

# “导师带徒”助力企业人才发展战略的实践探索

李 亨 徐 铎 尹国辉

(中交一公局集团华中工程有限公司, 北京 100000)

**摘 要:** 新时代背景下传统师徒传帮带衍生出具有时代特征的“导师带徒”新模式,为“加强人才培养,提升青年素质”的落实进行了全新的尝试。中交一公局集团华中公司高度重视“导师带徒”在加强青年人才队伍建设的重要作用。通过长达两年的“导师带徒”活动,完善“导师带徒”体系,建立健全人才培养实施方案,取得了明显效果。为适应新时代新形势的社会需求和企业自身发展需求,中交一公局集团华中公司深化“导师带徒”的内涵,从“严”、从“全”、从“实”,不断创新探索“导师带徒”发展策略,总结归纳活动经验,通过“传、帮、带”和各种教育培训推动青年人才队伍建设,为公司和社会发展提供可持续发展做好人才储备。

**关键词:** 导师带徒 人才发展战略 实践探索

**DOI:** 10.12319/j.issn.2096-1200.2022.14.25

在体制机制改革、发展方式转变、管理方式转型的重要时期,能否适应新时代新形势,深化推进青年人才培养机制,提高人才质量是中央企业在日新月异的市场竞争中勇立潮头、创新发展的关键。“导师带徒”是传统的师徒传帮带模式在新时代背景下的一次大胆创新,是培养新时代青年人才的一个新平台,中交一公局集团华中公司通过选取各层级各项目中职业道德优良、业务技能精湛、工作成绩显著的科技人员、管理者的“传、帮、带”,推进青年员工学技能、钻业务、促成长,形成一批指导性、实用性强的研究成果,推进华中公司创新发展,提质增效。

## 一、企业传统松散型导师带徒存在的问题

### (一) 人本理念不足

“导师带徒”培养模式中最重要的核心因素就是人。在培养计划的全生命周期中如何科学合理地制定人性化培养方案,在实施过程中如何做到以人为本都是传统的松散型导师带徒模式不曾考虑的问题。传统的师带徒模式缺乏规范统一的培训标准和评价考核机制,这就导致了在培养周期结束后对培养效果无法实行量化评价,培训内容多以口头叙述为主浮于表面,青年人才在经过培养后仍然不清楚岗位晋升渠道以及自身未来发展的方向,这势必会造成师带徒活动达不到满意的预期效果,使整体机制形同虚设。

### (二) 师生沟通不畅

传统的师带徒模式对导师的择取上不甚谨慎,大部分导师均为兼职胜任,未经过严格的筛选择取,虽然岗位技能符合“导师”水准,但在培养规划能力、个人素质等方面无法进行评估,导致导师水平参差不齐,参与热情与综合素质差异悬殊。师徒之间的交流沟通难免出现各种问题

降低青年人才学习积极性,岗位技能与道德作风得不到提高。传统的导师带徒活动通过研究总结发现,高达10%~20%的徒弟不清楚自身的学习进度,也不愿就工作和学习过程中遇到的问题与导师进行沟通,直接影响活动的实施效果。

### (三) 体系不够完善

随着公司的不断发展新员工逐渐递增,华中公司导师带徒活动的重要性日益凸显。且公司业务涉及广泛。如何建立起一套科学完善、可评估可行性、广泛覆盖各层次各部门的“导师带徒”机制是一次全新的挑战。公司要以创新求真切入体系创造过程,实现高素质人才分层次培训计划、培养过程可持续优化、培养结果量化可评估的培训过程控制管理制度。传统的师带徒模式无法实现活动的体系支撑,华中公司亟待整合一套全新的“导师带徒”体系。

## 二、华中公司“导师带徒”特点

华中公司的员工,从参加工作、熟悉岗位、技术深耕到独当一面成为技术带头人从员工群体中脱颖而出,这其中的每一个环节都离不开自身的坚韧拼搏和导师的正确引导。导师在青年人才的成长过程中发挥着重要作用、有不可替代的地位。中交一公局集团华中公司将“导师带徒”工作贯穿于公司发展总战略部署中,始终将培养人才、造就人才作为公司发展的源泉。华中公司坚持在传承中创新、继承中完善。

### (一) “导师带徒”体系日益完善

华中公司组织的“导师带徒”工作在不断完善中向深处延伸,形成了“名师带高徒”的工作形式,以工作满三年以上、职业道德优良、业务技能精湛、工作成绩显著的科技专家、管理专家,具有一定的理论基础和丰富的实践经验

的技术大师担任“名师”，提升了华中公司高质量人才的储备。形成高校毕业生、技术专家到管理精英层次分明，人才全覆盖的培养体系。这一系列的培养计划使青年人才在成长的全周期内有不同层次的导师进行“授业解惑”，推进“导师带徒”体系向科学化、精细化方向发展<sup>[1]</sup>。

### （二）“导师带徒”模式以人为本

华中公司“导师带徒”工作要求导师作为青年人才的师傅，工作中不忘初心、牢记使命。在培养徒弟的过程中，不仅要着力于提高徒弟的岗位技能和业务水平，还应在思想道德与个人品德方面进行正确的引导，关心徒弟个人能力的同时关心个人成长。根据青年人才个体差异和个性特征的不同制定相应的指导方案，因材施教充分发挥“导师带徒”的作用，90后00后先后成为市场新生力量的主力军，新一代职场人更注重企业人文环境，导师要深入了解青年人才的身心发展，做到互相尊重，实现师徒之间沟通交流的和谐。

### （三）“导师带徒”人才培养全面

青年人才是华中公司最具生命力和创造力的主力军，也是“导师带徒”活动的主要对象，青年人才队伍建设是一项长期性的工作，要做到签订一个，培养一个，成才一个。规定每年新入职公司的毕业生必须参加“导师带徒”活动，做到人人拜师学艺。2020年7月下旬，公司工会联合人力资源部对公司招聘的64名新员工进行了师徒结对；2021年7月，新结对师徒75对，精选12名公司部门负责人作为新员工认领人；2022年1月25日，华中公司于召开首届人才工作会议，总结一年来的人才和干部管理工作，对未来人才建设工作进行全面部署，并举行了导师带徒“菁英培养计划”启动仪式。一方面通过加强新员工见习管理工作，紧抓入职教育，在实践锻炼中由导师针对性地进行重点培养与重点跟踪，选人才好苗子；另一方面通过活动考核竞争性选拔，发现专业技能过硬，思想端正的青年骨干人才，夯实人才根基。

### （四）“导师带徒”管理科学规范

2020年，华中公司根据《中交一公局集团导师带徒活动指导意见（试行）》，修订了《华中公司“导师带徒”活动实施方案》，签订“导师带徒”协议书、制定“师徒带徒”结对台账和“导师带徒”活动手册。明确“导师带徒”活动培养原则和形式、实施范围和程序以及考核与表彰标准等，完善培养方案，强化评价考核，进一步推动了“导师带徒”向科学化规范化模式的发展，一大批优秀的青年人才在岗位技能、思想作风、工作思路等方面得到了全方位的学

习和培养，创造了一系列的活动成果。青年人才质量大幅度提升，人才培养效果显著。为华中公司的创新发展、提质增效发挥了重要作用。

## 三、华中公司“导师带徒”在青年人才成长中的重要作用

### （一）充分发挥榜样示范作用，辐射带动人才凝聚

华中公司大力推进青年人才培养计划的过程中重视发挥模范榜样的示范作用，在“导师带徒”以娴熟的岗位技能引领创新，以精湛的技艺水平传道授业，以高尚的人格魅力感召青年群体，在营造凝聚力与向心力的同时培养人才、造就人才。实现由点扩大到面的培养目标。华中公司的高级专家、精英导师组坚持为培养对象作每季度专题报告，传授过硬的专业知识，将自身积累的工作经验毫无保留地悉心教授，根据个体差异的不同因材施教，激发青年人才的能动性和创造性。

### （二）充分发挥岗位培训作用，机制建设有机融合

华中公司发挥各党支部、各项目工会组织、各团支部的联结纽带作用，加强领导始终参与积极配合，实现“导师带徒”机制与团队建设的有机融合。三位一体加强对“导师带徒”青年人才队伍建设活动的大力支持和帮扶，宣传典型事例、发挥榜样示范作用，把青年人才的工作生活放在首要位置，注重诉求搭建平台，实事求是培养知识型、复合型高质量人才<sup>[2]</sup>。

### （三）充分发挥激励约束作用，考核监督综合评价

华中公司建立健全考核与表彰制度，对理论知识和实践技术的传授情况、徒弟的整体水平提升情况、合同履行情况、培养计划的推进进度以及任务完成等方面进行动态综合考核。每两年进行统一考核评比。导师评先和续聘以及青年人才的测评标准以评比结果作为主要依据。充分调动导师和徒弟积极性。

## 四、华中公司“导师带徒”体系的实践与创新探索

实践证明“导师带徒”体系是快速助力青年人才成长，焕发现代企业生机活力的有效途径。面对新时代、新形势，华中公司应在现有的“导师带徒”体系中应不断完善不断创新，在继承传统“师带徒”的工作模式中探索出新的传承。

### （一）建立健全人才梯队建设，分层次规划人才培养

青年人才培养计划主要分为两部分：无差别培养和选拔性培养。无差别培养针对新入职青年职工进行强制培养培训，使青年人才快速适应岗位，满足岗位职能需求，熟知并掌握岗位技能和必备的相关专业知识，在培养中争取快速成长为能够胜任岗位工作的专业骨干技术人才。选拔性培养针对在无差别培养阶段经考察研究具备巨大潜力的

青年员工所特制的培养计划，根据突出人才各自的特点和优势，选拔一批思想作风端正，职业技能优秀，在管理和技术上具备基础和潜力的青年人才，向中高层管理、专家等方向进行培养。

### （二）灵活多样师徒配对机制，科学化资源合理配置

科学合理的师徒配对机制是“导师带徒”活动高质量进行的保障，常言“千里马常有而伯乐不常有”，青年人才培养计划中至关重要的一环即为青年人才配对一名好的导师。公司在选拔导师的过程中，除了明确导师职责规范导师标准，更应注重导师的岗位技能水平以及思想作风做派。配对机制中根据项目的不同原则上普适型培养一名导师只带一名徒弟，精英型培养一名导师可带1-2名徒弟，无论是一对一还是一对多模式明确主责导师；同时分层次进行导师配置，青年人才的培养全周期中，无差别培养和选拔性培养应择选不同层次的导师。在师徒双方同意的基础上确定师徒结对名单，必要的情况下公司根据实际生产情况适时调整导师人选。

### （三）构建打造监管约束体系，规范化方案落地实施

在青年人才培育活动中，各级各部门在管理层发挥管理职责，“导师带徒”培养体系经公司级指导监督，中层落实跟踪，基层实施执行的分层管理模式。明确各自分管任务，公司成立领导小组负责活动统筹指挥；工会组织、共青团组织和人力资源部门负责活动全周期工作实施及日常管理，包括资格审查、组织签订师徒培养协议、建立和管理培养档案、每季度检查和考核；师徒活动情况及思想动态、表彰奖励和约束惩罚以及协调解决“导师带徒”过程中各环节可能出现的困难和问题<sup>[3]</sup>。

### （四）编制规范培养大纲目录，量化活动考核指标

建立健全培养大纲，无差别培养大纲由岗位技能知识要点与风纪规章组成，导师在进行编纂的过程中应以员工两年内掌握大纲内所有的知识要点为目标进行编纂，知识点包括相关专业技术细则、规范、规章制度，侧重对岗位职责能力进行细分；选拔性培养大纲注重对青年人才思想作风进行培养，侧重于综合能力和管理能力的积累与提升。同时为规范化活动方案，量化细化考核标准编制规范化陪哦样考核目录，要求导师结对期间，填写导师带徒计划目标及信息反馈表，每季度将计划目标及反馈表情况汇总并上交公司工会。在不同阶段的培养计划完结后，徒弟须提交一篇不少于2000字的培养成果，师徒所在基层单位对日常考核做到严格管理、季度检查，建立考核档案记录相关资料。

### （五）以人为本制定培养计划，人性化落实因材施教

由于个体差异的不同，每位入职员工所具备的特质与千里不同，统一的培养计划很难发掘青年人才的潜力，还会为新入职员工带来一定程度的职场压力。现阶段90后00后成为职场的主力军，公司在制定“导师带徒”的活动计划中应充分考虑这两代青年的身心特征。新生代职场新人更加注重企业和个人的双向选择，传统守旧的师带徒模式很难得到青年人的认可，在配对导师，实时教学前要为青年人量身定制个性化培养方案，不同专业不同岗位以及不同性别的青年培养的侧重点和知识点也应不同，未必一定要按照顺序进行培养，只需保障在培养的全周期内所有的技能知识点全覆盖即可，每一章节知识点都应结合理论知识与实际操作并向实施。在培养过程中坚持以人为本，不仅包含岗位知识培训，还应增加执行力、责任感、道德作风等方面的引导教学，帮助青年人才树立正确的职业道德感，导师除关心学员的技能成绩外，对青年人才的生活学习等方面也应适当地给予关注。全面提升青年人才的综合素养。

## 五、结语

中交一公局集团华中公司“导师带徒”活动经过两年的实践探索，体系更加科学规范、模式丰富多彩、管理张弛有度，积累了丰富的“导师带徒”活动经验，在加强公司人才队伍建设，促进青年技术骨干成长中起到了至关重要的作用，缓解公司人才资源紧张状况，实现人才队伍的阶梯式发展，为企业中长期发展积累了人才储备。在全国大力推进人才创新机制创新的新形势下，华中公司与时俱进，通过弘扬劳动光荣、技能宝贵的良好风尚，实现公司青年人才综合素养的全面提升，扎实推进技能型、知识型、全面型人才培养战略计划，使公司发展成为注重人才培养、鼓励技能成才、发扬岗位模范精神的典范，为中交一公局集团华中公司高质量发展作出了具有深远意义的贡献。

## 参考文献

[1]华南.中交一公局集团有限公司导师带徒活动:青年成长“三级跳”,为高质量发展注入青春力量[J].中华儿女,2021(ZA):70-76.

[2]谢伟.“导师带徒”在油田企业青年人才培养中的应用——以中国石化胜利油田分公司为例[J].中国石油大学胜利学院学报,2017,31(01):89-91.

[3]廖巧玲,王彬.湖北能源工会职工培训工作探访——现代企业制度下的“导师带徒”升级版[J].工友,2019(01):38-39.