

## 组织战略 | 海江私董学院

## 教练助力服务效能提升实践探究

唐苏毅

## 一、文献综述

## (一) 教练技术的演进与核心理论基础：

教练技术 (Coaching) 起源于 20 世纪 70 年代美国学者添·高威提出的“内心游戏”理论，其核心要义在于通过非指令性的结构化对话与反思过程，降低个体的自我评判干扰，释放内在潜能以提升绩效。这一理论打破了传统管理中“指令—执行”的单向模式，强调个体自主探索解决方案的重要性，为教练技术的发展奠定了心理学基础。

彼得·霍金斯教授在《高绩效团队教练》中，将教练技术从个体层面拓展至团队及组织系统层面，其提出的 5C 模型（委任 Commissioning、明确 Clarifying、共创 Co-creating、联结 Connecting、核心学习 Core Learning）成为团队教练的核心框架（见图 1）。该模型的理论价值在于，它突破了孤立看待团队绩效的局限，强调动态平衡任务目标、协作流程、利

**摘要：**在体验经济主导的当下，服务效能已成为企业核心竞争力的关键构成要素。本研究以团队教练技术为核心支撑，整合文旅酒店、商超零售、医美机构等典型服务行业的实践经验，系统探究教练技术推动服务效能实质提升的内在机理与实施路径。通过案例分析、实践路径验证与专家访谈，重点阐释教练干预如何驱动团队在认知、行为与文化三层次实现系统性转变。研究表明，教练技术通过多场景适配策略，能够显著提升服务效能，且其成效依赖于理论支撑的扎实性、场景适配的精准性与组织支持的持续性。本研究补充了教练技术与服务管理的实践融合空白，为组织提供了可复制、可量化的服务效能提升方案。

**关键词：**服务效能；团队教练；多场景应用；三层次转变；实践路径

益相关者关系与组织环境的多重维度，其理论根源可追溯至系统动力学与群体动力学理论，认为团队效能是系统内各要素互动的结果而非个体能力的简单叠加。

此外，教练技术的实践逻辑还与 A·班杜拉的社会认知理论高度契合。班杜拉提出的“个体 - 行为 - 环境”三元交互理论（见图 2），为教练干预提供了重要的理论支撑——教练通过优化环境（如建立反馈机制）、引导认知重构（如打破限制性信念），

最终促进个体与团队的行为改变，而行为改变的结果又会反向强化认知与环境优化，形成良性循环。

## (二) 服务效能的内涵与理论演进：

服务效能 (Service Effectiveness) 的本质是组织资源（人力、物力、流程）向客户感知价值的高效转化，其核心衡量标准是“投入 - 产出比”与“客户价值满意度”的双重达标。传统服务管理理论以标准化为核心，如服务蓝图聚焦流程的规范化设计，

SERVQUAL模型通过有形性、可靠性、响应性等维度进行质量控制，这些理论在工业化时代有效保障了服务的一致性与稳定性。

随着体验经济的兴起，服务效能的理论内涵发生了重要拓展。瓦什 Vargo 与卢什 Lusch 提出的“服务主导逻辑”(Service-Dominant Logic)成为核心理论支撑，该理论强调服务是“价值共创”的过程，客户不再是被动的服务接受者，而是价值创造的参与者。这一转变使得服务效能的衡量从“流程合规性”转向“客户价值共创能力”，也凸显了传统标准化管理的局限性——过度依赖固定流程会抑制员工的主动性与共情能力，难以应对客户的个性化、突发性需求。

詹姆斯·L·赫克特等学者在《服务利润链》(见图3)中进一步揭示了服务效能的传导机制：员工满意度→服务质量→客户满意度→企业盈利能力，这一理论为教练技术的介入提供了明确的切入点——通过提升员工的认知水平与行为能力，改善员工满意度与服务质量，最终实现服务效能与企业效益的双重提升。

### (三) 教练技术与服务效能的理论融合点：

教练技术与服务效能的结合，本质上是“潜能激发理论”与“价值共创理论”的有机融合。教练技术在激发个体主动性、促进反思学习、改善人际沟通、构建信任关系等方面的优势，恰好弥补了传统服务管理中“人因短板”的核心痛点——即员工主动性不足、共情能力薄弱、协作效率

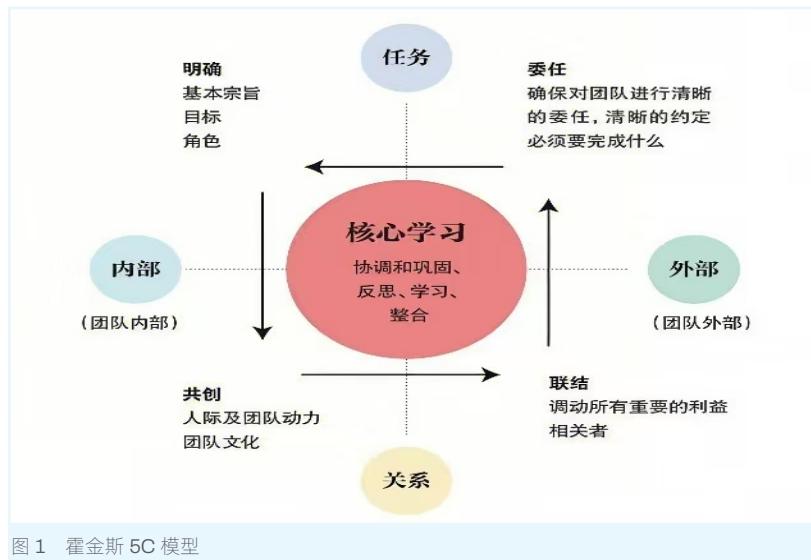


图1 霍金斯5C模型

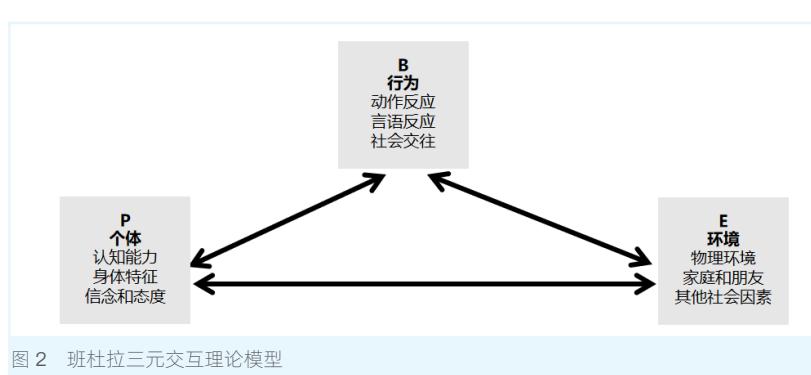


图2 班杜拉三元交互理论模型

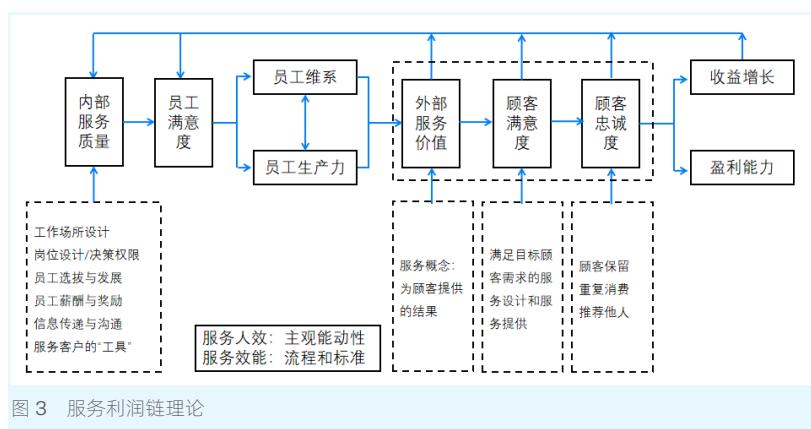


图3 服务利润链理论

低下等问题。  
从理论逻辑来看，二者的融合体现在三个层面：其一，认知层面：教

练技术基于建构主义学习理论，通过引导反思帮助服务团队重构对“客户需求”“服务价值”“自身角色”的认知，

从“被动执行流程”转向“主动识别需求”；其二，行为层面：教练技术借鉴强化理论与习惯养成理论，通过即时反馈、行为固化工具，将新认知转化为稳定的服务行为；其三，文化层面：教练技术结合埃德加·沙因的组织文化三层次理论（表层行为、中层制度、深层价值观），将客户中心、协作共赢等效能价值观植入组织深层文化，形成可持续的效能提升机制。这三个层次层层递进、相互联动，共同构成“教练助力服务效能提升的三层次实践路径图（见图4）。

#### （四）研究创新与理论空白：

当前相关研究存在三个明显的理论空白：一是多聚焦于单一场景或通用性探讨，缺乏对不同服务场景（如高频互动型、专业技术型）的理论适配分析；二是对教练干预的“场景适配性”缺乏量化研究与理论支撑，难以解决“一刀切”的实践困境；三是现有模型多停留在操作层面，未充分阐释认知、行为、文化转化的内在理论机理。

本研究的创新点在于：一是基于服务主导逻辑、社会认知理论等多学科理论，构建认知-行为-文化三层次实践路径，填补文化层面实践验证的空白；二是量化不同场景下认知重构、行为固化、文化渗透的干预权重，

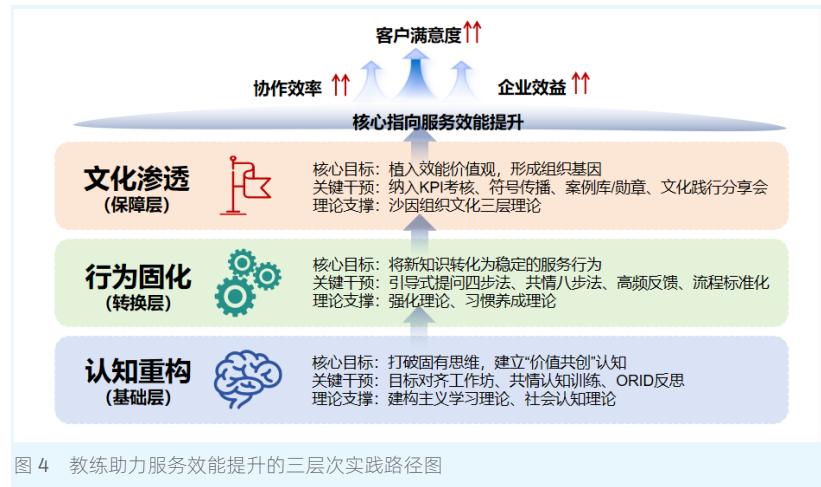


图4 教练助力服务效能提升的三层次实践路径图

为场景适配提供实践依据；三是结合“私董陪跑”模式的实践经验，打通理论与实践的转化路径，使研究既有理论深度又具可操作性。

## 二、研究方法

### （一）案例分析法：

#### 1. 典型服务场景案例

选取文旅酒店、商超零售、医美机构三个典型服务场景的案例，案例选择遵循“场景差异性”与“问题典型性”原则：文旅酒店聚焦“复杂情境下的协作效能”，商超零售聚焦“销售场景下的需求挖掘效能”，医美机构聚焦“专业服务下的情感链接效能”。通过深度剖析每个案例的痛点、教练

干预策略与成效，提炼跨场景的共性规律与个性适配要点。

### 2. 场景适配权重化

场景适配权重化的理论依据是服务主导逻辑与权变理论——不同服务场景的客户互动频率、服务标准化程度、问题复杂性、团队成熟度存在差异，教练干预的资源投入优先级也应动态调整。权重设定通过“案例数据编码+专家打分+场景特征匹配”的方式确定（见表2），具体逻辑如下：

**（1）文旅酒店：**客户互动频率高、问题复杂性强，需优先突破认知壁垒（如协作认知、应急认知），因此认知重构权重最高（50%）；行为固化聚焦应急协作行为（30%）；文化渗透以协作文化为主（20%）。

**（2）商超零售：**服务标准化程度

表1 各场景适配逻辑与权重化示例

场景特征	认知权重	行为权重	文化权重	适配核心逻辑
文旅酒店	50%	30%	20%	高频互动+复杂情境，优先突破认知壁垒，强化协作认知
商超零售	30%	40%	30%	销售导向+中等标准化，优先固化主动服务行为，兼顾文化培育
医美机构	30%	40%	30%	专业属性+情感需求突出，平衡行为固化与文化渗透，强化共情认知

中等、销售导向明确，需优先固化主动服务行为（40%）；认知重构聚焦需求挖掘认知（30%）；文化渗透兼顾服务文化与销售文化（30%）。

**（3）医美机构：**专业技术属性强、客户情感需求突出，行为固化（共情沟通、流程衔接）与文化渗透（患者中心）同等重要（各40%）；认知重构聚焦情感价值认知（30%）。

## （二）专家访谈法：

访谈10名服务行业管理者（从业年限 $\geq 8$ 年）与资深教练（认证教练资质 $\geq 5$ 年），其中文旅行业3人、零售行业3人、医美行业2人、跨行业教练2人。访谈内容聚焦三个核心问题：多层次实践路径的理论合理性、不同场景下干预策略的适配性、路径落地的组织支持条件。通过AI软件对访谈数据进行分析，验证并优化路径的实践细节与操作工具。

## 三、多场景实践路径分析

### （一）文旅版块：从“流程标准化”到“体验个性化”

#### 1. 痛点的理论归因

A酒店的核心痛点（复杂客诉处理能力弱、机械套用流程），从理论上可归因于两个问题：一是基于社会认知理论，员工缺乏复杂情境下的观察学习与体验机会，自我效能感低，导致面对突发情况时手足无措；二是基于服务主导逻辑，员工仍停留在“被动执行流程”的认知层面，未形成“主动共创客户体验”的价值认知；三是

基于组织文化理论，协作共赢的文化未形成制度支撑，跨部门协作缺乏文化引导。

#### 2. 教练策略的实践落地

教练干预以社会认知理论与建构主义学习理论为核心，设计“认知重构-行为固化-文化渗透”的三维策略：

（1）认知重构：基于真实客诉案例设计“贵重物品丢失”“航班取消滞留”等场景，让跨部门员工在压力下互动，实现观察学习与情境体验；采用ORID焦点讨论法，通过客观事实(O)→情绪反应(R)→意义解读(I)→未来决策(D)，引导员工反思认知局限。

（2）行为固化：制定跨部门协作流程手册，明确客诉处理中的角色分工与响应时限；建立现场跟岗反馈机制，及时纠正行为偏差。

（3）文化渗透：建立“协作之星”月度评选制度，由跨部门员工共同投票产生，获奖案例在内部宣传栏与月度例会上重点传播；将跨部门协作成效纳入管理层KPI考核（权重20%），倒逼管理层重视协作文化建设；每季度开展一次协作复盘分享会，提炼成功经验并形成组织记忆。

#### 3. 成效的理论验证

实践成效与理论预期高度契合：客户满意度提升30%，验证了“认知重构→行为改变→客户价值提升”的传导路径（服务利润链理论）；员工自我效能感显著增强，验证了社会认知理论中“情境体验→自我效能提升”的逻辑；非标准流程客诉首次解决率提升45%，跨部门沟通成本降低

35%，员工协作文化认同度达89%，充分验证了文化渗透对协作效能的长期支撑作用。

### （二）商超零售：从“货架管理”到“情感链接”

#### 1. 痛点的理论归因

B商超的核心痛点（员工被动服务、高价值商品转化率低），根源在于：一是基于强化理论，缺乏对主动服务行为的有效强化，导致被动服务成为常态；二是基于服务主导逻辑，员工未建立“需求挖掘→价值匹配”的共创认知，仅将自身角色定位为“商品售卖者”而非“价值顾问”；三是基于组织文化理论，服务文化与销售文化未能有效融合，缺乏制度与符号层面的支撑。

#### 2. 教练策略的理论落地

教练干预以GROW模型、强化理论与服务主导逻辑为支撑，构建“认知-行为-文化”的闭环：

（1）认知重构：通过目标对齐工作坊，帮助员工重构角色认知，从“卖商品”转向“帮客户解决问题”；组织客户需求洞察培训，提升对隐性需求的识别能力。

（2）行为固化：简化GROW模型为“需求-现状-选择-行动”四步提问法，提供标准化的引导式提问工具；建立“班前会反馈+现场跟岗指导+客户反馈溯源”的三维反馈机制。

（3）文化渗透：构建“服务+销售”双驱动文化体系，将“主动服务、需求挖掘、价值共创”纳入核心文化理念；建立月度优秀服务案例库，鼓励

员工分享成功经验，案例入选者可获得文化积分；实行文化践行积分制，积分可兑换外部培训资源或晋升加分；在门店设立“文化墙”，展示优秀案例与文化理念，强化视觉传播。

### 3. 成效的理论验证

季度销售额增长 15%、客单价提升，验证了服务主导逻辑中“价值共创→企业效益提升”的核心观点；客户对“服务专业度”的好评率提升 35%，证明认知重构与行为固化有效改善了客户感知价值；高价值商品转化率提升 22%，员工主动服务行为占比从 42% 提升至 78%，文化践行达标率达 85%，充分体现了文化渗透对服务行为的长期固化作用。

## （三）医美行业：从“任务执行”到“求美者中心”

### 1. 痛点的理论归因

C 医美机构的痛点（流程冗长、情感价值断裂），理论归因于：一是基于组织文化理论，“患者中心”仅停留在表层口号，未渗透到制度与行为层面；二是基于社会认知理论，咨询师与医生缺乏对求美者情感需求的认知与共情行为训练；三是基于流程管理理论，服务流程设计以“效率”为核心，未充分考虑客户的情感体验。

### 2. 教练策略的理论落地

教练干预整合组织文化理论、社会认知理论与服务流程理论，形成“认知 - 行为 - 文化”的三层干预：

（1）认知重构：绘制“求美者情感旅程地图”，让团队直观看到情感需求断点；开展“患者中心”认知培训，

强化“医疗 + 情感”的服务认知。

（2）行为固化：设计“共情八步法”，将共情行为标准化；优化服务流程，明确术前、术中、术后的情感关怀节点；结合现场跟岗反馈，强化正向行为。

（3）文化渗透：引入“私董陪跑”机制，将患者中心纳入管理层季度战略复盘；修订晋升制度，赋予共情能力 30% 的考核权重；设立“粉红丝带共情勋章”，每季度评选 1-2 名共情典范，其案例纳入内部培训教材；建立患者反馈闭环机制，将患者满意度与文化践行评估挂钩；管理层带头践行患者中心理念，每月参与 1 次一线服务，发挥示范作用。

### 3. 成效的理论验证

客户留存率提高 25%、求美者 NPS(Net Promoter Score，即净推荐值，是衡量客户向他人推荐企业或服务可能性的指数) 提升 18 分，验证了情感价值对客户忠诚度的影响（服务利润链理论）；客诉下降，证明流程优化与共情行为有效解决了核心痛点；高单价项目复购率提升 30%，员工求美者中心文化认同度达 92%，跨岗位协作流畅度提升 50%，充分验证了文化渗透对服务效能的可持续支撑作用。

次的系统性干预，实现团队从“流程执行”到“价值共创”的转变，三个层次层层递进、相互联动，构成完整的效能提升闭环。

### 2. 不同服务场景下的教练干预需注重场景适配性

**注重场景适配性：**文旅酒店类高频互动场景应侧重认知重构与协作文化培育；商超零售类销售导向场景应侧重行为固化与服务 - 销售双驱动文化建设；医美机构类专业服务场景应平衡行为固化与患者中心文化渗透。

**3. 教练干预的成效依赖于三个关键条件：**理论支撑的系统性、场景适配的精准性、组织支持的持续性（包括制度适配、管理层参与、反馈机制与文化传播），其中文化层面的制度支撑与符号传播是确保效能提升可持续的核心保障。

## （二）实践建议

**1. 企业应根据场景特征制定差异化的三层次干预策略：**文旅类高频互动场景可加大认知重构与协作文化培育的资源投入；零售类销售导向场景可重点强化行为固化工具与服务文化激励机制；医美类专业服务场景需平衡共情行为训练与患者中心文化的制度植入。

**2. 建立“教练 - 管理者 - 员工”的协同机制：**教练负责理论导入与策略设计，管理者负责制度适配、资源支持与文化示范，员工负责实践落地与反馈，形成闭环管理。

**3. 重视文化层面的落地执行：**将效能价值观（如客户中心、合作共赢）纳入绩效考核与晋升标准，通过案例分享、勋章评选、文化墙等符号化传

## 五、结论与建议

### （一）研究结论

**1. 教练技术对服务效能的提升具有显著作用：**其核心机理是通过“认知重构 - 行为固化 - 文化渗透”三层

播方式强化认知，借助管理层示范与季度复盘机制巩固文化渗透成效。

### （三）研究局限与展望

**1. 本研究的局限在于：**案例集中于国内企业，未涉及跨国服务场景的文化差异适配；未深入探讨数字化教练工具（如 AI 反馈系统）在多层次干预中的应用。

**2. 未来可拓展的方向：**一是开展跨国服务场景的对比研究，优化三层次干预的跨文化适配性；二是探索数字化工具与多层次干预路径的结合方式，提升干预效率；三是进行长期追踪研究，验证文化渗透的长期可持续性。

责任审校：李静

### 参考 / 注释：

- 彼得·霍金斯. 高绩效团队教练 (第2版) [M]. 中国人民大学出版社, 2018. \*注：原文引用 5C 模型及系统性团队教练理论
- 添·高威. 心态制胜：超越评判，释放潜能的内在秘诀 [M]. 机械工业出版社, 2024. \*注：教练技术起源的“内心游戏”理论
- A·班杜拉. 思想与行动的社会基础：社会认知理论 [M]. 华东师范大学出版社, 2001. \*注：认知-行为-环境三元交互理论来源
- 詹姆斯·L·赫克特, 沃尔·E·萨瑟, 伦纳德·A·施莱辛格. 服务利润链 [M]. 华夏出版社, 2001. \*注：服务效能与客户价值转化关系
- 殷海江. 私董陪跑就是战略实现——由此踏上产业冠军之路 [M]. 电子工业出版社, 2023. \*注：私董陪跑模式来源
- Vargo S L, Lusch R F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing[J]. Journal of Marketing, 2004, 68(1):1-17. \*注：“服务主导逻辑”理论的来源
- 埃德加·沙因. 组织文化与领导力 (第5版) [M]. 中国人民大学出版社, 2019. \*注：“文化组织”理论的来源
- 斯金纳. 科学与人类行为 [M]. 华夏出版社, 1989. \*注：“强化理论”的来源



### 唐苏毅

- 私董陪跑<sup>®</sup>认证教练
- 国际高级服务效能管理师
- 国际 6DS 学习项目转化师
- 中国战略型人才库高级礼仪培训师
- 职业精英的八项修炼认证讲师
- 国家高级人力资源管理师
- 国家二级心理咨询师
- 古贺·报联商<sup>®</sup>讲师

15 年 +HR 和行政管理经验，曾任职于上市公司 HR 和行政管理负责人，8 年培训咨询，服务对象覆盖政府机关、国央企、上市公司、民企、社会团体；

现专注于服务行业人效提升陪跑领域，致力于帮助企业把人员素养转化为企业核心竞争力的服务品质提升项目设计与交付，以创造客户价值，提升企业效益。