

If Management is Your Profession

Basic Skills of Good Management

如果管理是 你的职业

经理人实现优良管理的基本技能

BASIC SKILLS

[荷] 科恩·迪瑞克斯 著

[荷] 安东·范·杜根

思腾中国 译

 气象出版社
China Meteorological Press

思腾中国
Schouten China

Management in Your Profession
Basic Skills in Social Management

如果管理是 你的职业

管理入门与职业技能管理的基本技能

BASIC SKILLS

作者 孙君 陈学文等 编
ISBN 7-309-05100-0
定价 28.00元

上海财经大学
Shanghai University of Finance and Economics

思博中国
SIPBO CHINA

如果管理是 你的职业

经理人实现优良管理的基本技能

[荷] 科恩·迪瑞克斯
[荷] 安东·范·杜根
思腾中国

◎著

◎译

If Management is Your Profession

Copyright © 2007 Thema, Zaltbommel

Copyright © 1999 Coen Dirkx, Anton van Dungen

Chinese translation copyright © China Meteorological Press 2009

All rights reserved

英文版权©科恩·迪瑞克斯 (Coen Dirkx), 安东·范·杜根 (Anton van den Dungen) 1999

(荷兰) 思腾集团的 Thema 出版社出版

中译本版权©气象出版社 2009

保留所有权利

图书在版编目 (CIP) 数据

如果管理是你的职业/ (荷) 迪瑞克斯著; 思腾中国
公司译. —北京: 气象出版社, 2009. 5

ISBN 978-7-5029-4763-7

I. 如… II. ①迪…②思… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 078636 号

北京市版权局著作权合同登记: 图字 01-2009-3019 号

如果管理是你的职业

Ruguo Guanli Shi Nide Zhiye

出版发行: 气象出版社

地 址: 北京市海淀区中关村南大街 46 号

网 址: <http://www.cmp.cma.gov.cn>

总 编 室: 010-68407112

责任编辑: 胡育峰

封面设计: 博雅思企划

责任校对: 时 人

印 刷 者: 北京中新伟业印刷有限公司

开 本: 700mm × 1000mm 1/16

字 数: 200 千字

版 次: 2009 年 6 月第 1 版

定 价: 25.00 元

邮 编: 100081

E-mail: qxcbs@263.net

发 行 部: 010-68409198

终 审: 章澄昌

责任技编: 吴庭芳

印 张: 10.5

印 次: 2009 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 1—8000

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等, 请与本社发行部联系调换

前言

作为一名经理人，实现较高预期是你的本职工作，这就意味着你不仅要学识广博、处事果断，而且还得对如下问题未雨绸缪、应付自如：

- 如何实现部门期望？
- 如何激励你的员工更加投入，具有奉献精神？
- 如何提高员工的自主性、主动性和企业意识？
- 如何影响并确保团队成员之间，以及团队与其他部门之间的良好关系？
- 如何提高员工的灵活性和可用性？
- 使用何种方式来保证你和员工的健康？
- 如何让你的工作始终保持愉快并且有意义？
- 对自己组织的支持和透明度你有什么样的期待？

上述问题，本书将帮你一一解答。

管理是复杂多样的，作为经理人，你不仅要支持你的组织和员工，以确保其有效而高效地工作，还将引领组织整体工作以及员工的不断改进和创新。你要面对不断学习新事物的挑战，还要敦促他人持续学习。作为一名学习型经理，除了要提升自己的专业知识和技能，你还要领导和支持组织的良性运转，并指引员工们尽可能独立完成工作。

理想状态是你不仅要注重自身的提高，成为员工学习的榜样，还应该密切关注外部环境的发展，以确保你自己、你的员工以及你的组织都为环境的不断变化作好充分准备。与此同时，你要认识到自己只能对这些变化产生有限的影响，这就要求你要依靠自身能力去改善公司的产品和服务。本书关注的是你作为一个人的行为，前面几个章节将帮助你审视管理的起点，这对你的工作和思考都是适用的，你还会得到许多塑造个人发展的工具。结尾几个章节将再次激励你深入思考自己的价值，并提供一些提示和建议，以帮助你根据自己的信念做事。中间的章节将给你提供一系列加强专业知识和技能的方法。

你将会在本书中发现什么？

本书中的大量指导方法将帮助你轻松应对复杂现实中的各种情况，它是一本指引你采取有效行动的指南，其中有大量的模型、技巧和建议，同时提醒你很多现实存在的困境。在本书中各种理论框架的介绍随处可见，还有许多不同组织经理人的真实故事，都是我们在咨询和培训过程中遇到的实际案例和真实情景。

第一章介绍如何有效实施“经理人起点”的几个要点，帮你测试自己处理日常事务的能力，后续章节还将对这些要点进行详细讨论。第二章重点阐述学习与自我发展。我们认为，每一位经理人都应该时时刻刻重视学习，注意学习能力的提高。第三章将关注你的管理方式，我们会告诉你使组织取得成就的方法。第四章将具体讨论结果导向的管理模式，这会使你很快意识到自己在日常工作中有多少结果导向的成分。第五章将阐述有效沟通的基本技巧，分“传递信息”、“收集信息”和“提供反馈”三个主题。第六章着重于管理的核心，即如何支持你的员工尽可能自主地进行工作，以及如何通过积极的行为影响你的员工。第七章将详细讨论如何“扔掉管理的缰绳”而又不会让局面失控，即学会如何授权。第八章主要讨论合作管理，包括团队内部合作、团队间合作，以及如何同时与组织的“上级”和“下级”合作。

虽然经理人（也就是你）的经理角色是整本书讨论的核心，但第九、第十章将更具体地讨论你个人的工作风格。第九章说的是“如何在照顾好好自己的同时，照顾好手下的员工？”。最后一章，我们将告诉你如何合理利用宝贵而有限的时间。

本书提供了许多技巧和建议，其有效性会在你的日常实践中得到证实。你要时刻将这些要点熟记于心，一旦遇到问题问自己“为什么又会出现问题，我应注意些什么？”时，希望本书能帮你分析并控制不利的局面，并指导你在私人生活和工作中寻求平衡。

希望本书能有助于你的职业发展。作为一名经理人，你应该时常反省自己的优势及劣势，并思考如下问题：

- 作为经理人，我的优势在哪些方面？又在哪些方面表现欠佳？
- 我的组织到底需要些什么？这些是否与我的优势吻合？
- 在当前情况下或在我的部门中，我目前和近期的期望是什么？
- 无论靠个人还是借助他人，我如何确保工作取得进展？

高效的经理人应该：

- 监督自己的行为
- 自信和自尊
- 明确所带领组织的目标

- 只关注重要的事情，显示主动性
 - 勇于冒险并能够处置挫折
 - 能做出决定也能解决问题
 - 能与周围人清晰而直接地沟通
 - 享受自己的成功，也能从失败中学习
 - 洒脱看待事物：“无论怎么做，总会有人指手画脚。”
-

这些要点已被实践证明是非常有效的，下面的章节将对此进行详细讨论。真诚希望“管理生涯”系列丛书及本书给你的工作和生活带来益处。

我们提出“经理人起点”的观点，其灵感源于 Schouten & Nelissen 集团每天的实践经验，以及参与我们培训课程的学员的提问。荷兰曾格 & 米勒机构（Zenger & Miller/Teaching Systems Netherlands）进一步发展了这一观点，此观点对安东（Anton）成为荷兰丹波西大学（Den Bosch University）管理培训师和咨询顾问作出了许多贡献。此外，这些观点也是对如何与他人合作共同取得成就的重要表述。在此，对给这些观点提出忠告及建议的同事和客户表示一并感谢。

需要说明的是，为了表达的明确性和易读性，全书均采用男性口吻表述，例如“他”和“他的”，但我们无意将女性读者排除在外。另外，“组织”一词不仅指大型组织单位，如公司、公共机构，也指分公司、子公司、业务片区、部门、项目团队或工作会议等。

关于第二版

令人高兴的是，《如果管理是你的职业》第一版由于较强的可读性和实用性，受到了广大读者的喜爱。不过，在第二版中我们仍然认为有必要对相关内容进行适当的修改和补充。

在此，感谢本书的使用者和提供修改建议的同事。感谢 Nicole Bremer, Richard de Vries, Tjeu van Heck, Sandra Tulp 和 Jolet Plomp 在本书修订过程中所作出的贡献。

科恩·迪瑞克斯（Coen Dirkx）

安东·范·杜根（Anton van den Dungen）

2002 年 8 月

目 录

前言

第一章 经理人的起点	(1)
第二章 持续学习	(6)
关于学习行为	(6)
你如何学习	(8)
第三章 经理人的贡献和角色	(15)
可能的管理贡献	(15)
中层经理人	(27)
学会与你的“上级”和“下级”合作	(29)
360 度反馈	(31)
第四章 你的管理是结果导向型的吗	(33)
组织的附加价值	(33)
你作为经理人的附加价值	(35)
你的主导管理方式是什么	(37)
如何开始结果导向型管理	(40)
第五章 沟通：一项最基本的需求	(47)
沟通的过程	(48)
传递信息	(54)
收集信息	(55)
对结果和行为的评价	(60)
第六章 领导是一项职业，而且是你的职业	(69)
领导的基础	(69)
领导的两个基本维度	(71)
情境领导	(73)

第七章 授权，这是值得一试的	(84)
为什么要授权	(84)
哪种工作应该授权	(85)
授权是困难的	(86)
如何成功授权	(87)
你已经授权予他人，但是之后……	(90)
第八章 如何与他人合作	(91)
合作：是解决方案还是产生问题	(92)
团队效能模型	(95)
目标导向的团队合作	(99)
会议：合作的特殊形式	(107)
团队之间的合作	(111)
第九章 谁来照顾你和你的员工	(116)
什么是压力	(116)
如何增强你在压力情境下的抵抗力	(122)
如何照顾好你的员工	(132)
第十章 做自己时间的主人	(138)
你的生活与时间	(138)
工作的诱惑与完美的工作日	(141)
如何掌控时间：人—工作—时间模型	(143)
结束语	(153)
参考文献	(155)

第一章

经理人的起点

本章将介绍一些经理人有效行为的起点，这将关系到你是否可以在日常工作中达到你自己、员工及组织的预期效果。我们认为这些要点可以帮助你 and 员工提高工作积极性、结果导向性及灵活性，而不致有过多的压力。

经理人有效行为的起点：

- 明确表达你的愿景，并对此深信不疑
- 自尊与自信——良好工作的基础
- 知道你需要与人合作才能取得成果
- 情况不好能立即采取行动
- 你是可信赖的

(1) 明确表达你的愿景，并对此深信不疑

作为经理人，你应该对自己的领导角色有一个清晰明确的认识。你清楚自己期望组织在近期达到什么目标吗？你对这些目标的构想是现实的还是不切实际的？如果你没有清晰地表述自己期望取得的成绩，或者如果你只是很模糊地构思了一项计划，那么你是否考虑过这样会给你的员工带来什么样的影响呢？如果你并没有进行清晰的表述，那么你怎样使员工知道哪些工作重要，哪些不重要？

为了公司现阶段及未来的良好运行，一个清晰的前景展望或愿景是绝对必要的。你的愿景由包含深思熟虑的组织核心概念及内部管理角色概念所组成。你应该知道什么是附加价值，并知道它在今后将达到什么样的程度。作为经理人，你还要了解他人对你的期望。你可以明确地向你直接管理的员工及周围的同事说明，你要发展什么样的附加价值，以及如何实现之。

这里有一个警告：如果一项愿景没有投入实施或没有采取具体的行动，那无疑会导致你和员工的失望。在一个较大的组织机构中，你的愿景应被具体落实到你自己所在的部门（当前和未来你可以提供什么），这个愿景还应该与外部环境相联系（谁是你的客户和最终消费者）。要知道，你满腔热情的陈述也会激励其他人，无论如何，只有与你的个人信念紧密相关并真正使你感兴趣的愿景才可以获得成功。你对你所在的组织一直充满好奇心并赋有兴趣，这就意味着你要善于接纳与变通。最重要的是，你要经常注意你的员工是否知道并理解你的愿景，他们是否知道自己和部门能为愿景的实现作出何种贡献。

成功来自于脚踏实地的努力，还有你表现出的乐观和自信，以及你的诚恳。如果你对政治和战略不敏感，那就会波及组织内部。你要清楚组织的权力关系是怎样的，也要知道它是如何对不同股权利益产生影响的。

总而言之，你的愿景就是一幅符合以下标准的真实而迷人的蓝图：

可想象	描绘一幅清晰的蓝图
有吸引力	确保这一蓝图能吸引人（包括员工、顾客、上层管理者）
可达到	目标具体并可实现
具有目标性	确保你的愿景足够明确，可作为做选择和决定的指导方针
灵活性	确保你的愿景留有足够的余地，以调整并适应环境的变化
易传播	你只需要五分钟时间，就可以通过易懂的方式向别人阐明你的愿景

（2）自尊与自信——良好工作的基础

你如何看待一个缺乏自信的员工呢？假设你几乎从未做过任何帮助他保持或加强自信的事，假设你始终对他的工作表现持批评态度，忽视他的能力或直接告诉他“你还达不到要求”。这位员工怎么了？为什么有些人会完全没有自信？他们的工作行为和表现受到了什么影响？

自尊是良好工作的基础，这不仅适用于你自己，也适用于你的员工。

你的任务是保持员工们警醒，你是激励他们的人。无论事情进展顺利或遇到挫折，你都要告诉员工你们达成的一致协议。你要思路明确，言行一致，需要的时候还得表现出坚定，但无论如何，都要发自内心地公平对待和尊重他人。此外，你要了解员工正在进行的工作，应分派给他们能力范围内的工作和任务，并帮助他们提高，还要经常明确地支持员工的个人发展。

自尊的四个来源

对经理和员工来说，自尊是良好工作的前提。缺乏自尊会导致盲从、停滞不前、缺乏创造性、怀疑、闭目塞听、意志消沉、逃离冲突、讨好谄媚、缺乏

勇气、害怕冲突和无视批评。所有这些意味着缺乏自尊的人会给自己很低的或不切实际的目标，难于专心工作，最终很难实现目标。缺乏自尊还会不可避免地导致自信心缺失，以及个人地位的降低。自尊的四个来源：

- 工作表现和能力

你很清楚自己曾创造的成绩和你达到预期所需的能力，也知道自己能胜任什么。

- 个人权威和个人影响力

至关重要的是，你拥有显而易见且与日俱增的权威和影响力，你能够组织事务，人们也都听从你的指示。

- 忠实于你的标准和信念

你的行为与你的信念、标准及价值观相一致。

- 对他人的喜爱和赞赏

你欣赏自己，不只是因为你的拥有或曾经的辉煌，还因为对你来说重要的人物给你的评价和判断。

为了自己和他人的自尊，你可以采取下列行动：

- 制订明确而现实的目标，以便准确知晓何时展现你的成绩
- 同你的员工一起或者是为员工这样做
- 对员工施加影响要选好时机和场合
- 给员工必要的关注，给他们发展自己影响力的空间
- 准确定位工作重点，并依此付诸实施
- 经常称赞员工，展现你对他们的欣赏
- 给员工展示自己的机会

(3) 与人合作才能实现目标

同在一个组织，就意味着在较长时期你会和别人一起工作，或多或少你都会依赖别人的贡献。如果同事间相互怀疑、缺乏沟通或者充满担忧，你认为该如何合作？花一点时间考虑一下，你和直接上级的关系有多少影响到你的工作动力和表现。你为谁而努力工作？你害怕谁的哪个方面？你又喜欢谁？在何种情况下你会坚持很久？如果你站在员工的角度去想，你该怎么做呢？

建设性的合作工作关系并不意味着你要掩盖异议，或逃避重大的成本削减，而是意味着要继续开诚布公地与他人沟通，即便存在分歧，也要在理解的基础上为了达成业绩与他人进行合作；也意味着你要避免个人化，要让他人懂得为自己的行为和后果负责；还意味着你不要总关注工作不好的方面，而是要注重未来发展：“我们今后该如何避免发生此类情况？”，“我们该如何解决这

个问题?”，以及“我们可以从中学到什么?”。

(4) 事情进展不顺时能果断采取行动

当事情进展欠佳时，你没有进行干预，也许是因为你没有勇气，或者你不知道如何有效地干预，那可能导致如下的负面影响：

- 事情仍然不会好转——任何事情都不会自动改变
- 你的员工可能会想，“他难道没发现问题吗？为什么他不做些什么？多么软弱的人！”
- 你带领的部门没有达到预期目标，这肯定逃不过你上司的眼睛
- 你的员工不再积极讨论问题，更不会提出解决方案。他们想，“他什么都不做，那我又能做什么呢？”

因此，你必须在事态不顺利时就采取措施。将问题拿出来讨论，提供解决方案和建议。你要正视现实，要记住不可能在同一时间内做每一件事情，不存在绝对的完美。请设定你的优先任务。

(5) 你是可信赖的

每一位经理人都要履行赋予他的职责，包括对事件和员工产生影响，让他们服从。这在必须作决定或实施行动时，是非常必要的，尤其是危机关头，你必须指引方向。

但仅仅依靠等级权力实现管理角色的人，很难赢得人心，这时候，信任、信赖感和威信的提高对你至关重要。

举个例子，你认为犹疑不决或者不受尊敬的行为会带来什么影响？如果一个经理将自己很少做或做不到的行为强加给员工，有什么后果？优秀的领导总是以身作则，做到这一点十分困难，因为只要你在某一件事中没有起到好的榜样作用，就会造成很大的影响。此外，想要一直在员工面前成为一个“模范”也是几乎不可能的。如果你的行为与你认为重要的事恰恰相反，那么你应该向他人解释清楚事情的来龙去脉，同你的员工说一些与此相关的话：“我也发现这件事有困难……”，“同我经常说的事实相反……”

无论如何：你应说到做到。这将有助于员工想信你所说的事实的真实性。如果你没有按照你所说的去做，那么就会对你的诚信度起到负面影响。“是的，他说得很好，但是轮到他自己的时候……”这时员工就会抱着恐惧和机会主义的想法去完成工作，而不是由于对你的尊敬、信任或你的威信。这一点不是很容易被察觉，如果你想从员工中获得更多的信任，请多加注意。

如何获得威信？

建立诚信

- 和你的员工建立坦诚开放的关系，这要花些时间。
- 让员工能够随时找到你。
- 严肃对待员工的错误并与他们开诚布公地讨论。

培养尊重

- 公开听取他人意见，理解和尊重他人的观点。
- 当受到批评时，不要急于解释，先耐心地听下去。
- 在你的部门施加影响并作决策（这是你作为经理人的工作核心）。
- 让人们看到你对上级管理层和组织环境产生的影响。

对事不对人

- 记住一个人（他的性格和特质）是不会变的（除非花很大的精力），但是人的行为是能够被影响的。
- 注意你的行为对周围环境和结果产生的影响。
- 你的职位目标是处理和解决问题，并不是和你的员工成为好朋友。

【陷阱】

像朋友一样的经理

大多数经理人都希望自己受人欢迎，但是这样做会给你带来风险，因为这会削弱你作决策和解决问题的有效性，另一方面，你的员工可能根本就不希望成为你的朋友，他只是需要一个他尊敬的经理。

像专家一样的经理

很多初级经理人认为他们最需要的是技术上的能力，但是员工本身更注重于：“他会支持我吗？”，“我真的知道他的期望吗？”，“他清楚他要的是什么吗？”，“他之所以在这里是因为他想要这份工作吗？”

第二章

持续学习

本章重点讨论学习与自我发展。实践中，经常需要你有很强的灵活性，组织也要具备适应变化的能力。你要因势利导，不能故步自封，与时俱进是成功的关键。有关领导能力是先天遗传还是后天习得的争论由来已久，我们认为经理人的能力是可以通过学习获得的，也是可以逐步提高和修正的。

在此，我们首先讨论什么是学习，以及学习过程的不同阶段。之后向你展示的是如何检验并改变你的行为，会给你提供一些领会新的行为方式并将其付诸实践的办法，类似知识将贯穿本书的其余部分。

关于学习行为

什么情况能说一个人是在学习呢？其实很简单，就是当你将所学的应用于实践，导致你的行为发生明显且永久的改变时。如果一些人在培训结束时说“我学到了很多”，这并不意味着他真的学到了很多。“学习”不仅仅停留在“了解”的阶段，而是同你的行为有关。如何评估你真正学到了多少呢？这要看你周围的人是否注意到你行为的变化；你做事的方式是否变得更加有效、高效，并且令人愉快（无论是对你自己还是他人）；你是否能够复述这种改变的方法，并且在不同的情况下加以应用。如果你能肯定地回答这些问题，那我们才会认为你确实学到了东西。

【实践案例】

劳拉四岁的时候收到了圣诞老人送给她的溜冰鞋，尝试了一次之后她就把它丢在了衣橱下面。她不再去想溜冰，即使她的朋友们玩得很好。去年秋天，

劳拉和其他小朋友一起去练习溜冰，她经常摔倒，但是她并没有放弃，几天之后她终于可以站稳了，并骄傲地挥手大喊：“我可以做到了！”到这里，她已经学到了一些基本的东西。她仍然会站不稳，双臂摇摆，努力保持平衡，然后她会思考自己该怎么做。经过更多次练习之后，她就可以自如地绕圈溜冰，而不用再考虑什么，并且她还可以鼓励街对面的男孩也来尝试一下，这样，她才算是学会了溜冰。

通过这个事例，你是否也发现自己的学习过程与之有相似之处呢？学习不是顺水推舟，而是需要很多努力的，跌倒了再爬起来是学习的一部分，就像成功和失败一样。你已经通过很多不同的方式进行了学习。儿童时期，你就知道什么样的行为会受到褒奖，而怎么做会受到惩罚。你也曾通过仔细观察周围的事例或模仿他人的行为来进行学习。或许你也曾想过哪些行为可以改进，哪些不可以，你在行动中发现了如何做会达成期望的结果。学到了，是因为你已经决定去提高和改善，因为你仍然记得你尝试过的东西，然后继续努力。学到了，还是因为你愿意去学。这就是你获得许多不同技能的方式——通过你自己和你周围的环境，去扩展你的行为技能。

我们将知识增长及技能提高的过程分为四个阶段：

1) 没有意识到能力缺乏

这一阶段，你并不知道自己的哪些能力缺乏。当你在工作时遇到新的要求时（比如说新工作、新职位或者客观环境的改变），将进入到下一个阶段。

2) 意识到能力缺乏

现在你知道了有些事超出你的能力范围，这经常让人感到沮丧，你是否承认如下反应？

- 你像鸵鸟一样不正视目前的情况，就像什么都没发生一样，或许你也忘记了新形势下你需要做什么。
- 你将注意力放在你没有能力做到的事情上，这反而削弱了你的自信心（“我多么无能”，“我永远都做不成这些”）。
- 你被新的挑战所吸引并且有意识地开始学习，这样你就可以把能力缺乏转变为能力获得，你从设定目标开始你的学习过程，随后将进入下一个阶段。

3) 意识到能力获得

你意识到自己有能力去做某事，但仍然需要付出很多的努力。要上升到这个阶段需要你做很多，你要摒除旧习，并且意识到自己的不足和能力缺乏。这个阶段你会有些起伏，如果不注意的话，你将会很快忘记学过的东西，那样你就学不会新的技能了。有意识并系统性地使注意力集中在学习的过程中，并坚持不懈地练习，你将学会新的行为方式并使你的自信心提升，在这个时候你便

达到了学习过程的最后一个阶段。

4) 没有意识到能力获得

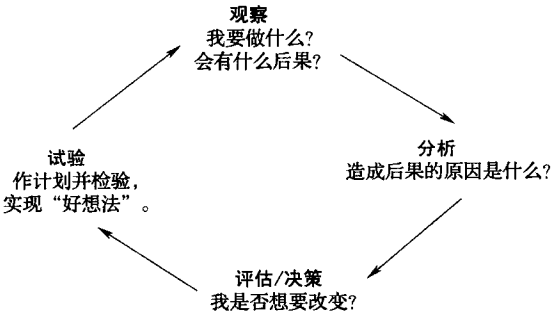
新的行为已经融入到你的整体处事方式中；它会成为一种自发的行为。这同司机的经历相似，在他换挡、看后视镜或者看到红灯刹车的时候，几乎是没意识的。你学到的东西最终会转变为你的技能、经历和观念。大多数情况下，你甚至不会意识到你在用某种方式处事以及你为何这样做，你只需要思考在一些特定的情况下你该如何处理，这会让你形成新的习惯，并将注意力集中在新事物上。你可以继续步入更高的阶段，或者在不同情形下回到第二阶段（意识到能力缺乏）再重新开始，因为学习是永无止境的。

你如何学习

学习，不只是简单地阅读书本然后记住你读过什么，它是一个信息处理的过程，是将新的想法和意图付诸实践的过程。也可以把学习看做是生活中日复一日、循环往复的过程。实践中，学习包含四个不同的阶段：观察，分析，评估/决策和行动。要使行为发生永久性的转变，上述四个阶段是必经之路。但是，无论你从这个“学习循环”的哪个环节开始，效果都是相同的。

一个“实干家”要有能力看到行动的效果，从而对这些行动进行分析、评估，然后继续他的工作。一个“思想者”更愿意在事前仔细斟酌、衡量各种备选方案，然后再决定下一步该如何做，以便能够从经验中学习。对一个“梦想家”来说，他总在不断寻找新的选择，那他就要学会作决定，然后付诸实施。大多数人都有他们自己喜欢的风格，因此，其他行为就很少得到充分发展。

学会利用不同学习方法是重要的。学习过程的每个阶段都会出现问题和困难，以下建议有助于提高你的学习能力。这个建议基于范·库博（van Kolb）的学习循环理论。



范·库博学习循环（The learning circle of van Kolb）