

组织战略 | 埃里克森

从教练型领导到高信任组织

李耀兴

1. 引言：在不确定性中寻找确定性的基石

我们正身处一个从“复杂”走向“错综复杂”的时代。VUCA（易变性、不确定性、复杂性、模糊性）尚未成为过去，BANI（脆弱性、焦虑性、非线性、不可知）的挑战已然叠加其中，AI 的迅猛发展又将这个时代推向新的复杂的高度。

当外部环境如此复杂不可预测时，组织的重心必须从向外寻找答案，同时兼顾向内锻造能力。传统的金字塔式、指令 - 控制型组织模式，因其固有的迟缓与僵化，已然失灵。企业迫切需要一种新的范式，一种既能激发个体创造力和潜能，又能凝聚集体行动力与自我成长能力；既能实现卓越绩效，又能保障组织健康的生态系统。

我们发现，这种范式的核心，在于“信任”。它不再是组织文化的“软性装饰”，而是驱动高效协作、快速决策和坚定创新的“硬性资产”。而

摘要：在 VUCA、BANI 叠加 AI 变革的复杂时代，传统指令 - 控制型组织失灵，“信任”成为驱动组织高效运转的核心资产，而教练型领导是构建高信任组织的关键杠杆。相较于丹尼尔·戈尔曼提出的其他五种领导风格，教练型领导以“激活内在动力、构建信任、聚焦长期价值”的优势，成为当下组织发展的核心基石。埃里克森国际教练中心的教练型领导方法论的核心架构 Q 模型，通过“信任（现有状态）、愿景（理想状态）、行动（承诺行动）”的动态循环，赋能个体与团队成长。高信任组织可以依托四象限模型，以“宗旨 / 愿景”为引领、“人与组织”为源头、“流程”为支撑、“绩效”为根基，实现四大维度动态平衡。通过某家居企业的真实案例可见，从“个体愿景对齐为共同宗旨、个体信任沉淀为组织文化、个体行动固化为系统流程”的传导路径，能有效推动组织变革，实现业绩与生态双提升。未来，教练型领导将升级为“协同催化师”，组织将进化为“生命共同体”。构建高信任组织更需要以教练型领导为引擎，以双模型为蓝图，在不确定性中实现个体与组织的共生共赢。

关键词：教练型领导；组织教练；高信任组织；高管教练；领导力

构建这一高信任生态的关键杠杆，则在于教练型的领导模式以及组织管理理念。这种领导模式不止于技巧，更是一种深植于“信任、愿景与行动”的系统思维。本文将通过埃里克森国际教练中心的核心模型与鲜活的企业

实践，为您揭示一条从赋能教练型领导者到锻造高信任组织从而获得商业成功的清晰路径。

2. 文献综述：什么是教练型领导 / 领导力

2.1 领导力风格：世界的变化对领导力提出了不同的需求

The greatest leader is not necessarily the one who does the greatest things. He is the one that gets the people to do the greatest things.

最伟大的领袖，并非自身成就非凡，而是能让他人成就非凡。

— Ronald Reagan 罗纳德·里根 | 美国第 40 任总统

领导力在过去的半个世纪里经历了深刻的演变。心理学家丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）在《哈佛商业评论》发表的《取得成果的领导力》一文中，基于对企业及其管理者的研究，提出了六种核心领导类型：强制型、权威型、引领型、亲和型、民主型、教练型。



图 1 6 种领导力风格

这六种领导风格早已揭示，没有放之四海而皆准的最佳领导力，唯有最适合情境的选择。

这六种领导风格，如果和教练型领导来进行对比，可以发现，教练型领导在当前的组织发展趋势下更具优势。

戈尔曼的研究还指出，高效的领导者并非局限于某一种类型，而是能根据场景灵活切换，在不确定性主导的时代，情境本身变得高度不确定，且情境的叠加出现对组织的“适应性”和“创新性”提出了前所未有的要求。教练型领导因其“激活个体内在动力、构建信任关系、聚焦长期价值”的核心优势，成为当下需要的构建高信任高绩效组织的核心领导模式。也使得“教练型领导”的价值从“选项之一”

表 1 6 种领导力风格对比表

领导类型	核心特征	适用场景	局限性	与教练型领导的差异
强制型	命令式管理，强调“服从”	危机处理、紧急任务	抑制主动性，缺乏信任基础	教练型领导以“启发”替代“命令”，以“信任”替代“控制”
权威型	描绘未来，激发使命感	组织变革、新业务开拓	愿景易“悬浮”，缺乏落地路径	教练型领导不仅“描绘愿景”，更注重通过“行动”将愿景转化为现实
引领型	以身作则，高标准要求团队	精英团队、快速突破项目	易引发职业倦怠，忽视个体差异	教练型领导以“赋能”替代“示范”，关注团队整体成长而非个人领跑
亲和型	关注关系，营造和谐氛围	团队士气低落、凝聚人心	绩效标准模糊，回避冲突	教练型领导既“关注关系”，也“聚焦结果”，平衡和谐与绩效
民主型	集体决策，广泛征求意见	创新项目、资深团队	决策效率低，易议而不决	教练型领导既“鼓励参与”，也通过“聚焦提问”推动高效决策，平衡民主与效率
教练型	赋能成长，聚焦长期发展目标和成长	人才培养、长期发展、组织革新	需领导者具备一定教练理念及能力	以“个体成长”驱动“组织绩效”

跃升为“核心基石”和“撬动支点”。

2.2 教练型领导的定义

国际教练联盟（ICF）对教练有明确的定义。当我们谈及教练型领导的时候，行业内的定义和企业的理解各有不同的角度。其中一个教练型领导的概念为：“教练型领导力（Coaching Leadership）是一种以发展下属潜能、提升自我认知和促进自主解决问题为核心的新型领导方式。”

同时许多企业将其解读为“积极聆听”或“有力提问”的沟通技巧，或是领导力课程的一种，基于这样的理解，如果只是单纯的强调工具 and 技巧的使用就会陷入“碎片化应用”的陷阱。

某一种事物，包括其概念，需要随着世界的发展而进行动态的调整，这也是成果导向的发展性看世界的视角。为了能够支持当下环境下的组织与个人，我们需要超越企业对教练型领导的现有理解。

我们基于当下的挑战，从组织的视角对当下组织需要的教练型领导 / 领导力进行了一定扩展：

“教练型领导 / 领导力（Leader(ship) as Coach）是成果导向，以对话赋能个人、团队及组织自主成长从而达成商业及组织意图的领导者 / 领导力。”

“Leader / Leadership as Coach is a solution-focused approach that empowers individuals, teams, and organizations to drive their own development & transformation with conversations—ultimately achieving business and orga-

nization purpose.”

这个定义将领导者的聚焦点从针对下属个人，扩展到了团队与组织。领导者不仅是团队成员的领导，同时也在组织中承担着领导层的重要角色。领导者团队，特别是高级领导团队（SLT, Senior Leadership Team）对企业系统（例如，战略、文化、流程、架构，等）的制定与执行都产生了巨大的影响作用。这也是为什么我们把教练型领导 / 领导力扩展到企业系统视角的高度来看待和定义。

同时真正的教练型领导力，是一个完整的、动态的“内在操作系统”。埃里克森国际教练中心的教练型领导“Q 模型”，精准地捕捉了这一本质。

3. 创新模型

3.1 Q 模型（Q Model）：教练型领导的核心架构

Paul Gossen（保罗·高森）是埃里克森国际教练中心核心培训师、

教练以及董事会成员。其提出的 Q Drive（Q 驱动力）理论，为教练型领导提供了底层逻辑模型。

Q 模型由三个相互驱动的要素构成：

1. 信任（Trust）- 对话的基石，现有状态：这远不止于相信员工，更是对他们内在潜能与智慧本自具足的相信。在这里，保罗·高森的 Q Drive 理论提供了深层支撑：连接感的满足是信任的基础。领导者通过深度聆听，三个层次的聆听（内容、语音语调、意图）、回放（回放关键词）和保持中正（不评判、有觉察的选择给建议方式，从而创造安全的心理空间）来构建信任。没有信任，任何对话都将在表面游走，无法触及真实想法与底层挑战。

2. 愿景（Vision）- 愿望的方向，理想状态：在不确定性的迷雾中，愿景是指引行动的灯塔。它必须清晰、可控，并且与个体和组织的价值观深刻连接。教练型领导不是愿景的“布道者”，而是做愿景的“催化师”。他

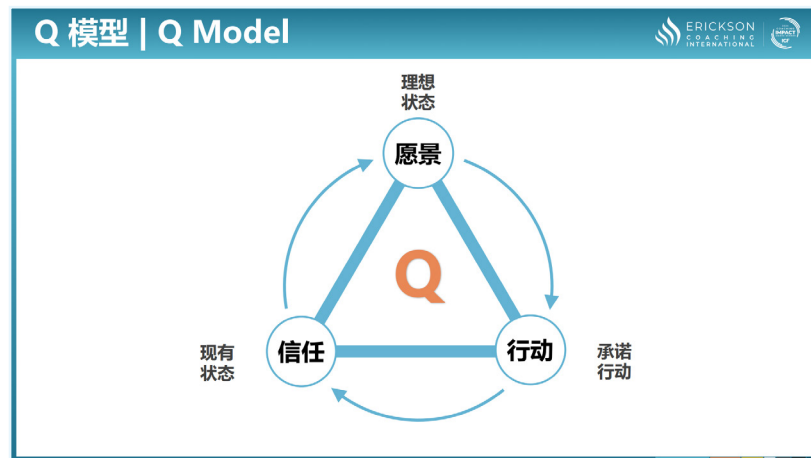


图 2 Q 模型

们通过有力的提问——“这个目标实现后会是什么样子？”——帮助员工与团队将组织目标与个人梦想相链接，将“要我做”转化为“我要做”。

3. 行动 (Action) - 承诺的体现, 承诺行动: 没有行动的愿景是白日空梦，没有愿景的行动是徒劳无功。行动是将信任与愿景转化为结果的桥梁。有效的行动承诺是具体的、可衡量的，并且由员工自主制定。这极大地满足了员工与团队的自主感。而在行动过程中获得的支持与反馈，以及最终的成功体验，则不断强化其胜任感。领导者在此的角色是伙伴，通过反馈支持与复盘迭代，帮助员工与团队将行动转化为持续的成长。

Q 模型的精妙之处在于其动态循环: 信任使得坦诚探索愿景成为可能；清晰的愿景催生专注的行动；而成功的行动又反过来滋养和深化信任。领导者推动这个飞轮持续运转，便能实现个体与团队能力的螺旋式上升从而推动组织绩效与文化的双轨发展。

Leadership is not about being in charge. It is about taking care of those in your charge.

领导不在于掌控，而在于守护你所负责的人。

— Simon Sinek 西蒙·西内克 | 美国作家及演讲家

3.2 组织系统进化：高信任组织的“四象限”模型

优秀的领导者可以点燃一个团队，但只有卓越的系统才能照亮整个组织。如果教练型领导是“种子”，

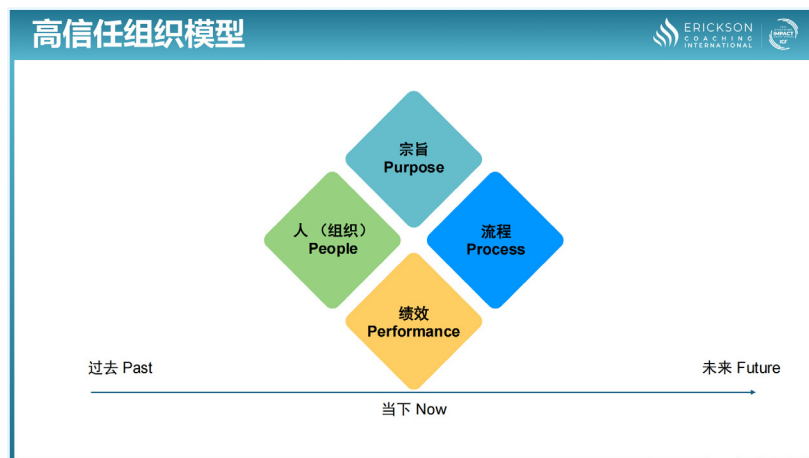


图 2 高信任组织模型

那么组织系统就是“土壤”。如何将领导者个体的“教练思维”转化为组织集体的“高信任基因”从而达成高绩效？

埃里克森的高信任组织四象限模型为此提供了蓝图。它将组织视为一个动态平衡的生态系统，由四个相互依存的核心维度构成：

• **宗旨 / 愿景 (Purpose) - 组织的“北极星”:** 这是组织存在的根本理由，是吸引和凝聚所有利益相关者的精神内核。它必须超越利润，回答“我们为何而存在”这一根本问题。它与 Q 模型中的“愿景”同频共振，将无数个体的“微小愿景”汇聚成组织的“宏大使命”。

• **人与组织 (People) - 组织的“江河水源”:** 这是组织的能量源泉，关注的是文化、价值观与人的连接，员工福祉和能力发展。当 Q 模型中的“信任”在无数领导与员工的互动中沉淀下来，便形成了这个维度的核心——基于信任的教练文化。在这里，员工感到安全、被尊重、被赋能，从而愿

意投入额外的自主努力 (discretionary effort) 而如江河奔流不息。

• **流程 (Process) - 组织的“山峦平川”:** 这是确保组织高效、敏捷运作的系统和结构。它不仅包括保障效率的“标准化流程”，更包括激发创新的“灵活机制”。它对应 Q 模型中的“行动”——个体的最佳实践被萃取、固化，形成可复制的组织能力；同时，流程也为新的“行动”提供了框架和空间。

• **绩效 (Performance) - 组织的“大地之基”:** 这是组织生存与发展的物质基础，是所有努力的最终产出。它既是检验前三个维度有效性的标尺，也是支撑组织追求更高宗旨的力量来源。它由无数个“行动”的成果汇聚而成，也不断支撑着“行动”的产生。

这个四象限模型的核心智慧在于平衡以及可扩展。

任何一个维度的薄弱或过度倾斜，都会导致系统失衡。一个宗旨模糊的组织，即便人才济济，也如同无头苍蝇；一个流程僵化的组织，即便

员工充满激情，也会处处碰壁。

同时四个维度也处于相互影响，动态扩展的过程中，当组织中的每一个领导者都在用教练型思维来支持员工和团队，组织的四象限就会正向发展中动态平衡，始终处于螺旋上升的过程中。

高信任组织，正是这四大维度协同共舞的结果。

4. 案例实践：从个体到系统 - 构建高信任组织的传导路径

理论模型是优美的，但企业更需要的是从“知”到“行”的路线图。从知道到做到，才能从 Having 到 Being。那么教练型领导的 Q 模型与高信任组织的四象限模型，如何具体地连接与传导？

4.1 路径一：从“个体愿景”到“共同宗旨”的战略对齐

一家知名的家居企业曾面临业绩连续下滑成本居高不下的困境。

经过访谈与诊断，我们看到企业为了解决现在的困境，成立了几个核心项目团队，从各个部门抽调核心人员来推进项目实施从而解决现在的问题。然而访谈中我们发现团队并没有清晰的团队愿景，大家都在各自的理解之下推动项目与工作，中间也产生了很多的无奈与负面情绪。

我们协助了这家企业开展了一场大规模的“团队教练工作坊”，邀

请从高管到项目组成员一起参与。通过，通过介绍 Q 模型和四象限模型相关的理论及工具，通过教练式的引导和“有力提问”，最终每一个团队都共创除了自己团队的愿景，而这些愿景与他们的个人愿景通过这样的共创连接在了一起。

这一过程的本质，是运用 Q 模型中的“愿景”，在组织层面进行大规模的“对齐”共创。当员工在共创中贡献了想法，他们就不再是愿景的被动接受者，而是主动的创造者、拥护者和执行者。

4.2 路径二：从“个体信任”到“组织信任”的文化沉淀

该家居企业当时部门墙隐性存在，信息断层，推诿扯皮的情况时有发生。在导入教练型领导培训及团队工作坊之后，我们在工作坊中建立了大家的对话机制，通过工作坊中的对话让大家建立起信任，同时发现很多问题出现的核心原因就是信息没有对齐，导致很多问题以为无解。而信息没有对齐的更为深层次的原因往往就是信任。部门之间因为对话不足而产生的误解没有及时解决，最后导致了一定程度的不信任，从而导致了部门墙和其随之而来的信息墙，从而阻碍了公司的发展。

管理者运用 Q 模型中的“信任”理念和方法，在团队内部营造安全氛围。随着这类实践的普及，跨部门的沟通从“自我保护”逐渐转向“坦诚合作”。个体的信任行为，像溪流汇入江河，最终形成了组织层面“敢于信任、乐于协作”的文化氛围。

4.3 路径三：从“个体行动”到“系统流程”的能力固化

在解决了“方向”和“氛围”问题后，瓶颈体现在了“效率”。该企业原有的一套生产流程已经使用了多年，容易出问题的同时对物料的损耗也是当下的痛点之一。

我们通过头脑风暴的方式支持负责这条产线优化的项目组团队在短时间高压之下来激发团队潜能，并鼓励疯狂的点子的涌现，不评判、不打断、接受每个点子。而通过这样的过程，团队也提出了过去因为觉得太疯狂而不敢想的问题：“把这两个环节去掉会怎么样？”当在这段对话中团队约定了不评判和接受每个点子的前提下，大家竟然讨论出来了，在其他环节做一些调整，这两个环节真的可以拿掉。

随后我们又邀请团队继续将头脑风暴中获得的好点子放置到他们认为合适的模型中。而通过几轮的将点子萃取，模型解构再重构的过程之后，团队找到了能够大幅优化公司现有的生产流程的可能性。并将方案拆解成了具体的行动和计划，贯彻了下去。

很多时候，行动不是因为不想和不能，而是因为没有找到真正的解决方案。

在后续的跟进工作坊，当我们继续邀请团队从更大的系统的角度来思考和讨论如何能够将这些经验固化下来成为经验、流程、模型。团队也开始有意识的来总结并生成未来持续优化的流程与模型。**个体的“行动”智慧，由此被固化为了组织的“流程”能力。**

此家居企业的领导力与组织转型成功，揭示了组织发展的一个核心规律：变革必须同时发生在“个体”与“组织”两个层面，并且要让二者相互促进。经过5个月的系统性支持，企业不仅实现了成本降低15%、成本结构优化后的业绩逆转，更重要的是，它建立起了一个能够自我迭代、持续进化的组织生态。

5. 未来展望：在 AI 与人性交织处进化

面向未来，在 AI 技术重塑一切、新生代员工成为主力的背景下，这套“领导力 - 组织力”模型将如何演进？

5.1 领导力的未来：从“教练”到“协同催化师”

未来的领导者，不仅要催化人的潜能，更要催化“人机协同”的效能。

Q 模型将进一步升级：

- 信任需拓展至人机之间，领导者要帮助团队理解并信任 AI 的辅助角色；
- 愿景需更具灵活性与韧性，能根据技术和市场变化动态调整；
- 行动则更趋敏捷，强调基于 AI 数据分析的快速试错和持续学习。

5.2 组织的未来：从“机器”到“生命共同体”

四象限模型将被注入新的内涵：

- 宗旨将成为人机协同的伦理基石，界定技术的应用边界；

• 人与组织将更聚焦于人的独特价值——创造力、共情力和批判性思维；

• 流程将进化为“人机协作工作流”，AI 处理标准化任务，人类专注于创新与决策；

• 绩效的定义则需涵盖更广泛的生态价值，除了财务等各项结果指标之外，也会进一步包括员工福祉、客户成功和社会责任。

5.3 终极形态：绩效与福祉的共生生态

未来的高信任组织，必将超越“利润最大化”的单一绩效维度，成为一个“绩效与福祉共生”的生态系统。它通过教练型领导激活个体，通过健康的组织系统释放集体潜能，最终实现商业成功与人类繁荣的和谐统一。

6 结语：开启您的组织转型之旅

埃里克森国际教练中心的 Q 模型与高信任组织四象限模型，共同为我们提供了一张在复杂时代构建强大组织的导航图。它告诉我们，成功不再依赖于少数英雄式的领导者，而是源于一个由“信任 - 愿景 - 行动”所驱动的、充满活力的生态系统。这张地图的起点，是每一位有志于缔造伟大组织的领导者。锻造高信任组织的旅程，始于教练型领导点燃的第一个信任的火花。

而高信任组织模型的四象限，将一个又一个教练型领导 Q 模型的开始改变转化为组织成果，从而将教练型领导的理念、文化稳定下来，最终成为高信任组织。Q 模型的三角模



型的核心在于转化的启发和开始，高信任组织的四象限模型的关键在于转化稳定下来并成为新的启发和开始的承托。两者相辅相成，螺旋上升。

对于企业而言，构建高信任组织并非一蹴而就的短期项目，而是需要长期投入、持续迭代的系统工程。以教练型领导为核心引擎，以双模型为行动蓝图，才能在不确定性中把握确定性，实现个体与组织的共生共赢。

责任审校：段竹颖

参考 / 注释：

1. Paul Gossen 保罗·高森, Q Drive, 2020
2. Paul Gossen 保罗·高森 & Marilyn Atkinson 玛丽莲·阿特金森, Organizational Coach - High Trust Organization 组织教练 - 高信任组织, 2025.
3. 张斌芬 项兰雯 项兰苹, 教练支持领导力和组织绩效双提升, 2025



李耀兴 (Sariel Li)

- 现任埃里克森国际教练中心

- 中国区及亚太区董事总经理

经历：

- 20 余年工作经验，前奔驰高管
- 数字化及组织转型引领者，丰富数字化转型实战经验，业务+IT 复合经验
- 企业战略及战略级转型负责人
- 市场营销、客户运营业务领域多年实战经验
- ICF 认证专业教练（PCC）
- ICF 认证团队教练（ACTC）
- 埃里克森教练型领导® 认证培训师
- IAOL 组织与领导力专家