**一、用计划、组织、领导和控制四种职能理论评价查克的活动**

查克·斯通曼的一天展现了管理中“计划、组织、领导和控制”四项基本职能的实际运作。

（1）计划职能：查克的工作日从对当天任务的清晰规划开始。他准备处理资本设备预算、审阅审计报告、审核假期时间表，并准备演讲稿。这些都体现了他具备良好的计划意识。然而，他的计划经常被突发事件打断，例如工资表问题、设备故障、人力资源需求等，这说明他的计划缺乏应急策略和缓冲机制。

（2）组织职能：查克能够协调多个部门的运作。他安排了与工厂厂长和会计的会议处理输送机故障问题，也将诉讼相关的工作转交给人力资源部，展示了他有效分配任务和资源的能力。但同时，从工作频繁被打断的情况来看，其组织结构在事务优先级设置和授权方面存在一定问题。

（3）领导职能：查克展现了良好的领导能力。他通过鼓励团队实现生产率最大化，使奥马哈工厂成为公司最有成效的工厂。他与各部门保持密切沟通，甚至参与铁路货运问题的解决，显示了他积极参与并引导员工朝目标努力的行为。

（4）控制职能：查克对工作成果有清晰掌控。他关注TQM计划、资本预算以及OSHA报告等事务，体现了他对工厂绩效及安全的持续监控。不过，由于日常事务频繁打断，他在控制职能中面临时间管理上的挑战，影响了他对关键事务的跟进深度。

综上，查克在四项管理职能上都有所涉及，但在计划的弹性安排和控制的深入执行上仍有待提高。

**二、用系统方法评价查克一天的活动**

系统方法强调组织是一个由多个相互联系和相互依赖部分组成的整体，管理者的行为需从整体角度出发，协调各部分运作以实现组织目标。

查克的一天中展现了系统方法的多个方面：

（1）系统整体性：查克作为工厂经理，其活动涉及多个系统要素：人力资源、会计、设备维修、运输、法律事务等。他通过与各职能部门的协调，实现了工厂运作的整体连贯性。尽管遭遇诸多打断，但他都能够在不同系统间穿梭，确保工厂保持基本稳定运行。

（2）系统输入与输出：输入方面包括信息、人力、设备维护等资源，例如预算编制中获取的数据、维修申请等；输出方面体现为解决输送机问题、审核假期安排、制定资本预算计划等成果。查克的行为体现了对输入信息的处理与输出结果的控制。

（3）反馈机制：查克根据绩效数据（如生产率、奖金）进行绩效评估，并及时向上级反馈问题（如工资表未交事件）。他还通过与工厂厂长、人力资源部长、运输主任的沟通，形成双向反馈，增强系统运行的稳定性。

（4）协同效应与子系统优化：查克试图通过合理配置时间资源，协调不同部门事务，使系统整体效能大于各部分效能之和。但实际情况显示，各子系统之间存在较多干扰，特别是紧急事件频繁影响他的工作主线，说明协同效率尚可提升。

综上，从系统方法角度看，查克具备全局观，重视部门之间的相互作用，但在信息整合、反馈管理和内部协调方面存在改进空间。

**三、查克在完成他的职责上是有效率的吗？是有效果的吗？请说明理由。**

效率和效果是评估管理者工作绩效的重要标准。效率通常指以最小的资源投入达成任务的能力，而效果强调任务是否实现既定目标。

从效率角度看：查克的效率不高。他的原定工作计划大部分未能完成，仅处理了假期表、输送机维修会议、运输协调等部分事务。尽管起得很早并在岗超过12小时，但多次被突发事件打断，使他在时间利用上呈现低效状态。

从效果角度看：查克的效果较好。他成功处理了多个重要问题：输送机设备维修方案有初步结果；与人力资源部长就工会谈判策略达成共识；与运输主任协调了货运问题；还参与了对诉讼事件的信息提供。他在关键节点的决策和处理显示其管理成效显著。

因此，查克在完成职责时效果较高，确保了工厂运作未因突发事件受严重影响，但效率受限于频繁中断、事务过载、缺乏代表制度和预防机制。

**四、查克要成为更好的管理者应当做些什么？**

为了成为更高效和更有成效的管理者，查克可以从以下几个方面改进：

（1）加强时间管理：查克需要设定优先级，将关键工作安排在不易被打扰的时段，例如清晨或使用“闭门时间”原则集中处理计划性事务。同时采用日程区块化（Time Blocking）方法，预留处理突发事件的缓冲时间。

（2）提高授权与代表制度：他可以将部分重复性事务，如审核假期安排、初步信件处理等，授权给信得过的下属，提高自己处理核心战略问题的能力。

（3）建立危机应对机制：查克应建立一套突发事件快速响应流程和标准操作程序（SOP），使得在自己分身乏术时，团队能独立应对初步问题，减少依赖其亲自决策。

（4）引入技术支持系统：利用更先进的ERP系统、项目管理工具和通讯协作软件提高工作流自动化和团队协作效率，减少因沟通不畅和信息中断导致的延误。

（5）培养中层管理队伍：打造一支高效的中层管理者团队，让他们处理各自领域内的事务，形成多点驱动模式，避免所有问题集中到查克一人处理。

（6）定期复盘工作：每天结束前进行“今日完成”和“未完成”复盘，查找打断原因并优化工作流程，从经验中提炼改进策略。

通过这些方法，查克可以更从容地处理工作，避免陷入日常事务的泥潭，从而更好地完成他的管理职责。