

通用管理能力认证指定培训教材



个人与团队 管理 (第二版) (下册)

[英] Karen Holems 等著
Corinne Leech



天问互动教育中心 编译

中央广播电视大学出版社



清华大学出版社

通用管理能力认证指定培训教材

个人与团队管理

(第二版)

(下册)

[英] Karen Holems 等著
Corinne Leech

天向互动教育中心 编译

中央广播电视大学出版社
清华大学出版社
北京

个人与团队管理（第二版）（下册）

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 Central Radio and TV 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中央广播电视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：01-2003-5913

版权所有，翻印必究。

本书封面右下角处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. 下 / (英) 霍尔默斯 (Holems, K.) 等著; 天向互动教育中心编译.
—2 版. —北京: 中央广播电视大学出版社; 清华大学出版社, 2008.9
通用管理能力认证指定培训教材
ISBN 978 - 7 - 304 - 04052 - 9

I. 个… II. ①霍… ②天… III. 企业管理—组织管理学—教材 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 144051 号

书 名: 个人与团队管理（第二版）（下册）

著 译 者: [英] Karen Holems Corinne Leech 等著 天向互动教育中心编译

出 版 者: 中央广播电视大学出版社 地址: 北京市海淀区西四环中路 45 号

邮编: 100039 <http://www.crtvup.com.cn>

清华大学出版社 地址: 北京市海淀区清华大学学研大厦

邮编: 100084 <http://www.tup.com.cn>

策划编辑: 李 朔

责任编辑: 李永强

封面设计: 吴文越

版式设计: 天向互动教育中心

印 刷 者: 北京密云胶印厂

发 行 者: 新华书店北京发行所

开 本: 185mm × 230mm

印张: 15.25 字数: 309 千字

版 次: 2008 年 9 月第 2 版

印次: 2009 年 9 月第 5 次印刷

印 数: 87001-107000

书 号: ISBN 978 - 7 - 304 - 04052 - 9

ISBN 978 - 7 - 900724 - 48 - 9 (光盘)

定 价: 32.00 元 (含光盘 1 张)

教材编审委员会

主任委员

赵履宽 陈宇 李林曙

副主任委员

刘臣 宗俊峰 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	叶志宏	古小华
甘仞初	任岩	孙永波	孙庆武	帅志清
孙美春	刘志敏	刘爱君	朱枫	安鸿章
杨军毅	张守生	何赵萍	陈敏	赵菊强
徐斌	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）

王娟	李亚	李孟芒	吕慧	毕普云
张昕	倪志春			

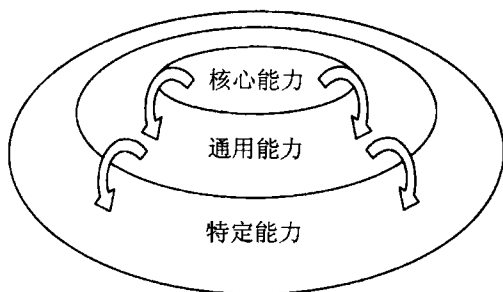
序 谈谈通用管理能力

培训创造机会，能力改变命运。能力培养和训练的重要性，现在无论怎么强调也不过分，而且已经成为吾国、吾土、吾官、吾民之共识。

今天更重要的问题反倒是：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（2008年与人事部整合为人力资源和社会保障部）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、核心能力。

如下图所示，在每一个具体的职业、工种和岗位上，都存在着一定数量的特定能力。从总量看，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，都存在着一定数量的通用能力。从数量看，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。



能力分层体系图示

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）领域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

^① 劳动和社会保障部部级课题“国家技能振兴战略”于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所著的《走向世界技能强国》（中国长城出版社，2001年出版）中的同名文章。

设有重大影响和意义。但是，在过去的一段时间里，整个社会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实验场所是非常适当的。

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可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？答案显然是肯定的。2002年，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^①，参照国外先进标准^②，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（自我发展管理、团队建设管理、资源使用管理、运营绩效管理）和两个层次（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，在全球范围内提出的时间并不长，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，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，都将不断改进、不断发展。实践是检验真理的唯一标准。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

① 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。

② 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。

成功与否也将唯一地取决于中国的管理实践。

坚冰已经消融，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作出自己独特的贡献。

陈 宇 教授

原中国就业培训技术指导中心主任

原劳动和社会保障部职业技能鉴定中心主任



前 言

一、项目介绍

在现代社会，个人的综合能力和素质是职业生涯发展的基石，决定着一个人一生成就的高低。为了适应现代社会高效率、多元化的特点，从业者的职业生涯发展需要从强调单纯的工作技能，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所面对的多变的社会环境和频繁的工作变换。通用管理能力，作为一种超越于某个具体职业与行业（如市场营销、人力资源等）特定知识和技能的，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，由此应运而生，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。无论你是普通职员，还是经验丰富的职业经理人；无论你埋头于具体事务，还是在政府或大型企业中使用和调动各种资源，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，实现个人的职业发展。2002年，由国家劳动和社会保障部（2008年与人事部整合为人力资源和社会保障部）职业技能鉴定中心组织、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而得以改进与完善，为大量国外一流公司和大学所采用，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粹的基础上，国内数十位管理学专家、学者与一线管理人员对原课程进行了精心的本土化改造。改造后的课程体系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管理培训课程。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，实现了理念先进性和操作实用性的完美结合。

在此基础上，国家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管理培训认证体系。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。

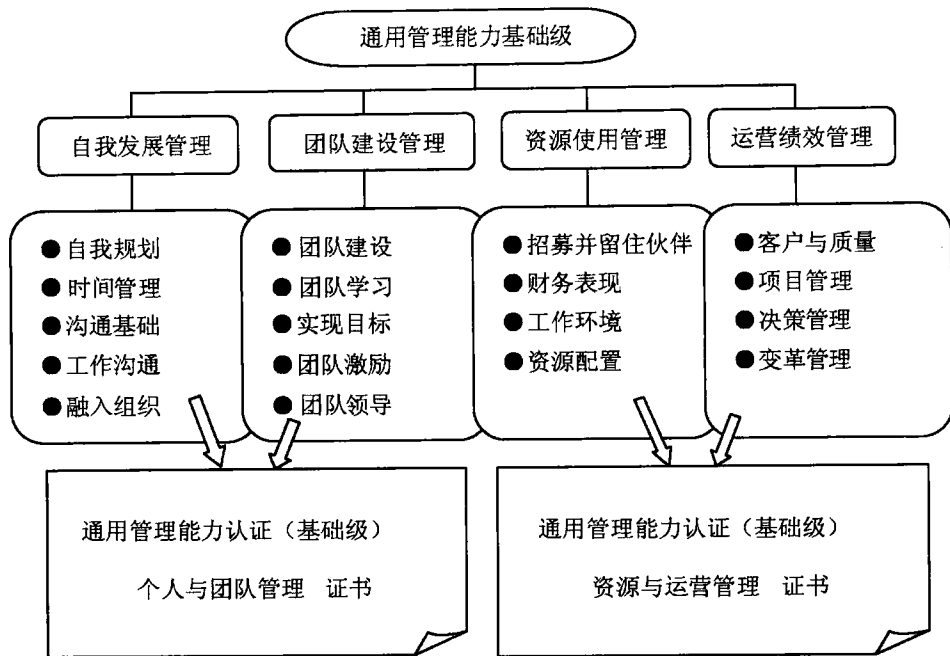
在本课程体系的编译过程中，劳动和社会保障部职业技能鉴定中心、中央广播电视大学、中央广播电视大学出版社、清华大学出版社、天向互动教育中心和通用管理能力教材编审委员会的相关人员付出了大量的心血，许多国内外管理教育学者、专家给予了悉心指导和热情帮助，限于篇幅，不能一一列出。在此，我们谨对所有关心和支持通用管理能力课程体系的各界人士表示由衷的感谢！



二、认证体系

目前，通用管理能力培训认证包括两个级别：基础级培训认证和综合级培训认证。通用管理能力认证共由六个认证构成。

通用管理能力基础级培训认证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展开学习。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、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。在基础级培训认证中，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，即学习完《个人与团队管理》（第二版）（上册、下册）并通过考试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，即学习完《资源与运营管理》（第二版）（上册、下册）并通过考试者可获得基础级资源与运营管理证书。下图对此进行了具体说明：



通用管理能力基础级认证体系图示

通用管理能力综合级培训认证针对自我发展管理、团队建设管理、资源使用管理、运营绩效管理四种能力展开更为深入的学习，学习完对应课程并通过考试者可获得四个证书：综合级自我发展管理证书、综合级团队建设管理证书、综合级资源使用管理证书和综合级运营绩效管理证书。

通用管理能力项目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两部分。题型分两种，一是单项选择题，二是案例单项选择题。考核认证采用闭卷计算机考试或纸面考试两种方式，得分在60分及以上者为合格。基础级认证考核在教学或培训结束后统一组织实施，考核合格的学生，统一获得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，并可在网上检索查询。

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。可以说，通用管理能力认证体系就是专为这种新型教育模式而设置的。能力改变命运，获得良好的职业培训并取得认证，无疑可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、内容结构

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”的要求编制而成的，按证书汇编为两套教材，每套教材包含上册和下册，上册由清华大学出版社出版，下册由中央广播电视大学出版社出版。本套教材的特点是，使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，将知识、技能、能力科学地衔接起来。本套教材适合于管理学及其他相关专业的专科、本科学生学习。

本教材为《个人与团队管理》（第二版）的下册，具体内容有团队建设、团队学习、实现目标、团队激励和团队领导五个学习单元组成。

本教材主要讨论团队领导和团队建设方面的问题。通用管理能力的最终目的是帮助管理者更快速、更有效地实现团队的目标。因此，管理者首先需要了解团队的概念，帮助团队8
6
成员学习和发展，促使团队成员共同合作以实现团队的目标。其中最重要的是，管理者必须掌握激励团队成员的方法，掌握领导团队成员的技能。

团队管理的基础在于掌握关于团队的基本理论和概念。第六单元团队建设将帮助管理者了解团队建设的基本知识，从内部和外部去了解团队，认识团队成员在团队中扮演的角色；在熟悉和掌握团队角色之后，维护并提高团队水平。只有掌握了这些基本知识，管理者才能有效地提高管理团队的能力。

只有通过学习，团队才可以得到发展。第七单元团队学习讲授管理者应该如何促进团队的学习。团队的学习实际上是团队成员学习的综合体现，所以团队成员的学习及发展直接关系到团队的发展。除了团队成员通过自发的学习掌握一定的知识和技能之外，管理者还要积极地支持和鼓励学习和培训，创造各种有利条件，提供更为实际的训练和培训机会，让团队成员更系统地学习，让学习的内容更实用。系统而有计划的学习，可以使团队成员得到发展，从而提高团队工作的能力。

管理者掌握团队管理能力的根本目的是实现团队目标，而团队建设和团队学习是实现团队目标的基础。为了实现团队目标，管理者首先必须学会如何确定团队的目标，并按照实际情况制订切实可行的计划，之后则需要弄清楚怎样才能顺利地执行实现团队目标的计

划。通过第八单元的学习，管理者能够更加有效地在工作中帮助团队成员实现目标，完成任务。

团队建设和目标实现需要团队成员全身心的投入。管理者需要掌握激励团队成员的方法。第九单元团队激励将讨论一些经典的绩效激励理论，并讨论如何结合实际工作运用这些激励理论。通过本单元的学习，管理者能够提高对激励的认识水平，掌握激励的方法及技巧。通过在实际管理工作中运用这些技巧，管理者将能够顺利地完成任务，提升团队的价值。

合格的管理者必须具备一定的团队领导素质，必须是一个具有良好团队领导力的人，必须是一个一定能力与品质的结合体，还必须掌握一定的领导技能和领导方式。优秀的团队领导者应该学会如何在团队中建立起信任的气氛，并进行合理的授权。第十单元团队领导能够帮助管理者有效地提高领导他人的能力。

四、资源特点

本课程的教学资源包括：文字教材、音像教材、期末复习指导及形成性考核和远程学习资源。

文字教材是本课程的主要教学媒体，学习的主要内容来源于文字教材。文字教材内容充实，既有一般阐述，又有案例引导，还有训练和练习，可读性强，兼有知识性和实用性。文字教材引用的一些案例对学习和理解课程内容有很大的帮助。

音像教材是本课程多媒体教学资源的重要组成部分。音像教材和文字教材既相互联系又互为补充。专题的内容基于文字教材，但又突破了文字教材的局限，有助于学习者开阔思路。

本课程还设计了学习指导及形成性考核用于指导学生自主学习。其内容包括学习方法、学习步骤、练习题、模拟题和大作业的样题分析，以帮助学生尽快了解本课程的主要内容，有的放矢地进行学习，从而取得最佳的学习效果。

此外，本课程在电大在线上设置了视频专区，学生可以在互联网上直接观看一些教学录像。同时，本课程还设置了网上讨论区，不管是老师还是学生都可以在讨论区发言、讨论，进行学习交流。

五、学习导航

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，这些内容有助于学习者将管理的概念和知识应用于实践。

课程中的训练活动多种多样、形式各异。有些以日常工作为基础，需要读者将理论应用到实际工作中去；还有一些可能要求读者将管理概念应用到案例研究中去；另外一些活动则要求读者对新概念加以思考，检查自己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。这些活动还将为读者提供在“安全环境”（培训模拟环境）中应用各种管理技术的宝贵机会。

考虑到本课程体系自身的特点，为了让读者快速地掌握整套教材的内容，我们专门设置了学习导航，指导学习者阅读和学习。

单元简介：概括每一单元的主要内容，用框架图的形式展现每一单元的知识脉络。

学习目标：列在每章的最前面，指明该章中的知识和需要掌握的程度。

学习指南：指导读者了解每章的主要内容。

关键术语：提示出每章的关键点，帮助读者把握重点。

正文：按照学习目标展开关于理论、方法、技巧等知识的详细讲述。

训练与练习：紧密结合上下文的知识点，通过思考及训练，解决实际的问题，帮助读者进一步理解并掌握书中的内容。

案例与讨论：给出与正文内容相关的背景材料，并引导读者进行讨论，然后解决案例中的实际问题，最后给出指导和总结。

步骤与方法：针对重要的知识点，给出在日常管理活动中常用的工具、方法和技术手段。

评测与评估：针对知识点进行测评，一般以选择题方式进行。这种评测可以帮助读者在学习中对自己的能力作出评估。

本章小结：对每个章节的内容进行回顾，强调知识点和重点、难点。

思考与练习：学完每一章节的内容后，读者可以验证自己对知识的理解程度，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，可以帮助读者对学习效果作出一个初步的判断，以便进行下一步的学习。

学习网站：<http://www.gmpchina.org> 和 <http://www.open.edu.cn>。

通用管理能力教材编审委员会

2008年3月



目 录

第六单元 团队建设	(1)
-----------------	-------

第十九章 团队概述	(3)
19.1 团队的条件和类型	(3)
19.2 团队的挑战与机遇	(5)
19.3 团队的优势	(6)
19.4 优秀团队的特征	(7)
19.5 团队发展的阶段	(10)
19.6 团队发展的方法	(13)
第二十章 团队内部建设	(17)
20.1 团队角色安排	(17)
20.2 培养成员间融洽关系	(21)
20.3 团队问题的产生	(22)
20.4 解决问题的方法	(23)
第二十一章 团队维护	(30)
21.1 维护团队的一致意识	(30)
21.2 团队决策	(34)
第二十二章 团队外部关系	(41)
22.1 团队之间的联系	(41)
22.2 团队之间的期望	(43)
22.3 团队之间融洽相处	(44)
22.4 处理冲突	(45)
大 作 业	(49)
单元测试	(51)

第七单元 团队学习 (53)

第二十三章 学习与发展	(55)
23.1 学习与发展的区别	(55)
23.2 团队学习的意义	(56)
23.3 发展的目标	(57)
23.4 发展周期	(60)
第二十四章 支持团队学习	(69)
24.1 支持团队的发展	(69)
24.2 支持个人的发展	(72)
24.3 支持经验学习	(73)
第二十五章 训练与培训	(81)
25.1 训练与培训的区别	(81)
25.2 训练的五个步骤	(82)
25.3 培训的五个步骤	(87)
大 作 业	(91)
单元测试	(93)

第八单元 实现目标 (95)

第二十六章 确定团队目标	(97)
26.1 目标管理	(97)
26.2 各级目标制订	(98)
第二十七章 制订计划	(103)
27.1 计划的具体工作	(103)
27.2 确定任务	(105)
27.3 分配任务	(107)
27.4 获取资源	(109)
27.5 计划进度表	(110)
27.6 确认计划	(113)



第二十八章 监督、控制和支持	(115)
28.1 反 馈 环	(115)
28.2 监 督	(116)
28.3 控 制	(120)
28.4 提供支持	(122)
第二十九章 评估工作绩效	(124)
29.1 评估标准	(124)
29.2 反馈信息	(125)
29.3 工作评估	(126)
大 作 业	(131)
单元测试	(132)
第九单元 团队激励	(135)

第三十章 激励理论	(137)
30.1 需求层次理论	(137)
30.2 期望理论	(140)
30.3 双因素理论	(142)
30.4 激励理论的应用	(144)
第三十一章 激励技巧	(147)
31.1 树立榜样	(147)
31.2 检查期望	(149)
31.3 支持型团队环境	(151)
31.4 绩效激励	(159)
31.5 鼓励自我发展	(162)
第三十二章 全方位激励	(165)
32.1 工作本身的激励	(165)
32.2 工作条件和薪酬	(169)
32.3 组织文化与激励	(171)
大 作 业	(174)
单元测试	(175)