

企业质量文化体系的核心：使命、愿景和价值观

荆宁宁



DOI:10.16434/j.cnki.zgzi.2016.08.001

使命、愿景和价值观是企业质量文化体系的核心内容，是企业生存和发展的内在动力源。它们向企业员工和外界传达了企业的性质、目标和精神文化，也为企业的每一项决定和每一步行动提供了指南。如果领导者与员工之间能够建立明确的使命，拥有同样的变革愿景，就核心价值观达成共识，企业将形成和谐的文化环境、强大的凝聚力和统一的行为方式。

然而，很多企业没有真正认识到使命、愿景和价值观是企业质量文化的根本，不知道怎样制定公司的使命、愿景和价值观；或者虽然根据质量管理体系标准、卓越绩效模式或企业文化建设的要求制订了使命、愿景和价值观，但并不认为有宣贯和落实的必要，仅仅当成对外宣传的口号和标语。在很多公司里甚至大多数员工不知道公司的使命、愿景和价值观，或不理解使命、愿景和价值观的含义和意义，这对于企业的质量文化建设和企业的健康发展非常不利。

一、使命、愿景和价值观的概念与意义

（一）概念。

使命是企业的宗旨和存在的价值，是企业承担并努力实现的责任，回答企业为什么而存在，即企业要实现什么问题。使命确定了企业的方向，并反映了企业的性质。它告诉

企业的每个成员，他们在一起工作是为了什么，他们准备为这个世界做出怎样的贡献。

愿景是企业对未来的设想和展望，是企业整体发展向上要达到的一个理想状态，回答企业将成为什么问题。它为企业提供了一个清晰的发展目标和未来图景，告诉企业的每个成员企业将要走向哪里。

价值观是企业及其员工共同认可和崇尚的价值评判标准，是企业及其员工在长期的生产实践中产生并共同遵守的思维模式和职业道德，是企业文化的核心，回答企业为实现使命和愿景如何采取行动的问题。它为企业及其成员在工作的各个方面提供了行动准则，也为企业处理各种矛盾提供了判断依据。

（二）意义。

如果把企业比喻成一棵大树，使命、愿景和价值观就是大树的根，企业制订的发展规划和各项制度就是躯干，员工的行为就是枝叶，企业的产品和服务则是果实。如果这棵大树的根能深扎在国家和民族的土壤里，汲取传统文化和现代文明的营养，将使企业这棵大树枝繁叶茂、果实累累。不同的根决定了将有不同的树，不同的使命、愿景和价值观决定了企业的独特文化和未来发展。

对于企业高层领导和各级员工，使命、愿景和价值观是指

路明灯，帮助他们明确自己使命的崇高、愿景的美好、职责的重大；使命、愿景和价值观是时事事可以对照的镜子，帮助他们做出更明智、更负责的决定和行动；使命、愿景和价值观是励志铭，激发他们的工作热情、创新潜能和奉献精神；使命、愿景和价值观还是强力的凝聚剂，增强企业成员的自豪感和归属感，增强企业成员以及其他利益相关方对企业的认同感。

在国家层面上，正确的使命、愿景和价值观，对于引导中国企业树立远大理想、培育创新精神、追求卓越质量、坚守诚信品格也具有非常重要的作用，对于中国工商业的健康发展及整体形象的塑造将产生深远影响。

二、使命、愿景和价值观的逻辑关系与制订

（一）逻辑关系。

目前，国内外对使命、愿景和价值观之间逻辑的理解和顺序的安排主要有以下3种：

比较常用的一种也就是本文所采用的逻辑，是按照使命、愿景、价值观的顺序，如GB/T19580-2012《卓越绩效评价准则》，以及GB/T32230-2015《企业质量文化建设指南》，认为使命是企业的根本，即企业的一切源于使命；愿景是把使命转变为真正富有意义的预期结果；价值观是企业为实现使命和愿景过程中的思维模式和行为方式，即做事原则。

第二种是按照美国波多里奇质量奖标准，2008年以前的顺序是愿景、使命、价值观（2009年以后是愿景、价值观、使命）。从国外一些企业所公布的愿景、使命、价值观看，这里的“愿景”相当于卓越绩效评价准则中的“使命”，表达企业的终极目的和承担的历史任务。而“使命”相当于卓越绩效评价准则中的“愿景”，这可能是中英文词语含义的差别造成的。

通用电器公司的愿景是“使世界更光明”，是一个宏大长远的目标，可以用中文的“使命”表达。公司的使命是“以科技及创新改善生活品质”，是实现愿景的战略，它的依据是愿景。

第三种是按照价值观、愿景、使命的顺序，强调价值观的重要性。价值观相对独立于愿景和使命，是一贯坚守的做事原则。这里的愿景如第二种，是制定使命的依据，而使命是实现愿景要完成的任务，美国非政府工作手册中采用这种顺序。

（二）制定原则。

制定使命、愿景和价值观是企业高层领导的职责，起草企业的使命、愿景和价值观不能简单草率地去做，应经过充分讨论和征求意见后确定。使命、愿景和价值观的陈述应当高度概括，简明扼要，清晰易懂，突出企业的独特性，并能

被所有成员认同。

使命一般是用一两句短语介绍企业的性质和最终目的，还可以简要描述用来实现使命的战略和活动形式。首先，企业的高层领导者可商定能够最准确描述企业性质和创立原因的关键词或概念，然后指派一个小组将这些关键词和概念组成一两个精简的句子。一个好办法是，多准备几个不同的选择，然后从中挑选。还可与企业以外的人员分享使命内容并征求他们的意见。

有助于激发讨论的问题有：我们的业务是什么？我们的客户是谁？我们要有什么样的贡献？

丰田汽车公司20世纪的使命是“优质优智，世界丰田”，明确了通过凝聚英才，提高质量的战略，将丰田做成世界型企业的目的。

愿景一般也是用一两句短语描述企业致力于实现的长远目标。制定愿景时，可以首先将企业最高管理层、中层管理者和基层员工分成小组，向每个小组分发大张纸与记号笔，让他们讨论愿景并用文字或图片加以描绘。

有助于激发讨论的问题有：我们的公司将会是什么样子？公司的产品将会是什么样子？员工的工作将会是什么样子？然后，请各小组分享他们描绘的愿景，讨论并确定其中共通的要素，最后指派2~3人整理出言简意赅的愿景。还可让所服务的顾客及相关者参与制订企业愿景。

西南航空公司的愿景是“友好的空中轿车”，言简意赅地描绘了公司产品和服务要达到的前景，并反映了公司的性质。

价值观的表达有多种视角，有些企业从多个侧面全面阐述公司的价值观，有些企业侧重于确定与其工作质量相关的价值观，另一些企业侧重于阐明如何与他人合作的价值观，还有些企业侧重于选择能够表达其世界观的价值观。

海尔集团从3个侧面阐述了公司的核心价值观：是非观——以用户为是，以自己为非；发展观——创业精神和创新精神；利益观——人单合一双赢。通用电器公司的价值观则包括更多方面：以极大的热情全力以赴地推动客户成功；视“六西格玛”质量为生命，用质量去推动增长；坚持完美，决不容忍官僚作风；以无边界工作方式行事，永远寻找并应用最好的想法而无需在在意其来源；重视全球智力资本及其提供者，建立多元化队伍；视变革为可以带来增长的机会；确立一个明确、简单和以客户为核心的目标，并不断更新和完善它的实施；创建一个“挑战极限”、振奋、不拘礼节和相互信任的环境，嘉奖进步，颂扬成果。

制定企业价值观的一个比较好的方式是：让领导团队的

每个成员在纸上描摹自己手部的轮廓，然后要求大家在每根手指上写下一条他们认为应当作为企业指导原则的价值观；将所有的人划分为小组，让他们就手形图案上写下的内容进行沟通；各小组的成员一同商定5~6条最重要的共有价值观；让各小组将这些价值观列出并张贴在墙上；评估每份清单后，便可能从中找出一组大家共识的核心价值观。

在价值观的制定中，有一些价值观一开始可能只有一两人认同，也应当就其展开讨论，如果经讨论认同这些价值观很重要，则可将其纳入核心价值观中。如果经讨论决定不采纳这些价值观，则要说服提出者同意不把它们包括在内。尽量将最终达成一致的核心价值观保持在4~7条，价值观太多会使企业质量文化失去焦点。

三、使命、愿景和价值观的定期审议与宣传

(一) 重新审议。

随着企业日益成熟，可能需要重新确定企业使命，以便更好地把握企业最适合做的工作。如果企业最初的使命比较宽泛，则可能决定将范围缩小，以便方向和重点更加清晰明确；如果最初的使命范围比较狭窄，在具备满足更多相关方需求的能力后，企业可以拓宽使命。企业应当每3~5年重新审议和更新一次企业的使命、愿景和价值观，这一工作最好在开始作3年或5年战略规划时进行。

重新审议使命时可以提出以下问题：使命是否仍有必要？顾客需求或条件是否发生变化？使命是否能够真正反映出企业的性质及其开展的工作？根据更新后的使命，需要修订相应的愿景。价值观原则上应当相对稳定，但不太适合或不能反映时代精神的价值观应当修改和补充。

重新审议并不意味着一定要修改更新。重新审视使命、愿景和价值观也为企业成员特别是新成员提供了接收宣传和建立认同感的机会。一般来说，企业对使命、愿景和价值观和改动都比较小，经常大幅改动的企业可能会被视为不稳定的企业，支持者也可能对失去信心。

丰田汽车公司20世纪的使命是“优质优智，世界丰田”，21世纪的使命被修改为“为了人类，为了社会，为了地球”。前者的目标将丰田做成世界型企业，后者是在实现世界型企业目标的基础上，为公司制定了更宏大的目标。阿里巴巴2010年前的使命是“让天下没有难做的生意”，2010年以后的使命是“促进开放、透明、分享、责任的新商业文明”。

企业在修订使命、愿景和价值观时还应当征求顾客、项目参与者、合作伙伴等利益相关方的意见，了解利益相关方

是否理解企业的使命、愿景和价值观，是否认为它们仍有意义，应当进行哪些修改。

(二) 宣传。

使命、愿景和价值观应当经过企业的高层正式批准，形成文本文件并发布和宣贯。要想员工、用户以及当前和潜在的顾客与合作伙伴等所有利益相关方信任和支持企业，与企业合作，必须让他们了解企业的性质、所开展的工作及行为准则，即必须向他们宣传其使命、愿景和价值观，详细讲解其中的丰富内涵，使他们充分理解和认同，并不断加以强化和巩固。沟通宣传的途径主要包括：

1. 整理企业创业过程中有关质量的典型人物、典型事件、正反案例等，在各种场合进行宣讲，从董事长到基层员工都要培养“讲故事”的习惯。

2. 企业招募新成员时，与他们分享使命、愿景和价值观，询问他们的感想以及如何与自身相联系。对于秉承不同价值观或不认同企业使命的人员，不应邀请其加入。

3. 在召开董事会和各级企业成员会议时，将企业使命、愿景和价值观在醒目的位置展示，提醒大家以此为基础展开讨论和做出决策。在企业季度例会上，从核心价值观中挑选一个作为会议主题，要求员工齐心协力共同推动公司在这个主题方面的发展。

4. 在网站上公布使命、愿景和价值观，并把该信息置于醒目之处，如把它放在“关于我们”或“企业的性质和工作”栏目之下。

5. 在奖励和表扬员工时，要将之与核心价值观联系起来，明确指出员工的获奖，是因为他的突出表现是对价值观中某信条的优秀实践。

6. 与潜在的顾客、合作伙伴、盟友、支持者等会面时，把使命、愿景和价值观印在一页纸上，与项目介绍、宣传册和工作照片装订在一起进行分发。

使命、愿景和价值观是企业的根本。企业决策和行动时，能否坚持自己的使命、愿景和价值观，是这个企业是否有能力和是否诚信的试金石。郑重地讨论、制定、发布、宣传企业的使命、愿景和价值观，就是表达企业的决心、誓言和承诺，愿意员工、顾客和社会共同监督。如果企业在各种场合大讲自己的使命、愿景和价值观，而又不按使命、愿景和价值观行事，必将遭到员工、顾客和社会的谴责，因而，使命、愿景和价值观从道德和战略的高度规范了企业和员工的行为。CAC

(作者单位：河海大学商学院)