

创问教练专栏 | 实践探索

企业案例：伊顿教练领导力赋能型组织的成功之路

伊顿国际

当传统企业还在为“管人”与“管事”纠结时，伊顿中国已用一场“静默革命”给出了答案——用“提问”替代“命令”，用“倾听”重塑协作。5年深耕教练文化，400名管理者全员“进化”，员工满意度创下96%的全球新高，更以国家级绿色工厂与智能制造“双料认证”领跑行业。

这背后，藏着怎样颠覆性的逻辑呢？

是工具更是基因：从“散点试水”到“系统落地”，伊顿将教练文化注入组织血脉。女性领导力项目让30%的参与者打破晋升天花板；跨部门教练俱乐部用“ACE提问术”撕掉职能标签；“三加一”同伴共修小组直击能力短板，评分跃升超2分；情景剧演练中，传统领导与教练型领导的对比震撼全场——原来，管理可以是一场双向奔赴的成长。

数据背后有温度：96%的员工满意不止是数字，更是2500小时年度教练对话沉淀的信任；业绩增长背后，是18%的管理者通过轮岗焕活组织生态。当“控制型领导”转身为“赋能者”，这家百年巨头证明：真正的硬实力，永远始于对人的唤醒。

教练在伊顿的应用范围



图 1

接下来，正文开始！

一起看伊顿中国在直播中的精彩对话……

听听他们是如何用“软实力”撬动“硬增长”？

一、从零到一：教练文化的萌芽与发展

主持人：作为伊顿中国教练文化的推动者，您能否介绍一下教练在伊

顿的发展历程？

包雪芸（亚太区人力资源副总裁）：“教练在伊顿的应用是一个从点到面的过程。2020年时，我们是以散点式应用为主，比如新任总经理的团队融入、年度管理层启动会等场景。当时每年大约有60位管理者参与，累计培训时间约500小时。

随着时间推移，越来越多的业务单元、工厂和职能部门开始应用教练。到2023年，我们已有400多名经理级以上的管理人员参与教练活动，年度

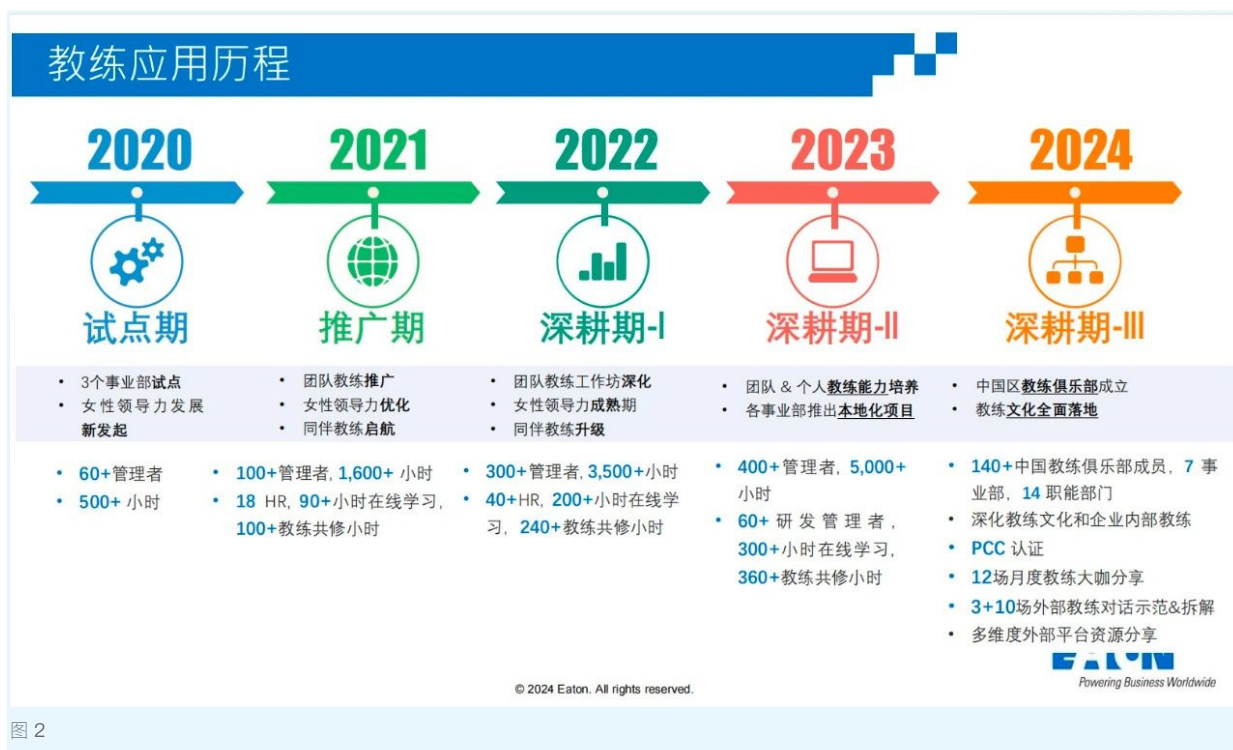


图 2

教练总时数达到5000小时。2024年初，我们成立了中国区教练俱乐部，标志着教练文化在伊顿的全面落地。”

主持人：是什么促使伊顿决定全面推行教练文化？

包雪芸：“这与伊顿的企业文化密不可分。伊顿是一家有着100多年历史的美国公司，连续7年入选《财富》杂志全球最受赞赏公司榜单，13次被评为最具商业道德企业。我们的CEO非常重视心力的培养，经常在给员工的信中谈及能源短缺、疫情等话题，引导大家从人本的角度思考业务。

教练恰恰能够帮助企业在形而上和形而下两个层面产生影响 - 既能提升经营业绩，又能提升员工的心力。

这与伊顿‘为提高人类生活质量和福祉而努力’的使命高度契合。”

二、核心项目：教练赋能的四大支柱

1、女性领导力发展项目（WIL）

主持人：请谈谈WIL（Women in leadership）项目的具体实施情况？

谭炜婧（中国及北亚区学习绩效经理）：“WIL项目已持续开展5年，累计培养了150位女性管理者。项目为期6个月，通过课堂学习、团队教练、工作坊等多种形式帮助女性领导者提升能力、建立自信、拓展职业选择。

项目设计基于三个C：Capability（能力）、Confidence（自信）和Choice（选择）。通过系统化学习提升核心领导力，培养积极心态克服自我设限，并帮助她们更全面地了解自己的潜力和发展机会。

我们数据显示，参与项目的学员中，31%获得晋升，12%实现岗位转换，留职率达到86%。更重要的是，超过50%的往届学员会回归项目担任女性大使，形成良性循环。”

2、教练俱乐部

主持人：教练俱乐部是如何运作的？

高然（伊顿亚太区组织与人才发

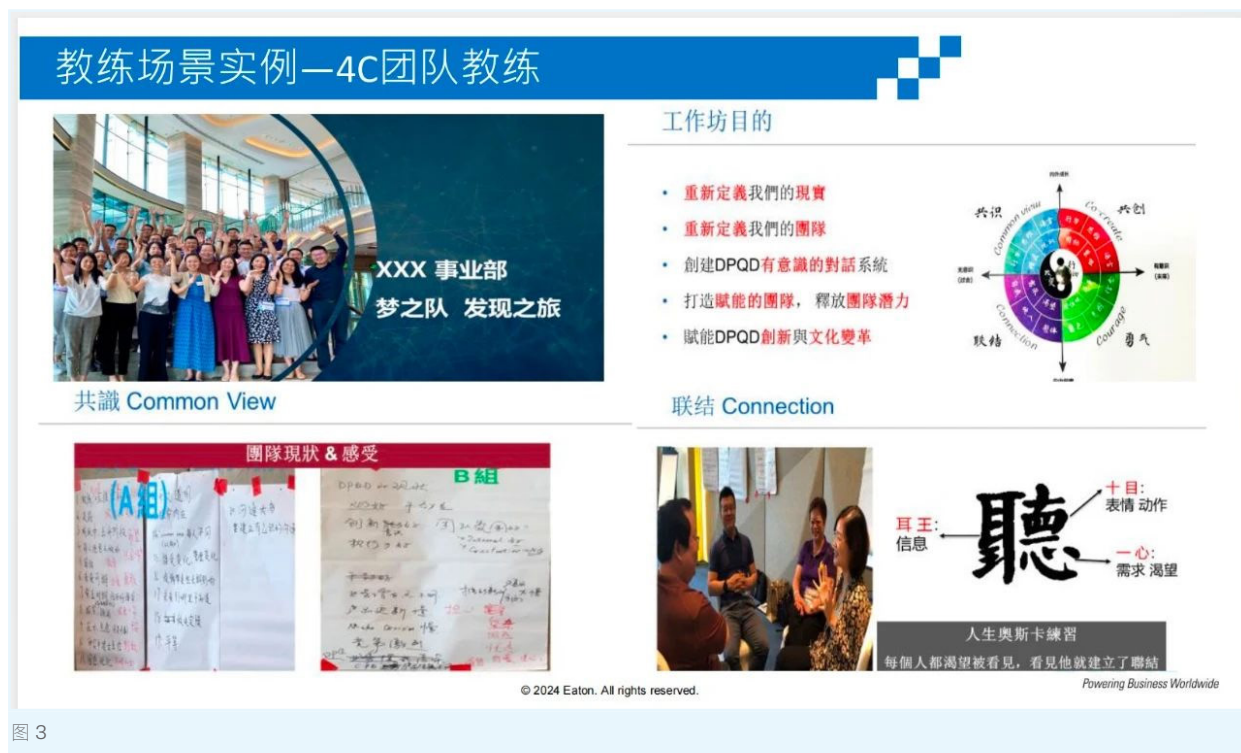


图 3

展总监): “教练俱乐部成立之初就收到 140 多位同事的主动报名。成员来自 14 个不同职能部门, 虽然 HR 是主力军, 但研发、销售、质量、市场、财务等各个部门都有代表。

我们根据教练水平将会员分为入门、基础、初见成效和熟练掌握三个层次。俱乐部提供 ACE (询问-聆听-赋能) 和 IDEA (相当于 GROW 模型) 两个核心工具, 帮助会员快速掌握教练技能并实践应用。”

我们根据教练水平将会员分为入门、基础、初见成效和熟练掌握三个层次。俱乐部提供 ACE (询问-聆听-赋能) 和 IDEA (相当于 GROW 模型) 两个核心工具, 帮助会员快速掌握教练技能并实践应用。”

3、同伴教练项目

高然: “同伴教练项目已开展 4 年,

经历了几次重要升级。最初是在亚太区 HR 团队试点, 后来扩展到研发经理群体。我们创新地采用 ‘三加一’ 或 ‘四加一’ 的小组模式, 即 3-4 名学员配备 1 名有经验的助教, 每月安排 1.5 小时线上学习和 2 小时小组共修。

这个项目效果显著, HR 团队学员的能力评分提升 2.4 分, 研发经理提升 1.8 分。现在这个模式已经在教练俱乐部推广, 成为标准化的培养方案。”

4、行知项目

主持人: 作为业务负责人, 您如何看待行知项目的价值?

李大为 (伊顿电器亚太区运营和销售负责人): “行知项目的核心是帮助管理者从传统型领导向教练型领导转型。在苏州基地的实践中, 我们通过工作坊、团队研讨、情景演练等方式, 帮助管理者掌握教练技能。

最让我印象深刻的是一次情景剧展示, 生动对比了传统领导和教练型领导处理问题的不同方式。这种实践性的学习帮助管理者真正理解和运用教练技巧。截至目前, 9% 的核心学员获得职位提升, 18% 参与多样化轮岗培养。”

三、经验启示: 可复制的成功要素

主持人: 对想要推行教练文化的企业, 您有什么建议?

包雪芸: “最重要的是找到公司的初心和员工工作的初心, 确保教练与业务深度结合。”

谭炜婧: “以满分投入奔赴下一场, 保持热情和持续性很关键。”

李大为: “第一, 认识到所有问题本质上都是人的问题和领导力的问

题。第二，项目活动要‘鲜活’，体现新鲜、活力，让人记住并受益。”

谢燕芹（伊顿亚太区 HR 总监、PCC 教练）：“要相信每个人都是有资源和价值的，都可以创造自己的现实。我们今天做的每一步都是在为人类集体意识努力。”

四、显著成效：数据与故事的印证

通过 5 年系统化的教练实践，伊顿中国在组织效能方面实现了显著突破，具体表现在以下几个维度：

1- 经营业绩的量化突破

销售业绩大幅提升：人均销售额实现跨越式增长，远超行业平均水平，部分事业部在中国 GDP 增速 5% 的背景下，依然保持 18% 的高速增长，在人员规模相对稳定的情况下，劳动生产率显著提升。

2- 员工发展与文化建设的质变

员工满意度创新高：“在最新一期的全球员工满意度调查中，每 100 名员工就有 96 名表示满意和非常满意”包雪芸介绍道，“这个数字不仅创造了伊顿中国的历史新高，在全球范围内也是领先的。”

包容性文化深入人心：包容性文化认可度达到 95%，较上期提升 2-3 个百分点，女性管理者比例持续提升，WIL 项目助力女性领导力发展，跨文化团队协作更加顺畅，组织氛围更加开放。

人才发展成效显著：核心人才保留率维持在较高水平，参与教练项目的管理者中，9% 获得晋升，18% 的管理者参与跨部门轮岗，促进组织活力。

3- 创新能力与可持续发展的双重认可

智能制造引领转型：苏州工厂获得国家级“专精特新”小巨人认证，多个生产基地荣获智能制造示范工厂称号，数字化转型项目成效显著，效率提升 30% 以上。

绿色发展成果丰硕：获得国家级绿色工厂认证，连续五年获得大苏州最佳雇主称号，可持续发展战略深入推进，环保指标全面达标。

4- 管理模式创新突破

教练式领导力普及：“通过行知项目等系统培养，我们的管理者正在从传统的命令控制型向教练型领导转变”李大为表示，“这种转变带来了管理效能的显著提升。”

协作机制优化：跨部门协作更加顺畅，创新项目数量年增长 40%，问

题解决效率显著提升。这些成果印证了：“教练文化不是一个简单的管理工具，而是组织进化的催化剂。它既能带来看得见的业绩提升，又能实现看不见的文化突破，这正是教练最独特的价值所在。”

• 伊顿的实践表明，教练文化能够有效促进组织转型和个人成长。

• 通过系统化的项目设计、持续的实践应用和文化融合，教练可以成为打造赋能型组织的有力工具。

• 正如主持人所说：“企业的尽头是教育，教育的尽头是公益。”

• 伊顿的教练之路，为我们展示了企业发展与人文关怀相统一的美好图景。

本篇责任审校：殷海江

