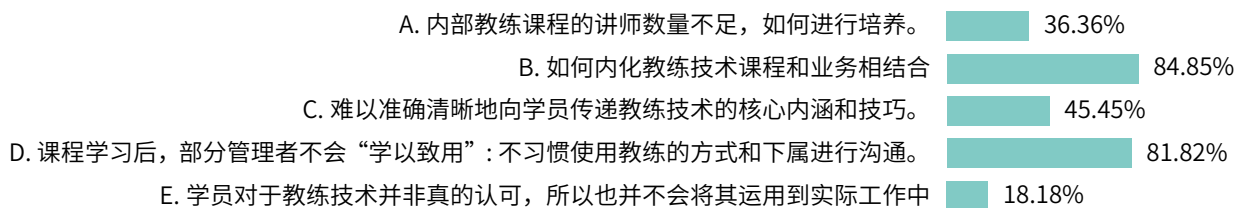
◇ 与工作场景相结合，培养用户需求

但是这并不意味着，管理者表示自己并不“需要”时，培训部门就完全无计可施。企业可以在企业遭遇实际工作困难时，将教练技术予以“包装”，一方面在实际工作场景中，帮助管理者解决问题；另一方面帮助管理者意识到原来过去的惯用方式或许已经难以解决现在的问题，自己的领导力风格或沟通技巧已经不能完全满足需求。通过帮助管理者意识到，自身能力不足，进而意识到教练技术的益处，从而打动管理者尝试学习教练技术，愿意学习教练技术，进而实现在工作中尝试实践的目的。

图表 17: 贵公司的轻量化教练技术体现在以下哪些方面? (N=56)



图表 18: 在推广教练课程的过程中, 贵司是否遇到了以下问题和挑战? (N=56)



专家洞见

A 企业

Q: 通过教练实现人才的发展或能力的提升是个需要时间的过程。但是由于外部环境对于结果转换又有了更高的要求, 我们该如何平衡两者?

A: 我觉得主要有以下几点, 企业在开展教练技术课程或项目时需要予以关注。

1. 业务部门可以看到教练技术的作用或结果反馈

企业的高层一般会担心例如, 流失率, 员工满意度、企业战略方向以及企业文化层面的内容。而业务部门, 尤其是销售团队则更关心业绩指标。所以如果想要让教练技术在企业中生根发芽, 首先需要获得高层或大老板的支持, 其次要让业务部门老大看到实际的效果。

2. 时机

当我们无法改变业务总监们的想法时, 我们就要选择合适的时间引入教练的技术或方法。举例来说, 我们的销售团队中有 a、b 两个团队。团队 a 目前是平稳上升期, 此时开展教练课程, 领导不会觉得耽误业绩, 教练课程也可以获得进一步地发展和突破。但是目前 b 部门, 流失率高, 业务不稳定, 此时如果开展教练项目, 便不合适。但是虽说此时不适宜大张旗鼓地开

展教练模块, 但是我们也可以在解决总监最亟待解决的业绩问题的过程中, 插入一些教练技术的模块。

以 2020 年后半年为例, 那是销售部门流失率高, 民心不稳, 为了更好地了解症结, 管理层引导开展了访谈。我们部门抽调了几位老师针对不同层级的代表和经理开展访谈。访谈的过程中融入了教练式的提问技巧, 但是并不会加以引导, 只是进行提问。

这个例子的核心在了解挑战聚焦人群的核心或关心重点, 片段地引入教练的技巧和方法论。此时的重点不是引入教练项目, 而是从技术层面, 通过教练式的提问发现问题、引发思考、帮助业务解决问题。

3. 教练的名称不重要, 做的事才重要

当我们去年引进埃里克森的课程时, 我们一直让老师回避提及教练这个名词, 而是以提高绩效辅导技巧等名义进行教练技术的培训。因为业务部门对于理论学习并不感兴趣, 我们需要在解决业务部门所真正关心的重点的同时, 润物细无声地带入教练技术。此时学员才不会排斥, 才会慢慢地接受。

对于一名优秀的教练而言, 需要学会用业务可以接受的方法导入教练技术。我们并不需要强调我们正在使用教练的技术, 只要可以帮助业务解决问题, 实现最初所定下的目标, 名字并不重要。

专家
洞见

埃里克森

虽然由于教练与人才发展项目本身特性，企业难以立刻看到，但是我们也就可以通过对于项目的思考和设计，加速效果显性的过程。我的建议的核心思想是将学习与员工工作直接挂钩。

以我们过往所服务过的实践客户案例为例，这是一个世界 100 强的医药行业。他们的目标是，在 50 个目标城市内推广新药，要将药物特性在最快的时间内与目标城市中的目标族群进行沟通。此时学员找到我们，希望可以找到一些问题解决的思路。

我们给出的建议是第一步如何用 coaching 的方式在目标城市中找到目标族群。因为每个城市中的目标群体以及重要性排序皆有不同。所以我们先为这些销售经理导入了教练技术的基本培训，然后将他们分为七组，每组配备一位专属的教练，通过教练式的提问技巧，让销售经理们自己思考，自己城市内的目标族群是什么；自己说出来自己应该使用什么样的推广策略。

所以此时的思路是，企业遇到了实际发生的问题，我们的重点不是去推一门培训课程或一个工具与技术，而是了解业务是什么，并以解决业务问题的思路来帮助员工与主管意识到原来还有其他的问题解决的思路。此时，他会自动自觉自发地参与进来，因为效果是立竿见影且是真正的对症下药。

从这个案例中延展来看，如果 BP 本人和 BU 的 leader 已经建立了深厚的信任关系。当 BP 发现团队目前面临了这样的困境，也可以考虑直接和团队主管进行沟通。可以通过小范围的试水，先看看效果。如果真的有效的话，便会引起学员中的涟漪反应。正向的反馈会激发更多人想要尝试的意愿，同时这样的意愿也会让大家更愿意更习惯在工作中使用。

此外，企业内自己的教练文化与内部教练制也非常重要。如果目前开始培养内部教练的时机尚不成熟的话，企业可以思考每月抽一点时间开展一些教练相关内容宣讲和茶话会，并在人群中找一些“托”，让他们现身说法。以品牌宣传与打广告的思路，向员工宣传推广教练技术。

企业
案例

某互联网 B 企业

◆ 帮助建立对于教练技术的认可

由于大家对于教练的认知还是更多地停留在高管教练中，员工也大多对于其余管理者可不可以参与，可以收获什么样的帮助并不清楚。所以项目启动初期的重点便是帮助建立管理者对于教练技术的认知，消除大家的质疑，并让他们意识到为什么需要掌握教练技术。

B 企业主要是从以下三方面，逐步地培养员工对于教练的认同与信心。

◇ **个人影响力：**在日常工作与交流中，有意识地使用教练技术，引导管理者进行思考，久而久之，虽然业务管理者没有直接接受教练技术的培训，也会耳濡目染地感知到变化与影响。

◇ **培养需求：**在日常工作中，业务管理者对于教练技术的需求一般存在于开会场景，其中运用较多的是对多的团队教练技术，而此时教练技术的重点和方法与引导技术十分得相似。在日常搭场子开展团队沟通时，引导师也会有意识地运用教练的谈话技巧和提问方式，让大家逐步感受到有教练技术加持的会议与沟通和没有教练技术运用的会议的差别在哪里，从而引导并培养管理者，主动地学习并掌握教练式沟通技巧的需求。

◇ **帮助管理者意识到其沟通技巧中的局限：**业务管理者并不会天然地觉得自己需要教练型的领导力，或者自己的沟通技巧存在问题，我们要做的正是帮助他们意识到自己天然的惯用的沟通方式其实存在缺陷或可以被提升的空间，进一步激发管理者完善自身沟通技巧的个人意愿。一旦个人意愿被激发，后续的培训辅导也就自然水到渠成。

解决方案与思路清单

LIST

教练项目落地环节挑战与思路解决方案

◆ 教练的甄选与匹配

对外甄选

- ◇ 相关资质证明、
- ◇ 过往教练经验与擅长的领域、
- ◇ 过去工作经验经历。
- ◇ 开展试讲，就真实工作场景抛出真实的问题。检测教练本人的风格以及是否有足够经验能够提出有效的提问。

对内匹配

- ◇ 认证内部教练、建立教练池与教练档案，储备教练资源，以便在需要的时候对内交付教练项目。在档案中，注明过往工作或项目经历、过往教练经历与擅长的领域。企业可以更加目标明确地挑选教练。
- ◇ 而不论是从外部引进或从内部挑选的教练资源，双向选择都是最被建议的方案。
- ◇ 在正式建立教练对话关系前，都应通过试讲或一次直接的对话，确定 coachee 与 coach 是否聊得来，是否匹配。

◆ 教练项目前期目标设定方法论

合理预设目标：教练是人才发展的手段之一，但并非是无能的。企业需要对项目有合理化地预期。

需求确认

- ◇ 员工为什么需要教练技术的助力，目前所表现出来的问题是什么？
- ◇ 已经表现出来的问题是否可以通过教练技术得以解决？或是否需要通过教练技术解决？教练技术是否是合适的手段？

◇ 员工是否 coachable ？

问题诊断

- ◇ 问题明晰——通过工具（360 环评、能力或胜任力模型打分、评鉴中心……）或访谈了解能力或素质提升项。
- ◇ 目标达成共识——组织四方会谈。通过教练本人、被教练者、被教练者的上级、平级以及下属再次确认问题的核心，形成目标。

◆ 如何衡量教练的产出

定性衡量：

- ◇ 被辅导者的自身感受、
- ◇ 被辅导者周围员工的感受、
- ◇ 和项目开展初期所设定的目标进行比较，通过是否完成，完成情况，差距体现以及背后原因分析得出下一步的行动计划。

定量分析：

- ◇ 具体能力项在开展辅导前后的变化、
- ◇ 员工个人绩效的持续性改善。

过程跟踪：

- ◇ 通过过程跟踪日历或日记，将辅导过程中双方所达成共识的内容记录下来，一方面利于后期追踪溯源，另一方面也将期间所发生的变化进行可视化呈现，同时也为之后的推广或案例展示留下可供参考的资料。

LIST

如何实现从业务场景切入

◆ 方式一：教练技术与绩效辅导技术相结合

通过解决业务所最为关心的问题，吸引业务部门“入局”。

- ◇ 诊断绩效不佳的本源问题；
- ◇ 通过关键点与关键要素的梳理与复制点对点地解决问题，改善员工行为，提升员工绩效；
- ◇ 再通过奖惩机制固化行为模式，形成正向反馈。从而实现“事”的解决，进而保证存活这一第一要义。
- ◇ 在帮助企业存活（解决企业最为棘手的“事”）的同时，关注“人”的变化。
- ◇ 企业可以选择将绩效管理 with 反馈辅导等培训内容和教练技术相融合。一方面通过提问技巧了解员工真实的困难，并自己提出行之有效的问题解决思路；另一方面培养管理者挖掘潜在问题开展辅导对话的能力。
- ◇ 此外，对于位于不同能力水平或发展阶段的管理者而言，企业需要注意教练式技术的引入比例。
- ◇ 企业可以通过学员对于工作内容的掌握水平，学员自身状态等大致判断，此时更适合的方式是 Teaching、Mentoring 或者 Coaching。

◆ 方式二：Team coaching 技术辅导团队，帮助项目落地

团队教练的基础条件可以从“事”与“人”两方面予以考量。

“事”：team coaching 的应用场景分类以及对于业务的助力，依据团队组建目的与团队情况可大致分为三类。

- ◇ **来源于同一部门的原生团队**：借助 team coaching 帮助团队成员自我驱动，发挥更大的潜能。企业可以考虑教练技术培训搭配团队教练或一对一教练的方式。在帮助员工掌握基本的教练技术工具的基础上，了解教练的核心与内涵，进而实现人才发展的目的。

- ◇ **团队融合类**：一般为帮助新经理与原生团队进行团队融合。Team coaching 的重心是帮助建立原生团队与新经理之间桥梁。了解新经理的个人管理风格，了解原团队的团队氛围与关系，确定在过去的协作过程中是否有隔阂或板结存在。

- ◇ **基于特定业务目标组建的跨部门临时团队**：由于团队成员来源于不同的部门，又有着其各自的业务指标。所以在项目开始之初，达成共识，确认共识目标对于企业以及个人的意义是驱动员工自驱力的重中之重。

“人”：对于团队教练本人的要求。

团队教练所需具备的能力素养

作为教练的基础专业能力：

- ◇ 洞察能力（快速了解团队中个人的情绪变化以及可能产生变化的原因）
- ◇ 聆听技巧
- ◇ 提问技巧
- ◇ 对于业务的理解力
- ◇

作为团队教练需要额外具备的能力要求

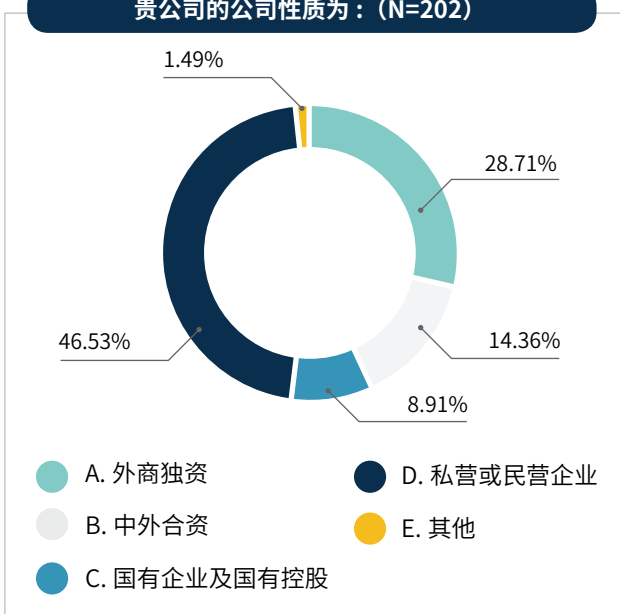
- ◇ 对团队文化的理解
- ◇ 对于组织行为学甚至心理学的认知
- ◇ 控场能力
- ◇ 对于团队的引导力
- ◇ 了解在不同的团队项目下，企业所面临的普遍问题与解决方案。并可以根据团队实际情况（如：团队成员情况、合作情况、团队目标等）予以及时调整。
- ◇

关于参调企业与参调者

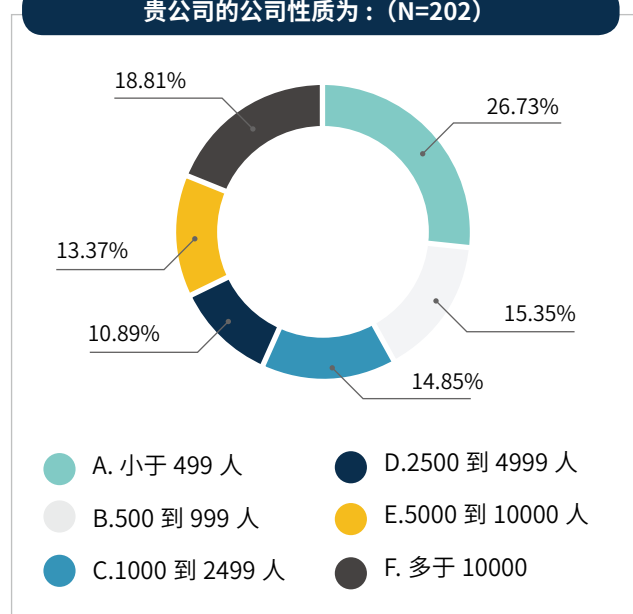
贵公司所处的行业：(N=202)

制造业	15.84%
IT/ 软硬件服务 / 电子商务 / 因特网运营	13.86%
制药 / 生物工程 / 医疗设备 / 器械	9.90%
教育 / 培训 / 科研 / 院校	8.91%
中介 / 咨询 / 猎头 / 认证	5.45%
房地产开发 / 建筑工程 / 装潢 / 设计	3.96%
快速消费品 (食品 / 饮料 / 化妆品)	3.47%
批发 / 零售	2.97%
通信 / 电信运营 / 网络设备 / 增值服务	2.97%
仪器仪表 / 工业自动化	2.48%
航天 / 航空 / 能源 / 化工	1.98%
交通 / 运输 / 物流	1.49%
机械 / 设备 / 重工	1.49%
农业 / 渔业 / 林业	0.99%
服装 / 纺织 / 皮革	0.99%
家具 / 工艺品 / 玩具	0.50%
家电	0.50%
贸易 / 进出口	0.50%
医疗 / 护理 / 保健 / 卫生	0.50%
广告 / 公关 / 媒体 / 艺术	0.50%
物业管理 / 商业中心	0.50%

贵公司的公司性质为：(N=202)



贵公司的公司性质为：(N=202)



其他对标数据

您认为教练技术对于企业人才发展的助力以及价值是？

knowledge and culture sharing
发挥高潜人才潜能，提升领导力
澄清、赋能、转化、提升
帮助每个人更深的自我觉察，从而找到内在动力，去更好地实现自我
给予员工强大的精神支持，最终在工作中表现优异
激发员工内在动力
领导力，团队合作，绩效提升
非常重要
帮助人才加速成长，同时稳定人才。
激发员工的责任感
能持续性的提供针对性人才培育，提升个人及团队效能
团队辅导和绩效反馈均可
更加注重激发人才的主动性
自我驱动
提升自驱力和创新力。
改变传统管理方式，激发员工潜力，帮助员工找到工作中的最佳发力点
助力团队推进工作
提高效率，激发潜能
帮助管理人员统一管理语言和自我角色的认知
促进彼此深入交流
形成健全的培训体系，发掘人才
帮助人才厘清发展诉求，找到自驱力，形成组织和个人的共赢。
企业与个人共同成长，合作共赢
教练技术能很好的助力企业高管觉察自我，找到企业前进的方法，帮助上级管理领导团队，人才能得到相应的尊重、认可，也能积极的找取前进的方法。
激发个人潜能，实现公司与个人的共赢
对新员工的引领作用；内部产品推广时更能贴近业务进行培训变形
帮助我们团队组织进行管理思路理清
传承、融入到文化、由内而外提升内驱力。
小步慢走 星火燎原
面对不确定时代，需要教练文化以激活组织内部的创新力。
可以很好助力各层级人员发展
管理语言
人才的持续发掘与培养
人人互为教练，可高效管理。
用教练的管理方式来释放团队成员的潜力
教练技术在个人的成长很有帮助，但如何在企业中开展还需探索适合的模式。

赋能成长
引导、促动、赋能组织
引导思考，启发意识，达成共识
个人认为教练技术应用起来可能有一些费时间，但是总体来说，教练技术可以让员工更加自主的成长。
待验证吧，目前还没看到实际的效果。参加过教练培训的员工对课程内容会有一定的认可。
Can deep diving issue to find root cause,and then Adapt out proper solution
激发员工的自主能动性，创立员工愿景和企业愿景相连接
团队能力发展的重要手段
帮助管理者思考业务
知识员工的发展
帮助人才发展项目落地
能更好地释放人才潜力，发展领导力
增强自我觉察能力，扩展思维，发现盲点并解决
教练技术可以互相促进，互相影响进步，共融共发展。
掌握先进的管理技术；增加企业文化。
激发使能人
赋能指导
人才培育和赋能，激发创造性，重塑领导力，打造良好企业文化氛围
有助于建立内部辅导文化，提升管理者人才发展意识和能力，有利于更好解决实际业务问题。
推动团队能力提升
提升沟通，和团队协同能力，激发个人潜力
相信员工潜力，管理知识型员工，驱动员工智慧推动组织绩效
通过职场经验丰富的教练，帮助企业管理层以更客观的角度提升管理水平
员工赋能及领导力提升
引导战略 / 目标落地，促进团队认同感
助力上下级沟通，增强下属承诺度

贵司目前针对高管开展教练项目的目的是？(N=25)

A. 业务问题：解决业务层面现有问题；跳出原有的格式化思维模式，创造新的业务可能性或机会。	48.00%
B. 塑造并提升领导力水平，更好地带领团队，达成业务指标。	88.00%
C. 培养教练型领导力	64.00%
D. 通过影响业务与高管推动教练文化在企业内落地	36.00%

在进行外部教练甄选时，贵司更看重以下哪些维度或指标？(N=25)

A. 教练本人过往在企业中的工作经历	60.00%
B. 教练本人 ICF 资质与过往服务时长	28.00%
C. 教练本人过往服务经历	44.00%
D. 教练个人对于业务问题的思考广度和深度	56.00%
E. 教练个人在教练技术方面的成熟度（如：教练的提问技巧、引导技术……）	48.00%
G. 教练本人和企业文化价值观的契合程度	56.00%
H. 教练和被教练者之间的“化学反应”（两者之间的场域契合度）	44.00%

在进行内部教练甄选时，贵司更看重以下哪些维度或指标？ (N=25)

A. 内部教练个人在教练技术方面的成熟度（是否可以掌握）	56.00%
B. 教练和被教练者之间的“化学反应”（两者之间的场域契合度）	52.00%
C. 教练与学员是否来自同一部门	12.00%
D. 过往教练	8.00%
E. 针对高管开展的教练项目，不会选择使用内部高管	8.00%

贵司主导 team coaching 的教练是？ (N=44)

A. 外部教练	11.36%
B. 公司内部教练	72.73%
C. 团队成员并兼职教练	43.18%
D. 来自其他业务部门的领导	31.82%
E. 人力资源部门	36.36%

贵司 HR 部门在关键人才教练项目开展中的角色和作用主要是？ (N=31)

A. 帮助挑选外部或内部教练	61.29%
B. Facilitator（引导师）：和多方共同确定教练的核心目的与效果	64.52%
C. 制定搭建具体的教练流程；	54.84%
D. 确定哪些人员是 coachable（值得被教导且问题可以借由教练技术解决。）	58.06%
E. 推广教练文化	51.61%
F. 引导业务更加接受教练技术	32.26%
G. 定期跟踪，控制教练的开展节奏	38.71%

贵司是否会衡量项目组中 Coaching 的效果？ (N=45)

是	86.67%
否	13.33%

贵司目前如何衡量项目组中 Coaching 的效果？ (N=39)

A. 根据团队的反馈	76.92%
B. 关联团队目标达成情况	64.10%
C. 对于团队氛围（如：沟通壁垒，协作情况）所产生的变化。	84.62%

贵司开展教练技术培训课程的目的？ (N=33)

A. 推广普及教练技术，让更多的员工知道并接受 coaching	51.52%
B. 领导力水平提升：塑造并提升领导力水平，更好地带领团队，达成业务指标。	84.85%
C. 自我觉察：帮助更多的员工进行自我觉察。	45.45%
D. 团队融合：帮助管理者（尤其是，新晋或空降管理者）更好地了解团队，从而确定或改变自己的管理风格和重点	63.64%

贵公司教授教练技术课程的讲师来自于？ (N=33)

A. 外部专业教练	39.39%
B. 外部专业教练技术讲师	48.48%
C. 接受过教练技术培训的内部高管或业务管理者	45.45%
D. 企业内的专职讲师	30.30%
E. 企业内接受过教练辅导的专职讲师	36.36%

和 1V1 的教练对话相比，您认为 HR 部门的角色在 Team Coaching 中的侧重是？

Bridge between coachee, Line Mgr and Coach, to sustain the coaching atmosphere and behavior change
项目设计、监督过程、评估成果
发现问题
催化剂
组织者
追踪
做好安排，提高大家参与的意愿
桥梁及应用者
内外部现状的衔接
整体节奏把握，项目运作协调，效果评估
辅助作用，比如共同制定方案、项目评估 ...
团队绩效
组织
团队成员共创，共识而非仅仅是关注主管
管理问题
引导、辅助
Provide team coaching opportunity, gather feedback, continuous tracking
组织协调，跟踪后续，需求挖掘
是团队整体的状态
设计研讨会的时间、参与者
技术支持和流程把控
人才规划
引领整个流程
针对目标人群和特定目标设计 Team coach 环节
流程化协助管理
引导师，文化宣传，教练的教练
激发、共识
辅助、推动、过程监督
Facilitator
组织效能提升
加强团队教练
比较尴尬，目前还是流程把控的角色
HR 提供专业的辅导技巧，培养教练队伍为公司需要培养的人才所用。

流程
运营的组织 and 人员的筛选
赋能及激发
过程纠偏，及时推进，快速反馈
整体引导和把控，项目落地实施和持续改善，对于教练文化的推广
协助提升团队认同，营造信任氛围
协助团队和自身能力提升
教练场景
目标学员的选择和后续跟进
主要是认证人员，以及线上会议组织者
引导及控场

贵司将来是否会考虑将教练项目外包给外部机构？ (N=89)

A. 是	34.83%
B. 否	65.17%





企业案例

ENTERPRISE CASE

联想教练技术实践



李军远

联想信息产品有限公司 | 全球供应链人力资源部学习与发展经理

◆ 联想人才发展体系背景介绍

目前联想的人才发展体系采用了 4+1 的模型，即：4 个完整的人才发展体系与 1 个在线学习学习平台。

◇ 在线学习平台

联想的在线学习平台是一个广泛应用针对全员开放的数字化学习管理平台。其中涵盖了，如：财务、人力、运营、市场、IT、数字化转型、人工智能、大数据分析以及企业管理等各类课程供联想全球的 7 万多名员工免费学习。

◇ 四大体系

以在线学习平台为依托，联想还设计了针对四类员工的专属人才发展体系。

▶ 核心通用能力提升体系

此体系包含联想新员工入职必修课，以及全体员工在联想所需要的职业通用能力提升课程资源、新任经理应知应会和管理经验分享等。

▶ 青年人才培养体系

面向校招员工，联想将开启长达一年的定制化培养，将匹配一系列联想的各类培训资源，包括职场思维工具、职场技能学习活动。此外，针对职场中的新生代员工，联想每年定期开展两类项目：乐成长与解忧杂货铺。乐成长以在线学习平台为依托，联想每个月会固定推送相应学习的课题和直播内容，吸引大家自行参加。解忧杂货铺为那些对自己工作有疑问的同事打开了窗口，员工可以上线询问，由“商家”（特定领域专家）一对一解答。

▶ 领导力发展体系

领导力发展与提升体系是与教练技术最为紧密相连的发展体系。联想为各类高潜员工（准备升任管理者、已经成为管理者到总监及 ED、VP）都对应设计了相应层级的领导力发展内容。联想也设置了一些特有的项目，如：为女性所准备的全球女性领导力项目。

▶ 产品经理培训体系（根据战略需求开展）

联想，作为一个高科技硬件以及高科技解决方案公司的企业。对于高科技人才的专业能力培养自然是作为重中之重。该项目专门为公司各业务的产品经理提供加速器学习项目以快速提升产品经理的产品管理以及领导力。

◇ 教练在联想内部（全球供应链事业部）的定位

联想认为教练项目与教练技术有两大主要的作用：催化剂与纠偏。

▶ 催化剂

教练技术在人才培养与发展的过程中，承担着催化剂与加速器的作用。教练技术并不能作为直接生产或转化知识的原材料，只能在不暴露自身真实情况或观点的情况下，通过有效的提问与引导技术，帮助被辅导者意识到自我差距何为，从而加速其自身发展。

▶ 纠偏

第二个作用，发生在教练对话后。被辅导者在和教练交流后，所发生一系列的行为转变。这些变化的方向是否发生同对话时所设定的目标一致，是否发生了偏离，偏离的原因又是什么。这些也是需要教练在辅导后进行持续性跟踪反馈并纠偏的。

◆ 高管场景

在联想内，教练技术的一个重要的应用群体便是高层。

◇ 流程管理

在教练对话开始之前，人力资源部门会联动教练本人、被教练者、被教练者的上级、平级以及下属，通过多方会谈，确定希望通过 coaching 所达成的目标，并制定大致的计划。但是针对高管 coaching，联想还是希望教练和被教练者双方可以以彼此最舒适的状态开展合作，所以并不会进行很严格地流程管控，也不会强制限定 coaching 必须开展多少次，以什么样的频次，在什么样的场合中进行。此外 HR 部门也会在每一次的辅导对话后，和教练以及被教练者确定，后续

需要提供的支持和帮助。

◇ 外部高管教练甄选（联想全球供应链事业部应用实践）

联想的高管教练对话，一般以外部教练为主。而联想对于外部教练的甄选也有着自我的标准和维度。除了会关注外部教练的资质、技术、流派以及过往的工作履历或职业生涯：是否达到了一定的成就或高度；或是否曾经主导过高复杂度项目。

而相较于专职教练，联想更倾向于曾经有过企业内工作经历后转型成为教练的人选。虽然教练是一个相对中立且客观的角色。但是依旧需要一定的知识和经验的累积，才能对被教练者做出更准确的综合判断，提出更合适的问题，并引发思考。这些的背后都需要视野和思维广度支撑。

在确定了教练的基本资质背景与经历后，联想会抛出一些真实情境下的问题，通过和教练更深入的沟通和探讨，来判定教练是否对于这个领域有着足够的了解，是否可以在辅导过程中给到更精准且具体的引导或提问，推动高管自己的思考，进而促进事业和业务的成长与拓宽。

此外，联想也会通过模拟对话来关注教练自身的成熟度以避免出现由于自身过于投入而直接给出答案的情况。

◆ 高潜与关键人才场景（联想全球供应链事业部应用实践）

联想内，教练技术另一重要的应用场景是针对中层以及高潜人才。联想每年都会开展 OHRP（人力资源规划），对在岗人员进行多维度地内部盘点（绩效表现、工作行为等）并识别出高潜人才以及明确需要被额外关注的人员。针对筛选出的高潜以及核心管理层候选人，联想会开展内部 coaching 项目。高潜候选人会和内部现有高管进行配备，针对工作精进、管理经验提升、管理场景转换、困难挑战、自我思考、领导力提升等开展为期半年到一年，一对一的教练辅导对话。

同时，当针对这些关键人才进行教练技术赋能时，联想也会刻意地引导他们成为领路人，成为灯塔式的人物。他们未来都将是联想的中坚力量，承担着承接战略，带领下属的重要职责。他们不应该只会用过往的经验指导下属，而是应该更快速识别出下属表象之下的真实困惑，并通过有效的提问引导员工自己找出答案与出路。

◇ 流程管理

和高管教练项目不同，针对高潜以及中层管理者的教练辅导，联想则会更严格地按照前期制定的计划进行跟踪。主要原因是，相较于外部专业教练，内部教练或高管的教练技术成熟度与技巧自然是存在差距的。与此同时，被教练者也

需要一定的适应过程，从以往地被指令向被引导从而自我启发进行转变。

所以企业一方面需要更频繁规律的跟进以确保教练的效果，同时也可以验证内部教练的辅导能力以及员工的适应情况。

◆ 内部教练培养（联想全球供应链事业部应用实践）

◇ 内部搭建教练团队的基础条件

▶ 组织和管理成熟度

联想作为一个全球化的公司，业务规模和内部的流程非常成熟。而全球化的公司背景也为员工提供了更多元跨区域乃至跨国的工作机会。

所以联想的人才尤其是管理层与关键人才，他们很清楚自己不仅仅需要谋其职；另一方面也还需要作为领导者去带领团队，影响他人，在更大的环境中发光发热。所以他们也很乐于承担在本职工作之外的其他职责。

▶ 对于教练技术的认可

联想在开展教练项目时，更注重构建员工对于“原汁原味”的教练技术的认可，即：“教练技术应该什么样的”；“他能够对我们产生什么样的价值？”而非强烈的单向灌输。联想希望在获得大部分人认可的基础之下，再去开展具体的项目，以达到“物有所值”的效果。

▶ 组织文化

第三点很重要的基础条件是联想自己的企业文化价值。联想自己的文化中就会有“合作共赢”，“服务客户”等概念。这些理念的背后其实是和教练的底层逻辑是相通的。在共通的文化影响和渲染下，联想内部对于学习发展，对于教练技术，对于管理者的经验分享本就有着很高的认可度。所以不管是接受教练对话，或是被任命成为内部教练，大家都会非常乐意接受。

◇ 哪些人可以成为内部教练后备梯队？

联想希望高管在被外部展业教练辅导的过程中，自己也能逐步变成可以教练他人的人，将教练技术在联想内部进行孵化。而在进行筛选过程中，联想会注意候选人的成长背景、知识面、管理经验、业务绩效表现等因素。

除内部高管外，HR 团队也会承担内部教练的角色。一方面人力资源团队是最了解教练技术的人；另一方面优秀的 HR 应该和业务走在一起，他们可以带着业务的视角开展 coaching。

◇ 如何为由高管所担任的内部教练进行赋能与技能培养

- ▶ 帮助高管进一步认可并接受教练技术。部分管理者会认为，教练的核心技术就是提问技巧，那自己日常的提问水平已经足够应对日常工作并发展下属，所以并不需要再额外去学习教练技术。所以此时的核心便是澄清平时的提问和教练式的提问的差异究竟是什么，背后的逻辑不同之处在哪里。
- ▶ 赋能高管了解教练技术的基本理念和流程框架。
- ▶ 强调教练技术在联想内部的实践性。学习之后，技术如何应用在工作中，如何赋能下属，都需要在实践中不断尝试。所以联想会在课后，给到相应的任务帮助高管掌握教练技术。
- ▶ 此外，由于企业内教练自身的工作经历与经验，其实很难客观地成为教练。在实际的教练对话的过程中，还是会不由自主地将自己的经验主义与观点融入对话中，将教练对话变成了给出答案的教导。

所以在每一次教练对话结束后，联想都会和内部教练进行复盘，还原辅导过程与结果。同时联想会派出一个观察员在旁进行观察，并将观察过程中发现的问题予以记录，再反馈给教练本人。希望通过多次的实践和复盘，帮助内部教练逐步习惯更加客观的提问模式，改进提问技巧和习惯。

◇ 由 HR 担任内部教练，应该注意什么？

虽然人力资源部门是最为了解教练技术的团队，但是他们担任内部教练也同样面临着挑战：业务对于 HR 的信任，是否相信 HR 可以开展有效的教练对话。

联想非常强调 HRBP 的角色。从定位上来看，联想的 HRBP 已经基本脱离了事务性 BP 的工作范畴，不需要负责如招聘等日常事务，主要的职责是和业务一同办公，更理解业务的问题，提供更切合实际的解决方案。所以，由内部 HR 担任教练时，也更容易获得业务部门的信任和支持。

◆ 教练技术的后续效果衡量与评估

◇ 被辅导者的反馈——教练对话前中后的指标变化

首先，联想很看重被辅导者自己的真实反馈。所以会通过深度访谈，了解教练开展前中后的指标变化。开始前的目标是什么，在对话开展的过程中哪一些方面发生了变化（如：想法、行动、自我总结还是其他方面）。结束后，哪些变化将会被真正地留用，对于实际工作产生助推。

◇ 过程跟踪

在开展教练对话的过程中，联想建立了后续跟踪（follow-up calenda）机制，即：教练本人对于被教练者的反馈和记录。主要用来观察在教练过程中是不是会发生递进式的变化和改变。例如，有一个问题从第一次对话时，已经出现了，其中重复出现，而在最后学员进行自我总结时，问题依旧没有得到解决，那我们就会思考。一：这个问题是不是能够通过教练辅导解决。如果不能被解决，coaching 对于这个问题是否起到了其他方面的助力。我们是否还需要配备一些其他的资源，通过其他的方法去解决。

◇ 针对被教练者开展前置 360 访谈。

在开始正式教练辅导前，联想会开展前置 360 访谈（被教练者的上级、平级以及其他关联部门）。通过多方访谈，确认被教练者自身的问题是什么。在辅导对话过程中以及结束后进行复盘，确认这些问题是否得到解决或改善，以此来评价教练对话是否成功。

通过以上维度，联想已经可以大致判断，教练对话是否有效，但是有效程度是多少是难以被衡量的。并且联想针对内部教练辅导并不会用到所有的维度和方法，主要依据被教练者自己的体验感、感受度以及反馈。但当评价外部教练的水平时，联想则会运用多维度的标准进行全面地衡量。

此外，如果被教练者在辅导结束后的半年到一年之间，绩效水平较过往平均水平有了较为明显的提升，由于对于被辅导者本人表现产生了实际的变化，那也可以判定教练本人的教练水平优秀并且这是一个成功的教练辅导对话。

总的来说，教练技术在联想内的人才发展应用场景为高管和关键人才。同时，联想也希望将教练课程开放给更多的普通同事了解和学习，收获教练技术带来的助益。所以，联想内部已经内化细化了一系列和教练技术相关的课程，其中涉及了如何在工作中做一个好团队领导者，如何辅导管理下属。

◆ HR 的作用

HR partner 在教练技术的落地、文化渗透与推广、以及实践过程中，发挥了极大的作用。在联想，BP 是和业务走在一起，一同工作的。联想希望 HR partner 可以尽量地靠近业务，和业务一同决策。在业务的作战讨论会与决策会上，BP 都会有意无意地引入教练技术，帮助业务思考，进行决策。此外，BP 还承担着在业务团队中另一重要职责：识别适合培养成为内部教练的人选。



教练文化与教练项目在东软内的根植与发展



李华男

东软集团 | 高级人力资源经理 & 领导力金牌教练



杨海君

东软集团 | 人力资源部副部长兼文化与领导力中心主任

◆ 东软背景信息

东软于 1991 年成立，由于最初从校园中走出来，所以企业基因中就带着极浓厚的学习氛围。东软的创始者与每一位管理者都非常重视人员的能力发展，人才发展战略更是东软的企业发展战略之一。所以自建立之初，东软就不遗余力地投入资源建设人才发展体系，并且由于市场的细分，客户需求的升级，业务模式的改变，东软也在持续性地引进外部资源与企业自身情况融合，不断迭代更新创建东软自己的人才梯队与各职别的人才发展项目，培养更能顺应时代需求，拥有多元化能力，敏捷响应变化的各类人才。

◆ 教练技术历史发展

随着组织的成长与人才发展体系的完善，东软也希望引进外部市场的先进经验与方法论充实自身的人才发展项目。通过与美国领导力发展中心的合作，东软于 2004 第一次接触到“教练”这一概念，由于了解到其对于个人能力、生产力、领导能力与心智模式能够起到极大的助力，所以东软于 2004 就开始启动引进 LMI 的教练式领导力课程，逐层地从总经理开始向下覆盖推进教练式领导力的概念与相关课程，并选派内部讲师参加 LMI 的教练认证，为形成内部良性发展闭环打下了坚实的基础。

正是初期的教练式领导力课程的引进和推广，受到了公司高管和学员们极好的反馈与反响。在与领导者开展调研与访谈了解在其成长过程中，起到极大帮助的关键事件时，总经理便提到教练项目给他留下极其深刻的印象并对他自身的发展与变化起到了极大的作用。

随着项目的逐年覆盖与成熟，教练文化的种子也渐渐地

根植于东软的土壤中，了解教练技术的员工也逐渐增多。2014 年，东软开始尝试将教练技术的元素融入学习发展项目，如：新经理转身与跃迁中。其中会涉及重塑角色认知、个人认知、使命价值观层面的重塑以及全人理念等概念的宣贯与推广。在此过程中，不止学员自身发生了变化，承担教练职责的高管的领导模式及认知等也得到了焕新。所以这也帮助东软一再树立对于教练技术与教练项目的信心。

对于教练的需求于 2020 年达到了一个高峰。外部环境的急剧变化，知识获取越来越便捷，学习形式越来越多样化，这些都在冲击着人才原有的画像与人才培养模式。而重复且刻意的训练难以契合企业发展速度与新时代敏捷的人才需求。因为未来的赛道未可知，原来的成功已难以被复制。领导无法提供最优决策，更需要的是上下一心的共创：共同创造更好的解决方案。所以此时激发员工的直观能动性，激励其共创，寻找适合自己的方向尤为关键。这也进一步促使了东软内部对于教练项目以及内部教练的需求。

◆ 教练俱乐部

◇ 东软教练俱乐部

▶ 教练俱乐部定位

东软的教练俱乐部成立之初的定位是一个非官方的民间社团组织，落在非官方的民间社团定位初衷是从民间来传播和影响教练文化，在一线员工中建立对教练文化的感知，和对教练的深度信任，就像播种者，把教练思想在一线土壤中播种，并影响对教练感兴趣的员工加入教练的学习和践行中；无论是领导者、管理者还是员工，都可以在教练俱乐部中学习，成长，共同发展。

截止到现在，东软教练俱乐部共有会员的一百二十余人，其中也孵化了十多人可以对内交付教练项目的教练。其中专业级 PCC 有四人，一位准 PCC（正在积累小时数）以及一位 ACC。

► 发展历程

自 2004 年刚开始接触教练式领导课程，到 2015 年，东软着力开发自己的教练课程，并在领导力培养专项上交付实施，成为培养课程中帮助领导者成长最有效的课程之一。2020 年初，领导力中心开始思考教练俱乐部的雏形，希望俱乐部能够成为为教练爱好者们提供相互学习与交流的平台，这也是教练俱乐部正式成立前的过渡时期。

2021，随着越来越多的人开始主动地寻找资源学习教练相关技术，越发体会到教练的益处，老师们希望创造更多的可能性，让更多的人有机会感知教练的魅力。于是东软教练俱乐部的建立正式提上日程。在获得领导与公司高管的支持后，2021 年 4 月份正式成立东软教练俱乐部。

回顾东软教练文化的发展历程，可以用三个词概括：

- ▷ 引领，2014 引领教练文化在企业内的应用。
- ▷ 见证，2015 见证自己用于实力，开发适合国内市场环境与东软自身企业特性的教练课程。
- ▷ 传承：2020 教练俱乐部的启动仪式是东软教练文化与内部教练制的传承与新的里程碑。

► 教练俱乐部的推广与宣传——成长吧

2020 年初，在教练俱乐部过渡时期，员工对于教练的认知与感受还很模糊。为了吸引更多的员工了解教练是什么，并更好地支持到一线员工提升自我认知，进而提高绩效，领导力中心开设了教练对话 Better Leadership 成长吧，每周固定时间段面向员工的一对一教练体验，东软所有的员工都可以在一个固定的时间点内申请预约免费的教练对话体验。

许多员工在尝试一次后，了解到了教练的魅力，都会自己去寻找相关的资源进行学习，其中不少人，现在已经成为了教练俱乐部的一员，在团队中应用教练式管理、教练式领导，同时也成为了可以对内交付教练项目的教练团生力军中的一员。

教练俱乐部与成长吧不仅帮助教练技术在东软内的

生根发芽，同时也有利于团队的发展管理，管理者自身的晋升，东软内部后备教练生源不断地孵化与培养。

► 教练俱乐部的推广与宣传——微信公众号

在东软的公众号中，有专门东软教练俱乐部的分支。承担了内容发布，成员招募的功能。同时也会不定期地举办线上活动，如：共同阅读领导力相关书籍，心智认知了解相关的内容。

► 俱乐部未来发展方向

目前教练俱乐部正在筹划内部教练培养与认证机制。随着东软内部教练项目的遍地开花，内部现有的教练资源明显短缺。为了加速培养生力军，在 ICF 国际教练联盟标准下，俱乐部也在筹划启动内部教练的培养与认证的机制。

◆ 教练技术在东软内的应用场景——助航项目

在人才培养过程中，实践中学习是非常重要的一个环节。在东软高管的大力支持下，领导力培养项目从 2020 年开始，启动了学员在实际工作中锻炼的课程环节。高管制定实际工作的靶向任务，根据靶向任务描绘出需要的人才画像，并将靶向任务开放给高潜员工们进行报名。经过双向选择后，高潜员工会被聘用为负责这一项目高管的助理。在学习以及完成任务的期间，东软会为项目中的每一位助理配备教练资源，支持学员们在实际历练中不断促进自我认知并激发潜能。

◇ 助航教练的各个阶段任务

助航项目一般持续一年左右。期间会经历三个不同的阶段，而教练在各个阶段的任务都不尽相同。

► 萌芽期

最开始的阶段是为期两个月左右的萌芽期。萌芽期的目标是确认学员自身的角色与定位。许多员工在参与的过程中还身兼自己原来的岗位，所以需要在没有奖金绩效激励的基础上，付出额外的时间和精力完成任务。在期间，如何保证时间与精力的分配以及坚持心中对于任务的优先级的排序是所有人都会面临的挑战。

所以教练在萌芽期的主要任务是，帮助学员了解自身定位，对齐主管或导师的需求，理解任务背后的内涵与意义，并在过程中激发学员的主观能动性与积极性更好地完成任务，达成目标。

► 成长期

萌芽期后便是大约历时八个月的成长期，学员需要完成大量安排的任务。由于所分配的任务以及学员自己的原来的工作职责，部分学员会承担较大的心理压力。所以即使智力和能力水平可以匹配工作量，但是依旧影响了精力、表现与参与任务的信心。

所以此时教练的意义一则在于陪伴。我们会要求学员在过程中记录能量日记。教练通过观察以及查看能量日记，了解员工的状态。在员工出现了能量低谷或可能放弃时，教练会陪伴学员一同梳理任务的优先级，缓解学员的焦虑与不安，帮助学员自我协调，重新建立对于任务的信心与能量。并且如果教练在期间发现了学员的卡点，教练也会帮助学员一同梳理问题的核心，找到解决问题的方向。

► 井喷期

井喷期的是这段旅程的最后两个月。此时的重点是学员的自我整理与复盘。教练首先会和学员做一对一的检核，随后与学员主管一同进行检验与复盘。复盘的重点不在于学员完成了多少任务，而是在完成的过程中，“我“获得了哪些方面的成长和蜕变。在完全陌生的领域，没有绩效奖金全凭自我激励的过程中，我的成长变化与心理变化是什么？”

◇ 项目定期复盘

在助航项目开展期间，教练会联动主管定期开展检核。例如萌芽期时，项目主管、教练以及学员需要开展三方沟通，建立学员与教练之间的互信关系。在成长期时，教练会每个月和学员开展教练对话，了解学员的进度与背后的问题。此外，如果学员有更多和教练沟通的需求，可以通过公众号进行预约。

◇ 成果体现

目前，东软已经完整地开展了教练助航项目。其中共有98位助航学员参与。目前已有31位学员，即30%在项目完成后得到了晋升。

项目整体感知，教练给到学员的启示，不仅在于能力提升，更多的时候是引发学员自我思考，从而帮助产生身份或角色的转变。引领学员向更高的层级发展，承担更大的职责。

与此同时，东软也欢迎各个部分负责人共同参与助航项目，担任主管的职责。在此时间，东软会将教练资源对其开

放，将整个流程、方法论、能量日记以及期间教练相关的工具交给负责人，便于他向学员以及自己的团队进行赋能。

◆ 教练技术在东软内的应用场景——新经理项目

◇ 新经理项目所面临的挑战

企业中，对于新任命的干部都存在一个话题“如何更快地完成从优秀个体向管理者的转型”。大多数企业都会配备相应的培训课程，包括东软。但由于疫情的反复，线下的新经理培训课程受到了影响，从而转为线上课程。对于新经理而言，接受任命有个人贡献这成为管理者的转身期的时间窗口非常重要，当转为线上课程后，传统培训课程交付的有效性在线上就遇到了挑战，如何让学员专注、如何进行交流、如何评估学员是否吸收了课程内容等等，这些如果培训老师没有一定的教练能力基础，就会让课程的交付效果有所影响。

◇ 项目目标

所以东软决定在新经理项目中引入教练技术，帮助新经理在转身窗口期能够得到良好的支持，实现对于自我的觉察与新认知。将所学到的知识点转而培养成新的管理习惯，形成扎扎实实的行为。

◇ 项目变化

所以从今年开展，东软新经理项目采用了新方式。课程采用线上开展的形式，东软会在学习的各个阶段配备助教。

东软的新经理项目共分为学习、共修、反思、沉淀、行动几个阶段。其中会涉及，如：目标管理阶段、绩效辅导阶段等不同的学习内容。按照不同的课程内容和阶段，东软会配备相应的线上学习课程。

在学习后，助教会带领小组成员开展共修，围绕着在线学习时，学员所了解到的课程内容、课后应用情况、在应用过程当中所产生的困惑进行反思，并将反思沉淀后开展交流。

在统一共修前，项目负责人会收取作业，了解学员的学习情况与困惑，针对这些问题与困惑，教练会首先开展共修，交流问题解决思路并达成共识。随后各组教练会为各自所负责的新经理答疑解惑，帮助进行知识转化。共修结束后，东软也会邀请新经理，针对期间的新收获、之后的落地行动计划进行分享。

◇ 特色和重点

在新经理项目过程中，教练一直贯穿其中。期间所甄选的助教都有着教练基础的。在整个项目开展过程中，会有资深的 PCC 教练作为主教练，主要负责辅导助教如何和学员开展互动，如何在过程中，将更多的注意力集中在对于人的关注上。例如，学员不够自信时，对团队管理带来哪些影响？如何支持到该学员从内而外建立自信，教练支持的重点就是透过事情以及任务管理的表面，看到人冰山下的特质与不同。

所以这也是新经理项目和行动学习不同之处，教练融入了更多对人的探究的维度和深度。东软的新经理的项目，是在帮助新经理掌握管理方法的基础上关注新经理自身的角色认知、变化与存在的问题。

◇ 复盘与反馈

项目支持过程中，每个阶段前教练团会和议交付重点和需要注意的事项，交付后及时跟进复盘，了解各个助教关于学员和自己看见了什么、感受到了什么，有哪些挑战，有哪些优秀实践，通过这样的方式，既促进了助教们的自我反思和成长，进而促进学员的反思和成长，我们在影响的是自组织的学习氛围，正在朝着“自组织”“学习型组织”迈进。

◆ 团队教练

在企业中，团队教练项目涉及内容比较多的场景大多是：战略目标与共识性如何？如何帮助组员形成清晰且一致的认知。如何实现战略目标的落地，落地的具体路径如何？团队文化与协作如何等？

当接到团队项目需求的时候，首先通常会按照完整的团队教练的流程进行访谈与调研。了解团队成立的契机或原因是什么，组员的个人情况等形成对于团队的基本诊断。

结合了解到的需求，设定不同的主题：是需要更多的引导团队还是在引导的过程中融入教练，并考虑融入的比例如何。

在具体开展过程中，一对一的教练对话以及团队教练都会间断地不定期开展。

举例来说，我们曾经对于一个区域团队开展了持续两年的支持。当期间出现阶段性的瓶颈时，我们就会和各个业务线进行持续跟进，比如旁听业务经营会等。

在众多团队教练项目交付中，团队教练遇到的挑战之一是如何快速建立起团队成员与教练之间的信任关系，如何让团队成员敞开心扉开放的交流，开放的聆听；这些挑战背后都需要团队教练有着中正的感知力、灵活性、干预有效性的 hold 场能力。

所以面对众多的挑战和机会，东软的教练之路刚刚开启，东软教练们与业务共同秉承终身成长的理念，彼此相互促进共同精进，形成学习生态。



教练技术在某大型互联网 B 公司中的发展

某大型互联网 B 公司最早于 2016 年开始引入教练技术。刚开始是以教练领导力的课程为主要的引入形式；另外，教练式的辅导沟通主要应用于部分中高管群体中。直至去年 2020 年，**某大型互联网 B 公司**的部分组织，逐步地从教练培训课程的学习，演变升级为教练领导力行动学习项目，从知识学习升级为教练技术培训与实践相结合的个人能力发展模式，其所涉人群也正逐步扩大。

◆ 聚焦人群

目前教练技术在 **B 企业**内的应用人群一般为中层及其以上的管理者。这些人普遍已有了三到五年的管理经验，也曾经历过组织和业务的调整，是在 B 公司内成长起来的管理者。

为了进一步提升这类中层管理者的领导力水平，提升管理者个人的觉察力和自我成长性，公司针对这些中层管理者设计开发了教练式领导力行动学习方案。项目共覆盖几十人，主要目的在于丰富中层管理者的领导力知识，给管理者创造基于教练领导力思维的觉察，促进个人成长。

在方案开展前期，公司针对受众人群开展了调研，重点研究了所涉人群的岗位、团队以及业务情况，了解受众人群的个人学习成长模式，针对性地设计引入教练技术，赋能领导力方向和目标。

◆ 教练技术所涉场景

现阶段，教练技术在 B 公司内主要应用场景是团队融合与业务规划管理。

◇ 业务规划

公司每年会定期组织业务规划与 review。在规划讨论中，常见的团队教练工具有迪士尼策略、笛卡尔模型和决策平衡轮等。在规划讨论过程中，经常以迪士尼策略的三阶段：梦想家、实干家、批评家为框架开展组织讨论。通过团队教练的方式，引导大家集思广益的同时，转换不同的思考角度，在最后产生一个共同的、可控的且平衡的业务目标。

通过公司每年的组织氛围调查，我们也可以从员工的发展与辅导（即：上级管理者对于我的定期辅导）一项中了解到，教练技术确从量化结果的层面对于团队管理者在人员发展辅导方面起到了助益。

◇ 团队融合项目

互联网企业为了契合业务发展，组织调整成为新常态；团队中的管理者们时刻都有可能承担新的角色，融入新的团队。这就需要管理者在组织变革中，可以快速地掌握新的业务，融入新的团队。

而在团队融合项目中，教练技术在空降管理者与团队沟通中，开放式问题，多层次聆听等技术应用场景较多，在这些教练技术的加持下，更有利于管理者了解团队员工，启发团队的思考，促进团队的行动。因此，教练技术是帮助管理者，融入新团队，促进团队融合的重要手段，也是公司选择开展教练式领导力行动学习的主要目的。

◆ 帮助建立对于教练技术的认知

由于大多数企业管理者对于教练的认知还是更多地停留在高管教练阶段，对于一般管理者以及员工来说，他们对于教练技术是否需要学习，可以收获什么样的帮助并不清楚。

所以，如果企业要引入教练技术的人才成长项目，项目启动初期的重点便是帮助建立管理者对于教练技术的认知，消除对教练技术的神秘，并让他们意识到为什么需要掌握教练技术。B 公司主要是从以下三方面，逐步地开始培养员工对于教练的理解与认识。

项目引入者的个人影响力：在日常工作与交流中，有意识地使用教练技术，引导管理者进行思考，久而久之，虽然业务管理者没有直接地接受教练技术的培训，也会耳濡目染地感知到变化与影响。

理念的渗透：在日常工作中，业务管理者对于教练技术的需求一般存在于开会场景，其中运用较多的是——对多的团队教练技术。而此时教练技术的重点和方法论与引导技术十分相似。在日常搭场子开展团队沟通时，引导师也会有意识地运用教练式的谈话技巧和提问方式，让大家逐步感受到有教练技术加持的会议与沟通和没有教练技术的差别在哪里，从而引导并培养管理者，主动地学习并掌握教练式沟通技巧的需求。

创造管理者的自身觉察：业务管理者并不会天然地觉得自己需要教练型的领导力，或者自己的沟通技巧存在问题，我们要做的正是帮助他们意识到自己天然的沟通方式存在缺陷，经过思维的改变，沟通方式方法的改变，从而提升沟通效果。

默克绩效辅导文化的打造



董艳

默克雪兰诺 | 商业学习中心总监

◆ 默克人才发展体系

默克已经搭建了完善的培训与职业生涯发展体系，针对默克全员：各个层级的各类人群开展相关培训与人才发展项目。其中默克会重点关注各个层级的高潜人才，并针对个人的专属情况开展个人发展计划，其中会配备各类项目与资源，如：导师对话，专注于日常能力与心智模式的提升。默克还会常年开展短期轮岗计划。每位高潜或值得被发展的人才都可以申请短期轮岗，可以去任何感兴趣的其他部门开展为期半年的短期轮岗。期间，默克会与员工清楚定义，轮岗期间员工的个人发展目标是什么，KPI是什么（用于衡量轮岗期内，员工的行为、价值观或是否达到了员工个人发展目标），需要什么样的资源支持等。

此外，默克会开展管培生计划，招聘各类优秀的年轻人才，安排在各类不同的岗位，并定期开展部门间的轮转，帮助员工了解默克各个部门以及上下游的工作流与工作模式，便于员工在轮岗期结束后选择更加适合自己的岗位。

◆ 绩效辅导与 Coaching

默克商业学习中心主要负责业务团队，如：销售团队、市场团队、市场准入、商务培训等。

默克以结果为导向的绩效辅导培训技巧内容，由默克全球牵头向各个地区分支机构推行。而中国区在此基础上，不断做出升级与改进。如：情景境辅导，根据员工的能力、意愿度、具体任务情况的不同采取不同的领导力风格与辅导策略。

◇ 绩效辅导不断地革新改进

默克，近年来一直持续改进推进绩效辅导：将绩效改进技术与辅导模型相结合，更好地精准诊断员工的绩效问题。现在已经进入了第三个年头，每一年商业学习中心都会复盘上一年的经验并开发后续课程内容，持续推进绩效提升。第一年情景辅导，第二年（去年）为绩效辅导，今年则是绩效辅导进阶。所以这也对大区经理提出了要求。每一年大区经理都需要重新进行认证，作为绩效辅导课程的认证讲师，

向下一层级的地区经理进行推广与培训。

◇ 绩效辅导进阶的重点

而今年进阶版绩效辅导的重点不止需要甄别诊断，员工在执行过程当中所遭遇的难点与挑战点，默克还希望将这些难点问题编纂成课程内容，供直线经理查阅。为此，默克邀请了专门的岗位专家，即：高绩效经理，共同参与课程研发过程，一起研讨在辅导员工的实际执行过程中，直线经理所面临的困难。

在今年年底，商业学习中心会发布默克“知乎”：默克绩效辅导的案例集。其中归纳各类直线经理所面临的绩效辅导难题，并萃取了关键词、关键动作与解决方案。直线经理可以在电子版案例集中找到成功的辅导案例以及专家建议：在该辅导场景下的破局关键点与原则。例如：如何帮助新员工快速达到新岗位要求；如何激发资深老员工的自驱力与源动力使之达到绩效水平；公司策略发生变化，如何让员工抛弃过往成功的工作方式与习惯，适应新的节奏与方式；企业战略执行不到位，又应该如何进行辅导。

此后，直线经理可以直接搜索关键词，调取需要的辅导技巧、关键要求与成功案例，实现了点对点的问题覆盖与解决。

◇ 绩效改进与教练辅导

默克一直以来都在推进绩效改进技术，可以通过流程与方式方法的改变起到立竿见影的效果，快速提升绩效。而这正是因为人的改变是缓慢的，所以更需要探索让人可以更快更简单做事的执行手段。这其中包含了三部曲。第一：清楚诊断问题，并把问题讲明白。第二：给出简单、直接、易行、可被复制的执行手段，第三：匹配奖惩制度。

在当前行业变化的过程中，有的绩效问题不能单纯依靠三部曲解决，而是人的问题。所以，在这样快速变化的环境下，教练技术应与绩效改进技术相结合。先通过提供行之有效的工具手段改变行为改善绩效，随后通过教练技术改变意识与心智模式，可以帮助员工在这样多变的情况下，更加得

心应手开展工作

◇ 后期跟踪与课程迭代

在培训开始前与结束后，学员都需完成自评。默克会根据学员的评价与反馈，针对其中所反映出来的问题进行课程迭代与更新。例如，今年默克所开发的课程就是针对学员的能力待提高项进行着重设计的。

◆ 团队辅导

◇ 团队教练引入的契机

默克计划引入团队教练的契机，是商业学习中心收到了大量来自业务团队的需求：为团队共建目标；为团队共建团队愿景，提供价值观导向；如何构建更好的团队协作氛围。恰好此时，默克的绩效改进课程已经得到了阶段性的成功，基本实现了“事”的解决，所以开始推行团队教练技术，开始针对与“人”直接相关的问题。

◇ 未来发展方向

默克预计今年年底启动团队教练内部课程。过去，传统的教练对话基本为一对一的环境，而在现在疫情反复，经济环境艰难，国家对于医药行业政策持续收紧的状况下，大家的内心普遍受到较大冲击。此时企业与员工共同面临的或许不是技能与能力方方面面的问题，而是团队合作、目标共识、心理安全与团队融合的困难。

所以默克也希望借助团队教练的流程、工具与方法论更帮助业务部门解决这些心智与意识层面的挑战：如何实现目标共识；怎么去做团队融合；更好更高效的跨区域合作模式应该主要什么；如何让大家摆脱习惯与以往的工作方式，愿意接受新方式。



某知名世界五百强 A 企业教练技术实践案例

◆ 企业介绍与组织基本架构

A 企业是某知名世界五百强 N 公司旗下的独立的子公司。目前在大中华区，共有五百多人。主要由以下销售团队：医务销售、零售团队、电商团队等组成。培训部负责支持销售团队的一线员工、一线经理，大区经理的学习与发展。

◆ 教练技术的具体应用场景

教练技术在 A 企业内部应用广泛。如：针对一线经理、高潜力人才，每年都会开展教练技术模块课程，帮助员工实现领导力与业绩表现提升。

◇ 教练文化的种子：未成体系的教练辅导对话

A 企业曾经面临过极大的挑战，各业务部门就业务合作及挑战问题产生了极大的争执。培训部当时运用了和教练技术类似的引导技术进行会议引导。会议的重点在于，摒除争执，回归核心：我们想要达成什么样的目的。所以此后，当遇到瓶颈时，大家都会有意识自发地运用类似的手段，帮助诉清问题的核心。

而在三年前，A 企业再一次面临着业绩和人员流失的双重挑战，大中华区领导者此时牵头发起了一对一教练辅导机制，即：管理层每人认领 1~3 名 N-1 层员工，开展不涉及工作内容的辅导。培训团队作为项目的直接受益者，此后也一直有意识协同团队内的专职老师以及内训师，为各地区的大区经理进行不涉及具体工作内容的 1:1 辅导，希望帮助其提升面临问题与挑战，能够应对与解决的能力。

虽然这些行为最终都没有形成体系，但是不论是培训部门，还是业务部门都已经对于教练技术有所认知，同时也起到了将教练文化的种子播撒在了 A 企业的企业文化中。

◇ 体系化教练项目：赋能一线管理者，开展教练型领导力课程

为帮助销售团队的一线管理者实现身份角色的转型以及领导力的提升，从而进一步实现业绩的突破与创新，A 公司外采了教练型领导力课程。

◇ 常规教练技术项目：销售培训课程

常规的教练项目主要针对新经理人、一线经理人和高潜力人才，帮助他们实现销售业绩和领导力的提升。在 A 企业内部，所有的新经理都需要首先接受系统性的专业销售技

巧课程学习与深造。而这也是 A 企业教练技术相关课程的基础。该课程由全球总部牵头，A 企业基于中国地区的自身情况（如：根据中国区的业务模式、客户情况以及销售代表情况等）进行了内化，目前该课程内容与标准已经贯穿于 A 企业的人才考核体系、能力模型与教练技术整体架构中。

不论是内部提拔或外招的新经理，都需要接受为期两天的专业销售辅导能力的课程培训。该培训分为两大模块。模块一：领导者角色转换、模块二：教练技术的基础原则，理论、目标、如何定义区别不同类型的教练技术以及教练技术的方法论与如何执行。不论是新晋升的经理还是已有管理经验的领导者，专业销售辅导能力的课程培训时都是以销售绩效辅导为核心所展开的，但是在具体的培训内容上会有不同的侧重点。

► 培训后续跟踪

在两天的模块完成后，被培训的经理每月都需提交辅导报告。由于每季度的培训重点和辅导板块皆有不同，（季度一，经理需要和下属代表制定目标；季度二和三的重点是如何帮助代表找出问题所在并引导代表制定出可行的行动方案。季度四，则需要强化如何进行后续跟踪与反馈）所以经理在辅导报告也需根据培训重点逐条阐述。培训部则会进行点评与反馈，确定经理的学习和实践情况。

辅导报告会涵盖以下内容（如：辅导目标、开展时间段、本次所辅导内容属于哪个模块、具体的辅导内容，被辅导者本人感受可待提升的方向、具体改进措施以及下次跟踪时间）然在过去，辅导报告的反馈与评价，都需要培训部门手写完成。而现在，经理的辅导报告已经通过在线完成。

► 结果体现

在过去，经理辅导下属是“路见不平一声吼”；现在参与培训的经理需要在培训开始前，确定哪一位下属将在未来 1~3 个月接受哪一模块的辅导。而在培训开展前后，A 公司都会对该下属进行胜任力模型测试，针对各能力项逐一打分，以确定培训的实际效果如何。

以下内容为您的个人洞见。

Q: 通过教练实现人才的发展或能力的提升是个需要时间的过程。但是由于外部环境对于结果转换又有了更高的要求，我们该如何平衡两者？

A: 我觉得主要有以下几点，企业在开展教练技术课程或项目时需要予以关注。

1. 业务部门可以看到教练技术的作用或结果反馈

企业的高层一般会担心例如，流失率，员工满意度、企业战略方向以及企业文化层面的内容。而业务部门，尤其是销售团队则更关心业绩指标。所以如果想要让教练技术在企业中生根发芽，首先需要获得高层或大老板的支持；其次要让业务部门老大看到实际的效果。

2. 时机

当我们无法改变业务总监们的想法时，我们就要选择合适的时间引入教练的技术或方法。举例来说，我们的销售团队中有啊 a、b 两个团队。团队 a 目前是平稳上升期，此时开展教练课程，领导觉得既不会耽误业绩也可以获得进一步的发展和突破。但是目前 b 部门，流失率高，业务不稳定，此时如果开展教练项目，便不合适。但是虽说此时不适宜大张旗鼓地开展教练模块，但是我们也可以在解决总监最亟待解决的业绩问题的过程中，插入一些教练技术的模块。

以 2020 年后半年为例，那是销售部门流失率高，民心不稳，为了更好地了解症结，管理层引导开展了访谈。我们

部门抽调了几位老师针对不同层级的代表和经理开展访谈。访谈的过程中融入了教练式的提问技巧，但是并不会加以引导，只是进行提问。

这个例子的核心在了解挑战聚焦人群的核心或关心重点，片段地引入教练的技巧和方法论。此时的重点不是引入教练项目，而是从技术层面，通过教练式的提问发现问题、引发思考、帮助业务解决问题。

3. 教练的名称不重要，做的事才重要

当我们去年引进埃里克森的课程时，我们一直让老师回避提及教练这个名词，而是以提高绩效辅导技巧等名义进行教练技术的培训。因为业务部门对于理论学习并不感兴趣，我们需要在解决业务部门所真正关心的重点的同时，润物细无声地带入教练技术。此时学员才不会排斥，才会慢慢地接受。

对于一名优秀的教练而言，需要学会用业务可以接受的方法导入教练技术。我们并不需要强调我们正在使用教练的技术，只要可以帮助业务解决问题，实现最初所定下的目标，名字并不重要。



专家洞察

EXPERT INSIGHT

埃里克森专家洞见



施铭津 (Christine Shih)
亚太区总经理 | 埃里克森国际教练中心

◆ 教练技术的发展历程与变化

如果我们把时间线稍微拉长一下，回看十年前，那时大家对于教练以及教练技术完全不了解。只有外商企业知道教练技术，也只有外商企业会给高管，比如说VP 配备相应资源，帮助外籍高管了解中国区国情、文化以及商务环境，且配备的教练也大多是外国的教练。

而现在，十年后的今天，以我们埃里克森自己的客户为例，百分之六十以上都是本土企业。这代表了，在认知与认可度层面，国内对于教练技术的认可已经实现了巨大的进步。

虽然，六成的认可度与三成的应用比例中间，存在一定的差距，但这也是符合认知规律的。毕竟从认知到认可再到投入资源开展实践，还是需要一定时间积淀的。

在过去，商业环境并没有经历过如此剧烈且多变的动荡。即使在 2010 年，企业也觉得我们还有时间慢慢改革慢慢调整。但是 2010 年后，我们发现，世界已经开始了巨大的转变。

我们的生活、作息、工作、商业环境全部都发生了改变。

在这样一个数字化的时代，区块链、云端、大数据全都在不断地影响着我们的生活和商业环境。在种种不确定性的影响下，投资者和企业对于投资以及预算的使用更加趋于保守，对于是要花在业务上还是人员发展上，都是需要再三权衡的。

但是同时因为商业环境的改变，组织也需要改变以便更好地支撑业务，过去层层传递的金字塔型组织，已不再完全适用。在体系化层级化的组织结构外，还需要加入灵活的项目制组织实现对于市场需求的敏捷响应。与此同时，旧的人才架构，领导力模式也已不再适用。

在过去，通用的领导力风格或培养模式都是通过收集最优秀的领导们特质与案例，经过萃取和培养后实现复制。但是过去的领导力模式又是否能够匹配现在的工作模式、商业模式和商业环境呢？

在这样的背景下，企业越发强调创新文化与员工的自我驱动力。但是创新能力不是简简单单的一两堂课程与培训就可以训练出来的。首先，员工需要对于自己现在的工作内容非常了解，转化到日常行为工作中，并且在实践中，不断对于自己的工作产生思考：如何进一步优化工作流程，实现效率或产出的提升。这些都是无法通过简单地复制过去的成功经验来实现的，而是需要员工的自我驱动力与自身潜能的加持。

此时，教练的作用不是告诉他们应该怎么做，而是帮助员工重新审视自己过去的经验积淀，通过提问与倾听帮助员工不断地内窥，激发个人的创新力与内驱力，实现个人价值的提升，匹配未来的商业社会与运作模式。

◆ 为什么教练技术正在影响着越来越多的人？

在传统的观念里，一般只有高管也就是 CXO 这一层级才需要配备一对一教练。但是在现在的商业模式下，企业越发意识到中间层与基层员工的重要性。一方面他们是帮助战略传达的重要组成部分。如何培养发展他们直接关系到战略是否能有效落地，另一方面在多变的商业环境中，他们也遭遇着极大的焦虑与不安。

在外资企业中，早早地就开始通过九宫格等工具识别高绩效与高潜力人才，随后投入资源，让高潜人才参与公司项目等机制帮助发展培养人才的领导力、沟通能力、问题解决能力、规划能力等。以前很多企业选择管理者或领导力，都是基于业务表现或工作能力。但是个人贡献者与带团队的管理者所需要的技能是不同的，并且随着员工层级的上升，对于领导者的管理风格与团队领导力也有着越来越高的要求。但是现在不少企业都会在不同层级的领导力发展项目中引入教练技术，而不是将目光局限在高管这一层级。

此外，外部环境的变化疫情的不确定性不止影响着企业也“刺激”着基层员工。个人前景的不明朗、封锁在家所导致的情绪问题这些都让基层员工越发的焦虑。与此同时，企业为了生存与发展，不得不求新求变。如何调动基层的积极性与能动性，与企业实现共同的转型与发展。

通过我们自己的客户案例就可以发现，越来越企业正在关注着基层员工的教练项目。教练是一个灵动的工具，既可以开展教练式的培训项目，也可以进行一对一的教练对话。此外，还可以针对基层与中层管理者，开展驻场教练与团队教练的项目。此外，教练技术也可与企业内的EAP项目结合，通过心理治疗或疏导过去的创伤；通过教练技术看到未来的前景，帮助走出疫情的困局。虽然我们无法改变过去与大环境，但是我们可以在我们自己可控的范围内，培养自身能力增强自己的职业安全感与不可替代性。

这些项目都不止局限于高层这一单一群体，中层管理者、基层管理者、个人贡献者都是适用的。而对于他们的支持、帮助、辅导、发展、转变，在将来都会促进企业文化与氛围的转型。

◆ 我们应该如何理性地看待教练项目的投入与产出？

许多企业开展领导力发展项目或培训课程，都会思考应该如何进行量化衡量产出或者思考这种方式到底有没有用。但是领导力的发展不同于知识技能的传授，有着立竿见影的效果。领导力需要经历知识培训、个人吸收、转化行为的过程，最终才能在执行方面有所体现。如果企业希望领导力培训能够立刻有所产出，这是不切合实际的。

而在知识向行为转化的过程中，员工的自驱力是必不可少的。如何通过能力、沟通方式、管理模式的变化帮助团队达成共同目标，实现团队绩效的提升，这些都离不开管理者自驱力的作用。

教练技术的效果转化问题可以用领导力的转化进行类比。教练技术是转化器、催化剂：帮助员工聚焦自我目标，鼓励员工自我启发，我为什么需要接受培训。并在学习使用的过程中获得正向反馈，不断地信心，从而产生飞轮效益，更加有信心地学习并在工作中产生作用。



◆ 如何在细节管理与保密之间取得平衡

虽然依据ICF的规定，在纯教练式的对话中，教练与被教练者的对话内容应是完全保密的。除非被教练者自己愿意告知第三方，否则对话中的任何内容都应是保密的。但是在企业中，由于企业需要衡量资源投入所产出的效果，所以势必需要对于对话内容有一定的了解。所以企业可以在项目开展初期，开展三方会谈。

在对话启动前，企业会通过360环评或其他测评工具确定员工需要被发展的能力缺失项。虽然教练本人、被教练的员工以及上级可以在项目开始前，针对能够被透露的内容做出界定，并达成统一。哪些是需要被保密的，哪些只能被限定在双方的对话与交谈中以及什么内容是可以被公开的。

此时，一方面学员可以尽可能放心地和教练沟通不用担心隐私泄密的问题；另一方面上级经理可以定期了解到项目进展与收效。

◆ Team coaching 团队教练的应用

企业内团队教练的应用主要可以分为四大场景。

◇ 场景一：帮助原生团队发挥潜能。

Team leader作为团队的管理者，有义务引导团队，通过教练的能力将团队中每一位成员的潜能发挥出来。所以此时，企业通常会聘请外部教练对团队领导者进行培训或开展team coaching。以我们曾经服务的一个客户为例，为了帮助战略在各门市中的落地和执行，企业引入外部资源对于门店的基层管理者（店长）开展了培训。由于是针对基层管理者，所以培训内容较为基本，主要从技巧层面帮助门店经理掌握提问技巧、倾听技巧，并通过建立团队内的信任等方式帮助落实战略目标。

虽然从中挑选了一部分的尖子生，并匹配了一对一的教练资源，通过培训+团队教练+一对一教练的方式帮助解决业务问题，并实现教练项目的落地。而这样的落地形式，同样适用于在自己部门内，推广学习教练技术。

◇ 场景二：帮助基于特定目标所组建的跨部门团队，完成预设目标。

为实现某一业务战略目标，企业组建了一个临时团队。以新品上市这一目的为例，团队成员需要完成新品上市前的战略规划：了解市场与目标客群、消费者行为、售货渠道等内容。由于团队成员来源于各个部门，且各自也有着各自的



业务指标。所以需要在项目开始之初拉齐所有团队成员对于项目目标的共识和认知，确认开始的方向不跑偏。

在项目启动之初，就可以采用团队教练的方式帮助团队成员建立共识：我们今天大家的共同目标是做什么？这个目标对公司的意义是什么？对我们个人的意义又是什么。并且每隔一段时间，我们也需要用培训或团队教练的方式帮助大家回顾团队进程。利用教练的提问技巧，确保每个人都在对的行为轨迹上，没有发生偏移。

◇ 场景三：帮助团队融合或建立良好沟通模式

第三种情况中主要为了帮助企业开展团队融合等目的。如：新经理空降团队，如何帮助新经理与原团队开展融合；年轻的团队负责人如何和年长的甚至隔代的组员进行沟通，如何帮助团队成员达成一致的共识。

◇ 场景四：确认发展方向

第四场景在其中的运用非常广泛也非常落地。企业每年都需要根据业务与商业环境的变化，制定新的人才战略。此时，企业也需要根据人才盘点，人才储备的具体情况制定人员培养的重点和规划。

最为传统的做法，是通过问卷了解员工和个人今年想要获得什么样的培训与发展。或者通过访问高管业务部门领导、360分析与测评工具，了解共性的能力差距项，然后制定人才发展重心。

但是这些方法都会存在共同的问题，这到底是不是我需要的能力，或者我是否知道企业需要我具备什么样的能力。人力资源也很难对于收集起来的问题进行深入挖掘分析，背后的因果逻辑或冰山之下的问题到底什么。

所以现在很多中大型企业都会选择这样的方法。将公司的高管层召集起来开展 team coaching 针对公司未来的发

展前景、使命与愿景达成共识，并了解在这样的愿景之下，我们需要发展的是什么；需要什么样的组织能力；需要什么样的人才。再达成面向未来的共识后，再去复盘培养计划，明确哪些可以被留用，哪些已经不再适用了。

◆ 团队教练需要具备的技能与素质

如同一对一教练一般，如何了解个人冰山之下的意愿与问题是核心也是共性。所以聆听技能与提问技巧是所有教练都必备的基础技能。这是贯通的，也是核心的底层逻辑。在此基础上，教练需要明白团队需要达成的成果与目标是什么。虽然了解团队目标的过程与逻辑与获悉个人目标的逻辑是一脉相承的。但其中对于教练的整合能力以及帮助不同个体达成共识的能力更为看重。此外，团队教练的流程是什么，如何根据各个阶段以及团队成员的状态来调整目标不断达成共识都是团队教练需要格外注意的。

虽然由于教练与人才发展项目本身特性，企业难以立刻看到，但是我们就可以通过对于项目的思考和设计，加速效果显性的过程。我的建议的核心思想是将学习与员工工作直接挂钩。

以我们过往所服务过的实践客户案例为例，这是一个世界 100 强的医药行业。他们的目标是，在 50 个目标城市内推广新药，要将药物特性在最快的时间内核目标城市中的目标族群进行沟通。此时学员找到我们，希望可以找到一些问题解决的思路。

我们给出的建议是第一步如何用 coaching 的方式在目标城市中找到目标族群。因为每个城市中的目标群体以及重要性排序皆有不同。所以我们先为这些销售经理导入了教练技术的基本培训，然后将他们分为七组，每组配备一位专属的教练，通过教练式的提问技巧，让销售经理们自己思考，自己城市内的目标族群是什么；自己说出来自己应该使用什么样的推广策略。

某知名药企专家洞见

◆ 教练技术整体趋势

从总体趋势上来看，教练技术传入国内也已有十几年历史了。在这十几年中，企业一直都十分关注教练，经久不衰。起先主要是外企在使用教练技术，慢慢地，民企甚至国企都在关注并应用 coaching 这一人才发展技术。而且其应用已经扩展到各个阶层。不论是高管、高潜人才或者新经理，还是在一些专业领域，例如：销售市场中，都有教练技术的身影。

而且越来越多的经理已经开始承担起或准备开始承担起这一职责，其中 HR 或外部的教练资源的介入正在变弱。以我们公司为例，所有的新经理上任之前，都需要接受相关培训，教他们如何用教练和反馈的方式帮助员工去处理或引导讨论与思考。其中会涉及，员工职业发展、绩效表现、或者一些比较挑战的场景（如：员工希望升职，在员工本人不匹配或没有相应资源时，我们应该如何处理）在其中，HR 的角色正在弱化，变得更像是辅导的角色，帮助辅导经理和管理者用合适的技巧和员工开展对话。

同时在我们和同事的日常沟通中也可以发现，不论是中国还是欧美地区，管理者们现在都在应对极大的工作量与压力。所以，在人才发展、员工绩效、员工激励以及心理疏导方面，coaching 其实都起到了很重要的作用的。

◆ 教练项目的目标设定

我觉得现在企业对于教练技术与辅导技术也有了更加深入且落地的认知。所以在具体开展目标设定时可以分为两种情况。

◇ 短期目标：行为改变

通过辅导与反馈，帮助员工理解目标是什么、对自己以及对企业的意义是什么。通过聆听了解员工的问题到底是什么，引导员工自己发现解决问题的途径。在需要的时候，再给到一些特定的指导和工具方法，来达到快速改善行为的目标。这是教练技术在短期行为改变方面的助力。

◇ 长期目标：从文化和长期影响，间接影响意识层面

企业现在也意识到 coaching 是一件细水长流的事情。不可能通过一次两次或者是几次的 coaching 立刻在工作中甚至在心理、价值观或者是意识层面产生变化。教练需要对于员工心理状态、背后的形成原因或个人成长经历以及价值

观等进行疏通与引导。这是需要大量时间来建立彼此间信任，从而加以影响的。所以可以选择在培训或开展对话的过程中，日常宣贯中慢慢地融入相关的内容。希望通过潜移默化的影响，让员工慢慢地发生改变，从而影响到意识层面的改变。

融入人才发展项目就是一个比较常用的方案，因为企业人才发展总要做。与此同时，很多企业现在还会推广教练文化、教练课程，更加轻量级地无形地去改善氛围与环境。

◆ 我们应该如何理性看待教练见效慢的事实，并说服企业持续性地投入资源？

我觉得这个问题可以从三个角度来剖析。

教练的确是需要花功夫且见效慢的过程。所以企业是否愿意持之以恒地投入资源、成本、精力开展教练项目，首先取决与管理者或高层自身的看法或洞察。当然这也与企业发展现状与阶段相关，即：人员发展是否是我现在的当务之急。

其次，在这个过程中，人力资源部门是可以予以助力的。以 BP 为例来说，因为天天和业务走在一起，对于业务的情况以及业务部门的焦虑是看在眼里的。所以人力资源部门应该从长短期的角度去平衡业务现阶段重心与教练开展的节奏。在业务压力不是特别大时，就注意将教练的种子植入管理层的观念中。通过典型案例分享等方式，慢慢地让大家接受或至少知道教练技术。也让高管，在不知不觉、潜移默化中感受到教练技术的获益。

所以当面临业务压力巨大时，教练技术也在企业中奠定了一定的基础与影响力。高管因为感受到了变化，也愿意投入真金白银予以持续性的支持，并以身作则地将 coaching 引进组织中。

最后，虽然市场上有很多的相关培训可以教授教练的技术与技巧，但是我认为教练的核心不止于此，而是教练本人的同理心。聆听只是技术，但是我们是否又真的具备同理与共情能力去倾听对方的苦恼，从而带动对方更加安心地畅所欲言。

所以我认为，我们更应该注重基础素养或技能的提升。以情商为例，虽然我们都知道这个概念，但是我们真的了解么？我们所接受到的是否是其本源的含义，还是再三传播修改已经有了偏差的内容。教练也是同样如此，虽然格式化的

提问技巧与聆听技术并不难，但是我们真的了解教练这个概念么？

◆ 教练技术或教练项目的关键要素

我觉得在教练项目开展的过程中最重要的关键要素就是教练本人的水平以及参与项目的高潜本人的意愿度。

◇ 高潜本人意愿度、对于教练项目的认可度

一般来说，如果高潜本人知道自己获得了被教练的机会，那就意味着公司愿意为我投资，所以高潜本人基本是会比较主动且有意愿配合参与 coaching 项目的各个环节。但是愿意配合不一定就意味着，高潜本人对于教练技术的认可。其中可能存在着这样一种情况，高潜本人因为希望获得晋升，而选择表现出对于公司发展项目的配合，但是其自身并不认可教练技术，所以高潜在教练过程中到底可以获益多少或教练项目的效果如何其实是未可知的。

这样的情况其实也会反应在很多公司都花了很大的时间与精力认真地执行项目。但是我們也需要考虑高潜或高管本人到底是不是真的有意愿参与这样的项目，其个人是否真的信服教练技术。如果刚开始，我们忽视了对于这些环节的确认，后期的资源投入或许都只是一种资源浪费。

如何进行确认的关键，我认为除了通过 360 环评进行评估外，核心在于企业氛围与文化的营造。避免员工将参与教练项目视为必需项，而是需要遵循自愿原则。如果员工本人认为自己并不需要或不认可教练技术，企业也需要考虑通过其他方式实现人员发展，毕竟教练技术只是人员发展的手段之一，而非唯一的手段。

◇ 教练本人水平

与此同时，我认为目前教练还是一个入门门槛比较低的行业，花费一定的时间通过认知和培训就可以获得教练的资格。但是一个好的教练需要对于心理学、认知科学、企业管理、业务洞察都有一定的积累。如果没有这样的丰厚积累，是很难成为一位真正高水平的教练。

◆ Group coaching 团队教练技术

◇ 团队教练中所涉及的团队分类

团队教练中团队的情况分为两种。

第一种是 team based，团队成员来源于同一部门，大家彼此都有着共同且一致的目标。

另一种为 project based。团队里的成员来自不同的部

门，有着各自的本职工作且各自的汇报线也多有不同。因为有着不同的知识或业务经验被抽调出来组成全新的基于项目的团队。

◇ 两种团队模式下，教练的作用

在第一种情况下，由于本身就来自同一部门，且团队目标比较明确。所以他们只需要按照原有的既定的角色定位开展合作即可。

第二种情况下，由于是基于项目临时搭建的团队，所以组员在这之前并没有一致的认知。而且由于每个人的 KPI 不同，所以每个人对于项目的重视程度也存在差异。这自然影响着每位成员的角色定位以及参与深度。

这也相应地对于 team coach 的角色有了更高的要求。Team coach 不止需要知道每个人的情况与角色定位。还需要把一个松散的团队拧成一股绳，统一彼此的认知，建立团队向心力，实现团队目标的达成。

其中包含软硬两部分技能。硬技能包含会议的机制流程设计。与组员建立沟通了解机制，从而进一步地了解员工各自属性，明确在团队的角色定位于职能。明确哪些会议哪些人员需要参与，并进行详细规划。也通过日常沟通，了解组员的本职工作目前可能处于何种阶段，以此来判别可以投入多大的精力给到团队。这些都是引导师或团队教练需要掌握的硬功夫。

软技能的核心则是如何帮助团队更快速地建立认知与信任，建立团队内的心理安全感。这些目前已经有较为成熟的工具与方法论可以借鉴。对于工具是否了解，又是否能做到活学活用也是对于 team coach 本人较大的考验。

◇ Team coach 的个人要求

身为 team coach，应具备对于现场全局的控场力：可以及时调整并控制辅导整体的节奏与走向。而且最好有丰富的团队合作，甚至是带领团队的经验。了解团队从初期建立到最后交付，成员的心理状态的变化历程。这除了需要一定的理论基础，也需要很强的洞察力和实践经验。可以快速察觉的每个人的情绪变化与背后的动力因素，并思考应该如何应对。

但是总的来说，不论是 team coach 或是一对一的教练，他们首先都需要具备身为教练的基本素质。比如：对于组织行为学、以及社会心理学有一定的认知。更需注意的是，当研究的对象由个体变为群体时，群体中的个人会彼此互相影响，形成一定的集体效应。这和传统的一对一教练时不同的。



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》会员通讯内参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, 作为人力资源业界的“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
 -




埃里克森国际教练中心
教练式解决方案开创者

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，其中有106位已经授证，PCC口试平均通过率近三年达到100%，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。

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



教练技术助力人才发展与团队发展调研报告

THE APPLICATION OF COACHING SKILLS IN TALENT AND TEAM DEVELOPMENT RESEARCH REPORT

调研主办方



联合主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会 & 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报告的全部内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & Erikson. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & Erikson is prohibited.