第一章

适应环境 融入公司

当一名新员工加入企业时，面对周围的陌生面孔、全新的工作，心中一样会充满不安，怀疑周围的同事是否欢迎自己，怀疑自己是否有能力胜任新工作。如何帮助我们驱走这种陌生感？如何使新员工更快更好地融入团队？



需要全本请访问 www.ertongbook.com

No 1. 新员工稳度过磨合期

当你独自在人生地不熟的异乡，心中必然充满不安。同样，当一名新员工加入企业时，面对周围的陌生面孔、全新的工作，心中一样会充满不安，怀疑周围的同事是否欢迎自己，怀疑自己是否有能力胜任新工作。如何帮助他们驱走这种陌生感？如何使新员工更快更好地融入团队？



新员工进入新企业总有忐忑不安的心理，不知道自己能不能适合新企业。企业对新员工一般也有一段时间的试用期。为了顺利度过这段磨合期，达到企业、机关员工双

赢的目的（既消除新员工被解聘的风险，又降低企业的聘用成本），我们可以借鉴外资企业的管理经验。从国外进入中国的公司对新员工给予了相当的重视，在培训方面给他们提供了各种学习知识（如企业文化、行为规范等）的机会，在就职方面给他们提供了各种锻炼机会（如轮换岗位、鼓励职业探索等），在工作上要求上级经理为下级员工提供各种指导和帮助（如介绍工作经验）。

在中国的跨国公司中，新员工培训最主要的内容是企业文化培训。跨国公司有意识地组织新员工接受集中培训，向他们宣讲企业的经营理念、规章制度，说明企业提倡什么、反对什么，作为一名合格的员工应该具备什么样的思想、情操和作风等等。即通过培训，使新员工的行为规范、态度、价值观和信念符合企业的要求。

Intel 的新员工培训基本上不涉及技术方面的内容。在开始的课程中可能会告诉员工薪金的情况、 Intel 公司的基本情况，这个过程有一个星期，是封闭式培训，也叫新员工整体培训。培训中很大部分是讲 Intel 的文化，介绍 Intel 的方向是什么、战略是什么。

Intel 还给员工安排了一个执行层 ESM 和员工对话，从亚太区派来两个副总裁级别的人来中国跟新员工见面对话，回答他们一些问题。一般这样的座谈会是在新员工在 Intel 工作 6～9 个月后。

Intel管理新员工的经理还会从公司拿到一套资料，这套资料非常明确地告诉经理每个月教新员工干什么事情。经理对新员工每个人的情况都有记录，保证每个新员工得到相同的对待。培训是每个经理重要的工作内容，在对经理行为评估时，30%看他们在管理员工方面的表现。

在对新员工进行企业文化的培训过程中，企业应利用一切手段，大力宣传企业精神和经营理念，主动促成新员工与企业其他员工在思想和行动上保持一致，改变与企业文化不相适应的个人作风、态度和价值观。新员工如果身处这样一个团结协作、爱岗敬业的团队中，其协作精神和敬业精神必能逐步得到培养。

此外，业务能力培训以及新员工在工作环境和生活方面的适应也不能忽视。

在传统管理中，新员工被看做什么都不懂、什么也不会干的见习生。在国内企业中，我们经常听到这样的话：这就是大学生？还不如我这个高中生干得好，干得快呢！确实，即使是那些头脑灵活的大学毕业生，面对人情世故，面对需要双手灵巧操作才能做好的下手活，也可能笨手笨脚。

我们听到人力资源部经理经常建议：主管经理要给新员工提供挑战性的初始工作（或岗位），这是一件很重要的事情。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

宝洁坚信，早期责任会让新人获得宝贵的实践经验，更快地成长。从加入宝洁的第一天起，新人就开始承担真正的责任。为新人设计的充满挑战的工作项目会让其充分发挥才能，迅速地成长。

宝洁的中方员工平均年龄大约在 25～26 岁左右，而公司的很多部门骨干都是这些年轻人。公司在 1989 年招收的第一批大学生，很多已被提升为高级经理，其中有的已被提升为部门副总监级别，接替了外方经理职务。

挑战性的工作初始就是指岗位的职责安排，为员工现有能力所不及，具有挑战性，他们不付出较大的努力就不会轻易完成，但员工通过发挥潜力，发挥主观能动性，又是可以完成的。这项工作作为临时性岗位安排，在人力资源管理部门帮助下，由部门经理负责设计和实施。据一项对美国 AT&T 公司年轻人的调查显示，组织给员工设计的第一件工作越是具有挑战性，五六年后年轻人越有工作成效。

我们在对跨国公司调查时发现，如果管理人员对自己的新下属已有一定的了解，然后针对各员工的素质特征，提出切合员工情况的一种希望，这会让员工感到自己的上司不仅关心自己的发展，而且对自己很了解。因此，他们就会像上司所希望的那样去工作、去奋斗，最终真的成为上司所希望的那种人。事实上，管理人员对新员工越是抱有希望，给予的信任和支持越多，他们干得就越好。

在西门子，经理要在新员工到公司上班之前，根据职位和新员工的背景、经验起草目标协议书。这个协议书描述新员工的职位，列出工作任务和设定目标，为帮助员工融入培训计划等等。它旨在帮助新员工清楚地了解自己的工作任务，获取新工作需要的技能培训，从而顺利起步，度过试用期。到公司上班后，新员工就会和经理一起讨论这个协议书，根据双方的期望和员工的表现可以调整条款，并签订协议书内容。此后，经理和新员工根据协议书，定期开会讨论新员工的工作表现和碰到的困难，帮助他们完成目标任务。

一方面，在新员工和企业之间经常会产生皮革马利翁效应。皮革马利翁是希腊神话中的塞浦路斯国王，他对自己所雕的少女像越看越喜欢，少女像也就越发漂亮。另一方面，在新员工的融入过程中，企业和员工本人都扮演着重要的角色，只有各方都各司其职，互相沟通，才能使新人尽快融入公司。

每个员工都会有自己的生涯设计，追求的可能是权力、财富或是工作的安定感，哪种人适合企业需要，企业可以在多大程度上满足其自我目标？跨国公司会经常提供各种职位空缺的信息，并进行广泛地传播，让感兴趣的员工都有机会参与这些职位的竞争角逐，进而发现那些有潜力的员工。

初到惠普，首先是新员工培训，这将帮助个人很快熟悉并适应新环境。通过这个培训，了解公司的文化，确立自己的发展目标，清楚业绩考核办法，让员工明白该如何规划自己的职业生涯。在这一阶段，课程主要是与工作紧密相关的技术类培训，比如编程、系统管理等。

当员工通过公司内部招聘成为一线的经理，这个阶段的课程主要包括沟通、谈判以及基本的管理培训。

员工进一步升迁为部门负责人后，需要参加什么培训就主要由他本人决定了。为了帮助年轻的经理人员成长，惠普有一个系统的培训方案——向日葵计划，帮助较高层的经理人员从全局把握职位要求，改善工作方式。

员工对自我的职业认识有一个探索过程。不论是专业技术人员还是管理人员，都不例外。因为，第一，同一专业的人可以从事不同的职业。第二，有一些特性（如专业知识和技能）可以在工作中培养，但有些特性（如细心、外向、冒险等）往往难以培养。所以，为了避免埋没员工在现有岗位上无法展露的一些特殊能力，应大力支持员工的职业探索。

新员工进入某一具体部门工作后，由于工作关系，与之接触最多的就是其部门主管。通常，作为该部门主管和业务骨干，他们对新员工能极大地发挥影响和带动作用。

一名新员工到 Cisco 后，经理会告诉他关于如何在 Cisco

快速进入角色并取得成功的一些小知识。这些是：

·从经理那里为你的小组和其他经常互动的组要一张组织图；

·向经理、同事或师傅要整个公司至上而下的组织结构图；

·迅速熟悉在 Cisco 工作的几种关键的联络工具，例如 E－mail、语音信箱、Web 页面，经常检查和反馈这些信息；

·快速形成一些习惯，如在收到语音信件和 e－mail 的当天必须回复；

·通过使用指南和 Web 去找自己需要的信息。

在到 Cisco 的两星期内，向你的经理了解以下情况：

·谁是你部门的同事和师傅；

·你部门的使命和目标是什么；

·你的经理对你三个月的业绩评估期待和目标是什么；

·你最首要的任务是什么；

·在你的工作中什么培训将对自己的新工作有益；

·你的经理喜欢的联络方式和通讯方式是什么。安排时间去和你的同事见面，他们能够提供你以下信息：你的部门如何工作；你的客户是谁；你同事认为你必须和谁见面；和谁联系获得自己所需资源；当他们开始工作时他们希望被问的问题是什么。

明白自己在 Cisco 公司对自己的职业和专业发展所肩负

的责任，通过经理获得这方面的指导。

新员工的直接主管们严格按照工作规范办事，并尽可能做到最好，对于培养新员工规范、熟练、精湛的业务技能十分重要。同时，新员工也最关注其顶头上司在工作中的一言一行，觉得他们的一举一动都有暗示性——需要他们这样做而非那样做。所以，企业应注意到直接主管对新员工的影响问题。

企业和员工是紧密联系的利益共同体，双方的发展相互依存。与跨国公司相比，国内企业（无论是国有企业还是民营企业）至今还没有将员工的职业生涯问题摆在议事日程之上。对于新员工的职业生涯，国内企业需要建立良好的使用和培养机制，从而可以使企业快出人才、多出人才、出好人才；能够提高公司士气，降低人才流失率；使员工技术更完善，节约成本，提高经济效益；能够创造更好的企业文化，提升企业形象，提高竞争力，超越竞争对手。

新员工也要自身努力，尽快融入企业的文化。通过公司教育和自己的用心观察，通过积极交流沟通，理解企业文化的精髓，搞明白企业提倡什么，反对什么。如：待人接物的原则是什么？等等。对企业文化的把握不仅仅要看企业宣称的宗旨和提倡的精神，还要通过具体事例和各种途径（如公司会议、和新上司及同事私下交谈）去感悟，

找出只可意会不可言传的东西。深刻领会企业文化的内涵并努力使自己的行为规范符合企业的文化，使自己的身心融入企业的大家庭中。

新员工要尽快提高相关的知识和技能。到一个新单位往往由于自身能力和经验的缺陷、信息的不对称、环境的不熟悉而不能尽快胜任工作，这就要求新员工必须要付出更多的艰辛和努力，要善于向他人学习，尽快展示自己的价值。同是要注意不要急于求成，要看准了再表现。要知道不好的第一印象需要很长时间才有可能改变，欲速则不达讲的就是这个道理。

新参加工作的学生要注意做好从学生向员工的转变。要注意调节自己的心态。防止一进公司就不习惯和看不惯，然后由于不能很快适应环境和胜任工作而盲目悲观，从而失去对工作的信心和克服困难的勇气。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

No 2. 明确规划自己人生

缺乏一个明确的梦想，即对人生没有一种设计，或许正是你很少得到提拔和不能够赚到更多金钱的原因。几年前，美国作家盖尔·希伊出版了一部畅销书，书名叫《开拓者们》，他在撰写这部书的时候，通过一份内容十分广泛的‘人生历程调查问卷”,间接地访问了6万多个各行各业的人士，他发现那些最成功和对自己生活最满意的人至少有两个共同的特点：第一，他们喜欢有更多的亲密朋友；第二，他们都致力于实现一个其实际能力所难于达到的目标。根据希伊的研究，这些开拓者们觉得他们的生活很有意义，而且比那些没有长远目标驱使其向前的人更会享受生活。正如西方有一句谚语所说的：如果你不知道你要到哪儿去，那通常你哪儿也去不了。

人生规划既是一个实现你终生目标的时间表，也是一个实现那些影响你日常生活的无数更小目标的时间表。人生规划的设计是要使你的注意力集中起来，在一个特定的时间范围里充分地利用你的脑力和体力。事实上，注意力越集中，脑力和体力的使用就越有效。人生规划可以合理

地分配你的精力。以下是人生规划设计的六个步骤。

步骤之一：发现或搞清楚你的主要人生目标是什么。

所谓主要人生目标，应该是一个你终生所追求的固定的目标，你生活中其他的一切事情都围绕着它而存在。对于一些人来说，这个工作是一个自我发现的愉快的过程；但对于另一些人来说，它也许更是一个痛苦的过程。因为他们需要把其心绪拉回到年少的时代，在那个时候他们还没有对自己所怀抱的梦想产生疑惑。为了找到或找回你的人生主要目标，你可以问自己几个问题，比如：我是谁？“我想在我的一生中成就何种事业？”“临终之时回顾往事，一生中最让我感到满足的是什么？”“在我的日常生活中是哪一类的成功最使我产生成就感？”

也许你很快就可以知道你的终极目标是什么，但是大多数人则不是这样的。他们在找到自己的终极目标之前往往需要在不同的场合对自己重复上面的这些或其他类似的问题。每一次向自己提出这样的问题的时候，随意地记下你的所得。开始的时候，它们可能没有什么意义，但是，多次的累积会让你茅塞顿开。

幸福的人通常是这样一类的人，即他的职业和生活方式与他的生活目标相一致。比如，一个有着很强组织意识、文字天赋和教诲倾向的人，就很可能从编辑、教师等职业生活中得到最大满足。

步骤之二：当你能够用一个简单的句子表达出你的人生目标了，那么你就该着手准备实现这项目标了。

在这方面，职业的选择就是你所要着重考虑的问题。你应该知道，职业是一个工具，是帮助实现你终极目标的工具。你规划自己的职业的重要性，就像将军筹划一场战役一样，也像一个足球教练确定一场重要比赛的作战方案一样。

你可以问自己：“我的职业正在帮助我实现人生的最终目标吗？”如果答案是否定的，那就干脆重新更换职业。倘若更换职业是不现实的，那你可再进一步问一下自己：“是否有一种途径可以让我现有的职业与我的人生基本目标一致起来？”对于第二个问题，答案常常是肯定的。例如一个事业有成但又并不满足物质上富有的律师，他可能会利用他的部分精力做些公益事情并从中得到精神满足。又比如一个受雇于一家大公司的审计师可能会在工作之余到附近一所大学当兼职教授，从把实践经验概括成理论的讲授过程中得到他在日常枯燥工作中得不到的满足。

最理想的职业方面的人生规划，应该是在你从学校毕业之时就开始进行了的。在这个时候，只要你心中明确你的人生大目标，你就会知道你要选择或接受什么样的一份职业。毫无疑问，你会选择那份将有助于你实现人生目标的职业。

不过，我们也该切记：只要你还没有到安享晚年的地步，任何时候开始你的职业规划都不为晚。无论你是 20 岁左右刚刚踏上职业征程的年轻人，还是 40 岁左右并且陷在一份你不喜欢的工作之中的中年人，现在仍然是你进行职业规划的好时机。

步骤之三：在弄明白了你的职业将会帮助你实现人生更大目标之后，你应该着手考虑你的人生和职业规划中的具体细节了。

你需要有一个详细的个人职业发展计划。这个计划可以是一个五年的计划，也可以是一个十年、二十年的计划。不管是属于何种时间范围的计划，它至少应该能够回答如下问题：1. 我要在未来 5 年、10 年或 20 年内实现什么样的一些职业或个人的具体目标 ?2. 我要在未来 5 年、10 年或 20 年内挣到多少钱或达到何种程度的挣钱的能力 ?3. 我要在未来 5 年、10 年或 20 年内有什么样的一种生活方式 ?

对于这些问题的回答将给你提供一份有关你自己的短期目标的清单。在形成这些目标的过程中，不要纯粹地依靠逻辑思维。这一类的抉择，需要发挥你的创造力，应该把你的情绪、价值和信仰等因素全部调动起来。如果你是已婚者的话，你还需要考虑你的配偶的情绪、价值和信仰等，因为在任何的重要抉择中，他（她）总是影响你个人生活的一个部分。

步骤之四：在形成了上面的具体的短期的目标之后，你应该策划一下将如何去达成它们。

比如，你现在是一个中层的管理人员，你的 5 年、10 年或 20 年个人职业发放规划要求你成为一个高级主管。那么，怎么才有可能实现你的目标呢？如果你能够回答好如下的各项问题，那么你就应知道自己该怎样做了。这些问题是：

①我需要哪些特别的训练才能使我够资格做一名高级主管？

②我该增加哪些书本知识？

③为使自己仕途坦荡，我需要排除哪些内部的政治上的障碍？

④我目前的上司在这方面是我的一个帮助还是一个障碍？

⑤在目前的这个公司我最终成为高级主管的可能性有多大？在这里的机会是否比在其他公司更大？

⑥得到这份职位者的一般教育程度、经验水平和年龄层次是怎样的？

步骤之五：行动。

这是所有步骤中最艰难的一个步骤，因为要求你停止梦想而切实地开始行动。我们知道良好的动机只是一个目标得以确立和开始实现的一个条件，但不是全部。如果动

机不转换成行动，动机终归是动机，目标也只能停留在梦想阶段。要想实现人生的终极目标，有两个方面的陷阱需要谨慎避免：一个是懒惰，另一个是错误，哪怕是小的错误。懒惰是事业成功的天敌。

很多人不息地奋斗一辈子都没有能够完美地实现自己人生目标，更不用说懒惰者了。要想有一个无悔的人生，除了认准目标外，还要集中精力全力以赴。在实现人生终极目标的过程中，难免受到各种妨碍或各种诱惑，任何的闪失或偏差都会使你远离你的既定目标。然而，人非圣贤，谁人无过？只是要在通往理想的艰难跋涉途中，尽可能少地犯错误。这样就可以尽可能快地达到你的目标。

步骤之六：不断地修改和更新你的人生和职业发展目标。

人生目标的确定往往是基于特定的社会环境和条件的。这样的环境和条件总在变化，确定了目标也应该做出修改和更新，况且这样的目标虽然写出来了，但是并未镶刻在石头上，它的存在只是为你的前进提供一个架构，指示一个方向。你是它的创造者，你可以在它看起来正把你引向歧途的任何时候更改它。

需要全本请访问 www.ertongbook.com