

## 企业导师制实践应用研究报告——挑战解决工具包

### 挑战与解决——有效性问题与解决

#### 结果有效性：如何进行效果评估

- ◆ **挑战问题：**无法客观评估或评价导师制的具体效果或产出
  - ◆ **挑战解决思路：**对于项目的评估可以考虑从项目本身、学员以及导师三个角度开展。
    - **项目本身**
      - ☞ 项目整体完成率（多少对导师和学员完成了项目）
      - ☞ 项目的主要卡点（关系不再存续，项目暂停的主要节点）和暂停原因
      - ☞ 借助多方访谈与反馈结果，与待改善维度
    - **对于学员的评估：评估方式主要和学员是谁相关。**
      - ☞ 员工保有率
      - ☞ 员工绩效
      - ☞ 成才期（员工达成目标或岗位要求所花费的时长）
      - ☞ 业务端反馈
      - ☞ 员工反馈
      - ☞ 计划与所设定的目标的完成情况
      - ☞ 除了上述定量指标，导师制多旨在提升各类软性能力与团队适应力，所以学员个人的反馈、体感、体验感也是非常重要的指标。
    - **对于导师的评估：由于很难将导师的辅导效果与结果层面的变化直接关联，所以对于导师辅导效果的评估主要依赖于体感与过程数据反馈。**
      - ☞ 学员成绩
      - ☞ 计划 / 流程完成情况
      - ☞ 辅导周期 / 次数
      - ☞ 定性反馈情况（新员工反馈、业务部门 / 部门经理 / BP 的反馈……）
      - ☞ 是否有沉淀可作为标杆的辅导经验
- 此外，考虑到导师制大多是企业人才发展项目中的一环或所采用的手段之一，也可从组织层面侧面反映导师制项目的成果。
- ☞ 人才培养的成果
  - ☞ 敬业度变化
  - ☞ 知识经验的传承和分享
  - ☞ ……

## 项目跟进有效性

- ◆ **挑战问题：**项目过程跟进需要投入大量人力，如何实现更为有效的跟进。
- ◆ **挑战解决思路：**企业可考虑从清晰定义项目目标，确立具体的行动或辅导计划，以及根据项目规模大小选择合适的跟进手段几方面共同落实。
  - **目标确立：**在项目初期，引入业务、人才发展团队、学员自身多方视角，与导师共同确立清晰的项目目标。
  - **行动或辅导计划：**设立清晰的行动清单或辅导计划，明确各个关键节点、核心任务与考核指标，便于后续的跟进与记录。
  - **具体跟进内容：**
    - ☞ 辅导对话和沟通频率和频次
    - ☞ 目标的完成情况
    - ☞ 具体的挑战和问题
    - ☞ 下一阶段目标和行动计划
  - **跟进方式：**
    - ☞ 若，项目相对较小，覆盖人群较少，可手动跟进。由BP/学习发展团队/项目组通过电话、邮件或标准化表格实现进度确认。
    - ☞ 若，项目覆盖范围较大，企业可考虑借助数字化系统实现学习进度跟进，或借助协同工作平台，帮助发起会谈、管理任务进度，实现日常沟通交流的记录与留痕。在判断，自己现阶段是否有需要引入系统时，内外部专家都提及了百人参与这一量级，可酌情参考。
    - ☞ 在通过格式化表格或引入系统跟进的基础上，还可采用，如：复盘会、分享会、多方会谈的形式，多维度地全面了解进展与问题。

## 挑战与解决——聚焦于“人员”自身的问题

### 对于导师的赋能应贯穿全流程中的各个环节

- ◆ **挑战问题：**企业对于提升导师意愿度（时间与本职工作冲突，意愿度低）、如何进行导师甄选（如何甄选出适合的导师）、赋能与培养（缺乏导师培养手段）以及如何进行导师激励（现有激励手段难以持续激励导师）都存在或多或少的问题。
- ◆ **挑战解决思路：**为了提升导师的意愿度，企业需要将这一课题贯穿项目全流程的各个环节。

#### 初期意愿度确认：导师选拔

- 对于非指定式，自愿报名成为导师的管理者与员工而言，需要在选拔阶段对其意愿度予以确认。（而对于组织指定的导师，则更需要从激励入手，激发导师自身的动力以及对于培养的成就感等。）
- **导师选拔标准：**
  - ☞ 导师个人意愿度 / 对于发展他人的兴趣度。此为核⼼。
  - ☞ 导师绩效
  - ☞ 职级
  - ☞ 员工所处部门
  - ☞ 企业文化价值观认同感

#### 中期培养：导师培养与赋能 通用辅导手段

- **前期信任关系建立**
  - ☞ 明确双方彼此的需求和期待，建立一致的项目目标，从而建立以目标为导向的信任关系。
  - ☞ 了解自身辅导风格以及学员学习风格。自我调整或彼此磨合，在沟通和辅导过程中加深关系。
- **具体沟通与辅导技巧**
  - ☞ 教练引导
  - ☞ 积极聆听
  - ☞ 有利提问
  - ☞ ……
- **工具赋能：过往辅导计划以及辅导手册**
  - ☞ 学习发展团队还可编纂辅导手册：将过往经验、问题以及解决方案编纂成册供导师查阅，各部门内部还可根据实际情况与案例，进一步细化。

#### 由直线经理担任导师，还需注意的是

- **引入多方视角，定期开展多方协同会议**
  - ☞ 通过立场转换、思维方式转换、视角变化以及如何选择更恰当的沟通策略等多维度的赋能帮助直线经理摆正自身位置，实现直接主管和导师身份之间的切分和转换。

- ☞ 在前期项目启动和目标确立阶段引入多方视角，共同制定学员发展目标，并在推进过程中定期开展多方会议，确保双方在正确的轨道上或在出现问题时及时调整或纠偏。同时，多方视角的引入，也可及时地了解和发现，导师在辅导过程中是否存在问题或待改善的部分。

#### 后期予以激励

- 不论是同部门或是跨部门导师，企业都应以激励。
- 长短期激励、内外部激励因子应结合使用
  - ☞ 物质激励：导师带教费、教材版权费、作为晋升的加分项，作为外部刺激对于刚开始引入导师制的企业来说至关重要。
  - ☞ 而随着时间的推移，各类多样化精神激励更为重要。如：拜师仪式、认证仪式、导师庆典、优秀导师表彰、结营仪式、学员感谢仪式等。

#### 学员宣贯与赋能：认知梳理、技巧赋能两手抓

- ◆ **挑战问题：**“学员个人缺乏主动性，没有主动地和导师联系，沟通，请教”以及“缺乏学员赋能手段，不知道如何赋能”是企业在学员赋能环节面临两大挑战。
- ◆ **挑战解决思路：**对于学员的赋能以及积极主动性提升，应从认知梳理以及技巧赋能两方面共同开展。

#### 认知梳理

- 企业首先需要从认知层面帮助学员确定
  - ☞ 自己在这段辅导关系中的角色。不应是被动等待触发，等待被辅导的一方，而应是更为积极主动的寻求帮助的一方。
  - ☞ 帮助其了解导师的价值和作用，若导师不是直线经理，还需帮助厘清两者之间的区别。

#### 技巧赋能

- 技巧赋能方向：帮助双方关系建立、帮助学员适应提问、帮助学员自我准备、提问技巧赋能
- 具体实践内容
  - ☞ 导师见面会
  - ☞ 帮助学员习惯在需要的时候寻求帮助（过往优秀案例或辅导记录，帮助学员了解自己可以问哪些问题）
  - ☞ 学习风格测评
  - ☞ 导师学员座谈会
  - ☞ 新员工成长手册
  - ☞ 学员自我准备度确定
  - ☞ 提问技巧、经验萃取方法论
  - ☞ ……