



第二十四届中国学习与 发展年会

2020年10月28-29日，北京





联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001室

邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858

Fax：+86 21 6056 1859

邮箱地址：marketing@hrecchina.org

网站：www.hrecchina.org



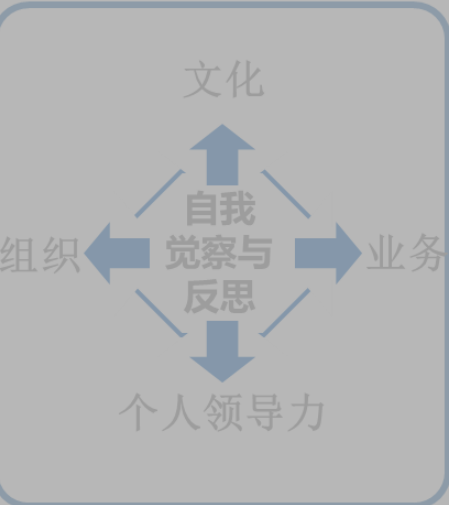
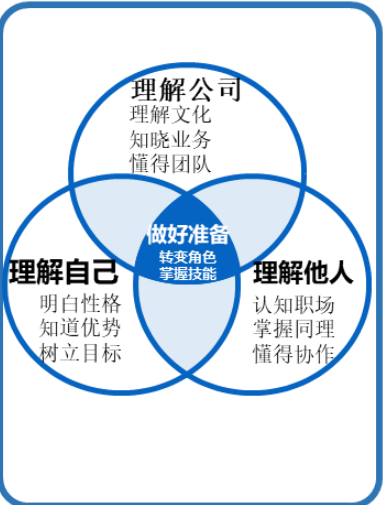
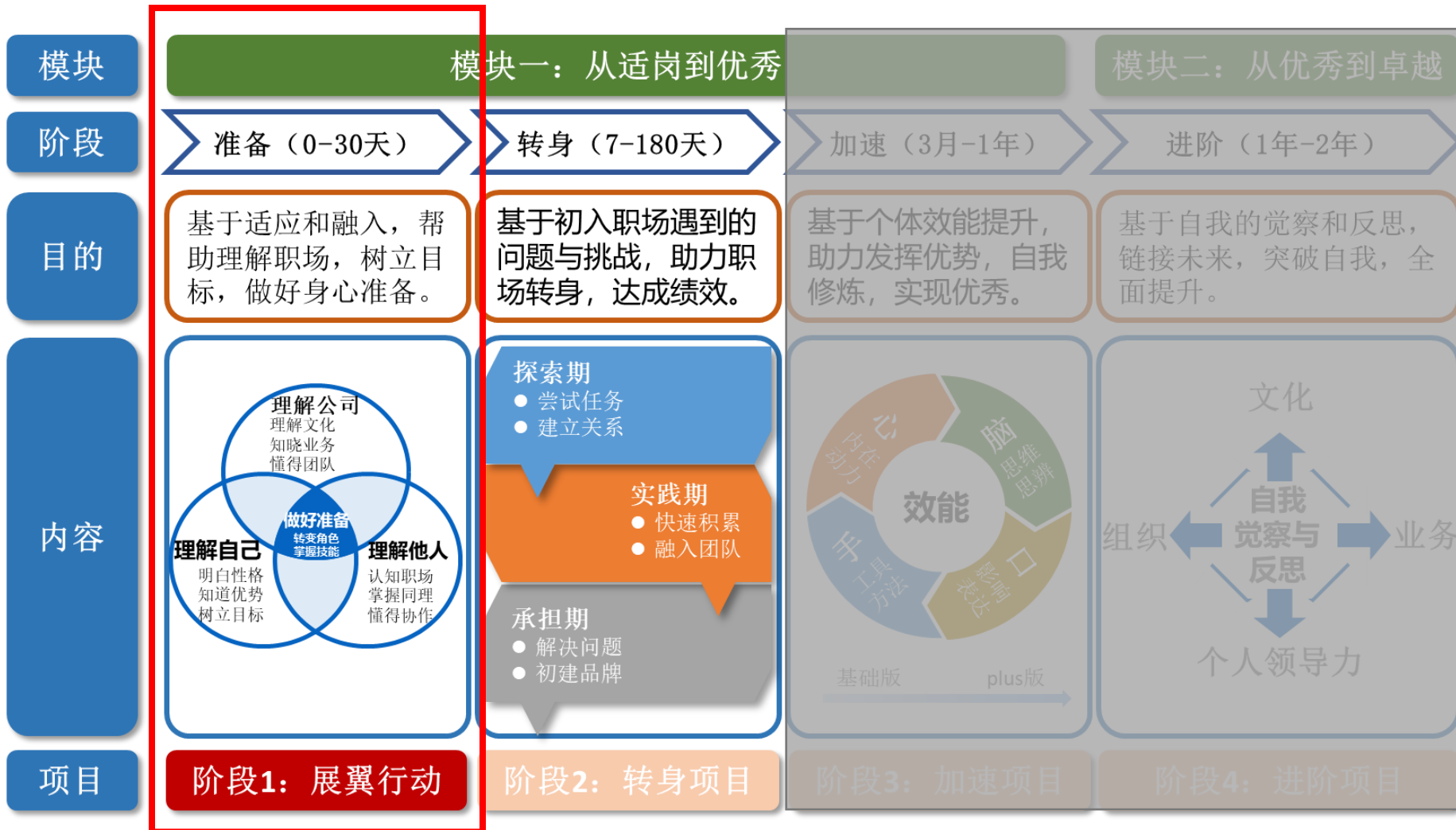
校招新人转身培训设计实践

阮伟
讯飞大学



1. 挑战：“我们觉得”与“他们觉得”的矛盾
2. 思考：拒绝热闹，回归新人培训的本质
3. 调整：拉长周期，做雪中送炭的培训
4. 落地：内外合力，用“四两”拨千斤

理想很丰满：全新的校招阶段培训体系一定行！



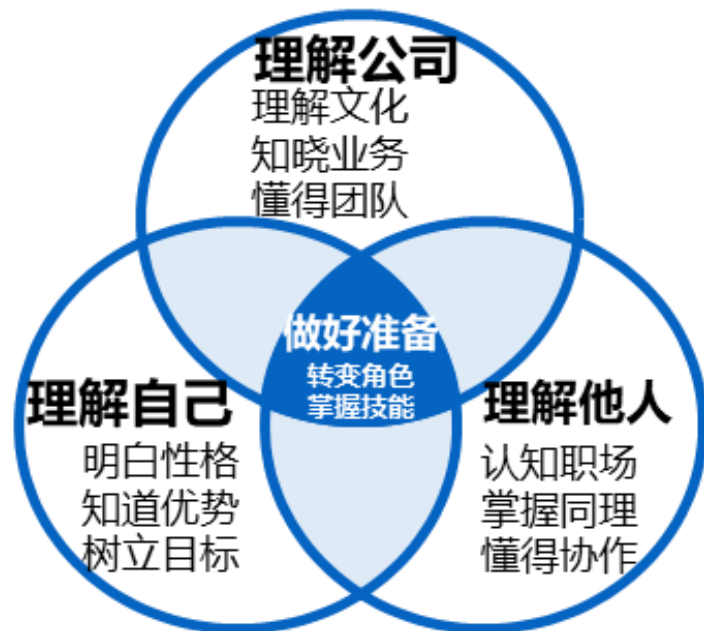
现实很骨感：校招新人并不那么认可！

我们觉得是职场刚需技能，他们觉得有点无聊

我们觉得要给正向引导，他们觉得有点“装”

我们觉得帮助与大咖建链接，他们觉得咖位要看看

我们觉得这是展现机会，他们觉得是陪我们玩玩



刚需技能：

- 《性格报告解读工坊——认知自己理解他人》
- 《建立个人品牌工坊——塑造你的职场形象》
- 《开启商业模式工坊——每个人都有自己的商业模式》
- 《我的成长我做主——积极主动成就未来》
- 《让沟通充满温度——基于同理心的沟通》

正向引导：

- 师兄师姐成长分享

大咖链接：

- 高管分享答疑专题

展现机会：

- 竞赛比赛项目（体验官项目）

矛盾根源之一在于我们忽略了95后是“另外”一群人

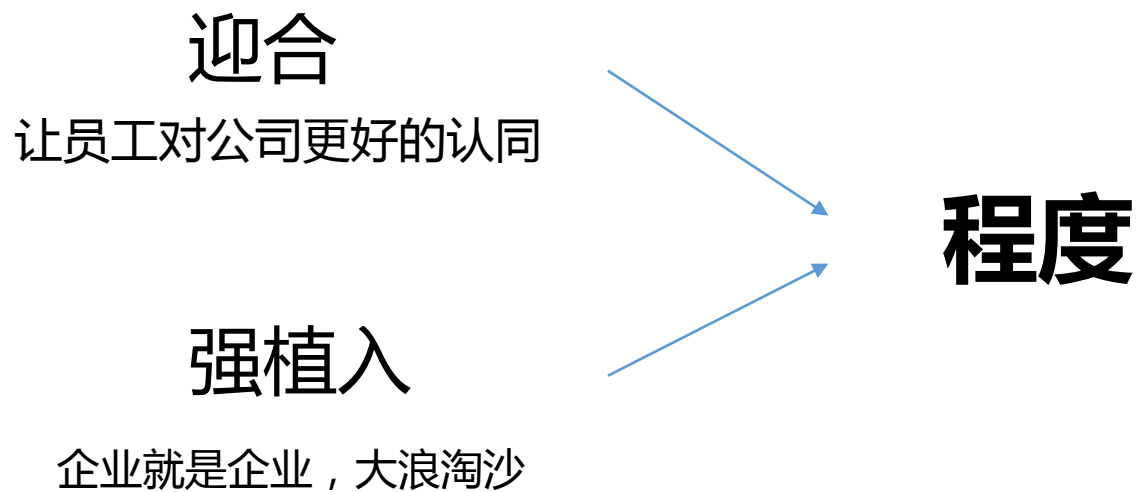
95后特征 ≠ 90后特征

更有主见：我要我觉得

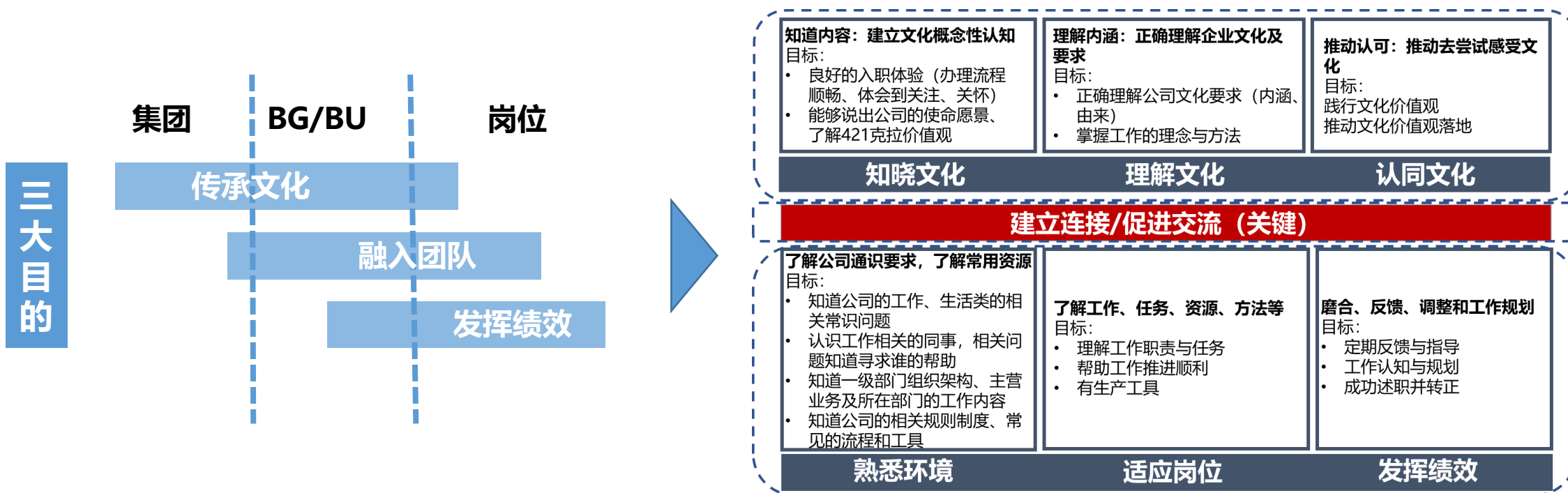
更加自我：跟我有什么关系

与二次元链接的更深

迎合还是强植入?还是各取一些?

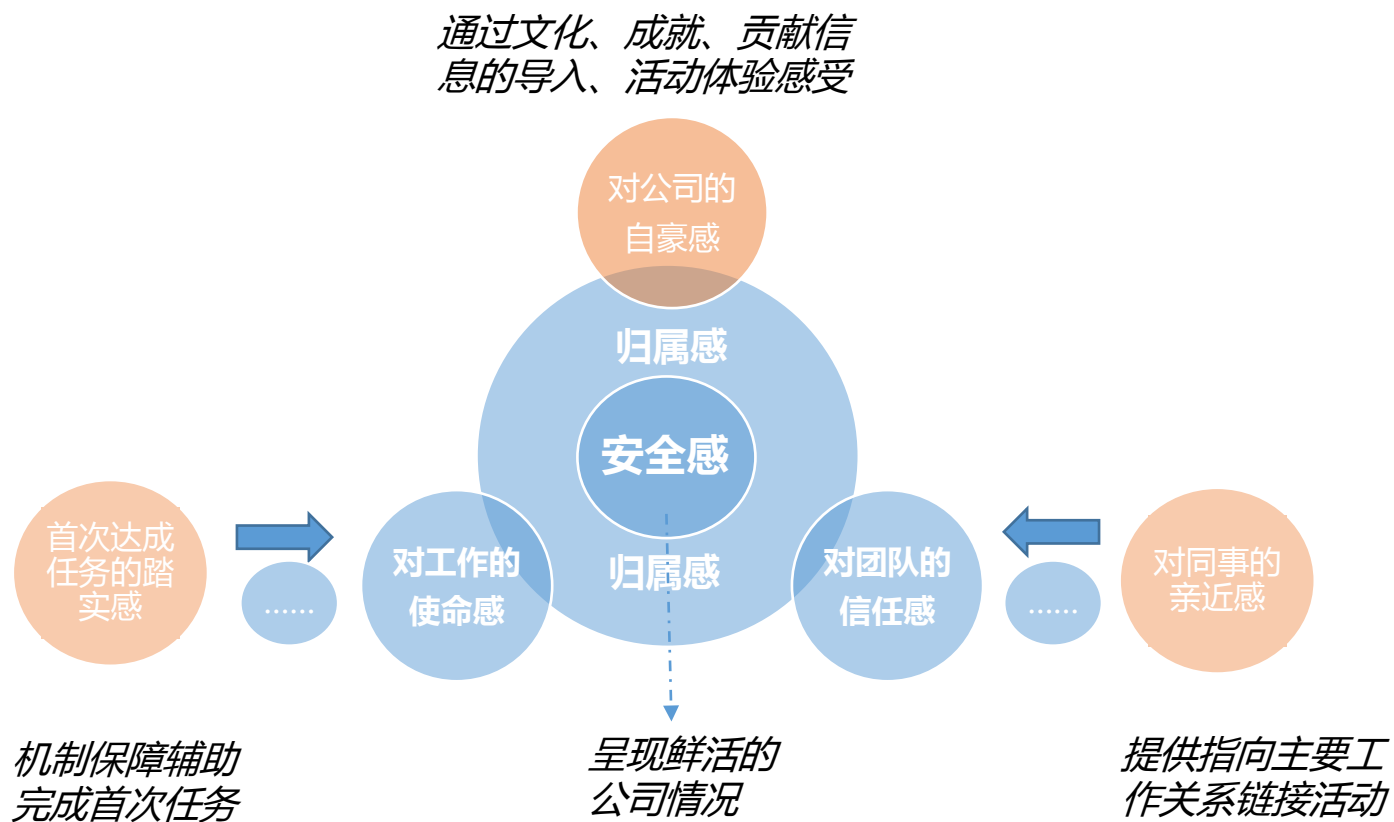


从三大目的出发重构新员工培训设计内容框架

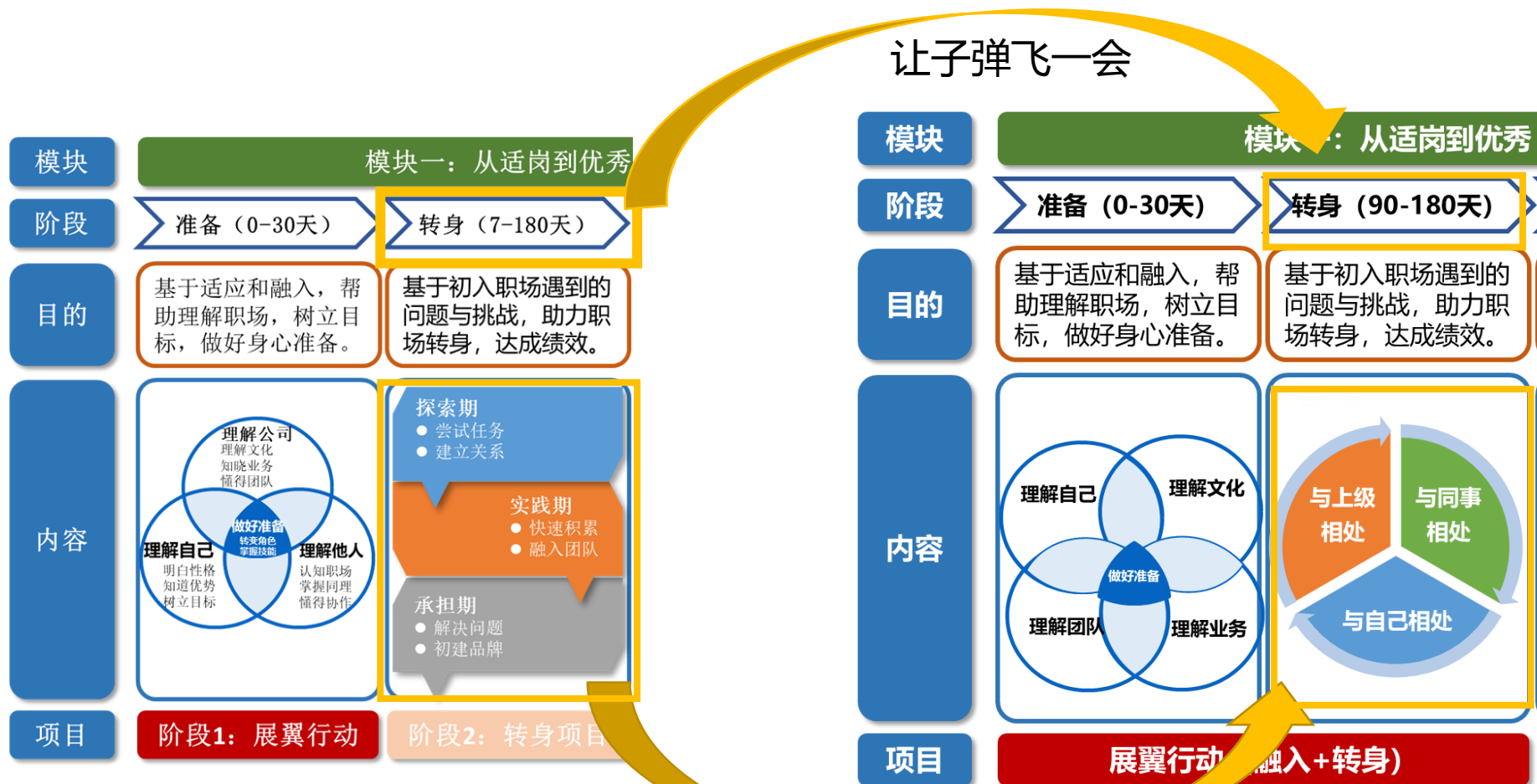


从归属感出发构建流程与体验设计框架

拒绝无效“热闹”，重新定义“归属感”，从感受维度做流程与体验设计

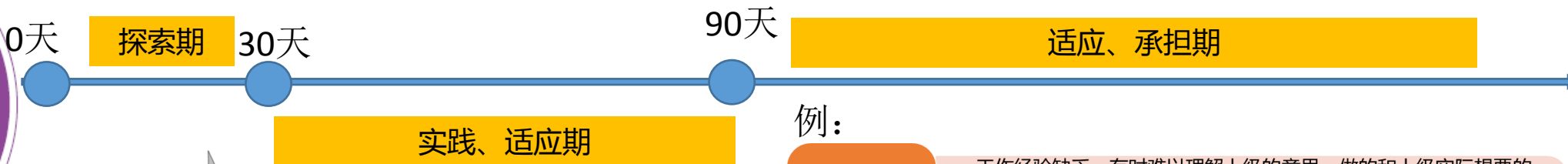


拉长周期，重新定义新人培训的2个阶段



以重要性及频率为维度重构学习内容

重要&高频场景收集 → 知识梳理验证 → 资源开发 → 小范围测试 → 修订定稿



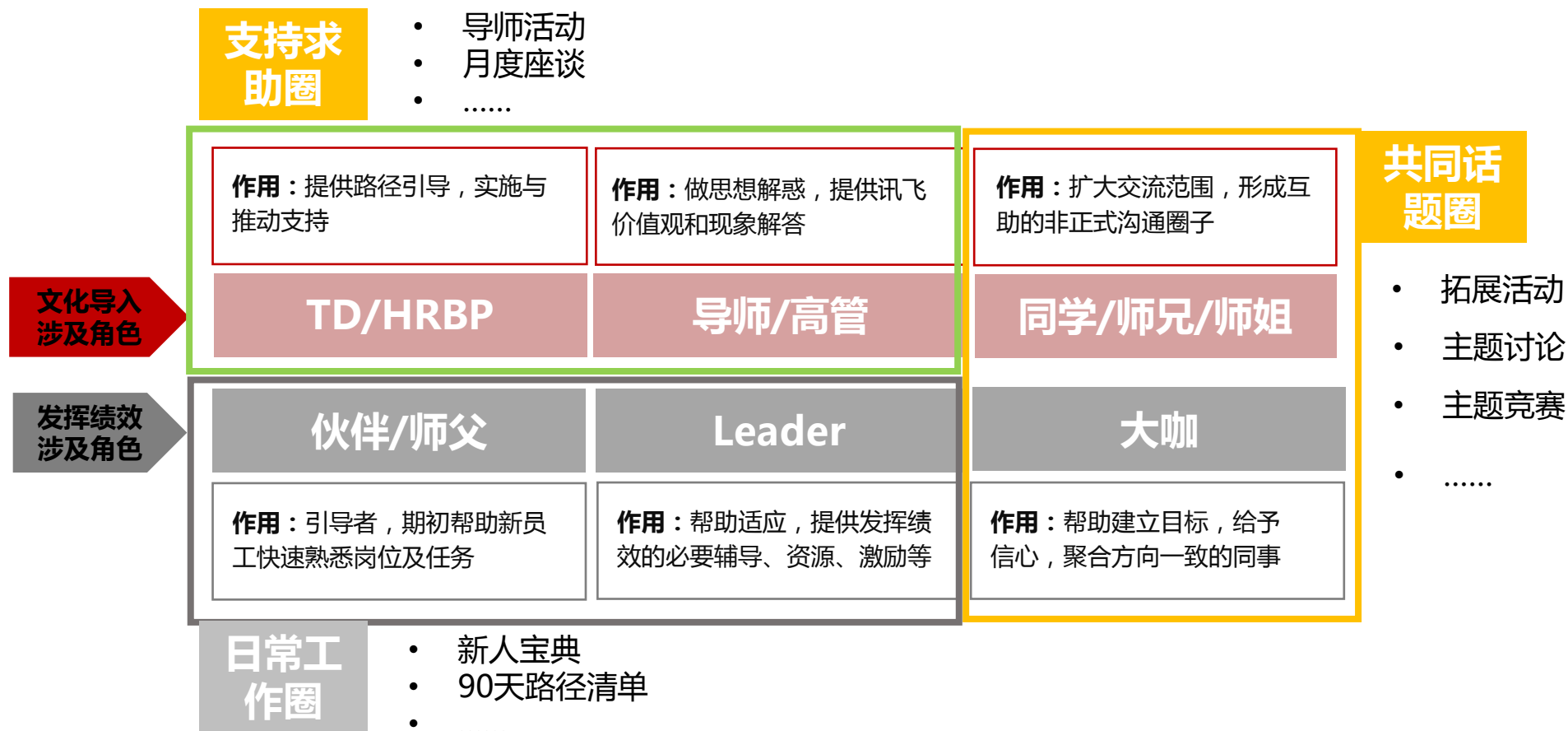
例:

- 如何接受任务，如何弄清楚任务背后真实的需求，从任务要求到目的、目标教你科学的接受任务；
- 如何分析问题，问题没弄清楚前别急着开干，教你如何高效的明确和拆解问题；
- 如何做好汇报，四点教你如何结构化你的汇报，让老板更满意；
- 如何管理时间，面对多线程任务手忙脚乱，四步教你如何理好时间；
- 如何高效沟通，面对各类沟通障碍，三法宝教你有效消除沟通障碍，提升沟通效率；
- 如何总结提升，如何将过往的经历转化为经验，复盘帮助你。

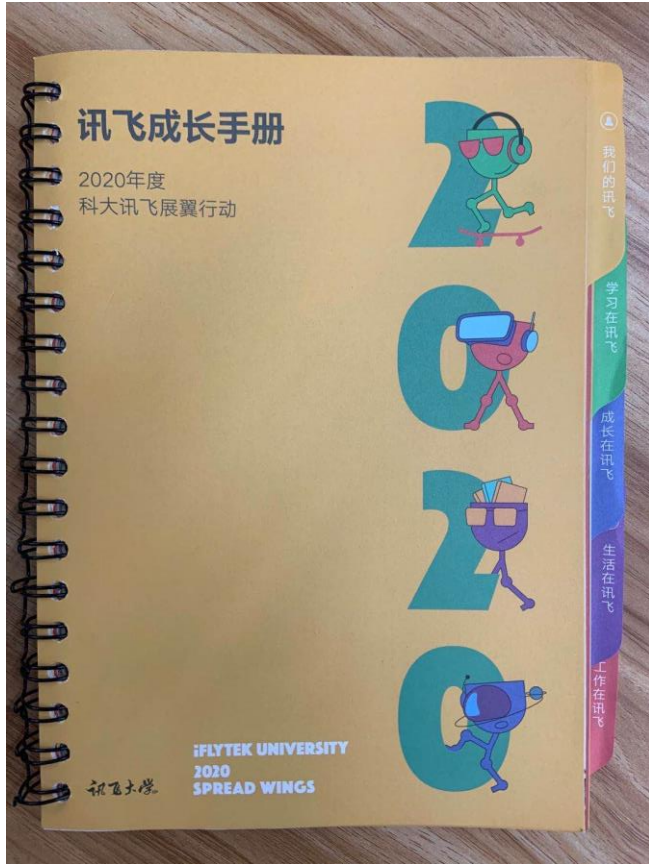
例:

- 与上级**
 - 工作经验缺乏，有时难以理解上级的意思，做的和上级实际想要的总是有偏差
 - 上级经常处于很忙的状态，项目有新建议和新想法时，不知如何和上级沟通表达，拖到后来被上级说没有想法
- 与同事**
 - 跨部门协作时，存在信息不能共享、沟通不畅、职责分配不明确等问题，影响项目正常推进
 - 刚入职不知如何才能更好地和同事建立链接，提升自身影响力
- 与自我**
 - 面对压力或复杂多变的环境，感觉压力山大，情绪波动
 - 手上多个项目或者任务并行时，尽管列了计划，依旧感觉无从下手

围绕关系重构活动设计



整合并物化承载路径——90天指南



CONTENTS

开篇 携手新篇章	001
一、我们的讯飞	007
二、学习在讯飞	014
2.1 拥抱未来	014
2.2 拥抱成长	014
2.3 拥抱学习	014
2.4 拥抱智慧教育	014
2.5 拥抱智慧教育建设之路	017
2.6 拥抱智慧教育	016
三、成长在讯飞	022
3.1 拥抱成长：拥抱智慧教育	022
3.2 拥抱成长：拥抱智慧教育	104
3.3 拥抱成长：拥抱智慧教育	110
3.4 拥抱成长：拥抱智慧教育	111
四、生活在讯飞	136
4.1 拥抱生活	137
4.2 拥抱生活	143
五、工作在讯飞	156
5.1 拥抱工作	161
5.2 拥抱工作	171
5.3 拥抱工作	182
5.4 拥抱工作	190
5.5 拥抱工作	200



我们讯飞

学习在讯飞

成长在讯飞

生活在讯飞

工作在讯飞



整合并物化承载路径——90天指南



工作在讯飞
90天通关手册助你快速转身

手册简介

你在讯飞的第一天90天，这本手册将陪伴你度过。手册中你的第一个90天，分为三个阶段，每个阶段都有一项任务卡，帮助你更好地度过这90天，快速融入团队，同时这本小册子也为你在讯飞的工作生活提供了指引，帮助你在讯飞的工作和生活可以畅通无阻。

INTRODUCTION

阶段一：熟悉环境
入职7天：我们希望你可以在入职讯飞的这段时间了解他的文化，熟悉这里的工作和生活环境，认识身边的同事。

阶段二：熟悉岗位
入职16天：建议你最好在入职的这段时间，你要知道部门的业务内容和你的工作分工，明确自己的岗位职责和工作重点。

阶段三：适应岗位
入职30天：我们希望你在第一个月里能够和工作相关的同事/部门建立链接，掌握工作的基本方法及其窍门，与相关人员友好沟通。

阶段四：建立连接
入职60天：我们希望你可以更主动地尝试承担部门工作，积极表达自己的想法，展现优秀素质，建立和同事们的工作关系。

阶段五：发挥绩效
90天后：我们希望你能重新定位自身价值和岗位价值，明确工作目标，理解并认同公司文化，充满信心在讯飞的第一天90天通关计划。

阶段一：熟悉环境
入职7天
开启您的新篇章
90天转身指南

希望您融入讯飞，这是您入职讯飞的第一天，我们将期待可以与您成为公司的文化及工作生活伙伴。

01 领取任务卡
阶段一：熟悉环境 入职7天

请仔细阅读下方任务卡，参考任务卡内容并开启您的征程吧

知识准备	知识准备 通过入职培训、相关部门指引和向同事交流等方式了解公司基本情况核心知识/理解使命/价值观/信息安全/人事管理相关要求 要点：参考集团员工手册《新员工手册》，打牢企业文化、文化工具、AI知识、业务基础等知识储备，完成线上学习知识储备
知识准备和来源 (基础知识)	阅读并学习公司相关制度、流程；知道人力行政财务法务安全等相关部门制度、规定/流程和工具 实用制度：《员工奖惩管理制度》、《考勤及休假管理制度》、《员工绩效管理手册》、《薪酬福利管理制度》、《保密管理制度》、《信息安全管理制度》、《员工手册》 要点：知道公司等常见问题/流程和制度支持 亮点：通过企业门户/员工手册/新员工手册
熟悉工作及生活环境	了解所在部门的情况，包括组织文化、组织架构、业务内容等 要点：和团队小伙伴进行初次沟通，了解部门情况 了解日常办公涉及到办公用品使用等，并测试设备 要点：熟悉中间的流程和规则 知道日常办公地点，熟悉公司的环境，知道公司楼层分布情况（包括停车场、会议室） 要点：提前办理入职手续以自己的工作、认识新的伙伴、和小伙伴沟通交流、随时保持信息畅通 认识身边的同事，你的导师/直属上级/部门同事 要点：和他们做一个至少15分钟的自我介绍

02 制定你的工作计划
与你的直属上级沟通，确定你的第一份工作规划

Tip
尽量将任务量分配到同一任务卡内，除了时间上更可控，更有价值的信息更容易把握

制定工作计划时，要和直属上级沟通，明确你的工作目标和重点，制定你的工作计划。制定工作计划时，要和直属上级沟通，明确你的工作目标和重点，制定你的工作计划。

制定工作计划时，要和直属上级沟通，明确你的工作目标和重点，制定你的工作计划。

04 任务自检清单

项目	完成情况
是否了解部门/团队情况？	
是否了解团队的业务？	
是否了解团队的工作流程？	
是否了解团队的工作制度？	
是否了解团队的工作重点？	
是否了解团队的工作难点？	
是否了解团队的工作亮点？	
是否了解团队的工作挑战？	
是否了解团队的工作机遇？	
是否了解团队的工作风险？	
是否了解团队的工作资源？	
是否了解团队的工作能力？	
是否了解团队的工作态度？	
是否了解团队的工作作风？	
是否了解团队的工作纪律？	
是否了解团队的工作礼仪？	
是否了解团队的工作形象？	
是否了解团队的工作声誉？	
是否了解团队的工作品牌？	
是否了解团队的工作文化？	
是否了解团队的工作价值观？	
是否了解团队的工作使命？	
是否了解团队的工作愿景？	
是否了解团队的工作理想？	
是否了解团队的工作信念？	
是否了解团队的工作精神？	
是否了解团队的工作作风？	
是否了解团队的工作纪律？	
是否了解团队的工作礼仪？	
是否了解团队的工作形象？	
是否了解团队的工作声誉？	
是否了解团队的工作品牌？	
是否了解团队的工作文化？	
是否了解团队的工作价值观？	
是否了解团队的工作使命？	
是否了解团队的工作愿景？	
是否了解团队的工作理想？	
是否了解团队的工作信念？	
是否了解团队的工作精神？	

05 讯飞必会工作方法之一：复盘

复盘是讯飞文化重要的方法之一，是和工作有关的复盘。目的是不断总结和反思，不断优化和改进工作方法，提升工作效率和质量。

复盘流程：

- 回顾目标：回顾目标是否清晰，回顾目标是否合理，回顾目标是否可行。
- 评估结果：评估结果是否达标，评估结果是否超预期，评估结果是否不理想。
- 分析原因：分析原因是否客观，分析原因是否全面，分析原因是否深入。
- 总结经验：总结经验是否到位，总结经验是否有效，总结经验是否可持续。

关于第一阶段（熟悉环境）的复盘

复盘：回顾目标、评估结果、分析原因、总结经验

讯飞故事

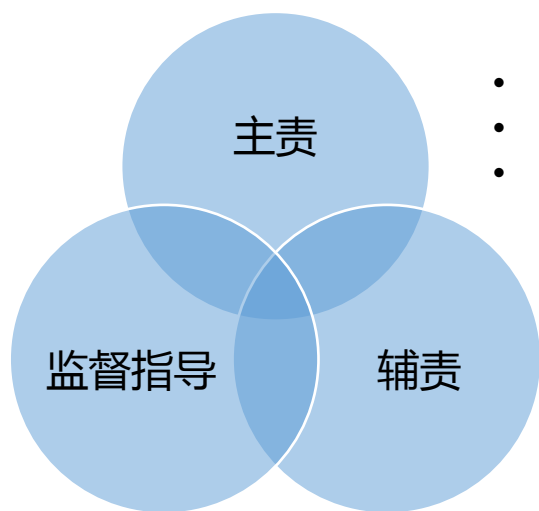
Boss：“上市成功高兴一天就好了！”

不完美，上市前最大的问题：融资难、融资贵、融资慢，上市前的最大问题：融资难、融资贵、融资慢，上市前的最大问题：融资难、融资贵、融资慢。

上市前的最大问题：融资难、融资贵、融资慢，上市前的最大问题：融资难、融资贵、融资慢。

上市前的最大问题：融资难、融资贵、融资慢，上市前的最大问题：融资难、融资贵、融资慢。

日常管理及保护机制托底，创造环境



- 赋能
- 定期通报
-

- 校招生月度工作指导书
- 专项费用预算
- 定期沟通
-

- 整体规划共识
- 重点事项专题沟通
-

内部拉通校招异动保护机制

校招生异动管理机制

一、目的

为了保障公司及校招生双方利益，有效维护雇主品牌，规范校招生管理，针对校招生在入职未滿 2 年因故自主提出转岗或被用人部门放弃（非明显过错）的情况，规范相应的处理流程，建立保护及安抚机制。

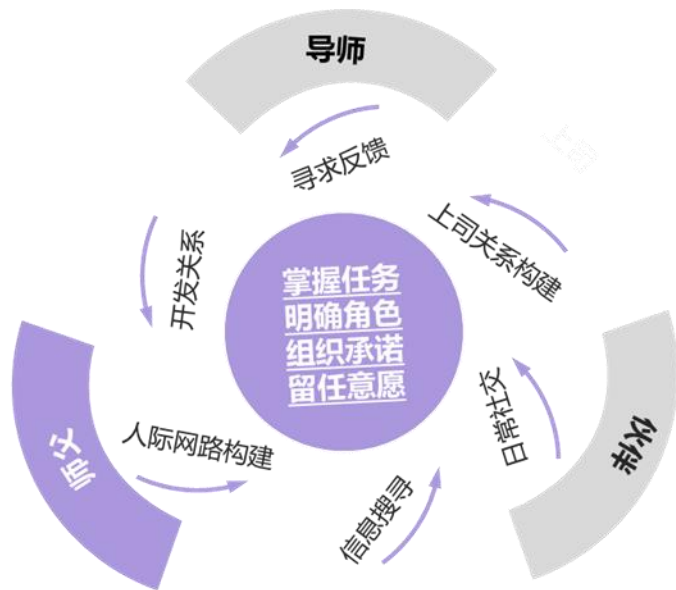
二、适用对象：入职未滿 2 年的校招生

三、职责分工：

- 1、业务部门：提出招聘需求并参与校招人员面试、关注校招人员在实际岗位上的成长发展；
- 2、HRBP：负责审核业务部门招聘需求，关注校招人员在实际岗位上的成长发展；
- 3、讯飞大学：负责校招生异动管理机制的制定、推动和管理；
- 4、招聘部门：负责核实校招生试用期内异动的真实原因以及业务内是否有能力提供其他岗位；社招团队负责建立和运营校招生人才岗位池，校招团队负责规范和管理业务部门面试官并介入保护期内的校招人员异动情况细致了解和面试组织工作；
- 5、SSC：负责入职未滿 2 年校招人员的异动、解聘工作，并做好离职访谈等相关事

4.落地

赋能关键人



讯飞大学“新人融入支持”模型V1.1



附件 1：伙伴角色任务说明及技能

核心任务：基于平等角度帮助新人熟悉环境、团队，尽力帮助新人渡过适应期。

阶段	任务	参考
前期准备	提前检查工位：帮助新人准备工位，检查桌面整洁情况，检查办公用品是否齐全；	办公桌、椅整洁情况，基本办公设备（笔筒、文件夹、本子等）是否齐备
第 1 天	自我介绍：说明身份；	
	帮助认识同事：带领新人认识周围同事及所负责的内容；	1. 部门内同事，姓名，负责的内容；
	带领熟悉环境：带领新人熟悉办公区分布及环境；	1. 办公区所在大楼的大概格局； 2. 洗手间、开水房、吸烟区等位置； 3. 电梯乘坐的要求与规则；
	指导基础软件：熟悉指导新人熟悉公司常用软件界面及注意事项；	按需提供： 1. 公司门户及功能； 2. 内部通讯软件； 3. 安全注意事项
第 2 周	说明生活服务：邀请新人去食堂共进工作餐，为其讲解衣食住行相关规则；	1. 公司内部就餐地点，就餐规则，卡片充值规则
	熟悉公司环境：带领新人熟悉公司内部环境、分布	1. 带领同事游览下园区，介绍楼宇分布、服务设施（SSC、快递点等）等
第 3 周	熟悉内部客户；	带领认识上下游内部客户
第 4 周	询问感受，解答疑虑	询问对于公司的感觉，解答疑虑和困惑，分享经验
第 3 周	关心业务了解情况	关心对业务了解的情况，帮助梳理下整体业务的知识，补充信息
第 4 周	关心工作适应情况	关心目前工作适应的情况，解答疑虑和不清晰的地方，提供见解，给予信心

附件 2：师父角色任务说明及技能

核心任务：由浅入深的设定带教计划，帮助新人尽快展开工作。

带教计划建议分为 4 步：

1. 熟悉项目的人或事；
2. 熟悉流程、思路和规则；
3. 尝试参与某一个模块；
4. 安排

具体内容深度参与某一模块或任务。

阶段	任务	参考
第 1 周	业务背景情况的介绍、重点项目的介绍 部分重点考核指标项、重点工作的介绍	
第 2 周	制定带教计划	带教计划建议以周为单位，按照标准流程或模块展开。难度可以递进。对于有经验者重在熟悉人和流程，对于缺少经验者，重在技能的补齐和说明
	组织第 1 次培训、实践、检核	简单任务：以熟悉人和事为主
第 3 周	组织第 2 次培训、实践、检核	简单任务：以熟悉流程、思路为主
第 4 周	组织第 3 次培训、实践、检核	常规任务：尝试参与项目某一模块、任务为主

附件 3：导师角色任务说明及技能

任务：给予目标，给予支持，给予反馈

阶段	任务	参考
新人初到 (1 天)	1. 介绍支持角色 2. 信任初建沟通：花费 30 分钟-60 分钟做第一次 1V1 正式沟通 沟通目的：消除新人因为陌生环境带来的不安全感，建立初步的信任感。	建议沟通框架： 1. 表示欢迎； 2. 介绍情况； 3. 表示期待； 4. 融入建议； 5. 表达鼓励。
第 1/2 周	感受情况沟通：花费 30-60 分钟进行第 2 次正式沟通。 沟通目的：探寻新人在新环境下在感受层面的不舒服和不适，了解情况，适当给予反馈和建议	前置动作：收集其他人的反馈（伙伴、师父等） 建议沟通框架： 1. 询问近期感受（对公司、对团队、对工作）； 2. 酌情分享看法； 3. 询问所需支持； 4. 适当给予鼓励
第 3/4 周	目标初定沟通：花费 30-60 分钟进行第 3 次正式沟通。 沟通目的： 1. 以目标为导向加快融入过程，确定短期的目标（人和事两个部分，以月为单位，重部分内容适合简单标准化） 2. 安排员工开始着手工作规划	前置动作：收集其他人的反馈（伙伴、师父等） 建议沟通框架： 1. 询问近期情况（工作情况、融入情况）； 2. 邀请设定目标； 3. 询问所需支持； 4. 确定后续计划。 前置动作：收集其他人的反馈（伙伴、师父等）

互动交流