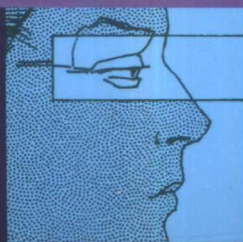


课里播企业培训课程

职业生涯学习方案

学会 自我授权



[美] Sam R. Lloyd 著
Tina Berthelot
韩经纶 杨睿凯 译



授权的定义和原则

学会自我授权和授权他人的技巧

指出自我授权和授权他人时可能出现的陷阱

中美合金



南开大学出版社

207

课里播企业培训课程
职业生涯学习方案

C9/56
L21

学会自我授权

[美] Sam R. Lloyd 著
Tina Berthelot

韩经纶 杨睿凯 译

南开大学出版社
天津

图书在版编目(CIP)数据

学会自我授权 / (美) 利约德 (Lloyd, S. R.), (美) 伯索德 (Berthelod, T.) 著; 韩经纶, 杨睿凯译. — 天津: 南开大学出版社, 2003. 3
(课里播企业培训课程. 职业生涯学习方案)
ISBN 7-310-01818-4

I. 学... II. ①利... ②伯... ③韩... ④杨...
III. 自我管理学 N. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 092906 号

出版发行 南开大学出版社

地址: 天津市南开区卫津路 94 号 邮编: 300071

营销部电话: (022) 23508339 23500755

营销部传真: (022) 23508542

邮购部电话: (022) 23502200

出版人 肖占鹏

承印 天津市宝坻区第二印刷厂印刷

经销 全国各地新华书店

版次 2003 年 3 月第 1 版

印次 2003 年 3 月第 1 次印刷

开本 787mm × 960mm 1/16

印张 8

字数 166 千字

印数 1—5000

定价 16.00 元

出版前言

给每一个读者

从某种意义上说,找工作、选课程就如同吃东西一样被视为一种本能。中学或者大学毕业生在继续学业或者就业时,只有少数较幸运的人可能得到父母、兄长、朋友、老师的帮助,其他的大都没有得到专业的辅导与指导。

今天找工作、升学在美国和其他先进国家受到很多人重视,因为它与人们的生活息息相关。路没有选好、走好,就没法到达目的地;不注意饮食,健康就得不到保障;没有专业的职业生涯规划,就可能导致浪费时间、无法发挥才能、工作不愉快,甚至抱憾终生。

职业生涯学习方案,提供了各种工具,帮助你探寻适合你的职业,改进人际关系,提高情商,开发自我的潜能,提高个人竞争能力。

你只需要静下来,拿起一枝笔,边看边写,就可以自主方式完成职业生涯课程。当然,在完成课程后,你要设计一个行动计划,将所学的应用在工作与生活中。

如果在完成自主课程后,又得到导师的指导与辅导,效果会更佳。你可以参加课里播面授课程,由专业的职业生涯顾问师给你帮助;你亦可以找一个可信赖的“导师”给你提供帮助。你可以让你的导师参阅你完成的教材练习,与你讨论、检查你的现况,协助你订立改进目标,帮助你设计行动计划,并给予支持、辅导、指导与鼓励。

愿你有一个成功的职业生涯!

给每一个企业领导者

职业生涯方案是当今成功的跨国企业员工教育的主要组成部分,它是员工选择课程、人才培养、企业接班规划的基础,同时也是企业培育敬业员工的有效方法。

由于员工差异大、工作繁忙,企业开办职业生涯课程不容易。课里播这套职业生涯学习方案,完全可以让员工按自己的需要、时间、进度自主学习。企业只需要结合一个简便易行的“内部导师”计划,就可以取得很大的成效。课里播很愿意为企业提供有关的指导与辅导,请探访 www.crispchina.com,与我们的顾问师联系。

你亦可以将这套职业生涯学习方案送给具有发展潜力的员工,并且说几句激励的话。小小的礼物,可能大大激发员工的发展动力,请不要忘记在扉页上加上您的签名。

愿你能够培育出有自发动力的员工团队!

李秀英
课里播学习方案顾问



课里播企业培训课程简介

课里播企业培训课程由美国专业培训顾问师结合企业培训及辅导工作开发,具有极高的操作性。在全球 20 多个国家,共有 2 000 万个课程正在各大、中、小企业中使用,其中包括 75% 以上的美国 500 强企业(如麦当劳、惠普、摩托罗拉、波音公司等)以及美国总统办公室。

美国 Crisp 公司在中国的代表 Crisp Learning Solutions China 与国内优秀的出版社进行合作,将这些课程翻译到中国。

课里播课程将当今全球验证成功的企业管理方法整理成简便易行、文字浅显、以胜任能力为本(competence based)的互动课程。学员只需要花 1 个小时,就可以读完一遍,并掌握其重要的理念。

这些课程,既可以自主学习,也可以作为培训师或经理培育员工的教材,或者作为顾问师辅导企业的辅助工具。课程覆盖企业管理实用范畴,包括管理者及被管理者的知识、技能、态度、顾客服务、营销、人力资源、企业发展等各个方面。

事实证明,这些课程极具成本效益,可以明显改善企业的素质,有效提高生产力、销售业绩、员工绩效及顾客的满意度。

我们期盼课里播企业培训课程的引进能为迅速崛起的中国企业助一臂之力,加速其国际化进程。

建议学员拿着铅笔,边看边做练习,效果更佳

企业用户对课里播(Crisp)课程的评价

在我们自主学习图书馆借出的书籍中,课里播课程是最受欢迎的项目,我们的经理和管理者尤其欣赏它在培训员工时所体现的易用性。

Wendy Flint(惠普公司)

成为课里播的合作伙伴使我们能够为广大的波音员工提供易学易用的商业技能培训课程。

Charles Ruthford(波音公司)

把这项优质工作干下去!课里播产品所展示的专业性及高度的成本效益极大地支持了我们事业的发展。

Duane Waterman(康柏计算机公司)

课里播的产品非常简练。它提供了一种质优价廉的学习途径。

Mike Petefish(西门子公司的销售培训经理)

我们认为课里播产品对我们开发的“顾客满意代表培训证书班”是一个无价之宝。我们的培训班赢得了“1998年麦当劳团队奖”。我们愿意就课里播产品提供给我们的世界级的宝贵经验,而共同分享这份殊荣。我们非常庆幸选择了课里播作为我们的合作伙伴,而且我们期待未来继续合作。

Terri K. Capatoso(麦当劳副总裁助理)

来! 成为课里播(Crisp)的合作伙伴

学习方案顾问

如果你是一个极重视工作质量及顾客满足感的专业培训师或者是资深的企业管理人员,希望成为一个专业的企业培训顾问师,我们诚意邀请你加入,成为课里播学习方案顾问。

只要你能够完成我们提供的课程,通过我们的实践应用考核,就可以取得课里播学习方案顾问的资格。

授权学习中心

我们诚意邀请优秀的企业管理顾问公司成为全国各大城市的授权学习中心,提供课里播企业培训顾问服务,帮助学员将所学的应用到工作之中,3~6个月内在工作绩效方面取得明显可度量的改进,并带领企业迈向学习型企业的成功之途。

请探访我们的网站,与我们联系:www.crispchina.com。

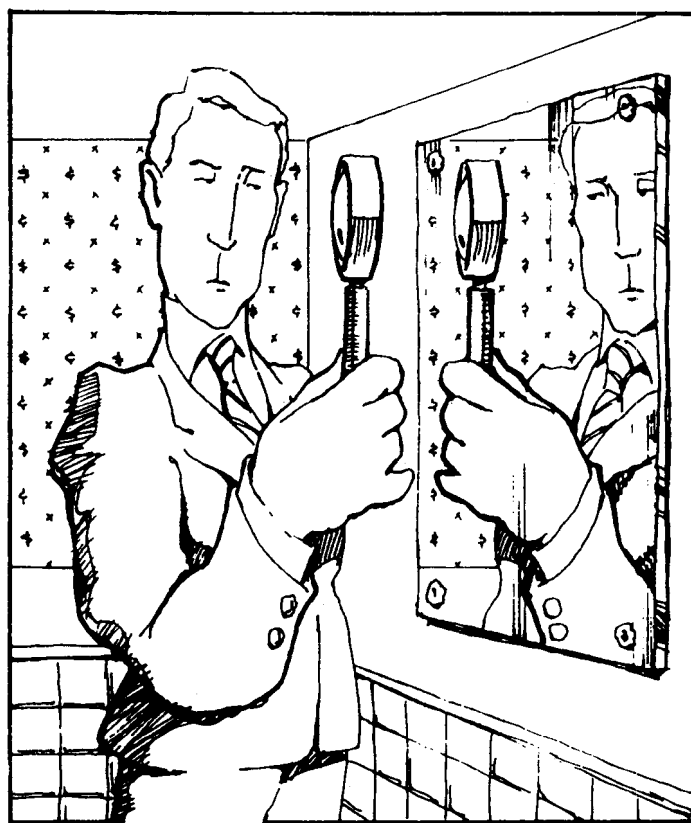
目 录

第 1 部分 自我授权的必要性	(1)
自我授权的必要性	(3)
你的信任等级? 自我评估	(4)
自尊与自信	(5)
人际关系效果	(7)
个人成功	(9)
第 2 部分 建立自尊	(11)
建立自尊	(13)
自我形象	(14)
自言自语	(18)
自我决断力	(23)
自测题	(24)
第 3 部分 预期和结果	(25)
预期和结果	(27)
积极的态度产生积极的行为	(29)
你期待什么	(30)
什么是你的偏见? 自我评估	(32)
戏剧性的表现	(33)
识别测验	(35)
第 4 部分 人际关系技巧	(37)
人际关系技巧	(39)
直截了当地说明	(42)
清楚沟通的指导原则	(44)
理解冲突	(50)
自我授权的倾听者	(56)
常用回答方式的缺陷	(59)
减少风险地倾听	(62)

一些倾听技巧	(65)
第5部分 提高管理技巧	(67)
提高管理技巧	(69)
你具有哪些管理技巧? 自测题	(70)
个人交往	(71)
为什么分配任务这么难	(74)
分配任务的准备	(75)
提高你分配任务的技巧	(80)
怎样对待错误	(82)
人的问题	(86)
改变人们的行为	(88)
面对面讨论的四个准备步骤	(91)
事先计划好要谈的内容	(93)
第6部分 个人发展计划	(95)
个人发展计划	(97)
明确你的目标	(100)
目标的练习	(101)
自由讨论	(102)
创建支持系统	(104)
自我奖励	(105)
第7部分 保持动力	(107)
保持动力	(109)

第 1 部分

自我授权的必要性



自我授权的必要性

公司日益了解对员工授权的重要性，员工自我授权的必要性也越来越明显。组织要取得成功，就必须不断地实现目标，有效地提供产品和服务，跟上或者超越竞争对手，并使其服务对象(顾客、患者、纳税人等)满意。真正出色的组织能通过其成员努力实现以上目标，但前提是这些人有思考和行动的自由，可以对影响质量或服务的制度和程序提出疑问，并能进行实验和创新。

我们知道组织创造卓越的关键是向组织内的人员进行授权。向某人授权，你必须使其拥有决定权，每一次采取行动前不需要事先获得批准。这意味着允许其使用自身的智慧、经验、直觉和创造力去帮助组织不断提高和获得成功，意味着组织不停地向其中的人们输送信息使其了解并融入组织的经营活动，意味着倾听并采纳人们的想法。

信任问题

显而易见，授权他人首先要信任他人。如果不信任对方的能力、智慧、忠诚和动机，经理不可能真正地对他人进行授权。对孩子不信任的父母不愿给孩子去他们想去的地方、支配他们想要的时间和选择他们的同伴的自由。



你的信任等级？ 自我评估

根据下文做一个自我评估。在你认为是对的问题前打√。

- _____ 1. 如果想把事情做对就自己动手。
- _____ 2. 多数人在享受个人成功喜悦的同时希望将事情做得更好。
- _____ 3. 山中无老虎,猴子称大王。
- _____ 4. 让人们按照自己的方式办事我感到很放心。
- _____ 5. 我经常与几个人谈论我遇到的问题和我的感受。
- _____ 6. 如果不清楚项目的现状我就会感到焦虑。
- _____ 7. 现在要找一个好工人真难。
- _____ 8. 我喜欢收到阶段性的进度报告——每日一报告会很理想。
- _____ 9. 我希望任何状况一旦发生员工马上就通知我。
- _____ 10. 我总是向他人请教解决问题的好方法。
- _____ 11. 向人们吐露秘密是危险的,因为大多数人都不能保守秘密。
- _____ 12. 真正的领导在做决定时,应发出清晰的指示,不能容忍任何人对他的指示提出质疑。

如果你只选了 2、4、5 和 10 条,表现了你对他人的不同寻常的信任。信任他人的人总是认为人们诚实可信。信任他人的人能与他人分享各种问题和情感。信任他人的人认为自己不错别人也不错。

以上所列出的其他选项表明了对他人能力和动机缺乏信任。其中的一些显而易见,另一些则比较微妙,但每一条都不同程度地显示了对其他人缺乏信任。不管这是对他人的可靠性、忠诚度、技巧、诚实、态度、动机还是智慧所表现出来的疑虑,其结果都是一样的。如果我们不信任他人,就不会授权他人,就会害怕向他人吐露秘密或者不愿意他人参与我们的工作,这一切意味着我们将失去他们的支持、帮助和创造力所带来的利益。

自尊与自信

关于信任有一个非常有趣的现象,即越是自尊的人越容易信任他人。如果某经理对自己的能力有信心,他就不会害怕信任他人。我们的自尊程度越高,就越有可能与朋友或者同伴分享我们的问题和情感。另一方面,如果我们的自尊非常脆弱,我们就会对他人怎样看我们感到非常焦虑,并且不愿意与他人分担我们的焦虑和问题。

自我授权的人发现由于他们的自尊和自信不是依靠他人的肯定而建立,他们更容易信任别人。在下一章我们将会学习到自尊的组成要素和怎样建立我们的自尊。建立自尊的好处之一是将会增强信任和授权他人的能力。

下面的案例故事描述了缺乏自尊和自信带来的个人损失。

案 例

罗伯特在读大学时是一名优秀学生和体育运动员。每个人都认为他的职业前途一片光明。可是在他30岁那年,他却让那些在他年轻时就认识他的人感到迷惑不解:他从毕业以来已经换了三次工作,每次都告诉别人他换工作是在朝着他的事业目标更进一步。

他的老朋友慢慢开始了解到罗伯特大部分的时间都显得很生气和紧张。他总是抱怨他的老板和员工。当他宣布他又被解雇并在寻找新工作时没有人感到意外。好几个月过去了,罗伯特还在找工作。

绝望中,罗伯特申请了某公司的一个职位,该公司的人事经理是他的老同学保罗。保罗看到罗伯特的申请觉得特别惊奇,因为这个职位不但在工作责任方面而且在薪水方面都比罗伯特以前的职位低。保罗与罗伯特从前的雇主取得联系,他发现每一位雇主都肯定了罗伯特的决策水平和动机,但同时认为他需要在人际交往方面获得帮助,提高他与人相处的能力。

在面试和评估的过程中,保罗注意到罗伯特贬损他从前的雇主和雇员。因此,保罗选择了另一个候选人,该候选人善于与人相处,每个与他接触过的人都对他的良好的沟通技巧留下了深刻的印象。

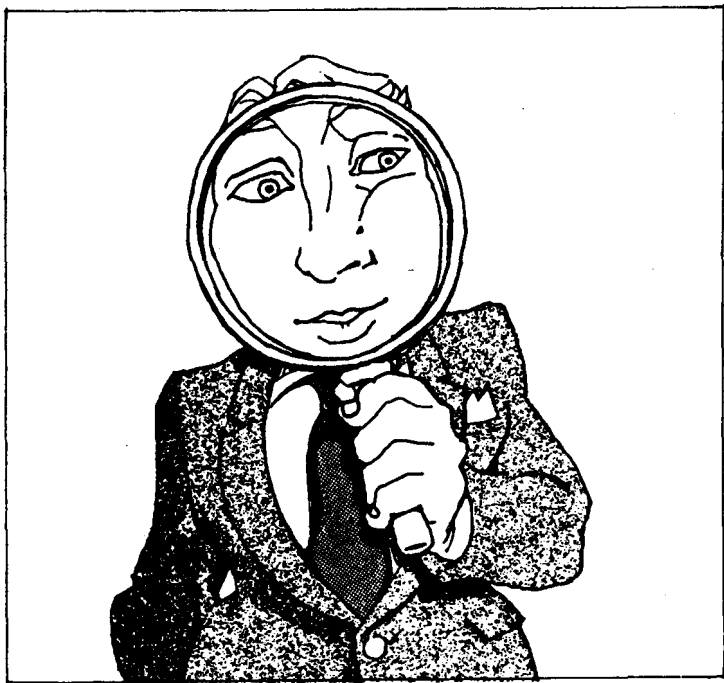
案例分析

罗伯特缺乏下列哪些性格特点：

- | | |
|---------------------------------|-------------------------------|
| ☐ 动机 | ☐ 信任 |
| ☐ 智慧 | ☐ 热情 |
| ☐ 经验 | ☐ 决策能力 |
| ☐ 人际关系技巧 | ☐ 自信 |

你是否认为信任是罗伯特所缺乏的一个性格特点？能想到这一点很好，但是没有迹象表明缺乏信任是罗伯特的问题之一。如果你认为人际关系技巧也是他所缺乏的一个性格特点，你显然找到了他最大的最明显的问题。

罗伯特的经历很普通。许多天分极高的人没有发挥他们的潜力是因为他们缺乏处理人际关系的技巧。美国管理联合会所做的一项调查显示，经理每天 80% 的时间花在与人进行面对面的交流上。人际关系技巧几乎是每一个领域内的人们取得成功的必要技巧。



人际关系效果

自我授权必要性的另一个重要方面是自我授权可以使我们在处理人际关系方面更加有效。罗伯特的经历说明了辞职的最普遍的理由之一：他们不尊重别人，个性富有侵略性，态度生硬粗暴。团队中个体沟通良好并合作顺利则该组织是最有效的。能够相互支持和分担困难的家庭是最和睦的家庭。处于关系网中的每一个人如果都有诚实、忠诚和良好的沟通技巧，那么该关系网的运行处于最佳状态。

下表前列出的甲和乙两个人，哪一个是你最希望遇见的老板，哪一个是你最希望成为朋友的人，哪一个是你最希望能成为合作伙伴的人。

甲	乙
某人： 向你传递信息 了解与你有关的信息 经常仔细地倾听 寻求你的意见 表达欣赏与感激 分担忧愁和问题 看来很关心你	某人： 不向他人传递信息 话题仅止于非个人话题 插话并且不愿意倾听 拒绝你的建议 把你的一切所作所为都视为当然 什么事都自己解决 看来对你没有兴趣

可以肯定你会选择甲而不是乙。大多数的人愿意和那些乐于花时间和精力改善人际关系以使合作更加融洽的人相处，他们为此付出的时间和精力将给他们带来丰厚的回报。

现在我们将自己也放在显微镜下检查一下。在我们与老板、雇员、朋友和家庭的关系中,我们是甲还是乙? 单独地、仔细地考虑一下这些关系,我们将会发现在处理至少某些人际关系时我们没有尽全力。

没有什么人在所有的人际关系领域都做得出色,但是自我授权的人们却能做得更好。

乙中所列的性格特点表明此人缺乏某些自我授权的因素。不愿坦露自己一般意味着自我保护,这主要是由于缺乏安全保障而采取的措施。将谈话限定在非个人话题和避免暴露自我可能是因为对对方缺乏安全感和信赖。自我授权做得好的人通常能提高他们维护良好人际关系的能力。

