

企业用人标准 怎样当好 各级主管

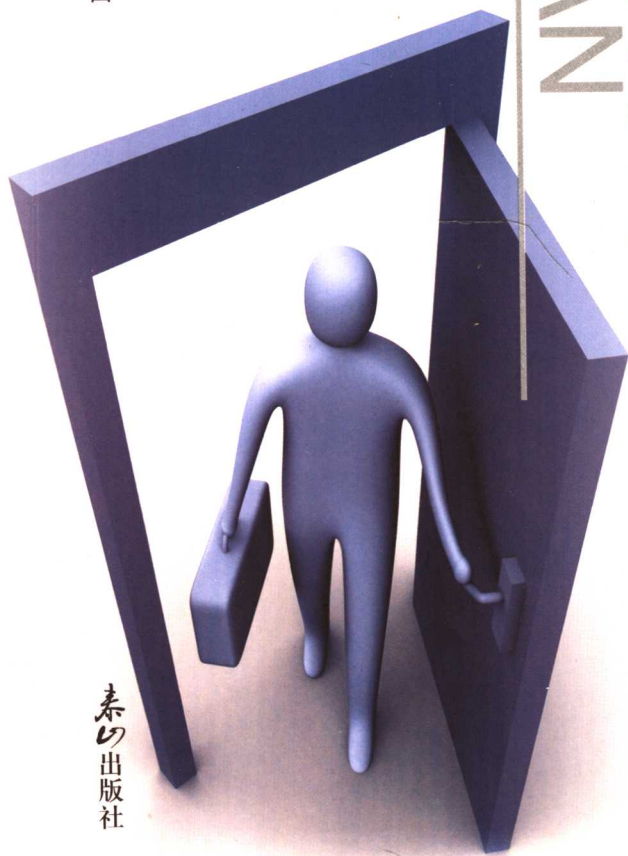
QIYERYONGREN BIAOZHUN

ZENYANGDANGHAO
GEJIZHUGUAN

管理企业如下棋，胜者在掌握全局。
首先对自己的目标有明确的定位，
用人是车马尽程，他方谋略行为尽在我掌握之中。
性格决定命运，了解性格就能扬长避短，短者变长。
掌握性格就能操作自如，游刃有余。
才干决定职业，社会上有人才等级，企业中有职位标准。
核实自己的能力，明确志向选准位置，
才能有剑使到刃上。
解析名人素质，品位名人处事方法和行为标准，对比分解
自己的素质，认识自身的长与短，
修正自身，走向成功。

蔡国勤 著

泰山出版社



企业用人标准
怎样当好
各级主管

QIYERYONGREN BIAOZHUN

ZENYANGDANGHAO
GEJIZHUGUAN

蔡国勤 著



泰山出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业用人标准:怎样当好各级主管/蔡国勤著.

济南:泰山出版社,2007.1

ISBN 7-80634-413-6

I. 企... II. 蔡... III. 企业管理:人事管理

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 101399 号

著 者 蔡国勤

责任编辑 张 迎

装帧设计 胡大伟

企业用人标准·怎样当好各级主管

出 版 泰山出版社

社 址 济南市马鞍山路 58 号 邮编 250002

电 话 总编室(0531)82023466

发行部(0531)82025510 82020455

网 址 www.tscbs.com

电子信箱 tscbs@sohu.com

发 行 新华书店经销

印 刷 日照报业印刷有限公司

规 格 960×1270mm 1/16

印 张 10.5

字 数 12 千字

版 次 2007 年 1 月第 1 版

印 次 2007 年 1 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 7-80634-413-6

定 价 22.00 元

著作权所有·请勿擅自用本书制作各类出版物·违者必究

如有印装质量问题·请与泰山出版社发行部调换

自序

全球共商的时代，每一个中国人都应该参与。“十年磨一剑”，意在启导人们提升素质，促进社会进步。

陈胜说：“王侯将相，宁有种乎？”，其实每一个人都能成功，只要具备了与志向相匹配的才干和性格。世界上每一个人都想成功，但对其要达到的目的所具备的素质或许不十分清楚，往往事与愿违。如果具备了总统的素质，就可以当总统；具备了将军的素质，就可以当将军；具备了企业家的素质，就可以当企业家；具备了职员的素质，就可以当职员。要想成功，还要结合现实与自身的情况灵活运用方能如愿。本著读起来吃力，不像讲故事那样轻松。但它实实在在地告诉读者如何去修行自己，就能走向成功。

全方位对企业进行实质性阐述是本书的一大特色。读了此书会使每一位有志气的普通人有当上企业家的可能，会使企业家们的工作由紧张转为轻松，由苦恼转为舒心。本书包含以下章节：一、首篇对企业宏观的全面概述，力陈经营企业中的各个主要环节。二、性格篇，对人的性格进行全面的定位分析，阐述各种性格的优缺点，各级人员





02

的性格含量。真正用其长，了解其短，容纳协调合作。性格的含量具备了，就能短处变长处，成为中庸之性处事完美的人。三、用人篇，交代了选人的具体方法、培养人的实用过程、用人的必要措施以及对人员有力地进行优胜劣汰，使企业良性发展。四、企业各级职位要求标准篇，详细阐述各级人员的素质、职责和工作标准。企业家了解不同人的素质，且量身修造，促其成熟。真正做到择善而用，明其责，真放权，抓牢纲。五、重要事情处理方法篇，此篇讲领导者的修养、权威、战略制定和策略等的正确方法。六、名人素质行为分解篇，是品味名人素质分析，知道他的处事方法和行为标准、发挥的长处和产生的短处之误，以此分析自己的素质，认识自己的长与短，修正自身，走向成功。

全书梯次递进，篇篇贯通，只有通读，结合现实细读，方知全味。真正期待着每一位读者的指导，企盼着同行间的交流，希望有一天能步入课堂。成为企业的教科书。

蔡国勤

2006年12月6日

目 录

第一篇 企业要素概述

管理企业如下棋,胜者在掌握着全局。首先对自己的目标有明确的定位,用人是车马尽程。他方谋略行为尽在我掌握之中。

一、企业定位	1
1. 企业生意分层次	1
2. 企业商品的分类型	2
3. 企业定位	2
4. 企业目标的分类	2
二、企业建立管理体系	3
三、企业制定实施方案	5
1. 企业目标	5



2. 企业计划	5
3. 企业战略战术	6
4. 企业反馈	6
5. 企业决策	6
6. 企业决策范围	6
四、企业用人	7
1. 企业以事为中心选用人,从而 发现人才	7
2. 企业以人为中心使用人,从而 发挥人才的人生价值	8
3. 领导者用人恩威并用	8
4. 企业上下级工作标准	9
5. 企业人员升职前的主要素质	9
6. 企业人员升职后素质的变化情况	10
7. 企业人员的才干随着年龄增长 而变化的情况有三	11
8. 企业人员有才能得不到提拔情况 有七种	11
五、企业中的监督	11
1. 计划的局限性	11
2. 监督执行规范	12
3. 努力不够	12
4. 客观情况变化	12
六、企业中的协调	12
七、企业中的开拓	14

1. 企业中的预测	15
2. 企业中的探索	15
3. 企业中的改革要素	15
4. 企业中的试验前进	15
5. 企业人员的学习	16

第二篇 性格的定位分析

性格决定命运。了解性格就能使长者更长,短者变长。掌握性格就能操作自如,游刃有余。

一、性格	18
二、偏性	20
1. 正直偏性	20
2. 协调偏性	21
3. 勇敢偏性	22
4. 谨慎偏性	23
5. 楷模偏性	24
6. 善言偏性	26
7. 博爱偏性	26
8. 廉洁偏性	27
9. 进取偏性	28
10. 沉着偏性	29
11. 坦率偏性	30



12. 谋略偏性	31
三、德性	32
四、不正确偏性	35
五、不定性	36
六、考察偏性的分析	37
七、偏重考虑的倾向	37
八、似非而是	39
九、似是而非	39
十、每人都保持一定的作风	39
十一、脸色表现	40
十二、考识某人的品德类别	40
1. 让他去分酬,看他的品德是哪一种	40
2. 从不定性看是哪一种	41
3. 从不正确偏性看是哪一种	41

第三篇 企业用人的周密措施

用人就像去开园子种菜,选什么样的种子就知道它结什么样的果实,并知道它们的生长规律和周期,收种轮回。

一、企业选才	43
二、企业选拔	48
三、企业育才	50
四、企业用才	53

1. 奖惩约束	53	05
2. 谋略使用	57	
3. 感情激发	58	
五、企业发展中不断地更替人员	59	

第四篇 企业中各级职位要求标准

才干决定职业。社会上有人才等级,企业中有职位标准。核实自己的能力,明确志向选准位置,才能有钢使到刀刃上。

一、企业人员的素质	62
1. 企业领导者的素质(董事长或厂长)	64
2. 企业管理者的素质(总经理或副厂长)	66
3. 企业主管的素质(总经理以下各级主管)	67
4. 企业副主管的素质(总经理以下各级副主管)	68
5. 企业职员的素质(不是干部的一般职员)	70
6. 企业其他人员的素质	70
二、企业各级人员的职责	72
1. 企业领导者的职责(董事长或厂长)	72
2. 企业管理者的职责(总经理或副厂长)	76
3. 企业人事部门的职责	78



06

4. 企业主管的职责(总经理以下各级主管)	80
5. 企业副主管的职责(总经理以下各级副主管)	83
6. 企业职员的责任(不是干部的一般职员)	84
三、企业各级人员的工作	86
1. 集团企业领导者的工作(集团董事长)	86
2. 企业领导者的工作(董事长或厂长)	93
3. 企业管理者的工作(总经理或副厂长)	104
4. 企业人事部门的工作	110
5. 企业主管的工作(总经理以下各级主管)	114
6. 企业副主管的工作(总经理以下各级副主管)	119
7. 企业职员的工作(不是干部的一般职员)	122

第五篇 企业中重要事情的处理方法

凡事必然有它的规律和结果。预知事情的结果,通过规律知道方法,领导者就会逍遥自得。

一、企业领导者的修养	125
------------	-----

1. 指导变革	125
2. 沉着冷静	126
3. 辨明事物	126
4. 虚心听取	126
5. 信赏必罚	126
6. 不耻下问	127
7. 因果关系	127
8. 事物规律	127
9. 掌握一切	127
10. 名副其实	128
11. 含垢藏疾、心胸宽宏	128
二、企业领导者的权威	128
三、企业领导者发展建立自己的管理体系	130
四、企业中战略制定的方法	132
1. 创业式战略制定方法	133
2. 随机应变式战略制定方法	134
3. 规划式战略制定方法	134
五、企业中的策略	135
六、企业目标试验	136
七、企业人员的交谈与行为	137
八、企业选人的失误	139
1. 内外不统一	139
2. 以现象判断人才	140
3. 以言谈辨别人才	140
4. 以爱憎选用人	140



九、企业人员的志欲	141
十、企业中不同的事有不同的方法	142
十一、企业中人与人之间的关系	143

第六篇 名人素质的行为分析

解析名人素质,品味名人处事方法和行为标准,对比分解自己的素质,认识自身的长与短,修正自身,走向成功。

唐僧——最成功的领导者	145
悟空——最有能力的职员	147
沙僧——最可靠的职员	148
八戒——可利用的职员	149
刘备——缺乏战略思想的领导者	150
诸葛亮——战略不足、战术有余的管理者	151

第一篇 企业要素概述

管理企业如下棋，胜者掌握着全局。首先对自的目标有明确的定位，用人是车马尽程。他方谋略行为尽在我掌握之中。

办企业或经商做生意，首先要对企业要素进行全面地了解。社会上生意是分类别和层次的，你准备做什么生意得先进行定位。其次是建立自己的企业组织，明确组织的作用和掌握用人的方法。这样才能前进有方向，行动有依据。

一、企业定位

1. 企业生意分层次

生意分上游、中游、下游。上游是商品的制造；中游是商品的批发；下游则是商品的零售。上游生意是靠数量，即利润低而产量大来生存；中游生意是靠数量与利润额来生存；下游生意是靠利润额，即销量小利润大来生存。



02

2. 企业商品的分类型

商品分普及类、辅助类、偏门类。普及类商品是大众商品，利润低，销量大而不容易饱和。辅助类商品是供应厂家的辅助性商品，即合同配件。它的利润偏高，竞争激烈，容易饱和。偏门类商品即冷门商品，它利润高而销量小。

3. 企业定位

根据本企业的基础条件、资源条件等，确定是做上游生意，还是做中游、下游生意；是经营普及类商品，还是经营辅助类或偏门类商品。分析市场：选择哪个层次的顾客，弄清此商品的前沿，根据顾客的需求情况有针对性地对商品改革或是重新设计。总之，管理企业得有一个核心概念，即为战略目标提供一个大大的框框：企业未来性质，形成什么样的规模，朝什么方向发展，达到什么样的水平（哪些特殊方面与众不同，哪些能比竞争对手更好地显示优势）。有了发展的战略目标，再制定实施方案，筹备资金，选拔人才，更新设备，占领市场。

4. 企业目标的分类

大型企业经营是多元目标，即主要目标、辅助目标和利润目标。中型企业经营单项专一商品系列，即拳头商品或特色商品。小型企业一般经营辅助性商品或冷门商品。大型企业的主要目标是企业的主要商品，利润在 10% 左右。辅助目标是协助主要目标的配件，利润在 15% 左右。利润目标是投资少见效快，是保证企业稳定收益的商品，利润在 30% 左右。

二、企业建立管理体系

办企业首先要建立管理体系。管理体系的来源是本国或本地现有的管理传统，继承于今有用的部分为基石，引进先进管理理念（由低级向科学管理方法转化，由自以为是的管理方法向规范的组织化管理方法转化），扎根于自身文化土壤并灵活地加以发展。因此，办企业先建立管理层次结构，划分职责范围、相应权限、原则，通过有效运转的机制把企业上下左右联系起来，不断吸取同类先进组织的管理模式和先进措施，或在不断总结本组织中某部门探索出来的新模式和先进措施，以适应发展的需要。二是制定各级职能标准，选拔人才。所谓优秀人才，是他们的素质所产生的行为符合企业职位需求的职能标准，这样顺其自然、因势利导。因此，选择人才应以自己的成见标准向职能化标准转化。三是合理安排，由感情化向职责化转化。四是优胜劣汰，根据岗位职责履行情况，对员工实行优胜劣汰。五是实行奖罚，由感情化向制度化转化。

在工作中，还要不断地授权，发挥各级主管的作用（由指挥向授权转化，由指示向建议转化）。

组织作用——根据市场的需要，确定发展目标，利用人才组成管理结构，去完成目标。

制订方案——有了目标，利用职能人员和各级主管制定本部门的实施方案，最后综合成企业的实施方案。

制定制度——利用职能人员和各级主管制定本部门的各种标准和行为规范，最后综合成适应企业发展的规章制



04 度，并不断地听取大家意见进行修正。

监督——上级落实督促下级完成任务。

协调——上级协调下级团结奋进。

促进——让能力强者去指导能力弱者提高群体素质。

掌握实情——利用各个下属汇报的实际情况，便于掌握全局（有空也要亲自去体验，这样更能掌握实情）。

改革方案——利用大家的智慧不断对企业各个方面进行改革创新，促进企业发展。总之，领导者的任务是建立管理体系，去发挥每一级的作用、每个人的智慧，让大家都来为企业做出实际贡献。

因此，要求领导者必须具备企业管理知识、主要专业知识和应有的性格，便于不失时机地合理调整任用人员，与主管人员商量工作和确定战略决策。管理者也必须具备企业管理知识、主管部门的专业知识和应有的性格，工作中便于灵活地调整人员以达到合理使用，工作中便于商量和事务决策。总之，领导者和管理者主要是为企业人员提供条件、职位和报酬，使各个下属人尽其才。对各级主管的素质要求是：在本部门必须具备最高的专业知识和操作技能，以便对下属们进行指导和指挥；具备该层次主管的性格发挥管理作用，领导本组织完成上级下达的任务。企业运行中如果能做到以下几点，企业的目标将能顺利实现：如果每级管理者都能明白上司的意图和要下达的目标，按照原则、策略执行命令；工作中听从别人的建议，集中大家的智慧，制定出正确方法和计划。分工时能掌握直接下属的才干与性格以及使用方法，合理分配任务，并能监督和协调他们；对于每一个合作部门，都能了解掌握它们的运行规律、工作程序和进度而协调一致。如果能达到以上