

## 做到教练专栏 | 理论研究

# 教练支持领导力和组织绩效双提升

## ——某房地产公司《教练型领导》陪跑项目实战解读

张斌芬 项兰雯 项兰莘

**摘要：**当下时代背景下，传统领导力发展模式面临跨组织协同的新挑战。2024年8-12月，「见智达·做到教练」与某房地产企业18位管理者一起踏上了一段非凡的旅程——「教练型领导」企业教练陪跑项目。这个项目旨在通过学习教练型领导思维、技能及方法，支持管理者建立教练思维，掌握教练式沟通、管理技能，提升非权力影响力，促进团队沟通和协作，更好的影响和引领合作团队；通过陪伴、辅导、落地转化等企业教练陪跑模式，支持管理者由“知道”到“做到”，在实践中促进日常工作中的问题解决；最终通过教练型领导方式，激活团队内在动力，带领团队思维升级、实现项目业绩目标，赋能组织发展。

### 一、为什么越来越多企业引入教练？

为100+企业提供教练相关服务后，我们发现企业发展的痛点大多集中在：

- 公司发展很快，领导者工作中只关注事，对人才的关注和培养不够，企业要推动一些新的举措、做一些新项目，很难调动员工的参与度和热情
- 90/95/00后成为职场主力军，KPI、升职加薪等不管用，年轻人缺乏工作热情、流失率高，领导者不知如何激励年轻人；
- 管理者大多技术专家出身，不会

带团队，像消防员一样总是在救火，自己很累，团队成长性差；

- 企业处于变革阶段，公司业绩目标很高，大家都非常努力，但是却很难达成，士气低迷；
- 大环境巨变，团队状态都很焦虑，对未来的方向大家不太有信心，怎样才能让团队充满热情和信心呢；

以上这些问题、需求或痛点，并不是某一个行业或企业的个性需求，而是当下很多企业的共性。这些共性之所以产生，与我们所处的时代、所面临员工的特点密不可分。



张斌芬

- 见智达·做到教练事业合伙人
- 12年外企HRBP从业经验
- ICF国际教练联盟认证ACC专业教练
- 企业教练项目/市场运营负责人

联系方式



二、时代特点与员工特质加速领导力升级

(一) 从 VUCA 到 BANI，领导力升级势在必行

“BANI 时代”是未来研究所 (Institute for the Future) 的杰出研究员贾迈斯·卡西欧 (Jamais Cascio) 提出的。贾迈斯·卡西欧曾被美国《外交政策》杂志选为全球 100 大思想家之一) 2016 年在他的文章 Facing the Age of Chaos “面对混沌时代”中提出了一种新的模型，以描述我们所面临的复杂的变化。

所谓 BANI 时代，取自四个英文单词 Brittle (脆弱的易崩塌的)、Anxious (焦虑的)、Nonlinear (非线性的)、Incomprehensible (不可知的) 首字母的大写。

席卷全球的疫情对企业和个人各方面都带来了重大影响，使身处其中的每个人、企业都深刻体会到了 BANI 时代的影响，AI 更加速了时代的巨变。为应对时代的挑战和机遇，传统的权威指令式、建议安排式、保姆式、责问式的领导力风格愈加失去了威力和效果。如何在这个时代，充分发挥人生而为人的创造力、独特性，

实现 AI 与人的价值平衡？是领导者们需要深思和探索的问题。

(二) Z 世代员工的特点，强化领导力升级的必要性

90/95/00 后逐渐成为职场主力军，Z 世代出生的大环境深深影响着他们看待世界的方式。生存不再是巨大的压力，祖国的复兴与强大也让他们更看重自我价值的实现，绩效考核、权威指令、升职加薪等不再那么奏效，如何激励他们的主动性和积极性，同样呼吁领导者们领导力的进化与提升。

为更好面对 BANI 和 AI 时代，个人和企业都需要 5 大维度的转变：

1. 从“彼此分离”到“合一联结”：应对大环境的不可知、旧系统脆弱易崩塌，人们需要更紧密地联结在一起，发挥合一后更大“我们”的集体智慧，创造新的美好的未来；

2. 从“向外寻找”到“向内探索”：外界信息复杂多元，大咖牛人前辈标杆比比皆是，什么才是真正标准的答案？人们需要逐渐从外界找答案转向向内探索，无论是个体还是团队，智慧的答案从来都不在别处，更存在于我们的内在，每个人、每个团队都本



项兰雯

- 见智达·做到教练联合创始人
- 近 20 年培训行业实战经验，培训时长 10000+ 小时，受训学员 50000+
- ICF 认证 PCC 专业教练及导师教练、口试考官
- CCF 中国教练联盟认证中国十大金牌教练/高级教练，认证考官
- ICF/CCF 认证「做到教练®」培养体系创始人及版权拥有者
- 人民德育网师资库专家
- 混沌大学助教团教练导师

擅长高管教练、教练式领导力发展、教练型培训师培养、团队教练（培训 / 项目）、教练式解决方案等。

联系方式



图 1 BANI 时代

自具足；

**3. 从“理性分析”到“发展觉知”：**AI 技术不断更迭，还有什么技术不可替代？过去做决策、问题解决，尚可依靠纯粹的理性分析，当人类面对前所未有的挑战，需要发展人类本具的感知力、直觉、敏锐的觉察力，接收更广泛的信息，联结更大的资源系统，发挥无尽的潜能和智慧；

**4. 从“个人英雄主义”到“发挥集体智慧”：**一个人再也无法独自解决现今出现的巨大挑战，英雄式的领导者也再也不敢独自扛起组织发展责任，每个人都不完美，团队却可以，当下领导者更需充分激发集体智慧，迎接挑战和机遇；

**5. 从“重复过去”到“创造未来”：**重复同样的做法，只会得到同样的结果。面对前所未有的挑战、迎接从未有过的破局目标时，只有突破旧有思维，激发人的创造力，全新的未来才有可能被创造出来。正如我们辅导过的一家企业负责销售的高级副总裁所说，“我们不能用相同的自己，去面对不同的未来。”

### 三、教练型领导的理论研究

#### 1. 什么是教练型领导

教练型领导力 (Coaching Leadership) 是一种以发展下属潜能、提升自我认知和促进自主解决问题为核心的新型领导方式。其理论基础主要来源于：

- 人本主义心理学：罗杰斯 (Carl Rogers) 的“以人为中心”理论强调领导者的同理心和积极关注
- 成人学习理论：诺尔斯 (Malcolm Knowles) 提出的成人学习原则，强调自主性和经验学习
- 积极心理学：塞利格曼 (Martin

Seligman) 的 PERMA 模型关注个体优势和发展潜能

- 变革型领导理论：Bass & Avolio 的变革型领导四要素 (理想化影响、激励鼓舞、智力激发和个性化关怀)

#### 2. 教练型领导对管理者领导力的提升机制

- 促进自我认知与反思：教练型领导通过提问和反馈帮助管理者更清晰地认识自身领导风格、优势和待发展领域。Whitmore (2017) 的 GROW 模型 (目标 - 现实 - 选择 - 意愿) 为这一过程提供了结构化框架。
- 增强情绪智力：研究表明，教练型领导能显著提升管理者的情绪智力四维度 (自我认知、自我管理、社会认知和关系管理) (Goleman, Boyatzis & McKee, 2013)。
- 培养系统思维：教练对话中的系统性提问帮助管理者超越线性思维，理解组织各要素间的复杂互动 (Senge, 2006)。
- 提升决策能力：通过引导而非指导的方式，教练型领导促使管理者发展更独立、更全面的决策能力 (CIPD, 2021)。

#### (三) 教练型领导力对组织绩效的影响

##### 1、员工层面

- 提高工作投入度：Harter 等 (2020) 研究发现，接受教练型领导的员工工作投入度高出 27%
- 增强创新能力：教练型领导创造的“心理安全”环境促进创新行为 (Edmondson, 2019)
- 降低离职率：ICF (2020) 报告显示，教练文化可降低 40% 的员工流失率



项兰苹

- 见智达·做到教练创始人
- 总裁教练 / 私董教练 / 组织进化顾问
- 15 年专注教练本土化落地应用
- 七崇塔身心健康社群发起人
- IDG (内在发展目标) China Integral Network 召集人
- 联劝心光圈身心成长专项基金发起人
- 前 ICF 国际教练联盟北京分会理事
- CCF 中国教练联盟认证评审官、前联席会长

神经科学、教练科学、积极心理学、青色组织实践者，致力于通过教练科学及身心意识进化方式，焕发生命力与创造力，支持组织和个人的进化。

#### 联系方式



2、团队层面

- 提升团队效能：Clutterbuck (2020) 指出教练型团队领导能使团队绩效提升 30%
- 改善沟通质量：消除层级障碍，建立开放对话文化（Hawkins,2017）

3、组织层面

- 加速变革适应：Kotter（2012）研究表明教练型领导力是组织变革成功的关键因素
- 培养领导梯队：通过教练文化系统培养未来领导者（Charan, Drotter & Noel, 2011）

当教练思维在企业中持续践行与落地，便能支持组织建设自动自发的组织氛围，员工从“等靠要”发展成为一个个发动机，组织的生命力、创造力真正被激活。

四、企业引入教练的关键

（一）领导者的自我觉察是改变的撬动点

一个人的成长是从对自我觉察开始的，领导者如果意识到自己“需要改变”“需要提升”，成长和改变便开始发生。一个企业 / 组织的改变最高效又根本的撬动点莫过于一把手 / 高管团队的变化，这又是最难的。

想要促进领导者真正的改变，就需要引发他们对自身的觉察和反思。这也是过往做企业教练项目时，OD/HR/ 培训部 / 企业大学最头疼的地方，更是企业引入教练需要突破的关键环节。

（二）唯有体验方可使管理者切身感受教练价值

领导者大多经验丰富，学习力强，听过的课、参加的培训举不胜数，假

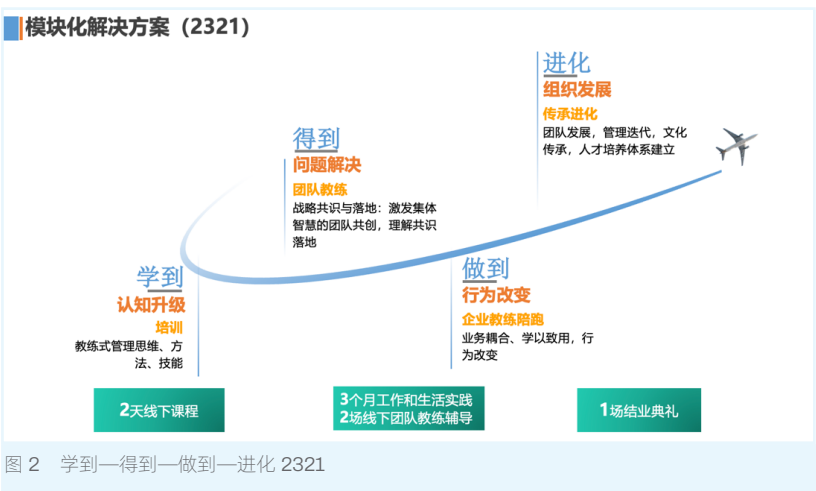


图 2 学到—得到—做到—进化 2321

如以传统培训的方式：说教、告知等让领导者接触教练，又希望领导者能为教练价值买单，可谓奢望。不仅不能达到预期，还会让管理者对教练价值产生怀疑，甚至排斥。

“教练到底有什么好处？”“教练会对我自己的工作、生活产生什么影响？”需要管理者通过体验亲身感受，价值便不言自明。

过去接触过不少企业，早期学习过一些教练方法工具模型，却感觉效果不佳，想要重新学习。深入了解后会发现，之前的学习，管理者们更多听老师讲，更像是学习一门知识，体验很少，学过后认为教练不过是新的套路和工具罢了。然而深谙教练价值的人都知道教练绝不仅仅是工具，更是促进人深层改变的方法和系统。

（三）改变需要一个过程，不可一蹴而就

了解教练的伙伴都知道，教练的学习，改变的是人们的思维 and 心智，看待他人、自己、世界的方式，是深层的改变，会对人们旧有的思维、习惯产生很大的冲击。

成长是反人性的，如果希望新的思维习惯能真正养成，势必需要一个

过程，持续发挥效果，对抗和替换旧有的习惯，足够的时间积累，新的思维习惯才会真正得以建立和维持。

五、「做到教练」支持领导力和组织绩效双提升模式

（一）成果导向的项目设计

企业引入教练的目的，不是学习教练知识和方法，而是希望通过教练解决问题，达成目标。

想要为企业创造好的项目成果，从最初接触企业，便需要带着“以终为始”的成果导向思维开展工作。始终以企业需求为中心，始终以成果最大化为导向！

需要通过深度调研和共创，与企业共识一下问题需求——

- 企业为什么想要引入教练？
- 希望通过引入教练达成哪些成果？
- 如何衡量成果达成？
- 如何实施项目才能让成果发生？

基于复杂适应系统理论（Holland, 1995）与成人学习 721 法则（Lombardo & Eichinger, 1996），构建「做到教练」企业教练陪跑模式：



## （二）“学到—得到—做到—进化”的企业教练陪跑模式

成果导向的企业教练陪跑模式：  
（图2）

1. 学到——思维能力升级：通过《教练型领导》《团队教练》等教练思维方法的导入培训，实现思维升级，掌握教练型领导基本技能，激发持续学习成长动力，敢于实践，授人以“渔”；

2. 得到——解决真实问题：通过团队教练、一对一教练等方式，用教练思维和方法解决真实具体问题，比如团队融合、战略落地、业绩目标达成等。

3. 做到——用项目促动实践：领导者及团队确立真实实践项目（尤其覆盖企业关注的绩效提升目标项目），作为整个《教练型领导项目》实践落地、学以致用载体，贯穿始终，用“渔（教练思维方法）”实践，自己收获“鱼（业绩提升、能力提升、问题解决等）”；通过教练实践和陪跑，定期（2-3周）进行团队教练、复盘辅导（线上、线下），赋能支持领导者践行并取得成果；

4. 进化——促进组织发展：通过践行，培养内部教练型领导者或企业教练，迭代升级管理模式，建立长效落地机制，总结成功案例和成果，形成教练文化传承。

## 六、案例解析：某房地产公司《教练型领导》陪跑项目

### （一）项目背景：

该企业在2021年战略重组后形成跨组织临时性项目团队架构。至2023年项目扩张期，组织面临三重治理挑战也是本次项目的核心问题：

- 制度性摩擦：三家不同合作公司之间产生管理耦合失效，项目推进困难；
- 文化适配困境：新项目招募新员工与既有组织文化（严谨、长期导向）产生价值观断层；
- 边界领导力缺失：跨组织决策中非权力影响力不足。

## （二）“学到—得到—做到—进化2321”动态教练陪跑系统

经过前期与企业方的深度调研，结合企业实际，本次陪跑项目采用“‘学到—得到—做到—进化2321’动态教练陪跑系统”：

1. 学到——2天线下《教练型领导》培训，聚焦认知重构、能力塑造和工具植入，支持管理者建立教练思维，掌握教练式沟通、管理技能，提升非权力影响力，促进团队沟通和协作，更好的影响和引领合作团队；

2. 得到——2次线下教练辅导，以“火把教练/团队教练”形式解决真实业务难题，促进业绩目标达成；

3. 做到——3个月真实项目实践，通过线上教练陪跑、社群打卡、场景化任务与即时反馈强化行为转化，促进管理迭代，文化塑造；

4. 进化——1场结业庆典，产出《项目成果案例集》，通过成果展示与情感共鸣固化项目成果、长期动机，沉淀模式。



图3 学到2天《教练型领导》线下培训

1、学到 2 天《教练型领导》线下培训

（图 3）结合前期深度调研，量身定制了 2 天的《教练型领导》培训工作坊，通过现场对于教练型领导底层方法论、工具、流程的体验式学习，针对工作中遇到的真实议题现场进行实践，不仅打开了管理者的教练管理思路、开启了自我觉察和反思、训练了教练型领导的核心能力，更提升了在实践中学以致用用的内在动力并应用，管理者们分享收获：

- 通过大量的课堂练习，对自己当下面临的实际挑战转换了视角，打开了新的解决思路；
- 这些内容不仅可以运用到工作当中，还可以用来跟孩子沟通，跟爱人沟通中，提升了自己的亲密关系；
- 以后不要总是觉得别人不对，出了问题还是得多想想自己有没有说清楚！
- 这一系列的改变，都在团队当中潜移默化的发生！

2、得到 2 次线下教练辅导

基于与业务耦合议题的实践，每月一期线下教练辅导，聚焦在针对性地解决管理者在实践中遇到的真实困惑和挑战，进一步巩固和整合教练型领导的关键技能。

第一期教练辅导，针对某位管理者的议题：如何更好的获得职能团队支持？

基于「做到教练 DREAM© 模型」，开展了火把教练。火把教练旨在，通过轮流提问的环节，加深各位管理者对“提出一个好问题”的刻意练习，同时，也让被教练的管理者，更深层次的思考要解决的问题，洞见盲区，拓展思维，找到解决方案。大家深深的体验到，教练在实际工作中运用的体感，同时也让这位管理者，感受到同事们对他的温暖赋能。

第二期教练辅导，聚焦在三位管



图 4 教练实践案例

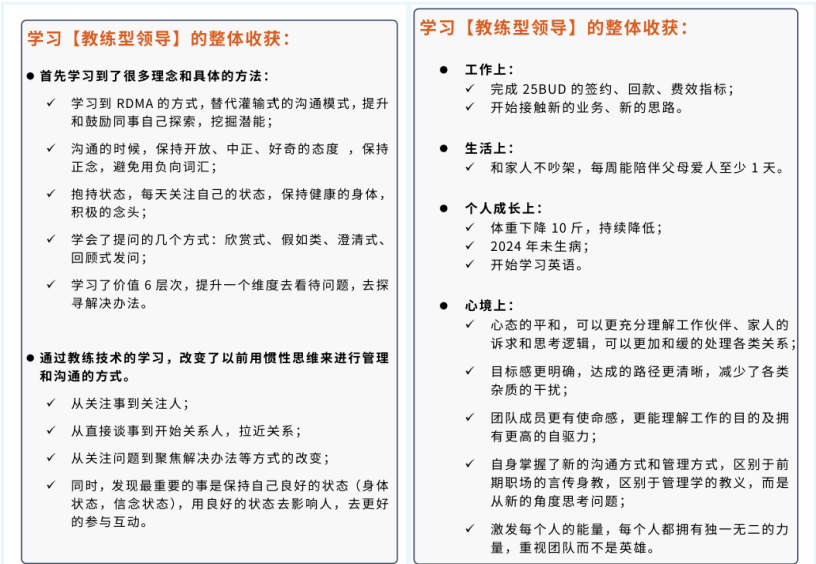


图 5 教练实践收货

理者的业务议题解决上。通过团体教练，大家通过聆听、提问、赋能反馈的教练方法，从不同的视角为这三位管理者，打开思路和解决问题的更多可能性。被教练的管理者反馈，通过这期教练辅导，真正感受到教练方法的价值，自己更有底气落地行动了。

3、做到——3 个月真实项目实践

培训结束后，每位管理者以终为

始确立了自己的工作、生活和个人成长中的三个真实项目，进入为期 103 天的实践阶段。

「做到教练」通过线上社群陪伴、教练辅导、打卡反馈的形式，让管理者们在真实的工作与生活场景中，围绕教练型领导的三大核心能力：“积极倾听、有力提问和赋能反馈”进行刻意训练。同时设计了 9 个场景化教练式提问，每周聚焦 1 个，支持大家在

工作中保持觉察和应用，专业教练通过进行教练辅导、点评和反馈。最终，累计完成实践收获分享 128 次，为企业积累了大量的教练实践案例。(图 4)

#### 4、进化——1 场结业庆典

“经常庆功，就能成功”，项目收尾大家收获了：

- 业务层面：经营目标的实现、业绩的突破、作品收获客户的好评、坚持自己原则的基础上实现了与客户共赢的成果；
- 组织传承层面：项目通过教练陪跑，推动 18 位管理者的真实项目践行，形成了企业可传承的《企业教练型领导践行手册》，收录了 128 个分享案例，迭代了企业的管理模式，并形成可传承的机制；
- 个人关系层面：更加温和和孩子沟通、更体谅另外一半的不容易、

更多启发式的提问取代了直接的指令让团队伙伴更加自动自发

- 身体健康层面：体脂率下降、踢球越来越轻盈、团队骑行队伍的组织.....

一位管理者最后分享：“这个教练项目，是我过往所有学习中最好的一个。从项目开始的第一天，我们团队就没有负能量了，每个人都在想尽一切办法达成目标，这是非常难得的一次学习经历。”

通过“教练型领导”陪跑项目，让企业管理者们真正体验到，业绩的提升、问题的解决，更需管理者自我觉察开启自己的改变，当更能通过平等、尊重的沟通，激发人的潜能，一切问题的解决、目标的达成都是可能的，领导者并不是“高效运转的机器”，而是一群“活色生香，充满创造力，温暖赋能的团队伙伴们”！（图 5）

## 七、回顾与展望

### （一）理论贡献

- 证实持续教练陪跑可使领导力发展呈“复利曲线”
- 构建了“教练思维方法—业务场景—成果验证”闭环系统

### （二）实践启示

通过这个项目，不仅赋能了一个团队实现领导力的提升，更是证明了教练型领导在组织和个人发展中的巨大潜力。我们期待将这份“教练的种子”播撒到更多的团队和组织中，在 BANI 和 AI 时代，用教练赋能更多组织与个体面向未来可持续发展和进化。

本篇责任审校：李静

### 参考 / 注释：

1. ICF. Global Coaching Study: Executive Summary. 2021
2. 李英武等. 教练型领导对团队效能的影响：跨水平中介效应模型
3. MacLean, P.D. The Triune Brain in Evolution. 1990.
4. Whitworth, L. et al. Co-Active Coaching. 2007.
5. Whitmore, J. 《高绩效教练：教练与领导的原则与实践》(原 题：Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership). 2017.
6. Hawkins, P. 《领导团队教练：发展集体变革型领导力》(原 题：Leadership Team Coaching: Developing Collective Transformational Leadership). 2017.
7. Rock, D., & Page, L. 《基于大脑的教练实践：方法论基础》(原 题：Coaching with the Brain in Mind: Foundations for Practice). 2019.

8. Hawkins, P., & Turner, E. 《系统性教练：超越个体的价值交付》(原 题：Systemic Coaching: Delivering Value Beyond the Individual). 2020.
9. Boyatzis, R. E. 等. 《富有同理心的教练：激发组织中的健康、福祉与发展》(原 题：“Coaching with Compassion: Inspiring Health, Well-Being, and Development in Organizations”). 2013.
10. Grant, A. M. 《组织变革时期高管教练的有效性》(原 题：“The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change”). 2014.
11. Theeboom, T. 等. 《教练有效吗？组织情境下教练对个体层面影响的元分析》(原 题：“Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context”). 2014.
12. Jones, R. J. 等. 《职场教练的有效性：教练对学习及绩效结果影响的元分析》(原 题：“The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning

and performance outcomes from coaching”). 2016.

13. 国际教练联合会. 《全球教练研究报告》(原 题：Global Coaching Study). 2022.
14. 见智达·做到教练. 某企业 103 天蜕变项目总结报告 [R]; 2024. 某企业教练型领导项目践行手册 [R]. 2024. 某企业前期深度访谈记录 [Z]. 2024-06.
15. 敖博等. 教练型领导感知评价量表的汉化和信度效度检验
16. 徐莉. 教练型领导特质、技能与权力基础探析
17. 陈永峰. 教练型领导行为、绩效沟通与员工职业成长的研究与应用
18. 英国特许人事与发展协会. 《职场学习与技能调查报告》(原 题：Learning and Skills at Work Survey). 2021.

注：部分机构报告（如 ICF、CIPD）采用中文官方译名，学术论文标题翻译在保持原意基础上进行了符合中文论文标题习惯的优化调整。