

## 团队绩效 | 海江私董学院

## 团队场景所到之处，团队教练都可大施拳脚

## ——团队教练在企业多场景下的不同实践与反思

殷海江

**摘要：**随着团队教练在企业多场景下不断实践，逐步形成了场景个性化的团队教练范式。本文一方面从全球教练前辈们的理论与实践上继承和发扬，另一方面从企业团队教练项目的实践出发，将团队教练应用在新建团队教练项目、业绩增长团队教练项目、高管岗位轮岗和董事会治理等实践中进行总结和反思。本文旨在让更多企业家、高管和教练在遇到团队问题时，可以借助团队教练的资源拥有更多可能性。

**关键词：**团队教练、公司治理、业绩增长、战略实现

## 文献综述

上个世纪 70 年代，美国专家添·高威提出教练的理念和实践，引发教练作为管理技术在企业的实践。教练独特的对话方式和流程立刻引发企业界人士的好奇和实践，由此，教练作为新的管理技术成为一道独特的风景线。

随着教练方法在一对一解决个人问题的有效实践，很多客户提出是否可以将组织中的团队问题进行解决，由此打开教练实践领域的新天地。彼得·霍金斯在其《高绩效团队教练》

一书中，全面回顾了团队教练的发展历史沿革，系统性地阐述了团队教练

的发展定义、范畴、种类、发展阶段和实践模型，给我们更好地了解、学习和应用团队教练打下了坚实基础。

在该书中，霍金斯先生将什么是团队，什么是高绩效团队进行了定义，也赢得了大家的认可（见图 1）。

仔细阅读团队定义和高绩效团队的定义就会发现，对于团队来说，如何成为高绩效团队是非常重要的管理课题。由此，教练促进团队迈向高绩效团队成为一个不可或缺的角色。

那么什么是团队教练？常见团



## 高绩效团队



**团队是拥有互补技能的，致力于共同使命、绩效目标，以及为彼此负责的一群人。**

—— 卡岑巴赫 & 史密斯, 1993

**高绩效团队：以高效的方式沟通，提升士气和一致性，让所有关键利益相关方共同参与，实现绩效增长，并为所有团队成员提供持续学习。**

—— 霍金斯, 2011



图 1 高绩效团队的定义



海江私董学院  
HAIJIANG PRIVATE BOARDING SCHOOL

队教练场景有哪些？在该书中，霍金斯先生继续将团队教练发展三十年历程的关键内容逐一分享，即团队发展的维度就是团队教练的主战场（见图 2）。

从团队发展的场景出发，团队教练的维度水落石出（图 3）：

如图所示，霍金斯先生非常细致地将团队不同问题应对不同团队教练场景实践，从而系统、全面地将团队教练类型一览无余。

在此，特别提醒企业家或高管在采购团队教练服务项目的时候，一方面要知道团队教练有 TA 特定的场景，另一方面务必对症下药，即请对的教练才是核心。

综上所述，在过往的团队教练实践中，西方教练前辈们已经实践出一条康庄大道，从理论到实践进行了最佳实践，那么，东方教练们是否可以继承和发扬团队教练的最佳实践呢？

实践范式

纵览目前中国团队教练的市场实践，多数以“团队引导”为主，即以单次工作坊为主，为期一天或者两天，主要解决客户团队问题中常见的团队共识、团队单项决策问题等为主，还缺少更多以团队绩效、团队战略实现为主的持续团队教练场景交付的最

佳实践。

笔者在团队教练实践中，主要以中长周期的团队教练陪跑项目为主，时间长度包括但不限于 3 个月、6 个月、一年、三年不。限于篇幅，本篇着重分享 4 个实践案例，包括新建团队教练项目、业绩增长的团队教练项目、高管轮岗团队教练项目和董事会治理团队教练项目，供大家批评指正。

案例一：新建创始股东团队的团队教练项目

**背景：**2016 年，笔者受邀为佛山某创业公司搭建股东团队，涉及股权、选人和公司治理等内容，在为期三个月的陪跑过程中，重点解决股东之间能力互补问题。

**问题：**该客户属于希望基业长青的企业，即公司已成立多年，业绩良好，但是随着公司不断壮大，股东就公司未来发展方向和利益分配等问题产生分歧，希望邀请私董陪跑团队解决。

**方案：**什么样的股东可以长久合作并一起实现基业长青？这个创业课题当时也难住了陪跑团队。在和客户访谈后，发现缺少具体的解决方案。因此，为了解决该问题，笔者和团队拜访并访谈多个上市公司董事长和规模在百亿营收规模的企业家后，归纳和总结了创始团队能力的三角模型（见图 4）

在创始股东团队能力三角模型中，法人是 CEO，必须具有战略思维，而且需要持续学习与迭代的能力。因为在公司持续发展过程中，务必在 3-5 年间进行战略校准；其次，技术创新身份的核心股东是 CTO。因为再好

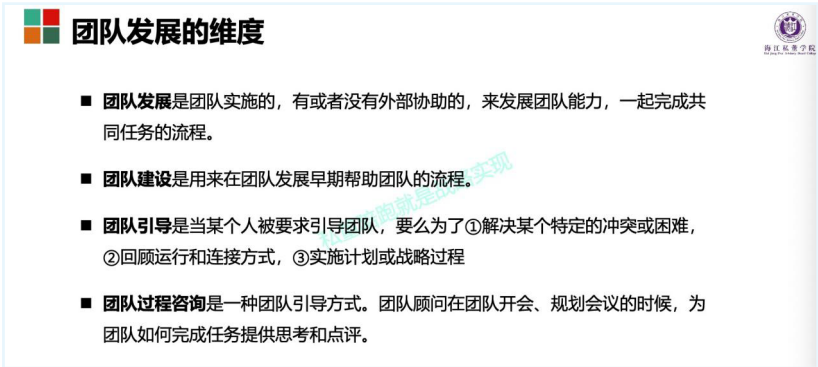


图 2 团队发展的维度



图 3 团队教练的进阶序列

的战略机会也需要技术创新进行交付，否则无法实现卓越公司高利润商业模式的机会；最后，COO 负责运营管理，是公司落地战略和抓住市场机会的唯一可能性，也是该模型的三大核心能力中不可或缺的。

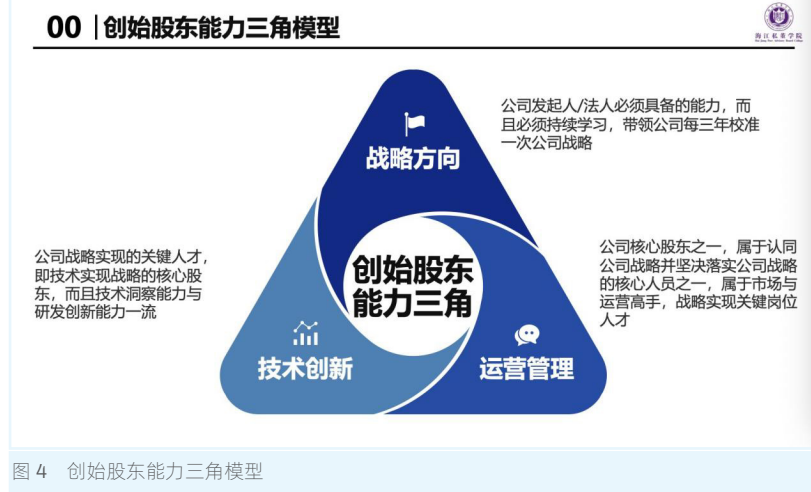
**成果：**当有了创业公司核心股东能力三角模型后，团队教练陪跑团队很真诚、坦诚地和该公司的创始人进行深度对话，就公司可持续发展的角度进行深度研讨。在后续三个月的团队教练陪跑过程中，陪跑团队和创始人最终在创始股东层面一起完成团队搭建，为该客户后续高速发展奠定了坚实的公司治理基础。

**反思：**搭建新团队是企业常见的管理课题，但是这次项目是笔者第一次亲历的创始股东的团队教练项目，从管理最佳实践角度衍生了创始团队能力三角模型，为后续类似项目的开展奠定了基础，可以更好地服务客户。

当然，该三角能力模型在后续其他创始团队搭建的实践发现，不一定是三个人，两位股东也可以实现该能力模型，即战略+技术和运营管理，或者战略+运营和技术也是非常不错的选项。

#### 案例二：业绩增长的团队教练项目

**背景：**2017 年 7 月，笔者受邀带领团队为某创业公司实施战略实现陪跑项目。由于该客户属于初创阶段，处于竞争激烈的机器人赛道，而当时全国机器人 80% 以上的市场份额被外企锁定，因此，国产机器人必须走出一条技术驱动、满足客户需求的发



展之路。因此我们和客户共同商定，将实现业绩增长作为该陪跑项目的核心目标。

**问题：**该客户公司属于初创企业，市场竞争非常激烈，而且 80% 的市场份额被外企占据，所以，不论是技术储备、产品创新，还是市场布局、人才储备等方面的问题都亟待解决。

**方案：**在该客户陪跑方案设计上，我们采取敏捷响应模式（见表 1），即双周团队教练模式，每月一、三周入驻企业，进行企业市场拓展方向的团队教练陪跑。从市场洞察到关键任务里程碑，从死磕关键任务完成度到共创市场拓展创新策略，我们采用该模式，连续陪跑该客户两年时间。

**成果：**从 2017 年开始陪跑到 2019 年，两年时间里，该客户从巨亏到减亏，从利润持平到盈利。我们在客户艰难地走过创业最难的 0-1 阶段时陪跑他们，目前该客户营收在 2 亿多元，正迈向上市 IPO 的前期阶段。

**反思：**该团队教练项目的特点是必须根据客户市场瞬息万变的背景

进行设计，一方面必须快速响应，推进市场拓展；另一方面，必须花时间投入在陪跑项目上，因为“时间在哪里，成果就在哪里”。该项目实践也奠定了私董陪跑模型的雏形和最佳实践，为私董陪跑模式的建模奠定了扎实的基础。

#### 案例三：集团高管轮岗的团队教练项目

**背景：**2021 年，我们在一家集团型企业私董陪跑项目过程中，无意中发现高管轮岗过程中，容易出现新任高管与现有团队磨合的问题。由于客户规模比较大，轮岗高管属于高频事件，而且新团队磨合具有高频、多样和重要性等因素，因此，引发了客户 CEO 与私董陪跑教练的注意，我们由此开始介入高管轮岗的团队教练项目。

**问题：**该客户属于集团类企业，已经发展了 25 年多，存在原有制度僵化、机制不畅等改善条件。而且由于缺少在数字时代的配套机制，导致

表 1 某佛山客户业绩增长团队教练项目时间推进表

阶段	性质	参与人数	单位时间	第一个月	第二个月	第三个月	第四个月	第五个月	第六个月	第七个月	第八个月	第九个月	第十个月	第十一个月	第十二个月
战略洞察	线下工作坊	5-10人	12H												
	线上跟进	3-5人	0.5H												
	1对1访谈	1人	2-3H												
关键任务	线下工作坊	5-10人	6H												
	线上跟进	不低于六人	1H												
	1对1沟通	1人	1H/人												
			3H												
			视情况而定												
			客户自主完成												
行动计划	团队会议	视具体情况而定	1H												
	教练	1人	4H												
	教练	1人	0.5-1H												
	个人任务	1人	客户自主完成												
项目评估	书面	5月10日	3H												
	1对1	1人	1H												
	团队会议	3-5人	2H												

现有高管轮岗机制呈现粗、漏、少等问题。随着战略转型变革的深化，高管轮岗事件高频发生后，屡屡出现新老团队磨合不稳、导致业绩下滑等现象，直接影响了集团的营收增长。

**方案：**该客户属于集团类企业，高管轮岗的背景、流程、磨合已有既定机制，因此，在团队教练方案设计上，我们采用彼得·霍金斯 5C 模型（见图 5）。

我们据此将团队教练流程设计了五步。其中，第一步是责任（委任），即高管上任之前，要和高管达成明确的履职目标，这是很多企业基本能做到的地方；

第二步是清晰（明确），在该环节要和轮岗高管与现有团队一起完成，类似中组部专门召开的省级干部赴任的全员大会，公开、透明地进行宣布；

第三步是系统性团队教练 5C 模型的亮点之一，即共创（内部），由人力资源部或者轮岗高管上级带领现有团队，进行具有研讨性质的工作坊，重点解决团队的使命、文化、价值观、分工等问题；

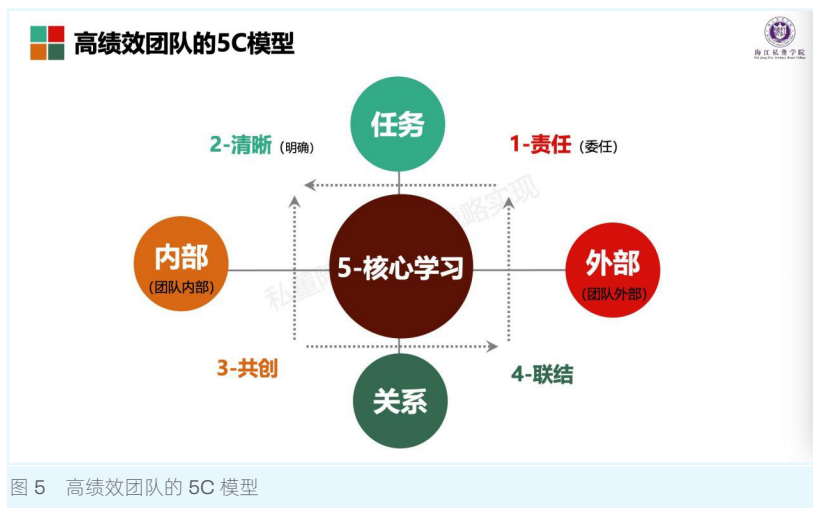
第四步是系统性团队教练 5C 模型的最大亮点，即联结（外部），轮岗高管必须要和前任高管完成该团队外部资源与利益相关者的联结和关系移交；

最后一步是核心学习（团队），即为了有序地磨合团队文化，必须建立以月为单位的团队学习机制，让团队磨合模式进入可持续发展模式。

**成果：**经过三个月的高绩效 5C 团队教练模型的实践，一方面该集团轮岗高管有序到任，快速融合；另一方面，通过对该集团轮岗流程、机制进行完善和修正，赢得了客户 CEO 的赞誉。

**反思：**高管轮岗属于集团类企业高频发生的管理事件，传统轮岗流程机制大多体现在事情层面，忽略了“人”的因素，包括高管本人和团队成员的融合。5C 模型恰恰弥补了这个问题，





系统性地解决了高管轮岗难题。

#### 案例四：董事会治理的团队教练项目

**背景：**2023年12月，在长春一场私董会小组活动中，笔者结识了企业家案主，从私董会七步法给予其领导力成长的建议。转眼到了2024年3月，客户专程赴深圳，约笔者进行深度沟通，就公司未来可持续发展问题进行深度讨论。最终，根据客户情况，从笔者战略实现角度，提出“战略决策委员会项目”。

**问题：**该客户公司成立了26年多，属于市场细分产业的冠军企业，但是多年来，董事会建设与公司治理缺少匹配时代的机制，因此公司的战略发展存在健康、可持续和稳定性的挑战。

**方案：**根据客户实际情况，我们采取战略决策委员会项目模式，即以一年四次季度的战略会议为契机两手抓。左手：通过季度战略会议，把控公司战略节拍的推进；右手：将季度战略会议训战结合，打造高管团队，

提升高管能力（见图6）。

**成果：**该项目属于正在进行时模式，截至2024年6月底，从目前项目进展来评估，客户一方面非常认可团队教练的投入与专业，另一方面认为这种方式对公司战略的实现有巨大价值，评价非常高。

**反思：**团队教练如何个性化地服务客户？如何解决“既要又要”的难题？我们给出了解决方案，即创新是源点。例如，该项目的特点是交付时

间全年只有线下8天，其他都是线上跟进。关键是借助私董陪跑模式，教练通过线上跟进关键任务的里程碑模式，非常有序地、实践有效地解决客户问题，而且还在单位时间内最大化地解决客户难题。

通过上述四个案例分享，笔者还原了霍金斯先生描述团队发展的四个模式在中国的具体实践。一方面，团队教练可以根据不同客户情况进行个性化解决方案进行陪跑项目，解决客户问题；另一方面，由于中国企业的本土化特征，可以将团队教练在解决客户实际问题时进行创新与实践，丰富了全球团队教练最佳实践的案例库。

#### 未来展望

当前中国企业面临的挑战前所未有。不论是在全球产业链大转移背景下，还是国内竞争“卷”出新高度，都对企业领导者提出严峻挑战。

