

以 价值观 为本

和谐组织纲领

吴维库◎著

锻造有灵魂的组织
个人与组织的和谐



机械工业出版社
China Machine Press

和谐领导力系列

VALUES

以
**价值观
为本**

和谐组织纲领

吴维库◎著



机械工业出版社
China Machine Press

本书创新性地提出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观的平台，员工利用这个平台实现自我价值，同时也提升了这个平台。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、认同和敬业的员工，帮助领导者筛选出秩序规范的理性组织。

· 版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

以价值观为本：和谐组织纲领/吴维库著. —北京：机械工业出版社，2010.1

（和谐领导力）

ISBN 978-7-111-28546-5

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（2009）第186928号

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：刘 斌 版式设计：刘永青

三河市明辉印装有限公司印刷

2010年1月第1版第1次印刷

145mm×210mm · 6.75印张

标准书号：ISBN 978-7-111-28546-5

定价：25.00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) 88379210，88361066

购书热线：(010) 68326294，88379649，68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

总序 · 和谐领导力

我对领导学的研究始于1999年。在过去的研究过程中，我得到了三项国家自然科学基金的支持，并于2001年暑期参加了哈佛商学院的领导力的培训班和香港科技大学恒隆管理研究中心的组织行为研修班，通过对大量案例的观察和研究，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的管理学开设了领导学课程。把十年研究的结果整理成体系，叫做“和谐领导力”。

和谐领导力体系由三个模块构成：模块一、阳光心态；模块二、情商与影响力；模块三、以价值观为本。

阳光心态是与环境相适应的积极心态，通过把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同自己的和谐。

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、开朗的状态而实现自己同别人的和谐。

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

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。现实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”？我们都在努力于困惑中寻找答案。

沙漠化的原因是缺水，如果有水就会把沙漠回归绿洲。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。霍元甲也流落到了农村，盲女告诉霍元甲“人要经常给自己洗澡”。洗澡也需要水，老子认为天人合一，这个世界缺水，人心也缺水，我们呼唤水、歌颂水、赞美水。

我把“和谐领导力”定义成水：阳光心态是热水、情商与影响力是温水、价值认同是冷水。三种水可以选择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。

一个人无论拥有多少知识和财富，都应该为了获得健康、快乐与和谐。一个人要健康快乐和谐；他的家也要健康快乐和谐；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

健康快乐和谐。由此，形成健康快乐和谐的良好循环，实现的路径是从个人入手。和谐领导力就是从改变人的心智模式入手，实现健康、快乐、和谐。

企业是一部机器，由零部件构成，零部件有相对运动才能实现机器的功能。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。对组织而言，和谐领导力就是使其运转灵活的润滑油。

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凝聚的作用。

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，用阳光心态来实现。你内心是一团火才能够释放出光和热，你内心是一块冰化了也还是零度，如果是黑洞还会吞噬光明。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，能吸引更多的人，才会形成组织，用“众”来描述，凝聚众人要靠组织领导力，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、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，给它个发音叫做“song”（2声）。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》的思想类似于平天下。所以“和谐领导力”的思想正努力靠近修齐治平。

山间小溪静静流淌，如果把脏了的手放进去，它会为你清洗；如果把脏了的脚放进去，它也会为你洗干净。但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、理念山间的水，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。

前言 · P R E F A C E

当企业中奉行以人为本的时候，在提升企业素质的同时，也会产生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，本书是在我将近十年的教学与研究的基础之上归结而成的，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。

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、保护个人的挡箭牌。有些有利的冲突以及原则也会在和谐的氛围下“和泥”掉了，导致组织在和谐的表面下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。以人为本不是养人，以人为本的内涵是用能力和价值观符合要求的人实现组织的目的。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，同时也会使它得到提升。员工是主动来到这个平台的，是平台的追随者。但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。

以价值观为本可以达到以下境界：员工清晰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。

本书是在近十年的教学、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？

在这里，我要特别向国家自然科学基金的支持表示感谢，和谐领导力的提出是在以下自然基金的支持下完成的：《以价值为本的领导理论与中国企业高层领导行为研究》项目【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年)],国家自然科学基金重点项目:国家自然科学基金雅砻江水电开发联合研究基金《水电企业流域化、集团化、科学化 管理理论和方法研究》[项目批准号:50539130],香港中文大学研究基金的资助[项目号44M7007; 2070239; 2070220]。

向以下给予我的研究重大帮助的人表示感谢:中国人民大学的刘军博士、香港中文大学的富萍萍老师、中油测井公司的李越强总经理和徐成才副总经理、清华大学MBA学员中为本书提供案例的同学、北京印刷学院的刘益老师、中国人民大学的宋继文老师、美国沃顿商学院的豪斯(House)教授。

本书中提出的每一个原理和概念,都来自于我们这个研究团队每个人的尽职尽责,通过他们的努力,本书才得以成为知识的宝库做出一点贡献。

在我的教学过程中,许多学员提出了很多激发我深入思考的问题。在这里,我要对这些关心我学术成长的朋友的热情支持表示衷心感谢,因为这本书中也包含着他们的智慧。

吴维库

清华大学经济管理学院

2009年9月

总序 和谐领导力

前言

第1章

1 …以价值观为本

以人为本的困惑

享受福利不出力是以人为本吗?

人情管理是以人为本吗?

淘汰不合格员工违反了以人为本吗?

基于价值观的领导

基于中国文化背景解释韦尔奇的用人图

韦尔奇的用人图

中国经典的用人智慧:“德”与“才”

你在组织中的哪个位置?

以什么人为本

分类用人

四种利益相关者

卸磨杀驴对不对?

以价值观为本用人

如何实施价值观型领导

实施方法

人的价值观形成动机

实施效果

第2章

35 … 价值认同

打造共同的平台

实现自我的平台

凝聚力来自哪里?

同事的能力撑起平台

人本管理不是个人主义的保护伞

塑造与组织匹配的能力和价值观

认同才能做好职业经理人

用认同减少逆反

员工要认同公司的核心价值观

找到自己认同的组织

招聘认同的员工

竞争与留人

企业竞争的三个层次

留人措施的三种困惑

“人才留”而不是“留人才”

如何让人才自动留下

认同产生追随

做追随者不做打工仔

拥有追随者心态

人人都在实现自我价值

约束定数原理

孙悟空的金箍哪里去了?

约束定数

制度覆盖不到的地方价值观起作用

优秀组织的价值观

个人如何适应组织的变化

第3章

95 … 认同的核心：价值观

认识企业核心价值观

核心价值观

价值观与核心价值观

个人价值观与组织价值观

个人价值观

组织价值观

个人行为反映组织的价值观

价值观的形成与提炼

价值观形成的路径

价值观提炼：西门子公司

价值观培育：中油测井公司

价值观演进：招商银行

价值观实施方式

价值观实施三种路径

制度塑造出价值观

行为之纲

企业经营以价值观为本

对价值观的认同需要培训

制度保证理念，理念高于制度

第4章

145···认同文化的建立

企业文化的构成及其影响

企业基业长青的核心

领导者是头，员工是手脚

万科的价值观领导

个人如何适应企业文化

如何实现企业文化的认同

如何把价值观传递给80后员工

认同文化缔造团队精神

华为公司的团队缔造

理念层面的建设

组织运作层面的建设

人力资源管理层面的建设

中油测井公司的国际团队文化

国际员工的招募

多元文化的融合

郭台铭的强势企业文化

核心价值观

核心价值观的沟通与传递

激励制度

避免形成太监文化

刚柔并济使团队团而不散

后记

参考文献

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。