

The “Dual Mentor” System in the Career Development of the New Generation of Tobacco Industry Employees Management Practice and Innovation Path

Yixin Chen¹ Yi Dai² Bangyuan Wu² Chuanjiao Zhang³ Lulu Ban⁴

1. Qiannan Tobacco Company Fuquan Branch, Fuquan, Guizhou, 550599, China

2. Personnel Department, Guizhou Tobacco Company Qiannan Prefecture Company, Duyun, Guizhou, 558000, China

3. Party and Mass Work Department, Guizhou Tobacco Company Qiannan Prefecture Company, Duyun, Guizhou, 558000, China

4. Qiannan Tobacco Company Huishui Branch, Huishui, Guizhou, 550600, China

Abstract

The Decision of the Central Committee of the Communist Party of China on Further Comprehensively Deepening Reform and Promoting Chinese-style Modernization adopted by the Third Plenary Session of the 20th Central Committee of the Communist Party of China proposed: “Improve the mechanism of independent training of talents, and create a team of innovative talents with reasonable structure and excellent quality.” In recent years, the tobacco industry has persisted in grasping high-quality development and the construction of high-quality cadres and talents, taking the cultivation of high-quality teams as a strategic, fundamental and key issue, and promoting the industry’s cadres and talents work to constantly make new progress and new results. This paper aims to explore how to effectively promote the growth and development of the new generation of employees through the “double mentor” system, and provide an innovative and effective way for the training of the new generation of employees in the tobacco industry, which has important theoretical and practical significance.

Keywords

Dual mentor system; New generation employees; Career development; Innovation path

“双导师”制在烟草行业新生代员工职业开发中的管理实践与创新路径

陈怡辛¹ 戴毅² 吴邦元² 张传娇³ 班璐璐⁴

1. 黔南州烟草公司福泉分公司, 中国·贵州 福泉 550599

2. 贵州省烟草公司黔南州公司人事科, 中国·贵州 都匀 558000

3. 贵州省烟草公司黔南州公司党群工作科, 中国·贵州 都匀 558000

4. 黔南州烟草公司惠水分公司, 中国·贵州 惠水 550600

摘要

党的二十届三中全会通过的《中共中央关于进一步全面深化改革、推进中国式现代化的决定》提出：“完善人才自主培养机制，造就一支结构合理、素质优良的创新型人才队伍”。近年来，烟草行业坚持一手抓高质量发展、一手抓高素质干部人才队伍建设，把造就高素质队伍作为战略性、根本性、关键性问题来抓，推动行业干部人才工作不断取得新进展新成效。本文旨在探讨如何通过“双导师”制有效促进新生代员工的成长和发展，为烟草行业新生代员工的培养提供了一种创新且有效的途径，具有重要的理论和实践意义。

关键词

双导师制度；新生代员工；职业开发；创新路径

1 引言

百年大计，人才为本。面对“十四五”发展战略机遇

期，新生代员工必将成为支撑烟草行业发展、改革创新的生力军。传统的单一导师模式已难以满足新生代员工任务多样化、个性化的成长需求，因此，探索和创新更为科学、全面的职业开发机制成为企业人力资源管理的重中之重。“双导师”制应运而生不仅有助于新员工快速适应企业环境，提高工作能力和职业素养，还能增强企业的凝聚力和竞争力。

【作者简介】陈怡辛（1990-），女，中国贵州人，本科，人力资源管理师二级、政工师，从事人力资源管理研究。

2 “双导师”制的概念及优势

2.1 概念

单导师制是一种教育教学制度，这种制度起源于14世纪的英国牛津大学，当时每位新生都会被分配一名导师，负责其学习和品行。而双导师制是一种教育模式，主要应用于高等教育和研究生教育中，旨在通过两位导师的共同指导，促进学生的全面发展。企业双导师制立足于新员工培训与开发，包括专业和思想两类导师。专业导师主要负责制定培养计划，把技术本领和自身所长传授给学员；思想导师则侧重于青年员工的心理辅导和生活适应，助力其在职场中获得快速、长期发展。

2.2 优势

与传统的单一导师制相比，企业实行“双导师”制不仅可以分担导师的工作压力，更重要的是能够实现理论学习与实操培养的统筹兼顾，避免了单一侧重的弊端，充分发挥了“师徒”培养模式的独特优势，具体表现在以下几方面：

2.2.1 个性化指导和专业培养

通过为新生代员工配备思想和业务双导师，能够提供更加全面和个性化的指导，注重因材施教，结合他们的具体情况，制定适合的学习和发展计划，不仅关注员工的业务能力提升，还强调理想信念、职业道德等方面的培养，有助于员工全面发展，最大限度地激发学生潜能。

2.2.2 理论与实践相结合

双导师制通过理论密切联系实际的方式，帮助员工将所学知识有效应用，导师通过加强思想政治教育、现场指导、微信交流、谈心谈话等形式掌握新生代员工的所思所盼，提升员工的实践能力和问题解决能力。

2.2.3 提升学习效率

结合新生代员工的岗位实际，突出方法指导，传授实践工作经验，教思路、教经验、教方法。通过师徒之间的互动和学习，可以实现效能“1+1>2”的效果，有助于更快地掌握知识和技能，提高学习效率。

2.2.4 促进员工成长和职业发展

“双导师”制不仅关注当前的工作能力培养，还着眼于员工的长期发展和职业规划，为新生代员工尽快进入岗位角色赋能。双导师培养相辅相成，同向发力，在管理中融入“PDCA”模式，共同形成新员工的“成长档案”，促进员工个人成长和职业发展。

3 烟草行业新生代员工职业开发现状

以黔南烟草为例，目前新生代员工共有105人，占全州人数8.10%。其中30-35岁47人，30岁以下58人。有研究生学历23人，大学本科学历72人，大学专科学历10人（其中：全日制本科以上学历93人）。

有专业技术类人员共41人（其中：高级技术职称0人，中级技术职称8人，初级技术职称33人）。持有职业技能资格证书员工共58人（其中：获高级技师资格0人，获技师资格4人，获高级工资格14人，获中级工及以下资格40

人）。通过访谈、实地调研新生代员工，总结起来，得到以下突出的特征：

3.1 员工及组织对职业发展的高度关注

新生代员工通常对职业发展有着高度的关注，渴望在较短时间内获得显著的职业进步，他们希望看到明确的职业发展路径，并期待企业提供多样化的培训和成长机会，以满足他们的职业发展需求。企业也希望花最小的成本得到最大的反馈。这种“双向奔赴”就意味着企业发展需要共同培育和维护，是双方持续投入和贡献的结果。

3.2 强烈的自主意识和创新精神

新生代员工具有强烈的自主意识和创新精神，不喜欢被严格的规章制度束缚，喜欢在工作中发挥创造力和自主性。因此，企业应鼓励新生代员工提出新想法和新方案，营造创新的工作氛围，并赋予他们更多的自主权和决策权。

3.3 重视工作环境和企业文化

新生代员工更加注重工作环境和企业文化，期待企业有良好的文化氛围和明确的价值观。比如通过经常开展交流会、分享会、青年理论学习、体育活动、文艺活动迎合新生代员工活跃的特质，让人才愿意留下来，营造出家的氛围。

4 新生代员工职业开发面临的挑战

4.1 培训需求调查分析不够精细

培训需求调查“有形无神”，不能结合新生代员工的个性化需求，没有根据新生代员工的具体需求、岗位要求和职业发展规划量身定制，同时缺乏对他们职业规划的持续跟踪和纠偏指导，导致他们的职业发展方向不明确，工作积极性和忠诚度降低。

4.2 培训方法缺乏创新

相对于一线城市，我们培训资源相对匮乏，在课程设计、培训方式上基本满足于传统方式，缺乏多样化和创新性的培训方式，与新生代员工青睐的互动式、体验式教学模式格格不入。

4.3 培训成果转化不够到位

目前部分培训内容设置笼统宽泛、培训形式花哨、培训结果泛化，忽视了培训成果的转化和运用，未能实现“学”与“干”有效衔接，在岗位履职、作用发挥、业务水平等方面还存在差距。

5 烟草行业“双导师”制在新生代员工的管理实践

为了更好地适应行业挑战和市场变化以及新形势下新生代员工培养的新需求，黔南烟草自2023年起开始探索和实践“双导师”培养模式，在实践中，紧紧围绕“PDCA”质量管理模式，帮助新生代员工不断提升，既实现了双导师制在新生代员工的有力实践，又实现个人价值和企业目标的有机结合，努力构建了契合新生代员工特点的全新培养体系，取得了良好效果。

5.1 导师选拔

①组织推荐。按照入库条件要求，采取组织推荐、个

人自愿的办法,填写《导师库入库人选推荐表》。②资格审查。由各单位人事部门对推荐对象的基本信息进行核实后,报州局人事部门进行资格审查。③导师入库。经资格审查合格后的推荐对象,可列入初级导师库、中级导师库以及高级导师库名单。④对导师库实行动态管理,原则上每两年更新一次。

5.2 导师培训

导师入库后,对导师进行系统培训,主要培训导师的主要职责和任职资格、学员的权利和义务、导师的管理、双向选择的流程、培养方案的确定、师带徒方法、导师及学员的考核和激励,熟悉整个双导师制操作的工作流程。

5.3 辅导计划

①导师分年度制定《青年员工年度辅导计划》,并在建立师徒关系后的10个工作日内完成,同时报送一份给人事部门备案。②青年员工根据本季度工作完成情况及工作中发现的主要问题与困惑,填写《青年员工季度工作总结表》。③辅导期满后,由被辅导学员根据辅导期间的工作内容、工作完成情况填写《青年员工辅导期总结报告》。

5.4 考核与激励

对导师实行年度考核和辅导期考核,考核结果与导师的绩效挂钩。

5.4.1 年度考核

导师年度考核于辅导时间满一年的当月或次月进行。思想导师分别由被辅导学员、导师的直接领导、被辅导学员所在单位的人事部门进行考核,填写《导师年度考核表》,导师年度考核成绩为三方的考核成绩之和;专业导师分别由被辅导学员、被辅导学员的部门负责人、被辅导学员所在单位的人事部门进行考核,填写《导师年度考核表》,导师年度考核成绩为三方的考核成绩之和。

5.4.2 辅导期考核

①导师在辅导期结束后,对辅导工作进行总结,形成辅导期工作总结报告;辅导期满后,思想导师分别由被辅导学员、导师的直接领导、被辅导学员所在单位的人事部门进行辅导期考核,填写《导师辅导期考核表》。②考核总分为100分,评分权重为40%、40%、20%;辅导期满后,专业导师分别由被辅导学员、被辅导学员的部门负责人、被辅导学员所在单位的人事部门进行辅导期考核,填写《导师辅导期考核表》,考核总分为100分,评分权重为40%、40%、20%。③若导师本身为被辅导学员部门负责人的,则由导师的直接领导负责进行考核;根据考核得分评定等次,评为“优秀”“良好”“合格”“基本合格”“不合格”等次。④导师辅导期评比按照初、中、高三个级别进行排序。如辅导期内辅导多名员工的,按照《导师辅导期考核表》得分求得平均分。

5.4.3 年度奖励机制

对年度考核成绩在合格以上的导师,给予导师年度辅导绩效薪酬奖励,具体奖励标准根据考核结束后根据导师等级、年度考核得分情况、导师辅导学员人数等情况确定。初级导师按照辅导期考核得分从高到低排名,按20%比例根据考核得分分别授予“黄金导师”“翡翠导师”和“钻石导师”称号。

6 烟草行业新生代员工职业开发创新路径

6.1 夯实人力资源管理基础

变革能否成功,要看企业决策层的战略决心、信心和耐心。企业领导者要敏锐感知到现代人力资源管理体系建设的重要性,突破现有的固化思维、管理模式,搭建平台、投入资源启动变革,在企业内部上上下下形成广泛共识,有策略地推动实施、消除阻力。在开展项目各体系、机制研究与建设过程中,既要注重严密、完整的顶层设计规划,又要制定切实可行的具体政策、举措,确保顶层设计和落地施行的有机结合。特别的,在开展黔南烟草人才培养体系研究与建设时,要加强顶层设计,找准黔南烟草人才队伍建设战略与目标,设计出黔南烟草“选才、育才、塑才、量才、用才、成才”的全周期、高质量人才培养与管理的总体架构。

6.2 推动人力资源管理数字化转型

聚焦“人”的管理,抓好黔南烟草数字化转型推进方案的落实落地,通过引入大数据、人工智能等先进技术,数字赋能人力资源管理,推动实施数智化人力资源管理新模式。比如围绕人员信息、任职信息、重大事件、人才标签,结合其他业务活动的开展构建数字场景,无感采集员工工作过程与工作行为数据,全面追踪员工发展轨迹、多维标记工作痕迹,构建数字化人力资源管理体系,通过大数据的挖掘和关联来穿透员工的“选、用、育、留、考、酬”全过程,用数据贯穿整个人力资源管理活动的全流程和全范围,构建“数字孪生员工”。

6.3 完善人力资源管理体系

聚焦“优化机构设置、优化人才配置、岗位价值评估、人才培养体系”等方面,研究拓宽人才成长路径。研究构建纵向晋升、横向转岗、纵深成长的全方位、全通道、全路径职业发展体系,比如在“员工纵深发展”“双师带徒”“个人成长与发展计划(IDP)”“专项人才培养方案”等人才培养与发展相关具体政策、举措层面,加强创新与论证、探索与实践的力度,突破员工晋升瓶颈,促进新生代员工快速成长成才。

参考文献

- [1] 王亚军.本科生“双导师制”提升人才培养质量路径探究——以中国计量大学材料与化学学院为例[J].时代报告(奔流),2024,(03):134-136.
- [2] 杜亚琳.基于SWOT分析的“双导师制”培养模式研究[J].四川职业技术学院学报,2024,34(03):23-26+77.DOI:10.13974/j.cnki.51-1645/z.2024.03.014.
- [3] 江姝.A公司新生代员工工作压力问题及应对研究[D].华东师范大学,2023.
- [4] 徐燕.产教融合背景下高职院校“双导师制”人才培养模式研究——以山东某高职院校为例[N].山西科技报,2023-05-15(B03).
- [5] 陈稀稀.师范院校“双导师”制度运行中的问题与对策研究[D].河南师范大学,2020.