管理者要擅用活性人员改革

■ 畠山芳雄

人员改革最重要的就是改掉组织的不良风气，这里所说的“风气”是指部门内部普遍的价值观及行为习惯。每个企业及其每个部门自创建以来经过历任领导积累了丰富的经验，形成了共同的价值观及行为习惯。风气也可以说是部门的气氛、氛围、公司风气或部门风气。因此，改革不良风气是管理者的一项重要任务，尤其是那些新上任的管理者，所谓的新官上任三把火，风气改革往往就是管理者常常采取的一把火。“风气改革”是指力图变革组织的价值观及行为习惯；风气改革经过一定的时间之后就会体现成果，引起业绩的变化。如何做好风气改革？

活性改革就是激发员工士气

某家颇具实力的贸易公司，其大阪分店无论谁来当经理，业绩都搞不上去，成了“老大难”。

O 先生调到这个分店当经理时，心里非常不愿意。这个店给人的印象非常糟糕；去拜访主顾时也听到不少抱怨；明知早上要对外营业，员工上班却拖拖拉拉；内部事务的处理也不完善；应收账款收不回来的情况比想象得更为严重。总之，这是一个烂摊子。

O 经理重新调整好自己的心情，三个月之后，他把大家集中起来，提出了在三年之内使销售额翻一番的目标。在当天的会议上，他还随口多说了一句：“实现这个目标之后，就把办公地点从这个阴暗又不方便的地方搬到市中心去。”

会议之后，店内出现了一些不同寻常的反应。大家上班不再迟到，开会时气氛活跃，经常加班加点地讨论问题，销售开始快速增长。三年的目标，只用了两年多的时间就完成了，同时也搬进了新的写字楼。

有一天，大家在一起喝酒，有个骨干员工说，在 O 经理来之前，大家就想改变常年亏损的局面。只是大家认为要改变这种局面，首先必须搬到一个新地方换换心情，可是这几年，年年亏损，所以一直难以启齿，进退两难。O 经理听了这番话，感慨地说：“这次并不是真正的成功，不过是侥幸罢了。”

O 经理通过改革激发了部门内部的活性，使业绩发生了巨大的改观。

一个干部来到某部门担任领导之后，该部门内部气氛突变，一些意志消沉的人都振作起来，积极工作，业绩大为改观。这种情况在很多公司发生过。管理者必须能够改革团队的思想，激发员工的活性。

没有任何东西可以产生比提高团队的工作积极性更显著的成果。人的力量，远远不是一加一等于二那么简单，它可以使业绩发生惊人的飞跃。

缺乏活性的原因

一般而言，导致部门缺乏活性的原因有两个方面。

其一是环境原因。工作散漫，花钱大手大脚，情绪消沉；虽然四面楚歌，公司上层却不采取行动，招致下属的不信任；由于解决问题的措施不当，大家误解了公司的意图等等。总之，外部因素会引发各种不信任或人心涣散的现象，降低员工的活性。

另一个是人的原因。有些经营者或者部门领导思想及行动落后，导致人心涣散。部门内部有一些人不好好工作，破坏了风气，可是领导却听之任之，在这种情况下，大家会把不信任的矛头转向领导，撂下工作不管。领导有失公平、管理者用手中的权力压制下属，这些现象都会导致大家对工作漠不关心。

环境原因与人的原因会相互作用，使问题更加严重。如果对人的原因置之不理，会招致下属的不信任；如果对环境原因处理不当，同样会让下属对整个公司及领导失去信任。

日积月累之后，就会形成恶性循环，这种不信任转化为自卑感或无能为力感，进而限制大家的行动，缚住自己的手脚。前面谈到的大阪分店的实例中，在 O 经理上任以前发生的不良局面，由于处理不当，导致这家分店成了公认的“老大难”。

如何化解这种恶性循环形成的不良局面，重新创造出新的素质？这是活性改革的关键。

先了解清楚 员工到底在追求什么

开展活性改革最重要的时机是管理者来到新部门担任部长之后的头几个月之内。

新官上任时，下属们常常会很紧张，很关心他是一个怎样的人、会说些什么。这种时候，下属对管理者说出来的话非常敏感。但是，过了一年半载之后，这种紧张感就会松弛下来，下属们知道了上级是一个怎样的人，神经也不再像刚开始那样绷得紧紧的了。总之，重要的是，风气改革必须选择在大家反应积极的时候开展。

在实际工作中，总是有些管理者在上任的头几个月里忙于其他的事情而抓不住重点，虚掷光阴。管理者必须有意识地安排好上任头几个月的工作，千万不能稀里糊涂地瞎忙。

为了开展活性改革，管理者首先必须准确掌握本部门内部的每个成员现在在想什么、有什么追求。

观察一下人们的日常工作，乍看起来大家似乎无忧无虑。实际上，大多数人都意识到了一些问题，都有自己的希望或烦恼。前面谈到的大阪分店的实例中，其实大家都在认真地思考、苦恼、左右为难。

本来，O 经理应该先找店里的每个员工分别交谈，认真了解他们的工作现状、他们意识到的问题及想法。如果他踏踏实实地这么做了，就可以掌握大家有什么不顺心的事情、提出什么目标才可以让大家重新活力焕发。

O 先生说，自己事先并没有努力去系统地了解大家的想法，只是在向全体成员解释三年目标时随口提出了搬迁写字楼的设想，突然闪现的灵感碰巧和大家的想法不谋而合，激发了大家的工作干劲。由此看来，他的成功不过是偶然，没有什么值得炫耀的。他还说：“今后再换岗位时，我首先一定要找每个人了解情况，然后再提出目标。”

根据原因采取对策

大家现在追求什么？怎样做才能让大家对工作有热情、精神焕发？这一点，单位不同，答案也会截然不同。

在上面的实例中，O 经理不过提出了销售翻一番之后搬迁写字楼的目标就取得了成功，他很走运。一般情况下，打击、压制大家积极性的因素很多。

例如，由于前任管理者工作有问题，大家对他不信任，从而丧失了积极性；部门内部的某个人扰乱工作秩序，大家都很头疼，管理者却听之任之；业绩长期处于低谷，大家都失去了信心；无论提出什么建议，上级都听不进去，于是大家变得玩世不恭。管理者必须准确把握并采取措施彻底消除这些压抑性因素。激发活性的方法多种多样，管理者应该根据不同的原因采取不同的对策。

到一个新的部门担任部长时，有时会觉得该部门内部大家工作积极性都很高，没有必要再开展活性改革。

这种情况，从原则上来说，应该考虑开展下面将谈到的个人风气改革。不过，要注意的是，部门内部的士气是否高昂，很难做出客观判断，管理者往往是通过与自己从前所在的部门进行比较，然后凭感觉做出判断。即如果管理者来自于一个士气低沉的部门，即使新部门士气并不是很高，只要它好于前面的那个部门，管理者可能就会觉得它不需要再开展活性改革了。

这种时候，可以参考最近的业绩变化做出判断。抛开外部环境因素，如果业绩正在上升，就可以认为士气高；如果看不出这种苗头，就必须认定现在这个样子有问题。

冲突与吸收是活性的条件

“活性”这个词本来是化学术语。据《广辞林》的解释，“活性”是指分子或原子与其他原子或分子冲突，或者吸收辐射线，进入高能量状态，化学反应趋于活跃的性质。

这也可以适用于人的活性。为了提高活性，首先需要某种方式的“冲突”，如果回避冲突，新生事物就不可能出现。回避冲突、敷衍了事、一味妥协、背后说三道四是与活性最背道而驰的状态。

相互吸收也是活性的重要因素。不要以为没有必要互相学习，这种傲慢的态度是不可取的。管理者必须认真听取其他成员的意见，对好的意见马上吸收，互相学习。如果没有这种率真的氛围，就不可能有活性。

冲突和吸收是活性的条件，两者的重要前提是一个部门不是由性质相同的人构成，组建部门时必须使部门成为不同性质的人的集合体。由性质相同的人组成的集团，既不会有冲突，也不会有吸收。集团必须是由思路不同的人、男女、老少、应届毕业生和往届生、日本人和外国人、工作经历或出身互不相同的人等组成的混合体。为了提高活性，许多时候还必须先考虑改革人员结构。

企业领导力≠领导人格魅力

■ 黄先仁

领导到底是什么？领导就是赋予他人表现的舞台，让人高效、愉快、正确地做事并取得成果的过程。自己做事，与别人做相同的事，那都不是领导。

一、领导力与管理规模

领导几十人与领导几千人在领导条件和采取的方式上是截然不同的。小企业可以注重现场管理，发现问题及时纠偏，也可以倾听每个人的报怨；企业大了，管理方式也要做相应调整，领导者即使发现品质、技术等问题，也只能找主管干部按程序理清问题，再部署解决。因此，对领导力的判断，不可简单以态度行为而定，而应以管理的规模范围来定。对基层管理者和高层决策者的要求应当不同，毕竟，日常作业管理与公司营运策略不可混为一谈。

松下幸之助说过：“当我的员工有 100 名时，我要站在员工最前面指挥部属；当员工增加到 1000 人时，我必须站在员工的中间，恳求员工鼎力相助；当员工达万人时，我只要站在员工后面，心存感激即可。”领导方式与企业的发展是需要匹配的。

当初重振台荣时，我们公司只有几十人，我必须冲在最前方，事事亲力亲为，业务上 80%以上的订单都是由我签订的。随着台荣的快速发展，我就要求自己学会总结规律，授权管理，培养更多的干部来做事，努力克制自己不要去干预他们的工作。短期内，看似效率下降了，工作差错多了，但坚持了一段时间，干部成熟了，团队完善了，公司保持持续健康的发展。现在，公司到了集团化经营阶段，我只需关注战略的规划、执行策略的统筹和文化的完善，以先进的价值观统领全员，做好对主要干部的管理，日常工作也只是抓大计划的推行而已。表面上看，我比以前轻松了，实际上是更需要思考了。

专业的技术、研发经理与总经理的工作职责是不同的。作为总经理，经营中的总体统核能力要比单一的专业能力重要得多——不懂砌墙的人，并不妨碍他成为优秀的建筑师。而我们有些企业，太多的要求经理人的专业能力，而忽视对管理层面的要求；太注重经理人的亲力亲为、务实做事，而忽视他们的思考力、方向力和对策略的判断力。也许，这与老板们从小事做起创业起家的习惯有关吧。

二、领导力与企业发展阶段

一个优秀的领导者应根据公司发展的不同阶段、规模大小、管理对象，随时调整自己的领导风格和方法。企业初创期，领导者要多注重亲情化管理。随着公司不断壮大，要逐步向制度化方向转移。有很多企业虽然发展了，但领导者的管理风格仍然一成不变，企业处于他的绝对控制之下，停留在家族化管理阶段，没有建立一个职业化的氛围，导致无法吸引和留住优秀人才，结果越大越乱，最后要么崩溃，要么回归小企业阶段。

三、领导力与行业特征

高科技企业面对的是一个多变、快速、竞争激烈的环境；传统企业面对的则是相对稳定、发展缓慢的市场，两者在领导要求上是不一样的。前者需要更多地激发团队活力，鼓励创新，注重单个团队的能力和大系统的效率，敏锐抓住每一个赢利机会；而后者利润空间较小，需要深入、全面、严格的管理来减少消耗，降低成本，赢利是靠全方面节省出来的。

四、人治与制度化领导的差别

制度、文化才是公司运作的推动力。这个推动力包括组织结构、权力分配、作业流程和追求卓越、鼓励创业、重视人培养人的企业文化。

如果一个领导者大谈品质第一，却没有系统、坚决的执行管理；大谈信任授权，却不能尊重下属应当分享的权力，随意打乱管理层级；大谈创新研发，却无相应的程序控制，实际上，他是习惯于个人表现。这种方式比较适合小企业和不复杂的管理状态。随着企业的扩大，带来的问题也会越多越复杂，仅限于领导者个人的能力是无效的，甚至会制约企业的发展。

优秀的企业领导人无一不重视流程的设计，而非仅限于人际交往的层面。只有运用程序和系统制度，才能更好地发挥实际的引导作用。据说，台塑的一些管理流程都是王永庆亲自设计的；戴尔公司在系统运作、流程控制上就有 600 项专利；微软在研发 office2000 时，调动全球 8000 名工程师进行研发，耗时 2 年，进行了 75 万人次的测试、修正，既要保证技术产品不外泄，又要保障这个大工程的顺利推进，这是系统管理的成功。微软现在的强大，不仅在于比尔·盖茨个人的天才作用，更在于组织全球顶尖人物协同作战的能力，这才是微软真正核心竞争力的体现。企业领导力的提升一定是有形的流程和制度，以及文化的无形影响力共同作用的结果。

作为领导者，层级越高越需要注重整体经营的能力。而中低层领导者，人际交往和感召力才更重要。当今社会日趋制度化、标准化，企业知识的积累和制度流程化将越发重要。

中国企业以老板作为发展的驱动力，而非以先进的制度和文化来推动。这是问题的关键。只有解决这个问题，我们才能建立真正的现代企业，并将其做大、做强、做长久。现代先进企业并非仅铸造老板的能力，更要求老板们学会现代企业的游戏规则，少些个人英雄主义表现，多些尊重规律的行为。

五、领导力受判断力的限制

我们往往以经验、习惯来判断事物，习惯以“非黑即白”“YES OR NO”的模式进行思考，再加上“先下结论，后找理由”的天性，更加限定了观察的视野。领导者是否具有洞察力，在于能否真实地看待事物的好坏利弊。“这人业务能力强，善于沟通，但不守信用”、“他反应不快，但很踏实”……，绝对不能简单以“你是好人，他是坏蛋”的“二分法”进行判断，否则会有致命伤。

同时，要学会比较分析法，如“人均效率”这个指标。企业小，人均效率相对较高；随着企业的成长，人均效率会有所下降，但这要与增长速度、成长阶段作比较分析，不要以百分比数字的显示来做简单判断。

六、领导力与人才使用

企业以人为本，但都高喊没有人才。实际上，人才就在你身边，只是你没有发现而已。关键在于，领导者如何看待下属的专长与短处。一头狮子带领的羊群一定会战胜一头羊带领的狮子，懂得避其短用其长，赋予适当的任务，使能力平庸的下属做出优秀的业绩，这才是用人的成功之处。一味批评下属，显现自身高明是没有领导力的体现；处处做在前也并非有领导力，只是个表现优秀的工作者罢了。在我们周围，经常可以看到能干的领导者带领着一支平凡的团队，而优秀的团队似乎由一位平凡的领导者在推进。优秀的领导者是无形的，如空气般离不开但又不具体。

七、领导力体现于执行力

领导者必须有一定的执行力，这个执行力包括计划、协调、筹措、掌控等。要了解成败的关键，知道如何筹措资源，如何让其它单位受益，如何说服其它主管配合，如何审时度势，统领全局。

幻想以领导名义一声令下就会有结果，这是一个天真的想法。也不要认为执行是下属或其他团队的事情，实际上“知易行难”。将策略到结果的联结是执行，而执行的保障就是流程，每个优秀企业都有一套完善的运作流程，美国通用电器在其财务年报里骄傲地宣称，GE 公司一旦确定一个策略，便可以在两个月内执行到位，这就是企业良好运作能力的体现。

切不可简单认为领导力就是领导的人格魅力，它体现在处理事情的能力上，如面对难关，综观全局，调动资源，计划、协调、控制，以简御繁；同样也包括在了解部属、用人之长上。建议你要有正确的经营领导观念；锻炼自己，掌握全面的能力；善用资源；分解步骤，坚定实施。

企业管理中必须反对精英领导

■ 王希苏

精英领导在政界、军界十分普遍，但在企业工作中不可取，这是由它们不同的任务和性质决定的。

军事领袖的任务是守护疆土，保卫和平。战争期间是保存自己，战胜敌人，打赢战争。军事领袖从事的是对敌斗争，必须集中指挥，信息不能公开，对下属的要求是“以服从为天职”。军事决策不能贻误战机，不能走民主程序。军事首长对战争负全责，客观上对军事领袖素质要求就高。不是精英，难成大器。

政治领袖的任务是消除社会丑恶和不平等，建设更理想的社会。政治领袖代表一个群体的利益。这种群体以政党、运动的形式，表达明确的政治诉求，例如土地改革，区域自治，反对腐败，改革司法，反对种族歧视，夺取政权等，对外不能有两个声音；他们需要争取其他利益集团的支持，又要防范政敌的攻击。政治领袖必须由有威望，有智慧，长于鼓动和谈判，善于平衡关系的人担任。

企业领导呢？企业领导的任务是在微观层面上发展、提高生产力，即让同样的资源，即资金、物料、土地、设备、工具、时间、技术、知识、信息，尤其是人的聪明才智，产生出更多的物质财富。衡量一个管理者的领导能力，就看他在岗位上是否将所管辖的部门的效率提高了。

发展生产力涉及所有的生产要素，衡量生产力的标准是所有生产要素产出的总和。所谓提高生产力，就是要求每一个企业、每一个部门、每一个项目、每一个工种、每一个生产活动、每一份资源都要比昨天产出更多的价值。只有依靠千千万万管理人员的领导，坚持不懈和持续不断的努力，提高生产力才能不流于空谈。

他们所做的未必是轰轰烈烈的伟业，也并非统领成百上千号人马。他们在无数个平凡的岗位上，所做的不过是改变一个流程，取消一个手续，帮员工解决一个困难，改进一个设计那样默默无闻、不起眼的小事。企业靠他们凝聚人心，维持士气，带着身边的同事一步一步向目标迈进。

可见，做企业工作的人，必须从精英领导的定义中跳出来。企业需要培养千千万万个领袖型经理人。这些领袖型经理人不是司令、政委那样号令三军的军事长官，也不是部长、书记那样以“领导艺术”见长的政府官员。企业要的是懂得经济规律和市场法则、能够带领团队创造出越来越多财富的带头人。他们的领导主要不是指挥，管治，而是开拓，领路，引导。这样的领导以革新，创造，进取为特征。他们的身份不是遥不可及的精英，而是置身群众之中的带头人。