

同学们：

刚才，我们学习了康至军老师关于“我能做出什么贡献”的分享和导读，下面，我结合自身思考和企业实际，就“我能做出什么贡献”再向大家做一分享。

第一个方面：谁是管理者

首先，我从“谁是管理者”破题，管理者首先要强调的是为组织目标做出贡献的责任，为了更好地理解贡献，我想分为三个层次去理解：

第一个层次，作为一个管理者，首先要明白组织的目标是什么，如果连组织目标都不清楚的话，那就根本谈不上管理者，这也是最基本的认识；**第二个层次**，为了实现组织目标，我应该做出什么样的贡献，也就是基于组织目标，每个岗位分工不同、专业不同，大家在协同过程中都要为实现组织目标做出贡献；**第三个层次**，为了更好地做出贡献，我需要学习什么样的知识，拥有什么样的技能；用德鲁克先生话来说，就是“为了实现贡献，我应该怎么去发展自己”。

还有另外一个维度，是从三个方面去理解：**第一个方面**，贡献强调的不是权力而是责任，所以贡献思维强调你对实现组织目标应该做出什么样的贡献；**第二个方面**，贡献思维强调目标自上而下，要“向上看”，要看到组织目标是什么；“向上看”不是看领导脸色，不是听领导命令，而是要向上看到组织的目标是什么；**第三个方面**，贡献思维强调成果思维，贡献不是我们做了什么事情，而是我们做出什么成果，成果为谁所用。在此我们提出“成果三问”：你的成果是什么，你的成果为谁所用，你的成果为创造客户价值做出什么样的贡献。从以上三个层次、三个方面，让大家更充分地理解什么是贡献，也能更深刻地理解重视贡献、聚焦成果。

第二个方面管理者的贡献到底是什么

德鲁克先生在《卓有成效的管理者》中回答了这个问题，书中写道：有效的管理者专注于贡献。它会从工作当中抬起头来，往外看目标。他思考的问题是：“我能做出哪些对我供职的这个机构的绩效和成果产生重大影响的贡献？”他着重的是责任。（71页）

为了把“贡献是什么”表达得更通俗易懂一些，我想引用多次向大家分享的扶眉战役前，习仲勋同志战前工作部署的内容：

政工人员要人人动口，鼓舞士气，瓦解敌军；炮兵战士要弹无虚发，百发百中；侦查人员要胆大机智，准确及时报告情况；通讯人员要迅速准确完成联络任务；医护人员要发扬英勇精神，救死扶伤同志；炊事员要做好饭菜，烧好开水，及时送到前线；后勤人员要保证弹药粮草供应；担架人员要英勇抢救伤员，保证不漏一个。

大家注意分析，八类人员虽然分工和职能不同，但始终围绕打胜仗开展工作，这给我们带来启示：集团各层级各岗位，虽然岗位不同、职能不同，但要始终围绕“接好活、干好活、算好账”开展工作。在这次动员部署的最后，习仲勋同志要求全体共产党员冲锋在前，处处做表率，保证完成上级赋予的战斗任务。在集团内部，同样要求党员同志落实“四个率先”，起到处处做表率的作用，这也是你的贡献。

所以，集团两级机关以及项目部人员，虽然职责分工不同，但都应该围绕“接好活、干好活、算好账”开展工作。

第三方面实践中的工具化应用

首先，我们基于贡献思维提出“成果三问”，在2019年的时候，集团组织机关各部门梳理“我的成果是什么、我的成果为谁所用，我的成果为客户创造了什么价值”，通过本次《卓有成效管理者》学习，集团各个层级都要开展“成果三问”。

在集团各个层级中，能够直接与客户接触的仅仅是一部分人，有相当多的岗位和分工，不与客户直接接触。我想如果你不是为客户直接服务的人，你就要为给客户直接服务的人服务。在上次作业分享中，办公室负责接待的某位同志，提出自己虽然不能去直接承揽项目，但是当有客户考察时，自己能认真细致地组织接待，展示企业良好精神面貌和企业优秀文化，让客户愿意把订单交给我们，这也是做出贡献。所以，我们不要纠结是不是能直接接触客户，如果自己不是给客户直接服务的人，那么就给直接服务客户的

《我能做出什么贡献》实践分享

冯宏斌

人服务。

正如上次分享，成果分为两个方面：一是组织内部成果为他人所用；二是成果在外部，也就是企业订单越来越多，经济绩效越来越好。虽然不是每个人都创造了订单、创造了经济绩效，但是有相当一部分人为这两个外部成果服务。

作为一个知识工作者，我们输出的是知识，并不是实体产品，所以我们开展了“信息五问”：你生产什么信息，你的信息提供给谁（成果为谁所用），他用你的信息来干什么（是否有助于组织目标达成），他什么时候需要你的信息（信息的及时性），他需要什么质量的信息（信息不是越精确越好）。

第四方面贡献思维融入企业文化

（一）“四个为了”。在不断践行贡献思维过程中，我们提出“四个为了”，具体是：

一是为了助力客户成果，我应该做出什么样的贡献（面对客户）？这是所有人应该做出的思考，强调了企业外部成果；在走访客户中，我发现客户更加关注我们是不是能够替他们解决问题，如果不能做到，那么客户是不愿意待见我们的。如果承接工程更多依靠搞关系，实际你给客户创造价值能力就很弱了。二是为了实现组织目标，我应该做出什么样的贡献（向上看）？这强调了组织的外部成果。企业的目标实质上就是“高质量发展四个特征”。

三是为了帮助下级达成工作绩效，我应该做出什么样的贡献（向下看）？如果你对下级不是训斥、不是命令，总是问为了使你更好地工作，我应该给你哪些支撑，它就会形成良好的人际关系，而不是庸俗的人际关系。

四是为了使同事优质高效地工作，我应该做出什么样的贡献（平行看）。

“四个为了”一定要融入企业文化，在设计信息流程、设计工作职责要充分考虑到。

集团已经在多个场合明确了集团总部机关的职能贡献，比如财务人员的“四大贡献”、党委组织部宣传部的“三大贡献”、人力资源部的“两大贡献”，今天不再重复赘述。

（二）二级单位机关的贡献，我们提出五个方面：一是市场营销，二是集约策划和实施控制，三是资源统筹，四是风险控制，五是培养人。也就是要求二级单位机关要基于以上基本任务去安排部署工作。

（三）项目部贡献是优质履约，创造经济效益。当然，优质履约还要做更加全面的阐释，需要我们下一步深入探讨。前几日，在去北京出差的过程中，我充分理解了优质履约的概念，不仅仅包括工作质量进度，还有很多服务在其中。在走访的过程中，融创集团对我们项目评价很高，表示愿意和十一建打交道，认为我们不仅干得好，而且服务很到位。

（四）二级单位领导的贡献。在本次换届中，我们界定了二级单位领导班子成员的主要任务，我今天还要再重复讲述一下。因为在走访中发现个别单位的有些领导还没有完全吃透，这也是思路不清的表现。二级单位行政一把手的主要任务有四项：分别是抓订单、带团队、控风险、打胜仗；分管生产的副总经理，主要任务是保生产、配资源、稳安全、强保障；专职书记界定了五项任务，要基于任务做出贡献，包括思想动员、培养人才、文化建设、品牌推广、关爱职工。我认为各单位专职书记都应该了解业务，这样你才有可能是一个优秀的书记，比如思想动员工作不是打鸡血，而是要通过贡献把任务界定清楚。党群干部更要有成果思维，不能走形式主义。分管商务的副总经理，主要任务是防风险、降成本、促结算、育专才。总工程师的任务是了解客户需求，防控质量风险，打造客户满意工程；组织项目策划，做好技术创效，协助项目提质增效；强化过程管控，抓好创优夺杯，擦亮集团公司品牌；建设专业队伍，加速人才培养，助力集团持续发展。

目前，二级单位领导班子的任务界定清楚了，但是还远远不够，下一步还要将机关职能部门的贡献界定清楚。

第五方面项目经理的贡献是什么按照德鲁克先生的观点，贡献分为三个方面，一是直接成果，二是确认和强化价值主张，三是培养人。

（一）直接成果。我总结为两个方面，一是经济成果，二是发展成果。所谓经济成果就是指效益、效率；所谓发展成果指的是客户是否满意，是否愿意把工程再交给我们（或者介绍别人将工程交给我们）。以及通过品牌创建扩大了企业美誉度和品牌影响力，助力企业接到更多项目。为了取得直接成果，项目经理应该做好四方面工作：

一是组建团队，分解各项目标并组织落实。一方面要组建团队，基于业主特点、项目特点，组建匹配任务的团队。我经常在讲，大家要学习科学的项目管理知识，不然就不知道项目特殊性体现在哪里。我们总是习惯重视客观条件的特殊性，没有重视主观条件的特殊性。同样的工程，不同的业主管理，特殊性就不同。另一方面要分解目标，组织落实。其中要用到管理知识，目标分解后要界定关键行动，配置完成关键行动的资源，并且不断衡量和改善提高，以及根据贡献进行岗位分工。

二是组织制定“四项策划”。分别是施工策划、现场策划、商务策划、资金策划。项目管理知识告诉我们，策划是付出最少、收获最大的工作，但是很多同志不愿意在这一方面投入，主要因为思维环境模糊，而做不好策划就是没有抓住事物主要矛盾，所以，一定要下大力气做好“四项策划”。项目经理要做主导，如果项目经理不主导，事实上就违背了管理基本原理。管理基本原理还告诉我们，策划与执行不能分开，所以集团要求项目策划由项目经理主导，二级单位集约策划。我们的相关人员一定要学习科学的项目管理知识，不能依赖朴素的经验传统。

三是配置资源。资源制约性是项目管理一个关键特性。资源不是无穷无尽的，要对制约性的资源上进行配置，用有限的资源把任务完成。其中包括供方资源的整合，用共赢思维建立信任关系等等。

四是内外协调和沟通。在走访的过程中发现，有相关一部分项目经理反映，他们超过60%的时间用于对外沟通，这很正常。我想从三个方面谈沟通：一是对内沟通，建立在贡献的基础上，对内沟通要塑造信任、坦诚、积极向上的工作氛围。二是对外沟通（对客户），包括业主、供方，要建立信任和关系，在建立起充分的信任和关系后，很多事情就好沟通了。三是对社会相关行政管理部门的沟通，要创造良好的施工环境。

（二）确认和强化价值主张。指的是在我们的一言一行中，强化企业的文化主张、价值主张。比如，企业使命是用专业建造管理服务送达建筑美好体验，我们要在所有工作中体现出专业、体现出服务。在走访中发现，很多客户更多提及的是人员是不是专业、服务是不是好。这就要求我们通过行动不断强化企业使命，用专业建造管理服务送达建筑美好体验。再比如，我们的愿景是成为倍受尊重的一流建造管理服务商，怎么用行动强化呢？要通过行动赢得员工尊重、客户尊重、社会尊重。

（三）培养人。在调研中发现，很多业主反映的问题和项目经理反映的问题有诸多相同之处，其中有一位项目经理反映，现在的员工平均年龄二十七八岁，比较年轻，水平还不够高。而我认为员工二十七八岁已经不算年轻了，我们应该首先对工作进行分析，让工作变得更容易取得成就。比如，我们原来分析过施工员工作的七个方面，员工把这七个方面工作做好，就是一个资深的施工员。其次，敢于给员工创造成长的机会，正如于学航老师分享，之所以我比员工强，是因为我得到了锻炼的机会，当我把锻炼的机会交给员工时，他们照样可以做得很优秀。第三是不断带领员工进行学习。

最后，我要再强调一下作为高层管理者，上级应该对下级做出什么样的贡献，我把它总结为五点：一是明确目标并助力其完成；二是赋予他承担目标责任的职权和决策权；三是提供完成任务所需要的资源支持；四是过程衡量，及时反馈，帮助改善和提高；五是培养人。

谢谢大家。