

独立教练专栏 | 实践探索

教练赋能企业人才发展

孙杰 杨海君

摘要：教练与辅导（Coaching and Mentoring）是企业中提升能力、管理绩效的关键机制。本文结合中国第一家上市软件公司的教练实践，探讨教练技术在企业中落地的价值与路径。实践表明，教练的艺术与科学可以被有效整合到组织及人才发展体系中，发挥积极作用。

关键词：教练；培养；文化；人力资源；人才发展；组织发展

东软集团（SH.600718）是行业领先的全球化信息技术、产品和解决方案公司，是中国软件产业发展的推动者，国家信息基础设施的建设者，国际化软件与服务的先行者和软件商业模式创新的探索者。东软集团成立于 1991 年，是中国第一家上市的软件公司，也是第一家通过人力资本成熟度模型 PCMM（People Capability Maturity Model）5 级认证的中国公司。

人力资源是影响公司战略达成的核心要素之一，要打赢持续性的人才战争，公司在“以人为本”的理念指导下，不断适应外部变化，激发员工潜能并加速成长。教练文化和嵌入教练辅导的人才发展机制在管理者的关键成长阶段起到了赋能作用，也为企

业在动态环境中实现战略目标提供了坚实的支撑。

一、支持高速成长期的领导力提升与领导者心智拓展

东软来自大学校园，“导师制”很早就在新员工培养和骨干员工发展计划中广泛应用，对于组织融入、知识技能和经验的传承起到重要作用。随着公司的业务规模的迅速扩张，人员也随之快速增长，领导者面临着新的挑战。2004 年公司引入“美国领导管理发展中心”（LMI）的教练项目，从态度和行为的改变着手，来发展个人领导力并达成期望的目标。这也是我们首次接触到“教练”这一概念，



孙杰

- 高级经济师
- 东软集团高级人力资源顾问
- 东软金牌领导力教练及教练督导
- ICF 国际教练联盟认证 PCC 专业教练
- 国家二级心理咨询师



杨海君

- 东软集团人力资源部副部长兼人才卓越中心主任
- 东软教练俱乐部理事，金牌领导力教练
- ICF 国际教练联盟认证 PCC 专业教练
- 国家二级心理咨询师
- 行为风格测评教练

了解到相较于导师的指导和分享，教练更多是以发问唤起学员（客户）的自我反思和深度觉察，进而激发潜能并直面挑战，创造出新的可能，同时这对于学员与内在自我以及学员之间的深度联结起到奇妙的催化作用。

先期参与的高管学员们给出了积极反馈并引起不小的反响，大家表示教练旅程对个人突破和团队变化起到良好的促进作用。此后教练项目成为继导师制后的一项重要投资，很多优

秀的导师也参与学习并在工作中使用教练技术。公司开始安排从总经理向下逐层覆盖，推进教练式领导力的学习与实践。2008 年，东软开始送出第一批内部教练参与 LMI 的教练认证，学习并内化这套系统。内部教练兼有业务领导者和 HR，由此进一步扩大了面向内部管理者的教练覆盖率。几年下来，“教练”在内部形成了共同语言与价值认同，也为后续教练文化的良性发展奠定了坚实基础。

二、基于面向新世代的管理反思，教练进入人才发展项目

当 90 后进入职场并成为主力，很多管理者直呼搞不懂这一代的年轻人。他们抗拒层级权威、渴望即时反馈、更追求工作意义，与过往管理者熟悉的职场人特点形成鲜明对比，而流失率增高、过往激励手段不再有效也影响了更高业务目标的达成。

“为什么不直接告诉他们呢？”

“因为他们不听啊……”

当更多人意识到教练的好问题是“开启智慧的光”，根据学员和当下情景的不同，“润物细无声”或者“高支持高挑战”可以成为更有效的互动方式，教练开始成为领导风格的必要元素之一，更多人才发展项目也开始纳入教练辅导。

平衡控制与自主。例如新经理转身计划中，有专业教练加入的三方沟通（新经理、直接上级、教练）通过对话方式帮助新经理更新角色认知，以提问促进对标与反思。教练在新经理转身窗口期以一对一教练、小组学

习、共修、复盘等形式给与坚实的支撑。在教练式领导力培养项目中，高自尊高敏感的 90 后经理人展现出卓越自我反思与自我更新能力。业务领导者也有意识地从指令管控到更多倾听、而非直接传授经验，给员工更多决策背后的输入，赋予员工决策参与权。而新经理也在无形中建立起面向团队的平等沟通与员工辅导意识，建立起良性循环。

联结组织目标与个体价值。例如：面向后备梯队建设的助航计划，项目设计从战场锚定出发，邀请高管制定靶向任务，开放给高潜员工进行报名。经过双向选择后，高潜员工会被聘用为负责这一项目的高管的助理。一方面加入主战场负责靶向任务有效激发了学员的“成就感”，满足对“意义”的渴望，另一方面在项目周期内（通常为 1 年），公司会为项目中的每一位助理配备教练资源，支持业务领导和学员共同厘清挑战和作战路线，并允许过程中的“按需补给”导师培训和教练辅导支持，支持他们在实际历练中不断拓展认知并突破挑战，保证结果达成。

教学相长。引入教练元素的培养项目，不只学员自身发生了变化，承担教练职责的领导者其领导模式及认知等也得到了更新。这就再度强化了组织对于“教练”的信心。

三、快速变化的时代，教练在团队与组织层面发挥作用

随着外部环境的急剧变化与技术的发展，知识获取越来越便捷，学习

形式也越来越多样化。然而组织的成功绝不是个体成功的简单累加，原有的成功模式也难以复制新的成功，这就更需要在团队层面乃至组织层面有意识地构建发展策略，以契合新时代的发展速度。教练开始整合不同组织发展模型在更深层面做出贡献。

例如：面对外部变化战略目标与共识性如何？如何帮助组员形成清晰且一致的认知？如何实现战略目标的落地，具体路径如何？团队文化与协作如何实现？教练围绕“一幅画、一颗心、一场仗”支持事业线的愿景探索、团队凝聚和关键战役；在业务领先模型下围绕战略与执行激发团队智慧碰撞；在全景领导力中显化团队动力并引发变革思考……教练护持的高能场域帮助更多卡点实现转化，团队共创的方式也带来了超越个人智慧的解决方案，业务部门对教练项目的需求也开始增加。



图 1

四、教练文化落地生根的五个要点

“如何在企业中培养教练文化”是教练同侪的高频问题，然而这并不是教练开始的地方。“BLOOM”是实践中萃取的模型，可以作为教练文化落地的总结。

(一) 教练在组织中的演进与业务发展课题密切相关 (Business)

能够陪伴组织、个体找到并实现价值，是很多教练同侪的期待。内部教练同样渴望能够在企业进化中做出贡献。个体教练和企业内部教练异曲

同工：个体教练需要走进个体的心流状态，企业内部教练也需要走进组织的心流状态；个体教练需要有效识别个体挑战情景、内在逻辑和深层动力；企业内部教练需要清晰了解业务发展逻辑、行业发展趋势态势、组织行为中的群体动力状态等，才能踏入组织自己的“心流”。^[1]

相较于从内部个人客户入手做付费客户转化，服务组织目标更能够创造出持续的贡献机会。这也意味着教练需要发展自身的业务敏感和内部生态构建能力。

(二) 持续学习并整合一切合适的资源 (Learning)

好的教练一定是个好的学习者，更是可多视角切换的敏锐学习者。内部教练需要持续学习先进的理念，在组织中严谨论证后，应用于组织实践，我们很多项目都是先学习、试点推演、再内化推广。分享甘地的名言：一个人找到自己最好的方式，就是在服务他人的过程中忘记自己。教练是服务个人、企业乃至社会发展的诸多技能之一，但并不是唯一。企业中越是能整合资源匹配不同场景、人群、课题，越是在复杂性中游刃有余，也更容易达成目标结果。

当然，我们依然需要在进入教练环节之前讲清楚什么是教练，以及教练的工作范围。

（三）匹配教练对象（Objective）

教练们都熟悉如何识别真正的教练对象。找到你的人可能只是“拜访者”：他没有期望或渴望做出改变，通常是另有打算或非常关注隐私的。也可能是“抱怨者”：有事要抱怨，而且渴望改变他人或事物来达成目标，但自己尚未准备好去做出必须的行动来取得渴望的成果，可能深信那个成果是不可能或太难达到的。而真正合适的教练对象是一个创造者，他已经准备就绪，愿意为了达成所要的目标做出努力。

企业内部教练对教练对象的识别需要更加精准，除了要识别意愿与动力，更需要了解角色的使命与驱动，从个体的心智上升到个体与组织融合状态下的心智发展。

每一段教练与教练对象关系都是独特的存在，内部教练首先要时时留心“保密”原则，随着教练的深入，可能会听到学员的离职计划、人际矛盾、关键项目信息等，考虑组织中提出教练需求的负责人的期待和学员个体的实际情况，基于道德准则的处理要更为谨慎。其次更需要构建基于教练对象整体的平衡框架，深入引导从个体的心智上升到角色心智到与组织心智合一，并重新下潜反哺至个体心智的升华。

尽管教练开始前会讲述教练的工作范围，还是会有个别内部教练客户希望通过教练“曲线救国”，以推动某些管理层面的问题升级或解决。随着有更多的业务领导者理解教练、学

习教练，这一现象会有所改善。然而管理客户期待是非常重要的，这将为教练项目的成功奠定基础。

虽然所有的教练内容都会被承诺保密，但共同的环境背景还是会让一部分教练客户有所顾虑，这也是某些情况下内外部教练共同合作的好处。

（四）教练文化的渗透需要构建更广泛的基础并持续运营（Operation）

我们在组织内推广基于成长性思维的组织理念，并坚定地在各发展专项中落地执行，同时将理念全面导向员工，建立成长性的教练文化。

2020年开始，为进一步扩大教练相关理念的传播，教练不仅仅作为提供给管理者的服务，内部教练们也秉持公益之心，自愿在更大范围内为前线员工提供免费体验服务。我们相信一个人在能够领导、激励他人之前，首先要能够领导、激励自己。公司人力资源部以“Better Leadership”为主题开设了“成长吧”，每周固定时间段面向员工开放一对一教练体验，所有的员工都可以申请预约教练对话。许多员工参与体验后，不仅解决了当下的问题，更对“教练”产生了好奇和兴趣，自己主动寻找相关的资源进行学习。

东软工会支持员工开展各种兴趣活动并组建员工自管理的协会，2021年“东软教练俱乐部”经过一年的酝酿正式成立，初衷是为教练爱好者们提供相互学习与交流的平台。俱乐部由来自埃里克森、创问、Coach8、墨乾等多个教练机构认证的教练们组成，以执委会方式推动运转，通过成长吧、微信公众号、教练案例等系列活动不

断推广教练文化并吸纳成员加入，欢迎所有的领导者、管理者以及广大员工在教练俱乐部中学习、成长、共同发展。

2023年，公司几位获得ICF认证的PCC教练共同参照国际教练联盟level 1标准开发“成长教练”系列课程，为教练项目交付做好人才准备，除了人力资源管理岗位的同事报名学习，我们也非常高兴地看到多位业务负责人和技术人才加入学习，并在自己的领域内应用教练技术。

（五）度量教练成果（Measure）

根本上说，任何培养类项目都要面对这一课题：如何度量成效。内部教练实践的度量对教练文化的推广、组织的长期发展更为重要。总结而言可以从以下方面考虑：

1、被教练学员的行为改善以及改善成果。

教练成果的度量应该设计在教练流程中，而非像培养项目一样在结束后度量。可以应用一些度量工具，如能量状态卡、思维下潜层次等，通过学员的自我总结、前后思维方式的对比和转变，主动践行新理念和习惯的养成、给团队带来的积极变化等等。当然教练也有机会在过程中观察并获得信息。我们看到资深销售打破“无法平衡”的限制，在家人最需要的时候回到身边；看到锁定在“技术”身份负责人终于挺拔自信地面对客户；看到年轻的管理者获得团队老资历下属的信任共赴战场；看到一直在“证明”的管理者终于“放下”投入变革新征程……

2、来自重要干系人的观察与互动状态。

通常上级被邀请进入教练项目，除了项目最初的三方沟通共识现状、期待和目标，也会加入中途检核和最终总结收获的环节，上级在日常工作中更容易观察到行为层面的变化，并给与及时肯定，促进放大成果。HRBP 也会被邀请参与支持和见证。通常在三个月的周期里，学员会显现不同程度的积极成果。从初期三方沟通中的激烈碰撞，到总结会上领导给出“喜出望外”的评价，还是“肉眼可见”下属成长的肯定，都会成为这一程富含回报的最好印证。

3、教练协议中目标的达成。

包括挑战任务和个人成长两个部分的跟进。教练不会代替客户解决问题，教练关注的永远是那个当下场景中的“人”，当“人”的思维得到拓展，破除限制性信念，开启新的探索，外部困难也将迎来新的解决方案。我们看到 90 后管理者带领团队单月破百万，看到澄澈思考后的管理者带队“单省过亿”，看到曾经对 KPI 讨价还

价的管理者 108% 完成年度目标，看到整合团队的敬业度变化……每一个数字的背后，都是“人”的新生。

4、个体教练对象在规划下一成长历程中的能量状态与合约高度。

通常教练对象在经历完整的教练流程后，度量可见质的改变，个体也将成为教练辅导的终身受益者。持续成长将是教练成效非常关键的信号，教练对象可能主动与内部教练建立长期合约关系。当教练观察到教练对象的个人成长循环上升以及教练合约高度的升级时，也是成效体现的重要信号。从建立项目合约到建立长期合约，从引导成长到自发成长并影响他人，教练效能将逐步成为动力源，不断扩大组织心流的涟漪，影响更多的人发生积极的改变。

总结

教练在东软已成为一种必要的角色，也是领导者发挥领导力的必要技能。通过开设标准教练课程，我们帮

助更多领导者掌握教练技术，发挥教练领导力，取得更高成就。同时教练文化也在组织中悄然扎根，不仅支持领导者的个体成长，也成为组织面向未来不可或缺的底层发展动力。

目前通过各类项目接受过教练辅导的员工有上千人，获得 ICF 国际教练联盟认证的教练 8 人，各种途径学习过教练技术的员工数十人。随着教练应用不断扩展于工作中的各个方面，相信未来必将在变革中持续贡献于人才成长与组织发展。

本篇责任审校：李静

注释：

1. “心流”（Flow）这一概念最早由匈牙利裔美国心理学家米哈里·契克森米哈赖（Mihaly Csikszentmihalyi）提出。他将心流定义为一种人们在完全沉浸于某项活动时所体验到的愉悦状态，这种状态下，人们会感到时间飞逝，体验到高度的专注和满足，在心流状态下能够达到最佳的幸福感和创造力。