

海江私董学院专栏 | 实践探索

陪跑教练助力业绩增长的 实践与思考

企业 HRBP 转型陪跑教练助力业绩增长的最佳实践

郭凌云

第一部分 - 理论定义与概念辨析

一、HRBP 历史演变进程 - HRBP 与陪跑教练的演进脉络

(一) HRBP 角色转型三阶段

1. 事务协调者 (1990 年): 基于尤里奇模型, 解决业务部门日常人力问题 (如招聘、薪酬)。

2. 战略翻译者 (2000 年): 将业务需求转化为人才战略 (如能力素质模型设计)。

3. 战略加速器 (2010 年至今): 运用组织诊断工具推动变革, 但存在决策影响力不足的短板 (CIPD, 2022)。

(二) 私董陪跑教练 (Organization Running Companion Coaching) 历史演变三跃迁

1. 个体发展 (1990-2010): 心理学与领导力发展结合, 形成高管教练的黄金期。

2. 团队赋能 (2010-2020): 敏捷管理从软件开发向企业全域渗透, 驱动团队协作模式革新。

3. 战略共建 (2020 年至今): 通

摘要: 随着 VUCA 时代企业战略执行复杂性的加剧, 传统 HRBP 模式在业务价值渗透与组织业绩激发方面呈现出显著局限性。本文深入探讨企业 HRBP (人力资源业务伙伴) 向陪跑教练转型的实践路径及其对业绩增长的影响, 分析其如何通过深度参与业务流程、精准洞察员工需求, 提供针对性的赋能与跟进, 进而提升团队整体效能, 实现业绩的显著提升。同时, 研究在转型过程中遇到的挑战及有效的应对策略, 总结企业 HRBP 转型陪跑教练助力业绩增长的最佳实践经验, 旨在为企业人力资源管理变革与业绩提升提供有价值的参考。

关键词: HRBP 转型; 陪跑教练; 业绩增长

过系统教练技术实现业务闭环。

二、HRBP 成为陪跑教练的优势

1. 战略与业务的深度协同: 作为 HRBP 陪跑教练能够突破原有人力资源管理的天花板全程参与业务战略的制定与迭代, 从“协同者”到“共创者”。

2. 构建系统赋能体系: “横到边、纵到底”的业务全景能力, 使 HRBP 能够快速响应复杂业务场景需求, 成为业务部门的“解决方案集成者”。

3. 动态干预与持续陪伴: HRBP 陪跑教练的核心在于长期主义, HRBP 陪跑教练以日/周的全流程嵌

入, 在组织变革、团队成长等关键节点提供持续支持, 从“阶段性支持”到“全周期赋能”。

4. 文化渗透与员工激活: 从“政策宣导”到“心智塑造”, HRBP 陪跑教练通过沉浸式参与, 将企业文化从抽象价值观转化为具体行为准则。

三、HRBP 成为陪跑教练的挑战

1. 角色定位: HRBP 陪跑教练要从原有的“事务服务者”转变为“战略加速器”。初期业务部门期望其承担招聘、员工关系等事务性工作, 导致战略性职责被边缘化。

2. 信任度不足：很多业务部门对 HRBP 陪跑教练，有一种观望或者抵触的心态，易被误认为是“监督者”。由于陪跑教练缺乏战略逻辑思维、行业经验和业务术语，导致与业务团队沟通存在隔阂。

3. 重构能力模型：HRBP 陪跑教练需兼具业务洞察力、HR 专业能力与教练技术，这对原有的 HRBP 能力模型提出更高要求。然而，多数企业 HRBP 仍陷于事务性工作，专业能力难以匹配复杂业务需求。

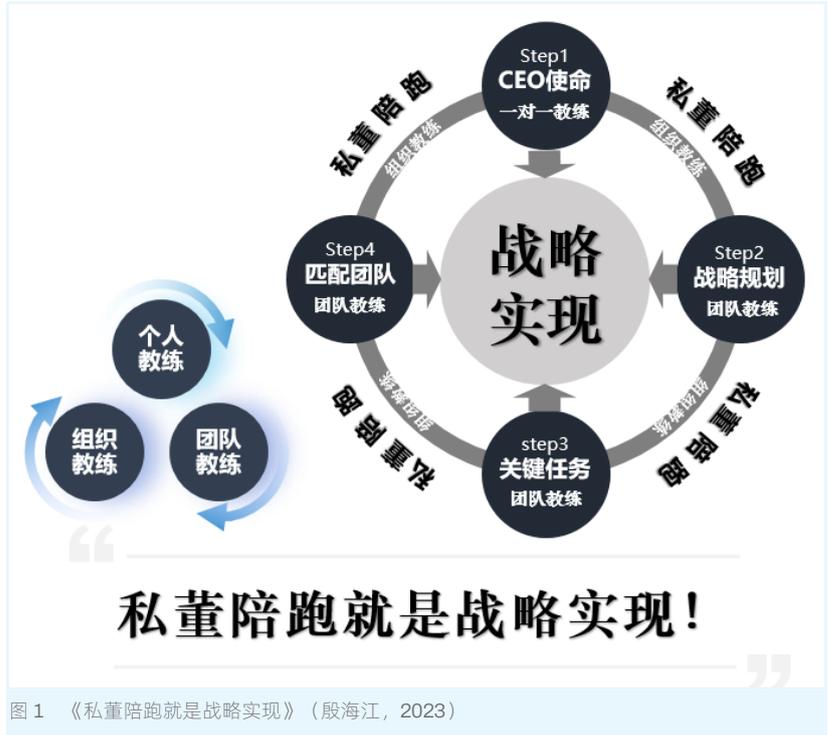


图 1 《私董陪跑就是战略实现》（殷海江，2023）

第二部分 - 陪跑教练实践模型

一、陪跑教练五部曲

模型构建逻辑：企业持续增长依赖四大内生要素：CEO 决策（战略天花板）、战略执行（唯一目标）、过程管理（失败主因）、团队匹配（关键杠杆）。基于此，陪跑教练五部曲形成“CEO 使命—战略规划—关键任务—匹配团队—跟进陪跑”。（殷海江，2023，《私董陪跑就是战略实现》，图 1）。

（一）发现 CEO 使命

1. CEO 使命四阶进化（图 2）
2. 陪跑教练引导 CEO 使命发现路径表（表 1）

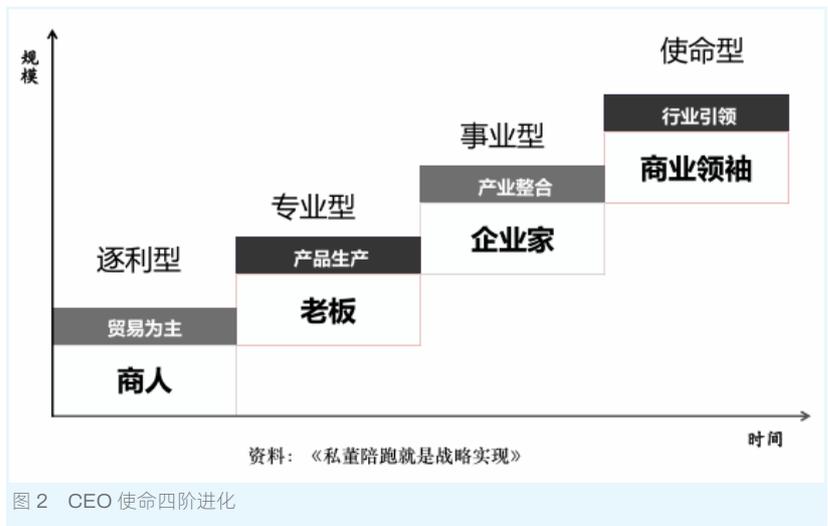


图 2 CEO 使命四阶进化

表 1 陪跑教练引导 CEO 使命发现路径表

步骤	核心问题	关键要素	示例动词	示例名词	示例形容词
1	谁是我们的核心客户？”	客户画像 精准度	定位 / 聚焦	客户对象	满足客户成果
2	通过什么动作传递价值	价值主张 独特性	构建 / 打造	决策模型 / 运营系统	数据驱动
3	客户能获得什么具体结果？	成果 可量化性	实现 / 创造	决策周期 / 产能利用率	可持续发展

（二）基于战略的业务设计

1. 客户选择：细分市场（如人群 / 场景 / 痛点）
2. 价值主张：构建技术 / 成本 / 体验等不可替代的竞争优势（如下单 24 小时直达）
3. 价值获取：盈利模式设计（如会员制、渠道分润）
4. 活动范围：核心能力聚焦（如自建冷链、第三方合作）
5. 持续价值：需求预判（如产品深加工研发）
6. 风险管理：建立供应链冗余度（如安全库存）

（三）运营就是完成战略实现的关键任务

战略实现的本质是将宏观目标分解为穷尽可控动作，需要解决“做什么、谁来做、如何控”的问题：

1. 任务拆解三化原则，见表 2。
2. 过程管理工具
红黄灯预警：滞后任务启动 48 小时资源调配（如地头龙特战队）
双周冲刺：团队教练技术的持续跟进

（四）寻找匹配并打造战略实现的团队

1. 九宫格人才评估法（表 3）：基于员工绩效和胜任力两个维度进行评估
2. 团队生命周期干预
 - 创立期：明确战略优先级（如新市场开拓组）
 - 动荡期：建立冲突管理机制（如对赌协议）
 - 高产期：知识沉淀（如 STAR 案例库）
 - 变革期：引入外部人才激活（如社区运营专家）

（五）像跑马拉松一样做好战略实现里程碑

1. 在战略陪跑过程中，关键节点的里程碑是战略实现的关键因素，而高质量的关键里程碑包含四要素，例如图 3。
2. 四步陪跑闭环
 - 月度战略对齐会：回顾目标进展，校准资源投入优先级。
 - 关键战役复盘：采用“结果-过程-认知”三层次分析法，提炼组织经验。

- 团队能力工作坊：针对短板设计定制化培训。

- 战略迭代建议书：每季度输出优化方案，平衡长期目标与短期生存。

陪跑五部曲的本质是构建“使命驱动 - 战略清晰 - 执行可控 - 人才适配 - 迭代进化”的动态循环，通过陪跑教练的催化作用，帮助企业将 CEO 愿景转化为组织级能力，最终实现从“个人领导力”到“系统生命力”的跃迁。

表 2 任务拆解三化原则

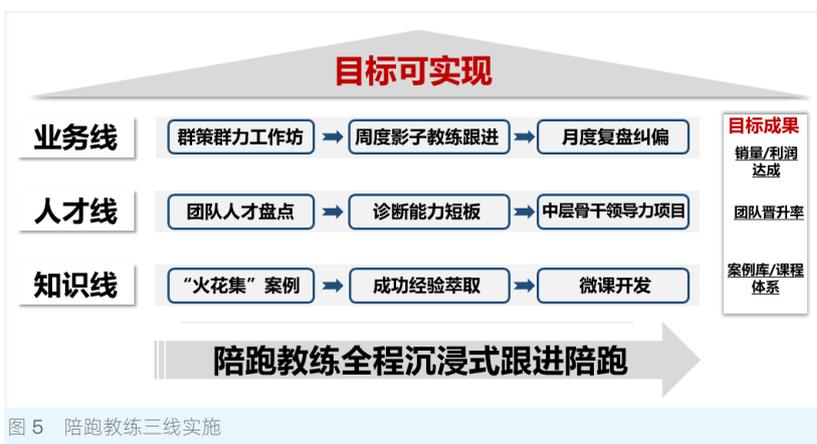
原则	定义	工具
颗粒化	战略目标→可执行动作	三级任务拆解法（年→季→周）
标准化	建立可复制的执行范式	端到端 SOP+ 关键节点控制
数据化	实时监控与动态纠偏	战略仪表盘 + 红黄绿灯预警

表 3 九宫格人才评估法

胜任力 \ 绩效	高绩效	中绩效	低绩效
高胜任力	明星型 (重点培养)	高胜任中坚型 (激励发展)	问题型 (关注改进)
中胜任力	中坚型 (保留激励)	稳定贡献型 (持续观察)	待改进型 (辅导优化)
低胜任力	熟练型 (保持稳定)	边缘型 (调整岗位)	淘汰型 (优化调整)



图 3 关键里程碑四要素



二、陪跑教练五大核心能力释义

见图 4

1. 业务翻译力 (Business Interpretation)

将业务语言转化为陪跑教练行动，如建立“市场占有率→客单价→终端铺货率→销售技能”的传导链条。

2. 动态干预力 (Dynamic Intervention)

基于敏捷开发的“双周冲刺”机制，通过 PDCA 快速验证假设。

3. 经验产品力 (Knowledge Productizing)

运用知识转化模型实现组织经验沉淀。

4. 场域构建力 (Field Building)

创建心理安全的共创环境，如启动庆功宴愿景法。

5. 战略价值呈现力 (Value Demonstration)

将隐性成果显性化，通过可视化数据成果精准传递战略价值。

第三部分 - 陪跑教练实践案例分享

一、案例背景与业务痛点

某集团公司蛋品事业部连续 6 年市场占有率第一（事业部利润贡献占

比 60%），但面临成熟市场增长瓶颈：

1. 产品结构单一（传统鲜蛋占比 82%）

2. 渠道渗透饱和（商超 / 农贸覆盖率达 95%）

3. 人才断层风险（管理层占比 12%）

陪跑目标：2024 年二季度销量 2000 吨（同比 +15%），利润 220 万元。

二、陪跑教练三线实施

见图 5

（一）阶段 1：团队人才盘点

1. 评估维度：业绩表现（30%）、岗位胜任力（30%）、价值观匹配（20%）、抗压能力（20%）

2. 工具应用：北森测评系统识别高潜骨干

3. 输出成果：九宫格矩阵锁定 3 名区域经理储备人才，51 人入选（5 年以上司龄者 90%）公司中层骨干领导力培养项目

（二）阶段 2：GE 群策群力工作坊 (Work-Out)

1. 关键动作与产出

2. 典型创新策略

(1) 社区团购“满 20 减 5”裂变方案（拉动销量 23%）

(2) 叶黄素蛋品包装升级（客单价提升 18%）

（三）阶段 3：敏捷复盘与创新

1. 影子教练机制：每周 13 项指标追踪（如客诉响应 < 4 小时）

2. 世界咖啡复盘法：提炼 27 项流程优化点（如配送时效提升 35%）

3. 项目创新：

(1) 创新 1：中层骨干领导力培养项目

• 培养模式：9 模块线上学习 + 业

务场景实战（如新渠道开拓）

- 团队公约：制定周学习打卡与作业互评规则
- 核心产出：3项SOP手册（终端陈列、价格谈判、危机预判）
- 成果：9人晋升管理者（1名总经理），岗位胜任周期缩短40%
- (2) 创新2：“火花集”案例库
- STAR模型应用：萃取52个场景案例（示例）：
 - 背景：商超竞品推出优惠活动
 - 还原：竞品优惠活动执行细则
 - 行动：24小时内推出“卖鸡蛋送小鸡”
 - 结果：周复购率提升42%
 - 应用价值：52个案例使新员工培训周期从6周压缩至3.5周
- (3) 创新：微课开发
 - 开发模式：场景驱动、流程管控
 - 一点一页：每个知识点匹配1页操作指南（如社区维系四步法）
 - 十分钟法则：碎片化学习（晨会/午休）覆盖90%员工
 - 10分钟课程矩阵（示例）：见表4
 - 产出：10门技能课+8名认证内训师，知识复用率提升65%

三、案例成效验证

(一) 陪跑项目核心成果（表5）

(二) 管理启示：

1. 启示1：战略协同——从支持者到共创者
 - 陪跑逻辑：业务目标（2000吨）→能力缺口诊断→策略共创（257条）→对赌承诺
 - 关键突破：通过城镇会议实现资源匹配率92%，消除执行层信息差
2. 启示2：知识沉淀——从个体经验到组织经验萃取
 - 转化路径：

表4 10分钟课程矩阵（示例）

课程主题	开发人	应用场景
社区维系四步法	金牌销售张某	团购渠道开拓
商超陈列口诀	区域经理王某	终端视觉营销

表5 陪跑项目核心成果

维度	指标	结果
业务增长	销量达成率 / 利润达成率	108%/110%
	投产比下降	3个百分点
组织进化	管理者晋升率	17.6% (9/51)
	流程优化点	27项
组织经验沉淀	可复制案例 / 标准化课程	52个 / 10门

- 场景萃取：STAR模型提炼52个实战案例
 - 课程转化：10分钟微课降低传播成本
 - 有效传播：8名内训师年授课量超200小时
3. 启示3：领导力跃迁——从管控式管理到承诺式领导
- 机制设计：团队承诺、决策授权
 - 团队承诺：14项对赌条款（重点把控具备娱乐性和可实现，落实“三不”原则：不罚款、不走人、不降职）
 - 决策赋权：89%行动计划由执行层自主制定
 - 长远价值：高潜人才晋升周期缩短1.8年

(三) 结论

案例证明，HRBP向陪跑教练转型可通过战略穿透、知识沉淀、领导力重塑实现组织能力升级。其本质是将人力资源动作转化为业务增长杠杆——以2000吨销量目标为起点，通过257条策略拆解、52个场景案例沉淀、10门微课开发，最终达成投产比下降3个百分点与57%利润增长。

这为传统HR突破“支持者困境”提供可复制路径，亦为VUCA时代组织进化提供新范式。

第四部分 - 对未来的思考

一、陪跑教练模式的进化方向

(一) 人机协同陪跑系统

- 动态画像：通过AI分析周报情绪关键词（如“压力”出现频次>3次/周触发预警）
- 虚拟陪跑：元宇宙沙盘模拟关键战役（如社区团购突击演练）

(二) Z世代管理范式革新

- 游戏化设计：将销量目标拆解为“蛋品专家”勋章体系，达成阶段目标解锁权益（如培训名额）
- 即时反馈：接入钉钉API推送分钟级成长报告（如“您今日客户拜访量超团队均值23%”）

(三) 组织边界突破

- 产业链赋能：从服务业务团队扩

展到经销商精益管理（如库存周转率提升算法）。

结束语

在 VUCA 时代背景下，企业战略执行与组织效能提升的需求日益迫切，传统 HRBP 模式已难以满足业务敏捷性与人才价值深度挖掘的要求。本文详尽展示了 HRBP 向陪跑教练转型的可行性与必要性：这一转型并非简单的角色叠加，而是通过重构人力资源管理底层逻辑，将“业务支持者”升级为“战略共创者”，最终实现组织业绩的系统性突破。

研究表明，陪跑教练模式的核心价值在于“三个重构”

(1) 价值定位重构：五部曲模型使业务目标与组织能力动态对齐。

(2) 人才发展重构：从供给驱动转向需求牵引。

(3) 组织协同重构：将管控式执行转化为自驱式共创，激发团队内生动力。

然而，陪跑教练模式的推广仍面临现实挑战：一方面，HRBP 需突破专业壁垒，掌握业务诊断、数据分析 and 敏捷干预等跨界能力；另一方面，企业需构建配套机制（如决策授权、知识管理系统）以支撑陪跑模式的持续运行。未来研究可进一步探索数字化转型下的陪跑模式创新，如通过 AI 技术实现员工能力动态画像、利用元宇宙技术构建虚拟陪跑场景等。此外，不同行业、规模企业的适配性验证以及陪跑教练能力认证体系的标准化建设，也将成为重要研究方向。

本篇责任审校：李明蔚

参考 / 注释：

1. 殷海江. 私董陪跑就是战略实现. 电子工业出版社. 2023.
2. 美国创新领导力中心 (CCL) 组织教练手册.
3. (美) 克里斯托弗·F·阿川, (美) 罗伯特·N·罗瑟尔著. 卓越领导力 - 理论应用与技能开发 第4版. 北京. 清华大学出版社. 2010.
4. 彼得·霍金斯. 高绩效团队教练. 北京. 中国人民大学出版社. 2018.
5. 戴夫·尤里奇. 人力资源转型 - 为组织创造价值和成果. 北京. 电子工业出版社. 2016.
6. 刘永中, 陈晓燕. AACTP 国际注册行动学习促动师认证课程资料. 广州.
7. 某集团公司. 年度经营报告 (内部资料). 2023.