

做主管太累了

好像不止一次聽到這樣的說法：

「擔任首長太累了，工作多得做不完，下以後還得帶一大堆公文回家加班，甚至連假日也不得休息，弄得家庭也照顧不了，家人抱怨不已，真不是人幹的！」前一陣子，還有高階的行政主管之間互比每天批公文的數量是不是「等身」，好像批得愈多，愈表示辛苦，愈表示光榮！

一個主管工作太多，責任繁重，變成上述的狀況，這是顯示他認真負責是個好主管嗎？三國時期蜀國丞相諸葛亮就是竭盡勞苦、盡心盡力，鞠躬盡瘁的典型代表，這真的是好表率，應該鼓勵大家學習嗎？當然不是，因為這樣做的結果，歷史已經告訴我們了，那必然就是「死而後已」。可是諸葛亮死後，最後統一天下的並不是蜀國，就是最好的明證。

讓我們來仔細分析一下，為什麼主管的工作會做不完，不外乎以下幾個原因：

一、工作量太大

為什麼工作量會這麼大？是不是組織設計有問題？請重新檢討各單位的工作分配和編制人力，從源頭解決。還有，是不是沒有授權，主管自己大小事一把抓？請檢討一下自己單位的分權情況，該授權的授權，不該管的不要管！

二、雜事太多

雜事是怎麼來的？為什麼雜事下面層級的不能解決？難道需要機構領導人才能決定的事也能叫雜事嗎？

三、自己能力不佳

別人在此位時，都沒問題，為什麼現在會出問題？是不是領導人個人能力的問題？例如：憂柔寡斷、避重就輕、自己天天混日子摸不清狀況、遇事猶疑不決、不肯授權、老是在等上面指示、不肯諮詢相關人員或單位……等等，以致一拖再拖造成問題且重複出現。

四、幕僚未發揮作用

幕僚的準備工作不夠嗎？幕僚的能力有問題嗎？有提供足夠的訓練嗎？能力不佳的幕僚是誰選用的？誰才有權換掉？

五、不願擔責任

什麼大小事都要主管做最後決定，責任太大了，所以要開會，由大家共同開會決定，因此有一大堆的會，而且會而不議、議而不決、決而不行，這是誰的責任？

以上總總原因，可以歸納為一個，叫做「主管不適任」！管理界有一個非常有名的「八二法則」，其中涵意可以解釋為：一個單位例行性業務約占總量的80%，例外業務占20%，而主管應花80%的時間處理那20%的例外事件，花20%的時間督導那80%的例行性業務。如果一個主管工作到忙昏了頭，一定是這個原則無法把握好，那就是失職，就是不勝任！