

人力资源经验分享:企业如何留住新员工 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/276/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c67\\_276159.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/276/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_276159.htm)

“流水不腐，户枢不蠹”，保持适当的员工流动率，不但可以优化公司组织的人员结构，提升企业在人力资源方面的竞争能力，而且对企业未来的发展起到有效的推动作用，帮助企业早日实现组织愿景。新员工是企业的新鲜血液，也是保持企业生机的源泉。

新员工的加入，不但可解决企业的人员缺乏问题，而且也会为企业带来新的活力。然而，新员工过高的流失率，却使很多企业都处在招聘流失再招聘再流失的循环之中，严重影响了企业的经营活动。那么，企业如何才能留住新员工，防止过多流失呢？一、新员工招聘贵在“适合”，而非“优秀”

企业人力资源部错误的招聘观念，是造成新员工流失源头。

因此，企业要想有效控制新员工的流失，首先应从新员工的招聘阶段入手，严格把关，确保招进来的都是适合企业发展需要的合格人员，而并非是“优秀人员”。在实际的招聘工作中，一些企业盲目追求优秀人才，而忽视本企业的现实情况，忽视企业能否为员工创造好的工作平台，从而导人才和企业不能匹配，造成新员工流失，因此要招聘环节控制新员工的流失。

1、做好人力资源规划和岗位分析，准确界定岗位任职资格在招聘工作前，人力资源部门要与人员的具体需求部门进行充分沟通，并结合企业发展要求，制定人力资源的规划方案，对每个具体岗位进行深入分析研究，确定招聘的岗位名称、岗位职责、人员数量以及任职资格，防止盲目招聘，造成人员闲置，不符合岗位要求，或者人员能力过高，

与其岗位不匹配，这些都会直接导致新进员工的流失。2、科学安排招聘程序，严格实施过程杰克·韦尔奇说过，“我们能做到的所有事情就是把赌注押在我们挑选出的人身上。”可见新员工招聘的重要性。人力资源部门应严格执行招聘程序，要根据岗位说明书的要求，对应聘进行细致全面的考察和了解，如人员品质、工作能力、履历经验、发展潜力以及个人的价值理念，同时应充分了解应聘员工的工作要求，尽可能保持员工的要求和工作岗位之间的匹配。对频繁跳槽者和有不良记录者，要了解其原因，为企业的招聘工作要切实准确地把好关，充分掌握应聘员工获得目前工作的真实想法。

3、对企业及提供的岗位进行客观、真实全面的信息传达在实际的招聘工作中，为能够吸引到高质量的员工，人力资源部往往对企业的优势进行了同程度的放大，回避企业存在的一些问题，同时给予了工作岗位过高的承诺，使应聘员工对企业及岗位报以很高的期望值，而一旦这些新员工进入企业就会发现，并不如前所说，于是就产生心理落差，出现失望，甚至对企业及其管理水平抱以怀疑的态度。即使暂时留下，也是在寻找机会离去。因此，企业在招聘中必须实事求是的宣传，要让新员工对企业及其岗位有一个客观公正的认识。

4、对关键性岗位，设置一定的离职壁垒在不同的企业里，都存在一些关键性岗位，这些岗位直接关系到企业的正常运营，因此，在这些岗位的人员选择上，企业招聘非常慎重，除了严格的招聘和选拔程序外，在劳动合同的签定上，企业也往往为这些岗位的新员工设置一定的离职壁垒，如离职后一定期限内，禁止从事与本企业有直接或者间接竞争的行业或企业，或者承担一定的离职赔偿，来防止新进员工的流失

，虽然设置离职壁垒并不是根本性的解决办法，但在一定程度上防止了人员的快速流动，给企业的正常运营造成的影响。

二、新员工培训，增进了解，稳定队伍通过前期招聘，新员工虽然对企业有了初步的了解，但毕竟未正式地进入公司，对他们来说，新企业的环境依然是陌生的，工作很难迅开展起来。为保证新员工能快速进入岗位角色，岗前培训，必不可少。同时，面对新的工作环境和对企业了解的逐步深入，新员工都会对企业做出新的评价，并与其进入企业前的心理期望比较，就会产生积极或消极的心态变化，而新员工培训的一个主要目的就是稳定新员工队伍的心态，提升其信心。

1、企业文化及相关管理制度培训在新员工的岗前培训中，企业文化及相关管理制度培训必不可少，这是保证新员工适应企业发展最为基本的条件。其中企业文化主要包括企业目标、经营理念、企业精神、企业价值观、企业行为规范等，管理制度培训内容包括行政管理制度、财务管理制度、不同部门的管理制度以及工作流程等，通过这些方面的培训，使新员工能够按照企业的要求规范工作和自身行为，防止由于不了解相关规定，在后续的工作中出现错误，从而影响新员工的工作信心，增加新员工离职的心理因素。

2、新员工知识及技能培训在企业岗位的招聘中，由于各种原因，企业并不一定招聘到熟练的岗位人才，同时，不同企业的岗位要求可能有所不同，需要掌握某种技能或新的知识，因此，为保证新员工能够快速胜任工作，必须对其进行知识和技能上的培训，否则，会出现新员工难以胜任目前的工作的现象，新员工不能胜任工作，就会产生过大的心理压力，产生离职想法。企业应根据岗位的不同，采取有效的培训方式，如企业内

部培训师培训，外聘讲师培训，老员工带新员工等，让这些新员工尽快掌握上岗所需具备的基本知识和技能，在工作中体现自身的价值。

### 3、心态培训

端正新员工对企业的认识

刚刚进入企业的新员工，在没有完全融入新的企业之前，往往心态比较浮躁，喜欢拿以往的企业跟现在的企业比较，拿入职前的心理期望与企业的实际现状进行比较，若不能达到其期望值或企业在某些方面不如以前所在企业，便会产生失望或不满的心理感觉，成为影响新员工离职的火种。同时新员工在刚进入公司时，都会不同程度地存在心理、情感和人际上的障碍，他们会常常考虑：我能学到什么？公司会认可我吗？我能得到别人的关心和支持吗？新员工带着这些问题，小心翼翼地、生怕得罪老员工的心态来开展工作。而这些问题和障碍在没有融入新公司后是难以得到解决和克服的。而新员工又不能理解这些，从而加重了不满的情绪，形成离职的心理倾向。因此对新员工开展入职心态方面的培训，有助于帮助新员工正确地认识自我，树立正确的工作理念，消除企业与员工在认识上的隔阂，促使新员工以较快速度融入企业，防止新员工在认识及心态上的不正确倾向，导致最终的流失。

### 三、增强新员工的企业满意度，为其创造良好的工作条件和氛围

新员工对企业满意度如何，直接关系到新员工的流失率，对企业的满意度高，则流失率就低，反之则高。然而影响新员工满意度的因素多种多样，不同员工之间还有不同，这就要求人力资源部门加强与新员工之间的交流和沟通，真实了解其工作中存在的问题和想法，做好满意度调查，切实帮助新员工解决遇到的问题，从而为新员工创造良好的工作条件和氛围，增强新员工的企业满意度

#### 1、关心、尊重

并信任新员工以人为本的企业文化是留住人才的根本，新员工是企业未来价值的创造者，关心、尊重新员工，信任新员工是留住新员工一个最为基本的条件，企业要努力创造以人为本的企业文化，给员工充分授权，给员工自主完成工作的机会。这一点，不仅仅体现在人力资源部门的工作管理上，更主要体现在新员工所在部门及主管领导的管理工作上。当新员工抱着美好的愿望和憧憬踏进新的企业时，往往希望能受到企业管理层和部门同时的欢迎、关心和重视，希望能得到上级领导的信任，企业若忽视新员工的预期想法，对新员工的到来若无其事，就会直接导致新员工对企业的满意度降低，企业因此也就可能失去失去一个优秀的新员工。

2、在企业组织内建立和谐的人际关系办公室政治，企业内部的派系斗争，部门内的拉帮结派，常常导致新员工的离职。因此，要倡导诚信的企业文化，在公司内部的上下级之间，部门之间、同事之间营造相互理解、相互尊重、相互帮助的人际气氛。员工之间，员工和主管之间可以就工作问题出现争执，但不可为私人问题或是一己之利而搬弄权术、尔虞我诈、诬陷、排挤等，否则，只能让新员工无法安心于工作，将心思集中于公司的人际关系，长期下去，不但使工作效率下降，并最终导致新员工的流失。

3、建立公平、公正、合理的绩效考核制度在众多的企业中，执行的双重的绩效考核制度，即把新员工的绩效考核和老员工的考核分开，这种考核制度有其科学的一面，但若制定缺乏合理性，新员工考核标准过高，执行过程就会有失公平，导致对新员工的不正确评价，新员工就有可能因此出现愤恨和不满的情绪，从而影响新员工的离职行为，降低员工对企业的满意度。如果从长远来看，

没有改善和调整的迹象，新员工也只有另谋出路了。

4、为新员工喝彩，及时肯定他们的工作价值进入新的企业，新员工一方面希望自身能够快速融入企业，另一方面，希望能及时向企业展现自身价值，以获得企业的认可。为此，企业要为新员工提供能发挥的工作平台，对其取得的成绩要及时的肯定，遭遇挫折时，对新员工要进行适当的鼓励，让新员工感受到其存在的重要性，从而提高工作的积极性。如给工作出色的员工给予一封热情的赞扬信；对员工的努力表示真诚的谢意；安排一些员工展露才华的工作机会；经常给新员工一些吸引人，具有一定挑战性的工作任务等，为新员工营造“被重视”氛围，激发新员工实现自身价值。

5、密切与新员工的沟通，及时解决员工抱怨和老员工相比较，新员工在入职的初期最容易产生抱怨，这时的新员工不可能完全融入企业。企业应通过内部的正式沟通和非正式沟通，让新员工有机会得以宣泄，释放工作、生活、心理上的压力。抱怨的产生既有客观的原因，如不良企业文化、职责范围不明、个人才能得不到发挥等因素，也有主观方面的原因，如自我估计过高、情绪的变换、不合理的要求得不到满足等。作为企业的管理者，必须留意下属员工的言行，注意观察下属的工作态度和思想状态。从而及早认识到抱怨的产生并及时处理，将离职诱因消灭在萌芽状态中。

四、建立职业生涯规划，帮助新员工成长，实现自身价值一般来说，新员工进入企业，最初的动机大多是获得短期内稳定的工作，但工作稳定后，就会考虑个人的发展机会和前途问题。每个人都自觉或不自觉都有自己的职业发展计划，如薪金职位的提升，工作知识及专业技能的提高，自身价值的实现等。作为企业员工，其职

业发展的途径，通常是从低级的岗位或职务向高级和岗位或职务升迁，从简单工作向复杂工作过渡，或从不喜爱的工作岗位到喜爱的岗位等。如果员工发现在企业无法实现其职业计划目标，他就可能跳槽到更适合自己发展的其他单位去。因此，建立职业生涯规划，帮助新员工成长，是稳定优秀员工的重要手段。

- 1、通过针对性的培训，不断提高新员工知识技能进入企业的新员工，几乎都希望能企业得到很好的成长，相关知识和技能的掌握程度是员工成长的一个重要因素。知识技能培训是企业给予员工最好的奖励，也是员工的一种福利。同时，培训也是员工获得晋升与自我发展的重要前提，在现代社会，科技日新月异，知识和技能的更新速度非常快，员工在一个企业工作，不仅希望获得物质的回报，更希望自己可以得到可持续的更好的发展。一个不能提高员工的技能和能力，不能给员工提供可持续发展机会的企业是很难长久的留住优秀员工的。
- 2、建立新员工晋升制度，不断提高企业和员工效益企业不仅要致力于提升整体效益，也要提高员工的个人待遇，改善员工的工作和生活条件，从而提高员工整体的工作效率。对于新员工来说，也许并不太关注当前的薪金水平，但往往很在乎其后期的薪金提升空间。如果未来薪金提升的空间很小，会导致员工失去希望，丧失工作热情，最后导致离职的产生。同时，企业要为员工创造完善的职位晋升制度，让新员工明确在本企业的发展方向和目标，从而激发新员工的工作热情，促使新员工与企业长期共同发展。
- 3、帮助员工实现企业内的自我价值员工要实现自我价值，必须把自身发展置于企业发展之中，同时，企业也要为员工提供实现个人价值的平台。新员工虽然刚刚进入企业，

但都不同程度对自我的价值目标进行规划，因此，新员工将自己的目标、利益与企业的目标、利益统一起来，与实现自我价值的需要统一起来，通过不断地学习、不断地改善服务水平，运用自身的知识和能力，在为企业发展作出贡献的同时，实现自我价值。能够帮助员工实现自我价值的企业，一定也是新员工心目中理想的选择企业。综上所述，影响新员工离职因素多种多样，其中，有些因素是可控的，有些因素是不可控的，企业没有一个办法完全杜绝新员工的流失，但企业可通过有效的招聘选择、针对性的培训，基于当前现状的满意度管理，远期的职业生涯规划管理，从而有效地降低新员工的流失率。企业留住新员工，让他们在企业充分安心地工作，由新员工变成老员工，不但可以降低员工离职的成本和损失，为企业创造出更多的经济价值，同时也有利于企业人才梯度的合理分布，以及企业长远规划和发展，早日实现企业的组织愿景。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)