

星展集团主席余林发： 改变企业文化不能靠强权

余林发说，利用强权和地位来要求下服从，虽然是个捷径，在短期内有效，但当面对危机时，这样的领导人只会面对众叛亲离的窘境。

即使是优秀的领导人也无法在瞬间改变企业文化，改变不能靠强权，领导人必须以身作则，激发下属一起革新。

这是星展集团主席余林发上周五在新加坡领导人讲座上发表的看法。他是在富丽敦酒店与圣约瑟书院联合举办的新加坡领导人讲座与对话会上，针对如何推行企业改革的问题作出回应。余林发也是圣约瑟书院的校友。

他也指出，利用强权和地位来要求下服从，虽然是个捷径，在短期内有效，但当面对危机时，这样的领导人只会面对众叛亲离的窘境。

余林发是本地资深银行家，在银行界服务24年，原是前华联银行（OUB）副主席兼行政总裁。2001年本地银行业掀整合风，华联银行最终被大华银行兼并，余林发也退出银行界，直到去年5月才加入星展集团担任主席。因为他拥有很高的威信，他的领导才能至今仍被传为佳话。

他认为，优秀领导人必须有耐心，他说自己本来也缺乏耐心，当下属无法完成任务时就感到焦躁，后来还是经过朋友提醒，改正了这一缺点。

余林发说：“文化与思想上的改观不可能在一夜间骤变，也不能逼他人改变，优秀领导人必须找另外一个方法激励下属自己要改变。”



银行界著名领袖之一星展集团主席余林发（右一）在一个领导人讲座上指出，利用真诚与爱心来管理，是从长计议，也更持久。（谢智扬摄）

他说，当他从花旗银行过档到前华联银行，他就栽了跟斗，因为两个企业的文化有差距，但他想一下子改变企业的思维方式，结果无法推行改革。他吸取教训，并花了10年时间，同时栽培一批与他有相同理念的管理人才，终于成功推行了改变。

他也以很多身边的小故事，激励年轻人不要害怕失败与挫折，因为这是磨炼意志的最好机会。“就像生病一样，如果你从未生过病，你可能一病就倒；只有从失败中奋起、成长，你才能从中学习。”

余林发也指出，善于管理的人不能光靠

权力与地位，不能因为下属怕你才服从命令，一定要用真诚与爱心打动他们。

“利用真诚与爱心来管理，是从长计议，也更持久。下属会更愿意为你冲锋陷阵，也不介意为你多努力10%。我总是相信并非所有人都是为钱，强权是无法让这些人多付出10%的。”

余林发认为，领袖除了有远见，也必须是个有才干的执行者。“有远见但缺乏能力执行的领袖，只不过是梦想家。除非这个远景能够说服其他人去一起追求和实现这个远景。”