

企业价值观构建中领导者的素质准备

莫 勉

[摘要]企业领导者价值观对企业价值观有着十分重要的影响。企业领导者在企业价值观构建中扮演着发起人、设计师、推进者和示范者四种角色。为了卓有成效地领导企业价值观构建,企业领导者需要在知识、技能和个性三个方面进行素质准备。其中知识包括价值观和沟通的基本知识,技能包括洞察力、系统思维、敏锐的价值观意识、激发他人内在动机、沟通和授权,个性包括坚定的信念、真诚及开放性等。

[关键词]企业领导者;企业价值观;素质

[作者简介]莫勉,湖南城市学院经济管理系讲师,硕士,湖南 益阳 413000

[中图分类号] F272 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1672-2728(2010)01-0021-03

基于价值观的管理理论认为:价值观管理能够在组织中起到简化、指引和获取承诺的作用。其中简化包括减少组织各层级由于适应新变化需要而造成的复杂性,指引是指对未来战略愿景的传递,获取承诺是指将战略管理的目标转化为员工的管理政策,以培育员工在日常工作中对高绩效的承诺^{[1] (P5-6)}。这种管理能够使企业获得员工更大的忠诚度和创造力,可以创造一种别人难以在短时间内复制和模仿的竞争优势,从而具有深远的战略意义。因此,有许多企业都试图通过价值观构建来建立基于价值观的管理,塑造企业的竞争优势。然而,通过价值观构建建立基于价值观的管理是一个与以往不同的管理过程,在这个过程中企业领导者的工作任务发生了改变,也将要扮演着与以往不同的角色,需要企业领导者具备领导价值观构建的相应素质。如果企业领导者不具备相应的素质,将会使价值观构建工作步履维艰。因此,有必要讨论价值观构建对企业领导者素质所提出的要求。

一、企业领导者价值观与企业价值观

本文所说的企业领导者是指企业日常运营中的最高决策者。一般指总经理、总裁、首席执行官等。企业领导者价值观是指企业领导者本人在企业经营中所体现的价值选择。企业价值观是一个企业大多数人在企业中开展工作时所认同和遵循的基本信念和行为准则。企业价值观的形成是一

个受多因素影响的历史沉淀过程。它的影响因素包括创始人的信念和价值观、现在管理层的信念和价值观、员工的信念和价值观、咨询人员的培训和影响、现行法律制度、特定市场中的游戏规则、当前社会的主导价值观、社会文化传统、企业成败史等^{[1] (P43-44)}。其中,企业创始人和历任企业领导者的价值观对企业价值观的影响是最不容忽视的。企业领导者的价值观在企业经营活动中决策标准、资源和报酬分配中得以体现,进而影响企业价值观。此外,其它因素的影响往往要通过企业领导者这个因素来发挥作用。企业文化大师沙因曾说:“组织的价值观深深地打上了领导者的烙印。”因此一个欲在企业进行价值观构建的领导者“必须明白自己的价值观,必须理解这些因素对领导方式和行为造成的影响及对追随者行为价值观造成的影响”^{[2] (P62)}。如果有必要,企业领导者必须首先从改造自身的价值观着手开始企业价值观的重构。

二、企业领导者在企业价值观构建中扮演的角色

企业价值观的构建要经历审视、评估、提出、修正和倡导五个阶段。企业领导者在价值观构建这五个阶段中都有着举足轻重的作用。企业领导者在这些价值观构建活动中要扮演以下角色:

(一)发起人角色。发起人角色是指向管理层或全体员工沟通价值观的重要性并提出价值观重

构的迫切要求以启动价值观构建的角色。这个角色的目的是号召大家对价值观构建的必要性、迫切性及开展时机等展开讨论，并要求大家行动起来。

(二)设计师角色。设计师角色是指设计价值观核心内容的角色。基于企业领导者在企业中的最高地位，企业领导者将在工作中接触到他人难以接触到的信息，具备他人没有的视野。企业领导者由于所处平台的不同，具备深入思考和提出契合企业的新价值观的背景信息。

(三)推动者角色。价值观的构建过程是一个不断地号召大家从价值观的角度思考问题从而改变行为的过程。在这个过程中，由于人本身所具有的惯性和惰性，人们往往很难改变本身对事物所具有的主导性反应模式^{[3] (P19)}，因此价值观重构的过程表现出推进缓慢和反复。在这个过程中，组织中需要有人不断地在各种场合不失时机地对价值观进行宣传，对价值观的改造进行督促，并及时解决和处理价值观重构过程中出现的问题，以推动整个价值观工作的顺利开展。

(四)示范者角色。按照社会学习理论，人们通过观察他们认为值得信赖且知识渊博的人(示范者)的行为而进行学习。人们通过观察学习可以快速敏捷地获得他人的行为方式、人际交往、工作和学习经验。“多数人类可以通过观察模仿而习得，通过观察别人的行为，一个人在大脑中就能储存这样的信息：新的行为是如何表现出来的。在以后的场合，就释放这些储存的信息来指导自己的类似行为。”^{[4] (P48)}而企业领导者就是价值观构建中的第一示范者。

三、企业领导者领导价值观构建的素质准备

基于企业领导者价值观对企业价值观的影响及其在价值观构建中扮演的诸多重要角色，领导者必须做好相应的素质准备，才足以承担其在价值观构建中的重要使命。此处的素质当指领导者胜任工作所需的胜任素质，是指一个人能够有效地或者出色地完成工作，他所具有的内在基本特点^{[5] (P21)}。这些内在基本特点是在组织中充当一个角色所需的知识、技能和个性特征的特殊组合^{[6] (P7)}。因此，领导者可以从知识、技能和个性三个方面来进行素质准备。

(一)知识。知识是“对事物属性与联系的认识，表现为对事物的知觉、表象、概念、法则等心理

形式^{[7] (P144)}”。知识是技能开发的基础，对事物的基本认知是形成技能的基本条件。在价值观构建中，领导者需要了解的知识有：(1)有关价值观的基本知识。(2)有关价值观构建的基本知识。包括价值观构建的步骤、渠道、时机选择、价值观提炼的原则、价值观构建的制度配套、企业各类人员所承担的任务和扮演的角色、价值观构建过程中的重点和难点及可能出现的问题等。(3)有关沟通的知识。价值观的构建过程从另一个角度来说是一个沟通的过程，领导者需要了解沟通的要素、沟通的渠道、影响沟通的因素、有效沟通的特征等这些知识。

(二)技能。技能是“个体运用已有的知识经验，通过练习而形成的智力动作方式和肢体动作方式的复杂系统”^{[8] (P300)}。“是一种和一个人专业(或工作)相关的已取得的才能。”^{[2] (P60)}技能是可以通过后天的训练获得的。我们这里所指的技能是指领导者为管理价值观构建活动所需要特别开发的管理技能。它包括：(1)洞察力。是指透过事物表面看到事物本质的能力。领导在扮演设计师角色时，需要结合企业的内外环境来进行设计，这种对未来的把握需要领导者具有很强的洞察事物发展规律及方向的能力；同时，领导者还需对人的心理有较高的洞察力。(2)敏锐的价值观意识。即领导者应能从自身和他人的言行举止中快速、准确地把握到其中所体现的价值观。只有具备这种敏锐的价值观意识，才能感知企业、自身及员工的价值观倾向，才能基于此进行自身、企业和员工价值观改造。(3)系统思维能力。即将事物作为一个系统来思考的能力。价值观的构建是一个系统工程，价值观构建的各项活动之间需要密切关联，相辅相成。(4)激发他人内在动机的能力。价值观作为一种影响行为的内在因素，需要改变员工的内在动机。因此价值观的构建过程中的激励与平常的激励相比更重视精神激励的作用，且强调激励的持久性。这意味着领导者要有对员工个性和需求的把握，善于将组织采用新价值观可达到的愿景与员工的个人愿景结合起来，并用生动形象、有说服力和感染人的语言将愿景描绘出来，激起员工的共鸣。(5)沟通技能。作为整个价值观构建活动的积极推進者，企业领导者承担着向组织所有成员沟通价值观的责任。企业领导者既需要在正式场合，也需要在非正式场合去宣传组织的价值观。与以往其他工作不同的是，领导者经常需要深入基层与一线去沟通，因此领导者必须善于用通俗的语言

来沟通,且沟通的内容、语言、所依据的事例、逻辑、推理及说服方式也要因人而异,并同时保持语言中所含信息的整体一致性和真实性^{[9] (P141)}。此外,领导者还要善于捕捉时机,采用特别的方式来进行沟通。(6)授权技能。价值观的构建是为了在组织内部进行基于价值观的管理。伴随着价值观构建的深入,为了逐渐释放价值观管理的效果,必然伴随着对员工的授权。企业领导者应善于选择授权的时机,控制授权的范围,把握授权进度,同时,应更能容忍在此过程中所犯错误。这种对权力的授予及控制,及对可能出现的后果的承担等等都对领导者的授权技能提出了新的要求。

(三)个性。个性是指一个人的整个心理面貌,它是个人心理活动的稳定性心理倾向和心理特征的总和。主要包括能力、气质、性格等,是多种心理特征的独特组合^{[10] (P273—276)}。企业领导者的个性对其在价值观构建中的领导力有很大影响。企业价值观构建对企业领导者个性的特别要求有:(1)坚定的信念。企业领导者要有强烈的意愿去调动一切可以调动的资源,下定决心,克服困难来实现价值观的重构。(2)真诚。真诚是一种可贵的品质,它表现为真实、诚恳、与人为善。真诚可以使领导者更值得信任,从而减少价值观重构过程中的阻力。价值观的构建,本质上是一种变革,“领导者必须具有感情的力量来承受由变化所产生的大量焦虑^{[11] (P349)}”,真诚就是领导者所具有的一种巨大的感情力量。(3)开放性。开放性是一种对他人敞开心扉,愿意与他们沟通交流,愿意去理解和包容别人的心理特征。只有基于开放性,才能真正了解人们在价值观构建过程中所碰到的心理困惑并及时化解之。此外,保持开放的心态,不断吸纳各方的意见,在理解各方意见的基础上来调整价值观构建过程,是价值观构建能否顺利进行并卓有成效的关键。

对一个企业领导者而言,既然已经成为企业日常经营中的最高决策者,必定已具备相应的胜任素质。然而,价值观的构建是一个耕耘人心的过程,与企业原来为产品运营的过程有着很大的不同。它需要领导者具备领导价值观构建的相应素质。

这些素质有的企业领导者可能已经具备,但仍有许多企业领导者在进行价值观构建时,才发现这是一个自己并不熟悉的领域,它需要领导者不同的知识视野、更加系统和深入的思维、不同的沟通和授权技能,并对领导风格有不同的要求。因此,一个想进行价值观构建的领导者首先要从自身的素质准备开始启动价值观构建。实际上,在价值观的构建这个领导过程中,领导者首先要花 50% 的时间来领导自己^{[12] (P98)}。只有自身作好准备,才能领导企业价值观的顺利构建,才能真正实施基于价值观的管理。

[参考文献]

- [1] 西蒙。L. 多伦. 价值观管理 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2009
- [2] 安弗莎妮。纳哈雯蒂. 领导力 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2003
- [3] 大卫。A. 惠顿. 管理技能开发 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2008
- [4] 翁文艳, 林颖. 国外领导教育与培训概览 [M]. 上海: 华东师范大学出版社, 2008
- [5] Klamp G. Q. The Assessment of Occupational Competence [J]. Washington D. C : Report to the National Institute of Education 1980
- [6] 安托尼特。A. 露西亚, 理查兹。莱普辛格. 胜任——员工胜任能力模型应用手册 [M]. 北京: 北京大学出版社, 2004
- [7] 顾明远. 教育大辞典: 第 1 卷 [M]. 上海: 上海教育出版社, 1990
- [8] 朱智贤. 心理学大词典 [M]. 北京: 北京师范大学出版社, 1989
- [9] 休·戴维森. 承诺——企业愿景与价值观管理 [M]. 北京: 中信出版社, 2004
- [10] 王雁. 普通心理学 [M]. 北京: 人民教育出版社, 2002
- [11] 埃德加。H. 沙因. 企业文化与领导 [M]. 北京: 中国友谊出版公司, 1989
- [12] Hock, D. What it means to lead [J]. Fast Company. 1997 (2—3).

[责任编辑: 雾月]