

全球超过35个国家500多家企业  
正在使用本系统工具！

# 驱动力

## 建设价值驱动型组织全系统方案

(美)理查德·巴雷特(Richard Barrett)◎著  
郭沛源 王君伶◎译

**Building a Values-Driven Organization**  
**A Whole System Approach to Cultural Transformation**



中国水利水电出版社  
[www.waterpub.com.cn](http://www.waterpub.com.cn)

# 驱动力

——建设价值驱动型组织全系

(美)理查德·巴雷特 (Richard Barnett) 著

郭沛源 王君伶 译



中国水利水电出版社  
www.waterpub.com.cn

## 内 容 提 要

企业文化全系统转换在理论的指引下,按部就班的对企业组织进行诊断、梳理、最后形成决策,就像送人一样,应该先到达别人所在的地点,再把别人送到他们想去的地方。这一切都来自于已经发生的事实,几乎所有的百年成功企业都遵循这一规律。全系统的结论是组织的转换始于领导者的个人转换。企业本身不会转换,而人会!那么人是如何转换的呢?本书会给你一个答案!

本书适用于各类管理者的日常学习和休闲阅读。

北京市版权局著作权合同登记号:图字 01-2008-4822

### 图书在版编目(CIP)数据

驱动力:建设价值驱动型组织全系统方案/(美)巴雷特著;郭沛源,王君伶译. —北京:中国水利水电出版社,2008

书名原文:Building a Values - Driven Organization:  
A Whole System Approach to Cultural Transformation  
ISBN 978-7-5084-5991-2

I. 驱… II. ①巴…②郭…③王… III. 企业管理 IV.  
F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 162475 号

|      |                                                                                                                              |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 书 名  | 驱动力——建设价值驱动型组织全系统方案                                                                                                          |
| 作 者  | (美)理查德·巴雷特(Richard Barrett)著,郭沛源、王君伶译                                                                                        |
| 出版发行 | 中国水利水电出版社(北京市三里河路6号 100044)<br>网址:www.waterpub.com.cn<br>E-mail:sales@waterpub.com.cn<br>电话:(010)63202266(总机)、68367658(营销中心) |
| 经 售  | 北京科水图书销售中心(零售)<br>电话:(010)88383994、63202643<br>全国各地新华书店和相关出版物销售网点                                                            |
| 排 版  | 北京京润天源科技有限公司                                                                                                                 |
| 印 刷  | 北京市地矿印刷厂                                                                                                                     |
| 规 格  | 170mm×230mm 16开本 14印张 205千字                                                                                                  |
| 版 次  | 2008年11月第1版 2008年11月第1次印刷                                                                                                    |
| 印 数  | 00001—10300册                                                                                                                 |
| 定 价  | 35.00元                                                                                                                       |

凡购买我社图书,如有缺页、倒页、脱页的,本社营销中心负责调换

版权所有·侵权必究

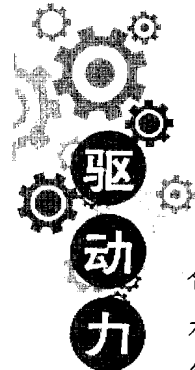
“当我们开始与麦肯锡一起研究银行起死回生的案例时，我们发现了澳大利亚约翰·迈克法兰（John Macfarlane）领导下的澳新银行东山再起的经典案例。我们继而找到了理查德·巴雷特的书《解放企业的心灵——建立愿景型企业》。这本书不仅仅让我对企业文化和价值有了更深刻的了解，也使我首次发现如何衡量价值和文化融合。该书的理念和方法在《驱动力——建设价值驱动型组织全系统方案》中又进一步升华。文化转换全系统方案为企业提出了一个非常强大的实践框架，指引企业全方位驱动文化转换。”

——南非尼德银行（Nedbank）集团  
首席执行官汤姆·鲍德曼（Tom Boardman）

“秉承并遵从一套价值体系是个人和组织赖以成功的基础。这同时也是所有想有所作为的领导者所面临的最大挑战。理查德·巴雷特为摸索前行的我们指明了方向。我很高兴能够与理查德·巴雷特合伙公司（RBA）合作，共同为领导者提供教练式培训，帮助他们建立价值驱动型的组织。”

——美国纽约州罗切斯特市 The XLR8 Team 公司  
执行培训师汤姆·布兰迪（Tom Brady）





“总算看到一本讲‘怎么做’，而不是‘是什么’的书了。这本书蕴含着全系统文化转换的前沿理念。如果人们能够应用书中介绍的工具和技术，那么巴雷特距离以商业改变世界的理想又近了几步。巴雷特，干得好！”

——英国伦敦莫瑞可（Merryck & Co.）公司创办人  
兼董事长大卫·卡特（David Carter）

“理查德·巴雷特简直太棒了。我甚至暗暗感到不安：我们的对手可能在我们谙熟这本书之前也得到了这本书。”

——英国伦敦可持续协会（Sustainability）  
主席约翰·埃尔肯顿（John Elkington）

“无论你的文化转换项目刚刚开始还是已有时日，这本书都能给你提供实用的建议。对于所有希望了解和管理成功的文化转换的人来说，这本书都必不可少。”

——瑞典哥德堡沃尔沃信息技术公司  
企业文化经理托·恩厄流斯（Tor Eneroth）

“理查德·巴雷特成功地将文化转换的要素以简明扼要、贴近实际的方式糅合在一起。这本书向领导者和文化顾问发出强烈号召：一同踏上谋求人类福祉的自我实现和追求卓越之旅。”

——《行为问讯：适时及转型领导力的秘密》第二作者、将要出版的  
《伙伴心灵之舞》的作者阿莱恩·瓜提尔（Alain Gauthier）

“理查德·巴雷特陈述了一些基础问题，帮助所有商业领袖了解为什么改变如此重要，以及如何实现改变。《驱动力——建设价值驱动型组织全系统方案》一书探讨了改变和稳固组织体系的核心驱动力：那些激励和



影响我们个人的东西。了解宏观上的战略目标与个体行为之间存在的关联，对每一个从事文化转换的人来说都很有帮助。巴雷特的分析是眼下最新颖的：从员工、经理个人的价值观和行为驱动的角度构建真正的、发自内心的文化体系。”

——美国马萨诸塞州沙龙（Sharon）工作价值公司  
主席大卫·吉布勒（David Gebler）

“如果你希望企业能够一直保持巅峰状态，你必须转为价值驱动型：一个个人价值与企业价值相一致的企业；一个个人使命与团队使命相一致的企业；一个言行一致的地方。这所有一切都必须从你——企业领导者开始。无论你的企业处于何种状态，理查德·巴雷特的《驱动力——建设价值驱动型组织全系统方案》都必须一读。玩世不恭者可能觉得巴雷特呼吁自我实现的领导者创建价值驱动企业文化的想法是空中楼阁。然而，作为一个曾经聘请巴雷特作为企业顾问的人，我可以保证，这是一本实用指南。企业、员工、客户获得的多种裨益会让你大吃一惊。”

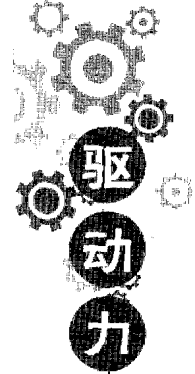
——美国纽约巴克莱资本共同主席格莱特·卡瓦海姆（Grant Kvalheim）

“理查德·巴雷特为我们展示了如何将创办这样一个机构的梦想成真：这个机构生产更有效率、利润更高，同时也令员工更加满意。这是一本一流的、实用的书，企业、政府和非赢利组织可从中汲取养分。笃信价值塑造行为的人们应该读一读这本书；不相信这一点的人更加应该读一读。巴雷特很聪明。更重要的是，他有智慧。”

——美国德克萨斯州休斯敦市莱斯大学领导力中心主任  
苏萨·A·利伯曼（Susan A. Lieberman 博士）

“用价值理念管理企业和人生是一条通往自我实现的道路。理查德·巴雷特为我们实现如此文化转换提供了出色的指引。”





——委内瑞拉华伦西亚普利司通凡世通 (Bridgestone Firestone) 委内瑞拉及安第斯  
条约国组织主席及执行主管奥斯卡·洛佩茨 (Oscar Jose Rodriguez Lopez)

“理查德·巴雷特的书让我想起甘地的话‘你要成为你希望看到的变化的一部分’。是的，组织文化的转换必须从执行团队个人文化转换开始。让人们团结在一起的最稳固的东西是共同的价值观。这本书清晰、完整地阐述了如何缔造团结、创造和谐的工作环境并改善绩效。每一个领导者都应该读这本书。”

——比利时 Banksys 教练与发展机构服务培训主管  
阿德海德·迈克莱克 (Adelheid Maekelerg)

“作为一家曾被誉为最具价值融合之一的企业的前领导者，我认为这本书真的说出了我的经验。巴雷特的耀眼之处在于他运用了高度复杂的模型，并使其易于理解，使实践者容易应用。对咨询师而言，这本书是组织文化转换的完全工具手册，内容前沿。要想创建价值驱动型组织，这本书不可不读。不仅如此，这本书也是希望组织获得长期成功的人的必读物。”

——美国德克萨斯州休斯敦市斯黛林 (Sterling) 银行 (2002 年、  
2003 年和 2004 年被《财富》评为最佳雇主) 前执行副总裁、  
蚕蛹 (Chrysalis) 公司合伙人巴姆比·麦库鲁斯 (Bambi McCullough)

“当我思考是什么成就一个出色的组织时，我都会想起我们员工的效能，无论是个人还是集体。因此，作为领导者，我们的责任就是强化、约束和引导我们员工的能力和能量，带领他们走向美好的、有价值的彼岸。要获得长期的成功，则必须有构建在原则和价值观上的坚实基础，并将此作为企业重心。在商业中，你有你的目标、你的设想、你的手法，以及激励你的东西和让你痴醉的东西。这些都需要逐步、均衡地融入到原则和价值观中，这个过程需要一套有效的系统方法以及价值管理框架。这正是巴



雷特在《驱动力——建设价值驱动型组织全系统方案》中所探讨的问题。作为巴雷特这套工具积极的、经验丰富的使用者，我愿意将他的观点和思维框架推荐给所有致力于价值驱动方法、渴望长期持续成功的人。”

——澳大利亚墨尔本澳新银行首席执行官  
约翰·迈克法兰 (John MacFarlane)

“棒！太棒了！巴雷特已成为企业意识变革领域的最佳实践者，并将其与长久以来意识层次的智慧无缝融合在一起。这本书引人深思、催人奋进，最主要的，是它非常实用。”

——工作灵魂协会执行主任、国际工作灵魂奖创办人、尼尔联  
营公司 (Neal & Associates) 主席朱迪·尼尔 (Judi Neal) 博士

“《驱动力——建设价值驱动型组织全系统方案》对商业世界做出非凡贡献，该书为创造一个更好的世界提供了丰富的实例和深刻的方法，它直截了当指出企业实现全系统文化转换需要什么。”

——英国伦敦斯卡拉 (Cecara) 咨询公司  
海伦詹妮·尼尔森 (Helen - Jane Nelson)

“理查德·巴雷特是创造价值驱动型企业的世界级领袖型思想家。这本新书正是他送给同行和商业领袖的最好礼物。”

——美国纽约麦肯锡咨询公司董事米歇尔·瑞尼 (Michael Rennie)

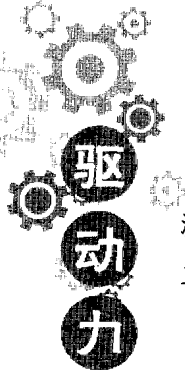
“这本书的成功之处在于帮助企业了解他们的组织价值。它介绍了价值管理概念及技术的发展历程。这在日本企业并购案中得到广泛应用。”

——日本东京企业咨询公司斋藤 (Shogo Saito)

“理查德·巴雷特将多种哲理集成在一起，为我们奉上精彩、原创的







测评工具。他使我们超越了以往维度单一的测评方法，为我们创造了一套工具，以全方位解释个人和组织。”

——《意识领导力的艺术与实践》作者之一 兰斯 (Lance H. K. Secretan)

“巴雷特对问题愿景的诊断有过人的天赋，《驱动力——建设价值驱动型组织全系统方案》对此也有充分论述。他可以在眨眼之间让未来变成现实，非常全面且贴近实践。我建议所有组织的领导者今天就向巴雷特请教，指点未来。”

——霍斯顿家居 (HearthStone Homes) 主席、首席执行官  
约翰·史密斯 (John J. Smith)

“理查德·巴雷特的新书确实是企业文化工作者的圣经。它为领导者提供实践指引，为文化转换描绘了路线图。在 CIBC，巴雷特曾与我们分享愿景与热情，引领我们成为客户关系管理的佼佼者。”

——加拿大 CIBC 人力资源部共享服务  
高级副总裁菲利普·威尔森 (Philip Wilson)



本书抓住了目前企业所遇到的真正挑战：培育员工和其他利益主体共同支持的以价值为基础的企业。实践证明，这种企业是我们这个时代取得成功的最重要的因素。这本书也是培养这种企业的最佳指南。

——全国工商联副主席、新华联集团  
董事局主席兼总裁 傅 军

企业做大了，核心竞争力就是企业文化，文化有多大，企业就有多大。文化是小企业进化为大企业的基因。理查德·巴雷特先生是全球著名的企业文化管理专家，他提出的工具和方法在全球五百强企业得到了广泛应用，这本书的翻译出版必将为中国企业的文化基因优化提供了一个新的视野。

——远东控股集团董事局主席 蒋锡培

《驱动力——建设价值驱动型组织全系统方案》为企业领导人如何利用员工和组织的创造潜能提供了新的视角。作者简明扼要地提出并介绍了几种工具，管理者可以通过这些工具，打下一个有助于促进合作、责任心和战略重点的组织基础。

——美国康明斯排放处理系统（中国）总经理 汪 滨





《驱动力——建设价值驱动型组织全系统方案》是一本关于企业经营变革的专著，指导企业如何从一种互斥自利的文化转变为多方对话、合作共赢的文化。巴雷特在书中介绍的文化转换工具（CTT）为这一转变提供了强大、可行的测评系统，以提升企业领导力、促进组织成长。我们可以运用 CTT 更有效地衡量文化咨询的成果以及文化落地项目的进展，从而不断驱动企业文化转换的纵深实施，创造一个经济与社会相和谐的世界。

——澳大利亚 IHE 企业文化咨询公司合伙人 姜妮然

在企业新的发展阶段，需要高瞻远瞩、思路清晰的思想家帮助我们解决面临的挑战。理查德·巴雷特令人鼓舞的新书《驱动力——建设价值驱动型组织全系统方案》，通过切实可行的企业愿景，为我们献上了一幅平衡身心的美好画卷。

——重庆建工集团党委副书记 伍立新

企业的医生有很多，能够称得上大师的也很多，但是，能够做全面检查的，只有巴雷特的系统量化工具和科学的分析。一套抽象的工具，具备了衡量一切人类组织的本领，让每一个人和企业知道自己在哪里并怎样才能到达那里。

——《北大商业评论》副主编 俞利军教授

这套系统把无形的文化有效的转换成为有形的工具，让我们更加有效地把握企业成长的核心价值。

——栖息谷文化传播（北京）有限公司 CEO 谢 承

你不知道的自己的企业文化远比已知的更重要，为了避免企业陷入文化大陷阱，不妨找一下大夫、不妨请大夫借助工具查一下。理查德·巴雷特先生的《驱动力——建设价值驱动型组织全系统方案》就是大夫、就是



这样的工具!

——无锡尚德总顾问 徐 源

这本书提供的经验,无疑将为众多处于迷雾中的企业领导人提供灵感。

——盛大文学有限公司 CEO 侯小强

企业经营目标与社会和谐进步相统一的硕果是能够随时间、空间、外部环境变化而自我蜕变、修复、改造、更新的长寿和强大的企业,《驱动力——建设价值驱动型组织全系统方案》为此提供了系统工具。而历史给了中国企业成为世界级公司的机会,《驱动力——建设价值驱动型组织全系统方案》为人们提供了令人信服的基本原理,说明了伦理道德和对社会负责的行为,是建立和维持在世界范围内成功的高绩效企业的最好基础。

——陕西伟志集团股份有限公司董事长 向炳伟

文化变革是企业所有变革中最难的,如何让企业文化按照系统的方式进行变革,本书提供了很好的指引,值得一读。

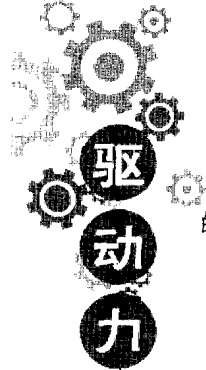
——李宁集团学习与发展中心经理 马成功

全球最成功的企业往往都是为什么成功的?估计一万个人有一万种答案,而巴雷特先生从价值驱动入手,给抽象的成功下了一个量化的答案。也给企业问题诊断架构了望闻问切的可能,这是福音!

——《商界》杂志社副总编辑 周攀峰

相比百年跨国公司,也许中国企业的最大差距是企业整体系统的能力。本书的引进出版正逢其时,不仅仅为中国企业开出一剂良方,更重要





的是提供了系统思考的启发。

——《管理学家》杂志执行主编 慕云五

一个好的企业家和一套好的制度只能保证企业短期发展，一种好的文化才能保证企业基业长青，中国文化与西方文化融合是大势所趋，阅读巴雷特先生的《驱动力——建设价值驱动型组织全系统方案》将会领略百年企业征途上的美丽风景。

——原《信息早报》总编辑 叶建华

不能基于价值理念进行全系统的良性运转，发展速度越快、规模扩张越大、越是成功的企业越会面临着倾于垒卵的巨大风险。巴雷特为持续成功的企业运作开发了最具有洞察力、最具实效力的战略模型和工具，必将彻底解决理念口号化、标语化但不能有效落地、高效执行的普遍性难题，为志在进取的企业提供持续的高速增长且百年长青的源源不断的驱动力！

——美国凯文凯勒咨询集团中国区总裁 刘登义

对于转型中的中国企业，文化转型全系统理论作为一种新的理论，无疑为我们企业的变革提供一种全新的思维方式，让我们能够站在一个全新的高度重新审视我们的决策与行为方式，其重要的理论与实践价值是不言而喻的。

——中石油集团公司 马文东



## 什么是企业发展的驱动力？

——介绍“企业文化进化论”

中国著名管理专家、《中外管理》杂志社社长 杨沛霆

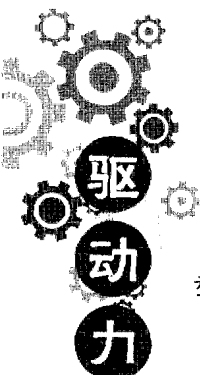
从书名标题和书目即可一目了然地知道，这不只是企业主管如何领导现代企业的书。更重要的，它还是一本专论企业文化的理论与方法的大作。

三十年来，我国企业在改革开放大潮中，受到考验和锻炼，成功地渡过了“而立”加冠之年，在管理的理论与实践上都有自己的一套比较固定的理念和做法。此时此刻，人们会想到今后这个“世界金融海啸”可能带来的全球经济危机，以及企业应对突发事件的应变能力。自然想到从基本面与更高点来考虑自己企业的安全与稳定性问题。也就是要考虑自己的干部员工队伍的素质与企业文化的问题。这需要我们在了解与学习世界企业文化权威人士的思想前提下，对自己企业文化这个基础建设有个全新的考虑。此书就此应运而生，对我们企业界可说是恰逢其时刚好相遇的一本有用之作。它在经营者的领导力提高方面无论在理论上和方法上都是十分有益的一本书。

此书能给企业当前救急的问题，作出如下几个问题的回答。

一、如何在巨变、多变的大环境当中保持自己企业的稳定性与持续成功？





二、如何对本企业过去的文化、价值理念来个梳理，使其整体性系统型上有个性的整合与转换，以适应新的形势？

三、这种新的整合与转换的基本方法又是什么？

四、如何实现企业文化价值理念与企业绩效指标很好结合与统一？如何实现企业文化虚与实整体的衡量、监测与反馈，使企业文化在调整中，保持继续稳定，高速发展的绩效，以完成企业为国家社会大众做出贡献的神圣使命。

如果我们重视当今难得重大变故的机遇，能够做到在愿景清晰前提下，学习总结本企业文化工作模式，做到扎实前进，解决好上述四大问题，应该说是个“及时雨”。

本书可贵之处是当你发现自己企业的文化总不能上路，或很不如愿，缺乏实效时，你可试行本书作者提出的一套“文化转换的全系统方法”，它能告诉我们如何在领导者层次，与执行者层次创造性地提出自己特有的专属方案、方法。当然，它也强调企业文化转换的成败在于领导者的重视与参与，尽职尽责。

本书对企业文化最根本的东西，阐述较多，以求正确认识企业文化的本质，正确认识只有企业文化才是企业发展的驱动力。

这里涉及到对人性本质和群体意识的分析，这里似乎浮现了马斯洛的五层需求理论。但作者有自己的独到见解。这个问题弄清楚，说得明白点，就能掌握管理上一把万能钥匙。

在管理上，经营者只有懂得“个人”问题，才能真正懂得群体的问题。个人价值理念，特别是高层管理者的价值理念是非常重要的。要找出高层管理者当前企业文化价值理念与理想文化之差距。本书举出较多实际案例，说明企业文化的转换过程与方法。其中不止是企业，几乎所有社会组织如医院、银行、研究所也存在同样问题和同样解决问题方法的需求。任何一个单位经营，甚至它的股市价格都与企业无形资产——企业文化息息相关，据统计分析，一般无形资产占企业价值中（股票价格）的65%~85%。按常理，企业文化是提升企业股票价格的重要方法之一。



大部分企业都是在不知不觉地以“默认文化”为经营基础。没有人管理，也没有人监督，只是流动于各项事业工作方式之中的主导意识。这就出现了集体文化意识落后于个人管理意识的落后状态，只有领导层清醒意识到领导集体价值理念的管理，方能对企业发展形成驱动力。

本书对文化转换的关键——领导力有详细论述，这对我们高层管理者如何提高领导力，很有参考价值。

领导最重要最基本的职责是决策。如何决策？有何方法？

这是本书的另一个重要内容。

他提出一个公式：决策 = 信息收集 + 信息研究 + 意义构成 + 政策提出。

作者还提出决策五种模式，并对常用五种模式的特点、优劣进行了分析。作者有两句名言：人们习惯于行动，而后思考；意义构成与决策之间常常不给自己留下思考空间。这话很值得玩味。

决策的五种模式：第一是基于人类历史累积实践，提出的生命内存在的先验性感觉；第二是个人经历得出的内外如何适应均衡的习惯感觉和感情释放中产生的理性；第三才是进步决策，它先远离上述两种下意识决策追求在意义构成与最终决策之间有个停顿冷静思考的决策（领导要学会二次决策——张瑞敏语）；第四是延迟性的直觉决策，没有下意识和有意识的意义构成，思考程序是停止的，决策关注点不在过去，也没有未来，只是基于部分当今现实的决策；第五是不断在正确价值理念指导下追求合理决策，缺乏真实与诚信决策，就失去了领导个人与团队之间的和谐共事。长盛不衰的企业都是遵从这一准则的。最后归结于作者提出的“创建价值理念驱动企业发展”的概念。

既然，价值理念如此重要，本书对价值理念的管理与统一以及其软件工作作了大文章。显然，这对领导企业文化建设有实施指导意义。

与五十年前相比，这个时代的一大特点，就是突发的危机与灾年连连不断。因此，在总出现极端事件的情况下，如何实现稳定、安全、持续、柔性的应变举措，以保护生命与其自然支持系统就变成人们共同关心的大





事。但由于企业本位主义和利害关系阻止了应付对待危机的决断能力，而使危机的危害迅速扩大，以至于一发不可收拾。中国的奶粉事件就是个典型例证。

我们在危机管理中更多的是消防队似的、就事论事的灭火思维，而忽视了日常应付危险危机的文化建设思考，其实这才是根本。一个没有社会责任感的员工干部队伍，受利害关系制约的“潜性规则”牵着鼻子走，那是管理上最可怕的。多么辉煌的事业成就，都可能在一瞬之间就葬送，使自己处在即使倾全力也无法逆转自己灭亡的危险处境。

总之，本书推出的用“企业全系统的价值理念为驱动力”实现企业未来理想的理念，才是当今企业文化管理之必然。它让每个企业管理者和员工都成为理想、道德章法的“自我实现”的主人，而不是随波逐流以个人一时一事的利害关系为中心去处理日常工作的人和事。否则企业或事业甚至国家，一出事就是大事。