

# A Study on the Formation and Growth of the Leader Vision-Driven Commitment Organization

Na Wang

School of Business Administration, Hubei Finance and Taxation College, Wuhan  
Email: winnana@126.com

Received: Mar. 16<sup>th</sup>, 2013; revised: Apr. 10<sup>th</sup>, 2013; accepted: Apr. 18<sup>th</sup>, 2013

Copyright © 2013 Na Wang. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**Abstract:** The vision of the leader has a direct impact on the direction and scope of the enterprise organizational behavior change. Whether the leader vision can be effectively conducted, recognized and accepted depends primarily on whether the values of the enterprise and the employee's values are in consistence. Through the research, we can conclude the realization of the vision is a process for cohering public feeling. On its way, the mental models of organization members convert to enterprise organizational behavior and the personal vision converts to the shared vision. Finally, these will be helpful to realize the sustainable development of enterprises.

**Keywords:** Leader Vision; The Shared Vision; The Committed Organization; Formation; Growth

## 领导者愿景驱动下的承诺型组织的形成及其成长研究

王 娜

湖北财税职业学院工商管理系, 武汉  
Email: winnana@126.com

收稿日期: 2013年3月16日; 修回日期: 2013年4月10日; 录用日期: 2013年4月18日

**摘 要:** 领导者的愿景直接影响着企业组织行为变革的方向和范围。领导者愿景能否被有效引导、认可、接受, 这主要取决于企业的价值观是否与员工的价值观产生共鸣。本文通过分析明确了企业领导者愿景的实现过程是一个凝聚人心、形成合力的过程, 将自己的心智模式转换成企业的组织行为, 把个人愿景转换为企业的共同愿景, 由此形成企业成长的内生基础。

**关键词:** 领导者愿景; 共同愿景; 承诺型组织; 形成; 成长

### 1. 引言

如今, 企业正在面临一个矛盾更多的世界, 全球化竞争、世界范围的新兴市场、新的金融体系、多样化的消费需求、新的通讯网络、日新月异的 IT 技术等等这些方面的作用正深刻影响这企业的生存环境。由于今日世界变化太快, 在这样的环境里想要保持稳

定殊非易事。现实中, 许多领导者沉浸于细枝末节的管理事务中, 而忽略了对企业未来发展的思考; 或者即便考虑到了未来发展的重要性, 也由于现实管理环境的限制让自己的理想无法实践, 同时更害怕因为失败所带来的损失。但有的企业也取得了成功, 在这些领导者身上也体现出共同点, 这个共同点就是干出一

番大事业的强烈愿望。他们有推着他们朝自己的目标不断前进的强大的动力和决心，往往迎难而上，即使遭到质疑和反对，也不退却，认定自己一定能实现理想和目标。

## 2. 领导者愿景

愿景一词在现代汉语大辞典中被解释为所向往的前景。这个景象存在于脑海里，是人们永远为之奋斗并希望达到的图景。愿景是一种意愿的表达，它概括了未来目标、使命及核心价值，是最终希望实现的图景。

### 2.1. 领导者愿景内涵

对企业领导者个人来说，领导者愿景就是领导者个人在脑海中所持有的意象或景象。基于此，我们将领导者愿景定义为：根据企业现有阶段经营与管理发展的需要，对企业未来发展方向的一种期望、一种定位。并通过市场效应，及时有效的整合企业内外信息和资源渠道，以此来规划和制定企业未来的发展方向、企业的核心价值、企业的精神、企业的信念等<sup>[1]</sup>。

领导者愿景层次是由各种构成愿景要素按照一定的关系组成的愿景系统，包括战略核心愿景、组织核心愿景、管理核心愿景三个层次，它是蕴藏于人才、企业文化与管理过程之中的动态发展的知识系统。其含义涵盖四个方面：

- 1) 领导者愿景是一个知觉系统，由构成愿景的基本元素和构架组成；
- 2) 领导者愿景具有层次结构，包括战略核心愿景、组织核心愿景、管理核心愿景 3 个层次；
- 3) 领导者愿景以人才、企业文化和管理过程为载体；
- 4) 领导者愿景是相对稳定并且动态发展的。

企业领导者必须培养独创性思维和与众不同的洞察力，建立独特、持久、清晰、可转化的企业愿景，并将其渗透到企业运营的每一个方面，让它成为企业所有管理活动的行动纲领。

### 2.2. 领导者愿景关键在核心价值观

领导者的核心价值观是指导领导者行为的一系列基本准则和信条，它说明怎么做企业才能获得成

功，通俗地讲，价值观就是一个领导者认为“哪些行为值得我们做”。是组织拥有的区别于其他组织的、不可替代的、最基本最持久的那部分组织特质，是组织赖以生存和发展的根本原因<sup>[2]</sup>。Collins 指出的，核心价值是一个公司存在的终极理由<sup>[3]</sup>。只有当核心价值明确的时候，企业才可能在许多方面去寻找、培育实现核心价值所需要的能力。

国内外的研究和实践表明，企业生存和发展的关键，不仅取决于企业家的管理经验和能力，更重要的是取决于企业文化，而企业的核心是企业家的价值观。愿景和价值观决定人们每天的行动和决策的制定。价值观的重要性在于它能影响一个人对问题的看法，并影响他的偏好、期望和抉择。企业家理论将企业看作为一种人格化的装置，没有企业家精神，企业就不能存在。而领导者应具备的基本价值观是：目标、共识、一体、卓越、成效、实证、亲密、正直，这几种基本价值观不仅是领导者精神的体现，更是培育具有竞争力的企业文化的基石。

领导者一旦确立了适合自身和企业发展的价值观，就要坚持这种价值准则，而对共同价值观的坚持，大家能够携手共事是因为价值取向相同，这也是凝聚员工的最好方式。但同时也要与时俱进，不墨守陈规，在领导者愿景的指引下适时地调整价值观以及长久保持和继承价值观中优秀的文化基因，可能正是企业的关键成功要素。

## 3. 建立领导者愿景驱动下的承诺型组织

公司内、外部环境不可预见的变化是客观存在的，在快速变化的环境中更应该强化领导者愿景，否则就难以确定正确的战略目标，更容易被变化的环境所迷惑而随波逐流。有了愿景，可以保障战略规划具有超前性，可以使公司能够更加主动地应对环境条件的快速变化，并进一步强化其发展方向的战略选择。

### 3.1. 承诺型组织的内涵

在知识经济、外部竞争、劳动力市场全球化等时代因素的作用下，企业组织形态、员工的地位和工作方式都在发生转变。企业员工越来越多的开始从“谋生”向“寻求意义”过渡<sup>[4]</sup>。承诺型组织的建立更好的回答了关于“意义”的内涵，它向组织注入愿景和

价值观,让员工看到自己工作的意义,并与企业的价值观和情感发生共鸣,把组织理念内化到个人内心,并以此为基础孕育组织文化,通过愿景表达和管理实践,达到上下一致,激励下属完成工作,达成“自我管理”,释放出员工的潜能并提升组织绩效。

愿景是承诺型组织的导航者。把愿景和价值观注入组织,是对组织的一种承诺,并时时刻刻影响着企业的成员、企业的发展<sup>[5]</sup>。承诺型组织的建立需要很多层面的支持和配合:企业文化、管理制度,战略管理等等。

承诺型组织表明一个组织有达成某一目标的决心。它包含着四个方面的内容:

1) 具有推动力的组织领导,即领导者愿意为组织发展做出某种承诺,也是对某种责任的履行;

2) 承诺的广度,不仅涵盖对企业自身员工,还包括整个企业利益相关群体的承诺;

3) 承诺的深度,如企业做出各种行为决策时是否考虑和践行社会责任;

4) 承诺是否可靠,取决于领导者在履行承诺所付代价与违背承诺所承风险间所作的相机抉择<sup>[6]</sup>。

### 3.2. 承诺型组织的建立及其成长

从组织层面来看,承诺型组织的建立也不是一个单向的灌输系统,而是双向的沟通。换言之,承诺型组织的建立就是领导者愿景向企业共同愿景转化的过程<sup>[7]</sup>。它能有效的把工作任务和对人的培养整合起来,员工在完成工作的同时,组织本身也在不断成长;员工努力的成果会对企业文化产生影响,甚至促使企业重新界定组织使命和价值观。Jeffrey Pfeffer 曾经说,“我们的行为来源于我们知道什么和如何思考”<sup>[8]</sup>。这有助于解释为什么面临相同的外部需求时,企业会做出不同的反应。

企业要维持一种竞争优势,通常会采用并实施创新战略,这与领导者愿景密切相关。为了保持持续竞争优势,企业创新活动必须从一种偶发事件发展为企业活动的一项组织行为。这个过程是领导者愿景在企业内部的逻辑延伸。在实践中充分发挥竞争优势,这需要一种前瞻性的眼光。将愿景转变成战略,构造企业的竞争优势,而计划将战略描绘成详细的可以执行和衡量的行动。以上每一个步骤都渗透着领导者愿景

的指引,支配决策的制定着决策的制定和员工的行为。

领导者的愿景直接影响了承诺型组织行为变革的方向和范围。当领导者愿景形成后,组织领导者会对内部成员做简单、扼要且明确的陈述,以激发内部士气,并落实为组织目标和行动方案,具体推动。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。企业的愿景不只专属于企业领导者所有,企业内部每位成员都应参与构思制订愿景与沟通共识,透过制订愿景的过程,可使得愿景更有价值,企业更有竞争力。

领导者往往能依据企业自身资源条件和竞争优势并结合自身敏锐的眼光、独到的思维实现与外部环境的动态平衡,引领企业组织的未来。企业领导者将自己的心智模式转换成企业的组织行为,把个人愿景转换为企业的共同愿景,形成了企业成长的内生基础。

### 3.3. 承诺型组织构建的意义

首先,承诺型组织的构建有助于得到企业核心利益相关者的支持,促进企业的成长。愿景作为精神纽带把内部利益相关者联系在一起,有助于使各方了解企业的愿景,促进他们对企业改革与发展的理解,形成对企业发展方向的共识,使员工更加明确自己未来的发展方向和价值取向,从中获得动力和方向感,使更多的企业利益相关者获得自豪感,并为其实现发展战略目标做出创造性贡献。

其次,承诺型组织的构建使企业定位更加清晰,有助于企业正确培育核心竞争力。愿景能使企业明确其基本方向,并且将未来可能的想法具体化。得到企业员工认可的愿景是企业改革与发展的航标,是企业战略规划的行动纲领,在很大程度上能增加决策的效度。承诺型组织的构建使企业能够确定优先发展的战略重点,更有利于其集中资源,抓住机遇、创造价值。通过衡量取得的进步和既定的目标间的差距,以促进企业对完成目标的评估。同时,也能使战略管理,如:战略规划、实施战略、达到目标、评价绩效等,在企业运作中的作用将更加明显突出,这些更深层次的影响使得企业在运行中变得更理性,使企业存在的价值更加清楚了。

最后，承诺型组织的构建能帮助企业对外树立良好的公众形象，促进与外界的联系，促使企业与环境更好地协调、融合。

#### 4. 结语

对任何一个组织来说，愿景能不能得到员工的认同，或者说有没有共同的愿景，可以说是企业领导者领导力的分水岭。承诺型组织是企业共同愿景清晰的组织，没有共同愿景的组织往往只会导致员工对上级、对组织被动式的遵从，而决不会对组织做出真诚奉献。只有将愿景内化在企业成员的意识中，成为共同行动，甚至成为潜意识，才能更好的指挥和控制着员工的行为。因此，领导者必须建立独特、持久、清晰、可转化的企业愿景，并有效地描述愿景并传递给下属。

愿景的实现过程是一个凝聚人心、形成合力的过程，领导者愿景能否被有效引导、认可、接受，这主要取决于企业的价值观是否与员工的价值观产生共鸣<sup>[9]</sup>。每个行业的企业都在试图对自己进行重新定位。置身在这样的环境中，几乎没有哪个企业能全面透彻地理解这一切变化的意义<sup>[10]</sup>。当然，变与不变都只是相对的概念，就好比旋转的陀螺仪，它将变化与静止巧妙的结合。而愿景就好比灯塔，始终为企业指明前进的方向，指导着企业的经营策略、产品服务等所有

细节，是企业的灵魂。建立一个拥有现实的、可信的、极具吸引力的未来美景的承诺型组织，通过愿景的牵引鼓舞员工释放巨大的潜能，激励员工突破现实，启迪员工挑战未来。

#### 参考文献 (References)

- [1] K. S. Cameron, R. E. Quinn. 组织文化诊断与变革[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2006: 254-267.
- [2] C. O'Reilly, J. Chatman. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71(3): 492-499.
- [3] J. C. Collins, J. I. Porras. Organizations vision and visionary organizations. *California Management Review*, 1991, 34(1): 69.
- [4] 陈瑞贵. 愿景管理之研究[D]. 复旦大学博士学位论文, 2005, 178-186.
- [5] R. Adner. When are technologies disruptive? A demand-based view of the emergence of competitive. *Strategic Management Journal*, 2002, 23(8): 667-688.
- [6] P. M. Holan, N. Phillips. Remembrance of things past—The dynamics of organizational forgetting. *Management Science*, 2004, 50(11): 1603-1613.
- [7] J. W. Rivkin, N. Siggelkow. Balancing search and stability. Interdependencies among elements of organizational design. *Management Science*, 2003, 49(3): 290-311.
- [8] J. Pfeffer. When it comes to “Best practices”—Why do smart organizations occasionally do dumb things? *Organizational Dynamics*, 1996, 25(1): 33-44.
- [9] 李效云, 王重鸣. 愿景式领导的关键特征研究[J]. *心理科学*, 2004, 27(3): 580-583.
- [10] 潘安成. 基于知识创新的企业成长内在机理模型研究[J]. *中国管理科学*, 2008, 16(4): 170-174.