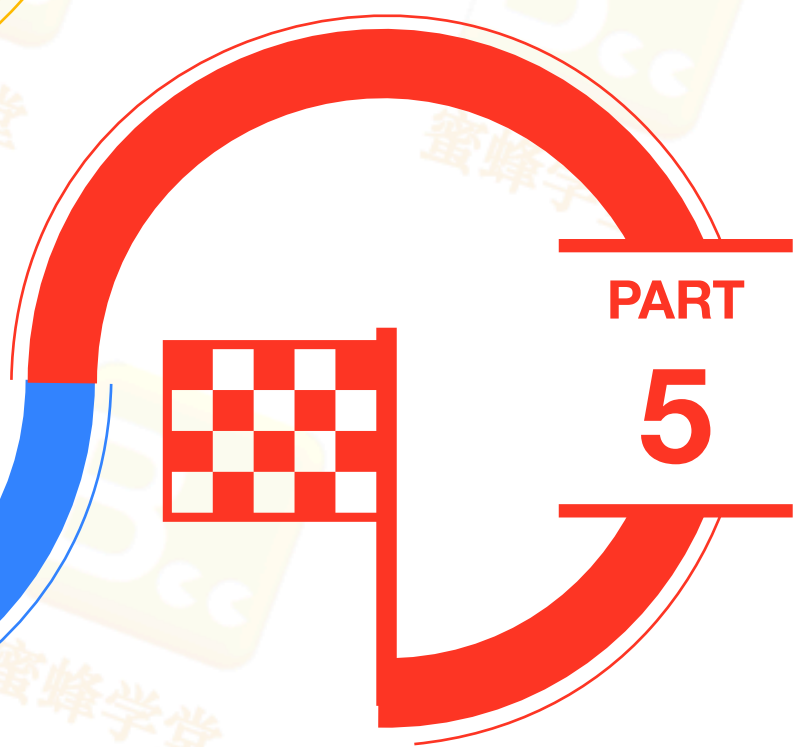
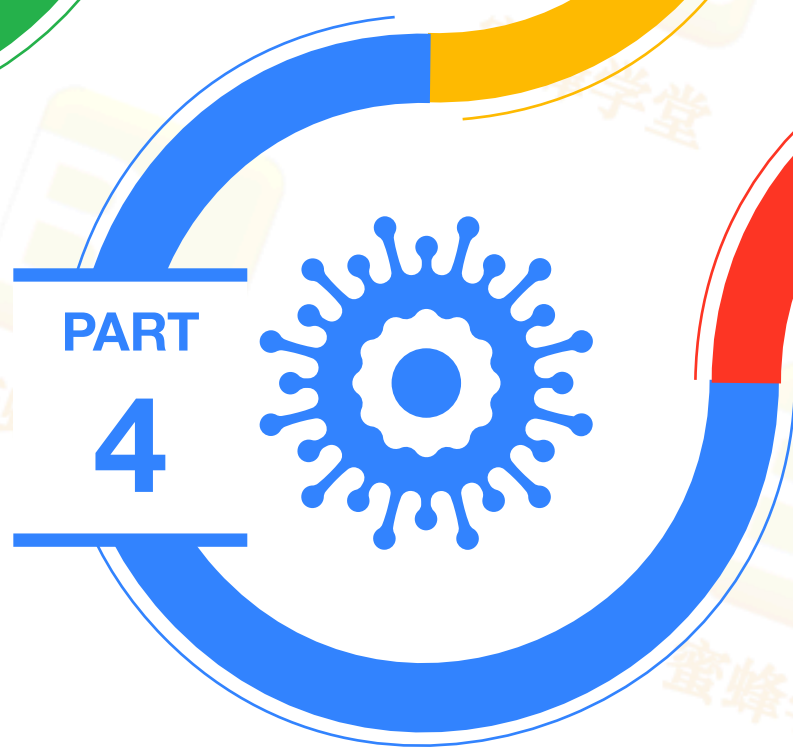




5 PART

从OD

到人才培养



蜜蜂学堂·编辑部

案例

摩根大通新员工必修课 ——编程

2018年10月份，摩根大通表示其正在对数百名新的投资银行家和资产管理公司进行强制性的编程培训，这表明华尔街对技术技能的需求越来越大。



J.P.Morgan

今年所有加入摩根大通资产管理部門的300名分析师都通过了一项新的试点计划——强制性编程训练。借助从人工智能交易到在线贷款平台的技术，金融服务集团正在开发软件，以帮助它们提高效率、创造创新产品，并抵御初创企业和科技巨头的威胁。

高盛(Goldman Sachs)和摩根大通(JPMorgan)都宣称自己是科技集团，而非银行。摩根大通(JPMorgan)每年在科技领域的支出为108亿美元，超过华尔街其它任何一家集团。在摩根大通逾25.2万名员工中，技术人员约占五分之一。



“编码不只是为技术人员准备的，它是为任何想在21世纪经营一家有竞争力的公司的人准备的。通过更好地理解编码，我们的业务团队可以使用与我们技术团队相同的语言，这最终将为我们的客户提供更好的工具和解决方案。”

—— Mary Callahan Erdoes
摩根大通资产管理负责人

摩根大通**为什么**要强制要求投资银行家学习编程？

答案是：摩根大通组织能力发展需要。

所以，进行培训规划的第一步：组织能力分析。

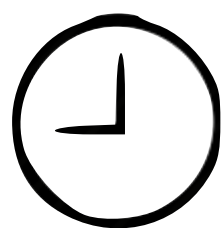
01 关键人物关系建立



老板对培训的看法。老板认同培训的价值，那么恭喜你，好好努力，让培训发挥应有的价值。老板不认同，如果给机会尝试，后面会告诉你如何体现培训价值；如果认为培训无用，且不给予机会尝试，那么可以判断这不是一个关心员工成长的老板，要慎重考虑是否追随。



业务高管的支持。有效维护与各业务部门管理者的人际关系，并借助各种机会跟其探讨业务对培训的诉求，搞清楚业务高管的期待，同时也找机会传递培训所能创造的价值。



共识

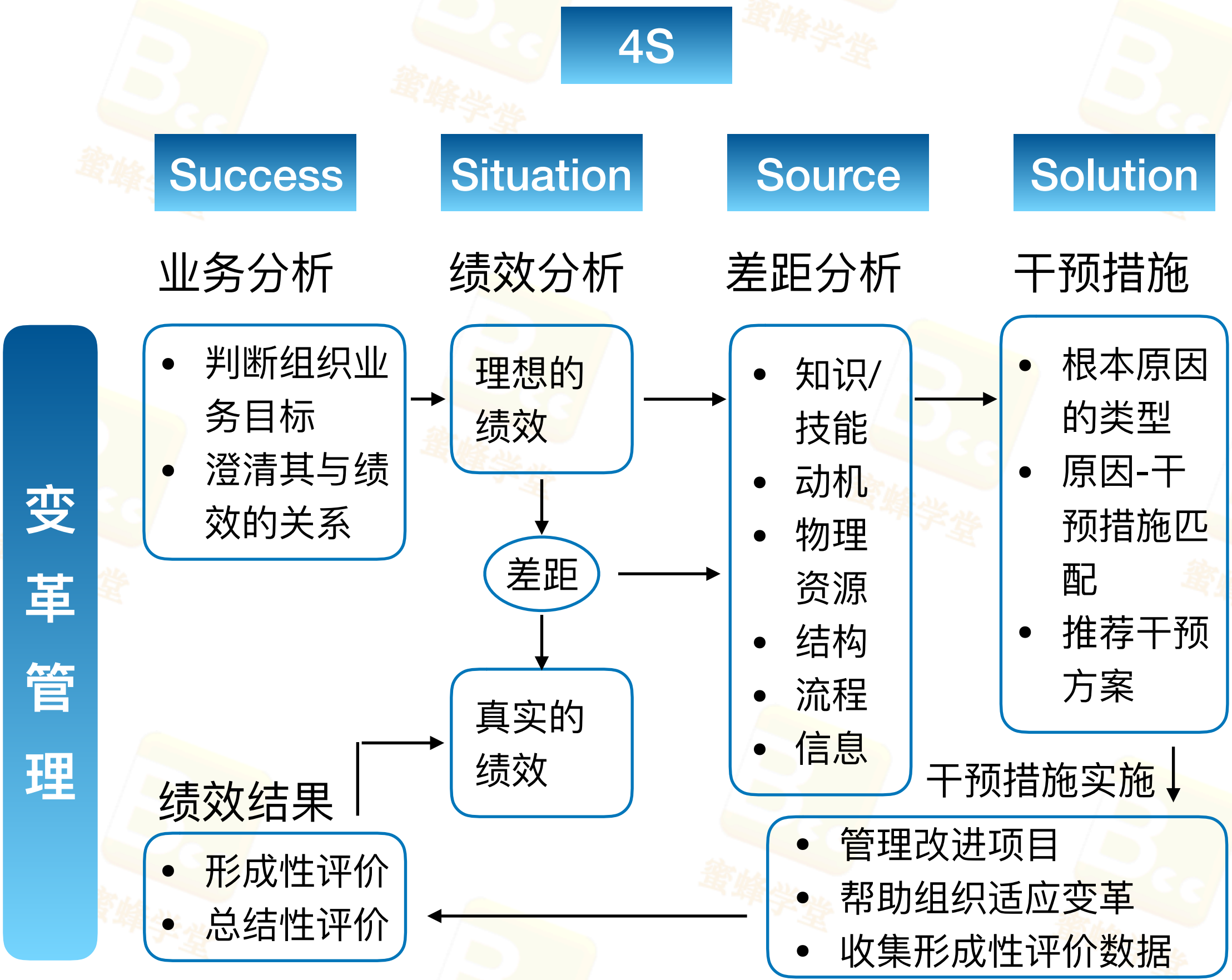
共鸣

共行

02 培训需求-4S提问法

以ATD绩效改进模型作为4S提问的基础，调查对象可以是全员也可以是抽样进行，根据实际情况确定。

ATD绩效改进模型



如能熟练使用ATD绩效改进模型，找出培训如何对OD做出有效支持。

Success

让员工或者主管描述他们眼中成功的企业、部门和员工是怎么样的？

Situation

提问员工或主管目前的绩效状况如何，与理想绩效的差距是多少

Source

提问员工或主管，形成差距的原因是什么。如果是知识技能的差距，可以通过培训解决；如果是物理资源、结构、流程信息等影响因素造成的差距，是培训不能解决的。

Solution

解决方案里可以是培训的解决方案，也可以是其他的解决方案。

培训需求调查问题清单

注：本问题清单仅做参考，访谈人可以根据实际情况调整

1、当访谈对象有具体的培训需求时候：

- A. 培训的业务背景是什么？希望解决什么业务问题？
- B. 培训紧迫度如何？是什么导致培训变得这么紧迫？
- C. 培训的目标对象是谁？
- D. 为什么是他们？

2、当访谈对象没有具体的培训需求时候

（部分针对管理者，部分针对员工，请自行挑选）

- A. 公司/业务/部门2018年度业务目标完成情况如何？存在哪些问题？
- B. 公司/业务/部门2018年度工作落地过程中，出现过哪些让你印象深刻的危机或者问题？造成危机或问题的原因是什么？
- C. 围绕公司2019年的经营战略，你认为你及所在业务/部门在哪些方面有优势和不足？哪些不足需要迫切改善？
- D. 公司/业务/部门2019年度的业务重点有哪些？达成哪些成果对你来说是最重要的？
- E. 你认为要达成2019年业绩目标，公司/业务/部门员工需要具备哪些关键能力？表现出什么工作行为？

- F. 你认为本部门员工的关键能力表现，哪些地方与你期望不一致？
- G. 部门2019年业务能力提升与培训的重点是什么？
- H. 如果部门的业务培训只有一个重点，哪一点最能帮助你实现业绩目标？
- I. 你在2019年希望参加哪些培训或通过什么形式来提升个人能力？
- J. 你对于公司2018年培训工作有哪些意见？
- K. 你对于公司2019年培训工作的开展有哪些建议？

线上调查工具



问卷网



腾讯问卷



问卷星



金数据



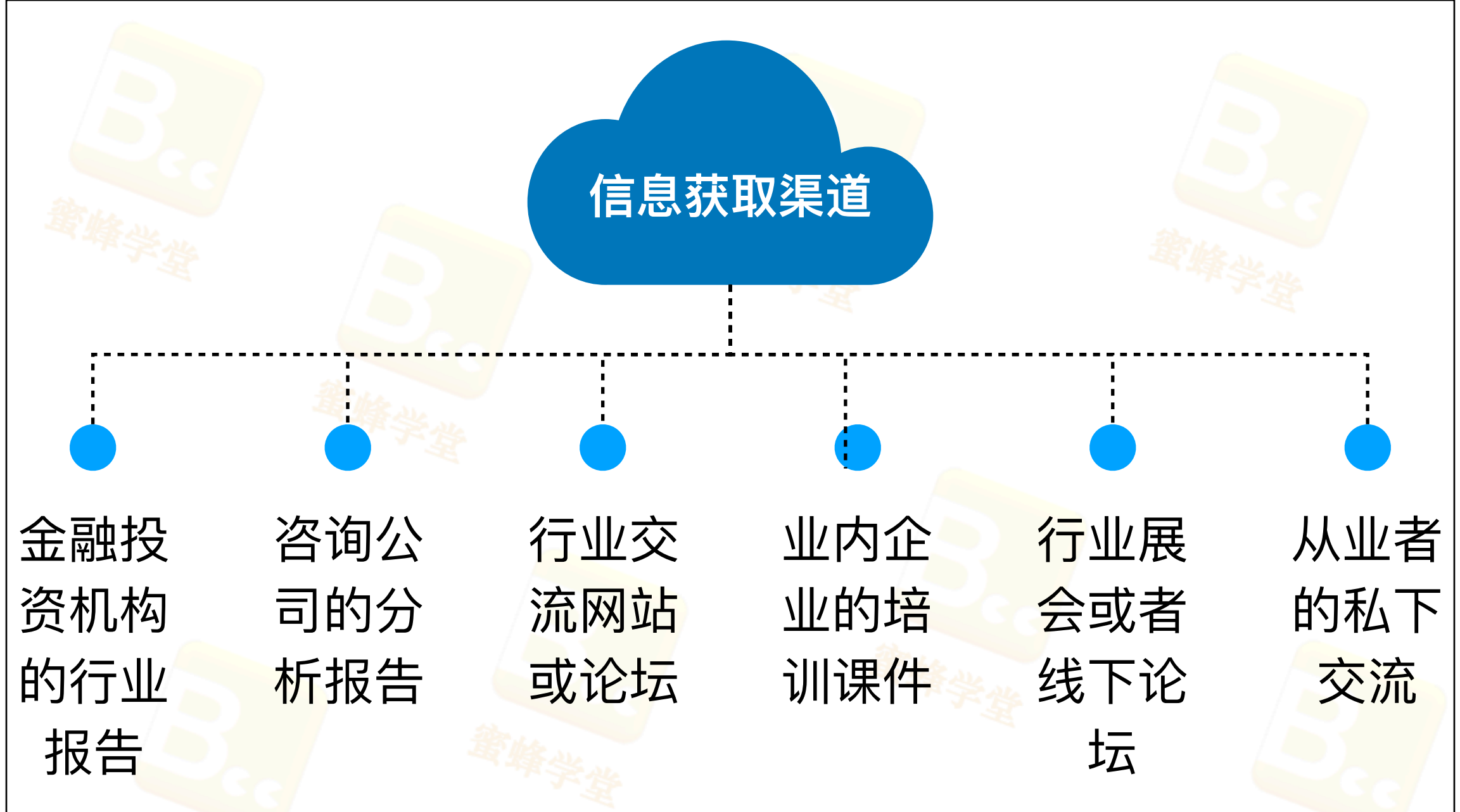
麦客

03 行业分析和趋势把握

培训不仅仅在于提升现有的技能，还在于能提升组织和员工的洞察力，因此，为了找到更有效的学习内容，培训组织者对于行业的了解必不可少。



- 1. 所处行业的存在是因为它提供了什么价值？
- 2. 行业从源头到终点都有哪些环节？
- 3. 企业处于行业的哪个环节？
- 4. 企业创造了什么价值帮助其在行业中立足？
- 5. 谁掌握产业链的定价权？
- 6. 行业的市场集中度如何？
- 7. 行业近期发展趋势如何？

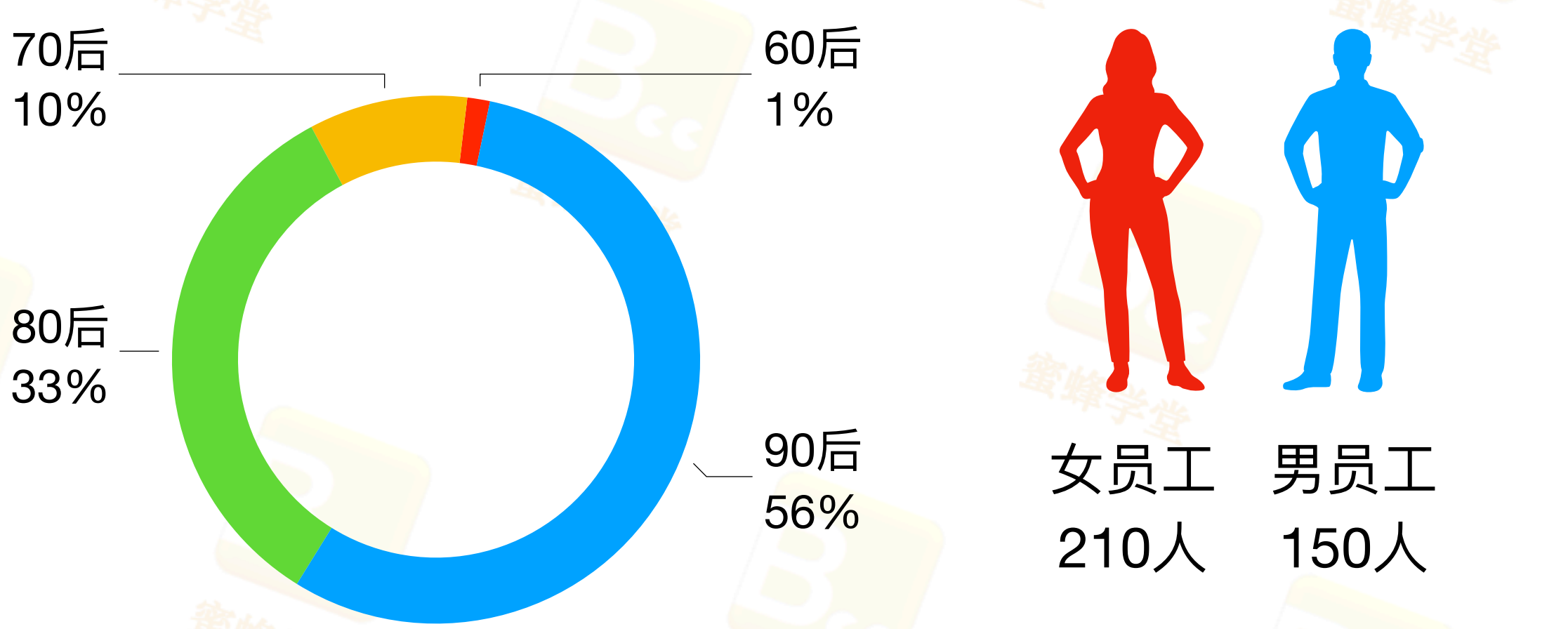


俗话说：“春江水暖鸭先知。”你只有了解公司所处的行业并洞察行业发展的趋势，才能为企业设计符合其组织发展的培训体系。

04 用户群体分析

培训的对象不是机器，是人，人生而不同，组织又是由各个年代的人员组织而成，只有了解各个年代的学习习惯，你才能更有针对性的设计培训体系。

案例：某公司通过调查发现，其员工的年龄分布如下：



通过以上调查，我们在设计培训体系的时候，就要更加关注8090后的喜好是什么？哪些手段和措施能帮他们更有效的学习，比如从《北京大学市场与媒介研究中心与网易

联合发布“新潮流”趋势报告》可以得知，90后有以下的特点（其中一个）：

移动化：手机是我的一个器官

- “买了kindle就有时间读书了嘛。”
- “用手机储存下来到哪都可以看。”
- “以前我会喜欢网上看小说，但是后来没有了，用手机”
- “会有几个运动型的APP，比如说每天打开以后我会做多少个深蹲，然后我做一个腹肌运动.....”
- “比如说阿信演唱会，他可能就把手机全程开着.....然后就可能听到他唱哪一句，然后他就一直开着，他们在现场的那个感觉也会反馈给你。”
- “这是我喜欢的体验，我能够跟这个世界接触，它有很多接孔，这很好，让我很方便地能够接触到这个世界。”



- ▶ 移动终端成为90后身体的延伸，他们看、他们听、他们运动、他们体验.....他们用所有的感官与这世界相连。
- ▶ 90后生来就具有互联网“移动化”的基因。

根据以上的结果，在做培训设计时，可能就需要考虑从传统的“整体学习”向新型的“微学习”转变了。

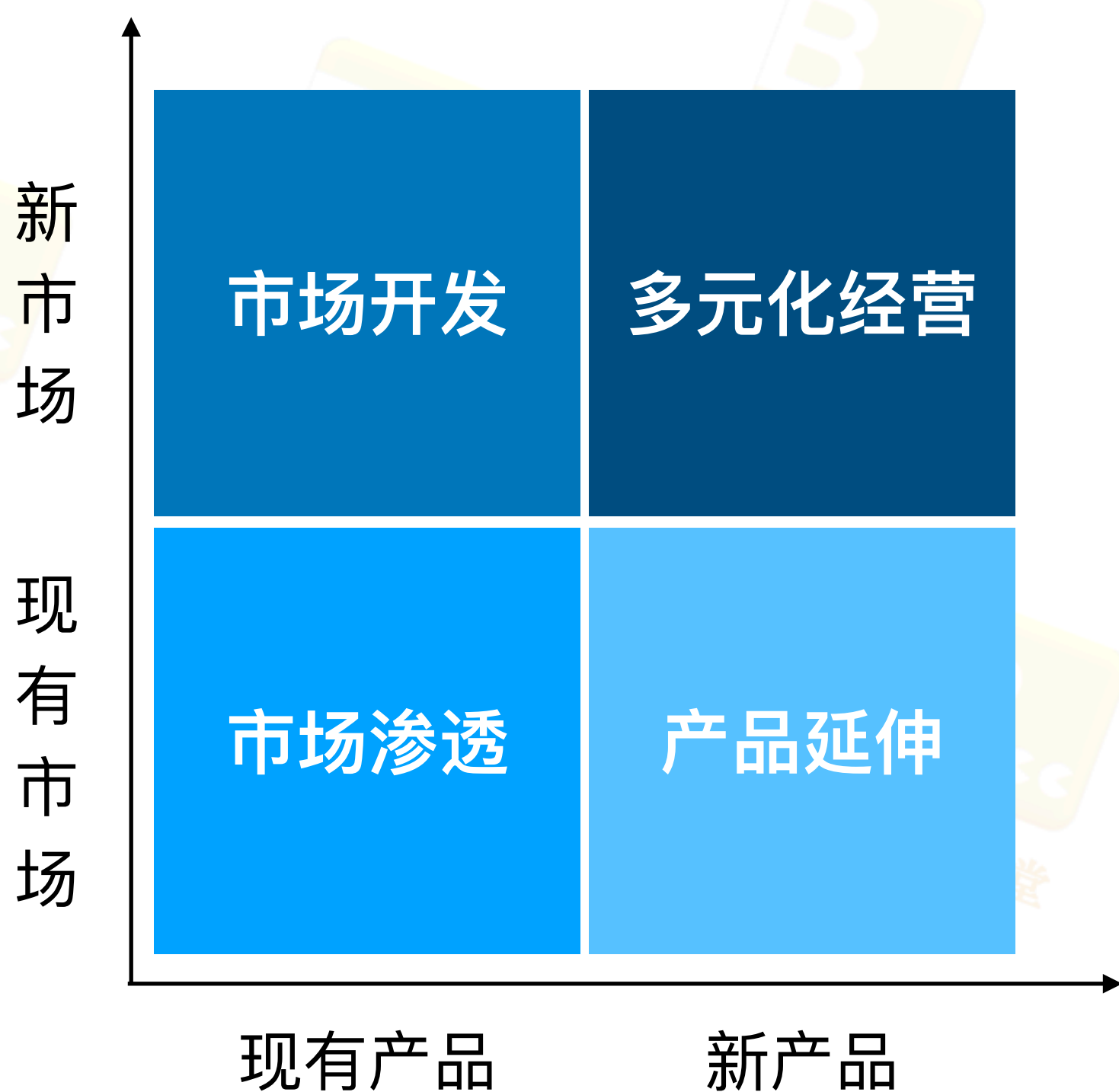
整体学习（Macro-Learning）	微学习（Micro-Learning）
我想学点新东西	我现在需要帮助
<div><ul style="list-style-type: none">• 几个小时甚至几天• 定义，概念，原则和实践• 通过他人的经验进行学习• 通过人们的交谈，从中学习• 需要辅导和支持</div>	<div><ul style="list-style-type: none">• 2分钟以内• 问题导向• 通过提问进行搜索• 视频、音频或图文• 索引和可搜索• 内容的质量和效果可以评价</div>
讲师的教育背景和权威性如何？	内容是否有用并能有效解决我的问题？
课程、体系、MOOCs、流程	音频、视频、文章、代码示例、工具模型

05 组织战略发展分析

组织战略的选择也会影响人才培养的投入和重点，只有深入了解企业所采取的战略举措，才能真正理解企业关注的重点，也才能知道如何让培训为企业发展提供助力。

安索夫矩阵-公司增长战略

何为安索夫矩阵？策略管理之父安索夫博士于1975年提出安索夫矩阵。以产品和市场作为两大基本面向，区别出四种产品 / 市场组合和相对应的营销策略，是应用最广泛的业务分析工具之一。



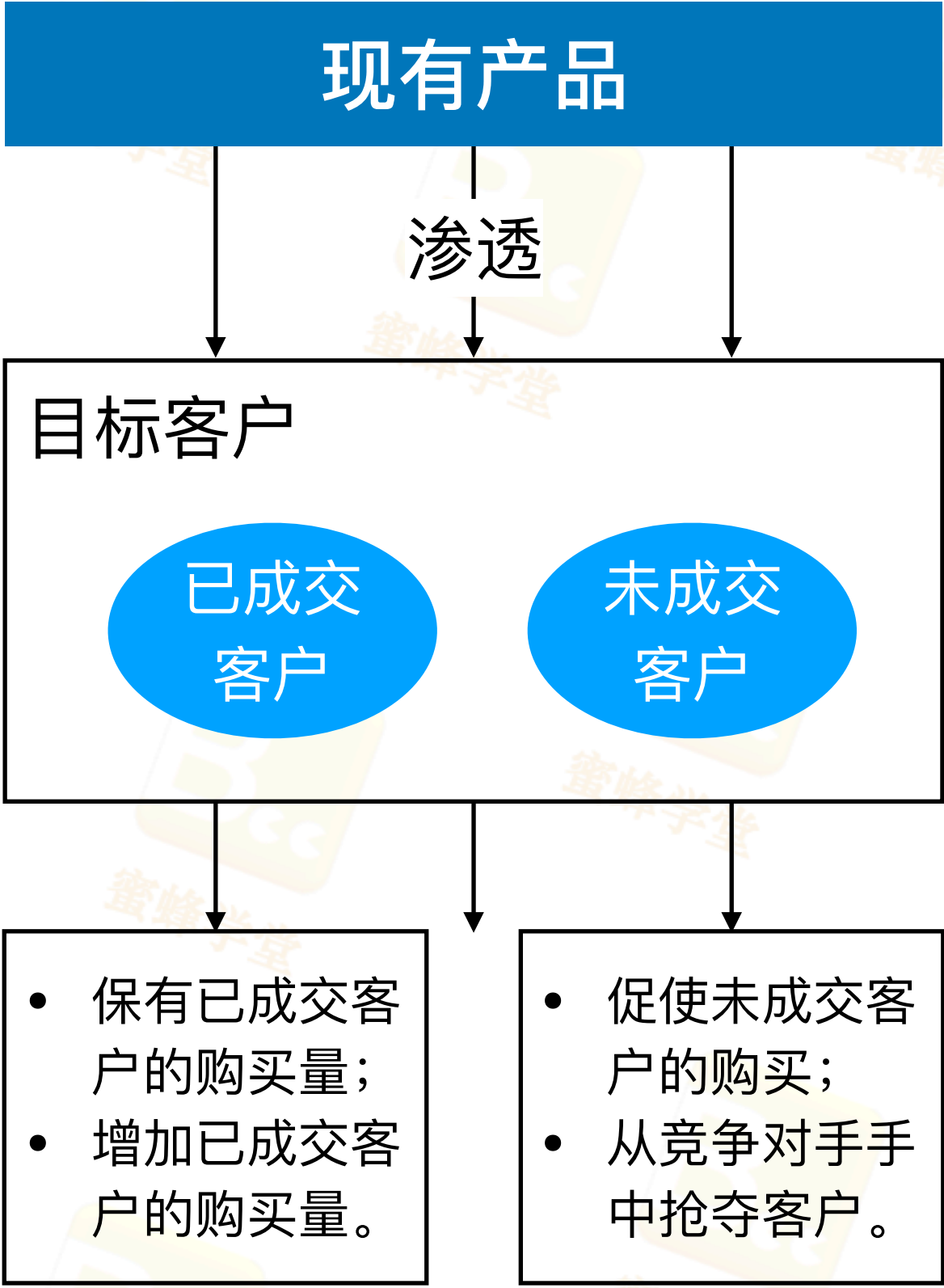
1、市场渗透 (Market Penetration) ——以现有的产品面对现有的目标顾客，以其目前的产品市场组合为发展焦点，力求增大产品的市场占有率。

2、市场开发 (Market Development) ——提供现有产品开拓新市场，企业必须在不同的市场上找到具有相同产品需求的使用者——顾客。

3、产品延伸 (Product Development) ——推出新产品给现有的目标顾客，采取产品延伸的策略，利用现有的顾客关系来借力使力。

4、多角化经营 (Diversification) ——提供新产品给新市场，由于企业的既有专业知识能力可能派不上用场，因此是最冒险的策略。

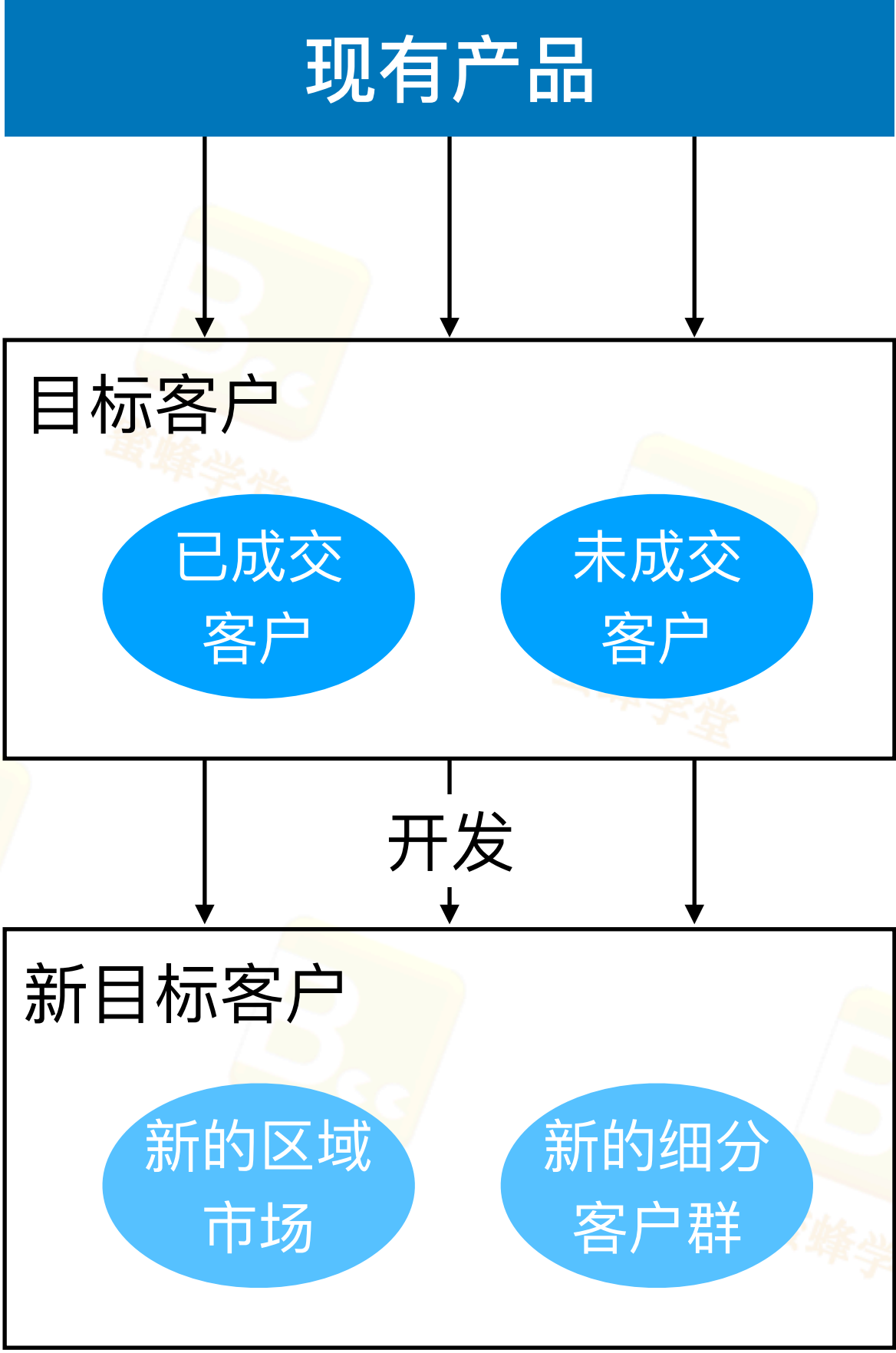
1、市场渗透策略



市场渗透是维持销售收入，抢占竞争对手市场份额的主要手段。

采取市场渗透的策略，藉由促销或是提升服务品质等等方式来说服消费者改用不同品牌的产品，或是说服消费者改变使用习惯增加购买量。

2、市场开发策略

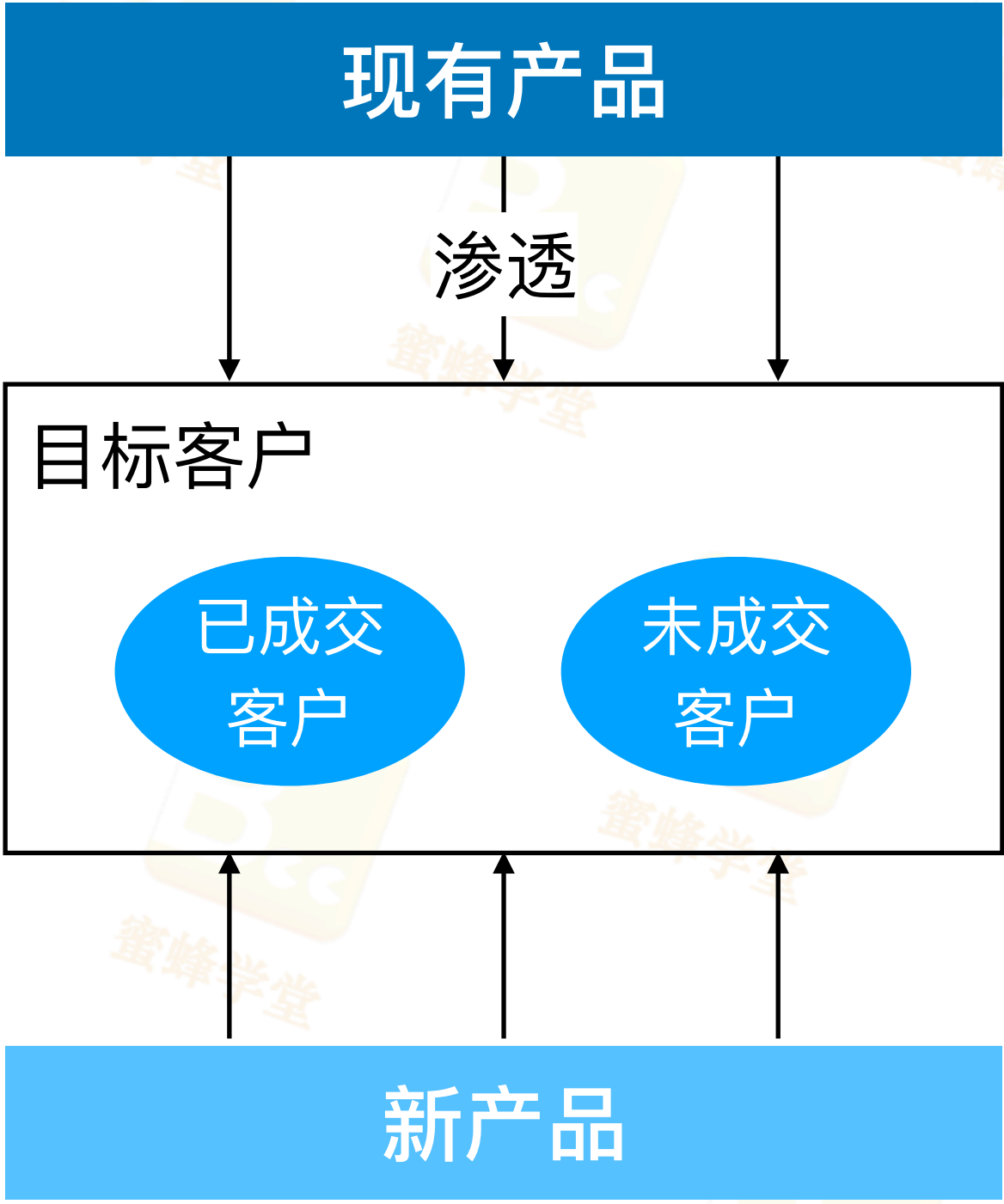


市场开发是在产品的形式和功能没有发生根本性改变的情况下进行新的目标客户群开发。

开发的方式主要有：

- 开发新的区域市场——地区拓展
- 开发新的细分客户群

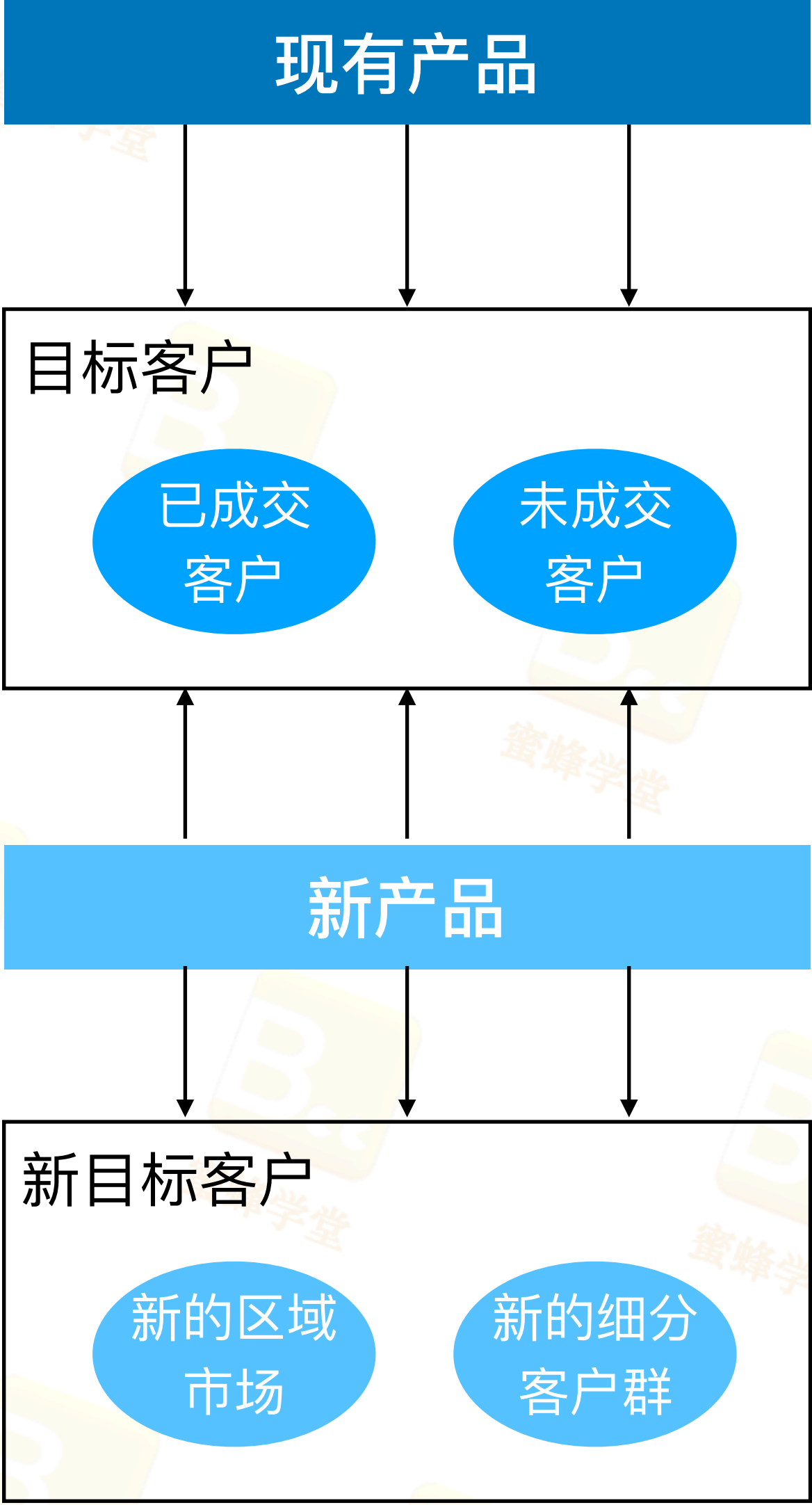
3、市场延伸策略



产品延伸是通过对产品的形式和功能进行开发或者进行相关多元化的产品创新，从而实现对现有客户的增量销售。

产品延伸通常是以扩大现有产品的深度和广度，推出新一代或是相关的产品给现有的顾客，提高该厂商在消费者荷包中的占有率。

4、多元化经营策略



第一种是向上延伸策略，企业以中低档产品的品牌向高档产品延伸，进入高档产品市场。

第二种是向下延伸策略，即企业以高档品牌推出中低档产品，通过品牌向下延伸策略扩大市场占有率

第三种是双向延伸策略。指向产品大类的上下两个方向延伸。

启示：根据相应的业务需求，提供培训及能力提升支持。

绩效合约

组织为使企业战略目标有效落地，通过战略目标层层向下分解，形成各级人员绩效合约。通过绩效合约，我们就能清楚知道各部门与各关键岗位的关键绩效指标（KPI），通过这些KPI的理解，策划有针对性的培训计划。

部门岗位绩效合约

受约人姓名：_____ 职 位：_____ 所属部门：_____			发约人姓名：_____ 职 位：_____			合约期限： 由2019年1月1日至2019年12月31日 签署日期：_____					
类别	权重	KPIs	单位	权重	考核周期	目标等级			资源	实际完成	考核得分
						P1	P2	P3			
财务维度											
客户维度											
内部流程											
学习成长											

04 组织诊断

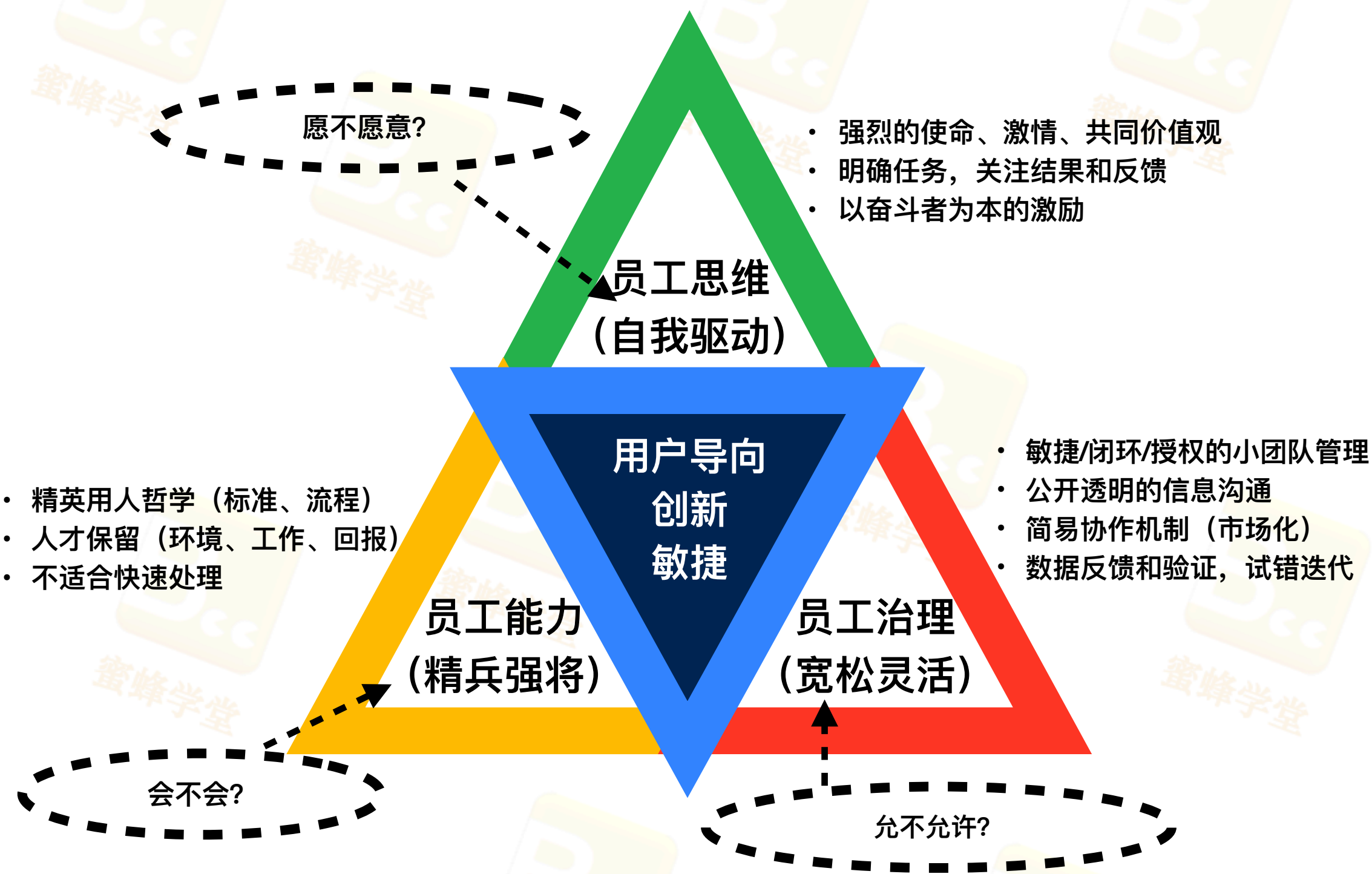
组织能力杨三角

战略很容易被模仿，而组织能力难以在短期内模仿。无论是制定正确的战略，还是打造合适的组织能力，关键在于最高领导人和领导团队的能力、判断和坚持。

组织能力可以通过培训来提升

成功 = 战略 × 组织能力

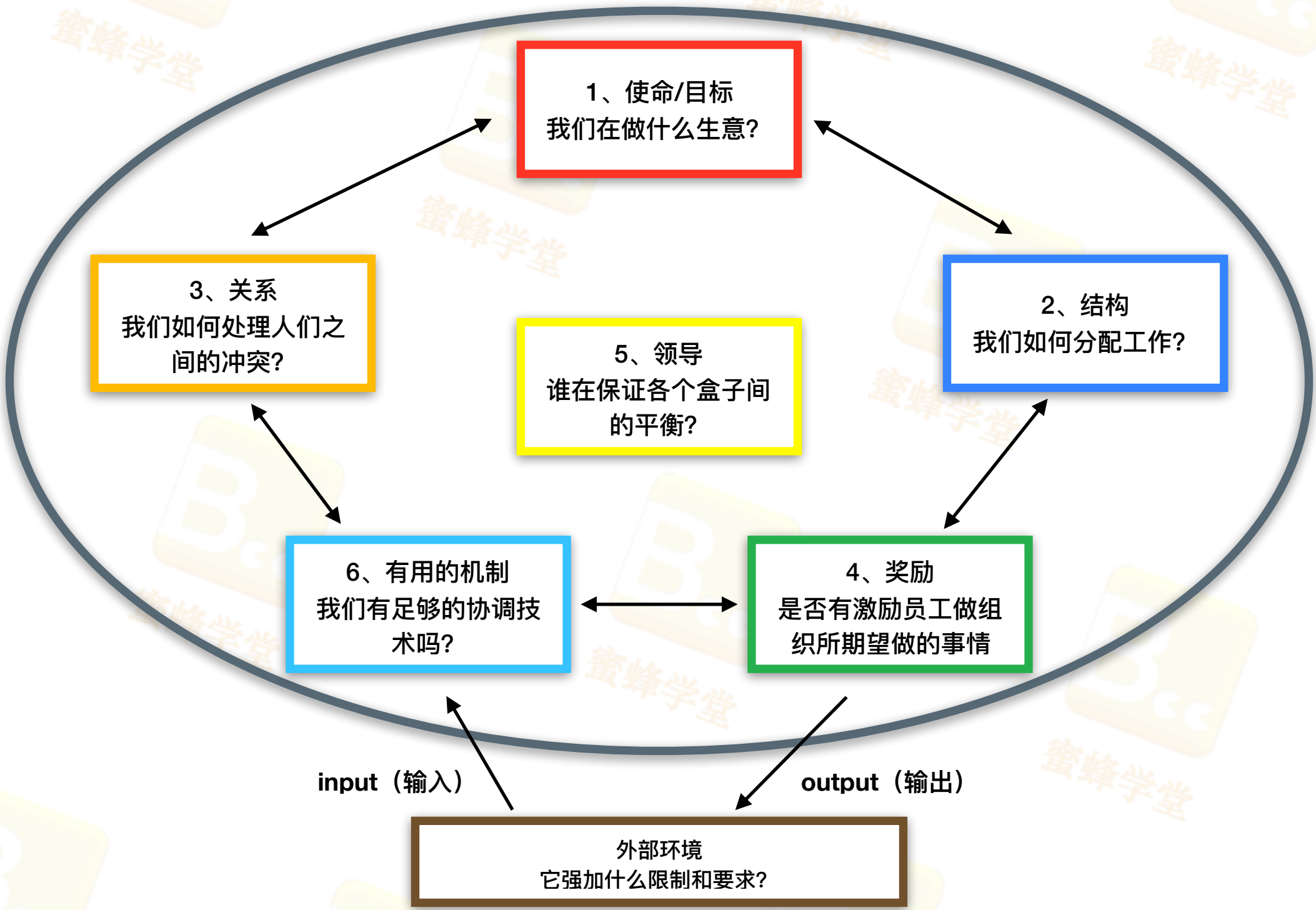
组织能力杨三角



来源：肯耐珂萨

从上图可以看出，关于员工思维和员工能力，是培训管理可以重点发力的点。关于组织能力杨三角的深入解读，请会员参考蜜蜂学堂笔记《组织能力的杨三角》。

六个盒子模型

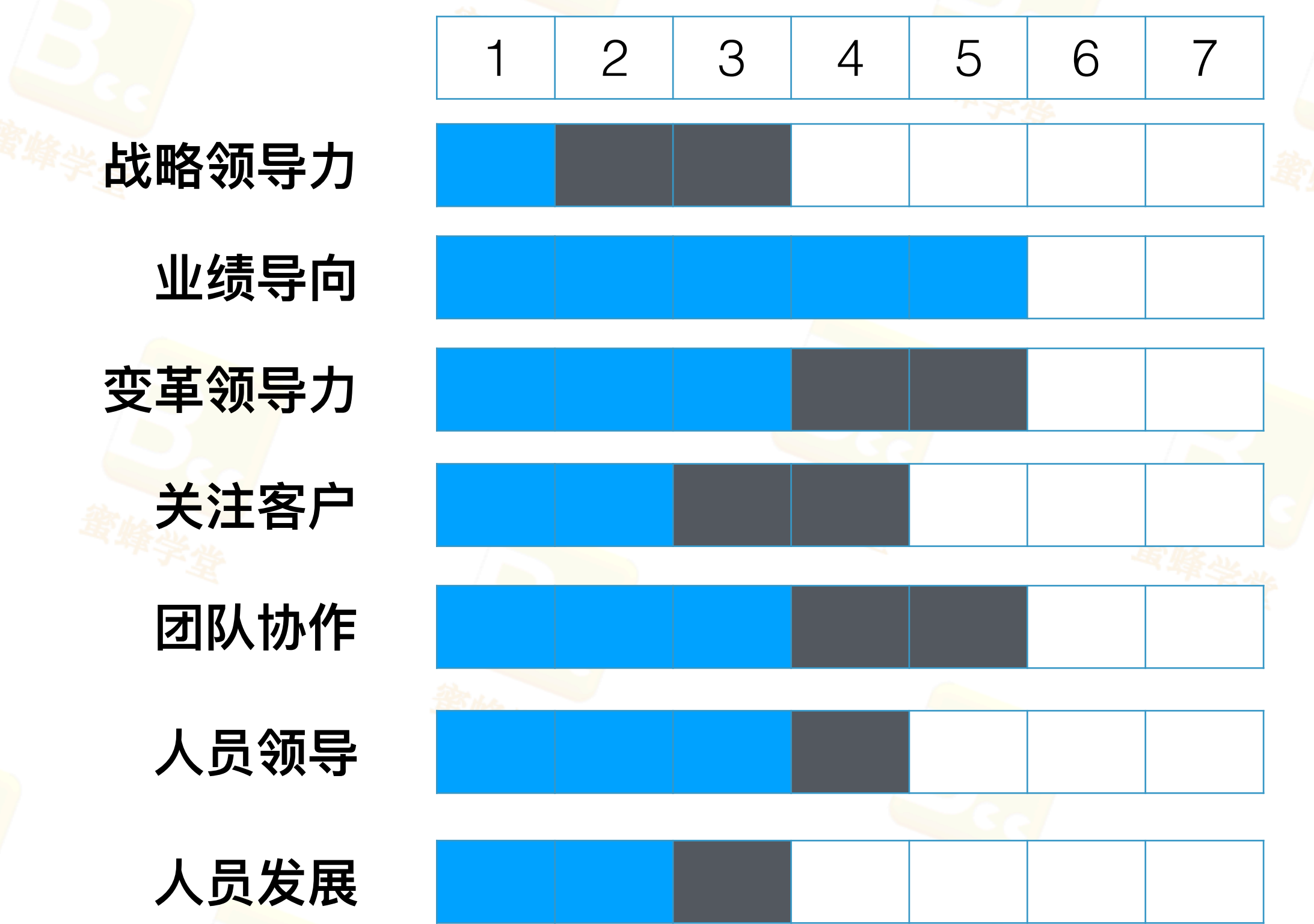


通过利用六个盒子模型对组织进行诊断，收集有关组织功能的数据。找出组织变革工作的适当干预措施，找出培训管理工作可以发力的点。

05 胜任力模型

胜任力分析	内容	培训方式
<ul style="list-style-type: none">定义各岗位胜任力；定义绩效标准	<ul style="list-style-type: none">目标胜任力水平；关联绩效；差距分析	<ul style="list-style-type: none">自主提升；个性化方案；导师引导

案例：从专业人士到管理人员



蓝色为员工当前胜任力水平，黑色为差距分析的结果，针对不同的胜任力和差距程度，通过匹配相应的培训方式，比如战略领导力，除了匹配战略方面的课程外，可能还需要为员工匹配高层管理者作为导师，通过日常工作指导提升战略领导力。

PART
2

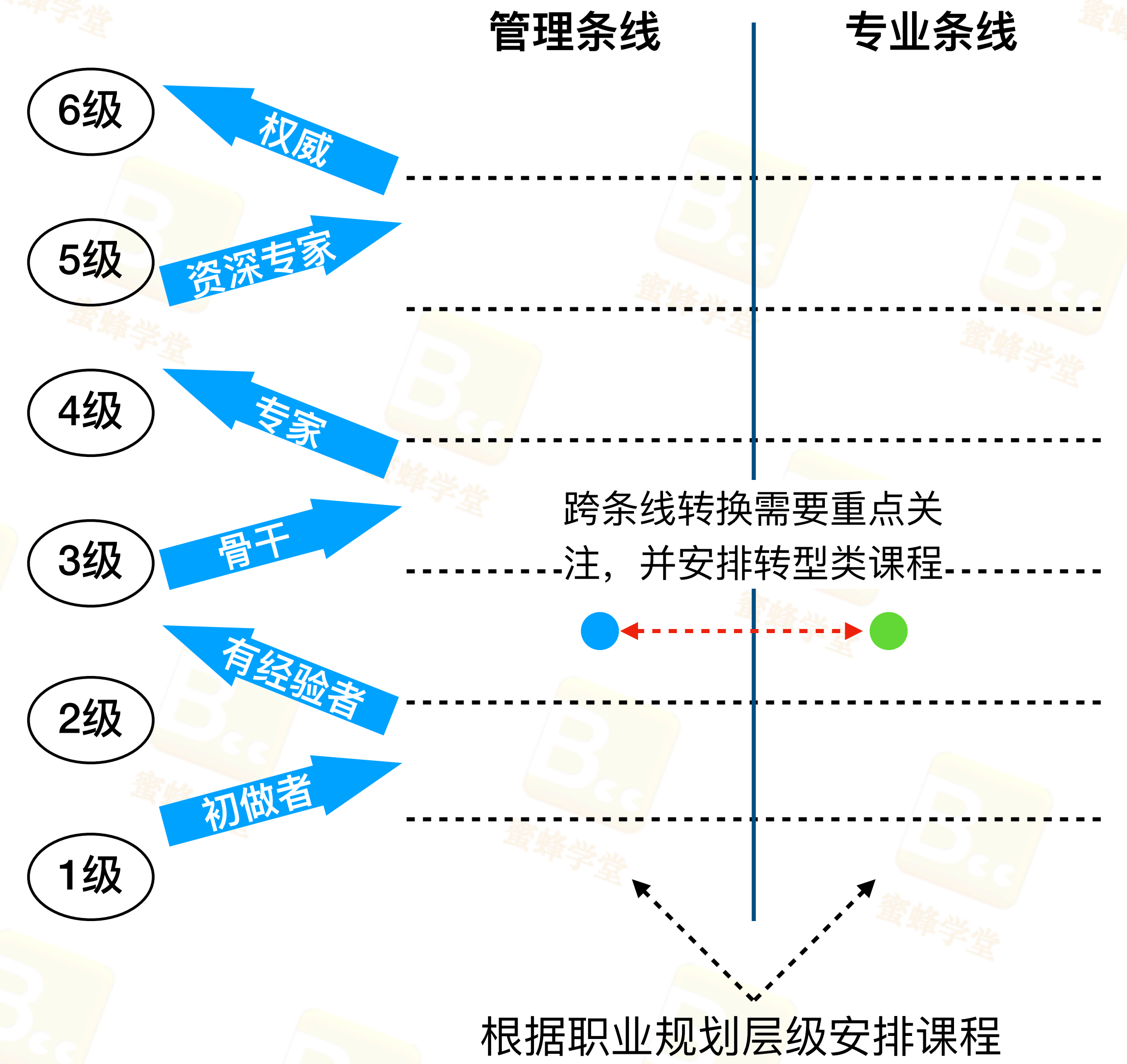
培训体系构建

在了解清楚组织能力的现状和未来发展需求后，接下来就应该是构建适合公司现阶段发展的培训体系。培训体系的构建就像盖房子一样，重点考虑：

- 1. 企业所处的阶段；
- 2. 短期内通过培训想要解决的问题；
- 3. 培训预算。

通过蜜蜂学堂的整理，我们发现，现在市场上通行的培训体系构建有以下几种方法：

员工职业生涯规划法



课程体系规划法

课程体系		课程	部门	人员类别
必修课	文化价值观			
	通用管理			
	专业类			
	合规类			
辅修类	通用技能			
	员工关系类			
...	...			

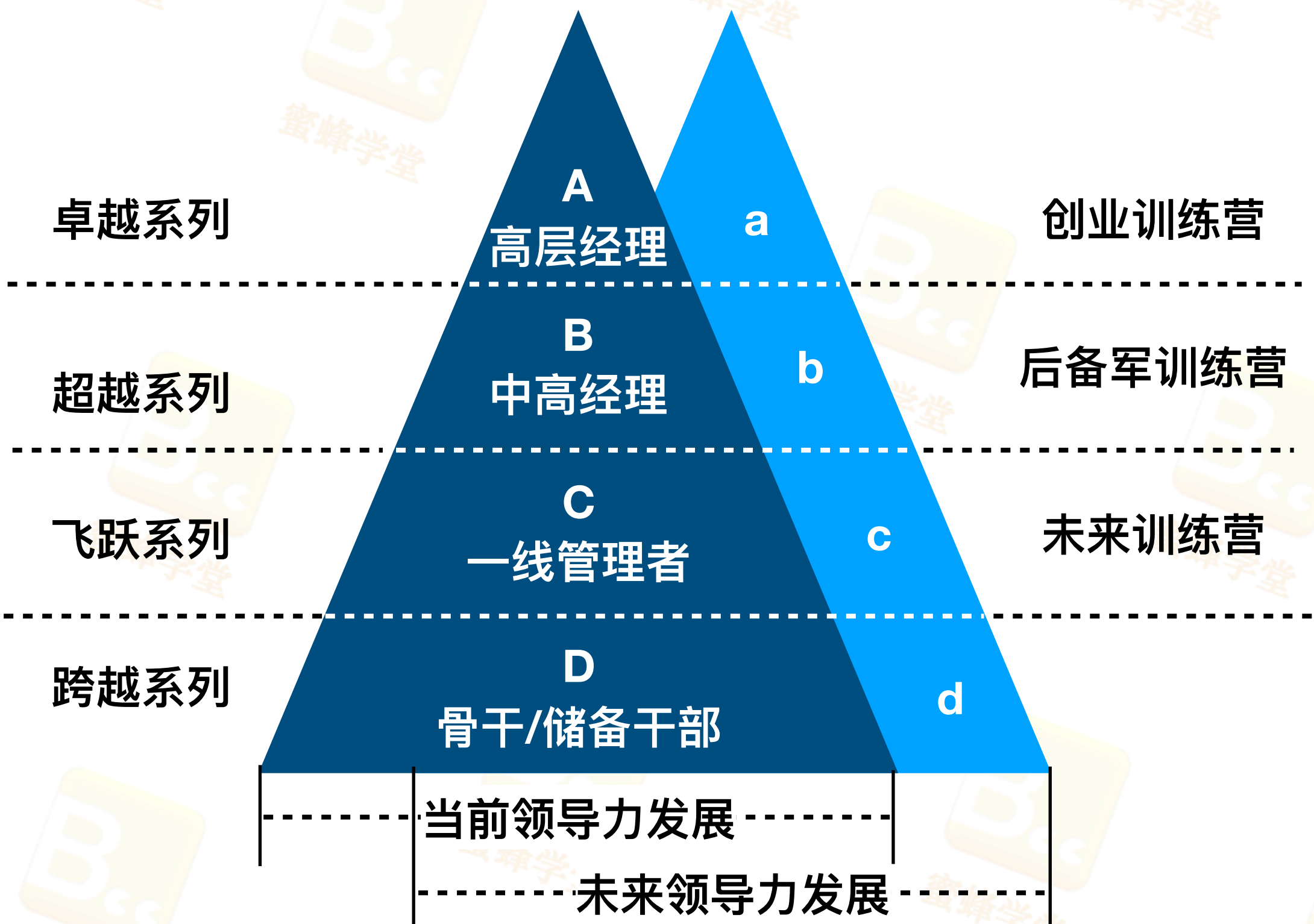
岗位职能分类法

序号	岗位类别	培训安排（根据业务需求安排）
1	管理岗位	
2	专业岗位	
3	技术岗位	
4	市场岗位	
5	操作岗位	
6	辅助岗位	

考核结果评估法

考核结果	培训安排（根据业务需求安排）
A	
B	
C	
D	

干部梯队培养定位法



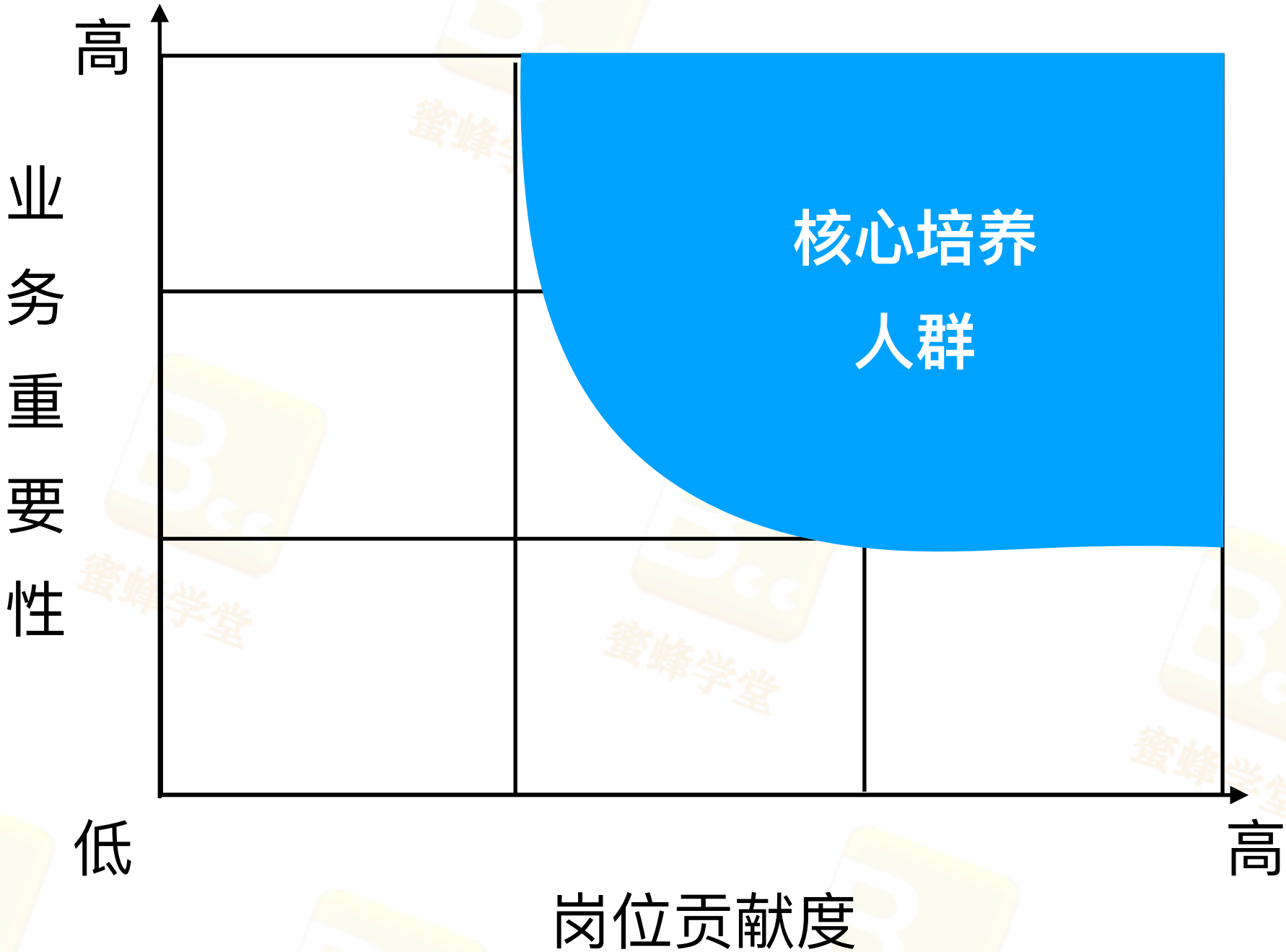
人力资源规划定位法

人员类别			人员规划	培训安排
管理岗位	高层	内部晋升	2	领导力提升
		社会招聘	2	文化融合
	中层	内部晋升	10	领导力提升
		社会招聘	6	文化融合
	基层	内部晋升	30	领导力提升
		社会招聘	16	文化融合
技术人员	软件技术		60	技术培养
	产品开发		32	技术培养
普通员工	辅助岗位		45	技术培养

职位/能力等级分类法

序号	岗位类别	培训安排（根据业务需求安
10级以上	高层管理岗	
9	总监督管理岗	
8	高级经理	
7	中级经理	
6	专业3级	
5	专业2级	
	主管级	
4	专业1级	
	技术3级	
	职员3级	
3	技术2级	
	职员1级	
2	技术1级	
	职员1级	
1	基层岗位	
新员工		

公司业务发展匹配法



案例：知名企业培训体系

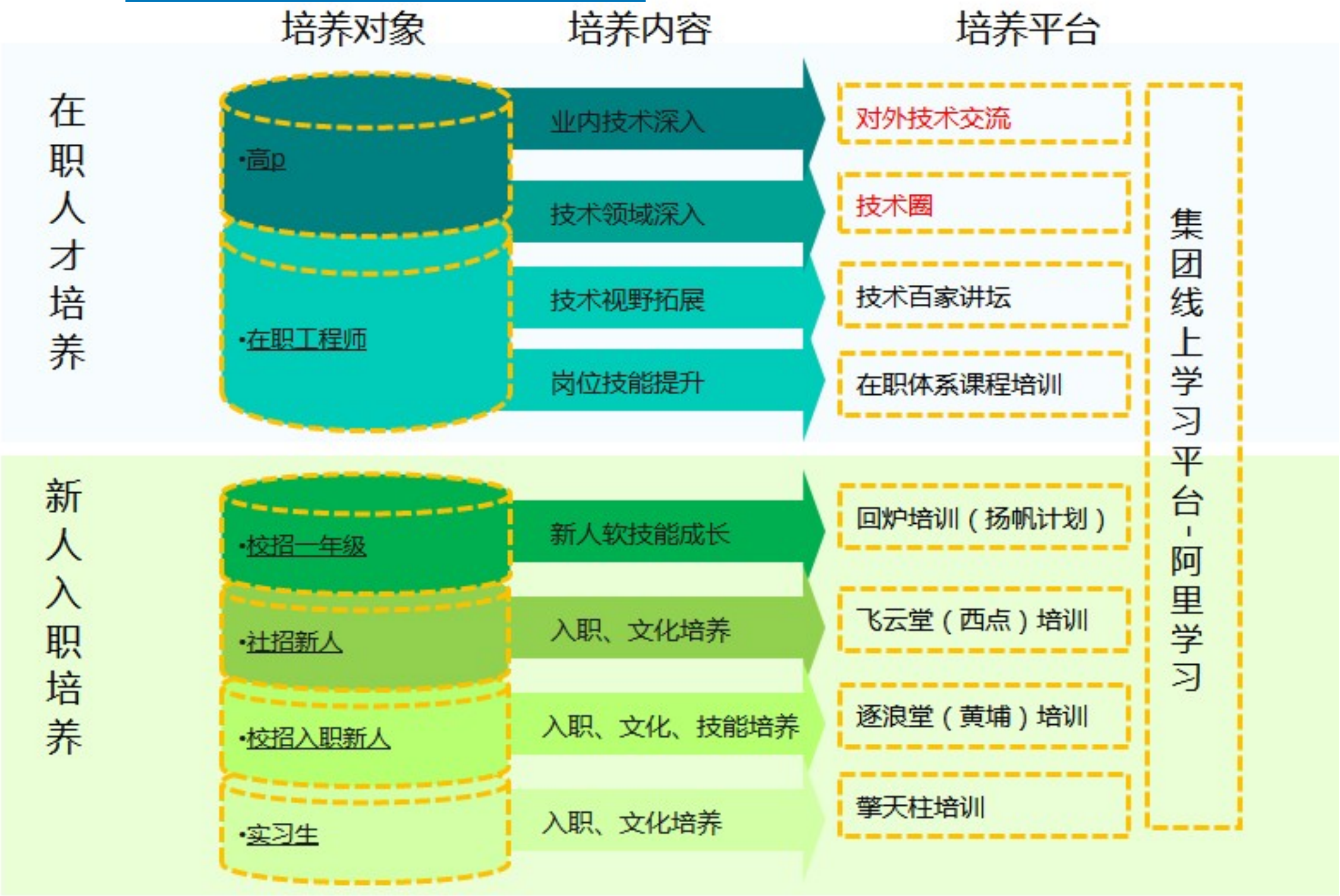
PART
3

培训体系的方法基本都是综合运用，以下蜜蜂学堂从网络公开渠道找来各大企业培训体系，供大家参考学习。

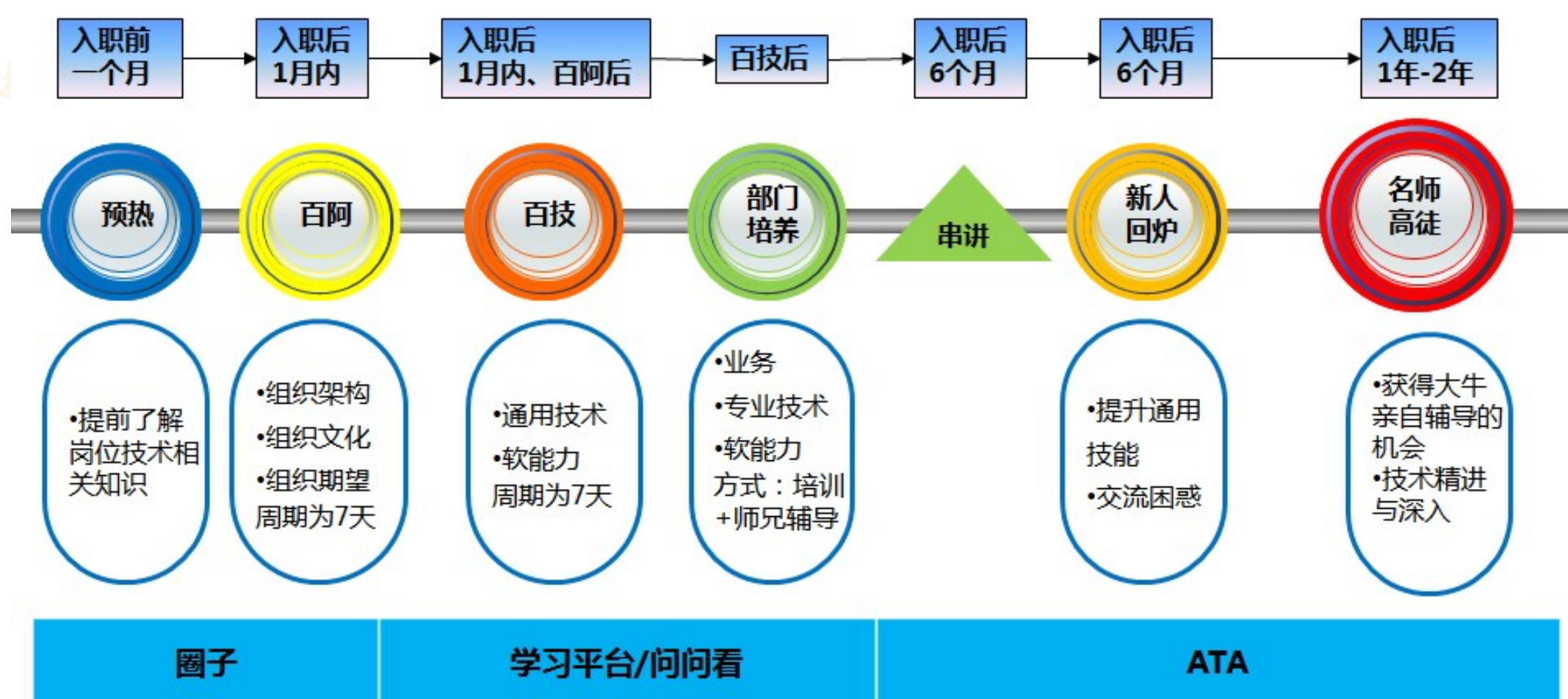
腾讯培训体系

类 型	课程体系				经典项目	
干部 培训	现任中层干部培训-帝企鹅系列培训				总监	领航
	现任基层干部培训-功夫企鹅系列培训				潜龙	
					育龙	飞龙
职业 培训	技术族培训	市场族培训	专业族培训	产品/项目族培训	新攀登	
	▪ 技术3级培训	▪ 市场3级培训	▪ 专业3级培训	▪ 产品/项目3级培训	飞跃计划	
	▪ 技术2级培训	▪ 市场2级培训	▪ 专业2级培训	▪ 产品/项目2级培训	海量系列	
	▪ 技术1级培训	▪ 市场1级培训	▪ 专业1级培训	▪ 产品/项目1级培训	名家之声	
	通用基础类培训					
新人 培训	新人岗位培训				腾讯达人	
	社会招募新人岗前培训		校园招聘新人岗前封闭培训			
培训管理&在线学习平台（Q-Learning）						
讲师&课程管理						

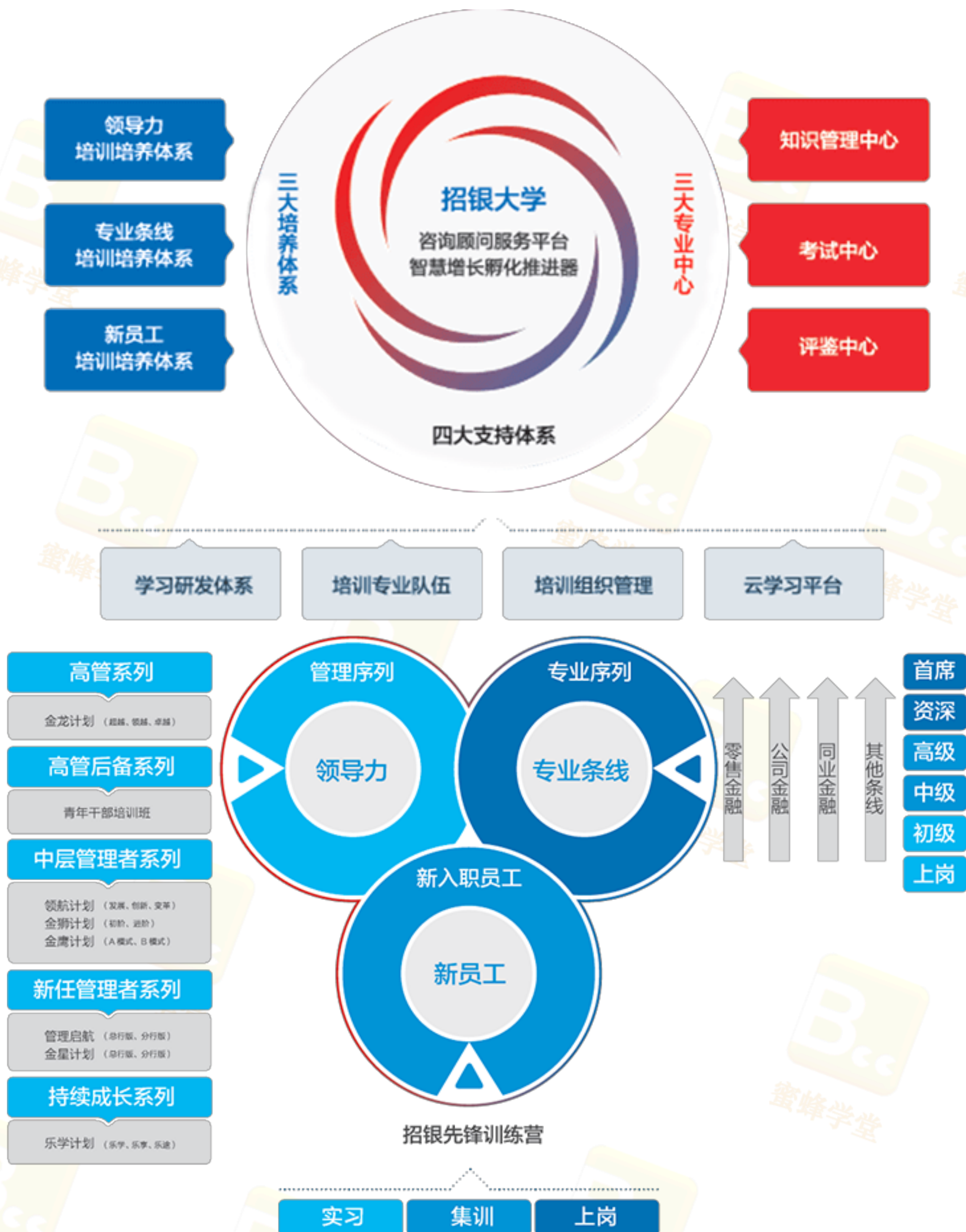
阿里巴巴学习平台



阿里新人培训体系



招商银行培训体系



PART
4

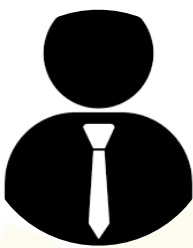
培训工具的匹配

传统学习

组织主导



员工主导



- 派你“去某个地方”学习
- 组织侧重于教学或教育
- 课程是一项不强相关的、正式的学习活动
- 学员可以获得大量的信息
- 技术被用于内容的创建和分发

传统的学习型组织垄断专业学习，利用技术进行交付。

数字化学习

组织主导



员工主导



- 随时随地，想学就学
- 组织侧重于学习经验和设计
- 课程分为微学习和整体学习两类
- 每个人都被鼓励成为分享者和教练
- 技术创造了个性化，定制化的学习体验

当学习型组织采用数字化学习时，培训管理人员将重点放在工具使用和结构设计上，以便创造出良好的“学习体验”。

培训全平台场景

线上学习 平台/工具

专业化

通俗化

低

高

集成度



线上存在大量的音视频学习内容，获取成本较低，其难点在于如何将碎片化的学习内容与公司e-learning平台进行整合对接。备注：上图为蜜蜂学堂编辑部绘制，大家可以根据自己的理解调整。

线下学习

外派学习

-----学历提升：MBA、EMBA、海外游学等

-----外部学习：训练营、公开课、私董会、行业交流会等

内部学习

-----外请老师授课

-----内部讲师体系

-----主题学习：读书会等

-----工作场景模拟

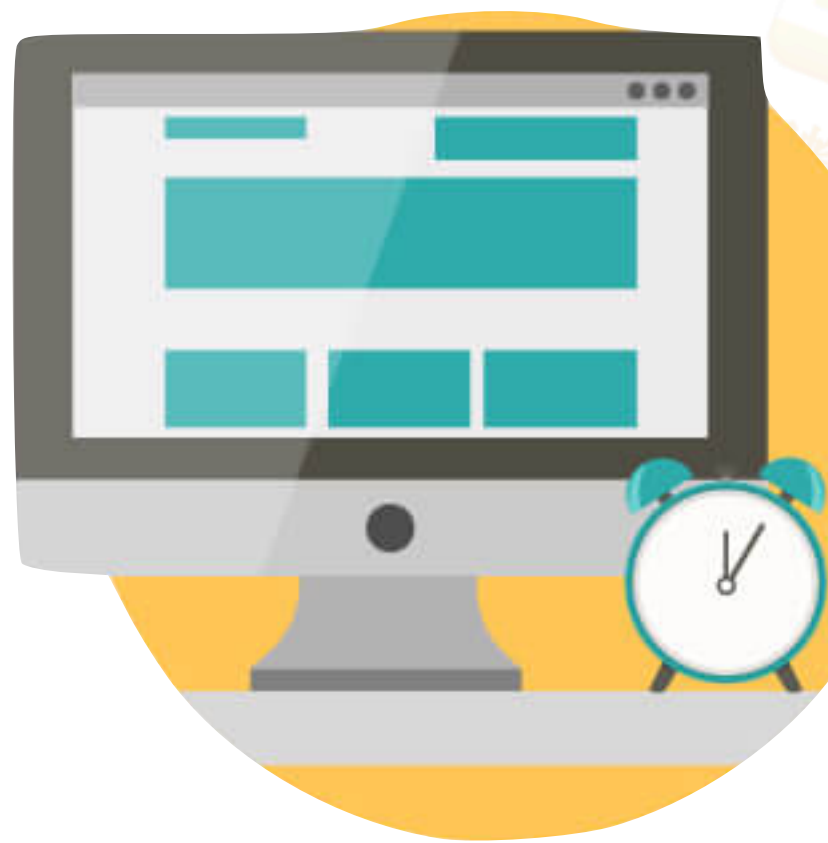
PART 5

培训预算

根据人才发展协会(Association for Talent Development, ATD) 2016年美国培训行业发展状况报告, 每位员工的平均培训成本为1252美元, 雇主平均花在每个雇员的培训时间是33.5小时。



1252美元



33.5小时

培训员工是否值得?

短期来看, 培训员工是企业所承担的成本, 但从长远来看, 成功地培训员工可以为你省钱。成功的培训不仅能给你的企业带来更多的收入, 还能提高员工的保留率。

- 研究发现, 43.98%的员工离职发生在入职的六个月内。由于入职培训是在头六个月的部分或全部时间内进行的, 所以你需要确保培训方法是有效的。
- 企业平均花费员工工资的21.4%来替换员工。因此, 如果一名年薪4万美元的员工离职, 你将需要花费8560美元来替换他们(招聘和招聘流程、入职培训)。花时间提升员工技能, 有助于打破这种循环。

影响培训费用的因素



业务
规模

所处
行业

员工
技能

培训
方法

设备

生产力
损失

1. 业务规模

公司的规模对培训的花费有很大的影响。小企业的员工培训成本往往高于大企业。另一方面，大公司比小公司花更多的时间培训员工。

为什么小型企业和大型企业的员工培训成本不同？大公司可能会同时招聘多名员工，因此培训成本可以在员工之间分摊。

2. 所处行业

员工需要接受的培训类型因行业而异。例如，培训接待员不同于培训危险材料清除工人，针对危险工作的专业培训通常更昂贵。

3. 员工技能

即使员工达到或超过了所要求的资质，他们可能还需要其他技能来胜任这份工作。有些员工学得比别人快，也有些员工可能需要你花更多的时间，使用更多的资源。

4. 培训方法

你提供的培训类型将影响培训的成本。你用什么可能取决于你的行业和职位等因素。

5. 设备

根据你选择的培训方法，将需要相应设备和用品。例如，某些技术培训需要平台和视频。而且，有些培训需要培训机构授权，按次使用，培训费用也会更高。

6. 生产力损失

当你培训员工时，公司的工作效率就会受到影响。老板可能会觉得应该把时间花在发展业务上，而不是花在培训新员工上。生产力损失的成本将取决于你的培训项目持续多长时间。

你可能会决定给你的员工安排导师，这些导师可能是公司的明星员工。导师制度对培训员工是有效的，但这意味着明星员工需要花时间培训新员工。

假设你雇佣了一个新的销售人员，你让销售经理培训新员工一周。你的销售经理通常每周能赚50000元。当他们培训新员工时，你的公司可能会因此损失50000元。

培训费用总额的确定方法

比较预算法

参考同行业关于培训预算的数据。

比例确定法

采用对某一基准设定一定比例来决定员工培训预算的方法，如根据企业上年全年销售额或今年目标销售额的一定百分比来确定预算。

人均预算法

根据以往的经验 and 今年的目标，估算出每个受训员工的人均培训预算，然后乘以受训总人数得出。

推算法

根据以往年度的培训费用，推算出今年的培训预算。

需求预算法

根据企业要进行的各项培训活动，分别计算每项培训活动的费用，然后加总。

计算每位员工的培训成本

培训总费用

- 培训材料和设备
- +
- 生产力损失
- +
- 外部支持的费用

每位员工的培训费用=培训总费用/新员工人数



例子

某期新员工入职培训，假设你在培训材料上花费了5000元，在生产力上损失了3000元。你在这期入职培训上总共花了8000元。这次入职培训总共有5名新员工参加。那么，你的公式应该是这样：

每位新员工的培训成本
=8000 / 5
=1600

华为新员工入职 180天培训计划

第1阶段：新人入职，让他知道来干什么的

为了让员工在 7 天内快速融入企业，管理者需要做到下面七点：

1. 给新人安排好座位及办公的桌子，拥有自己的地方，并介绍位置周围的同事相互认识（每人介绍的时间不少于 1 分钟）；
2. 开一个欢迎会或聚餐介绍部门里的每一人，相互认识；
3. 直接上司与其单独沟通：让其了解公司文化、发展战略等，并了解新人专业能力、家庭背景、职业规划与兴趣爱好。
4. HR 主管告诉新员工的工作职责及给自身的发展空间及价值。
5. 直接上司明确安排第一周的工作任务，包括：每天要做什么、怎么做、与任务相关的同事部门负责人是谁。
6. 对于日常工作中的问题及时发现及时纠正（不作批评），并给予及时肯定和表扬（反馈原则）；检查每天的工作量及工作难点在哪里；
7. 让老同事（工作 1 年以上）尽可能多的和新人接触，消除新人的陌生感，让其尽快融入团队。关键点：一起吃午饭，多聊天，不要在第一周谈论过多的工作目标及给予工作压力。



第2阶段：新人过渡，让他知道如何能做好

转变往往是痛苦的，但又是必须的，管理者需要用较短的时间帮助新员工完成角色过度，下面提供五个关键方法：

1. 带领新员工熟悉公司环境和各部门人，让他知道怎么写规范的公司邮件，怎么发传真，电脑出现问题找哪个人，如何接内部电话等；
2. 最好将新员工安排在老同事附近，方便观察和指导。
3. 及时观察其情绪状态，做好及时调整，通过询问发现其是否存在压力；
4. 适时把自己的经验及时教给他，让其在实战中学习，学中干，干中学是新员工十分看重的；
5. 对其成长和进步及时肯定和赞扬，并提出更高的期望，要点：4 C、反馈技巧。

第3阶段：让新员工接受挑战性任务

在适当的时候给予适当的压力，往往能促进新员工的成长，但大部分管理者却选了错误的方式施压。

- 1.知道新员工的长处及掌握的技能，对其讲清工作的要求及考核的指标要求；
- 2.多开展公司团队活动，观察其优点和能力，扬长提短；
- 3.犯了错误时给其改善的机会，观察其逆境时的心态，观察其行为，看其的培养价值；
- 4.如果实在无法胜任当前岗位，看看是否适合其它部门，多给其机会，管理者很容易犯的错误就是一刀切。

第4阶段：表扬与鼓励，建立互信关系

管理者很容易吝啬自己的赞美的语言，或者说缺乏表扬的技巧，而表扬一般遵循三个原则：及时性、多样性和开放性。

- 1.当新员工完成挑战性任务，或者有进步的地方及时给予表扬和奖励，表扬鼓励的及时性；
- 2.多种形式的表扬和鼓励，要多给他惊喜，多创造不同的惊喜感，表扬鼓励的多样性；
- 3.向公司同事展示下属的成绩，并分享成功的经验，表扬鼓励的开放性。

第5阶段：让新员工融入团队主动完成工作

对于新生代员工来说，他们不缺乏创造性，更多的时候管理者需要耐心的指导他们如何进行团队合作，如何融入团队。

- 1.鼓励下属积极踊跃参与团队会议并在会议中发言，当他们发言之后作出表扬和鼓励；
- 2.对于激励机制、团队建设、任务流程、成长、好的经验要多进行会议商讨、分享；
- 3.与新员工探讨任务处理的方法与建议，当下属提出好的建议时要去肯定他们；
- 4.如果出现与旧同事间的矛盾要及时处理。

第6阶段：赋予员工使命，适度授权

当度过了前3个月，一般新员工会转正成为正式员工，随之而来的是新的挑战，当然也可以说是新员工真正成为公司的一份子，管理者的任务中心也要随之转入以下5点：

- 1.帮助下属重新定位，让下属重新认识工作的价值、工作的意义、工作的责任、工作的使命、工作的高度，找到自己的目标和方向；

- 2.时刻关注新下属，当下属有负面的情绪时，要及时调整，要对下属的各个方面有敏感性;当下属问道一下负面的、幼稚的问题时，要转换方式，从正面积极的一面去解除他的问题，管理者的思维转换;
- 3.让员工感受到企业的使命，放大公司的愿景和文化价值、放大战略决策和领导意图等，聚焦凝聚人心和文化落地、聚焦方向正确和高效沟通、聚焦绩效提升和职业素质;
- 4.当公司有什么重大的事情或者振奋人心的消息时，要引导大家分享;要求：随时随地激励下属;
- 5.开始适度放权让下属自行完成工作，发现工作的价值与享受成果带来的喜悦，放权不宜一步到位。

第7阶段：总结，制定发展计划

6个月过去了，是时候帮下属做一次正式的评估与发展计划，一次完整的绩效面谈一般包括下面的六个步骤：

- 1.每个季度保证至少1~2次1个小时以上的正式绩效面谈，面谈之前做好充分的调查，谈话做到有理、有据、有法;
- 2.绩效面谈要做到：明确目的;员工自评(做了哪些事情，有哪些成果，为成果做了什么努力、哪些方面做的不足、哪些方面和其他同事有差距);
- 3.领导的评价包括：成果、能力、日常表现，要做到先肯定成果，再说不足，再谈不足的时候要有真实的例子做支撑(依然是反馈技巧);
- 4.协助下属制定目标和措施，让他做出承诺，监督检查目标的进度，协助他达成既定的目标;
- 5.为下属争取发展提升的机会，多与他探讨未来的发展，至少每3-6个月给下属评估一次;
- 6.给予下属参加培训的机会，鼓励他平时多学习，多看书，每个人制定出成长计划，分阶段去检查。

第8阶段：全方位关注下属成长

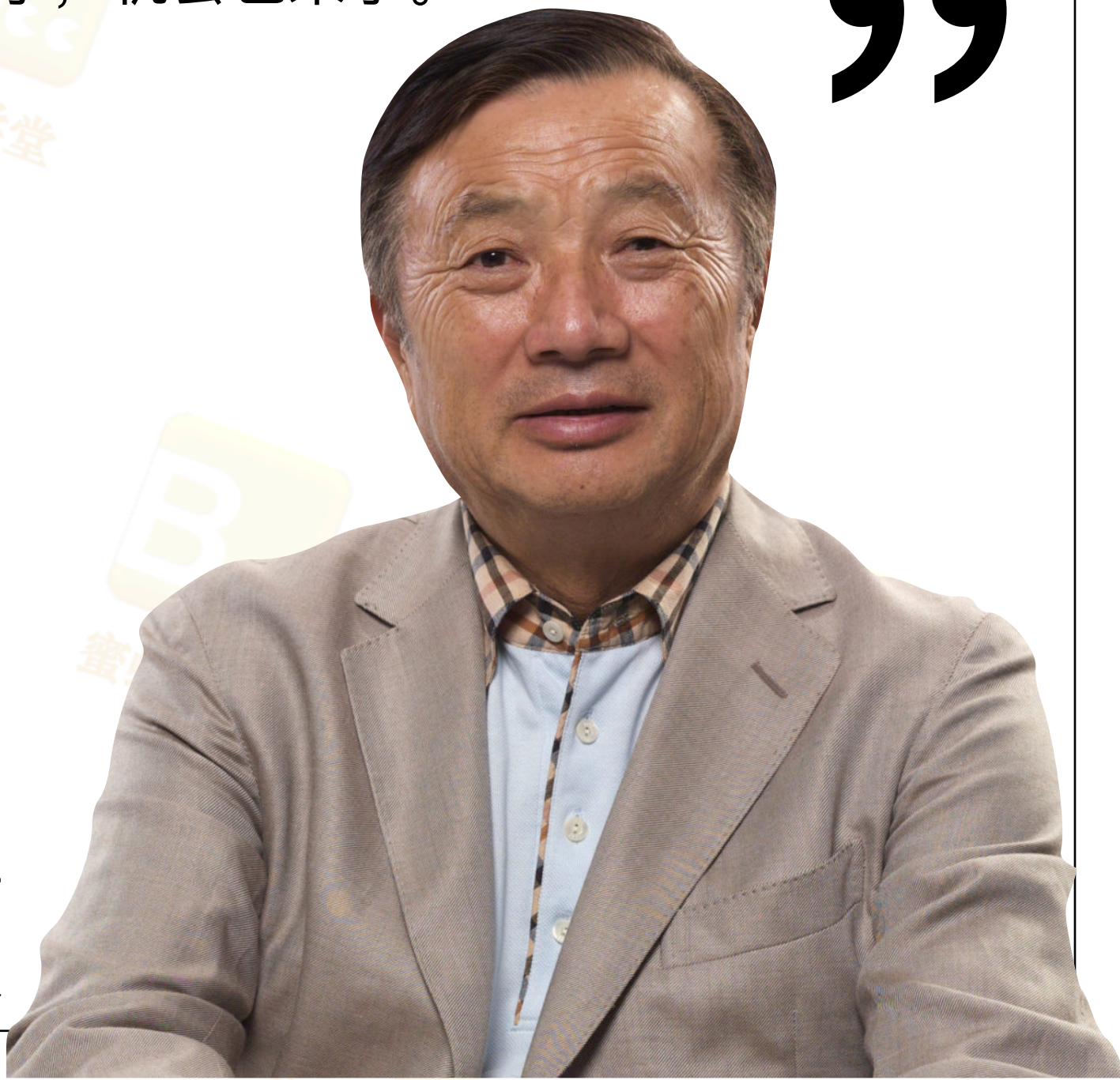
度过了前90天，一般新员工会转正成为正式员工，随之而来的是新的挑战，当然也可以说是新员工真正成为公司的一份子。

- 1.关注新下属的生活，当他受打击、生病、失恋、遭遇生活变故、心理产生迷茫时多支持、多沟通、多关心、多帮助；
- 2.记住部门每个同事生日，并在生日当天部门集体庆祝；记录部门大事记和同事的每次突破，给每次的进步给予表扬、奖励；
- 3.每月举办一次各种形式的团队集体活动，增加团队的凝聚力，关键点：坦诚、赏识、感情、诚信。

新员工进入公司，应该积极加强沟通，做好充分准备，把自己最优秀的一面充分发挥。

希望年青人将精力聚焦在多产粮食和增强土壤肥力上，不局限在各自专业，跨部门、跨专业地沟通。华为以前的传统就是“喜群居、吃杂食”，一群人互相交流，互相提高，少一点埋怨。

如果我们把埋怨的能量用来“创地”，相信收获成果时就不会有埋怨，工资涨了，机会也来了。



——任正非
华为公司创始人

蜜蜂学堂·书云



关注我们的公众号
获取更多

蜜蜂学堂

一个聚焦高效管理者都在学的平台！

为 10 万 HR&管理者量身打造的最具系统化的一站式深度学习平台

助力提升和发现更好的自己！

后台回复了『资料包』

30 G HR&管理者人手必备资料包等你来拿！