

The best wisdom
of management



至尊企业管理智慧

大战略家

使命管理及其最佳实践

麦迪 著

未来最成功的公司

将是那些应用使命管理的公司



备受《财富》500强“最受敬仰公司”
推崇的全新管理理念

中国商业出版社



备受《财富》500强“最受敬仰公司”
推崇的全新管理理念

大战略家

使命管理及其最佳实践

麦迪 著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

大战略家 / 麦迪 著. — 北京: 中国商业出版社,
2003.8

ISBN 7-5044-4888-5

I.大... II.麦... III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 072332 号

责任编辑 常 勇

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京仰山印刷厂印刷

880 × 1230 毫米 32 开 4.5 印张 120 千字

2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷

定价: 20.00 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

版权所有 翻印必究



前言

没有明确目标的人充其量只是一个人生过客，同样，没有明确使命的企业也不会走远，这就是有的企业一夜之间崛起，而几天之内又人去楼空的根本原因。一些世界著名的大企业历经百年沧桑而存在，它们之所以能超越一个人或几代人的生命局限持续发展，不是靠某个人的直觉或者偶然性的投机，而是因为这个企业的创建者和后续的领导者，将经营这个企业看成是一项永无止境的事业。

在本书中我们向所有企业家提出这样一个问题：企业究竟为何而存在，它的使命是什么？这是每个人都必须回答的问题。因为企业家要想成功逐鹿未来，必须为企业确立明确的使命。

现在我们把自己基于实践研究和战略思考的成果，编写成《大战略家》一书和大家进行交流。引导企业家对使命管理进行全面的、深入的思考，并逐步得出一个正确的结论。使命管理是一次管理思想的变革，是对每个企业走向成功的挑战，也是企业常盛不衰的良方。

ABW1057



至尊企业管理智慧文库

大 战 略 家

不同的企业使命会各有不同，我们希望你能够从本书中找到思考的方法，找到使命管理的精髓，成为卓越的管理者。



目 录

1. 没有使命，管理者有如漫无目的地奔跑 / 1
2. 企业的使命是什么 / 6
3. 使命是一个企业的灵魂 / 11
4. 使命是企业创新能力和凝聚力的源泉 / 17
5. 品牌和概念是取得成功的关键所在 / 21
6. 使命管理是一种基于未来的管理方法 / 30
7. 从企业外部寻找答案 / 35
8. 把使命移入人们心中 / 41
9. 共同价值观提供行为导向，从而实现控制 / 49
10. 共同目标推动战略，找准重点 / 60
11. 让顾客正确理解企业使命 / 69
12. 使命是经营目标的归宿 / 75
13. 责任感是推进使命的关键 / 85



至尊企业管理智慧文库

大 战 略 家

- 14. 管理使命，就可以依靠其他人管理企业 /96
- 15. 如果不对组织进行变革，使命就会流于表面 /106
- 16. 把产品驱动转变为使命驱动 /116
- 17. 使命管理是一项全职工作 /127



1 没有使命，管理者有如漫无目的地奔跑

1 没有使命，管理者 有如漫无目的地奔跑

如果不能找到让自己以及组织里的所有人充满激情地工作的管理方法和领导方式，企业是无法长久的。





向往已久的职位来了,可……

韦尔奇回到自己的办公室,心里久久不能平静。他刚刚去了董事长那里。董事长告诉他公司总裁因健康问题决定提前退休,“董事会已经决定由你担任公司首席执行官总裁。”听了董事会的决定后,韦尔奇并没有觉得高兴,尽管他对这个职位向往已久。

他坐下来,一边喝水,一边思考自己为什么会成功,但同以前所有成功或失败一样,他根本找不到原因。

他毕业于一所普通的大学,成绩也平淡无奇。但他喜欢商业,喜欢与人打交道。进入公司后,他勤于工作,并始终保持着乐观的心态和对工作的热情。他的激情和活力不但在同仁中大受欢迎,还深深地感染着顾客。公司领导对他颇为满意,并很快给了他展露才华的机会。

他被任命为一个小部门的管理者。但他上任后不久,前任管理者负责开发的一件新产品惨遭夭折。面对这一突

发事件,他表现得镇定自若:一面安抚顾客,一面调整预算、重新调整人马。这一系列措施使公司顺利过关,并迅速步入正轨。

自此之后,领导对他更加器重,交给他的工作

必须找到一个全新的角度重新审视这一切。





1 没有使命，管理者有如漫无目的地奔跑

越来越重要，他的职位也越来越高。但随着职位越来越高，离实际工作也越来越远，越来越需要依靠别人来实现自己的想法，他却感到了迷茫，感到没有明确的目标。每做出一个决策之后，他都感觉自己正率领着下属漫无目的地奔跑，既没有目标的指引，也不知如何应付随时可能出现的危机。下属们心灰意冷，都不想再这样跑下去，少数几个竟不听从他的指挥坐在石头上休息，他对这种局面越来越感到无能为力了。

他站起身，又为自己续了杯水。他知道如果不能找到让自己以及组织里的所有人重新充满激情地工作的管理方法和领导方式，企业是无法长久的。他知道，仅靠自己以前的那种延长工作时间、增加工作量的管理方式是无法管理好这个公司的，他必须找到一个全新的角度重新审视这一切。

可是来自各方面的压力使他无法冷静下来。他内心惶惶不安，对于目前的工作都只能勉强应付，如今又要主管整个公司，怎么办呢？

神奇的人物

韦尔奇烦躁地站起来来回踱着步，突然他想起了大战略家。

他是在一个鸡尾酒会上听一位朋友说起的。“这位大战略家是东方集团的首席执行官，是个神奇的人物。他的



公司总能在竞争中胜出对手一筹，他们的销售额和利润始终保持着较高的增长速度。公司内部所有员工都能自觉工作而不用制定各种制度进行考评；公司的相关企业，不管是原料供应商，还是分销商，甚至顾客、公众，对他们的评价都非常好。他们所做之事，几乎没有失败。我想他一定把握住了成功的秘诀，要不怎么能表现得这么好呢！”那位朋友说。韦尔奇当时正为一些管理问题所困扰，听朋友这样说，急忙向朋友要了大战略家的电话号码。他觉得这个有传奇色彩的人物很值得一见。但转念又一想，自己只负责管理一个部门就已经忙得不可开交了，他负责一个大集团，工作量比自己更大，时间肯定非常宝贵，怎么可能会有时间和自己——一个毫不相干的人闲聊呢！

今天，韦尔奇又想到了大战略家，他想这位神奇的人

物可能是惟一可以帮自己解决烦恼的人，想和他谈一谈的欲望也空前强烈。于是，韦尔奇拿起电话拨了大战略家办公室的号码。“先在秘书那里预定一下见面时间，也是好的。”他想。

什么样的总裁会有





如此充裕的时间呢

“你好，我是大战略家。”
电话那头传来一个轻松而愉快的声音。

韦尔奇心想怎么不是秘书接电话，而且从这声音里根本感觉不到一丝因工作压力而产生的烦躁。顾不得再

想下去，简单地自我介绍后，韦尔奇说：“我在管理方面遇到了难题，很想和你谈谈，你看什么时候方便呢？”

“每天都很方便，还是按照你的时间表吧。”大战略家回答说。

“那明天好吗？只有把事情弄明白之后我才能开始工作。”韦尔奇说。同时他也觉得这位神奇人物有些怪，什么样的总裁会有如此充裕的时间呢？但这也引起了他的兴趣，或许这才是真正的管理之道。

“明天过来吧，你想谈多久都可以。”大战略家回答说。

挂断电话之后，韦尔奇开始整理自己的文件，并把手头没做完的工作处理一下，过几天他就要到总裁办公室工作了。

真正的管理者都拥有充裕的时间，因为你的职责是管人而不是管事。





2 企业的使命是什么

企业不能独立于社会之外，它必须承担一定的义务，必须对社会做出贡献，这才符合社会规律。





百年老店拥有激情几乎不可能，但这里有！

第二天一早，韦尔奇就驱车前往东方集团。东方集团是行业中数一数二的大集团，虽历经百年沧桑，但依然保持着较高的增长速度。进入厂区后，韦尔奇立刻就感受到了一种激情，并且可以在每一位员工身上看出他们对工作的热情。不管是西装革履的白领，还是穿着工作服的蓝领，不管是中年人，还是年轻人，都精神抖擞、容光焕发。韦尔奇觉得这种对工作的热情太可贵了，尤其对于一个经过创业时期，已经过渡到理性管理的企业来说更加可贵，而对于百年老店来说拥有这种激情几乎是不可能的。但这里有！这让韦尔奇感到惊奇。他更加迫切地想知道这里到底是如何管理的。



按照指示牌，他很快就来到了大战略家的办公室。这是一间简单而朴素的办公室，简单得不像一间总裁办公室。而更令韦尔奇觉得惊讶的是大战略家的办公桌上竟然没有文件，一份文件都没有，只有信纸和一支笔！

“说说你的麻烦吧！”大战略家微笑着说。

“在谈我的问题前，我可以先问你两个问题吗？”如果不弄清一直徘徊在他心头的疑问，他是无法心安的。



“当然可以，只要我知道答案。”

“你可否告诉我经营像你公司这样庞大而复杂的企业，如何才能做到办公桌上没有文件呢？另外，你又是如何安排

时间的呢？按常理来说，你是不可能有时间与一个毫不相干的人闲聊的，而你却给了我无限量的时间。你是怎么做到的呢？”

经营企业的不是我，
我只负责管理使命。



“噢，经营企业的不是我，我只负责管理使命。”大战略家笑着说。

“使命？”韦尔奇不懂，“你能讲详细一点吗？我已经做了很多年的管理工作，可我从来不知道也没有听说过‘使命’是什么。”

没有使命，企业是没有前途的

“使命对于一个企业来说是相当重要的。同每个人都需要有明确的人生目标一样，每个企业也需要回答，我们的企业是什么，这个问题。而这个问题的答案就是企业的使命。”大战略家说。

“这好像很难懂，你能举个例子吗？”韦尔奇困惑地说。

“我举两个例子来说明什么是企业的使命。第一个例子是强生公司的。强生公司的企业使命是‘一切为了摇



2 企业的使命是什么

篮’，它的企业使命就很好地解释了‘企业究竟为何而存在’这一问题。公司所做的一切——任何一项产品的设计开发以及任何一项决策的制定都是为了一个目的，那就是摇篮。近100年来，强生公司每一位员工都理解企业的使命，都知道自己所做的工作是为了什么。所以，他们遇到‘泰诺危机’时没有倒下。使命和价值观帮助他们渡过了难关。”

“我有点懂了。可是我不明白，利润呢？他们怎样体现利润？”韦尔奇若有所思地说。

大战略家微笑着说：“你的这个问题提得很好。是的，利润对于一个企业来说是相当重要的，可是怎样通过使命体现利润呢？利润又在企业家心目中占有怎样的地位，扮演怎样的角色呢？我用下面的这个例子来说明。美国的一个著名的服务公司 Sewice Master。它



的使命是‘一切为了上帝的荣誉，帮助人发展，追求优异，在盈利中成长’。这一使命既回答了‘我们所从事的工作是为了什么’这个问题，又体现了利润。他们认为利润只是一种手段，是生存和发展的必要条件，但利润不是公司一切经营的目



的，企业存在的价值是使命的前半句。”

韦尔奇立刻觉得豁然开朗了。“你是说利润只是企业生存和发展的条件，企业不是为了钱而经营，而应该追求更有意义的目标？”

“是的，企业就像人一样，不能仅为了利润而存在。因为企业在社会中扮演着重要的角色，既是商品的生产者，也是消费者。就像人需要承担一定的社会责任一样，企业也不能独立于社会之外，它也必须承担一定的义务，必须对社会作出贡献，这样才符合社会规律。所以，企业需要明确自己所承担的社会责任是什么，并用使命的方式表达出来，用以指导自己的经营和管理，这样企业才能长久。”大战略家说。

韦尔奇若有所思地说：“只索取不回报是不公平的，也违反了社会规则。没有使命，企业是没有前途的。”

企业不能只为了钱
而经营，而应该承担责
任，履行义务。这样企业
才能长久。

