

通用管理能力认证指定培训教材

中华人民共和国劳动和社会保障部职业技能鉴定中心



资源使用
管理

通用管理能力（基础级）

资源配置

Resource it

【英】John Lambert 著



天问互动教育中心 编译

清华大学出版社



通用管理能力认证指定培训教材

资 源 配 置

[英] John Lambert 著

天向互动教育中心 编译

清华大学出版社

北 京

资源管理

Resource It

John Lambert

Copyright © 2003 Worldwide Learning and Higher Interactive Learning Ltd.

All right 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.

版权所有© 2003 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授权清华大学出版社在中国境内出版发行。

本书封底贴有天向互动教育中心激光防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号 图字 01-2003-2150 号

图书在版编目(CIP)数据

资源配置/(英)兰伯特(Lambert,J.)著;天向互动教育中心编译.一北京:清华大学出版社,2004.1
书名原文:Resource It

通用管理能力认证指定培训教材

ISBN 7-302-07541-7

I. 资… II. ①兰… ②天… III. 企业管理:生产管理—资源分配—技术培训—教材 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 099235 号

出版者:清华大学出版社

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

社总机:010-62770175

地址:北京清华大学学研大厦

邮编:100084

客户服务:010-62776969

责任编辑:徐学军

封面设计:吴文越

印刷者:北京四季青印刷厂

装订者:三河市李旗庄少明装订厂

发行者:新华书店总店北京发行所\清华大学出版社出版发行

开本:185×230 印张:6 字数:72千字

版次:2004年1月第1版 2004年1月第1次印刷

书号:ISBN 7-302-07541-7/F·658

印数:1~3000

定价:15.00元

教材编审委员会

主任委员

赵履宽 陈宇

副主任委员

明宏 John Trasler 李家强 金丹

委员 (以下排名不分先后,以姓氏笔画排列)

Tony Horsfield 甘仞初 帅志清

刘公勤 安鸿章 张守生 陈敏

何赵萍 何梅子 徐学军 徐培忠

舒华英 蔡鸿程 甄源泰

编审译人员 (以下排名不分先后,以姓氏笔画排列)

毛佳飞 方海萍 李亚 李莉

朱常波 刘蓉 金大鹏 高曲斌

常玉轩

名人名言

思考固然重要，却不能改变企业。行动才能改变企业。如果我必须在高度的智慧与有效的执行之间择一，我永远都会选择有效的执行。我并不是贬低创意与眼光的必要，而是因为除非化为行动，否则这些都将是梦幻而已。

——Dick Brown(Cable and Wireless 执行长官)

一杯“半满”或“半空”的水，是人们对同一现象的两种不同描述。这两种描述蕴含着截然不同的意义。当经理人从半满的观念转变为半空时，他们面前将出现无限创新机会。

——彼得·杜拉克

重要的不是知识的数量，而是知识的质量。有些人知道得很多，但却不知道最有用的东西。

——托尔斯泰

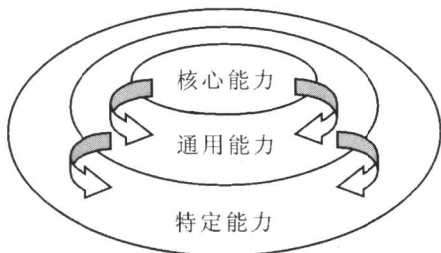
谈谈通用管理能力(代序)

培训创造机会,能力改变命运。能力培养和训练的重要性,现在不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而倒是: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年国家劳动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,即:职业特定能力,行业通用能力,以及核心能力。

在每一个具体的职业、工种和岗位上,都会存在着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,存在着一定数量的通用能力,从数量上看,它们比职业特定技能显然少得多,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。(参见图示,能力分解体系)



SAH 80/05

资源配置

长期以来,我国职业教育培训活动和职业资格认证制度把自己的工作重心集中于职业特定技能,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)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的影响和意义。但是,另一方面,在过去的一段时间里,我们对通用能力与核心能力却有所忽视。

实际上,通用能力与核心能力的应用范围,要远宽于职业特定技能,它们是相同或相近职业群体中体现出来的、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)的通用技能与核心技能,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开始取得可喜的成果。通用管理能力的推出,是我国在核心能力研究和开发^[2]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,对管理人才和管理能力的社会需求又特别强劲。因此,选择管理领域作为开发通用能力的实验场所是非常适当的。

管理领域已经有了繁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……。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?回答显然是肯定的。中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^[3],参照国外先进标准^[4],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,即:自我发展管理,团队建设管理,资源使用管理,运营绩效管理。同时,把通用管理能力分成了两个层次(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,是非常有益的理论 and 实践创新。

众所周知,管理通用能力的概念,在全球范围提出的时间并不长,尽管各国都在进行相关研究,但是,在管理通用能力的内涵、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,都还将不断改进、不断发展。实践是检验真理的惟一标准。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:它们的成功与否也将惟一取决于中国管理实践的证明。

资源配置

坚冰已经打破,道路已经开通。中国的通用管理能力开发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做出自己独特的贡献。

陈宇 教授

中国就业培训技术指导中心主任

劳动和社会保障部职业技能鉴定中心主任

1. 劳动和社会保障部部级课题《国家技能振兴战略》1998年9月28日通过部级评审鉴定。该课题主报告从未正式出版,其主要内容可见陈宇著《走向世界技能强国》(中国长城出版社,2001年北京第一版)中的同名文章。
2. 根据我国实际情况,已确定将交流表达、数字运算、革新创新、自我提高、与人合作、解决问题、信息处理、外语应用作为我国核心能力的八个主要功能模块,并已开发了交流表达、信息处理和外语应用等模块的标准和考试。
3. 许多专家和专家组织为这项工作的开展做出了努力,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做出了重要贡献。
4. 我国通用管理能力的开发借鉴了国外先进理念、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资源帮助。

教材使用说明

亲爱的读者朋友,您好!为了方便您使用本教材,特在此对教材中所涉及到的章首页、边注、附录、学习网站加以说明。

章首页

每本教材的每一章节前都有一篇独立的章节名称页,简称为章首页。在此页中会注明本章的学习重点,便于您能够有重点地进行学习,提高您的学习效率和效果。

边注

我们将每本教材中所引用的名家名言和一些对教材内容的说明以边注的形式体现出来。这样做一方面是为了突出,另一方面可帮助您学习。

附录

每本教材最后的附录是整套课程体系的详细介绍,从中您可以全面了解到这套教材的状况:它的理论思想基础、它的特点特色、它的层次划分、课程的名称及讲述的内容。

学习网站

本网站不但为学员提供辅导、培训、考试等相关信息,还为学员提供相互探讨的平台。另外通过多种媒体形式为学员提供更多的学习素材,帮助学员理解课程的内容。网址:www.gmpchina.org

需求 (Requirements), 资源 (Resources), 结果 (Results)。管理的三个 R

关于本书

“不惜一些代价，一定要把这件事做好！”很棒的话，但却很少在任何一个组织中听到。当你听到的时候，通常可能正处于危机之中——而事后你会发现代价巨大。你可能觉得只要拥有无限的资源，任何事情都是可能的。问题在于，资源是有成本的，而组织必须经常权衡最后的结果与所耗费的资源是否相当。这可不是个容易做出的决定。

“在我的前一家公司中，首席执行官通过降低成本获得很大的成功。我们似乎可以满足需求，并且利润空间增长了。但他所能做的也仅此而已。最后，他进行了裁员，公司失去了熟练员工。但是要使客户满意，这些熟练员工是必不可少的。公司不得不花大价钱请承包商来做工作。虽然账面上看起来很好，然而却是短期的。现在那家公司好像正在重组，并且为了生存而苦苦挣扎。”

另外的一个问题就是，即便拥有无穷无尽的资源，依然不一定成功。

“我们的同事在星期一需要进行一个重要的销售展示。他需要产品样品。我们把东西准备好，交给了一个可靠的快递服务中心。我们星期五发送的包裹，本来星期六就能送到，然而他们却没送到。后来我们发现，我们给快递员的地址是错的。”

要获得满意的结果,你需要有合适的资源。这意味着合适的人,合适的设备和原料,还有足够的资金和信息。但这还不够。你必须能以合适的方法管理你所拥有的资源。

本书的目标在于提供相关的知识和技能,让你能够以合适的方式使用资源。本书主要关注物质资源管理,但也略微涉及预算和人力资源规划的问题。

本书要考虑资源管理包含哪些内容,并且要讲述一个基于计划、组织和监控的资源管理三步走程序。通过这一方法,你将会学习到一些相关的技巧和技术,例如:预测、如何选择合适的供应商、时间调度、存货控制、维护以及如何保持良好记录。

» 练习

你将学会:

- ◎ 确定你所使用的资源的类型
- ◎ 更有效地对你的资源需求做出计划
- ◎ 使用调度和其他的方法来更有效率地组织资源
- ◎ 用多种方式来监控资源

在大作业中,你将审核你在计划、组织和监控方面管理资源的方式,并且提出一份改进报告,你可以把这份报告拿给经理以征得他的同意。

资源配置

开始学习之前,请想想你在资源计划、组织和监控中有什么问题,举出三四个例子。说明这些问题是什么,涉及其他什么问题。学完本书,你会知道如何更好地解决这些问题。

我遇到的三四个问题

1

2

3

4

学习目标

- ◎ 鉴别你所使用的资源的类型
- ◎ 更有效地计划你的资源需求
- ◎ 使用调度和其他的方法来更有效率地组织资源
- ◎ 用多种方式来监控资源

目录

第一章 资源概述 (1)

在你发现如何进行资源管理之前,不妨先了解你需要什么资源以及你为什么需要它。在此,你将要学习“转化过程”,以及为什么资源处于商业的核心地位。你将会学习“资源管理流程”,也就是管理资源的关键措施,同时,你会学到资源限制——在资源不足的情况下,你怎样完成工作。

第二章 资源计划 (8)

计划是资源管理过程的第一步。这和预测有很大的关系——你将学习有关预测的技术,例如时间序列分析和统计需求分析。它跟资源计划也有关——例如预算的规模。它也跟资源需求的调节有关——年度预算大战。以及,最终,它还涉及到供应商的选择——你将要使用的标准,选择内部供应商还是外部供应商,选择一个供应商还是多个供应商,以及怎样设计投标邀请函(ITT)和服务水平协议(SLA)。

第三章 组织资源 (30)

在此,我们将看到采购的过程以及在一个好的采购系统中应该有哪些环节。下一步,我们将要考虑存货的组织——怎样建立一个有效率的库房来保存你的各种物资。关键问题是调度——任务、工作模式、存货和生产调度以及调度技术,例如使用表格、计划图和甘特图等。

资源配置**第四章 监控资源** (43)

资源会很容易地失去控制,所以需要对他们进行监控。你可以利用一些系统来达到这个目的。对于原料供给有存货控制系统;对于设施,例如建筑和设备,有维护系统;对于能源和垃圾有环境系统。加上性能系统和记录系统,就是一个完整的资源控制方案。

第五章 大作业 (60)

你要使用在本书中学到的方法来检查你管理资源的方式并提出改进意见。

附录 通用管理能力认证课程体系介绍 (65)

第一章

资源概述

本章重点

- ◎ 资源的概念和类型
- ◎ 资源管理流程