



第3章

贡 献

当以自己应该做什么贡献这个问题为出发点时，人就自由了。承担责任，获得自由。

——《管理：使命、责任、实务》
(*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*)



切勿注重权限

几乎所有的人，都会把注意力放在下属身上。不是关注成果，而是关注权限。如果总是在意组织和上司应该为我们做的事以及自身应有的权限，就不能真正取得成果。

——《卓有成效的管理者》
(*The Effective Executive*)

考虑应做的贡献

为了取得成果，我们必须考虑自己应做的贡献。把手头工作放一放，将注意力转向目标，问问自己能为组织的成果做出什么有用的贡献，并以责任为中心。

——《卓有成效的管理者》
(*The Effective Executive*)



贡献才是取得成果的关键

无论是在工作的内容、水平、影响上，还是在与上司、同事、下属的关系上，甚至是在日常事务上，注重贡献都是取得成功的关键。

——《卓有成效的管理者》
(*The Effective Executive*)



注重贡献能带来成功的能力

注重贡献能使我们获得在交流、合作、自我启发、培养人才方面取得成功应必备的基本能力。

——《卓有成效的管理者》
(*The Effective Executive*)

自问对组织的贡献

自问对组织的贡献，也就是思考需要什么样的自我启发，掌握什么样的知识和技能，发挥怎样的优势于工作中，以及应该为自己制定怎样的准则。

——《卓有成效的管理者》
(*The Effective Executive*)

为追求愿景而自问

探索自身的贡献，就是追求愿景。这样想的话，从宏大的愿景来看，我们可以知道，在很多工作中被认为是优秀的成绩其实只是极小的贡献。

——《卓有成效的管理者》
(*The Effective Executive*)



关注外界

通过注重贡献，不仅会关注自己的专业领域，关注整个组织的成果，也会关注成果存在的唯一场所——外界。

——《卓有成效的管理者》
(*The Effective Executive*)

抬头看外界

通过关注外界，我们甚至可以无意中知道别人需要什么，关注什么，了解什么。进而我们就能询问组织内部成员，也就是上司、下属以及其他领域的同事，“我应该做些什么来协助你为组织做贡献？”“应该何时、怎样和以何种方式来协助？”

——《卓有成效的管理者》
(*The Effective Executive*)



使贡献具体化

不要过于关注将来。为了使贡献计划明确且具体化，时间最长也要尽量限制在一年半之内。问题是，在一年半的时间内，取得怎样的成果。

——《21 世纪的管理挑战》
(*Management Challenges for the 21st Century*)

设定贡献的目标

必须把目标设定得难一点，让它超出自己的能力范围。但是，必须要有实现的可能性。以不可能的事情为目标，以不可能的事情为前提，称不上是野心，只不过是鲁莽无谋而已。

——《21 世纪的管理挑战》
(*Management Challenges for the 21st Century*)