

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



团队建设
管理

通用管理能力（基础级）

实现目标

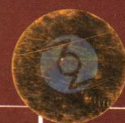
Get Results

【英】John Lambert John Harrison 著



天问互动教育中心 编译

清华大学出版社



定培训教材

实 现 目 标

[英] John Lambert John Harrison 著

天向互动教育中心 编译

清 华 大 学 出 版 社
北 京

实现目标

Get Results

John Lambert John Harrison

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。

本书封面贴有天向互动教育中心激光防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作合同登记号 图字 01-2003-2137 号

图书在版编目(CIP)数据

实现目标/(英)兰伯特,(英)哈里森著;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: Get Results

通用管理能力认证指定培训教材

ISBN 7-302-06587-X

I. 实… II. ①兰… ②哈… ③天… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 032636 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: 闫红梅

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: 6 字数: 72 千字

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

书 号: ISBN 7-302-06587-X/F·525

印 数: 0001~3000

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 闫红梅

李 莉 朱常波 金大鹏 郑寅堃

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

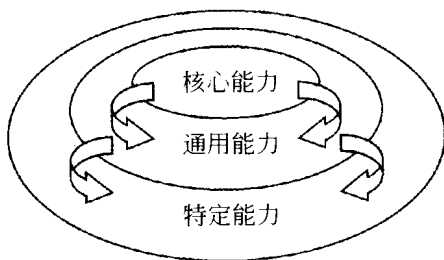
谈谈通用管理能力(代序)

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)



实现目标

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。

实现目标

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

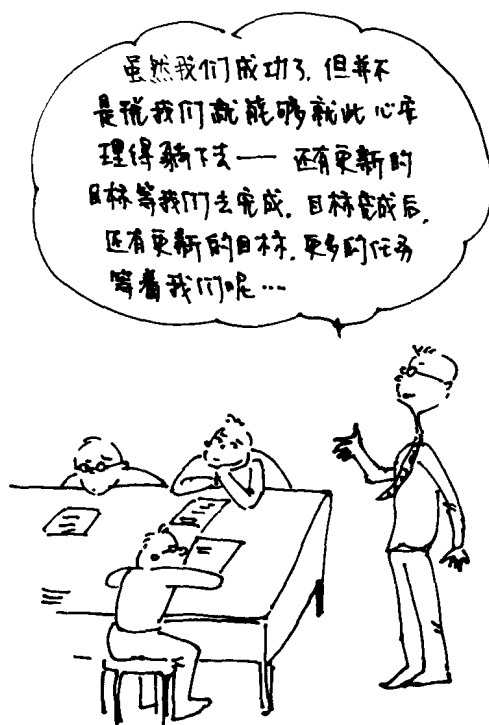
本网站不但为学员提供辅导、培训、考试等相关信息,还为学员提供相互探讨的平台。另外通过多种媒体形式为学员提供更多的学习素材,帮助学员理解课程的内容。

网址: www.gmpchina.org

关于本书

你与团队精诚合作，为取得更好的工作成效而努力奋斗——这是你工作的核心。那么，你为什么仍需要学习本书呢？

许多经验丰富的团队领导者工作出色，但却给人以一种撞大运的感觉。他们既不操心防范意外事件，正如不操心防范流感一样；他们也不为团队的下一步需求做准备，所以他们遇事根本没有从容调整的余地。



本书以呼叫中心的管理为例讲述个人和团队的绩效，以及你现在和将来需要实现的目标。本书将向你介绍一套系统而规范地取得工作成效的方法。这套方法以典型的计划过程为基础，包括如下步骤：

- 1 确定你要取得的目标
- 2 对工作进行计划并达成一致
- 3 监督、控制和支持
- 4 检查目标

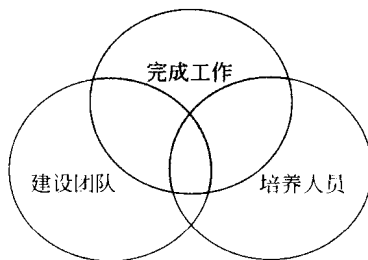
在本书里，我们将把该过程的每一部分作为一章来讲述。每一章都会向你介绍一些实用的技巧和技术，以助你取得工作成效，如：使用 SMART 目标、分解任务、进度安排、以多种方式进行监督和进行正式检查。

该过程需要团队和团队成员的密切参与。通过你的团队和团队成员的努力，你取得了一定的工作绩效，同时，团队成员也会对你有所评判。为此，你需要进行下列活动：“就目标达成一致”、“就任务和进度安排达成一致”、“自我监督”、“支持”、“发出和接收反馈”，所以，要让团队和团队成员真正参与到其中来，他们是你取得工作成效的关键因素。

作为团队领导，你需要完成的三个主要任务：

- ◎ 完成工作
- ◎ 人员培养
- ◎ 团队建设

实现目标



即使在你集中精力完成工作时，你也应当不时把握机会进行团队建设和人员培养。本书所介绍的系统方法，有助于你在这三者之间达成适当的平衡。

练习

学完本书后，你将能够根据合理的管理技巧和原则制订出一个计划。具体说来，你将能够：

- ◎ 运用目标和 SMART 目标，确定你需要团队取得什么样的工作成效
- ◎ 对任务、角色、资源和日程表进行规划，取得满意的工作成效
- ◎ 应用各种监控方法来对计划进行监督和控制
- ◎ 检查团队和个人的绩效并给予反馈

首先，想想你领导的团队。评估你通过系统规范的计划流程来取得工作成效的有效性。请阅读下列各项陈述，然后根据合理的理由决定你是否赞同，并标出你赞同或不赞同的程度。

现将评分原则说明如下：

- ◎ 1 表示完全赞同
- ◎ 2 表示赞同
- ◎ 3 表示不赞同
- ◎ 4 表示完全不赞同
- ◎ 5 表示没有判断的依据,或者对说明不理解。

如果你觉得自己还不错,不妨也让你的团队试试,看看他们认为计划流程做得怎么样。

1 确定你要取得的工作成效

1 2 3 4 5

有成文的团队目标,目标内容易于理解

有成文的个人目标(如果有),目标内容易于理解

团队具有 SMART 目标

个人具有 SMART 目标

2 计划并就工作达成一致

任务明确

有效分解任务

有一套合理分配任务的标准

工作的授权考虑周全,真正得到贯彻实施

仔细考虑了实现计划所需的各种资源

手中的资源能够保证有效完成工作

计划安排得条理清晰且有效,能够清楚

表明需要完成任务的时间

实现目标

续表

与团队达成一致的计划,包括:

- ◎ 任务的需要
- ◎ 任务之后的目标
- ◎ 责任和义务
- ◎ 衡量绩效的方法
- ◎ 预算、支持和资源

3 监督、控制和支持

1 2 3 4 5

定量的绩效测量方法:

- ◎ 有测量方法
- ◎ 测量方法有实际意义

定性的绩效测量:

- ◎ 有测量方法
- ◎ 测量方法有实际意义

对照原定绩效目标评估实际工作情况

采取修正措施

通过各种激励手段向团队提供有效的工作支持

4 检查工作成效

检查过程中要评估计划流程各阶段的工作完成情况

向团队提供有效的反馈信息

提供的反馈信息能够激励员工

按时进行有效的非正式检查

有效的正式检查

小计

总计

先想想在回答这些问题时有没有隐瞒,然后再检查你的分数。

如果你的分数在 54 分以下,则说明你已经在应用系统的方法来管理任务,熟悉本书大部分的思想观点。如果这样,你只须对照本书的内容检查自己的做法,看看你当前的做法有什么改进的余地。

如果你的分数处于 51~81 之间,则说明你熟悉本书的某些思想观点,你可以很好地应用该流程的某些思想,但同时还存在一些致命的不足。检查得分为 3,4 和 5 的内容。这些内容正是你在本书要集中攻克的地方。

如果你的分数处于 82~135 之间,则说明你不熟悉计划和实施的系统方法,或者是未能把这种方法发挥到极至。因此,你可以在本书的学习中得到很多东西,并可以把这些思想应用到你的工作之中。

学习目标

- ◎ 理解目标的含义,进而理解什么是 SMART 目标,并能应用这些目标确定你需要团队取得什么样的工作成效。
- ◎ 掌握如何规划工作任务、角色、资源和日程表,以支持团队和个人达到目标;了解团队成员就计划达成一致的重要性。
- ◎ 计划制定好后,如何才能保证一切按计划进行?为此,你需要掌握几种监督计划实施的方法和修正措施;就你目前的计划进行思考,你需要采取什么监控措施,以保证计划的实施。
- ◎ 掌握检查工作绩效的标准,了解向团队提供反馈信息时应遵循的十个建议。针对你单位的具体情况,制定检查工作绩效的标准。