

新员工导师管理制度

一、 目的

1. 帮助新员工尽快适应新的工作氛围，学习工作技能，达到胜任的要求。
2. 老员工在带新人的过程中可以培养自身的沟通和表达能力，加深对工作理解。
3. 在老员工和新员工之间形成深厚的感情纽带，以增进团队协作。
4. 增强公司核心骨干作为导师的荣誉感，提高导师组织管理能力，为培养公司管理干部队伍储备人才。
5. 配合员工个人职业发展，开发、留住人才，促进员工与组织共同发展。

二、 适用范围

公司全体部门。

三、 职责划分

（一）导师职责

1. 带新人熟悉公司环境、组织架构、部门人员、部门相关制度等。
2. 与新员工沟通，了解新人目前情况，包括并不限于专业能力、家庭背景、职业规划与兴趣爱好等。
3. 熟悉岗位说明书，了解应聘岗位应具备的技能、经验等方面要求。
4. 详细介绍岗位说明书，并介绍该岗位绩效考核指标。
5. 新人入职一周内制定《新员工辅导计划》并通过邮件发送至部门负责人，抄送培训中心和新员工，严格执行培训计划。
6. 教授新人工作流程、工作技能、工作方法、工作思维，解答工作、生活中的疑问。
7. 了解新员工思想动态，正确传达意见，恰当地进行沟通交流，营造良好的工作氛围。
8. 以身作则对新员工进行公司企业文化的引导。
9. 掌握新员工工作状态及学习情况，每月最少组织一次沟通会，听取其工作汇报，反馈意见及沟通下月计划与安排，并完成新员工总结表中导师意见部分。

10. 推动新员工导师制的运作，提出改进的方法和建议。

（二）部门负责人职责

1. 培训导师。内容包括组织架构、部门人员、部门管理制度、工作流程等。
2. 为新人确定导师人选。原则上所有一线员工入职都需要安排导师、一个新人安排 1 个导师，特殊情况可安排多个导师，但不得超过 3 个；同一个导师在同一时期辅导的新人也不得超过 3 个。
3. 评估导师资质、辅导效果。根据集中培训、日常导师表现及新员工的反馈，综合评估导师是否合格，不合格予以取消导师资格；导师辅导工作结束后及时针对辅导效果进行评估和反馈。
4. 不定期关注新员工的表现情况，与导师沟通培养内容及方式。
5. 负责新员工综合素质是否适合岗位要求的评定，决定新员工是否通过试用期。

（三）新员工职责

1. 虚心接受导师指导与管理，主动与导师沟通，汇报工作进展及学习心得，多向导师及老员工请教，尽快熟悉工作环境。
2. 辅导期间每满一个月，新员工需填写月度总结并提交给导师，由导师完成评语填写后提交给上级领导，抄送给培训中心及新员工。

（四）人力资源中心/培训中心职责

1. 根据导师制作的《新员工辅导计划》，完善公司整体的新员工培训体系（线下）、通用技能培训体系（线上）、社交礼仪、集体团建等等；
2. 督促及监督《新员工辅导计划》的落实情况；
3. 日常根据新员工适应岗位情况，办理岗位异动事宜；
4. 每年 7 月-8 月组织导师的申请、培训、考核、聘用等相关事宜，年底组织优秀导师评选。

四、《新员工辅导计划》要求

《新员工辅导计划》应包括以下内容：企业文化宣导、岗位相关理论知识培训、实验操作培训、其他岗位需要的内容。

五、 导师任职资格

同时具备以下条件的员工，有资格担任导师：

1. 在公司工作半年且职级位于主管以下，熟悉公司环境、组织架构、部门人员、部门管理制度、工作流程。
2. 熟悉新人的学习内容、学习目标、对应资源；有较强的计划、组织、管理和沟通能力；有能力为新员工制定合理的计划，安排相应的工作任务具备专业的工作技能，有良好的工作方法和工作思维。
3. 熟悉并认同企业文化，自身是企业文化的践行者。
4. 工作认真负责，积极乐观，具备正能量。

六、 导师选拔

（一）自行申请

每年 7/8 月份培训中心会启动导师选拔工作，有意向担任导师的人员需按时完成《导师资格申请表》的填写并提交给部门负责人。

（二）资格审核

部门负责人收到员工提交的《导师资格申请表》后将会同培训中心负责人从价值观、辅导意愿、辅导技能、日常工作表现等方面对申请人进行资格审核，审核通过即可进入培训阶段。

（三）岗前培训

培训中心将统一组织导师岗前技能培训，帮助导师达到胜任要求。

（四）考核发证

1. 考核方式：线上测评及线下作业相结合。
2. 考核内容：线上测评主要针对本制度及集中培训的知识点进行开展；线下作业主要是梳理待辅导对象的成长地图。

3. 颁发证书：针对通过岗前培训考核的导师，培训中心将统一组织认证并颁发导师资格证书。

（五）其他

针对上一年度已经通过认证并荣获导师资格证书但自认证之日起两年内无辅导经历的人员，需要再次参加导师岗前培训及考核，考核通过后方可保留导师资格。

七、 导师培养

1. 工作实践及上级指导；
2. 参加中层管理培训；
3. 优先安排部门内的重要工作；
4. 优先安排与其它部门的协作；
5. 优先安排与外部资源或客户的对接。

八、 导师考核

（一）考核项目

主要是从辅导态度、辅导内容、辅导方法、辅导结果及辅导资料提交及时性等方面导师的辅导工作进行考核评估，考核细则请见《导师考核评估表》。

（二）考核人

部门负责人、新员工及培训中心。

（三）考核时间

导师执行完《新人辅导计划》后需就新员工的学习及岗位技能掌握情况向部门领导做一个系统汇报，部门领导认可辅导结果并确定结束辅导工作后，导师需及时组织部门领导在文件上进行签字确认，并于新员工转正后一周内将部门领导签字确认的原文件提交至培训中心，培训中心将在收到签字确认版文件的一周内完成导师考核评估工作。

特别说明：若导师提交部门领导签字确认的《新人辅导计划》超过一周但不超过一个月，

培训中心将正常启动导师考核评估及后续的津贴核发工作，反之若超过一个月，培训中心将不再受理考核评估和津贴核发工作。

（四）考核得分

1. 计算公式。考核得分=部门负责人评估得分*50%+学员评估得分*30%+培训中心评估得分*20%。
2. 得分应用。考核得分大于等于 60 分，则为合格并可正常享受辅导津贴激励；考核得分低于 60 分，则为不合格并无法享受辅导津贴激励。此外，同一年度内如若出现 2 次不合格，则取消导师任职资格。

九、 导师激励

（一）辅导津贴

1. 适用范围：导师级别位于组长及以下且考核评估合格者，可按标准享受辅导津贴。
2. 核算公式：应发津贴=津贴标准*（考核得分/100）。
3. 津贴标准。新人是生物技术研发序列、工艺技术质量序列、产品支持序列等岗位，导师的津贴标准为 500 元/人；新人是普工及助理类、信息技术研发类、支撑职能类、市场营销类、销售类等岗位，导师的津贴标准为 300 元/人。
4. 津贴发放：若导师当月 25 日前提交签字确认的《新人辅导计划》，辅导津贴则随当月绩效发放，反之则随次月绩效发放。
5. 特别规定：新员工接受辅导满一周但未通过试用期而离职，导师最多可享受 70%的辅导津贴，具体发放数额依据其辅导出勤天数核算。

（二）其他奖励

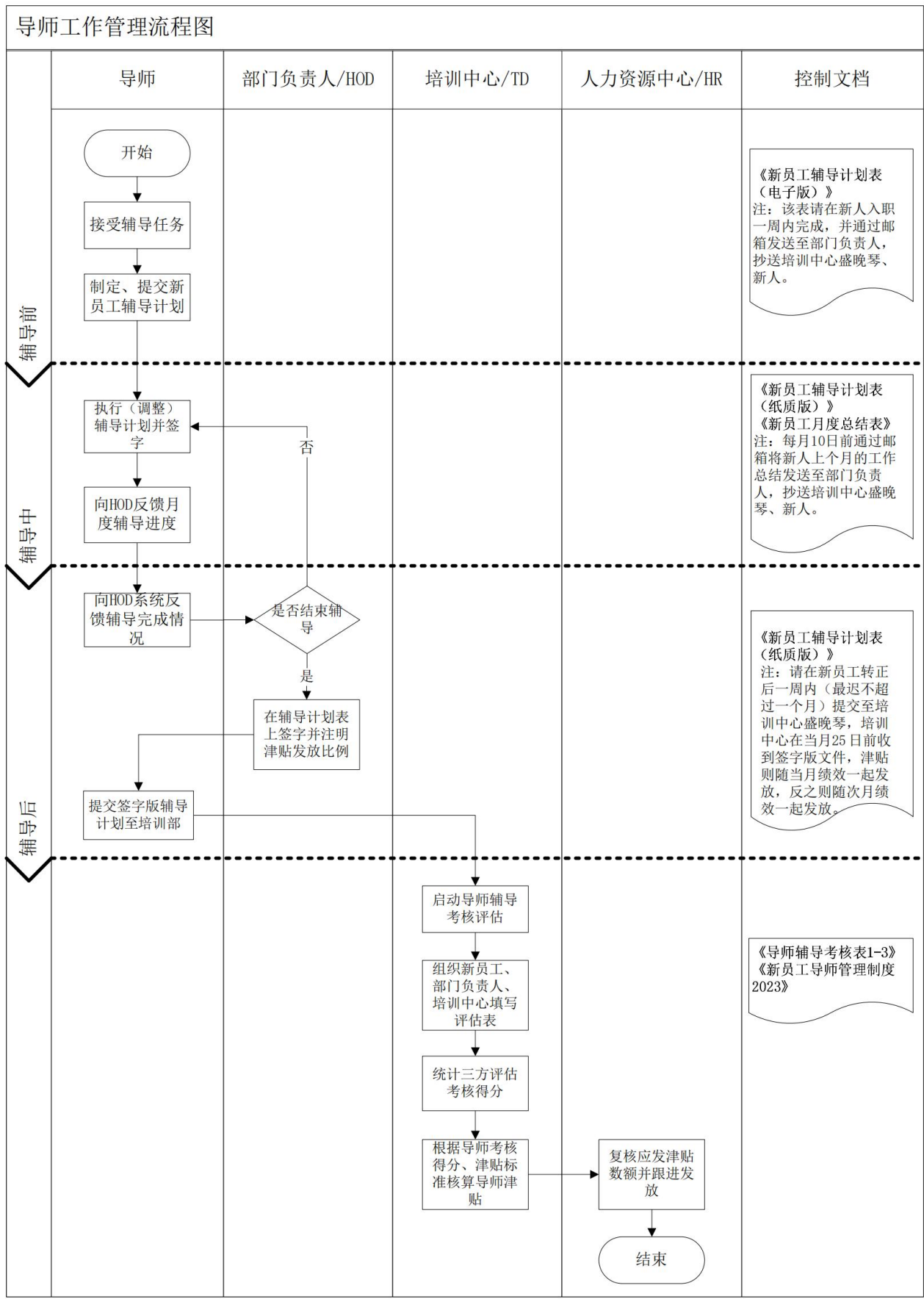
1. 优先享受年底调薪。
2. 优秀导师奖励。每年底组织优秀导师评选，荣获优秀导师称号可享受相对应的奖励。
3. 晋升奖励。没有担任过导师的员工，不得提拔为管理人员（特殊情况除外）；不能继续担任导师的员工，不能进一步晋升。

十、 导师退出

有以下情况中的任意一项，取消当年导师资格：

1. 中途有能力不符或恶劣表现者；
2. 上级在安排导师时，拒绝培训新员工；
3. 同一年度内出现 2 次考核不合格者；
4. 其他被视为严重投诉的情况。

十一、 导师辅导流程



十二、 表格附件

《新员工月度总结表》

填写时间：

姓名		部门		辅导期岗位	
导师					
培训 / 学习 / 工作 月度总结	1、内容及成效： 2、问题/困难及建议： 新员工签名：				
导师意见栏	对新员工的培训/学习/工作辅导期情况给出具体的指导和建议： 导师签名：				

新员工辅导计划表

姓名		职位	
中心		部门	

No.	计划培训日期	培训主题	培训内容	培训导师	实际培训日期	员工签字	导师签字	结果评价	备注
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

备注：1. 一个新人安排 1 个导师，特殊情况可安排多个导师，但不得超过 3 个；2. 《新员工辅导计划》制定好后及时打印纸质版，每项计划执行结束请及时组织新员工、导师进行签字确认；3. 辅导计划全部执行完后请向部门负责人进行辅导结果的总结反馈，并完成辅导津贴发放明细、辅导考核对象及部门负责人签字栏信息的填写后，请按要求在新人转正后一周内提交，因故无法按时提交则最迟请在新人转正后一个月内提交至培训中心，反之培训中心将不再启动考核评估和津贴核发工作。

辅导津贴发放明细		
工号	导师姓名	发放比例

辅导考核对象：_____

部门负责人签字：_____

《导师辅导考核表（一）》

被考核人		考核人		部门负责人	
评估项目		行为描述	评分标准	得分	备注
辅导过程	沟通指导 (20 分)	关心学员，每周与学员进行的沟通多达 4 次及以上	20-16		沟通方向： 包括但不限于工作、学习及思想等方面
		关心学员，每周与学员进行的沟通多达 3 次	15-12		
		关心学员，每周与学员进行的沟通少于或等于 2 次	11-1		
	反馈调整 (20 分)	按要求向部门负责人反馈辅导计划和辅导进度，各方给予的改善建议均能在一周内进行调整	20-16		反馈要求： 1. 《新人辅导计划》需在新人入职一周内通过邮件发送至部门负责人、抄送培训中心李婷； 2. 每月《新员工月度总结表》需在次月 10 前以邮件发送部门负责人、抄送培训中心李婷、人力资源中心吴瑕； 3. 《新人辅导计划》执行完一周内向部门负责人进行辅导总结反馈。
		按要求向部门负责人反馈辅导计划和辅导进度，部分改善意见能在一周内进行调整	15-12		
		未按要求向部门负责人反馈辅导计划和辅导进度	11-1		
辅导结果	团队融合 (20 分)	经常主动与他人进行沟通交流，积极参与公司/部门组织的各项团队活动且出勤/参与率达 80%	20-16		团体活动： 包括但不限于部门团建、培训及公司组织的各种比赛等
		偶尔主动与他人进行沟通交流，参与公司/部门组织的各项团队活动但出勤/参与率低于 80%	15-12		
		几乎不主动与他人进行沟通交流或沟通时问题较多	11-1		
	规章制度 (20 分)	学员能清楚阐述部门的规章制度、工作流程，能清楚解释自己的岗位职责和绩效考核指标	20-16		
		学员能大概阐述部门的规章制度、工作流程以及自己的岗位职责和绩效考核指标	15-12		
		学员无法阐述部门的规章制度、工作流程以及自己的岗位职责和绩效考核指标	11-1		
	知识技能 (20 分)	经评估，学员具备独立上岗所需的知识和技能且较面试评估时有显著提升，完全符合任职要求	20-16		
		经评估，学员具备独立上岗所需的知识和技能，基本符合任职要求	15-12		
		经评估，学员已具备大部分上岗所需的知识和技能且态度端正，部门愿意继续培养留用	11-1		
评语			总分		

《导师辅导考核表（二）》

被考核人		考核人	新员工	
评估项目	评估指标	分值	评分标准	得分
辅导态度 (30 分)	对学员严格要求， 全面关心 学员的成长，包括但不限于知识、技能、心态等	10	非常全面 10-8 分； 大部分 7-6 分； 少部分 5-1 分。	
	辅导 责任心 强，不因工作忙而应付了事或随意安排他人代劳	10	非常尽责 10-8 分； 一般尽责 7-6 分； 不尽责 5-1 分。	
	教风 严谨踏实 ，培训前熟悉内容、准备充分，培训中认真投入、学员有问必答	10	非常严谨 10-8 分； 比较严谨 7-6 分； 不太严谨 5-1 分。	
辅导内容 (20 分)	选用 培训资料 适宜，教学有课件/手册/视频/大纲等资料	10	非常合适 10-8 分； 比较合适 7-6 分； 不合适或无资料 5-1 分。	
	根据学员接受度，及时 调整 培训资料和进度，加深学员对知识技能的掌握	10	调整及时且有效 10-8 分； 调整及时但效果一般 7-6 分； 调整不及时 5-1 分。	
辅导方法 (20 分)	辅导有方 （我说你听、我做你看、你说我听、你做我看），学习过程轻松而有效	10	辅导方法一直科学合理、学习轻松有效 10-8 分； 辅导方法偶尔科学、部分课程学习有难度 7-6 分； 辅导无方法可言、学习过程艰难 5-1 分。	
	注重 提问 学员，给学员恰当 反馈 ，及时纠正学员的错误认知和行为	10	经常提问和反馈 10-8 分； 偶尔提问或反馈 7-6 分； 几乎不提问或反馈 5-1 分。	
辅导效果 (30 分)	根据培训计划， 完成 所有理论或技能培训，无未执行的培训项	10	全部保质保量执行 10-8 分； 大部分保质保量执行 7-6 分； 部分培训执行时应付了事 5-1 分。	
	在培养学员专业技能同时，注重思想文化建设及 正能量传递	10	一贯传递正能量 10-8 分； 经常传递正能量 7-6 分； 偶尔传递正能量或负面情绪频繁扩散 5-1 分。	
	学员分析问题和解决问题的能力得到 提高 ，能够胜任当前岗位	10	能力提升幅度超出预期 10-8 分； 能力提升幅度符合预期 7-6 分； 能力提升幅度较小或无明显提升 5-1 分。	
评语			总分	

《导师辅导考核表（三）》

被考核人		考核人		培训中心
评估项目	行为描述	评分标准	得分	备注
辅导进度 (50 分)	辅导进度正常、培训计划超期执行率低于 20%	50-40		超期： 指提前一周执行或推迟一周执行培训项目
	辅导进度异常，培训计划超期执行率介于 20%-40%之间	39-30		
	辅导进度异常，培训计划超期执行率高于 40%或经核查部分培训计划实际未实施	29-1		
沟通反馈 (50 分)	及时向培训中心提交《新人辅导计划》《新员工月度总结表》等资料且资料填写规范	50-40		反馈要求： 1. 《新人辅导计划》需在新人入职一周内通过邮件发送至部门负责人、抄送培训中心盛晚琴； 2. 每月《新员工月度总结表》需在次月 10 前以邮件发送部门负责人，抄送培训中心盛晚琴和新员工本人； 3. 《新人辅导计划》执行完及时向部门负责人进行辅导总结反馈，并于新人转正一周内（最迟不超过一个月）提交签字版《新人辅导计划》至培训中心。
	及时向培训中心提交《新人辅导计划》《新员工月度总结表》等资料但资料填写不规范	39-30		
	未及时向培训中心提交《新人辅导计划》《新员工月度总结表》等资料	29-1		
评语		总分		

《导师资格申请表》

填写时间：

姓名		部门		可辅导岗位	
申请 导师 的理 由	1、专业技能方向： 2、其他理由： 申请人签名：				
审批 意见	1、 是否同意认定其为导师？ 2、 是否有其他指导和建议？ 签名：				