

## 工作研究

# 浅论地勘单位领导之“十二”力

孟繁富,李勇

(山东省鲁地矿业有限责任公司,山东 济南 250013)

领导是管理工作的一项重要职能,领导是实现组织目标的关键因素,领导在组织兴衰中有着举足轻重的作用。地勘单位领导也不例外。随着地质勘查体制和机制改革的不断深化,地勘单位面临的政策、环境、市场竞争等外部条件和人才、技术、设备、资金等内部条件不断变化,新的机遇和挑战不断显现,广大地勘职工对领导的能力要求越来越高,越来越全面。

从本质上说,地勘单位领导既是管理者又是领导者。作为管理者,他要运用合法的职权对地勘单位的运行及单位职工的工作过程进行计划、组织、指挥、协调和控制;作为领导者,他要运用自身的权力和影响力来引导和影响地勘职工为地勘单位的发展和目标的实现而努力。领导不同于管理,领导者亦不同于管理者。地勘单位领导集管理者和领导者的角色于一体,应当具备综合的、并在某些方面突出的“核心”能力,这既是做好自身工作的前提,更是地勘单位生存和发展并满足广大职工各种需求的必要条件。2006年初,在全省地矿经济工作会议上,山东省地质矿产勘查局党委书记、局长刘战提出了当前地勘单位领导班子亟待提高的六种能力。受刘战书记观点和思路的启发,笔者根据地勘单位的性质及特点,在六种能力的基础上,初步总结出地勘单位领导,尤其是“一把手”应具备的“十二种”综合能力。

(1) 人格感召力。领导的本质是个人影响力,拥有个人影响力的领导才是真正的领导。而个人影响力很大程度上是建立在领导者人格感召力的基础之上。没有人格感召力的领导不是真正的领导,也难以将地勘单位真正带入持续健康快速发展的轨道。人格感召力,说到底,与领导者的品行有关。美国

《领导力》的作者库泽斯和波斯纳在过去的 20 年中分 3 个阶段对 7500 人调查后发现,尽管经历不同、行业不同、专业不同,但卓越领导人身上有 4 项突出的共有素质,其中两项——真诚待人和鼓舞人心,涉及到领导人的品行。尤其是真诚,在每次调查中对领导人的品质选择都占据了第一位。缺少了真诚,领导者至少是不会让职工心服口服的。鼓舞人心,则体现的是领导者的热情和激情、乐观和进取、信念和执著。除此以外,地勘单位领导还应具备忠诚、谦逊、奉献、自信、公正、率先垂范、理解尊重、心胸宽阔等优秀品质。

(2) 战略管理力。战略是一个单位的发展方针、长远规划和长期谋略。战略要规定一个单位的业务范围、经营重点、成长方向、竞争对策及资源配置。制定并实施战略的目的是适应变化激烈、竞争严峻的市场环境,获得竞争优势,改善市场地位,取得战略绩效,求得单位的长期生存和发展。表面上看,与战略有关的问题容易回答,但考虑到影响地勘单位竞争的宏观和微观、外部和内部环境条件的日益变化,制定战略就不是一件容易的事情了,战略的实施更会遇到困难和挑战。搞好战略管理,首先,要加强对地勘行业竞争特性、成功关键因素的分析,适当运用 5 种竞争力量等模型对行业竞争力进行分析,运用 SWOT 等方法对单位优势与劣势、机会和威胁进行分析,适时运用波士顿矩阵、通用矩阵等对具体业务进行分析,通过构造本单位的价值链进行竞争能力分析,并以战略的视野和眼光,正确制定单位的总体战略和业务层战略。其次,地勘单位领导要根据业已制定的战略,合理配置资源,合理调整组织结构,将单位资源投入到最有吸引力的业务单元,同时

收稿日期:2006-05-02;修订日期:2006-07-04;编辑:曹丽丽

作者简介:孟繁富(1964-),男,山东济南人,高级经济师,主要从事党建和企业管理工作。

剥离运营不善的业务单元。最后,要加强对战略实施的领导和控制,增强对外界环境条件变化的前瞻性和反应灵敏度,当战略依据的假设条件发生变化时,要有应变计划和应对措施,在单位面临危机时能辨明单位的发展方向。

(3) 科学决策力。管理就是决策,决策贯穿于管理的全过程。当代管理大师德鲁克指出,有效决策必须具备 5 大要素。思想明确。决策者首先要判定自己所要处理的问题属于哪一类。解决常例问题不是真正的决策;解决对本单位是特殊性而实际上却是共性的问题,需要考虑某些一般的规则并参考前人的经验;解决新的一般性问题要找出通用的解决办法;解决真正的例外情况,则考验决策者的经验、知识、思维和洞察力。对决策所要达到的目标有明确说明,有效决策应满足实现决策目标的界限条件。决策出现错误是难免的,但领导者不应做出根本无法满足其界限条件的决策,否则,会给单位造成损失甚至是重大损失。反复推敲什么是“正确”的,以便在最终难免需要做出妥协时能够做出正确的妥协。必须落实措施,将决策转化为行动。决策必须让谁知道?必须采取什么行动来贯彻落实?由谁来采取行动?这一行动应该包含什么内容?这是有效决策应能回答的问题。其中,第一个和最后一个问题是往往被忽略。要重视反馈。如果不了解实际情况,往往是坚持已不再合理、不再合适的一行动的一种理由。除此之外,地勘单位领导决策时还应注意以下几点:进行重大决策时一定要有多个方案,没有选择就没有决策。集中专家智慧的“德尔菲法”不妨一试。其最大好处是,大家独立提出解决问题的方案,避免了过多的相互影响。地勘单位在筹资、投资时,很多决策方法都可视具体情况灵活运用。重视发挥“智囊团”的作用,包括专家、单位其他领导等,实行民主决策。企业失败很多情况源于决策失败,而决策失败的重要原因在于“独裁”决策。跳出以往的经验和思维模式的窠臼,勇于创新;多考虑实现策目标的不利因素、决策后果和影响。

(4) 识人用人力。市场竞争的核心是人才的竞争,人才是地勘单位发展的第一要素。地勘单位领导要善于识人,更要善于用人。识人,要认识人的品质、才能、责任心和个性特点,也要深入了解其“职业锚”。用人,要用长容短、扬长避短、扬长克短、化短

为长。要根据人才的特点匹配合适的岗位,且尽可能和其本人的“职业锚”接近。地勘单位留住人才有 6 靠:靠经济发展、靠事业舞台、靠机制和制度、靠难以割舍的待遇、靠企业文化、靠感情的纽带。人才纷纷跳槽的地勘单位,确实应该反思一下自身的工作是否存在不足。

(5) 市场经营力。地勘单位实行企业化经营,参与市场竞争,必须在开拓市场、占领市场、扩大市场份额上狠下功夫。谁能占据市场,谁就能获得成功。事实表明,经济发展迅速的单位都是市场经营能力强的单位,这些单位的领导都具有较强的市场经营能力。市场经营力首先表现在洞察市场和捕捉商机的能力上,即能够敏锐把握市场的变化,准确判断竞争的焦点,超前准备应对的措施。对机遇,提前准备介入,对风险,提前准备防范。其次,市场经营力表现在制定并实施正确的市场竞争战略和策略上。近年来,山东省鲁地矿业公司和山东省第四地质矿产勘查院在矿权经营上坚持“双赢”策略;青岛地矿工程勘查院坚持“以质取胜”战略和“地矿品牌”策略;鲁南地质工程勘查院坚持“客户关系管理”策略;山东省探矿机械厂坚持“产品差异化”战略;这些单位都在市场竞争中取得了不凡的业绩。再次,市场经营力表现为进入新的市场领域的能,也就是开辟新业务的能力。这需要地勘单位领导从新业务的竞争特点、自身实力、新老业务的相关性、进入成本等方面慎重考虑。比如,鲁北地质工程勘查院向石油钻井施工领域挺进应该是较好的选择。石油钻井施工与其地热井施工在技术、人才、管理等方面可以实现资源和能力共享,可以以单位的竞争优势和竞争能力为依托。最后,市场经营力还表现在创新市场上。比如,山东省地矿工程勘查院完成的济南市多参数立体化综合地质调查项目起到了示范带头、创新市场的作用。

(6) 高效管控力。按照管理学家法约尔的观点,管理的职能包括计划、组织、指挥、协调和控制。地勘单位的管理涵盖许多方面,如财务、质量、成本、人力资源、安全、绩效、生产作业管理等,地勘单位的正常运行离不开对以上管理内容的高效管控,而实施高效管控的最好办法就是管理规范化。能否实施管理规范化是地勘单位领导是否具有高效管控力的重要标志。在领导者个人层面上,管理规范化可以提高管理工作的效率和质量,避免工作的随意性,消除

工作中的盲点,减少工作负担,降低成本;可以将领导者从繁琐的事务性工作中解脱出来,集中精力处理有关创新、变革和长远发展的问题以及一些重大问题和例外问题。在组织层面上,管理规范化能够克服组织的“无序状态和无政府主义”,减少工作中的摩擦和扯皮现象,并奠定组织使用管理信息系统的基础。如果地勘单位每个管理岗位的工作都规范化了,都切合实际,都落到实处了,地勘单位的管理必有条不紊、忙而不乱、省力省时、高质高效。

随着地勘单位经济的发展和经济实力的增长,地勘单位领导还应当提高对品牌、商誉、商标、知名度等无形资产的管理能力。比如,如何有效实施品牌策略以提升品牌价值,增强品牌竞争力等。

(7) 工作执行力。工作执行力是指将单位的战略、决策、经营计划和制度转化为实际行动的能力,亦即将战略、人员和流程系统结合,以实现单位目标和任务的系统能力。领导者本身的执行力水平与地勘单位整体的执行力水平呈明显正相关。影响执行力的因素很多,如员工素质、组织结构、经营机制、管理制度、工作流程、企业文化等,但领导者本身的因素在塑造执行力的过程中是关键因素。绝大多数地勘单位领导都希望自己经营管理的单位能够做到令行禁止,既定的战略、决策、计划和制度能够得到贯彻和落实,但事情往往事与愿违。原因大体有 3 个方面:领导者自身、决策和任务本身及单位内部。从领导者自身来说,可能有事业心、责任心不强的原因,也可能有能力不够、业务不精的原因,还可能是因为没能正确处理好授权和放权的关系问题。授权后放任不管、对执行过程不闻不问和授权后仍事必躬亲,大事小事都要过问。从决策和任务来看,最大的问题可能是决策和任务与内外部环境条件脱节,决策和任务本身有“硬伤”,先天不足;或者执行者对于决策和任务的目的及意义不了解,对什么是“有价值”的执行不理解。从单位内部看,问题可能比较复杂,如单位缺乏执行力文化、下属缺乏执行理念、下级执行者素质能力达不到相关要求、部门和人员职责不清、员工缺乏工作的积极性和主动性、业务流程出现混乱等。

(8) 领导激励力。引导员工向同一目标努力,激发员工的工作热情,开发员工的工作潜能,使员工在生产经营活动中始终保持高昂的积极性,是地勘单位领导在组织和带领员工为实现共同目标而努力过

程中必须发挥的重要作用,这就是激励。不可否认,属地化管理、企业化经营以后,地勘单位在建立有效的激励机制,调动广大员工的工作积极性上已经取得了显著成绩,但问题依然不同程度的存在,如重视物质激励的同时忽视了精神激励,过分强调金钱的作用,在荣誉激励、培训激励、信任激励、职业发展激励等方面相对弱化;重视对业务骨干激励的同时,忽视了对大多数员工的激励,使基层员工心存不满;重视对经营人员激励的同时,忽视了对管理人员和技术人员的激励,管理人员和技术人员产生牢骚;重视激励因素的同时忽视了保健因素的作用,制造了不满情绪;重视了激励“效率”的同时,忽视了激励的公平或者相反,引发了抵触情绪等。此外,地勘单位是知识密集型和人才密集型单位,但对知识型员工的激励尚未成为地勘单位领导重点研究的课题。

在现实工作中,如果地勘单位领导不注意创造融洽的人际关系环境、改善办公条件、保持适当的工资水平、提供适当的工资福利、对员工工作的适当赞赏和认同、合理授权、让下属和员工有一定的自主权等,员工有可能产生不满情绪,使得激励因素的作用打了折扣。

(9) 改革创新力。当今的社会,已经进入信息时代、全球化时代和知识经济时代,变化是惟一不变的因素,创新是应对变化的惟一选择。外部环境的变化、科技的发展、市场竞争的压力、有关政策的调整,为地勘单位的发展提供了机遇,也带来了挑战。固步自封、因循守旧必将导致地勘单位被市场竞争的大潮所淘汰,深化改革、不断创新才能使地勘单位挺立于市场经济的潮头,这是对地勘单位领导能力的重大考验。一要有创新观念。地勘单位的发展道路上面临的许多困难和问题,都需要用创新的观念来解决,观念决定判断,观念支配思路,观念影响决策、观念引导行动。二要有创新目标。创新是为了追求新的目标。要根据单位的实际和面临的问题,确定正确的创新目标,调动单位的各种资源和能力,卓有成效的开展创新活动。三要有创新思维。要善于根据单位的内外环境的变化,通过创新组织结构、创新管理、创新技术、创新经营等一系列创新活动,来适应发展的要求。四要有创新激励。要在单位内形成鼓励创新、支持创新、激励创新、宽容创新失败的氛围和制度,调动经营人员、管理人员、技术人员方方面面创新的积极性和主动性。

(10) 团结协调力。没有团结 ,就没有凝聚力、向心力和战斗力。地勘单位领导要善于做好团结协调工作。团结需要尊重。没有尊重 ,团结就是一句空话 ,矛盾往往从缺乏尊重开始。特别是班子成员之间 ,更应相互尊重 ,尊重彼此的职权 ,尊重彼此对工作的努力 ,尊重彼此的工作方式方法 ,尊重彼此对事业的追求。团结需要有大局意识。要站在全局的高度思考问题和处理问题 ,而不能总站在各自分管工作的立场上 ,搞小团体主义 ,或者总在自己的小圈子里打转转。团结需要理解和谅解 ,理解和谅解需要沟通。凡事不能总以自己的标准衡量别人 ,工作中遇到矛盾和问题 ,要善于换位思考 ,要加强沟通 ,沟通中要善于倾听 ,能有意识地消除沟通障碍。地勘单位领导还要有建立良好人际关系的能力 ,有能力调节各种复杂矛盾 ,促进单位内外关系的协调 ,为单位的发展创造良好的内外部环境。

(11) 文化凝聚力。自 20 世纪 80 年代企业文化理论兴起以来 ,企业文化的作用日益为人们所重视。但全国地勘系统内大规模开展企业文化建设则是 2005 年下半年的事情。山东省地矿局率先在全局范围内开展该项活动 ,旨在通过企业文化建设 ,形成员工共同的追求 ,建立员工共同的价值观和行为准则 ,凝聚员工的智慧和力量 ,激发干事创业、开拓进取的热情和干劲。尽管 ,“企业文化就是领导者的文

化 ”这种认识有所偏颇 ,但不可否认 ,领导的态度和能力在企业文化建设中起着决定性作用。企业文化的诸多功能 ,如引导、凝聚、协调、激励等功能的发挥 ,与地勘单位领导的态度和能力密切相关。实事求是、有效管用、重视内涵不搞形式、重视优良传统、重视细节等属于态度。能正确定位企业文化建设的目标 ;能有效组织建设优秀的企业文化 ;能发动地勘职工积极参与 ,成为真正的企业文化主体 ;能把工作中的经验提升到理念的高度 ,并通过文化的渠道贯彻到地勘职工中 ;能随着时代、环境的变化和企业自身情况的变化进行文化创新 ,属于能力。有了这样 的态度和能力 ,再加上善动脑筋 ,地勘单位的文化建设可以避免许多误区 ,领导的文化凝聚力就能在企业文化建设过程中、在地勘单位的经济发展中得到充分体现。

(12) 自我学习力。知识在地勘单位的发展中越来越成为决定性因素 ,地勘单位领导的知识储备和知识更新对于其自身事业发展以及地勘单位的发展越来越重要。只有通过不断的学习、实践、总结 ,地勘单位领导才能不断地自我更新、自我超越、自我突破。但是 ,仅有自己学习是不够的 ,建立学习型组织一直是地勘单位的目标之一。地勘单位领导在不断加强自身学习的同时 ,努力倡导和组织团队学习 ,引导广大员工不断突破自身思维定式、进行系统思考。

(上接第 26 页)

#### 4.2 高硫煤的综合利用

兗州矿区太原组 16 上、17 煤等高硫煤占矿区剩余资源储量的 50% 以上。根据《煤、泥炭地质勘查规范》的规定 ,16 上、17 煤不应估算煤炭资源量 ;根据国家环保政策要求 ,高硫煤不能作为工业燃料 ,兗矿集团开采 16 上、17 煤的北宿煤矿属应关停煤矿 ,为充分利用煤炭资源 ,推动煤炭由燃料向原料的转变 ,兗矿集团开发出水煤浆气化技术、低压羰基醋酸合成技术、粉煤气化技术、煤炭间接液化技术等多项具有自主知识产权的煤炭转化和深加工核心技术 ,成为目前国内唯一掌握煤炭间接液化全套技术 ,国际上唯一同时拥有水煤浆和粉煤气化技术的企

业。在此基础上 ,开工建设了一批大型高硫煤利用项目。其中 ,投资 27 亿元的国泰公司 20 万吨醋酸和千吨气化炉项目全部建成 ,投资 19.6 亿元的邹城国宏公司 50 万吨高硫煤制甲醇项目开工建设 ,投资 9.8 亿元的鲁化原料和动力双结构改造正在加快准备。“十一五”期间 ,还规划建设国泰公司 30 万吨醋酸项目、国泰公司 50 万吨甲醇项目、国宏公司 75 万吨高硫煤制甲醇项目、峰化公司 50 万吨合成氨 80 万吨尿素项目等高硫煤利用项目。上述项目建成后 ,每年可消耗高硫煤 552.11 万吨 ,将会大大延长矿区服务年限 ,促进区域经济可持续发展。