

董事长在厕所里的思考 PDF转换可能丢失图片或格式，建议  
阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/288/2021\\_2022\\_\\_E8\\_91\\_A3\\_E4\\_BA\\_8B\\_E9\\_95\\_BF\\_E5\\_c123\\_288500.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E8_91_A3_E4_BA_8B_E9_95_BF_E5_c123_288500.htm) 真实的故事 某日早上，某中型文具生产企业的行政部经理急冲冲地跑进总经理办公室，向总经理汇报说厕所的屎冲不干净，希望可以装配水箱加压装置。总经理听后大怒：“屎冲不干净都来找我！”行政部陈经理赶忙解释说：“我已经多次和集团工程总监反映水压不够的问题，但工程总监坚持认为是使用厕所的人没有冲水，而不是新办公楼的水压问题，反而埋怨我们行政部没有做好卫生宣传工作。”听后，总经理立刻委派助理到厕所进行实地“考察”，并以“实战”测试厕所的水压。下午，总经理助理向总经理汇报，8个厕所共32个粪坑有8个存在水压问题，主要集中在办公楼第4层。于是，总经理立刻责成陈经理进行协调。翌日，陈经理将书面报告呈交给了总经理，根据集团工程总监的意见，由于加压泵将耗费10万元投资，建议增加2名后勤人员专门负责厕所卫生。总经理考虑到人员成本的问题，没有批准报告，于是该问题被暂时搁置。1个月后，由于董事长办公室的厕所进行维修，董事长在光临4楼厕所的时候不幸目睹了“惨像”。董事长大怒并立刻找到陈经理当面怒斥。陈经理听后委屈地解释说：“1个月前，我已经将解决该问题的书面报告呈交总经理，但由于人员成本问题总经理没有批准。”董事长的困惑一、1个月的时间三个部门共同努力，为什么厕所的冲水问题还没得到解决？二、1个月后问题依然没有得到解决，责任应该由谁来承担？三、如果连一泡大便都解决不了，那公司的务实、求真

、高效的管理方略何年才可以实现？是人还是大便的问题？每家企业都或多或少有类似的扯皮现象，一个问题由下至上反映，再经过跨部门的商讨后可能由于某种客观原因而被搁置，最后被渐渐淡忘。虽然企业面对的管理问题有很多，比如业务开拓、成本控制、运营管理等等，某些问题会被分类成紧迫重要的和无关重要的。可是，再无关重要的问题如果得不到彻底解决也会给企业带来负面作用，日后要是想处理这些久拖不决的问题，我们将要付出比当时更高的管理成本和代价。比如说，如果目睹上述“惨像”的是一位大客户的老总，那很可能该公司会召开一次全体部门经理以上的会议，从老总到部门经理都要花甚至一个小时的时间去检讨和解决这个因为一泡大便所引起的问题，真让人啼笑皆非啊！所以说，在企业管理中哪怕是再小，再无关重要的问题，如果得不到解决，会为企业带来至少以下三方面的危害：1. 处理那些久拖不决的问题会比在问题出现时立刻处理花费更高的管理成本的代价，因为处理者将要花费额外的时间去了解、回忆和证实问题的成因和过程；2. 经过时间的催化和跨部门的工作交接，小问题会逐渐变成大问题。比如一家企业的仓库管理员因为圆珠笔钝化，将出仓单上的货品数量“8”写成像“3”，结果财务部在核算该生产计划的材料成本时，漏算了另外5件已经领用货品的成本，而且后来财务部全体人员花费了一个周末的时间才将库存数据调整回来。3. 在企业的运营管理中，如果有很多小问题经常是久拖不决的，除了可能归咎于人的因素外，更多的是显示了企业没有形成“解决问题的机制”，也就是说这家企业解决问题靠的是人，而不是靠制度（Problem-solved Approach）。另外一种结果回到上

面的例子，其实行政部经理、工程总监和总经理各自都履行了自己的岗位职责，并且都在发现问题时迅速作出了相应的动作，因此他们的责任心没有问题。那问题究竟出在哪里？

问题一：行政部经理和工程总监看到的问题是一泡屎，而忽略了他们潜在的岗位职责。如果我们将集团工程总监看作是承包新办公楼的承建商，行政部的陈经理就是该办公楼开发方（文具公司）的代表，那集团工程总监有责任向陈经理解释问题的原因和解决方法，陈经理须要做的只是打个电话叫工程总监或其下属到场解决就可以了。如果确实发现是水压问题而在设计时工程总监没有考虑到该问题，那责任自然也由工程总监负责；如果工程总监当时建议安装加压泵，但董事长从成本方面考虑而否决了，那责任就由董事长负了。

问题二：从总经理、行政部经理到工程总监都没有对问题形成具体的时间表。就像很多企业开会一样，一份书面的议程都没有，总经理提出问题后，各个部门经理分别阐述意见，结果三个小时过去了，散会时没有人知道自己接下来该干什么，也不知道谁会来检查他们的作业。上述例子中的总经理没有对行政部经理下达解决该问题的具体方式和时间，行政部经理自然也不急，工程总监由于在另外的办公楼上班自然也不能每天“切身”感受问题的严重性，结果1个月后问题始终得不到解决。

问题三：内部市场化的概念。其实在企业内部也存在着各种形式的市场环境，比如说负责基建项目的工程总监，其本身就是一位内部承包人，工程总监虽然不用亲自砌砖头，但他对新办公楼的质量和使用的有着完全的责任，尽管项目预算的总体审批往往由老板负责。如果从董事长、总经理到行政部经理都有着这样的概念，那由这一泡屎所引起的问题

就永远不会提到总经理的桌面上了。如果我们各位职业经理人都将同事看作是自己的尊贵客户，那企业里则到处都会弥漫着效率的味道了！ 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](http://www.100test.com)