



努力改善领导环境

实现领导目标

●谢伟杰

随着我区电力体制改革的不断深化,一批年富力强的中青年干部脱颖而出,走上了代管县供电企业的领导岗位。笔者认为,如何正确认识自己的领导环境,并很好地适应它、利用它、改造它,以实现自己的领导目标,是有志成为优秀的、成熟的领导者必须面对、掌握和调研的课题。

一、要辩证认识领导环境

也就是说,领导者本身所面临的经济基础现状,企业及员工的整体素质包括精神面貌、物质条件等,即所谓的“硬环境”和“软环境”构成了领导环境。其中,有些因素是积极的,有利于促进领导活动的顺利开展和领导绩效的提高,有些因素具有消极的作用,它使领导效率降低,干扰领导目标的实现。

因此要求领导者要通过认真的调查研究,对领导环境有一个明晰、正确、清醒的感性认识和理性分析。一是要提高自己的认识能力,特别是自身的素质和修养。要不断地读书、学习,向群众学习,向上一届有管理经验的人学习,学习他们的良好作风和新经验,只有承认自己认识上的差距和不足,才会努力去完善提高自己。在现实生活中,一些领导者尽管把领导工作搞得一团糟,自己却仍自以为是,自鸣得意。越不学习就越容易使人自负满足,从而形成恶性循环,加剧新的无知,这对于自己或企业来说都是灾难性的。二是全方位多角度的认识环境。必须树立整体观念,要注意从多方面去认识环境及其变化,要防止和克服满足一鳞半爪就夸夸其谈,匆忙决策的情况。环境是客观的、复杂的、动态的,不要以自己的一己之见,以偏概全。

大多数领导者都是在本企业里锻炼成长、成才的,从一般员工到领导的角色转换,对领导环境的现象、成因、特点、作用、内在联系等,要从一般员工的感性认识转换到领导者的理性分析上来。越是对自己比较熟悉的环境,越不能掉以轻心。

二、适应和利用环境

(一)对于新上任的领导者而言,大多数都是“摸石头过河”,见子打子。因此,适应和利用环境是明确领导目标的重要途径。适应环境应是积极主动的,有时摆在你面前的可能是一个难以着手的“烂摊子”,在这种恶劣的环境下,如果在困难面前消极被动,无所作为,任其自然,就必然导致员工涣散,士气低落。所以要对不利的现状进行辩证

地分析,哪些有利,哪些不利。在不利的時候要保持信心,要看到事物的变化和转化,要有充分战胜困难的勇气,去积极地适应环境,哲人曾经说过:“成功往往产生于再坚持一下的努力之中”。

2001年,笔者刚上任县供电公司经理职位后,即碰到一个非常棘手的问题。前几年由于在计划经济的时代背景下,当地政府指令性摊派本公司为外单位担保贷款累计2461多万元。因借贷纠纷,公司被法院判令连带赔偿责任,法院即冻结了公司全部的帐户,引起企业内部一时的恐慌。笔者团结新的领导班子,一道对这一不利的因素进行具体情况具体分析,找到了不利环境可能转化的条件和时机,及时与上级有关部门协调磋商,抓住时机,创造机会,趋利避害,一举突破,扭转全局,成功化解了企业风险。因此,在不利的领导环境下,要有“敢于面对困难不低头”的精神,才能很快进入领导角色,很快适应领导环境。

(二)在适应环境中利用环境。在基本上适应新的环境以后,要积极地利用环境,做到在适应中利用,在利用中适应。例如:在实践中,一个企业的物质因素和精神因素是构成环境的客观因素,是不以人的意志为转移的。在物质基础薄弱的企业,往往使领导者感到心有余而力不足,捉襟见肘,壮志难酬;在员工综合素质低下,思想守旧,机制呆板,不思进取的企业,往往使领导者难以施展才能,恢心应对。面对现状我们该看到虽然物质因素对领导活动是基础性的保证,但是物质条件的优劣不是决定领导活动能否顺利开展的唯一要素。要抓好企业的精神文明建设,培养企业文化,提高企业的整体素质,培育一支标新立异的精干、高效、爱岗敬业、勤政务实的领导和员工队伍。

另外,在适应和利用环境中,必须坚持原则性,要讲政策、讲学习、讲文明,不要黑白不分,是非不辩,同流合污,要有所为,有所不为。特别是在拜金主义和腐败等不正之风形成社会风气时,要自觉地、坚决地抵制,要树立自己廉政奉公、敢闯敢干、出以公心的个人形象,以完美的人格魅力把广大员工团

结在自己的周围。

三、努力改造领导环境

作为企业的领导者,对企业的改造和改善是人民群众赋予的神圣使命,因此,只有努力履行领导环境,才能实现自己的领导目标。其一,要从优化内部环境入手,创造和优化一个良好的内部环境。首先要提高领导素质,增强领导班子团结。领导班子状况如何,是衡量领导内部环境优劣的重要标尺。领导者不要花心思去品评前任领导的功过得失,要不断激发领导班子的积极性和创造性思维,团结一致向前看。其二,搞好人际关系,密切干群关系。领导内部环境中的人际关系是否和谐融洽,直接关系到领导决策能否有效实施,关系到领导班子的群众基础,古人说:“天时不如地利,地利不如人和”。在内部环境中,人和是最重要的因素,只有建立一个廉洁自律、公道正派、关心和爱护群众,实行民主管理,真心实意为员工谋福利的领导集体,才能形成思想上的协调统一,行动上的共鸣和一致,并形成一种默契,员工就会自觉接受指挥,在工作中认真贯彻领导意图,并最大限度地发挥自己的积极性和创造性。一个企业的人际关系不好,相互猜疑、提防、拆台、内耗、工作情绪和工作热情下降,工作效率必然下降。

笔者在改造领导环境方面作了一些大胆的尝试,取得了一定的效果。

(一)建立一个团结的领导班子。领导班子成员之间在对职务、责任和权力划分等方面是最敏感的问题,因此必须在这一问题上,通过优势互补,情感交流,思想沟通,以大局为重,使领导成员之间彼此都能接受,组织能认同并取得共识,避免出现争功诿过,争权夺利的纷争局面。

(二)坚持和遵循“用人不疑,疑人不用”的重要原则。针对领导班子成员年富力强,有成就感、荣誉感的特点,放手使用,严格要求。一方面放手让他们在职权范围内独立地处理问题,使她们能创造性地做好工作。除了进行一些

必要的指导和检查外,不要指手画脚,随意干涉,代办包揽。另一方面,建立和健全严格的组织制度、工作制度和监督约束制度。邓小平同志说:“我们过去发生各种错误,固然与某些领导人的思想作风有关,但是组织制度、工作制度等方面的问题更重要。制度好,可以使坏人无法任意横行;制度不好,可以使好人无法做事,甚至走向反面”。2002年以来,我公司执行管理成本费用包干和人员优化组合、竞争上岗制度,把分配权、人事权适度下放到各基层供电所所长,取得了明显的效果。把用人制度推向市场,不但克服了计划经济时代人事制度上的许多弊端,而且还能给领导减负,为职工加压,领导环境得到改观。2002年,公司各项生产任务和经济指标实现了历史性突破,供售电量首次突破亿度大关,同比增幅36%,是自治区电力有限公司增幅最大的县级企业之一。

(三)容人之短、用人之长。树立以人为本观念,率先垂范并形成自己独特的领导风格。首先,树立以人为本的观念,充分发挥蕴藏在员工中极大的积极性和创造性。利用工作之外的有形的与无形的报酬来调动积极性,如工资、奖金、奖品或其他物质待遇、表彰、晋级等无形的报酬,同时运用竞争上岗、优化组合等办法,增强员工之间的挑战性、创造性和危机感,通过一系列的激励机制实现员工工作热情的最大化。

其次,要表率示范,培养自己的人格魅力以感化周围的人。一是要有廉洁奉公、勤政为民的精神,时刻牢记自己肩负着广大员工以及党和人民的重托。二是具备有较高的素养,勇于开拓,善于决策,有较强的凝聚力。凝聚力不是靠权力树立起来的,而是依靠高尚的品质、卓越的才干、磊落的处事、诚恳的为人、民主的管理使班子成员和广大员工心生敬佩和信赖。总之,要做到“苟同企业生与死,莫因祸福避趋之”的敬业精神,把一班人的思想行动统一到共同的目标上来,使大家以大局为重,互相谅解,形成团结统一的集体,才能实现自己的领导目标。

(作者单位:马山县供电公司)