

# 互联网事业部应届生培养方案

## 一、目的

建立清晰合理的应届生培养计划有助于应届生快速的进行角色转变及融入团队，本方案将从应届生的融入、考核两个层面界定清楚应届生本人、导师、直接上级、HRBP 在整个培养过程中应承担的职责及要求，明确应届生的培养计划、培养内容以及考核方式，有序牵引应届生成长。

## 二、培养周期

应届生从入职起，培养周期为 4-6 个月（可根据实际培养进度进行调整），在培养期内将完成所有的培养项目及试用期考核。

## 三、职责与分工

### 应届生：

（1）按时参加公司、互联网事业部组织的应届生入职培训，了解企业发展历程和发展战略，领会并融入企业文化，系统学习各项规章制度及流程，并严格执行；

（2）按照培养方案，按时完成周、月总结及试用期考核任务，积极与导师沟通，学习掌握岗位专业知识与技能，尽快熟悉工作环境。

### 导师：

（1）导师根据方案制定应届生 IDP 培养计划及试用期绩效考核计划，实施过程中主动询问应届生的工作状况，帮助应届生解决工作中遇到的问题。导师对应届生实际工作表现及技能的评估将作为应届生试用期考核的重要依据之一；

（2）与应届生进行思想交流，及时了解学员工作状态及进展情况，帮助应届生完成角色转换，尽快融入岗位工作。

### 直接上级：

（1）统筹团队应届生培养计划并督促执行；

（2）关注培养计划执行情况，发现问题及时给出调整意见和建议；

(3) 参与应届生考核，并指导员工职业发展。

#### HRBP:

(1) 配合业务部门根据导师任职资格筛选导师并确定应届生的导师人选；

(2) 按月跟进应届生培养计划的执行落地，督促导师及应届生执行；

(3) 根据整体培养环节跟进应届生的评价及考核，配合团队负责人识别应届生的胜任情况；

(4) 关注应届生融入情况，不定期举办融入活动。

#### 四、应届生导师选拔条件

(1) 团队内部专业知识和综合能力优秀者；

(2) 司龄满 1 年（优秀者可放宽条件）；

(3) 认同企业文化理念，严格遵守公司规章制度，未有重大违规违纪记录；

(4) 近两期季度绩效考核等级在 B 及以上；

(5) 为人热情、公正，富有责任心，有能力为学员制定合理的培养学习计划，安排相应的工作内容并定期检查指导学员工作学习。

#### 五、培养计划安排

培养采用“识别考核”和“带教融入”两条线对应届生成长进行牵引，具体时间节点与职责要求如下表。

各团队根据团队实际情况设定培养目标与培养计划，培养计划按照适应阶段、模拟项目、平台熟悉、正式项目、轮岗阶段（如有需要）、总结答辩六个阶段进行推进，具体 2021 届应届生培养计划详见附件 1。

序号	时间	考核类		融入类		备注
		事项	责任人	事项	责任人	
1	入职前半个月	1、入职前一周拟制管培生培养计划 2、与导师沟通，明确导师要求	团队 LD	安排工位等前期准备工作	团队 LD	
				1、确认导师名单 2、入职相关准备、工位准备等	HRBP	

2	入职当天	向新员工介绍其岗位职责、工作要求、 <b>明确团队管理要求</b>	团队 LD	引导师、组织团队见面会	团队 LD	公司集中培训后入职第一天
				陪同吃午餐，讲解园区环境等	导师	
3	入职第 1 周	制定第一月《试用期工作计划（含 IDP 发展计划）》，并与员工沟通确认	导师	部门级培训，包含部门概况、重要制度、核心业务、部门职能、岗位分工以及工作流程等	团队 LD	
				1、组织团队融合聚餐 2、组织新老员工交流会 <b>3、宣导小马快跑激励机制</b>	HRBP	
4	入职第一月	1、完成第一月《试用期工作计划》考核 2、制定第二月《试用期工作计划》	导师	1、持续保持与应届生的正式与非正式沟融，频率至少两周一次，并输出访谈记录 2、指导或引导员工，及时发现和纠正新员工的问题或错误，如有异常情况，同步至 LD 及 HRBP	导师	
		审核计划制定合理性，必要时做统一调整	团队 LD	1、跟踪访谈第一月导师的辅导情况及新人存在的共性问题，推动并解决 2、组织融合类团建	HRBP	
5	入职第二月~第三月	1、完成当月《试用期工作计划》考核 2、制定次月《试用期工作计划》	导师	1、持续保持与应届生的正式与非正式沟融，频率至少两周一次，并输出访谈记录 2、指导或引导员工，及时发现和纠正新员工的问题或错误，如有异常情况，同步至 LD 及 HRBP	导师	
				1、组织新员工成长分享 2、按月组织团队文化活动：如登山比赛、读书分享等	HRBP	
6	入职第四月~五月	1、完成当月《试用期工作计划》考核 2、制定次月《试用期工作计划》 3、团队根据实际情况识别应届生胜任情况，指导合格人员进行答辩总结材料撰写	导师	连同 HRBP 采用 1+1+HR 的形式与应届生沟通访谈，访谈围绕职业规划、部门建议等维度	部门 LD	
				1、组织应届生转正答辩 2、开展应届生访谈 3、完成应届生小马快跑激励	HRBP	

## 六、考核形式

应届生在培养期间内要进行月度考核、转正评估等决定其是否能转正上岗，考核成绩为月度综合成绩加转正述职汇报成绩及 OJT 月报及工作分享成绩，具体

细节内容如下：

（1）月度综合成绩。月度综合成绩由导师根据当月的工作计划完成情况进行评分。月度综合成绩=月度考核结果之和/考核月数。

（2）试用期述职答辩。培养期结束前半个月，组织应届生转正述职答辩。转正答辩内容包含工作成果展示、培养期心得体会、对未来工作的建议与展望等，答辩考核权导师占 50%，直接上级占 25%，其他邀请参与员工转正的评委占 25%。

（3）OJT 月报及工作分享。培养期间，每位应届生需准时输出周报、月报并积极输出工作分享，导师及直接上级可根据周、月报提报的及时度、工作分享的输出质量及积极性等进行评分。

**应届生综合成绩=月度综合成绩\*40%+试用期述职答辩\*50%+OJT 月报及工作分享得分\*10%**

（4）应届生综合评价结果是应届生是否符合公司录用标准的重要依据，公司根据培养期综合成绩对应届生进行评定，如综合成绩在 70 分以下（不及格），即判定应届生不符合团队需求，不予转正。

## 七、小马快跑激励

为了让应届生能处于良性的竞争环境中，也为了在应届生中树立能力及价值观的标杆，特为优秀的、成长较快的应届生设置小马快跑的激励，激励机制如下：

根据应届生综合评价结果，团队内挑选排名靠前的应届生参与优秀应届生选拔，选拔采用资料评审的方式，评审资料包含述职资料（含工作成果）、优选月报以及工作分享等，由事业部负责人、团队 TeamLeader、HRBP 组成评审小组，对应届生进行成果评估、价值观评估等，具体激励如下：

（1）为了营造集体竞争的氛围，优秀应届生获得最多的团队可获得团队奖励团建基金 2000 元；

分组情况如下：

1 组：云和大数据部

2 组：运营+软件产品部

3 组：软件研发部+用研和设计部

- (2) 优秀应届生每人可获得现金奖励 1000 元；
- (3) 优秀应届生在年度调薪中可获得调薪倾斜。

#### 八、导师考核与激励

- (1) 应届新员工的绩效直接与导师绩效绑定。如新员工无法转正，则**当季**导师当期绩效考评不得高于 B；
- (2) 导师培养的应届生获得优秀应届生称号的，导师可享受激励人才培育津贴 500 元/人；
- (3) 辅导成绩优秀的导师可参与年终“优秀导师”评选活动。