

Practical Exploration

实践探索

导师辅导：教练技能和经验分享的结合体

企业人才发展导师项目的实践思考

段竹颖



段竹颖：

- EMCC 欧洲导师与教练协会亚太区 副总裁
- 韬钰咨询合伙人
- ICF 认证 PCC 专业教练
- EMCC 欧洲导师与教练协会认证导师 (EIA Practitioner)、认证团队教练 (ITCA Practitioner)
- GTCI 全球团队教练学院认证 STC 系统性团队教练 (Practitioner)
- Management Drives 管理驱动认证顾问
- Hogan 霍根领导力测评认证评估师

20 年 + 市场品牌战略与营销运营经验，曾任 500 强外企品牌公关负责人、市场总监

现专注于企业绩效支持与人才发展领域，为企业提供领导力发展、企业导师制 / 教练制、团队教练等项目的设计、运营与交付。



微信

前言

业界对于导师与教练存在不同看法和定义。

欧洲导师与教练协会 (EMCC) 这样定义导师辅导：导师辅导是一种学习关系，导师与被辅导者之间通过

发展性对话、经验分享和榜样示范，实现技能、知识和专业技能的分享。这种关系可能覆盖广泛的情境，并且是一种包容性的双向合作伙伴关系，用于相互学习，重视差异性。

基于此，EMCC 认为，教练和

导师在结构化的连续性对话上有诸多相同或类似。

本文基于近几年笔者为多家企业提供的人才发展导师项目实践，分析导师与教练在企业关键人才发展项目中的运用及价值，探讨企业人才发展导师项目如何真正提升企业绩效，并籍此探索更多可能性。

导师与教练的异同

一、ICF 的定义

众所周知，国际教练联合会 (ICF) 对教练的定义，是“通过发人深省和创造性的对话过程，与客户合作，使他们最大限度地发挥个人和专业潜力。”

这种定义强调教练与被教练者之间的合作关系和被教练者的自我发现过程。

二、EMCC 的定义

欧洲导师与教练协会 (EMCC) 对导师辅导的定义，“是一种学习关系，导师与被辅导者之间通过发展性对话、经验分享和榜样示范，实现技能、知识和专业经验的分享。这种关系可能涵盖多种不同的情境，并且是一种包容性的双向伙伴关系，用于互相学习，实现差异性价值。”

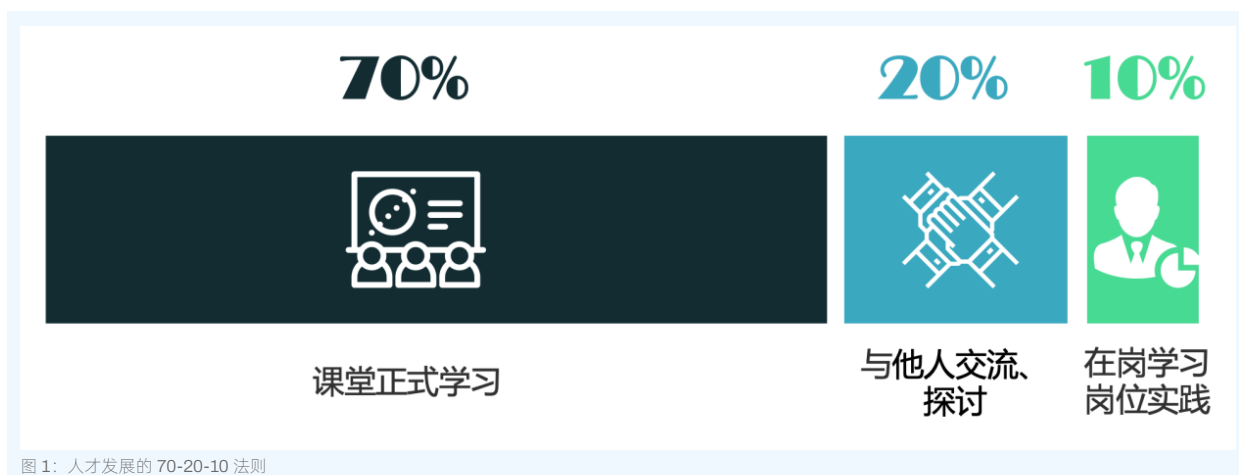


图 1: 人才发展的 70-20-10 法则

在确定导师辅导定义时，EMCC 认识到教练和导师有许多相同的特征，如结构化的、连续性的对话等。

EMCC 对于导师辅导的定义突出了学习关系、发展性对话、经验分享和榜样示范等关键要素，并强调了导师与被辅导者之间的互动和合作。导师不仅是知识的传授者，也是被辅导者职业发展的支持者和引导者。

三、导师和教练的相似性和差异性

基于 EMCC 的定义，我们可以看到，导师在辅导时，不仅要有教练的思维和工作方法，也在某些方面超越了教练的工作范畴。

导师辅导强调的不仅是通过结构化的对话来促进被辅导者的自我发现和成长，还包括知识和经验的分享、榜样示范和发展性对话。

导师在实际操作中需要具备教练的倾听、提问和反思技巧，同时也需要在必要时提供指导和建议，以帮助被辅导者更全面地发展。

导师与教练都强调通过对话和互动，促进被辅导者 / 被教练者的成长和发展，然而在具体方法和目标上有所不同。

1. 相似性

- 对话驱动：都依赖于与被辅导者的结构性对话，帮助被辅导者反思和解决问题。
- 发展导向：都以促进被辅导者的发展为目标，包括职业技能的提升

和个人潜力的发挥。

- 合作伙伴关系：都与被辅导者建立信任和相互尊重的合作伙伴关系。

2. 差异性

- 知识传授 vs. 自我发现：导师辅导中除了教练式对话与激发外，还有知识和经验的传授，必要时可以提供建议和指导；而教练则更注重引导被教练者通过自我反思和探索来发现解决方案。

- 长远发展 vs. 短期目标：导师通常关注被辅导者的长远职业发展，帮助他们规划职业路径；教练则更多地聚焦于具体的、短期的目标，帮助被教练者制定和实现这些目标的行动计划。

- 经验分享 vs. 提问技术：导师在对话中除了运用提问的方式，还会分享自己的经验来帮助被辅导者；教练则通过提问和倾听，帮助被教练者自主思考和解决问题。

可见，导师是一种更广阔的延伸与运用，是教练技能和经验分享的结合体。通过这种综合的辅导方式，能够更全面地支持被辅导者的成长和成长。

在实际应用中，尤其在企业实践与应用场景中，导师和教练的角色可以互补，结合两者的优势，更加全面地支持员工的发展。

企业人才发展导师项目的设计与不同形式

人才是企业发展的核心竞争力，而将人才吸引过来仅仅是迈出第一步。想要留住人才，以实现可持续发展，必须要下大力度培养。

美国励志演说家齐格齐格拉曾经说过：“唯一一件比‘培训员工又失去了他们’更糟糕的事情，就是‘不对他们进行任何培训，也留不住他们。’”

一、关键人才培养的目标与侧重

在 20 世纪 80 年代中期发展的 70 : 20 : 10 模式（图 1），被广泛认为是人才发展的最佳模式。

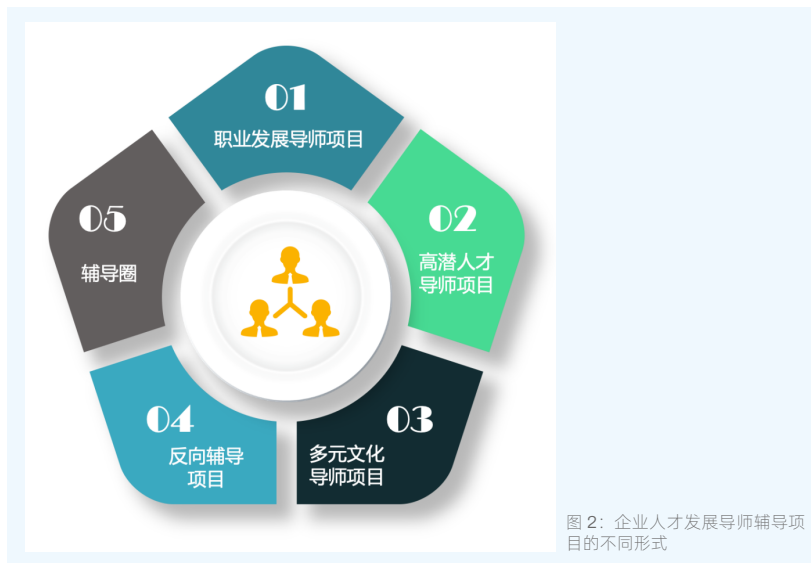
这个模式认为：

- 70% 的知识应该通过与工作相关的经历积累起来；
- 20% 的知识应该通过与其他人的互动（比如同伴学习、教练、指导）建立起来；
- 10% 的知识应该通过正式的教育活动（面对面或在线方式）建立起来。

笔者在服务诸多企业人才发展项目实践后有如下思考：不同人才的培养，辅导中对导师与教练技能的运用也会有其侧重点。

1. 新员工培养

帮助新员工快速适应企业文化和工作环境，掌握基本技能，融入团队。对新员工的辅导侧重于：



- **技能传授**：通过一对一的指导，掌握工作所需的基本技能。
- **经验分享**：导师分享工作经验和行业知识，帮助新员工理解业务流程和文化。
- **提升自我觉察**：通过教练式提问和反思等沟通技巧，帮助新员工认识自己的优劣势。
- **目标设定**：帮助新员工设定职业目标，并制定行动计划。

2. 专业岗位员工培养

旨在提升专业岗位人才的技术能力和专业知识，保持他们在行业中的竞争力。其培养侧重于：

- **知识分享**：通过知识分享和技术研讨，提升专业岗位人才的专业知识。
- **问题解决**：通过提问和反思技术，帮助专业岗位人才解决技术难题。
- **持续改进**：帮助他们反思工作方法，不断提升专业技能。

3. 高潜员工培养

旨在加速高潜员工的职业发展，培养未来的领导者。其培养侧重于：

- **职业规划**：帮助高潜员工制定职业发展计划，明确职业路径。
- **经验传授**：导师分享领导经验和技能，帮助高潜员工快速成长。
- **领导力发展**：通过教练式陪伴，提升高潜员工的领导能力。
- **目标设定与行动计划**：帮助高潜

员工设定领导力发展目标，并制定具体的行动计划。

4. 新经理培养

旨在帮助新经理适应管理角色，提升管理技能和领导能力。其培养侧重于：

- **管理技能传授**：通过实际案例和管理技巧分享，提升新经理的管理能力。
- **经验分享**：导师分享管理经验，帮助新经理应对管理挑战。
- **管理反思**：通过提问和反思技术，帮助新经理反思管理实践，提升管理效果。
- **团队建设**：帮助新经理制定团队建设目标，提升团队凝聚力和工作效率。

5. 中高层管理者

旨在提升中高层管理者的战略思维和领导力，推动企业的战略实施。

- **战略思维培养**：导师分享战略思维和企业运营经验，提升中高层管理者的战略能力。
- **决策支持**：在重大决策过程中，提供指导和支持，帮助中高层管理者做出科学决策。
- **领导力提升**：通过教练式陪伴，提升中高层管理者的领导能力和团队管理能力。
- **战略实施**：帮助中高层管理者设

定战略目标，并制定具体的实施计划。

我们看到，无论是针对哪一类关键人才的培养，在70%和20%的部分采取有效的方式，将直接影响到人才培养的成果。而导师项目，正是最好的、在70%和20%发挥作用的人才发展与培养形式。

美国人才发展协会（Association of Talent Development）的研究表明，开展导师项目的组织的成果明显：

- 员工留存率提高 57%
- 高潜员工成才率增长 46%
- 组织内部协作提升 46%
- 知识管理与传承增加 37%

二、人才发展中开展导师辅导的不同形式

导师项目的开展具有多样化的特点，可以多种方式落地执行。企业要选择适合的方式，因为这会直接影响导师项目的有效性。（图2）

1. 职业发展导师项目：提升员工职业发展

职业发展导师项目是一种常见的导师制项目，这种传统的一对一导师关系可以持续6-12个月。

通过导师项目鼓励学习文化，确保导师在激发员工内驱力与动力、传播知识和最佳实践方面扮演积极角色。这些会提升员工的幸福感，提升留存率，从而赋能组织绩效。

2. 高潜人才导师项目：发展领导力

高潜人才导师项目将有晋升潜力的人才与领导者、业绩突出者彼此联系起来。这种一对一的导师关系培养了公司的领导链和人才链。

通过高潜人才导师项目，可以提升人才的留存率，确保在需要时能够任命合适的领导者。

高潜人才导师对高潜的辅导中，也需要导师具备教练思维与技能，更好地激发高潜人才的动力并挖掘潜力。

3. 多元文化导师项目：促进包容性的工作环境

多元文化导师项目因其能够吸引和留住顶尖人才而越来越受欢迎。这种形式将导师和学员一对一配对，旨在吸引和发展特定员工群体，通常持续 6-12 个月。

多元文化导师项目不仅帮助组织发展和留住多样化人才，而且还有助于为未来建立强大的多元化人才社区。

4. 反向导师辅导项目：实现高效的知识共享

反向辅导项目是对传统导师项目的更新。在反向导师项目中，年轻员工作为导师，为组织的高级成员提供最新的商业技术、技能和职场趋势信息等。

反向辅导项目为高管及其团队提供了了解 Z 世代员工和新科技的机会，是培养 Z 世代员工的好方式，为他们提供与高管之间有意义且有回报的沟通。

5. 辅导圈：促进协作学习

辅导圈是以同伴的形式让员工找到拥有共同兴趣或目标的同伴，并一起发展进步。每个圈子都有一个发起人（一名员工），他们指定参与人数，并设定圈子会面的方式、时间和原因。

得益于 Facebook 首席运营官谢丽尔桑德伯格所倡导的“Lean In”文化，辅导圈也在企业中越发受欢迎。

辅导圈促进了跨部门的知识共享，拓展了知识库，也使拥有不同技能并对解决同一挑战感兴趣的员工连接起来，提升了企业创新的能力。

在当前复杂和多变的大环境中，企业要在文化、机制与和谐氛围中吸引员工。通过导师制的不同形式和项目，可以让员工觉得被关注，提升归属感，也大大提升了员工的留存率。

实践案例分享

笔者下面将分享其服务的一个企业人才发展导师制项目，希望对计划在人才培养中融入导师辅导的企业有所启发与参考。

一、项目背景

Y 公司是一家信息科技公司，国企转制，处于市场化运营阶段。

该领域市场持续增长的需求，让华为、阿里等陆续入局，竞争激烈。公司也进入快速拓展期和 IPO 上市筹备期，关键岗位的新员工以每年 >15% 的比例激增，需要快速培养成才。

尽管公司拥有强大的创新实力和良好的发展前景，但知识传承不足、经验流失率高以及人才断层严重等问题亟待解决。

为了应对上述挑战，公司决定实施导师项目，利用导师的经验和知识，帮助新员工快速成长，并发挥导师在人才发展中的战略杠杆作用，以支持战略目标和绩效的达成。（图 3）

该项目为期 3 年，以 1 年初建机制，2 年完善体系，3 年打造标杆的方式，实施和搭建成熟的导师体系。

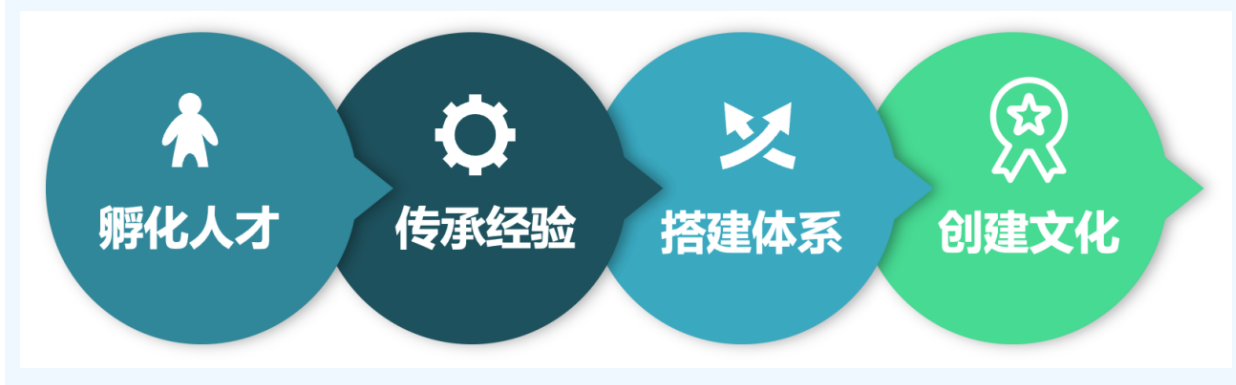
二、项目各阶段规划

1. 第一年：赋能试点

实施内容：

- 培养校招生导师队伍，通过导师辅导技术赋能，让他们擅辅导、愿辅导

图 3：人才发展导师项目的作用



- 萃取组织智慧，开发校招生岗位辅导手册，明确辅导内容
 - 建立带教流程和导师激励制度
- 项目目标：构建企业导师池，加速员工适岗率

2. 第二年：沉淀拓展

实施内容：

- 拓展导师队伍的培养，100% 地覆盖校招生 / 社招生导师
- 迭代更新辅导手册，覆盖所有关键岗位
- 完善带教体系，实现辅导带教的绩效成果评估

项目目标：

让辅导覆盖关键岗位员工，达成业务绩效；形成标准运营流程。

3. 第三年：文化体系

实施内容：

- 辅导覆盖全部群体和员工
- 建立成熟带教文化，萃取开发辅导案例集

项目目标：

• 实现全员导师制，形成辅导文化；沉淀带教经验，实现知识传承。

三、整体实施路径

该项目的整体实施围绕测评、匹配、萃取、辅导与评估五步流程（图 4），将导师、被辅导者、业务领导、项目管理者等各方纳入整体流程和实施规划中，有效激发了各方的全面投入与参与。

1. 测评：

导师与被辅导者要实现好的辅导带教成果，建立信任的辅导关系必不可少。该项目引入导师指导风格 / 被辅导者学习风格测评，让双方了解彼此的风格并进行调整，建立了良好的辅导关系。



图 4：项目实施路径

2. 匹配：

该项目启动后，根据岗位、经验等，项目组为导师与被辅导者进行了辅导关系匹配，举办项目启动会和拜师仪式，让双方更有仪式感，增强辅导意愿。

在此过程中，对导师与被辅导者的培训赋能也是重要的一环。导师辅导不仅是传递知识和经验，更要启发和引导被辅导者的成长。所以，在导师的培训赋能上，不光是让他们了解导师的角色、价值和意义，更重要的是，让他们掌握倾听、提问、反馈等教练式沟通技巧和结构化的辅导技巧，运用到辅导实践中。

3. 萃取：

人才发展中，企业经验和智慧的传承是不可忽视的一环。通过经验萃取与辅导内容开发工作坊，Y 公司经由导师萃取、总结成功经验，开发了 30 多个关键岗位的《导师辅导手册》，将导师辅导过程中的流程步骤、辅导计划、辅导内容等编辑成册，供导师在实践中使用和跟进。

4. 辅导：

导师辅导技能的提升是由知到行的过程。培训赋能是对知识和技能的理解和掌握，但要真正转化并运用，需要被辅导者在实践中不断地应

用并不断地被辅导。

为此，在该项目 6 个月的辅导带教期，我们还给导师进行了教练式团体辅导（Group Coaching），结合辅导实践中遇到的实际问题，通过小组共创、教练督导等形式，帮助导师解决实践的挑战，实现辅导技能的内化和提升。

5. 评估：

建立定期评估和反馈机制，通过调查问卷、辅导日志、数字化系统跟踪和柯氏评估等工具，收集反馈，并根据反馈不断优化辅导方案。

四、项目成果

该项目得到了公司管理层的高度认可，并达成绩效目标。

- 公司 CEO 认为，导师项目的施行让新进的学员看到希望，让大家在融入公司的时候有了更好的陪伴者，让导师看到了希望。导师们通过辅导学员的过程也是一个温故知新的过程，不断迭代优化自己的知识体系，也让公司看到了希望：借助大家的手，可以培养出更多的新鲜血液。

- 公司在实施导师项目前，校招生的离职率高达 50%；在实施项目的第一年，离职率为 9.3；第 2 年即 2023 年为 6.8%。近两年的离职率分

别降低了 81.4% 和 86.3%。

在员工角色转换和适岗期上，这两个指标则平均缩短了 2.45 个月和 2.1 个月，缩短率为 41% 和 35%，有效地实现了项目规划时实现人才的快速复制和培养，支持公司战略和绩效的目标。

五、对项目实践的思考

Y 公司实施的导师项目展示了导师与教练辅导结合的成果，不仅实现了显著的人才培养效果，还对公司的整体绩效产生了积极影响。

1. 教练的价值

在企业实践中，教练通常侧重于员工的自我觉察、目标设定和行动计划制定。通过对员工的陪伴和教练式沟通，这可以让被辅导者取得以下成果：

- 提升自我觉察：教练帮助员工更清晰地认识自己的优势、劣势、机会和挑战，提高自我认知能力。
- 明确目标与行动计划：教练引导员工设定明确的目标，并制定具体的行动计划，以实现这些目标。
- 提升专业能力：在教练的持续支持下，员工不断提升自己解决问题的能力，最终提高工作绩效。

可见，这些成果在短期内显著提升了员工的工作效率和满意度。

2. 导师辅导的成果

通过开展导师项目，我们看到，Y 公司在短期目标实现的基础上，进一步达到了以下成果：

- 知识传授与技能提升：导师通过一对一辅导，向新员工传授专业技能和操作技巧，帮助他们快速掌握工作所需的技能。通过实际工作中的示范和指导，新员工能够缩短学习曲线，更快地适应岗位要求。

- 经验分享与榜样示范：导师通过分享自身的工作经验和行业知识，帮助新员工理解更广泛的业务背景和行业趋势。导师还通过榜样示范，帮助新员工明确职业定位和发展方向。

- 团队协作与企业文化建设：导师项目不仅关注个体的成长，还促进团队协作和企业文化建设。通过导师的知识分享和团队辅导，员工之间的合作和交流得到加强，形成了积极向上的企业文化。

对未来的思考

在企业人才发展导师项目中，导师既要言传身教，也需要运用教练的思维与工具，激发和鼓励员工的成长。

而随着 BANI 时代的到来，不确定性和复杂性更高，人才的培养更要与时俱进。导师与教练辅导在其中的角色也将更加重要并相互交错。

以下是笔者的一些思考：

1. 个性化辅导：随着企业对人才发展的重视，导师项目将更加强调个性化辅导。每位员工都有独特的背景、技能和职业目标，因此，辅导将更要结合个体需求，提供量身定制的辅导计划。

2. 融合式辅导：导师项目中，导师与教练的角色将进一步融合，在实际应用中互为补充。例如，导师既要提供技能和知识传授、经验分享，也需要运用教练式思维，关注被辅导者的心智状态和内在动力，激发自主性和内驱力，帮助被辅导者持续成长。融合式辅导将成为一种更有效的模式，全面提升员工的职业发展。

3. 跨文化和跨地域辅导：随着企业全球化步伐的加快，跨文化和跨地域的导师 / 教练辅导需求将增加。企

业需要应对不同文化背景和地域差异，确保能够有效地在全球范围内支持员工发展。

4. 注重心理健康和幸福感：未来的导师项目将不仅关注员工的职业技能和绩效，还会更加关注员工的心理健康和幸福感。

心理健康教练将成为企业辅导体系的重要组成部分，帮助员工在工作 and 生活中找到平衡。

参考文献

- <https://www.emcglobal.org/leadership-development/leadership-development-mentoring/>
- ICF, the Gold Standard in Coaching | Read About ICF. (coachingfederation.org)
- 《麦肯锡领导力》，作者：斯科特凯勒玛丽米尼
- <https://www.td.org/press-release/new-research-by-atd-mentoring-helps-employees-and-leads-to-better-business>