

Management Powertools



现代企业管理中不可或缺的强效工具

20种 经典管理工具

(澳大利亚) 哈里·奥斯曼 著
费琳 张亚宁 陈芳 等译



Education



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



经典管理工具

Management Powertools

(澳大利亚) 哈里·奥斯曼 著

费琳 张亚宁 陈芳 等译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Harry Onsman: Management Powertools

ISBN: 0 074 71345 0

Copyright © 2004 by McGraw-Hill Australia Pty Ltd.

Original language published by McGraw-Hill Australia Pty Ltd. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字翻译版由电子工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2004-1748

图书在版编目(CIP)数据

20 种经典管理工具 / (澳大利亚) 奥斯曼 (Onsman, H.) 著; 费琳, 张亚宁, 陈芳等译.
—北京: 电子工业出版社, 2004. 9

书名原文: Management Powertools

ISBN 7-121-00223-X

I. 2… II. ①奥… ②费… ③张… ④陈… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 080843 号

责任编辑: 赵 菁

印 刷: 北京大中印刷厂

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销: 各地新华书店

开 本: 787×980 1/16 印张: 15.5 字数: 280 千字

印 次: 2004 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

前 言

管理是一门艺术，而不是科学，它具有不确定性，有时需要管理者进行猜测。但是随着时间的推移，这门艺术发展出了一系列工具可作为指南，使管理者的工作得以顺利进行。这些工具是为人们所知晓的，并经过验证有助于解决管理中出现的问题，同时产生了很好的效果。这些工具中的大多数在某种程度上需要人为的判断，有时管理者强烈的直觉因素会使它们发挥最大的效果。

如果说在过去的 20 多年中管理获得了发展，那就是一些为人熟知的管理技术和管理工具，它们成为了每位经理人工具箱中的标准工具。但在同一时期，管理的理论却没有取得很大的进展。这也许是一件好事，因为理论与管理实践可能并不相关，每位经理人都拥有着自己的日常管理原则。

对管理者来说，真正重要的是传播好的思想。在本书中，我尝试描述一些最近几年在管理领域中最好的工具和技术。它们当中有些是被研究者和学者们开发出来的，另外一些是在实践中不断改进了的技术；有些工具是与某个人相联系，有些则是集体努力的结果。但所有这些工具都为经理人提供了便利的条件。

当然，对于每个经典的工具，可以在业界发现许许多多它的不同版本。那些伟大的管理思想传播者——管理咨询师，不仅仅是在传播这些概念，而且还对其进行修正、改进和重新发展，并使其成为个人的创意。这些创意的不同版本的区别是很小的，除了与价钱相关的品牌问题外，如果你喜欢哪一个版本，就可以采用它。如果你从未使用过本书中描述的工具，至少有一点是肯定的，那就是在我个人的咨询生涯中曾经验证过它们。

本书中出现的工具是我所能找到的最具普遍性的。忽略版本的问题，真正

重要的是它们背后的创意,因为采用它们可以帮助管理者建立更富有生产力的组织。本书材料的选择完全是我个人的意见,也许其他管理工具也应该包括进来,但我认为之所以这样选择是它们结构紧凑和富有成效。

对于每一种工具,我都试图介绍它的背景和发展过程。工具本身将被详细地介绍,同时我也给出一些个人的评论,在这部分给了我个人发表保留意见的机会和空间,接着我会给读者一些关于如何使用这个工具的建议,而且每一章结尾都会推荐一些阅读材料。

我已经竭尽全力寻找证据来说明这些工具的有效性。对于某些工具,证据非常少,而对于另一些工具,却有非常丰富的研究作为基础。研究结果常常表明,管理学上的真谛有时与我们的经验并不一致,甚至相抵触。每位经理人应当认识到,咨询师有时是为了商业目的而推荐某些方法,因此我们不要因为这些人的身份而影响对工具本身的认识。

管理工具可以让经理人的工作轻松一些。作为一种职业,管理已经没有以前那种良好的名声了。虽然报纸和电视上有一些对管理不利的报道,在人们心中产生了一些负面影响,但是我们还是要依靠经理人来维持商业企业的运行,我们所要做的就是找到最好的管理工具,并让它们有效地发挥作用。

目 录

第1部分 组织管理

第 1 章	战略意图	
	愿景、任务和价值观描述	2
第 2 章	战略定位	
	波特的五种力量模型分析和通用战略	13
第 3 章	绩效评估	
	KPI 体系和平衡记分卡	27
第 4 章	设想未来	
	假想方案规划	36
第 5 章	企业文化的变化	
	竞争价值框架	47
第 6 章	培育多元化企业	
	产品投资组合分析	62
第 7 章	营销企业	
	市场营销的 P 组合	74
第 8 章	了解顾客	
	SERVQUAL 顾客调查	84
第 9 章	改进过程	
	过程图与管理	101

第 10 章	解决问题	
	帕累托分析工具.....	116

第2部分 人力资源管理

第 11 章	绩效管理	
	确立目标.....	128
第 12 章	激活其他成员	
	授予权力.....	139
第 13 章	发展个人意识	
	多方位(360度)反馈.....	154
第 14 章	挑选人才	
	行为面试.....	165
第 15 章	掌控任务及项目	
	项目管理.....	175
第 16 章	领导员工	
	情景领导.....	189
第 17 章	让员工参与进来	
	解决问题的团队.....	199
第 18 章	发展员工	
	训练.....	210
第 19 章	发展团队	
	构建团队.....	220
第 20 章	管理时间	
	时间管理.....	231

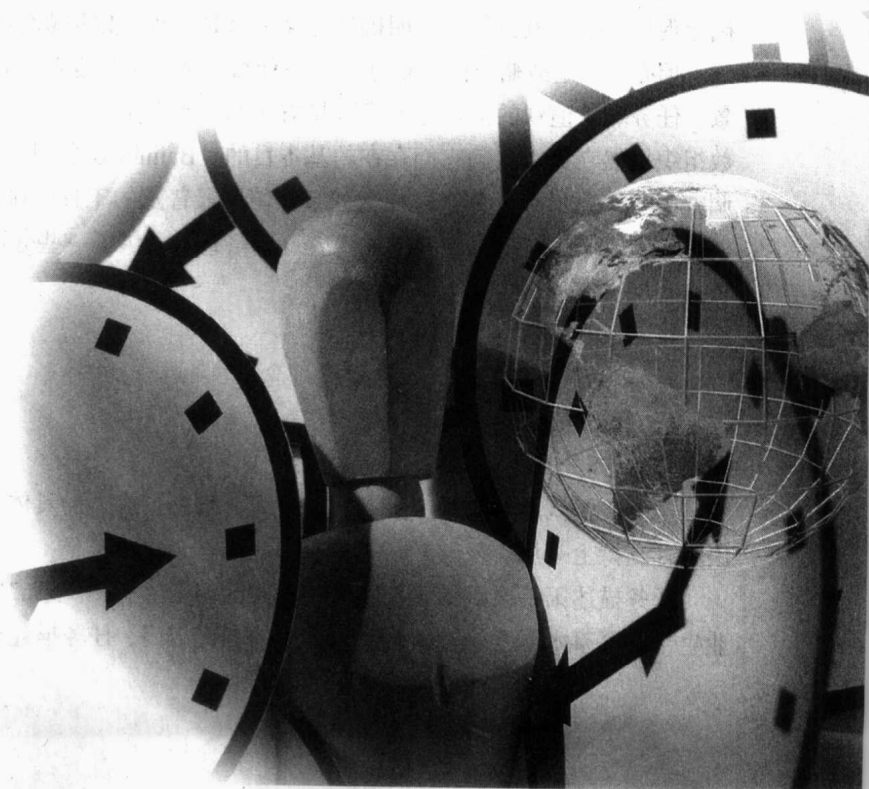
PART

I

第 1 部分

组织管理

Managing the Organisation



第1章



战略意图

愿景、任务和价值观描述

组织存在的意义是要做一些事情，但究竟是什么事情呢？这个问题似乎非常简单，但自从资本主义产生出管理资本主义以来，它就一直是高层管理者考虑的头等大事。一般来说，大部分管理者都知道他们的组织应该做的事情是：创造利润和服务大众。但是要确切地说出组织存在的目的就不是很清楚了。近年来，组织存在目的的不确定促使人们对其进行更为明确地定义，这是一种可以被总结在战略意图下的需求。

但是，决定战略意图的最佳途径是什么？最广为接受和使用的工具可能就是对愿景、任务和价值观的描述。虽然这些描述不再像十年、二十年前那样流行，但是大多数组织仍然在努力明确它们存在的基本目的。Bain&Co 公司 2001 年对商业领导人的调查表明：愿景和任务描述在全球组织使用最普及的工具中排名第二。

愿景、任务和价值观的描述为决定战略意图提供了一些分层控制工具。某些作者将这些层次描述为：

1. 组织的最终目标；
2. 较为具体的任务和一套价值理念；
3. 具体的目的；
4. 具体的目标。

这一分层概念中的每一步表明了组织在某一层次上的具体需求，每一层指导下一层并且支持上一层。

任务描述第一次试图总结组织在商业活动中的意图。第二次世界大战后，军校毕业生带着军事术语开始进入到商业组织的关键部门，任务描述开始被广泛使用。各种

不同类型的旨在寻找组织本质（任务）的描述也随之出现，这些描述明确了组织的全部内涵。

愿景描述出现在 20 世纪 80 年代，它是从那时所产生的一些新的判断领导能力的方法演变而来的。这些想法认为组织最高管理者的领导能力是公司成功的关键因素，领导能力的一个重要组成部分就是领导人对组织愿景规划的能力。愿景描述与更具描述性的任务描述不同，它比较简短、精炼、鼓舞人心和令人振奋，也更有价值。

大约在相同的时期，管理者想要检验他们组织中的“文化”，这是典型的“追求卓越”的想法（这是 1982 年出版的最有影响的管理畅销书的书名，作者是彼得斯（Peters）和沃特曼（Waterman））。组织文化似乎成为区分优秀与平庸的标志。文化是基于组织中所有成员所共有的价值观。价值观描述就是想要涵盖一切共有的价值观，并将它们集中到一个期望的方向上来。

所有这些描述都有共同的特征：它们都是管理者为实现行为一致的目标所采取的方法。（行为一致就是要创造一种所有人都按同一种曲谱唱歌的环境。这个理论的精华是它有助于创建目的与努力的统一性。这种方式对合唱队起作用，对组织也有作用。）这些描述在理论上被不断完善的同时，它们也是实用和有效的工具，有助于指导和凝聚组织成员的努力。



背景

对于愿景和任务描述的确切区别以及这两者和价值观的联系，管理者可能在很大程度上有所混淆。这是可以理解的，因为这几个词阐述的是非常接近的概念，而且，人们从来没想到以一种确切、科学的方式定义它们。这些语言和概念上的混淆使人们无法清楚地理解这些工具的用途，而且必定会引发人们在某一时刻应该使用哪一种工具最为恰当的争论。当更多的描述与词语（如目标描述、规则描述等）引入这场争论中时，所有这些问题将更加麻烦。

从本质上来说，我们如何命名这些术语并不重要，重要的是这些工具能否发挥作用。实际上，在传统的描述中没有提及的类别中有一些很好的例子，例如“惠普方式”和“强生信条”是经常被引用的经典范例，它们确实具有丰富的内涵与价值，并且有其独特的标志。

但是，这些问题有助于我们记住愿景与任务的显著区别。例如，迪斯尼公司的任务是“使人们快乐”，它的愿景目标是“成为全球娱乐公司的领袖”。前者是公司正在做什么，后者是公司希望成为什么。

通过回顾大量的组织任务与愿景的区别，任务描述的关键组成部分就变得非常明确了：

- 用于描述一个组织的长期目标（与策略和行动的短期描述相对应）；
- 尽量采用独特的方式实现组织的目标；
- 通过描述组织要做的事（产品或服务）和服务对象（客户）来具体定义组织的运作范围。

有时候，上述三条与其他一些要素被用来构建任务结构。例如，一个任务结构如下：

1. 目的描述 组织为什么存在。
2. 原则描述 组织的信仰是什么。
3. 行为描述 期望从员工那里得到什么。
4. 战略描述 组织如何在市场上获得成功。

另外一种流行的任务描述结构是回答以下4个问题：

1. 组织要实现什么样的功能？
2. 组织实现这些功能是为谁服务？
3. 组织如何实现这些功能？
4. 组织为什么要存在？

这种“是什么/为谁/如何/为什么”的框架具有结构简单的优点，它避开了一些复杂的问题。例如，通过不停地问“是什么”的问题，组织的员工有时就会意识到他们所从事的行业不是他们真正想要的。Avis 公司的前首席执行官 Robert Townsend 在他的《提升组织》（*Up The Organization*）一书中提供了生动的实例，书中描述了他是如何意识到 Avis 汽车租赁公司的主要业务不是出租汽车，而是提供二手车。这种认识导致了公司运作方式的重大改变，如开展了自己的旧车销售业务和购买低维护成本的新车。

显而易见，任务描述可以变成十分长期的规划，这可能就是产生愿景描述的动机。上面的第二种结构在第四条中暗示了愿景描述，即组织为什么存在？

愿景描述与有远见的领导的能力以及 Henry Mintzberg 描述的“战略计划的企业学校”紧密联系。愿景描述的显著特征是它追求灵感。Warren Bennis 曾说过：“如果它是一个真正的愿景描述，那么你就永远不会忘记它。”因此，愿景描述不会是冗长的描述（如那些在很多公司的大厅中陈列的公司宗旨）。

我个人的观点是愿景描述能够使每一个人立刻意识到它是一个什么样的公司和这个公司要做到什么，例如“打败可口可乐！”我怀疑其他公司能否仅用几个词语就

表达出这么丰富的含义。这个口号的力量在于不必做任何解释就知道它是来自百事可乐公司。

还有许多其他商业口号的实例充分展示了鼓舞人心的愿景描述的力量。在很多情况下，这些口号与伟大的组织奠基人和创立者的故事有关。我们常常能看到这样的例子，由组织领导人提出简单而且能极大鼓舞人心的口号。组织（甚至有些商业帝国）都是这样建立起来的。但是所有这些例子都有它们共同的特点，即这些观念都是依赖于个人的。这种富有远见的领导能力不能被别人授予，不能通过招聘一个工商管理硕士的方法而引入，也不能在奠基人离开后继续延续下去（至少在许多案例中是这样）。

一些组织并不需要愿景描述或任务描述，因为它们的综合愿景已经十分明确，因此不需要正规的描述。通常，这都是一些志愿者组织，也就是说，那些志愿者因为确实想在那里工作，所以他们加入了这些组织。在许多非盈利的组织中（如红十字会、牛津饥荒救济委员会、国际特赦组织）都能找到许多这样的例子，但是“志愿者”的概念已经超越了组织中“做好工作”的范畴。一些盈利性质的组织因为是由一些具有一致的共同愿景和道德规范的人士组成，在这种情况下，正式的描述也就没有必要了。一些组织（如西南航空公司）既有富有远见的领导者又有真正的共同愿景。一般而言，这些组织中的共同愿景都得到共同的价值观的大力支持，有时候，共有愿景甚至是以共同的价值观为基础而形成的。

在传统意义上，共同的价值观被认为是组织文化的一部分（一套被所有员工所理解并指导员工行为的原则）。这些价值观有时还被归纳罗列出来，并以书面的形式存在。最终的价值观描述对于执行共同行为规范的员工有着强有力的影响，也许最早的价值观描述就是圣经中的“十诫”。事实上，许多的价值观描述的确是借鉴了“戒律”的形式来描述哪些是可以被接受的行为，哪些是不可以被接受的行为。

一旦管理者们开始意识到文化是组织中一种主要的推动力量，下一步的工作就很明显了。管理者需要改变组织的文化，使之更加接近于组织的战略目标。价值观描述被认为是一种改变文化的工具，通过描述组织所推崇的工作方法，管理者希望这种方法可以成为实际工作中使用的方法。

现实总是比设想艰难。大多数价值观描述就像理想一样逐渐被人遗忘，它们仅仅存在于办公大厅里悬挂的镜框中。通常是首席执行官批准悬挂这些镶在框架里面的价值观描述，他们往往误认为一个简单的通告就能真正改善组织的状况。

不过，关于组织怎么做、用什么样的方式描述对于表达组织的追求来说是十分有用的。例如，它就组织可接受的工作方式提供了参考，或者为不同的公司政策提供指导。价值观描述不是仅为了在公司的大厅中陈列。



任务描述

“做什么/为谁做/如何做”的模式是一种制订任务描述的实用方法，它提供了三步指南，告诉制订者需要在任务描述中包含哪些内容（第4步“为什么”归于愿景描述更合适）。如果将它用将来时态和涵盖范围更广的语言来描述会最为有效，也就是说，每一部分都由“我们将……”，或者由此派生的形式开始。

关于组织将是什么或将成为什么的描述（“我们将成为我们所选择的经营领域中的首选供应商”）最好放在愿景描述部分。同样，关于组织中的成员将怎样共同工作的描述（“我们将在工作中全面贯彻团队精神来取得成功”）应该放在价值观描述部分。

目标是什么

“组织将实现什么样的功能？”这一条定义了组织需要满足顾客什么样的需求。需要注意的是，这个工作不能等同于简单地罗列组织所提供的产品或服务。在限定组织发展前景方面，这两者之间的区别十分关键，如“制造包装材料”与“提供包装解决方案”存在很大差异。

然而，这种描述有可能过于宽泛。联合航空公司的一位前任首席执行官在尝试将公司业务转向汽车租赁和酒店生意时，丢掉了工作。因为他没能让其他人相信由“航空工业”扩展到“运输和酒店服务业”是可行的。通常，组织内部一场实实在在的辩论能够建立起正确的组织框架。这种框架的适当性应当随着时间的推移而得到检验。例如，几个世纪前，“能够查阅图书”作为图书馆的任务描述就已经足够了。时至今日，这种“查阅图书”的服务已经不能描述图书馆的任务了，任务描述中的词汇应当还有“提供查阅信息”等。又如，在减少对石油依赖的时代，石油公司也许看到了有必要将它们的公司重新改造为“能源公司”。但是，如果它们认为自己是“资源公司”，或许就是将关注点放得太远了。

为谁服务

“组织为谁实现这些功能？”这一条定义了组织的客户。这一直都是市场的一个环节，因为没有哪个公司可以真正地服务于全球市场（也许有人忘了将这一点告诉比尔·盖茨）。目前有许多的途径去分割市场：人口统计学方法、消费心态学方法、地理学方法以及其他诸多方法（包括多种影响因素的方法）。但是，直到这种分割提供

了一个明确的焦点让组织明白它是在为谁服务时,它才可能定义组织的需求(参见“目标是什么”)。

如何实现

“如何实现组织的功能?满足选定客户群需求的方法是什么?”这一部分描述了所提供的产品或服务的本质。这里将涉及到战略实质(例如,低成本生产商或者极具创新的产品或者有极高质量的产品)、服务的提供(例如,基于因特网来提供店面零售功能)、技术或专业化知识(例如,玻璃容器制造商或法律服务公司),或者许多其他的差别。一旦明确了怎样满足客户的需求,并且组织员工理解如何满足客户需求后,那么这种方法就会起作用。

可能存在的风险是“如何实现”会变成一个营销口号。营销口号是对外使用的,它用于与客户进行交流。任务描述适用于内部使用,它吸引股东和员工参与其中。将营销技巧(尤其是夸张的销售广告)应用于任务描述通常会让员工们立即摒弃这样的描述,他们会认为只是华而不实的宣传而已。

愿景描述

在许多方面,愿景描述回答了任务描述第4条中的问题(“为什么”),因为它们与组织存在的原因有关系。同时,它们也传达了组织的奋斗目标。如果那个目标在其他人看来是值得去做的,那么,目标就会鼓舞他们并且激发他们为达到这个目标而贡献力量。

Collins 和 Porras 在《基业长青》(*Built To Last*)这本书中认为愿景(伴随着价值观)应当是组织中不可改变的一部分,它的核心要素一定要在组织的发展中保持下去。他们认为愿景包含两部分:

1. 核心思想 结合了核心价值 and 核心目标(组织存在的原因)。
2. 展望未来 当这个目标实现时,组织将会怎样生动地描述与广泛的长期目标的结合。

Collins 和 Porras 认为:为了成功使用这个方法,愿景一定要有恒久的目标,一定是某些在一百年内实现不了的想法,或者是永远也实现不了的目标。这些持久的特性给予愿景描述以独特的力量,即战略描述可以改变,但是愿景描述却要保持不变。他们也认为愿景描述必须有价值,这点非常重要,使得人们为了实现它而甘愿奉献。通常而言,这意味着这种描述更多的是类似于“拯救地球”而不是“成为包装行业里最赚钱的公司”。这种强有力的愿景不能被发明出来,它只能在组织内部被发现。

📁 价值观描述

价值观描述与愿景描述密切相关（与任务描述也是密切相关），但是不同之处在于它更侧重于行为。价值观就是行动中的信仰，它只能通过观察人的行为而推论出来，正是行为展示了价值观。

这就给某些组织带来了风险。当组织寻求能够获得赞同的、描述清楚的价值观时，员工们倾向于将组织所赞成的价值观和组织所实行的价值观来做对比。如果组织管理者赞成类似于“相互帮助”这样的价值观，而实际行动却与之相矛盾，那么员工们就会迅速得出他们自己的结论，即什么是“真正”起作用的价值观。这样就会导致信任危机和冷嘲热讽的态度增多。

因此，在制订价值观描述时，组织必须十分谨慎。这些描述不能是愿望（像愿景描述那样），而必须是完全现实的，同时也应考虑采用这个管理工具的含意。例如，首席执行官必须公开声明：管理层的行为有可能和组织所赞成的价值观不一致，当这种情况发生时，员工应当提醒管理层人员注意这种差距。

无论何时，当一个组织发布有关行为的完整体系时，仅仅依靠自身的评估是危险的，因为我们所做的和我们实际所做的通常是两码事。这里存在的挑战通常可以总结为“知行合一”。

假如组织和管理者有能力应付这种挑战，毫无疑问，一种有活力的价值观描述将有助于在多方面解决其他的复杂问题。价值观描述能通过如下途径起到有益的效果：

- 指导关于行动过程的管理思路。
- 定义可接受的行为标准。
- 制订成员和团队工作的通用规则。
- 解决成员之间和职能部门之间的冲突。
- 建立用户与供应商之间的紧密联系。
- 使组织成为一个理想的工作场所。

举一个价值观描述的例子，那就是发生在 1982 年的 Tylenol 胶囊恐慌事件（制药业巨头强生公司收到一封恐吓信，有人声称将有有毒的止痛药包混入了超市药品货架）。当获知这次恐吓事件时，强生公司的经理们迅速做出反应，回收和销毁了 3100 万颗胶囊。这次行动完全是由强生公司所提倡的价值观（即“顾客至上”）使然。在该公司的管理中，从来不会因为担心利润受损而掩盖威胁事件。

还有一个类似的事例就是澳洲航空公司因为担心一个极微小的安全因素而推迟航班的起飞。通常，澳航会就这些推迟事件向乘客做出解释，大多数乘客都非常清楚

澳航“安全第一”的理念。澳航员工的确在将他们的价值观付诸于实际行动。如果航空公司有着非凡的收益率和杰出的安全记录，这种做法不但不会在所有方面损害业务，而且会推进业务。

几乎没有哪本实用手册能告诉你怎样构造一个价值观描述。Tom Kenny 指出了价值观描述的过程有如下步骤：

- 由隐式到显式描述。
- 由模糊、抽象到明确、具体。
- 由不认同到认同。
- 由独享到共有。
- 由主观、偏见到客观、标准化。
- 由纸上谈兵到付诸实施。

这里的每一步都针对某个价值观描述中的缺陷。Kenny 的方法阐明了组织需要做什么来使它们的价值观描述真正造福于组织。

但所给出的价值观是不是核心价值观或者真正的价值观呢？这里提个问题来检验一下：如果组织由于坚持这种价值观而处于不利地位，我们仍会坚持这个价值观吗？如果答案是“不会”，那么这就不是组织的真正价值观。在某个价值观看起来是“错误”的情况下，组织有时却会害怕忽略这些价值观。Collins 和 Porras 提供了一个有趣的列表，列出了一些公司和它们不赞成的价值观：

- 索尼公司 服务客户
- 迪斯尼公司 尊重个人
- 沃尔玛公司 质量
- 惠普公司 市场响应
- 诺德斯特姆公司 团队协作

这里的要点是：虽然组织有可能热切希望有一种涵盖很广的惯例和原则，但是它的真正核心的价值观列出来时可能会很短。并不是每个能想到的价值观都会成为核心！



观察资料

目前，许多人不太重视对愿景、任务和价值观的描述，认为它们类似于“家具的一部分”。然而，它们仍不失为有用的工具，尤其是在重大的组织变革时，它们能让员工们打消疑虑，使他们明确地知道组织到底在做什么。

愿景领导力方法也许最适用那些需要高度热情和奉献精神的组织。这些组织仍需要制订路线和规定工作方法。对于这些组织，愿景描述能够提供统一的力量。

下面的批评就是针对愿景领导力方法的。它们被人总结为“心脏病”问题，就是说如果领导者死了，那么愿景规划也就无法实现了：

- 当未来不可预知时，制订一个愿景规划并不是一个有效的行动。
- 愿景规划能造成工作重点的局限性，使得管理者察觉不到业界实际发生的事情。
- 愿景领导力方法是难以维持的，因为它将太重的担子压在了少数人身上（也许是一个人身上），而解除了其他人定位方向的职责。

对于成熟一点的组织而言，更合适的方法应该是建立一个共同的愿景。尽管这不能像愿景领导力方法那样令人振奋，但是它仍有着重要的影响。遗憾的是，制订一个共同的愿景比较困难（你不得不联络员工，还必须获得赞同），但是它在某种程度上有助于组织凝聚力量，而很少有其他方法能够做到这一点。

目前，已经有证据表明：如果制订这些描述的方法能被很好地执行，愿景和任务描述确实能对组织的运作产生影响，包括财务工作。令人有些不解的是，它们到底如何影响组织中的成员？它们的力量从何而来？Eugen Tarnow 的观点是：愿景和任务描述通过触发“社会分类”机制而起作用。这种机制使一群人凝聚到一个共同事业目标的周围，从而有助于团体的形成。在一个著名的实验里，让一群小男孩穿同样的亮橙色的运动衫（将他们这个团体与其他孩子分开）已经足够使他们产生团队精神的感觉了，从而激发体育成绩的提高！类似的任务描述引导团体将力量集中到共同的目标上。

基于社会分类逻辑，如果它们能做到以下几点，愿景和任务描述就会非常有效：

- 建议追求遥远目标的行动。
- 只是模糊地确定行动。
- 使用有助于形成团体的涵盖广泛的语言和描述。

通过这个方法，Tarnow 已经用基于社会分类原则的形式改写了一些组织实际所用的描述。他把“将应用软件引入全世界建筑业”改为“我们提供世界的建设者”，把“国家安全航天系统工程中认可的领导者”改为“我们保护空间”。

无论如何，在大家看来，构造这三种描述的过程比最后所得到的语句要为重要。John Mullane 认为：

发现这些描述的有效性是在开发和实现的过程中，而不是在最终的描述中。明白了这一点的管理者将会寻找间接影响底线的某种描述的益处，而不是将重点放在任务的有形价值上。管理者不应该问任务描述对他们有何作用，而应该考虑他们能够做些什么来适当地运用这个非常有价值的战略工具。