

秘书管理能力解释 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/60/2021_2022__E7_A7_98_E4_B9_A6_E7_AE_A1_E7_c39_60283.htm 在影响管理行为的管理要素中，管理者在管理活动中处于主导地位。在客观条件相近的两个组织中，决定管理工作好的关键因素就是管理者。管理者能力的高低，对保证组织目标的实现和管理效能的提高，起着决定性的作用。因此，管理者的管理能力就成为管理学研究的一个重要课题。管理的本质就是追求效率，因此，管理者的管理能力从根本上说就是提高组织效率的能力。管理者若要准确地把握组织的效率，需具备下列三种管理能力：

- 一、管理者应能全面而准确地制定效率的标准的能力 管理者如果要提高组织的效率，首先要有具体的效率标准作为衡量的依据。标准是用以比较将来、当前和过去行动的准则。确定标准的方法有很多种，管理者可以把组织的许多特征作为效率衡量的标准，包括量的、质的等依据。例如人均产值，产品平均成本以及各种物品购销售价格等等。表面看来，制定效率标准并非难事，写在纸上似乎就够了。其实不然，制定一个科学的能够体现效率原则的标准并非易事。管理者必须进行深入调查，透过眼前的、明显的事实找出能了解、反映眼前问题的充分信息，并对信息进行深入分析，才能正确估计到他负责监管的所有设备和人员的最大能量，从而制定出符合效率原则的标准。
- 二、管理者必须敏锐地察觉目前工作水平同效率标准的差距的能力 实际工作与标准比较总有一定偏差。如果没有偏差，就不需要管理。正因为有偏差存在，才需要我们去工作。一个优秀的管理者应当能够及

时了解目前工作的进展，必须敏锐地察觉目前工作水平同效率标准的差距，以便在它发展成危机前得到改进。寻找实际工作与标准之间的偏差，若工作有数字标准，找出并确定偏差并不是一个大问题，如产量、利润，但若对一些技术性较少的工作，工作标准不但难以量化，甚至连评定的内容都很难确定，管理者有时就不得不凭直觉和经验来判断，如管理人员的积极性、职工的精神面貌等。一名精明而有远见的主管，有时能够预见到脱离标准的偏差。缺乏这种能力的，则无论如何也应该尽早认识偏差。如果标准制定适当，又有明确地评定下属人员工作的手段，则对实际业绩或预期业绩的评价就相当容易了，就很容易确定偏差的存在与否。另外，管理者通过制定科学的制度可以在一定程度上弥补自身能力的不足。如果目前工作明显地偏离原定的各项效率标准，那说明一定有什么问题或哪儿需要改进。管理者应当敏锐地察觉目前工作水平同具体标准的差距，在把握工作时不要局限于眼前的困难和问题，还应当注意那些较深远、较不明显但今后可能造成严重后果的症状，以便其在发展成危机前得到改进。

三、管理者应有纠正偏差的能力

管理者得到发生偏离的信息，认为有必要采取措施来纠正实际结果与标准结果之间的偏差时，必须进行矫正偏差。只要目标和成效之间存在偏差，总是有一定原因，矫正偏差应该从研究出现这种偏差的原因入手。但最先引起管理者注意的，可能往往只是一个症状，而不是问题的实质。有时，已获得的事实能提示出真正原因，并能为随后的事实检验所证实。然而有时事实所提示的原因并非根本问题所在，或者管理者设想的原因同事实所提示的相悖。尤其在一系列表面上互不相干但是出于一个

根源的迹象发生时，更容易产生这种情况。管理者应仔细考虑各种可能的原因，然后根据已获得的事实，确定哪一个是真正的原因。只有找出偏差的原因，才有助于确定适当的矫正行动，否则很可能南辕北辙，事倍功半。如销售额未达到预定值，原因可能是计划阶段估计前提条件时出错，预测值过分乐观、可能是经理人员销售计划或销售目标不正确，也可能是员工销售方式处理不当或者市场对产品的接受度发生了变化，还可能是竞争对手改变销售策略，等等。管理者如果要对销售额未达到预定值这一症结进行纠偏，就必须先找出问题的实质原因，再据此进行纠偏，如主管人员可以重新制订计划或调整他们的目标来纠偏。他们也可以运用组织职能重新委派职务或明确职责，以此纠偏。他们还可以采用增加人员，更妥善地选拔和培训下属人员，或是最终解雇、重新配备人员等办法来纠偏。归结起来，管理者应具有：(1) 应能全面而准确地制定效率的标准的能力；(2) 对目前工作水平与标准之间的差距的敏锐洞察的能力；(3) 管理人员应有纠正偏差的能力。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com