

## 第一章

# 为什么要像老板一样思考

你一定为如何处理好自己与老板的关系、如何成为核心员工而苦恼。本章为你提供一个全新的理念：像老板一样思考！那么，为什么要像老板一样思考呢？这是因为，像老板一样思考会给你带来意想不到的收益，会给你带来非常广阔的视野。

## 老板——员工永恒的话题

一项调查研究表明，在关于老板的话题中，主要有两类现象：一是抱怨多，二是想当老板的人多。这二者之间有内在联系，中国那么多人想当老板，很大一部分是在被不健康情绪推动着：老板坏，不能受老板欺负，我得自己当老板。有人认为，现在中国的老板和员工都不够成熟，不成熟的老板遇到不成熟的员工，矛盾冲突自然难免。

在和老板的矛盾中，许多人因为自己的遭遇而决心做老板。老板既然是靠不住的，那么，如果不被老板领导，是否做老板就是一项好选择呢？何去何从，这是打工一族心中的困惑。

专家给出的建议是：了解自己，认清目标。明白自己的需求是什么，再作取舍。根据专家的建议，如果符合以下指标，可以选择做老板。（1）强烈成就动机：这类人追求卓越和成就感的愿望很强烈。（2）良好整合能力：这类人具备不错的逻辑思维能力，能把各种纷繁的信息整合起来，做出准确的判断。（3）良好承受力：这类人承受压力能力强，勇于面临各种打击，不轻言放弃。（4）良好团队组织能力：这类人有天生的领导力，善于调动团队积极性。如果以上四项指标离你太远，建议近期内不要做自己创业的打算。

明白自己的需求很重要。许多打工族身处困境而不能自拔的最大障碍其实是不明白自己的需求，或定位不够准确。这种情况主要年龄分布段为 18 ~ 38 岁。

毕业于北大中文系的小余毕业已有四年。他做过财经记者、公司营销策划、二级市场书商。每样工作都做得不长。“每换一样工作，我都告诉自己不能委屈自己，不喜欢的工作、不适合的工作都不必强求，更不用忍受那些烦人的上司和老板。我一直在寻找，寻找那个自己也看不清楚的归宿。”现在，小余在北京一家民营电视片制作公司工作，主要参与节目的制作和发行。“我现在干得挺高兴的，虽然现在的薪水没有以前的高，但感觉找着了，我知道我的工作是有意义有前途的，工作态度和脾气都前所未有的好，和同事与老板的关系也明显比从前好得多了。虽然现在的老板也不是说就尽善尽美，但我知道我需要什么，什么是主要的，什么是次要的。”小余微笑着说道。

## 像你的老板一样思考的益处

优秀员工应如何在工作实践中提升自身能力？专家研究指出，优秀员工应该关注于可能性而不是局限性。即在工作中把目光盯住可能发生的机会，做好准备，努力让自己抓住机会。

专家还提到另一个提升能力的重要因素就是“像你的老板一样思考”。你的老板能当老板是因为他有过人的能力。而你想做到更高的位置就应虚心向你的老板学习，学习他处理问题的得当之处，学习他思考问题的方式。久而久之，你的能力也就得到了提升，自然离你的目标也就越来越近。另外，要想在工作实践中提升自身能力还应该做好细节工作。因为你要达到你老板的高度还有一段很长的时间，你必须建设自己的业

务水平基础。

专家还特别强调要不断吸取知识使自己具备合理的知识结构。要既有专长又有综合的素质，因为处在管理层的员工在管理时必须对各方面都有一定的了解。实践表明，放手让自己的下属去干，把自己解放出来的过程中，下属能力得到提升，自己的能力才能得到发挥。

## 选对老板很重要

有人应邀到一所大学，对该校应届毕业生演讲时，一位同学问他：选择企业最重要的考虑因素是什么？当时他反问道：你认为你最重视的是什么？想不到学生的回答不是薪资、福利等一般人较现实的考量因素，而是值得追随的企业领导人。

这个答案引起他高度的好奇心，忍不住追问：为什么你要把企业领导人列为最重要的考虑因素？这位聪明的年轻人带着自信的口吻回答：只要跟对老板，学得真本事，一辈子都受用，还怕没有出头之日吗？

### ◆ 谁是好老板

这位年轻人的理念，算得上是有远见的了。

问题是，好老板在哪里？又该如何来定义？

有人说，好老板应该了解自己有何缺点，员工有何优点，然后尽量避免让自己的缺点影响员工，还要能激发员工的优点；也有人说好老板不但要知道何谓专业，还得懂得尊重专业，而不是一天到晚要求员工专

业，却压根儿不相信员工的专业……不同的诉求，就会有不同的答案，事实上，要说得完整，并不容易。

### ⊕ 老破车对 e 世代快速车

最近在媒体上有纽约国际管理顾问公司总经理陈文敏的一篇文章，她以“老破车”以及“e世代快速车”作对比，来形容两种领导风格截然不同的老板，倒是很值得思考。

在陈文敏这篇文章中提到的两种老板，前者自认聪明绝顶，总是忽视员工的创意，员工只好唯唯诺诺，越来越呆；也因为自以为很厉害，所以形成一言独大、说了就算的局面，员工只好静悄悄以求明哲保身；再加上喜欢事必躬亲，以至于自己每天忙得团团转，员工也跟着无所适从，最后公司就成了所谓的“老破车”。

至于后者，会将自己多年的经验，转换成一套可供传承且明了易懂的知识传统，而且允许每个员工加上自己的创意，将它发扬光大。借着鼓励员工大鸣大放，而激发员工创造力。他让每位员工都觉得自己比老板强，加上又肯给空间让员工犯错，不致动辄得咎，所以个个都肯为公司打拼。

### ⊕ 其实好老板很难当

其实，“谁是好老板？”这个问题的答案，本来就言人人殊，不但专家莫衷一是，就是当老板的，自己恐怕也会有很大的盲点。例如，有的人喜欢以好老板自居，逢人就说自己是如何善待员工，但身边倚重的手下，甚至基层的员工，却是三天两头闪人，除了硬拗，说这些人的八字跟他不合外，真正的答案，恐怕不是他自己装傻，就是真的完全“没感

觉”了。

俗话说得好：“铁打招牌流水兵，只因是非分不清。”碰上这样的老板，别说招牌是铁打的，就算是黄金打的，员工如流水般来来去去，其实也一点不足为奇！

事实上，处在这个谁也不服谁的时代里，就算真心想当个好老板，也未必就能如愿。这当中，必须当事人真有心，而且懂方法，再加上其他客观因素，如人格特质、工作习性、周遭环境等的配合，才能造就。格局不够大的人，想符合上述条件，其实并不容易。但是如果懂得做好老板的道理，且愿意朝此方向努力，其实就已具备好老板的基础，应该值得新人跟随、学习了。

纵使“好老板”难定义，但对一个社会新人来说，进入职场的抉择却很重要。

## 老板就是老板

现在，随着合资、外资、私企等各类公司的日益增多，“老板”这个词语的使用率也越来越高。老板与公务员和国企领导不同，老板不必讲什么大道理，不必唱什么无私奉献的高调。老板不靠这些思想约束员工工作，他们只注重公司的利益。

“你不卖力工作 我就炒了你！”

“谁敢砸了公司的牌子 我就让他走人！”

这些赤裸裸的话早就是老生常谈了，员工都知道把大家连在一起的

是经济利益。不需要任何冠冕堂皇的大话，老板也没有在人前的神圣和人后的庸俗之间转换的尴尬。老板并不忌讳人们知道自己的庸俗甚至卑鄙。

了解了这么多，能与老板交朋友吗？不，那是不可能的。

老板不忌讳员工像朋友一样帮他，忌讳员工用朋友的标准去要求他。在友情与公司的利益发生冲突时，老板很难按照朋友的标准行事。

有个人在某机关就职，先后帮人办过好多张批文，吃了很多回扣。后来，他认为一张批文别人能挣几百万几千万，自己却只拿辛苦费。他想多拿，但害怕出事。深思熟虑以后，他来到海南岛，自己办起了公司。

他利用关系搞进出口批文，用小钱拉拢以前的同事。他雇了一个翻译，是他的朋友，工作很卖力。他经常担心朋友做出什么错事，因为朋友太重感情了。

在他与德国人谈一笔压缩机生意的时候，朋友晚到了 30 分钟。德方怀疑他的信誉，生意没有做成。

他气得大喊：“你知不知道这是一桩大买卖！”

“我女朋友突然病倒 我送她去医院！”

“你应该请别人送她去！”

“她可是我的女朋友呀！”

“那你怎么不赶快来公司呢！”

“她需要我在身边守候！”

“唉，你让我耽误了一桩大买卖！”

“你太不重感情了！”

“什么，我不重感情？女人一抓一大把，大买卖不会再来！”

“钱是王八蛋，没了再赚。伤了感情却无法弥补！”

这种争吵的结果是公式化的，老板处罚了朋友。

老板说，他不忍心处罚朋友，但他逼着自己残忍。他知道钱还可以再赚，朋友一旦失去，就永远失去了。他害怕自己狠不下心，日后在残酷的竞争中失败。他只好把处罚朋友作为战胜心软的方式。

朋友本以为老板能原谅他，为朋友能够两肋插刀，还不能亏一次钱？结果，他在老板的处罚面前感到震惊。但朋友很快就明白了自己的错误。他了解经商的艰难，最终原谅了老板。

朋友主动辞职，因为他再遇到相同的事，还会不顾公司的利益。他们发现要想继续做朋友，必须保持距离。

朋友想创办一个公司，以后如果再感情用事，亏的就是自己，而不会连累别人。老板知道后，借给他一笔钱，帮他创业。

这个老板并不是绝情的人，但他只能在公司要减薪时，才用“朋友”这个词说服员工共患难。他从来不用“朋友”这个词原谅员工的失职。

他无奈地说：“老板就是老板，不能做员工的朋友。”

## 觉得老板无能，那你也就玩完了

有这样一句话，真是再精彩不过了：如果你觉得老板无能，那你就玩完了。这话不仅精彩，而且深刻，职场朋友应谨记在心。

其实，觉得老板无能，有如下两种情况：

第一种是自恃过高，目中无人，认为自己是 IQ 博士，人家统统都是阿斗，刚出校门和刚涉足社会的青皮小子中不乏这类人。其实，山外有

山，天外有天，客观一点说，你 IQ 再高，也是打工仔一名；老板再低能，也要给你派发薪水，掌握着你的生杀大权。有些人工作伊始，还没干出什么成绩就口出狂言，甚至对老板也出言不逊。如果传到了老板耳朵里，炒你鱿鱼还不是小菜一碟？有些工于心计的老板，他也不炒你，却把你打入冷宫，被冷落的滋味会逼得血气方刚的打工仔干脆申请走人。

第二种是因为老板未重用自己，满腹怨气，觉得老板是有眼不识金镶玉，不善发掘人才的老板岂不是无能？平心而论，不善用人才的老板绝对不具备现代企业家的素质；但话又说回来，老板不用你，是否就是想逼你走，或逼你调职？一些朋友一旦被问到这个问题，就显得茫然不知：“咦，怎么一点迹象也没有呀？”其实老板如对你真的不满意，想让你走，但你在单位又有一定的地位和影响力，老板肯定不会公开将你炒了，而是通过各种场合向你传递这一信息，只要你稍为明白一点，一定会尽早发现老板的用意而不至于自己以后措手不及了。比方说和你一道工作的同事得到了提升而你却没有；你的能力明明超过一些正职却一直让你担当副职；本来一些事情明明是你做的，今年却背着你让别人做了；明明公司很忙，人人都要加班，可老板却对你体贴有加，问你如有困难可以休假；本来你一个人完全可以顶得起一摊子工作，但老板声称你这个部门很重要，于是又派来两个副手给你，谁知这两个副手却直接与老板通气，完全把你架空了。再比方说调职，从这个部门调到另一个部门，但薪水未变；或者薪水较高，却是个闲职，可有可无。这都是老板想挤你走的危险信号。因为这说明老板不满意你的工作，或嫌你占着茅坑不拉屎。

遇到上述情况，只是骂老板无能又有何用？人在矮檐下，哪敢不低头？还是为自己的前途着想最实际。比方说你属于第一种情况，嘴上无

毛办事不牢，那你就应该好好自我检讨一番，吃一堑长一智，可主动向老板承认错误，并在实际工作中加以改正；如你认为已无可能与老板对话，或老板已把你看死，那就不如识趣点，自己提出辞职，但到了新单位一定要学会夹着尾巴做人，不可重蹈覆辙。如果属于第二种情况，也就是说老板还不敢公开炒你鱿鱼或给你脸色看，说明你有一定的业绩和工作资历，而你可充分利用这一点要求老板给你一些时间考虑一下去留问题。这虽是一个缓兵之计，但老板一般会答应，因为这事毕竟他理亏，会有一种负疚心理。而你可利用这段时间和你在行内圈内的一些朋友联系，一定会找到一份理想的工作的。

一旦感到老板无能，你就该为自己另谋生路了。

## 换个角度思考

世界上没有一个老板是容易相处的。这句话听起来有些绝对，但是事实就是这样。不信？问一问打工仔，就知道这是真的了。

凡是吃尽了苦头、经历过世面的人，都很难对有类似遭遇的人寄予同情。同样，老板看到下属工作熬红了眼时，也不会同情，只会想一想自己往时的情形，发出一番感叹罢了。

但是，如果老板看到员工疏懒时，就会生气，觉得不应该那样。

有一个下属来到一位老板跟前，请求把工作的最后期限延后，原因是他无法按期完成任务。老板问：“你每天睡 8 个小时，是不是？每个星期只工作 5 天，是不是？”

他点了点头。老板接着说：“一个星期没有工作 7 天，一天没有工作 10 个小时以上，是你没有尽全力。”

太不讲人情？是的。想一想，如果你有太多太多的一连几周，每天只睡五六个小时都没有吭过一声，直到你也当老板了，你对下属会有同情心吗？

### ◆ 当家才知柴米贵

员工常常这样算账：老板进了多少货，进价多少，卖价多少，赚了多少钱，才分给我多少。或者这样想：我工资多少，创造的价值多少，剩下多少被老板剥削了。照这样算下去，世界上有多少个老板，就有多少个黑心肝。

其实有很多账是只有老板自己清楚的，也许一笔生意是赚了很多，但一年中还有很多没有生意的时候，没有生意仍然有支出，所以公司不能不有所储备。另外还有一些生意是亏本的，公司要办下去，总得扯平了算账，削高补低，才能维持下去。既然亏本的时候工资要照发，赚了钱也不可能全部分光，老板和员工的着眼点不同，算法也不一样。

不少人往往过高估计自己，只算自己创造的价值，不算自己产生的消耗，更看不到自己所取得的一切，必须依靠企业这个平台，而搭建这个平台所消耗的庞大费用，是需要每一个人每一个环节来分担的。

员工的局限在于只见树木，不见森林，只看得见具体的业务，看不见整个企业的运作。要营造好企业这个平台，老板所付出的不仅是资金，还有精力、学识、智慧，这些也许就是他人生的全部储备，是一个人的生命精华，这笔账又该如何去算呢？

俗语说：当家才知柴米贵，养儿才知父母恩。小孩子往往只看见父

母的威风，不知道父母的辛劳，老板的处境也是如此，很多时候是不为部属所理解的。

## ④ 老板都有血泪珠

事实上很多老板在日常生活方面花钱还不如员工潇洒，而且大老板往往比小老板朴素。

当钱很少时，它是钱，每一角每一分都有具体的用处；而当钱很多时，钱就成了数字，与日常生活中的具体花销关系不大。大多数老板并非每天西装革履，随身带着支票本和信用卡，他们钱夹里的人民币也不比普通人多多少。

老板一般都习惯于算账，因为他们长期生活在成本和利润之间，在花一笔钱时，自然而然就会计算。

大多数老板都很“抠”，因为经营本来就必须精打细算。何况当了老板，你就等于是自己的长工，不管生意好不好，收入高不高，你都得扛着。

当一个老板，因为企业是你自己的，开弓就没有回头箭了，谁也不会因为你生意不好就同情你，谦让你。该交的税要交，该付的工资不能不付，房租、水电费、办公费，等等，一分也不能少。说穿了，大家都是在这个市场上找饭吃的，人人都有一本难念的经，都必须首先考虑自己，就像打麻将，既然你点炮时谁也不会可怜你，那该你和牌时你也绝不会心慈手软。

人在残酷的环境中，最强烈的本能就是生存；老板在激烈的竞争中，惟一的选择就是赢利。生意场上只有一条出路：赚钱！

所以老板的压力不知比员工大多少。替人打工的，只要有本事，哪

里找不到一碗饭吃？吃得饱就继续干，吃不饱，一走了之，炒老板的鱿鱼。至于扔下来的是个什么摊子，有老板收拾着，管他呢。

老板和员工，对于企业的忠诚度和责任心，永远都是没法比的。作为老板，企业是你的，只要一天不关门，你就一天不能停止去找米下锅。

今天有米，谁也不能保证永远有米，所以老板即使赚了钱也有危机感，没有赚钱更是寝食不安，至于亏了本的，那种焦虑，外人又怎么能够体会得到？

其实每个老板都是苦出来的，没有谁能随随便便成功。

人们看见老板开豪华车，出入宾馆酒楼，就觉得老板活得潇洒。其实，他们既然能在激烈的市场竞争中生存发展，大多数还是有强烈事业心的，吃苦耐劳，许多人甚至成为工作狂，哪里有工夫潇洒？他们确实比一般人更多地出入灯红酒绿，但那多半也是为了应酬、工作而已，与潇洒相去甚远。

老板的乐趣未见得比普通人多，人们对老板的要求却比普通人高。普通人犯事，比如，保安监守自盗，员工里应外合，收红包、吃回扣，这些事都司空见惯了。至于一般公司里小打小闹的损公肥私，简直不能当回事来说。老板则不然，一出事就是大事，就有社会影响，就要付出惨重代价。

当老板容易吗？老板都有一笔血泪账！

## 你跟老板配合默契吗

你是顺从型、叛逆型，还是独行侠型的部属？

每一种类型都有各自的优势与盲点，本书将告诉你了解自己、管理老板的实用方法。

如果你的老板是“业务导向”的鲨鱼性格，而你却是“慢郎中”的无尾熊个性，一个在水里游、飙速竞逐猎物，一个在树上爬、驯良斯文，两种完全不同的典型，你们要如何找到共事型的平衡点？

或者，你的老板个性是弹性极佳的“圆型”，而你的思考却是棱角分明的“正方形”，你要如何在他下达弹性很大的模糊指令时，正确完成任务？

别用本能行为反应。看起来好像有点困难，因为人的做事风格一旦被归类，甚至定型，彼此的行为往往也被制约住，产生仿佛鸡同鸭讲的情形一点也不稀奇。

但是在职场里，你可曾想过？当把自己归类后，若以被定型的本能反应和老板相处，如前述“鲨鱼”与“无尾熊”的天壤之别，可能在你还来不及学会游泳前，就先得被淹死，让老板大多数时候主宰了你的成就感来源。

曾经在 11 年内换过 9 任老板的 ING 安泰人寿市场支持部资深协理林卫国，几乎碰到过各种类型的老板。他以丰富的经验指出，和主管相处时，不同老板一定要用不同方法，“在陆地上你要用脚走，在水里你就要用手”。

不要因为自己的性格，而限制了与主管相处沟通模式的弹性，“认清处境、因人制宜”是不错的建议。

为了让你找出与主管的相处模式，这里将职场里最常见的员工类型区分为三种：“顺从型”、“叛逆型”、“独行侠型”。并根据这三种类型，提供“认清处境、因人制宜”的向上管理建议。当然，有些人其实混合

着这三种性格，里面的建议一样适用。

你是下列哪一种类型的下属？

顺从型——偶尔也该挑战老板

如果平日你就是上司眼中的乖宝宝，这种性格当公司处在顺境时，你可能是多数老板最不需要操心的那一位。但是当碰到喜欢员工有想法的主管，或是公司需要打仗、碰到紧急状况时，你的顺从性与被动等待指令的缺点，立刻会被放大成缺点来看。

在什么情形下，你应该勇于主动表达呢？

1. 老板的价值观念与你的价值观念严重冲突时。
2. 遇到重大事件，危机不明时。
3. 对于你所清楚掌握的事，你一定要大声主张。
4. 老板鼓励创造性的思考时。

叛逆型——学会妥协的艺术

如果你是能力不错，又喜欢挑战老板，且常把周围同事吓出一身冷汗的叛逆小子，那么你最好先确定一下，主管是不是喜欢/信任你，或是可以包容这种沟通模式。

另外，如果你只是愤世嫉俗式的叛逆，且能力又平平，那么要提醒你，这种做法在职场上叫“慢性自杀”，没多久，你就会成为主管与企业淘汰的对象。

如果你是个喜欢挑战老板权威的好奇宝宝，这里建议你在下列几种情形时，学习“适度的顺从，也是一种美德”。

1. 老板自己就是行家，对事情的掌握度、经验超出你很多。

2. 事情已经很紧急，老板又已经作了决定时。
3. 老板是明显的控制型性格。
4. 老板与其他人都已经达成共识时。
5. 老板的决策并不违背你的价值，小细节就自己去解决。

#### 独行侠型——领域感别太强

除了顺从型与叛逆型外，办公室里还有一种人，叫做独行侠。他们在团体中像个隐形人，很少加入别人的闲聊话题，集体行动时，也总是默默缺席。但是他在专业上，完成任务的能力还不错，你是这种类型的人吗？

独行侠型的人，虽然可让主管对其能力放心，但如果其表现出领域感很强的情况时，就会令主管很头痛，觉得难以沟通改变。

所以，独行侠型的人，埋头苦干时，有机会也要让别人知道你在做什么。

1. 除非你做的工作不可取代性高，否则主管宁愿用沟通能力更好的人。
2. 除非你坚持要干专职，否则管理职位的升迁可能与你无缘。
3. 学习主动沟通，否则很容易被忽略。
4. 行动可以独立，工作却须团队协作。

## 第二章

# 对老板的认识

像老板一样思考，首先要对老板有准确而深刻的认识。老板之所以是老板必有他的过人之处。当然，老板也不是万能的。