

增强理论知识 提高领导艺术 为构建和谐企业而努力

● 苏加功

通过半个月紧张的学习,我对当代企业领导人必须具备的行为、语言、人格魅力等基本素质及领导的沟通、用人、协调能力有了进一步的认识与提高,对当前形势下的企业营销、战略管理、财务管理、人力资源管理乃至密切党群关系、构建和谐企业等宏观经济形势、政策有了更高的认识,结合自己在企业多年的工作经验,从以下几方面谈谈自己的看法及认识:

一、领导者协调与沟通艺术

协调就是通过及时的调整,使各个方面、各个部分的工作配合得当。协调分为领导者的自我调节和对员工的组织协调。那么在领导过程中为什么要重视协调活动呢?我认为有以下原因:第一,利益的配置、权力的调整,使矛盾和冲突层出不穷。第二,工作态度、个人价值观以及事业观的差异,使力量发挥的程度不同而产生矛盾。第三,领导者的协调与调整活动是由行政工作的专门化所决定的。

领导者的协调活动主要通过三种途径得以完成:1.通过政策与目标获得组织协调。2.通过行政组织的层级结构获得协调。3.通过正式沟通(与命令、指示、政策有关的沟通)和非正式的沟通获得协调。通过协调,对组织来说能起到以下作用:1.通过积极的促进达到新的平衡。2.通过严肃的纠偏来维护正常的秩序。

沟通也称为信息交流,是指发讯者把信息(也包括发讯者的思想、知识、观念、意图、想法)按照可以理解的的方式传递给收讯者,达到相互了解和协调一致,以确保组织目标的实现。沟通应具备以下三个基本条件:1.沟通必须在两个或两个以上的人之间进行。2.沟通必须有一定的沟通客体,即沟通情况等。3.沟通必须有传递信息情报的一手段,如语言、文字等。

实际工作中领导者要善于运用各种沟通方式,要学会利用平行沟通向上级传递信息通过一定的渠道向下属传递,以阐明组织目标,告知组织动态和意图;利用平行沟通进行同级之间的沟通,以达到协调一致地执行上级组织的决策、计划等。通过平行沟通进行信息交流可以协调不同业务部门之间的关系,也可以统一领导成员之间的思想及行动。当然工作中还要充分利用其他沟通方式,如单向沟通(报告、演讲、指示、命令)、双向沟通(交谈、协商、会议)、口头沟通(谈话、讨论、会议、电话洽谈)、书面沟通(通知、文件、报表、书信)等各种方式进行沟通。良好的沟通能达到以下作用:第一,沟通有利于消除误会,确立互信的人际关系,营造良好的工作氛围,增强组织的凝聚力。第二,有利于协调组织成员的步伐和行动,确保组织计划和目标的顺利完成。第三,有利于领导者准确、迅速、完整地了解和把握组织的动态,获取高质量的信息,有助于提高领导工作效率。第四,有利于加强与外部环境的联系,同外部环境进行物质、信息及能量的交换,从而保证组织与环境的协调一致。5.有利于激励下属的斗志,

激发整体创新智慧,增强组织的持续发展动力。工作中还要通过建立正式、公开的沟通渠道、克服不良的沟通习惯、领导者要善于聆听等艺术来克服沟通传递障碍、接受障碍和信道障碍等。

二、领导者用人与激励机制

现代企业发展越来越显示出人才的重要性,作为企业领导人要有识别人才之慧眼、有寻求人才之渴望、有吸引人才之方法、有用人之艺术、有保护人才之气魄,我认为以下几点是现代企业领导人必须考虑的基本原则:1.对有才能的下属来说,不必各个方面皆是出类拔萃的,重要的是在某一方面要有突出的工作观念和方法,而且他们正是构成现代企业精神的灵魂,可以推动企业的发展。2.对于受过教育而有专长的下属,首先要求他必须忠诚正直,然后才要求他聪明能干。如果是一个奸诈而又才干的人,这种人就不可接近。意即选用人才要坚持先德后才的原则。3.没有私欲的下属,可以任用其管理政务。因为秉公办事是一个企业持续发展的内在原则。4.对德才兼备成绩卓越的下属给以提拔,对德才低劣又无实绩的下属给以免职,对德才适中政绩不突出的让其原职不动。总之在用人上企业领导要宽容地对待下属,洞悉他们的才能和品性,尽其所能,尽其所用,才是使企业全面发展的动力。

激励也是用各种有效的方法去调动员工的积极性和创造性,使员工努力去完成组织的任务,实现组织的目标。因此,企业实行激励机制的最根本的目的是正确地引导员工的工作动机,使他们在实现组织目标的同时实现自身的需要,增加其满意度,从而使他们的积极性和创造性继续保持和发扬下去,由此也可以说激励机制运用的好坏在一定程度上是决定企业兴衰的一个重要因素,如何运用好激励机制也就成为各个企业面临的一个十分重要的问题。因此企业领导人在制定激励政策时要注意物质激励和精神激励相结合,事实上人不但有物质上的需要,更有精神方面的需要,美国管理学家汤姆·皮特(Tom Peters)就曾指出,“重赏会带来副作用,因为高额的奖金会使大家彼此封锁消息,影响工作的正常开展,整个社会的风气就不正。”因此企业单纯用物质激励不一定能起作用,必须把物质激励和精神激励结合起来才能真正地调动广大员工的积极性。在二者的结合上要注意以下几个方面:1.创建适合企业特点的企业文化,因为只有员工认可的企业文化来管理,才可以为企业的长远发展提供动力。2.制定精确、公平的激励机制,要体现公平、公正、公开的原则。3.要注重多种激励机制的综合运用,企业可以根据本企业的特点而采用不同的激励机制,日本著名企业家稻山环宽指出“工作的报酬就是工作本身”,可见工作激励在激发员工的积极性方面发挥着重要的

作用。事实上激励的方式可谓多种多样,主要是采用适合本企业背景和特色的方式,并且制定出相应的制度,创建合理的企业文化,这样综合运用不同种类的激励方式,就一定可以激发出员工的积极性和创造性,使企业得到进一步的发展。其次企业领导人要建立和实施多跑道、多层次的激励机制,要把激励的手段、方法与激励的目的相结合,从而达到激励手段和效果的一致性。采取激励的手段要灵活多样,根据不同的工作、不同的人,不同的情况制定出不同的制度,而不能是一种制度一而终。实际工作中要充分考虑到员工的个体差异,实行差别激励的原则。

三、企业财务管理

以往企业关于财务管理的目标是:产值最大化、股东财富最大化或利润最大化,但存在众所周知的缺点:1.利润最大是一个绝对数,不便于不同时期不同企业之间的比较;2.利润最大化没有考虑资金的时间价值,也没有考虑风险问题,可能导致企业不顾风险大小去追求最大的利润;现代企业应把实现可持续发展作为企业的最高目标,为此企业业要协调好生态效益、社会效益、经济效益三者之间的关系。一个企业不考虑生态效益将会造成环境污染,增加企业治污成本,影响子孙后代的健康发展,会被有关部门强制关闭;不讲究社会效益,企业生产难以得到社会承认,直接影响企业的经济效益;没有经济效益,企业无法进行应有的生产经营及投资活动,企业难以生存。企业资金运作过程和企业财务管理基本目标决定了企业财务管理具体目标。我认为具体目标由三个方面构成,即:企业筹资的目标、企业投资的目标及损益分配管理的目标。1.筹资管理目标。筹集资金是企业资金运作的起点,是决定企业资金运作规模和生产经营发展速度的重要环节。资金好比企业的“血液”,是企业生存和发展的前提。这一目标的实现,可以降低资金成本减少费用而提高企业的经济效益。2.投资管理的目标。企业投资的目的是通过资金的使用而提高企业经济效益。企业必须有效地投放和营运资金以改善企业财务状况,提高经营成果。3.损益分配管理的目标。企业经营成果大小和财务状况的优劣主要表现在三类指标上,即:企业盈利能力指标和资本保值增值指标,资产负债水平和偿债能力的指标,企业对国家和社会贡献水平的指标。

通过以上分析的结论是:应将企业财务管理目标分解为基本目标和具体目标,基本目标是在提供社会效益的同时追求企业经济效益的满意值,将这一目标分解后形成企业财务管理的具体目标。企业管理层应加强企业管理,促进财务管理具体目标的实现。

四、企业市场营销

市场营销的核心思想是:企

业必须面向市场,面向消费者,顾客需求就是企业生产、经营的内容。由此产生的市场营销的基本原则是:企业要围绕消费者需求组织产品的开发、设计、生产,定出消费者可接受的价格,通过适当的销售渠道,快速把产品提供给消费者或用户,通过为消费者提供令人满意的产品和服务来实现企业的利润目标。因此市场营销观念把“顾客至上”作为企业经济活动的实践原则,这是生产者自觉地认识和遵循市场经济发展规律的结果。在市场条件下,企业的经济活动不是一种无偿赠予的纯粹利他行为,而是一种有目的的谋利行为。一般地说,企业的收益是否能够收回并盈利,在很大程度上取决于交换成功与否,而交换是受等价交换原则支配的,它要求商品生产者和经营者要给消费者提供货真价实的商品,商家对商品价值的获取要以消费者得到其使用价值为基础。因此,企业作为交换中起主导作用的市场主体,要积极地促成交换,就必须使自己的产品能够符合消费者需要并使其得到应有的利益。这表明,“顾客至上”的原则是企业谋求自身利益行为的内在规律的要求。消费者购买商品,看重的不仅仅是产品的式样、颜色、价格,更在乎产品的质量。所以,以消费者需求为中心的市场营销观念,贯彻在企业生产、经营活动中,就不只是进行市场细分、确立目标顾客、弄清顾客需要什么和自己应该生产什么,还应包括企业为保证产品质量,讲究商业信誉而进行的品牌战略。品牌不单是语言、文字、符号上的一种形式,更是一个企业产品质量和信誉的象征。因为产品的质量是品牌生命的基础,信誉是品牌名誉的保证,因此,企业实施品牌战略,往往从质量抓起,并注重企业信誉。企业有了质量和信誉,就有了市场和消费者,也就有了效益。因为只有真诚才会赢得信誉,有了信誉才能获得效益。如果企业不树立产品的整体概念,不注重品牌的质量,用欺骗手段损害消费者的利益,经营假冒伪劣商品,不讲商业信誉,这对于企业而言,无异于快速“安乐死”。因为再巧妙的虚假,终究会被顾客在消费实践中识破。一旦企业失去了信用,就会受到消费者的鄙夷,那时企业就该寿终正寝了。

五、密切党群关系,构建和谐企业

在我们国家,一切权力属于生活在这个国家中的广大人民群众。政党执政的基础是广大人民群众。所谓政治学意义上的政党执政的合法性问题,就是人民群众是否愿意接受这个执政党的执政。因此对中国共产党来说,保持与人民群众的血肉联系,不仅在夺取政权时期是重要的,在执政以后更加重要。我们党历来十分强调密切党群关系,要求党员干部保

持同人民群众的血肉联系。温家宝总理不仅坐上农民的炕头,甚至到深深的矿井下,与工人们共同体验劳动。然而在我们党内能够最经常地、直接地同人民群众保持密切联系的则是基层党组织中的生活在人民群众中的广大党员。人民群众通过对这些党员的行为和态度来判断党与自己的关系。因此,党要求广大党员牢固树立群众观念,依靠群众,联系群众,倾听群众呼声,关心群众疾苦,同群众打成一片。正如党的十六大提出的:“共产党员特别是各级领导干部,都要努力运用说服教育、示范引导和提供服务等方法,做好新形势下的群众工作,团结和带领群众不断前进。”如果党员自视高明于群众,特殊于群众,不愿做或不会做群众工作,就会降低党在群众中的地位和威信,损害党在群众中的形象,削弱党在社会上的影响力和号召力。

社会主义和谐社会,是充满创造活力的社会,是各方面利益关系不断得到有效协调的社会,是社会管理体制不断创新和健全的社会,是稳定有序的社会。构建社会主义和谐社会是我国经济社会发展的必然要求。当前,我国经济社会发展正处于关键时期。许多国家的发展进程表明,人均GDP在1000美元到3000美元之间的阶段,往往既是一个国家经济社会发展黄金期,也是矛盾凸显期。构建社会主义和谐社会,是巩固党执政的社会基础的必然要求。我们党是中国工人阶级的先锋队,同时也是中国人民和中华民族的先锋队。随着改革开放的深入和经济社会的发展,我国工人阶级队伍不断扩大,素质不断提高。包括知识分子在内的工人阶级、广大农民,始终是推动我国先进生产力发展和社会主义全面发展的根本力量。构建社会主义和谐社会,是实现党执政的历史任务的必然要求。党的十六大提出了在本世纪头二十年实现全面建设小康社会的奋斗目标,即全面建设惠及十几亿人口的更高水平的小康社会,使经济更加发展、民主更加健全、科教更加进步、文化更加繁荣、社会更加和谐、人民生活更加殷实。经过这十年阶段的建设,再继续奋斗几十年,到本世纪中叶基本实现现代化,把我国建成富强、民主、文明的社会主义国家。因此,构建社会主义和谐社会,既是党带领人民全面建设小康社会、实现工业化和现代化并最终实现中华民族伟大复兴的必由之路,也是我们党把最广大人民的积极性创造性调动起来,共同为完成党的执政目标和执政任务而奋斗的现实要求。

通过短暂的学习培训,使自己获益匪浅。我在今后的工作中将运用所学到的理论知识去加以实践,不断提高领导艺术与沟通能力,全力协助一把手带好队伍,构建一支和谐的团队,充分发挥好职能部门的管理职能,为中铝山西分公司的发展做出自己应有的贡献。

中铝山西企业中层干部培训班
学习体会选登