

特别提醒

行业交流分享群

分享：可获取人资行业的报告、方案及其他学习资源，上新群内通知

交流：求职、找人、找资源、找供应商



客服



交流群



免责声明

第三方声明：本报告所有内容（数据/观点/结论）整理于网络公开渠道，均不代表我司立场，我司不承担其准确性、完整性担保责任。

侵权处理承诺：如报告内容涉嫌侵权，请立即联系客服微信，我司将在核实后第一时间清理相关内容并配合处理



华为导师制

一、什么是导师制

二、导师制的目的

三、导师在员工培养中扮演的是什么角色

四、知能培训、任职资格认证和绩效考核三者
在导师制中的关系

五、导师制管理办法

——管理组织与责任

——导师的任职资格

——导师的主要责任

——对导师的考核

——导师制的培养对象

——对培养对象的考核

——导师和培养对象的申报

——导师制工作流程

——导师的调整

一、什么是导师制员工培养

导师制员工培养是：

华为公司特有的育才机制；

员工在职培训的一种方式 ；

螺旋上升的一项 长期工作；
将伴随员工度过在华为的整个职业生涯。

二、导师制员工培养的目的

配合公司发展的需要，培养出既有水平又能做实的华为人。

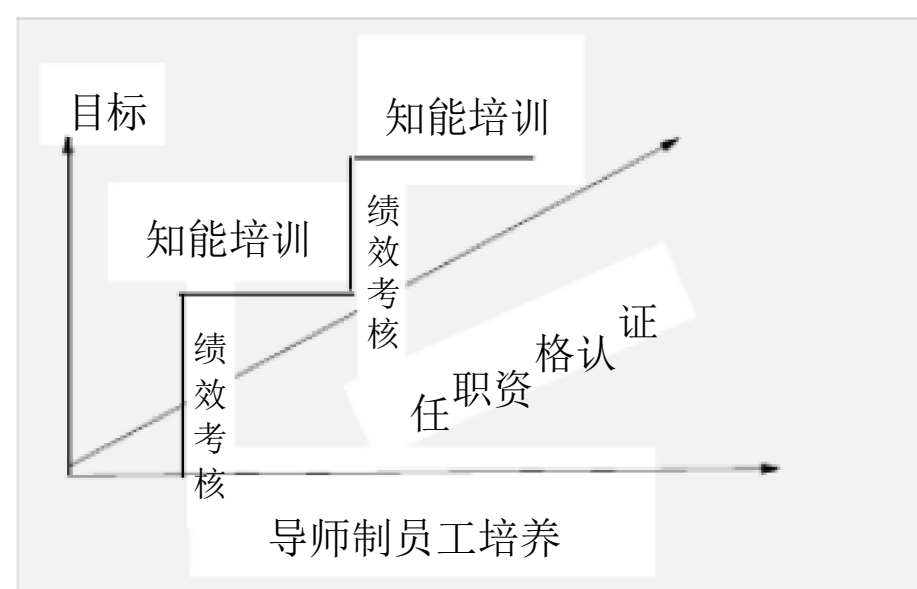
三、导师在员工培养中扮演的是什么角色

- 1) 教师、教练和辅导员
- 2) 榜样
- 3) 能力与潜质的开发者
- 4) 值得员工信赖的保护人
- 5) 技术带头人、提携者
- 6) 提供机会和纠正错误者
- 7) 思想引导者

概括的讲导师是为员工提供职业发展的帮助和指导。

四、知能培训、任职资格认证和绩效考核三者在导师制员工培养中的关系

任职资格是导师制员工培养的牵引绳，
的方向，明确了
标；针对员工目



资格认证是导师制员工
它指明了员工职业发展
每个阶段员工的发展目
前的资格水平与目标的

差距，培训部将组织相关知识和能力的培训，帮助员工技能的提高；员工的进步和存在的问题将通过绩效考核来验证。因此任职资格认证、知能培训和绩效考核三者是紧密联系在一起的，共同支持着导师制员工培养的运作。

五、导师制管理办法

1、管理组织与责任：

华为电气干部部是导师制的领导机构，全面负责和推动华为电气导师制的执行，制定和签发华为电气导师制的相关管理制度。

各系统干部处负责本系统导师的管理工作：（1）、负责制定和完善导师工作细则和评价标准，（2）、不定期对导师辅导工作进行检查，推动导师制度的深化，

（3）、对本部门导师进行资格审查、工作检查、日常管理，（4）、导师及员工结束培养期的考核评定，组织答辩，（5）、进行导师工作的创新，保证本系统导师工作的正常进行。

2、导师的任职要求：

1）、公司各级主管、部门主管、基层主管和部门业务骨干，有能力对培养对象进行业务方面的指导；

2）、认同华为文化，有能力对培养对象进行思想引导，愿意听取意见，并为他人解决思想问题；

3）、责任心强，有较强的计划、组织、管理、沟通能力，有能力为培养对象制定合理的学习计划，安排相应的任务；

4）、为人正直公正，有能力对培养对象的工作进行客观评价，能利用各种激励方法，引导培养对象进步；

3、导师的主要责任：

帮助培养对象在思想和业务水平上达到预定的目标。

（1）、定期与培养对象沟通，帮助解决其思想上的疑难。

（2）、根据资格认证标准，针对培养对象的弱点，不足以及共同制定的发展目

标、培养计划，在日常工作中开展业务指导和经验传授，促使培养对象达到任

职资格的要求或预计的目标。

(3)、创造和提供机会让培养对象参加各种培训。

(4)、维护培养手册。

4、对导师的考核：

对导师工作的考核在辅导期结束后，由各系统干部部组织开展。通常导师的答辩和被培养人的答辩同时进行。答辩委员会针对导师的答辩情况给出评价，部门干部处针对答辩评价，并结合被培养人培养手册中所反映的情况和绩效考核情况，参照等级评定标准，给出具体等级评定意见，然后提交公司干部部，经干部部部长签字确认生效。以下为导师等级评定标准：

考核结果分为优秀、合格、不合格三等，考核点主要包括导师工作的结果和进程两部分。以培养对象工作学习表现和业务水平的提高做为导师工作的结果，以辅导期内导师工作档案——“培养计划”、“月度总结”及沟通记录等做为导师的工作过程，并参考导师自评、培养对象评价意见、答辩委员会意见和周围同事的意见共同评定。

① 优秀

培养对象在辅导期内工作改善明显，业务水平提高很大，认同并融入公司文化和部门工作氛围，遵守公司各项工作制度，无违纪现象。新员工经过实习期完全可以独立承担较重要的工作；后备业务骨干、后备干部和干部的成长得到公认。导师工作认真负责，过程文档齐备、认真，培养对象及周围同事一致认可，表现突出。

② 合格

培养对象工作有改善，技术水平有所提高；认同并融入公司文化和部门工作氛围，工作较安心，无重大违反公司各种规章制度的行为。导师工作符合要求，过程文档基本完整，培养对象和周围同事都予以认可。

③ 不合格

培养对象工作无改善，业务水平没有得到有效提高，新员工实习期满后不能独

立开展工作， 对公司文化或部门工作惯例不认可， 工作不安定或出现重大违纪事件。
后备业务骨干、 后备干部和干部的工作没有进步， 同时， 导师工作过程文档不完整，
沟通、计划、总结等工作不合要求。

对考核结果为优秀的思想导师， 给予荣誉奖奖励， 如果是非干部的新员工思想导师还要列入“后备干部队伍”培养中；考核结果为合格的思想导师，
可以继续担任思想导师工作；不合格者将被撤消思想导师资格， 以上考核结果将与
导师的绩效考核和年终评定直接挂钩。

5、导师制的培养对象

导师制是要打破传统的封闭式培训的习惯， 形成在操作过程中言传身教的
新习惯， 逐渐树立全员培养的新思想。为了便于操作， 导师制的培养对象包括新员
工、后备业务骨干、后备干部和干部 ， 详情如下：

培养对象	人员比例（以二级部门为单位）	资格	培养目的	培养期
新员工	无限制	经大队、中队培训合格分配到业务部门定岗后的新员工	帮助新员工尽快融入华为文化，熟悉工作环境和流程，顺利接手工作。	3个月
后备业务骨干	10%	有潜力成为部门业务骨干的优秀员工	成为部门业务工作的骨干，在业务上处于领先地位的优秀员工。	6个月
后备干部	10%	有潜力向管理方向发展，成为公司管理干部的优秀员工	增强管理意识，培养管理技能，成为管理干部的后备接班人	6个月
干部	无限制	新任命干部或业务部门认为有必要指定培养的干部	增强管理意识，提高管理技能，使管理经验和教训得以继承和发扬，成为更高级管理干部	6个月

			的接班人。	
--	--	--	-------	--

为了保证培养效果，我们对培养对象的数量进行了一定限制，做到“一个导师培养一个员工”，虽然是部分员工接受培养，但我们的宗旨是以点带面，循环交替，使人人都有受培养的机会。

培养对象有责任配合导师制定培养计划，虚心接受导师的指导，主动与导师沟通并认真完成培养计划。

公司干部部和各部门干部处将定期追踪培养对象接受培养的情况。

新员工在定岗之前由各系统干部处培训处负责管理。

6、对培养对象的考核

对培养对象的考核除了在培养期间的绩效考核以外，还包括培养期结束的答辩审核。

新员工转正答辩： 3个月培养期结束后， 新员工必须接受转正考核答辩， 具体方式和考核细则由各系统自行设计。

后备业务骨干、 后备干部和干部的答辩： 6个月培养期结束后， 由各系统干部处组织答辩，建立答辩委员会，制定考核细则，对培养结果做出评定。对于达到培养目标的被培养人，根据部门实际情况，可以参加另一阶段的培养；对于没有达标的情况，具体部门将上交原因分析报告和处理建议，由系统干部处审核，公司干部部审批生效。

7、导师和培养对象的申报

新员工导师的申报由各系统下属业务部门负责，导师的申报将结合部门招聘情况，力争做到“ 1+1”，使每个新员工都有导师。导师的申报将每季度申报一次，导师申报须填写申报表（见附表一），由各系统干部处负责审核，系统领导批准后生效。

后备业务骨干、后备干部和干部导师的申报将和培养对象一起配套申报，由各业务部门负责，并填写申报表（见附表二），系统干部处审核备案，重新申报

工作在上一轮培养答辩结束后，由系统干部处组织开展。

8、导师制的工作流程：

新员工导师工作流程：

（1）、新员工进业务部门定岗的第一天，由其所在部门领导为其指定导师（导师必须是预先申报获准的）。通过新员工报到反馈单报各系统干部处备案。导师任期为3个月，期满后师生关系结束，任期内新员工所犯的错误，其思想导师应承担一定的连带责任。

（2）、导师应主动向新员工介绍部门的组织结构、工作环境、工作流程、相关业务进度及周边同事。应在一周内与新员工认真沟通，了解其专业知识结构，明确转正标准，并根据本部门需要和新员工实际情况为其制定详细的月度“培养计划”，培养计划一式三份，导师、新员工和干部处各存一份，各系统干部处负责督促培养计划的及时完成，并不定期进行抽查，。

（3）、导师除在技术上给予新员工指导外，还应在思想上给予帮助，引导新员工严格遵守公司制定的各项规章制度，并不对其妄加评论，对于不应该了解的事项不随意打听。

（4）、在3个月培养期间，导师应根据实际情况，及时对“培养计划”做出修正，并对新员工的学习和工作情况进行检查。

（5）、3个月培养期满后，思想导师填写“培训工作总结”，要求思想导师对自己的培养工作和新员工的工作进展做出书面评价，并对是否能上岗转正提出意见，提交干部处，作为对导师和新员工工作考核评价的依据之一。

新员工每月填写“月度工作总结”提交导师、干部处，三月个培养期满后，填写“工作总结”，要求对3个月来的学习工作做出书面“总结”，对导师工作做出评价，提交干部处，也作为对导师和新员工工作考核评价的依据之一。

根据上述思想，各系统干部处结合新员工转正答辩自行设计本系统的新员工培养手册。

后备业务骨干、后备干部、干部导师工作流程（培养手册见附件三）：

（1）、整个培养期分为两个阶段，在培养关系获准建立后一个星期内，导师要与培养对象进行一次全面的沟通，针对培养对象特点，目前工作现状，结合任职资格要求和培养目的，制定第一个阶段培养改进计划（包括培养目标和培养措施），此计划的时间区间为一个季度。第一个季度培养完成后，再制定第二个阶段培养改进计划，此计划的时间区间也为一个季度。培养改进计划力求 **SMART化**，计划表由导师填写，经导师的上级主管领导签字确认后生效，一式三份，分存导师、培养对象、系统干部处。

（2）、导师应针对具体对象实际情况，指定相关资料、书籍要求培养对象限期阅读，并做好读书笔记，沟通时查看读书笔记，听取学习体会、心得，并予以指导。

（3）、结合具体工作实例，共同讨论，指出工作中不足之处和提出改进建议。应多与培养对象沟通，每月正式沟通至少一次。正式沟通完毕后，导师应填写好沟通卡，沟通卡经双方签名后，交干部处备案。

（4）、在六个月培养期间，导师应根据实际情况，及时对“培养计划”做出修正，并对培养对象学习和工作情况进行检查，对被培养人员的工作进行总结，肯定进步，指出不足，并征求培养对象对自己指导工作的意见，气氛要融洽，坦诚。

（5）、培养对象每阶段（一个季度一次）要填写“阶段培养总结表”提交导师，导师要填写好其中的“思想导师评价”项，经导师上级领导签字后反馈给培养对象。

（6）、导师与培养对象在确定培养关系后要签定《培养承诺书》，承诺履行承诺书上规定的责任和义务。

9、导师的调整

为了保证被培养员工发展的持续连贯性，公司不主张导师的频繁更换，但以下情况例外：

1) 若导师调离或出差超过一个月

新员工、后备业务骨干导师调离或出长差： 需调离或出长差的导师必须在离开前 10 个工作日内向其直接主管提出更换导师的申请， 接受申请的直接主管有责任在 5个工作日内为被培养人确定新导师，并监督调离导师与新任命导师做好工作交接，调整结果报干部处备案；

后备干部、干部导师调离或出长差： 需调离或出长差的导师必须在离开前 10个工作日内向其直接主管提出更换导师的申请，接受申请的领导提出导师调整建议，并填写导师申报表，报系统干部处，经公司干部部部长批准生效，新任导师应及时与原导师保持联系，保证培养的连续性。

2) 若被培养人调离

新员工调离：试用期内新员工不能调动。

除新员工以外的被培养人调离：由该员工调入部门领导根据实际情况对其是否继续实施培养提出建议， 经系统干部处审核， 公司干部部批准生效。 如果继续实施培养，则根据工作流程为其指定新的导师；如果停止实施培养，被培养人在调出部门的导师必须为培养情况做总结，并将总结反馈给原系统干部处，汇总后的培养资料上交公司干部部存入员工个人档案中。

3) 导师的直接上层领导可以根据导师的绩效情况对其资格提出调整建议 ， 经系统干部处审核，公司干部部部长审批生效。

公司干部部将对全公司的导师及被培养人的配对信息、进展情况、答辩结果等信息统一进行管理，结束培养期的培养档案最终上交公司干部部，存入员工个人档案。

特别提醒

行业交流分享群

分享：可获取人资行业的报告、方案及其他学习资源，上新群内通知

交流：求职、找人、找资源、找供应商



客服



交流群



免责声明

第三方声明：本报告所有内容（数据/观点/结论）整理于网络公开渠道，均不代表我司立场，我司不承担其准确性、完整性担保责任。

侵权处理承诺：如报告内容涉嫌侵权，请立即联系客服微信，我司将在核实后第一时间清理相关内容并配合处理

