

VALUE
BASED
LEADERSHIP
VBL

基于价值观的领导

◎ 中国第一部企业高层领导实证研究专著

◎ 吴维库 · 富萍萍 · 刘 军 / 著



经济科学出版社

VALUE
BASED
LEADERSHIP
VBL

基于价值观领导

◎ 中国第一部企业高层领导实证研究专著

◎ 吴维库 · 富萍萍 · 刘 军 / 著



经济科学出版社

责任编辑：齐伟娜

责任校对：王肖楠

版式设计：代小卫

技术编辑：邱 天

图书在版编目 (CIP) 数据

基于价值观的领导/吴维库, 富萍萍, 刘军著. —北京: 经济科学出版社, 2002.12

ISBN 7-5058-3271-9

I. 基… II. ①吴…②富…③刘… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 085170 号

基于价值观的领导

吴维库 富萍萍 刘 军 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

世知印刷厂印刷

德利装订厂装订

850×1168 32 开 7.5 印张 180000 字

2002 年 12 月第一版 2002 年 12 月第一次印刷

印数：0001—5000 册

ISBN 7-5058-3271-9/F·2626 定价：13.80 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

价值观与企业文化 管理 (代序)

成思危

企业文化是国外在 1980 年前后提出的新管理概念，也有人近似地称之为组织文化或公司文化。这一新概念的产生一方面是由于随着科学技术的发展及社会的进步，在企业管理中更加重视人的因素，另一方面则是由于企业间收购、兼合并联合的迅速发展，以及跨国公司的大量兴起，如何处理好企业间及国家间的文化差异成为高层管理者必须面对的重大问题。

从管理科学的角度看来，企业文化可以作为一种高级的管理手段，因为企业中许多重大的管理问题（例如有国有企业的机制转换、企业购并的组织调整、跨国公司的地区协调等）都与企业文化密切相关，也只有通过适当地利用或改变企业文化才能得到妥善的解决；在学习和运用西方的管理理论和方法时，也必须考虑到企业文化的影响。

管理实际上很大的工作量是对人的管理，所以在管理的发展历程中经过了三个发展阶段：第一个阶段是经验管理阶段，就是管理者根据他自己的经验来进行管理；管理的第二阶段是科学管理。科学管理就是利用运筹学的方法，用计算机作为辅助手段来进行管理。从20世纪80年代以后，发达国家已经认识到管理应进入第三阶段，那就是文化管理阶段。所谓文化管理，就是企业中培养企业文化，使职工树立共同的价值观，通过这些价值观、道德观来加强管理。当然，这三个管理阶段是相互联系的，在企业中既要有经验管理，又要有科学管理，更重要的是要有文化管理。

以质量管理为例，在经验管理阶段，管理者主要是凭经验观察产品的质量并对员工的操作进行现场监督；在科学管理阶段则主要是推行全面质量管理，强调PDCA循环，强调全员的、全面的、全程的质量管理；在文化管理阶段则要求在职工中普遍树立“质量就是生命”的价值观。我认为，如果说20世纪是由经验管理进化为科学管理的世纪，则可以说21世纪是由科学管理进化为文化管理的世纪。

虽然近20年来对企业文化进行了大量的研究，但仍存在着许多意见分歧及有待深入探讨的问题。简单地说，企业文化是指企业员工所特有的集体精神面貌，它大体上包括音像（例如企业内部的行话、企业标志、制服等）、楷模（例如企业创始人或关键技术发明人等）、仪式（例如周年紀念会、庆功会、表彰会等）和价值四

个层次。其中前三个层次都是企业文化的外在表现，而价值观则构成企业文化的核心。

价值是人所追求的能满足其某种需要的客体属性，例如经济价值、文化价值，科学价值、历史价值等。而价值观则是人在选择体现某种价值的目标、事态、行动等时所表现的偏好。我认为，根据复杂科学的观点，一个组织的价值观是通过其各个成员之间的相互作用而产生的整体性质，因此作为企业文化核心的企业价值观既取决于企业各个成员原有的价值观，也取决于他们在企业内部的作用。

一个人在加入企业成为其员工前所具有的价值观主要受性别、民族、阶级、职业及本人经历的影响。研究发现，不同的民族在对待权威、集体、规范、事业、长远利益等方面的态度存在差别，而一个人的价值观在他10岁左右时就被潜移默化地大体上形成了。当他加入一个企业后，如果其价值观与该企业原有成员之间差别不大，则他会较快地接受该企业的文化，否则就容易产生文化冲突，造成管理上的困难。由于企业职工原有的价值观的改造需要较长时期的努力，故管理者一方面要善于协调不同成员间在价值观上的差异，尽可能“求同存异”，另一方面则要善于用企业的价值观来统帅各个职工的价值观，引导他们识大体，顾大局，为实现企业的战略目标而共同奋斗。

企业价值观是企业成员在共同工作及接触中通过相互影响及作用而逐渐形成的，其特性可从六个方面进行

表述，即绩效导向、人本思想、全局观念、开放性、控制程度和灵活性。这些特性既取决于企业所在国家的历史传统、文化特色和发达程度，又取决于企业所处行业的业务类型及经营特点，还取决于企业本身的发展历程和经验教训。

企业领导在企业价值观的形成过程中起着重要的作用，他所提出的战略目标、行动方针、管理理念等都会由于他所处的权威地位和所具有的影响力而较为为全体职工所接受。但是当企业领导与职工之间的原有价值观有显著差异时，就有可能发生文化冲突。例如日本企业中的美国职工一般不愿接受每天升社旗并唱社歌的仪式，而在中国的外资企业中外籍主管在实施其认为正当的某些管理理念时会受到许多中国员工的抵制。每个国家、每个民族都有不同的文化背景，不同的文化影响着人们价值观的形成。我们中国企业的领导一定要努力用中国的先进文化来促使员工树立新的价值观，用先进的文化来提高管理水平。

为了迎接新世纪的挑战，应当在企业中大力提倡文化管理，即以价值观为基础的管理。这就要求企业的领导认真学习有关企业文化的理论，并结合国家、行业与企业的具体情况运用于管理的实践中。也要求管理科学界的专家学者认真研究西方的企业文化理论，并深入中国企业中进行案例研究和实证研究。我相信，通过认真学习，努力实践，总结经验，一定能大大提高我国企业的管理水平，创造出适合中国国情的文化管理理论。

让创新的价值观成为企业成长的基因

本书值得一读。虽然企业管理者们会对各种论述企管方法和工具的书籍发生兴趣，但真正能让管理工具发挥作用的却是企业的价值观。企业价值观如同一个人的灵魂，人若没有了灵魂就如同行尸走肉。

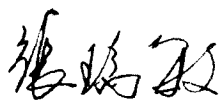
如果拥有了创新的价值观，就意味着企业会不断创新，并为用户创造有价值的产品，为社会进步做出贡献，造福人类。这也是企业的生存之本。但让一个企业拥有创新的价值观，并非易事，因为这不仅需要领导者个人具有创新的价值观，更要得到全体员工的认同。

读了本书的论述，并结合我在实践中的体会，我认为在企业要形成创新的价值观，至少要经历播种、共享、基因三个阶段。

播种阶段，要将领导者个人正确的价值观自上而下地移植到员工当中，即“领导价值观是领导过程有效的种子因素”。播种后，应进入共享阶段，由共识到共享，

在“领导和下属之间建立起一种以共享价值观为基础的
新型关系”，形成“上下同欲者胜”的氛围。当然最关
键的是能否使创新的价值观成为企业成长的基因，做到
了这一点，企业便真正拥有了核心竞争力，就能直面竞
争，变中求胜。

如海尔在创业初期，由质量事故的责任者亲手砸毁
76台不合格冰箱，正是采用这种具有震撼力的做法，将
“质量是企业的生命”这粒价值观的种子深深培植到员
工心中。接着在员工们自发为提高质量做了许多小改革
和小发明后，我们又以发明者的名字对其成果进行命
名，使这种价值观进一步潜移默化，形成互动共识的成
果和共享的氛围。在这种氛围中，为使创新价值观成为
企业成长的基因，我们创立了市场链管理模式，即让企
业的每一位员工都面对市场，将市场的压力转化为员工
创新的动力，使员工的价值体现在为用户创造的价值
中，使每位员工成为创新的SBU，即真正使创新的价值
观成为每一位员工成长的基因。



2002年9月29日

写在前面的话

根据我多年的企业管理实践，企业的长期发展由很多要素决定。对于中国企业来说，决定企业发展的最为重要的要素之一，就是管理基础。拿联想的情况来说，管理基础由机制、体制，文化和管理理念构成。其中，很重要的一个组成部分是企业的文化。一个能够长期稳定发展的企业，一定有强有力的、统一的文化做保障。而企业文化建设的核心是价值观的认同。

吴维库、富萍萍等学者所作的这一课题研究，正是围绕豪斯先生提出的基于价值观的领导理论展开的。尤其是，他们在研究过程中将先进的西方管理理念与中国企业的实际运营状况相结合，这对于我们正确理解和运用这一理论提供了很好的先决条件。

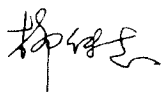
对于公司的整体来说，文化的、价值观的核心就是解决一个企业要做什么，能做什么，不能做什么。这一点看似简单，真正做起来未必容易。

企业的领导班子要就这些问题反复讨论，最终形成统一的意见。在意见统一的基础上，企业的领导者要身

体力行，积极在企业中对这些意见进行反复的宣传贯彻，直到企业的领导与员工对于这些观点全部熟悉，并能够真正贯彻落实下去，用这些观点和意见来指导企业实际开展业务。这些对于企业确定自身未来的发展战略，并不断推进战略的实施，直到最终成功，有着非常重要的意义。

很多企业之所以在有了很好的战略后仍不能将战略执行落实的根本原因，就在于没有强有力的共同价值观来协调、指导这个团队以统一的步伐前进，这样的例子不胜枚举。

在建立强有力的、统一的价值观的过程中，领导者要发挥积极的实践者和倡导者的作用。而要在领导班子中形成统一的价值观，就要对企业的一把手提出严格的要求。企业的一把手只有将企业的利益放在第一位，才能做到班子的意见协调统一，才能解决在价值观方面的分歧。也只有班子的统一行动，才能最终号召员工在公司的统一价值观的指导下，克服各种困难，将自身的发展目标与企业的长远发展目标融合在一起。也只有这样的队伍，才能真正能称得上是战无不胜的“斯巴达克方阵”。



2002年10月

作者序

价值观，从广义上讲，包括一个人的向往、爱好、需要、兴趣、选择、责任和道德义务等内容，它体现为一个比较广的选择行为方式的范围，以及对这些行为的好坏、对错等的评价标准；从狭义上讲，价值观是我们对事物意义大小的分级、分类或评定的方式，以及评定的标准或准则，它实际上是存在于个人内心的最本质的观念。价值观有层次结构，并以一种整体系统形式存在，所以有时被称为价值系统。当价值观化为个人行为的标准或导向时，它就被称为价值取向。比如，不同的人有不同的价值观取向，人们对金钱、友谊、权力、自尊心、工作成就和对国家贡献等的评价和看法就不尽相同。有的人把金钱看得最重要，有的人则把对人民的贡献看得最重要，也有人把自尊看得最有价值，等等。即便是对同一个人来说，他对于不同的事物的看法和评价也是不完全一样的。价值观及其系统是决定人的行为的心理基础。

基于价值观的领导理论（VBL, the Value-based Leadership theory）是以豪斯（R. J. House）为代表的领导学者在对前人的领导学理论、激励理论和众多企业实践高度综合的基础上，于20世纪90年代中期提出的。它强调领导与下属之间建立起一种以共享价值观为基础的新型关系，领导者通过向组织注入核心价

价值观并引导、教育员工，使他们认可并将此价值观内化成为个人的行动准则，使实现个人目标成为实现组织愿景的一部分。豪斯指出，价值导向动机比实际导向动机更广泛、更强烈、更持久。基于价值观的领导能够导致下属对领导者的强烈认同，对领导者提出的核心价值观和组织愿景的内心认同可以产生高度的组织凝聚力，激发下属完成组织愿景的动机，并在自我责任的激励下愿意做出自我牺牲和额外的付出。

基于价值观的领导是以领导者个人价值观为原动力进行领导。此理论认为，领导者本人首先要有明确、崇高的价值观，并以此为种子要素和原动力，滋生和发展企业经营和管理的各项要素。基于价值观领导理论的提出，事实上解决了以往领导学理论一直探讨却未能阐述清楚的核心问题：优秀的领导者究竟靠什么领导和激励下属？比如，目前管理学界强调以人为本，但泛泛地讲“以人为本”，却难以明确到底以什么样的人为本，基于价值观的领导理论为此提供了答案：即以信奉企业核心价值观的人为本。企业各项经营与管理活动实际上是实践企业的核心价值观的过程，企业是各方利益相关者实现价值的场所。因此可以说，基于价值观的领导也是人本管理发展的新阶段。因为人的行为以人的意志为转移，一旦行为被纳入意识，行为就会变成下意识的，就不再需要外界的约束，就如西游记中描述的那样，到了西天，孙悟空头上戴着的紧箍没有了，其实是禁锢内化变成了悟空自觉的行动。这样的变化在企业内部即意味着一个员工思想的升华。

在建立社会主义市场经济体制的过程中，我国企业正逐渐成为真正的市场主体。随着中国正式加入 WTO，我国企业将面临日趋激烈的市场竞争，企业领导者所能发挥的作用，在很大程度上将影响企业的成与败。如何提高领导的有效性，适应市场竞争的变化，是企业界和管理学界共同关注的问题。然而，由于经济模式、历史传统和文化背景等原因，以往中国关于领导的研究多

集中于对政治领袖的研究，而且内容多为高层领导的言论，或者停留于对西方领导理论的评述，而实践性和科学性极为有限。改革开放以后，我国管理学的研究发展较快，但将领导作为一门学科来研究还是最近几年的事。近几年西方各主要领导学理论都被逐步引入中国，但结合我国企业实际，基于实证的领导学研究还比较少见，我国学术界对此关注的程度与企业领导在经济建设中日趋突出的重要性明显不相称。

基于价值观的领导理论也是在豪斯教授领导的一项全球性领导研究项目 GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) 得到的基本结论的基础上提出的。我国一些学者参与了此项在 60 多个国家和地区同时进行的庞大项目，并成为基于价值观的领导理论在中国的研究者和积极推广者。我们之所以积极参与这项全球项目，其目的在于希望在科学的方法指导下开展对中国企业领导的研究，弥补我国在领导学方面实证研究的不足，并在同等研究条件下比较中国文化背景下的领导与其他文化背景下的领导的共同之处及差异，以促进我国与国际管理学界的交流。

我们在中国的研究，一方面是作为 GLOBE 项目的一部分，另一方面，也独立开展了对中国企业领导的研究，本书介绍的就是此项研究的主要成果。此研究项目历时三年（1999～2002 年），得到了国家自然科学基金（课题名为《基于价值观的领导理论及中国企业高层领导行为研究》）的资助，同时得到了香港中文大学大额度研究基金的支持。直接参与此项目的 19 名研究人员分别来自香港中文大学、清华大学、复旦大学、苏州大学、重庆大学和大连理工大学等六所高校，其中教授 7 人（富萍萍（香港中文大学企业管理系）、吴维库（清华大学经济管理学院）、杨永康（复旦大学）、吴荣先（苏州大学）、纪晓丽、钟苏（重庆大学）、傅勇刚（大连理工大学）），研究生 12 人（刘军、张玲、刘

武、龚华、王安丽、孔玫、邱承、季周、吴铁军、刘桃、陈宇、王瑜)。三年时间里,我们作为一个协同作战的团体,每个人都尽职尽责,从研究方法选择,到项目具体实施,再到形成一篇篇学术成果,每一项进展无不凝聚着所有研究人员的辛勤汗水。在访谈、问卷调查、动机编码、数理分析、案例分析、理论探索等实实在在的研究工作中,我们了解了西方管理科学研究的基本脉络,学到了先进的科学研究方法,积累了相当多的研究经验,这些都是对我国管理科学与实践的贡献。

本书是关于 VBL 领导理论及实践的专著,篇幅较短,力求用简洁的语言论述领导过程的实质,适合各类企业或组织的领导者、管理者及管理学研究人员参阅。本书按结构分为几部分:第一部分,VBL 理论的提出,从以往领导学理论与 VBL 理论的关系出发,介绍 VBL 理论对传统领导学理论的突破与贡献;第二部分,VBL 理论,对 VBL 理论的基本框架和组成要素以及豪斯等人研究所得到的基本假设与初步结论作详细介绍;第三部分,VBL 理论实证研究,介绍 VBL 理论提出的背景——GLOBE 项目研究及其主要结论、本项目的研究方法、研究过程及得到的与豪斯教授基本结论相同的结果;第四部分,VBL 理论在中国的发展,介绍我们在对中国企业领导研究过程中发现的具有中国自身特点的结论和对豪斯理论的补充性研究结论;第五部分,基于价值观的领导与组织实践,介绍基于价值观的领导者在企业经营活动和组织行为上的具体表现;第六部分,实施基于价值观的领导,结合我们调查的企业案例,为企业领导和管理者提供具有借鉴和指导意义的一般实施步骤;第七部分,结论,结合中国传统文化和中国企业目前面临的实际,对 VBL 理论在中国的推广与实践作前瞻性预测。

企业家用先进的思想推动企业,新的理论思想常会令企业家振奋。三年多来,我们一边研究,一边推广 VBL 理论,本书作

者就我们研究的内容及初步成果在清华大学、香港中文大学、全国许多企业以及工商管理培训班做了演讲，我们提出的围绕价值观的动态企业文化陀螺、企业以价值观为本而非“以人为本”、价值观的驱动帮助企业成就辉煌事业等等思想，都得到了中国企业家们的积极响应。企业老总们都反映有“茅塞顿开”之感，尤其是对文化经营、人本管理有了更加透彻的理解，他们吸收这种思想的精髓并致力于塑造价值观型组织，为建设具有高凝聚力、高效率、高士气和创良好业绩的企业奠定了良好的基础。研究与推广的初步效果使我们深信，本项目研究的结果将有助于促进和提高中国企业领导的有效性，并对加入 WTO 以后的中国企业在全球环境下竞争提供科学依据和有力帮助。概括地说，本书是对过去三年的研究成果的一个小结，同时也可以说是我们在研究过程中的体会和感受的汇报。

值本书出版之际，我们首先要感谢直接参与此研究项目的所有研究人员，没有他们的努力，就没有我们所取得的一点一滴的成果，更谈不上著书出版了；其次，要感谢的是我们所采访的 95 位企业家和他们的直接下属，没有他们的支持，我们的研究无从开展，通过对企业家的采访和对企业员工的调研，我们对中国的企业及中国企业领导有了更深刻的认识；再次，要感谢在此项目进行过程中给予无私帮助和贡献的各位同仁，他们是清华大学的范德清、郑晓明、张力军老师及陈霖、孙福刚、郭建军、于代辉等同学。

特别值得一提的是，我们在中国的研究得到了 GLOBE 项目的领导者、世界知名的领导学研究学者豪斯教授的密切关注和热情支持。豪斯教授是途径一目标理论的提出者，也是中国 MBA 学员所共知的为数不多的领导学学者之一。豪斯教授十分重视 VBL 理论在中国的研究与实践，他认为，中国企业有着应用 VBL 理论的良好经济、文化背景基础与历史机遇。项目伊始，

他不顾六十多岁的高龄和长期背痛的折磨，从太平洋彼岸飞赴重庆，与所有参与此研究的学者一起进行学术研讨，并就此项目做技术指导、解答问题。我们从他身上学到的严谨、务实的作风，对我们今后做科学研究裨益无限。

著者

2002 年 8 月