

何 石 编著

怎样当老板

——揭开善用人才的奥妙

——人才是企业生存之本



纺织工业出版社

怎样当老板

何 石 编 著

纺织工业出版社

(京)新登字 037 号

责任编辑:袁俊慧

怎样当老板

何石 编著

*

纺织工业出版社出版

新华书店经销

承德地区印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开本 4.5 印张 91,000 字

1993 年 9 月第一版 1993 年 9 月第一次印刷

印数: 1—35000 册

ISBN 7-5064-1016-8/F·0034

定价 3.30 元

前 言

时下的中国商潮滚滚。许多有志青年希望用自己的双手开创一片属于自己的天地——“我的公司”就成了他们中许多人美梦的代名词。创办一家公司并不难，但要想不为滔滔的商潮所淘汰，恐怕就不是一件简单的事了。俗话说“商场如战场”，一家公司能否在激烈的商业竞争中取胜，老板的用人之术和经营之道是至关重要的。

本书以大量从生活中采撷、筛选出的事例和必要的说明，试图对当老板的艺术作一个粗浅的勾勒。全书分为两章，每章均由数十篇言简意赅的短文构成。

我们衷心地希望本书对于立志作老板的或正在作老板的人有所帮助。

编者

一九九三·八

目 录

第一章 老板的用人之术

慧眼识英才.....	1
同样是大战前的动员.....	4
疑人不用?	5
高明的授权法.....	7
人得其位,位得其人	9
注意各部门人员的协调与合作	11
做太阳,不要做北风.....	13
切勿一手包办	15
首先应训练沟通能力.....	17
使部属充满干劲的秘诀	18
使命感是最强的原动力	20
用人不疑	22
野鸭子就是部属的楷模	23
保持与部属的良好感情	25
用人所长	27
关心员工自身的成长	28
老板必须激发员工奋发向上的精神	30
与部下坦诚相见	31

老板的胆识会创造奇迹	33
老板应该学习主持人的技巧	34
减薪裁员?	36
勿做吃力不讨好的事	38
察颜观色明真意	39
让部属明白工作的意义	40
强将手下无弱兵	42
洞悉部下的需求	43
注意公司的风气	44
炒鱿鱼	46
老板应反躬自省	48
如何处理部属迟到旷工的问题	50
如何面对即将调职或已调职的部属	52
如何管理独断专行的部属	54
如何与缺乏协调性的部属相处	56
如何任用老年职员	57
如何管理女职员	59
公司不是运动场	61
学习解决问题的方法	63
少数服从多数?	65

第二章 老板的经营之道

别忘了你们的家庭	67
确立公司的目标	69
你的计划可行吗?	71
当断则断	73

学会分析	75
建立市场优势	77
创新是公司的生命	78
高瞻远瞩	81
卡西欧和竞争者	82
形象的力量	84
如何建立你的竞争优势?	85
质量是公司的生命	87
服务是信誉的保证	89
广而告之	91
注意你的衣着	93
一诺千金	94
你的秘书是位大人物	95
广结善缘	97
合同	98
吃小亏赚大便宜	100
守口如瓶	101
保守秘密	102
商战“鼬鼠”	103
选择谈判地点	106
沉默是金	108
利用感情	110
把握人情	112
学会忍耐	114
适当节约经费	115
和来访者打交道	117

搬掉文山·····	119
随身携带笔记本·····	120
别被会海所淹没·····	122
防止干扰·····	124
重视休息·····	125
即时处理·····	127
从现实中锻炼自己·····	128
战胜逆境·····	130
积极的人生观·····	131
展望未来·····	133

第一章 老板的用人之术

慧眼识英才

人才是公司的财富。录用流水线的工人,那是人事经理及其属下的事;而对于那些有可能成为公司某一部部门主管或专家、顾问的应试者来说,往往需要老板亲自出马面试、拍板。如何找出最适合的人,使老板既无遗珠之憾,也无日后错用之恨呢?下面所介绍的步骤会对老板选用人才、避免用人失误有所帮助。

一. 详细询问应试者过去在什么公司就职及担任过什么职务。方法之一就是要求应试者对他过去担负的工作作一番详细的描述。作为老板,你尽可以直接了当地提出问题,诸如“请谈谈你以前所在公司的情况”、“你在原来公司的最大成就是什么?”及“如果出现某种情况,你会如何处理?”等等。通过这样一系列的发问,你不仅会了解到应试者曾在哪家公司的哪个部门工作过,更重要的是了解他以往的工作成绩和工作能力。在征聘高级管理人员的时候,老板要切记:仅凭一次面试是不够的,因为作为高级管理人员,应试者至少已有十年的工作经验,他所服务的公司往往不止一家,因此最好想办法找他以前所在公司的同事了解。这对于全面了解一个人过去的工作情况并预测其日后表现是非常重要的。

二. 对于某些问题,要作深入的探询。应试者是否结婚之类的问题可问可不问,而对于这名应试者因何离开原来所在公司这样的问题则切忌作泛泛之谈而一带而过,因为这个人很可能会成为你的部下,他将为你工作。如果他回答说“我是和原来的老板闹翻了才愤然辞职的”,那么你就需要了解所谓“闹翻”究竟是怎么一回事,是因为原来的老板过于刻薄,还是这位应试者心胸狭窄、脾气暴躁。如果不幸是因为后者的话,那么作为老板,你在录用他的时候就要想到,将来有朝一日,他也会因为同样的原因和你闹翻的。

三. 切忌只看重表面的东西。一个应试者衣冠楚楚自然会令老板赏心悦目,但要记住:华丽的外表未必能说明应试者本事的大小。公司需要的是人才,而不是时装模特或电影明星。一个穿着随便的人也许会成为公司业务发展的栋梁之才。老板面试还容易犯的错误是过于注重文凭。当应试者亮出名牌大学的文凭时,有的老板会因此被震慑住,而对于那些毕业于名不见经传的学校的人往往根本不加考虑。在这个问题上,当老板需要记住:作为雇主,你将要倚重的是他本人的才能,而不是他所毕业学校的名气。如果一个老板很容易被应试者的表面现象所迷惑的话,他往往会失去人才而得到一群庸人。

四. 注意要用人所长。一个工程师在开发新产品上也许会卓有成就,但他并不一定适合当一名推销员,反之,一名成功的推销员在产品促销上可能会很有一套,但他对于如何开发新产品却会一筹未展。有这样一个例子:一家大的化学公司花费重金雇用了一位著名的化学教授从事某一重要产品的开发,然而几年过去了,老板终于不得不痛苦地承认雇用这名教授是个天大的错误。原因是这位老先生在宁静的大学校园里

搞研究可能很有成就,但置身于商业竞争极为激烈的市场,则无法适应巨大的压力,因而无法推出适销对路的产品。聘请这样的人对公司无疑是一种损害。如果老板在决定雇用一个人之前,能详细地了解此人的专长,并确认这一专长确实是公司所需的话,这类错用人的悲剧还是可以避免的。

五. 注意不同公司有不同的管理风格。公司的风格也可称作为企业文化。在录用一名高级经营管理人员的时候,老板应对他原来所在公司的风格做到心中有数,并在应试的问答中向对方介绍本公司这方面的情况。如果发现两个公司的风格相距甚远,那么在录用时老板应三思而行,谨慎从事。有这样一个例子:某公司老板在面试时发现了一位各方面素质都很出色的应试者,于是决定录用他,任命他为高级主管。几个月过去了,当初这位“伯乐”却越来越难以忍受这位他亲自挑选出来的“千里马”了。原因是这位主管在以前的公司工作时享有很大的自主权,主管对很多事情都有权拍板,而现在这位老板则希望其下属在决定一项事情之前必须向其汇报并得到批准后方可行事。这样一来二去,老板终于忍无可忍,最后将这名主管解雇了事。

六. 业余爱好中大有文章可做。从应试者的业余爱好中,老板可看出此人的性格。一个爱好唱歌跳舞的人也许更适合做诸如推销、公关之类与人打交道更多的工作,而一个喜欢独自漫步、沉思遐想的人往往愿意独立承担某项研究、开发工作。

七. 老板必须考虑应试者的健康和体能状况是否应适应公司将赋予他的工作。

如果经过上述七条的考查,最后决定录用,那么作为老

板，你可以说：“我已经尽力为公司找到适合此项工作的人了”。

同样是大战前的动员

在有关第二次世界大战的新闻纪录片里有不少反映飞行员出征前的画面，我们不妨提取两幅既相同又不同的画面加以比较：

第一幅是日本战斗机出发前的情景：十几名即将出发的飞行员，全副武装，头上系着写有口号的白布条，笔直地一字站开。个个脸上毫无表情，手拿酒杯，两眼紧紧地注视着队长。队长用低沉而略带嘶哑的声音，一字一句地宣布了出发的命令。然后大家举起酒杯，一饮而尽，便登机出战了。此情此景，给人一种壮士一去兮不复还的感觉。

与此形成鲜明对照的是美军飞行员。一个阳光明媚的日子，在某空军基地机场边上，十几名飞行员席地而坐，有的哼着小曲，有的在聊天，有的则闭目养神。气氛非常轻松，根本不象是大战在即的样子，如果不是一身军装，他们看上去倒象是一群出来郊游的大学生。这时，队长走过来向他们发布最后的指示。他微笑着说：“今天的午餐是牛排和马铃薯泥，甜点是鸡蛋布丁，还有水果和冰激淋。”飞行员们兴高彩烈地欢呼起来。

众所周知，上战场是一件极其危险的事情，在枪林弹雨中随时都可能失去自己的生命，即使是技术一流的飞行员也不敢保证每次都能安全返航。出征前的飞行员对此绝不会没有丝毫心理负担。同样是面临血肉横飞的战场，日本飞行员们出发前的样子无疑会更加重悲壮、伤感的气氛，而美军队长却能

以轻松的口吻谈及牛排和冰激淋,从而缓解了飞行员们大战前的紧张。战斗的胜负,从两国飞行员出征前的精神状态就可初见端倪。

美军的胜利与美军队长深得人心的管理方法是密不可分的。这位队长虽然了解任务的危险与艰巨,但脸上却带着微笑,仿佛他面对的不是有可能战死沙场的士兵,而是早上高高兴兴上学去的孩子,这一点无形中使即将出发的飞行员们充满了信心和勇气。这实在是一种高明的管理方法。

商场如战场。身居领导地位的老板们,也常常会遇到比美军队长所面临的更为棘手的难题,这个时候老板该如何去做呢?

人是需要激励的。当你的公司正处于危机之中,你的部下都感到前途渺茫,束手无措的时候,你所需要做的就是以乐观的态度来激励他们,鼓舞他们,使他们能和你携手共渡难关。

置身于生死存亡之地还不要忘记提及冰激淋,老板们是否可以从中得到些有益的启发呢?

疑人不用?

我国古代有这样一句话:用人不疑,疑人不用。意思是说,要重用一个人,就要相信他。如果觉得此人不可靠的地方,哪怕只有一点点,也还是不用为好。

当然,老板如果能与部属之间互相完全信赖、相知相辅,老板信任部属,部属也忠于老板,这自然再好不过了。但是如此完美的境地,究竟在多大的程度上能够达到呢?你也许经常会听到其他老板抱怨说:“尽管我对手下的人完全信任,一切

事情都交给他们去处理，但他们中仍有人背叛了我。这些人，表面看起来挺老实，实在是不能信任呀！都怪我自己用错了人。”对此老板除了唉声叹气，真的就没有什么高招了吗？

让我们来看看两千多年前的赵简主是如何去做的吧。

鲁国有个名叫阳虎的人曾经说过：“君主贤明，作臣下的就会全心全意去事奉他；君主若是昏庸不堪，那么臣下就不免会有邪恶之心，以至欺君罔上，专做表面文章，一心一意计较个人得失。”

阳虎的这番话得罪了鲁王，于是他被逐出了鲁国。阳虎只好前往齐国，但齐王听说了阳虎被逐的原委后也不敢收留此人，怕此人日后会成为齐国的祸害。没办法，阳虎只得投奔赵国。这次赵王不仅没有拒绝他，还亲自出来迎接，后来竟任命他为宰相。

赵简主身边的人便进言道：“阳虎这样的人工于心计，难保他不会有篡权的野心。这是个危险人物，齐王避之尤恐不及，陛下为什么反而任命他为相呢？”

赵王答道：“我也听说过阳虎此人爱干点假公济私的勾当，他当朝掌权难免会中饱私囊。我之所以看上他，恰恰是因为他的那句话说明此人不乏雄才大略。至于说到他会篡权，我自信自己没有给臣下以篡权的任何机会。”

赵王因执己见，力排众议，坚持任用阳虎为相。阳虎听说后感激万分，以赵王为贤主而事之，不敢懈怠，尽自己最大的努力为国事操劳。在阳虎的忠心辅佐下，赵国终于称霸中原。

象阳虎这样既才华横溢，又有叛主篡权嫌疑的人，接连被鲁国、齐国拒之门外，也是理所应当。但这样的人是否就没人敢用了呢？赵王给我们做出了一个很好的榜样。赵王首先看

中了他的才干，于是大胆起用他，同时又注意不给他以可能作乱的机会。可以说赵王已把用人的要领发挥得淋漓尽致了。

要找到一个既才华出众，又老实忠厚的部属并不容易。作为老板不要总是疑神疑鬼，不妨学学赵王，发掘部下的长处，遏制其不良的一面，使部属竭尽全力为公司服务。

高明的授权法

一个老板，即使他有再大的精力和才干，也不可能把公司所有的职权紧抓不放而事必躬亲，他总是需要把部分职权交给部属，让大家来共同承担责任，但是究竟怎样来下放职权并不是一件轻而易举的事情。

有位老板自认为是个很开明的人。每次他向部下交待任务时总是说：“这项工作就全拜托你了，一切都由你作主，不必向我请示，只要在月底前告诉我一声就可以了”。乍看起来，这位老板非常信任他的部下，并给了部下以极大的自主权，希望他们能放开手脚而不受约束，按照他们自己的意思去做。但实际上，他的这种授权法会让部属们感到：无论我怎么处理，老板都无所谓，可见对这项工作并不重视。就算是最后做好了，也没什么意思。老板把这样的任务交给我，不是分明小看我吗？

从这个例子中我们得到的教训是：不负责任地下放职权，不仅不会激发部属的积极性和创造性，反而会适得其反，引起他们的不满。

相反，如果老板事无巨细，都要参与领导，管得过多过细也会使部下无所适从。

老板把当月的生产计划交给了生产部经理约翰，讲明由他全权负责生产计划的实施。人员的调配、原料的供给以及机器的使用全部由约翰来指挥。约翰受领任务后，很快根据生产计划和所掌握的人员、机器情况，做了适当的安排。工作有条不紊地开展起来了。

一周过去了，老板来检查工作，发现本周的产量已达到计划产量的 30%，于是便把约翰叫来，责怪说：“你是怎么搞的？把一周的产量定得这么高，工人过度劳累怎么办，机器磨损过度又怎么办？”

在第二个周末的工作汇报会上，老板发现本周产量较上周下降了 20%，又埋怨说：“约翰，你是怎么搞的，本周的产量怎么下降了这么多？你要加强管理，否则计划要完不成了。”

这样一来，约翰真是不知所措了。本来他满心欢喜，以为老板让他全权负责组织生产计划的实施，他自己也成竹在胸。可自从受了两次批评后，他不禁怀疑老板是不是真的让他负责，他感到自己是有名无实，根本做不了主。还是稳妥点好，于是从第三周起，他不再自己负责，而是请示老板应该如何安排生产。

其实，约翰的老板并不是有意插手部属的工作，而只不过是想督促一下部属，使之更好地完成生产计划，但由于他的方法欠妥，给部下造成了一种直接插手的感觉，从而导致部下失去了工作的积极性，结果工作没有取得进展，反而退步了。

可见，高明的授权法是既要下放一定的权力给部下，又不能给他们以不受重视的感觉；既要检查督促部属的工作，又不能使部属感到有名无权。若想成为一名优秀的老板，就必须深谙此道。

人得其位，位得其人

有些老板总是抱怨公司里能人太少，他恨不得部下个个都精明强干，能独挡一面。不用说，这种想法是不切实际的。假如公司里的每个人都才华横溢，做老板的指挥起来恐怕也困难得多。其实每个人都有他的长处，如果你能很好地掌握他们的特点，把他们放到最能发挥其作用的位置上，你的公司就会成为一个强劲有力的集体。

在二次大战中，由于战争的需要，临时招募了许多各行各业的人参军打仗。

有这样一支小分队奉命驻守在一个小岛上。他们当中有大学教师、机械工程师、政府机构的办事员，也有泥瓦匠、小饭馆老板、裁缝铺的学徒，还有消防队员、小提琴手、汽车修理工等等。他们一到岛上，大家立即忙碌起来。有的用捡来的木条、干草搭起了简陋的帐篷，有的用自制的工具支起了炉灶，还有的忙着施展烹饪手艺，人人都施展自己的看家本领，在各自擅长的方面尽情地发挥。一顿丰盛的晚餐过后，还举办了一场热闹的晚会，大家有说有笑，有唱有跳。

几天过后，小岛遭到敌人的攻击。在枪林弹雨的战场上，大学教师和小饭馆老板就显得手足无措，失去了用武之地，而消防队员和汽车修理工则能够临阵不乱，熟练地使用手中的武器，带领战友们机智、灵活地反击敌人。

从这个例子中我们可以看到：大学教师受过高等教育，掌握的知识较多，可以说是比较有才华的人了，可是一打起仗来，他却不如一个只念过几年书的消防队员。这就是所谓人未