

愿景

企业成功的灵魂

郭海燕 编著

对个人来说，愿景就是个人在脑海中所持有的意象或景象。

对组织来说，愿景必须是共同的。共同的愿景就是组织成员所共同持有的意象或景象。

对企业来说，愿景就是一面旗帜，一种灵魂所在。

愿景

企业成功的灵魂

郭海燕 编著

对个人来说，愿景就是个人在脑海中所持有的意象或景象。

对组织来说，愿景必须是共同的。共同的愿景就是组织成员所共同持有的意象或景象。

对企业来说，愿景就是一面旗帜，一种灵魂所在。

内 容 提 要

许多著名的企业为什么能成功?为什么能持久?对于这一问题众说纷纭。本书就是想告诉大家愿景是企业哲学中最核心的内容,当企业遇到困难或出现不可预测的变化时,愿景起着方向舵的重要作用。本书介绍了关于愿景的基本知识、个人愿景与企业愿景的关系,最重要的是愿景决定了企业的战略,决定了企业战略的实施、控制、转变等等。

本书是专为企业主管、领导人或想创业的梦想家而编写的行动指南。

图书在版编目(CIP)数据

愿景/郭海燕编著. —北京:中国纺织出版社,2005.8

ISBN 7-5064-3458-X/F·0594

I. 愿… II. 郭… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 073006 号

编委会成员:蒙 政 牛 准 肖亚敏 郑洛宁 曹立芳
尹尚连 韩得谊 夏南星 肖 军 华新英
张菲菲 王秋雨 高克敏

策划编辑:曹炳镛 责任编辑:王安平 责任印制:初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京东远新宏印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2005年8月第1版第1次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:15.75

字数:192千字 印数:1—6000 定价:28.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前言

一个普通的人，在听了一场交响乐演奏会后，被彻底感动，觉得自己应该为音乐做些什么，于是放弃了自己以前的职业，投入了大量的时间、精力和金钱，最后成了当时最好的交响乐指挥家之一。

别人问：为什么他能够成功。

他说：因为他指挥的时候并不是为了指挥，而是因为爱。

我们可以说，他的爱就是他的愿景。

那么，你的愿景是什么？你所经营的一个企业的愿景又是什么？如何达到？为了愿景你应该如何定目标？企业又应该如何制定目标？愿景有时候就是一个很不清晰的画面，只有当我们接近它以后，我们才能清楚地看清它的条条框框。

愿景从另一方面说是一个具体的目标，是一心向往将来的生动画面，它既是可以被描述的，又是具有挑战性的。同时，它还指出了组织工作的具体方法以及这个组织工作的人们期望得到什么。愿景不会年年改变，相反，它是一个历久不衰的承诺。

对企业来说，愿景就是一面旗帜，一种灵魂所在。

对个人来说，愿景就是个人在脑海中所持有的意象或景象。

对于一个组织来说，愿景必须是共同的。共同的愿景就是组织成员所共同持有的意象或景象。

愿，因人而生。作为企业的领袖，企业家的个人愿景是他们不断奋斗的内心原动力，而且像指南针一样，牢牢地指向企业的愿景。当企业

家把“个人愿景”放大成与员工共享的“共同愿景”时，企业就有了灵魂。管理大师加里·胡佛认为，企业愿景是企业成功的真正原因。

愿景概括了企业的未来目标、使命及核心价值，是企业为之奋斗的意愿。当愿景独特、清晰、持久且富于服务精神时，绝对能够深入人心。只要愿景描述一个激动人心的目标，使一个团队相信这个目标是可以实现的，就足够了。

人类自古崇尚英雄。也许很多人内心深处都渴望在组织金字塔的顶峰干一番轰轰烈烈的事业。但遗憾的是一个组织的最高首脑只应该有一位，其他领导人的数目也很少。大多数组织成员也许一生都处在极为普通的岗位上从事平凡的工作。在这样的情况下，如果组织没有让他们感受到工作的价值，或者自己的岗位和工作的意义，那么，原有的理想和斗志也会随着时间的推移而渐渐磨灭。

愿景，就是企业成功的灵魂。

目 录

第一章 企业愿景是企业的发展之本

愿景概括了企业的未来目标、使命及核心价值，是企业哲学中最核心的内容，是企业最终希望实现的图景。它就像灯塔一样，始终影响着企业前进的方向，指导着企业的经营策略、产品技术、薪酬体系甚至商品的摆放等所有细节，是企业的灵魂。

- 1. 什么是企业愿景 (3)
- 2. 愿景是一个企业的梦想 (5)
- 3. 愿景的本质 (10)
- 4. 愿景与使命 (12)
- 5. 愿景与理念 (13)
- 6. 愿景与领导人 (16)
- 7. 愿景可以激发潜能 (18)
- 8. 愿景为什么这么重要 (24)
- 9. 企业愿景是企业成功的持续动力 (30)

第二章 相辅相成的个人愿景和企业愿景

从个人的愿景着手，认清个人所信奉的价值观，并与组织的愿景相辅相成，赋予工作背后更高的生命意义，这也是领导组织

的第一步，以愿景领导自己。

1. 个人愿景 (35)
2. 个人价值观和企业愿景 (38)
3. 企业需要愿景 (42)
4. 描绘愿景及认清现况 (44)

第三章 企业发展的动力——共同愿景

共同愿景是领导企业走向正确方向的一面旗帜，它能够建立共同的价值、信念和目标，能够引导企业成员行为，统一团队的共识，促进企业的进步与发展。

1. 什么是共同愿景 (49)
2. 企业发展的旗帜——共同愿景 (50)
3. 怎样使员工热血沸腾 (53)
4. 如何领导你的团队 (55)
5. 共同愿景的作用 (59)

第四章 企业愿景决定企业的战略和文化

愿景，更多的是企业家的一种追求，它是可望而不可即的，它要起到激动人心的作用，因此，它可以说是不可能一下就实现的战略目标，但它同时又是可以实现的，因为它需要超乎常人想像的信心与毅力。

1. 愿景与企业成长的战略 (67)



- 2. 长远的战略就是愿景 (71)
- 3. 企业愿景与企业文化 (74)
- 4. 愿景是战略和文化的交集 (78)
- 5. 愿景为战略和文化指明方向 (86)
- 6. 形成与企业文化相适应的领导风格 (88)

第五章 愿景是企业策略的基础

企业愿景是一个企业的灵魂，是一个企业强有力的执行基础。企业的策略必然是以企业的愿景为基础，这是一个企业最后走向成功的基本保证。

- 1. 认识策略与策略规划 (99)
- 2. 策略规划前的 SWOT 分析 (101)
- 3. 愿景中心的策略分析 (104)
- 4. 企业竞争对企业发展的影响 (109)
- 5. 企业如何制定成功策略 (113)

第六章 愿景能激发企业的行动力

企业家应该关注的是企业的愿景是否能经常让员工热血沸腾，甚至热泪盈眶；能否经常让员工为企业彻夜难眠；能否让员工有一种热情，一股冲动，并与企业的员工分享。愿景是企业行动力的最佳保证。

- 1. 企业中的员工管理 (121)
- 2. 与企业共命运的员工 (127)



3. 激发员工发自内心的感召力量	(128)
4. 激发员工强大的凝聚力和向心力	(130)
5. 企业行动力的最佳保证	(134)

第七章 执行应与企业愿景相符

清晰的企业愿景对企业来说至关重要。没有愿景，就没有使命；没有使命，就没有信仰；没有信仰，制度就形同虚设，也不会有执行力。违反愿景将是企业的致命伤。企业一旦违反企业的愿景，执行力越大，企业受到的损失就越大。组织缺乏执行力的根本原因，往往是因为没有对愿景及目标产生共同的了解，因而缺少了承诺与行动，培养从愿景到现况的行动技巧，将有助于目标的达到。

1. 愿景就是使命	(139)
2. 企业愿景的实现靠什么	(141)
3. 理清企业愿景	(144)
4. 创造性张力产生执行力	(146)
5. 执行力来自愿景	(148)

第八章 愿景经营决定了日常管理机制

日常管理中的一切行动都是以企业愿景为基础的，因此，日常管理的机制也是来自企业的愿景。如果企业的日常管理机制没有以企业的愿景为基础，那么必定会给企业造成严重的后果，这个后果不一定在现在表现出来，但是将来一定会显现出来。

1. 愿景开发过程的先决条件 (155)
2. 经营管理模式如何建立 (158)
3. 管理落实与成效追踪的方法 (161)
4. 从规划到日常管理机制 (164)

第九章 愿景产生征服世界的雄心

努力争夺行业第一品牌，占领行业的制高点。提高竞争门槛，不断为企业建立防火墙，不惜一切维护行业领先地位。我们无一不感受到拥有愿景的企业是具备如此强烈的征服世界的雄心。这种雄心，是雄心壮志，是“我想成为什么，所以我能成为什么”的最佳诠释。

1. 愿景是企业的商业之梦 (173)
2. 不要与乌龟赛跑 (174)
3. 愿景是企业征服世界的动力 (176)
4. 雄心的驱动力 (179)

第十章 塑造愿景的最佳方案

愿景，是为一个组织、一个企业的发展而建立的。用同别人不一样的眼光来看待一个事物，将得到意想不到的结果。

1. 成功的愿景必须经历的四个阶段 (187)
2. 以外人的眼光观察世界 (189)
3. 必须明白的问题——谁的愿景 (191)
4. 建立愿景需要文化 (194)



5. 领导人与经营愿景的关键	(197)
6. 明确的战略和愿景	(199)
7. 建立一个共同愿景	(202)
8. 愿景的焦点	(212)
9. 推销你的愿景	(214)
10. 你是否正在进步	(215)
11. 塑造愿景	(216)
12. 管理好你的愿景	(222)
13. 勇敢地面对绊脚石	(225)
14. 感受过程的魅力	(226)

第十一章 愿景与未来

作为一个企业领导者，要做的主要事情就是把握方向、定战略、抓大事，使企业运营向着未来愿景的目标前进。在判断是与非、做与不做的政策导向时，要充分考虑长远利益与短期利益的协调，不能为了暂时的现象或者短期的利益而迷失了前进的方向。这就是领导者所必须具备的大将风范，举重若轻，取大舍小。

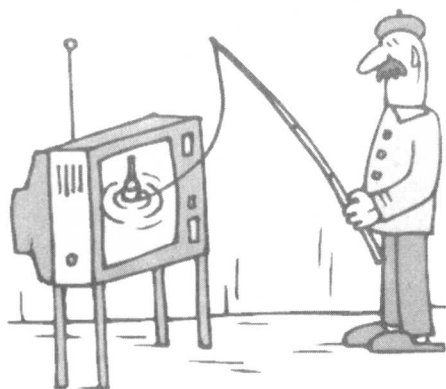
1. 愿景是一种可以实现的目标	(233)
2. 愿景不可能轻易实现	(234)
3. 正确实施后的愿景是怎样的	(236)
4. 何时需要新的愿景	(241)

参考书目	(242)
------------	-------



第一章

企业愿景是企业的发展之本





1. 什么是企业愿景

每个企业都有其内在精神和企业灵魂，不管它有没有把这些写进自己的规章制度中，或挂在自己的嘴边。如果你是一个企业的经营管理者，那么你不妨去问一下你的员工、你的顾客或你的竞争者：“如果请你描述一下我们的公司，你会用什么样的语言来形容？”你也许会听到这样的话语：“没有眼光”、“售后服务跟不上”、“对员工过于苛刻”、“产品设计得挺不错”……这些话有的或许让你感到惊讶，有的是一些奉承之词，有的可能不是那么悦耳。每一个企业都会有一种个性，一个企业的愿景不可避免地反映了企业的这种个性。

愿景这个概念早在 20 世纪 80 年代就出现在现代管理的思想中，但是今天的企业仍然对它既爱又恨。爱的是，根据管理大师吉姆·柯林斯那项著名的研究，它是基业长青的公司的一个关键特质；恨的是，它并不那么易于操作。

企业愿景主要包含了以下四个方面。

(1) 愿景

愿景是企业想要创造的未来的图像，而且必须用现在的情况来描述，就好像发生在目前一样。

(2) 价值观

价值观主要描述企业在追求愿景的过程中企业的日常行动方式。主导企业行为的价值观一般包括：企业成员如何对待彼此，企业如何对待顾客、供应商，企业会遵守哪些规范。当企业在建立愿景的过程中，把价值观当作核心，那么价值观就会成为帮助人们迈向愿景的行为指南。



(3) 使命

使命就是企业存在的理由。一个企业存在的理由就是企业所有成员要在这里共同完成任务。虽然企业总是很难达到自己的最上层目标，但在这个过程中，企业将会实现许多愿景。

(4) 目标

所有的共同愿景都不是空泛的愿景，而是具体可行的目标，通常是指企业为了实现愿景而必须克服的障碍。

国内企业大多是通过管理顾问公司接触到这个概念，而不同的顾问公司对它的理解也各不相同，而且往往把它和使命等同起来，更多地帮助企业制定使命宣言，而不是愿景宣言。国内企业因此更加感到愿景在操作上的困难。

愿景是一个具体的目标，是一心向往的将来的生动画面，它既是可以被描述的，又是具有挑战性的。同时，它还指出了组织工作的具体方法以及在这个组织工作的人们期望得到什么。愿景不会年年改变，相反，它是一个历久不衰的承诺。

现在关于愿景的话题越来越多，人们对它的兴趣也越来越大了。对个人来说，愿景就是个人在脑海中所持有的意象或景象。对于一个组织来说，愿景必须是共同的。共同的愿景就是组织成员所共同持有的意象或景象。

愿景的概念并不神秘。没有阶级、没有压迫、没有贫穷、没有失业、人人幸福的共产主义社会其实就是全世界人民的共同愿景。“试看将来的环球，必是赤旗的世界”！革命年代里，共产党员们秉持这样的坚定信念，为了实现愿景甘愿抛头颅洒热血前仆后继，使得世界上从无到有出现了苏联、中国以及东欧的一系列崭新的社会主义的国家。这些就是愿景的力量。

一个伟大的愿景可以最广泛地反映出一个企业的“核心价值”。对于

愿

HP 公司来说，这个核心价值可能设计出最强大、最耐用的计算机硬件产品；而对于西南航空公司而言，这个核心价值在于飞行具有可靠性、高效并且还充满乐趣。

现任集团副总裁兼大中华区总裁的高群耀，在软件行业中拥有 14 年的专业及管理经验，他毫不犹豫地说：“愿景让所有的员工知道每天都在忙什么，热情从哪里来。愿景是理想，让人觉得正在做有意义的事情。愿景是方向，如同一群大雁不断地克服阻力向前飞，虽然隔一段时间，第一只大雁要换一下，但前进的方向始终不变。我的个人愿景就是，与国内外同仁共同努力，让中国的软件产业迎接曙光。”

与微软一样拥有 20 年以上历史的软件企业欧特克，已经把中国作为“特区”来对待，要在中国“赌一把”。高群耀坦白地说：“这样的发展空间吸引着我。我们成了被公司用来‘赌’的那群人，这个事情很刺激，否则我不会重新回来。进入中国 8 年，我们的营业额至少翻了十番，未来几年再翻两番应该没有问题，而且我们要在中国建立研发中心。最终受益的是中国的软件产业。”



2. 愿景是一个企业的梦想

在这个不断变化，甚至是加速变化的时代，企业要想知道应该朝什么方向前进是很困难的。如果你正在经营一家公众持股公司，你可能今天从华尔街得到一个指示，明天又是另外一个。你公司的董事会或是理事会也许会被一个接一个的会议、一条接一条的新闻、一个接一个的专家弄得不知何去何从。

可是，如果你对大的、持续时间长的企业进行了研究，就会发现大量的事实让我们坚持自己的做法，不要轻易放弃。如果你选择的道路所依据的是合理的意见，你前进的方向就反映了你对普通人、对发展趋势、对地理位置的理解，那么这条道路将能很好地走下去。你對自己愿景的信心应当建立在对下面这些因素理解的基础之上——你知道自己擅长什么，知



道哪些因素对你重要的是，知道该如何去经营企业，然后你坚持自己的愿景，不管是在繁荣时期还是在萧条时期，不管是在顺利的时候还是在困难的时候，都要勇往直前。

一个普通的人，在听了一场交响乐演奏会后，被彻底感动，觉得自己应该为这音乐做些什么，于是放弃了自己以前的职业，投入了大量的时间和精力，最后成了当时最好的交响乐指挥家之一。

别人问：为什么他能够成功。

他说：因为他指挥的时候并不是为了指挥，而是因为爱。

你的愿景是什么，如何达到？为了愿景你应该如何定目标？

肯·布兰查德和杰西·斯通尼研究各种企业已经 35 年多了，他们认为，所有被人知晓的世界级企业都具有下面三个要素：

①是受到高层管理人员拥护和倡导的清晰的愿景和目标。在世界级企业中，每一个企业都对自身要走向何方有清晰的认识。只有企业的领导者和全体员工理解了共同的愿景和目标，才会成为企业发展的真正动力。

②是教育和训练员工，引导他们集中精力实现一致认同的愿景和目标。训练和装备全体员工，让他们能够按照愿景完成预期目标，从而使企业获得发展。如果企业没有那样做，员工就不会真正做好服务客户的工作。而只有服务好客户，才会为企业带来利润。

③是建立奖赏和绩效系统，为实现愿景和目标激励员工努力创造业绩。愿景和目标开始实施后，员工受过了训练，随之而来的问题是：该如何让企业持续发展下去。世界级企业建立奖赏和绩效系统以推动愿景和目标的实施，这些行为传达了对员工的基本理解：赏识和奖励是普遍需要的。每个员工都想因自己的工作成绩得到赏识，并不断锻炼自己，纠正错误的行为。

可见，愿景和目标是成为一个世界级公司的关键因素。

什么是企业愿景，具体一点说，企业愿景就是企业未来的宏伟目标，是企业的根本所在。日本效率协会在一份《面对企业经营课题实态调查报告书》上，列出企业愿景的内涵是：“企业理念、事业的领域、员工的行