

图书在版编目 (CIP) 数据

公司愿景 木蕊著

—北京：中央编译出版社，2006

ISBN 7-309-05411-2

I. 公...

II. 木...

III. 公司—企业管理

IV. 公...

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 123456 号

公司愿景

木蕊著

出版发行：中央编译出版社

地 址：北京西单西斜街 107 号 (100044)

电 话：010-66532543 (编辑部) 010-66532544 (发行部)

社址：北京西单西斜街 107 号

邮 政：100044

经 销：全国新华书店

印 刷：沈阳市第三印刷厂

开 本：787mm×1092mm 1/16

字 数：150千字

印 张：8

版 次：2006年 1月第 1版第 1次印刷

定 价：18.00元

目录

探索愿景的秘密 Chapter 1

- | | |
|------------------|-----|
| 1. 愿景是什么 | 003 |
| 2. 为什么要建立共同愿景 | 008 |
| 3. 企业愿景能带来什么 | 013 |
| 4. 愿景——个人愿景与企业愿景 | 020 |

愿景的规划 Chapter 2

- | | |
|----------------|-----|
| 1. 感受过程的魅力 | 029 |
| 2. 对成功建立愿景的思考 | 031 |
| 3. 建立愿景的关键要素 | 046 |
| 4. 我愿中有你，你愿中有我 | 061 |

C 成功建立愿景的十个步骤

Chapter 3

1. 所有高级管理人员的参与	073
2. 形成一种有利于信息反馈的文化	074
3. 为建立愿景制定纲领	077
4. 塑造整体图像	088
5. 绝非官方说法	089
6. 不是单一问题的解答	090
7. 建立愿景	095
8. 推销自己的愿景	099
9. 接受别人的愿景	101
10. 颁布愿景	104

C 建立一个学习型愿景 Chapter 4

- | | |
|-----------------|-----|
| 1. 愿景：一个争论不休的话题 | 109 |
| 2. 愿景的本质 | 120 |
| 3. 愿景与学习的价值 | 126 |

C 如何避免建立无人接受的公司愿景 Chapter 5

- | | |
|------------------|-----|
| 1. 现在对建立愿景的解释 | 131 |
| 2. 社会网络分析 | 134 |
| 3. 概念上的愿景和已实现的愿景 | 141 |
| 4. 如何避免卡桑德拉困境 | 145 |

建立愿景的约束条件

Chapter 6

- | | |
|------------------|-----|
| 1.如何迎接复杂的环境 | 153 |
| 2.愿景是谁的 | 157 |
| 3.愿景并非虚幻 | 160 |
| 4.建立愿景是为了将来的具体世界 | 166 |

实现愿景

Chapter 7

- | | |
|--------------|-----|
| 1.企业愿景的实现靠什么 | 171 |
| 2.实现愿景的四个阶段 | 173 |

成功的启示

Chapter 8

- | | |
|------------------------|-----|
| 1.东雷工业公司的“远距离展望” | 189 |
| 2.大都会的“愿景 2000” | 200 |
| 3.放牛娃也解学韦尔奇——东方爱婴的愿景历程 | 205 |
| 4.联想集团的愿景与使命 | 210 |
| 5.香港企业的“告知式愿景” | 214 |

C harpter 1

1 愿景是什么

组织要想获得成功，它们的高级管理者就需要更好地理解建立愿景的过程，首先要做的就是对众多愿景的概念了解。

尽管现在绝大多数管理著作认为，如果机构缺乏一个清晰的、精心设计的和相互协调的愿景，那么这个机构不可能拥有长远的眼光，但是仍然有人不同意这种观点。他们认为虽然管理人员对他们的组织总是有一个愿景，但其他人是否赞同这些愿景却是另外一回事。在过去的 10 年里，事实清楚地表明，即使是最成功的组织也会惊奇地发现，它们对自己公司的愿景无法取得一致意见。调查显示，高级管理者没有充分地认识到他们正在追求不同的目标。一些高级行政人员似乎有他们自己的愿景，即一个期望达到的目的，但是他们对自己的目标以及实现这个目标的方式感到心中无数。由于企业内部结构和人际关系的本质特征，其他

人在企业愿景上分歧很大，结果造成组织中的成员追求不同的愿景，并且追求的最终目标也不一样。

组织要想获得成功，它们的高级管理者需要更好地理解建立愿景的过程，并且同样重要的是，他们需要培养自己成功建立愿景、交流愿景、讨论愿景以及实施愿景的领导才能。而首先要做的就是对众多愿景的概念了解。

愿景是个人在没有受到理论和议程约束之前的感觉或感情

一种关于愿景的观点认为，它是关于可能性和所渴望的将来，它表现了乐观主义和希望，并且也这样做了，它被定义为一种“分析前的认识行为”，或者是“个人在没有受到理论和议程约束之前的感觉或感情”。愿景一部分是个人的某种感觉，即个人认为一个组织或制度看上去应该怎么样以及（或者）它应该如何运转；一部分是应该如何把这个经营组织带向未来。同样，愿景是建立在信仰之上的，受个人价值观和信仰的支持与影响，所以，经常出现不同的参与者提倡不同愿景的情况。有明显的证据表明，愿景对培养个人最初的洞察力有重要作用，并且决定了个人因不同的立场所做出的最终选择。

历史上的领导人都表现出他们具有某种愿景，并且他们也遵循了这种愿景。摩西有一个愿景，即他能够领导他的人民摆脱奴役；亚历山大大帝有通过小亚细亚扩张马其顿王国的愿景；圣雄甘地梦想印度独立，而甘地思想的崇拜者马丁·路德·金有一个梦（愿景），即在美国实现所有人权利的平等。纳尔逊·曼德拉像摩西和马丁·路德·金一样有一个愿景，那就是领导他的人民摆脱种族隔离的束缚，在南非实现种族权利平等。

对未来想像力的最早调查是由埃利奥特·雅克进行的。他强调时间概念，就是确定一个人能够不受监督者的直接干涉，自由地决定他在工作

中如何表现的时间期限，也就是个人具有那种能力的时间期限。帕斯金斯与雅克早期著作的观点一致，并且认为与级别较低的管理者相比，级别较高的管理者因为他们职务的不同，他们计划的起点要高。雅克和帕斯金斯的著作提出了一个有趣的问题：是天生就具有对未来想像力的人更可能取得成功，还是这种成功是因人们的职务不同从而得到的机会不同所致？因为在一个组织中，地位越高的人就越有机会在更大的范围内实施他们的决策，即使其他人对这些决策存在分歧。

愿景是通向世界的不同的“窗户”

尼采把愿景从与时间相关的自由决定转变到规定命令上来，他把愿景比喻为通过不同的窗户观察所有的事实，而其他学者则把最后的事实本身定义为一个观点。这种观点假定，每个选择都涉及到看待事物的某种方式，因此对所观察的事物强加了一个顺序，由此影响了所观察的事实。例如，人们是通过纯粹矛盾或纯粹理想的愿景，或者是通过这两个极端方式的结合来观察社会的相互影响。对于某个相互影响的愿景，每个人都有他自己的观察方式，这些愿景实际上就是通向世界的不同的“窗户”这是玛格丽特·撒切尔在公共场合经常提到的一个词。但是，个人从这些可能的窗户中选择哪一个，这一过程仍然是很神秘的并且是带有个人主义色彩的，因为愿景内在地涉及到结构、权力和资源问题，而它们又都与权力、地位和个人的抱负有关。

“有束缚的愿景”和“无束缚的愿景”

索厄尔为两个极端的愿景下了定义，他称之为“有束缚的愿景”和“无束缚的愿景”。他认为，在这两个极端之间存在着根本的冲突。索厄尔的“无束缚的愿景”是建立在戈德温的著作《对政治公平的质询》一书的基础之上的，这本书认为，个人美德的本质就是使他人受益。潜在

的假设是个人完全能够先考虑他人的利益而后考虑自己的要求，并且个人能够一直接此原则行事，即使个人的需求偶尔占据了上风。对“无束缚的愿景”的解释是由卢梭首先提出的。在大革命期间，他的观点被法国采纳，但是最后以其遭受迫害而告终。在拿破仑·波拿巴的独裁统治下，它演变为一种观点即“结构主义唯理论”。在孔多塞、阿罗、卢梭、加尔布雷斯、马克思、戈德温和笛卡儿的著作中可以发现这一观点的痕迹。“有束缚的愿景”指个人通过人的行为和公共机构的主动选择去经历或者被迫经历某些事情，并且通过这一机制对愿景进行修订。公共机构是通过无意识的设计而建立的或者是由有限理性的个人建立的。孔多塞认为，有限理性就是人类狭隘和腐化堕落的本性。人的行为，不管是个人行为还是集体行为，在方式上都受来源于过去的假定和价值观的束缚。“有束缚的愿景”演变为一种观点即“方法论的个人主义”，它是在史密斯、哈耶克、布克曼、休谟和洛克等人的著作基础之上形成的。

彼得·默里不同意孔多塞的理论。他认为，人的本性并不是天生就受到束缚的，但是由于教育体制和其他社会化过程，它趋向于变得狭隘。他认为，愿景是一个创造性过程，是一种分析前的状态。由于柏拉图的辩证分析法在西方教育中的影响根深蒂固，所以，目前的方法只是通过一个分析和设计过程来训练参与者建立愿景，即通过分析现在的形势，找到现存的困难，明确可能的解决方法，而不是设计一个消除现存困难的愿景。

伟大的愿景都是通过消灭现实中不受欢迎的事物而建立的

默里的观点是，西方的训练方法遏止了创造性或“无束缚的愿景”的建立，而过于强调通过分析和设计建立愿景。在这种方式下，愿景是通过消灭不受欢迎的事物这一过程逐渐形成的，并且要做出决策以消灭产生不受欢迎行为的根源。这样，即使每个决定的结果都是“肯定的”，

其中也许存在着一系列的“否定”。实际上，消灭不受欢迎或不健康事物这一方式也许极大地巩固了愿景的建立过程。对《圣经》中和历史人物（即使是那些生活于柏拉图时代之前的人）的研究支持了默里的观点，因为这些研究显示，伟大的愿景都是通过消灭现实中不受欢迎的事物而建立的。亚历山大大帝受柏拉图思想的影响特别深，他不希望被别人侵略，因此通过侵略别人来扩张自己的领土。他的愿景就是在这—基础之上建立的，不仅是他，其他人如甘地、马丁·路德·金和纳尔逊·曼德拉都是通过消灭不受欢迎的事物来建立自己的愿景的。即使是令人钦佩的摩西，他的愿景也是在他了解自己的出身，并且明白自己渴望消灭一切不受欢迎的事物之后才建立的。摩根认为，从“十诫”到当代的法律制度，从很多事情上都可以发现，在消灭不受欢迎事物的原则下，可以以一种逐渐进步的方式来定义空间或行为。麻省理工学院教授圣吉也把愿景看作是一个不断进步的过程，它是对不受欢迎事物的消灭和改正。默里认为，艺术家可以克服分析和设计中的社会偏见，并且可以在他们的观察和著作中表达“无束缚的愿景”。

愿景与“创造性的压力”有关

圣吉的愿景是与“创造性的压力”有关的。“创造性的压力”出现于一个人可以清楚地看到希望在哪儿，即一个人的愿景以及个人所面对的现实是什么。两者之间的差距产生了一种自然的压力。一个愿景要想鼓舞、激励人们，就需要向组织的参与者提出挑战，因为没有激励，不容易建立愿景。学习如何利用这种创造性的压力以及它所产生的能量有助于个人、群体和组织稳步地实现他们的愿景。

对一些人来说，愿景就是永远也不会达到的完美状态，但是他们从未停止努力去达到这种目的。例如，地球上最大的电子网络——万维网

的发明者蒂姆·伯纳斯·李有一个愿景，就是把电子网络作为扩大家庭、工厂、集体、学校、城镇、公司、国家、星球之间合作的手段，使它们自身及它们之间的事情能够顺利进行。就像在“人的大脑”和“社会大脑”之间建立了一个神经联系，这也许就是一个“无束缚的愿景”。虽然伯纳斯·李没有实现自己的梦想，并且不得不把自己最初的设计从“浏览—编辑器”（查询和编辑工具）降格为仅是“浏览者”，但是为了使网络在技术上更加协调，他仍然在为自己的愿景工作着。当软件技术在向更高的能力和标准发展时，万维网将开始实现伯纳斯·李最初想像的技术要求。

2 为什么要建立共同愿景

学习型组织的真谛

企业愿景是企业中人们所共同持有的意象或景象，它创造出众人一体的感觉，并贯彻到企业全部的活动中，而且使各种不同的活动融会起来。企业愿景对于企业存在的使命、企业未来发展规划以及企业为达到目标的手段等都有重要意义。麻省理工学院教授圣吉对学习型组织进行了全面的论述，他认为：学习型组织不在于描述组织如何获得和利用知识，而是告诉人们如何才能塑造一个学习型组织。他说：“学习型组织的战略目标是提高学习的速度、能力和才能，通过建立愿景并能够发现、尝试和改进组织的思维模式并因此而改变他们的行为，这才是最成功的学习型组织。”

圣吉提出了建立学习型组织的“五项修炼”模型。

- (1) **自我超越** (personal mastery): 能够不断理清个人的真实愿望、集中精力、培养耐心、实现自我超越;
- (2) **改善心智模式** (improving mental models): 心智模式是看待旧事物形成的特定的思维定势。在知识经济时代, 这会影影响对待新事物的观点;
- (3) **建立共同愿景** (building shared vision): 就是组织中人们所共同持有的意象或愿望, 简单的说, 就是我们想要创造什么;
- (4) **团队学习** (team learning): 是发展成员整体搭配与实现共同目标能力的过程;
- (5) **系统思考** (systems thinking): 要求人们用系统的观点对待组织的发展。

根据上述的修炼技术为基础, 学习型组织具有五个特征: 有一个人人赞同的共同构想; 在解决问题和工作中, 抛弃旧的思维方式和常规程序; 作为相互关系系统的一部分, 成员对所有的组织过程、活动、功能和环境的相互作用进行思考; 人们之间坦率地相互沟通; 人们抛弃个人利益和部门利益, 为实现组织的共同构想一起工作。所谓学习型组织, 就是充分发挥每个员工的创造性的能力, 努力形成一种弥漫于群体与组织之中的学习气氛, 凭借着学习, 个体价值得到体现, 组织绩效得以大幅度提高。

“共同愿景”不是一个想法, 甚至像“自由”这样一个重要的想法也不能称其为“共同愿景”。它是在人们心中一股令人深受感召的力量。刚开始时可能只是被一个想法所激发, 然而一旦进而发展成感召一群人的支持力量时, 就不再是个抽象的东西, 人们开始把它看成是具体存在的。在人类群体活动中, 很少有像共同愿景那样能激发出如此强大的力量。

共同愿景对学习型企业是至关重要的，因为它为学习提供了焦点与能量。在缺少愿景的情形下，充其量只会产生“适应型的学习”，只有当人们致力于实现某种他们深深关切的事情时，才会产生“创造型的学习”。事实上，除非人们对他们真正想要实现的愿景感到振奋，否则整个创造型学习的概念——扩展自我创造的能力——将显得抽象而毫无意义。

今天，“愿景”对公司领导而言，是个熟悉的概念。然而，只要你小心地观察，你会发现大部分的愿景是一个人（或一个群体）强加在组织上的。这样的愿景，顶多博得服从而已，不是真心的追求。一个共同愿景是团体中成员都真心追求的愿景，它反映出个人的愿景。

如何成为最优秀的领导者

一个企业里领导者的能力，往往关系到整个企业的兴衰成败，在一个团队里，我们会发现员工往往愿意听从一个人而对另外一个人却很勉强。这是一个人领导能力的明显体现。美国资深管理咨询培训专家阿瑟·卡马智（以下简称卡马智）认为中国企业面临的最大问题是管理的诚信和灵活性，员工缺乏管理的互动性，管理层和员工之间有很大的差距。管理层往往只是看重“做经理”的意义，而不是实际的工作，这样员工就不能感觉到企业对自身的重视，每个人都希望被别人重视和得到真正的新生，他们也更乐意为那些能以他们为中心的领导人效力。要想培养自己的灵活性和通过沟通在员工中建立信任感的能力，领导人必须进行深层次的思考，如何对待自己的员工，如何以自己的方式促使员工的生产力越来越高？

卡马智认为优秀的领导者至少应该具备以下七个方面的能力：

1. 引起他人信任的能力。领导最主要的特性在于引起高级管理层和部门内员工两方面信任的能力。

2.激励他人的能力。领导者要激励他人尽力做好工作，向更远大的目标努力，不断完善自己。

3.领导他人的能力。伟大的领导者同时也是伟大的导师，他们教育所领导的人，因为被领导者工作的过程也是学习的过程。

4.沟通和推销思想的能力。任何一个企业从其核心来讲，都是以思想为基础的企业，好的领导者会为思想而兴奋，并且令其他人也为之兴奋。

5.倾听的能力。好的领导者渴望知道别人知道的东西，做到这点的最好办法就是倾听。

6.制定计划和坚忍不拔实现计划的能力。好的领导者为实现目标、找到通往目标的道路后，即从既定的路线出发去实现目标，他们毫不动摇。

7.承认错误的的能力。好的领导者从不试图隐藏自己的错误。他们有足够的自信去承认和改正自己的错误。

在进一步阐述现代领导者所必备的素质时，卡马智认为现代领导者所必备的素质之一就是要善于描绘企业的共同愿景。一个员工在刚进入一个新单位的时候，都满怀热情，尽管他们的专业技能可能不是很高，但随着时间的推移，这些员工的专业知识会逐渐的丰富，但他们的工作热情也可能在工作中消磨、消失。这是大多数企业发展到一定阶段普遍存在的问题。怎样才能激发员工对工作的热情？卡马智认为，首先要注意给下属描述共同的愿景。从基本层面来观察，企业的共同远景主要应该回答下面的问题：

首先，什么是企业存在的价值？这里不仅涉及广泛的伦理判断问题，更多涉及到企业所在行业的发展趋势，以及企业自身在行业内部的发展趋势问题，说通俗一点就是战略判断问题。其次，企业的共同远景必须

回答员工依存于企业的价值，企业存在价值并不代表企业中的员工都有价值感。最后，要注意善用影响的方式。影响方式是一种肯定的思维，他肯定人的主观能动性，强调以人为本，承认每个人都会有意识追求自身价值。作为领导者其主要任务就是运用组织的目标与自身人格魅力去感召他们，启发他们，让下属产生自我感知，迸发工作的原动力，从而产生巨大的行动能量。

可见，领导者很重要的工作之一是建立组织共同的价值观和目标信仰，也就是企业的共同愿景。只有组织成员共同拥有真心投入或遵从的群体目标，才能产生群体行动，并激发起更大的责任感和创新精神，从而使目标产生激励作用。成功的领导者关注成员的个人目标，洞察其深层次基础，运用充分的倾听、征询、尊重、说服及个人魅力等等能力和技巧，从而将个人目标转化为群体目标。著名学者彼得·圣吉指出共同愿景是群体中人们所共同持有的意象或景象，它创造出众人一体的感觉，并遍布到群体全面的活动，从而改变组织成员与组织的关系，成为强大的驱动力。他还特别强调，共同愿景一般来源于领导者的个人愿景，使个人愿景上升为群体的共同愿景体现了高超的领导艺术。

交响乐团型团队模式

管理大师彼得·杜拉克曾说：未来企业或组织的团队架构，会越来越像交响乐团的模式；也惟有企业或组织发挥交响乐团的精神，才能有效提升团队的绩效，并降低成本，共同创造企业的愿景与成果。交响乐团型团队的运作有四大方向：

管理层级的减少——惟一的指挥家。交响乐团在表演中没有太多的管理者，只有一位专业的指挥家，而指挥家清楚地了解并掌握各个演奏者的

角色与职能,适时地让每位演奏者表现自我,进而完成一场伟大的表演。

共同愿景的确认——乐谱的了解与熟练。不论是指挥家或演奏者,都十分清楚与了解此次演奏的乐谱内容,并对演奏的内容不断操练与确认,而这便是共同目标或愿景达成的完美呈现。

专业的员工——优质的演奏者。每一个高格调或优质的交响乐团,除了有好的指挥家之外,其次便是拣选最好、最专业的演奏者,才能与指挥家配合,演奏出动人的乐章,相得益彰、相映生辉。

员工的成长——演奏者的价值。在交响乐团中的演奏者,为了要在乐团中保有长期的保障与价值,每天都会不断地练习与提升自我的专业能力,以期拥有高度的竞争力与免于被淘汰的恐惧。

3 企业愿景能带来什么

伟大的愿景一旦出现,
大家就会舍弃琐碎的事。
——弗利慈

一艘在大海里航行的船只,
如果不知道它将要停靠的码头,
什么风也不是顺风。

孕育无穷的创造力与驱动力

如果没有企业愿景,将无法想像 AT&T、福特、苹果电脑等是如何建

立起他们傲人的成就。这些由他们的领导人所创造的愿景分别是：裴尔想要完成费时 50 多年才能达成的全球电话服务网络；亨利·福特想要使一般人，不仅是有钱人，能拥有自己的汽车；杰伯斯、渥兹尼亚以及其他苹果电脑的创业伙伴，则希望电脑能让个人更具力量。同样的，日本公司若不是一直被一种纵横世界的愿景所引导，也无法如此快速崛起。例如小松公司，在不到 20 年间，从只有卡特彼勒公司三分之一的规模，成长到与其具有相同的规模；佳能从一无所有，到目前已赶上施乐影印机的全球市场占有率；本田公司的成功也是一例。其中最重要的是企业愿景所发挥的功能，这些个人愿景被公司各个阶层的人真诚地分享，并凝聚了这些人的能量，在极端不同的人之中建立了一体感。

不要最好，只要更好

许多企业愿景是由外在环境刺激而造成的，例如竞争者。百事可乐的愿景明确地指向击败可口可乐。然而，如果目标只限于击败对手，仅能维持短暂的时间；因为一旦目标达成了，心态常转为保持现在第一的地位便可。这种只想保持第一的心态难以唤起建立新事物的创造力和热情。真正的功夫高手，比较在意自己内心对“卓越”所定义的标准，而不是“击败其他所有的人”。这并不是说愿景必须是内在的或是外造的，这两种类型的愿景是可以共存的，但是依靠只想击败对手的愿景，并不能长期维持组织的力量。京都陶瓷的稻森胜夫恳求员工们“向内看”，发掘他们自己的内部标准。他认为，虽然在努力迈向成为同业中最优秀的目标时，公司会把目标瞄向成为“最好的”，但是他的愿景是，京都陶瓷应当持续追求“完美”而非只是“最好的”。

企业愿景会唤起人们的希望，特别是内生的企业愿景。工作变成是在追求一项蕴含在组织的产品或服务之中，比工作本身更高的目的——