

五矿有色金属股份有限公司管理丛书之二

领导力与团队

朱光 等著



中国商务出版社
CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

图书在版编目(CIP)数据

领导力与团队/朱光等著. —北京: 中国商务出版社, 2005. 4

(五矿有色金属股份有限公司管理丛书; 2)

ISBN 7—80181—358—8

I. 领... II. 朱... III. ①企业领导学②企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 019858 号

五矿有色金属股份有限公司管理丛书之二

领导力与团队

朱 光 等著

中国商务出版社出版

(北京市安定门外大街东后巷 28 号)

邮政编码: 100710

电话: 010—64269744(编辑室)

010—64245984(发行一部)

网址: www.cctpress.com

Email: cctpress@cctpress.com

新华书店北京发行所发行

北京松源印刷有限公司印刷

787×980 毫米 16 开本

11.125 印张 206 千字

2005 年 4 月 第 1 版

2005 年 4 月 第 1 次印刷

印数: 3500 册

ISBN 7—80181—358—8

F·774

定价: 35.00 元

序 言

读了五矿有色金属股份有限公司员工所著的书,感触良多。

系列丛书反映了五矿有色员工在企业管理方面所作的努力和探索,既有实践的总结,又有理性的思考,内涵丰富、充满激情,不乏新鲜而独到的见地,是五矿有色广大员工在企业管理方面的重要成果,是五矿有色企业文化的重要组成部分。

我们时逢一个日新月异的年代,改革开放使中国的经济建设迅猛发展,也让我们面临严峻挑战。在这种“物竞天择”、“适者生存”的环境中,如何直面压力,让国有企业焕发活力,是时代赋予我们每一位企业家的神圣使命。“海阔凭鱼跃,天高任鸟飞”,千载难逢的机遇和巨大的市场潜力为企业的壮大提供了条件,为我们的企业家提供了实现抱负和施展才华的空间。如何抓住时机,充分利用时代给予我们的巨大资源,让企业实现从优秀到卓越的跨越式飞跃,是我们每一位企业家的重要任务。

五矿有色金属股份有限公司自2001年成立以来,按照其发展战略,抓经营、抓效益、抓业绩、抓战略布局,努力延伸主营产品的产业链,做得有声有色,取得了阶段性成果。目前,其资源性资产已经占到总资产的70%,基本实现了从

贸易型企业向资源型企业迈进的战略转型,经营方式由计划经济向市场经济转变,管理方式由粗放型向集约型转变。“一个转型和两个转变”使公司发生了质的变化,竞争实力大大增强,已成为中国有色金属行业的一支生力军。同时,他们也积极思考企业文化、领导力与团队、未来盈利模式等等这些关乎企业可持续发展的问题。正是由于他们抓住了企业生存发展的关键,才取得了良好业绩,才使企业的可持续发展有所保障。

五矿有色的这套管理系列丛书,初步形成了比较完整的企业文化体系,对公司健康发展起到了指导作用。瞄准“做优、做强、做大”的目标,五矿有色初步搭建了适合自己发展特点的文化体系,并将其细化为若干系列,内容系统全面而又深入具体,如公司提出了具有亲和力和感召力的口号,“我为公司而自豪”、“公司发展有我一份功劳”、“我与公司一起进步”、“先选合适的人,再做合适的事”等,在内部营造了有利于企业文化传播的良好氛围,为公司的发展提供了坚实保障。

在建设和培育企业文化的过程中,五矿有色公司领导高度重视、大力倡导,广大员工直抒己见、建言献策,热情参与、认真学习,把企业建设工作不断引向深入,公司的核心理念逐步深入人心。实践证明,企业文化不是空中楼阁,不是好看的摆设,而是滋润员工成长的养分和激励企业前进的动能,是企业竞争不容忽视的“软实力”。积极向上的企业文化一旦被广大员工接受并转变成自觉的行动,就可以创造出无可估量的巨大价值。

能够在繁忙的日常经营活动中,组织员工潜心研究公

司的企业文化这种看似无形,却对企业明天的发展起决定作用的东西,能够正确认识企业文化在企业发展中的重要作用,并旗帜鲜明地加以引导和宣传,表明五矿有色的领导和员工们经营意识加强和管理水平的提高,表明我们的管理者和经营者的思想日臻成熟。

我愿意将此系列丛书推荐给关心我们企业发展的每一位同志,如果你读后有所收获,我将十分高兴。

中国五矿集团公司 总 裁

A stylized handwritten signature in black ink, likely belonging to Wang Jiansheng, the Chairman of the Board of China Nonferrous Metals Industry Group.

2005年3月9日

目 录

先选合适的人 再做合适的事.....	朱 光(1)
目标+执行=结果	张寿连(8)
企业领导力培育与领导团队建设	彭卜钢(14)
打造一支超强战斗力的矿业资源开发和管理 团队	许 峰(18)
公司利益第一	
——卓越领导与团队共同准则	王立新(23)
与公司一起成就卓越	黄国平(29)
提升领导力,建立一支优秀的团队	马中飞(31)
浅谈领导力应具备的特质	孔范志(35)
为构筑一块极具战斗力的前沿阵地而努力	王 吉(39)
领导力与团队	王 进(44)
领导力与团队	王 涛(49)
用先进的企业文化打造优秀的企业团队	王允怀(53)
领导力与团队建设	刘宁武(57)
我们需要的领导力和团队	李仲泽(62)
感悟领导力与团队建设	余 牧(66)
实现华晨公司经营转型的远大目标	
——论华晨公司的战略、团队精神和领 导力	张海明(75)
领导力与团队	陈可玉(89)

关于领导力与团队的思考

——适合就是最好的 陈永生(97)

领导力与团队 林元成(101)

团队与领导力 周 领(105)

领导力

——团队运营的第一生产力 俞 波(113)

在“领导力与团队研讨会”上的讲话 姜 松(120)

领导力与团队

——稀缺资源控制和合理运用是领导力的

源泉 姜世雄(124)

引领团队朝着同一个方向创造未来

——领导力与团队实践分享 徐基清(130)

团结一致,取得胜利

——五矿有色“领导力与团队”研讨会

发言 高晓宇(143)

浅谈领导力与团队的关系

——结合基层单位工作谈谈个人工作

体会 常照业(149)

加强领导力建设,打造卓越团队,为我们共同的目标而努力

——也谈五矿有色领导力与团队建设 商永胜(154)

提升领导力,努力实现公司转型目标 谢曙斌(160)

资源战略引导下的领导力与团队 焦 健(164)

先选合适的人 再做合适的事

朱 光

第 一 部 分

五矿有色虽然发生了巨大变化,但离我们的目标和理想差距甚远,我们要再上一个高度,再有一个深度,才能撑起公司未来发展的大厦。要提高我们的境界、能力和团队协作能力,才能完成时代赋予我们的任务。

我们要做优秀的公司,要做到这一点,用好人是关键。我们倡导的是,先选合适的人,再做合适的事,这是与普通公司最本质的区别。

一、做什么

五矿有色的目标是追求卓越,用十年时间成为世界上最好的资源公司之一。为了达到这一目标,我们经理们要具有卓越的领导力。所谓“领导力”,就是领导、带领人们达到目标的能力和力量,单枪匹马不是领导力,要能够带领一群人去共同奋斗才是领导力,领导力是一种凝聚力。它包括洞察力、组织力和执行力三个方面。洞察力是指要有善

于发现事物发展趋势的能力,包括洞察世界、中国、公司在经济、产业、市场等领域的发展趋势的能力,要掌握趋势;组织力是指组成合适团队去达到目标的能力。执行力是指管理能力,具体包括制定制度、设计流程、形成系统、实施控制的能力。

要具有卓越的领导力,就要求训练有素的人按照训练有素的思想去实施训练有素的行为,通过六个西格玛的培训,通过平时的学习,周而复始,不断积蓄力量,最终实现从优秀到卓越的跨越。

二、谁来做

明确了我们要做什么之后,让我们来考虑应当由谁来做?或者说,应当由怎样的领导与怎样的团队来实现宏伟的奋斗目标。

五矿有色这个团队主要是由五级经理人组成的。第一级是能力突出的个人,他们用自己的智慧、知识、技能和良好的工作作风作出巨大贡献,即自己表现好。

第二级是乐于奉献的团队成員,他们为实现集体目标贡献个人才智,与团队成员通力合作,即具有团队精神、能够成为团队成员。

第三级是富有实力的经理人,他们组织人力和资源,高效地朝既定目标前进,即能够组织团队。

第四级是坚强有力的领导者,他们全身心投入、执著追求清晰可见、催人奋发的远景,向更高业绩标准努力,即坚强有力。

第五级也是将个人的谦逊品质和职业化的坚定意志相

结合,建立持续的卓越业绩,“谦逊+执著+团队=第五级经理人”。第五级经理人带给一个企业的是持续不断的卓越业绩,使这个企业真正实现基业常青。第五级经理人和第四级经理人最大的区别就在于即使第五级经理人离开公司,公司仍能按照他的思路健康发展,这是第四级经理人所做不到的。在商业领域里,第五级经理人是我们希望达到的最高境界。

从另一个角度看,我们的事业又是由领导者、管理者、执行者、合作者共同完成的。

作为领导者,应当具备“三界”,即境界、眼界和心界。所谓境界,是一种世界观和价值观,“公司利益高于一切”,这是我们从有色板块重组开始就建立的最基本的理念和境界,作为各级领导者,做任何事情都要以此为准则;所谓眼界,就是要高瞻远瞩,找到事物发展趋势和规律性的东西,比如随着世界经济和中国经济的发展,要提前看到人们对矿产品消费的增加,要看到原材料行业的起飞,这是趋势、规律性的东西,所以我们要致力于资源开发和合理利用。所谓心界,就是要有胸怀,胸怀无界限,要能够容得人、容得事、不辞劳苦,运筹帷幄。我们处处都会遇到意见相左的人、不痛快的事。把精力集中在如何做好事业上,多想些愉快的事,心情会好得多了。

管理者应做五件事:制定制度、追求效率和效益、确定流程、完善系统、有效控制。

作为执行者,就应按制度和流程要求去达到工作目标。Get things done right! 没有执行,就达不到“日事日毕、日清日高”。

合作者分为组织内和组织外的合作者。要分工就得有合作。他们也是整个事业成功不可或缺的部分。

三、如何做

第一,把复杂的事情简化为单个有组织性的观点、基本原则或基本理念,注重本质,而忽略其他。就是我们所学到的所谓“刺猬理念”的精髓,其实质就是简单和优化。

第二,我们要不断问自己:“你对什么充满热情”、“是什么驱动你的经济引擎”、“你能在什么方面成为世界上最优秀的”,只有当我们真正明确了这三个问题的时候,我们以及我们所在的企业才能真正实现卓越。首先要有热情,其次要有经济上的动因。

第三,就是在哪方面可以做得最好。失败的企业原因各异,人的原因、制度的原因或者机遇的原因,而成功的企业都是相同的,就是在所有关键性的问题上都不能出纰漏。

第四,我们要分步骤设定目标,按照三个阶段逐步推进,一年一个台阶,几年一个大台阶。

第五,我们要信守价值观,即专业、信誉、创新、合作。

第六,我们要具有八种领导力,分别是:

1. 市场能力,即进行市场预测、市场营销和建立市场网络的能力。

2. 文化能力,即充分信任、以人为本,积极创造、以变应变、与时俱进、跟上时代发展,用美好的愿景去激励我们为人类提高生活品质而努力。

3. 团队能力,这包括要先选合适的人、先人后事,这里强调“选合适的人”,而不是“用合适的人”,因为一方面我们

组织内培养的人才是我们的主干,另一方面从外部招聘来的人才也已经愈发重要;要具有很好的学习能力;要具有很好的沟通能力,北京总部与投资企业之间、海内外企业之间、部门之间、上下级之间都需要沟通,沟通好了,很多事情就没有了,工作就会更加顺畅。

4. 组织与管理能力,要制定制度、提高效率、设计流程、形成系统、实施控制。

5. 决策能力,要敢于决策,敢于承担风险,不承担风险就不要做企业家,但是承担风险不等于冒险,决策必须具有预见性和科学性。

6. 资源控制(培养)能力,要获得人力资源、矿产资源、市场资源和政策资源,这些是公司发展的动力之源,其中最重要的是人力资源,这是培养出来的。

7. 商品市场与资本市场的结合能力,即通过资本积累和资本集中来实现购并和整合的能力,转型过程中大量的投资行为都是进行资本积累和集中,并购以及与资本市场的结合是当代企业的趋势,通过并购达到整合,贸易公司转型能否成功关键在于整合。

8. 合作与竞争能力,既要学会合作,也要学会竞争。

第二部分

我们的口号是:批量培养、造就企业家。我们各部门各企业的负责人都要成为 CEO,才能撑起五矿有色大厦。

五矿有色应当以胡锦涛同志的指示作为公司人才工作

的指导思想和核心,努力做到“事业造就人才、环境凝聚人才、机制激励人才、法制保护人才”,既要有激励,也要有约束,而且,激励是最好的约束,“事业召唤人才、时势造就人才”,我们的事业以及中国发展的时势都给我们成才提供了很好的机会。

五矿有色衡量人才的标准应当是品德、知识、能力和业绩。

五矿有色的人才观念应当包括“人才——第一资源”、“人人可以成才”和“以人为本”。

我们应当以“爱才之心、识才之智、容才之量、用才之艺”的用人眼光去发现、培养和凝聚人才,为人才发展提供良好的环境。形成人尽其才、才尽其用、用当其时、人才辈出的局面。不能只看到谁比你差,要看到谁比你好,你要和他竞争,要比他更好。

五矿有色人才工作的目标是创造出一个人人才活力竞相迸发、聪明才智充分涌流的局面。

第三部分

五矿有色要成为资源型、学习型和管理型的企业,就必须拥有一大批专家型经理人员和市场化人才。培养人才的工作也应和投资工作一样分为“面、线、点”。“面”就是在公司层面上对人才培养进行全面规划,“线”就是在产品线和管理线上进行培养,并形成系统,“点”就是以每项工作、每个投资项目为基础进行具体培养。

我们要成为一个卓越的公司,就必须以“实事求是”、“公司利益至上”和“制度立本”为基石,建立起“谦虚、执著、团队、学习、实践”的企业文化,创造出一个人人才活力竞相迸发、聪明才智充分涌流的局面。让我们为实现“五矿有色成为具有国际竞争能力企业”的宏伟目标而努力奋斗!

此稿于2004年9月4日刊于《中国有色金属报》,后被人民日报社新闻信息中心《环球资讯网》转刊。

目 标 + 执 行 = 结 果

张寿连

2002年,集团公司通过了五矿有色的长期发展战略,即:以市场为中心,以客户为导向,通过积极有效地开发有色金属资源,提供有色金属及相关的产品和增值服务,努力发展成为具有国际竞争力和可持续发展能力的资源型企业。

按照此发展战略,五矿有色几年来不仅取得了优良业绩,而且保持了良好的发展态势。一是初步完成了从贸易型公司向资源型公司的转变。目前,公司的资源性资产已占总资产的78%。拥有控股企业8个,总投资14.6亿元;参股企业6个,总投资1.9亿元,核心竞争力和抵御风险的能力得到进一步加强。二是初步完成了管理模式从粗放型向集约型的转变以及经营从计划性向市场化过渡的转变,使公司引入源头活水,面貌蒸蒸日上。

总结以往的成果,经验之谈是:制定战略对于公司发展固然重要,但不折不扣地执行和落实更加关键。如果一个目标的实现需要百分之百的努力,那么百分之十的力量用于目标的确定,百分之九十的力量(甚至更多)用于执行。

执行就是把计划变成现实的具体过程,就是将计划落到实处。它是一个公司在解决了愿景、战略、运营、团队等问题之后,必须要着力考虑的问题的关键。

一个成功的企业,其成功之秘诀就在于执行,而一个失败的企业,其失败的原因往往也是在执行上出现了问题。

执行是所有环节中最难把握的一环。因为愿景的规划、战略的制定,都是从客观到主观的冷静分析思考,是理性升华过程,“运筹帷幄”是相对容易的一环,然而执行却是从主观到客观,是使客观世界按照主观的设计意图发生变化的一环。由于受外部世界诸多不定因素的影响,往往阻力重重,实现起来难上加难。

如何使计划不折不扣地变为现实,即研究执行已日益受到国内外的广泛重视。2002年,亚马逊图书排行榜排名第一的书籍是由美国拉里和拉姆合著的《执行》;2003年亚马逊图书排行榜排名第一的书籍是由美国拉博·斯兰迪编写的《有效执行》;由此可见一斑。

执行的奥秘在哪里呢?研究发现,执行其实并不是什么深不可测的东西,它就是计划制定后不折不扣的跟进。概括来说,跟进主要在以下几方面。

一、适时制定适合企业发展阶段的新战略。

二、不同级别的领导者的推进力不同。高级别领导者跟进解决大问题;中级别领导者跟进解决中级问题;普通领导者跟进解决一般问题。

三、企业永远有需要解决的问题,老的问题解决了还会有新问题,领导者的工作是要逢山开路、遇水架桥,起到船长作用,使企业朝着既定目标前进。

四、不断发现人才,问题是由人解决的,跟进的过程实际上就是不断调整人才的过程。

领导者如何在执行中发挥作用呢?一个能力卓著的企业领导者对于企业的发展作用是不可估量的,这已为无数事实所证明。以己之见,以下是行之有效的经验:

一、了解你的企业的基础和员工条件,此点至关重要

亲身了解下属的工作,了解公司运营的核心骨干,基本员工素质,团队合作近况;

领导与员工之间建立起更为密切的联系,使指挥更加符合人员实际情况,做到因人而用;

培养员工的使命感和忠诚度;

根据对员工和企业的了解,制定更加符合实际的业务计划和工作流程;

为提拔、调整员工做日常的信息积累;

正确抉择来自最大限度地利用客观数据。

二、实事求是的沟通

李冰“深掏滩、低筑堰”的治水经验,对我们颇具启发意义。人是企业最大财富,同时也是最大的不确定因素。国外的管理学在研究“人力资源”时,将“人”的因素列入“噪音源”一列,认为是最不可把握的因素,由此可见一斑。做好了人的工作,是正确解决所有问题的关键因素。“深掏滩”即随时做好员工的思想工作,发现问题要因势利导,使不良情绪及时宣泄,使问题及时得到解决。“低筑堰”是指就事论事,绝对不用办法去管人。用严格的管理手段和个人的