

# 导师带徒“传帮带” 亦师亦友共腾飞

企管部 冯箬

## 利尔达“导师制”持续推动人才培育

“传帮带”是利尔达集团内部长期以来人才培养的优良传统和基本工作方式，员工的整体成长除了离不开自身努力外，也需要公司营造环境、提供各样的服务和帮助。从2012年开始，公司对应届毕业生正式推行“导师制”。每年经过申请和认证，至少有60位各岗位价值观和业务能力“双达标”的业务骨干与年轻的新鲜血液形成优质组合，帮助他们适应公司文化，并在岗位上快速成长。

### “利尔达导师制”的由来



随着物联网行业和公司发展，新进应届生员工在不断增加，为各个部门团队增添了活力。近几年，由于工作环境、工作机制、人员结构以及个人生活方式都发生了很大变化，对如何帮助应届员工更快成长，也提出了新要求。

我们发现，应届员工在专业知识和能力以及工作流程方面，还需要更快地适应岗位要求。集团针对新员工培训的“橙色起点”项目从方向和内容上看，主要还是集中在集团规章制度、产品整体认知等内容的传递与掌握。除

此外还需要加强与其他新员工培育项目的有效衔接，加强岗位指导的时效性，跟踪与强化培训效果。

为了解决上述问题，需要将常规的培训与具体的指导相结合，通过为应届新人配备导师，做到全方位指导。这不仅是对常规培训的补充和深化，还可以提高应届新人适岗的针对性、有效性和连续性，使优秀同事的岗位经验得以传承。

2012年3月起，企管部适时整合导师规范，并进行集团导师的首次招募与认证。

## “双导师”制——管理创新，成绩显著

多年来，利尔达坚持精英导师“传帮带”的培养模式，对每一名应届新人指定资深技术骨干作为“业务导师”，与此同时，企管部HR在培训和试用期间作为其“管理服务导师”。

“双导师”的设置，可以从业务工作、技术传授、职业规划、个人发展、文化生活等多方面给予新人全方位的引领和指导，该模式是利尔达多年来人才培养的智慧结晶，也是集团人员梯队建设的一项制度创新。

例如，在某部门应届新员工试用期开始时，以下几项工作将有序展开：

(1) 由人力资源同事与部门协商，选择该新员工的导师人选，HR及时维护内部平台中的导师确认表格并整体发布。

(2) 在辅导中，我们要求导师与新员工在每周例行沟通，小结前期工作、安排下期工作，为新员工完成进阶计划提供帮助。

(3) 导师自己则需要在新员工试用期间每周提供“专业任务计划周报”，在“导师评价”一栏简要评价前期工作并签字。同时，为新员工提出的工作相关问题提供解答与帮助。

(4) 表格提交到人力资源对接管理导师处后，HR根据新员工每周报表跟踪其心得与感受，帮助反馈并协调资源。

在实际开展过程中，对于“业务导师”我们要求其加强学习，及时总结经验，努力提升自身素质和指导学员的能力，做到“打铁自身硬”。同时要求其学习协调的方式方法，为工作交流创造良好氛围。建议业务导师在实际指导工作中能够做到：

- 1、制定“跳起来够得着”的目标。不要太简单，也不要压力太大。
- 2、学习要有明确的产出，作为学习效果的度量。不要纯粹地为了学习而学习。
- 3、产出成果需是公司希望得到的、既有当前价值，又有复用价值的工作成果。
- 4、鼓励新员工多说多写，多提交工作体会和心得，作为学习效果的度量，而不是导师们一味地传授和灌输。

对于新人，要求其努力学习工作的方法技巧，提高效率，高质量完成导师布置的工作任务；要求学员抱着虚心的态度，勤学好问，不要怕自己不懂遭到打击等等。

通过每周周报提交、技术知识分享会、师徒交流、团队共创等一系列活动，进一步提升人才的综合素质，优化人员知识结构。导师制度实行几年来，利尔达涌现出了一大批专业技术强、思维活跃、勇于创新、综合素质俱佳的精英。

## 加速导师甄选与培养

对于应届新人来说，导师不仅是前辈，更是偶像和目标。对于导师而言，“导师”的身份不仅是一种荣誉，更意味着责任和使命，同时也是公司给予的鼓励和鞭策。在这个背景下，为了将辅导效果深化，我们每年的导师招募和选拔都设置相应标准。如：

- (1) 必须对公司文化有强烈的认同感和深刻的理解；
- (2) 必须在某一业务领域具有专长；
- (3) 具备熟练的沟通和指导技巧；
- (4) 有分享和传承的意愿，将“带教”视为个人发展的机会。

这些标准促使我们寻找真正能够主动关心新人成长，热情地提供指导和帮助的骨干员工作为导师。另外利尔达的导师库是动态更新的，每年通过一次集中招募与认证。企管部定期了解在工作中承担实际导师工作的骨干，这些人经过申请即可纳入导师库。另外设置了评价机制，对于在辅导岗位上不达标同事也将及时进行调整，确保导师队伍的高标准。

那么，在利尔达如何能够做到导师加速培养呢？

要成为一名合格的导师，需要具备多方面的能力和素质，主要是掌握五项专业辅导技能：确定业务需求、分析工作任务、开发学习内容、传授学习内容、评估指导效果。

在利尔达，由HR牵头引导导师和应届新人沟通，搭建导师和应届新人每周对话机制。同时对应的HR——“管理服务导师”每周开放优秀学员的心得分享，便于学员之间相互讨论和学习。

集团培训体系搭建中有“导师训练营”系列，定期开展导师优秀书籍选荐，安排外聘讲师为导师辅导，帮助其梳理关键技能，分享指导技巧和心得。不断营造学习型组织和尊重导师的氛围也非常重要，例如每年集团都推出导师感恩活动并准备精美礼物，要求学员亲笔写信给导师，增加师徒感情。年度“好导师”评选每年都在利尔达开展得如火如荼，应届新人要对优秀导师进行评选推荐；新人若绩效优秀也将直接计入到导师的工作绩效中，公司对其颁予荣誉和奖金。

## 导师制带来了什么

几年来，我们欣喜地看到了推行“传帮带”导师制所带来的成效：

1、有效指引应届新人快速提升。导师不仅能使其迅速适应内部工作流平台及公司各种制度，更重要的是能在专业领域内给予新人极大指导，使其准确定位自己的发展方向。

2、不仅能使新员工受益，也能使导师本人受益。首先，对导师来说，带新人的过程建立在对自己总结的基础上，其实是知识和经验的反刍过程；其次，导师制可以增强导师领导力，提升各项能力，便于公司培养并选拔领导人才。

3、增强同事亲和力和团队凝聚力。导师制使新员工在感觉上回到了校园，同事似同学，前辈像老师，这样的氛围无疑会增强团队的凝聚力，培养合作精神。

4、有助于隐形知识的转化。导师制就像以前的师父带徒弟一样，言传身教将知识经验扩散开来，这对于知识型企业相当重要。

有一句老话“授之以鱼不如授之以渔”。我们欣喜地看到，导师教导的内容并不仅仅是处理工作的方法，更重要的是教会应届新人企业文化价值观、做人处事的方法、投入工作的态度以及待人处事的礼节。在导师制度的保证下，在导师的悉心指导和带动下，利尔达的年轻一代正在迅速成长。传承知识，协作共赢，为建设一支专业高效的人才队伍打下坚实基础。导师带徒“传帮带”，亦师亦友共腾飞！

后记：让我们来听听历届学员对优秀导师们敞开心扉，真心的感谢吧！

学员们说：

我的导师能够先了解学员的基本情况，结合其个人的特点（特长和兴趣）及公司的业务需求，组织安排适当的指导；尊重我自己的想法和见解，鼓励我按照自己的思路组织安排日常工作；当我遇到问题时，适当地站在我的角度去思考和分析问题，引导我找出原因并给出解决方案。



所以，我成长比较快。在短短一个月内能够比较清晰地掌握公司主推产品的相关技术知识，并能主动地联系客户进行现场实战演练；在近两个月的实战中，成功实现两个ZigBee项目DIN，1个BT项目DIN，1个BT项目DWIN；同时导师通过自己的行为表现和榜样作用，使得我对公司的企业文化有了更强烈的认同感，具有极强的工作热情和激情。

推荐导师:华东销售部 胡涛

我导师之前也是FAE出身，对FAE岗位的认识非常深。

他通过言传身教，教我如何在短时间内适应这个岗位。他在邮件沟通时，对我当天的疑惑都会及时解答，写得非常仔细。关于产品知识也会经常提出自己的看法，对我理解产品知识帮助很大。而当面沟通的频率保持一周一次。导师主动询问我学习情况，我也会主动与他交流自己的困惑，他会清晰地引导我如何解决，让我去思考。他每阶段定时布置作业，要求我掌握相应的产品知识，随机检查。

他对事不对人，工作严谨，直面问题。他言传身教，将他的工作经验分享给我。

推荐导师:华南销售部 刘力搏

我的导师在指导我们的时候主动挑选重点产品进行指导、培训和布置学习。例如针对430系列单片机最基本、最重点的章节，结合产品进行培训。他利用业余时间每周一次，持续2-3个月给我指导。上课先讲述理论部分，再结合学习板实际演示，最后答疑，每节课后布置1-2道课后作业，用于巩固知识点，下节课之前讲述作业。课后还不断地指导。知行合一能起到更好的学习效果，帮助我们提高测试的专业度，更快更好地解决产品出现的问题。而平时工作中的问题，随时请教，随时指导。

工作时，他是严厉的导师。生活中，他依然是我们的好导师。当我们在生活中遇到问题时，他也会热心地帮助我们。

推荐导师:原先芯科技 宋福亮