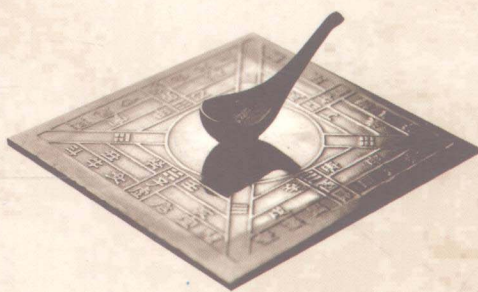


NEW
升级版

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

教导型组织

侯志奎 著



COACHING
ORGANIZATION



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

COACHING ORGANIZATION 教导型组织

升级版

侯志奎 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书升级版内容更具逻辑性，将商业原旨剖析之后，作者又以深沉的笔触解析世界顶尖组织的秘密，并把这些让组织长盛不衰的密码融入企业管理中，引出了教导型组织体系的概念。在此之后，作者着重讲解了如何塑造教导型组织，如何成为教导型组织的领导者，以及教导型组织体系会把企业的未来带到什么高度。全书逻辑缜密，既有理论深度又有实用性，是读者处理企业管理事务不可或缺的理念性辅助图书。

图书在版编目（CIP）数据

教导型组织：升级版/侯志奎著. —2 版. —北京：机械工业出版社，2012. 6
ISBN 978-7-111-38902-6

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（2012）第 134622 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：廖 岩 责任编辑：廖 岩

责任校对：舒 莹 责任印制：杨 曦

保定市中华美凯印刷有限公司印刷

2012 年 7 月第 2 版·第 1 次印刷

180mm×250mm·12.75 印张·172 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-38902-6

定价：39.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销 售 一 部：(010) 68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销 售 二 部：(010) 88379649

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

推荐序 ►

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，拜访了行动成功公司。非常吸引我注意的是，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，我受邀请出席行动成功公司举办的大会。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。我就这样与侯志奎先生结缘，渐渐地、我清晰地了解到侯先生及行动成功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，如上海行动成功公司等，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，令自身融总裁和教师双重角色一体，成功地重造了GE，挽GE于危难，延续了百年名企。行动成功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咎自责的同时，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
吴峰 教授

自序▶

创业十多年来，我们一直推崇“企业学校化，领导导师化”，并于2006年正式形成了教导型组织理论框架。通过在实践中不断研究、改进及完善，“教导型组织”得到了许多企业管理者的认可和支持。正是有了这种信赖，今天我才有勇气再次与大家分享自己在企业管理上的研究发现。

十五年前，在老师的建议下我选择了法律专业，未来将从事律师职业。在学习中接触了法律工作后，我发现这个职业并不适合我。我个性阳光、更愿意接触美好事物，而法律工作者代人处理问题，常要面对事物的各种消极面。更重要的是，我喜欢在工作中团队协作、群体共处，而法律工作却要依靠个人专业能力、独自打拼。于是我放弃了未来的职业律师之路，踏上了求职之途，渴望就职于一家有文化氛围的、团队作战的企业，以此得到自我的提升和心灵的归属。可在参加了多家公司的面试之后我发现，很多企业不尊重人才、不注重培训、有群体无团队、有团队无组织、有组织无事业心。这些都促使我开始思考，是否有这样一家企业，那里同事如同学般友爱，上下级像师生一样和睦，大家为共同目标和理想，团结一致、众志成城，共同达成目标和分享成果呢？带着这种期待，我接触了各种行业的许多家公司，却没有找到这样的归宿。于是，我决定自己创办一家公司，并立志把公司打造成为“企业学校化、领导导师化”的典范。

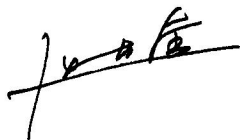
于是，一家名叫“行动成功”的培训公司，在西南边陲落地生根。

在公司的发展过程中，我花了大量时间研究世界五百强这样的卓越组织和百年企业的管理经验，发现它们的成功包含很多共性。与之相似，凡是组织也都存在着诸多共性特征：军队是最有战斗力的组织，家庭是最团结的组织，学校是最有学习力的组织。而任何企业都渴望能够具有强大的生存能力、有战斗力、有凝聚力和有学习力。我们通过研究把这些整合起

来，就形成了“教导型组织”理论。六年来，“教导型组织”在“行动成功”践行发展，得到见证，在对企业的培训中得到认可。多年来，我们创办了《教导型组织》刊物，每年举办一次教导型企业家人年会，打造了教导型组织课程，设计了教导型组织咨询和辅导体系。2009年，行动成功股份公司把“打造教导型组织”确定为公司服务客户的核心战略，我们力图帮助更多企业家建立人才复制体系，培养以客户价值为导向的经营理念，打造匹配战略的能力。近年来，数万家企业接受了我们的培训和辅导。

在这本作为教导型组织总纲领的书中，我将教导型组织的内容进行了提炼与大家分享。在此之际，要感谢以李践董事长为首的董事会对教导型组织的肯定；感谢以刘位副总裁、王莲宇老师为代表的研发团队和导师们对课程的精进和完善；感谢常国政副总裁带领的组织模式的老师和营销的伙伴们对其在市场上的推广传播；感谢这十多年来企业家们对我们的支持及对教导型组织进行的实践。他们在教导型组织的理念上给了我很多启发，这本书同时也包含了他们在实践中的智慧结晶。同时，感谢机械工业出版社和五项管理公司提出对此书的再版，感谢艾小巍先生和张姗姗女士在文字工作上的努力，才使得这本书历时一年多得以顺利完成。

作为一名创业者和企业教育的研究者，我们在实践中提出了“教导型组织”。它并不是一个完美的结果，而是一个不断成熟和完善的过程。在此过程中，我们会不断改进完善，也请广大企业家、管理者和所有的读者朋友指正！行动成功以此为战略，通过企业教育与终身学习帮助更多的企业持续赢利、基业长青；通过企业教育帮助更多人做自己想做的事，实现自己最佳的人生状态！



2012年6月于上海

机工经管读者俱乐部反馈卡

完整填写本反馈卡将可以参加幸运抽奖

每月我们将会抽出 10 位幸运读者，免费赠送当月新书一本

加入俱乐部，将会收到我们定期发送的新书信息

获奖名单将公布在<http://www.Golden-book.com> 及 <http://www.cmpbook.com> 上

个人资料

姓名：_____ 性别：☐男 ☐女 年龄：_____

E-mail：_____ 联系电话：_____

传真：_____ 手机：_____

就职单位及部门：_____ 职务：_____

通讯地址：_____ 邮政编码：_____

单位情况

单位类型：

- ☐国有企业 ☐私营企业 ☐政府机构 ☐股份制企业
☐外资企业（含合资） ☐集体所有制企业
☐其他（请写出）_____

单位所属行业：

- ☐食品/饮料/酿酒 ☐批发/零售/餐饮 ☐旅游/娱乐/饭店
☐政府机构 ☐制造业 ☐公用事业
☐金融/证券/保险 ☐农业 ☐多元化企业
☐信息/互联网服务 ☐房地产/建筑业 ☐咨询业
☐电子/通信/邮电 ☐其他（请写出）_____

单位规模：

- ☐500 人以下 ☐500—1000 人 ☐1000—2000 人 ☐2000 人以上

关于书籍

1. 您购买的图书书名: _____ ISBN: _____
2. 您是通过何种渠道了解到本书的?
☐ 报刊杂志 ☐ 电视台电台 ☐ 书店 ☐ 别人推荐 ☐ 其他 _____
3. 您对本书的评价
内容 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 较差
编排 ☐ 易于阅读 ☐ 一般 ☐ 不好阅读
封面 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 较差
4. 您在何处购买的本书
☐ 书店 ☐ 网络 ☐ 机场 ☐ 超市 ☐ 其他 _____
5. 您所关注的图书领域是:
☐ 投资理财 ☐ 人力资源 ☐ 销售/营销 ☐ 财务会计
☐ 管理学与实务 ☐ 其他 _____
6. 您愿意以何种方式获得我们相关图书的信息?
☐ 电子邮件 ☐ 传真 ☐ 书目 ☐ 试读本
7. 如果您希望我们发送新书信息给您公司的负责人, 请注明所推荐人的:
姓名 _____ 职务 _____ 电话 _____
地址 _____ 邮件 _____

感谢合作! 请确认我们的联系方式

联系人: 胡嘉兴

地址: 北京市西城区百万庄大街 22 号机械工业出版社经管分社

邮编: 100037

电话: 010-88379705

传真: 010-68311604

电子邮箱: hjx872004@yahoo.com.cn

登记表电子版下载请登录:

<http://www.golden-book.com/clubcard.asp> 或 <http://www.golden-book.com>

如方便请赐名片, 谢谢!

目 录

C O N T E N T S

推荐序

自序

第一章 商业原旨	001
第一节 商业的目的	003
第二节 公司的力量	005
第三节 我有一个梦想	007
第二章 世界顶尖组织的秘密	009
第一节 三大组织的秘密	011
第二节 百年企业的秘密	036
第三节 万物生长的秘密	043
第三章 顶尖组织的共性	047
第一节 顶尖组织的共性特征	050
第二节 现代组织的启发	057
第四章 什么是教导型组织	063
第一节 教导型组织的定义	065
第二节 我们进入了教导型组织的时代	071
第五章 组织的驱动力	073
第一节 最本真的动力——爱	078
第二节 最持久的动力——信念	092
第三节 最强大的动力——习惯和本能	098
第四节 教导型组织的吸引力	104

第六章 创建教导型组织	109
第一节 人的信念	117
第二节 正确的事	130
第三节 盈利能力	135
第四节 长青基因	139
第七章 教导型领导者	153
第一节 行政领导升级为思想导师	156
第二节 企业家的师道精神	161
第三节 教导型领导者的风格	166
第四节 教导型领导者的修炼	176
第八章 未来的教导型组织	183
第一节 教导型组织的持续改进	185
第二节 教导型组织联盟	186
第三节 共守新的商业文明	188

COACHING ORGANIZATION 教导型组织

升级版

第一章 商业原旨

001

第一节 商业的目的	003
第二节 公司的力量	005
第三节 我有一个梦想	007

在经济全球化的当今社会，商业大潮滚滚袭来，席卷世界每一个角落，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。人性开始迷失在金钱的追逐中，一些企业缺乏责任感，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，金融风暴再次暴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境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，令人忍无可忍。

人们慢慢发现，在这样一个物质丰富和金钱至上的时代，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，已经满足不了自身的全部需求了。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。

而进入工业社会后，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

很多很多的钱，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，然后维持企业的继续发展。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领域，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。

当今商界的一些企业背离了商业的本来目的，导致目标迷失和道德沦丧，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，每年都数不胜数。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，也是向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，很可能就在一个公司企业里面。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，企业会经常发现找不到合适的人才，或者有的人才在某些方面不错，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——行动成功管理技术股份有限公司（以下简称行动成功）的初衷之所在。