

伟大的领袖必定是一名伟大的导师



教导型组织

最新版

首倡“领导导师化，企业学校化”

已成就十多万教导型企业家与数万教导型企业

侯志奎 [著]

C O A C H I N G O R G A N I Z A T I O N



教导型组织

最新版

首倡“领导导师化，企业学校化”，
已成就十多万教导型企业家与数万教导型企业！

侯志奎 著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

教导型组织: 最新版 / 侯志奎著. —北京: 中国财富出版社, 2015.2
(智读汇·名师书苑)

ISBN 978-7-5047-5545-2

I . ①教… II . ①侯… III . ①企业管理 - 组织管理学 IV . ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 020963 号

策划编辑 丰虹

责任印制 方朋远

责任编辑 吴艳红

责任校对 杨小静

出版发行 中国财富出版社

社址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京旭丰源印刷技术有限公司

书 号 ISBN 978-7-5047-5545-2 / F · 2310

开 本 700mm×1000mm 1/16

版 次 2015 年 2 月第 1 版

印 张 14.25

印 次 2015 年 2 月第 1 次印刷

字 数 234 千字

定 价 39.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

我第一次见到侯志奎先生是在北京的一个专业会议上，侯先生深广的视野及清晰的战略思维让我眼前一亮，这次会议时间有限但相谈恨晚。第二次是我到上海出差，受侯先生邀请，拜访了他创办的行动成功公司。非常吸引我的注意力的是，公司正门的巨大孔子雕像及公司员工对教育事业的虔诚。我在想，这不是一般的企业，它是有灵魂的，因此也一定会有强大的生命力。第三次，我受邀请出席他的公司举办的大会。我惊诧于公司所有员工脸上洋溢的笑容、奔放的活力，同时赞叹侯先生三小时脱稿的高超演讲与战略规划能力。第四次，我邀请侯先生来北大演讲，这对他来说是一个挑战，但是很显然，侯先生完美地完成了这个挑战。我就这样与侯先生结缘，渐渐地，我清晰地了解到侯先生及其公司所从事的为我国终身学习及人力资源提升而不懈努力这一高尚的事业。

当前，我国正处于发展转型期，需从人力资源数量优势向质量优势快速转变，基于此，党的十七大报告中明确指出“发展远程教育与继续教育，建设全民学习、终身学习的学习型社会”，终身学习逐步成为我国全民理念。世界上许多国家如美、英、韩等，十几年前就颁布了终身教育法，特别是韩国，在2002年还颁布了支撑终身学习的“人力资源开发基本法”。我国上海、福建等地也颁布了地方终身教育条例，终身学习不再是纸上谈兵。但终身学习不仅仅是一种理念，更需要的是实践、实践，行动、行动。一些具有社会责任与使命感的公司，如侯先生

的公司等，毅然充当推动终身学习的先锋队，这是一些可敬而又可爱的公司。

诚如本书所阐述，教导型组织的核心灵魂是企业学校化、领导导师化。企业学校化，是学习的大变革，它强调工作场所的学习及无所不在的终身学习，这也是当今人力资源发展领域研究的热点问题。领导导师化，是一次组织的变革，会直接促进管理扁平化的形成、人本主义的组织文化的出现。领导导师化，也是未来领导力的趋势——成功的企业家，首先是成功的导师。通用电气（GE）企业大学是商界的西点军校，正是几十年前韦尔奇的杰出眼光，令自身融总裁和导师双重角色于一体，成功地重造了GE，挽GE于危难，延续了百年名企。侯先生在培训教学中的许多实践案例也证明了教导型组织理念的成功。

本书以社会责任与商业道德驾驭全书脉络，从企业战略与人本主义引出教导型组织核心理念，并配以许多实证案例，徐徐展开。读完本书，你会觉得荡气回肠，生命、责任、战略、导师、学习这五个关键词会不断闪烁，就在这不断激荡的过程中，你的精神会得到升华，组织的绩效会得到提升。

企业教育是一项伟大的事业，在这项事业中，企业、政府、行业、高校都是不可或缺的有机组成部分，共同努力推动它朝专业化、有序化发展。作为一名高校工作者，对目前高校本领域建设尚不完整及不专业深感内疚自责的同时，我对侯先生这样的行业人士能有志气与毅力撰写这本书而深感赞赏，并期望通过本序对所有有意在企业教育领域耕耘文字的行业人士表示由衷感谢。

北京大学企业与教育研究中心主任

吴锋 教授

今天我们身处移动互联网的新经济时代，一个急剧变化、充满不确定性的时代，可能大家最关心的是颠覆、创新、整合。其实，这更是一个人性回归的时代，一个人文精神崛起的时代，因此在管理中，我们更应该关注企业精神的建设！

14年前，我创办自己的企业，开始致力于教育培训事业的时候，曾经许下一个梦想，那就是打造一家伟大卓越、基业常青的公司。

我想这不仅是我个人的梦想，也是我们企业经营和组织管理中永恒的课题。那么，如何才能打造一家伟大卓越、基业常青的公司呢？

带着这样的疑问，我广泛研究和借鉴了全世界百年以上的常青企业和世界500强企业的成功经验。通过研究这些卓越而优秀的企业，我发现它们的成功，除了产品、技术、模式以及那个时代中的各种外在因素之外，还有一个共同的特点：那就是关于人——它们都提供了同时代中最符合人类需求的产品和服务。这让我得出一个结论：无论做任何的企业和行业，都是做人与人之间关系的事业。这个结论，最早奠定了我此后“以人为本”的研究方向及管理观。

此后，我关注的焦点也开始从单纯的经营管理转向了“人”，从企业组织延伸到了企业形态之外的各种组织。最终，家庭、军队、学校、宗教这四大组织给了我启示，因为在这人类的四大终极组织形态里面，隐含着人类最根本的需求和秘密。

通过从“人性”和“人心”去透析四大组织和优秀企业，我逐步建立了“教

导型组织”的理论框架。同时，根据这套理念，我们研发设计了“教导模式”课程，来帮助企业践行人本管理之路，再造企业灵魂。

与此同时，我所创办的公司经过 10 年的发展，早已成为国内最成功的企业教育培训公司之一；而“教导模式”课程，也已成为中国最受欢迎的企业培训课程之一。短短几年的时间里，教导模式已经培养了 5 万多位企业家。

2013 年，我创办了师道人本管理集团，仍然坚持着践行人本管理、打造教导型组织的事业理念；也仍然在不断精进和完善我们的理论课题。目前，教导型组织在中国的影响力，也仍然在迅速扩大和不断加深，越来越多的企业正在接受教导、引进教导、践行教导。专注于企业精神再造的“教导模式”课程，也已经成功开办了 200 多期。

在互联网时代，技术手段、商业模式，乃至社会思潮，都在剧烈变化，但万变不离其宗，一切终归于人，一切变化最终指向人性化。人本管理的最终目的，就是释放成员力量，施展员工才华，成就卓越成果。因此，“教导型组织”是最符合时代精神的管理理念，也是一个长期甚至永续的课题，它会不断地精进和完善。而《教导型组织》这本书对于我来说，也是追求理想的一个见证，未来还会不断再版，因为我们不是把这本书仅仅当作一个图书产品来经营，而是将书中理念当作一份事业来做；本书最新版的出版目的就是要帮助企业真正去落地践行，打造属于自己的常青企业。

最后，感谢广大读者和广大教导型企业家朋友，在“教导型组织”理念倡导的“践行人本管理、成就非凡企业”这个课题下，孜孜不倦地学习和践行，重塑企业精神，坚守商业责任的企业家精神；感谢教导的老师们和我的同事们，一直追随教导，践行教导，推动教导；感谢出版社和编辑对本书再版所做的努力。让我们一起不断地精进、不断去完善，打造教导型组织，推动企业人本管理的转型。

侯志奎

2014 年 12 月

推荐序

自序

第一章 商业原旨

- 第一节 商业的目的 /3
- 第二节 公司的力量 /5
- 第三节 我有一个梦想 /7

第二章 世界顶尖组织的秘密

- 第一节 四大组织的秘密 /13
- 第二节 百年企业的秘密 /47
- 第三节 万物生长的秘密 /55

第三章 顶尖组织的共性

- 第一节 顶尖组织的共性特征 /64
- 第二节 现代组织的启发 /72

第四章 什么是教导型组织

- 第一节 教导型组织的定义 /79
- 第二节 我们进入了教导型组织的时代 /86

第五章 组织的驱动力

- 第一节 最本真的动力——爱 /94
- 第二节 最持久的动力——信念 /109
- 第三节 最强大的动力——习惯和本能 /116
- 第四节 教导型组织的吸引力 /122

第六章 创建教导型组织

- 第一节 人的信念 /135
- 第二节 正确的事 /150
- 第三节 盈利能力 /155
- 第四节 常青基因 /158

第七章 教导型领导者

- 第一节 行政领导升级为思想导师 /176
- 第二节 企业家的师道精神 /181
- 第三节 教导型领导者的风格 /187
- 第四节 教导型领导者的修炼 /198

第八章 未来的教导型组织

- 第一节 教导型组织的持续改进 /209
- 第二节 教导型组织的联盟 /211
- 第三节 共守新的商业文明 /213

教导型组织

第一章 商业原旨

◎ 第一节 商业的目的

◎ 第二节 公司的力量

◎ 第三节 我有一个梦想

在经济全球化的当今社会，商业大潮滚滚袭来，席卷到世界的每一个角落，为人类发展做出了巨大的贡献，深层次地改变了人们生活的方方面面。

但是不可否认，在经济飞速发展、商业蓬勃兴旺的同时，我们也看到了光怪陆离的商业乱象。人性迷失在金钱的追逐中，企业缺乏责任感，为了追求利润不择手段，给社会带来了极大的伤害。

2008年，由次贷危机引发的美国金融风暴全面爆发并迅速席卷全球，金融风暴再次露出一系列华尔街丑闻，从巨骗麦道夫到高管薪酬丑闻，一次又一次地打击着人们的信心，加剧了这次金融危机的危害。舆论直指华尔街金融大鳄们无止尽的贪婪酿成了这次危机，那些拿着天价高薪的金融机构高管一味追求奢华待遇，失信于民已经到了无以复加的地步。最后美国总统奥巴马也出面痛批华尔街的金融高管们搅乱了世界经济，还厚颜无耻地将国家为提振经济所划拨的救助资金装进自己的腰包，让人忍无可忍。

而在中国，商业乱象也是纷繁复杂，触目惊心。在金钱至上的理念之下，许多企业以利润——仅仅以利润作为存活、运作、发展的目标，各种欺诈、造假、贿赂等手段无所不用其极。从三聚氰胺奶粉到染色馒头，从瘦肉精到牛肉膏，从国产货冒充洋品牌到地沟油泛滥，几乎每天都有新的丑闻爆发，简直让人眼花缭乱、目不暇接。相关的事例真是俯首即是、不胜枚举，说出来也无不让人痛心疾首。

人们慢慢发现，在这样一个物质丰富和金钱充足的年代，即使在获取了金钱、拥有了财富之后，也很难得到高品质的生活。因为我们买不到放心的食品，住不到放心的房子，开不起放心的车子，更享受不到大自然的美景，呼吸不到清新的空气。

种种乱象与问题，不得不让我们停下来想一想：我们赚钱到底是为了什么？难道这一切就是我们想要的吗？商业原本就应该是这样的吗？我们的商界到底怎么了？

第一节 商业的目的



很显然，人们勤奋工作、努力赚钱，绝不是为了得到这样一个令人不堪的结果。于是，人们开始用智慧探寻，商业到底是什么，它为什么会变成这样？

要回答上面这个问题，我们还是要从商业的发展历史来说起。在原始社会，人类还没有开始生产活动，也没有商业，所需的一切都只能从大自然中直接获取，物质生活水平极端低下。男人负责打猎，女人负责采集，他们分工协作，然后共同分享各自获取的食物。

随后，人们的活动和需求越来越多样，他们不仅仅需要食物，而且需要衣服，需要各种劳动工具。这时候，仅仅依靠自己的双手，已经满足不了人们的全部需求了。于是他们开始进行物物交换，用自己劳动成果和别人的劳动成果进行交换，为的是更好地满足各自的需求。

而进入工业社会，社会化大分工开始，每一个行业都由不同的人来从事，甚至部门都开始了进一步分工，一部分人专门种植棉花，一部分人专门将棉花纺成棉布，另一部分人专门将棉布制成衣服。农业社会自给自足的格局打破了，每个人、每家店都是巨大商业链条上的一环。人们通过自己专业的劳动来生产产品，

然后通过商业进行交换，来获取自己其他方面的所需的物品。商业将人类带入了一个全新的文明进程之中：人们通过商业进行了社会分工，促进了人类社会的快速发展。

因此，从整个社会的层面来说，商业的目的是通过资源的合理配置与人们的分工协作，生产出丰富的物质产品；然后人们根据各自的需要，交换彼此生产出的产品，满足各自的需求。商业原本应该构建出一个丰富的社会、一个信任的社会，但是现在，本末倒置了，人们生产一些假冒伪劣的产品，试图去换取别人货真价实的产品，结果呢？生产汽车的人，赚到很多很多钱，但是却买不到放心的食品；生产食品的人，赚到很多很多的钱，但是却买不到安全的汽车。

从企业层面来讲，商业的意义就在于为客户服务、满足客户需求，并以此来获取合理的利润，然后维持企业的持续发展。企业承担着道德的责任和品牌的责任，它应该能真正满足客户，提供有价值的产品。但是现在，本末倒置了，有些企业忘了自己的责任，商业变成了资本家和创业家谋取利润的手段和工具，把满足客户的责任放到了一边。

从个人的层面讲，商业是每个人体现自身价值的场所，我们发挥自己的专长，付出自己最专业的劳动，体现我们在社会中的价值，然后，与他人所贡献的价值进行交换，满足自己的需求。但是现在，本末倒置了，很多人只是通过商业进行一味的索取，对从事的工作毫无兴趣，最后被自己的贪婪所吞噬。

当今商界的通病，就是背离了商业的本来目的，导致目标迷失和道德沦丧。整个商界迷失在金钱狂潮之下，一心追求金钱和利润，却将创造价值的目标给迷失了，狂乱到可以不顾法律、不计后果的地步，更遑论企业的社会责任感和道德感了。不创造价值的而赚取利润的行为不是商业，而是欺诈和剥削。商界目标迷失的后果是，不仅玩火自焚、危及自身，也伤害了整个社会。

不择手段地追求利润，不论是从道德上来说，还是从追求利润本身来说，都是一个极大的错误。因为它不仅伤害了正常的经济秩序，也伤害了消费者，同时还是一种短视的行为，不仅不可能支撑企业长久发展，很多时候还会因小失大、

得不偿失。这样的例子，我们也看得太多了，因违法行为而亏损倒闭的企业和判刑坐牢的企业家，每年都不可胜数。即使那些侥幸逃脱牢笼的人，也逃不脱自己参与构筑的另一个更大的牢笼——那就是我们生活着的整个商业社会，他们有钱也买不到放心的产品，买不到新鲜的空气，买不到内心的宁静与幸福。

温家宝总理曾说过：“企业家身上应该流着道德的血液。”这既是对企业家们提出了要求，也是为企业家们敲响了警钟。

要解决当今商界的乱象，作为企业家，我们就必须重塑价值观，回归价值理性。我们都知道，自己是做企业的，但是我们的企业、我们的公司又是做什么的呢？让我们接着来探求一下：企业的本质是什么？

第二节 公司的力量



企业，或者叫公司，是社会最基本的生产单位，经济发展中的活细胞；是商业活动中的主体，社会资源整合中的运作体，同时也是培育人才和树立社会道德的基本单位，可谓社会作用和责任重大。公司的出现，给整个商界带来了极大变化，改变了整个社会。

单个的个人或许很优秀很强大，但是人只要一集合起来，总的力量就呈几何

倍数增长，远远超过个体的力量。

公司就是整合人的力量，同时还有物的力量、资本的力量、工具的力量来生产商品和提供服务。它获取资源，然后进行资源整合与资源再生。所以，经过数百年的发展，公司成为了经济社会中的主角。在社会经济活动中，处处都离不开公司：公司创造财富、提供就业、带动经济增长；公司推动创造发明、产生新的社会文化；公司改变社会秩序、影响制度建设。今天，一些跨国公司甚至左右着世界经济运行。在商业社会，公司与家庭的地位和重要性在某种意义上十分类似。

首先，公司与家庭一样，都是社会组织的基本单位体。一个人不在家庭里面，很可能就在公司里面。我们以家庭为单位生活，以公司为单位工作生产，两者对我们个人和社会的重要性都不言而喻。

其次，公司是人才培养的基地，公司是生产力的原子。对于个体来说，公司就是一个小社会，它集合成员的力量，生产产品并供应社会，获取利润后在内部进行分配，用于继续生产和发展。公司内部，通过奖优罚劣，发掘个人能力，激发个人价值。因此，公司不仅创造物质，为社会提供服务，更为社会培养人才，是一所名副其实的社会大学。

最后，公司是社会道德和价值观培育的基地。在公司里面，我们能学会团结合作和协调人与人之间的关系，我们能找到自己的人生价值和社会价值之所在。一个好的公司造就好的个人，一群好的公司造就好的社会风气。因此，**公司的品格决定着社会的风气，公司肩负文明社会的责任。**

但是，当今我国公司不仅存在着诸多商业上的宏观问题，在内部组织管理上，也存在着诸多微观困难。据民建中央的报告《后危机时代中小企业转型与创新的调查与建议》显示，我国中小型企业平均寿命只有三年，每年倒闭的中小型企业有几万家。这些公司的主要的问题表现在两个方面：

一是人才匮乏，企业会经常觉得找不到合适的人才，或者有的人才在某方面不错，却在另一些方面又让人不满意不放心；又或者找到一个比较满意的人才后，却难以留住。同时，员工缺乏成就感与幸福感，总是三心二意，想着跳槽。

二是人心涣散，员工不积极，难以管理。给他们一个自由宽松的环境，他们就会工作效率低下；如果花很大的成本与精力去监督他们，他们又会怨声载道。或者是大家表面上忙忙碌碌中规中矩，从来没人违反任何制度和纪律，但是忙得没有效率，没有上进心，完全在瞎忙。在公司里，有的员工还会经常抱怨和发牢骚，把什么事情都推到别人头上，却不反省自己有什么没做好。有的时候，员工们表面上一团和气，但其实内部却存在着拉圈子分派系，并且相互之间钩心斗角。

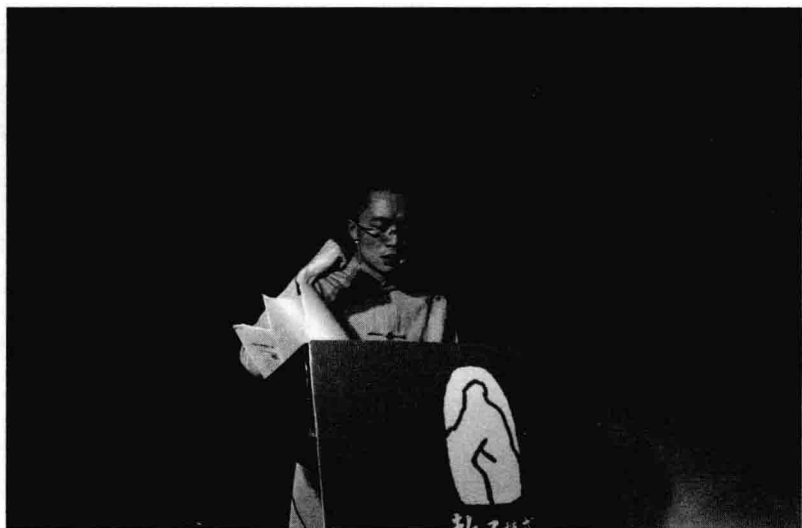
如何解决这些问题呢？这是我创办自己的教育培训公司的初衷之所在。

第三节 我有一个梦想



多年以前，我离开学校教师的岗位，步入社会，追求新的人生旅程。在刚开始的那段时间里，我先后参加过 20 多个面试。然而每次都是面对着冷漠和僵硬的面孔，像在审讯犯人一样审讯我，问我都有哪些能力哪些资本，能够为他们公司做些什么带来什么好处。从来没有人关心我从哪里来、想到哪里去，这令人完全看不到希望，得不到成长的机会。

在物质极度匮乏的年代成长的人们，汲汲于物质追求而忽略了人性的闪光点。我怀念着学校的日子，梦想创办一家像学校那样的企业，那里有学校一样灿烂的



作者宣读“我有一个梦想”

阳光、温暖的气息，我会像老师对待学生一般对待每一个员工，和他们一起快乐融洽地追求共同的事业。

我要创造的这个企业，还会是一个伟大的企业，它有理想、负责任，坚持正确的价值理念，追求远大的目标和理想，不断地服务社会、创造价值，并且基业常青。这个组织有着极强的凝聚力和协调性，能够团结一致、齐心协力；具有坚决的执行力和卓越的能力，能够经历任何商界风云，战无不胜；具有很强的学习力和创造力，能够持续地创造价值，不断创新；具有影响力和号召力，能够吸引最优秀的人才，受到社会的广泛尊重；还要具有生命力和幸福感，企业长久发展，员工们快乐工作，在 100 年之后，我们仍然充满活力、战斗力和友情。

同时，我不仅要让我的企业这样，还要引领更多的企业追求这样一个梦想。我们要化解现在公司面临的问题，也要改变目前商业面临的乱象。我坚信，现在的商业社会，就像是一个成长过程中的小孩子，各方面还不成熟，也会经常犯错误。但是，随着社会的发展进步，乱象一定受到遏制，没有诚信和社会责任感的公司也一定会被社会淘汰。因此，面对当今社会商业乱象与公司困境，我仍然坚