

陈 诚 / 著

企业导师制 研究

華
師
大
學
出
版
社

陈 诚 / 著

企业导师制 研究

 华中师范大学出版社

新出图证(鄂)字10号

图书在版编目(CIP)数据

企业导师制研究/陈诚著. —武汉: 华中师范大学出版社, 2015. 6
ISBN 978-7-5622-7008-9

I. ①企… II. ①陈… III. ①企业管理-研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第117635号



企业导师制研究

陈诚 著

责任编辑: 鲁丽 何军华

责任校对: 王炜

编辑室: 第二编辑室

出版发行: 华中师范大学出版社有限责任公司

社址: 湖北省武汉市洪山区珞喻路152号

电话: 027-67863426/67863280(发行部) 027-67861321(邮购)

传真: 027-67863291

网址: <http://www.ccnpublish.com>

印刷: 虎彩印艺股份有限公司

字数: 195千字

开本: 710mm×1000mm 1/16

版次: 2015年6月第1版

定价: 25.00元

封面设计: 胡灿

电话: 027-67867362

电子信箱: hscbs@public.wh.hb.cn

督印: 王兴平

印张: 11.75

印次: 2015年6月第1次印刷

欢迎上网查询、购书

敬告读者: 欢迎举报盗版, 请打举报电话 027-67861321

前 言

在知识经济时代，人才成为组织生产和发展的决定性资源，组织拥有的人力资本成为其获取竞争优势的关键。为了快速提升组织的人力资本并维持其持久的竞争力，组织通常会使用招募和甄选的方式寻找更多符合发展所需的优秀人才。据国家人力资源和社会保障部统计显示，2012 年我国实现城镇新增就业 1266 万人，为过去 9 年以来的最高水平。同时，在未来的一个时期，我国劳动力供给总量还将继续增加。大量涌入职场的新员工作为组织中的新生力量，可以增进组织的活力，满足组织可持续发展和新陈代谢的需要，以使组织更易于适应外部环境的变化。

然而，初入职场的新员工也会给组织的管理带来巨大的挑战。由于这些员工尚缺乏工作经验，面对陌生的组织和工作环境，往往容易产生心理预期与现实之间不匹配、有偏差甚至冲突的问题，进而在日后的工作中表现出焦虑、低绩效、工作倦怠、低组织忠诚度和高离职意愿等现象。特别是随着我国新生代员工（80 后、90 后）不断进入劳动力市场并成为主力军，新员工的入职管理成为社会各界关注的焦点。由于新生代员工独特的生长环境，其表现出更高的自我期望、雇主期望、工作自主性和低抗压能力等特征，容易引发诸如富士康员工跳楼事件等不良后果。因此，从组织角度采取何种管理策略，帮助新员工快速融入组织、适应和认同组织文化、增加对组织的情感等，是关系到企业发展的重要议题。

为了解决上述问题，在现实的管理实践中，企业导师制（mentoring）应运而生。企业导师制是指组织中有经验的、资历较深的员工与资历较浅但具有发展潜力的员工之间建立的一种支持性发展关系。企业导师为新员工提供职业支持、心理支持以及角色榜样等支持，可以为新员工的成长和发展提供较大的帮助。作为新员工社会化与企业人力资本提升的重要工具，企业导师制在各类企业中得到广泛应用。目前，美国已有超过三分之一的大企业（如 Xerox、IBM、AT & T、Microsoft 等）正式实施了该制度，而且这一比例还在不断增长。2011 年我国民营 500 强企业榜名列第

一的华为技术有限公司更是实行“全员导师制”，不仅新员工，所有员工都安排了正式导师，在业务、技术上“传、帮、带”，还进行思想上的指引、生活细节上的引领。

自1983年美国学者Kram正式提出企业导师制这一概念以来，西方关于企业导师制的研究历史已近30年。截至2014年2月，利用美国SSCI（社会科学引文索引）数据库，以“mentoring”为主题词进行搜索，发表在商业、管理、应用心理学等期刊上的文章累计超过400余篇。而我国虽然有着悠久的师徒制历史，但CSSCI索引的管理类期刊上发表的导师指导行为相关论文不足25篇，且大多是定性研究成果，实证研究论文仅4篇。

尽管如此，西方有关导师制的研究也还存在诸多不完善的地方。例如，目前关于导师制的研究绝大多数使用的是西方国家的样本，已有的研究结论有待在其他文化情景，特别是在中国典型的东方文化为代表的国家中检验是否具有推广性；以往探讨导师指导行为或知识共享行为时，大多从导师、徒弟和组织三者独立的视角进行研究，而缺乏对三者间系统、全面的考虑；以往研究大多关注企业导师制对徒弟工作表现的直接影响，而较少探索其内在的作用机制和边界调节；以往研究较多地关注企业导师制对徒弟职业成功的影响，而缺少对企业导师制其他作用的检验。

鉴于企业导师制在职场中的重要作用以及相关理论研究的不足（尤其是我国有关企业导师制的研究才刚刚起步），笔者希望借本书较为系统地对企业导师制领域已有成果进行回顾和总结，对自己近年来的理论思考和研究工作进行梳理和再思考，以期提炼出更有价值的研究问题，为未来理论研究和企业管理实践提供参考价值。

本书总体框架由理论篇、实证篇和应用篇构成，三者之间存在紧密的内在联系。理论篇旨在对当前企业导师制领域的最新研究成果进行总结和归纳，系统分析该领域研究热点和亟待解决的核心问题，为实证篇和应用篇提供扎实的理论基础；实证篇是基于对理论篇的回顾而提出的研究问题和研究假设，并通过科学、规范和严谨的实证研究范式对研究假设进行验证，实证篇的研究结果也将有助于应用篇中管理对策的提出；应用篇则是将理论篇的观点和实证篇中的研究发现应用于企业导师实践中，旨在帮助组织更好地实施导师制，促进新员工快速实现社会化并帮助组织获取竞争优势。

理论篇重在对以往企业导师制领域的最新研究进行梳理和汇总,包括6章。第一章阐述了企业导师制的基本概念、分类标准和指导阶段的划分;第二章介绍了企业导师制的功能内涵和测量方法;第三章从徒弟、导师和组织三个角度,系统地探讨了企业导师制的作用;第四章重点探讨了企业导师指导行为的影响因素,包括导师因素、徒弟因素、师徒组合因素和组织因素等;第五章深入分析了企业导师制的作用机制,一方面回顾导师提供指导行为的作用机制,另一方面介绍了导师指导行为对徒弟产生积极影响的作用机制;第六章介绍了企业导师制未来的两大研究趋势,一是基于团队层次的导师指导行为,二是导师制对徒弟非职业结果的影响。

实证篇是在理论篇中系统的文献回顾基础之上,提炼出若干前沿的、亟待解决的研究问题,提出研究假设,通过问卷调查等科学严谨的实证研究方法进行检验并试图获取新的理论发现,本部分由三个研究组成:(1)企业导师知识共享行为的影响因素研究。基于个体动机理论,本研究探讨了新生代员工(徒弟)的学习意愿、组织奖励及导师个性(开放性与尽责性)对企业导师知识共享行为的影响。通过选取湖北省164对师徒配对样本,运用层级回归分析表明:新生代员工(徒弟)的学习意愿对导师的知识共享行为有显著的正向影响;导师的个性、组织奖励和徒弟学习意愿对导师的知识共享行为有三重调节作用。具体而言,当导师的开放性或尽责性较高时,组织奖励将弱化徒弟学习意愿与导师知识共享行为的关系;相反,当导师的开放性或尽责性较低时,组织奖励将强化徒弟学习意愿与导师知识共享行为之间的关系。(2)正式导师指导行为对徒弟工作态度的影响机制研究。本研究选取208对正式导师项目中的师徒为调查对象,旨在考察正式导师指导行为对徒弟工作态度的影响及其作用机制。结果表明,在我国,正式导师指导行为对徒弟工作态度存在显著的影响,其与徒弟情感承诺显著正相关,与徒弟离职意愿显著负相关。这一结论也表明西方相关研究成果具有普适性,可以推广到其他非西方文化的国家中。研究还发现,徒弟感知的心理安全在正式导师指导行为与徒弟情感承诺和离职意愿的关系之间分别起到部分中介和完全中介的作用。此外,徒弟的权力距离导向会调节正式导师指导行为与感知的心理安全的关系,具体而言,当徒弟的权力距离导向较低时,正式导师指导行为与感知的心理安全两者间的关系将更强。(3)导师指导行为对徒弟组织偏差的影响机制研究。本研究通过调查113对师徒样本发现,导师指导行为与徒弟的组织偏

差行为之间显著负相关。这一结论表明企业导师制除了能有效促进徒弟的职业成功外，还可以有效遏制徒弟在组织中的负面行为。此外，本书从认同理论和嵌入理论的视角，揭示了徒弟组织认同和工作嵌入在导师指导行为与徒弟组织偏差行为之间的中介作用。本书还发现组织的发展氛围是导师指导行为与徒弟组织认同和工作嵌入关系之间的一个重要调节变量。具体而言，当组织具有较高的发展氛围时，导师指导行为与徒弟组织认同和工作嵌入的关系会更强。上述三项研究是对企业导师制研究领域的延伸，弥补了过去相关理论的一些不足之处，也是笔者近年来在该领域取得的一些研究成果。

应用篇是对理论篇思想和实证篇研究结论的拓展和升华，由 2 章组成。第十一章探讨了负面指导经历的概念、测量、形成原因及产生的后果；第十二章在 ERG 动机理论的基础上，深入分析导师指导行为的生存安全动机、人际交往动机和成长发展动机的影响因素，并提出相应的导师指导行为管理对策。如基于生存安全动机的管理对策包括经济奖励、师徒捆绑考核与设立专职导师；基于人际交往动机的管理对策包括严格对导师与徒弟进行选拔、合理师徒搭配与建立师徒沟通平台等；基于成长发展动机的管理对策包括提供非物质奖励，营造合作、信任的组织氛围与文化等。

师徒制在我国具有悠久的历史，作为一种知识、手工技艺学习和传承的方式，作用巨大、影响深远，“一日为师终身为父”也被传为佳话。然而，随着知识经济时代的到来，组织和员工间竞争的加剧，师徒制的表现形式、内涵和师徒关系质量也发生着急剧的变化，面临着前所未有的挑战。师徒制更趋向于一种组织培训和人力资源开发的工具，传统教授技艺的师傅除了技能指导外，还需要提供相应的社会心理支持。新时期的导师制有什么特点？存在哪些问题？我们该如何解决？这些都是目前亟待解答的问题，因此，笔者希望遵循国内外学者的研究足迹，立足于中国文化背景，以期进一步丰富企业导师制领域的研究成果，同时为我国企业导师制的管理实践提供理论基础。

陈 诚

2015 年 1 月

目 录

第一部分 理论篇

第一章 企业导师制理论概述	3
第一节 企业导师制的概念	5
第二节 企业导师制的分类	8
第三节 企业导师制的指导阶段	11
第二章 企业导师制的功能内涵及测量	15
第一节 企业导师制的功能内涵	15
第二节 企业导师制的测量	20
第三章 企业导师制的作用	27
第一节 企业导师制对徒弟的作用	27
第二节 企业导师制对导师的作用	31
第三节 企业导师制对组织的作用	32
第四章 企业导师制的影响因素	35
第一节 导师因素	35
第二节 徒弟因素	38
第三节 师徒组合因素	40
第四节 组织因素	42
第五章 企业导师制的作用机制	44
第一节 导师提供指导行为的作用机制	44
第二节 导师制对徒弟的作用机制	46
第六章 企业导师制的前沿研究	49
第一节 多水平导师指导行为	49
第二节 导师制与徒弟非职业结果	53

第二部分 实证篇

第七章 实证研究设计	59
------------	----

第一节	实证研究设计框架	59
第二节	实证研究意义	63
第八章	企业导师知识共享行为的影响因素研究	66
第一节	研究回顾与问题提出	66
第二节	研究设计	73
第三节	研究结果与分析	74
第四节	结论与讨论	81
第九章	正式导师指导行为对徒弟工作态度的影响机制研究	85
第一节	研究回顾与问题提出	85
第二节	研究设计	92
第三节	研究结果与分析	94
第四节	结论与讨论	101
第十章	导师指导行为对徒弟组织偏差的影响机制研究	105
第一节	研究回顾与问题提出	105
第二节	研究设计	111
第三节	研究结果与分析	113
第四节	结论与讨论	120

第三部分 应用篇

第十一章	负面指导经历	125
第一节	徒弟感知的负面指导经历	125
第二节	导师感知的负面指导经历	129
第三节	负面指导关系形成原因	132
第四节	负面指导经历的不良结果	140
第十二章	基于 ERG 理论的企业导师指导行为管理对策研究	143
第一节	ERG 理论简介	144
第二节	基于生存安全动机的管理对策	146
第三节	基于人际交往动机的管理对策	148
第四节	基于成长发展动机的管理对策	151
附录		155
参考文献		161
后记		177



第一部分

理论篇



第一章 企业导师制理论概述

我想，人有两个肩膀，应该同时发挥作用，我要用一个肩挑着送货上门的担子，把科学知识和科学工具送到工人师傅手里；另一个肩膀可以作人梯，让青年们踏着攀登科学的更高一层山峰。

——华罗庚

敬教劝学，建国之大本；兴贤育才，为政之先务。

——《朱舜水集·劝兴》

学莫便乎近其人。

——《荀子·劝学篇》

师徒制作为一种技艺传承和人才培养的方式，在我国由来已久，其起源大约可以追溯到春秋战国时期。在手工技能领域，鲁班收徒授艺的故事至今还广为流传；在教育领域，孔子门生多达 3000 人，培养出大批贤能之士。当然，随着时间的推移和社会发展的需要，师徒制的形式和内涵也在不断演变。特别是在当今知识经济时代，师徒制更是促进新员工快速社会化，提升组织竞争优势的有效管理方式之一。

西方将现代师徒制称作导师制（mentoring）或指导关系（mentoring relationship），指导者（mentor）源于古希腊神话《奥德赛》（*The Odyssey*）中的人名，女神曼托·阿塞娜在奥德赛参加特洛伊战争的时候，主动担当其年幼儿子的保护者、咨询者和领路人的角色。在文艺复兴时期，指导（mentoring）一词变成了教育年轻人的代名词。^① 目前，导师制已普遍存在于人们的生活中，如为青少年提供关怀和支持，帮助被指导者身体、情绪、认知和心理的成长的青年导师制（youth mentoring）（DuBois &

^① 杨英，龙立荣．西方指导关系的理论概述．心理科学进展，2006，14（3）：450-455.

Karcher, 2005); 为学生传授知识, 提供帮助, 进行学术性指导和非学术性指导的学术导师制 (academic mentoring) (Johnson, 2007); 在组织内部, 帮助员工尤其是新员工个人发展和职业成功的企业导师制 (mentoring) (Kram, 1983)。Eby 等学者 (2008) 通过对三个领域的研究整合分析发现, 三种形式的导师制对被指导者 (mentee) 的友善行为、态度、健康、人际、动机和职业结果等都有一定程度的正向影响。特别是企业导师制, 目前在美国有超过 1/3 的大型企业都在使用, 如 AT & T、IBM 和可口可乐公司等。

遗憾的是, 虽然师徒制在我国有近千年的历史, 但国内关于导师指导行为的研究非常匮乏, 截至目前, CSSCI 索引的管理类期刊上发表的导师指导行为相关论文不足 25 篇, 且大多是定性研究成果 (如韩翼等, 2013; 吕妍, 梁樑, 2008; 魏钧, 李森森, 2013; 杨英, 龙立荣, 2006; 朱必祥, 谢娟, 2011), 实证研究论文仅 4 篇 (陈诚, 文鹏, 2011; 韩翼, 杨百寅, 2012; 宋培林, 黄夏青, 2008; 周小虎等, 2009)^①。而利用美国 SSCI (社会科学引文索引) 数据库, 以 “mentoring” 为主题词进行搜索, 有 400 余篇企业导师制^②相关文献, 其中在美国《职业行为杂志》(*Journal of Vocational Behavior*) 上发表的文章就多达 70 余篇 (Allen et al., 2008)。值得一提的是, 近年来, 少量利用中国样本的导师指导行为研究在 SSCI 期刊上发表 (如 Chen, Liao & Wen, 2014; Liang & Gong, 2013; Liu et al., 2009; Pan et al., 2011; Wang, Tomlinson & Noe, 2010), 这也从侧面反映导师制理论研究需要来源于东方文化, 特别是要以中国的样本数据为支撑, 以检验导师指导行为理论的普适性。

本章主要对西方已有成果进行系统梳理, 从企业导师制的概念内涵、分类和指导阶段进行总结, 以期为后续研究奠定理论基础。

① 本项目以 “企业导师制、指导行为、指导关系、指导人计划” 等关键词, 在中国知网 CNKI 数据库进行统计, 统计截止时间为 2014 年 2 月。

② 仅指企业导师制 (不包括学术导师制、青年导师制), 集中在应用心理学, 管理类和商业类期刊, 如 *Journal of Vocational Behavior*, *Career Development International*, *Journal of Organizational Behavior*, *Academy of Management Journal*, *Group and Organization Management*, *Journal of Career Development*, *Journal of Applied Psychology*, *Personnel Psychology*。

第一节 企业导师制的概念

一、企业导师制的概念简述

关于企业导师制的研究,最早可以追溯到学者 Levinson (1978) 在 *The Seasons of a Man's Life* 一书中的描述,然而 Levinson 并没有对其给出明确的定义,直至 1983 年,美国波士顿大学著名学者 Kram (1983) 才正式提出企业导师制 (mentoring) 这一概念。随后,许多学者从各自独特的视角对企业导师制进行了不同的界定,详见表 1-1 (陈诚, 2009; 杨英, 2006; 杨英, 龙立荣, 2006)。

如 Fagenson (1989) 指出“导师”通常是在组织中权力地位较高的人,并且他/她愿意关心徒弟的发展并提出意见,使徒弟能够获得其他领导或权威人士的关注。

Burke、McKeen 和 McKenna (1993) 指出“导师制”就是建立在组织中年轻者与年长者之间的一种亲密关系,年长者通常被称为导师,他/她能够利用自身的权力地位、信息等资源在职业成长方面最大程度地提携年轻者 (徒弟)。

Allen 和 Poteet (1999) 则认为指导关系实际是一种同盟和互惠的关系,导师指导行为能够促进徒弟的职业成功,同时导师在指导徒弟的过程中,也能促进其自身技能的发展。

Ragins 和 Scandura (1999) 认为,导师制是一种使师徒双方都能够获益的互动交换的过程,师徒都能够达到自己满意的结果。

Donaldson、Ensher 和 Grant-Vallone (2000) 则利用社会学习理论 (social learning theory) 阐述师徒关系的内涵。他们认为徒弟可以通过观察和模仿导师的行为,获取工作和人际相关的知识技能。

可以看出,虽然不同的学者从不同的视角对企业导师制进行了界定,但总的来说,企业导师制是指组织中富有经验、技能的资深者与经验不足但有发展潜力的员工之间建立起来的一种支持性发展关系。指导者即导师 (mentor), 通常是组织中职位、权力和地位较高,经验较为丰富的老员工; 被指导者即徒弟 (protégé 或者 mentee), 往往是组织中地位、权力较低,工作经验尚浅但是具有极大的发展潜力的年轻员工 (陈诚, 2009;

杨英, 2006; 杨英, 龙立荣, 2006)。在接受导师指导后, 徒弟能更快适应组织发展的需要, 同时更容易获得职业成功 (Byrne, Dik & Chiaburu, 2008; Eby, 1997)。

表 1-1 “导师”“指导关系”相关定义的小结

作者	时间	相关定义
Fagenson	1988	导师: 拥有较高权力地位的人, 他关心徒弟, 给徒弟提供建议, 并使公司其他权威人士关注到徒弟的成就。
Kalfleisch & Davies	1991	导师: 通常是组织中阶层较高、具有较大影响力并有丰富的经验知识的员工, 他尽力帮助徒弟晋升, 给徒弟的职业提供支持。
Chao et al.	1992	导师: 一般是组织中掌握一定权力的人, 他能够为徒弟提供建议、辅导和教导, 能为徒弟提供职业发展的机会。
Burke et al.	1993	指导关系: 年长的指导者 (导师) 和年轻的被指导者 (徒弟) 之间的一种亲密的关系, 指导者利用自己的权力地位、信息等资源最大限度地促进被指导者的职业发展。
Allen & Poteet	1999	指导关系: 是一种同盟关系, 它可以促进导师的技能发展, 从而提高绩效和职业发展。
Ragins & Scandura	1999	导师制是一种使师徒双方都能够获益的互动交换的过程, 师徒都能够达到自己满意的结果。
Donaldson, Ensher & Grant-Vallone	2000	徒弟通过在师徒关系中观察导师的行为, 学习导师工作和人际相关的知识与技能。
Allen & Finkelstein	2003	指导关系: 通常存在于组织中高级员工和初级员工之间, 高级员工通过教导、赞助等方式向初级员工提供发展性功能。这种关系建立在员工间一对一的个体层面, 在组织的任何阶层都是可以存在的。

资料来源: 引自 Crosby (1999) 和杨英、龙立荣 (2006)。

二、企业导师制相关变量概念

理论中,教练制(coaching)、领导—成员交换关系(leader-member exchange, LMX)和发展型网络(developmental networks)的概念都与企业导师制有一定的相似成分,均反映出一种指导和支持性的关系,但是三者与企业导师制仍存在一定的差异。为了使企业导师制的概念内涵更加清晰,下面将企业导师制与上述三个概念进行对比区分。

(一) 教练制(coaching)

企业导师制(mentoring)与教练制(coaching)的概念,一直让大家难以区分,两者均包含为被关注对象提供指导和支持的含义。哈佛商学院2004年出版的*Coaching and Mentoring*一书中对上述两个概念进行了详细的区分(Luecke, 2004)。该书作者认为,两者最大的区别在于教练制(coaching)关注的是工作(job),企业导师制(mentoring)聚焦的是职业生涯(career)。综合说来,教练制只是通过改进员工工作行为本身,提高工作所需的技能进而提高工作绩效,而且一般教练是自己的上司,注重员工“短期需求”的完成;但是企业导师制则是专注于员工“长期”职业生涯发展,导师不仅给徒弟提供与工作相关的技能,而且为其提供一系列的职业生涯规划和心理支持等,协助徒弟获得职业的成功。形象地来看,如体育运动中的教练,其更多专注于球队或球员战绩的好坏,而较少关心每位球员职业生涯的发展(D'Abate, Eddy & Tannenbaum, 2003)。

(二) 领导—成员交换关系(leader-member exchange, LMX)

领导—成员交换关系(LMX)理论认为领导者对待下属的方式是有差别的,组织成员关系的集合中往往会包括一部分高质量的交换关系(圈内成员),和大部分低质量的交换关系(圈外成员与圈内成员之间)。相比圈外人,圈内人会受到领导更多的信任,得到更多的关照,享受更多的特权(Graen & Uhl-Bien, 1995)。

企业导师制和领导—成员交换关系都是从关系视角来建立的,强调关系双方如何建立紧密的联系,且获得高质量指导关系的徒弟和高水平的领导—成员交换关系的部属都更容易获得职业成功。不过相比企业导师制而言,领导—成员交换关系则显示出更多的交易目的(Byrne et al., 2008),其内在的机理就是社会交换理论中的“互惠”法则,而企业导师制则是为

了帮助徒弟在未来取得职业成功 (Scandura & Schriesheim, 1994)^①。可以说, 领导—成员交换关系的交易性目的非常明确, 而指导关系中的交易性表现得并没有那么突出。因此, 领导—成员交换关系专注于短期的职业结果, 如绩效考核等级, 而导师制则是看重长期的职业结果, 如员工的晋升、薪酬和工作满意度等。此外, 随着组织结构日益扁平化, 越来越多的同事担任其导师的角色, 此时的指导关系就不再是员工与上级之间的关系, 企业导师制与领导—成员交换存在的基础也就不同了。

(三) 发展型网络 (developmental networks)

Fletcher 和 Ragins (2007) 指出除了企业导师制外, 员工还有另外一项重要的基于关系的职业资本 (career capital), 即发展型网络 (developmental networks)。两者均可以为员工提供职业技术支持与职业成功帮助。与企业导师制不同的是, 发展型网络强调的是一种更为广泛的概念, 只要是为员工提供帮助的, 都可以算是发展型网络中的一员。例如, 有些同事或者高级职员虽然没有被指派为“导师”, 但是他们也能在日常的工作和生活上提供一些小的建议和指导。可以说, 部分发展型网络资本可以被视为短期的导师指导项目, 而企业导师则是专注于长期的、持续的支持性关系。此外, 发展型网络也可以建立在组织外部, 此时为员工提供支持和帮助的力量不仅限于企业内部。

第二节 企业导师制的分类

由于指导目的和组织环境的差异, 企业导师制也表现出不同的类型。一般而言, 根据关系亲密度、组织目的和导师职位等因素, 可以将企业导师制分为初级导师制 (primary mentoring) 与次级导师制 (secondary mentoring)、正式导师制 (formal mentoring) 与非正式导师制 (informal mentoring) 以及直属导师制 (supervisory mentoring) 与非直属导师制 (non-supervisory mentoring) 三大类型, 以下将进行详细的解释说明。

^① Scandura T. A. & Schriesheim C. A. Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *The Academy of Management Journal*, 1994, 37 (6): 1588-1602.