

海江私董学院专栏 | 实践探索

基于私董陪跑模型的某企业陪跑实践与思考

王玥茗

一、陪跑项目客户背景

（一）某企业的战略转型需求

某企业成立于 1996 年，总部位于新疆乌鲁木齐，是一家以信息与通信技术为核心的高新技术企业。公司业务涵盖数字城市系统服务、算力中心与云计算服务、通信技术服务、运营商增值服务等多个领域，涉及安防、通信、云计算、大数据、物联网、信息安全、人工智能等多个应用场景。

作为中国数字基建领域的领军企业某企业面临三重挑战：

- 1. 技术迭代压力：**AI 算力需求爆发增长，需要布局国内外数字基建；
- 2. 组织能力瓶颈：**公司经历从发展到上市的过程，面临管理人才断层，领导力低下、跨区域团队协同效率不足；
- 3. 业务模式创新：**从传统通信工程向“算力租赁+数据服务”转型，面临把握创新焦点，实现第二曲线跳跃，同时进行系统性支撑；

摘要：本文以某企业发展中遇到瓶颈后应用基于私董陪跑模型为框架，运用组织教练技术，结合 BLM 模型采取高管教练澄清战略目标、运用组织教练进行关键任务穷尽、团队动态匹配，运用九鼎领导力模型进行领导力赋能等方法实现了某企业的战略转型，探讨私董陪跑模型如何助力企业实现从战略转型到完成关键任务全过程。在陪跑过程中如何融入组织教练技术发挥协同效应，赋能团队提升个人领导力、团队领导力和组织领导力。为企业实施战略转型提供从理论到实践的系统性解决方案。

关键词：私董陪跑；组织教练；BLM 模型；战略转型；九鼎领导力模型；绩效改进

二、文献综述

（一）私董陪跑教练模型

私董陪跑教练模型是殷海江博士于 2016 年提出，并于 2023 年出版《私董陪跑就是战略实现 - 由此踏上产业冠军之路》，私董陪跑模型基于企业战略实现，形成陪跑教练五步曲，归纳为“CEO 使命—战略规划—关键任务—匹配团队—跟进陪跑”，在陪跑中将 BLM 模型作为理论框架，同时融入个人教练、团队教练和组织教练技术，通过跟进陪跑实现企业战略。

（二）组织教练的缘起与发展

教练的实践与理论缘起 20 世纪 80 年代，发展融合了心理学、领导力发展与组织行为学等多学科精髓。早期受体育教练启发，管理学界将“教练”概念引入企业情境，旨在通过对话技术激活个体潜能。

1990 年代，托马斯·伦纳德创立专业教练体系，推动教练技术职业化进程。

2000 年后，系统思维与复杂性理论的应用使组织教练突破个体发展局限，转向团队协同与组织文化重塑。

国际教练联合会（ICF）等机构



王玥茗老师
——九鼎领导力陪跑教练

- 私董陪跑就是战略实现认证教练
- 26 年企业人才赋能培训经验
- IPP 国际绩效改进师、绩效改进全国优秀实践者
- 长江商学院 EMBA 工商管理硕士
- 6Ds——将培训转化为商业结果授权导师

- 古贺报联商授权认证讲师
- 美国情商——高情商经理人版权讲师
- 高效管理者的五项修炼等十二项自主版权
- 国家能源、天康生物、中国联通、中国人保、立昂技术等多家企业长期特邀讲师
- 曾任：中国石油乌鲁木齐石化总厂热电厂宣传科长
- 曾任：立昂技术 营销总监兼常务副总
- 曾任：中国平安（500 强）销售经理、金牌培训师
- 曾任：中国贷款集团 首席运营官兼人力资源总监

曾经连续服务中国联通公司 10010、销售公司及营业厅服务领导力 7 年时间，曾连续服务国家能源领导力项目 6 年时间；曾连续服务立昂技术 10 年时间；

的标准化建设进一步推动了行业的专业化发展。VUCA 时代下，教练发展个人教练、团队教练和组织教练，其中组织教练演变为战略变革工具，整合行动学习、团队动力等模型，形成包含个人领导力发展、团队效能提升及组织文化转型的三维干预体系，成为现代组织应对不确定性的核心方法论。

（三）IBM-BLM 模型研究

IBM-BLM 模型源自 IBM 公司在服务企业客户过程中，整合全球战略

最佳实践，创新的提出 BLM 模式，该模型是私董陪跑模型的核心模型之一，通过运用组织教练陪跑过程中，教练和客户需要从市场分析、战略意图、创新焦点、业务设计、领导力与价值观、关键任务、正式组织、人才、氛围与文化等各方面进行共创式教练工作坊，帮助经营者和管理层在企业战略制定和执行的过程中进行系统的思考、务实的分析、有效的资源调配及执行跟踪。在这中间强调价值观是基础，领导力是根本，关注战略与执行的一致性。

（四）领导力理论的动态演进

领导力理论从特质理论、行为理论向情境理论发展，当前更强调“动态情境领导”——即领导者需根据环境变化快速调整策略。如在数字化转型中领导者需平衡技术创新与文化变革，推动组织韧性提升。

综上，在私董陪跑的全过程中，基于 BLM 模型框架的价值在于通过结构化框架将领导力理论工具化，提供了从战略设计到文化落地的系统性方法论，弥合了领导力理论与企业实践之间的鸿沟。私董陪跑五步曲一方面着重于机会捕捉、业务架构规划、关键任务部署解决企业高质量产品力的提升，一方面运用个人教练、团队教练和组织教练解决企业高质量组织力的提升，通过高质量的产品力和高质量的组织力拧麻花，从而助力企业实现战略上的飞跃。

三、案例解析

（一）组织教练与 BLM 模型在某企业的理论适配性

1、通过分析我们发现 IBM 业务领先模型（BLM）的四大核心模块与某企业的战略转型实践高度契合：

战略侧（市场洞察→创新焦点）：匹配公司“第二曲线”战略，如 IDC 业务突破，AI 算力及数字基建领域作为企业新的增长点；

执行侧（关键任务→组织匹配）：解决网维部成本失控（2017 年阿米巴改造）及干部梯队断层（2018 年-2020 年 EMBA 成长营）等。

2、组织教练技术：通过团队共创“目标分解 - 反馈改进”循环，某企业网维部离职率下降，形成教导型组织；

(二) 私董陪跑在某企业的具体实践和启示

1. 某企业的创新过程

团队陪跑某企业多年，复盘某企业的发展历程，可以看到某企业始终做到了敏锐商业洞察，实现了战略正确。

(1) 某企业在差距分析和市场洞察做了如下举措：

市场洞察：匹配公司“第二曲线”战略，董事长深入分析市场的政策红利和技术发展趋势，确定了 AI 算力及数字基建领域作为企业新的增长点；

差距分析：公司认为传统的监控和维护业务不足以维持公司的健康发展，构建了“AI 算力 + 算力租赁 + 云计算 + 数据中心”的完整业务矩阵。通过“3+8”战略布局(覆盖西南、华南、华北三大核心算力中心及八大枢纽节点)，成为区域数字化转型引擎。

A. 给私董陪跑组织教练的启发

a. 把握机会差距，通过差距入手至关重要

私董陪跑教练可以通过存量增长靠执行，增量增长靠创新的战略帮助客户进行差距分析，引导客户做出正确选择。

b. 在差距分析中，私董陪跑教练可以和公司 CEO 讨论三个问题：

- 第一个：企业有哪些机会差距和业绩差距？
- 第二个：哪些差距最重要？为什么？
- 第三个：形成差距的原因是什么？

c. 教练寻找差距的步骤包括四个：

- 第一步讨论目标：面对未来 3~5 年的业务发展，识别目前业务上存在的的关键的机会差距。
- 第二步问题聚焦：回顾公司设定的战略目标，在一些关键的绩效指标上是否存在差距？与行业内主要的竞争对手相比，在哪些方面我们存在差距？
- 第三步寻找机会：公司存在哪些市场机会？
- 第四步聚焦痛点：哪些是最关键的差距？考虑结果性大的差距尽量具体和量化。

d. 市场洞察的关键举措：

市场洞察需要从环境驱动力、市场定位框架、问题聚焦（宏观分析、客户分析、竞争分析入手）、企业的核心竞争力开展；

目标是解释市场上正在发现什么以及这些改变对公司意味着什么？关键就是从宏观到微观确认产业容量、赛道情况、客户定位和市场总额，从而确定创新焦点。

市场洞察是战略的一，这个不对，剩下的战略意图、创新焦点、业务设计均为零。

(2) 某企业在创新焦点与业务设计做了如下举措：

1) 与头部企业深度合作

与华为、字节跳动等头部企业建立技术及场景落地的深度合作。通过领算云平台推出 DeepSeek 系列模型部署服务，实现分钟级大模型应用落地，显著降低企业 AI 技术门槛。

2) 海外数字基建机遇

已在中东、东南亚、南美等新兴市场布局数字基建业务。这些区域数字化转型需求旺盛，形成新的增长点。

A. 给私董陪跑教练的启发

a. 开展创新焦点工作坊：

企业创新有两类：一类是关注成本的运营型创新，一类是关注成长的业务模式创新（包括产品服务和市场创新），私董教练可以帮助企业分析 H1、H2、H3 业务，进行创新焦点设计：

① H1 核心业务是成熟业务，是目前收入与利润的主要来源。某企业主要是传统的网络维护、通信工程、智慧城市的软件工程等。

② H2 是成长类的业务，属于增长业务，是市场增长和扩张机会的来源。某企业核心是 IDC。

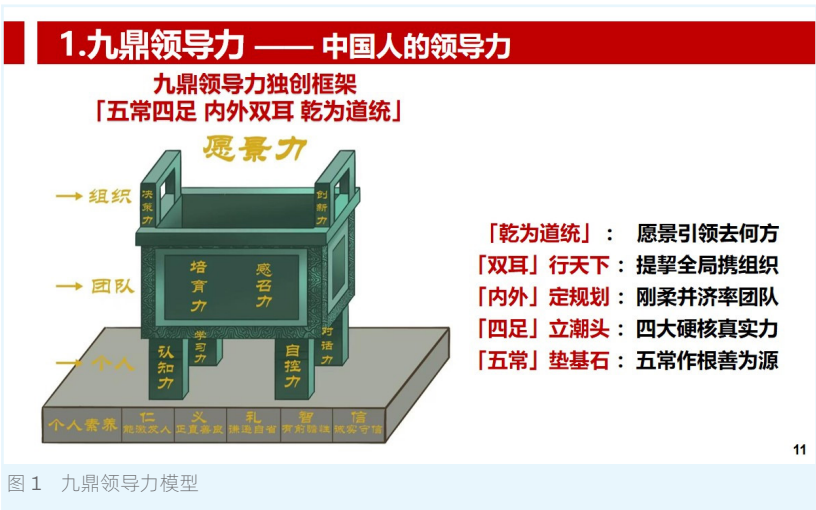


图 1 九鼎领导力模型

表 1 五个问题

项目名称	现有业务设计	期望业务设计
选择客户	谁是你的客户？	
价值主张	怎样实现竞争优势？	
价值获取	怎么获利？有其他的盈利模式吗？	
活动范围	经营活动中的角色和范围	
价值增值	怎么建立持续的利润增长？ 在价值链中的角色	
风险管理	有哪些潜在的风险？怎么管理的？	

③ H3 是新进机会。需要验证业务模式，论证可能性，能力和价值，播种成长的机会。某企业主要是布局 DeepSeek 以及海外市场等。

b. 开展业务设计工作坊：

作为私董陪跑教练我们需要运用组织教练技术通过团队共创帮助客户厘清五个问题：见表 1

2. 某企业的创新复盘

A. 进行了机会识别与差距分析

• 方法论：数据驱动差距分析三步法

• 量化对比：对比行业 TOP3 企业人均产值，发现运维团队效率差距；

• 根因挖掘：通过高管教练对话，识别站长“重技术轻管理”思维定式；

• 机会锁定：政策红利分析确定 AI 算力为 H3 级创新业务。

B. 创新焦点与业务设计

双轨创新模式：

• 运营创新：运维成本管控（2016 年分站点独立核算）；

• 业务创新：与华为、字节跳动等企业建立技术及场景落地深度合作。

3. 基于关键任务穷尽进行团队匹配

私董陪跑的核心目标是将战略蓝图转化为具体的行动计划，并为每项任务匹配最合适的团队，在 5 年陪跑

过程中我们重点使用以下三个方法：

(1) 任务穷尽法：通过“战略一目标一任务”三级拆解，确保某企业战略执行过程中没有任何遗漏；同时必须符合所有关键任务均为了战略实现，否则就不是关键任务的标准；

(2) 人才画像匹配：为某企业相关单位构建了一个包含“绩效一能力一潜力”三个维度的模型，以精准匹配人才。在此我们可以采取人才九宫格的方式确定人才分类并进行分级管理，确保企业打造高效的组织力。

(3) 提升系统领导力：基于九鼎领导力模型（图 1），三大维度锻造领导者“鼎型能力体”

A. 个人基石（鼎足）：认知力（战略洞察）、学习力（知识迭代）、自控力（情绪韧性）、对话力（冲突化解）

B. 团队效能（鼎腹）：培育力（人才孵化）、感召力（愿景驱动）

C. 组织引领（鼎耳）：决策力（风险预判）、创新力（破局重构）、愿景力（生态布局）

D. 整体生态：愿景力（组织氛围）我们为某企业运用组织教练技术陪跑了四大类领导力项目：

①陪跑项目 1：

聚焦某企业网维部，发现各中心维护站站长不会教导人、培养人、教练人，基于关键任务无法完成的关键

痛点就是各个中心站站长的能力极其欠缺，解决方案是网维部最需要的是教导型团队。连续两年为某企业网维部培养了一批优秀的中心站站长和各分站点站长。过程中运用了行动学习、团队教练、组织教练等多种形式实现了培养优秀站长的任务，从而确保网维部的关键任务落地，实现了网维部年度战略目标。

②陪跑项目 2：

聚焦网维部利润指标始终完成不了的问题，发现关键是经营者没有成本意识。感觉预算始终不够用，加上运营商支付的维护费用又在持续下降，要求持续提升。通过关键任务穷尽法，总结为赋能各级站长的财务成本核算能力对于任务完成至关重要。

我们连续两年为某企业的网维部提供类阿米巴经营的陪跑项目，用组织教练的方式赋能加行动学习帮助某企业网维部管理者提高了成本意识，生成了新的分站点独立核算的经营制度，缩小了运营单元。

③陪跑项目 3：

通过关键任务穷尽法，我们陪跑某企业网维部实施了导师带教项目，生成了员工转正手册、员工成长手册、员工带教手册等一系列手册，通过每年一个关键任务穷尽和组织教练陪跑的方式帮助某企业网维部在关键任务落地方面做出了贡献。

④陪跑项目 4：

2017 年某企业上市后遇到的最显著的问题是缺乏中高层管理干部。导致了公司在并购和发展的过程中极其缺后备力量。

这时候完成关键任务就需要匹配合适的团队，在规定的时间内培养足够多的合格人才，我们通过人才画像及人才测评选择公司的高潜人才，通过导师带教、内训师培养、后备干部 EMBA 成长营、关键人才成长营和新

员工成长训练营五条线进行培养，过程中使用测评、教练、共创、培训等方式对五条条线进行赋能陪跑。

最终输出 18 名合格人才，同时搭建了从新员工到关键人才、从后备干部到管理中层的整体团队，为实现关键任务奠定了团队基础。

4. 基于关键任务穷尽进行团队匹配的复盘

从战略层、目标层、任务层层分解；基于目标进行人才匹配：如使用九宫格模型 2018 年选拔 30 名高潜人才进入 EMBA 成长营，持续两年项目 60% 高潜人才晋升为中层；

5. 全流程陪跑与动态调整

里程碑管理：项目里程碑是实现战略非常关键的过程节点，必须全程把控；基于实际情况设置月度、季度战略复盘节点，以评估关键任务的进展；在某企业教练陪跑的项目中我们按月进行复盘，评估关键任务的进展，同时确保过程不走偏。

领导者行为校准：通过教练对话，帮助高管调整决策风格，以适应战略执行的需要，在某企业赋能项目中我们首先做了一对一测评出具了测评报告，并且给每位管理者提供了测评报告，同时督促每位管理者制定了领导力发展计划，同时用组织教练方式帮助网维部重新完善了薪酬体系和绩效考核制度，解决了企业最棘手的发展问题。

（三）组织教练技术在某企业陪跑项目中的协同应用

在私董陪跑中，我们每一个工作坊都运用组织教练技术让学员通过共创找到答案，在引导学员实现创新确保陪跑效果起到关键作用。随着 AI 时代的进一步发展，组织教练技术会占据更加重要的位置，因为知识的获得变得更加容易，只有基于战略高度的个人教练、团队教练、组织教练才能够引导经营者找到正确的方向；

（四）应用私董陪跑方式帮助某企业实现战略转型

基于私董陪跑框架与陪跑的有效性，某企业分部门分阶段采取了不同的陪跑模式，最终实现了陪跑期间营收持续增长，业务矩阵覆盖三大算力中心及海内外市场。

通过基于私董陪跑模型陪跑，某企业实现了：

- 产品力：通过机会差距分析布局 AI 算力新赛道；
- 组织力：运用人才九宫格模型匹配关键岗位；
- 动态校准：按月战略复盘确保“3+8”算力网络落地。

四、结论与展望

（一）结论

1. 私董陪跑模式能够形成战略闭环管理，而 BLM 模型为这一过程提供了结构化的框架；

2. 组织教练技术是突破执行瓶颈的核心杠杆，它能够有效提升组织的

执行力；

3. 某企业的实践验证：私董陪跑实现“战略 - 执行 - 人才”三位一体联动，其经验对科技型中小企业具有普适价值。

（二）展望

1. 技术赋能：随着 AI 工具的进一步应用，企业将能够提升机会洞察的精准度，例如预测市场拐点，从而更好地把握市场机会；

2. 组织进化：企业将构建灵活高效的‘柔性组织’，以迅速适应外部环境的变化，保持组织的敏捷性和竞争力；

3. 文化重塑：通过陪跑传递“快速试错、动态调整”的执行理念，企业将能够培养出更加开放和适应性强的企业文化。

本篇责任审校：李静

参考 / 注释：

1. 私董陪跑就是战略实现 . 殷海江 2023 电子工业出版社 .
2. 美国创新领导力中心 (CCL) 组织教练手册
3. 卓越领导力 - 理论应用与技能开发 第 4 版 (美) 克里斯托弗·阿川, (美) 罗伯特·N·罗瑟尔著 2010 北京 清华大学出版社
4. 高绩效团队教练 彼得·霍金斯 2018 北京 中国人民大学出版社
5. 领导力 - 如何在组织中成就卓越 詹姆斯·M·库泽斯等 第七版 电子工业出版社
6. IBM 战略领导力手册 (IBM Strategic Leadership Handbook)