

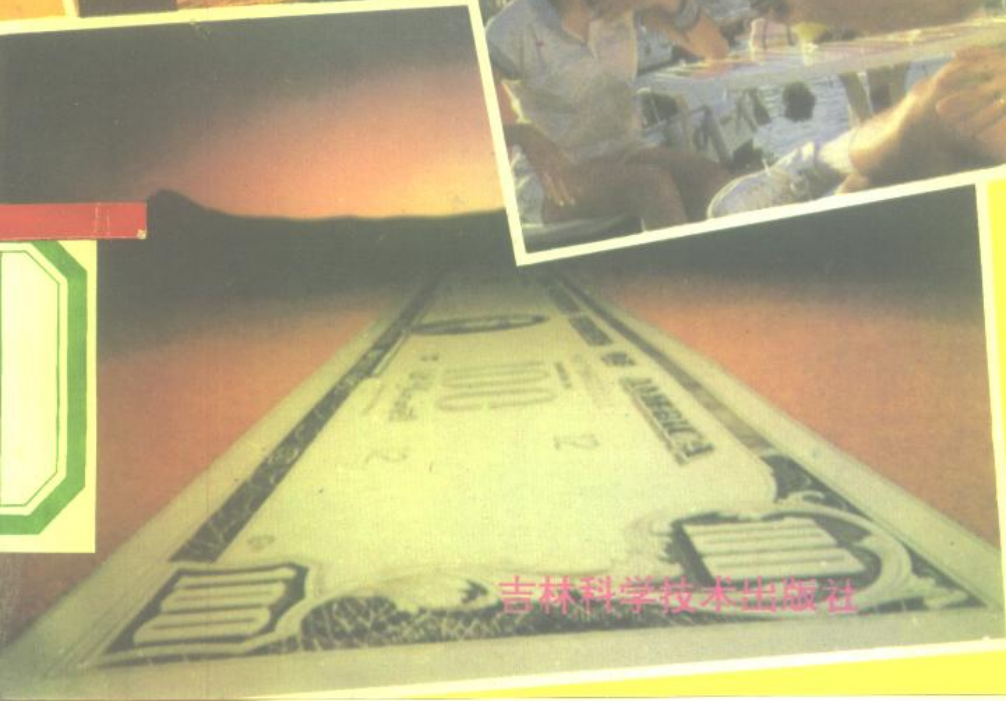
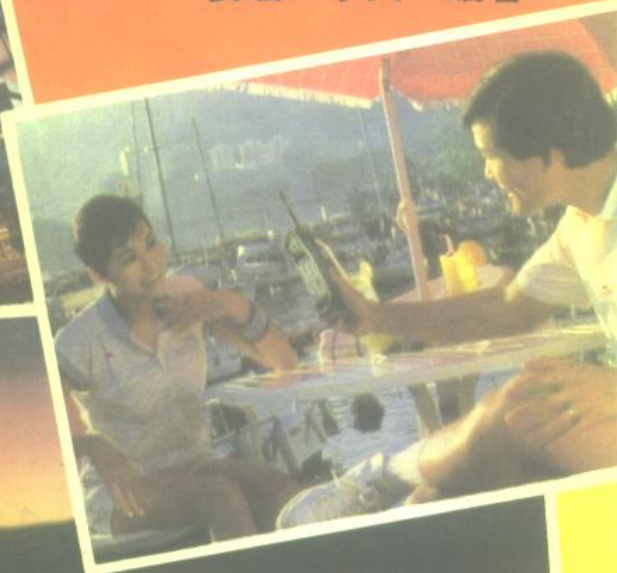
马哲 主编

● 经商赚钱 88 系列 ●

谁是财神爷

——选人用人 88

姜宏 李英 编著



吉林科学技术出版社

经商赚钱 88 系列

谁是财神爷

——选人用人 88

姜宏 李英 编著

吉林科学技术出版社

【吉】新登字 03 号

经商赚钱 88 系列

谁是财神爷——选人用人 88

马 哲 主编

姜 宏 李 英 编著

责任编辑:张瑛琳

封面设计:王笠君

出版 吉林科学技术出版社 787×1092 毫米 32 开本

5 印张

106,000 字

发行 北京科技发行社

1993 年 2 月第 1 版 1993 年 7 月第 2 次印刷

印刷 永昌福利印刷厂

印数:15 141—30 240

定价:2.80 元

ISBN 7-5384-1162-3/F·128

前 言

莫道斗转星移，沧海桑田；常见一夜春风，万树梨花。一夜之间，华夏大地骤然卷起经商浪潮。

经商！个体户率先下海，摆摊进货跑买卖，爆出万元户。

经商！干部职工停薪留职做生意，如火如荼。

经商！大学生研究生老教授弃书本办公司，一发不可收。

经商？经商！经商……

赚钱？赚钱！赚钱……

中华民族奋力挣脱了昏昏的梦魇，擦亮惺忪的睡眼，挺起嶙峋的身躯，扑向世纪末最后的腾飞机遇。12亿炎黄子孙正怀着美好的希冀，以百倍的拼搏同贫穷这个老冤家作最后的决斗。

请看，上海滩的穷小子杨某转眼间变为大名鼎鼎的“杨百万”，影视艺员刘氏悄然已成亿万富婆……巨贾、豪富、大款、大腕正如雨后春笋已不稀罕。所谓，十万刚起步，百万算小富！

朋友，此时此刻你在想什么？做什么？当你浑然不觉放过唾手可得的发财机会时，我真为你急得跳脚！当你发自肺腑地高喊“我要当个大老板”时，我赞赏你明智的举措。切切，在一片扑通扑通的下海声中，你要保持冷静。虽然经商赚钱的机会人人皆有，有的白手起家，有的一日三翻，但也不可否认，商场如战场，当然遍布荆棘陷阱，缺少不了神机妙算。

朋友，为了帮助你在商海中劈波斩浪，永不失手，实现尽快致富、财源茂盛的心愿，《经商赚钱88系列》奉献给你最基

本、最常用、最重要、最必备的实战知识和技巧。《系列》共6本书，每本由88个题目构成：88个小故事引人入胜，88个分析精辟中肯，88个操作要领简便实用，88个生意经画龙点睛。全书独具匠心，新颖别致。

《下海不用愁——择行立业88》帮你在下海创业之初释疑解难，走出迷津，选择最宜致富的行业与经营商品，来个漂亮的开门红。

《小本赚大钱——投资理财88》教你少投入、多产出、高收益的窍门儿，使你成为资金管理和使用的行家里手。

《谁是财神爷——选人用人88》送你一付识别“财神”的火眼金睛，使你成为点石成金的老板。

《左右逢财源——公关交际88》助你建立良好氛围的商务圈，传给你靠朋友赚钱与和气生财的要诀。

《你发我也发——谈判签约88》告诉你高超的谈判技巧和实用的签约知识，使你在谈判签约中立于不败之地。

《市场魔术杖——招徕推销88》传授给你买卖中的诀窍妙法，保你永远畅销，财源滚滚。

本《系列》独具三大特点：针锋相对的实用性，包罗巨细的系统性，通俗流畅的可读性。

88个题目送你88把利斧，助你劈开88座金山，使你在商海中一帆风顺，一路发发！

朋友，如果你不想发财，就请你不要劳神阅读《经商赚钱88系列》！

马哲

1993年3月

目 录

1. 请来财神爷	(1)
2. 人才鉴别学问大	(2)
3. 识人得法, 事业发达	(4)
4. 识人用“四诀”, 合同连年签	(5)
5. 怎样才能留住骨干	(7)
6. 大处着眼巧选人	(9)
7. 选用临危不惧处变不惊的人	(10)
8. 选拔勇于创新的人	(12)
9. 使用精通本职工作的人	(14)
10. 用那些敢于冒风险的人	(15)
11. 重用眼睛看着未来的人	(17)
12. 招聘人才的“方程式”	(19)
13. 公司招贤选才的方略	(21)
14. 了解雇员应从“履历表”开始	(23)
15. 口头考核可发现真才	(25)
16. 主持好面试, 选出精明人	(26)
17. “仿真测评”送你火眼金睛	(28)
18. 不被一叶障目, 就能见金山	(30)
19. 贤才就在你的眼皮底下	(32)
20. 在娱乐中了解下属	(33)
21. 选择理想的合伙人助你生意兴隆	(35)
22. 莫让财神溜走了	(37)

23. 要有勇气面对雇员·····	(39)
24. 告诉部下你赞赏他们·····	(40)
25. 要使下属感到自己是重要的·····	(42)
26. 用人要扬长避短·····	(44)
27. 为下属制定出富有吸引力的共同目标·····	(46)
28. 根据部下的能力确定其具体目标·····	(47)
29. 与部下商讨实现其目标的具体方法·····	(49)
30. 尽量使用现有人员·····	(51)
31. 恰当授权, 当个从容不迫的老板 ·····	(53)
32. 让部下主动提出要做的工作·····	(54)
33. 在实际工作中指导部下成长·····	(56)
34. 经常观察部属的工作效率和成果·····	(58)
35. 帮助下属查找不出成绩的原因·····	(60)
36. 帮助下部挽回面子, 增强自信心 ·····	(61)
37. 及时帮助情绪低落的下属·····	(63)
38. 有意识地把下属的工作推向高潮·····	(65)
39. 让部下体会到成功的好处·····	(67)
40. 员工的创造性是挖不尽的宝藏·····	(69)
41. 争取下属通力合作·····	(71)
42. 和职工唠家常会有意外收获·····	(72)
43. 甩红包的学问·····	(74)
44. 事业兴旺发达, 感情投资是法宝 ·····	(75)
45. 巧施“奖励竞争法”·····	(77)
46. 热情能激励下属助你事业成功·····	(78)
47. 恰当许诺可激发下属的潜力·····	(80)
48. 满足合理需要是激励职工的手段·····	(81)
49. 给部下提供表现才能的机会·····	(83)

50. 使用下属不要怀疑,怀疑就不要用	(85)
51. 对下属的前途负责,才能发掘下属潜能	(86)
52. 要认真听取下属的意见	(88)
53. 巧妙解决员工的抱怨	(89)
54. 消除“老人”对重用“新人”的怨气	(91)
55. 化解冲突,和气生财	(93)
56. 怎样和不同性格的雇员相处	(95)
57. 学会巧用批评术	(97)
58. 把受斥责的部下留住	(98)
59. 对无能的部下该怎么办	(100)
60. 赏罚分明,公司兴隆	(102)
61. 执行制度,不避亲疏	(104)
62. “严”老板手下出效益	(105)
63. 合伙经营应先立规矩	(107)
64. 请神容易送神难,老板如何炒“鱿鱼”	(109)
65. 用钱难使鬼推磨,重赏未必出干劲	(111)
66. 切忌侵占下属权限	(113)
67. 对能力强的部属不要嫉妒	(114)
68. 不要独占或夺走部属的功劳	(116)
69. 不要拒绝参加下属的活动	(118)
70. 不要轻易地和部下妥协	(120)
71. 不要把自己的想法强加于下属	(122)
72. 绝不要对下属承诺你办不到的事情	(123)
73. 人事决策要果断	(125)
74. 不要为顾全面子而寻故指责下属	(126)
75. 千万不要上“溜须”、“拍马屁”者的当	(128)
76. 不要对部下任意发脾气	(130)

77. 不要在第三者面前指责下属	(131)
78. 指责下属时不要抱有轻视的态度	(133)
79. 不要指责已经认了错的下屬	(134)
80. 不要背后说雇员的坏话	(136)
81. 不要因谣言而动摇对下属的信任	(138)
82. 不要对部下另眼相看	(140)
83. 对下属不要存有偏见	(142)
84. 不要因性别而歧视部属	(143)
85. 不说令部下反感的讽刺话	(145)
86. 不可无防人之心	(147)
87. 要发财,不能在办公室里兼得女人.....	(149)
88. 不能让部下当“替罪羔羊”	(151)

1. 请来财神爷

小郝为了摆脱大机关内各种人事上的羁绊，实现此生夙愿——干点事业，只身下海收买了河北一个县办的制锁公司。为了使这个公司起死回生，她八下上海聘请一位退休老工程师出任技术顾问，而老工程师说什么也不去。最后小郝便住在那里不走，正赶上这位老工程师不在家，其母生病，小郝亲自为其看护，倒便桶，背着就诊，终于感动了这位“财神”。老工程师慨然北上出任总工程师，不负小郝一片苦心，迅速扭转了公司的局面，使这个濒临破产的公司在二三年内获得新产品奖，公司员工由 70 人发展到 500 多人。

头脑精灵的小郝心中最清楚，公司要百尺竿头更进一步，仅有一位总工程师还不够，这样的人才最好有个十几位、二十几位……，才能使企业长盛不衰。1991 年 3 月，小郝在香港考察期间，向香港永昌制锁联合企业董事长宫玉堂先生提出聘请该公司的佟宝元先生为技术顾问，宫玉堂先生非常敬佩自己的老乡。因为他与大陆不少的企业合作，很少有一个经理具有这种战略家的目光。回大陆后，小郝在电话里和他“会谈”，一次不成两次，两次不成三次，四次，五次……精诚所致，金石为开，宫玉堂先生终于被小郝这种渴求人才的精神感动了，忍痛割爱把他最宠爱的人才借给了小郝。小郝如获至宝，如虎添翼，她给佟宝元先生以优厚的生活待遇，公司里出资 10 万元为他盖起了一栋小别墅，配有专门的招待员和伙夫，并把他的妻子接到大陆观光旅游。郝总经理的诚意，

使佟宝元先生打消了只呆一个时期就走的念头，长期居住下来，尽心尽职地工作，就象为自己的老板卖命一样。正是由于佟宝元这个“技术顾问”，该公司的产品出口一律免检，合格率达 100%。1992 年产值 1000 万元。

企业竞争的实质就是人才的竞争，只有把人才弄到手，企业才会兴旺发达。从小郝请贤兴厂的故事中可悟出一二：

(1)“人才是世界上所有宝贵的资本中最有决定意义的资本”。人的价值不在躯壳而在智慧与知识。

(2) 人才是成就事业的关键。任何一个真心实意干事业的人应有一个观念：“得人才者得天下”。尤其在当前市场经济竞争中，各公司之间争夺的焦点已经集中在人才上，因为谁拥有大批高素质、高水平的专业人才，拥有一批具有战略眼光和开拓型的公司管理人才，谁就掌握了竞争的优势。

(3) 高明的公司经理或老板请贤相助都应有“三顾茅芦”的精神，尊为先，礼貌周。

送您一句生意经：得人才者发大财。

2. 人才鉴别学问大

刘毅承包了达天纺织品总公司。所属第二分公司管理混乱，经济效益不断滑坡，全年只能发员工奖金 67 元。刘毅看中了年仅 32 岁的教育部长王生。王生先后担任过公司企管办副主任、公司办公室副主任、劳资部和安全部副部长等职，但能否独挡一面则众说纷纭，颇有争议。刘毅准备在这“关键时刻”鉴别一下王生，是否能提任二分公司的经理。他先下令任王生为二分公司的代理经理。王生上任后，先把机构缩

小了 37%，并逐级承包，优化劳动组合，还进行了技术改造、革新，设立了合理化建议奖；提高产品质量，强化了三项生产和管理措施。上任一个月就获利润 27 万，达到了近年来的最高水平。到年底，仅半年时间，已实现利润 93 万，比上半年指标多 20 万，顺利实现了时间过半，利税过半的目标。该公司生产的新质地的布料外销 80%，创汇约 250 万美元。王生所创造的事实促使刘毅提前任命其为二分公司经理。

刘毅能在这么短的时间内确定王生为二分公司经理，是运用了“关键时刻鉴别人才”法。

作为老板要不失时机地鉴别与确认人才并加以任命，使之发挥作用。刘毅谈起人才鉴别，是满腹经纶，头头是道：

(1) 把握各类人才的特征。人才特征的归纳，有赖于各行各业专家一起研究制定。

(2) 依靠专家鉴别。专家鉴别，一般是指鉴别对象的学识、论文、工作成果，还要与之面谈等。有经验的专家通过实际接触，可以很快地发现一个人是不是本行业的人才。

(3) 实践鉴别。就是在工作中鉴别对象的才干。

(4) 时间鉴别。俗话说：“路遥知马力，日久见人心。”对一个人的才能，特别是思想品质要经过较长时间的考验，才能得出符合实际的结论。

(5) 关键时刻的鉴别。“有温良而为诈者，有外恭而内欺者，有外勇而内怯者，有尽力而不忠者”（《诸葛亮集》），以假象迷惑老板的人，往往能在这种关键时刻被人们识破。

(6) 自然科学研究介入鉴别。对于一些特殊人才的鉴别，有的还需要自然科学，如生理学、心理学、解剖学等自然科学技术手段参与鉴别。

送您一句生意经：鉴别人才要经验加科学。

3. 识人得法，事业发达

冯时下海了！这颇让他所在的机关和社会上那帮哥儿们感到突然。他实实在在是吃“铁碗”饭的人：一个省会城市体改委的人事处长。冯时下海，纯属于偶然。那是两年前的一天，他路过一家宾馆，见门口挤满了人，便凑过去瞧瞧，原来是东宝集团分公司在招聘职工。出于试一试自己能力的目的，他交了10元钱的报名费。谁知以后的考试一路过关斩将，直到总经理召见。谈话过后，总经理敲定，要他无论如何到公司来工作。他也把心一横，走出机关。下海，其实也不过是在这个没有铁饭碗且竞争激烈的公司干个办事员，但在半年的时间里，他凭自己的能力和成绩，从办事员升为人事干事、人事主任，接着，一年后又升为人事经理。冯时当经理以后，因为能团结人，又善于决断，几个久拖不决的棘手问题都解决了，办了不少为员工所欢迎的实事。例如，公司里有一个长期有争议的业务员，有人认为他自恃业务能力强，目中无人，对公司有二心，不宜提任领导工作。冯时深入员工当中，多方考查，纠正了这种偏见，果断地报请总经理批准他为主任。这位业务员上任后，工作很有起色。由于冯时在人事工作方面的才干，不久被晋升为副总经理，成为这家有1500万元资产的公司主要负责人之一。此刻冯时浮想连翩，回想自己被聘用的经历和用人经验深有感慨：识人是选拔、任用人才的前提，只有知人，才好用人，识别人才是困难的。如何把“庸才”鉴别出来，把“潜才”挖掘出来，把“蠢才”区别开来，要掌握“辨才术”，否则是不能胜任人才考核、识别

工作的。不久东宝公司准备开设亿钦百货商场，需要选拔一位百货商场总经理。东宝公司总经理决定由冯时负责筹建商场并主持选拔百货商场总经理。冯时使出了自己的绝活“识别人才七法”，甄选商场总经理，当然，他又获得了巨大的成功。这“七法”是：

(1) 用是非来考查他，看他意志是否坚定。摇风摆柳式的下属绝不可靠，随时会踢你飞脚。

(2) 用言辞来难为他，看他应变能力强不强。

(3) 拿策略向他咨询，看他的判断对不对。

(4) 把灾祸困难告诉他，看他的勇气壮不壮。

(5) 用酒色来陶醉他，看他会不会在这些场合下大失常态。

(6) 让他处理财物，看他是否廉洁。挪用公款的人纵然才华出众，亦断不可信赖。

(7) 交任务给他完成，看他信用好不好。

如果七种情况均过关。必定是很好的下属。

送您一句生意经：得法得才，得才生财。

4. 识人用“四诀”，合同连年签

马德信是灯具总公司的总经理，曾荣获“全国优秀企业家”的称号。他所领导的灯具总公司，由3人小厂起家，已发展为年盈利8800万元的集团企业。随着事业的发展，他本人成为集团的董事长。现在他面临最紧迫的任务是为灯具公司物色一位总经理。怎样才能找到合适的人选呢？马德信苦思冥想出一个锦囊妙计。一个月以后，马德信应莱克公司邀

请，赴美国考察。此行他带着灯具总公司销售主任钱金元一同前往。通过谈判，签订在以后的5年里由灯具总公司每年向美方出口3万套大型灯具的意向书。

市场上的竞争是严酷的，特别是在国际市场上，会出现许多意想不到的险情。美国莱克公司亚洲经销处的伊尔公司总裁伊尔先生和国际部经理莱什赶到灯具总公司向销售主任钱金元提出了一个“垄断性”的要求：凡是灯具公司的产品，都必须经过他们的公司才能出口美国。

钱金元经请示马德信后，断然拒绝了这一要求。他想：由你独家经营，不是要把我厂系在你的套索上吗？就对他们说：“我公司与贵公司的关系，只是买方与卖方的关系，它的基点是相互合作，共同发展。至于产品，我们愿意卖给谁就卖给谁，贵公司是不应该干涉的。”

伊尔“霍”地站起来，收起皮包，很不高兴地说：“很遗憾，我们停止进口贵厂的产品！”

由于对方的背信行为，确实使灯具总公司一度曾陷入困境。但是，钱金元带领全部职员，憋着一口气，齐心协力地捕捉市场行情，并会同技部开发六十多个新品种，打入了日本、意大利、法国等18个国家和地区的市场，当年创汇88万美元。

圣诞节前，一辆豪华轿车驶进了灯具总公司，下车的正是伊尔和莱什，他们捧上一只铜鹰放在钱金元的办公桌上，“钱先生，我们敬佩您的精明，强硬的性格。愿我们的事业像鹰一样腾飞全球！”同时，重新签订了下一年的供货合同。

当供货合同在正式签字仪式上最后签定时，董事长马德信举起酒杯说：“各位中外来宾，女士们，先生们！我向大家宣布一个好消息，经董事会研究，决定聘任钱金元为灯具公

司的经理。”马德信话音未落，掌声四起，朋友们纷纷举杯祝贺钱金元就任经理。马董事长为什么能不露声色地选用了钱金元为灯泡总公司的经理呢？原来他是运用了“识人四诀”之一的“投石入池动中识人”的方法。马德信首先让钱金元去美考察，签订意向书，并且在这场商战中考察他，结果钱金元一举中标。若问“识人的四诀”为何？还请马董事长娓娓道来：

（1）留心观察，静中识人。人们在日常习惯与生活行为中表露出来的个体特征，较之他们在工作场所里的表现更具有真实性，因而也具有更大的参考价值。

（2）投石入池，动中识人。动中识人，了解的已不是表层印象，而是志向、学识、品性等内在素质。较之静观识人无疑更具有深刻性，可变被动的观察为主动的观察。

（3）广咨博取，众中识人。真正能够看透他的，是他那生活圈子中的人。打入他的生活圈子，广咨博取，兼听则明。

（4）区分良莠，分析识人。在深入调查，掌握大量感性材料的基础上，进行分析比较，上升到理性识人的高度。其具体体现为由假识真（由真识假），循表识里，见微识著，由显识潜，由偶然识必然。

送您一句生意经：识人得法，生意兴隆。

5. 怎样才能留住骨干

祥云大酒店是高华与在香港的表哥合作开办的豪华宾馆。为了增强酒店在市场上的竞争力，提高员工队伍的素质，高华千方百计到处物色干才进入祥云大酒店，以求独占鳌头。

她聘人非常重学历，以为学历高，素质就好，酒店就会兴旺发达。进入祥云大酒店的一批有文凭的干才，被分配在各个一般的工作岗位上，一时间使酒店充满活力，出现了新的气象。在楼层服务厅里当招待员的干才，以较高的外语会话水平与外国顾客应酬，受到中外人士的赞誉。但时间一长，由于酒店学历结构偏高，硕士和本科生大多都处在蓝领阶层，一时提拔无望，所以，一些人一有机会便要跳槽到其他公司谋求发展。

这些干才员工频繁流动，使酒店老板高华深感头痛。几经斟酌，高华终于踏出正确的一步，重新评估公司的用人规定与政策，定出雇用人的几大原则，较好地控制了人才流动。其原则如下：

(1) 了解你要雇用什么人。在面试前，就必须清楚确定，要做好的某一类工作的人需要有那些工作技能与人格特征。

(2) 开诚布公。过度夸张某一项工作的情况与机会，可能会诱使你中意的候选人接受这份工作，但他通常不可能在公司做得长久。最佳的办法是坦率，不论是公司、工作、未来发展机会等都该直率地向他说明。

(3) 不要以貌取人。外貌与个性常会影响你的抉择，使你忘记考虑面前这个候选人是否胜任，并愿意做这份工作。

(4) 接受部属所推荐的人。根据研究，雇用公司员工所推荐的人，流动率比较低。因为公司员工对公司内部了解较清楚，不可能随随便便推荐个二流人物，而损坏自己名誉。

(5) 再雇用以前离职的部属。当然，这必须假定部属不是因性格怪异或表现不佳而离职。他应该具有充分资格，能够胜任工作要求。

(6) 不要滥雇人。在多添一位员工之前，要仔细考虑是