
新员工管理与职业训练

【课程背景】

员工是企业最重要也最具潜力的资产，然而在高速进步科技和网络时代，青年员工的知识背景、价值观和行为方式与 70 后、80 后有较大的不同，因此，许多企业在新员工管理上遇到很多困扰和困难，企业面对的问题：

- 仅有个别新员工很快产生价值，绝大多数新员工碌碌无为
- 老员工不教新员工如何开展工作，怕他们抢了自己的饭碗
- 老员工总把自己要做的工作推给新员工，并称之为：培养新人
- 新员工业务知识学的不怎么样，倒学会了一些老员工的坏习惯、坏作风
- 不能明确新员工需要学什么、学到什么程度、怎么学、由谁带，随意性大
- 新员工没有明确的转正标准，部门经理说行就行，不行就不行
- 被看好的新员工表现不佳，走的时候对你说：感谢公司，感谢领导，我能力有限，无法胜任
- 新员工入职半年内，超过半数的新员工被辞退或主动辞职，同时，老员工也陆续跳槽
- 有人指责人力资源部招聘不利，有人指责用人部门经理工作不利

【课程目标】

- 1、为什么要管理新员工？
- 2、为什么新员工留不住？
- 3、新员工的感受和期望是什么？
- 4、如何让新员工感到满意？
- 5、如何帮助新员工？
- 6、入职导引要做什么？

【课程大纲】

第一讲 认识 80、90 后员工

- 1、80、90 后员工特点

-
- 80、90 后的成长背景——剧变的时代
 - 80、90 后员工行为特征分析 --的地盘我做主
 - 80、90 后员工在管理中的行为特点--其实我也很正常
 - 80、90 后员工的工作动机

2、如何管理 80、90 后员工

- 构建开放的企业文化
- 做好员工心理援助
- 营造平等的工作氛围
- 人性化管理
- 理想化管理
- 激励式管理
- 挫折式管理

第二讲 员工职业训练认知

1、人的社会属性分析

- 生物人（基本生存需求，动物性）
- 社会人（受社会规范、道德约束）
- 职业人（职业意识、职业规范、专业知识、职业技能等）

2、基层员工状态分析（生存怪圈）

- 付出与回报困扰

3、员工职业训练的时机

- 公司有新进人员时
- 员工将担当职务以外的新任务时
- 欲改善业务内容与工作时
- 欲提高组织营运效率时
- 质量未达标准
- 对新工具设备使用不熟练
- 材料消耗率大
- 产品滞销
- 交货延误

-
- 缺勤率高
 - 意外事故频率高
 - 流动率高
 - 意见沟通不良
 - 士气低落

4、员工职业训练的主要内容

- “心”—价值观、职业意识、工作态度（道）
- “脑”—业务知识（法、应知）
- “手”—操作技能（术、应会）

第三讲 教练式训练指导实务

1、训练需求分析

- 组织分析
- 任务分析
- 人员分析

2、员工训练指导的常规方式

- 主管对员工进行岗位训练指导（OJT法）
 - 示范法、讨论法、问答法、角色扮演法、实际练习法
- 离开岗位的集中式培训
 - 讲授法、讨论法、个案研讨法、游戏法、视听教学法
- 员工自我训练
 - 看书、看资料、练习、求教
- 其他训练指导方式
 - 拓展训练、竞赛

3、教练式训练的OJT方法

- OJT的涵义
- OJT优点
- OJT的主要内容
- OJT计划的拟定
 - 前期准备（岗位说明书、岗位应知应会标准、绩效管理等）

-
- 确定在岗培训重点
 - 制订计划时应注意的问题
 - OJT 的实施方法
 - 营造学习的轻松气氛
 - 融洽与下属的关系
 - 工作场所会议（小团体活动、现场问题分析会）
 - 因材施教、因人施教（个别指导、示范）
 - 让员工根据上司传授的技巧依法实践
 - 让员工一边操作一边口述过程及注意事项
 - 让员工指出操作的关键之处，并示范
 - 让员工多次练习，直到熟练为止
 - 依据训练指导的评估情况制订一阶段培训计划

4、OJT 训练的流程

- 掌握需求
- 拟定目标
- 制订计划
- 指导实施
- 成果检讨
- 评估、反馈

5、实施 OJT 训练的要点

- 主管应有的观念
- OJT 训练的原则
- OJT 训练的技巧
- OJT 训练指导者应具备的条件

6、OJT 训练中常见问题分析

- 对新员工指导不力
- 对个别员工指导不充分
- 未全面落实 OJT 培训计划
- OJT 计划制订不合理

-
- 员工的能力开发不足

7、OJT 训练中应避免使用的不当语言

- 工作方面
 - 如：你的经验不适合做这个工作吧！你老是做错，很少成功！
- 能力方面
 - 如：你到底会做些什么呀？你真让人失望。
- 态度方面
 - 如：看你做事的样子就不舒服。
- 员工意见方面
 - 如：不行、不行，没意义，没价值。