

吴维库和谐领导力系列·个人与组织的和谐

1
HZ Books
华夏心理

第2版

以 价值观 为本

和谐组织纲领

锻造有灵魂的组织

VALUE-BASED LEADERSHIP

吴维库◎著

机械工业出版社
China Machine Press

吴维库和谐领导力系列·个人与组织的和谐

以价值观为本

第2版

吴维库◎著

锻造有灵魂的组织

VALUE-BASED LEADERSHIP



机械工业出版社
China Machine Press

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观的平台，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、认同和敬业的员工，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，打造共赢的平台。

封底无防伪标均为盗版

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 / 吴维库著. —2版. —北京：机械工业出版社，2012.6
（和谐领导力系列）

ISBN 978-7-111-38723-7

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（2012）第123171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：李兰丁 版式设计：刘永青

三河市杨庄长鸣印刷装订厂印刷

2012年7月第2版第1次印刷

147mm×210mm·7.875印张

标准书号：ISBN 978-7-111-38723-7

定价：35.00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

购书热线：（010）68326294；88379649；68995259

投稿热线：（010）88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

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10年研究的结果整理成体系，叫做“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和谐这个目标。从领导力的角度谈有三个层次的和谐，自己与自己的和谐，自己与他人的和谐，个人与组织的和谐。“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，通过将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、开朗的状态而实现自己与别人和谐。

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。

由于社会越来越趋于功利化，精神生活越来越贫乏，因此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，如果有水就会使沙漠回归绿洲。霍元甲武功盖世，好与人争锋，结果遇到强者两败俱伤，双方都打得家破人亡。霍元甲流落到农村，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、以价值观为本是冷水。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心洗澡而净化心灵。

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、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、和谐的。

企业是一部机器，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，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，如果是个黑洞还会吞噬光明。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。因为领导者有高情商，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，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，每个人都不在自己的位置上敬业、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“sóng”。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。将沉重与灰垢去除，让清新愉悦轻松回归，让健康快乐和谐相伴。

“和谐领导力”的研究起始于1999年，本思想体系以我负责从事的多个自然基金研究为基础写成，我们能够品味“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[项目编号44M7007; 2070239;

2070220], 更要感谢以下国家自然科学基金的大力支持:

《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、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, (2009 ~ 2011 年)], 《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 年)], 《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: 71121001]。

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：对世界总的看法和根本态度（唯心、唯物）；人生观：对人生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，员工都是有知识的人，对这些人的管理既是一个很难的问题，又是一个很简单的问题。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，他们就会自己约束自己。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，会成为自动自发型的人。

以人为本的不恰当使用，引发了大量的不和谐。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。“君子和而不同，小人同而不和”（论语）。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，领导者具有领导力，追随者具有追随力。

“以价值观为本”是我提出的“和谐领导力”中的第三个模块：实现个人与组织的和谐。其他两个模块分别是：“阳光心态”，实现自己与自己的和谐；“情商与影响力”实现自己与别人的和谐。

《以价值观为本》第2版，在第1版的基础上，增加了以下内容：

- ◆ 一个人能够成为什么样的人基本是价值观的产物。
- ◆ 管理人时以价值观为本，为了人时以人为本。
- ◆ 企业以人为本不是养人，是用人。用能力和价值观符合要求的
人。以人为本不是享受福利、少出力的借口。
- ◆ 以价值观为本可以减少员工的逆反心态。
- ◆ 如何做事业？把感兴趣的一点做深、放大就是事业了。
- ◆ 问自己这样一个问题：我更需要企业还是企业更需要我？
- ◆ 人受三类约束：价值观、制度、法律。道是路，同时也是约束。
离开道就没有了路，也就走投无路了。人是结构化组织中的一个
节点，人只能在框架下自由。
- ◆ 你能走多远取决于与谁同行。
- ◆ 不接受组织价值观的人是安全隐患，所以要警惕价值观不一致
的人。
- ◆ 消除沟通差距的办法是双方心里位势一样高，平等沟通。
- ◆ 所有的工商理论都是盲人摸象，因此要博采众长，自成一家。
- ◆ 以价值观为本可以塑造清醒、认同、敬业的自动自发型员工，可
以打造基于价值观的企业文化和执行力。

◆ 培养追随力，学会管理上级，做个有效的追随者。

《以价值观为本》的第2版距离第1版已经两年多的时间了，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。至今已经跨越13年。

本书以我负责从事的多个自然科学基金研究为基础写成，我们能够品味“以价值观为本”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年)]，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《水电企业流域化、集团化、科学化管理理论和方法研究》[项目批准号：50539130，(2009～2011年)]，《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年)]，《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：71121001]。

作者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、罗伯特·豪斯(Robert House)、刘益、孔茗、关鑫、吴昱舟。

吴维库

清华大学经济管理学院

2012年2月

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，本书是在我将近 10 年的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。

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”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。

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。

本书是在近 10 年的教学、研究，与企业界沟通的基础上完成，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]。

向以下给予我研究重大帮助的人表示感谢：中国人民大学商学院的刘军博士、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、美国沃顿商学院的罗伯特·豪斯（Robert House）教授。

本书中提出的一个个的原理和概念，都来自于我们这个研究团队每个人的尽职尽责，通过大家的努力，本书才得以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

第2版序言

第1版序言

第1章

1 以价值观为本

以人为本的困惑 /3

享受福利不出力是以人为本吗 /4

人情管理是以人为本吗 /5

淘汰不合格员工违反了以人为本吗 /6

以人为本是要求福利的理由吗 /9

以价值观为本领导 /10

在中国文化背景下解释韦尔奇的用人图 /14

韦尔奇的用人图 /14

中国经典的用人智慧——“德”

与“才” /16

你在组织中的哪个位置 /18

以什么人为本 /20

- 分类用人 /20
- 四种利益相关者 /22
- 卸磨杀驴对不对 /23
- 以价值观为本用人 /24
- 如何实施价值观型领导 /28
 - 实施方法 /28
 - 人的价值观形成动机 /30
 - 实施效果 /31

第2章

3.3 --- 价值认同

- 打造共同的平台 /34
 - 实现自我的平台 /34
 - 凝聚力来自哪里 /3□
 - 同事的能力撑起平台 /38
 - 人本管理不是个人主义的保护伞 /40
- 塑造与组织匹配的能力和价值观 /42
 - 认同才能做好职业经理人 /42
 - 认同减少逆反 /44
 - 员工要认同公司的核心价值观 /4□
 - 找到自己认同的组织 /48
 - 招聘认同的员工 /□0
 - 祝福企业 /□0
- 竞争与留人 /□2
 - 企业竞争的三个层次 /□2

- 留人措施的三种困惑 /53
- “人才留”而不是“留人才” /56
- 如何让人才自动留下 /60
- 认同产生追随 /61
 - 做追随者不做打工仔 /61
 - 主人翁心态 /62
 - 人人都在实现自我价值 /64
- 约束定数原理 /77
 - 孙悟空的金箍哪里去了 /77
 - 约束定数 /78
 - 制度覆盖不到的地方价值观起作用 /80
 - 你能走多远取决于与谁同行 /82
- 优秀组织的价值观 /85
- 个人如何适应组织的变化 /86

第3章

93 ---- 认同的核心是价值观

- 认识企业核心价值观 /□5
 - 核心价值观 /□5
 - 价值观与核心价值观 /□7
- 个人价值观与组织价值观 /□8
 - 个人价值观 /□8
 - 组织价值观 /□□
 - 个人行为反映组织的价值观 /102
- 价值观的形成与提炼 /104
 - 价值观形成的路径 /104

- 价值观提炼——西门子公司 /108
- 价值观培育——中油测井公司 /113
- 价值观演进——招商银行 /117
- 价值观实施方式 /123
 - 价值观实施三种路径 /123
 - 制度塑造出价值观 /123
- 行为之纲 /132
 - 行为、动机、价值观、结果之间的关系 /132
 - 因为认同而来 /135
 - 让不同价值观的人离开 /136
 - 大事成于微 /138
 - 如何消除沟通差距 /141

第4章

145 ---- 认同文化的建立

- 企业文化的构成及其影响 /146
 - 企业基业长青的核心 /146
 - 领导者是大脑，员工是手脚 /148
 - 万科的价值观领导 /151
- 如何适应企业文化 /154
 - 如何实现企业文化的认同 /156
 - 如何把价值观传递给“80后”员工 /157
- 认同文化缔造团队精神 /159
 - 华为公司的团队缔造 /160
 - 中油测井公司的国际团队文化 /164