

学习体会

● 丰深林

忙里偷闲，在时近年底，大家都奋力拼搏2005年生产经营任务的时候，分公司领导站在可持续发展的高度，安排中层领导干部到国家行政学院学习培训，分公司领导的期待可谓意深长。尽管从11月5日到11月18日只有短短的半个月，但由于学校安排的妥当，分公司人力资源部的周密策划，使我们一行30多人都感觉收获颇多。

下面是我这次短期培训收获和感受较深的地方。

一是关于“协调与沟通”。成功的管理范例一次次向人们证实，领导者是否善于协调与沟通决定着组织绩效，辉煌的苹果公司由于封闭、叛逆，最终辉煌消亡。现代意义上的成功追求的不再是单纯的单赢、双赢，而是多赢，决策者首要考虑的是“相关利益者”，即上、下、左、右影响目标实现的涉利因素都要做好沟通、协调，才会保证决策执行过程中不走偏、不卡壳。我们国家是以儒家文化为主导的“文明古国”，仁、义、礼、智、信、忠、孝根深蒂固，应该说，协调与沟通是我们这个民族的长项，但恰恰相反，一项研究表明，通过对中国7000多名管理人士的跟踪研究后，在对“行政能力”、“认知能力”、“领导能力”、“沟通能力”四项打分中，分别为64、48、41、38分，沟通能力得分最低。

联想现实工作中，2002年改制，我们要减员增效，由于在此前进行了大量的协调与沟通，包括座谈会、厂报专栏、电视专栏、领导包干访谈……转岗分流，员工内退做的很顺利。相反，由于基础调工作做的不扎实，我们有些工作（或文件），尽管布置了，但执行起来难度很大，阻力很大，效果也不一定很好。

当然，沟通也好，协调也罢，首先要有一个平台，即沟通协调的双方（或多方）要明事理，识大局。如果和一个私心十分严重的人讲“大公无私”，在现在的这个气候下，恐怕磨破嘴皮也效果不好，只能和他讲“大公无私”。另外和一个不讲道理的人讲“顾大体识全局”恐怕也效果不好。

话是开心的钥匙，人与人需要相互尊重，别外，在分工负责的基础上相互配合，支持尤为重要，在国有企业里尤为如此。

二是“工具论”。这是这次培训第一次听到的概念，即共产党是为人民谋幸福的“工具”。在从小的受教育中，一直都认为：中国共产党是中国人民的先锋队，是中国革命事业的核心理念，中国共产党伟大、光荣、正确。现在，有学者提出，把“工具论”作为研究和解决党群关系的基本理念，把共产党这个组织作为一种工具，说实话，在本人心里还有点……但是，经过中央党校党建部张荣臣教授的讲解，自己似乎明白了一些道理，共产党也是一个政党，旗帜鲜明地提出共产党是“三个代表”，如何代表？作为组织，尤其是作为执政党，当然也应该成为广大人民群众谋幸福的组织者、执行者——工具。通过共产国际的研究，通过对国际团体的研究，什么时候政党不为其团体谋利益（包括精神的、物质的、政治的……），什么时候政党就要面临瓦解的危险，苏联共产党、印度国大党，台湾国民党……都是例子。

在当前国际形势这么严峻，国内形势这么复杂的情况下，中国共产党主动提出做人民的公仆，做人民的工具，具有长远的战略意义。如何做好工具？那就要立党为公，执政为民，对权力实行有效的监督、制约。

在煤气分厂，我们提出了“人气—企业核心竞争力”的理念，讲人气，就是讲团结、讲战斗力、讲党群、干群的和谐与发展。回顾这几年煤气分厂的每一步发展，我体会到了党政工团，不论是哪级组织，都要维护第一要务，落实第一要务，出发点是多替老百姓想想，多关心老百姓的冷暖、苦衷，在完成生产经营任务的同时，全心全意为员工办实事，办实事。比如吃饭、洗澡、上下班车、三室硬件建设……我牢记一句话：领导关心员工，员工关心企业。在这方面我已获益匪浅。

三是“流民”会成为动荡之源。由于生活在工矿区，说实话，很少关注

“流民”——农村剩余劳动力、城市下岗失业人员，由于多种原因失学、失业人员和流浪人员。

以前，我们以政治为中心，相对来说对上述“流民”采用政治上的高度管理分而治之，基本上形不成“民工潮”、“失业潮”……随着市场经济的转型，我们以经济建设为中心，人员的流动管理有所放松，随着土地承包30年、50年不变以及科技兴农、机械化兴农、集约化兴农，使8亿农民中，每年有数百万计的剩余劳动力奔向城市务工，再加上数百万计的失业工人，数百万计的“流浪人员”，他们对社会的不满，对生活的不满，以及城市人群对他们的不接受、歧视，搞不好最终会影响到社会稳定、政府运作。

翻开历史，历朝历代的不稳定因素首先是农民、农业、农村。解决不好“三农”就没有立国之根基。中国共产党的革命成功恰恰证明了“农村包围城市”中农村的重要性。中央近几年来想办法给农民减负增收，2004年农民增收比2003年增加了6.8%，预计今年比去年增收5%左右。

最近发生在法国的骚乱事件，实际上，就是外来流动人口或外来群体与固定人口、当地群体之间的冲突，由于外来人员长期得不到当地群体的认同和融汇，从而产生的敌对情绪无处发泄，最终以冲击商铺、烧毁汽车为手段进行发泄、报复。法国巴黎的事件为我们敲响了警钟。不仅如此，这几千万甚至上亿的“流民”子女，由于从小受不到良好的教育，从小就有“低人一等”的影响，在他们长大后对社会危险性极大，尽快让他们融入现在的城市，在思想上、文化上接收他们，培育教育他们，是当务之急，站在巩固政权建设的角度也应该把这件事办好。否则无疑会自己给自己培养了一帮“惹事生非”的人。

四是企业领导用人与激励方法。传统意义上的用人是用好人，能人难脱

而出。一般来说，人才普遍存在的毛病是“有才便有傲”，诸葛亮自以为有才（实际上也有才），就以“卧龙”自居，等着刘备来三顾茅庐，识马者称“伯乐”——刘备可以称“伯乐”。现在是大多数情况下，刘备不会去顾茅庐，更不会三顾，在人才辈出的今天，需要“自荐”。对于如何使用人才，激励人才，学者说法很多，事业留人，感情留人，环境留人都是不错的做法。通过十几年的工作和实践，我感到，精神激励是关键，物质激励是基础，知人善任是良方。刘邦由于用好用活了张良、韩信、萧何而定天下，项羽则失天下，后人总结刘邦的用人之道是“天下利，共享之”，即凡与我对打天下者，定天下后所有的利（大利）共享之，这种精神上激励比给几百亩地，给多少银两要胜过百倍。项羽的用人之道是“妇人之仁，小恩小惠”，最终在他四面楚歌之时，没有人帮他拼杀。

这次学习时老师特别讲到了对下属的“利益均衡”问题，当生活问题解决后，人们追求的是精神的东西，这是马斯洛的需求理论。在追求精神的东西时，更注重“被尊重、被重视”，包括职务上的晋升，也包括职务上不晋升反而给他压担子交任务，好像老总离不开他似的，给人一种成就感。更包括一些既得利益的相对公平配置。在现实生活中，有时候领导或手下具体办事人员无意的一句话或一种恩惠，对得到者是莫大的鼓励，对没有得到者是无情的暗害。蒙牛集团的老总牛根生的经验之谈对我收获很大。他讲：“钱散人聚”。即通过使大家共享企业带来的各种利益而凝聚人心，共创企业。这对于成长期企业、成熟期企业来说真是一味良方。相反，个别企业采用老板雇主式的管理，使人才留不住，钱聚了，人散了。“企”字没有人是什么——“止”——终结。

企业管理是一门大学问，因为要与人打交道，所以特别难。聪明的领导者总是在市场经济的浪潮中游刃有余，做着正确的事，通过短促15天的学习，可谓见识不少，长识不少。但愿经常有这样短期的机会不断为自己充电。

中铝山西企业中层干部 培训班学习体会选登

以和谐团队打造和谐企业的竞争力

● 江伟

台湾著名作家柏杨在《丑陋的中国人》一书中写到“一个中国人是一条龙，十个中国人是一条虫；一个日本人是一条虫，十个日本人是一条龙”。柏杨的中国人、日本人是龙是虫且不论，松下、丰田、索尼等一批日本企业依靠一种类似“蚂蚁规则”、群体效应与团队精神成功地打造出企业核心竞争力，成为世界企业的榜样却是不争的事实。你可以小看一只蚂蚁，但决不能轻视一群分工合作，共筑家园的蚂蚁团队。这就是我们所要学习的日本企业文化精髓，也许就是我们当今建设和谐企业的核心品质，或者说是核心竞争力所在。建设不同层次不同类型的和谐团队，以凝聚高效的和谐团队打造和谐企业的竞争力。

构建和谐团队，首先是构建团队的和谐环境。和谐团队的和谐环境包括硬环境和软环境，硬环境是舒适美好的自然环境，舒适美好的自然环境为员工提供了和谐的工作场所，成为和谐团队的有效保障；软环境是友好向上的人文环境，友好向上的人文环境为员工提

供了和谐的工作氛围，成为和谐团队的凝聚力和竞争力。

启动一个和谐团队当然要从启动一个人的和谐开始，首先是从领导者的和谐开始。以人为本，开放和谐的工作作风与风格是基础。我就是领导，你就是员工自然不会和谐，还会使领导者成为孤家寡人。和谐的领导者与员工在一起，不仅是一起工作，更是一起分享成功与失败、快乐与悲伤。开放的环境更重要的是开明的领导风格和开明的领导者风格，协调与鼓励、支持与帮助，启动每一个员工的人情味、归属感、参与意识、成就心理和奉献精神，形成一个员工团队和谐的理念和团队和谐的行为导向。

发展一个和谐团队要从构建一个和谐学习型团队着手，重要的是从沟通交流的和谐着手。互助友爱的沟通方式，积

极向上的交流艺术是根本。照本宣科，囫圇吞枣难以形成和谐学习的氛围，还会使学习型团队变成“八股型”团队。倡导培育正式非正式的学习小组、兴趣小组；群体非群体的讨论活动、研究活动；集体非集体的文体活动、娱乐活动等等，使团队中的员工在随和的游戏氛围中快乐学习成长。倡导培养良好的敬业意识、积极的学习兴趣、丰富的工作经验、成长成才的心理素质、创造创新的行为能力等等，使团队中的员工在竞争的竞赛氛围中自主学习成才。通过这种“快乐学习成长”游戏规则，构建和谐学习型团队，打造和谐团队的凝聚力与竞争力品质。

成就一个和谐团队要从建设一种和谐团队文化抓起，丰田的“看板文化”、微软的“白

板文化”是其中的典范。丰田的“看板文化”是将员工按工作工序单元分工为一个个工作单元小组，通过上下工序单元小组间的“看板管理”，及单元小组内部员工间的“看板管理”，持之以恒的不断循环改进单元小组之间及单元小组内部的管理，形成单元小组之间的团队协作与竞赛、单元小组员工之间的团队协作与竞赛。它特别注重发挥团队员工的主动性、创造性，持之以恒的参与管理的热情。看板有卡片、标签、图象、信等等不同形式，但参与、竞赛、创造、创新、互助、协作、成长、成才、全面管理、持续改进是其内涵；工作环境的整理、整顿、清扫、清洁、素养循环改进、人、机、物、料、法、环、测循环优化是其表现；坚持以工作现场为中心、以员工为主体、以领导者为榜样，以凝聚力为团队灵魂等是其

根本。从而形成了丰田单元小组团队式全员、全方位、全过程持续改进“看板文化”模式。微软的“白板文化”即以“白板交流”为主要形式，把交流作为核心，作为解决问题的有效途径以及团队协作的体现，在微软的办公室、会议室甚至休息室都有专门可供书写的白板，以便随时记录某些思想火花或一些意见建议等，有什么问题都可以通过“白板交流”及时沟通，及时解决。“白板交流”架起沟通交流、尊敬友爱、互帮互助、团结协作的桥梁，使“白板交流”成为团队员工和谐相处、共同进步、“白板文化”处。

实践证明，一个企业拥有著名品牌、领先技术、一流人才等等，这些都只是条件，都不足以形成核心竞争力，只有与企业不同层次不同类型的和谐团队的凝聚力、竞争力、和谐团队文化相结合，才能形成企业的核心品质和核心竞争力，才能产生理想的效果。

