

当代世界学术名著



价值观管理

21世纪企业生存之道



Managing by Values
*A Corporate Guide to Living,
Being Alive, and Making a Living
in the 21st Century*

西蒙·L·多伦 (Simon L. Dolan)
萨尔瓦多·加西亚 (Salvador Garcia) / 著

李超平 / 译
董克用 / 校

 中国人民大学出版社

当代世界学术名著



价值观管理

21世纪企业生存之道

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

价值观管理：21 世纪企业生存之道/多伦等著；李超平译．

北京：中国人民大学出版社，2009

（当代世界学术名著）

ISBN 978-7-300-10593-2

I．价…

II．①多… ②李…

III．企业管理

IV．F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 060966 号

当代世界学术名著

价值观管理——21 世纪企业生存之道

西蒙·L·多伦

著

萨尔瓦多·加西亚

李超平 译

董克用 校

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242（总编室）

010-62511398（质管部）

010-82501766（邮购部）

010-62514148（门市部）

010-62515195（发行公司）

010-62515275（盗版举报）

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>（人大教研网）

经 销 新华书店

印 刷 北京山润国际印务有限公司

规 格 155 mm×235 mm 16 开本

版 次 2009 年 6 月第 1 版

印 张 16.25 插页 2

印 次 2009 年 6 月第 1 次印刷

字 数 242 000

定 价 35.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

“当代世界学术名著” 出版说明

中华民族历来有海纳百川的宽阔胸怀，她在创造灿烂文明的同时，不断吸纳整个人类文明的精华，滋养、壮大和发展自己。当前，全球化使得人类文明之间的相互交流和影响进一步加强，互动效应更为明显。以世界眼光和开放的视野，引介世界各国的优秀哲学社会科学的前沿成果，服务于我国的社会主义现代化建设，服务于我国的科教兴国战略，是新中国出版工作的优良传统，也是中国当代出版工作者的重要使命。

中国人民大学出版社历来注重对国外哲学社会科学成果的译介工作，所出版的“经济科学译丛”、“工商管理经典译丛”等系列译丛受到社会广泛欢迎。这些译丛侧重于西方经典性教材；同时，我们又推出了这套“当代世界学术名著”系列，旨在译介国外当代学术名著。所谓“当代”，一般指近几十年发表的著作；所谓“名著”，是指这些著作在该领域产生巨大影响并被各类文献反复引用，成为研究者的必读著作。我们希望经过不断的筛选和积累，使这套丛书成为当代的“汉译世界学术名著丛书”，成为读书人的精神殿堂。

由于本套丛书所选著作距今时日较短，未经历史的充分淘洗，加之判断标准见仁见智，以及选择视野的局限，这项工作肯定难以尽如人意。我们期待着海内外学界积极参与推荐，并对我们的工作提出宝贵的意见和建议。我们深信，经过学界同仁和出版者的共同努力，这套丛书必将日臻完善。

中国人民大学出版社

译者序

70后、80后、90后……我们对这些词已不再陌生。电视、报纸、杂志几乎每天都在谈论70后、80后、90后有什么特点，又有什么不一样。70后、80后、90后的能力不一样？90后已经用行动证明自己的能力丝毫不逊于自己的前辈。人格特点不一样？不可否认，可能会存在差异。但是，真正的不同也许可以在价值观中找到答案：70后、80后、90后对事情的看法有很大差别。而要管理这些对事情有着不同看法的人们，价值观管理就成为管理者必须掌握的一项重要技能。

研究与实践都已经证明，一个国家的支柱产业一定是建立在国家与民族文化基础之上的；一个成功的企业背后必然有优秀的企业文化作支撑，也必须借助企业文化来赢得自身的核心竞争力。文化为何物？企业文化大师沙因曾经给企业文化下了定义，指出“文化是一个组织（群体）在解决外部适应与内部整合问题时，习得的那些被认为能有效解决问题的、应该作为正确的认识与思考方式教给新成员的、群体成员所共同默认的基本假设模式”。简而言之，文化即价值观。重视企业文化建设，必须重视价值观管理。

现实呢？很多管理者并没有给予价值观管理足够的重视。还是老一套，根据西蒙·多伦教授等的观点，他们重视的依然是“指令管理”或者“目标管理”，对价值观管理却视而不见。20世纪初期，社会发展速度不快，指令管理可以说是管理组织的恰当方式。60年代，变化步伐



加快，管理者需要更多的行动灵活性，目标管理应运而生。而到了今天，经济的全球化、科技的冲击……使得环境变化急剧加速，指令管理与目标管理已难以适应这个快速发展的世界。时代在呼唤新的管理哲学与实践——价值观管理。

价值观是超越具体情境，引导个体对行为与事件进行选择与评价，指向希望达到的状态与行为的一些重要性程度不同的观念与信仰。价值观能帮助我们认识事情的意义与价值，指引我们努力的方向，并最终影响我们的日常生活。人们很容易认识到价值观的重要性，但是难以对价值观进行管理。西蒙·多伦等将价值观进行了分类，指出可以将价值观划分为三个维度：伦理—社会（个人关于行为操守的一些信念）、经济—实用（以效率、绩效要求和纪律等为导向）和情感—发展（提供自我实现的动机）。这就为诊断一个企业现行的价值观、倡导新的价值观提供了一个明确的分类标准。在这一框架下，西蒙·多伦等分析了价值观管理对于现代企业的价值与意义，也就是文化变革的必要性；组织发展与价值观管理的关系；企业应该如何实施价值观管理；价值观管理实施过程中可能遇到的问题。总之，本书详尽地介绍了价值观管理的理论、价值观管理的实施过程，脉络清晰，逻辑严谨，而且都是建立在管理科学研究的基础之上，因此本书应该可以帮助读者对价值观管理有一个清楚、全面的认识与了解，并且教会读者一步步实施价值观管理。我国企业已经发展到了一个新的阶段，如何才能有所突破，成为真正现代化、国际化的企业，也许可以在价值观管理中找到部分答案。希望本书能够为我国企业提升管理水平、应对纷繁复杂的外界环境提供一点帮助。

最后，我要特别感谢我的研究生高中华、张翼、王海梅、魏巍、邓睿、霍娜、江峰、胡佩云、鲍春梅，他们参与了本书的初译，为本书的出版做了大量基础性工作。我还要感谢我的导师中国科学院研究生院管理学院时勘研究员、中国人民大学公共管理学院院长董克用教授与我的同事们：朱立言教授、吴春波教授、方振邦教授、刘昕教授、胡威博士、刘颖博士，他们的支持与帮助是我前行的动力。此外，我还要感谢国家自然科学基金委，正是有了国家自然科学基金委的资助（项目批准号：70502022），本书的翻译工作才更有保障，我的研究工作也才能更顺利。感谢所有关心、支持与帮助过我的人。翻译大师的作品虽尽力而

为，但难免存在错误，我真诚地欢迎同行专家和广大读者批评指正。我的电子邮箱是：lichao ping@mparuc. edu. cn，或者访问我的个人网站 [www. lichao ping. com](http://www.lichao ping. com)，留下您的意见与建议。

李超平

于中国人民大学求是楼

序言一

1965年1月2日，26岁的我毕业于化学工程专业。然后，在一家纺织企业工作了2年。当时，我认为那家企业虽然规模很大（如在员工人数上），但在战略思考和实践中却表现平平。所以，我决定改变自己的职业生涯，去了一家规模相对较小的企业——Sonae（Sociedade Nacional de Estratificados SARL）。

我很高兴应多伦教授的邀请为本书作序。在收到他的邀请时，我正处于职业生涯的困惑时期，一直在反思我和一群杰出的同事共同为之奋斗了40多年的公司。

我并不想浪费读者们的时间，但是我想与你们分享我的想法、我职业生涯中的一些趣事，来帮助你们厘清我的想法、经验与本书主题之间的关系。

1965年1月2日，26岁的我毕业于化学工程专业。然后，在一家纺织企业工作了2年。当时，我认为那家企业虽然规模很大（如在员工人数上），但在战略思考和实践中却表现平平。所以，我决定改变自己的职业生涯，去了一家规模相对较小的企业——Sonae（Sociedade Nacional de Estratificados SARL）。

当时，Sonae公司只有六七十名员工，管理水平也比较差，而且缺乏好的产品，正处于财务困难时期。我决心帮助这家企业进行一些变革。由于这家企业没有明确的愿景和战略，所以这个变革很大胆，极具挑战性。在变革的过程中，为了给企业拟定一个清晰的愿景，我高度依赖自己以及同事的个人价值观。教育、培训、透明度、勇气等因素在愿景形成的过程中，起到了核心作用。

时至今日，40多年过去了，回想起来，当时我一直为这样一个疑问所困惑，即我继续变革的决定是否合理。现在看来，我的早期经历提

升了我的自信，并帮助我克服了后来职业生涯中的很多大问题。总之，早期的这个战略经事实证明是成功的，并且沿用至今。

现在，我带领着一支年轻的专业队伍（大多数人只有我一半的年纪）。除了日常事务，我们经常思考，应该如何应对变革和全球化等挑战。本书对大多数挑战都有介绍，并详细描述了建立一种包含伦理、社会、战略、经济与情感等方面价值观的文化时所面临的挑战。

在我为本书写序时，我们准备收购葡萄牙的一家大型通信企业的消息正式公布。这家通信企业的市场价值是现在的 Sonae 公司的 4~5 倍。很明显，在这次收购中，我们将会遇到很多常规问题，以及一些从未遇到过的问题。

虽然我和我的同事很容易就确定了这个浩大项目的理念，但是，要想把它付诸实践，还是一件相当棘手的事情。由于这个项目的规模和复杂性，因而需要比以往更多的勇气。

因此，我关于决策过程的经验包括：不断地遗忘与学习，从以往的经验中不断重新学习，曲折的职业生涯经历，以及与我的团队成员分享我的想法。总之，可以用如下的公式来表达：

$$\text{成功} = (\text{新的知识} - \text{过时的旧知识}) + \text{终身不断丰富的经验} \\ + \text{不断承担新任务和创新的兴趣}$$

检验这个公式是否真的奏效，对于我们所有人来说都是一个巨大的考验。另外，对于我们的国家（葡萄牙）、我们的政府以及政府部门来说，这这也是一个考验。

为了评估成功的可能性，我采用了一些经典的测试手段，这在传统的管理学文献中是找不到的。然而，我的经验证明它是有效的：

- **一致性测试**：在公司发展的历程中，我们想做的和我们已经做的是否一致？

- **整体性测试**：在相同或相似的情景下，我们想做的和我们曾经承诺的是否一致？例如，是否有这样一种办法，既能创造附加价值，又能最大限度地满足员工和股东的需求？是否有这样一些情形，既能让管理者促进团队的融合，在让部分人离开的同时，又能激励留下的员工投身于更好的项目？这个项目在多大程度上是可以向利益相关者（如政府机构、消费者、员工、股东以及其他利益相关者）公开的？

- **CHC 测试**：即能力（capacities）、诚信（honesty）和自信（con-



fidence)。可以采用的问题有：我们是否拥有这样的管理者，有能力和经验来带领我们的项目走向成功？我们是否拥有这样忠诚的管理者，能在处理与同事的关系、分享知识等方面做到公开、透明？我们能否信任这样一群人，他们能够积极影响企业中的其他人，带领企业走向一个充满希望的未来？

这一介绍与本书中的一系列观点密切相关。值得一提的是，其中三种价值观——伦理—社会、经济—实用、情感—发展——被视为在 21 世纪全球化和激烈的竞争环境中，保证一个企业持续增长的必要条件。这些核心价值观的应用将通过对技术资产和人力资源系统革新，来保持社会的凝聚力。

任何变革都必然会带来“3H”：用来思考的头脑（head）；慷慨而又费神的心（heart）；能在最短的时间里完成交易的手（hands）。

价值观管理对重新思考理性分析的作用，把个人的情绪评价和实践建议结合起来具有极大的贡献。行动是最好的证明，正如亚里士多德及其追随者所建议的，在说服他人的过程中千万不要急躁。

说服和沟通在组织中的确非常重要，但我还要补充一点，如果一项工作质量没有达到要求或者不合时宜，这项工作就远未完成。

最后，我预言本书将会取得最大的成功，我相信读者们能够理解本书中所讲的经验教训，即少数人的特权和权力是不能与大多数人的物质和职业渴求相提并论的。

贝尔米罗·德阿塞韦多^①（Belmiro de Azevedo）

^① 贝尔米罗·德阿塞韦多是 Sonae SGPS 的董事长。Sonae 公司的标志  SONAE COM, 是由两个生长中的种子组成，代表 Sonae 公司对持续增长和创新的容纳能力。种子被一簇火苗环绕，代表其所有商业活动的能量、运动和协同。

序言二

1986年，我的一个设计公司（南山公司）的两名老员工来找我，说他们很想继续留在这家公司发展，但是他们希望能拥有公司的一部分股权，而不仅仅是工资。我认为，只要我们能继续保持目前的良好态势，使企业成为一个良好的工作场所，这种情况很可能会一再出现，为此企业启动了一系列探索。

1987年，我重组了公司，模仿西班牙蒙德拉贡联合公司（Mon-dragon），把它变成了一个员工合作社。这对于我的公司来说，是一个巨大的转折点，它改变了企业的诸多方面。

用金钱作为衡量成功的唯一标准，很难让人意识到还有生活、家庭和人脉网络，关于这点人们都或多或少知道一些，但当人们工作的时候总是容易忘记这一点。很多人都很看重工作场所的氛围，正如看重自己的薪酬一样。除了过上一种不错的生活，人们还需要从工作中获得满足感。我们还需要良好的服务、幽默感、亲密的关系、合作、安全和长寿等。因此，我们的企业必须创造足够的利润来满足这些需求，但利润仅仅是驱动结果的引擎的一部分。

除了价值观管理，难道还有其他方式吗？事实上，我们都在一定程度上进行着价值观管理，但是我们的价值观差异性太大。本书清晰地描述了一系列不同于常规的价值观，但是我深信，这些价值观正在逐渐成为常规，并且在不久的将来肯定会成为常规。若说这是不可能实现



的，肯定没有道理，这样一本极具思想性的书必将带领我们走上这样一条新路。

作者提出的管理方式是对传统的沉闷的命令——控制模型的矫正。书中描述了一种合作式的、以人为中心的、尊重且能激发人们潜在创造力的领导模式。本书是一本操作手册，能帮助企业领导者把握好适当的方向，来引导真实的、成功的企业文化变革。价值观管理就是服务于这个目标的一种手段，它区分了命令（老板的手段）、目标（管理者的手段）和价值观（领导者的手段）。本书表明重视价值观管理的领导者更有可能成功。

我的经验也证实了这一点。南山公司的 15 个所有者，以及即将成为所有者的员工一起，在实践我们的构思，经营我们的企业，并主要基于价值观进行决策，仅有一小部分依靠利润。利润是一种能满足我们期望的手段，随着时间的推移，至少在某些方面，将会成为一种“兴奋剂”。引导我们的基本价值观是，共享股权和工作场所的民主，有意识地限制增长而非对要求作出反应，对工作场所作出承诺，长远的思考，追求高质量的技术和服务。我们希望我们的公司以及服务能够基业长青。

在企业重组之后，所有权对所有的员工来说都是触手可及的，人们能拥有并支配自己的工作场所。对所有者来说，职责、权力和利润都要关注。公司里也没有外部投资者和不拥有所有权的员工，我们可以自行决定我们的业务如何发展。我们的决策部分是经济意义上的，部分是哲学意义上的，作出决策的人们有协调一致的利益需求。

一些人很难相信我放弃了对公司的单一所有权和控制，但是他们也很难理解我的这个决策给我和企业所带来的巨大的成果和好处。我能胜任这份工作，主要是由于拥有这些共享所有权的同事和我并肩作战。

我们的方式的核心要素之一就是雇佣“未来的所有者”，而不仅仅是雇员。我们希望，那些进入企业的人能够留下来并带领企业向前发展。尽管我们不知道他们能做些什么或能给企业带来什么，但是当他们迈向未来时，我们企业的“集体拥有”本质仍将长存。所以我们并不总是雇用那些具有特殊技能的人，因为这些技能通常能通过后期培训获得，我们更需要那些能和我们一起经营企业的人。简言之，即为价值观管理。并且我深信，尽管我没有确凿的证据，这些价值观将成为企业成功的关键因素。

在我们的案例中，这就像一顿大餐。本书也是一顿大餐。

这其实都是关于价值观的。关键不在于企业的规模大小，而在于驱动我们的是什么。价值观管理明确了这不在于我们说了什么，而在于我们做了什么。作者称，价值观管理最成功的关键因素是，不论是长期还是短期，企业能否言行一致。这种一致性是很关键的。

在2002年和2003年，我花费了两个为期6个月的休假来写作，当然是暂时离开南山公司，同时也给公司一个机会从我的领导的阴影和框架中走出来，尽管在2002年以前，在长达28年里，我离开公司超过3个星期只有1次。所以在这样的两次6个月之后，一切都会变得不同。

在第一个6个月之后我回到南山公司，发现一切运转正常，没有什么危机，但是那段时间公司里人们压力很大。尽管实际上责任还是太少了，但有人觉得他们承担了一部分不合理的责任。我们一直运转良好的管理体系出了问题，变得很松散，就像有什么东西正从缝隙中流走一样。在我回来后和我第二次离开的那段时间，我们一起努力调整、修补并进行重组。

就像我前面所说的，这次休假有两个目的：一是写书；二是给公司一些空间。随着活动的进行，当我第二次回来时，公司变得比我离开之前更好了。

我不在的这段时间，公司的管理给人们带来一种继承遗产的全新感受，让人们从内心深处认识到，在我的任期期满之后，这家公司也会持续下去，并且员工们能逐步提升，控制好自己，特别是年轻的员工，能认识到他们自己才是将要承担这项任务的人。

但是很清楚的是，我们仍然在不断的发展中，事实上，我们只是处于一段很长的旅途中的起步阶段，仍然有很大的发展空间和需求，需要我们为之奋斗终生。一个新的公司正在建设中，而价值观就是我们的蓝图，能够回来并参与建设是一件激动人心的事情。

作者提出，价值观管理的一个特征是变革型领导，并能使变革合法化。同样，在我们公司，一旦变革被合法化，并经过深思熟虑和认真准备，公司里的员工都会努力促进企业的发展。

我对本书寄予厚望，我希望企业领导者能深入阅读本书，并领会价值观管理的含义，开始改变他们的企业文化，从而改变他们的商业思考方式和经营方式。



最近我遇见了一个老朋友，在 20 世纪 60 年代曾和我共度了一段重要时光。从 1970 年起我们就很少再见面了，但有时也会在某个会议或活动上偶然碰到。过了这么多年，他和他的妻子已经有 5 个孩子了，以往我见到他的时候，他看起来很不开心，很不满足。就像那些早期发展太顺利的人，对于他们来说，辉煌的时刻很难再现。但这次他看起来很高兴，很满足，很忙碌，也很惬意。我问他，“你和以前看起来很不一样，发生了什么事情？”

他看了看我，想了一会儿，说：“你知道的，约翰，我有 5 个孩子，他们都在我的身边，并且我意识到他们每一个都很善良，我还有什么不知足的呢？”他并没有说他的孩子很成功、很有能力，也没有说他们很聪明，能改变这个世界。他只说他们很善良，不会再有其他的要求了。我尽情享受这一刻，在某种程度上，是很幸福的。同时我也有些紧张，因为我有些羡慕他，他能感觉到自己很平和，并很清楚自己平和的源泉。

我也意识到他所说的刚好和我的第二个目标，以及你们即将看到的本书的主题不谋而合。我希望在这个并不和善的商业环境里，价值观管理能给人们带来善意和满足。

约翰·艾布拉姆斯^① (John Abrams)

^① 约翰·艾布拉姆斯，南山公司的 CEO 和创始人之一，这是一家位于马萨诸塞州玛萨葡萄园的实行员工共享的建筑设计公司。

前 言

不是每一件需要考虑的事情都是重要的，也不是每一件重要的事情都需要考虑。

——爱因斯坦

当你知道自己的价值观是什么的时候，决策就不再是一件困难的事情。

——迪士尼

了解员工个人以及集体的价值观，对于任何企业的成功来说，都已经从一种选择变成一种责任。没有什么比管理者忽略员工和企业文化更危险。由于劳动力市场的短缺和变化，在北美已经形成了一个卖方市场，知识型员工以及受过更多教育的员工的增加，使得有效的人力资源管理成为区分企业优劣的重要标准之一。

与新技术、研发、竞争战略和质量方面的努力相比，管理和开发员工能带来更高的投资回报。^[1]在员工招募和保留方面做得较好的企业，在人力资源政策上表现出了极强的灵活性和创新性。其他的研究分析了员工有效性与股东回报之间的关系^[2]，发现有效的招聘制度、清晰的回报制度和责任、共同的灵活的组织文化、有效的沟通计划和资源的合理利用能提升企业的收益。

对于竞争者而言，这一事实的引申意义是很清楚的，他们试图在一个快速发展、日益复杂、专业化要求更高的全球市场中，通过以质量和



客户为中心来加强价值观。在 20 世纪初塑造了北美管理和组织模型的信念和价值观，在新的商业世界里依然很重要。传统的命令和控制模型抑制了创造力的火花，而这些对于变革和适应多变环境以及成功竞争的能力来说是很关键的。21 世纪的变化推动了对组织结构和经营理念的重新思考，并朝向组织文化的更新发展。

在传统的官僚制基础上和稳定的内外环境下形成的刚性管理模式，在今天混乱的世界和科技变革中，对当今的组织来说已经摇摇欲坠。稳定性应当从组织内部建立起来，并根植于组织文化中，这种组织文化保留了过去精华，同时形成了新的思维模式和行为方式。但是挑战在于，在激发每个组织成员的潜能时，如何有效地保留监控结果的机制。

但是，在理论上认同是一回事，实际操作又是另外一回事。变革开始于确定哪种价值观和信念需要变革，什么时候及如何变革，进行到哪种程度，最重要的是，如何引导和掌控文化再造，避免彻底崩塌，这是主要的困难所在。而且变革的管理者如何才能确保振兴停滞的文化被人们理解并得到支持？

在推动全面质量管理、持续改进、准时制、精益管理、企业流程再造时，如果不能完全理解在此过程中向员工灌输与培育价值观需要注意哪些问题，就注定会失败。也就是说，如果忽略一个企业的基础，也就是它的文化，这些活动只能成为“昙花一现”的管理时尚。

一些学者对一些绩效卓越的企业进行了调查，发现半数实施基于价值管理（value-based management）的企业之所以能够取得成功，在根本上取决于它们对企业文化进行了变革。在基于价值管理的框架下，企业使用经济利润来评估绩效，把薪酬与既定的目标挂钩。对北美、欧洲和亚洲的 117 家实行基于价值管理的企业的调查发现，“基于价值的管理是关于文化的，而不仅仅是简单的经济变革……而且从中可以找到大多数企业失败的源头：在一家大型企业里，改变人们的价值观念是管理中面临的最大挑战……被基于价值的管理的简单吸引，企业可能会不切实际地期望很快获得极高的回报，或者过早放弃”（Haspeslagh, Noda and Boulos, 2001）^[3]。

本书认为，主要的管理模式——指令管理（management by instructions）和目标管理（management by objectives）之所以不能帮助企业获得竞争优势，其失败的原因与基于价值管理一样。因此，我们真

正需要的是一种战略领导工具，通过在组织成员身上的实际应用来挖掘市场潜力。而价值观管理（management by values）正是这样一种工具。

与指令管理和目标管理相比，价值观管理更复杂，在日常工作中也更难实现。但是，价值观管理对日益提升的质量导向、客户导向、灵活的组织结构、老板成为合作者成功的推动者、负责任的自主权和企业内部利益相关者的承诺等需求作出了响应。通过赋予员工的目标和行动以意义，价值观管理创造了这样一种文化，能够把人们在日常工作中的努力与公司的战略愿景紧密地结合起来。

价值观管理也被认为是一种新的人文主义，它引发的文化重塑与 20 世纪中期以来流行的组织发展理论中的人文关怀观点不谋而合。价值观管理促进了将伦理和社会生态原则融入企业的战略领导与管理活动当中。这不仅对企业的长期生存至关重要，也有利于社会的繁荣发展。因此，企业的信仰和价值观就成为企业竞争优势的重要来源，企业就很有必要去重视商业伦理，而不应该将商业伦理视为对行动自由的威胁性限制。

基本思路

本书分两部分来介绍价值观管理，前四章介绍价值观管理的基本概念和逻辑，后面介绍价值观管理的实际应用。

第 1 章阐释了价值观管理的概念和含义，以及管理哲学的演化进程——从指令管理到目标管理，再到价值观管理。第 2 章进一步介绍价值观管理的本质以及企业文化的一般概念，并分析了价值观改变行为的力量。第 3 章探讨了企业进行文化变革的需要，以及在文化转型中变革的强度。第 4 章更深入地研究了控制型文化和发展型文化的逻辑差异，了解这些差异对于价值观重塑很关键，也是文化变革的必经程序。

第二部分是关于价值观管理实践的。其中，第 5 章介绍了实施变革的基础，以及如何克服文化变革中的阻力。考虑到不同的战略，就需要强调必要的沟通技能。第 6 章描述了文化变革中领导者所扮演的不同角色，尤其是关键角色。第 7 章提出了发起、巩固和维持价值观管理的一系列阶段。第 8 章提出了实施中的一些问题及可能的答案。第 9 章针对中国企业阐述中西文化碰撞时跨文化再造的经验。

最后，在后记中我们建议，企业应该全面运用价值观管理，以充分发挥其潜能。我们希望能把这种方法应用到实践中，而不是仅限于口