

異常管理



首先說明一下什麼是「異常管理」。

「異常」或稱「例外」是相對於「平常」或「例行」；「管理」則是指「透過他人，獲致成果」。所謂「他人」指的是部屬，一個人如果沒有部屬，就不算是主管，自然沒有管理的問題。

要成為一個好的管理者（主管），並不是自己忙得半死，這點很重要！我們有時可以看到報導說某某官員上班時間忙不過來，下班還要帶一包公文回家加班審批，表示自己是如何的認真並引以為榮，媒體也喜歡拿來報導和肯定。其實，正好相反，這種情形是反映了這個機構在管理上出了大問題。因為，主管為什麼會自己忙得半死，其原因一定不出下列之一，這些都不是正常的現象，所以一個主管要是自己忙得昏頭轉向的話，他一定不是成功的主管！

- 缺乏授權

高階主管大小事都要自己管，不是不懂得授權就是不願意授權，不管是哪一種都是不對的。成功的主管應該管大不管小，因為每個層級本來都有一定的權力和責任，上級什麼事都要干涉都有意見，下屬自然樂得輕鬆。

- 工作分配不當

一個單位內的編制內人員工作分量如果分配不均，就會造成有些人累得半死有些人輕鬆愉快。主管應掌握部屬的專長和能力，適當的分派工作，讓部屬的潛力能夠充分發揮。

- 下屬推拖不願負責

有的下屬對自己的工作缺乏信心或辦事能力不佳，自己沒有主見

遇事只是轉手往上推，主管若沒有能力分辨或嚴格要求，才會變成自己忙不完。

- 人員編制有問題

如果大家都盡力了，還是辦不完，這就表示這個組織的編制是有問題的，短期的過荷還能克服，但長期是一定會出問題的。

「管理」既然是「透過他人，獲致成果」，他人就是指部屬，也就是說一個成功的管理者是要管好部屬來做事的，而且事情也不能亂做，因為要「獲致成果」，那什麼是獲致成果呢？就是要能達成組織的目標。

既然事情都是由部屬做，那主管要做什麼呢？我們可以用管理上的「八二法則」來作說明。我們可以把每天要做的工作分成二類，一類就是每天都會發生的都是要做的，稱為例行性事務或平常性事務，這類工作約佔全部工作的八成，另一類就是偶發的、突發的，稱為例外性事務或異常性事務，約佔全部工作的二成。對於 80%例行性的事務，應該授權部屬去做，做為主管大約花 20%的時間去管理即可，要握 80%的時間用來處理例外性事務，這也就是所謂的「異常管理」，或者也可以稱為「重點管理」。

好了，那麼又要如何面對異常性事務呢？也就是說，有沒有進行異常管理的具體方法呢？有的！目前對異常管理做得最好的是航空業(當然還能做得更好)，值得其他行業學習。

「異常管理」的具體措施有三個層次，依序為：

一、處理異常

這是指對已經爆發的異常進行事後處理的各項工作。例如航空公司有飛機失事，要報警、現場搶救、滅火、找黑盒子、調查事故原因、工安事故申報、配合保險損失統計、公關處理(媒體、家屬、股東、醫院、政府相關部門……等)、航線供需調整、恢復失事現場……等等，雖然工作重要且繁多，但這些都是屬於馬後砲，因為損失已經造成。

二、發「掘」異常

此處特別刻意使用「發掘」而非「發覺」，主要是強調主動性，也就是要主動去挖掘出潛在的問題。例如，飛機失事事故，在失事原因

調查確認以前，同型機立即停飛並重作安檢，尤其是初判發生問題的零部件，通過後才能續飛。飛機製造公司或政府航管單位也會通知其他航空公司的同製造商的同型機安檢，若研判問題較嚴重的話，政府航管部門會通令所有該型機暫停營運，待該型機重新取得飛行許可才能重新投入營運，最好的例子就是「波音 737Max」。

三、防止異常(發生或擴大)

對於已經發生的事故，在處理異常時要注意及時採取措施來防止目前的異常擴大化，對於發掘出來尚未釀成事故的異常，要立刻想辦法處理調整或修復。還是以飛機失事為例，對於調查認定的事故原因，如果是：

飛機硬體的原因：

- 是否設計有問題？
- 出廠檢驗有無納入？
- 目前的檢驗的方法為何沒能事先發現問題？
- 現有的保養機制為何無法事先發現？
- 現有的處理方式為何功能不彰？
- 是否已有反饋機制？
- 能否作預警設計？
- 還有哪些型號亦有類似設計？
- 應採何種補救措施？
-

飛機軟體的原因：

- 問題出在哪裡？
- 為何測試時未能事先發現？
- 有無保障設計？
- 是否曾有人事先回報過問題？
- 如有人回報為何未受重視？
- 如曾處理過為何沒有效果？
- 還有沒有其他地方有類似的設計？
- 要如何做修正？
-

相關管理方面的問題：

現行的監管方式是否需要修改？

現有的監管人力或組織是否需要修改？

現有監管法規是否需要修改？

現有的警示機制是否需要調整？

對於其他相關行業的監管有無啟示？

對已發生的事故現行處理方式有無可以改進之處？

(包括：救災方面、醫護方面、受害人家屬接待方面、危機管理
方面、營運調度方面、保險方面、公關方面、法律方面、主管
機關方面、法規方面、商譽方面、……等)

公司遇到異常事故一般來說通常只做到「處理異常」，甚至連異常都處理不好，更是很少會繼續往「發掘異常」、「防止異常」努力，難怪相同的事故一再發生，相同的錯誤也一再重覆，一點也感覺不到得到了什麼經驗和教訓！

往後，我們將搜集社會上發生的真實個案，嘗試以「異常管理」的思維方式加以分析，真正的體會什麼叫做「他山之石可以攻錯」、「吸取經驗和教訓」！