

AMA·GMT

第7辑

美国管理协会·斯米克管理丛书

完全成长手册

用自我管理掌握你的人生和工作

主编 汪熙

[美] 爱德华·赖利

李慈雄



上海人民出版社

第7辑

AMA·GMT

完全成长手册

用自我管理掌握你的人生和工作

主编 汪熙

[美] 爱德华·赖利

李慈雄

上海工商学院主持翻译

[美] 唐纳德·H·维伊斯 / 著

陈永辉 / 译

图书在版编目 (CIP) 数据

完全成长手册——用自我管理掌握你的人生和工作/

(美)维伊斯(Weiss, D. H.)著;陈永辉译.

—上海:上海人民出版社,2001

(美国管理协会·斯米克管理丛书.第7辑)

书名原文:The Self-management Workshop

ISBN 7-208-04001-X

I. 完... II. ①维...②陈... III. 自我管理学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 080821 号

责 任 编 辑 曹培雷

封 面 装 帧 甘晓培

编辑、出版总策划 朱金元

美国管理协会·斯米克管理丛书

(第 七 辑)

主编 汪 熙 [美]爱德华·赖利 李慈雄

完全成长手册

——用自我管理掌握你的人生和工作

[美]唐纳德·H·维伊斯 著

陈永辉 译

世 纪 出 版 集 团

上海人民出版社出版、发行

(上海福建中路 193 号 邮政编码 200001)

新华书店上海发行所经销

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 850×1092 1/32 印张 16.5 插页 4 字数 280,000

2001 年 11 月第 1 版 2001 年 11 月第 1 次印刷

印数 1-8,000

ISBN 7-208-04001-X/F·824

定价 29.70 元

The Self-Management Workshop—Helping
People Take Control of Their Lives
and Their Work

by Donald H. Weiss

Copyright © 1999 Donald H. Weiss

Published by AMACOM, a division of
American Management Association,
International, New York

All rights reserved

本书由美国管理协会出版部授权翻译出版。未经授权,不得翻印、转载。

主 编 前 言

这套丛书是当代影响最大的一套管理丛书。它的总编纂者是美国管理学会(American Management Association),简称 AMA。AMA 是美国也是世界上最大的一个企业管理的教育培训和出版机构,它在美国各大城市设有 9 个分会,在加拿大、欧洲、南美和日本等地都设有海外分支机构。它的会员近 7 万人,大多数是全球著名企业负责人。

AMA 的一项重大贡献是组织有成就的企业家和专家编写各类专题的企业管理书籍,传授他们的成功之道。这套丛书的特点是反映了当代管理科学的最新发展成就以及所面临的新问题。它的出版深受各国企业界和学术界的欢迎。其中很多书不断再版,经久不衰,影响极大。

我们和 AMA 曾多次联合召开研讨会和组织培训。在长期合作的基础上,AMA 决定提供他们每年的最新出版物,由我们组织专家挑选、审议和翻译出版。

我国的经济改革方兴未艾,社会主义市场经济在城乡崛起,广大的企业家都渴望能掌握最新的和行之有效的管理知识和技能,以便在国内外激烈的市场竞争中取胜。我们相信这套丛书的出版在很大程度上会满足这一需要。

在这一套丛书出版之际,我们要感谢美国 AMA 的诚意合作并按法律程序解决了版权问题,还要感谢复旦大学、上海财经大学和上海工商学院的专家参与了审议、挑选和翻译工作。

最后,我们要感谢上海人民出版社的朱金元编审、曹培雷女士和诸位编辑,他们的卓识远见和高效率的编辑组织才能,保证了这套丛书每年都有 10 本新作问世。

汪 熙

复旦大学教授、博士生导师
上海工商学院名誉院长

爱德华·赖利

美国管理协会总裁兼首席执行官

李慈雄

斯坦福大学博士
斯米克集团总裁

2001 年 11 月 上海

致 谢

正如我经常所说的,我和牛顿一样,是站在巨人肩膀上的。许多人教授了我知识,许多书增强了我为他人提供培训的能力,而许多同事(特别是亨利·伽西亚、唐·杰曼、弗罗斯特·亚当以及比尔·比尼)则帮助我改进了我的教学工具。最重要的是,培训中的学员们教会了我许多了解人们、了解他们需求、了解他们兴趣以及了解他们价值等方面的知识。我希望这些在本书中已经得到了很好的表述。

我特别要感谢我的妻子莎拉,因为当我在电脑前工作或在前往为他人作培训的途中,她都一直耐心地默默支持着我。我同样要感谢爱德里尼·希克,因为他让本书有机会问世;还有贾库伊·弗莱恩,我最杰出的编辑,是他帮助我精简、提炼、解释了本书中的所有内容。

引言：如何以及为何要 培训人们进行自我管理

管理中的“授权”常流于形式，因为大多数管理者自身也没有得到他们所期望的授权，而且真正希望他们的员工可以在事先不征求他们意见的前提下作出决策并付诸实施（其实这才是授权的实质所在）的管理者是极少的。这其中的一个原因是管理者害怕他们的员工会犯错而致使他们陷入与更高层管理者或与董事会之间的麻烦之中。这也就是管理者通常不愿意授权的一个正常的担心理由，即使管理者确实相信授权的实效也一样。这样，自我管理就应运而生，它使我们除了能享受到授权的好处之外，还能解决授权职责方面的问题。

自我管理——你自己作决定、控制自我行为和实现个人目标，并对你的个人环境创造积极影响的能力——并不是与生俱来的。员工需要接受这方面技能的专门培训，以使他们能胜任自我管理。本书就是为

你(即培训员)设计编写的。在培训课程中,你要向学员们讲授他们在自我管理方面已有的能力如何,以及他们还需要作何种进一步的改进。这些评估和练习在以团队为基础的环境下特别有效,不管这些团队现在是否是“半自治的”(在这种团队中,管理者作为领导者),还是已经实现了自我管理的(自我管理团队,团队中没有管理者)。授权给员工其实是帮助他们成为自我管理者。

培训的风格和培训的长度

你比我更知道哪种学习环境在你组织中能更有效地适用。这些练习可以是一种完全集中式的——压缩成几天的高度集中式培训——也可以是间隔式的——为期共几星期,但把它拆分成一小时或两小时、一天或两天的分段式学习。你可以选择适合于你需要的学习内容。你可能会发现第2章中所介绍的自我评估对你组织中的员工十分实用,那么,你可以设计“互动式”的培训,把重点放在员工所说的、需要改进的方面。另外,你并不需要使用本书中每个练习来帮助员工形成自我管理的技能。

如果学习的全部内容是通过几周的时间(间隔式学习)来完成的,那培训安排一天或半天效果可能会更好,间隔期间可以让学员们完成一些后续活动作业。

一整天的培训可以侧重于讲授自我管理的几个方面,但半天的培训最好只涵盖某一方面的内容或只做一个练习。短期培训课程的提纲可能包括:

1. 介绍以及期望。
2. 了解培训所要达到的目标和结果。
3. 根据具体的自我能力进行自我评估(第 1 部分)。
4. 根据自我能力进行练习(第 2 部分)。
5. 总结并安排后续任务。

一个包含本书中所有或大部分练习的复杂、多日培训课程,也应该拆分成间隔式的培训。期间,被培训人员可根据他们自己的提高计划来实施完成。培训提纲可能也会与此相似:

3

第 1 周,第 1 天

1. 介绍以及期望。
2. 了解培训所要达到的目标和结果。
3. 了解第 1 天所要达到的目标和结果。
4. 对“整体自我”的自我评估和讨论(第 1 部分)。
5. 确定目标和制订行动计划(第 2 部分)。
6. 根据具体的自我管理能力和进行自我评估(第 1

部分)。

7. 根据自我管理能力进行练习(第3部分)。

8. 总结第1天的情况。

第1周,第2天

1. 了解第2天所要达到的目标和结果。

2. 根据具体的自我管理能力来进行自我评估(第1部分)。

3. 根据自我管理能力来进行练习(第3部分)。

4. 根据具体的自我管理能力来进行自我评估(第1部分)。

5. 根据自我管理能力来进行练习(第3部分)。

6. 根据具体的自我管理能力来进行自我评估(第1部分)。

7. 根据自我管理能力来进行练习(第3部分)。

8. 总结两天的情况并布置后续任务。

你可以在接下来的一周内或两周内让学员们仍重复第2天所安排的内容。

不管你的培训时间的期限或顺序如何,它们的风格应该一直保持是互动式的,而且应尽可能多地使用“自我发现”这一方法。培训的风格是自我管理的一个“模板”,第1章“自我管理的培训”将解释清楚这一点,

以使你的员工能适应于它。

练习模式

每一道练习的设计都鼓励自我管理和自我发现。通常,每道练习都遵循以下的结构框架。当一个练习被拆分成几个部分时,我会对其中的每一部分提供说明并列出具所要讨论的问题:

- 培训员笔记(对活动目的和结构的一些解释)。
- 学习的目标和结果(以行为的方式表达出来,而不是以可以衡量的术语进行表达)。
- 涉及的自我管理技能。
- 必要条件。
 - 时间。
 - 所需材料。
 - 设备。
 - 准备。
 - 房间布置。
- 课堂讲评。
- 对学员们的建议。
- 所要讨论的问题。

每个练习中同时也配备了一些讲义材料,你们可

以复印这些材料,以便在培训课程中使用。在没有得到作者书面许可的前提下,请不要复印它们进行转卖销售。一些练习包括要使用投影仪,而且有时也需要主持人。

最后,你可能要根据你组织的需要对这些练习进行“裁剪”,但我强烈建议你不要忽视它们的真正目的:鼓励自我发现和自我管理。

练习题的来源

在二十多年中,我已经不止一次地使用过本书中的一些练习,当然其他的培训人员也使用过其中一些练习,这些练习中有些是从大的图书馆里摘抄来的,我们称之为“引用”。我知道它们在真实的环境下能起到什么效果,而且我非常清楚并作如下提醒:对于同一个练习,不是每一个团队都会与其他团队作出同样的反应的。这也就是为什么我在列出所要讨论的问题的同时,只写出典型答案的原因。对每个问题而言,没有一个完全完美的答案。

内容简介

成功需要科学的方法。懂得了这个道理，你就能在成长的任何阶段，在面临任何环境下，充满自信，把握人生的方向和目标，到达成功的彼岸。本书可帮助人们掌握自我、自知、自信、自尊／自重、动力、尊重他人等6项能力，教会人们如何根据环境的变化及自身的条件，作正确的决策，做正确的行为。章末附有6项能力训练的练习，帮助读者掌握。

如果你想提高自己的修养，如果你想成为生活的强者，本书将助你一臂之力。

目 录

主编前言.....	1
致 谢.....	1
引 言:如何以及为何要培训人们进行自我管理 ...	1

第一篇

启 程

1 自我管理的培训.....	3
自我管理和自我管理能力·自我管理人員的 6 项能力·自我管理的培训·经验学习法和自 我管理·EIAG 模型·两种经验式学习工具	
2 评估自我管理技能	48
实施自我评估	

第二篇

管理金字塔

3 明确你的价值(步骤 1)	95
----------------------	----

- 练习 3.1 我在我的旅途中处于什么位置? ·练习 3.2 继承百万美元
- 4 把你的价值归类到人生不同的方面内(步骤 2) 116
- 练习 4.1 我人生中的重要方面
- 5 写一份愿景书(步骤 3) 123
- 练习 5.1 颂词:为你的人生写一份愿景书 ·
- 练习 5.2 我生活的愿景:一份正式的表白书
- 6 排序你人生的不同方面(步骤 4) 131
- 练习 6.1 排序人生的几个不同方面
- 7 确定目标(步骤 5) 141
- 练习 7.1 写一份目标陈述
- 8 排序目标和绩效范围(步骤 6) 152
- 练习 8.1 排序你的目标 ·练习 8.2 确定绩效标准作为绩效范围
- 9 制订一份行动计划(步骤 7) 170
- 练习 9.1 设计一份行动计划(第 1 部分) ·练习 9.2 实施行动计划(第 2 部分)
- 10 评估进展情况并采取正确的行动(步骤 8) ... 184
- 练习 10.1 把成功定义为可辨别或可量化的目标 ·练习 10.2 时间测量方式 ·练习 10.3 方式和条件 ·后续活动:实施正确的行动

第三篇

组装自我管理“拼图”

- 11 自知 211
- 练习 11.1 我确信无疑的真理·练习 11.2
 观察 EIAG 镜片·练习 11.3 我是谁? 一个破
 冰者·练习 11.4 使用“JOHARI 视窗”增强自
 知·增强自知的后续活动
- 12 自信 252
- 练习 12.1 通过果断来表达自信·练习 12.2
 管理自信中的挑战·练习 12.3 增强自信的
 后续练习
- 13 自尊/自重 307
- 练习 13.1 我喜欢和不喜欢自己哪些方面·
 练习 13.2 我在社会事务中恐惧什么·练习
 13.3 什么使“我”成为“我”·增强自尊/自重
 的后续活动
- 14 动力 334
- 练习 14.1 优势因素·练习 14.2 充分发挥
 你的创造力·练习 14.3 充分发挥你的创造
 力(第 2 部分)·练习 14.4 控制情感·增加动
 力的后续练习
- 15 尊重他人 362