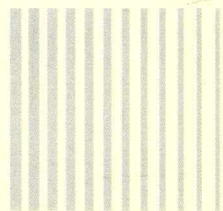


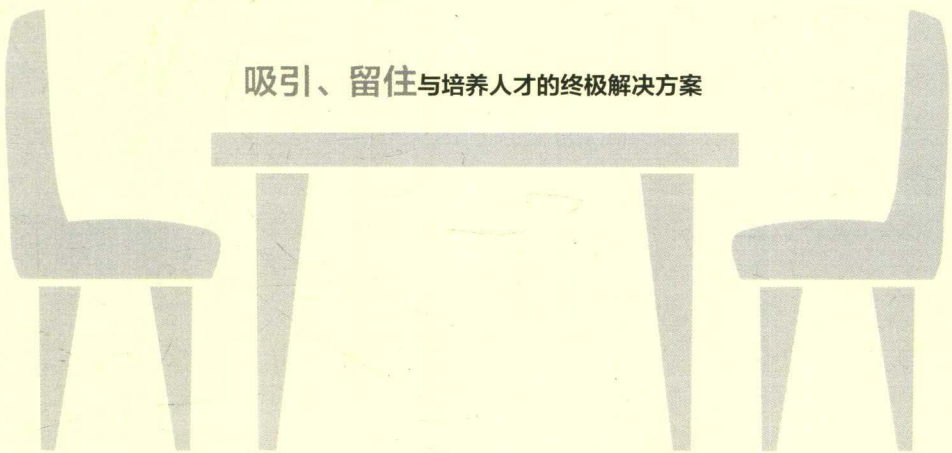
世界 500 强企业广泛践行的人才培养系统

如何在组织内有效开展 导师制

[美] 詹妮弗·拉宾 Jennifer Labin 著



吸引、留住与培养人才的终极解决方案



一个使普通员工成为优秀员工、使优秀员工成为卓越员工的人才开发系统

MENTORING PROGRAMS THAT WORK



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS



世界 500 强企业广泛践行的人才培养系统

如何在组织内有效开展 导师制

[美] 詹妮弗·拉宾 Jennifer Labin 著

MENTORING PROGRAMS
THAT WORK

图书在版编目(CIP)数据

如何在组织内有效开展导师制：世界500强企业广泛践行的人才培养系统 /

(美) 詹妮弗·拉宾著；刘夏青，刘白玉译.

—北京：中国青年出版社，2018.8

书名原文：Mentoring Programs that Work

ISBN 978-7-5153-5160-5

I. ①如… II. ①詹… ②刘… ③刘…

III. ①企业管理-人力资源管理-研究 IV. ①F272.921

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第122693号

Mentoring Programs that Work by Jennifer Labin

© 2017 ASTD DBA the Association for Talent Development (ATD)

Simplified Chinese translation copyright © 2018 by China Youth Press

Published by arrangement with the Association for Talent Development, Alexandria, Virginia USA.

All rights reserved.

如何在组织内有效开展导师制： 世界500强企业广泛践行的人才培养系统

作 者：[美] 詹妮弗·拉宾

译 者：刘夏青 刘白玉

责任编辑：肖 佳

美术编辑：杜雨萃

出 版：中国青年出版社

发 行：北京中青文文化传媒有限公司

电 话：010-65511270/65516873

公司网址：www.cyb.com.cn

购书网址：zqwts.tmall.com www.diyijie.com

印 刷：大厂回族自治县益利印刷有限公司

版 次：2018年8月第1版

印 次：2018年8月第1次印刷

开 本：787×1092 1/32

字 数：150千字

印 张：7.25

京权图字：01-2018-1855

书 号：ISBN 978-7-5153-5160-5

定 价：39.80元

版权声明

未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、在线信息、数字化产品或可检索的系统。

中青版图书，版权所有，盗版必究

人才流失、带团队的中层不知道怎么带人、关键岗位员工成长慢且获得成功耗时长、人才储备不足、领导梯队不健全……这些都是阻碍企业与组织发展的致命问题。本书介绍的导师制为企业人才问题提供了终极解决方案。

导师制是指导师通过分享自身经验及专业知识，对自己建立辅导关系的学员给予指导与支持，提供个人与职业发展方面的帮助。现已被企业、组织广泛认可为一种最佳的人才培养方法，并被提升到了战略必要性的高度。世界500强企业广泛将其作为有效的人才开发工具。导师制备受追捧的一个重要原因，是其学习过程是建立在深入的、相互信任的师徒关系上，且这一学习过程是持续的，而非一劳永逸的学习事件。

本书提供了一个使普通员工成为优秀员工、使优秀员工成为卓越员工的人才开发系统。作者介绍了一个实操性很强的流程，一步步说明如何在组织内有效开展导师制，包括导师制项目的设计、开发与执行，导师应如何指导学员，如何帮助学员获得成功，如何评估导师制的有效性等。这一人才培养系统来源于日常实践，同时也是经实践验证有效。书中包括行业领军人物撰写的案例，向读者展示导师制项目的具体经验与最佳实践做法。

本书解决了企业经营中一个实际问题，避免员工自然野蛮生长，规范、高效地使员工成为企业经营所需要的人才。本书适读人群包括：人力资源人士、人才培养经理、中高层管理者、职业发展导师。

詹妮弗·拉宾 是TERP协会的创始人，该协会是一个致力于人才培养并激发员工潜能的团队。她在导师制和领导力项目的开发和发展方面颇有建树。詹妮弗拥有一位优秀的导师，并且因此改变了自己的职业生涯轨迹。为了帮助更多人建立起这样的师徒关系，她不断探索开展导师制的方法。

在过去的15年中，她与许多组织进行合作，开展了大量导师制人才培养项目，与其合作的组织有大型私营企业、政府部门、军事部门以及高等教育机构等。在这一过程中，她创建了开展导师制的独特方法，即本书介绍的人才培养系统。

作者多次出席美国培训与发展协会的国际会议，并在美国培训与发展协会出版社担任编委会成员。

序 言 / 005

前 言 / 009

简 介 / 013

第1章 来自导师与学员的真实故事 / 033

第2章 在目标上达成共识 / 045

第3章 如何设计导师制项目 / 067

第4章 如何启动导师制项目 / 109

第5章 如何评估导师制项目的有效性 / 131

第6章 如何为导师与学员提供支持 / 159

第7章 结 语 / 185

附录A : 达成共识的工具 / 195

附录B : 导师制项目章程 / 201

附录C : 导师制项目启动活动议程 / 205

附录D：导师制项目有效性评估计划 / 211

附录E：导师制项目指导手册 / 217

附录F：个人发展计划模板 / 223

附录G：九宫格示例 / 225

关于作者 / 227

关于撰稿人 / 229

世界 500 强企业广泛践行的人才培养系统

如何在组织内有效开展 导师制

[美] 詹妮弗·拉宾 Jennifer Labin 著

MENTORING PROGRAMS
THAT WORK

图书在版编目(CIP)数据

如何在组织内有效开展导师制：世界500强企业广泛践行的人才培养系统 /

(美) 詹妮弗·拉宾著；刘夏青，刘白玉译.

—北京：中国青年出版社，2018.8

书名原文：Mentoring Programs that Work

ISBN 978-7-5153-5160-5

I. ①如… II. ①詹… ②刘… ③刘…

III. ①企业管理-人力资源管理-研究 IV. ①F272.921

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第122693号

Mentoring Programs that Work by Jennifer Labin

© 2017 ASTD DBA the Association for Talent Development (ATD)

Simplified Chinese translation copyright © 2018 by China Youth Press

Published by arrangement with the Association for Talent Development, Alexandria, Virginia USA.

All rights reserved.

如何在组织内有效开展导师制： 世界500强企业广泛践行的人才培养系统

作 者：[美] 詹妮弗·拉宾

译 者：刘夏青 刘白玉

责任编辑：肖 佳

美术编辑：杜雨萃

出 版：中国青年出版社

发 行：北京中青文文化传媒有限公司

电 话：010-65511270/65516873

公司网址：www.cyb.com.cn

购书网址：zqwts.tmall.com www.diyijie.com

印 刷：大厂回族自治县益利印刷有限公司

版 次：2018年8月第1版

印 次：2018年8月第1次印刷

开 本：787×1092 1/32

字 数：150千字

印 张：7.25

京权图字：01-2018-1855

书 号：ISBN 978-7-5153-5160-5

定 价：39.80元

版权声明

未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、在线信息、数字化产品或可检索的系统。

中青版图书，版权所有，盗版必究

序 言 / 005

前 言 / 009

简 介 / 013

第1章 来自导师与学员的真实故事 / 033

第2章 在目标上达成共识 / 045

第3章 如何设计导师制项目 / 067

第4章 如何启动导师制项目 / 109

第5章 如何评估导师制项目的有效性 / 131

第6章 如何为导师与学员提供支持 / 159

第7章 结 语 / 185

附录A : 达成共识的工具 / 195

附录B : 导师制项目章程 / 201

附录C : 导师制项目启动活动议程 / 205

附录D：导师制项目有效性评估计划 / 211

附录E：导师制项目指导手册 / 217

附录F：个人发展计划模板 / 223

附录G：九宫格示例 / 225

关于作者 / 227

关于撰稿人 / 229

序 言

如今越来越多的组织对导师制人才培养方式（后统一简称为导师制）青睐有加。鉴于导师制不容忽视的普及及受欢迎程度，故我使用了“青睐”一词。导师制得到了组织的广泛认可，被认为是一种最佳的实践方法，并且被提升到了战略必要性的高度。

组织之所以对导师制的关注度及投入热情愈演愈烈，主要是由以下几种原因促成的：

- 刚踏入或正准备踏入职场的年轻人普遍认为，导师可以帮助他们获得成功。由此以来，毫无疑问，导师制便成了招聘和留住未来人才的一个筹码。
- 领导人才更倾向于效忠一家能让他们感到自己被重用的组织，而导师制恰恰会培养并加深这种忠诚度与组织归属感。
- 导师制可以建立、加强领导人才的储备。通过导师制，组织可以开发、培养领导人才，以确保后备领导人才的顺利交接与延续。
- 知识的封闭，导致员工在知识上缺乏一致性，难以将知识传达给组织全体。导师制可以通过知识共享来促进这一一致性。

• 导师制可以提升多样性和包容性，这使得每个人都有机会从组织的多样性中收益。

• 导师制的精髓是让个人从中受益无穷。

• 导师制提供了一种保障机制，学员在职业发展方面能够得到帮助和指导。通过分享经验及专业知识，导师们帮助学员避免常见的易犯错误，而这些错误往往会阻碍学员们的学习进程。

• 导师们帮助学员通过提升能力、信心和技能完成既定目标。因为导师“曾经经历过”，所以他们在分享所学到的知识，帮助学员掌握获得成功所需的技能时，都会有其独到的见解。

如果没有一个可靠的规划与系统，在组织中取得上述这些积极成果是不可能的。但是，你如何才能实现这些目标呢？

如果你是一位组织学习与人力培养方面的专员、人才发展经理、人力资源专业人士、导师制项目的经理，或者指导委员会（该指导委员会负责启动、执行、协调导师制项目）的一名委员，你就会知道开发一个成功的导师制项目是一项多么艰巨的任务，需要投入多少时间和努力。然而，不幸的是，没有谁拥有那么多的时间。

幸运的是，詹尼弗·拉宾撰写了一本简化流程的入门书。詹尼弗担任项目开发专家已经超过15年了，她积累了丰富的经验。在本书中，她向大家展现了一个创建可持续的导师制项目的框架，帮助项目经理轻松进行管理。

这个导师制项目的框架被称为AXLES框架，这其中共包括五个重要

组成部分，并且需要在导师制启动之前完成这五个部分的规划和设计。这五个组成部分分别为在目标上达成共识（align）、体验（experience）、启动（launch）、有效性（effectiveness）和支持（support）。

在我看来，实施导师制项目，达成共识是优先任务。各部门缺乏共识，就不可能获得前进的动力。能否达成共识，将直接影响导师制项目的实用性和有效性。

在《如何在组织内有效开展导师制》一书中，你可以找到创建一个运营良好的导师制项目所需的实践工具及最好的实践案例。通过图表、图片、案例研究、示例、关键观点和练习，作者介绍了一个实践操作性强的流程，一步步地介绍了如何有效开展导师制项目。

诗人罗伯特·克里利曾写道：

这里

就是

所在。

如果你想达到目标，本书就是你开启行程的所在。

洛伊斯·扎克瑞

亚利桑那州凤凰城

2017年2月

前 言

我记得在很多年前，在一次人才发展协会的国际会议上，我坐在一个寒冷的教室里，看着我的导师调动起整个房间的人与她互动。她热情洋溢、斗志昂扬、稳妥可靠，富有才能，且乐于挑战（这是一个褒义词）——她简直就像是一个约5英尺（译者注：152厘米）的发电站。我当时就在想，我必须从这个女人身上学到更多的东西。

所以我就请求伊莱恩·比奇担任我的导师。

在我的职业生涯中，伊莱恩督促我设立更高的目标。当我情绪激动时，当我处理一个工作中的失误时，她总会不厌其烦地给我打电话、指导我。在伊莱恩的鼓励下，我撰写了我的第一本书，也是在她的鼓励下，我撰写了本书。如果我对她说：“我做不到。”她总是反问道：“为什么做不到呢？”

伊莱恩是导师中的典范。多亏有她，我拥有了关于一位优秀的导师（作为榜样、支持者、标杆）是如何改变一个人职业生涯轨迹的一手资料。

我想帮助别人，让他们也能拥有我和伊莱恩这样的师徒关系，所以

我开始不断探索，寻找开展导师制项目的方法。在过去的日子里，我帮助了很多组织修复其“支离破碎”的导师制项目（编者注：后文中出现的“项目”都是指“导师制项目”），这些项目有的只是效率低下，有的却在一开始的设计层面就出现了问题。

这些效率低下的项目中存在着共性问题。每个项目都会强调具体的活动，例如项目启动活动或者是导师与学员的匹配。然而，没有一个项目会为学员及导师们提供一个持续的学习过程，即一个连贯的、给予他们支持的体验。

那么，为什么这些项目会以失败而告终呢？原因是这些项目的开发者是完全按照培训项目ADDIE模型设计整个项目的，而问题就在于他们将一套应用于培训的方法论用到了非培训项目的解决方案中。

在开发大约24个不同的导师制项目的过程中，我有机会创建一种独特的方法——此方法强调了导师制项目能带来令人惊奇的益处，是传统的培训项目无法实现的。于是AXLES模型诞生了，它来源于日常的实践，是经过实践验证而得到的。

在我开始与同行们分享AXLES模型，且见证了它给他们带来了多大的帮助后，我才萌生了撰写这本书的想法。帮助他人找到精力充沛的导师，就如我的导师那样，也是我的一个使命。撰写此书，将AXLES模型公诸于世，便是一种帮助人们创建出有效的导师制项目的最佳方式。

在我的职业生涯中，我不仅得益于伊莱恩的悉心指导，许多其他人也让我受益匪浅。像其他很多作者一样，我也因为担心遗漏了对某些人表示感谢而惴惴不安，但我在此还是想特别感谢几个人。我每天都从这些具有最高水平的导师们那里得到指导。我要感谢伊莱恩·比奇、南