

鸿图大展之路

最近的一项调查显示，在 25 个所谓“企业工具（corporate tools）”中，使命宣言是经理人最常用到的一个，超过了顾客调查、全面品质管理、企业重整等。班恩企业（Bain & Company）及《企划论坛》（The Planning Forum）于 1994 年所做的调查亦显示，若要经理人依序列出最满意的成就，制定使命宣言总是名列前茅。

经理人之所以对使命宣言情有独钟，原因在于使命宣言足以影响一个公司的成败。

企业的使命宣言，有时被称作价值观宣言、信条、或是原则，但指的都是公司在经营、道德及财务方面的指引方针。它们不仅仅是企业的座右铭或标语口号，而且是所有文件中，最能够清楚地把公司的目标、理想、行为、文化及策略呈现出来的一种。

在研究的过程中，我们发现许多公司确实靠着使命宣言度过考验时期，协助他们做出重大决策。我们不时听到他们对使命宣言的看法是：“在处理状况时，不需要进行冗长的讨论，使命宣言马上就能告诉我们该采取什么行动。”

我们发现很多经营成功且实力强大的企业都有很清楚的价值观，他们的使命宣言并非只是随随便便把一些观念与理

念集合在一起，而是经过一番仔细思考之后才制定出来的。使命宣言能够帮助他们的公司达到或超越其财务理想，善待员工，度过危机，以及定出应该做的事。这是企业迈向鸿图大展之路。

企业使命宣言可说是美国企业界最弥足珍贵的长处，是一些崇高的价值观与理想，值得仔细研究、推敲并学习仿效。特别的是，使命宣言让我看到许多公司不为人知的一面，那是人性化、感性，且以价值观为基础的一面。

我们认为，使命宣言就好比美国宪法。举例而言，宪法保障人人有公平受审的机会，但是我们都晓得，事实并非永远如此，不公平的事还是存在。此外，宪法也不一定是完全正确的，比方说宪法就没有说蓄奴是犯法的。但是无论如何，宪法还是一套很棒的原则，备受推崇，而且经常成为行动准则；它让我们把眼光放远，订出崇高的目标。

这也就是使命宣言的意义所在，即崇高的目标与理想，有时候达得到，有时候达不到，但是我们永远在努力，因为这是正确的事。

被选人本书的公司必须通过两项测验，第一，该公司必须有一份经过仔细撰写、目标明确、强而有力且相当独特的使命宣言、价值观、理念或其他名称的类似文件。第二，该公司必须努力实践使命宣言。

我们发现，在受访的公司中，有很多是在 80 年代写下或改写其使命宣言的，这段时期正好是他们公司经历人事减肥、组织重整，或其它重大改变的阶段。很简单，此时他们需要新的理念来应付改变中的企业环境，包括企业文化的多元化、员工授权、全球化、环境保护、全面品质管理、集体

合作，以及顾客至上的观念等。使命宣言被用来当成“整顿大军”的工具，对公司的新文化或新行为能够产生相当的影响。

另外一点让我们印象十分深刻的是，这些企业的主管们对该公司的使命宣言有多热衷，他们对自家公司的表现以及公司确实恪守使命宣言的情形，感到相当自豪。这些公司几乎都很乐意谈论使命宣言，因为这对他们意义重大。

但是也有一些公司拒绝谈论其使命宣言。虽然我们认为这些公司也有相当不错的使命宣言，但是他们就是不肯接受访问。起初我们很纳闷，为什么他们不愿意谈论跟公司有关的正面事实。后来才发觉，公司主管绝对不会愿意让员工在书上看到公司对外宣称：他们如何如何地实践使命宣言，而其实员工都心知肚明，根本不是这么一回事儿。显然这些公司根本就不符合列入本书的资格。

我们相信那些愿意跟我们合作的公司一定是言行一致，确实遵照其使命宣言在做事。他们派出高级主管花好多时间来跟我们讨论使命宣言的内容，并说明他们是如何在实践。他们有信心，当员工读到公司经理人对使命宣言的看法时，不会在心底暗自窃笑。

对于在访问的过程中所受到的礼遇，我们要表示感谢。一半以上的受访公司派出了他们的董事长、执行长、总裁或同样层次的高级主管，令我们立刻感受到他们对企业价值观及原则的重视程度。

我们觉得也很有趣的事情是：这些受访的公司中，有好多家都名列在“全美一百家最值得加入的公司”排行榜上。这也许是个巧合，但在经过仔细思考之后，我们觉得这并不

意外，因为这些公司在使命宣言中就表明了员工对公司的成功有多么重要。

本书所收录的公司中有不少是企业的龙头老大，市场占有率极高，或是生产的产品为业界最优良的。在经过统计之后，我们毫不意外地发现，其中共有五家曾经荣获著名的宝瑞智国家品质奖（Malcolm Baldrige National Quality Award）。这个奖是在 1987 年由美国国会发起，并由商业部颁发优良品质管理奖。这 50 家公司中，有些甚至还得过两次奖。

部分公司拒绝的原因是他们正在撰拟或是改写使命宣言，他们请我们在要出下一本书的时候再跟他们联系。

总而言之，真正贯彻使命宣言的公司在许多方面都是企业界的佼佼者，这之间的关连性一次又一次告诉我们，使命宣言真的可以发挥大功效。

本书中所刊出的使命宣言大多数是依照各公司给我们的原稿，然而，在少数情形下，我们并未刊出完整的使命宣言。部分原因是其内容所讲的东西实在是太理所当然了，例如，“我们要成为世界上最棒的公司”之类的话。还有少数的情况是因为原来的使命宣言太长了，我们不得不加以删剪。对于这类不得已而自行修改的部分，我们要对这些公司致歉。

以下您将看到 50 家美国企业的使命宣言，同时将学习到如何为自己的公司写下使命宣言，即使你的公司规模非常小。事实上，我们刻意收录了几家小型企业的使命宣言，让读者比较一下，小公司与大企业集团的使命宣言其实并没有太大的差别。本书的最后一部分还将提供几个撰写使命宣言

的秘诀，并举书中的公司做例子来加以说明。

我们要感谢受访公司所提供的协助，特别是百忙之中抽空接待我们的企业主管，谢谢你们同意我们刊出贵公司的使命宣言，这些使命宣言仍然属于贵公司的智慧财产权。我们也要感谢经纪人，ICM 公司的葛登·卡透（Gordon Kato）先生，谢谢你马上就体认这种新的商业趋势。另外，我们还要感谢出版社的林芬·维克（Lynn Fenwick），谢谢你支持我们写这本书的构想。

派翠西亚·琼斯与赖瑞·卡哈纳
维吉尼亚州



1 美国电话电报公司 AT&T

我们共同的信约

我们奉行以下原则，做为决策与行为的规范。

尊重个人

彼此互敬互重，珍惜个人及文化之间的差异。经常进行坦白沟通，不论职位的高低，都愿意倾听他人的意见。卓越的品质要从个人做起，因此充分授权个人去发挥最大才能，以满足顾客需求。公司环境要让所有 AT&T 员工能够追求个人成长并持续不断学习。

全力协助顾客

真正关心顾客，了解并考虑顾客的需求，让每一次服务都比前一次更完善，从而建立长期关系。不断提供优良产品及服务，协助顾客达成个人与事业的目标，关于这一点，顾客可以完全信赖我们。

最严格的诚信标准

以诚实、合乎道德的原则从事商业交易，就从对待彼此的方式开始做起。信守承诺，犯错时勇于认错，每一位员工的行为都可以保证 AT&T 的声誉永远值得信赖。

创新

创新是维持活力及成长的原动力。我们的企业文化鼓励运用创造力，探究各种不同的角度，冒险追求新的机会。我们发明新科技，并迅速应用在产品及服务上，不断地找寻新方法，让科技带给顾客更多便利。

集体合作

我们推崇和奖励个人与集体的成就。要与同事合作，超越公司组织的藩篱，共同为 顾客与股东谋福利，还要发扬集体精神，对所居住及工作的社区负起责任，关心社区内的成员。

AT&T 愿遵照以上的原则，订定放诸世界皆准的卓越标准，以回馈股东、顾客及所有 AT&T 的员工。

AT&T 的自我阐释

企业变革的密集行动

AT&T 的董事长鲍伯·艾伦 (Bob Allen) 在 1993 年年度报告的序言中，白纸黑字，清清楚楚的表示公司犯了一个错误。

他说：“我们的长距离网路已经高度电脑化，于是以为顾客会迫不及待的购买我们的电脑。但是我们错了。后来我们跟 NCR 电脑公司合并，公司名称最近才改为‘AT&T 全球资讯服务’。”

我们要提醒那些不熟悉 AT&T 企业文化的人，承认错误并不是这家通讯业巨人十分在行的事。AT&T 于 1984 年让地方性的贝尔电话公司 (Bell) 脱离旗下¹，以换得经营电脑等新业务的权利，这就是该公司著名的组织重整行动。在重整以前，要 AT&T 承认错误简直就像要他们承认犯下杀人罪一样严重，毕竟他们是美国企业界的龙头老大。他们的企业文化及员工行为都不允许有任何不完美存在，就连员工表现得谦逊一点，都有违其企业精神。

然而，自 1988 年由艾伦掌权之后，AT&T 便开始着手进行改变企业文化及企业形象的密集行动，目标是要变得不那么自大，多注意顾客的需要，以及更注重服务。

在同事的协助之下，艾伦写下了“我们共同的信约”，

成为公司的经营指南。

员工资讯部门资深副总裁玛莉莲·萝莉 (Marilyn Laurie) 当时是使命宣言制定小组的领导人，她表示：“为了让业务进行得更有效率，鲍伯·艾伦在 1989 年决定把重心摆在顾客身上。”随后他们便进行企业改组，将公司分成好几个事业单位。这个举动造成许多员工的困扰，因为他们根本不习惯公司进行任何改变。这家公司的管理制度已到了叠床架屋的程度，在其近百年的企业史上，公司的文化从未有过任何改变。萝莉又说：“没多久，员工便开始问‘什么力量让我们凝聚在一起？不同子公司只是一家控股公司吗？我们之间有什么共同之处？’”，

当各个事业单位和部门开始调整人事及预算，以便在各自的市场领域与其他公司竞争时，AT&T 简直就是一团混乱。地区性电话公司这个大金主的收入，不再是基本资金来源，他们只得自己在业界求生存；以往在通讯市场上只有他们一家公司在经营，现在却有史普林 (Sprint) 和 MCI 两家竞争对手。

不只这家公司，整个通讯业都在飞快的改变，使得艾伦认为 AT&T 在万变中需要有某些不变的东西，需要一把稳定方向的舵。萝莉说：“公司分散成小事业单位的同时，必须有平衡的力量。”艾伦在一本笔记本上写下“我们共同的信约：AT&T 的方针”的草稿，再由萝莉领导的工作小组在公司内进行试验实施。

“鲍伯做事从不急就章。”萝莉表示，“他不要让宣言变成本月的口号而已，也不要只是挂在墙上的宣传布条，他要使命真正成为改变企业文化的工具。”从草拟、修改到试验

实施，整个过程花了两年多的时间。

“原稿并没有团队合作这部分，后来在员工的建议之下，艾伦才加进来。另外，原稿本来有特别针对‘品质’的一段，但是后来我们认为，品质应该融入道德标准中，因为品质对我们所做的每一件事情来说，都十分重要。”

许多公司的使命宣言中，都有专门一段提到要照顾股东利益，但是艾伦和员工却决定去掉这一段。他们认为只要“我们共同的信约”中，其他各项都做到的话，自然就能照顾到股东的利益。

另外一个应员工要求而做的大改变是“尊重个人”，其中有一句：“我们经常进行坦白的沟通，不论职位高低，都愿意倾听他人意见。”这句话在改组之前根本是无法想像的。AT&T本来是一家制度僵化，非常讲究上级下属关系的公司，几乎就跟军队一样。

一家企业杂志在访问艾伦时问：第一项道德标准——“尊重个人”，是否真的能为 AT&T 带来改变，艾伦回答：“不单因为它写在纸上才受到重视，它真的能对公司、员工及我们对待顾客的方式造成重大影响。不过，前提是我们要确实遵守，在评估各种决定时随时提醒自己，就从自己开始做起，从我跟工作伙伴之间的关系开始做起。”

艾伦希望有一天能够对大家说，所有 AT&T 的员工都确实实践“我们共同的信约”，但是这一天还没到来，他说：“短期之内还不可能百分之百实践这些道德标准，但这是努力的方向。”

艾伦跟另外几个人都提到，有些员工对“我们共同的信约”持怀疑态度，不确定公司到底会不会照着这些原则去

做。事实上，根据 1991 年的调查显示，只有五分之一的员工相信高层主管所讲的话可以当真。

萝莉说：“‘我们共同的信约’是用来鼓舞大家的，由于我们把标准定得非常高，所以不能期望一下子就做得彻底。”

“要遵照这些原则来经营公司，需要好几年来执行。就在 1994 年，我们召开了一次高层主管的策略会议，除了制定策略之外，还讨论策略与‘我们共同的信约’之间的关系，这样我们才能对于使命存在的必要性达成共识与了解。”

这些行动都是为了改变公司的企业文化，改变主管及员工的行为。艾伦说：“很多证据显示我们还有许多工作要做。我们知道，一定会有些心存怀疑的人在第一次看过之后说：‘嗯！写得不错，立意也甚佳，可是没见到有哪些人在实行就是了。’”，

萝莉特别提到：“现在的情况是，大家经常会提到它，很少有哪次会议不把它拿出来讲一讲的，这是我们的里程碑，某些方面我们进步得特别快。”

她接着又说：“在目标与实际实行的情况之间还有一段差距，我们要走的路还很长呢！”

艾伦于年度报告的前言中，刻意谈及 AT&T 在电脑界初试身手时所犯的错误，他这么做是为了要以身作则示范给大家看，就像“我们共同的信约”中所说的：“我们遵守承诺，犯错时也勇于认错。”艾伦的确做到了。



Hanna Andersson[®]

2 汉那·安德森服饰 Hanna Andersson

我们的宗旨

我们提供产品，让家庭与社区体验更为精致的生活。此种生活体验之产生，有赖于我们制造品质优良的产品，同时奉行我们的道德准则。当我们将理念付诸实行之后，便形成公司的企业文化。

我们的价值观

尊重

肯定每一个、每一项努力的价值与贡献，所谓尊重就是待人如己。

诚实

忠于自己的原则，诚诚实实的实践。

责任

不论是作为一家公司或是个人，要为自己的行为负责并善尽义务。

“ 欢迎加入汉那 ”，成长与参与之道

1. 对待他人要仁慈、机灵，尤其是对顾客。尊重、责任及诚实，能够成就好事。

2. 工作时要有活力，事情不论大小，该做的就要做好。采取行动的时候要为公司设想。

3. 我们必须了解，学习能够促进改变，两者皆为我们事业进步的踏脚石。

4. 办公室若太讲究繁文缛节，会妨碍重要工作的进行，不但不能让员工团结，反而会分化大家的力量。重要的是工作做了没有，不要光说不练。

5. 如果可能的话，请配合工作时间来计划休闲生活，我们鼓励员工在家庭生活与公司之间找到平衡点，此为有益生活健康的作法。

6. 汉那应该是一个清洁、健康、舒适的环境，请保持您工作区域的整洁，事情做完之后的整理工作是您的责任。

7. 我们欢迎您的参与。力求了解自己的工作、公司以及这个行业，才能跟我们同步成长。

8. 汉那对于社区及世界的事务非常关切，我们会提供方法，让所有员工有机会了解及从事社会服务工作。

9. 我们所创造的成功，我们大家一起分享。

10. 终日保持欢笑，好好享受在汉那工作的乐趣吧！