

<<以价值观为本>>

图书基本信息

书名：<<以价值观为本>>

13位ISBN编号：9787111387237

10位ISBN编号：7111387236

出版时间：2012-7

出版时间：机械工业出版社

作者：吴维库

页数：232

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<以价值观为本>>

前言

## <<以价值观为本>>

### 内容概要

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。

## <<以价值观为本>>

### 作者简介

吴维库博士

清华大学经济管理学院战略与政策系教授，博士生导师。

1994年起在清华大学经济管理学院任教。

曾在美国宾西法尼亚大学沃顿商学院进修公司战略、竞争战略及领导学，在哈佛商学院和香港科技大学恒隆管理研究中心研修。

主要研究与教学领域是《战略管理》和《企业领导学》，著有《企业竞争力提升战略》、《领导学》等学术著作，以及畅销书《阳光心态》、《情商与影响力》、《以价值观为本：和谐组织纲领》，经常受邀为企业及高校演讲，其阳光心态学说及和谐领导力体系影响和激励了近百万读者。

吴老师的和谐领导力体系由三个模块构成：

阳光心态:实现自我与自我的和谐

情商与影响力:实现自我与他人的和谐

以价值观为本：实现个人与组织的和谐

## <<以价值观为本>>

### 书籍目录

总序 和谐领导力  
第2版序言  
第1版序言  
第1章 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  
以人为本是要求福利的理由吗  
以价值观为本领导  
在中国文化背景下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 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  
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  
祝福企业  
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  
主人翁心态  
人人都在实现自我价值

## <<以价值观为本>>

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  
你能走多远取决于与谁同行  
优秀组织的价值观  
个人如何适应组织的变化  
第3章 认同的核心是价值观  
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  
行为、动机、价值观、结果之间的关系  
因为认同而来  
让不同价值观的人离开  
大事成于微  
如何消除沟通差距  
第4章 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  
领导者是大脑，员工是手脚  
万科的价值观领导  
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  
中油测井公司的国际团队文化  
领导者是价值观的孵化器  
郭台铭的强势企业文化  
避免形成太监文化  
领导者对自己的经营行为负责  
传播价值观要身体力行  
所有的工商管理理论都是盲人摸象  
以价值观为本

## <<以价值观为本>>

清醒、认同、敬业  
建立核心竞争力和执行力  
人是结构化组织中的一个节点  
刚柔并济使团队团而不散  
团队是员工价值实现的平台  
团队的目标要一致  
团队成员  
团队领导者  
价值观不一致的危害  
以价值观为本的销售管理案例  
价值观执行-易讯科技  
第5章 培养追随力  
追随与追随力  
做事业的追随者  
做领导者之前先做追随者  
管理上级  
领导者通过有效反馈塑造追随者  
优秀追随者的四个条件和17项素质  
优秀追随者的四个条件  
优秀追随者的17项素质  
做个有效的追随者  
区分有效和无效追随  
平凡而不平庸  
追随者的五种追随风格  
有效追随的九点建议  
后记  
参考文献

## &lt;&lt;以价值观为本&gt;&gt;

## 章节摘录

版权页：插图：北京市有一家企业，招聘大学毕业生来工作。

在新员工入职时，应聘者的要求很低，只要能够解决户口、提供基本居住保障和基本生活费用，就愿意在企业长期工作，以报知遇之恩。

但后来当最初提出的要求都得到了满足，同时也在企业学到了一些本事以后，他们又另谋高就去了。企业的经营者对此大为恼火，说现在的年轻人真是不讲道义，然而又没有办法。

在其他场合对企业家的调查中，有企业家提问："以人为本同中国过去的工人是企业的主人有什么区别？

还不如原来的工人是企业的主人直接。

"还有的企业家这样认为"以人为本就是以关系为本"、"以人为本就是以股东为本"。

一家地处北京的电厂建立了很健全的人本管理制度，结果正常努力工作的员工得不到良好的待遇，而那些经常休病假、犯错误的人却得到了很好的关照。

当处理犯错误的人时，这些人就会说没有以人为本，不能光考虑效率不照顾人的情绪。

因此，人本管理还有许多令企业界困惑的地方。

针对这些问题，我们提出一种新的观点——以价值观为本。

淘汰不合格员工违反了以人为本吗员工和公司相互依存的，公司应与员工一起成长。

企业的生存与发展取决于它的竞争力，而竞争力的实现来自干人的活动。

什么样的员工会被企业淘汰？

淘汰应该发生在不适应公司发展需要的员工身上。

对不合格员工的无情淘汰是否违背了公司坚持的"以人为本"理念？

对于这个问题的解答，要看我们如何理解"以人为本"。

实际上，以人为本与公司作为一个整体，代表群体利益与社会进行价值交换的概念并不矛盾。

企业经营中"以人为本"的准确含义是：公司依靠符合要求的"人"，创造"别人"所需要的价值，从而换取依靠它的内部"人"所需的价值。

一个不能满足公司对创造价值需求的员工，损害的是与公司相关的每一个人的利益。

没有任何人愿意看到自己的利益因为别人的错误或不称职而受到损害，因为这不符合社会的"公平"原则。

公司对于员工来讲是交换的平台："用你所有的，换你想要的。

"企业淘汰不合格员工不仅仅是因为他的能力问题。

当一个员工不认同企业的价值观，与企业文化不吻合时，也将被淘汰出局。



## &lt;&lt;以价值观为本&gt;&gt;

## 后记

以人为本的社会学解释是：点亮人性光辉，张扬人的个性，发挥人的潜能。但个性的张扬与潜能的发挥需要有一个平台并且遵守一定的规则，不遵守规则过分的自由就是残忍，一个组织中的人如果都自由自在地张扬个性，就如同没有章法的乌合之众，嘈杂混乱而难以获得协调。

一个人要借助一个平台才能得以施展，那么如何寻找或者搭建这样的平台呢？

如果不能对以人为本更进一步的解释，组织将会成为纵容个人主义的地方，会导致许多不和谐。更明确地说，组织内部存在不和谐，就是因为过度宣传了以人为本，人人都过于关注自己的利益，总是向组织索取更多的关怀，“我是人，以人为本，所以要以我为本”，忽视了别人、别的部门和组织的整体利益，由此引发理念和利益的冲突。

解决的路径就是执行以价值观为本，那么所有人的行为都遵循同样的理念体系和目标，必然能够获得和谐。

一个人之所以成为人，是因为其刚柔组合得当：最硬的部分是骨头，最柔的部分是血液。

骨头要足够硬，否则是软骨病。

血液要足够柔，这样才能够在血管里流动。

一个组织刚性的部分要足够刚，柔性的部分要足够柔，然后才会有刚柔并济。

价值观是刚性的，在此基础上制定的制度也是刚性的，如果组织的刚性不足，柔性有余，这个组织就得了软骨病，在环境中就会失去竞争力而被对手击败。

组织被摧毁了，组织中的成员也就失去了平台。

以人为本使得组织过于感性，使得组织的柔性增加，过于柔情蜜意。

缠缠绵绵，过于情绪化，哪里还有战斗力？

当组织生存都成了问题的时候，以人为本的最好实践就是让这个组织生存和发展，让员工可以依靠这个组织养家糊口。

市场竞争是残酷的，所以要求组织增加理性，以价值观为本可以增加组织的理性。

广东中山疾病预防控制中心主任告诉我：“他们花重金引进国际先进的检测设备，建立了严格的检测流程和保密手段，超级精细的实验室，出具的食品检验标准全世界62个国家互认。

其制度是刚性的，任何人都不可能改变其检测结果。

”我说：“我不相信，搞定你这个最高领导者就行了。

”他从容地说：“开始确实有人想搞定我来改变检测结果，但是我也改变不了，完全是自动编码和检验的，要想改变检测结果需要搞定流程中的所有人，没有人能够做到这一点，而且打印的数据也没法修改。

找过我几次以后，因为徒劳也就没有人再找我了。

这样我反而很轻松。

珠海公安局的一个醉酒驾车的大案，因为其后台太硬，公众质疑法医对其血液酒精检测的公平性，是由我来检验的，结果真的就是醉酒驾车。

”由于其制度的刚性足够，其口碑和可信度也高，其他城市的疾控中心请求兼并，联合国愿意给予更多的投资，其他公安局把它作为法医外包。

中山疾控中心正处于扩张时期，这种扩张是基于核心能力——刚性的制度、一流的设备和实验室、良好的品牌形象。

我们提出以价值观为本。

把组织理解成价值观彼此认同的人聚集并且实现自我价值的平台，把价值观当做凝聚人的轴心，领导者依据价值观对成员进行领导、激励和约束。

所以人是在受约束的前提下运行的。

以价值观为本推崇职业化，而不是情绪化。

人一直是受约束的，小的时候受父母的约束，到了社会受道德和法律约束，在组织中又受到制度和价值观的约束。

## &lt;&lt;以价值观为本&gt;&gt;

人的约束实质上是个定数，可以分为两类约束：行为约束和思想约束。

所以提出约束定数原理。

组织实质上就是一个平台，我们利用这个平台实现自我价值，同时也在通过自己的贡献提升这个平台，如果自己对这个平台不能做出贡献，这个平台也不会接纳自己。

来到这个平台有两个条件：一是能力符合这里的要求，二是价值观符合要求。

把能力比喻成导弹的弹头，把价值观比喻成制导系统，如果制导系统出问题，弹头不会打中目标。

在战争年代是党指挥枪，枪可以比做是能力，党可以比做是指挥系统，是价值观。

如果价值观出问题就是指挥系统出问题，枪就会产生问题，所以能力要受价值观的指挥。

组织以人为本的实质是用能力和价值观符合组织要求的人实现组织的目的，实现组织的价值，个人用组织这个平台实现自我价值，是在给自己做事，所以会像老板一样主动做事。

人才和平台的关系是双向选择的关系，组织和个人相匹配的结合点是彼此认同。

如果组织觉得留人难，那是人才和平台不匹配，人才是自己留下来的，而不是被留下来的。

“人才留”而不是“留人才”，匹配的人留下对企业有利，不匹配的人离开对企业是好事。

组织就是一部机器，机器由零件和部件构成。

构成一部机器的每个零件和部件都是有价值的，即使是个螺丝钉也是重要的。

航天飞机的一个螺钉脱落，也会导致航天飞机爆炸。

组织由人和部门构成，每个人和部门都是有价值的，需要彼此认可对方的价值。

虽然岗位不同、重要性不同、待遇不同，但都是有价值的。

虽然工资待遇不同，但是相互认可、尊重这一点是等同的。

真正的领导与追随是精神层面的高度一致，是价值观的彼此认同。

以价值观为本首先约束的是企业的领导者，要求领导者理念清楚，领导者价值观稳定才会有稳定的制度，这个组织才会有稳定的思想体系，员工才会有清晰的行为依据，才能够把这个组织打造成利益相关人实现自我价值的平台，达到双赢和共赢。

否则会导致人治而难以实现法治更谈不上文治。

以价值观为本倡导以下观点：企业是价值观认同的人聚集并且实现自我价值的平台。

强价值观组织吸引的是“追随者”。

追随者主动自愿地工作，打工仔被动无奈地劳动。

在企业管理中，如果以人为本是依靠人，那么依靠的人应该是信奉企业的核心价值观、能力又符合企业要求的人。

以人为本是人性得到实现，那么能力和价值观符合要求的人应该最满意、最开心。

约束定数原理。

人在组织中受两个约束：价值观和制度。

制度是约束行为的规范，价值观是约束思想的规范。

企业的价值观是一套理念体系，包括愿景、宗旨、经营哲学、企业精神、文化语句、企业作风，价值观。

这里的价值观就是核心价值观。

组织的核心价值观是有共性的。

优秀的组织要满足四个价值观：能生产为顾客带来价值的商品、以公众信赖的方式行事、成为雇员工作的好场所、为投资人带来回报。

文化陀螺。

企业文化可以用一个旋转的陀螺来描述，轴是核心价值观，惯性盘是制度层、行为层和物质层。

推动陀螺旋转的动力是企业家精神。

认同企业价值观、能力又符合企业要求的人会如鱼得水，不认同企业的核心价值观能力又不符合企业要求的人，会感到痛苦，可能要离开企业。

如果用能力是否符合要求、价值观是否认同两个维度把员工分成四类，要求员工自己清楚自己在这个图中的定位。

双向解释以人为本：领导者谈以人为本，是要依靠人、信任人、尊重人；员工角度谈以价值观为

## <<以价值观为本>>

本，是能力和价值观符合这里的要求。

有人满意和有人不满意都是以人为本。

改造家族企业人情管理弊端的一个途径就是实施以价值观为本的领导。

卸磨杀驴是没有办法的办法，给驴的忠告是未雨绸缪，早为未来做好准备。

“人才留”而不是“留人才”。

增加认同减少逆反心有利于自己在组织中的生存与发展。

价值观的实施方式有三种：强制灌输式、制度驱动式、榜样激励式。

领导者的核心功能是塑造价值观。

避免形成太监文化。

强势文化改造弱势文化。

价值观对人的约束超越制度的约束，在制度鞭长莫及的地方，价值观起作用。

基于价值观对人的控制途径：行为上放松、思想上控制，组织上放松，个人上控制。

实现价值观领导的组织，其理想的境界可以实现没有管理的管理，员工自我管理，“无为而治”治“无”不治“有”。

本书用简洁，便于理解、记忆的语言描述了复杂的概念：制度就是约束行为的规范，价值观就是约束思想的规范，愿景就是意愿要达到的境界画面。

进了我的门就是我的人，判断标准有两个：能力和价值观。

中学生是毛坯，大学生是半成品，组织的成员是零件。

离开大学的人(包括专科、大学、硕士、博士)只是半成品，还需要组织再加工成零件，变成成品，才能够安装在机器上。

本书可以有不同的名字：  
价值认同      以价值观为本      如何打造基于价值观的企业文化      如何打遣强价值观型组织      如何打遣基于文化的核心竞争力      基于价值观的领导      如何塑造认同  
依据价值观认同提升执行力、建立执行文化

## <<以价值观为本>>

### 媒体关注与评论

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。

——成思危虽然企业管理者们会对各种论述企管的工具和书籍发生兴趣，但是真正能够让管理工具发挥作用的却是企业的价值观，企业的价值观就如同一个人的灵魂，人如果没有了灵魂就如同行尸走肉

。

——张瑞敏企业文化建设的核心是价值观的认同。

——柳传志

## <<以价值观为本>>

### 编辑推荐

《以价值观为本(第2版)》是近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。

#### 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>