

宁夏大学“211”工程三期
重点学科建设资助项目

组织 愿景教育

丁子平◎编著



黄河出版传媒集团
阳光出版社

作者简介

丁子平，男，
1959年12月28日
生于内蒙古阿拉
善盟阿拉善左旗
巴 谚 浩 特，
1986年7月毕业于
宁夏大学中文系
后留校工作。
1996年进入福建
师范大学教育学



原理硕士班学习，后进入香港大学教育管理
硕士班学习并获教育管理硕士学位。现任宁
夏大学继续教育学院培训部主任、副教授。
在专业上长期从事继续教育、普通本科教育
的教学、管理与科研工作，先后在国内各类
期刊上公开发表科研论文40多篇。长期从事
《教育理论》《人力资源开发与管理》《现
代企业管理》《现代管理与后现代企业》等
课程的教学与培训工作。

图书在版编目(CIP)数据

组织愿景教育 / 丁子平编著. — 银川: 阳光出版社,
2011.12

ISBN 978-7-5525-0088-2

I. ①组… II. ①丁… III. ①组织管理—研究
IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 002732 号

组织愿景教育

丁子平 编著

责任编辑 马 晖

封面设计 陈 燕

责任印制 郭迅生

黄河出版传媒集团
阳光出版社 出版发行

地 址 银川市北京东路 139 号出版大厦(750001)

网 址 <http://www.yrpubm.com>

网上书店 <http://www.hh-book.com>

电子信箱 yangguang@yrpubm.com

邮购电话 0951-5044614

经 销 全国新华书店

印刷装订 宁夏捷诚彩色印务有限公司

印刷委托书号 (宁)0011563

开本 880mm × 1230mm 1/32

印张 9.75

字数 230 千

版次 2012 年 5 月第 1 版

印次 2012 年 5 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-5525-0088-2/C·2

定价 25.00 元

版权所有 翻印必究

序

一家企业能长多大？能活多久？这是个企业寿命问题，这个问题，对于我国长期在计划经济体制下从事国营企业的管理者来说，是根本没有想到的。今天进入市场经济，强者就生存、发展；弱者就滑坡、死亡已经成为了事实。

“组织愿景”不是一个想法，也不是一项组织理想。而是集聚了一个组织成长发展的宏观性、综合性、凝聚性和创造性的，发源于人们内心深处意愿的一股令人深受感召的力量。组织愿景教育的目的是对人的价值行为、习惯诱导进行分析，然后确定目标完善制度，是企业组织决策者要切实从自身条件实际出发，确立足以能够吸引社会优秀人才的愿景目标。

企业的竞争归根到底是人才的竞争。提高员工的素质，改善员工的工作绩效，已经成为企业获取竞争优势的关键。目前，企业员工在职教育培训，在企业的人力资源开发过程中已处于越来越核心的地位，教育培训的效果也直接关系着企业战略目标的实现。因此，注重员工在职教育培训工作，认真落实员工素质提升工程，切实打造决策层、执行层和操作层的层级教育培训体系，营造浓厚的学习氛围，努力培养出一流的员工队伍，为中、小、微民营企业的快速发展



提供有力的人才保证已是当务之急。

该书作者从介绍组织愿景教育培训的含义和目的入手，分析了民营企业员工在职教育培训现状，针对企业员工在职教育培训中存在的企业战略、企业愿景等问题，提出了层级教育培训体系，营造浓厚的学习氛围的有效解决措施，其理论构架包括：一是用自身愿景目标吸引人才；二是用完善健全的制度激励人才；三是用真挚的感情哺育人才；四是用辉煌的事业留住人才；五是用丰厚优质的待遇促进人才潜能的发挥。最大限度地促进人才的社会价值最大化的组织愿景教育，目的是为各级各类组织建立一支高素质营运团队，推动民营企业又好又快的发展。同时也为大学生入职教育和职后继续教育提出了新的解决办法，特别是作者提出“组织愿景层级教育培训体系，营造浓厚学习氛围”的方法，在当前我们企业组织创新之际不失为一种好的借鉴。

2011.12.22

(序作者：宁夏大学副校长、教授)

前 言

目前我国不少中小型民营企业，特别是西部民族地区的中小型民营企业中普遍存在这样几类问题：

1. 用工荒。企业招不到适合自身特点和条件的员工。
2. 现有员工对企业缺乏信任、没有安全感，与企业建立不起牢固的心理契约。特别是“80后”“90后”员工职业发展极其不稳定，“跳槽”现象严重。企业“赔了夫人又折兵”，成了“熟练工培训基地”。
3. 企业组织结构庞杂，执行层管理松散指令不畅、执行力弱。
4. 员工团队意识淡薄，团队结构松散，统一行动力差。

对于上述问题如果不想办法解决，将会使刚刚起步的这些年轻中小型企业成长中夭亡，而政府与社会将又一次承受更大的就业压力，国家建设和谐社会的根基会浸泡在社会就业问题的洪灾之中。造成以上状况的原因很多，但是，笔者认为主要有以下几点：一是员工方面，二是企业方面，三是社会方面，而主要的还是教育问题。本书试图就以上问题进行分析，并提出一项加大对个体，确切地说是入职后继续教育的解决办法——组织愿景教育。

在现实生活中你也许曾听说过“应试”教育、素质教育、智力开发



教育、创新教育等等之类的教育,对于愿景教育也许还了解不多。愿景教育也许还不能被称其为理论,但至少是一种理念,一种对素质教育与职业教育和继续教育的补充。

目 录

绪 论	001
引 子	005

第一编 愿景教育及其理论

第一章 愿景概述	015
第一节 愿景与个体成长	018
第二节 愿景与组织发展	021
第三节 组织愿景的类型与结构	024
第二章 组织愿景的设计	027
第一节 我国企业的类型	027
第二节 组织愿景的设计	029
第三章 影响愿景设计的因素	032
第一节 个体习惯因素与愿景设计	032
第二节 个体性格因素与愿景设计	035
第三节 个体从众心理与愿景设计	042

第二编 组织愿景的实施

第四章 组织愿景的实施	047
第一节 确立与整合组织愿景	047
第二节 确立与整合组织愿景方法	048
第五章 影响组织愿景实施的因素	053
第一节 决策层的影响	053
第二节 执行层的影响	057
第三节 操作层的影响	059
第六章 组织愿景教育	064
第一节 组织愿景教育基本理论	064
第二节 分析组织价值行为,克服习惯诱导	066

第三编 构建愿景型组织

第七章 精选愿景型组织决策者	081
第一节 愿景型决策层需要的领导	081
第二节 建立愿景型决策团队的步骤	082
第三节 选择愿景组织经理人	086
第八章 打造愿景型执行层	100
第一节 打造知识型执行层	100
第二节 提升执行力的措施与方法	118
第三节 执行层要把握好角色	121
第四节 执行者的执行力视角	128
第五节 执行层领导必须具备的素质	134

第九章 培育愿景型操作者	149
第一节 愿景型员工招聘	149
第二节 愿景型员工入职教育	153
第三节 愿景型员工在岗培训	163
第十章 构建愿景型组织管理体系	179
第一节 学习型组织愿景体系的构建	179
第二节 精细化管理愿景体系的构建	192
第三节 安全化管理愿景体系的构建	203
第四节 愿景型团队体系建设	211
第五节 高效团队的运行	222

第四编 微小型组织愿景的构建

第十一章 转变观念树立愿景	235
第一节 转变观念提升素质	235
第二节 树立愿景型经营理念	241
第三节 打造自己的愿景型组织机构	250
第四节 重视愿景型组织文化的建设	264
第十二章 愿景型组织需要的员工	278
第一节 会学习的知识型员工	278
第二节 会创新的技术型员工	283
参考文献	296
后记	298

绪 论

组织愿景教育背景分析

当前及今后一个时期,我国的就业形势依然严峻。一方面,岗位供求总量矛盾较大;另一方面,就业结构性矛盾进一步加剧。造成这一现象的原因,可以从以下几方面进行分析。

从社会层面分析,“招工难”反映了我国经济的回升向好,企业用工需求增加,就业机会增多。同时,由于物价上涨所带来的城市生活成本的增加,让外出务工的吸引力降低。就业难则表明我国劳动力供求矛盾仍将长期存在,劳动力供大于求的基本格局并没有大的改变。

从政府层面分析,“招工难”反映了随着我国“三农”政策的落实,农民工在自家门口可以找到工作。就业难则表明,政府在加强信息引导,解决企业招聘与劳动者就业信息不对称问题;加强职业培训,解决企业要求与劳动者素质不匹配问题;加强环境建设,解决企业规范用工与劳动者体面就业问题上仍有相当长的路要走。

从企业层面分析,“招工难”反映了部分企业以前在用工观念上存在偏差,员工使用上存在短期行为,薪酬偏低、随意克扣拖欠工



资、超时加班等情况比较普遍,从某种意义上讲,劳动关系紧张必然导致“招工难”。就业难则表明,部分企业在就业问题上仍缺乏社会责任感。在人力资源开发上缺乏耐心,将许多新成长起来的劳动力拒之于用工大门之外。

从劳动者层面分析,“招工难”反映了劳动力结构的变化。目前人力资源市场上民工主力的年龄结构是18岁到35岁之间,新一代的“80后”“90后”民工并不满足于一份糊口的工作。打工被他们视为人生的驿站,工资只是最基本的诉求,从中学技术、长本事、积累从业经验才是最主要的。就业难则表明,部分劳动者素质仍无法满足企业用工要求。

解决这些问题,除了着力建立健全职业能力提升机制,实现企业用工与劳动就业的素质对接外,主要的还是企业要做好自身的制度建设。

首先是政府要着力建立健全就业环境优化机制,实现企业用工与劳动就业的保障对接。改善就业环境,指导企业建立健全工资正常增长机制和支付保障机制,强化劳动监察和人力资源市场监管,完善公共服务,帮助有条件的农民工融入城市、留在企业。

其次是企业要完善劳动合同制度。加快建立劳动用工信息数据库,将辖区内规模以上企业全部入库,实现对单位用工以及签订、履行劳动合同的宏观动态管理。以推进工资集体协商为手段,合理确定劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动定额等直接涉及劳动者切身利益的重大事项。

最后对企业来说,也是最关键的一点,就是企业要舍得出钱,加大对员工的培训投入。一是加强职业培训,提高培训的针对性和实用性,努力实现“培训一人、提高一个”“培训一人、就业一个”的目标,坚持劳动预备制度和就业准入制度。二是加强再就业培训。通过

培训,增强下岗失业人员重新就业的信心和能力。三是加强素质技能培训。充分发挥企业在职业培训中的主体作用,面向广大在岗职工开展岗位技能提升培训和高技能人才培养。在全面提高企业职工职业素质和工作能力的同时,树立企业组织愿景,提升职工对企业的认同感和归属感,给组织成员一个能够体现自身人生价值的有效平台,消除“招工难”对企业正常生产经营秩序的消极影响。

很多企业都认为留住设计师、技术工人就是靠金钱,谁给的工资高谁就能留住人。可是,几年过去了,很多企业发现即使付出高工资仍然没有留住人。待遇固然重要,但是比这更重要的是一个企业的形象和其未来的发展。为何大学生都愿意去知名的国企、外企实习?又为何有人愿意不拿工资免费劳动就为了等某单位的一个正式指标?就是因为其图的不是一时的钱财,而是长久的发展。如果一个企业能够让职员看到希望,看到未来的发展前景,相信即便是不高的薪水也能留住员工的心,这就是他们心中的信念,而建立并支撑这种信念的正是企业积极向上的愿景。

现在很多家族企业为了宣传、扩张的需要而刻意提出一个所谓的文化说法。其实综观历史悠久的国际知名企业,企业文化是由创始人或者元老级员工为了维护共同利益、共同追求梦想创立的一种文化,这种文化作为企业的一部分代代相传,逐步形成企业的一种愿景。企业文化不是浮夸的一两句鼓励员工的话,也不是为了让媒体宣扬品牌的关键词,它是发自内心的,让每个员工都认同的一种愿景。员工对企业文化有认同感,就不会轻易选择离开;人才对企业愿景有认同感,就会加入到这个团队当中。

眼下,无论是经济较发达的沿海地区,还是经济欠发达的内陆地区,都程度不同地遇到了招工难问题,由南向北、由东向西很快地蔓延开来,已成为全国性的问题。企业“招工难”现象的直接表现形



式就是“用工荒”，说明劳动力市场化的程度在提高，反映了价值规律在调节劳动力市场供求关系方面正在发挥着作用。

事实上，这是一个社会人口资源结构问题。大家知道我国从1979年开始正式在全国范围内实施强制性计划生育政策，“80后”“90后”独生子女进入生育阶段后，如果国家的生育政策放宽一线——一对夫妇生育二胎，这就意味着一家四口另加双方要赡养的4位老人，一个8口人的家庭中能够为社会提供的有效劳动力资源只有2位。这也是造成今天企业“招工难”的原因之一。一方面农村富余劳动力向城市转移就业；另一方面又有相当数量的农民工从城市回流农村就业，这是一种正常经济现象，也是农村剩余劳动力转移就业过程中一个正常的发展阶段，标志着我国城市化进程正在迈上从农业文明向工业文明过渡的台阶。

引 子

看到的影像是你眼前的过去
听到的声音是你之前的敲击
今天的辉煌是你昨天的努力
现在的愿景是你未来的奇迹

记得小时候读中国古代经典名著《西游记》只是觉得神奇、精彩、玄妙、古怪令人畅想飘逸。千里眼、顺风耳、如意金箍棒……神魔、妖孽、动植物精灵……如来、玉帝、阎王……观世音、唐三藏、孙悟空、猪悟能、沙悟净、白龙马……地狱、天堂、人间三界无不叫人刮肚搜肠；翻江倒海的格斗、烽火连天的沙场、披星戴月的艰辛、身陷囹圄的生离死别、爱恨情仇的悲喜……哭哭笑笑间展示着人间生活的喜怒哀乐，最后终于获得了成功！

难怪团队管理的顶级人物毛泽东给唐僧的评价是“僧是愚氓犹可训”，一个可训的愚氓！唐僧真的愚吗？是啊！论生活他没有猪悟能的贪吃、好色、会享受；论工作他没有沙悟净安全警戒、肩挑背扛，挑多重走多远都毫无怨言的吃苦精神；论能耐技术他没有孙悟空的顺风耳、千里眼和降妖捉怪的七十二变术。论生存技能：悟能会使九齿



钉耙、悟空的如意金箍棒出神入画、悟净的禅杖功夫十分了得、白龙马的守信前行(他是个服刑者)。而唐僧有什么?只有四个字“阿弥陀佛”学习!学习!再学习!唐僧的愿景只一个字“走”!至于怎么走、从哪儿走、走什么样的路、到什么地方歇脚……他一概不知。多好的团队啊!近读这部经典感悟颇深:那就是至今也不被人们所在意的沙悟净、白龙马,他们贯穿于作品的自始至终,却一直默默无闻地在为他的团队作着贡献,不争名不争利至今令我无法忘怀。这些细节都不是我想说明的,我要强调的一点是:沙悟净每天起程时挑好行李后,并没有问主人要去的地方在哪里。像他这样的人,我们应该为他塑一座不朽的雕像,放在每一所大学里,企业里更应该如此。是不是该把那些牛啊、鹰呀、船帆什么的雕像全拆了。年轻人需要的不仅是学习书本上的知识,也不仅仅是聆听他人的教诲,他们更需要一种敬业精神,对上级的命令,立即采取行动,全心全意去完成任务——“把主人的行李挑到目的地”。没有人能经营好这样的企业——虽然拥有众多员工,但令人吃惊的是,其中大部分人碌碌无为,他们要么没有能力,要么根本不用心。许多人似乎习惯懒懒散散、漠不关心、马马虎虎的工作态度。

我们来做个试验:你昨天安排小王去完成一项任务,他并没有完成,第二天他回来向你交差,告诉你任务没完成。这时,他会找出十条理由来为自己辩解。而你呢?此刻你正坐在办公室里——外面有几名职员。你又将其中的任意一位叫过来,吩咐他:“请帮我找一本管理学书,并把德鲁克的生平写一篇摘要。”他会静静地回答:“好的,先生。”然后他会立即去执行吗?

我敢说他会绝对不会,他会一脸疑惑地盯着你,提出一个或几个问题:

德鲁克,他是谁呀?

哪本管理学？是他写的吗？

管理学书放在哪儿？

这是我的工作吗？

您说的是吗？

为什么不叫老张去做呢？

他去世了吗？

急不急？

要不要我把阅览室的管理学书全拿来您自己查？

您为什么要查他？

我敢以十比一的赌注跟你打赌，在你回答了他所提出的问题，解释了如何去查那些资料，以及为什么要查的理由之后，他会走开，吩咐另外一个职员帮助他查某某的资料，然后回来告诉你，根本就没有管理学这本书，也没有德鲁克这个人。当然，我也许会输，但是根据平均律法则，我相信自己不会输。

真的，如果你很聪明，就不应该对你的职员解释，德鲁克编在 B 类，而不是 E 类，你应该面带笑容地说：“算啦！”然后自己去查。这种被动的行为，这种道德的愚行，这种脆弱的意志，这种姑息的作风，有可能将这个社会带到“三个和尚没水喝”的危险地步。如果人们都不能为了自己而自觉行动，你又怎么能期待他们为别人服务呢？

乍看起来，任何一家公司都有可以承担工作的人选，但事实真的如此吗？你登广告招聘一名速记员，应聘者中十有八九既不会拼也不会写，他们甚至认为这些都无所谓。

这种人能像沙悟净那样把主人的行李挑到目的地吗？

“你看那个记账员。”一家大工厂的总经理对我说。

“看到了，怎么了？”

“他是位不错的会计，但是，如果我派他到城里去办个小差事，