



领悟老板意图、读懂老板逻辑
决定你能否赢得上司青睐

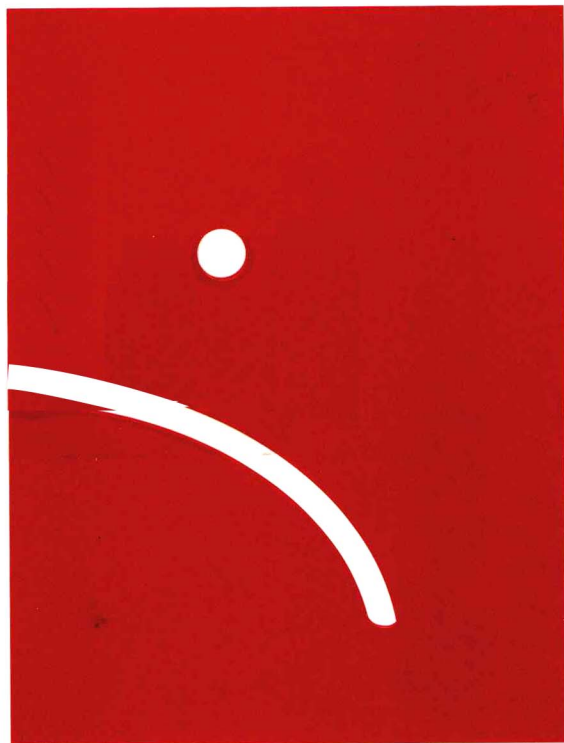
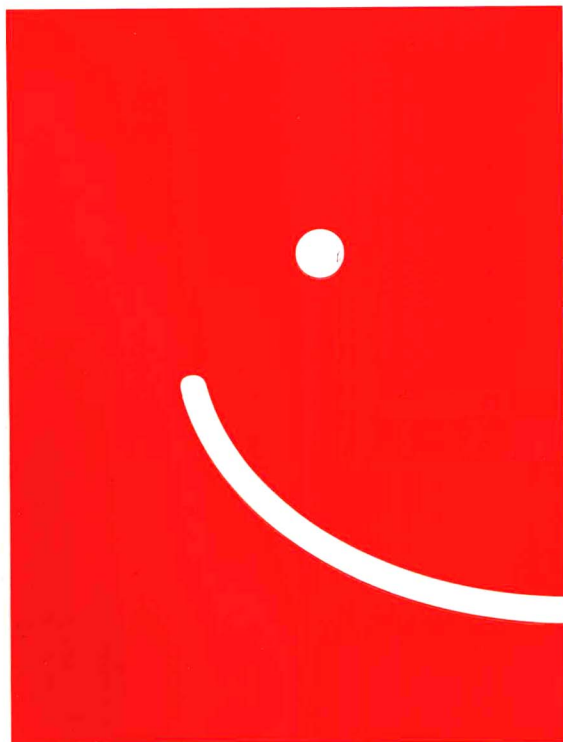
超人气
管理专家

吕国荣 著

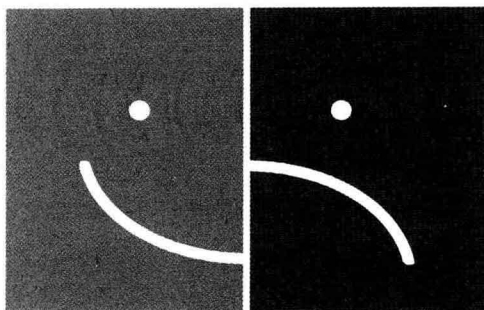
老板为什么 会发火

换位思考，
弄清老板的管理思路，
领会老板的真正需求，有效改进你的做事方式。

详解60种状况和忠告，
让你避免“触雷”，掌握加薪升职风向标。



全国百佳图书出版单位
 时代出版传媒股份有限公司
安徽人民出版社



老板为什么 会发火

吕国荣 著

图书在版编目 (CIP) 数据

老板为什么会发火 / 吕国荣著. —合肥: 安徽人民出版社, 2013.5

ISBN 978-7-212-06535-5

I. ①老… II. ①吕… III. ①职工—职业道德—通俗读物 IV. ①F272.92-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 092404 号

老板为什么会发火

作 者 | 吕国荣

出 版 人 | 胡正义

选题策划 | 赵艳丽

责任编辑 | 张国平 赵艳丽

责任校对 | 赵艳丽

责任印制 | 刘 银 范玉洁

营销推广 | 赵 旭

装帧设计 | 金 刚 赵芝英

出 版 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

安徽人民出版社 <http://www.ahpeople.com>

合肥市政务文化新区翡翠路 1118 号出版传媒广场 8 楼

邮编: 230071

发 行 | 北京时代华文书局有限公司

北京市东城区安定门外大街 138 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-64267120 010-64267397

印 刷 | 北京中印联印务有限公司 电话: 010-52891770

(如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 787×1092 1/16

印 张 | 17

字 数 | 278 千字

版 次 | 2013 年 7 月第 1 版 2013 年 7 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-212-06535-5

定 价 | 28.00 元

版权所有, 侵权必究

前 言

做职员的几乎都曾经历过老板发火的时候。老板一发火，职员自然不好受。不过，换个角度来看，老板为什么会发火呢？作为员工，有没有责任呢？

老板之所以发火，是不是因为你的工作没有做到位，给公司造成了不可挽回的损失？是不是因为你的责任心不够强，出了问题推卸责任？是不是因为你把工作当成老板的事，对自己的工作不负责任？是不是因为你工作不积极主动，缺乏团队协作精神？是不是因为你工作敷衍了事，总是把问题推给老板？是不是因为你做事不分轻重缓急，事事拖延？是不是因为你工作不求精益求精，只求“差不多”？是不是因为你不专注工作，导致工作经常出差错？是不是因为你牢骚满腹，总是喋喋不休地抱怨自己的工作？是不是因为你不讲信用，损害了公司的形象？是不是因为你只关心自己的利益，不关心公司的利益？是不是因为你漠视沟通，致使误会和矛盾经常发生？是不是因为你不注重工作细节，让“魔鬼”有了可乘之机？是不是因为你工作时间偷偷干私活，浪费公司的资源和时间？是不是因为你脚踏两只船，给公司的竞争对手做兼职？是不是因为你居功自傲，不把老板放在眼里？是不是因为你蔑视制度，不遵守公司的规章制度……

总而言之，老板发火的原因有许多，老板发火说明我们的工作还存在许多不足之处，有待于我们提升和改进。老板发火是唤醒我们的警钟，是呼唤我们回转正常轨道的良言，是久旱的甘露，是我们工作的良性催化剂。

《老板为什么会发火》的核心问题，就是让每一个职业人士以同理心换位思考，站在老板的角度去理解老板发火的原因，从而使员工知道如何增强

工作责任心，提高工作效率，善始善终地做好每一件工作。

本书从实践出发，总结和分析了老板发火的60个原因，促使每一个职业人士树立正确的观念和行为规范，并从预防的角度，绕过“雷区”，避免老板发火。从而养成良好的职业道德和习惯，去改变你的工作，甚至改变你的职业生涯，这对自己、对老板、对公司都有利。

本书更多地从员工的角度出发，具有深厚的人文关怀精神，是成就员工职业辉煌、提升企业凝聚力、建立企业文化的完美指导手册和员工培训读本。适合所有公务员、公司职员阅读。

前 言

- 001 发火原因1
员工没有责任心，工作出了问题推卸责任
- 006 发火原因2
员工在责任面前，充当置身事外的“旁观者”
- 010 发火原因3
员工逃避责任，借口成了他们推卸责任的挡箭牌
- 013 发火原因4
员工责任意识淡薄，得过且过、做一天和尚撞一天钟
- 018 发火原因5
员工把工作当成老板的事，对自己的工作不负责任
- 021 发火原因6
员工工作不求精益求精，只求“差不多”
- 026 发火原因7
员工做事虎头蛇尾、有始无终、半途而废
- 029 发火原因8
员工做事不用心，敷衍了事
- 033 发火原因9
员工不专注工作，导致工作经常出差错

- 038 发火原因10
员工办事拖拉，效率低下
- 044 发火原因11
员工做事眉毛胡子一把抓，工作不分轻重缓急
- 049 发火原因12
员工缺乏工作激情，工作不能做到百分之百投入
- 053 发火原因13
员工成本意识淡薄，不懂得节约
- 058 发火原因14
员工没有独当一面的能力，关键时刻无所作为
- 062 发火原因15
员工缺乏自制力，不能用理智驾驭自己的情绪
- 066 发火原因16
员工把坏情绪带到工作中，给公司带来利益损失
- 070 发火原因17
员工极度缺乏信心，总是怀疑自己的力量和能力
- 074 发火原因18
员工缺乏承受挫折和失败的能力，不堪重用
- 077 发火原因19
员工事事求安稳，不愿挑战“不可能完成”的工作
- 083 发火原因20
员工在困难面前找借口逃避，怕承担责任而拒绝任务
- 088 发火原因21
员工做事不坚决果断，比较优柔寡断
- 092 发火原因22
员工缺乏冒险精神，让公司遭受损失
- 096 发火原因23
员工做人不诚实，喜欢弄虚作假
- 102 发火原因24
员工不讲信用，损害了公司的形象

108	发火原因25 员工与客户见面不守时，损坏整个公司的形象
113	发火原因26 员工没有职业道德，给公司带来极大的损害
117	发火原因27 员工安于现状，不思进取
122	发火原因28 员工只知道抱怨，不懂得感恩
128	发火原因29 员工牢骚满腹，总是喋喋不休地抱怨自己的工作
133	发火原因30 员工抱怨工资低，却不去提升自己的能力为自己加薪
137	发火原因31 员工只知道抱怨老板，却不知道反省自己
142	发火原因32 员工总是抱怨“忙”，却从来没“忙”到点上
146	发火原因33 员工把报告写得又厚又长，不懂得把报告浓缩到一页纸上
150	发火原因34 员工安全意识淡薄，经常违规操作
153	发火原因35 员工心存侥幸心理，对潜伏的安全隐患视而不见
157	发火原因36 员工投机取巧，老板在与不在两个样
160	发火原因37 员工工作不积极主动，算盘珠子拨一下动一下
164	发火原因38 员工只做“分内事”，见到“分外事”就推辞
170	发火原因39 员工只关心自己的利益，不关心公司的利益

- 174 发火原因40
员工没有吃苦精神，遇到吃苦的事就退缩
- 178 发火原因41
员工漠视沟通，致使误会和矛盾经常发生
- 184 发火原因42
员工缺乏团结协作精神，不懂得“1+1>2”的道理
- 189 发火原因43
员工不注重工作细节，让“魔鬼”有了可乘之机
- 194 发火原因44
员工工作没有做到位，给公司造成了不可挽回的损失
- 198 发火原因45
员工工作时间偷偷干私活，浪费公司的资源和时间
- 201 发火原因46
员工行为不检点，喜欢占公司的小便宜
- 204 发火原因47
员工不懂装懂，耽误了公司的业务
- 208 发火原因48
员工“这山望着那山高”，频繁跳槽
- 212 发火原因49
员工脚踏两只船，给公司的竞争对手做兼职
- 215 发火原因50
员工抵御不了诱惑，为一己私利而出卖自己的忠诚
- 219 发火原因51
员工常用“没有功劳也有苦劳”来为自己辩解
- 223 发火原因52
员工居功自傲，不把老板放在眼里
- 226 发火原因53
员工不能正确对待同事之间的竞争
- 231 发火原因54
员工眼高手低，大事做不好、小事又不愿意做

237	发火原因55 员工遇到问题不及时解决，而是将问题推给老板
241	发火原因56 员工不帮公司解决困难，反而跟老板讲条件
245	发火原因57 员工不懂得消化和运用信息，给公司带来损失
249	发火原因58 员工“一根筋”，做业务时不懂得变通
252	发火原因59 员工不能正确领会领导意图，致使在执行中走样
256	发火原因60 员工蔑视制度，不遵守公司的规章制度

员工没有责任心，工作出了问题推卸责任

在工作中，谁都不希望出现失误。但“人非圣贤，孰能无过”，在日常工作中，每个人都难免出现这样或那样的失误。

但是，当问题发生时，有些员工首先想到的却是推卸责任，想方设法向老板解释说明这事和自己没关系，是某某因为什么状况才导致了问题的发生，自己当时又怎样，总而言之，这事与他没关系，不能让他来承担这些责任。而老板最急需的是解决问题的方案，员工们却闭口不谈，只是一个劲地逃避责任，这自然要惹得老板发火了。

在老板看来，一个员工对待错误的态度可以直接反映出他的敬业精神和道德品行。一个称职的员工，对于自己的责任要勇于一肩挑，不能随便找个理由推脱。

一家公司的总裁说：“工作出现问题，是自己责任的话，应该勇于承认，并设法改善。慌忙推卸责任并置之事外，以为老板没有察觉，未免太低估老板了。我不愿意让那些热衷于推卸责任的员工来做我的部下，这会使我不踏实。”

对任何人来说，推卸责任都是有害无益的，这会断送一个人的前途，并注定一个人平庸的结局。

推卸责任的人不可靠

世界上最愚蠢的事情就是推卸责任。日常工作中，每个人都难免会出现

失误，当问题发生后，有些人为了推卸责任，找出许多借口为自己来辩解，并且说得振振有词，头头是道。其实，这样做并不能把责任推个一干二净。

有家工厂，地势低洼，每年的雨季，都要经历一两次抗洪抢险。总经理每次适逢雨季出差时，都要千叮万嘱，要几位负责人随时关注天气变化。

一天晚上，在外地出差的总经理看到天气预报说当地有大雨，打了好几位负责人的电话，不是关机便是正在通话中……最后打通了业务经理的电话，便吩咐他马上去公司查看一下情况。

业务经理接到电话后，并没去工厂。他认为那应该是安全部的事，何况自己家离工厂最远，如果真要下起大雨来，恐怕赶到厂里也晚了。于是，他给安全部经理打了一个电话，提醒他去工厂看一下。

安全部经理接到业务部经理的电话后，心里充满了不快，“你业务经理管好你的业务就行，凭什么给我安全部下指令？”他当时正跟一帮朋友在打麻将，也没有回工厂。心想，就算要下大雨，还有安全科科长在把关呢。于是继续打他的麻将，也没有打电话给安全科科长。

安全科科长正在陪朋友喝酒，透过窗户发现雨下得越来越大了。他安逸地喝着他的酒，因为他已安排了四个保安在厂里，用不着他操心，为了喝个痛快，索性把手机也关了。

四个保安确实在厂里，当他们发现用于防洪的几台抽水机没有柴油时，打电话给他们的上司——安全科科长，科长的电话关机。既然打不通，就算了，他们便早早地睡觉去了。值班室值班的那名保安，以为雨不会下大，说不定一会儿就会停下来，也放心大胆地睡了。

半夜时分，暴雨伴随着阵阵炸雷把值班保安惊醒了，他发现水已漫到床边！

此次大雨，造成7个车间被淹了5个，数十吨成品、半成品和原辅材料泡在水中，直接经济损失达500万元！

出了这么大的纰漏，总经理心急火燎地赶回工厂，这些部门负责人正忐忑不安地在会议室里等着。看到总经理一脸怒气地出现在会议室时，还没等总经理开口，业务经理马上站出来，说：“那天接到您电话，想着我家离公司比较远，赶过去怕来不及，我马上就给安全部经理打了电话，这事不能怪我。”

安全部经理说：“我事前已经交代过安全科科长要注意。”

安全科科长说：“那天，我安排了四个保安在厂里值班，叫他们时刻提防。”

一名保安小声地说：“当我们发现抽水机没油时，打电话给科长，科长关机。我们也没办法，便只好睡觉去了。”

当大家把理由说出来后，都长长地嘘了一口气。似乎这次的事故责任不在自己，与己无关。

老板听了，火冒三丈：“你们每个人都没有责任，那就是老天爷的责任了！我并不是要你们赔偿损失，我要的是你们的态度，要的是你们对这件事情的反思，要的是不再发生同样的灾难，可你们却只会推卸责任！”

说罢，总经理拂袖而去，留下一屋子的人面面相觑，目瞪口呆。

这个事例的确值得人们深思。如果事例中的每一个人都能做到接到指令后立即执行，担当自己的责任，损失绝对不会那么惨重。

一个员工与其为自己的失职找借口，倒不如大大方方承认自己的失职。上司会因为你勇于承担责任而不责难你；相反，敷衍塞责，推诿责任，找借口为自己开脱，不但不会得到别人理解，反而会“雪上加霜”，让别人觉得你不但缺乏责任感，而且还缺乏诚意。

其实，人难免有疏忽的时候，没有谁能做到尽善尽美，这是可以理解的。但是，如何看待已经出现的问题，就能看出一个人是否勇于承担责任。很多时候，一个人推卸责任，连带地也将自己成功的机会推掉了。

勇于承担自己该承担的责任，而不是找借口推诿

每个人都应该勇敢地去承担那些属于自己的责任，遇到问题要敢于面对，勇于解决。无论当前的问题会产生多么严重的后果，我们都应该为自己的决定负责，心平气和地接受所有的结果。

在企业里，老板越来越需要那些敢作敢当、勇于承担责任的员工。放弃承担责任，或者蔑视自身的责任，这就等于在可以自由通行的路上自设路障，摔跤绊倒的也只能是自己。

在这个社会中，我们必须坚守责任，勇于承担责任。

有一家大型跨国公司，对采购部门的资金控制非常严格，并制定了一条硬性的采购制度，不可透支账户上的存款余额。也就是说，如果账户上没有资金，总公司就不会再拨款给分公司采购产品，直到分公司的财务重新把账户补满。这种情况往往要到下一个采购季节才能得以缓解。

纳什是这家公司的亚洲部采购主管，有一次，他听取部门经理助理的建议，大量采购了新加坡的一种产品，花掉了账户上的采购资金。就在采购完后没多久，纳什接到了部门经理的电话，要求他采购一批韩国企业生产的新式提包，这种款式的提包在欧洲市场上很受欢迎，总公司建议分公司也采购一部分。

这让纳什措手不及，经理的指令必须执行，但是采购资金已经被预支了。没有资金，他用什么采购？于是他想向经理说明情况。这时，一位同事向纳什建议：“不如你把责任推到经理助理身上，反正是他的建议。”

纳什拒绝了这个建议，纳什知道，采购物品的选择是自己的事，虽然是经理助理的建议让他预支了采购资金，但毕竟是他最终做的决定。于是，卡尔如实汇报了采购新加坡产品的事情，并坦率地承认是自己的失误，并申请追加拨款，采购韩国提包。

听到这个消息，部门经理很生气，但他很敬佩纳什及时弥补错误的做法，所以设法给纳什调拨了一笔款项。那种新加坡产品和韩国提包推向市场后，引起了很好的反响，销售异常火爆。很快，纳什收到了总公司的表扬信。

面对错误，我们要勇敢地承认，并采取一切可能的措施去弥补，将错误造成的负面影响降到最低，这也是面对错误的最明智的选择。

的确，由于我们的不慎，工作中我们不可避免地会出现一些失误。但产生失误并不可怕，关键是我们面对失误的态度。因为一个人懂得承担责任，这比千万次苍白无力的辩解更具说服力，比千万次竭尽所能推卸责任更具有震撼力，也只有这样的人，才是一个能成就大事业的人。

在任何一家公司，责任是员工生存的根基。因此，是否勇于承担责任正是一流员工与一般员工的区别所在。



老板发了火，我们应该怎么做？

社会学家戴维斯说：“放弃了自己对社会的责任，就意味着放弃了自身在这个社会中更好的生存机会。”放弃承担责任，或者蔑视自身的责任，这就等于在可以自由通行的路上自设路障，摔跤绊倒的也只能是自己。

主动承担更多的责任或自动承担责任是成功者必备的素质。大多数情况下，即使你没有被正式告知要对某事负责，你也应该努力做好它。聪明的员工，要勇于承担起自己职责范围内的责任，积极地寻找并把握谋求公司利益的机会。也只有这种员工，才是老板值得栽培的人才。

当我们在工作中遇到困难，责任心有所倦怠时；当我们试图以种种借口来为自己的失误“踢皮球”时，让这句话来唤醒你沉睡的意识吧：记住，责任到我为止！

发火原因2

员工在责任面前，充当置身事外的“旁观者”

1964年3月，在纽约的克尤公园发生了一起震惊全美的谋杀案。凌晨3点钟，一位年轻的酒吧女招待被一个杀人狂杀死。作案时间长达半个小时，附近住户中有38人看到女招待被刺的情况或听到呼救声，但没有一个人出来救援，也没有一个人报警。

事后，美国大小媒体同声谴责纽约人人性的异化与处事态度的冷漠。

然而，两位年轻的心理学家——巴利与拉塔内并没有认同这些说法。对于旁观者的无动于衷，他们认为还有更好的解释。为了证明自己的假设，他们专门为此进行了一项试验。

他们寻找了72名不知真相的参与者和一名假扮的癫痫病患者进行试验，让他们以一对一和四对一两种方式，保持远距离联系，相互间只使用对讲机通话。事后的统计数据出现了很有意思的一幕：在交谈过程中，当假病人大呼救命时，在一对一通话的那组，85%的人冲出工作间去报告有人发病；而在四个人同时听到假病人呼救的那组，只有31%的人采取了行动。

这个试验，从社会心理学角度令人信服地解释了克尤公园现象。两位心理学家把它叫作“旁观者介入紧急事态的社会抑制”，通俗地说，就是“旁观者效应”。他们认为，在出现紧急情况时，正是因为有其他目击者在场，才使得每一位旁观者都无动于衷，大家可能更多的是在看其他人的反应。

在生活和工作中，置身事外的“旁观者”可谓无处不在。

大家可能看到过媒体曾报道小孩子的落水事件。旁观者甲本想下水救

人，又有些犹豫，他在看其他目击者乙、丙等人的反应。转念一想，这么多人都看到小孩子落水，总会有几位下去救的，自己就不下去吧。犹豫之间，小孩子被水吞没了，结果居然没人下水。甲不禁心里有些自责，再一想，要责怪、要内疚、要负责任，也是和乙、丙等数十人共同分担，没什么大不了的。于是，他走开了。

人们把这种众多的旁观者见死不救的现象称为责任分散效应。

对于“责任分散效应”形成的原因，心理学家进行了大量的实验和调查，结果发现：在不同的场合，人们的援助行为是不同的。当一个人遇到紧急情境时，如果只有他一个人能提供帮助，他会清醒地意识到自己的责任，为受难者提供帮助。如果有许多人在场的话，帮助求助者的责任就由大家来分担，造成责任分散，每个人分担的责任很少，旁观者甚至可能连他自己的那一份责任也意识不到，从而产生一种“我不去救，由别人去救”的心理，造成“集体冷漠”的局面。

很多时候，众多的旁观者分散了每个人应该负有的责任，最后谁都不负责任，这种现象在企业里俯拾皆是。

在一家大公司里，一台运料汽车在厂区里面漏了油。吃午餐的时候，几百名员工路过那里都看见了一大摊油迹。董事长看到这种情形后火冒三丈，下令以这件事情作为公司的典型教材，召开全体管理人员大会来谈这个问题。董事长认为，这件事是管理人员的极大失职。让全公司几百名员工看到厂区路面上遗漏的一摊油或者一堆没人打扫的泥土，无异于给员工留下一种公司对质量要求不严的印象。员工因此就会在工作中懈怠，可能会造成难以弥补的损失！这将比一次重大安全事故造成的后果还要严重！为此全公司认真地作了反省。

“旁观者责任分散效应”的实质是个人责任心的模糊。在企业里，它的危害不容小视。有的员工认为，公司这么大，其兴旺、衰败都不是自己能控制的，于是，他们就对力所能及范围内的事务熟视无睹了。看到有人私自拿走公司的物品，他们装作什么也没发生；遇到顾客上门投诉，他们为图省事，一句“这不关我的事”应付过去。

一句“这不关我的事”让人躲过一次麻烦，也让人失去一次改善自己品