



调研主办方



联合主办方



2025

2025 Organizational Coaching Research:
Innovating Through Value Restructuring

组织教练研究 价值重构与创新突破

© 版权声明: 本调研报告属智享会 & 埃里克森国际教练中心所有。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 & ERICKSON COACHING INTERNATIONAL. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & ERICKSON COACHING INTERNATIONAL is prohibited.

首席顾问

CHIEF ADVISOR



李耀兴

中国及亚太地区董事总经理 | 埃里克森国际教练中心

李耀兴先生在数字化创新、战略、业务运营、营销、业务流程改进以及组织变革与发展等领域都具有专长，在金融服务、咨询及数字化转型领域展现出卓越的领导力和丰富的经验，并且已通过国际教练联合会 (ICF) 认证，获得 PCC 专业教练以及 ACTC 团队教练资格。

顾问团

ADVISOR GROUP



高锦卿 Patrick

亚太供应链高级经理
博世 (中国) 投资有限公司



李瑾

人力资源总监
北京发那科机电有限公司



李军远

联想全球学习中心学习与发展顾问
联想集团



杨玉柱

人才管理高级经理
Flex



徐凡

中兴财经全球人力资源总监
中兴通讯



陈焱铭

中国区卓越学习体验负责人
赛诺菲

作者

AUTHOR



叶力溶 LORI YE

Lori.ye@hrecchina.org

叶力溶女士现任人力资源智享会 (HREC) 高级咨询顾问 (Senior Consultant, Research and Survey) 一职,负责过的调研报告有《员工健康福利管理调研报告》、《共享服务中心整体定位、工作重心与人才管理研究报告》、《教练技术赋能业务与组织发展研究报告》、《出海企业跨境招聘与雇佣管理》、《人力资源数字化转型与进阶研究》、《雇主品牌助力企业战略落地新思考》等,覆盖人力资源管理多个模块。

在《2025 组织教练》研究中,负责市场诊断、问卷设计、案例访谈、数据分析与报告撰写等工作。

叶力溶女士毕业于中南民族大学,获得法学硕士学位。

Contents



前言	02
往届调研回顾与本届重点一览	04
一、教练技术整体应用概况	05
● 教练技术的应用情况	05
▶ 开展规模与覆盖面变化：教练技术应用规模稳中有进，管理层覆盖率显著提升	05
▶ 投入情况：企业投入策略体现试点验证思维，优先级呈现出明显的问题解决导向	07
▶ 教练来源与能力要求：企业教练资源配置为内外部混合，能力要求聚焦于创新思维与业务洞察	09
🔍 思考：在 BANI 时代背景下，企业究竟需要什么样的教练？	10
▶ 教练技术应用场景：呈现出多元化且兼顾个性化与团队协作的双重需求	12
▶ 教练技术成效评估：企业在评估其独特价值性方面面临挑战	20
🔍 思考：教练技术的效果评估难题与价值证明之道，如何破解“看不见”的价值困境？	22
二、教练技术在企业内的定位变化与价值重构	24
● 教练技术定位变化：正从“引导者”向“解决方案提供者”演进，并侧重业务场景	24
● 教练价值重构：从“启发为主”转向“启发+解决方案”，以满足不同业务需求	27
🔍 思考：当教练开始“给答案”，它还是教练吗？	28
三、教练技术创新方向：AI Coaching	31
● AI Coaching 应用现状：仍处于基础对话模拟的辅助应用阶段	31
🔍 实践探索：AI 教练如何在企业实战中发挥价值？	34
● AI 教练发展挑战：技术安全性和专业化程度成为 AI 教练发展的核心制约因素	36
🔍 思考：AI 教练能否真正替代专业教练？	37
四、教练技术于个人端的价值拓展	39
● HR 价值创造与能力提升	39
▶ HR 角色定位与价值发挥：HR 正从“项目执行者”向“业务协同者”转型	39
▶ HR 能力提升：HR 业务敏感度需要在系统化培养和深度能力建设方面持续发力	41
🔍 挑战解决：如何破解 HR 业务敏感度提升的“知行合一”难题？	42
● 教练个人的价值实现与探索	44
▶ 教练个人应用 Coaching 情况：企业教练和个人成长教练是主要应用方向	44
🔍 思考：教练个人的价值实现是否仅限于企业应用场景？	46
▶ 教练个人与教练机构合作期待：教练个人期望与教练机构深度合作与资源共享	48
2025 组织教练调研核心发现与总结	50
参调企业背景	51
专家访谈	52
企业案例	58



Preface

在当今商业格局中，企业面临着前所未有的复杂外部环境。据中国营商环境发展报告，市场准入制度体系加快构建，外资准入限制合理缩减，金融基础设施高效运行，这些变化为企业提供了更广阔的发展空间，但同时也带来了新的挑战。全球市场波动率在过去一年间增长了 30%，技术创新周期平均缩短了 15%，而行业竞争强度则提升了 35%¹。这些数据清晰地描绘出了充满不确定性的商业时代，企业必须在快速变化的市场中寻找新的增长点，同时应对日益激烈的竞争压力。

在这样的时代背景下，企业面临的挑战日益多元且动态化——市场波动加剧、技术迭代加速、组织转型需求迫切，这些变化对领导力发展、团队协作及战略执行提出了更高要求。与此同时，数字化转型与 AI 技术的崛起，正在重塑人才发展的方法论与实践路径。而教练技术作为提升组织效能与个人潜能的重要工具，其应用场景、价值定位及技术形态也在持续演进。本次研究从以下几个关键维度展开：

分析教练技术的整体应用概况

涵盖教练技术的应用规模与覆盖面变化、企业投入情况、教练来源与能力要求等。这一部分的研究旨在揭示当前教练技术在企业中的普及程度、资源配置以及能力要求的转变趋势，为企业在教练技术应用战略规划与资源配置上提供数据支持与决策参考。

聚焦于教练技术在企业内的定位变化与价值重构

一方面探讨教练定义的重塑，从“纯粹引导者”向“解决方案提供者”转变，在企业实际情况中，也更加侧重业务场景；另一方面，从“启发为主”转向“启发 + 解决方案”，以满足不同业务需求。这有助于企业更好地理解教练技术在组织发

展中的新使命与价值。

对教练技术创新方向——AI Coaching 进行了研究

分析了 AI Coaching 的应用现状、实践探索以及发展挑战，以期为企业在数字化转型浪潮中如何有效利用 AI 技术提升教练效能提供思路与建议。

关注教练技术于个人端的价值拓展

从 HR 价值创造与能力提升、教练个人价值边界探索等方面展开，旨在为企业如何提升 HR 个人能力来更好的识别与使用教练技术、促进个人成长以及拓展教练技术的应用领域提供思路。

通过深入分析教练技术的整体应用概况，企业能够更好地把握教练技术的发展趋势，从而在战略层面做出更明智的决策。而对教练技术在企业内定位变化的研究，则有助于企业优化教练资源配置，充分发挥教练技术在组织发展中的作用。在探讨教练技术创新方向时，我们不仅关注技术本身，更思考如何在 BANI 时代背景下，让教练技术真正成为企业应对不确定性的有力工具，而非简单的技术堆砌。同时，对教练技术于个人端价值拓展的探索，不仅有助于企业提升员工个人能力，还能为企业拓展教练技术的应用场景提供新的思路与方向。

教练技术正在从“标准化工具”向“生态化解决方案”跃迁，其价值边界将持续拓展——从企业职场延伸到个人职业发展，从管理赋能扩展到组织变革。我们希望这份报告能够帮助企业决策者更清晰地看到教练技术的战略价值，为 HR 从业者提供实用的实施指引。在充满不确定性的时代，教练技术或许正是那个能够帮助组织和个人“在变化中保持定力，在混沌中找到方向”的关键赋能工具。

1. 国家发展和改革委员会：中国营商环境发展报告（2025）

阅读本次报告，您将获得：

- 1 教练角色的重新定义：**在 BANI 时代背景下，企业究竟需要什么样的教练？我们将探讨从“经验复制者”到“思维突破者”的根本转变，以及教练是否应该“给答案”的问题。帮助企业选择更符合自身需求的教练资源。
- 2 教练价值的深度剖析：**如何看待教练的价值以及如何证明其价值？我们将深入分析教练技术的效果评估难题与价值证明之道，帮助读者破解“看不见”的价值困境，为教练技术在企业中的应用提供更有力的支持。
- 3 AI 与教练技术的融合：**AI 教练技术是否可以替代专业教练？我们将探讨 AI 教练技术的应用现状与挑战，以及如何在企业中实现人机协作的最优模式。读者将获得关于 AI 教练与专业教练协作框架的清晰思路，助力企业在数字化转型中抓住机遇。
- 4 教练技术的个人价值拓展：**教练个人实现价值的领域是否仅限于企业职场环境？我们将研究教练技术在个人成长、家庭关系、健康管理和青少年发展等领域的应用潜力，帮助读者拓展教练技术的应用视野，发现更多潜在价值。



往届调研回顾与本届重点一览

往届智享会 & 埃里克森教练技术研究报告重点内容对比：

报告名称	研究重点	亮点内容	研究意义
《企业教练实践与典型场景应用调研报告》-2021	教练技术在不同业务场景中的应用实践	<ul style="list-style-type: none"> 高管教练、绩效辅导等典型场景 外部教练与内部教练结合使用 	首次系统梳理多场景应用
《教练技术助力人才发展与团队发展研究报告》-2022	教练技术在人才发展和团队效能提升中的作用	<ul style="list-style-type: none"> 人才发展体系与教练技术结合 团队绩效模型的应用 	强调人才发展体系的支撑作用，引入团队管理理论模型
《教练技术赋能组织转型与发展研究报告》-2023	教练技术在组织变革、业务转型中的战略价值	<ul style="list-style-type: none"> 下沉化：覆盖人群从高管下沉至一线员工 精细化：流程管理细化（甄选匹配、目标设定等） 多样化：新增 Z 世代带教、跨部门协作等场景 轻量化：推广低成本线上课程普及教练文化 数据驱动：新增 ChatGPT 等 AI 技术融合探索 	<p>更强调业务适配性：直接关联业务痛点（如数字化转型、第二曲线创新）</p> <p>覆盖层级更广：从高管教练扩展到敏捷团队、新生代员工</p> <p>方法论升级：提出“下沉化+精细化+多样化+轻量化”四维实践框架</p> <p>技术融合：首次探讨 AI 与教练技术的结合可能性</p>
《解码团队管理：助力团队协作，提升整体效能》-2024	团队教练在提升团队协作效能中的应用	<ul style="list-style-type: none"> 原生团队与敏捷团队的差异化赋能 团队绩效的量化评估 	聚焦团队类型差异

本届报告核心发现与关键洞察：

研究维度	核心发现	关键数据支撑	研究意义
教练技术整体应用概况	<ul style="list-style-type: none"> 应用规模稳中有进，管理层覆盖率显著提升（高管覆盖率 70.00%，中层 69.17%） 投入策略呈现“试点验证+问题解决导向”特征（49.17% 企业选择小规模试点） 教练能力要求转向“创新思维+业务洞察”（60.83% 企业最看重重新创新思维引导能力） 	<ul style="list-style-type: none"> 企业教练应用率从 2023 34.16% 提升至 2025 年 41.24% 42.50% 企业优先结合业务痛点投入 行业知识背景需求占比 45.83% 	<ul style="list-style-type: none"> 标志教练技术从“工具推广”进入“业务赋能”阶段，企业对教练的定位升级为业务问题解决者
教练定位变化	<ul style="list-style-type: none"> “引导+建议”的混合教练模式成为企业主流期待（59.17% 企业偏好） 定制化需求显著增强（60.83% 企业要求结合业务背景定制方法） 高管教练聚焦战略决策支持（64.36% 企业用于高管决策能力提升） 	<ul style="list-style-type: none"> 教练流程灵活性需求增长 37.50 个百分点 高管团队教练使用率下降 42.14 个百分点 一对一教练使用率提升 18.62 个百分点 	<ul style="list-style-type: none"> 反映 BANI 时代企业对“敏捷响应+精准解决”的双重需求，教练角色向“战略伙伴”进阶
AI Coaching 创新	<ul style="list-style-type: none"> 应用仍处起步阶段（45.83% 企业尚未应用）但潜力显著（49.17% 企业视为重点方向） 技术安全性与专业化是核心挑战（48.33% 担忧数据安全） 人机协作模式清晰化（51.67% 企业倾向 AI 处理基础咨询） 	<ul style="list-style-type: none"> ChatGPT 等通用工具使用率 47.69% 冲突处理模拟场景占比 44.62% HR 主导 54.17% 的 AI 教练场景设计 	<ul style="list-style-type: none"> 揭示 AI 与专业教练的互补关系：AI 解决规模化问题，专业教练专注高价值情感连接
个人端价值拓展	<ul style="list-style-type: none"> 教练个人应用场景多元化（企业教练 81.82%+ 个人成长教练 68.18%） 教练个人商业价值获普遍认可（96.97% 教练看好未来发展） 	<ul style="list-style-type: none"> 家庭/健康/青少年教练应用率均低于 25.00% 42.42% 的教练个人获得新业务机会 	<ul style="list-style-type: none"> 教练个人价值边界正从企业职场向个人成长、家庭关系等非商业领域渗透，形成跨场景的商业变现能力 从业者强烈期待与专业机构建立项目合作与资源共享关系，推动个人能力与机构资源的深度协同

一

教练技术整体应用概况

教练技术的应用情况

开展规模与覆盖面变化：教练技术应用规模稳中有进，管理层覆盖率显著提升

表 1 贵公司是否有使用教练技术？【单选】

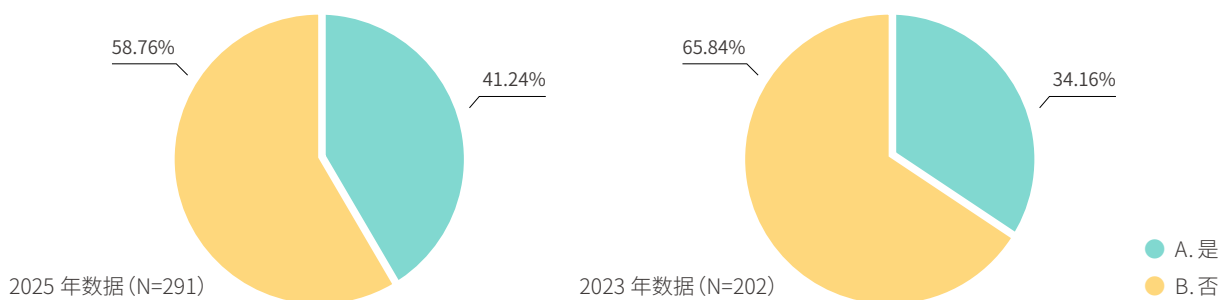
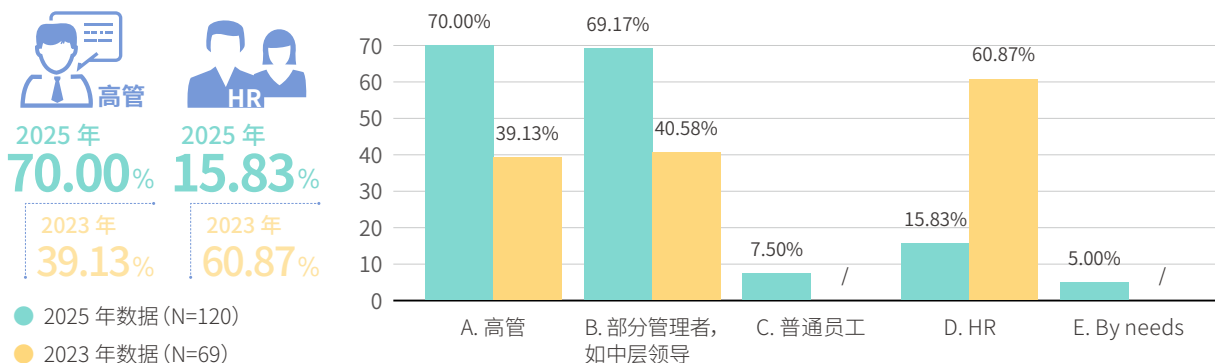


表 2 贵公司教练技术覆盖到的对象有？【多选】



数据洞察

教练技术在企业中的开展率稳步提升，管理层覆盖面显著扩张，而 HR 作为覆盖对象的比例明显缩小

使用教练技术的企业比例从 2023 年的 34.16% 提升至 2025 年的 41.24%。高管层面的覆盖率从 2023 年的 39.13% 大幅提升至 2025 年的 70.00%，中层管理者的覆盖率也从 40.58% 增长至 69.17%。管理层覆盖面的大幅扩张源于企业对管理能力建设的迫切需求，特别是在面对市场变化和转型压力时，企业意识到提升管理层的领导力和决策能力是应对挑战的关键。

值得关注的是，HR 作为教练技术覆盖对象的比例从 2023 年的 60.87% 显著下降至 2025 年的 15.83%。这一变化背后反映了 HR 在教练技术推广中角色的演变。作为教练技术的早期引路人，HR 部门在技术普及的初期阶段发挥了重要的推动作用。随着企业对教练技术认知的成熟和应用的深入，需求逐渐从 HR 部门转向业务部门，教练技术的应用更加注重与实际业务的结合。



埃里克森专家洞察 » 覆盖对象结构性变化的深层原因

企业教练技术的覆盖对象正在发生显著的结构调整，这一变化反映了教练技术在企业中应用逻辑的转变。管理层覆盖面的大幅扩张源于企业对管理能力建设的迫切需求，特别是在面对市场变化和组织转型压力时，企业意识到提升管理层的领导力和决策能力是应对挑战的关键。同时，HR 作为覆盖对象比例的显著下降，**实际上标志着教练技术从“工具推广阶段”向“业务应用阶段”的成功转型**。HR 部门已经完成了其引入教练到企业的阶段性使命，企业对教练技术的认知已经相对成熟，需求自然而然地从支持部门转向核心业务部门，这种转变体现了教练技术价值实现路径的优化。

表 3 与一年前相比，贵公司参与教练项目的人员规模变化为？【单选】

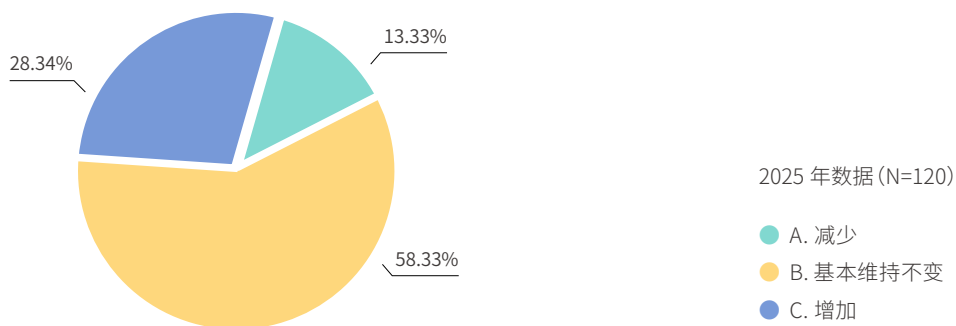


表 4 贵公司参与教练项目人员规模减少的主要原因是？【多选】

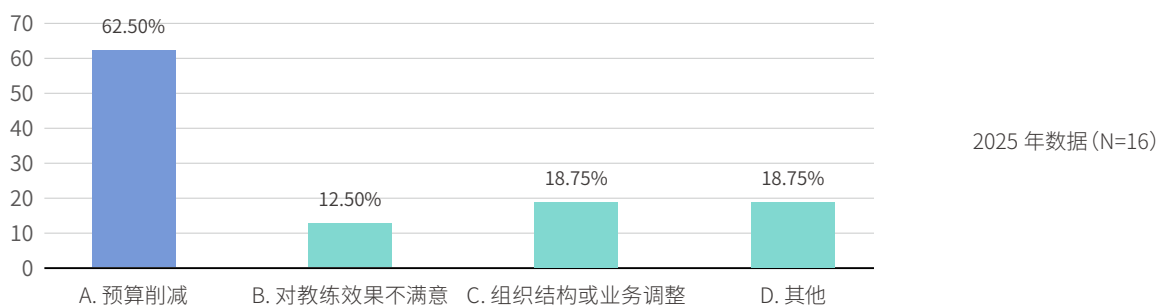
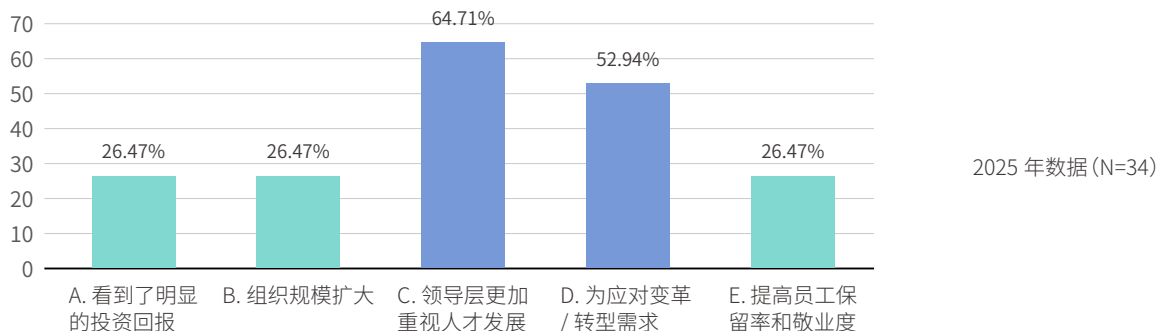


表 5 贵司人员规模增加，主要原因是？【多选】



数据洞察

教练技术应用稳中有进，价值认知的提升和外部环境变化的挑战是推动其规模增长的主要动力

在参与教练项目的人员规模变化方面，58.33%的企业基本维持不变，28.34%的企业出现增加。对于人员规模减少的企业，预算削减是最主要的原因，占比达62.50%。

人员规模增加的企业中，64.71%的企业表示是因为领导层更加重视人才发展，52.94%是为了应对变革转型需求。这些数据表明，企业对教练技术价值认知的提升和外部环境变化的挑战是推动规模增长的主要动力。



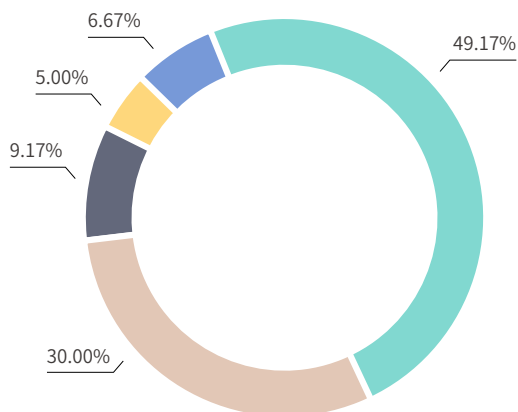
埃里克森专家洞察 »

规模变化背后的战略考量与发展趋势

企业在教练项目人员规模方面的不同选择，实际上反映了其对教练技术价值认知和投资策略的差异化判断。规模减少主要受制于预算压力，但这种减少往往是暂时性的资源配置调整，而非对教练技术价值的否定。更值得关注的是规模增加背后的内在驱动力：**领导层对人才发展重视程度的提升和应对变革转型的现实需求**，这表明企业正在将教练技术视为**战略性投资而非简单的成本支出**。教练技术应用场景的演进更加印证了这一趋势——从传统的人才发展和团队融合转向直接解决业务痛点，企业开始将教练技术与具体的业务目标紧密结合，通过组织教练、团队教练、高管教练等方式激发组织潜能，实现业务突破。这种从“软技能提升”向“硬业务成果”的转变，为教练技术的可持续发展和价值证明提供了更加坚实的基础。

投入情况：企业投入策略体现试点验证思维，优先级呈现出明显的问题解决导向

表6 贵公司目前对教练项目的投入程度是？【单选】



2025年数据 (N=120)

- A. 小规模试点 (如只针对高管团队)
- B. 中等规模应用 (覆盖中高层管理者)
- C. 除AB选项管理层外的大规模推广 (向基层管理者延伸)
- D. 全面推广 (管理者及核心员工均可参与)
- E. 不清楚

表7 未来两年内，贵公司对教练技术投入的预期变化是？【单选】

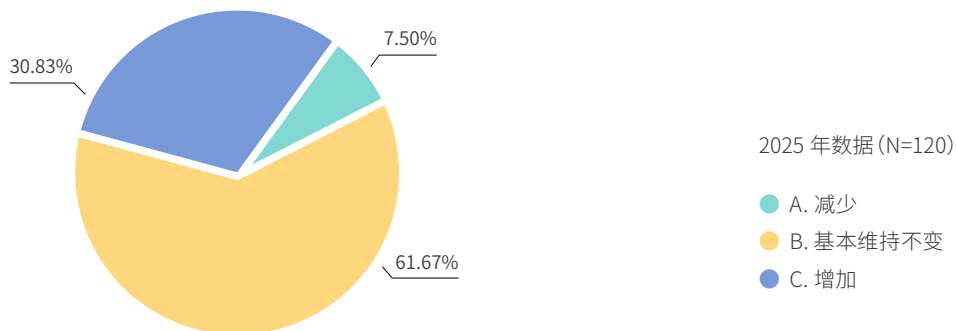
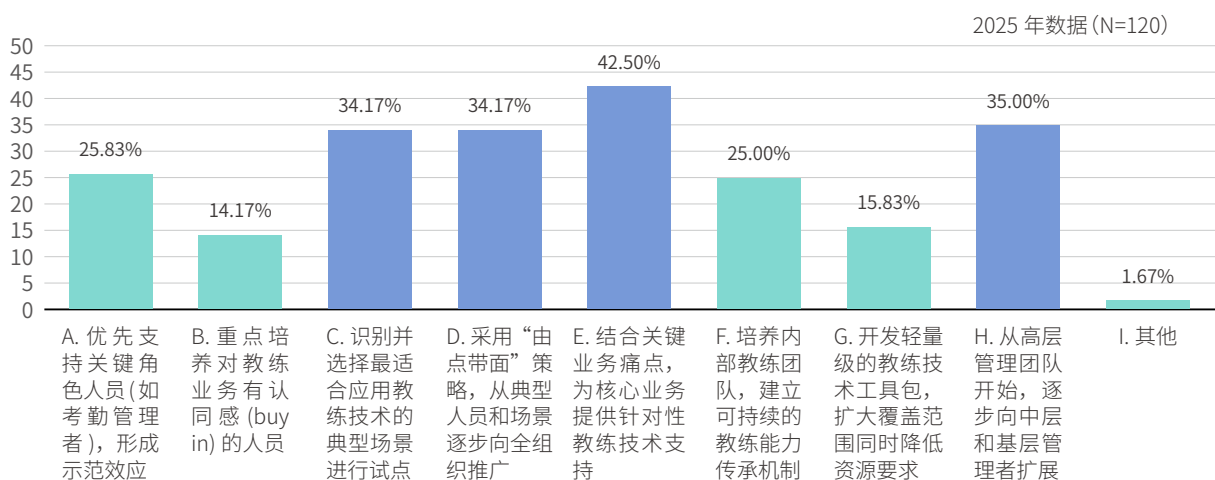


表8 在预算有限的情况下，贵公司如何确定教练项目投入的优先级？【多选】



数据洞察

企业教练技术投入正在从“概念试验”向“实用工具”转变，但受效果可见性与资源约束影响，企业投入策略体现试点验证思维，优先级聚焦于解决关键业务痛点，投资决策更加理性务实

数据显示，近半成的企业仍集中在小规模试点 (49.17%)；从未来投入预期来看，企业态度趋于稳定务实。61.67%的企业计划维持现状。这种现象背后的核心逻辑在于企业对教练技术持谨慎态度，主要原因是投资回报率难以量化、效果存在不确定性，因此多数企业选择从风险可控的高管层开始试点，以此降低试错成本。

在投入优先级的确定上，企业表现出强烈的实用导向特征。三大主导策略分别是结合关键业务痛点提供针对性支持 (42.50%)、从高层管理团队向下逐步扩展 (35.00%)，以及通过典型场景试点和“由点带面”策略推广 (各占 34.17%)。

这种优先级设置的背后逻辑表明，企业不再将教练简单视为“软技能培训”，而是将其作为解决具体业务问题的实用工具。同时，选择高管先行既能获得组织层面的有力支持，又能通过示范效应推动下级管理者的接受度，体现了企业在推广策略上的理性考量。

教练来源与能力要求：企业教练资源配置为内外部混合，能力要求聚焦于创新思维与业务洞察

表 9 贵公司主要采用哪种类型的教练资源？【单选】

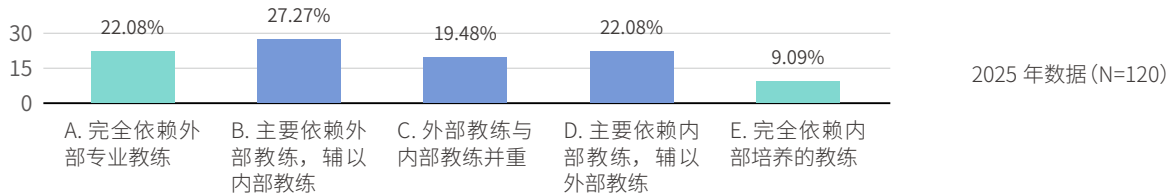
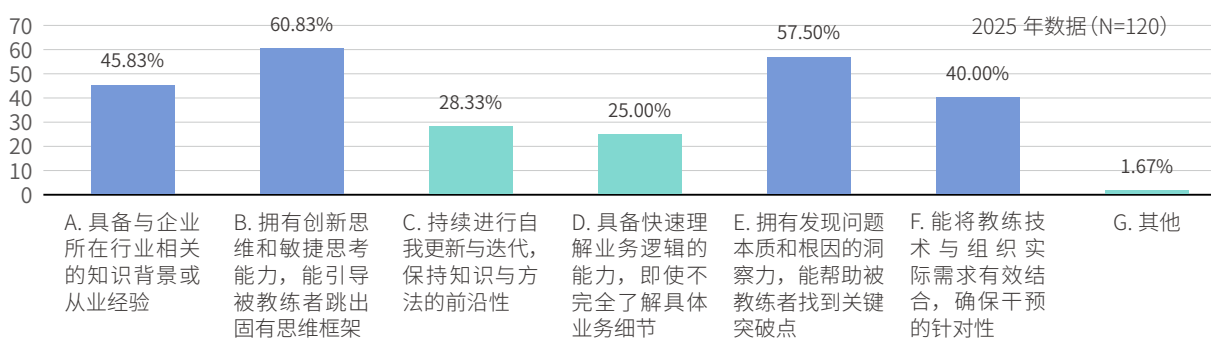


表 10 当前环境下，贵公司对于教练个人能力的要求有哪些？【多选】



数据洞察

企业教练资源配置呈现“外部专业性+内部适应性”的混合策略特征，能力要求从传统的经验传授转向具备创新思维突破能力和问题根因洞察力的业务赋能型专家，教练服务正从标准化向定制化转变

在教练来源方面，“主要外部+辅助内部”（27.27%）和“主要内部+辅助外部”（22.08%）成为两大主导模式。这种配置策略的背后逻辑反映出企业对教练资源的理性认知：外部教练具备专业性和客观性优势，但成本较高且对企业文化理解有限；内部教练虽然成本可控、文化契合度高，但专业深度和视野广度相对不足。因此，企业选择通过资源组合来实现优势互补，既保证了专业质量，又控制了成本投入。同时，企业培养内部教练的需求，预计将成为新的趋势。

在教练能力要求方面，企业表现出对“思维突破能力”的强烈需求导向。三大核心要求分别是拥有创新思维和敏捷思考能力（60.83%）、具备发现问题本质和根因的洞察力（57.50%），以及具备行业相关知识背景（45.83%）。

这种能力偏好的背后逻辑表明，在当前快速变化的商业环境下，企业面临的挑战往往具有复杂性和不确定性特征，传统的经验传授式指导已无法满足需求。企业更需要能够帮助管理者跳出固有思维框架、快速识别问题根源并找到创新解决方案的教练。同时，对行业背景的重视反映出企业期望教练能够真正理解业务场景，提供更具针对性的指导。

值得注意的是，企业对教练“与组织需求结合能力”的重视程度相对较高，这进一步印证了教练服务正从标准化向定制化转变的趋势。企业不再满足于通用的教练技术，而是要求教练能够深度理解组织特定需求，提供量身定制的解决方案。这种变化反映出企业教练服务市场正在走向成熟，企业对教练价值的认知也从“技能培训”升级为“业务赋能”，对教练的专业要求随之显著提升。



思考：在 BANI 时代背景下，企业究竟需要什么样的教练？

从前述调研数据可以看出，企业对教练技术的应用正在经历从“概念试验”向“实用工具”的转变，但这一过程仍受到效果可见性与资源约束的影响。教练技术在企业中的开展率稳步提升，管理层覆盖面显著扩张，而 HR 作为覆盖对象的比例明显缩小，这不仅反映了教练技术应用场景的拓展，也标志着其从“工具推广阶段”向“业务应用阶段”的成功转型。然而，企业在教练技术的投入上仍表现出谨慎态度，多数企业选择从小规模试点开始，逐步向中高层管理者推广，仅有少数企业实现了大规模应用或全面推广。这种谨慎的投入策略体现了企业在面对不确定性和资源限制时的理性考量。

在这样的背景下，企业对教练能力的要求也发生了根本性转变——60.83% 的企业最看重创新思维和敏捷思考能力，57.50% 强调问题的洞察力，在充满脆弱性 (Brittle)、焦虑感 (Anxious)、非线性 (Non-linear) 和不可理解性 (Incomprehensible) 的 BANI 时代，传统的经验传授式教练已无法满足企业需求。那么，企业真正渴求的究竟是什么样的教练？



支持企业从“经验复制者”到“思维突破者”的根本转变

埃里克森中国区及亚太区董事总经理李耀兴指出：当前环境下企业对教练个人能力的要求呈现出明显的实用性和创新性并重的特征。创新思维和敏捷思考能力成为最受重视的能力要求，这反映了企业在寻求业务突破和二次增长曲线过程中对教练的期望。支持企业发现问题本质和根因的洞察力同样备受重视，企业希望教练能够支持被教练者找到关键突破点。同时，行业背景知识和业务理解能力的重要性也在提升，这表明企业对教练的多元能力要求越来越高。传统的纯粹教练技能为核心能力的基础之上，企业同时关注教练如何将教练能力与实际业务需求有效结合。

这一转变的背后逻辑在于，当今商业环境的复杂性和不确定性已经超越了传统经验的适用范围。企业面临的挑战往往是前所未有的，需要的是能够支持企业打破思维壁垒、发现创新解决方案的“思维突破者”，而非简单的“经验复制者”。



联想的教练选择进化：从单维度到多维度适配

联想在选择教练时的标准已经发生了根本性变化。从 COE 的角度来看，针对中层管理者项目的教练选择维度与以往有所不同。

以往在选择教练时，联想更注重教练的行业背景、管理资历以及与被辅导对象的共鸣度。然而，当前项目面向的中层管理者来自多元业务背景——有的来自制造业和供应链一线，有的负责营销，还有一些管理产品创新、设计和技术创新等领域。受众的多元化要求联想重新调整教练选择标准。

● 联想的新选择标准体现了三个核心维度的变化：

多元化经验取代单一行业背景：在当前环境下，行业背景不再是联想优先考虑的因素，因为单一行业背景的教练可能存在视角局限。相反，公司更关注教练是否接触过多元化业务集团、担任过不同岗位、有跨领域发展的经历。联想特别青睐那些职业生涯中跨越不同领域并在每个领域都表现出色的教练——例如从 IT 开发转向人力资源，又转向咨询服务的专业人士。这样的教练通常具有更强的环境适应性和协同能力。

独特洞察力超越标准化方法：联想非常重视教练对当代议题的独特见解。这种独特性不是为了标新立异，而是能够深入洞察当前趋势（如 AI 与人类协同）的实质、预见这些趋势在实际场景中可能产生的价值、提供超越普罗大众的见解。公司希望避免那些仅能提供笼统、“四海皆通”观点的教练。虽然这种独特性没有具体的评判标准，但通过深入交流可以感知。

延展性思维能力成为核心竞争力：以企业出海为例，普通思路可能只关注“为什么出海”和“出海目标”这两个直接问题。然而，优秀的教练会引导思考：出海对企业未来成长的长期影响、出海后每一步的延展和推算、最终产生的价值。这种“以终为始”的延展性思维，能够帮助管理者看到表象之外的本质，而不仅仅是提供表面的参考案例。优秀的教练理解每个企业情况的独特性，不会简单套用所谓的普适性样板，而是能够从企业自身视角出发，推导出更深层次的洞见。

● 适配性挑战：从“万能教练”到“精准匹配”

然而，寻找合适的教练存在着显著挑战。优秀的教练并不意味着适用于所有场景或企业。一位教练可能拥有极强的能力，但放置在特定场景中却无法充分发挥其价值，这构成了教练选择过程中的核心矛盾。

联想认为，合适的教练需要具备的适配性主要体现在三个维度：**思维模式匹配**要求评估教练与企业间的思维模式是否契合，**思维转换能力**强调教练需要在不同风格的企业部门间自如切换，**自身持续迭代能力**则要求教练必须跟上快速变化的商业环境节奏。

这种适配性挑战促使联想采取了创新性解决方案：在企业内部推广教练技术，培养“教练型领导”。当中层管理者掌握教练技能后，他们能够实现“双向教练”功能——向下运用专业视角评估员工能力，向上以高层视角审视自身、团队及公司整体，从纯粹的“传递者”转变为具有思考深度的“价值增强者”。

● 业务理解的新定义：从“做过业务”到“懂业务逻辑”

联想的实践还揭示了一个重要认知突破：**懂业务与做过业务之间并不存在必然等号关系。业务理解的核心在于教练对业务形态的深度认知和对商业逻辑全流程中最具价值环节的快速识别能力。真正有价值的教练能够回归基本逻辑，在复杂环境中找到最优路径，这种洞察业务本质的能力往往比具体的行业经验更为珍贵。**



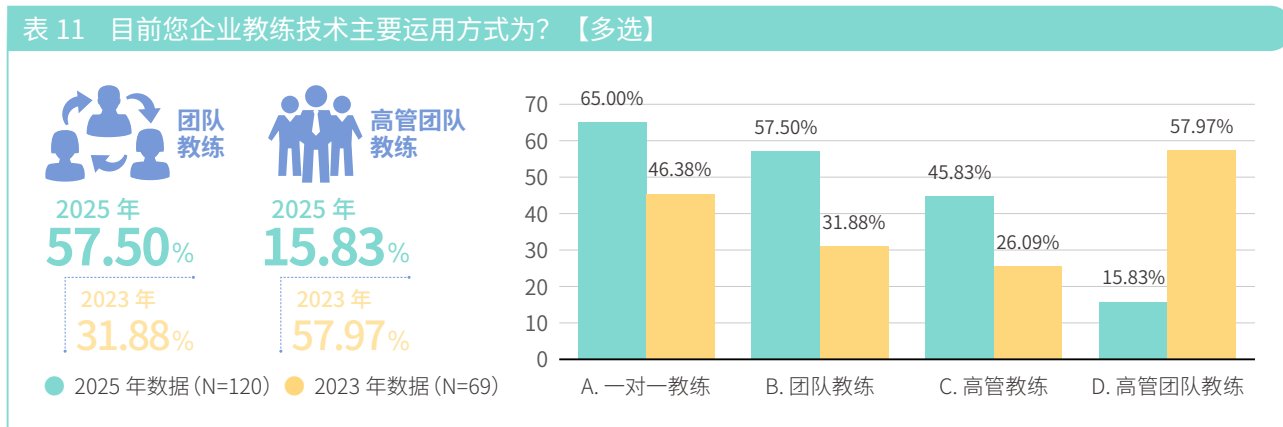
结论：BANI 时代的教练画像

通过以上，我们认为 BANI 时代企业真正需要的教练应该具备以下核心特质：**拥有跨领域多元化经验而非单一行业背景，具备独特洞察力和延展性思维能力，能够快速适配不同企业文化和管理风格，持续迭代更新自身知识体系，以及深度理解商业逻辑本质的能力。**

这样的教练不再是传统意义上的“经验传授者”，而是能够在不确定性中引导思维突破、在复杂性中发现本质规律的“智慧催化者”。他们的价值不在于提供标准答案，而在于激发被教练者找到属于自己的创新解决方案。这正是 BANI 时代企业生存和发展所迫切需要的核心能力。

教练技术应用场景：呈现出多元化且兼顾个性化与团队协作的双重需求

表 11 目前您企业教练技术主要运用方式为？【多选】



数据洞察

一对一教练、团队教练、高管教练三大主流方式共同构成了企业教练服务的核心应用模式。这种多元化的应用模式不仅反映了企业在 BANI 时代对个性化和团队协作的双重需求，也体现了企业在面对外部环境挑战时的灵活调整和理性选择

一对一教练的使用率从 46.38% 大幅提升至 65.00%，增幅达 18.62%；团队教练的采用率从 31.88% 激增至 57.50%，增幅高达 25.62%，成为增长最为显著的教练方式，这两处数据反映出企业对个性化和团队协作的双重需求。高管教练的使用率从 26.09% 提升至 45.83%，增幅 19.74%。高管团队教练的使用率从 57.97% 大幅下降至 15.83%，降幅达 42.14%。

结合团队教练增长和高管团队教练下降的数据，可以推测企业正在从“团队引导式发展”转向“组织教练”模式——即更注重高管团队战略决策效能，而非单纯依赖外部教练的团队建设。

这一变化可能意味着企业对高管的决策力、战略协同能力提出更高要求，同时通过组织教练（如系统化干预、组织诊断等）提升整体效能，而非仅聚焦于团队互动层面。

- **企业对个性化发展需求的强烈增长。**在 BANI 时代的不确定性环境下，标准化的培训方案不再完全有效满足不同管理者面临的独特挑战，企业开始认识到每个管理者的能力短板、发展路径和面临的业务问题都具有高度个性化特征，需要量身定制的解决方案。同时，一对一教练提供的私密性和针对性也更适合处理管理者的深层次问题和敏感话题。
- **团队教练增长这一趋势反映出企业对团队协作效能提升的迫切需求。**在数字化转型和业务模式快速变化的背景下，团队作为基本作战单元的重要性日益凸显。企业发现，单纯提升个人能力并不能保证团队整体效能的提升，反而可能因为个体差异扩大而影响协作效果。团队教练能够帮助团队成员建立共同语言、优化协作流程、提升集体决策质量，这正是当前商业环境下企业最需要的能力²。
- **高管教练的上升显示出企业对顶层综合能力发展的日益重视。**这包括：心智思维、领导力、创新力、决策力、韧性等一系列的能力综合体。这种变化的深层逻辑在于，在高度不确定的商业环境中，高管的决策质量和领导能力直接决定企业的生存发展。传统的高管培训往往过于理论化，而高管教练能够针对具体的战略挑战、组织问题和领导力短板提供实时支持，帮助高管在复杂情境中快速提升决策能力和应对水平。

2. 更多团队教练内容，请移步智享会研究报告：《解码团队管理：助力团队作战，提升整体效能》

- **高管团队教练显著下降反映出企业对集体决策效率和个性化需求平衡的重新思考。**虽然高管团队教练有利于统一战略认知和决策框架，但在快速变化的环境中，集体决策往往效率较低，难以适应需要快速响应的商业挑战。企业更倾向于首先通过高管个人教练提升个体决策能力，再通过其他机制实现团队协调，这种“先个体后集体”的方式在当下多变的市场环境下更加高效。

表 12 目前您企业的教练技术主要运用于以下哪些场景？【多选】

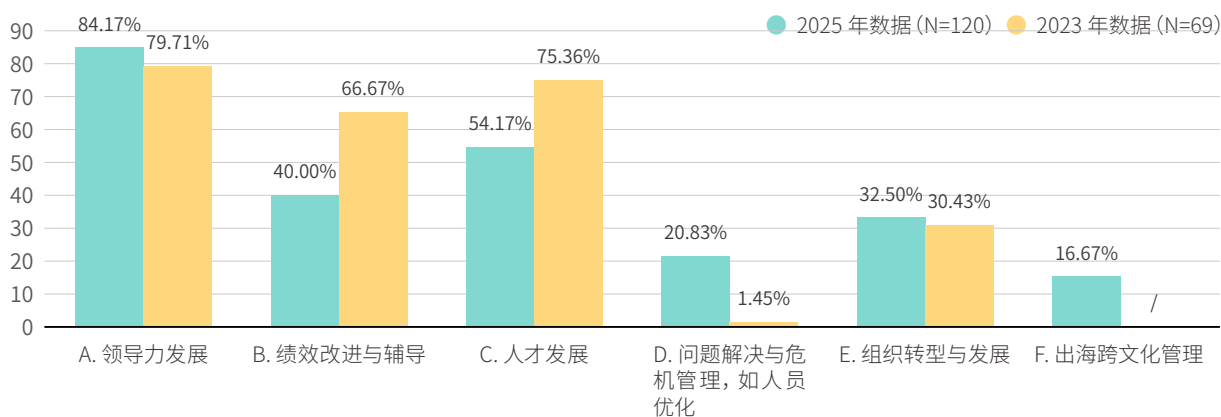


表 13 在领导力发展方面，贵公司主要想让教练技术达到哪些目的？【多选】

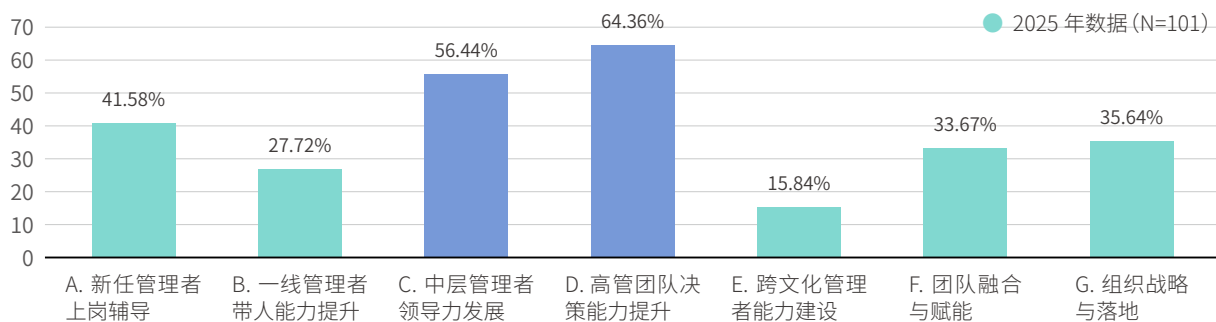


表 14 在绩效改进与辅导场景中，贵公司主要将教练技术应用于哪些方面？【多选】

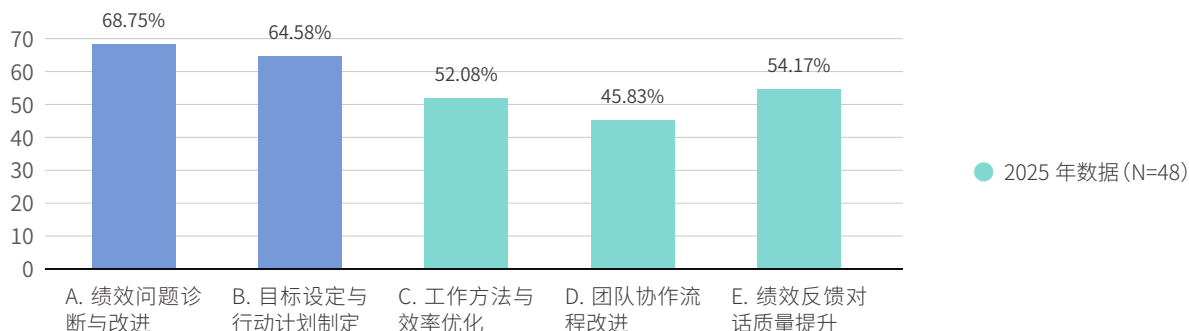


表 15 在人才发展场景中，贵公司主要将教练技术应用于哪些方面？【多选】

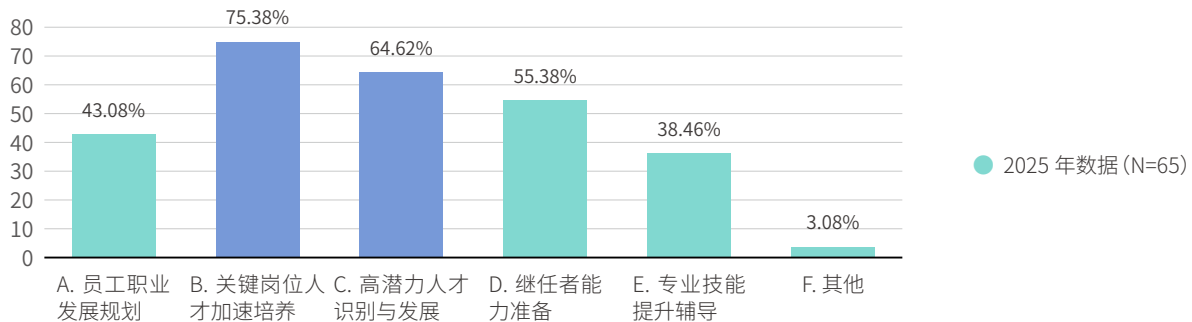


表 16 在问题解决与危机管理场景中，贵公司主要将教练技术应用于哪些方面？【多选】

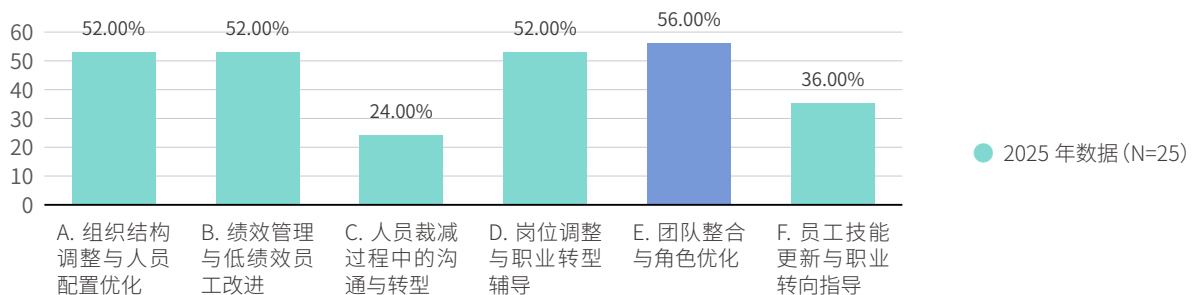


表 17 在组织转型与发展场景中，贵公司主要将教练技术应用于哪些方面？【多选】

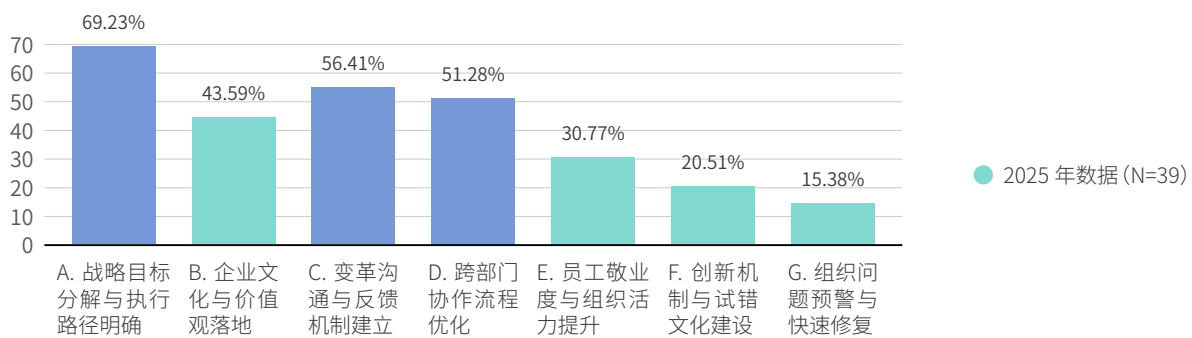
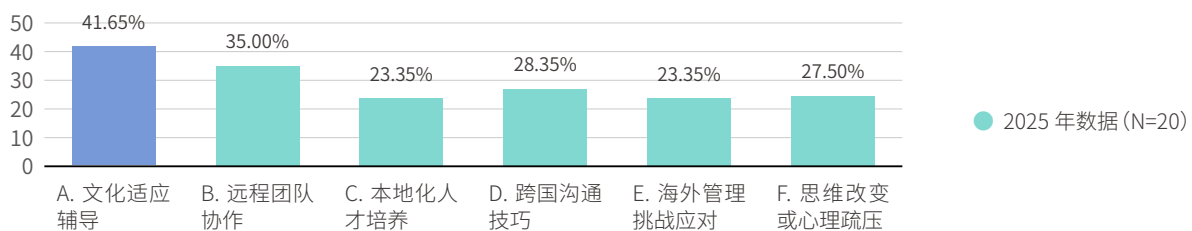


表 18 在出海跨文化管理中，贵公司主要将教练技术应用于哪些方面？【多选】



我们从以下两个维度探讨教练技术的场景应用：在数据分析层面，我们更倾向于揭示教练技术应用场景的总体趋势和企业优先级的重新排序。在专家洞察层面，我们则深入到具体的应用场景，分析每个场景的独特特征和需求。

数据洞察

企业教练技术的应用正在从普惠式人才发展转向精准化问题解决和高层决策支持，体现了在资源约束下企业对教练技术投资回报率和即时效果的更高要求。企业更加注重在关键领域和关键岗位的投入，以实现资源的最大化利用和组织绩效的提升

数据揭示了教练技术应用的深层次变化和企业优先级的重新排序。问题解决与危机管理场景从 1.45% 激增至 20.83%，这一增长幅度反映了企业在面临经济不确定性和业务压力时，迫切需要通过教练技术来处理实际运营问题。相反，传统的人才发展应用从 75.36% 大幅下降至 54.17%，绩效改进与辅导也从 66.67% 降至 40.00%，这种此消彼长的趋势表明企业正在将资源从长期人才培养转向短期问题解决。

从具体应用重点来看，企业展现出明显的“向上聚焦”特征。在领导力发展中，高管团队决策能力提升以 64.36% 的占比居首位，远超一线管理者带人能力提升的 27.72%，这反映了企业更加重视高层战略决策质量对组织绩效的关键作用。人才发展方面，关键岗位人才加速培养占比高达 75.38%，与高潜力人才识别发展（64.62%）形成“精英化培养”模式，说明企业在资源有限的情况下选择集中投资于核心人才。问题解决场景中，团队整合与角色优化（56.00%）成为最高优先级，这与当前企业面临的组织效率挑战直接相关。组织转型场景中，战略目标分解与执行（69.23%）和变革沟通机制建立（56.41%）成为重点。



埃里克森专家洞察 » 应用场景的实用性导向转变

领导力发展保持高位稳定，体现了企业对管理能力建设的持续重视。绩效改进辅导和人才发展场景的下降反映了经济环境对企业投入决策的影响，企业在当下更倾向于快速提升解决问题的能力。

问题解决与危机管理场景的显著增长直接反映了当前市场环境的挑战。企业面临人员优化、组织调整等现实问题，教练技术在危机管理和组织重构中发挥着重要作用，既支持企业通过教练方式寻找最优方案，也协助进行组织震荡后的重建和人员疏导。

● 领导力发展的层级化特征

在领导力发展领域，企业更加注重高管团队决策能力和中层管理者能力建设，体现了对关键层级领导力的重点投入。新任管理者辅导需求的增长反映了企业在人才梯队建设上的实际需要。

这种层级化的特征与教练技术覆盖面主要集中在高管层到中层管理者的现状相符，企业在资源有限的情况下，投入资源在能够起到涟漪效应的关键岗位的领导力发展需求。

● 绩效改进的系统化应用

虽然绩效改进场景总体下降，但在实际应用中展现出高度的系统性和全面性。问题诊断、目标设定和行动计划制定成为核心要素，体现了企业对绩效改进的全链条关注。这种全面性的应用特点表明，企业一旦决定投入绩效改进项目，就会采用较为完整的教练解决方案体系，追求更加显著和持久的改进效果。

● 人才发展的精准化策略

人才发展场景中，关键岗位人才加速培养和高潜力人才发展成为重点，体现了企业在人才投入上的精准化策略。面对资源约束，企业更加聚焦于对组织发展最为关键的人才群体。

这种策略性选择反映了企业人才发展理念的成熟，从广撒网式的培养转向针对性的重点投入，确保人才发展投入的最大化回报。

● 组织转型的项目化运作

在组织转型场景中，教练技术的应用越来越注重项目化和落地化。从单纯的目标分解和共识建立，发展到帮助企业自我识别核心痛点、设计杠杆项目、制定执行路径的全流程支持。

这种深度介入的方式体现了教练技术在组织变革中的价值升级，从辅助性工具发展为业务与变革推动的核心手段。团队教练与一对一教练的结合使用，确保了变革措施在组织和个人层面的双重落地。

● 出海场景中的教练应用潜力

出海场景是教练技术应用的理想领域，因为涉及文化适应、沟通障碍、心理调适和远程团队管理等多重挑战。从个人经验来看，跨文化环境下的本土化适应过程中，教练技术能够发挥显著效果，包括海外留学生群体的适应性辅导。然而，现实情况存在结构性矛盾：本土企业是出海主力军，但他们对教练技术的认知和接受度相对较低；外企对教练技术认知度和接受度较高，但缺乏出海需求。这导致出海场景下教练技术的应用率并不高，尽管各个维度上教练都具有很强的适用性。

在前面的探讨中，我们通过数据分析和专家洞察揭示了教练技术在不同应用场景中的发展趋势和企业优先级的重新排序。企业教练技术的应用正在从普惠式人才发展转向精准化问题解决和高层决策支持，这不仅反映了企业在资源约束下对投资回报率和即时效果的更高要求，也体现了企业对教练技术在关键领域和关键岗位上的重视。例如，问题解决与危机管理场景的显著增长，以及领导力发展和人才发展的精准化策略，都表明企业在面对外部环境挑战时的灵活调整和理性选择。

这些数据和洞察为我们提供了教练技术应用的宏观视角，但为了更深入地理解教练技术如何在实际企业环境中发挥作用，我们需要进一步探讨其在具体企业中的应用实践。接下来，我们将通过几个企业案例，展示教练技术如何在不同场景中实现其价值，以及企业如何通过教练技术提升组织效能和员工能力。

企业名称	应用领域	具体实践	效果
中兴通讯财经	新生代培养	<ul style="list-style-type: none"> ● 教练共修方式应用于三年内毕业生 ● 强调相互倾听和无评判反馈 ● 内部培养的职业发展导师带领，累计覆盖八百人次 ● 超过三年的员工退出，新一届接替 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 在所有新人培养方式调研中排名第一 ▶ 提升新员工职业发展能力
	职业发展导师队伍建设	<ul style="list-style-type: none"> ● 面向骨干和科长层级提供教练课程培训，由内部讲师及外部资源提供基础教练课程 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 确保骨干层级持续掌握教练概念和技能
	积极心理学项目	<ul style="list-style-type: none"> ● 结合哈佛幸福学课程路径与教练技术，通过滚动培训和社群内容分享扩大覆盖范围 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 帮助员工习得积极心态和韧性能力
	跨文化管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 教练技术对外派员工提供适应海外环境的支持 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 提升外派员工的适应能力
发那科	业务转型与团队教练	<ul style="list-style-type: none"> ● 某业务团队从售前技术服务向解决方案转型 ● 通过团队教练工作坊明确目标和工作推进方法 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 2024 年获得公司优秀团队奖
	战略文化升级	<ul style="list-style-type: none"> ● 高管团队重新定义核心价值观 ● 外部顾问运用高管教练技术引导高管团队 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 为公司使命愿景的达成奠定价值观基石
	高管层战略执行优化	<ul style="list-style-type: none"> ● 采用引导 + 教练的双轮驱动模式，提升各层级主管对要事的判断能力 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 形成核心管理团队的统一工作方式
联想	高管层面	<ul style="list-style-type: none"> ● 配备一对一的个人教练 ● 提供陪跑式成长支持 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 支持高层管理者应对新业务挑战
	中层管理者	<ul style="list-style-type: none"> ● 设立“Coaching with IMP”项目 ● 培养中层管理干部成为教练型领导者 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 发掘和激发员工潜能，应对业务挑战
	普通员工与 AI 教练	<ul style="list-style-type: none"> ● 推广 AI 教练技术 ● 应用场景包括销售、绩效访谈等 ● AI 教练分为不同级别 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 倒逼普通员工掌握确定的方法和工具
博世	战略类应用	<ul style="list-style-type: none"> ● OKR 推行和战略解码 ● 通过工作坊明确宏观 OKR 和具体 OKR/OKA 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 触发组织变革，促使团队跳出舒适区
	团队类应用	<ul style="list-style-type: none"> ● 适用于远程办公团队 	



中兴通讯财经

新生代培养：通过教练共修方式应用于三年内毕业生，持续滚动使用。共修强调相互倾听和无评判反馈。由内部培养的职业发展导师带领毕业生参与，累计覆盖七百至八百人次。超过三年的员工退出，由新一届接替。在所有新人培养方式调研中，该项目始终排名第一，最受欢迎。项目采用结构化共修模式，要求第一年毕业生每月参加一次，第二年可灵活调整为两月一次。共修由专业培训的职业发展导师带领，这些导师经过系统培训，形成了对教练理念有深刻理解的核心团队。他们掌握了放下评判、深度倾听等关键技能，内部开发标准化话术，确保新导师通过培训后能迅速胜任带领共修的工作。

职业发展导师队伍建设：面向骨干和科长层级提供教练课程培训。由内部讲师及外部资源提供基础教练课程，确保骨干层级持续掌握教练概念和技能。

积极心理学项目：考虑到中国企业对纯教练概念接受度的限制，采用积极心理学方式推

广。项目将哈佛幸福学课程路径与教练技术相结合，通过滚动培训和社群内容分享，扩大覆盖范围，帮助员工习得积极心态和韧性能力。

除系统性应用外，全公司范围内还存在部分自发性教练实践。一些员工自主学习教练技术、心理学课程等。目前计划将教练工具内化为管理者工具。即将面向所有管理者开设课程，结合教练和积极心理学，重点教授如何打造具有韧性和积极性的团队。虽然教练技术本质是通过特定沟通方式帮助个体更好地探索自我、面向未来，但对企业经营而言，关键在于培养更加积极乐观、具有韧性的员工。因此，教练技术与组织需求必须紧密结合。

此外，中兴财经认为教练技术在跨文化管理和国际化人才培养领域具有特定价值，尤其对外派员工有针对性帮助。针对外派员工，理想情况下应从招聘环节开始筛选适应能力强的候选人。然而，若招聘阶段未充分考虑这些因素，教练技术可作为有效补充，帮助员工应对海外陌生环境，提升初期适应能力。



发那科

疫情前后，制造业竞争加剧，整个行业面临价格战、结构性转型、贸易战等多重挑战。北京发那科在应对产业竞争时，孵化了许多新组织和业务，这些新团队面临着业务转型、组织融合等复杂问题。2021年前后，HR团队的两名主管学习了团队教练技术，并开始在公司内部几个业务团队进行试点。

第一个典型案例是某业务团队在从售前技术服务向解决方案转型时，陷入“努力却无效”的怪圈。2022年初该团队面临方向不清晰、目标模糊的问题，每个人都很努力但找不到重点，导致业绩不佳、士气低落。通过团队教练工作坊，帮助团队成员共同审视新的组织目标，共识成功时的样子，将过往未曾明确表达的困惑与卡点摆上桌面，相互看见团队内部和跨团队的问题，共同探索解决路径，最终形成了共识的成功图景，并且制定了具体的工作推进工作法，以及交付产出标准，对工作开展的目标、

打法、动作和结果达成了希望取得什么样的“有质量的赢”的闭环。曾经的迷茫团队，在2024年获得了公司优秀团队奖，团队教练技术在业务转型的关键时期，通过引导大家群策群力，接纳当时的不完美状态，重新确立共同目标，成为了转型助力的有效工具。

2022年，组织经历战略文化升级的关键阶段，而文化价值观重塑是重要的一环。因此需要组织高管团队重新定义核心价值观，明确在新的业务环境下应该采用什么样的行为方式。公司特邀外部顾问运用高管教练和团队教练技术，引导高管团队回溯发展历程，剖析价值观演变脉络，在基于业务场景的情景化讨论中，高管团队逐渐明晰在新业务环境下应秉持的行为准则和协同方式，最终形成从历史中萃取，在未来处发现，于行动中传承的全新文化价值观诠释，为公司使命愿景的达成奠定了价值观基石。

另一个重要应用场景是在高管层战略执行

优化方面。2023年，北京发那科在快速变化的环境中，面临战略制定与执行一致性的挑战，需要提升各层级主管对要事的判断能力，形成核心管理团队的统一工作方式。为此，公司采用引导

+ 教练的双轮驱动模式，通过层层递进的提问，引导核心管理者围绕具体业务场景深度研讨，激发管理者主动思考战略落地路径，共同打磨出一套贴合公司实际的战略执行方法论。

联想

高管层面的应用：对于高层管理者，特别是负责新业务的高管，公司会配备一对一的个人教练，提供陪跑式成长支持。作为一个综合性大型企业，联想不断根据外部环境变化孵化新业务。当这些业务领导者需要实现角色跨越时，资深教练的陪伴显得尤为重要。公司针对这类人群提供了专门的教练服务。

中层管理者的普及：联想全球学习中心设立了“Coaching with IMP”项目，面向所有中层管理干部，旨在培养他们成为教练型领导者。在当前瞬息万变的商业环境中，我们需要的是能够发掘和激发员工潜能的管理者，使员工能够主动应对外部变化和业务挑战。

这些管理者需要具备教练的敏锐视角，能够观察、触动并联结员工的优势，从而创造价值。在管理方式上，公司更倾向于采用陪伴式而非命令式或控制式的方法。现今环境已不适合“指哪打哪”的传统管理模式，因为管理者的视角不一定全面准确。我们需要建立网状思维，将这种思维方式普及到每位员工身上，让管理者通过教练方式使员工能从自身市场角度感知变

化，贡献想法，甚至激发前所未有的创新。

普通员工层面的应用与 AI 教练：对于普通员工，联想正在推广 AI 教练技术。与传统高管教练不同，AI 教练更多从技术角度出发。AI 不具备强烈的人类情感模式，在面对问题时更倾向于套用模型和方法。

引入 AI 教练的目的是利用 AI 的强逻辑特性，倒逼普通员工掌握确定的方法和工具。在不确定的环境中，拥有确定的方法和逻辑框架可以减少恐惧感。面对未知时，常常不是能力不足，而是心理无法接受这种未知带来的恐惧。

公司在多个场景中应用 AI 教练，包括销售、绩效访谈、向上汇报、争取资源以及跨部门关系构建等。AI 教练分为不同级别：

- 入门级：提供基础互动和反馈，如汇报准备
- 中级：提供更深入的指导
- 高级：提供具有挑战性的场景训练，如与不合理上司的沟通，涉及情商管理、洞察需求、项目思维和批判性思考等

博世

战略类应用：如 OKR 推行和战略解码，通常需要 2-4 次工作坊。年初定义宏观 OKR，第二次工作坊明确具体 OKR 和 OKA，确定各“战场”(battlefield) 负责人及具体方案。这常常触发组织变革，促使团队跳出舒适区。在此过程中，团队使命和价值观的探索至关重要，因为真正有力量的拉动来自价值观层面而非行为和层面。

团队类应用：特别适用于远程办公团队，博世通常每季度组织一次团队聚会，上午进行业务相关活动（如仓库考察），下午专注团队整合与

探索。这种探索高度灵活，可以围绕具体业务目标如降本增效或质量提升，也可探索团队成员核心价值观，通过隐喻故事等方法连接意识与潜意识。隐喻工作坊能激发员工潜意识层面的突破，解决当下困扰，实现自我潜能开发。这类活动不与绩效直接挂钩，而是作为“礼物”赠予团队成员。隐喻如同小包裹，包含丰富信息，能在日常工作中持续激发能量。同时，团队成员在分享个人隐喻过程中建立亲和力，产生“催产素效应”，将同事关系提升至近似朋友或家人关系，显著提高团队凝聚力和忠诚度。

教练技术成效评估：企业在评估其独特价值性方面面临挑战

表 19 贵公司是否会将教练与其他培训项目 / 工具结合使用？【单选】

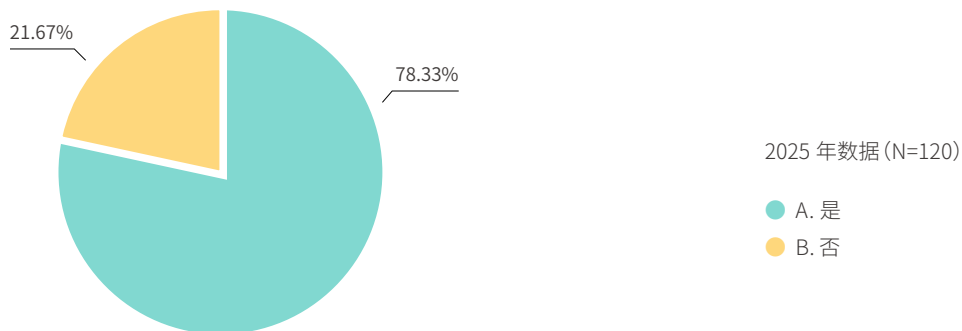


表 20 在教练项目中，贵公司将教练技术与哪些管理工具进行了结合？【多选】

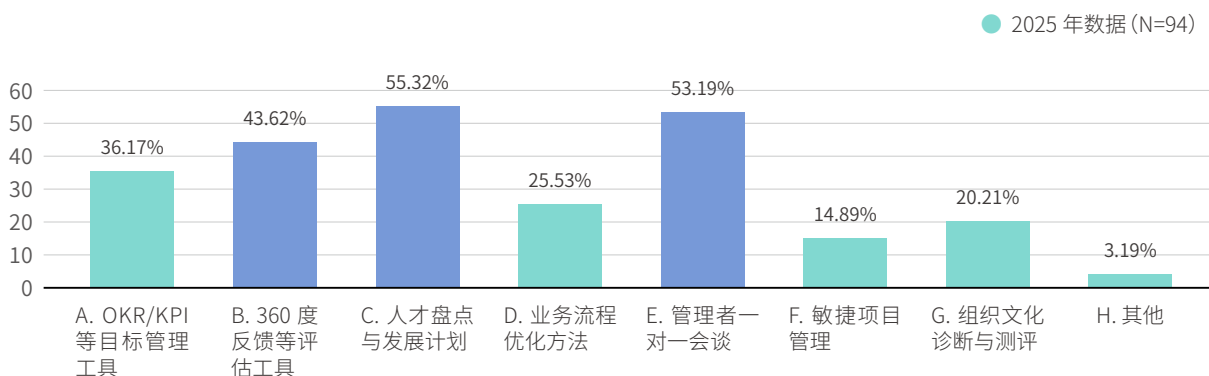


表 21 在教练技术与其他培训项目 / 工具相结合使用时，您如何评估教练对整体效果的贡献？【多选】

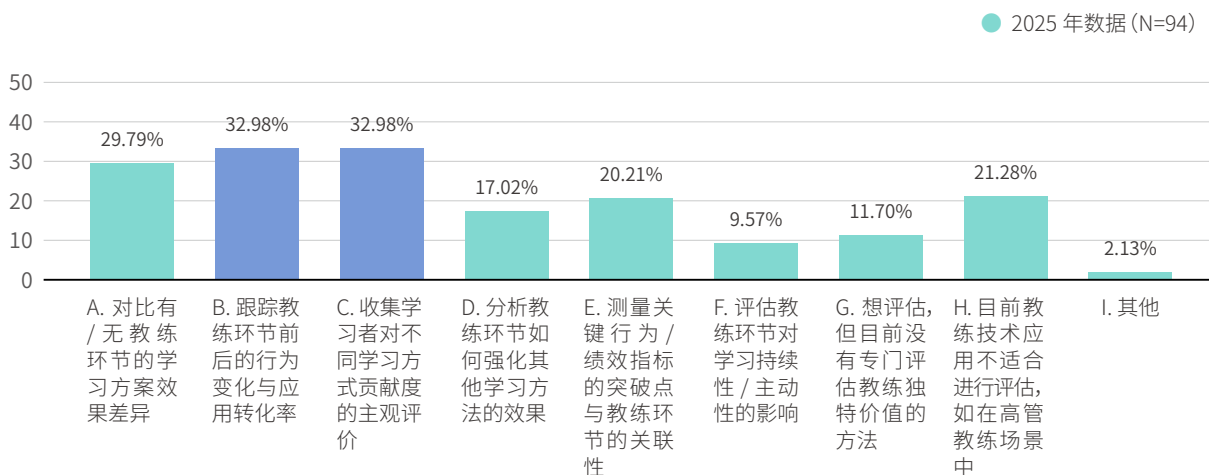


表 22 将教练使用场景与管理工具进行结合的数据进行交叉分析：

X\Y	A. OKR/KPI 等目标管理工具	B. 360 度反馈等评估工具	C. 人才盘点与发展计划	D. 业务流程优化方法	E. 管理者一对一会谈	F. 敏捷项目管理	G. 组织文化诊断与测评
A. 领导力发展	25.76%	34.85%	46.97%	18.18%	42.42%	9.09%	15.15%
B. 绩效改进与辅导	38.71%	35.48%	45.16%	22.58%	41.94%	6.45%	19.35%
C. 人才发展	26.19%	42.86%	57.14%	21.43%	54.76%	11.90%	16.67%
D. 问题解决与危机管理，如人员优化	43.75%	43.75%	43.75%	43.75%	43.75%	37.50%	31.25%
E. 组织转型与发展	36.00%	28.00%	44.00%	24.00%	32.00%	20.00%	28.00%

数据洞察

企业正在将教练技术打造成人才管理生态系统的连接器，通过与多种管理工具的深度融合来放大整体效果，但在评估其独特价值方面仍面临方法论挑战

从这些数据可以看出，教练技术已经成为企业人才管理体系中的核心整合工具。78.33% 的企业选择将教练与其他培训项目结合使用，这表明教练技术已经作为重要催化剂来增强其他管理工具在达成业务结果中的效果。在具体结合方式上，人才盘点与发展计划（55.32%）和管理者一对一会谈（53.19%）成为最主要的结合领域，这反映了企业将教练技术深度嵌入到日常人才管理流程中。

交叉分析数据揭示了不同应用场景的工具偏好差异。问题解决与危机管理场景展现出独特的“全面整合”特征，各类管理工具的结合比例都相对均衡（大多在 40% 以上），特别是敏捷项目管理的结合比例达到 37.50%，远高于其他场景，这说明在危机处理时企业更倾向于采用多元化的工具组合来应对复杂局面。相比之下，领导力发展场景中人才盘点与发展计划的结合比例高达 46.97%，而敏捷项目管理仅为 9.09%。

在评估教练对整体效果的贡献时，32.98% 的企业选择“跟踪教练环节前后的行为变化与应用转化率”，32.98% 的企业选择“收集学习者对不同学习方式贡献度的主观评价”。这两种方式虽然能够提供一定的评估依据，但更多地反映了综合效果和主观感受，而非教练技术的独特贡献。此外，21.28% 的企业认为某些场景不适合进行评估，这进一步说明了评估方法的局限性。





思考：教练技术的效果评估难题与价值证明之道，如何破解“看不见”的价值困境？

从前面的数据分析可以看出，企业对教练技术的应用正在发生深刻变化——从传统的人才培养转向战略执行和问题解决，78.33%（图表 19）的企业选择将教练与其他管理工具结合使用。然而，当企业面临资源约束和业绩压力时，教练技术究竟如何证明自己的独特价值？特别是当 21.28%（图表 21）的企业认为在高管教练等场景中“不适合进行评估”时，这种价值证明的困境变得更加复杂。

● 价值困境的双重维度

- ▶ 价值本身：教练技术的核心价值在于推动思维转变和行为改变，这种转变具有高度个性化和情境化特征，难以用标准化指标衡量。教练技术的价值不仅在于立竿见影的技能传授，而在于通过多轮对话引发深层次的认知重构。
- ▶ 价值评估：传统的量化评估方法难以全面衡量教练技术的价值，因为其价值的独特性在于长期的、潜在的、间接的影响。企业需要从多个维度重新构建价值评估体系，以更全面地体现教练技术的效果。

● 如何看待教练本身的价值

在前期市场诊断中，有 HR 提到：教练本质上是一种方法工具，同时也是一种与他人沟通和对话的思维模式与方式。在实际工作中，除了教练技术之外，我们在辅导、沟通以及其他诸多场景中，还存在着多种多样的方式和方法可供选择。在教练过程中，聆听、区分、发问和回应等技巧构成了教练技术的核心要素，但这些技巧本质上属于基础的沟通互动技术。当与他人进行单独对话时，业务背景、组织环境以及当下的场景和动力分析等因素都极为重要，而这些并非教练技术能够完全解决的问题。教练技术只是我们手中众多工具中的一种。我们手中握有多个球，教练技术只是其中之一，其与其他工具的使用之间并不存在矛盾。关键在于我们要根据具体场景来判断何时使用教练工具，何时又需要将其暂时搁置不用。

此外，联想全球学习中心学习与发展顾问 Frank 建议 HR 不要完全迷信某一种技术或流派，向管理者推荐教练技术时，言语描述远不如实际体验有效。管理者不愿投资教练技术可能有两个主要原因：一是曾经尝试失败，产生抵触；二是完全没接触过，缺乏评判标准。

联想能够成功实施教练式管理的关键前提包括：拥有开放包容的企业文化，不固守单一管理模式；在资源投入上采取务实方法，通过与外部机构合作让专业教练为管理者提供启蒙培训；通过“言传身教”在内部复制传承，当中层管理者被培养成教练型领导后，用这种方式影响团队成员。在实际应用中，教练式管理已融入日常工作，如在绩效评估中采用询问式沟通，体现为“润物细无声”的管理实践。

这种做法巧妙地解决了教练技术推广中的核心矛盾：既要证明价值又要控制成本，既要专业深度又要规模化应用。联想的经验表明，教练技术的价值证明不应该依赖复杂的量化评估，而应该通过文化嵌入和日常实践的方式让其效果自然显现。

Frank 还从行业发展角度提出了更深层次的思考。他观察到许多人转型做教练，但面临一个困惑：如何将教练视为一个行业或专业。教练行业不像新能源行业那样容易定义，即使长期接触教练的人也难以准确定义它。教练本身不是高度技术性的事物，虽然有理论方法，但其本质并非纯技术性。当人们听说教练只是“问几个问题”时，会产生疑虑，认为这种技术与其声称能发挥的价值之间存在巨大认知差距。

然而，Frank 强调，教练的真正价值在于让人们停下来，向内寻求答案。教练不是告诉你答案的人，而是启蒙者，让人在忙碌的工作和生活“风暴”中看到一盏明灯，引领你停下来思考并找到方向。教练需要有适配性，作为一盏明灯激发人们的自我潜能。

如何看待教练价值评估

埃里克森中国区及亚太区董事总经理李耀兴认为，企业在评估教练效果时，行为变化和应用转化率的跟踪比例较高，这表明教练确实能够实现从思维转变到行为落地的转化。这种转化通常需要多次教练会话才能实现，体现了教练技术的科学性。一个典型案例是员工通过教练方式解决与上司关系问题，最终在思维转念后实现了行为改变和关系改善。

教练的核心价值不仅在于推动思维转变，更在于它能够让被教练者在过程中产生承诺和突破。思维的转变决定行为的转变，而这种转化是可以通过关键行为指标的突破点来衡量的。教练技术本质上是通过启发而非指导的方式，让被教练者自己“悟出”解决方案。

教练在团队教练及组织教练上展现了其价值评估的可能性，往往基于解决方案的团队教练和组织教练会支持团队和组织制定愿景并与其相对应的挑战性目标并 100% 承诺达成。好的团队教练和组织教练往往超出组织预期达成成果也为教练价值的评估创造了可能性。

这个观点回应了数据中 32.98% (图表 21) 的企业选择“跟踪教练环节前后的行为变化与应用转化率”及 20.21% (图表 21) 的企业选择“测量关键行为 / 绩效指标的突破点与教练环节的关联性”的现象。教练技术的价值并非在于立竿见影的技能传授，而在于通过多轮对话引发深层次的认知重构，这种“慢工出细活”的特性正是其科学性的体现，“磨刀不负砍柴工”反而会达成超越期望的成果，然而组织的认知与定力的不同也是教练方式在快节奏商业环境中面临质疑的原因。

价值证明的新思路：从量化到质化

结合数据分析和专家洞察，我们可以看出教练技术价值证明正在经历范式转换。传统的量化评估方法面临挑战，不是因为教练技术缺乏价值，而是因为其价值的独特性难以用常规指标衡量。32.98% (图表 21) 的企业选择收集学习者主观评价，21.28% (图表 21) 的企业认为某些场景不适合评估，这些数据背后反映的是企业对教练技术价值认知的深化。

真正的价值证明可能需要从三个维度重新构建：首先是**适配性价值**，即教练技术在特定情境下解决特定问题的能力，如数据显示的问题解决场景应用激增；其次是**催化性价值**，即教练技术增强其他管理工具效果的能力，如 78.33% (图表 19) 的企业选择结合使用；最后是**可持续性价值**，即教练技术培养组织内在能力的长期效应，如联想通过文化嵌入实现的“润物细无声”效果。

破解价值困境的双重路径：构建价值生态、从结果导向转为过程导向

关于如何证明教练价值，答案不在于寻找完美的评估工具，而在于构建价值实现的生态系统。联想的成功实践或许可以给予我们参考：首先通过文化适配奠定基础，让教练理念与组织 DNA 融合；其次通过体验式推广建立认知，让管理者亲身感受教练的独特价值；最后通过日常嵌入实现传承，将教练技术“润物细无声”地融入管理实践。价值证明不是一次性的展示，而是持续性的体现——当 78.33% 的企业选择将教练与其他工具结合使用时，教练技术已经在用“生态催化”的方式证明自己的价值。

关于如何看待教练效果评估这件事，我们需要重新认识评估的本质。传统的培训评估模式试图将教练技术量化，但这种做法本身就违背了教练技术的内在逻辑。正如 Frank 所说，教练的价值在于“让人停下来向内寻求答案”，这种内在转化过程具有高度个性化和情境化特征，难以用标准化指标衡量。部分的企业认为高管教练场景“不适合评估”，实际上体现了对教练本质的深刻理解——有些价值无法量化，但并不代表没有价值。评估应该从“证明效果”转向“优化过程”，从“外部验证”转向“内在体验”，从“统一标准”转向“个性化适配”。

以上，用适配性回应质疑，用体验性建立信任，用生态性实现价值，用传承性确保持续。在这个过程中，评估不是目的，而是手段；证明不是任务，而是结果。教练技术的价值困境本质上是认知困境，破解之道在于重新定义价值实现的逻辑和路径。

二 教练技术在企业内的定位变化与价值重构

教练技术定位变化： 正从“引导者”向“解决方案提供者”演进，并侧重业务场景

表 23 与过去相比，教练技术在企业内的定位是否有所变化？

对比维度	过去企业应用教练技术更关注	占比	现在教练更需要注重	占比	变化趋势
A. 流程灵活性	严格遵循标准化流程和步骤	13.33%	可灵活调整流程以适应具体情境	50.83%	↗ 灵活性需求大幅提升
B. 方法定制化	应用通用教练方法论与模型	42.50%	结合业务背景定制化方法	60.83%	↗ 定制化需求明显增强
C. 关注重点	注重最终结果与成果	60.83%	关注过程体验与即时价值	35.00%	↘ 结果导向仍主导但过程价值上升
D. 指导方式	采用纯粹启发式引导方式	25.83%	提供具体可执行解决方案	39.17%	↗ 解决方案需求适度增加
E. 内容类型	提供理论性指导与反思	23.33%	给予实用性工具与技巧	25.83%	→ 实用性需求略有提升
F. 发展导向	关注个人发展与成长	49.17%	连接业务战略与个人发展	48.33%	→ 个人发展与战略连接并重

数据洞察

企业教练技术正在经历从“标准化工具”向“情境化解决方案”的转型

灵活性需求的大幅跃升反映了当今商业环境的高度不确定性。从严格标准化流程 (13.33%) 到灵活调整流程 (50.83%) 的显著变化，说明企业面临的挑战越来越复杂多变，无法再依赖一套固定模式解决所有问题。这种转变背后的逻辑是，数字化转型、市场波动和组织变革的加速，要求教练必须具备敏捷响应能力，能够根据具体情境快速调整策略。

定制化方法的强化需求 (从 42.50% 到 60.83%) 体现了企业对教练专业度的更高期待。通用方法论已无法满足不同行业、不同发展阶段企业的独特需求。这一趋势反映出企业越来越认识到，有效的教练必须深度理解业务背景，将教练技术与具体的业务场景、组织文化和战略目标紧密结合，才能产生真正的价值。

结果导向的持续主导地位 (60.83% 仍关注最终结果) 说明企业对教练投入的 ROI 要求依然严格。尽管过程体验价值有所上升 (35.00%)，但这并非对结果的放松，而是对“如何更好地达成结果”的深化。企业开始意识到，良好的过程体验能够提升参与度和持续改进能力，最终服务于更好的结果实现。

解决方案导向的适度增强 (从 25.83% 到 39.17%) 反映了企业对教练实用性的更高要求。纯粹的启发式引导虽然有价值，但在快节奏的商业环境中，管理者更需要可立即执行的具体方案。这种变化表明教练角色正在“纯粹的引导者”向“具备专业洞察的解决方案提供者”演进，要求教练既要有引导技能，也要有业务理解和实践经验。

教练技术在企业内的定位正从传统的“标准化工具”向更具灵活性和定制化的“情境化解决方案”转变，然而，要真正理解这种变化如何在企业内部落地生根，我们需要深入到具体的企业实践中，观察教练技术是如何根据不同的组织需求和业务场景进行调整和优化的。接下来，我们将通过一系列企业案例，揭示教练技术在不同企业中的定位变化及其带来的实际效果。

企业名称	定位变化	原因与效果
中兴通讯财经	从“教练”到“韧性”培养	外部环境不确定性增加，员工情绪管理需求，提升抗压能力和应对复杂局面的能力。
发那科	从“试试看”到“确实有用”	业务发展复杂性增加，需要更全面和系统的解决问题方式，提升决策与沟通一致性。
Flex	教练从可选项变为必选项	员工对被看见、被尊重和归属感的需求增加，激发员工内在潜力，提升组织活力和绩效。
博世	将教练方法视为工具而非教条	团队状态多样，需要灵活调整方法，根据团队特性选择适当工具，形成独特应用模式。



中兴通讯财经：教练技术在不确定的环境下，提升组织“韧性”

近年来，“韧性”概念自去年起频繁出现，各大咨询公司纷纷采用。这一变化源于外部环境的复杂多变和不确定性增强，导致焦虑情绪普遍上升。同时，资方与员工之间的对立更加明显，“打工人”、“牛马”等调侃反映了这种割裂感。因此，在内部推广时，中兴财经不再使用“教练”一词，而是强调“韧性”。对经营者而言，改善员工情绪状态难以证明直接价

值，但提升抗压能力、应对复杂局面的能力则更具说服力。

这种变化反映了大环境和心理状态的调整。与美世、德勤等咨询公司沟通时发现，继“员工体验”热点后，未来趋势将更关注员工心态健康，减少“工具人”倾向。在不确定环境下，积极心态和韧性变得尤为重要，教练技术正好能与这些需求结合。



▶ 发那科：教练技术在公司内部的定位转变：从“试试看”的探索到“确实有用”的认可

最初引入教练技术时，公司抱着试验的心态，将教练技术作为传统管理方式的补充，试图解决特定场景下的沟通难题。随着企业面临的课题越来越复杂，很多业务发展已经不再是线性的，这就要求我们解决问题的方式需要更加全面和系统。

引入团队教练后决策与沟通一致性显著提高：参与团队教练的管理层，在做公司决策和跨部门沟通时，一致性大大提升，这得益于大家在教练后，站的高度更接近了。

团队教练激发大家“自驱力”和“合力”：教练的过程中全程高度互动，寻找答案，而且最后达成的结果，大家是非常一致的。最大的变化是大家概念上的转变——从“我”到“我们”。

以前经常是“我怎么样”、“你们部门怎么样”。现在大家会说，“我们”要解决这个问题，“我们”应该怎么样。这不是公司或教练强加的，是所有参与者碰撞出来的。

教练技术在北京发那科的定位已经比较明确：不管是管理者还是 HR 角色，都可以通过运用教练技术更好地帮助业务、帮助组织持续成长。特别是 HR 在公司中往往扮演着辅助和帮助高管成长的角色，教练技术已然成了 HR 推动组织发展的必备工具。目前，也已经有业务管理者开始自主报名去学习教练技术了。经过几年的实践，教练技术已经从试用阶段进入到了“有用且如何更好发挥作用”的阶段。

▶ Flex：人才管理高级经理杨玉柱：教练从可选项变为必选项

以前教练可能是一种可选项，但在现在正成为一种必选项。从历年各个公司做的员工敬业度调查可以发现，员工对被看见、被尊重，希望有归属感的呼声越来越高。物质需求永远是无止境的，在企业薪酬等物质激励无法提供更多的情况下，如何满足员工的归属感、被看见和被尊重的需求，如何激发员工释放内在潜力，更具责任与担当，达成自我实现甚至自我超越，教练就变成了一个极具价值且非常有效的工具。

同时，我们会看到并非仅仅是 00 后甚至

未来的 10 后，当前的 70 后、80 后、90 后们，同样也有被看见、被尊重，希望有归属感的需求，只不过相对于新生代而言，他们的“软肋”比较明显而导致被看见、被尊重的需求表现得不那么明显而已，但这不代表他们不需要，只是被“隐藏”而已。我们说职场中的“老人”没有了动力，是真的没有了动力，还是动力没有被释放呢？在这种情况下，企业如何看见他们、尊重他们、深度聆听他们、看到他们内部的需求，释放他们内在的潜力，提升组织活力和绩效，教练就成了一种必选项。

▶ 博世：将各种教练方法视为工具而非教条

教练定位方面，博世采取灵活务实的态度，将各种教练方法视为工具而非教条。在多元学习背景下，博世的教练保持教练原则作为核心价值观——相信“一切都是 OK 的”、“每个人都拥有必要资源”以及“人们总会做出当下的最佳选择”等原则。

在实际应用中，博世根据团队状态灵活调整方法。当发现纯教练方式激发团队效率较慢时，可能会切换到管理者角色，设定一些规则框架引导团队思考；当团队被充分激发后，又会回归教练本位，将舞台完全交给团队自主探索。

这种灵活性来源于两方面：一是在实践中积累的直觉和结论；二是对个人教练与团队教练的系统学习与对标。博世的教练能够根据不同团队特性（如保守型或开放型）选择适当工具，同时也善于依据对团队场域的感知和对行为模式的观察，辨识团队的认知模式与底层逻辑，适时引入合适工具进行干预。

这种教练实践融合了系统学习与实践总结，既包含直接学习获得的知识，也包含在实践中自主形成的见解，形成了博世独特而有效的教练应用模式。

教练价值重构： 从“启发为主”转向“启发+解决方案”，以满足不同业务需求

表 24 在应用教练过程中，您企业更期待：【单选】

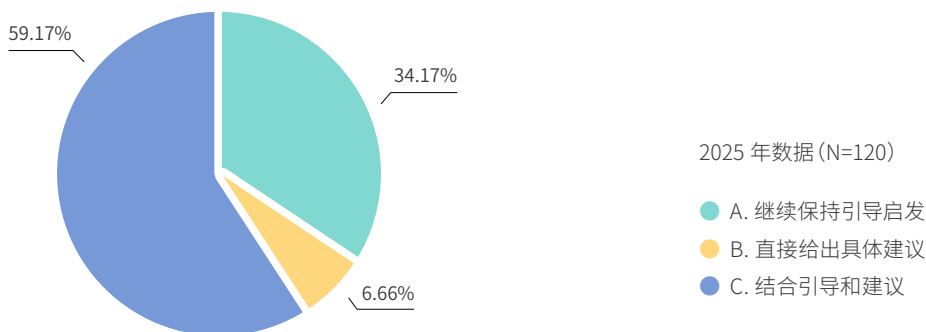
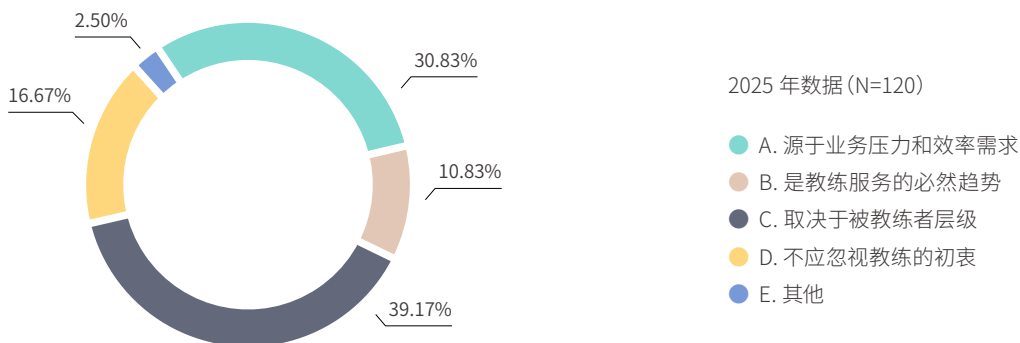


表 25 对于教练“给出直接答案”，您的观点是：【单选】



数据洞察

企业教练正从“启发为主”转向“启发+解决方案”的务实模式，核心驱动力是效率需求和业务压力

混合模式成为主流 (59.17%) 说明企业已经不满足于传统的纯启发式教练。现实是，面对快节奏的业务压力，管理者既需要思维启发，也需要拿来就用的具体方案。层级差异化认知 (39.17%) 体现了企业对教练应用的理性思考。高管有经验有格局，适合启发式对话；中基层管理者经验相对不足，更需要具体的方法指导。这种分层思维说明企业对教练的理解越来越成熟，不再一刀切。

业务压力推动变化 (30.83%) 反映了当前商业环境的现实。市场变化快、竞争激烈、决策周期短，企业等不起慢慢启发的过程，需要教练能够快速给出可执行的解决方案。



思考：当教练开始“给答案”，它还是教练吗？

上述数据显示，近六成企业期待“结合引导和建议”的教练方式，那么，当教练技术开始直接给出建议甚至答案时，它是否还算真正的教练技术？



如何平衡理想与现实？

埃里克森中国区及亚太区董事总经理李耀兴认为，企业对结合教练和咨询方式的期待，本质上反映了其对教练技术赋能范围的更高期望。许多接受过专业教练训练的 HR 希望仅通过纯粹教练的方式提供价值，在企业多样化需求面前，他们也需要基于企业的实际需求，在理想与现实之间寻求平衡，从价值出发而非技术出发。企业这种期待反而对纯粹教练方式和能力提出了高要求，不仅是基于实际应用场景的务实选择，扩大教练技术在组织中的影响力和适用性，同时也从“人”的角度出发，从更大的视角来支持企业中的个人和组织。这也是团队教练和组织教练本该有的方式，结合教练、培训、引导、咨询等方式为企业提供整体解决方案。对于一对一教练，纯粹的教练方式依然在发挥着巨大的作用，同时教练心态的纯粹也保证了客户能够获取其最大价值。



如何灵活转换多重角色？

博世的实践提供了另一个视角：这取决于客户需求的本质。若客户寻求的是咨询服务，则应提供咨询；若需要教练服务，则应以教练方式工作。传统定义中，咨询师模式是“20% 倾听，80% 建议”，而教练模式是“90% 倾听，10% 建议”。然而，实际工作中客户往往需要两种角色的结合，因此一个有效的组织教练需同时具备教练与咨询师的能力。

在具体工作坊实践中，博世的教练会根据不同模块灵活调整角色。当目标是激发团队创意、建立信任关系时，教练会避免给出直接建议，而是营造开放空间；当建立了良好亲和力后，适时提供建议可能更为合适。完全依赖团队自我探索虽然有价值，但在时间和预算有限的情况下效率较低。特别是对民营企业而言，纯陪伴式的自我探索过程往往“等不及”。因此，博世的教练实践强调在不同时间点灵活转换角色——何时扮演教练、何时作为导师、何时担任咨询师。这既需要前期完整的设计规划，也依赖教练现场应变的功底，能够根据团队即时反应调整原定角色，确保工作坊的有效性和参与度。



如何区分教练与导师？

Flex 人才管理高级经理杨玉柱提出了更为清晰的角色界定：关于教练直接给出解决方案的问题，本质上是对导师 (Mentor) 和教练 (Coach) 两种角色认知混淆所致。被教练者如果不了解教练的本质，往往希望直接获得答案，这时他们需要的实际上是导师而非教练。

许多公司优先开展导师项目而非教练项目，正是迎合了这种需求趋势。导师作为经验丰富的顾问和支持者，他们是各自领域的专家，是“过来人”，可以分享过往工作经验，对具体事务提供直接的观点和建议，可以通过示范、教育等方式来支持员工。而教练的角色则完全不同——教练是伙伴，是一面镜子，其作用是帮助被教练者自己找到答案。

在追求直接绩效结果的商业环境下，教练价值的体现需要灵活平衡。实际商业教练过程中，并非所有教练都严格按照“不给答案”的原则，而是根据情况适度调整。但杨玉柱强调，这种方式的教练更多是陷入到“事”的层面，而非看到“人”的层面。关键在于无论采用何种方式，被教练者仍需自己做出选择和判断。

行业进化还是角色混淆？

传统教练

- 90% 倾听, 10% 建议
- 纯粹启发式引导
- 帮助发现答案
- 关注“人”的层面
- 长期能力建设

优势

培养独立思考
激发内在动机

挑战

效率相对较低
企业“等不及”

混合模式

- 结合引导和建议
- 灵活角色转换
- 情境化应用
- 兼顾效率与发展

59.17%
企业期待结合
引导和建议

成功要素

明确角色边界
适时角色切换
保持专业操守

业务
压力

核心争议

给出答案的
还是教练
吗？

从以上专家观点中，我们可以看出一个核心分歧：一方认为这是教练技术的自然演进和适应，另一方则坚持认为这是角色混淆的结果。实际上，这种争议反映了教练行业面临的更深层挑战——如何在保持专业本质的同时，满足商业环境的现实需求。

真正的问题可能不在于教练是否应该给出答案，而在于如何明确界定不同情境下的角色定位。团队教练和组织教练的形式包含教练、培训、引导、咨询等多种方式的混合，关键是教练是否对自己在当下所处的角色有清晰觉察以及是否基于“企业的需要”而非“自己的想要”。当企业需要快速解决方案时，也许他们需要的是咨询师或导师；当企业需要培养思维能力和自主性时，传统教练方式更为适合。关键是要让企业和从业者都清楚地理解这些区别，避免用错误的期待评判教练的价值。

结论

教练技术正在经历从“纯粹主义”向“实用主义”的转型，这既是商业压力的必然结果，也是行业成熟的标志——真正的专业化在于知道如何在坚持原则的基础上进行灵活调整。



随着技术的不断进步，AI 在各个管理领域中的应用越来越广泛，教练技术也不例外。AI 的发展使得企业在管理方式上不断探索其使用的可行性和赋能潜力。在教练技术领域，AI 的应用不仅能够提供更高效的解决方案，还能够通过个性化定制满足不同企业和个人的需求。

同时，从教练技术未来发展方向的调研数据来看，49.17% 的企业将 AI Coaching 列为最具发展潜力的应用方向。这一结果反映出企业对教练技术应用战略思考正在发生转变。传统教练模式在规模化推广和成本控制方面存在瓶颈，而 AI 技术的成熟为解决教练资源稀缺问题提供了新的可能性。企业期待通过数字化工具实现教练服务的标准化交付和个性化定制，从而在有限的投入下获得更大的覆盖面和影响力。

既然近半数企业将 AI Coaching 视为重点发展方向，那么这一技术在实际应用中的表现如何？企业在推进 AI Coaching 过程中面临哪些挑战和机遇？AI 技术是否真正能够承担起企业对教练服务规模化和个性化的双重期待？为深入解答这些关键问题，下一章我们将对 AI Coaching 在企业内的使用情况进行分析。



企业教练技术未来发展方向调研

49.17%

AI Coaching
智能教练

41.67%

内部教练人才
培养

39.17%

针对性教练
服务

32.50%

教练文化系统性
建设

核心洞察

- ★ **AI Coaching 显著领先：**近半数企业 (49.17%) 将 AI 智能教练视为最具发展潜力的方向，反映出企业对数字化转型的战略重视。
- ★ **技术驱动优先：**相比传统的文化建设投入，企业更倾向于通过 AI 技术实现教练服务的规模化和标准化，以解决传统教练模式在成本控制和覆盖面方面的瓶颈。
- ★ **实用主义导向：**企业期待通过数字化工具在有限投入下获得更大影响力，体现了从长期文化投入向快速技术解决方案的思维转变。





教练技术创新方向：AI Coaching

AI Coaching 应用现状： 仍处于基础对话模拟的辅助应用阶段

表 26 贵司目前 AI 教练技术的主要应用场景？【多选】

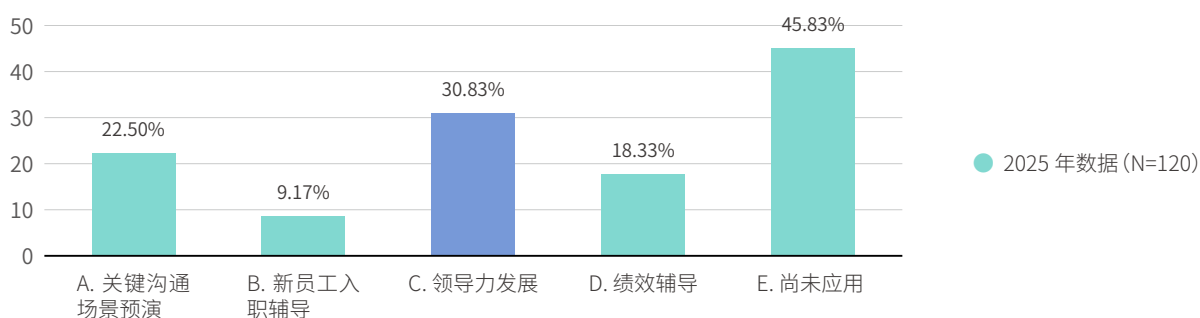


表 27 在对话模拟训练中，最需要 AI 工具支持的场景是？【多选】

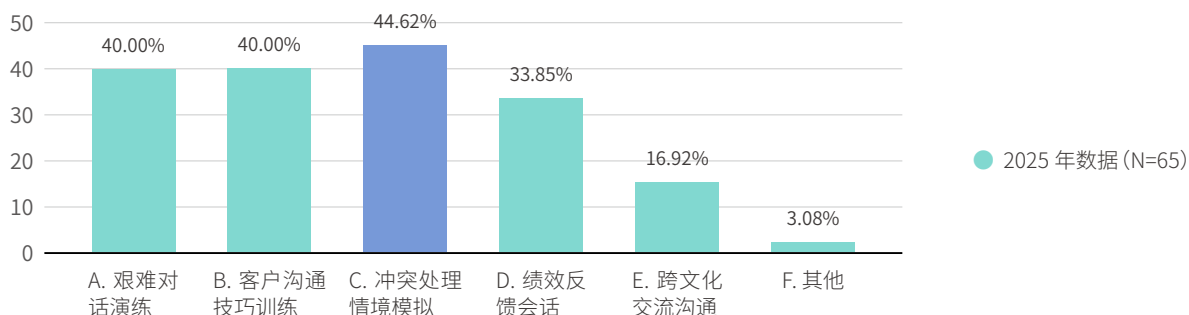


表 28 贵司使用的 AI 教练工具主要是？【多选】

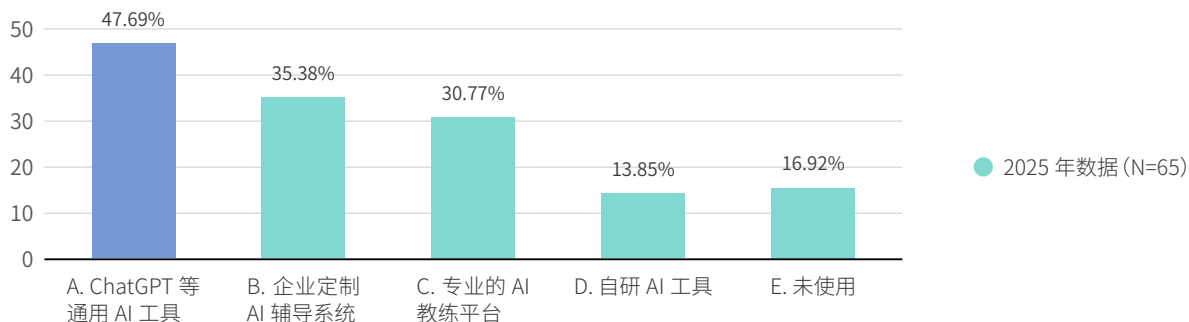


表 29 企业 AI 教练服务的主要服务对象？【多选】

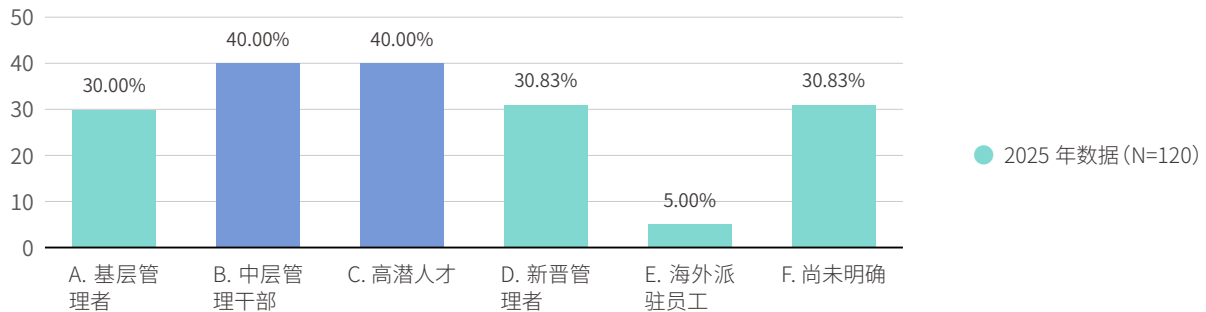


表 30 人机协作模式中，您认为 AI 最适合处理的场景？【多选】

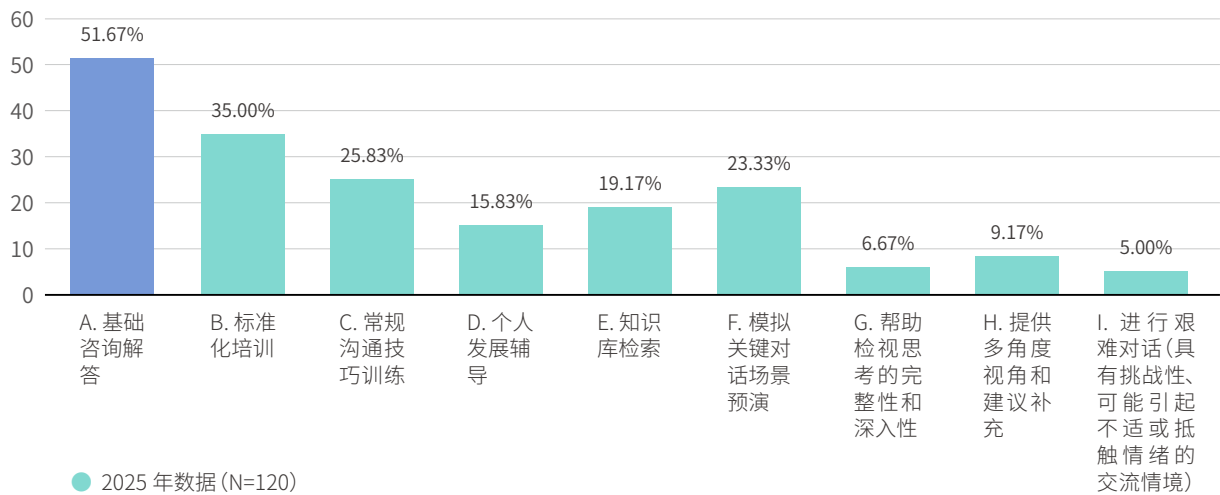
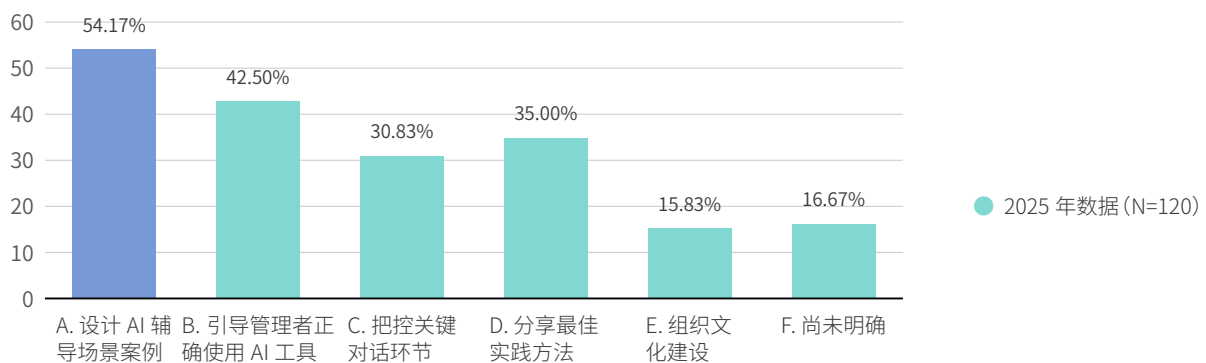


表 31 在 AI 教练服务中，HR 最希望发挥的作用是什么？【多选】



数据
洞察

企业在 AI 教练服务方面呈现出明显的“试水”特征和实用主义导向

当前企业 AI 教练技术应用呈现出明显的分化特征：近半数企业（45.83%）仍处于观望状态，而已开始应用的企业主要聚焦于领导力发展（30.83%）和关键沟通场景预演（22.50%）。在技术选择上，通用 AI 工具如 ChatGPT 占据主导地位（47.69%），冲突处理情境模拟成为最受关注的训练场景（44.62%）。服务对象主要锁定中层管理干部和高潜人才（均为 40%），而在人机协作中，企业更愿意让 AI 承担基础咨询解答工作（51.67%），HR 则希望主导场景设计环节（54.17%）。

● 观望态度背后的风险规避心理

企业在 AI 教练技术应用上的谨慎态度源于对新技术不确定性的担忧。教练服务涉及人际关系、情感处理等复杂领域，一旦 AI 系统出现误导或不当建议，可能对员工发展和组织文化产生负面影响。相比于其他业务场景，人才发展的试错成本更高，企业自然选择更为保守的策略。同时，AI 教练技术的效果评估体系尚未成熟，企业难以量化投资回报，这进一步加剧了决策层的观望情绪。

● 通用工具选择体现的实用主义逻辑

企业偏好 ChatGPT 等通用工具而非专业平台，反映了“先试水再深入”的渐进式创新策略。通用工具具备部署简单、成本可控、技术风险低的优势，为企业提供了低门槛的探索机会。这种选择也体现了企业对 AI 教练技术成熟度的理性判断——当前阶段的专业平台可能尚未达到企业期望的投资回报阈值，通用工具反而能够满足基础应用需求。

● 聚焦关键人群的战略考量

将 AI 教练服务重点投向中层管理者和高潜人才，体现了企业资源配置的精准化思维。中层管理者承担着战略执行和团队管理的双重责任，其能力提升能够产生显著的组织放大效应。高潜人才作为未来领导力储备，早期的精准培养投入具有长期战略价值。这种人群选择策略帮助企业有限的 AI 教练资源投入下实现效益最大化，同时避免了全员推广可能带来的管理复杂性。

● 保守的人机协作边界设定

企业将 AI 定位为支持工具而非深度辅导伙伴，反映了对人工智能能力边界的清醒认知。在教练服务这一高度依赖情感智能和情境判断的领域，企业更信任人类专业人士的复杂决策能力。HR 希望主导场景设计环节，实际上是在构建一种“人设计、AI 执行”的协作模式，既利用了 AI 的标准化优势，又保持了人类专业判断的主导地位，这种平衡策略有助于最大化技术价值同时控制潜在风险。





实践探索：AI 教练如何在企业实战中发挥价值？

从调研数据可以看出，虽然企业对 AI 教练技术充满期待，但实际应用仍显谨慎——近半数企业处于观望状态，已应用的企业也主要选择通用工具进行基础探索。那么，AI 教练技术究竟能否承载企业对规模化、个性化教练服务的双重期待？在从期待走向实践的过程中，企业如何克服技术局限性，真正实现业务价值创造？跨国药企赛诺菲的 AI 教练实践为我们提供了一个极具启发性的答案。



赛诺菲 AI 教练项目：革新绩效辅导体系

● 传统教练模式的局限性

赛诺菲认识到，投入十万至二十万培养单一教练的传统模式存在明显局限。这种“单点培养”式教练无法满足一线团队的实际需求，难以有效扩展至整个组织。相比之下，赛诺菲选择了更具成本效益和影响力的方案：构建一套固定模板和方法论，结合 AI 技术，使每位管理者都能围绕业绩进行有效辅导。这种方法成本较低且见效快，虽然个体管理者可能缺乏专业教练那样深厚的技术或精准提问能力，但通过 AI 赋能可以有效弥补这一差距。

● AI 教练项目的多层次应用

第一阶段：业务诊断工具——针对管理者在辅导前需正确识别问题的挑战，赛诺菲开发了 AI 业务诊断工具。管理者只需将相关数据输入 AI 系统，便能获得全面的业务诊断分析。这解决了过去经理缺乏诊断能力，无法找到核心问题的痛点。有了明确的问题诊断，管理者只需专注于与下属建立信任，共同探索问题根源。

第二阶段：AI 教练辅导——当发现管理者沟通能力不足，难以有效引导员工时，赛诺菲引入 AI 教练直接与员工对话。员工可以在 AI 教练的引导下，更坦诚地分析问题原因，找到解决方案。这特别适用于员工不愿与经理坦诚交流的情况。AI 教练会帮助员工制定行动计划，并让员工自行评估方案与问题的匹配度。

第三阶段：AI 萃取教练——针对员工已识别问题但缺乏解决方法的情况，赛诺菲开发了 AI 萃取教练。系统通过收集高绩效员工的实践经验，提炼出有效解决方案。当员工在 AI 教练引导下仍无法找到方法时，AI 萃取教练会推荐多个成功案例方案供选择，弥补了传统外部教练在专业领域指导上的局限性。

● 管理层级差异化应用

一线代表和经理侧重实用工具和自助解决方案，而二线区域经理则侧重教练技术和人员发展，通过 AI 和场景练习提升能力。这种分层设计体现了赛诺菲对不同管理层级需求差异的深刻理解。

● AI 教练的独特优势

与传统教练相比，赛诺菲的 AI 教练系统具有规模化应用、诊断精准、解决方案多元、持续进化和辅导文化传播等优势。随着数据积累和技术进步，系统将形成完整的“业务诊断 - AI 辅导 - 萃取方案”闭环，为组织绩效提升提供持续动力。

▶ AI 教练与业务绩效：赛诺菲的实用主义观点

虽然 AI 教练存在无法识别表情和情绪的限制性，但赛诺菲采取了实用主义的双重视角。从业务培训角度，其关注的核心是解决具体业务问题，而非过度关注情绪因素。在当今快节奏的商业环境中，赛诺菲优先关注业绩提升和问题解决，因为只有绩效改善才能提升员工自信和动力。赛诺菲的经验表明，即使是最稳定的团队，如果缺乏绩效支撑，最终也会面临不稳定局面，这需要务实聚焦于业务成效的综合解决方案。

▶ 实践启示：重新定义 AI 教练的价值边界

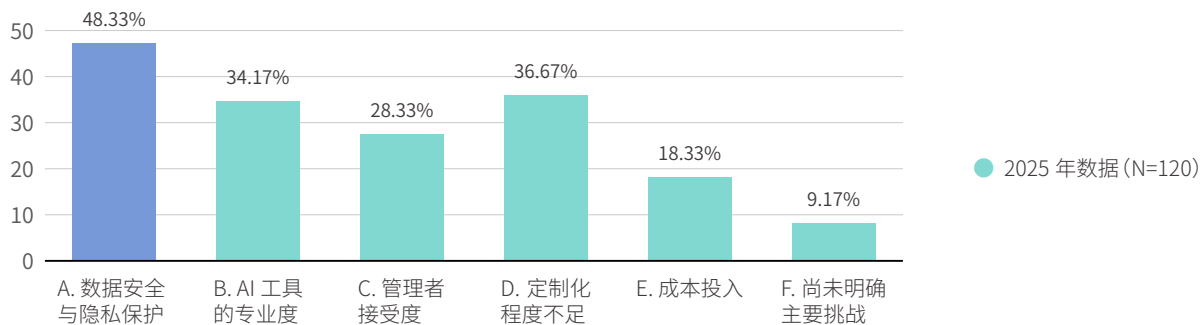
赛诺菲的实践为行业提供了三个重要启示。首先，AI 教练的真正价值在于系统性解决传统教练模式的规模化难题，而非简单替代专业教练。通过构建“诊断 - 辅导 - 萃取”的完整闭环，AI 技术实现了从工具支持到业务赋能的跃升。其次，差异化应用策略是成功的关键——不同层级的管理者需要不同的 AI 教练服务模式，这种精准匹配比通用化解决方案更具实用价值。最后，实用主义导向帮助企业跳出了技术完美主义的陷阱，专注于解决核心业务问题而非追求技术的全能表现。

当企业以业务结果为导向，合理设定 AI 教练的能力边界和应用场景时，技术的商业价值就能得到充分释放。



AI 教练发展挑战： 技术安全性和专业化程度成为 AI 教练发展的核心制约因素

表 32 AI 教练技术应用的最大挑战是？【多选】



数据洞察

企业在 AI 教练技术应用中面临的最大挑战集中在数据安全与隐私保护和定制化程度不足两个问题上

● 数据安全担忧凸显合规风险意识

数据安全问题成为企业最大顾虑，源于 AI 教练服务涉及员工个人发展信息、组织内部沟通细节等高度敏感数据。这些信息一旦泄露或被不当使用，不仅可能触发法律合规风险，更会损害组织信任基础和员工心理安全感。特别是在全球数据保护法规日益严格的背景下，企业对任何可能涉及个人隐私的 AI 应用都保持高度警惕。这种担忧反映了企业在数字化转型过程中对风险控制的重视程度，也说明当前 AI 教练技术在数据处理透明度和安全保障机制方面仍需完善。

● 定制化不足暴露标准化与个性化矛盾

定制化程度不足的挑战反映了企业对 AI 教练服务个性化需求与技术标准化能力之间的期望落差。每个组织都有独特的文化背景、业务特点和人才发展需求，而当前的 AI 工具多以通用化解决方案为主，难以深度贴合企业特定情境。这种矛盾背后体现了 AI 技术在理解复杂组织语境方面的局限性，以及企业对“一刀切”解决方案的不满。企业希望 AI 教练能够像专业教练一样，具备深度理解组织文化和个体差异的能力，但现实技术水平尚未达到这一期望。



思考：AI 教练能否真正替代专业教练？

赛诺菲的成功实践证明 AI 教练在业务赋能方面的显著价值，但 AI 教练技术的快速发展是否意味着专业教练将被逐步替代？当企业面临数据安全挑战和定制化需求时，AI 教练究竟能在多大程度上承担传统教练的角色？下文我们收集了多家领先企业的实践观点和专家洞察，试图厘清 AI 教练与专业教练之间的能力边界与协作可能。



企业实践者的理性判断

Flex 人才管理高级经理杨玉柱认为，AI 在教练领域确实具备显著价值——成本较低、性能稳定，不受个人水平影响。然而，他指出了一个关键区别：AI 教练更容易停留在“走脑”的层面，聚焦在“事”的层面，而真正的教练需要“走心”，关注“人”的层面。“心的问题解决了，脑的问题也就容易解决了。”即便 AI 可以捕捉细微表情变化，但对这些信号的解读仍然是事先定义的，无法真正理解人类情感的复杂性和多变性。

联想的实践则展现了另一种思路。他们正在为普通员工推广 AI 教练技术，利用 AI 的强逻辑特性倒逼员工掌握确定的方法和工具。在不确定的环境中，拥有确定的方法和逻辑框架可以减少恐惧感，因为面对未知时，常常不是能力不足，而是心理无法接受未知带来的恐惧。

北京发那科始终保持理性态度，认为 AI 在基础问题解决上展现出高效优势，但教练工作的核心——人性洞察与情感链接，却是 AI 短时间难以企及的领域。他们强调教练工作与咨询顾问工作的本质区别：咨询顾问主要提供解决方案，而教练的核心价值在于调动被教练者的内在潜能。

博世亚太供应链高级经理 Patrick 提出了分层应用的观点：AI 教练适合处理高频、初期阶段的辅导工作，特别是针对基层员工和推广教练文化的场景。但对于高层管理者，应保留专业教练服务，因为专业教练能建立深厚情感连接，在处理模糊、矛盾内容时通过直觉和经验做出判断。



技术边界与人性深度的本质博弈

从这些企业观点中，我们可以清晰地看到 AI 教练与专业教练之间并非简单的替代关系，而是一种复杂的互补与分工格局。AI 教练的优势在于标准化、规模化和成本效益，特别适合处理结构化问题和基础层面的辅导需求。它能够提供稳定的服务质量，不受情绪波动影响，并且可以同时服务大量用户。



AI 教练 vs 人类教练：竞争还是协作？

AI 教练

- 规模化服务，成本极低
- 性能稳定，不受情绪影响
- 24/7 全天候服务
- 标准化流程，质量可控
- 数据驱动，精准分析
- 适合基础技能培训

专业教练

- 情感智能，深度共鸣
- 直觉洞察，经验判断
- 价值观引导，信任建立
- 复杂情境，灵活应对
- 创新思维，突破引导
- 高管辅导，战略思考

未来趋势：分层协作，共生发展

AI 教练负责基础层面的规模化服务，人类教练专注高价值的深度辅导。这不是替代关系，而是重新定义教练服务的价值链条！

然而，专业教练的不可替代性恰恰体现在 AI 的局限性上。情感智能、直觉判断、价值观共鸣、信任建立等“人味”十足的能力，构成了深度教练服务的核心竞争力。特别是在面对高层管理者、处理复杂业务场景、或需要突破性思维转变时，专业教练的高阶感知力和情感连接能力显得尤为重要。

▶ 分层协作：重新定义教练服务生态

基于企业实践的洞察，我们可以尝试构建一个较为清晰的 AI 教练与专业教练协作框架。在基础层面，AI 教练承担知识传递、技能训练、标准化流程指导等任务，为组织提供规模化的教练文化普及。在进阶层面，专业教练专注于深度发展、领导力提升、复杂问题解决等高价值服务。

这种分层协作模式不仅能够最大化两种教练形式的价值，还能够帮助企业在成本控制与服务质量之间找到最佳平衡点。AI 教练降低了教练服务的准入门槛，让更多员工能够接触到基础教练服务；专业教练则专注于高附加值的深度辅导，确保关键人才得到最优质的发展支持。

▶ 未来展望：共生而非替代

从当前的技术发展水平和企业实践经验来看，AI 教练替代专业教练的论调过于绝对。更准确的描述应该是：AI 技术正在重新定义教练服务的价值链条和交付模式。未来的教练生态将是一个 AI 与专业教练深度融合的协作体系，其中 AI 承担更多的标准化、规模化任务，而专业教练专注于高价值的深度服务。

这种演进趋势要求企业在设计教练策略时，需要基于不同人群的需求特点和发展阶段，合理配置 AI 与专业教练资源。同时，也对专业教练提出了更高要求——必须在情感智能、复杂问题解决、创新思维引导等方面建立更强的专业壁垒，才能在 AI 时代保持不可替代的价值。

教练技术的价值不仅在于提升效率和可及性，更在于其对个人发展的深远影响。因此，我们将进一步探讨教练技术在个人端的应用现状和价值边界，特别是其在个人成长、家庭关系、健康管理和青少年发展等领域的潜力。通过这种探讨，我们希望能够更全面地理解教练技术的多维度价值，并为其未来的发展提供更广阔的视野。

四

教练技术于个人端的价值拓展

HR 价值创造与能力提升

HR 角色定位与价值发挥：HR 正从“项目执行者”向“业务协同者”转型

表 33 您认为在教练项目中，HR 发挥的作用是什么？【多选】

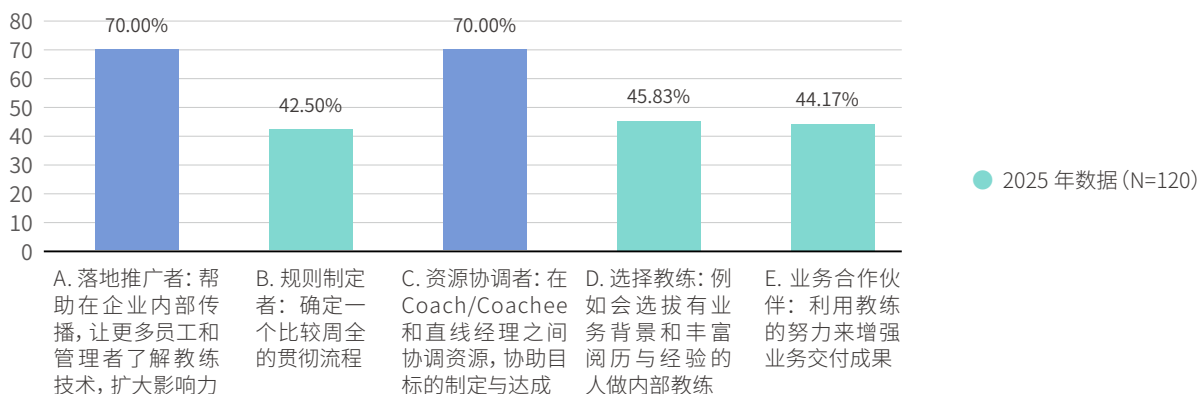


表 34 贵公司在教练项目开展前，HR 通常采用哪些方式诊断组织 / 个人的真实需求？【多选】

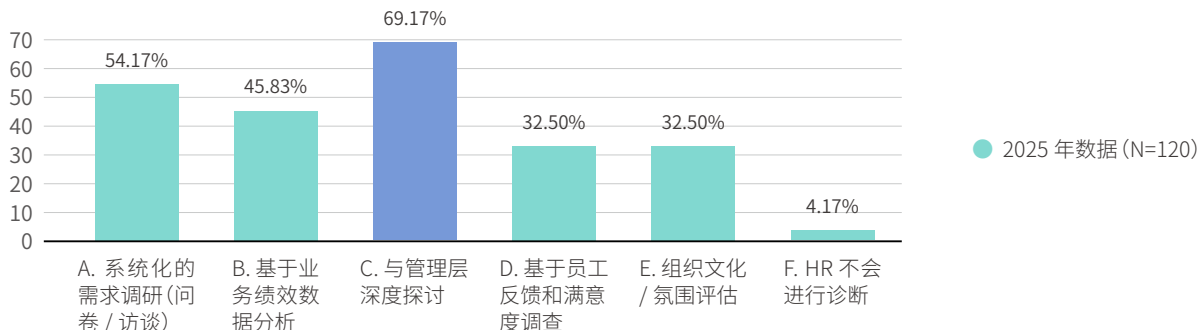
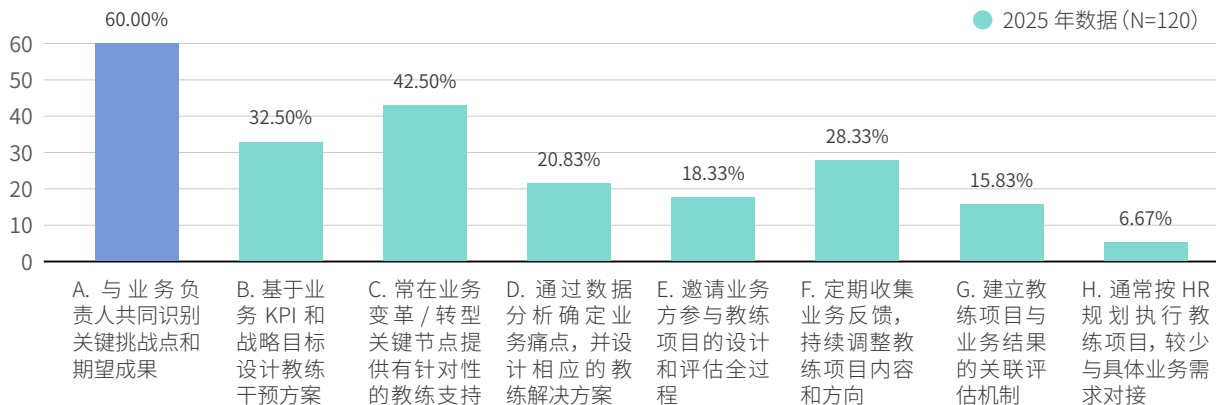


表 35 贵公司 HR 在教练项目中，如何与业务进行合作或为业务提供支持？【多选】



数据洞察

HR 在教练项目中已建立多元化角色基础，正从“项目执行者”向“业务协同者”转型，但需进一步深化战略影响力，通过高层对话和直接沟通驱动项目，同时提升业务理解与问题解决能力

HR 双重核心职能的确立。落地推广者 (70.00%) 和资源协调者 (70.00%) 并列第一，说明 HR 在教练项目中承担着“对内传播”和“对外协调”的双重使命。这种高占比反映了教练技术成功的关键不在于技术本身，而在于组织接受度和资源整合能力。HR 必须既要让组织理解教练价值，又要确保各方资源有效配置，这种双轮驱动模式体现了教练项目的复杂性和系统性要求。

管理层对话成为诊断首选。与管理层深度探讨 (69.17%) 远超系统化调研 (54.17%)，说明 HR 越来越重视“向上管理”和战略对齐。这一趋势反映出教练项目要想成功，必须获得管理层的深度理解和支持，而不是仅仅依靠数据分析。管理层的观点往往代表了组织的真实诉求和资源投入意愿，这种“自上而下”的诊断方式更能确保项目的战略相关性。

业务协同的务实选择。与业务负责人共同识别挑战点 (60.00%) 成为主流做法，而深度的数据分析 (20.83%) 和评估机制建立 (15.83%) 占比较低，说明 HR 更倾向于通过直接对话而非复杂分析来理解业务需求。



埃里克森专家洞察 »

HR 在不同业务场景中的角色定位

当前业务场景的多样化 HR 提供了更多参与机会。HR 从业者普遍希望能够在这些场景中发挥更大的参与性作用。当 HR 能够在其专业层面发挥全面能力时，其在业务场景中的影响力也会相应增强。这种影响力的扩大对 HR 的职业发展具有重要意义，建议 HR 应当朝着业务化方向发展。

目前的趋势显示，HR 主要扮演推广者和资源协调者的角色。然而，发展方向应该是同时具备业务伙伴 (BP) 和执行者的能力。HR 既需要成为“搭台子的人”，具备 BP 的战略视角，也需要拥有深入的业务理解能力。理想状态是 HR 能够发展到引领者层面，在多个维度上都有所建树。

在诊断需求方面，HR 已经展现出良好的能力，能够在多个方向上提供支持，这已经超越了简单的反馈和满意度调查层面。HR 在教练接触过程中，从最初的高层管理人员一对一培训，到结合人才盘点的深入应用，已经发展出多样化的应用场景。这种发展需要时间积累和不断迭代优化。

关键在于教练思维方式的转变和内在动力的激发，包括识别痛点和明确团队目标。在 ABC 三个选项中，可以看到 HR 更多地专注于业务层面，并且介入更加深入，体现出基于数据分析的科学决策能力。

在与业务部门具体合作时，HR 面临着关键挑战。对于更深层次的业务问题解决（“基于业务 KPI 和战略目标设计教练干预方案”、“通过数据分析确定业务痛点，并设计相应的教练解决方案”），HR 可能还未达到相应水平。HR 的优势在于问题识别和需求诊断，能够帮助业务方梳理问题并判断教练是否为合适的解决方案。这类类似于培训需求诊断的思维模式，HR 可以帮助过滤和分析问题的本质。然而，涉及具体的干预方式和解决方案时，除非 HR 对业务有深入理解，否则难以提供有效支持。HR 更多承担的是培训需求诊断的角色，能够识别问题并匹配相应的支持资源，但在深度业务问题解决方面仍有局限。

HR 能力提升: HR 业务敏感度需要在系统化培养和深度能力建设方面持续发力

表 36 贵公司是否认为 HR 需要具备业务敏感度和经营思维？【单选】

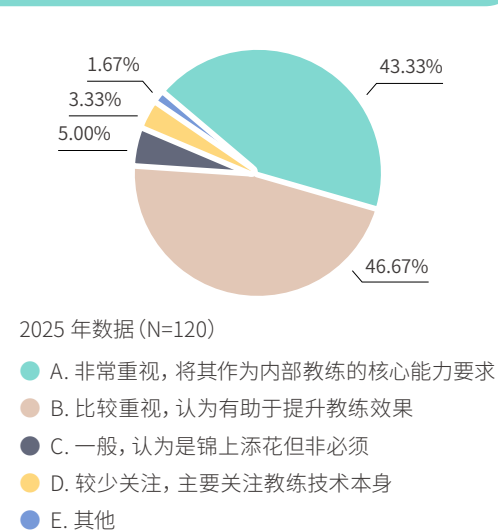


表 37 从公司支持的角度来看, 贵公司在哪些方面体现了对 HR 业务敏感度的重视？【多选】

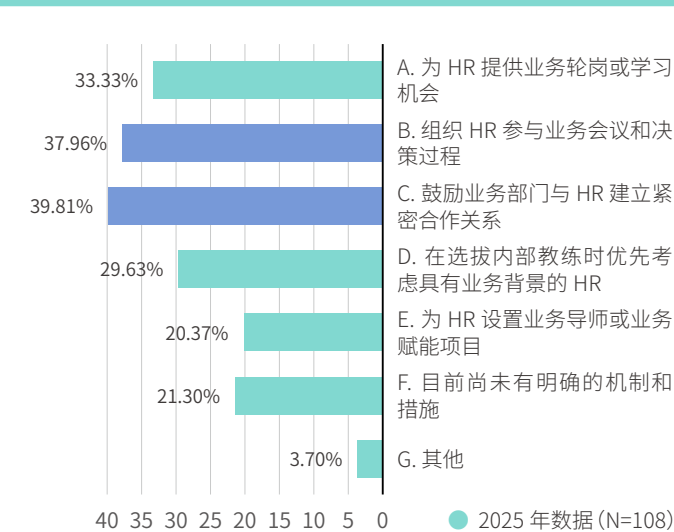


表 38 从个人能力发展的角度来看, HR 如何提升业务敏感度以更好地服务组织？【多选】

选项	认为应该做的方式	已经做到的情况	执行差距
A. 主动参与业务会议和决策讨论, 了解业务挑战和战略	73.33%	55.00%	-18.33%
B. 与业务部门负责人建立教练关系, 互相学习	45.00%	28.33%	-16.67%
C. 深入一线, 体验业务运营和客户互动场景	48.33%	25.00%	-23.33%
D. 参与跨部门项目, 从实践中理解不同业务环节	30.00%	25.00%	-5.00%
E. 阅读行业报告和竞争分析, 建立宏观视角	11.67%	8.33%	-3.34%
F. 学习财务、市场、运营等基础知识, 掌握业务语言	13.33%	5.00%	-8.33%
G. 通过教练过程中的提问和倾听, 不断积累业务洞察	28.33%	15.00%	-13.33%

数据洞察

尽管企业高度认可 HR 业务敏感度的重要性并提供一定支持措施, 但 HR 在实际能力提升行动上存在显著的执行缺口

企业对 HR 具备业务思维的重视程度相当突出, 高达 90% 的公司表示重视或非常重视这一能力, 其中 43.33% 的企业将其视为内部教练的核心能力要求。这反映出在当前商业环境下, HR 角色正在从传统的支持职能向战略伙伴转变, 企业期望 HR 能够深度理解业务运营逻辑, 从而提供更有针对性的人才发展和组织支持。

在具体的支持措施方面, 企业主要通过让 HR 参与业务决策过程 (37.96%) 和促进业务部门合作 (39.81%) 来培养其业务敏感度, 同时有三分之一的企业提供业务轮岗机会。值得注意的是, 仍有 21.30% 的企业承认缺乏明确的培养机制, 这表明虽然认知层面重视, 但在实际执行上还存在落地困难。

HR 在提升业务敏感度方面普遍存在“知行不一”的问题。主动参与业务会议虽然被 73.33% 的人认为应该做, 但实际执行率只有 55%, 差距达 18.33 个百分点; 另外, 深入一线体验业务运营, 理想比例为 48.33%, 实际只有 25%, 执行差距高达 23.33 个百分点。



挑战解决: 如何破解 HR 业务敏感度提升的“知行合一”难题?

尽管 90% 的企业高度重视 HR 的业务敏感度,但在实际执行层面却存在显著落差,特别是在深入业务一线体验方面,理想与现实的差距高达 23 个百分点。这种“知行不一”的困境背后,既有企业支持机制不足的客观原因,也有 HR 自身能力转型的主观挑战。那么,面对这一普遍性难题,如何破局?

▶ 教练技术: 从认知到实践的最佳桥梁

埃里克森中国区及亚太区董事总经理李耀兴的观察切中要害:虽然 HR 普遍认识到业务敏锐度的重要性,但企业内部支持 HR 提升业务能力的具体项目和资源仍然不足。他提出的解决方案极具实操性——**最有效的提升方式是 HR 亲自深入全程参与团队教练项目**。当 HR 具备教练技能并能够实际操作团队教练时,通过为团队提供解决方案的过程,能够最有效地提升自己的业务理解能力。这种方式的巧妙之处在于,它将 HR 的能力提升与业务问题解决有机结合,既满足了业务部门的实际需求,又为 HR 提供了深度学习业务的机会。

在团队教练过程中,当议题被深入拆解和讨论时,HR 能够获得关于业务实际情况的深度学习机会。这种“在服务中学习,在学习中提升”的模式,有效规避了传统培训方式与实际工作脱节的弊端。李耀兴的实施建议也十分务实:从 HR 自身学习教练技能开始,引入外部专业团队提供安全的学习环境,通过与业务线领导合作逐步建立成功案例,采用试点模式从小规模开始建立标杆效应,完成从服务型 BP 到赋能型 BP 的转变。

▶ 核心稳定性: 向上管理的关键修炼

Flex 人才管理高级经理杨玉柱从另一个角度揭示了 HR 业务敏感度提升的深层挑战。在影响有影响力人群的过程中,HR 部门通常承担主要责任,但由于 HR 层级相对于业务层级通常存在级别差距,许多 HR 在面对比自己职位高的人时,需要保持内心稳定,不被对方的职位压力或光环所影响。

这一观察道出了 HR 转型的心理门槛。如何保持核心稳定性并运用教练技巧进行向上管理,是 HR 面临的关键挑战。如果 HR 无法保持这种核心稳定性,就只能沦为传统人事角色,而无法成为真正的业务伙伴。而教练技术中个人核稳的修炼,恰恰为 HR 提供了这种心理素质的培养路径。正如杨玉柱所言:“在未来,不会教练的 HR 不是一个好的 HR”,这背后的内在逻辑正是教练技术能够帮助 HR 建立与业务部门平等对话的专业自信。



▶ 企业实践：多元化路径的成功探索

北京发那科的战略转型模式展现了 HR 角色重新定义的系统性思考。从传统“选育用留”向“组织的好帮手、业务的好伙伴、员工的好朋友”的转变，不仅是职能扩展，更是价值创造逻辑的根本改变。四个核心身份——组织变革的助推者、组织能力的驱动者、组织人才的提升者、温度职场的建设者——构建了 HR 与业务深度融合的完整框架。

在这一转型中，教练技术成为 HR 团队的“利器”。面对业务团队“不识庐山真面目”的盲区，HR 运用教练技术引导团队自我剖析，通过诊断洞察——需求聚焦——方案共创——落地改善——复盘迭代的闭环陪伴，实现了从旁观者到升维变化催化者的角色跃迁。这种模式的成功在于，它让 HR 真正成为业务问题解决过程的参与者和推动者，而非简单的支持者。

中兴财经的内部主导模式则提供了另一种成功路径。由于 HR 不是外部支持角色，而是项目直接推动者和执行者，完全消除了跨部门沟通障碍。这种无缝协作源于几个关键因素：HR 在组织中角色的多元化、长期服务建立的信任基础、“业务管理者是 HR 的第一责任人”的组织文化共识，以及项目成效的可量化证明。虽然这种模式因特定历史积累难以完全复制，但其核心理念——将教练技术作为解决业务问题的专业工具——值得广泛借鉴。

▶ 技术赋能：AI 时代的能力重构

赛诺菲的实用主义转型展现了数字化时代培训师能力要求的深刻变化。从五年前热衷于各类教练认证，到现在强调“解决业务问题和提升执行力的方法”，这种转变反映了业务环境对培训师能力的重新定义。

当前，赛诺菲对培训团队的核心能力要求集中在两个维度：首先是清晰的业务诊断逻辑，能够准确识别问题的根本原因；其次是快速从“百宝囊”中提取合适工具，构建业务部门能够采纳的落地解决方案。与传统观念不同，现代业务环境中，团队不缺善于提问的人，而缺乏能在执行过程中进行有效跟进的专业人士。特别是对一线经理而言，在高业务压力下，价值更多体现在执行管理而非问题探索上。

赛诺菲通过两条并行路径提升培训团队能力：一方面，帮助培训师转型，提供与绩效执行相关的能力培训”项目，强化团队的执行管理能力；另一方面，全面赋能团队使用 AI 诊断工具，弥补个人业务理解的不足。通过 AI 提供的多角度分析结合与业务负责人的深入交流，培训师能够逐步提高问题诊断的准确性。正如赛诺菲所验证的：“AI 是一个最好的老师”，特别是在业务诊断环节。

此外，中国区卓越学习体验负责人 Carrie 谈到：AI 赋能将不仅是外加功能，更将深度融入培训全过程。在传统的“what-why-how-demo-try”培训模式中，AI 可以深度参与内容开发与交付环节，而人类培训师则更多关注业务诊断与学员体验。赛诺菲认为，真正的“AI 赋能培训师”应当能够将 AI 无缝整合到课程设计和学员互动中，而不仅是在课程前后使用。

正如 Carrie 在观察市场趋势时所述：“未来确实是有经验但不会用 AI 的培训师将逐渐被市场淘汰，而能够结合 AI 解决实际业务问题的专业人士将更具竞争力。”目前的挑战在于，许多擅长使用 AI 的培训师缺乏业务诊断能力，而这正是赛诺菲正在积极解决的问题。

综合这些领先实践可以发现，成功破解 HR 业务敏感度提升难题的关键在于构建“价值共创”机制。无论是通过教练技术深度参与业务问题解决，还是借助 AI 工具提升诊断能力，成功的企业都找到了让 HR 能力提升与业务价值创造同步实现的路径。这种模式不仅解决了企业资源投入的顾虑，也为 HR 提供了真实的业务学习场景，从根本上消除了“知行不一”的结构性障碍。

结论：HR 业务敏感度提升的关键不在于更多的业务知识灌输，而在于构建能够让 HR 在解决实际业务问题过程中自然获得业务洞察的工作机制，其中教练技术和 AI 赋能正成为这一转型的重要催化剂。

教练个人的价值实现与探索

教练个人应用 Coaching 情况: 企业教练和个人成长教练是主要应用方向

表 39 您个人是否接触过教练技术?【单选】

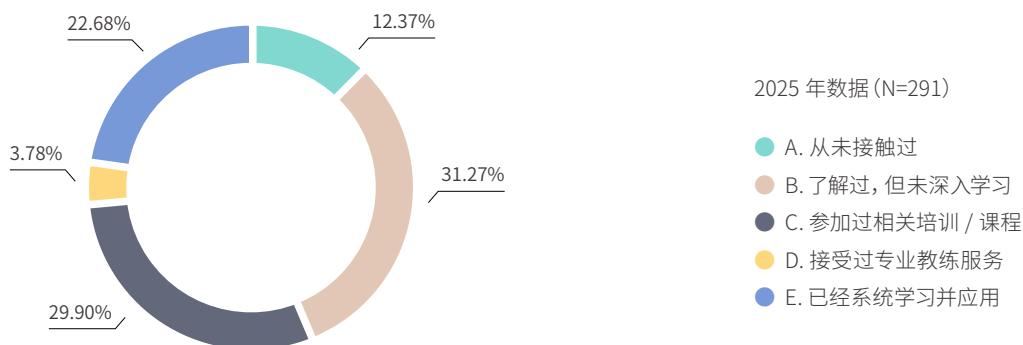


表 40 您目前是否具有教练身份?【单选】

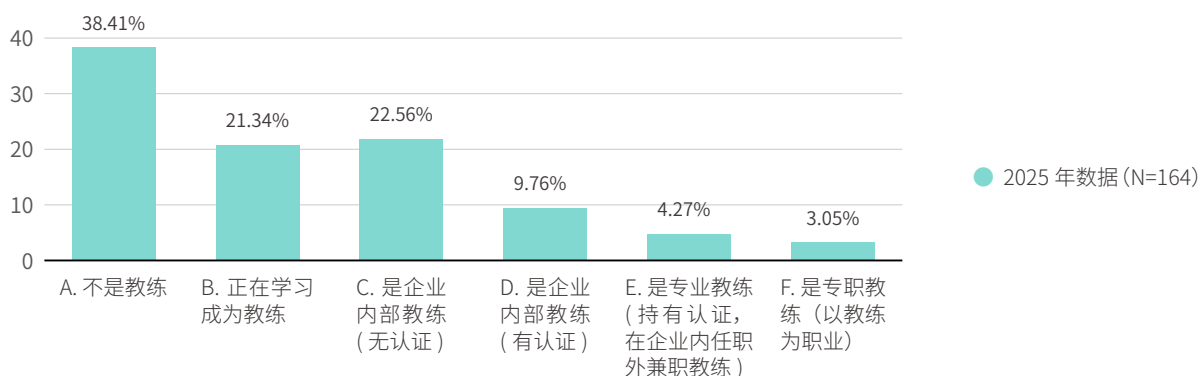
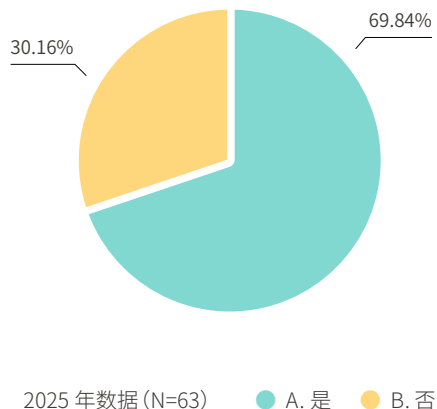


表 41 虽然目前不是教练, 但您是否计划成为教练?



数据洞察

从个人接触教练技术的情况来看, 呈现出较为均衡的分布状态

从个人接触教练技术的情况来看, 呈现出较为均衡的分布状态。大部分人已经有一定程度的接触, 其中了解但未深入学习和参加过相关培训课程的人群占比较高, 而接受过专业教练服务的比例相对较低。这反映出教练技术的普及程度正在提升, 但深度体验仍有待加强。

已经系统学习并应用教练技术的人群占有一定比例, 说明教练技术的实践应用正在逐步深入。

表 42 若您是教练，您主要在哪些领域应用教练技术？【多选】

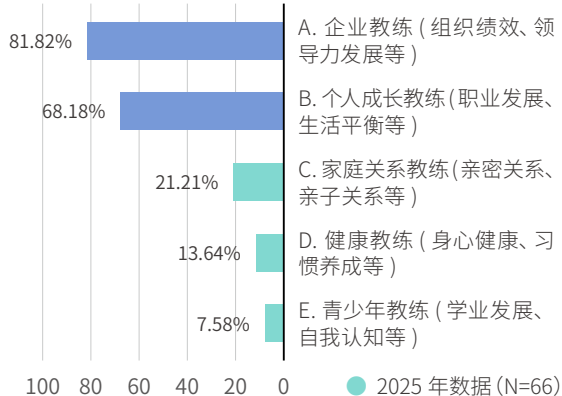


表 43 作为专业教练，您期望的职业成长方向是什么？【多选】

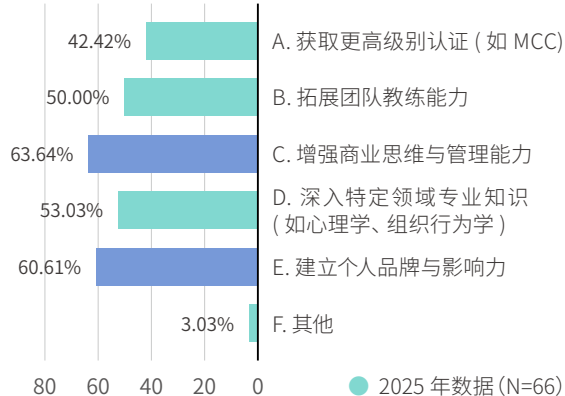


表 44 学习教练技术后，您是否获得了商业价值？【多选】

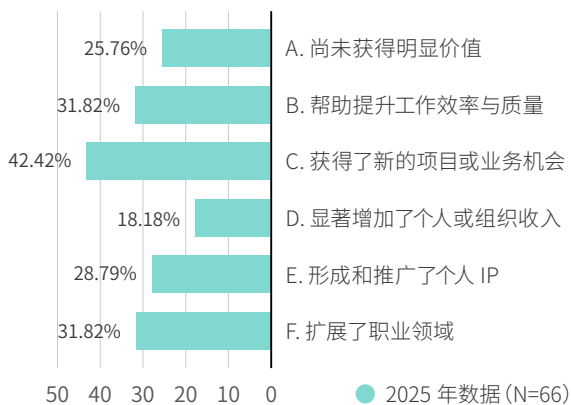
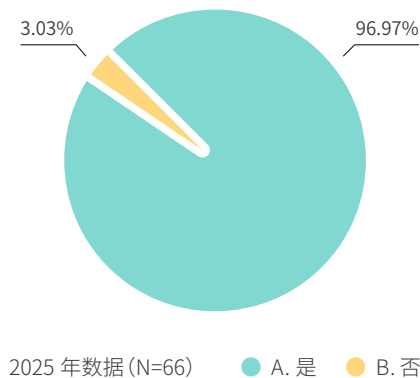


表 45 您是否认为教练会为您继续产生商业价值？



数据洞察

教练个人在教练技术的应用领域中，企业教练和个人成长教练是主要的应用方向

在教练个人应用教练技术中，企业教练和个人成长教练是主要的应用方向，分别关注组织绩效、领导力发展、职业发展和生活平衡等方面。这种分布与当前市场需求高度吻合，反映了教练技术在职场和个人发展中的重要价值。

家庭关系教练、健康教练和青少年教练。其他领域的应用比例相对较低，但这些领域也展现出一定的发展潜力。这种多元化的应用领域分布为教练技术的全面发展提供了广阔空间。

专业教练在职业成长方向上表现出多元化的期望。增强商业思维与管理能力、建立个人品牌与影响力是最受关注的发展方向，这反映了教练从业者对商业价值实现的重视。在商业价值实现方面，获得新的项目或业务机会是最主要的收益，其次是帮助提升工作效率与质量和扩展职业领域。尽管仍有部分从业者尚未获得明显价值，但绝大多数教练认为教练技术会为他们继续产生商业价值，这体现了对教练技术未来发展的信心。



思考：教练个人的价值实现是否仅限于企业应用场景？

教练个人实现价值的领域是否仅限于企业职场环境？当教练个人将教练技能应用于生活其他场景时，是否能够产生同等效果？通过深度访谈三位资深企业管理者，我们将会探索教练技术在多元化场景中的应用实践与价值实现。

专家核心观点

“教练既是一门技术，也是一种艺术，更是一种生活方式。当教练成为生活方式时，可以在各个层面进行应用。”

—— Flex 人才管理高级经理 杨玉柱

“通过自我提问、记录思考和锚定画面，可以清晰识别目标与现状的差距，从而制定具体的行动方案。”

—— 博世亚太供应链高级经理 Patrick

“教练技术对提升自我能量、调整状态、增强面对外部挑战的能力确实产生了显著帮助。”

—— 中兴财经全球人力资源总监 徐凡



自我发展与家庭关系中的教练技术应用

博世亚太供应链高级经理 Patrick 分享了其在自我发展和家庭关系中应用教练技术的实践经验。

在自我发展方面，Patrick 指出教练技术可以自然融入个人反思过程，无需刻意区分所用工具或技术。通过自我提问、记录思考和锚定画面，可以清晰识别目标与现状的差距，从而确定所需能力、行动和资源，制定具体方案并记录在日常工具中（如 Keynote）。这种方法适合设定长期目标并保持专注，避免频繁变更目标和任务导致的分散注意力。

在人际关系方面，虽然教练原则通常不建议对亲密关系进行正式教练对话，但教练思维和技巧可以自然融入日常交流。实践表明，与家人（如配偶、育儿嫂或亲属）的沟通中，刻意设定的“教练对话”往往效果有限，因为亲密关系下容易被感知为带有意图的引导。相反，自然融入的教练式回应效果更佳，如当对方分享情绪困扰时，适时切换到教练状态，通过倾听和提问（“你想要的是什么？”）引导自我探索。

结合隐喻技术的应用尤其有效，如将负面情绪具象化（“像火山喷发的岩浆”），并引导发现理想状态的隐喻（如“山上流下的清澈激流”），帮助建立情绪转化的内在机制。这种方法不仅解决当下问题，还为应对类似情况锚定了长期的具体画面，体现了教练技术超越单纯处理过去事件的深远影响。



家庭教育中的教练理念实践

Flex 人才管理高级经理杨玉柱认为，教练技术在家庭教育场景中具有显著应用价值。

在与孩子的互动中，运用教练理念可以提供更多理解和接纳。面对孩子的问题时，不再简单产生情绪反应，而是进行坦诚沟通，如“我能感觉到你有情绪，我也感觉到自己比较生气……”这种教练式对话并非正式的一对一教练会谈，而是融入日常交流的方式。关键在于自由表达情绪，而不是带有情绪的表达。

杨玉柱进一步阐述，教练既是一门技术，也是一种艺术，更是一种生活方式。当教练成为生活方式时，可以在各个层面进行应用。教练强调的核心稳定性帮助个体不被外界环境影响，保持冷静并做出理性决策。在人际沟通中通过深度聆听和深度观察他人，虽然表面上没有明显差异但在与人相处时会让对方感受到更强的舒适感，这正是教练价值的体现。

此外，他观察到“教练+”概念的兴起，类似于之前的“互联网+”和“AI+”，现在出现了绩效教练、人生教练、谈判教练、成长教练、情感教练、财富教练等细分领域，这些都是教练技术在不同领域的具体应用表现。

▶ 个人成长与组织发展的双重价值

中兴财经全球人力资源总监徐凡分享了其学习和应用教练技术的动机与效果。

徐凡表示，其学习教练技术的初始动机源于对自我觉察的需求，希望在面对外部环境时能够更好地认识自己的反应模式。这一学习过程并非出于商业变现考虑，而是基于个人成长需要。在组织内推广教练技术的部分原因是希望将这项技术引入组织中，让更多人受益并获得支持，从而发挥 HR 的专业价值。

教练技术对提升自我能量、调整个人状态、增强面对外部挑战的能力（即“核心稳定性”）确实产生了显著帮助。徐凡持续记录个人成长过程，包括在讲授哈佛幸福学课程时的自我觉察和反思，这些实践对其个人发展帮助显著。

在亲子关系方面，虽然教练技术不会根本性改变互动方式，但通过持续接触相关概念，孩子会逐渐理解并从中受益，这种影响是渐进性的。

▶ 跨领域应用的核心机制分析

基于三位企业管理者的实践经验，可以识别出教练技术跨领域应用的几个关键机制：

- **思维模式转换：**从问题解决导向转向潜能激发导向，注重启发对方内在的解决能力而非提供外在答案。
- **情感智能应用：**通过深度倾听、共情理解和情绪管理，在不同关系情境中建立更有效的沟通模式。
- **核心稳定性建立：**培养内在稳定性，使个体在各种环境中都能保持冷静和清晰的判断能力。
- **技能生活化融合：**将专业教练技能转化为日常生活中的思维方式和行为习惯，实现无缝应用。

81.82%

企业教练

企业场景应用

- ⚙️ 组织绩效提升
- ⚙️ 领导力发展
- ⚙️ 团队协作优化
- ⚙️ 变革管理支持
- ⚙️ 人才发展体系

68.18%

个人成长教练

个人发展应用

- ⚙️ 职业发展规划
- ⚙️ 生活平衡管理
- ⚙️ 目标设定与追踪
- ⚙️ 自我反思能力
- ⚙️ 核心稳定性建立

21.21%

家庭关系教练

家庭关系应用

- ⚙️ 亲子沟通改善
- ⚙️ 情绪表达技巧
- ⚙️ 家庭冲突处理
- ⚙️ 隐喻技术运用
- ⚙️ 深度倾听实践

13.64%

健康教练

自我教练应用

- ⚙️ 自我觉察提升
- ⚙️ 反思机制建立
- ⚙️ 内在对话管理
- ⚙️ 决策能力增强
- ⚙️ 成长记录系统

▶ 应用价值与发展趋势

从调研数据来看，教练个人在企业外的应用占比相对较低，但这可能并未完全反映其真实的影响范围。更多的应用可能以非正式、生活化的方式存在，如上文所述的企业管理者实践。

随着社会对心理健康、家庭关系质量和个人发展的关注度持续提升，教练个人在传统企业培训之外的应用潜力将进一步释放。关键在于如何将专业教练技能有效转化为适应不同应用场景的思维框架和沟通工具。

这一趋势也为教练个人的专业发展提出了新的要求：除了在特定领域提供专业服务外，如何帮助客户掌握可跨领域应用的思维方式和技能，将成为衡量教练服务价值的重要标准。从长远来看，教练个人的最终目标是培养个体的自我教练能力，使其能够在各种生活和工作场景中独立运用教练思维，实现持续的自我发展和关系改善。

教练个人与教练机构合作期待：教练个人期望与教练机构深度合作与资源共享

表 46 您与教练机构形成了怎样的合作关系？【多选】

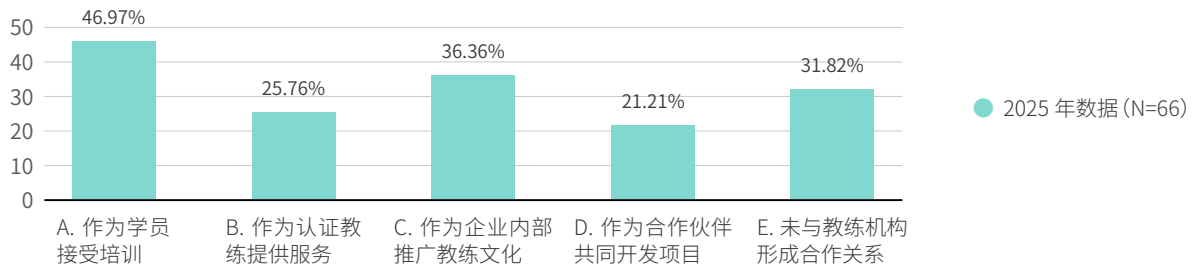


表 47 您期望与教练机构建立哪些合作方式？【多选】

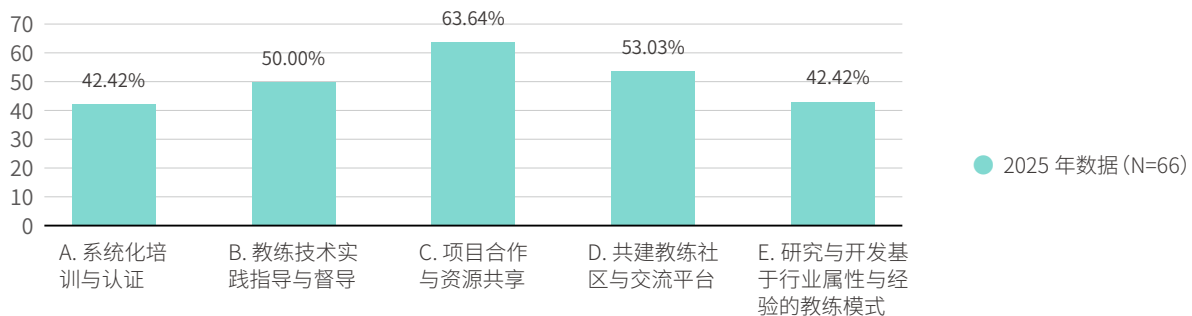
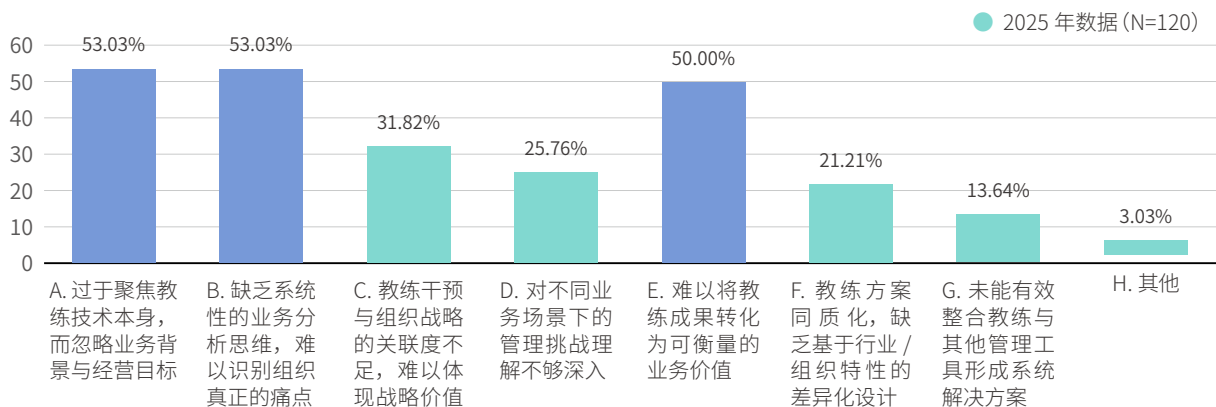


表 48 在您看来，当前教练面临的主要发展瓶颈是什么？【多选】



数据
洞察**在与教练机构的合作关系方面，作为学员接受培训仍是最主要的合作方式**

在与教练机构的合作关系方面，作为学员接受培训仍是最主要的合作方式，同时作为企业内部推广教练文化的角色也占有重要地位。值得注意的是，相当比例的从业者尚未与教练机构形成合作关系，这为机构拓展合作提供了机会。

从期望的合作方式来看，“项目合作与资源共享”是最受欢迎的合作模式，其次是“共建教练社区与交流平台”和“教练技术实践指导与督导”。这反映了从业者对深度合作和资源整合的强烈需求，也验证了之前关于合作共建的分析。

**埃里克森专家洞察 »****教练个人与企业教练发展的互动关系****● 个人学习向企业应用的转化**

个人接触和学习教练技术往往成为影响企业采纳教练方法的重要途径。许多从业者首先出于个人价值提升的目的学习教练技术，然后将所学知识和经验带入企业组织中。这种由个人到企业的传导机制在教练技术推广中发挥着重要作用。个人学习者在企业中的实践应用，往往能够为组织带来新的视角和方法，从而推动企业层面对教练技术的认知和接受。这种自下而上的推广模式与自上而下的企业决策形成互补，共同促进教练技术在组织中的落地。

● 教练市场的成熟化发展

相比几年前教练技术商业化不够成熟的状况，当前的教练市场已经显著改善。无论是教练个人还是企业教练的发展路径都更加清晰，相关平台和机会也更加丰富。这为不同发展方向的从业者提供了更多选择和展示机会。教练赛道在近两年的良好发展态势，以及HR群体认知水平和辐射面的不断扩大，都为教练技术的进一步发展创造了有利条件。市场的成熟化为从业者提供了更好的发展环境和商业化机会。

HR在教练领域的发展呈现出积极趋势，但仍需要在组织支持、能力建设和实践应用等方面持续努力，以实现从传统人力资源管理向业务伙伴角色的转型。同时，AI技术的发展为教练领域带来了新的机遇和挑战，需要在实践中不断探索最适合的应用模式和场景。个人学习与企业应用的良性互动，以及教练市场的持续成熟，为教练技术的未来发展奠定了坚实基础。

● 教练发展面临的主要挑战

当前教练发展面临的主要挑战集中在业务层面的结合。过于聚焦教练技术本身而未整合业务背景与经营目标，以及缺乏系统性的业务分析思维难以识别组织真正痛点，是最突出的两个问题。如何将教练成果转化为可衡量的业务价值也是重要挑战，这与前面关于商业价值实现的分析相呼应。这些挑战的识别为教练技术的未来发展指明了改进方向，即在不断精进教练技术及能力的同时也需要更加注重业务思维的培养和价值转化能力的提升。

2025 组织教练调研核心发现与总结

当前全球商业环境正经历深刻变革，市场波动加剧、技术迭代加速、组织转型需求迫切，企业面临前所未有的复杂挑战。在这一背景下，教练技术作为提升组织效能与个人潜能的关键工具，其应用场景和价值定位正在发生根本性转变。通过此次调研，我们发现：



教练角色的战略重构

企业对教练能力的要求已从传统的经验传授转向“创新思维 + 业务洞察”的复合型能力。高管教练聚焦战略决策支持 (64.36%)，中层教练侧重问题解决 (56.44%)，体现分层适配的务实需求。教练角色正从“纯粹的引导者”向“解决方案提供者”演进，59.17% 的企业选择“引导 + 建议并重”的混合模式。这一转变要求教练既能激发被教练者的自主思考，又能结合业务痛点提供针对性策略，尤其在危机场景中需快速输出可执行方案。



价值证明的方法论突破

针对 32.98% 企业面临的“效果评估困境”，我们尝试总结出“三层价值证明法”：

- 适配性价值：精准匹配业务痛点（如数字化转型、组织变革）；
- 催化性价值：通过工具协同（如与 OKR、360 反馈结合）放大整体效能；
- 可持续性价值：跟踪长期行为改变（如赛诺菲 AI 教练项目实现绩效提升 20%），实现价值可视化。



AI 与专业教练的协同

49.17% 企业将 AI Coaching 列为重点方向，但实践显示：

- AI 的边界：擅长处理标准化问题 (51.67%)，如冲突模拟 (44.62%)、基础咨询；
- 专业教练的不可替代性：专注高价值情感连接（仅 5% 企业信任 AI 处理艰难对话）。

此外，赛诺菲的“诊断 - 辅导 - 萃取”闭环案例证明，人机协作的本质是互补而非替代——AI 解决规模化问题，专业教练聚焦战略级决策与文化传播。



个人教练的价值延伸

教练技术正突破企业场景局限，向生活领域延伸：

- 商业价值延伸：42.42% 从业者通过家庭关系 (21.21%)、青少年发展 (7.58%) 等非传统场景获得新业务机会；
- 资源共享生态：63.64% 从业者期待与机构共建项目，破解“能力闲置与资源短缺”矛盾。这种“职场服务 + 生活赋能”的双轨模式，为教练从业者开辟了差异化竞争路径。

在充满不确定性的环境中，教练技术正在成为组织“在变化中保持定力，在混沌中找到方向”的核心赋能工具。我们希望这次调研可以帮助企业将教练技术从人才发展工具升级为组织变革杠杆，为 HR 从业者破解“知行合一”困境，为教练个人构建“商业延伸 + 资源共享”的发展模式。期望教练技术帮助企业和个人照亮前路、铺就坦途。

参调企业背景

图表 1 贵公司所属行业 (N=291)

选项	比例
A. IT/ 软硬件服务、电子商务 / 因特网运营	9.28%
B. 快速消费品 (食品 / 饮料 / 化妆品)	5.15%
C. 批发 / 零售	3.61%
D. 教育 / 培训 / 科研 / 院校	3.61%
E. 通信 / 电信运营 / 网络设备 / 增值服务	3.09%
F. 制造业	18.56%
G. 汽车及零配件	10.31%
H. 餐饮 / 娱乐 / 旅游 / 酒店 / 生活服务	2.58%
I. 会计 / 审计	1.03%
J. 银行 / 保险 / 证券 / 投资银行 / 风险基金	3.61%
K. 电子技术 / 半导体 / 集成电路	4.12%
L. 仪器仪表 / 工业自动化	0.52%
M. 贸易进出口	2.58%
N. 机械 / 设备 / 重工	1.03%
O. 制药 / 生物工程 / 医疗设备 / 器械	9.28%
P. 医疗 / 护理 / 保健 / 卫生	2.58%
Q. 广告 / 公关 / 媒体 / 艺术	1.03%
R. 房地产开发 / 建筑工程 / 装潢 / 设计	3.61%
S. 中介 / 咨询 / 猎头 / 认证	1.55%
T. 交通 / 运输 / 物流	2.58%
U. 航天 / 航空 / 能源 / 化工	3.61%
V. 农业 / 渔业 / 林业	1.55%
W. 其他	5.15%

图表 2 贵公司是否为上市公司 (N=291)

选项	比例
A. 是	43.30%
B. 否	56.70%

图表 3 贵公司的公司性质为 (N=291)

选项	比例
A. 外商独资	31.44%
B. 中外合资	7.73%
C. 国有企业及国有控股	13.40%
D. 私营或民营企业	46.91%
E. 其他	0.52%

图表 4 贵公司在华员工规模 (N=291)

选项	比例
A. 小于 499 人	28.35%
B. 500 到 999 人	13.92%
C. 1,000 到 2,499 人	18.56%
D. 2,500 到 4,999 人	7.73%
E. 5,000 到 10,000 人	9.79%
F. 多于 10,000 人	21.65%

专家访谈



李耀兴

中国及亚太地区董事总经理 | 埃里克森国际教练中心

2025 组织教练研究——价值重构与突破创新

● 覆盖对象结构性变化的深层原因

企业教练技术的覆盖对象正在发生显著的结构调整，这一变化反映了教练技术在企业中应用逻辑的转变。管理层覆盖面的大幅扩张源于企业对管理能力建设的迫切需求，特别是在面对市场变化和组织转型压力时，企业意识到提升管理层的领导力和决策能力是应对挑战的关键。同时，HR 作为覆盖对象比例的显著下降，实际上标志着教练技术从“工具推广阶段”向“业务应用阶段”的成功转型。HR 部门作为早期的引路人和技术普及者，已经完成了其引入教练到企业的阶段性，企业对教练技术的认知已经相对成熟，需求自然而然地从支持部门转向核心业务部门，这种转变体现了教练技术价值实现路径的优化。

● 规模变化背后的战略考量与发展趋势

企业在教练项目人员规模方面的不同选择，实际上反映了其对教练技术价值认知和投资策略的差异化判断。规模减少主要受制于预算压力，但这种减少往往是暂时性的资源配置调整，而非对教练技术价值的否定。更值得关注的是规模增加背后的内在驱动力：领导层对人才发展重视程度的提升和应对变革转型的现实需求，这表明企业正在将教练技术视为战略性投资而非简单的成本支出。教练技术应用场景的演进更加印证了这一趋势——从传统的人才发展和团队融合转向直接解决业务痛点，企业开始将教练技术与具

体的业务目标紧密结合，通过组织教练、团队教练、高管教练等方式激发组织潜能，实现业务突破。这种从“软技能提升”向“硬业务成果”的转变，为教练技术的可持续发展和价值证明提供了更加坚实的基础。

● 投入策略的谨慎优化与未来预期

企业在教练技术投入方式上呈现出明显的谨慎优化特征，多数企业倾向于采用小规模试点的方式进行探索，这种渐进式的投入策略反映了企业对教练技术价值认知仍处于验证阶段。在预算有限的约束下，企业的投入优先级日趋清晰：聚焦解决关键业务痛点成为首要考量，其次是针对高管团队和核心中层的能力建设，以及通过场景识别实现以点带面的扩散效应。这种优先级排序体现了企业对教练技术应用的理性判断——既要看到立竿见影的业务效果，又要建立长期的组织能力。值得关注的是，尽管当前投入相对谨慎，但企业对未来两年的投入预期普遍向好，这表明教练技术正处于从试点验证向规模化应用的关键转折点。

● 价值实现机制的重新定义

企业对教练技术价值实现机制的理解正在发生根本性转变，这种转变的核心在于对教练技术边界的重新认知。传统观念中，教练技术往往被期待直接产生可量化的业务结果，但实践中企业逐渐认识到教练技术的真

正价值在于激发内在动能、澄清问题根因和提升决策质量。现代企业更倾向于将教练技术与其他管理工具和咨询方法相结合，形成“教练+”的综合解决方案模式。在这种模式下，教练技术承担着诊断问题、激发动机、提升认知的核心功能，而具体的业务结果则通过团队承诺和行动计划来实现。这种价值实现机制的重新定义，不仅为教练技术的可持续发展提供了更加清晰的定位，也为企业建立合理的效果评估体系奠定了基础。

● 教练资源来源的演变趋势

企业在教练资源的选择上正在经历显著的平衡化趋势。过去完全依赖外部教练的模式正在转变，越来越多的企业开始重视内外部教练资源的结合运用。这种变化主要源于几个因素：企业对教练技术认知的提升、业务场景复杂性的增加，以及过往培养的企业内部教练人才的积累效应。

内部教练在短平快工作坊和日常业务辅导方面展现出明显优势，他们对企业业务的深度理解使得教练效果更加贴合实际需求。而外部教练则在高管团队教练和组织变革等场景中发挥不可替代的作用，他们的外部视角和相对独立的立场为企业带来了新的思维启发。

● 教练能力要求的新特点

当前环境下企业对教练个人能力的要求呈现出明显的实用性和创新性并重的特征。创新思维和敏捷思考能力成为最受重视的能力要求，这反映了企业在寻求业务突破和二次增长曲线过程中对教练的期望。支持企业发现问题本质和根因的洞察力同样备受重视，企业希望教练能够支持被教练者找到关键突破点。同时，行业背景知识和业务理解能力的重要性也在提升，这表明企业对教练的多元能力要求越来越高。传统的纯粹教练技能为核心能力，企业同时关注教练如何将教练能力与实际业务需求有效结合。

这一转变的背后逻辑在于，当今商业环境的复杂性和不确定性已经超越了传统经验的适用范围。企业面临的挑战往往是前所未有的，需要的是能够支持企业打破思维壁垒、发现创新解决方案的“思维突破者”，而非简单的“经验复制者”。

● 教练发展面临的挑战与机遇

随着企业需求的升级，教练群体面临着新的挑战。自由职业教练需要在保持教练技术专业性的同时，不断更新对市场和行业的认知。企业对教练的要求已从过往的资质认证转向行业经验和实际解决问题的能力。

教练应用场景的下沉为行业发展带来了新机遇。从高管层扩展到基层员工，从战略规划延伸到一线操作，教练技术的应用范围正在不断拓宽。这种变化要求教练具备更强的适应性，能够根据不同层级和认知水平的被教练者调整自己的方法和风格。

● 狭义教练与广义教练的融合

传统的纯粹教练模式正在向更加灵活和实用的方向发展。在保持教练核心理念的基础上，结合中国企业的实际需求，教练技术正在经历本土化的演进。这种演进不是对专业标准的妥协，而是在不同情境下采用更加适宜的教练方式。

高层次的教练能够在坚持教练原则的同时，巧妙地融入经验分享和启发引导，最终目标是帮助被教练者建立自主思考和解决问题的能力。这种平衡需要教练具备更高的专业素养和情境判断能力，能够根据被教练者的认知水平和需求特点灵活调整教练策略。

● 教练技术应用方式的多元化发展

教练技术的应用方式正在经历显著变化，一对一教练和团队教练的使用比例大幅提升，反映出企业对个性化和团队协作的双重需求。高管教练的增长体现了企业对超级个体领导能力的重视，特别是在不确定环境下对卓越领导者的渴求。

高管团队教练的相对下降可能与当前经济环境有关，但这种教练形式在解决创新讨论、战略规划等系统性问题时仍具有不可替代的价值。企业正在根据实际需求和资源状况，更加精准地选择适合的教练应用方式。

● 应用场景的实用性导向转变

领导力发展保持高位稳定，体现了企业对管理能力建设的持续重视。绩效改进辅导和人才发展场景的下降反映了经济环境对企业投入决策的影响，企业在当下更倾向于快

速提升解决问题的能力。

问题解决与危机管理场景的显著增长直接反映了当前市场环境的挑战。企业面临人员优化、组织调整等现实问题，教练技术在危机管理和组织重构中发挥着重要作用，既支持企业通过教练方式寻找最优方案，也协助进行组织震荡后的重建和人员疏导。

● 领导力发展的层级化特征

在领导力发展领域，企业更加注重高管团队决策能力和中层管理者能力建设，体现了对关键层级领导力的重点投入。新任管理者辅导需求的增长反映了企业在人才梯队建设上的实际需要。

这种层级化的特征与教练技术覆盖面主要集中在高管层到中层管理者的现状相符，企业在资源有限的情况下，投入资源在能够起到涟漪效应的关键岗位的领导力发展需求。

● 绩效改进的系统化应用

虽然绩效改进场景总体下降，但在实际应用中展现出高度的系统性和全面性。问题诊断、目标设定和行动计划制定成为核心要素，体现了企业对绩效改进的全链条关注。这种全面性的应用特点表明，企业一旦决定投入绩效改进项目，就会采用较为完整的教练解决方案体系，追求更加显著和持久的改进效果。

● 人才发展的精准化策略

人才发展场景中，关键岗位人才加速培养和高潜力人才发展成为重点，体现了企业在人才投入上的精准化策略。面对资源约束，企业更加聚焦于对组织发展最为关键的人才群体。

这种策略性选择反映了企业人才发展理念的成熟，从广撒网式的培养转向针对性的重点投入，确保人才发展投入的最大化回报。

● 组织转型的项目化运作

在组织转型场景中，教练技术的应用越来越注重项目化和落地化。从单纯的目标分解和共识建立，发展到帮助企业自我识别核心痛点、设计杠杆项目、制定执行路径的全流程支持。

这种深度介入的方式体现了教练技术在组织业务与变革中的价值升级，从辅助性工具发展为变革推动的核心手段。团队教练与

一对一教练的结合使用，确保了变革措施在组织和个人层面的双重落地。

● 效果评估的重要发现

企业在评估教练效果时，行为变化和应用转化率的跟踪比例较高，这表明教练确实能够实现从思维转变到行为落地的转化。这种转化通常需要多次教练会话才能实现，体现了教练技术的科学性。一个典型案例是员工通过教练方式解决与上司关系问题，最终在思维转变后实现了行为改变和关系改善。

● 不同场景应用的深度分析

通过交叉分析发现，问题解决与危机管理场景（如人员优化）中各类工具结合使用最为均衡，这是因为此类场景问题直接、目标明确。而组织转型与发展场景中，管理者一对一会谈的结合度相对较低，这揭示了一个关键问题：企业对组织转型核心要素的认知存在局限性。

● 组织转型认知的局限性洞察

许多组织在转型（特别是 AI 转型、数字化转型）中过度关注技术和流程，却忽视了最重要的决定因素——一号位和高管团队的思维转变。这种局限性导致教练技术在组织转型中的价值未得到充分发挥，高管层面的教练应用仍然不足。

● 教练技术的深层价值机制

教练的核心价值不仅在于推动思维转变，更在于它能够让被教练者在过程中产生承诺和突破。思维的转变决定行为的转变，而这种转化是可以通过关键行为指标的突破点来衡量的。教练技术本质上是通过启发而非指导的方式，让被教练者自己“悟出”解决方案。

教练在团队教练及组织教练上展现了其价值评估的可能性，往往基于解决方案的团队教练和组织教练会支持团队和组织制定愿景并与其相对应的挑战性目标并 100% 承诺达成。好的团队教练和组织教练往往超出组织预期达成成果也为教练价值的评估创造了可能性。

● 对“直接给答案”现象的理解

企业对教练直接给出答案的观点呈现分化态势。最多企业认为这取决于被教练者的

层级,其次是认为源于业务压力和效率需求。相对较少企业认为这是教练服务的必然趋势,但仍有部分企业坚持不应忽视教练的初衷。这种观点分化反映了企业在教练应用中面临的实际挑战与理论原则之间的张力。

● 个人教练与团队教练的差异化需求

在实际应用中,个人教练和团队教练呈现出不同的需求特点。对于个人教练,保持纯粹的启发式引导仍然是最有效的方式,因为这能真正促进个人的深度思考和自我觉察。而对于团队教练,可以采用更多样化的方式,包括教练引导、培训等多种方法的结合,关键是要明确在什么时候使用什么方法。

● 企业期待背后的深层原因

企业对结合引导和建议方式的期待,本质上反映了其对教练技术赋能范围的更高期望。许多接受过专业教练训练的HR希望仅通过纯粹教练的方式提供价值,在企业多样化需求面前,他们也需要基于企业的实际需求,在理想与现实之间寻求平衡,从价值出发而非技术出发。企业这种期待反而对纯粹教练方式和能力提出了高要求不仅是基于实际应用场景的务实选择,扩大教练技术在组织中的影响力和适用性,同时也从“人”的角度出发,从更大的视角来支持企业中的个人和组织。对于一对一教练,纯粹的教练方式依然在发挥着巨大的作用,同时教练心态的纯粹也保证了客户能够获取其最大价值。

● HR 角色价值创造的演进趋势

根据调研数据显示,HR从业者在教练领域的角色分布呈现出有趣的变化趋势。目前HR在教练项目中的参与比例有所下降,这一现象值得深入分析。作为首次调研,这些基础数据将为未来几年的对比分析提供重要参考。通过跟踪这些数据变化,我们可以观察到HR在不同角色中的身份转变:是更多地承担整体项目的控制者角色,还是需要亲自参与具体的教练实施工作。

● HR 在不同业务场景中的角色定位

当前业务场景的多样化为HR提供了更多参与机会。HR从业者普遍希望能够在这些场景中发挥更大的参与性作用。当HR能够在其

专业层面发挥全面能力时,其在业务场景中的影响力也会相应增强。这种影响力的扩大对HR的职业发展具有重要意义,建议HR应当朝着业务化方向发展。

目前的趋势显示,HR主要扮演推广者和资源协调者的角色。然而,发展方向应该是同时具备业务伙伴(BP)和执行者的能力。HR既需要成为“搭台子的人”,具备BP的战略视角,也需要拥有深入的业务理解能力。理想状态是HR能够发展到执行者层面,在多个维度上都有所建树。

● 教练需求诊断与支持能力分析

在诊断需求方面,HR已经展现出良好的能力,能够在多个方向上提供支持,这已经超越了简单的反馈和满意度调查层面。HR在教练接触过程中,从最初的高层管理人员一对一培训,到结合人才盘点的深入应用,已经发展出多样化的应用场景。这种发展需要时间积累和不断迭代优化。

关键在于教练思维方式的转变和内在动力的激发,包括识别痛点和明确团队目标。目前可以看到HR更多地专注于业务层面,并且介入更加深入,体现出基于数据分析的科学决策能力。

● 业务合作中的挑战与局限

在与业务部门具体合作时,HR面临着关键挑战。对于更深层次的业务问题解决(“基于业务KPI和战略目标设计教练干预方案”“通过数据分析确定业务痛点,并设计相应的教练解决方案”),HR可能还未达到相应水平。HR的优势在于问题识别和需求诊断,能够帮助业务方梳理问题并判断教练是否为合适的解决方案。这类类似于培训需求诊断的思维模式,HR可以帮助过滤和分析问题的本质。

然而,涉及具体的干预方式和解决方案时,除非HR对业务有深入理解,否则难以提供有效支持。HR更多承担的是培训需求诊断的角色,能够识别问题并匹配相应的支持资源,但在深度业务问题解决方面仍有局限。

● 教练项目落地的组织挑战

许多HR学习教练技能后,真正落地应用的比例并不高。主要原因包括:

高层支持不足：企业一号位和高层管理者对教练理念的认可程度直接影响项目推广效果。教练项目需要获得高层的认可支持。

业务需求多样化：不同业务线的需求差异化，HR 难以在整个企业范围内推广教练文化。

权限限制：HR 往往只能在小范围内实施，如特定部门或 HR 项目中应用，难以实现全企业范围的推广。

成功的教练文化建设需要整个组织的支持，特别是一号位的认可。只有当高层将教练视为推动企业转型的重要工具时，HR 才能获得足够的资源和权限进行大规模推广。

● HR 业务敏锐度提升路径

调研显示，虽然 HR 普遍认识到业务敏锐度的重要性，但企业内部支持 HR 提升业务能力的具体项目和资源仍然不足。

最有效的提升方式是 HR 亲自参与团队教练项目。当 HR 具备教练技能并能够实际操作团队教练时，通过为团队提供解决方案的过程，能够最有效地提升自己的业务理解能力。在团队教练过程中，当议题被深入拆解和讨论时，HR 能够获得关于业务实际情况的深度学习机会。

实施建议包括：

- ▶ HR 自身学习教练技能，建立基础认知；
- ▶ 引入外部专业团队，提供安全的学习环境；
- ▶ 通过与业务线领导合作，逐步建立成功案例；
- ▶ 采用试点模式，从小规模开始，建立标杆效应。

● 认知与实践的差距

在业务敏锐度提升方面，存在明显的认知与实践差距。HR 认为应该做到的水平与实际做到的水平之间存在明显落差。

相对容易实现的措施包括参与业务会议、跨部门项目合作等，这些不需要改变 HR 的基本身份和岗位职责。

较难实现的措施如轮岗机制，需要 HR 为业务结果承担直接责任，这对大多数企业来说实施难度较大。当前经济环境下，企业对于让 HR 承担业务结果责任持谨慎态度。

● AI 教练的技术本质与应用方向

AI 教练技术的快速发展引起了广泛关注，特别是在 DeepSeek 等技术突破的推动下。从技术角度分析，AI 教练主要有两个应用方向：一是利用 AI 支持员工进行基础教练对话，二是帮助教练本身练习和提升对话能力。

这种技术的底层逻辑与培训界的 AI 陪练系统本质相同，区别在于 AI 教练更多运用了 coaching 风格的思维引导逻辑。除了工具层面的应用，AI 还在推动整体的智能化转型，企业普遍处于探索阶段。

● 企业 AI 应用的现实挑战

尽管 AI 技术备受关注，企业在实际应用中仍面临诸多挑战。首先，大多数企业仍处于观望状态，如果没有技术突破的推动，企业可能不会大规模投入。其次，企业缺乏足够的的数据量供 AI 学习，人力资源各模块的数据分散化进一步加剧了这一问题。

在具体应用场景中，虽然 AI 招聘在简历筛选等环节有所应用，但当前企业招聘量有限，除非是大规模校园招聘，否则 AI 应用的必要性不强。对于 AI 陪练等培训应用，主要适用于一线员工的入职培训或销售培训等相对标准化的场景，但企业往往希望将这些内容内化，这就需要大量的模型训练投入。

● AI 教练应用的局限性分析

目前企业选择 AI 项目时，通常会选择数据积累量较大、即使效果不佳也不会根本性影响效率的场景进行尝试。从长远来看，AI 技术发展趋势明确，主要是为了解决人口红利减少和经济下行等问题，但近两年内可能难以实现大规模应用。

调研数据显示，49-50% 的受访者对 AI 教练工具表现出高度关注，但对于 AI 是否会完全替代人工教练的担忧，专家认为 AI 更多只能起到辅助作用。AI 适合处理非常基础的内容准备工作或练习场景，但对于高层管理者需要的创新性引导和高管教练，仍然需要人工参与。高管不可能通过人机对话就能够产生重大业务创新想法。

● AI 在心理健康领域的应用探索

在心理健康领域，市场上出现了一些 AI EAP (员工协助计划) 产品。HR 对这一领域表

现出浓厚兴趣，认为对于 00 后、95 后员工以及内向型员工，AI 可能提供更 comfortable 的交流方式来缓解情绪问题。

然而，调研发现现有 AI EAP 产品在企业端的渗透率并不高，供应商更多关注学生群体（特别是面临学习压力的中小学生）和医院养老等领域。对于心智成熟的企业员工，需要通过教练引导解决复杂问题或实现思维转变的需求，AI 技术目前还难以胜任，主要还是承担辅助角色。

● 出海场景中的教练应用潜力

出海场景被认为是教练技术应用的理想领域，因为涉及文化适应、沟通障碍、心理调适和远程团队管理等多重挑战。从个人经验来看，跨文化环境下的本土化适应过程中，教练技术能够发挥显著效果，包括海外留学生群体的适应性辅导。

然而，现实情况存在结构性矛盾：本土企业是出海主力军，但他们对教练技术的认知和接受度相对较低；外企对教练技术认知度和接受度较高，但缺乏出海需求。外企对教练技术认知度和接受度较高，但缺乏出海需求。这导致出海场景下教练技术的应用率并不高，尽管各个维度上教练都具有很强的适用性。

● AI 应用挑战的分层认知

关于 AI 应用面临的挑战，不同应用阶段的企业表现出不同的关注重点。尚未应用 AI 技术的企业，首要关注点是数据安全和隐私问题。而已经有一定应用经验的企业，则更多关注专业度问题和成本投入问题，对数据安全的担忧相对下降。

这种关注点的变化侧面反映了当前企业对 AI 技术的实际使用情况仍处于早期阶段。真正使用过 AI 技术的企业会发现，数据安全问题往往不是最核心的障碍，更多挑战来自于技术的专业性和投入产出比的考量。

总体而言，HR 在教练领域的发展呈现出积极趋势，但仍需要在组织支持、能力建设和实践应用等方面持续努力，以实现从传统人力资源管理向业务伙伴角色的转型。同时，AI 技术的发展为教练领域带来了新的机遇和挑战，需要在实践中不断探索最适合的应用模式和场景。

● 教练发展面临的主要瓶颈

当前教练发展面临的主要挑战集中在业务层面的结合。过于聚焦教练技术本身而未整合业务背景与经营目标，以及缺乏系统性的业务分析思维难以识别组织真正痛点，是最突出的两个问题。如何将教练成果转化为可衡量的业务价值也是重要调整，这与前面关于商业价值实现的分析相呼应。这些挑战的识别为教练技术的未来发展指明了改进方向，即在不断精进教练技术及能力的同时也需要更加注重业务思维的培养和价值转化能力的提升。

● 个人与企业教练发展的互动关系

▶ 个人学习向企业应用的转化

个人接触和学习教练技术往往成为影响企业采纳教练方法的重要途径。许多从业者首先出于个人价值提升的目的学习教练技术，然后将所学知识和经验带入企业组织中。这种由个人到企业的传导机制在教练技术推广中发挥着重要作用。

个人学习者在企业中的实践应用，往往能够为组织带来新的视角和方法，从而推动企业层面对教练技术的认知和接受。这种自下而上的推广模式与自上而下的企业决策形成互补，共同促进教练技术在组织中的落地。

▶ 教练市场的成熟化发展

相比几年前教练技术商业化不够成熟的情况，当前的教练市场已经显著改善。无论是个人教练还是企业教练的发展路径都更加清晰，相关平台和机会也更加丰富。这为不同发展方向的从业者提供了更多选择和展示机会。

教练赛道在近两年的良好发展态势，以及 HR 群体认知水平和辐射面的不断扩大，都为教练技术的进一步发展创造了有利条件。市场的成熟化为从业者提供了更好的发展环境和商业化机会。

HR 在教练领域的发展呈现出积极趋势，但仍需要在组织支持、能力建设和实践应用等方面持续努力，以实现从传统人力资源管理向业务伙伴角色的转型。同时，AI 技术的发展为教练领域带来了新的机遇和挑战，需要在实践中不断探索最适合的应用模式和场景。个人学习与企业应用的良性互动，以及教练市场的持续成熟，为教练技术的未来发展奠定了坚实基础。

企业案例



高锦卿 Patrick

亚太供应链高级经理 | 博世(中国)投资有限公司

博世组织教练应用实践

博世提出“C+C=∞”（正无穷）的理念，可解读为“Coach+Coachee=∞”或“1on1 Coach+Team Coach=∞”。在企业环境中，绩效考核不可避免，团队教练能助力实现团队及个人绩效目标。一对一教练虽不总直接关联短期绩效，但对于激发内驱力，实现个人和组织相互赋能的长期价值具有积极意义。博世特别推崇“P=P-i（绩效=潜力-干扰）”的绩效方程，认为公司绩效不仅包括业务 KPI、OKR 和战略成果，突破个人瓶颈、实现个人持续成长同样重要。

博世利用多种工具辅助团队和个人发展，如某团队通过“九点地图”锚定团队愿景、宗旨与价值观，实现客户导向。在团队愿景规划中，该团队形成了“向日葵”的隐喻：向阳而“升”，全“粒”以赴。团队成员如葵花籽紧密凝聚，共同面向客户这个“太阳”，时刻关注客户需求；团队内部需保持完全透明，如葵花籽般相互依靠。这种隐喻有效激发了团队成员的使命感和价值观，超越物质激励，找到更深层次的意义感，显著提升了团队整体力量和绩效水平。

● 教练定位与应用模式

教练定位方面，博世采取灵活务实的态度，将各种教练方法视为工具而非教条。在多元学习背景下，博世的教练保持教练原则作为核心价值观——相信“一切都是OK的”、“每个人都拥有必要资源”以及“人们总会做出当下的最佳选择”等原则。

在实际应用中，博世根据团队状态

灵活调整方法。当发现纯教练方式激发团队效率较慢时，可能会切换到管理者角色，设定一些规则框架引导团队思考；当团队被充分激发后，又会回归教练本位，将舞台完全交给团队自主探索。

这种灵活性来源于两方面：一是在实践中积累的直觉和结论；二是对个人教练与团队教练的系统学习与对标。博世的教练能够根据不同团队特性（如保守型或开放型）选择适当工具，同时也善于依据对团队场域的感知和对行为模式的观察，辨识团队的认知模式与底层逻辑，适时引入合适工具进行干预。

这种教练实践融合了系统学习与实践总结，既包含直接学习获得的知识，也包含在实践中自主形成的见解，形成了博世独特而有效的教练应用模式。

● 教练应用场景

博世内部的团队教练通常采用一到两年的长期陪伴模式，每季度穿插一次工作坊，基于组织和业务实际情况进行高度定制化服务。整个过程强调“拉动”而非“推动”，避免“有了锤子看什么都是钉子”的工具导向。

教练实施的第一步是全面的前期诊断，需要与一把手、关键利益相关者、团队 KOL 及潜在干扰者进行面谈，以锚定明确目标和成果。通过多次团队合作，

共创达成战略共识，再进行战略拆解和执行。执行过程中，团队教练基于现场团队合作模式给出实时反馈，同时处理透明化的干扰项并激发内在动力。

● 博世的教练应用主要分为：

▶ **战略类应用：**如 OKR 推行和战略解码，通常需要 2-4 次工作坊。年初定义宏观 OKR，第二次工作坊明确具体 OKR 和 OKA，确定各“战场”(battlefield) 负责人及具体方案。这常常触发组织变革，促使团队跳出舒适区。在此过程中，团队使命和价值观的探索至关重要，因为真正有力量的拉动来自价值观层面而非行为和层面。

▶ **团队类应用：**特别适用于远程办公团队，博世通常每季度组织一次团队聚会，上午进行业务相关活动（如仓库考察），下午专注团队整合与探索。这种探索高度灵活，可以围绕具体业务目标如降本增效或质量提升，也可探索团队成员核心价值观，通过隐喻故事等方法连接意识与潜意识。隐喻工作坊能激发员工潜意识层面的突破，解决当下困扰，实现自我潜能开发。这类活动不与绩效直接挂钩，而是作为“礼物”赠予团队成员。隐喻如同小包裹，包含丰富信息，能在日常工作中持续激发能量。同时，团队成员在分享个人隐喻过程中建立亲和力，产生“催产素效应”，将同事关系提升至近似朋友或家人关系，显著提高团队凝聚力和忠诚度。

● 教练的有效性评估方面

教练的有效性评估方面，博世并没有采用激进的绩效评估理念，这也是博世成功推行教练机制的前提条件。若将具体绩效直接与教练挂钩，可能会失去教练工作的精髓。教练的核心在于保持中正立场，不带评判，对结果也不设定特定期待。一场成功的教练对话后，可能激发员工潜力使其表现更佳，也可能

激发内心渴望导致其选择离开公司。从个人角度看是成功的自我实现，但从公司角度则可能损失了优秀人才。

博世教练效果评估主要通过年终对话进行，关注团队满意度和改进建议：是否呈现欣欣向荣、充满激情的工作氛围，员工是否愿意积极配合指令，同时能够主动提出创新想法并自主执行。最终评估体现在年度评审中，通过评分体系（从“远低于预期”到“远超过预期”的五级评定）检验团队成员是否达到或超越绩效目标，年度评级是否有所提升。这种柔性评估方式更符合教练工作的本质和长期价值。实践表明，经过教练的团队不仅紧密团结，还能以开放态度处理超出职责范围的工作，为组织带来显著价值。

● 教练是否应直接给出方案？

博世认为这取决于客户需求的本质。若客户寻求的是咨询服务，则应提供咨询；若需要教练服务，则应以教练方式工作。传统定义中，咨询师模式是“20% 倾听，80% 建议”，而教练模式是“90% 倾听，10% 建议”。然而，实际工作中客户往往需要两种角色的结合，因此一个有效的组织教练需同时具备教练与咨询师的能力。

在具体工作坊实践中，博世的教练会根据不同模块灵活调整角色。当目标是激发团队创意、建立信任关系时，教练会避免给出直接建议，而是营造开放空间；当建立了良好亲和力后，适时提供建议可能更为合适。完全依赖团队自我探索虽然有价值，但在时间和预算有限的情况下效率较低。特别是对民营企业而言，纯陪伴式的自我探索过程往往“等不及”。因此，博世的教练实践强调在不同时间点灵活转换角色——何时扮演教练、何时作为导师、何时担任咨询师。这既需要前期完整的设计规划，也依赖教练现场应变的功底，能够根据团队即时反应调整原定角色，确保工作坊的有效性和参与度。

● 教练技术在日常场景中的应用

除了团队教练场景，教练技术也广泛

应用于日常工作与生活中。在自我发展方面,教练技术可以自然融入个人反思过程,无需刻意区分所用工具或技术。通过自我提问、记录思考和锚定画面,可以清晰看到目标与现状的差距,从而确定所需能力、行动和资源,制定具体方案并记录在日常工具中(如 Keynote)。这种方法适合设定长期目标并保持专注,避免频繁变更目标和任务导致的分散注意力。

在人际关系方面,虽然教练原则通常不建议对亲密关系进行正式教练对话,但教练思维和技巧可以自然融入日常交流。实践表明,与家人(如配偶、育儿嫂或亲属)的沟通中,刻意设定的“教练对话”往往效果有限,因为亲密关系下容易被感知为带有意图的引导。相反,自然融入的教练式回应效果更佳,如当对方分享情绪困扰时,适时切换到教练状态,通过倾听和提问(“你想要的是什么呢?”)引导自我探索。

结合隐喻技术尤其有效,如将负面情绪具象化(“像火山喷发的岩浆”),并引导发现理想状态的隐喻(如“山上流下的清澈激流”),帮助建立情绪转化的内在机制。这种方法不仅解决当下问题,还锚定了长期应对类似情况的具体画面,体现教练的深远影响,超越单纯处理过去事件的局限。

● 教练技术的多层次价值

教练技术带来的价值超越传统的商业化指标。在 Patrick 看来,最深远的价值在于意义感的发现与充盈感的形成,这种内在收获被视为“无价之宝”,而其他方面的回报则被视为额外的增值。

从实际层面,教练技术确实也带来了多方位的价值回报:

- ▶ **专业收益:** 通过数百小时的教练对话实践,包括付费服务,带来直接经济效益。
- ▶ **社会影响力:** 作为教练俱乐部的主理人,在行业内建立声誉和影响力,扩展职业身份维度。
- ▶ **人际连接:** 教练身份提供了与各领域“大佬”平等对话的机会和平台。

这种平等的交流状态改变了内在心态,摆脱了传统职场中因职级或资历差异产生的“仰望”心理,认识到各种技能和专长的平等价值。

- ▶ **平等意识的强化:** 教练经历培养了真正平等看待每个人的意识。例如,对家政人员等传统上被视为“低层次”群体,产生了真诚的好奇与关注,愿意了解他们的家庭、理念和兴趣,从而建立更深度的连接。
- ▶ **社会责任感的激发:** 这种平等意识进一步催生了更广泛的社会责任感,激发参与慈善项目的动力,如与公益组织合作、参与希望小学项目、与大学生和乡村教师进行教练对话等。

这些实践形成了一个“相互滋养”的良性循环,不仅拓展了教练技术的应用边界,也深化了其价值内涵,使教练不仅是一种职业技能,更成为连接自我、他人与社会的桥梁。

● AI 教练发展趋势与人机协同模式

Patrick 认为 AI 教练将成为未来趋势。AI 教练适合处理高频、初期阶段的辅导工作,但存在局限性,尤其在无法观察表情和肢体语言方面。

教练聆听分为三级:第一级关注内容,而第二、三级则涉及表情、肢体语言、深层意图和系统性思考。AI 无法直接观察这些非语言信息,面临一定挑战。

对于基层员工,特别是未经历过专业教练辅导且不需要深度互动的群体,AI 教练是适合的选择。此外,当企业希望广泛推行教练文化而面临资源限制时,引入 AI 教练可降低门槛,避免购买昂贵的一对一外部教练服务或培养内部教练资源的挑战。

相比之下,高层管理者应保留人类教练服务。人类教练不仅拥有数据分析能力,还能建立深厚情感连接。在处理模糊、矛盾或隐喻性内容时,人类教练能通过直觉和经验做出判断,提出有价值的问题。同时,面对面互动中的眼神交流能快速建立信任感,使沟通更灵活、个性化。

企业案例



李瑾

人力资源总监 | 北京发那科机电有限公司

团队教练赋能组织与业务发展

在智能制造浪潮席卷全球产业变革的新时代，北京发那科作为中国数控技术领域的领军企业，组织与业务已进入了创新发展期。新环境、新时期、新阶段对组织管理升级提出了更高诉求，同时也带来更大挑战。在组织变革、业务变革的关键节点，尝试教练技术的引入，并与引导方法的深度融合，为组织与业务发展开辟了新的赋能之路，这一探索实践正在为企业的长期持续发展注入了新动能。

● 公司背景与教练技术早期实践：从技术管理困境中寻找新路径

北京发那科深耕智能制造领域，作为中国数控及工厂自动化领域的专业品牌，见证并深度参与了中国制造业蓬勃发展的30年，始终致力于FANUC全球领先的数控系统及工厂自动化产品及技术在中国的推广应用。产品与服务覆盖了汽车、通讯、电子、新能源、智能制造等先进制造各领域，服务于机床厂商、新能源及传统汽车厂等终端客户。公司员工以工程师、技术型销售人员为主，管理者大多数由技术岗位转型而来。在传统管理模式下，技术出身的管理者在员工绩效反馈、员工发展沟通时，常陷入“有理说不清”的困境，传统的说教式管理不仅难以激发员工潜力，甚至可能引发抵触情绪，成为组织发展的隐性阻碍。

2019年左右，公司在推进关键人才IDP（个人发展计划）时，管理沟通缺乏有效技巧的问题开始暴露。为此，公司为担

任关键人才导师的管理者引入了教练式辅导培训，将GROW模型融入员工辅导实践。这一转变让管理者放下“权威姿态”，化身“思维向导”。通过开放式提问与深度倾听，管理者从探寻被辅导对象面临的问题出发，引导员工主动思考，从“我告诉你怎么做”转变为“我们一起找答案”。这种牵引式的沟通方式，成功帮助员工突破思维局限，在角色转型与挑战性任务中实现自我驱动。

● 团队教练的应用与发展：在变革浪潮中破局突围

疫情前后，制造业竞争加剧，整个行业面临价格战、结构性转型、贸易战等多重挑战。北京发那科在应对产业竞争时，孵化了许多新组织和新业务，这些新团队面临着业务转型、组织融合等复杂问题。2021年前后，HR团队的两名主管学习了团队教练技术，并开始在公司内部几个业务团队进行试点。

第一个典型案例是某业务团队在从售前技术服务向解决方案转型时，陷入“努力却无效”的怪圈。2022年初该团队面临方向不清晰、目标模糊的问题，每个人都很努力但找不到重点，导致业绩不佳、士气低落。通过团队教练工作坊，帮助团队成员共同审视新的组织目标，共识成功时的样子，将过往未曾明确表达的困惑与卡点摆上桌面，相互看见团队内部和跨团队的问题，共同探索解决

路径，最终形成了共识的成功图景，并且制定了具体的工作推进工作法，以及交付产出标准，对工作开展的目标、打法、动作和结果达成了希望取得什么样的“有质量的赢”的闭环。曾经的迷茫团队，在2024年获得了公司优秀团队奖，团队教练技术在业务转型的关键时期，通过引导大家群策群力，接纳当时的不完美状态，重新确立共同目标，成为了转型助力的有效工具。

2022年，组织经历战略文化升级的关键阶段，而文化价值观重塑是重要的一环。因此需要组织高管团队重新定义核心价值观，明确在新的业务环境下应该采用什么样的行为方式。公司特邀外部顾问运用高管教练和团队教练技术，引导高管团队回溯发展历程，剖析价值观演变脉络，在基于业务场景的情景化讨论中，高管团队逐渐明晰在新业务环境下应秉持的行为准则和协同方式，最终形成从历史中萃取，在未来处发现，于行动中传承的全新文化价值观诠释，为公司使命愿景的达成奠定了价值观基石。

另一个重要应用场景是在高管层战略执行优化方面。2023年，北京发那科在快速变化的环境中，面临战略制定与执行一致性的挑战，需要提升各层级主管对要事的判断能力，形成核心管理团队的统一工作方式。为此，公司采用引导+教练的双轮驱动模式，通过层层递进的提问，引导核心管理者围绕具体业务场景深度研讨，激发管理者主动思考战略落地路径，共同打磨出一套贴合公司实际的战略执行方法论。

● 教练技术的价值与特点：激发组织内生动力的“催化剂”

教练技术在北京发那科的实践中展现出了独特的价值。首先，它打破了自上而下传递的决策模式，转向鼓励团队涌现共同探索解决方案而不是强加外部答案。其次，教练技术帮助团队从系统性角度解决问题，而不是局限于单点突破。通过教练式提问，能够穿透表面问题，引导团队从多维视角思考，深挖背后的深层次难点。同时，对于以理性思维为主的技术型团队，教练技术通过情绪层面的触动促进思考，为组织注入了更多人文温度。

公司始终坚持“问题导向”，将教练技术视为解决实际问题的有力工具。北京发那科将教练技术与具体业务场景相结合，公司更关注是否真正解决了问题，而不是使用了什么技巧。教练技术在实践中更多地扮演着催化剂和镜子的角色：作为催化剂，在团队面临转型或业务瓶颈时，促进突破和变化；作为镜子，帮助个人和团队进行自我反思，跳出日常惯性思维。

实践经验表明，教练技术不应该脱离具体业务场景独立存在，而应该与实际管理需求紧密结合，在适当的时机运用合适的方式，真正发挥其促进组织发展和问题解决的作用。通过近几年的实践，北京发那科发现教练技术特别适合在业务转型期的方向探索、新组织的团队融合、战略执行的一致性提升、企业文化的重塑升级等场景中应用。

● 教练技术在公司内部的定位转变：从“试试看”的探索到“确实有用”的认可

最初引入教练技术时，公司抱着试验的心态，将教练技术作为传统管理方式的补充，试图解决特定场景下的沟通难题。随着企业面临的课题越来越复杂，很多业务发展已经不再是线性的，这就要求我们解决问题的方式需要更加全面和系统。

引入团队教练后决策与沟通一致性显著提高：参与团队教练的管理层，在做公司决策和跨部门沟通时，一致性大大提升，这得益于大家在教练后，站的高度更接近了。

团队教练激发大家“自驱力”和“合力”：教练的过程中全程高度互动，寻找答案，而且最后达成的结果，大家是非常一致的。最大的变化是大家概念上的转变——从“我”到“我们”。以前经常是“我怎么样”、“你们部门怎么样”。现在大家会说，“我们要解决这个问题，‘我们’应该怎么样。这不是公司或教练强加的，是所有参与者碰撞出来的。

教练技术在北京发那科的定位已经比较明确：不管是管理者还是HR角色，都可以通过运用教练技术更好地帮助业务、帮助组织持续成长。特别是HR在公司中往往扮演着辅助和帮助高管成长的角色，教练技术已然成了HR推动组织发展的必备工具。目前，也已经有业务管理者开始自主报名去学习教练技术了。经过几

年的实践，教练技术已经从试用阶段进入了“有用且如何更好发挥作用”的阶段。

● 教练技术价值的独特性评估：1+1 > 2 的协同效应

在北京发那科的实践中，教练技术很少“单打独斗”，通常与引导技术等其他工具方法叠加使用，形成教练技术协同效应。团队教练实施过程中，通常需要双教练分工协作：一位专注引导讨论，另一位负责观察场域，敏锐捕捉大家可能看不见或希望回避的问题，这种组合让团队问题无所遁形。

相比传统的管理方式，教练技术带来的效果是一种“虚实相生”的化学反应。传统管理追求“就事论事、由实到实”的直接处理，而教练技术则通过看似“不着边际”的提问激发团队深层思考，教练技术有时看似是“虚”的，但这个“虚”的问题却具有强大的力量能够反哺和促进“实”的问题解决。

这种方式产生的效果是化学反应式的叠加，而不是简单的物理叠加。教练技术真正形成的是流动的对话场域，让事情以更自然的方式发生，产生大家意想不到的成果，实现从量变到质变的转化，这种独特的价值在北京发那科的实践中展现的相当显著，为组织带来了传统管理方式难以实现的突破和创新。

● 教练技术成为 HR 从人力资源管理跃升为战略伙伴的转型“利器”

北京发那科人力资源团队正在经历一场深刻的角色转型。从传统“选育用留”的 HR 工作者，到“组织的好帮手、业务的好伙伴、员工的好朋友”的战略伙伴，HR 的价值定位全面升级，支撑公司实现业务成功、组织高效、人才集结的成功状态。

基于这一愿景，北京发那科人力资源团队明确了四个核心身份：组织变革的助推者、组织能力的驱动者、组织人才的提升者、温度职场的建设者。这四个身份不仅体现了 HR 工作的专业化发展方向，更反映出在当前商业环境下，战略与业务驱动、组织形态驱使价值型 HR 向战略伙伴关系的转型。

在履行组织变革助推者和组织能力驱动者的角色职责过程中，教练技术成为 HR 团队的“利器”。很多时候，业务团队和个人都面临着一个共同的挑战——不

够了解自己的真正需求。面对业务团队“不识庐山真面目”的盲区，HR 运用教练技术引导团队自我剖析组织现状，定位未来发展方向，从而帮助业务团队更清晰地认识自身状况和真实需求，找到现状到理想状态之间存在需要跨越的鸿沟，再为业务发展提供有针对性的解决方案。

教练技术的运用使 HR 不再是旁观者，而成为了升维变化的催化者，通过诊断洞察——需求聚焦——方案共创——落地改善——复盘迭代的闭环陪伴，实现精准洞察、靶向赋能，从人力资源管理执行者蜕变成为业务部门并肩作战的伙伴。

● 团队教练与个人教练的场景应用：分层施策，精准发力

教练技术在实际应用中呈现“上下联动”的特点。团队教练聚焦系统性问题，通过团队教练的方式进行问题识别与团队共创，帮助业务单元或业务条线实现整体系统化提升；而个人教练则针对中高管及关键人才，帮助他们实现认知突破与能力进阶，对于高层管理者，外部高管教练或内部教练技术成为其拓宽视野、提升领导力的重要助力；对于关键人才，中高层导师与 HR 团队化身“教练使者”，通过搭建对话桥梁，助力员工实现职业成长。

● 对 AI 教练的理性思考：拥抱技术，坚守人性温度

面对 AI 教练技术的兴起，北京发那科始终保持理性态度。尽管 AI 在基础问题解决上展现出高效优势，通过填充语料库和案例模型就能提供解决方案，但教练工作的核心——人性洞察与情感链接，却是 AI 短时间难以企及的领域。

教练工作与咨询顾问工作有着本质区别。咨询顾问主要通过提问探询和提供解决方案来解决问题，而教练的核心价值在于调动被教练者的内在潜能。特别是在面对复杂业务场景、面对高层管理者时，信任的建立、情绪的疏导、价值观的共鸣，这些“人味”十足的元素变得极为重要。教练工作不仅涉及纯理性的问题解决，这些微妙而复杂的因素往往是问题的根源所在。AI 或许能达到“及格线”，但人类教练更能通过高阶感知力实现从“解决问题”到“激发潜能”的跨越，守护组织发展的人文温度。

企业案例



李军远

联想全球学习中心学习与发展顾问 | 联想集团

2025 联想教练应用的迭代实践

● 联想教练应用现状

联想集团在教练领域的应用已有多年历史。为高管、中层管理者和基层员工提供了不同层面、不同形式、不同侧重点的教练技术应用，以期各层级员工带来相应的发展收益。

▶ 高管层面的应用

对于高层管理者，特别是负责新业务的高管，公司会配备一对一的个人教练，提供陪跑式成长支持。作为一个综合性大型企业，联想不断根据外部环境变化孵化新业务。当这些业务领导者需要实现角色跨越时，资深教练的陪伴显得尤为重要。公司针对这类人群提供了专门的教练服务。

▶ 中层管理者的普及

联想全球学习中心设立了“Coaching with IMP”项目，面向所有中层管理干部，旨在培养他们成为教练型领导者。在当前瞬息万变的商业环境中，我们需要的是能够发掘和激发员工潜能的管理者，使员工能够主动应对外部变化和业务挑战。

这些管理者需要具备教练的敏锐视角，能够观察、触动并连结员工的优势，从而创造价值。在管理方式上，公司更倾向于采用陪伴式而非命令式或控制式的方法。现今环境已不适合“指哪打哪”的传统管理模式，

因为管理者的视角不一定全面准确。我们需要建立网状思维，将这种思维方式普及到每位员工身上，让管理者通过教练方式使员工能从自身市场角度感知变化，贡献想法，甚至激发前所未有的创新。

● 普通员工层面的应用与 AI 教练

对于普通员工，联想正在推广 AI 教练技术。与传统高管教练不同，AI 教练更多从技术角度出发。AI 不具备强烈的人类情感模式，在面对问题时更倾向于套用模型和方法。

引入 AI 教练的目的是利用 AI 的强逻辑特性，倒逼普通员工掌握确定的方法和工具。在不确定的环境中，拥有确定的方法和逻辑框架可以减少恐惧感。面对未知时，常常不是能力不足，而是心理无法接受这种未知带来的恐惧。

公司在多个场景中应用 AI 教练，包括销售、绩效访谈、向上汇报、争取资源以及跨部门关系构建等。AI 教练分为不同级别：

▶ **入门级：**提供基础互动和反馈，如汇报准备；

▶ **中级：**提供更深入的指导；

▶ **高级：**提供具有挑战性的场景训练，如与不合理上司的沟通，涉及情商管理、洞察需求、项目思维和批判性思考等。

● 联想教练选择标准

▶ 选择维度的变化

联想在选择教练时的标准已经发生了变化。从 COE 的角度来看，针对中层管理者项目的教练选择维度与以往有所不同。

以往在选择教练时，联想更注重教练的行业背景、管理资历以及与被辅导对象的共鸣度。然而，当前项目面向的中层管理者来自多元业务背景——有的来自制造业和供应链一线，有的负责营销，还有一些管理产品创新、设计和技术创新等领域。受众的多元化要求联想重新调整教练选择标准。

▶ 新的选择标准

联想在选择教练时的标准已经发生了变化。从 COE 的角度来看，针对中层管理者项目的教练选择维度与以往有所不同。

✓ 多元化经验：在当前环境下，行业背景不再是联想优先考虑的因素，因为单一行业背景的教练可能存在视角局限。相反，公司更关注教练是否：接触过多元化业务集团、担任过不同岗位、有跨领域发展的经历。

联想特别青睐那些职业生涯中跨越不同领域并在每个领域都表现出色的教练——例如从 IT 开发转向人力资源，又转向咨询服务的专业人士。这样的教练通常具有更强的环境适应性和协同能力。

✓ 独特洞察力：联想非常重视教练对当代议题的独特见解。这种独特性不是为了标新立异，而是能够：深入洞察当前趋势（如 AI 与人类协同）的实质、预见这些趋势在实际场景中可能产生的价值、提供超越普罗大众的见解。

公司希望避免那些仅能提供笼统、“四海皆通”观点的教练。虽然这种独特性没有具体的评判标准，但通过深入交流可以感知。

✓ 延展性思维能力：以企业出海为例，

普通思路可能只关注“为什么出海”和“出海目标”这两个直接问题。然而，优秀的教练会引导思考：出海对企业未来成长的长期影响、出海后每一步的延展和推算、最终产生的价值。

这种“以终为始”的延展性思维，能够帮助管理者看到表象之外的本质，而不仅仅是提供表面的参考案例。优秀的教练理解每个企业情况的独特性，不会简单套用所谓的普适性样板，而是能够从企业自身视角出发，推导出更深层次的洞见。这种能够看到本质的洞察力，正是联想在选择教练时所寻求的关键特质。

▶ 联想选择教练的适配性的挑战

寻找合适的教练存在着一定的挑战。优秀的教练并不意味着适用于所有场景或企业。一位教练可能拥有极强的能力，但放置在特定场景中却无法充分发挥其价值，这构成了教练选择过程中的一大矛盾。

联想认为，合适的教练需要具备一定的适配性，这种适配性主要体现在三个维度：

✓ 思维模式匹配：首先需评估教练与企业间的思维模式是否契合。例如，若企业文化保守，注重稳健经营与现金流，那么具有相似思维倾向的教练往往能与企业产生更好的“化学反应”。思维方式的匹配是教练选择中的首要考量因素。

✓ 思维转换能力：教练的思维灵活性极为重要。一些教练风格固定，而另一些则更为灵活，能够：

1. 与传统型管理者进行有效对话；
2. 同时适应具有创新思维的管理者；
3. 在不同风格的企业部门间自如切换；

在复合型企业中，往往同时存在保守与激进的部门。教练需要能够与各类管理风格的领导者建立良好沟通，进行有效的思维转换和配合。

✓ 自身持续迭代能力：教练的自我更新能力是关键评判标准，这体现在：

4. 思维的深度与广度；
5. 知识的消化程度；
6. 与外界管理者战略视角的契合程度；
7. 对当前商业模式的理解。

一些教练可能仍在使用十年前的方法论，这在快速变化的商业环境中已显不足。当现代企业已经采用扁平化组织结构、敏捷项目组、授权自主决策等新型管理方式时，仍然专注于传统体系和流程的教练将难以提供有效指导。

► 教练资源的分配与挑战

顶级教练通常会优先服务于最顶尖、稀缺的管理层人才，这是不可避免的现象。教练工作本质上是高度个性化的，不适合以群体形式开展。这种资源分配模式使得中层管理者可能面临教练资源缺乏的情况。然而，中层管理者不会被“真空化”（缺失教练支持）。实际上，外部教练的生存空间正在被两个因素压缩：企业商业模式的快速变化导致许多教练难以跟上这种变化节奏，以及自由职业教练的信息劣势，尽管他们可能接触多家企业，却往往无法深入了解各企业核心。

在当今环境下，企业内部人员的信息获取与整合能力往往超过外部自由职业者。特别是在AI时代，若企业不具备强大的信息整合能力，生存本身就成问题。面对“找不到合适外部教练”与“资源匹配问题”的双重挑战，联想采取了一种创新性解决方案：在企业内部推广教练技术，培养“教练型领导”。这一策略基于以下理念：既然教练技术最终是应用于特定人员并在特定群体中产生化学反应，为何不将这套技术直接教授给内部管理者？这些管理者拥有天然优势——他们深刻理解企业的商业逻辑。

► 内部教练型领导的双向价值

当中层管理者掌握教练技能后，他们能够实现“双向教练”功能。他们可以向下运用专业视角评估员工能力，提升工作效率和模式；同时向上以高层视

角审视自身、团队及公司整体。这种转变解决了中层管理者的传统困境——即所谓的“腰部力量”困境：既要理解高层战略并向下传递，又要督促下属执行并对结果负责。

掌握教练技术后，中层管理者能够全面思考上级指令的深层意义，有策略地分解和传递任务，不再简单照搬上级指令，而是进行必要消化和深入探索。这种双向能力提升使中层管理者从纯粹的“传递者”转变为具有思考深度的“价值增强者”，能够在信息传递过程中增加自己的理解与价值。联想通过这种方式，不仅解决了外部教练资源不足的问题，更培养了具有更深洞察力和执行力的中层管理团队。

● 教练的业务理解深度

► 超越经验的业务洞察

关于业务理解，一个常见的误区是认为“懂业务”必须等同于“做过业务”。这种观点值得商榷。在评估一位教练的能力时，联想特别注重的是教练能否跳脱经验局限，展现真正的业务洞察力。懂业务与做过业务之间并不存在必然的等号关系。

业务理解的核心在于两个关键点：首先，教练对业务形态的理解是否到位，能否与正在执行业务的高管产生共鸣与同频交流。如果理解到位，即使没有亲身经历，也能与业务执行者有效沟通。其次，教练是否能在认识商业逻辑全流程后，迅速发现流程中最具价值的环节，这种洞察能力同样至关重要。

► 商业逻辑的深层洞察

以AI为例，一个完整的AI产品通常包含三个层次：前端的互动问答窗口、中端的算力和算法模型、后端的数据基础。真正懂业务的教练能够指出，在这个产业链中，数据才是核心价值所在，因为前端界面和算法相对容易复制，而优质数据却是稀缺资源。当教练能够识别出这样的核心价值点时，就体现了其对业务的深刻理解。

因此，业务理解应当更准确地表述为“懂业务逻辑”。在当今工作环境中，多数人采取目标导向的工作方式，追求效率和资源投入最小化。这种导向容易使人忽略事情的底层逻辑。

► 回归基本逻辑的重要性

以找寻两点间最短距离为例，基本逻辑告诉我们直线最短。然而，许多人在实际操作中会引入诸多限制条件——考虑是在地面、天空还是海洋中移动，思考是否有车、飞机或船只等工具。这些过度的预设往往导致最终方案偏离基本逻辑。

真正有价值的思考方式是始终尊重基本逻辑，无论面临何种障碍，都努力无限接近这一逻辑。这种回归本质的能力，正是卓越教练区别于常人的特质之一。有时，正是那些不受行业经验局限的“小白”，反而能够打破常规思维，发现创新性解决方案。

在联想看来，教练的价值不在于是否亲历过特定业务，而在于能否洞察业务本质并引导管理者重新连接基本逻辑，在复杂环境中找到最优路径。

● 联想成功实施教练式管理的要素

企业是否适合采用教练式管理方法需要根据具体情况分析。不同公司的组织结构和商业模式各不相同，这决定了管理方法的适用性。科技或互联网公司可能呈倒三角结构，决策层比基层员工还多，因为基层工作可能已被机器或AI取代。而传统制造业则需要大量基层操作人员，管理层可能不需要过多决策和变革职能。因此，是否投入教练式管理首先取决于公司的商业模式。

联想拥有非常开放包容的企业文化，没有固定的管理模式，而是不断尝试吸收不同的管理理念。这种文化氛围使联想能够消化各种管理方法，保留适合自己的部分。这不是联想主动投入特定管理方法，而是在不断吸收过程中发现哪些有效并加以保留。

在资源投入上，联想采取了务实的方法。公司不会为每位中层管理者支付教练认证费

用，而是通过与外部机构（如埃里克森）合作，让专业教练为管理者提供启蒙培训，帮助他们理解教练技术的底层逻辑。

联想通过“言传身教”的方式在内部复制和传承这种管理方式。当中层管理者被培养成教练型领导后，他们会用这种方式影响团队成员，尤其是继任者，从而在组织中形成一种管理传承。构建这样的组织文化需要一个启蒙起点，再加上组织本身有容纳多元思想的氛围。

在实际应用中，教练式管理已融入联想的日常工作。例如，在绩效评估中，管理者不再单向给出评分和反馈，而是采用询问式沟通，鼓励员工自我评价，双方共同达成一致。这种方法减少了绩效面谈中的阻力。类似地，在设定绩效目标和个人发展计划时，也采用询问方式而非简单分配任务。

● 如何看待教练价值

对行业HR的建议首先是不要完全迷信某一种技术或流派。世界上没有绝对的真理，应摒弃“非此不可”的迷信思维。向管理者推荐教练技术时，言语描述远不如实际体验有效，需要HR前期对教练服务进行充分评估，并基于管理者的特定条件选择合适的教练。管理者不愿投资教练技术可能有两个主要原因：一是曾经尝试失败，产生抵触；二是完全没接触过，缺乏评判标准。不要将教练技术单独看待，而应以目的为导向，先明确目的，再倒推所需的过程、手段和资源，这样才能支撑管理者做决策时的质疑。推行教练技术时，体验非常重要，需了解管理者的思维、性格和对事情的看法，做好充分准备，因为机会可能只有一次。

联想能够成功实施教练式管理有几个关键前提：联想拥有非常开放包容的企业文化，没有固定的管理模式，而是不断尝试吸收不同的管理理念。在资源投入上，联想采取了务实的方法，不会为每位中层管理者支付教练认证费用，而是通过与外部机构合作，让专业教练为管理者提供启蒙培训。联想通过“言传身教”的方式在内部复制和传承这种

管理方式，当中层管理者被培养成教练型领导后，他们会用这种方式影响团队成员，形成组织中的管理传承。在实际应用中，教练式管理已融入联想的日常工作，如在绩效评估中采用询问式沟通，鼓励员工自我评价，双方共同达成一致。联想的这种管理方式体现为“润物细无声”，将理念融入日常管理实践中。

从 Frank 个人角度来说，他观察到身边许多朋友转型做教练，无论是从 HR 转型还是原本是乙方顾问，存在一个困惑点：如何将教练视为一个行业或专业。目前缺乏特别有力的证实依据，尽管世界上有很多流派、商学院和案例都使用了教练技术，但即使长期接触教练的人也难以准确定义它。教练行业不像新能源行业那样容易定义，人们谈到新能源就知道是造车、造电池或智能设备，但教练行业的具体定义却很模糊。

教练本身不是一个高度技术性的事物，虽

然有理论方法教导如何询问、观察、洞察和引导，但其本质并非纯技术性。教练之所以称为“教练”，是因为它需要循序渐进地发挥“慧眼”，看到被教练者身上的亮点并帮助其发光发热，而做到这一点实际上非常困难。当人们听说教练只是“问几个问题”时，会产生疑虑，认为这种技术与其声称能发挥的价值之间存在巨大认知差距。然而，教练绝不仅仅是问几个问题那么简单。

教练更多的存在意义在于让人们停下来，向内寻求答案。教练不是告诉你答案的人，他提出问题是让你意识到这些问题的存在，从而可以自己反问自己。教练是一个启蒙者，个人能力能否被发挥、被看见、产生价值，最终还是取决于个人。教练的意义在于能让人在忙碌的工作和生活的“风暴”中，突然看到一盏明灯，引领你停下来思考并找到方向。但这条路是你自己要走的，教练只是举灯的人。教练需要有适配性，作为一盏明灯激发人们的自我潜能。

企业案例



杨玉柱

人才管理高级经理 | Flex

教练技术在组织中的应用与挑战：趋势、价值与未来展望

● 教练技术应用情况

从实际应用情况看，教练技术在企业中已有初步推广。X公司从2008年就已经开始在领导力培训中引入教练模块，在年度评估和目标设定等过程中一直鼓励管理者运用教练技巧。也曾因为外部专业教练服务，为公司高管提供为期六个月的专业教练服务，以支持个人成长和领导力提升。整体而言，我们可以看到教练已经成为未来的一个趋势，而且越来越多的一流公司看到其现在以及潜在的价值，并在越来越多的公司应用场景中发挥其作用，比如绩效管理，员工激励，冲突管理，客户管理，团队赋能，创新，变革等领域。

同时我们也看到，也并非所有的人都能从教练中获益，因为这与个人的认知和投入程度有密切的关联，教练过程是一个双向投入的过程，效果如何除了教练本身的能力之外，更多的则取决于被教练者的意愿如何，是否能够在教练过程中建立双方的信任关系，虽然建立信任看起来是属于教练能力的一项。

教练推广面临的挑战还在于其需要大量练习，才能让一个教练真正具备教练的能力。仅靠线上培训效果有限，而线下课程则需要较高的资金和时间投入，投入产出比难以衡量。没有战略性思维和人才投资理念，很少有公司能真正推动教练项目落地——虽然大

家都认为教练重要。

从宏观环境看，随着地缘政治和贸易摩擦的影响，越老越多的外资企业逐步退出中国，对教练的推广也存在极大的影响，因为首先运用教练并推广教练理念和技术的，多数是那些管理理念相对先进的欧美企业。而国内企业对教练理念的认可程度存在不确定性，传统文化中的等级观念，与教练背后代表的“尊重人、看见人、陪伴人”把人当一个真正平等不需要他人帮助的个体来看待的理念，其实是存在某种程度的冲突的。所以，伴随着环境的变化，教练理解和技术能否持续在国内企业中得到认可和推广，前景并不乐观，教练文化和人文关怀的推动可能会受到影响。

但长远来看，教练仍是一种必不可挡的趋势，我们会看到00后、10后正在用行为表达需要“被看见、被尊重”的诉求，这是一个较长的博弈过程。

● 教练在企业内部的定位变化

以前教练可能是一种可选项，但在现在正成为一种必选项。从历年各个公司做的员工敬业度调查可以发现，员工对被看见、被尊重，希望有归属感的呼声越来越高。物质需求永远是无止境的，在企业薪酬等物质激励无法提供更多的情况下，如何满足员工的

归属感、被看见和被尊重的需求，如何激发员工释放内在潜力，更具责任与担当，达成自我实现甚至自我超越，教练就变成了一个极具价值且非常有效的工具。

同时，我们会看到并非仅仅是 00 后甚至未来的 10 后，当前的 70 后、80 后、90 后们，同样也有被看见、被尊重，希望有归属感的需求，只不过相对于新生代而言，他们的“软肋”比较明显而导致被看见、被尊重的需求表现得没那么明显而已，但这不代表他们不需要，只是被“隐藏”而已。我们说职场中的“老人”没有了动力，是真的没有了动力，还是动力没有被释放呢？在这种情况下，企业如何看见他们、尊重他们、深度聆听他们、看到他们内部的需求，释放他们内在的潜力，提升组织活力和绩效，教练就成为了一种必选项。

当然，在商业环境日益激烈的背景下，认为教练经济成本过高的观点确实有其合理性，因为教练培训费用较高，而且需要较长的时间才能初步培养出教练能力。但这种观点仍然将关注点集中在物质层面和事务层面，仍然是在短期效益和长期效益之间一种偏眼下的选择而已。这本质上是一个先生存还是先发展的问题。传统观念认为应当先生存再求发展，这种思维模式将生存与发展视为矛盾关系。实际上，生存和发展之间并无本质矛盾。在生存过程中需要发展，在发展过程中能力的提升又能促进更好的生存，二者是相辅相成的统一关系。

我们会看到，教练的核心价值在于关注人而非事。在教练实践中，我们发现当事人提出的表面问题往往不是真正的问题，90% 甚至 95% 以上的情况下都存在隐藏的深层次人的问题。一旦识别并解决了人的问题，事务问题往往会自然得到解决。根据 $P=p-i$ （表现 Performance=Potential 潜能 - 干扰 Interference），人的问题解决了，其实就是消除了障碍，人的潜能自然会得以发挥，带来的直接后果自然就是个人以及团队绩效的提升。教练项目表面上看起来发展问题，其实是深层次解决了生存问题。从这一点上，

我们可以看到生存和发展其实更是一体两面并行不悖的关系。

因此，当我们认为教练时间成本过长、无法有效解决问题时，实际上只看到了问题的一面，而忽略了教练在人的层面所能带来的深层价值。

● 资源有限的情况下，企业如何确定教练项目投入的优先级

企业在确定教练项目投入优先级时，应当遵循“影响有影响力的人”的原则。以 X 公司全球层面的商业教练项目为例，该项目主要针对 P1、P2 等高层级人员展开。教练资源优先投入到这些高层级、影响力较大的人员身上，当他们的观念发生转变后，能够自然带动整个组织的变革，这是一种自上而下的变革模式。

● 如何看待教练直接给出解决方案

关于教练直接给出解决方案的问题，本质上是对导师（Mentor）和教练（Coach）两种角色认知混淆所致。被教练者如果不了解教练的本质，往往希望直接获得答案，这时他们需要的实际上是导师而非教练。

许多公司优先开展导师项目而非教练项目，正是迎合了这种需求趋势。公司通常会选择高级人员组建导师库，为他们提供相关培训。虽然导师和教练在聆听、发问、反馈等技巧方面有相似之处，但导师作为经验丰富的顾问和支持者，他们是各自领域的专家，是“过来人”，导师可以分享过往工作经验，对具体事务提供直接的观点和建议，可以通过示范、教育等方式来支持到员工。对于年度评估中的高潜力人员，公司会建议他们参加导师项目，在全球范围内匹配合适的导师，进行为期六个月的一对一指导，这种方式能让他们获得直接的建议和答案。

而教练的角色则完全不同。教练是伙伴，是一面镜子，其作用是帮助被教练者自己找到答案。因此，要求教练直接给出解决方案的需求，实际上是对导师和教练角色认知不清晰而产生的不恰当期望。

在追求直接绩效结果和产出的商业环境下，教练价值的体现需要灵活平衡。在实际商业教练过程中，并非所有教练都严格按照“不给答案”的原则，而是根据情况适度调整。不同教练会采用不同的平衡方式：有些严格遵循教练原则，有些会变通，如“之前遇到类似案例，别人是这样处理的，不知道对你有什么启发”，有些则会给出相对直接的建议。但是，我们需要看到，这种方式的教练，更多的是陷入到“事”的层面，而非看到“人”的层面。

关键在于无论采用何种方式，被教练者仍需自己做出选择和判断。这取决于教练如何在满足被教练者需求的同时，不违背教练的职业操守和商业道德之间找到平衡。

● 教练技术赋能组织与业务发展

教练技术对组织与业务发展具有显著赋能作用。从业务层面看，掌握教练技术的业务人员在与客户沟通时能够深度聆听，看到客户的内在需求。当客户感到被看见和理解时，会产生被尊重的感动，进而建立信任关系，进而有意愿寻求共赢。人的问题解决了，业务问题就相对容易解决。

从管理角度看，如果组织领导者能够深度聆听和观察，给予员工充分的赋权和激励，员工的内在潜力会被激发。这样管理者可以从日常事务中解脱出来，有更多时间关注未来方向和全局，同时激发整个团队的活力。

但前提是管理者必须亲身感受到教练的益处。由于通常处于“救火”状态，“没有时间”，“辅导更有效”，加上对教练技术认知有限（往往理解为健身教练、游泳教练等），他们不了解其真正价值，自然不会主动运用。因此，挑战在于如何找到契机影响高影响力人群，让他们亲身体验教练的价值。一旦体验到好处，他们就会主动寻求相关资源并引入企业。

● HR 能力要求与发展

在影响有影响力人群的过程中，HR 部门通常承担主要责任。这要求 HR 首先自己学习教练技能，成为教练，无论公司是否提供费

用支持。由于 HR 层级相对于业务层级通常存在级别差距，许多 HR 在面比自己职位高的人时，需要保持内心稳定，不被对方的职位压力或光环所影响，才能更专业的运用专业技能进行沟通。如何保持核心稳定性并运用教练技巧进行向上管理，是 HR 面临的关键挑战。如果 HR 无法保持这种核心稳定性，就只能沦为传统人事角色，而无法成为真正的业务伙伴。而教练非常的重要的一项修炼，就是个人核稳的修炼。所以，有人玩笑说，在未来，不会教练的 HR 不是一个好的 HR，是有其内在的道理的。

● 如何看待 AI Coaching

AI 非常有价值，很多领域都可以 AI+，同样在教练领域也是如此。从某种程度而言，它看起来非常有效，且相对于真人教练而言成本较低，同时性能稳定，不会受教练个人水平影响。

同时，我们需要注意的是，但 AI 教练更容易停留在“走脑”的层面，聚焦在“事”的层面，而真正的教练建议“走心”，关注“人”的层面——心的问题解决了，脑的问题也就容易解决了。如果仅在脑的层面打转，教练会因为不了解对方的具体事情和业务而无法提供有效指导，容易陷入事务层面而无法跳出框架站在更高层面看问题。当然，AI 教练似乎不会有这样的困惑。

也有人讲，现在的 AI 教练可以捕捉细微表情变化和情感变化，让人感觉有种“被理解”的感觉，“好爽”，看起来 AI 教练似乎是可以做到“理解”人了。我不否认在未来的发展过程中，AI 是有可能发展出人类的情感，那可能就是一种“生命体”而非 AI 了。就目前而言，即便它可以捕捉肢体语言等细微表情变化，但是对于这些信号的解读仍然是事先定义的，而人的情感是复杂的，多变的，与人类教练而言，AI 无法营造相互间的能量场域，也无法深入理解人的价值观、信念和思维模式等全人层面的内容，在这个方面，它与人工教练相比是存在明显局限性的。

同时，根据教练的层次模型，从环境层面、

行为层面、能力层面一直到精神层面，当我们站在更高层面时，下层问题能够得到解决。如果仅在制造问题的层面，是无法真正解决问题的。这是AI教练较难满足的方面。但对企业决策者而言，他们未必认识到这一点，会认为AI教练既能解决问题，又符合商业模式，成本也较低。在初期确实能解决一些问题，但往深层发展时，问题就会显现出来。

总体而言，如果仅仅是聚焦教练的基本需求，针对全员，导入教练文化，让人对教练有更为直观的认识，AI教练是一个较好的选择。如果针对高管人员，聚焦领导力，个人成长与发展，对教练有更为深入和更高的需求的话，人工教练仍是无法替代的。本质上，这关乎于我们如何在AI (Artificial Intelligence) 与OI (Organic Intelligence) 之间来进行平衡的问题。

● 教练在其他场景的应用

教练技术在其他场景同样具有广泛应用价值。在家庭教育中，运用教练理念可以给予孩子更多理解和接纳。面对孩子的问题时，不再简单生气，而是进行坦诚沟通，如“我能感觉到你有情绪，我也感觉到自己比较生气……”这种教练式对话并非正式的一对一教练，而是融入日常交流的方式，我们可以自由的表达情绪，而不是带有情绪的表达。

教练既是一门技术，也是一种艺术，更是一种生活方式。当教练成为生活方式时，可以在各个方面运用。教练强调的核心稳定性帮助我们不被外界环境带走，保持冷静并做出明智决策。在人际沟通中，通过深度聆听和深度看见他人，虽然表面上没有什么不同，但与人相处时会让对方感觉更加舒适，这就是教练的价值体现。

教练可以融洽人际关系和亲子关系，增强内心核心稳定性。遇到问题时可以进行自我觉察和自我教练，甚至找教练伙伴互相支持。这些都是将教练融入生活方式的体现，而不是局限于正式的一对一教练会谈。

正如之前的互联网+，AI+，现在也可以看到教练+的出现，除了常见的高管教练，还有比如有绩效教练，人生教练，谈判教练，成长教练，情感教练，财富教练，甚至命理教练等等，这些都是教练在各种领域的具体应用。

● 关于个人教练与机构合作方式

坦率地说，除了少数的一线城市的个人客户和公司客户存在商业变现机会外，其他地方的商业变现机会并不多。这也是为什么市场上出现很多冠以“教练”名义但混合其他内容的教练服务。

教练的商业变现目前而言主要有三种情况：一是公司买单，管理层获得教练机会；二是对教练有了解并认知其价值的人，会主动寻找专业的PCC或MCC寻求教练服务；三是走投无路的情况下，在尝试其他方式后，误打误撞或者被迫无奈找教练试试。其实简单点，无非就是公司买单或个人买单而已。除此之外，很难想象会有人愿意支付每小时1000-1500元的费用进行一对一对话，尤其是在不确定收获的情况下。

对于与机构的合作，个人观点认为在没有自己固定客户的情况下，这是一个比较可行的双赢模式。机构有自己的渠道，教练有自己的专业，二者各自专注自己的长处，强强联合，从商业模式而言是挺好的。对于整个人类的成长和进化，我们有着共同的责任。

企业案例



徐凡

中兴财经全球人力资源总监 | 中兴通讯

中兴通讯财经组织教练应用实践

● 中兴通讯财经教练技术应用情况

中兴通讯财经条线四年前启动了教练技术应用项目，主要覆盖三个方面：

▶ 新生代培养

对通过教练共修方式应用于三年内毕业生，持续滚动使用。共修强调相互倾听和无评判反馈。由内部培养的职业发展导师带领毕业生参与，累计覆盖七百至八百人次。超过三年的员工退出，由新一届接替。在所有新人培养方式调研中，该项目始终排名第一，最受欢迎。项目采用结构化共修模式，要求第一年毕业生每月参加一次，第二年可灵活调整为两月一次。共修由专业培训的职业发展导师带领，这些导师经过系统培训，形成了对教练理念有深刻理解的核心团队。他们掌握了放下评判、深度倾听等关键技能，内部开发标准化话术，确保新导师通过培训后能迅速胜任带领共修的工作。

▶ 职业发展导师队伍建设

面向骨干和科长层级提供教练课程培训。由内部讲师及外部资源提供基础教练课程，确保骨干层级持续掌握教练概念和技能。

▶ 积极心理学项目

考虑到中国企业对纯教练概念接受度的限制，采用积极心理学方式推广。项目将哈佛幸福学课程路径与教练技术相结合，通过滚动培训和社群内容分享，扩大覆盖范围，帮助员工习得积极心态和韧性能力。

▶ 除系统性应用外，全公司范围内还存在部分自发性教练实践。一些员工自主学习教练技术、心理学课程等。

目前计划将教练工具内化为管理者工具。即将面向所有管理者开设课程，结合教练和积极心理学，重点教授如何打造具有韧性和积极性的团队。虽然教练技术本质是通过特定沟通方式帮助个体更好地探索自我、面向未来，但对企业经营而言，关键在于培养更加积极乐观、具有韧性的员工。因此，教练技术与组织需求必须紧密结合。

● 教练技术推广原因

教练技术在中兴通讯财经的推广经历了从骨干到新人的扩展过程，主要受三因素驱动：

首先，源于个人专业发展需求，HR负责人将外部所学教练技术应用于内部实践，同

时为管理者提供新型能力工具。其次，应对新人流失率突增的挑战，设计了“英雄计划”，通过教练共修关注员工能量状态而非仅关注能力。这种小组形式使我们能观察问题并及时干预，也让新人跨部门交流，建立归属感。

最后取决于显著的成效。实施后流失率降低 10% 左右。数据表明，不愿参与共修的员工往往也难以适应组织环境，最终自然流失；而大多数员工则从中获益，留存率明显提升。

● 企业教练技术应用观念变化

企业教练技术应用经历了明显转变。早期主要有两种模式：外企为高管购买一对一教练服务，或将领导者培养为教练。

近年来，“韧性”概念自去年起频繁出现，各大咨询公司纷纷采用。这一变化源于外部环境的复杂多变和不确定性增强，导致焦虑情绪普遍上升。同时，资方与员工之间的对立更加明显，“打工人”、“牛马”等调侃反映了这种割裂感。因此，在内部推广时，中兴财经不再使用“教练”一词，而是强调“韧性”。对经营者而言，改善员工情绪状态难以证明直接价值，但提升抗压能力、应对复杂局面的能力则更具说服力。

这种变化反映了大环境和心理状态的调整。与美世、德勤等咨询公司沟通时发现，继“员工体验”热点后，未来趋势将更关注员工心态健康，减少“工具人”倾向。在不确定环境下，积极心态和韧性变得尤为重要，教练技术正好能与这些需求结合。

● 中兴财经 HR 角色与业务合作模式

中兴财经 HR 团队在教练技术应用中扩展了传统职能边界。由于 HR 不是外部支持角色，而是项目直接推动者和执行者。教练项目的讲师和组织工作均由 HR 主导，团队提供落实支持，完全消除了跨部门沟通障碍。

教练项目作为常规业务项目推进，无需

面对业务单位反对问题，员工参与也不存在顾虑。项目战略性地从基层管理者入手，为团队管理带来显著价值，尤其在提升觉察能力方面。

这种无缝协作源于几方面因素：一是 HR 在组织中角色多元化，与业务共同面对解决问题；二是长期服务和专业能力的信任基础；三是组织文化强调“业务管理者是 HR 的第一责任人”理念，形成共识；四是项目成效显著，如降低流失率等可量化成果。

这种本地化成功模式虽因特定历史积累和人员因素难以完全复制，但核心理念——将教练技术作为解决业务问题的专业工具，而非外加负担——值得借鉴。

● 教练在企业中的实用主义立场

中兴财经认为企业环境对教练应用有特殊要求。企业必须生存发展，投入的每分钱、每分钟都需产生价值。因此，过于纯粹的教练理念在实际工作场景中可能不够实用。

中兴财经不赞同过度“教练化”的做法。从实践经验看，直接管理者若完全采用教练模式可能产生冲突。管理者角色要求目标导向，而纯粹教练强调耐心挖掘潜能，二者在企业环境中难以完全调和。更适合的做法是取教练之精华：如教练共修、自我觉察、情绪接纳等自我修炼方法可有效应用于企业。但若过于教条，坚持“不能给答案”的原则则显得僵化，不符合企业现实需求。

企业教练应保持实用主义态度，灵活运用教练技术为组织创造价值，而非机械遵循特定流程或教条。

● 教练技术在国际化人才培养中的应用

中兴财经认为教练技术在跨文化管理和国际化人才培养领域具有特定价值，尤其对外派员工有针对性帮助。针对外派员工，理想情况下应从招聘环节开始筛选适应能力强的候选人。然而，若招聘阶段未充分考虑这

些因素，教练技术可作为有效补充，帮助员工应对海外陌生环境，提升初期适应能力。

● 个人对教练技术的洞见

▶ 教练技术的个人价值与实践

我学习教练技术最初动机源于对自我觉察的追求，希望面对外部环境时能更好地认识自己的反应模式。这一学习并非出于商业变现考虑，而是个人成长需要。在组织内推广教练技术部分原因是希望将这项技术引入组织中，让更多人受益获得支持，发挥 HR 的价值；教练技术对提升自我能量、调整状态、增强面对外部挑战的能力（我们称之为“核心稳定性”）确实有显著帮助。

我会持续记录个人成长过程，包括讲

授哈佛幸福学时的自我觉察和反思，这些实践对我帮助很大。在亲子关系方面，虽然教练技术不会彻底改变互动方式，但通过持续接触相关概念，孩子会逐渐理解并受益，虽然这种影响是渐进的。

▶ 对外部合作的期望

与教练机构合作，我特别期待两方面机会：一是更多实践交流，因为专业机构作为平台可以接触更广泛的案例和方法；二是探索更多应用场景，如海外人才培养等特定领域。

作为个人教练者难以接触多样化场景，而机构合作可提供这种机会。我对探索教练在不同情境中的应用非常感兴趣，比如海外人才培养中教练与 EAP 的差异等问题值得深入研究。

企业案例



陈焱铭

中国区卓越学习体验负责人 | 赛诺菲

赛诺菲组织教练实践

● 赛诺菲企业内教练技术应用与定位

在赛诺菲，“教练技术”更多被称为“辅导”。其辅导体系主要分为两种类型：

首先是业务团队最关注的绩效辅导，这与员工职业发展需求和个人兴趣相结合，形成统计辅导系统。其次是公司的导师文化，作为整体人才发展策略的重要部分。

作为 Commercial Capability 团队成员，辅导工作主要集中在三个方面：绩效辅导、同级辅导（即 P 级别间的横向辅导）、以及上下级辅导（如大区经理对地区经理或地区经理对销售代表的辅导）。这些辅导形式最终都聚焦于提升绩效。业务团队更关注提高工作绩效和业绩，追求高绩效 (high performance) 是核心目标，因此辅导活动主要围绕这一点展开。

● 赛诺菲绩效辅导项目案例

在赛诺菲开展了一项旨在提升一线与二线经理辅导能力的重要项目。该项目核心目标是通过系统性的绩效辅导体系，强化管理层的辅导技能，并将这些技能与实际业务成果紧密结合。

在刚刚完成的“访前辅导测评”环节，该测评从业务维度入手，设立了六项关键评估维度。首先，评估辅导能力目标是否与业绩结果直接关联；其次，评估经理是否具备帮助员工诊断业务机会点的能力；第三，评估经理能否

围绕机会点与员工共同探索，将机会转化为实际业绩。此外，测评还关注员工对问题背后原因的理解程度，包括区分市场因素与个人能力因素。

在发现能力差距后，赛诺菲的流程是通过辅导与员工共同寻找解决方案，最终制定行动计划—无论是员工独立执行还是与经理协作完成。这一全面的绩效辅导测评体系已在赛诺菲全员推广实施。

对于二线经理而言，他们的主要职责是参与“会评”环节，为此他们需要先熟练掌握整套辅导流程。赛诺菲的培训重点首先放在二线经理身上，确保他们能够熟练应用这套体系，进而评估和教导下属。同样，一线经理也遵循“先会做、再会评、最后会教”的能力发展路径，从而能够有效评估代表的工作并提供指导。

通过这种层层递进的培训模式，赛诺菲正在构建一种可持续的辅导文化传承体系，确保管理能力在组织各层级有效传递。

● 赛诺菲绩效辅导评估体系

赛诺菲在绩效辅导评估方面采取问题导向的系统性方法。公司认识到传统教练强调激发潜能和意愿度，但这些指标难以客观衡量。经过长期探索，赛诺菲确立了更实用的辅导评估框架。

赛诺菲的辅导模式不仅关注提升员工意

愿度，更聚焦于解决具体业务问题。他们首先精准识别业务挑战，分析员工在应对这些挑战时的能力差距，然后有针对性地解决能力问题，进而自然提升员工意愿度。

公司建立了完整闭环机制：通过辅导提供及时反馈与指导，在解决问题过程中提升业绩表现，从而增强员工自信。这种方法强调共同解决实际问题，而非仅提供激励。

赛诺菲的辅导评估基于四个关键维度：问题诊断准确性、员工能力问题诊断、解决方案匹配度及问题解决有效性。通过这四个维度，公司能为辅导者提供客观评分，明确指导管理者的发展方向。这一方法适用于从二级经理到总监的各级管理者，围绕“会做、会评、会教”三个层次展开：只有掌握执行技能才能评估他人，只有具备评估能力才能有效教导。赛诺菲通过这一系统确保辅导质量，实现业绩与能力同步提升。

● 赛诺菲 AI 教练项目：革新绩效辅导体系

▶ 传统教练模式的局限性

赛诺菲认识到，投入十万至二十万培养单一教练的传统模式存在明显局限。这种“单点培养”式教练无法满足一线团队的实际需求，难以有效扩展至整个组织。相比之下，赛诺菲选择了更具成本效益和影响力的方案：构建一套固定模板和方法论，结合 AI 技术，使每位管理者都能围绕业绩进行有效辅导。这种方法成本较低且见效快，虽然个体管理者可能缺乏专业教练那样深厚的技术或精准提问能力，但通过 AI 赋能可以有效弥补这一差距。

▶ AI 教练项目的多层次应用

✓ 第一阶段：业务诊断工具

针对管理者在辅导前需正确认识问题的挑战，赛诺菲开发了 AI 业务诊断工具。管理者只需将相关数据输入 AI 系统，便能获得全面的业务诊断分析。这解决了过去经理缺乏诊断能力，无法找到核心问题的痛点。有了明确的问题诊断，管理

者只需专注于与下属建立信任，共同探索问题根源。

✓ 第二阶段：AI 教练辅导

当发现管理者沟通能力不足，难以有效引导员工时，赛诺菲引入 AI 教练直接与员工对话。员工可以在 AI 教练的引导下，更坦诚地分析问题原因，找到解决方案。这特别适用于员工不愿与经理坦诚交流的情况。AI 教练会帮助员工制定行动计划，并让员工自行评估方案与问题的匹配度。

✓ 第三阶段：AI 萃取教练

针对员工已识别问题但缺乏解决方法的情况，赛诺菲开发了 AI 萃取教练。系统通过收集高绩效员工的实践经验，提炼出有效解决方案。当员工在 AI 教练引导下仍无法找到方法时，AI 萃取教练会推荐多个成功案例方案供选择，弥补了传统外部教练在专业领域指导上的局限性。

▶ 管理层级差异化应用

✓ **一线代表和经理**：侧重实用工具和自助解决方案；

✓ **二线区域经理 (RM)**：侧重教练技术和人员发展，通过 AI 和场景练习提升能力。

▶ AI 教练的独特优势

与传统教练相比，赛诺菲的 AI 教练系统具有以下优势：

✓ **规模化应用**：可同时服务整个组织，不受单一教练能力限制；

✓ **诊断精准**：基于数据的业务诊断比人工诊断更客观；

✓ **解决方案多元**：结合萃取功能提供已验证的多种解决方案；

✓ **持续进化**：随着数据积累，AI 教练能力不断提升；

✓ **辅导文化传播**：真正将辅导文化带入组织各层级。

▶ 教练技术本质与 AI 创新

赛诺菲认识到，传统教练的核心是

建立信任氛围、启发咨询者进行自我发现、层层深入找到真正问题，并帮助制定解决方案。虽然 AI 缺乏情感理解能力，但其提问准确度已经很高，能有效启发被辅导者自我寻找问题和解决方案。当员工无法自行解决问题时，AI 萃取教练能提供实际可行的方案，弥补了传统教练“只问不答”的局限性。

随着数据积累和技术进步，赛诺菲的 AI 教练系统将更加成熟，形成一个完整的“业务诊断-AI 辅导-萃取方案”闭环，为组织绩效提升提供持续动力。

► AI 教练与业务绩效：赛诺菲的实用主义观点

虽然 AI 教练存在无法识别表情和情绪的局限性，但赛诺菲采取了实用主义的双重视角。从业务培训角度，其关注的核心是解决具体业务问题，而非过度关注情绪因素。业务问题的本质在于市场理解、能力建设和执行意愿。当 AI 教练已经准确诊断问题和能力短板，如果员工仍然缺乏行动意愿，这更多是管理层面的问题，需要明确的管理手段解决，而非仅靠情绪共鸣。

在当今快节奏的商业环境中，赛诺菲优先关注业绩提升和问题解决，因为只有绩效改善才能提升员工自信和动力。虽然员工体验和学习意愿很重要，但如果只关注情绪而不提供实际解决方案，培训效果将大打折扣。赛诺菲的经验表明，即使是最稳定的团队，如果缺乏绩效支撑，最终也会面临不稳定局面，这不是教练技术所能单独解决的，而是需要务实聚焦于业务成效的综合问题。

● 培训团队能力要求与培养：业务导向的转变

赛诺菲培训团队的能力要求已从传统教练技术转向业务实用主义。随着中国医药市场的改革，相较药品集中采购之前，市场和

业务都发生了根本性转变。正如一位管理层所言：“我们需要的不是教练技术，而是解决业务问题和提升执行力的方法。”这种业务对培训需求的变化正在倒逼培训在重新定义核心能力。

当前，赛诺菲对培训团队的核心能力要求集中在两个维度：首先是清晰的业务诊断逻辑，能够准确识别问题的根本原因；其次是快速从“百宝囊”中提取合适工具，构建业务部门能够采纳的落地解决方案。与传统观念不同，现代业务环境中，团队不缺善于提问的人，而缺乏能在执行过程中进行有效跟进的专业人士。特别是对一线经理而言，在高业务压力下，价值更多体现在执行管理而非问题探索上。

赛诺菲通过两条并行路径提升培训团队能力：一方面，帮助培训师转型，提供与绩效执行相关的能力培训”项目，强化团队的执行管理能力；另一方面，全面赋能团队使用 AI 诊断工具，弥补个人业务理解的不足。通过 AI 提供的多角度分析结合与业务负责人的深入交流，培训师能够逐步提高问题诊断的准确性。正如赛诺菲所验证的：“AI 是一个最好的老师”，特别是在业务诊断环节。

此外，中国区卓越学习体验负责人谈到：AI 赋能将不仅是外加功能，更将深度融入培训全过程。在传统的“what-why-how-demo-try”培训模式中，AI 可以深度参与内容开发与交付环节，而人类培训师则更多关注业务诊断与学员体验。赛诺菲认为，真正的“AI 赋能培训师”应当能够将 AI 无缝整合到课程设计和学员互动中，而不仅是在课程前后使用。

正如 Carrie 在观察市场趋势时所述：“未来确实是有经验但不会用 AI 的培训师将逐渐被市场淘汰，而能够结合 AI 解决实际业务问题的专业人士将更具竞争力。”目前的挑战在于，许多擅长使用 AI 的培训师缺乏业务诊断能力，而这正是赛诺菲正在积极解决的问题。

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研究报告
 - 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
 - ……

ABOUT HREC

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。我们致力于成为 HR 团队的学习伙伴，赋能 HR 的日常工作，支持 HR 的职业发展。

截止至 2024 年 6 月 30 日：

- 智享会付费会员企业超过 **4500** 家
- 遍布 **20** 个行业门类和超过 **81** 个行业大类
- 其中本土领先企业约占 **51.2%**，外资企业约占 **48.8%**
- 已经进入中国的世界 **500** 强和全球 **2000** 强企业中，超过 **90%** 的企业正在享受智享会的各项服务
- 注册会员代表中，人力资源总监及以上级别占 **26.5%**，人力资源经理级别占 **48.1%**
- 人力资源智享会（HREC）每年举办近 **200** 场会员专享活动，包括：
 - ✓ **2** 场大型展览
 - ✓ **5** 场高峰论坛
 - ✓ **10+** 场大型主题年会
 - ✓ **50+** 场空中课堂和网络会议
 - ✓ 近 **20** 场标杆企业实地探访活动
 - ✓ **60+** 场人力资源专业培训与线上训练营
- 人力资源价值大奖以及人力资源供应商价值大奖
- 人力资源智享会（HREC）旗下双月刊《HR Value》会员通讯内参，读者人数超 **4** 万名
- 人力资源智享会（HREC）每年出版超过 **12** 份研究报告
- 人力资源智享会（HREC）每年邀约、采访并撰写超过 **200** 个企业实践案例
- 人力资源智享会（HREC）旗下“HR 年度采购指南（TPG 红宝书）——智享会人力资源供应商价值大奖分类榜单”集合了市场上兼具知名度和美誉度的近 **200** 家人力资源服务商帮助人力资源从业者在采购服务时，节省时间，降低风险



欲了解更多详情

电话：021-31065698

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

荣获 2024 年 ICF 全球教练培养机构影响力大奖

埃里克森国际教练中心(Erickson Coaching International)是全球教练式解决方案的开创者。公司成立于1980年，总部位于加拿大，首创「成果导向型教练体系」，是最早进入中国的教练机构，为组织与个人提供教练式解决方案，并成功在500强企业落地实施，推动组织效能系统性提升。目前，埃里克森是全球规模最大、影响力最广的教练培训机构之一。

1. 埃里克森培养专业教练超过 **75000** 人，覆盖 **179** 个国家和地区。在中国培养了 **11** 位 MCC 大师级教练和超 **1000** 位 PCC 专业教练及候选人。2020 年至今，PCC 口试通过率达 **100%**。
2. 埃里克森教练导师，经过专业培养，实践选拔，保障专业认证水平，为商业教练提供高品质教练人才库；
3. 埃里克森具备完善的培养体系：职业教练，教练型培训师，商业教练等培养通道；
4. 埃里克森为学员提供完备的培养机制：从知识转化到技能提升，到专业认证，再到公益支持，赋能商业变现。

聚焦四大领域

专业领域

- 教练的艺术与科学©
- 立足奉献-国际教练型培训师培训
- 实用精进辅导-LEVEL 1辅导包
- 实用精进辅导-LEVEL 2辅导包
- 教练的艺术与科学-LEVEL 3 MCC大师精通之旅

家庭教育与关系领域

- 教练型智慧父母
- 青少年教练

企业领域

- 埃里克森卓越团队教练认证项目
- 教练型赋能培训师
- 教练型领导
- 讲故事赋能组织力
- 教练型销售
- 超越双赢的谈判教练
- 企业正念
- 高管教练

个人成长领域

- 正念的艺术与科学
- 四象限量子思维
- 教练的内在成长
- NLP执行师
- NLP高级执行师
- 螺旋动力
- 高级隐喻
- 教练型教师
- 情商教练
- 九型人格之光



网站: www.ericksonchina.com
座机: 400-033-3900
邮箱: info@ericksonchina.com

2025

2025 Organizational Coaching Research:
Innovating Through Value Restructuring

组织教练研究 价值重构与创新突破

调研主办方



联合主办方



© 版权声明: 本调研报告属智享会 & 埃里克森国际教练中心所有。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、编辑或发布使用于其他任何场合。

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