

LIUZHU LAOYUANGONG XIYIN
XinYuanGong

新员工 & 老员工

郑一群◎编著



留住老员工 吸引新员工

新员工是企业保持生机活力的源泉，老员工是企业保江山的中坚力量

管理者提高技能管理，老员工把握时代精髓

新员工努力完善自我



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

LIUZHU/LAOYUANGONG/XIYIN
XinYuanGong

新员工 & 老员工

郑一群◎编著



留住老员工 吸引新员工

 中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

留住老员工、吸引新员工/郑一群编著

北京: 中国经济出版社, 2011. 7

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0699 - 8

I. ①留… II. ①郑… III. ①企业管理: 人事管理 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 063249 号

责任编辑 孙晓霞
责任审读 霍宏涛
责任印制 张江虹
封面设计 华子图文

出版发行 中国经济出版社
印刷者 三河市佳星印装有限公司
经销者 各地新华书店
开 本 710mm × 1000mm 1/16
印 张 14
字 数 210 千字
版 次 2011 年 7 月第 1 版
印 次 2011 年 7 月第 1 次
书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0699 - 8/F · 8840
定 价 30.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037
本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

前 言

他们是企业开疆扩土的功臣,他们是企业发展的推动者和见证者,他们中不乏企业创业之初破草开荒的元老,不乏企业前进中劳动的楷模,不乏企业发展中改革的先锋。也许他们已青春不再,也许他们还很年轻,只是资格老,他们都叫“老员工”。的确,老员工在公司工作时间长、资历老、了解公司情况、做事驾轻就熟,是公司的资源与财富。

“老将出马,一个顶俩”,一句俗语道出了对经过岁月洗礼的经验和智慧的信任与期待,经验是多次尝试后萃取的精华,智慧则是洞悉世事的沉稳与从容。老将如此,老员工亦然。就算是在这个知识爆炸、信息高度发达、新技术层出不穷的时代,仍有一些东西需要时间磨砺,需要大浪淘沙。

可能老员工已激情不再,可能因循守旧,也可能不思进取,但不可否认的是:他们曾经是企业的支柱,为企业的成长付出过太多的精力和心血。一位老员工如果离开了企业,也许,这只不过如一滴水滴入大海,一切都在原有的轨道上照常运行。但对于其他员工,可能失去了一位亲切的前辈和长者;对于企业,可能失去了一位追随了多年的业务骨干;对于管理者,可能失去了一位工作兢兢业业、忠心耿耿的下属。

企业要想留住老员工首先要学会尊重,尊重老员工的功劳与苦劳,正视老员工的地位,对于已不能适应管理岗位,或职位对知识更新速度较快的老员工,公司应为其提供全资进修机会。进修之后,将其调到非管理职位或监督性、支持性部门的岗位,成为某一方面的专家或顾问,为企业发展献言献策,或辅助新员工成长。而对于在管理岗位上发挥着重要影响力的老员工,在管理人才短缺背景下,鼓励其执行继任者计划,并将该计划作为绩效考核的一个指标,为企业培养下一任优秀管理人才。在这个基础上发挥老员工的优势,扬其所长,让每一位老员工都能够贡献自己最大的价值。

当企业渐渐不适应竞争越来越激烈的市场时,就需要注入新鲜的血液——聘用新员工。新员工受过正规的高等教育,有活力有激情,敢想敢

干。针对新员工,企业管理者必须根据每个人的专业特长、爱好兴趣、能力水平,有意识的为他们创造成功的机会,提供成才的条件,不断满足其成就欲望,使其感到自己找到了理想的表演舞台,从而爱岗敬业;要针对员工的欲望、能力、特长、潜能等帮助其拟定一个能体现企业和个人共同发展的生涯发展规则,使其看到自己的发展前景,增强努力进取的内在动力;要根据有多大本领就提供多大舞台空间的原则,最大限度地发挥每个人的作用。

“能聚人者以一当十,能留人者以一当百。”多数管理者不重视老员工,总以为外面的人才好,身边的人才没有一个好的。结果呢,里面的人才没留住,外面的人才不进来。如果只是千方百计到处去招人,而招来的人最终难以留住,企业管理者应该把眼光放长远些,把老员工笼络好,只有把老员工留下才吸引新员工留下。如果企业能够提升老员工的能力和薪水,加深老员工之间的感情交流,重视他们的发展前途,那么老员工也留住了,新员工看到了老员工的能力成长和收入增加也会很羡慕,他们自然也就想进来了。所以一家企业想招到人,招好人,只有留住老员工,才能吸引新员工。

本书以全新的视角,站在企业中基层管理者的角度,深入阐述和例证了一个优秀的中基层管理者如何才能做到留住老员工并吸引新员工,促使企业不断发展壮大。

本书不仅从理念上进行分析,也结合大量的案例进行引证,同时也在关键之处引用一些名人名言或归纳精练的画龙点睛的文字,帮助企业中基层管理者在管理过程中得以健康成长,也为企业的内部教育以及人才选拔提供了很好的参考。为读者带来提升自我的妙法,帮你打开职场的“法门”,让你从平凡走向优秀、从优秀走向卓越。一旦你拥有了本书所提及的品质和能力,你最终将会成为一名优秀的企业管理人员,你的职业生涯也会一片光明。

本书适合企业中基层管理者和即将走上管理岗位的员工阅读,也可以作为企业中基层管理者的培训读本。本书可读性、启发性和操作性都非常强,相信本书的出版对企事业单位中基层管理者的个人阅读和培训大有裨益。

第一章 老员工是企业的资源与财富 1

任何一个企业的存在,员工是基础是保证。老员工与企业的发展有着很深的渊源,对企业的发展历程及企业文化比较了解。他们的去留,决定了企业的生存,影响着企业的发展,这是一个不争的事实。如何留住老员工,是所有企业管理者必须研究的重大课题。

- 3 企业的第一资源
- 5 企业财富的创造者
- 7 老员工决定企业的成败
- 10 老马识途
- 13 老员工不是包袱
- 16 挖掘老员工的潜能
- 18 你会讨好老员工吗
- 21 把老员工作为企业的合伙人

第二章 与老员工聪明相处 25

职场本身就是个强者的舞台,综合素质的较量也是一种文明的丛林法则。想要别人如何对你,你就如何对待别人。首先要尊重老员工,多向他讨教,因为他在公司时间长,了解的公司情况也多,你尊重他们,自然他们也会尊重你,支持你的工作。

- 27 如何应对不配合的老员工
- 30 “让我感到我重要”
- 32 与老员工长久相处
- 35 赢得人心和尊重
- 37 解除老员工的尴尬
- 40 新员工 VS 老员工
- 43 重视老员工的态度和情绪
- 46 新任管理者怎样与老员工相处

第三章 管好是暗中“领导”的老员工 49

很多公司都有这样一批老员工,他们跟随管理者风风雨雨一起“打江山”,是公司的“开国元老”,也可能是企业的中坚力量,正因为他们的存在,推动了企业的发展,但也正是因为他们的存在,使管理者面对拥有一一个个小“山头”的他们,有些不知所措。

- 51 管好“小团队”的头
- 53 管好有野心的老员工
- 56 轻易不用“重锤”
- 59 做好克服困难的后盾
- 62 协调好上下关系
- 64 别给人留下“卸磨杀驴”的错觉
- 67 管好“刺儿头”式老员工
- 70 应对有想法的老员工

第四章 给你一条“捆仙索”:留住老员工 73

用什么方法可以让员工留下来?如何让部分员工,尤其是众所周知跳槽频繁的销售人员,在一家公司连续工作六年或是更长时间?如何防止公司工作多年的员工感到工作乏味?尤其重要的是,要留住经验丰富的员工,并充分利用其知识和技能。

75	老员工留不住,新员工招不来
77	充分利用老员工的能力
80	加深老员工的感情交流
82	重视他们的发展前途
85	学会留住老员工
88	把老员工视为最大的财富
91	对老员工进行合理的配置
94	给老员工松绑

第五章 新员工是企业生命的源泉 97

新员工是企业保持生机活力的源泉,可以解决人员缺乏等问题。然而,新员工过高的流失率,使很多企业都处在招聘——流失——再招聘——再流失的恶性循环之中,严重影响了正常的经营活动。那么,企业如何才能留住新员工,防止过多流失呢?

99	为企业注入新鲜血液
101	新员工招聘贵在“适合”
103	把好人才关的入口
106	识别人才的技巧
109	挖掘人才有高招
111	用人之所长
114	人才之合理搭配
116	扬长避短
118	拥有了人才才能创造更大的利润

第六章 吸引新员工:感性与理性并用 123

随着知识经济的日益深化,企业最重要资源就是人力资源。企业只有吸引更多新员工加入这个群体,才能为企业带来能多的知识和财富,才能推动企业不断向前发展。但是如何才能让



新员工注意到你的企业并且心甘情愿地想加盟到你的企业呢？那就需要企业配备一套能够吸引他们的软硬件条件，让他们觉得这个企业可以给他们提供足够大的发展空间。

- 125 采用良好的工资待遇
- 127 完善实惠的福利待遇
- 130 健全吸引新员工的机制
- 133 给予充分施展才华的机会
- 136 提供晋升空间
- 139 以人为本的人才培养理念
- 142 吸引人才
- 144 用人唯才，才能吸引人才

第七章 做好新员工入职培训

147

企业为了自身发展的需要，每年都要招聘新的工作人员，为了让他们迅速实现由“门外汉”到员工身份的转变，从社会财富的消费者变成社会财富的创造者，尽快适应工作要求，做好新员工入职培训就显得尤为重要。

- 149 缩短新员工与公司之间的磨合期
- 151 入职：为新员工找准定位
- 154 入职前的基本培训
- 156 入职培训，提升新员工能力
- 158 新员工培训的重要性
- 161 走出培训的误区
- 164 培训使员工变成人才

第八章 帮新员工迈开职场第一步

167

公司招聘的新人在刚开始工作时，可能会遇到许多不如意

的事情,比如往往由于工作环境的不熟悉,在很长一段时间内工作效率很低。实践证明,尽快让新员工进入角色、融入集体,新员工在酒店的稳定性就会增强,并且工作效率也会很快提高。

- 169 帮助新员工保持积极的心态
- 171 老员工传、帮、带
- 174 像朋友一样地帮助新员工
- 177 帮助新员工迅速适应工作环境
- 180 帮助新员工快速进入工作角色
- 182 让新员工尽快成为好员工
- 185 帮助新员工克服眼高手低的毛病
- 187 使新人重视工作技能

第九章 让新员工快速成为“自家人”

191

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。管理者要帮助他们驱走这种陌生感,使新员工更好、更快地融入团队。

- 193 关心新员工的个人生活
- 195 让新员工感到自己被重视
- 198 使新员工有归属感
- 200 尽快让新员工“入境”
- 203 使他感受到“家”的温暖
- 205 信任新员工
- 207 手把手地指导员工
- 210 把重要的事情托付给新员工

1

CHAPTER

第一章

老员工是企业的资源与财富

任何一个企业的存在,员工是基础是保证。老员工与企业的发展有着很深的渊源,对企业的发展历程及企业文化比较了解。他们的去留,决定了企业的生存,影响着企业的发展,这是一个不争的事实。如何留住老员工,是所有企业管理者必须研究的重大课题。

企业的第一资源.....

CHAPTER 1

企业间的竞争归根结底是人才的竞争,人才是企业的第一资源,是科技进步和社会经济发展最重要的资源和主要推动力。哪个企业吸收并聚集了优秀人才,就获得了竞争的主动权,就会在激烈的科技和经济竞争中立于不败之地。人才是企业的第一资源,是企业发展的原动力,这已成为我们的共识。企业能够在同行业的激烈竞争中保持了业绩的持续攀升,其根本原因,就是拥有优秀的人才,拥有优质的产品。

人力资源是企业第一资源,也是最重要的资源,但这是为什么?因为企业存在的唯一目的就是赢利,通过对各种资源的组合,使产出大于投入而形成利润。但任何资源的机械企业是无法增值的,而人是企业中唯一可以使资源增值的资源,通过人的活动,将其他各类资源有机组合在一起,才能产生新的价值,从而让企业获利,而且是唯一可以自我增值的资源。也就是说,企业的市场竞争说到底产品的竞争。在一些领域里,产品日益同质化,如果要寻求突破,就必须调整产品结构,必须有更精、更优的好产品。然而,好产品的诞生又必须依赖掌握核心技术的科研开发人才——老员工加新员工,如果把他们的卓越智慧转化成优秀产品,那么,企业的核心竞争力就会进一步增强。

青岛双星集团总裁汪海说,员工是企业财富的第一创造者,是企业的主人,不应当简单地视其为廉价劳动力。汪海在双星集团宣布:“在双星,没有‘打工仔’和‘打工妹’,更没有新职工和元老之说,所有的人都是‘双星人’,都是平等的,都是双星的‘驻外大使’和‘形象代言人’,大家的一言一行、一举一动代表的是名牌标准和双星形象。”

将人力资源作为企业的第一资源,让老员工真正做主人,成为企业立于市场不败之地的基础和动力。为老员工创造良好工作环境,让“鱼身”跃起来;为老员工创造发展提高的机会,让“鱼头”抬起来;给员工提供参与机会,让“鱼尾”甩起来。放水“养鱼”,激发了新员工热情,又大大增强了双星的凝聚力和向心力,有力地推动了双星大发展。

对于自己与双星共存共荣的鱼水关系,双星机械总公司的老员工尹宗区和程秀娥夫妻深有体会。融入和谐的双星大家庭,他们感到自己在当家做主,有了为家精打细算的责任。尹宗区在不影响质量的前提下节约了原材料,共节约资金41000元。程秀娥在地班组里是唯一的女职工,但在车间举行的钳工比赛中,她以质量高、尺寸精确、用时最短夺得了第一名,被车间评为“钳工大王”。这大大影响和带动了新员工工作的积极性。

在双星,把企业办成老员工的“家”,是公司自始至终的努力方向。现在夫妻、全家投奔双星的家庭已经不在少数,双星各单位涌现出了众多“家庭工”、“夫妻工”、“姐妹工”、“兄弟工”;公司从学习、工作、生活等各方面格外关心和重视他们,使经营管理中更多地融合了人的亲情成分,更大地发挥了老员工的潜能,并达到了带动新员工的目的。

刘仕祥以前是双星集团鲁中公司一线老员工,2004年他被授予“创新能手”称号,同时被破格聘任为高级工程师。目前,双星已有20多名一线工人被聘任为高级工程师;而像刘仕祥他们这样的农村青年职工当上领导和管理骨干的还为数不少。

近年来,双星把培养高级技能人才纳入战略规划,彻底打破学历、资历的限制,本着“不看文凭看水平,不看资历看能力”的原则,只要懂技术、会管理,就大胆起用,靠竞聘一大批一线老员工走上了管理和技术岗位。一些“夫妻工”、“父子工”等同时被聘任上管理和技术岗位。在一般人的印象中,亲戚不能用,但是双星却鼓励亲朋好友一起上。汪海认为:市场经济就是打仗,打仗谁能打赢用谁。“打虎亲兄弟,上阵父子兵”,自己家有人才,完全可以吸收,打仗不应受血统限制,关键是要做到产权清晰,管理规范。

为调动老员工参与企业管理的积极性,真正使每一名新老员工都成为参与企业管理的主体,从2004年底开始,双星将“农村土地承包责任制”的做法移植到企业管理中来,创造性地推行了市场化承包的管理办法,把岗位变成每个人的“责任田”,“冒”出众多“小老板”,使该集团各单位发生了一场新的管理革命,从体制和机制上为老员工做主人提供了条件,使每名老员工意识到“自己真正当家做主,劳动既是为了公司,也是为了自己”,通过合理的制度,更充分地体现了劳动的价值,丰富并升华了“主人翁”思想,使老员工“当家做主”,真正变成了现实。同时,双星通过打造鼓励新员工学技术的一套完整的机制,使培训学员在不同的岗位上创出了许多特色的技术、特

色的工艺和特色的管理方法,促进了企业创新提质降耗,为双星应对日趋激烈的市场竞争形势,创造了新的巨大优势和条件。

毫无疑问,要想使业务取得成功,企业必须获得有竞争力的人力资源。但其前提条件则是企业的人力资源管理在更新、开发、激励、监控等方面是否具备吸引人才和深远发展的优势。换句话说,凡能够重视人力资源的企业虽弱而强,能够得到可持续发展,最终可以取得成功;凡不能够重视人力资源的,虽强而弱,可能会盛极一时,但终究必败。所以我们说,人力资源是一种可持续发展的资源,是影响全局的因素,与资金资源相比,具有更重要的作用。人力资源的价值来源于两个方面,即手和脑,两者结合起来就是企业生存与发展的充分必要条件。也正是因为人力同时具备两方面的特性,使得它比资金资源更有重要性,所以称人力资源是企业的第一资源是当之无愧的。

企业财富的创造者

CHAPTER 1

“现在招不到工人,‘用工荒’很让人头痛。”近日,一些企业管理者一致叫苦。为什么会出现这种状况呢?经调查后发现,除了地方经济社会事业发展快,用工需求量增多,大量的劳动力外流等因素外,最根本的原因还是部分企业一线员工劳动强度大,工作时间长,工资收入普遍偏低,有时还有拖欠员工工资现象。面对环境变化,企业用工越来越困难,员工管理成了企业管理的核心。谁都知道,以人才求生存,以人才求发展。企业的竞争最终是人才的竞争,得人才者得天下。人心向背,员工去留,决定了企业的生存,影响着企业的发展,这是一个不争的事实。可问题是一些私营企业,个别管理者不是“心太软”,而是“心太黑”,不尊重员工的劳动,如此,员工怎会安心工作呢?

员工是企业财富的直接创造者,无论是集体企业,还是个体私营企业,员工的主人公地位始终没有变。因此,出现“用工荒”现象,一些企业管理者应该深刻反思,多从自身找原因,多问几个为什么,为什么别人的企业人气兴旺、红红火火,自己却招不到工人,陷入困境。因为别人是靠感情、靠环

境、靠待遇，留住员工，善待员工，关心员工。常言道，人心都是肉长的，你对别人好，别人自然会给你回报。

15年前，朱国平投入60万元创办了飞达。他用钻头一样的钻劲儿，在国内第一个把传统刀具推向了欧美，建起了亚洲最大的钻头生产基地……飞达现在6000多名员工，每月工资就要发750万元。外地员工父母在世的，享受村民待遇，每月30元生活费。他们高兴得不得了，有的写感谢信过来。厂里还成立了一个基金，销售员年终把奖金所得，拿一点放到基金会。对特困户，遇了车祸、生了癌症等特殊困难的，由基金会每年支付几十万元。这就形成了和谐的氛围，员工与员工、员工与企业的和谐。朱国平说，不孝敬父母不是好员工，不关心员工不是好领导；我们用朴实的话语教育大家，营造一个和谐的企业环境。

虽是私营企业老板，可老朱始终认为，员工创造了财富，再亏不能亏员工，苛刻对待员工，企业是没法兴旺的。5年以上的员工住房免费，水、电、气齐全。员工对企业的感情相当深，大家都不愿意离开飞达。这么多年来，飞达甚至没有发生过一起合同纠纷。有了员工的支持，企业自然而然地不断壮大。

通过5年的自主开发，飞达把纳米技术应用到传统的钻头，比普通钻头的性能要高出10倍。这项技术已经通过了鉴定，并在欧美申请了专利。纳米钻头一年可以净赚10个亿，还可减少钢消耗量2万吨，每吨钢售价7万元，节约了大量资源。同时，产品的附加值提高了，原来的普通钻头2毛钱一根，现在可以卖到9毛，可以增加5~6毛的附加值。每年生产14亿支，经济效益就很可观了，也改变了中国产品在国际上低档货的形象。我们感到，任何一个产品，只要想办法创新，想办法不断地技术改造，就会有增值空间。

朱国平说：“这么多年过来，我觉得，做人心态要平衡，心胸要宽广，只有心胸宽广，你的舞台才会宽广。对人要真诚、厚道。往往吃亏是福，不能只看表面上赢了。很多企业为什么失败，重要一点就是心态问题。有的人好胜，要面子，盲目发展，拼命融资，结果形成泡沫；有的人不择手段，一夜暴富，亏了几十年的员工，从良心道义上也说不过去。这样的企业后来往往不行了，它钱来得太容易了，去得也容易，不是一砖一瓦砌起来的房子，容易倒；有的企业不守法，不懂法，不依法，不诚信，好上几年就垮掉了。”

在过去的发展过程中,许多企业管理者曾经把员工当做赚钱的工具,甚至采取了一些封建家长式的管理作风,缺乏对员工的理解,没有尊重员工的生存价值和创造价值。市场经济的劳资关系是一种双向的选择,合理地设计和实行新的员工管理体制和有效的激励机制,这是非常重要的。包括对于劳动法的执行,积极维护劳资双方利益。这是企业吸引员工的基础,一个管理落后的企业,永远也不会留住员工。

人是企业发展的动力源泉,是企业的支柱,是企业的第一资源和重要资本。无论是战场,还是商场,实质上都是人才的较量。海尔集团前董事局主席张瑞敏曾说:“市场的竞争,无疑是产品质量的竞争,说到底人才的竞争,是一个企业整体技术素质的竞争。一个产品质量的好坏,是企业所有岗位技能的集中表现。因此,我们把全员培训作为企业的立业之本,追求全员卓越。”企业兴衰成败,关键在于人。所以,企业务必把人看做一切工作的出发点和落脚点,一切依靠人,一切为了人。同时,随着人力资源的发展,企业再也不能简单地把员工当做成本,而要把人看成是企业最为重要的资本,企业核心竞争力的根本。毕竟,企业是去人则止的事业。

老员工决定企业的成败

CHAPTER 1

常常有企业管理者认为:老员工就是一张支付养老金的发票,只要签了合同就会给企业带来无可估量的负担。有的企业管理者甚至这样认为:我们也是要做生意的,企业不是养老院。有些管理者却不这样认为,他们说,能够成为企业负担的员工早在他们还未能适应企业生存之时就淘汰了,留下来的员工都是企业的财富。

新希望集团的老总刘永好先生也深得此道,他说,希望集团既要善待那此“从天而降者”(指外来人才),更要善待老员工,这是保证希望集团的事业持续、稳定、快速发展所必须要做的。这位著名的企业集团老总都认为,企业是社会的,最后还得归还于社会。所以,企业是大家的,由大家创造由大家分享企业的一切,最终使企业服务于每个人,这个重要思想一直贯穿在他们的企业活动中。正因为这样,他们的企业才能深深地扎根在每个员工的