

专访国家行政学院政治学部主任兼中国领导力研究中心主任、教授,中国领导科学研究会副会长刘峰博士

走向一流 提升领导力“决”与“策”

“策”是“出主意”,“决”是“选主意”和“定主意”。领导决策要先“策”后“决”,多“策”少“决”,又“策”又“决”,重点在“决”。多策才能民主,才能打开空间,少决才能集思广益,才能提高决策的质量。只有领导者“少决”,被领导者在执行中才可能有“多决”的机会。

■ 鹿娟

在全球化的今天,走出中国、走向世界,是当今中国企业所要面对的重要课题,而如何带领这支队伍成就世界一流,则是考验我国企业家全球视野与综合能力的关键所在。在竞争压力加剧、领导力相对缺失的条件下,中国的企业家该怎样迅速提升自身领导力,并担当起带领企业成就世界一流的重任?带着这一问题,12月15日记者专访了国家行政学院政治学部主任兼中国领导力研究中心主任、教授,中国领导科学研究会副会长刘峰博士。

《中国企业报》:面对复杂的国际竞争环境,中国企业家如何提高领导力?

刘峰:从目前来看,中国的企业家和高管缺少的不是竞争意识而是竞争能力;缺少的不是竞争的硬实力而是竞争的软实力;缺少的不是员工的执行力而是中高层的领导力。

这几年有关执行力的书一直很流行,尤其深得企业家和企业高管的喜好。他们甚至一次买上几十本、几百本送给自己的下属,送给自己的员工。其原因就是许多领导者希望自己被领导者“没有任何借口”地去执行。这种现象普遍存在是值得我们深思的。

事实证明,下属的执行力不足恰恰说明自己的领导力不够。执行力并不是领导者手中的法宝。强调执行力并不能帮上领导者的忙。领导者的法宝只能是自己的领导力,是必须依赖与被领导者相互作用才具有的领导力。

因此不要过于硬化领导力,领导

力的基础无疑是权力,但只有权力又是远远不够的,除了权力以外,还有三个重要组成部分,一是能力,二是魅力,三是魄力。于是我们有了一个清晰易懂的领导力公式,领导力=权力+能力+魅力+魄力。领导者的能力与智商有关,领导者的魅力与情商有关,领导者的魄力与胆商有关,即领导者的智、仁、勇。中国企业家和经理人缺少的不是权力,而是自己的能力、魅力和魄力,即孔子所强调的三德:“仁者不忧,智者不惑,勇者不惧。”

《中国企业报》:一大批有实力的中国企业家在完成足够的积累之后正在谋求行业或者国际产业领导者地位,需要在哪些方面进一步提高自身素质?

刘峰:中国的企业家和经理人既要学习西方企业的管理理论和经验,更要从中国的传统文化和共产党的政治智慧、领导艺术中借鉴精华,装备和提升自己。

毛泽东认为,领导工作千头万绪,但归结起来只有“两件大事”,一是“出主意”,二是“用干部”。“出主意”即我们今天所讲的“决策”,“用干部”即今天我们所讲的“用人”。决策和用人是领导者的职责所在、角色所系。领导者如果整天事无巨细事忙,事必躬亲天天累,那么他就什么事情也干不成。干部累得住医院,群众对他有意见。原因就在于他缺少当领导干部的知识和本领,忘记了毛泽东所告诫的领导工作的“两件大事”。

简约化的领导还体现在毛泽东强调的“两个集中”之上。从井冈山到延安、从战争年代到建设时期,毛泽东的成功非常明显地体现在“两个集

中”的巧妙运用上。一是集中优势兵力去打仗、去建设、去做一切大事;二是集中精力、集中能力,甚至集中权力去决策、去用人、去履行领导者的主要职责。前者是对群众的集中,对资源的集中;后者是对领导的集中,对自身的集中。把这两个集中结合起来,“两件大事”才能做得更好,领导工作的效果才能更显著。因此,企业家也要学会运用“两个集中”,不能四面出击,要抓住重点,做出亮点。

毛泽东不仅强调“两个务必”,而且特别重视“两个结合”。务必谦虚谨慎,不骄不躁有利于领导与群众相结合;务必艰苦奋斗,有利于一般与个别相结合。既能艰苦奋斗,自强不息,又能谦虚谨慎,不骄不躁,这些都是卓越领导者最突出的特质。那些有了一点成绩就趾高气扬的所谓企业家是成不了“家”的。

此外,企业家也要“方圆兼顾”。“方”是领导工作的原则性、坚定性;“圆”指领导工作的适应性、创造性。具体来说,大方小圆,内方外圆;后方先圆,己方他圆。要与中央保持一致,在大大非面前保持清醒头脑,小的方面可以适度退让、妥协和变通,表现出相当的灵活性。所谓“内方外圆”,是思想上要方,信仰上要方,要讲党性,有追求,要仰望星空;行为上要圆,要适应环境和条件,适应对象。“先方后圆”是指先沟通、先用软权,达不到目的再用硬权力。所谓“己方他圆”是对自己要方,严要求,高标准,对他人要宽容、宽厚、宽松。

企业家尤其要善于运用软权力。权力就是影响力,硬权力与职位相关,它带来的是强制性影响力;软权力与个人的品德、资历、业绩、专长等因素

相关,它带来的是非强制性影响力。

企业家还要善于授权。授权可以更好地激励和培养下属,可以使领导者更加超脱,集中精力去做更重要的事情,可以人尽其能,提高工作效率。

《中国企业报》:一大批中国企业已经“走出去”,比较那些知名的跨国公司,在实际管理中我们的企业家还需要在哪些方面有针对性地加以提高?

刘峰:中国国有企业“走出去”势在必行,既要敢于作为,高度自信,又要量力而行,有理有利有节。海尔集团董事局主席张瑞敏说的很有体会,很有见地。他认为要分为三步走:一是初步“走出去”,二是真正“走出去”,三是攻坚“走上去”。

企业家从群众中“来”,要回到群众中“去”,要谦虚谨慎,学会谦恭。什么是领导?顾名思义,它是由“领”和“导”两个概念组成的。领是带领、率领,是领方向,带队伍;导是引导、指导、因势利导。先领后导,少领多导;又领又导,重点在导。

什么是领导决策?决策由“策”与“决”两个概念组成。“策”是“出主意”,“决”是“选主意”和“定主意”。领导决策要先“策”后“决”,多“策”少“决”,又“策”又“决”,重点在“决”。多策才能民主,才能打开空间,少决才能集思广益,才能提高决策的质量。只有领导者“少决”,被领导者在执行中才可能有“多决”的机会。讲到这里我们要特别强调,领导者的主要职责已经不是“出主意”,而是“选主意”、“合主意”。

有了这些行为的转变就打开了思维的空间,打开了科学发展的空间。

央企距离“奥运冠军”有多远?

(上接第七版)

国资委将通过产业政策引导行业的资源整合和优化配置,加强中央企业合理布局发展战略,明确产业定位、进一步夯实产业发展基础,完善公司治理、打造国际核心竞争力的大型国有企业。

随着中国经济的发展,经济结构会转入技术密集性更高的产业,服务业将加快发展,企业应努力提高发展的质量和效益,中央企业应以控制价值链高端作为主要战略目标,成为“系统集成者”,形成行业的整体竞争优势。

中央企业作为我国国民经济的重要支柱,缩小与世界一流企业的距离刻不容缓。

从企业作为市场竞争的主体来看,“做强做优”培育世界一流企业、任何机构也不能代替企业的作用。市场化培育要求必须在市场竞争中,真正能够锻炼培育出来我们的国际竞争力。

微观来看,提升自主创新能力,要真正形成“以企业为主体,以市场为导向,产学研相结合”的开放式技术创新体系。支持中央企业之间构建产业技术创新战略联盟,进一步依托企业建设行业共性技术平台,支持和推动企业开展跨行业联合攻关,集中突破重大关键技术。

如何建设具有世界一流企业,专家认为,公司治理占据战略地位,凡是世界一流企业公司治理结构必须非常好,公司的发展理念非常先进,而且内部管理的机制符合公司发展的方向,再配上业务创新、产品研发能力、盈利能力、品牌优势以及高素质的员工团队、人力资源这样一个机制,企业才有可能成为世界一流。

国资委加快推进中央企业建立科学合理、集中有效的决策机制,从公司治理的核心着手,形成党组织与董事会有机结合、纪检组织与监事会有机结合,由一批高水平专职董事,包括外部董事队伍组成的国有企业决策体系。治理结构完善的重点在于探索建立既能够与国际接轨又适应中国国情的国有企业委托代理关系。目前,42家央企建立了董事会制度,国资委希望按照公司法的治理结构,将权力下放给董事会,让出资人的权力在企业层面得到体现,力求做到决策层专心做宏观,经营层做微观。

中央企业通过建立完善的公司治理结构,打造世界知名品牌,培养适应国际竞争的一流人才,建立先进的企业文化,从而提升企业参与国际竞争的软实力。

世界一流公司三星转型成功最值得其他企业借鉴的,是最高领导者的坚持不懈和承担风险的主动性。由此看来,形成最佳的培养企业家的环境很重要,在制度层面上,理应形成最佳的使企业家脱颖而出的环境。国资委的重任是培育百名战略企业家,这些战略企业家从某种意义上代表着国家的软实力。而与此同时经理人市场需要得到充分的发育,经理人所专有的人力资本得到充分的发展,即有没有考虑在制度安排实施上,可以让经营者通过保值增值最大化地实现自己的收益。

更进一步说,重要的不单是制度创新本身,而是制度创新的机制,没有良好的制度创新机制,就不可能有效地进行真正的制度创新。

这是一个“内生”的过程,借助管理这只“看得见的手”,使企业蜕变为现代企业,变成能够广纳现代管理人才、集中社会最优秀企业家的世界一流企业,中央企业是中国经济发展的基石,通过企业管理与发展机制的飞跃,真正为消费者创造价值、为社会创造价值,切实推动产业和社会进步。

“奥运冠军”需要改革意愿和追赶的动力。



展示中国企业创新转型图景 探索世界一流企业成长路径

第十七届2011年度中国企业十大新闻
暨中国企业十大新闻人物评选活动

第七届中国企业发展论坛

由中国企业联合会和中国企业家协会指导,中国企业十大新闻评选委员会主办、中国企业报承办的全国性年度“中国企业十大新闻”大型推选和发布活动,是中国企业界规模大、层次高、范围广的权威性推选活动之一。此项活动自1995年发起至今已连续举办了十六届。多年来,推选活动得到了各级领导的关注和支持,并在社会各界尤其是国内众多新闻单位及有关企业大力支持和积极参与下,这项活动已成为社会各界岁末年初普遍关注的一个重要话题。

“中国企业十大新闻”推选和发布活动,记载了中国企业和企业家披荆斩棘、茁壮成长的过程,树立了中国企业和企业家在经济改革最前沿的里程碑。

2011年是“十二五”规划开局的关键一年。中国的企业和企业家在新的历史起点和机遇面前,深入贯彻落实科学发展观,加快转变经济发展方式,加快建立资源节约型、环境友好型、创新驱动型企业,坚持走新型工业化道路,坚持企业技术创新、管理创新、制度创新,打造知名品牌,大力实施“走出去”战略,努力为实现经济社会全面协调可持续发展做出更大贡献。

企业传播的年度盛典 新闻人物的成长丰碑

指导单位:中国企业联合会 中国企业家协会 国务院国资委宣传工作组

主办单位:中国企业十大新闻评委会 《中国企业报》

2012年1月8日·人民大会堂