



“可喻之义”的教导之道

► 杨斌

“可喻之义”（Teachable Point of View，缩写为 TPoV）是管理学者诺埃尔·蒂奇的一个经典总结，贯穿在他的一系列著作中，揭示着领导者最重要的特质之一就是善于“教导”，而教导之道的一把关键钥匙，在于“可喻之义”——应该是在2007年翻译蒂奇与本尼斯合著的《决断》一书时，才将蒂奇书中反复出现的 TPoV 这个概念的中文表达确定下来，让“可喻之义”进入了中文世界的管理术语辞林中。

被广泛曲解的“能干会说”，曾经挂在很多管理讲师的嘴边，演绎为——今日的骨干精英，不光是要能干，还得能言善辩，强调表达沟通之于管理者的价值。而其实，这里的会说，是能否讲得出做出来的业绩，讲得出有思考的打法，不是运气好、巧了，也不是歪打误撞，而是有意图有控制的实施。这不仅是考察干部做出来的成绩从何而来、是否“应得”、能否持续，也要看干部是否注意总结归纳，并将经验推而广之，让少数人的“本事”变成所有人（至少大多数人）的“本分”——照着这个路径落实，就能保证基本成果。

这就是可喻之义的用武之地。对于组织而言，手艺性、过程性、结构性的隐性知识，得有一个显性化的过程，然后再从领导者和组织层面的显性进入到更大范围的组织成员的心智中化为分布式的隐性知识。这个过程，外部可能不怎么觉察，而组织的财富（知识的总量与结构质量）却获得实质性增长，不由地想以“坐地日行

八万里”来比喻。

教课中围绕这个“隐-显-隐”的组织内在价值创造，发动高管们回想自己的组织并进行针对性的思考：究竟什么样的制度和设计、什么样的领导者及其行为，能够帮助意会型的智慧得以言传，能够促进组织中的潜智迁移扩散，能够带给更多的人但使灌顶有醍醐？隐性知识的普及，不仅由一通而百通地提升着众智众能，还因着共同语言、共享意愿的达成带来所谓的“同欲”与“同意”——孙子说，“上下同欲者胜”，又说“道者，令民与上同意也”——不必理会这个上君下民的旧情境，同意同欲是稀缺的组织要件。

所以，一个可喻之义，两样组织贡献：提升众智众能，达致同意同欲。这个福报很大，做到却不容易。一，得有真“义”；二，还得善“喻”。

伍登教练在《教导》中回顾自己早期失败的执教经历时说：“在领导力的墓园中充斥着这样的失败队伍，其领导者就如同我这般，空有满脑袋知识却无法教给他们，无法拯救他们的灵魂。”“你必须有效地将你的知识传授给你管理的那些人，还包括你的原则、价值观、理想、信念和做事的方法……教导他们如何凝聚成一个真正的团队，而不是一群单独的个体。”

“义”，来自于自觉与制度化地进行暂停、反思和复盘的组织和领导者。领导者勇于直面自己，敢于并善于创造出心理安全的氛围，让组织成员能够坦诚地交流和解剖犯着或犯下的错误；而对于获得

杨斌，清华大学副校长、教务长，兼任清华大学深圳国际研究生院院长。清华大学经济管理学院教授，清华经管领导力研究中心主任。开发并主讲清华大学《领导与团队》等精品课程。著有《企业猝死》《战略节奏》（合著）、《在明明德》（合著），译有《要领》《教导》等。

的成功，则务求去除情绪化地看待其中的必然与偶然，恰当而不过分地“去情境化”、概念化，将淬炼出的信念实践写进文化的证据中，把行得通的打法收入训练与作战手册。会错了“义”，会有代价，但不能因噎废食，能做的就是及时果断地自我纠正（重新来过，Re-Do），绝不戴上“一贯正确”的高帽任由他人往自己脑子里灌水。

组织领导者要反对打胜仗时组织中容易滋生的“故作神秘主义”，要让决策过程中总会存在的直觉和立断尽量地由灰变浅一些，理性逻辑一些、更可持续一些，使“惊险的一跃”的风险变得能够为组织所承受。要像先哲那样，在与弟子、同仁和众人的对话中，看破自己，说透道理，指明方向。要认真看待并主动设法地干预“弄人的造化”，让组织和领导者有机会收获更多“应得的幸运”。

“喻”，就意味着即使手握真理的领导者，也要有足够的谦逊，要把使众人昭昭的责任，扛在自己的肩上。“对牛弹琴”，有毛病的真的不是被贬低为“牛”的他人，而是选择“弹琴”这种无法对牛有效影响的方式的你我。领导者的本分就是要让这些“义”变得生动活泼，使这些“义”不仅得到理性上的领会，而且还要让它们得到情感上的认同。以“喻”的一种常用方式“讲故事”来说——没有故事，观点只是枯燥乏味的概念；借助故事，观点就随风潜入夜地进到了听

者心中。故事，某种意义上说，是介于显性与隐性二者之间的，比显性多了湿润，比隐性多了照明；故事的多义性给了听者更多建构性理解的可能，但也因此有些时候需要领导者再多付出一些“点睛”的努力，避免误解妄传。

“喻”应有度，不可炫技。故事当然会比多数的概念来得生动，但好故事并不是以好听为圭臬，一定要以“义”为基础，切莫变成仅是吸引眼球的“段子”，那不能把任何人带到组织要去向的远方。

“喻”与“义”的原则，可以参照孔子所说——“质胜文则野，文胜质则史，文质彬彬，然后君子。”教课也是如此，切莫拿“名嘴”这个称呼来折损名师之义。君不见不善言辞、寡言少语的名师也有他自成一家、得体独到的“喻”之道。

为人父母，以“可喻之义”教导子女本该是家常功课，应信手拈来，其实却常得不到重视——杀鸡焉用牛刀——而总被简单直接的告知与布置代替。伍登教练说，“大多数时候，领导者不能单单是‘告知’，不但个体在执行某一项具体任务时如此，他们接受你的组织哲学、文化期待和行为规范时同样需要有耐心，传授所有这些内容还需要好的方法。”所谓的“富不过三代”，不只是财富依法分散，或是奋斗之动力难续，更因严重缺乏“可喻之义”的教导之道所致。以两地书笔谈而论，文正公家书、傅雷家书，算得上是可喻之义的一类经典

案例示范。有时候未必身处两地，刻意用心的笔谈却有其特别的魅力和持久的效力。

而对教育者而言，“可喻之义”是基本功，却非教课的别种翻版。如果说教课、教书是教师工作的一个载体，其中的本领体现为侧重于内容覆盖、知识传授的“教学力”的话，那么，围绕而又超越知识传授所进行的内涵深入外延丰富的育人工作中的本领，不妨可称之为“教导力”；教学力专注显性课程，教导力则在“隐性课程”中发挥大用。倘若真要细细衡量起来，教导力的平均水平，并不令人满意；而教师之间教导力的差距，可能比教学力间的差距，还要来得大。这些问题，因为其影响较为隐含、长远和综合，所以没在偏向短期、显性、定量结果指标衡量时尽显。但长期看，却是关键。

教导无力，领导难继。蒂奇本意是以“教师式的领导者”的角度来启发企业界提炼出“可喻之义”的概念，但回看教育，不论是教学和学生管理、学校管理，在各种各样的与学生的互动中，价值观塑造、品格砥砺、习惯养成和文化建设，都渴望着更多更有效的可喻之义，以及“喻”的过程本身。以可喻之义为代表的教导力，在家庭、企业和社会造就未来领导者的广义育人过程中，都有着极大的价值，也尚未得到足够的重视与专门的培养，有着很大的潜力和提升的空间。

善喻传真义，春风化作雨；赋能并通力，领导方可续。🌱