

学会用换位思考、换向思考、换心思考的方式解决问题

Don't Put Questions To The Boss

别把问题 留给老板

卢伟东 著

钻石版



你“被”老板“买单”
是因为你的位置现在无人可以替代

重庆出版集团  重庆出版社

学点职场心理学，做个老板，做个员工，做个老板的员工，做个员工的老板

别把问题 留给老板

别让问题成为你的负担，别让问题成为你的枷锁，别让问题成为你的绊脚石，别让问题成为你的绊脚石。

别让问题成为你的负担，别让问题成为你的枷锁，别让问题成为你的绊脚石，别让问题成为你的绊脚石。

学会用换位思考、换向思考、换心思考的方式解决问题

Don't Put Questions To The Boss

别把问题 留给老板

图书在版编目 (CIP) 数据

别把问题留给老板 / 卢伟东著. --重庆:

重庆出版社, 2011.4

ISBN 978-7-229-03653-9

I. ①别… II. ①卢… III. ①企业-职工-职业道德

IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第 001891号

别把问题留给老板

BIE BA WENTI LIUGEI LAOBAN

卢伟东 著

出 版 人: 罗小卫

责任编辑: 温远才 朱小玉

策划编辑: 陈 辉

装帧设计: 大象设计



重庆出版集团

重庆出版社

出版

重庆长江二路205号 邮政编码: 400016 <http://www.cqph.com>

北京中达兴雅印刷有限公司印刷

重庆出版集团图书发行有限公司发行

E-mail: fxchu@cqph.com 邮购电话: 023-68809452

全国新华书店经销

开本: 710mm×1 000mm 1/16 印张: 12 字数: 128千

2011年4月第1版 2011年4月第1次印刷

ISBN: 978-7-229-03653-9

定价: 26.80元

如有印装质量问题, 请向本集团图书发行有限公司调换: 023-68706683

版权所有 侵权必究



FOREWORD

企业的发展要靠员工的业绩来推动，每个老板都希望自己的员工能够出色地完成工作，作出令人满意的业绩，而不是在工作中把问题留给老板。事实上，在很多企业里，老板不得不亲力亲为，去解决下属做不好的事情，甚至为他们收拾烂摊子，这是老板的悲哀，是下属的耻辱，更是企业的幸。

1999年，美国零售巨头凯玛特开始显露出走下坡路的迹象，这时有一个关于凯玛特的故事在广泛流传：

在1990年的凯玛特总结年会上，一位高级经理发现自己的工作中出现了一个问题，于是，他便向坐在他身边的上司请示该如何更正，这位上司不知如何回答，便向他的上级请示：“我不知道如何解决，你看怎么办？”而那位上司的上司又转过身来，向他的上司请示。就这样一个小小的问题，一直推到总经理帕金那里。帕金后来回忆道：

“真是可笑，没有人积极思考解决问题的办法，而宁愿将问题一直推到最高领导那里。”

2002年1月22日，凯玛特正式申请破产保护。或许这个故事反映的现象只是凯玛特破产的根源之一，缺少为企业解决问题的管理者和员工。

企业在发展的过程中，总会不可避免地遭遇到各种棘手问题的困扰，因此老板们迫切需要的是那种能够及时为公司解决问题的员工。然而现实生活中有很多员工并不是这样。他们不能把最满意的结果带给老板，相反，总是在工作中遗留大量未解决的问题。例如：

老板让会计做一份财务报表，最后看到的却是错漏百出的数据与毫无价值的分析。

公司在发展过程中出现问题，很多员工却熟视无睹，任由其蔓延滋长。

很多员工认为自己受雇于公司，只要完成上级交代的任务就可以了，从没想过要去做公司发展所需要的事情。

当公司的发展需要献计献策的时候，很多人觉得自己只是一名普通员工，认为决策是上级和老板的事情。

老板交代员工去做一件事情，员工却把精力花费在找借口和拖延上，而不是积极想办法解决。

工作中出现了问题，员工在第一时间想的不是解决问题，而是如何把“球”踢给别人。

老板雇佣员工，是期望员工为公司创造价值，推动企业发展，是希望员工能为公司成长做出积极有益的事情，解决实际问题，而不是制造问题或者作问题的旁观者。仔细分析，就不难发现员工出现上述问题的原因主要有以下几个方面：

首先，是员工职业精神的缺失。比如责任心不强；对任务的理解不到位；缺乏团队合作意识；懒惰、做事拖拉；缺乏积极主动。

其次，是员工个人素质的不高。比如畏难消极、逃避问题；意志不坚，做事不能持之以恒；优柔寡断，不能决策执行；思想陈旧，缺乏创新进取意识。

最后，是员工做事方法的不当。比如做事缺乏条理，不懂得要事第一；不能有效掌控自己的时间，做事不能专心致志等。

事实上解决问题不仅需要毅力和勇气，同时更需要科学高效的工作方法。因此本书侧重于为读者提供解决问题的最有效方法和工具，一位哲人曾经说过，“风可以把蜡烛吹灭，也可以把篝火吹旺”。同样，问题可以带给我们阻碍，也能够成为我们成功的垫脚石。优秀的员工不会逃避问题，对于他们而言，问题只会促使他们更加积极地思考。他们会用主动负责的职业精神和科学高效的工作方法，解决好工作中的每一个问题。全力以赴，尽职尽责地做好自己的工作。把满意的结果留给老板。



CONTENTS

前言 / 1

第一章 把问题留给自己，把业绩留给老板 / 1

业绩决定一切 / 2

老板更看重结果 / 4

完成任务≠结果 / 6

把问题留给自己，把业绩留给老板 / 8

解决问题的关键就在你身上 / 11

越回避，问题越严重 / 13

让问题止于自己的行动 / 15

第二章 面对问题，主动承担责任 / 19

问题出来了，不要推卸责任 / 20

不要说你不知道 / 23

承认错误，问题就解决了一半 / 25

从自己身上找原因 / 28

对结果负责 / 30

不要为失职找借口 / 33

第三章 勇于承担，为老板排忧解难 / 37

当好马前卒，为老板排忧解难 / 38

提建议，而不是提问题 / 41

独当一面，不把问题留给老板 / 45

抢在老板前面思考 / 47

关键时刻挺身而出 / 50

帮助老板“开源节流” / 54

把公司的事当成自己的事 / 57

第四章 不要只做老板告诉你的事 / 61

企业的终极期望 / 62

老板不在自动自发去工作 / 66

多做一些分外的事 / 69

主动“补位”，做公司需要的事 / 72

比老板更积极主动 / 75

勤奋不已 / 77

第五章 决不拖延，该做的事马上去做 / 81

拖延不是无所谓的耽搁 / 82

最佳的任务完成期是昨天 / 85

想到就做，马上行动 / 87

发现问题及时解决 / 90

拒绝犹豫，果断出击 / 93

积极行动，不找借口 / 96

今日之事今日毕 / 98

第六章 积极思考，遇到问题找方法 / 103

只要思想不滑坡，方法总比问题多 / 104

把大问题分解成小目标 / 108

超越问题的水平线 / 111

问题来了积极思考 / 114

突破定势思维 / 116

发现问题的关键 / 119

把问题变成“转机” / 122

第七章 全力以赴，保证完成任务 / 125

接受任务，尽最大努力去做 / 126

在问题面前保持勇敢 / 129

不为执行找借口 / 131

用好团队的力量 / 134

做好准备工作 / 138

坚持到底，决不轻言放弃 / 141

第八章 用效率提升工作价值 / 145

要事第一 / 146

做好时间管理 / 150

简化工作 / 154

第一次就把事情做对 / 156

制订工作计划 / 159

一次做好一件事 / 161

第九章 把最满意的结果留给老板 / 165

精益求精，尽善尽美 / 166

让顾客满意就是让老板满意 / 169

培养认真的做事风格 / 172

问问自己是不是做得够好了 / 175

把工作做到位 / 178

第一章

把问题留给自己，把业绩留给老板

业绩决定一切

在职场中，业绩是衡量人才的唯一标准。一位曾在外企供职多年的人力资源总监颇有感触地说：“所有企业的管理者和老板，只认一样东西，就是业绩。老板给我高薪，凭什么呢？最根本的就是要看我所做的事情，能在市场上产生多大的业绩。”现在就是一个以业绩论英雄的时代。

不管你在公司的地位如何，不管你长相如何，不管你的学历如何，你想在公司里成长、发展、实现自己的目标，你都需要用业绩来实现。只要你能创造业绩，不管在什么公司你都能得到老板的器重，得到晋升的机会。因为你创造的业绩是公司发展的决定性条件。

小智和小柏来自同一所高校，在学校他们是同一届的优秀毕业生，很受老师器重。毕业后他们一起进入了一家知名企业。但是他们的薪水却大不相同：小智的月薪为5000元，但小柏的月薪只有2000

元。相差十分悬殊。

有一天，他们的老师来看望他们，得知他们薪水的差距之后，老师就去问总经理：“在学校，他们的成绩都差不多呀，为什么毕业一年就会有这么大的差距？”

总经理听完老师的话，笑着对老师说：“在学校他们是学习书本知识，但在公司里，却是要行动，要结果。公司与学校的要求不同，员工如何表现也与学校的考试成绩不同，薪水作为衡量的标准，就自然不同呀！”

成绩，成绩，学生的命根；业绩，业绩，员工的命根！在企业中，老板就是你的老师，你成绩的好坏决定着你在老师心目中的地位。

事实证明，那些乖乖听话、俯首听命的员工，不一定是老板最喜欢的员工，因为在市场竞争如此激烈的今天，老板首先要考虑的是企业的生存与发展，高帽戴得再舒服也比不上企业利润的增长，因此，老板心中最高分数的员工，一定是那些能让公司最赚钱的员工。

所以每年“年尾花红”的时候，那些业绩好、利润高的员工一定是表彰大会的主角。鲜花、美酒，当然丰厚的奖金也是少不了的。很多国际型大企业，每到年终就会进行以业绩为主的员工排位，排在前列的员工不用说一定会趾高气扬，而排在后面的不但脸面无光，还随时会有被老板解雇的可能。这当然怪不得老板，面对严峻的生存形势，老板只能如此。有很多企业都在实行员工末位淘汰制，以此来激励员工。

例如百事可乐就是这样一个以“业绩决定员工成就”的公司。百事可乐推崇一种深入持久的“执行力”文化，强调公司员工“主动执行”公司的任务，100%地去完成它。而那些业绩优秀的员工总是能得到公司的嘉奖，而那些业绩不佳的员工则不断地被淘汰。这种以“业

绩论成败”的企业文化塑造了一支有着坚强战斗力的员工队伍，从而使百事可乐逐渐成为可口可乐唯一的对手。

“业绩决定一切”只崇尚结果，也就等于说是结果决定一切。这也许会使许多人的努力看上去白费了。但历史就是按照这种法则在运转的，所谓“成者王，败者寇”。所以以结果来评判执行力，就是对一个人执行力的最佳评价。作为一名优秀的员工就应当及时有效地解决工作中的问题，把最好的结果留给老板。

老板更看重结果

1861年，当美国内战开始时，林肯总统还没有为联邦军队找到一名合适的总指挥官。

林肯先后任用了4名总指挥官，而他们没有一个人能“100%执行总统的命令”——向敌人进攻，打败他们。最后，任务被格兰特完成。

从一名西点军校的毕业生，到一名总指挥官，格兰特升迁的速度几乎是直线的。在战争中，那些能圆满完成任务的人最终会被发现、被任命、被委以重任，因为战场是检验一个士兵、一个将军到底能不能出色完成任务的最佳场所。

在格兰特将军担任联邦军队总指挥官期间，纽约方面派了一个牧师代表团到白宫求见林肯，要求撤换格兰特。林肯耐心地听他们讲了一个小时。然后林肯说：“诸位还有话要说吗？”代表们说：“没有了。”于是林肯问道：“诸位先生，你们讲得很好，我想请你们告诉

我，格兰特将军喝的酒是什么牌子的？”大家回答说：“不知道。”林肯说：“这太令人遗憾了。如果你们能告诉我是什么牌子，我将派人购买该牌子的酒10吨，送给那些没有打过胜仗的将军们，好让他们也像格兰特一样打几场胜仗！”

为什么林肯总统这么器重格兰特？

因为在当时的局势下，联邦军队大部分的将领一直在打败仗，他们甚至差点被南方军队打到华盛顿。他们中间没有一个人敢于主动进攻，更没有一个人能像格兰特那样：当他还是上校时，他就开始打胜仗；当他升为陆军准将时，他还是在打胜仗；当他升为少将时，他仍然在打胜仗。他打的胜仗越来越多，规模也越来越大。他总是能利用手中的有限的军队、有限的武器，赢得战场上的最大胜利。

后来格兰特升为联邦军队的总指挥后，他更创造了战争史上一个又一个的奇迹。

格兰特因为创造了无数影响后人的经典战役，他本人也被称为“战场上的想象大师”。

林肯总统是格兰特最有力的支持者。而格兰特以他非凡的执行力赢得了林肯的信任。

林肯在后来的评价中也曾说道：“格兰特将军是我遇见的一个最善于完成任务的人。”

在战场上，林肯总统需要能够像格兰特那样将胜利而不是问题带给自己的将军。同样道理，在职场中，老板也需要那些能够克服困难，将结果而不是问题留给自己的员工。无数的事例证明，既能和老板同舟共济，又具有很强业务能力，总是能圆满完成老板交代的工作的员工，才是老板最欣赏的员工。

完成任务≠结果

工作中，老板关心的事不是出现了什么问题，应当怎样去解决。他们关注的只是问题有没有解决，有没有一个确定的结果。在这里，很多人有一个思想上的认识误区，认为自己只要完成了老板交代的任务，就是创造了业绩，得到了结果，实际上并不是这样。任务只是结果的一个外在形式，它不仅不能代表结果，有时还会成为我们工作中的托辞和障碍。

在职场中，我们必须明白一个基本的不等式：完成任务≠结果。

有一个小和尚担任撞钟一职，半年下来，觉得无聊之极，认为自己的工作缺乏挑战和新意，只是“做一天和尚撞一天钟”而已。

有一天，住持宣布调他到后院劈柴挑水，原因是他不能胜任撞钟一职。

小和尚很不服气地问：“我撞的钟难道不准时、不响亮？”

老住持耐心地告诉他：“你撞的钟虽然很准时，也很响亮，但钟声空泛、疲软，没有感召力。钟声是要唤醒沉迷的众生，因此撞出的钟声不仅要洪亮，而且要圆润、浑厚、深沉、悠远。”

为什么小和尚不能胜任撞钟一职？因为小和尚在这里就是在完成任务——撞钟，他以为这就是住持与众生想要的结果。但住持与众生真正想要的结果是什么？不是撞钟，而是唤醒沉迷的众生！在这里，小和尚