2019/05 第5期
总第117期
主 办: 管理中心
主 编: 张 惠 明
HuiGuang Monthly

# 惠光月刊

## 执行力的重要性

■管理中心

“执行力是企业管理中最大的黑洞，管理学有许多的理论，告诉管理人员如何制定策略，如何进行组织变迁，如何选才、育才、留才，如何做资本预算等，可是，该如何执行这些想法，却往往被视为是理所当然，未曾有人加以探讨。作为管理者，重塑执行的观念有助于制定更健全的策略。事实上，要制定有价值的策略，管理者必须同时确认企业是否有足够的条件来执行。要明白策略原本就是为执行而拟定出来的。所以，提升企业的执行力就变得尤为重要。

执行力是否到位既反映了企业的整体素质，也反映出管理者的角色定位。管理者的角色不仅仅是制定策略和下达命令，更重要的是必须具备执行力。执行力的关键在于透过企业文化影响员工的行为，因此管理者很重要的角色定位就是营造企业执行力文化。管理者如何培养部属的执行力，是企业总体执行力提升的关键。如果员工每天能多花十分钟替企业想想如何改善工作流程，如何将工作做得更好，管理者的策略自然能够彻底地执行。

### 一、提升执行能力

解决问题的能力不足，主要反映在执行能力欠缺，有效掌握与运用管理工具+有效掌握与运用工艺技术+工作经验与心得+……一项工作要得以顺利开展，首先要有执行能力，即要“会做”。

首先，应该对执行人员进行执行前强化培训，让执行人员明白自己要做什么？该做什么？做到什么目标？这样才能目标一致，执行到位，各尽其责。

其次，要明白自己的工作依据。这是我们工作执行力的基础，也是我们工作执行的目标。这也就是说，要知道自己做的每一件事情依据在哪里，这些依据是否还在执行。

还有，要明白控制工作的关键点是什么。在这些工作里面，按照工作程序我们往往要在一些单据上签字，这就是我的工作控制点。我们签了字，就要负起相应的责任。

### 二、强化执行动机

首先，要观察每个人的工作习惯，分辨出谁才是认真做事的人，这些人通常能激发员工士气。

其次，观察其遇到困难时处理问题是否正确果断，并知道如何取得各方助力来完成工作。

### 三、端正执行态度

有令不遵，违规操作，是执行态度不端正的表现。执行态度即对待工作的态度与标准，做工作的意义在于把事情做对，而不是做五成、六成的低工作标准，甚至到最后完全走形，面目全非，应以较高的（大家认同和满意）标准来要求自己。

### 四、有效促进与有效控制

执行能力、执行动机、执行态度是执行者的行为能力、意愿和态度，光靠这些特征不足以把事情落实好，还需管理者进行有效促进与有效控制来调整执行者的行为与控制事情的发展不偏离正常轨道，才能更好地把工作落实好。有效控制采取方法如下:

1. 事前跟进，发现潜在风险提前给员工预警。

2. 事中跟进，在任务进行中发现问题后，寻找解决办法，使员工的工作重新回到正轨上来。

3. 事后跟进，出现问题后，找出原因，提供补救建议和具体措施，避免员工再犯同样错误。

4. 授权不授责，大多数管理者的通病是授权又授责，这样导致的结果就是权责不分，职位越高承担的责任越小，做的多就错的多，管理者不做具体的事，永远不出错，被授权的人害怕出错而不停地往下授权，必然没有好的结果。

5. 对身兼管理责任的人进行监督，当管理者管理他人或检讨自身的行为时，有效的监督十分有效，如果没有有效的监督，准确的工作定义、选拔、管理和培训这些工作都不可能轻而易举地完成。

那些在被认为是工作懒散的人对于他们爱好的东西，可能表现出巨大的积极性，采用升职或薪酬来激励员工是一种广泛使用的方法。在许多情形下这种方法是积极的，是非常有效的。采取方法如下:

1. 考核指标合理，为避免考核指标不合理，必须避免人为因素干扰，避免人为因素干扰的最佳手段就是将考核指标全部改为定量或半定量的，去除难以评价对错的指标，比如去除主管考评、供应商投诉、团队忠诚度、团队意识、创新能力、主动性等指标。

2. 健全流程制度，修订各类规章制度与作业流程，明确每个岗位职责与目标，明确操作步骤，杜绝经验操作或不按规定操作。

### 五、构建领导人才储备通道

1. 根据员工(含中低级管理人员)绩效精准而深入地评估每位员工的能力;

2. 对表现优秀的员工(含中低级管理人员)提供一个鉴别与培养各类领导人才的架构，将其作为其上一级别的储备人才，以作为健全接班计划及配合公司未来执行策略的需要。

3. 决定该如何处理缺乏绩效的人，对不能胜任工作岗位的员工，离岗培训一周后重新上岗，如仍未能满足需要，先调换其到新工作岗位试用，不轻易淘汰。

4. 让员工了解公司发展蓝图，并将连接策略计划及短、中、长期阶段性目标与连接营运计划的目标告知员工，让员工有归属感。

### 六、建立良好的沟通

1. 执行者参与计划的制订。在制订过程中上下级之间可以良好沟通，让组织内的员工进行活跃的对话，坦诚交流实际情况，表达自己的真实观点。

2. 建立顺畅的反馈渠道。明确每项任务的阶段负责人与总负责人，执行过程中遇到困难，员工可以越级反馈，直接和主管沟通，避免按照自己的理解和方式去解决问题。

### 七、协调内部资源

协调内部资源对提升执行力最有效。同一件事情，如果用命令的办法不能得到有效执行，那么换一个人或是培养另外一个人，或许会更加有效。对内部资源进行有效的整合，能充分调动员工的工作积极性。

人力资源的使用需要沟通、协调，其目的是让不同领域、从事不同工作的人充分认识到自己的职责，去主动性地开展工作。

### 八、收集反馈信息

执行过程中，员工会碰到各种各样的问题，或者发现更好的解决方案。除了员工主动反馈外，还要建立自上而下的收集渠道。可采取的办法有:

1. 设立“问题反馈箱”与“合理化建议箱”，对收集到的问题，提出解决办法，及时处理；对员工提出的好的建议，积极采纳。

2. 深入工作现场，通过观察或与员工自由交流的方式发现问题，这种方式同时可与下属建立特殊的个人关系，员工在执行任务时，不仅会把它当做任务来完成，还会考虑到与管理者的这种关系。

执行是一门学问，是战略的重要组成部分，它贯穿于组织经营管理的始终。选择行业、制订计划、确定目标、规划战略、实施战略等都需要执行，离开执行，组织将寸步难行。组织经营的三个核心环节是：制定战略、人员匹配、实施运营，而执行则贯穿于这三个核心环节的始终。

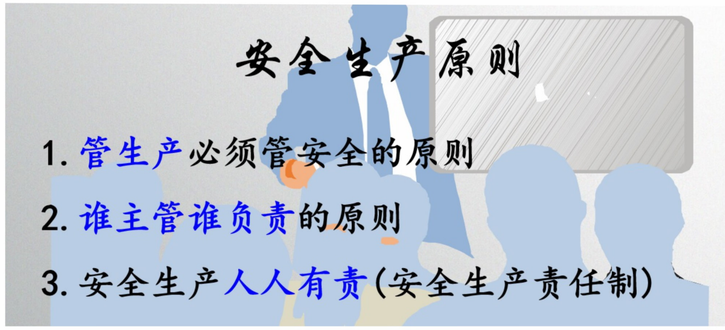


## 党建园地 创卫活动，党员一直在行动

■中共杭州惠光科技党支部

5月27日，惠光科技党支部相应镇街号召，党员全体出动开展进化镇文明创卫活动。党员干部不怕脏、不怕累，积极投入到墅上王园区的责任卫生区，纷纷拿起扫帚、铁锹、铲子，投身于清扫工作中，认真清理侧沟，杂草和路面上的白色垃圾，把“两学一做”学习教育精神践行到卫生文明城市建设中，以实际行动为创建全国文明城市加码助力，营造人人崇尚文明、个个参与创建的良好氛围，充分发挥党员先锋模范作用，争当城市创卫先锋。创卫是每个党员义不容辞的责任和义务，作为党员更应该成为群众的榜样。

## 安全教育专栏 第一章 安全是什么?




## 改善员工住宿条件，公司职工宿舍楼顺利完成翻修分配工作

■管理中心

员工的住宿现状，一直是公司领导尤为关心的问题，为改善公司员工的住宿环境，体现公司对员工的关怀，增强职工对公司的认同感、归属感、幸福感，由管理中心牵头，进行员工宿舍翻新工程，工程历时3个月于2019年5月31日完成验收并顺利完成了分配入住工作。

从2月份行政例会提出宿舍翻新，管理中心联合公司党支部、公司工会就宿舍装修预案、分配方式、管理措施等进行沟通，确定了屋面防水、墙壁粉刷、电线线路更换、洗手间维修、增加床铺、网络线路整改等措施，翻修后的职工宿舍楼彻底改善了员工的住宿条件，充分体现了公司对员工的关心与关爱。

在此也呼吁广大住宿员工要牢固树立安全意识，养成爱清洁、讲卫生、保护环境的文明意识，文明住宿，并时刻紧绷安全之弦，杜绝安全责任事故的发生。

## 健康教育宣传专栏

### II型糖尿病的预防与控制

■管理中心

II 型糖尿病占糖尿病总数的90%以上，由胰岛素抵抗或胰岛素分泌不足所致。研究发现，通过合理调整饮食、进行适量运动等能有效改善胰岛素抵抗现象。下面就讲述如何预防与控制2型糖尿病的一些方法和措施。

**1、预防与控制肥胖。**肥胖与糖尿病是一对姊妹病，肥胖患者其糖尿病的发生率是正常人群的四倍，预防与控制肥胖的发生能有效预防糖尿病的发生。

**2、饮食搭配合理，保证合理体重及工作、生活的需要。**食物成分合理，碳水化合物以非精致、富含可溶性维生素为好，多吃蔬菜。

**3、适量运动，增加体力活动。**适量运动在改善心肺功能的同时，能改善胰岛素抵抗现象并促进胰岛素分泌。

**4、戒烟限酒。**吸烟和长期过量饮酒是导致诸多慢性病的高危因素，戒烟限酒能预防糖尿病等多慢性病的发生。

## 家风家训

■管理中心

### 一 一代大儒——朱熹的《朱子家训

**修身** 慎勿谈人之短，切勿矜己之长。仇者以义解之，怨者以直报之。人有小过，含容而忍之，人有大过，以理而谕之。

**齐家** 父之所贵者，慈也。子之所贵者，孝也。兄之所贵者，友也；弟之所贵者，恭也。

**守正** 勿损人而利己，勿妒贤而嫉能。勿称忿而报横逆，勿非礼而害物命。见不义之财勿取，遇合理之事则从。

**崇文** 余尝谓读书有三到，谓心到、眼到、口到。心不在此，则眼不看仔细，心眼既不专一，却只漫浪诵读，决不能记，记亦不能久也。三到之中，心到最急，心既到矣，眼口岂不到乎？

**尚德** 见老者，敬之；见幼者，爱之。有德者，年虽下于我，我必尊之；不肖者，年虽高于我，我必远之。

**择友** 大凡敦厚忠信，能攻吾过者，益友也；其谄谀轻薄，傲慢亵狎，导人为恶者，损友也。但恐志趣卑凡，不能克己从善，则益者不期疏而日远，损者不期近而日亲。

## 生日祝福语

HAPPY BIRTHDAY

有限的空间，有限的文字，把我们无限的祝福传递！在你们的生日来临之际，公司用心为您祝福：生日快乐，天天快乐！

### 2019年5月份生日会名单

| | | |
|---|---|---|
| 研发中心 | 林乐海 | |
| 行政后勤部 | 张娟平 | 蒲顺清 |
| 物资供应部 | 韩玉侠 | 杨钰琳 |
| 生产部 | 杨浩中 | 杨惠祥 |
| | 周宇 | 王德福 |
| | 吴述奎 | 张三兰 |
| | 文金田 | 韩翠 |
| | 姚楠 | 蒙叶秀 |