

从现在起,你该做些什么事情才能
让自己在五年内晋升到管理层?



老板不说 却默默观察的 45件事

吴俊莹 著

—— 百强企业最受欢迎的畅销书 ——

台湾著名专
告诉你升

职场经验,
小地方!



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

老板不说 却默默观察的

45 件事

吴俊莹 著



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

图字：01-2011-7676 号

本书经台湾智富出版有限公司、吴俊莹授权，同意由中国水利水电出版社出版中文简体字版。非经书面同意，不得以任何形式重制、转载。

图书在版编目（CIP）数据

老板不说却默默观察的 45 件事 / 吴俊莹著. — 北京：
中国水利水电出版社，2012.5
ISBN 978-7-5084-9673-3

I. ①老… II. ①吴… III. ①成功心理—通俗读物
IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 070099 号

书 作 者 出 版 发 行	老板不说却默默观察的 45 件事 吴俊莹 著 中国水利水电出版社 (北京市海淀区玉渊潭南路 1 号 D 座 100038) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 68367658 (发行部)
经 售	北京科水图书销售中心 (零售) 电话: (010) 88383994 63202643 68545874 全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 印 规 格 版 次 印 数 定 价	北京百朗文化传播有限公司 北京彩虹伟业印刷有限公司 150mm × 210mm 32 开本 7 印张 150 千字 2012 年 5 月第 1 版 2012 年 5 月第 1 次印刷 0001—9000 册 28.00 元

凡购买我社图书，如有缺页、倒页、脱页的，本社发行部负责调换

版权所有·侵权必究

自序

第一次，就做对、做好、做成功！

大约是从快要大学毕业开始，好像过去顺利的人生起了很大的变化，我遭遇到一种“第一次都失败”的诅咒，第一次考研究生落榜，第一次往计算机杂志投稿被退稿，就连第一次写计算机类书籍时也被出版社老板笑说这种书怎么会有人看……

说真的，我并不自卑，还是很努力，但总是很羡慕，这世界上就是有人有办法第一次就做得很好，例如第一次创业就成功，第一份工作就赚大钱，第一个项目就成功……既然这种生而知之的本事我没有，就试着去问那些成功的朋友、长辈，探求怎样能像别人一样第一次就把事情做对。

在网络热潮的时候，我很幸运地在PChome Online(网络家庭)

工作，做了很多台湾的案子，也接了一些北京的案子。

然而，当网络泡沫化的时候，我也离开了 PChome online，那时候并不是因为受伤或者自责，而是我感受到社会对“技术人员”的一些误解，如拿翘、难以沟通、重利轻义、不爱卫生……我想要试着去了解、亲身去体会产业里面的各种工作，并在 iThome（IT 之家）周刊的专栏上，将职场上各个角色的立场、利害将心比心地呈现出来。我总是认为，如果能让员工理解上司，上司了解员工，业务了解 RD（研发），RD 了解业务，PM（产品经理 / 项目经理）了解市场，老板了解变化，这就是我能为这个产业尽的一小份心力。

为了理解相关职场的特点，我大约两年换一份工作，除了 IT（信息）外，在国内做过 RD、PM，然后到国外担任产品经理，再担任高级主管，并自己创业，现在担任业务与营销的工作，也担任企业顾问，为多家企业辅导人事或专业上的问题。

当然，在转换的过程中，不少看过我简历的长辈，难免会皱起眉头说：“这种人没有定性，谁敢用你啊？”

不过很庆幸的是，这一路上走来虽然有挫折，也有很多收获，后

来，一位友人建议我看《牧羊少年奇幻之旅》（保罗·科艾略著）这本书，我才了解到，这个旅程绕了这么大一圈，随着岁月成长，人也成熟多了之后，心态与态度就是最重要的关键。

常常在拜访客户时或者在一些交际场合中，会有人问我：“你是不是那个 iThome 写专栏的吴俊莹？”这样的问句让我很窘迫，不过接下来的话却让我觉得这些年的流浪算是有价值的，很多人说：“我曾经把你的文章剪下来给同事看！”也有人说：“我可以把你的文章全部印出来作为企业内部教育训练的教材吗？”这让我开始有了把文章集结出书的想法，并着手把原本很生硬的内容改写成比较易懂的文字，现在终于如愿以偿。

我并没有立场说教，而且我也不算是有成就的人，写这本书可以算是把这些年看到、听到的可以节省大家力气的一些心态、观念介绍给大家。很多事情换个角度、换个高度，或者换个距离，就会截然不同，希望能让读者们不要像我一样去花费十年的时间，而是能很快地在职场上、生活上，还有自己的人生旅途中，第一次就做对、做成功。

探索频道的荒野求生专家，每次到一个荒岛上，第一件事情就是

爬到最高的地方,先看清楚四周的状况,再决定求生的策略。踏入社会,或者进入到某一家公司任职,差不多也是到了一个荒岛上,我们需要先让自己准备好,并且把心态、态度和技能都准备好,可能你就会发现,这是个充满宝藏的金银岛!

吴俊莹

目 录

Contents

第 1 章

好人不升官？谁叫你踩到九大地雷

- ① 地雷 1：总是把 No 留给老板说 2
- ② 地雷 2：热心？野心？失职分不清 6
- ③ 地雷 3：成为公司中的岳飞型人物 11
- ④ 地雷 4：以“很会问问题”自豪 16
- ⑤ 地雷 5：喜欢乱猜就出局 21
- ⑥ 地雷 6：英文好，没什么了不起？ 26
- ⑦ 地雷 7：分不出应该做的与想做的 31
- ⑧ 地雷 8：坚持，坚持，再坚持 36
- ⑨ 地雷 9：倚老卖老，危险啊！ 40

第2章

这些眉角，都很重要

- ⑩ Happy Problem——有问题就有机会 46
- ⑪ 机会一直都在 50
- ⑫ 你有受害者心态吗? 55
- ⑬ 生气有什么用? 60
- ⑭ 说别人笨不代表自己聪明 65
- ⑮ 情绪与工作要分清楚 69
- ⑯ 别人的成就看起来都很简单? 74
- ⑰ 你穿什么进办公室? 78
- ⑱ 改变自己 83
- ⑲ 别当垃圾筒 87
- ⑳ 当个实心英雄 92

第 3 章

让老板打从“心底”欣赏你

②1 学习做个职场修罗	98
②2 不必在意他们笑什么	103
②3 面对迷惘“冷”处理	107
②4 珍惜走过的足迹	111
②5 “理所当然”不如“设身处地”	116
②6 寻找心灵的安定感	120
②7 选对“老板绩优股”	125
②8 都是学历的问题?	129
②9 绝不能忽略的“时空背景”	134
③0 输在终点线前的遗憾	138
③1 谁才是竞争的裁判?	142
③2 留心脚边的小石头	147

第4章

主管要有新想法+新角度

- ③③ 学习面对和要求154
- ③④ 你会说故事吗?159
- ③⑤ 一张纸, 一张嘴164
- ③⑥ 绝招! 心锚制约术!169
- ③⑦ 固执 VS. 坚持174
- ③⑧ 傻瓜才爱比聪明178
- ③⑨ 吉人词寡, 躁人词多183
- ④① 知易信难的处事黑洞188
- ④① 面对现实191
- ④② 慎用二分法196
- ④③ 企业的致胜武器——人才200
- ④④ 减少会议, 多点沟通204
- ④⑤ 做对的事, 把事情做对209

第 1 章

好人不升官？ 谁叫你踩到九大地雷

① 地雷 1：总是把 No 留给老板说

Yes与No之间，并非只是0与1的关系，中间仍然存在无限种可能性。

一位待人友善的老朋友半夜打电话给我，声音中带着哽咽，让人不禁猜想他一定遇到了很不如意的事。

果不其然，朋友很悲哀地说，本年度公司的升迁名单已经确定，却没有他的份，因为，老板提拔了另外一个人。

朋友因为这件事情感到很悲愤，因为不管在资历还是项目的处理上，自己都不会比对方差，但为何老板没有给他机会呢？

于是，他敲开了老板的门，诚恳地希望老板告诉他自己的缺点在哪里？

老板说：“你只有一个地方不好，就是你只会说Yes，把No留给我说。”

这很严重吗？

想想，如果属下自己抢着扮白脸，让老板扮黑脸，你认为老板心里会怎么想？

● 老板要的是能贯彻任务的人

说No是需要勇气与智慧的，因为Yes与No之间，并非只是0

与 1 的关系，中间仍然存在无限种可能性。老板找你来，就是要你帮他处理在 Yes 与 No 中间的无限种可能性，而不是一位凡事都说“好好好”，剩下的让老板去挡、去处理的人。

将心比心，你会希望有一个常常给你造成麻烦的手下吗？

当不知道怎样拒绝别人的时候，就很容易发生模糊工作重心的现象；我们每个人的能力与时间都有限，如果当前的事情做完了，还有剩余的时间，并不该去接别人的事情，而是该把自己的事情回顾一遍。

不懂得该怎样有技巧性地说 No，等于是把天下的事情都扛到自己身上，我们自己常常因为能处理很多事情而感到志得意满，能力很强。但是，你有将老板最在意的事情做好吗？如果没有，其他事情你做得再好，也只是找挨骂而已。

老板需要的是能贯彻任务的人，担任主管的人也需要有执行力与专业的下属来帮助，谁也不会希望在这个管理金字塔里面有人因为是“滥好人”，自己事情没做好而引发连锁反应，造成压力崩溃吧？

如果你觉得老板真的很笨，处理方式应该是与老板沟通，但是无论如何，绝对不能当“滥好人”，然后让别人也知道老板是笨蛋，这种造成老板没面子的事情，你敢做，等于明明白白地告诉老板：职位于我如浮云。

● 准备好了再说 Yes/No

说 No 与 Yes 都需要长久的学习，才能精准地达成沟通。我们并不需要急着去回答 Yes 或 No，这都应该等到想好、准备好之后才开口。因为有时候我们希望的 Yes 不是火力全开的状态，是希望小资源慢慢跑，或者是在部分条件下可以，甚至只是最底线地保持一点关系就好。说 No 也不是要叫对方滚蛋，有些时候可以客观分析之后，让对方知道现在不行，或者是我们保持联络等待机会，甚至部分是 No 但其他仍可进行。

说 Yes 与 No 的技巧，就是要能够知道对方是否真的理解了你的意思，要能有效沟通，而非解释一大堆。如果你的沟通内容让对方感觉到在 Yes 与 No 之间产生了模糊地带，这种情况就只能看对方的悟性高低了，有些人会自己决定并且做出接近你预期的成果，有些人则是停在那边，等待你的明确指令。

说 Yes 是很容易的，因为是开放公司资源，慷公司之慨让对方感激，这种事情看起来很好做，其后果却往往比说 No 来得严重。因为，资源要投入就会发生成本，没有一个公司或团队有办法持续慷慨下去，因为资金与人力都有限度。

真的要能做管理与领导，就必须能会说 No，甚至是“丈夫一怒安天下”的 No。这需要两种勇气，一种是说出口并且承担后果的勇气，

另外一种是对情绪的勇气。

说 No 一定有后果，因此，我们需要思考清楚之后再来决定怎样说出口，同时也要思考说出口的时间点、对谁说、在什么场合说。

承担后果有些时候不需要勇气，因为后果往往不是一个人单独承担，可能是整个团队、整个公司被拖下水，这也就是说 No 要先有智慧的原因。

当你说 No 的时候，肯定有人不爽，有人选择直接抗议，有人诉诸于舆论，密告“太上皇”，也会有人敢怒不敢言，要稳住整个团队并使其持续前进，这需要面对的勇气，用心去面对每一个情绪，并且通过沟通解决每一份不满，才能化解 No 之后的危机。

所以说，随便开口就说 Yes 的人，对于企业而言是一个不定时炸弹，他可能不小心炸开一个闸门，然后淹死后面一堆人。

如果你说 No，老板仍然可以英明地说 Yes，等于是把人情做给老板，这不是很好吗？反过来，如果你自己就先说了 Yes，但老板认为这件事必须要说 No，显然你的决策有问题，更何况，因为你说 Yes 而放出去的资源及个人与公司的信用该怎么收回？更别说还得让老板去伤脑筋提起两种勇气来处理后续的事情了。

仔细想想，老板可能基于爱才不开除你，但他会选择对你的升迁说 No，这算是很有道理的。

充电时间

- ★ 每天上班前问问自己：我将老板最在意的事情做好了吗？
- ★ 说 No 的三种可能性：1. 让对方知道“现在”还不行 2. 与对方持续联络、等待机会 3. 部分说 No，其他仍可进行。
- ★ 说 No 前，先提起必须面对的两种勇气：1. 说出口并且承担后果的勇气 2. 面对众人情绪的勇气。
- ★ 无论是说 Yes 还是 No，都要“让别人听懂你的意思”。

② 地雷 2：热心？野心？失职分不清

根据管理顾问的建议，在公司里面确实要秉持“各人自扫门前雪”的态度，如果有多余的时间，应该“再把门前雪扫几遍”。

我有一个朋友，每天都在公司工作到深夜，连周末都去公司加班，一开始公司很认同他的努力，但是一两年下来，尤其是换了主管之后，他却被评定为“极度不称职”。

这件事情对他的打击很大，于是，他在同事的鼓励之下去找主管