新员工 30 / 60 / 90 天培训计划草案

岗位：渠道运营专员 · 岚光集团 零售渠道中心 · 2026 年 10 月入职 3 人（鲁东 / 鲁中 / 鲁南 各 1 名）

编制依据	岗位画像（渠道运营专员 2026 版）＋ 主管口述培养目标（高磊 2026-09-16 周会，原话整理未经理顺）
编制方	培训组
版本	草案 v1　2026-09-18　｜　待主管确认后转正式版
保密	仿真素材：公司、岗位、人名、系统均为虚构

【使用须知（请先读这一段）】

1. 本计划把主管口述目标逐条转成可验证标准。凡标注**【推导项·建议与上级确认】**的具体数值，均为培训组推导，不是上级原话，不得作为承诺下发。
2. 凡标注**【不拍数·须上级定】**处，培训组未替上级设阈值，请主管在第四部分待确认清单中回填后本计划方可执行。
3. 学习内容只依据岗位画像列明的职责与系统，未新增画像之外的培训模块；画像有职责而培养目标无对应期望的空档，单列在第三部分「建议补充项」。
4. 标注**【需 IT 确认可得性】**的资源均未经证实存在，未做任何“默认有”的假设。
5. 图例：〔原话·可考核〕可直接打分 · 〔推导项·建议与上级确认〕橙 · 〔不拍数·须上级定〕红 · 〔需 IT 确认可得性〕蓝。

一、培养目标拆解表（含推导项标注）

主管原话共 12 条，拆解为 19 个能力项：其中 8 项原话本身已含明确动作 / 数量 / 时限，可直接打分；11 项含培训组推导或须上级拍板。逐条如下。

1.1　30 天（4 条原话 → 6 个能力项）

#	主管原话（口述记录）	可验证能力项（考核动作 · 数据来源 · 时限）	标注
S1	“先把人混熟，尽快上道，别让我天天盯着问进度。”	S1a 接口人图谱：能默写出本区重点网点/经销商对接人、区域销售经理、财务共享中心提单口的「联系人—事项—触达方式」对照表（建议 ≥8 条），主管抽问 3 条不卡顿。 S1b 主动进度机制：每周五主动提交 1 次《周进度自查》（本周做了什么 / 卡在哪 / 下周要什么），使主管无需逐日追问；连续 4 周按时提交。	**【推导项·建议与上级确认】**“混熟 / 上道”无客观标准；每周五的节奏画像与口述均未规定，属实施设计。8 条、4 周为建议值
S2	能独立走通一遍“日报采集→异常核对→提交”的流程，主管陪检一次。	连续跑通日报流程（建议 5 个工作日）：自经销商门户采集自报数据 → 按「出库 / 动销 / 库存 / 价格执行」四字段核对 → 按时提交；主管陪检那一次零重大差错。 核对四字段范围取自岗位画像职责 2，非推导。	**【原话·可考核】**＋**【推导项·建议与上级确认】**“连续 5 个工作日”为建议值；“重大差错”定义见 C-1**【不拍数·须上级定】**
S3	“眼里要有活，看见数据不对就要问，别当老实人。”	30 天内主动提出数据疑问并留有受理记录（异常上报登记表：发现时间 / 网点 / 字段 / 疑问点 / 主管回复），由新人自记、主管签认。	**【不拍数·须上级定】**培训组给了“≥3 条”的候选值但主动不建议采用：条数下限会诱导凑数，与主管本意相反。请上级定阈值，或改判“质量优先、不设下限”（C-2）
S4	完成培训平台 4 门必修课（政策、系统、口径、安全）并通过考试。	4 门课学习记录 + 平台考试成绩单归档。课程与画像职责对应：政策 → 返利政策条款与手算核对；系统 → ERP 查询端 / 经销商门户 / 培训平台；口径 → 日报周报字段口径；安全 → 对外承诺须有文件依据（画像软素质）。 考试通过分数线由平台设置，培训组不代设（C-9）；课程上架与账号可得性见 R-3。	**【原话·可考核】**＋**【需 IT 确认可得性】**＋**【不拍数·须上级定】**

> 30 天内部口径提示：S2 / S4 是可打分的硬杠杠，S1 / S3 是行为期望。建议 30 天验收 = S2＋S4 必过，S1＋S3 只评「达成 / 部分达成 / 未达成」三档、不卡进度——以呼应主管备注「标准不要定得太死把人框住，但转正该有硬杠杠要有」。

1.2　60 天（4 条原话 → 6 个能力项）

#	主管原话（口述记录）	可验证能力项（考核动作 · 数据来源 · 时限）	标注
T1	独立完成一次季度返利核算资料齐套提交，签收单无缺件。	提交件 = 台账 + 签收单 + 开票进度 三件套（“齐套”定义直接取自岗位画像职责 5，非推导），财务共享中心一次受理通过、无补件退回；签收单缺件数 = 0。 时点风险：10 月入职 → 60 天约 12 月初，Q4 结算尚未关账，本次核算挂哪个季度需上级定（C-3b）。	**【原话·可考核】**
T2a	“数据质量要显著提升……”	以新人第 31–45 天周报退回次数为个人基线，此后 4 周内退回较基线下降（建议降为 ≤1 次 / 周）。	**【推导项·建议与上级确认】**改为个体前后对比，不做人际对比、不套统一百分比，避免替上级拍指标
T2b	“……周报一次过……”	周报一次通过 = 提交后无需返工即可进入汇总。判定人须唯一（建议 = 主管本人或指定口径负责人）。	**【不拍数·须上级定】**“退回来”由谁判定、是否含口头提醒，口径未定则无法打分（C-3）

#	主管原话（口述记录）	可验证能力项（考核动作 · 数据来源 · 时限）	标注
T2c	“……退回来超过两次就要谈话了。”	统计周期内退回 ≥3 次 → 触发主管面谈并记录改善项（阈值 2 次为上级原话）。	**【原话·可考核】** + **【不拍数·须上级定】** 统计周期未给：按自然月还是 31–60 天累计？两种算法结果差异很大（C-3）
T3	“能明显感觉到越来越专业，跟财务和经理们说话要有底气。”	代理指标：政策答疑回复中 100% 引用政策文件名 / 条款编号或系统单据号，不出现“我去问问”“应该是吧”；主管抽查答疑记录（建议抽 10 条）。	**【推导项·建议与上级确认】** “底气”不宜直接考核。引用率的方向有画像依据（软素质“对外承诺必须有文件依据”），非培训组发明；抽查 10 条为建议值，是否接受代理指标须上级定（C-4）
T4	辖区网点月度走访不少于 6 家，走访纪要当日回传。	每月走访登记 ≥6 家（网点名 / 时间 / 接待人）；纪要当日 24:00 前回传至指定位置（位置未定，见 C-6），逾期计 1 次缺失，60 天累计缺失 ≤1 次（建议值）。 口径冲突：走访未列入岗位画像主要职责（画像仅活动执行 / 布展验收），属上级新增期望。	**【原话·可考核】** + **【口径冲突】** 是否写入职责书、6 家/月的差旅与拜访配额由谁批，须上级定（C-6）

1.3 90 天（4 条原话 → 7 个能力项）

#	主管原话（口述记录）	可验证能力项（考核动作 · 数据来源 · 时限）	标注
N1a	“成长为部门的骨干……”	培训组不自行定义“骨干”。候选处理：以 N2＋N3＋N4 三项硬指标达成情况作为骨干判定的替代证据。	**【不拍数·须上级定】** 请上级确认是否接受该替代，或另有标准（如独立承接网点数、带教人次）（C-5）
N1b	“……下个季度我能少操点心……”	主管干预度下降：交付物由“每期陪检”降为“月度抽查”，且抽查仍零重大差错（建议 61–90 天进入抽查制）。	**【推导项·建议与上级确认】** 该指标考核的其实是主管的行为改变，建议只作观察项、不计入新人转正分
N1c	“……把区域大促的方案初稿扛起来。”	独立提交 1 份辖区大促方案初稿，必含要素：目标 / 网点清单 / 物料发放 / 门店布展验收 / 活动后核销与效果回传口径 / 时间表（要素取自画像职责 3，非推导）。	**【原话·可考核】** + **【不拍数·须上级定】** “扛起来”是否要求主管采纳度 / 改动幅度类指标须上级定（C-7）；无历史方案参考件则新人无从下手（见 B 类资源）
N2a	独立产出 1 份辖区经营分析	报告含出库 / 动销 / 库存 / 价格执行四字段趋势 + 返利应得应返核对结果（字段取自画像职责 1–2）。	**【原话·可考核】** + **【推导项·建议与上级确认】** “至少覆盖近 3 个完整月”为建议值
N2b	（同上）含异常追踪闭环案例至少 1 个	闭环案例 = 发现 → 核对 → 上报 → 处理 → 回验 五步均有时间戳与责任人记录。	**【推导项·建议与上级确认】** “闭环”的五步定义由培训组给出，须上级确认口径
N2c	在季度会上讲 10 分钟。	季度会现场汇报 10 分钟（±1 分钟为建议值），会议材料与讲稿归档。	**【原话·可考核】** + **【不拍数·须上级定】** 时间窗冲突：10 月入职 + 90 天 ≈ 2027 年 1 月初，季度会实际日期决定验收点是否顺延（C-8）
N3	“新人带教或者政策答疑，要能顶一场。”	主讲 1 场（按原话“或者”，二选一即可；培训组建议 ≥30 分钟）：新人带教课或政策答疑专场，须有签到 + 课后测或答疑记录 + 主管旁听评「可用」。	**【推导项·建议与上级确认】** 时长与课后测为培训组补的可验证形式；“二选一”按原话处理，是否需两项全做请上级定

#	主管原话（口述记录）	可验证能力项（考核动作 · 数据来源 · 时限）	标注
N4	90 天评估：主管 + HR 双评，评估表提前两周发。	评估表提前两周发出（建议 2026-12-16 前后，随季度会窗调整）；双评完成后 5 个工作日内出结论。归档材料清单见第五部分。 评估维度与权重须由 HR 出模板，培训组不代设（C-9）。	**【原话·可考核】** + **【需 IT 确认可得性】**评估表模板可得性（R-7）

1.4 硬杠杠 / 成长项分层（回应主管备注）

层级	条目	处理方式
硬杠杠	S2 日报流程　S4 四门课＋考试　T1 返利齐套无缺件　T4 走访数量与纪要回传　N2 经营分析＋季度会汇报　N4 双评完成	全部来自上级原话已含明确动作 / 数量 / 时限，不需培训组拍数；不过即暂缓转正
成长项	S1 混熟上道　S3 眼里有活　T2a 数据质量趋势　T3 专业底气　N1a 骨干　N1b 少操心	定性条目，全部标注推导，按三档评级、不单独卡转正，避免“把人框住”

二、30 / 60 / 90 天培训计划

下表为可直接执行的计划内容。学习内容严格限于岗位画像列明的职责与系统；凡培训组认为画像覆盖不全的，未擅自补课，而是进入第三部分「建议补充项」。

2.1 阶段总览

阶段	一句话目标	主产出	过关判定
第 1–30 天	把数据入口跑准：日报不返工、课程全通过、知道自己该找谁	日报连续按时提交；4 门课成绩单；接口人图谱；异常上报登记表	硬杠杠 S2＋S4 必过；S1＋S3 三档评级
第 31–60 天	把政策与结算跑通：一次返利核算齐套过审、周报退回收敛、走访成习惯	返利核算提交件（台账＋签收单＋开票进度）；周报退回统计；≥6 家走访纪要；答疑引用记录	硬杠杠 T1＋T4 必过；T2a／T3 趋势评级
第 61–90 天	从执行走到输出：一份经营分析、一场汇报、一次大促方案初稿	辖区经营分析＋闭环案例；季度会讲稿；大促方案初稿；带教或答疑场次记录；双评表	硬杠杠 N2＋N4 必过；N1／N3 评级并作为骨干判定证据

2.2 第 1–30 天｜上道期

学习内容（模块与依据）

#	模块	内容	依据
L1	政策	当期渠道政策条款结构：提货返利 / 达档奖励 / 以旧换新补贴；应得应返口径；手算核对方法	画像职责 1、任职要求“能读懂返利政策条款并手算核对”
L2	系统	经销商门户（政策公告、自报数据审核）；ERP 查询端（订单 / 开票 / 回款状态，只读，导出需主管审批）；在线培训平台	画像常用系统与权限
L3	口径	日报 / 周报四字段定义与数据来源：出库、动销、库存、价格执行；异常判定与上报路径	画像职责 2
L4	安全	数据保密与对外承诺合规：对外表述必须有文件依据；结算资料错一行＝返款事故的防错意识	画像软素质
L5	共享盘台账	返利台账 / 签收单归档结构与本区文件夹读写规范	画像常用系统

实践任务

#	任务	产出物	关联能力项
P1	先影子跟读日报流程（观察导师操作一遍），第 2 周起独立跑通；主管陪检 1 次	日报提交记录（连续 5 个工作日）	S2
P2	编制本区接口人对照表（网点 / 经销商 / 区域销售经理 / 财务共享中心提单口）	接口人图谱 ≥8 条	S1a
P3	每周五提交《周进度自查》	4 份周自查	S1b
P4	自建异常上报登记表，发现即记、当周找主管签认	异常上报登记表	S3
P5	完成 4 门必修课并通过考试	平台学习记录＋成绩单	S4
P6	**【需 IT 确认可得性】**在练习环境中手工复算 1 份往期网点应得应返，与导师结果比对	手算比对记录	L1（为 60 天 T1 打前站）

导师带教安排

- **【需上级指派】**岗位画像与主管口述均未指定带教导师，仅有“主管陪检一次”。下表为待指派后即生效的建议节奏，导师人选与工时认定见 R-6（C 类待确认）。

时段	带教动作	频次
第 1 周	每日站会 10 分钟（今日做什么 / 卡在哪）＋日报操作陪同	每日 1 次
第 2–4 周	15 分钟一对一（口径答疑、异常案例复盘）；第 4 周主管陪检日报 1 次（上级原话）	每周 2 次
全程	对外承诺类问题必须经导师或主管书面确认后答复，新人不得自行对外承诺	触发式

阶段验收标准（可观察可打分）

验收项	达标标准	证据材料	判定人	标注
日报流程	连续 5 个工作日按时提交；主管陪检那一次零重大差错 重大差错定义未定，暂不可打分**【不拍数·须上级定】**C-1	日报提交记录＋陪检签认	主管	**【原话·可考核】**
必修课与考试	4 门课全部完成并通过考试（分数线由平台设置）	平台学习记录、成绩单	培训组	**【原话·可考核】**
接口人图谱	≥8 条且主管抽问 3 条不卡顿	图谱文件	主管	**【推导项·建议与上级确认】**
周进度自查	连续 4 周按时提交	自查记录	主管	**【推导项·建议与上级确认】**
异常上报	有受理记录（条数下限是否设定待上级定）	异常上报登记表	主管签认	**【不拍数·须上级定】**C-2

第 1 周行动卡（新员工照此执行即可）

天	干什么	找谁	怎么算过关
Day 1	报到；提交三项权限申请：共享盘本区文件夹读写、经销商门户账号、培训平台账号 **【需 IT 确认可得性 R-3 / R-4】**	IT 服务台＋主管	能登录三套系统并打开本区台账文件夹
Day 2	学 L1 政策：领取当期返利政策文件，读条款并标注不懂的名词	主管领文件；导师讲 30 分钟	能说出三类政策名称与应得应返口径
Day 3	学 L2 系统＋影子跟读：看导师完整操作一遍日报采集→核对→提交	导师	能复述三步及各字段数据来源
Day 4	试跑日报（主管或导师逐格复核后才提交）；学 L4 安全	导师复核	日报按时提交且零差错；能举出 1 条“不可对外承诺”的例子
Day 5	编接口人图谱；交第 1 份《周进度自查》；制定后 3 周学习计划	主管	图谱 ⩾8 条＋自查按时提交，主管口头确认“可以往下走”

> **【风险提示 · 需 IT 确认可得性】**若 ERP 查询端与经销商门户没有沙箱 / 练习环境（R-1），Day 3–4 及 P6 只能在真实数据上操作，而画像明示 ERP 导出需主管审批、共享盘写入即影响真实台账。此时必须改为「主管复核下影子操作、新人不直接写入台账」，并顺延 S2 的独立跑通时点。培训组不假设沙箱存在。

2.3 第 31–60 天｜上手期

学习内容（模块与依据）

#	模块	内容	依据
L6	返利核算实务	应得应返计算 → 签收回收 → 齐套提交（台账 / 签收单 / 开票进度）→ 对接财务共享中心	画像职责 1、职责 5
L7	周报口径	周报字段与汇总路径；复盘本人前 30 天退回原因，形成个人检查清单	画像职责 2
L8	走访与门店沟通	走访目的、纪要要素、现场核对价格执行与布展情况	T4 上级期望；价格执行取自画像职责 2。**【口径冲突】**走访职责未入画像，见 G-7 / C-6
L9	政策答疑话术	引用政策文件名 / 条款号作答；无依据时明确“需核实后答复”	画像软素质“对外承诺必须有文件依据”

实践任务

#	任务	产出物	关联能力项
P7	独立完成 1 次季度返利核算资料齐套提交（签收单不得缺件）	提交件三件套＋受理回执	T1
P8	独立编制周报；自记退回次数，第 31–45 天作基线、后 4 周看趋势	周报文件＋退回统计表	T2a / T2b / T2c
P9	每月走访 ≥6 家，纪要当日回传	走访登记＋纪要 ≥6 份 / 月	T4
P10	承接本区政策答疑，形成可抽查的答疑记录	答疑记录（含引用条款）	T3
P11	把 P6 的手算差异整理成 1 条异常闭环记录（发现→核对→上报→处理→回验）	闭环记录 1 条	为 N2b 打前站**【推导项·建议与上级确认】**

导师带教安排

- 由每日 / 每周 2 次降为每周 1 次一对一；主管陪检改为抽查（建议抽查 2 次）。**【推导项·建议与上级确认】**
- 新增 1 次跨部门陪同：由导师或主管带新人当面与财务共享中心对一次结算口径，与区域经理对一次网点口径。**【推导项·建议与上级确认】**画像与本阶段原话均未要求，培训组按“说话要有底气”倒推的场景练习。
- 走访前由导师过一遍纪要模板，走访后 48 小时内点评 1 份。**【需上级定】**纪要回传位置与模板（C-6 / R-8）。

阶段验收标准

验收项	达标标准	证据材料	判定人	标注
返利核算	三件套齐套、签收单缺件数 = 0、财务共享中心一次受理通过	提交件＋受理回执	主管＋财务共享中心	**【原话·可考核】**
周报质量	后 4 周退回较第 31–45 天基线下降（建议 ≤1 次/周）；退回 ≥3 次触发面谈（阈值 2 为原话） 统计周期未定则本项无法打分**【不拍数·须上级定】**C-3	退回统计表	口径判定人（待定）	**【原话·可考核】**＋**【推导项·建议与上级确认】**
网点走访	每月 ≥6 家；纪要当日回传，60 天累计逾期 ≤1 次（建议值）	走访登记＋纪要时间戳	主管	**【原话·可考核】**＋**【口径冲突】**C-6
答疑专业度	抽查记录 100% 有文件 / 单据依据，无口头猜测式答复	答疑记录（抽 10 条）	主管抽查	**【推导项·建议与上级确认】**C-4

2.4　第 61–90 天｜输出期

学习内容（模块与依据）

#	模块	内容	依据
L10	经营分析方法	四字段（出库 / 动销 / 库存 / 价格执行）趋势解读 + 返利应得应返核对 + 异常追踪闭环	画像职责 1–2、岗位定位“经营数据周报”
L11	大促方案要素	目标 / 网点清单 / 物料发放 / 门店布展验收 / 活动后核销与效果回传 / 时间表	画像职责 3
L12	带教与答疑表达	把政策条款讲成别人能照做的步骤；答疑引用规范	画像职责 1“答疑并回收签收” + N3

> **【建议补充项 G-2 造成的顺序风险】**画像职责 3 的活动执行（物料发放、布展验收、核销与效果回传）在 30 / 60 天没有任何实操训练与验收点，90 天却直接要求产出大促方案初稿。培训组未擅自补模块（规则 3），但如实提示：若上级不采纳 G-2 的补课建议，N1c 建议降为“参与方案编制并负责执行清单部分”，否则对新人不公平。

实践任务

#	任务	产出物	关联能力项
P12	独立产出 1 份辖区经营分析，含 ≥1 个异常追踪闭环案例	经营分析报告＋闭环案例	N2a / N2b
P13	季度会 10 分钟汇报	讲稿＋会议材料归档	N2c
P14	独立提交 1 份区域大促方案初稿（六要素齐备）	方案初稿	N1c
P15	主讲 1 场新人带教课或政策答疑专场	签到＋课后测或答疑记录＋主管旁听评价	N3
P16	整理 90 天评估材料并交双评	材料清单（见第五部分）	N4

导师带教安排

- 带教关系反转：新人向下一批新人或同岗同事输出 1 次（P15），导师转为旁听评价。**【推导项·建议与上级确认】**
- 主管干预降档：由每期陪检改月度抽查，抽查仍零重大差错即视为“少操心”的可观察证据。**【推导项·建议与上级确认】**N1b 只作观察项，建议不计入新人转正分。
- **【需上级指派】**P14 方案初稿须有 1 份历史大促方案作参考件；无参考件则须由主管口述结构，否则该项不可执行（C-7 / R 类）。

阶段验收标准

验收项	达标标准	证据材料	判定人	标注
经营分析	四字段趋势＋返利核对结果齐全；≥1 个五步闭环案例（五步定义待上级确认）	报告＋案例记录	主管	**【原话·可考核】**＋**【推导项·建议与上级确认】**
季度会汇报	10 分钟完成汇报（±1 分钟为建议值），材料归档	讲稿＋会议记录	主管＋会议组织方	**【原话·可考核】**
大促方案初稿	六要素齐备、可据此发起评审；采纳度指标待上级定	方案初稿	主管	**【原话·可考核】**＋**【不拍数·须上级定】**C-7
顶一场	签到＋课后测或答疑记录齐备，主管旁听评「可用」	场次记录	主管	**【推导项·建议与上级确认】**

验收项	达标标准	证据材料	判定人	标注
90 天双评	评估表提前两周发出、双评完成并 5 个工作日内出结论	评估表＋材料清单	主管＋HR	**【原话·可考核】**

2.5 里程碑检查点

节点	动作	参与人	未达成的处理
Day 7	第 1 周小结：日报试跑结果、接口人图谱、权限是否到位	新人＋导师	权限未到位即升级至 IT，不顺延培训开始日
Day 30	30 天验收：硬杠杠 S2＋S4；S1／S3 三档评级	主管（HR 列席）	硬杠杠未过 → 延长上道期 2 周并写明补证动作
Day 45	周报退回基线确认（T2a 的起算点）	口径判定人（待定 C-3）	判定人未定则 T2 整项无法打分，须先解决 C-3
Day 60	60 天验收：硬杠杠 T1＋T4；T2／T3 趋势评级；决定 61–90 天是否进入抽查制	主管＋HR	返利核算被退回补件 → 追加 1 次带教后重做一次
Day 75	经营分析初稿＋大促方案初稿内审	主管	无参考件导致方案无法起手 → 触发 C-7 升级
Day 88（≈评估表提前两周）	发出 90 天评估表，新人开始归档材料	主管＋HR＋培训组	模板未到位即记为 R-7 阻塞项
Day 90	季度会汇报（日期以实际会议为准，见 C-8）＋双评	主管＋HR	季度会不在窗口内 → 汇报形式与验收点顺延并留痕

> **【时间窗提示 C-8】**按 2026 年 10 月入职推算，第 90 天约落在 2027 年 1 月初。季度会若在 12 月底或 1 月中召开，N2c 的验收点与评估表发出日需同步调整，否则会出现“人先评估、会后汇报”的倒挂。请上级确认后培训组再固化日期。

三、建议补充项

以下为岗位画像列明、但培养目标没有对应期望的空档。按处理规则，培训组没有把这些发明成培训模块塞进计划，只单列提出，供上级决定是否补入下一版。

#	空档	画像依据	不补的风险
G-1	以旧换新补贴、达档奖励的核算与答疑	职责 1 明列三类政策	培养目标只覆盖“季度返利核算”，另两类政策 90 天内无训练与验收，答疑时易出错
G-2	活动执行全链条实操（物料发放、门店布展验收、核销与效果回传）	职责 3	30／60 天无执行训练，90 天却要求写方案初稿，先写方案后补执行，顺序倒挂
G-3	价格执行监控与异常	职责 2 明列字段	四字段之一没有对应培养目标，也无验收
G-4	经销商自报门户的数据审核动作	常用系统：本区数据只读＋审核	有审核权限却无审核训练，易出现“有权不会用 / 用错”
G-5	Excel 进阶技能验收（透视表、VLOOKUP／XLOOKUP、基础数据清洗）	任职要求技能项	必修课含“系统”却无实操作业，画像基准能力缺验证
G-6	结算资料“错一行＝返款事故”的防错机制（自检清单 / 交叉复核）	软素质“细心”	只有结果考核（无缺件），没有防错动作训练，风险仍靠运气
G-7	网点走访是否属本岗正式职责	主要职责清单未列走访	与 T4 冲突；不确认则差旅与拜访配额无依据，考核口径站不住

四、待确认清单

4.1 A 类｜须主管 / 上级拍板（培训组未替上级设数）

#	待确认	影响范围
C-1	“重大差错”的定义（金额差阈值？影响范围？是否限已对外发出？）	S2、T1、N1b 的通过判定
C-2	“眼里有活”是否设条数下限；若设，如何防凑数	30 天验收
C-3	周报退回的判定人是谁、口头提醒算不算“退回来”；以及统计周期（自然月 / 31–60 天累计）	60 天是否触发谈话、T2 能否打分
C-3b	新人首次季度返利核算挂哪个季度（10 月入职 → 60 天约 12 月初，Q4 尚未关账）	T1 能否在本阶段完成
C-4	是否接受“引用率＋抽查”作为“说话有底气”的代理指标	T3 能否打分
C-5	“骨干”能否用 N2＋N3＋N4 达成情况替代，或另有标准	90 天评估
C-6	网点走访是否写入本岗职责书；6 家 / 月的差旅与拜访配额由谁批；纪要回传位置	T4 可执行性与口径正当性
C-7	“方案初稿扛起来”是否要求主管采纳度 / 改动幅度类指标；有无历史方案可作参考件	N1c 验收方式
C-8	季度会实际召开日期（决定 90 天验收点与评估表发出日）	全部 90 天里程碑
C-9	必修课考试通过分数线；90 天评估表的维度与权重（HR 出模板）	硬杠杠判定
C-10	鲁东 / 鲁中 / 鲁南 3 人是否同一节奏、辖区数据可得性是否一致	计划是否需出分区版本

4.2 B 类｜培训资源可得性（不确定，需 IT / 相关方确认可得性，本计划未假设其存在）

#	资源	涉及环节	确认可得性与缺失时的替代方案
R-1	ERP 查询端 / 经销商门户的沙箱或练习环境	S2、P6、G-4	需 IT 确认。若无：前 30 天改为“主管复核下影子操作”，新人不得直接写入真实台账，S2 独立跑通时点顺延
R-2	ERP 导出权限（画像明示只读、导出需主管审批）	S2、T1、N2a	需 IT 确认新人练习期审批链与时效；审批不过则经营分析只能靠门户与共享盘数据
R-3	4 门必修课是否已上架、考试功能、账号	S4	需培训组＋IT 确认。未上架则 30 天硬杠杠直接落空，须先补课再排入职
R-4	共享盘本区文件夹读写权限开通时点（Day 1，还是完成“安全”课后）	全程	需 IT 确认；影响第 1 周行动卡 Day 1
R-5	脱敏历史返利台账 / 签收单样本（练手用）	P6、T1	需财务共享中心确认能否提供及脱敏口径；无样本则返利核算只能首战即实战，风险高
R-6	带教导师人选与工时认定（画像与口述均未指定导师，仅“主管陪检一次”）	全程带教安排	需主管指派。未指派前，本计划所有“导师带教安排”均为待指派状态

#	资源	涉及环节	确认可得性与缺失时的替代方案
R-7	90 天评估表模板（HR）	N4	需 HR 提供；培训组不代设维度与权重
R-8	走访纪要模板与回传位置	T4	需培训组确认是否已有；无则需先建模板
R-9	历史区域大促方案参考件	N1c	需主管提供；无参考件则 N1c 无法独立执行（关联 C-7）

五、90 天评估材料清单（转正归档）

新人自行归档，评估表发出时随表提交。以下材料全部对应本计划已列明的动作，未新增要求。

#	材料	来源环节	归档时点
M1	4 门必修课学习记录与考试成绩单	P5／S4	Day 30
M2	日报提交记录与主管陪检签认	P1／S2	Day 30
M3	接口人图谱、周进度自查（4 份）、异常上报登记表	P2–P4	Day 30／Day 90
M4	季度返利核算提交件（台账＋签收单＋开票进度）与受理回执	P7／T1	Day 60
M5	周报退回统计表（含第 31–45 天基线）	P8／T2	Day 60
M6	走访登记与纪要（≥6 份 / 月）	P9／T4	Day 60／Day 90
M7	政策答疑记录（含引用条款，供抽查）	P10／T3	Day 60
M8	辖区经营分析（含 ≥1 个五步闭环案例）＋季度会讲稿	P12–P13／N2	Day 90
M9	区域大促方案初稿	P14／N1c	Day 90
M10	带教或答疑专场记录（签到＋课后测＋旁听评价）	P15／N3	Day 90
M11	主管＋HR 双评评估表	P16／N4	Day 90 后 5 个工作日内

> **【本计划的可信度说明】**本计划中所有带橙色标注的数值都是培训组推导，需与上级确认后生效；所有蓝色标注表示资源尚未确认可得，本计划没有假设它们存在。第 1 周行动卡可直接使用，其余日期型里程碑请在 C-8 确认后由培训组一次性回填。