

通用管理能力认证指定培训教材



资源与运营 管 理 (第二版) (下 册)

[英] John Harrison 等著
John Lambert



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



通用管理能力认证指定培训教材

资源与运营管理

(第二版)

(下册)

[英] John Harrison 等著
John Lambert

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

资源与运营管理（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：01-2003-5914

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

资源与运营管理. 下册/[英] 哈里森（Harrison, J.）, [英] 朗伯（Lambert, J.）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，2009.1

通用管理能力认证指定培训教材

ISBN 978-7-304-04050-5

I. 资… II. ①哈… ②朗… ③天… III. 企业管理—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 144052 号

书 名：资源与运营管理（第二版）（下册）

著 译 者：[英] John Harrison John Lambert 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：14.5 字数：293 千字

版 次：2009 年 1 月第 2 版

印次：2009 年 1 月第 1 次印刷

印 数：0001-31000

书 号：ISBN 978-7-304-04050-5

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 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	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	朱 枫	安鸿章	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			

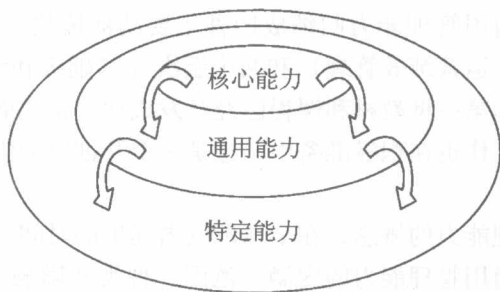
序 谈谈通用管理能力

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

^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。

特定技能，为数以百计的职业（或工种）制订了国家标准，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。

2 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②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？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，制订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

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。

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，以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！

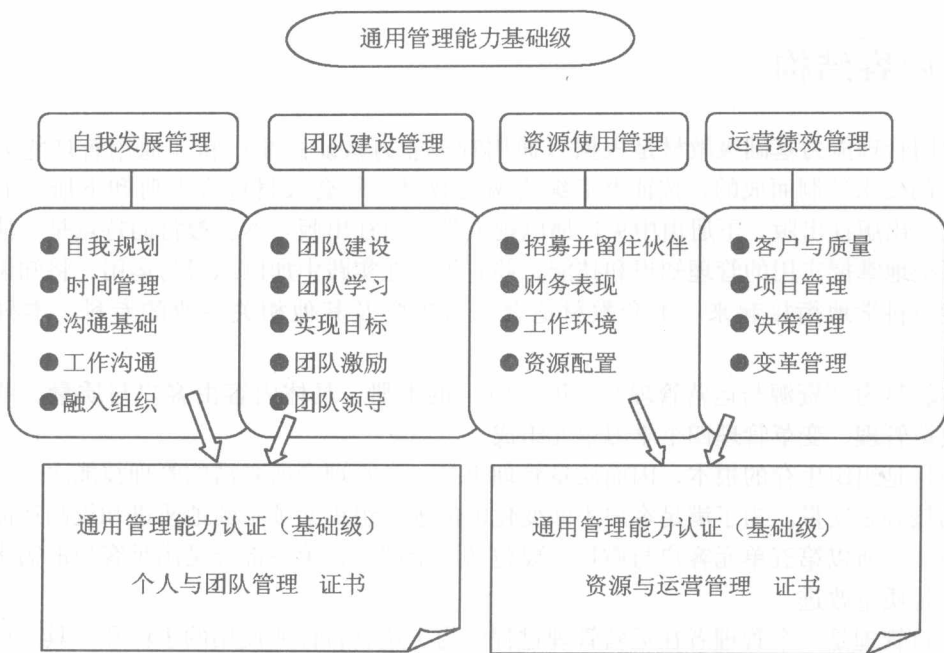
二、认证体系

6



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、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。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的方式，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《资源与运营管理》(第二版)的下册,具体内容以客户与质量、项目管理、决策管理、变革管理四个学习单元组成。

质量是组织生存的根本,因而质量管理也是一个管理者所必需的管理技能之一。运营管理的核心是质量。为了满足客户不断变化的需求,组织必须不断地改进和提高产品、服务的质量。所以第五单元客户与质量主要包括两个部分,第一部分是满足客户的需求,第二部分是质量改进。

项目管理是一个管理者在运营管理过程中为了达到目标所使用的手段和工具。第六单元项目管理讨论的就是如何通过项目管理提高运营绩效,更好地完成工作任务和计划。项目管理的内容包括项目启动、项目可行性分析、制订项目计划、项目控制监督等项目管理必备的知识。通过学习和掌握这些知识,管理者能够有效提高项目管理的能力,从而提高组织的运营绩效。

企业顺利发展的关键和前提是管理者的科学决策头脑和正确的决策过程。在组织运营过程中,决策正确与否直接影响着一个组织的发展,决策的重要性是如何强调都不为过的。第七单元决策管理主要讨论了企业中的问题是如何出现的、如何正确解决问题以及如何作出决策三个方面的内容。学习这一单元有助于管理者掌握科学决策的关键,提升自己的管理能力。

变革与创新是企业长期发展的动力,所有的管理者都应该具备变革与创新这一素质。如何对变革作出正确反应,如何制订组织变革的计划,并领导组织变革的进行是一个优秀的领导者所必须具备的能力。第八单元变革管理讲述了变革和创新的过程。通过这一单元的学习,管理者将能够更好地应对环境提出的变革要求,为组织长期的发展奠定坚实的基础。

四、资源特点

本课程的教学资源包括：文字教材、音像教材、学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，本课程在互联网上设置了视频专区，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的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>。

目 录

第五单元 客户与质量	(1)
------------------	-------

第十七章 质量与质量管理	(3)
17.1 质量的概念	(3)
17.2 质量的三个要点	(4)
17.3 质量的重要性	(5)
17.4 质量管理	(6)
17.5 全面质量管理(TQM)	(8)
17.6 精益生产方式(LP)	(12)
第十八章 质量导向——客户需求	(13)
18.1 谁是客户	(13)
18.2 评估客户需求	(14)
18.3 满足客户需求	(17)
18.4 视供应商为客户	(20)
18.5 视员工为客户	(21)
18.6 客户关系管理(CRM)	(26)
18.7 4P+4C 客户关系营销	(26)
第十九章 质量与运营	(29)
19.1 系统化的质量管理	(29)
19.2 6σ 标准	(31)
19.3 如何实现优质	(32)
19.4 健康、安全和环境的质量	(36)
19.5 质量与信息管理系统	(39)
第二十章 质量改进策略	(40)
20.1 质量改进	(40)
20.2 PDCA 循环改进图	(45)
20.3 质量改进的工具	(45)
20.4 “五个为什么”改进法	(49)

20.5 5W2H 改进法	(50)
大 作 业	(52)
单元测试	(54)

第六单元 项目管理 (57)

第二十一章 项目概述	(59)
21.1 项目的含义和特征	(59)
21.2 项目的生命周期	(60)
21.3 项目团队	(62)
21.4 项目 PCT 测试	(63)
第二十二章 项目的启动	(66)
22.1 项目的目的和目标	(66)
22.2 项目的范围	(69)
第二十三章 项目的可行性分析	(74)
23.1 项目约束	(74)
23.2 成本—效益分析	(79)
23.3 风险评估	(81)
23.4 项目规范	(83)
第二十四章 项目计划的制订	(87)
24.1 项目任务分解	(87)
24.2 工作任务书(SOW)	(89)
24.3 项目资源分配	(90)
24.4 项目时间表	(92)
第二十五章 项目的监控	(97)
25.1 监督和控制的重要性	(97)
25.2 项目监控的方法	(98)
25.3 处理问题	(100)
第二十六章 项目的收尾	(103)
26.1 项目验收	(103)
26.2 项目报告	(104)
大 作 业	(107)

单元测试	(108)
------------	-------

第七单元 决策管理	(111)
-----------------	-------

第二十七章 问题与决策	(113)
-------------------	-------

27.1 管理者面临的问题	(113)
---------------------	-------

27.2 问题的类型	(116)
------------------	-------

第二十八章 决策的步骤	(119)
-------------------	-------

28.1 决策的类型	(119)
------------------	-------

28.2 第一步:查明问题	(120)
---------------------	-------

28.3 第二步:寻求解决方案	(124)
-----------------------	-------

28.4 第三步:作出决策	(129)
---------------------	-------

28.5 第四步:执行和评估	(135)
----------------------	-------

第二十九章 决策方法及技巧	(139)
---------------------	-------

29.1 制定决策的技巧	(139)
--------------------	-------

29.2 如何创造性决策	(141)
--------------------	-------

29.3 新的决策方法	(144)
-------------------	-------

29.4 蓝海决策——新时代的博弈	(149)
-------------------------	-------

大作业	(151)
-----------	-------

单元测试	(153)
------------	-------

第八单元 变革管理	(155)
-----------------	-------

第三十章 变革和变革原因	(157)
--------------------	-------

30.1 变革的概念	(157)
------------------	-------

30.2 变革的类型	(159)
------------------	-------

30.3 引发变革的原因	(163)
--------------------	-------

第三十一章 对变革的反应	(168)
--------------------	-------

31.1 四种类型	(168)
-----------------	-------

31.2 不同的反应	(170)
------------------	-------

31.3 变革关系人	(170)
------------------	-------

31.4	应对变革的心理周期和技巧	(172)
31.5	变革的阻力	(175)
31.6	人们为什么抵制变革	(175)
31.7	减轻抵触情绪	(176)
第三十二章	变革过程	(181)
32.1	变革的六个环节	(181)
32.2	确定变革目标	(183)
32.3	分析影响力量	(184)
32.4	赢得支持与参与	(187)
32.5	划分变革的三个阶段	(188)
32.6	实施、监控和核查	(192)
32.7	防范陷阱	(194)
第三十三章	创新管理	(197)
33.1	创新概述	(197)
33.2	创新管理	(201)
33.3	创新管理的综合方法	(203)
33.4	创新管理的审核	(205)
大 作 业		(208)
单元测试		(210)
附录一	单元测试参考答案	(213)
附录二	配套光盘说明	(214)