

【试用期管理】华为新员工入职培训

180 天详细培训计划

新员工的前 6 个月的培养周期往往体现出企业对于人才培养的重视程度 ,但许多企业往往只将重点放在前 15 天 ,导致力新生代员工的离职率高峰出现在入职第 6 个月到 1 年 ,让企业损失大量的成本 ,如何快速提升新员工的能力 ,取决于前 180 天管理者做了什么。

第 1 阶段：新人入职，让他知道来干什么的（3~7 天）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）尽可能多的和新入接触，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（8~30天）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：4C、反馈技巧。

第3阶段：让新员工接受挑战性任务（31~60天）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（61~90天）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(91~120 天)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的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 (121~179 天) 当度过了前 3 个月，一般新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（180 天）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（每一天）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。