企业导师制发展与实践调研报告

Survery Report for the Development and Practice of Mentoring Program

调研主办方

HR 智享会 HR Excellence Center

@ 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。

@ Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问成员对此次调研的大力支持以及在采访过程中
提出的宝贵建议和指导（顾问排名不分先后）

曲海音
人力资源总监，亚太区普通照明营销
欧司朗企业管理有限公司

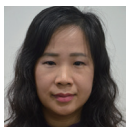
张冲
亚洲人才管理总监
普莱克斯公司

刘梦
人力资源副总裁
京东

李晓春
人才发展及组织绩效总监
安利（中国）日用品有限公司

葛琳达（Linda Grisse）
亚太区人力资源员工发展经理
欧司朗企业管理有限公司

杨安岭
人力资源副总裁
帝斯曼（中国）有限公司



王雪阳
亚太区人力资源总监/连接器事业部
德尔福派克电气系统有限公司

目录

第 1 部分 | **关于导师制**

第 2 部分 | **主要发现**

第 3 部分 | **导师制现状**

第 4 部分 | **导师制的计划与定位**

第 5 部分 | **导师的培养与激励**

第 6 部分 | **项目实践**

第 7 部分 | **项目跟进**

第 8 部分 | **导师制评估**

第 9 部分 | **我们的建议**

第 10 部分 | **案例启示**

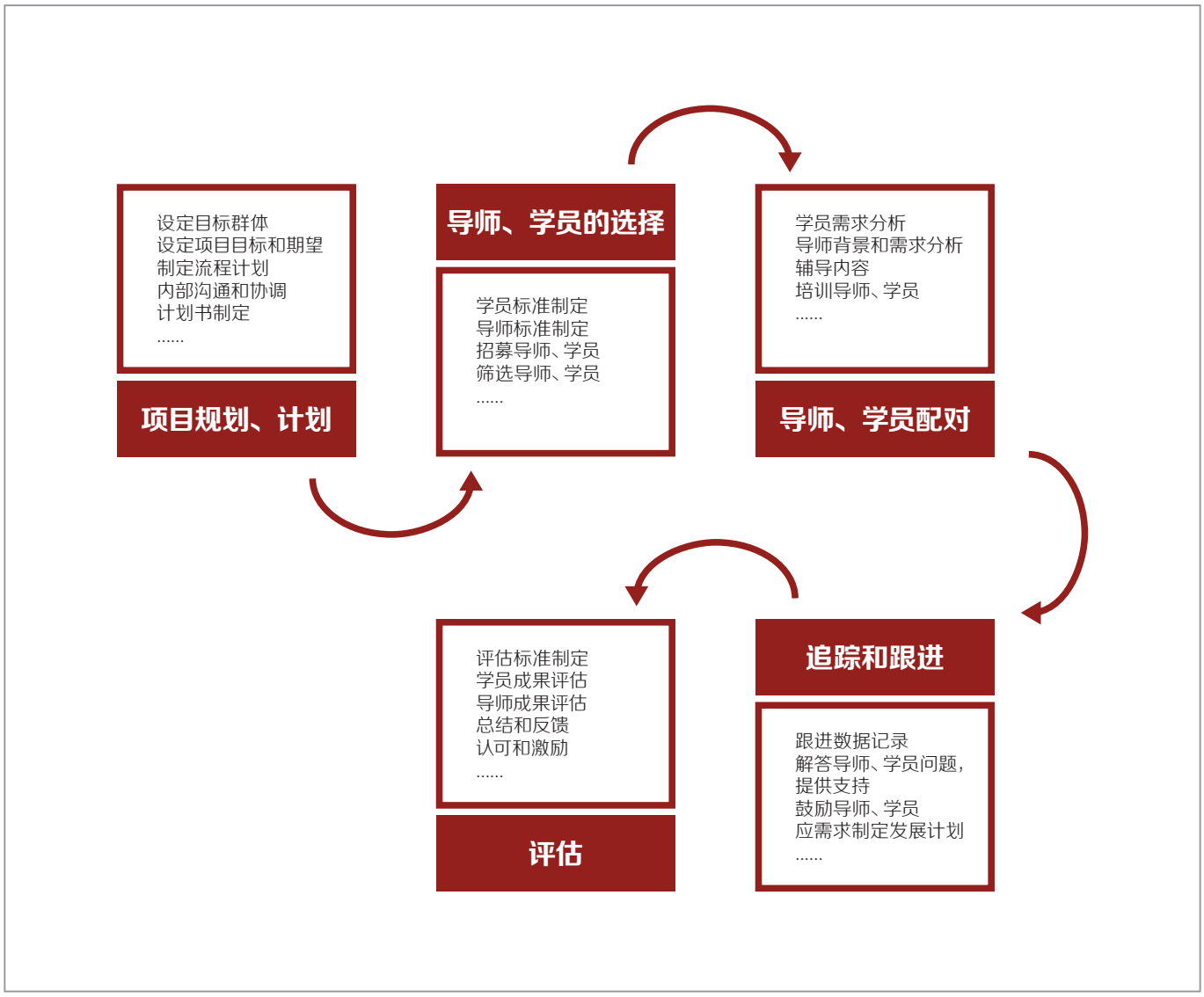
数据分析

第1部分 | 关于导师制

导师制的起源

“导师”（Mentor）这个词源自古希腊奥德修斯这个传说。据说，国王奥德修斯想离家花十年的功夫参加特洛伊之战，他让自己忠诚的朋友曼特（Mentor）保护、引导、教习自己少不更事的儿子忒勒马科斯。曼特实际上是女神雅典娜乔装的，而她也确实遵照奥德修斯的吩咐，指导忒勒马科斯，成为了他忠实可信的顾问，教导他有关人生的重要训诫。

导师制的基本流程



第2部分 | 主要发现

1 国有企业的导师制推行比例最高，企业对导师制的理解较为模糊，“经济形势下，因偏重业务而无暇开展导师制”成企业不实行导师制的首要原因

+ 从企业性质来看，国有企业已推行导师制的企业比例最高，达到了 70.37%，其次是中外合资企业，比例为 60.71%；而外商独资企业的开展比例仅为 46.67%；
+ 在不开展导师制的企业中，54.55% 的企业表示“还未建立完整的流程体系，不知该如何进行”，而 59.09% 的企业认为其原因为“由于经济形势，中高层人员偏重于业务而无暇开展导师制”；

2 高级管理层的支持和参与度有待提高

+ 实践过程中，认为高层管理者是当前导师制主要推动者的比例仅为 31.98%；
+ 65.48% 的企业将“公司内部经验丰富的员工”作为目前导师的主要担任者之一，而这一比例在“高层管理人员”上仅为 39.09%；
+ 48.31% 的企业在项目评估中表示高级管理层的支持和参与度不够；

3 导师的选拔标准不够明确，项目目标与导师选拔标准、辅导内容的匹配度不高

+ 在针对不同人群的导师制的十余个导师选拔维度中，企业在“某一方面有较强的专业技能”、“本人意愿度”、“与企业价值观的匹配度”、“乐于分享”、“沟通能力”等软技能的标准上共性较大、选择比例普遍较高。然而，在所有选拔维度中，每一个维度之间的勾选比例差并不明显，且每个维度的勾选比例均不超过五成；
+ 相当一部分企业将“学员绩效”作为导师制评估的主要依据之一，但在导师选拔标准上，对“导师绩效”的要求却不高，而在辅导内容上，将“能力测评或绩效评估中，学员所需提升的相关技能”作为辅导内容之一的勾选比例也颇低；

4 配对过程中，多数企业由 HR 直接进行配对，配对期间对学员意向的关注程度不高

+ 在针对不同特定人群的导师制中，导师与学员的配对方式勾选比例最高的均为“由 HR 从其专业考量直接将导师和学员配对”，分别为 41.49%、48.23% 和 34.69%；

+ 在针对特定人群的导师制中，学员意向均不作为企业配对过程中主要的考量因素；

5 企业对导师质量的期望和要求与对导师的培训投入不成正比，导师激励效果有待提高

+ 企业对导师的要求和期望颇高，64.47% 的企业表示会对导师进行辅导，但仅有 25.98% 的企业会专门邀请外部咨询公司对导师进行培训；
+ 在导师制开展过程中，60.41% 的企业表示对导师会采取一些激励措施。然而，49.15% 的企业却在项目评估中表示，导师在项目实施过程中的积极度不够高；

6 企业对导师与学员关系的重视程度急需提高

+ 不足一半（45.24%）的企业将关系建立能力作为导师辅导内容的一部分；
+ 在导师制的跟进过程中，仅有 26.14% 的企业将导师与学员关系的建立程度作为项目进展的指标；
+ 在没有达到预期的企业中，80.51% 的企业并不认为其没有达到预期的原因与“导师和学员关系的建立”有关；

7 多数企业的 HR 会对导师制进行追踪和跟进，而 HR 以及学员直线经理人的参与程度却有待提高

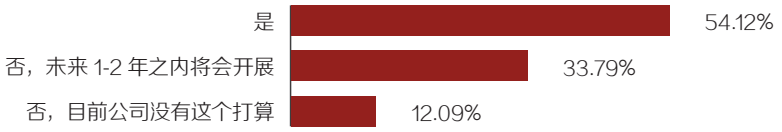
+ 77.66% 的参调企业会对导师制进行跟进和追踪；
+ 与学员或导师进行访谈、记录沟通频率和内容成为企业主要跟进方式；
+ 仅有 30.72% 的企业在跟进过程中会与学员直线经理进行访谈；不足三分之一的参调企业会根据员工在项目中所反映出的不足而适时安排特定的学习发展项目；

8 超六成企业对导师制进行评估，但评估标准仍有待完善；评估中认为导师制未达到预期的企业超过一半，“项目前期缺乏完善的体系和结构”成导师制开展的最大挑战

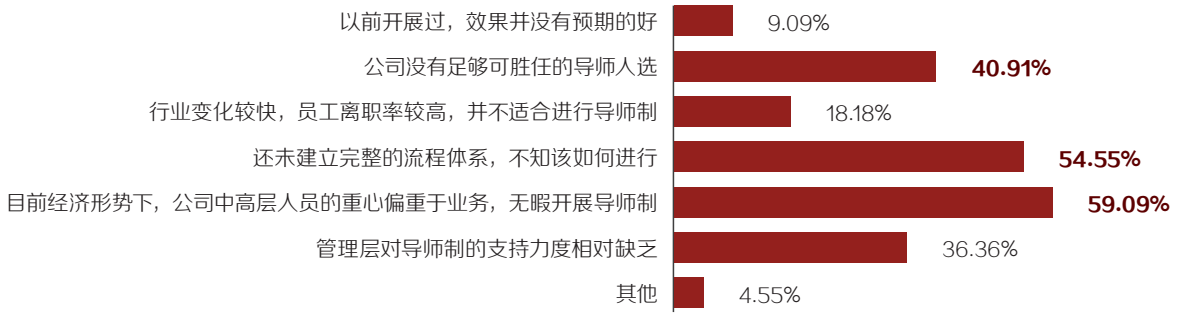
+ 66.5% 的企业会对导师制进行评估，然而无论是针对何种人群所开展的导师制，开展效果的评估维度之间比例差距并不明显，企业的评估标准的清晰度有待提升；
+ 59.9% 的企业认为其内部的导师制并未达到预期，在未达到预期的原因中，企业对于“项目前期缺乏完善的体系和结构”的勾选比例最高，为 66.95%。

第3部分 | 导师制现状

图表 3.1A 企业是否已开展导师制（N=364）

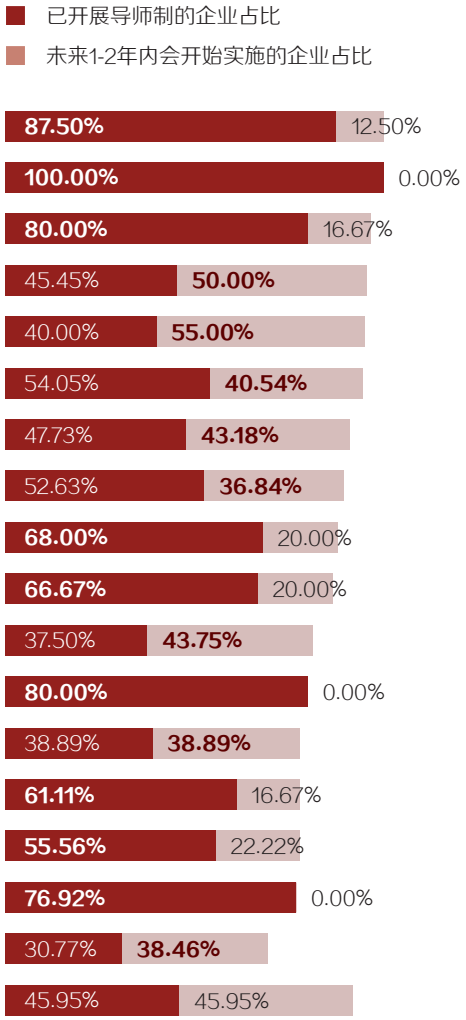


图表 3.1B 企业不考虑开展导师制的原因（N=44）



图表 3.2A 从行业来看（N=364）

行业类别	企业数量	行业比例
能源动力	8	2.20%
造纸，包装及森林业	2	0.55%
信息技术，半导体及通讯	30	8.24%
互联网与游戏业	22	6.04%
零售业与电子商务	20	5.49%
机械制造	37	10.16%
汽车及零部件	44	12.09%
电子电气	19	5.22%
消费品	25	6.87%
运输及物流	15	4.12%
化工与石化	16	4.40%
多样化生产	5	1.37%
金融服务（如，银行，保险，财富管理等）	18	4.95%
生命科学（如，生物工程，医药，医疗器械等）	18	4.95%
建筑建材	9	2.47%
房地产	13	3.57%
专业性服务（如：广告媒体，法律，咨询，教育，旅游等）	26	7.14%
其他	37	10.16%



图表 3.2B 从企业性质来看（N=364）

■ 实行导师制企业占比
■ 未来1-2年内会开始实施的企业占比

企业性质	比例	实行导师制企业占比	未来1-2年内会开始实施的企业占比
外商独资	37.09%	46.67%	38.52%
中外合资	15.38%	**60.71%**	32.14%
国有企业	14.84%	**70.37%**	22.22%
民营私营企业	28.57%	52.88%	33.65%
其他，请注明：	4.12%	46.67%	40.00%

图表 3.2C 从企业规模来看（N=364）

■ 实行导师制企业占比
■ 未来1-2年内会开始实施的企业占比

企业规模	比例	实行导师制企业占比	未来1-2年内会开始实施的企业占比
少于100	4.67%	23.53%	58.82%
100到499	17.86%	35.38%	41.54%
500到999	14.01%	52.94%	29.41%
1000到5000	34.07%	53.26%	38.71%
5000到10000	13.74%	68.00%	24.00%
超过10000	15.66%	**75.44%**	19.30%

图表 3.2A 注解：

已开展导师制的企业占比 = 该行业内已开展导师制企业数 / 该行业参调企业总数

未来 1-2 年内会开始实施的企业占比 = 该行业未来 1-2 年内会开始开展导师制的企业数 / 该行业参调企业总数

图表 3.2B 注解：

已开展导师制的企业占比 = 该企业性质内已开展导师制企业数 / 该企业性质的参调企业总数

未来 1-2 年内会开始实施的企业占比 = 该企业性质内未来 1-2 年内会开始开展导师制的企业数 / 该企业性质的参调企业总数

图表 3.2C 注解：

已开展导师制的企业占比 = 该企业规模下已开展导师制企业数 / 该企业规模下的参调企业总数

未来 1-2 年内会开始实施的企业占比 = 该企业规模下未来 1-2 年内会开始开展导师制的企业数 / 该企业规模下的参调企业总数

本次《企业导师制发展与实践调研》共吸引了来自 364 家企业的人力资源专业人士参与。我们对所有参调企业做了多维度的分析和统计，并分别从行业、企业规模、企业性质三个方面了解导师制的开展现状。

从总体数据来看（如图表 3.1A 所示），在所有参与调研的企业中，超过半数（54.12%）的企业已经开始实行导师制，另有 33.79% 的企业预计在未来 1-2 年内会展开。

我们也询问了企业不推行导师制的原因，从图表 3.1B 中我们可以看到，有 59.09% 的企业认为“由于经济形势，中高层人员偏重于业务而无暇开展导师制”为企业不推行导师制的主要原因，除此之外，流程体系的完善与合格的导师人选数量也成为了企业推行导师制路上的绊脚石。

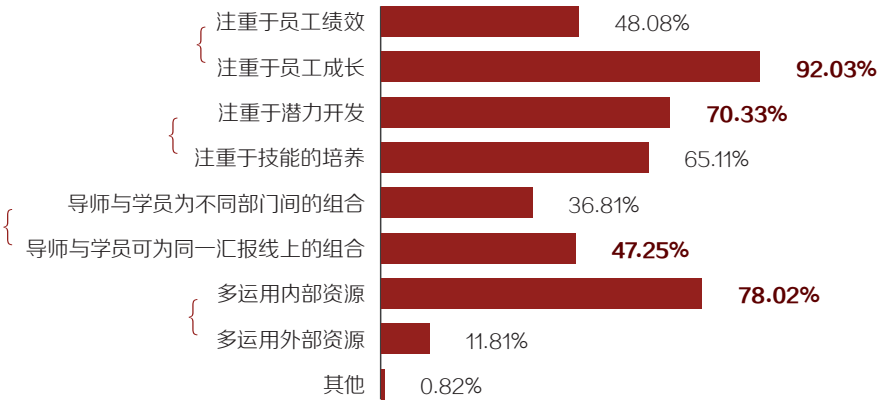
从行业分析（以 54.12% 的平均标准—已开展导师制企业总和 / 参调企业总和）来看，造纸、能源动力、信息技术、半导体及通讯、多样化生产、房地产等 9 个行业实行导师制的占比高于平均值（造纸，包装及森林业—100.00%，能源动力 87.50%，信息技术，半导体及通讯—80.00%，多样化生产—80.00%，房地产—76.92%）走在了行业的前端，而以零售业与电子商务、互联网与游戏业、化工、汽车零部件行业为首的企业虽然从当前数据来看已推行导师制的占比并不算高，但多数企业表示导师制的开展已在未来 1-2 年的发展计划中（零售业与电子商务—55.00%，互联网与游戏业—50.00%，化工与石化—43.75%，汽车与零部件—43.18%）。

从企业性质来看（如图表 3.2B），国有企业已推行导师制的企业比例最高，达到了 70.37%，其次是中外合资企业，比例为 60.71%。我们发现，外商独资企业推行导师制的比例最低，本土企业的开展比例已领先于外商独资企业。

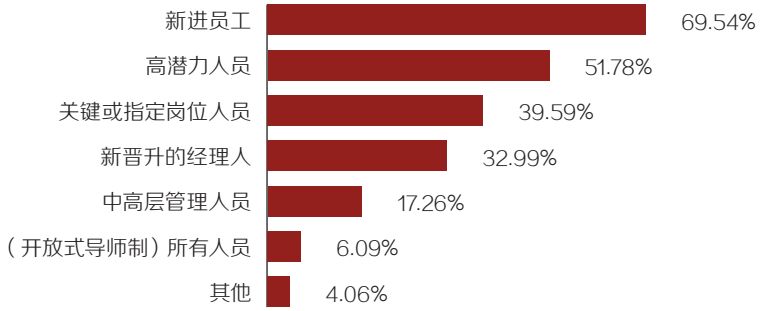
从企业规模来看，导师制推行的比例数与企业规模成正比。如图 3.2C 所示，10000 人以上的企业已推行导师制的比例最高，达到了 75.44%，其次为 5000-10000 人的企业，比例数为 68.00%。相比之下，500 人以下的企业推行导师制的比例则偏低，分别为 35.58%（100 到 499 人）和 23.53%（少于 100 人）。

第4部分 | 导师制的计划与定位

图表 4.1 企业认为导师制所需具备的特性（N=364）



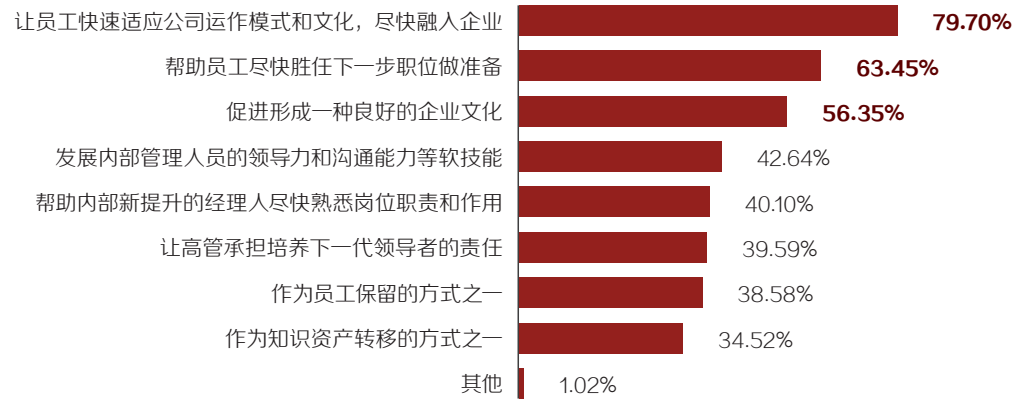
图表 4.2 企业导师制主要的针对人群（N=197）



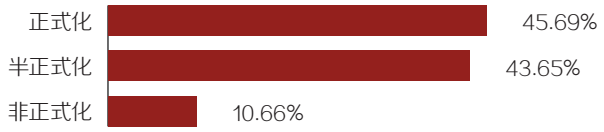
在针对一些人力资源人士的访谈中，我们发现不同的组织所认为的导师制特性和着重点不尽相同。我们将导师制的一些关键特性进行罗列，设置成了多项选择题，让组织人力资源人士选取他们所认为的导师制所应具备的特性。通过图表 4.1 我们可以发现，参调企业认为导师制所具备的特性为“注重员工成长”（92.03%）、“注重潜力开发”（70.33%）、“导师与学员可为同一汇报线上的组合”（47.25%）、“多运用内部资源”（78.02%）。

企业推行导师制往往会根据组织当前状况，结合人员发展项目进行，且部分企业并不只针对一种人员开展导师制。从图表 4.2 中可以看到，针对新

图表 4.3 导师制开展的目的（N=197）



图表 4.4 导师制的开展模式（N=197）



正式化：项目制进行，有明确的目的、计划和流程体系，导师和学员的配对及选择都以项目开展的目的为前提，并进行定期评估和跟进

半正式化：组织提供资源和支持，将导师和学员进行配对后让其自行决定学习内容和形式，组织不进行监管和跟进，发挥空间大

非正式化：无特定目标和计划，让资历高的员工与资历浅的员工自由结合，互帮互助

进员工的导师制项目比例最高，达到了69.54%，其次为针对高潜力人员的导师制，比例为 51.78%，由此可见，导师制在这两类人群的发展项目上应用最为广泛。另外，从企业开展导师制的目的来看，79.7% 的企业选择了让员工快速适应公司运作模式和文化，尽快融入企业，63.45% 的企业选择帮助员工尽快胜任下一步职位做准备，这两项都与图表 4.2 中的针对人群相呼应。除此之外，超过一半的企业（56.35%）也希望导师制能够帮其达到促进企业文化氛围的目的。

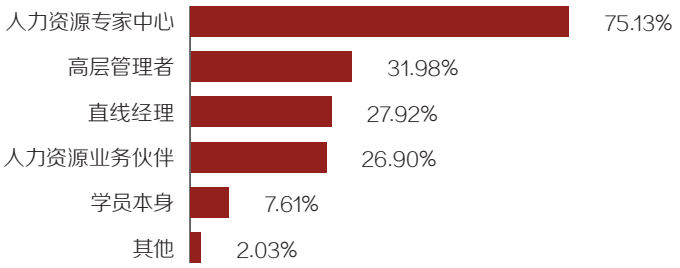
虽然企业希望通过导师制达到多种目的，但是将导师制作为正式化项目进行的企业比例却不到一半（如图表 4.4 所示），仅为 45.69%。通过对一些人力资源人士的回访，我们了解到导师制的开展模式与其设定的目标人群和对导师制的期望有着直接的关系。

正式化的导师制项目有明确的体系、标准和流程，并会进行定期评估，这需要一定的时间投入和精力。正式化导师制的推行往往是针对“高潜力人员”或是“新晋升的经理人”等组织关注度颇高的人群，而半正式化模式则更多地将导师制作为一个辅助工具，它的推行效果更多取决于导师与员工的积极性与组织的学习环境。非正式化导师制模式应用比例最低，对组织学习环境和文化氛围的要求最高。

由于导师制的应用对各个部门的依赖度非常高，需要导师投入一定的时间和精力去辅导学员，甚至是非自己部门的学员，这就要求高层管理者对这个项目有着非常大的支持力度，能够从上而下地推动项目的进行。然而，从图表 4.5 中我们可以发现的是，实践中高层管理者是当前导师制主要推动者的比例却只有 31.98%，而 75.13% 的企业依旧以人力资源专家中心来推动。从客观数据来看，“导师制”仍作为“人力资源项目”在开展。

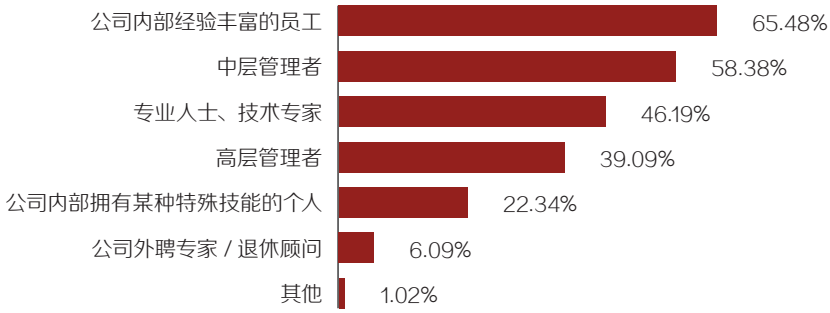
从图表 4.6 中可以看到的是，参调中 65.48% 的企业导师主要担任者为“公司内部经验丰富的员工”，其次为“中层管理者”和“专业人士、技术专家”。值得注意的是，“高层管理者”仅排名第四，比例为 39.09%。由此可见，“高级管理人员”在企业导师制中的支持度和参与度偏低。

图表 4.5 企业导师制的主要推动者（N=197）



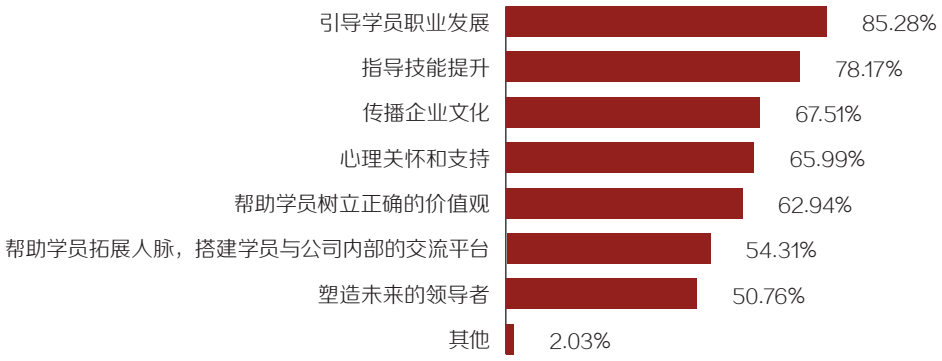
*人力资源专家中心：COE，包括学习部门，人才发展等

图表 4.6 企业导师的主要担任者（N=197）

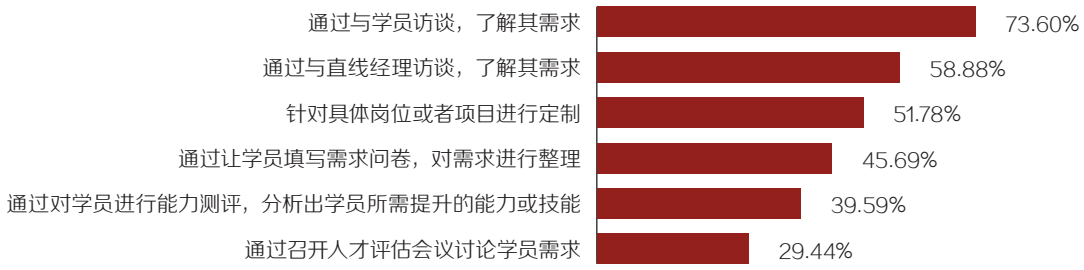


* 公司内部拥有某种特殊技能：如领导力、沟通能力等

图表 4.7 企业认为导师的主要职责（N=197）



图表 4.8 导师制项目开展前，企业了解学员需求的渠道（N=197）



从图表 4.7 中我们发现，企业认为导师主要职责涵盖面非常广，“引导学员发展”和“指导技能提升”被最多企业所提及。依据我们对每一份问卷的分析情况来看，有部分企业勾选了所有的选项，由此看来，企业对导师的要求和期望都颇高。

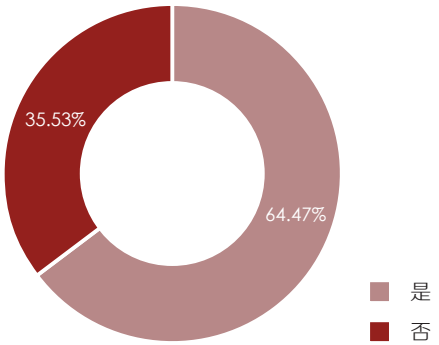
我们对企业对学员需求的了解渠道做了统计，如图表 4.8 所示，直接通过与学员访谈了解需求的企业比例最高，达到了 73.60%，其次是通过与直线经理访谈了解。对学员需求的把握和能力评估是非常重要的，然而通过电话回访，我们也了解到在很多情况下，学员并不是特别了解自己的需求在哪里，这就给组织进行需求分析带来了挑战。

第5部分 | 导师的培养与激励

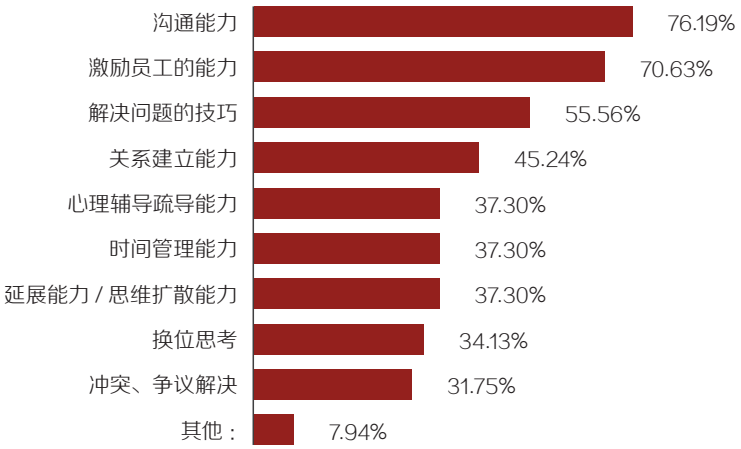
这一部分，我们对企业是否有对导师进行辅导、辅导内容及导师激励方面进行了调研。可以看到的是，如图表 5.1 所示，64.47% 的企业有对导师进行辅导，而仍有 35.53% 的企业并不对导师开展辅导。在辅导内容中，排名前三位的则是沟通能力、激励员工的能力和解决问题的技巧（如图表 5.2 所示），勾选比例分别为 76.19%、70.63% 和 55.56%。另外，从图表 5.3 中可以看到的是，企业对导师进行辅导的主要三种途径为：由内部教练进行培训（29.92%）、由外部咨询公司进行培训（25.98%）以及由 HR 进行培训（19.69%）。

值得注意的是，25.98% 的企业会愿意为导师制的顺利展开而有所投入，邀请外部专家来对导师进行培训。然而，也有人力资源专业人士认为，导师的技能很多都已经涵盖在了日常的领导力培训中，不需要再为导师提供相关培训。企业需了解清楚的是，对于导师与一般领导者的要求是否会有区别？从图表4.7中我们已经了解到企业对导师多方面的期望。那么，企业在要求导师体现各种职能的时候，是否也应当赋予其足够的培养和辅导？另外，我们是否也应当反思，导师们到底需要些什么？

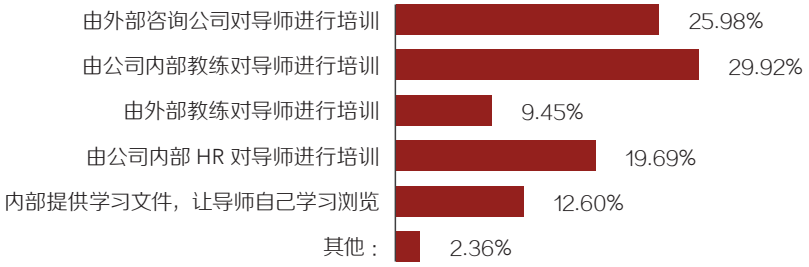
图表 5.1 企业是否会对导师进行培养或辅导（N=197）



图表 5.2 企业对导师开展的辅导内容（N=126）

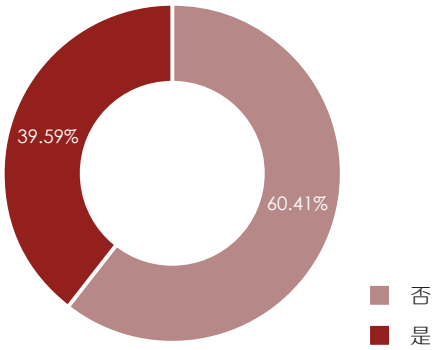


图表 5.3 您公司对导师的主要培养渠道（N=127）



从图表 5.4 和图表 5.5 中我们可以看到，60.41% 的企业对导师会采取一些激励措施。超过半成（50.85%）的企业会给予导师现金奖励或通过内部宣传渠道对导师进行表彰。除此之外，也有相当一部分企业将导师制与导师的年度业绩考核（43.22%）及内部晋升（43.07%）相挂钩，以此能够让导师更有动力参与导师制。

图表 5.4 企业是否有针对导师的激励方案（N=197）

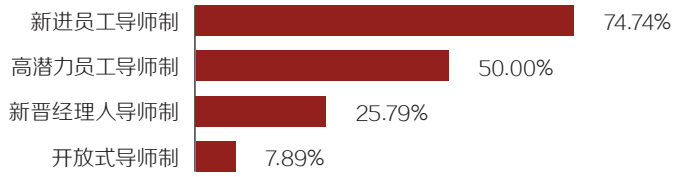


图表 5.5 企业对导师的激励方式（N=118）

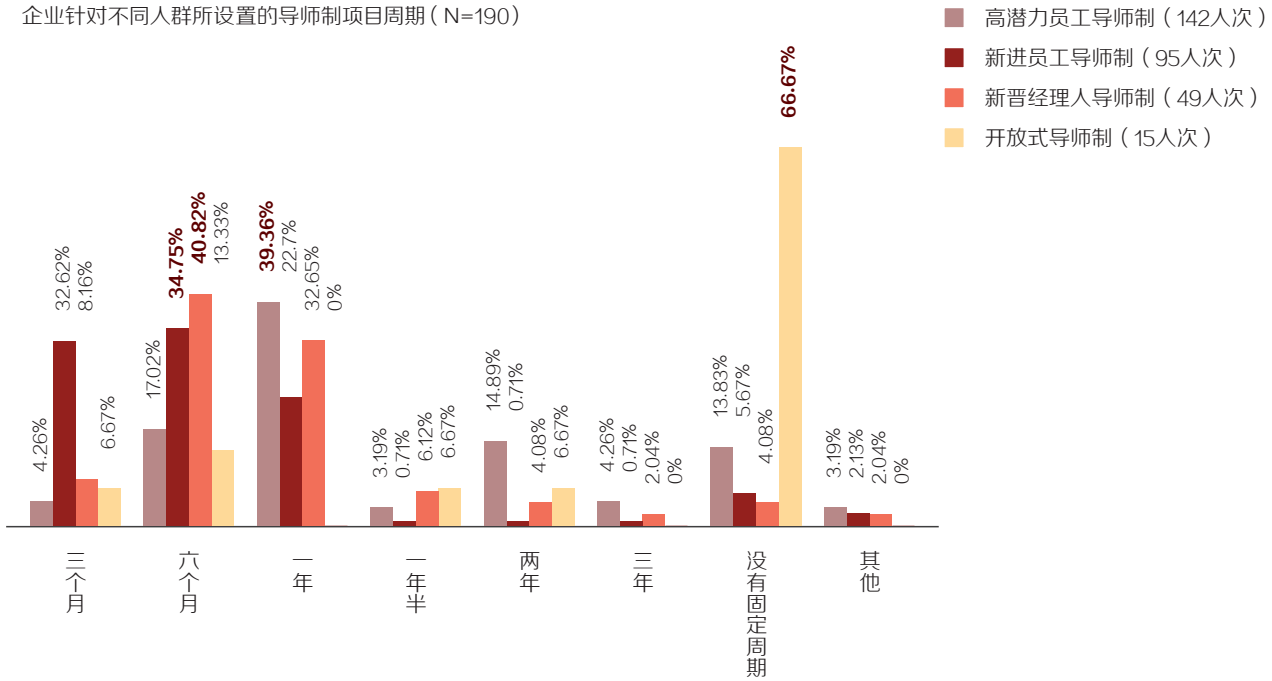
第6部分 | 项目实践

因了解到企业在以不同目的、针对不同人群实行导师制时的流程和方法不尽相同，所以本次调研项目实践部分将依据目标人群进行划分，重点从“高潜力员工导师制”、“新进员工导师制”、“新晋升经理人导师制”以及“开放式导师制（全员导师制）”四种类型进行调研。

图表 6.1 项目实践背景（N=190）



图表 6.2 企业针对不同人群所设置的导师制项目周期（N=190）



在本次调研中，共有 190 家企业开展了“高潜力员工导师制”、“新进员工导师制”、“新晋升经理人导师制”以及“开放式导师制”中的一种或多种导师制。如图表 6.1 所示，企业针对新进员工的应用比例最高，为 74.74%，其次为高潜力员工，推行比例为 50%，而开放式导师制的应用比例仅为 7.89%。在与一些人力资源人士的沟通中，我们获知，开放式导师制对组织环境，包括组织的成熟度、学习氛围、人员的稳定性等方面要求最高。在推行开放式导师制前，企业一定要对组织当前状态做好评估。

我们对不同类型导师制的项目周期做了调研，通过图表 6.2 可以看到，高潜力员工导师制周期占比最高的为一年，而在新进员工导师制和新晋经理人导师制中，周期占比最高的则为六个月，勾选比例分别为 34.75% 和 40.82%。66.67% 企业所推行开放式导师制并无固定期限。

图表 6.3 企业在不同类型的导师制中对导师的选拔标准（N=190）

题目\选项	总体工作年限	在本企业的工作年限	职级要求	绩效	需是企业关键职能部门的人员
高潜力员工导师制（142人次）	15.34%	18.52%	30.16%	18.52%	18.52%
新进员工导师制（95人次）	21.69%	34.39%	24.87%	28.57%	18.52%
新晋经理人导师制（49人次）	4.76%	7.94%	13.76%	12.17%	11.11%
开放式导师制（15人次）	1.59%	3.17%	6.35%	4.76%	3.17%

从图表 6.3 中我们发现，针对不同类型的导师制，导师的选拔标准也有所不同。在图表 6.3 中的 14 个维度中（除去“其他”），我们对每一类导师制中企业选择度最高的五个选拔维度（黄色）和选择比例最低的五个维度（粉色）进行了标注。我们可以清晰地看到，导师“在某一方面是否具有较强的专业技能”、“导师本人的意愿度”、“与企业价值观的匹配度”以及“是否乐于分享”在不同类型的导师制中选择比例普遍较高，而“总体工作年限”、“导师的工作量”、“教育背景”及“内部声望”则普遍较低。

值得注意的是，导师的绩效并不作为任一类型的导师制中导师选拔首要考量标准之列，而是处于较为中间的位置，即使针对高潜力人员的导师制也是如此。除此之外，我们也可以看到，不同类型的导师制在导师选拔标准上还是有些区别的。例如，针对高潜力员工和新晋经理人这两类组织内部的小众核心人才，企业对职级的要求度会更高一些，其选择比例（30.16%、13.76%），分别位列各自标准中的第二和第三位。

从图表 6.4 中我们可以看到，针对不同类型的导师制，多数企业仍然选择一对一配对模式，并未因目标人群的不同而有较大的不同。据回访，这往往是考虑到导师的工作任务较重，从导师的时间安排上进行考量的。从回收的问卷上看，即使部分企业采取一对多的配对模式，一般一个导师也至多安排 3-4 个学员。

图表 6.4 企业在针对不同人群的导师制中所设置的配对比例（N=190）

导师制类型	一对一配对模式	一对多配对模式
高潜力员工导师制（142人次）	58.51%	37.23%
新进员工导师制（95人次）	58.87%	38.30%
新晋经理人导师制（49人次）	71.43%	26.53%
开放式导师制（15人次）	53.33%	40.00%

在将导师和学员进行配对时，更多的企业在针对高潜力员工和所有员

图表 6.5 企业针对不同人群的导师制中所实行的配对模式（N=190）

导师制类型	同级配对(Buddy)模式	同部门上下级配对模式
高潜力员工导师制（142人次）	5.26%	26.97%
新进员工导师制（95人次）	28.57%	43.92%
新晋经理人导师制（49人次）	8.70%	30.43%
开放式导师制（15人次）	15.38%	15.38%

图表 6.6 针对不同人群所设置的导师制中，企业将导师和学员进行配对的考虑因素

导师制类型	导师的技能、特长	学员的需求
高潜力员工导师制（142人次）	37.57%	31.22%
新进员工导师制（95人次）	59.79%	34.92%
新晋经理人导师制（49人次）	18.38%	15.68%
开放式导师制（15人次）	30%	22.50%

接左图

在某一方面有较强的专业技能	本人意愿度	工作量	与企业价值观的匹配度	内部声望	愿意付出	乐于分享	沟通能力	教育背景	其他
28.57%	31.75%	5.29%	29.10%	17.46%	20.11%	27.51%	26.46%	2.65%	2.64%
46.56%	41.80%	10.05%	35.45%	14.81%	32.28%	44.97%	40.74%	5.82%	5.82%
12.7%	13.76%	2.65%	15.34%	8.99%	11.11%	14.81%	13.76%	3.17%	1.06%
15.87%	9.52%	0%	4.76%	3.17%	12.70%	12.70%	12.70%	3.17%	6.35%

工的开放式导师制中采取了跨部门配对的模式（如图表 6.5 所示）。回访中，我们了解到，出于对高潜力员工知识面、视野、人脉拓展、综合能力培养等多方面考虑，企业会多给学员一些跨部门交流和学习的机会，而开放式导师制中的学员则拥有更多的自由，完全可以选择自己感兴趣的领域和学习内容进行配对。针对新进员工，目的则是让其更快地适应企业文化和环境，尽早熟悉公司运作流程。至于新晋经理人，我们可以看到选择同部门上下级配对和跨部门配对的比例几乎不相上下，分别为 30.43% 和 28.99%。

我们按照参调企业的选择比例，把导师和学员配对过程中可能会考虑到的 10 个因素（除去“其他”，如图表 6.6 所示）中选择度最高的四个因素进行了标注，可以看到的是，在以上四种类型的导师制中，导师与学员的配对考量因素基本一致。导师的技能、特长、导师的职业经历、学员需求以及导师意向成为所有类型的导师制中首要考虑的四个配对因素。值得注意的是，除了开放式导师制，其他所有类型的导师制并没有将学员的意向作为重点考量的因素。

接左图

同部门跨级配对模式	跨部门配对模式	跨部门配对、同时搭配一个同级(Buddy)模式	跨区域（国内）配对模式	跨国籍配对模式	其他
16.45%	32.24%	7.24%	7.89%	2.63%	1.32%
17.46%	8.99%	5.29%	1.06%	0.00%	1.06%
11.59%	28.99%	10.14%	5.80%	2.90%	1.45%
19.23%	23.08%	15.38%	0.00%	3.85%	7.69%

（N=190） 接左图

导师的层级要求	导师的职业经历	双方是否具有共同的兴趣爱好	学员的意向	导师的意向	性格匹配度	性别	年龄	其他
13.76%	32.28%	7.94%	19.05%	27.51%	12.70%	0.53%	0.00%	1.59%
11.64%	39.15%	6.35%	11.64%	29.63%	10.58%	1.06%	1.59%	1.59%
9.19%	17.84%	4.32%	9.19%	16.22%	7.03%	1.62%	0.00%	0.54%
2.50%	15.00%	2.50%	15.00%	12.50%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

图表 6.7 针对不同人群所设置的导师制中，导师与学员的配对方式（N=190）

导师制类型	由HR或项目协调者从其专业考量直接将导师和学员配对	由HR或项目协调者推荐给学员一定数量的导师，学员拥有最终决定权
高潜力员工导师制（142人次）	41.49%	8.51%
新进员工导师制（95人次）	48.23%	3.55%
新晋经理人导师制（49人次）	34.69%	16.33%
开放式导师制（15人次）	20.00%	13.33%

图表 6.8 在针对不同人群所设置的导师制中，企业导师和学员的沟通频率（N=190）

导师制类型	两周一次	一个月一次	一个半月一次
高潜力员工导师制（142人次）	19.15%	47.87%	7.45%
新进员工导师制（95人次）	39.72%	29.79%	0.71%
新晋经理人导师制（49人次）	20.41%	53.06%	2.04%
开放式导师制（15人次）	6.67%	40.00%	6.67%

另外，从图表6.7中我们也可以看到，开放式导师制由学员和导师自由选择，学员也可听取其直线经理的意见选择导师，针对高潜力人员、新进员工、新晋经理人的导师制，更多企业选择了由人力资源人士从其专业考量进行配对。

从参调数据中我们可以看到（如图表 6.8 所示），高潜力员工、新晋经理人及开放式导师制中，导师与学员一个月沟通一次的选取比例最高，分别为 47.87%、53.05% 以及 40%，而唯有新进员工导师制中，两周一次的勾选比例最高。

图表 6.9 在针对不同人群所设置的导师制中，导师主要辅导和传授的内容（N=190）

导师制类型	与个人业务直接相关的技能和知识（如何和客户沟通、业绩报表如何撰写等）	与个人业务并不直接相关，但与工作相关的技能和知识（上下级、跨部门间的沟通能力、团队协作、人际交往等）
高潜力员工导师制（142人次）	25.40%	30.69%
新进员工导师制（95人次）	65.61%	35.45%
新晋经理人导师制（49人次）	13.66%	14.21%
开放式导师制（15人次）	16.67%	9.52%

接左图

由HR或项目协调者推荐给学员一定数量的导师，HR或协调者拥有最终决定权	由学员和导师自由选择	由学员直线经理推荐/指定导师	其他
27.66%	5.32%	14.89%	2.13%
9.93%	2.84%	35.46%	0.00%
30.61%	2.04%	16.33%	0.00%
13.33%	26.67%	20.00%	6.67%

接左图

两个月一次	三个月一次	半年一次	其他
3.19%	6.38%	2.13%	13.83%
1.42%	2.13%	0.00%	26.24%
4.08%	4.08%	2.04%	14.29%
6.67%	13.33%	0.00%	26.67%

从图表 6.9 中我们可以看到的是，在高潜力员工导师制中，各个版块的比例相差都不大，除了其“专业领域的特定技能”和“生活智慧”的选取比例相对较低以外，其他的选项基本都在 20%-30% 左右，可见对于高潜力人员，企业认为导师应起到“多面手”的角色，传授和辅导员工非常多方面的内容。我们不禁要疑惑，企业所赋予导师的真正使命应是什么？这样的“多面手”在企业中又能有多少个？同样的发现也在其余的导师制类型中有不同程度的体现。除此之外，可以看到的是，在新晋经理人导师制中，新晋经理人核心培养能力“管理能力、领导力”也仅为 21.31%，这也是颇让我们感到意外的。

接左图

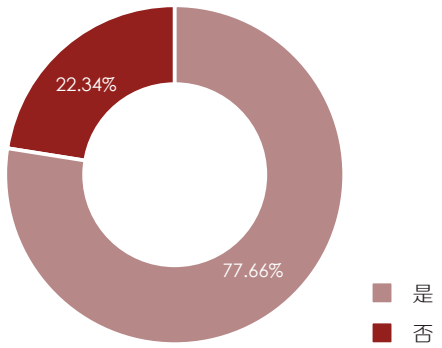
管理能力、领导力	能力测评或绩效评估中，学员所需提升的相关技能	专业领域的特定技能	导师以往职业经验和经历分享	企业和文化价值观、理念	生活智慧	任何内容都可以	其他
29.63%	20.63%	17.99%	29.63%	23.81%	11.11%	5.29%	0.00%
8.99%	15.34%	38.62%	37.57%	44.44%	18.52%	13.76%	0.53%
21.31%	10.93%	7.65%	10.93%	13.11%	3.83%	3.83%	0.55%
9.52%	11.90%	19.05%	9.52%	9.52%	4.76%	9.52%	0.00%

第7部分 | 项目跟进

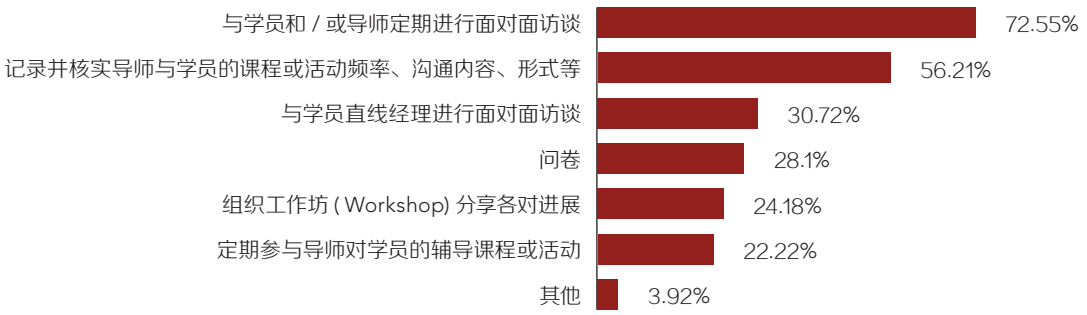
77.66% 的参调企业会对导师制进行跟进和追踪（如图表 7.1 所示），而 72.55% 的企业选择的跟进方式为与学员和 / 或导师进行定期面对面访谈（如图表 7.2 所示）。除此之外，也有 56.21% 的企业表示会记录并核实导师与学员的课程或活动频率、沟通内容、形式等，以此来进行追踪。然而，其余的跟进方式勾选比例都相对较低。企业可以思考的是，在跟进和追踪过程中，人力资源人士和学员的直线经理是否还需要更深的参与度和支持度？

在进行追踪和跟进的 153 家企业中，我们可以看到组织的跟进方式中，勾选比例超过半数的为进行阶段性评估（58.82%）、对导师和学员进行鼓励（56.21%）、核实项目进度（54.9%）这些较为常规的跟进方式（如图表 7.3 所

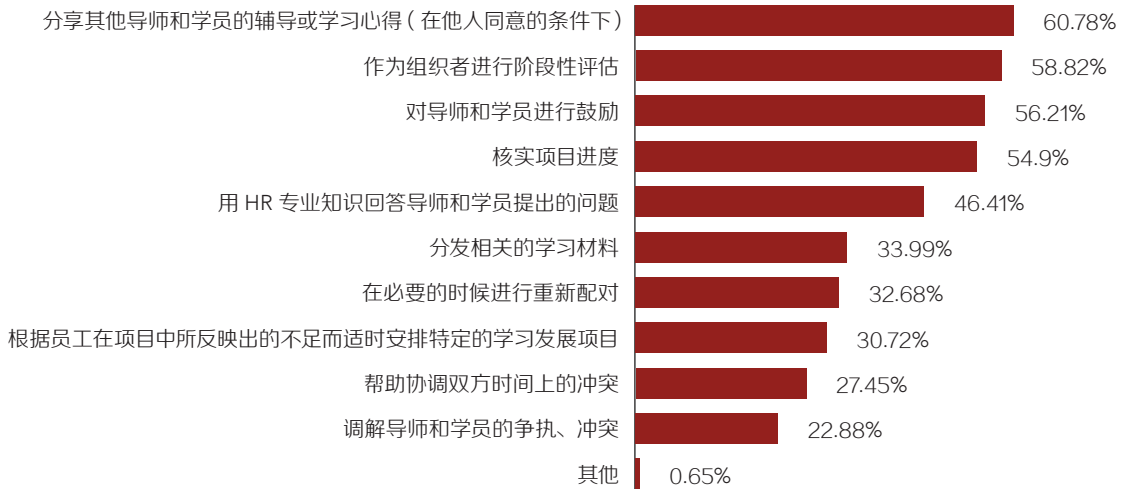
图表 7.1 企业是否定期进行跟进和追踪（N=197）



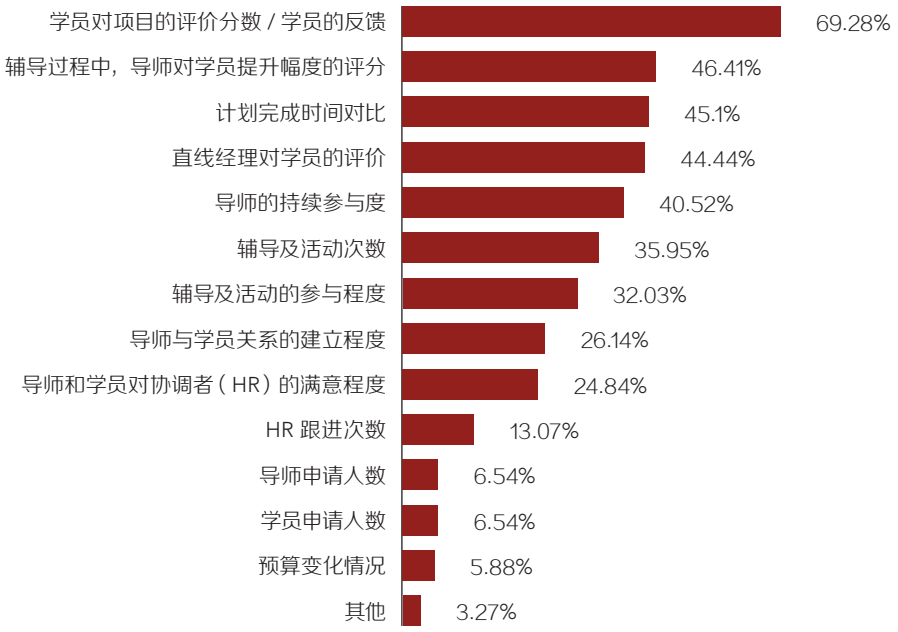
图表 7.2 企业的跟进和追踪方式（N=153）



图表 7.3 在跟进过程中，企业对导师和学员提供的支持（N=153）



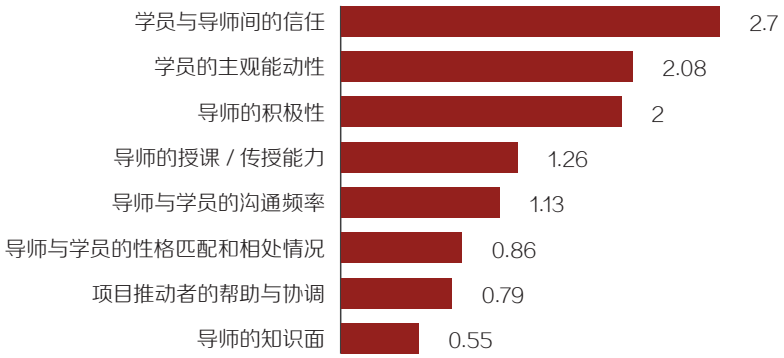
图表 7.4 跟进过程中，企业用来评估项目进展的指标（N=153）



示），其余勾选比例则普遍较低。值得注意的是，“根据员工在项目中所反映出的不足而适时安排特定的学习发展项目”的勾选比例也仅为 30.72%，在所有选项中（除去“其他”）处于倒数第三位。我们是否应当考虑，企业推行导师制的目的究竟是什么？在导师制开展过程中及开展过后，我们是否还应该做些什么？

我们对企业跟进过程中用来评估项目进展的指标进行了调研（如图表 7.4 所示），可以发现的是，选择将“学员对项目的反馈和评分”作为项目进展的指标的企业比例最高，为 69.28%，其次为“导师对学员提升幅度的评分”和“计划完成时间对比”。我们可以发现的是，比例较高的指标皆为结论性数据，而对于过程中的数据指标选择比例普遍较低。另外，值得注意的是，只有 26.14% 的企业认为“导师与学员关系的建立程度”应作为指标来跟进，而此选项恰恰是导师制成功的关键因素。

图表 7.5 企业认为导师与学员之间关系维护最为相关的因素（N=197）



图表 7.5 显示，在企业所认为的导师与学员之间关系维护的相关因素中，“学员与导师间的信任”、“学员的主观能动性”和“导师的积极性”得分最高，“项目推动者的帮助与协调”则得分颇低，结合图表 7.4 中企业在跟进过程中对导师和学员之间关系建立程度的跟进比例，我们可以看到，企业对导师和学员关系建立的支持度较低。

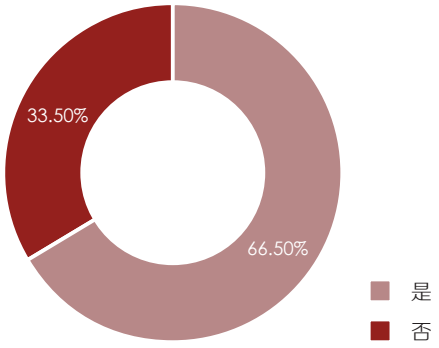
*** 图表 7.5 注解**

图表 7.5 所示分数为选项平均综合得分，我们根据所有填写者对以上每个选项的排序情况自动计算得出的，它反映了以上每个选项的综合排名情况，得分越高表示综合排序越靠前。计算方法为：选项平均综合得分 =（Σ 勾选次数 × 权值）/ 填写人数（N=197）

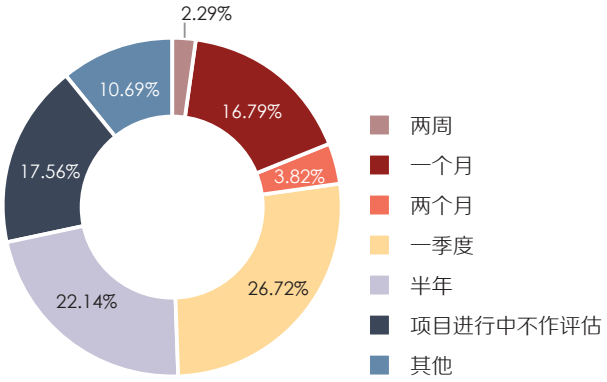
注：权值由选项被排列的位置决定。例如有 3 个选项参与排序，那排在第一个位置的权值为 3，第二个位置权值为 2，第三个位置权值为 1。

第8部分 | 导师制评估

图表 8.1A 在项目结束后，企业是否会进行评估（N=197）



图表 8.1B 企业在项目进行中对导师制的评估周期（N=131）



图表 8.2 在针对不同人群所设置的导师制中，企业用来评估导师制的

导师制类型	学员的保有率	学员晋升 / 转岗比例	学员的绩效	学习能力
高潜力员工导师制（142人次）	22.31%	23.85%	30.77%	16.92%
新进员工导师制（95人次）	44.62%	22.31%	47.69%	26.92%
新晋经理人导师制（49人次）	13.08%	7.69%	13.08%	7.69%
开放式导师制（15人次）	7.41%	7.41%	14.81%	11.11%

图表 8.3 从学员层面看，企业认为改变最为明显的地方（N=131）

导师制类型	管理能力和领导力	知识面和视野
高潜力员工导师制（142人次）	31.54%	32.31%
新进员工导师制（95人次）	7.69%	26.92%
新晋经理人导师制（49人次）	25.71%	12.38%
开放式导师制（15人次）	15.15%	30.3%

我们对企业在导师制的评估状况进行了调研，主要从评估周期、评估标准、对学员的评估、对导师的评估、对项目的评估等多个方面进行阐述。

从图表 8.1A 中我们可以看到，66.5% 的企业会对导师制进行评估，而其评估周期（如图 8.1B 所示）基本集中在一季度（26.72%）至半年（22.14%）。依据第六部分中导师制的开展周期来看，评估周期则相对较长。

从图表 8.2 中，我们可以发现，对于不同类型的导师制，企业的评估标准不尽相同。我们对每一类导师制中勾选比例最多的前两项进行了标注。可以看到的是，高潜力员工的导师制中，评估比例最高的是学员的绩效与人才和接班人的培养成果；在新进员工导师制中，评估比例最高的是学员的保有率和学员绩效；在新晋经理人导师制中，比例最高的是学员的保有率和组织领导力的发展；而在开放式导师制中，比例最高的为学员绩效和知识创新与分享。

开展效果的标准（N=131）　接左图

鼓舞士气，提高员工敬业度	领导力的发展	对组织发展目标的认识度	组织文化、价值观的强化及其连贯性	人才和接班人的培养成果	知识创新与分享	人才吸引力	组织在劳动力市场的竞争力	对项目结果不作评估	其他
19.23%	19.23%	17.69%	21.54%	29.23%	14.62%	6.92%	5.38%	0.77%	2.31%
30.77%	5.38%	20%	27.69%	11.54%	13.85%	6.92%	5.38%	3.08%	2.31%
7.69%	15.38%	13.08%	12.31%	13.08%	10.77%	6.92%	2.31%	0.00%	1.54%
7.41%	7.41%	3.70%	3.7%	7.41%	14.81%	7.41%	0.00%	7.41%	0%

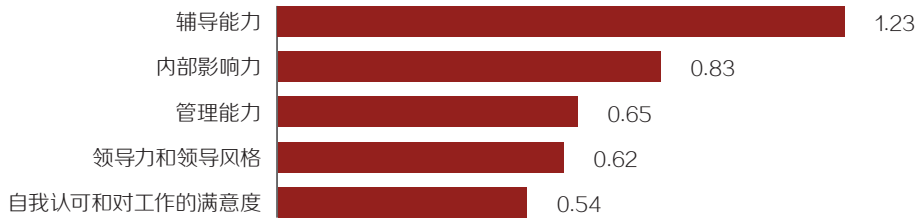
接左图

业绩水平	新技能的获取	对企业价值观的接受度	在企业领导前的曝光度和认可度	职业发展规划的认知度	其他
35.38%	26.92%	16.15%	23.85%	22.31%	0.77%
54.62%	57.69%	49.23%	13.85%	24.62%	0.00%
17.69%	11.43%	12.38%	10.48%	13.33%	0.00%
7.14%	21.21%	9.09%	6.06%	9.09%	0.00%

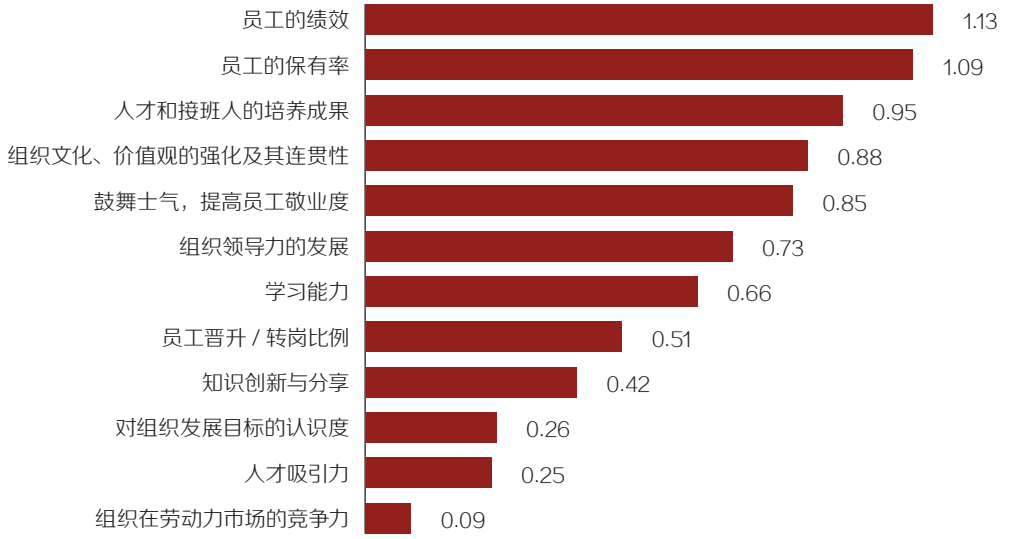
值得注意的是，在针对高潜力员工、新进员工与开放式导师制的评估标准中，与同一类别的其他纬度相比，“学员的绩效”勾选比例最高，分别为30.77%、47.69%与14.81%，可见企业希望通过导师制对“学员的绩效”能够有所提升，然而在选择导师的时候，将“导师的绩效”作为选拔标准的比例却颇低（可翻阅至图表6.3）。可见，企业在制定导师制计划并未明确项目开展的目的，以目的为导向选择适合的导师和辅导内容。

我们从学员、导师和组织三个层面对导师制的结果进行了调研。我们在图表8.3中标识出了每一类导师制中企业认为改善最为明显的三点，可以看出，四种类型中，企业认为改变最为明显的地方还是有较大的不同的。如在高潜力员工导师制中，企业认为改变最为明显的地方为“管理能力和领导力”、“知识面和视野”、“业绩水平”，而新晋经理人导师制中，企业认为改变最为明显的则是“业绩水平”、“新技能的获取”与“对企业价值观的接受度”等。从导师层面

图表 8.4 从导师层面看，企业认为改变最为明显的地方（N=131）



图表 8.5 从组织层面看，企业认为导师制所带来的最为明显的改善方面（N=131）



来看（如图 8.4），我们并没有按照导师制的类型进行分类，而是从总体角度进行评估。可以看到的是，认为通过导师制的推广，导师的辅导能力有提升的企业得分最高，其次为内部影响力。从组织层面来看，企业选取比例最高的为“员工绩效”、“员工保有率”和“人才和接班人的培养成果”。

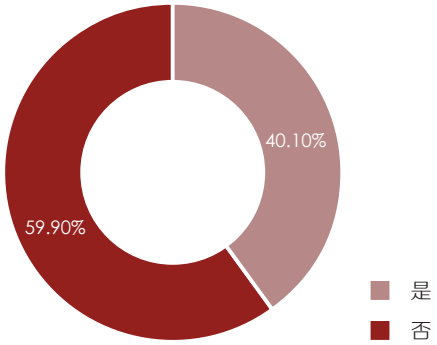
从图表 8.6 中可以看到，59.9% 的企业认为他们的导师制并没有达到预期，而没有达到预期的原因中（如图 8.7 所示），“项目前期缺乏完善的体系和结构”、“导师缺乏足够辅导技能上的培训”以及“导师的积极度不够高”成为了企业所认为的首要三大原因，其中导

*** 图表 8.4、8.5 注解：**

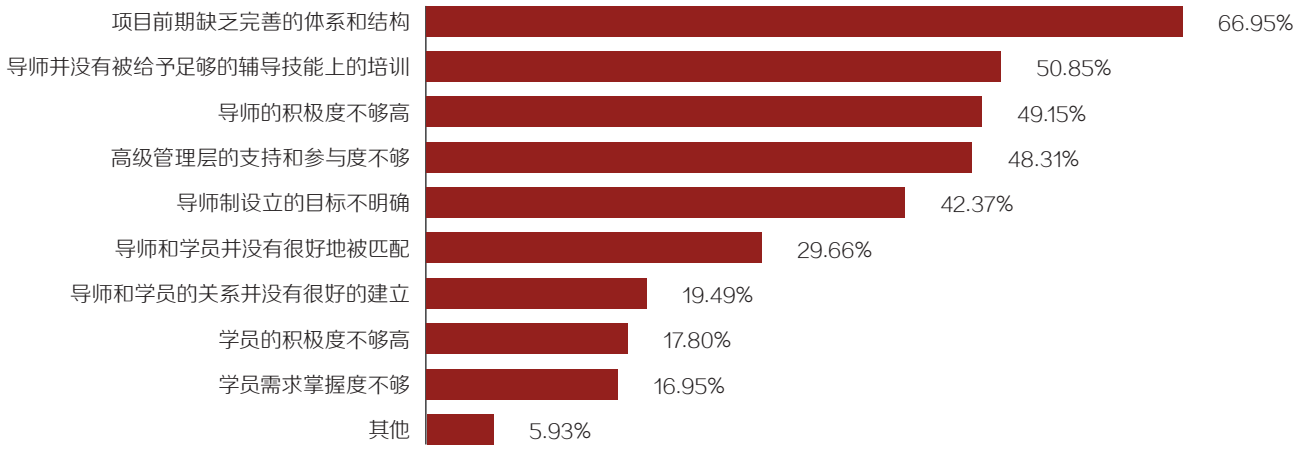
图表 8.4、8.5 所示分数为选项平均综合得分，我们根据所有填写者对以上每个选项的排序情况自动计算得出的，它反映了以上每个选项的综合排名情况，得分越高表示综合排序越靠前。 计算方法为：选项平均综合得分 =（Σ 勾选次数 × 权值）/ 填写人数（N=131）

注：权值由选项被排列的位置决定。例如有 3 个选项参与排序，那排在第一个位置的权值为 3，第二个位置权值为 2，第三个位置权值为 1。

图表 8.6 企业导师制是否达到预期（N=197）



图表 8.7 企业认为导师制项目没有达到预期的原因（N=118）



师层面的因素就占据了两项，而学员层面的因素则比例较低。然而，有问题的是，在导师的辅导和激励板块，给予导师进行辅导和激励的企业比例并不低，分别为 64.47%（可翻阅至图表 5.1）和 60.41%（可翻阅至图表 5.4）。企业所应该反思的是，其辅导内容和激励方式真的是导师所需要的吗？针对导师层面，我们到底还应给予那些支持呢？

此外，我们也可以看到，也有相当一部分企业将“高级管理层的支持和参与度”和“导师制设立目标的明确度”作为没有达到预期的原因，可见，企业已经意识到问题的存在，如何获得高级管理层的支持，以及是否仍应将导师制多为“一石所有鸟”的学习方式等问题仍旧是企业需要思索的问题。

第9部分 | 我们的建议

① 在决定是否开展导师制前，企业应明确开展目的并对组织环境进行评估

导师制的推行对企业文化和环境有一定的要求，如企业在不了解推行目的和当前组织环境的情况下贸贸然或跟风开展，往往效果会达不到预期。在决定是否开展导师制前，企业应慎重考虑以下几个方面，以此决定组织是否应当开展导师制：

① 明确的目标和目的

在数据调研部分，我们发现企业在针对不同类别的人员时，其导师的选拔、辅导内容的匹配度并不高。企业在初期开展导师制时，最好应选取小部分人员开展试点项目，以此获取落地化的经验。在开展项目之前，企业应明确其导师制所针对的目标人群和期望通过导师制所达到的效果，并以此为基础制定学员和导师的选拔标准及辅导内容范围。针对不同群体，企业所制定的流程和标准也应有所不同。

另外，企业要明确的是，导师制应独立推行，还是应当结合人员发展项目同步推行？导师制推行到一个阶段之后，企业还应当做些什么？

② 良好的学习氛围

导师制的开展需要学员和导师都具有较高的主动性，内部如有较好的学习氛围会更有利于项目的推进，特征可表现为学员有较强的主动性和进取心，而导师则乐于分享，愿意承担组织人员发展责任的人员等等。

③ 足够的导师人数

企业内部是否有足够有精力和能力的导师愿意参与？

④ 组织的人员流动性

导师制的开展应满足员工长期的发展需求，关注员工成长，发掘员工潜能，从长远角度满足员工职业发展需要，导师对于员工的意义是深远的，对于组织流动性较高的企业要慎重考虑导师制的应用。

② 导师制开展前要有足够的规划

在导师制开展前期，对整个项目的流程、期限、步骤、资源分配等一定要进行规划，如有变化则可在原本的规划上进行调整。如在前期无足够的规划，实践者则会陷入困局，对导师制的信心和动力会明显下降。

③ 高级管理层的支持不可或缺

导师制的成功展开离不开业务中高层管理人员的支持。作为导师需要在繁忙的业务中抽出时间参与，这就意味着高级管理层的支持至关重要。有高级乃至最高管理层的支持和参与，给其余所有参与员工树立榜样和信心，导师制才有可能会成功，而让高层参与的最好方式，就是让高层管理人员也能成为导师。

④ 导师与学员的前期培训至关重要

导师制前期对导师和学员的培训应主要起到以下作用：

① 明确导师制的开展方式和流程，包括约见频率、方式；

② 提供相应辅助工具和材料，如个人计划发展表、阶段性评估表、导师制关系协议等；

③ 让导师和学员明确自己的角色及对导师制的期望，让双方尽快进入角色；

在导师制的开展过程中，导师和学员都应了解什么是该做的，什么是不该做的。例如：学员应主动联系导师，而不是等导师“有时间”了来找学员，不应对导师问一些“敏感问题”等；而导师也应了解哪些问题是可以被回答的，哪些行为是不适宜做的；

④ 导师制中关键技能的培养，如关系建立能力、对跨部门人员的辅导技巧等；

5 导师与学员配对中的关键因素

① 首要考虑学员的需求和意向：导师与学员进行配对时应首要考虑学员的需求，选取最能帮助学员达到其目标的导师进行配对，在 HR 的专业指导下给到导师和学员一定的自主选择权，而不应硬性地由 HR 或学员的直线经理人直接进行配对；

② 导师与学员的配对比例：一位导师至多与 3 名学员进行配对，这既考虑到导师的时间和精力，也是出于其培养质量上的考虑；

③ 建议进行跨部门配对：导师制的开展更多是从学员职业发展上去规划学习内容，给到学员更广阔的视野，拓展人脉，学习到一些跨领域的知识，若导师为跨部门的管理者，学员的收获会更多，会越放得开；

6 HR 或项目协调者应有更多参与和支持

对于有些企业的项目协调者而言，将导师和学员配对完就意味着工作的结束。然而，在初始或试验阶段，HR 或项目协调者还是应当进行适当的跟进和监督，确保导师和学员有在参与以及关系建立的稳定，适时回答导师和学员在开展过程中的问题，解决导师和学员初期所产生的矛盾。除此之外，如导师制周期较长，HR 或项目协调者还应对相关细节进行记录，科学分析项目进行中的数字，为之后的评估和培训提供基础。

7 让学员和导师间的辅导更具灵活性和使命感

从之前的调研数据可以看到的是，多数企业都有制定对导师的激励方案，甚至有超过 50% 的企业通过现金激励导师，然而，企业在评估时，仍有半数企业将导师积极性不够作为项目没有达到预期的主要原因，我们可以从几个角度来看待此问题，并给出一些参考建议：

① 导师的精力与时间：如部分导师的确因为时间或精力不够而无法如期给学员进行辅导，组织可考虑在沟通方式和频率上提供一些更有效的建议，如在吃饭时间碰面或通过电话、视频进行沟通，或在前期就和导师沟通好这一问题，不要让导师作出不能实现的承诺。在必要时，HR 或项目协调者可帮助双方约定时间；

② 让员工的培养和发展成为每一位管理者的责任：导师制并不是“HR 的项目”，而是导师和学员都能各取所需的发展项目。学员可以从更宽广的视野看问题，从多方渠道获取知识，培养综合技能，而导师也可以学习年轻一辈的创新思维和沟通方式。从某种程度上来说，这是一种“互为导师制”的状态，而非导师一个人在付出。除此之外，HR 或项目协调者也应适时和学员的直线经理人进行沟通，了解学员的成长并给予反馈，让其直线经理和导师共同承担人员发展的责任。

第10部分 | 案例启示

案例启示 针对关键人才的导师制实践

杨安岭 | 人力资源副总裁 | 帝斯曼（中国）有限公司

项目背景

帝斯曼导师制的起源源于其对学习发展趋势的洞察和其组织内部的需求。近年来，随着“70-20-10 法则”（在职学习 - 向他人学习 - 自我学习）在企业的普遍应用，帝斯曼也始终在探索着这 20（向他人学习）的版块，如何才能有所创新，并为组织输送更多人才？

除此之外，帝斯曼近期开展的 IDP（个人发展计划）项目的顺利进行除了需要个人的主观能动性之外，也应从企业的角度给到关键人才一些发展机会。

结合这两个因素，帝斯曼将目光投入到了导师制和教练制两种辅导方式上，考虑到导师制能更好的利用内部资源达成人员培养的目的，于是组织选择于 2012 年展开导师制项目。

项目实践

帝斯曼的导师制在其他地区早有开展，在亚洲的启动则是源于 2012 年的 Asia Connect 项目，主要针对组织里的高潜力人才。项目周期为 6 个月。撰写期间，帝斯曼内部已开始进行第四轮的导师制了。在过去的三届导师制中，共有超过 180 位新学员和超过 50 位导师参与到了这个项目中，无论是从导师还是学员角度来看都获得了积极地反响。

❶ 学员、导师选拔标准

帝斯曼的导师制项目主要针对人群为企业内部选拔出来的高潜力人才，平均工作经验为 10 年，他们不但在绩效方面有出色的表现，同时展现出反映了公司的文化和价值观的行为。此外，他们还表现出可在组织内的职涯中成长、成功的强大能力。在第四届的导师制中，为了能让更多员工参与，组织也计划扩展覆盖面，让一些优秀的年轻人才也能够参与进导师制中，从而能够在更大维度上进行选拔和提名。

在导师选择方面，帝斯曼也对导师的甄选提出了很高的要求。导师需为总监以上级别人员，在帝斯曼工作最少两年，多为其在中国或亚太部门的一二把手，如果导师是跨区域甚至是跨国籍的人员，组织也会考量其是否能够频繁出差到学员的所在地，以确保导师和学员之间更为有效的互动。除此之外，帝斯曼也会从导师的业绩、意愿度、沟通能力、是否有奉献精神等多个方面进行综合考量，最终确定导师人选。

❷ 配对流程

在进行配对之前，项目组会召开动员大会，由帝斯曼负责业务的董事和人力资源副总裁亲自向所有导师和

学员讲述组织为何要开展导师制，提出其对导师和学员的要求，鼓励所有人员参与到项目中。在此之后，帝斯曼会邀请第三方机构来专门为导师和学员进行培训，向导师介绍其职责、角色及辅导技能，向学员介绍他应如何与导师进行相处、如何运用导师制帮助自己实现自我提升。

配对前期，导师和学员还被要求提交一份“个人档案”，导师和学员需阐述其工作过程中的里程碑、成就、学习需求，个人生活或爱好以及对导师的期望，而导师除了提供以上信息外，还要明确阐述自己所能提供的辅导内容。

在搜集完导师和学员的“个人档案”之后，学员可以在组织所建立的平台上进行优先选择。每一位导师最多可以对两位学员进行辅导。对于比较受欢迎的导师，常出现的情况是有多名学员会进行选择。当遇到这一问题时，组织会将对此导师进行选择的学员的“个人档案”给到导师，让导师进行反向选择。在配对过程中，项目组也会依据其对各位导师的了解以及在以往几届导师制中这些导师们的表现给予学员一些专业意见，帮助其选择最为合适的导师。

在开展过程中，组织会要求导师和学员至少一个月沟通一次，第一次必须面对面。由于之前邀请外部公司做过指导，且明确了职业发展方面的培养内容，导师和学员之间的互动都有较为明确的目的性。实践下来发现，多数导师和学员的沟通频率要比所要求的高，这种关系即使在 6 个月的项目周期之后也有很好的维持。当然，过程中也会有个别的学员反应导师太过于忙碌，周期中见不了几次面，此时项目组也会出面协调，如果的确是由于导师自身工作问题（如突然被派往国外），项目组会根据学员及导师的意愿帮助学员更换导师。

在项目结束之后，组织会分别要求导师和学员填写一份问卷，分别了解：

学员角度

① 导师的选择符合我的要求
② 在初次会议中预设目标和期望，对项目的进行其了很大的作用
③ 我和导师按预先设定的会议时间会面
④ 项目进行中是否有至少四次会议
⑤ 人力资源部给予我需要的帮助？
⑥ 导师制是否对你有帮助？
⑦ 参加该项目帮助我更好的在工作中表现
⑧ 参加该项目给予我职业发展上很大的帮助
⑨ 我的导师在我职业长期发展规划中提供意见和建议
⑩ 参加该项目，对提升我的领导力有帮助
⑪ 参加该项目帮助我扩大了公司人脉

导师角度

① 导师的选择符合我的要求
② 在初次会议中预设目标和期望，对项目的进行其了很大的作用
③ 我和导师按预先设定的会议时间会面
④ 项目进行中是否有至少四次会议
⑤ 人力资源部给予我需要的帮助
⑥ 参加该项目对运用我个人强项上的帮助
⑦ 参加该项目，对提升我的领导力有帮助
⑧ 参加该项目帮助我扩大了公司人脉

从问卷评估结果来看，学员的普遍反馈是：通过导师制，他们所获得的最大的收获是拓宽了自己的人脉和视野，当自己在工作上和职业发展上有疑惑的时候，他们能够找到一个可以帮助他们进行客观分析的导师，从一个更高的高度给到他们专业的指导意见。令人惊喜的是，导师们反映，他们所获的最大收获是从年轻的一代中获得了很多富有新意的见解和勇于创新的思想。

项目启示

❶ **明确的计划：**导师制在开展前期一定要有一个详细的计划，明确你的覆盖范围、目标人群、期望达到的目的和结果等方向性内容。具体计划的内容可在试验中不断进行调整，但在最开始计划的时候一定要有一个基本框架，不然无法执行。

❷ **公司高管的支持和推广：**导师制项目开始的初期，需要公司高层的大力支持和推广。成功的导师制需要：一是由公司高层管理人员牵头进行推行；二是有一个很好的平台，可以给予导师和学员明确的方向引导。

帝斯曼导师制的顺利推行是非常幸运的，在项目开始初期，得到了公司高管理人员的大力支持，包括负责业务的帝斯曼董事、人力资源副总裁等，从他们的角度推广导师制所能带来的收益。同时，他们及亚洲的其他管理层成员（即各个职能部门的最高负责人）都非常乐于奉献自己的时间和经验，并作为典范，亲自带领 1-2 个学员。第一轮项目开展的效果非常好，获得了导师和学员们的普遍认可，组织内部口口相传，为后几期导师制项目的开展奠定了良好的基础。

要特别注意的是，导师制的展开对业务管理层的参与度有着非常高的要求。为了让业务部门的管理人员积极参加，获得最高管理层的支持尤为重要。而获得最高管理层支持的最好方法则是让他们也成为项目的导师，参与项目，给所有导师和学员树立榜样。

❸ **对导师和学员展开培训：**导师制的培训内容和其他所有的培训内容都有所不同。要保持导师制的顺利开展，对导师和学员的培训都是非常必要的。培训将导师和学员的职责、项目流程和节点以及关键的要点描述清楚。如此对于导师如何有效的展开辅导，导师和学员如何建立联系、如何参与、如何解决问题，以此项目的开展会进行得更加顺利。

❹ **跨国和跨区域配对效果有待考量：**许多组织的导师制覆盖范围会扩大到亚太区，如此导师和学员的配对会形成跨国籍或跨区域的模式。帝斯曼在导师制的也有跨国或跨区域的配对，以此增加不同文化间的深入了解，但由于双方见面的机会较少，对于关系和信任感的建立造成了一定的影响，组织在推行导师制时需谨慎考虑这一因素。

❺ **组织环境的考量：**有一点需要明确的是，导师制的成功与否与组织环境有着莫大的关系。组织是否有很好的学习环境和氛围？是否有愿意奉献精神的管理层？是否有足够合格的导师？员工保有率是不是稳定？这些都对导师制的成与败有直接的影响。如果组织才刚刚起步，或是运营状态并不太稳定，其人员培养的重心可以更多的放在基础项目的建立。

❻ **正确看待导师制：**导师制更关注的是人员的长远发展，从职业发展的角度帮助员工，扩展员工的视野，拓宽员工的人脉，并不专注于短期在技能上的提升，它应与公司战略和人员发展计划相结合。组织在一开始推动导师制的时候就应明确它所能带来的长期效益，不应过于强调其短期回报。

案例启示 建立清晰的导师制体系

曲海音
人力资源总监，亚太区普通照明营销
欧司朗企业管理有限公司

葛琳达（Linda Grisse）
亚太区人力资源员工发展经理
欧司朗企业管理有限公司

“告诉我，我会忘记；辅导我，我也许会记得；让我参与其中，我就学会了。”

——本杰明·富兰克林

欧司朗导师制的核心

1. 导师制所形成的是一种非常专业化的关系，通过一个更为具有经验的人（导师）对一个相对缺乏经验的人（学员）的辅导，帮助培养其技能和知识，提高专业程度、帮助其迅速成长；
2. 导师制并不建议发生于上下级之间，我们更加建议跨部门之间进行配对；
3. 导师与学员的关系是私人的——导师可以提供不仅专业上的支持，也可提供个人支持；
4. 导师制的成功关键在于导师与学员配对的合适程度，只有进行了相适合的配对才能创立一个互信的关系。

企业背景

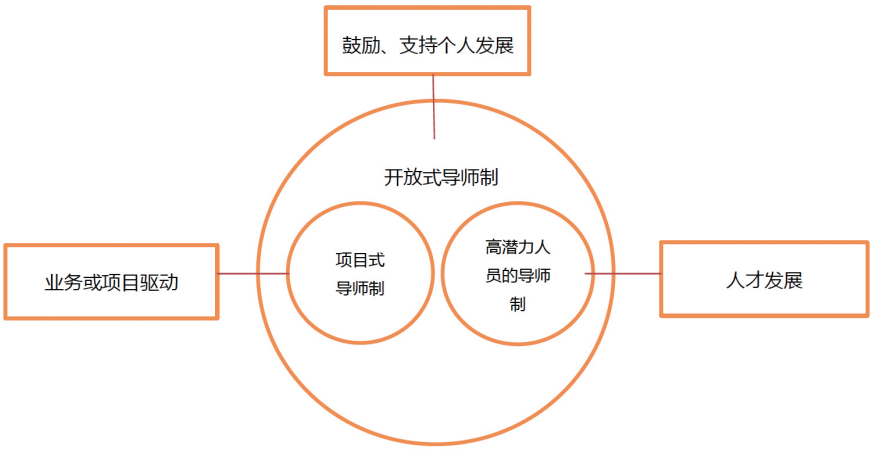
欧司朗是世界领先的两大照明制造商之一，公司成立于 1919 年 7 月，总部位于德国慕尼黑，在全球拥有约 35,000 名员工。欧司朗是世界上历史最为悠久的品牌之一，是全球范围内光亮的代名词。欧司朗的产品涵盖了整个照明产业的价值链，提供从光源、灯具、控制系统到人员监控系统的完整的系统架构解决方案，产品广泛使用于公共场所、办公室、工厂、家庭、道路以及汽车照明和特种光源照明各领域。100 多年来，欧司朗始终致力于实现“光彩生活 尽在欧司朗”。

项目背景

欧司朗在人员发展方面始终坚持创新，以严谨的态度为企业寻找符合其发展状态和需求的项目，并对这些项目在内容和形式上进行不断地修改和调整，导师制就是目前欧司朗重点推行的项目之一，对欧司朗未来的人员发展战略有着非常重要的意义，而让欧司朗决定建立导师制的主要是源于以下几个出发点：

① 建立互信关系，互相交换经验和指导；
② 鼓励和支持个人发展；
③ 促使自我审视；
④ 为组织内部职业发展提供支持；
⑤ 为“企业转型”阶段提供支持；
⑥ 促进不同层级人员之间的对话；
⑦ 推动“企业家式”思考；
⑧ 进一步提高员工保有率；
⑨ 提升工作技能；
⑩ 建立内部人脉网络；

开放式导师制虽是一种比较新的项目类型，但在一定数量的跨国企业已有实践操作的经验。欧司朗的导师制是以全球为背景的，在集团总部早已有多年的实践经验，而在中国，欧司朗主要推进的则是“既全又专”的开放式导师制 (Open Mentoring) 的形式。所谓的“既全又专”则是指欧司朗为组织内所有员工提供了导师制的平台，每位员工都有选择导师和学员的自主权，而在其“开放”的大环境下，又会根据人才发展的项目需求和其人才库中高潜力人员的个人需求在做法上进行调整。



如上图所示，欧司朗的导师制结构非常清晰，专注于个人和组织的需求，开放式导师制则如同一把补充型的大伞一样，照顾到了公司内部的所有人。

选择和配对

“开放式”这个词的概念在导师制中非常重要，很多公司的导师制项目可能只针对一小部分或有限的人群，而开放式导师制却是针对所有人群的，任何想成为导师或学员的员工都可以自愿报名，包括公司内部的经理人也可以选择自己的导师或是学员。凡是愿意成为导师的人员都需签署一份官方的导师协议，开放给到组织所有人知道，他愿意担任导师这一职责。当然，作为项目的计划者和实施者，组织内部也会提供给到导师制一系列的指导文件，帮助导师和学员在“开放式”的环境中了解如何开展导师制。指导文件主要包括以下内容:

① 一份导师制概览，包括目标人员的背景及导师制中如何建立关系的建议；
② 一份导师和学员的职责描述，包括作为一个导师要做些什么，作为一名学员要展示些什么；
③ 一份导师制关系清单，包括在开始之前导师和学员需要问自己的一些问题，如作为导师我能提供些什么给学员? 作为学员我有哪些可以改进的地方需要导师辅导?
④ 一个共用平台，帮助导师和学员进行配对；当导师任命自己为导师时，学员可以自己进行选择，并联系到导师；
⑤ 导师制的支持工具（导师方面：成长模型、学习周期 / 学员方面：SWOT 分析，个人发展手册——帮助学员清楚了解自我需求 / 双方：导师制关系协议等）；
⑥ 一些建议和参考数据：

- 每段导师项目周期：1-2 年；
- 辅导次数：每两个月 1-2 次；
- 辅导时长：1-2 小时 / 次；
- 辅导方式：面对面会议、午餐、电话会议、网络会议、晚餐等

……

然而，由于导师需要很多时间的

投入，而开放式导师制又是自愿性质的，对于组织内部的经理人，尤其是最高管理层来说，时间总是非常紧张的，所以最高层管理层拥有优先选择有配对意向的学员和导师的权利。一般情况下，一位导师可至多与五位学员进行配对；而一位学员则会建议只找一位老师，开放式导师制的周期一般为 1-2 年。

高潜力人员的发展配合着组织人才发展的蓝图，其导师制的项目周期为 3 年。高潜力人员的导师与开放式导师为同一人群，但对导师具有优先选择权，而其对于导师的选择则主要由直线经理人和组织人力资源工作者帮助其共同进行筛选，将同时符合条件的几个导师作为候选人进行优先性排序，结合每位导师目前的学员数量、业务压力、工作量等因素，选取最为合适的导师。在此过程中，导师和学员的匹配性是组织第一重要的考量因素。为此，直线经理也需在了解员工需求的基础上发挥其本身的影响力，和人力资源工作者一同为其下属找到最为匹配的导师，帮助其建立良好的师生关系。

项目跟进

欧司朗在导师制的实行过程中给到导师和学员一个明晰的大框架，并提供给到一些支持工具，对于开放式导师制并不会实行严格的跟进和追踪。

然而，对于针对高潜力人员的导师制则一定会进行追踪。组织内部会鼓励导师和学员至少两个月见一次面，可以通过面对面的会议、网络视频会议等方式进行，这同时也要综合考虑导师和学员的办公地、国籍、时差等因素进行调整，但是对于辅导地点、最终的辅导次数并不会进行追踪，也不会参与进导师和学员的每次接触中，人力资源部只要确保导师和学员的配对活动在进展中即可。只有在导师和学员的信任度出现问题，或需要协调者支持和帮助的时候才会参与进来。欧司朗在推行导师制时始终秉持着人员发展的一个重要因素——“自我驱动（Self-Driven）”。对学员来说，导师制本就可以给其带来巨大的好处，而针对高潜力人员来说，导师往往都是职位非常高的人，若想获得导师的辅导，必须积极主动。

项目评估

欧司朗注重员工的个人发展，每一年都会对员工的发展结果和能力提升方面进行评估。从员工个人层面了解每个人的长处、弱点和能力提升需求点，结合过去一年制定的行动方案、执行程度等进行综合考量，从而了解对于单个个体而言，哪些能力是可被培养的，哪些能力是无法进行培养的，即“能力上的缺陷”。在整个评估过程中，导师制的应用也会被融入其中作为参考依据，组织也会结合公司业绩看导师制的实施成果。

高潜力员工是公司非常珍贵的资产，是组织未来的领导人，如果在年度评估中出现某些问题，一定要挖掘员工发展问题的根本原因：是项目的问题、培训的缺乏、导师制的问题或是其他方面？针对导师制的评估，组织需要了解员工是否有通过导师制的开展满足了自身发展的需求，是否有明显的能力的提升，通过导师和学员的反馈，由导师和学员来告知组织其需求点。同时，欧司朗也会通过企业业绩来看导师制的实施成果，从组织和个人两个层面评估导师制的效果。

是什么驱动着导师与员工的参与度？

“在每一个成功的故事背后，都有一个导师。”2012 年 6 月 13 日，哈佛医学院

欧司朗认为导师制之所以能成功是因为其同时满足了组织和人员发展的需要，主要可从以下几个方面体现：

① 洞察力培养

- ✓ 通过不同层级和不同国籍看到不一样的视角

② 领导力培养

- ✓ 通过分享了解内部的非正式规定和文化行为
- ✓ 学习制定决策和解决问题的战略
- ✓ 跳出局限的视野，从另一个角度想问题

③ 变革管理能力培养

- 通过分享和描述了解转型体系
- ④ 个人发展角度
- 分享价值、个人发展协调性、生活经验
- 促进职业满意度

将人员发展做作为每一位管理者的责任

最初欧司朗在做方案时曾经考虑是否要给导师一些辅导技能上的培训，还是要求导师本身就需具备辅导技能。然而，当其将导师所需具备的能力与管理者所需具备的能力进行对比时，发现有很多能力要素都是重复的，这也就意味着培训内容早就涵盖在整个发展体系中了。而对于较低级别的管理者，组织内部会提供一些文件和工具（包括目标清单、如何设定目标、如何评价目标的可实现性、如何衡量学员是否能够实现目标、如何对学员的需求进行反馈、如何帮助学员实现目标等），指导其如何成为一名合格的导师。

欧司朗对内部导师并无实际的激励政策，这是因为欧司朗前些年也曾给到导师一些现金和礼品作为奖励，然而最终发现这些嘉奖对导师的意愿度并不构成直接的影响。如果导师的意愿度高，没有这些奖励也会有很高的积极性。

职位越高，责任也就越大，员工的需求也代表了组织变革的重要方向。成为导师意味着管理方式的改变，是真正从业务和战略的领导人向人生导师和教练的蜕变。欧司朗组织内部高级经理以上的人员早已加入到组织导师的行列，因为人员发展在组织内部是每个中高层管理者的责任和义务，人员发展也同样列入其综合考评体系之中，需要每一位管理者在这一方面有所推动。组织层面虽不会强制要求加入导师制，但多数经理人仍旧非常乐意成为导师，目前欧司朗内部已有共 170 名左右的导师。

导师制的推行是一个双赢的举动，它可以给到导师一个不同的视角，帮助其有机会对跨部门、跨行业的人才培养积累更多的经验，充分锻炼导师的领导能力。除此之外，每一位企业经理人所直接领导、培养和接触的员工总是有限的，然而通过导师制项目，导师可以迅速扩大其在自己部门乃至其他部门的人脉，发觉许多平常并不直接接触的员工的特质与潜质，待到自己用人之际则会起到非常大的作用。

总结

导师制的推行并不应是手把手地告诉员工如何去处理每一个问题，而是从业务之外的一个角度去给予指导，将员工带到一个高度去看公司的全局。这也不该是将导师的管理能力和领导力复制给到学员，而是鼓励学员可以成长并形成自己的视野和价值观，让员工可以在一个全球性公司中能有自己的成长，这才是至关重要的。公司并不是强迫你以企业的思考方式去做事情，而是给到员工一定的支持，让他比自己单独成长能够发展得更好，这两者的本质是不同的。

在欧司朗内部，导师和学员的配对长达五年。如果回过头来看导师制的真正定义，我们会发现它最主要的形式就是在某一方面阅历较长的人会分享一些自己的经验和挑战给到阅历较浅的人。在现实生活中，如果员工有些什么问题和困惑自然会去找一些人去咨询，而这些人就已经是你的导师了。

案例启示 导师制在管理培训生项目中的应用

刘梦 | 人力资源副总裁 | 京东

项目背景

随着京东体量不断增大、发展速度越来越快，京东对于人才的需求也随之增加。在 2013 年确定管理人才由内部培养的战略后，京东开始逐步丰富内部培养人才的手段。

2013 年末，京东集团首次规划导师制，选拔优秀管理者作为导师传承京东文化，并将自身丰富的管理经验传递给核心人才。

进行导师制规划时，京东总裁刘强东希望选拔管理能力和价值观皆优的管理者带领管培生走向职业化，帮助管理培训生进行职业规划。以此为契机，京东在 2014 年开始针对管培生实行导师制。

京东管培生项目背景：

京东的管培生项目已开展 7 年，从组织和人员发展的需求考虑，京东对管培生的培养周期为三年半。在刚进公司的前 6-8 个月时间内，组织会要求管培生到各条业务线上轮岗，熟悉业务，轮岗之后管培生自主选择定岗。为了让这些管培生在定岗之后依旧保持京东的价值观，并在职业规划上辅导他们、在视野上帮助他们不断开阔，，组织决定将导师制引入 了京东的管培生项目体系中。

导师制目标

1. 通过运营京东导师制，总结经验、教训，形成京东自己的导师制方法论；
2. 开阔管培生视野，传承京东文化，指导其进行职业规划，帮助其平稳过渡职业生涯前两年；

实施范围

出于严谨的考虑，目前导师制仅针对管理培训生，项目过程中人才发展部不断总结经验，以便沉淀适合京东的导师制经验。经验成熟后会逐渐铺开，在 2015 年高潜人才培养中，京东也会拓展到部分高潜人才；

导师选拔标准、职责

导师的选拔是比较严格的，成为导师也是一种荣誉，管理培训生是京东储备的管理人才，与导师制日后服务的对象定位基本一致，只是在职业成熟度方面有差距。所以京东在导师选拔时使标准比较严格，京东主要在以下几方面设定导师标准：

1. 职级上要求导师在总监及以上，甚至 CXO 也参与到导师制中；
2. 在从文化角度，要求导师司龄在 1 年以上，以便能够准确传达京东文化；
3. 从能力角度，要求导师是高潜人才，在公司整体来看能力和业绩都是明显优于一般管理者的，以便在辅导过程中能够将先进的管理实践传达给学员；

学员选拔标准

导师制的学员主要针对所有入职第 2 年的管理培训生。考虑到入职 2 年的管培生有过轮岗的经验，也有了一定定岗后的工作经验，对于职业道路有一定思考，对于自身有一定自我认知，但还未定型，在采用导师制这个培养手段上更为合适。

学员参与人数

共 124 人，所有第六届管理培训生均参与导师制活动

配对模式、比例和考量因素

配对主要由人才发展部负责，配对考虑学员所在部门、职级和导师擅长领域三个维度。在导师辅导人数上会上限为 3 人。

配对中考量的因素主要是以下四个方面：

1. 导师和学员所属部门情况：导师与管理培训生进行跨部门配对，部分优秀管培生跨体系配对，以此鼓励学员进行跨界思考；
2. 导师与管培生的性格特点，例如内敛的学员优先考虑与沟通能力较强的导师配对，以此提高自身沟通能力；
3. 导师和学员背景的考量，例如采销部门的学员会跟运营体系的导师配对，以增加其对内部供应链的了解和熟悉，无论对导师还是对管培生本身，可以激发双方业务链上的更多思考和探讨；
4. 职级考虑，因京东管培生项目周期为三年半，在其入职期间依据管培生的表现也会给予晋升机会，对于高职级管培生，组织会配对高职级管理者，以此确保统一的对话差距；

培养内容、途径、频率

培养内容落到实处主要还是围绕着工作难点和职业规划两个方面，企业文化和管理理念是在交流过程中慢慢传递给学员的，但在京东运营过程中发现，辅导关系紧密的导师和学员甚至在生活困惑方面也有交流。导师和学员沟通的具体课题由学员实际需求决定，组织会定期跟踪回访培养进度和质量。

制度层面，要求导师和学员每个季度进行一次沟通，但是实际沟通的频次是一个半月 / 次。主要是配对确立后，组织主动跟踪回访次数较多，使得学员较为主动联系导师，这也是一个很好的经验，可以后续推广。

组织采取多样化的培养方式，可以是咖啡聊天，可以是团建出游，方式都会根据导师和学员的需求而不同，组织会提供良好的后备力量，专项经费支持，甚至也有较高阶的导师会带学员进行行业峰会交流，例如某位高管带领两位管培生参加了电商行业研讨会，也有高管带领两位管培生参加了其负责体系的战略会议。优秀的交流经验会形成一个良性循环，好的辅导方法会大范围进行推广。

导师的激励

京东对于导师的激励措施主要还是在精神层面，增强好导师的荣誉感。组织内部开展了第一届“京东好导师”的活动，通过对导师辅导质量、辅导频次、辅导主动性三个方面进行综合评分后，评选出了前 10% 的优秀导师入围“京东好导师”的初选，然后所有导师和学员进行投票，最终确定“京东好导师”。好导师的评选对导师来说是一个很大的认可。在后续调研中发现，获得“好导师”荣誉称号的导师在后续的培养过程中积极性要更高。

组织对导师制的支持措施

导师池每年都会进行年检，通过上一届辅导后的学员反馈进行优胜劣汰。在进行正式辅导之前，组织开展了专项的导师培训课程。在开始辅导时，组织为使导师和学员平稳建立联系，每周都针对性进行专题破冰活动（具体信息详见下文斜体字）。京东的导师制更多的是进行自己内部的尝试，京东的管理者时间被业务大量瓜分，如何更有效、简洁地投入人才发展是我们不断摸索的道路。

具体信息：

首先，组织专门针对管培生进行了访谈，了解管培生的需求和顾虑，为导师们撰写了“导师攻略—破冰篇”。在进行了第一次辅导之后，通过“晒照片，获大奖”的活动，促进导师和学员之间的亲密互动。评奖之后，组织再次对学员和导师共同进行调研，了解彼此之间的疑惑和顾虑，再次发送“导师攻略—信任篇”，帮助导师与学员间建立信任。调研回访后，确定双方已经建立了沟通机制后，组织再次每周发送引起话题的提问话术，坚持发送一个月。过程中如果管培生整体参与了测评或者培训，相关信息组织也会分享给导师。

前期铺垫一个季度之后，组织开展了京东好导师评选活动，如上介绍。而后在各个节日都推送沟通提醒给学员，不断回访学员沟通情况。

导师制的评估

针对导师项目的评估目前主要通过回访的方式进行，因为对于管培生的辅导目标还比较宽泛，后续对于高潜人才的辅导可能会引入部分测评工具。整体辅导效果令人满意，导师和学员间建立了深厚的情谊，例如，学员失恋了都会打电话给导师倾诉。在公司内学员和导师归属感都有所增加。通过与年轻、富有创造力的学员在一起交流后，导师们也有了创新的新源泉。在对辅导质量回访时，也可以发现管理者在管理方面更多的信息，以便后续针对导师本人的人才发展。

剩下的挑战

京东快速发展下管理者更多的时间都投入在业务中，如何引导管理者更积极投入精力在非直接下级的人才培养上还需要组织不断探索。未来我们也在考虑是否可以设计更多的激励政策支持导师投入更多的时间在培养人才方面。

项目收获

导师制本身的实行，使京东获得了设计、运营导师制的经验，在后续推广和使用导师制时有了很大的信心。

对于管理培训生来讲，可使其稳定性增加。导师会及时反馈管理培训生动态，有助于项目组掌握管培生的整体情况。并且，在与高管交流中，管培生的视野大大开阔，为未来走向管理岗位做了很好的铺垫。

此外，组织在导师辅导过程中也可以获得大量管理信息，例如学员的个人成长情况、导师对于人才发展工作的投入和个人管理者能力的提升，这些都是导师制之外的丰富收获。

案例启示 导师制在运行管理培训项目中的运用

张冲，亚洲人才管理总监，普莱克斯公司

普莱克斯是一家全球领先的工业气体公司，在中国有 30 多个工厂，其运行部门因涉及到工厂生产、安全管理、产品运输、客户服务等多个方面而成为了公司非常重要的一个职能。

自 2013 年 7 月份起，普莱克斯在中国启动了运行管理培训项目（Management Training in Operations Program，简称为 MTOP），旨在加速对运行人才的培养和发展，使其通过体系化的培训和导师制的辅助获得更为广泛的专业和技术能力，提升管理技能，帮助其尽快胜任管理职责，而导师制则为此项目中非常重要的一个部分。

实施背景

❶ 业务环境更趋向复杂，大规模空分工厂对运行管理技能要求非常高；

❷ 运行部门过去 10 年为公司其他部门输送了大量人才，本身的人才储备出现了干涸；

❸ 运行管理专业性和技术性很强，如依据传统培养路线则需要花费很长时间，人员培养的速度将不能满足快速增长的业务需求；

❹ 由于行业特性，外部人才资源相比其他行业有一定的稀缺性，要从外部招聘符合企业要求又能适应内部文化的人才有一定的难度，员工留任下来的成功率并不如内部培养的成功率高；

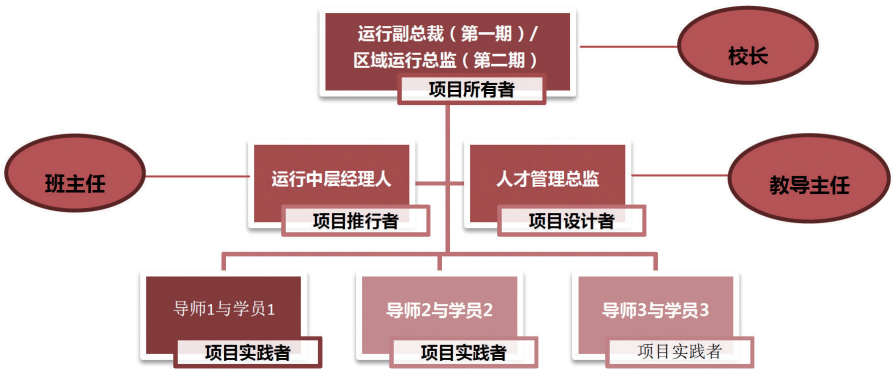
❺ 企业内部文化注重长期的雇佣关系，重视内部人才的培养和提拔；

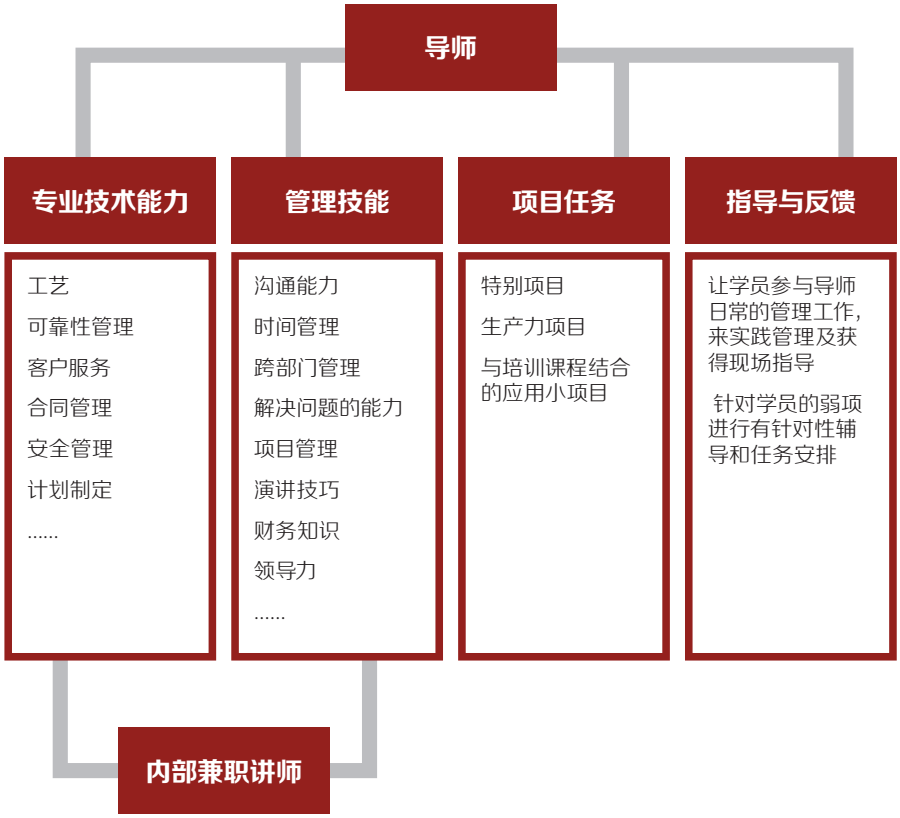
项目周期：16 个月

普莱克斯的 MTOP 项目早已从 2013 年 7 月至 2014 年 7 月成功实施了第一期，共历时 12 个月，并成功在第一期中培养了 9 个学员，有 4 位学员成功获得了晋升。在第一期结束后，组织内部做了些总结和反思，觉得其中一个不足之处就是周期长度不够。由于在整个 MTOP 项目过程中会涉及到非常多的学习项目，除了专业技术能力和管理技能的培养，还要学员每人至少要做两个特定的项目，希望帮助学员在学习之后能够去进行实践和运用，并能解决一些工作中实际的问题，而所有的培训和实践项目都是在学员在职的时候完成，给学员造成了很大的压力。于是企业内部将第二期的培训周期延长到了 16 个月，将从 2014 年 9 月份要延续到 2015 年年底。

团队架构（项目核心团队）

黄埔军校（下图）





普莱克斯将 MTOP 作为一个运行部门的项目，而不是一个人力资源部的项目，其项目团队构建犹如“黄埔军校”一般，由不同职能的人担任着不同的角色。如上图所示，运行副总裁或区域总监为“黄埔军校”的“校长”，即“大导师”，确保学习文化、项目预算，全面质量和学校声誉；由一位运行的中层经理人为“班主任”，负责课程安排，讲师邀请，学员跟进和沟通；人才管理总监则为“教导主任”，设计了整个项目，制定培训计划和流程、培训导师、评估项目进度等工作。项目组共同决定学员，导师和授课老师的选拔，学员毕业标准等一系列工作。

项目架构

为了提升学员的知识和经验水平，普莱克斯建立了如上图所示的培养体系，主要从专业技术能力、管理技能、项目实践和指导与反馈四个维度进行展开。

专业技术能力主要涉及到运行管理的知识和技能，能帮助学员拓宽视野、增长知识，从某一领域的专家培养成全面的运行管理后备人才。对于管理技能，组织认为内部并不缺乏优秀的专业人士，专业人士能够结合公司实际，抓住重点，对学员进行有效培训．所以其专业技术能力和管理技能的课程皆由内部兼职讲师授课，大多是副总裁，总监，资深经理级别人员来担任，而导师的职责则贯穿整个体系，导师除了在专业技术能力和管理技能方面起到答疑解惑的支持作用，在项目练习，日常指导与反馈，实践管理上更是起着至关重要的作用。

学员的选拔

企业内部的基层管理人员多从内部培养的渠道而来，学员的选拔需通过内部区域总监的提名和项目委员会审批。在学员选取的标准上，组织会要求其最少在企业内部工作两年以上（实际平均为 4-5 年），拥有至少本科或硕士学位，有良好的绩效和成为领导的潜力，有较强的意愿追求更好的职业发展。目前的学员范围为专员至基层管理人员的级别。第一期 MTOP 多为工厂的工程师，第二期则拓宽到计划，客服及物流管理人员。

导师的选拔

每个学员都会安排一个导师，普莱克斯尤其讲究实用性。导师的选拔标准包括：拥有丰富的运行管理经验，是公司文化的优秀实践者，有很好的沟通和辅导能力，有强烈的意愿来培养年轻人，对 MTOP 项目有很强的认同感，普莱克斯的导师多是运行部门各阶层的负责人，如厂长、区域运行总监等。配对方面，考虑到最好导师和学员能够经常见面，会优先考虑同地域是否有合适的导师，其次考虑总部。因导师都来自运行部门，人选和

配对由区域运行总监提名，项目管理委员会审核,运行部副总裁最终批准。

导师的培养

在项目开始前，人力资源部以电话会议的形式针对导师开设了项目发布会，向所有导师介绍做这个项目的目的是什么？需要培养学员哪些能力？培训的架构是什么？打算怎么做？导师的角色和任务是什么？同时也会给导师做培训，培训内容主要涉及以下几个方面：

① 什么是导师？

② 对学员来说有效的导师应做些什么？导师的特点和品质是什么？

③ 如何与学员建立富有成效的关系？如何培养两者之间的关系？

④ 明确导师和学员对导师制的期望

⑤ 导师培养的内容举例：如何做计划、如何做管理等

⑥ 辅导方式：沟通支持和挑战

⑦ 成为导师的益处

项目实践

普莱克斯要求学员在 MTOP 阶段完成两个重要项目，一是特别项目，选择与运行部门相关的，富有挑战，需跨部门组织合作，完成后能对公司产生重大意义的项目，通过行动学习（action learning）的方式，运用培训中所学的工具和方法以及管理技能去解决问题，取得项目预设目标。除此之外还会有一个生产力项目，组织内部会寻找一些重要的，能提高产能或效率，减少浪费的项目，培养学员用生产力工具和方法解决问题的能力以及管理能力。

在整个过程中，导师要给其持续的辅导和反馈，其职责主要涉及以下五个方面：

① 日常提供工作中所需要的支持和培训，分享知识和经验

② 对学员的两个重要项目进行辅导

③ 让学员跟随并参与导师平日在客户服务、员工问题、危机管理等非可视化管理工作

④ 持续关注学员的进步程度，有规律地设定时间碰面或给予指导

⑤ 完成所需的评估和反馈，与项目负责人和运行部高级管理者分享相关信息

每个实践项目的周期为六个月。在这六个月的时间里，学员有三次正式的项目汇报。第一次汇报为确定项目的方向，展示项目计划；第二次为阶段性进展汇报；第三次的汇报是结题报告。每次的项目汇报结合季度学员会议进行，运行部组织专家团作为评委，及邀请公司的高层如中国区总裁，亚洲运行部总负责人和人力资源总负责人参与会议。学员用 PPT 展现他们的项目的目的、对问题的分析以及解决方法，所遇到的挑战、里程碑、最终的结果等，并亲自接受专家团及高层的指导和点评。通常，专家团会非常直接和尖锐地指出学员的问题，挑战他们的极限，发掘他们的潜能，考核标准非常高。项目完成后，根据项目收益，达成目标情况，学员展现的技能水平等，专家团评出最佳项目，对学员进行奖励。

除此之外，从学员的演讲中，组织可以看出学员的思路是否正确，对项目的目的是否明确，解决问题的逻辑性，有没有利用到适合的资源，也可以看到学员的学习态度，总结能力和汇报能力，每次做汇报都会是一个很好的锻炼。在第一期 MTOP 中，所有 9 个学员都完成了其实践项目，取得的经济效益约为 2000 多万人民币，而投入最多的则是时间和精力。

项目跟进

项目组会要求导师和学员填写季度报告，并在每个季度都会将导师和学员集中在一起进行跟进和评估。通过评估和访谈，了解学员的进步以及存在问题，从而采取相应措施。季度评估主要围绕以下问题展开：

① 每个月的见面的次数（依据多数人员反馈，多则一个月见 4 次，少则一个月见 2 次）

② 进行了什么样的辅导

③ 学员在哪些方面进步最大

④ 成为一个好的管理人员，我的学员还有哪些知识和技能的缺口？你的计划是什么？

⑤ 我对项目的评价和建议：什么是有效的，什么不是？

……

除此之外，导师还要填写如下表格，对学员进行评分：

（2: 没有达到；3: 基本达到；4: 始终达到；5: 超过期望；6: 结果超期望，行为远超期望，7：远远超过期望）

	你对学员在这一领域的观察	评分
组织能力、区分轻重缓急和时间管理能力 （分清任务的优先性，在期限内体系化、专注完成项目的能力）		
与他人的有效沟通（明确、表达、给予或获得反馈）		
团队合作（和他人合作愉快，辅导并培养基层人员）		
学以致用（知识和技能的提升，积极的行为变化，更好的绩效）		
主动性（高尚的职业道德，愿意接受挑战，必要时承担责任）		
商业意识 （能从宏观看问题，了解业务总目标，很好地支持业务，和客户交流互动）		
冲突管理（积极地处理并带领解决冲突）		

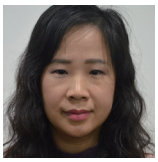
依据项目开展的前后的数据对比显示，平均每个学员均分都会提高 2 分。普莱克斯在 MTOP 中也进行着严格的退出机制，通过季度评估了解学员是否有进步，学习的态度如何等，如不能符合要求，学员将被要求退出此培训项目。

总结

在整个过程中，普莱克斯对之前的项目经验做了很好的总结，主要归为以下几点：

1. 要让所有参与者明确导师制开展的真正目的和组织期望通过导师制所实现的效果，完善框架，合理选择参与人群，注重生产力和投资回报率，不建议盲目跟风；
2. 核心团队的角色非常重要，一定要得到“直接相关部门”的支持，让他们唱主角，成为项目的拥有者，而非让人力资源部的人员主导。人力资源部人员主要承担的是“教导主任”的角色，规划、设计整个流程并全程参与，给予“直接相关部门”指导，但并不担任“校长”的角色；
3. 导师的角色更多地要在日常工作中体现，与其仅仅通过课程进行传授，不如带上学员，让其亲眼目睹导师是如何解决问题、如何和客户沟通的，在实践中学习；
4. 辅导关系中，参与者的积极性问题是整个项目进行中所碰到的最大的挑战。导师因本职工作繁忙，有时会忽视自己的辅导任务。学员有的性格偏内向，不太主动寻求导师辅导。在阶段性汇报和跟进的过程中导师和学员主动性如何都能体现出来，这就需要核心团队去督促和提醒导师履行其职责，多多关注学员，给予学员指导；
5. 对导师还需从意识层面帮助其建立满足感和成就感，让其了解到通过担任导师，他们可以学会怎么去给予反馈，传授技能，怎么观察员工的行为和状态等等，也可邀请上期比较优秀的导师来分享一下他们的经验。除此之外，还需提升导师与学员的荣誉感，可依据表现对项目成果进行嘉奖。

案例启示 德尔福导师制项目分享



王雪阳 | 亚太区人力资源总监/连接器事业部 | 德尔福派克电气系统有限公司

项目背景

❶ 德尔福在多年前已开展过导师项目。如今，德尔福新建立了全球人力资源运作系统，在系统运作的考量过程中，德尔福会考虑多方面的人力资源相关因素，如员工的任用计划、薪酬方案、人员培养、人才招聘、人员的认可和激励机制、员工健康等。导师项目就作为全球人力资源运作体系中员工发展下的一个部分被再一次融入其中，作为全球的政策推出。

❷ 在 70-20-10 的人才发展理念下，德尔福为关键人才提供了除课堂式培训以外的不同的发展机会。导师项目即为其中之一。导师项目可以让关键人才有机会从更高的层面及不同职能获取更多的知识、拓展视野。与此同时，组织内部再为其配对一个在汇报线上没有任何关系的导师，从中给到客观的有关职业发展的意见和反馈，让其可以从另外一个视角去看问题。

这种学习和发展机会对组织内部的关键人才来说是一个很好的机会，可以跳出平时的圈子学到不同的东西。然而，导师项目仅被作为一个很重要的手段，结合其它的员工发展项目一同推出，并不会完全依赖它。

❸ 德尔福的导师项目在全球各个国家和业务单元都有在运作。为了满足全球化运作系统的需求，组织需要将导师项目重新进行体系化规划。

导师项目适用人群

❶ 年轻的高潜力人员：毕业期限六年以内，在加入公司的初期有看到其高潜力，成长迅速的年轻员工。他们未来的成长和发展会非常快，以德尔福的概念即为有潜力发展到执行及以上级别的员工；

❷ 高潜力继任者：德尔福在全球每个区域及产品业务线都设置了关键岗位，一条产品业务线设置 13-14 个关键岗位，皆为最顶端的业务负责人和其下属的区域经理、职能部门经理等，德尔福会优先对这些岗位的继任者进行鉴别，在未来 3-5 年或 6-10 年可以接任的岗位继任者也为导师制的目标人群之一；

❸ 大学毕业生（管培生）：对于刚毕业、还在职位轮岗项目中的员工，德尔福也会选取部分表现优异的员工加入导师项目中；

将以上三类人员的信息收集好了之后，德尔福会进行进一步的筛选，以确保每位导师有不超过两位学员。

导师的选拔

德尔福导师制中的导师人选一般都是执行级别（Executive Level），即总监以上级别人员。除此之外，一些在某方面有非常强的专长“专家级”人员也会被选为导师。在导师的选拔层面，德尔福会要求导师具备乐于分享，有具说服力的工作表现，能激励别人，有耐心，有效倾听，善于给出建议，鼓励他人、给予反馈、开放诚实等方面的能力和质素。

导师与学员的配对

德尔福内部由人力资源总监、产品业务线负责人和区域负责人组成的导师项目委员会，导师和学员的配对由委员会依据学员的需求和导师的背景进行配对。

在配对前，委员会会让学员填写一份调查表，一方面恭喜员工成为导师制学员，另一方面给到一些选项，了解学员期望从导师制中获取的帮助，其中包括职业发展、变革管理、沟通、领导力、工作与生活的平衡、个性行为、冲突管理、项目管理等等，同时也会了解学员对导师的期望，然后根据学

员需求，结合现有的现有导师的情况，选取更契合一些的导师，通过内部委员会的讨论和审核后进行配对。

德尔福的配对皆以跨部门的形式进行，因为直线经理和汇报线上的管理人员与导师的角色和定义是并不一样的。直线经理需要辅导员工、培养员工，同时给到员工职业发展上的建议之外，还需要确保他的工作能够实施、执行，而导师的职责则是去发展员工，在员工的职业发展上给予一些客观建议，为公司作出贡献、回报公司。同样，通过这样的项目，导师也能从学员处获得不同的视角。

配对完成后，德尔福会发送邮件给导师和学员，涵盖项目介绍和培训资料，包括导师项目介绍，导师的职责介绍、学员的职责介绍、导师可从导师制中获得的好处、学员可从导师制中获得的好处、学员可以利用导师项目去做些什么、不可以利用导师制去做些什么等。在必要的情况下，组织内部也会召集导师进行培训，由 HR 对其进行培训。然而，在一般情况下，因保密和敏感度问题，组织一般不选择将学员召集到一起进行培训。

在导师与学员关系建立好之后，内部委员会会建议他们两个月碰面一次，至少一个季度见一次，以面对面的方式去接触。

跟进与评估

在整个过程中，HR 会阶段性的进行调研，内部称之为 dual direction survey，以此了解导师和学员双方对项目的反馈，包括导师项目对他们的帮助、导师和学员的建议等。同时，德尔福内部也依据调研的问题建立了分析，综合对比来看导师项目的有效性。

导师的辅导会面建议面对面地形式，但当导师和学员不在一个区域的时候，就需要通过电话会议的形似来安排了。组织鼓励学员主动约导师进行辅导，但由于亚洲的学员有些会比较害羞，在很多情况下需要导师能够主动地去约学员。

德尔福目前的跟进与评估方式以调研为主，年度总结时根据跟进过程中的一些数据分析对做的比较好的导师进行表彰和认可，发送纪念品，也会让最佳导师做分享。

导师项目给员工所传递的信号是“公司很关注我，很关心我的发展，所以我要更加投入到工作中，更加愿意在公司工作”。慢慢地，导师项目会变成一个员工保留的工具，这是文化建设的一部分，是需要长期投入的。然而从根本上，我们还是可以看到导师项目对导师、学员和组织所产生的效应：

导师层面：

- 对德尔福整个组织及所存在的问题有了全面的了解；
- 有学员可以分享他们自己的想法和挑战；
- 对他们的领导力和交际沟通能力及有效性有了更好了了解；
- 一个通过培养和发展关键人才来回报公司的机会

学员层面：

- 对德尔福的全景有了更好的了解；
- 德尔福的职业发展上所需技能的实际了解；
- 在德尔福领导层面前的曝光机会，了解成功所必须的品质；
- 个人职业发展上客观公正的意见渠道；
- 开拓并发展所需要技能的机会

组织层面：

- 进一步培养和发展内部人才的手段;
- 提升员工多样化联系；
- 额外的员工认可和保留工具；
- 传递“关怀”给到员工的另一种渠道；

待解决的问题

1. 在进行导师选拔和配对期间，项目推动者应该对导师有一个科学的评估，多数企业当前只是有委员会根据对导师候选人的了解去进行选拔和配对，是否有更科学的方式?
2. 目前企业导师制的开展主要是依赖导师和学员对这个项目的期待和投入，从精神层面让导师能够参与到项目中，有什么方式能够让导师能够非常严格地要求自己去完全履行导师的职责?
3. 紧密地跟进和追踪需要耗费大量的时间和精力，从实践上来说很难做到，如何进行有效的管理?

关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是中国最大和最具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2013 年 12 月，智享会的付费会员企业超过 1,200 多家，汇聚了大量来自世界 500 强、福布斯 2000 强及本土上市的领先企业。

人力资源智享会（HREC）每年举办超过 170 场活动，每年有超过 2 万名人力资源领域专业人士参与到智享会活动中。其中薪酬与福利最优秀、学习与发展最优秀、招聘与任用最优秀、组织发展年会、人才管理与领导力发展年会、人力资源业务伙伴年会、人力资源共享服务中心年会等活动已成为各自领域中最具规模、层次最高、最受专业人士欢迎的年度盛会。

人力资源智享会（HREC）旗下《HR Value》杂志，是最具价值的人力资源专业刊物，兼具理论性和实践性，读者人数超 2 万名。

人力资源智享会（HREC）每年出版超过 18 份研究报告，撰写超过 120 个案例，覆盖人力资源相关领域：管理培训生项目、共享服务中心、人才管理、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘等等，提供人力资源行业最佳实践分享和数据分析，帮助人力资源从业者做出相应科学决策，为业务贡献更大价值。

人力资源智享会（HREC）与以 Saint Joseph's University（圣约瑟夫大学）、Human Capital Management Institute（HCMI）为代表的全球 10 多家人力资源专业教育领域的知名大学和组织合作，为中国人力资源从业人员提供高端前沿的学术教育及认证课程。

人力资源智享会（HREC）内训咨询服务平台每年帮助超过 200 家以上公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。

欲了解更多详情

电话：021-60561858　传真：021-60561859

智享会官方网站 www.hrecchina.org

智享会官方微博：http://weibo.com/hrec

智享会微信公众账号：HRECChina

企业导师制发展与实践调研报告

Survery Report for the Development and Practice of Mentoring Program

定价：¥5800（非会员） | 智享会会员：免费

@Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

@版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。