

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



运营绩效
管理

通用管理能力（基础级）

促使 变革进行

Ch—Ch—Changes

【英】Owen Davies 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

促使变革进行

[英] Owen Davies 著

天向互动教育中心 编译

清华大学出版社

北 京

促使变革进行

Ch-Ch-Changes

Owen Davies

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 01-2003-2148 号

图书在版编目(CIP)数据

促使变革进行/(英)戴维斯(Davies,O.)著;天向互动教育中心编译. —北京:清华大学出版社,2004. 1

书名原文:Ch-Ch-Changes

通用管理能力认证指定培训教材

ISBN 7-302-07625-1

I. 促... II. ①戴... ②天... III. 管理体制—技术改革—技术培训—教材 IV. C937

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 102938 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: 三河市金元装订厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185×230 **印 张:** 6.5 **字 数:** 80 千字

版 次: 2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-07625-1/F·667

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

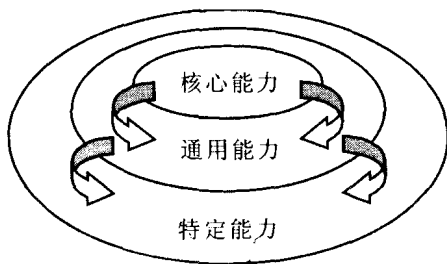
谈谈通用管理能力(代序)

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)



促使变革进行

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。

促使变革进行

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

促使变革进行

在一个不断进步
的国家，变革常
在，避无可避。

Benjamin Disraeli

人皆有四种天赋：自我意识、良知、独立意志和创造性想象力。这些天赋使我们得以拥有人类最大的自由——选择、反应和变革的能力。
Stephon Covey
作家。

关于本书

无论喜欢与否，骤变已经成为当今的一种生活方式。我们生活在一个动荡的环境中，变化常在，未来难料。小到软件升级，大到兼并重组，我们周围充斥着变化。

面对变革，你或许会热烈欢迎、或许会无奈接受，或者干脆坚决抵制，采取何种态度取决于你怎么看待变革以及变革的本质。你可能发现它令人恐惧或兴奋，抑或两者皆有，不过任一种感觉都不会舒服。

围绕变革而来的许多恐惧和愤恨，都是源于人们对变革缺乏认真思考、没有充分沟通和引导不力。既然变革不可避免，那么，学习如何领导变革就成为一项关键技能。

不幸的是，因为每次变革都是惟一的，所以，我们难以给出一个放之四海而皆准的秘诀，从而充分利用变革并从中受益。不过，本书广泛吸取了处理工作中变革的经验，帮助你从不同的视角探察变革，从而使你在工作中处理变革之时更为自信，并且反过来能够领导变革。

» 练习

学习本书四个章节并完成练习，将有助于你：

- ◎ 分辨变革类型，识别变革原因
- ◎ 识别人们对变革反应的各种方式，想方设法帮助他们适应变革

- ◎ 分析变革状况的方方面面,根据分析结果制定适当的计划来导入变革
- ◎ 核查你领导变革的能力,为计划中的变革选择一种合适的领导风格

本书最后的大作业将上述各项能力归并到一起,方式是要求你:识别即将来临并影响你的团队的变革,分析变革的状况,制定导入变革的计划,帮助你的团队适应变革,再实施变革,最后核查变革。

为帮助你开始学习本书,首先请写下你最近经历过(但并未领导)的一次变革,并回答下表的问题。

变革内容	
你是否清楚为什么需要此次变革?	
你如何看待此次变革?	
你推动还是抵制此次变革?	
你喜欢此次变革的实施方式吗?	
最后,此次变革有效吗?	

回答上述问题的过程中,你头脑中可能会出现更多的问题。本书将帮助你探查变革的这些问题,以及变革其他方面的更多细节。

促使变革进行

学习目标

- ◎ 区别渐进的变革和激进的变革对整个组织的影响
- ◎ 探索个人对待变革的不同方式
- ◎ 寻找合适的方法应对你工作中的变革
- ◎ 了解领导变革所需的技巧和任务

目录

第一章 万物皆变

(1)

本章将帮助你区别工作领域中的渐进式变革和可能影响整个组织的激进式变革。其中列举了一些触发变革的内、外部因素,鼓励你对这些诱因有所警觉,从而使你能够预测某些变革。

第二章 变革中人——人的转变

(16)

变革只有通过你的干系人和团队成员等相关人员的合作才能实现。本单元中你将考察人们面对变革时采取的不同方式、经历的不同阶段,并考虑如何帮助自己的团队应对变革。你将探求人们抵制变革的原因,同时学习减少抵触情绪的方法。

第三章 计划变革——修改计划

(35)

由于每次变革的情况都各有不同,计划变革也不会有放之四海而皆准的诀窍。本书给出一些主要的指导方针,有助于找到一种合适的方式把变革导入到工作领域中。首先,要定义变革的目的,然后,分别辨识帮助推动和阻碍变革的力量。下一步要考虑计划变革的四个方面,从预测人们的反应到变革发生后巩固成果。由于这四个方面相互影响,而变革又在某种程度上相当于通向未知领域的旅行,所以你需要做好不断更新计划的准备。

第四章 领导变革——调整领导风格

(56)

作为变革的领导者,你要扮演很多角色,从与人们商议到说服他们为变革作出贡献,再到指导必要的工作以顺利实施变革。本书中

促使变革进行

你将识别领导变革所需的技能和角色,同时观察在具体的变革情况下,如何选择适当的领导风格。

第五章 大作业

(67)

使用本书中的观点去计划、实施和核查工作领域中的变革。

附录 通用管理能力认证课程体系介绍

(73)

第一章

万物皆变

本章重点

- ◎ 对变革的初步了解
- ◎ 渐进式变革和激进式变革
- ◎ 引发变革的原因

促使变革进行

时间如风中的纸，飘飞而去/事事变迁。

Tom Petty,
歌手，作曲家

问及工作状况时，多数人都认为随着变革速度的加快以及未来不可预知性的增加，工作变得更具不确定性。

Barbara Senior

面对变革人们常会不知所措。本章将指导你对变革进行初步了解：如何辨识两种完全不同类型的变革；以及面对这两种变革，如何采取合适的方法加以引导。另外，我们还会探究引发变革的原因。一旦你掌握了这些因素，你将能预知一些变革的发生，从而游刃有余地控制变革。

» 生活方式

我们的工作中总是充满变革。例如，工业革命使大批劳动者在固定时间、固定地点共同工作的生产方式得以实现。而近几十年来，伴随着互联网和电子邮件等科技进步，劳动密集型产业向知识型产业转变，这使人们的工作方式再次发生剧变：像弹性工作制和在线工作之类的新鲜事物使一些人从固定时间和固定场所的工作方式中解脱出来。

变革虽常伴你我，但其速度却已稳步增长，致使很多人对现在生活中的变革数量瞠目结舌。以前人们希望工作一生不变，有一个清晰的职业道路，而现在的你可能会换数个工作或职业。今日的公司为了保持竞争力也会不断重组、兼并或转变所有权，而裁员和再培训更是司空见惯。

此刻在我们的公司里就有很多变革：公司换商标、部门改名称、电话接线员和话务员合并成一组。最重要的是现在法律规定我们只能从退休金中获得1%的利润，因而我们须不断寻找降低成本的方法。

不仅工作中有变革，在日常生活中你大概也正经历着