

How to Manage

企业员工管理新概念丛书 ②

汗 牛 策划 陈企盛 主编

企业家的管人能力决定着企业的发展潜力

怎样 管理 新员工

让新员工为企业做出最大的贡献

the New Staff



中国纺织出版社

企业员工管理新概念丛书

怎样管理新员工

汗 牛 策划

陈企盛 主编



中国纺织出版社

内 容 提 要

本书按照新员工规划,新员工的招聘与录用,新员工的培训与开发,新员工的薪酬管理以及留住新员工的艺术这样一条主线展开分析论述。新员工是公司员工中一个特殊的群体,他们对公司充满新鲜感,喜欢用猎奇的眼光观察周围的事物,并想充分展示自己,希望能以好的开端融入新的大家庭中;他们为公司带来了新的活力,公司的创新很可能由他们去开拓,因此充分发挥新员工的积极性能为公司或企业带来巨大的收益。

图书在版编目(CIP)数据

怎样管理新员工/陈企盛主编. —北京:中国纺织出版社,
2003.10

(企业员工管理新概念丛书)

ISBN 7-5064-2608-0/F·0357

I. 怎... II. 陈... III. 企业管理: 人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 028844 号

责任编辑:李秀英 特约编辑:王力凡 责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

电话:010-64160816

传真:010-64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销

2003年10月第一版第一次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:12

字数:230千字 印数:1—6000 定价:23.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

目 录

第一章 新员工管理的基本知识

一、新员工管理概述..... (2)

1. 新员工管理的含义/(2)
2. 新员工管理的特点/(5)
3. 新员工管理的目标/(7)
4. 新员工管理的必要性/(8)

二、引导新员工..... (9)

1. 引导体系的作用/(10)
2. 引导新员工的特点/(11)
3. 引导新员工的模式/(11)
4. 引导新员工的技巧/(12)

三、新员工的价值管理..... (15)

1. 价值体系的本质/(15)
2. 价值体系的识别/(16)
3. 价值体系的管理/(17)
4. 影响价值管理的因素/(19)

四、新员工管理者分析…………… (25)

1. 新员工管理者的角色/(26)
2. 新员工领导者必备的 12 种能力/(27)

五、9 种典型的新员工管理者 …………… (34)

1. 指挥型/(36)
2. 协商型/(37)
3. 授权型/(38)
4. 教练型/(39)
5. 决策型/(40)
6. 人文型/(41)
7. 专业型/(42)
8. 流程型/(43)
9. 变革型/(44)

第二章 新员工的规划

一、新员工规划的意义与目的…………… (49)

1. 新员工规划的含义/(49)
2. 新员工规划的目标/(51)
3. 新员工规划的作用/(52)
4. 理解新员工规划时应注意的问题/(57)

二、新员工规划的种类和方法	(60)
1. 新员工规划的分类/(61)	
2. 新员工规划的原则/(66)	
3. 新员工规划的程序/(70)	
三、新员工规划的内容	(71)
1. 企业新员工的总体规划/(73)	
2. 职务编制计划/(74)	
3. 企业新员工的其他业务计划/(80)	
四、新员工规划的策略性操作	(93)
1. 建立完善的新员工信息系统/(93)	
2. 人力资源需求预测的策略性操作/(101)	
3. 人力资源需求预测的操作技术/(109)	
4. 人力资源供给预测的策略性操作/(123)	

第三章 新员工的招聘与录用

一、新员工招聘与录用的基本常识	(136)
1. 招聘与录用的意义/(136)	
2. 招聘与录用的基础/(141)	
3. 新员工招聘与录用的行为主体/(143)	
4. 新员工招聘与录用的原则/(151)	

5. 新员工招聘与录用的程序/(155)	
二、新员工招聘的决策过程	(156)
1. 招聘决策的内容与步骤/(156)	
2. 选择适宜的招聘时间与地点/(159)	
3. 确定招聘的宣传渠道/(161)	
4. 多种招聘方法的选择及实际操作/(165)	
三、新员工的选拔与测试	(192)
1. 新员工选拔与测试的意义/(193)	
2. 新员工选拔与测试的原则/(194)	
3. 新员工的选拔技术/(199)	
4. 新员工的测试方法/(205)	

第四章 新员工的培训与开发

一、新员工培训面面观	(220)
1. 新员工培训的意义/(220)	
2. 新员工培训的特点/(225)	
3. 新员工培训的原则/(228)	
4. 新员工培训的影响因素/(232)	
二、新员工培训的具体形式	(235)
1. 岗前的集中培训/(235)	

2. 岗后分散训练/(239)	
3. 岗位知识培训/(247)	
4. 新员工的跟踪指导训练/(254)	
5. 新员工的转岗培训/(257)	
6. 新员工团队精神的培养/(257)	
三、新员工培训的种类	(259)
1. 按培训性质分/(260)	
2. 按培训的形式分/(264)	
四、新员工培训的方法	(270)
1. 新员工培训成功的条件/(270)	
2. 新员工培训时的参与人员/(272)	
3. 新员工培训的步骤/(274)	
4. 新员工培训的具体方法/(277)	

第五章 新员工的薪酬管理

一、新员工薪酬管理概述	(284)
1. 新员工的报酬与薪酬/(284)	
2. 新员工薪酬的组成/(286)	
3. 新员工薪酬的职能/(287)	
4. 制定薪酬制度的原则/(289)	

二、新员工薪酬管理的内容/(291)

1. 新员工薪酬管理的目的/(291)
2. 新员工薪酬管理的具体内容/(292)
3. 新员工薪酬管理的原则/(295)
4. 新员工薪酬管理需要注意的问题/(296)

三、新员工工资的构成与设计 (296)

1. 新员工工资的构成/(296)
2. 新员工工资的模式/(298)
3. 新员工工资结构的确定/(299)
4. 新员工工资的设计/(301)
5. 新员工工资结构的设计/(307)

四、新员工奖金的构成与设计 (312)

1. 新员工奖金的构成/(313)
2. 新员工奖金的设计/(314)
3. 新员工奖励的原则/(318)

五、如何为新员工起薪、加薪和发薪 (319)

1. 准确把握新员工的起薪点/(319)
2. 处理好新员工的加薪要求/(321)
3. 把握发薪的“火候”/(323)

第六章 留住新员工的艺术

一、影响新员工流失的因素 (327)

1. 社会因素/(328)
2. 企业所属行业类型/(328)
3. 组织因素/(330)
4. 职业类型/(331)
5. 企业规模/(332)
6. 企业的管理体制/(334)
7. 组织环境的变化使新员工不适应/(337)
8. 职位的工作内容与企业的工资水平/(338)
9. 职位满足程度/(340)
10. 个人的年龄及性别因素/(343)
11. 新员工的个性特征/(346)
12. 员工无端不服从团体领导/(348)
13. 影响新员工流失的其他因素/(349)

二、留住新员工的策略性技巧 (352)

1. 建立合理的企业内部机制/(353)
2. 营造良好平等的环境/(353)
3. 重视有潜力的新员工/(355)
4. 留住新员工的心/(356)

5. 满足新员工的志趣追求/(357)

6. 经常和新员工交流思想/(359)

7. 委任新员工更多的责任/(360)

8. 留住新员工的其他技巧/(366)

参考文献 (372)

第一章

新员工管理的基本知识

【本章提示】

- ◆ 新员工管理概述
 - ◆ 引导新员工
 - ◆ 新员工的价值管理
 - ◆ 新员工管理者分析
 - ◆ 9 种典型的新员工领导者
-

“长江后浪推前浪，一代新人超旧人”，这说明了任何事物都处在不断发展变化之中。企业员工的组成也不例外，企业可能从前门大批招聘新的员工的同时，而从后门解聘一批老的员工。尤其是在竞争日趋激烈的今天，每个企业都想给自己补充新鲜的“血液”，以增强企业的创新能力和变革能力，使企业保持旺盛的生命力。因此，如何对新员工进行管理成了许多企业管理者必须面对的一个问题。对新员工进行管理首先应建立一套完善科学的管理体系，本章内容就对该问题进行详细论述。

一、新员工管理概述

其实从本质上说，新员工管理也是管理，也脱离不了管理的范畴。当然，它也以自己鲜明的特点区别于其他的管理。

1. 新员工管理的含义

所谓管理，通俗一点讲就是将某事物从无序的状态变成有序状态的过程。而新员工管理则是把从对企业一无所知的“新鲜人”变成对企业发展具有一定作用的、忠心耿耿的“企业人”的过程。至于管理的确切含义，迄今为止，还没有一个统一的定义，许多学者对此都有所论述。具有代表性的观点有这样几种：

(1)法约尔的“管理职能论”

现代管理理论的创始人法约尔认为,管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动的过程。法约尔的定义经过后人的研究与实践证明基本上是正确的,并已成为现行众多管理定义的基础。当然,随着管理理论研究的不断深入,法约尔关于管理职能的提法已被大大地发展了。

(2)德鲁克和梅西的“专业论”

美国的德鲁克和约瑟夫·L. 梅西二人对管理的论述有所相似。哈佛大学教授德鲁克认为:管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。管理与所有权、地位或权力完全无关,是一种专业性的工作,与其他技术性工作一样,有自己专有的技能、方法、工具和技术。管理的本质和基础是执行任务的责任。由于管理是一种专业职能,因此管理人员是一个专业的管理阶层。约瑟夫·L. 梅西认为:管理是一个合作的群体将各种行动引向共同目标的过程。这个过程包括一群才能出众的人(管理人员)用以协调其他人活动的各种方法,而管理人员本人实际上很少亲自执行这些活动。其实这也是把管理看成是一种专业工作,只是表达的方式不同而已。

(3)西蒙的“决策论”

诺贝尔奖获得者西蒙认为:管理就是决策。他提出决策可

分为四个阶段:一是调查情况、收集信息、分析形势,找出决策的理由;二是制定可能的行动方案,以应付面临的形势,寻找达到目的的方法;三是在预定的方案中进行选择,确定最优方案并付诸实施;四是了解检查所选方案的实施情况,做出评价,并由此导致新的决策。西蒙提出的这一决策过程,实际上是任何管理工作解决问题时所必须经过的过程。从这个意义上说,“管理就是决策”是有道理的。

(4)哈比森与迈尔斯的“管理三重概念论”

社会是在不断发展的,因此,管理理论也处在不同的发展演变之中,随着管理研究领域的日益扩大,管理学家哈比森与迈尔斯提出了从不同角度认识管理的三重概念论。他们认为:管理是一种经济资源、一种职权系统或领导方式、一个阶层或一批优秀人物。在经济学看来,管理同土地、劳力、资本一样,都是一种生产要素。随着国家工业化程度的提高,对管理的需要也将相应地增长,因为人们可以用管理来代替资本和劳动力,通过管理大幅度地提高生产效率。

上述几种理论都各有道理,但都不尽全面。按照管理学界的观点,似乎我们可以这样定义管理的概念:即:管理是通过行使各种职能来协调各种资源,从而可以高效率地实现组织目标的过程。新员工管理则是这一过程中的某一阶段,也可以说是管理过程的一个缩影,即只局限于管理对象为新员工这一特定范围。

2. 新员工管理的特点

虽然新员工管理与管理本质上是相同的,但其仍具有自己的特点。只有掌握了新员工管理的特点,企业的管理者才能有的放矢,采取一些管理的技巧,使新员工的管理能尽善尽美。具体说来新员工管理有哪些特点呢?

(1) 战略性

现代的企业都提倡“以人为本”的管理谋略,比起传统的以业务管理为特征的人事管理,现代的管理理论越来越重视对人员的管理,尤其是对新员工的管理。随着生产力水平的提高和科学技术的不断进步,企业不断地通过开发和研制新产品来满足市场的需要,可以说,投入市场的每一件产品,其技术含量和劳动者的智力因素影响都越来越大,劳动力作为重要的生产要素在企业中的地位日益显著。有效利用和充分发挥这一要素的作用,越来越成为企业在竞争中的致胜法宝。因此,视企业中的劳动者为值得珍惜的资源,最大限度地培养、开发和充分利用这一资源,已成为企业中人事部门的神圣职责。

往日的人事部门在发展竞争之中逐渐演变成为今天的人力资源管理部门,如今人力资源已发展成为国际竞争、企业竞争的最主要的资源。人力资源管理自然一跃成为企业管理方面最具有决定意义的重要内容,人力资源管理部门的地位也就上升为战略部门。1980年,在一向以技术立国、重视利润的美国,喊出

了这样的口号：“人，是我们最主要的资产！”公司中的人事副总裁普遍成为决策班子中举足轻重的成员。

(2) 投资性

传统的管理理论认为，企业的人力资源管理部门是一个形同虚设的机构，对企业的发展没有什么重要的意义，仅仅是一个“纯消费”的部门，因此，企业的高层决策者们总是尽可能减少人事方面的支出。随着社会的发展，这一观念得到了很大程度的改变，他们开始更多地考虑如何开发新员工的潜在能力，以不断提高企业的效率和效益。这样，人力资源管理行为、诸如招聘与选拔、晋升与培训、激励与规划，便成了企业的投资行为。因此，在预算方面不再以“最省”为主要目标，而是谋求在可以预见的计划期内投入产出的最佳值和最佳方式。

(3) 系统性

传统的人事管理的工作内容一般是被几个不同的科室人为地分割开来，从而造成人浮于事，各部门之间互相推诿责任的现象。而科学的人力资源管理则视企业中的员工的管理为一个完整的系统，既强调各个环节的标准化、规范化管理，又重视运用现代管理手段，对所需要的信息进行收集、加工、整理和储存，以便全面、及时和准确地为企业总体发展战略服务。