

价值观管理

JIAZHIGUANGUANLI

企业价值观管理的开创之作
企业文化下一个十年的重心

祝慧烨 崔佳颖 编著



企业管理出版社

EMPH

价值观管理

JIAZHIGUANGLIANLI

企业价值观管理理论探索之作
企业价值观——企业战略基石

张其成 张其成 主编



价值观管理

祝慧烨 崔佳颖 编著

祝慧烨

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

价值观管理 / 祝慧烨, 崔佳颖编著. —北京: 企业管理出版社, 2007.12

ISBN 978-7-80197-926-1

I. 价… II. ①祝… ②崔… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 188761 号

书 名: 价值观管理

作 者: 祝慧烨 崔佳颖

责任编辑: 丁锋

技术编辑: 翔 鸣

书 号: ISBN 978-7-80197-926-1

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮 编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68701408

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京正道印刷厂印刷

经 销: 新华书店

规 格: 155 毫米 × 225 毫米 16 开本 14.5 印张 200 千字

版 次: 2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 28.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序言

有一位农民企业家进了某著名高校读EMBA后，决定在自己的企业引入先进的6西格玛管理方式，以节约成本，提高生产效率。他经营的企业从事饲料加工，为大型饲料集团贴牌加工饲料。上游客户对包装要求很严格，由于原料供货、设备能力和包装原料不规范，必须提高包装标准，才能够保证不低于客户的要求，否则就可能导致退货，给企业造成极大的浪费，引入6西格玛便是为了解决这一问题。

但是，引入6西格玛管理方式1年后，企业不但没有因此节约成本，反而丢失了不少大单。其中最重要的原因在于下游企业因为没有能力提供合乎6西格玛标准的原料，导致原料渠道紧张，供应链断裂。企业因为下游供货商不能及时供货，所以也不能及时向上游企业供货，最终损失了几家大客户，6西格玛的引进最终以失败告终。

管理仅仅是支持企业实现愿景的一种工具，而不是目的。但是现在“为管理而管理”的本末倒置趋势却大肆流行。6西格玛和其他的现代管理工具一样，首先是一种管理思想，而后才是一种管理方法。如果企业不能很清晰地认识到这一点，而盲目地引进管理，便很有可能“死于管理”。

从早期的经验管理发展到行为管理，再到管理科学，人们对企业

管理的认识越深入，就越感到困惑：虽然管理界学派林立，好像哪种理论都有点道理，但实施起来却又不能完全行得通。有人甚至认为，管理无所谓对错，只有结果才能证明其合理性。

管理既是一门科学，也是一种艺术，因为企业的生产要素不仅是机器和材料，更重要的是管理者和员工。人有思想，有感情，不可能像机器那样只是被动地反应，所以管好企业的关键在于如何创造性地调动人的积极性，发挥他们的潜能，增进信任与协作，从而提高组织的效率和效益。古典管理理论建立在“经济人”的假设之上，过于重视物质激励，而忽视了人的社会属性；行为管理学派强调“社会人”的心理需求，但没有从整体上研究企业的组织行为问题；权变理论提出要根据外部环境的特点选择适当的管理方式，而对组织内部的激励和约束机制不够重视。这些管理理论适应了特定时代的需要，具有一定的实用性，但随着社会的发展和人们观念的变化，它们的局限性也表现得更为突出。

20世纪80年代，文化管理在美国兴起，并迅速风靡全球。西方管理学者从对日本经济的研究中发现管理中“软因素”的重要性，所谓“软因素”就是文化对人的影响。他们提出，为了提高企业的管理水平，必须加强企业文化的建设。

随着人类社会开始进入知识经济时代，人力资本在企业中的地位越来越重要，以开发利用知识为特征的高科技企业逐渐取代资本密集型和劳动密集型的传统企业，成为社会发展进步的主要力量。西方学者相继提出了培养核心价值观、创建学习型组织和虚拟组织等文化管理的理念，标志着企业管理真正走进了“以人为本”的新时代。

文化管理是人本管理和科学管理的结合，它通过建设优秀的企业文化，推动管理方式的“三个转变”，即精神管理重于物质管理、组织目标高于个人目标、自我约束大于外在约束，从而实现传统管理向现代管理的根本转变。

文化管理的核心是价值观管理，企业文化建设要落到实处，必须使全体员工统一思想、凝聚人心，形成共有的价值观。很多企业文化管理者经常迷失在文化的汪洋大海中，感觉到企业文化工作很难做。

其实，那是因为他们没有抓住价值观认同这一文化实施的关键问题。企业文化建设，不从价值观认同入手，反而沉醉于浮华的文字、无效的形式，对企业来说，这样的文化建设毫无意义。

其实，企业的价值观从企业一成立就开始形成并存在了。因为企业一旦成立，就必须回答其使命是什么、要生产什么、企业如何组织、企业向哪里发展等等一系列问题。在对这些问题的思考和回答的过程中，企业就逐渐形成了自己的价值观。企业价值观的内容取决于企业成员的认同度。经过反复提炼和推敲，那些被企业成员高度认同的理念最后就会固化下来，形成企业价值观。新来乍到的企业员工必须经过一段过程，对这些价值观有所认同，否则他将无法在这个企业生存下去。

联想集团在企业文化管理方面走在中国企业的前列，“入模子”是新员工进入联想的第一步，不进入联想的“老君炉”，不被联想的企业文化同化的人，是不能成为联想人的。按照联想的传统，每一个联想员工，在入职以后3个月的试用期内，都必须参加“入模子”培训，否则不能如期转正，“入模子”的成绩记入新员工档案成为其今后能否进阶的重要依据。这是联想从1991年开始坚持不懈的做法，联想的各级干部，也有自己的“模子”，得到提拔的新任经理、总经理，必须参加相应的培训班。

企业价值观管理，就是企业通过各种手段，提炼出适合企业发展的共享价值观，并将其千方百计地传输到员工的头脑里，形成员工在企业工作流程中处理问题的判断依据，逐步固化下来，转变成员工的工作习惯。正是这种价值观的深深植入，使得企业员工在复杂的情形下，即使没有上级的指令，依然能够从容地处理问题。此时，组织的意志已经完全融入个人意志之中，成为员工的内在动力和约束力，企业管理艺术也达到了更高的境界。

作者

2007年11月

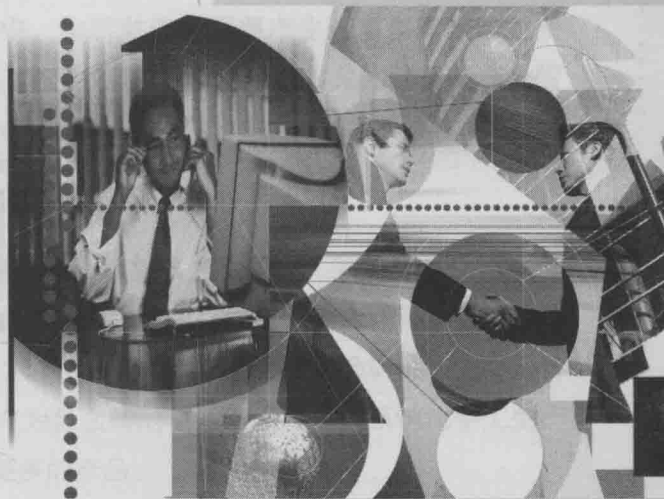
目 录

1 文化管理：治心为上	1
1.1 管理理念的发展脉络	3
1.2 三个转变——跨世纪管理的选择	17
1.3 文化管理的核心——价值观管理	25
2 价值观管理——企业长寿的秘诀	31
2.1 立业之本：企业价值观的内涵	33
2.2 横看成岭侧成峰：企业价值观的类型	36
2.3 蜕变之路：价值观管理的产生和发展	44
2.4 共享创造价值——价值观管理的意义	46
3 钢铁是怎样炼成的：价值观管理的流程与方法	51
3.1 核心价值观	53
3.2 PDU 模型：价值观的提炼	57
3.3 上下同欲：价值观共享	67
3.4 约法三章：制定员工行为规范	85
4 润物细无声：共享价值观的强化	95
4.1 整合员工行为	97
4.2 发挥亚文化的正功能	104
4.3 加强职能性子文化建设	108

5 是非功过谁人评：价值观管理的绩效评估	113
5.1 价值观管理的评价指标体系	115
5.2 组织氛围及评价	121
6 驱动企业持续成长——价值观管理的应用	139
6.1 企业伦理价值观	141
6.2 工作价值观管理	156
6.3 绩效价值观管理	158
6.4 价值观与战略管理	161
6.5 基于价值观的领导	168
6.6 价值观与管理沟通	177
7 太极图与十字架：中西方企业价值观管理的比较	183
7.1 中国传统的价值观及其管理	185
7.2 西方企业价值观管理的基本原则	191
7.3 中西方企业价值观管理的互补	201
结 束 语	215
后 记	219
参考文献	221

1

文化管理：治心为上



1.1 管理理念的发展脉络

管理活动源远流长，人类进行有效的管理活动，已经有数千年的历史，从管理实践到形成一套比较完整的管理理论，则是近二三百年的事。一般来说，管理学形成之前可分成两个阶段：早期管理实践与管理思想阶段（18世纪之前）和管理理论产生的萌芽阶段（18世纪末到19世纪末）。管理学形成之后又分为三个阶段：古典管理理论阶段（20世纪初到20世纪30年代之前，占主导地位的是泰勒的科学管理理论）、现代管理理论阶段（20世纪30年代到20世纪80年代，主要指行为科学学派）和当代管理理论阶段（20世纪80年代至今）。

在管理学发展过程中，先后对企业管理产生过重要影响的主要有科学管理、行政管理、行为管理、管理科学和文化管理等5大管理理念。

1.1.1 科学管理 (Scientific Management)

所谓科学管理，是指以提高组织效率为目的，重新设计工作过程，以研究员工和工作任务之间的关系为中心的管理理念。科学管理理论起源于19世纪末西方资本主义国家所经历的产业革命时期，当时，管理者的兴趣主要在于研究为什么新的机器车间和工厂系统比手工生产方式更有效率，能生产更多的产品。

研究产品工厂化生产优势的鼻祖是18世纪的经济学家亚当·斯密（Adam Smith），他认为通过提高工作专业化（Job Specialization）水平，可以大大提高生产效率。随着产业革命的不断深化，在斯密劳动分工理论的引导下，19世纪末期企业管理的实践者开始致力于研究管理者应当如何组织和控制工作过程，以最大程度地利用专业化和劳动分工带来的好处。

科学管理这个概念最初是由著名的美国管理学大师弗雷德里克·泰勒（Frederick .W. Taylor）提出来的。泰勒认为，如果通过提高专

业化程度和劳动分工能够减少每个工人花费在单位产出（最终产品和服务）上的时间和精力，生产过程就会变得更有效率。他还认为，最有效的劳动分工方法的建立很可能取决于科学管理技术，而不能靠直觉或者非正式的经验法则。以此为基础，泰勒提出了提高工厂效率的4条原则：①研究工人的工作方式，收集他们掌握的所有非正式工作知识，然后对提高工作效率的各种方法进行实验；②将完成工作的新方法编纂成书面的规划和标准的操作程序；③仔细挑选工人，使其拥有的技术和能力与工作需要相匹配；按照已建立的规则和程序来训练他们，使其完成工作；④设立一个公平的或者可以接受的工作绩效水平，建立一个薪酬管理系统，对超出既定水平的工作绩效给予奖励。

到1910年，泰勒的科学管理理论已经被美国人普遍接受，并传播到法国、德国、俄国和日本等国，他所做的研究工作对全世界的工厂生产管理活动产生了深远的影响。从那时起，不管是生产产品的企业，还是提供服务的企业，几乎所有的管理者都在对必须完成的基本任务进行仔细分析，并力争在此基础上设计出能够使企业最有效率地运行的工作流程。

但是，有些企业的管理者对科学管理原则进行了片面性的理解和有选择性的实施，这种决定最终引发了诸多问题。例如，一些管理者运用科学管理方法实现了生产效率的提高，却没有像泰勒所倡导的那样，与工人共享绩效收益，反而仅仅是增加了每个工人承担的工作量。因此，工人们越来越不信任那些看起来对他们漠不关心的管理者。这些不满使得工人拒绝使用这种新的科学管理技术，有时甚至向管理者隐瞒他们的工作知识，以保护自己的工作和收入。另外，过度专业化的劳动分工使工作单调乏味，工人们日渐对这种机械化的工作方式感到厌倦，在一定程度上降低了科学管理的效果。

1.1.2 行政管理 (Administrative Management)

行政管理理论主要研究如何创建一个能产生高效率和高效益的组织结构。组织结构是控制员工使用资源以实现组织目标的一个任务

和职权关系体系。关于如何建立高效率的组织行政系统，在欧洲产生了两派最具有影响力的观点：一种是以德国社会学教授马克斯·韦伯（Max Weber）为代表的官僚行政组织理论，另一种是以法国管理学家亨利·法约尔为代表的管理原则理论。

首先是韦伯的官僚行政组织理论。官僚行政组织是指为保证效率和效益而设计的一个正式的组织和管理体系，它主要有5个管理原则：①在一个官僚行政组织中，管理者的正式职权来源于其在组织中所处的位置；②在一个官僚行政组织中，员工的职位应当依据各自的业绩来安排，而不应由社会地位或个人关系来决定；③组织中每一个职位的正式职权和工作职责范围，及其与其他职位的关系，都应当清楚地加以界定；④当组织中的职位按等级设置时，职权能够得到有效的运用，这时，员工知道自己应当对谁负责，谁又应当对自己负责。⑤管理者必须创建一个明确的包含规则、标准操作程序以及相关规范的体系，便于他们能够有效的控制组织内的行为。

韦伯相信，贯彻上述5条原则的组织将建立起提高组织绩效的官僚行政系统。岗位说明、行为规则和标准操作程序的运用，使得管理者能够更轻松地组织和控制下属的工作。同样，公正、公平的筛选和晋升能够提高管理者的安全感，减少压力，并鼓励组织成员采取符合道德要求的行为方式，从而进一步增进组织的利益。

但是，如果官僚行政组织没有被很好地加以管理，就会产生许多问题。有时候，管理者会使规则、标准操作程序成为无比烦琐的官样文章，从而导致决策缓慢、效率低下，组织难以进行变革。

其次，我们介绍一下法约尔的管理理论。虽然与韦伯处于同一时代，但是与韦伯的理论截然不同，法约尔提出了对于提高管理效率的至关重要的14条原则。法约尔的这些管理原则中，有一些在当代管理实践中已经消失了，但是大部分仍然在起作用。

韦伯和法约尔提出的管理原则提供了一系列清楚恰当的指导，至今仍被当代的管理者用来创造高效率、高效果地使用组织资源的工作环境。这些原理仍然是现代管理理论的基石。后人又对韦伯和法约尔的观点进行了完善和发展，例如，韦伯和法约尔关于公平的理论以及

建立绩效和报酬对应关系的理论，是当代激励理论和领导理论的核心思想。

1.1.3 行为管理 (Behavioral Management)

以上我们介绍的是 20 世纪前后管理学派在欧洲的繁荣发展。美国管理理论家的研究是从泰勒及其追随者的工作基础上出发的，其研究侧重于行为管理，主要探究管理者个人如何才能激励员工，鼓励他们高效率地工作，并致力于实现组织目标。

玛丽·帕克·福利特 (Mary Parker Follett) 开创了行为管理理论的先河，其著作反映了被泰勒所忽视的组织中的人性方面。她认为，如果管理者允许员工在日常工作中积极参与并发挥主动性，员工就能够以多种方式对组织做出贡献。工人最了解自己的工作，应该允许他们参与工作分析，管理者应该让他们参与到工作开发过程中来。这就是说，工人拥有相关的知识，应由工人而不是管理者来控制相关工作的过程，管理者应扮演教练和助手的角色，而不是监督和控制的角色。福利特的这一观点，是对当前自我管理团队理论和授权理论的预见。

她还认识到，让不同部门的管理者进行直接的交流，对提高决策速度具有重要作用。她提倡运用一种“跨部门职能”的方法：不同部门的成员在跨部门的团队中共同工作，完成项目任务。如今，这种方法正被日益广泛地应用。

霍桑实验则从心理学角度证明了管理者和工人在工作中的行为与工作的技术因素具有同等的重要性。管理者必须重视非正式组织 (informal organization)。所谓非正式组织，是指当管理者试图管理或者改变组织中的行为时，在小群体中产生的行为准则和规范体系。霍桑研究显示了工作群体成员和管理者各自的情感、思想、行为是如何影响绩效的，事实上，管理学领域日渐兴起的组织行为学 (Organizational Behavior) 就起源于这些早期的研究。

二战之后的一系列研究揭示了关于工人态度和行为的假设是如何影响管理者行为的。其中道格拉斯·麦格雷戈 (Douglas McGregor)

的X理论和Y理论最负胜名，他提出了两种关于工作态度和行为方式的假设，这些假设的态度和行为不仅主导着管理者的思维方式，还影响到他们在组织中的行为。关于这个理论我们将在后面的章节中详细论述。

1.1.4 管理科学 (Management Science)

管理科学理论是一种当代管理方法，它主要运用严格的计量技术帮助管理者最大化地利用组织资源进行生产和服务。管理学界中因此形成了所谓管理科学学派，又称作管理中的数量学派，主要有数量化管理、运营管理、全面质量管理、管理信息系统等内容。这种理论认为，解决复杂系统的管理决策问题，可以用电子计算机作为工具，寻求最佳计划方案，以达到企业的目标。管理科学其实就是管理中的一种数量分析方法，它主要用于解决能以数量表现的管理问题。其作用在于通过管理科学的方法，减少决策中的风险，提高决策的质量，保证投入的资源发挥最大的经济效益。

就管理科学的实质而言，它是泰勒的科学管理的继续与发展，因为他们都力图抛弃凭经验、凭主观判断来进行管理，而提倡采用科学的方法，探求最有效的工作方法或最优方案，以达到最高的工作效率，以最短的时间、最小的支出，得到最大的效果。不同的是，管理科学的研究，已经突破了操作方法、作业研究的范围，而向整个组织的所有活动方面扩展，要求进行整体性的管理。由于现代科学技术的发展，一系列的科学理论和方法被引进到管理领域。因此，管理科学可以说是现代的科学管理。其基本特征是：以系统的观点，运用数学、统计学的方法和电子计算机技术，为现代管理决策提供科学的依据，解决各项生产、经营问题。

基于管理科学的特征，大多数管理学家认为管理科学是一种有效的管理方法，该理论有以下三个优点：第一，使复杂的、大型的问题有可能分解为较小的部分，更便于诊断、处理；第二，制作与分析模式必须重视细节并遵循逻辑程序，这样就把决策置于系统研究的基础上，增进决策的科学性；第三，有助于管理人员评估不同

的可能选择,如果明确各种方案包含的风险与机会,便更有可能做出正确的选择。

但是,也必须指出,管理科学方法的应用也有它的局限性:首先,管理科学学派的适用范围有限,并不是所有管理问题都是能够定量的,这就影响了它的使用范围。例如,有些管理问题往往涉及许多复杂的社会因素,这些因素大都比较微妙,难以定量,当然就难以采用管理科学的方法去解决。

其次,实际解决问题中存在许多困难。管理人员与管理科学专家之间容易产生隔阂。实际的管理人员可能对复杂、精密的数学方法很少理解,无法做出正确评价。而另一方面,管理科学专家一般又不了解企业经营的实际工作情况,因而提供的方案不能切中要害,无法解决问题。这样,双方就难以合作。

此外,采用此种方法大都需要相当数量的费用和时间。由于人们考虑到费用问题,也使它往往只是用于那些大规模的复杂项目,这一点也使它的应用范围受到限制。

因此,管理科学不是万能的。我们要充分认识到它是一种重要的管理技术和方法,最后起决定作用的还是人。所以,管理人员应尽快掌握管理科学,使之与其他管理技术、管理方法相结合,以便发挥更大的作用。

1.1.5 文化管理 (Culture Management)

文化管理的概念最早出现于20世纪70年代,于80年代在世界各国传播。1970年,美国波士顿大学教授戴维斯在其著作《比较管理——组织文化展望》中首次提出“组织文化”的概念。1971年,著名管理学家德鲁克在其著作《管理学》中,把管理与文化明确地联系起来,提出“管理也是文化”。

20世纪80年代初,随着日本企业的迅速崛起,美国学者敏锐地注意到文化差异对管理的影响,美国《商业周刊》等权威杂志先后以重要版面讨论“企业文化”,形成了一股席卷全球的文化管理研究高潮,时至今日已形成企业管理的主流理论之一。