

论企业领导的组织功能

铁道部第一勘测设计院 张万林

我国以城市为重点的经济体制改革,从一九八四年党的十二届三中全会通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》到党的“十四大”建立和完善社会主义市场经济体制的提出,经历了一段不断比较与变革的过程,在这个过程之中,作为变革主体的企业组织,经历了由不适应到逐步适应,不成熟到逐步成熟的磨炼,但就国有企业的总趋势看,仍处在不断探索完善的阶段。由于我国幅员辽阔,企业众多,各种类型的企业又由于经营管理、政策导向的不同,在直接经济效益上显现着较大的反差;又由于我国的经济体制还处在计划向市场转换的过渡期,双轨制还存在,政策待遇还不平衡,法制还不完善等产生着历史的不公平;再加上传统思维定势的冲击,企业走向市场并完全适应市场的道路仍然是艰难的。在这个艰难的企业过程中,一个企业如何才能摆脱前进中的困境?具备什么样的功能条件,才能在这种大的环境下求得生存与发展?就成为摆在每一位企业领导人面前的不可回避的课题。

毫无疑问,市场经济是一种利益多元化,发展多媒体的社会经济,它的表现形式体现着毫不含糊的竞争。作为为实现某种或某些特定目标而设计的企业组织,要在这个环境之中取得承认,就必须不断提高其效率。效率的高低,不仅反映着企业目标的实现,更重要的是它直接关系到企业的生存与发展。又因为一个企业仅仅是一个社会细胞,它与社会各细胞之间不是彼此孤立的,而是相互开放、互为联系、互为作用的。因此,一个企业不能也不可能控制社会环境,而只能适应它、利用它。作为企业的领导者,如果不能清醒地认识这种相互联系、相互作用的社会结构,不研究在这种动态结构中保持企业相对独立的工作艺术,就难以完成历史赋予的使命。现就这一问题做一点具体的阐述。

一、保持企业价值的稳定

企业是以自己独特的技术和劳动手段,追求最大经济效益的劳动组织。它的目标和价值,决定了自身结构的同一性和统一性,决定其跻身于社会系统的特有功能。因而它必须按照自己的目标选择环境,以生产量和直接效益的不断扩张来增强自己的肌体能力。由于环境本身是复杂多变的,生产量和直接效益的不断扩张又反过来依托于对企业基础设施,人力资本及研究与开发的不断投资。如果一个企业不能有效地消除环境因素中那些对实施目标的不利因素,不能为实现自己的目标创造出一个良好和谐的气氛,一味地对外界刺激做出及时的反映,则企业就难以保证自己的活动按一定的规范和顺序进行。因此,企业领导者,必须掌握在自己权力范围内充分发挥主观能动的艺术,尽全力保持企业自身价值的稳定。如果不能

做到这一点,或者由于某种失误而损伤了自身的稳定,其副作用是难以估量的。

面对改革开放的大环境和市场经济的汪洋大海,企业领导者应当具备根据国家在不同时期中心任务要求,结合自己系统的实际,把握市场运行条件状况和企业运行轨迹,顺应企业在一定时空条件下的运动发展趋势,以及维护企业自我,达到企业自治的能力,并尽一切可能,调动一切积极因素,消除时空变化中影响企业结构稳定,阻碍企业目标实现的消极因素,使企业在员工的心目中真正是一个稳定和谐的社会组织和可资凭藉的依靠。只有这样,才能充分发挥企业的活力,提高企业的效率,达到自身价值的稳定。换言之,维持自我,实现自治,是一个企业的重要社会功能条件和实现企业目标的前提条件,当然,它就成为企业领导者组织功能的重要体现。

二、保持企业运动渠道的通畅

疏通纵横渠道,为企业在相对稳定中求得快速发展创造条件,是企业领导者的又一重要职能。

有存在就会有矛盾,就会有冲突,这是客观的必然的。一个组织与它的上级组织之间、平行组织之间、下级组织之间,由于追求的特定目标和利益关系不同,产生各种矛盾是必然的,绝对的。领导者的责任,就是充分运用自己特殊的地位条件,协调好各方面的关系,化解各种矛盾冲突并紧紧围绕本单位的中心工作,建立系统内部以合理分工、有效合作为基础的均衡机制,尽力防止政令的梗阻现象和组织内部职能系统之间的各自为政,把众多的、分散的、具体的力量溶为一体,形成一种具有新质的总的力量,也就是说,把各子系统追求的特定目标统一到企业的总体目标之上,使各子系统自觉地把企业目标作为自己的行动目标,做到了这一点,企业的网络系统就能通畅,运行机制的活力也就有了保障。

其次,任何一个系统,都是由人组成的社会单位,单位成员能否自觉地遵守单位规范,把单位目标做为自己的行动目标,对于单位自身价值的实现是至关重要的。从这个意义上讲,一个组织的领导者还应注意疏通与组织成员之间的情感渠道,其基本含义是建立与被领导者之间相互信赖的关系。从某种意义上说,领导者的成就取决于部属的信赖程度,而决定这一程度的重要因素,一方面取决于领导者自身的道德水准,行为趋向,组织决策才能,一方面取决于能不能对被领导者的合理需求给予适当的满足,换句话说,领导者要有情感支出,要有使部属的社会需求和社会动机一致起来的能力。由于人的工作积极性,是以需求为基础,以动机为动力的。因此,了解人的需求和动机,并对其作出积极的反映,是一个组织的领导者应掌握的基本方法之一。疏忽了这方面的工作,领导者与被领导者之间就失去了情感交流的渠道,组织成员自身的能力就不会最大限度地转化为物质或精神流,源源不断地输入组织机制,组织的独立与生机就缺乏应有的基础。

三、保持企业适应环境中的决断

企业的生存与发展,是以社会环境因素为依托的。然而,环境对企业的要求,却往往超过企业具有的实际能力。因此,企业要想在社会大环境中争得一席之地,就应具有在众多社会因素中,选择对提高自身效益有用因素的能力,根据环境变化改变和扩充自身结构的能力,

主动了解环境变化,采取超前措施的能力。而洞察内外环境信息,通过选择调整自身结构目标,减少因市场变化而引起的同频波动和内部变化而引起的副作用,为新的目标做出决断的责任,就自然地取决于企业的领导者。

随着市场经济的深入发展,企业面临的环境越来越复杂,也越来越受到时间与空间的限制。兴旺与衰落,往往取决于能否抓住瞬息的变化。因而,作为企业的管理者,不仅应具有适应社会环境的能力,更重要的是要具有在变化的动态环境中,依据自身实际,做出决断的能力。如果不具备在错综复杂的环境中做出决断并保持自身机制相对独立的“胆略”,随时空的变化而变化,随环境的沉浮而沉浮,随意更变企业机制和目标,其结果不仅会淡化员工的创业冲动,还将导致组织机制的最终萎缩。现实生活中,同一个时空环境,同一种管理体制,而绩效往往存在着差别,甚至重大差别的范例并不微弱,其原因固然是多方面的,但其领导者是否具有为实现企业目标,选择或排除利弊因素的决断能力,不能不说是一个重要因素。

为了更有效地提高企业的效率,企业的领导者应当建立自己的信息网络系统,对所处的环境,自身机制状态及发展前景有比较深刻的了解,并善于适用新的信息刺激员工的“求知欲”和参与精神,从中获得对本企业发展有利的最佳因素,以扩充机体职能,提高工作效率。

四、强化企业进取中的学习

美国斯坦福大学教授、著名社会学家英克尔斯曾说过这样一段发人深思的话:“我特别注意了这样一个严酷而带有国际性的事实:许多急切寻求实现现代化的国家,虽然采用了国外卓有成效的最先进科学技术,仿效过最完善的经济管理制度方法,而结果收效甚微,甚至失败,浪费了大量人力财力。我发现造成这种现象的一个主要原因,在于那些国家中执行管理制度的人和运用着最先进科学技术的人还不是‘现代人’,他们还没有实现由‘传统人’‘到现代人’的转变”。一个不发达国家要尽快地赶上发达,单是着眼于物质因素的更新而不首先去转变人们的精神状态固然难以奏效,一个单位(部门)要真正趋于先进,带头人的认识水平和精神境界如没有新的变更,愿望也必然会落空,因为一切创造性的思维和行动都来源于对事物的新的认识,而创造性思维的前提是不断地探索学习。

一切真知都来源于直接的经验,而普遍的经验又具有普遍性、科学性。知识本身没有时间和区域限制,无论是古代的还是现代的,外国的还是中国的,只要能为我所用就应当汲取。在市场经济的条件下,企业的领导者要使自己的领导工作能以顺利地进行,就必须不断地汲取古今中外领导科学营养,并不断地反省自己的工作实践,创造出自己的新的工作方法和艺术。“以古为镜,可以知兴衰;以铜为镜,可以正衣冠;以人为镜,可以知得失。”唐太宗在总结自己统治经验时所说的这番话,对现阶段如何做好领导工作,仍不失借鉴之处。反省过去的工作得失,可能帮助在未来的工作中少走弯路;拓宽新的知识领域,学习新的工作方法,可以加速观念转变,增强自我调节能力,提高领导水平。学习的内容应主要包括:1. 向历史学习;学习并研究战国以来统治集团兴衰的历史;统治者阶层的运筹艺术,特别是用人的观念和方法。因为用人的好坏,决定着事业的成败,古今中外,概莫能外。虽然要真正做到重视人才,识别人才,使用人才并不是一件容易学到的事,但学习战国以来各统治集团罗致人才观念,学汉高祖、唐太宗等使用人才的方法,对改进自己的知识形态,提高管理素质还是大有裨

益的。2. 向国外学习;一些发达国家的观念形态和管理方式,已在运作过程中充分地体现了优越性,面对“入关”以及众多领域与国际惯例衔接,如果放弃了尽最大可能学习掌握这些领域的知识,就等于放弃了企业在市场中的地位。3. 向现实学习;即学习中央有关政策,国家有关法律条规,学习一切经济发展过程中出现的成功经验,以及不断地加强自身的基础文化和必备的专业技能修养,以拓宽知识覆盖面。不仅如此,一个有效的企业管理者,还应不断地强化组织系统的学习功能,这是因为当代社会是一个知识密集的系统,纵横交织的信息流通,是这个系统得以运行的保证。作为社会系统的组成部分,一个企业实际上也就是传输加工和处理信息的系统,尤其是在当前社会动态环境中,企业储存信息,处理信息能力的强弱,更加地依赖于企业成员学习的程度,而企业成员学习能力的高低,则体现于企业效率和在特定环境下保持平衡的能力。不断地强化企业系统的学习能力,就能够大大地提高企业自身的素质,以适应企业发展与环境变化的要求。

总之,当代的社会是一个高度智能化的社会,在这个大的环境之中,企业要想生存与发展,就应使自身的“能量”得到充分发挥。而调动、协调企业机体功能,施放“能量”的组织者,如不能充分发挥其组织功能使企业对社会做出贡献,在优胜劣汰这个自然法则面前,被淘汰则是不可避免的。