**第一单元 招募并留住小伙伴**

**第一章　招聘过程**

**学习目标**

1．了解招聘的相关法律和招聘流程的各个阶段

2．了解招聘规划的步骤

3．了解测试应聘者和网络招聘的注意事项

4．掌握招聘流程中办事公道的基本原则

5．掌握招聘广告的撰写与发布

6．重点掌握职位说明书的主要内容

**学习指南**

人是企业发展中最重要的资源。如何找到合适的人并且为他们的工作创造各种有利条件是企业发展过程中必须解决的问题。总体来讲，招聘和留住员工是企业人力资源管理部门的专门工作，但是作为团队领导，秉承办事公道的原则参与到这个过程中也非常重要。团队领导必须在招聘过程中发挥关键作用，包括：向主管经理建议本部门正常运行所需的员工数目；向主管经理和人力资源部门建议所需人员的类型以及技能、知识、资格和经历的要求；帮助准备招聘资料，如广告和招聘简章；帮助决定应聘者名单；参加面试并帮助选出恰当人选。本章将详细讨论这些任务。

**关键术语**

招聘　招聘规划　职位说明书　招聘广告　网络招聘

**任务一：引入案例**

**案例一：**

胡经理就本团队的一个空缺职位面试了4位女性和1位男性。其中，唯一的这位男士与其中一位女性无论条件、经验还是能力方面都相差无几。胡经理最终选择了那位男性，她的理由是“他将活跃部门的气氛”（因为目前部门中大多数员工是女性）。

**案例二：**

在为某一职位确定最后应聘者名单的时候，吴经理将所有出生地不在北京的职位申请人都排除在外，他希望团队中的人能够都来自同样的地方。

**案例三：**

一位职位候选人坐着轮椅来参加面试。面试负责人韦经理的办公室就在第一层，因此不存在轮椅的通道问题，但是所要招聘的人员需要在第二层的办公室办公，而电梯在第二层不停。所以，韦经理认为这位残疾人不是这项工作的合适人选。

**问题：**

思考以上案例，想一想这些行为会引起什么样的问题？是否违反了法律规定？

**任务二：知识串讲**

**1. 招聘规划的步骤**

请看视频讲解：资源上知识点1

♦ 第一步：确定招聘的人数和岗位

团队所需的员工数目取决于多个因素，最重要的因素可能是费用。某个团队应该有多少员工，一般由公司整体战略决定。但是，团队领导在这方面的意见非常关键，因为他们对团队的工作和运行情况最了解，他们最清楚需要多少员工才能够保证完成团队的任务。

♦ 第二步：选择招聘的方式和渠道

招聘的方式和渠道有许多，常见的有：（1）猎头公司；（2）报纸广告；（3）互联网；（4）员工推荐．

♦ 第三步：确定招聘时间

例如：校园招聘、秋后招聘、人事机关规定的时间等等．

♦ 第四步：发布招聘信息

公司可以通过各种媒体平台来发布招聘信息，例如招聘会、报纸、政府网站、公司主页、散发传单等。

♦ 第五步：制定招聘预算

制定招聘预算包括：招聘广告预算、招聘测试预算、有关差旅预算、中介服务预算、文件与办公用品预算、人工成本预算等等。

**2. 工作描述**

请看视频讲解：资源上知识点2

工作描述是人力资源部门最重要的文件，它是关于某个职位所从事工作的目的和应该承担的责任的详细总结。工作描述必须包括下面的元素：

♦ 该项目工作的主要目的

♦ 该项目工作的主要任务

♦ 该项目工作的工作范围

招聘中的工作描述重点

♦ 上次招聘后，该项工作是否有变化，是否需要承担新责任或新任务；

♦ 使用的技术是否有变化，员工是否需要掌握不同的技能；

♦ 工作模式是否发生了变化，是否有机会实行弹性工作制度、兼职或工作分担措施；

♦ 在不远的将来可能发生的其他变化，特别是可能对员工造成影响的变化。

**3. 人员规范**

请看视频讲解：资源上知识点3

人员规范是用来描述从事一项工作的理想人选应该具备的基本（或必要的）技能、能力和知识。

设定的人员规范要与该项工作的需求密切相关，这是非常重要的。如果将人员规范定的过高，所聘用的人可能会以为该项工作有很高的挑战性，一旦该项工作的挑战性不像他们预计的那样，他们就可能会因为失望而离开。同时要注意，人员规范不能在性别、残疾等问题上具有歧视倾向。

理想的人员规范应该具备以下要点：

♦ 与该项工作直接相关的技能、知识和能力；

♦ 应聘者应具备的工作经验及其类型；

♦ 与该项工作相关的个人品质或个人情况的详细信息。

如果有现成的人员规范，就需要检查这些规范是否是最新的，并且检查它是否真实反映了团队的需求：

♦ 是否需要添置新技能、新资格或新能力；

♦ 是否需要用这个空缺职位来填补团队中刚好存在的技能或知识空缺。

**4. 任职资格**

请看视频讲解：资源上知识点4

许多公司将任职资格（技能、知识和行为）作为招聘、评估和培训员工的基础，他们认为任职资格是有效完成某项工作的前提。任职资格的内容包括：

♦ 决定该人选擅长该项工作的各种因素；

♦ 该人选能得到卓有成效的结果的品质和行为。

通过为每一个工作角色制定出相应的资格标准，在招聘过程中就可以有目的地选择最合适的人选。基于职位申请人的资格，有目的地去挑选合适的应聘者，将有助于整个挑选过程的公正和准确。这样做的话，工作和人能够实现比较好的匹配，所以就可能挑选到最合适的人，这些人能很快投入工作并且一般来说很少会辞职。因此，从长远角度来说，这样的招聘实际上能够减少招聘开支。

每一种任职资格都有其核心行为和角色行为：

♦ 核心行为：描述了不管从事何种工作，所有员工都应具备的行为方式；

♦ 角色行为：描述了某一特定级别的员工证明自己资格的方式。例如，团队领导者要比其他人（如客户服务助理）具有更为广泛的团队技能。

**第二章　面试技巧和甄选过程**

**学习目标**

1．了解如何确定合适的应聘者

2．了解从业人员的仪表规范问题

3．了解职场上常见的职场忌语

4．掌握面试前的准备工作

5．掌握面试中应该注意的问题

6．重点掌握如何选择合适的面试方式

**学习指南**

招聘员工的时候，可以通过信件、申请表和电话会谈获得大量信息，但是最终还是需要通过面对面的交谈来更好地了解对方。几乎所有公司最终都会用到面试，这种方式提供给双方（雇主和潜在新员工）一个相互评估的机会。本章主要介绍面试的整个过程和面试所涉及到的问题。

**关键术语**

面试　面试方式　会议型面试　非结构化面试　结构化面试

**任务一：引入案例**

我们招聘新员工的时候采用了小组面试的方式，小组成员有销售经理、人力资源部经理和我。人力资源部经理好像觉得自己在招聘方面比别人懂得多，她希望我们完全按照她的意见办理，我提出的意见她竟然丝毫不重视，这简直可笑，因为我才是将来要和新员工公事的人。

**问题：**

这次面试中，面试小组没有配合好的原因是什么？

**任务二：知识串讲**

**1. 面试的不同组织形式**

请看视频讲解：资源上知识点5

根据具体形式的不同，面试可分为：

♦ 个别面试

在这种形式下，一个应聘者与一个面试人员面对面地交谈，而且个别测验可以使用多种工具，有利于双方建立较为亲密的关系，加深相互了解。但由于只有一个面试人员，所以决策时难免有失偏颇。

♦ 小组面试

通常是由二、三个人组成面试小组对各个应聘者分别进行面试。面试小组可由人事部门及其他专业部门的人员组成，从多种角度对应聘者进行考察，提高判断的准确性，克服个人偏见。

♦ 成组面试

通常由面试小组（由二、三人组成）同时对几个应聘者（最好是五到六个）同时进行面试。在面试人员的引导下，完成一些测试和练习。在这个过程中，对应聘者的逻辑思维能力、解决实际问题的能力、人际交往能力、领导能力等进行测试，以便于做出用人决策。

♦ 会议型面试

由若干位企业代表会见一位应聘者。虽然对应聘者详尽的考查十分可信，但应聘者的紧张程度很高。

相对来说，小组面试要比一对一面试更为客观，这是因为通过面试做出的决定不完全取决于一个人的意见，但也带来花费时间较长、大家配合不好、分工不清的问题。尤其要注意面试过程不能围绕某个人来进行，否则就丧失了小组面试的优势。而一对一面试能产生更可靠、更有效的结果。要根据公司的规模和参加面试的人数来选择合适的面试负责人。

**2. 非结构化面试和结构化面试**

请看视频讲解：资源上知识点6

根据面试中提问种类的不同，面试可以分为非结构化面试和结构化面试。

♦ 非结构化面试（Unstructured Interview）

非结构化面试也叫不直接提问型面试，在这种面试中，面试者会提出探索、无限制的问题。这种面试是综合性的，面试者鼓励应聘者多谈。非结构化面试一般比结构化面试耗时更多，且因应聘者的不同会获得不同的信息。

♦ 结构化面试（Structured Interview）

结构化面试又叫直接提问型或固定模式型面试，这种面试由一系列连续向申请某个职位的应聘者提出的与工作相关的问题构成。使用结构化面试由于减少了非结构化面试的主观性，从而提高了面试的可靠性和准确性。结构化面试的步骤如下：

**结构化面试的步骤**

设计步骤：

♦ 第一步：分析应聘岗位对应聘者的素质要求

♦ 第二步：确定录用标准，设计面试问题

♦ 第三步：合理安排问题的顺序，确定由谁提问

♦ 第四步：明确评分标准和评分人，设计规范的评分卷

实施步骤：

♦ 第一步：建立融洽的关系阶段——提出一些随意的、无关工作的封闭式话题帮助应聘者放松心情

♦ 第二步：介绍阶段——最好提出两三个开放式问题，积极倾听应聘者的回答，做出初步判断

♦ 第三步：核心阶段——面试者根据工作要求和职责规定，提出素质考核问题，搜集应聘者技术、知识、行为和人际交往能力的信息

♦ 第四步：确认阶段——不再引入新话题，给面试者核实应聘者工作水平的机会

♦ 第五步：结束阶段——面试者确保提问涉及了辅助其做出聘任决定的全部信息，应聘者有最后展示自己的机会

**3. 面试时应避免的问题**

请看视频讲解：资源上知识点7

1)   根据外表和言行贸然下定论

查尔斯·德·塔利兰德说过：“不要相信第一感觉，第一感觉往往是错误的。”在应聘者开口说话之前，他们的服装、仪容和姿态都会影响你对他们的看法，这种看法有时候是错误的。在面试的时候应该避免根据第一印象做出仓促判断。

2)   镜像效应

对一位与自己具有相似背景、外貌或言行的应聘者不自觉地产生好感，或者对自己不喜欢的人产生坏印象，就会阻碍自己做出正确判断的能力。

3)   做出错误假设

根据应聘者以前的经历对其做出某种不切实际的假设。例如，一位应聘者说他（她）喜欢做填字游戏，你就认为该应聘者的推理能力强，文字能力也不错。但是应聘者也许没说，尽管他（她）喜欢做填字游戏，但是从来都不能很好地完成。

4)   太随意

气氛过于友好和不正式，以至于面试结束时根本没有了解应聘者是否能够完成该工作。

5)   疲劳因素

一天不要面试太多的人。如果一次面试很多人，到最后的时候就会厌烦。

6)   说话太多

如果想评估某人是否适合某项工作，就需要努力倾听。在良好的面试过程中，应聘者的谈话应该占到70％。

7)   减少行话

过多的行话会给应聘者造成压力，尤其是那些对技术术语不熟悉的人。在面试过程中的言谈要通俗易懂。

**第三章　员工就职安排**

**学习目标**

1．掌握为新员工安排指导伙伴的方法

2．重点掌握新员工就职导向活动的安排

**学习指南**

为团队找到了合适的人选，他们被正式录用后，就会进入团队并开始工作。这时候就需要团队领导做更多的工作。不管公司采用结构化的就职程序还是其他非正式的方法，团队领导都要帮助新员工尽快进入角色。本章将研究新员工在适应期的种种情况。

**关键术语**

就职引导　就职程序　就职安排　指导伙伴

**任务一：引入案例**

当我得到第一份工作的时候，团队为我安排了一位年长的女士做我的指导伙伴，她已经在公司工作了两年。她对我很好，给予我许多帮助，但是她和公司里一些经理之间有矛盾。她常常这么说：“等你工作一段时间之后很快就会发现这里不光有阳光和玫瑰。”她老是埋怨高级职员，认为他们的工作就是围着经理打转，大多数高级职员都一无是处。当然，她这些话只在背后说说。经理一过来，她就满面笑容了。一周后，她的言论确实对我产生了影响，我想自己拿主意，但是她似乎下定决心要让我和她一样讨厌这个公司。

**问题：**

这位女士是否能成为新员工就职中的好指导伙伴，为什么？

**任务二：知识串讲**

**1. 新员工第一天需要被告知的事项**

请看视频讲解：资源上知识点8

1)   向他们提供公司的有关信息、公司的结构和运作情况；

2)   公司的办公区域安排；

3)   解释他们的工作是如何与公司业务结为一体的；

4)   将他们介绍给经理和同事们；

5)   填写档案和其他的职工登记表等。某些公司会安排人力资源部门的人负责此事；

6)   解释公司的规定、纪律和投诉程序；

7)   提供健康、安全和灾难意识方面的培训。

**2. 就职过程中包括的基本信息**

请看视频讲解：资源上知识点9

就职过程从新成员进入办公楼之前开始。许多公司向员工提供就职信息包，信息包中包括一些基本信息，如：

♦ 办公楼平面图——这样他们不会迷路；

♦ 工作介绍——介绍员工的工作内容；

♦ 薪资的详细情况——付薪时间、假期；

♦ 工作的有关条件和工作场所的主要规定；

♦ 档案记录等相关文档工作；

**3. 安排指导伙伴**

请看视频讲解：资源上知识点10

指导伙伴应该是了解整个就职程序的人，他（她）应该具有这样一些特点：

1．冷静——当自己承担的工作量使他们难以和新员工相处的时候，他们不会慌张；  
　　2．耐心——能够不厌其烦地重复某些信息；  
　　3．自愿——他们愿意扮演该角色。对他们来说，这是发展培训和顾问技能的良机；  
　　4．积极——挑选那些真正喜欢团队工作的人，否则新员工会对企业留下负面印象。

**第四章　员工的发展**

**学习目标**  
　　1．了解如何让新员工安心工作  
　　2．掌握如何处理新老员工间可能出现的问题  
　　3．重点掌握如何全程关注新员工的发展  
　　4．重点掌握企业职工应具备的职业道德基本行为规范  
　　5．重点掌握当下社会主义荣辱观和社会主义核心价值观对员工职业道德的要求。  
　　**学习指南**  
　　当从事一份新工作的时候，很多事情都是第一次经历的。新同事、新的工作环境、尽快适应工作的挑战，这些都让人激动。但是，几周过后，最初的兴奋已经无影无踪，新奇感消失了，进入到日复一日的工作中。本章将讨论新成员加入团队之后，如何帮助他们开发自己的潜力，如何规范和影响新成员的基本行为  
　　**关键术语**  
　　员工的发展　员工关系　职业道德

**任务一：引入案例**

团队领导Ａ先生：我所在的团队成员间关系本来很密切，但上月苏小姐的离职却带来不小的变化。艾小姐接替了苏小姐的职位，我感到团队的气氛有所变化。团队成员对艾小姐彬彬有礼，但是谁都不想进一步了解她。  
　　**问题：**  
　　如果你是A先生，你会怎样处理？

**任务二：知识串讲**

**1. 如何让新员工安心工作**

请看视频讲解：资源上知识点11

让员工安心工作需要给他们提供机会，这涉及到工作、学习以及与同事的关系等各方面的因素。其中最关键的要点包括：

**团队**：关系密切的团队，人们感到轻松自在。这样的环境有利于新员工长期稳定的发展，新员工不太可能出现离开的想法。随时随地尽可能地激励自己的团队，在他们表现好时不加掩饰的称赞是非常重要的。团队领导的态度非常重要，一位热爱本职工作的团队领导就是促进人们坚持工作的巨大动力。

**工作**：尽量使工作丰富多彩、充满乐趣。面对挑战的时候，人们的响应将更为积极。应该在乏味的日常工作中增添刺激性的活动，使团队成员的日常工作多样化。也可以让团队成员在部门内流动并交换工作，可以让他们更多地参与并承担更多责任，团队领导需要不断回顾工作实践并寻找各种途径进行改善。

**培训和发展机会**：没有人愿意自己的职业生涯一成不变，应该尽可能地为团队成员提供学习新技能的机会。

**2. 如何关注员工发展**

请看视频讲解：资源上知识点12

♦ 监督员工并不意味着可以凌驾于新员工之上，等着他们犯错。在这个过程中，他们遇到问题的时候，应该帮助他们并教给他们更为有效的工作方法。

♦ 为员工预留一定的谈话时间，最好是非正式的，为他们提供探讨问题的机会。

♦ 不要忽视看上去无关紧要的问题。新成员不会使用复印机并不意味着他们是不合格的，这个信号可能表明就职培训的方法对他们不适用，或者因为心里有别的事，所以他们才没专心。

♦ 要清楚地表明，如果他们在工作中遇到了任何问题，谁可以帮助他们。

**第二单元 财务表现**

**第五章　财务基本知识**

**学习目标**  
　　1．了解利润、成本、现金和所有者权益的概念；  
　　2．了解利润、成本、现金和所有者权益之间的关系；  
　　3．了解会计的概念和会计种类；  
　　4．掌握会计的内容和会计任务；  
　　5．掌握各财务部门的职责；  
　　6．重点掌握三大财务报表。  
　　**学习指南**  
　　在研究成本计算和财务预算等具体问题之前，有必要先明白这些问题与一般的财务问题之间的关系。本章将就一些常见的财务术语进行简要介绍，主要涉及以下几个基本问题：  
　　♦ 成本与利润、现金以及所有者权益的概念；会计的概念和会计种类；  
　　♦ 会计的内容和会计任务；  
　　♦ 财务部门中的各项职能；  
　　♦ 财务工作怎样适应整个商业运作，如何分析三大报表。  
　　**关键术语**  
　　利润　成本　现金　所有者权益　会计　会计任务 会计种类　财务部门　资产负债表　损益表　现金流量表

**任务一：引入案例**

一家服装店这一年的销售收入是100万元人民币，一年中的成本如表5-1所示：

表5-1　服装店成本表

|  |  |
| --- | --- |
| 成本类别 | 成本（元） |
| 已售服装成本 | 600,000 |
| 待售服装成本 | 100,000 |
| 运营成本（工资及其他花费等） | 300,000 |
| 添置新的计算机系统 | 50,000 |

**问题：**

表5-1所列的各项成本中，哪些成本是作为冲减收入的“营业成本”（折旧忽略不计）？该服装店的利润是多少呢？

**任务二：知识串讲**

**1. 利润、现金和所有者权益概念**

请看视频讲解：资源上知识点13

利润：要达到预期利润目标，并且收入超过成本。在一定的期限内收入超出成本的部分被定义为利润。

现金是指库存的现款。广义的现金，还包括银行存款和在途现金。

所有者权益就是在某一时间我们所拥有的净价值，或者说我们拥有的资产减去我们的负债。

**2. 支出（成本）的三种形式**

请看视频讲解：资源上知识点14

♦  营业支出——没有持久价值的成本

称为“营业支出”，是因为这类成本在企业业务中是和销售联系在一起的，一旦发生了这些费用，价值就随之而去了。例如工资、办公费用、车辆运行成本等等都属于这类。

♦  资本支出——具有持久价值的成本

如果我们花钱购买具有持久价值的物品，比如不动产（厂房、机器设备）、汽车和计算机等，这称为资本支出。资本支出产生时并不直接冲减利润，因为所有的或大部分的资本支出的价值以资产的形式保留下来了。每年从利润里冲减掉的是资产价值的损耗，即折旧。折旧描述资产价值耗尽的过程。举例来说，如果年初以15万人 民币购买了一辆汽车，到年末时，该汽车只值12万元，有3万元的价值损耗应该作为折旧从利润里冲减掉。绝大多数资产经过一定年限会折旧掉大部分的价值，但有时资产也存在升值的可能性。

♦  混合成本——价值在一定时间范围内体现的成本

最后一种成本是前两种成本的混合，其价值只能在一定的时间范围内体现，如果超出了这一范围，就将失去价值。用来购买这类货物的资金属于营运资本，例如：购买存货或与建筑工程有关的费用，都是这方面最典型的例子，在这类例子中它的价值直到货物卖给客户才消失。

**3. 四大会计种类**

请看视频讲解：资源上知识点15

基层管理人员经常会接触到各种类型的会计种类，所以应该学习一些基本的知识。企业业务大体上会有四大类会计种类，分别有不同用途。

♦  财务账户

这是企业业务的年度账户。财务账户是对企业业务的法定要求，必须按照特定的法律法规提交会计报表。而且，除非企业业务极少，否则必须有外部的会计公司进行审查。从企业内部管理的角度来看，财务会计价值较小，因为它们提供的信息量小，记录的是企业的“财务历史”。

♦  成本会计

成本会计并无固定的法律文本，所以可以按照企业的需要进行格式调整，它是关于产品、生产线、加工品的详细成本报告，不过，目前在很大程度上已经为管理会计所代替了。

♦  管理会计

包含更为复杂的会计科目，是管理层获得财务信息和其它数据的依据。

♦  计划和预算会计

计划和预算的结果即是企业预期未来要实现的报表。

**4. 资产负债表**

请看视频讲解：资源上知识点16

资产负债表是企业最主要的综合财务报表之一。它是一张平衡表，分为“资产”和“负债＋所有者权益”两部分。资产负债表的“资产”部分，反映企业的各类财产、物资、债权和权利，一般按流动性高低顺序列示；资产负债表的“负债”部分包括负债和所有者权益两项。其中，负债表示企业所应支付的所有债务；股东权益表示企业的净资产价值，即在偿清各种债务之后，企业股东所拥有的资产价值。三者的关系用公式表示为：

★ 资产＝负债＋所有者权益

**5. 损益表**

请看视频讲解：资源上知识点17

损益表是企业最主要的综合财务报表之一，是反映一个企业在一个财政年度里的盈利或亏损状况的表格。这种盈利或亏损是通过营业收入和营业费用的对比来体现的。损益表反映了两个资产负债表编制日之间企业财务盈利或亏损的变动情况。

损益表主要由三个部分组成。第一部分是营业收入或销售收入；第二部分是与营业收入有关的生产性费用和其他费用；第三部分是利润和利润在股息与留存收益之间的分配，利润等于营业收入减去营业费用。

**6. 现金流量表**

请看视频讲解：资源上知识点18

资金流量核算主要以收入分配和资金运动作为核算对象，它反映一定时期各机构、各部门收入的形成、分配、使用、资金的筹集和运用以及各机构、各部门间资金流入和流出的情况。现金流量结构分析是指对同一时期现金流量表中不同项目的比较与分析，以揭示各项数据在企业现金流入量中的相对意义。其计算公式为：

现金流量结构比率＝单项现金流入（出）量/现金流入量总额

**第六章　成本和成本计算**

**学习目标**  
　　1．了解成本的类型、成本的内容和分配方法；  
　　2．了解单位成本模型和项目成本模型；  
　　3．掌握如何建立业务成本模式；  
　　4．掌握可控成本和非可控成本；  
　　5．掌握标准成本、边际成本、机会成本计算方法；  
　　6．重点掌握盈亏平衡分析方法。  
　　**学习指南**  
　　成本控制对企业来说具有重要意义。为了控制成本，我们首先要确定成本并把握影响成本的因素，然后才能运用这些成本为企业建立成本模式。  
　　在这一章中，我们将了解成本的分类法、企业业务的成本模型有哪些和如何建立企业业务的成本模式。一个企业的成本模式很大程度上是由企业的业务类型决定的，例如生产型企业的成本模式对服务代理商或者零售商店来说都是不适用的。本章还将介绍可控成本和非可控成本这两个重要的概念。在产生利润的盈亏平衡模式里，我们将回顾各类成本是如何与收入结合起来的。最后，我们将重点掌握三种常用的成本计算方法。  
　　**关键术语**  
　　成本（直接成本、间接成本、固定成本）　可控成本 非可控成本 　业务成本模式　 单位成本模式 项目成本模式 　　盈亏平衡模式 　 成本计算 标准成本计算 边际成本计算 机会成本计算

**任务一：引入案例**

张明最近升职为鑫源公司售后咨询部门的团队领导，这个部门的工作主要是处理销售定单询问，部门的业务变化主要取决于询问定单量的大小。以下是张明所在部门一季度的成本报表：

                 表6-3　鑫源公司一季度成本报表                         万元

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 项目 | 一月 | 二月 | 三月 | 本年度截止目前为止 |
| **业务量** | **5,100** | **4,915** | **5,550** | **15,565** |
| 工资及相关成本 | | | | |
| 工资 | 15,000 | 15,700 | 16,100 | 46,800 |
| 职工保险 | 1,500 | 1,570 | 1,610 | 4,680 |
| 养老金 | 750 | 785 | 805 | 2,340 |
| 工资单其他支付内容 | 375 | 393 | 403 | 1,171 |
| 出差及津贴 | 200 | 210 | 175 | 585 |
| 车辆费 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 招聘 | 0 | 750 | 0 | 750 |
| 员工福利 | 200 | 20 | 50 | 270 |
| 培训 | 150 | 0 | 900 | 1,050 |
| 临时员工 | 900 | 450 | 0 | 1,350 |
| 小计 | 19,075 | 19,878 | 20,043 | 58,996 |
| 设备 | | | | |
| 租金 | 750 | 750 | 750 | 2,250 |
| 费用 | 400 | 400 | 0 | 800 |
| 服务 | 250 | 400 | 250 | 900 |
| 维修 | 0 | 150 | 0 | 150 |
| 保洁 | 150 | 150 | 150 | 450 |
| 小计 | 1,550 | 1,850 | 1,150 | 4,550 |
| 行政 | | | | |
| 电信费用 | 450 | 350 | 400 | 1,200 |
| 办公用品 | 350 | 250 | 500 | 1,100 |
| 信息技术成本 | 550 | 550 | 500 | 1,600 |
| 邮递费 | 150 | 200 | 150 | 500 |
| 其它行政费用 | 0 | 120 | 50 | 170 |
| 小计 | 1,500 | 1,470 | 1,600 | 4,570 |
| 管理 | | | | |
| 管理费 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 3,000 |
| 折旧费 | 400 | 400 | 400 | 1,200 |
| 保险 | 300 | 300 | 300 | 900 |
| 财务成本 | 375 | 375 | 375 | 1,125 |
| 小计 | 2,075 | 2,075 | 2,075 | 6,225 |
| **合计** | **24,200** | **25,273** | **24,868** | **74,341** |

**问题：**哪些费用是直接记入成本中心的？哪些是从总成本中心分配过来的？

**任务二：知识串讲**

**1. 传统的成本分类**

请看视频讲解：资源上知识点19

传统的成本分类法产生于生产型企业，它将成本分为三大类：直接成本、间接成本和固定成本。

直接成本（可变成本）是指直接计入各种（类/批）产品（劳务/作业）成本的费用。在生产型企业中，直接成本（可变成本）包括以下几种：

♦  原材料、元件和耗材；

♦  直接人工；

♦  其他直接成本，如水、电费等。

间接成本（部分可变成本）是指不直接计入、而须先行归集然后按照一定标准分配计入各种（类/批）产品（劳务/作业）成本的费用。在生产型企业中，间接成本（部分可变成本）包括以下几种：

♦  技术支持费；

♦  生产厂房和机器设备的成本；

♦  销售成本。

固定成本，第三大类成本是企业运作发生的管理费用，亦称“决策性固定成本”。它是指由企业的管理政策所决定、与产量无直接关系的固定成本。管理费用包括以下几种：

♦  后勤部门的成本（如计算机）以及行政费用；

♦  总公司费用；

♦  研发费用；

♦  财务成本。

**2. 单位和项目成本模式**

请看视频讲解：资源上知识点20

生产型企业在为产品定价时，企业的管理层需要知道产品的成本都有哪些，他们也需要了解市场价格，单位成本模式就是为了体现这样的成本信息而设计的。该模式与第五章所讲的成本报表的原理是相同的。在很多情况中，首先将成本集合成总数，然后除以产品数量，就得出了单位成本。

单位成本计算模式对于以项目形式运作的企业就不适用了，尤其是建筑公司、顾问公司和广告公司等。原因在于大项目的成本很难套入每月或者每年的会计期间。所以，通常采用项目成本模式来计算项目全过程中的成本。

**3. 盈亏平衡分析**

请看视频讲解：资源上知识点21

在分析了产品总体成本、利润中心总体成本以及企业整体成本的常见模式之后，会得出以下的坐标图：图6-1代表的是固定成本的模式（即无论产量如何，这部分成本保持不变）。图6-2则在原有的固定成本基础上加入了可变成本，从而形成总体成本。最后的图6-31增加了销售收入。销售收入和成本合计的交叉点就是盈亏平衡点，它代表的是当销售收入等于成本时的销售量。如果销售量曲线处于平衡点左侧（即低于盈亏平衡点），就表示亏损；相反，如果销售量曲线处于平衡点右侧（即高于盈亏平衡点），就表示赢利。通过这种方法制作各种相关图表，有利于掌握销售量，从而实现利润目标。

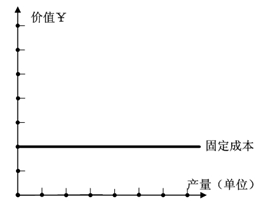


图6-1　固定成本

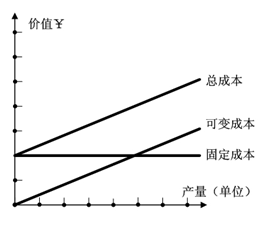


图6-2　固定成本及可变成本

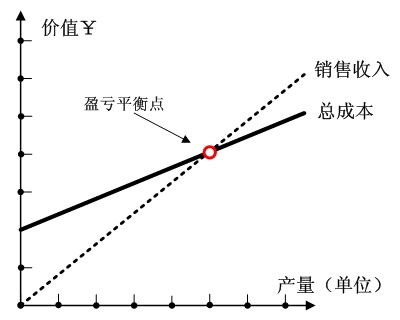


图6-3　盈亏平衡点

**4. 边际成本计算**

请看视频讲解：资源上知识点22

边际成本计算仅仅考虑可变成本，这一方法基本上只用在以下情况：计算超出盈亏平衡点的额外活动的成本，也称“变动成本计算”。

以前面6.3.1谈到的订书机成本模式为例，进行边际成本计算时,考虑的仅是生产额外产品时发生的成本，只有生产成本和分销成本才适用于边际成本计算方法，其中边际成本有：

表6-6　订书机边际成本表（单位：元）

|  |  |
| --- | --- |
| 生产成本 | 13.50 |
| 直接分销成本 | 1.10 |
| **边际成本** | **14.60** |

所以，单位产品的边际成本为14.60元，而完全成本则是20元。

安全边际是指盈亏临界点以上销售量，即现有销售量超过盈亏临界点的差额。它标志着从现有销量或预计可达到的销量到盈亏临界点还有多大的差距。这个差距说明现有或预计可达到的销售量再降低多少，企业就会发生亏损。这个差距越大，说明企业发生亏损的可能性越小，企业的经营就越安全。安全边际可以用绝对数表示，也可以用相对数表示：

1)   用绝对数表示的安全边际，其计算公式如下：

　　安全边际＝现有（或预计可达到）的销售量－盈亏临界点的销售量

2)   用相对数表示的安全边际，又称为安全边际率，它是用安全边际除以现有或预计可达到的销售额所得的比率。其计算公式如下：

　　安全边际率＝安全边际/现有（或预计可达到）的销售量

**第七章　财务预算**

**学习目标**  
　　1．了解层次计划;  
　　2．了解财务预算中的职业道德和会计的基本原则；  
　　3．掌握财务预算的内涵和形式;  
　　4．掌握团队领导进行财务预算的过程;  
　　5．重点掌握财务预算的技巧;  
　　6．重点掌握改进预算的辅助手段。  
　　**学习指南**  
　　预算和财务预算是大家经常能听到和用到的词汇。比如对个人来说，人们在存钱准备度假或购车时会谈到“预算”；对国家来说，年度预算是财政部长负责，在预算时需要考虑如何让整个国家的财政盈亏平衡。在商业环境下，表面上看财务预算仅是会计部门的工作，但预算过程的重要性还在于它提供了回顾业务运作过程的机会。本章从对层次计划的回顾开始，层次计划是计划体系中的一种方式，它使财务预算层层渗透到企业的各个部分；然后讲解财务预算的内涵、形式和编制技巧；其中还涉及到团队领导进行财务预算的过程。  
　　**关键术语**  
　　层次计划　财务预算　曲棍式预测　财务预算技巧　财务预算辅助手段

**任务一：引入案例**

《福布斯》杂志评出了世界上最“难看”的十大建筑，英国伦敦的“千年穹顶”居然高居榜首，这很难让人相信。这个耗资7亿多英镑、设计科学、造型华美并凝聚了当代诸多科技和智慧的“世纪工程”竟然会落得如此下场。据有关报道称，自2000年末千年穹顶被迫关闭以来，仅各种基本的维持费用几近3000万英镑，为了让它彻底“退役”也耗资1000万英镑。迄今，英国已经为这座大厦扔掉了近8亿英镑。

“千年穹顶”是英国为迎接新千年的到来而在首都伦敦南部建造的一座标志性建筑，又称千年宫。这座占地63公顷、直径为325米的多功能娱乐建筑因其耗资巨大、游人不足而不得不于2000年12月31日关闭。高达几百万英镑的维护费使政府陷入频遭抨击的尴尬境地，首相布莱尔也不得不承认建造千年宫是个巨大的错误。据悉，一些英国商业巨头有意投标收购千年宫及其周围的60公顷用地，其中一家企业有意将它改建为一个生物医学研究中心。而在建造前，许多专家曾预测这座大厦的建立将吸引许多的观光者从而产生良好的经济效益。

**问题：**

在“千年穹顶”项目建设前，预算做的是否合理？为什么？

**任务二：知识串讲**

**1. 财务预算的内涵与形式**

请看视频讲解：资源上知识点23

财务预算是一系列专门反映企业未来一定预算期内预计财务状况和经营成果，以及现金收支等价值指标的各种预算的总称。它包括现金预算、预计利润表、预计资产负债表和预计资金流量表。

财务预算主要用来确定企业预期的现金收入和现金支出以及预期的财务报表，它是编制企业总预算的依据之一。一般根据上期末的资产负债表、本期的营业预算、资本支出预算等编制。它主要由生产成本预算、现金回收预算、现金支出预算以及预期资产负债表、预期损益表和预期现金流量表等组成。

♦  单位成本和项目计划：这里的预算和第六章提到的成本模式是相辅相成的。

♦  编制资本预算：如果不准备编制盈亏平衡表和对现金流量状况进行预测，企业的预算就不是一个完整的预算。为此，我们有必要对车辆或电脑等资产项目购置进行预算。很多企业要求把完成资本预算表作为年度预算编制过程中的一部分。

**2. 改进财务预算的辅助手段**

请看视频讲解：资源上知识点24

♦  围绕关键性预测（假定）展开灵敏度分析

预算往往是建立在一些关键性的预测或假定（如销售量预测）的基础上。但是肯定有人会问“如果实际销售量比预期少百分之十的话，会有什么情况发生？”；“万一实际销售量比预期多百分之十的话，又会有什么样的结果？”；“如果我们订购的新计算机系统不能按时交货，会产生哪些额外成本？”等诸如此类的问题。对此，应该准备一套应急措施，以处理任何可能的预算风险。

♦  对新生事物或者重大变化做出理性判断

在做预算时，一定要遵循会计谨慎性原则，需要对新生事物或者可能出现的重大变化做出理性的判断。

**第八章　差异分析的效果**

**学习目标**

1. 了解预算控制和差异分析；

2. 了解其他预算控制因素；

3. 掌握最佳绩效模式；

4. 重点掌握通过预算改善绩效的方法。

**学习指南**

经过前面的学习，我们已经对财务管理有了大致的了解。最后，我们将通过差异分析来回顾预算控制过程。差异分析是用来对实际绩效和预测绩效之间的差异进行检验的程序，它为我们进行预算控制提供了相关信息。在这一章中，我们将深入探讨差异分析的运用方式，同时将介绍最佳绩效模式，并探讨团队领导者提高企业业绩的方法。

**关键术语**

预算控制　差异分析　预算控制因素　最佳绩效模式　改善绩效

**任务一：引入案例**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 项目 | 预算 | 实际 | 差异 | 本年度截止目前为止 | | | |
| 预算 | 实际 | 差异 | 差异率（%） |
| 业务量 | 5,150 | 5,550 | (400) | 14,850 | 15,565 | (715) | 4.8 |
| 工资及相关成本 | | | | | | | |
| 工资 | 15,800 | 16,100 | (300) | 45,800 | 46,800 | (1,000) | 2.2 |
| 职工保险 | 1,580 | 1,610 | (30) | 4,580 | 4,680 | (100) | 2.2 |
| 养老金 | 790 | 805 | (15) | 2,290 | 2,340 | (50) | 2.2 |
| 工资单其他支付内容 | 395 | 403 | (8) | 1,145 | 1,170 | (25) | 2.2 |
| 出差及津贴 | 100 | 175 | (75) | 300 | 585 | (285) | 95.0 |
| 车辆费 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.0 |
| 招聘 | 900 | 0 | 900 | 900 | 750 | 150 | 16.7 |
| 员工福利 | 100 | 50 | 50 | 300 | 270 | 30 | 10.0 |
| 培训 | 300 | 900 | (600) | 900 | 1,050 | (150) | 16.7 |
| 临时员工 | 0 | 0 | 0 | 1,800 | 1,350 | 450 | 25.0 |
| 小计 | 19,965 | 20,043 | (78) | 58,015 | 58,995 | (980) | 1.7 |
| 设备 | | | | | | | |
| 租金 | 750 | 750 | 0 | 2,250 | 2,250 | 0 | 0.0 |
| 费用 | 0 | 0 | 0 | 800 | 800 | 0 | 0.0 |
| 服务 | 300 | 250 | 50 | 900 | 900 | 0 | 0.0 |
| 维修 | 50 | 0 | 50 | 150 | 150 | 0 | 0.0 |
| 保洁 | 150 | 150 | 0 | 450 | 450 | 0 | 0.0 |
| 小计 | 1,250 | 1,150 | 100 | 4,550 | 4,550 | 0 | 0.0 |
| 行政 | | | | | | | |
| 电信费用 | 350 | 400 | (50) | 1,050 | 1,200 | (150) | 14.3 |
| 办公用品 | 300 | 500 | (200) | 900 | 1,100 | (200) | 22.2 |
| 信息技术成本 | 550 | 500 | 50 | 1,650 | 1,600 | 50 | 3.0 |
| 邮递费 | 175 | 150 | 25 | 525 | 500 | 25 | 4.8 |
| 其它行政费用 | 100 | 50 | 50 | 300 | 170 | 130 | 43.3 |
| 小计 | 1,475 | 1,600 | (125) | 4,425 | 4,570 | (145) | 3.3 |
| 管理 | | | | | | | |
| 管理费 | 1,000 | 1,000 | 0 | 3,000 | 3,000 | 0 | 0.0 |
| 折旧费 | 400 | 400 | 0 | 1,200 | 1,200 | 0 | 0.0 |
| 保险 | 275 | 300 | (25) | 825 | 900 | (75) | 9.1 |
| 财务成本 | 450 | 375 | 75 | 1,350 | 1,125 | 225 | 16.7 |
| 小计 | 2,125 | 2,075 | 50 | 6,375 | 6,225 | 150 | 2.4 |
| **合计** | **24,815** | **24,868** | **(53)** | **73,365** | **74,340** | **(975)** | **1.3** |

**问题：**从这份表格中可以看出预算的执行情况是什么样的？这种情况出现的时候，需要对什么进行解释？

**任务二：知识串讲**

**1. 造成差异的典型原因**

请看视频讲解：资源上知识点25

造成差异的原因是多种多样的，典型的原因有：

♦  业务级别的改变：直接成本可能会受此影响

♦  价格或成本的差别：价格（成本）的预测与实际成本（价格）之间的差别

♦  效率或生产力因素：在假定的效率或生产力基础上建立预算成本。例如，预测销售小组每月能够卖出20样产品，而实际上只卖出了18个，这就是销售生产力的预测逆差

♦  计划外支出

**2. 改进成本效率的方法**

请看视频讲解：资源上知识点26

团队领导可以利用以下方法改进成本效率：

♦  减少浪费：有些采购项目是否非买不可？有没有可以避免的内部服务项目？

♦  提高绩效：在同样成本的基础上取得更多的业务，或者在取得同样业务的基础上降低成本。值得一提的是，在后一种方法里，只有成本确实降低了才能提高效率

♦  改善质量：绝大多数情况下，改善质量总是能提高成本效率。正如上文已经提到的，改善质量甚至对管理也会产生正面影响，同时能够降低费用。例如，如果发票金额总是正确的，客户的疑问就会减少，付款也会及时

**第三单元 工作环境**

**第九章　健康与安全法律法规**

**学习目标**  
　　1. 了解健康与安全法律法规的重要性；  
　　2. 了解国外健康与安全相关的法律法规；  
　　3. 掌握我国健康与安全相关的重要法律法规；  
　　4. 重点掌握法律规定职工享有的权利和应尽的义务。  
　　**学习指南**  
　　无论是在国内还是国外，政府都对工作中的健康与安全做出了各种规定，强制执行以保障员工的各种权利。结合我国实际和自己工作，学习和掌握这些知识，提高自己的法律意识。  
　　**关键术语**  
　　健康　安全　法律法规　权利　义务

**任务一：引入案例**

曾先生是某广告公司的员工。2005年，公司组织在上南路505室聚餐，隔壁506室门不慎被关。其经理试图拨开506室的窗户，没有成功。曾先生提出从505室的窗台通过空调外机爬到506室，经理没有制止。在攀爬过程中，曾先生不慎从窗口坠落，经诊断为重型颅脑损伤、腰椎椎体多发性粉碎性骨折伴不全瘫痪，后遗症相当于交通事故八级伤残。

**问题：**

曾先生所在的公司应该为这起事故负责吗？

**任务二：知识串讲**

1. 职工享有的安全生产保障权利

请看视频讲解：资源上知识点27

**求偿权**

求偿权指获得安全保障、工伤保险和民事赔偿的权利。主要包括以下几个方面：

（1) 享有工伤保险和伤亡赔偿的权利；

（2) 企业必须为职工缴纳工伤社会保险费和给予民事赔偿；

（3) 发生生产安全事故后，职工有权依照劳动合同和工伤保险有关规定，享有相应的补偿金；

（4) 职工获得工伤保险补偿和民事补偿的金额标准、领取和支付程序必须符合法律、法规和国家的有关规定。

**知情权**

企业有义务在与职工签订的劳动合同中明确告知其所从事的工作的危险因素和事故应急措施。否则，企业就侵犯了职工的权利，由此产生的一切后果由企业负责。

**检举建议权**

检举建议权指有对安全生产问题提出批评、建议的权利。

每一个职工都是企业的主人，职工有权对本企业安全生产管理工作存在的问题提出建议、批评、检举、控告，企业不得因此做出对职工不利的处罚。

**拒绝权**

拒绝权指对管理者做出的违规（法律、法规、制度、标准）指挥，职工有权拒绝执行，为了保障拒绝者的权益，《安全生产法》第46条明确规定“企业不得因职工对本企业安全生产工作提出批评、检举、控告或者拒绝违章指挥、强令冒险工作而降低其工资、福利等待遇或者解除与其订立的劳动合同”。

**紧急避险权**

紧急避险权是指紧急情况下停止工作和紧急撤离的权利。

职工在行使这项权利的时候必须明确以下几点：紧急情况必须有确实可靠的直接根据，凭借个人猜测的应除外；紧急情况必须已经直接危及人身安全。在间接危及人身安全的情况时，应采取尽可能减少伤害和财产的临时措施；采取措施无效时，再撤离工作环境。

同样，《安全生产法》第47条也明确规定企业不得因职工紧急撤离危险现场而给予降低工资、福利等待遇或解除合同。

**2. 职工应尽的安全生产保障义务**

请看视频讲解：资源上知识点28

**遵章守纪、服从管理的义务**

企业安全管理人员有权依照规章制度和操作规程进行安全管理，监督检查职工遵章守纪情况，对于这些安全生产管理措施，职工必须接受并服从管理。依照法律规定，职工不服从管理，违反安全生产规章制度和操作规程的，由企业予以批评教育，依照有关规章制度给与处分；造成重大事故，构成犯罪的，依照刑法等有关规定追究刑事责任。

**接受安全生产教育和培训，掌握本职工作所需要的安全生产知识**

作为一名合格的职工必须具备熟练的安全生产技能，以及对不安全因素和事故隐患、突发事故的预防、处理能力和经验。但是现实中，部分企业不搞安全培训和应急预案演练，导致职工缺乏应有的安全素质，因此违章违规操作酿成的事故比比皆是。为了确保职工接受培训、提高安全素质的法定义务，安全生产法第五十条予以明确规定：“从业人员应当接受安全生产教育培训，掌握本职工作所需的安全生产知识，提高安全生产技能，增强事故预防和应急处理能力”。

**发现事故隐患应当及时向企业安全生产管理人员或主要负责人报告**

企业职工往往是事故的第一受害人，许多生产安全事故都是由于受害者本人在现场发现事故隐患和不安全因素后没有及时报告，以至延误了采取措施进行紧急处理的时机而导致的。所以，为了自身的安全，一定要尽职尽责，及时报告发现的事故隐患和不安全因素。以便尽早处理和消除。

**3. 《安全生产法》**

请看视频讲解：资源上知识点29

《安全生产法》（2014.12.1）

(1)  强调企业是安全生产主体，企业法定代表人是安全生产第一责任者；

(2)  企业要建立各项安全保障制度；

(3)  从业人员享有安全生产的权利，还有应尽的义务；

(4)  安全生产要靠社会监督；

(5)  提供“安全中介机构”的服务；

(6)  对生产事故的应急救援和调查处理作了规定。

**第十章　健康与安全的实现**

**学习目标**  
　　1. 了解健康与安全管理的重要性；  
　　2. 了解绩效管理和健康与安全的关系；  
　　3. 掌握企业中不同员工对健康与安全所负的责任；  
　　4. 重点掌握实现健康与安全的方法和措施。  
　　**学习指南**  
　　本章我们将对健康与安全管理的重要性以及企业中绩效管理和健康与安全的关系作一个初步的了解，掌握企业中不同员工对健康和安全所负的责任，以及如何实现健康和安全，有哪些具体的方法和措施。  
　　**关键术语**  
　　安全　健康　责任　现代安全管理　培训教育 安全教育 安全文化 绩效管理

**任务一：引入案例**

一项健康调查结果显示：在城市工作族群中，有超过六成的人经常腰酸背痛，近两成人患有慢性劳损。日常身体疼痛已经成为三十三至五十五岁人群面临的健康问题。这是记者今天从“相约健康社区行”大型社区健康促进公益活动发布会获得的信息。

北京协和医院曾教授提供的报告说，上海、无锡、深圳等地对一千一百九十七位中年人健康状况的调查结果显示：科技、新闻、广告、办公室人员、教师、演艺人员、出租司机、售货员、家庭妇女等不同职业人群疼痛状况不同：办公室职员容易出现脖颈部和肩部疼痛，频繁使用上肢负重的体力劳动者肩部关节易受磨损引起持续钝痛；教师等长期站立职业者易造成锥体、椎间盘及周围韧带的退变和松弛；出租司机、家务劳动者易腰肌劳损；过度肥胖易使腰部失去力量支持，加重劳损。这些都是身体疼痛的原因。

**问题：**

工作族如何预防日常体痛？

**任务二：知识串讲**

**1. 培训与教育**

请看视频讲解：资源上知识点30

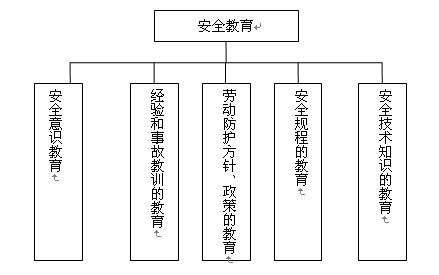


图10-1　安全教育

**安全技术知识的教育**

不同行业的安全技术内容都不同，因此，企业要针对自身的特点进行安全技术知识的教育。

**安全规程的教育**

安全规程是安全生产的经验总结，是员工的生命和鲜血换来的，是保证企业安全生产的法宝。很多事故的发生都是因为没有按安全生产规程的要求进行生产造成的。因此，进行安全规程的教育，是安全教育中很关键的一环。

**劳动防护方针、政策的教育**

主要是通过所制定的路线、方针、政策实现的。通过法律的形式将生产劳动过程必须遵循的客观规律和技术方法肯定下来，强制人们遵守执行，以防止伤亡事故的发生。因此，对员工进行劳动防护方针、政策的教育是很必要的。

**经验和事故教训的教育**

经验是员工在长期的实践中总结出来的，它具有普遍性，可以指导安全生产。因此，进行经验的教育，可以提高员工的安全生产能力和安全管理水平。事故是血写的教训，进行事故教育，能使员工警醒，印象深刻，牢记不忘，从而自觉地遵照安全生产规程工作。

**安全意识教育**

企业中发生的很多事故，都是因为员工的安全意识薄弱、工作责任感不强、纪律松散而造成的。要杜绝人为事故的发生，就必须搞好员工,特别是员工的安全意识教育。

**2. 三级安全教育**

请看视频讲解：资源上知识点31

在进行教育前，首先要明确教育的对象。不同的对象安全教育的目的也不同，比如对新员工要做好三级教育。即企业级教育、部门或车间级教育和班组级教育。新上岗的员工（包括合同工、员工、实习人员等）必须进行不少于三天的三级安全教育，经考试合格后方可分配工作。

**企业级安全教育**

♦  讲解党和国家有关安全生产的方针、政策、法规、法规，讲解劳动防护的意义、任务、内容及基本要求;

♦  介绍本企业的安全生产情况;

♦  介绍企业安全生产的经验和教训，结合企业和同行业常见事故案例进行剖析讲解，阐明伤亡事故的原因及事故处理程序等;

♦  提出希望和要求。

**部门或车间级安全教育**

♦  介绍本部门或车间生产特点、性质;

♦  根据部门或车间的特点介绍安全技术基础知识;

♦  介绍消防安全知识;

♦  介绍部门或车间安全生产和文明生产制度。

**班组级安全教育**

♦  介绍本班组生产概况、特点、范围、工作环境、设备状况，消防设施等。重点介绍可能发生伤害事故的各种危险因素和危险部位，可用一些典型事故实例去剖析讲解;

♦  讲解本岗位使用的机械设备、工器具的性能，防护装置的作用和使用方法；讲解本工种安全操作规程和岗位责任及有关安全注意事项;

♦  讲解正确使用劳动防护用品及其保管方法和文明生产的要求;

♦  实际安全操作示范，重点讲解安全操作要领，边示范，边讲解，说明注意事项，并讲述哪些操作是危险的、是违反操作规程的，使员工了解违章将会造成的严重后果。

新上岗员工只有经过三级安全教育并经逐级考核全部合格后，方可上岗。三级安全教育成绩应填入员工安全教育卡，存档备查。

**3. 团队领导和员工的责任**

请看视频讲解：资源上知识点32

团队领导在健康与安全管理中责任重大，必须做到以下十项规定：

♦  维护建筑、机器和设备的安全；

♦  做出适当的规定确保工作环境安全，免除健康风险；

♦  确保有害物质得到适当的处理并安全贮藏；

♦  对工作场所的重大危险进行风险评估，实施有效的管理措施；

♦  报告并调查事故；

♦  提供需要的信息、培训和监督，确保员工的健康与安全；

♦  与工作场所的每个人合作，确保健康与安全；

♦  与相关小组进行交流，以促进并建立能确保员工健康与安全的措施；

♦  计划、实施、监控并检查健康与安全管理措施并对健康与安全的行为进行归纳整理；

♦  使用“专门人员”协助处理健康与安全事务。

员工的责任：

♦  关心自己在工作中的健康与安全，并关心他人的健康与安全

♦  努力合作，履行法律义务

♦  遵循安全规则、系统和程序

♦  正确使用工作设备

♦  及时汇报工作场所的健康与安全隐患

**第十一章　事故预防**

**学习目标**

1. 了解危险有害因素的辨识；

2. 掌握事故的分类和预防事故的原则；

3. 重点掌握安全检查表的类型。

**学习指南**

本章主要介绍与事故相关的基本概念和危险有害因素的辨识，在了解了这些后，学习事故是如何分类，如何预防事故，在预防事故的过程中应该遵从哪些原则，以及安全检查表的相关内容。

**关键术语**

事故　危险性预防分析　安全检查表   预防事故 文明安全生产

**任务一：引入案例**

2009年2月3日上午10点57分，某危险化学品运输公司(以下简称：乙方)气瓶车驾驶员林某和押运员张某，在客户现场(以下简称：甲方)装卸完毕当日杜瓦罐，司机林某把刚作业完毕的叉车停在气瓶货车左侧，此时叉车和货车垂直停靠，叉车货叉一端指向货车，叉车货叉顶端和货车左侧厢门之间相距2米。林某和张某一起关闭气瓶货车左侧厢门，准备随后再将叉车挂到货车尾部，接着去隔壁公司现场卸货。10点58分，两人正在关闭气瓶货车车厢左侧厢门，此时甲方的现场保安罗某骑自行车巡检至此，试图从气瓶车和叉车之间通过，结果罗某脸部撞上了停靠在旁边叉车的货叉端部倒地，导致面部受伤，伤口缝合8针。

——摘自安全管理网

**问题：**

如何才能避免类似的事故发生？试着从事故的预防进行解答。

**任务二：知识串讲**

**1. 生产安全事故的分类**

请看视频讲解：资源上知识点27

若按行业分类，事故可分为：建筑工程事故、交通事故、工业事故、农业事故、林业事故、渔业事故、商贸服务业事故、教育安全事故、医药卫生安全事故、食品安全事故、电力安全事故、矿业安全事故、信息安全事故、核安全事故等。

根据《生产安全事故报告和调查处理条例》，生产安全事故（以下简称事故）按造成的人员伤亡或者直接经济损失，一般分为以下等级，见表11-1。

表11-1　生产安全事故按人员伤亡或者直接经济损失分类

|  |  |
| --- | --- |
| 特别重大事故 | 30人以上死亡，或者100人以上重伤（包括急性工业中毒，下同），或者1亿元以上直接经济损失的事故； |
| 重大事故 | 10人以上30人以下死亡，或者50人以上100人以下重伤，或者5000万元以上1亿元以下直接经济损失的事故； |
| 较大事故 | 3人以上10人以下死亡，或者10人以上50人以下重伤，或者1000万元以上5000万元以下直接经济损失的事故； |
| 一般事故 | 3人以下死亡，或者10人以下重伤，或者1000万元以下直接经济损失的事故。 |

　　**2. 危险性等级划分**

请看视频讲解：资源上知识点28

为了评判危险、有害因素的危害等级以及它们对系统破坏性的影响大小，预先危险性分析法给出了各类危险性的划分标准。该法将危险性的划分4个等级，见表11-2。

表11-2 危险性等级划分表

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 级别 | 危险程度 | 可能的事故后果 |
| I | 安全的 | 不会造成人员伤亡及系统损坏 |
| II | 临界的 | 处于事故的边缘状态，暂时还不至于造成人员伤亡、系统损坏或降低系统性能，但应予以排除或采取控制措施 |
| III | 危险的 | 会造成人员伤亡和系统损坏，要立即采取防范措施 |
| IV | 灾难性的 | 造成人员重大伤亡及系统严重破坏的灾难性事故，必须予以果断排除并进行重点防范 |

**3. 安全检查表的类型**

请看视频讲解：资源上知识点29

安全检查表是分析和辨识系统危险性的基本方法,也是进行系统安全性评价的重要技术手段。

根据用途和安全检查表的内容,安全检查表可分为以下几种类型：

(1) 审查设计的安全检查表。新建、改建和扩建的厂矿企业,革新、挖潜的工程项目,都必须与相应的安全卫生设施同时设计、同时施工和同时投产,即利用"三同时"原则全面、系统地审查工程的设计、施工和投产等各项的安全状况。

(2) 厂级的安全检查表。主要用于全厂性安全检查,也可用于安全技术、防火等部门进行日常检查。

(3) 车间的安全检查表。用于车间进行定期检查和预防性检查的检查表,重点放在人身、设备、运输、加工等不安全行为和不安全状态方面。

(4) 工段及岗位的安全检查表。用于工段和岗位进行自检、互检和安全教育的检查表,重点放在因违规操作而引起的多发性事故上。

(5) 专业性安全检查表。此类表格是由专业机构或职能部门所编制和使用的,主要用来进行定期的或季节性的安全检查, 如对电气设备、起重设备、压为容器、特殊装置与设施等的专业性检查。

**4. 预防事故的原则**

请看视频讲解：资源上知识点29

为了防止安全和健康事故，健康和安全管理委员会给出了可供依循的指导：

♦  如果可能，避免事故发生。最好的方法不是当事故发生时的补救措施，而是在事故发生前就避免发生。例如，使用无害物质代替有害物质，使用机械起重设备代替人工处理，使用不易燃烧的物质。

♦  在不能避免风险的地方，进行风险评估。

♦  解决风险的起源——例如，如果地板潮湿，把其擦干而不是使用“地板潮湿”的标语。如果机器损坏，用好机器替换而不是冒险使用。

♦  个性化评估——为工作场所存在风险的每个人，独立设计保护他们的个性化措施。设计过程需要和每个人协商，他们更了解危险，因为他们一直与危险打交道。例如：针对计算机工作站的设计时，可以调查从事计算机工作的人，他们更了解自己的座姿、移动胳膊的方式、凝视屏幕的方式、仰背的方式、需要休息的频率等等。

♦  利用技术（机械操作比人工处理好），使用安全材料和物质替代危险材料和物质，设计并使用具有更多安全特征的机器。

♦  执行防患措施与健康和安全法则息息相关。

♦  把劳动保护的措施放在优先的位置——例如，火灾的范围很大，所以把消防措施摆在第一位。

♦  提供指导和信息，确保每个员工知道和理解他们的工作任务。

♦  按照健康与安全文化四要素积极发展。

**第四单元 资源配置**

**第十二章　资源的基础地位**

**学习目标**

1．了解主要资源和辅助资源；

2．重点掌握资源的概念和资源的类型；

3．重点掌握资源限制；

4．重点掌握资源管理流程和涉及的关键要素。

**学习指南**

要研究资源管理，首先我们要知道“资源”究竟意味着什么，以及它对于企业的产品开发和服务工作的重要性；然后将学习“资源管理流程”，也就是管理资源的关键措施。同时，在这一章你会学到如何应对资源限制，即在资源不足的情况下，你该怎样完成工作。

**关键术语**

资源　资源类型　资源管理流程(计划 组织 控制)　资源限制

**任务一：引入案例**

汽车制造方面的资源有组成汽车的各种组件、制造这些组件的设备、土地、建筑设施、车间以及安装设备。在人力资源方面有研发部门、市场部、生产部门、设备管理部门、财务部门、人力资源（或人事）部门和信息技术部门的人员。

**问题：**

以上这些资源，哪些是主要资源，哪些是辅助资源？

**任务二：知识串讲**

**1. 资源的概念和类型**

请看视频讲解：资源上知识点37

https://lms.ouchn.cn/api/uploads/1588399/in-rich-content?created_at=1647446598

图12-1　资源在生产系统中的转化过程

资源作为“输入”，是产生一切的基础，没有资源，就没有最终产品；没有最终产品，企业也就不能存在。对于这个生产系统来说，“输入”可以是一种原材料、一件半成品或者是另外一个生产系统的成品。

“转化过程”就是各种商业操作和将原材料转化为产品的生产过程，它包括：

（1）物理过程（例如制造）；（2）位置变化过程（例如运输）；（3）交易过程（例如零售）；（4）存储过程（例如库存）；（5）信息过程（例如电信。

需要注意的是，这些转化过程并不是互相排斥的，例如：对于一家百货公司来说，它既允许顾客比较价格和质量（信息过程），又要存储货物一直到其卖出去（存储过程），同时它还要销售货物（交易过程）。

“输出”不仅包括为顾客提供的商品和服务，也包括利润、工资和信息等。

企业在运营过程中所需要的资源主要包括以下几个类型：

♦  原料－－制造产品所需的、未经加工的原材料；

♦  设施－－土地、建筑物、设备、机器、车间、加工工具等实物资产；

♦  数据－－所有被公司收集和存储在数据系统中的、有助于公司做出决策的信息和知识；

♦  资金－－公司经营所需要的钱，包括现金、参股、拨款、贷款、捐赠等；

♦  劳动力－－企业的人力资源，例如职员、管理人员等。

**1. 主要资源和辅助资源**

请看视频讲解：资源上知识点38

用于核心业务的资源是主要资源，相对的，为这些核心业务提供支持的资源则是辅助资源。

**2. 资源管理流程以及涉及的关键要素**

请看视频讲解：资源上知识点39

资源管理可以被视为一个由计划、组织和监控所组成的流程。图12-2给出了这一流程和流程的每一个阶段涉及的关键要素：

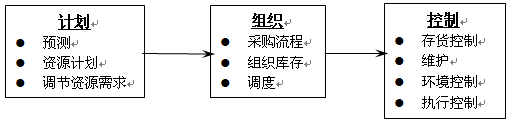


图12-2　资源管理流程图

**第十三章　资源配置第一步——计划**

**学习目标**

1. 了解企业资源计划（ERP）系统；

2. 了解如何调整资源计划；

3. 掌握如何制定资源计划；

4. 掌握如何合理地选择供应商；

5. 重点掌握几种常见的资源需求预测方法。

**学习指南**

计划是资源管理过程的第一步，本章将介绍如何通过确定资源需求进而做出相对应的资源计划。计划与预测有很大的关系，因此，本章首先将要介绍几种有关预测的方法，例如时间－序列分析、统计需求分析和前导指数法等。然后，本章将介绍如何制定资源计划，如何调整资源计划以及如何选择合适的供应商来提供自己所需要的资源；最后，本章还将介绍一个整合了企业运营所涉及的一切资源的ERP系统。

**关键术语**

需求　时间－序列分析　统计需求分析　前导指数法 德尔斐法　供应商     企业资源计划（ERP）系统

**任务一：引入案例**

某玩具制造公司经过有关部门预测发现：在新的一年中公司产品的销量会增加。同时也发现，他们已经卖完了现有的多余库存。于是，该公司宣布雇佣17位新职员以扩大其生产规模的计划。

**问题：**这个公司扩大生产规模的前提假设是什么？

**任务二：知识串讲**

**1. 时间-序列分析方法**

请看视频讲解：资源上知识点40

时间－序列分析（Time Series Analysis）是基于这样一个前提：通过过去的行为预测将来的行为，它是一种将过去需求相关的历史数据用于预测未来需求的方法。例如，通过过去的销售额就可以推测出将来的销售额。所谓时间－序列是按照时间收集的一组数据，例如，每小时、每天、每星期、每月、每个季度或每年，并且以时间顺序排列。然后把它分成五类（趋势、周期、季节性模式、随机事件）进行分析，预测将来的需求水平。

♦  趋势——即长期模式，例如未来是面临增长还是面临下降；

♦  周期——表示由于经济环境和竞争造成的按一定的时间循环出现的改变，例如：经济不景气；

♦  季节性模式——是指一年中有规律的改变，例如天气因素或如圣诞节之类的节日；

♦  随机事件——是指偶然事件，例如罢工和灾难等；

♦  前导指数——它设计与公司的表现有关的特定的统计信息。

**2. 统计需求分析**

请看视频讲解：资源上知识点41

该分析方法以需求因素为基础，不与时间相关联。一般来讲，我们通常是用一个公式来预测未来的需求。

**3. 德尔斐法**

请看视频讲解：资源上知识点42

德尔斐法是一种定性预测方法，它采用多轮书面会谈的形式来听取专家的意见，对反馈意见加以总结和提炼，然后不断重复此过程，直到对可能的趋势形成一致意见。

德尔菲法的操作过程是：由主持人将设计的调查问卷发给每个参与者，各个成员的意见经汇总后以匿名的方式和新一轮问卷一起再反馈给全组的每个成员。该方法是由兰德公司（Rand Corporation）于20世纪50年代首创的，其具体步骤如下：

♦  步骤1：选择参与的专家。专家组成员应包括来自不同领域的学识渊博人士；

♦  步骤2：通过问卷调查（或电子邮件），从各个参与者处获得预测信息；

♦  步骤3：汇总调查结果，添加适当的新问题，重新发给所有专家；

♦  步骤4：再次汇总，提炼预测结果和条件，再次提出新问题；

♦  步骤5：将最终结果发给所有专家。如有必要，重复步骤4。

经过上述几轮预测，德尔斐法通常都能得到满意的结果。该方法所需的时间取决于专家组成员数目、进行预测所需的工作量以及各个专家的反馈速度。

**4. 制订资源计划的方法**

请看视频讲解：资源上知识点43

因为需求经常会发生变化，所以就需要经常考虑如何妥善利用资源来满足需求。一般来说，可以使用三种类型的计划：等产量计划、需求跟随计划和控制需求计划。

♦  等产量计划

在等产量计划中，不管需求如何变化，产量水平始终都维持在一个不变的水平上，即雇员的数目、设备以及工艺过程等都是不变的。这种计划方法适合于那些需求相对稳定和能够以合理的成本维持库存的公司。在需求较少时增加库存，而在需求较高的时期释放库存，其产量可以在整个时期内取得平衡。但是这种资源计划方法不适合于那些生产时尚产品、易腐坏产品或易过时的高科技产品的公司。对于那些季节性需求变动很大的公司，例如假日旅馆，它也是不合适的。而一个位于北京市中心的酒店就可以使用等产量计划，因为它的需求水平很可能相当稳定。公共部门组织，例如行政事务部门、地方政府、教育和护理通常都制定等产量资源计划。

♦  需求跟随计划

在需求跟随计划中，产量要满足需求的变化，所以产量要尽可能富有弹性，以满足不断变化的需求水平。对于季节性服务组织，以及那些存在突发性需求的组织，例如超级市场、旅店、餐馆等，它是非常合适的。在那些工作安排比较灵活的地方，例如采用兼职、临时工、合同工和经常加班的形式的工作场所，它也非常有效。

♦  控制需求计划

在控制需求计划中，组织力图把需求高峰加以转化缓和，以使得需求与产量相匹配，从而消除波动。举例来说，一个典型的供求策略就是当需求很少时降低价格而需求很高时提高价格，以使顾客的购买需求处于一种平缓的状态，比如在非高峰假日时段，有些旅馆会歇业休息。

**5. 选择供应商的标准**

请看视频讲解：资源上知识点44

确定潜在供应商的第一步就是确定选择供应商的标准。很多公司都有固定的标准，用来筛选合适的供应商。表13-3给出了一组典型的选择供应商的标准。

表13-3　选择供应商的标准

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 总体标准 | 产品方面 | 服务方面 |
| 供应商地址  供应商声誉  供应商财务稳定性  供应商是否注重技术开发  供应商是否重视客户 | 质量  数量  范围  价格  兼容性  付款期限 | 速度  可靠度  交付质量  弹性和选择余地  售后和技术支持 |

其中，质量是指产品的耐久度、精确度、是否易于操作和维修、是否高效节能、维护费用、安全性等特点；兼容性是指产品和服务能否与现有的生产过程协同工作；弹性和选择余地是指一个供应商所能提供的不同的采购渠道，例如，能否从互联网上采购。

**第十四章　资源配置第二步——组织**

**学习目标**

1．掌握采购的流程

2．掌握资源调度的相关概念

3．重点掌握工作调度的方法

**学习指南**

在完成资源计划的制定后，本章将介绍如何组织资源。首先介绍ERP系统的有关内容；接着讲解采购的流程以及在一个好的采购系统中应该有哪些环节；本章的重点内容是有关资源调度问题，详细介绍了调度的方法，例如计划图、甘特图以及自动调度等。

**关键术语**

采购流程　资源调度的类型　资源调度的方法　甘特图表

**任务一：引入案例**

某医疗中心确定一个订单并将其交给供应商通常需要11天的时间，从供应商那里接受发货单到供应商结算通常平均花费168小时。在1996年，该医疗中心的整个采购流程——从开始的订单到最后的发票核准——按人工处理计算平均要用492小时，整个流程十分低效。但是，在其采用了一个新的资源计划信息系统后，确定并出具订单只需要2个小时，而结算则只需要1个小时。采购流程总共只需要19个小时。在1997年，由于系统和相关流程的改进，该医疗中心在供应管理方面共节省成本400～600万元。

**问题：**

本案例中成本节省的根本原因是什么？

**任务二：知识串讲**

**1. 采购流程各阶段**

请看视频讲解：资源上知识点45

♦ 第一阶段：提出采购申请

该阶段的主要内容是在组织内部由采购申请部门提出一个申请。

♦ 第二阶段：拟定采购说明

在这一阶段，无论是谁负责提出订单，都将会得到订单的详细说明，如果必要，还将会拟定出一份新的说明。

♦ 第三阶段：提供报价单

在这一阶段，基于采购申请和采购说明，供应商将提供一份报价单。这份报价单应该包括产品或服务的价格、折扣、运输费用和付款期限等。

♦ 第四阶段：提出定购单

基于收到的报价单，买方提出商品定购单。该定购单应当描述货物的数量、报价以及交付期限等。

♦ 第五阶段：收货和退换

在接收货物时，买方应当依据提货单对货物进行检查并签收。任何损坏的货物都应根据报价单和定购单规定的方式进行退换。

♦ 第六阶段：出具发票

在这一阶段，供应商出具付款发票，应依据定单对其进行检查。

♦ 第七阶段：付款

最后，卖方应根据协定的期限，由其会计部门在指定时间内完成付款。

通过下面的练习，巩固有关采购流程的知识。

**2. 资源调度的类型**

请看视频讲解：资源上知识点46

资源调度是资源组织的精华，它保证了合适的资源在合适的时间被送到合适的地方。资源调度包括：职工工作日程的调度，例如工作模式的安排；物力资源调度，例如库存或产品的调度。

工作调度是针对团队或个人的关于工作或任务的时间安排。工作调度可能基于日常运作方式，也可能基于项目制。工作调度把任务和执行此任务的人都集成在一起。

库存调度是对资源需求和库存交付时间的安排。

生产调度是指为了完成生产目标而制定的安排。包括生产什么、生产多少、生产频度等。在复杂的制造企业中，产品都是通过信息系统与库存相联系的，这就是所谓的物资需求计划（Materials Requirements Planning,MRP）。在MRP中，通常包括以下两种调度：

♦ 长期的总体生产进度表

这种生产调度包括产品的所有需求，以产品、数量和日期的形式来表示。

♦ 短期的生产调度

短期的生产调度处理产量和需求的问题，以每小时、每天、每星期为基础来做计划。

**第十五章　资源配置第三步——控制**

**学习目标**

1．了解环境控制的有关内容

2．了解如何保存记录

3．掌握库存控制

4．掌握设施维护

5．重点掌握资源性能控制

**学习指南**

资源控制的目的是为了确保资源利用的最优化和浪费的最小化，从而确保组织的运作不会因为资源短缺或设备故障造成突然的中断。在这一章中，将会介绍到资源控制的各种方式。例如可以通过库存控制系统对原料供给进行控制；可以通过维护系统来保障组织设施的正常运行；对于能源和垃圾，还有环境系统来控制；再加上资源性能系统和记录系统，这就构成了一个完整的资源控制方案。

**关键术语**

库存控制　设备维护　环境控制　资源性能控制　保存记录

**任务一：引入案例**

某船厂的船板供应商曾经发出这样的感慨：为了实现船厂提出的“整船订货，分段供应”的要求，他们按照船厂生产计划而提前准备大量船板，但是船厂却仍然不满意。船厂的采购经理也在抱怨：往往一船来了一大批的钢板，他们都不知道这些钢板属于哪个生产段位号。因为船厂的用料都是按照段位来进行的，一个段位只要少了一块钢板，那么该段位就不能进行焊接生产。一下子来了这么多钢板，暂时用不着的只能堆在码头，不能派上用处不说，还占用了大量场地……

**问题：**

这样看来，“高库存”似乎也不能让客户满意。问题出在哪里呢？

**任务二：知识串讲**

**1. 有效库存、非有效库存**

请看视频讲解：资源上知识点47

通常情况下，人们认为“库存”就是“商品的存储”。但是细分起来，“库存”可以分为“有效库存”、“非有效库存”两部分：

♦  有效库存——是指真正符合客户需要，能给客户带来价值的商品库存；

♦  非有效库存——指不能给客户带来价值的所有其他商品库存总和，包括损坏的商品、未能及时按照客户要求进行组装的商品、未能在客户指定时间送达客户指定地点的商品等等，可谓数不胜数。

**2. 库存控制的重要性**

请看视频讲解：资源上知识点48

首先，库存控制的重要性在于需求波动的存在。如果需求突然出现一个大的增长，而组织此时没有库存，那么就无法满足客户的需求；反之，如果需求突然出现下跌，库存量就可能出现积压。在这两种情况下，企业收入都会减少：当需求增长而没有库存时，销售额无法增长；当需求减少而库存却积压时，也不能达到预计能够销售的量。

需要注意的是，第二种情况与第一种情况有所不同。因为库存是有成本的，第一种情况没有库存，也就没有因为库存积压造成的成本损失；而第二种情况则存在这样的成本损失。下面我们了解一下与库存相关的成本：

1)　存储成本——存储货物需要资金，包括照明、能源、设备、职工、空间和租金（如果有的话）等费用。存储越多，花费就可能越多

2)　折旧成本——大部分存储的货物都有一个“保存期限”。如果保存的时间过长，它们可能就会腐烂（例如食品），或者过期（例如时尚商品）

3)　营运成本——它的出现是因为在出售产品和产品交货之间存在着延迟。如果这个缝隙越大，你对资金和借款的依赖就越大。如果你没有把资金或银行存款都放在超额购买上，那么你的库存量就不会太高

4) 　组织成本——库存控制系统越有效，货物丢失、损坏或遭窃的可能性就越小。一个快速而有效的系统还可以减少管理成本

**3. 全面生产设备管理（TPM）**

请看视频讲解：资源上知识点49

科学的设备管理是现代组织，尤其是制造型企业越来越重视的话题，它是提高设备综合效率最直接、最有效的途径。

现代企业组织打破了原来购买最豪华、最先进设备的观念，开始创建一套从自主保全入手，专业保全并行的设备保障系统——全面生产设备管理系统，即TPM（Total Productive Maintenance），从而降低成本，最大限度地提高生产效率，增强企业体质，建立先进企业文化，打造一流企业。

TPM活动由“设备保全”、“质量保全”、“个别改进”、“事务改进”、“环境保全”、“人才培养”这6个方面组成，对组织进行全方位的改进。

**TPM五大要素**

♦  TPM致力于使设备综合效率最大化的目标；

♦  TPM对设备建立彻底的预防维修体制；

♦  TPM由各个部门共同推行；

♦  TPM涉及每个雇员，从最高管理者到现场工人；

♦  TPM通过动机管理，即自主的小组活动来推进。

**4. 资源性能的评估标准和指标**

请看视频讲解：资源上知识点50

|  |  |
| --- | --- |
| 性能标准 | 物质资源的性能指标 |
| 质量 | 每一次交付中含有的有缺陷的、污染的和破损的数量；退换的订单；内部客户和外部客户的抱怨等级；库存浪费等级；浪费等级（包括能源浪费） |
| 速度 | 供应商响应的时间；订货到交货的时间；交付的频率；供应链的速度——从下订单到配送 |
| 可靠性 | 订单的平均迟交时间；交付延误的订单的百分比；时间安排的遵守情况；在供应商中占的产品的百分比；设备故障水平；产品寿命 |
| 弹性 | 加快供应速度所需的时间；改变订单所需的时间；生产量；改变时间安排所需的时间 |
| 成本 | 库存周转率；消耗物和废弃物的成本；实际成本与预算方案；运转生产力；折扣 |

**第五章 客户和质量**

**第十六章　客户和质量**

**学习目标**

1．了解质量的概念及其重要性

2．了解精益生产方式

3．掌握质量的三个要点

4．重点掌握质量管理的原则

5．重点掌握全面质量管理

**学习指南**

在本章中我们将介绍质量的概念，揭示出质量的三个要点，讨论为什么质量那么重要，为什么我们应为此操心费力；然后着重阐述作为一个团队领导，应该如何运用质量管理八项原则对企业进行质量管理；最后，引入全面质量管理与精益生产方式这两个重要的概念。

**关键术语**

质量　质量管理　ISO 9000　质量管理原则　全面质量管理　精益生产方式

**任务一：引入案例**

腾龙精密制造公司以人为本进行全面质量管理（TQM），这是这个精密板金制造和电机装配公司成功的后盾。实施TQM，让经理参加到招收新员工的过程中，让经理从一开始就关注着每一个人。此外，人力资源部培训员工使用TQM工具，教他们自主决策，对突然发生的情况赋予他们决策权利，不必依靠上级可以当即解决问题。员工取得的成绩得到承认，每年予以表彰，不止一次地将员工的事迹记载到不同的内部刊物上。最终，人力资源部依据生产率和客户满意程度检查每一个人的进步程度。结果，在10年内，员工收入翻了四倍，临时工减少，员工生产率增加。

**问题：**

公司发生巨大变化的原因是什么？

**任务二：知识串讲**

**1. 质量概念的三个要点**

请看视频讲解：资源下知识点01

质量是：

♦  一件产品或一项服务为了满足客户需求所应当具备的所有特性和特征的总和；

♦  一件产品或一项服务达到客户要求的内在（现存）特性；

♦  一件产品或一项服务符合用户的期望。

这个定义实际上强调了以下两个方面：

♦  产品或服务应当具备的特性；

♦  这些特性能否满足客户的要求。

因此，质量就是“为了满足客户和其他相关方的要求，产品或过程所应当具备的一组固有特性”。

尽管不太容易列出一个完美无缺的质量定义，我们仍然可以概括出质量的三个要点：

♦  品质优良的标准

♦  产品特性

♦  客户需求

**2. 八项质量管理的原则**

请看视频讲解：资源下知识点02

在ISO的标准中有一套ISO 9000：2000系列，它是一个有关质量的通用管理标准，主要基于八项质量管理原则。

♦  第一项原则：以客户为中心

企业依存于客户，因此应当理解客户当前和将来的需求，应当充分满足客户的需求，并极力设法超越客户的期望。

♦  第二项原则：领导作用

领导必须将组织的宗旨、目标和内部环境统一起来，并创造能够使员工为实现组织目标而充分参与的环境。

♦  第三项原则：全面参与

各级人员是组织之本，只有他们的充分参与，才能使他们的才干为组织带来最大的收益。

♦  第四项原则：管理的过程方法

将相关的资源和活动作为过程进行管理，可以更高效地得到期望的结果。

♦  第五项原则，管理的系统方法

针对设定的目标，识别、设立并管理一个由相互关联的过程所组成的体系，有助于提高组织的效率和管理的效果，以期更快、更好地达到组织的目的。

♦  第六项原则：持续改进

持续改进质量是组织的一个永恒的目标。

♦  第七项原则：基于事实的决策方法

对数据和信息的逻辑分析或直觉判断是有效决策的基础。

♦  第八项原则：互利的供应链关系

通过互利的关系，增强组织及其供货方创造价值的能力。

**3. 全面质量管理的赞成与反对**

请看视频讲解：资源下知识点03

全面质量管理（TQM，Totol Quality Management）是指“管理整个组织，使其在对客户有重要作用的产品和服务的各个方面都非常出色”。TQM涉及整个组织范围内的质量管理活动，范围很广，包括质量管理的对象、范围、人员和方法等。

|  |  |
| --- | --- |
| 赞成TQM的说法 | 反对TQM的说法 |
| 可以减少产品缺陷率和客户投诉 | 管理层无法做出必要的安排 |
| 动员员工改善生产状况 | 工具手段、系统和标准过于复杂 |
| 员工对产品有自豪感和责任感 | 员工压力过大、授权过多 |
| 层层质量把关遍及整个组织 | 所需时间太长、所需资源太大 |
| 质量意识贯穿到供销渠道，能改善供销状况 | 不可能持续改进 |
| 持续改进使员工保持高涨的情绪 | 要求员工多干，可是不增加报酬 |
| 每个人都具有为客户服务的意识 | TQM并不适合所有的组织 |
| 开动脑筋解决问题 | 要想实施，花费时间过长 |
| 降低成本提高利润 | 增加成本，损害财务状况 |

针对反驳者的意见，赞成者认为，提出的这些弊端并不是不能改变的，有很多解决办法，比如加强奖励制度以协调新增加的任务（从全局观点考虑），或者为管理层和员工留出一定的培训时间等等。无论反对意见有多少，TQM提出了很多的思路，如团队工作，组织可以从中获得益处。

**第十七章　质量导向——客户需求**

**学习目标**

1．了解如何识别潜在客户

2．了解视供应商为客户的相关问题

3．了解视员工为客户的相关问题

4．掌握如何评估客户的需求

5．掌握客户关系管理（CRM）

6．掌握4P＋4C客户关系营销

7．重点掌握如何满足客户的需求

**学习指南**

“以客户为中心”是ISO质量管理原则中的第一条，对企业而言，客户资源就是最重要的战略资源。因此，可以说客户是质量管理的关键。本章将专门讨论客户：谁是客户，客户需要什么，如何满足客户的需要。

**关键术语**

客户　客户需求　客户关系管理　客户关系营销

**任务二：知识串讲**

**1. 谁是客户**

请看视频讲解：资源下知识点04

客户的需求是一个组织得以存在的依据，所以我们首先需要知道谁是我们的客户。

解答这个问题的最好办法，就是分析我们的业务范围和自己在组织内所干的工作。如果把组织视为一个转换过程（把输入变成输出），输出就是为客户提供产品和服务。但客户不是单纯针对外部来说的，即便是组织内，只要有人期待“服务”，不管他们是员工（接受你的业务评估鉴定）、还是上级主管（接受你的市场报告），或者是同事（在团队会议上聆听你的报告），都可以被视为是组织的客户。外部客户也不仅仅只有用户一种身份，他们还可能是股权持有者、本地居民、立法者和供销商（已经建立了业务联系，向他们提供服务，以便他们能更好地服务于自己，比如数据和信息交换）。

**2. 确认客户需求的方式**

请看视频讲解：资源下知识点05

确认客户需求，有以下几种方式：

♦  问卷调查；

♦  当面面谈；

♦  普遍调查。

**3. 关心客户的原则**

请看视频讲解：资源下知识点06

在安排关心客户活动时，要注意“五要”和“五不要”原则。

“五要”原则：

（1）招收新的员工和选择员工的时候要考虑其是否适应客户的要求；

（2）要与所有员工讨论客户不同层次的期望；

（3）要经常分析投诉，辨别有什么新趋势；

（4）要经常提供物质奖励，鼓励客户反馈意见；

（5）要接近客户——想要造就你最好的前景就要培养最好的客户。

“五不要”原则：

（1）不要忘记动员所有员工讨论客户服务工作；

（2）不要忽视内部客户；

（3）不要忽视庆祝和宣传好消息、新成绩；

（4）不要忘记对表扬和投诉做记录；

（5）不要说“这不是我的错”或“我不知道这事由谁负责”。

**4. 客户关系管理（CRM）的优缺点**

请看视频讲解：资源下知识点07

客户关系管理（CRM，Customer Relationship Management）是用来满足客户需求的一种方式，它是通过信息技术的应用来满足客户的需求。

CRM的目的在于集成所有与客户相关的信息，包括以前与客户接触的历史资料、客户选择时的偏好等信息，把这些收集的信息集成一个数据库，从中可以查找到任何一位客户的需求，这些需求信息有助于有效地制定商业战略、市场运作、销售和服务等方面的种种决策。CRM主要是依赖新技术诸如数据开发、数据库管理、电子商务和网上交易等抽取和运用数据。

**CRM的优缺点**

★  CRM系统具有以下优点：

♦  增加满足特定客户需求的能力；

♦  更好地运用组织所掌握的信息；

♦  加快对客户的响应时间；

♦  根据客户的反馈，提高采取行动的能力，比如设计新产品；

♦  把总体的商业战略、市场运作、销售战略与客户服务有效地联系起来。

★  CRM系统具有以下缺点：

CRM系统的缺点在于成本太高，实施费用太高，所需软件系统过于庞大，所以，要实施CRM必须首先下定决心，持之以恒。认为高科技技术系统可以预见到客户需求似乎是一种奢望，因为人们的消费欲望并不是基于一种逻辑的推理，更多的是一种感性的渴望。其实大家见过一些类似的情形，比如在网上购书，就曾试图根据过去的选购情况预测客户购书的倾向与爱好，但却往往不能十分奏效。

**第十八章　质量与运营**

**学习目标**

1．了解如何利用系统化方法进行质量管理

2．了解与健康、安全和环境相关的质量问题

3．了解信息管理系统涉及的质量问题

4．掌握6σ（sigma）标准

5．重点掌握达到优质产品和服务目标的六个步骤

**学习指南**

本章着重于从系统和过程的角度来分析与质量相关的问题，因为质量关系着产品和服务是否能够满足顾客需求，而这些都需要在系统和过程中完成。本章全面阐述了质量管理系统，产品生产（或客户服务）过程中的质量，健康、安全和环境的质量等问题。

**关键术语**

系统化管理　6σ（sigma）标准　检测标准　检测指标　信息管理系统

**任务一：引入案例**

1999年8月20日，英国核燃料有限公司核工厂的一台质量控制器检控发现，该工厂二次芯棒直径的数据与随后几批发给日本客户的MOX燃料芯棒的数据相同。有关人员当即进行深入调查，随后发现，第一次传送单的数据被复制到第二次测量检查的传送单上。健康与安全局（HSE）的核监督检察员（NII）立即命令该厂停止运转。在事后报告中，NII指出这是系统管理故障，致使燃料芯棒直径测量值出现虚假的质量保证记录。

**问题：**

该核工厂出现错误记录的原因是什么？

**任务二：知识串讲**

**1. 系统管理的五要素**

请看视频讲解：资源下知识点08

♦  第一方面：明确权责并进行记录

在一个组织中，谁应当做什么主要的活动、进程和过程、工作目标、业务描述、实施目标、操作手册、工作规范、组织流程表等等。

♦  第二方面：提高质量

认定和满足客户的要求、完善质量政策、组织人们参与、促使改进、审核质量。

♦  第三方面：规划和提供资源

选用合适的人员、原材料、信息、设施和基础设备，使它们达到质量要求。

♦  第四方面：控制过程

保证产品与服务设计良好、满足客户要求、控制供应链的所有功能（购买、库存、生产、销售）。

♦  第五方面：监督与检测

检查是否达到目标，如果没有达到，是否已经采取了补救措施。

一般而言，大多数的管理者都会保存记录、设定目标、关心客户的需要、招聘新员工和培训在职人员等。

**2. 6σ的四个相关概念**

请看视频讲解：资源下知识点09

“6σ”是质量管理的重要概念之一。“δ（sigma）”是一个表示标准偏差的符号，你可能隐约记得在学校的统计学课程中见过它。现在，“δ（sigma）”已经成为了一个重要的商业用词，特别是“6σ”，是业务改进过程（BIP，Business Improvement Process）的组成部分。

“6σ”这个概念是建立在统计过程控制（SPC，Statistical Process Control）基础之上的，“6σ”在统计过程控制中有它自己的基本原理。因此，了解其中使用的一些基本术语非常重要。下面首先解释几个有关的概念。

♦  正态分布

在统计学中，如果从各个不同过程中采样，那么随着样本数量的增加，可以预测这些数据会呈现出正态分布。例如，一盒脆玉米片的重量、一盒纸夹子的数量等，都是呈正态分布的。也就是说，大多数的观测值会分布在你的控制值（过程的平均值）的附近，并且在平均值的两侧这些数值是逐渐递减的。

♦  过程的自然偏差

统计学中的正态分布表示，大部分的观测值（事实上有99.7％的观测值）会落在平均值两侧3个标准偏差（用符号δ表示）以内的区域。所以，在控制过程中，一般认为过程的自然偏差可以通过在过程平均值两侧分别±3个标准偏差来进行描述。

♦  容错范围

操作管理员不得不回答这样的问题：在过程中，这个偏差是否可以接受？为了回答这个问题，操作管理员需要对过程设置上界和下界。这些上界或下界是操作可以接受的数值范围，被称作容错范围。

♦  处理能力

测试处理能力的一个简单方法是，将容错范围（可允许的偏差）除以过程中的自然偏差。处理能力如果为1，表示容错范围与过程的自然偏差是一样的；处理能力如果小于1，则表示过程的自然偏差超过了容错范围——你的问题就出现了！

**3. 达到优质产品和服务目标的六个步骤**

请看视频讲解：资源下知识点10

♦  第一步：订立产品和服务的质量标准

例如，分项列出各项标准：性能、外观、可靠性、耐用性、可修复性、客户服务。

♦  第二步：确定如何测量每一项标准（确定达到标准的可测量的指标）

例如，要考察饭馆的环境，就可以检查饭馆是否每天都进行清理；要测量电池的耐用性，就可以看它能使用多长时间，或者是否能超过其他电池的寿命。测量值是一个特性指标，它可以是“变量”，即定量的，也可以是“属性”，即定性的。

♦  第三步：对每一项质量指标都要规定其应达到的标准值（定量的或是定性的）

例如“机器故障每年只能出现一次，这样的质量就能得到认可”就可以作为一个标准值。

♦  第四步：依据标准控制质量

这要求利用性能指标对质量进行监督与测量。

♦  第五步：发现质量低劣的原因并进行纠正

在这一步骤中，可以运用解决问题的技术（参看第20章）。

♦  第六步：持续改进（参看第20章）

**第十九章　质量改进策略**

**学习目标**

1．了解质量改进

2．了解质量改进的目的

3．掌握质量改进的工具

4．掌握“五个为什么”改进法

5．重点掌握PDCA循环改进图

6．重点掌握5W2H改进法

**学习指南**

如果总是按照原样去做，其结果只能原地不动。在质量管理中，“改进”是一个关键性的概念，它使得我们能够持续地保持优良质量。本章将介绍质量改进的有关内容，包括质量改进的目的、质量改进的工具等；重点学习PDCA 循环改进图、“五个为什么”改进法以及5W2H改进法，为实现质量改进的最终目标——解决问题提供方法和途径。

**关键术语**

质量改进　持续改进　八种Muda　PDCA循环　流程图　散点图　鱼骨图  “五个为什么”改进法　5W2H改进法

**任务一：引入案例**

有一次，大野耐一发现生产线上的机器总是停转，虽然修过多次但仍不见好转。于是，大野耐一与工人进行了以下的问答：

一问：“为什么机器停了?”

答：“因为超过了负荷，保险丝就断了。”

二问：“为什么超负荷呢?”

答：“因为轴承的润滑不够。”

三问：“为什么润滑不够?”

答：“因为润滑泵吸不上油来。”

四问：“为什么吸不上油来?”

答：“因为油泵轴磨损、松动了。”

五问：“为什么磨损了呢?”

再答：“因为没有安装过滤器，混进了铁屑等杂质。”

这样，经过连续五次不停地问“为什么”，大野耐一才找到问题的真正原因和解决的方法，在油泵轴上安装了过滤器。如果我们没有这种追根究底的精神来发掘问题，我们很可能只是换根保险丝就草草了事，真正的问题还是没有解决。

**问题：**

通过上面的案例，你能说出“五个为什么”改进法的优点吗？

**任务二：知识串讲**

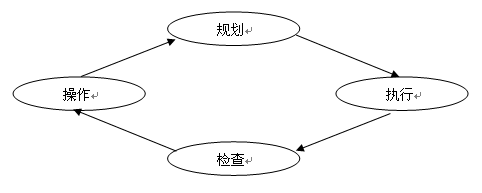
**1. PDCA循环改进图**

请看视频讲解：资源下知识点11

持续改进作为一个永无终止的过程经常被描述成一套重复活动或循环。全面质量管理大师戴明发明了一种展现这个过程的方法，叫做PDCA循环，或者叫“戴明轮”（如图20-1所示）。

循环始于规划阶段，其中包括调查研究和分析问题；之后是执行阶段，执行规划的内容；下一步是检查或检测阶段，按照预期来评价结果；最后是采取行动纳入操作或巩固阶段，将变化予以标准化或者从中汲取经验教训。然后，重新开始循环。

其实，这也是一种系统化的方法。



**2. 5W2H改进法**

请看视频讲解：资源下知识点12

5W2H法于第二次世界大战中由美国陆军兵器修理部首创。这个方法简单、方便，易于理解，富有启发意义，对于决策和执行性的活动措施也非常有帮助，因此被广泛应用于企业管理中。

5W2H法是以5个“W”开头的英语单词和两个以“H”开头的英语单词进行设问，发现解决问题的线索，寻找新思路，进行设计构思，从而作出新的发明项目或者作出新的决策。所谓“5W”是指：为什么（Why）、什么（What）、谁（Who）、何时（When）、何地（Where），“2H”是指怎样（How）、多少（How much）。

♦  第一步：审视目前形势和问题

♦  第二步：找出主要优缺点

如果现行的策略或者做法经过上面7个问题的审核已经无懈可击，便可以认为这一做法或策略可取。如果7个问题中有一个答复不能令人满意，则表示这方面有改进的余地。

♦  第三步：做出最后决策

通过从7个方面进行衡量，判断原来的做法是否可行，加以改进。

**第六单元 项目管理**

**第二十章　项目的启动**

**学习目标**

1．了解项目的含义和特征

2．了解如何确定项目的目的和目标

3．掌握项目团队的有关内容

4．掌握项目PCT测试

5．掌握项目范围所包含的内容

6．重点掌握项目的生命周期

**学习指南**

项目管理是一个范围比较大的概念。由于快捷的市场变化，当前企业中越来越多的工作都可以纳入项目管理的范畴。本章就会介绍项目管理中的几个基本概念。

**关键术语**

项目　项目管理　项目的生命周期　项目团队　项目PCT测试

**任务一：引入案例**

王成是前程公司健康和安全手册项目的项目经理。项目团队由小唐,小李和小张三人组成，赵总是项目发起人。由于前程公司内部没有设计和撰写此类手册的专家，所以必须聘请外面的专业人士，印刷工作也要由其他单位来承担。

该项目的项目参与人包括项目团队、项目发起人、雇员、健康和安全委员会，也包括撰写和印刷手册的人。赵总是主要的项目参与人，因为他是这个“百分百”计划—— 健康和安全手册项目的发起人，并且十分关注该项目的实施是否可以有效减少事故。工会也是如此，它完全支持该项目。其他的项目参与人还包括公司的保险商，因为该项目对于保险金的支付数量有影响，以及法律顾问，因为他们必须确保该手册符合健康和安全方面的法律要求，还有一、二位部门经理虽然是项目参与人，但实际上并不赞成该项目，他们认为关注员工的健康和安全问题是浪费时间和金钱。

**问题：**

⑴ 项目团队的组成有什么要求？

⑵ 如何处理项目参与人之间潜在的冲突？

**任务二：知识串讲**

**1. 项目生命周期的五个阶段**

请看视频讲解：资源下知识点13

项目的生命周期可以划分成以下五个阶段：

表20-1是项目生命周期过程中每一阶段的内容。

表20-1　项目生命周期的各阶段内容

|  |  |
| --- | --- |
| 阶段 | 内容 |
| 阶段一：项目启动 | 产生项目的想法，为编制“项目规范”进行初步的策划 |
| 阶段二：项目可行性分析 | 在确定项目规范之前，详细地考虑所需要的资源，以便进行项目可行性分析 |
| 阶段三：项目计划制定 | 如果项目是可行的，进一步细化任务、人员、资源和时间的安排 |
| 阶段四：项目监督和控制 | 一旦项目被实施，要确保项目的进展按照计划进行。任何偏离计划的问题都需要及时处理 |
| 阶段五：项目收尾 | 项目必须用正确的方式结束，需要撰写项目总结报告 |

在项目的实际执行过程中，某些阶段会交错出现，例如，项目启动阶段可能会涉及到初步的项目可行性分析，一个经验丰富的项目经理会依据实际情况进行调整。

**2. 项目PCT测试**

请看视频讲解：资源下知识点14

PCT测试是指绩效（Performance）、成本（Cost）和时间（Time）测试（如图21-1所示）。在通常情况下，大多数项目进行PCT测试往往不容易通过，或者绩效不佳，或者成本超支，或者时间拖延。出现其中任何一种情况时，就会影响其他因素。绩效不佳意味着时间的增加；成本的增加意味着你得到的结果并非物有所值；而时间的增加就意味着更多的花费。

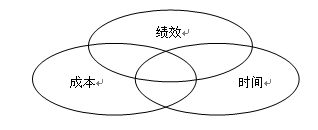


图20-1　项目PCT测试

**3. SMART原则的内容**

请看视频讲解：资源下知识点30

目标是用来更加详细地说明目的的，它更加具体。在制定项目目标的时候可以采用SMART目标分析法，下面是对SMART的具体解释。

♦  明确的（Specific）——清晰不模糊；

♦  可测的（Measurable）——可以定义和测量；

♦  可实现的（Achievable）——挑战性兼顾现实可行性；

♦  相关（Relevant）——适用于预期目标；

♦  有时间约束的（Time-related）——有截止或结束日期。

**4. 项目的范围所包括的内容**

请看视频讲解：资源下知识点15

项目的范围是指：

♦  该项目将涉及到谁以及什么事情；

♦  该项目将花多长的时间来完成；

♦  该项目将需要谁加入其中；

♦  该项目需要什么资源。

**第二十一章　项目的可行性分析**

**学习目标**

1．了解成本、成本计算、成本分析的概念

2．掌握风险评估的方法

3．掌握如何制作项目规范

4．重点掌握成本－效益分析的方法

**学习指南**

在第二十章中，我们学习了项目管理的基本框架和项目管理的第一步工作——启动项目，在本章中将进行项目管理的第二步工作，重点放在考察该项目是否可行上，即对项目进行可行性分析。这意味着需要更进一步地考察所需要的资源，分析它的成本、评估它的可行性（通过成本－效益分析和风险评估）以及制定项目规范，这就是项目过程的第二阶段。

**关键术语**

成本　成本分析　成本—效益分析　风险评估　项目规范   可行性分析

**任务一：引入案例**

王经理首先将目标分解为一些主要的任务，并设置里程碑，以便估计需要完成的工作量是多少，这对于更好地把握团队的工作是很有必要的。

因为王经理已对工作进行了计划，所以他可以初步估计出项目团队的工作天数（如表21-2所示）。

表21-2　项目工作时间分配表

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 项目团队成员 | 各阶段工作天数（天） | | | | | 总天数（天） |
| 阶段一 | 阶段二 | 阶段三 | 阶段四 | 阶段五 |
| 王经理 | 20 | 20 | 3 | 13 | 4 | 60 |
| 小唐 | 0 | 2 | 1 | 2 | 1 | 6 |
| 小李 | 0 | 3 | 4 | 2 | 1 | 10 |
| 小张 | 0 | 2 | 1 | 2 | 1 | 6 |
| 全体成员 | 20 | 27 | 9 | 19 | 7 | 82 |

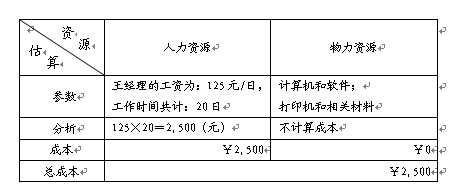
下一步，王经理将估计项目所需要的物资，按里程碑划分工作阶段的好处又一次表现出来。表21-3列举出王经理对阶段一和阶段二的物资估计。

表21-3　项目所需物资估计表（以阶段一和阶段二为例）

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 里程碑 | 主要工作 | 所需物资 |
| 阶段一：分析和规范 | 与发起人、健康和安全委员会成员举行会议，讨论项目 | 会议室 |
| 分析项目资源，估计成本 | 计算机和软件；互联网；  打印机和相关材料 |
| 针对内容设计调查表，并请员工填写 | 计算机和软件；互联网；  打印机和相关材料 |
| 整理信息和编制项目规范 | 计算机和软件；互联网；  打印机和相关材料 |
| 请求发起人和客户的批准 | （无） |
| 阶段二：资源计划 | 起草任务、人员安排和资源计划 | 计算机和软件；互联网；  打印机和相关材料 |
| 举行会议并布置任务 | 会议室 |
| 对手册的编写、印制发出招标书 | 计算机和软件；互联网；  打印机和相关材料 |

至此，王经理已经知道了他所需要的团队和物资的多少，就可以对该项目的总成本进行估计了。但是，在成本估计之前，他还必须明确成本计算的方法。假设该项目使用边际成本的计算方法，那么就不需要考虑使用计算机、打印机和会议室的费用问题。虽然项目需要使用新的管理软件，但是这些软件还可以用于其他的项目，所以可将其成本摊入单位的总成本里面。表21-4以阶段一为例进行成本估计。

表21-4　项目成本估计表（以阶段一为例）



在这一阶段（阶段一），只考虑了人力资源和物力资源，这些都是间接成本。直接成本将体现在阶段四和阶段五里面的手册编写、样本制作和印刷等任务中。一旦计算出每个阶段的成本，再把它们加在一起，成本分析就完成了。请注意，在估计成本的同时，王经理还应该更进一步地进行他的资源计划工作

**问题：**

成本估计第一步是什么？

**任务二：知识串讲**

**1. 管理者如何对项目进行初步的成本分析**

请看视频讲解：资源下知识点16

对一个项目进行成本计算，就是要预计该项目需要付出怎样的成本代价。成本有直接成本和间接成本两类。直接成本是那些直接用于该项目的花费，例如人员的工资、所供应的物品和服务等；间接成本是单位内部分摊到该项目上的费用，例如租金、利率，以及共用设施和设备的使用费等。对于直接和间接成本的估算就是所谓的“全部成本计算”或“总成本计算”（详见第二单元)。仅仅对直接成本进行的估算称之为“边际成本计算”。

在实际操作过程中，必须从财务部门那里了解项目是如何进行成本估算的，以便能够精确地计算出数字来。

要确保项目切实可行，管理者有必要进行一些初步的分析。为了有效地开展这一工作，管理者需要做到以下几点：

1) 估计一下需要多少人和多长的时间（包括外部的咨询服务）；

2) 估计一下需要多少设备和设施；

3) 确定计算成本的方法是什么；

4) 对资源进行成本计算，并进行加总。

**2. 成本－效益分析的步骤**

请看视频讲解：资源下知识点17

进行成本－效益分析的步骤如下：

1) 创建一个两栏的表格，其抬头分别为“成本”和“效益”；

2) 考虑方案中所有的成本和效益，并且记入表格中；

3) 量化（用财务数字表示）成本和效益；

4) 对量化后的成本和效益进行比较。

**3. 风险评估的步骤**

请看视频讲解：资源下知识点18

进行风险评估可遵循以下步骤：

♦  第一步：为项目列出一个“可能出现的问题”表，例如：项目没能在预定的截止日期前完成、项目结果不能令人满意、成本超过了预算、所需要的人员没有到位、总经理取消了该项目等。换句话说，列出各种可能的结果。

♦  第二步：按照列出的问题对项目所产生的影响程度，按1～5进行等级鉴定，这里1代表最好的结果，5代表最糟糕的结果。换句话说，对每一种结果的严重程度进行评定。

♦  第三步：对每一种结果发生的概率按1～5进行评定，这里1代表非常不可能，5代表非常可能。

♦  第四步：将严重程度与概率相乘，这个乘积代表每种情况的风险程度，即“结果的严重程度×概率＝风险程度”。

♦  第五步：将得出的各个风险程度加在一起，然后把这个实际得到的数与最大可能的数（可能的结果数×5×5）进行比较，两个值越接近，风险就越大。

**第二十二章　项目计划的制定**

**学习目标**

1．了解分配项目资源的方法

2．掌握工作任务书的编写

3．重点掌握项目任务分解的方法

4．重点掌握编制项目时间表的几种方法

**学习指南**

项目已经得到了批准，现在需要进一步计划细节。这是项目过程的第三阶段——制定项目计划。本章将重点介绍如何分配任务、安排人员、计划资源和编制时间表，并且通过许多项目管理工具和方法讲解如何编制项目计划。

**关键术语**

项目任务分解　工作任务书　资源分配　项目时间表　任务时间表　甘特图工作分解结构法（WBS）

**任务一：引入案例**

|  |  |
| --- | --- |
| 里程碑 | 关键任务 |
| 第一阶段：分析和规范 | 召集发起人和健康与安全小组成员举行会议讨论此项目 |
| 分析项目所需的资源并且估计成本 |
| 为员工设计调查问卷以获得有关意见 |
| 整理信息并做出项目说明 |
| 寻求发起人和客户的认可 |
| 第二阶段：资源计划 | 起草任务、职责以及资源计划 |
| 召开会议对小组下达指示 |
| 准备招标，进行文档的指导性开发 |
| 第三阶段：指导团队的任命 | 评标 |
| 任命指导小组 |
| 召集和指导小组的最初会议，并做简单指示 |

**问题：**

通过对王经理所做的工作任务分解结构表的学习，请思考这种方法的好处是什么，并在自己的实际工作中加以运用。

**任务二：知识串讲**

**1. 工作分解结构法的步骤**

请看视频讲解：资源下知识点19

项目里程碑的设定可以界定项目的几个主要任务。为了评估项目各阶段的成本，这样做是非常重要的，它可以更加精确地了解每个阶段的工作内容是什么，以及如何进行人员分配。

在项目比较简单的情况下，可以参考项目工作的五个阶段，先列出工作的先后顺序，再设置里程碑，然后分解任务。但是，当任务非常复杂时，就需要使用工作分解结构法（WBS，Work Breakdown Structure）进行任务的分解。详细来说，工作分解结构法包括以下几个具体步骤。

1) 看一下项目的各个里程碑，思考要想令人满意地完成每一个里程碑都需要做些什么，把它记下来，你就有了主要的任务

2) 然后看一下每个主要任务，同样，思考为了令人满意地完成每一个主要任务都需要做些什么，把它也记下来，你就有了次一级的任务

3) 继续这样分解下去，这样你就列出了项目的所有任务

4) 使每一项任务都处于正确的位置上，使用树形结构图/金字塔结构图来表示工作的分解结果，这就是工作分解结构法（WBS）

工作分解结构法可以使你形象地了解每一项任务在项目中所处的位置。你可以手工画出这幅树形图，或者用计算机把它画出来。如果你有专用的项目管理软件，就更好了，通过简单操作电脑就可自动完成。对于如何选择合适的项目管理软件的问题，请访问下列网站：继续以前程公司“健康和安全手册编写项目”为例，下面的案例是项目经理王成做的工作分解结构表。

**2. 工作任务书**

请看视频讲解：资源下知识点20

工作任务书（SOW，Statement of Work）是一种确定工作分配的行之有效的方法。它建立在对项目进行了工作分解结构和征得了每个团队成员同意的基础之上。这样，每个团队成员便可以承担起分配给他们的工作责任。

当你向团队成员布置工作任务时，可以参照下列要点提示来进行，它可以帮助你更加有效地完成这项工作：

1) 解释为什么该项目和各项任务必须要做；

2) 解释项目的目标和每个单项的目标；

3) 解释团队的任务是什么；

4) 说明什么时候需要做这些工作；

5) 明确承担的责任；

6) 明确绩效标准和指标；

7) 说明还有谁参与该项目；

8) 说明其他的问题，例如预算、可以得到的资源、支持、培训以及限制因素；

9) 请求他们同意承担这些任务和责任。

**3. 一个项目计划的制定应遵循的3个步骤**

请看视频讲解：资源下知识点21

通过学习，你现在已经知道了项目计划的细节问题，包括项目任务、人员安排和资源时间表。针对你参与的项目完成项目计划工作时，可以遵循下列步骤：

1) 首先，把你已经编制出来的项目计划进行整理：

• 根据工作分解结构法所确定的任务；

• 根据工作说明书所确定的人员安排和资源矩阵时间表。

2) 然后，将它们综合在一起形成一份全面的文件。如果可能，使用软件把这些图表合并在一起。

3) 最后，将文件提交项目发起人批准。

当你的计划被批准后，你就可以开始准备实施项目。在实施项目前，要确保每个人都了解人员的安排；确保所有的项目干系人都知道在什么时间，在何处，进行着什么工作，以便该项目的实施不会给其他人造成突然袭击。如果适合的话，可以公开项目开始实施的日期。

**第二十三章　项目的监控和收尾**

**学习目标**

1．了解项目监督和控制的重要性

2．掌握项目监控的方法

3．掌握项目收尾的概念

4．重点掌握处理项目问题的方法

5．重点掌握制作项目报告的方法

**学习指南**

项目的计划已经编制好了，并且已经得到了批准和实施，现在需要对项目进行监控和收尾，以确保项目的顺利进行。在本章中，你将首先学习对项目进行监督和控制的重要性；接着本章介绍了两种项目监控的方法，分别是甘特图法和反馈意见法；然后本章就如何处理项目问题进行了介绍；到此，你的项目就要完成了，而且很有可能取得成功，你需要正式地结束该项目，并且要写一份项目总结报告，这样才算完成了整个项目过程。

**关键术语**

项目监督　项目控制　反馈意见法　处理问题　项目收尾　项目验收　项目报告

**任务一：引入案例**

王经理在项目中遇到了几个问题。在阶段一中，有两个部门对于调查问卷表的反馈意见不理想，因为这两个部门的经理对于该项目不感兴趣，幸亏通过其他部门的良好反馈弥补了这点。在阶段二中，团队中的一个成员病了，这个人原来负责进行招标文件审阅，这意味着不得不指定另外一个人来做这项工作。这是原先所没有预料到的，结果王经理自己又承担了许多额外工作，还好，项目没有受到太大的影响。第四阶段的问题较多，编写工作所花的时间比预计的要长，因为健康与安全委员会对于第一个草稿感到不满意，拖了一段时间，最后问题终于得到了解决，手册又增加了4页的篇幅，但是因此印刷费用就更贵了，使得成本超出了预计的范围。但让王经理高兴的是，尽管项目拖后了一个星期，增加了人员的成本，他还是设法控制住了大多数的成本开支。多出来的钱从项目专项预算中列支了，这意味着，这一年其他项目所花的钱要减少了。

**问题：**

⑴ 王经理在前程公司的项目中遇到了哪几个问题？

⑵ 这些问题是如何解决的？

**任务二：知识串讲**

**1. 项目发生变化的原因**

请看视频讲解：资源下知识点22

项目发生变化的一些共同的原因包括：

♦  顾客改变了初衷；

♦  组织因素的干预，例如高层管理人员的重组或变动；

♦  供应商没有按时、按价格或按照规格交货；

♦  管理层希望改变项目的重点，以及扩大或缩小它的范围；

♦  主要的团队成员离开了；

♦  项目经理原先的某些估计，例如需要的资源或者风险评估是错误的。

并不是所有的变化都是不好的。由于某个里程碑进展得比原先预计的要快，或者项目不得不延期，或者客户对该项目的结果发现了更加广泛的机会，例如新的市场机会出现了，这些情况都需要更改项目里程碑。

**2. 处理项目问题的方法**

请看视频讲解：资源下知识点23

无论发生变化的原因是什么，都需要针对变化尽快地对项目计划采取必要的调整和改动。第一件要做的事情就是召开团队会议来讨论该变化，以及它将会、或者可能对于绩效、成本和时间产生怎样的影响。如果这是重大的变化，例如项目目标的改变、供应商的失误，或者少了一两个团队成员，你就必须鼓励人们的士气。行动要果断，要鼓励团队把变化看作是检查项目的机会，并且继续把项目推向前进。

对计划所做的所有变更都要正式地记录下来，并且取得项目发起人和顾客的同意。当事情发生变化时对基准文件进行更新是保持控制的关键所在。

**3. 项目收尾阶段最主要的两件事**

请看视频讲解：资源下知识点24

♦  项目验收

对于一个时间跨度较长的项目来说，要保持团队的干劲和士气是比较困难的。你可能要做许多艰苦的工作来激发成员持久的热情，使团队成员看到取得的成绩，以及成功完成该项目的重要性。在项目收尾阶段，重要的是坚持所设定的步骤和时间表，不要让事情松懈下来而导致失败。

项目完成之后，应该安排召开项目总结会议，使项目的发起人能够看到团队所取得的成绩，并对团队的努力工作表示感谢。该会议也可以回顾经验和教训。随后项目团队就可以高高兴兴地解散了。人们从这个项目中得到了真正的成就感，也感觉到他们辛苦的工作得到了组织、而不仅仅是项目经理的认可。

♦  项目报告

在项目实施的整个过程中，在每个关键点，例如每个里程碑，都要提交项目进展情况报告。一旦项目通过验收或以别的方式结束，还需要提交一份总结报告。

**4. 项目报告的结构**

请看视频讲解：资源下知识点25

项目不同，报告的结构也不一样，可以遵循如下建议来完成：

♦  执行概要——对于重要问题和建议的概括。当你写完报告正文，并且把完成了什么目标、出现过什么问题、下一次如何做得更好等问题组合到一起后，再写这一部分。

♦  简介——项目的背景：如何提议的、为什么提出该项目、谁参与了该项目等。

♦  方法和程序——项目过程的每个阶段是如何进行管理的，在项目计划和监督过程中都使用了哪些原理和方法，它们是如何发挥作用的。

♦  成果——从项目的结果和顾客的满意程度上来说明项目为什么是成功的。通过回顾项目的目标和绩效指标给出说明。

♦  建议——详细地列出来，这样下次就能做得更好。

♦  附录——为项目报告提供意见的人员名单，所使用的调查问卷表，项目所使用的图表和支持文件等。

**第七单元 决策管理**

**第二十四章　问题与策略**

**学习目标**  
　　1．了解管理者在工作中面临的问题  
　　2．了解决策的类型  
　　3．掌握问题的类型  
　　**学习指南**  
　　1970年4月，阿波罗13号宇宙飞船在飞向月球的途中出现了严重故障，美国国家航天航空总署最优秀的科学家们使尽浑身解数才解决了问题，并使机组人员安全返回。在管理活动中，虽然多数管理问题并非这么严重，不需要像解决上述问题那样高深的知识，但是管理者都应该清楚如何面对出现的问题。通过本章的学习，你将会明白平常遇到的问题、日常进行的决策可以分为哪些类型，以及这些不同类型的问题和决策各自都有哪些明显的特征。  
　　**关键术语**  
　　管理者　问题类型　决策类型

**任务一：引入案例**

张经理正在与他的计算机操作系统专家通电话，对方说自己踢足球时腿受了伤，四周内无法回来上班。此时，公司的运营主管冲进来喊生产线出毛病停止运转了。而张经理本来还应该去参加一个会议，讨论有关产品包装的问题，现在也只好往后推，赶紧去调查生产线的问题。这时，又来了一位政府官员，这位官员收到公司前雇员的投诉，前来重新验收环保风险评估报告。同时，一位供货商打电话来说零件的到货时间将推迟一周。“反正也没什么可生产了，生产线停就停了吧！”这位经理沮丧地想。就目前混乱的情况来看，他是没法完成本月的目标计划了。

**问题：**

在上述的案例中，请思考张经理遇到了哪些方面的问题。

**1. 管理者经常遇到的五方面问题**

请看视频讲解：资源下知识点26

♦  人的问题

人的问题在于其不确定性。对于员工，除了要与他们进行交流外，还需对他们进行激励和管理。但是，这些行为却很难保证通过沟通、激励和管理所能产生的效果。比如，尽管管理者无数次地告诫员工要注意健康和安全，但是转眼间员工又麻痹大意起来，事故发生率又开始反弹；再比如，管理者可以设法勾起人们对新东西（新品牌、新的工作方式或新产品）的兴趣，却很难让人们的这种兴趣维持下去；又或者你可以采用分红的奖励制度，但效果不久也会削弱，这时就需要不得不实行一些新的奖励机制。

♦  工作流程的问题

工作流程的问题在于其确定性。人人都知道生产线停止运转必定有其原因，如果能按照基本的因果关系找到症结，问题就能得到解决。所以，管理者必须找到停工的根本原因，然后才能找到正确的解决方案。否则，管理者自认为解决了流程中的问题，但企业早晚还会停产。

♦  人与工作流程的问题

人与工作流程之间的问题在于他们的共存性。操作流程、信息沟通流程、健康与安全流程、客户服务流程，都是人与过程的结合。例如，生产流程出了问题可能是由于员工操作不当引起的；计算机网络崩溃可能是由系统病毒引起的，也可能是由于工作人员操作失误引起的；健康与安全工作流程出现了问题可能是因为设计不合格，或者是操作失误，或者二者兼有引起的。

♦  管理者本身的问题

管理者的问题在于他们必须做出决策以解决问题，其实这本身就是一个问题。

♦  组织的问题

组织的问题在于，它们正是问题的制造者。一个组织，总有其特定的意图或目标，这也是组织的本质所在。为此它们需要制定对策、解决问题，但是这并非能轻而易举地完成，因为组织的运转要受到资金、人员技能、组织文化、组织结构和管理风格等诸多因素的制约。这就会导致问题的扩大化。例如，虽然你非常愿意采用新技术来解决当前生产线经常停工的问题，但是现在购买这种新技术的费用太高，所以管理者只能进行一些日常的维护和修理；或者管理者认为能够采取更好的方式对组织进行人力资源管理，但这可能不属于你的职责范围或此举可能与公司现行的理念相悖。以上这两种原因都会使管理者的想法破产。

**2. 问题的类型**

请看视频讲解：资源下知识点27

♦  长期问题和短期问题

作为管理者，应该把公司战略与部门的日常运作结合起来。工作中的各种目标和计划属于长期问题。如何制定员工的工作目标、工作计划，从而使员工有完成这些目标和计划的可能，这本身就是一个问题。

作为管理者，还必须面对众多的日常问题，即短期问题。问题每天都在涌现，所以必须加以处理才能维持组织的正常运转，否则会阻碍长期目标的实现。这些日常问题包括供应商的不及时供货以及员工的缺勤等。

♦  主要问题和琐碎问题

不是所有问题的份量都相同。管理者面临的主要问题包括如何实现目标和计划，以及如何处理严重妨碍实现目标的事件，比如生产停工或罢工。同时，管理者也需要解决一些琐碎的问题，比如答复赞助邀请、重新详细布置工作等。

♦  紧迫的问题和重要的问题

一般来说，大问题比小问题更重要。但是小问题如果亟须解决，那它也会变得非常重要。例如，如果你明天要进行业绩评估，那么准备是否充分就是你眼前亟须解决的重要问题。

**3. 判断决策的类型**

请看视频讲解：资源下知识点28

♦  直觉或常规型

一位团队管理者高呼：“有办法啦！如果我们停止经营运转，我们将不会再有问题了。”虽然这是团队管理者在解决问题时开的玩笑，但从这句话里可以看出团队管理者时时都在遇到问题。为了解决问题，他们不断寻求解决方案，做出决策。并非所有的决策都以相同方式做出，有时并不需要用复杂的“四步法”来解决问题，完全可以根据经验或直觉迅速解决。例如如果发现有人今天不能来上班，管理者就打电话到临时雇员机构请人来代替；再比如如果有人问你某某文件在哪里，管理者直接告诉他就可以。

♦  反复试验型

也有一些问题，管理者不能凭直觉马上做出决策，同时也不能借助于一些特定的处理方法（比如上述的“四步法”）来解决，那么其可以用反复试验的方法解决此类问题。所谓反复试验法，就是把各种方案一个一个地进行试验，直到找到解决方法为止。管理者在设计或是进行一些战略性决策的时候常会遇到这种情况。

**第二十五章　决策的步骤**

**学习目标**

1．了解找出问题原因的方法

2．了解方案的可行性和适用性

3．掌握解决工作中问题的方法

4．重点掌握SMART原则

5．重点掌握SWOT分析方法

6．重点掌握决策的执行和评估

**学习指南**

上章主要讲解了组织中需要解决的问题的类型和特点、决策的类型和特点。本章则讲述一套系统的方法——“四步法”，说明如何解决问题、制定决策。

**关键术语**

决策的方法　SMART原则　SWOT分析　执行和评估

**任务一：引入案例**

一个地毯工在客户家铺地毯。他干完活后重新检查一遍，确认无误，然后伸手到口袋里掏香烟，却发现香烟不在那里。与此同时，他发现地毯凸起一块，“老天，我遇上麻烦了，”他想。地毯工有两个选择，或者从头来过把“香烟”取出再重新铺好，或者用锤子把“香烟”敲平以消除痕迹，他选择了后者。等他收拾好货车准备离开时，突然发现香烟就在货车上，同时他听见房子里的小女孩在喊：“妈妈，我的玩具小老鼠呢？”

**问题：**

在这个案例中，地毯工在哪个环节出了问题？

**任务二：知识串讲**

**1. 决策“四步法”的内容**

请看视频讲解：资源下知识点29

“四步法”，即查明问题、寻求解决方案、做出决策、执行和评估。

**2. 头脑风暴法的步骤**

请看视频讲解：资源下知识点31

♦  第一步：召集十个人在一个房间里开会；

♦  第二步：指定某人在活动挂图或活页纸上记录各种解决方法；

♦  第三步：确定你们要解决的问题；

♦  第四步：要求大家迅速想出办法解决问题；

♦  第五步：写下解决方法；

♦  第六步：事后分析它们当中是否有真正有用的解决方法。

**3. 头脑风暴法的原则**

请看视频讲解：资源下知识点32

♦  暂不评价——事后再对各种方法进行仔细地评估；

♦  自由发挥——让思绪尽情飞舞，越与众不同越好；

♦  数量至上——牡蛎越多，发现珍珠的机会就越多；

♦  综合改进——尝试借鉴他人观点来形成自己的想法；

♦  无须评论——不要就其他人提出的观点进行争论和评价，迅速说明自己的想法即可。

**4. SWOT分析法中“SWOT”的意义**

请看视频讲解：资源下知识点33

SWOT包括：Strengths（优势）、Weaknesses（弱点）、Opportunities（机会）和Threats（威胁）。SWOT分析法是一种战略分析工具，它通常用于对一个组织、一个企业进行分析，也同样适用于对一个团队进行分析。

**5. 利用SWOT分析法分析团队**

请看视频讲解：资源下知识点34

♦  第一步：观察你的团队，从以下角度分析它的优势和劣势：

　　◊ 文化和结构，如灵活性和信任度水平或你们的团队对客户的关注程度；

　　◊ 资源配置的效果，包括资金、信息、时间、原材料等；

　　◊ 你的团队的技能；

　　◊ 提供服务的质量；

　　◊ 在客户和顾客中的声誉。

♦  第二步：观察你的团队，从以下角度分析它所面临的机会和威胁：

　　◊ 工作结构，例如新的工作方式、需要掌握新的工作技巧；

　　◊ 组织战略，例如团队在整个公司中处于什么地位，公司如何看待它；

　　◊ 资金，例如成本最小化，价值最大化；

　　◊ 竞争对手，例如外包，与其他部门合并的可能性。

♦  第三步：现在考虑怎样增加你的团队的优势和机会，减少劣势和威胁

我们通常把SWOT分析中所涉及的内容整理在下面的方框中（如表25-1所示）。

表25-1　SWOT分析法

|  |  |
| --- | --- |
| 优  势 | 劣  势 |
| 机  会 | 威  胁 |

**6. 决策的执行和评估**

请看视频讲解：资源下知识点35

（1）执行决策

决策的执行环节很重要，因为只有决策真正得到执行后，人们才能知道你为什么要这样做，你也可以通过决策的执行来评估决策所产生的影响，并取得决策实施人员的支持。在决策的执行过程中，你可以向人们介绍这项决策以得到他们的最后赞同，也可以让人们参与这个过程，帮助他们接受此项决策，当然，你还可以在人们的参与过程中获得人们对决策的反馈。除非你有非凡的领导魅力，否则，人们对于突然冒出的决策是难以接受的。

（2）评估和成效测定

你要保证该决策能够解决想要解决的问题。通过监测和评估密切关注决策的实施，一旦出现异常情况，你就可以迅速做出调整。

同时，你大概已经有标准衡量这项决策是否奏效。例如，假如你经营的是一个生产玩具的企业，最初“每小时生产500个玩具”的目标实现了吗？是否维持了一段时间？你采用的适用性标准（譬如质量、价值、时间、机动性、可靠性）如何？这些指标都是可以衡量的吗？例如，质量合格率可以由每500个玩具中合格的玩具比例计算；可靠性可以按进度完成水平来确定等。

**第二十六章　决策方法及技巧**

**学习目标**

1．了解蓝海决策

2．了解一些新的决策方法

3．握制定决策和解决问题的技巧

4．重点掌握如何创造性决策

**学习指南**

前面的内容主要讲的是问题和决策，以及解决问题的步骤，尤其是“四步法”。本章将进一步介绍制定决策和解决问题所需的技巧，以及怎样改进目前所用的技巧。在此基础上，本章将深入介绍如何利用创造性思维进行创造性决策，并且将引入一些新的决策方法，例如六顶帽子思考法、类比法、换角色思考法等。

**关键术语**

决策　创造性决策　创造性思维　六顶帽子思考法　类比法　换角色思考法　蓝海决策

**任务一：引入案例**

林总正在为公司的一种产品烦恼，原因是她的产品花棚架由于某些金属支架和木结构的接合问题，现在退货率高达50%。林总对解决问题的方法有点研究，于是画了张鱼骨图把所有可能导致这一问题的因素列出来，最终确定了三项因素：原材料、人员和工作流程。在“原材料”一栏中，她写道：木质和金属部件设计不当，木头表面翘起，支架扭弯。在“人员”一栏中，她写道：工艺粗糙、搬运人员疏忽、顾客疏忽。在“程序”一栏中，她写道：生产操作不规范、包装不精致、储存不当。

随后，她去找生产商和分销商等相关人核对，生产商说设计规格和生产过程都没有问题，所有部件都是准确精细的；储存也是按照质量要求进行的，不可能导致木头表面翘起。分销商说，他们按照服务协议进行包装和运送，可以保证中途没有损坏。林总自己的雇员也坚持说接货时产品是完好无损的。

看来，林总只有调查顾客，也许才能解决问题。但是，最终的答案却不是来自那些退货的顾客，而是来自没有退货的顾客。原来，这个问题与林总写在鱼骨图上的原因无关，林总虽然考虑了原材料、人员和工作流程等因素，但从没考虑到那些没有退货的顾客的因素。

**问题：**

在上面的案例中，林总应用了哪些方法来解决出现的问题？问题到底出在哪里呢？

**任务二：知识串讲**

**1. 制定决策时所需的基本技巧**

请看视频讲解：资源下知识点29

♦ 逻辑思维；

♦ 水平思考；

♦ 直觉思考；

♦ 反复试验；

♦ 收集和筛选信息

♦ 分析；

♦ 注重细节；

♦ 监测；

♦ 评估；

♦ 修改目标；

♦ 承担风险；

♦ 调查；

♦ 与别人沟通以及别人的参与。

需要注意的是，不要把决策和解决问题当成一种简单的技巧来对待，因为许多决策的制定都需要运用常规且系统的方法，都要用到调查、监测、评估和沟通等一般管理技巧。

**第八单元 变革管理**

**第二十七章　变革和变革原因**

**学习目标**

1．了解变革的概念

2．掌握变革的两种类型

3．重点掌握引发变革的原因

**学习指南**

企业面对的一切环境都是变化的。变革管理就是指面对这些变化企业如何进行管理。变革管理变得越来越重要是因为企业越来越重视创新，创新不仅仅是技术的创新，还是观念和管理的创新。企业要创新就要进行战略上、结构上和人员上的调整，这一系列的调整都会使企业发生新的变化。企业创新越多，变化就越多，变革管理就越重要。

面对变革人们常会不知所措。本章将帮助你初步了解变革，辨识两种完全不同类型的变革，并学会采取合适的方法推进这两种变革的进行。另外，我们还会探究引发变革的原因。一旦掌握了这些因素，你将能预知某些变革的发生，从而游刃有余地控制变革。

**关键术语**

变革　变革的类型　变革的原因

**任务一：引入案例**

一般来说，激动式变革都是自上而下发生的，但有时激进式变革也会自下而上地爆发，1993年就有一例。当时互联网刚刚起步，IBM公司忽略了其巨大潜力，把精力主要集中在硬件开发上。约翰·帕特里克却着迷于“互联”的想法：给每个人一个电子邮件地址和新闻组，让人们通过电脑互相交流。这种想法在当时是很激进的。他的观点一经提出就得到了IBM员工的热烈支持，他们组建了一个非正式小组，将IBM网址放在网上，从而成为最早上网的大企业之一。最终，IBM公司成立了以帕特里克为首的因特网部门，开始了网络软件的开发。

**问题：**

想一想你的工作当中发生的激进式变革，它们有没有自下而上发生的？

**任务二：知识串讲**

**1. 变革的概念**

请看视频讲解：资源下知识点37

我们的工作中总是充满变革。例如，工业革命使大批劳动者能够在固定时间、固定地点共同工作；而近几十年来，伴随着科学技术的进步、互联网和电子邮件的广泛应用，劳动密集型产业向知识型产业转变，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。

很多人对现代生活中变革数量之多与变革速度之快瞠目结舌。以前人们希望工作一生不变，有一个清晰的职业道路，而现在每个人可能会换数个工作或职业。现在，许多公司为了保持竞争力也会不断重组、兼并或转变所有权，裁员和再培训更是司空见惯。

公司可能出现的变革包括：公司换商标、部门改名称、电话接线员和话务员合并成一组等等。不仅工作中有变革，在日常生活中你大概也正经历着变革：智能卡、网上银行和网上购物等等都改变了我们的生活方式，我们的家庭生活也遇到了越来越多的变化。

变革无处不在，但变革并非个个有益，它必须有合理的理由、明确的目的，并以正确的方式进行，才可能获得成功。不适当的变革或只是为了变革而变革会极大地破坏团队的士气。因此，作为管理者，你需要确认引发变革的原因是否合理，变革是否能够带来适当的结果，是否能为组织带来效益。

**2. 变革的类型**

请看视频讲解：资源下知识点38

**激进式变革**

激进式变革指的是通常会影响整个组织的变革。一旦成功实施该变革，会得到非常显著的效果，组织内部和外部都将会明显受到其影响。关于激进式变革也有一些其他的说法和定义，从这些说法中你可以了解激进式变革的更多特点。

♦ 重大的、根本性的

激进式变革会对整个组织产生重大影响，并能够改变组织的根本。例如，组织的机构重组和企业中的流程再造，都是能够改变企业的产品和服务的根本性改变。

♦ 变性的

成功的激进式变革会转变人们的思维方式和行为方式。例如，如果组织进行了重组，说明组织的部门设置必然改变，员工也必须随之建立新的工作关系和新的工作方式；如果组织引进了全面质量管理法，员工就需要转变对同事的看法，团队需要转变对组织内部其它团队的看法，要将其它的员工和团队看作内部的“顾客”和“供应商”。

♦ 非连续的

激进式变革常常要求与旧工作方式断然决裂。生产或服务中的陈旧方式总会失去活力，而新的方法必定会取而代之。有时激进式变革刚好发生在危机爆发之时，这时事物已经不能按照旧的方式运行了。

♦ 自上而下的

激进式变革通常是由高级管理层发动的。团队管理者要做的就是贯彻和实施影响到自己团队的那部分变革。当然，同时他们也要对整个组织的变革计划有所了解，以便在整体计划的精神指导下进行改革。这也有例外的情况，比如下面的案例就是自下向上的激进式变革。

**渐进式变革**

渐进式变革是持续进行的变革（如图27-1所示），它不像激进式变革那样剧烈。与其说它是一种变革，不如说是演变。比如计算机软件的更新、处理消费者投诉方法的改善、电子元件装配顺序的改进等，都是渐进式变革的例子。



**图27-1  渐进式变革**

渐进式变革一直在影响着组织，但是不会明显地改变整个组织，它包括下面一些特点：

♦ 细微的

这些变革对组织整体的影响很小，常常只对组织的一部分产生影响，比如说仅对某个团队有影响。

♦ 自然发生、自下而上

渐进式变革通常是由那些做具体工作的人(向上级)提出的。

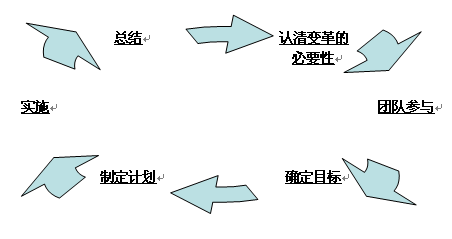
♦ 递增的、持续的、不间断的

渐进式变革是一个不间断的、持续作用的过程，因而它不像激进式变革那样没有连续性。在渐进式变革中，人们能够看到新的行为方式是怎样一步一步地从旧状态转变而来的。

实施渐进式变革的组织或团队会积极地鼓励员工不断寻找更好的方法来提供服务或制造产品，这些组织和团队始终处于不断的变革中。

能够不断改进的组织被称为学习型组织，因为它们全新投入、不断学习。在这类组织中，通常都有详尽的发展计划。

图27-2是渐进式变革的循环示意图。从认清变革的必要性、团队参与，到确定目标，制定计划，再到实施和总结，然后继续进行循环，不断的改进。



**图27-2　渐进式变革的循环**

**3. 引发变革的外部原因**

请看视频讲解：资源下知识点39

组织外部的变革看起来与自己无关，但如果不重视，也会给自己的公司带来毁灭性后果。以下是一些引发变革的外部因素：

♦ 技术进步因素

通讯和信息技术的进步是引发变革的主要外部原因之一，例如：互联网的普及为网上购物、电子银行和全球化开辟了市场。

♦ 竞争因素

竞争者采取的新举措会带来变革。比如对手主动降低价格、改善服务、或采取送货上门的方式，会使他们在市场上占据优势地位。一个企业要想立于不败之地，就必须率先变革，否则会处于被动地位，丧失市场份额。近年来，计算机和移动电话等行业发展迅速，其企业文化的精髓就是不断变革。

♦ 消费者因素

消费者的需求或投诉也会成为引发变革的原因，例如对绿色水果和绿色蔬菜的需求增加，就会引发相关产业的结构调整。

♦ 人口统计学因素

人口年龄结构的变化，如老年人的比例不断增长，会引发相应的需求，因此企业需要为了迎合他们的需求进行变革。

♦ 私有企业因素

越来越多的私有企业出现，对很多产业都有深远影响。

♦ 全球化因素

很多公司开始在全球范围内开展业务，因此员工需要了解其他国家的文化背景并具有“国际头脑”。

**4. PESTLE因素的内容**

请看视频讲解：资源下知识点40

**PESTLE因素**

◊ 政治的（Political）

例如：国家鼓励某种产业的发展，制定了相关法律和规定。

◊ 经济的（Economic）

例如：利率下调给房地产市场带来空前繁荣的景象，注意到这一变革的房地产经纪人就要为交易量增加做好准备。

◊ 社会的（Social）

例如：人口普查报告表明单身家庭增多，这可能导致小型洗衣机的需求量不断增长。

◊ 科技的（Technological）

例如：互联网的普及为网上购物带来了无限商机。

◊ 法律的（Legal）

例如：对《健康和安全法规》的修订使得企业要相应地修改他们的工作流程。

◊ 环境的（Environmental）

例如：越来越多的消费者对环保产品的喜爱为新产品和新的销售方式创造了机会。

**5. 引发变革的内部原因**

请看视频讲解：资源下知识点41

一些变革是由组织内部因素引起的。这些变革可能来自：

♦ 团队外部因素

这些变革源于企业的其他部门。例如当财务部门更改付款日期时，销售团队需要相应地改变他们的财务体制。团队外部的变革意味着团队领导需要应对这些改变：目标、时限、成本构成或团队工作的最终期限。这些变化是由外部带来的，所以必须小心应对。

♦ 团队内部因素

这包括团队内部主动进行的变革，可能是管理和工作流程上的变革。例如团队如果需要缩短订购流程的时间，即可以使用快递达到此目的。虽然这些变革可能需要寻求高层管理者的赞成和支持，或得到相关部门的同意或合作，但团队领导对这些变革基本上是可以完全掌控的。

**第二十八章　对变革的反应**

**学习目标**

1．了解面对变革时人们的不同反应

2．了解变革关系人和变革的阻力

3．掌握人们应对变革的四种类型

4．掌握人们抵制变革的原因

5．重点掌握变革的应对周期

6．重点掌握减轻抵触情绪的方法

**学习指南**

变革的关键是人。无论面对何种变革，要想获得成功都需要得到各方支持，这包括团队内部的合作和组织其他部门的协作，但人心难料——团队领导很难判断一个人对变革的态度。因此，团队领导的课题是如何鼓励人们接受变革，帮助他们度过变革期。

本章将研究和讨论人们面对变革的一些常见反应。并重点介绍一些帮助人们调整自己以适应变革并消除抵制行为的技巧。在学习本章的过程中，团队领导不仅要反思自己对待变革的态度，还要探究团队每个成员的反应。

**关键术语**

应对变革　变革关系人　应对变革的心理周期　变革阻力　抵制变革

**任务一：引入案例**

林女士要为美好家具公司建立企业内部局域网，使其各部门实现联网，这样将使得销售部的员工在打电话时，也能方便地查找最新的信息。但是，送货部的员工不理解这种做法，他们认为这对他们没有任何好处，因为送货部员工没有时间将信息登在网上。对此，林女士指出，这项变革也可以帮助送货部的员工节省时间，因为以前有很多电话销售人员无法解答，都要转给送货部，而安装新系统后销售人员就可以自己解决了。听到这样的解释后，很快送货部就转变了态度，变得非常合作。

**问题：**

送货部的员工态度转变说明了什么道理？

**任务二：知识串讲**

**1. 面对变革时四种类型的人**

请看视频讲解：资源下知识点42

面对变革时一个人的反应不外乎可归纳为以下四种类型：

♦ 类型一：“领导者”——赞同并倾尽全力实施变革的人

这个类型的人也许会说：“弹性工作制真是太棒了！现在不仅仅是在星期天，即使平常我也有时间能与孩子一起运动了。”团队领导自己要担当起这一角色，同时，团队领导可能还会发现团队中的一两个人也有这种“领导者”的反应，面对这种情况时，应该鼓励他们，因为他们是在帮助自己。

♦ 类型二：“伪装者”——同意变革，但不会为此付出努力的人

这个类型的人也许会说：“弹性工作制是个好主意，但为什么固定时段部分安排得这么早，我会碰上交通高峰期，很可能会迟到的。”面对这样的人时，设法找出这些人不肯尽力的原因，因为作为团队领导，你需要得到尽可能多的鼎力相助。

♦ 类型三：“追随者”——并不真正认同但会尽力推动变革的人，因为他们信任变革的领导者这个类型的人也许会说：“我个人认为弹性工作制作用不大，这样我们就不能全天在一起工作了。不过公司这样安排总有它的道理，所以我愿意尝试。”作为团队领导，一定要得到追随者的信任，并让他们看到变革的光明前景。

♦ 类型四：“反对者”——抵制变革、消极怠工，甚至私下破坏变革的人

这个类型的人也许会说：“我很习惯朝九晚五的工作制度。我会在下午4︰45分移交工作，看看那些要早晨早到，下午早走的人都干了些什么。”作为团队领导，应该努力找出反对者的抵制原因，并消除他们的疑虑。

**2. 应对变革的心理周期**

请看视频讲解：资源下知识点43

♦ 拒绝

刚宣布变革时，人们总会在短时期内心存抵制，尤其是对于那些意想不到的、自上而下发生的变革。

♦ 抵制

随着对变革的逐渐了解，人们开始对自己最初的反应产生疑问，同时，拒绝的决心也开始动摇，但还是存在抵制情绪。

♦ 愤怒和责备

克服抵制情绪后，人们仍会有恐惧感，并且变得敏感易怒，还常常责备他人，自信心进一步减弱。

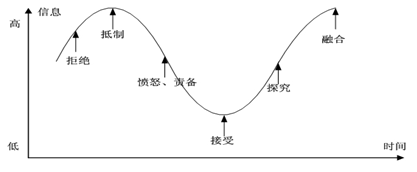
♦ 接受

经过很长一段时间后，多数人最终开始接受变革，自信心也随之增强。

♦ 探索和融合

这一阶段中，人们开始探索和实施变革。

像所有的模型一样，这些阶段的划分只是对现实的简化。一些人在早期阶段就停滞不前了，还有一些人比其他人更快地适应变革。但重要的是认识到人们在接受变革的过程中也经历着一系列的情感变化，正是这种变化使得接受变革更加困难。人们需要时间来忘却旧的、舒适的做事方法，适应新事物和新规则。



**3. 对变革的抵制有两种不同形式**

请看视频讲解：资源下知识点44

一般来说，对变革的抵制主要有两种形式：公开反抗和消极抵制。人们公开地反对或批评变革这种形式比较容易发现；相反，消极的抵制却总是令人难以察觉，例如人们不积极参与讨论，甚至隐瞒、延误信息。

**第二十九章　变革的过程**

**学习目标**

1．了解如何在变革中赢得支持和参与

2．了解如何对变革进行实施、监控和核查

3．了解如何防范陷阱

4．掌握如何确定变革的目标

5．掌握变革的三个阶段

6．重点掌握变革计划的六个环节

7．重点掌握如何分析影响力量

**学习指南**

无论变革大小，你都需要制定全面的计划：从确定变革的目标、制定计划的详细内容到巩固成果，方方面面都要涉及。本章介绍变革的六个环节。由于变革是无法预知的，因此在实施过程中你还要不断地修改计划。要注意的是，因为每次变革时参与的人不同，所处的环境也不尽相同，所以，变革是没有惯例可以遵循的。

**关键术语**

变革计划　变革目标　力场分析　支持与参与　实施变革　监控变革　核查变革　防范陷阱

**任务一：引入案例**

罗女士非常渴望她的团队成员能够积极参与到问题改进的过程中，因此，在与团队成员一起外出午餐时，她谈论了这一想法。说出想法后，罗女士又提出了她预见到的团队中可能出现的几个问题，随后她鼓励大家说出自己的感受，并认真听取了他们的想法。

她很了解自己的团队，知道小桑不喜欢变革，所以需要给她支持；小李指出他们需要新的工作程序，于是罗女士让他在下次团队会议上递交一份计划大纲；王兵和李飞自告奋勇提出他们愿意做每月的日程安排；罗女士给其他的团队成员也分配了一些任务，让他们参与到变革中来。

**问题：**

案例中的罗女士是如何让团队成员参与到变革当中的？

**任务二：知识串讲**

**1. 确定变革目标**

请看视频讲解：资源下知识点45

按照变革规模的大小，目标可表现为愿景和目的。

（1）愿景

愿景可以表现为一个简短的句子，能迅速地呈现出变革成功后的完美景像。愿景是直接的、鼓舞人心的。关于愿景的陈述有：提供市场上最具有价格竞争力的复写纸；3天内返回发票；让团队中的每个人都能方便地使用Project Manager第六版等等。

愿景对涉及整个组织的激进式变革来说，是至关重要的，而对于小规模变革，它能够描绘出改变之后的工作情景。在激进式变革中，愿景常常会扩展为一系列更为具体的、明确的目的。

（2）目的

目的是对变革结果更为具体的说明，如12月底前将次品率降低到3%；3月1日起开始推行新的消费者投诉程序；本周内更换陈列室展品等。

团队制定的目的应该具有SMART的特点：（详见第六单元第二十章）

**2. 影响变革的两种力量**

请看视频讲解：资源下知识点46

♦ 驱动力量

这些力量包括：引发变革的原因充分、人们认可变革、变革具有明显好处、资源充足、当前遇到了问题确需进行变革等。这些力量是积极的、合理的、合乎逻辑的并且能够被意识到。

♦ 阻碍力量

这些力量包括：团队、顾客、同事、管理层及个人的反对，缺乏变革的资源，不欢迎变革的企业文化等。

以上讲述的驱动力量和阻碍力量都是真实存在的，需要认真考虑。同时，变革关系人可能会推进也可能会阻碍变革，团队领导在分析影响变革的力量时，需要考虑这一因素。对于激进式变革，团队领导需要从组织外部和内部广泛地搜寻各种影响力量；而对于渐进式变革，影响力量大多来自组织内部，特别是该变革可能涉及到的团队。而且，对于渐进式变革，驱动力量可能会很强。

团队领导可以使用力场分析方法来识别特定情况下起作用的各种力量。这是个有用的工具，可以帮助团队领导更好地了解即将到来的变革。有时他们会发现阻力太强，不适合进行变革。团队领导识别“力场”后，就要想办法影响“力场”，使之推动变革的进行。也就是说，要加强动力，减弱阻力。但是要注意物极必反，不要过分地强化动力，否则可能导致反抗，就像父母执意要求孩子做某件事，反而会使他产生逆反情绪。

**3. 如何赢得支持与参与**

请看视频讲解：资源下知识点47

◊ 明确变革目标，展示变革的理由和利益（描绘变革成功后的美好景象和变革所期待的结果）

◊ 预见反应和反抗，准备好应对的方法

◊ 为每个干系人列出利益清单

◊ 干系人会从不同的角度看待变革，需要告诉他们变革为其带来的诸多利益

◊ 接受反馈，进行商讨，确定变革的最佳时间

◊ 让团队成员参与到变革的计划过程当中

◊ 让每个人了解计划

◊ 直面反抗

◊ 对变革充满热情

**第三十章　创新管理**

**学习目标**

1．了解创新的概念和意义

2．了解创新的类型和模式

3．掌握创新管理的过程

4．重点掌握创新管理的综合方法

5．重点掌握如何审核创新管理

**学习指南**

创新是在市场竞争中取得胜利的关键因素，不同产业和不同规模企业的领导者都将创新作为他们有限考虑的战略要素。但是，许多人认为创新是神秘的、不可预测的或者不可管理的。而实际上，创新是可管理的。

本章将首先介绍创新的概念、类型和创新的重要意义；然后介绍有关创新管理的内容，重点介绍几种创新管理的有效方法；最后讲解如何对创新管理进行审核，从而总结经验教训，进一步提高创新管理的能力。

**关键术语**

创新　创新的类型　创新的方法　创新的阶段

**任务一：引入案例**

入职1月后，小张受到了公司的新员工培训。在培训班上，教练设置了这样一个游戏：主讲人手上有个白色信封，里面可能是50元钱，有可能是一张罚单，还可能是别的惩罚。在这种情况下，学员有3种选择：（1）打开信封，但必须遵从信封里的要求（2）不打开信封，即什么都不做（3）传给一个同伴，同伴则必须打开信封。

**问题：**

如果你是小张，你会作何选择？

**任务二：知识串讲**

**1. 创新管理的五个阶段**

请看视频讲解：资源下知识点48

♦ 第一阶段：审视和调查企业内部环境与外部环境，从中找到潜在的创新信息。潜在的创新信息可能来源于多样化的需求、其他研究活动带来的新机会、竞争对手的战略变化等。企业必须对上述潜在创新信息所带来的激励作出快速的反应。

♦ 第二阶段：对上述潜在的创新信息进行战略选择，并将企业的资源投入到有战略意义的创新项目中。问题的关键在于企业必须把握那些能够形成竞争优势的最佳机会。

♦ 第三阶段：为企业的战略选择提供资源，即为企业的创新提供知识资源。在这个阶段，企业有时只要购买现成的资源或者从已有的研究成果中找出所需要的资源就可以了。有的时候为了找到适当的资源，企业必须进行广泛的调查。

♦ 第四阶段：实施创新活动。经过多个发展阶段，在这一时期，企业要将创新构思变成最后的创新产物----外部市场的新产品和新服务，或者在企业内部使用的技术和方法。

♦ 第五阶段：反思和总结。这是一个任选的阶段，在这个阶段企业的工作主要是对前面几个阶段进行反思，总结成功和失败的经验教训。这样做可以帮助企业找到改进创新管理的方式，并帮助企业从中获取相关的知识。

当然，上述的几个阶段只是一个基本的模式，在这个基本模式的基础上，不同的企业根据自身的实际情况可以创造出无数种不同的创新管理模式。例如，大企业创新管理的内容通常比小企业创新管理的内容更为广泛，与小企业的非正式管理结构相比，大企业创新管理的结构也往往更正规。

**2. 可应用于创新管理的方法**

请看视频讲解：资源下知识点49

创新能力并不是天生的，它在很大程度上取决于后天的学习和训练。有许多工具和方法可以应用于创新管理。

♦ 头脑风暴法

规则：5-10人，其中一人是主持人，1-2个记录员（最好不是正式参加会议的人员），人人参与；会议时间为一小时左右，地点选择须不受外界干扰；思想自由，严禁批判（即延迟评价原则）；求数量，要求利用别人的想法开拓自己的思路。

♦ 头脑风暴法的变异形式----默写式头脑风暴法

头脑风暴法传入德国后，鲁尔巴赫根据德意志民族习惯于沉思的性格，对其进行了改良，创造了默写式头脑风暴法。该法规定：每次会议6人，每个人在5分钟内在设像卡片上写出3个设想，故又称为“635”法。

规则：会议开始，由主持人宣布议题，即创新设想的目标，并对与会者的疑问作出解释；然后发给每个人几张卡片，在第一个5分钟内，每人针对议题在卡片上写出3个设想，然后传给相邻者。这样，半个小时内可以传6次，一共可以产生108个设想。

♦ 信息交合法

信息交合法主要遵循三条原则：

　　◊ 整体分解，按序列得出要素；

　　◊ 信息交合，各轴的每个要素逐一进行交合；

　　◊ 筛选原则，找出更好的方案；

　　◊ 焦点法。

以一个事物为出发点（也可称为焦点），联想其他事物并与之组合，可以形成新创意。如玻璃纤维和塑料结合，可以制成耐高温、高强度的玻璃钢。很多复合材料都是利用这种方法制成的。

♦ 设问法

要求：把有关问题以提问的方式列举出来，制成一个表，然后把某一事物或特定对象代入表中，与表中的各项加以核对，以启发创造性设想。我们可以从下列几个角度提问题：

(1)　为什么需要革新？

(2)　创意的对象是什么？

(3)　从什么地方入手？

(4)　由谁主持或完成？

(5)　什么时候完成？

(6)　怎样实施？

(7)　达到怎样的水平或标准？

**3. 创新管理审核框架**

请看视频讲解：资源下知识点50

♦ 组织有创新战略吗？具体包括以下关键问题；

  1）创新战略与组织的整体战略有什么样的联系？

  2）在组织的具体实践中，强调技术开发吗？

  3）组织如何在产品、价格、质量、研发水平或其他指标方面与竞争者进行比较？

  4）新技术的出现会带来怎么样的潜在机遇和挑战？

  5）组织成员在多大程度上认为创新能够提高竞争力？

  6）怎样对组织的创新战略进行有效沟通？

♦ 组织是否建立了有效的外部联系？具体包括以下关键问题：

  1) 组织是否有明确的标准确定和选择合作伙伴？

  2）组织和主导用户一起进行创新吗？

  3）组织按照自己的标准划分和管理供应商吗？

  4）组织是否让所有的利益相关者参与了主要的创新项目？

♦ 组织有有效的实施机制吗？具体包括以下关键问题：

  1）组织是否系统地搜寻开发新产品的机会？如何去搜寻？

  2）产品创新计划和整体经营战略有联系吗？

  3）组织有对产品创新计划进行选择的系统吗？

  4）组织的产品开发系统是否能够随时运行？

  5）组织是否有正式的程序对创新的每个阶段进行评估？

♦ 组织有支持创新的组织氛围吗？具体也包括以下关键问题：

  1）高层管理者支持创新吗？这种支持是如何表现出来的？

  2）创新能否得到足够的回报和认可？

  3）员工参与创新的程序如何？

  4）组织结构是支持创新还是阻碍创新的？

  5）组织有支持新观念的氛围吗？