

通用管理能力职业技能指定培训教材 新闻集团(News Corporation)企业内训教材

自我管理概念手册

[英] May Johnston John Meed 著

天下互动教育中心 编译

清华大学出版社

(京)新登字 158 号

自我管理概念手册

Managing Yourself: Concepts

May Johnston & John Meet

ISBN 1-84122-028-0

Copyright © 2002 Worldwide Learning Limited and Higher Interactive Learning Ltd., All rights reserved. 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 Ltd. has commissioned Tsinghua University Press to publish and distribute the book in Chinese in China.

环球教育公司和天向互动科技有限公司版权所有。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委托清华大学出版社在中国境内出版发行。

北京市版权局著作权合同登记号 图字 01-2002-4380 号

版权所有,翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

书 名:自我管理概念手册

著 译 者:[英]May Johnston & John Meet 著 天向互动教育中心 编译

出 版 者:清华大学出版社(北京清华大学学研大厦,邮编 100084)

<http://www.tup.com.cn>

责任编辑:帅志清

印 刷 者:清华大学印刷厂

开 本:787×960 1/16 印张:7.25 字数:298 千字

版 次:2002 年 11 月第 1 版 2002 年 11 月第 1 次印刷

书 号:ISBN

印 数:0001~2000

定 价:50.00 元(全套)

前言

一种重要的素质

作为一个经理必须有一种重要的素质,就是自我管理意识。这就是说你要对你自己的所作所为认真负责:如何学习,如何意识到你自己的行为举止、感觉、爱好所产生的影响,如何通过有效支配时间、缓解压力来达到自我约束,如何安排工作与家庭生活使两者均衡协调。

本专题从广泛流行的自我管理方式方法中整理出最为核心的思想,它们有助于改进你的自我管理状况。认真进行自我管理有很多益处:

- 你可以坦然、主动地掌握工作和生活的各个方面,不必为应付日常琐事而烦恼。
- 你可以把工作和生活中的经历变成学习的机会。
- 你可以了解自己的优势和劣势,知道自己为什么会如此处事。
- 你可以将压力变为积极因素,并能够充分地利用时间。

总而言之,这些方式方法和思路会使你有能力应对工作,更有心情享受生活。除了个人利益之外,自我管理将会加强你和同事们的联系,提高你的工作效率。

本专题内,第1章到第4章集中讨论经理个人如何学习、如何自我发展。第5章至第7章讨论如何做到知己然后知彼,这必将影响到你的社会观,影响到你对价值观多样性的看法。

第 8 章至第 11 章考察各种有效利用时间的手段和方法。第 12 章至第 14 章讨论紧张压力问题,指明当紧张压力威胁你的健康时,如何及时发现、如何采取矫正措施。第 15 章强调如何应对工作和家庭的日常事务中产生的挑战,强调统一规划的重要性。

当阅读各项内容时,你会发现很多概念相互搭界和重叠。这种现象不可避免,因为自我管理更多的是一种生活方式,而不仅仅是改进一两项工作的方法。抓住机遇进行变革,这就是本专题所获得的最有价值的成果。

本专题有助于

- 肩负起学习的职责,谋求个人的发展。
- 做到有自知之明,有正确的社会观。
- 确定有效利用时间的方式方法。
- 寻求更为有效的途径来处理紧张压力问题。
- 规划安排好家庭与工作的关系,减少冲突和失误。

.....

学习目标

.....

本专题将帮助你

- 认识到在善于不断地学习,并学会不同的学习、思考方法。
- 学会规划自己的发展,建立正确的社会观,正确地看待事情的多样性。
- 能有效率地利用时间。
- 理解、应对各种压力。
- 协调家庭和工作之间的冲突。

.....

目录

.....

第 1 章 做善于不断学习的管理者	1
第 2 章 各种学习方法	7
第 3 章 善于思考的实践者	12
第 4 章 规划自己的发展	16
第 5 章 自知之明的重要性	22
第 6 章 我们的社会观	28
第 7 章 正确看待多样性	33
第 8 章 利用时间的方式方法	39
第 9 章 有成效地支配时间：做该做的事	40
第 10 章 有效率地支配时间：正确地做事	54
第 11 章 规划好你的时间	61
第 12 章 正确地理解紧张压力	66
第 13 章 紧张压力的来源和征兆	73
第 14 章 从容应对紧张压力	80
第 15 章 家庭和工作均衡协调	86

Garratt 认为：“不断学习是一切组织和企业生存发展的核心。”如果一个组织求生存、求发展，那么：

它的学习进度和效率就必须赶上和超过外部环境的更新速度。

事实上，当你读到此处时，表明你已经认识到学习的价值，并把它视为自己发展的中心任务。各行各业的经理们愈来愈多地认识到，要想事业取得成功，只有不断学习，别无良策。这里所说的学习并不仅仅是指传统的，在学院、大学或是培训班进行的学习，也包括从工作中学习。客观地说，当今有成就的经理应当是一个善于不断学习的人。

1.1 对于经理来说，为什么学习是至关重要的

理由如下：

变革的速度日益加快

当代组织机构的面貌迅速变化。当一个企业或部门受到问题的困扰时，他们频繁地更新对策达到了前所未有的程度。新兴的竞争对手、新颖的技术发展、新颁布的法律规章、变化莫测的经济潮流、多样化的就业模式等等，凡此种种都向现代企业和组织提出了新的挑战，也提供了新的机遇。为了应对这样复杂多变的局面，经理们必须加快自己的步伐。这就要求他们具备足够的洞察力去洞察周围的环境和预测将会发生的变化。这必然要求他们掌握高超的学习技能。

经理的角色不断更新

由于组织机构不断演化和进化，最近几年，经理的作用和角色也发生了急剧的变化。那种施展家长式权威纪律的时代早已经一去不复返了。面对自己的团队，当代的经理必须是一个领导人员、一个鼓动人员、一个能提供支持的人员、一个训练有方的教练员。也就是说，不仅自己善于学习，还要有足够的意识和能力去帮助别人有效地学习。

从业的模式超越传统

当今的经理们面对的事业前景,与前几代人相比,大相径庭。那种指望着一生的事业了如指掌、脉络清晰、从一而终的时代早已经过去了。现在大多数从业人员都希望有机会变换一下工作岗位,尝试一下新的单位和行业,甚至不惜弃旧从新,改变人生之路。如果一位经理理想连任的话,只有不断地学习(详见第4章“规划自己的发展”)。

提供的信息急剧膨胀

当今经理们所面对的信息量之巨大,远远超过了他们的应付能力。为此,必须掌握有效的学习技能,特别是快速浏览、过滤提取和消化吸收的技能。只有这样,才能在信息爆炸的时代赢得主动。

对一个经理来说,这里包含着两层意思。第一,你拥有的学习技能愈精良愈充分愈好,这意味着你能认准学习机会并且能不失时机地学到手,无论在工作中、阅读中、培训中都毫无例外。第二,对于寻求有效的方式方法和途径,来帮助你的团队学习,也有重要的意义。

1.1 组织本身也要不断学习

其实,不仅经理需要学习,组织本身也要不断学习。很多专家,包括 Charles Handy^[1]、Rosabeth Moss Kanter^[2]、Tom Peters 和 Nancy Austin^[3]都指出:一个部门、一个组织要想适应当今日新月异的世界,要想发展,要想繁荣昌盛,都要不断地学习。一位学术领先的专家, Richard Schonberger 在评论跨国企业时,指出:

所有从业人员,从 CEO(最高执行官)到最底层的新雇员,无一例外,都要驶入不断学习的轨道,永不停歇、永不掉队。

Schonberger^[4]

Garratt 认为：“不断学习是一切组织和企业生存发展的核心。”如果一个组织求生存、求发展，那么：

它的学习进度和效率就必须赶上和超过外部环境的更新速度。

这种认识和意识促使 Bob Garratt 造出了一个新词“不断学习的组织”以强调一个组织的各个层次、各个部门都需要学习。

Garratt 认为，一个组织形成一套“不断学习的系统”是至关重要的，有了这套系统才能保证所有人员的学习机会。他专门描述了一些方式方法，这是由经理们支持的“老板运作”的学习方式：

Garratt 提出的“老板运作”开发方式^[5]

训练、提问和反馈

按照 Garratt 的设想，“学习领头人”代表部门领导与个人或团队达成协议，制定目标，并进行达标、监测和反馈的实施。

评审

评审工作与训练类似，训练的着眼点是专项工作，而评审是面向个人。

监督

训练是部门经理的工作项目之一，经理们还有责任监督其他部门的人员。

岗位轮换

Garratt 认为经理们可以帮助其下级人员掌握多种技能和提高其对各种工作的适应能力，其方法就是给他们提供在不同的岗位上从事业务活动的机会。

在《第五项修炼(The Fifth Discipline)》一书中，Peter Senge 建议一个善于学习的组织应当进行五项“训练”。

Senge 组织适用的五项训练^[6]

Senge 认定四种核心的训练对于一个善于学习的经理是必需的：

1. 个人能力

高水平的熟练技能和精通业务,包括为了胜任工作进行的终身学习。反过来,一个组织应让工作人员有机会提高。

2. 思维模式

学会挖掘深层次根深蒂固的设想和普遍观念,这样才能有效地敞开思考的大门,以便相互促进,共同提高。

3. 共享前景

发掘团队中对未来的美好设想,承担起名副其实的职责和义务。

4. 团队学习

以期达到团队的智慧超过个人的智慧的简单加总。

这四项训练结合到一起,再通过第五项训练可以获得层次更为深远的含义。

5. 系统思考

这种思考的方法就是抽取我们习惯的种种模式,加以整理形成系统,使之有所变化和更新以产生更大的效应。

所有这些训练,包括终身学习,都是永无止境的。你学得愈多,你愈感到自己的无知。

做善于不断
学习的管理者

当团队真正地进入学习状态,不仅能发挥异乎寻常的效果,个人也能得到快速的成长,这是在其他场合下得不到的良好机会。

1.1 学习氛围

既然学习对于一个组织是如此的重要,那么,我们如何判断一个组织内部的学习是否得以正常进行呢?

1.1 学习氛围

既然学习对于一个组织是如此的重要,那么,我们如何判断一?

参看本专题第2章“各种学习方法”、第3章“善于思考的实践者”中更为详细的讨论。

适于学习的氛围^[7]

在最近进行的一项研究中,Eddy Knasel 和 John Meed 确定若干因素有助于在一个组织内创建有利于学习的氛围。这就是:

工作人员得到重视

学习型组织的基础就在于他们如何看待员工。如果他们把员工视为可以随意处置的货物,肯定不会重视学习。反之,如果上级组织真正重视员工,真心希望他们成长和发展,必将极大地增强学习氛围。

学习摆在优先地位

当一个组织承受重大压力时,对学习氛围是一场严峻的考验。是否立即削减培训费用的预算或缩短员工的学习时间?或者,组织坚信学习对企业的未来至关重要,必须坚持不懈?

团队具有工作和支持学习的气氛

人们可以依靠自己进行学习,可是当他们得到同事们和经理的支持时,大多数人会学得更好。有成效的团队关系对于任何组织形成良好的学习氛围都是关键环节。

工作人员敢于承认错误并从中汲取有益的经验

如果一个组织被“抱怨推诿”习俗所笼罩,人们倾向于明哲保身、隐瞒错误,肯定不会有良好的学习氛围。一个学习氛围良好的组织将正视错误,并视之为学习的机会,以防止错误的再次发生。

鼓励工作人员探索新的方法和途径

一个学习氛围良好的组织会正面鼓励员工进行试验,勇于创造新思想。

鼓励提出问题

在学习的过程中,人们会提出问题,一个学习氛围良好的组织欢迎各个层次各个部门的员工提出自己的问题。

所有人员事事时时都在学习

最终,人们将会认识到事事时时都能学习,关键是抓住机会。不要局限于正式的培训或正式的教育机构。

我们都在以不同的方式方法进行学习。作为一名经理,应当设法认清自己学习方面的优势和喜好,以便扬长避短。经理也需要意识到自己团队中每一个人的学习方式都与你不尽相同。本章讨论学习的偏好、风格和策略。

学习的偏好、风格和策略

关于学习,早期的大多数研究都集中在如何讲授好一个特定的课题上。诸如专家 Gagné^[1]曾研究如何能够“创建学习的条件”,有了良好的条件,人们就可以有效地学会某个课题。对于从事培训教育的人来说,这种思想产生过相当大的影响。的确,本书也受到这种影响,一个个简短的章节,目标明确地提出中心思想,这些都要归功于 Gagné 的思想。

尽管这些思想非常有用,但是,它们并不能解决所有的问题。很多专家和研究人员把面向授课转向研究个人应如何学习。目前已获得若干重要结果:

- 首先,目前已经搞清,人们具有不同的学习偏好和风格。例如,有人喜欢在一个小组中集体学习,以获得广泛的社会接触;而另一些人喜欢个人单独学习,在无人干扰的环境下有滋有味地品尝和思索。
- 其次,一些对学生状况的重要研究显示,人们可能采取差别极大的学习途径和策略。这些差别极大的策略如何更好地掌握和牢记学习内容产生了更大的冲击。

对于经理来说,这些发现具有非常现实的意义。也就是说,你可以深入地理解,你和你团队内的人员怎样才能取得最好的学习效果。

学习风格和策略的不同模式

一些专家已经研究并确定了不同的学习风格和策略。其中一种众所周知的用于培训和管理模式类型是由 Honey 和 Mumford 提出的。

Honey 和 Mumford 的学习风格类型^[2]

Peter Honey 和 Alan Mumford 确定了四种风格：

- **行动型** 该类型的学习者随时准备动手吸取新鲜经验。
- **思考型** 该类型的学者者需要经过深思熟虑之后，才能采取行动。
- **理论型** 该类型的学习者喜欢探究事物背后的普遍原理。
- **经验型** 该类型的学习者总喜欢通过试验检验新的思想。

不同风格各有其优势，一个经理应该有能力在不同的场合下采取不同方式。

还有一种分类方式，是按照学习者接受信息的倾向进行划分的。有三种风格：

动觉型 喜欢在实践中亲自动手，以获取信息。

视觉型 喜欢通过阅读和观察获得信息。

听觉型 喜欢交谈和聆听，从中搜集信息。

通过这些模式，我们可以反思和理解自己的偏好。然而，Gordon Pask 的研究进一步表明，重视对比的策略会对有效学习产生实际的影响。

Gordon Pask 的学习策略模式^[3]

Gordon Pask 强调对比的学习策略和途径：

■ 整体策略(也称为“深入学习”或“综合学习”)寻求事物的意义,强调消理解。倾向于提出种种假设或假说,愿意做前瞻性思考,构思整个任务的总体图景。

■ 逐步策略(也称为“表面学习”或“实用学习”)强调记忆。倾向于缩小学习面,精力集中于简化的设想,逐步学习,注重细节,忽略广泛的联系。

Gordon Pask 认为两种方式各有优缺点。他建议“在校的学生应当采取整体策略,……从学业中找到更多的乐趣和奖励,既能做到个人满足,又能晋升到更高级别”,这是逐步策略所达不到的。Gordon Pask 认为多才多艺的学习者能够愉快地掌握两种策略,适时运用,发挥双方优势,提高工作效率。

实践证明,采用整体策略对学习确有实效。然而,最高明的策略毕竟要针对具体情况具体环境,采用不同的应对方式。例如,你对照着一本计算机手册,学习使用一种软件,逐步策略就是最适宜最恰当的。换一个场合,如果你正在进行战略规划,惟一可选的方式就是整体策略。

贴标签问题^[4]

可是在运用学习风格方面有一种不良的倾向。就是存在一种风险,你自己或者别人被贴上一个标签,这家伙是“动觉型”、“视觉型”或者“逐步策略”。这样一来,将会严重地影响你的学习,因为这样会限制人们自觉地运用其他各种不同的恰当策略。

不应当不负责任地贴上某个特定的标签,因为:

- 维持多样性十分重要。灵活运用各种策略和方式具有明显的优势,不能作茧自缚。
- 目前尚无统一的见解。各种不同风格和策略的可靠性、适应性尚待长期考验。
- 你自己已经拥有知识。岂能因为迁就某种特定的方式,而放弃自己的长期经验。

在其他领域也存在贴标签问题。例如,人格类型方面。请参看第5章“自知之明的重要性”。

作一名胜任的领导者

种种事实表明,有成效的学习者熟知不同的学习方式和策略,在不同场合下,有能力选择最有效的方式。以下步骤,有助于做出恰当的决策:

- 反思自己的学习经验,你最欣赏的是哪一种方式?
- 回想过去有助于你学习的那些事情。特别是,有没有什么人帮助过你?
- 试验一下你以前没有运用过的方法。比如,能否试探性地参加一个自助小组?
- 与其他人进行交谈,说说各自的学习方法。其中是否有什么技术或技巧可供你试用?
- 试着写出一份或多份学习风格或策略的调查问卷。