

企业“导师制”到底怎么“玩”？

在多年给企业客户进行 Workshop 和咨询项目的过程中，经常会被求助如何有效地建立“导师制”？大多数企业在推行导师制的过程中，遇到各种挑战和挑战：

导师学员挑选标准标准是什么？

导师激励机制缺失，导师积极性和驱动力逐渐减退，怎么解决？

导师和学员关系松散，导师太忙、见面机会寥寥无几，如何合理安排？

导师、学员预期目标不清，交流互动无的放矢，低效没有效果，怎么办？

导师辅导计划怎么做？

.....

今天就来聊聊企业导师制到底怎么“玩”？

什么是导师制？

先简单描述一下企业导师制的概念，是指企业中富有经验的、有良好管理技能的资深管理者或技术专家，与新员工或经验不足但有发展潜力的员工建立的支持性关系。建立这种制度的初衷是为了充分利用公司内部优秀员工的先进技能和经验，帮助新员工和部分转岗人员尽快提高业务技能，适应岗位工作的要求。这个概念发展到今天，导师的指导范围已经从专业技术扩展到管理技巧甚至一些个人问题，而且并不只是针对新员工，而是针对企业内每个人，每个人都要发展，都应该配备导师。

导师制辅导和上下级辅导

很多企业往往会把导师制辅导和上下级辅导的概念混淆，这两者有相似之处，事实上，还是有着本质上的区别，请看下图：



导师与学员直接上级形成互补，分别独立负责学员的当前表现和未来表现（导师强调潜力，上级强调技能），拓展了发展的宽度；

导师对学员直接上级形成补充，直接上级对学员的成长发展有直接责任，而导师则在过程中扮演额外的资源，挖掘了发展的深度。

评估组织准备度

在计划实施企业导师制的最初，有一项工作是必不可少的，然而却是被很多企业忽略的，那就是“评估组织准备度”。只有在了解清楚了企业组织是否做好了足够的准备，才能更有的放矢的实施导师制。以下是评估组织准备度的 6 个自问：

- 1、导师制项目需要完成的目标是什么？
- 2、时机和氛围是否有利于实现目标-发展？
- 3、该导师制项目是否是另一个更大发展项目的一部分？
- 4、谁来领导和协调本项目？（高层和人力资源管理人员）
- 5、高层是否对本项目进行支持，包括行动支持、拨出个人时间和经济支持？
- 6、组织内部是否有足够的有精力、有能力的导师？

这个期间，还要做到 3 个“心中有数”：

1、有合格的项目协调人

态度：热情、承担、效率、兴趣

技能：口头、书面沟通能力、影响力、推动力、组织跟踪能力

知识：掌握导师制相关流程、原则、策略等

2、管理层的支持

确保征求和获取高层管理人员对本项目的支持。支持不仅仅是口头上的，时间和经济上的投资更为重要。董事长、总裁是否关注或亲自参与？

3、足够的导师

确保有足够的有能力的领导人和经理人可以作为导师。导师能力：希望并有兴趣参与（态度）；拥有必要的能力和经验可以传输给他人（经验）。

对于试点项目，至少需要 10-15 名导师

建立和设计项目

经过组织准备度的评估后，就要开始进入建立和设计项目的阶段，这个过程中包括以下几个步骤：A.确定目标群体和需求；B.完成设计；C.设立成功标准；D.交流。下图是各个步骤的具体工作：



导师和学员关系决定成效

正式的导师制关系并不是单纯的老师学生的关系，他们可能因为掺进一些工作伙伴关系而显得复杂。导师和学员都是有期望的，有些导师关系出现问题，因为即使讨论过，有些期望也未能满足。具体如下：

导师对学员的期望：

- 接受这个暂时性的关系；
- 对学习承担积极责任；
- 征求意见和建议；
- 听取导师意见并且采纳，告知导师结果；
- 遵守所有承诺；
- 彼此保密；
- 遵守协商好的时间表，随时评估完成情况。

学员对导师的期望：

- 定期会面，电话、面对面或在线联系；
- 在工作、生活和组织方面，提供新观点；
- 对学员的行动和职业发展问题给出忠告；
- 向学员挑战并提供支持；
- 彼此间保密；
- 遵守所有承诺；
- 解决彼此间的冲突；
- 给出真诚、公正、策略性的反馈。

学员对导师不合理的期望：

- 将自己推荐给他人（除非导师自愿）
- 花在导师制关系上的时间超出导师的意愿和能力；
- 超出约定的期限继续导师制关系。

另外，**礼仪**是参与导师制关系的行为准则。合理运用有助于导师制关系有效提升和结束。双方有责任彼此尊重，使对方处于放松的状态。

<p>导师能做</p> <ul style="list-style-type: none"> 帮助学员积极参与到导师制关系； 像尊重自己一样尊重学员的时间； 明确表示你的需要和限制； 不断问自己能否给出建议或批评； 告诉学员，你不期望他对你的建议通盘采纳； 期望学员向自己的（而不是你的）目标迈进； 走出自己的方式，彼此关心； 以关切的方式认识和处理冲突； 双方的关系建立在专业基础之上； 与学员交流，看其是否将辅导进程汇报上级； 在其他人的面前，只对学员做正面或中立评价。 	<p>导师不能做</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 所有事情以你为准； • 你的时间比学员的时间重要； • 使学员必须猜测或通过尝试和犯错误学习； • 不经思索的给出建议和批评； • 认为你的建议都必须被采纳； • 希望把学员培养成另一个你； • 无视你的学员，或假定他不需要帮助； • 在冲突中讨论敏感话题或强行使用你的解决方案； • 学员完成目标时，允许学员八卦或挑起敏感话题； • 太快进入友谊关系； • 在背后说学员坏话； • 抓住学员不放，不愉快的结束关系。
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>学员能做</p> <ul style="list-style-type: none"> 花时间确定目标； 体谅导师的时间，让导师决定额外时间； 及时回复导师和协调人的电话和邮件； 守时； 认知听取导师意见，将似不相关信息记录以备后用； 向上级汇报最新进展； 证明你运用得到的帮助做决定； 对导师的帮助表示感谢，在他人面前感谢导师； 在其他人的面前，只对学员做正面或中立评价； 讨论保密界限； 关系终止后仍保持联系。 	<p>学员不能做</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 依赖导师为你设立目标； • 认为导师有无限时间给你； • 走神； • 导师给你的帮助奏效后忘记告诉导师； • 无视你的导师，认为他不需要你的感谢； • 冒犯导师，解释，批评导师； • 泄露双方视为机密的信息或事实； • 允许导师在未解决手头问题时八卦或讨论敏感问题； • 侵入导师的私人生活，或期望成为亲密朋友； • 背后说导师坏话； • 抓住导师不放，不愉快的结束关系； • 辅导过程中不联系。
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

多年来我一直在为企业提供人才培养咨询，从行为科学的角度看，一个新习惯的养成不是通过一堂课程就能达到的，需要持续的跟进和辅导，企业导师制就是一个非常好的保障。今天对于导师制的分享只是一小部分经验而已，如果您对于正在计划企业导师制，或者已经执行导师制而遇到困惑，非常欢迎和我沟通，每个企业都有自身的背景和特殊性，所以都应该建立一套适合自己的个性化的导师制度，希望LV的经验能够给您帮助及启示！