



韬钰咨询
TCPLearning



* 一种传递隐性经验的最佳途径 *

* 一套实施绩效支持的实战方案 *

* 一本学习项目实践的最佳力作 *

韬钰咨询研究院 著 周涛 审校

能师高徒® 导师制项目设计与运营

DESIGNING AND IMPLEMENTING A MENTORING PROGRAM



韬 钰 咨 询
TOP Learning

能师高徒® 导师制项目设计与运营

韬钰咨询研究院 著 周涛 审校

C00584384

 江苏人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

能师高徒：导师制项目设计与运营/韬钰咨询
研究院著. —南京：江苏人民出版社，2018.2
ISBN 978-7-214-20743-2

I. ①能… II. ①韬 III. ①企业管理—研究
IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 033166 号

书 名 能师高徒®导师制项目设计与运营

著 者 韬钰咨询研究院
审 校 周 铸
出版策划 杨 健
责任编辑 陈 茜
责任监制 陈晓明
出版发行 江苏人民出版社
出版社地址 南京市湖南路 1 号 A 楼，邮编：210009
出版社网址 <http://www.jspph.com>
照 排 江苏凤凰制版有限公司
印 刷 江苏凤凰通达印刷有限公司
开 本 718 毫米×1000 毫米 1/16
印 张 11.5
字 数 200 千
版 次 2018 年 7 月第 1 版 2018 年 7 月第 1 次印刷
标准书号 ISBN 978-7-214-20743-2
定 价 38.00 元



(江苏人民出版社图书凡印装错误可向承印厂调换)

序 言

在阅读本书之前，我们先思考两个问题：

- “你认为正式的培训课程对你工作绩效影响有多大？”
- “你觉得在职场上如何学习能够快速提升工作绩效？”

无论经典的“70—20—10 原则”，还是吉尔伯特行为工程模型，以及其他学者的研究结果，都提出了不同的学习模式（Learning Modality）对于人的绩效的影响权重。从学校教育到职场技能形成，都离不开正式的教育和培训，这是个人完成工作任务必要的资源储备和基础。但是，“职场学习”的形式多种多样，“培训”也不一定都是在教室内完成。根据韬钰咨询公司 2016 年的一项研究发现：90% 的受访者认为“工作中的指导”能够快速提升工作绩效。而“导师制”作为“工作中的指导”的一种方式，对个人绩效的提升起到重要的作用。同时，它能够对业务专家（导师）的隐性经验，通过观察、模仿、主动学习的方式进行储存和传承。

“导师制”作为一种培育人才的方式，经历过宗教传承、手工艺人传帮带、高等院校学生培养以及企业导师辅导等场景的不断优化与应用，至今仍然是人才培养的主要方式。但是，由于这种方式的效果在很多人眼里“看不到，摸不着”，甚至缺乏衡量的标准和措施，大家更愿

意将精力投入到“轰轰烈烈”的课堂培训中。

本书是韬钰咨询研究院多年的企业实践和理论研究的总结和提炼，是一本基于中国企业实际的“导师制”指导用书。虽然导师制在英文里是“Mentorship”，但在为中国企业提供咨询服务过程中，我们认识到由于文化和企业实践的不同，不能完全照搬西方国家的“Mentorship”，所以如果您觉得本书讲的不是英文所指的“Mentorship”，也不要惊讶，因为符合中国企业实际的导师制才是我们期望的。同时，我们希望本书的出版能够填补目前市场上企业导师制实操工具的空缺。接下来我将从三个方面对本书进行纲领性的导读和解释，希望您在正式阅读本书之前，在头脑中有概括性的了解。

企业面临的问题

1. 没有合理的规划

大多数企业导师制项目的失败，其实在项目规划阶段就埋下了隐患。项目组的组建、导师制运营流程、责任分工、步骤、资源、分配、期限、跟进活动等项目成功所需的要素都没有被细致地规划。

2. 误以为导师制很简单

导师制失败的另一大原因在于项目组没有意识到辅导关系和辅导计划的复杂性。他们认为辅导他人是非常简单的工作，导师在指导其他人时毫无困难。所以就不会为导师与被辅导者安排专门的辅导技能培训，导致辅导过程非常“个性化”，辅导效果的实现更多需要靠一些运气。

3. 缺乏资源

由于企业导师制工作看似简单易于操作，因此组织没有为该项目投入足够的资源。导师制项目被安排与其他紧迫的工作同时执行。组织没

有为员工激励、培训、教材、学习活动、设备、庆祝等事项专门制定预算。

4. 导师与被辅导者不匹配

作为导师制的核心要素，有的企业在选择导师的标准上模棱两可，导师与被辅导者的匹配工作也随意马虎，全然不考虑双方的适配性。

5. 导师的骄傲

大多数导师自以为懂得如何辅导学生。很多人在被要求学习辅导技能时，往往觉得自己受到了不礼貌的对待。此外，大多数导师认为自己非常忙，缺少时间来进行辅导。

6. 过度依赖导师

无论是导师制项目管理者还是被辅导者，往往把辅导的效果寄托在导师身上，认为导师应该对被辅导者的成长负责，辅导中的大部分工作应该由导师们来完成。

7. 缺乏绩效支持系统

导师制项目组在完成师徒匹配后就处于“隐形”状态。没有人去监督导师和被辅导者之间的会面，确定彼此是否相互满意，两人是否准备好面对实际问题与挑战，是否能够在冲突萌芽之初提出解决方案。组织也没有相应的绩效支持工具和系统来帮助他们维持师徒之间动态、有趣和卓有成效的关系。

8. 草率评估

缺乏科学的评估方式，同样的错误可能再次发生，而导师制项目就会陷入困境。导师制的评估不仅关注过程，同时也需要评估项目带来的商业结果。

解决问题的四大策略

作为导师制项目负责人，应该如何让导师制更好地“落地（满足业务需要）”？如何解决上述八大问题？根据韬钰咨询所做的调研和多家企业的实际运营经验，我们将其归纳为解决问题的四大策略。

1. 导师体系

导师体系是企业实施导师制的土壤。首先，企业在开展导师制的时候应该有正式的制度和明确的目标。没有制度的保障，导师如无水之鱼。有了明确的目标后，项目中期的跟进和支持工作，以及项目收尾阶段的评估工作才能有的放矢，否则导师制项目始终只能停留在锦上添花的层面。

其次，企业在开展项目之前就必须做好资源的准备工作，这里的资源包括财务资源和时间资源，对于即将开展的导师制项目，企业是否给予支持、给予多大的支持将直接影响到项目的效果。试想，如果没有获得高层的支持，没有公司正式的文件，有多少导师愿意积极投身到辅导学徒的工作中去？

最后，项目的实施与落地离不开人力资源部或培训部门的支持，他们需要一个清晰的文件指引如何实施导师制。因此，如果有一套易操作的导师制项目运营手册，将对企业导师制的落地起到至关重要的作用。

2. 辅导技术

针对被辅导者的层级和需求，导师应具备的辅导技术略有不同。例如，新员工接受的辅导内容更多的偏重于快速融入企业文化，以及本岗位中应具备的知识和技能；一线操作技术类的员工重点关注的是

完成工作任务所需的知识和技能；对于新任管理者而言，辅导偏重点在于带领团队的技能、激励他人的技能，以及个人沟通的能力；而对于企业高管来说，拓展思维、创意创新与领导力发展等将是辅导的重要内容。

3. 师徒关系

在师徒匹配时，导师制除了关注导师和被辅导者在专业领域的相关性，同时还要考虑他们的价值观、年龄、性别等各种因素对这种关系的影响，本书提出的师徒匹配的“五相原则”是基于中国实际的实践，希望对您有用。

4. 绩效支持

与任何企业人才发展项目一样，企业导师制项目的效果在很大程度上受到绩效支持系统的影响。电子绩效支持系统与纸质的辅导记录材料不同，它能够持续更新和改进，也能够长久归档保存，记录员工的成长轨迹，成为员工发展的参考依据。但是无论纸质还是电子的跟进系统，最重要的还是企业有意识地跟进企业导师制项目的进程，做到随时监控，随时支持。

人力资源部或培训部门需要定期召集导师代表和学徒代表对阶段性辅导效果进行复盘，比如组织半天的复盘会议，通过定性和定量的方式了解导师和被辅导者相互沟通的真实情况，存在哪些困难，在后续中如何优化和改进等。

有些企业还要求导师和学徒定期撰写心得体会，有的还把最佳实践写成案例，编成案例集，让后来的导师和新人们阅读和学习，这也是知识管理和实践传承的方式之一。

具体的“套路”

在指导企业实施导师制过程中，我们将上述“四大策略”细分为具体的“八项任务”。它们分别是确认目标、设计方案、选拔师徒、开展培训、师徒匹配、准备资源、跟进支持、追踪考评等八个步骤。本书为每个步骤提供了相应的绩效支持工具和表单。

第一步 确认目标

开展导师制的第一步是确定项目目标，简单的说就是实施项目所要达到的期望结果，即项目所能交付的成果或服务。项目的实施过程实际上就是一种追求预定目标的过程，目标的实现将有助于提升企业的竞争力，实现业务目标。

第二步 设计方案

为了达到项目目标，项目经理需要向管理层出具一份详尽的提案报告，包括各方责任、项目预算、参与人数、项目周期、激励措施、导师选拔、师徒匹配、跟进支持、追踪考评等环节，获得管理层的支持后方可开展项目。这份提案报告是未来工作的行动纲领。

第三步 选拔师徒

实施项目的首要工作是为项目招募足够数量的导师。在不同的导师制项目过程中，对学徒的选拔和甄选也是项目运营过程中的一个关键点。

第四步 开展培训

企业要对所有导师进行辅导技术的培训，对被辅导者开展学徒问道技术的培训。这是导师制过程中对关键人赋能的重要任务。

第五步 师徒匹配

匹配时要从背景、专业、风格、兴趣、距离等 5 个维度进行考量，选择适合的配对组合。在匹配完成后组织辅导双方签订导师制协议，正式开启辅导之旅。

第六步 准备资源

资源和工具在为持续的辅导关系提供支持方面非常有帮助。这些资源包括但不限于引导导师和学徒初次接触的日程安排，以及提供相关的表格和表单。

第七步 跟进支持

项目组必须监控“事情的进展情况”，了解导师与被辅导者是否需要支持。邮件、电话回访、举办座谈会、复盘会议甚至 IT 系统支持等都是跟进的常用方式。

第八步 追踪考评

项目结束后，要对整个项目以及项目参与人员的表现进行评价。要用商业语言向管理层进行汇报，描述项目带来企业的变化。通过项目营销活动增加项目影响力也是这个环节的重要工作，适度的包装有利于未来再次开展导师制时获得更多的支持。

如上述所言，“四大策略”与“八个步骤”的具体实践，来自于中国企业的实践和国际前沿理论的总结与融合。5 年来，我们实施的导师制效果在中国的多家企业得到实际验证，如中国电信集团、招商银行、中信银行、中广核集团、吉利汽车等，企业的实践反过来又推动了导师制体系和理论的不断升华。

本书的形成来源于企业项目的实践，以及韬钰咨询版权课程《能师高徒®导师制项目设计与运营》。通过不断地实践、反思、创新等，才有了今天的成果。

最后，由于时间紧迫，在成文过程中难免会出现这样那样的问题，我们会在接下来的工作中不断修正和完善。感谢对本书做出贡献的用户、学员、老师和朋友们，感谢你们真诚的反馈，才让我们成长进步；感谢江苏人民出版社的杨健女士和陈茜老师的辛苦协助，才有了本书的及时出版；更要感谢本书的初稿撰写和文献整理者高从洲和周瑞老师。作为“能师高徒®”方法论的创始人，我对本书进行了最后整理、撰写和审校。期望本书对您的工作带来价值！也期待您宝贵的建议！

周涛 博士

2018年6月18日于上海

目 录

第一章 导师制概述 1

为什么要做导师制 2

何时开展导师制 8

导师制的时间简史 12

第二章 企业导师制窘境及对策 23

令人尴尬的事实 23

企业导师制的窘境 26

辅导文化与“导师制项目设计四要素” 28

导师制项目设计八步法 33

第三章 导师制项目设计与运营八步法 43

第一步 确认目标 45

第二步 设计方案 54

第三步 选拔师徒 82

第四步 开展培训 99

第五步 师徒匹配 118

第六步 准备资源 130

第七步 跟进支持 138

第八步 追踪考评 143

第四章 企业导师制的挑战 159

项目本身的挑战 159

参与人面临的挑战 164

结 语 169

第一章

导师制概述

场景一

人力资源总监蔡磊遇到了烦心事，他所在的天拓股份是一家高新科技创业公司，公司成立5年来发展势头良好，已经获得了C轮融资。随着公司的扩张，员工也从最初的“四大金刚”变成了现在的“500罗汉”，未来3年员工数量预计将以每年100%的规模增长，也就是说，3年后公司总共将有4000人！作为公司的老臣，他为此感到骄傲，但是每当他想到一波又一波潮水般涌来的新入职员工，就觉得透不过气！

由于天拓股份所在行业的特点，未来新增员工接近40%是工作经验不足2年的职场新人以及应届毕业生。如何做好这批人的培养工作是蔡磊未来工作的重点与工作难点。闭门造车肯定是不行了，经HR朋友相互介绍，他走访了多家有相似发展经历的企业人力资源负责人，他们给他很多建议，其中提到最多的一种培养方式是企业导师制项目。但是，从哪里入手？他一筹莫展。

场景二

振兴研究所是一家老牌国企，20世纪90年代人人都以在这家公司工作为荣，十年之前为了让自己的孩子能够挤进振兴，家长们还会找遍无数门路，想尽各种办法。不曾想随着改革开放，振兴的市场份额逐步被民营企业所占领，蓝海转变成红海。人才流失是最直接表现，振兴不再是应届毕业生的第一选择，不少企业骨干甚至是中层干部被同行挖走。

公司管理层深刻意识到问题的严重性，花了大量精力重新制定战略规划，争取在未来5年重回行业领先。但是作为战略的重要基石，人才保留工作成了当务之急，在重振雄风前，公司将尽最大努力减少青年人才的流失。一方面，公司改变了薪酬福利体系，在国家规定的范围内做了最大幅度的上调，同时为每位青年员工与新员工配备了导师，期望增加员工的归属感。但是一年后，公司期望的结果并没有出现，人才流失的情况也没有改善。到底问题出在哪里呢？

以上这两个场景相信你都不会陌生。随着知识经济的不断推进，知识管理、经验传承与共享成为企业界关注的核心问题之一。企业导师制作为一种典型的做中学、手把手的传授知识方式，是员工间知识尤其是隐性知识共享的最佳途径，它能促进新员工快速融入企业，提高组织竞争优势。同时，作为“70—20—10”人才培养法则的“20”部分，越来越多的企业将培训经费从课堂学习转移到企业导师制项目中。据统计，美国有超过三分之一的大型企业都实施了职业化导师制，并将其作为员工培养和开发的重要工具。

为什么要做导师制

为什么像IBM、麦当劳、华为、电信集团等国内外知名企业都在力

推导师制，我们试图找到答案。

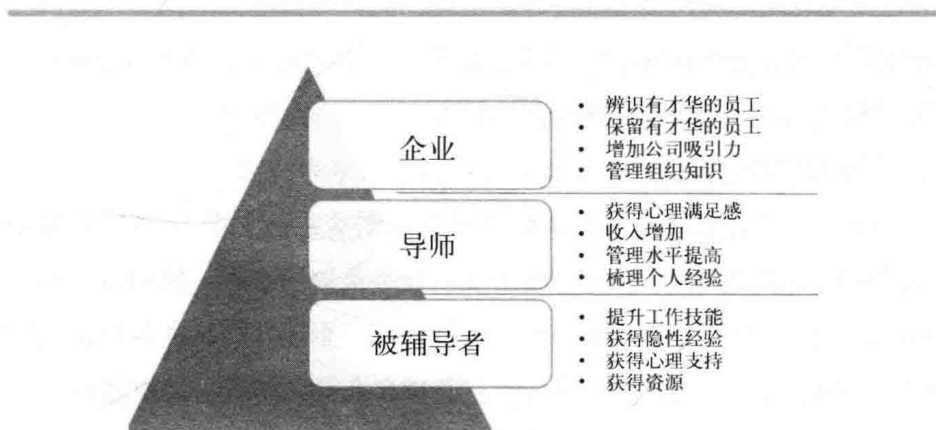
先看看学术界的观点。学者 Singh、Bains 和 Vinnicombe 认为企业开展导师制将获得三种效益，分别是：（1）人力资源管理效益；（2）企业文化及变革效益；（3）人际沟通效益。

人力资源管理效益是指企业导师制具有开发和建立企业人才库、识别高潜人才、为企业培养未来领导人、帮助经理培养下属员工、增加管理者的多样性、帮助员工快速发展、吸引和保留人才的功能。

企业文化及变革效益在于帮助企业推动变革、稳固变革成果、强化企业文化等功能。

人际沟通效益则是指为企业及时的预警系统、促进组织成员沟通等功能。

为了便于读者理解，我们将这三方面的效益从项目受益人的角度进行了重新归纳，分别是：对企业的好处，对导师的好处，对被辅导者的好处。如下图所示：



一、对企业的好处

1. 辨识有才华的员工

有才华的员工指在绩效、能力和态度等方面更为突出的个人，他们可能还不是领导，但他们已经做出很多有目共睹的成绩，也承担更多的责任。如果企业使用的方法得当，可以通过开展企业导师制项目辨识出那些有才华的员工。

也许你会说，辨识有才华的员工并不困难，是金子总会发光，不必兴师动众。诚然，有才华的员工不难被发现，但是要辨识这些员工的真实想法却不易。例如，公司里可能有一些人，他们特别优秀可以获得晋升，但他们却因为各种原因安于现状不想被提拔，勉强的提拔可能造成负面结果。此外，有些人从专业性上讲完全胜任其工作，但他们不善于管理其他人。一旦公司把更多的管理权力给到这些员工，后果无疑将是一场灾难。

企业导师制可以解决这种人力资源的困扰，因为辅导本质是一种关系，导师有充足的机会近距离观察学徒。他们知道学徒的特点，他们所处位置也更有利于判断学徒是否值得升职，学徒本人是否想得到升职。简而言之，导师能够进行重要人才检索。

2. 保留有才华的员工

关于有才华的员工为什么要离开原来的公司，通常给出的解释是“得不到足够的发展空间”。如果问他们什么是发展空间，他们会提到那些能帮助他们胜任更高水平工作的各种因素。企业导师制在各种员工保留方式中有着明显的优势，企业通过开展企业导师制既可以留住优秀的被辅导者，也可以留住优秀的导师。一方面，被辅导者在工作中获得更多的关注，可以加强他们对企业的归属感，从而产生更高的工作满意度和更好的工作表现。另一方面，导师在向被辅导者传授业务技能和工作