

管理者的四項技能

(一) 技術性技能 (Technical abilities)

對某一特定活動的了解、認識與熟練。它包括專業性的知識及專業工具的純熟使用。

(二) 人際性技能 (Interpersonal abilities)

技術性技能的重點是怎麼和「東西」(方法或工具)合作，來達成任務，而人際性技能的重點是怎麼與「人」合作，來達成任務。人際性技能包括以團隊一分子的角色，有效地執行自己的職務，以及使所領導的那個團隊群策群力。

真正的人際性技能是一種時時刻刻在自然進行的活動，並不是一種「需要時拿出來用，不需要時便收起來」的東西。

(三) 概念性技能 (Conceptual abilities)

對於眼前不能看見的東西，要憑空構想出來；對於一些現象也能做深入的觀察而有新的發現。概念性技能包括能夠從整個機構的觀點去看問題，以及能夠認清組織的各項功能是相互倚賴。良好的概念性技能代表「創造力」。

(四) 文書性技能 (Administrative abilities)

處理文書方面的能力。

管理者的五項職能

(一) 計劃 (Planning)

所謂計劃就是為公司制定明確的目標，以及為實現這目標所需要的特殊措施和步驟。計劃是一切活動的起點；沒有它，其他職能便沒有依歸。

(二) 組織 (Organizing)

所謂組織是把工作分成各種職位，使各項工作分門別類，然後由擔任各個職務的人去掌握，從而達到整個企業協調成一個統一的整體，充分地發揮出每件工具、每個人、每個部門的最大作用。性質不同的企業便有不同形式的組織，協調資源和促進工作效能。

(三) 任用 (Staffing)

所謂任用是確定每一崗位所需要的員工數量與素質，挑選並錄用合適的員工，分配到合適的崗位去，做到適才適用；並且對員工進行培訓及日常管理，包括工資、評核、獎懲、辭退等，做到人盡其才。

(四) 指揮 (Directing)

所謂指揮就是吩咐部屬做甚麼和怎樣做，激勵他們發揮他們的能力及團隊精神 (team spirit or esprit de corps)，完成分配給他們的工作。

(五) 控制 (Controlling)

所謂控制是指檢查和核對原定的計劃是否實施或完成。

管理 3C 化

如果在檢驗和核對的過程中，發現有些不足之處，影響到計劃和工作的實現，管理者就要採取措施進行糾正。

這五項職能的重要程度是視乎管理者的階級。一般而言，高層管理者較低層管理者口重策劃，而前線管理者則口重控制。

計劃周詳，

組織精簡，

任用適切，

指導有方，

控制得宜。

管理 3C 化：管理者的三個重要角色

除了上述五項基本職能外，與此同時，為了做到有效益地和有效率地透過別人並且與別人一起完成工作，現代成功的管理者要擔當三個重要角色——簡稱 3C：

(一) 司令官 (Commander)

沒有司令官的企業是一盤散沙。司令官負責發號施令，使部屬互相協調，完成任務。司令官不單是發號施令，還須激勵部屬與建立團隊 (teambuilding)，產生「綜合作用」或「協同效應」(synergy)，做到整體大於各部分之和，即是整體共同合作起來的力量大於個別成員各自力量的總和；亦即是一加一可以大過二。

(二) 教練 (Coach)

教練一詞在運動界流行，但這裡的教練卻跟運動教練在宗旨上截然不同。運動教練的首要任務是令己隊戰敗對手而取勝。他們是參與我贏你輸的零和遊戲；相反地我們所談的教練，不管是個人或企業教練，是口重引導「受練者」(coachee) 走進我贏你贏的雙贏境界，甚至是多贏的「相贏」境界——我、你、他大家互相都是贏家。

教練之英文是coach，亦是「馬車」或「車」的意思。這將教練的真諦說得非常好，代表口教練 (coach) 引領受練者——被教的人或公司，由現狀去到更好之目的地；教練也好比駕馭馬車者，要鼓舞士氣，令受練者自願地朝向目標奮進。在某程度上，優秀的管理者也要扮演教練的角色，運用教練技巧。教練不僅是時尚，亦是趨勢。

縱使教練與輔導或心理治療同時應用了某程度的臨床心理學，但兩者卻截然不同。教練式的教導，跟輔導不一樣，所面對的對象，基本上並沒有心理上的問題或人生難題。它針對改善現況、發揮潛能、增強技能、改進效率、平衡生活，是未來導向的改變，為受練者帶到更高的嶄新層次。**好的教練應該也擁有自我教導 (self-coaching) 的習慣。**

(三) 輔導員 (Counselor)

當下屬面對個人難題時，難免會受情緒困擾；若不妥善處理，他的表現必會走下坡。在適當的時候，管理者也要充當輔導員的角色，所以對輔導的技巧最好有足夠的認識。在第四章裡，我將會與大家詳盡地分享輔導的要領。無可避免，輔導已成為激勵下屬的重要方法之一。

主管的心理輔導目的是協助部屬克服心理障礙和困擾，以免影響工作品質，或作出不明智的去留決定。除非管理者本身是專業輔導員，否則要小心自己的角色，不可處理較嚴重的心理問題。

司令官、教練和輔導員的角色互相重疊，然而三個角色又各有其職，要互相配合，而非互相排斥。

我盡量刻劃出管理的原則與作法，讓大家明瞭領導箇中的要訣，從而能從容地廣泛應用，不會太受地域及時代影響。這些要則是我從大學裡、書本裡攝取的理論和知識，加上實際的工作經驗，提煉與昇華出來的。如前所述，除非特別聲明，否則這裡所說的管理者，沒有上、中、低之分。故此，我把執行管理任務的人統稱為管理者或領導者，甚至是主管或上司。管理的核心是處理各種人際關係，協調部屬的言行和工作。放諸四海皆準的普遍管理模式並不存在，超凡的管理者能掌握原則和理論，審時度勢，靈活運用。