

专业技术人员继续教育规划教材

专业技术人员 执行力与创新服务力 培训教程

ZHUANYE JISHU

RENYUAN ZHIXINGLI YU CHUANGXIN FUWULI PEIXUN JIAOCHENG

主 编 汤文颖
副主编 马一超 范力勇



国家行政学院出版社

专业技术人员执行力与 创新服务力培训教程

主 编 汤文颖

副主编 马一超 范力勇

国家行政学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

专业技术人员执行力与创新服务力培训教程/ 汤文颖, 马一超, 范力勇主编. —北京: 国家行政学院出版社, 2014. 10

ISBN 978-7-5150-1328-2

I. ①专… II. ①汤… ②马… ③范… III. ①专业技术人员-能力的培养-教材 IV. ①G316

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 246107 号

书 名	专业技术人员执行力与创新服务力培训教程
作 者	汤文颖 马一超 范力勇
责任编辑	杨逢仪
出版发行	国家行政学院出版社 (北京市海淀区长春桥路 6 号 100089) (010)68920640 68929037 http://cbs.nsa.gov.cn
编 辑 部	(010)59199084
经 销	新华书店
印 刷	北京市彩虹印刷有限责任公司
版 次	2014 年 10 月北京第 1 版
印 次	2014 年 10 月北京第 1 次印刷
开 本	787 毫米×960 毫米 16 开
印 张	13
字 数	250 千字
书 号	ISBN 978-7-5150-1328-2
定 价	28.00 元

版权所有 侵权必究 如发现盗版请联系: 13301383560(吕先生)

序 言

“执行力”一词，源自美国保罗·托马斯和大卫·伯恩著的《执行力》一书。它原指组织管理的关键因素，是21世纪构成竞争力的重要一环。执行力，是指贯彻战略意图，完成预定目标的贯彻执行的操作能力，包含5层意思：一是吃透上情。其要求必须对党的路线方针政策、国家法律法规以及上级部门的精神指示深刻领会、科学解读，准确理解把握上级意图和精神实质。二是摸清下情。执行政策法规及上级精神，需要充分考虑具体的环境条件，不能脱离实际。三是上下结合。在吃透上情和下情的基础上，必须将二者结合起来，即上级精神同实际情况相结合。四是有效执行。政策的有效执行，除了政策具有较强的可行性外，还需要执行者有坚定的决心，以及较强的对局势的控制驾驭能力。五是一定的创新能力。执行政策需要“原则性和创造性的统一”，既要遵从于政策主旨，也力求能够因地制宜、灵活多变。执行力的高低强弱，对于一个国家、一个政党、一个地区、一个部门，乃至一个单位的发展影响越来越大。

管理的本质是服务。服务是指在一定的空间或时间里为他人或社会提供一切物资、精神生活等方面需要的总和。服务力即提供服务的能力，它是组织的生命线，是组织实现持续发展的关键能力。服务力高低是检验管理水平高低的重要标准。习近平在中关村进行的中共中央政治局第九次集体学习时指出，“实施创新驱动发展战略决定着民族前途命运”。党的十八大报告提出，要按照建立中国特色社会主义行政体制目标，建设职能科学、结构优化、廉洁高效、人民满意的服务型政府。这些精辟的论述为我国创新服务力指明了方向。创新服务力建设，是加强党的执政能力、实现党的宗旨的重要举措，是改革与发展的世界性潮流，体现了社会主义核心价值观的基本要义，是新时期深化改革的重要取向，有其重要的现实作用和深远意义。

《专业技术人员执行力与创新服务力培训教程》正是在这一大背景下，专门为专业技术人员编撰的培训教材。本书具有以下5个突出特点：一是紧扣组织管理，围绕提高专业技术人员执行力和创新服务力展开论述，力求体现我国专业技术人员队伍建设的最新成果。二是注重理论联系实际，从专业技术人员的现实状况出发，力求解决专业技术人员执行力和创新服

务力建设中存在的实际问题。三是深入浅出，简明通俗，具有较强的可操作性。四是文中穿插哲理故事，语言生动、说理透彻，每章附有知识链接，拓展了理论和实践的知识范畴。五是附有思考题，可以帮助广大专业技术人员拓宽思路，提高学习效果。为重点突出，条分缕析，全书分上下篇。上篇6章，重点介绍专业技术人员执行力。下篇6章，重点介绍专业技术人员创新服务力。上篇包括执行力知识概述、提升执行力的意义与作用、执行力的执行过程、专业技术人员执行力存在的问题及解决措施、提高专业技术人员执行力的有效途径、专业技术人员执行力的培养等内容。下篇包括创新服务力知识概述、观念创新服务力、制度创新服务力、组织创新服务力、技术创新服务力、专业技术人员创新服务力的培养与提高等内容。

《专业技术人员执行力和创新服务力培训教程》由汤文颖负责全书统稿，并作序。各章节的撰写是：汤文颖撰写第一章、第二章、第三章，马一超撰写第四章、第五章、第六章、范力勇撰写第七章、第十二章，朱海琳撰写第八章，刘红霞撰写第九章，王朋朋撰写第十章，黄馨瑶撰写第十一章。上述作者均是多年从事专业技术人员培训的教学、管理和研究人员，并对专业技术人员执行力和创新服务力等内容有较为深入的研究。这就保证了本书既有一定的理论高度，也有很强的实践指导意义。

本书在编著过程中，借鉴了国内外有关专家学者的著作、文章和资料，恕不能一一列举，谨在此致以谢意！由于编者水平所限，书中疏漏与不足在所难免，敬请读者批评指正。

编者

2014年10月1日

目 录

上篇 执行力

第一章 执行力知识概述	(1)
第一节 执行力的涵义	(1)
第二节 执行力的分类	(5)
第三节 执行力的要素	(9)
第四节 执行力的管理	(11)
【知识链接】	(14)
【思考题】	(15)
第二章 提升执行力的意义与作用	(16)
第一节 执行力的作用	(16)
第二节 执行力不强的表现及原因	(20)
第三节 提升执行力的意义	(23)
【知识链接】	(26)
【思考题】	(27)
第三章 执行力的执行过程	(28)
第一节 执行过程规范管理的重要性	(28)
第二节 规范执行力的影响要素	(35)
第三节 构建规范管理执行程序	(38)
【知识链接】	(47)
【思考题】	(49)
第四章 专业技术人员执行力存在的问题及解决措施	(50)
第一节 执行力存在的问题及原因	(50)
第二节 克服执行力问题的举措	(53)

【思考题】	(63)
第五章 提高专业技术人员执行力的有效途径	(64)
第一节 大力加强执行力文化建设	(64)
第二节 大力加强执行力的环境建设	(69)
第三节 大力加强执行力创新能力的提高	(72)
【知识链接】	(75)
【思考题】	(77)
第六章 专业技术人员执行力的培养	(78)
第一节 培养正确学习的能力	(78)
第二节 培养敢于担当的能力	(81)
第三节 培养人际沟通的能力	(85)
【知识链接】	(91)
【思考题】	(95)

下篇 创新服务力

第七章 创新服务力知识概述	(96)
第一节 创新与创新思维	(96)
第二节 创新服务力的涵义	(99)
第三节 提高专业技术人员创新服务力的重要性	(104)
【知识链接】	(107)
【思考题】	(108)
第八章 观念创新服务力	(109)
第一节 观念概述	(109)
第二节 观念创新服务力	(111)
第三节 专业技术人员观念创新服务力的培养与提高	(117)
【知识链接】	(123)
【思考题】	(124)
第九章 制度创新服务力	(125)
第一节 制度与制度创新服务力	(125)

第二节 影响制度创新服务力的因素分析	(132)
第三节 专业技术人员制度创新服务力提升的途径	(136)
【知识链接】	(141)
【思考题】	(141)
第十章 组织创新服务力	(142)
第一节 组织与组织创新服务力	(142)
第二节 影响组织创新服务力的因素分析	(148)
第三节 专业技术人员组织创新服务力提升的途径	(155)
【知识链接】	(161)
【思考题】	(164)
第十一章 技术创新服务力	(165)
第一节 技术与技术创新服务力	(165)
第二节 技术创新服务力的影响因素	(169)
第三节 专业技术人员技术创新服务力提升的途径	(172)
【知识链接】	(178)
【思考题】	(178)
第十二章 专业技术人员创新服务力的培养与提高	(179)
第一节 专业技术人员创新服务力的内容	(179)
第二节 专业技术人员创新服务力的方法与技巧	(187)
【知识链接】	(196)
【思考题】	(198)
【参考文献】	(199)

上篇 执行力

第一章 执行力知识概述

第一节 执行力的涵义

一、执行的涵义

(一) 执行的概念

执行，是组织决策进入实施阶段时的过程。

决策就像一个组织的大脑的思维所得，但这种思维在未得到行为表达之前，是产生不了任何有形价值。如果将这种无形思维，转化为有形物，就必须借助拥有操作技能的人员，按一定程序，使那些原本价值很低的物质按照意愿，大幅度增值。那么，在意愿实施的过程中，执行也就显现了。

(二) 执行的类别

执行有 2 种基本形式：被动执行和主动执行。

1. 被动执行

被动执行，是指在接到强迫命令时才付诸行动的行为。这在管理中是最常见的一种执行。从客观层面来说，这是影响执行效能的一个主要原因之一。

2. 主动执行

主动执行，是指在没有强迫命令的情况既付诸行动的行为。主动执行是保证执行效能的根本。

(三) 执行与管理的层系

在组织中，执行与管理密切相关。一般的，把组织管理分成 3 个层次，即决策层、执行层和操作层。执行层是中间层，起着承上启下的作用。根据作业流程，“执行”的上道程序是

“决策”，而“执行”的下道程序则是“操作”。

二、执行力的涵义

执行力，是指有效利用资源、保质保量达成目标的能力。

执行力是在既定战略和愿景的前提下，组织对内外部可利用的资源进行综合协调，制定出可行性的战略，并通过有效的执行措施从而最终实现组织目标、达成组织愿景的一种力量。执行力是一种变量，不同的执行者在执行同一件事情的时候也会得到不同的结果。执行力不但因人而异，而且还会因时而变。执行力既反映了组织的整体素质，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制度、体系、组织文化等规范及引导成员的行为。管理者如何培养被管理者的执行力，是组织总体执行力提升的关键。执行力包含完成任务的意愿、完成任务的能力、完成任务的程度 3 个重要内容。执行力是执行计划、完成计划的能力。对个人而言执行力就是办事能力；对群体而言执行力就是战斗力；对组织而言执行力就是凝聚力。

综上所述，执行力有 3 点内涵：

1. 执行力是领会的能力

管理心理学认为，领会力是理解、把握上级意图和精神的能力。一项决策和部署在执行过程中，与现实中存在的“边际效应递减”现象一样，就像声音、电力在远距离传输过程中能量不断衰减甚至消失一样，会出现执行标准逐渐变弱、执行意图逐渐走样的情况。比如，组织的决策传达到各部门，各部门将其传达到各科室，各科室再传达到每位专业技术人员。在这个传达过程中，可能会出现由于下级对上级的决策理解不清，领会不够，就会导致执行不力和执行效率低下的结果。从这个意义上讲，领会力是执行力的第一个能力，它直接关系到执行长远，关系执行成败。

2. 执行力是服从的能力

服从力是下级在上级的领导下，产生符合上级要求的行为能力。服从是组织观念的一种表现形式。在执行过程中唯有服从，才能实现上下认识一致、行动一致，才能形成合力。相反，“各吹各的号，各唱各的调”，部门不执行组织的部署，科室不听从部门的安排，专业技术人员自己干自己的，组织的各项工作就无法正常开展，也很难顺利完成。

3. 执行力是沟通与协调的能力

任何组织都是由形形色色的个体构成的一个纷繁复杂的人际关系群体，而支撑人与人之间的有效交流、维护良好人际关系的主要途径就是沟通。协调就是要协调好与上级、下级以及与其他部门之间的关系。在执行过程中，沟通是必备要素之一，要想成为一名具有执行力

的专业技术人员，就需要沟通，与上级、同级、下级等建立良好的人际关系。

三、正确认识执行力

（一）执行不力的表现

目前，执行不力的表现主要有以下几种：

1. 不知“执行力”为何物

把它曲解为权威或权力，单凭领导说了算，没有合理的制度支撑，或者有一些制度，但这些制度常常被个人凌驾于制度之上。

2. 执而不行

虽有制度为“执行”做支撑，但常是策略、愿景一箩筐，议而不决，执而不行，流于“口号管理”。特别是出了问题反应慢，不能有效地执行解决问题的方案。

3. 执行受阻

有比较完善的管理制度并重视执行，但缺乏合理的执行系统，执行阻力很大，以至于控制不力，效率低下。虽有先进的技术、高素质的专业技术人员和正确的战略方针，但没有合理的执行系统，导致执行不力和执行失真。再好的东西如果不能执行下去，它就等于零。

（二）执行力的误区

研究表明，在组织成功的要素中，决策占 30%，执行占 60%，其他要素共占 10%。很多组织纷纷开始进行执行系统建设，加强对执行者的培训，但其中仍有不少的问题，现分析如下：

1. 执行系统的误区

（1）到处是重点。“这次会议的重点决策共 15 条，核心点 10 个”，一些领导者常说与之类似的话。其实，只要听到重点有 8 条以上就表示什么重点也没有，重点怎么可能有这么一大堆？重点常常是急需解决的两三个核心问题。如果把假重点和真重点混在一起，执行的人就无法合理配置时间和精力，无法有针对性地解决核心问题，这必然会挫伤组织执行力。

（2）不放弃任何机会。组织做大之后，常面临 2 种选择：专业化或多元化。一般而言，合理的多元化对专业技术扩张确实有利，并能降低风险。但在扩张过程中，很多组织心浮气躁，任何机会都想抓在手中，见房地产赚钱就去搞房地产，见钢价上涨就赶快去炼钢，见美容还不错又去开美容院，结果使得管理战略、管理制度与管理观念朝令夕改，令专业技术人员无所适从，最后真有好的战略或制度出台时也得不到有效执行。

(3) 过分追求完美。过分追求完美是执行力低下的另一种表现。比如, 要求原材料价格最低、质量最好、服务最优、供货最及时、押款时间还要最长, 那么采购人员也许一辈子也采购不到一批原材料, 因为他无法按照此标准去执行。

(4) 失灵的激励机制。主要表现形式有 2 种: 一是考核 A, 奖励 B。即对 A 进行严格考核, 但把奖励给了实际没被真正考核到的 B。这是没能区别投机取巧的人所导致的。通常投机取巧的人善于做表面工作, 而踏实做事的人反而不擅长这些, 结果一考核, 踏实的人反而不合格, 而投机取巧的人却合格了, 奖励就这样被窃取。二是只奖励成功者, 不奖励失败者。这样的激励机制将会导致“只重视结果, 不重视精神和思想”, 对组织文化是一种挫伤, 容易让成功者骄傲, 而让失败者更加气馁。

(5) 忽视细节。差距从细节开始, 1% 的细节可能导致 100% 的失败。可以假设, 一个餐厅什么都好, 但端菜小姐的手却很油很脏, 那结果将会是什么样的呢? 结果很可能就是这么一个细节将导致前面所有的执行效益为零。

2. 执行者的误区

(1) 心态误区。心态误区主要有 4 种: 一是自以为是。总认为上面的决策是不合理的, 在执行过程中喜欢按自己的意思去改动, 结果一级一级地改动下去, 最后导致了执行的完全失真。二是爱找借口和推卸责任。出了问题就怪下级、怪环境、怪条件差, 动不动就是“都是某某的错”、“竞争对手又太猛了”这些辩解的话。三是嘴巴尖, 眼睛红。在同级面前说上级或其他同级的坏话, 在外面就说组织的坏话, 无视组织形象。见同级的奖金比自己高就眼红, 攻击别人, 从不检讨一下自己。四是自命清高。以为自己是领导就觉得了不起, 在下级面前摆架子, 在服务对象面前死要尊严, 绝不愿意为服务对象提包倒水。其实, 在服务对象面前永远没有领导。这些心态误区, 最大弊端是容易被下级或同级模仿, 激化内部矛盾, 极大地削弱执行效率。

(2) 能力误区。执行者能力误区主要表现在 6 个方面: 一是不学习, 不上进, 能力倒退。这些人非但不能成为组织进步的动力, 反而是执行的阻力。因为他不能吸收新思想新观念, 安于现状, 反对变革。二是把能力摆错了方向。有些执行者智商高, 精力充沛, 但却把能力用在打牌打麻将、喝酒、夜总会上, 不但无用反而还会起坏的带头作用。三是纵容“能力不够的人”。这主要有 2 个原因: 一是不想得罪人, 充当老好人。二是怕下级能力过强, 超越自己。所以就启用能力只有自己 80% 的人。如此以来, 执行力无疑就大打折扣了。四是不授权。很多执行者热衷于把权力紧抓在手中, 什么事都亲力亲为, 结果下级没事干, 而他却累得要死, 且执行效率还不高。五是拉帮结派, 形成内部对立。把“群体精神”和“团伙精神”搞混淆了, 和上级、下级称兄道弟, 做哥们, 搞权力投机。六是过于维护自己的领导尊

严。任何事情都是“同志们，给我上！”，而不是“同志们，跟我来”。在下级面前卖弄权威，不动一手一足，不起带头表率作用。六是虎头蛇尾。很多执行者做事就是开始那阵子热，过不了几天就开始松懈，再过段时间就撒手不管了。一旦形成这种习惯，那以后的任何决策都无法彻底执行下去。

第二节 执行力的分类

一、根据执行者的构成不同

根据执行者的构成不同，将执行力分为组织执行力、群体执行力、个体执行力3种。

（一）组织执行力

1. 组织执行力的概念

组织执行力，是指组织能够高效实现组织目标的能力，包含了制定可执行的战略、建立有效的工作计划系统、构建合理的组织结构、建立人才保障系统、对执行过程进行有效控制、培育组织的执行力文化等。

执行是连接组织的战略目标与实现目标之间的桥梁，是通过各种努力使组织的战略目标得以实现的过程。执行力则是实现和落实组织战略目标的能力。执行力就是组织的战略实施能力，是对组织的各种资源经过有效整合而形成的成功实现组织战略的综合能力。执行力的强弱，直接决定了组织战略的实现程度、实现速度和调整速度。执行力与战略是相辅相成的。没有好的战略，执行力越强，组织可能失败得越惨。没有很强的执行力，战略再好，也只能是水中花镜中月。

2. 组织执行力的特征

组织执行力具有如下特征：

（1）组织执行力是组织各项能力的综合性表述。主要表现为组织管理能力、组织环境建设能力、管理流程设计与执行能力以及管理综合运行能力等方面。组织管理能力主要指组织的计划、组织、协调、指挥、控制能力。组织执行力以人为实施主体，以战略方案与战略实施流程为导向，以业务实施能力与业务流程为基础保障。执行力将通过在各个环节、各个方面的工作效果集合，而导致组织管理结果不同。另外，因为组织执行力是一种包含多种能力要素的综合性表述，因此，可能在组织中出现各种能力要素不匹配现象，即可能存在能力的“短板”，所以，全面提高组织能力，尤其是解决短板能力，才能提高组织的执行力水平。

（2）组织的执行力强弱与组织发展结果密切相关。组织执行力强将推动组织取得良好的

发展结果。反之，组织发展良好，一定是组织整体或某方面的执行力状况较好的结果。

(3)组织执行力是在组织成长发展过程中逐步培育形成。组织执行力表现在组织管理结果上，作用在组织管理过程中，起源于组织的首脑管理者，传递于组织的各层级人员之间，存在于组织的组织环境内，形成于组织的成长发展全过程。因此，组织执行力是可以在组织的管理发展过程中逐步培育和改善的。

(4)组织执行力包括有形能力与无形能力2部分。有形能力，如业务组织研发能力、专业技术人员行为习惯、组织管理能力、创新发展等；无形能力，如组织执行文化、专业技术人员责任心态或工作素质、风险防范与控制意识等。有形能力通过培训、交流、制度等较容易形成；无形能力形成的影响因素较复杂，培育形成的过程较长，而且无形能力对组织有形能力的形成及作用有直接的影响。因此，在不同特点的组织及组织的不同发展阶段，确定适宜的执行能力培育目标和目标优先顺序，很有必要。

(5)组织执行力存在于组织与群体、个体之中。组织执行力与群体执行力、个体执行力有紧密关系，但不是个体执行力的简单总和。组织执行力既包含组织执行能力，也包含组织中群体执行能力，还包括个体执行能力，是一种能体现出整体能力大于群体能力、大于个体能力累加的组织特性，即通过组织的整体运行，能够产生大于内部群体、个体作用的整体效用。个体执行力强，可能因为对个体或部门在组织、协调、配合等方面的低效而导致组织执行力并不强；而组织执行力强，一定是在个体执行力强的基础上形成的。因此，提升组织执行力一定要在提升个体执行力与提升组织执行力双方面同步着手。

(6)组织执行力可以用目标与实际业绩的差距结果来测量。差距越大，说明执行力越低。在工作过程中，组织执行力可以通过组织的每个层级、每个阶段、每个环节、每份工作效果，来体现组织执行力的强弱或大小，甚至从组织各层级各岗位人员的工作心态和行为习惯上，预见出组织执行力的强弱。

(二)群体执行力

1. 群体执行力的概念

群体执行力，也称团队执行力，是指群体将战略与决策转化为实施结果的能力。

群体执行力就是“当上级下达指令或要求后，迅速做出反映，将其贯彻或者执行下去的能力”。每个群体都有它的核心群体，用通俗的话来看就是其领导班子。领导班子结构既不可过于简单，也不可过于复杂，它需要根据整个群体的人数以及需要执行任务的难度而定。如果一个群体人数偏少、任务偏易，而执行结构却又偏复杂时，往往导致上级的精神与指示不能及时执行与贯彻下去。相反，如果一个群体人数偏多、任务偏难，可是执行结构却过于简单，往往导致下级在执行任务时，目的性不明确，且任务过于繁重。由此可见，作为一个

具有高执行力群体的领导者，必须掌握结构复杂或简易的度。

2. 群体执行力的特征

群体执行力有如下特征：

(1) 责任明确是群体执行力的前提。责任是群体成员职业素养、工作能力、执行态度、工作目标等方面的明确，没有明确责任的群体，是一个人人是领导的群体，大家都守在群体里，却很难往一个方向使劲，因为群体成员不知道自己的责任，也就没有执行力。

(2) 合理授权是群体执行力的保障。授权是上级工作向下级的垂直分解。合理授权是明确责任分工的群体上级对下级授予的管理权。一个有序发展的群体，首先是一个有着合理授权的群体。

(3) 应知应会是群体执行力的基础。群体成员履行职责，实现组织目标，最基本的是执行能力，也是群体贯彻执行的能力。

(4) 群体文化是群体执行力的原动力。群体明确的奋斗目标，奋斗观念，良好的士气，端正的执行态度等，在群体中形成的群体文化，对群体执行力有积极的促进作用。

(三) 个体执行力

1. 个体执行力概念

个体执行力，是指组织中的个体把组织的命令和想法变成行动，把行动变成结果，从而保质保量完成任务的能力。个体执行力取决于其本人是否有良好的工作方式与习惯，是否熟练掌握管人与管事的相关管理工具，是否有正确的工作思路与方法，是否具有执行力的管理风格与性格特质等。执行力反映在不同个体上，其具体表现不同：高层领导者的个体执行力主要表现在战略决策能力；中层管理者的个体执行力主要表现在组织管控能力；基层工作者的个体执行力主要表现在工作指标的实现能力。

2. 个体执行力的特征

个体执行力具有如下特征：

(1) 自动自发。一个人除了会做还是远远不够的，还要有工作意愿，即要自动自发。所谓的自动自发不是一个口号一个动作，而是要充分发挥主观能动性与责任心，在接受工作后应尽一切努力与想尽一切办法把工作做好。

(2) 注重细节。把做好工作当成义不容辞的责任，而非负担，认真对待、注重细节，来不得半点马虎及虚假；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而面目全非，应以较高的、大家认同和满意的标准来要求自己。

(2) 工作投入。全力投入工作的热忱，不仅仅是管理者成功的要素，也是每个人获得成

功的要素。没有对工作的热忱,就无法全身心投入工作,就无法坚持到底,对成功也就少了一份执着。有了对工作的热忱,在执行中就不会斤斤计较得失,不会吝啬付出和奉献,不会缺乏创造力。

(3)敢于负责。诚信,是立身处世的准则,是人格的体现,是衡量个人品行优劣的道德标准之一。正如孔子所说“言必信,行必果”,即“人无信不立”。只有诚信,一个人才会去为了实现自己的许诺而积极肯干,在履约不能的时候,必定会慷慨地对由于自己失信的行为负责,及时采取必要的措施弥补自己失信造成受诺主体的损失。

(4)有韧性。韧性指具备挫折忍耐力、压力忍受力、自我控制和意志力等。个体能够在艰苦、不利的情况下,克服外部和自身困难,坚持完成任务。韧性首先表现为一种坚强的意志,一种对目标的坚持。“不以物喜,不以己悲”,认准的事,无论遇到多大的困难,仍千方百计完成。

(5)应变力强。在信息社会,分析判断、快速应变能力的重要性是不言而喻的。机会是为有准备者提供的,快速应变能力往往并不表现为一时的灵感,更多的是找已久的时机在瞬间出现。善于分析、快速应变能力是在竞争日益积累、变化日益迅速的今天有效执行的必要条件。

(6)具有创意。学习能力、思维能力、创新能力是构成现代人才体系的三大能力。其中,善于学习又是最基本、最重要的第一能力。没有善于学习的能力,其他能力也就不可能存在,因此也就很难去具体执行。

二、根据执行力的依据不同

根据执行力的依据不同,将执行力分为制度执行力和应急执行力2种。

(一)制度执行力

制度执行力,是指贯彻执行党和国家的方针政策、法律法规,以及组织的决策部署、决定决议、规划方案、指示意见等,从而实现战略目标和任务的能力。俗话说:“三分战略,七分执行”。制度的效用取决于制度执行力。

(二)应急执行力

应急执行力,是指坚持和发扬锐意进取、敢于创新、事在人为的精神,想尽千方百计,克服一切困难,确保完成上级交办的急、难、险、阻任务。当前社会正处于发展加速期,也是矛盾凸显期,推动经济社会发展的每一项工作都存在一定的难度和牵制,如遇难则退,一碰就撤,那将一事无成。在这样的情况下,就需要应急执行力,在工作中要能想别人所未

想，见别人所未见，做别人所未做，提出新见解、探索新办法，克服常人或前人所克服不了的困难，解决常人或前人所解决不了的问题。

第三节 执行力的要素

执行力包括4个核心要素——心态、工具、角色和流程。这4个要素层层深入，相辅相成，统一于执行之中。

一、心态要素

执行力的第一个要素是心态要素。在执行过程中，心态要素是非常重要的一个要素。如果一个人没有健康的心态，当他进入社会开始工作的时候，即使用尽种种办法催其奋进，也不会有什么效果。心态是影响执行力的内在要素。执行力心态有3个层次：态度、激情和信念。它们层层深入，不断加强。

1. 态度

态度决定一切。如果专业技术人员工作的态度不端正，让其努力工作简直就是一种奢望。态度其实就是一种职业化精神。对组织成员来说，不管对组织有什么看法，一旦到了工作岗位上，就要全力以赴。任何职业都需要工作者去维护它的尊严，这是职业本身的需要，这就是一种态度。

2. 激情

态度在某些情况下是一种被动性行为，但是，当态度转换为激情之后，它就会变成一种主动性行为。激情与态度相比，能产生更大的执行力。因为它是一种发自内心的主动行为。当激情转化为信念的时候，原来主动的情绪就变成了涌动的动力。

3. 信念

如果说激情是有时效性的，此一时彼一时，那么信念无疑就是相对恒久的。当激情转化为信念的时候，原来主动的情绪就变成了涌动的动力。没有信念的组织是短命的组织，这可以看作是组织成功的一条最基本的规律。组织有了信念，它的执行行为才能真正贯彻到底，没有信念的执行行为一定会半途而废。

二、工具要素

适宜的工具是执行的关键。工具是执行力的第二要素。组织要取得成功，除了要有发展的信念，还要找到合适的工具。所谓“工欲善其事，必先利其器”，没有合适的工具，空有一