



企业新员工入职管理和培训实践调研报告

CHINA NEW EMPLOYEE ONBOARDING AND ORIENTATION PRACTICE SURVEY REPORT

调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
(顾问排名不分先后，仅按姓氏首字母排序)



冯晶
人力资源高级经理
艾默生过程控制有限公司



胡兵
人力产品专家
饿了么



季超
培训经理
上海华为技术有限公司



李冬
全国培训发展经理
APP (中国) 生活用纸



刘汉宸
集团人力资源中心 总经理助理
红星美凯龙



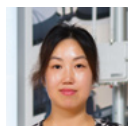
刘昊
新员工项目总监
中兴通讯



吕丽娜
人力资源服务中心福利运营经理
施耐德电气 (中国) 有限公司



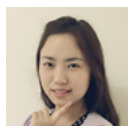
平静
大中华区人力资源总监
喜利得



邵长松
人力资源副总裁
艾默生过程控制有限公司



王歆
培训经理
安利 (中国)



夏云丽
新员工项目交付总监
中兴通讯



羊莉
西安杨森制药有限公司
西安杨森大学学习与发展副总监



于振宇
人力资源总监
东软集团智能应用事业部

关于作者



薛融 Rita.Xue@hrecchina.org

薛融女士在本次调研项目中负责市场前期调研、问卷设计、数据收集与分析、企业案例采访和报告撰写等工作。

薛融女士在人力资源智享会 HREC 担任调研主管 (Survey & Research Leader) 一职，并拥有近五年的人力资源管理和市场研究经验，其中有超过两年的时间致力于团队招聘、建设和人员培养。其个人与团队主要负责的调研报告有：中国人才管理状况调研报告；中国企业学习管理状况调研报告；HRBP 角色定位与能力要求提升调研报告；中国弹性福利管理调研报告；中国企业行动学习实践调研报告；中国人力资源共享服务中心调研报告等。

薛融女士毕业于上海对外贸易学院，获得工商管理（国际企业方向）本科学位。其目前还就读于中国人民大学，主修人力资源管理硕士学位课程。

报告亮点快速导航

根据研究理论模型将入职管理划分为两部分进行调研研究：

入职各阶段流程——
针对性的标杆数据分析

新员工入职成功的
五大要素——
体现关键要素的实践案例集合

- 喜利得
- 东软集团
- 中兴通讯
- 艾默生过程控制
- 安利（中国）
- APP（中国）生活用纸
- 红星美凯龙
- 施耐德电气（中国）
- 华为
- 饿了么
- 西安杨森

结合数据和实践案例的分析
进行整合、归纳，形成观点
萃取予以企业行动方案
To-do List/Check List

智享会调研，期待您的参与！

更多研究请点击

<http://www.hrecchina.org/survey.aspx>

目录

- 第一部分 | 前言 3
- 第二部分 | 主要发现与趋势 4
- 第三部分 | 关于此次调研 5
- 第四部分 | 研究理论模型和方法论 6
- 第五部分 | 标杆数据与企业实践分析 8
 - 入职各阶段流程 8
 - 招聘 Recruiting Process 8
 - 入职前管理 Pre-boarding 10
 - 支持工具和流程 Support Tools and Processes 12
 - 一份详细、正式的书面入职计划
 - 与利益相关者的会议
 - 线上入职
 - 融入活动、仪式感
 - 任职培训论坛 Orientations Forums 15
 - 培训 Training 16
 - 教练和支持 Coaching and Support 18
 - 反馈工具 Feedback Tools 20
 - 新员工入职成功的五大要素 22
 - 要素一 人才吸引和甄选 Selection 22
 - 要素二 自我效能 Self-efficacy 23
 - 要素三 职责清晰度 Role Clarity 28
 - 要素四 社交融入度 Social Integration 30
 - 要素五 企业文化知晓度 Knowledge of Culture 32
- 第六部分 | 小结和行动方案 34

E&M-LEARNING AND GAMIFIATION
COACHING, MENTORING AND ON THE JOB TRAINING
ON-BOARDING
VARIED APPROACH TO LEARNING
INSPIRING AND MOTIVATING
MEASUREMENT OF THE EFFECTIVENESS
CONNECTING WITH INTERNAL NETWORKS
HOLISTIC, AGILE AND DYNAMIC
PRE-BOARDING TASKS
ONLINE ON-BOARDING SYSTEM

COMPANY CULTURE
ARRIVE CONNECTED
MEETING WITH THE CEO
KPIs

INTERNAL
SOCIAL NETWORKS
BUDDY

前言

仪式感，被认为是生活情调的必备。从心理学角度来说，仪式感是一种心理暗示，暗示着某种改变，也暗示着参与其中的人必须认真对待某件事情。这是一个结束，也是一个开始。

而这种仪式感引入人力资源管理中，新员工入职便是对这种仪式感的一种体现和诠释。但对于企业和员工本人而言，这显然又不仅限于心理暗示和表面形式这么简单。

新员工入职的英文是 Onboarding，就从词面理解而言，这便寓意着进行和持续的过程。在组织管理中，这个过程亦被称为“**组织社会化**”（**Organizational Socialization**），即：新员工为适应组织角色所需要学习的内容和经历的过程。对于这一状态，其需要在一段时间内面临角色融入、环境适应、学习新技能、建立内部人际关系网以及企业文化融入等多方面挑战，这也将是新员工在企业整个任职期间至关重要的一个职业发展阶段。

因此，在新员工入职管理的过程中，就其项目管理与落实的有效性而言，将直接影响着该员工未来的工作积极性、效率的发挥，以及对新组织发展前景更为直观

的感受。而从流程本身，新员工入职项目已不仅仅只在员工正式入职后才进行。越来越多的企业开始将起点前移，从新员工正式接受聘用通知甚至在招聘与甄选环节便开始。这一做法的改变，使得其原本定位的“独立事件”逐步转变为“持续性的项目管理”。再通过各入职阶段的内容导入，让新员工（候选人）除了传统的掌握工作所需的技能外，不仅仅在过程体验的感受度上有所提升，也能协助其更好的建立员工归属感并进行企业文化的灌输，使新员工在最短时间内发挥出自己的工作能力，为企业贡献自己的价值。

由此可见，这一管理实践对于企业而言至关重要。针对新员工入职方面最佳实践的发展趋势和市场对标情况，人力资源智享会展开了有关“企业新员工入职管理和培训实践”的调研研究，并基于 SHRM (Society of Human Resource Management) 的入职管理研究模型 (A Research-based Model of Onboarding)，进行了贴合市场的问卷设计。通过线上线下数据收集和分析，以及各行各业领军企业的优秀案例采访，归纳整理出了一系列启示和可行性建议供人力资源同仁参考，以帮助其更好的进行新员工入职管理与培训实践的落实。

新员工入职管理不再只是“独立事件”，而逐步被定位成“持续性的项目管理”。并且，越来越多的企业开始将起点前移，设立新员工 Pre-boarding 阶段的关系维护，甚至在招聘与甄选环节就进行一系列企业文化的宣贯和候选人期望值管理。

- + 81.5% 的企业会在招聘时就“员工想法、期望”、“职业未来发展”、“企业文化宣贯”以及“应聘岗位可能遇到的挑战”等内容进行深入沟通，以降低和避免新员工在入职后可能因信息不对称而产生与预期不符甚至离职的现象。
- + 七成以上企业会在 Pre-boarding 阶段配备一系列方式或活动与候选人维持联系和互动，以确保其能够成功签约或入职。

主要发现与趋势

随着入职管理项目在企业中越发重要和完整，内部关键决策者（高管层、业务管理者）无论在重视度还是各阶段参与的积极性上都有所提升。此外，随着入职管理内容逐步体现公司文化和团队融入等诸多方面，更多职能和层面的员工也被涉及到项目中。

- + 在候选人甄选过程中，业务管理者和人力资源在面试中分工明确，主要承担着“应聘岗位的职责客观说明”和“应聘岗位可能会遇到的挑战”等信息传递的职责。
- + 近半数企业会在入职第一天有正式欢迎仪式，并安排新员工与管理层、业务领导者见面或午餐，以增加企业对于新员工的重视程度和仪式感。
- + 61.8% 和 86.3% 的企业分别在社招和校招中针对新员工入职实行导师制（Mentoring）。
- + 为了能更好的体现组织的人文关怀与团队融入，八成左右企业表示会在校招入职项目中为新员工配备伙伴计划（Buddy），而在社招中的运用也达到了近五成。
- + 近 80% 的用人单位负责“业务理解行业市场情况、企业各部门情况等”和“岗位技能”等内容的入职培训。值得一提的是，已有 44.8% 的企业会在新员工入职阶段进行“职业发展规划”方面的培训，并且其主要责任人为业务管理者。

技术的应用在整个入职项目的统筹、管理和跟踪方面发挥着不可或缺的作用，并俨然成为趋势。新员工的入职流程开始走向无纸化，数字化。

- + 65.4% 的企业已实现新员工入职线上系统操作。
- + “新员工自身信息录入（例如上传照片、完善联系方式、家庭等信息）”，“公司规章制度，文化介绍、员工手册等资料”，“入职准备材料提醒（如社保材料、转工作单位所需材料等）”是线上系统实现率最高的入职管理内容。
- + 近半数企业已实现新员工人性化、跟踪化服务管理方面的线上操作，例如：“公司行政信息（办公地点、交通环境、住宿、班车信息）”、“新员工报到日预约”、“相关人员的配备与信息（HR、直线上司、Mentor、Buddy 等）”。

企业对于新员工入职培训计划的执行开始越来越趋向于定制化，并且就针对不同培训内容的呈现形式，具备更多的针对性和多样性。

- + 59.7% 的企业会在入职培训开始前对新员工的需求进行了解，并以“谈话沟通”或“通过调查问卷”的形式为主。
- + 四成以上企业会针对新员工的不同需求进行员工“入职管理和培训计划（On-boarding and Orientation Plan）”的定制。
- + 除了“课堂培训”是普遍入职培训最主要的手段外，不同内容的呈现方式开始有所侧重。“企业文化及价值观”会倾向以户外拓展等感受度较强的方式进行灌输；“企业规章制度（行为准则）”则更容易通过线上学习（E-learning）方便新员工快速了解；“业务理解”、“岗位技能”等专业性的内容会运用师带徒和在岗历练等实操性强的方式逐步积累。而企业对于新员工的“职业发展规划”，更多的以业务管理者或直线经理为主要责任人，通过“导师制”和“IDP 制定”的手段进行对其的发展。

入职过程的不断推进使得各环节节点的量化评估尤为重要。就定性方面，企业不仅着重“结果导向”，也逐步扩展至对于“过程控制”的衡量。但尽管如此，“过程指标”作为参考的企业仍然较为有限，并且在与用人部门的沟通或评估上，大多都未进行跟踪。

- + 62.9% 的参调企业表示会对入职管理进行评估。
- + “试用期内离职率”、“到岗率”、“一年内离职率”等结果衡量是企业在新入职项目管理中最常评估的三项指标，并涉及率都已达到 50% 以上。
- + “用人单位（业务部门）意见（或满意度调研 / 实时访谈）”、“对于导师制 Mentoring 的评估及满意度”、“对于 buddy 计划的评估及满意度”、“试用期新员工的体验评价或满意度调研”等一些针对过程控制或与用人部门接洽沟通的指标并未在企业中得到普遍使用，其对应百分比为：31.1%、28.6%、18.9%、40.1%。



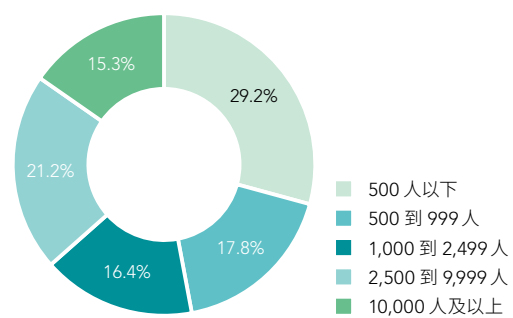
关于本次调研

人力资源智享会于 2016 年 11 月至 2017 年 2 月开展了“企业新员工入职管理和培训实践调研”研究，共收集 353 份有效问卷（来自 353 家不同企业）。以下是参调背景信息：

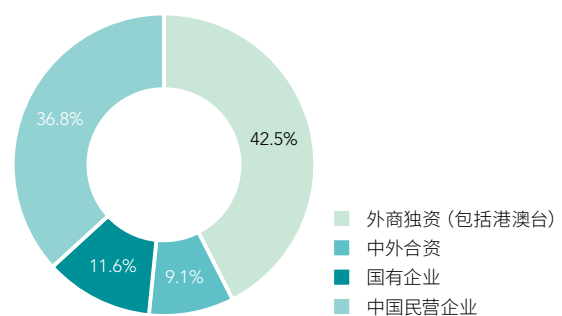
参调企业所处行业 (N=353)

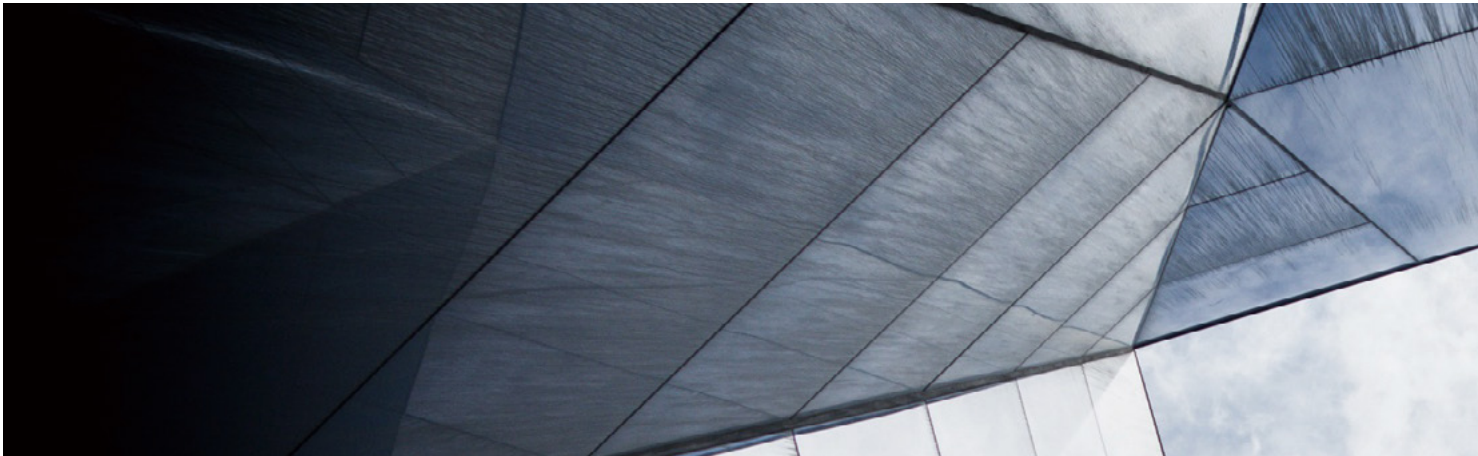
参调企业所处行业 (N=353)	参与数	百分比
机械制造	43	12.2%
IT 信息技术, 半导体及通讯	42	11.9%
整车及零部件	34	9.6%
快速消费品	29	8.2%
生命科学 (如医药, 医疗器械等)	29	8.2%
互联网与游戏业	27	7.6%
金融服务 (如银行, 保险, 财富管理等)	21	5.9%
化工与石化	18	5.1%
电子电气	16	4.5%
零售业	14	4.0%
房地产业	14	4.0%
专业性服务 (教育, 旅游, 酒店等)	11	3.1%
运输及物流	9	2.5%
多元化产业	9	2.5%
能源动力	8	2.3%
文化传媒、广告	7	2.0%
耐用消费品	7	2.0%
建筑业	3	0.8%
住宿与餐饮业	3	0.8%
纺织制造	3	0.8%
农、林、牧、渔业	2	0.6%
其他	4	1.1%

参调企业规模 (N=353)



参调企业所有权性质 (N=353)





研究理论模型和方法论

在经历高效的招聘和筛选之后，企业提升其人才管理有效性的重要方式之一便是对入职过程（Onboarding）的战略性应用与管理。入职（Onboarding）是帮助新员工快速、顺利地适应新工作涉及的社交和绩效等各方面改变的过程。HR 部门应当将此置于工作的重要位置。

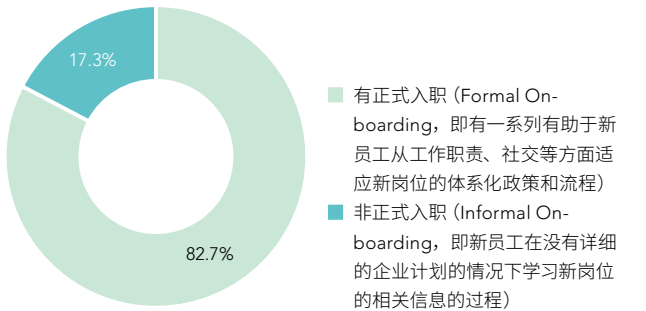
相关研究以及在与人力资源管理者的采访中均表示，新员工一般需要 90 天的时间来证明自己在新岗位上的能力。大多企业都会为新员工学习有效工作所需的企业文化、使命、知识、技能以及行为等内容设定了复杂的流程。在学术界，研究者将入职称为“组织社会化（organizational socialization）”。但无论如何定位，企业对于入职管理的基本共识是：新员工越在新岗位上感到受欢迎以及准备充分，他们能越快地为实现公司的目标和使命而成功发挥自己的价值。

然而，即使市场对于这一概念已经有足够认识，但真正在企业管理落实的过程中，仍有近两成的企业表示并没有正式的入职流程或详细的学习计划予以新员工适应新岗位（见图表 1）。并且在“Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods” 研究中表明：那些为新员工提供明确步骤和流程的正式入职比不提供的企业产生的实际效果更好。在这种正式入职中，企业会有详细地学习计划给予新员工讲解明确的岗位职责、内部规则以及行为准则，并安排企业的资深业务管理者或榜样予以工作和生活上的指点和帮助。当然，就入职管理的不同开展形式、构成以及涉及的内容，我们会在后文中进行更为详细的研究和分析。

而对于企业入职流程的研究，在以往，学术领域将对入职流程置

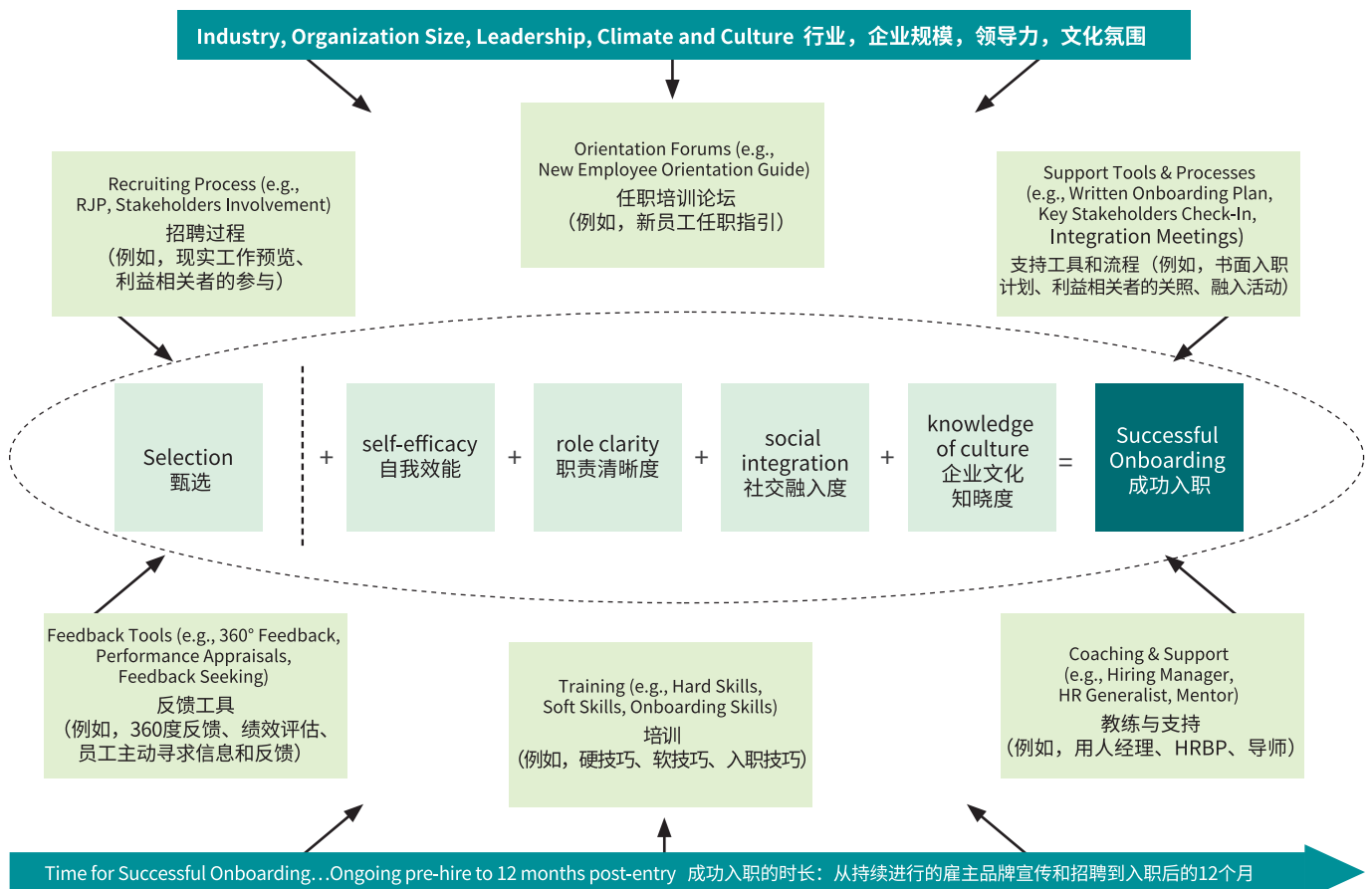
于社会化的范畴中，并认为其只是人力资源管理中微不足道的一部分。然而在今天，很多学术研究人员和企业中负责入职的管理者意识到，只有建立在坚实的理论研究和有效的实践基础上的项目才是最佳项目。因此，智享会此次关于“企业新员工入职管理和培训实践”的调研以 SHRM (Society of Human Resource Management) 的入职管理研究模型为理论依据，并根据图表 2 中的“入职各阶段流程”和促使“新员工入职成功的五大要素”两方面着手研究。在“入职各阶段流程”部分，我们根据模型进行了贴合市场的问卷设计，通过线上线下的数据收集和分析（收集 353 份有效问卷）获得相应的标杆数据。而在“新员工入职成功的五大要素”部分，我们采访了近 15 位人力资源管理者以及行业的领军企业的优秀案例，并将其体现关键要素的实践进行归纳、整合和呈现供读者参考。

图表 1 参调企业是否有正式的入职流程制度和计划(或正式的入职管理项目) (N=353)



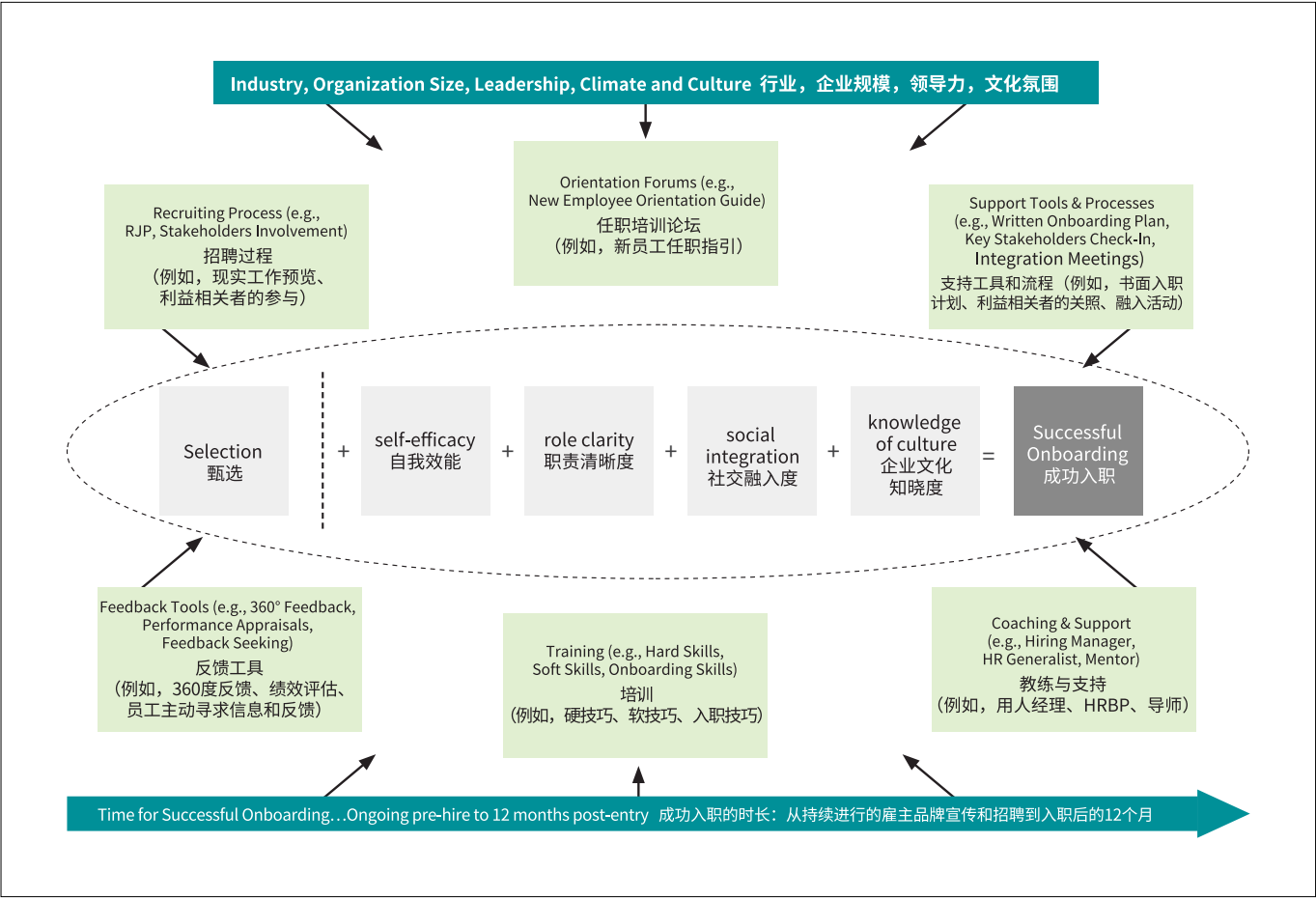


图表 2 SHRM (Society of Human Resource Management) 入职管理研究模型



注：模型内容来自：SHRM《Onboarding New Employee：Maximizing Success》

标杆数据与企业实践分析



入职各阶段流程

在入职中，企业会开展多样化的活动。成功的入职是人力资源管理中各部门通力合作的结果，并且其关键一定是人力资源管理的各部门之间为支持新员工的无间合作。上图中显示，入职管理的流程从新员工进入公司前就已开始。首当其冲的，便是招聘（Recruiting Process）。

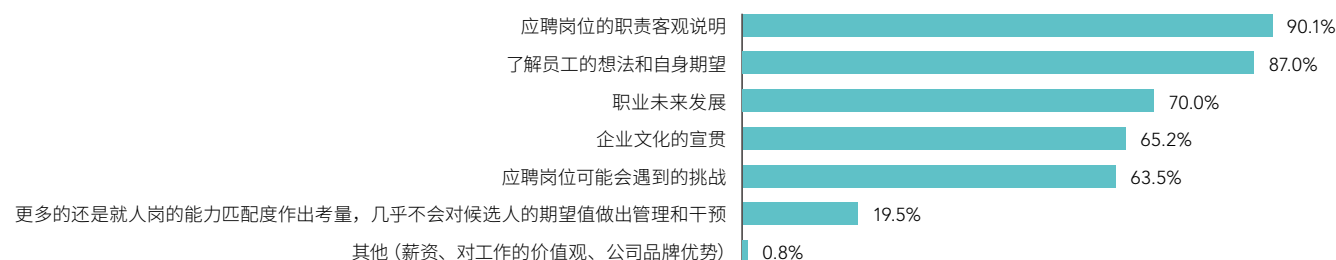
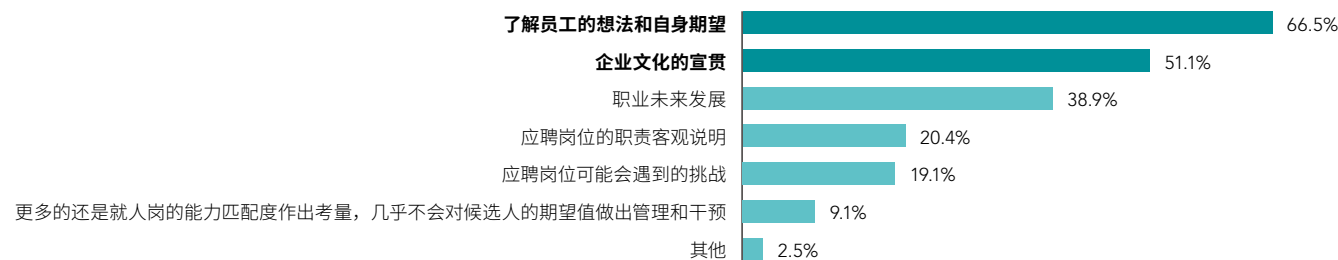
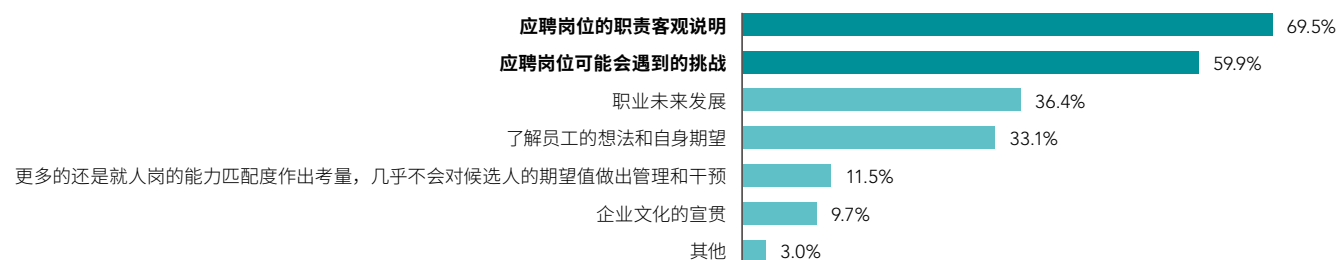
招聘 Recruiting Process

在过去，企业的招聘过程时常没有和新员工入职的计划相互关联。相比把招聘环节看作是入职过程的一个起点，招聘更多的被视作为单独环节。但事实上，“招聘”是一个非常适合候选人了解企业文化和雇主品牌、清晰新岗位职责和挑战以及感受到企业所能给予发展和重

视的一个过程。并且，也能使候选人正确的做出“选择”以更好地适应公司环境。从这个角度上来说，招聘环节的质量直接与更高的组织敬业度相关联。

因此在这个流程中，我们试图询问企业在招聘时会和候选人就哪些内容进行沟通以及通过何种方式传递。图表 3 中显示，九成左右的企业都会在面试过程中进行“应聘岗位的职责客观说明”以及“了解员工的想法和自身期望”，六成以上企业也会对“应聘岗位可能会遇到的挑战”进行说明。显然，这些内容都是非常重要的环节，也是一个相互信息对称的过程，这是对于候选人的一种期望值管理。

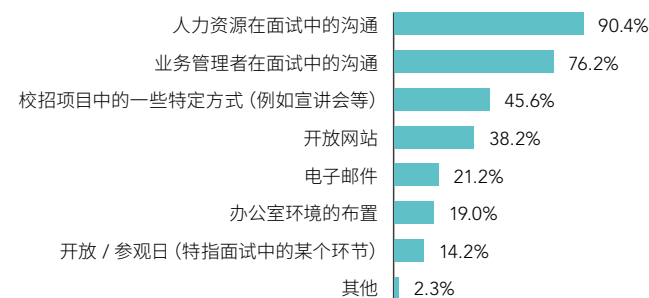
除此之外，从图表 3 中我们还能发现，“职业未来发展”以及“企业文化的宣贯”也是企业在招聘中帮助候选人倾向性选择并成功入职的“吸引”条件。人力资源在招聘环节通过专业化的流程、标准化的沟通方式传递公司文化、社会责任感以及未来可能给予员工的职业发

图表 3 参调企业在招聘时会就以下哪些内容进行深入沟通，以保证和候选人的信息对称 (N=353)**图表 3.1** 参调企业在招聘过程中，通过人力资源在面试中传递的信息为 (N=319)**图表 3.2** 参调企业在招聘过程中，通过业务管理者在面试中传递的信息为 (N=269)

展通道 (图表 3.1 中也表明这方面的内容主要由人力资源负责信息的传达)。这种潜移默化的方式往往能在招聘阶段起到良好的雇主品牌建设及人才吸引的作用。而关于具体的呈现形式，我们可以从图表 4 中获知，除了面试沟通，校招中的宣讲会、网站、办公室环境装扮等也是传递这些信息的良好渠道，其互动性和参与感会更强。

值得一提的是，在与企业人力资源管理者们的深聊中，我们发现：随着企业对入职管理项目的越发重视，业务管理者 / 用人经理在整个入职管理中的参与度也越发频繁，并在与人力资源部通力合作过程中的分工也有所侧重。首当其冲的加入阶段，便是针对招聘过程中的体现。图表 3.2 的数据表明，业务管理者则更多承担的是岗位内容的信息交付，例如：“应聘岗位的职责客观说明” (69.5%) 和“应聘岗位可能会遇到的挑战” (59.9%)。值得肯定的是，从人员参与角度出发，赋予业务关键者第一责任人的重要角色是提升获得其相关支持的体现。而从传递内容的角度出发，候选人需要未来岗位的信息了解以及职责明确，业务管理者应该有义务对岗位本身以及挑战信息透明。这一做法会直接影响和降低员工在入职后，发现与预期不符所导致的离职现象。

此外，需要我们注意的是，在图表 2 中的理论研究模型图中，招聘过程里提到了 RJP (Realistic Job Preview, 现实工作预览)，这是

图表 4 参调企业在招聘过程中，会通过哪些方式传递以上信息？(N=353)

一种既能展现工作的具体内容，也能体现企业文化的一种方式。当然，现实工作预览同时具备着优点和缺点。在参与工作预览的过程中，可能会导致候选人拒绝 offer 的概率提升，但与此同时，其也帮助着企业防止新员工入职后，遭遇不符合预期工作内容而出现流动的现象。虽然，在图表 3.2 中显示，业务管理者会在面试中对候选人进行岗位挑战的说明，但相信与其实际的工作预览相比，就本身的感受度以及准确信息量的收集是会存在偏差的。数据表明，虽然企业开始陆续在面试以及 Pre-boarding 环节开始设计“开放 / 参观日”或“企业组织实习”以供候选人进行体验 (见图表 4 和图表 7)，但就总体而言，这种方式的占比并不高，并且主要在校招中运用的较为普遍。

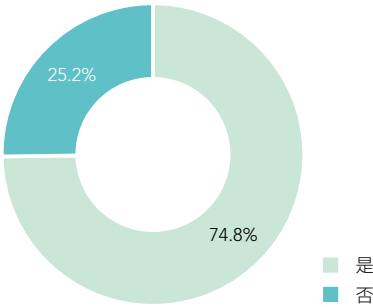
图表 5 参调企业在向候选人发放 offer 并签约后至其入职期 (On-boarding)，这期间平均间隔多久？

参调企业在向候选人发放 offer 并签约后至其入职 (Pre-boarding)，这期间平均间隔多久	平均数	25 分位数	50 分位数	75 分位数
社会招聘 (N=340)	21 天	10 天	20 天	30 天
校园招聘 (N=182)	84 天	14 天	30 天	90 天

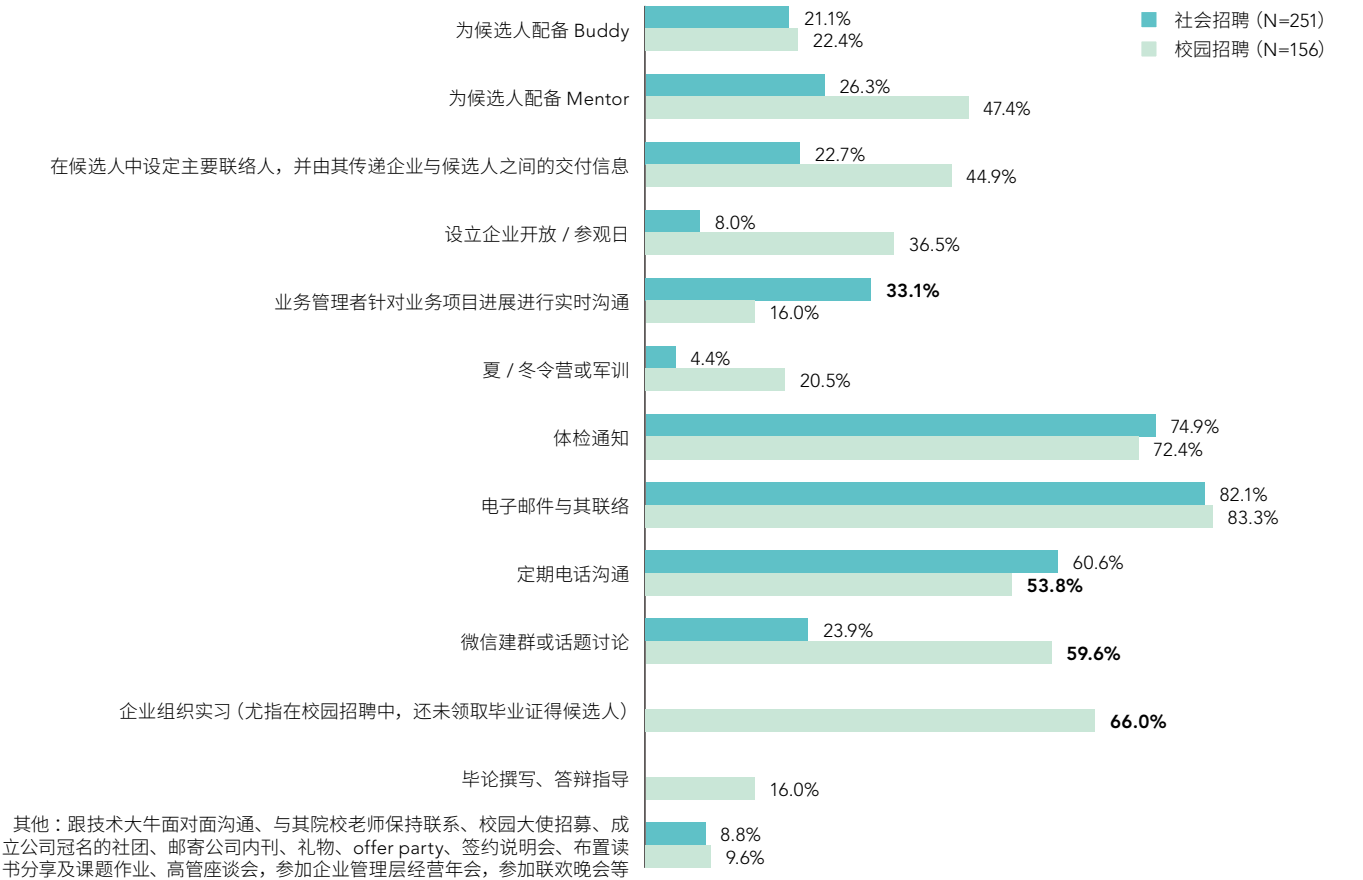
◆ 入职前管理 Pre-boarding

在整个前端的过程中，如果仅仅只是把“招聘流程”作为全部的人才吸引显然不够。“入职前管理 Pre-boarding”是新员工从发放“Offer”到“入职到岗”的一个过程。在这期间，企业存在着人员流失的风险。虽然这种情况不可避免，企业也开始有所意识，并且适当的运用缩短过度期（具体关于时间间隔的标杆数据详见图表 5）或制定违约条款等措施以降低其拒签率。但是，随着市场竞争的越发激烈以及招聘成本的逐步提升，显然，越来越多的企业已经无法仅仅的拘泥于这些硬性手段，而是采取更多从人性角度或持续展示企业、岗位等方式予以稳定或保留新员工。因此，“Pre-boarding”在企业的入职管理中被定位为非常重要的阶段。值得一提的是，这

图表 6 在这期间 (Pre-boarding)，参调企业是否会配备一系列方式或活动以确保候选人能够成功签约或入职？ (N=353)



图表 7 在这期间 (Pre-boarding)，参调企业会配备哪些方式或活动以确保候选人能够成功签约或入职？



一阶段虽然没有在我们的理论研究模型中显示，但是模型中其他流程的具体内容在实际的落实过程中，会和 Pre-boarding 阶段所进行的活动有所重合。因此，我们就不直接在模型中将内容添加，而是在此进行一些深入的分析和探究。

图表 6 中显示，四分之三的参调企业在 pre-boarding 期间会配备一系列方式或活动以确保候选人能够成功的签约或入职。并且就具体的内容而言，我们从中可以了解到：

- 由于相对统一的招聘和入职时间，校招在 Pre-boarding 期间会配备更为全面的活动予以和新员工保持沟通。图表 7 中的数据显
示：在我们罗列的这些维系手段中，大多数内容的覆盖率为 40% 以上，并且普遍数值都高于社招。
- 除了“电子邮件联络”、“体检通知”、“定期电话沟通”等较为日常的关系维护，体验式的活动在校招 Pre-boarding 中的运用更为明显，例如：“企业组织实习”、“设立企业开放 / 参观日”、“夏 / 冬令营或军训”等。这些维系手段对于刚出象牙塔的学生而言，无论从期待值的管理还是向社会人转变的适应角度出发，都能从“指导角度”更好的确保其“粘性”。
- 而对于社招，Pre-boarding 期间所进行的维护活动的确更为单一一些。这与候选人本身的成熟度以及持续不断的人员陆续入职有关。不过，在这些看似平常维护的方式下（见图表 7），“业务管理者针对业务项目进展进行实时沟通”这一活动的配备值得我们关注。可见，业务负责人充当着主要责任人，并定期与待入职员工保持着“一定关系”。并且，就业务发展情况的介绍、更新以及业务对他 / 她的期待进行传递。这会是一种很好的方式让待入职人员更为的感到被认可、被关注和被需要。

由于 Pre-boarding 阶段对于企业是提升和待入职人员的粘性，并构建情感枢纽的重要阶段。因此我们针对校招和社招两种情况分别与企业 HR 进行了深聊以获得一些具体的做法实践。这其中不乏符合我们调研结果的各种“对症下药”的方式：例如校招中的体验式或角色演练的活动，社招中管理者对业务信息实时更新和沟通等。

案例 于振宇 | 人力资源总监 | 东软集团智能应用事业部

提升与待入职人员的粘性

几乎每家公司都会考虑如何在新员工入职前维护与其中的粘性，提高新聘人员报到率，东软也在寻找最合适的方式来解决这个问题。目前，东软将新聘人员分为两类，一类为校园招聘的应届生，另一类为社会招聘的员工。针对这两类员工的不同特点，东软分别采取不同的策略来提升新聘人员的报到率。

◆ 校园招聘

一般校园招聘在每年 9 月份启动，而入职则在次年 7 月份，这样从招聘到新员工入职便成了一个漫长的过程。为了尽可能降低这个过程中人员的流失，东软会在这个过程中，通过 3 种方式来提升与待入职人员的粘性。

1 提供了解业务的机会——实习。学生可以在实习过程中，了解公司业务并学习到必要的技术，同时，对于部分学生毕业论文也可以在这个阶段完成，并得到东软导师的指导。东软会给这部分学生指定毕业论文辅导老师，这些辅导老师或是东软的资深员工或是兼职大学讲师的东软员工。基于多年的经验和实践，他们的论文指导能力得到较多高校的认可。这样既保证了学生的顺利毕业，又保证了学生 7 月按时入职。

2 提供提升技能的平台——培训。对于被东软录用的学生，东软会在其大四或毕业后，组织封闭式的通用能力和专业技术培训。在这段时间内，学生会集中到东软的办公区域，模拟业务环境进行为期 2 个月的封闭式培训，可以让学生在毕业后更快地融入业务。

3 搭建了解企业文化的窗口——训练营。东软会充分利用学生的假期时间，组织不同主题的训练营活动。这些活动可以让学生走进公司，了解公司的历史、文化、产品……，让学生找到属于他的“家”。

除了以上的常规方式，还会充分利用社交媒体，HR、员工导师、业务负责人在学生报到前也随时保持互动和交流。便于增强应届学生与公司的粘度，提升报到率。

◆ 社会招聘

社会招聘中对候选人的技能、经验等综合素质要求相对较高，同时，候选人的选择余地也会更大，保证社招人员按期入职变得十分重要。

社招人员的入职周期一般在 30 天左右，在这 30 天中，东软 HR 会定期与其沟通，充分了解待入职人员最近的情况、希望 HR 解决的问题等；除了 HR 的沟通，业务负责人也会定期与待入职人员沟通，介绍业务的发展情况、业务对他的期待，让待入职人员感到被认可、被关注、被需要。

案例 刘昊 | 新员工项目总监 | 中兴通讯
夏云丽 | 新员工项目交付总监 | 中兴通讯

构筑情感纽带

◆ 入职，从招聘开始

中兴通讯的招聘分为社会招聘和校园招聘，其中校招的战线相对较长，公司招聘团队秉承全年校招的理念，对公司的重点院校以及优秀学生提前渗入。中兴通讯一贯认为，对于企业来说，招聘工作非常重要，特别是招聘质量小到对部门未来工作的开展、业绩发展，大到对整个企业的发展都会有不可估量的影响。

◆ 校招中的雇主品牌建设

目前，中兴通讯已经做到了全年校招，即校招跨度从年初至年末，每个阶段都各有侧重，雇主品牌建设工作也在校招中持续进行且发挥着重要的作用。

1 中兴走进校园

中兴通讯的秋季校园招聘在每年的 6 月份开始准备，9 月份学生返校时正式进入，通过召开校园宣讲会、招聘会、座谈会等活动来提高雇主品牌影响力。在此之前，中兴通讯的雇主品牌建设也在持续进行，并有针对性地与重点院校的重点专业的学生进行互动。如，通过策划校园活动，邀请公司内高端技术专家或营销专家做讲座、交流会等来维持品牌在校园中的热度。

2 学生走进中兴

除了深入校园与学生群体互动，中兴通讯同时也分别对高校学子设置开放日，邀请学生到中兴通讯各地大型研究所参观，促进企业和学生的相互了解，同时提升雇主品牌形象。

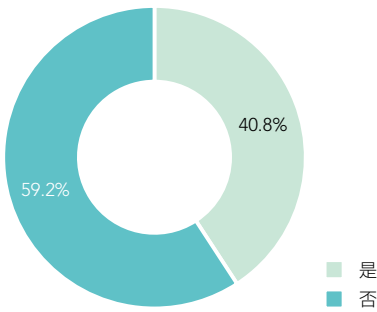
中兴通讯定期组织高校学子到当地研究所参观交流，使其对中兴通讯有更直观的感受，且在参观的过程中能够亲身与公司内的技术专家或与其师兄师姐沟通，在沟通中对中兴通讯的了解更加全面深入。

对于已经与中兴通讯签约的学生，也会安排学生与部门点对点的开放日交流或讲座，促进学生对公司基本情况、部门的职责等的了解，同时也能明确自己未来的发展方向。除此之外，还会建立包括微信等各种各种即时交流群，为学生入职做好提前准备。

◆ 支持工具和流程 Support Tools and Processes

随着人力资源管理的越发成熟，其相应手段也越发的流程化、工具化、数字化。和很多其他人力资源过程一样，在员工入职管理项目中，便利有效的支持工具和技术的应用对入职成功有着重要的意义，并且在整个项目的统筹、管理和有效的跟踪方面都发挥着不可或缺的作用。在 SHRM (Society of Human Resource Management) 入

图表 8 参调企业是否会针对新员工的不同需求，进行员工入职管理计划的定制 (On-boarding Plan) ? (N=353)



职管理研究模型中，我们把这部分的运用统称为“支持工具和流程”，这其中包括：一份详细、正式的书面入职计划，与利益相关者的会议，线上入职，融入活动、仪式感等。

• 一份详细、正式的书面入职计划

一份概述具体的时间、目标、任务、关键责任人和定制化的入职管理计划是为新员工提供有效支持和呈现全面路径图以帮助其成功入职的关键。因为它阐明了新员工应该履行的职责和他们能够获得的支持。在与人力资源管理者沟通中我们发现，即使对入职计划的重要性有所认知，但就数据表明（见图表 8），在实际的落实过程中，只有四成的企业会针对新员工的不同需求进行员工入职管理计划的制定。当然，这其中的一个原因可能是：更为完整的正式入职管理计划主要针对校招人员，批量的入职导致虽有详细的计划，但还未达到针对性的按需制定。但同时，也披露着很多企业并未实现相应的定制化和体系化，并且就长期的应用和跟踪，是会使得管理过程也相对的碎片化。这也在我们报告最后项目评估的指标呈现上得以验证。

• 与利益相关者的会议

从前，很多组织并不重视员工的入职管理过程，背后很重要的一个原因就在于组织内部并没有明确指定项目的负责人，也没有对项目进行细化的分工，并且就利益相关者对于人员培养的意识而言，成熟度也不够。

然而，随着企业的运营越来越透明，并更加依赖于技术的驱动，我们看到：员工的入职过程逐渐涉及公司的文化、价值观和团队融入等更多方面。因此，在现实企业的运行中，越来越多的相关利益者进入员工的入职管理过程并成为不同阶段的责任人，使得其形成一个更加完整、跨时更长的入职流程。这一点，在我们整个调研过程中得以验证，并且读者可以在报告中所呈现的各个入职阶段管理中获取相应的信息分析和标杆数据。

但仍需要注意的是，在入职管理项目的前端，与利益相关者的会议沟通，是重要并且必须的。在与企业人力资源负责人的交流中，他们均表示：这一行为，将有助于利益相关者在整个过程中职责认可和澄清。这样既能获取管理者的积极响应，也能培养其“习惯性的责任”

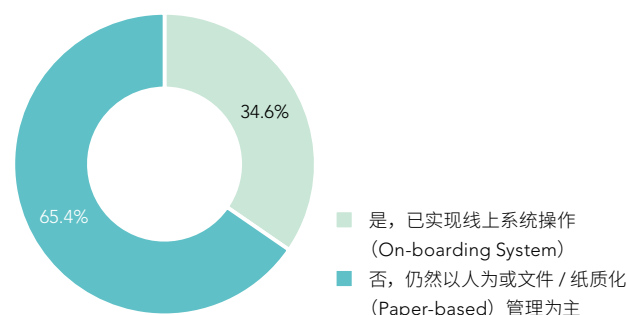
和“行动支持”，更能保证在入职计划实行时，更为的“贴近业务并且落地”。当然，这样的沟通会议应该不仅仅只存在于前期，整个入职管理的过程中都应进行一定频率的召开，这对于运行中的信息对称以及潜在出现的问题予以及时知晓和校正，并且将其在恶化之前被扼杀在摇篮中。

• 线上入职

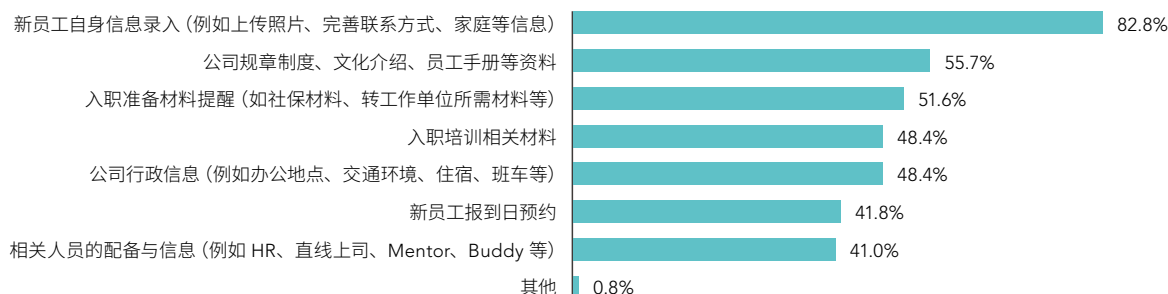
虽然信息化手段的应用能大大提高入职这种流程化、事务性工作的效率，特别对于入职量大或者企业规模大的公司，但就对员工入职效果具体能带来怎样的积极作用在学术界尚未盖棺定论。但可以肯定的是，信息化手段在实际的应用过程中，一定程度上对入职体验的提升大有裨益。这其中包括在刚入职时给予新员工入职信息获取的便捷性，建立自动化的基础表格，跟进发展和职业计划，甚至辐射至整个入职培训的过程追踪等，都能够更好地帮助管理层监控新入职员工以便发现他们是否需要来自公司的支持。

图表 9 显示，大约 35% 的企业已将新员工入职实现线上操作。而就在具体在系统中实现的入职管理内容，我们发现在已实现线上系统操作的企业中，8 成以上企业已经能够实现新员工自身信息的录入，半数左右的企业已达成企业制度、培训材料等内容的共享，以及企业行政信息和员工报道日期、相关人员的信息查询（见图表 10）。可见，从这一线上化管理的举措以及市场的覆盖面来看，就趋势而言，在未来，企业入职手段以及内容的呈现一定会更加全面以及数字化。这无疑是为人力资源节省了大量的手动操作，同时也避免了很多潜在的人为风险。此外，就长远以及可持续性而言，通过技术还可以收集更多数据，便于更轻松的编制相关的分析报告，以获得有价值的改善建议。

图表 9 参调企业新员工入职是否已实现线上操作？(N=353)



图表 10 针对新员工入职已实现线上操作的参调企业，以下哪些入职管理内容已在系统中实现？(N=122)



在与企业 HR 采访交流的过程中，我们同时也发现：实现线上化入职管理的部分企业已不仅仅只限于新员工报到环节的事务标准和快捷性，他们从前端招聘流程便开始进行更为快速高效的人才引进。下文为受访企业线上系统操作的具体实现内容以及在招聘阶段无纸化与便捷性的相关实践供读者参考。

案例 季超 | 培训经理 | 上海华为技术有限公司

新员工报到系统

华为为新员工建立了流程化的系统，尽可能高效服务每年近万名入职员工的各类诉求。

公司在官方网站定期公布招聘信息，当面试者通过面试流程获取 offer 之后，新员工会收到公司入职预约报到系统的相关邮件。该预约报到系统由公司 SSC 统一运维，为每个员工提供入职报到的可选时间，新员工可根据自己的情况就近选择。之后，新员工需在该系统中对自己的信息做相应处理，例如上传工卡照片、完善联系方式等，作为入职后员工信息录入的基础。最后，系统也会起到对新入职员工进行入职前必备信息的提醒，如入职准备材料、入职培训准备工作、入职地点交通班车等信息。预约报到系统结合自助查询热线，支撑着新员工完成层层入职流程，极大提高了入职效率和用户体验。

案例 刘昊 | 新员工项目总监 | 中兴通讯 夏云丽 | 新员工项目交付总监 | 中兴通讯

新员工入职第一天

新员工入职第一天人事云（人力资源共享服务中心）负责提供一站式入职手续办理，包括新员工入职资料审核和收取、生成员工工号、发放工卡、签订劳动合同、办理五险一金、户口档案转移、党组织关系转移、入职体检等一系列工作，并在半个小时之内全部办妥，与新员工培训部门在入职当天实现无缝交接。同时人事云会协调员工的编制部门参与入职接待，共同解答员工就入职后与工作、生活相关的一系列疑问。

在整个入职流程中，中兴通讯非常重视新员工的入职体验，并将 IT 行业较流行的 UCD (user centered design 即以用户为中心的设计) 的概念引入到新员工入职管理工作中。为此，人事云协调各相关部门在入职工作中相互配合，最大程度地将繁琐、分散的入职流程简化和标准化，推出一站式服务模式，并通过微信公众号将一名新员工入职中和入职后的应知应会图文并茂展示出来，极大地方便员工随时学习和了解相关情况。中兴通讯人力资源服务的专业及高效，从新员工第一天入职的点点滴滴便逐步展现。

案例 胡兵 | 人力产品专家 | 饿了么

无纸招聘、高效引才

人才抢夺一直是互联网企业招聘重头戏，如何快速高效的引进人才，饿了么的招聘采取了线上线下相结合的方式，很多招聘具体的工作由自主研发的招聘信息化产品来支撑。饿了么面试官可在内部的 APP 中查看候选人的简历信息、进行面试评价以及候选人的录用审批等。对于候选人来说，其在参加面试前会收到来自招聘产品的短信、邮件通知，或者在饿了么现场进行二维码扫描进行应聘登记信息补充，只需要补充简历中所缺失的信息即可，如期望工资等。

录取的新员工如何快速的融入公司，也是很多企业考虑的问题，饿了么为了让员工尽快熟悉公司环境、制度、岗位环境等，开展了快捷高效的入职管理工作。

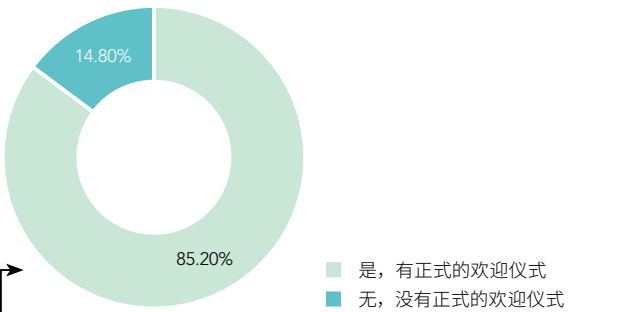
事务标准、入职快捷

新员工入职主要由饿了么 HRSSC 团队负责。

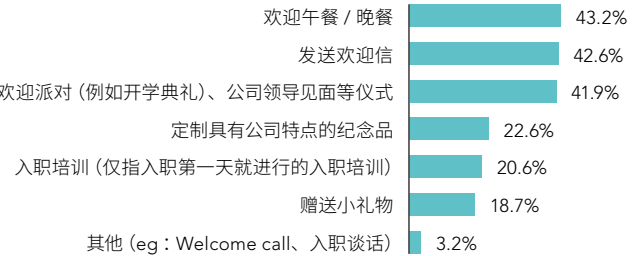
入职前，新员工会在线上完成个人信息的补充，如：银行卡、家庭信息等入职材料信息，同时新员工的档案信息会直接传递至人力资源管理系统，人事专员无须进行人工的资料录入工作。入职的当天，hr 核实好材料后，最快 10 分钟内完成所有工作账号的开通，包括邮箱、内部沟通 app、各业务系统权限等，同时员工在入职指引手册以及 HRBP 的指导下，进入部门和工作岗位，快速熟悉工作氛围和工作职责。

此外，新员工在入职后会接受到大量新公司的信息，包括整个公司目前的发展情况、领导的管理风格、人员关系、文化氛围等。为了让新员工更快、更高效地熟悉工作环境、了解工作内容，HR 为其制定了试用期内的任务清单，即新员工在试用期内需完成的事项，且每完成一项任务须得到相关部门的确认。通过任务清单的方式，新员工能够快速地将大量的信息分模块、分阶段地消化吸收。HR 将分别在新员工入职一周、一个月之后收集其入职反馈意见，内容一般包括其目前工作状态、对公司的熟悉程度、对岗位职责的理解及是否参加过部门团建活动等。

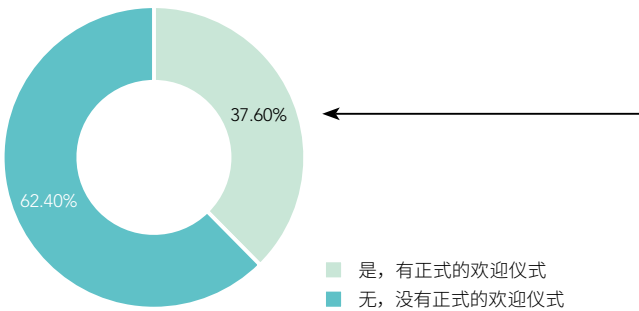
图表 11 针对校园招聘，参调企业在新员工入职当天 (First Day) 是否对其有正式的欢迎仪式？(N=182)



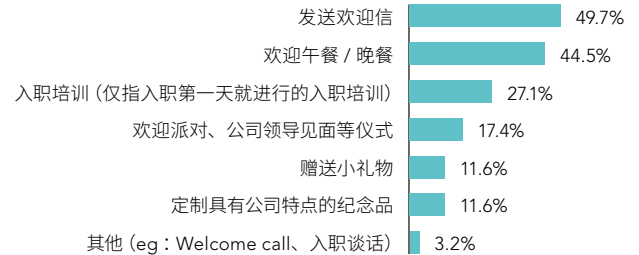
First Day 有正式的欢迎仪式，并且其呈现方式为：(N=155)



图表 12 针对社会招聘，参调企业在新员工入职当天 (First Day) 是否对其有正式的欢迎仪式？(N=340)



First Day 有正式的欢迎仪式，并且其呈现方式为：(N=128)



融入活动、仪式感

相比候选人在招聘时所了解到的企业雇主品牌和期望值的管理，以及员工入职后所获得更侧重于公司层面以及岗位具体内容的培训，入职第一天的核心目的便转移到了公司文化融入度和雇主价值主张的传输。这两个方面都更能形成雇主的一种强烈标识，并且随着仪式本身所带来的荣誉感，让新员工加入一开始便能感受到来自雇主的认同、自豪、责任和归属。

但是这种仪式感在企业中的运用大多存在于校招中，图表 11 和 12 显示，八成以上企业会针对校园招聘的模式在入职当天对新员工有正式的欢迎仪式。而对于社会招聘，仅 37.6% 的企业予以重视。这其中的原因仍然可能与招聘模式本身的批量入职以及校园人的职场转变，企业会给予更多的支持、关怀和帮助有关。尽管如此，我们了解到：在这两种招聘模式下，虽然实行正式欢迎仪式的最主要“交付”形式基本都为“欢迎午餐/晚餐”、“发送欢迎信”，但是更为体现重视度的方式，例如：“欢迎派对”、“公司领导见面仪式”等融入活动的开展却显现差异，社招的欢迎仪式包含这一活动的企业只占 17.4%。

此外，还需要予以我们关注的是，即使社招模式下的入职会更为的“点状”，无法从“面”的层面凸显仪式感，并且在入职项目管理中会有例如“导师制 Mentoring”或“教练 Coaching”的一对一辅导予以对其的重视和培养，但对于有一定经验的社会人，从某种程度上而言，他们的内部社交 (Networking) 或融入度会更依赖于团队和员工的广泛参加，并且一定的仪式感会更加的激励和提升新员工对于新企业的敬业度和归属感。

我们在与东软集团人力总监的交流中了解到，东软在新员工第一天会安排非常体系化的管理流程予以其更为顺利的入职。这其中包括我们在之前所提到的各类线上线下的全面信息获取，以及各相关责任人 (HR、上司、导师等) 的带领和指导。当然，还包括业务管理者主导和参与的各类欢迎活动以帮助其更快的融入团队。

案例 于振宇 | 人力资源总监 | 东软集团智能应用事业部

入职第一天

东软 HR 在新聘员工入职之前以系统邮件或电话的形式告知其入职时间、所需材料等入职信息，并将员工所需的办公用品、办公设备等准备到位。

在员工入职第一天，由 HR 或秘书带领新员工熟悉公司环境，并向其介绍公司及部门的规章制度、班车信息等。

在介绍完基本的信息后，HR 向新员工介绍其所在业务部门的领导及导师，直线领导或导师会在员工入职第一天将目前业务的发展方向、岗位职责等信息向其明确。导师一般由经验丰富的老员工担任，也可以是新员工的直线领导，导师主要在业务、技术、生活、学习上为员工提供帮助。之后，东软的 HR 会提醒新员工在公司系统中完成试用期培训与考核计划，内容主要包括新员工每月的学习目标、考核时间点、考核形式、评价标准等内容，考核结果也作为绩效评定、转正、调薪的依据。

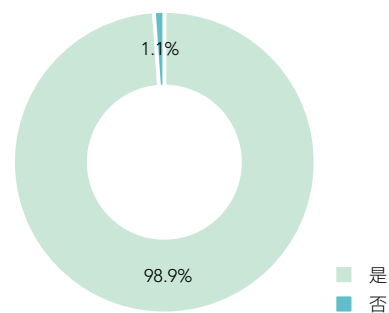
当然，新员工入职第一天最重要的事情是快速熟悉公司环境，HR 一般会建议新员工的直线领导尽可能多的与其进行各种形式的交流，如共进午餐、参加团队活动等方式，以消除新员工对公司的陌生感，帮助其快速融入团队。

◆ 任职培训论坛 Orientations Forums

调研显示，近 99% 的企业会为新员工提供入职培训 (见图表 13)。正式的入职培训项目可以帮助新员工理解自身岗位和企业的多方面重要信息，包括企业文化和价值观、企业的目标和历史以及企业的组织架构。入职培训项目同时可以扮演一个社会角色，企业通过向其他员工介绍新员工的方式使其感到受欢迎。入职培训可以持续几个小时甚至数月，我们在图表 14 中能够了解现在市场针对校招和社招入职培训周期的标杆数据水平。值得肯定的是，入职培训既可以为新员工提供具有价值的信息，也可以为新员工提供处理大量材料及流程的机会。

有意思的是，在 SHRM (Society of Human Resource Management) 入职管理研究模型中，其划分了两块培训内容，即“任职培训论坛 Orientations Forums”以及“培训 Training”，这难免让读者对其两者之间的关联有所困惑。在针对相关模型的资料研究以及和企业人力资源管理者的探讨后，我们发现其实在实际企业运行的过程中，这之间会有一定的内容重合，也会有相应的侧重。对于“**任职培训论坛 Orientations Forums**”，这更多的是针对统一、规模性的入职培训呈现或新员工入职指引 (New Employee Orientation Guide)，其可能的形式为：例如“一周的脱产入职学习”、“新员工训练营”等。它更多的侧重于体现在企业层面对于员工的信息传递以及正式的仪式感。当然，也会是一个更为全局性的入职培训概念。而“**培训 Training**”，则更加倾向于以具体岗位为基础所映射出包括硬性技能和软技巧方面的培训内容，以便更快速的提升新员工本身的效能和适应性。同时，它也可以被理解为任职培训中的细分项和具体落实。因此，我们在此进行说明以便读者能够理解。而关于企业“**培训 Training**”的实践情况，我们在下文中进行具体阐述。

图表 13 参调企业对新员工进行入职培训：(N=353)



图表 14 参调企业的入职培训周期为：(若以“月”计算，请换算成“天”)

参调企业的入职培训周期为	平均数	25 分位数	50 分位数	75 分位数
社会招聘 (N=340)	19.5 天	2 天	4 天	30 天
校园招聘 (N=182)	45.9 天	4 天	15 天	40 天

◆ 培训 Training

新入职的员工需要自信心，清晰的理解和相应的技能才能去完成和适应新的工作。那么对于企业，所需提供的入职培训，就内容而言，已不仅仅只限于本身的文化宣贯和制度普及，这其中还包括相应岗位的硬性技能和软性技能。此外，随着入职培训的越发系统和项目管理流程的越发成熟，为了使新员工能够尽快的掌握和实现自我效能 (Self-efficacy)，企业逐步将入职培训计划的执行趋向于定制化，并且就不同培训内容的呈现形式，具备更多的针对性和多样性。

报告中图表 8 的数据表明，四成企业会进行入职培训计划的定制化。并就其在培训开始前对于新员工的需求了解，图表 15 显示主要通过谈话沟通的方式进行。虽然在沟通的过程中，仍然以人力资源管理者为主导，但也有 20% 的企业表示其主导人来自业务管理者（见图表 16）。可见，企业对于领导者作为下属员工的“People Manager”以及培养第一责任人的意识在有所提升。

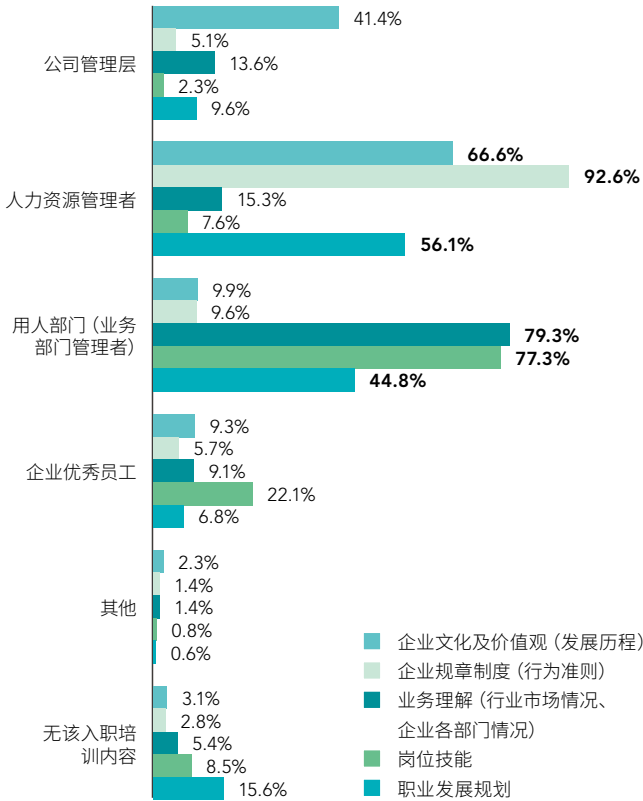
不仅如此，就先前我们所提到的“内部关键决策者（高管层、业务管理者）无论在重视度还是各阶段参与的积极性上都有所提升”还体现在具体的培训内容上：近 80% 的用人部门负责“业务理解（行业市场情况、企业各部门情况等）”和“岗位技能”等内容的入职培训。值得一提的是，已有 44.8% 的企业会在新员工入职阶段进行“职业发展规划”方面的培训，并且主要由业务管理者负责（见图表 17）。

而对于不同入职培训内容的方式输出，调研结果表明：除了“课堂培训”是普遍入职培训最主要的手段外，不同内容的呈现方式开始有所侧重。“企业文化及价值观”会倾向以户外拓展等感受度较强的方式进行灌输；“企业规章制度（行为准则）”则更容易通过线上学习 (E-learning) 方便新员工快速了解；“业务理解”、“岗位技能”等专业性的内容会运用师带徒和在岗历练等实操性强的方式逐步积累。而企业对于新员工的“职业发展规划”，更多的以业务管理者或直线经理为主要责任人，通过导师制和 IDP 制定的手段进行对其的发展。

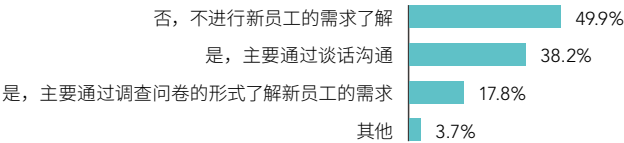
具体的手段使用情况和数据，读者可从图表 18 中进行获取。

在此次调研过程中，智享会与西安杨森人力资源管理者进行了深入交流，并就销售新员工入职培训的过程中就“如何定制入职培训计划”、“各种学习手段的针对性运用”以及“整个入职培训体系所涉及的各种资源协调和管理”等内容展开分享，供读者借鉴和参考。

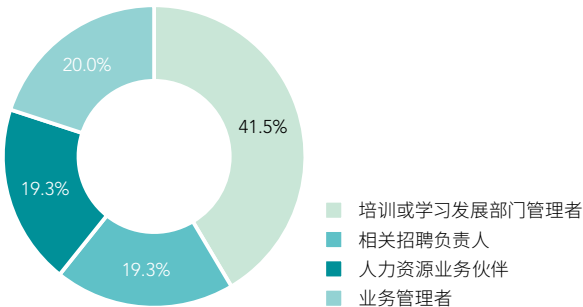
图表 17 针对以下入职培训内容，其主要负责人为：(N=353)



图表 15 参调企业在开始培训前是否会对新员工的需求做了解？(N=353)



图表 16 若主要通过谈话沟通，其主要谈话人为：(N=135)



图表 18 针对以下入职培训内容,其主要呈现形式为 (N=353):

呈现形式 \ 入职培训内容	企业文化及价值观 (发展历程)		企业规章制度 (行为准则)		业务理解 (行业市场情况、企业各部门情况)		岗位技能		职业发展规划	
	参与数	百分比	参与数	百分比	参与数	百分比	参与数	百分比	参与数	百分比
课堂培训	310	87.8%	290	82.2%	165	46.7%	87	24.6%	116	32.9%
教练制 (Coaching)	15	4.2%	14	4.0%	54	15.3%	69	19.5%	35	9.9%
师带徒	17	4.8%	18	5.1%	87	24.6%	156	44.2%	31	8.8%
导师制 (Mentoring)	24	6.8%	18	5.1%	88	24.9%	123	34.8%	70	19.8%
做中学 (在岗历练)	24	6.8%	22	6.2%	135	38.2%	207	58.6%	45	12.7%
工作坊	29	8.2%	13	3.7%	36	10.2%	50	14.2%	34	9.6%
线上学习 (E-learning)	64	18.1%	93	26.3%	49	13.9%	60	17.0%	34	9.6%
移动学习 (M-learning)	31	8.8%	29	8.2%	26	7.4%	36	10.2%	18	5.1%
游戏化学习 (Gamification)	19	5.4%	10	2.8%	8	2.3%	17	4.8%	10	2.8%
轮岗	11	3.1%	5	1.4%	54	15.3%	87	24.6%	49	13.9%
特殊或挑战性项目	11	3.1%	5	1.4%	23	6.5%	36	10.2%	18	5.1%
户外拓展	73	20.7%	9	2.5%	5	1.4%	17	4.8%	13	3.7%
参观学习	53	15.0%	14	4.0%	58	16.4%	29	8.2%	14	4.0%
IDP 制定	10	2.8%	6	1.7%	15	4.2%	28	7.9%	58	16.4%
其他	4	1.1%	6	1.7%	3	0.8%	6	1.7%	22	6.2%
无该入职培训内容	11	3.1%	10	2.8%	19	5.4%	30	8.5%	55	15.6%

案例 羊莉 | 西安杨森大学学习与发展副总监 | 西安杨森制药有限公司

西安杨森在销售人员入职培训中的目标很明确,通过培训期望新员工掌握两项关键技能:1 一对一专业拜访技能,2 一对多召开产品推广会的技能。整体培训包括知识性学习和技能性学习两部分,分为网上学习、面授培训和实地辅导三个阶段。在整个过程中,西安杨森采用关键行为能力模拟测评工具对学员进行评估、跟踪,重点考核与上述两项能力相关的核心行为。通过 3 个月的混合培训,使代表能胜任负责产品的专业推广工作,赢得客户的信任和尊重。

当销售人员办理完入职手续后,主管会安排时间向其介绍新员工手册等常规事项,同时网上学习便会开通,网上学习计划经该员工主管审核后生效并实施。学习内容分成两大块:1 公司规章制度,各部门的工作内容和流程,与岗位相关的职责;2 产品学习,产品的特点、涉及的疾病领域、说明书内容等。每门课程时长大约半小时,学完后进行测试;3 MRC 学习(销售人员专业培训)此网上学习计划时间为三个月,学员在进入集中面授前必需完成这部分的学习。

在入职当月,公司会安排 2 天的合规培训(面授),同时新入职员工会在老员工的带领下去实地实习。合规培训后在 1-3 月内会安排 S100 培训(销售人员入职专业面授培训),主管每月对新员工的关键能力和行为进行实地辅导和测评,并将测评结果和关键行为表现上传至内部系统。如此,杨森大学便能提前获知即将培训的新员工的能力情况,方便培训师提前了解学员,并将此作为后面面授培训的依据之一。

S100 面授培训,时长 8 天,每班人数在 15-25 名学员,上课老

师主要为内训师,在实战演练中每名内训师辅导 3 至 6 名学员。8 天培训主要安排如下:

第一开班仪式和产品的说明书考试。然后 2 天的产品知识培训,此部分培训与网上产品学习相承接,是将产品疾病知识学习转化为应用的过程。后 5 天为专业技能培训,1 天课堂学习,4 天小组演练,1 天模拟情境能力测评和结业仪式。

培训之后,杨森大学会根据每位学员在测评中关键技能和行为表现,综合成一份报告,将此反馈给相应的主管,以此作为其后期对代表辅导的依据。此外,西安杨森大学也会持续关注学员在培训后三个月的关键技能、行为的落地情况。

通过 8 天的面授使新员工系统掌握专业推广的标准和基本技能,测评过关的新员工将会在实地工作中帮助解决产品治疗中的问题和挑战,明确自己能力现状。同时为主管提供了精准的技能定位和辅导提升方案,为加速员工能力发展起到了非常重要的作用。

◆ 定制版入职培训:泽珂新兵训练营

2015 年,西安杨森泌尿领域的新药——“泽珂”被正式获批上市。然而当时由于种种原因,相应销售团队的组建和培训时间颇为紧急。为了快速培养起一批合格的销售人员,西安杨森大学设计了“泽珂新兵训练营”。此培训项目分成三个阶段实施,其中第一阶段是在优化了原先销售人员入职培训的基础上设立的培训内容。此阶段的培养思路为:训前学员需完成线上课程(E-Learning),训中接受面对面强化培训,训后可通过微信平台随时反馈,通过 M-Learning 的方式答疑。



面授培训为军事化训练，历时 13 天，详细的日程安排如下：

- 充满激情和力量的开营及闭营活动 (0.5 天)
- 产品及疾病知识培训 (6.5 天)
- 技能培训 (3 天)
- 各部门介绍 (1 天)
- 户外体验培训 (1 天)
- 10 次正式笔试 (8 次小考，2 次综合)，6 次团队比赛
- 模拟情境测评 (1 天)

开营仪式为所有学员定下了军事化训练的基调，同时也向全部学

员传达了西安杨森给予他们的期望和目标，激励学员在短时间内快速提升自己的知识和技能，成为一名未来可以在市场上骁勇善战的销售。

各部门的介绍帮助学员了解团队和企业文化，尤其帮助新入职的员工了解企业架构，使其可以更为迅速地融入西安杨森，提升团队的凝聚力。

此阶段培训全程采用了美国海军陆战队的训练方式，在培训的过程中采取积分制，并在微信平台上实时公布积分，激发学员赢的意识。同时每天的培训课程紧密，强度高、压力大，几乎每天都有各种形式的考试（笔试或面试）以及团队竞赛。

1 天的户外体验培训，通过团队活动提升学员的团队凝聚力。

闭营当天，学员需要直面 32 位来自全国各地泌尿领域的专家考官，通过最终的客户模拟测评以验证自己是否成为了客户眼中的理想销售人员。

通过 13 天严苛的军事化培训，学员的专业能力基本能够得到迅速而显著的提升。

◆ 教练和支持 Coaching and Support

如上所述，利益相关者的介入对于新员工的成功入职有着至关重要的作用，因为他们的介入能帮助新员工管理和达成自己的期望。他们不仅可以通过分享信息来影响新员工，还能扮演一个值得新员工仿效的榜样。这其中较为普遍的角色为：导师 Mentor、教练 Coach、伙伴 Buddy。

导师 Mentor 是帮助新员工学习的资源之一。一名优秀的导师可以帮助其了解企业，并提出建议，帮助更好完成工作的同时，还能在社交以及个人经验方面提供相应的支持。《The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization》研究中表明，有导师的新员工可以更好地学习和内化企业文化中最重要的价值观，并进行挑战问题的解决。

教练 Coach 对于新员工的成功或失败有着重要的作用。Coaching 对于占据重要岗位的管理级别新员工尤为重要。以目标为导向的教练可以帮助新入职的管理层员工获取多元的想法和解决方案。并且在正式进入公司前就做好充分的准备，以协助他们迎接新企业带来的各种挑战。当然，直线经理运用教练（更像是师带徒的形式）的方式也是现在企业中对于 Coaching 理念的另一种解读方式，从某种程度上而言，这一方式的运用，也很直接的帮助新员工在岗位中做中学，实现具体的问题直观解决和技能掌握。

伙伴 Buddy 的配置是让新员工在其的帮助下更好的熟悉和拓展组织内部的人脉关系；此外，还有越来越多的企业通过内部和外部的社交媒体平台增加员工的融入感，或通过员工社交活动来增进新老员工之间的了解和互动。伙伴计划是一个内部员工互动的机会，掌握充

足的信息也毫无疑问地可以帮助新员工更好地融入工作环境。

就如先前所说，由于 Coaching 教练制在很多企业中的定义和运用形式不同，并且就例如“ICF”所定义的教练制方式主要用于高级管理者。因此，我们的研究和实践分享主要聚焦于导师 Mentor 和伙伴 Buddy。图表 19 和 20 显示了企业对新员工配备 Buddy 计划和导师制 Mentoring 的阶段调研，并按照校招和社招区分以供读者作参考。同时我们也对金光纸业 APP 的伙伴计划 (Buddy) 以及华为的导师制 (Mentoring) 就具体实践进行采访，希望能对读者在实际的管理过程中有所启发。

案例 李冬 | 全国培训发展经理 | APP (中国) 生活用纸

伙伴计划是指为每个刚入职的大学生配备伙伴 (Buddy)，让他们在生活上得到更多帮助，并与公司同事有更多的非正式的交往，帮助他们快速融入公司。伙伴计划的目的在于从生活上关心他们，不特意强调技能、流程的熟悉。

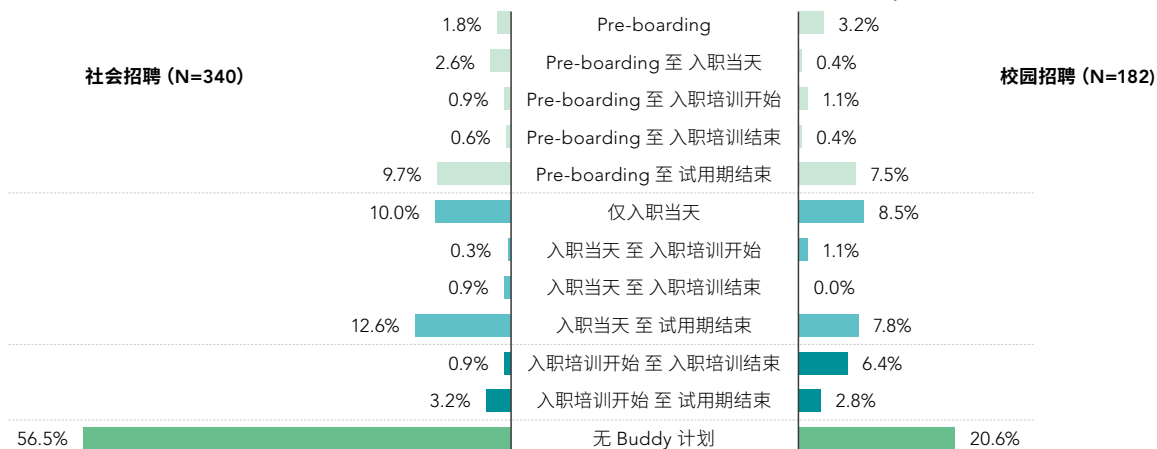
◆ 谁可以做伙伴？

一般来说，想要成为新员工的伙伴需满足以下三个条件：

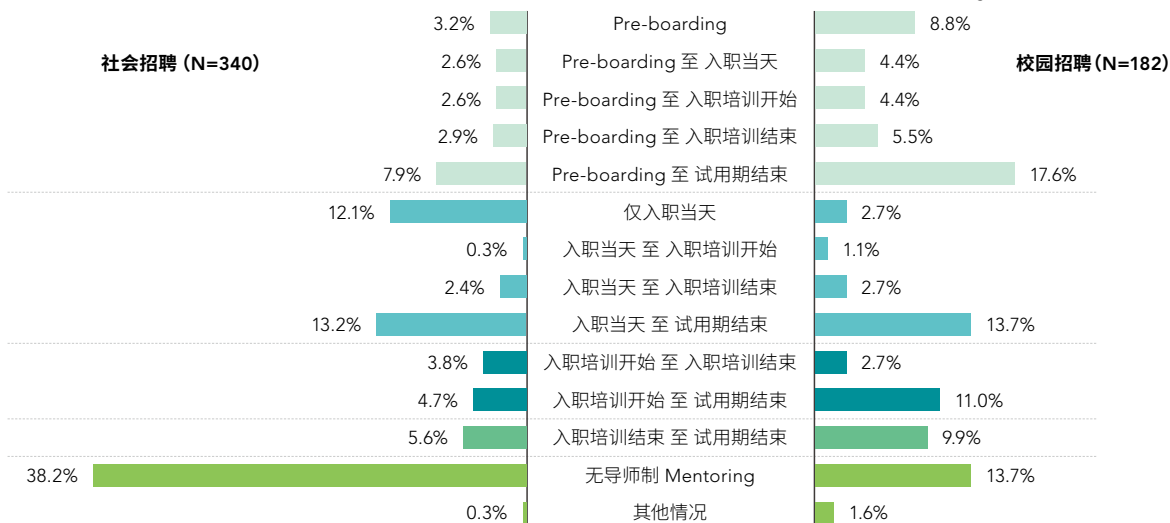
- 1 老员工，呆过 3 年左右；
- 2 认同公司的文化，富有正能量；
- 3 有管理潜质。

伙伴一般由相邻部门的员工担任，这也能够促进部门之间的沟通和交流，同时新员工能够在他们的带领下更快地熟悉公司的

图表 19 参调企业在以下哪些阶段会针对新员工入职配备 Buddy 计划



图表 20 参调企业在以下哪些阶段会针对新员工入职配备导师制 Mentoring



规则与潜规则。除此之外，对于担任伙伴的员工来说，这样的经历能够提升其基层领导力，为其以后进入管理岗位发展做铺垫。

◆ 伙伴需要做什么？

新员工的伙伴一般主要关注点在于员工的生活，比如在工作地址、交通方式、停车场位置等细节方面给予新员工帮助。做好沟通和交流，我们希望伙伴和新员工会成为可以随时交流的朋友，这一点很重要。根据 GALLUP 的专著 the power of two 的观点，组织当中有一个好朋友的话，离职率会降低很多。一般而言，伙伴计划中的伙伴会连续担任一个季度。

◆ 如何评估伙伴？

在伙伴计划的实施过程中，HR 除了每周进行跟进，也会每月将新员工召集起来、收集新员工的反馈，反馈内容包括对新工作的适

应度、对伙伴的满意度以及他们对伙伴的建议。除此之外，APP 生活用纸事业部会在每个季度结束的时候以区域为单位对伙伴计划中担任伙伴的员工进行评价。评价从结果和过程两方面进行。

首先，从结果上看，将伙伴所在区域的当季度主动离职率与全国平均水平相比较，低于全国平均主动离职率的地区的伙伴才有资格参选优秀伙伴；同时，将这个�数字与实施伙伴计划前的同一季度数字纵向比较，以此粗略判断伙伴是否真正起到了作用。

其次，从过程来看，对伙伴进行定量和定性的评价。定量评价由新员工、各分公司 HR 以及伙伴的直接领导打分来完成。其中，新员工打分更注重对伙伴行为指标的评估，比如一周内是否谈话 2-3 次、是否有非正式的交流等，每个结果都有相对应的分数；分公司 HR 与伙伴直接领导的打分结果不仅能够评估伙伴的表现，而且通过对比两者的打分结果，也能够保证评分的有效性，同时 HR 能从中

获得反馈：如果二者评分差距过大，公司总部 HR 将介入并探讨查出问题出现的原因。定性评价相对简单，问题设置也很精准，如“你是否愿意把自己的伙伴推荐给其他人”，选项中设“积极推荐”、“推荐”、“不推荐”三个选项。三个选项权重不同，被“积极推荐”的伙伴是 APP 生活用纸事业部重点关注的，所以在评分时会增加权重，被“推荐”的伙伴在评分时权重不变，而对于新员工“不推荐”的伙伴，其评分则为负。

为了规避各个地区执行力度不一致、政策不统一的情况，APP 生活用纸事业部规定每个区域中成为优秀伙伴的人数不能超过 10%。如此，经过定量、定性以及多角度的评价和相对科学公正的判断之后，APP 生活用纸事业部从全国各地筛选出表现出色的优秀伙伴，给予认可和一定奖励。

案例 季超 | 培训经理 | 上海华为技术有限公司

新员工进入华为之后，部门即为其配备导师，原则上为一对一，保证导师对新员工的关注和辅导。

◆ 谁可以当导师？

一般新员工正式入职后，会在其导师的带领下逐步熟悉工作。华为在为新员工选择导师的时候一般会遵循以下三个条件：

- 1 认同华为的文化；
- 2 技术能力和沟通能力较强；
- 3 比新员工高 1-2 级。

◆ 导师的职责：

新员工在试用期期间共经历 7 个阶段，导师在这个 7 个阶段中的具体职责为：

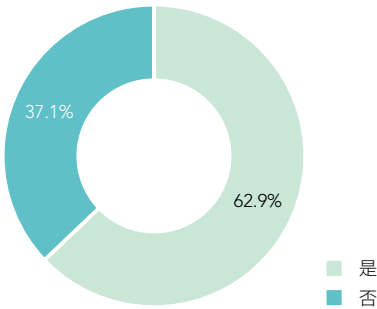
- 阶段一（新员工入职 3-7 天）：带领新员工快速融入公司。包括在员工入职当天为其安排座位、开欢迎会使其与团队中其他成员互相认识，与之简单沟通了解其专业能力、家庭背景等信息，告知其工作内容等；
- 阶段二（新员工入职 8-30 天）：帮助新员工完成角色转变。通过教授其基本的工作技能、工作经验，观察其情绪状态等方式帮助新员工熟悉其岗位职责、工作内容并完成角色转变；
- 阶段三（新员工入职 31-60 天）：给予新员工适当压力。在给新员工施压的过程中要了解新员工的长处及其掌握的技能、开展团队活动，观察其优缺点、观察其在逆境中的心态，判断其培养价值等；
- 阶段四（新员工入职 61-90 天）：通过表扬与鼓励新员工与其建立互信关系。表扬新员工需遵循及时性、多样性及开放性的原则；
- 阶段五（新员工入职 91-120 天）：帮助新员工融入团队，主动完成工作。如鼓励新员工踊跃参与团队会议并主动发言，与新员工探讨处理任务的方法，并在下属提出好的建议时及时给予肯定等；
- 阶段六（新员工入职 121-179 天）：赋予新员工使命感，适度授权。导师须在此阶段帮助新员工重新定位，使其重新认识到工作的价值和意义，赋予其使命感，找到自己的目标和方向；
- 阶段七（入职第 180 天）：总结新员工工作成果，为制定发展计划。导师要在新员工入职 180 天时对其做一次绩效面谈，协助制定未来发展目标，为其争取培训机会等。

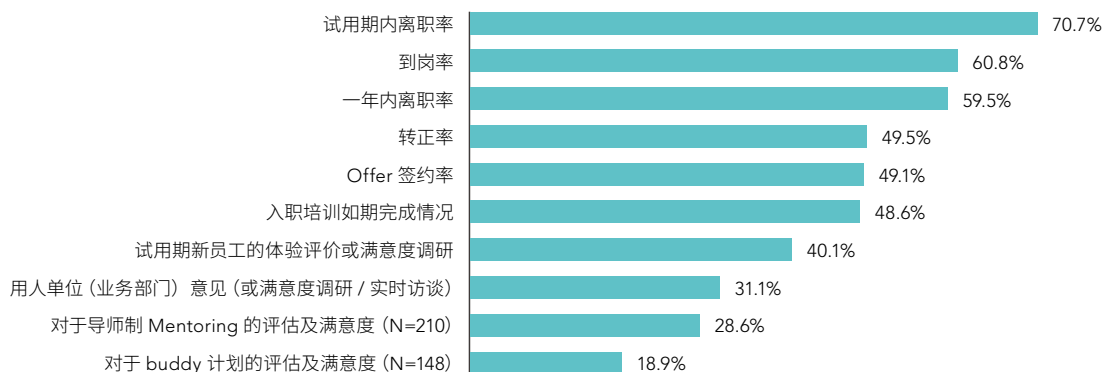
为了帮助导师履行好以上职责，一方面，华为的 HR 在选择导师时会优先挑选团队中的后备管理者，另一方面，对新导师进行严格的上岗培训，告知其导师职责等相关情况。每年公司都会的对优秀的导师进行嘉奖。

◆ 反馈工具 Feedback Tools

在 SHRM (Society of Human Resource Management) 入职管理研究模型中所提的反馈工具，则更多的是从新员工本人出发。在入职阶段，新员工容易犯错，并且在与其它同事主动或被动的互动中，容易对某些行为的理解产生困惑，这也就意味着他们需要经常得到反馈和指导。反馈本身是一个双向的过程，新员工可以从中寻求和接收信息。例如在人力资源管理体系中，行为评估可以为新员工提供持续而发展的反馈，但是通常企业提供的行为评估每年只会进行一次或者两次。当评估被整合进入职的过程时，行为准则以及目标达成的回顾变会实时的对新员工的能力提升有所帮助。而 360 度反馈的优势则是帮助新员工了解其他人是如何看待自己的，全方位的反馈可以让任何问题最初就被发现和解决。

图表 21 参调企业是否对入职管理进行评估？(N=353)



图表 22 参调企业会使用以下哪些指标对入职管理在效果评估的指标涉及到以下哪些部分? (N=222)

而对于入职管理项目本身，随着过程管理的不断完善和推进，企业开始重视对该“持续性项目”各环节节点的量化（图表 21 显示已有六成以上企业会对入职管理进行考量）。在与人力资源管理者交流中我们发现，对于项目流程本身的评估，企业已经不仅仅是针对某几个指标进行定量的要求，他们会从更为全面的角度出发，从定性角度去考虑。并且，不仅限于着重“结果导向”，而是逐步扩展至对于“过程控制”的衡量。但尽管如此，把“过程指标”作为参考的企业仍然

较为有限，并且在与用人部门的沟通或评估上，大多都未进行跟踪。

从图表 22 中，我们能获得相关支持的数据：

- “试用期内离职率”、“到岗率”、“一年内离职率”等结果衡量是企业入职项目管理中最常评估的三项指标，并涉及率都已达到 50% 以上。
- “用人单位（业务部门）意见（或满意度调研 / 实时访谈）”、“对于导师制 Mentoring 的评估及满意度”、“对于 buddy 计划的评估及满意度”、“试用期新员工的体验评价或满意度调研”等一些针对过程控制或与用人部门接洽沟通的指标并未在企业中得到普遍使用，其对应百分比为：31.1%、28.6%、18.9%、40.1%。

案例 于振宇 | 人力资源总监 | 东软集团智能应用事业部

结果导向的考核和跟踪

东软将试用期离职率、新员工编码考试通过率等指标与 HR 的工作绩效关联，并将该绩效与其晋升及调薪关联，这给 HR 带来了一定的压力和动力。HR 除了有来自绩效的压力，在新员工入职管理工作中的困难主要体现在以下三个方面：

- 招聘数量。**一方面东软的体量较大，以校招为例，每年校招数以千计，每条业务线上每年的校园招聘量也有几百人；另一方面，符合岗位需求的学校有限，即校招池子是固定的，加上东软在同行业中的薪资及业务的竞争力尚有待提高，所以在吸引人才方面存在一定困难。
- 招聘质量。**无论是社招还是校招，企业都希望能够招到适合的人，并且能够花最短的时间为公司创造价值。据东软的 HR 测算，新员工上岗 0.69 年，公司才达到投入和产出平衡点，因此缩短这个时间，提高招聘质量成为 HR 需要重点考虑的事情。
- 招聘节奏。**对于社招来说，基本上员工会有 30 天的离职周期，即使业务急需用人，也很难保证在短期内招到合适且能够马上入职的员工。对于校招来说，每年 7 月份数以千计的学生入职，这意味着业务线在新员工到来前要保持一段非常紧张的工作状态，这种状态只有在学生入职后的几个月才能得到缓解。

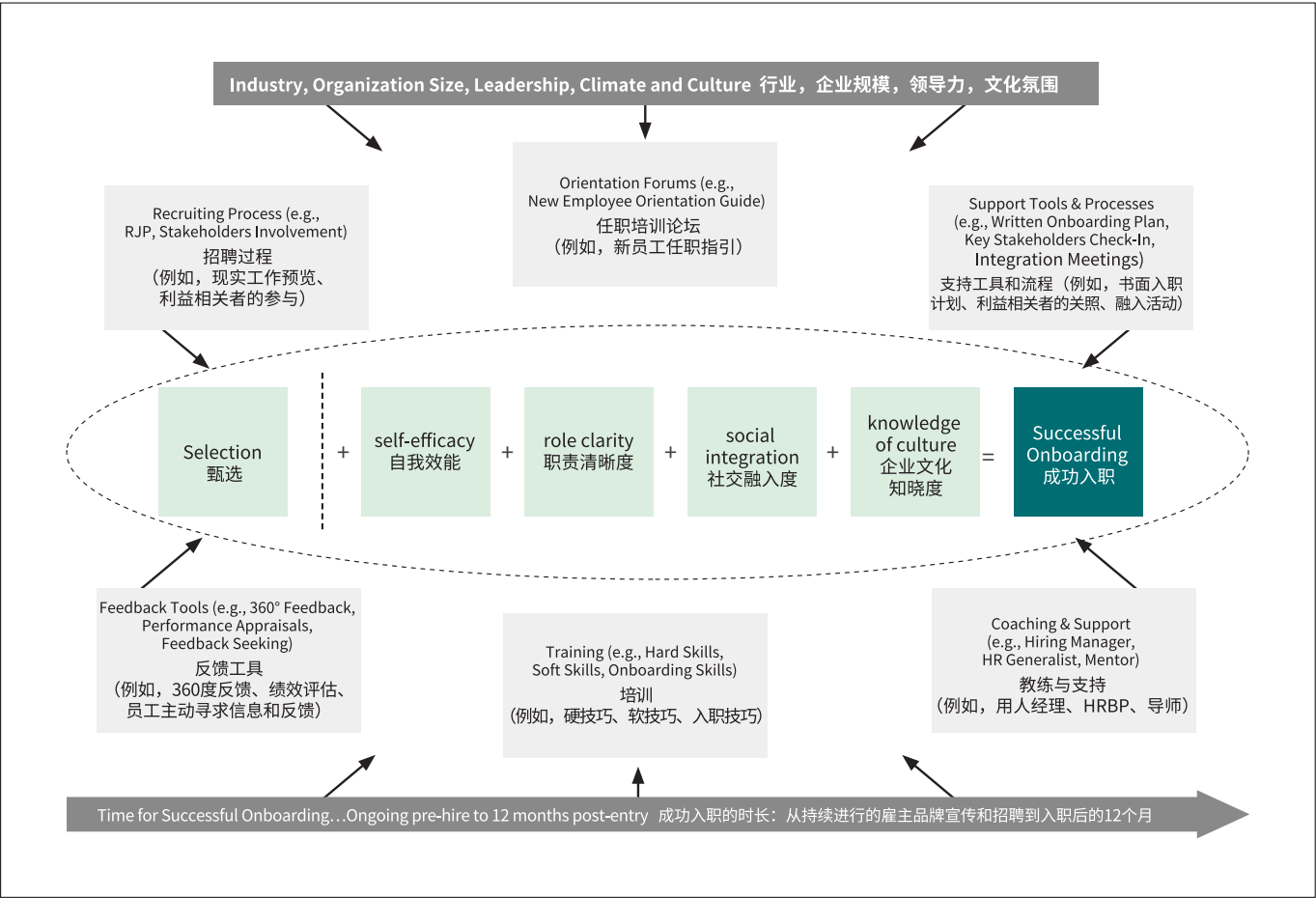
案例 刘汉宸 | 集团人力资源中心 总经理助理 | 红星美凯龙

过程控制的考核和跟踪

每一次“星动力项目”的成功开展，都离不开 HR 的中间桥梁作用，他们一头连着公司管理层，一头连着新进公司的大学生。项目过程中及时的跟进、考核便是这种桥梁作用体现的其中一方面，这包括以下几个层面：

- 集团制定的明确的项目操作手册，每一阶段的要求和措施一目了然；
- 从集团到商场，逐级下放的考核指标，包括项目中“星动力”的流失率、成才率等；
- 入职培训各阶段的表单提交、存档和抽查；
- 集团 HR 直接参与大区沟通会，听取“星动力”反馈；
- 年底项目评估和奖励。

目前，参与过此项目的员工在公司内部发展良好，其中 300 人成为经理，30 人成长为商场总经理。从整体来看，平均每届学员在公司发展三年后的留存率达 40% 以上。



新员工入职成功的五大要素

组成 SHRM (Society of Human Resource Management) 入职管理研究模型的另一部分，便是“促使新员工入职成功的五大要素”(人才甄选 Selection、自我效能 Self-efficacy、职责清晰度 Role Clarity、社交融入度 Social Integration、企业文化知晓度 Knowledge of Culture)。这些关键因子的具体呈现，会在入职管理的各个流程中发挥重要的力量以确保新员工入职的最大成功。因此在这部分，相较于前一部分更多以数据分析和解读为主，我们将这五大要素融入实践案例中，形象和场景化的进行细节和具体内容的诠释。

要素 1 人才吸引和甄选 Selection

在前一部分，我们就已提到：招聘过程 Recruiting Process 本身就可以提供大量的信息。同时，它还可以协助候选人形成符合现实的预期以及融入现有的机制。在体系化的人才管理中，招聘环节往往与后续的新员工入职相关联，成为入职管理 Onboarding 的起点。

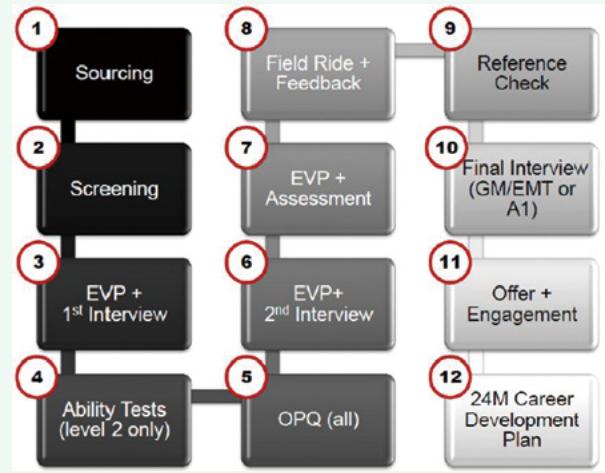
“寻将行动”是喜利得为了支持企业“2020 业务战略”的高潜力人才吸引和招聘项目。为了让候选人感受到企业的价值，尽量确保企业在激烈的竞争中脱颖而出，喜利得在人才甄选的过程中，采取了诸多维系的措施。

案例 平静 | 大中华区人力资源总监 | 喜利得

喜利得“寻将行动”中的目标候选人维系

◆ 严谨的招聘流程

在项目中，无论是校园招聘还是社会招聘，喜利得均坚持人才甄选的高标准和操作流程的高度严谨。多轮面试、能力测验、实地历练与反馈、OPQ 测试、评鉴中心、背景调查……细致的招聘过程、多样化的筛选工具，体现的是喜利得人才至上的文化以



及踏实、诚恳的作风。候选人置身于其中，自然能感受到企业对人才的渴望和尊重。

除此之外，一些招聘中的小细节也能体现出喜利得的良苦用心。每一次面试既是人才筛选的过程，也是一次展示公司文化、宣传雇主品牌的良机。在面试前的等候时段，喜利得会给候选人平板电脑 / 或宣传手册，向候选人播放公司宣传短片，展示公司介绍。在候选人进入面试教室后，面试官在正式开始提问前会花几分钟介绍喜利得的业务和发展情况，以主动的姿态让候选人了解公司。“这会让候选人的应聘体验非常好，觉得比较受重视，也会让他们眼前一亮，感觉比较新颖。”

◆ 及时的测评结果反馈

在发放 Offer 的同时，喜利得人力资源部向前多走了一步：向获得 Offer 的候选人反馈招聘中各项测试的结果，包括本人的能力测试、OPQ 测试以及评鉴中心各环节的表现。这一步看似微不足道，却在具体实施中发挥着巨大的影响力。企业主动进行测试结果反馈，会使目标候选人对喜利得留下关爱人才、关注人才发展的积极印象，增加他们最终选择喜利得的可能性。

◆ 完善的入职培养计划

针对校园招聘的候选人，在发放 Offer 的同时，除了上述的反馈，喜利得还会同时向候选人提供一份进入公司后 2 年的详细的个人发展计划，内容包括入职后的轮岗计划和评估、本人的导师以及沟通方式、本人的教练和每次辅导的沟通内容、在线学习链接、推荐书籍等，让候选人还没进入喜利得便能清晰地勾画出自己的发展路径，也从侧面表达了企业对优秀人才的满满诚意。在学生完成签约到正式入职的时间段中，喜利得会根据情况邀请他们进入企业实习，让他们提前熟悉工作环境和工作内容、感受企业文化，降低毁约风险。

对于通过社会招聘进入公司的员工，企业虽然没有系统的发展项目，但各部门业务领导会主动为自己的下属计划未来 1-2 年的发展目标和内容。“这在签 offer 的时候都是很有效的武器，人家一看就会想，我还没来，你已经把我两年的规划都安排好了，都会很感动的。”

在整个招聘过程中，将人才视若珍宝的喜利得把候选人体验也做到了极致。对于企业 HR 来说，只有把人才万无一失地护送进入企业并让其在喜利得这片沃土中生根发芽才算是招聘工作的结束。无论在过程中还是筛选完成后，通过巧妙的安排和真诚的沟通，喜利得人无时无刻都在向候选人传达着企业的价值、丰富着喜利得独有的雇主品牌。

要素 ② 自我效能 Self-efficacy

自我效能 Self-efficacy，在工作中的体现便为自信心 Self-confidence。若新员工在新岗位上产生做好这份工作的信心，其会表现得更加积极主动。相应的，也会取得更大的成功。俗话说“授之以鱼不如授之以渔”，企业应当提供一定正式或完善的入职培训体系，又或是较为详细的培训计划以帮助新员工在企业这片水域中拥有顺利前行的信心。一旦自我效能 Self-efficacy 有所提升，这无疑将会对组织敬业度、满意度以及离职率产生正面的影响。

案例 于振宇 | 人力资源总监 | 东软集团智能应用事业部

◆ 校招

东软员工的入职培训，根据校招、社招的不同，培训的内容也有所不同。东软为通过校园招聘进入公司的新员工组织为期 2 个月的封闭带薪培训（前期未参加过培训的学生），在培训课程中授课的讲师和班长多为新员工未来的领导或导师，培训主要目的为唤醒这部分新员工的技术点，提高他们的技术能力。在培训正式开始前东软会对新员工进行一次摸底考试，在培训进行中也会定期进行阶段性考试，考试是为了让学生对学习结果及时了解，找到自己目前存在的问题。对于考试成绩不理想的，将由专门讲师为其提供相应的帮助，以便快速提高技术能力。

在技术培训进行的同时，新员工还可以基于业务需要自愿报名选择一门外语培训课程，如做欧美业务的新员工选择英语，对日业务的新员工选择日语等。外语培训课程每周 2-3 次。

◆ 社招

一般来说，东软会为所有新员工安排导师，并由导师一对一地为其制定学习计划，使新员工快速熟悉业务、掌握技能，当然公司的培训平台向所有员工开放；当某一岗位招聘数量较多时，东软 HR 将组织集中培训，区别于校园招聘的封闭式培训，不是对学员基础知识及技能的培训，而是通过案例教学、教练式辅导，提高员工的实际工作绩效。

案例 刘昊 | 新员工项目总监 | 中兴通讯 夏云丽 | 新员工项目交付总监 | 中兴通讯

中兴通讯对新员工的培训分为三个级别，按照时间先后顺序分别为公司级培养、体系级培养、部门级培养。这三个级别的培养由浅入深，一级培养与二级培养引导新员工了解公司的工作流程，掌握通用性的知识，对公司的业务、产品、文化有一个大的概念，三级培养则直接与其工作岗位挂钩，关系到其未来的发展，可以说三级培养即部门级培养在三个级别的培养中是最重要的一个环节。

◆ 第一级培养——公司级培养

• 基础培训

第一级培养即公司级的培养，在新员工入职最初的 5-7 天内完成，该培训的内容主要是公司产品、制度及文化介绍，目的为让新员工在入职一周内通过大量的学习对公司有更全面的感知，认同公司的文化价值观，以更快地融入公司。

• Speed 项目

为了激发新员工的潜能，同时使新员工对公司以及新同事有更多的了解，中兴通讯推出了与基础性培训配套的“Speed 项目”，该项目与基础性培训同时进行，面向所有岗位类型的员工。项目内容为向新员工开放十几项主题不一的任务，由新员工自由组队，以小组为单位在十几项任务中任选其一，并在指定时间内完成，任务成果输出形式不予限制。这些任务分别有产品、市场、公司文化管理、校招等方向，且任务设置不会过于专业化，因此不会影响到新员工的发挥。在这个过程中，由公司委任的指导老师全程跟进，如果他们遇到困难，也可随时向指导老师寻求帮助。

对于校招的新员工，他们统一在周三入职，在第二天晚上便进入培训并接收任务，下周二晚上即进行任务成果展示及 PK。这些任务作品不仅形式多样，如视频、微电影、PPT、宣讲、发布会等，而且充满了具有创新意义及实践意义的想法。中兴通讯 HR 在学员的作品中发掘优秀作品，并将其中具有实践意义的作品推荐到相关业务部门。例如，以校园招聘为任务的小组，其组员刚刚经历校园招聘，对校招的形式与流程较了解，并且能够判断出每家公司在校招中的优点与不足之处，综合这些信息，他们为中兴通讯量身打造出的校招方案具有很大的实践意义；以设计手机为任务的小组通过挖掘“90 后”用户未来 2-5 年内对手机的需求设计出一款手机，经过对受众、市场等研究，最后将方案以手机发布会的形式呈现，通过多媒体的手段展现设计的新手机……Speed 项目组 HR 在看到这些优秀作品后将其推荐到相关部门，很多创新的想法得到部门领导认可，并在公司内部平台转发、传播，再由 HR 将各部门及公司领导的评价反馈给新员工，以此达到激励并充分挖掘新员工潜能的效果。

对于社招新员工，他们在培训开班第一天即周一上午接收任务，周五上午进行任务成果的展示及与其他小组的任务成果 PK。社招新员工的“Speed 项目”与校招新员工的相比，较明显的区别在于公司对于社招新员工的培训并不封闭，所以其任务周期稍长一些，任务的挑战性也更强，但由于社招新员工具有一定的工作经验，所以“Speed 项目”的输出成果更多地从市场的角度出发，也更为务实。

一级培养结束后，中兴通讯综合考虑多方面因素对新员工进行考核，形式为考试 + “Speed 项目”成果评估，其中考试是指对基础性课程培训的笔试，除此之外，新员工在培训期间的表现，如迟到、缺勤情况及个人积极性等也作为影响评估的因素被纳入到考核范围内。

◆ 第二级培养——体系级培养

第一级培养结束后，新员工将继续进行第二级培养即体系级培养。中兴通讯内部分为几个二级体系（如研发体系、销售体系等），由体系根据自己的特点及基本岗位的共性提炼出针对新员工的培养课程，这些课程一般属于新员工在工作中应知应会的基础专业课程。课程结束后，各体系根据需要组织对新员工的考核，考核形式不一。

◆ 第三级培养——部门级培养

第三级培养是指员工在经过前两级培训后进入到具体的部门，在部门中进行的培养。中兴通讯在部门级培养中为新员工指定指导师傅。指导师傅为新员工制定其在试用期内（社招新员工为 3 个月，校招新员工为 6 个月）的学习计划，包括基本知识、岗位技能以及试用期内应达到的目标，并将学习计划细分至每一周、每一月。为了及时发现并解决问题，新员工须在每周、每月固定时间定期向师傅做总结与汇报。通过与师傅的沟通交流，新员工一方面可以在专业技能上得到快速提升，另一方面能够消除初来乍到的孤单、恐慌等心理，更快地熟悉部门业务及规则并融入部门。

部门级培养结束之后，即新员工试用期满，公司组织转正答辩。新员工将在答辩中首先自我陈述 5-10 分钟，总结试用期内的工作体验、学习成果等，然后由新员工的师傅、部门部长、科室科长及 HR 项目组骨干员工等作为答辩老师向新员工提问，用时 5-10 分钟。转正答辩能够让新员工在提问中了解部门领导及其他同事的关注点，将之与自身优势与不足做一对比，能更容易找到未来努力提升的方向。而对于业务部门领导来说，通过答辩，可以对比新员工的成长进度，同时通过新员工的表现可以得到一些关于部门培养效果的反馈，并在以后的培养过程中补足短处、发挥长处。

无论校招新员工还是社招新员工均须参加以上三个级别的培训，不同之处在于校招在部门级培养中为期 6 个月，而社招为 3 个月，且由于社招新员工有一定工作经验，所以在部门级培训中，培养方式偏实战，更多地将新员工带到项目中进行指导，而非如校招一般以基础知识为主。

除了通过这三个级别的培养帮助新员工更快地转换角色，融入工作，中兴通讯在日常工作中也注重对新员工进行精神激励，如，重视基层管理者在管理员工的过程中发挥的作用，要求基层管理者在日常工作中及时、恰当地给予新员工以表扬，关注新员工，经常与新员工沟通等。这些细致入微的做法都能有效地维系新员工内心情感并激发其工作潜能。

入职培训的新玩法——游戏化培训

案例 王歆 | 培训经理 | 安利(中国)

“安利人生 90 天”

“安利人生 90 天”是安利(中国)面向销售新人技能培养的国内首创的大型 3D 培训游戏。真实案例、场景模拟、游戏玩法、PC 端和移动端全覆盖……这款既具颜值又具实力的“严肃游戏”在安利(中国)数量庞大的销售新人中着实发挥着令人意想不到的影响力。

◆ 业务背景

开业于 1995 年的安利(中国),目前是安利集团中最大的子公司,全国拥有近 30 万稳定的营销人员。身处快消品行业,安利(中国)每年都有众多销售新人加入,然而这支数量庞大的“新军”却给企业带来了巨大的挑战。

✓ 直销模式具有“面对面”的销售特点,这使得直销员的一举一动直接影响着顾客对企业的印象,换言之,“直销员即是公司在大众面前的形象代表”。企业一方面要帮助直销员熟悉产品和销售技巧,另一方面还需在培训中传递职业道德与规范,如:不夸大产品功效、不攻击其他品牌产品等。

✓ 人员流失率高,尤其在销售新人中。安利的营销人员实行每年续约制,经过内部调研,安利发现,销售人员加入公司的前三个月是“黄金时期”。如果在此期间销售人员没有接受内部培训,没有任何销售业绩,那他们就会离开。

✓ “80 后”、“90”后已逐渐成为安利的顾客和营销人员的主体,这让管理层意识到,尽管年龄在 36 岁以上的消费者是安利(中国)目前最重要的消费人群,但如果不重视年轻人,安利将失去未来的主力军。“年轻化”已成为安利一项长期而持续的战略。

这三点促使安利(中国)将培训视为企业的核心竞争力,而完善的早期培训则是他们最重视的环节之一。然而,在培训上,安利(中国)也遇到了来自三方面的问题:

1 **人员数量大造成的培训难。**那么安利(中国)究竟每年会新加入多少销售员?答案是——数以万计。而他们身上的各种能力素质差异更是天差地别:有博士生,也有中学文化水平者;有 20 出头的,也有 60 好几的。如何安排课程深度与进度便成了问题。

2 **人员分布广、工作时间机动。**安利(中国)目前经营区域已遍布全国大部分省市,数以万计的销售人员分布在全国各地。公司现有面授培训与网络培训两种方式,但前者成本高、需固定授课时间与地点,不适宜涵盖所有营销人员;而后者虽可提供 24 小时的在线授课,解决了销售人员工作时间机动、活动范围大的问题,但却难以保证学习热情与效果。

3 **传统培训越来越难以吸引年轻人。**安利发现,每年在公司

e-learning 平台上学习的人数比例越来越低,学习的完成率逐渐下降。究其原因,安利认为,现在的年轻人已经对长时间坐在电脑前进行缺乏互动与乐趣的机械化学习失去了耐性。

这几点在客观上为安利(中国)的培训带来了非常大的难度,因此公司亟待寻找一条企业学习发展的突破之路。

在明确业务挑战之后,一贯重视培训与学习发展的安利(中国)开始有的放矢地寻找合适的培训新方式。考虑到销售新人年轻化(每年加入的销售新人中,近 50% 年龄小于 35 岁,且有日渐增高的趋势)、数量庞大分散的特点,及在实际销售过程中遭遇挫败后因没有得到有效的辅导而导致员工流失率居高不下等问题,安利(中国)在培训模式上大胆创举,提出了“安利人生 90 天”这一严肃游戏(将游戏应用到非娱乐性的领域)的构想。公司拟通过该项目,以虚拟的游戏 3D 场景搭建仿真的销售世界,以销售人生模拟让新人掌握必备的关键知识、技能和从业规范,帮助新人在实际销售之前,通过虚拟的游戏世界,让其更加专业,助力成长,并在游戏里通过挫败和克服困难,在完成任务的过程中做好心态的准备。

◆ 可行性分析

✓ 游戏化培训的优势

1 **提升幸福感。**在现实生活中,人们常常会为自己的工作设下一个又一个目标,但想要将这些目标一一实现,可能会面临许多的挫折与坎坷,甚至付出许多难以估量的代价。不过在游戏中,即便受到再多挫折,也只需付出时间成本,而不必承担其他风险。

通过游戏,学员可以反复操作,熟悉工作方式与流程,而游戏系统可及时对学员的表现做出反馈、予以鼓励,提升学员的幸福感。对于当代人来说,幸福感是异常重要的,而游戏恰恰是一个获取幸福感的良好渠道与手段。以前大热的手机游戏《愤怒的小鸟》为例,玩家在数十秒甚至短短几秒之内便可获得打掉小猪的通关乐趣,提升自己的幸福感,而这也是它最终大热的原因之一。

2 **即时反馈。**在飞速发展的互联网时代,人们围绕着一个“快”字转个不停,无论做什么都希望得到即时的反馈与即刻响应。许多手机软件便把握了当下人们的这一心理,如健身类软件,可实时记录使用者的步行/长跑公里数,并可将使用者的成果发送至微信朋友圈、微博等社交软件,不仅“及时反馈”,还满足了年轻人爱炫、爱秀的心理。游戏化培训便可利用游戏的这一特点,在潜移默化中提升学员对软件的黏性,而这在普通的传统教学中是较难实现的。

不光学员需要即时反馈,企业也需要得到学员受训情况的即时反馈。通过网络游戏的实时数据搜集,企业可以掌握所有学员的大数据。了解哪些是易错环节,未来可加强培训。

3 全情参与。即学员在游戏情境中学到的行为模式可直接复制转移到他的现实工作中去。

4 模拟、练习、试错。这应该是游戏化培训最擅长的三个方面。模拟，包括情景模拟和过程模拟，意为游戏化培训能够为学员创造未来会接触但目前还未涉及的场景或过程，让其提前有所感知；练习，很多教育学家都提出，死记硬背式的学习并非最佳的学习方式，而游戏化培训则为学习提供了另一种可能，它能充分调动学习者的主观能动性，使其在潜移默化中学习到工作中需要的知识和技能；试错，游戏化培训通过模拟和练习为学习者提供了反复试错的机会，提前告知其犯错会造成的后果，大大降低了企业所需要承担的犯错风险和成本。

✓ 高层支持

种种现实让安利（中国）的高层意识到，在互联网时代下企业的学习与发展需要遵守互联网的“游戏规则”，而游戏恰恰是一种接受度高又易懂的“课件”。在游戏这个丰富多变、直观又接地气，虽虚拟却又逼真的平台上，安利（中国）可以为学员们量身打造一个涵盖事业起步阶段的知识和技能，提升事业信心的游戏化项目；所有新人都可通过游戏模拟在销售生涯初期会遇上哪些类型的顾客，他需要使用哪些话术和怎样的销售手段来达到销售目标，学习事业起步阶段的必备技能，提升事业信心，迈向成功。该想法得到了公司高管以及国外总部的支持。

◆ 项目设计

✓ 调查访谈

项目最初走访了各地资深销售人员，进行调研访谈，梳理了学习地图，提炼了销售新人的关键能力。在此基础之上，通过与资深销售人员的走访与了解，梳理了200个关键案例，使业务需求进一步落地。

经过细致的前期工作，“安利人生90天”最终定稿的200个关键案例主要涵盖了以下内容：

- 1 公司文化。**帮助学员了解安利公司、安利人的文化、愿景、社会责任等。
- 2 销售技巧。**如何快速、妥当地了解顾客所需，并将正确的产品推荐给正确的人。
- 3 沟通技巧。**如何与陌生人沟通。
- 4 产品知识。**了解所销售的产品的特点与相关知识。
- 5 职业操守与销售守则。**

✓ 游戏原型设计

完成案例搜集后，为了将200多个案例中的知识点完美地融入游戏与人物对白，同时还要平衡趣味性与有效性，项目组在游戏剧

本的编写上可谓煞费苦心。游戏中包含了解顾客信息、分析顾客需求、介绍安利公司和产品、礼貌待客、促进联系、建立信任、顾客拜访、顾客邀约、达成初次销售、顾客转介、顾问式销售、售后跟进、细致服务、产品示范和演示等多个关键环节，同时还设置导师点评环节，以强烈和及时的反馈提升学员对游戏的喜爱，刺激他们在游戏中继续完成各种任务。



1 角色设计

在游戏中，学员可接触到21名“销售对象”。这21个销售对象分为完美型、和平型、力量型、活泼型四大类，其中有4个是无论如何“接触”都会失败的；另外17个对象则有着各自不同的鲜明个性和造型，学员可通过与他们的接触触发17个故事，在这17个故事中学习知识、完成销售任务。

为增强游戏乐趣，保持学员对游戏的黏性，在角色设计上非常注重人物形象的鲜明生动，有几个人物造型模仿了影片《功夫》中包租婆、包租公这两个耳熟能详的角色，并赋予他们广东口音。其他人物的角色设计也各有特点，有助于学员更好地理解故事情节，融入游戏设定。

2 知识融入

游戏在知识融入上分为3个步骤：

剧情游戏

剧情游戏主要是学员在与角色的接触中触发对话，对话中会弹出对白选项供学员结合当时的情境做出抉择。这是一种策略游戏的方式。

产品示范

安利的产品之所以不开架销售，而采用面对面的直销模式，其中很重要的原因在于其产品使用需要由销售人员在实际操作中进行讲解。

举例来说，安利的浓缩洗洁精可调配成多瓶，只有正确进行稀释配比才可获得最好的使用效果，这就需要销售人员的讲解。学员在游戏中遇到相关产品的销售任务时，需要通过Flash小游戏来学习并完成产品示范演示，如不能完成则无法继续游戏；当然，这些产品特色的讲解与产品使用的示范，也被统一制作成视频，放在安利的知识管理系统平台中供学员学习，游戏中也加入了与之对应的

链接，学员可以按需点击链接跳转至相应的演示视频进行学习。

知识巩固

在主要的剧情游戏之外，还设计了一些迷你小游戏，如连连看、对对碰、24 点等，游戏里面出现的各类产品知识、销售技巧等都会玩这些迷你小游戏的过程中以知识测验的形式出现，学员需要答对题目才能继续小游戏。由此，学员在玩游戏中也实现了知识巩固。

3 剧情设计

游戏具有其独特的逻辑，如何将其与现实接轨也是项目团队关注的重点，为此团队将整个故事设置为不同阶段。

第 1 阶段：“新手故事”阶段

在这个阶段，游戏会向学员推送第一个故事，只有完成这个故事后才会进入开放故事阶段。在新手阶段，学员学习的是游戏界面上的功能按钮、游戏设计原理等。

第 2 阶段：开放故事阶段

在现实中，销售人员可以同时接触多个顾客，还会有顾客向销售人员介绍新客户，“安利人生 90 天”真实模拟现实销售事件，学员可在游戏中交叉进行销售故事。其中顾客转介环节就如同关卡般，只有完成对顾客 A 的销售任务才可能接触到顾客 A 的友人。

◆ 培训再升级：移动版

根据某项权威调查，截至 2014 年年底，中国的网民规模已经达到了 6.18 亿，其中有 5 亿是经由手机上网，这个数字是 2006 年的 4 倍多。游戏玩家则有 2.15 亿，换言之，在国内有超过 2 亿人通过用手机来玩游戏。另外，安利（中国）也对学员的媒介使用习惯做了一个调研，发现学员平均每周使用电脑次数少于 1 次，而受访学员中接触过手机游戏的比例则超过 66%。由此，安利（中国）得出结论，推出移动版本刻不容缓，准备将游戏化培训的理念从 PC 端移植到手机端。

“安利人生 90 天”移动版于 2015 年 1 月和 4 月分别上线 iOS 版本和 Android 版本。

相较于 PC 版，移动版在以下方面得到了优化：

1 剧情升级。根据移动平台教学和游戏设计的特点以及 PC 版用户反映的具有普遍性的问题，移动版在剧情设计中强化了生意事件中的选择的策略性，同时采用了任务引导的设计，增强了游戏关卡概念，增强游戏过程中的目的性。

另外，移动版在剧情中设计了探索解密环节——“观察模式”，强化学员对于客户的分析观察：如果解开了隐藏的秘密，用户将获得额外的奖励——额外发生的剧情以及产品销售；如果没有解开隐藏的小秘密，用户依然可以完成全部主线情节。

2 线上 PK。参照时下流行的知识 PK 游戏，学员可在 400 多个题库（持续增加）中选择答题类型，系统将随即对在线答题的学员进行 PK 配对，在一定时限内正确率最高、答题速度最快的一方获胜，并获得积分。个人积分可保留在系统排行榜，形成精彩刺激的正向激励。此外，学员还可将他的成绩发布在微博或微信朋友圈，与好朋友们分享成功与胜利的喜悦。

3 引入卡牌的概念。根据调查显示，苹果手机应用商城 APP Store 中排名前 200 位的游戏中，60% 以上是卡牌游戏。为此安利（中国）的培训团队着力于将卡牌游戏引入手机端的培训课程中，将其与知识体系结合起来。当学员在进行学习或遇到情节对白时，无论是策略选择还是 PK 游戏，选择正确或赢得 PK 后均可赢得一个卡牌。卡牌上有答对的问题及相关的知识点，学员可通过随时翻阅卡牌来复习；而没有获得的卡牌则是学员未能掌握的知识点，可针对这些知识盲点加紧学习。如此一来，学员可在零碎的时间中便捷、清晰地掌握自己的学习进度，学习更具目标性。

此外，移动端将知识卡牌收集这一行为贯穿于销售模拟、技巧学习、知识重温、PK 竞赛中，使游戏化培训既不会单调枯燥，又可以充分扩展。

4 引入游戏中常见的日常活动系统。学员通过每天完成指定的小任务，获取每天额外的卡牌抽奖机会，每个抽奖机会会有 20% 的机率获得全新的卡牌。

5 设计丰富的用户反馈。移动版为游戏角色设计了更多的肢体动作和表情，进一步提升了剧情情节的表现力。

6 注重即时和持续的鼓励。在游戏剧情进展过程中，当用户连续多次选择了最优化的方案时，会即时地获得鼓励和肯定，进一步增强用户信心和游戏热情。

◆ 项目成效

截至 2016 年 7 月底，约 90,000 台移动设备安装了“安利人生 90 天”移动版，其中 45.73% 完成了第一个故事的培训（新手教学），24.77% 完成了 3 个以上故事。基本上可以这样认为，完成 3 个以上故事的学员已经进入主动学习。

从用户留存率（经过一段时间后，仍然继续使用该应用的用户占新增用户的比例）来看，在 2015 年 5 月至 8 月期间，“安利人生 90 天”移动版的次日留存率和 7 日留存率均达到市面上手游的平均标准。这对于这样一款不以娱乐为目的的 APP 来讲，不能不说是一个巨大的成功。

那么，针对该项目实际对目标用户新人的续约率及生产力是否产生了积极作用呢？项目组为此也进行了跟踪研究。通过 2015 年 1 月至 2015 年 3 月的一个季度对比，得出以下结果：

- 新人续约率：**通过比较评估法得出，参加《安利人生 90 天》项目的人员比未参加该项目的人员在新人续约率方面高出约 14%。

- **新人业绩变化：**通过比较评估法得出，参加《安利人生 90 天》项目的人员比未参加该项目的人员在新人业绩变化方面高出约 24%。

由此可见，《安利人生 90 天》项目确实对年轻的新加入营销人员在续约率和业绩表现上产生了积极的影响。目前，安利（中国）仍然在对移动版进行丰富和优化，期望它在销售新人的培训中继续发挥“洪荒之力”。

要素 ③ 职责清晰度 Role Clarity

即新员工对其岗位职责和要求的理解程度。若要求不清晰，员工的表现会打折扣。因此，职责清晰度 Role Clarity（或者对立面，职责模糊度）是一个衡量新员工适应新岗位的指标，且这个指标的衡量能够帮助企业尽早制止低绩效表现。

值得确定的是，在与人力资源管理者们的谈论中，我们发现新员工对新岗位的这份理解是会与实际情况发生偏差的。这其中包括：1 对岗位的困难性预计不足；2 对岗位期待过高。但无论哪种情况出现，站在企业的角度，都会对工作满意度、组织敬业度以及员工流失产生负面影响。

那么对于企业而言，在入职管理的各个阶段中，应该实行哪些针对性的举措使新员工对岗位的理解以及企业对其的要求有效对接，并帮助他们找准自身定位呢？按照报告中上一部分对“**新员工的职责清晰**”在“**入职各阶段流程**”中的体现和分析，我们针对性的对企业进行了采访，并就其在不同的招聘模式下（校招和社招）以及各入职管理过程中（通知面试、面试中、入职前 Pre-boarding、相互选择等阶段）的实践予以呈现，供读者借鉴和参考。

在通知面试阶段的无形植入

案例 邵长松 | 人力资源副总裁 | 艾默生过程控制有限公司
冯 晶 | 人力资源高级经理 | 艾默生过程控制有限公司

在社会招聘中，新员工的入职周期在通知面试阶段便已经开始。当招聘人员通过电话或邮件形式通知候选人面试时，会细致地将诸如班车信息、公司地图告知候选人，也会将应聘岗位再次进行介绍，向候选人传达尊重、开放的企业文化。除此之外，**招聘人员也会试图在此阶段用间接的方式向其传达应聘岗位的性质和工作强度，给候选人打一个“预防针”**。例如，对于压力较大的销售岗位，招聘人员会特意在晚上 7 点多打电话给候选人，这个时间点会让其意识到应聘岗位未来可能的工作挑战和强度，若候选人问起，招聘人员也会与其坦诚交流，提前管理候选人对公司和岗位的期望值。

在面试中开诚布公

案例 于振宇 | 人力资源总监 | 东软集团智能应用事业部

东软较注重对候选人期望值的管理，并要求招聘人员不得对候选人做过度承诺，保证传递给候选人的信息是真实的，这些信息包括公司的业务情况、人员福利、薪资待遇等。在信息真实的基础上与候选人进行坦诚沟通，不仅向其展示其所应聘岗位具有吸引力的一面，也要明确告知该岗位面临的挑战和困难，如销售岗位的员工需要经常出差等。东软 HR 也鼓励候选人通过第三方渠道了解公司的相关业务。当候选人对公司有足够的了解与信心之后，双方才能在信息对称的基础上做出正确的选择。

坦诚的沟通除了能够使候选人更清晰地了解岗位，也是一次候选人与应聘岗位再一次匹配的过程，也可以说是候选人价值观与企业文化匹配的过程，经过这一轮匹配，东软 HR 能够筛选出更适合业务的人才。

在入职前通过培训提前感受

案例 李冬 | 全国培训发展经理 | APP（中国）生活用纸

在 APP 生活用纸事业部的校园招聘中，大学生签约到正式入职存在着 2-3 个月的时间差，APP 生活用纸事业部将这段时间分成 2 个阶段——军训和下市场。

1 军训。

APP 生活用纸事业部的生活用纸，如面巾纸、手帕纸、厨房用纸等通过不同的通路进行销售，对销售量要求比较高，这需要刚进入公司的大学生能够与不同群体的人打交道，由于这些人的生活背景、受教育程度等都不一样，与他们打交道对于刚出校门的大学生来说具有很大的挑战性，为了锻炼新人的抗压能力及韧性，APP 生活用纸事业部的 HR 设计了军训这一环节。军训时长为 1 个月。在军训期间，APP 生活用纸事业部的 HR 同时邀请公司的高管进行简单的培训，包括公司基本情况及文化、一般事务的流程等。军训不仅能够磨练大学生的意志、韧性，而且能带给他们难得的心理体验，这种值得怀念的体验也能增加其对公司的好感度。

2 下市场。

经销商是 APP 生活用纸事业部重要的销售渠道，所以 APP 生活用纸事业部比较重视对销售经销商技能的培训，下市场即指 APP 生活用纸事业部让刚进公司的大学生通过经销商，与终端消费者链接，如此以来，新进的大学必须掌握公司的产品知识，同时他们的沟通技能、销售技能都得到锻炼和提升。下市场为期两个月，公司在这个过程中为大学生制定最高效的门店探访路线。同时，大学生还会每天参加晨会、总结等活动，以更快地适应公司文化。

给予选择机会：从了解到最终定岗

案例 刘汉宸 | 集团人力资源中心 总经理助理 | 红星美凯龙

2006 年，作为家居行业第一品牌的红星美凯龙在商场总经理的人才梯队建设上遇到难题：在整个家居行业发展不成熟的背景下，外部市场难觅符合要求的商场总经理的后备人才，继任者储备不足的问题日益显现。集团董事长在此刻提出了立足自身、培养人才的想法，“星动力项目”应运而生。

“星动力项目”面向全国范围内的优秀院校应届毕业生，从大学生招募到入职培训，过程持续将近两年，致力于将最合适的优秀人才送入最合适的岗位，从而为其在红星美凯龙开花结果打下坚实基础。整个项目由集团总部统筹、规划，区域、商场负责落地、实施。

在招聘之后，企业会与通过考核的并对红星美凯龙有进一步了解意愿的候选人签订三方协议，之后他们便进入入职培训周期。此周期共分成4个阶段，先后为实习、入岗集训、轮岗、试岗，经过这样一个周期，他们才会最终定岗，扎根某一领域，进入企业为其设计的职业发展通道。

◆ 实习

实习一般在学生大四下学期开展，历时至少3个月，并非是所有签约学生的必经流程。集团会为每一个参与实习的学生安排辅导员。辅导员由商场副/总经理、总经理助理等总经办领导或资深商场经理担任，一般同时辅导不超过三位学生。他们会为学生制定详细、明确的实习计划，让其参与到实际的岗位工作中，并与其定期沟通，追踪实习效果，获取实习反馈，保证学生能够通过实习深入了解各部门运作，同时获得有价值的工作经历。

在实习后期，“星动力项目”的学生会以大区为单位聚集起来参加公司组织的沟通会（红星美凯龙四级管理架构从上至下为：集团 - 大区 - 区域 - 商场）。作为学生实习的结束、正式入职的开始标志，沟通会的主要目的在于加深学生对公司的了解、提高他们对公司的认可度并促进大区内部员工交流。

◆ 集训

实习结束后，学生一般从学校正式毕业，红星美凯龙与之正式签订劳动合同，这之后，他们便正式入职并加入公司集训。

集训主要根据星动力特点为他们“量身打造”一系列议程。集训开展 10 天左右，内容包含四部分：

- **企业文化**：旨在让星动力了解企业的使命、愿景和价值观，使他们快速融入公司；
- **军训拓展**：旨在培养星动力的纪律及团队合作意识；
- **业务相关课程**：集团董事长、总裁、副总裁将走进星动力，亲自为他们授课，并与他们交流，旨在使他们快速了解企业的核心业务。

务及发展战略；

- **实战：**工厂、商场参观 + 挑战性任务。根据 90 后特点，通过完成挑战性任务使他们将所学运用到事件中。同时通过“teamwork”提升他们的领导力、沟通力及项目执行力。







其中，第四部分的实战一般历时 2-3 天。挑战性任务在商场的实际工作场景中开展。“星动力”5 人为一组，每组领到相同任务，但在不同商场中完成，然后根据完成结果互相 PK。每组需要将手头任务的最终解决方案提交给商场，并将此汇总成 PPT 在商场总经理面前进行分享、汇报以及听取反馈。商场根据最终结果，评选出优秀小组。

在集训期间，集团会为每位“星动力”安排好辅导员。此阶段的辅导员与实习期间的辅导员并非同一人，他们与“星动力”在集训的过程中开始互动——“星动力”需要每天完成作业，借此向辅导员反馈当天学习成果，建立联系。

◆ 轮岗

集训结束后,“星动力”回到商场,开始为期 3-6 个月的轮岗。每位“星动力”拥有详细的轮岗计划和任务。辅导员会提前与其沟通、确认流程和每个岗位上的具体任务。例如,某位“星动力”的轮岗计划为人力资源部—顾客服务部—建材部—家具部。

集团对“星动力”在每个岗位上的表现情况进行考核、追踪，且按月以大区为单位举行由商场 HR、辅导员、商场总经理参与的沟通会。在入职 6 个月后，集团会结合“星动力”在轮岗期间的各项表现评估对其进行转正评估。除此之外，担任辅导员的员工能够获得一定奖金，他们也会被定期考核、评估，评估优秀的辅导员可获得更高奖金。

<div>  <div> 上海地铁运营有限公司 SHANGHAI METRO OPERATING CO., LTD. </div> </div>					
<div> <div>2015 届星动力轮训计划书 (4-3-1)</div> </div>					
<div> <div>基本信息</div> </div>					
<div> <div>大段/段别中心:</div> <div>全段重点</div> <div>小段/段别部门:</div> <div></div> <div>所属线路:</div> <div></div> </div>					
<div> <div>段别/姓名:</div> <div></div> <div>学段/姓名:</div> <div></div> <div>学段/姓名:</div> <div></div> <div>站务方向:</div> <div>票卡</div> </div>					
<div> <div>轮训计划</div> </div>					
轮训阶段	轮训部门及岗位	轮训内容概述	指导员签字	备注	
3.10-3.23	人力资源部/段	新员工岗前培训及上岗工作 岗前交接 岗前培训 岗前培训及上岗交接			
3.23-4.6	客运部	岗前培训 岗前培训 岗前培训及上岗交接			
4.7-4.30	行车部	岗前培训 岗前培训 岗前培训及上岗交接			
4.31-5.4	客运部	岗前培训 岗前培训 岗前培训及上岗交接			
5.4-6.20	人力资源部/段	岗前培训 岗前培训 岗前培训及上岗交接			

说明:

1、新员工岗前培训按照《新员工岗前培训管理办法》,列入新员工岗前培训管理范围;

2、新员工岗前培训按照《新员工培训管理办法》,列入新员工岗前培训管理范围;

3、新员工岗前培训按照《新员工培训管理办法》,列入新员工岗前培训管理范围;

4、新员工岗前培训按照《新员工培训管理办法》,列入新员工岗前培训管理范围;

5、新员工岗前培训按照《新员工培训管理办法》,列入新员工岗前培训管理范围;

图 1 “星动力”轮岗详细计划书

[illegible]

图 2 轮岗各阶段考核表 (示例)

其中对于能力突出的“星动力”，红星美凯龙会安排其在集团轮岗，在各个职能中心的总经理的直接领导下，让其了解集团各个部门之间的运作。轮岗结束后，这部分学生还是会回到商场，在基层的工作中接受磨练。在多次实践中，红星美凯龙发现，这批在集团轮岗的“星动力”具有对集团政策、流程的更高的理解度以及更广阔的视野，对他们后来从事商场运营工作大有裨益。

◆ 试岗和定岗

“星动力”轮岗之后便基本确定在某一个岗位上发展，进入试岗期。试岗期为半年，设置的目的在于为初出茅庐的大学生多提供一次选择岗位的机会。若在半年试岗之后，“星动力”感觉当前岗位不适合自己，可向集团提出转岗申请，若目标岗位有空缺且申请人通过考核，便可成功转岗。

在试岗期，“星动力”的辅导员就是其直线经理，他们的辅导计划不会如上岗期复杂，对员工表现的考核维度与其在试用期的评估相近。

试岗期后，员工定岗，进入正常的员工发展通道。

要素④ 社交融入度 Social Integration

与组织内部成员会面并与其开始共同工作是新员工了解企业的重要方式。对他们而言，需要在企业这个社交环境中感受到认可和接受。然而，每一家公司都像一个“小社会”，有自己独特的语言和行事规则。新员工是否能够很好的融入新环境，难免感受不同，结果不一。

从企业层面出发，新员工的社交融入度和企业敬业度、离职率存在正相关。**从个人层面出发**，与直系上司以及其他团队成员的关系也和满意的入职成效相关联，即绩效表现和工作满意度。但是在实际的入职管理运行中，当新员工处于不同的阶段，其面临的人和事是会发生相应改变的，这未免会给新员工带来不同的感受和挑战。因此，企业需要形成相应的流程和制度以确保在社交融入度上给予其一定的关注度和支持。当然，就新员工自身，也需要主动的去建立关系，使自己的入职过程更加的顺利。

在候选人接到 offer 的三天内，由各地运营部门的 HR 会与之进行电话沟通，这次电话沟通的目的在于将入职需准备的材料、手续等信息告知新员工，同时留下联系人的联系方式以便员工在入职之前遇到问题时能够随时寻求帮助。除此之外，施耐德（中国）相关 HR 也会以邮件的方式将新员工入职所需准备的材料、入职流程等信息发至新员工邮箱，使其在做入职准备工作时有所参考。此后，施耐德（中国）将通过系统收集新员工入职所需材料，如个人身份证、毕业证扫描件等。同时，公司将员工手册、公司政策等文件上传至网站供新员工查看了解。

另外，在新员工正式入职前，除了公司的 HR 与其持续沟通，新员工所在部门的直线经理也主动与之保持联系。一般来说，直线经理在这个过程中至少与新员工电话沟通两次，一次为新员工接到 offer，主动与其联系表示祝贺，一次为入职前一周，再次提醒其入职需准备的材料并了解其目前的状态。如此，通过种种沟通和联系保证新员工能在入职当天能够顺利办理各种手续，尽快进入角色。

在入职当天，在对公司有大致了解和感受之后，当天下午新员工进入到各自部门，由部门经理继续引导其进入角色。一般部门经理会对新员工做简单的欢迎仪式并将其介绍给团队其他成员，包括为其选定的伙伴，之后就新员工的工作职责做简单介绍并带领其熟悉办公环境。除此之外，经理及团队会对新员工有温暖的欢迎仪式，如装扮工位或者准备小礼物等。

案例 吕丽娜 | 人力资源服务中心福利运营经理 |
施耐德电气（中国）有限公司

维系与待入职员工关系

从发放 offer 至新员工入职大概有 30 天空档期，在这一时间段中，施耐德（中国）HR 除了为新员工做入职准备，如准备相关入职文件、办公用品、开放系统权限等，同时也通过多种方式维系与待入职员工的关系。

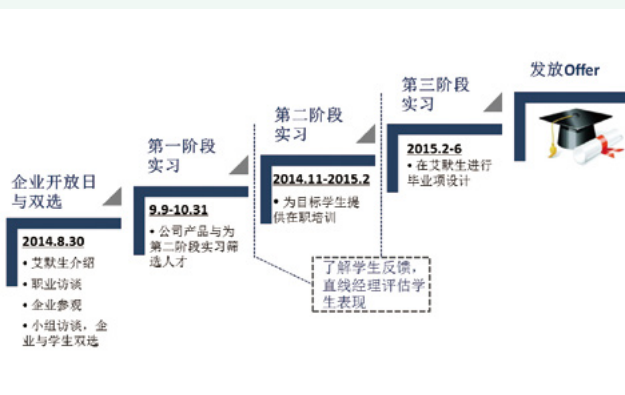
案例

邵长松 | 人力资源副总裁 | 艾默生过程控制有限公司
冯晶 | 人力资源高级经理 | 艾默生过程控制有限公司

直接近距离了解

在校园招聘中，艾默生对目标学生的影响基本从其进入学校就已经开始了。长久以来，艾默生与目标院校建立了纵深化的合作模式，例如与目标院校共建实验室、联合编写教材、向学校提供教学资源、帮助培养青年教师，这些都为艾默生在院校中建立良好口碑打下了坚实基础。除此之外，为学生提供体系化、实质性的实习更是成为学生深层次了解艾默生的重要渠道。

艾默生与高校的合作从 2013 年逐步开启。合作的重要内容之一是提供企业实习。实习于目标学生在校的第四学年进行，是艾默生校园招聘的有机组成部分。如图一所示，2014 至 2015 年的实习工作从以下 5 个阶段开展，整个过程由学校牵头主导。



首先，艾默生在目标专业学生的第四学年开学前后举办“**企业开放日**”，组织学生参观企业，让他们了解艾默生。除此之外，“开放日”还安排了小组面试，艾默生结合学生的意愿，从中挑选符合条件的学生参加第一阶段实习。

- **第一阶段实习**持续 2 个月，由企业资深工程师作为实习生的“师傅”，每位带领一至两位学生学习行业、企业产品等内容。在此阶段实习结束前，艾默生分别与实习生、直线经理以及校方老师开展沟通：**1** 实习生：填写“实习满意度调查”问卷，企业据此了解他们对实习的评价，并通过进一步的面对面交流掌握学生的未来计划以及对继续实习的意愿；**2** 资深工程师：填写“学生实习评估表”，评估实习学生的实习表现；**3** 校方老师：填写相应评估表，评估学生的实习效果是否达到校方根据“计划”设立的教学目标。综合各方反馈，艾默生进一步优化实习流程和内容，并筛选出意愿度较高且表现优秀的学生进入第二阶段的实习。

- **第二阶段实习**持续约 3-4 个月，相比于第一阶段的实习，学生的“师傅”在此阶段为学生提供更深层次的在职培训，并安排更多参与真实项目的实践机会。在此阶段结束前，艾默生再次与学生本人、学生的“师傅”以及校方老师沟通，选拔学生参加下一阶段的实习。

- 第二阶段实习结束后，大部分学生忙于毕业设计和毕业论文。艾默生为学生提供了进行毕业设计和毕业论文的资源，以此作为**第三阶段实习**。完成此阶段实习的学生基本上能够获得企业的录用 offer。

整个实习过程主要涉及三个主体：学生、校方老师以及业务部门。其中任何一方的热情和投入均影响着实习的最终效果。因此为了保证三方均对实习投入足够的重视，企业和学校也是“卯足了劲”。

- 1 在学生和老师方面：**学生需要在艾默生全职参与实习，实习时间计入其学习课时，实习表现与其学分挂钩。这对学生的实习积极性和自觉性提供了保障，也促使学校老师随时关注和跟进学生的实习情况。除此之外，艾默生的人力资源部会在实习各阶段收集学生对实习的反馈和想法，了解他们的心理状态，为他们提供帮助。

- 2 在业务部门方面：**人力资源部在实习开展前的实习岗位收集阶段，会与各业务部门领导对实习岗位进行逐个核实，确认岗位的培训计划、对实习生的要求、实习结束后需要具备的技能以及实习结果的衡量方式。只有制定了上述的实习细则和计划的业务部门才能被允许接收实习生。这在一定程度上确保了业务部门对实习生投入足够的精力和重视。

要素 ⑤ 企业文化知晓度 Knowledge of Culture

企业文化可以说是员工的行为准则，它不仅包括企业的价值观、愿景，也涵盖了内部大大小小的规则和制度。

显然，每个组织都拥有独特的企业文化，理解其相应的政策、目标、价值观以及内部特有的语言，是员工适应新岗位的重要标志。因此帮助新员工了解他们自己在企业文化中的定位至关重要，企业需要在入职管理的各过程中通过不同的形式进行内容的宣贯，这其中包括各类的培训、团队活动、入职当天的环境熟识、各种资源的整合以及伙伴计划 / 导师制的运用等。

案例 季超 | 培训经理 | 上海华为技术有限公司

在新员工正式入职前，需参加公司统一的入职培训，主要内容是公司文化介绍（客户为中心、以奋斗者为本的核心价值观），金牌员工 / 领导交流，团队合作活动。学习形式包括晨练、学习研讨、座谈会、团队活动等。目前培训时间为一周，培训结束后新员工正式进入部门。

案例 邵长松 | 人力资源副总裁 | 艾默生过程控制有限公司
冯晶 | 人力资源高级经理 | 艾默生过程控制有限公司

在**面试阶段**，当候选人到达公司，在正式开始面试前，他会拿到一个平板电脑填写个人信息。这个环节设置的目的除了收集候选人信息，企业也可通过填写信息的详细程度判断其对加入艾默生的热情和意愿度。在面试过程中，除了常规的面试问题，面试官也会主动询问候选人对公司和岗位的疑惑，并做细致解答，这也是艾默生尊重他人的企业文化的体现。

在**Offer 沟通**的阶段，艾默生仍然秉持充分沟通、平等交流的原则，主要从全面薪酬的角度告知候选人进入艾默生之后的整体薪资福利情况，除了工资，也会着重强调很多企业提供的软性福利，包括年假、工会活动、健全的职业发展和培训体系等，让候选人能够全面考虑。

在**Pre-boarding**阶段，艾默生会根据候选人的情况通过电子或纸质文件的形式向其发送欢迎信。欢迎信中列明了候选人需要提前准备的材料、遇到问题时候的联系人及其联系方式。另外，HR 会在正式入职前定期与候选人取得联系，了解其在文件准备过程中遇到的问题。对于某些优秀但仍犹豫不定的候选人，其直线经理会直接与他们联系，提前发送一些信息和资料，让其提前学习业务内容。

与此同时，在艾默生内部，各部门各司其职，为每位新员工入职做足准备。企业内部系统会提前多次通知相关部门以及 HRBP 和直线经理，提醒新员工入职日期和准备事项。例如，行政部门会提前准备好新员工的座位、工牌、门卡、钥匙、文具等；IT 要

准备好经系统设置后的电脑及其他必备硬件；财务部要准备好相应财务流程和手续……

在**入职当天**，HRBP 和直线经理起到关键作用。首先，HRBP 会向新员工收集相关文件和信息，同时新员工签署劳动合同。这之后，HRBP 便会带领员工参观办公室、介绍各个部门、将其引荐给部门主要领导。这个过程更像是一种朋友之间的交流，HRBP 会将公司中一些隐性的小规则和提示告诉新员工，帮助他快速融入组织、适应文化。

当天中午，新员工的直线经理会与其一起吃午饭，进一步互相熟悉。另外，直线经理还会向其做一次正式的部门介绍并告知入职后的培训计划。

在**入职 2 个月内**（一般不超过 3 个月），新员工会集中起来参加 2 天半至 3 天的入职培训。培训主要内容有：1 企业文化、部门以及关键技术介绍，由资深 HR 或业务领导讲授；2 内部流程和基础技能讲解，包括如何使用内部各个系统、如何申请文具、如何申请年假、如何进行财务报销、如何使用邮件系统写邮件等等，由相应职能部门（行政、IT、财务等）进行；3 HR 政策和活动介绍，包括内部的薪酬福利政策、培训体系以及各种 HR 举办的活动等信息；4 道德规范培训。

在培训最后一天晚上，艾默生会根据当期学员主体的情况，邀请一名相应领域的老员工来进行分享（例如学员主体为销售，则邀请一名资深销售），与新员工交流他在艾默生工作的所思所想。

案例 吕丽娜 | 人力资源服务中心福利运营经理 |
施耐德电气（中国）有限公司

施耐德全球于 2014 年开展了一个名为“Plug-in”的项目，该项目整合新员工入职相关的资源，对新员工入职管理工作共涉及的 5 个角色，即 HR、IT、行政、财务、伙伴的工作职责及工作内容都做了明确分工。5 个角色在新员工入职过程中各司其职，高效合作。除了整合资源对新员工做入职引导，该项目的重点在于为新员工提供为期 90 天的新员工学习培训课程。

◆ 入职第一天

新员工入职当天，除了常规的入职手续，公司内部的各部门也会互相协调合作，共同引导新员工完成公司内部的“First Day Journey”。新员工入职当天上午首先由各支持部门对其做入职引导，每个部门都有不同的侧重点，如，HR 部门会着重介绍公司关键的政策要点以及关键的工具及平台；行政部门则侧重于介绍公司的行政区域的划分，带领员工熟悉其办公环境，并向其知悉办公环境安全要求；IT 部门负责为新员工准备门卡、申请电脑等工作。除此之外，新员工会收到由运营的 HR 发送的邮件，邮件内容包括公司的政策、规则及 IT、财务等与新员工相关的信息。

◆ Plug-in 中的伙伴

新员工的伙伴须满足以下条件：1. 与新员工在同一部门并在同一城市；2. 资历较深，至少在公司工作 2 年；3. 良好的绩效；4. 具有乐于奉献的精神。新员工的部门经理在其入职之前即按照以上 4 个标准为新员工选出合适的伙伴人选，并在第一天将伙伴介绍给新员工。伙伴须每周定期与新员工交流，除了这种相对正式的交流，伙伴在日常工作中也随时为新员工提供支持帮助，及时解答新员工在各方面的疑惑。由于每个伙伴都有各自擅长的领域，所以他们对新员工进行辅导时会侧重自己擅长的领域，为了补全伙伴提供给新员工的信息，施耐德（中国）为伙伴列出相关信息的清单，依据清单整理出一套基础辅导内容，如对施耐德在中国的法律实体、部门的组织结构的介绍、各类缩写等。

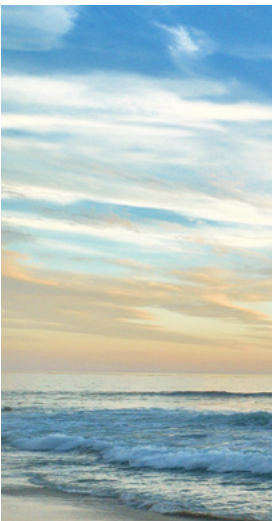
◆ 90 天课程培训

“Plug-in”项目的重点在于为新员工提供为期 90 天的入职培训，该培训具有通用性，面向所有岗位类型的员工。施耐德全球开发出 11 门在线学习课程作为新员工入职的必修课，施耐德（中国）则根据中国的实际情况，在 11 门课的基础上增加了约 20 门课程。全球性的课程站在全球的角度着重对施耐德全球的基本情况如，对施耐德全球的行为准则、社会责任，我们的客户，竞争对手的介绍，公司的战略方向以及对目前公司推进的项目及项目进展等的介绍。而根据中国具体情况设计的约 20 门课主要集中于施耐德中国的具体情况，如施耐德中国的研发中心、物流、工厂、法律实体以及各业务单元等。

该课程被放在施耐德的在线学习系统，新员工通过在线系统学习会留下学习记录，学习记录可作为对学习效果考核的依据。此外，每门课程结束后学员将完成一个针对此门课程的测试以检验自己的学习效果。除了对新员工的测试外，在 90 天培训结束后，各部门经理、伙伴将对自己在新员工入职管理工作中的表现作评价，并由 HR 将多方数据汇总，评估其完成率及完成的效果。施耐德（中国）培训部门 HR 在新员工完成 90 天的课程培训后为其组织线上工作坊，该工作坊的主要目的是将学生组织到线上工作坊中或是做交流与分享个人感受与体验，或是就在 90 天培训学习过程中遇到的问题与相关部门进行互动与答疑。

一般来说，新员工入职管理工作为了达到两个目的：一是提高员工的忠诚度及对公司的归属感；二是提升员工的竞争力、提高其工作效率。综合考虑这两个目的的达成效果、新员工的转正率及之后 1-2 年内的人员保留率，施耐德（中国）的新员工入职管理工作取得了一定的成效。

小结和行动方案



随着信息化时代的高速发展和职场新一代主力军的演变，员工对于雇主的喜好和期待也在随之发生变化。他们从招聘阶段就能够获取关于雇主的信息，并予以判断其是否值得托付自己某个阶段的职场生涯。因此对于企业而言，相比以往仅仅将员工入职第一天的“文档类交付工作”以及“公司和人事政策流程的介绍”定义为“入职”，其早已从一个仅仅持续几天的事件转变成了一定时间段内持续性的学习过程，并且各个环节的执行好坏都会导致最后有效入职的成败。这一观点，是我们在此次报告中不断提及，并以这一结论出发进行研究的逻辑和思路。

因此，针对在报告中的**主要发现和趋势**、以及**依据理论模型所获得的标杆数据和案例实践**，我们在此做一个整理和小结，并归纳成具体的行动方案 (To-do List/Check List) 供读者借鉴和参考。

	正式入职前		
	利益相关者的支持	招聘过程	入职前管理
目标与关键要素	<ul style="list-style-type: none">获取决策管理层和直线经理的投入和支持	<ul style="list-style-type: none">人才吸引 (企业文化和雇主品牌)清晰岗位职责和挑战候选人期望值管理企业所能给予的发展和重视	<ul style="list-style-type: none">提升与待入职人员的粘性降低人员流失的风险和拒签率
具体行为和实操	<ul style="list-style-type: none">公司决策管理层积极推崇员工入职项目的重要性甚至身体力行的参与重要阶段培养“People Manager”的意识确保业务负责人对其下属新员工的入职过程负责共同制定入职计划以确保其贴近业务并落地明确、指定各项目或阶段的业务负责人具体职责的细化分工和澄清 (Check-List)担任导师 Mentor 或教练 Coach一定频率的召开会议 (在入职管理项目的各个阶段)	<ul style="list-style-type: none">无纸招聘、高效引才：^APP 或微信简历投递<ul style="list-style-type: none">✓ 现场线上应聘登记信息补充✓ 企业内部 APP 查看候选人面试评价、录用审批的等。雇主品牌宣传中的一些特定活动：例如：宣讲会 (线上、线下)、微信公众号在线分享等办公室环境布置、宣传手册、企业宣传短片、网站、电子邮件面试中传递的信息侧重：<ul style="list-style-type: none">✓ 人力资源：企业文化宣贯、了解员工的想法和自身期望✓ 业务管理者：应聘岗位的职责客观说明、可能会遇到的挑战、管理候选人期望值、职业未来发展现实工作预览 RJP：eg：开放 / 参观日 (特指面试中的某个环节)面试中测评结果的及时反馈和分析，给予人才关爱和注重人才发展未来 1-2 年发展目标和培养计划	<ul style="list-style-type: none">◆ 保持粘性的方式：<ul style="list-style-type: none">常见的关系维护：电子邮件联络、体检通知、定期电话沟通导师制 Mentoring伙伴计划 Buddy一份详细、正式、完善的入职计划：职业发展路径、培训计划、阶段性时间规划和达成目标、关键责任人等校招：<ul style="list-style-type: none">体验式活动：企业组织实习、封闭式培训 / 军训 / 训练营、设立企业开放 / 参观日微信建群 (即时交流群) 或话题讨论候选人中设定主要联系人，传递交付信息社招：<ul style="list-style-type: none">业务管理者针对业务项目进展进行实时更新和沟通◆ 支持工具：<ul style="list-style-type: none">技术驱动，线上入职：<ul style="list-style-type: none">✓ 个人信息录入✓ 企业制度、文化介绍、员工手册✓ 入职准备材料提醒和办理✓ 培训材料共享✓ 公司行政信息查询 (eg：办公地点、交通环境、住宿、班车信息等)✓ 新员工报到日预约✓ 相关人员的配备和信息 (HR、直线上司、Mentor、Buddy)



入职第 1 天	入职培训		入职后一定时间内 (90 天、180 天、1 年)
	任职培训 (入职技能)	硬性、软性技能, 职业发展	
<ul style="list-style-type: none"> • 社交和团队融入 • 仪式感 • 雇主价值主张的传递 	<ul style="list-style-type: none"> • 企业文化知晓和宣贯 (关注使命和价值观) • 企业组织架构与资源 • 企业规章制度普及 • 仪式感 	<ul style="list-style-type: none"> • 实现自我效能的提升 • 定制化、多样性的针对不同培训内容呈现不同培训手段 	<ul style="list-style-type: none"> • 持续绩效跟踪和评估, 予以阶段性的小结、反馈和调整
<ul style="list-style-type: none"> • 针对不同内容, 各关键责任人对新员工进行入职接待: • 欢迎仪式: <ul style="list-style-type: none"> ✓ 欢迎信、欢迎电话 (Welcome Call) ✓ 欢迎午 / 晚餐、与管理层早餐会 / 共进午餐 ✓ 欢迎派对、公司领导见面仪式 ✓ 定制纪念品、小礼物 ✓ 团建活动 ✓ 入职谈话 	<ul style="list-style-type: none"> • 统一、规模型入职培训: 一周脱产入职学习、新兵训练营等 • 高层领导参与 (予以一定的关注) 	<ul style="list-style-type: none"> • 培训前需求了解: <ul style="list-style-type: none"> ✓ 谈话沟通 ✓ 调研问卷 • 详细、定制化的入职培训计划和考核衡量制度或依据胜任力模型 / 行为能力模拟测评工具对新员工进行评估以确定重点培养内容和考核指标 • 多样化进行培训内容的定制: 除了“课堂培训”外... <ul style="list-style-type: none"> ✓ 企业文化及价值观: 例如: 户外拓展等 ✓ 企业规章制度 (行为准则): 例如: 线上、移动学习等 ✓ 业务理解、岗位技能: 例如: 教练式辅导 (师带徒)、在岗历练、游戏化学习、特殊型项目 (案例教学、业务实战、情景角色演练) 等 ✓ 职业发展规划: 例如: 导师制、IDP 制定等 	<ul style="list-style-type: none"> • 满意度: <ul style="list-style-type: none"> ✓ 新员工的体验评价和满意度调研 ✓ 新员工实时访谈 (正式或非正式) ✓ 用人部门满意度调研 ✓ 用人部门的访谈和意见 (正式或非正式) ✓ 导师制 Mentoring 的满意度和评价 ✓ 伙伴计划 Buddy 的满意度和评价 • 流程的合规性: <ul style="list-style-type: none"> ✓ 入职计划的参与率 ✓ 入职培训如期完成情况 ✓ 各流程阶段的跟踪和实行情况 • 自我效能: <ul style="list-style-type: none"> ✓ 个人绩效 ✓ 人与岗位匹配度 ✓ 文化和团队融入度 • 入职项目和新员工留任评估: <ul style="list-style-type: none"> ✓ 招聘指标: 数量、质量 (ROI)、节奏 ✓ Offer 签约率 ✓ 到岗率 ✓ 试用期内主动离职率 ✓ 转正率 ✓ 一年内主动离职率



关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2016 年 6 月：智享会付费会员企业超过 2,700 家，已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中，超过 90% 是智享会的会员。

人力资源智享会（HREC）每年举办超过 170 场活动，每年有超过 3 万名企业人力资源中高层管理者参与到智享会活动中。

人力资源智享会（HREC）旗下《HR Value》杂志，是具有深远影响力的人力资源专业刊物，兼具理论性和实践性，读者人数超 2 万名。

人力资源智享会（HREC）每年出版超过 20 份权威研究报告，撰写超过 120 个案例，覆盖人力资源相关领域：管理培训生项目、共享服务中心、人才管理、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习、等等，提供人力资源行业优秀的实践分享和数据分析，帮助人力资源从业者做出相应科学决策，为业务贡献更大价值。

人力资源智享会（HREC）与以 Saint Joseph's University（圣约瑟夫大学）、Human Capital Management Institute（HCMI）为代表的全球 10 多家人力资源专业教育领域的知名大学和组织合作，为中国人力资源从业人员提供高端前沿的学术教育及认证课程。

人力资源智享会（HREC）内训咨询服务平台每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。

人力资源智享会（HREC）每两年举办“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”和“中国人力资源共享服务中心”颁奖盛典，这三个奖项作为中国人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则，邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团，旨在为企业寻找“学习与发展”、“招聘与任用”和“共享服务中心管理”领域的实践标杆，以“汇聚优秀企业，发现优秀实践，引领人力资源行业发展”为目标，打造出专业、公平、公正的人力资源奖项。



欲了解更多详情

电话：021-60561858 传真：021-60561859

智享会官方网站 www.hrecchina.org

智享会官方微博：<http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号：HRECChina

企业新员工入职管理和培训实践调研报告

CHINA NEW EMPLOYEE ONBOARDING AND ORIENTATION PRACTICE SURVEY REPORT

定价：¥5800（非会员）| 智享会会员：免费

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本报告的全部内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。