

# 高管教练真的能对 经营造成冲击力吗？

## 以统计学方法揭示高管教练的效果<sup>1</sup>

面向经营层的高管教练如何影响企业和组织？其中哪些因素能为组织带来变化,助其实现经营成果？

本报告以统计学方法分析经营指标,并通过对经营者的访谈总结定性信息,考察高管教练对企业经营产生的效果。

二松学舍大学 国际政治经济学部  
副教授 小久保 欣哉

株式会社 COACH A(高起) 国际高管教练研究院  
经理 外村 一志



COACH A Co., Ltd.

## 前言

长久以来,日本企业都被视作低收益的典型代表<sup>2</sup>。而在美国,以谷歌、亚马逊、Meta(原 Facebook)、苹果、微软(即 GAFAM)为代表的企业则因其飞速发展获得了越来越多的关注。除此之外,优步(Uber)及爱彼迎(Airbnb)等新兴企业也蓬勃兴起,并涌现出不少即将上市的独角兽企业。

有资料显示,GAFAM等美国成长型企业之所以在业绩上硕果累累,是因为他们通过高管教练实现了高管个人及组织的理想状态,而这也为企业的经营管理带来了积极影响<sup>3</sup>。美国传统大企业通用电气公司(GE)的前任 CEO 杰克·韦尔奇聘请教练的事例也是流传甚广<sup>4</sup>。

在欧美国家,教练对话已经得到广泛普及,还有学者围绕其对经营造成的冲击力展开大量研究。

近年来,导入教练对话的日本企业也越发增多。而本报告也将以日本企业为对象,围绕“经营层导入高管教练是否能为经营成果带来积极影响”这一主题展开考察。



1 本文参考了二松学舍大学国际政治经济学部副教授小久保欣哉在日本经营学会(<https://keiei-gakkai.jp/>)第95届大会上的报告《面向大企业经营者的高管教练是否会影响企业的经营管理成果——基于倾向评分匹配的实证分析》,并从中节选了部分内容。

2 三品和广《缺少战略的逻辑:如何走出慢性低收益的泥潭》东洋经济新报社,2004年。

3 Schmidt, E., Rosenberg, J., & Eagle, A. (2019) "Trillion Dollar Coach: The Leadership Playbook of Silicon Valley's Bill Campbell", Harper Business(櫻井祐子译《1兆ドルコーチ》(译注:价值亿万美金的教练课程)DIAMOND社,2019年)。

4 Christopher, A. Bartlett, & Sumantra Ghoshal (1997) "The Individualized Corporation", HarperCollins(GLOBIS商学院译《新装版:個を活かす企業》(译注:新装版 充分调动个人的企业)DIAMOND社,2017年)。

## 调查研究的概要

本次调查研究以教练对话的原则之一“持续性”为前提,把在一段时间内持续进行教练对话的企业作为研究对象,按照以下条件从 COACH A(高起)的客户中抽取了60家企业展开分析。此外,还通过 SPEEDA数据库<sup>5</sup>从日本东京证券交易所市场第一部(以下简称东证1部)上市企业(截至2020年3月数据)中抽取了1,604家企业作为对照组(不包含作为研究对象的60家企业以及无法获知上述考察期间内财务状况的企业)进行考察。

对象企业:东证1部上市企业及上市子公司

教练对话的对象:总经理、董事长、CEO(部分企业还同期开展了面向董事及其他经营层的教练对话)

教练对话的期间:2017年~2019年的3年

本次调查研究以下述两种数据为衡量指标,分析2017年4月~2020年3月末的为期3年的企业经营成果。

经常利润的年均复合增长率(CAGR Profit)

经常利润率的年均复合增长率(CAGR Profit Rate)

此外,为了更准确地衡量教练对话带来的影响,我们还比较了60家经营层持续导入教练对话的企业和另外60家同类型企业的经营成果,由此验证两者之间的差异。为保证两组企业在员工规模、存续年限、行业上分布均匀,我们在选取企业时使用了倾向评分匹配<sup>6</sup>法(详见P.8参考资料)。

除上述定量研究之外,我们还通过对经营者的访谈收集了定性信息,并尝试借助相关信息解释调查的统计结果,揭示教练对话影响经营成果的背景及过程。

经营者访谈的对象共计4名,均为 COACH A(高起)服务过的客户,且他们所经营的企业在2017年4月~2020年3月底期间经常利润年均复合增长率均达到了高值<sup>7</sup>。

表1 访谈概要:采访参加过 COACH A(高起)教练对话的经营者

| # | 行业        | 是否上市              | 职务           | 访谈日期       |
|---|-----------|-------------------|--------------|------------|
| 1 | 钢铁相关/工程行业 | 未上市(东证1部上市集团下属公司) | 董事长 A        | 2021年7月19日 |
| 2 | 运输业       | 东证1部上市            | 董事总经理 B      | 2021年8月3日  |
| 3 | 信息通讯业     | 东证1部上市            | 董事总经理 C      | 2021年8月5日  |
| 4 | 信息通讯业     | 东证1部上市            | 董事总经理兼 CEO D | 2021年8月5日  |

5 详见 SPEEDA(<https://jp.ub-speeda.com/>)。

6 倾向评分匹配(PSM)是由 Rosenbaum与 Rubin(1983)提出的一种分析方法,在临床医学上常用于评估临床治疗措施(有无对患者用药等)对患者康复的有效性等,因此采取临床治疗措施又被称为“介入”(Intervention)。从某种意义上看,本研究中的“选择是否导入教练对话”与“是否采取临床治疗措施”具有相似性,因此可将经营者高层的教练对话对其公司后续业绩的影响程度视作“介入”的结果。

7 本访谈实施于2021年7月19日~8月5日期间,采用了半结构化访谈的形式,围绕预先设计的问题与受访者展开较为自由的交谈。



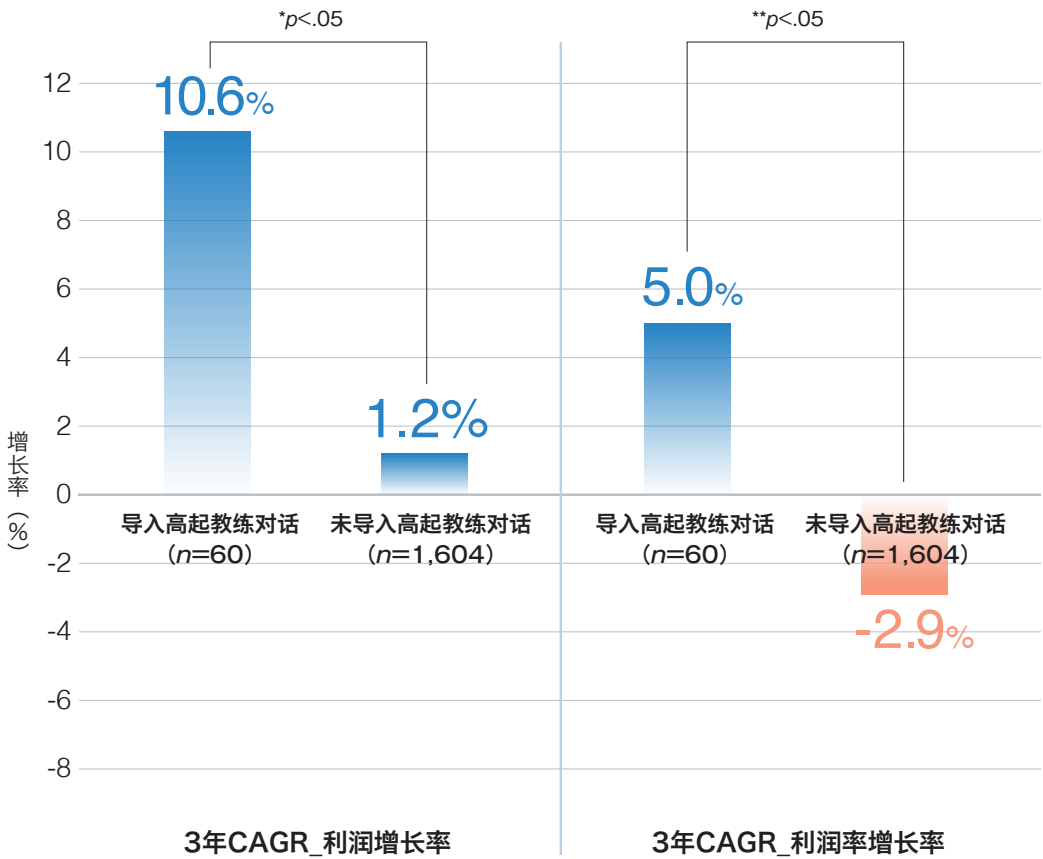
## 分析结果

本次分析使用研究对象企业的所有数据,在对比经营层导入 COACH A(高起) 教练服务的企业 (60 家) 与对照组企业 (1,604 家) 的经营成果 (经常利润与经常利润率的年均复合增长率在 3 年内的平均值) 后, 得出以下结论。

在 “3 年经常利润的年均复合增长率” (3 年 CAGR\_利润) 上, 导入 COACH A(高起) 教练服务的企业平均实现了 10.6% 的增长, 其他对照组企业则为 1.2%。在 “3 年经常利润率的年均复合增长率” (CAGR\_利润率) 上, 导入高起教练对话的企业平均实现了 5.0% 的增长, 其他对照组企业则为 -2.9%。从统计学的角度看, 导入教练对话的企业在这两项指标上均有更为突出的表现。

换言之, 导入教练对话的企业在经营成果的增长率上具有更明显的优势, 详见图 1。

图 1 导入高起教练对话的企业与对照组的经营成果比较 (平均值)

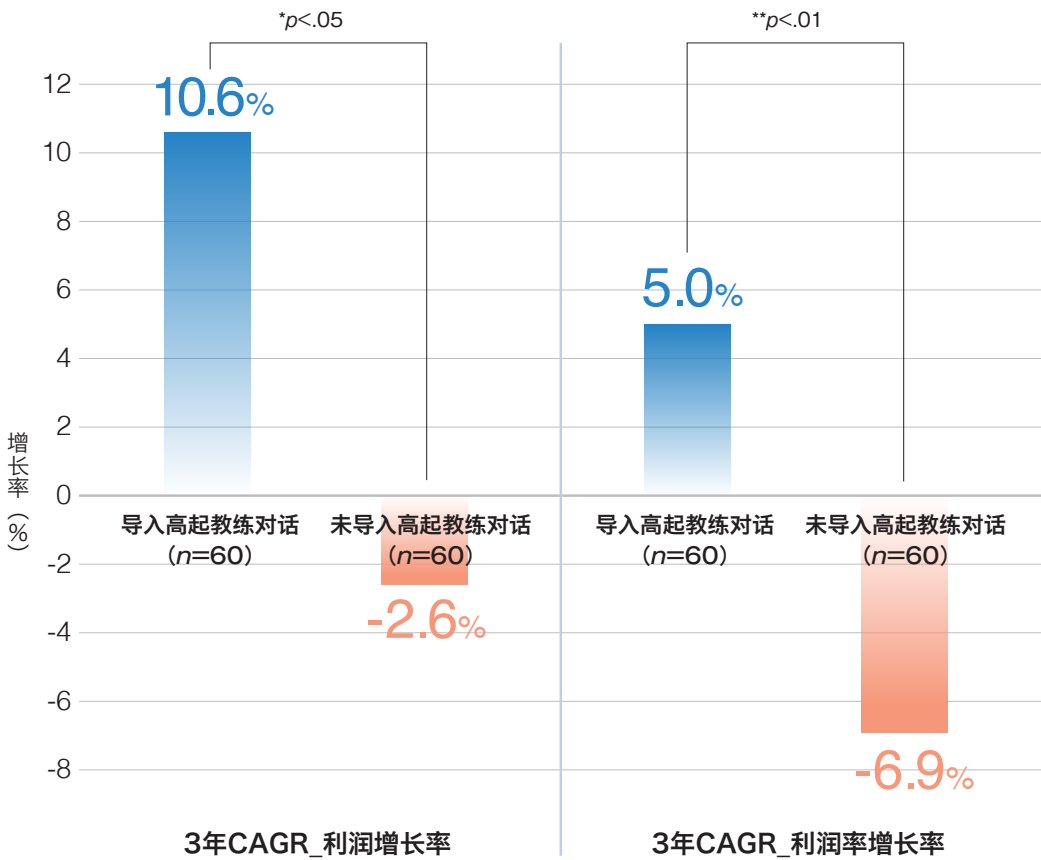


均值差的检验 (t检验) 得出。\* $p<.05$ 在统计学上代表5%的显著性水平

图1的结果虽然具有一定说服力,但此次比较的两组企业在行业和规模等方面均存在差异。为了得到更严谨的验证结果,我们又从导入 COACH A(高起) 教练对话的企业和其对照组企业中各选取了60家在员工规模、存续年限、行业上相匹配的企业,进行了同样的分析。其结果如图2所示。

从统计学的角度来看,在两组企业的规模、行业等方面符合均匀分布的情况下,导入 COACH A(高起) 教练对话的企业仍然在“3年经常利润的年均复合增长率”(3年 CAGR\_利润)和“3年经常利润率的年均复合增长率”(CAGR\_利润率)这两项指标上具有更为突出的表现<sup>8</sup>。

图2 导入高起教练对话的企业与匹配后对照组的经营成果比较 (平均值)



※通过两个总体均值差的检验 (t检验) 得出。\*p<.05, \*\*p<.01在统计学上分别代表5%和1%的显著性水平

8 经过倾向评分匹配后的验证结果表明,未导入高起教练对话的企业所面临的经营环境比东证1部整体上市企业更加严峻。

# 通过访谈揭示教练对话与经营成果的关联性

统计学上的数据分析结果表明, 经营者持续接受 COACH A(高起) 教练对话的企业在经营成果上具有更佳的表现。那么, 教练对话究竟在这一过程中带来了什么样的影响?

为了找到这一问题的答案, 我们从持续接受 COACH A(高起) 教练对话的分析对象企业中选取了4名经营者进行访谈, 这4名受访者均来自高起服务的企业中2017年4月~2020年3月底期间经常利润年均复合增长率较高的企业。

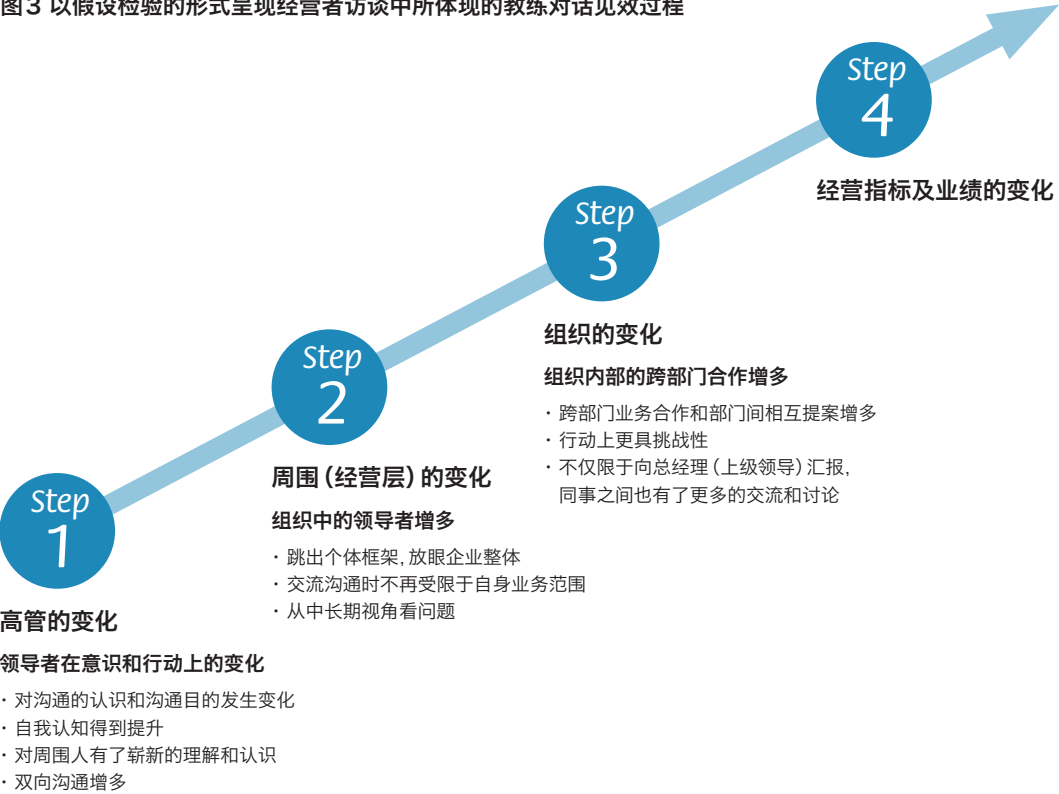
表2总结了4名经营者对教练对话的效果、教练对话与经营成果之间可能存在的关联性及其特征的看法。

表2 教练对话与经营成果之间可能存在的关联性

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>➤ 导入教练对话的契机与背景</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 回顾近30年的职业生涯时, 我意识到了这一点: 作为公司的总经理(上级领导), 我必须要让高管人员(下属)产生工作的动力, 要做一个好领导。</li><li>● 我司导入教练对话的目的在于促进高管之间的交流与对话。</li><li>● 人事部门要求经营者接受教练对话, 当时的人事部门可能是希望总经理借此机会重新审视自己。</li><li>● 为了培养下一代管理者, 我为自己(经营者)和高管团队导入了教练对话。</li></ul>                                                                                                                  |
| <p>➤ 高管教练对经营者自身的直接影响</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 现在我能更好地倾听下属的意见, 不会立刻否定其观点, 而是先听取再回应。在此之前, 我一直遵循母公司的做事风格, 表现得很自信, 也发挥了较强的领导力。这固然很重要, 但倾听他人的意见也同样重要。</li><li>● 我和下一任经营者的5名潜在候选人进行了2对2的交流。教练对话不仅改变了我自己, 也强化了我的经营团队。</li><li>● 现在我对内心想法有了更加清晰的认识。作为公司的总经理, 不会有人来给我布置工作, 也很少有机会用语言来表达自己的想法。教练对话让我意识到了这一点, 这是很有意义的。</li></ul>                                                                |
| <p>➤ 高管教练对经营者周围人的间接影响</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 作为公司的经营者, 我学会了倾听经营团队中其他成员的想法, 这也为董事会会议带来了改变。在此之前, 各位高管在会议上发言时都只着眼于自己职责范围内的事, 但在导入教练对话半年、一年后, 大家在董事会会议上的讨论就已经开始显现出全局意识了。</li><li>● 教练对话非常有助于“提升视野”。导入教练对话后, 高管团队在考虑问题时都能从更长远的视野出发, 不再局限于自身职责。</li><li>● 导入教练对话后, 高管们也会在相互交流时关注自身职责之外的事了。</li><li>● 各位高管提交的预算内容有了变化, 开始出现具有挑战性的内容, 此外还有和业务部门合作的提案和销售活动, 由此可以感觉到部门之间的隔阂正在逐渐消失。</li></ul> |
| <p>➤ 高管教练作用于高管团队及职场一线的过程</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 变化大约出现在1~2年后, 此前高管们的发言只会为自己职责范围内的业务做打算, 但现在会为公司整体发展考虑。这种变化出现的时间也有个体差异。</li><li>● 我也与一线员工开过交流会。最开始的一两年里, 他们在会上都很拘谨, 整体氛围比起交流更像是汇报会。到了第三年, 也许是因为他们也逐渐习惯了这种方式, 参会人员开始在会上相互讨论了。虽然我一直想要尽快看到改善的成果, 但实际见效还是需要一定时间的。</li></ul>                                                                                                             |
| <p>➤ 教练对话对经营成果的影响</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 教练对话让我学会在思维范式的转变中提升自己的视野, 从更宽广的视角思考如何变革, 比如与客户一起创新或是与优良的小微企业合作, 携手共进。</li><li>● 教练对话有助于改善人力资源, 这应该是它对经营成果影响最大的地方。</li><li>● 教练对话让我学会如何做出最佳选择。真正会做选择的经营者其实比人们想象中的少。</li><li>● 接受教练对话后, 我面对比自己年长的高管不再有犹豫和顾忌, 能够畅所欲言了, 这自然会为经营带来更好的结果。</li></ul>                                                                                             |

图3以假设检验的形式总结了本次访谈所体现的定性信息。我们从中发现, 教练对话能为高管和经营团队带来直接和间接的变化(效果), 其效果逐渐扩散到他们的周围乃至整个组织, 最终提升经营成果。从结论上看, 这一整个过程类似于 COACH A(高起) 渗透式教练™<sup>9</sup> 的成果测定模型。

图3 以假设检验的形式呈现经营者访谈中所体现的教练对话见效过程



9 COACH A(高起) 研发的一种教练对话模式, 不仅着眼于个人的能力开发, 也注重个人与周围人的关系性。

## 总结

在本次调查研究中,我们以导入 COACH A(高起)教练对话的企业和其他东证1部上市企业为对象,围绕“高管(在部分企业中还包括董事等其他经营层人员)进行教练对话是否有助于提升经营成果”展开了群体间差异的比较研究,并在此基础上通过倾向评分匹配法选取了在各方面分布均匀的两组样本企业进行分析,验证了群体间差异比较的鲁棒性。

两次研究结果均表明,导入 COACH A(高起)教练对话的企业在经营成果(3年经常利润及利润率的年均复合增长率)上有所提升。

除了统计学上的分析,我们还通过对4名经营者的访谈收集了定性信息,以此明确 COACH A(高起)教练对话影响经营成果的背景及过程。虽然这是一项假设检验的定性研究,但其结果仍然体现了教练对话与经营成果之间可能存在的关联性及其效果。

但除上述结论之外,我们也不排除教练对话对经营成果的影响还存在其他多种不同的间接途径,希望今后能通过进一步的研究揭示其中的具体状况。

正如本文前言所述,不仅是欧美国家,近年有关“教练对话对业务的影响”的研究在亚洲地区也非常热门。但由于教练对话本身属于较新的形式,需要通过语言交流这种无形的方式进行,其影响也通常作用于人的内心意识,因而尚未形成足够的研究数据,关于其效果的测定方法也亟待发展。

此外,教练对话在日本社会的普及晚于欧美国家,相关研究也才刚刚起步。而本次调查研究之所以能够成行,得益于导入高管教练对话的日本大型企业已经达到了一定的数量。

今后我们将聚焦“高管进行教练对话对经营成果造成的具体影响”,借助 COACH A(高起)丰富的教练成果和数据积累,明确其中的具体过程、因果关系及作用途径,并总结成资料,以为高管教练对话提供具体的方针指南。



参考资料

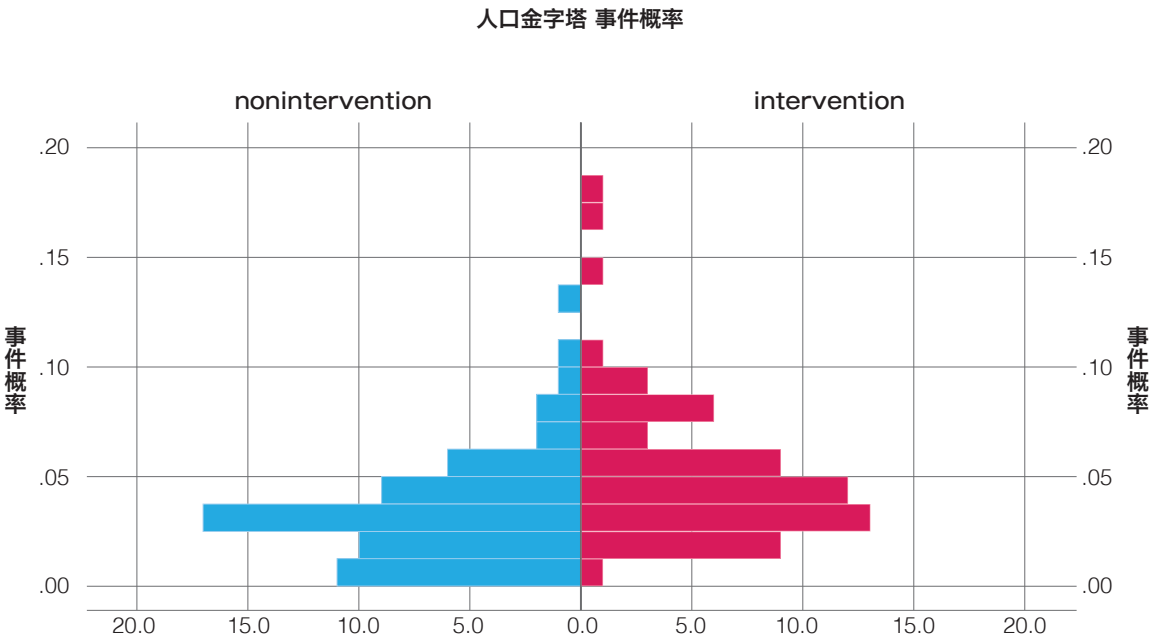
在运用倾向评分匹配法的分析中,我们利用“有无导入(介入)教练对话”以外的变量(行业、企业存续年限、员工数)计算了各对象企业的倾向评分,详见< Appendix1 >。如该表所示,两组企业在各控制变量的均值差上的检验(Levene检验)结果表明,两组间的数据在统计学上没有显著差异,且两组企业的特征符合均匀分布。

Appendix1 运用倾向评分匹配法的分析结果

|               | F值    | 显著性<br>概率值 p | t值    | 自由度     | 显著性<br>概率值 p<br>(双侧) | 差值的标准<br>误差 | 差值95%的置信区间 |           |
|---------------|-------|--------------|-------|---------|----------------------|-------------|------------|-----------|
|               |       |              |       |         |                      |             | 下限         | 上限        |
| Industry      | 4.027 | 0.057        | 1.246 | 118     | 0.215                | 1.578       | -1.159     | 5.092     |
|               |       |              | 1.246 | 112.486 | 0.215                | 1.578       | -1.16      | 5.094     |
| Survival_year | 0.785 | 0.377        | 1.51  | 118     | 0.134                | 5.696       | -2.679     | 19.879    |
|               |       |              | 1.51  | 117.223 | 0.134                | 5.696       | -2.68      | 19.88     |
| Employee      | 0.172 | 0.679        | -0.43 | 118     | 0.669                | 7705.86     | -18563.86  | 11955.555 |
|               |       |              | -0.43 | 112.951 | 0.669                | 7705.86     | -18570.92  | 11962.624 |

计算出倾向评分值后,我们又从中抽取了评分值相近的未导入教练对话(至少未导入过 COACH A 教练对话)的企业数据进行比较分析。排除倾向评分不匹配的样本企业后,两组企业的倾向评分分布如下表< Appendix2 >所示。

Appendix2 倾向评分 (有介入 vs 无介入)



## 本文作者



二松学舍大学国际政治经济学部 副教授  
株式会社 COACH A(高起) 高管业务合作伙伴  
小久保 欣哉

北海道大学大学院经济学研究科 硕士(经济学)  
筑波大学大学院商业科学研究科 博士(经管学)  
曾供职于 Eli Lilly(礼来) 株式会社、Capgemini(凯捷) 株式会社(Zacatii Consulting), 随后加入株式会社野村综合研究所医疗健康事业本部, 从事医疗健康及生命科学行业的新事业规划及落地工作。并作为首席高级顾问, 提供面向医疗健康及生命科学企业的战略咨询服务, 以及面向经济产业省及总务省等日本中央政府机构的智库服务。

自2018年4月起担任目前的职务, 负责统计学和经营战略论的课程教学,

在学术上注重通过计量经济学方法、统计因果推理及机器学习等方法研究企业及经营战略。此外, 还在包括上市企业在内的多家企业兼任外部董事及顾问。



株式会社 COACH A(高起) 国际高管教练研究院  
经理/研究员  
外村 一志

毕业于庆应义塾大学环境情报学部。曾供职大和证券, 随后加入 COACH A(高起), 以促进组织发展的“渗透式教练”为主题, 对企业领导者及组织展开了多项调查研究, 同时对教练对话的效果和机理亦有研究。曾发表《什么样的教练行为和结构能最大限度发挥教练对话的效果?》《成功的经营者与高管教练》调查报告等。



## 开拓“人与人连接”的无限可能

高管教练团队 COACH A (高起), 着眼组织内部多样化的人际关系, 致力开发企业高管人才。高起活用最新技术与调研方法分析数据, 加速团队建设、深挖组织潜能, 为企业提高业绩、壮大规模推波助澜。

高起通过东京、上海、香港、曼谷、纽约五大分支机构辐射全球, 以自行研发的特有方式, 为世界各地的客户提供中文、日文、英文及泰文的“渗透式教练对话”, 驱动企业内部自主行动。

※ 渗透式教练为株式会社 COACH A (高起) 的注册商标

### 联系我们

[https://www.coacha.com/cgi-bin/cn/contact/inquiry\\_cn/index.cgi](https://www.coacha.com/cgi-bin/cn/contact/inquiry_cn/index.cgi)