

做到教练专栏 | 实践探索

教练赋能制造企业战略共识落地实践

——某大型制造集团“战略共识落地”教练赋能项目案例

张斌芬 项兰苹

一、BANI 及数字化转型时代背景下，企业面临“战略共识落地”困境

人类学家 Jamais Cascio (2016) 年对 VUCA 的批判性演进，提出了 BANI 时代模型，被未来研究所 (Institute for the Future) 等机构用于分析数字时代的组织韧性。《哈佛商业评论》2023 年特刊《BANI 时代的战略重构》指出：在 BANI (脆弱 - 焦虑 - 非线性 - 不可理解) 时代，组织面临的环境更加复杂、不可知且难以预测，传统的战略管理模式受到极大挑战

根据哈佛商学院教授卡普兰与其合作者诺顿的研究，他们指出：“战略如果不能描述，那么就不能衡量；如果不能衡量，那么就不能管理。”这强调了战略共识在战略规划和管理中的中心地位。共识不仅仅是对战略目标的认同，还包括对实现这些目标的方法和路径的共同理解。

很多尤其是规模大人员多的企业，在制定战略时，先由高层或者战略制定者制定战略，进行目标制定和拆解，再通过内部宣贯促进团队理解、接受战略，并希望通过高效落地执行共同

摘要：2024 年 6 月 -9 月底，「见智达·做到教练」通过整合企业教练陪跑方式，为某企业提供战略共识落地教练赋能项目服务，结合企业需求及挑战，提出“战略陪跑 DREAM 模型 ©”，推动 50+ 高管实现战略认知唤醒、共识和落地，形成“认知唤醒 - 系统重构 - 生态进化”持续赋能机制，相较于传统模式，为大型制造企业战略落地提供全新方法论和实践落地系统。

实现战略。然而这样做，真的能够确保战略达成共识，并能有效执行吗？事实上战略没有真正的达成共识，这个过程实际上是一个“要我做”的过程，企业团队员工认为这是上级要求完成的任务或者命令，并不是自己真正想要完成的。

二、未来组织变革与战略共识落地的实践路径

BANI 时代，组织需接受“永续变革”的新常态，将战略管理从“规划 - 执行”转为“感知 - 响应”的持续适应过程，共创和共识战略最大化激发人的潜能，提升团队的凝聚力和创造力同时，让组织在不断变化的环

作者简介：

- 张斌芬见 P47
- 项兰苹见 P49

境中保持敏捷和活力，是 BANI 时代组织应对挑战和实现破局的关键路径，最终胜出的不是预测最准的组织，而是学习最快的组织。

如何真正的达成战略共识？战略共识的关键，是变“要我做”为“我要做”，激发企业团队的内在动力，把战略目标的实现跟自己的工作目标、发展目标关联起来，真正的成为自己想要做和实现的目标：

首先通过构建组织和个体的共同

愿景和使命，建立企业发展的共同体。根据脑神经科学的研究和应用，激活视觉脑看到团队共同实现目标的愿景画面，清晰使命，是激发实现愿景目标的内在动力、实现团队凝聚和赋能的关键，从而促使成员都朝着相同的方向努力，并致力于实现共同的目标。

其次企业可以通过多种方式建立和加强战略共识，例如通过战略研讨会、内部沟通会议和战略解码活动等，让员工能够参与到战略共创和共识的过程，通过参与贡献自己的智慧和力量，感受到战略的制定有自己的贡献。这些活动有助于确保从高层管理到基层员工都能对战略有深入的理解和认同。

最后企业还需要确保战略共识不仅仅停留在讨论层面，而是要转化为具体的行动计划和执行步骤。这通常

涉及到战略目标的细化、关键绩效指标 (KPIs) 的设定以及战略执行的责任分配。这一过程如果能促进关键人员参与共创、共识，可更为有效的制定身心合一、有承诺度、真正落地的行动。

通过这些步骤，组织可以确保愿景和使命不仅仅是纸上的文字，而是真正融入到每个员工的日常工作和决策中，从而推动组织向前发展。

三、「做到教练®」"战略陪跑 DREAM® 模型"

「见智达·做到教练」教练团队基于 15 年国际专业教练学习探索，结合中国本土化企业教练落地实践，提出自有知识产权的「做到教练®」创新

方法论和 " 战略陪跑 DREAM 模型™"。(图 1)

该模型融合了脑神经科学、积极心理学、全人视角、情绪智力、战略共识与组织变革理论、视觉心理图像应用等，旨在通过“战略认同 - 阻力消解 - 动力激发”的三螺旋机制，实现组织战略的个体内化、变革阻力的系统管理及知行转化的持续动能。

模型包含五个模块：愿景共识 (D)、关系建立 (R)、团队能量 (E)、行动落地 (A) 和思维突破 (M)，分别对应于战略层面的认知转变与团队信任感建立，以及变革层面的路径设计与动力调节。

• D (Dream)：基于三脑原理、视觉心理图像原理，支持客户通过大脑皮层构建理想未来的画面，激发内驱力；

DREAM模型的运用

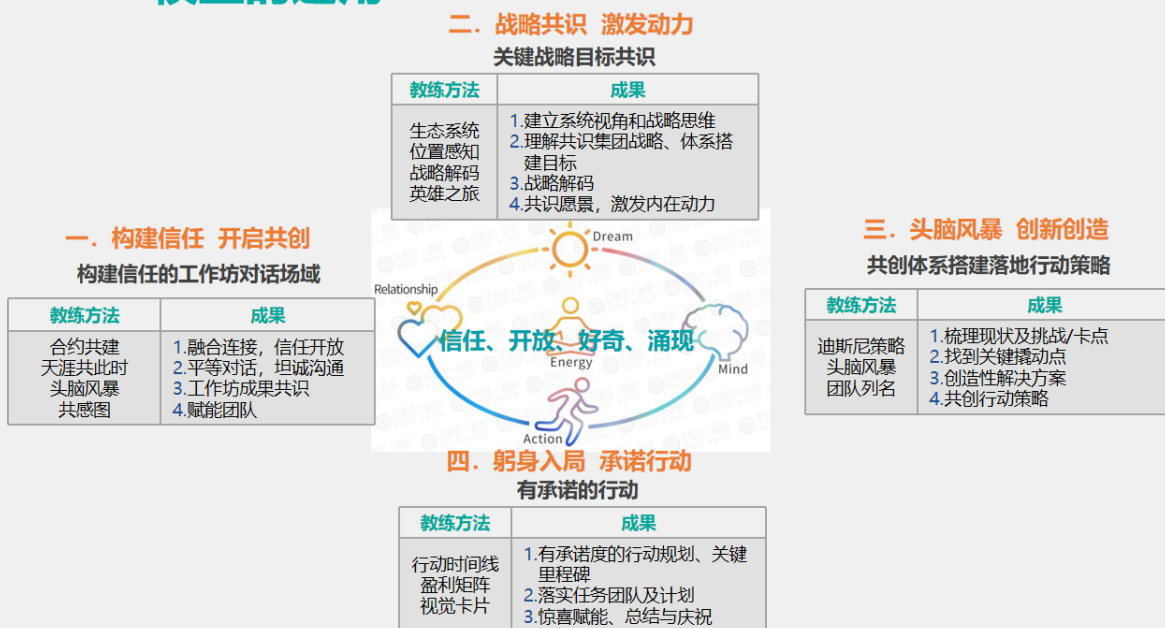


图 1 战略陪跑 DREAM 模型®

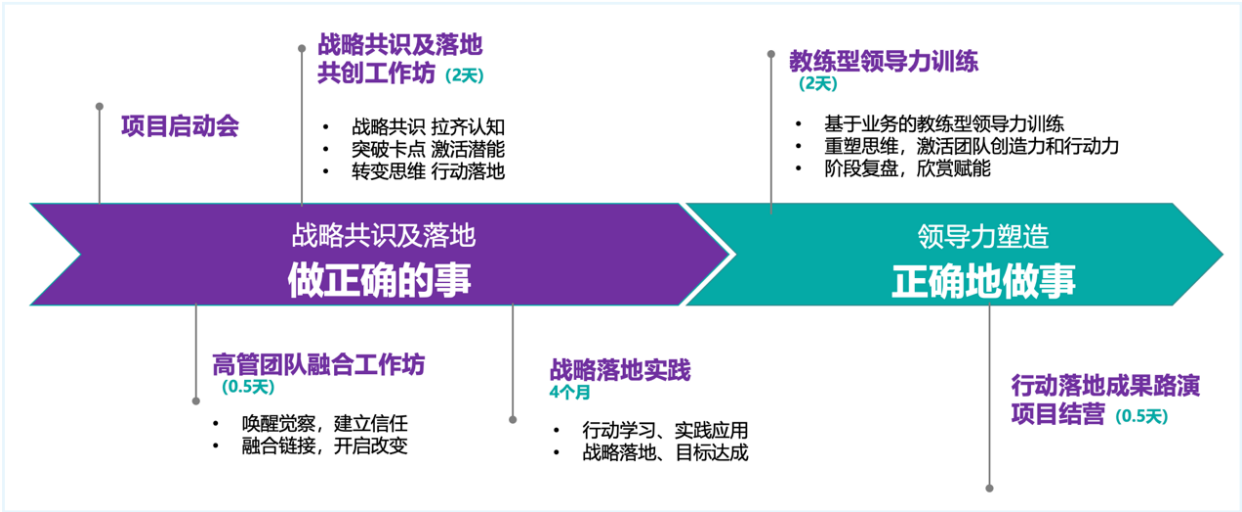


图 2 战略共识落地教练赋能项目设计

• R（Relationship）：强调团队建立深度连接、信任感和心理契约，为凝聚团队，突破变革阻力奠定信任和共创基础；

• E（Energy）：支持建立对话场域——团队在非线性互动中，消除变革阻力，涌现整体智慧、共识行为的环境、能量、场域和氛围；

• A（Action）：推动团队整合身、心、脑资源，身心合一的将战略共识、创造策略转化为具体行动，通过团队教练落地到行动时，引导团队走在“未来时间空间”中“预演成功”，通过身、心、脑的整合制定行动计划；

• M（Mind）：通过教练开放式、未来导向的提问和系统创造方法，定向激活客户的前额叶皮层，抑制杏仁核的干扰，从而优化逻辑与创造性思维，转换视角、风暴资源、突破固有思维，共创创造性解决方案。

「战略陪跑 DREAM®」模型，对于个人目标设定、职业发展、领导力发展等一对一教练辅导，以及团队教练、团队效能评估、系统性解决问题等，都能提供清晰的流程、思维和落地框架，其通用性使其成为教练和管

理者的理想工具。

四、某大型制造集团“战略共识落地”教练赋能项目案例解析

案例背景：

在快速变化的“工业 4.0”背景下，某大型制造集团在实施战略过程中面临显著挑战，包括战略传导断层、能力代际错配及变革阻抗突出等。2024 年是该企业关键战略落地非常重要的一年，为充分为业务赋能，助力战略有效落地，达成领导人才培养和战略落地双成果，经过充分沟通调研、策划设计，启动了「战略共识落地教练赋能项目」：

1、项目设计：

见图 2

2、第一阶段：战略共识落地共创工作坊拆解

本阶段的关键目标是：

• 战略共识：促进高管对战略目标达成理解、共识，清晰目标，进一步明

确下半年实现目标的路径和行动规划；

• 唤醒内在潜力：激发高层管理者的使命感和内在潜力，真正躬身入局，带领团队达成目标、挑战新的可能性；

• 赋能领导力：赋能高管转变思维和领导风格，学会激活团队内在动力的方法，能够带领团队突破思维限制、创新求变、带来绩效的进一步突破。

基于 DREAM® 模型通过以下七个步骤展开了“战略共识及落地”：

• 2.1 建立高管间的心理契约，消除变革阻力

• 2.2 通过“共感图”消除认知差异

• 2.3 全息视角战略系统思考，促进信息共享与透明

• 2.4 可视化技术“预演成功”，绘制愿景图，激活使命感和内驱力

• 2.5 教练开放式、未来导向提问和“魔力空间”，定向激活前额叶，激发创造力——共创策略

• 2.6 视觉化及神经模拟，促进有承诺的落地行动

• 2.7 “活水计划”构建信息透明和资源共享机制

至此，第一阶段战略共识落地共创告一段落，实现了消除变革阻



图3 战略共识工作坊成果墙

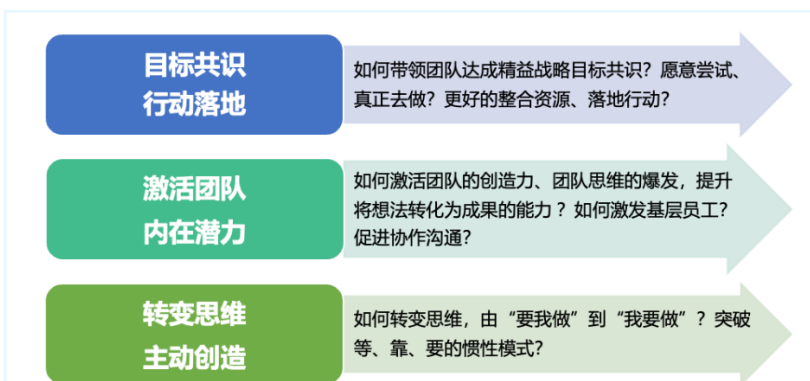


图4 二阶段聚焦需求

路演成果及现场反馈

团队自上而下心态发生了很大的改变.....

各层级员工从原来的交作业的心态转变为主动参与.....

员工从初期的抵触情绪，逐渐转变为被动接受，并最终在看到显著成效后，实现了认知的飞跃，主动拥抱.....

XX指标从最初的11%提升到了18%

XX指标对比去年同比提升了33%

XX指标从上半年的完成率为0，过去三个月实现了30的突破

今年我们有信心超额完成目标

因为有专业的加持，找到了发力点；更重要的是公司上上下下想清楚了为什么做.....

议题成果 1: [Image of a presentation board]

议题成果 2: [Image of a presentation board]

议题成果 3: [Image of a presentation board]

议题成果 4: [Image of a presentation board]

议题成果 5: [Image of a presentation board]

议题成果 6: [Image of a presentation board]

明白了
“为什么做”，就解决了一切“怎么做”的问题！
——项兰雯《转念的奇迹》

图5 路演成果

力——战略共识——激发愿景动力——共创策略——协同落地的过程，现场所有产出的成果及行动计划都视觉化呈现在墙上。（图3）

项目设计之初，就规划了成果路演，让高管们知道在项目结束时要真正的拿出成果并进行展示，以终为始进行行动规划，在项目后续3个多月时间里，结合关键议题解决践行落地，企业项目负责人及其团队、做到教练团在此过程中通过一对一高管教练、团队教练等方式进行陪跑支持，真正的由“知道”到“做到”。

同时高管们已经体验到团队教练激发内驱力和从战略到落地的高效性，希望了解教练底层方法论、掌握激活团队的教练方法，通过教练共创推进所在公司进一步战略落地。

3、第二阶段：教练型领导力赋能训练

二阶段聚焦在这些需求：见图4。

二阶段为高管们进行激活团队和组织方面的赋能，通过定制化的《教练型领导力》训练，把教练背后的底层逻辑、方法论、领导行为和能力赋能给高层管理者们，具体聚焦在赋能团队的复盘方法论、解决问题的教练思维及方法、激活团队的教练式领导力、成果达成方法论；支持大家通过教练式领导的方式，唤醒团队内在潜力，激发组织活力，促进行动落地，助力企业战略目标实现。

在训练过程中，专门加入了第一阶段后大家战略落地复盘环节，进一步跟进高管们的战略落地进展，现场展示了后续落地产生的阶段性成果，持续的推动企业整体战略落地。

4、第三阶段：行动落地成果路演

通过三个多月的战略落地践行陪跑，在项目的最后阶段，进行了成果路演：（图5）

4.1 路演反馈与数据成果

- 高层认可与战略落地:

某事业部高管在路演中明确表述:“两天的工作坊效果远超预期,团队对目标的共识度从过去的 60% 提升至 90% 以上。”

某公司总经理反馈:“教练方法让我们从‘交作业’变成了‘主动共创’,下半年重点项目的执行效率提升了 40%。”

- 业绩提升与突破:

xx 事业部:通过团队教练推动的新品研发流程优化,项目周期缩短 30%,并在路演前实现首单海外市场突破,签约金额达 500 万美元。

xx 技术事业部:某关键产线良品率从 82% 提升至 91%,环比增长 9%,超额完成季度目标。

国际业务单元:在东南亚市场的渠道拓展中,团队通过愿景图梳理出核心痛点,3 个月内新增合作代理商 12 家,完成年度目标的 80%。

- 信心与目标承诺:

参与项目的 50 余名高管中,92% 在路演中表示“对超额完成年度目标充满信心”,其中一位厂长提到:“以前觉得集团定的目标是天方夜谭,现在发现只要团队动力被激发,一切皆有可能。”

4.2 组织文化与行为转变

- 团队心态与协作升级:

基层参与度:某工厂在项目后组织内部工作坊,200 名一线员工参与战略共识讨论,提出 37 条改进建议,其中 15 条被纳入年度行动计划。

高管行为案例:一位曾抵触绘制愿景图的高管,在路演中分享:“绘制愿景时,我连接到为女儿创造更好生活的动力,现在每天晨会都会和团队强调‘为什么做’。”

- 文化渗透与复制效应:

跨部门复制:项目结束后,3 个核心事业部主动引入团队教练方法,累计开展 12 场内部工作坊,覆盖中层管理者 300 余人。

员工反馈:某研发团队员工表示:“以前领导只会下达任务,现在他们会问‘你觉得怎么做更好’,这种被信任的感觉让团队更敢创新。”

五、实践启示与反思

1、为什么教练方法能够支持组织战略共识与落地

组织变革与战略落地的理论研究始终是管理学领域的核心议题。企业战略的共识与落地需要突破三大障碍:认知偏差(如本位主义)、情感阻力(如变革恐惧)、执行断层(如资源错配)。教练思维与方法整合了心理契约、三脑理论、系统思考、视觉心理图像、设计思维等多维理论,通过系统性对话、视觉化重构和神经认知干预,提供了一套科学解决方案。以下是相关研究的论证:

1.1 战略共识阶段:打破认知壁垒

- Osborn (1953) 的头脑风暴法, Brown (2008) 的设计思维, Paul MacLean 提出进化神经科学的“三脑理论”, Kosslyn (1978) 提出“视觉心理图像”理论的顶叶在空间想象中的作用,证明文化/认知差异可能通过内视觉想象消解,这为企业愿景、使命、文化、目标共识等理论应用提供了新视角。

- Moore (1993), Senge (1990) —— 生态系统理论, Dilts (2017), Scharmer (2009) —— 视觉化与视角采择, Kegan & Lahey (2009) —— 心智模式突破, 复杂适应系统理论 (Holland, 1995) 组织是由主体(个体/部门)通过非线性互动涌现的整

体行为等研究,支持了团队教练中的系统性思维工具(如商业生态系统图、位置感知法)通过“可视化关系网络”和“多角色视角训练”,帮助领导者突破个人角色局限和部门本位主义,构建全局观。

1.2 战略情感锚定阶段:消除变革阻力

- 心理契约与信任构建: Rousseau (1989) 提出的心理契约理论强调组织与成员间非正式承诺对信任建立的关键作用, Robinson (1996) 进一步验证了心理契约履行度与组织信任的正相关性。

- 组织学习与心理安全: Kolb (1984) 的经验学习理论与 Edmondson (1999) 的心理安全感研究,支持了教练式工作坊设计中建立心理安全场域,是理论应用的创新点。

- Boyatzis, R.E., et al. (2012) 研究“共鸣式领导”与大脑激活的关系,揭示了正向提问激活新皮层:教练通过开放式、未来导向的提问可定向激活客户的前额叶皮层,抑制杏仁核的干扰,从而优化逻辑与创造性思维。

- 在 Panksepp (1998) 的经典著作 Affective Neuroscience 中,其对情绪系统(边缘系统)与高阶认知(新皮层)交互作用的神经机制研究,为“教练如何通过提问激活新皮层以促进逻辑和创造力”提供了理论基础。

1.3 战略落地阶段:确保执行落地

- 系统思考与战略解码, Senge (1990) 的系统思考理论是“全息视角分析”和战略分解的理论基础。

- Kosslyn et al. (2001) 的神经科学实证研究,人类通过视觉化想象未来愿景时,大脑会像处理真实事件一样激活感知-运动网络,从而增强目标承诺和行动动机。视觉想象的神经机制为“预演成功”(如运动员心理训练)提供了科学依据。

- Dilts (2017) 的教练实践应用研

究表明，视觉化不仅用于激励，还能通过“神经模拟”（Neuro-Simulation）提前发现潜在障碍，结合多感官想象（如声音、触觉）可增强记忆与执行力。通过结构化视觉化技术（如“未来自我对话”“愿景板”），可优化大脑的目标导向行为，将创新想法落地。

2、反思：

变革真诚度的重要性：实践表明，高层领导者的变革真诚度（TCI）是战略落地成功的关键因素之一，构建心理契约和共创心理安全场域，消除变革阻力，提升 TCI，当 $TCI \geq 0.7$ 时，领导者更能够以身作则，积极参与变革过程，从而带动整个组织的变革动力。

通过本次“战略共识与落地”教

练赋能项目，不仅在组织业绩层面实现多点突破，更重塑了组织文化与领导力范式。从高管到一线员工，从战略共识到执行效率，成果体现了“内在动力激发”在 BANI 和 AI 时代，

对组织进化的根本性价值。这一模式为传统制造业的转型升级提供了可复制的标杆案例。

本篇责任审校：殷海江

参考 / 注释：

1. Rousseau, D. M. 心理契约与组织承诺 .1989.
2. Osborn, A. F. 应用想象力 .1953.
3. Senge, P. 第五项修炼 .1990
4. Moore, J. F. 哈佛商业评论 .1993
5. Kaplan, R. S. 战略中心型组织 .2000.
6. Hrebiniak, L. 战略执行 .2005
7. Moore(1993),Senge(1990)- 生态系统理

论

8. Dilts(2017),Scharmer(2009)- 视觉化与视角采择
9. Kegan&Lahey. 心智模式突破 .2009.
10. Panksepp. Affective Neuroscience.1998.
11. Edmondson, A. 团队心理安全感研究（哈佛商学院）.1999.
12. 哈佛商业评论 .2023 年特刊“BANI 时代的战略重构” .2023.