

# 如何做好新人导师

自从发起了《怎样实习才能成长最快》的 chat 之后，有很多朋友在私下或者交流群里问我，能否讲一些怎样做导师的问题。于是就有了这次的话题，如何才能做好新人导师。

## 什么是新人导师

想知道如何做好新人导师，首先要明确到底什么是新人导师。在互联网行业中，许多大小公司都有所谓的导师制，有点像传统企业里面，找个老师傅带带新来的小学徒。这种方式虽然看上去比较传统，但是在新老接替，知识传承，以及人才梯队建设上是非常重要的。尤其对于公司层面来说，能够让新入职的小鲜肉快速熟悉公司环境，掌握工作中所需要的基本技能、沟通技巧、团队合作甚至某些潜规则，从而快速承担起日常工作，是可以大大节省公司的用人成本的。试想如果新人两三个月下来还不能承担正式的工作，每天看看文档学学习，那简直就是花钱请人来自习的。

**综上，所谓新人导师，可以理解为就是传统的老师傅带徒弟的，不过身份和定位有所不同，后面我会再补充。**

## 谁能胜任新人导师

那么老师傅是怎样炼成的呢？到了什么时候才能算得上是老师傅呢？你觉得自己算得上老师傅吗？

老师傅这个词，能让人想到的可能只有司机师傅，工人师傅，还有“乱拳打死老师傅了”... 按现在流行的叫法，应该叫“老司机”才对，也没什么不雅，反倒更接地气一点，所以下文我就用老司机代替老师傅吧。

以互联网行业的新人成长速度和跳槽频率来看，能在公司里稳稳地待上一两年基本就算是老司机了。为什么这么说呢？因为一年以内不足以积累全面的技能，而两年左右又是个跳槽的高峰期，所以，能留得下来的，基本都是某一方面的老司机了。

**综上，互联网行业，坚持一两年你就是老司机，如果有能够带人的机会，千万不要退缩，你可以的。**

## 导师的作用和责任

前面也有提到，导师制在公司的层面是知识传承，人才梯队建设的重要环节，所以，导师最大的作用是承上启下，尽快帮助新人进入工作状态，搭建人才梯队，传承专业知识。那么导师的责任和义务，就是要培养好新人，包括但不限于帮助新人：熟悉环境、入职流程、领电脑等杂事、办公环境搭建、熟悉团队成员、熟悉工作流程、了解工作内容、熟悉基本沟通技巧、制定培养计划、定期单独沟通、关注新人成长、适当的练手项目、疑难解答及引导、实习期转正考评等等。

**综上，导师的工作范围可大可小，因人而异。每个导师的风格都不太一样，但是核心的内容是一致的，那就是，带你入行。**

## 第一次做导师是怎样的体验

凡事都有第一次，做导师也是一样。在做导师之前，想必大多数人应该印象中只有学校的导师形象，带着你在实验室搞些项目，做做论文什么的。相比之下，工作中的导师其实更贴近兄长，甚至有点保姆的意思（尤其是当遇到漂亮的小师妹什么的）。所以，第一次做导师，你不需要把你自己跟学校里的教授们比较，你需要的只是做好一个谦虚而耐心的学长即可。无论你的心里有多么忐忑，只要你保持真诚和乐于助人的心，你就不会做得太差。

**综上，认真负责、真诚待人、谦虚谨慎、乐于助人，真诚最重要。**

## 做导师之前的心理准备 & 生理准备

想想自己要作为别人的导师，一定有点小兴奋吧？兴奋之余会不会有点忐忑，会不会怕自己不行？会不会怕遇到问题解答不了？会不会怕误人子弟呢？这一切想法，都是正常的。毕竟，你也大不了他们几岁。所以，在心理准备上，首先要告诉自己不要紧张，就当是个普通朋友。在朋友的基础上，尽量发挥你心底好为人师的本性，倾囊相授，把你 knows 的经验技能不遗余力地传授，你就一定是个好导师。

而说到生理准备，大家可能觉得莫名其妙。然而你要知道，带人并不轻松。你的工作上不会安排出一块时间叫做“新人培养”，除非你是专门做培训的，否则一定是在正常的工作之外，还要带好你的小徒弟（们）。那么，你的工作一定会更加繁忙，操心的事情一定会增多，所以内分泌会失调，火气会变大，身体会更累等等。如果不提前准备一下，调理作息锻炼身体，那么你就会“感觉身体被（徒弟们）掏空”了。

**综上，身体是革命的本钱，别被你的小徒弟掏空。**

## 正式面谈了解现状

说到正题了。在做好各种准备之后，我们就要按照“套路”来按部就班地带徒弟了。各个公司各个行业的路子肯定大相径庭，我这里讲的大概是 BAT 的通用流程，应该大同小异。更多的行业就超出我的知识边界了，不能误人子弟。

要想带好徒弟，首先当然是要知己知彼了。徒弟未必都是你亲自面试进来的，所以仔细看看他的简历可能是个好的开始。看简历的目的并不是找出毛病和问题点，毕竟他已经是你的同事了，不需要你再像面试似的盘问一遍。看简历主要是为了了解他之前都做过哪些内容，擅长什么东西，可能的短板在哪里。据此，才能更好地为他制定培养计划。

正式面谈也是非常必要的，简历只是个简单的了解，可以跟他的面试官聊一下对他的评价和看法。在充分准备之后，约你的小徒弟来个正式面谈。这个正式面谈也不要搞得太紧张，我所说的正式，意思就是工作时间找个会议室或茶水间面谈一下，而不是路上或者吃饭的时候随便聊聊。这种仪式感还是要有的，而且有准备的正式面谈效果更好。所以，最好提前两三天预约面谈时间，并让你的徒弟想想有什么要交流的，或者有什么问题可以提前准备一下。而真正到了面谈的时候，其实完全可以放松下来，畅聊产品技术与人生。

**综上，知己知彼才能做好导师，了解徒弟的长处与短板，充分沟通。**

## 制定新人辅导计划

首先，成熟的公司一般都有个明确的用人标准，落到书面上就是所谓的《岗位能力模型》。该模型描述了公司各个层级都需要什么样的人才，在各个方面都有哪些具体要求。那么这份文档，基本上就是员工在这个公司打怪升级的路线图了。而对于新人，第一个目标就是要达到这份文档中最初一级的基本要求了。除此之外，你要让你的徒弟了解团队的基本工作内容，或者团队内可以组织一些全组的公开培训，讲一讲目前的业务，一起介绍下团队，以及休闲时间的破冰活动等。集体的团队活动不在本文讨论范围内，那是 leader 要考虑的事情，我们只要做好我们的导师工作就好了。

新人辅导计划，一般以三个月或者半年为期。要大概确立新人的阶段性工作内容，以及学习计划、阅读计划等等。首先，作为导师要根据自己的团队的工作情况，确立新人的工作内容。部分内容可以与新人沟通，但不建议完全由新人自主选择。新人都是迷茫的，作为导师应该确立对新人成长和团队都有价值的工作内容，而不是让新人单凭兴趣做些天马行空的东西，却跟团队一点关系也没有。这对新人成长一定是弊大于利的。

至于学习计划和阅读计划，作为老司机的你有义务提供一些有价值的书目和文章等，满足这些如饥似渴的新人们。他们需要的是被push、被喂饱，而不是在你的心上自由地飞翔，不是要放养。

**综上，制定初步的辅导计划，工作变化快未必能严格执行，但还是要尽量早做计划。**

## 问题与解答

新人刚刚参加工作，即使在学校的基础再好，实际工作中也一定会遇到各种各样的问题，这时，就是导师该发挥作用的时候了。原则上，我们要鼓励新人先尝试自己解决问题，锻炼主动思考和自主解决问题的能力。如果实在解决不了或者耽误了太多时间，也要尽快提出来。当新人提问的时候，作为导师一定要耐心解答，如果真忙，可以让徒弟稍等片刻。做徒弟的，态度很重要；做导师的，态度也很重要。面对不同意见，千万不要咄咄逼人，千万不要居高临下，千万不要倚老卖老，千万不要盛气凌人。

如果新人问的问题你不会，岂不很尴尬了？其实并没有，正如前面所说，你并不是教授，你是共同成长的师兄师姐，有不懂的很正常。遇到不懂的就直说，瞎编才真是误人子弟呢。你可以说：这个我也不太清楚，我先看看，或者咱们一起看看。总之，摆正自己的位置，拿出谦虚的态度即可。

如果新人总是问问题，大小问题问个没完怎么办？那么，你应该推荐他先看看类似《提问的艺术》这样的书，明确一下什么才是好的问题，什么应该是自己解决的低级问题。当然，如果真把你问烦了，太忙没空理他，也最好压抑一下，因为，态度很重要。

**综上，态度很重要。**

## 分派任务 & 跟踪进度

徒弟是你的，但劳动力未必都是你能支配的。尤其团队规模不大的时候，资源往往是共享的，你未必能亲自安排徒弟的工作内容。不过没关系，就算工作不是你分配的，但是也会尽量贴近你熟悉的业务。即使什么都不熟悉也不要紧，刚好在带徒弟的过程中自己也学习了解一下。

如果你自己也曾有过导师，可以回忆一下他在团队中是怎样分配工作的，你又是怎样跟他汇报和反馈进度的。我这里想说的是，不管工作内容是什么，一定要鼓励徒弟主动汇报和总结。为什么呢？试想一下假如你每天都要去你的徒弟那里问问：今天在做什么？进度如何了？有没有遇到什么问题？感觉有没有风险？需不需要什么帮助？...想想都崩溃了吧？反之，假如你的 leader 每天都这样来问你，你是什么感受？他是个好领导吗？你是个好下属吗？

所以，主动汇报是个良好的工作习惯，新人的每天的工作内容、状态、遇到的问题，都要以日报的形式或者口头的形式汇报给导师，关于这些，还是可以让新人看一下我的《怎样实习才能成长最快》。里面讲的其实是通用技能，不仅限于实习生。

那么，作为导师又该如何跟踪进度呢？理想的情况下，你要转变为类似 PM 的工作，为你的徒弟分配工作，并在关键节点跟踪进度。但实际的情况是，你不可能安排那么精确，他也未必能按时完成。正因为如此，跟踪进度才更加重要，尤其是当他承担的工作是某个重要项目的一部分的时候，那时间上就更要有保障，否则出了问题只能是你这个做导师的兜着了。

**综上，鼓励主动汇报，尝试转变角色与心理，分派任务并及时跟踪进度。**

# 把控项目风险

前面讲到了分配任务及跟踪进度，那么假设到了项目后期，真的因为新人的速度跟不上而耽误项目总体进度，那是谁的错呢？当然是你这个做导师的错！这说明你没有明确新人的能力，没有及时跟进进度把控风险，没有及时提出风险点予以解决。

有人说，新人刚来没几天，我实在不好估计他的能力。那么这里有两种套路，如果时间充足可以让他尝试一些练手项目或者风险较低的项目，看看能力如何（新人表现的机会）。如果资源不足，一定要让新人顶上重点项目的时候，那么作为导师就有义务提前看到新人工作中的风险点，比如关键的逻辑、流程、模块代码等等。对于这些风险点，你要有备用方案或称兜底方案，或者你事先并行将这些风险点击破。但是未必要告诉他，要给他压力和锻炼的机会，如果最后真的顶不住，你再拿出你的备用方案保证项目进度。

**综上，充分了解新人的能力范围，给予信任和压力，同时要规避风险，保证项目进度。**

## 鼓励全面发展

新人往往很有激情，觉得有好多东西要学，充满干劲儿。不过在工作之余，也要鼓励他们全面发展，不要被工作需求所淹没。比如钻研精神、创新精神、分享精神等等，鼓励他们在各方面充实自己，既能很好地发展自己，也能为公司创造更大价值。而作为导师，也要尽量以身作则，树立一个好的榜样。

如果你带人够用心，那么你的徒弟身上往往也会有你的影子，所以他的成长速度和水平就反映了你这导师的能力和水平了。为了你的徒弟们出去不被别人认为是没人带过的野路子，还是尽量将其培养成全面发展的“正规军”比较好。我们带人的目的，不是为了榨干他们，而是要帮助他们达到公司和个人成长的双赢。

**综上，教会了徒弟，荣耀了师傅。**

## 心法

正确处理不同意见，谦虚谨慎，不要盛气凌人。这几句话说起来容易，但，不要说什么人非圣贤，很多时候我们可能连个“好人”都做不到。不过话说回来，做好人也未必是正确的。

对于带徒弟来说，我认为工作上的事情一定要严格要求，要严厉，这样才能让他们在职业生涯的早期就养成良好的职业习惯，不至于输在起跑线上。而在生活中则要随和，毕竟都是普通同事，也没什么倚老卖老的资格，可千万别太把师徒关系当回事儿。徒弟不是靠你吃饭的，工资也不是您给开的，歇着吧您内~

另外一个，我们常常挂在嘴边的就是，对事不对人。作为导师，我们只需要评价徒弟的工作做得好不好，而且你也只有资格评价工作上的事情。千万别因为工作做得不尽人意，就说人家笨什么的。遭人记恨不说，也显得这导师太没水平。最后，不要盛气凌人，不要盛气凌人，不要盛气凌人。

**综上，做导师亦是一场修行，若论为人处世，徒弟未必输你，还请好自为之。**

## 客观评价

话说回来，没有人能够完全做到对事不对人，事都是人做的，打交道的也是活生生有情感的人类。那么在经历了意见不合甚至争吵之后，如果还能平心静气对你的徒弟进行客观地评价，就弥足珍贵了。

导师是跟新人接触最多的，所以导师对新人的评价和意见就至关重要，往往会决定新人早期的起点（比如转正定级），当然，如果新人真的表现很好，团队有目共睹则另当别论。而对于大多数的新人，可能还是要依靠导师的评价才能明确自己的表现。

所以，能够遇到一个好的导师是新人的幸运。能够带个好的徒弟，也是导师的幸运。而对于那些没有导师带，或者不幸遇到个不好的导师的同学来说：靠自己，也可以活的很精彩，在你漫长的职业生涯中，导师并不是必选项。

**综上，人非圣贤，愿我们彼此都能做到问心无愧。**

GitChat