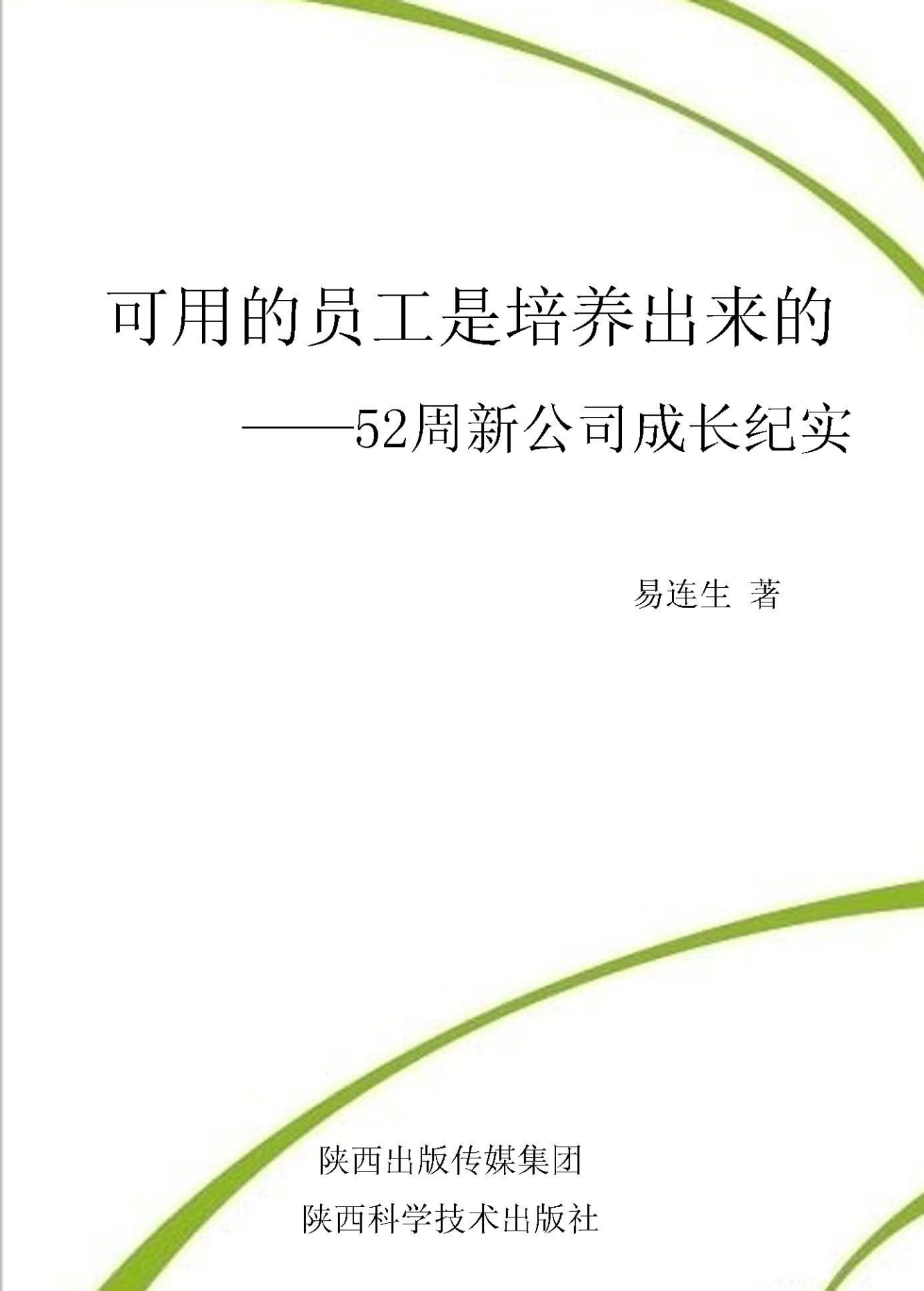


The background of the cover features several thick, curved green lines that sweep across the page from the top and bottom edges, creating a sense of movement and growth.

可用的员工是培养出来的

——52周新公司成长纪实

易连生 著

陕西出版传媒集团
陕西科学技术出版社

How To Grow Your People

可用的员工是培养出来的

——52周新公司成长纪实

易连生 著

陕西出版传媒集团
陕西科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

可用的员工是培养出来的:52 周新公司成长纪实/
易连生著. —西安:陕西科学技术出版社,2013.2

ISBN 978 - 7 - 5369 - 5697 - 1

I. ①可… II. ①易… III. ①企管管理—职工培训
IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 031379 号

可用的员工是培养出来的——52 周新公司成长纪实

出 版 者 陕西出版传媒集团 陕西科学技术出版社

西安北大街 131 号 邮编 710003

电话 (029)87211894 传真 (029) 87218236

http: //www. snstp. com

发 行 者 陕西出版传媒集团 陕西科学技术出版社

电话 (029)87212206 87260001

印 刷 陕西天地印刷有限公司

规 格 787 mm × 1092 mm 开本 16

印 张 17.75

字 数 280 千字

版 次 2013 年 2 月第 1 版

2013 年 2 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 5369 - 5697 - 1

定 价 39.80 元

版权所有 翻印必究

谨以此书献给西安三元公司创业二十周年纪念

祝三元公司及其下属的：

西安三元创业投资有限公司

北京新元联创管理咨询有限公司

合肥三元联创投资管理公司

西安三元数码软件有限公司

西安三元数字媒体有限公司

理想成真、基业长青！



序

管理方面的书很多,这样写的不多。

我看这本书与大家有所不同,这些事情就发生在身边,历历在目。

应该说,本书较为全面地记录了三元在员工培养方面的很多探索。结合新公司的实际进行了应用、融合、升华,对如何复制三元的企业文化、复用公司多年沉淀的人才培养体系,描绘的生动具体、真实详尽。

客观地讲,中小企业或初创企业往往因各种因素,感觉在员工培养方面投入时间和精力有很大压力和困难,大型企业的高管有时也是如此。但三元二十年的实践告诉我们,员工培养给三元带来了企业文化,带来了更多的团队配合,也带来了核心竞争力。这里要感谢三元团队多年来的坚持,使得三元在激烈的市场竞争中,有一支秉承公司文化的核心团队带领全体员工一起,与公司同呼吸、共命运,通过不断转型、不断探索,一直坚持发展到今天。

三元公司成立二十年来,在员工培养上始终坚持人才标准统一,以老带新,大胆启用新人,打造了一个较为完整的人员培养和员工成长体系。这些案例分享给大家,希望大家不仅仅看到的是故事,而是更多我们的思考。

感谢时代给予我们的机会,让我们在这样一个特定的社会时段,去勇敢尝试,创造历史。

我们一直在创业的路上,我们期待着,期待易连生的新作,期待三元创造更多的辉煌。

西安三元公司董事长 张建纲



前言

我所接触到的企业老板,几乎没有人不喊无人可用的。而许多中小企业的管理者,多数不会培养人。既不知道培养人的方法,也没有培养人的概念。不少初入职场的人则可怜巴巴地每天碰壁,原因是他们不会做事又没有人能够系统地告诉他们该如何做。更多的,是许多大学生徘徊在企业的门外进不去,找不到如何有效进去的途径,还不知道原因在什么地方,如何寻求突破口。

2009年,我们公司以“政府购买服务”的方式和地方政府合作经营开发区正在兴建的产业基地,我们主要负责基地的招商引资、资源整合、平台建设、物业管理等。我有幸在那里常驻一年,和公司上至总经理下至不断来来往来的同事一起,把公司多年来总结出的人员培养和管理模式成功地复制了过去,创建了公司、培养了员工、打造了企业文化。

一晃离开已经两年了,在那里的工作经历却是历历在目,不能忘怀,而且历久愈新。这些都促使我以纪实的方式将其记录下来。

在写新公司成长记的过程中,我有意识地着重写可用的员工是如何培养起来的,而不去写如何培养优秀员工。一是因为芸芸众生,出类拔萃者毕竟凤毛麟角,大多数人还是普通人。二是企业所用的人,多数也是只求可用、能用就行。三是无论一个人志向如何

远大,初到一个单位时,都要从最基础的工作踏踏实实地做起,也就是说先要成为企业中可用的人,才有可能成长为企业中优秀的人。

当然我所写的做法只是我们公司的实践。不同的企业,规模、性质、所处环境都不相同,不可能都和我们是一样的做法,许多东西也是无法学习和复制的。我所期望的,只要能够给企业、给管理者、给员工甚至是给找工作的大学生一点儿有用的启示,也就很满足了。

文字早于2011年8月6日就已经脱稿,不觉竟有30万字之多,一直没有下决心出书。却是不断地与网友和热心读者沟通和互动,他们也期望我能够出书并提出了许多很好的建议。2013年即将到来时,始终在关注我写作进程的以前公司高管袁丽帮我下定了出书的决心。为此,我第三次修改书稿,把文字大幅度精炼到20万字以内。同时采纳网友的建议和袁丽的创意,给每个案例前加上员工和管理能力提示形成索引,使需要查阅、参考相应能力的人可以方便快速找到相关内容。其中能力提炼的初稿也是谙熟公司文化和工作方法的袁丽撰写的。此外,她还逐篇审阅、校正并提出了许多十分有价值的修改意见和建议。在此对她表示衷心的感谢。

最后还要感谢给予本书出版以鼎力资助的张旻女士。

目录

CONTENTS

- 1/ 引言
- 2/ 第1周(10月14日—10月20日)
 - 2/ 文化优先的招聘原则
 - 3/ 给新员工传授流程管理的工作方法
- 5/ 第2周(10月21日—10月27日)
 - 5/ 通过实际工作培养新人
 - 6/ 工作日志是考察判断新员工的有效方法
- 8/ 第3周(10月28日—11月3日)
 - 8/ 逆商较高的员工具有培养潜质
 - 9/ 通过机制避免员工出错
- 11/ 第4周(11月4日—11月10日)
 - 11/ 培养员工跨公司协作能力
 - 12/ 从撰写会议纪要和客户拜访记录入手进行培养
- 15/ 第5周(11月11日—11月17日)
 - 15/ 以全过程透明的方法接受异地管理
 - 17/ 以收定支才是科学的资金管理
- 18 第6周(11月18日—11月24日)
 - 19/ 在高管招聘过程中进行人员培养
 - 21/ 学习能力不强的员工很难培养

- 23/ 第7周(11月25日—12月1日)
- 24/ 平等的环境有利于员工成长
- 25/ 有标准就有努力方向
- 29/ 第8周(12月2日—12月8日)
- 30/ 所有人都是在实践中成长的
- 32/ 新员工的批量培养
- 35/ 第9周(12月9日—12月15日)
- 36/ 如何对待关系介绍来的员工
- 37/ 大一统文化和多元文化
- 39/ 第10周(12月16日—12月22日)
- 39/ 如何与关联公司打交道
- 41/ 认可人员培养模式
- 43/ 第11周(12月23日—12月29日)
- 43/ 要养成确认的习惯
- 45/ 不要自己为难
- 46/ 第12周(12月30日—1月5日)
- 47/ 吃饭与文化传播
- 48/ 培养须从细微处入手
- 50/ 第13周(1月6日—1月12日)
- 50/ 要树立“最好的东西要最先让人看到”的理念
- 52/ 员工没有成长责任在主管
- 54/ 第14周(1月13日—1月19日)
- 54/ 开放式办公和信息化体现现代管理理念
- 56/ 要反思自己不能成长的原因

58/ 第15周(1月20日—1月26日)

58/ 建立规范的办公秩序

61/ 不要有任何借口

62/ 第16周(1月27日—2月2日)

62/ 要学会使用工作模型

64/ 规范化管理

66/ 第17周(2月3日—2月9日)

66/ 工作一定要责任落实到人

68/ 要学会倒计时的工作方法

71/ 第18周(2月10日—2月16日)

71/ 要把工作主动权掌握在自己手里

74/ 要信任员工

76/ 第19周(2月17日—2月23日)

76/ 对问题要有解决方案

78/ 培养是一个持续不断的过程

81/ 第20周(2月24日—3月2日)

81/ 好苗子要在压力下成长

83/ 只有系统了解的工作才能做到位

84/ 第21周(3月3日—3月9日)

85/ 成长过程应该是愉快的而不是痛苦的

87/ 员工学会了全面反馈工作

90/ 第22周(3月10日—3月16日)

91/ 如何做好自己能力所不及的工作

92/ 对郝莹的反思

- 94/ 第23周(3月17日—3月23日)
- 94/ 换一个行业看员工培养
- 96/ 由张凤转正看如何判断员工
- 98/ 第24周(3月24日—3月30日)
- 99/ 让员工学习为企业服务
- 101/ 对内对外都要运用已经形成的工作方法
- 103/ 第25周(3月31日—4月6日)
- 103/ 摆正位置做自己该做的事
- 106/ 培养不够的员工难以有效成长
- 107/ 第26周(4月7日—4月13日)
- 107/ 机制和流程是工作成功的保证
- 109/ 战胜不了自己也就战胜不了困难
- 111/ 第27周(4月14日—4月20日)
- 111/ 如何写祝贺发言
- 113/ 文化不合格导致工作不合格
- 118/ 第28周(4月21日—4月27日)
- 118/ 通过接待著名人士增加自己的影响力
- 120/ 如何策划并组织安排研讨会
- 123/ 第29周(4月28日—5月4日)
- 124/ 从产业发展角度协调企业之间的关系
- 126/ 确认和总结是新员工的成长之道
- 128/ 第30周(5月5日—5月11日)
- 129/ 打造基地企业健身和交流平台
- 131/ 两种不同体制之下如何协调工作

133/ 第31周(5月12日—5月18日)

133/ 抓住机会使自己脱颖而出

135/ 为什么不能从可用转为优秀

137/ 第32周(5月19日—5月25日)

137/ 结合工作组织学习培训

141/ 掌握方法远比结果重要

143/ 第33周(5月26日—6月1日)

144/ 如何帮助企业寻找市场

146/ 矛头蝮蛇与工作规律

148/ 第34周(6月2日—6月8日)

148/ 有针对性地帮助员工解决问题

151/ CMM 管理体系

152/ 第35周(6月9日—6月15日)

153/ 银企对接会

157/ 学习如何与客户沟通业务

161/ 第36周(6月16日—6月22日)

161/ 培养员工学会用 PPT 演讲

164/ 如何与不良合作者沟通

166/ 第37周(6月23日—6月29日)

167/ 组织旅游是文化传播的机会

169/ 通过工作培养职能部门员工

173/ 第38周(6月30日—7月6日)

174/ 通过给新员工压担子促其成长

177/ 组织毕业二十年校友会

182/ 第39周(7月7日—7月13日)

182/ 如何写出有复用价值的总结

186/ 帮助骨干员工适应新的工作

188/ 第40周(7月14日—7月20日)

189/ 再说需求管理与过程管理

192/ 为什么会发生车辆擦刮

194/ 第41周(7月21日—7月27日)

195/ 学会站在更高的层面看问题

199/ 如何写新闻稿

205/ 第42周(7月28日—8月3日)

205/ 新成长的骨干开始培养员工

209/ 要让每个员工都清楚公司的存在价值

213/ 第43周(8月4日—8月10日)

213/ 员工学会了复用此前沉淀的工作方法

215/ 放手培养员工

219/ 第44周(8月11日—8月17日)

219/ 指导签约企业撰写发言稿

222/ 制定并组织大型会议的方案和能力已经趋于成熟

226/ 第45周(8月18日—8月24日)

226/ 如何突破提升的瓶颈

228/ 帮助老员工发现问题

230/ 第46周(8月25日—8月31日)

230/ 市场不相信眼泪

232/ 假期实习的目的是什么

234/ 第 47 周(9 月 1 日—9 月 7 日)

235/ 如何能够找到有价值的客户资源

236/ 工作为什么不能够举一反三

239/ 第 48 周(9 月 8 日—9 月 14 日)

239/ 虚拟小组如何工作

241/ 启蒙与观念转变

244/ 第 49 周(9 月 15 日—9 月 21 日)

244/ 预警管理

246/ 对问题要穷追不舍

249/ 第 50 周(9 月 22 日—9 月 28 日)

249/ 办公室门进不去之后

251/ 自主发现问题

253/ 第 51 周(9 月 29 日—10 月 5 日)

253/ 通过民主的方法选购图书

255/ 建立了图书管理制度

257/ 第 52 周(10 月 6 日—10 月 12 日)

257/ 离开 H 公司返回总公司

259/ 索引一 员工能力提示

263/ 索引二 管理能力提示

引 言

10月9日,国庆节收假后的第一天,当我还沉浸在和朋友们一起去内蒙古额济纳旗看胡杨林的兴奋中,给公司的同事们看风光旖旎的照片并一同感受美景的时候,公司与H市开发区政府合作的事有了突破性的进展。合作的内容是公司与开发区共同管理即将建成的一个产业基地,我们主要负责招商引资、整合资源、建设平台、物业管理等,也就是帮助政府将这个新建成的基地打造成以高新技术为主的产业园区。此前双方一直是处在合作协议的磨合阶段,就有关条款反复磋商,因为一两个地方达不成共识,有两次还差点谈崩了。公司这边一方面在选择新公司的负责人,一方面也做着谈崩而放弃的准备。因为毕竟是一个尝试,前面基础打不好,后面的工作就很难开展。

此次外出与以往单一任务性质的出差不同,去的时间相对较长,要在那边单独组建公司。同时公司不会派大量的人员过去,所以要在当地招兵买马,还要把人培养起来并完成工作。对于如此重要的任务,必须要有能够独当一面、具备独立开展工作能力的人,这样的人只能是在公司的高层管理团队中选择。好在公司经过近20年的发展,已经培养并积累了近10名高管。可选的人中只有我的负担小一些,因为孩子已经上了大学。而其他孩子的孩子都还小,有的正在上小学,有的还没有上幼儿园。去H市,我是人选之一,另一个人按照公司一贯的做法,就是根据任务定人。

目前过去的任务主要有两个:一是打基础,站稳脚跟。董事长常总专门交



代给我的任务是要与当地政府紧密合作,同时把当地企业凝聚在一起,进行频繁地互动和沟通交流,取得他们的信任和支持;二是帮助政府进行基地定位,对产业基地正在建设的楼宇群进行深入了解。

为此,对楼宇建设和管理很内行的栗总就将和我一起同行。

大概做了一些准备后,10月13日,我们出发了。

第1周

(10月14日—10月20日)

新公司的组建,一切都是白手起家,从零做起。

文化优先的招聘原则

到达H市后,马上就为新公司成立和新工作全面展开而招聘人员。

此前在总公司,人力资源部已经储备了8个人选供我们面试。

可能是与我们以“轻资产、软实力”为主的工作性质有关,在总公司时,女性就较多。这次来H

员工能力提示:学会如何能给用人单位留下稳定、好学、可塑性强、成长性好的第一印象

管理能力提示:招聘执行层员工坚持人才标准统一的用人原则

市,我和栗总都想招一两个男性。但一天面试下来,比较失望,最终定下来的还是女性。分析原因如下:

一是男性普遍工资要求较高。我们的工作性质比较特殊,以管理和产业互