



建立追求卓越的文化：有目的地领导

在印度孟买这个有 1700 万人口的城市，快餐具有独特的意义。每个工作日，大约五千个“达巴瓦拉”（dabbawalas），也就是“盒饭快递员”，奔走在这个庞大而喧嚣的城市里，把将近二十五万份家庭午餐高速而无差错地送到在城市各处工作的人们手中。

“只有努力和勇气是不够的，还必须要有目的和方向。”

——约翰·F·肯尼迪

正如莎拉·斯特蒂文特（Sarah Sturtevant）在她的博客《营销马萨拉》中写的，“达巴瓦拉”的任务说明中没有许多其它公司那样的华丽辞藻。

他们的目标很简单，就是每一次都准确、及时地为客户服务。”他们还有一个独特的价值主张：与快餐连锁店不同的是，不管你在哪里，他们都会把热腾腾的午餐送到你手中。

具有简单、独特、强大使命的人是最投入的人。然而，整个“使命”概念已经导致了很多冷嘲热讽。原因有两点：

1. 使命声明大多是无意义的陈词滥调；
2. 组织中的人员不奉行这个使命。

发现并清晰地表达组织的声音

一说到“使命声明”这个词，很多人不屑一顾。网上有关于最差使命声明的评比。庄严的使命声明牌匾成了攻击目标。盖洛普公司的调查结果表明，70%的美国工人对工作不投入——对公司宗旨印象平平，不感兴趣。

建立追求卓越的文化：有目的地领导

为什么大多数使命声明不过是私底下的笑料？因为我们试图让员工为一个使命投入热情和才华，但他们没有热情，也不参与。

然而，没有什么比热情的驱动力更强大。发掘出这种热情，就会产生不可阻挡的力量。但是，所有这些热情通常都被管理层归结为平淡无奇的使命声明，导致了人们的冷嘲热讽。

《终极竞争优势》的作者肖恩·穆恩（Shawn Moon）是这样说的：“有一次，当我正在和一个组织的领导们一起工作时，我注意到会议室的墙上有一个漂亮的相框，里面镶嵌着该组织的使命声明，语言优美感人，意味深长。领导们都坐在会议桌旁边，离使命声明相框只有几英尺远。我说，‘墙上挂着的是你们的使命声明。大家别看。谁能告诉我这个声明是怎么说的？’无人作答。‘谁能告诉我这个宣言的大意？’还是无人作答。接下来是一场有趣的讨论，是关于使命声明到底是什么，以及个人和组织如何让这些使命声明发挥作用。”

虽然你们真正的使命将是独一无二的，但使命声明都可以用下面的叙述来概括：*我们要去其他人去不了的地方，因为没有人像我们一样。我们的才华、热情和良知是驱策我们的合力，其它任何人都都不具备这种独特的力量。其他人无法做出我们可以做出的贡献。*

从前做的工作	现在必须做的工作
在墙上挂一份装了相框的使命声明	发现并清晰地表达组织的声音
	现在开始对“你当前聘用的团队要完成的工作”进行定期评价

达巴瓦拉就是这样做的。他们为自己从事的有百余年历史的服务感到非常自豪，他们的服务任何人都无法复制。其他大公司也与此类似。马克·扎克伯格（Mark Zuckerberg）认为，对任务的热情决定你的一切工作。他说：“当初创建 Facebook 并不是为了成立一家公司，而是为了完成一项社会使命——让世界更开放，联系更紧密。”因此，该公司吸纳那些热衷于承担这个使命的人。

使命声明样本

为公众提供最好的灭火、突发状况、医疗和防火服务，并像对待家人一样对待所有人。
51 号消防站

我们的目标是，帮助那些希望有所改变并渴望追求卓越的公司和组织，加强他们的组织工作——瑞典软件开发公司

所以，你可以用自己喜欢的名称。如果大家对“使命声明”这个词过于敏感，就称之为口号、宣言、目标陈述或者“组织的声音”。无论你怎么叫它，你都非常需要它。旧的管理模式是把使命声明挂在墙上，然后忘了它；新的领导模式是帮助人们发现自己的声音——一个人的声音和集体的声音。

制定有吸引力的使命

你如何制定一个让人人都能参与的使命或者目标感？

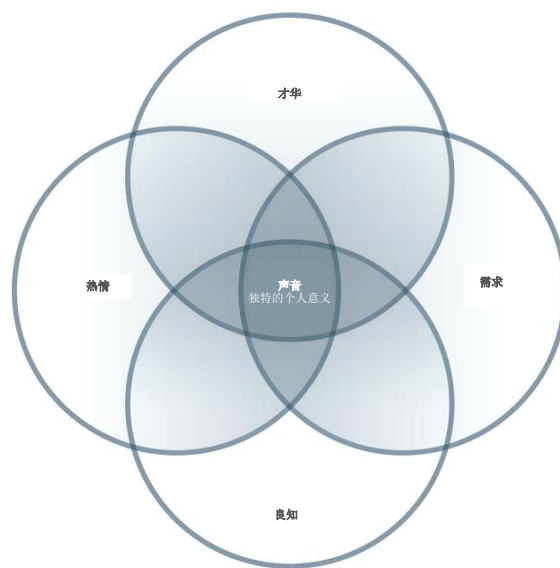
使命应该是组织中的员工集体的声音，而不仅仅是领导者的声音。“没有参与就没有承诺”原则明确适用于创建使命声明。如果你想让使命属于每个人，就必须让它体现每个人的想法，表达每个人的潜能，吸引每个人的灵魂。

“声音是由才华、热情、良知和需求汇合而成的。”

——史蒂芬·R·柯维

你如何发现这个“组织的声音”？史蒂芬·R·柯维（Stephen R. Covey）说：“声音是由以下因素汇合而成的：才华（我们擅长做什么）、热情（我们喜欢做什么）、良知（我们应该做什么）和需求（世界会拿什么回报我们的付出）”。

“声音”对话



换句话说，有号召力的组织的声音或者说使命必须唤起人们的热情，利用他们独特的才华，符合他们的良知，满足不可抗拒的市场需求。同时达到所有这些标准并不容易，但领导者的工作就是让这些元素结合起来形成组织的“声音”。这样做的领导者如同发掘了一个神奇的力量之源。

现在开始评价你的团队或组织的使命：

- 才华。你是否利用了团队成员的不可替代的才华？
- 热情。他们是带着热忱和决心投入工作的，还是仅仅走个过场？
- 良知。你的组织是否在做该做的事情？你是否在发掘人们固有的社会责任感？
- 需求。你的内部和外部客户聘请你做哪种具体工作？你被聘用从事的工作与工作描述有很大的不同。它需要细致的利益相关者分析：他们试图通过你的贡献

实现什么？他们愿意为此付出什么？你是否与不断发展的市场需求保持同步？你正位于市场热点的顶端还是市场热点离你越来越远？

在当今世界，领导者在道义上有责任将“什么”和后面的“为什么”联系起来，才能有目的地吸纳人才。要达到这个目的，最有效的手段是周到审慎的设计。

在你规划使命声明的时候，其实就是在讲述你们团队的故事。有哪些与你自己的成功和失败有关的趣闻？

想象一下，如果把你们的使命声明作为头条新闻，会用什么标题？哪些方面会让这个故事具有感染力？领导者的工作是通过使命或团队目标的引人入胜的战略叙述来吸引所有利益相关者吗？

向使命看齐

人们嘲讽公司使命声明的第二个原因是什么？公司常常偏离这个使命。庄严的声明与对员工的日常要求不一致。简而言之，经理人和领导者不能言行一致。如果使命声明是关于“客户价值高于一切”，而管理层不断强调的东西当中恰恰不包括客户，员工就会脱离这个使命。

假设你真的希望员工参与这个使命，你所做的一切就必须与之相一致。这意味着要仔细检查并可能重新设计组织的一整套核心流程，从策略到营销、研发、销售和薪酬。有没有哪个流程有损于这个使命？

每个核心流程都需要以简单、可见和一致的方式支持使命。想想达巴瓦拉组织的核心流程。



达巴瓦拉组织的成员和版权所有人为 Piroze Shaker。

达巴瓦拉对他们自己**始终如一的服务质量**感到自豪。他们穿戴独特的白色帽子和短袍，他们的银色自行车在任何地方都能被认出来。他们并不过度依赖技术，但非常依赖**追求卓越的团队**。

早上九点到十点收集午餐盒，然后将它们装上手推车，再推到火车站。盒子经火车运到中央车站卸载，然后进行着色编码，以便最终与其他盒子到达相近的目的地。在接收站，达巴瓦拉将盒子装载到他们标志性的银色自行车上。自行车、编码的盒子和城市列车系统就是他们拥有的全部资源。到了下午，他们再反过来进行这个流程，收集空盒子还给居民。

《福布斯杂志》在对达巴瓦拉的核心流程进行研究之后，认为它与六西格玛流程相似，这意味着午餐快递员在每六千万次交易中只出现一次错误！评估该系统的专业人士认为，达巴瓦拉系统的运行效果这么好，是因为它**简单，可见，一致**。

建立追求卓越的文化：有目的地领导

组织当中的每个人，从最年轻的达巴瓦拉到协会的主席，都能描述这个简单的流程。达巴瓦拉在任何时候都知道他们要去哪里。

这个系统是可见的。午餐盒代码包含完整的工作流程，从开始到结束。每个午餐盒的盖子上都有几个符号，表明午餐盒来自哪里，要送到哪里。

当然还有一致性，这是达巴瓦拉服务的标志。你可以毫无疑问的信赖他们。达巴瓦拉为他们自己始终如一的服务质量感到自豪。他们穿戴独特的白色帽子和短袍，他们的银色自行车在任何地方都能被认出来。他们并不过度依赖技术，但非常依赖追求卓越的团队。

归根结底，人们**绝不会投身于**一种不是使命的“使命”，那只是毫无意义的**公司宣传**。

达巴瓦拉的热情意味着他们永远不会让客户失望。当 2005 年的灾难性季风袭击了孟买时，这个城市的火车网络全部停运。在这种情况下，达巴瓦拉步行穿过暴雨和洪水，把午餐盒带到检查点。他

们几乎没有错过任何客户。对于达巴瓦拉而言，不间断的服务就是这么重要。

你们的核心流程是什么？你可以如何简化流程？可以让流程的可见性更强吗？可以让流程更符合组织的使命并在执行方面更加一致吗？归根结底，人们绝不会投身于一种不是使命的“使命”，那只是毫无意义的公司宣传。如果不要求他们奉行这个使命，它就无关紧要。

但是，如果你希望员工全力投入，就要让他们去发现组织的声音，然后让这个声音决定你所做的一切。

有目的地领导行动步骤

以下是有目的地领导你的团队或组织的关键步骤。让你的团队参与讨论这些问题。结果应该是

（1）一个有吸引力的使命声明和（2）明确支持这一使命的核心流程。

第 1 步：发现团队的声音。

- 我们有成文的团队使命吗？
这个使命是否激发了我们的活力和决心？或者我们仅仅是在敷衍了事？
- 我们的使命是否利用了每个团队成员的不可替代的才能？我们是否进一步了解了他们的这些才能？
- 我们的使命是否符合良知的要求？我们是否负有社会责任？
- 我们的客户聘请我们做什么具体工作？这项工作变化吗？
- 谁是我们最重要的客户和利益相关者？

建立追求卓越的文化：有目的地领导

- 他们最重要的目标是什么？
- 我们用什么样的独特的能力来帮助他们实现这些目标？他们“聘请”我们做什么或提供什么？
- 对这些问题做出回答后，我们可以怎样改进使命或目的陈述？
- 我们需要做什么来使流程
 - 简单？
 - 可见？
 - 一致？

第 2 步：向使命看齐。

- 我们的核心流程是什么？
我们的核心流程是否明确支持这个使命？

作者简介



肖恩·D·穆恩
(Shawn D. Moon)
领导力和战略客户
执行副总裁
富兰克林柯维公司

三十多年来，肖恩一直与全球客户合作，传授领导力和管理、销售和市场营销、项目开发以及咨询服务方面的经验。他用渊博的知识和丰富的经验激励大家成为依靠员工效率和执行力的领导者。肖恩是若干著作的作者或合著者，其中包括《解放人才：激发员工无限潜力的 3 次领导者对话》，《终极竞争优势：让员工发挥影响力的重要性和促使他们积极参与的 6 种做法》以及《追求卓越的组织文化：不可或缺的终极任务》。



苏·达特-道格拉斯
(Sue Dathe-Douglass)
领导力、销售和有效交付
全球副总裁
富兰克林柯维公司

苏·达特-道格拉斯拥有 30 多年的组织和领导经验，是促进组织提高绩效和加强组织不同层面互动的专家。苏·达特于 1996 年加入富兰克林柯维公司，担任领导交付顾问，负责设计、开发和提供定制领导力参与解决方案，满足众多客户的独特需求。她是《终极竞争优势：让员工发挥影响力的重要性和促使他们积极参与的 6 种做法》的合著者。