

通用管理能力认证指定培训教材(院校版)



中华人民共和国劳动和社会保障部职业技能鉴定中心



个人(上册) 与团队管理

[英] Karen Holems

Corinne Leech 等著



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（院校版）
中华人民共和国劳动和社会保障部职业技能鉴定中心

个人与团队管理

（上册）

[英] Karen Holems 等著
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

个人与团队管理（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 01-2003-2143

版权所有，翻印必究。

本书封面贴有天向互动教育中心防伪标签，无标签者不得销售。

图书在版编目（CIP）数据

个人与团队管理.上/（英）兰伯特著；天向互动教育中心编译.—北京：清华大学出版社，2003.8
ISBN 7-302-07015-6

I. 个… II. ①兰… ②天… III. 企业管理：人事管理—技术培训—教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2003）第 066963 号

出版者：清华大学出版社	地 址：北京清华大学学研大厦
http://www.tup.com.cn	邮 编：100084
社 总 机：010-62770175	客 户 服 务：010-62776969
中央广播电视大学出版社	地 址：北京西四环中路 45 号

责任编辑：徐学军
封面设计：吴文越
版式设计：天向互动教育中心
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/清华大学出版社出版发行
开 本：185×230 印张：24.25 字数：422 千字
版 次：2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷
书 号：ISBN 7-302-07015-6/F·590
印 数：1~15500
定 价：49.00 元

教材编审委员会

主任委员

赵履宽 陈 宇 于云秀

副主任委员

明 宏 李林曙 李家强 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 甘仞初
帅志清 刘 臣 刘志敏 朱 枫
安鸿章 张守生 何赵萍 陈 敏
徐学军 徐培忠 常玉轩 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）

马 非 王君莹 李 亚 李 莉
高曲斌 杨大勇

序一 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，现在不管怎么强调也不过分，而且已经成了吾国吾土吾官吾民之共识。

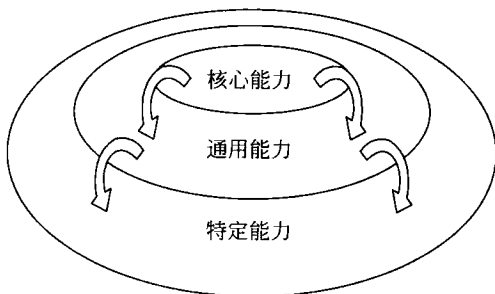
今天更重要的问题反而倒是：我们需要培训什么？学习什么？增长什么样的才干？获得什么样的能力？如果选准方向，则事半功倍，反之则有可能事倍而功半。

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：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：能力分层体系）



3



能力分层体系

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试验场所是非常适当的。

4 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？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^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，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，在全球范围提出时间并不长，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地取决于中国管理实践的证明。

坚冰已经打破，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 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。

序二 学历教育与非学历教育沟通的新起点

党的十六大提出了全面建设小康社会的奋斗目标，其教育发展目标是要形成比较完善的现代国民教育体系，人民享有接受良好教育的机会，形成全民学习、终身学习的学习型社会，促进人的全面发展。这个现代国民教育体系应该是传统的国民教育体系和终身教育学习体系的有机结合。电大一直承担着高等教育大众化和学习终身化的重要使命。中央电大与劳动和社会保障部职业技能鉴定中心合作，共同推出“通用管理能力”项目，是中央电大为学习终身化服务、构建学习型社会的一项重要举措，对中央电大深化教学改革、丰富开放教育的研究与实践成果、促进电大教育事业发展具有重要意义。此外，引进国内外先进的课程体系及其优质的教学资源，是中央电大改革传统的教学内容和课程体系的重要途径之一。相信我们与北京天向互动教育中心合作引进国外优秀课程体系和教学资源，不仅使我们广大的、以在职业业余学习为主的电大学生可以及时学习到与国际直接接轨的先进的管理理念，还可在其互动式、情景式、案例式和训练式的教学方法中，真正实现理念先进性和操作实用性的完美统一。

本次电大项目的推出，经过了专家的充分论证，从方案设计、大纲制定、资源建设及组织实施，都充分考虑了电大应用性人才培养目标、教学内容和课程体系结构、电大学生构成特点和电大教育的远程学习形式，与学历教育密切结合，有效整合和优化了相关认证资源，形成了具有比较明显的电大远程教育教学特点的，集文字、音像、IP 课程、网上资源等为一体的多种媒体教学资源，同时针对性地制定了与远程开放教育相适应的教学和教学管理实施方案。这种方式的项目推展，将大大推进电大学历教育与非学历教育的实质性沟通，推进国家“开展职业技能鉴定，推行职业资格证书制度”重要举措的贯彻实施。

在电大学历教育中引入“通用管理能力”认证培训，不仅可以使我们的学生在获得开放教育课程学分的同时获得国家权威的认证证书，更重要的是我们的电大学生可以通过“通用管理能力”认证课程的学习和实践，经受实际管理知识应用能力的基本考验，证明

自己在日益统一、规范、竞争、有序的劳动力市场中的综合素质。我们电大的人才培养目标、方式以及相应的教学内容、体系和教学模式，也将同时在其中经受检验。

本次电大项目的推出，将为中央电大进一步面向社会需要和市场需求，构建新的应用性人才培养模式和新的运行机制打下良好基础。通过本项目的试点，我们将在充分利用和优化配置社会资源、建设特色资源、搭建适应社会多样化需要和社会成员多元化学习需求的“课程平台”和“学分银行”等方面，积极探索并形成富有现实意义的实践成果，切实推进电大教育创新和开放办学步伐。

中央电大与劳动和社会保障部已有多年合作的基础和成功经验。1998 年始我们就在秘书、制图员、市场营销员等职业资格证书教育上进行了合作，近一个时期来，我们又密切结合电大学历教育的教学计划和课程，陆续在制图员、电路仿真软件应用设计师、通用管理能力等认证培训项目上开展新的合作。我相信，通过我们合作各方的共同努力和密切配合，在社会各界朋友的关心、支持下，“通用管理能力”认证培训项目的推展和实施将会取得理想的效果，实现预期目标。

于云秀 教授

中央广播电视大学党委书记、副校长



前 言

现代社会中，个人的综合能力和素质是职业生涯发展的基石，决定着其一生成就的高低。为了顺应现代社会高效率、多元化特点，从业者的职业生涯发展需要从强调单纯工作技能（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社会环境和频繁工作变换。“通用管理能力”——即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，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——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，无论是普通职员，还是经验丰富的职业经理人，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，由国家劳动和社会保障部职业技能鉴定中心组织，由天向互动教育中心自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，经众多著名跨国公司的管理实践得以改进与补充，为国外大量一流公司和企业大学所采用，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萃的基础上，国内数十位管理学专家、学者与一线管理人员进行了精心的本土化改造，它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系统型管理培训教材。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，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国家培训认证体系。

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，使他们能够成为国家行业发展中所急需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。

在本课程体系编译的过程中，劳动和社会保障部职业技能鉴定中心、中央广播电视大学、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、专家人士给予了悉心指导和热情帮助，限于篇幅，不能一一列出。在此，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！



一、内容结构

目前，通用管理能力培训认证包括两个级别：基础级和综合级。

通用管理能力基础级针对组织中必备的自我发展管理、团队建设管理、资源使用管理、运营绩效管理四种能力范畴展开内容。自我发展管理主题主要讲述组织中的个人应具备哪些必备的基础管理技能，这种技能直接指向个人的核心竞争力；团队建设管理主题主要讲述如何领导团队，并成为优秀的领导者；资源使用管理主题主要讲述如何安排好人、财、物三个核心资源；运营绩效管理主题主要讲述如何协同、调配人、团队和其他资源，共同提高组织的核心竞争力。

通用管理能力基础级教材是根据《通用管理能力认证标准》和《通用管理能力教学大纲》的要求编制而成，教材的特点是让学生能够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，并由此完成从知识到技能，再到能力的提升。

本教材适合专、本科各专业的学习者。基础级共分为两个证书，分别为：个人与团队管理和资源与运营管理。按证书汇编为两套教材，每套教材包含上下两册。

本书是《个人与团队管理》的上册，由：自我规划、时间管理、工作沟通、团队简报、工作谈判、走出困境六个学习单元组成。

管理自我的能力是管理者综合素质的基础，也是管理者必须具备的职业素养。素质的提高离不开持续的学习，素质提高的关键则是对自己的正确认识和对自我发展的正确规划。在本册的第一个单元《自我规划》详细地讲述了自我学习与规划的知识。有了正确的目标和计划之后，必须能够正确高效地利用时间，第二单元《时间管理》系统地讲述了如何才能够有效地利用时间。

工作中与他人交往的基础是沟通。具备良好的沟通能力是一个管理者取得事业成功的保证。日常生活中口头交流在沟通形式中占绝对优势，但在组织环境中，传达信息的最主要手段和形式则是会议、书面交流和简报。这几种沟通形式是组织中信息交流和决策的基础。所以，第三单元《工作沟通》主要讲述了会议、书面交流等沟通的形式，第四单元《团队简报》主要讲述了另外一种重要的沟通形式—简报。

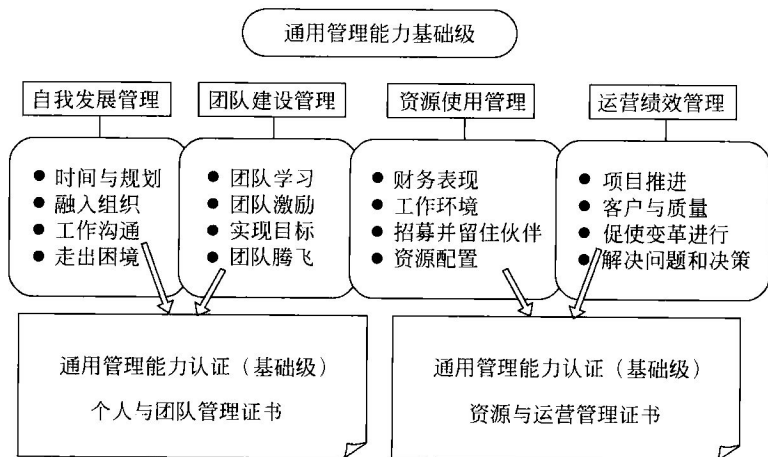
掌握沟通能力之后，必须运用沟通能力解决工作中与人交往的问题。工作中与人的交往无外乎对外和对内两个方面：其中对外（供应商、顾客）交往中最重要的是谈判；而对内（员工、上级）交往中最重要的是解决问题。第五单元《工作谈判》主要针对的是对外的问题，第六单元《走出困境》针对的是对内的问题。

二、获得认证

根据《通用管理能力认证标准》，基础级共分为两个证书，分别为：个人与团队管理和资源与运营管理。其中自我发展管理和团队建设管理两个主题对应一次认证考试，通过者可获得基础级“个人与团队管理证书”；资源使用管理、运营绩效管理两个主题对应一次认证考试，通过者可获得基础级“资源与运营管理证书”。

通用管理能力项目的认证采取全国统一考核认证方式，考核内容包括理论知识和技能操作两部分，考试一次，统一计分。题型有判断、单项选择、多项选择和案例选择等四种（题型比例暂定为2:6:1:1），采用闭卷计算机考试或纸面考试的方式进行，得分在70分及以上者为合格。基础级认证考核可以在教学或培训结束后统一组织实施，对考核合格的

学生，由劳动和社会保障部职业技能鉴定中心统一核发“个人与团队管理证书”或“资源与运营管理证书”。该证书在全国通用，并可在政府网站上检索查询。



通用管理能力认证可以为学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”的新型教育模式。通用管理能力认证体系的设置，正是为这种新型教育模式量体裁衣。“能力改变命运”，获得良好的职业培训并取得认证，无疑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。

三、资源特点

本课程体系的最大特色是提供了大量的应用指导和学习行动训练，它有助于将管理的概念和知识应用于实践。学习的过程就是不断尝试的过程，在不断尝试中理解，在不断尝试中提升。通过学习和行动训练，你将在实际工作中熟练应用这些管理理论和概念。

课程中的训练活动多种多样、形式各一。有些以日常工作为基础，需要将理论应用于实际工作中去；还有一些可能会要求将管理概念应用到案例研究当中；另外一些活动则要求对新概念加以思考，检查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。每个训练活动的开始，都明确列出目标，即通过实践这一活动能达到什么样的目的。此外还提供活动的背景以及相关文章的链接，并在文章适当的地方留有空白供标注答案。做完练习后，还可以得到针对回答所做出的指导性反馈。这些指导有的较为具体，有的是综合要点的总结。

四、学习导航

考虑到本套课程体系自身的特点，为了让培训者快速地掌握整套书的结构和内容，特设置了学习导航，指导受训者阅读并辅助他们学习的目的。

前言：概括了本册书的篇章结构、内容顺序及相互之间的联系，帮助读者掌握全书的脉络。

学习目标：列在每章的最前面，指明该章节中的知识和需要掌握的技能。

正文：关于理论、方法、技巧等知识的详细讲述。

案例：给出与内容相关的背景材料，并引导学员进行讨论，然后解决案例中的实际问题，并给出指导和总结。

训练与练习：紧密地结合上下文的知识点，通过问题思考及训练，解决实际的问题，进一步理解并掌握书中的内容。

名人名言：引发读者的思考与共鸣，加深读者对教材内容的理解和记忆。

本章小结：对章节内容进行回顾，强调重点、难点和知识点。

思考与练习：学完章节后，验证自己对问题的理解程度，找出没有理解的知识要点，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，可以帮助培训者对学习效果做出一个初步的判断，以便进一步学习。

补充资料：对书中讲到的知识做进一步的补充，使知识系统更加完善。



目 录

第一单元 自我规划	1
<hr/>	
第一章 思考你的目标.....	3
1.1 思考自己的目标	3
1.2 几种有效的思考方法.....	6
1.3 思考自己的现状	14
1.4 思考自己的职业与工作选择.....	16
本章小结	19
思考与练习	20
第二章 自我认知	21
2.1 自我认知	21
2.2 自我评估	28
本章小结	35
思考与练习	35
第三章 有效的学习	36
3.1 学习周期	36
3.2 学习的形式	39
3.3 在工作中学习	41
3.4 学习和发展的障碍	44
本章小结	48
思考与练习	48
第四章 确定目标计划.....	49
4.1 关于目标	49

4.2 设置 SMART 目标	51
本章小结	53
思考与练习	53
大作业	54
单元测试	58

第二单元 时间管理63

第五章 工作和生活的平衡	65
5.1 活动跟踪表	65
5.2 员工的工作方式	67
5.3 寻求平衡	73
本章小结	81
思考与练习	81
第六章 做好时间规划	82
6.1 做好计划	82
6.2 检查你的目标	86
6.3 确定工作优先级别	87
6.4 保持良好平衡	90
本章小结	95
思考与练习	95
第七章 提高利用时间的效率	96
7.1 积极主动与自信果断	96
7.2 建立自信	99
本章小结	105
思考与练习	105
大作业	106
单元测试	109



第三单元 工作沟通 113

第八章 口头沟通 115

8.1 五个关键点 115

8.2 共享信息 122

8.3 共享思路和见解 126

本章小结 132

思考与练习 132

第九章 会议沟通 133

9.1 意图与规划 133

9.2 会议进展 139

9.3 贯彻执行会议决议 146

本章小结 150

思考与练习 150

第十章 书面沟通 151

10.1 目的和方式 151

10.2 结构和版式 155

10.3 写作中的注意事项 160

本章小结 165

思考与练习 165

大作业 166

单元测试 168

第四单元 团队简报 173

第十一章 团队简报 175

11.1 团队简报 175

11.2 团队简报的目的 176