



首都职工素质教育培训工程指定培训教材

● 北京市总工会
● 北京市人事局
● 中央广播电视大学

● 北京市教育委员会
● 北京市劳动和社会保障局
● 北京广播电视大学

自我发展与团队管理

(第二版)

● [英] Karen Holems Corinne Leech 等著
天向互动教育中心 编译



中央广播电视大学出版社

首都职工素质教育培训教材

北京市总工会

北京市教育委员会

北京市人事局

北京市劳动和社会保障局

中央广播电视大学

北京广播电视大学

自我发展与团队管理

(第二版)

[英] Karen Holems Corinne Leech 等著

天向互动教育中心 编译

中央广播电视大学出版社

北 京

自我发展与团队管理

Copyright©2005 Worldwide Learning Limited and Higher Interactive Learning Limited. For sale in the People's Republic of China only. Without Permission of the copyright holders, no one may duplicate or copy any of the contents of this publication. Higher Interactive Learning Limited has commissioned Central Radio and TV University Press to publish and distribute the book in Chinese in China.

版权所有©2005 环球教育公司和天向互动科技有限公司。仅限中华人民共和国境内出售。未经版权人许可, 任何人不得以任何方式复制或抄袭本书的任何内容。本书简体中文版由北京天向互动科技有限公司授权中央广播电视大学出版社在中国境内出版发行。

版权所有, 翻印必究。

图书在版编目(CIP)数据

自我发展与团队管理 / (英) 霍尔默斯 (Holems, K.)
等著; 天向互动教育中心编译. —2 版. —北京: 中央广播
电视大学出版社, 2007. 3

首都职工素质教育工程指定培训教材

ISBN 978 - 7 - 304 - 03810 - 6

I. 自… II. ①霍…②天… III. 企业管理—组织管理
学—职工培训—教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 027285 号

书 名: 自我发展与团队管理 (第二版)

著 译 者: [英] Karen Holems Corinne Leech 等著 天向互动教育中心编译

出 版 者: 中央广播电视大学出版社

地址: 北京市海淀区西四环中路 45 号

网 址: <http://www.crtvup.com.cn>

邮编: 100039

策划/责任编辑: 徐东丽

电话: 发行部: 010 - 58840200

印 刷 者: 北京密云胶印厂

总编室: 010 - 68182524

发 行 者: 新华书店北京发行所/中央广播电视大学出版社

开 本: 185mm × 230mm

印张: 14

字数: 276 千字

版 次: 2007 年 3 月第 2 版 2007 年 5 月第 3 次印刷

印 数: 5001 - 10000

书 号: ISBN 978 - 7 - 304 - 03810 - 6

定 价: 22.00 元

《自我发展与团队管理》课程组人员名单

组 长：陈 宇

副 组 长：孙美春

成 员：甄源泰、陈 敏、徐 斌、朱 枫、金 丹、
毛佳飞、刘志敏、袁 灵、李 亚、张守生、
何赵萍、常玉轩、高曲斌、谢来义

《自我发展与团队管理》文字、媒体教材 编写组人员名单

主 编：赵履宽

编写人员：陈 宇、朱 枫、金 丹、毛佳飞、李 亚、
张守生、何赵萍、高曲斌、常玉轩

主 讲：徐 斌

《自我发展与团队管理》文字、媒体教材 审定组人员名单

主 审：安鸿章

评审人员：陈 敏、吴铭磊、孙春美、徐 斌、李惠斌、
刘志敏、袁 灵、王 毅、徐 岩

首都职工素质教育工程领导小组

组 长：张建民 北京市总工会党组书记、副主席

副组长：王北平 北京市总工会副主席

孙善学 北京市教育委员会委员

王德修 北京市劳动和社会保障局副局长

孙振宇 北京市人事局巡视员

葛道凯 中央广播电视大学校长

徐永利 北京广播电视大学校长

成 员：王 冰 北京市总工会宣传教育部部长

吴晓川 北京市教育委员会职业教育与成人教育处处长

张铁柱 北京市人事局教育培训处处长

杨德成 北京市劳动和社会保障局职业技能培训处调研员

李林曙 中央广播电视大学校长助理

梁小瑞 北京广播电视大学副校长

张 锦 北京市总工会职工大学常务副校长

范秉珍 北京市总工会职工大学党委副书记

仝建华 北京市职业技能培训指导中心副主任

孙美春 中央广播电视大学继续教育学院院长

潘乃新 北京广播电视大学继续教育学院院长

序 一

由北京市总工会、北京市劳动和社会保障局、中央广播电视大学共同组织实施的首都职工素质教育工程，是时代的一种选择，是职工迫切呼声的一个回应，是最终惠及职工的一项民心工程，是需要社会方方面面给予扶持的一个新生事物。首都职工素质教育工程系列教材的正式出版，不仅为全市职工提供了具有首都特色、行业特色、职业特色和岗位特色的培训课程，而且为加快工人阶级的知识化进程，努力建设一支强大的高素质职工队伍进行了有益的尝试。

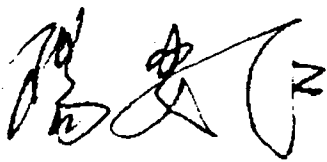
我国是世界上人口最多、劳动力资源最丰富的国家，但是劳动力素质偏低，自主创新能力薄弱，核心技术严重缺乏，制约了我国经济发展和国际竞争力的提高。全面提高职工队伍的整体素质，为全面建设小康社会提供强有力的人才保证和智力支持，是党代表中国先进生产力发展要求必须履行的第一要务，是关系到国家强盛、民族兴衰的一项全局性、战略性任务，也是广大职工群众的根本利益所在。

我国工人阶级之所以是先进阶级，是因为它始终站在时代前列，引领着先进生产力和生产关系的发展，善于顺应社会前进的潮流不断发展自身的先进性。当今世界，新知识、新事物、新变化层出不穷，广大职工群众要更好地担负起历史赋予的光荣使命，必须主动适应社会主义市场经济深入发展和科技进步日新月异的新形势，学习新知识，掌握新技能，增长新本领，谋求新发展，不断增强自身的学习能力、创新能力、竞争能力和创业能力。应当说，组织实施首都职工素质教育工程是保持和发展工人阶级先进性的重要内容和有效途径。

树立和落实科学发展观，建设民主法治、公平正义、诚信友爱、充满活力、安定有序、人与自然和谐相处的社会主义和谐社会，要以满足人的全面需求、促进人的全面发展为目标，在推动改革、促进发展中有效地维护职工的学习权、发展权以及精神文化权益。要通过组织实施首都职工素

质教育工程，让更多的职工认识到学习创造价值、知识改变命运，使更多的职工树立继续教育、终身学习的全新理念，有更多的职工踏上这条充满奋斗和希望的学习之路。要引导职工努力掌握多种新知识、新技能，尽快把知识和技能转化为企业效益和社会生产力；动员职工站在知识经济前沿，不断提高运用新科学、新技术的能力，力求在科学研究和技术开发上实现新的突破；帮助职工逐步掌握现代化管理手段，由岗位熟练型向业务专家型转变，成为学习型、知识型、技能型、专家型职工，以逐步解决职工队伍的文化结构、知识层次、技术水平、管理能力不相适应的问题。

我相信，通过各方通力配合，发挥整体优势，整合社会资源，首都职工素质教育工程为全市职工提供的自觉自愿学习与有组织、有计划、有目标、有考核、有激励措施结合起来的学习环境和交流平台，一定能够让所有职工都能有机会、有条件参与学习和继续深造，一定能够推动职工群众不断在实践中充实自己、在竞争中提高自己、在奋斗中完善自己、在事业中实现自身的价值，一定能够进一步加快首都职工队伍的知识化进程！



2005年3月22日

序 二

“首都职工素质建设工程”是中央广播电视大学（以下简称“中央电大”）与北京市总工会、北京市劳动和社会保障局合作实施的，旨在提高广大首都职工的学习能力、创新能力、竞争能力、创业能力和自我发展能力的培训项目。这个项目对于“创建学习型组织，争做知识型职工”活动的开展、加快首都职工队伍的知识化进程、促进社会和谐发展将起到积极的推动作用。这是一件对社会、对企业、对职工都有利的大好事。此项工程顺利启动、系列教材陆续付梓是可喜可贺的。

中央广播电视大学是教育部直属的、面向全国开展远程教育的开放大学。建校 25 年来，坚持面向地方、面向基层、面向农村、面向边远和民族地区的办学方针，为各行各业培养了大量多层次、多规格的实用型人才，并形成了由中央电大和 44 所省级电大、900 余所地市级电大分校、2 000 个县级电大工作站及 20 000 多个教学班共同组成的远程教育教学系统。1999 年，教育部决定实施“中央广播电视大学人才培养模式改革和开放教育试点”项目，作为国家实施“现代远程建设工程”的重要组成部分和中央电大改革人才培养模式、发展远程教育的重要实验。截至 2005 年春季，试点累计开设专业 42 个（其中专科起点本科 15 个，专科 27 个），建设了近 500 门课程资源，累计注册学生 211 万人，已毕业学生 38 万人。通过试点，电大的教育思想和教育观念发生了深刻的变革，对于现代远程教育条件下的教学模式、管理模式和运行机制进行了积极的探索，取得了多方面的成果。

为适应社会对教育的需求和学习者对学习的需求，中央电大秉承扩大开放、保证质量、强化特色、打造品牌的办学理念，一方面面向农村、边远和民族地区办学，另一方面与各行业广泛合作，不断拓展办学服务领域。这次与北京市总工会、北京市劳动和社会保障局共同组织实施“首都职工素质建设工程”，就是中央电大服务于学习型城市建设的重要实践。

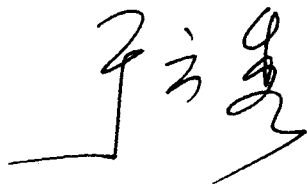
通过项目的组织实施，我们将在优化配置社会资源、搭建适应社会多样化需要和社会成员多元化需求的“课程平台”和“学分银行”等方面积极探索，并形成具有现实意义的实践成果。

为保证该项目的顺利实施，中央电大充分考虑到广大职工的知识基础和实际需求，精选了《自我发展与团队管理》、《实用文体写作》、《实用法律基础》和《企业运营与发展》等四门课程作为首批职工素质教育课程。与此同时，还为符合条件并通过本次培训的学员构建了进入电大开放教育大专层次继续学习的通道。这也是中央电大开展的非学历教育和学历教育课程互通的一个尝试。我相信，通过学习，不仅可以使广大职工学到实用知识、提高工作能力，同时也为大家参加电大学历教育的学习、获得国家承认的学历文凭创造了条件。

预祝“首都职工素质教育工程”圆满成功，祝愿所有参加本项工程学习的职工同志们学有所成，争取更广阔的发展空间。

是为序。

中央广播电视大学党委书记、副校长



2005年3月15日

总 前 言

本套系列教材是中央广播电视大学为“首都职工素质教育工程”编制的教材，同时也是中央广播电视大学开放教育中通识类课程资源建设的重要组成部分。

“首都职工素质教育工程”是由北京市总工会、北京市教育委员会、北京市人事局、北京市劳动和社会保障局、中央广播电视大学和北京广播电视大学共同组织实施的职工教育培训工程。“首都职工素质教育工程”的实施旨在落实北京市关于创建“学习型组织”、争做“知识型职工”的号召，加速首都职工的知识化进程。通过通用管理能力等系列培训，积极倡导职工的终身学习理念，努力提高职工的学习能力、实践能力和创新能力，在职工队伍中营造尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造的社会环境，形成全员学习、团队学习和工作学习化的氛围与机制，努力建设各类学习型组织，为职工创造更多的学习机会和成才机会。同时，通过帮助广大职工学习和掌握现代化科学知识和高新技术，维护企业和职工的合法权益。

中央广播电视大学是一所面向全国开展远程教育的开放性大学，构建终身教育的学习支持服务平台是其发展的方向和目标。通过实施“首都职工素质教育工程”和为社会各界的学习需求服务，在培养目标、专业设置、课程设置和课程资源建设等方面不断探索改革和创新，促进非学历教育的培训和学历教育的沟通，以便更好地适应社会发展的需要。本套系列教材的编制与出版就是这方面的重要内容。

按照“首都职工素质教育工程”计划进展的实施，首轮培训中央电大共推出了四门课程的教材，它们分别是《自我发展与团队管理》、《实用文体写作》、《实用法律基础》和《企业运营与发展》。本轮培训中央电大又新推出了三门课程的教材，分别是《窗口行业英语》、《心理与健康》和《工作安全与职业健康》。这些教材都是以学习包的形式提供给学习者的，其中包括文字教材、授课光盘、学习指导、形成性考核册。根据“首都职工素质教育工程”和广大企业与职工的需要，中央电大还将陆续推出新的教材，同时提供网上的教学支持，方便学习者自学和教师辅导。

为满足上述各个方面的需求而编制成套系列教材，对我们来说还是一个新的尝试。幸运的是我们的工作得到了许多专家、业内人士和广大企业与职工的大力支持和各有关方面的鼎力相助，在此表示衷心的感谢。由于我们缺乏这方面的经验和时间仓促，这套系列教材可能还存在这样或那样的不足，希望社会各界，特别是广大学习者提出宝贵意见和建议。

中央广播电视大学

2007年3月

前 言

自我发展与团队管理课程是“首都职工素质教育工程”首批推出的四门课程中的一门必修课，同时也是中央广播电视大学开放教育中的一门通识课。本书是该课程的文字教材。

本书是在北京天向互动教育中心从国外引进的教育资源的基础上，根据职工素质教育的需要，专门聘请专家组进行适应性改造的课程。其内容主要是针对企业在进行内部管理、团队建设；职工在解决自身发展、处理周边关系和提高能力方面遇到的实际问题而设计的。其知识、技能和方法具有很好的实用性和操作性。

全书由如何进行自我发展、如何进行时间管理、如何开展工作沟通、如何进行团队领导四个单元组成。

在自我发展的单元中重点介绍了如何正确认识自我，如何确定个人发展目标，如何根据目标确定发展规划和进行自我学习的知识与方法；在时间管理的单元中系统地介绍了如何能够有效地利用和管理时间的理念与方法；在开展工作沟通的单元中重点介绍了沟通的作用与意义，沟通的几种常用方式和如何提高沟通的能力；在第四单元介绍了作为团队管理者或领导者，应该如何提高自己的团队管理和领导能力，如何进行团队管理，如何选择合适的领导方式。

为了帮助学习者真正掌握和领会课程的内容，本书提供了大量的应用指导、训练和练习及案例分析。这些训练和练习多种多样、形式各异。有些以日常工作为基础，需要将理论应用于实际工作中去；还有一些可能会要求将管理概念应用到案例研究当中；另外，一些活动则要求对新概念加以思考，检查对新概念的理解是否正确，或者对这些新概念应用于具体环境时的可行性加以评估。通过学习和训练，能够将所学的理论与方法熟练地应用于实际工作中。

为了帮助大家更好地进行学习，早年曾经当过班组长的安鸿章、陈敏教授，花费大量时间，亲自对本教材的编写进行了具体的指导。另外，本课程还专门聘请“自我发展与团队管理”的培训专家徐斌博士结合案例对课程的重点、要点和难点进行了生动通俗的讲授，并制成了DVD光盘附在教材的后面。学员们可配合该讲授学习本课程。

考虑到大多数学习者的需要，书中对一些内容做了简化。如果您对其中的某些内

容感兴趣,或者想了解其他相关的资料,欢迎登录我们的网站 www.gmpchina.org。

本书的原著是由英国的 Karen Holems 和 Corinne Leech 等编写,北京天向互动教育中心组织专家编译。参加此次教材改造的国内专家为:主编:赵履宽;参编人员:陈宇、朱枫、金丹、毛佳飞;主审:安鸿章;审定专家:陈敏、徐斌。

此外,在教材的改造过程中,中央广播电视大学的孙美春、刘志敏、吴铭磊、王毅和袁灵,北京市总工会职工大学的李惠斌、张岩、徐岩等同志提出了许多宝贵意见。在本教材的建设中,甄源泰、钱辉镜、任岩、孙庆武、谢来义、李亚、张守生、何赵萍、高曲斌和常玉轩等同志也做了大量的工作,另外,郭庆和周雪梅对第二版教材提供了大量意见,在此一并表示衷心的感谢!

由于时间仓促,本教材必然会存在这样和那样的不足,欢迎各位专家和广大学习者提出宝贵意见和建议。

编 者

2005 年 4 月

目 录

第一单元 如何确定自我目标	(1)
第 1 章 明确目标	(3)
1.1 思考自己的目标	(4)
1.2 有效的思考方式、方法	(5)
1.2.1 左右半脑的思维规律	(6)
1.2.2 绘制思维导图	(7)
1.2.3 头脑风暴法	(9)
1.2.4 五个为什么	(11)
1.2.5 因果图	(12)
1.2.6 5W1H 法	(14)
1.2.7 水平思考法	(15)
1.2.8 六顶思考帽	(17)
1.3 分析自己的现状	(19)
1.4 职业和工作选择	(20)
第 2 章 自我认知	(24)
2.1 什么是自我认知	(25)
2.2 增强自我认知力	(28)
2.3 自我评估的方法	(30)
2.4 SWOT 分析方法	(35)
第 3 章 有效学习	(38)
3.1 学习的周期	(39)
3.2 学习的形式	(42)
3.3 在实践中学习	(43)
3.4 学习与发展的障碍	(45)
第 4 章 确定目标	(48)
4.1 关于目标	(49)

4.2 SMART 原则——设置精确目标	(49)
----------------------------	------

第二单元 如何进行时间管理	(53)
----------------------------	-------------

第5章 工作与生活的平衡	(55)
---------------------------	-------------

5.1 活动跟踪表	(56)
-----------------	------

5.2 不同的工作方式	(57)
-------------------	------

5.3 寻求平衡	(62)
----------------	------

5.3.1 思考和行动之间的平衡	(62)
------------------------	------

5.3.2 工作效率和工作效果之间的平衡	(63)
----------------------------	------

5.3.3 工作和维持工作能力之间的平衡	(63)
----------------------------	------

5.3.4 压力不足和压力过度的平衡	(64)
--------------------------	------

5.3.5 工作和生活之间的平衡	(65)
------------------------	------

第6章 做好时间规划	(69)
-------------------------	-------------

6.1 做好计划	(70)
----------------	------

6.2 检查目标	(71)
----------------	------

6.3 确定工作优先级	(72)
-------------------	------

6.4 保持良好平衡	(75)
------------------	------

第7章 提高利用时间的效率	(79)
----------------------------	-------------

7.1 积极主动与自信果断	(80)
---------------------	------

7.2 建立自信	(82)
----------------	------

7.2.1 学会说“不”	(82)
--------------------	------

7.2.2 说出您的要求	(83)
--------------------	------

7.2.3 不要浪费时间	(85)
--------------------	------

7.2.4 学会应付打扰	(86)
--------------------	------

第三单元 如何开展工作沟通	(89)
----------------------------	-------------

第8章 口头沟通	(90)
-----------------------	-------------

8.1 五个关键点	(91)
-----------------	------

8.1.1 目的意图	(91)
------------------	------

8.1.2 沟通对象	(92)
------------------	------

8.1.3 信息内容	(93)
------------------	------

8.1.4 方式方法	(93)
------------------	------

8.1.5 时间安排	(95)
------------------	------

8.2 共享信息	(96)
8.2.1 优质信息	(96)
8.2.2 传送优质信息	(98)
8.3 沟通障碍	(99)
8.4 沟通技巧	(100)
第9章 书面沟通	(105)
9.1 书面沟通的五个关键点	(106)
9.2 结构和版式	(108)
9.3 写作中的注意事项	(109)
第10章 会议沟通	(111)
10.1 会议沟通的五个关键点	(112)
10.2 会议进展	(116)
10.2.1 主持会议	(116)
10.2.2 如何促进和协调讨论	(118)
10.2.3 如何解决会议中面对的困难局面	(121)
10.3 贯彻执行会议决议	(123)
第11章 工作报告	(128)
11.1 工作报告	(129)
11.2 工作报告的目的	(129)
11.3 如何抓住听众	(130)
11.4 准备工作报告	(132)
11.4.1 工作报告的材料	(132)
11.4.2 准备工作报告内容	(134)
11.5 做工作报告	(135)
第四单元 如何进行团队管理	(141)
第12章 团队的基本知识	(143)
12.1 团队的类型	(144)
12.2 团队的挑战与机遇	(145)
12.3 团队的优势	(145)
12.4 优秀团队的特征	(146)
12.5 团队发展的阶段	(150)
12.6 团队发展的方法	(151)

第 13 章 团队内部建设	(156)
13.1 团队角色安排	(157)
13.2 培养成员间的融洽关系	(160)
13.3 问题产生的原因	(161)
13.4 解决问题的方法	(162)
第 14 章 团队维护	(168)
14.1 维护团队的共同意识	(169)
14.1.1 团队会议	(169)
14.1.2 确保团队会议的有效性	(170)
14.1.3 会议并不能解决一切问题	(171)
14.1.4 使用电子手段维护团队共同意识	(172)
14.2 团队决策	(173)
14.2.1 决策模式	(174)
14.2.2 创造性决策	(175)
14.2.3 达成协议	(176)
14.2.4 遵循决策	(177)
第 15 章 团队外部关系	(179)
15.1 团队之间的关系	(180)
15.2 团队之间的期望	(181)
15.3 团队之间融洽相处	(182)
15.4 处理冲突	(183)
第 16 章 领导者的素质	(187)
16.1 领导的概念	(188)
16.2 领导的技能和品质	(190)
16.3 选择领导方式	(194)
16.4 建立信任	(197)
16.5 领导授权	(200)