

人力资源综合辅导：老板害病让员工吃药 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/294/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c67\\_294332.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/294/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_294332.htm) 当《细节决定成败》一书面市后，很多老板兴奋不已，似乎一下子豁然开朗，找到了解决企业经营管理中病症的良方，于是就买了一大堆书，发给你下属和员工学习，潜台词是：企业经营管理中存在的问题，原因都在于你们不注重细节；呵呵，当《决策决定成败》一书上市后，很多老板开始沉默了，因为他们没有勇气说，企业经营管理中的问题是自己决策出了问题。殊不知，如果决策错了，细节越完美，企业死得越快、死得越惨。纵观大部分的企业家，他们似乎总是无所不知、无所不能、无所不行，似乎他们就是那个“放之四海而皆对”的人，所以企业在经营管理是一旦出了问题，肯定是唯下属或员工试问，然后按自己开的方子逼下属与员工吃下一大堆“药”；现在大部分企业都很注重培训，但是培训的内容却由老板亲自审定，在培训的时候老板俨然是一位先知先觉者，总要台上慷慨陈词一番，而不能与员工平起平坐，以一位学生的心态来面对培训；在企业内部无论什么会议上，总是紧紧把着话筒，滔滔不绝，全然不顾台下人的感受，也绝不让把下属和员工把想说的话说出来，总之，你们只有听我的才是唯一正确、英明的选择；企业一旦出了问题，马上就变得歇斯底里，骂你骂他，把可能骂到的人都骂一通，然后对责任者一个个绳之以罚。至于为什么会出这样那样的问题，是制度问题还是体制问题，还是自己的决策与观念有问题等等，则全然不会有半点考虑；很多企业现在也请管理顾问，但他们要

管理顾问做的，是如何把下属和员工存在的问题解决了，至于他们自己存在的问题，则不是顾问解决之列；……总之，在企业中下属和员工就是一药罐子，老板就是一位妙手回春的医生，企业一旦出了问题，老板立即给员工开方抓药，捏着下属和员工的鼻子往下灌。在顾问实践中经常遇到这样的情况，针对公司的现状与未来制定出来的方案，老板首先要审查一下，然后去这个加那个，最后那一套方案在实施的时候一定又会回到原来的老路上了，根本解决不了任何问题。正因为如此，管理顾问是一个非常容易失败的职业。当然任何方案都不可能尽善尽美，但是任何方案只有经过与一线员工的讨论，在集思广益的基础上才更有执行力。参与就是承诺，信任产生责任，问题的关键老板与管理顾问能否把员工的意见、建议和想法，融入自己的方案中来，把自己的方案变成员工的方案。还是举两个比较典型的案例来说明问题吧：

A企业，是一个特别能战斗的企业，多年来，老板身先士卒，在前线“领军打仗”取得非凡的业绩，但是随着企业规模扩张后，老板无法适应从“前线指挥所”转移到后方“作战室”指挥的，表现出了极大的不适应，老板在办公室如坐针毡，看不到别人做事，心里就发慌，但又不可能事事皆问，于是就经常召开莫名其妙的会议，把大家搞得筋疲力尽。例如公司每年都要召开高层管理者会议，对上年的工作进行总结和下一年度的工作进行布置，这样的会议动不动一开就是三天，没日没夜甚至连吃饭都顾不上。在会上老板把他认为企业存在的问题一一罗列出来，让管理者在新的一年里解决。会议纪要往往有数十页，要解决的问题有五六十个。开完会，老板以为该说的都说了，该布置的都布置了，可是到

年底一检查，外甥打灯笼--照旧（舅），发现的问题一个都没有解决。于是第二年再如法炮制再来一遍，如此，他在折磨别人的同时，自己也备受折磨，搞得身心疲惫。B企业，以前总是习惯于遇到问题就制定相应的规章制度来解决，但也总是效果不好。有一次老板去北京出差，在天安门广场的马路边等朋友，烟瘾难耐，就抽了支烟，可抽完烟后就随手一扔，此时过来一位戴红袖罩的老大妈，出据一张罚单，罚款5元。老板老实地交了罚款，可左等右等朋友还是不来，烟瘾又犯了，怎么办？老板不得不再罚5元钱，再抽一支烟过瘾。从这一件事，老板立即想到，自己的企业虽然有很多的规章制度，但是往往制度中规定的处分和处罚就成了别人犯错误的代价与成本了，只要付出这个代价，就不会有任何的歉意，也就不会有好的效果。就拿上班迟到为例，虽然规定每迟到一次罚款十元，但是迟到现象总是屡禁不止，通过抽烟被罚之事，老板一下子找到了原因。回到公司后，老板立即召集员工讨论，把这个故事讲给大家听，针对公司存在的问题，请求员工一起帮他想办法来解决。经过集思广益，公司决定采取另一种与以前截然相反的做法，以公约的形式解决公司面临的问题，自此公司只有公约没有制度。还是以上班迟到为例，如果某车间有一名员工迟到，在这位员工到来以前，所有的员工都不开工，而是列队站在车间门口，当员工来上班时，大家集体感谢和欢迎他的到来。如此一来，公司很快就杜绝了迟到现象。A老板总是习惯于领兵打仗，事必亲问的做法，不断地给下属和员工开方子抓药，结果长期服药过程中处于慢性中毒状态，并获得了较强的抗药性，以后老板再开药方也就越来越不灵了；B老板，遇到问题让员工给

老板开药方，然后自己和员工共同服药，这个药方一报就灵。A企业、B企业目前都是笔者的顾问单位，A企业老板在企业成规模后，现在的规模已经超越了他的管理能力和领导能力，但是又不甘心放弃做老板的权威，总是自以为是地给企业及下属开药方，结果药方开得越多，公司问题越多。B企业老板，经过多年的商海沉浮，知道再好的机制和制度如果得不到员工的心悦诚服地接受与认同，也不会有好的效果。所以与其自己给员工开药方，不如让员工给老板开药方。遇到问题，根子肯定在老板身上，自己先吃药把自己的病治好了，员工的病自然就好了一半了。回到老板为什么总爱给员工开药方的问题上来，其实原因很简单：1、过于迷信金钱与财富的力量，以为金钱代表一切、利益能解决一切，自己有钱就代表有一切，总以为有了钱就一定有能力和聪明才智；2、对权力的迷信，以为有位置、有了地位，就可以把自己的意志随意强加给他人，强奸别人的意志，给人服药不是为了治病，而是为了百分之百服从他个人的意志。如果他本人的意志处于病态，则药服得越多，则病症就会越重，让企业逐步走上慢性自杀的不归路。3、对人与人的关系本质缺乏认识与理解，在企业内部，老板与员工是基于合同的契约关系，主体的关系地位本质上来说是平等的，在企业内部老板更多的是要请求员工来帮助他实现自己的目标，而不是强迫和命令员工来服从他的利益目标。4、放不下做老板的权威，自然员工也不会把自己放得太低，员工为了工资付出了他认为应该付出的，就不会再有所付出，包括自己的热情。由于得不到员工真诚的支持和关心，老板和员工始终是基于利益而走到一起的陌路人。很多企业经营管理混乱的直接原因

在于：老板的自以为是和随心所欲，老子天下第一，在企业自己想怎么样就怎么样，不懂得管理自己，对自己的行程和工作，没有任何的计划与管理，来去公司随心所欲，凭心情与情绪任意发号施令，不懂得时间管理、情绪管理、事件管理、目标管理，结果让公司所有的人都要为其的随心所欲付出极其沉重的代价；而根本原因在于：老板自己不思进取，在企业发展有了一定的规模后，开始固步自封、停滞不前，不是在提高自己的决策能力和管理能力上下功夫，结果自己的能力与企业发展的需要不相适应，最后导致企业在竞争中处于劣势而最终被市场淘汰出局。在此，笔者也给老板们开一个药方，当企业发展到一定的规模后，老板只需要做好两件事：1、先找对人上车；2、然后共同决定去做对的事。老板只要不断给自己服药保健做好一件事，就是找对的人来帮助自己。人找对了，做什么都不会错；人找错了，做什么都不会对。那种自己先决定好要做的事，再找人来帮助自己的土方子已经是落伍了，起码不是成就大业的人应该有的胸怀。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)