

影响工作执行力的常见原因及应对措施

■ 吕达余

对于一个组织而言,其工作目标能否达成,关键要有一支执行力好的团队来贯彻执行其战略部署,并支持执行好组织的战略动作,从而使组织的目标通过一个个战略战略动作的准确完成得以实现。因此,在组织的工作目标确定之后,组织执行力对组织目标的达成,即成为一个决定性的因素。

毋庸讳言,困扰很多组织决策层的一个现象是:很多重要工作部署下之后,经过组织实施发现最终达成的目标,与预想的比较竟然有很大的差距,表面的轰轰烈烈掩盖不了实际效果的苍白。细一分析原因,都出在执行层与操作层执行不力或出现偏差上。本文排除组织内部斗争意见分歧、用人不当而导致的执行困境,专就组织执行力本身而言,我以为影响组织执行力有以下几种常见原因:

一、缺少时间节点,工作协同性差。很多组织在推进一项工作时,都会在工作方案中确定基本的工作单元、工作步骤和最终结果。但在工作步骤安排上,往往比较粗略,时间要求不具体,每一个细部工作没有明确的阶段性时间节点与相关责任人,相关逻辑链条咬合不紧。各单元执行部门往往根据自身情况,安排该项工作的时间推进表,由于重视程度不同,具体情况各异,各单元工作推进不一,使整体工作协同性较差。误点的工作单元往往对整体工作实施了牵制。

二、督促没有保障,过程难以掌控。有些组织的领导和主管部门比较强势,以个人魄力或部门权威行政,行事大刀阔斧,重宏观,疏细节,推崇不讲过程、只论结果的强硬工作方法。因此,执行过程未能建立有效的督促机制,缺少检查跟踪及相应的信息反馈,工作中过度依仗绝对权威和部门权威,并信服后者个人和部门的绝对权威对执行部门的作用力。执行部门在执行过程中,如出现懈怠或偏差,致使“偷工减料”或“目标错位”行为产生,往往不能及时发现。等到工作接近尾声之时,已丧失改进或纠偏的时机,工作造成的负面影响已经产生,甚至对大局造成不可挽回的影响。

三、事前没有预警,奖惩难以到位。执行过程中或虽有督促工作机制,但没有预警机制和责任追究的具体办法,未能在一项工作任务实施的同时,根据推行该项工作的需要,在已有的组织奖惩制度框架内,制定带有军令奖性质的个案性的奖惩措施。因此,对各级负有领导责任的抗令者、延误者与失误者,和具体工作落实不到位的有关人员,缺少有效考核手段与惩处办法。如套用组织的常规奖惩制度,因规定过于原则与宽泛,针对具体问题和具体人员未必完全适用,使惩处超出可能,致使无法执行。

针对上述几方面原因,我以为可以采取以下措施,以充分保障组织执行力的发挥:

1、设计工作计划整体网络图表,增强工作计划的周密性与协同性。一项工作的实施必须从纵横向两个方面考虑时间节点的安排与推进。横向着眼于整体性与系统性,两个或数个不同工作单元的总体方面,要注意根据工作任务所要达成的总体目标,根据工作整体步骤与效能的逻辑关系,做好相关工作的配合与协同,既不能单兵突进,也不能延误不前。纵向着眼于阶段性与连续性,阶段性主要明确工作任务在一定时间内必须达到的特定目标,连续性则主要是考虑在前一阶段工作成果的基础上及时向下一目标实施衔接与推进,中间应注意避免单一阶段实施拖延与两个阶段之间出现中断。各工作单元围绕工作的终极目标,整体联动,协同动作,紧密配合,有序推进。

2、根据严谨的计划网络图表,确立领导小组及各子项计划的负责人,并建立信息反馈机制。整体工作计划的实施除确定总负责人外,要建立相应的负责日常工作的领导小组,负责整体工作计划的推进与阶段性工作的指导与督促。各子项计划责任人要定时向领导小组反馈工作进展情况及反映执行过程中出现的问题;领导小组应根据各方面的工作推进情况,及时在计划网络图表中予以标识,及时协调各工作单元实施推进,并通过各子项计划负责人推进工作进程。整体工作的总负责人依托领导小组开展工作,通过对计划网络图表的进展与完成情况,掌控工作的总体实施情况与出现的问题偏向,根据总的工作思路与工作目标,及时对领导小组下达指令,对整个工作进行推进与调控,避免工作出现延误或目标出现偏差,从而使工作部署得以按预定目标得以实现。

3、针对具体工作任务,锁定具体责任人员,层层建立责任追究制。一项重大工作的实施,要有相应的类似军令状的惩处办法,应针对具体的工作任务和具体的人,有具体的奖惩手段。某一项具体任务未完成或出现失误,即根据其性质与情节予某种相应处罚,如降职、调职、降薪或辞退等。而且要自上而下层层建立,直至具体的办事人员,都应有责可追,有与其职责相对应的处罚措施。因为每一个组织都会有系统的针对组织成员行为的奖惩办法,故针对具体工作任务的要求,很多组织或认为没有必要。但一项重大工作或重点工程,因其在组织发展中具有重要意义,要确保其顺利完成并达成组织的目标,则非有临时的军令状不可,一来可以在成员中突出该项工作的重要性,激发参与者的荣誉感,二来则使参与者认真投入工作,不敢稍有懈怠。

(作者系铜陵有色金属集团股份有限公司人力资源部副部长)

以“一抓双促”探索企业基层党建工作新路子

■ 田心

中央确定 2012 年为党的基层组织建设年,新疆天富电力集团公司党委不断探索“一抓双促”(抓党建促生产;促企业经济超常规、跨越式发展;促企业精神文明建设上新水平)党建工作新路子,实施五共(发展共谋、人才共育、和谐共促、文化共建、管理共抓)、三亮(党员亮身份、干部亮作风、组织亮业绩),强化四个作用(领导班子的表率作用、党支部的战斗堡垒作用、中层干部的示范作用、员工的主体作用)的党建联创机制,收到了较好的效果。

以“一抓”为核心,提高企业党建工作科学化水平

天富电力集团公司党委在抓党建工作时,注重实现党建工作与经济工作的无缝对接,相互融合,做到两不误、两促进,探索实施“五共”、“三亮”、“强化四个作用”的企业党建工作新方法。

明确“五共”要求,构建党政工联创载体。党委围绕公司“为用户服务、对用户负责、让用户满意”的服务宗旨,把党建工作的具体目标细化为“发展共谋、人才共育、和谐共促、文化共建、管理共抓”的“五共”要求。一是发展共谋。公司实行了党政工负责人双向进入、交叉任职。公司领导班子、中基层班子也是如此,构筑党政工联席会议制度和运行工作机制,形成了党政工共谋发展的格局。二是人才共育。实行党内人才与生产经营人才、管理干部、科技干部双向培养,做到人才引进同步、教育培训同抓、作用平台共用,形成了教育与党训共建、共育、共用人才的新机制。三是和谐共促。公司健全党政群同步运行机制,结合维护职工权益、企业自我发展和履行社会责

任,联动发挥党政工组织的作用,更好服务员工、服务企业、服务社会。四是文化共建。统筹党组织和企业的文化资源,发挥党组织的塑造、思想精神,凝聚企业合力。五是管理共抓。通过党组织和企业管理层共同制定管理目标,共同实施工作考评和共同落实奖励措施,推动了党建工作责任和企业发展目标任务的落实。

践行承诺,推行党建工作“三亮”。党员亮身份。把党员的身份亮出来,叫响共产党员品牌,喊出“我是共产党员,向我看齐”的口号,开展党员示范岗、党员身边无事故活动。干部亮作风。亮作风要凸显班子整体效能。公司党委要求基层党支部始终以“四好”领导班子创建为目标,加强领导班子的好思想作风建设。亮业绩要凸显领导行动。公司党委组织部不定期对各级管理人员工作进行监督检查,实行安全生产一票否决、综合治理一票否决和管理人员问责制。组织亮业绩。公司要求各级班子带领员工不断创造新业绩,让企业发展成果惠及全体员工上。坚持以“亮业绩”体现在单位发展成果上,坚持以争创“四强”党组织和“五好”党支部为目标,狠抓各级班子建设。二是让“亮业绩”体现在服务员工、服务群众上,坚持以人为本,让员工分享发展成果,努力改善职工工作、学习、生活条件,不断增加收入,实现企业共赢。

强化四个作用,搞好制度建设。注重强化公司领导班子、基层党支部、中层管理干部和普通员工的作用,形成上下齐心、同舟共济的大党建工作格局。强化领导班子的表率作用,积极推进“四好”领导班子建设,明确了重大问题决策的规范程序,完善了领导重大的考核评价体系,建立健全了企业三重一大、党委中心组学习、党风廉政建设防控体系、机制建设、干部选拔任用、党员发展等一系列规章制度,侧重于班子成

观,弄不好就容易显得空泛。解决这个问题最好的方法就是从员工群众最关心的具体事情抓起,把思想道德观念等无形的东西融入到办实事的有形载体中去,使员工在得到实际利益的同时,解开思想的疙瘩。这样思想政治工作才能有吸引力、说服力和感染力。三要坚持耐心的思想教育和严格管理相结合。精神的鼓舞能够产生内在的力量,制度的约束能够形成规范的行为。企业员工思想道德素质的提高,良好习惯的养成,既要靠耐心细致的思想教育,也要靠严格扎实的科学管理,这样才能把自律与他律、内在约束与外在约束有机结合起来。

建立健全思想政治工作运行机制的必要性。新的形势和任务迫切需要建立一套行之有效的思想政治工作运行机制。第一,它是形势发展的需要。随着社会主义市场经济的深入,市场经济都发生很大变化,传统的思想政治工作模式已经不能适应这种变化的需要,这就要求我们必须加强和改进思想政治工作,建立健全与之相配套的运行机制。第二,它是改进思想政治

思想政治工作是我们党的优良传统和政治优势,是搞好两个文明建设的基本保证。在社会主义市场经济深入发展的新形势下,建立健全一套行之有效的运行工作机制,是做好思想政治工作的重要基础和前提。

建立健全思想政治工作运行机制的实效性。想实招,办实事,求实效,是做好思想政治工作的关键。只有把解决思想问题和解决实际问题相结合,把实事办好,好事办实,才能增强企业的凝聚力和向心力,收到实实在在的效果。一要坚持与业务工作紧密结合。实践证明,思想政治工作一旦脱离业务工作,就失去了生命力,难以发挥其应有的作用。而人的思想问题,往往是在各项工作中产生并通过工作活动表现出来的。结合这些工作去做思想工作,就能使思想政治工作做到点子上,避免流于形式或空谈。二要坚持解决思想问题和解决实际问题相结合。思想政治工作主要体现在意识形态领域,不像生产经营那样具体、直

工的需要。在一些国有企业中,还不同程度地存在重视经济、忽视思想政治工作的现象,党组织的中心地位、政工机构、政工人员等要真正得到保障,必须建立一套行之有效的思想政治工作运行机制,只有这样,才能从根本上改变思想政治工作的被动局面。第三,它是思想政治工作新的形势和任务的需要。随着经济关系的不断调整,经济和社会生活中出现了许多新情况、新变化,影响人们思想观念的因素和渠道日益增多,对人们的思想观念产生了重大影响。面对这些新情况、新问题,单一的思想政治工作已经不能适应,迫切需要通过建立健全思想政治工作的运行机制,促使各部门齐抓共管,全方位地开展工作。

建立健全思想政治工作运行机制的主要内容。建立健全思想政治工作的运行机制应重点抓好以下几个方面:一是建立领导机制。抓好政治工作不是哪个部门、哪个人的人事,而是全党的大事,方方面面都要积极地去。二是建立健全管理机制。在社会主义市场经济条件下,思想政治工作已成为社会管理的重要职能之一。通过健全运

浅谈健全新形势下思想政治工作运行机制

■ 王鑫

红豆集团对当地工业化、城镇化、农业现代化的辐射带动效应

■ 王竹倩 张建忠

位于无锡市东港镇的红豆集团经历了 50 多年的发展史,目前集团有 10 家子公司,其中一家为上市公司,在柬埔寨建立了 11.13 平方公里的工业园,拥有美国纽约、洛杉矶两个境外分公司,产品出口 20 多个国家和地区。拥有 2.2 万名员工,去年销售收入为 351 亿元。产业包括纺织服装、橡胶轮胎、生物医药、房地产四大板块。在企业自身不断发展壮大过程中,红豆集团对当地工业化、城镇化、农业现代化的辐射带动效应日益显著。

合作共贏,让小微企业与红豆一起成长

无锡是江苏经济最为发达、创新意识和创新能力最为活跃的地区之一,作为无锡发展的排头兵,走在前列。这其中,对当地小微企业辐射带动效应尤为显著。目前,红豆集团 80% 的产品生产依靠外加工,现有 416 家加工型小微企业遍布粤、浙、皖、苏、当地的有近半。

生产外包,连锁专卖,为小微企业提供强大支撑。近年来,红豆集团转型升级之一是从生产经营型向创造运营型转变,即专心做强微笑曲线的两端,着重研发和拓展品牌网络,生产上全面实施外包。同时加强销售终端建设,由原有的批发销售为主逐步转为专卖为主。生产外包,不仅保障了周边小微企业的稳定发展,更增加了就业岗位,为维护地方社会稳定和经济发展作出了突出贡献。除外协加工小微企业外,红豆打造的连锁专卖模式也为一大批小微企业

创造了就业机会。目前,红豆五大连锁专卖店已开设 3000 多家,保守估计,按照每个专卖店 5 人,可提供 15000 多个就业岗位,其经济效益和社会效益明显。

小额贷款,为小微企业提供资金支持。2009 年 4 月,红豆集团成立阿福农村小额贷款有限公司。自开业以来,小额贷款公司认真贯彻落实省政府关于开展农村小额贷款组织试点工作的意见,坚持面向“三农”,积极提供小额贷款服务,走出了创新农村金融、服务三农发展的新路子。为三农提供便捷、快速、可靠的贷款支持,有效解决农民贷款难、中小型企业融资难等迫切问题,引导民间借贷规范发展,对更好地为社会主义新农村建设提供资金支持有着十分重要的意义。

电子商务,为小微企业提供服务平台。去年 3 月 17 日,在中国纺织工业联合会的直接指导下,由红豆集团投资 2 亿元创建的中国纺织物资交易中心正式上线,该中心不仅有利于服务实体经济,更有利于小微企业的发展。据统计至少有 3000 万人员从事纺织服装行业,在劳动成本逐年上升的背景下,中国纺织材料交易中心就是专门为这些实体经济提供服务的第三方平台,其目的和结果是能够有效降低实体经济交易成本,也有利于纺织行业新材料和新工艺的运用。

农村城镇化的本质是“农民市民化”

地处苏南的无锡,城镇化率早已突破 50% 关口,从红豆的发展历程,可以清晰看到对当地城镇化辐射带动效应。“红豆稳,东港稳;红豆越发展,东港人越幸福。”这是

无锡市锡山区东港镇党委书记在接受记者采访时说的。

东港镇是红豆集团所在地,上世纪 80 年代末,东港镇还是在无锡出了名的“穷窝子”。红豆集团发展起来后没有忘记老乡,通过产业的发展为当地经济提供了巨大支持,不仅贡献了占地方财政总收入近一半的税金,解决了当地乃至邻近省份的农村富余劳动力的就业问题,还带领了一方农民走向了共同富裕。多年来,红豆集团先后投入 2800 多万元资助东港镇镇建设和无锡市内外的 8 个村、10 个厂发展。如今,东港镇在经济实力在无锡市名列前茅。

在东港镇,有 70% 的家庭有人在红豆上班,30% 的家庭全家都是红豆员工。红豆的发展带动了东港镇周边地区的纺织、服装、运输、餐饮、零售等行业的联动发展。走在东港镇的街上,随处可见“红豆的身影”,红豆地产开发的东港镇功能最齐全的城市综合体项目已经完成一期工程,该项目周边已有红豆花园、红豆花园 A 区、红豆嘉园等成熟住宅区,北侧是占地 3 万平方公里的红豆工业园,此项目的建设,意味着整个市镇的生活中心将转移。

让农民进城其实并不难,关键是进城后能不能完全享受“市民待遇”,即真正的农村城镇化,应该是“农民市民化”。所以,在推进农村城镇化过程中,实现义务教育、医疗、住房、治安、社保、基础设施、环境保护等基本公共服务均等化,才能让农民真正城市化。红豆通过经济发展提供大量就业岗位,使当地农民在城镇化过程中实现了稳定就业、稳定收入、稳定保障的“市民化”转换,不仅有力推动了当地城镇化进程和质量,而且使进城的农民实现了可持续发展。

生态红豆杉:农业现代化的企业样本

无锡地处长三角经济带,改革开放初,这里乡镇企业发达,因此,当地农民大都就近进厂做工,从而造成一些土地荒芜现象。红豆集团种植红豆杉之初就利用当地一些荒芜土地,让当地农民参与红豆杉种植,并探索出了绿色发展、生态富民的独特现代农业产业发展之路。

从 2000 年开始,东港镇周围的 10 个村都将红豆杉作为“一村一品”的重点种植品种。红豆采取的是租用农民土地的形式,对租用土地的农民进行了合理补贴,并通过吸纳中老年农民进行种植,按月结算工资的形式,带动种植面积的增加和对农村的辐射。目前有 1000 多名老年农民参与种植。

红豆集团没有采用“公司+农户”的惯用模式,也没有选择降低成本这条路,而是选择放弃部分利润,以每亩多投入两三千元成本的巨大代价来保证农民利益。

红豆杉的产业链不断延伸。随着人们对红豆杉的认识的不断提升和研究的不深入,红豆杉的开发和利用前景越来越广阔。红豆集团不仅开发了红豆杉苗木、盆景,还开发了红豆杉健康枕系列产品、红豆杉面料、保健内衣等产品。在 2012 年的中国服装博览会中,由红豆居家推出的一款红豆杉保健内衣吸引了众人眼球,有着一股面料无法达到的特殊效果。

时任国家林业局局长贾治邦在参观考察时说:“红豆杉产业发展潜力大,这个产业的意义在于延长了地球和人类的健康生命。”红豆集团走绿色生态发展之路,奏人与自然和谐乐章,这就是红豆集团红豆杉产业发展给我们的启示!