责任编辑：曾西雅 E-mail:xxsbzhs@163.com
E-mail:zengxiya6225@163.com

多途径增强执行力

□谭德成

所谓执行力，就是贯彻战略意图、完成预定目标的操作能力。通俗地说，就是不折不扣、保质保量地完成工作和任务的能力。具体地说，就是把握规律、创造性开展工作的能力，就是化解矛盾、解决问题的能力，就是狠抓落实、坚决完成任务的能力，就是将思想转化为行动、把理想变成现实、把计划变为成果的能力。一句话，也就是“贯彻落实”的能力。

“三分战略，七分执行”。增强执行力是推动经济社会发展的关键，是形势发展的要求，是成就事业的需要。小平同志说过：“世界上的事情都是干出来的，不干，半点马克思主义都没有。”这说明，决策再好、思路再好、制度再好，没有强有力的执行都是纸上谈兵；缺乏执行力，计划就会打折，机会就会丧失。

全面提高执行力，必须以解决群众反映强烈的突出问题为重点，不断优化执行环境，培育执行文化，强化执行意识，提高执行素质，改进执行方式，健全执行机制，实现显著的执行绩效。

一、在勤学好思中提升执行力。当代世界唯一不变的就是变。执行任务和执行对象是不断变化的，过去有效的执行经验今天可能会变得毫无用处。执行力不是某项单一素质的凸显，而是多种素质的展现，它体现为一种总揽全局、深谋远虑的洞察力；一种不拘一格的突破性思维方式；一种“设定目标，坚定不移”的态度；一种雷厉风行的管理风格；一种勇挑重担的工作作风。执行力要靠学习来不断提升。要通过学习不断提升干部的素质，提升干部驾驭市场经济、破解发展难题的能力，提升协调各方关系、化解各种矛盾的能力，提升促进自主创新、领导科学发展的能力，提升坚持公平正义、依法行政办事的能力。“学而不思则罔，思而不学则殆”。拿破仑说，世界上有两种东西最有力量，一是剑，二是思想，而思想比剑更有力量。许多成功的优秀干部就是依靠过人的思维和审时度势的能力善于抢抓机遇，不断创造辉煌。当今,新知识、新精神、新任务、新提法层出不穷,不勤学善思就跟不上时代步伐,就会缺乏干好工作的本领和能力。只有牢固树立终身学习的理念，坚持勤奋学习，加强知识积累，思想才会不断丰富，执行力才会不断提升。

二、在精心谋划中提升执行力。凡事预则立，不预则废。能否制定切合实际的计划方案是执行力强弱的一个重要标尺。“不谋万世者不足谋一时，不谋全局者不足谋一域。”工作中出问题，不少就出在制定和遵行计划方案这一环，以至工作缺乏计划性、连续性，工作推进缓慢。在精心谋划工作时，应善于理解领悟上级的政策与精神，不断提升执行力。决策能否执行到位，关键是能否正确理解和领悟决策的精神实质。理解不透，执行就会发生偏差。同样的政策环境，为什么有的地方发展快，而有的地方发展慢，就是对政策和环境的理解领悟不一样。理解得深刻，领悟得透彻，执行起来就能有效地结合实际，融会贯通、举一反三。应增强谋划的深度，正确领悟政策，我们还必须深入调查研究。任何一项工作如果不进行深入地调查研究，问题就找不准，关键就抓不住，提出的思路和制订的方案就缺乏针对性，执行起来就难以取得实际效果。

三、在依法行政中提升执行力。没有执行就没有作为，但是执行绝不是乱作为，执行要以法律法规为准绳，要以上级政策为界限。依法行政是健康发展的轨道，是通向民主、文明、和谐的必由之路。如何坚持依法办事，化解矛盾，应对突发性事件，是广大干部在执行公务中必须具备的基本能力之一。特别是在企业改制、城镇拆迁、农村征地及涉法涉诉等敏感问题上，一定要严格按法律按政策办事，决不能因执法不规范、执行政策走样或工作方法简单粗暴而引发事端。依法行政的本质是依法规范、约束行政权力。依法行政是依法治权，不是依法治事；是依法治官，不是依法治民；是依法治己，不是依法治人。随着法制的健全，人民群众的法制观念普遍提高了，法制意识普遍增强了，干部在执行公务的过程中，一定要增强法制观念，依法办事。这就要求我们一定要切实建立严格的执行保障机制。

四、在破解难题中提升执行力。干部进步的过程，往往就是克服困难、解决矛盾的过程。干部执行力的水平，实际上就是破解难题、化解矛盾的水平。面对困难和矛盾，每一个干部首先应有一个积极的心态，树立克难制胜的信心和勇气，把困难和压力视作对自己执行力水平的挑战和考验。人们常讲“困难就是欺软怕硬的弹簧”，只要迎难而上，总能找到解决问题的好办法。其次，应具有坚忍不拔的意志和品格，愈挫愈勇，愈碰愈硬，认准的事，无论遇到多大的困难，仍千方百计完成，不达目的绝不罢休。再次，应在学习和实践中，掌握破解难题的方法和技巧，增强驾驭复杂局面的能力。各级干部一定要克服畏难情绪，始终保持攻坚破难、冲关夺隘的斗志，锲而不舍、坚忍不拔的毅力，志在必胜、敢为人先的气魄，在破解难题中提升执行力，以良好的执行力推进事业的发展，实现万州的振兴。

五、在开拓创新中提升执行力。与时俱进，开拓创新，不仅仅是一种精神状态，而且是决定一个地区、一个单位能否发展的关键因素。干部工作中的一些亮点、一些闪光点，就是靠创新得来的。创新可以提升执行力。创造性地落实上级精神，是执行力的最高境界。就是领导，也不希望下属照抄照搬，是个只会做工、不会用脑的执行机器。能够把上级决策本土化的人，才是执行力强的优秀人才。在推动经济社会发展的进程中，有许多未曾认识的领域需要探索，有许多新情况、新问题需要研究，有许多热点、难点问题需要破解。各级干部必须不断增强思想的开拓性和工作的创造性，不断提升创新能力，敢于创新，善于创新，在创新中实现科学执行、有效执行，在创新中推进“加快”和“率先”。

六、在团结协作中提升执行力。团结就是力量，合作才能共赢。众所周知，大雁在飞行时总喜欢排成“一”字或“人”字，因为在这种队形中，每只大雁扇动翅膀都会为紧随其后的同伴增添一股向上的力量，能比单飞增加70%的飞行效率，从而减少体力消耗，这样它们才能完成长途迁徙。一个组织、一个班子、一个单位就是一个团队。只有优秀的团队，才有强大的执行力。也只有执行力得到不断提升，才能打造出高绩效团队。上级的决策、决定和要求的贯彻执行，要达到“横向到边、纵向到底”的标准，必须分层级进行，每一层级团队在执行上的不协调、不到位，都可能经济社会发展带来不可估量的损失。是否善于与人团结共事和精诚合作，是衡量一个干部执行力水平的关键。每一个干部尤其是领导干部一定要强化整体意识和大局观念，加强与同事在思想、认识、信息、感情的沟通交流，做到互相信任、互相支持、互相配合、互相补台，形成工作的合力，齐心协力建设团结和谐的、高素质的执行团队。

七、在严谨细致中提升执行力。千里之堤，毁于蚁穴。使人疲倦的不是远方的高山，而是鞋里的一粒沙子。这些充分说明，细节决定成败。当前，提高执行力，就是要树立一种严谨、细致的工作作风，改变心浮气躁、浅尝辄止的毛病，以精益求精的精神，不折不扣地执行好各项重大战略决策和工作部署。执行要重细节。谁能够在精细的地方做得彻底、执行到位，谁就能获得胜利。把简单的事情千遍万遍地都做对就是不简单，把大家公认的非常容易的事情认真地做好，就是不容易。因此，在执行过程中，每一个干部既要善于从大处着眼，又要能够从小处入手，要把每项工作都细化为看得见，摸得着，能量化，可操作，追求卓越，力求完美。

（作者系中共重庆市万州区委常委、组织部长）

建设高层次人才队伍

□徐 晗

随着形势的不断发展，特别是在全面建设小康社会的今天，高层次人才作为人才金字塔塔尖的群体自然备受关注。如何顺应时代潮流，建设一支规模宏大、结构合理、素质优良的高层次人才队伍，为经济社会又好又快发展提供不竭的人才支持，成为摆在各级党委面前的一个重大现实课题。从吉林市的实践看，要搞好高层次人才队伍建设，应重点在如下几个方面下工夫。

拓宽教育培养渠道，提升高层次人才队伍整体素质

实践证明，提升高层次人才队伍整体素质最根本、最有效的办法就是教育培养。因此，在建立和完善后备人才库的基础上，立足本地实际，有计划、有针对性地加大高层次人才的教育培养力度。

一、大力开展教育培训。加大教育、科研经费投入，并加强与重点高等院校和科研院所的横向联合，通过联合办学、专家讲学、举办各类研讨班、进修班等多种形式，不断提高各类人才的素质。积极支持部门、企业与高等院校合作培养研究生，支持现有人才攻读硕士、博士学位，市财政可报销一半的学费。有重点地定期选派具有大学本科以上学历、有较强创新能力和发展潜力的优秀中青年人才，到国内一流大学、科研机构或知名企业研修，参加学术交流，开展合作研究，提高学术和技术品位。采取依托名牌大学和海外机构等多种形式，搞好中长期国内和国外人才培训，有计划地举办县局级和有培养前途的乡科级干部研究生班，造就大批高知识层次、高素质的党政领导人才。

二、注意在实践中培养人才。敢于把表现突出的后备人才尤其是青年人才推向重要的技术和管理岗位，充分施展才华，在实践中成长和提高。继续开展选调应届优秀大学毕业生、研究生到基层工作，为高层次优秀年轻干部选拔打好基础。有计划地选送一批企业老总和具有一定实践经验、有培养前途的优秀经营管理人员，到大公司、大企业或商务基地学习先进经验，提高经营管理水平。把培养接班人作为企业经营管理者第一位的任务，选定对象重点培养，发挥“传、帮、带”作用，保证企业的可持续发展。

三、有重点地培养一批跨世纪学科、技术带头人。依托国家、省重点项目、重点学科、重点实验室建设及国家对东北老工业基地振兴的人才政策，重点加强我市学科、技术带头人队伍建设和创新团队建设。着力实施“十百千高层次企业经营管理人才队伍建设工程”。充分利用国家“新世纪百千万人才工程”“东北之春”、专业技术人才知识更新工程（“653工程”）及省“拔尖创新人才工程”、“杰出青年科学研究计划”、“高等学校松江学者和创新团队发展计划”、“振兴吉林老工业基地急需人才海外培养项目”等人才培养载体，提高全市高层次专业技术人才的整体素质。实施“高层次专业技术人才目标管理工程”

加大高层次人才引进力度，建立有较强吸引力的人才集聚机制

人才形不成规模，就难以为经济社会发展提供强有力的智力支持，而引进高层次人才是形成人才聚集规模的一条有效便捷的途径。因此，加大高层次人才引进力度，是做好新形势下高层次人才队伍建设必须认真解决的一个重要问题。

一、大力引进国内优秀人才智力。围绕吉林市汽车、化工、冶金、电力、农副产品加工五大产业发展和科技含量高、市场前景广阔的项目，发挥创业园和企业技术研发中心等科研平台的作用，积极吸引高层次人才到吉林市建功立业。着力引进一批能跻身国际领先或国内一流水平的学科技术带头人，引进一批站在世界科技前沿、掌握尖端高新技术的专门人才。特别注意吸引有关专家、学者来吉林市兼职或工作。做好在外地就学的吉林市籍学生特别是国内名牌大学博士、硕士研究生的工作，动员、吸引他们毕业后回家乡贡献聪明才智。

二、努力吸引优秀海外留学人员。本着“不求所有，但求所用”、“来去自由”的原则，尽可能地制定一些宽松的优惠政策，引导和吸引高层次留学人员来吉林市工作，重点引进能够带动一个产业、一个学科发展的顶尖留学人员。建立市领导联系制度和引进跟踪服务制度，随时帮助解决工作和生活上遇到的困难和问题，努力为其创造良好的工作条件和创业环境。建立“吉林市人才”网站，大力宣传引进人才的各项优惠政策，及时发布急需人才的职位、专业等求才信息，进行在线交流。

三、积极引进国外智力。重点吸引在高新技术产业方面有影响、有造诣的专家学者，尤其要集中抓好具有国际领先水平，对吉林市经济发展有重大推动作用的引智项目。把引智工作和吉林市企业、行业的发展紧密结合起来，适时组织企业到国外去寻求合作伙伴，有针对性地邀请国外知名专家、学者来吉林市为企业释疑解惑。加强与部分国家级和区域性人才市场以及一些大城市猎头公司的联系，建立长期的互惠互利合作关系，委托他们引进人才特别是急需的高层次人才。

深化用人制度改革，用足用好现有人才

本地人才与引进的外地人才相比有相对的稳定居住、人脉、情感等优势，对于维护人才稳定和促进人才成长等方面起到重要作用。因此，在下力气做好人才引进工作的同时，要通过不断深化用人制度改革，最大限度地发掘本地人才，为优秀人才脱颖而出创造条件。

一、积极做好高层次人才使用与管理方面的改革。面向社会，打破身份、部门行业和地域限制，有计划地拿出一些部门领导职位，公开选拔一批高知识层次的优秀年轻干部进班子，选拔一些德才兼备、具有管理才能的高层次专家直接担任领导职务。明确企事业单位在高层次人才工作中的主体地位，在国有企业建立能上能下、人员能出能进、企业用人自主、个人择业自由、充满生机和活力的人才管理制度；事业单位按照国家制定的关于事业单位人事制度改革的《通知》要求，建立管理人员职员制，强化专业技术人员聘任制；落实企事业单位用人自主权和个人择业权，促进市场主体到位，引导大中专毕业生、下岗落聘人才等进入市场择业。

二、逐步建立市场化用人机制。进一步加快人才市场建设，积极培育高层次人才中介服务组织，拓宽服务领域，完善服务功能，搞好人才供求信息的收集和发布，拓展人事代理，发展猎头服务，开展人才测评等。积极发展企业经营者市场，建立经营者业绩档案，鼓励和引导高级科技人才进入企业技术开发中心或自办科研实体。

三、进一步优化高层次人才队伍结构。加快人才培养层次结构调整，加大适应本地社会发展急需的人才的培养力度，积极支持和鼓励这些人才参加高层次的进修教育，促进知识更新。围绕社会主义新农村建设，通过人才分流、下乡服务、兴办实体等措施，努力培养农业科技人才；围绕工业结构调整，以汽车、化工、冶金、电力、农副产品加工五大支柱产业的人才资源开发为重点，大力开发企业科研人才和经营管理人才；围绕发展高新技术及其产业化，加快培养计算机应用、新材料新产品开发、环境保护等方面的高新技术人才。

除上述之外，还要加强激励机制建设，激发高层次人才创新创造热情。激励调动是做好工作的首要前提。因此，应把建立和完善人才激励机制纳入高层次人才队伍建设的整体规划，制订具体落实措施，使按智分配逐步成为按劳分配的重要补充，调动高级人才投身于经济建设主战场。一方面，深化企事业单位内部分配制度改革，另一方面，要加大对吸引高层次人才的政策投入。

（作者系中共吉林市委常委、组织部长）

领导模式新趋向——文化领导

□周银松

人类自盘古以来，领导活动就是一种随处可见的现象，虽然中国优秀传统文化中蕴含着丰富的领导思想，但是真正对领导理论的研究，直到20世纪30年代，才由西方社会发起，时至今日，领导理论已日趋完善，领导模式的发展也随之经历了经验领导、科学领导，正步入文化领导阶段。所谓文化领导，就是通过领导活动的实践，塑造优质的组织文化，形成一种软规范，不断将文化的力量转化为领导力，从而影响组织成员的信念、价值观、行为，并得到组织成员认同的一种新型领导模式。也就是通过文化实施领导。与经验领导、科学领导相比，文化领导有其自身的优越性，更具有生命力。

一是文化领导对被领导者的作用具有本原性。心理学研究表明，人的行为是其思维模式的体现。文化领导的实践过程就是通过文化的作用，影响及改变被领导者的思维模式，使其潜意识地认同组织文化，并体现到实际工作中。在领导学中，文化是一种具有渗透性的软领导力，它的影响是一个“分子”过程，潜移默化地改变着被领导者意识中的思维模式，使其自觉自愿地同化自己，接受组织文化。而其他如经验领导、科学领导模式下的被领导者只是被动地接受工作安排，有时可能会产生抵触情绪。相比较，文化领导的作用则是本原性的。

二是文化领导对领导者的行为具有导向性作用。文化领导是以人为中心，以文化为手段的一种领导模式，因此，领导者在做出行为选择时，总是会自觉不自觉地受到文化的引导作用，特别是那些被组织员工普遍接受，甚至是维系组织生存的规范与标准，影响着领导行为的每一个方面和每一个环节，起着“导航仪”的作用。领导者正确高效的领导行为又进一步促进组织文化的健康发展，如此良性循环，正是文化领导强劲生命力之所在。

三是文化领导有助于建立和形成自身的文化品牌。任何组织或团队都有自己的文化，一个组织能否有意识地建设先进文化，从根本上决定着组织的兴衰。《财富》杂志曾指出，“世界500强胜出其他公司的根本原因，就在于这些公司善于给他们的企业注入文化活力。”文化领导的实践过程就是通过组织内外文化的学习、整合、吸收，创新自身组织文化，形成自身的文化品牌，从而为组织的发展注入强大的生命力。

文化领导是以组织文化为核心理念开展领导活动的，因此组织文化的内涵就是文化领导的中心内容。那么，领导者该如何建设强势组织文化，使自己成为文化领导的践行者呢?

一、营造一个文化氛围，突出环境熏陶的作用

任何领导活动都是在一定的环境中进行的，领导文化是由一定的领导环境决定的，不同的领导环境产生不同的领导文化，好的环境氛围对组织成员有着十分积极的影响。因此，要建设先进组织文化，实践文化领导，也必须营造一个好的文化氛围。要让文化每时每刻出现在组织的每个角落。比如体现在办公环境上，从建筑风格到室内设施都要体现自身丰厚的文化底蕴，让组织员工随时随地感受到文化的气息；在工作中，要充分利用会议、刊物、局域网等传播媒介宣扬和阐释自身组织文化；在日常生活中，要通过举办一些寓教于乐、喜闻乐见的文化活动，让组织员工亲身体验组织文化，增强团队的凝聚力和战斗力；在对外交往等公共场合，也要适时宣扬自身组织文化，积极营造组织文化无处不在、无时不有的良好环境，充分发挥文化潜移默化、润物无声的功能。

二、使文化落地生根，让员工有切身感受

文化除了物质的可见的之外，更多的应该是精神层面的，是抽象的。要使组织员工接纳并推进组织文化建设，就必须寻找领导与文化相融的路径，让抽象的文化落地生根，也就是要把文化融入组织的日常管理和员工的工作行为，让员工切身感受到文化的存在。员工最初感受到的是文化与组织浅层融合的表现，包括领导风格、团队精神、人脉关系等，更重要的是文化在组织中深层次的表现形式，如工作流程、制度规范、考核激励机制等，必须在这些环节上体现出文化的内涵，使抽象的文化具体化，能够“看得见、摸得着”，让被领导者逐步形成自己对组织文化的理解，并接受和推动组织文化建设。笔者认为各级领导者在建设自身组织文化时应做到以下三点：一是继承和发扬。文化是沉淀在历史长河中的瑰宝。我国有着悠久的文化根源和深厚的文化底蕴，人们对文化的认识、利用和发展也有着很悠久的历史。领导者要继承和发扬优秀的历史文化，并使之与现代领导理念相符合。二是吸收与整合。文化是一个社会、一个民族、一个地区、甚至一个单位部门长期实践所形成的，不同的群体，不能说有最好的文化，但是一定有最适合自身的文化，这些最适合的文化都是文化中的精华，领导者要善于吸收和利用外来文化，并加以整合，以服务于自身的领导实践。三是创新与发展。文化是具有动态性的，应该富含鲜明的时代特色，要建设先进的符合自身的组织文化，领导者要善于把文化创建与时代精神、领导需要、组织需要融为一体，做好新旧文化交合的创新，革新、抛弃那些不能再很好地为组织、领导服务的陈规陋习文化，与时俱进的创建最符合自身的组织文化，最终实现领导与文化的融会贯通。

三、推行人本管理，激发全体员工参与组织文化建设的热情

虽然组织文化建设的关键是领导者，组织员工却是组织文化的创造、运用和发展的主体，但同时组织员工也追求个人自由而全面的发展。人本管理是现代管理理论与管理学派发展的第四阶段，提出了个性需求和精神健康理论，这和马斯洛的需要层次论是相吻合的，需要层次论认为：需要是人类内在的、天生的、下意识存在的，而且是按先后顺序发展的。因此，要建设组织文化，就必须推行人本管理，充分调动每个员工参与的积极性。人本管理的核心是以人为本，尊重人、激励人，激发人的热情，关心人、造就人，满足人的合理需求，从而进一步调动人的积极性。推行人本管理的组织文化，就应该体现对组织员工的人文关怀，充分尊重员工、依靠员工、塑造员工，最大限度地发挥其个人积极性，让组织员工在身心健康与快乐中接受组织文化、融入组织文化、发展组织文化。具体可有以下几项措施：一是组织愿景激励。组织的愿景既是组织发展战略的指引，也是文化的导航，美好的愿景能激发员工工作潜能，唤起员工工作热情。领导者要善于运用愿景激励法，让组织愿景成为全体员工的愿景，成为激励员工的动力，把每个人不同的价值追求凝聚到为实现组织共同愿景的统一价值观上来。二是员工自我价值的实现。以人为本的先进管理理念强调通过满足员工的精神需求、成就感和自我价值的实现，增强员工对企业的忠诚度，激发员工的工作热情，提高管理效应。领导者在日常管理中，除满足员工物质需求外，还应分层次关心员工精神层面的需要，尊重人、理解人、关心人、爱护人、发展人，引导员工接受精神动力的有效驱动，使员工自觉把个人成长与组织发展目标结合起来，在为组织发展作出贡献的同时实现个人价值。三是培育团队精神。团队精神是高绩效团队的灵魂，有团队精神的团队，员工为了团队的利益和目标相互协作，每个成员都强烈感受到自己是团队当中的一分子，把个人工作与团队目标联系在一起。领导者要善于从培育团队精神入手，充分发挥团队精神凝聚力强、合作意识强的作用，让组织成员间相互依存、同舟共济，让员工有强烈的归属感和一体性，从而最高程度的调动所有员工的积极性，共同推进组织文化的建设。

（作者单位：中共江苏省泰州市委组织部）