

动什么别动 老板的底线

周锡冰/著



溜须拍马没错，但拍到马蹄上，**傻！**

喜欢表现没错，但抢了老板的风头，**蠢！**

效忠老板没错，但忠诚到被卖了都全然不知，**呆！**

坚持自我没错，但坚持到得罪了老板都浑然不觉，**笨！**

要在老板面前勤奋阅读，但千万不要让他看见这本书！



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS

动什么别动 老板的底线

周锡冰/著

图书在版编目(CIP)数据

动什么别动老板的底线/周锡冰著.

—北京:中国青年出版社, 2009

ISBN 978-7-5006-8985-0

I.动… II.周… III.职业—应用心理学—通俗读物

IV.C913.2-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 174918 号

动什么别动老板的底线

作 者: 周锡冰

策 划 人: 周习华

责任编辑: 葛建亨 孙雪蕾

美术编辑: 朱 健

出 版: 中国青年出版社

发 行: 北京中青文文化传媒有限公司

电 话: 010-65516873 / 65511270

网 址: www.cyb.com.cn www.diyijie.com

制 作: 中青文制作中心

印 刷: 北京中科印刷有限公司

版 次: 2009 年 11 月第 1 版

印 次: 2009 年 11 月第 1 次印刷

开 本: 850×1020 1/20

字 数: 162 千字

印 张: 12

书 号: ISBN 978-7-5006-8985-0

定 价: 29.00 元

我社将与版权执法机关配合, 严厉打击盗印、盗版活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者重奖。

举报电话:

北京市版权局版权执法处

010-64081804

中国青年出版社

010-65516873

010-65511270

目 录

contents

第一章 老板个个有底线

一般来说,线的存在都是有原因的:为了安全,为了保护,为了更透明……一旦你选择了越过这条线,你自己就要承担风险。

——美剧《实习医生格蕾》

- 一、老板的底线不是拿来挑战的 /007
- 二、动老板底线的结果只能是鸡飞蛋打 /024
- 三、形形色色的老板底线 /038

第二章 老板的底线在哪里

不能为老板赚钱算底线吗?除非你是打工皇帝,也许老板不会过于关注;偷老板的钱算底线吗?除非你偷天换日,也许老板会睁一只眼闭一只眼;功高盖主算底线吗?除非你能颠覆他,他也可能不会过于苛责;天底下没有一套标准的老板心理底线,由于性格、体制、阶段等不同影响,幻化出了形形色色的老板底线。

——北京大学光华管理学院访问教授 黄铁鹰

- 一、功可高却不可盖主 /053
- 二、允许犯错误但绝不能抢风头 /065
- 三、可以像老板但不能比老板还老板 /080
- 四、做出好的成就,别挑战老板的威信 /086
- 五、不要滥用与老板的私人关系 /093
- 六、不能泄露公司的商业机密 /104

七、别把说老板的坏话当家常便饭 /115

八、不要拉帮结派 /126

九、不要总跟老板唱反调 /136

十、别以为自己已经可以替代老板 /144

第三章 老板底线的思维路径

任何情况下,老板所不能容忍的人只有一种,那就是拒绝合作的人。这就是老板的底线之所在。或者更准确地说,就是——任何情形下你不可损害到“老板的事业”。

——著名网络财经写手、企业管理专家 崔金生

一、老板怕的就是失去影响力而非权力 /155

二、这个企业老板说了算 /168

三、企业利益高于一切 /181

第四章 四种方法避免触及老板底线

做事就是做人,做企业的工作就是做一群人的工作,对人的把握是必需且必要的,尤其是对老板的把握——失去他的有效信任与资源支持,任何经理人都难以获得发展。然而,这其中最重要的前提就是,明确老板的隐形底线何在,让自己在工作中有意去回避掉,使彼此更加信任。从这个角度来讲,把握老板底线、了解公司政治,应该成为每一名职业经理晋升路上的必修课。

——资深公共关系顾问 林景新

一、必须清楚老板的底线 /191

二、任何时候都要保全老板的面子 /202

三、把老板的事业当成自己的事业 /216

参考文献 /231

后 记 /235

第一章

老板个个 有底线

一般来说,线的存在都是有原因的:为了安全,为了保护,为了更透明……一旦你选择了越过这条线,你自己就要承担风险。

——美剧《实习医生格蕾》

一、老板的底线不是拿来挑战的

事实上,对于老板来说,他已经取得的事业上的成功,他正在行进的目标,是他生命中极为重要甚至生命攸关的事情,对这一切的尊重就标志着你对老板心理底线的尊重。一个员工若是不尊重老板,就很容易触及老板的底线,这是迟早会发生的事情。因此,老板的底线不是拿来挑战的。

1. 别轻易触碰老板的底线

“一般来说,线的存在都是有原因的:为了安全,为了保护,为了更透明……一旦你选择了越过这条线,你自己就要承担风险。”这是美剧《实习医生格蕾》中的一句话,它所要表达的是:无论做什么事情都需要把握一个度,一旦超出这个度,那么事情的结果就会变得很糟糕。在《实习医生格蕾》里,我们经常可以听到“bottom line”这个词。Bottom line——底线,是一个很形象的词。Bottom 在英文中还有“屁股”的意思,用在这里刚好和汉语中的一句俗语“老虎屁股摸不得”暗合。老板的底线,其实就像那老虎的

屁股,我们也常看到美剧中的老板们或一脸严肃或怒气冲冲地告诫下属:“不要越线!”在职场上,下属理解和掌握老板的管理风格,知道老板的偏好与做事的底线很重要,聪明的你是否摸透了老板的“底线”?如果没有,那么你千万不要去触碰他的底线,否则,你将有“出局”的危险。

事实上,要想在职场上平步青云,就必须处理好与老板的关系,与同事的关系。怎么样才能处理好职场上的关系呢?那就需要足够的智慧,千万不能触及老板的底线。那么,究竟什么是老板的“底线”呢?老板的“底线”是个见报率和网络出现率很高的新词语,字典上并没有这个词的解释,但中国古语里的“底线”就是“雷池”,雷池那边就是万劫不复的地带。笔者分析认为,老板的“底线”就是指老板的基本立场或准则,是老板能够容忍和忍耐的最低限度。众所周知,在很多情况下,老板的底线常常被喻为“老虎屁股”,老虎屁股当然是不摸为好,否则后果会非常严重。

说起老板的底线这个话题,其实是非常沉重的,笔者是从普通员工做到公司总经理的,其中的苦楚自然不言而喻。值得提醒职场人士的是,身在职场就必须懂得明哲保身的道理,而我由于当时年轻气盛,锋芒毕露,因触及了老板的底线而惨遭出局。不过,经过几年的历练,我发现,其实像我一样惨遭出局的人举不胜举。直到我做了老板后才明白,老板也是人,换位思考一下,假如你是老板,未必与其他老板的底线有什么不同。确实,聪明的员工未必受欢迎,因为他们在不恰当的时间和场合表现出精明出众,这就是他们不够高明之处。如果老板很舒服地接受你的聪明,而不是让他感到威胁,就说明你已经做到位了。每个老板都希望自己的下属聪明但又没有过多的要求,下属在工作中的锋芒不要过

于逼人，太紧张的关系容易让你的整体形象在老板那里失分，老板不高兴，有时候会影响你的业绩，因为老板不会让你的想法得以实现。因此，准确把握老板的底线，会获得更多把想法转变成现实的机会，因为老板接受你，同时也肯定你的做事方式，愿意把更多机会留给你。这对职场中的升迁来说是至关重要的。反之，他将把你扫地出门。在这里，我们来看看金河集团山东分公司企划总监刘林的亲身经历，相信能给职场人士更多的借鉴和参考。

我曾经工作的一家公司属于民营企业，老板30岁出头，脑子灵活，追求时尚和品位，出手阔气。公司在北京选择了环境非常好的写字楼作为办公室，从电脑设备到办公家具以及老板个人使用的物品都是高档品。

我供职期间担任策划部经理，由于公司规模不是特别大，加上我是跳槽过去的，因此深得老板的器重，除了负责策划部工作之外，对于人事、行政甚至财务的事情，老板都会让我参与提意见。因此，实际上我更像是老板的幕僚。

公司主要经营通讯产业，面对同行的激烈竞争，老板给了我足够的权力，我也不负所望，拿下了众多让人眼红的大客户。可以说，在公司我真正做到了如鱼得水，但就在这样美好的前景下，我却触犯了老板的底线，最终出局。

公司采用的是扁平化管理，除了我所在的策划部之外，其他部门基本都是由老板亲自挂帅掌管。大到战略决策，小到领用一支圆珠笔芯，全部事情都由老板亲自办。从这一点也看出实际上公司就是一个个体民营企业的典型模式。

由于老板管的事情实在太多，因此在处理问题和工作上会有

一些不及时,这样一来,员工就产生了许多情绪。比如,因为老板出差,耽误了会见重要客户;临时口头吩咐的工作,没有引起员工重视,之后老板问起来,员工还在等待办公例会上正式的工作通知。这样的事情隔三岔五就会发生,老板埋怨员工执行不力,反过来员工在心里认为老板下达的任务不明确。

鉴于此种情况,许多员工联合起来找到我,要求举行一次恳谈会,和老板进行交流,同时为自己讨回公道。

没有仔细考虑,我只认为这是员工对企业和老板负责的行为。于是,我便把员工们的意愿转达给了老板,并且恳请老板答应举办恳谈会,大家开诚布公地进行一次交流。老板答应了。

会议安排在一个周五下班之后,开会前老板的心情还是不错的,答应会后请大家共进晚餐。

全体人员落座之后,老板做了个简短发言,意思是希望大家今天踊跃提出工作中的问题,以便能够拿出改进措施。同时,老板安排我进行会议记录,并表示把会议记录在会后整理出来,传达给每一个参会人员。老板说这是体现公司民主的一次重要会议。

会议的前十分钟还进行得非常有序,因为前十分钟发言的是财务部门、行政部门和我带领的策划部,前两个部门的员工大多是老板的亲戚或朋友,平常和老板交流比较多,所以,大家的问题也都是些“公司效率可以再提高一步”、“员工考核可以更加完善”之类的锦上添花的问题。然而,轮到设计部门小王发言,他指出员工加班频率过高,以及没有加班费的问题,设计部门和业务部门开始了针对老板的批评,其中业务部的某位员工说老板曾经无意中骂过他,说他是“笨蛋”,这等于侮辱员工。

整个会议马上进入失控的局面,员工们轻易不肯放弃这个难

得的机会，纷纷把鸡毛蒜皮的小事情拿出来数落老板。开始老板还能回应：“我以前这样做过？”“我说过这种话？”“这个问题以后会尽量少发生。”可到了最后，随着员工变本加厉的细节性批斗的深入展开，终于等到有个员工提出：“老板你要求我们8:30上班，可你总是不按点来，有事总也找不到你。”老板震怒地拍着桌子说：“谁不想干，就给我走人！”说完老板愤怒地起身离开，临走前，我看到老板怨恨恨地冲我扫了一眼，而他走出去的那一刻，表情很狼狈。

大家面面相觑，我知道这次可闯下了弥天大祸。果然，第二天，当我去老板办公室汇报时，老板对我的态度格外冷淡。在招聘旺季到来的时候，除了老板的亲戚朋友和我之外，参加过那次“愚谈会”的同事都逐渐被辞退，新人越来越多。

终于有一天，老板给了我一份计划书，那上面写着：青海分公司筹建计划。我是不可能去青海的，这是当初跟老板早就谈好的，老板用了这个委婉的方式，逼迫我辞职。

就像上述那个案例中，对于任何一个老板来说，老板需要高管在公开场合时时刻刻与他站在一起，老板做得对的，需要大力支持和宣传；老板做得不对的，在关键时候也需要圆场和出面调停。案例中那个策划部经理被迫辞职的主要原因在于：当老板难堪的时候，他没有及时站出来终止会议或没有给老板一个可下的台阶。其实，案例中那个策划部经理完全可以控制整个会议的局面，也可以捍卫老板的尊严，同样也可以给老板一个可下的台阶，但他却没有这样做，从而没有尽到一个合格高管的职责。

其实，这个道理非常简单，任何一个老板都不希望自己在公

开场合被属下弄得非常难堪。假设你是那个老板,你也会把那些让自己在公开场合难堪的下属辞退。其实,有些错误你跟老板面对面提出来是没有任何问题的,但如果不注重方法或不分场合,那将会触及老板的底线,其后果就可想而知了。

2. 老板绝不允许员工触及自己的底线

毋庸置疑,挑战老板底线的结果大多数都是比较糟糕的,那么作为老板,他们为什么要严厉打击那些触及自己底线的员工呢?答案只有一个,那就是老板绝不允许员工触及自己的底线,在“作为老板,又是如何看待员工试探底线行为的”调查中,结果显示近六成老板反感下属“越线”。据前程无忧网的调查,在 2587 名既是老板又是下属的受访者中,58%(1500 人)的受访者很反感下属试探甚至越线的行为,自己的底线不想让员工知道;19%(492 人)的受访者表明自己的底线是公开的,请勿碰触;23%(595 人)的受访者不明示自己的底线,但认为只要下属有心自然明了。从前程无忧网的调查结果就不难看出,近六成老板是非常明显拒绝员工触及自己的底线的。

事实上,触及老板的底线只有死路一条,理由在前面讲过,底线在中国古语里是指雷池,什么是雷池呢?所谓雷池就是一个湖名,在安徽省望江县南。晋·庾亮《报温峤书》:“吾忧西陲,过于历阳,足下无过雷池一步也。”这段话的背景是:东晋时,世族权贵之间不断发生战争。其中,护军将军庾亮的声势最大。他执掌中央大权,受到晋成帝的赏识。凡是朝廷大事,晋成帝都要听取他的意见。对此,镇守历阳的苏峻将军十分不满:“我沙场屡建战功,庾亮

凭什么青云直上！”于是，他命令部下向庾亮讨伐。消息传到驻守在雷池附近的温峤都督那里。他听说庾亮被围，立刻发兵救援。不料，庾亮写信叫他切勿越过雷池一步。因为雷池一旦失守，历阳也就保不住。这个成语原意是要温峤坐镇防地，不要越过雷池去京都。现指做事不敢超越一定的界限、范围。因此，员工一旦触及老板的底线，就跟越过雷池一样，必然遭到万劫。没有人会喜欢别人触碰自己的底线，任何一个老板都一样，如果自以为很聪明的员工碰了，那么这个员工就是聪明反被聪明误，因为敢碰老板底线的员工大都没有什么好的结果，其结果差不多都是被扫地出门。对此，前程无忧网的高级顾问认为，底线分为“绝对底线”和“相对底线”，能让人偶尔碰碰的，还是第一种“相对底线”。对于喜欢“竞争”，经常“越线做事”、“越级报告”的下属，作为老板，有必要针对性地对这种行为进行告诫。这种告诫其实并非“绝对底线”，但当这样的下属来“探底”时，让他们知道什么是雷池也是一种策略，这就是所谓的“相对底线”。聪明的老板不会告诉下属自己的真实底线。当然，还有一种“绝对底线”。任何人，不管能力多强，关系有多硬，只要碰触就是出局。这类底线通常已经不是工作方法或能力上的问题了，而是道德观、价值观、人生态度上的冲突。确实，职场不是竞技场，可以任由竞技选手做“极限运动”。办公室里的游戏规则就是由老板决定的。当然，老板的心理底线并非仅存在于老板与员工之间，甚至是一同搭台唱戏、情同手足的正副老总之间，也横亘着一条红色警戒线。对此，我们来看看北京个性潮流网络科技有限公司总经理李楠讲述的一个案例，相信能给职场人士一个可以借鉴的教训。

我曾在一家医疗软件企业工作,作为总裁助理,近距离地见证了公司二号人物的非正常“死亡”。这家医疗软件企业虽然名不见经传,但老板张总却颇有背景,他靠保健品起家,并曾跻身《福布斯》中国富豪排行榜。在他的人生达到顶点之际,却又因为整个行业的衰退,好端端的企业也瞬间分崩离析。后来,张总放弃原来的公司,创办了一家医疗软件公司。在没有资金、没有助手的窘况下,张总的老同学陈总辞掉了处级干部的公职,来帮助他。陈总更是毅然将自己的房子抵押出去,作为公司的启动资金。

张总经常在公司内部会议上表示:“陈总不仅在经济上给予公司巨大支持,更重要的是给了我精神上的安慰。”张总擅长策划、战略布局,陈总精于执行、公关,张总强力支撑,陈总冲锋陷阵,两人配合得非常默契。

保健品行业历练出了多位营销大师,张总也是其一,通过令人瞠目的营销手法,仅凭这100万的启动资金和十几个人,两个月时间就签约了500多家合作医院。这场精彩的营销战不仅带来了500多份合作协议,还带来了2500万的投资。

有了投资,公司发展开始加速。干过保健品的人都有“大干快上”的思想,张总此时有些头脑发热,决定将自己做保健品的思路搬到医疗软件行业来。他启动地面推广战略,在各地建立办事处,公司几个月时间就扩大了几百人的队伍。而此时,公司在技术、售后等方面却并没有做好相应的准备,“短板效应”凸显,因此公司的业务并没有真正地运营起来,而管理成本骤然上升。几个月时间,2500万投资就消耗了近一半。

在年中的董事会议上,投资者非常不满,张总为了给投资者增加信心,将原因总结为陈总错误地执行了公司的战略意图。董

事会当即决定由张总直接管理公司，陈总被边缘化了。陈总会后非常不满，但张总对他说：“如果我不这样做，我们和投资人之间就会有分歧和矛盾，甚至会导致投资人撤资。你帮我渡过这一关，我不会亏待你的。”

陈总对这个解释及安排尽管心存不满，觉得委屈，但也无可奈何。从此以后，陈总在公司处于一个非常尴尬的位置，没有什么决策权，而他已经牺牲了太多，又不甘心就这么离开。因此，陈总只能寄希望于公司好起来，拿到自己应得的部分，至于对公司事务，也开始变得懒得过问，拒绝承担责任，两人之间的关系发生了微妙的变化。

张总亲自挂帅也未能消除公司快速扩张的隐患，在急躁的心态下，又错误地进行了短期投机行为，加速了公司的衰败。由于一兴一衰转化太快，公司也未能形成稳健的企业文化和团队凝聚力，信心涣散、军心动摇，大家私下里议论纷纷，普遍对公司的发展前景开始质疑。

公司的管理层成员年底在一起吃饭，陈总终于按捺不住，他对张总说：“我们操作太急躁了，没想好就干，2000多万花出去了，一点动静都没有。要是让我干绝对不会干成这样！”这句话深深地刺激了张总，他怒斥：“你怎么做起‘事后诸葛亮’来了？现在公司就剩下这几名骨干了，你还跳出来拆我的台！”

这次争吵以后，陈总被张总彻底赶走了。对于经历了大起大落的张总来说，他变得有些敏感和脆弱，容不得别人的质疑和批评。陈总的话无疑深深地刺痛他敏感的神经，出局也是必然。

上述案例中的陈总和张总由于他们是同学关系，很多问题完

全可以在私底下交流,这样的话,张总是可以接受的。然而,职场就是江湖,江湖就需要面子,有时面子比权力和金钱都重要。因此,需要提醒职场人士的是,要想在职场上如鱼得水般受重用和升迁,就必须懂得分场合和地点与老板交流,不要因为自己的一时冲动去触及老板的底线,这样做只是下下策。其实,做任何事情都必须讲求方式方法,在职场与老板打交道也是一样,要懂得维护老板的尊严和面子。虽然张总有诸多失策,但陈总遭受冷遇后没能及时调整心态、做好沟通,不积极参与公司经营,甚至还做“事后诸葛亮”来挑战老板的权威,这些都是击穿老板底线的重要因素。所以,陈总应该做的是积极配合张总的管理,如果有重大的争议,在私底下完全可以解决。因为每个老板都不喜欢触及底线的员工,哪怕是自己的亲戚、同学也是一样,绝对不允许越雷池半步。

3. 六成以上职场人硬碰老板的底线

江湖有江湖的规矩,职场同样有职场的道道。然而,对于那些不谙世道的职场人士来说,不懂得职场规则对于他们的前途而言可不是什么好事。对于他们来说,做好自己的工作就不怕得罪自己的老板。如果他们真是这样想的话,那就大错特错了,因为老板的底线是绝对不能触及的。当然作为一个合格的员工,必须注意维护老板的尊严,老板的尊严不容侵犯、面子不容亵渎。老板理亏时要给他台阶下,当众纠正老板的错误是非礼表现,老板的忌讳不可冲撞,消极地给老板保面子不如积极地给老板争面子。

当然,老板并不总是正确的,但老板都有希望自己正确的心