

管理出击 老员工接招

策划词

随着公司不断地发展壮大,在感叹日新月异蒸蒸日上同时,也慢慢发现,那批曾经在艰苦岁月中跟随老板创业立下汗马功劳的功勋们,也慢慢地变老,这些老员工们对企业的贡献功不可没。如今,老员工的数量也在企业中逐渐增多,而由于老员工所引发的管理问题也越来越受到企业重视。同时,HR 管理人员开始分析“新”、“老”员工的差别,深入研究老员工所表现的职业特点,用一些管理手段激发老员工的工作积极性,降低老员工的工作惰性,发挥老员工在企业中的价值。

管理有方

领导力

绿扬鞋厂:职工育托班 为工厂留住老员工

今年暑假,在东莞厚街绿扬鞋厂上班的向玉桂不用再像往年一样,需要请假回家带6岁的女儿了,因为工厂里的育托班为她解决了后顾之忧。

像保姆一样带同事孩子

今日 15:30,东莞厚街绿扬鞋厂,6岁的何嘉琪午睡醒来,她并没有去找妈妈,而是望了一眼边上的张成春老师,张老师便拿来梳子,熟练地为小嘉琪梳头发。张老师为嘉琪梳洗完毕后,就带着另外十余名小朋友一起到隔壁的草莓班,在那陪她们玩游戏、看电视,陪她们度过又一个暑假的一天。张成春老师是绿扬鞋业职工育托班两位专职老师之一。其实,张老师并不是职业教师,她此前也是该鞋厂流水线的一名工人。三年前,工厂成立育托班后,有些文化水平的她就被调到这里来,专门负责为工友们带小孩。

绿扬鞋厂人力资源专员陈慧安女士向记者介绍说,几年前,由于东莞的工厂逐渐出现缺工状态,一些老员工成家生小孩之后就要求辞职带小孩,特别是暑假期间,员工辞职、请假的特别多,而这些老员工却又正是工厂非常想留住的人。如何解决这些老员工的后顾之忧呢?工厂多方征求意见后,果断开设了职工育托班。员工可以将小孩送到育托班来,食宿均免费,还有两名专职老师来



照顾。

育托班分为草莓班、香橙班,前者接收3至6岁的小朋友,后者7至12岁。除了照顾食宿之外,两名老师还经常陪着孩子们玩游戏、唱儿歌,大一些的孩子则组织一些户外活动,如篮球、乒乓球等体育运动,或是播放孩子们爱看的电影、电视节目。

留守儿童给予特别优待

除了草莓班、香橙班这样全年接收员工

子女的育托班外,还有一些年纪更大的留守儿童则会在暑假从五湖四海汇聚到这里,跟在工厂打工的父母团聚。每年暑假都有一百多位子女前来探亲,针对这样的“探亲团”,绿扬鞋厂也想出了办法来安置。孩子们的安全是最先受考虑的。安全是有代价的,在这里,孩子们并不是完全自由的。每一名前来探亲的员工子女,都会被要求制作一张出入证。证件上有孩子们的姓名与父母姓名及联系方式,还贴了孩子及父母的照片。这样,每一位出入厂区的孩子都能被保

安识别,且一般情况下都不允许单独外出,外出须有家长陪同。此外,车辆也不允许进出生活区,尽量为孩子们营造一个安全的环境。前往围墙附近的绿地也需有老师陪同,因为那些地方可能会出现蛇和其他蚊虫。

厂区内有数千名员工,开饭时蔚为壮观。因此,为了避免孩子们与员工一起进餐出现碰撞等问题,所有员工的子女都被允许提前半小时进餐,“探亲团”的子女则特别优待,可以进入干部食堂用餐。同样,这些伙食也都是免费的。

留住了老员工

这样的安排,自然为不少员工省去了后顾之忧。较少的投入却换来了员工的稳定。来自四川的李小琴在工厂已经工作了六年。下午,她带着2岁的侄孙女陈映红在育托班玩耍。她说,“这里就像自己家一样。”因为习惯了这个“大家”,她把自己的小家都带来了,还带来了一大堆亲戚来,整个家族有十几个人在绿扬鞋厂上班。陈慧安也表示,跟李大姐一样,全厂还有很多这样的家庭。

已有11年工龄的张成春老师同样喜欢这样的感觉。她说,时代在变,工厂的管理思维也在变,以前的管理如今换成了服务,就像工厂里贴着的口号一样:“一天一个样,天天都变样,越变越像样……”

(苏仕日 欧迪鹏)

德曼空压机公司:老员工是企业的财富

近日,德曼空压机公司组织一批工龄10年以上的老员工赴台湾进行了为期8天旅游,以此感谢各位老员工为“德曼变频”空压机的发展所付出的辛勤劳动。德曼公司专注于变频空压机的技术创新与产品开发13年,如今已成为国内变频空压机行业的领军品牌。成绩的取得自然离不开辛勤员工所付出的努力,在德曼公司,10年陈、8年陈、5年陈的老员工占了公司的1/3。

企业、企业离开了人,就止步了。德曼遵

循“人是企业发展的最初原动力”,一直把企业当成一个大家庭,把员工当作亲人兄弟姐妹,所以德曼公司的离职率一直比较低,老员工数量比较多。而在一个公司,老员工数量的多少,代表着这个公司的凝聚力和企业文化,老员工既能在业务上能熟练正确地完成工作,又能给新员工带来榜样的力量,稳定企业的组织框架。德曼的老员工不仅在空压机的生产、销售、售后服务中出色地完成公司的业绩,还能对新人的培养和团队建设起到至

关重要的作用。

本次台湾之行,既是对10年老员工的感恩,也是德曼空压机公司对老员工、对人才的重视。今后,德曼将不断加大对人力资本的投入,营造健康和谐积极向上的团队,通过老员工这一特殊的企业资本,最大化发挥他们的才智干劲,同时让他们帮助带领更多的新人融入到德曼大家庭中来,为实现“德曼变频”空压机成为全球变频空压机专家而努力奋斗!

(德曼)



管理日记

管理学堂

忘掉年纪这件事

■ 庄正松

许多公司在人才使用上逐渐打破年资与年龄的限制,因此年纪轻轻就坐上主管的人愈来愈多。这对年轻人而言是一大激励,但却对一些资深员工的心理造成压力。他们往往会质疑年轻主管的能力,觉得主管的资历比自己浅,许多看法跟主管常常不一致,的确是年轻主管在管理时的困扰。

这种情境在我刚担任主管时也遭遇过。当时,一位资深工程师凭着他可以在自己的专业领域内回答任何问题,而质疑我的管理经验与能力,甚至说出“我吃过的盐比你吃过的饭还多”之类的话,并坚持己见,抵制我的工作安排,成为我管理上的障碍。

考量再三,我决定采取行动。第一件事就是把工作职责讲清楚:我们的分工是什么,同时因为公司制度的关系,对方还必须要向我报告。在工作上我能忍受的是什么,不能忍受的是什么,如果他的做法超过我的忍受范围,我就必须要请他调整,因为我不能让组织受到他的影响,毕竟管理者是代表组织的利益,而不是个人的利益。

接下来,我比较公司其他部门人员的情况告诉他,他并不是没有机会成为主管,只是在当下,他必须要尊重公司的安排。我知道,资深的同事更需要一个尽情挥洒的舞台,于是,我尊重他的专业,真正落实充分授权,支援他放心工作,给他尽情发挥的空间。

做这一切时,我将管理回归到最基本的方式,就是真心对待,把看到事情的真实状况,跟他分享,然后告诉他真心话,把他当作工作中重要的一部分,真的在乎、珍惜他。

面对部门同事年龄比你大时,应该忘掉年纪这件事。因为公司不是以年纪来摆位置的,公司可能会考虑年资,但决不会考虑年纪。所以不论是新主管,还是老部属,都应当互相尊重,回到本质,以一颗真心先把工作做好,再去考虑相处的问题。

(作者曾任中国惠普高级副总裁兼PSG集团总经理)

HR 该如何处理新老员工关系

应届生陆续融入职场,在公司里掀起一阵新老血液融合的风潮。而新老血液融合的过程,经常会引发一些问题。那么HR该如何处理新老员工关系呢?

- 1、防止新老员工对立关系的形成**
企业做到新老员工平等对待的状态是最好,但比较常见还是“新人新猪肉”——新人总要被老员工欺负等不平等现象出现。根本的办法是要改善管理制度,杜绝新老员工各自一套制度做法的不平等现象出现。
- 2、平衡好新老员工的利益**
主要是针对薪酬福利和晋升机会。随着CPI的增长,各城市的起薪点每年都可能有所上调。有些企业调整应届生起薪点时,甚至跟工作了两三年的老员工持平,这就会造成老员工不满意薪酬,进而出现怠工情绪。适当增加工龄工资,并保持相对固定的比

例,一方面体现公司对于员工忠诚度的鼓励,同时也对老员工的历史贡献予以肯定,通过工龄工资一定程度上弥补老员工,降低因新员工的薪酬过高或者绩效突出带来的老员工的失落感。

- 3、激励新老员工发挥各自优势**
将员工进行新老搭配,以老带新,以新促老,促进组织间的和谐共处。避免老员工或者新员工集中在某个部门或者临时组织中,在相互共事中发挥互补优势,促进员工发展。形式可以为新员工入职时指定一位老员工作为导师,并且不定期地组织新老员工的活动,加强互动。
- 4、关注新人成长的同时调整老员工的职业规划**
在新人报到之前,HR部门就对新成员的职业发展道路进行设计并跟其沟通好。新



人备受关注,而其实老员工也需要HR部门的帮忙——及时跟老员工沟通,了解他们的发展情况和个人兴趣,帮助老员工调整职业规划之路,使老员工在公司整体中感受到温暖和推动力,从而更忠诚于企业,也给新员工以良好的示范作用。

(佚名)

当“年轻上司”遇到“资深老员工”

■ 李亚妮

对于年轻上司来说,最难过的莫过于遇到一个年纪比自己大、资历比自己深的“刺头”老员工。
“原以为当领导是一件简单的事,没想到自己做上司却碰了一鼻子灰。”28岁的黄子鸿深有感触地说道。他曾在深圳一家电子公司做销售经理,因工作能力突出,他被老板派到惠州分公司开拓市场。分公司有8位同事,黄子鸿决定好好施展一番拳脚,完成总部交给的任务。

想不到一到新公司,他就受到老员工的抵制。他通知大家下午5点钟开会,便有三个同事要请假,而且理由充分,有的正在陪客户,有的要带孩子看病,还有一个发烧卧床。黄子鸿忍住没发火,这几个

都是公司的资深员工,他不想轻易得罪。更令黄子鸿尴尬的是,因为对一份销售计划有意见,一名老员工当众跟他发生了争执,“这里的情况,我比你熟悉得多。”那名老员工振振有词,黄子鸿的自尊心受到挑战。他刚发了几句火,那员工甩手就走了。以后的工作该怎么开展呢?黄子鸿很苦恼。

▼ 专家支招

面对资深下属不配合的情况,首先要搞清楚原因。比如,因管理风格产生冲突时,最好通过沟通来解决;如果下属有意考验上司的能力,上司要沉住气,让下属看到你的能力。除了工作中要注意把握好分寸外,在私人关系上,不妨主动走向他们,缩小彼此间

的距离,工作自然好开展了。

当然,面对故意刁难的员工,要采取果断措施,比如辞退或降职,以维护上司的威信。

- 上司的相处法则**
 - 开放:上司在到达新单位应阅读员工档案,了解公司状况。同样的,作为上司,也要开放自己,让下属了解自己的过去经历及价值观,建立彼此之间的信任。
 - 尊重:年轻上司如果常摆领导架势,很容易招致众怒。尊重老员工,虚心请教,多个意见多条路。
 - 赞赏:上司需给下属真诚的赞赏和感谢,多肯定他们的长处,他们自然会积极、乐意地配合领导完成任务。其次赋予资深员工一定的权利和责任,让他们从心底感觉自己受重视的。

让老员工担当起责任

在我们公司,只有电话销售部没有部门经理或主管。主要是因为电话销售部里的业务员基本都是同时进入公司的,大家业务能力都很强,谁也不服谁。为了避免不必要的纷争,一直没有指派部门经理。慢慢地我越来越觉得这样下去肯定不行,部门没有负责人,既无法安排培训学习,也不方便召开部门会议;而且没有业务员愿意带新人,造成新人的流动性很大;更有甚者,需要与其他部门协调配合时,还得我亲自出面。

当时电话销售部正在扩大规模,公司招聘了不少新人。于是,我规定:老业务员带的新人能独自完成公司规定的任务指标后,就予以转正;每当上一个新人转正后公司再给老业务员重新安排新人;一段时间内谁带出能转正的新人达到一定数量,谁就可以单独成立部门并担任部门主管;如果某人一个能转正的新人都带不出来,就直接划到别的部门,归该部门主管领导。

这一下,业务员带新人的积极性空前高涨,整个部门的业绩得到了迅速提升。过了一段时间以后,几个老业务员带人水平高低立判,水平最高的带出了三个合格的徒弟,水平低的一个合格的徒弟也没带出来。这时大家谁也没什么可说的了,按照当初的约定,电话销售部成立了两个分部,每个分部都有四五个人,整个部门队伍扩大了,主管也顺利地产生了。

从老员工中选拔部门主管,这是在企业内部培养人才的一种手段。培育人才是我们不可推卸的责任,也是我们的基本任务。除了一些自己无法培养的专业人士之外,在企业内部培养人才比从外边招聘“空降兵”效果要好很多,通过选拔竞争上来的主管,也最能扮演好他的角色,担当起他的责任。

(黄中强)

关键时刻找老员工帮忙

在公司22周年庆上,董事长亲自写了一封信给全体员工表达“相信创意,传播创意”作为公司的经营理念。不久便收到一位同事发出的邮件,请问董事长三个问题。

这三个问题非常有意义,同事写到:“其实激发、运用创意是我们每天在做的事,但却不断在找寻创意的路上伤痕累累。有时创意在排山倒海的批评中抹煞了,有时创意在繁文缛节中流失了,更有时创意在不断修改下变换了容貌,在一局上半就被三振出局了。想要问,如何在工作中找到创意?如何面对无理的要求依旧充满热情?如何能做到专业同时得到尊敬?”这是位爱公司的员工所提的疑问,相信她正为服务客户所遭遇的瓶颈所苦。

董事长后来请了三位资深同事回答这些问题。其中,广告创意总监的回答精简又精准。第一个问题她的答案是“创意在生活经验中寻找较容易”;第二个问题的答案她说“冷静、胆识”;第三个问题的答案是“看你尊敬的人怎么做”。这位同仁回信表达了她的感激,她觉得资深人员简单几个字却充满了智慧,不管这样的建议管不管用,但至少她觉得不孤单,并且有个方向可循。

在任何一家公司,员工的培养都不容易,能做到十几年、二十几年的资历,一定是累积了相当的智慧、知识与人生历练。这些人如果好好运用的话,对公司的价值与形象应该是很有加乘的力量。当然,老员工也必须要提升自我被“利用”的价值,才能不成为包袱。

其实,公司的老员工愈多,代表这个公司的策略与价值愈高。因此懂得运用他们的力量,就是增加自己的优势和资源。像我经常就在关键时刻,找部门内的老员工、或是其他兄弟姐妹部门的老员工,齐心协力服务客户,大多得到客户的感激与尊敬。工作是辛苦的,但是茫茫大海中有明灯指引,其实是幸福的。

俗话说,家有一老如有一宝。好好运用你的老员工,整个团队就会变得更有力量。

(丁菱娟)

