

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

自我发展
管理

通用管理能力（基础级）

走出困境

Handle the Hard Cases

【英】John Lambert Karen Holmes
and Melanie Allen 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

走出困境

[英]John Lambert Karen Holmes and Melanie Allen 著

天向互动教育中心 编译

清华大学出版社

北 京

走出困境

Handle the Hard Cases

John Lambert Karen Holmes and Melanie Allen

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。

本书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 01-2003-2141 号

图书在版编目(CIP)数据

走出困境/(英)霍尔麦斯(Holmes,K.)等著;天向互动教育中心编译. —北京:清华大学出版社, 2003. 10

书名原文:Handle the Hard Cases

通用管理能力认证指定培训教材

ISBN 7-302-06247-1

I. 走... II. ①霍... ②天... III. 管理—能力培养—技术培训—教材 IV. C931.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 090721 号

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:徐培忠 林庆嘉

印刷者:北京四季青印刷厂

发行者:新华书店总店北京发行所

开本:787×960 1/16 印张:9.75 字数:114 千字

版次:2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月第 1 次印刷

书号:ISBN 7-302-06247-1/F·469

印数:0001~3000

定价:25.00 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,以姓氏笔划排列)

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,以姓氏笔划排列)

毛佳飞 方海萍 李 亚 李 莉

朱常波 金大鹏 林庆嘉 金燕铭

高曲斌 徐培忠 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。这两种描述隐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

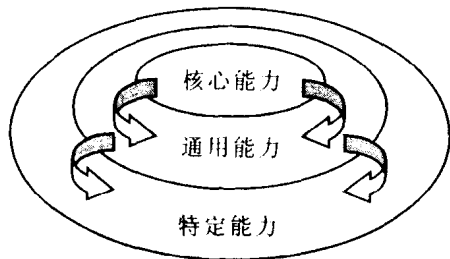
谈谈通用管理能力(代序)

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)



走出困境

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,是非常有益的理论和实践创新。

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。

走出困境

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 TSI 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

关于本书

如何说服你的同事和领导,使大家平静地、理性地达成一致
一致的结论?这是大家工作中常常遇到的问题。

作为一个团队的领导,你需要如何建立良好的人际关系?
你在问题产生时该如何去做?如何阻止各种麻烦和纠纷
的产生,以及如何解决冲突?

以上是本书包含的两个部分内容,其一是谈判和解决
冲突,其二是积极的人际关系。每个部分自成体系,重点讲
透一个问题。第一部分学习结束后有一个大作业,以供学
习者练习使用。同时这两个部分之间又有相关性,表现在
它们组合起来又可说明一个大问题的两个方面。读者在学
习时应有机结合两部分的内容,可循序、可跳跃、也可交叉
进行,无定势,完全根据实际情况自行决定。

学习目标

第一部分 谈判和解决冲突

- ◎ 了解自我,使自己保持镇静。
- ◎ 学习影响和说服别人的艺术和技巧。
- ◎ 在复杂的环境中找到解决问题的方法。

第二部分 积极的人际关系

- ◎ 在团队中建立良好的人际关系。
- ◎ 阻止和解决工作中的冲突和纠纷。

目录

第一部分 谈判和解决冲突

第一章 从自己开始 (9)

保持冷静是成功的关键。必须果断、客观,时刻不忘谈判目标。还必须察觉他人的情况及周围事态的进程。本章着重讨论当事者个人、当事者如何做出反应以及如何控制谈判进程。

第二章 指挥众人 (26)

掌握如何产生影响和说服他人的微妙艺术。当具备了自觉意识和果断积极的方法,依靠对材料的熟悉、周到的准备并遵照某些关键性的指导方针,你必将更加有影响力和说服力。如何达到这一步呢?这就是本章讨论的内容。

第三章 肩负重任 (43)

谈判不一定是一场战斗,谈判不应当是一场战斗,它应当是两个人或多个人一起解决问题并寻求推进的出路。本章讨论谈判过程中的各个环节以及有助于你应付局面的一些技术。

第四章 出现僵局 (65)

你不能指望谈判顺顺当当,大家彬彬有礼绅士派头十足地结束谈判。有时候对方偏偏不像你想象的那样,有时甚至卑鄙恶劣,这时你不得不重新开始。在这一章里,将指明如何摆脱困境,并有若干提

外交就是一种让别人按你意图行事的艺术。

意大利外交家

争论或讨论的目的不是为了胜负,而是为了进步。

法国作家, 1754—1824

“一般来说,我非常勇敢”他继续低声说道“可是太不凑巧,偏偏今天我头疼”
摘自 *Alice Through the Looking Glass*, 作者 Lewis Carroll

走出困境

示和技巧,阐述如何在讨论中把对峙的火力化解,如何凭借你的主动和驾驭能力,使讨论重新返回正常轨道。

第五章 大作业

(74)

第二部分 积极的人际关系**第六章 解决问题**

(86)

即使份内工作做得很好,但团队遇到问题时,你也难免牵涉其中。如果你的上司对某一位团队成员的工作不满,你该怎么办?如果同事们对工作牢骚不断,你该怎么办?本章中,你将学习如何检查并找出当前问题的根源。你还将学到处理团队成员纪律问题时,应该采取哪些步骤。

第七章 进行申诉

(107)

本章讨论申诉这一严肃问题。为什么员工和雇主之间会出现申诉的情况?在进行申诉之前,你能做些什么来平息冲突?如果同事声称自己受到欺压、歧视或骚扰,你该怎样处理?

附录 通用管理能力认证课程体系介绍

(125)



第一部分

谈判和解决冲突

- 第一章 从自己开始
- 第二章 指挥众人
- 第三章 肩负重任
- 第四章 出现僵局
- 第五章 大作业

第一部分 谈判和解决冲突

你一天里大多数的时间就是和人打交道。你得解决人际关系问题,在纷纭复杂、纠缠交错的琐事中理清头绪,鼓励同事齐心协力,说服经理让他相信你的主张肯定有效,凭三寸不烂之舌争取项目,倚仗两排伶俐之齿获得资源,这些都是一位团队领导的日常事务,这就说明为什么把这种交际沟通能力磨练得锋利无比是多么重要。为了获得成功,你必须:

- ◎ 确知自己想要什么
- ◎ 心胸开阔、灵活机动
- ◎ 了解自己也了解他人
- ◎ 果断
- ◎ 机警地观察着进程的变化!

冷静理智心平气和地进行谈判并达成协议,事先必须有充分的准备、十足的信心、准确的论据、雄辩的说服力和高度灵活的技巧。这里所说的谈判,并不是指那种按照联合国惯例展开的正式外交谈判——尽管如此,万一有那么一天,有人让你去参加一场那样的谈判,本部分讲述的内容将有助于你愉快地承担起那个角色。因为基本的原理原则是一样的,只是场合、前提不同而已,不同的场合需要采取不同的方式方法,不同的前提就应当有不同的对话和应答规范与礼貌。无论什么谈判,要想达成一项完美无缺的解决方案几乎是不可能的,但是只要把预定目标时时牢记在心,就总能找到一条让大家都觉得“最能接受”的出路。