

通用管理能力认证指定培训教材



资源与运营

管 理 (第三版) (上册)

(英) 卡伦·霍勒姆斯 (Karen Holems) 等著
(英) 科里恩·里奇 (Corinne Leech)



天问互动教育中心 编译



清华大学出版社

中央广播电视大学出版社

通用管理能力认证指定培训教材

资源与运营管理

(第三版)

(上册)

(英) 卡伦·霍勒姆斯 (Karen Holems) 等著
科里恩·里奇 (Corinne Leech)

天向互动教育中心 编译

清华大学出版社

中央广播电视大学出版社

北京

资源与运营管理(第三版)(上册)

Copyright© 2003 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 Tsinghua University Press to publish and distribute the book in Chinese in China.

版权所有© 2003 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:01-2003-2114号

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

本书封面右下角处贴有天向互动教育中心防伪标签,无标签者不得销售。010-82561689

图书在版编目(CIP)数据

资源与运营管理.上册/(英)卡伦·霍勒姆斯(Karen Holems)等著;天向互动教育中心编译. —3版.
—北京:清华大学出版社,2016

ISBN 978-7-302-44673-6

I. ①资… II. ①卡… ②天… III. ①企业管理 VI. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第181000号

责任编辑:刘志彬

封面设计:汉风唐韵

责任校对:王荣静

责任印制:宋林

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

中央广播电视大学出版社 地 址:北京西四环中路45号

印刷者:三河市君旺印务有限公司

装订者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm

印 张:15.25

字 数:233千字

版 次:2003年12月第1版

2016年8月第3版

印 次:2016年8月第1次印刷

印 数:1~17000

定 价:32.00元

产品编号:070220-01

教材编审委员会

主任委员

赵履宽 陈 宇 李林曙

副主任委员

刘 臣 宗俊峰 杨孝堂 金 丹

委 员（以下排名不分先后，以姓氏笔画排列）

丁 岭	毛佳飞	艾大力	叶志宏	古小华
甘仞初	任 岩	孙永波	孙庆武	孙美春
刘志彬	刘志敏	朱 枫	安鸿章	张守生
何赵萍	杨军毅	陈 敏	陈 鯤	赵菊强
徐 斌	徐学军	常玉轩	舒华英	甄源泰

编审译人员（以下排名不分先后，以姓氏笔画排列）

于慧鑫	王 娟	李 亚	李孟芒	吕 慧
毕普云	张 昕	倪志春	周 畅	

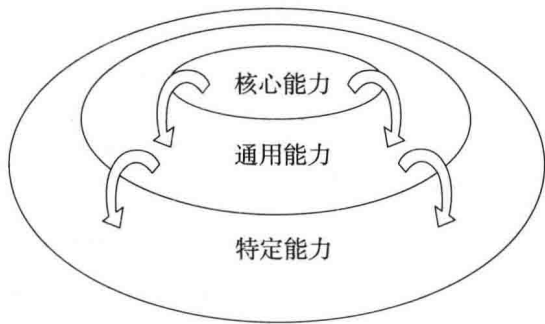
序 谈谈通用管理能力

培训创造机会、能力改变命运。能力培养和训练的重要性，现在无论怎么强调也不过分，而且已经成了吾国、吾土、吾官、吾民之共识。

今天更重要的问题反倒是：我们需要培训什么？学习什么？增长什么样的才干？获得什么样的能力？如果选准方向，则事半功倍，反之则有可能事倍而功半。

作为对这个问题的回答，1998年，中华人民共和国劳动和社会保障部（2008年与中华人民共和国人事部整合为中华人民共和国人力资源和社会保障部）部级课题“国家技能振兴战略”^①首次把人的能力分成了三个层次：职业特定能力、行业通用能力和核心能力。

如下图所示，在每一个具体的职业、工种和岗位上，都会存在一定数量的特定能力。从总量上看，它们是最大的，但是从适用范围看，它们又是最狭窄的。对每一个领域或行业来说，都存在着一定数量的通用能力。从数量看，它们比职业特定能力显然少得多，但是它们的适用范围涵盖整个行业领域。而就更大范围而言，还存在着少量从事任何职业或行业工作都需要的、具有普遍适用性的技能，这就是核心能力。



能力分层体系

^① 中华人民共和国劳动和社会保障部部级课题“国家技能振兴战略”于1998年9月28日通过部级评审鉴定。该课题主报告未正式出版，其主要内容可见陈宇所著的《走向世界技能强国》（中国长城出版社，2001年出版）中的同名文章。

长期以来,我国职业教育培训活动和职业资格认证制度把工作重心集中于职业特定能力,为数以百计的职业(或工种)制定了国家标准,在近千个职业(或工种)领域开展了职业技能鉴定工作。这些工作对于推进我国职业教育培训和职业资格认证制度建设有重大影响和意义。但是,在过去一段时间里,整个社会对通用能力与核心能力有所忽视。

实际上,通用能力与核心能力的应用范围,要远宽于职业特定能力,它们是相同或相近职业群中体现出来的、具有共性的技能和知识要求。因此,它们往往是人们职业生涯中更重要的、最基本的技能,也具有更普遍的适用性和更广泛的迁移性。开发和培育劳动者(或后备劳动者)的通用能力与核心能力,能为他们提供更广泛的终身从业和终身发展的能力基础,其影响和意义极其深远。

近年来,我国在核心能力和通用能力的研究和开发方面取得了可喜的成果。通用管理能力的推出,是我国在核心能力的研究和开发取得重要成果后,在分层次能力研究和开发方面取得的又一个重要突破。



管理领域的特征和共性鲜明,人们对管理人才和管理能力的社会需求又特别强烈。因此,选择管理领域作为开发通用能力的试验场所是非常适当的。

管理领域已经有了很多的职业特定能力的标准、考试和证书,如营销师、会计师、统计师、物业管理师、人力资源管理师、企业信息管理师等。然而,在管理领域有没有超越这些具体的特定知识和技能的通用性知识和技能呢?有没有一切管理者都应当共同具备的能力和才干呢?答案显然是肯定的。2002年,中华人民共和国就业培训技术指导中心、劳动和社会保障部职业技能鉴定中心组织各界专家力量^②,参照国外先进标准^③,制定了我国第一个通用管理能力标准,把通用管理能力归纳成四种主要功能模块(自我发展管理、团

② 许多专家和专家组织为这项工作的开展作出了努力,特别是北京天向互动教育中心作为通用管理能力开发的主要技术支持单位作出了重要贡献。

③ 我国通用管理能力的开发,借鉴了国外的先进理念、技术和方法,特别是新闻集团 TSL 教育公司为本项目提供了重要的资源帮助。

队伍建设管理、资源使用管理、运营绩效管理)和两个层次(基础级和综合级)。现在,用于通用管理能力培训和认证的第一批教材和课程已经开发成功,正式面世。关于通用管理能力的评估、考核和测试的工作也在积极准备中。这是一个开创性的尝试,是非常有意义的理论和实践创新。

众所周知,通用管理能力的概念,在全球范围内提出的时间并不长。尽管各国都在进行相关研究,但是,在通用管理能力的内涵、范围、种类和影响等一系列基础性问题上,现在还没有完全统一的意见。况且管理本身既是严谨的科学,又是迷人的艺术:作为科学,它有自身的规范;作为艺术,它又无常法可循。无疑,我们今天提出的标准、编撰的教材、开发的课程都需要经受检验,都将不断改进、不断发展。实践是检验真理的唯一标准。中国的通用管理能力的培训认证只能走和中国管理实践活动紧密结合的道路,它的成功与否也将唯一地取决于中国的管理实践。

坚冰已经消融,道路已经开通。中国的通用管理能力开发已经迈出了自己坚实的第一步。我们相信它将为我国管理人才的培养、企业效率的增长以及整个国民素质的提高作出自己独特的贡献。

陈 宇 教授

原中国就业培训技术指导中心主任

原劳动和社会保障部职业技能鉴定中心主任

前言

一、项目介绍

在现代社会，个人的综合能力和素质是一个人职业生涯发展的基石，决定其一生成就的高低。为了适应现代社会高效率、多元化的特点，从业者的职业生涯发展需要从强调单纯的工作技能，即“一专”，转变为全面提升个人的综合能力素质，即“多能”。这个“多能”，必须能通用于不同职业，必须能适应现代社会从业者面对的多变的社会环境和频繁的工作变换。通用管理能力，作为一种超越于某个具体职业与行业（如市场营销、人力资源等）特定知识和技能的，在不同职业群体中体现出来的，具有共性的管理技能和管理知识，由此应运而生，并日益受到社会的重视。具备通用管理能力的通用型人才，也日益为国内外企事业单位所青睐。



在职业活动中，具备通用管理能力的人才必须能够有效地设计达到目标的步骤，有效地规划自我活动和团队活动，有效地控制自我行为与调控团队行为，有效地组织和调动各类可控资源，有效地与团队一起成长并带领团队腾飞。无论你是普通职员，还是经验丰富的职业经理人；无论你埋头于具体事务，还是在政府或大型企业中使用和调动各种资源，都需要具备一定的管理知识和管理能力，掌握一定的管理技能和管理方法，并结合自身专业能力的不断提升，来实现个人的职业发展。

2002年，由中华人民共和国劳动和社会保障部（2008年与中华人民共和国人事部整合为中华人民共和国人力资源和社会保障部）职业技能鉴定中心组织、天向互动教育中心从全球最具影响力的新闻集团 TSL 教育公司引进并整合开发的通用管理能力课程体系，便是这样一个适应现代社会职业发展与人才培养需求的有效工具。

该课程体系融合西方最先进的管理理念，经过众多著名跨国公司的管理实践而得以改进与完善，为大量国外一流公司和大学所采用，是打造应用型职业经理人和增强职场竞争力的最有效工具。在保留原课程体系精粹的基础上，国内数十位管理学专家、学者与一线管理人员对原课程进行了精心的本土化改造。改造后的课程体系充分考虑了中国的管理实情与需求，是中国管理界迄今为止最为系统、最具实践指导意义的管理培训课程。同时，它采用了国际上先进的互动式、情景式、案例式和训练式的教学方法，真正实现了理念先进性和操作实用性的完美结合。

在此基础上，中华人民共和国劳动和社会保障部职业技能鉴定中心出台了国内第一个以管理能力水平为导向的从业者管理技能标准，正式将通用管理能力纳入管理培训认证体系。这套认证体系的推出，为我国各行业的广大从业者和准就业人群提供了一个全面学习基础管理知识和技能、提高职业素质和就业能力的机会，以使他们能够成为国家行业发展中所需要的具有通用管理能力的人才，有助于提升中国企事业单位管理层的管理能力与管理素质，培养并发展中国的高素质职业管理团队。

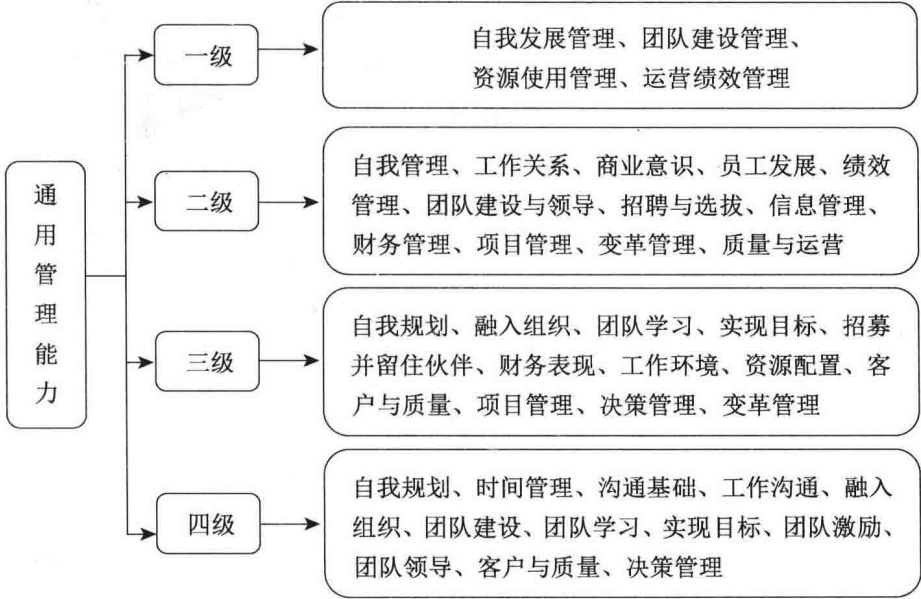
在本课程体系的编译过程中，中华人民共和国劳动和社会保障部职业技能鉴定中心、中央广播电视大学（于2012年7月31日正式更名为“国家开放大学”）、中央广播电视大学出版社、清华大学出版社、天向互动教育中心和通用管理能力教材编审委员会的人员付出了大量的心血，许多国内外管理教育学者、专家人士给予的悉心指导和热情帮助，限于篇幅，不能一一列出。在此，我们谨对所有关心和支持通用管理能力课程体系的各界人士表示由衷的感谢！

二、认证体系

中华人民共和国人力资源和社会保障部职业技能鉴定中心于2013年7月将通用管理能力级别设置调整为四级、三级、二级、一级四个级别。通用管理能力四级对应原基础级“个人与团队管理”证书，通用管理能力三级对应原基础级“资源与运营管理”证书，以上两个级别主要针对中职、高职、高专院校的学生及企业员工、基层管理人员；通用管理能力

二级对应原综合级证书，主要针对本科院校的学生及企业中层管理人员；通用管理能力一级主要针对企业高层管理人员。

在通用管理能力培训认证中，通用管理能力四级的教材《个人与团队管理》（第三版）（上册、下册），内容侧重于自我发展管理和团队建设管理两个主题，学习完对应课程并通过考试者，可以获得通用管理能力四级证书；通用管理能力三级的教材《资源与运营管理》（第三版）（上册、下册），内容侧重于资源使用管理和运营绩效管理两个主题，学习完对应课程并通过考试者，可获得通用管理能力三级证书；通用管理能力二级、一级的培训认证，针对自我发展管理、团队建设管理、资源使用管理、运营绩效管理四种能力，展开更为深入的学习，学习完对应课程并通过考试者，可获得通用管理能力二级、一级证书。下图对此进行了具体说明：



通用管理能力级别认证体系

通用管理能力项目采取全国统一考核认证方式。通用管理能力四级与三级鉴定各包括

一个考试科目，即试卷考试，成绩不低于 60 分者即为合格，可获得相应的通用管理能力水平等级证书。通用管理能力二级鉴定包括试卷考试与能力测评两个考试科目，成绩不低于 60 分者意味着相应考试科目考核合格，两个科目都通过者可获得通用管理能力二级证书。通用管理能力一级鉴定包括试卷考试、能力测评与综合评审三个考试科目，成绩不低于 60 分者意味着相应考试科目考核合格，三个考试科目都通过者可获得通用管理能力一级证书。证书在全国通用，并可在网上检索查询。

通用管理能力认证可以为毕业生提供全面的就业帮助和职业指导，提升毕业生的就业竞争力，符合国家倡导的“双证并轨”新型教育模式。可以说，通用管理能力认证体系就是专为这种新型教育模式而设置的。能力改变命运，获得良好的职业培训并取得认证，无疑可为学生未来的职业发展打开一扇大门，通用管理能力证书就是开启这扇大门的钥匙。

viii 三、内容结构



通用管理能力三级教材《资源与运营管理》（第三版）（上册、下册）是根据《通用管理能力认证标准》和《通用管理能力教学大纲》的要求编写而成的，上册由清华大学出版社出版，下册由中央广播电视大学出版社出版。本套教材的特点是：能够使学生系统地掌握实用的管理知识和技能，并有机会在实践中加以练习与运用，将知识、技能和能力科学地衔接起来。

在第二版教材的基础上，第三版教材做了如下改进：第一，重新梳理了内容，优化了知识结构；第二，加入了“道德与素养”元素；第三，更新了案例；第四，编号体例更符合国家标准。

本书是《资源与运营管理》的上册，由招募并留住伙伴、财务表现、工作环境、资源配置四个学习单元组成。

我们都知道企业发展的基础是人力资源，人力资源管理是管理者必须掌握的技能。为企业挑选合适的人才、保证工作岗位的人员充足和使自己员工的能力得到更好发挥是招募

并留住伙伴这一单元所讲述的内容。本单元以一个新员工如何进入企业的全过程为例,按“招聘前的准备—面试和甄选—新员工的就职安排—新员工的发展”这条主线安排内容。这些内容都是管理者所必须具备的基本知识。通过本单元的学习,管理者能够掌握人力资源招聘中各种技巧和方法,提高选拔和管理人力资源的能力。

正确的财务预算和分析能够降低组织的成本,减少资源浪费。管理者应该具备基础的和关键的财务知识。财务表现这一单元讲述了财务管理方面的基本概念和基础知识,包括成本、预算和财务分析等。通过这些知识的学习,管理者能够阅读和使用工作中用到的各种基本财务报表,合理进行财务预算,从而作出更加科学有效的决策。

重视职工的工作环境,将会减少公司遭受损失的机会,减少由于事故和风险对企业资源和员工造成的负面影响。管理者必须理解保证员工健康和安全性的重要性,必须了解国家有关员工健康和安全生产的法律法规并能够将其应用到实际的工作当中去。工作环境这一单元即讨论此方面的问题,主要内容包括安全和健康观念、法律规定及实际操作中的问题。通过本单元的学习,提高管理者判断事故、评估风险的能力,有效避免工作中可能遇到的风险,提高资源使用的效率。

资源配置是资源使用管理的核心。任何一个社会实体要想生存和发展下去,必须具有人、财、物三个基本的条件,而如何配置好这些资源将是其中的重中之重。只有把人力、物力、财力进行合理的配置和使用才能使资源运用效果最大化。资源配置这一单元的内容即包括资源管理、资源计划、组织资源和资源控制。

四、资源特点

本课程的教学资源包括:文字教材、视频教材、期末复习指导及形成性考核和远程学习资源。

文字教材是本课程的主要教学媒体,学习者学习的主要内容来源于文字教材。文字教材内容充实,既有一般阐述,又有案例引导,还有训练和练习,可读性强,兼有知识性和

实用性。文字教材中引用的一些案例对学习者学习和理解课程内容有很大的帮助。

视频教材是本课程多媒体教学资源的重要组成部分。视频教材和文字教材既相互联系，又互为补充。专题的内容基于文字教材，但又突破了文字教材的局限，有助于学习者开拓思路。

本课程还设计了期末复习指导及形成性考核用于指导学习者自主学习。内容包括学习方法、学习步骤、练习题、模拟题和大作业的样题分析，以帮助学习者尽快了解本课程的主要内容，有的放矢地进行学习，从而获得最佳的学习效果。

此外，本课程在“电大在线”上设置了视频专区，学习者可以在互联网上直接观看一些教学录像。同时，本课程还设置了网上讨论区，不管是教师还是学习者都可以在讨论区发言、讨论，进行学习交流。

x

五、学习导航



本课程体系的最大特色是提供了大量的应用指导和练习，这些内容有助于学习者将管理的概念和知识应用于实践。

本课程中的训练活动多种多样、形式各异。有些训练活动以日常工作为基础，需要学习者将理论应用到实际工作中去；还有一些训练活动要求学习者将管理概念应用到案例研究中去；另外一些训练活动则要求学习者对新概念加以思考，检查自己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。这些活动还将为学习者提供在“安全环境”（培训模拟环境）中应用各种管理技术的宝贵机会。

考虑到本课程体系自身的特点，为了让学习者快速地掌握整套书的结构和内容，我们专门设置了学习导航，指导学习者阅读和学习。

前言：概括了本书的篇章结构、内容顺序及相互之间的联系，帮助学习者掌握全书的知识脉络。

单元简介：概括每一单元的主要内容，并用框架图的形式展现每一单元的知识结构。

学习目标：列在每章的最前面，指明该章中的知识和需要掌握的程度。

学习指南：指导学习者了解每章的主要内容。

关键术语：提示每章的关键点，帮助学习者把握学习重点。

正文：按照学习目标，展开关于理论、方法、技巧等知识的详细论述。

步骤与方法：针对重要的知识点，给出在日常管理活动中常用的工具、方法和技术手段。

道德与素养：对工作中所涉及的道德与素养知识给出一般性的介绍。

训练与练习：紧密结合上下文的知识点，通过思考及训练，解决实际问题，帮助学习者进一步理解并掌握书中的内容。

案例与讨论：给出与正文内容相关的案例，引导学习者进行讨论，然后解决案例中的实际问题，并给出指导和总结。

评测与评估：针对知识点进行评测，一般以选择题的方式进行。这种评测可以帮助学习者在学习中对自己的能力进行评估。

本章小结：对每个章节的内容进行回顾，强调知识点中的重点和难点。

思考与练习：学完每一章的内容后，学习者可以验证自己对知识点的理解程度，找出没有理解的知识点，以便更好地掌握所学知识。

单元测试（包括大作业）：按单元进行自我测试，可以帮助学习者对学习效果做出一个初步的判断，以便进行下一步的学习。

学习网站：<http://www.gmpchina.org>、<http://www.open.edu.cn> 和 <http://www.openedu.com.cn>。

通用管理能力教材编审委员会

2016年4月

目 录

第 I 单元 招募并留住伙伴	1
----------------	---

第 1 章 招聘过程	3
1.1 招聘概述	4
1.2 招聘规划	6
1.3 职位说明书	8
1.4 招聘方式和渠道	15
1.5 选择应聘者	17
本章小结	21
思考与练习	22
第 2 章 面试技巧和甄选过程	23
2.1 面试的准备工作	24
2.2 面试方式的选择	26
2.3 面试中的提问	29
2.4 正式录用的决定	34
本章小结	37
思考与练习	37
第 3 章 员工就职安排	38
3.1 就职导向安排	38
3.2 就职过程	40



3.3 安排指导伙伴	42
本章小结	47
思考与练习	47
第4章 员工的发展	48
4.1 如何留住员工	49
4.2 正确处理新老员工的关系	50
4.3 全程关注新员工的发展	52
4.4 企业员工应具备的职业道德	53
本章小结	57
思考与练习	57
大作业	58
单元测试	60
第Ⅱ单元 财务表现	63
第5章 财务基本知识	65
5.1 财务基本概念	66
5.2 会计和会计种类	71
5.3 财务部门的职责	73
5.4 财务报表	74
本章小结	84
思考与练习	85
第6章 成本和成本计算	86
6.1 成本的类型	87
6.2 成本模型	90

6.3 成本核算方法	94
本章小结	98
思考与练习	99
第7章 财务预算	100
7.1 层次计划	101
7.2 财务预算	102
7.3 财务预算编制技巧	105
本章小结	108
思考与练习	108
第8章 差异分析的效果	109
8.1 预算控制和差异分析	109
8.2 改善绩效	113
本章小结	113
思考与练习	114
大作业	115
单元测试	116
第Ⅲ单元 工作环境	119
第9章 健康与安全法律法规	121
9.1 健康与安全法律法规的重要性	121
9.2 权利与义务	122
9.3 我国重要法律法规	126
9.4 国外相关法律法规简介	132
本章小结	136