

## 导师制的高效运作

### 丁守海

丁守海，1998-2004年在华为技术有限公司市场部 and 人力资源部工作，拥有丰富的管理经验。2004年到中国人民大学读博，2007年毕业留校任教，2014年破格晋升为教授，现为中国人民大学应用经济学院教授、博士生导师，中国劳动学会常务理事，国家自然科学基金委员会工商管理学部评委，兼中国邮政、正大集团等多家企业管理顾问。著有《人力资源管理实操十一讲》、《公司治理与股权激励》。

#### 一、导师制是组织能力传承的重要途径

- 1、企业的最大竞争力是什么？
- 2、能否迅速复制组织能力，是决定企业成败的关键
- 3、每一位导师都肩负着组织能力传承的重任
- 4、导师制要解决两大问题，即教什么，怎么教。

#### 二、三位一体的指导框架

- 1、晋升通道
- 2、任职资格
- 3、职业生涯规划

#### 三、找差距补短板

- 1、对照任职资格，找到学徒的短板
- 2、根据绩效考核，寻找学徒的不足
- 3、有的放矢地制定培训目标（业务能力）
- 4、工作素养与规范指导

#### 四、不仅要讲内容，更要讲方式——00后新员工诉求的特殊性

- 1、导师制失败的常见原因是不懂新员工诉求
- 2、新员工更渴望在师徒制中体验成功
- 3、新员工更希望在学习中释放个性
- 4、新员工不愿被操纵，更需要自主性

#### 五、因材施教，精准识别新员工是当好导师的前提

- 1、只有了解新员工的特质类型，才能因材施教
- 2、导师应该从哪些维度识别新员工的人格特质？
- 3、如何辨别新员工的这些特质类型？
- 4、不同特质的员工，需要不同的施教方法

#### 六、跑步上岗，如何设计最佳的指导方式？

- 1、最佳指导实践就是干中学
- 2、导师的一个重要任务是如何将干和学有机糅合到一起
- 3、如何设计干中学？
- 4、导师要让新员工在干中学中学到什么？
- 5、过程管控、监督、指导与纠偏

#### 七、导师的指导过程与工作表单

- 1、阶段性任务的分解
- 2、指导的基本流程
- 3、周计划表单的设计格式

#### 4、五步法的指导方式

#### 八、潜能挖掘，如何调动学徒的积极性？

- 1、能否调动学徒积极性，是导师制成功的另一半
- 2、让新员工认知自己角色的重要性
- 3、通过有效激励帮助新员工树立信心，为其赋能
- 4、通过机制创新激发新员工的内在潜能