

## 第三章 企業使命與願景

---



# 本章大綱

- 3.1 企業使命
- 3.2 企業願景
- 3.3 如何設計企業使命與願景



## 3.1 企業使命

---

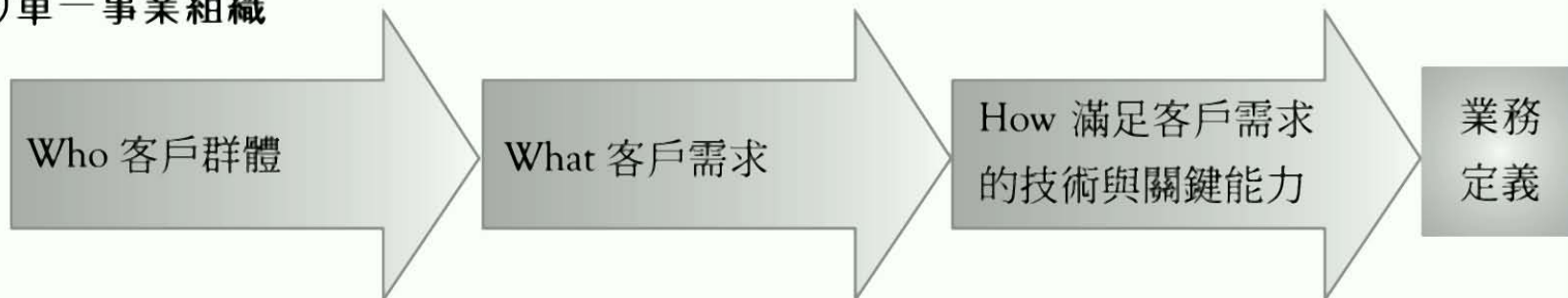
- 3.1.1 定義事業範圍
- 3.1.2 組織目標
- 3.1.3 經營哲學(Philosophy)



## 3.1.1 定義事業範圍

### □ 圖3-1 定義事業的步驟

#### (1) 單一事業組織



#### (2) 多事業組織



## 3.1.2 組織目標(1/2)

### □ 主要目標(Major Goals)

- 企業目標是顯示該組織企圖達成什麼，對企業使命指引了方向，並且協助引導策略的達成。無論如何，組織主要目標在於將股東的利益最大化。
- 公司最主要的目標是獲利，以便讓股東享受到投資報酬，股東在兩方面收到回報，第一是分紅；二是股價的增長。
- 當企業的策略執行結果愈有效時，股東的投資報酬率(Return of Investment, ROI)就會愈大。



## 3.1.2 組織目標(2/2)

### □ 次級目的(Secondary Goals)

- 當企業只追求利潤極大化的結果下，最終會帶來不好的結果，即過度追求投資報酬率的這種短期收益，相對可能喪失了長期利益。
- 爲了保證企業長、短期的獲利，次級目標就是要平衡只有企業只設定單一目標的問題，企業的目標需要長、短期皆能維持平衡。
- 次級目標可能包括市場占有率、研發創新、管理者績效、員工工作能力與態度、社會責任等。



### 3.1.3 經營哲學

- ❑ 企業使命是企業生產經營的哲學定位，也就是經營觀念。
- ❑ 企業使命是企業生產經營的形象定位。
- ❑ 企業的使命不僅要瞭解分析企業是做什麼的，更重要的是知道做的理由，是企業終極意義的目標。
- ❑ 企業使命是明確地立基於企業願景上。
- ❑ 企業使命主要考量的是對目標領域、特定客戶或社會人在某確定方面供需關係下的經濟行爲及行爲效果。



表3-1 企業使命的角度

序	範圍或層次	解釋	案例
1	社會	帶動產業，致富一方；推進行業，貢獻社會	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中國移動通信：創造無限通信世界，作為資訊社會棟樑</li> <li>● IBM公司：無論是一小步，還是一大步，都要帶動人類的進步</li> <li>● 沃爾瑪公司(Wal-Mart)：提供一般消費者機會，使其能與富人一樣買到同樣的商品</li> <li>● Sony：體驗發展技術造福大眾的快樂</li> <li>● 惠普公司(HP)：為人類的幸福和發展貢獻技術</li> </ul>
2	產品	協助客戶形成並保持競爭優勢，促進人們改善生活品質	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 福特公司(Ford)：讓汽車普及，人人皆可擁有</li> <li>● 波士頓管理顧問公司(BCG)：協助客戶創造並保持競爭優勢，以提高客戶的業績</li> <li>● 上海家化公司：奉獻優質產品，幫助人們實現清潔、美麗、優雅的生活</li> <li>● 聯想電腦：為客戶利益而努力創新</li> <li>● 迪士尼公司(Disney)：使人們過得快樂</li> <li>● 耐吉公司(Nike)：體驗競爭、獲勝和擊敗對手的感覺</li> </ul>
3	經濟	保持獲利能力之增長，實現企業上市並使股票增值，讓每個員工都實現成功、致富並享受快樂	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 通用電器(GE)：以科技及創新改善生活品質；對顧客、員工、社會與股東的責任之間求取互相依賴的平衡</li> <li>● 荷蘭銀行(ABN AMRO Bank)：透過長期的往來關係，為選定的客層提供投資理財方面的金融服務，進而使荷蘭銀行成為股東最樂意投資的標的及員工最佳的生涯發展場所</li> </ul>





## 3.2 企業願景

- 3.2.1 企業願景的定義
- 3.2.2 企業願景的基本要素與內容
- 3.2.3 願景對企業發展的作用



## 3.2.1 企業願景的定義

- 企業願景(Corporate Vision)是指企業對前景和發展方向一個整體性與全局的描述，是指企業長期的發展方向、目標、與自我設定的社會責任和義務，明確界定公司在未來社會範圍下的發展樣貌。
- 企業願景是企業策略發展的重要組成部分，根據企業現有階段經營與管理發展的需要，對企業未來發展方向的一種期望、預測與定位，並通過市場的效應，及時有效地整合企業內外訊息和資源的來源管道，以此來規劃和制定企業未來的發展方向、企業的核心價值、原則、精神、信條等抽象的觀念。



## 3.2.2 企業願景的基本要素與內容(1/2)

### □ 核心信仰(Core Ideology)

- 核心信仰包括核心價值觀(Core Value)和核心目的(Core Purpose)。是規定企業的基本價值觀和存在的原因，為企業長期不變的信條。
- 核心價值觀是一個企業最基本和持久的信仰，是組織內成員的共識。
- 核心目的是一個企業生存的最終目的與組織持久的成長標的，為所有組織成員所共同認知。



## 3.2.2 企業願景的基本要素與內容(2/2)

### □ 未來前景(Envisioned Future)

- 未來前景是企業未來10~30年欲實現的宏大願景目標及對其生動的說明。
- 企業願景大都具有前瞻性的計畫或開創性的目標，作為企業發展的指引方針。
- 一般而言，企業的願景通常包含四個方面的內容，如表3-3所示。



表3-3 企業願景描述四層次(1/2)

內容	範圍	說明	案例
企業對於全世界或社會	全人類	表達出企業的存在就是要為社會創造某種價值	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 強生公司(Johnson &amp; Johnson, J&amp;J)公司：強調人類健康信條</li> <li>● 家用電器(GE)：使世界更光明</li> </ul>
		企業對世界或社會的影響力、貢獻力	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 麥當勞：控制全球食品服務業</li> <li>● 海爾：為中國大陸知名名牌</li> <li>● 通用電器使命：以科技及創新改善生活品質</li> </ul>
企業的經營領域和目的	行業／經濟	企業對具體的經濟領域的影響力、貢獻力 市場或行業中的排位（如世界 500 強）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 柯達：只要是圖片都是我們的業務</li> <li>● 萬科：成為中國房地產業的領導者</li> <li>● 迪士尼公司：成為全球重量級的娛樂公司</li> <li>● 蘋果電腦公司：期望每一個人都可以擁有 1 台電腦</li> <li>● 波音公司：在民用飛機領域中成為舉足輕重的角色，將世界帶入噴氣式時代（1950 年）</li> <li>● 微軟公司：讓電腦進入家庭中的每一張桌子上，使用著微軟公司所生產的軟體；</li> <li>● 福特公司：讓汽車深入家庭</li> </ul>



表3-3 企業願景描述四層次(2/2)

內容	範圍	說明	案例
爭取員工的認同	內部	員工的核心價值觀、行動準則或實務指南	<ul style="list-style-type: none"><li>● Motorola 公司：強調持續革新和改善</li><li>● 3M 公司：尊重革新和創意</li></ul>
客戶滿意	外部	爭取客戶對於企業的認同	<ul style="list-style-type: none"><li>● Merck 公司（美國默克集團）：幫助相同疾病鬥爭的人</li><li>● 沃爾瑪公司：顧客第一</li><li>● 星巴克：為客人煮好每一杯咖啡</li></ul>



## 3.2.3 願景對企業發展的作用

- 爭取員工的認同
- 向員工傳遞價值
- 促使企業追求長期目標
- 督促企業善盡社會責任



## 3.3 如何設計企業使命與願景

- 選定使命願景規劃小組
- 進行教育訓練
- 形成使命願景的核心要素
- 討論這些核心要素
- 通過試點確認
- 進行宣傳推廣

