



领导者**任**老师

释放组织内精英者的教学潜能，破解组织成功密码

[美] 爱德华·贝托福 (Edward Betof) 丽莎·欧文斯 (Lisa M.D. Owens) 苏·陶德 (Sue Todd) 著

尤劲 译

LEADERS AS TEACHERS

Unlock the Teaching Potential of Your Company's Best and Brightest
你的组织中，富有才华而全身投入的领导者多吗？他们真的充分发挥自身作用了吗？

如果领导者还不曾有效激励、指导和培养员工，那么是时候帮助他们挑战自我，变革自我，华丽转身为教学型领导者，释放组织和个人的全部潜能！

领导者①老师

释放组织内精英者的教学潜能，破解组织成功密码

[美] 爱德华·贝拓福 (Edward Betof) 丽莎·欧文斯 (Lisa M.D. Owens) 苏·陶德 (Sue Todd) 著

尤劲 译

LEADERS AS TEACHERS

电子工业出版社·

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Edward Betof: Leaders as Teachers: Unlock the Teaching Potential of Your Company's Best and Brightest
ISBN: 978-1562869304

Copyright © 2009, 2014 American Society for Training & Development (ASTD) DBA Association for Talent Development (ATD).

Edward Betof, Lisa M.D. Owens and Sue Todd: Leaders as Teachers Action Guide: Practical Approaches for Unlocking Success in Your Organization

ISBN: 978-1562869199

Copyright © 2014 American Society for Training & Development (ASTD) DBA Association for Talent Development (ATD).

Simplified Chinese edition Copyright ©2016 Publishing House of Electronics Industry.

All rights reserved. Simplified Chinese edition published by arrangement with the Association for Talent Development, Alexandria, Virginia, USA.

本书中文简体字版由 Association for Talent Development (原 American Society for Training & Development) 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2014-8533

图书在版编目(CIP)数据

领导者任老师: 释放组织内精英者的教学潜能, 破解组织成功密码 / (美) 贝拓福 (Betof, E.), (美) 欧文斯 (Owens, L.M.D.), (美) 陶德 (Todd, S.) 著; 尤劲译. —北京: 电子工业出版社, 2016.6

书名原文: Leaders as Teachers: Unlock the Teaching Potential of Your Company's Best and Brightest
ISBN 978-7-121-28599-8

I. ①领… II. ①贝… ②欧… ③陶… ④尤… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 078891 号

策划编辑: 晋 晶

责任编辑: 杨洪军

印 刷: 北京天宇星印刷厂

装 订: 北京天宇星印刷厂

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 787×1092 1/16 印张: 20.5 字数: 352 千字

版 次: 2016 年 6 月第 1 版

印 次: 2016 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 68.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

导 言

本书理论篇是所有希望成就卓越的组织都会喜欢的内容。本篇描述了如何将公司高管和领导者请进课堂并帮助他们为公司的成长做出贡献的重要方式。本篇可以帮助业务以及职能板块的领导者学习如何通过教学、引导和辅导他人来获得实在的商业结果。对于学习发展领域的专业人士来说，本篇可以作为一本深入的实施引导手册，这里提供了几百种可行的实践建议。令我感到非常骄傲的是，本篇将 BD 公司的实践作为标杆，我们有效地在全球范围内推动“领导者任老师”方法的实施也成为本篇的重要部分。

我在 1999 年成为 BD 公司（Becton, Dickinson and Company）的总经理，于 2000 年担任总裁，2002 年担任董事会主席。我担任总裁后做的第一件事就是在全公司范围内寻找到底是什么在妨碍 BD 公司成为一家伟大的公司。我们了解到其中有一件事就是并非所有的员工都知道公司的目标。而且我们得到消息称我们不得不花费更多的时间来培训发展员工。

这让我更加确信我们必须强化我们的领导力和员工发展流程。我们实现公司愿景的能力来自那些有技能、适应性强而且高度敬业的员工。

我们需要的不仅仅是传统的培训。在传统培训方面，我们已经实施过很多轮了，其中每年都会邀请来自哈佛、斯坦福这样名校的专家、教授分享他们的不同观点。当时，在整个公司范围内我们的培训和发展并没有和公司战略协同一致。全球的业务板块都运营着各自的培训项目，并且糟糕的是其中的一些教授管理技巧的课程并不理想。我们希望推进“正统的 BD 方法”——BD 公司认为客观有效的经营公司的方法以及我们希望我们的领导者和员工所应采取的工作方式。

为了 BD 公司未来的百年大计，我们必须发展新的技能和工作方法。我们相信实

现这一目标的最佳办法就是将多种新角色的挑战混合起来进行训练。在现有工作指标上加码，包括实现指定客户发展项目、设计开发强大而规范的培训课程体系，以及推动全球范围内的领导者从教授课。所有这些观点最后促成我们在 2000 年成立了 BD 大学。从 2000 年以来的这些年中，我们公司的“领导者任老师”方法已经逐渐发展成为商业议程中不可分割的部分。这个方法对于我们的领导力发展至关重要，并且不断地帮助我们改善整个公司范围内的文化与沟通。我们公司的“领导者任老师”方法由爱德华·贝托福主导，他以前是我们公司人才管理中心的副总经理兼首席学习官。我们公司在 2007 年被美国培训与发展协会[ASTD，现已更名为美国人才发展协会(ATD)]授予了最佳成果奖。其中，“领导者任老师”这一方法成为无数专业论文和演讲的主题，该方法也被拍成了最佳实践的教育视频。

成为教学型的领导者对我本人以及我们整个公司内部几百名领导者来说都是意义非凡的。教学提供给我直接告诉人们我们的愿景和梦想，以及我们实现这一梦想的征程的机会。在一开始，教学环节让我深刻意识到我们需要从根本上增加我们的沟通。我开始更多地出差走访、为员工录制演讲视频、主持电话会议、引导“市政厅会谈”来描述我们的目的、目标、价值观及方向。我通过在十余个领导力培训项目中的授课经历也获得了很多方面的个人收益。教学是我能够应用的一种密切联系公司并为公司号脉诊断的重要途径。在我担任老师的角色过程中，我回答大量的提问。这些问题也帮助我不断澄清自己关于公司发展方向的思路。我从教学中学习，它让我成为公司战略的优秀宣讲员。

坦率地说，我认为首席执行官担任老师这一角色并不是可选项，而是所有结构复杂的组织、多业务职能组织、跨国组织或技术驱动组织中的首席执行官都必须承担的角色。教学是首席执行官工作职责的一部分，当然，也是有趣的一部分。我相信我们参与教学将会促进公司发展得更快，变得更能赚钱，以及获得更高的客户满意度。与此同时，这也是让我们的员工保持更高敬业度的关键要素。

在我们招募新人的时候，我们希望每个人都清楚地知道教学将成为他在 BD 公司中取得职业生涯成功的一部分。我们期待他们能够在参加正式的培训之外，付出时间进行教学、辅导和发展他人。

有一点我希望大家务必记住并给予最大关注，那就是，据我观察，人员发展已经融入组织文化中。我相信，要最大化组织的可持续竞争优势就要实现创新、适应、学习和为客户创造新价值。当领导者作为老师进行教学服务的时候，这些都将更有可能

得到实现。我很高兴地看到我们在学习、教学和成长方面的能力已经发展成为驱动组织的飞轮。我们必须继续努力。只有这样，我们才能为下一代打下重要的基础。

我把《领导者任老师》理论篇推荐给你的组织。它是指向学习型组织的宝藏。

爱德华·路德维希

BD 公司董事会主席兼总裁

目 录

理 论 篇

导 言	2
第 1 章 领导者任老师：释放公司中最杰出、最聪明人群的教学潜能	5
第 2 章 为何“领导者任老师”这一方法有效：组织的六项战略性收益	12
第 3 章 所有领导者的共同角色：领导者可以使用多种方法教学	33
第 4 章 是的，就在岗位上！：领导者渴望教学并希望获得更多教学引导的原因	49
第 5 章 对抗重力：策划一场“领导者任老师”的变革	61
第 6 章 帮助领导者成为明星：招募和培育领导者教学的四项原则	81
第 7 章 让学习内容鲜活起来：帮助领导者创造主动学习体验	102
第 8 章 海洋新兵训练营的秘密：保障项目成功运营的九个关键问题	126
第 9 章 卷起袖子，准备开始	136
附 录 BD 公司领导力发展项目课表	151

实 践 篇

导 言	156
第 10 章 “领导者任老师”：今天势在必行	159
第 11 章 选择启动计划	169
第 12 章 构建“领导者任老师”团队	181

第 13 章	设计主动教学项目	192
第 14 章	即时教学.....	209
第 15 章	发挥合作学习的力量.....	219
第 16 章	构建驱动业务结果与学习的独特品牌.....	230
第 17 章	策划变革，构建势能.....	242
第 18 章	为成功做准备.....	253
第 19 章	出色实施.....	263
第 20 章	保持势能.....	275
第 21 章	持续构建成功.....	285
第 22 章	被成功故事所激励.....	302

理论篇

导 言

本书理论篇是所有希望成就卓越的组织都会喜欢的内容。本篇描述了如何将公司高管和领导者请进课堂并帮助他们为公司的成长做出贡献的重要方式。本篇可以帮助业务以及职能板块的领导者学习如何通过教学、引导和辅导他人来获得实在的商业结果。对于学习发展领域的专业人士来说，本篇可以作为一本深入的实施引导手册，这里提供了几百种可行的实践建议。令我感到非常骄傲的是，本篇将 BD 公司的实践作为标杆，我们有效地在全球范围内推动“领导者任老师”方法的实施也成为本篇的重要部分。

我在 1999 年成为 BD 公司（Becton, Dickinson and Company）的总经理，于 2000 年担任总裁，2002 年担任董事会主席。我担任总裁后做的第一件事就是在全公司范围内寻找到底是什么在妨碍 BD 公司成为一家伟大的公司。我们了解到其中有一件事就是并非所有的员工都知道公司的目标。而且我们得到消息称我们不得不花费更多的时间来培训发展员工。

这让我更加确信我们必须强化我们的领导力和员工发展流程。我们实现公司愿景的能力来自那些有技能、适应性强而且高度敬业的员工。

我们需要的不仅仅是传统的培训。在传统培训方面，我们已经实施过很多轮了，其中每年都会邀请来自哈佛、斯坦福这样名校的专家、教授分享他们的不同观点。当时，在整个公司范围内我们的培训和发展并没有和公司战略协同一致。全球的业务板块都运营着各自的培训项目，并且糟糕的是其中的一些教授管理技巧的课程并不理想。我们希望推进“正统的 BD 方法”——BD 公司认为客观有效的经营公司的方法以及我们希望我们的领导者和员工所应采取的工作方式。

为了 BD 公司未来的百年大计，我们必须发展新的技能和工作方法。我们相信实

现这一目标的最佳办法就是将多种新角色的挑战混合起来进行训练。在现有工作指标上加码，包括实现指定客户发展项目、设计开发强大而规范的培训课程体系，以及推动全球范围内的领导者从教授课。所有这些观点最后促成我们在 2000 年成立了 BD 大学。从 2000 年以来的这些年中，我们公司的“领导者任老师”方法已经逐渐发展成为商业议程中不可分割的部分。这个方法对于我们的领导力发展至关重要，并且不断地帮助我们改善整个公司范围内的文化与沟通。我们公司的“领导者任老师”方法由爱德华·贝托福主导，他以前是我们公司人才管理中心的副总经理兼首席学习官。我们公司在 2007 年被美国培训与发展协会[ASTD，现已更名为美国人才发展协会(ATD)]授予了最佳成果奖。其中，“领导者任老师”这一方法成为无数专业论文和演讲的主题，该方法也被拍成了最佳实践的教育视频。

成为教学型的领导者对我本人以及我们整个公司内部几百名领导者来说都是意义非凡的。教学提供给我直接告诉人们我们的愿景和梦想，以及我们实现这一梦想的征程的机会。在一开始，教学环节让我深刻意识到我们需要从根本上增加我们的沟通。我开始更多地出差走访、为员工录制演讲视频、主持电话会议、引导“市政厅会谈”来描述我们的目的、目标、价值观及方向。我通过在十余个领导力培训项目中的授课经历也获得了很多方面的个人收益。教学是我能够应用的一种密切联系公司并为公司号脉诊断的重要途径。在我担任老师的角色过程中，我回答大量的提问。这些问题也帮助我不断澄清自己关于公司发展方向的思路。我从教学中学习，它让我成为公司战略的优秀宣讲员。

坦率地说，我认为首席执行官担任老师这一角色并不是可选项，而是所有结构复杂的组织、多业务职能组织、跨国组织或技术驱动组织中的首席执行官都必须承担的角色。教学是首席执行官工作职责的一部分，当然，也是有趣的一部分。我相信我们参与教学将会促进公司发展得更快，变得更能赚钱，以及获得更高的客户满意度。与此同时，这也是让我们的员工保持更高敬业度的关键要素。

在我们招募新人的时候，我们希望每个人都清楚地知道教学将成为他在 BD 公司中取得职业生涯成功的一部分。我们期待他们能够在参加正式的培训之外，付出时间进行教学、辅导和发展他人。

有一点我希望大家务必记住并给予最大关注，那就是，据我观察，人员发展已经融入组织文化中。我相信，要最大化组织的可持续竞争优势就要实现创新、适应、学习和为客户创造新价值。当领导者作为老师进行教学服务的时候，这些都将更有可能

得到实现。我很高兴地看到我们在学习、教学和成长方面的能力已经发展成为驱动组织的飞轮。我们必须继续努力。只有这样，我们才能为下一代打下重要的基础。

我把《领导者任老师》理论篇推荐给你的组织。它是指向学习型组织的宝藏。

爱德华·路德维希

BD 公司董事会主席兼总裁

第1章

领导者任老师

释放公司中最杰出、最聪明人群的教学潜能

教学是理解的最高表现。

——亚里士多德

“以身作则”不是影响他人的主要方法，而是唯一的方法。

——阿尔伯特·爱因斯坦

将组织中的领导者作为成功的组织学习战略中的关键要素，这一概念可能看起来司空见惯。每个组织似乎本就应该使用各层级中的那些有才华又能奉献的领导者。为什么不使用这些领导者的潜能来激励、教导、辅导以及培训其他有才能的领导者、团队和团队领导，让他们可以充分地挖掘潜能呢？写作本篇的目的就是要激发那些其他组织中的领导者关注到这个显而易见的现象并释放出那些渴望与他人分享自己知识和经验的领导者的潜能。

在本篇中，我将会分享我在我的组织——BD 公司中所学到的关于如何设计和实施那些战略协同的、一体化的“领导者任老师”概念在商业和组织设定中的流程。本篇既可以作为一本信息指南，也可以作为一个实操资源，帮助你认清这一问题并构建自己的“领导者任老师”发展项目。为了实现这一使命，我在本篇中提供了详细的路径图，包括很多提示、暗示、实施建议，以及很实用的工作表单、培训议程和其他的支持性材料。本篇中所有的建议和想法都经过实际验证并且得到理论的支持，以确保可以被广泛的组织所采用。

谁应该阅读本篇

本篇主要面向那些在组织中负责学习和人力资源职能的领导者、专业人士，以及那些希望通过采用教学、辅导和学习以取得商业和组织成功的业务高管。那些面向高管（包括总裁）服务的企业教练将会发现本篇是一个有价值的资源。而且，那些高瞻远瞩的领导者可以使用本篇所介绍的概念来强化他们的沟通技巧。

同时实现战略与实操的指引

正如标题所指的，本篇可同时作为战略以及实际实施两个层面的指引手册。每章开始都会有一个简单的介绍性的标题“本章讲什么”，每章的结尾都会有一个或更多的实施活动。本篇通过强调如下几点来实现战略与实操的目标：

- 培训项目的选择、内容开发流程与业务战略和目标的协同；
- 对于领导老师的精心选择和准备；
- 领导者有效而积极的教学或实验性教学；
- 学员主动学习，期待获得应用并推动影响；
- 基于个人学习经历的实施，为业务、组织、团队和个人的成功带来价值。

BD 成功故事的起源

BD 实现成功的“领导者任老师”项目的旅程开始于 2000 年年初。当时 BD 迈出了建设 BD 大学（BD 公司的企业大学）的第一步。自那时起，超过 500 名领导者作为 BD 大学的主要教师从事了教学。在 BD 大学教室中的课程超过 90%是由 BD 公司的领导老师所讲授的，其中包括 BD 董事会主席兼董事长爱德华·路德维希。作为公司高管，爱德华在积极参与并成为一名领导老师的能力和热情方面为组织内的其他人树立了楷模及高标准。他经常在 BD 领导力与高级领导力发展项目中执教。这两个项目在全球很多分公司都有讲授。当偶然遇到他无法亲自到场的时候，他则会通过视频会议和电话会议技术引导进行城镇会议。他也是其他培训项目中的客座演讲嘉宾，他是培训中知识的分享者与信息沟通者。

结果就是证据

“领导者任老师”对于 BD 公司的成长并最终成为伟大公司方面做出了巨大的贡献。在 BD 大学成立八年以来，BD 公司保持着稳健的财务增长，远超同类型企业并在全球范围内创造了销售和利润的翻番。BD 公司被《财富》杂志评为最佳工作场所，并且在美国很多州以及外国被选为最佳雇主。通过科学研究、技术创新、业务时间、志愿者制度和管理哲学，BD 公司持续推进“三个伟大”：伟大的业绩、伟大的社会贡献、伟大的工作场所。除此之外，BD 公司取得的众多在商业方面、管理哲学方面、社会服务方面及商业道德方面的成就，使得 BD 公司成为应用领导者和选择专家担任老师的最佳典范。这一教学与学习方法已经成为 BD 大学的运营基石和“品牌”。

BD 公司在“领导者任老师”项目方面的成功激励了其他组织。其他公司的职员经常拜访 BD 公司，对标 BD 公司的“领导者任老师”的方法与实践。BD 公司的努力得到了专业的职场学习和发展协会的认可，如 ATD、企业大学交易(Corporate University Exchange)、埃森哲学习中心及创新领导力中心(CCL)这样的研究与咨询群体的认可。BD 公司的成功故事也在无数的文章、专业会议的演讲甚至专业的视频文档中得到讲述，介绍 BD 公司的“领导者任老师”的故事。

BD 公司的“领导者任老师”的故事虽然非常重要，但在本篇中，它只是用来帮助读者更加透彻地理解“领导者任老师”这一方法的一个背景资料。其他组织可以据此学习，并根据各自组织情境和文化来定制开发一个独特的组织实践的范例。本篇中所介绍的方法可以为众多组织带来显著价值，而且适用于各种情境。

本篇的设计和组织

本篇的设计让你可以从整体上进行阅读和使用，也可以只阅读其中的部分并使用那些对你的独特情境所适用的章节。九章中的任一章，甚至每章的部分，都可以独立地应用以满足特定的绩效或学习需要。在全书中，不仅详尽地介绍了我通过实践所学习到的东西，而且努力在介绍呈现方面有利于读者结合自身组织规模的情况量体裁衣使用“领导者任老师”这一方法。例如，当实施本篇中的思想时，你或许会希望在你

的组织中小规模地使用该方法，或者应用于更大范围内并同时进行效果评价以助于持续地扩大使用范围。无论组织规模大小，本篇将通过解释“做什么”、“为何做”和“怎么做”来帮助你做好启动准备并持续取得推进。

除了本章以外，本篇还有八章。下面就各章的内容做一简要介绍。

第2章 为何“领导者任老师”这一方法有效：组织的六项战略性收益

第2章讲述了“领导者任老师”方法是如何支持组织的商业目标的。其中包括 BD 公司的一个简短的实践案例学习，以及将“领导者任老师”方法作为公司学习战略一部分的六项战略性收益的深入分析。这些收益包括：

1. 有助于驱动业务结果
2. 促进领导者和员工的学习与发展
3. 改善从事教学工作的领导者的领导技能
4. 强化组织文化与内部沟通
5. 积极推进正向的业务与组织变革
6. 通过使用顶尖人才降低成本

本章除了介绍在采用“领导者任老师”方法决策时所需的理性的战略分析，还为本篇的其余章节设定了结构，它们将聚焦于如何在你的组织中应用“领导者任老师”学习发展项目。

第3章 所有领导者的共同角色：领导者可以使用多种方法教学

第3章介绍了领导者在教学、辅导和从事学习、培训项目甚至推动组织学习时使用的方法。这一章介绍了 50 多种具体的领导者教学的方法。这些方法分为五大类：

1. 明确学习需求和学习方案设计
2. 现场教学
3. 使用多媒体和技术手段教学
4. 项目前及项目后的教学与辅导，驱动学以致用
5. 招募、培训、辅导和指导领导老师

第4章 是的，就在岗位上！：领导者渴望教学并希望获得更多教学引导的原因

第4章描述了吸引领导者从事教学的方法以及这些领导者渴望教学的原因。基于领导力、职业发展，以及组织学方面多位专家，如伯纳德·哈尔德因、埃诺尔·蒂奇、蒂姆·巴特勒、吉姆·瓦尔沃德鲁普等人提出的概念原理，本篇展示了一个整合的激励模型，揭示了如何唤起能量、才华，以及深植的生活兴趣。这些要素在所有组织中都可以找到并用以为引入“领导者任老师”方法提供动力。

第5章 对抗重力：策划一场“领导者任老师”的变革

第5章进一步描述了引进“领导者任老师”方法过程中的关键变革程序。来自吉姆·柯林斯、约翰·科特以及其他著名学者的有关变革与领导力的概念对于实施“领导者任老师”方法来说是无价的。这一章探讨了领导变革的主要因素以及如何使用这些因素在实施“领导者任老师”的过程中取得成功。高层领导者和大人物的参与的重要性得到了强调。BD公司的经历在这里起到了佐证的作用，并为你的组织实施“领导者任老师”方法起到了示范。

第6章 帮助领导者成为明星：招募和培育领导者教学的四项原则

招募和培育是成功项目的两项关键。第6章专注于讨论如何招募领导者从事教学以及如何帮助他们成为教学明星。你将会发现许多可实操的技术应用。本章围绕着四项关于领导老师的招募与培育的关键原则，强调其中的重要性：

- 将教学任务与领导者的背景、专业、职责和兴趣相匹配
- 确保领导者做好了教学的充分准备
- 让领导者在他们有信心和可掌控的层面进行教学
- 在项目设计中使用主动教学和培训方法

第7章 让学习内容鲜活起来：帮助领导者创建主动学习体验

学习的内容、结构和方法对于帮助领导者创建主动的有意义的学习体验来说至关重要。第7章描述了主动教学和主动学习的方法，并就学习方法的常见问题进行了有效的解答。此外，本章还为领导者从事教学工作提供了多个主动教学的方法。这些多