



《认识你的时间》实践分享

冯宏斌

项重要任务，分别是抓订单、带团队、控风险、打胜仗；要求我们在有限的时间做好这四方面工作，而不是忙于日常运作。以“抓订单”来

录时间要放在第一步。

(二) 关于管理时间。我更加赞同柳亚涛老师的观点，首先要砍掉对组织目标没有贡献的事情；砍的依据是要弄清楚自己贡献是什么，如果没有掌握清楚自己的贡献，很有可能把不该砍的事情砍掉。所以，管理时间首先要思考清楚自己的贡献是什么，为了实现贡献和成果需要采取哪些关键行动。我在定制的《卓有成效的管理者》序言中，强调重视贡献是卓有成效之基，大家要认真领会。

另外，康至军老师总结出个人层面浪费时间的三个因素和组织层面浪费时间的四个因素。

个人层面如何避免浪费时间：一是找出那些根本不要做的事情，刚才已经分析了，就是砍掉那些对组织目标没有贡献的事情。二是不要浪费他人的时间，包括三个维度，不浪费上级时间、不浪费下级时间、不浪费同事时间；在座的大多都是领导，有时自己一项无效的工作会造成大量时间浪费，对上级来说，浪费下级时间是十分严重的。我曾在集团领导班子会议上强调，领导班子有一项很重要的职责，就是要保证员工做正确的事情，如果没有让员工做正确的事情，实际上是浪费整个集团的时间。三是要把能交代的事情交代下去，《别让猴子跳在我的背上》(美·威廉安肯三世)书中指出，每个人应该干好自己责任范围内的事情，“别让猴子跳在我的背上”指的是不要让下级把自己应该做的事情交给你，因为你有自己重要的事情，不要做了别人的事情。

组织层面如何避免浪费时间：一是缺乏远见或者体系造成的时间浪费，我举三个例子：第一个是最近集团在组织各部门制定目标分解表，我要求各部门要认真思考，自己哪项工作反复沟通最耗费时间；其中审计部同志反馈，在项目审计过程中，收入和成本确认反复沟通、耗时很长，我说这只是现象，本质上是缺乏清晰的内部确认收入和成本的标准和体系。第二个是运动式、救火式的事情，很多单位习惯于在过节狠抓农民工欠薪，安全生产月狠抓安全隐患治理等等，这都是不对的。第三个是集团狼抓项目风险识别、预警体系建设，这是在做正确的事情，如果做不好，就会在后期造成更大的麻烦，比如烟台项目就是因为没有做好风险评审，导致后期投入大量精力进行处理。二是组织缺陷导致的时间浪费，比如会议过多、沟通过多，我经常在讲，如果两个岗位之间或者两个部门之间沟通过多肯定存在问题。各单位、各部门要认真梳理，尤其是关注沟通频繁的事情，不召开专题会、协调会进行不下去的事情。三是信息功能失灵。我已经向有关部门安排，要完善集团信息体系，避免因信息缺失造成工作无用功。在2019年的时候，集团做了一部分信息体系工作，提出“五问”：你生产什么信息，你的信息提供给谁，他用你的信息来干什么，他什么时候需要你的信息，他需要什么质量的信息，我们这次要通过学习，建立机制，实现信息贯通以及规避信息缺乏造成的时间浪费。

(三) 集中整块时间处理要事。支离破碎的时间没有任何价值，集中整块时间才能干成大事要事。比如四个方面重要工作：一是与团队和客户建立关系和信任，二是任命项目经理、二级单位领导班子等重要人事决策，三是创新与变革，四是培养人；这些都需要投入整块时间才能做好。

我的分享到此结束，谢谢大家。

同学们：

本次组织大家学习现代管理理论，基本步骤分为四步：一是学习，类似于刚才学习康至军老师分享；二是消化，要让学得早、学得好的同学把知识完全消化；三是实践，提交论文就是采取的方式之一；四是固化，好比本次学习时间管理，要最终形成十一建的时间管理文化，要通过优化组织、优化流程，提升时间管理效率。下面，结合康至军老师分享，我再分享两方面内容。

第一方面 认识你的时间

(一) 让“事件适应时间”

首先要思考“时间适应事件”还是“事件适应时间”，我向大家做一解读：

“时间适应时间”是一个错误的认识，因为时间是每个人最刚性的资源，刚才论坛分享也提到了，每个人想干的事情太多，而时间总是有限的，所以说让时间适应事件是一个错误的观点。

一般情况下，我们的管理者习惯于列出每天的工作计划，制定清楚每个时间段应该做什么事情，其中存在着误区。这样会让我们为了完成工作而完成工作，因为作为管理者来说，总是想做的事情太多，但是时间总是不够用的。

每个人都要学会思考，自己每天做了这么多工作，是否对达成组织目标做出贡献。我前一段时间和某位领导同志交流，他汇报了最近工作计划，当说到某一项工作的时候，我反问道：如果把这项工作做得更好，会不会给我们带来更多更好的订单，会不会提升项目经济绩效；他思考后，最终决定不去做这件事情。这也就是说，如果一味地去用“时间适应事件”，就难以思考是否对组织目标产生贡献，所以要求我们不应该在无效的事情上浪费时间，也就是要让“事件适应时间”。

刚才柳亚涛老师分享提到“吾生也有涯，而知也无涯”，每个人一天的时间是有限的，要认真思考如何在有限的时间内把最有效的事情做好。举个例子来说，什么是应该干的事情，就是基于实现组织目标，你的岗位贡献是什么。正如刚才分享的管理者三个维度：第一要了解组织的目标是什么；第二要了解为了实现组织目标，你的贡献是什么；第三要了解为了做出贡献，你应该具备什么样知识、资源。

在2021年3月18日，我给集团职能部门做了《践行贡献思维，为“接好活、干好活、算好账”提供坚强支撑》的分享，指出机关各部门要始终围绕“接好活、干好活、算好账”开展工作，对于机关部门来说，这才是有效的工作。作为二级单位主要负责同志，集团清楚地界定了四

说，以往可能局限在一个维度，就是和客户多交流，当然这也是必须的。但是作为系统化营销，应该从以下几个维度去思考：要思考为什么当前拿工程靠各方面关系，靠关系背后的原因是什么？原因是各个建筑企业提供的是同质化产品，产品的同质化导致了依靠关系成为拿工程的重要方式之一。因此，作为二级单位一把手，要首先思考客户的需求是什么，应该设计哪些匹配客户需求的产品及服务模式，比如工程总承包、EPC、F+工程总承包、F+EPC等等。有些同志做营销工作，仅仅是向客户表态、承诺，这样几乎不会有什么效果；而某些同志，了解清楚了客户需求是什么，重构了产品及服务模式，客户有项目也会主动找来。

(二) 建立关系和信任

刚才，康至军老师和孙志勇老师，主要从团队建设方面指出要建立关系和信任的重要性。以集团来说，我们要通过文化塑造，让各层级建立信任感，这样才能实现干部能上能下。如果没有公平和信任的环境，让干部“下来”，会产生不好的氛围和导向；正如前几天在某个单位领导班子上，我提出要塑造公平、信任、坦诚、积极向上的组织环境，这是我要强调的第一个维度，要与团队建立关系和信任。

第二个维度，要与客户建立关系和信任；如果与客户交流没有信任，那么你在客户心目中就是一个“讨饭”的。与客户建立信任，首先要了解客户需求，并且有相应的产品及服务模式向客户展示，以及通过十一建优秀的企业文化，最终赢得客户信任。在同质化竞争背景下，赢得客户信任是十分重要的。

集团将会组织在三个成果区域进行专门训练，三个成果区域指的是市场及客户、产品及服务以及渠道。大家试想，要想抓好订单，就要始终围绕三个成果区域，思考“市场和客户在哪里”“市场和客户的需求是什么”“应该设计什么样的产品及服务模式”“为了实现产品及服务模式落地，应该整合什么样的资源”“为了将产品和服务送达市场和客户，应该建设什么样的渠道”，所以，我们应该在以上几方面投入大量的时间和精力。

第二方面 时间管理三部曲

所谓三部曲，指的是记录时间、管理时间、集中整块时间处理要事。

(一) 关于记录时间。我更加赞同康至军老师和于学航老师的观点，每个人不能太相信自己记忆力，要做一些记录，真正了解自己的时间花到哪里去了。时间管理从记录时间入手，才能收获惊喜，要在记录的基础再去分析；所以说，记