

ACTION
SUCCESS

教导型企业家图书系列

世纪传播
Century Culture Communication

“世纪传播”管理书系——中国企业的智慧源泉

教导型组织倡导者
侯志奎 / 著

教导型组织

TEACHING ORGANIZATION

伟大的领袖，必定是一名伟大的导师
成功的企业，必将受益于教导型组织



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



教导型组织

TEACHING ORGANIZATION

教导型组织倡导者
侯志奎 / 著

伟大的领袖，必定是一名伟大的导师
成功的企业，必将受益于教导型组织



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

世界上哪一个组织最具战斗力？军队能摧枯拉朽，你的企业能战胜对手吗？世界上哪一个组织最具凝聚力？家庭能相濡以沫，你的企业能做到员工不轻易跳槽吗？世界上哪一个组织最具学习力？学校最具有学习力，你的企业可以成为一所学校吗？本书将一一为你揭开世界三大顶尖组织——军队、学校和家庭的秘密，并教给你如何构建一个顶尖组织的方法。本书作者用了7年的时间，从军队、学校和家庭的研究分析，汲取了世界上有史以来所有顶尖组织的管理精华，再结合博大精深的东方文化、中国智慧和自己的实践应用，建立了一套行之有效的组织管理体系——“教导型组织”。这是一本全面深入剖析“教导型组织”的理论之书；这是一本构建优秀“教导型企业”的指导之书；这是一本修炼成为“教导型企业家”的启智之书；这是一本为中国企业量身打造、“招招点穴、刀刀见血”的实战之书；这，更是一本关于“人”的智慧之书。

图书在版编目(CIP)数据

教导型组织/侯志奎著. —北京：机械工业出版社，
2008.1

ISBN 978-7-111-22861-5

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 176551 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：赵泽祥 责任校对：侯 灵

封面设计：柏拉图工作室 责任印制：洪汉军

北京铭成印刷有限公司印刷

2008 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

180mm×250mm·8.25 印张·8 插页·126 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-22861-5

定价：29.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线：(010)68326294

购书热线：(010)88379639、88379641、88379643

编辑热线：(010)88379708

封面无防伪标均为盗版

推荐序

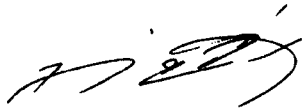
知名企业家 李践

本书作者侯志奎先生用了7年的时间，从军队、学校、家庭甚至到宗教组织的研究分析，并汲取了世界上有史以来所有顶尖组织的管理精华，再结合博大精深的东方文化、中国智慧和自己的实践应用，建立了一套行之有效的组织管理体系——“教导型组织”。教导型组织的管理方式强调启迪心灵，净化思想，建立习惯，将不同背景、不同学历、不同特征的人融合在一起，为共同理想和共同利益而奋斗，让组织发挥出巨大的力量。

志奎是一个睿智的企业领导者，也是一个致力于企业软文化建设的探索者。从8年前与我一起学习企业经营、管理起，他的执著、用心、学习及创新能力便一直感动着我。在管理学的研究和实践上，他和我是探讨的伙伴，我们互相学习。一直以来，我的组织也在运用着这套系统，一手制度建设，一手软文化建设，共同为我们的企业保驾护航。

《教导型组织》这本书对企业管理和人性之间的相互影响有着精辟讲解，不单给你以全新的思想和企业组织的构建系统，更可贵的是，这些都是作者在管理企业的亲身实践中写出，非常实用、实效。通过研读这本书，不仅可以把我们的企业组织建立得既健康又高效，还可以增强企业生命力、延长其组织寿命。

我很高兴能看到这本书的出版，也很高兴能为志奎写这篇推荐序。我衷心希望大家把这本书的理念融入自己企业的实践之中。这本书对我们每一个人、每一个企业而言，都十分有价值！



2007年11月

前言

与常人一般，8年前，我奔走于各公司求职并曾在几家企业供职。在两年多的时间里，我深深感受到求职谋生与心灵归宿、人生价值、愿景诉求过程中的冲突、无奈和尴尬；而企业中更多的人在工作中因为物质回报与精神需求的分离，个人价值观、愿景与公司价值观、愿景的不吻合成了阻碍组织健康和谐发展的最根本原因。

6年前，当我手里拿着自己公司的营业执照时，我开始思考好的企业组织应该具备什么样的特质。由于在一个艰苦但温暖幸福的家庭中长大，并自小受家旁一驻地部队军人气质的影响以及受学校教育的缘故，我想到了家庭的凝集力和军队的战斗力及学校的学习创新能力。而这三个特质似乎就是我要的一个健康和谐并积极向上企业应有的特质。从此，我每日潜心于军队的战斗力、学校的学习力、家庭的凝集力等三大组织特性如何应用到企业管理的探索与实践当中。

西方首创了学习型组织的概念，引发了中国企业、社会的学习热潮，而我更潜心于在中国传统哲学、中国的各类典籍中探寻组织管理的真谛。站在学习型组织理论的基础上，我把具备军队的战斗力、学校的学习力和家庭的凝集力的企业组织归结为“教导型组织”。

在学习研究了组织行为学、管理学、心理学、人性学、中国传统哲学、成功学、帝王学、医学等大量理论学说及在企业中的具体实践之后，这套理论在逐渐丰满。同时，在知名企业家、导师李践先生的教导和帮助下，我终于发现了教导型组织的秘密，也找到了一套行之有效的建立教导型组织的方法。让这一理论系统地呈现在中国企业家面前，使其成为一次组织管理体系革新的起始点，是我最为感兴趣的。

著书立说，内心其实是非常惶恐的。在教育界、管理界众多的前

辈面前，我似乎还不具备这样的资格。然而，自己还是抑制不住内心的激动，想早一点把我创建教导型组织的心得与大家分享，越早越好，越多人分享越好。我希望能成为国内第一个将“教导型组织”这个概念和创建方法系统地“抛”出来的人，让更多的组织、更多的企业家更早地受益于教导型组织。

伴随着教导型组织构思的进程，我发现如今萦绕在企业管理者周围的许多管理谜题，在教导型组织的框架内均可找到解决的途径。我把7年来的研究所得总结在此，希望大家都能从中获得所需的管理营养。

对教导模式的各个层面探究得越深，我就越能感受其对领导力的提高、对企业理念革新的迫切意义。由于心切，本书在细节方面可能不尽完善，恳请您的谅解。

写书的过程也是一个自省和自我升华的过程，在这个过程中，我被周围的人打动着，也被自己打动着，我将更爱我的组织，爱我的生活，更加坚定自己迈向未来的步伐。

我始终认为，企业在赚取利润的同时，更重要的是要教会员工做人的道理，帮助他们达成自己的梦想，让他们找到心灵的归宿！这就是教导型企业家应该去攀越的新境界，只有跨上这个境界，企业才能办得轻松，企业家们才能活得愉快。

在此，我要感谢我的导师李践先生长期以来给予我的指导和帮助；感谢武斌给予文字上的梳理以至于您读得愉快些；感谢卢霞女士对本书的奔忙和辛劳让您早日看到她；更要感谢行动成功的每一位家人、伙伴这么多年来以这套理念进行实践和给予我的支持。谢谢大家！

谨以此书献给那些注重组织力量的企业和个人，愿与你们共勉！

侯志奎

2007年11月

目 录

推荐序

前言

上篇 教导型组织是世界上最顶尖的组织

第一章 世界上最顶尖组织的秘密 3

第一节 军队的特征：战斗力 4

* 坚强的意志 6

* 杜绝个性化，统一行为 7

* 制度：绝对的服从 8

* 严厉的惩罚 9

* 荣誉感、责任感、使命感 10

* 手段：宣传、塑造和奖赏 11

第二节 学校的特征：学习力 12

* 以育人为核心 13

* 授予人知识 14

* 塑造人行为 15

* 以教育引导为手段 16

第三节 家庭的特征：凝聚力 17

* 以成员成长发展为核心 19

* 在一起生活相互照顾 20

* 体现付出、责任和亲情 20

* 案例：索尼大家庭 21

第二章 顶尖组织的共性特征 23

第一节 顶尖组织都是以人为核心 23

* 以人的成长发展为根本	23
* 注重情感, 给每个人以关爱	25
* 关注人的思想与行为	27
第二节 顶尖组织都是以教育引导为手段	28
第三章 将企业打造成为教导型组织	30
第一节 教导型组织的定义与特征	30
第二节 教导型企业家的定位	31
第三节 教导型企业家的境界	32
第四节 打造你的企业成为教导型组织	33
第五节 GE 也是教导型组织	35

下篇 教导型组织的创建

第四章 发掘组织的原动力	39
第一节 最伟大的动力——爱	40
* 爱和恨可以撼动一切	42
* 爱从心而来	43
* 心是用来感动的, 不是用来管理的	44
* 让员工从感知到酷爱	45
* 营造爱的环境	46
* 像爱老师、孩子一样爱产品	48
* 培养员工的情绪	49
第二节 最持续的动力——信念	50
* 信念是一笔无价的财富	52
* 孕育成功信念滋生的土壤	54
* 帮助员工树立信念是最大的奖励	54
* 制定合适的愿景	56
* 树立企业价值观	58

第三节 最强大的动力——习惯和本能	59
* 好习惯是顶尖组织的共同之处	60
* 从我们养成习惯到习惯造就组织	61
* 习惯不是最好的仆人，就是最坏的主人	62
第四节 贪欲	63
第五章 组织的吸引力	65
第一节 生理需要	67
第二节 安全需要	68
第三节 归属需要	70
第四节 尊重需要	73
* 转变你的领导风格	73
* 给下属以足够的信任	75
* 授权的重要性	76
* 真诚地赞美员工	78
* 英雄都是鼓励出来的	80
* 尊重需要在每一个细节	81
第五节 自我实现需要	82
* 让每个人都知道他们的工作是最重要的	83
* 将每个人都当成大人物来看待	84
* 分派有挑战性的工作	85
第六章 教育培训	87
第一节 修炼你自己成为一个教导型企业家人	89
* 终身学习，持续进取	89
* 施教无类	90
* 因材施教，寓教于乐	91
* 为人师表	94
第二节 教育培训是一个广义的概念	94
* 将教育培训当成一种管理手段	95

* 教育培训要兼顾思想和技能	97
第三节 创造对知识的渴望	99
* 成长为王	99
* 将工作中的任何时间都看成是学习	100
* 辅导客户	101
第四节 培育你的布道者	102
* 不要害怕下属超越自己	103
* 培养干部是战略性问题	104
第七章 建立机制	108
第一节 建立制度是为了留住最优秀的员工	109
第二节 机制的建立让领导者更专注于教导	111
第三节 机制让组织更长久	112
* 制度要清晰	112
* 软机制是硬管理	113
* 建立机制	114
第八章 物质保障	116
第一节 市场文化	117
* 弱肉强食法则	117
* 适者生存法则	118
* 责任法则	118
* 无保障法则	119
第二节 教导型组织是最佳选择	119
* 传统企业讲保障, 教导型企业谈自强	120
* 传统企业靠雇佣, 教导型企业靠责任	120
* 传统企业搞对立, 教导型企业靠共进	121
* 传统企业看眼前, 教导型企业讲长远	122

上 篇

教导型组织是世界上最顶尖的组织



第一章

世界上最顶尖组织的秘密

每个创业的企业家都有一个梦想，希望自己的组织成为一个伟大的组织，它能够和谐、长久，不断地为社会、为自己创造财富。我也一直有着这样的梦想。

六年前，当我拿到创办企业的执照的那一天，去拜访我的老师——著名企业家李践先生，并告诉他，我要创办世界上最顶尖的教育培训机构，帮助企业打造世界上最顶尖的企业团队。

李践先生对我说：“我们做任何一件事情，都要找到一个标杆，通常我们要做的事情，早有成功的先例，你要创办最顶尖的组织，那你的标杆在哪里？你有没有组织管理学习的榜样呢？”

我被问得哑口无言。因为我当时除了有梦想，什么都没有。

李践先生继续问我：“你知道最顶尖的组织要具备哪些特性呢？最顶尖的组织是不是要活得最久？是不是要具有凝聚力和战斗力？是不是还要有学习力才可以？”

我说是的。

李践先生继续追问：“哪一个组织最具战斗力？哪一个组织最具凝聚力？又是哪一个组织活得最久，最具学习力？”

我陷入了深深的思索：最具战斗力、能让世界天翻地覆的组织，无疑是军队；最具凝聚力、能在任何困难面前相濡以沫的组织，一定

是家庭；而最具学习力、活得最久、能够永远与时俱进的组织，非学校莫属。它们是世界上最顶尖的三大组织。

李践先生告诉我：“如果你努力去研究这些组织，并按照它们的方法与秘诀去训练企业团队，进行实践与总结，你就一定能打造出最顶尖、最卓越的企业团队！”

六年来，我一直在潜心探究这三个组织成功的法则，将它们训练团队与造就团队的秘诀运用于我的创业实践中，使我的企业从无到有，从弱到强，打造我的组织成为顶尖组织，并将这些法则与秘诀总结成为一套训练系统，使我的企业以及更多的企业走向成功。

军队能摧枯拉朽，你的企业能战胜对手吗？家庭能相濡以沫，你的企业能做到员工不轻易跳槽吗？学校最具有学习力，你的企业可以成为一所学校吗？

完全可以！世界上有很多成功的企业都是向这些组织学习并获得成功的。本书是我学习三大顶尖组织的经验总结。当你打开本书之前，也许你从没有想过，这个世界上有什么顶尖的组织存在，它们的存在有什么意义，然而，在你阅读本书之后，也许，你领导下的企业在将来的某一天就成为了世界上最顶尖的组织，为你带来成功，带来荣誉，带来辉煌。

第一节 军队的特征：战斗力

能摧毁一切、颠覆一切、毁灭一切，并创造一切的组织是什么？是军队。就凭这一点，军队绝对是一个顶尖的组织。军队能杀敌制胜、摧枯拉朽的关键是什么？战斗力！衡量一个军队优秀与否的关键指标是什么？战斗力！对军人所有的塑造、奖励、纪律都证明，战斗力是军队的灵魂。没有战斗力的军队，不是被消灭，就是解散了。

军队为什么有战斗力？一方面，是军人的荣誉感和使命感。在《特洛伊》这部片子中，我们看到这样的镜头：20万大军去攻打一个只有5万军队的小国家，这就是历史上有名的特洛伊战争。我们会想，5万人怎么能够抵挡数倍于己的敌人呢？但当你看到大王子在布

阵的时候那个片段，你就会觉得，胜负还很难预料。他激励大家：“特洛伊是我们的母亲，要保卫我们的母亲！”于是，5万军士都在喊：“为母亲而战！为母亲而战！”而20万联军为什么而战不明确，人心涣散，是迫于军纪而勉强上阵，他们一看对方的气势，就想撤退了。荣誉感和使命感，常常让一支军队以少胜多，以弱胜强！

另一方面，是有严明的军纪，绝对服从命令是军人的天职。军人不允许“跳槽”，否则会有严重的惩罚。在军队里，所谓军令如山。上级命令必须绝对服从，没有半点儿回旋余地。如果做逃兵，要被判刑；如果临阵脱逃，动摇军心，可能会被当场枪毙。

项羽有一场经典的以弱胜强的战役，称巨鹿之战。当时，项羽被数十倍于己的秦军所包围，形势非常危急，很可能全军覆没。很多军士甚至将领都觉得胜利希望渺茫，打算投降或逃跑，项羽亲手杀死了打算投降的将领，又破釜沉舟，让士兵们没有退路。他激励士兵，逃跑终究要被敌军赶上，最后还是死路一条，不如放手一搏，还有生的希望。这样，士兵们无不以一当十，勇猛杀敌，秦军的主力部队竟被项羽一举击溃！

企业要提升自己的战斗力，一是成员不轻易跳槽，二是要有惩罚严重后果的纪律，怎么样才能做到这两者呢？

看战争片的时候，我们经常会看到这样的场景：在炮火硝烟中，无数的军人冲锋陷阵。第一个倒下了，第二个跟着上，第二个中枪了，第三个顶上去，之后，还有第四个、第五个……没有人在后面监督他们，没有人催促他们，他们依然奋勇杀敌，把生死置之度外。

可是，与军人这样前赴后继的精神相对照，在我们的企业中，也许你的推销员打第一个电话被拒绝了，第二个电话被拒绝了，第三个电话他们就不愿再继续打下去了。一个人如果连死都不怕，还怕打电话被拒绝吗？如果我们的团队成员可以像军人一样，连性命都不顾，始终勇往直前，那还有什么做不了的生意呢？

企业家大都对军队抱有浓厚的研究兴趣。柳传志说，他心中的联想集团应该像古罗马军队那样，无论进攻还是撤退，都能够保持队形不乱。松下幸之助常说：“中国古代先哲孙子是天下第一神灵，我公

司职员必须顶礼膜拜、认真背诵、灵活运用，公司才能兴旺发达。”

在美国，最大、最优秀的“商学院”不是哈佛，不是斯坦福，而是西点军校。二战以来，在世界 500 强企业中，西点军校培养的董事长有 1000 多名，副董事长有 2000 多名，总裁、总经理、董事有 5000 多名。那么，我们能从军队这个顶尖的组织发掘出什么秘密呢？

* 坚强的意志

军队不是天天打仗，但军队每天都要操练，军人们每天都要早起，为的是什么呢？培养坚强的意志。何为坚强的意志？就是在经历一次次失败后，不灰心，不丧气，不退缩，不放弃，依然坚持向上；在重重困难下，在许多貌似不可超越的挑战下，不怕苦，不怕累，不怕死，仍然不懈努力。

戴尔·卡耐基曾说：“烹调‘成功’的秘方是把‘抱负’放到‘努力’的锅中，用‘坚忍’的小火慢慢炖熬，再加上‘判断’来做调味品。”可见，坚强的意志是成功的保证。

坚强的战斗意志能够创造出敌人做梦也想不到的战术。红军长征时期，藐视一切困难，一天行军 120 里以上，才有出其不意的凌厉攻击，才有飞夺泸定桥等壮举。抗美援朝时的上甘岭战役，因为有了坚强的战斗意志，才有坑道作战新的战术的极致发挥，才有最后战役的胜利。坚强的战斗意志，能够把部队的战斗力发挥到极致！

三国时期，魏国名将邓艾以区区 2000 多兵士，就使与魏国对立了数十年的蜀国举国投降。他能创造这样的神话，也是因为坚强的意志。他带领军士从阴平偷袭蜀国，走过无人之地 700 多里，没有路，就把山凿开，遇到深涧，他们就搭起木头做桥，山高谷深，他们就裹着毡子抱头滚下去，缺少粮食，就吃草充饥。最终到达城下的时候，3 万人只剩 2000 多，然而，天降奇兵，让江油守将大惊，不战而降，将士们一鼓作气，再攻下绵竹，最后迫使蜀国投降。都说蜀道之难，难于上青天，邓艾带领的军队做到从天而降，靠的是坚强的意志！

一个人永远在与自己的意志力竞赛。每一件伟大的事情，都不是轻而易举办成的，要靠人的矢志不移、坚强的意志。现在不少年轻人

不断跳槽，频繁更换公司，不断尝试新的环境，他们将跳槽美其名曰作选择。我认为，这是缺少意志力的表现。“选择”从某种意义上说，就是放弃，是遇到挫折后的第一反应。成就是要坚持的，一个公司最有成就的员工大多数都是一开始的创业者或老员工，如果不能面对困难，不能坚持，终将一事无成。

再想想我们团队里的成员，有没有坚强的意志？他们是不是因为夏天空调开得不够足，马上就热得受不了了？是不是因为要拜访的客户太远，就开始抱怨了？是不是在工作中遇到一些难题，就甩手不干了？如果企业成员能有军人那样一点点坚强的意志，你的团队就会是另外一种面貌！

* 杜绝个性化，统一行为

今天的企业越来越注重 CI(企业经营理念与精神文化)和 VI(视觉识别系统)的建设了，注重在理念上和视觉上完成企业的统一，逐渐对员工和客户的理念进行影响和渗透。其实，CI 的概念在军队里很早就存在了。

就拿中国历史上第一个朝代——2000 多年前的秦朝军队来说吧。你如果有机会到西安参观兵马俑，你仔细观察，在一号坑里的武士俑、铠甲俑、领队、卫队，二号坑里的战车、青铜兵器、将军俑、鞍马俑、跪姿射俑等各自身上穿什么衣服，头上系什么东西，腿上扎什么，不同的身份有不同的规格，而相同的身份完全是整齐划一的。就是这样的杜绝个性化、整齐划一的特征，才使得秦军军纪严明，反应迅速，行动高效，在统一六国的战斗中，具备了极强的战斗力。

再看西点军校。西点军校在各大高校招收 1000 多人，但是报名的多达 10 万人，各所大学的佼佼者到了西点军校的门口，必须做的一件事情就是把身上可以拿的东西统统拿下，剪成一种头型，外衣、腰带、内裤、袜子、皮鞋统统换掉。它要告诉你的是统一、团队的协作。

美国仅陆军野战条令就有 400 余种，对作战思想、作战行动等作了详尽的规定。美国军事法典规定了军人擅自离队、违抗命令等 58