

校招培养新思考

——管培生、培训生、校招生加速项目



NEW THINKING ON CAMPUS RECRUITMENT PROGRAMME

MANAGEMENT TRAINEE, TRAINEE AND CAMPUS RECRUITMENT
ACCELERATION PROGRAMME

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、编辑或发布使用于其他任何场合。

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



顾问团

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)



方颖

人才招聘总监 - 中国, 澳大利亚和新西兰
玛氏中国



范星

高级人力资源总监
库博标准



黄雪

人才发展资深总监
东原集团



刘媛媛

HRBP
同程旅行



阮伟

人才发展总监
科大讯飞



吴郁鑫

校园招聘负责人
同程旅行



作者



曾月茹 Renee.Zeng@hrecchina.org

曾月茹现任人力资源智享会(HREC)调研顾问一职,曾负责《企业职业生涯管理地图》。在本次调研报告中负责问卷设计、数据收集与处理、案例采访、报告撰写等工作。曾月茹毕业于英国纽卡斯尔大学,获得全球人力资源管理硕士学位。

目录

CONTENT

	写在前面的话	4
	报告结构导览	6
	主要发现	7
	管培生的开展率下降，发生了什么？ ——不少企业开展培训生 & 校招生加速项目	8
	不同项目需求侧重与机制设计对比	11
	各项目关键点 or 挑战解决梳理	16
	管培生项目关键挑战梳理及解决	17
	培训生项目关键点梳理	30
	校招生加速项目关键阶段及要点梳理	34
	汇总清单：各项目关键点 & 挑战解决梳理	48
	参调企业信息	84

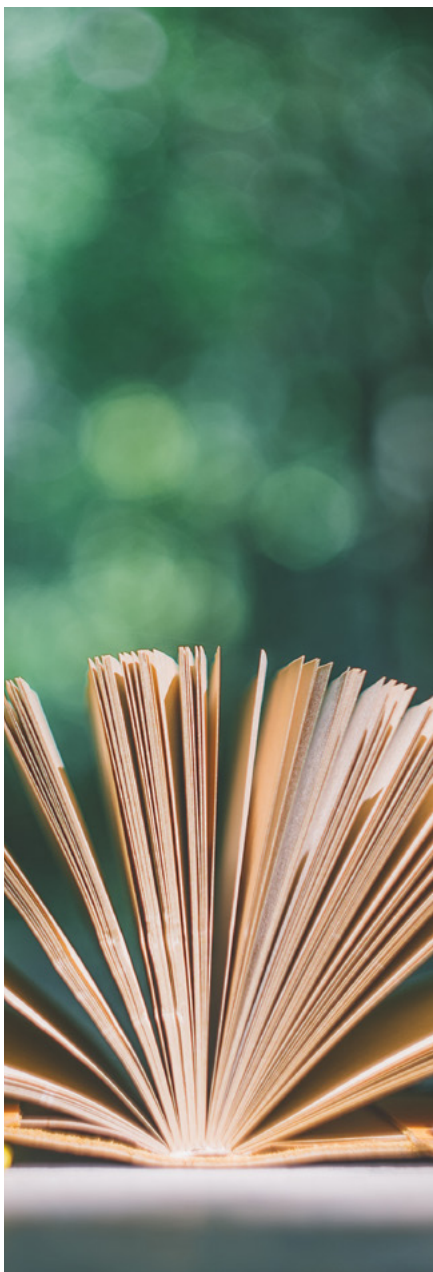


写在前面的话

WORDS WRITTEN IN THE FRONT

新生代的培养与发展一直是企业人才培养的热门话题，早期外企进入中国掀起的“管培生潮”，其培养模式一度成为企业校招新人培养的借鉴模板。然而，随着经济环境的变化以及企业自身条件或需求的不同，许多企业也开始发现，管培生模式有其本身的“适用性”，越来越多的企业在管培生原有模式上进行更新与颠覆；或者根据自身的培养需求“另辟蹊径”。

本次调研从当前市场上主流的三种校招生培养项目出发，不仅是通过数据与实践对比三种项目“长什么样”和“做了什么”；更多的是，我们希望能够在对不同项目的探讨中，帮助企业在选择开展何种项目时有更多的思考与参考。



❖ 管培生项目的“适用性”

我们发现，在谈及管培生项目，多数企业都强调首先要正确识别“什么才是真正的管培生项目”，管培生项目作为企业培养未来管理人才的重要项目，一般有着更为严苛的要求和定位（通常满足以下条件）、且企业能够倾注更多的资源：

- ⊕ **业务需求：**企业的经营计划与业务需求决定需要自培管理人才支持其发展。
- ⊕ **选拔严苛：**选拔标准高，强调管培生的综合能力。
- ⊕ **企业文化与高管支持度高：**企业文化上和内部高管对于管培生有较强的“共识”和重视度，能够在管培生开展过程中提供“强心剂”，保证项目一以贯之地被执行。
- ⊕ **项目资源投入高，“收益”时效长：**管培生项目需要企业投入较高的时间、物力和人力成本，需要内部各角色和各阶段都能够保证管培生“踏准每一步成长台阶”；此外，由于项目通常的培养周期以及管培生进一步成为高管的阶段长，因此，企业要正确看待管培生的投入产出比，做好将它作为长期战略性培养计划的准备。

❖ 部分企业不再开展管培生项目的原因

在一系列的调研探讨中，我们发现，企业在管培生项目的开展中普遍存在的挑战为：**经济增长放缓，管培生需求达到饱和；项目效果不佳，无法达成培养管理者的目的，“管理”需求降低，转型为培养专业骨干项目。**因此，部分企业开始“放弃”管培生项目或者一开始就未考虑管培生项目，转而开展培训生项目及校招生加速项目。

❖ 与管培生并存的培训生项目、校招生加速项目

基于管培生本身存在的一系列问题，那么，大家在校招新人的培养上又是如何开展？我们发现，管培生项目、培训生项目、校招生加速项目成为了并存的主流项目。这三种项目各自又适合怎样的企业呢，我们总结如下：





- ⑥ **管培生项目**适合业务的发展与扩张需要通过培养管理者进行补充的企业；其次，其高投入、需要管理者能够进行很强烈地“背书”，也需要有高度重视人才培养的企业文化支撑。最后，企业能够在整个项目开展过程中持续投入较多的时间、人力和物力资源，给予项目高重视。
- ⑦ **培训生项目**通常适合在培养岗位上更聚焦在研发、生产等专业性较强的方向上，期待通过项目培养专业骨干。
- ⑧ **校招生加速项目**：开展这类项目的企业多为互联网、科技或高新产业的企业，这部分企业的行业性质及业务发展决定着企业的年轻群体比重大，面对大规模的新生代职场新人，企业通过开展加速成长项目，将他们快速转化为有效生产力，并降低这批个性鲜明的群体的流失率。

🔑 您该如何开启本报告

若您期待看到**管培生开展率下降的原因及三种项目并存的市场依据**，请参阅 **P8-P10**

若您期待了解**当前三种项目在项目定位、评估指标、项目时长、覆盖目标人群、是否以轮岗作为培养方式、对能力专精的强调等维度上的异同点**，请参阅 **p11-p15**

若您期待了解**管培生项目开展中存在的挑战及解决方案、培训生项目开展的考量与要点侧重、校招生加速项目的关键阶段及要点的具体企业实践**，请参阅 **p16-p47**

若您期待直接了解**项目关键要点 & 挑战解决梳理汇总清单**，请参阅 **p48-p52**





报告结构导览

GUIDED REPORT STRUCTURE

管培生的开展率下降，发生了什么？



不少企业开始开展培训生项目与校招生加速项目



“选什么”：
不同项目需求侧重与机制设计对比



开展率下降的原因：

- ⇒ 经济增长放缓，管培生需求达到饱和
- ⇒ 项目效果不佳，无法达成培养管理者的目的
- ⇒ “管理”需求降低，转型为培养专业骨干项目

“怎么做”：
各项目关键挑战解决 & 要点梳理

基于市场不同项目的开展现状：1) 本调研将从**数据角度**切入，探究不同项目在需求侧重与机制设计之间的异同点；2) 同时，我们也将从**企业案例实践**的角度，谈谈在不同项目中值得探讨的挑战解决、要点梳理与反思等。从而探究企业在面对不同项目时“选什么”及“怎么做”。





主要发现

MAIN FINDINGS

❖ 管培生的开展率下降，发生了什么——不少企业开展培训生 & 校招生加速项目

- ⚽ 除了管培生项目，培训生项目与校招生加速项目也是市场上较多的选择，三者的开展率分别为 43.54%、37.32%、41.63%。
- ⚽ 市场上存在管培生项目与培训生项目或校招生加速项目并行开展的情况。

❖ 不同项目的开展有不同的需求侧重与机制设计

需求侧重

- ⚽ 管培生项目：侧重于人才梯队搭建，输出管理者
- ⚽ 培训生项目：更聚焦能力专精程度，兼顾人才梯队搭建
- ⚽ 校招生加速项目：加速校招生成长与发展，降低流失率

机制设计

通过数据的对比分析，我们发现，不同项目在机制设计的环节均有所侧重，分别为：

管培生项目	培训生项目	校招生加速项目
项目时长 ★★★★★	项目时长 ★★★	项目时长 ★★
覆盖人群广泛程度 ★★★★★	覆盖人群广泛程度 ★★★★★	覆盖人群广泛程度 ★★★★★
倾向于选择轮岗概率 ★★★★★	倾向于选择轮岗概率 ★★★★★	倾向于选择轮岗概率 ★
对能力专精的强调 ★★	对能力专精的强调 ★★★★★	对能力专精的强调 ★★★★★

注：上图中的 ★ 表示项目在该维度上的侧重和强调程度

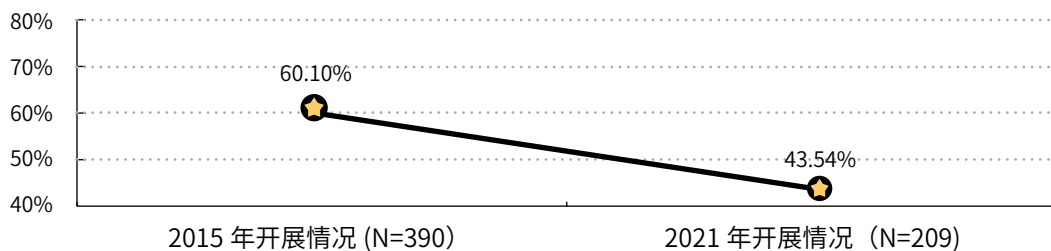




管培生的开展率下降，发生了什么？

——不少企业开展培训生 & 校招生加速项目

参调企业中开展管培生项目的比例



图表 1

作为校招生培养的重要形式，管培生项目一直备受关注。在 2015 年，我们对市场上管培生开展情况进行调研，在 390 份样本中，开展管培生项目的企业达到 6 成；然而在 2021 年的调研中，我们发现市场上仍开展管培生项目的企业下降至 4 成。

那么管培生项目发生了什么？ 在与二十余位 HR 访谈后，我们收集了来自最多 HR 反馈的如下声音片段，并从中发现了三个主要的原因：



管培生的开展取决于企业的经营计划，经济快速发展时，企业面临大规模扩张，需要大量的人才尤其是管理人才支持企业的发展。现在**经济逐步进入稳定期**，政策、疫情等原因使规模增长受到一定压力，**人才饱和度较高**；同时，许多企业进入了精细化管理，降本增效，因此都会减少对管培生项目的投入。

经济增长放缓，管培生需求达到饱和



从公司层面想把管培生培养成管理者，但实际来说想通过很短的时间把他们培养出来，并且有岗位能够给到他们，这是很难的；从学生的角度也会产生质疑，参加完管培生项目是否能够达到想达成的角色，企业整体来说**无法解决管培生的困局**。

项目效果不佳，无法达成培养管理者的目的



最早的时候企业借鉴了外企的管培生形式，以培养管理者为目的。现在企业**更缺专业性人才而不是管理人才**，因此渐渐弱化管培生的概念，在培养上不一定培养成管理者，还是希望抓他们的专业能力，是否成为管理者还是看发展后期是否具备管理者的潜质。

“管理”需求降低，转型为培养专业骨干项目



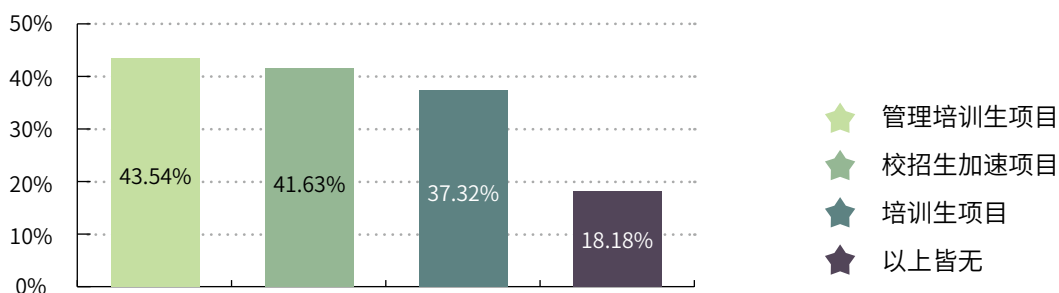
那么，不开展管培生项目的企业，当产生校招培养需求时，他们采取了怎样的模式和实践？从整个市场来看，有哪些主要的培养项目？我们也从 HR 端了解到了除了管培生项目外的两种主要的培养形式：培训生项目和校招加速项目。

“我们现在不再开展管培生，而是根据公司业务发展的需求与方向（如研发人才的需求）开展培训生项目，培养专业技术人才，不往管理方向发展。如果该成员表现出领导力的话，才会考虑让他成为研发部门的管理者。”

“我们业务本身的发展非常快，需要大量校招能够快速迭代和支撑业务发展，因此我们更需要的是适合岗位的高绩效人才，而非通用范围内卓越的人才。我们做的更多是校招加速项目，校招进入公司后有定岗的岗位，能够和岗位间进行更快的磨合，通过一系列培训加速他们的成长，在项目后期，再把一部分优秀的同学单独选拔出来做一些资源的倾斜。”

那这些项目是否真的是市场上的主流？我们也借助市场数据进一步发现，除了管培生项目，企业在培训生项目与校招加速项目的开展率都分别占到四成，与管培生的开展率不相上下。

贵公司当前开展哪些形式的校招培养项目 (N=209)



图表 2

此外，我们也通过数据更进一步地探讨不同项目的开展与管培生间存在的关系：

以下哪个描述更符合贵公司开展该项目的情况？

	培训生项目 (N=76)	校招加速 项目(N=86)
原先开展的管培生项目效果不佳或不再需要，转而开展培训生 / 校招加速项目	21.05%	13.95%
管培生项目与培训生项目 / 校招加速项目并行开展，不同岗位 / 业务采用不同的项目	51.32%	51.16%
企业未考虑过开展管培生项目，认为培训生项目 / 校招加速项目更符合企业业务的需求	27.63%	30.23%
其他	0	4.66%

图表 3





综合以上数据，我们可以发现：



发现一

除了管培生项目，培训生项目与校招生加速项目也是市场上较多的选择。



发现二

- ①. 由于需求的变化与项目自身定位，部分企业不考虑开展管培生项目。
- ②. 市场上存在管培生项目与培训生项目或校招生加速项目并行开展的情况。

当管培生项目不再成为校招新人培养的第一或唯一选择，基于不同的需求侧重，企业也更理性地开始评估适合自身组织发展的“最优解”。那在面临三种主流的培养项目时，企业如何知晓“哪一种项目更适合我”以及“开展该项目达成目的时具体如何做”？在下文中，我们将从以下两个方面展开讨论：



选什么

不同项目需求侧重与机制设计对比

以数据探讨的形式，呈现不同项目在“需求侧重”与“机制设计”中关键维度的做法侧重与差异，提供企业在选择项目时的一二思考。



怎么做

各项目关键要点 / 挑战解决

以企业实践案例呈现的形式，梳理各个项目在开展过程中的问题解决方案或关键要点侧重。





不同项目需求侧重与机制设计对比

在探究企业如何选择适合的开展项目，我们从需求侧重与机制设计两个维度出发，探讨：（1）企业在不同项目上期待实现的目的。（2）在不同项目的具体设计上，企业又有哪些不同的考量。通过数据的横向对比，给予读者在选择项目时参考与启发。

	管培生项目	培训生项目	校招加速项目
需求侧重			
	人才梯队搭建，输出管理者	更聚焦能力专精程度，兼顾人才梯队搭建	加速成长与发展，降低流失率
机制设计			
项目时长	★★★★	★★★	★★
	项目平均时长在 18 个月，相比之下周期较长	项目平均时长在 14 个月	项目平均时长在 12 个月
覆盖人群广泛程度	★★★	★★★	★★★★★
	既针对校招全部人群，也可能聚焦在关键人才上	半数企业针对校招全部人群	校招加速项目属于“阳光普照型”，绝大多数企业倾向于面对全部校招人群开展
倾向于采取轮岗的概率	★★★★	★★★	★
	绝大多数企业会选择轮岗这一形式	大部分企业会选择轮岗这一形式，总体而言轮岗选择率低于管培生	大部分企业不采用轮岗这一培养形式
对能力专精程度的强调	★★	★★★★★	★★★★★
	既注重能力专业度，又注重广度	注重能力的专业度培养	注重能力的专业度培养

注：上图中的 ★ 表示项目在该维度上的侧重和强调程度





不同项目需求侧重

我们从**定位与衡量指标**两个维度的数据进行探究：一方面，希望直观地了解企业开展项目的定位与侧重；同时，为了规避企业的“理想化”定位，我们也从衡量项目有效性的指标出发，试图从企业实际落地实践的角度，探讨企业在项目开展中真正期待达成的培养结果。

贵公司开展该项目的主要定位为：

	管培生项目 (N=90)	培训生项目 (N=76)	校招生加速项目 (N=86)
培养企业未来管理者, 对于培养结果有较为硬性清晰的要求	54.44%	27.63%	16.28%
培养企业的储备人才, 为人才梯队搭建做准备	90.00%	84.21%	63.95%
加速新员工对企业文化和工作场景的融入, 实现快速成长与发展, 降低流失率	30.00%	52.63%	84.88%
其他, 请指明	1.11%	2.63%	2.33%

图表 4

贵公司衡量项目有效性的指标与纬度：（以下为各个项目的前 3 名）

重要程度	管培生项目 (N=90)	培训生项目 (N=76)	校招生加速项目 (N=86)
TOP1	企业人才库和继任者得到有效补充	培训生整体的能力与绩效考核达到预期	保留率 (培养周期结束后仍留在企业的人数)
TOP2	管培生整体的能力与绩效考核达到预期	保留率 (培养周期结束后仍留在企业的人数)	校招生整体的能力与绩效考核达到预期
TOP3	晋升率 (职位晋升的管培生数 / 项目初始该类管培生入职总数 *100%)	企业人才库和继任者得到有效补充	晋升率 (职位晋升的校招生加速项目成员数 / 项目初始该类校招生加速项目成员入职总数 *100%)

图表 5

结合以上数据，我们可以得出：

- ❖ 结合图表 4 与图表 5，管培生在定位与衡量指标上都更注重人才梯队的搭建；校招生加速项目在定位与衡量指标上都更倾向于校招生的保留。
- ❖ 从图表 4 数据的横向对比来看，管培生项目对于输出管理者的需求最高。
- ❖ 培训生项目处于“中间地带”，从实际的衡量指标来看，该项目更关注能力的提升与专精，同时，也兼顾人才梯队的搭建及培训生的成长与保留。





综上，我们可以总结三种项目在需求上的侧重分别为：



管培生项目：人才梯队搭建，输出管理者



培训生项目：更聚焦能力专精程度，兼顾人才梯队搭建



校招生加速项目：加速成长与发展，降低流失率

值得注意的是，从数据上我们发现三种项目在需求上有所侧重，但企业在具体实践中并非置其他需求目的于不顾，我们更多是从市场的总体规律上为企业提供参考。

不同项目机制设计对比

为了促成项目需求达成，企业在项目的各个关键维度都有着不同的考量，包括项目时长、项目覆盖人群、项目对员工能力的侧重项、项目培养方式（是否轮岗 / 轮岗聚焦方向）几大方面。以下我们将以数据探讨的形式，呈现不同项目在这些关键维度的做法差异。



项目时长：

贵公司开展该项目的平均时长为

单位：月

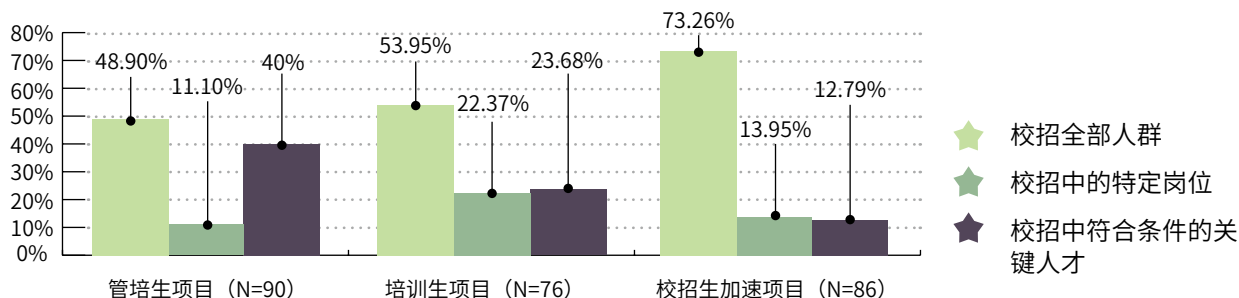


图表 6



项目覆盖人群：阳光普照 OR 有所聚焦

贵公司开展该项目主要针对哪些人群



图表 7

- ❖ 校招生加速项目在人群覆盖面上最倾向于“阳光普照”型，即针对校招全部人群开展项目。
- ❖ 相比培训生项目与校招生加速项目，管培生更可能聚焦在“校招生中符合条件的关键人才”。





项目对新员工能力的侧重项：既有共性，又有差异

贵公司在该项目招聘时最注重校招员工的能力为

管培生项目 (N=90)

快速学习能力 72.73%
与企业文化匹配度 62.34%
团队合作 29.87%
问题分析能力 29.87%

培训生项目 (N=76)

快速学习能力 73.68%
与企业文化的匹配度 48.68%
问题分析能力 36.84%
专业知识能力 35.53%

校招生加速项目 (N=86)

快速学习能力 80.23%
与企业文化匹配限度 47.67%
团队合作 39.53%
专业知识能力 39.53%

图表 8

我们从 10 个 HR 关注的能力项（数据仅呈现 Top4）进行调研，可以看出：

- ❖ “快速学习能力”与“与企业文化匹配度”能力项在不同项目中都最受关注。
- ❖ 相比管培生项目，培训生项目与校招生加速项目在“专业知识能力”上有较高关注度。
- ❖ “与企业文化匹配度”这一能力项横向对比差值最大，管培生项目在这一能力项的关注高于培训生项目与校招生加速项目。

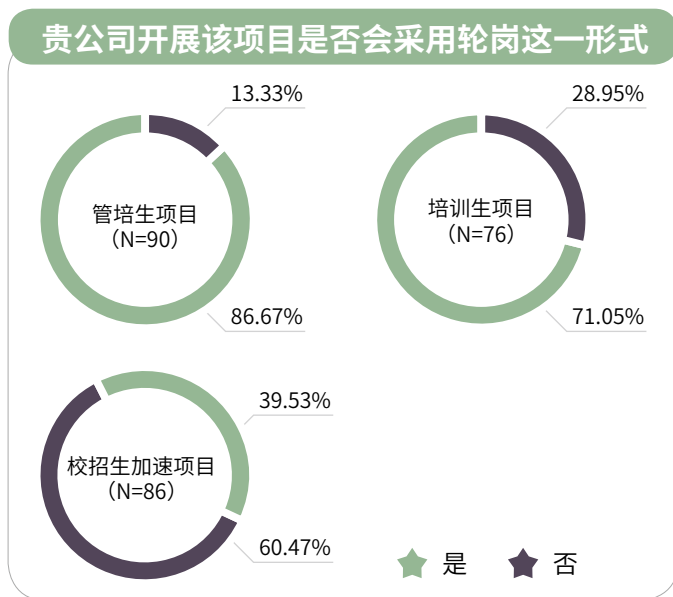




项目培养方式

☆ 是否选择轮岗作为培养方式

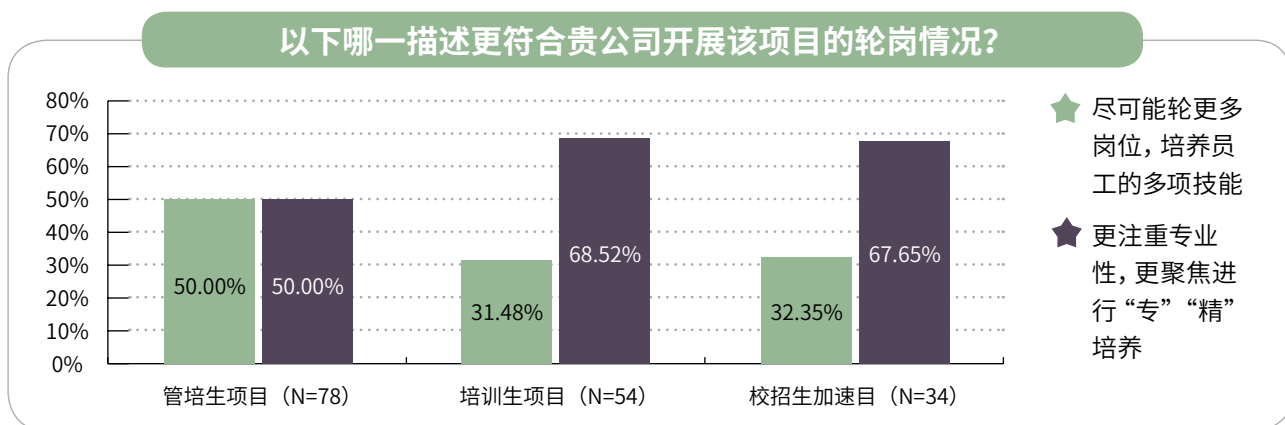
轮岗是管培生项目的重要培养形式，我们以轮岗作为切入点，对比培训生、校招生加速项目与管培生在这一重要的培养形式上的异同。



图表 9

- ❖ 大多数开展校招生加速项目的企业不选择轮岗作为培养方式，而相比管培生项目，开展培训生项目的企业选择轮岗形式的比例也较低。
- ❖ 这是由于三者的定位有所不同，管培生项目期待培养管理者，需要管培生通过跨职能轮岗这一形式了解生意全貌，获得来自不同部门工作经验所形成的方法论和工具包。而轮岗对于开展培训生项目的企业更多是一个“选择项”，这部分企业可能让培训生进行专业岗位相关的轮岗，去增加他们的“精深”程度。而开展校招生加速项目的企业，项目面向的人群众多，且更多期望校招生实现在岗位上的快速成长，因此，轮岗的需求低。

☆ 轮岗聚焦方向



图表 10

同样进行轮岗的方式，管培生与培训生在轮岗的聚焦方向有何不同？前期与 HR 的访谈中，我们发现管培生更倾向于跨职能部门的轮岗，而培训生项目往往选择在职能部门的上下游、不同区域等范围轮岗。结合数据我们可以总结出，培训生更聚焦“深度与专业”；而管培生同样兼顾“复合型”。



各项目关键点 OR 挑战解决梳理

上个章节以数据探讨的形式对比了不同项目在若干关键维度上的侧重，本章节将从具体的企业实践出发，分别探讨：管培生项目关键挑战梳理及解决、培训生项目中的关键点梳理、校招生加速项目中关键阶段及要点梳理。

由于管培生项目与培训生项目的市场认知度较高，因此，本章探讨将侧重挑战的解决及思考要点；而对于校招生加速项目，大部分企业对其认知较少，本章探讨将呈现校招生项目所涉及的阶段及其具体实践，帮助企业理解“长什么样，怎么做”。



管培生项目



挑战解决入手



培训生项目



与管培生的不同及关键思考点

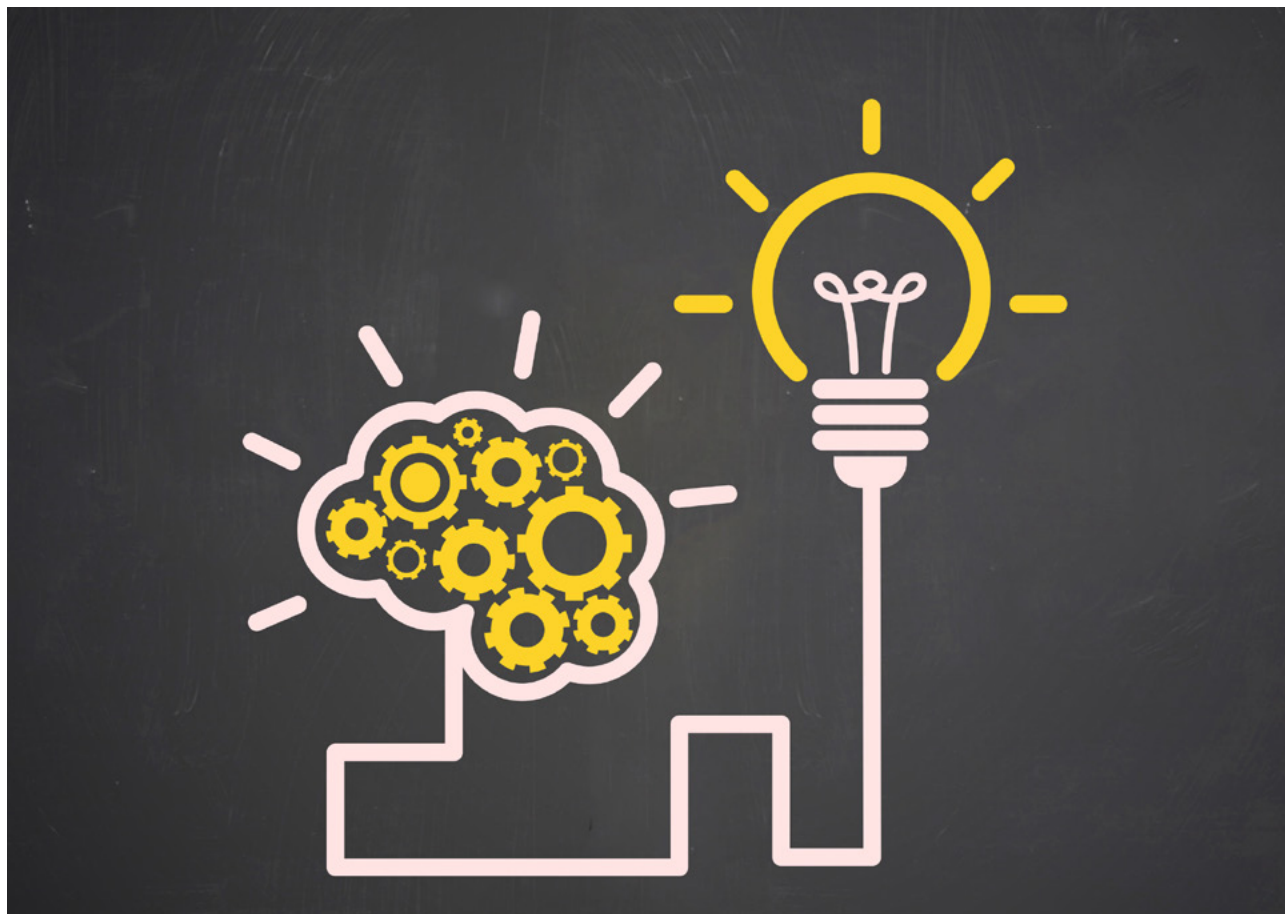


校招生加速项目



“长什么样，怎么做”

市场认知度不同，解决方案不同！





(一). 管培生项目关键挑战梳理及解决

——助力企业实现人才梯队搭建，输出管理者

如前文项目需求侧重所提到的，企业对管培生项目的定位在于“人才梯队搭建，输出管理者”，而回到“管培生的开展率下降，发生了什么”部分所探讨的，管培生开展率的下降部分是由于自身所被诟病的痛点，即从培养结果来看，企业无法达成培养成管理者的目的。

那企业在项目的实际开展中，面临了怎样的痛点与挑战，阻碍了目标的达成？企业又是如何通过痛点和挑战的解决进一步实现培养目的，并加速和保障管培生成为管理者？

我们将从以下两个部分进行探讨：

	轮岗的思考及过程中的挑战解决	如何为培养管理者“加码”
背景	从前文数据可以看出，近9成的企业在开展管培生项目时会选择轮岗这一形式。进一步结合前期HR访谈的反馈，我们发现绝大多数挑战都出现在轮岗中。因此，解决轮岗中的挑战至关重要。	企业无法在短时间内（项目期内）将管培生培养成管理者。
切入点	本部分将从探究为何轮岗对开展管培生项目的企业如此重要，并从数据所反馈的挑战点出发，梳理企业在其中的问题解决。	本部分将从案例的角度，呈现企业如何为项目“加码”，从而助力管培生能够有“多一步台阶”迈向管理层。

轮岗的思考及轮岗过程中的挑战解决

☆ 轮岗的思考：是否轮岗，是否进行跨职能部门轮岗

轮岗作为管培生的重要培养形式某种程度上已是一个“共识”，然而我们也发现，许多开展管培生项目的企业并未思考该形式的选择对于其培养目的达成的意义；同时，是否需要跨职能部门轮岗也是一个重要的考量。

企业	案例关键点
玛氏中国	❖ 回归管培生项目的定位，思考是否需要跨职能部门轮岗 ❖ 轮岗中实现平衡：在强调“广度”的同时，兼顾培养“深度”





企业
实践

玛氏中国

❖ 通过跨职能部门轮岗，帮助管培生获得思考与解决问题的“工具包”

在综合管培生的培养上，玛氏始终坚持跨职能部门轮岗，这与玛氏综合管培生的定位密不可分：培养视野开阔、会做生意的综合管理人才。同时，玛氏秉承的信念是：“一个人的人生高度是由视野的宽度决定的”。企业认为，在解决生意策略时，需要人才能够看到市场的全貌、事物之间的内在联系、看到未来的趋势等，而这些能力与素质单凭在一个岗位上的长期工作是无法获得的。因此，玛氏通过让管培生在三年内到不同职能部门进行轮岗，帮助他们了解生意的全貌，并获得来自不同部门工作经验所形成的方法论工具包，从而助力他们思考与解决生意场上出现的困难与挑战。

❖ 轮岗中实现平衡：在强调“广度”的同时，兼顾培养“深度”

玛氏表示，校招人才的培养项目，很难实现“深度”和“广度”的百分百平衡。企业通过跨职能部门轮岗的方式助力管培生拓展视野的广度以及思考问题的宽度，但与此同时，就无法苛求管培生深扎专业方向，在定岗时也会面临专业程度不如该岗位同事“精深”的问题，因此，玛氏也从以下两个方面，塑造管培生自我学习的能力，尽可能实现“广度”与“深度”平衡：

- ⚽ 管培生每一年到新的部门轮岗时，需要带新的项目，这“强迫”管培生快速地去学习该部门和领域的专业知识，尽管业务掌握的程度不够深，但3年的实践内能够培养他们快速学习新事物的方法与能力。
- ⚽ 每半年对管培生所需掌握的能力项进行考核，并关注管培生的学习速度，同时也设立了一定的淘汰机制。





☆ 轮岗过程中出现的问题与挑战

贵公司在管培生轮岗培养中存在的主要挑战为：（N=90）

Top1: 缺乏个性的灵活培养方案	46.67%
Top2: 高层的参与程度不够	32.22%
Top3: 管培生对轮岗中的成长缺乏清晰的认知	26.67%
Top4: 轮岗中业务部门对管培生的重视度不够	22.22%
管培生项目中各个参与和支持角色职责定位不清晰	21.22%
轮岗后部门配置存在问题	21.11%
轮岗过程中部门领导和管培生存在“代沟”	18.89%
管培生在轮岗中的期望值过高	18.89%
轮岗的时间周期不合理	10.00%
其他, 请指明	1.11%

挑战解决一：轮岗岗位的设计与个性化选择（针对挑战 1）

挑战解决二：高层与业务部门的参与及重视度（针对挑战 2 与 4）

挑战解决三：管培生对轮岗中所获成长的清晰认知（针对挑战 3）

图表 11

我们将针对企业在轮岗培养中遇到的 4 个主要挑战，结合具体的企业实践案例，提出解决方案。其中，由于高管参与度及轮岗中业务部门的重视度都属于角色意识层面，因此，在挑战解决上，我们将合并去谈。

以下，我们将从具体案例的呈现，探讨企业可以通过哪些具体实践助力关键挑战的解决：



挑战解决一：轮岗岗位的设计与个性化的选择

从数据中我们可以发现，缺乏个性的培养方案是企业在轮岗中的最大挑战点。在岗位的选择与设置上，由于不同阶段的管培生能力存在差异，不能对所有的管培生“一视同仁”，企业应针对管培生所处阶段筛选出适合不同阶段管培生成长的岗位。

同时，在具体的岗位落位上，企业不能仅是企业为管培生“规划”发展路径与轮岗方向，而是应该将选择权开放给管培生个人或者增加一定的“弹性”，让他们能够结合自己的意愿选择适合自己的发展方向。

企业	案例关键点
玛氏中国	❖ 针对不同阶段的管培生，在岗位筛选上兼顾不同难度级别，并匹配适合的上级经理 ❖ 在确认轮岗岗位时，给予管培生充分的自主选择权
东原集团	❖ 在规范化轮岗设定的基础上，充分考虑管培生的轮岗意愿



企业实践

玛氏中国

❖ 在轮岗岗位的筛选上，针对不同群体“因材施教”

玛氏表示，管培生的学习与学到的技能很大程度上由他们所在的岗位决定的，因此，玛氏会对岗位进行精挑细选，在每年 3.4 月份，培训生项目团队会在全公司范围内统一收岗，再从中筛选出最适合管培生轮岗的岗位，保证所选岗位能够帮助管培生获得所需成长技能。此外，由于不同阶段管培生所具备的能力不同，因此，企业会为不同阶段的管培生匹配不同“难度级别”的岗位，保证岗位所需的能力与管培生所展现出的能力尽可能匹配，从而解决管培生无法适应或岗位任务无法被很好完成的问题。

🎯 在岗位的筛选上，企业会专门收集适合培养期第一年（一年级）、培养期第二年（二年级）、培养期第三年（三年级）的岗位，为不同阶段的管培生匹配更为适合的岗位。同时，对于上级经理的带教能力，企业也有一张“红黑榜”，在岗位选择上也会考虑：哪些岗位的上级经理适合带教一年级，哪些适合带教二年级，哪些仍需要历练才能带教。通过为不同阶段的管培生匹配不同难度的岗位与不同类型的上级经理，帮助他们在每个阶段都能够得到合适的成长。

🎯 此外，在长期的实践中，企业也总结了能够长期适合管培生负责的岗位。例如校园招聘岗，管培生刚从求职者的身份转为招聘者，他们更能够理解求职者的心态、感兴趣的内容与形式，因此，这个岗位更多开放给一年级和二年级的管培生，让他们更易“上手”与获得成就。

❖ 在确认轮岗岗位时，给予管培生充分的自主选择权

在企业统一筛选出适合管培生轮岗的岗位后，不是由企业为管培生“分配”岗位，而是开

放给管培生自己选择。玛氏表示，企业不能为管培生包办一切，也要保留一定的选择性和灵活度。因此，企业需要在过程中培养管培生自己思考、权衡和自主选择的能力，也保证了在过程中尊重每个个体的发展意愿。

🎯 企业会以路演的形式，邀请各个岗位的上级经理对自己的岗位进行“推销”：

岗位具体工作内容、岗位所涉及的项目且这些项目能够帮助管培生发展什么能力、该岗位中有哪些带出优秀管培生的金牌上级经理等。各个岗位通过这样的形式去吸引管培生，管培生也能够和上级经理进行直接沟通，确认该岗位是不是自己所需。

🎯 在进行沟通后，管培生能够选择 3 个意向轮岗部门的志愿，并进入到部门选择环节：企业会评估管培生的发展是否在正轨上；同时，管培生所投递部门的管理层会根据自己部门的需求选择自己意向的管培生。

在这一过程中，管培生需要明确自己的发展意愿，并评估自身需要发展的能力与轮岗之间的匹配度，充分锻炼管培生对自我发展的思考。HR 团队不会进行太多干预，只会对一些无人填报的岗位或者管培生出现与岗位不匹配的状况，HR 才会进行一些小的偏差调整。

企业实践

东原集团

❖ 规范化的轮岗设定 + 弹性设置

东原根据对职能高管的访谈及往届管培生发展情况的统计分析，规范并完善各职能条线管培生两年培养目标与关键培养路径，并结合实际情况（轮岗绩效、工作机会）进行弹性安排。一般轮岗需求的发生，既会有管培生的主动提出，也会有集团总部的主动干预。班主任会定期更新



管培生的个人人才卡，记录管培生的轮岗意向、绩效表现和业务单元的评价，综合判断“发展、拯救、自发、保持”等轮岗类型，再盘点带教者和轮岗岗位，在有合适带教者的前提下，让管培生尽快历练完整的工程管理全周期，以保证管培生在定岗选秀时，有足够的竞争力，吸引业务单元抛出“橄榄枝”。首先，管培生会进行轮岗申请，当需求提交后，HR 会匹配其合理性以及相应的业务需求。其次，对于轮岗需求的匹配，东原基本会从两个纬度上去考虑：

- ①. 公司组织层面上必须做的，即：这些岗位是管培生的“必经之路”。
- ②. 结合公司本身业务需求的匹配以及管培生本人的意愿度。

同时，还有一个外加的判定标准：管培生的轮岗部门是否有合适和优秀的带教者，如果有优秀的导师，东原会优先把管培生放置更好的土壤中进行培养，这也促进业务部门优秀导师的产出率。



挑战解决二：高层与业务部门的参与及重视度

结合数据中呈现的挑战点 Top2 与挑战点 Top4，我们发现高管与业务部门的支持度对于管培生的顺利开展也必不可少。管培生的培养与发展涉及多部门、多角色，各个部门作为管培生的“培养皿”，对项目的理解与信任也不尽相同，可能会导致对项目的支持与配合度不够。此外，若高管无法在其中起到“镇定剂”的作用，可能会使项目无法被一以贯之的执行，从而导致管培生项目的失败。因此，强化管理者与业务对管培生项目的共识与支持对于项目的成功开展至关重要。

企业可以从以下两个方面去解决这一问题：

- ①. 获得高管的支持并持续强化其对项目的认知与共识。

企业	案例关键点
玛氏中国	❖ 项目初期达成共识 ❖ 持续强化共识：复盘管培生发展状况 ❖ 高层参与管培生长成：解决职业困惑等，建立信任 ❖ 建立上级经理文化：带教经验传承，形成良性循环





企业
实践

玛氏中国

❖ 内部各个角色达成共识：

⚽ **项目初期的共识。**玛氏表示，管培生项目在开展的过程中容易遭到质疑，可能需要不断改变策略，但这样容易失去人才培养的持续性。因此，在整个项目初期，项目负责人就需要和管理层进行深入的对话，得到管理层的支持作为背书。同时，管理层、上级经理、HR 等各个管培生项目的重要角色，都需要有为公司储备人才的信念，才能将管培生的培养落到日常工作中。

⚽ **持续强化共识。**同时，这样的共识需要不断进行强化。玛氏每半年都与参与管培生项目的各个重要角色尤其是管理层复盘：多少新管培生进入企业，他们当前的发展状况如何，他们定岗在哪些部门，他们在整个组织中人才梯队中的角色如何，他们多少人晋升为中层管理者等。通过让各个角色了解和参与管培生的培养过程，理解管培生对于业务与战

略的支持，从而不断强化他们对于管培生项目的共识。

⚽ **让高层参与管培生的成长。**上级经理通常帮助管培生解决工作中实践性或发展相关的问题，但当管培生遇到职业困惑时，往往需要相应的行为榜样去为他们答疑解惑。因此，企业为每个管培生配备一个高职级的导师（通常由管理层担任），并要求导师每个月和管培生进行一次访谈，去谈他们遇到的职业困惑和工作当中的问题。管培生能够在职业生涯中得到答疑解惑，同时，管理层能够在参与管培生的成长中与他们建立更多的信任，也更能理解和支持管培生项目。

⚽ **上级经理文化。**玛氏表示，管培生的成功与上级经理文化是相辅相成的，企业需要一批除了实现很好的业务目标，也能对人才发展有热情的上级经理。因此，企业通过让上级经理带教管培生，慢慢培养出对人才的支持，当管培生变成上级经理后，他们也能够去将自己被带教的经验进行传承，形成良性循环。





②. 从机制与制度平衡部门与组织的利益问题，并加强部门对管培生的重视。

业务部门对于管培生的重视度不够，往往由于他们认为管培生无法在短期内支持到本部门业务的发展，或其轮岗后最终的落位未必在自己的部门中，因此，不愿付出额外的精力关注管培生。

在这一问题的解决上，除了加强管理者的支持作用以及对业务主管的培训，企业也能够从机制设计的角度，减少业务部门的“利益付出”所带来的不平衡；同时，在管培生落位时，通过业务部门与管培生双向互选的方式，“强迫”业务部门不得不重视管培生。

企业	案例关键点
东原集团	❖ 0-2 年培养期内由总部承担编制费用 ❖ 定岗时由管培生与各业务单元双向互选

企业实践

东原集团

- ❖ 在管培生的早期培养中，从业务角度出发，若管培生进行较为频繁的轮岗，无法在短时间内胜任某个岗位并为业务作出支持，则可能会导致管培生不被业务部门所重视的问题。**2016-2017 年，东原将管培生 0-2 年培养期的编制和费用机制调整为：管培生在两年内不占各业务单元的考核编制和费用，所有的编制费用都在东原集团总部。**此机制保证集团能够从更宏观的视角去控制管培生在企业内部的轮岗与发展定位，从管培生长期绩效和长期发展的角度出发，为管培生在轮岗学习中的“学费”与轮岗中不停试错的成本付费，能够平衡业务单元的短期需要与管培生长期的发展之间的矛盾，从而让业务单元对管培生的发展能够更好地支持。
- ❖ **2018 年，新增了内部定岗选秀机制，提供管培生与各业务单元定岗的双向选择。**在 2 年集中培养期内，管培生的编制在集团，2 年结束后，管培生要归入业务单元定岗占编。过往，管培生定岗是“计划经济”，集团总部直接“说媒”至业务单元接收，“媒婆”奔走牵线，也无法保证每一段“婚姻”幸福美满。为了促进长效

的人才流动、建立有生命力的管培生培养循环，东原创造性地开展“选秀”，搭建管培生和各业务单元“自由恋爱”的平台，形成“市场经济”：管培生借助此平台去展示自己，各业务单元在此期间与管培生进行交流和吸引，各业务单元可以给钟意的管培生发送“橄榄枝”，管培生“待价而沽”，通过比较各个机会去选择最合适的橄榄枝从而得到编制落位。

- ⊙ 一方面，该机制提供了管培生更多被看见和曝光的机会，业务单元能够看到管培生在两年期间的成长，从而业务单元间会形成良性竞争，更加重视管培生；另一方面，组织希望实现“人尽其才”。部分业务单元可能拥有更深耕的地域、更充沛的人才优势等资源，但机会较少；而其他一些新兴业务单元亟需多样化的人才，能提供更多的机会，但管培生未必了解和有这样的渠道去选择这样的业务单元。此机制向部分新兴业务单元倾斜更多的“权限”的橄榄枝，使他们能够在定岗选秀中设置更优的机会晋升、调薪比例等方式，增加对于钟意的管培生的吸引力。此机制有效地兼顾了管培生的发展意愿与业务单元间的发展机会，减少了未来 2-3 年由于发展与岗位间的不匹配可能带来的流失风险。



挑战解决三：管培生对轮岗中所获成长的清晰认知

针对挑战点 Top3，结合前期与 HR 的访谈，我们发现，管培生的培养中，组织与管培生个人需要达成一个共识，**即企业知晓要将管培生培养成怎样的角色，管培生也了解自己成长的方向**。这并不意味着企业为管培生“画大饼”，否则可能使管培生对实际成长过程产生较大的落差或不切实际的幻想，因而导致管培生的流失。企业除了让管培生了解自己所要经历的成长阶段，还需要让管培生了解自己所做事的意义，了解当下的学习能够对目标有多少达成，从而让他们对自己的职业规划有较为清晰的认知。

企业	案例关键点
玛氏中国	❖ 确定培养模型（能力）并不断校准 ❖ 各角色统一标准，让管培生明确“我要去哪里” ❖ 每半年追踪与考核，让管培生“踏准每一个台阶”

企业实践

玛氏中国

❖ 知识与能力的武装：步步紧跟促使管培生成长

作为初入职场的职场新人，管培生若要在 3 年内快速成长为管理者，需要企业在他们进行身份转变及完成职场进阶的过程中，不断从知识能力上去武装他们，并通过即时的评估反馈，“迫使”他们快速实现成长。

在这一培养过程中，不论对于企业还是管培生而言，都需要明确：在 3 年的培养期内管培生需要具备什么能力，才能成为一个管理者？为了明确这样的标准，企业从以下几个方面出发，既保证了项目的培养方向能够与业务的需求紧密结合，并一以贯之；又能够保证管培生在被培养过程中，能够对自己的成长有清晰的认知，并脚踏实地地达成目标。

⊕ 确认培养模型（能力）并不断校准

玛氏综合管培生的目的是服务于公司管理层的人才梯队，因此，为了描绘出“成功管理者画像”，企业提炼出了内部管理层身上的特质，剖析具备何种特质的人能够成为管理者，并绘制出“画像”。同时，企业也

依此“画像”，探索在管理者的早期职业中，什么样的经验塑造他们成长为了这样的“画像”，将各个方面的信息进行分析提取，总结出综合管培生早期的培养模型。

但这样的培养模型并非一成不变，企业需要不断拿管培生项目当前的培养能力模型与人才策略进行校准。这是由于，就单个能力项而言（例如驱动结果达成的领导力），管培生表现出来的行为可能涉及多个方面，企业需要在日常的培养工作中不断观察并和企业人才策略进行不断校准，确认当前所需的具体特质是什么。因此，玛氏定期会对此进行复盘，从而明确：当前中国的业务策略及人才策略，管培生项目是否还能够支持其发展？如果不能支持，哪些方面需要优化（例如，数字化和电商的驱动）。通过不断的校准，保证管培生能够一直支持组织的发展策略，从而也保证管培生的成长走在“正轨”上。

⊕ 各角色统一标准，让管培生明确“我要去哪里”

在明确了管培生的培养模型后，项目负责团队会不断与公司高管、HR 伙伴、管培生上级经理进行沟通，让大家明晰并统一这





一套标准，并依此对管培生进行培养和考核。更重要的是，除了让内部各角色明确，让管培生对此有清晰的认知是非常重要的。

在管培生初入职时，企业会给他们一张标有能力项的表格，让管培生了解：

- ※ 在三年的轮岗培养中，各个阶段需要发展的能力是什么？
- ※ 这些能力的具体内容及含义是什么？
- ※ 当他们能够掌握各个能力后，他们会变成什么样的人？

通过让管培生对自身的成长标准有清晰的认知，既能够帮助管培生看到自身每一阶段的成长，也帮助他们对于所获得的成长不会有过高或过低的期待。

⊕ 每半年追踪与考核，让管培生“踏准每一个台阶”

在确认了管培生的能力考核标准后，为了评估管培生的能力掌握情况，企业每半年会对管培生进行一次考核。

- ※ 考核评委：公司管理层、高级总监、高级经理…通过各个重要角色的参与，让大家不断统一与坚持管培生的培养标准；让管理层参与管培生的成长，时时保证管培生的培养服务于企业的战略与业务，让管理层为管培生项目“背书”。
- ※ 考核内容：管培生在该阶段所学习的内容、开展的项目、掌握的技能等；各个高管针对此进行深度剖析：学习的内容是否到位？基本功是否扎实？对生意的理解是否准确？通过各个维度的考察，确保管培生在每个阶段的学习“稳扎稳打”，并将所需学到的能力项进行复盘，在能力项清单上一项项“打勾”。





如何为培养管理者“加码”

我们发现，人才梯队的搭建，输出管理者是企业对于管培生项目的共同定位。那企业在项目结束后的实际培养结果如何，是否达到了原计划？若未达成，企业又是否采取了新的项目进行衔接，加速管培生成长为管理者？

以下我们将从数据方面，揭示企业当前的项目培养结果；并通过案例形式，谈谈若要进一步“加码”，企业能够采取的具体实践。

☆ 现状：项目培养成果及后续发展

以下哪个选项更符合贵公司管培生项目的培养结果？（N=90）

管培生进入管理岗的比例（成材率）达到了企业开展管培生项目的原计划	24.44%
有一定的人成为管理者，其他成员能够纳入企业梯队作为人才储备	55.56%
人才的专业度和能力有所提高，但是相比其他员工并未有明显优势	16.67%
其他，请指明	3.33%

图表 12

轮岗周期结束后，贵公司是否会针对管培生开展后续跟进发展项目？（N=90）

会有针对管培生的进一步培养项目（如，管培生 2.0 版）	15.56%
在轮岗周期结束后，会将优秀的成员纳入管理梯队后备或纳入高潜人才发展计划	51.11%
不会有进一步发展项目，但会进行进一步的保留措施（如，职业生涯关怀、匹配导师等）	10.00%
不会有进一步发展项目，其轮岗期结束后与其他公司内部成员一同发展	21.11%
其他，请指明【无】	2.22%

图表 13



综合以上数据，我们发现在项目结束后，大部分企业都未能达成管理者培养的原计划，而对于这一结果，仅有 15.56% 的企业会对管培生设置进一步的培养计划来帮助他们成长。因此，下文中，我们将呈现企业如何通过“多设一步台阶”，帮助管培生尽快走到管理岗。

企业	案例关键点
东原集团	❖ 开展中层经营管理层孵化项目 ❖ 开展高管进阶项目



企业
实践

东原集团

❖ 管培生的“二次成长”

东原表示，管培生要取得成功，仅通过自身的天赋和努力远远不够。企业需要从培养机制上提供给他们一步步成长的台阶，去助力他们在企业有路径可依的成长；同时，在企业机制中成长起来的管培生对于企业也会有更高的忠诚度。因此，两年的集中培养期结束后，东原还设置了“东跃西进管培生 plus”与“东知西觉超人营”项目，帮助管培生在 3-6 年或者更长的时间内，能够从管培生 plus 毕业成为东原的经营管理者；以及在后续的发展中能够有机会进一步成长为高管。

⊕ “东跃西进管培生 plus”——中层经营管理层孵化项目

攀登营的学员有两个来源：一方面，通过选拔企业开展管培生以来的各届有潜力的

优异管培生，另一方面，成立“新翼”专项招聘活动，选拔行业内曾经是其它优秀公司管培生、3-6 年工作经验、且有潜力的一批“管培生 plus”。这两部分学员两两结为学习伙伴，相互赋能，通过一系列高管带教、集训、行动学习等方式进行培养，此项目为了保障东原所有的管培生在 1-2 年的时间内或者更长一些的时间，能够从管培生 plus 毕业后成为东原的经营管理者。

⊕ “东知西觉超人营”——高管进阶之路

东原内部成熟的人才发展项目，该发展项目帮助企业内部成熟的经营管理者进一步成长为高管。目前，企业高管 30% 以上来自于“超人营”，其已成为内部高管来源的重要渠道。管培生在成为成熟的经营管理序列后，能够加入这一发展项目中，通过挑战性的行动学习、体系化的课程学习等，从而有机会进一步晋升成为企业高管。





助力清单 1: 管培生项目挑战解决建议

轮岗过程中的挑战解决

挑战 1: 缺乏个性灵活培养方案

①. 企业在选择轮岗岗位要针对不同阶段的管培生“因材施教”

- ❖ 岗位选择考虑适合不同阶段管培生的能力水平与“难度”。
- ❖ 岗位选择考虑其上级经理适合带教哪一阶段的管培生。

②. 在管培生的轮岗选择上给予更多“个性度”与“弹性”

- ❖ 给予管培生自主选择轮岗岗位的机会: 可以让各个岗位上上级经理“推销”自己的岗位内容等(如通过路演形式), 管培生结合自己的意愿度, 实现与上级经理双向互选。
- ❖ 给予管培生轮岗选择更多弹性: 由管培生发起轮岗申请, 企业在兼顾业务需求时, 充分考虑管培生的个人轮岗意愿。

挑战 2 与挑战 4: 高层与业务部门的参与及重视度

①. 获得高管的支持并持续强化其对项目的认知与共识

- ❖ 在项目初期与管理层进行深入谈话, 让管理层为项目“背书”。
- ❖ 在过程中不断和管理层及相关部门复盘管培生情况, 让高层与业务部门了解管培生对于业务与战略的支持意义, 强化共他们对于项目开展的共识。
- ❖ 让高管成为管培生的导师, 为管培生的职业困惑答疑解惑, 在帮助管培生成长的同时强化他们与管培生间的信任。
- ❖ 注重“上级经理文化”, 让上级经理带教管培生, 培养对人才发展的热情, 当被培养的管培生再成为上级经理后带教新的管培生, 将自己被带教的经验进行传承, 形成良性循环。

②. 从机制与制度平衡部门与组织的利益问题, 并加强部门对管培生的重视

- ❖ 在管培生培养早期(如 0-2 年)内, 将管培生的编制与费用放在集团总部, 为管培生轮岗中的学费与试错成本付费, 减少业务部门的经济付出, 从而减少各业务单元的负担, 让他们更愿意支持管培生的成长。
- ❖ 通过内部定岗选秀机制, 提供管培生在培养期结束后定岗时与业务单元“双向互选”的机会, 该机制提供给管培生更多被曝光的机会, 业务单元既能够看到管培生的成长, 为了“抢夺”更优秀的管培生, 业务单元间也会形成良性竞争, 更重视管培生。



挑战 3：管培生对轮岗中所能获得的成长缺乏清晰的认知

- ❖ 从企业内部管理层身上总结“成功管理者画像”，并提取出关键能力要素，形成能力培养模型，能力培养模型要定期依据企业人才策略进行复盘与校准。
- ❖ 在管培生初入职时，给到他们标有能力项的表格，让他们了解：在三年的培养中，需要学习的能力项是什么？当他们能够掌握各个能力项后，他们会变成什么样的人？通过具体的标准让管培生了解如何通过细化的学习达成清晰的成长目标。
- ❖ 让公司管理层、经理及各个重要角色明确和统一管培生的培养标准，每半年对管培生能力项的掌握进行考核，确保管培生在每个阶段都“稳扎稳打”完成，而不会让管培生看不到自己是否真正实现成长。

如何为培养管理者“加码”

①. 开展管培生 Plus 项目，加速孵化中层管理者

- ❖ 对象：选拔企业开展管培生以来的各届有潜力的优异管培生，另一方面，可以同时选拔行业内曾经是其它公司的优秀管培生，组成新一批有潜力的“管培生 plus”。
- ❖ 内容与形式：这两部分学员可以结为学习伙伴，相互赋能，通过一系列高管带教、集训、行动学习等方式进行培养。

②. 开展“高管进阶”项目

- ❖ 通过一些挑战性的行动学习，体系化的课程学习，帮助中层管理者有机会成为公司高管。





(二). 培训生项目关键点梳理

——聚焦能力专精程度，兼顾人才梯队搭建

从前期与 HR 的访谈中我们发现，尽管培训生项目与管培生项目二者在需求上有不同侧重，但在具体的流程、做法及挑战上都与管培生较为类似，因此，本章节将不对其具体的实践与其挑战进行赘述，更多是从相比管培生而言，培训生项目在聚焦能力专精上的侧重要点进行探讨，供读者对于项目的取舍有所借鉴与思考。

小贴士 1

❖ 培训生项目是否是管培生项目达不成目的的“妥协版”？

从前文对于管培生项目开展率下降原因的探讨，我们可以发现部分放弃开展管培生项目的企业是由于管培生项目无法实现培养成管理者的目的，因此，从培养结果来看，可能只能够实现专业能力的提升。但这种情况并不在我们谈论的培训生范围之内。

本次调研中发现，**企业开展培训生项目并非“妥协”，而更多是从企业的培养目标出发，由于企业的性质（例如科技公司）或者业务需求出发，需要更多的专业技术人才而非管理者。**因此，这部分企业在培养环节与内容的设置上，相比管培生对于综合能力的注重，视野的开阔与战略眼光的培养。**培训生项目从招聘选拔、是否决定轮岗、轮岗的方向选择，后续的评估和考核都更为聚焦，且非常注重专业能力的提升与成长。**

小贴士 2

❖ 与定向管培生项目区别：“去管培化”，不强调管理属性

多数企业 HR 提及，越来越多的企业在管培生项目的开展上更为“聚焦”，相比过去的综合通用型管培生，更多的企业也开始倾向于针对特定的业务开展职能管培生。那职能管培生就是培训生吗？我们和 HR 的进一步探讨也发现，企业在开展职能管培生时，虽然在轮岗的范围以及管培生定岗的岗位都更有指向性，但该项目仍以培养管理者为目的出发。

相比管培生项目对“管理”概念的重视，培训生项目在定位上，不谈管理属性，更倾向于针对特定的岗位培养专业骨干。一方面，该定位能够降低培训生对“管理”概念存在较高的期待；另一方面，企业能够在各个方面更有专业性地资源投入，帮助培训生尽快实现专业能力的提升。但这也并不意味着培训生项目“不培养管理者”，而是更多是根据培训生后续的发展，若他们表现出管理者的潜质，才会让他们在管理序列上竞争。



在下文中，我们将从企业在招聘标准与渠道的专业性侧重、是否进行轮岗的考虑以及轮岗方向与内容如何体现聚焦能力的专精，从具体的企业实践中，探讨开展培训生项目的企业在关键节点上如何考虑。





招聘标准侧重专业性

在招聘环节上，企业除了更看重培训生具有较好的“专业知识能力”外，在具体的选拔上，企业也会针对行业或不同部门所需要的特质进行重点关注，更有针对性地选拔人才。

企业	案例关键点
库博标准	❖ 评估培训生与岗位特性匹配度 ❖ 针对性选择适合行业特质的专业性大学

企业实践

库博标准

❖ 招聘标准侧重

由于企业对培训生的发展主要倾向于专业技术层面的培养，并定位在工厂线。因此，库博在培训生的选拔上，主要会有以下三个方面的侧重：

- ⊕ **评估校招生愿意在工厂工作的意愿。**企业考虑到应届大学生通常喜欢办公室的工作环境，可能会对工厂的工作环境存在排斥，然而，企业需要校招生在前期能够多到一线进行学习与实践。因此，企业在面试考核中，会重点关注校招生到工厂工作的意愿。此外，企业还开放了参观工厂的活动，组织有意愿加入企业的校招生到工厂进行实地参观，让他们了解未来的工作环境，并在工厂现场对他们进行面试。通过这样实地的接触

和双向了解，提前为校招生做好“心理建设”，减少心理落差，保证招到的校招生符合企业的期待。

- ⊕ **评估校招生吃苦耐劳、坚韧的精神。**同样，除了考察校招生对于工厂工作的意愿度，企业也会看校招生吃苦耐和坚韧的精神，保证校招生在工厂的工作环境中能够更好地适应。
- ⊕ **针对性地选择学校。**考虑到制造行业对校招生的吸引有限，因此在招聘校招生目标学校的选择上，企业并非盲目选择顶尖大学，而是倾向于选择更有针对性的适合行业特质的专业性大学，或可能知名度较低但学生能力佳的大学，通过更为定向的招聘，能够聚焦更适合企业的人才。

如何在轮岗与否、轮岗方向选择上体现专业性

☆ 思考是否要轮岗

对于管培生项目而言，选择轮岗可以说是“最优解”，管培生能够通过跨职能部门的轮岗培养管理者所需具备的全局观等素养。而在培训生的培养上，因为不再强调管理属性，因此，轮岗不再是“必选项”，而更多是“选择项”，企业需要思考是否要轮岗，轮岗的岗位与方向上如何聚焦在专业能力的提高以及专业骨干的培养目的上。





企业	案例关键点
同程旅行	❖ 通过轮岗了解产品全流程 ❖ 通过轮岗了解 To B 端的业务

企业实践

同程旅行（培训生项目）

❖ 培养：有的放矢，时时调整

⊕ 轮岗的内容与周期

同程表示，市场上的培训生项目并非“one fit for all”，因此，在决定是否进行轮岗这一培养形式时，企业内部进行了讨论与探索：轮岗是否有意义？培训生在每个岗位上学习一段时间又进行新岗位的学习，是否会造成学习成长时间的浪费？最终，HR 与业务部门从是否要轮岗、轮岗内容、轮岗周期等几方面进行了如下考虑：

※ 产品培训生需通过轮岗了解产品全流程。对于是否轮岗的考虑，企业内部对培训生的培养目标进行了重新追溯：项目的目标是打造培训生对产品全流程的了解，帮助他们在 3-5 年内成长为产品的核心骨干或干部。因此，轮岗是有效的方式去帮助培训生了解整个产品的全过程，培训生能够自己选择前台、中台、后台等不同的方向进行轮岗。

※ 产品培训生需同时了解 To B 与 To C 业务，研发与市场两部分 To B 业务必不可少。产品培训生岗位对 To C 的业务较为了解，但是一个合格的产品人不仅要了解 To C 端，也要了解 To B 端的业务。因此，企业需要通过轮岗的形式，安排产品培训生到研发中心与市场中心两个设计 To B 产品的岗位上进行学习，让培训生了解 To B 的业务。

※ 加深培训生对产品的体验，轮岗周期由 3 个月调整为 6 个月。轮岗周期的设置起初为每个岗位轮 3 个月。HR 在与产品负责人即培训生的导师的不断沟通中，发现若要让培训生对产品有很深的了解及产品感的体验，需要让培训生参与一个部门的产品从开始到结束的全过程，培训生需要在单个岗位上进行更深度的历练。因此，企业对轮岗的周期进行了实时调整，改为了单个岗位轮岗 6 个月。





☆ 让培训生主导项目，加深轮岗“深度”

尽管培训生的轮岗内容与自身岗位的专业性高度贴合，但除了进行专业性的聚焦，企业还需要对其专业性的“深度”进行强调。培训生在轮岗中若只进行学习或参与他人的项目，而非自主承担一些重要的有实质产出的项目，当他们实际实践时仍会存在偏差；只有通过“放手”让培训生主导一些项目，才能让他们有更为深入的理解与具体实操，同时，也能够加深他们的成就感，获得更快地成长。

企业实践

同程旅行（培训生项目）

❖ 给予培训生独立项目，帮助其提升成就感与快速成长

产品培训生在轮岗的过程中，更多是参与他人的产品项目，通过学习与观察获得相应的理论知识，当自身实际操作起来可能存在偏差；另一方面，培训生在“旁观”项目的过程中，较难形成整套产品的概念，自身成就感低，他们会表现出对于独立负责项目的渴望。因此，内部在核心干部会议上进行讨论后，企业通过给予培训生独立项目的方式，增加他们学习的体验感与成就感。

此外，企业也考虑培训生在早期培养中，独立负责核心项目存在着一定的风险。因此，培训生负责的是由他们导师承担的项目，培训生为项目的主导者，在轮岗和学习的推动过程中，导师要对他们进行产品方向的及时教导与把控，并关注项目的进度与完成情况，确保培训生在项目中既能独立锻炼又不“偏航”。

助力清单 2：培训生项目要点梳理建议

- ①. **明确项目定位**：企业需要明确项目的开展目的，对定位有清晰的认知且在内部强化共识，才能在一系列的培训培养中更聚焦在专业方向上。
- ②. **人才选拔标准更加聚焦专业性与岗位特性**：在招聘环节上除了看重培训生具有较好的“专业知识能力”外，在具体的选拔上，也要针对行业或不同部门所需要的特质进行重点关注，并通过渠道的侧重，更有针对性地选拔人才。
- ③. **在培养方式上，需要思考是否轮岗以及轮岗内容聚焦专业性及专业“深度”**：企业需要根据项目的培养定位思考是否需要轮岗，同时，在轮岗岗位与内容的选择上，一方面，要专注于聚焦专业性，同时，也需要纵向加深专业度，例如，通过给予培训生项目帮助其实现尽快成长。



(三). 校招生加速项目关键阶段及要点梳理

——加速校招生长与发展，降低流失率

校招生加速项目的覆盖人群通常面对所有校招生，这多是由于这部分企业的行业性质及业务发展需要大量的“新鲜血液”进入公司。面对大批量的新生代职场新人，企业不仅面临着如何加速他们的成长，将他们快速转化为有效生产力；也面临着如何降低这批个性鲜明的群体的流失率。因此，企业开展校招生加速项目，通过一系列的培养方案，帮助校招生能够实现职场上的快速成长。

结合前期与 HR 的访谈，我们发现，相比管培生与培训生两个较为熟知的项目外，对于校招生加速项目，企业常常会产生“这个项目长什么样，如何做？”的疑问。因此，本章节更多是从这一角度展开谈论。

结合前期与开展此项目企业的深入访谈及本章节所涉及的案例，我们总结了如下 4 个在校招生加速项目中较为一致的阶段（见下图），并将在下文中，分别对每个阶段的关键开展要点进行梳理，从而提供企业如何“加速校招生长与发展，降低流失率”的解决思路。

校招生加速项目阶段概览：



（注：以上图表根据网易、科大讯飞、同程旅行的校招生加速项目所有阶段进行整合，在不同企业中，未必涵盖所有阶段，下文中将为读者呈现所有阶段的实践要点供读者参考）



准备与融入阶段

校招新生从校园初入职场，进行角色的转变至关重要，因此，企业需要通过一系列的方式从“助力融入、文化制度导入、助力理解组织与岗位业务”三个维度出发，帮助校招生能够全方面尽快做好进入职场的准备。

☆ 助力融入，帮助校招生建立联结

在校招生初涉职场，帮助他们尽快建立与团队与组织的联结能够让他们对组织更有归属感。但值得注意的是，面对新生代员工，入职活动、内容和形式的设计上需要注重“有趣”；同时，需要从校招生的“感受”出发，帮助他们建立情感联结。

企业	案例关键点
网易	❖ 入职欢迎仪式、户外素质拓展
科大讯飞	❖ 以标签的形式，帮助校招生结识同伴和前辈

企业实践

网易

❖ 初入江湖（入职）

网易校招生全年共分两批进行入职，在入职当天 HR 除了会为所有的校招生集中办理入职手续外，还会联合 SSC 为他们准备入职欢迎活动。为了营造良好的入职体验，体现公司的关怀。在每年的欢迎活动上，网易会在公司制造大量布展，包括东门喷绘、食堂挂画、展架，并为他们设计专属的定制纪念款 T 恤，让校招生在入职的第一天就感受到网易对他们的欢迎和关怀。

❖ 户外拓展：入司第一周，网易便会组织校招生进行户外素质拓展。共安排 12 个活动，整个活动采用积分制，加强活动娱乐性和游戏性。例如，全员身体组字，两批学员组成关联性内容（如



NETEASE、163.com），更具意义和完整性，是企业文化、校招品牌宣传的重要载体。通过两天一夜的活动，有助于增强学员体验、帮助学员建立社交圈、体验实际团队合作、提高职业素养（时间管理、沟通、结果导向等）等。



企业实践

科大讯飞

❖ 融入团队

⚽ 以标签的形式,与同伴及“伙伴”建立联结

横向结识校招生同伴:企业通过开展一系列的活动,让校招生在组织中结识和自己拥有共同标签的同伴,这些标签包括:校友、老乡、同岗位、相同兴趣等开放性的,帮助校招生在陌生的组织环境中与同伴建立横向连接,增加熟悉感。

纵向结识前辈或为其匹配伙伴:为了帮助校招生在遇到问题的时候,有人为其答疑解惑,企业会“牵线搭桥”,帮助校招生与内部拥有共同标签的师兄/师姐建立联系,成为伙伴。用更亲和的方式帮助校招生解答一些生活中或工作中的“小好奇”。



☆ 文化与制度导入,用“真诚”帮助校招生理解组织

除了帮助校招生情感融入,大部分企业也会就文化与制度方面对校招生进行培训。除了常规的培训课程,部分企业会借助学长学姐的“KOL 的力量”对校招生进行文化植入。值得一提的是,95 后的新生代群体看待企业的态度更为理性,也往往对企业“大而空”的文化输出不感兴趣,因此企业在文化导入阶段,需要更为真诚、真实地让校招生了解组织,降低后续因落差产生的流失率。

企业	案例关键点
网易	❖ 文化制度等理论学习
同程旅行	❖ HR 进行文化制度培训,并分配系统自学任务
科大讯飞	❖ 通过师兄师姐真诚分享,传承企业文化

企业实践

网易

理论授课:在进入公司的 1—2 周,网易会组织所有校招生进行理论学习,学习内容涵盖角

色转变、行业了解、公司介绍、制度规范岗位知识等。同时在这过程中也会为后一阶段的 mini 项目设置前置课程,为学员们介绍在实际项目开发过程中的流程、工具及注意事项等。



企业实践

同程旅行（校招生加速项目）

HR 培训分享：在业务知识培训后，HR 会为校招生分享关于文化、价值观、制度及系统使用方面的培训。在系统使用方面，HR 会为校招生分发自学任务，例如，一周内需要了解哪些系统操作，需要输出相应的思考与反馈：如，哪些是有价值的？哪些是需要优化的？哪些存在问题需要得到进一步解决的？



企业实践

科大讯飞

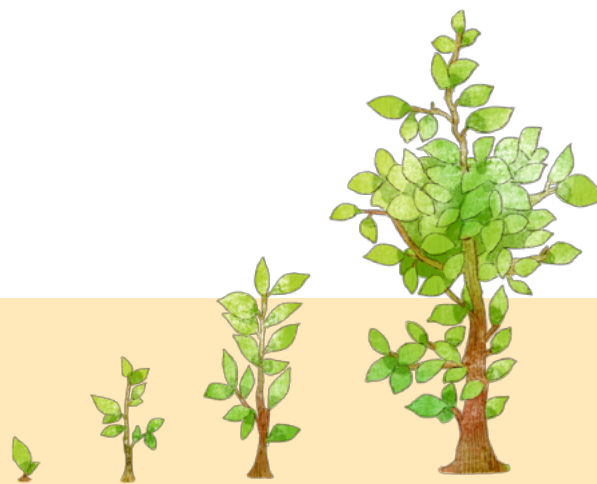
❖ 通过师兄师姐分享，传承科大讯飞文化

师兄师姐分享会很常见，但是，秉承科大讯飞“简单真诚”的价值观原则，师兄师姐分享内容非常的“真诚”：

⚽ 展示企业真实状况，不回避负面内容：

在师兄师姐分享会中，科大讯飞要求他们为校招生呈现真实情况，当校招生问起关于负面内容，绝不会进行回避，而是向校招生说明真实情况并阐释其中原委，整个过程师兄师姐不会带有偏向性意见，而是让校招生自行做出判断。

⚽ 不空谈成功，而谈成长历程：在过往的分享会中，通常会让师兄师姐谈他们在企业的“成功”案例作为典范，进行正向引导。然而实践发现“95 后”校招生对这些“大而空”的内容并不感兴趣，他们更关注这些师兄师姐所经历的心路历程和成长经验。因此，科大讯飞的师兄师姐会直面过往，根据自己的实际情况和内心真实所想进行分享和解答，包括遭遇的困难、挫折与挑战。通过这些真情实感的表达，让校招生体会师兄师姐带来的真实感受，建立信任。





☆ 助力校招理解组织与业务岗位

企业需要帮助校招从“理解组织业务”与“理解岗位业务”两个维度出发，帮助校招能够更好地理解“企业在做什么，我要做什么”。

助力校招理解组织业务

校招加速项目通常不以轮岗的形式开展，但校招在实际的工作中仍需要与其他部门配合及了解相关部门业务，因此，在前期阶段，企业会联动其他部门进行业务及组织层面培训，并可能通过实际的项目实践，帮助校招能够从整个组织层面更好地理解组织业务。

企业	案例关键点
同程旅行	❖ 联动其他部门进行业务知识及逻辑性内容培训 ❖ 组织层面培训，帮助校招理解组织整体业务
网易	❖ 全脱产 mini 项目开发
科大讯飞	❖ 匹配“师父”，帮助校招进入工作状态 ❖ 《90 天转正手册》—将关键技能整合并沉淀为手册

企业实践

同程旅行（校招加速项目）

- ❖ **联动其他部门培训：**每个岗位在实际工作中，都需要与相关部门进行联动与配合。只有在对相关配合部门足够了解时，才能减少未来工作往来中的摩擦及磨合的时间。因此，在培训中，企业会为该岗位校招联动其他如产品、运营等部门，通常分批以 5-10 人的小班形式，分享相关的基础性的业务知识与逻辑性的内容。同时，企业也会鼓励校招

参加集团与各业务单元关于技术、职业经验等内容的分享，鼓励大家学习跨部门知识。

- ❖ **组织层面集体培训：**在进行一系列的培训后，企业会为校招安排集体培训，让组织内各个中心的负责人去介绍自己部门的情况，帮助校招从企业层面上了解：内部各个架构与团队在做什么事？自己所在团队做的事在整个企业上处于什么定位？去帮助校招培养对于公司业务层面的整体意识。



企业实践

网易

❖ 小试牛刀（Mini 项目）

Mini 项目是“易计划”人才培养项目的一大亮点，为期一个半月，校招生们需要全脱产投入到 Mini 项目的开发中。网易在每年“易计划”项目启动前会向全公司员工征集与互联网、游戏等相关的课题，在所有员工提交课题后，对课题进行筛选，并举办课题双向选择会。Mini 项目的课题筛选主要从两方面进行考量：首先从商业性、逻辑性、创新性等角度来看该课题是否具有开发价值；其次该课题在一个半月内能否实现。

在双向选择会上，课题提出者对该课题进行宣讲及介绍，由学员在现场选择想要去开发的项目课题，双选成立意味着项目立项完成，则会进

入实际的项目开发阶段。原则上 10-12 位学员为一组，岗位职能包括 PM、产品、交互、视觉、前端、客户端、服务端开发、QA 等岗位。每个课题将会配备一名顾问，协助小组确定产品大方向，并解决项目过程中的问题。在项目开发阶段，HR 会在该过程中按阶段组织进行质量保障评审、技术评审、视觉交互评审、产品评审等多方位评审，帮助学员不断打磨完善其作品。

经过 6 周的开发设计，学员们会对项目进行线上和线下的推广，积累用户并收集用户评价，最后携相关成果进入项目终审。项目终审过程中，HR 会组织公司内部多个业务部门的主管以及学员导师一起对学员们的 Mini 项目进行最终的评审，从中评选出最佳人气、最佳产品、最佳技术 3 个奖项。优秀项目有可能会被公司采纳，进入正式开发运营阶段。

助力校招生理解岗位业务

企业实践

科大讯飞

❖ 通过“师父”角色，加速校招生进入工作状态

校招生初入工作存在诸多问题，又未必敢于主动咨询上级，从而对于他们进入工作状态会存在阻碍，企业通过安排“师父”这一角色，帮助他们解决初入岗位的一系列琐碎且重要的问题，例如，项目背景的了解、项目当前的阶段与交付周期、需要使用的工具、当前工作需要从哪方面入手等，帮助他们快速进入工作状态。

❖ 《90 天转正手册》——将关键技能整合并沉淀为手册

围绕初入职场可能出现的高频问题，科大讯飞的人才发展团队基于 90 天的时间线开发出了一整套的工作建议和提示。同时围绕工作必需的

核心工具和技能，团队同步开发出一整套入门课程和工具，包括接受任务、分解计划、项目汇报、总结复盘等。

这些内容均承载在《90 天转正手册》上，通过工具化的形式，指导校招生快速适应职场，发挥个人绩效。





转身阶段

在准备与融入阶段后，校招生会开始正式进入工作岗位。在这一阶段，企业会综合校招生入职一个月内所面临的困难给到支持，提供相应的职业素养学习培训、并通过导师带教、考核评估等方式，帮助校招生实现这一阶段在岗位上的学习成长。

企业	案例关键点
科大讯飞	❖ 围绕校招生入职 30 天内的关键问题统一培训
网易	❖ 线上 + 线下提升校招生职业素养 ❖ 导师 1V1 带教
同程旅行	❖ 导师带教与实践学习，并进行评估考核

企业实践

科大讯飞

❖ 阶段二：转身阶段

在校招生 10 天集训结束后到第 30 天的关键节点中，校招生开始真实地体会职场与工作，在这中间的 20 天中，科大讯飞的人才发展团队会作为“看护”的角色，收集这一阶段中校招生提出的问题和反馈，并给予时时的支持。

自第 30 天开始，团队会围绕着关键场景和关键问题，对校招生开展第二轮，即围绕“转身”的统一培训。

例如：

- ❖ 工作经验缺乏，有时难以理解上级的意思，做的和上级实际想要的总是有偏差
- ❖ 上级经常处于很忙的状态，项目有新建议和新想法时，不知如何与上级沟通表达，拖到后来被上级说没有想法

与上级

- ❖ 跨部门协作时，存在信息不能共享、沟通不畅、职责分配不明确等问题，影响项目正常推进
- ❖ 刚入职不知如何才能更好地和同事建立链接，提升自身影响力

与同事

- ❖ 面对压力或复杂多变的环境，感觉压力山大，情绪波动
- ❖ 手上多个项目或者任务并行时，尽管列了计划，依旧感觉无从下手

与自我

各部门与集团一同配合，帮助校招生实现转身，步入真正的职场。

企业
实践

网易

❖ 职场秘籍（职业素养沙龙）

Mini 项目结束后，校招生们会回到工作岗位上，这宣告了校招生们真正的从学校进入了职场，因此职业素养方面的学习和培训对于校招生们来说也是必不可少的。网易采用线上线下混合的模式，结合不同的平台向所有校招生分享课程、文章等相关资源，由校招生们根据其兴趣及需求自主学习，提升自己的职业素养。

职业素养的提升除了校招生们的自主学习外，还有一个关键的环节在于导师的带教，导师的言传身教对于校招生来说也是非常重要。因此网易针对导师推出了“易师坊”项目，旨在强化导师们的带教能力，提高他们评估学员、引导、问题分析与解决、绩效面谈等技能的提升，以帮助导师更好地辅导他们的“小猪仔们”，帮助新员工尽快适应职场节奏。

❖ 师傅带带我（导师 1V1 带教）

网易在“校园修行 or 猪厂修炼”阶段就已经前置引入导师带教制度，为所有入职学员安排导师，其中“资深”以上级别的导师占比 88%，网易对于导师带教制度的重视程度可见一斑。导师会全程陪伴校招生们九个月的时间，在入职第一周，导师需要与学员主管及学员本人沟通，基于岗位特征和职业技能，为学员制定六个月的学习和成长计划，并负责全程计划的实施和跟踪。之后导师每个月至少与学员进行一次面对面沟通，详细了解学员的学习和工作情况，并按要求填写计划评估表。

入职第 4 个月，人力资源部会开展一次期中评估，主管、导师需针对学员前 3 个月工作学习表现予以评估。根据评估结果，挑选出成绩排名后 30% 的校招生进入特殊观察期，各部门 HRBP 和培训人员在后面的学习期间会对这部分同学加强关注，保证他们不掉队，赶上所有人的进度。

最后六个月试用期结束后，HR 会根据学员六个月的表现输出个人报告，导师需要在报告中针对学员六个月的工作表现进行评估，学员个人报告会应用到学员的转正答辩中。

企业
实践

同程旅行（校招生加速项目）

❖ **导师带教与实践学习：**在第 2-3 个月间，带教导师会带领校招生进行专业技能的学习及参与跨团队的实操性工作，帮助校招生进行岗位实战的积累。在三个月的时间节点，HR 会与校招生、带教导师进行访谈，针对在培养过程中信息沟通反馈情况、导师带教工作情况、校招生的岗位适配性等问题进行沟通与访谈，并及时对其中存在的问题进行调整。在第 4-6 个月间，带教导师开始“放手”，让校招生独立承担工作内容，帮助他们逐渐开始将所学独立运用于工作中。

❖ **评估与考核：**在这一阶段中，每个季度，企业会组织汇报会，让校招生进行关于学习与项目的分享，校招生能够在汇报会中学习他人的长处。在六个月的集中培养结束后，企业会开展项目分享与述职沟通会议。

⚽ **内容与形式：**让校招生对六个月内成长的心路历程，包括所做的项目、得到的收获、提出的建议等内容，公开进行讨论分享。

⚽ **目的：**一方面，企业能够对校招生六个月学习期内的工作产出与工作状态进行评估，判断校招生是否符合入职时企业对他们的定位与期望。更重要的是，企业希望让校招生的培养总监通过对比其他部门的培养情况，对自己当前的培养方式存在的问题进行优化和改善。

⚽ **总监角色与参与度转变：**然而，公开分享与讨论的形式最初并未得到总监的配



合，总监们认为业务存在差异，并不支持自己部门的校招生与其他部门进行对比。为了让总监意识到其中的好处，HR 让总监们参加其他部门的季度分享会及非正式述职会议等，通过侧面影响的方式让总监们意识到培养中存在的差距及问题，HR 再配合进行方案的制定和项目的优化等内容。



加速阶段

校招生加速项目通常面对全部校招生进行统一培养，但针对大批量的新员工，企业不可能“面面俱到”，为了对校招群体中的骨干人才与高潜人才进行识别与培养，企业通常在“准备与融入阶段”及“转身阶段”结束后，在校招生入职一年的时间节点，将资源倾向重点人才，加速他们成长。

企业	案例关键点
网易	❖ 识别骨干和高潜人才开展加速训练营
科大讯飞	❖ 优中选优，加速培养

企业实践

网易

❖ FAST 加速训练营

为了对校招群体中的骨干人才和高潜人才进行识别和培养，网易在“易计划”项目中增加了为期一年半的“FAST 加速训练营”项目。根据校招生从签约到转正所有环节的表现及评估，选择排名前 30% 的校招生进行持续关注。

①. 沟通五部曲

在“FAST 加速训练营”中，网易将这前 30% 的校招生们分为 5 个小班运营，目的是希望人员尽可能地打散，通过培训中小组讨论、群策群力等环节充分交流，借机为学员搭建一个跨部门交流的平台。培训内容包括沟通基础、DISC 测评、沟通影响力、

强化伙伴关系、向上管理等五类课程，并通过作业和课后 HRBP 跟踪反馈实时帮助学员完成能力提升。

②. 执行四重奏

网易组织了系列线下专题讲座，活动主要分享项目管理、时间管理、结构化思维、高质量思维等话题，并通过作业和课后 HRBP 跟踪反馈实时帮助学员完成能力提升。

对于这部分校招生而言，“FAST 加速训练营”为他们提供了持续的资源倾斜和关注。对于部门而言，“FAST 加速训练营”的所有活动设计都会引入主管和导师共同对优秀校招生进行关注，从而促活主管对优秀人才的感知度。网易通过“FAST 加速训练营”提升了校招生的“出栏率”，同时打造人才氛围，





提高了校招生的保留率。

③. 课程内容的调整

在“FAST 加速训练营”实施过程中发现，学员在课堂中交流意愿偏低课堂氛围遇冷。PM 在进行了抽样访谈后，发现主要原因是由于此时入职已经一年的学员，普遍处于工作量饱和、压力大的状态，对培训的诉求偏工具性，希望能对实际工作有直接的帮助。在进入这一新的“职业素养”主题学习阶段，培训积极性下降。

由于互联网年轻员工这种强烈个性化特征，导致外部通用的职业素养课程很难适用于本公司。因此内部讲师团运用 FAST 高效开发模型，在引入部分外部版权课程的基础上，通过内部案例萃取和引导体验等方式，迅速改造、开发出近 10 门职业素养系列的课程。同时引入测评、沙盘工具提升课程内容丰富度以吸引学员，并为每门课程设计了与工作直接相关的课中、课后作业，让学员实践应用。

除了原定的系列职业素养课程，还增加对口专业课程的分享、与专家交流的机会、运营周年庆等团建活动，让学员全方位的提高积极性和活跃度。



企业实践

科大讯飞

阶段三：加速阶段

❖ 关注起步，持续跟踪

对于校招生的前期选拔与培养上，科大讯飞不会特别强调校招生的管理能力，但这并不意味着对管理潜质毫不关注。在所有校招生入职后，科大讯飞会对他们统一进行潜力测评，并对匹配管理潜力模型的校招生进行标记，持续关注。

⚽ 管理潜力模型：围绕三大维度进行管理潜质模型建设：

- ※ 在企业内部出色的管理者的优秀特质；
- ※ 外部在管理潜力上的优秀研究成果；
- ※ 中国企业的本地化实践总结出的管理潜力。

通过三个方向内容的汇总，搭建出内部的管理潜力模型。

⚽ 识别人才，持续关注：在对校招生完成测评后，科大讯飞人才发展团队会将其中具有管理潜质的优秀人才识别出来，并结合面试的结果对这些人才“打标签”，并联合各业务单元与事业群的人力负责人对这部分校招生进行重点关注和关心保留，在完成“准备 + 转身”阶段后，再“优中选优”让他们进入第三阶段的培养。

❖ 优中选优，加速培养

对于第三阶段的培养对象，企业围绕两大维度进行评估：

- ①. 在一年时间内，对前期筛选出的具有潜力的校招生进行两次绩效评估。
- ②. 通过 360 评估结合“轻量化”盘点，评估这部分具备潜力的校招生是否有与管理潜力相关的行为出现。



结合以上两种方式，企业从中筛选出具有潜力成长性（即将潜力转化为绩效或关键行为）的校招生，进入到第三阶段的加速培养。在这一阶段，科大讯飞人才发展团队会对这批校招生进行“核心素养”的专项培训。

培养内容：例如，如何做好工作汇报；如何成就客户；如何塑造结构化的思维；如何进行问题分析等一系列基本且标准化的职业素养进行深度解答，帮助校招生能够在岗位上更好地发挥绩效。

小贴士：抓住新生代的特点，调整培训节点与内容

值得一提的是，企业在培养中要充分考虑新生代的特质进行内容与节点的调整。校招生大多属于“应用驱动型”性格，他们更多在需要运用时才会愿意进行学习，因此，企业在设计一些深入的职场素养与技能培训时，需要将这一培训节点“后置”，让校招生先在岗位情景中理解与经历岗位内容（如一年的时间节点），再对其进行培训。

此外，对于培训内容，企业也需要更注重工具性。对于入职已经一年的学员，普遍处于工作量饱和、压力大的状态，对培训的诉求偏工具性，希望能对实际工作有直接的帮助。因此，企业可以借助多种形式，如：内部案例萃取、引导体验、引入测评、沙盘工具、作业等，提升课程内容丰富度以吸引学员。还可以增加对口专业课程的分享、与专家交流的机会、运营周年庆等团建活动，让学员全方位的提高积极性和活跃度。

只有充分考虑到新生代这一特点，才能让培训发挥更好的效果。

进阶阶段

在对重点人群资源倾斜进行加速培养后，若企业希望进一步培养出能够纳入人才梯队或者基层干部继任者，可以进行进阶阶段的培养，从文化、组织、业务、个人领导力等方面，帮助他们开阔视野，进行更全面的提升。

企业实践

科大讯飞

❖ 阶段四：进阶阶段

在第四阶段，科大讯飞对于选拔出的潜力持续转化为高绩效的校招生进行进阶式培养，帮助他们夯实基础，开拓眼界，主要从以下四个方面着手：

- ⊕ 帮助校招生加深对于公司文化的理解；
- ⊕ 建立对于战略和经营的初步认知；
- ⊕ 理解组织与文化对于公司的影响；
- ⊕ 了解领导力的作用与价值，掌握领导力的基础；

❖ 新的阶段：进入高潜培养

在第四阶段培养结束后，科大讯飞会从管理潜力模型及专业能力要求去对校招生进行再一次评估，若校招生达到了相应的要求，会被纳入基层干部的后备“青苗计划”，进行内部人才梯队的进一步培养。





助力清单 3: 校招生加速项目实践与建议

发展阶段	阶段实践要点
准备与融入阶段 （帮助校招生快速融入，做好进入职场的准备）	❖ 助力融入，帮助校招生建立联结： ⊕ 集体入职，准备入职欢迎活动：举办校招生集体入职欢迎活动，并通过有仪式感的礼品，体现企业关怀。 ⊕ 组织户外素质拓展活动：开展娱乐性与游戏性强的素拓活动，帮助学员建立社交圈、体验团队合作等。 ⊕ 以标签的形式，与同伴及“伙伴”建立联结：可通过活动让校招生在组织中结识拥有共同标签：如校友、同兴趣等伙伴。企业可“牵线搭桥”为校招生寻找拥有共同标签的师兄师姐建立联系。 ❖ 文化与制度导入，用“真诚”帮助校招生理解组织 ⊕ 理论学习与培训：通过一些列学习与培训，帮助校招生了解行业、公司规范、系统使用等基本事项。 ⊕ 通过学姐学长“真诚”分享，传承企业文化：让学长学姐展示企业真实情况，不回避负面内容；不空谈成功，谈成长过程中所遇困境与真实感受。通过“真实”分享让校招生有正确的期待值以及能够真正理解组织文化。 ❖ 助力校招生理解组织与岗位业务： ⊕ 助力校招生理解组织业务：①. 联动其他部门，以小班形式进行业务知识 with 逻辑内容联合分享；②. 让组织各中心负责人介绍各自部门情况，帮助校招生理解组织层面业务。③. 让校招生进行 Mini 项目开发设计，并对项目进行推广、累计用户并收集评价等，完成入职前的“小试牛刀”。 ⊕ 通过“师父”角色，加速校招生进入岗位角色：为校招生安排“师父”角色，帮助校招生解决入职初期融入工作所存在的阻碍。 ⊕ 将工作建议与关键技能沉淀为手册： 针对初入职场高频出现的问题，以及工作必备的核心工具与技能，开发出相应建议与教程工具，并沉淀在手册上，以工具化的形式指导校招生。
转身阶段 （帮助校招生尽快适岗，达成绩效）	❖ 提取校招生所面临困难的关键场景和问题，进行统一培训： 在校招生入职一个月的节点，针对校招生面临的困难，提取关键场景和问题，对校招生进行统一培训。 ❖ 采用线上线下混合的模式，利用不同平台开放让校招生自主学习的课程与资源，提升职业素养



❖ 导师带教：

- ⊗ 在入职初期根据岗位特征及职业技能，为学员制定学习及成长计划
- ⊗ 带领校招生进行专业技能学习与跨团队实操工作，进行岗位实战积累
- ⊗ 导师每个月与学员面对面沟通，了解学习情况和工作情况
- ⊗ HR 与校招生、带教导师进行访谈，针对培养过程中的情况与问题进行访谈，及时针对问题进行调整

❖ 及时评估与考核：

- ⊗ 开展季度汇报会与述职会议，让校招生分享成长的心路历程，包括所做的项目、得到的收获、提出的建议等内容。
- ⊗ 开展期中评估，主管、导师对学员的学习表现进行评估，并挑选挑选出成绩排名后 30% 的校招生进入特殊观察期，对这部分同学加强关注，保证他们不掉队，赶上所有人的进度。
- ⊗ 企业对校招生的工作产出与状态进行评估，让校招生的培养总监通过对比其他部门的培养情况，优化与改善自己当前培养方式存在的问题。

加速阶段

（针对优异的重点人才，进行资源倾斜培养）

❖ 选拔出需要资源倾斜的关键人才（对象）

- ⊗ 根据校招生从签约到转正所有环节的表现及评估，选择排名前 30% 的校招生进行持续关注。
- ⊗ 在校招生入职时进行潜力测评，并标注出具有潜质的校招生，持续关注。在加速阶段，从这部分人群中选拔出具有绩效成长性（即潜力能够转化为绩效）的校招生进行第三阶段的培养。

❖ 进行“职业素养”学习与培训

- ⊗ **形式：**将选拔出的校招生分为小班运营，通过小组讨论等环节增加校招生跨部门交流的机会。
- ⊗ **内容：**①. 包括沟通基础、DISC 测评、沟通影响力、强化伙伴关系、向上管理等五类课程，并通过作业和课后 HRBP 跟踪反馈实时帮助学员完成能力提升；②. 包括如何进行好的工作汇报；如何成就客户；如何塑造结构化的思维；如何进行问题分析等一系列基本且标准化的职业素养进行深度解答。③. 系列线下专题讲座，活动主要分享项目管理、时间管理、结构化思维、高质量思维等话题。
- ⊗ **（角色）**训练营所有活动可引入主管与导师，共同关注。
- ❖ 抓住新生代的特点，调整培训节点与内容
 - ⊗ 校招生大多属于“应用驱动型”性格，他们更多在需要运用时才会愿意进行学习，



企业在设计一些深入的职场素养与技能培训时，需要将这一培训节点“后置”，让校招生先在岗位情景中理解与经历岗位内容（如一年的时间节点），再对其进行培训。

- ⊕ 校招生对于培训内容的需求更注重工具性。企业可以借助多种形式，如：内部案例萃取、引导体验、引入测评、沙盘工具、作业等，提升课程内容丰富度以吸引学员。还可以增加对口专业课程的分享、与专家交流的机会、运营周年庆等团建活动，让学员全方位的提高积极性和活跃度。

进阶阶段

（帮助能够进阶到人才梯队的关键人才，开阔视野，实现全面提升）

❖ 对象：

- ⊕ 具有潜力稳定性的人群（即潜力能够持续转化为绩效）

❖ 帮助校招生开阔眼界

- ⊕ 例如，加深校招生对于企业文化的理解；建立对于战略和经营的初步认知；理解组织与文化对于公司的影响，了解领导力的作用与价值等。





汇总清单：各项目关键要点 & 挑战解决梳理

管培生项目挑战解决建议汇总清单

轮岗过程中的挑战解决

挑战一：缺乏个性灵活培养方案

①. 企业在选择轮岗岗位要针对不同阶段的管培生“因材施教”

- ❖ 岗位选择考虑适合不同阶段管培生的能力水平与“难度”。
- ❖ 岗位选择考虑其上级经理适合带教哪一阶段的管培生。

②. 在管培生的轮岗选择上给予更多“个性度”与“弹性”

- ❖ 给予管培生自主选择轮岗岗位的机会：可以让各个岗位上级经理“推销”自己的岗位内容等（如通过路演形式），管培生结合自己的意愿度，实现与上级经理双向互选。
- ❖ 给予管培生轮岗选择更多弹性：由管培生发起轮岗申请，企业在兼顾业务需求时，充分考虑管培生的个人轮岗意愿。

挑战二：高层与业务部门的参与及重视度

①. 获得高管的支持并持续强化其对项目的认知与共识

- ❖ 在项目初期与管理层进行深入谈话，让管理层为项目“背书”。
- ❖ 在过程中不断和管理层及相关部门复盘管培生情况，让高层与业务部门了解管培生对于业务与战略的支持意义，强化共他们对于项目开展的共识。
- ❖ 让高管成为管培生的导师，为管培生的职业困惑答疑解惑，在帮助管培生长成的同时强化他们与管培生间的信任。
- ❖ 注重“上级经理文化”，让上级经理带教管培生，培养对人才发展的热情，当被培养的管培生再成为上级经理后带教新的管培生，将自己被带教的经验进行传承，形成良性循环。

②. 从机制与制度平衡部门与组织的利益问题，并加强部门对管培生的重视

- ❖ 在管培生培养早期（如 0-2 年）内，将管培生的编制与费用放在集团总部，为管培生轮岗中的学费与试错成本付费，减少业务部门的经济付出，从而减少各业务单元的负担，让他们更愿意支持管培生的成长。
- ❖ 通过内部定岗选秀机制，提供管培生在培养期结束后定岗时与业务单元“双向互选”的机会，该机制提供给管培生更多被曝光的机会，业务单元既能够看到管培生的成长，为了“抢夺”更优秀的管培生，业务单元间也会形成良性竞争，更重视管培生。



挑战三：管培生对轮岗中所能获得的成长缺乏清晰的认知

- ❖ 从企业内部管理层身上总结“成功管理者画像”，并提取出关键能力要素，形成能力培养模型，能力培养模型要定期依据企业人才策略进行复盘与校准。
- ❖ 在管培生初入职时，给到他们标有能力项的表格，让他们了解：在三年的培养中，需要学习的能力项是什么？当他们能够掌握各个能力项后，他们会变成什么样的人？通过具体的标准让管培生了解如何通过细化的学习达成清晰的成长目标。
- ❖ 让公司管理层、经理及各个重要角色明确和统一管培生的培养标准，每半年对管培生能力项的掌握进行考核，确保管培生在每个阶段都“稳扎稳打”完成，而不会让管培生看不到自己是否真正实现成长。

①. 开展管培生 Plus 项目，加速孵化中层管理者

- ❖ 对象：选拔企业开展管培生以来的各届有潜力的优异管培生，另一方面，可以同时选拔行业内曾经是其它公司的优秀管培生，组成新一批有潜力的“管培生 plus”。
- ❖ 内容与形式：这两部分学员可以结为学习伙伴，相互赋能，通过一系列高管带教、集训、行动学习等方式进行培养。

②. 开展“高管进阶”项目

- ❖ 通过一些挑战性的行动学习，体系化的课程学习，帮助中层管理者有机会成为公司高管。



培训生项目要点梳理建议

- ①. **明确项目定位**：企业需要明确项目的开展目的，对定位有清晰的认知且在内部强化共识，才能在一系列的培训培养中更聚焦在专业方向上。
- ②. **人才选拔标准更加聚焦专业性与岗位特性**：在招聘环节上，除了看重培训生具有较好的“专业知识能力”外，在具体的选拔上，也要针对行业或不同部门所需要的特质进行重点关注，并通过渠道的侧重，更有针对性地选拔人才。
- ③. **在培养方式上，需要思考是否轮岗以及轮岗内容聚焦专业性及专业“深度”**：企业需要根据项目的培养定位思考是否需要轮岗，同时，在轮岗岗位与内容的选择上，一方面，要注重于聚焦专业性，同时，也需要纵向加深专业度，例如，通过给予培训生项目帮助其实现尽快成长。





☀ 校招生加速项目实践与建议汇总清单

发展阶段	阶段实践要点
准备与融入阶段 （帮助校招生快速融入，做好进入职场的准备）	❖ 助力融入，帮助校招生建立联结： ⊕ 集体入职，准备入职欢迎活动：举办校招生集体入职欢迎活动，并通过有仪式感的礼品，体现企业关怀。 ⊕ 组织户外素质拓展活动：开展娱乐性与游戏性强的素拓活动，帮助学员建立社交圈、体验团队合作等。 ⊕ 以标签的形式，与同伴及“伙伴”建立联结：可通过活动让校招生在组织中结识拥有共同标签：如校友、同兴趣等伙伴。企业可“牵线搭桥”为校招生寻找拥有共同标签的师兄师姐建立联系。 ❖ 文化与制度导入，用“真诚”帮助校招生理解组织 ⊕ 理论学习与培训：通过一些列学习与培训，帮助校招生了解行业、公司规范、系统使用等基本事项。 ⊕ 通过学姐学长“真诚”分享，传承企业文化：让学长学姐展示企业真实情况，不回避负面内容；不空谈成功，谈成长过程中所遇困境与真实感受。通过“真实”分享让校招生有正确的期待值以及能够真正理解组织文化。 ❖ 助力校招生理解组织与岗位业务： ⊕ 助力校招生理解组织业务：①. 联动其他部门，以小班形式进行业务知识 with 逻辑内容联合分享；②. 让组织各中心负责人介绍各自部门情况，帮助校招生理解组织层面业务。③. 让校招生进行 Mini 项目开发设计，并对项目进行推广、累计用户并收集评价等，完成入职前的“小试牛刀”。 ⊕ 通过“师父”角色，加速校招生进入岗位角色：为校招生安排“师父”角色，帮助校招生解决入职初期融入工作所存在的阻碍。 ⊕ 将工作建议与关键技能沉淀为手册： 针对初入职场高频出现的问题，以及工作必备的核心工具与技能，开发出相应建议与教程工具，并沉淀在手册上，以工具化的形式指导校招生。
转身阶段 （帮助校招生尽快适岗，达成绩效）	❖ 提取校招生所面临困难的关键场景和问题，进行统一培训： 在校招生入职一个月的节点，针对校招生面临的困难，提取关键场景和问题，对校招生进行统一培训。 ❖ 采用线上线下混合的模式，利用不同平台开放让校招生自主学习的课程与资源，提升职业素养



	❖ 导师带教： ⊕ 在入职初期根据岗位特征及职业技能，为学员制定学习及成长计划 ⊕ 带领校招生进行专业技能学习与跨团队实操工作，进行岗位实战积累 ⊕ 导师每个月与学员面对面沟通，了解学习情况和工作情况 ⊕ HR 与校招生、带教导师进行访谈，针对培养过程中的情况与问题进行访谈，及时针对问题进行调整 ❖ 及时评估与考核： ⊕ 开展季度汇报会与述职会议，让校招生分享成长的心路历程，包括所做的项目、得到的收获、提出的建议等内容。 ⊕ 开展期中评估，主管、导师对学员的学习表现进行评估，并挑选挑选出成绩排名后 30% 的校招生进入特殊观察期，对这部分同学加强关注，保证他们不掉队，赶上所有人的进度。 ⊕ 企业对校招生的工作产出与状态进行评估，让校招生的培养总监通过对比其他部门的培养情况，优化与改善自己当前培养方式存在的问题。
加速阶段 （针对优异的重点人才，进行资源倾斜培养）	❖ 选拔出需要资源倾斜的关键人才（对象） ⊕ 根据校招生从签约到转正所有环节的表现及评估，选择排名前 30% 的校招生进行持续关注。 ⊕ 在校招生入职时进行潜力测评，并标注出具有潜质的校招生，持续关注。在加速阶段，从这部分人群中选拔出具有绩效成长性（即潜力能够转化为绩效）的校招生进行第三阶段的培养。 ❖ 进行“职业素养”学习与培训 ⊕ 形式：将选拔出的校招生分为小班运营，通过小组讨论等环节增加校招生跨部门交流的机会。 ⊕ 内容：①. 包括沟通基础、DISC 测评、沟通影响力、强化伙伴关系、向上管理等五类课程，并通过作业和课后 HRBP 跟踪反馈实时帮助学员完成能力提升；②. 包括如何进行好的工作汇报；如何成就客户；如何塑造结构化的思维；如何进行问题分析等一系列基本且标准化的职业素养进行深度解答。③. 系列线下专题讲座，活动主要分享项目管理、时间管理、结构化思维、高质量思维等话题。 ⊕ （角色）训练营所有活动可引入主管与导师，共同关注。 ❖ 抓住新生代的特点，调整培训节点与内容 ⊕ 校招生大多属于“应用驱动型”性格，他们更多在需要运用时才会愿意进行学习，



	企业在设计一些深入的职场素养与技能培训时，需要将这一培训节点“后置”，让校招生先在岗位情景中理解与经历岗位内容（如一年的时间节点），再对其进行培训。 ⊕ 校招生对于培训内容的需求更注重工具性。企业可以借助多种形式，如：内部案例萃取、引导体验、引入测评、沙盘工具、作业等，提升课程内容丰富度以吸引学员。还可以增加对口专业课程的分享、与专家交流的机会、运营周年庆等团建活动，让学员全方位的提高积极性和活跃度。
进阶阶段 （帮助能够进阶到人才梯队的关键人才，开阔视野，实现全面提升）	❖ 对象： ⊕ 具有潜力稳定性的人群（即潜力能够持续转化为绩效） ❖ 帮助校招生开阔眼界 ⊕ 例如，加深校招生对于企业文化的理解；建立对于战略和经营的初步认知；理解组织与文化对于公司的影响，了解领导力的作用与价值等。





案例启示

BEST PRACTICE

新火燎“原”——用市场化、产品化思维打造东原管培生项目



黄雪

人才发展资深总监 | 东原集团

❖ 管培生开展背景

东原集团（以下简称“东原”）是一家以地产开发、商业运营、物业服务为核心的大型综合企业。东原从 2013 年开始开展管理培训生项目，意在于培养企业未来的关键骨干。一方面，业务的快速发展决定着其需要大量的优秀人才。此外，地产行业的特殊性在于其所需人才为知识密集型，这同时意味着企业对每个人的知识和能力要求非常高。另一方面，东原的文化强调有心、有趣，高层领导强调以人为出发点，关注人才在企业内的长期发展。

因此，在管培生项目的开展上，东原力求在短期的业务需求与人员长期发展之间寻求平衡点，力求“用心”，帮助管培生在企业内部得到长期持续的发展，关注管培生项目带来的长远回报。

❖ 管培生项目的机制设置

东原表示，管培生项目是一个“产品”，需要在市场和时间中进行不断的迭代、更新和升级。因此，在对项目机制的设置上，东原从 16 年开始，不断对项目机制进行更新：

项目发展与更新历程：

- ④ **2016-2017 年**，东原将管培生 0-2 年培养期的编制和费用机制调整为：**管培生在两年内不占各业务单元的考核编制和费用，所有的编制费用都在东原集团总部**。在管培生的早期培养中，从业务角度出发，若管培生进行较为频繁的轮岗，无法在短时间内胜任某个岗位并为业务作出支持。因此，此机制保证集团能够从更宏观的视角去控制管培生在企业内部的轮岗与发展定位，从管培生长期绩效和长期发展的角度出发，为管培生在轮岗学习中的“学费”与轮岗

中不停试错的成本付费，能够平衡业务单元的短期需要与管培生长期的发展之间的矛盾。

- ⑤ **2018 年，新增了内部定岗选秀机制，提供管培生与各业务单元定岗的双向选择**。在 2 年集中培养期内，管培生的编制在集团，2 年结束后，管培生要归入业务单元定岗占编。过往，管培生定岗是“计划经济”，集团总部直接“说媒”至业务单元接收，“媒婆”奔走牵线，也无法保证每一段“婚姻”幸福美满。为了促进长效的人才流动、建立有生命力的管培生培养循环，东原创造性地开展“选秀”，搭建管培生和各业务单元“自由恋爱”的平台，形成“市场经济”：管培生借助此平台去展示自己，各业务单元在此期间与管培生进行交流和吸引，各业务单元可以给钟意的管培生发送“橄榄枝”，管培生“待价而沽”，通过比较各个机会去选择最合适的橄榄枝从而得到编制落位。

一方面，该机制提供了管培生更多被看见和曝光的机会，业务单元能够看到管培生在两年期间的成长，从而各业务单元间会形成良性竞争，更加重视管培生；另一方面，组织希望实现“人尽其才”。部分业务单元可能拥有更深耕的地域、更充沛的人才优势等资源，但机会较少；而其他一些新兴业务单元亟需多样化的人才，能提供更多的机会，但管培生未必了解和有这样的渠道去选择这样的业务单元。此机制向部分新兴业务单元倾斜更多的“权限”的橄榄枝，使他们能够在定岗选秀中设置更优的机会晋升、调薪比例等方式，增加对于钟意的管培生的吸引力。此机制有效地兼顾了管培生的发展意愿与业务单元间的发展机会，减少了未来 2-3 年由于发展与岗位间的不匹配可能带来的流失风险。

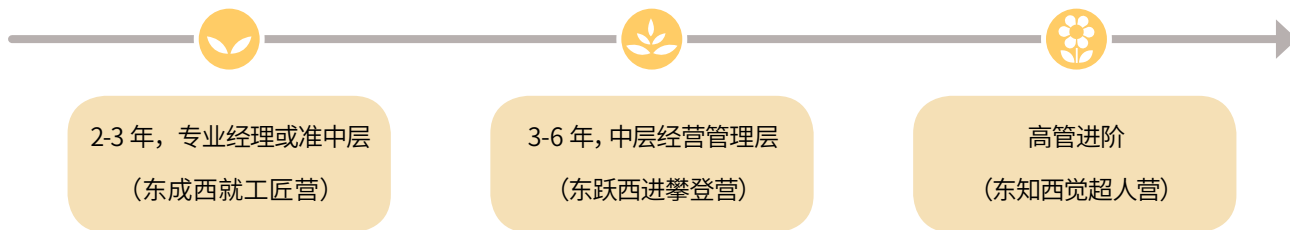


- ⊙ 2019 年，新设了”东跃西进“攀登营——管培生 plus 项目，帮助管培生在两年培养期结束后进一步的集中培养，帮助他们成长为公司的中层及准经营管理层。原先，企业在管培生两年培养期结束后，会将他们纳入企业内部的人才发展项目。然而，企业认为管培生在其中通过自身的努力去发展和晋升仍然不够。因此，企业需要“多设一个台阶”，去帮助他们在企业内部获得更倾向的资源与有路可依的成长，从而帮助他们更快成长为管理者，也能提高他们对企业的忠诚度。因此，两年的集中培养期结束后，东原新设置了“管培生 plus”的项目。
- 攀登营的学员有两个来源：一方面，通过选拔

企业开展管培生以来的各届有潜力的优异管培生，另一方面，成立“新翼”专项招聘活动，选拔行业内曾经是其它优秀公司管培生、3-6 年工作经验、且有潜力的一批“管培生 plus”。这两部分学员两两结为学习伙伴，相互赋能，通过一系列高管带教、集训、行动学习等方式进行培养，此项目为了保障东原所有的管培生在 1-2 年的时间内或者更长一些的时间，能够从管培生 plus 毕业后成为东原的经营管理者。

项目发展路径节点设置

为了帮助管培生实现成长，东原设置了不同节点与人才发展项目：





❖ 管培生招聘——“打赢人才争夺战”

在整个管培生项目中，管培生的选拔是其重要的一环，内部来看，企业需要明确“需要什么样的人”；外部而言，市场激烈的人才争夺战下，企业需要“抢到更好的人”。

⊕ 管培生人才画像与标准

对于管培生的人才画像，东原有三个清晰的维度

- ※ 专业学霸。东原要求管培生在专业各方面需要做得更好。
- ※ 百科全书。东原要求管培生对于东原的过去、现在和未来期望达成的状态有一个清晰的认知。
- ※ 文化守护者。东原希望管培生作为文化项目的传播者。

除了清晰稳定的人才画像，东原近几年在管培生标准的选拔上，也有了一些更新。东原认为，学习能力、信息处理速度、逻辑能力方面有较强优势的管培生能够在企业中走得更远甚至成为高管，因此，在选拔人才时，东原强化了对这些能力的考核与筛选，以寻找更加契合东原所需的人才。

⊕ 新创计划——校园竞赛与暑期实习

为了提高招聘的竞争力，东原避开了校招中“短兵相接”的秋招战场，将招聘前置在春季的时候进行（时间主要在4-6月份）。

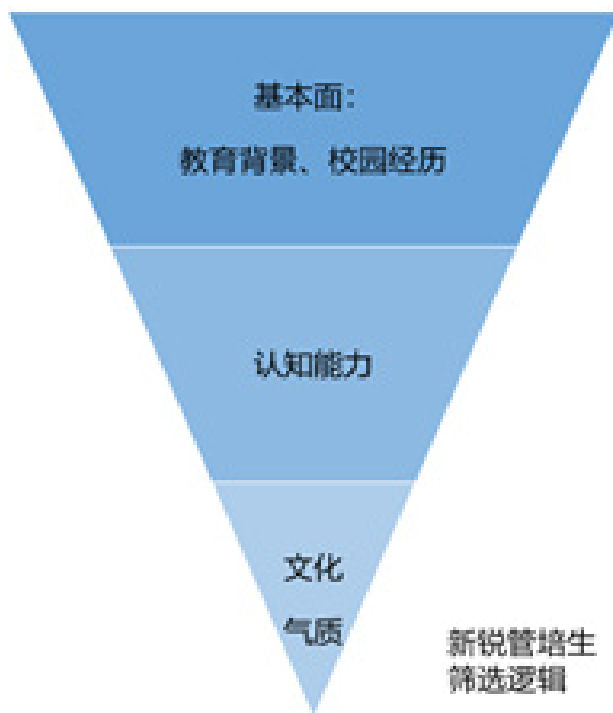
俗话说：“铁打的营盘流水的兵”，东原会和目标院校建立良好的校企关系，开展一些校园竞赛，让通过初步面试的同学组队报名。校园竞赛为实战，东原直接以实际的地产项目让学生进行沙盘演练和项目全流程开发，并配备高管任导师给予指导。一个月后，学员进行内容汇报。高管则作为裁判零距离的进行观察和点评，并且判断其与企业之间的匹配度。值得一提的是，在竞赛的最终评估过程中，各高校专业程度较高的老师也会参与其中，为评估标准出谋划策，并担任评委对学生的表现予以评价。在这个过程中，优秀的学生能够拿到暑期实习直通卡，成为“新创”，进入东原进行为期2个月的实习。

通过一系列的校园竞赛与暑期实习，在秋招开始之前，东原已经能够将80%-90%的目标候选人

锁定。一方面，通过这样的形式，候选人不论是与东原的组织、文化、业务或者相关的导师都有更深入的接触与情感的连接，提高企业对候选人的吸引力，进而提高他们选择东原 offer 的机会。另一方面，由于地产强度较大的工作性质，因此通过竞赛与一段时间的实习，东原能够与候选人之间进行双向判定。候选人能够提前了解自己是否适应或者决定选择奋斗型的职业状态，东原也能够提前筛选出与企业目标一致的同学。

⊕ 霍根测评——科学化的识人工具

通过霍根测评等工具考察候选人的“适配性”。对于管培生候选人，霍根测评的作用更像一个“筛子”，在符合我们基本素质面以及认知能力的要求的候选人里面，最后再筛选出与东原的企业文化气质匹配的候选人，为东原管培生项目的成功保驾护航。



❖ 管培生的培养——东成西就工匠营

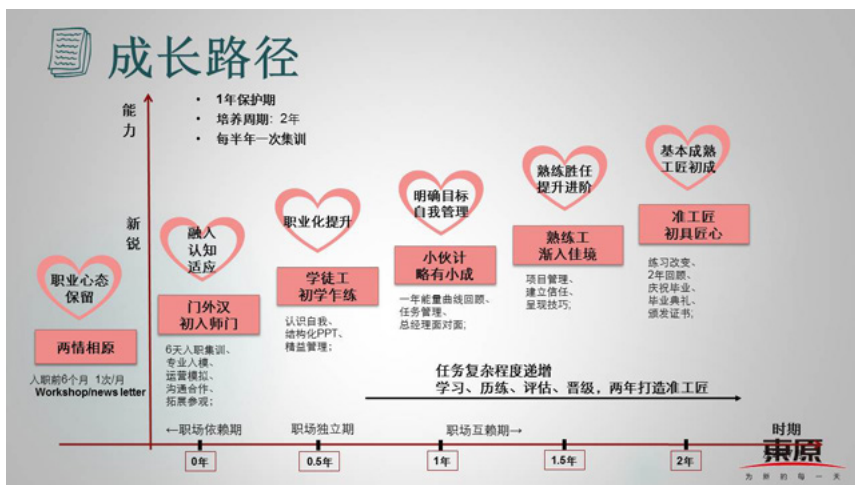
管培生项目为期2年，在两年的培养期中，东原会给予其体系化的培养平台以及多样化的发展方式（见图2），立足培养管培生从懵懂“门外汉”成为能够独挡一面的自信“准工匠”。



集训:

东原每半年会进行一次集训, 从“入职集训”开始, 根据管培生在不同时期所需具备的能力进行重点主题培训 (见图3)。

图3: 东成西就工匠营集训内容:



轮岗:

轮岗是管培生培养的最主要方式, 东原也不例外。为了给予管培生提供更为广阔的发展平台和锻炼机会, 以及更为公平的发展环境, 东原鼓励管培生在入职起两年培养期内进行轮岗, 以获得不同视角的经历。在进行轮岗的同时, 也会对管培生提供高于其现有能力要求的挑战性课题, 当然, 这过程中人力和业务会为定期提供帮助和支持。除了完成本职工作外, 管培生将通过挑战性课题、轮岗等环节进行着他们在东原“痛并快乐着”的高速成长之路。

值得注意的是: 以下几点, 是东原在进行管培生轮岗过程中, 做的比较有特色的地方:





※ 严格的落位盘点

管培生的入职落位并不是以招聘站点来确认，而是从发展和培养为目的，进行通盘的规划。以有合适的岗位和导师为必要条件，对各

业务单元进行资源盘点：搜寻有带教意愿且优秀的带教者；轮岗岗位是否符合规范的轮岗路径（下方详述）。只有都满足以上条件，才可落位管培生。

管培生入职

全集团将有XX位**新锐管培生**入职

各城市有合适的**岗位和导师**吗？

新城市可以培养管培生吗？

种子已经备好

土地和园丁够吗？

土地和园丁都有，静候种子

江南的种子，江南有土地和园丁，尽量放在江南播种

江南的种子，江南没有合适的资源，可以放在北方优质土壤上播种



東原
为梦想而生

新锐管培生的落位，以有合适的岗位和导师为必要条件

※ 规范化的轮岗设定

根据对职能高管的访谈及往届管培生发展情况的统计分析，规范并完善各职能条线管培生两年培养目标与关键培养路径，可结合实际情况（轮岗绩效、工作机会）进行弹性安排。一般轮岗需求的发生，既会有管培生的主动提出，也会有集团总部的主动干预。班主任会定期更新管培生的个人人才卡，记录管培生的轮岗意向、绩效表现和业务单元的评价，综合判断“发展、拯救、自爱、保持”等轮岗类型，再盘点带教者和轮岗岗位，在有合适带教者的前提下，让管培生尽快历练完整的工程管理全周期，以保证管培生在定岗选秀时，有足够的竞争力，吸引业务单元抛出“橄榄枝”。首先，管培生会进行轮岗申请，当需求提交后，HR会匹配其合理性以及相应的业务需求。其次，对于轮岗需求的匹配，东原基本会从两个纬度上去考虑：1）公司组织层面上必须做的，即：这些岗位是管培生的“必经之路”。2）结合公司本身业务需求的匹配以及管培生本人的意愿度。

同时，还有一个外加的判定标准：管培生的轮岗部门是否有合适和优秀的带教者，如果有优秀的导师，东原会优先把管培生放置更好的土壤中进行培养，这也促进业务部门优秀导师的产出率。

※ 一年保护期

为了鼓励管培生有更多被轮岗的机会以及充分成长的时间，东原对其设立了一年保护期（在该时期内不主动淘汰管培生），并且在绩效考核时不依照公司绩效制度规定、不进行“1261”强制分布。工匠营每半年会进行一次绩效、晋升、轮岗历练完整度、轮岗表现等评估，即使最终该管培生绩效评定为B-，在一年保护期内，东原都不会主动淘汰该管培生，会根据“绩效差”的分析结果进行问题解决和指导或换岗，除非其主动离开东原或违反红线行为。

🍞 馒头计划 (mentor)：

管培生的培养土壤，除了集团高层需要予以高度重视外，各业务单元管理者的定期浇水也是非常





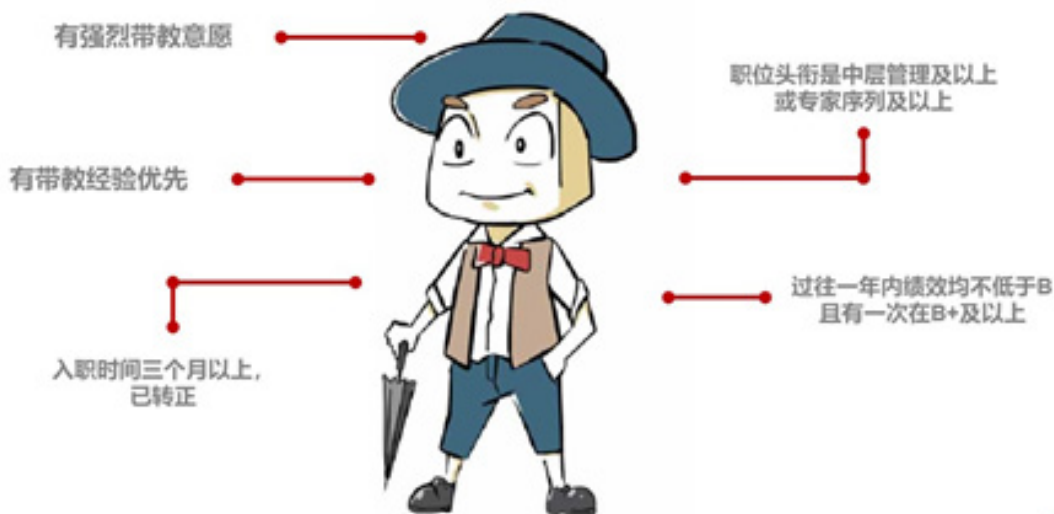
重要的因素。东原发现，其项目的优势在于企业文化以及管培生与企业之间的黏性。并且企业内部数据分析表明：很多优秀的新创接受 offer、加入东原成为管培生的原因，很大程度来源于“导师”的带教。因此在整个项目中，从“新创计划”开始，内部导师（馒头 mentor）就对管培生进行全程带教。

对于导师管理，东原会形成机制，即：严格准入、定期过滤，除了严格的准入机制还有定期的考核机制。不仅在选择导师时实行非常严格的选入标准，还会定期进行评估和淘汰（例如在年底的导师述职时，会有集团 HR、城市总来进行评估，如最终结果发现带教方法非常的不适用，则会一致决议淘汰）。这样的做法，

能够保持导师库的纯净 DNA。保证管培生能够获得良好的带教外，也能让他们感受到“导师”这个称呼在东原的“含金量”。同时，部分导师是来自于成长起来的管培生，他们会更用心地培养新的管培生，并将曾经得到的带教内容与方式得以传承。

通过评估的导师，东原会进行培训、考核和认证环节，甚至还有一些微课和导师手册等来保证其带教质量。在每年的 9 月 10 号教师节，集团总部和各业务单元还会一起联动开展“馒头节”活动；在每年的年会，通过严格评选的优秀导师，获得表彰和晾晒，让内部导师感受到被关注、被尊敬。

带教导师原则



班主任机制

在管培生的培养中，导师的带教与新生代管培生间难免存在一些因年龄或沟通问题导致的“代沟”，为了给予管培生长过程中更多的沟通支持，东原在每一届管培生项目中都设置了班主任角色。

※ 班主任人选：往届人力资源管培生。

班主任角色通常由往届人力资源管培生担任，他们能够传承和迭代入职以来他们原先班



主任的管理和带教方式，从而复制到新的管培生身上去进行沟通与管理，保证每届管培生的运营质量能保持一致性。往届管培生本身也是文化的守护者，让与新进的管培生互动交流中，传递文化的内涵，感受东原的“气质”。这些班主任与管培生年龄相仿，且同为管培生背景，他们能够更无障碍地与管培生进行沟通。

※ **班主任的带教：班主任手册指导、“老”班主任及人力资源总监的指导。**

东原也凝练一代代班主任的经验，沉淀并刷新班主任手册，在手册中指导班主任在每个阶段需要做什么，如何与大家沟通，如何理解和管理管培生每个阶段的情绪重点等。新班主任在过程中遇到问题，也可以与“老”班主任沟通或找人力资源总监进行咨询，从而能够真正帮助到管培生。

※ **班主任的角色：安慰、引领、绩效反馈及班主任自身的成长。**

班主任被管培生亲切地称呼为“老母亲”，因为班主任经常为管培生“排忧解难”、各种“心理按摩”，同时他们也深度参与及推动管培生每次的晋升、绩效评价与沟通、调薪、轮岗安排等人力资源事务。对于管培生而言，班主任不仅仅是“安慰”的角色，更是引领与绩效反馈的角色。“赠人玫瑰，手有余香”，班主任在其中对于各项人力资源模块与内容的参与，也历练着 HRBP 的角色，从而得到个人成长。因此，班主任与管培生之间是“双赢”的关系。

🌟 **项目的评估机制**

※ **学生证**

每位管培生进入东原后，会被授予学生证并实行积分制，主要记录在项目两年时间内的表现情况。管培生在毕业时，会进行积分排名，积分靠后的学生会被淘汰。积分较优的学生会在每半年的绩效回顾时对他们有不同方面的发展考虑。所以在整个过程中，他们都会被量化记录，这是一个系统并且客观的去衡量他们的学习参与度、意愿度和执行力的方式。

※ **人才卡**

东原对每位管培生设立了个人人才卡，主要聚焦在“选、用”阶段，包括进入公司后的履历、轮岗情况、绩效等现有信息录入库内。这将便于今后无论该管培生在东原担任何种职位，组织都能获得该管培生在公司的内部简历。当然，这也包括其还缺哪部分的能力锻炼，这些信息也能更加直接的反应。

当然，以上两种形式更多的是从管培生跟踪机制上的考虑。而对于项目过程中的评估和指标，最主要的就是针对管培生半年绩效回顾以及年终述职。

※ **学习转化力回顾：**

每次半年度集训之后，班主任都会在内部学习平台——东原懂中发布课后作业，要求管培生提交学习与收获。提交的过程，既能让管培生总结和消化所学内容，同时回复的内容公开晾晒，让管培生之间互相激发和学习，最后班主任根据回复的内容质量，重点针对学习力和开放性两个维度进行评估，形成 9 个组合，A、B+、B、B-4 个等级，将这些结果记录在册，作为对于管培生工作绩效评价之外的一个角度，统计分析历次结果，不让有潜力而绩效表现暂时一般的管培生被埋没。

※ **半年绩效回顾：**

主要由业务单元的高管和导师负责。首先，直线经理会进行初步评定，随后，各管理者进行最终的评定，包括学习积分，学习内容的记录、工作表现以及绩效校准。高管在管培生每半年的绩效评估中，都会进行一些分享和面对面的沟通。

※ **年终述职：**

在每年年底的管培生转正及导师的述职上，以城市或职能为单元，将其集中进行课题的布置、分享、汇报以及 PK。管理层会针对每位学生进行点评，学生的发展情况与导师的带教情况都会在对比与评估中形成差异，这其实是一个“赛马”的过程。无论对于管培生还是导师，都能够提升他们的重视度以及曝光度，而作为各城市总、职能总也能够充分和全面地了解他们的真实情况，形成从上至下的“管理



打通”氛围。

❖ 管培生的“二次成长”

东原表示，管培生要取得成功，仅通过自身的天赋和努力远远不够。企业需要从培养机制上提供给他们一步步成长的台阶，去助力他们在企业有路径可依的成长；同时，在企业机制中成长起来的管培生对于企业也会有更高的忠诚度。因此，两年的集中培养期结束后，东原还设置了“东跃西进管培生 plus”与“东知西觉超人营”项目，帮助管培生在 3-6 年或者更长的时间内，能够从管培生 plus 毕业成为东原的经营管理者；以及在后续的发展中能够有机会进一步成长为高管。

⊙ “东跃西进管培生 plus”——中层经营管理层孵化项目

攀登营的学员有两个来源：一方面，通过选拔企业开展管培生以来的各届有潜力的优异管培生，另一方面，成立“新翼”专项招聘活动，选拔行业内曾经是其它优秀公司管培生、3-6 年工作经验、且有潜力的一批“管培生 plus”。这两部分学员两两结为学习伙伴，相互赋能，通过一系列高管带教、集训、行动学习等方式进行培养，此项目为了保障东原所有的管培生在 1-2 年的时间内或者更长一些的时间，能够从管培生 plus 毕业后成为东原的经营管理者。

⊙ “东知西觉超人营”——高管进阶之路

东原内部成熟的人才发展项目，该发展项目帮助企业内部成熟的经营管理者进一步成长为高管。目前，企业高管 30% 以上来自于“超人营”，其已成为内部高管来源的重要渠道。管培生在成为成熟的经营管理序列后，能够加入这一发展项目中，通过挑战性的行动学习、体系化的课程学习等，从而有机会进一步晋升成为企业高管。

❖ 项目成功的关键因素

⊙ **选拔到合适的人。**东原认为，管培生项目的成败，合适的人是一个重要的因素。因此，东原通过校园竞赛与暑期实习等方式，引入霍根测评等科学化测评工具，强调更深度和全面地了解候选人，看重管培生的“硬件”、“软件”，并期望管培生的个人职业发展方向与组织保持

相对较高的一致。

- ⊙ **机制保障。**管培生的早期 0-2 年的培养，由于每个管培生都存在不同的风格与规律，因此东原在机制上给予了一定的空间容错，对管培生设立了一年保护期（在培养期内不主动淘汰管培生）。同时，管培生在两年内不占各业务单元的编制和费用，所有的编制费用都在东原集团总部，能够平衡业务单元的短期需要与管培生长期的发展之间的矛盾。
- ⊙ **导师的带教与传承。**东原重视导师对管培生的带教，在组织内部固化了导师带教的文化氛围，每年对导师会进行相应地选拔有精力、有能力、有愿意带教的优秀员工成为导师。这些导师可能曾经也是管培生，当他们在带教新的管培生时，也能将导师制形成良性循环，用心带教。
- ⊙ **良好的文化氛围与高管重视。**东原对管培生项目的投入，离不开企业“有心、有趣”，以人为出发点，关注人才在企业内长期发展的企业文化。同时，由于董事长和总裁本身拥有非常丰富和成功的管培生带教经验，因此无论在管培生招聘还是培养，都非常愿意投入时间。





玛氏中国：管培生和早期人才发展案例



方颖

人才招聘总监 - 中国，澳大利亚和新西兰 | 玛氏中国

❖ 业务背景与项目概况

玛氏公司（Mars Incorporated）是全球最大的食品生厂商之一。它生产与销售种类丰富的商品，包括宠物护理产品、巧克力、口香糖及糖果、食品、饮料、系统生物科学产品。玛氏产品行销全球年净销售额超过 350 亿美元。

作为一家注重商业传承与人才发展的百年企业，玛氏综合管培生项目在中国已有 17 年的历史。在 17 年间市场背景的变化下，玛氏对于管培生的定位始终不变：以培养未来的公司管理层为己任。对于项目开展初衷，由于外招人才与企业真正所需的人才存在差距，且企业规模达到了一定的量级，企业需要提前储备未来的人才梯队；另一方面，玛氏的生意理念和创新的基因需要靠长期的人才策略进行传承和发展。同时，管培生面向绝大部分应届毕业生群体，企业希望通过培养和影响应届管理培训生，树立玛氏强大的雇主品牌。这三个战略和业务背景促使玛氏在 17 前决定开始管培生项目。

（一）综合管理培训生

综合管理培训生项目是玛氏为期三年的人才项目，企业通过选拔优秀的应届生，让他们在项目期内经历 3 个完全不同部门的轮岗，给予他们学习与挑战，帮助他们在 3 年后成为能够承担重要职责的经理，并进一步成长为公司未来的高层领导者。17 年来，玛氏始终坚持综合管理培训生的定位，在体系和机制设置上一脉相承，但这并不意味着玛氏管培生项目一成不变，随着业务环境的改变，玛氏也在以下两个方面进行调整：

※ **在轮岗中增加数字化等内容：**随着外部业务环境的改变，例如互联网行业的兴起、

电商的火爆，玛氏在综合管培生培养的“轮岗”中做了一些微调，如输送部分管培生到新兴的行业或者数字化部门，让他们进行数字化转型与新技术的探索，以及培养他们企业家精神，帮助管培生能够更为与时俱进，掌握更为全面和综合的能力。

（二）职能管理培训生

同时，为了更贴近业务的需求，玛氏在原有的综合管培生基础上，新增了 3 个职能管培生。供应链和研发岗位原先并没有培训生形成的人才梯队，因此企业新增了针对这两个岗位的职能管培生。销售管培生培养原先主要集中在总部，在总部轮岗能够帮助管培生开阔视野，然而，随着玛氏市场和销售渠道遍布各个区域，企业需要更多“接地气”的销售培训生在各个地区进行布局，因此，玛氏设置了销售职能管培生，培养更为聚焦和符合业务需求的销售管理人才。

玛氏形成了以综合管理培训生为主，同步销售、研发、供应链三个方向的职能管培生，为内部打造更完善的人才梯队。

⊕ 综合管理培训生

玛氏表示，相比于市场所调研的结果：在快消行业，应届毕业生成长为经理所需的时长平均为 6.7 年，而玛氏对于管培生的培养目标是让他们在 3 年培养期结束后成为经理。因此，企业在整个三年培养期的设置上，需要有明确的目标、完善的计划并且及时跟进执行。

※ **招聘标准侧重：学习敏锐度**



快消行业的快速变化需要企业更加敏捷和灵活。在综合管理培训生的选拔上，企业更青睐能够适应快速变化的市场环境、具备出色学习敏锐度的年轻人，并侧重从学习敏锐度的五个维度进行考核：心智敏锐度、人际敏锐度、变革敏锐度、结果敏锐度和自我认知，寻找契合的高潜人才。

※ 知识与能力的武装：步步紧跟促使管培生成长

作为初入职场的新人，管培生若要在3年内快速成长为管理者，需要企业在他们进行身份转变及完成职场进阶的过程中，不断从知识与能力上去武装他们，并通过即时的评估反馈，“迫使”他们快速实现成长。

在这一培养过程中，不论对于企业还是管培生而言，都需要明确：在3年的培养期内管培生需要具备什么能力，才能成为一个管理者？为了明确这样的标准，企业从以下几个方面出发，既保证了项目的培养方向能够与业务的需求紧密结合，并一以贯之；又能够保证管培生在培养过程中，能够对自己的成长有清晰的认知，并脚踏实地达成目标。

* 确认培养模型（能力）并不断校准

玛氏综合管培生的目的是服务于公司管理层的人才梯队，因此，为了描绘出“成功管理者画像”，企业提炼出了内部管理层身上的特质，剖析具备何种特质的人能够成为管理者，并绘制出“画像”。同时，企业也依此“画像”，探索在管理者的早期职业中，什么样的经验塑造他们成长为了这样的“画像”，将各个方面的信息进行分析提取，总结出综合管培生早期的培养模型。

但这样的培养模型并非一成不变，企业需要不断拿管培生项目当前的培养能力模型与人才策略进行校准。这是由于，就单个能力项而言（例如驱动结果达成的领导力），管培生表现出来的行为可能涉及多个方面，企业需要在日常的培养工作中不断观察并和企业人才策略进行不断校准，确认当前所

需的具体特质是什么。因此，玛氏定期会对此进行复盘，从而明确：当前中国的业务策略及人才策略，管培生项目是否还能够支持其发展？如果不能支持，哪些方面需要优化（例如，数字化和电商的驱动）。通过不断的校准，保证管培生能够一直支持组织的发展策略，从而也保证管培生的成长走在“正轨”上。

* 各角色统一标准，让管培生明确“我要去哪里”

在明确了管培生的培养模型后，项目负责团队会不断与公司高管、HR伙伴、管培生上级经理进行沟通，让大家明晰并统一这一套标准，并依此对管培生进行培养和考核。更重要的是，除了让内部各角色明确，让管培生对此有清晰的认知是非常重要的。

在管培生初入职场时，企业会给他们一张标有能力项的表格，让管培生了解：

- 在三年的轮岗培养中，各个阶段需要发展的能力是什么？
- 这些能力的具体内容及含义是什么？
- 当他们能够掌握各个能力后，他们会变成什么样的人？

通过让管培生对自身的成长标准有清晰的认知，既能够帮助管培生看到自身每一阶段的成长，也帮助他们对于所获得的成长不会有过高或过低的期待。

* 每半年追踪与考核，让管培生“踏准每一个台阶”

在确认了管培生的能力考核标准后，为了评估管培生的能力掌握情况，企业每半年会对管培生进行一次考核。

- 考核评委：公司管理层、高级总监、高级经理…通过各个重要角色的参与，让大家不断统一与坚持管培生的培养标准；让管理层参与



管培生的成长，时时保证管培生的培养服务于企业的战略与业务，让管理层为管培生项目“背书”。

- **考核内容：**管培生在该阶段所学习的内容、开展的项目、掌握的技能等；各个高管针对此进行深度剖析：学习的内容是否到位？基本功是否扎实？对生意的理解是否准确？通过各个维度的考察，确保管培生在每个阶段的学习“稳扎稳打”，并将所需学到的能力项进行复盘，在能力项清单上一项项“打勾”。

※ **培养：轮岗的机制设计与个性化选择**

* **通过跨职能部门轮岗，帮助管培生获得思考与解决问题的“工具包”**

在综合管培生的培养上，玛氏始终坚持跨职能部门轮岗，这与玛氏综合管培生的定位密不可分：培养视野开阔、会做生意的综合管理人才。同时，玛氏秉承的信念是：“一个人的人生高度是由视野的宽度决定的”。企业认为，在解决生意策略时，需要人才能够看到市场的全貌、事物之间的内在联系、看到未来的趋势等，而这些能力与素质单凭在一个岗位上的长

期工作是无法获得的。因此，玛氏通过让管培生在三年内到不同职能部门进行轮岗，帮助他们了解生意的全貌，并获得来自不同部门工作经验所形成的方法论工具包，从而助力他们思考与解决生意场上出现的困难与挑战。

* **轮岗中实现平衡：在强调“广度”的同时，兼顾培养“深度”**

玛氏表示，校招人才的培养项目，很难实现“深度”和“广度”的百分百平衡。企业通过跨职能部门轮岗的方式助力管培生拓展视野的广度以及思考问题的宽度，但与此同时，就无法苛求管培生深扎专业方向，在定岗时也会面临专业程度不如该岗位同事“精深”的问题，因此，玛氏也从以下两个方面，塑造管培生自我学习的能力，并尽可能实现“广度”与“深度”平衡：

- 管培生每一年到新的部门轮岗时，需要带新的项目，这“强迫”管培生快速地去学习该部门和领域的专业知识，尽管业务掌握的程度不够深，但3年的实践内能够培养他们快速学习新事物的方法与能力。
- 每半年对管培生所需掌握的能力



项进行考核，并关注管培生的学习速度，同时也设立了一定的淘汰机制。

*** 在轮岗岗位的筛选上，针对不同群体“因材施教”**

玛氏表示，管培生的学习与学到的技能很大程度上由他们所在的岗位决定的，因此，玛氏会对岗位进行精挑细选，在每年 3.4 月份，培训生项目团队会在全公司范围内统一收岗，再从中筛选出最适合管培生轮岗的岗位，保证所选岗位能够帮助管培生获得所需成长技能。此外，由于不同阶段管培生所具备的能力不同，因此，企业会为不同阶段的管培生匹配不同“难度级别”的岗位，保证岗位所需的能力与管培生所展现出的能力尽可能匹配，从而解决管培生无法适应或岗位任务无法被很好完成的问题。

* 在岗位的筛选上，企业会专门收集适合培养期第一年（一年级）、培养期第二年（二年级）、培养期第三年（三年级）的岗位，为不同阶段的管培生匹配更为适合的岗位。同时，对于上级经理的带教能力，企业也有一张“红黑榜”，在岗位选择上也会考虑：哪些岗位的上级经理适合带教一年级，哪些适合带教二年级，哪些仍需要历练才能带教。通过为不同阶段的管培生匹配不同难度的岗位与不同类型的上级经理，帮助他们在每个阶段都能够得到合适的成长。

* 此外，在长期的实践中，企业也总结了能够长期适合管培生负责的岗位。例如校园招聘岗，管培生刚从求职者的身份转为招聘者，他们更能够理解求职者的心态、感兴趣的内容与形式，因此，这个岗位更多开放给一年级和二年级的管培生，让他们更易“上手”与获得成就。

*** 在确认轮岗岗位时，给予管培生充分的自主选择权**

在企业统一筛选出适合管培生轮岗的岗位后，不是由企业为管培生“分配”岗位，而是开放给管培生自己选择。玛氏表示，企业不能为管培生包办一切，也要保留一定的选择性和灵活度。因此，企业需要在过程中培养管培生自己思考、权衡和自主选择的能力，也保证了在过程中尊重每个个体的发展意愿。

- 企业会以路演的形式，邀请各个岗位的上级经理对自己的岗位进行“推销”：岗位具体工作内容、岗位所涉及的项目且这些项目能够帮助管培生发展什么能力、该岗位中有哪些带出优秀管培生的金牌上级经理等。各个岗位通过这样的形式去吸引管培生，管培生也能够和上级经理进行直接沟通，确认该岗位是不是自己所需。
- 在进行沟通后，管培生能够选择 3 个意向轮岗部门的志愿，并进入到部门选择环节：企业会评估管培生的发展是否在正轨上；同时，管培生所投递部门的管理层会根据自己部门的需求选择自己意向的管培生。

在这一过程中，管培生需要明确自己的发展意愿，并评估自身需要发展的能力与轮岗之间的匹配度，充分锻炼管培生对自我发展的思考。HR 团队不会进行太多干预，只会对一些无人填报的岗位或者管培生出现与岗位不匹配的状况，HR 才会进行一些小的偏差调整。

※ 考虑新生代的特点，保持沟通畅通

在培养中，玛氏充分考虑了新生代的性格特质与初入职场的困境，强调上级经理对管培生的理解与支持，也为管培生间的沟通与交流提供了平台。



※ “传帮带”带教，做更理解管培生的

上级经理：内部形成了管培生“传帮带”文化，管培生的上级经理通常为往届的管培生，这样的情况下，上级经理更能够理解管培生入职后的彷徨、可能遇到的问题，并能够清楚让管培生从什么工作内容切入去降低难度，帮助管培生更快的适应工作。

※ 对上级经理进行培训，引导与管培生

沟通：内部会提供给上级经理“X、Y、Z”不同新生代各自特质、可能产生的心理变化等内容指南；对于第一次带教的上级经理，企业也会对他们进行培训：新生代需要如何进行带教、管培生常出现的问题与困惑时什么、应该用什么方式对管培生进行关心等，通过为上级经理剖析管培生，让他们能够理解和更好地与管培生进行沟通。

※ 管培生社团，给予管培生“同龄人空

间”：对于每一届的管培生，企业会让他们组成一个社团，并让他们自己选出社长定期举办活动，帮助管培生在自己的团体中能够更好地融入组织，互相解决遇到的困惑。

⊙ 职能管理培训生

销售、供应链、研发管培生是玛氏在综合管理培训生之外，根据业务需求新增的职能管理培训生。职能管培生在项目机制的设置上和综合管培生趋于一致，不同的是，综合管培生与职能管培生所服务的目的不同，因此考察的能力项有所差别；同时，由于职能管培生更侧重于专业领域能力的提升，因此，在培养上更为聚焦，不进行跨职能部门的轮岗，而倾向于在同职能部门内部进行不同方向或地域的轮岗。（以下以销售管培生为例）

※ 销售管培生

玛氏的综合管理培训生通常在总部进行

轮岗，而玛氏的营销和销售渠道遍布各个城市，不仅需要管培生具有战略性的思考，同时，也需要具有行动力结果导向且能在前线“带兵打仗”的人才。于是，销售管培生更倾向于寻找具备相关特质的人，也需要在培养上更为聚焦，需要管培生对具有敏锐的消费者洞察、有能力布局和规划生意等。

※ 招聘标准侧重：玛氏对管培生的选拔

都注重“结果敏锐度”这一维度，评估他们对结果的渴望，对于销售管培生，公司会在筛选环节中加强对动机和特质的评估。此外，企业会评估销售管培生对销售岗位的热情，倾向于寻找愿意在销售岗位上进行沉淀的候选人。

※ 轮岗方式更为聚焦，只在销售范围内

进行轮岗：销售毕业生将在三年左右时间内进行跨渠道、跨地域、跨销售职能部门的轮岗，通过带领销售团队、管理重要客户、策划并执行全国性项目，快速成长为独当一面的销售精英，并以销售经理的身份从项目毕业。

⊙ 管培生项目成功的关键因素：

※ **明确和坚持管培生的定位：**管培生的开展和设计始终要明确管培生的定位与目的，





管培生能够满足哪个梯队的需要？希望他们成为通才还是专才？明确定位，从定位出发设计相关的培养内容是管培生成功的关键。

※ **内部各个角色达成共识：**

- * **项目初期的共识。**玛氏表示，管培生项目在开展的过程中容易遭到质疑，可能需要不断改变策略，但这样容易失去人才培养的持续性。因此，在整个项目初期，项目负责人就需要和管理层进行深入的对话，得到管理层的支持作为背书。同时，管理层、上级经理、HR 等各个管培生项目的重要角色，都需要有为公司储备人才的信念，才能将管培生的培养落到日常工作中。
- * **持续强化共识。**同时，这样的共识需要不断进行强化。玛氏每半年都与参与管培生项目的各个重要角色尤其是管理层复盘：多少新管培生进入企业，他们当前的发展状况如何，他们定岗在哪些部门，他们在整个组织中人才梯队中的角色如何，他们多少人晋升为中层管理者等。通过让各个角色了解和参与管培生的培养过程，理解管培生对于业务与战略的支持，从而不断强化他们对于管培生项目的共识。
- * **让高层参与管培生的成长。**上级经理通常帮助管培生解决工作中实践性

或发展相关的问题，但当管培生遇到职业困惑时，往往需要相应的行为榜样去为他们答疑解惑。因此，企业为每个管培生配备一个高职级的导师（通常由管理层担任），并要求导师定期和管培生进行一次访谈，去谈他们遇到的职业困惑和工作当中的问题。管培生能够在职业生涯中得到答疑解惑，同时，管理层能够在参与管培生的成长中与他们建立更多的信任，也更能理解和支持管培生项目。

- * **上级经理文化。**玛氏表示，管培生的成功与上级经理文化是相辅相成的，企业需要一批既能够很好地实现业务目标，也能对人才发展有热情的上级经理。因此，企业通过让上级经理带教管培生，慢慢培养出对人才的支持，当管培生变成上级经理后，他们也能够去将自己被带教的经验进行传承，形成良性循环。

- ※ **项目设计环节紧密结合：**管培生由校园到一个职场人中的身份转变是巨大的，玛氏强调需要在知识上不断武装管培生，在整个机制和内部环境上驱动管培生对自己做出改变，并建立良好的反馈机制，也要培养管培生主动去反馈和反思的能力，通过各个环节的紧密结合去帮助管培生在 3 年后成为企业想要的人。



库博标准：“从大学校园到工厂一线”生产制造培训生案例



范星

高级人力资源总监 | 库博标准

❖ 业务背景与项目定位

库博标准（以下简称“库博”）总部位于美国密歇根州诺斯维尔市，是一家领先的材料科学和专业制造公司，为各大市场开发材料、系统和零部件。公司在全球拥有 25000 名员工，业务范围覆盖全球 21 个国家。

库博属于汽车的细分行业，在全球设计、制造和销售车身密封系统、燃料和制动器输送、流体输送和防振系统子系统和模组。由于其所处的行业较窄，该细分行业能够寻找到的人才有限；同时，尽管企业处于行业领先地位，所吸引到的行业内的优秀人才仍和企业所需人才存在差距。因此，库博决定进行内部培养，希望通过为期一年的技术岗位培训生项目，帮助定位在工厂线的（工艺工程、质量等）方面的校招生快速成长为技术专业骨干，支撑业务的发展。

❖ 招聘标准侧重

由于企业对培训生的发展主要倾向于专业技术层面的培养，并定位在工厂线。因此，库博在培训生的选拔上，主要会有以下三个方面的侧重：

- ④ **评估校招生愿意在工厂工作的意愿。**企业考虑到应届大学生通常喜欢办公室的工作环境，可能会对工厂的工作环境存在排斥，然而，企业需要校招生在前期能够多到一线进行学习与实践。因此，企业在面试考核中，会重点关注校招生到工厂工作的意愿。此外，企业还开放了参观工厂的活动，组织有意愿加入企业的校招生到工厂进行实地参观，让他们了解未来的工作环境，并在工厂现场对他们进行面试。通过这样实地的接触和双向了解，提前为校招生做好“心理建设”，减少

心理落差，保证招到的校招生符合企业的期待。

- ④ **评估校招生吃苦耐劳、坚韧的精神。**同样，除了考察校招生对于工厂工作的意愿度，企业也会看校招生吃苦耐劳和坚韧的精神，保证校招生在工厂的工作环境中能够更好地适应。
- ④ **针对性地选择学校。**考虑到制造行业对校招生的吸引有限，因此在招聘校招生目标学校的选择上，企业并非盲目选择顶尖大学，而是倾向于选择更有针对性的适合行业特质的专业性大学，或可能知名度较低但学生能力佳的大学，通过更为定向的招聘，能够聚焦更适合企业的人才。

❖ 培养设计

库博对于培训生的培养有清晰的定位及明确的方向，即培养为工厂线的技术骨干。因此，在培养机制设置上，企业紧抓专业性及岗位特性，从帮助培训生“理解与适应岗位——学习与掌握专业知识技能——在岗位实战中走向精深”三个方面入手，帮助培训生尽快实现在岗位上的成长。

- ④ **引导培训生对行业的了解，加深培训生对自身岗位的理解与重视**

作为一家汽车零部件制造公司，库博的产品多是传统的密封件或者管路，对于初入职场的应届生来说，可能会认为产品并不那么“有趣”和“好玩”。为了帮助培训生提升对产品的兴趣，同时能够意识到自己所处岗位的重要性，在培训生进入职场后，企业不是让培训生直接进入到生产、质量、设备等具体岗位上进行实操，而是帮



助他们先从“宏观”的角度入手去理解行业，并理解自己的工作对于行业的重要性，从而加深对岗位的重视与理解。

※ 在前期，企业会帮助培训生了解汽车行业的发展，带领他们参观客户工厂了解产品的具体用途，参观汽车博物馆让培训生了解汽车行业的历史。同时，企业会组织培训生在公司实验室中进行产品防尘、防水、防噪音等测试与体验，让培训生了解到自己所生产的产品虽然“不起眼”，但仍具有很高的技术含量及对行业的重要性。此外，企业也会让培训生了解，行业对产品的要求是什么，客户的需求是什么，通过前期的多方位导入，让培训生了解产品和岗位的重要性。

⊕ 专业技能培训，帮助培训生快速学习行业知识与技能

库博属于汽车行业中的细分行业，许多技能未必能够与其他行业通用，而是具备其专有的技能与技术。因此，为了帮助培训生快速建立该行业所需的知识及技能，在入职通用培训（包括职业技能、个人沟通、团队合作与基础公司制度及文化等）结束后，库博会针对专业技能方面对培训生进行为期两个月的集中培训。企业通过提炼出适用于库博所有工厂的技术知识、技能或解决方案，在工厂一线、实验室、工程部门，由专业的导师带教在现场进行手把手的培训，以此帮助培训生快速学习与实操。

⊕ 岗位历练与承担项目，助力培训生在实战中走向“精深”

轮岗历练：在统一的培训结束后，培训生将会落位在自己所在的工厂，并根据工厂的培训计划，在相关的部门如生产、质量等一线岗位担任技术工程师的角色；同时，部分培训生也会到物流、设备、维修等部门继续轮岗。

承担项目：培训生在轮岗过程中，会参与各部门实际的项目。项目选择来源于轮岗中他们所实际承担的工作任务，例如，培训生在设备部门轮岗，部门会为他们匹配一些待解决的工作任务或挑战，让培训生通过实践性问题的改进与解决，加深他们对该部门工作的理解，从而能够有更多实践性的产出。由于培训生的定位更多是技术岗位的培养，因此项目更多是与技术直接挂钩，较少涉及战略层面等内容，因此，企业能够“放手”让培训生在其中承担主导角色，同时，资质较深的员工及部门经理会给予他们项目的指导，以保证他们能够顺利地且能够深入理解与运行项目。

❖ 项目评估

⊕ 季度评估

在一年的培养期内，企业每个季度都会对培训生进行评估。由于培训生分散在全国各地，因此，培训生的指导老师通常在线上进行评估，更多是一个交流与回顾的过程，培训生总结在该季度所完成的学习与工作任务，指导老师对他们进行提问和提供反馈，以此来跟进培训生的阶段性成长，并促进他们对自己的学习不断进行反思。

⊕ 年度评估

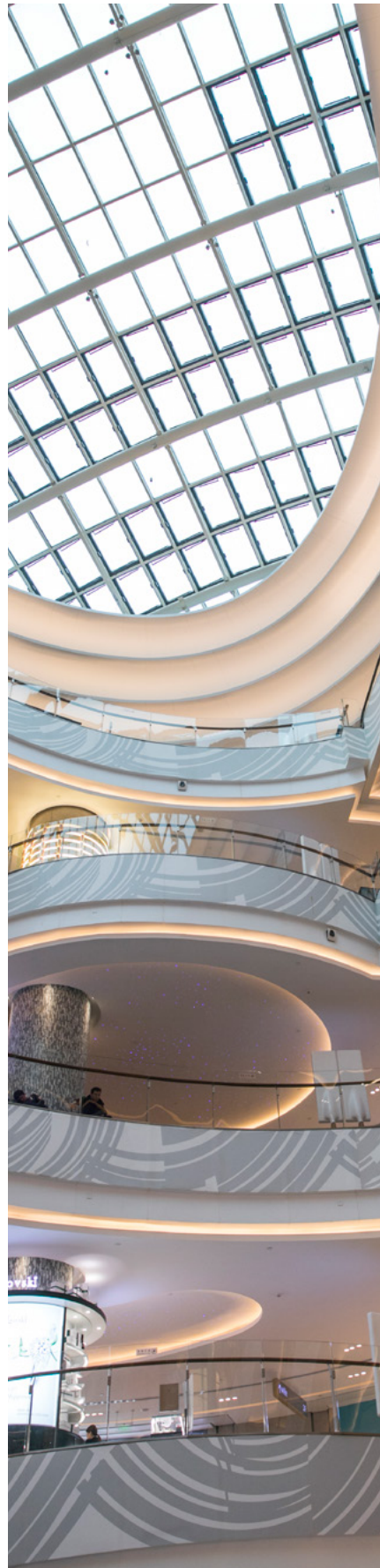
在一年的培养期结束后，企业会根据培训生在工厂一年所做的项目进行结业答辩。



- ※ 答辩与定岗：培训生需要根据自己所完成的项目情况提交项目报告，以及他们一年内的学习情况。培训生所在工厂管理层、总部的技术专家会现场对他们进行提问，在答辩结束后会对培训生进行定岗。
- ※ 业绩与工作能力评估：在定岗后，培训生所在工厂、相关的轮岗部门经理和 HR 会对培训生的业绩进行评估，包括整个培养期内学习和工作的完成情况、工作目标的达成情况等；同时，企业也会根据培训生所在岗位的胜任力模型要求评估培训生的工作能力。结合两者的评估形成评估结果，并根据评估结果确认培训生的岗位级别和工资级别等。
- ※ 淘汰机制：在经过一年的培养后，合格的培训生的职级以及薪资都会有所升级。而若培训生在季度或者年度中的评估表现不佳，企业将不会在年度评估时为其升职或加薪，培训生将无法享受项目带来的“增值”。

❖ 培训生项目重要因素

- ⊕ 招聘学校选择需符合公司的需求与培训生的期待。库博认为，在培训生目标院校的选择上，需要与培训生定位相符。由于企业设置的是工厂线的培训生项目，因此在学校的选择上会更贴合企业的性质，并注重培训生对于工厂线需求的满足。
- ⊕ 项目设计时，要结合培训生未来的职位要求，尽快帮助其建立职位所需的基本技能。由于库博是汽车的细分行业，因此在该行业中，许多技能并非通用的，而是具备一些专有技能和专有技术，因此，在培训生的培养上，企业从早期的专业技能培训及岗位学习与项目历练，都为了能够帮助培训生快速建立所需的知识与技能。
- ⊕ 培养中能够给予培训生绩效与“激励”反馈。库博的培训生项目较为“短平快”，在培养期中，企业通过季度评估及时给到培训生关于能力提升与工作中的反馈；另一方面，企业也能够及时给到培训生“激励反馈”，在一年培养期结束后，企业通过评估培训生的项目完成情况及学习工作进展，对他们进行定岗调薪，对于初入职场的校招生来说，在一年的时间后在薪资和职级上有及时调整，能够给到他们“正向反馈”。





同程旅行：培训生项目



吴郁鑫

校园招聘负责人 | 同程旅行

❖ 项目开展背景

同程旅行为同程艺龙对外的服务品牌，同程艺龙是中国在线旅行行业的创新者和领先者，由同程集团旗下同程网络与艺龙旅行网于2018年3月合并而成。同程艺龙致力于打造在线旅行一站式平台，业务涵盖交通票务预订（机票、火车票、汽车票、船票等）、在线住宿预订、景点门票预订，及多个出行场景的增值服务，用户规模超过2亿，是中国两大出行平台之一。

企业在18年实现两大品牌合并之后，一方面，CEO提出希望培养一批能够快速发展的精英学生，推动公司产业体系的发展；另一方面，从公司总体战略方向来看，内部的业务板块相对独立运营，企业希望打破“部门墙，事业部墙”的隔阂，因此，内部职业发展委员会推动开展培训生项目，致力于培养能够进行跨部门学习和工作的培训生。此外，对于培养对象的选择，内部对各岗位进行了调研，结合过往的培训生经验，同程将培训生项目锁定在了产品这一岗位上，开展了产品培训生这一培养项目，希望通过专家级人员的带教，让培训生在3-5年的时间内由初级专员成长为高级或专家级产品人。

❖ 项目时间节点

- ⊕ **第一阶段：轮岗学习，夯实基础：**在前18个月的时间内，产品培训生会到不同的岗位进行轮岗。在此期间，他们需要每周撰写工作周报；同时，培训生每个月需要进行工作汇报，与导师面对面沟通在当月所学到的产品方向与内容，由导师负责纠正其中可能产生误解及有偏差的地方。通过导师的手把手带教，产品培训生能够在此期间进行高强度与快速的学习与成长。

⊕ **第二阶段：在岗历练，培养专精，为成为产品**

专家铺路：在第18个月-第36个月的时间内，产品培训生定岗到各自事业部的具体岗位进行在岗历练，在此期间，公司为培训生设置了晋升的绿色通道，培训生拥有每半年加速晋升的机会。同时，企业对培训生的晋升考核有更高的要求，考核和评估培训生晋升的评委由产品委员会的带头人及一级管理干部担任，相比普通校招生晋升的评委资历和职级更高。

❖ 培训生招聘

在产品培训生的招聘上，为了招到更符合及更优质的人才，企业在产品培训生的招聘渠道、标准皆有所侧重。

- ⊕ **渠道侧重。**在常规校招生的选拔上，企业通常在校招招聘季进行。对于产品培训生，除了常规的招聘季招聘，同程倾向于提前与意向大学的老师建议联系，由老师推荐合适的学生。一方面，老师对学生有更多的了解，企业能够在老师的推荐下有针对性地选择较为适合的学生，增加岗位适配性；另一方面，企业能够在正式的校招前，提前与这部分学生联系，“抢夺”人才资源。

- ⊕ **标准侧重。**常规校招生的面试，通常由部门负责人面试通过后给予offer。对于产品培训生的选拔，企业会在初试中考察培训生的产品能力，当培训生通过初试后会安排他们由产品负责人直面。同程对于产品培训生的考察非常看重软性能力，因此，选择产品负责人直面是由于他们具有很强的面试经验与能力，能够在一对一的面试中去衡量和判断培训生身上具有的软性能力，如，个人发展



潜力、学习能力和逻辑能力等。

❖ 培养：有的放矢，时时调整

⊕ 培养机制的设置

※ 轮岗的内容与周期

同程表示，市场上的培训生项目并非“one fit for all”，因此，在决定是否进行轮岗这一培养形式时，企业内部进行了讨论与探索：轮岗是否有意义？培训生在每个岗位上学习一段时间又进行新岗位的学习，是否会造成学习成长时间的浪费？最终，HR与业务部门从是否要轮岗、轮岗内容、轮岗周期等几方面进行了如下考虑：

- * **产品培训生需通过轮岗了解产品全流程。**对于是否轮岗的考虑，企业内部对培训生的培养目标进行了重新追溯：项目的目标是打造培训生对产品全流程的了解，帮助他们在3-5年内成长为产品的核心骨干或干部。因此，轮岗是有效的方式去帮助培训生了解整个产品的全过程，培训生能够自己选择前台、中台、后台等不同的方向进行轮岗。
- * **产品培训生需同时了解 To B 与 To C 业务，研发与市场两部分 To B 业务必不可少。**产品培训生岗位对 To C 的业务较为了解，但是一个合格的产品人不仅要了解 To C 端，也要了解 To B 端的业务。因此，企业需要通过轮岗的形式，安排产品培训生到研发中心与市场中心两个设计 To B 产品的岗位上进行学习，让培训生了解 To B 的业务。
- * **加深培训生对产品的体验，轮岗周期由 3 个月调整为 6 个月。**轮岗周期的设置起初为每个岗位轮3个月。HR 在与产品负责人即培训生的导师的不断沟通中，发现若要让培训生对产品有很深的了解及产品感的体验，需要让培训生参与一个部门的

产品从开始到结束的全过程，培训生需要在单个岗位上进行更深度的历练。因此，企业对轮岗的周期进行了实时调整，改为了单个岗位轮岗 6 个月。

※ 给予培训生独立项目，帮助其提升成就感与快速成长

产品培训生在轮岗的过程中，更多是参与他人的产品项目，通过学习与观察获得相应的理论知识，当自身实际操作起来可能存在偏差；另一方面，培训生在“旁观”项目的过程中，较难形成整套产品的概念，自身成就感低，他们会表现出对于独立负责项目的渴望。因此，内部在核心干部会议上进行讨论后，企业通过给予培训生独立项目的方式，增加他们学习的体验感与成就感。

此外，企业也考虑培训生在早期培养中，独立负责核心项目存在着一定的风险。因此，培训生负责的是由他们导师承担的项目，培训生为项目的主导者，在轮岗和学习的推动过程中，导师要对他们进行产品方向的及时教导与把控，并关注项目的进度与完成情况，确保培训生在项目中既能独立锻炼又不“偏航”。

※ 个性化的培养：给予培训生“选择”的机会

- * 企业内部有同程大学，相比常规校招学生，产品培训生拥有能够参与同程大学管理干部培训的学习机会。当培训生在发展的过程中，对成为管理者有兴趣，能够报名参与同程大学的线上与线下的课程，根据自身的意愿为自己未来的发展铺路。
- * 产品培训生所在的产品经理岗分为前台、中台、后台等不同的模块，培训生在轮岗的选择中，能够依据自己的发展意愿，选择不同的模块进行轮岗。

⊕ 关注新生代的声音

※ 搭建反馈机制，给予培训生发表诉求的空间



随着进入企业的“95后”增加，新生代与上级或者企业之间不可避免会因年龄或沟通不佳存在“代沟”问题。对于互联网行业来说，存在着年龄差较小的优势，管理层多为“80后”与“85后”，能够与培训生进行比较平等的对话。

尽管如此，企业依然希望规避“领导高高在上，学生不敢出声”的问题，并为培训生搭建了反馈机制，帮助新生代能够与企业进行更好的沟通：

- * **对于培训方案和内容设计问题的征集与优化。**每个课程或培训周期结束后，人力资源部门会与培训生之间进行一次沟通。让培训生将“产品培训生”这一发展项目作为独立的产品，去看还有哪些需要优化和迭代的点：如，培训方案和学习课程的设置、导师带教中存在的问题、同期培训生中的交流、期待在培养中获得什么。人力资源部门通过收集到的问题与建议，与产品发展委员会的人进行沟通，并及时联系相关的负责人共同解决，例如，培训生认为与导师间的沟通频次较少，人力资源会和导师了解其沟通的频次；培训生认为课程安排存在问题，人力资源会从学生那里了解他们当前看到的最尖端，学生认为最好的课程是什么，以此来对培养的方案及内容进行不断修正。
- * **多个角色全力护航，提供培训生及时反馈的空间。**培训生存在问题时，能够找到导师、HRBP、培训生负责人等多个角色去反馈问题，企业通过多个角色的支持给予培训生诉求反馈的空间与尊重。
- * **CEO的全力支持与推动。**CEO对整个培训生项目极为关注支持与重视，在核心干部会议上讨论培训生的发展规划与问题解决，从而能够让各

个层级的人重视起来全力配合。

❖ 培训生的评估与后续发展

在3年的培养期内，企业需要对培训生个人及项目本身进行不断评估：

- ④ **依据内部既有的职业发展评定体系。**同程内部有职业发展的评定体系，每一个岗位和职级有对应的能力目标，产品培训生的评估也依据此体系标准。不同的是，产品培训生入职的职级比其他初入职员工高一级，因此，在对产品培训生的考核上也依据对应的更高级别的标准进行评估。
- ④ **每半年度进行能力评估。**常规员工只有在晋升时才会进行能力评估，然而，产品培训生除了有季度评审，产品委员会的人也会在每半年度为产品培训生做能力评估，通过数据呈现培训生在过程中的能力是否能够达标。
- ④ **设立淘汰机制。**产品培训生在培养过程中，若导师发现相比同期其他学生，该培训生的学习与成长稍逊于其他学生。企业会给予培训生一定的期限（如3个月），在此期间，导师会和HRBP、项目负责人一起，重点关注该培训生的学习与成长情况。3个月结束后，几方角色会共同评估该培训生能力是否达到了导师的要求，根据导师对比同期其他学生后的判断，决定该培训生是否继续留在培训生项目中，若培训生无法继续胜任，会建议该学生退出培训生项目，定岗到部门中进行常规发展。
- ④ **通过整体数据审视项目成效。**评估的过程并不仅仅是对产品培训生个人的评估，同时，企业从整体培训生的数据也能审视和检查当前培训生的成长是否符合企业的预期。
- ④ **培训生后续成长追踪。**除了每年的产品回归日，3年的集中培养后，产品培训生在企业中的发展方向更多倾向于自身的选择与成长。企业会做定期的追踪，例如，产品培训生的成长频度、成长方向、在平台上的学习课程与内容以及定岗后在事业部的季度考核。



同程旅行：校招人才加速项目



刘媛媛

HRBP | 同程旅行

❖ 企业背景

同程旅行是同程艺龙对外的服务品牌，同程艺龙是中国在线旅行行业的创新者和领先者，由同程集团旗下同程网络与艺龙旅行网于2018年3月合并而成。同程艺龙致力于打造在线旅行一站式平台，业务涵盖交通票务预订（机票、火车票、汽车票、船票等）、在线住宿预订、景点门票预订，及多个出行场景的增值服务，用户规模超过2亿，是中国两大出行平台之一。

为了保障内部的人才梯队建设更加健康合理化，同程每年持续引进和培养应届校招生，通过加速他们的成长，为内部人才梯队持续输送优质人才。

❖ 应届生招聘：兼顾“企业想要”及“校招生想要”

⊕ 优化校招人才画像：选对的人（以测试岗为例）

同程的校招生加速项目面对的是通过校招入职后的全部应届生，在2019年对校招生留存率进行分析后，企业发现存在流失率高的问题。因此，企业从测试岗着手去探究这一问题。校招项目负责人与测试团队的总监、项目团队负责人、HRBP针对这一问题进行了几方访谈；同时，也访谈并提取了保留在企业的校招生身上的特质，结合多方观点，提取了三大能力必备项，对测试岗的人才画像进行重新梳理：

※ **专业知识技能要求高。**经过几轮的沟通，企业发现测试团队对专业知识技能的要求高，在基础的知识能力上存在几大考察点，例如数据库知识、代码能力等。因此，为了避免面试官面试过程中的“个性发挥”导致在面试结果反馈上存在较大差异，HR针对相关能力项设置了有代

表性的问题形成了问题库，为面试官面试提供参考。

※ **技术探索欲与总结性思维。**同程表示，部分校招生往往只“做事”，而没有对于岗位知识与技术的探索欲或者没有思考后得到的总结性内容，这会导致校招生在未来面临困难和挑战时难以应对，因此，企业增加了这一标准，为了找出能够在未来工作中走得更远的校招生。

※ **软性技能。**企业发现，当前留存在企业的校招生都具有较强的沟通与表达能力、良好的逻辑思维能力（包括思考能力与逻辑性）、积极主动能力与学习能力，因此，在技术岗位中，企业也增加了软性技能的考核。

结果反馈：在整体的面试过程中，通过优化后的人才画像及面试维度的表格，面试官在前期面试的时候需要从问题库中提取相应的问题进行面试，初试到复试的面试通过率由原先的30%上升到70%-80%。





🎯 知己知彼：站在校招生的角度“招人”

在互联网公司中，校招生是重要的主力军，为了更好地吸引“95后”新生代，同程在招聘环节充分考虑“95后”的特质，从“他们想要什么”出发，在面试环节中做足准备。

※ **选择与校招生年龄差小的面试官。** 同程表示，年龄相近的面试官很大程度上能够向校招生发送一个讯号，即校招生在3-5年的时间内通过努力能够成长为面试官当前的阶段与状态。因此，在面试官的筛选上，企业更倾向于选择与校招生年龄差较小的“90后”面试官。

※ **引导面试官角色转变。** 尽管面试是一个双向选择的过程，面试官仍容易停留于传统意义“我选你”的单选状态。为了让候选人在面试中感觉到被重视与被尊重，加强企业的吸引力，同程用了两年时间，对面试官与校招生间的沟通进行培训，帮助面试官进行由原先的“我选择你”到“我觉得你很优秀，我希望你能和我一起并肩作战”的角色与定位转变。企业相信，只有面试官对自身的角色进行转变，与校招生进行诚恳且开诚布公的谈话，才能够在一系列发问和回答中，让校招生感觉到诚意。

※ **加深面试官对团队情况的反思与梳理，进而让候选人了解团队的核心吸引点。** 在对面试官尤其是新人面试官的培训中，企业强调让面试官了解：1) 从市场的竞争力上看，企业处于怎样的品牌地位。2) 本团队的业务是否核心，相较于其他事业部处于怎样的角色。基于这两点，HR会和面试官共同进行梳理：本团队的核心吸引点在什么方面？相较于其他团队，在哪些方面能够给到候选人更好的内容。另一方面，基于面试官对企业与团队的了解，企业能够借助面试官向勾选人传达当前团队的整体情况，候选人加入后能为团队带来什么，自己的哪些特质和能力是该团队所需要的。在这样“诚意为先”的情况下，尽管一些团队的品牌定位或业务并不够核心，足够的诚意也能增加对候选人的吸引力。

※ **让候选人了解培养方式与计划。** 在企业内部的成长是校招生选择一家企业的重要因素。在同程，每个面试官都可能承担校招生的带教师导的角色，因此，在面试的过程中，





面试官会和校招生阐述当他们进入企业后，企业能够给到的培养计划是怎样的，具体的方式如何以及带导师能够给到校招生的内容，让校招生充分了解自己未来在企业能够获得成长。

- * **让候选人了解能够获得的突破性成长。**“95 后”是有独立想法的群体，这部分群体更渴望在企业中获得突破性的成长。考虑到这一特质，面试官会向校招生阐释，当他们在企业中有一些想法和需求时，企业能够协调相应的资源为他们提供空间与机会，并通过过往成功的实际案例为校招生举例说明。

❖ 分阶段式培养，关注新生代特点

⊕ 培养阶段与内容

对校招生的统一培养上，企业设置了为期六个月的分阶段式培养计划。

- ※ **第一阶段：**在第一个月时，企业主要侧重于让校招生了解和熟悉企业的文化、制度规则；同时对他们进行一些业务与技术相关的在工作岗位上必备技能的多方位培训。

- * **所属部门定制化带教培训：**企业为每个校招生匹配专门的带导师，在校招生入职前，带导师会为校招生规划一个季度的工作内容，主要为带教培训与带教实操。因此，在校招生入职后，他们所在的部门及所在项目会为校招生做定制化的培训。

- * **联动其他部门培训：**每个岗位在实际工作中，都需要与相关部门进行联动与配合。只有在对相关配合部门足够了解时，才能减少未来工作往来中的摩擦及磨合的时间。因此，在培训中，企业会为该岗位校招生联动其他如产品、运营等部门，通

常分批以 5-10 人的小班形式，分享相关的基础性的业务知识及逻辑性的内容。同时，企业也会鼓励校招生参加集团与各 BG 关于技术、职业经验等内容的分享，鼓励大家学习跨部门知识。

- * **HR 培训分享：**在业务知识培训后，HR 会为校招生分享关于文化、价值观、制度及系统使用方面的培训。在系统使用方面，HR 会为校招生分发自学任务，例如，一周内需要了解哪些系统操作，需要输出相应的思考与反馈：如，哪些是有价值的？哪些是需要优化的？哪些存在问题需要得到进一步解决的？

- * **组织层面集体培训：**在进行一系列的培训后，企业会为校招生安排集体培训，让组织内各个中心的负责人去介绍自己部门的情况，帮助校招生从企业层面上了解：内部各个架构与团队在做什么事？自己所在团队做的事在整个企业上处于什么定位？去帮助校招生培养对于公司业务层面的整体意识。

- ※ **第二阶段：**在第 2-3 个月间，带导师会带领校招生进行专业技能的学习及参与跨团队的实操性工作，帮助校招生进行岗位实战的积累。在三个月的时间节点，HR 会与校招生、带导师进行访谈，针对在培养过程中信息沟通反馈情况、导师带教工作情况、校招生的岗位适配性等问题进行沟通与访谈，并及时对其存在的问题进行调整。

- ※ **第三阶段：**在第 4-6 个月间，带导师开始“放手”，让校招生独立承担工作内容，帮助他们逐渐开始将所学独立运用于工作中。

⊕ 个性化选择：给予校招生空间

校招生入职后岗位是定向的，因此一开始就



有明确的发展方向。尽管如此，考虑到校招生在培养中的不同意愿，内部也提供了一定的空间去帮助他们做调整。例如，某一校招生当前是研发岗，但当与产品或测试岗位进行一段时间的配合后，发现自己更喜欢产品方向，若产品岗位有相关的空缺，内部会给予校招生一周时间去做准备：整理个人的技能点，对于产品岗位未来的规划等内容。HR 及产品相关负责人对此进行评估，若该校招生符合考核，既可进入新的岗位。

⊕ 减少新生代代沟

企业发现，相比“85 后”群体，“95 后”群体更加敢说、敢表达、敢于及时反馈需要上级帮助的问题，一些新晋管理者或与校招生年龄差较大的总监级别的管理者会存在不适应的问题，因此，企业从以下两个方面入手，帮助这部分管理者更好与校招生进行沟通。

- ※ 一方面，HR 与这部分管理者进行了沟通，让他们了解新生代的沟通与表达是对团队认可，且希望团队更进一步的表现，去帮助他们做思想的转变。
- ※ 另一方面，除了在面试时选拔“90 后”面试官，企业还会让总监参与到面试过程进行旁听，让总监级别管理者感受面对新生代群体有和不同，同时 HR 会给予相应的培训，让总监们了解到如何与新生代进行沟通。

❖ 项目评估与考核

⊕ 季度汇报会

每个季度，企业会组织汇报会，让校招生进行关于学习与项目的分享，校招生能够在汇报会中学习他人的长处。

⊕ 述职会议

在六个月的集中培养结束后，企业会开展项目分享与述职沟通会议。

- ※ **内容与形式：**让校招生对六个月内成长

的心路历程，包括所做的项目、得到的收获、提出的建议等内容，公开进行讨论分享。

- ※ **目的：**一方面，企业能够对校招生六个月学习期内的工作产出与工作状态进行评估，判断校招生是否符合入职时企业对他们的定位与期望。更重要的是，企业希望让校招生的培养总监通过对比其他部门的培养情况，对自己当前的培养方式存在的问题进行优化和改善。

- ※ **总监角色与参与度转变：**然而，公开分享与讨论的形式最初并未得到总监的配合，总监们认为业务存在差异，并不支持自己部门的校招生与其他部门进行对比。为了让总监意识到其中的好处，HR 让总监们参加其他部门的季度分享会及非正式述职会议等，通过侧面影响的方式让总监们意识到培养中存在的差距及问题，HR 再配合进行方案的制定和项目的优化等内容。

❖ 校招生保留与项目展望

- ⊕ **当前的追踪与激励。**针对校招生的发展追踪上，HR 会在年底的时候与校招生的培养总监及上级进行沟通，了解校招生一年内的 KPI 考核情况、成长晋升情况、个人状态等方面。同时，在校招生的后续的发展上，企业会给予优秀校招生相关的激励，例如，给予校招生在晋升与薪酬上相关的激励；当内部有加速成长的项目优先考虑优秀的校招生等。

- ⊕ **未来展望。**除了六个月培养期内的评估及年终复盘时与总监进行的沟通，企业当前正着手解决如何让校招生项目在每一个时间节点能够有更加直观的结果和反馈，从而验证多少校招生在 2-3 年的时间内成长为团队的中坚力量。



网易：相信热爱，易起成长——“易计划”校招人才培养项目

本案例来源于 智享会“2020 学习与发展价值大奖”最佳实践奖

❖ 导语

网易集团成立于 1997 年，是中国领先的互联网技术公司。目前，网易拥有约 21000 名员工，在多个国家和地区设有分支机构，旗下产品覆盖全中国超过 10 亿用户。随着业务的高速发展，人才库需要快速大量的补充，急需将每年大量入职的校招新员工快速转化成有效生产力，“易计划”人才培养项目应运而生。

❖ 项目背景

网易作为一家大型互联网科技企业，聚焦互联网行业，坚守内容消费领域，积极布局游戏、教育、音乐、电商等核心赛道。在保持稳健增长的同时，教育、创新及其他等业务板块爆发强大潜力，为未来的长期发展提供源源不断的动能。为了给公司发展提供充足的动力，内部人才培养至关重要。

其次，每年网易的人力资源部、业务部门都投入巨大成本招募应届毕业生。目前公司在职员工中，近 1/3 来源于校招入职。与社招渠道相比，校招生背景好、人数多，但入职 3 年内晋升到 P3-3（高级工程师/专员）及以上的比例偏低，“出栏率”低，缺少“绿色通道”，一到两年内的人才流失率偏高。

基于上述因素，网易自 2013 年起逐步启动“易计划”人才培养项目。系统化的“易计划”人才培养项目，持续 2 年半时间，从应届生签约开始介入，帮助公司在“招到”人才之后持续“培养好”，营造校招群体的学习与成长氛围，加速应届毕业生的成长，降低人才流失率，进而支撑公司业务的增长。

❖ 设计与实施

④ 培养目标

结合公司特点及长期实践经验，网易确立了“角色转变、了解公司、快速融入、夯实技能”四大新人培养目标。希望通过“易计划”人才培养项目帮助校招生们完成从学生到职场人的角色转变，同时在培养过程中他们可以逐渐地了解公司、熟悉行业。并通过项目合作快速融入团队，

不断夯实基础的职业技能，以实现职场上的快速成长。

⑤ 八大培养主线环节

“易计划”从学员签约三方开始，即开启全年校招生的培养，通过八大主线环节，帮助学员快速融入公司。



※ “嘿猪行动”

随着互联网行业的蓬勃发展，人才需求量急剧扩大，在这场没有硝烟的人才招聘战争中，为了吸引、寻找合适的人才，网易提前布局校招活动。在“七月启动——九月签三方——次年四月入职”的校招流程中，有长达九个月的空档期。为避免人才流失，网易在学校集聚的城市开启了“嘿猪行动”，



即 offer 落地保温活动。

网易内部戏称校招生为“小猪仔”，在“嘿猪行动”中，网易会通过一些有仪式感的活动将这些“小猪仔们”从负责校招的同事手中移交到培训 HR 手中。举例来说，网易会组织团建活动，进行接歌词等小游戏，游戏中的所有歌单均为网易云音乐当年的畅销歌单，在游戏之余也让校招生们提前对网易产品有大致地了解。

通过“嘿猪行动”，让所有的“小猪仔们”能感受到公司对他们的欢迎，同时他们也可以通过这样的活动感受到网易的文化氛围，从而加强了所有校招生之间、校招生和培训 HR 之间的情感连接。

※ 校园修行 or 猪厂试炼

校招生接受 offer 后到入职前的这段时间，网易也不会轻易将它浪费。在这一阶段，网易为校招生们提供了两个选择：校园修行或猪厂修炼。

* 校园修行

校园修行即通过在校大作业的方式对工作岗位进行预热。公司专家会根据校招生们不同的岗位特征有针对性地设计在校大作业，内容全线覆盖了技术、产品、电商、游戏、通用等 28 个岗位，可覆盖 100% 的校招生。

校招生们在学校自主完成大作业，并每个月和导师保持互动，导师对学员们的大作业进行评估和审核，以此帮助学员快速学习岗位必备知识，同时能够对未来工作有一定思考。

* 猪厂试炼

除在校大作业外，校招生也可选择入司实习以积累岗位知识。实习时间至少两个月以上，这段时间校招生可切身体验团队氛围及工作内容，并且熟悉工作部门和团队，让校招生提前了解公司与产品业务。

实习结束之后，校招生们还需提交一份实习报告，全面总结实习期间的学习和工作情况，导师也会在实习报告上对该生的实习表现做出评估和认证。

※ 初入江湖（入职）

网易校招生全年共分两批进行入职，在入职当天 HR 除了会为所有的校招生集中办理入职手续外，还会联合 SSC 为他们准备入职欢迎活动。为了营造良好的入职体验，体现公司的关怀。在每年的欢迎活动上，网易会在公司制造大量布展，包括东门喷绘、食堂挂画、展架，并为他们设计专属的定制纪念款 T 恤，让校招生们在入职的第一天就感受到网易对他们的欢迎和关怀。



※ 学海无涯（集训+拓展）

校招生入职后会进入培训拓展环节，主要为集中培训，包括理论授课和户外拓展两大部分：

理论授课：在进入公司的 1—2 周，网易会组织所有校招生进行理论学习，学习内容涵盖角色转变、行业了解、公司介绍、制度规范岗位知识等。同时在这过程中也会为后一阶段的 mini 项目设置前置课程，为学



员们介绍在实际项目开发过程中的流程、工具及注意事项等。

户外拓展：入司第一周，网易便会组织校招生进行户外素质拓展。共安排 12 个活动，整个活动采用积分制，加强活动娱乐性和游戏性。例如，全员身体组字，两批学员组成关联性内容（如 NETEASE、163.com），更具意义和完整性，是企业文化、校招品牌宣传的重要载体。通过两天一夜的活动，有助于增强学员体验、帮助学员建立社交圈、体验实际团队合作、提高职业素养（时间管理、沟通、结果导向等）等。

※ 小试牛刀（Mini 项目）

Mini 项目是“易计划”人才培养项目的一大亮点，为期一个半月，校招生们需要全脱产投入到 Mini 项目的开发中。网易在每年“易计划”项目启动前会向全公司员工征集与互联网、游戏等相关的课题，在所有员工提交课题后，对课题进行筛选，并举办课题双向选择会。Mini 项目的课题筛选主要从两方面进行考量：首先从商业性、逻辑性、创新性等角度来看该课题是否具有开发价值；其次该课题在一个半月内能否实现。

在双向选择会上，课题提出者对该课题进行宣讲及介绍，由学员在现场选择想要去开发的项目课题，双选成立意味着项目立项完成，则会进入实际的项目开发阶段。原则上 10-12 位学员为一组，岗位职能包括 PM、产品、交互、视觉、前端、客户端、服务端开发、QA 等岗位。每个课题将会配备一名顾问，协助小组确定产品大方向，并解决项目过程中的问题。在项目开发阶段，HR 会在该过程中按阶段组织进行质量保障评审、技术评审、视觉交互评审、产品评审等多方位评审，帮助学员不断打磨完善其作品。

经过 6 周的开发设计，学员们会对项目进行线上和线下的推广，积累用户并收集用户评价，最后携相关成果进入项目终审。项目终审过程中，HR 会组织公司内部多个业务部门的主管以及学员导师一起对学员们的

Mini 项目进行最终的评审，从中评选出最佳人气、最佳产品、最佳技术 3 个奖项。优秀项目有可能会被公司采纳，进入正式开发运营阶段。

※ 职场秘籍（职业素养沙龙）

Mini 项目结束后，校招生们会回到工作岗位上，这宣告了校招生们真正的从学校进入了职场，因此职业素养方面的学习和培训对于校招生们来说也是必不可少的。网易采用线上线下混合的模式，结合不同的平台向所有校招生分享课程、文章等相关资源，由校招生们根据其兴趣及需求自主学习，提升自己的职业素养。

职业素养的提升除了校招生们的自主学习外，还有一个关键的环节在于导师的带教，导师的言传身教对于校招生来说也是非常重要。因此网易针对导师推出了“易师坊”项目，旨在强化导师们的带教能力，提高他们评估学员、引导、问题分析与解决、绩效面谈等技能的提升，以帮助导师更好地辅导他们的“小猪仔们”，帮助新员工尽快适应职场节奏。

※ 师傅带带我（导师 1V1 带教）

网易在“校园修行 or 猪厂修炼”阶段就已经前置引入导师带教制度，为所有入职学员安排导师，其中“资深”以上级别的导师占比 88%，网易对于导师带教制度的重视程度可见一斑。导师会全程陪伴校招生们九个月的时间，在入职第一周，导师需要与学员主管及学员本人沟通，基于岗位特征和职业技能，为学员制定六个月的学习和成长计划，并负责全程计划的实施和跟踪。之后导师每个月至少与学员进行一次面对面沟通，详细了解学员的学习和工作情况，并按要求填写计划评估表。

入职第 4 个月，人力资源部会开展一次期中评估，主管、导师需针对学员前 3 个月工作学习表现予以评估。根据评估结果，挑选出成绩排名后 30% 的校招生进入特殊观察期，各部门 HRBP 和培训人员在后面的学



习期间会对这部分同学加强关注，保证他们不掉队，赶上所有人的进度。

最后六个月试用期结束后，HR 会根据学员六个月的表现输出个人报告，导师需要在报告中针对学员六个月的工作表现进行评估，学员个人报告会应用到学员的转正答辩中。

※ 妖鹿山的觉醒（转正定级答辩）

网易坚持“不以学历论英雄”，在校招生在入职时，无论其学历高低，都会统一定级，而后根据校招生在培养期间的综合表现以及转正答辩当天的表现，再对其进行级别的重新定义。

在转正评估阶段，HR 会根据校招生在从签约到转正前所有环节的表现及评估汇总出校招生的成绩，并进行综合排名，再基于排名安排他们的转正答辩。

原则上排名前 5% 和后 10% 的学员会由 HR 统一来安排转正答辩。因为排名前 5% 的学员可被默认为高潜人才，需要整个公司统一关注其发展。而排名后 10% 的学员前期表现不够亮眼，也需要后期对其发展进行持续关注。而其余学员的转正答辩评估则由

各部门 HRBP 协调主管、导师时间合理进行安排。答辩结束后，HR 会统一输出转正结果，并与主管、导师、HRBP 共同确认转正名单。

⚡ FAST 加速训练营

为了对校招群体中的骨干人才和高潜人才进行识别和培养，网易在“易计划”项目中增加了为期一年半的“FAST 加速训练营”项目。根据校招生在从签约到转正所有环节的表现及评估，选择排名前 30% 的校招生进行持续关注。

※ 沟通五部曲

在“FAST 加速训练营”中，网易将这前 30% 的校招生们分为 5 个小班运营，目的是希望人员尽可能地打散，通过培训中小组讨论、群策群力等环节充分交流，借机为学员搭建一个跨部门交流的平台。培训内容包括沟通基础、DISC 测评、沟通影响力、强化伙伴关系、向上管理等五类课程，并通过作业和课后 HRBP 跟踪反馈实时帮助学员完成能力提升。

※ 执行四重奏

网易组织了系列线下专题讲座，活动主要分享项目管理、时间管理、结构化思





维、高质量思维等话题，并通过作业和课后 HRBP 跟踪反馈实时帮助学员完成能力提升。

对于这部分校招生而言，“FAST 加速训练营”为他们提供了持续的资源倾斜和关注。对于部门而言，“FAST 加速训练营”的所有活动设计都会引入主管和导师共同对优秀校招生进行关注，从而促活主管对优秀人才的感知度。网易通过“FAST 加速训练营”提升了校招生的“出栏率”，同时打造人才氛围，提高了校招生的保留率。

❖ 工具 & 理论

🔗 五大配套平台支持

八大主线环节需要线上线下的联动合作，而目前的校招生大部分为 95 后，甚至 00 后，处于移动互联网和内容爆发的科技环境下，线上培训突破传统教学，更容易受到校招生的欢迎。网易通过五大线上平台的支持，助力“易计划”项目稳健运行。

第一个是新人学习平台。在校园修行阶段，校招生们由于未正式入职，没有公司内网账户权限，网易内部关于岗位、产品的学习资料难以通过安全的渠道发送给校招生的。若通过邮件、社交工具等方式与学员进行交流，一方面导师与学员之间的互动难以及时且可记录，另一方面，对于学员作业进度的追踪以及成果的汇总也难以可视化。因此网易专门开发了新人学习平台，所有学员的大作业都会在该平台上进行发布，并且学员可以在该平台上定期提交在校大作业。学员提交结束后，导师就会进入该平台对学员的在校大作业进行点评，及时给予学员反馈。

第二个是 KM 平台。KM 平台是网易的内部知识管理平台，网易内部的技术专家会在 KM 平台上发表原创技术文章，校招生们可在该平台上自主阅读相关文章，学习专家经验，以及进行日常岗位的总结和分享。对于校招生们而言，在 KM 平台上的总结与分享可以帮助他们获得一定的学习积分。对于 HR 而言，则可以借助 KM 平台收集和统计校招生的学习情况和积分。另外，在 Mini 项目的推广阶段，校招生也可借助 KM

平台，在公司内部进行项目的宣传推广。

第三个是网易云课堂。网易云课堂为学员们提供了多个微专业学习内容，学员们可在该平台上学习多领域知识，通过行业专家亲授、企业真实案例实践，帮助想自我提升的学员通过课程的学习进行提升。

第四个是 IM 即时沟通。网易通过 IM 即时沟通建立了员工交流平台，为学员与导师建立组群，可随时与学员建立实际的联系，方便了学员与导师之间的互动交流。

第五个是沙龙系统。网易借助沙龙系统进行课程的发布与报名，同时学员的出勤数据与课程数据都可以很便捷地在沙龙系统上统计，方便 HR 对于学员的学习数据进行可视化分析与汇总。

🔗 理论方法及运用

在该项目的设计和实践过程中，网易吸收了“黄金圈模型”和“柯氏四级模式”这两个经典的理论方法并综合加以运用。

※ 黄金圈模型

黄金圈模型是西蒙·斯涅克提出的一种思维方法，他用三个同心圆来描述人的思维模式，黄金圈从外到内依次是：做什么(what)、怎么做(how)以及为什么(why)。网易在项目设计阶段就采用黄金圈模型来进行项目定位，首先对目标进行拆解，通过分析过往应届生员工的个人发展情况做大数据对比，明确核心目标；其次基于目标对项目整体的愿景、策略、流程进行了全面的考核；最后根据业务部门的不同特点，进行调试，以实现运营结果与目的一致。

※ 柯氏四级模式

在设计培训的效果评估方法时，网易采用了柯氏的四级培训评估模式。具体操作为，在每一个课程环节都配置了课后评估表，并根据课后反馈的情况对后续内容进行调整。大部分课程均安排课后作业、个人 IDP 发展计划，同时在入职期制定 6 个月的详细学习计划，由导师及 HRBP 进行全程跟踪。并对



最终的任职资格定级结果、人才盘点产生重大影响。

❖ 项目调整

⊕ 顾问角色的调整

在 Mini 项目阶段，课题提出者会作为顾问协助小组解决问题。但是项目组在运营过程中发现，课题提出者只能就自己岗位知识向学员提供指导，而完成一个项目需要多岗位的支持。

为此，项目组在新的项目周期中将“顾问”转变为“顾问团”，由课题提出者自主组建顾问团队，吸引不同岗位的同事一起开发项目。若有需要，项目组也会根据课题提出者的要求帮忙邀请其他员工。顾问角色的调整，一方面使 Mini 项目的开发设计更加完善，另一方面也可给予学员们更加全面的指导。

⊕ 课程内容的调整

在“FAST 加速训练营”实施过程中发现，学员在课堂中交流意愿偏低，课堂氛围遇冷。PM 在进行了抽样访谈后，发现主要原因是由于此时入职已经一年的学员，普遍处于工作量饱和、压力大的状态，对培训的诉求偏工具性，希望能对实际工作有直接的帮助。在进入这一新的“职业素养”主题学习阶段，培训积极性下降。

由于互联网年轻员工这种强烈个性化特征，导致外部通用的职业素养课程很难适用于本公司。因此内部讲师团运用 FAST 高效开发模型，在引入部分外部版权课程的基础上，通过内部案例萃取和引导体验等方式，迅速改造、开发出近 10 门职业素养系列的课程。同时引入测评、沙盘工具提升课程内容丰富度以吸引学员，并为每门课程设计了与工作直接相关的课中、课后作业，让学员实践应用。

除了原定的系列职业素养课程，还增加对口专业课程的分享、与专家交流的机会、运营周年庆等团建活动，让学员全方位的提高积极性和活跃度。

❖ 项目挑战

⊕ 信息安全管理

在项目实施初期，由于前期调研不足，对于信息安全要求理解不深。在“在校大作业”环节，出现了学员无法进入内网导致作业跟踪困难。为此，项目组迅速联动业务团队，开发改造出面向公司外开放的专门在线作业系统，通过为导师额外配置权限解决了该问题。

⊕ 新晋导师的培养

在整个项目中，导师的角色非常重要，但随着应届生人数的新增对导师数量的需求也快速上升，其中新晋导师的比例加大，大部分导师未参与过“Energy 骨干训练营”和“Next 管理训练营”等其他领导力相关项目，在如何辅导和支持新员工方面缺少相关工具和方法的支持。

因此针对新任的导师，网易一方面设计开发并组织了一系列“成为导师”的线下课程培训；另一方面制作《导师工作清单》工具，涵盖各个阶段的任务目标，提供给新任导师，作为辅导使用工具。此外，通过沟通协调，加强了主管的参与和介入，从而保证了整个项目中导师工作的完整性和有效性。

❖ 项目关键

⊕ 自上而下的重视和资源投入

项目成功的关键因素首先是公司自上而下的重视和资源投入，并且这种重视与投入通过“易计划”项目环环相扣的设计深深的为学员所感知，从而激发学员个人的学习投入度及工作产出。在入职后的集中培训阶段，各事业部负责人、公司高级副总裁、以及人力资源总经理等多位高管也亲自担任课程讲师，为学员带来精彩的课程。公司高管的重视也增强了该项目在公司内部的影响力。

网易在“易计划”项目设计之初就明确了将其打造为系统工程，在项目运行过程中要尽可能多的引入资源及角色，让导师、主管、HRBP、COE、业务专家等每一个人都参与进来，让整个项目成为一个生态。校招生们可以在这个生态中自驱成长，不断发展自身能力，提高业务成熟度。

⊕ 各部门的支持



在前期“校园的修行”环节，在人才发展中心的牵头下，各事业部都组织各岗位专家设计了对应业务、涵盖 28 个岗位的在校大作业，岗位覆盖率达到 100%，其中岗位定制任务 27 个（覆盖 82%），通用任务 1 个（覆盖剩余 18%），并安排资深员工担任导师和助教对作业结果进行统一跟踪和反馈。

📍 评估结果的及时运用

在整个“易计划”培养阶段，网易将各阶段的评估结果运用于人才发展的考量中。通过定期的复盘、员工在项目内的表现，以及员工在工作岗位上的绩效表现等进行高潜人才盘点，及时跟进相应的晋升和调薪计划，从而开辟“绿色通道”，加速校招人才的发展。

❖ 项目成果

📍 提升优秀校招生留存率

网易基于校招 offer 拒签率提升的问题设计了“嘿猪行动”，在校招生入职前就与其建立联系，并保持密切关注。网易通过不断优化迭代“嘿猪行动”，有效提升了优秀校招生留存率，并增强了校招生的公司归属感。截止项目结束，2 年期应届生保留率大幅提升至 96%。

📍 提高员工专业能力

依托易计划项目打造的新人平台，通过在校大作业和岗位实习环节加大入职前培养，促进公司与学员的双选，通过培训前置，帮助新员工提前夯实专业技能。

同时，校招生通过 Mini 项目实践贴近公司业务，了解项目开发流程与规范。在 Mini 项目阶段，公司全年共回收 41 项课题，完成 12 款产品开发，其中 4 款产品获得正式的业务立项，为公司业务拓展和领域尝试等提供了良好的事件和助力，也为应届新员工创造了大量真实的业务机会。

📍 提升人才“出栏率”

“易计划”项目跨度长达两年半，这其中“FAST 加速训练营”就占据了一年半的时间，网易之所以要进行这样一个长期项目就是希望能够迅速的提升优质人才的“出栏率”。在“FAST 加速训练营”

阶段，网易不只是识别人才，还要培养人才，在部门内部持续打造校招生培养氛围，同时提升主管对人才管理的关注度。

“FAST 加速训练营”累计共开课 10 堂(50 次)，整体出勤率达到 98%。通过学习积分管控，激发学员参加公司专业沙龙分享。网易期望学员通过学习内部专业领域资深同事的分享提升自身专业能力。

“FAST 加速训练营”的成果也非常的可观。以 2019 年为例，“FAST 加速训练营”中绩效达到 A 和 B+ 的员工占比达到了 94%，远超同期非“FAST 加速训练营”学员和社招员工的比例。另外在 2019 年内部任职资格晋升中，有 70% 的“FAST 加速训练营”学员获得了提名，并且有 35.2% 的人晋升至资深以上级别，是非“FAST 加速训练营”学员的三倍。

❖ 小结

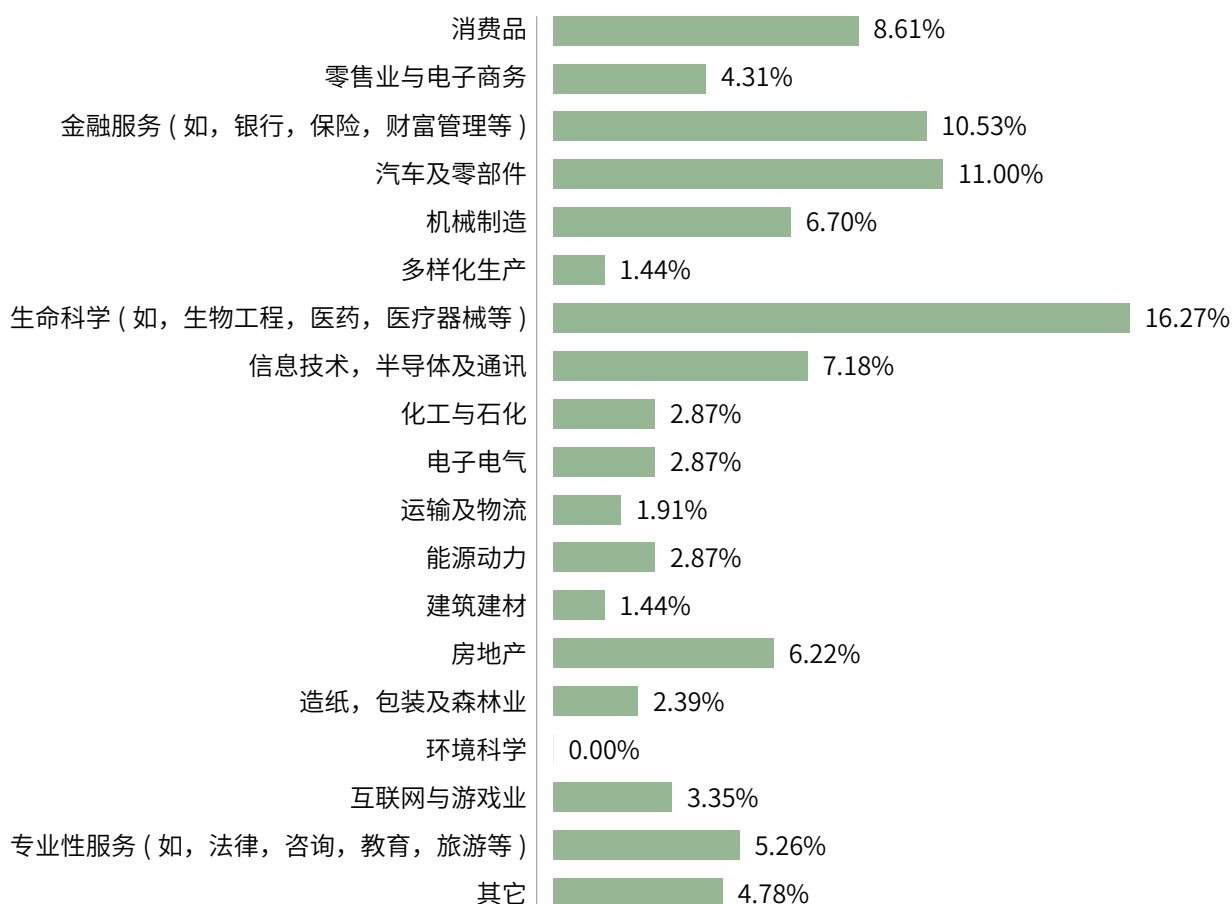
校招人才培养是一个不断更新进化的话题，如何吸引并培养新生代优秀学子是企业需要翻越的大山，网易经过多年的探索优化，提出了“做 38.6°的易计划”。据说 38.6°是一见钟情的温度，网易希望通过“易计划”人才培养项目为校招生们打造一见钟情的氛围，帮助他们在学习中提升能力，在挑战中锻造自我，最终在网易实现梦想。

未来在不断变化，人才竞争将更加激烈，被迫应对不如主动向前，流淌着创新血液的网易会紧跟时代潮流，不断优化创新“易计划”人才培养项目的内容及形式，以即时有效的为公司业务发展补充优秀人才。

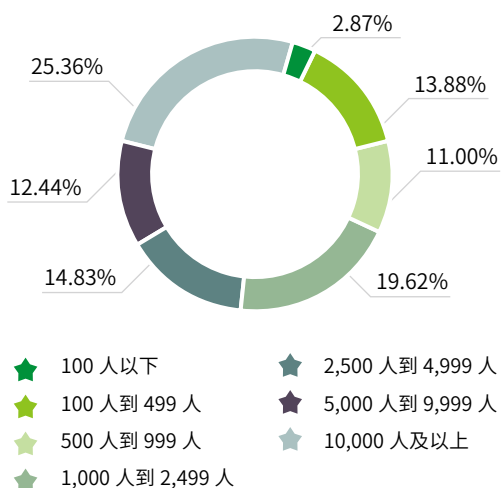


参调企业信息

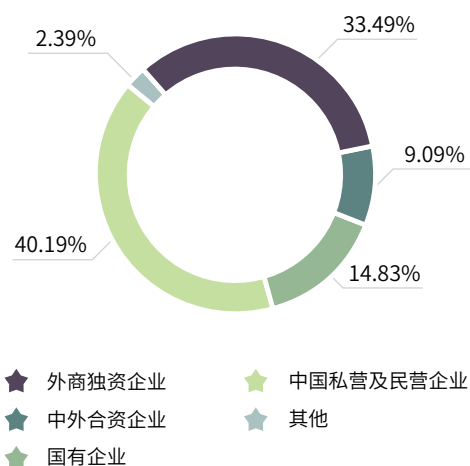
参调企业所处行业 (N=209)



参调企业规模 (N=209)



参调企业性质 (N=209)





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提供会员制服务的企业。截至2020年6月30日：智享会付费会员企业超过 3,800 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%的企业正在享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域，且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求，采购需求，激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

• 线下学习渠道：每年

1. 举办超过40场的大型年会及展示会；众多细分领域的品牌盛会已深入人心，成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。
2. 14场标杆企业探访带您深入剖析领先企业的优秀人力资源实践。
3. 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过100场的公开课培训和内训，提供会员企业一站式的学习解决方案。
4. Member Bridge一对一会员对接服务，每年帮助超过200家会员企业对接搭桥，促进企业会员之间的深度交流，满足会员之间经验分享的需求。

• 线上学习渠道：

1. 70+空中课堂直播和录播：平均每月6次，每次1-1.5个小时，足不出户地进行更有效率地学习。
2. HR线上专题视频课：每一门专题课150-300分钟，5-8个模块。
3. 云上嘉年华系列：为期2-3天的全天线上不间断直播，覆盖学习发展、薪酬福利、数字化等细分主题。

• 深度学习渠道：

1. 12+权威研究报告，200+中国本地实践案例，覆盖人力资源各个领域：管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、社交媒体与人才招聘、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理、人力资源数字化转型、弹性工作制与灵活用工、企业绩效管理改善与优化、企业员工健康福利与健康管理等等，提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。
2. 6期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性，坚持原创内容。

智享会满足采购需求

1. 线上供应商采购指南（The Purchasing Guide），基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成，帮助人力资源从业者采购服务时节省时间、降低风险，辅助你精准定位出适合自己的乙方服务。
2. 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会，吸引超过500+中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商，全面满足会员企业采购需求。
3. 智享会会员共保池，结合会员集体采购力量，降低保费。

智享会满足激励和认可需求

1. 智享会以“汇聚优秀企业，发现杰出实践，引领人力资源行业发展”为目标，每两年举办的“学习与发展价值大奖”、“招聘与任用价值大奖”和“人力资源共享服务中心”奖项评选，作为人力资源业内的“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，打造出专业、公平、公正的人力资源奖项，以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀人物。
2. CHW健康工作场所认证：智享会（HREC）与多家健康领域的专业机构将联合宣传和倡导健康工作场所的认证，共同推进健康企业、健康中国。



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



智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。

- ◆ 数量：全年24份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型：针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
 - Benchmarking（数据对标）：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
 - Practice Mapping（实践地图）：梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的调研报告
 - Blue Print（行动蓝图）：针对某一人力资源实践领域，提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
 - Trends Exploration（趋势探索）：聚焦人力资源行业趋势性话题，提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
 - Deep Topic（深度话题）：深度话题研究，主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位：客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员：10+位全职专业资深顾问，多年致力于人力资源行业性研究。

广受行业赞誉的旗舰报告

- ◆ 招聘
 - 招聘技术路线与效能提升研究报告
 - 企业校园招聘实践调研报告
 - 企业入职管理与培训管理实践调研报告
 - 社交媒体与人才招聘调研研究
 -
- ◆ 人才发展与培训
 - 企业移动学习项目调研报告
 - 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
 - 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
 -
- ◆ 薪酬福利
 - 企业员工健康福利与健康管理调研报告
 - 企业高管福利管理与实践调研研究
 - 企业弹性福利管理与实践调研研究
-
- ◆ 信息技术
 - 人力资源共享服务中心研究报告
 - AI技术在人力资源领域的发展与应用研究
 - 离职风险管理与流动预测研究报告
 - 人力资源数字化转型调研研究
 - People Analytics的发展与应用研究
 - 人力资源信息化管理调研研究
 -
- ◆ 其他
 - 弹性工作制与灵活用工研究报告
 - HRBP能力发展提升研究
 - 变革沟通管理实践调研研究
 - 企业绩效管理改善与优化调研报告
 - 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
 -



校招培养新思考

——管培生、培训生、校招生加速项目

NEW THINKING ON CAMPUS RECRUITMENT PROGRAMME

MANAGEMENT TRAINEE, TRAINEE AND CAMPUS RECRUITMENT ACCELERATION PROGRAMME



© 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、编辑或发布使用于其他任何场合。
© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.