

研发中心新员工上岗培养考核流程指导培训

授课人员：邓雪慧

目 录

- 适用目的及人员范围
- 培养计划的制定
- 培养计划的组织实施
- 员工上岗答辩流程
- 员工上岗转正流程
- 转正工资调整
- 解聘接口
- 制度查阅指引

- ➡ ➤ 适用目的及人员范围
- 培养计划的制定
- 培养计划的组织实施
- 员工上岗答辩流程
- 员工上岗转正流程
- 转正工资调整
- 解聘接口
- 制度查阅指引

适用目的：为规范培养考核流程，更好的指导新员工在试用期取得优异成绩及转岗人员尽快达到新岗位要求。

适用人员范围：研发中心新员工及转岗人员。

- 适用目的及人员范围
- ➡ ➤ 培养计划的制定
- 培养计划的组织实施
- 员工上岗答辩流程
- 员工上岗转正流程
- 转正工资调整
- 解聘接口
- 制度查阅指引

培养计划制定

KEDACOM

➤部门直属负责人需在新员工或转岗员工到岗1个工作日内指定员工的培养导师，培养导师需在3个工作日内根据岗位职责及员工所掌握的知识和技能制定到岗人员的培养计划，部门直属负责人审核通过，培训计划电子件提交研发管理部培训专员处备案。

➤附件：[员工上岗培养及考核计划表.doc](#)

- 适用目的及人员范围
- 培养计划的制定
- ➡ ➤ 培养计划的组织实施
- 员工上岗答辩流程
- 员工上岗转正流程
- 转正工资调整
- 解聘接口
- 制度查阅指引

培养计划组织实施

KEDACOM

一、公共培训：

➤由研发管理部组织实施，每个月25日前的一周；

➤培训内容为：

- 《企业文化》
- 《人力资源制度》
- 《行政管理制度》
- 《消防安全培训》
- 《产品知识》
- 《项目管理基础知识》
- 《IPD流程基础知识》
- 《新员工培养考核流程指导》
- 《邮件礼仪》
- 《产品展示》等相关课程。

培养计划组织实施

KEDACOM

➤公共培训为新员工必修课程，不得以任何理由缺席；转岗员工可选择参加；培训专员负责公共培训的组织实施并记录公共培训的出勤情况及培训纪律，各部门经理或部门直属负责人监督公共培训的实施效果及意见反馈。

➤新员工入职三个月内，必须完成“新员工入职培训”要求的规定课程；逾期不能完成，则视情节严重程度不予转正或延期转正；遇有提前转正，则必须在转正答辩前完成规定课程。

➤新员工入职培训请假规定：

~如因工作原因，新员工暂不能参加当次培训课程时，需提前办理培训请假手续；

~如无故不参加培训，缺课达到两次，则视情节严重程度不予转正或延期转正。

二、技能培训：

- 由各部门组织实施，技能培训部门可以根据实际情况采用不同的形式进行：如集中授课、实际操作指导、员工自学等形式；
- 技能培训须在计划时间内由指定人员安排培训及考核：各部门培训接口人负责技能培训中集中授课形式课程的组织实施并记录出勤情况及培训纪律，每月26日汇总上月26日至本月25日的数据提交给研发管理部培训专员；培养导师负责技能培训实施各类资源的协调，确保技能培训按时进行并记录考核结果，考核不通过的内容须及时再培训，直至考核通过；部门经理及部门负责人负责监督实施效果，研发管理部监控员工培养计划的实施情况。

培养计划组织实施

KEDACOM

➤为保证员工的培养效果，员工需以月度为单位总结自己的学习情况，导师进行评定，及时解决培养过程中出现的问题，部门经理及部门负责人须监督审核，月度总结须定期提交至研发管理部培训专员处。附件：[月度总结模板.doc](#)

➤为保证员工的培养效果，员工需以月度为单位总结自己的学习情况，导师进行评定，及时解决培养过程中出现的问题，部门经理及部门负责人须监督审核，月度总结须定期提交至研发管理部培训专员处。附件：[月度总结模板.doc](#)

➤月度总结结果输出：1、提前答辩 2、按期答辩 3、解聘，进入解聘流程。

- 适用目的及人员范围
- 培养计划的制定
- 培养计划的组织实施
- ➡ ➤ 员工上岗答辩流程
- 员工上岗转正流程
- 转正工资调整
- 解聘接口
- 制度查阅指引

员工上岗答辩流程

KEDACOM

➤ 答辩资料的准备：

- 研发管理部培训专员须每月10日组织各培训接口人与部门直属负责人确认当月需答辩人员的名单，答辩人员培养期间须表现良好且各项培训项目均考核通过；各部门培训接口人通知导师指导员工准备答辩资料，资料包括：员工上岗答辩申请表、业绩报告PPT、员工提交的其他资料，并在2个工作日内将答辩资料提交至各部门培训接口人处；培训接口人须在收到转正资料的2个工作日（每月15日左右的一周内）完成答辩的组织。
- 附件：[员工上岗答辩申请表.doc](#)、[员工上岗答辩模板.ppt](#)

➤ 组织答辩各类资源的协调：

- 各部门培训接口人应在答辩前确认答辩用具、场地、答辩委员会成员、所用表格（员工培养计划、答辩资料每人一份）、后勤组织等，并在答辩开始前3个工作日发布答辩通知；
- 培训专员作为研发人力资源答辩接口人，负责落实参加答辩的人力资源代表。

员工上岗答辩流程

KEDACOM

➤ 现场答辩组织：

- 各部门培训接口人担任答辩主持人，主持员工上岗答辩，简单介绍答辩委员会成员及答辩流程。（2分钟）
- 员工培养导师介绍员工上岗培养计划。（3分钟）
 - 上岗答辩员工进行上岗期间工作业绩、成果等内容的宣讲，宣讲资料为：业绩报告（PPT形式）；（15分钟）/人。
 - 答辩委员会成员对答辩员工进行提问，答辩员工回答问题。（30分钟）
 - 员工培养导师记录并汇总答辩委员会提出的问题及答辩员工回答内容。
 - 答辩员工退场。
 - 答辩委员会成员（答辩主持人、导师除外）对所提问题给予评分，答辩主持人进行汇总。（5分钟）
 - 答辩委员会讨论并确定答辩结果。（5分钟）
 - 答辩员工入场，部门经理宣布答辩结果，并给予总结意见。（5分钟）

员工上岗答辩流程

KEDACOM

➤ 答辩结果判定：

1、答辩通过 2、再次答辩 3、解聘，进入解聘流程。

➤ 答辩资料归档：

各部门培训接口人整理答辩通过员工的答辩资料，并在答辩结束后的2个工作日内将资料提交至研发管理部培训专员处，提交资料包括：《员工上岗培养及考核计划表》、《员工上岗答辩申请表》、《业绩报告》PPT形式、《员工上岗答辩记录表》及员工提交的其他资料。

- 适用目的及人员范围
- 培养计划的制定
- 培养计划的组织实施
- 员工上岗答辩流程
- ➡ ➤ 员工上岗转正流程
- 转正工资调整
- 解聘接口
- 制度查阅指引

员工上岗转正流程

KEDACOM

➤员工答辩通过1个工作日内，员工培养导师组织相关人员评议员工上岗考核结果：
考核结果=员工答辩分数50%+部门直属负责人评价20%+员工培养导师评价20%+人力资源意见10%，其中人力资源考核依据：员工的日常考勤、培训期间的培训纪律、遵守工作各类规章制度等。

考核分数	考核结论	等级	转正意见
分数 ≥ 90 分	超出岗位要求，表现优秀	A	转正
80分 \leq 分数 < 90 分	较好满足岗位要求，表现良好	B	转正
70分 \leq 分数 < 80 分	基本满足岗位要求，表现一般	C	转正
分数 < 70 分	无法达到岗位要求，表现较差	D	不转正，进入解聘流程
一票否决情况：	1、新员工未及时完成“新员工入职培训”规定的规定课程，则视情节严重程度不予转正或延期转正； 2、新员工无故不参加培训，缺课达到两次，则视情节严重程度不予转正或延期转正。		

员工上岗转正流程

KEDACOM

- 薪酬主管收到员工试用期考核表后的1个工作日内，根据考核情况召集相关人员办理员工薪资调整审批手续。附件：[23-工资审批单.doc](#)
- 考核结束，由部门直属负责人与员工沟通考核结果，沟通内容包括：考核结果及原因、转正工资额度及执行时间沟通确认、转正过程中问题的跟踪落实、转正员工今后工作安排、体检费用报销通知等内容；部门经理在与员工确认转正结果的1个工作日内将考核表提交至研发管理部-薪酬专员处。附件：[02-试用期考核表.doc](#)、

- 适用目的及人员范围
- 培养计划的制定
- 培养计划的组织实施
- 员工上岗答辩流程
- 员工上岗转正流程
- ➡ ➤ 转正工资调整
- 解聘接口
- 制度查阅指引

转正工资调整

KEDACOM

➤员工通过转正，部门经理可根据转正考核等级结果参照下列规定（见表一）给出员

表一：转正工资调整原则如下：

员工转正考核等级	员工转正意见	员工薪酬调整原则	要求说明
A	转正	根据员工试用期表现，对员工转正工资予以适当调整增加。	部门在申请员工转正工资调整时，需详细说明调整理由（可附有关员工试用期业绩资料）
B	转正	员工转正工资不予调整增加，按照原约定的转正工资执行。	无
C	转正	员工转正工资不予调整增加，按照原约定的转正工资执行。	无
D	不转正，进入解聘流程	不予转正，予以解聘。	无

转正工资调整

KEDACOM

➤转正工资调整审批步骤:

◆ 研发中心调整审批阶段:

~ 部门经理根据员工转正考核结果提出员工转正薪酬调整意见，并需进行调整原因说明（也可另附有关业绩资料），使用表格-[23-工资审批单.doc](#);

* 研发中心人力资源负责人根据公司薪酬管理制度及薪等设置进行员工薪酬调整意见和调整原因的初步审核，并给出有关可调整的薪等数额范围。

* 研发中心分管领导负责对该员工薪酬调整意见进行审批，并明确可调整的薪等数额;

~ 研发中心薪酬主管负责把研发分管领导审批后的《工资审批单》提交公司人力资源部经理报请公司审批。

转正工资调整

KEDACOM

➤ 公司审批阶段：

~公司人力资源部经理负责根据公司薪酬管理制度审核该员工薪酬调整的合理性，并出具有关审核意见；

~公司总经理负责员工薪酬调整的最终审批。

➤ 转正工资实施阶段：

~对于通过公司总经理最终审批的员工薪酬调整意见，研发中心薪酬专员负责通知员工隶属部门经理与员工进行有关转正调整细节内容的沟通，并根据公司薪酬管理制度规定予以实施员工工资调整、发放。

➤ 转正工资调整审批周期：

以上调整审批步骤原则上在部门提交薪酬调整意见后的5个工作日内完成，如遇异常，由研发中心薪酬主管负责向有关人员进行反馈说明。

➤ 解聘接口

对于研发中心新员工试用期培养考核、员工转岗培养考核过程中进入解聘流程的员工，由部门直属负责人反馈信息至研发管理部招聘主管，实施解聘手续。

- ✓ 通过KS0A-制度管理系统进行查阅。