

和谐领导力系列 · 个人与组织的和谐



# 以 价值观 为本

吴维库 著

*Value-Based Leadership*

· 第3版 ·

锻造有灵魂的组织

著名经济学家 成思危  
企业家 张瑞敏 柳传志

联袂推荐

系列畅销15年  
重印100多次  
累计销售超百万册



机械工业出版社  
China Machine Press

和谐领导力系列 · 个人与组织的和谐

# 以价值观为本

吴维库 著

· 第3版 ·



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

以价值观为本 / 吴维库著. —3 版. —北京: 机械工业出版社, 2019.1  
(和谐领导力系列)

ISBN 978-7-111-61546-0

I. 以… II. 吴… III. 企业管理 - 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 272274 号

本书创新性地提出组织中以人为本的实质是以组织的价值观为本, 把组织定义成价值观彼此认同的人聚集并实现自我价值的平台, 员工用这个平台实现自我价值, 同时也提升这个平台。人本管理的实质是以价值观为本加上管理的人性化。以价值观为本的目的是塑造出清醒、认同、敬业和自动自发的员工, 实现个人同组织和谐, 帮助领导者缔造出秩序规范的理性组织, 打造员工与领导共赢的平台。

## 以价值观为本 (第 3 版)

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 李欣玮

责任校对: 殷虹

印刷: 中国电影出版社印刷厂

版次: 2019 年 1 月第 3 版第 1 次印刷

开本: 147mm×210mm 1/32

印张: 8.25

书号: ISBN 978-7-111-61546-0

定价: 45.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

## 总序 和谐领导力

我从 1996 年开始研究领导学。在过去的研究过程中，受到了国家自然科学基金的支持，在 2001 年暑期参加了哈佛商学院的领导力培训班和香港科技大学恒隆管理研究中心组织行为研修班，观察和研究了大量的案例，我和我的研究团队发表了很多与领导力相关的论文。在这些研究的基础上，我为清华大学经济管理学院 MBA 开设了领导力开发课程。后来，我把研究的结果整理成体系，叫作“和谐领导力”。

在国家提出建设和谐社会的大环境下，各界人士都在全力以赴于这个目标。“和谐领导力”这一概念是我提出的，并由此相继出版了四本书，分别来阐释这一概念中包含的四个层次的含义，可以理解为组成这一概念的四个模块。从领导力的角度来看，这四个模块分别为：

- 模块一：自己与自己和谐（详见《阳光心态》）；
- 模块二：自己与他人和谐（详见《情商与影响力》）；
- 模块三：个人与组织和谐（详见《以价值观为本》）；
- 模块四：组织与组织和谐（详见《竞争与博弈》）。

《阳光心态》是与环境相适应的积极心态，通过让人的心智模式调整为平和、温暖、有力、向上的状态，而实现自己与自己的和谐。

《情商与影响力》通过把情商与领导力理论结合，打造情商基础

之上的领导力，把心智模式调整为移情、自信、开朗的状态，从而实现自己与他人的和谐。

《以价值观为本》通过让人的心智模式调整为清醒、认同、敬业，实现个人与组织的和谐。

《竞争与博弈》通过调整人的心智模式，达到动态、前瞻、全局的思维状态，获得双赢共赢的竞争结果，从而实现组织与组织的和谐。

当今，由于社会越来越趋于功利化，精神生活越来越贫乏。我把这个变化夸张地定义为：物质在丰富化、心灵在沙漠化。

这似乎应验了庄子的大智慧，“不是朝三暮四，就是朝四暮三”，总计还是七个。难道物质丰富和精神富足真如同“鱼与熊掌不可兼得”？我们都努力在困惑中寻找着答案。

沙漠化的原因是缺水，如果有水就会让沙漠回归绿洲。霍元甲武功盖世，好与人争锋，遇到强者结果两败俱伤，双方都打得家破人亡。霍元甲出走到农村，盲女告诉霍元甲“人要经常给自己洗澡”。洗澡需要水，老子认为天人合一，这个世界缺水，人心也缺水，所以我们呼唤水，歌颂水，赞美水。

我把“和谐领导力”定义成水，可以用来滋润周围的环境而营造绿洲，也可以用来为自己的头脑洗澡而净化心灵。

人无论具有多少知识和财富，都应该为了获得健康、快乐、和谐。一个人要健康、快乐、和谐，他的家也要健康、快乐、和谐；家人加入组织，组织也要健康、快乐、和谐；组织在社会中，社会也要健康、快乐、和谐。由此形成健康、快乐、和谐的良性循环，实现的路径是从一个人入手。“和谐领导力”就是从改变一个人的心智模式入手，达到健康、快乐、和谐。

企业是一部机器，机器由零部件构成，零部件有相对运动才能够实现机器的功能。有相对运动就会有摩擦，有摩擦就会有磨损，防止摩擦损耗就要加入润滑油。“和谐领导力”可以作为润滑油而使得组织运转灵活。

过去有人说我们是一盘散沙，由于现在引入了竞争，还可能是一盘摩擦的散沙。如何把摩擦的散沙变成沙团？需要往里面加入胶水。“和谐领导力”可以作为胶水起到黏合的作用。

领导力分三个层次：个人领导力、团队领导力、组织领导力。个人领导力是自己领导自己的能力，要想领导别人先领导自己，这要用阳光心态来实现。你内心是一团火才能够释放出光和热，你内心是一块冰即使化了也还是零度，如果是个黑洞还会吞没光亮。自己牢牢站稳了，稳健地成为一个“人”，才会有魅力吸引另外一个人，因为领导者有情商，能照顾好团队的成员，所以会形成团队，用“从”来表示团队领导力。这个团队有动力、有愿景、有魅力，会吸引更多的人，组织就造成了，用“众”来描述，凝聚众多人用组织领导力，通过价值观来实现。如果三个人没有内在的领导力，每个人都不在自己位置上敬业和安居乐业，就是三个人并行，“人人人”，三个人并行成一个字，字典里没有这个字，就是乌合之众。所以有人的地方就需要有领导力来理顺人的行为和理念，这样才会有秩序。

《大学》倡导修身齐家治国平天下，《阳光心态》的思想类似于修身，《情商与影响力》的思想类似于齐家，《以价值观为本》的思想类似于治国，《竞争与博弈》的思想类似于平天下。所以“和谐领导力”的思想使得我们努力靠近修齐治平的境界。

“和谐领导力”的研究起始于1996年，本思想体系以我负责和参与的6个基金研究为基础而写成，我们能够享受“和谐领导力”这一思想盛宴，要感谢香港中文大学研究基金的资助（项目号44M7007；2070239；2070220），更要感谢国家自然科学基金的大力支持：《以价值观为本的领导理论与中国企业高层领导行为研究》（项目号79970009，2000—2002年），《改造型/交易型领导行为与下属激励：关于情绪智力的效用研究》（项目号70572012，2006—2008），国家自然科学基金重点项目、雅砻江水电开发联合研究基金《水电企业流程化、集团化、科学化管理理论和方法研究》（项目批准号：50539130，

2009—2011)、《辱虐管理的后果及其应对——一项多层次的研究》(项目号:70972025,2010—2012)、《复杂变化环境下企业组织管理整体系统及其学习变革的研究》(项目号:71421061,71121001)、国家社会科学基金重大项目《“互联网+”促进制造业创新驱动发展及其政策研究》(批准号:17ZDA051)。

山涧一泓小溪静静流淌,如果你把脏了的手放进去,它会为你清洗。如果你把脏了的脚放进去,它也会为你洗干净。但是如果你不把手脚放进去,小溪也不会麻烦你。“和谐领导力”是水,是流淌在思维丛林理念山涧的水,如果你愿意把自己的心放进去,也会为自己的心洗个通通透透的大澡。让沉重与灰垢去除,让清新愉悦轻松回归,让健康快乐和谐陪伴。

人不但要洗脸、洗脚、洗澡,更要洗心。“和谐领导力”是洗心之水,其中《阳光心态》是热水,《情商与影响力》是温水,《以价值观为本》是冷水,《竞争与博弈》是冰水。四种水给人心洗澡,有利于一个人心明眼亮而看清路。脚走路要用眼睛看,人走路要用心看。由于心最容易被污染,所以心要常洗才能常新,才能保持“心常态”,如《大学》说的:“苟日新,日日新,又日新。”“和谐领导力”帮助我们以“心常态”应对新常态,保持在新常态下状态常新。

吴维库

### 第3版 序言

当企业中奉行以人为本的时候，在提升企业素质的同时，也产生了员工个人意愿与企业制度的冲突。例如，员工谈以人为本和企业领导者谈以人为本的时候，他们要达到的目的是有些不一致的，有学员直言：员工谈以人为本是要少出力，多赚钱；老板谈以人为本是让员工多干活，少拿钱。如何解决这个悖论？本书将提出这个问题的解决路径，让大家都处于满意的状态。

学者和实践者对价值观的研究贡献颇多，价值观类的著作如汗牛充栋，本书是在我近十几年教学与研究的基础上归纳而成的，目标读者是理论的应用者、社会实践的运作者，所以里面用了大量的案例和可以操作的概念，甚至把过去复杂的定义用易懂好记、更具可操作性的概念来解释，书中许多创新性的概念是为了繁忙的实践操作者而提出的，面向实践而不是面向理论。

一个人的世界观、人生观、价值观决定了他会成为什么样的人。

世界观：对世界的总的看法和根本态度（唯心、唯物）。

人生观：对人生的总的看法和根本态度（索取、奉献）。

价值观：关于与国家、社会、集体、个体的关系问题的基本看法和态度（谁先、谁后）。

知识经济时代，员工是具有知识的人，对这些人的管理是一个很难的问题，又是很简单的问题。难点在于他们十分聪明，上有政策下



有对策。容易的是他们不用别人管，只要他们认为这个组织是自己中意的企业，他们就会自己管好自己。把组织理解成“价值观彼此认同的人聚集并且实现各方价值的平台”，这个平台吸引来的应该是认同这里价值观的人，是这个平台的追随者。追随者主动，心甘情愿，会成为自动自发型人。

以人为本的不适当应用和解释是导致组织内部不和谐的主要原因，可能会产生的结果是过分强调个人主义、本位主义、部门主义，导致个人目标同组织目标的冲突、部门目标同组织目标的冲突、各部门之间目标的冲突，会成为一部分人享受福利不出力的借口、保护个人惰性的挡箭牌。有些有益的冲突以及原则也会在和谐的氛围下被“和”掉了，导致组织在和谐的表面下面存在暗流涌动的不和谐，从而导致组织的内耗和低效率。所以，有必要深入解释以人为本的内涵。

本书提出了以下主要观点：**以人为本的实质在组织中的解释是以组织的价值观为本。**以人为本不是单纯地养人，以人为本的内涵是重用有能力和价值观符合要求的人，以实现组织的目标。国家领导人的以人为本是养人，企业领导人的以人为本是用人。企业是价值观彼此认同的人聚集并实现自我价值的平台，员工来到这个平台是在利用这个平台实现自我价值，同时也会使平台得到提升。员工是主动来到这个平台的，是这个平台的追随者。但是员工来到这个平台要满足两个标准：一个是能力符合要求，一个是价值观符合要求。由于价值观指挥能力，所以如果一个人的价值观不符合要求就会滥用能力。

和谐型企业是领导者努力达到的目标，但是如何实现却是一个问题。《论语》中说道：“君子和而不同，小人同而不和”。以价值观为本有助于实现“和而不同”。

在一个组织中，一个人既要做领导者，还要做追随者。以价值观为本，能够凝聚志同道合的人构建共享价值观的团队和组织，摆脱以人为本产生的困惑和问题，更有助于塑造追随者，使领导者具有领导

力，追随者具有追随力。

以价值观为本可以达到以下境界：员工清晰明了自己同组织的关系，对领导者认同、对组织认同、对同事认同，能够主动工作，像为自己做事一样。总之，能够使得员工清醒、认同、敬业；企业领导者善待员工，认同员工的价值，部门之间彼此承认对方的价值并互相配合，员工舒心地在组织中工作，体面自信地在社会中生存。

本书是在我十几年的教学、研究，与企业界沟通的基础上完成的，以问题分析和案例讨论作为主要写作特征，将对以下问题的解决有所裨益：

- 如何在组织中贯彻价值观
- 如何打造基于价值观的企业文化
- 如何打造强价值观型组织
- 如何打造基于文化的核心竞争力
- 领导者如何提升以价值观为本的“领导力”
- 如何找到志同道合的人
- 如何依据价值观认同提升执行力，建立执行文化
- 如何解决逆反心态
- 如何建立高凝聚力的团队
- 如何塑造认同
- 如何塑造自动型组织
- 员工更需要企业还是企业更需要员工
- 如何消除沟通差距
- 如何培养追随力

《以价值观为本》是我提出的“和谐领导力系列”中的第三个模块：实现个人与组织的和谐。前两个模块分别是《阳光心态》——实现自我和谐；《情商与影响力》——实现自我与他人和谐。

本书思想的发展是从1999年开始的，那年我去美国沃顿商学院

进修，接触到了豪斯教授，受益于他的“value based leadership”思想的启发，从此在国内开始研究。

本次出版为第3版，增加了如下的内容：以孙悟空的故事说明能力要在价值观的指导下使用，以小白兔员工不能接受改变为例提出不能招聘与组织价值观不一致的人，以国学智慧说明要不断提升个人的修为，建立爱岗敬业、自动自发工作的道法自然的价值观。

感谢国家基金的大力支持，也感谢给我大力帮助的人：富萍萍、刘军、宋继文、Robert House、刘益、关鑫、吴昱舟、张亮、李东、艾艳青、黄小丁。

吴维库

# 目 录

## 总序 和谐领导力

### 第3版 序言

## 第1章 以价值观为本

---

把组织比喻成一棵树，以价值观为本就是树根。如果没有了根，树就难以存活，树根必须同树的大小、质地相匹配。企业要以人为发展的根本，但个人必须在能力和价值观上符合组织的要求。

以人为本的困惑 /3

以价值观为本领导 /9

在中国文化背景下解释韦尔奇的用人图 /13

以什么人为本 /19

如何实施价值观型领导 /28

## 第2章 价值认同

---

凝聚力来自认同，那些从优秀到卓越的企业先让合适

的人上船，“如果你和你喜欢的人在同一条船上，这条船开到哪里没有关系。”

- 打造共同的平台 /34
- 塑造与组织匹配的能力和价值观 /42
- 竞争与留人 /52
- 认同产生追随 /60
- 约束定数原理 /75
- 优秀组织的价值观 /83
- 个人如何适应组织的变化 /84

### 第3章 认同的核心是价值观

在以价值观为本的理念下，人们按价值观所要求的规则做事，按规范管理企业，不看面子和关系，不为了关系或面子而不顾制度，实现从“意气管理”到“理性管理”，也就是实现从经验管理向科学管理再向文化管理的转化。

- 认识企业核心价值观 /93
- 个人价值观与组织价值观 /96
- 价值观的形成与提炼 /102
- 价值观实施方式 /119
- 行为之纲 /129

## 第4章 认同文化的建立

企业就像在海洋中航行的一条船，企业与员工是一个利益共同体，只有同舟共济，才能到达理想的彼岸。认同文化缔造团队精神，是企业灵活运转的润滑剂。

企业文化的构成及其影响 /142

如何适应企业文化 /150

认同文化缔造团队精神 /155

领导者是价值观的孵化器 /165

以价值观为本 /179

刚柔并济使团队团而不散 /185

以价值观为本的销售管理案例 /191

## 第5章 培养追随力

领导者因为有追随者而存在，追随者赋予领导者领导权力。优秀的领导者培养优秀的追随者，优秀的追随者造就优秀的领导者。而追随者然后又变成领导者，领导者又有了新的追随者，如此循环、生生不息。

追随与追随力 /198

优秀追随者的四个条件和 17 项素质 /204

做个有效的追随者 /211

## 第6章 价值观改变则人改变

价值观决定着一个人的行为，是他有所追求、努力程度的驱动力，员工的行为不符合组织的要求，往往是因为他的价值观和组织有差异，当员工的价值观改变了，则他的外在行为也会发生变化。

孙悟空为什么是天下第一妖 /218

小白兔型员工的价值观可以同化吗 /219

有生于无 /225

人不为己天诛地灭 /227

虚心容物 /232

平台共赢 /233

创业与守业 /234

后记 /241

参考文献 /247



## 第1章

# 以价值观为本

把组织比喻成一棵树，以价值观为本就是树根。如果没有了根，树就难以存活，树根必须同树的大小、质地相匹配。企业要以人为发展的根本，但个人必须在能力和价值观上符合组织的要求。

1

C H A P T E R 1



当以人为本成为主流价值观的时候，企业管理中的以下问题引发了我们一系列思考：

- 什么叫以人为本？
- 什么叫不以人为本？
- 组织当中的人是不同的，以什么人为本？
- 以人的什么为本？
- 以人的物质层面还是精神层面为本？
- 企业中的平均主义是不是以人为本？
- 企业中的区别对待人是不是以人为本？
- 提拔人、奖励人、很好的福利对待人、让人满意、让人开心是不是以人为本？
- 降级使用、让人不开心、批评人、处罚人是不是以人为本？
- 把人开除是不是以人为本？
- 以人为本包括谁，是否包括我？
- 本就是根，是基础，是依靠的对象，那应该依靠谁？
- 那些在外人看来用员工的健康甚至生命换取利润的企业，是否也认为自己是以人为本的？
- 有没有企业公开承认自己是不以人为本的？
- 是不是所有人在企业管理当中都会一视同仁被对待？
- 你的视角中是否有企业不是以人为本却还称自己是以人为本的情形？
- 以人为本同过去的员工是企业的主人的理念有什么区别？
- 国家领导人提出的以人为本同企业家提出的以人为本有什么不同？
- 鹅卵石变不成小鸡咋办？

不能清晰回答以上问题将产生企业实践中的一些模糊行为，例如：