資深人資長的職場導師制度實戰

師父真能領進門？

從神話起源到高科技現場，
一條跨越三千年的「引導之線」

葉昭逢 著

作者簡介

葉昭逢

我已經在製造業與科技業的人力資源領域中工作了超過二十年，並且帶領過、同時也失去過為數眾多的新進員工。這本書所要討論的是其中一件最不被注意、然而卻最經常被執行得很糟糕的事情之一：也就是，如何去協助一個新的員工，找到那一個能夠引導他進入這個組織的人。

學歷 國立政治大學企業管理學系；國立臺灣師範大學 EMBA。

經歷 曾任茂迪、定穎、友訊、增你強、峰源等多家上市公司人資主管（HR Head），具備豐富的導師制度導入與營運經驗。

授課 於企業內部授課累積近三百小時，參與人次近七百人。

專長 內部講師培訓（TTT）、Mentor 制度與新人留任、招募面談技巧、績效考核制度、團隊合作、職涯輔導與模擬面談等。

關於本書的立場

在這本書當中，所有的案例都是經過去識別化處理的綜合性改寫，它們並不指向任何一個特定的公司或者個人；而關於理論的引用，則全部都依照論文的原始出處來進行標註。我所希望留下來的，是一套能夠被直接地搬移到您的組織當中的做法，而不是一份看起來很漂亮的報告。

目錄 CONTENTS

自序 送走那位報到第十一天的新人之後

第一部 溯源

第一章 從特洛伊到矽谷
— 導師制度的千年演進

第二章 缺一不可的雙引擎
— 打造人才守護者，而不只是指導員

第二部 解構

第三章 認知負載與零容錯
— 高科技業面臨的雙重考驗

第四章 跨越死亡之谷
— 組織社會化的關鍵歷程

第五章 工作鑲嵌理論
— 留才的科學基礎

第六章 三個改變我的研究發現
— 從現場直覺到實證藍圖

第七章 機構式，還是個人化？
— 社會化策略矩陣與一對一的私密優勢

第三部 落地

第八章　三項行動藍圖
— 從打穩地基到錨定第一顆節點
第九章　輔導員制度的實戰設計
— 角色界線、守備範圍與試用期旅程
第十章　一家科技公司的重建現場
— 把三張藍圖，放回真實的戰場
結語　點亮新人的第一盞燈
附錄　可以直接拿去用的實戰工具組

自序

送走那位報到第十一天的新人之後

如果你要求我，從這超過二十年的、在太陽能與印刷電路板、網通設備以及電子通路等等多家上市公司的人力資源領域裡度過的時間當中，去挑選出一個一直被放置在我心裡的畫面，那麼它必定會是這樣一個非常普通的下午：一位才剛剛報到、到那一天為止僅僅是第十一天的工程師，在廠區外面的陽光以一個傾斜的角度穿過百葉窗、並且落在他其實早已經安靜地整理好了的行李上面的那個時刻，用一種既有禮貌、但是同時也不再有任何商量空間的語氣，把他的識別證輕輕地放回到我的桌子上，然後告訴我，他已經把事情想清楚了。

他並不是被公司資遣的，而且他也從來沒有和任何一個人發生過任何值得被記錄下來的衝突；當我把那一份被書寫得非常規矩、幾乎找不到缺點的面談紀錄打開的時候，薪資是他自己在面試的桌子上親口同意過的水準，而工作的內容也和我們當初所談定的內容沒有任何的不同。真正使得他轉身離開的，正好是那些任何一張試算表都無法捕捉到、但是卻足夠去安靜地決定一個人是去還是留的那些縫隙：他告訴我，在這短短的十一天之間，他絕大部分的時間都不能夠確定自己手上的事情到底有沒有被做對、當他遇到不理解的環節的時候到底應該要轉向誰去提問，而且每一頓的午餐，他都始終是一個人安靜地吃完的。在上一份工作裡他停留了整整四年；在我們這個地方，他只支撐了一個星期又一半。

為了招募這一位工程師，這個公司在前前後後所花費掉的接近兩個月的時間、那一筆我心裡是有數字的獵才費用、各個層級的主管所投入的面試工時，以及體檢與報到的種種行政上的開支，當然全部都是能夠被看見、也能夠被計算出來的損失；然而，真正使得我在夜裡無法入睡、並且遠遠地比這些帳面上的數字還要更加昂貴的東西，卻是那些還來不及發生、就已經一併消失掉了的價值——他原本要去接

手的那一個專案、他原本能夠帶進來的前一個雇主的經驗，以及他如果願意留下來、本來能夠在我們這個地方慢慢地長成的那一個樣子。這些東西從來都不會出現在任何一份關於離職成本的試算表上面，但是它們偏偏卻是最使得一個做了一輩子人力資源的人，無論如何都無法感到安心的那一個部分。

一個橫跨了二十年的問題

而我必須要非常誠實地說，這一位在第十一天就轉身離開的工程師，從來都不是一個孤立的個別案例；在我這超過二十年的、穿梭於製造業與科技業的人力資源經歷當中，幾乎是一模一樣的場景，總是會每隔一段時間，就用一個稍微不同的面孔再一次地重複發生：履歷被書寫得漂亮到無法挑剔、面試的時候對答如流、而且薪資也早已經被談定，但是結果這個人一旦進來，沒有經過幾個星期就安靜地離開了，並且只留下了一張我必須要重新打開的職缺，以及一筆又一筆無論如何都計算不完的成本。

在一開始的時候，我理所當然地認為，這是因為招募的那一個關卡沒有被把守好，因此我把面試的流程修改得一道比一道更加嚴格；在那之後，我又轉而去懷疑，這是因為薪資不夠有競爭力，因此我花費了心思去調整整一套薪酬的結構。然而，當這些工作全部都被做足了之後，流失的比率卻始終沒有出現明顯的改善。一直要到我終於願意安靜下來、非常認真地去聆聽那些選擇離開的人到底正在說些什麼的時候，我才非常震驚地發現，問題從來都不是發生在他們踏進這個公司之前，而是發生在踏進公司之後的那最初的兩個星期：那一段沒有人陪伴、沒有人過問、甚至連應該要向誰去尋求協助都感到茫然的、孤單的時間。換一個方式來說，我們把幾乎所有的力氣，都消耗在了「如何把人找進來」這件事情上面，卻幾乎沒有分出哪怕是一點點的心思，去思考應該要「如何把人好好地接住」。

這一個問題在我的心裡被放置了非常多年，久到我終於下定了決心要重新走進校園，並且把它非常認真地製作成一份研究。在二〇二二年，我在臺灣師範大學的 EMBA，把這一份累積了許多年的困惑寫成了一篇論文，它的題目是〈師父真能領進門？高科技產業新進知識

工作者組織社會化與工作鑲嵌之探討〉，而你此刻拿在手上的這一本書的書名，正是從那一個一直懸掛在我心裡、遲遲都得不到解答的問號裡面，一個字都沒有更改地被生長出來的。

為什麼這本書要從歷史開始講起

你也許會感到好奇：一本明明是在討論高科技產業如何留住人才的實戰之書，為什麼一定要花費掉整整一個第一部，去從三千年以前的一則神話開始講起？我必須要先把這件事說清楚——這絕對不是為了去炫耀任何的學問。正好相反，這是因為我自己在進行研究、把許多年的實務經驗一一地攤開來、放到理論的光線底下反覆地檢查的時候，才第一次真正地看明白了一件事情：我們在今天的無塵室裡面所苦苦煩惱著的那一個留住人才的難題，如果就它的本質來說，竟然和荷馬筆下那一位即將要遠行的國王所做出的那一樁託付，是同一件事情。

也正是在那樣一個反覆檢查的過程當中，我才明白了：從荷馬史詩裡面那一位被託付了孩子的老人 Mentor，到後來企業裡面那一位默默地帶領著新人的資深的工程師，這一條看起來各自不相關的線，其實從來都沒有被切斷過。我們一直以為自己正在操作的，是一件非常現代的人才管理的工具，但是我們其實並不知道，我們所做的事情，不過是在重新地搬演一個橫跨了三千年、已經被人類反覆地驗證過了的、古老的安排而已。而當你也看明白了這一條從來沒有斷裂過的線的時候，你帶領人的態度便會變得完全不同：你不會再把「指派一位輔導員」這件事當成是去填寫一張表格的行政動作，而是會從心底裡面明白，你所接手的，是一項人類已經驗證了三千年的古老的智慧。

這本書想要交給誰，又想要交給你什麼

在動筆的最一開始，我的心裡其實非常清楚地坐著三種類型的讀者。第一種，是和我一樣、每一天都在和流失的比率以及招募的成本進行貼身肉搏的人力資源的夥伴與主管，我想要交給你們的，是一套既能夠向經營的階層理直氣壯地去要求資源、又能夠在現場真正地落地的、完整的論述。第二種，是手裡面真正地握著新人去與留的用人單位的主管，我想要讓你們親眼地看見，願意花費時間去帶領一個新人，從來都不是犧牲掉了眼前的產出，而是替你自己未來的戰力，事先地鋪好了一段路。第三種，則是那些剛剛被指派、或者仍然在猶豫要不要接下這一份工作的資深的同仁，我想要透過這整一本書去告訴你們，你們此刻正準備要去做的，是一件人類已經反覆地驗證了三千年、最有價值也最值得感到驕傲的事情。

至於這本書裡面所引用的種種的理論，我始終都盡可能地去讓它們服務於實務，而不是反過來去讓實務遷就於理論；每一次當我談到一個概念的時候，我都會嘗試著把它翻譯成你在明天一上班就能夠使用得上的、具體的動作。如果你此刻正在為了留不住新人這件事情而感到煩惱，或者正準備要在公司裡面去推動一套輔導員的制度，那麼我衷心地希望，這一本書能夠讓你在未來少送走幾位「報到第十一天的新人」。謝謝你願意把它打開；而接下來，就請你允許我，從一段三千年以前的離別開始講起。

葉昭逢　謹誌　二〇二六年初夏

第一部 溯源

導師制度的千年血脈：從神話到高科技現場

CHAPTER 01

第一章　從特洛伊到矽谷

導師制度的千年演進

現代的企業在一九八〇年代所引進的這一套 Mentor 制度，它所延續下來的，其實是一條已經跨越了數千年、並且從來沒有被斷裂過的「引導的線」。

— 本章主旨

這一個故事，必須要從一場離別開始講起。在三千年以前的某一個天色還沒有亮起來的清晨，有一位國王正準備要登上船隻去進行遠征，而他的心裡是非常清楚的：這一次的離去，短的話是十年，長的話則是永遠都不會再回來。然而，他在臨行之前所做的最後的一件事竟然不是去仔細地交代他那一筆龐大的財產到底應該要如何被分配，而是把他那一個年紀還很小的兒子，非常鄭重地託付給了一位已經相識許多年的老朋友——而那一位老朋友的名字，就叫做 Mentor。

這一段記載是出自於荷馬的史詩《奧德賽》：那一位進行遠征的國王是奧德修斯，被託付的那一個孩子是他的兒子忒勒馬科斯，而 Mentor 所接下來的這一份任務，其實是一點都不輕鬆的——在父親缺席的這一段漫長的歲月裡面，他必須要用他一個人的肩膀去承擔起這一個孩子的教育與成長，把知識、把判斷、把待人接物的種種的分寸，一點一滴地傳承下去。也正是因為這一個典故，Mentor 這個名字在後來才會在西方的語言裡面，輾轉地成為了「良師益友」的一個代名詞，並且一直被沿用到今天。

我到現在都還記得，我自己第一次非常認真地閱讀這一段文字的時候，在我的心裡所浮現出來的，並不是任何一種文學上的感懷，而是一個非常具有職業病色彩的念頭：奧德修斯交到 Mentor 手上的東西，如果把它說穿了，其實就是一份職務說明書，而且這一份職務說明書，從一開始就被書寫得非常地清楚——它在同一個人的身上，同時地交付了兩種性質完全不相同的任務。

神話裡面就已經被藏好了的雙重任務

Mentor 所要做的第一件事情，當然就是去教導：知識的傳授、生存的技能的養成，這是能夠被看見、也能夠被驗收出來的硬性的任務。然而，奧德修斯所託付的東西，很明顯地遠遠不只是如此——一個父親離開了家整整十年，這個孩子所缺乏的，絕對不會僅僅只是技能而已，而更是那一種「始終都有一個人在背後保護著我」的安定的感覺。因此，Mentor 真正所要去填補的，是父親缺席之後所留下來的那一大塊情感上的空缺：在孩子犯了錯誤的時候不去急著責備、而是有耐心地引導，在孩子感到徬徨的時候願意去傾聽與陪伴。而這一份柔性的任務，雖然是很難被量化的，但是它卻安靜地決定了，這一個孩子在未來到底會長成什麼樣子。

如果我們把神話暫時地放到一邊、把我們的視線拉回到今天的辦公室，那麼我們便會發現，這兩件事情，幾乎是一個字都沒有更改地被原封不動地搬運了過來：當我們指派一位資深的同仁去帶領一個新人的時候，我們一方面期待他能夠去教會這個新人如何操作系統、如何把流程跑完、如何去避開那些看不見的地雷，這是屬於硬的那一面的；但是與此同時，我們又暗暗地指望著他能夠去讓這個新人由衷地感覺到「在這個地方終究還是有一個人願意理會我的」。三千年的時間慢慢地流動過去了，導師所被要求要去同時轉動的，依然還是這兩具的引擎。

第二個站點：牛津大學把它變成了一套制度

在神話裡面的 Mentor，終究只是一樁私人的託付，它所依靠的，不過是兩個男人之間累積了許多年的交情而已。而這一份原本是私下的安排，必須要一直等到十四世紀的英國的牛津大學，才第一次被正式地升格成為了一套被書寫在白紙黑字上面的制度。

牛津早期的導師與學生之間，所建立起來的是一種被後來的人稱為「生活的保護人」的關係：這一位導師一方面要去定期地監督學生的研究的課題、去糾正他在學術上面所犯的種種的錯誤，這當然是屬於硬的那一面的，但是他所要照看的東西，卻遠遠地不只是課業而已——舉凡是這個學生在課堂以外的生活的作息、一直到他為人處世的品行與道德，這一位導師都同樣地必須要一併地去看顧。換一句話來說，這一位導師被當成了這個學生在大學裡面的家長，是一個必須要同時為了學識以及品格去負起責任的引路的人。

我之所以會特別地去看重這一個站點，是因為它非常清楚地去印證了一件事情：當人類的社會認真起來、真心地想要把「培養下一代」這一樁大事好好地做好的時候，它總是會非常自然地、把硬性的學業的指導與柔性的生活的照顧，一併地壓到同一個人的肩膀上面。這從來都不是任何一位管理顧問的聰明的發明，而是制度在漫長的演化的過程當中，它自己慢慢地長出來的一個形狀。牛津所做的事情，無非就是把神話裡面 Mentor 一個人默默地承擔起來的事情，第一次明明白白地，書寫進了大學的章程。

第三個站點：到了一九八〇年代，企業接手了

從牛津到企業，這一條引導的線又默默地走過了好幾百年的時間，而真正的轉折，要一直遲至二十世紀的末期才終於到來：從一九八〇年代開始，歐美的企業開始正式地把這一個古老的培育的概念，轉化成為了員工的訓練與發展的一個核心的機制，也就是我們在今天早已經非常熟悉的「在職訓練」（OJT），再去搭配上一對一的導師的關係。

走到了這一個站點，劇中的角色又被替換成了另外一批的人：導師不再是神話裡面那一位白色頭髮的老朋友，也不再是大學的殿堂裡面的學者，而是被換成了公司內部資深的、有經驗的主管或者前輩，至於徒弟，則是資歷比較淺的同仁或者剛剛報到的新人。硬性的任務從生存的技能，被置換成為了專業的技能的傳授與工作的勝任能力的確保，而柔性的任務則從生活的照看，被演化成為了職涯的諮詢與心理上的支持，並且設法去促成新人對於組織的文化的認同。名字被改變了、場景被改變了、對象也全部都被改變了，唯獨那兩具的引擎，從特洛伊的城外面一路安然地被鋪設到了今天的科技園區，它始終都沒有熄火。

我習慣於把這三個階段攤開在同一張的表格上面，那一份「被改變了的」與「沒有被改變的」，便會被看得格外地清楚。

評估維度	神話起源	學術成形	現代企業
時代背景	戰爭出征的私人託付	早期高等教育的建立	全球化時代的人才競爭
核心關係	父親摯友與兒子	學術前輩與年輕學子	資深主管與職場新人
主要指導（硬）	生存與基礎教育	研究監督與錯誤糾正	專業技能傳授（OJT）
次要指導（柔）	心靈與生活關懷	生活監督與道德指導	職涯諮詢與心理支持
最終目的	確保血脈與王權延續	培養有道德的知識份子	組織經驗傳承與人才留任

※環境與對象隨著時代而產生變遷（變數），但是「技能的傳授＋心理的支持」這一個雙軌並行的機制，始終都維持如一（常數）。

請不要把純粹的在職訓練當成是導師制度

在我們把這一條歷史的線理清楚了之後，有一個流傳得非常廣泛的誤會，也就跟著被迎刃而解了：有非常多的公司，它們自己以為設置了導師的制度，但是它們實際上所做的事情，其實只是純粹的在職訓練而已——單向的技能的傳遞、短期的績效的導向，以及把一格一

格的標準化的流程逐一地打勾的例行的動作。這樣的一種做法，當然並不是完全沒有用處的，但是它最多也只是發動了其中的一具引擎而已。

一套真正名副其實的導師制度，是把硬性的技能的指導與柔性的心理的支持，緊緊地結合在一起的一種雙重的機制；一旦缺少了後者導師便會逐漸地退化成為一台只會講話的操作的手冊，而這一個新人雖然學會了應該要去按下哪一些的按鈕，但是他卻無論如何都長不出對於這一家公司的歸屬的感覺。在這麼多年以來，我看過了非常多的公司的導師的制度，正好就是被卡死在了這一個地方：表單被填寫得一張都不缺、週誌也都有人按時地去簽名，但是那些原本應該要被留下來的新人，到最後還是一個接著一個地離開了。問題，從來都不是出在那一些的表單上面，而是出在那一具始終都沒有被點燃的引擎之上。

為什麼這兩件事情，三千年都拆不開

我經常被年輕的人力資源的同仁問到一個看起來理所當然的問題：既然技能是歸屬於技能、心理是歸屬於心理，那麼為什麼不乾脆地把它拆解成兩個人來進行分工，一個人專門負責去傳授手藝、另外一個人專門負責去給予關懷，這樣難道不是更加地專業嗎？這一個問題我前前後後思考了非常久的時間，到最後才發現，它的答案其實就安靜地被藏在那三段歷史的共同點裡面——無論是Mentor、是牛津的導師、還是科技廠裡面的資深的工程師，他們之所以能夠把硬的與軟的同時都做好，他們所依靠的，始終都是同一個底層的條件，那就是信任：這個新人之所以願意去聽你糾正他的操作，是因為他事先就從心底裡面相信，你是真心地希望著他能夠變好的，而他之所以敢於在你的面前去坦白承認「這一個地方我其實是不會的」，所依靠的同樣也是這一份的信任。一旦你把「教導」與「關懷」硬生生地拆解給了兩個不同的人，這一份信任便會被攔腰地切割成兩個一半，於是負責教導的那一個人因為缺少了情感這一根的槓桿、話即使講得再正確也推不動人，而負責關懷的那一個人則因為不理解專業、所以安慰起來總是好像隔著一層東西——而這，正是為什麼在這三千年以來，人類的

社會總是會反反覆覆地，把這兩件事情重新地壓回到同一個人的身上；奧德修斯在當年並沒有去找來兩個人進行分工，他只找了 Mentor 一個人。

在演進的矩陣裡面，真正應該要被盯住的那一格

前面的那一張演進的矩陣，大多數的人在讀完了之後，往往只記住了「雙軌始終如一」這一個結論，但是我更想要請你回過頭去，多看一眼「最終目的」的那一整個直列，因為時代真正安靜地改變掉的，正好就是這一個目的：在神話的階段，Mentor 去守護孩子，所為的是去確保血脈與王權的延續；到了牛津的階段，導師去看顧學生，所為的是去培養具備道德的知識份子；而走進了現代的企業，導師去帶領新人，它的目的又被轉變成為了組織的經驗的傳承與人才的留任。手段是一脈相承的，但是目的卻一路從「家族的存續」，安靜地走到了「組織的存續」。

我之所以要把這一個層次特別地挑明了來講，是想要去提醒每一位把這一本書打開的管理者：當你在公司裡面去推動導師的制度的時候，你真正扛在肩膀上面的東西，其實是整個組織能不能夠繼續地存續下去的問題。一個新人留不住，所流失掉的便絕對不只是一份的人力，而是這一家公司辛辛苦苦地累積、卻來不及去傳遞下去的那些隱性的經驗。從這樣的一個高度去向下俯瞰，導師的制度便再也不是人力資源的部門手裡面的一個小小的專案，而是一樁關係著組織能不能夠走得長遠的大事了。

每一個人的心裡面，都有一位屬於他自己的 Mentor

在書寫到這一章的時候，我總是會忍不住地想要請讀者停下來，非常認真地去思考一個問題：在你到目前為止的職涯裡面，到底有沒有那麼樣的一個人，曾經在你還很青澀、什麼都不理解的時候帶領過你、保護過你，甚至於安靜地改變了你看待這一份工作的方式？這一

個問題，我問過非常非常多的人，而幾乎每一個人都是回答得出來的，並且更加耐人尋味的是，當他們講到那一個人的時候，他們的眼神總是會不由自主地，亮了起來。

那一個人，就是你的生命裡面的 Mentor。他不一定頂著「導師」這樣的一個正式的頭銜，也許他只是當年坐在隔壁桌的那一位願意多教你兩句的學長、又或者是在你闖出了禍事的時候先替你扛下責任、然後在事後又私底下去點醒你的那一位主管。當許多年之後你再一次回過頭去看的時候，你會非常驚訝地發現，他在當年所教給你的那些具體的技術，其實大多數早就已經被忘記得一乾二淨了，而真正被沉澱了下來、並且一直影響著你到今天的東西，反而是他對待工作的那一份的態度、他在你犯了錯誤的時候所做出的反應，以及他讓你由衷地去相信「我是做得到的」的那一份的篤定。當你親手去設計這一套制度的時候，你便不只是在安排到底是誰去教導誰按下哪一些的按鈕而已，你其實是在替你的公司，刻意地去製造出更多的、在「許多年之後仍然會使得人的眼神發亮」的那一種相遇。

中間的那一段：師徒制是如何接棒的

從牛津的學術的導師，一直到一九八〇年代的企業的 Mentor，在這中間其實還橫亙著一段同樣重要、但是卻經常被略過的接棒，它是值得我在這個地方去補上一筆的——那就是從中世紀以來，工匠的行會裡面那一套延續了好幾百年的師徒的制度，它正是這一條引導的線，從學院一步一步地走向職場的那一個關鍵的橋段。

在那樣的一個年代裡面，一個一心想要去學習打鐵、製鞋或者木工的年輕人，往往會被送進師傅的家裡面，一住就是好幾年的時間，而師傅所教導的東西，又遠遠地不只是手藝的本身而已：這個徒弟既住在師傅的家、也吃在師傅的家，因此師傅在傳授技術的同時，連帶地也管理起了他的品行、他的為人處世。你看，那兩具的引擎又再一次地同時出現了——硬的手藝的傳授，去搭配上軟的生活與品格的教養，全部都被壓到了師傅一個人的肩膀上面。而我們在今天的科技廠裡面所推行的導師的制度，就某一種意義上來說，不過就是這一套延

續了好幾百年的師徒的精神，更換上了一身現代的衣裳、然後重新地登場而已。手藝被轉化成了製程，師傅的家被轉化成了無塵室，但是那一份「老手帶領著新手、連同人與技藝一起傳承」的本質，卻是一分一毫都沒有被改變的。

CHAPTER 02

第二章　缺一不可的雙引擎

打造人才守護者，而不只是指導員

如果只去著重於專業技能的傳授，那麼 Mentor 終究會淪落成為一名單純的指導員；唯有在同一個時間裡面也去點燃心靈的支持那一具引擎，組織的經驗的深度的傳承，才會真正地得以發生。

— 雙引擎模型

我曾經帶領過一位非常會教導的工程師去擔任導師：他帶領起新人來，往往在三天的時間之內，就能夠把機台的操作、報表的系統一直到跨部門的窗口的名單，全部都講解得非常地清楚，條理分明、並且從來不會去保留任何的私心。按照道理來說，他應該要是一個再理想不過的人選了，但是偏偏他所帶領過的那些新人，留任的比率卻是整一個廠裡面最低的一個。

這一件事情曾經一度使得我感到百思不得其解，一直要到後來我一個一個地去找上那些已經離開了的新人進行了仔細的詳談，這個答案才漸漸地浮出了水面：他們對於他的評價，是驚人地一致的——「他確實是教得非常好的，但是我不敢去問他第二次。」這一位導師把專業的這一個部分做到了滿分，但是他卻從來都沒有去讓任何一個新人覺得「就算是被卡住了也沒有關係」。如果把它說穿了，他始終都只發動了其中的一具引擎而已。

第一個引擎：專業技能的傳授

導師所要做的第一件事情，當然就是去讓這個新人能夠盡快地具備起即戰的能力，而在這一具的引擎裡面，大致上包含了工作方法的指導、產業知識的傳遞，以及對於業務流程的熟悉這三樣的東西，它所要去解決的，如果追究到底，就是一個「會不會做」的問題。這一個部分是最容易被人看見的，也是最容易被拿來進行衡量的——這個新人到底要經過多久才能夠去獨立地跑完一張的單子、要經過多久才能夠上線去值班、要經過多久之後便不再需要有人在旁邊緊緊地盯著，全部都是能夠被明明白白地計算出來的。也正是因為它是能夠被計算出來的，所以絕大多數的公司的導師的制度，才會不約而同地把所有的力氣都壓在這一個地方。

我並不是要去反對重視它——一具轉動不起來的專業的引擎，會使得這個新人連最基本的腳步都站不穩，那麼後面的一切便都無從去談起了。真正的問題在於，有太多的人錯誤地以為，只要把這一具的引擎催動到極限，導師的制度便算是大功告成了，而我在前面所提到的那一位「教得很好但是卻留不住人」的工程師，正好就是這一個迷思最為活生生的一個反例。

第二個引擎：心靈與職涯的支持

第二具的引擎，它運轉起來要安靜得多，但是它往往才是決定勝負的那一具：它包含了去傾聽新人的焦慮、去陪伴著他探索職涯的路徑的種種的可能，以及把那些無法被書寫進員工的手冊裡面的組織的文化，「非正式地」一點一滴地傳遞給他，而它所要去解決的，是一個更加深層的問題——也就是「想不想要留下來」。

新人在剛剛報到之後最為煎熬的東西，往往並不是技術上面的不會，而是那一種被懸掛在半空中、無處可以著落的不確定的感覺：我這樣去做到底是對還是不對？大家會不會覺得我學習得太過於緩慢了？我把這一個問題提問出來會不會顯得非常地愚蠢？這一些的念頭，沒有任何一張的檢核的表單能夠去解決它，唯一的辦法是去依靠一個願意傾聽的人，在一個恰到好處的時刻，輕輕地補上一句「你的這一個進度其實是非常正常的」。而這一具的引擎所催生出來的東西，正是歸屬的感覺，那是一切的留任的行為最底層、也是最不可以缺少的

燃料。我經常用一句話去分辨指導員與導師的不同：指導員所成就的，是去讓一個新人「學會了這一份的工作」，而導師所成就的，卻是去讓他「願意留在這一個地方，把這一份的工作長長久久地做下去」，前者所催動的僅僅是專業的那一具引擎，而後者則非得要兩具的引擎一起轉動不可。

學術界其實早就驗證了這件事：Kram 的兩大功能

我所說的這個雙引擎，其實絕對不是我自己的杜撰，學術界早就已經非常認真地討論了將近四十年的時間：在一九八五年，學者 Kram 重新地去定義了導師的制度，她明白地指出，這從來都不是單純的業務的交接，而是資深者與資淺者之間，所建立起來的一種「緊密的關係」，而在這一段的關係之中，導師同時地發揮著兩大的功能——其中的第一個是職涯發展的功能（Career），它負責去傳承實務的經驗、去指導專業的技術、去加速新人與工作的要求之間的契合，這正好對應了我所說的專業的引擎；其中的第二個則是心理社會的功能（Psychosocial），它負責去提供安全的感覺、去建立信任、去強化新人與組織之間的連結，這正好對應了我所說的心靈的引擎。

Kram 真正的貢獻，在於她把實務裡面長期都依靠著直覺在進行的這兩件事情，正式地進行了區分、並且各自地賦予了名字，然後再非常清楚地去說明它們兩個是缺一不可的。而你只需要先記住一個結論便已經足夠了——職場的導師，是組織所刻意去安排的第一道、也是最重要的一道的人際的防護的網。

演進的終點，竟然是回到了原點

書寫到了這個地方，有一件事情是我每一次想起來、都會覺得非常奇妙的：我們總是習慣於把一九八〇年代所引進的企業的 Mentor 制度，當成是一種嶄新的管理的工具、一項現代的管理學的產物，然而當我們繞了好大的一圈之後才非常震驚地發現，現代的企業所追求

的最高的境界——也就是把 OJT 的硬實力，與全方位的心理的支持，結合在同一個人的身上——竟然正好就是三千年以前荷馬的史詩裡面那一位代替父親、去給予孩子「教育與生活的關懷」的、最原始的 Mentor 的典範。古希臘的神話最一開始的那一點樸素的初衷，等於了現代的企業的人才發展的最終的目標。我們花費了整整三千年去進行演進，但是到最後苦苦追求的東西，還是 Mentor 在當年默默地做著的那兩件事，而這絕對不是任何的巧合，這只是因為「人到底應該要如何把人帶領起來」這一件事情的本質，從來、從來，都沒有被改變過。

兩個引擎，它們的轉速還必須要對得上

在把雙引擎講解完之後，我還必須要補上一個在實務上極其容易被忽略的細節：這兩具的引擎不單單只是都要轉動而已，它們的轉速還必須要對得上這個新人在當下的狀態——而這正是我在前面所提到的那一位「教得很好但是卻留不住人」的工程師，在後來才慢慢地學會的一門功課。新人在剛剛報到的最初的兩個星期，心理的引擎照理說應該要被催動到最大，而專業的引擎反而要懂得去收斂一些，因為在這一個時候如果塞給他太多的技術的細節，他根本就無法去吸收，反而只會變得更加地慌亂，而要一直等到他的焦慮慢慢地降低了下來整個人站穩了之後，再去把專業的引擎的轉速一路地拉高，這樣的效果才會真正地顯現出來。

那一位工程師在後來徹底地調整了他自己的做法：新人報到的第一天，他不再去急著教導任何的技術，而只是帶領著對方去繞一繞廠區、一一地去介紹同事、然後一起好好地去吃一頓午餐，先把「在這個地方是有人保護著你的」這件事情紮紮實實地做足，一直要到第二個星期、新人安定了下來之後，他才開始有系統地去教導機台。在半年之後，他所帶領的新人的留任的比率，竟然從整個廠的最後一名，一路翻轉成為了部門的前段的班級。他的專業是一分都沒有被改變的，他只是學會了，去讓兩具的引擎的轉速，乖乖地跟隨著新人的心理的狀態來走。

心理社會的功能，並不等於去當一個好人

在談到心理的引擎的時候，我必須要特別地去澄清一個極為常見的誤解：有非常多的人，他們一聽見「心理社會的功能」這樣的字眼便會理所當然地以為，導師就應該要去當一個處處都包容、並且從來都不去責備的好好先生，而這，正好是把這一個概念給讀偏了。它真正的意思，是去讓這個新人敢於坦白承認自己是不會的、敢於開口去提問、敢於在剛剛犯了錯誤的第一個時間就立刻地把它說出來，而不需要去擔心自己會因此而被羞辱或者被否定——它所要去保護的，是這個新人「願意去暴露出自己的脆弱」的那一份的勇氣，而絕對不是去縱容他停留在原地、不去思考長進。一個真正讓人感到安全的環境，反而能夠去讓導師把標準訂得更高，因為這個新人的心裡是清楚的即使是這一次把事情搞砸了，在他的身邊終究還是會有一個人去接住他、去陪伴著他進行修改，於是他才敢於去放膽地，挑戰那一些更加困難的任務。

所以慈母的這一面，從來都不是任何一種沒有原則的溫柔：它是在新人遭受到挫折的當下，先穩穩地去接住他的情緒，使得他不至於因為一次的失敗就全盤地去否定了他自己，然後再不慌不忙地，帶領著他把問題徹底地解決掉。我所見過的最為厲害的導師，他們能夠在嚴厲地指出錯誤的同一句話裡面，去讓這個新人清清楚楚地感覺到「他這樣做是為了我好」，而不是「他在嫌棄我很笨」——而這一份被拿捏得恰到好處的分寸，才是心靈的引擎真正的技術的含量之所在。

雙引擎失衡的兩種典型的敗象

在輔導員的培訓的課堂上面，我總是會去請學員對照著兩種典型的失衡，非常誠實地去檢查他們自己到底是偏向了哪一邊，而大多數技術背景出身的導師，往往會非常震驚地發現，他們長期以來都偏向了第一種：第一種的失衡，是「只有專業、缺少了心理」——這個新人的技能進步得非常快速，但是人卻變得越來越沉默，一旦有了問題寧可上網自己去查詢，也不願意去找導師，到最後總是會在某一個再

尋常不過的星期五，安靜地遞上他的辭職的呈文，而這一位導師通常還會一臉地錯愕，心裡想著他明明學習得並不差啊。第二種的失衡，則是「只有心理、缺少了專業」——這個新人和導師之間感情非常地融洽、每一天都有說有笑，但是專業卻遲遲都上不了手，試用期的評核一個關卡就被卡住了，這樣的一位導師人固然是極好的，但是他卻沒有能夠在應該嚴格的地方去守住標準，這等於是放任了一個新人，在一個錯誤的代價極高的現場裡面赤手空拳地裸奔。而這兩種敗象的解決的方法，其實是同一帖的藥——把那一具被缺少了的引擎，老老實實地補回來：技術型的導師所要去練習的是傾聽與切換，而好相處型的導師所要去練習的則是設定標準與不去妥協，而這也正是我始終都堅持，導師必須要經過培訓與審查、而不能夠被隨手地指派的最根本的理由。

導師關係的四個階段，請不要去期待它能夠一步到位

Kram 在研究導師的制度的時候，還提出了一個經常被忽略、但是卻極為實用的觀察：導師與徒弟之間的關係，是具有著一個生命的週期的，它會經歷過不同的階段，而絕對不會在被配對的那一天就一次地到位。在理解了這一個週期之後，你才能夠對於制度的成效，既多了一分的耐心、也多了一分的準頭——這一段關係的初期，是試探與建立，這個新人還在暗暗地去觀察這一位導師到底值不值得被信任而導師也還在摸索著這個新人的脾氣與個性，這一段的時間千萬不要去期待太深的交流，能夠把基本的信任先建立起來，便已經是一個極好的開端了；接著會進入到培養的時期，這才是雙引擎全速地運轉的黃金的階段，技能被密集地傳授、心理被穩穩地支撐著，新人在這個時候成長得最快，也最為依賴導師；再往下，會走到一個轉折的地方——這個新人逐漸地獨立、不再事事都去提問，而此時導師最應該要去學會的事情，反而是放手，從手把手地去教導，後退到背後安靜地去觀看；而到了最後，有許多的這樣的關係，都會非常自然地，轉化成為一種平輩之間的、長長久久的情誼。

最會做的那一個人，並不一定是最會帶人的那一個人

在最後，我想要回到本章開頭的那一位「教得很好但是卻留不住人」的工程師，把這一件事情說得再透徹一些，因為它徹底地顛覆了許多的公司在挑選導師的時候的直覺——我們總是習慣於理所當然地，把最資深的、技術最強的那一個人，直接地推上導師的位置。然而專業的頂尖與擅長於帶人，根本就是兩種完全不相同的能力：一個技術上的大神，很有可能正好是因為那一些的東西對於他來說太過於理所當然了，反而講不清楚這個新人到底是被卡在了哪一個地方、也體會不了這個新人為什麼學不會，他更有可能因為長年都埋首於鑽研，所以既不擅長、也沒有那一份的耐心去處理新人的情緒，而把這樣的一個人硬推去擔任導師，往往是在同一個時間裡面，既浪費掉了他的專業、又帶壞了一個新人。所以每一次當我們要去挑選導師的時候，技術夠用固然是一道的門檻，但是它絕對不是全部——我更加看重的是他到底願不願意把心思花費在「人」的身上、是他到底講不講得清楚，以及在新人遭受到挫折的時候，他到底有沒有那一份願意去接住他的耐心。有的時候，部門裡面技術不過是排在第三、第四名，但是卻特別地會去照顧人、特別地能夠把事情講解明白的那一位，才真正地是最理想的導師的人選。如果把它說到底，我們耗費了三千年所演進出來的這一套制度，它的終點不過就是回到了 Mentor 在最一開始所做的那兩件事——把人好好地教會，並且把人穩穩地接住，而一旦缺少了其中的任何一件，所謂的傳承，便只剩下了一半的套路。

第二部

解構

高科技現場的留才科學：從組織社會化到工作鑲嵌

CHAPTER 03

第三章　認知負載與零容錯

高科技業面臨的雙重考驗

到底應該要如何去讓一位昂貴的知識型的人才，在不去犯下任何一個致命的錯誤的前提之下，以一個最快的速度被轉換成為即戰的能力？

— 高科技留才的核心叩問

有一位剛剛進來的新進的工程師，在無塵室裡面，差一點點就把一批還處在製程當中的晶圓給送錯了站別，所幸的是當班的那一位資深的同仁，用他眼角的餘光看到了參數好像不太對勁，於是及時地伸出手把它攔截了下來，而那一批貨物的價值，是足夠去支付這一位新人整整兩年的薪水的。

在事情發生之後，我並沒有去責備那一位新人，因為錯誤並不是出在他不夠認真——他是按照著訓練的手冊上面的步驟一步一步地去做的，只不過手冊裡面偏偏沒有被書寫到的那一個情境，正好就是這一次所遇到的狀況。真正攔截下這一筆損失的東西，從來都不是那一本制度的手冊，而是在旁邊那一位願意多看一眼的老手，而也正是在那一個時刻，我變得更加地確定了一件事情：在高科技業裡面，新人的身邊到底有沒有一位導師，是會直接地被書寫進財務報表裡面的。

為了要把這一件事情說清楚，我們必須要先去理解，我們在高科技的現場所帶領的人，到底是一群什麼樣的人、又被放置在一個什麼樣的環境裡面。

我們所帶領的，是一群「知識型的工作者」

學者 Horibe 早在一九九九年，就給過知識型工作者一個極為精準的描述：他們在工作上面所倚靠的，是腦力遠遠地勝過於勞力，是透過去分析、去判斷、去設計與綜合各種不同的想法，來創造出附加的價值。換一句話來說，他們的身上最值錢的那一樣東西，是生長在腦袋裡面的，而不是生長在雙手上面的。

而這一個特質，正好帶來了管理上面的一個極為棘手的麻煩：你沒有辦法像盯著生產線那樣，去盯住一個工程師的「產出」，因為他真正的工作，是發生在那一個看不見的思考的過程裡面的；你同樣也沒有辦法用一份的標準作業程序，把他所需要的全部的判斷力都用白紙黑字書寫下來，因為其中有許多最為關鍵的東西，根本就是隱性的——老手的心裡是清楚的，知道「這一個訊號怪怪的、應該要停下來看一看」，但是你如果真的要他去說清楚他到底是怎麼知道的，他大多數的情況也是講不明白的。而這一種說不出口、只能夠在現場一次又一次地被帶領出來的知識，在學術上面被稱呼為隱性的知識，它既是高科技業裡面最為昂貴的資產，同時也是最難用任何一份訓練的教材去進行傳遞的東西。

第一個考驗：極端的專業度

高科技業的核心的技術，往往複雜到一個程度，是這個新人光是依靠在課堂上面的訓練，無論如何都沒有辦法立刻地去獨立作業的——他必須要投入大量的時間，在真實的情境裡面反覆地進行歷練，才能夠慢慢地去獨當一面。我看過了非常多學歷漂亮、在面試的時候對答如流的新鮮人，他們一旦真正地進入了現場，照樣是手足無措的，因為學校所教導的是抽象的原理，而現場所要求的，卻是「在這一台特定的機台、這一個特定的批次、這一份特定的客戶的規格之下，到底應該要如何去判斷」。

這一段的歷練的時期，是無論如何都省略不掉的，但是問題在於，一段沒有人去陪伴著走的歷練的時期，往往會被拖延得又長又痛：這個新人如果完全依靠他自己一個人去摸索，也許三個月的時間都還抓不到要領，但是在他的身邊只要有一位導師願意隨時去點上一句，他也許三個星期就上手了——同樣都是歷練，它們的差別僅僅在於，到底有沒有一個人願意把那一些隱性的判斷，提早地替他點破。

第二個考驗：零容錯的空間

高科技的工作的環境，又往往牽涉到極為嚴格的工業的安全的規範：有一些製程是涉及到高溫、高壓、化學品或者高電壓的，任何一個看起來非常微小的操作上面的失誤，輕微的話會去報廢掉整整一批昂貴的物料，嚴重的話則會直接地去危及到人身的安全，於是在這個地方幾乎是不存在「犯了錯誤再去進行修改」的餘地的，因為某一些的錯誤所要付出的代價，是高到根本就不允許它去發生第二次、甚至於連第一次都不被允許的。

而這，便和一般的行業裡面新人去犯錯的邏輯，是完全地不一樣的：在許多的職場裡面，新人去犯錯本來就是學習的一個部分，跌倒了之後再重新爬起來就可以了，但是在這樣的一個零容錯的現場裡面，我們根本就沒有去讓新人「自由地進行試錯」的本錢。然而話又被說回來，一個人如果從來都不去犯錯，那麼他又應該要如何去進行學習呢？這一個看起來無法被解決的矛盾，正好就是導師的制度所要去解開的那一個結：導師真正的價值，就在於他能夠在最為關鍵的時刻適時地去介入，去讓這個新人在「還沒有釀成大錯之前」就被攔截下來、被點醒，把那一份試錯的成本，牢牢地壓制在一個組織還能夠承受得起的範圍之內。於是這一個昂貴的人才，便被穩穩地夾在了「學得很慢」與「錯不起」這兩股的力量之間，而導師，正好就是那一個能夠在同一個時間裡面去鬆開這兩股壓力的人。

於是，問題就只剩下了一個

把這兩道的考驗疊加在一起來看，高科技業的人才的管理，便被逼迫到了一個極為尖銳的叩問的面前：到底應該要如何去讓一位昂貴的知識型的人才，在不去犯下任何一個致命的錯誤的前提之下，以一個最快的速度被轉換成為即戰的能力？請你特別地去留意這一句話裡面，同時地成立著三個的約束——既要快速、又要安全、而且這一個人還偏偏非常地昂貴。這三者只要單獨地去抽掉其中的任何一個，問題都是不難被解決的：慢慢地來當然就可以做到安全，但是我們是等不起的；放手讓他去衝固然能夠做到很快，但是我們是賠不起的；如果這個人才並不昂貴，那麼走了之後再去找一個就可以了，但是偏偏頂尖的知識型的工作者，既是稀缺的、又是難以尋覓的。當這三個的約束被同一個時間鎖死的時候，傳統的那一套集中式的教育的訓練，便顯得力不從心了。

標準化的訓練的課程，能夠去解決「知道」的問題，但是它卻沒有辦法去解決「在現場的那一秒鐘到底應該要如何去判斷」的問題；它能夠去教完所有能夠被書寫下來的東西，但是它卻教不了那一些只有在肩並著肩工作的時候、才傳遞得過去的隱性的知識。為了要去同時地滿足快速、安全、又留得住人這三個的約束，一個組織所真正需要的東西，從來都不是一本更加厚重的教材，而是一個能夠隨時去介入、即時去判斷、又願意去接住新人的角色，而這一個角色，正是職場的導師。

知識型工作者的第三個特質：他隨時都可以離開

Horibe 所講的「腦力勝過於勞力」，是知識型工作者的第一個層次的特質，但是在留住人才的現場，我更加在意的，其實是由它所衍生出來的第二個層次：正好是因為他最值錢的那一筆資產是生長在腦袋裡面的，所以他能夠把這一筆的資產，輕而易舉地，攜帶到任何一家願意去開出更高的價碼的公司去。

在傳統的製造業的年代裡面，一位老師傅的價值，有一個部分是被牢牢地綁定在特定的機台、特定的廠房上面的，換了一個環境，就不一定還使得上力；但是知識型的工作者是完全不一樣的，他的分析的能力、判斷的能力、設計的能力，全部都是跟隨著人一起移動的

——這意味著，對手要去挖走他的成本，是比你所想像的還要更低的，而他一旦離開了你所造成的損失，又是比你所想像的還要更高的。你費盡了心思去培養了他三年的時間、好不容易才累積起來的那一些隱性的知識，他可以在一個晚上之間就打包帶走，並且無償地交給你的競爭的對手。也正是因為如此，留住人才這一件事情，便從一個「人情的問題」，安靜地升級成為了一個「資產的保全的問題」：我們去留住一位資深的工程師，所留下來的早就已經不只是一份的人力，而是一筆會走路的智慧的財產。

為什麼標準的作業程序拯救不了現場

每一次當我談到隱性的知識拯救不了現場的時候，總是會有主管忍不住地去反駁我：那我把老師傅的經驗，全部都一條一條地書寫成標準的作業程序，這樣不就能夠把它傳承下去了嗎？這一個提議，我聽過太多次了，也太多次地親眼看著它失敗了——標準的作業程序所能夠書寫下來的東西，永遠都只是「在正常的情況之下應該要怎麼做」，但是高科技的現場真正去考驗人的地方，正好就是那一些標準的作業程序沒有能夠書寫到的、異常的瞬間：機台的聲音比平常悶了那麼一點點、某一個參數明明落在規格之內卻隱隱地透露著不對勁、客戶的這一批料的脾氣和上一批又有著微妙的不同——老師傅依靠著許多年的手感所做出來的那一個「先停下來看一看」的判斷，你如果真的要他去把它書寫成文字，他自己也是說不清楚的，因為那是身體的記憶，而不是條文。

我曾經在一家廠裡面做過一個小小的實驗：我請最為資深的工程師，嘗試著把他的判斷的邏輯書寫成一份的文件，結果被書寫出來的那一個東西，新人按照著它一個字一個字地去做，一旦遇到了真正的異常，照樣是當機的；在那之後我們改變了做法，讓這一位資深的工程師直接地帶領著兩個的新人，在現場跟著看、跟著做，三個月之後，那兩個的新人再一次遇到了類似的異常，竟然會下意識地「先停一下」——這是沒有任何一份的文件能夠做得到的事情，但是肩並著肩卻做到了。而這，正是為什麼隱性的知識的傳遞，非得要去倚靠一位

活生生的導師不可的原因：顯性的知識能夠被書寫進手冊、能夠被放上課程，依靠著閱讀與訓練便能夠進行傳遞，但是隱性的知識卻只能夠在一次又一次的現場的帶領當中，從一個人的身上，慢慢地生長到另外一個人的身上。

把昂貴、學得很慢、錯不起，疊加在同一個人的身上

我想要使用一個畫面，把這一章的三股的壓力，一併地收攏起來：請你去想像，你是一位用人的主管，而你手上的這一位新進的工程師——招募他，花費掉了將近兩個月的時間以及一筆可觀的獵才的費用，他是昂貴的；他要真正地去摸熟現場，至少要花費掉三到六個月的時間，他是學得很慢的；而他的手只要一抖動，便有可能去報廢掉整整一批的物料、甚至於去釀成一場工業的安全的事故，他是錯不起的。這三件事情，全部都同時地被壓在了他一個人的身上。

傳統的解決的方法，往往只能夠在這三者之間，去挑選一個來進行犧牲：想要安全，就讓他慢慢地來、什麼都先不要去碰，但是時間的成本，你是扛不住的；想要快速，就放手讓他去做，但是報廢與工業安全的風險，你是賠不起的；想要省事，就走了之後再去找一個，但是頂尖的人才既是稀缺的、而且每換一次人，先前所有的投資便全部都歸於零。這三條的路，到最後都會通向虧損。而唯一能夠在同一個時間裡面去鬆開這三股壓力的東西，便是在他的身邊放上一位導師：導師讓他學得快（把隱性的知識提早地點破）、學得安全（在關鍵的時刻即時地進行攔截）、又留得住（被一張用人脈與信任編織而成的網穩穩地接住），一個角色，同時地回應了昂貴、學得很慢、錯不起這三道的約束。

我們真正在搶奪的，是一段「歷練的時間」

把極端的專業度與零容錯這兩道的考驗合在一起來看，高科技業留住人才的本質，其實是一場與時間進行的賽跑：這個新人需要一段不可以被壓縮的歷練的時期，才能夠真正地去獨當一面，而這一家公司能不能夠在這一段的期間裡面，既把他穩穩地留住、又不去讓他闖出大的禍事，便直接地決定了，這一筆的人才的投資，到最後到底是賺、還是賠。

這一段的歷練的時間，其實是相當地微妙的：它太短是不行的——揠苗助長，把一個還沒有準備好的新人推上火線，這等於是拿公司的物料與工業的安全去進行冒險；它太長也是不行的——一個遲遲都沒有辦法獨立的新人，第一是成本始終都在燃燒，第二是他自己也會在那一段漫長的「還不行」當中，慢慢地失去信心、開始去懷疑他自己。而導師真正的價值，正好就在於他能夠把這一段的歷練的時期，校準到剛剛好——既不躁進，也不拖延。我非常喜歡用學習開車來打這一個比方：教練坐在副駕駛的座位上，他不是替你去踩油門，而是在你快要出錯的時候，替你去踩一下他那一側的煞車，去讓你能夠在真實的路況裡面，安全地累積起經驗。如果缺少了這一位副駕駛，新手要嘛是不敢上路、要嘛是一上路就出事，而導師，正好就是高科技的現場的那一位副駕駛。

請不要把高科技的這一套，原封不動地套用到別的行業上面

我必須要非常誠實地去提醒一句：這一本書所討論的這一套留住人才的邏輯，是從高科技業的土壤裡面生長出來的，它的兩個前提——極端的專業度、零容錯的空間——並不是每一個行業都是同時成立的，如果把它原封不動地搬運到別的行業上面，很有可能會用力過度。

舉例來說，一個人員的流動本來就非常頻繁、職務也相對地標準化的行業，新人也許在三個星期之內便能夠去獨立、犯錯的成本也並不算高，那麼去投入大量的資源來進行一對一的精緻的導師的制度，就不一定划算了——對於它來說，一套紮實的標準化的培訓，它的投資的報酬的比率有可能還更高。導師的制度的價值的密度，其實是與「人才到底有多昂貴、學得到底有多慢、到底錯不錯得起」這三件事

情，是成正比的：這三者越是極端，導師的制度便越是不可以缺少，這三者越是平緩，它就越是像是錦上添花。所以我懇切地請你一邊閱讀、一邊去對照你自己所身處的行業——如果你也身處在一個人才昂貴、養成的時期漫長、容錯的空間又狹小的環境裡面，那麼不只是半導體，舉凡是醫療、研發、精密的製造、專業的服務，這一套的邏輯幾乎都是可以被直接地借用的；而看明白一套方法的邊界，和看明白它的內容，其實是同等重要的。

「報到就是即戰力」，是一個會傷害人的迷思

在高科技業裡面，流傳著一個非常廣泛、但是同時也非常傷害人的期待：花費了大筆的金錢挖角而來的人才，最好是一報到就能夠立刻地上戰場去進行貢獻——而這一個「即戰力」的迷思，往往正好就是把新人一步一步地推向死亡之谷的那一隻隱形的手，我想要花費一整個小節，把它徹底地戳破。

在前面已經說明過了，高科技的核心的技術複雜到一個程度，新人光是依靠面試時的那一份漂亮的履歷、和課堂上面的訓練，是無法立刻地去獨立作業的——他需要一段在真實的情境裡面進行歷練、把隱性的知識慢慢地內化的時間，而這是技術本身的客觀的規律，它並不會因為你支付了高薪、或者他畢業於名校，就自動地被縮短。但是偏偏那些抱著「即戰力」的期待的主管，會在這個新人都還在奮力地攀爬學習的曲線的時候，便不自覺地流露出失望，而這一份的失望，又會被這個新人敏銳地接收到，被轉化成為「我是不是讓他們後悔了」的焦慮，反過來去加速他往谷底滑落。一個成熟的組織，會懂得把它的期待校準到現實：再昂貴的人才，也都需要一段被合理地保護的養成的時期，而去衡量他的標準，不應該是「他已經產出了多少」，而應該是「他成長得夠不夠快、他的方向對不對」——當你放下了那一個即戰力的幻想之後，你才能夠真正地去接住人才。

CHAPTER 04

第四章　跨越死亡之谷

組織社會化的關鍵歷程

> 這裡的戰略的目標其實只有一個：我們必須要去建造起一座的橋樑，去讓新進的員工，能夠安全而且迅速地抵達這一個組織的核心的網路。
>
> —組織社會化的本質

請你去想像一座的峽谷：在這一端，站立著剛剛報到、滿懷著期待但是卻一無所知的新人；而在那一端，則是這一家公司的核心——那一群熟悉流程、握有人脈、並且早就已經被團隊所接納的「自己人」。橫亙在中間的東西，是一道又深又陡峭的谷，而這個新人到底能不能夠走過去，往往在最初的那幾個星期裡面，就已經被安靜地決定好了。

我把這樣的一道谷，稱呼為組織社會化的死亡之谷，在谷底被書寫著清清楚楚的四個字——也就是「高離職的風險」。有許多的新人並不是不想要留下來，而是還沒有能夠走到對岸，便已經先一步地掉了下去，而導師的工作，如果把它說穿了，正是要在這樣的一道谷上面，替他親手地架設起一座的橋。

到底什麼是組織的社會化

組織的社會化，指的是新進的員工去學習這一個組織的規範、文化、價值觀與被期望的行為，並且藉著這個過程去適應新的任務、去承擔新的角色的那一段關鍵的歷程；如果把它講得再白話一些，它其實就是一個「外面的人」一步一步地變成「自己人」的過程。

而這一個過程，是遠遠地比大多數的人所想像的還要來得全面的：這個新人所要去學習的東西，絕對不只是「我的這一份工作到底應該要怎麼做」而已，他還必須要慢慢地去搞懂，這一家的公司在開會的時候到底是誰說的話算數、信件應該要把副本發送給哪一些的人、午餐通常又是和誰一起吃的、哪一些的規定明明白白地被書寫在了牆壁上面、但是其實卻沒有人真的在遵守、又有哪一些的規定從來都沒有被書寫下來、但是卻是碰也碰不得的——這一些的東西，沒有任何一條會出現在他的錄取的通知裡面，但是它們偏偏卻是他到底能不能夠真正地融入進來的那一道真正的關卡。我看過了非常多的公司，把「進入公司」這件事情，硬生生地窄化成為了「報到的行政加上教育的訓練」，以為表單被簽署完了、課程也被上完了，這個新人便算是「進來了」，但是社會化從來都是一段的歷程，而不是一個的動作，它需要時間，更需要有一個人在旁邊去替他引路。

如果沒有人去引導，會掉進三個彼此加乘的坑洞

一個新人，如果被丟棄在峽谷的邊緣去自生自滅，那麼在等待著他的東西，將會是三個彼此加乘、層層向下探的風險：第一個的坑洞是孤立而沒有援助、焦慮一節一節地向上攀升——找不到人去提問、不能夠確定自己到底有沒有做對、又不敢開口怕被嘲笑，這一些的情緒會在最初的幾個星期裡面迅速地累積，而焦慮一旦越過了某一個臨界的點，這個新人便會開始去懷疑「我是不是根本就不適合這個地方」，而這一個的念頭，距離遞出辭職的呈文，往往就只剩下了一步的距離。

第二個的坑洞，是掌握不到隱性的知識——在前面已經反覆地說明過了，高科技業最為昂貴的知識，是隱性的、是被藏在老手的腦袋裡面的，如果沒有一位導師去主動地進行傳遞，這個新人單單依靠他自己根本就挖掘不到，只能夠一次又一次地，反覆地去踩進同樣的地雷，把學習的曲線拉得又長又陡峭。第三個的坑洞，則是前期的投資全部都付諸於流水——這個新人一旦在這一個階段選擇了離開，公司先前所支付的高昂的招募的成本、主管的面試的工時、報到至今的一切的培訓的投入，便全部都歸於零，而更加令人感到心痛的是，這一

些的成本還必須要再去支付一次，去尋找下一個的人。而這三個的坑洞，其實並不是各自獨立的：焦慮會去讓新人變得更加不敢開口提問不敢提問便更加掌握不到隱性的知識，而知識一旦跟不上，又會回過頭去加重了他的焦慮——這是一個不斷地向下旋轉的螺旋，而一直要等到主管終於察覺到「這一個新人好像狀況不太對勁」的時候，往往就已經來不及了。

戰略的目標：替他架設一座的橋

在看清楚了這一些的風險之後，戰略的目標也就跟著浮現了出來，而且它是極其單純的：我們必須要去建造起一座的橋樑，去讓新進的員工，能夠安全而且迅速地抵達這一個組織的核心的網路。請你特別地去留意「安全」與「迅速」這兩個的詞，它們正好對應著在上一章裡面所討論的那兩道的考驗——安全，所對應的是零容錯的環境，這一座的橋必須要穩固，不能夠讓這個新人在過橋的途中，跌進工業安全或者重大失誤的深淵；迅速，所對應的則是時間的成本，這一座的橋必須要快速，不能夠讓那一段的歷練的時期被無限地拖延下去。一座既穩固又快速的橋，正是組織的社會化所要去交付的最終的成果。

我想要先在這個地方，留下一句的提醒給所有的人力資源與用人的主管：一個新人到底會不會掉進死亡之谷，大多數的情況並不是在他離職的那一天才被決定的，而是在他報到的最初的兩個星期就已經被定下了結局；我們總是會把資源一股腦地壓在離職的面談、壓在種種的挽留的方案上面，但是卻經常地忽略了——最為便宜、也最為有效的留住人才的方法，其實是在谷的這一端，就先把橋好好地架設起來。

死亡之谷的三個月：一條看不見的時間的軸線

我把這麼多年以來所觀察到的新人的離職的時間的點，一一地攤開來看，竟然發現了一條清清楚楚的規律：報到之後的第二個星期，一直到第三個月之間，正好是流失最為密集的一個區間，而凡是熬過了三個月還在的人，大多數都能夠再支撐到一年以上——換一句話來說，死亡之谷並不是一個抽象的比喻，它其實是具有著明確的時間的座標的。

第一個星期，通常都還處在蜜月的時期，新鮮的感覺支撐著場面，問題都還沒有真正地浮現；但是真正的考驗，往往是從第二個星期才開始的：新鮮的感覺退去了，工作真實的難度上來了，而周圍的人各自地忙碌於各自的事情，沒有任何一個人會去主動地關心他到底適應得怎麼樣——如果在這一個時候沒有一位導師及時地去補位，這個新人便會迅速地滑向谷底，焦慮一點一點地累積、隱性的知識遲遲都跟不上、開始去懷疑他自己是不是選錯了公司，而一直要等到主管在月會上面聽說「那一個新來的好像不太對勁」的時候，往往也已經來不及了。我之所以要一再地去強調這一條的時間的軸線，是想要去糾正一個極為常見的資源的錯誤的配置——我們把太多的力氣，都放在了離職的面談與挽留的方案上面，但是那一些通通都是在谷底進行的搶救，而真正划算的投資，是在第二個星期這樣的一個關卡，就確保有一位導師牢牢地補上位置。

社會化不只是適應，更是「重新地成為自己人」

組織的社會化這一個詞，從它的字面上面來看雖然講的是「適應」，但是我想要帶領你去看見它更加深層的那一個層次：對於一位資深的轉職者來說，社會化往往伴隨著一種隱隱的失落——他在前一家的公司，本來是備受著敬重的老手，但是到了新的公司，卻在一個晚上之間，又變回了那一個什麼都必須要開口去提問的新人，而這一種身份上面的巨大的落差，正好就是許多資深的人才適應不良的真正的原因。

這也正是為什麼，我會在後面的章節裡面特別地去強調「肯定過往的經驗」這一項的策略——也就是去主動地肯定這個新人過去所累積的經驗，而不是去急著把他打掉之後重新訓練；一位過去的專業曾經被好好地肯定過的資深的新人，他的社會化的阻力會小上許多，因為他並不需要先去經歷過一段痛苦的「自我的否定」，才能夠融入進來。導師在這個地方所扮演的角色，其實是相當地微妙的：他既要去引導這個新人虛心地去學習這一家公司的新的規矩，又要小心翼翼地，去保護他原本所擁有的那一份專業的自尊不被踐踏。至於社會的新鮮人，則完全是另外一回事了：他並沒有任何的舊的身份需要去放下，但是他連最基本的職場的語言都還沒有能夠建立起來，他不知道一封信到底應該要把副本發送給誰、不知道在會議上面資歷淺的人到底應該不應該去發言、也不知道一句「我會盡快地處理」在這一家公司所代表的到底是今天、還是這一整個星期——這一些對於老手來說再理所當然不過的潛規則，對於一個新鮮人卻是一整片的濃霧，而導師所要去做的事情，正是把這一片的濃霧，一塊一塊地，替他慢慢地擦拭開來。

橋的兩端，所連接的是新人與「核心的網路」

在戰略的目標的那一句話裡面，還藏著一個值得被拆解開來仔細地看的詞，那就是「核心的網路」：這一座的橋所要去把新人送達的地方，從來都不是某一個的工作的位置、某一張的識別證，而是這一個組織的核心的網路——也就是那一群熟悉流程、握有資源、彼此之間互相信任、並且能夠真正地讓事情運轉起來的人。

一個新人，就算是把技能練習得再好，如果他始終都沒有能夠被接入這一張核心的網路，那麼他在這一個組織裡面，便依然是孤立的他不知道某一件跨部門的事情到底應該要去找誰來協調、不知道某一份的資料其實某一位前輩的手上早就已經有了、也不知道在遇到了難題的時候，到底可以去敲哪一扇的門——技能讓他「能夠做事」，但是唯有核心的網路，才真正地讓他「能夠把事情做成」。而把一個新

人接入這一張的網的第一個的接點，便幾乎永遠都是他的導師。所以這一座的橋真正的價值，並不在於它把新人運送過了峽谷，而在於它把新人，親手地交到了對岸的那一群對的人的手上。

橋斷裂在哪裡：四個最為常見的斷裂的點

在死亡之谷上面的這一座的橋，其實是很少會一次就整座地崩塌掉的，它大多數的情況都是從某一個不起眼的小的斷裂的點，安靜地開始裂開的；我把這麼多年以來所看過的崩橋的現場，一一地進行了整理之後，發現這一些的斷裂的點竟然集中在四個的地方，對照著來看，你大概就能夠猜到，你自己家的那一座的橋，最有可能裂開在哪一個的段落。第一個的斷裂的點，是報到日的冷場——電腦沒有被準備好、座位沒有被清理出來、也沒有任何人出面去迎接，這個新人在第一天就接收到了「這一家公司並沒有準備好要去接住我」的訊號，橋都還沒有開始走，便先晃動了一下。

第二個的斷裂的點，是第二個星期的失去聯繫——蜜月的時期一旦過去，輔導員又回到了他自己原本的忙碌裡面，這個新人開始找不到人可以提問，而這，正是最為常見、也最為致命的一個斷裂的點；第三個的斷裂的點，是第一次犯了錯誤之後的孤立——這個新人犯了錯誤，如果在他的身邊沒有一個人去接住他、只有劈頭而來的指責，他便會迅速地縮回到殼裡面，從此再也不敢去嘗試，學習的曲線就此地停滯；第四個的斷裂的點，則是看不見前方的茫然——他好不容易支撐過了適應的時期，卻始終都不知道自己在這一家公司到底能夠往哪裡走，於是動力一點一點地洩漏光了，人雖然還在，但是心卻早就已經在打量著別的機會了。這四個的斷裂的點，正好對應著後面第八章的三張的藍圖所要去修補的東西：報到日與茫然，所依靠的是藍圖一的環境的機構化去修補，而第二個星期的失去聯繫與犯錯之後的孤立，則依靠著藍圖二、藍圖三把導師的責任與品質支撐起來。

從新人的視角來看：站在谷的這一端，他到底在害怕什麼

我們討論了非常多關於「組織到底應該要怎麼去架設橋」的事情，但是要把橋架設得對，其實必須要先蹲下身來，從這個新人所站立的那一端，去看一看在他的眼前的這一道的峽谷，到底長什麼樣子；我訪談過好幾十位剛剛報到的新人，發現他們的恐懼，其實是高度地一致的。

他們最大的恐懼，並不是「這一份的工作太困難了」，而是「我會不會被發現，其實我根本就沒有那麼地厲害」——在面試的時候那一些表現亮眼的承諾，到了報到之後，全部都被轉化成為了沉甸甸的壓力：他害怕問題被提問得太過於愚蠢、害怕進度比別的人都緩慢、害怕自己在當初是不是被高估了。這一份近乎於「冒充者」一般的不安，會去讓他寧可硬撐著、也不敢開口去尋求救援，而不敢去尋求救援，正好就是掉進谷底的第一步。所以導師所能夠做的最有力量的一件事情，便是把這一份的恐懼「正常化」：一句「你現在的這一個進度，其實是比我當年還要快多了」、一句「這一個問題，我所帶領過的每一個新人都會被卡住，這是真的非常正常的」，往往就能夠去卸下這個新人的肩膀上面一大半的重擔——他真正所需要的東西，從來都不是被誇獎，而是被理解，被理解到「原來會被卡住、會緩慢、會不能夠確定，是每一個人都走過的路」。

主管的盲區：當你看到數字的時候，往往就已經太晚了

死亡之谷最為危險的地方，正好就在於它對於管理者來說，幾乎是隱形的：一直要等到一個新人的狀況，糟糕到已經會被反映在數字上面的時候——產出明顯地落後、考核亮起了紅燈、或者乾脆地遞出了辭職的呈文——他其實早就已經在谷底裡面待了非常非常久了，我們所依賴的那一些的指標，全部都是落後的指標。

真正能夠去救人的東西，是領先的指標，而這一些的訊號，是數字看不到的，唯有人才看得到：這一位新人在最近，是不是變得越來越少去發問了？午餐還是一個人孤零零地吃嗎？在開會的時候，他是不是從原本還會去插話，變成了全程的沉默？他回覆信件的語氣，是不是從一開始的積極，慢慢地變得公式化了？這一些細微到極點的轉變，往往比任何一張的報表，都要早上好幾個星期，便預告了一場的離職——但是非常可惜的是，忙碌的主管，極少有那一份的餘裕去捕捉這一些的訊號，而這，正好就是導師補位最為關鍵的價值之一。一位盡責的導師，因為每一天都和這個新人進行近距離的互動，所以是最有機會在第一個時間去察覺到這一些領先的指標的人，他會在這個新人「開始變得安靜」的那一個星期就警覺起來，主動地去找他聊一聊，把問題在剛剛萌芽的時候就處理掉，而不必苦苦地去等待它長成一張的辭職的呈文。也正是因為如此，我才會去要求，在輔導的週誌裡面除了要去記錄「教導了一些什麼」之外，還必須要保留一個的欄位，給輔導員去書寫下他對於新人的狀態的觀察——把人所看到的訊號，正式地轉變成為制度的一個部分，你才能夠真正地有機會，在數字告訴你壞消息之前，就先一步地把人接住。

CHAPTER 05

第五章　工作鑲嵌理論

留才的科學基礎

> 員工之所以會留任，除了符合市場的水準的薪資以外，更加深層的原因在於——他們被「鑲嵌」在了一個彼此整合的脈絡與系統之中。
>
> — Mitchell et al., 2001

我想要先去問你一個問題：在你的公司裡面那一位已經停留了十年、無論怎麼挖角都挖不走的老同事，他之所以願意留下來，真的只是因為薪水嗎？如果你非常誠實地去進行回想，那麼你便會發現，這一個答案幾乎一定是否定的——去讓他留下來的東西，是那一整張早就已經生長進他的生活裡面的網：是樓下那一位他熟悉到不行的警衛、是午餐的桌子上面那一群無話不談的同事、是他閉著眼睛都能夠跑完的流程，以及一旦離開、就必須要通通重新來過一遍的那一些的麻煩。

這一份的直覺，學術界其實給過它一個極為精準的名字，叫做工作鑲嵌；Mitchell 等學者在二〇〇一年明白地指出，員工之所以會留任，除了符合市場的水準的薪資以外，更加深層的原因，在於他們被「鑲嵌」在了一個彼此整合的脈絡與系統之中。把這一個理論搬運進留住人才的現場，它瞬間就有了血肉：你要去留住一個人，所依靠的從來都不是把他綁住，而是去讓他被一張又一張的網，非常自然地鑲嵌進來。

鑲嵌的三根的支柱

工作鑲嵌之所以好用，是因為它把「一個人到底為什麼會留下來」這一件原本非常模糊的事情，拆解成為了三根看得見、也抓得住的支柱——也就是連結、適配與犧牲，而這三根的支柱，又同時地作用在「組織的內部」與「工作以外的社區的生活」這兩個的層面之上。

支柱	英文	內涵：它是如何把人留住的
連結	Links	一個人與組織、與同事、與所在的社區之間，正式或者非正式的人際的聯繫；連結越多、越緊密，要去離開所需要扯斷的線便越多，留下來的理由也就越強。
適配	Fit	一個人與組織的文化、工作的內容、職涯的目標一直到生活的環境之間的相容的程度；適配越高，他便越覺得「我是屬於這個地方的」，而歸屬的感覺正是留任最深的根。
犧牲	Sacrifice	一旦離開，他將會失去或者被迫去放棄的有形與無形的利益——年資、默契、信任、人脈，一直到那一份「重新去適應」的高昂的成本；犧牲越大，離去的門檻便越高。

※ Mitchell et al.（2001）：連結、適配、犧牲這三股的力量被交織得越深，員工被「鑲嵌」得便越牢固，而留任的機率也就越高。

你不妨拿這三根的支柱，去對照一下那一位十年的老同事：在連結上面，他多到數不清；在適配上面，他早就已經把他自己活成了這一家公司的一個部分；在犧牲上面，他一旦離開，所要去放棄的東西多到他根本就不願意去思考。三根的支柱在同一個時間裡面又粗又深於是他被鑲嵌得牢不可破，而薪水，反而成為了其中最不關鍵的那一項。

導師，就是那一根的「超級的節點」

在理解了這三根的支柱之後，導師的制度真正的科學的基礎，便清清楚楚地浮現了出來——一位導師，正好就是能夠在同一個時間裡面去加固這三根支柱、並且效率最高的那一個的槓桿的點，我習慣於把他稱呼為這個新人的鑲嵌的網絡裡面的「超級的節點」。

你會發現，這三根的支柱，竟然與我們在第二章裡面所討論的雙引擎，幾乎是一一地對應的：導師的專業的引擎，直接地強化了「適配」——他去讓這個新人更快地勝任工作、更深地認同這一家公司的做事的方式，於是這個新人越是去做，便越是覺得自己是屬於這個地方的；而導師的心靈的引擎，則直接地強化了「連結」——他本人就是這個新人在公司裡面的第一條、也是最重要的一條的人際的連結，更進一步地說，他還會把這個新人引介給其他的同事，替他編織起一張越來越密的網；至於「犧牲」這一根的支柱，則會隨著前面兩根的支柱的加深，非常自然地長出來——當一個新人在這個地方有了越來越多的連結、也越來越覺得適配的時候，那麼「離開所要去放棄的東西」，便會在不知不覺之間，變得越來越沉重。一位導師，一個人，便同時地鬆動了留任這一道的方程式裡面的三個的變數，而這也正是為什麼，導師的制度的投資的報酬的比率，會被計算得高到如此驚人的原因。

導師是一台的「路由器」

我特別地想要把「連結」這一根的支柱，再講解得透徹一些，因為它最容易被誤解成為「導師只要對新人好就已經足夠了」——但是其實它遠遠地不只是如此：導師真正最有價值的連結的功能，並不在於他自己與這個新人之間的那一條的線，而在於他能不能夠把這個新人，接入整個組織的人脈的網絡，從這樣的一個意義上面來說，導師更加像是一台的路由器，而不只是一個的端點。

一個沒有導師的新人，就算是他再怎麼努力，他的人脈也只能夠依靠著一次又一次尷尬的自我的介紹，慢慢地、沒有效率地長出來；但是一個有導師的新人，卻能夠藉著導師既有的信任的背書，迅速地被接入那一張的網——導師的一句「這一位是我所帶領的新人，以後在這一方面的事情你們可以多聊一聊」，所替這個新人省下來的，是好幾個月的孤軍奮戰才能夠換得來的人脈；他把他自己那一張花費了十年才編織出來的網，非常慷慨地分了一個的入口給這個新人，去讓這個新人不必從零開始。所以在挑選導師的時候，我從來都不只是去

看他的技術到底有多強，我更加會去看他在公司裡面的人脈到底有多廣、他的節點到底有多關鍵——一位人脈廣闊的導師，能夠把新人接入一張更大的網，而一位再怎麼專業、卻孤僻而寡於交際的導師，他能夠傳遞給新人的連結，便相當地有限了。

最為隱形、但是同時也最為強韌的那一根：犧牲

在這三根的支柱裡面，連結與適配都還算是直觀的，唯獨「犧牲」這一根，是最為隱形的，但是它往往同時也是最為強韌的；它的學術的名稱，其實就是經濟學裡面的「機會的成本」——一個人之所以會留下來，有的時候並不是因為這個地方有多好，而是因為他一想到離開所要去付出的代價，便不由自主地猶豫了。

這一些的代價，有的是看得見的：被累積了許多年的年資、優於市場的福利、就快要到手的分紅；但是有更多的，其實是看不見的：那一些他閉著眼睛都能夠跑完的流程，到了新的公司必須要從頭學習起；那一些一通電話就能夠把事情搞定的默契，到了新的公司一個人都不認識；那一份早就已經被同事與主管所信任的安穩，到了新的公司，又必須要從那一個處處都被人試探的新人，重新地熬起。而導師的工作，正好就是在無形之中，替這個新人不斷地去墊高這一根「犧牲」的支柱——他每一次去教會這個新人一項獨門的技能、每一次替這個新人接上一條關鍵的人脈、每一次去讓這個新人多一分被團隊所接納的歸屬，其實都是在安靜地去加重那一個「一旦離開，就要去放棄的東西」的份量。只不過這一切都發生得無聲無息，連這個新人自己都不一定能夠察覺，一直要到某一天，當別的公司開出了更高的薪水來挖角他的時候，在他的心裡面冒出來的第一個念頭，竟然是「但是我在這個地方，已經有了這麼多……」——而在那一個時刻，犧牲這一根的支柱，便替你把人穩穩地留住了。

理論被講解到了這個地方，我必須要趕緊地把它落回到地面上，否則這三根的支柱便只是三個漂亮的名詞而已；我在帶領輔導員的時候，會把這三根的支柱，翻譯成為三個他們每一天都可以拿來進行自我的檢查的問句——連結的問句：在今天，我到底有沒有替這個新人**把這三根的支柱，拆解進這個新人的每一天**

多接上哪怕是一條的人際的連結?哪怕只是帶領著他去認識隔壁組的某一位窗口、或者在茶水間替他引見某一位前輩,這都算數。

適配的問句:在今天,我到底有沒有去讓這個新人,更加清楚他自己到底適不適合這個地方、又能夠往哪裡走?哪怕只是陪伴著他去聊上五分鐘的職涯、或者去肯定一句他某一個被做得不錯的地方,這都算數;犧牲的問句:在今天,我到底有沒有去讓這個新人,又多累積了一點「離開會捨不得」的東西?哪怕只是去教會他一項在別的地方學不到的獨門的技巧、或者去讓他真切地感受到一次被團隊所需要的踏實,這都算數。在每一天,只要這三個的問句裡面能夠有一個的答案是「有的」,那麼這一位新人被鑲嵌的程度,便又安靜地加深了一分——留住人才,從來都不是依靠某一次盛大的活動,而是依靠著這樣的、一天接著一天、細水長流的微小的累積;而導師,正好就是那一個去讓累積真正地發生的人。

請不要忘記,鑲嵌同樣也發生在生活裡面

在工作鑲嵌的理論裡面,還有一個極容易被忽略、但是它的威力卻非常驚人的層面,那就是它在同一個時間裡面,作用於「組織的內部」與「工作以外的社區的生活」——也就是說,一個人之所以會留下來,有的時候竟然與公司本身的關係並不大,而是與他的生活,被這一份工作鑲嵌得有多深,息息相關。

一個剛剛從外地搬遷而來、在新的城市裡面舉目都沒有親人的新人,與一個老家就在附近、孩子在這個地方上學、房屋的貸款也在這個地方的新人,他們被鑲嵌的程度,從一開始就是天差地別的:後者就算是對於工作偶爾有一些不滿,也會因為「搬走的代價實在是太大了」而傾向於留下,而前者卻有可能因為「反正在這個地方也沒有什麼牽掛」,一旦有一點風吹草動便輕易地離開。一位聰明的導師,會懂得把他的關懷的觸角,輕輕地延伸到工作以外的地方——替剛剛搬遷而來的新人去推薦幾家好吃的餐廳、去提醒他附近的哪一個地方租屋會比較划算、在他適應新的環境的時候去多提問一句,這一些看起來與工作毫不相干的小事,其實都是在替他的生活,慢慢地編織進這

一座的城市的網。我並不是要去要求導師過問新人的私人的生活，而是想要去提醒：留住人才這一件事情，從來都不是只發生在那八個小時的工時之內的。

為什麼「加薪」留不住鑲嵌得很淺的人

有許多的公司，一旦遇到了新人想要離開，下意識的反應總是去加薪，但是即使加了薪，人照樣是留不住的，於是主管百思都不得其解——如果用工作鑲嵌的角度去看，這一件事情其實一點都不奇怪：對於一個鑲嵌得很淺的新人來說，薪水幾乎是他與這一家公司之間，唯一的一條的連結，而當這一條的連結成為了唯一的時候，他與你之間的關係，便被簡化成為了一場純粹的價格的競賽，那麼只要對手願意去開出更高的價格，你便注定守不住他。

反過來，一個被這三根的支柱深深地鑲嵌住的人，薪水從來都只是他眾多的牽掛裡面的一項而已——他所要去權衡的，是同事的情誼是熟悉到流暢的環境、是離開所要去付出的種種的代價，於是別的公司就算是開出了高一截的薪水，他也會猶豫再三，因為在他的心裡面的那一本帳上，所要去放棄的東西實在是太多了。這也正是為什麼，我始終都主張，留住人才的力氣，與其全部都押在薪資的這一條的線上面，倒不如去分出一大半，去加深另外的那兩根的支柱——薪資固然是一個必要的門檻，如果低於了市場的行情，神仙也是留不住人的但是一旦越過了這一道的門檻，真正去決定去與留的東西，便是鑲嵌的深淺，而不再是薪水的多寡了；而去加深鑲嵌這一件事情，最有效率的執行者，正好就是導師。

鑲嵌的陰影：它同樣也有可能把人困住

我必須要非常誠實地補上工作鑲嵌的另外的一面，否則便顯得有一些天真了——鑲嵌固然能夠去留住人，但是它一旦過了頭，它同樣也有可能變成一種去困住人的牢籠：一個被鑲嵌得太深的員工，有的時候並不是因為熱愛這一份的工作而留下來的，而是因為「離開的代價實在是太高了，高到他根本就不敢去移動」，於是他雖然把人留了下來，但是心卻早就已經枯萎了，一天接著一天地耗著，而這便是所謂的「離職性的留任」。

所以一套健康的留住人才的方法，所要去追求的東西，從來都不應該是把人「困住」，而應該是去讓人「願意留下」——這兩者，看起來只有一線之隔，但是它們的本質卻是南轅北轍的：困住，所依靠的是去抬高離開的代價，所留下來的只是那一副的身體；願意留下，所依靠的卻是去讓人由衷地適配、由衷地有了連結，所留下來的，是一顆仍然鮮活的心。而導師在這個地方的角色就格外地微妙了：他所要去加深的，照理說應該要是那一種正向的鑲嵌——去讓這個新人因為真心地喜歡、真心地適配而留下來，而不是去製造一種去讓人動彈不得的恐懼。也正是因為如此，我才會在後面的章節裡面一再地去強調職涯的輔導的重要：一位好的導師，甚至於應該要坦然到，能夠在某一個新人確實不適合這個地方的時候，非常誠實地去跟他談一談別的可能——這聽起來似乎是違背了留住人才的初衷的，但是如果把它說到底，把一個不適配的人硬困在原地，對於任何一方都是沒有好處的。

施工的順序：先連結、再適配、最後犧牲

這三根的支柱雖然是缺一不可的，但是在實際進行施工的時候，它們其實是具有著一個不容許被顛倒的先後的順序的，而這是我在帶領過無數的新人之後，才慢慢地摸索出來的——務必要先去搭建連結，再去談論適配，而最後犧牲才會它自己長出來，如果把這一個順序弄反了，那麼往往會事倍而功半。

為什麼連結要被擺放在最前面？因為一個新人在還沒有任何的連結、舉目都沒有親人的時候，你跟他大談什麼文化的適配、什麼職涯的願景，他是聽不進去的，他滿腦子所想的，只是「我的這一個問題到底應該要去找誰提問」這種最現實的生存的焦慮；唯有先替他建立起最基本的人際的連結——去讓他知道被卡住了可以去找誰、午餐可以和誰一起吃——把那一份生存的焦慮安頓下來，他才會有餘裕，去慢慢地感受這一家公司到底適不適合他自己。而當連結與適配都站穩了之後，犧牲這一根的支柱，根本就不需要你去刻意地經營，它會非常自然地長出來，因為一個既有了連結、又覺得適配的人，他「離開所要去放棄的東西」，早就已經在不知不覺之間，被堆積得很高很高了。所以我給輔導員的口訣是非常簡單的：在最初的兩個星期，把全部的心力都壓在連結上面，不要去急著談論太遙遠的事情；連結穩固了，再慢慢地帶出適配；至於犧牲，你根本就不必去操心，只要前面的兩根的支柱被扎得夠深，它自己就會替你，把人牢牢地留住。

把這三根的支柱，畫成一張能夠向老闆進行簡報的圖

在最後，我想要把這一章，從理論一路地拉回到那一個我們每一天都必須要去面對的現實——你終究還是要去說服經營的階層，去讓他們願意為了導師的制度掏出資源，而工作鑲嵌的理論，正好給了你一套最有力量的簡報的語言：你可以把連結、適配、犧牲這三根的支柱，畫成三根的柱子，再清清楚楚地去告訴老闆，每一根的柱子如果垮掉了，公司所要去付出的，到底是多少的真金白銀的代價。

連結這一根的柱子垮掉了，新人孤立而沒有援助，於是離職，公司所賠掉的是整一筆的招募的成本；適配這一根的柱子垮掉了，新人始終都格格不入、產出低落，公司所賠掉的是那一段漫長的低效率；犧牲這一根的柱子如果從來都沒有被墊高，那麼任何一家的對手，都能夠用一點點微薄的加碼，輕輕鬆鬆地把人挖走，公司所賠掉的，是整一筆的人才的投資。當你把這三根的柱子，連同它們的背後那一串實實在在的成本的數字，一併地攤開在經營的階層的面前的時候，導師的制度便不再是人力資源的部門口中那一個軟綿綿的「員工的關

懷」，而搖身一變，成為了一項看得見、也計算得出投資的報酬的比率的「資產的保全的工程」——而這，正是去讓老闆願意點頭掏錢的語言。

替這個新人的「鑲嵌的程度」去量一量體溫

在進入到下一章之前，我想要再多給你一件立刻就能夠使用得上的工具：既然鑲嵌的深淺，是如此地直接去決定了一個新人的去與留那麼我們其實可以替每一個新人，定期地去「量一量他的鑲嵌的體溫」，好在他滑向危險之前，就先一步地察覺。

量法其實是一點都不複雜的，就沿著那三根的支柱去進行提問就可以了——在連結上面：他在公司裡面，除了導師以外，能夠叫得出名字、也說得上話的人，到底有幾個？這一個數字如果長時間都停留在個位數，便是一個的警訊；在適配上面：當你去提問他「最近做得開不開心」的時候，他的回答到底是發自於內心的、還是客客氣氣地進行敷衍？一個適配良好的人，他的眼神是不會說謊的；在犧牲上面他在最近，有沒有開始把「我以前的那一家公司怎樣怎樣」掛在嘴邊？這往往代表了，他與這個地方的連結還太淺，淺到他的心，其實還留在過去。把這三項，隨手地記錄進輔導的週誌，你便擁有了一張新人留任的「領先指標的儀表板」——而它最大的好處在於，它去讓你能夠在數字亮起紅燈之前，就先看見那一個正在慢慢地變淺的人，從而趕在他真正地滑落之前，及時地把那一根快要垮掉的支柱，重新替他支撐住。

CHAPTER 06

第六章　三個改變我的研究發現

從現場直覺到實證藍圖

> 這一份的研究最終地證實了：公司層級的教育的訓練，與人際層級的導師的制度，兩者雙軌並行，能夠顯著地去提高新進的員工的留任的比率。
>
> —研究發現三

在前面的五章裡面所討論的種種，無論是雙引擎、死亡之谷、還是工作鑲嵌，其實都還停留在「在理論上面應該要是如此」的這樣一個層次；而真正去讓我把許多年以來的直覺，狠狠地釘進事實裡面的東西，是我在那一篇的論文裡面，透過一場又一場的深度的訪談所挖掘出來的三個的發現——這三個的發現，每一個都曾經在某一個的瞬間，去改變了我看待這一件事情的方式，所以我想要用一整章，非常認真地把它們說清楚。

發現一：導師同時是「加速器」與「防護網」

第一個的發現，其實印證了我許多年以來的直覺，但是它同時也去讓我第一次看清了在它的背後的雙重的作用：一位稱職的導師，對於這個新人來說，在同一個時間裡面扮演著兩種看起來相反的角色——他既是去讓這個新人跑得更快的加速器，同時又是去讓這個新人摔得不那麼重的防護網。

說他是加速器，是因為他能夠把那一些無法被書寫進手冊裡面的隱性的知識，提早地替這個新人點破，於是這個新人便不必再一個人緩慢地、痛苦地去摸索那一條學習的曲線，原本要花費三個月才抓得到的訣竅，在導師的點撥之下，也許三個星期便上手了——他大幅度地去壓縮了這個新人從「不會」到「會」的那一段的時間；而說他是防護網，則是因為在那一個零容錯的現場裡面，他能夠在關鍵的時刻適時地去介入，去讓這個新人在「還沒有釀成大錯之前」就被攔截下來，把試錯的成本，壓制在組織還能夠承受得起的範圍之內。但是在訪談裡面真正去讓我感到動容的，其實是第三個的面向——導師還是這個新人的「心理的避風港」：有好幾位的受訪者，都不約而同地提到了，導師最為珍貴的東西，並不是教給了他們多少的技術，而是去讓他們在最為徬徨而無助的時候，知道「至少還有一個人，是站在我這一邊的」；這一份心理上面的安定，是數字量不出來的，但是它往往是這個新人到底支撐不支撐得過死亡之谷的那一個的關鍵——一位導師，竟然同時是加速器、是防護網、又是避風港，而這便是發現一真正的份量。

有導師與沒有導師，是兩條完全不相同的曲線

我習慣於把這一個的發現，畫成兩條學習的曲線，放置在一起來進行對照，那一份的差距，便會一目了然：沒有導師的新人，他的曲線攀爬得又緩慢又顛簸——一個人去摸索，進步是緩慢的，在中間還會因為一次又一次地去踩雷而頻頻地倒退，甚至於有可能在某一個受到了挫折的低點，就此地放棄、轉身離開；而有導師的新人，他的曲線則陡峭得多、也平穩得多——導師替他抹平了那一些不必要的顛簸去讓他能夠一路地向上，更快地抵達那一條能夠去獨立作業的水平的線。

這兩條的曲線之間所夾出來的那一整片的面積，便是導師的制度替公司所創造出來的真實的價值：它的一個部分是被省下來的時間——這個新人提早了好幾個月就能夠去獨當一面，那好幾個月的產出，全部都是淨賺的；它的另外一個部分，則是被避開的損失——那一些原本有可能被釀成的失誤、那一些原本有可能被流失的人才，通通都沒有發生。我每一次去向經營的階層進行簡報，都會把這兩條的曲

線畫出來，因為它遠遠地比任何的長篇大論都更加有說服力：老闆們也許聽不懂什麼叫做工作鑲嵌，但是他們一眼就看得懂，這兩條的曲線之間的那一片的面積，到底意味著多少的真金白銀。

發現二：導師是「人脈的樞紐」，更是「雙面的角色」

第二個的發現，把導師的價值，從「一對一的師徒的關係」，一舉地拉高到了「整一張的組織的網絡」的層次——這一份的研究清清楚楚地顯示，導師對於這個新人最為關鍵的貢獻之一，是把他接入了這個組織的人脈的網絡，他所扮演的，是一個人脈的樞紐、一台路由器的角色。

受訪的新人，不約而同地提到了，導師最令他們感激的事情之一，是「把我介紹給了對的人」——有了導師的信任的背書，他們便能夠迅速地去跨越那一道又一道的部門的高牆，原本必須要花費好幾個月、依靠著一次又一次尷尬的自我的介紹才能夠慢慢地累積出來的人脈，導師的一句引介，便輕輕鬆鬆地接通了。但是發現二真正去讓我反覆地咀嚼的東西，是導師的身上的那一種「雙面的角色」的特質：最受到新人推崇的導師，幾乎都在同一個時間裡面具備著兩張的面孔——一張是「嚴父」，在專業與紀律上面要求嚴格、絕對不會輕易地放水，而另外一張則是「慈母」，在情感與生活上面溫暖而包容、隨時都在；而最為奇妙的是，這兩張的面孔，竟然不但不衝突，反而還相輔相成——正好是因為這個新人非常清楚地知道，這一位導師是真心地關懷著他自己的（慈母），所以他才更加願意，去接受他那一些嚴格的要求（嚴父）；嚴格與慈愛，原來從來都不是兩個的極端，而是同一份的愛，所流露出來的兩種不同的形式。

發現三：有一些的東西，系統化的培訓永遠都給不了

第三個的發現，是這三者之中，最令我感到意外、也最為重要的一個，因為它直接地回答了那一個許多的公司在心裡都偷偷地盤算過的問題：既然集中式的教育的訓練成本更低、又更加容易被標準化，那我們是不是乾脆地把資源全部都砸在培訓上面，把麻煩的一對一的導師的制度給省略掉？而這一份的研究所給出來的答案，是斬釘截鐵的——不行，因為有一些的東西，是系統化的培訓，無論如何都給不了的。

集中式的培訓，固然能夠高效地去傳授那一些被書寫得下來、被標準化得了的顯性的知識，但是它有兩件事情，是它的本質決定了它永遠都做不到的：其中的第一件，是那一些只能夠在現場、在肩並著肩的工作裡面，才傳遞得過去的隱性的知識；其中的第二件，則是那一種一對一、針對你這一個人去進行量身打造的情感的支持——一堂坐了五十個人的課程，是不可能去注意到坐在角落的那一個快要支撐不住的新人的，但是一位導師卻看得見。所以這一份的研究最終所得出來的結論是：公司層級的教育的訓練，與人際層級的導師的制度，這兩者並不是「二選一」的替代的關係，而是「缺一不可」的雙軌的互補，而唯有當這兩條的軌道在同一個時間裡面被鋪設好、並且並行地運轉的時候，新進的員工的留任的比率，才會被顯著地提升。這一個的發現，徹底地打消了我在心裡一度也曾經閃過的那一個「用培訓去取代導師」的念頭，也成為了我在後面的那三張的落地的藍圖，最為重要的一塊的基石。

「嚴父慈母」，其實是一種去判斷狀況的能力

在發現二裡面的那一個「嚴父慈母」的雙面的角色，是我在後來進行輔導員的培訓的時候，著墨最多的一塊，因為它最容易被誤解成為「有的時候要兇、有的時候要好」這一種粗淺的拿捏——其實它真正的內核，是一種極為精細的判斷的能力。

到底什麼時候應該要嚴格、什麼時候應該要慈愛，從來都沒有一條固定的規則，它完全地取決於這個新人此刻的狀態，以及這一次犯錯的背後真正的原因；一位真正高明的導師，會在出手之前，先飛快地去做一個判斷——這個新人這一次出錯，到底是出於「態度」，還

是出於「能力」？如果是態度上面的輕忽、是明明能夠做得到卻沒有去做，那麼便應該要拿出嚴父的那一面，明明白白地把標準守住；但是如果是能力還沒有到、是真心地想要做好卻力量達不到，那麼便應該要換上慈母的那一面，先穩穩地接住他的挫折，再耐著性子，帶領著他把能力一點一點地補起來。最害怕的，就是把這兩者判斷反了——對一個已經盡了全力、但是卻仍然做不到的新人去厲聲地責備，會把他僅剩的一點點信心也擊垮；而對一個態度散漫、根本就沒有把它當一回事的新人去一味地溫柔，則等於是默許了他繼續去輕忽下去。所以嚴父與慈母，從來都不是兩套輪流地進行切換的劇本，而是同一份的關懷，在「先去判斷、再去反應」之後，所選擇的不同的出口——而那一份能夠在瞬間去讀懂「此刻到底應該要嚴格、還是應該要慈愛」的判斷的能力，正是導師最難被教導、但是同時也最值錢的一門的功夫。

雙軌的綜效：為什麼你不能夠只挑選一條的軌道

在發現三裡面所揭示的「雙軌的互補」，我想要再多花費一點的篇幅，把在它的背後的綜效講解透徹，因為它直接地決定了，一家公司到底應該要如何去配置那一份永遠都有限的訓練的資源——關鍵在於，培訓與導師，這兩條的軌道所傳遞的，根本就是性質完全不相同的兩種的東西，因此它們之間，是相乘、而不是相加的關係。

你不妨這樣去思考：培訓所負責的是「廣度」——它能夠在最短的時間之內，把標準化的知識，高效地鋪設給最多的人，而這是它無可被取代的長處；而導師所負責的則是「深度」與「溫度」——他能夠針對你這一個人，去補上那一些培訓給不了的隱性的判斷與情感的支持。如果你只去挑選培訓這一條的軌道，那麼這個新人雖然「知道」了一切，卻依然是不會「判斷」的，更會在最為徬徨的時候找不到一個人，於是知識的地基被打得再厚，人照樣是留不住的；而如果你只去挑選導師這一條的軌道，那麼導師便會被迫從零開始，連那一些本來應該要由培訓去高效搞定的基礎的知識，都必須要一句一句地去親口教導，於是導師的負擔會被加重到無以為繼，制度也注定無法被

規模化。唯有兩條的軌道並行，培訓先把地基鋪設好、把導師從瑣碎的基礎的教學裡面解放出來，導師才能夠把寶貴的時間，集中地去投注在那一些唯有他才給得了的隱性的知識與情感的支持之上——這兩條的軌道一旦真正地咬合，所迸發出來的綜效，便遠遠地大於把它們各自的效果，簡單地進行加總。

這三個的發現，正好回答了三個層次的問題

把這三個的發現並排起來看，我才非常震驚地發現，它們竟然分別地、並且完整地，回答了導師的制度裡面三個不同的層次的問題——而這一個的結構，也成為了我在後來整理思緒的時候，最常使用的一張的地圖。發現一，所回答的是「新人」這一個層次的問題：一位新人在死亡之谷裡面，到底需要什麼？答案是加速器、防護網與避風港，而這三樣，導師正好都給得了。

發現二，所回答的是「導師」這一個層次的問題：一位好的導師，到底應該要長成什麼樣子？答案是他既要去做接通人脈的樞紐，又要能夠在嚴父與慈母這兩張的面孔之間，靈活地進行切換；而發現三，所回答的則是「組織」這一個層次的問題：一家公司，到底應該要如何去配置它的留住人才的資源？答案是培訓與導師雙軌並行、缺一不可。新人、導師、組織——這三個的層次，正好也對應著這一本書的三個部分的視角：第二部所解構的是新人與導師，而第三部所落地的則是組織；當我終於看清楚，這三個的發現竟然能夠如此嚴絲合縫地，把這三個的層次一一地接上的時候，我才真正地有了把握，敢於把這一套的東西，書寫成為一本書。

關於這一份的研究，到底是怎麼被做出來的

我想要非常誠實地去交代一下，這三個的發現，到底是從哪裡來的，因為一份研究的可信的程度，有一半其實是取決於它的方法的——我所採用的，是質性的研究裡面的深度的訪談，我一個一個地，去訪談那一些在高科技業裡面，真實地經歷過導師的制度的當事的人這其中包含了被帶領過的新人、帶領過人的導師，以及在一旁推動制度的人力資源。

我之所以會選擇質性的訪談、而不是去發放大規模的問卷，是因為這一個題目真正的關鍵，是被藏在那一些「為什麼」與「怎麼發生」的細節裡面的，而這一些的東西，是冰冷的量表怎麼也捕捉不到的——唯有去讓當事的人用他自己的話，把那一段的經歷原原本本地講述出來，我才挖掘得到那一些連他們自己，在平時都不一定說得清楚的隱性的感受。當然，質性的研究也是有它先天的限制的：樣本的數量並不大，因此那一些的發現，並不適合被過度地推論成為「放諸於四海都會準確的普遍的法則」，它們更加像是一扇又一扇的窗，去讓我們能夠窺見現象的背後那一些豐富的紋理與機制。所以我想要去請你，是這樣去閱讀這三個的發現的——它們所提供的，是一套經過了真實的現場的驗證的「思考的框架」與「行動的方向」，而不是一條一條保證會有效的標準的答案；至於這一套的框架，被搬運到你自己的公司之後，到底應該要如何去進行微調，那便需要你，用你自己的現場的智慧，去把它補充完整了。

在談論「留任的比率」的時候，我們必須要對自己誠實

發現三的結論，是雙軌並行能夠「顯著地提高留任的比率」，而正好是因為留任的比率，是在去說服經營的階層的時候最有力量的那一張的王牌，我反而要在這個地方，格外地誠實地去提醒它的兩個的陷阱，以免你在未來拿著這一張的牌，反而摔了跤。第一個的陷阱，是留任的比率的「遞延性」——導師的制度的效果，從來都不會在當月的報表上面立刻地顯現，它往往要等上半年、甚至於一年的時間，才會慢慢地被反映出來，因此如果你向老闆承諾「在下一個月留任的比率就會被改善」，那幾乎是注定要跳票的，你所應該要說的，是「請給它至少一年的時間」。

第二個的陷阱，則是留任的比率的「非單一的變因」——一個新人到底留不留得下來，從來都是由薪資、主管、工作的內容、市場的景氣等等一大堆的因素，共同地去決定的，導師的制度只是其中的一個的變數，因此你絕對不能夠武斷地，把留任的比率的所有的起伏，通通都歸功（或者歸咎）於導師的制度，那樣的歸因，既不誠實，也撐不住經營的階層後續的追問。我自己的做法，是一方面老老實實地去承認「留任的比率是受到了多重的因素的影響的」，另一方面，再去多蒐集一些導師的制度更加「直接」的證據——比方說這個新人去獨立作業所需要的時間，是不是真的被縮短了、這個新人對於導師的滿意的程度，是不是夠高、隱性的知識的傳遞，是不是確實地發生了這一些的指標，與導師的制度的因果的關係更近，也更不容易被其他的變因所稀釋。把留任的比率當成那一個最終、卻會遞延的「結果的指標」，再用這一些更加直接的「過程的指標」去進行佐證，你的論述才能夠真正地站得住腳。

CHAPTER 07

第七章　機構式，還是個人化？

社會化策略矩陣與一對一的私密優勢

> 高科技業必須要去採用「機構式」的社會化的策略，以便去降低新人的不確定性；而導師的制度，正好就是其中最為核心的一個的實施的載體。
>
> — Van Maanen & Schein, 1979

同樣都是去接一個新人進門，其實是有著兩種完全不相同的態度的：一種，是把他當成是貴賓，事先地把流程、把陪伴、把每一個的環節都安排得妥妥當當，領著他一步一步地走進來；另外一種，則是把他往泳池裡面一丟，然後喊上一聲「你自己游游看吧」，能夠游上岸的便是人才，游不上來的，那就只能夠去怪他他自己了。這兩種的態度，在學術上面是有著一個正式的名字的，前者叫做機構式的社會化，後者叫做個人化的社會化，而一家公司到底是選擇了哪一種，往往在這個新人都還沒有搞清楚狀況之前，便已經安靜地決定了他的去與留。

Van Maanen 與 Schein 的六大的層面

這一套的區分，是源自於 Van Maanen 與 Schein 在一九七九年所提出的經典的架構，他們把組織的社會化的策略，沿著六個的層面一一地進行了拆解，而每一個的層面，都對應著「機構式」與「個人化」這兩種相反的取向；把這六個的層面並排起來看，你便能夠一眼就看清楚，你自己家的公司去接新人的方式，到底是偏向了哪一邊。

社會化的層面	機構式（迎接貴賓）	個人化（丟進泳池）
群體 vs 個別	集體地入職、一起受訓，讓新人擁有同期的夥伴	各自地報到、單獨地摸索，缺少同儕的支持
正式 vs 非正式	具有正式的引導的流程與專責的角色	沒有特定的流程，邊做邊看、自生自滅
依序 vs 隨機	學習的步驟清楚、循序而漸進	學什麼、何時學，全部都依靠運氣與際遇
固定 vs 變動	時程明確，知道何時能夠獨立上線	沒有時間表，何時「轉正」遙遙無期
伴隨 vs 分離	有資深的前輩一路相伴、進行示範與引導	沒有榜樣可以遵循，孤身一人地探索
授予 vs 剝奪	肯定並善用新人過往的經驗與身分	先打掉之後重新訓練、否定既有，從零開始

※ Van Maanen & Schein（1979）：左側的欄位這六項越是齊備，社會化的策略便越是「機構式」，而新人的不確定性也就越低。

高科技業，為什麼非要機構式不可

在這六個的層面被攤開之後，有一個的結論便幾乎是不證自明的：高科技業，必須要堅定地去選擇機構式的社會化的策略——它的理由其實在前面的幾章早就已經被鋪好了，只是到了這個地方，才終於被一語道破。

你回想一下高科技的現場的那兩道的考驗：極端的專業度，意味著這個新人需要循序而漸進、需要有人去進行示範與引導，這正好對應著機構式裡面的「依序」與「伴隨」；零容錯的環境，意味著這個新人禁不起去隨機地亂試、更加需要清楚的步驟與明確的時程，這正好對應著機構式裡面的「正式」「依序」與「固定」。換一句話來說，高科技業客觀的環境的條件，根本就不允許它去把新人往泳池裡面

一丟——那一丟下去，被泡掉的不是這個新人的職涯，便是公司整整一批的昂貴的物料、甚至於是一場的工業的安全的事故。機構式的策略的核心的目的，其實就只有四個字：降低不確定性；它透過集體、正式、依序、固定、伴隨、授予這一整套的安排，把這個新人那一份「我到底應該要去做什麼、又應該要怎麼去做」的茫然，壓制到最低，而不確定性一旦被降下來，焦慮便被降下來，焦慮被降下來，人才便留得住——這一整條的因果的鏈，正是高科技業非要機構式不可的最根本的原因。

而導師，正好就是「伴隨」這一項的最優的解答

在這六個的層面之中，有的，是依靠著制度的設計就能夠達成的——比方說集體地入職、正式的流程、清楚的學習的步驟、明確的時程，這一些，人力資源的部門只要把規章訂好，便能夠搞定大半；但是有一個的層面，是再縝密的制度，也無論如何都取代不了的，那就是「伴隨」——也就是要有一位資深的前輩，一路地相伴、親身地進行示範。

而「伴隨」這一項的最優的解答，不是別的，正好就是導師的制度：一位導師，正好就是那一個一路地相伴、隨時地進行示範的資深的前輩，他親手地把這一個最困難、但是同時也最為關鍵的層面，給落實了下來。所以你會發現，導師的制度與機構式的策略之間，並不是兩件平行的事情——導師的制度，根本就是機構式的策略裡面，最為核心、也最難被替代的那一個的實施的載體；其餘的那五個的層面制度大多數的情況都還能夠勉力地支撐起來，唯獨「伴隨」，非得要有一個活生生的人不可，而這一個人，便是導師。這也正是為什麼，我會說導師的制度，是機構式的社會化的「靈魂」——一旦把它抽掉了，所謂的機構式，便只剩下了一具沒有溫度的空殼而已。

一對一的私密，藏著兩個的集訓給不了的好處

講到這個地方，也許會有人去進行反問：既然機構式所強調的是集體、是正式，那麼為什麼還需要導師這一種一對一的私密的安排，把所有的新人集合起來統一地進行受訓，難道不是更加有效率、也更加符合機構式的精神嗎？這一個問題被提問得非常好，而它的答案，正好點出了一對一的私密的關係，那兩個的集體的培訓無論如何都給不了的好處。

第一個的好處，是「安全的感覺」——在一個五十人的大的教室裡面，一個新人是絕對不敢去舉手承認自己是不會的，因為那等於是在所有的同期的面前去自曝其短，於是他只能夠把疑惑硬生生地吞了回去；但是在一對一的私密的關係裡面，他卻可以毫無顧忌地去坦白承認「這一個我真的是不懂的」，而正好是這一份敢於去暴露自己的脆弱的勇氣，才去讓真正的學習得以發生。第二個的好處，則是「客製化」——集體的培訓只能夠去照顧到那一個被假想出來的「平均的新人」，但是在現實裡面根本就沒有平均的新人，每一個人的底子、學習的節奏、被卡住的地方，都是不一樣的，唯有一對一的導師，才能夠真正地去因材施教，針對你這一個人，給出最為貼合的引導。所以機構式與一對一，從來都不是互相矛盾的——機構式所負責的是去搭建起那一個去降低不確定性的整體的框架，而一對一的導師，則在這一個的框架之內，補上了安全的感覺與客製化這兩樣，唯有貼身的私密的關係，才給得了的東西；兩者一個在外、一個在內，缺少了任何一個，這一套的社會化都不算是完整的。

一個令我感到意外的發現：它的效果，幾乎是不去挑人的

在研究這一套的策略的時候，有一個的發現曾經令我頗為意外，也去讓我對於導師的制度，更加增添了幾分的信心——機構式的社會化（尤其是其中的導師的制度）所帶來的正面的效果，竟然是具有著相當廣泛的「普遍的適用性」的，它並不會因為這個新人的性別、年資或者職務的不同，而明顯地被減弱。

我原本以為，導師的制度也許對於社會的新鮮人特別地有用，而對於資深的轉職者則不一定，畢竟老手是見多識廣的，應該不那麼需要有人去帶領；但是事實並不是如此——資深的轉職者，雖然不太需要技術上面的指導，卻同樣地、甚至於更加需要有人，去引導他適應這一家公司獨特的文化、把他接入新的人脈的網絡，而這一些，正好也是導師的守備的範圍。同樣地，我也曾經以為，技術的職務也許會比業務的職務更加需要導師，但是結果卻顯示，無論是哪一種的職務，新人都同樣地受惠於那一份的心理的支持與人脈的引介。這一個「不去挑人」的特質，對於去推動制度的人力資源來說，其實是一個天大的好消息：它意味著，你不必去費盡心思地分辨「到底哪一些的新人需要導師、哪一些不需要」，你大可以非常放心地，把導師的制度，鋪設成為一套適用於所有的新人的普遍的標準的配備。

把這六個的層面，翻譯成新人真實的感受

那一張六個層面的矩陣，閱讀起來終究是有一些學術的，我想要替你把它翻譯一遍，翻譯成一個新人在這六個的層面上面，所真實地感受到的東西——唯有貼到了感受的層次，你才會真正地去在意，你自己到底把這個新人，擺放在了哪一邊。

在「群體與個別」上面，機構式去讓新人所感受到的是「我是有同伴的，我們是在一起的」，而個人化卻去讓他覺得「只有我一個人在孤軍奮戰」；在「正式與非正式」上面，機構式所給的是「有人在管我、有人在乎我有沒有跟上」，而個人化所給的卻是「沒有人去理會我，我好像是可有可無的」；在「依序與隨機」上面，機構式去讓他覺得「我知道接下來要去學什麼，心裡是非常踏實的」，而個人化卻去讓他「不知道明天會發生什麼，每一天都非常地焦慮」；在「固定與變動」上面，機構式去讓他「看得見終點，知道自己何時能夠獨立」，而個人化卻去讓他「不知道這一種菜鳥的日子，到底要熬到什麼時候」；在「伴隨與分離」上面，機構式給他的是「有一個榜樣可以去學、有一個人可以去提問」，而個人化卻去讓他「不知道應該要去學誰、被卡住了也不知道應該要去找誰」；在「授予與剝奪」上面機構式去讓他覺得「我過去的經驗是被看重的」，而個人化卻去讓他感到「我以前所做的都不算數，一切都必須要從零開始」。你把這六

種的感受並排起來看，便會非常震驚地發現，左邊的那一欄所堆積出來的，是一個安定的、被接住的、看得見未來的新人，而右邊的那一欄所堆積出來的，卻是一個焦慮的、孤立的、隨時都想要逃跑的新人——而這兩種的新人之間的全部的差別，往往就只在於，公司在當初到底是選擇了哪一邊。

在這六項裡面，「分離」往往是最大的那一顆的地雷

這六個的層面雖然是個個都重要的，但是如果一定要我從中去挑選出一個，最常被忽略、但是它的殺傷的力量卻又最強的地雷，那麼它必定會是「分離」——也就是這個新人的身邊，根本就沒有一個資深的榜樣可以去依循，只能夠孤身一人地去進行摸索；我之所以會說它是最為致命的，是因為它幾乎會把其餘的那五個的層面的努力，全部都一筆地勾銷。

你不妨去進行設想：就算是公司把集體的入職辦得熱熱鬧鬧、把正式的流程訂得鉅細靡遺、把學習的步驟排得井井有條，但是這個新人一旦在一天接著一天的真實的工作裡面，他的身邊始終都沒有一個人可以去提問、沒有一個榜樣可以去學，那麼在前面的那一切的精心的安排，到最後都成為了空中的樓閣——因為這個新人真正被卡住的時刻，永遠都發生在那一些流程沒有能夠涵蓋、課堂沒有能夠教到的現場的細節裡面，而那一些的細節，正好只有他身邊的那一位資深的「伴隨者」，才解得了。我看過了非常多的公司，它們在入職的那兩天辦得無比地隆重，但是熱鬧一旦過去，這個新人便被晾在了一旁，從此地陷入了「分離」的孤立，於是那兩天的熱鬧，反而成為了一種更加殘忍的對比，去讓後來的孤單，顯得格外地刺骨。所以如果你的資源實在是有限的、六個的層面沒有辦法一次地到位，那麼我會懇切地去建議你，無論如何，請先把「伴隨」這一項守住——去確保每一個新人，他的身邊都有一位資深的前輩相伴，因為這一項，正好是其餘的那五項，能不能夠真正地發揮作用的那一塊的地基。

機構式，從來都不等於僵化

我必須要趕緊地去澄清一個對於機構式最為常見的誤解，否則它很容易被推向另外的一個的極端：有許多的人，他們一聽到「機構式」「正式的流程」「固定的時程」這一些的字眼，在他們的腦海裡面立刻地浮現出來的，是一套僵硬而死板、把人當成是生產線上面的零件、不容許有絲毫變通的官僚的體系——而這，正好是把機構式給做壞了。

機構式真正的精髓，在於它去提供了一個「穩定的框架」，好去讓這個新人不必在茫然之中亂撞，但是在這一個框架的「內部」，照理說應該要是充滿了彈性的：流程是清楚的，但是導師依然能夠依照著每一個新人不同的節奏，去調整教學的快與慢；時程是明確的，但是一旦某一個新人需要更多的時間，制度也理當要保留有調整的餘地。在我的心目中最為理想的狀態，是「框架被機構化，互動被個人化」——也就是用機構式去搭建起那一個降低不確定性的整體的骨架，再用一對一的導師的個人化的彈性，去填滿這一個骨架的內部的血肉。如果把機構式做成了僵化，那麼這個新人雖然不再焦慮於「不知道應該要做什麼」，卻會轉而窒息於「我只是一顆被流程推著走的螺絲釘」——而那一份的窒息，同樣也會把人逼走。所以請你記得，我們所要的東西，從來都不是一套冷冰冰的、一視同仁的標準的流程，而是一個溫暖的框架：它在「方向」上面是確定的，好去讓新人感到安心，但是它在「方式」上面卻是靈活的，好去讓新人，始終都被當成一個獨一無二的人，來進行對待。

那麼，個人化的策略真的是一無是處的嗎

把機構式講解得這麼好，我反而必須要替個人化的策略，去說上幾句的公道話，以免你誤以為個人化便是一無是處的——其實並不是如此，個人化的策略在某一些特定的情境之下，自有它無可被取代的價值，只是高科技業的新人的養成，正好不在那一些的情境之列而已。

到底在什麼時候，個人化反而會更好？當你所要去培養的，是高度地倚賴創意、需要去打破既有的框架、甚至於要刻意地去求新求變的角色的時候——比方說頂尖的研發、開創性的設計——你也許反而不希望這個新人，被一套既定的流程，硬生生地套進一個固定的模子裡面，因為那樣，有可能會連同他最為寶貴的那一份「不一樣」，也一併地磨掉了；在這種的時候，適度的「隨機」與「變動」，反而能夠去逼出他的創造的力量，去讓他長成一個與眾不同的人。然而，請你務必要看清楚在這中間的差別：個人化所適合的，是那一種「容錯的空間大、並且刻意地去追求差異化」的養成，而高科技業的新人的養成，正好是相反的——它的容錯的空間極小，並且所追求的是「快速而且穩定地去勝任」，而不是去標新立異。所以這從來都不是「機構式比個人化更好」這一種一刀切的優劣的區分，而是「到底什麼樣的情境，應該要去搭配什麼樣的策略」的對症下藥；只不過，當你所面對的，是高科技的現場的那一群昂貴的、學得很慢的、又錯不起的知識型的工作者的時候，這一帖的藥的答案，便清清楚楚地，落在了機構式的這一邊。

把這六個的層面，翻譯成你在明天就能夠去做的六個的檢查

這一章的理論的密度是偏高的，所以我想要用一份最為務實的清單，替它收一個尾——把那六個學術的層面，通通都翻譯成六個你在明天一上班，就能夠立刻拿去檢查自己家的制度的具體的問句；你不必把它們全部都一次地到位，但是每多守住一項，這個新人的不確定性，便又被降低了一分。

第一個的檢查（集體）：我們的新人，到底是有同期的夥伴一起入職的，還是孤零零地一個人去報到的？如果是後者，那麼至少要替他找到幾個能夠說得上話的同儕；第二個的檢查（正式）：我們到底有沒有一套白紙黑字的、明確到底的引導的流程，還是全部都依靠各個部門去自由地發揮？如果沒有，那麼就先把它書寫下來；第三個的檢查（依序）：這個新人接下來的三個月要去學一些什麼，它的順序到底清不清楚，還是想到哪裡、就教到哪裡？如果是混亂的，那麼就先排出一張學習的地圖；第四個的檢查（固定）：這個新人到底知不

知道自己大概在什麼時候能夠去獨立上線，還是這一個日子遙遙無期？如果是茫然的，那麼就先給他一個明確的里程碑；第五個的檢查（伴隨）：每一個新人的身邊，是不是都確確實實地有一位資深的前輩相伴，還是放任著他去自生自滅？這一項，是這六項裡面最不能夠被省略的，請你務必要守住；第六個的檢查（授予）：我們在接資深的新人進來的時候，到底是先去肯定他過往的經驗，還是急著把他打掉之後重新訓練？如果是後者，那麼就先去學會欣賞他所帶進來的東西。把這六個的問句，逐一地在自己家的制度上面提問過一遍，你大概就能夠清清楚楚地去看見，你自己到底把新人，擺放在了「迎接貴賓」還是「丟進泳池」的那一邊——而看見，永遠都是改變的第一步。

第三部

落地

建立職場導師制度的行動藍圖：從機構化到精準的配對

CHAPTER 08

第八章　三項行動藍圖

從打穩地基到錨定第一顆節點

> 導師的制度，是無法在一個混亂的環境裡面孤立地去存活的；它所需要的，是堅實的機構式的配套、明確的責任的機制，以及一顆被精準地錨定下來的第一的節點。
>
> —落地三部曲

在前面的七章裡面，我們把「為什麼要去擁有導師的制度」這一件事情，討論得非常透徹了——從三千年的歷史，一直到雙引擎、死亡之谷、工作鑲嵌，再到那三個的研究的發現；但是我太清楚了，有許多的讀者在閱讀到這個地方的時候，在他們的心裡所浮起來的，其實是同一句的話：「這一些的道理我都懂，但是一旦回到公司，我到底應該要從哪一步開始去做起？」而這一整個的第三部，便是要把那一些漂亮的理論，一塊一塊地，落回到你在明天就能夠去著手的地面上。

而我想要先給你一個最為重要的觀念，以免你一頭就栽進了細節裡面：導師的制度，是無法在一片混亂的環境裡面孤立地去存活下來的——你不能夠去指望，光是依靠著指派幾個熱心的資深的同仁去帶人，就能夠憑空地長出一套有效的制度；它所需要的，是三樣彼此去進行支撐、缺一不可的東西，那便是堅實的機構式的配套、明確的責任的機制，以及一顆被精準地錨定下來的第一的節點，而這，正是我所要交給你的三張的行動的藍圖。

藍圖一：機構化，先把地基打穩

第一張的藍圖，所談論的是環境，因為再好的導師，也是拯救不了一片爛泥一般的環境的——你必須要先用機構化的配套，替導師的制度打下一塊穩固的地基，而這一塊的地基，主要是由四大的基礎的工程所構成的。第一項的工程，是完善的教育的訓練：在前面已經說過了，培訓與導師是缺一不可的雙軌，培訓所負責的是高效地去鋪設好顯性的知識的地基，好把導師從瑣碎的基礎的教學裡面解放出來——如果連最基本的培訓都付之闕如，那麼導師便會被淹沒在一句又一句的「這一個按鈕是用來做什麼的」裡面，再也沒有餘力去傳遞那一些真正只有他才給得了的隱性的知識。

第二項的工程，是集中而且具有儀式感的入職：請不要去小看了報到的最初的一兩天，那是這個新人對於這一家公司的第一個印象，更是「集體入職」這一個機構式的層面的具體的落實——一場用心地被安排的入職，能夠去讓新人從第一個時刻開始，就感受到「我是被慎重地接進來的」，而這一份的感受，會替後面的一切，鋪好一個基調。第三項的工程，是透明的職涯的路徑：這個新人必須要看得見他自己在這一家公司的未來——他到底知不知道，做到了什麼程度可以升遷、往哪一個方向可以走？這正好對應著工作鑲嵌裡面的「適配」一條看得見的路，能夠去讓新人把他自己的未來，與這一家公司綁定在一起。第四項的工程，則是「肯定過往的經驗」：也就是在接資深的新人進來的時候，先去肯定他所帶進來的經驗，而不是急著把他打掉之後重新訓練——這正好是六個層面裡面的「授予」的落實，它能夠去大幅度地降低資深的人才的社會化的阻力。這四項的基礎的工程一旦被扎穩了，導師的制度才真正地有了，能夠去生根的土壤。

藍圖二：去讓制度與績效的齒輪，緊緊地咬合在一起

第二張的藍圖，所談論的是責任，也就是要去讓導師的制度，與公司既有的績效的齒輪緊緊地咬合在一起，否則它便會淪落成為一件「有空才去做、沒空就算了」的善意——而善意，是撐不起一套的制度的。咬合的第一步，是去賦予導師一份明確的任務與責任：請不要

再含含糊糊地去說一句「你多帶領帶領他」就了事，而要清清楚楚地，把「帶領新人」這一件事情，正式地書寫進導師的職責、納入他的考核——當帶人成為了他的績效的一個部分的時候，他才會真正地去把它，當成一回事。

咬合的第二步，是去替徒弟設定清楚的成長的目標：這個新人在第一個月、第三個月，分別地應該要達到什麼樣的程度，導師與新人都必須要在心裡有數，這既是去檢驗制度的成效的標尺，也是給這個新人的一張的路線的圖。咬合的第三步，則是把訓練做成雙軌的制度其中的一軌是公司層級的集中的培訓，另外的一軌則是導師層級的一對一的帶領，兩軌並行、各司其職——這正好是研究發現三的直接的落實。而這一張的藍圖的背後的精神，其實就只有一句話：凡是你真心地想要的東西，就必須要去讓它與「責任」和「獎勵」掛上鉤；如果帶人帶得好的人，與帶得差、甚至於根本就不帶的人，到最後在考核上面毫無分別，那麼任憑你把制度設計得再精美，也終究是無人願意，去真正地進行投入的。

藍圖三：精準的配對，去錨定第一顆的節點

第三張的藍圖，所談論的是人——也就是應該要如何去替這個新人，挑選出那一位對的導師，把第一顆的節點，精準地錨定下來；而選人，正好就是整一套的制度裡面最為關鍵、但是同時也最常被草率地對待的一環，有太多的公司，只是隨手地抓了一個資深的、或者剛好有空的人，便把人推了上去。我在衡量一位導師的人選的時候，會在同一個時間裡面去看三個的條件，缺一不可。

第一個的條件，是專業的硬實力：他的技術，必須要確實地到位，足夠去指導這個新人，這是一道基本的門檻，但是請你記得，它僅僅只是一道門檻，而不是全部——在第二章裡面的那一位「教得很好但是卻留不住人」的工程師，便是只通過了這一關的反例。第二個的條件，是人脈的節點的廣度：你還記得導師是一台的「路由器」嗎？一位人脈廣闊、節點關鍵的導師，能夠把新人接入一張更大的網，所以在選人的時候，請不要只去盯著技術，也必須要去看一看他在公司裡面，到底認識多少對的人。第三個的條件，則是同理心的軟實力：

他必須要有能力，在「嚴父」與「慈母」這兩張的面孔之間靈活地進行切換——能夠在應該嚴格的時候去守住標準，也能夠在應該慈愛的時候穩穩地接住情緒，而這一份去判斷狀況的能力，往往才是去區分一位平庸的導師與一位卓越的導師，真正的分水嶺。把這三個的條件並起來看，你便會明白，為什麼最資深的、技術最強的那一個人，並不一定會是最好的導師的人選——因為導師所要的東西，從來都不只是技術，而是技術、人脈與同理心的那一個微妙的平衡。

這三張的藍圖的順序，絕對不能夠被顛倒

我必須要特別地、特別地去強調一件事情，因為它是太多的公司導入失敗的真正的死因：這三張的藍圖，是有著嚴格的先後的順序的——必須要先去打地基（藍圖一）、再去裝動力（藍圖二）、最後才去下錨點（藍圖三），這一個順序一旦被顛倒，整一套的制度便會從根上面垮掉。

為什麼？你去進行設想：如果你跳過了地基、環境一片混亂、連最基本的培訓都沒有，卻急著去配對導師（藍圖三），那麼這一位導師，便會被瞬間地淹沒在無窮無盡的瑣碎的基礎的教學裡面，再有熱情，也會迅速地被耗乾；又如果你打好了地基、也配好了導師，卻偏偏跳過了責任的機制（藍圖二），那麼帶人這一件事情，便永遠都只是一份「做好做壞都一樣」的額外的負擔，於是導師的熱情，會隨著一天接著一天的忙碌，一點一點地涼掉。唯有照著「地基↓動力↓錨點」這一個順序，扎扎實實地去走：先把環境理順了，去讓導師不必再為了基礎的瑣事分心；再把責任掛上鉤，去讓帶人這一件事情真正地被當成一回事；最後才慎重地去進行配對，把對的人，放置到對的位置上面——這三步一旦走對了順序，制度才真正地立得起來，也立得長久。我看過了太多的公司，興沖沖地從藍圖三開始（「我們來指派導師吧！」），卻完全地忽略了在前面的那兩塊的地基，於是熱熱鬧鬧地搞了三個月，便無疾而終——而它們失敗的原因，從來都不是導師不夠努力，而是順序，從一開始就被弄錯了。

藍圖一的隱藏的關卡：報到的第一天

我想要替藍圖一，補上一個最容易被輕忽、但是它的效果卻出奇地巨大的隱藏的關卡，那就是「報到第一天」的體驗；有非常多的人以為報到日不過是一連串的行政的手續，但是他們卻不知道，它正好就是這個新人對於這一家公司，下意識地去做出「我到底是不是被歡迎的」那一個判斷的關鍵的時刻。

你不妨去想像兩個完全不相同的第一天：第一個新人，一走進來，電腦早就已經被準備妥當、座位乾乾淨淨、導師笑著迎接上前、午餐也早就有人約好，他在第一天回到家裡面，會對著家人說「這一家公司感覺非常地不錯，很有制度」；而第二個新人，一走進來，電腦還沒有被申請、座位堆滿了前一個人的雜物、沒有任何人知道他在今天要報到、午餐只能夠一個人尷尬地在便利商店裡面解決，他在第一天回到家裡面，在他的心裡面，便已經安靜地，亮起了一盞退堂鼓的燈。這兩個的第一天的差別，幾乎是不花費什麼成本的，它純粹只是「到底有沒有用心地去進行準備」的差別而已，但是它在這個新人的心裡所種下的第一個印象，卻會頑固地，一路地去影響後面的好幾個月。所以我總是會去叮囑人力資源與用人的主管：請你務必要在這個新人報到的前一天，把所有的準備，都仔仔細細地檢查一遍——電腦座位、權限、午餐的安排、導師的出場，這一些看起來瑣碎的小事，被加總起來，便是這個新人對於這一家公司的第一眼，而第一眼，往往就決定了，他到底願不願意，去給這個地方一個機會。

藍圖二真正的難點：替導師去「減去負擔」

藍圖二所講的是責任，但是在推動的現場，我發現它真正的難點，其實並不在於「應該要如何去給導師加上責任」，而在於一個更加微妙、也更常被忽略的問題——你到底有沒有，在同一個時間裡面替導師「減去負擔」？因為帶人這一件事情，是會實實在在地去佔用一

個資深的員工的時間與精力的，如果你只是一味地，把帶人的責任壓上去，卻絲毫都沒有替他卸下原有的工作量，那麼你等於是在去懲罰那一些最願意付出的人。

我見過了太多失敗的案例，都死在同一個的地方：公司熱熱鬧鬧地去推動導師的制度，要求資深的員工去帶領新人，卻完全地沒有去調整他們原本的績效的目標與工作的負荷，於是這一些的資深的員工，便陷入了一個極其荒謬的兩難——他既要去扛著自己原本就滿檔的本職的工作，又必須要分神去帶領一個新人，而到最後的結果，要嘛是把這個新人草草地打發了事，要嘛是賠上他自己的休息的時間硬撐撐到最後在心裡生出了怨懟，從此地再也不願意去接這一個燙手的山芋。所以一套真正能夠長久地運轉下去的責任的機制，必定是「權責對等」的：你給了導師加上帶人的責任，就必須要相應地，替他減去一個部分的原有的工作量，或者在考核上面，去給予他實實在在的肯定與回報——去讓帶人這一件事情，成為一份「有付出就有回報」的榮譽，而不是一份「多做就多錯」的苦差。如果你做不到這一點，那麼我寧可去勸你，先不要急著去推動，因為一套會去懲罰好人的制度，到最後，只會把那一些最應該要留下來去帶人的好人，一個一個地推走。

藍圖三的拿捏：寧可從缺，但是同時也要主動地去養人

藍圖三所談的是精準的配對，但是它一旦真正地被執行起來，你很快地便會撞上一個現實的難題：合格的導師的人選，永遠都是不夠用的——既要技術好、又要人脈廣、還要有同理心，這樣的人才，本來就是稀缺的，於是你經常會發現，符合全部的條件的人選，根本就配不滿所有的新人。在面對這一個難題的時候，我的第一個的原則是「寧可從缺」。

與其勉強地去推一個並不適合的人上去當導師，把這個新人帶壞、甚至於把那一個其實還不錯的人也一併地拖累，倒不如暫時地先由制度與培訓去頂著——因為一個糟糕的導師，所造成的傷害，往往會比沒有導師還要更大：他有可能去傳遞錯誤的觀念、有可能用糟糕的

態度，去澆熄這個新人的熱情，甚至於有可能去讓這個新人對於整個的導師的制度，從此地失去信任。但是「寧可從缺」絕對不等於「消極地去等待」，所以我的第二個的原則，是「主動地去養人」——你不能夠只是被動地，在現有的人裡面去挑挑揀揀，更要主動地，去培養下一批的導師的人選：把那一些技術不錯、又對於帶人有一點意願的人，提早地納入培訓，替他們補上人脈與同理心這兩塊的短板，去讓導師的人才的庫存，能夠源源不斷地長出新的血液。我自己的做法，是把「導師」，當成一條與管理的職務、技術的職務並列的「第三條的職涯的軌道」來進行經營——去讓那一些真正擅長、也真心地樂於去帶人的人，能夠在這一條的路上面，獲得認可、得到發展；當帶人本身，成為了一種值得去追求的成就的時候，你自然便再也不必，為了湊不齊導師而去發愁了。

請不要去讓制度，被卡在中間的主管那一關

在這三張的藍圖以外，我還想要補上一個，在落地的時候最常被卡住、但是卻最少被討論的關鍵的環節——也就是中間的主管。一套的導師的制度，無論高層拍板得多麼漂亮、人力資源設計得多麼周密，到最後到底要不要真正地落地，往往就被掐在那一群第一線的中間的主管的手裡，因為導師，大多數的情況就是他們麾下的兵，而新人，也大多數的情況就在他們的單位裡面。

中間的主管的兩難，其實是再真實不過的：他的背上背負著沉重的部門的績效，當你要求他，把麾下最得力的資深的員工，撥出一個部分的時間去帶領新人的時候，他的第一個的反應，往往是去進行抗拒的——因為在他的眼裡，這等於是在他本來就吃緊的產能上面，硬生生地剜去一塊。如果你沒有能夠去化解掉他的這一份的抗拒，那麼制度被推到了他的這一關，便會安靜地「上面有政策、下面有對策」在表面上配合，但是在私底下卻去要求導師「不要花費太多的時間在新人的身上，先把你自己的本份顧好」，於是導師被夾在了中間，左右為難，制度也就此地名存實亡。所以在推動制度的時候，我會花費最多的力氣，去和中間的主管進行溝通，而溝通的核心，從來都不是去搬出大的道理來壓他，而是替他去算一筆的帳——去讓他清清楚楚地看見，現在去投資三個月好好地帶領一個新人，所換來的，是這個

新人在未來的兩三年穩定的產出，以及他自己，再也不必沒完沒了地，去重新招募、重新訓練；當一位中間的主管，真正地算明白了這一筆「短期吃虧但是長期大賺」的帳的時候，他便會從制度的阻力，轉而成為制度最有力量的推手——而去說服這一群中間的主管，往往才是一套的導師的制度，能不能夠真正地落地的，最後的一哩的路。

一張九十天的落地的時間表

光是擁有藍圖還是不夠的，你還需要一張的時間表，才知道從今天開始的每一步，到底應該要怎麼走；所以我把這三張的藍圖，拆解進了一張九十天的行動的時間表，去讓你能夠照著它，一步一步地把制度，從紙上面推進到現場。第一個的三十天（也就是第 1 到 30 天），它的主題是「診斷與打地基」，所對應的是藍圖一：在這一段的時間裡面，先不要急著去指派任何的導師，而是沉下心來，把現況徹底地診斷一遍——我們現在的新人，到底是怎麼進來的？培訓夠不夠？報到的體驗如何？並且在同一個時間裡面，著手把那四項的基礎的工程（培訓、入職、職涯的路徑、肯定過往的經驗）一一地進行補強，先把地基打穩。

第二個的三十天（也就是第 31 到 60 天），它的主題是「建立責任與選人」，所對應的是藍圖二與藍圖三：在這一段的時間裡面，把帶人的責任的機制設計出來、與績效掛上鉤，並且在同一個時間裡面，依照著那三個的條件（專業、人脈、同理心），慎重地選出第一批的導師的人選，並給予他們必要的培訓——請你記住，是「選」，而不是「指派」。第三個的三十天（也就是第 61 到 90 天），它的主題則是「小範圍地進行試跑」：請你千萬不要在一開始就在全公司鋪開，而要先去挑選一個最有意願、條件也最為成熟的部門，去試跑一輪在真實的運作裡面，去發現那一些在紙上面根本就看不見的問題，再從容地進行修正。這一張九十天的時間表，最大的價值，在於它把「去推動導師的制度」這樣的一件聽起來龐大、容易去讓人不知道應該要從何下手的工程，拆解成為了一個又一個具體的、並且做得到的小的步驟——你不必一口氣就把自己吃成一個胖子，你只需要，先把第一個的三十天，扎扎實實地走完。

請不要去追求完美，先去讓它跑起來

在這一章的最後，我想要送給每一位即將要去推動制度的你，一句最實在的、也是我自己一路跌撞下來，體會最深的提醒：請不要去追求完美，先去讓它跑起來。我見過了太多滿懷著理想的人力資源，把導師的制度的辦法、表單、流程，設計得盡善盡美、滴水不漏，但是花費了大半年的時間，卻遲遲都不敢去上線，因為他們總是覺得「還差那麼一點、還沒有準備好」——而這一份對於完美的執著，正好成為了制度最大的絆腳石。

導師的制度，是一套必須要在真實的運作裡面，才能夠被長出來、也才能夠被校準的東西——你坐在辦公室裡面，把它想得再周密，也終究是料不到現場那一些千奇百怪的真實的狀況的，而那一些的狀況，唯有去讓制度真正地跑起來，才會一一地浮現，也才能夠被一一地修正。所以我的建議始終都是：先去求有，再去求好——先用一個「堪用」的版本，去讓它在一個小的範圍裡面跑起來，從真實的回饋裡面，去快速地進行迭代，這遠遠地勝過於抱著一個「完美」的版本，卻永遠地，停留在紙上面。一套已經上線了、雖然還不完美、但是卻能夠持續地進行改進的制度，它的價值，遠遠地勝過於一套被設計得無懈可擊、卻永遠都躺在資料夾裡面的制度。所以如果你已經把這三張的藍圖都讀懂了，那麼我衷心地盼望你，請不要再去等待了——回到公司，先從那第一個的三十天，邁出第一步吧，至於那一些不完美的地方，制度一旦跑起來之後，它自然會一一地告訴你，到底應該要往哪裡去修。

CHAPTER 09

第九章　輔導員制度的實戰設計

角色界線、守備範圍與試用期旅程

> 輔導員並不是保母，他也不負責工作上面的專業的教學；您真正的身分，是去引導這個新人認識公司的制度、流程與文化的那一位最佳的推手。
>
> —破除迷思

在前一章裡面所談論的是制度的骨架，而在這一章裡面，我想要把鏡頭拉得更近，近到一位被指派的輔導員，真正地坐在這個新人的身旁的那一個距離——因為制度被設計得再漂亮，到最後都必須要去依靠這一個又一個活生生的輔導員去進行執行，而在他們的心裡最常浮起來的第一個的問題，往往就是：「那我到底，應該要去做一些什麼、又不應該要去做一些什麼？」如果這一條的界線在一開始就被劃不清楚，那麼輔導員要嘛是做得太少、形同虛設，要嘛是做得太多、把他自己活活地累垮，到最後，制度便兩頭都落空。

所以我想要先把一句的話講在最前面，而這也是我每一次的輔導員的培訓，在開場的時候必說的一句：輔導員，並不是保母。你不必去替這個新人把每一件事情都打點好、不必去替他扛下所有的責任、更不必二十四個小時都隨傳隨到——你真正的身分，是去引導這個新人認識這一家公司的制度、流程與文化的那一位「最佳的推手」，是領他進門的引路的人，而不是揹著他走完全程的那一個人。

先去劃清界線：輔導員，並不是單位的主管

要把輔導員的角色說清楚，最有效的方法，是把它與「單位的主管」放置在一起來進行對照——因為這兩個的角色，是最容易被混為一談的，而它們一旦被混淆，制度便會立刻地出問題：要嘛是輔導員越俎代庖、攬下了本來應該要由主管去負責的考核，要嘛是主管把帶人的責任，全部都推給了輔導員，他自己當起了甩手的掌櫃。

面向	單位主管（Manager）	輔導員（Mentor）
核心的角色	績效的評估者、任務的指派者	文化的導航者、適應的陪伴者
專業的工作	指派任務、指導專業、把關產出	不負責專業的教學，但是協助新人「找到對的人去提問」
目標的設定	設定工作的目標與 KPI，並要求達成	協助新人去適應環境，本身並沒有考核的權力
最終的考核	試用期的評核的最終的決定者	僅僅提供第一線的觀察，並不做最終的決定
關係的性質	帶有上下的從屬，難免會有壓力	平行的、亦師亦友，是新人最安全的求助的對象

※這兩個的角色是「分工而不越界」的：主管所管理的是「事情」與「考核」，而輔導員所管理的是「人」與「適應」；唯有界線清楚，這個新人才敢於去說真話。

在這一張的表格裡面，最為關鍵的一欄，其實是最後的那一列「關係的性質」：正好是因為輔導員的手上沒有考核的權力、與這個新人之間沒有上下的從屬的壓力，這個新人才敢於去對他坦白承認那一些絕對不敢去對主管說的話——「我這個地方其實還是不太懂的」「我覺得我有一點適應不良」「我和某某同事好像處不太來」；而這一份「敢於去說真話」的安全的感覺，正好就是輔導員最為珍貴、也最無可被取代的價值之所在。所以我總是會反覆地去提醒主管：請你千萬不要去把考核的壓力，硬塞進輔導員與新人的關係裡面，因為你一旦這麼做了，便等於是親手地去摧毀了，那一個這個新人在公司裡面，唯一能夠卸下防備、去說真話的角落。

到底誰能夠成為輔導員：三道的門檻

在界線被劃清楚了之後，下一個的問題，便是「到底是誰，才有資格去成為輔導員」——我會去設下三道的門檻，去把關這一件事情因為輔導員的品質，是直接地去決定了整一套的制度的成敗的，這一關，絕對不能夠去馬虎。第一道的門檻，是績效：我通常都會去要求輔導員的最近的績效，至少要在B＋以上——這倒並不是非得要去要求他是頂尖的明星，而是要去確保，他自己對於工作的掌握的程度與態度，是足以去作為這個新人的榜樣的，畢竟你總不能夠，去讓一個他自己都還在掙扎的人，去領另外一個人進門。

第二道的門檻，是同部門：輔導員，在原則上應該要來自於與這個新人相同的、或者高度相關的部門，因為唯有如此，他才真正地熟悉這個新人即將要去面對的環境、流程與人脈，也才幫得上真正的忙——一個隔了十萬八千里的部門的前輩，縱然再熱心，也終究是使不上力的。第三道的門檻，則是承載的量：我會嚴格地去限制，每一位輔導員，在同一個時間裡面最多只能夠去帶領兩位的新人——這一條是我從無數次慘痛的教訓裡面，所換來的鐵律；因為帶人，是一件極為耗費心力的事情，它一旦超過了兩個，輔導員的品質便會斷崖式地下滑，到最後變成每一個新人都帶不好，反而辜負了制度的初衷。寧可慢一些、帶得少一些，也要去確保每一個被帶領的新人，都能夠得到足夠的關注——這，正是輔導員的制度，重視品質而不重視數量的最根本的精神。

輔導員的三大的守備的範圍

在資格被定下來了之後，接著便要去說清楚，一位輔導員，他真正應該要去「守備」的，到底是哪一些的範圍——我把它整理成為了三大的塊，好去讓每一位的輔導員，都能夠一目了然地，去知道他自己的職責的邊界落在了哪裡。第一塊的守備的範圍，是「系統」：也就是領著這個新人，去搞懂這一家公司各式各樣的制度與系統——請假到底是怎麼請的、報帳要走哪一個流程、出勤的系統如何去進行操

作、各種的申請的表單又應該要去哪裡尋找；這一些的事情看起來瑣碎，但是它們卻是這個新人最容易被卡住、也最不好意思去開口提問主管的地方，而由輔導員來進行帶領，正好是最為合適的。

第二塊的守備的範圍，是「環境與人脈」：也就是帶領著這個新人，去熟悉這一個實體的工作的環境——茶水間在哪裡、會議室要怎麼借、影印機要怎麼用——更為重要的，是把這個新人，一一地引介給那一些他在日後一定會去打交道的關鍵的同事；這正好是導師的「路由器」的功能的具體的落實，輔導員的一句「這一位是我所帶領的新人，以後在這一方面的事情你們可以多聊一聊」，便替這個新人省下了好幾個月的孤軍奮戰才能夠換得來的人脈。第三塊的守備的範圍，則是「文化」：也就是把那一些無法被書寫進員工的手冊裡面、但是卻無比地真實的「潛規則」，非正式地，一點一滴地傳遞給這個新人——這一家公司在開會的時候的眉角、跨部門協作的默契、哪一些的事情急不得、哪一些的話又不能夠亂說；這一塊，是最為困難、也最為隱性的，但是它正好就是去決定一個新人，到底能不能夠真正地「融進來」的，那一道的關卡。系統、環境與人脈、文化——這三塊的守備的範圍，正好是由淺入深的，從最為具體的操作，一路地走到了最為隱性的文化，而一位輔導員如果能夠把這三塊都守好，那麼這個新人去融入這一家公司的速度，便會遠遠地超乎你的想像。

試用期的四個的階段：一趟完整的旅程

守備的範圍是「空間」上面的劃分，而接下來，我想要沿著「時間」這一條的軸線，把輔導員陪伴著這個新人走過的這一趟的試用期的旅程，拆解成為四個清清楚楚的階段，好去讓輔導員知道，在每一個不同的時間的點上面，他自己的工作的重心，到底應該要擺放在哪裡。第一個的階段，是「報到前」：請不要以為輔導員的工作，是從這個新人報到的那一天才開始的——一位用心的輔導員，會在這個新人來報到之前，就先把座位、電腦、權限這一些的事情，一一地確認妥當，甚至於會在報到的前一天，先傳一則溫暖的訊息過去，去讓這個新人帶著一份的安心，踏進這一扇的門。

第二個的階段，是「到職日」：這一天的主題，是「迎接」與「安頓」——親自地去迎接、領著繞一繞環境、引介幾位關鍵的同事、一起好好地去吃一頓的午餐，把「這個地方是有人在保護著你的」這一件事情，紮紮實實地，在第一天就做足。第三個的階段，是「試用期間」：這是時間最長、也最為關鍵的一段，輔導員的雙引擎，要在這一段裡面全速地進行運轉——既要去傳遞系統、人脈與文化（也就是守備的三範圍），又要隨時地去留意這個新人的狀態，在他快要滑進死亡之谷的時候，及時地把他拉住。第四個的階段，則是「試用期滿」：這一個階段的主題，是「回顧」與「交棒」——和這個新人一起去回顧這一段所走過的路、給予真誠的回饋，並且逐步地去進行放手，去讓他從一個被帶領的新人，慢慢地長成一個能夠去獨當一面的同事。這四個的階段一路地走下來，輔導員所陪伴的，便是一趟從「門外的陌生人」，到「門內的自己人」的，完整的旅程。

萬一這個新人提問到了你也不會的系統，應該要怎麼辦

在進行輔導員的培訓的時候，最常被提問到的一個問題是：「萬一這個新人所提問的東西，連我自己也不會、或者根本就不確定，那麼應該要怎麼辦？我會不會在這個新人的面前，顯得非常地沒有用？」這一個焦慮，其實是相當地普遍的，而我的回答，總是會去讓他們鬆一口氣——你不必什麼都會，你也根本就不可能什麼都會。

輔導員的價值，從來都不在於「他是一本什麼都查得到的活的字典」，而在於「他知道，這一個問題到底應該要去找誰」——這正好呼應了輔導員「路由器」的本質：你不需要你自己去擁有所有的答案，你只需要，去知道每一個的答案，分別地被藏在了哪一個人的手上所以當這個新人提問到了你也不會的東西的時候，最好的示範，反而不是硬撐著去裝懂，而是非常坦然地去說一句「這一個我也不太確定我們一起去提問某某吧」——這一個的動作，看起來是暴露了你的不足，但是它實際上卻替這個新人，上了一堂最為寶貴的課：他所學到的，並不只是那一個問題的答案，更是「在這一家公司，遇到了不懂的事情，應該要如何去找到對的人」這一套，遠遠地比答案本身還要

更為重要的生存的能力。更何況，帶人這一件事情，本來就是一場「教學相長」——這個新人的那一些天真的提問，經常會去逼著你，重新地去檢視那一些你早就已經習以為常、但是其實也說不太清楚的流程，於是在帶人的過程裡面，受益的，從來都不只是這個新人，還有你自己。

順手地破除三個最為頑固的迷思

在輔導員之間，流傳著三個極為頑固的迷思，而它們每一個，都足以去讓一位本來應該稱職的輔導員，把這一份的差事做壞，所以我想要在這個地方，把它們一一地戳破。第一個的迷思，是「輔導員就是保母」——這是最為常見、也最為致命的誤解：抱著這一個念頭的輔導員，會把這個新人的每一件事情都攬到他自己的身上，去替他打點一切、去替他擋下所有的麻煩，結果反而養出了一個事事都去依賴無法去獨立的新人，而他自己，也被累得苦不堪言；而真相是，輔導員是「引路的人」，而不是「揹負的人」，你的目標，是去讓這個新人學會他自己走，而不是揹著他走完全程。

第二個的迷思，是「輔導員必須要什麼都會」——在前面的小節已經說過了，這既是不可能的、也是沒有必要的；輔導員真正的本事是「知道應該要去找誰」，而不是「他自己什麼都懂」，所以請你放下那一個「我必須要無所不知」的包袱吧，它只會把你壓垮。第三個的迷思，則是「帶人會去拖垮我的本業」——這是許多的資深的員工，遲遲都不願意去接下輔導員這一份差事的，最深的顧慮；而我的回應是：帶人，在短期之內確實是會去佔用你的一些時間的，這一點是無須去諱言的，但是它從來都不是一件純粹的「付出」——你在帶人的過程裡面，會重新地去梳理你自己的專業、會練就帶人的軟實力、會累積起你在公司裡面的人望與影響的力量，而這一些，全部都是會回過頭來，去滋養你自己的職涯的養分。更何況，公司理當要透過藍圖二的責任的機制，去替你適度地減去負擔、去給你實實在在的肯定——如果制度被設計得當，那麼帶人便絕對不會是去拖垮你的負擔，而會是去助你更上一層樓的，一塊的墊腳石。

三方的協作：人力資源、主管、輔導員，各司其職

一套真正能夠運轉得順暢的輔導員的制度，從來都不是輔導員一個人的獨角戲，而是一齣需要三方緊密地進行協作的戲——也就是人力資源、單位的主管、與輔導員，這三者各司其職、彼此補位，一旦缺少了任何的一角，這一齣的戲都演不下去。

人力資源的角色，是「制度的設計者與守門的人」：負責去把整一套的制度搭建起來、去提供必要的工具與培訓、並且在運作出了問題的時候，居中地進行協調——人力資源是這一套的制度的後台，去確保它能夠順暢地跑下去；單位的主管的角色，是「目標的設定者與最終的考核者」：負責去指派工作、去把關專業、去設定試用期的目標，並且做出最終的評核的決定——主管所管理的是「事情」與「考核」這一塊；而輔導員的角色，則是「適應的陪伴者與文化的導航者」：負責去守好系統、人脈與文化這三塊的範圍，陪伴著這個新人，安全地去走過死亡之谷——輔導員所管理的是「人」與「適應」這一塊。在這三方之間，最為理想的協作，是定期的「三方的同步」——比方說在試用期的關鍵的節點，這三方坐下來，各自地去分享他們對於這個新人的觀察：主管去談論他的產出、輔導員去談論他的適應、人力資源則去綜觀全局，看一看制度本身到底有沒有需要去進行調整的地方。唯有當這三方，真正地把資訊與責任串接起來，一個新人，才不會在某一個環節的縫隙裡面，安靜地，掉了下去。

兩件的溫度計：學習的護照與輔導的週誌

制度要能夠持續地運轉，光是依靠一片的熱情是不夠的，它還需要一些的工具，去把那一些看不見的「適應的狀態」，變成看得見的紀錄——我最常使用的，是兩件的小的工具，我把它們稱呼為這一套的制度的「溫度計」。第一件，是「學習的護照」：它是一份這個新人的成長的地圖，在它的上面清清楚楚地列出了，這個新人在試用期之內，所應該要學會的各項的技能與所應該要認識的各個的系統，每

完成了一項，便由輔導員去進行確認、去蓋上一個的章——它既給了這個新人一個明確的努力的方向，也去讓所有的人都能夠一眼地看出這個新人的學習，到底進行到了哪裡。

第二件，是「輔導的週誌」：它是輔導員每一個星期的一份簡短的紀錄，記錄下在這一個星期，教導了一些什麼、這個新人被卡在了哪裡、以及——這一欄是最為關鍵的——輔導員對於這個新人的「狀態」的觀察。你還記得我在第四章裡面所講的那一個「領先的指標」嗎？這個新人是不是變得安靜了、午餐還是不是一個人吃、回覆信件的語氣有沒有變得公式化——這一些數字捕捉不到、但是卻足以去預告一場的離職的細微的訊號，正好就應該要被記錄在這一欄裡面。我之所以會堅持要去擁有這一欄，是因為它能夠把「輔導員的眼睛所看到的東西」，正式地，轉化成為制度的一個部分——去讓那一些原本只飄浮在輔導員的直覺裡面的擔憂，能夠被看見、被討論、被及時地進行處理，而不至於，要等到它長成了一張的辭職的呈文，才終於被人發現。這兩件的溫度計，看起來只是兩張的表單，但是它們真正的作用，是去讓這個新人的「適應的狀態」這一件原本無比抽象的事情，變得可以被觀察、被追蹤、也被守護。

在這四個的階段之間，最容易被斷掉的那幾個的接縫

在前面把試用期的四個的階段，拆解得清清楚楚，但是在真實的運作裡面，制度最容易出問題的地方，往往並不在每一個的階段「之內」，而在階段與階段「之間」的那幾道的接縫——就好像一條的鏈子，最先被斷掉的，從來都不是鏈環的本身，而是環與環相扣的那一個的接點。

最常被斷掉的第一道的接縫，是「報到前」到「到職日」之間——前一天的訊息被傳得溫暖，但是隔天人真的來了，輔導員卻臨時被一場的會議絆住了，把這個新人晾在了一旁，於是那一份用心地被經營的好印象，瞬間便破了功；要去補上這一道的縫，輔導員就必須要把這個新人報到的那一個上午，當成一個不可以被任何的事情所取代的最高的優先，事先地排開、嚴防被插隊。第二道最容易被斷掉的接

縫，則是「到職日」到「試用期間」之間——也就是我在第四章裡面反覆地強調的那一個「第二個星期的失去聯繫」：到職日辦得熱熱鬧鬧，但是熱鬧一旦過去，輔導員便回到了他自己原本的忙碌裡面，這個新人從此地找不到人，於是那一個最為危險的死亡之谷，便安靜地在這一道的接縫裡面張開了口；要去補上這一道的縫，最為有效的辦法，是把「定期的一對一」書寫成制度——比方說在最初的一個月，每一個星期固定地有一個半的小時，是雷打不動地屬於這個新人的，如此一來，便不必再去倚賴輔導員那一個靠不住的「有空再說」。把這幾道的接縫一一地焊牢，你的制度，才不會在那一些看不見的地方，安靜地漏了水。

請不要忘記，這個新人他自己同樣也有責任

這一整章，我們所談論的幾乎都是輔導員「應該要為了這個新人去做一些什麼」，但是一段健康的關係，從來都不會是單向的——所以我想要特別地補上一個小節，去談一談這個新人他自己的責任，因為如果這個新人只是一味地被動地去等待、把一切都當成是理所當然的，那麼輔導員再怎麼努力，這一段的關係也終究是長不出，它本來應該要有的樣子的。

我會在這個新人入職的時候，便清清楚楚地去告訴他，他在這一段的關係裡面，同樣地肩負著三份的責任：第一份，是「主動」——請不要總是去等待著輔導員來找你，一旦遇到了問題，就要主動地去開口提問，因為輔導員再細心，也終究是讀不透你的心的，唯有你願意去說，他才知道，應該要從哪裡去幫起；第二份，是「誠實」——請不要為了面子，硬撐著去裝懂，你越是去坦白承認「這個地方我真的是不會的」，輔導員才越能夠精準地，去補上你真正的缺口，那一些被你藏起來的不懂，到最後所傷害的，終究是你自己；第三份，則是「回饋」——當輔導員幫助了你的時候，請記得真誠地去說一聲謝謝，而當這一段的關係去讓你感到不舒服的時候，也要懂得，用恰當的方式去把它說出來。我之所以會特別地去強調這個新人的責任，是想要去糾正一種越來越常見的偏差——也就是把「被照顧」，當成了一種理所當然的權利，卻忘記了，任何一段好的關係，都需要雙方去共同地進行澆灌；當這個新人也願意，拿出他那一份的主動、誠實與

回饋的時候，輔導員的付出，才不會落進一個無底的空洞裡面，而這一段亦師亦友的緣分，也才真正地，有機會去長成一段，在許多年之後回想起來，仍然會去讓彼此眼神發亮的相遇。

兩個最為棘手的場景，到底應該要如何去接

在最後，我想要預先地替你，去沙盤推演兩個輔導員幾乎遲早都會撞上、但是同時又最不知道應該要如何是好的棘手的場景，因為這兩個的場景被處理得好不好，往往就決定了，一套的制度，到底是真正地有韌性的、還是徒有其表的。第一個的場景，是「這個新人的表現，明顯地不如預期」：在這種的時候，輔導員的心裡最常見的反應，是去替這個新人遮掩——畢竟是他自己所帶領的，總是覺得這個新人表現不好，他自己的臉上也無光，於是在週誌上面輕描淡寫、在三方的同步的時候報喜而不報憂；但是這正好是最為糟糕的處理的方式因為你越是去遮掩得久，問題便被埋得越深，要等到再也遮掩不住、被攤到了檯面上的時候，往往就已經錯過了最佳的補救的時機。

正確的做法，是「早一點、誠實地、就事論事地」把問題反映出來——這並不是去打小報告，而是替這個新人，去爭取一個及早被幫助、被調整的機會；一個在第三個星期就被誠實地點出問題、進而獲得了加強的輔導的新人，遠遠地比一個被遮掩到了試用期滿、才驚覺大勢已去的新人，要幸運得多。第二個的場景，則是「輔導員與這個新人，怎麼樣都處不來」：這一件事情，比你所想像的還要更為常見兩個人的性格、節奏、一直到溝通的方式，就是合不來，這既不是任何一方的錯，也是勉強不得的；而最為糟糕的做法，是去硬撐——逼迫著兩個處不來的人，繼續地被綁定在一起，結果是雙方都痛苦，這個新人也得不到真正的幫助。所以我會在制度裡面，預先地就留好一條「更換輔導員」的通道，並且明明白白地去告訴所有的人：去提出更換，並不代表任何的一方失敗了，它只是去承認了「緣分有的時候就是不對」這一個再正常不過的事實；當你非常坦然地，替一個處不來的配對，換上一個更為合適的人選的時候，你所守護的，其實是這一套的制度，最為珍貴的那一份的初衷——也就是去讓每一個新人，都能夠真正地，被一個對的人，好好地，接住。

CHAPTER 10

第十章　一家科技公司的重建現場

把三張藍圖，放回真實的戰場

> 制度的成敗，往往並不是取決於它被設計得多麼漂亮，而是取決於在落地的時候，到底有沒有人，願意去替它守住每一個的環節。
>
> —案例的啟示

理論被講解了九章，藍圖也被攤開了，但是我太明白了，再嚴密的論述，都比不上一個真實的現場，更能夠去讓人看清楚這一套的東西，到底是怎麼被運作起來的——所以在這最後的一章裡面，我想要帶領你走進一家公司的重建的現場，去看一看那三張的藍圖，被放回了真實的戰場之後，到底長成了什麼樣子；為了去保護當事的公司與個人，以下的一切，都是經過了去識別化處理的綜合性的改寫，我姑且，把它稱呼為 M 公司。

M 公司，是一家大約八百個人的精密的零組件的工廠，技術扎實、訂單也不缺，但是它卻被一個的問題，折磨得焦頭爛額——新進的作業與技術的人員，竟然有將近三成的人，在報到之後的三個月之內就離開了；這一個的數字，意味著它的人力資源的部門，幾乎是一整年都在重複地去做著同一件事情：招募、報到、然後眼睜睜地，看著人一個接著一個地走，再重新地去進行招募。當他們找上我的時候，他們的第一句話便是：「我們的薪水並不低，到底是哪裡出了問題？」

病灶：在紙上面明明有制度，但是在現場卻空無一人

我所做的第一件事情，是把他們現有的制度的文件，通通都調了出來，而我所看到的東西，其實是頗為意外的——M公司，並不是沒有導師的制度，正好相反，它的制度的文件，被書寫得相當地完整：有輔導員的辦法、有配對的流程、有學習的護照、甚至於連輔導的週誌的範本，都一應俱全；單單去看那一疊的紙，你會以為，這是一家把新人照顧得無微不至的公司。

但是當我真正地走進了現場、一個一個地去訪談那一些輔導員與新人的時候，我才看見了真正的病灶——那一整套漂亮的制度，全部都只活在紙上面，而現場卻空無一人。輔導員的辦法是有的，但是被指派的，全部都是部門裡面最忙碌的那幾位的資深的員工，他們自己的績效的目標一分都沒有被減少，根本就擠不出時間去帶人，於是「帶人」，便淪落成為了週誌上面幾筆敷衍的紀錄；學習的護照是有的但是大多數的情況都是新人自己照著去填、再去請輔導員補蓋一個的章，那一個本來應該要發生的「引導」，從頭到尾，都不曾真正地發生過；配對的流程是有的，但是配對的唯一的標準，竟然是「到底誰剛好有空」，於是技術、人脈、同理心這三個的條件，一個都沒有被認真地考量過。M公司的問題，從來都不是「沒有制度」，而是「制度與現場，徹底地脫了節」——它擁有一具看起來無比精美的骨架，但是它唯獨缺少了，那一口能夠去讓它真正地動起來的氣。

重建的第一步：把地基，重新地打一遍

在診斷清楚了之後，重建便照著那三張的藍圖的順序，一步一步地來——而第一步，自然就是回到藍圖一，把那一塊早就已經被掏空了的地基，重新地打一遍。我們所做的第一件事情，是徹底地檢修了新人的教育的訓練：原本那一套零散的、各個部門各自為政的培訓，被整合成為了一套清楚的、循序而漸進的學習的地圖，好把輔導員，從那一些瑣碎的基礎的教學裡面，先解放出來。

我們所做的第二件事情，是替報到的第一天，重新地注入了儀式的感覺：從前的M公司，新人報到，不過是去人力資源領取一疊的表格、再被隨手地帶到座位上面，如此而已；在重建之後，每一個新人的第一天，都有人去迎接、有人領著繞一繞工廠、有人約好了午餐，

那一份「我是被慎重地接進來的」的感受，從第一個時刻開始，便被牢牢地建立了起來。我們所做的第三件事情，則是把職涯的路徑攤開來給新人看——去讓那一些原本以為自己只是來「做一份隨時都可以被取代的工作」的作業的人員，第一次清清楚楚地看見，原來在這一家公司裡面，他自己也有一條能夠一步一步往上走的路。光是把這一塊的地基重新地打穩，都還沒有正式地動到輔導員，那三個月之內的離職的比率，便已經安靜地，往下掉了好幾個的百分點——而這正好印證了那一句話：在很多的時候，新人並不是被某一件大事逼走的，而是被無數件「沒有人準備好」的小事，一點一點地，磨走的。

重建的第二步：去讓制度，真正地長出牙齒

在地基穩固了之後，第二步，便是回到藍圖二，去讓這一套的制度，真正地長出牙齒——因為Ｍ公司原本最為致命的問題，正好就是它的制度，是一套「沒有牙齒」的制度：帶人帶得好或者壞，到最後是毫無分別的，於是再也沒有人，願意真正地去帶。

我們所做的第一件事情，是把「帶領新人」這一件事情，正式地書寫進了輔導員的職責、也納入了他的考核——當帶人的成效，開始與輔導員他自己的考績掛上鉤的時候，這一件事情，才第一次，被他們真正地當成了一回事。但是我們太清楚了，光是去「加上責任」而不去「減去負擔」，這等於是在去懲罰好人，所以我們所做的第二件、也是阻力最大的一件事情，是去和各個的單位的主管，一場接著一場地進行溝通，替輔導員爭取到了實實在在的「減去負擔」——被指派成為輔導員的資深的員工，他原本的一個部分的績效的目標，獲得了相應的調整，好去讓他能夠名正言順地，把一個部分的時間，投注在新人的身上。這一步，走得格外地艱難，因為它直接地動到了各個部門的產能，而中間的主管的抗拒，是可想而知的；但是我們始終都守著一個的原則——一套會去懲罰好人的制度，是絕對走不長久的，唯有去讓「帶人」這一件事情，成為一份「有付出就有回報」的榮譽，而不是一份「多做就多錯」的苦差，這一套的制度，才真正地有了能夠去咬合運轉的那一副的牙齒。

重建的第三步：把錨，下到對的位置上面

在地基被打穩了、牙齒也被長出來了之後，第三步，才終於輪到了藍圖三——也就是慎重地去選人，把第一顆的節點，精準地錨定下來。我們所做的第一件事情，是把 M 公司原本那一套「誰有空就誰帶」的草率的配對，徹底地推翻，重新地依照著那三個的條件——也就是專業的硬實力、人脈的節點的廣度、以及同理心的軟實力——去一一地篩選輔導員的人選。

這一篩，便篩出了一個極為有意思的結果：有幾位原本因為「技術最強」而被推上輔導員的位置的工程師，反而被我們請了下來，因為他們雖然技術頂尖，但是卻既沒有耐心、也不擅長於與人相處，硬要去讓他們帶人，這等於是在同一個時間裡面，既浪費掉了他們的專業、又害苦了新人；而與此同時，有幾位技術不過是中上、但是卻特別地會去照顧人、也特別地能夠把道理講解清楚的資深的員工，第一次被正式地，請上了輔導員的舞台。我們所做的第二件事情，是嚴格地守住了「每一個人最多帶領兩位」的這一條的鐵律，寧可去讓配對的速度慢一些，也絕對不去讓任何一位的輔導員，因為超載而把每一個新人都帶得七零八落。把對的人，放到對的位置上面，再給他一個剛剛好的承載的量——這一步一旦走完，M 公司那一座橫亙在新人面前的死亡之谷上面，總算地，架起了一座又一座真正有人在守著的橋。

結果：從將近三成，到一成以下

這一場的重建，前前後後花費了將近一年的時間，而最終的結果是——M 公司的新人在三個月之內的離職的比率，從原本那一個令人感到心驚的將近三成，一路地降到了一成以下；對於一家八百個人的工廠來說，在這一個數字的背後，是一整年被省下來的、難以被計數的招募的成本，以及一條又一條終於能夠穩定地進行運轉、不再因為頻繁地缺人而停擺的產線。

但是我必須要，在這個地方格外地誠實——你還記得我在第六章裡面所講的那一個「非單一的變因」的陷阱嗎？我絕對不會武斷地去宣稱，這一成多的改善，全部都是導師的制度一個人的功勞；在那一年裡面，M 公司的景氣、它的薪酬的調整、它的主管的異動，其實都

在同一個時間裡面發生著，而這一些，全部都是會去影響留任的比率的變數。所以更為誠實的說法，應該要是——導師的制度的重建，是這一場的改善裡面，最為關鍵、也最為核心的那一塊的拼圖，但是它從來都不是唯一的一塊。我之所以要在這一個本來應該歡欣鼓舞的時刻，特意地去潑上這一盆的冷水，是因為我太不希望你，帶著一個「只要去導入導師的制度，離職的比率就一定會應聲地腰斬」的天真的期待，回到你自己的公司——那樣的一個期待，一旦在現實裡面跳了票，反而會去讓你，對於這一套本來應該要長期地進行經營的好東西過早地，失去了信心。

在重建之前，我先把離職的人，一個一個地找了回來

我想要把時間倒帶回去，補上這一場的重建最一開始、但是卻也最為關鍵的一個的動作——在動手去更改任何的制度之前，我所做的第一件事情，是把 M 公司在過去的那一年裡面，所有在三個月之內離職的人，一個一個地，重新地找了回來，請他們去喝一杯的咖啡，非常認真地，去聊一聊他們在當初離開的真正的原因。

這一個的動作，看起來是笨拙的，但是它卻是整一場的重建裡面，價值最高的一步——因為那一些的離職的面談的官方的紀錄，在它的上面所書寫的離職的原因，幾乎是清一色地，都是「生涯的規劃」「家庭的因素」這一類客客氣氣、但是其實什麼都沒有說的場面話；唯有當他們人都已經走了、再也沒有任何的顧忌的時候，那一些真正的原因，才會在一杯的咖啡的氤氳裡面，緩緩地浮出水面：「其實是因為，我去了三天，都沒有人去告訴我，應該要做什麼」「其實是因為，我提問了一個的問題，被資深的同事嫌很煩」「其實是因為，我一直都看不到，我自己在那個地方的未來」。這一些的話，沒有任何一張的制度的文件書寫得出來，但是它們字字句句，都精準地指向了那三張的藍圖所要去補上的破口。所以如果你也準備要在自己的公司動手去進行重建，那麼我會懇切地去建議你，請不要急著從制度去下手，先去把那一些走掉的人，一個一個地找回來——在他們離去的背影的裡面，所被藏著的，正好就是你這一套的制度最真實的病歷。

真正的硬仗，從來都不在設計，而在落地的阻力

在回顧整一場的重建的時候，我想要跟你說一句最掏心窩的實話——這一套的制度的「設計」，其實是一點都不困難的，困難的，從來都是「落地」；那三張的藍圖，我可以在一個下午就替你畫得清清楚楚，但是要把它們，真正地推進一家公司根深柢固的慣性裡面，卻足足地花費了我們將近一年，而在這一年裡面的每一步，幾乎都是在和阻力進行正面的肉搏。

最大的阻力，是來自於那一些中間的主管——當我們要去替輔導員減去負擔、要去動到他們的部門的產能的時候，那一份「你這是在去拖累我的績效」的抗拒，幾乎是排山倒海而來的；要去化解這一份的抗拒，所依靠的從來都不是去搬出高層的尚方寶劍來硬壓，而是一場接著一場地，耐著性子，替他們去算清楚那一筆「短期吃虧但是長期大賺」的帳。第二大的阻力，則是來自於輔導員他們自己——那一些被請下台的「技術的大神」，難免會覺得顏面掛不住，而那一些新被請上台、但是技術卻只是中上的「會帶人的人」，則在一開始的時候，是信心不足的，頻頻地去自問「我這樣的資歷，真的有資格去帶人嗎」；要去安撫這兩種的情緒、去重新地定義到底什麼才叫做「一個好的輔導員」，又花費掉了我們無數的功夫。我之所以要把這一些不那麼光鮮的阻力，一一地說給你聽，是因為我太害怕了，你在讀完了前面那九章漂亮的理論之後，便天真地以為，去推動這一套的制度，是一件只要想清楚了就能夠水到渠成的事情——它並不是，它是一場需要極大的耐心、極厚的臉皮、與極長的時間，才打得贏的陣地戰；而你如果能夠先有了這一份的心理的準備，便不至於，在第一波的阻力撲來的時候，就灰心地舉了白旗。

在一年之後，那一些沒有被數字記錄下來的改變

離職的比率從將近三成降到了一成以下，是這一場的重建最拿得出手的成績單，但是在一年之後，當我再一次地回到 M 公司的時候，真正去讓我感到動容的，反而是那一些從來都不會被任何一張的報表記錄下來的改變。我看見了，那一些當初被請上台、原本還信心不足

的「會帶人的人」，如今在提起他們自己所帶領過的新人的時候，在他們的眼神的裡面，有了一種過去從來都不曾有過的光——那是一種「我把一個人，真正地領進了門」的踏實與驕傲。

我也看見了，那一些被好好地帶領過的新人，在熬過了試用期、站穩了腳跟之後，竟然有好幾位，主動地，跑去提問人力資源：「我到底在什麼時候，也可以去當一個輔導員，去帶領帶領後面進來的新人？」——而正好就是在那一個的時刻，我才真正地明白了，這一套的制度最深的價值，從來都不在那一條好看的離職的比率的曲線，而在於它去讓一種叫做「傳承」的東西，在這一家公司的裡面，安靜地活了過來：一個曾經被好好地接住過的人，會由衷地想要去接住下一個人，而這一份的善意的流轉，一旦真正地被啟動，便會它自己，一代接著一代地，傳遞下去。這一些的改變，我沒有辦法把它們換算成為任何一個能夠被書寫進財務報表的數字，但是在我的心裡，它們才是這整一場的重建，最為了不起的收穫——因為一家公司最為珍貴的資產，從來都不是那一些被書寫在資產負債表上面的東西，而是「人願意把人，好好地帶領起來」的那一份的文化。

如果你只能夠從這一個案例，帶走一件事情

M公司的故事是很長的，但是如果你在讀完了之後，只能夠從中去帶走一件事情，那麼我希望，你所帶走的，是這一句——制度的成敗，往往並不是取決於它被設計得多麼漂亮，而是取決於在落地的時候，到底有沒有人，願意去替它守住每一個的環節。

M公司，從來都不缺漂亮的制度的文件，它所缺少的，是去讓那一疊的文件真正地活起來的那一口氣——是一位真的願意去花費時間的輔導員、是一份真的把帶人掛上鉤的考核、是一場真的去算清楚利害的、與中間的主管的溝通；而這一些，沒有任何的一樣，是被書寫在制度的文件裡面的，它們全部都發生在，文件之外的那一個真實而瑣碎的現場。所以如果你回到了公司，翻開了自己家的那一套的導師的制度的辦法，赫然地發現，它其實也被書寫得相當地完整，但是卻始終都不見成效，那麼，請不要急著去再重寫一遍那一疊的文件——

先去走進現場，去看一看，那一個又一個本來應該要被守住的環節，到底是在哪裡，空掉了人。因為如果把它說到底，這一本書，從第一章裡面那一位三千年以前的 Mentor，一路地書寫到了這個地方，所想要說的，其實始終都只是同一件事情——再好的制度，都是拯救不了一個沒有人願意去守的現場的；而一套有人真心地去守的制度，哪怕它被設計得還不那麼完美，也終究能夠把一個又一個的新人，穩穩地接住。

M 公司沒有去做、但是卻是我最希望你去做的一件事情

在最後，我想要留下一個連 M 公司都還沒有能夠去做到、但是卻是我最殷切地盼望你去做的功課——也就是把輔導的經驗，留存下來，去讓它能夠被傳承。M 公司這一場的重建雖然是成功的，但是它的成功，有很大的一個部分，仍然是牢牢地，被綁定在那幾位特別會帶人的輔導員他們個人的身上——萬一，哪一天，這幾個人離開了，那麼，在他們的腦袋裡面的那一些帶人的智慧，便也一併地，跟著走了。

所以我留給 M 公司的最後的一個建議，也是我想要留給你的——請不要去讓帶人的智慧，只活在某幾個輔導員的腦袋的裡面，而要去想辦法，把它一點一滴地，沉澱成為整一個組織所共有的資產：你可以定期地，把那一些最會帶人的輔導員，聚在一起，去請他們分享他們自己帶人的心法、那一些所踩過的雷、那一些奏效的小的技巧，再把這一些一句一句地，記錄下來，慢慢地累積成為一本屬於你們公司自己的「輔導的經驗集」。這一本的經驗集，在剛開始的時候，也許只是薄薄的幾頁，但是只要去持之以恆地累積下去，它終有一天，會長成一座任何人都帶不走的寶庫——而當一位新的輔導員被指派的時候，他便不必再從零開始、獨自地去摸索，而能夠站在所有的前人所累積下來的肩膀上面，更快、也更好地，把人領進門。這一件事情，M 公司還在路上，而我衷心地，希望，讀完了這一本書的你，能夠比它，走得更遠一些。

當規模被放大的時候，最先走樣的是「品質的一致性」

我必須要替這一個案例，補上一個你在日後幾乎必定會撞上的難題——M公司的重建，是在「一座的工廠」這樣的規模裡面被完成的，但是一旦，你的公司要把這一套的制度，從一個的部門、一座的廠，放大到跨部門、跨廠區、甚至於跨國的規模的時候，第一個會走樣的東西，往往就是「品質的一致性」。

這一個的道理其實是不難懂的：在一座的廠裡面，你還能夠去親自地盯著每一位輔導員的品質，但是一旦規模被放大到了幾千個人、散落在好幾個的廠區，你便再也盯不過來了——於是，A廠的輔導員認認真真地把新人帶得無微不至，而B廠的輔導員卻又安靜地退回了那一種只在週誌上面敷衍幾筆的老樣子，而這一種廠與廠之間品質的巨大的落差，正好就是規模化之後最難纏的敵人。在對付它的時候，我會給你三帖的藥：第一帖，是去建立一個跨廠的「輔導員的社群」——去讓散落在各地的輔導員，能夠定期地，在線上或者線下，進行交流，彼此地取暖、也彼此地看齊，把那一條品質的底線，給穩住；第二帖，是把「輔導的成效」，正式地，納入各個廠區的主管的考核的指標——去讓每一個廠的最高的主管，都背負上這一份的責任，他自然便會替你，去盯緊他那一廠的品質；第三帖，也是最為根本的一帖，則是去把「願意把人帶領起來」這一件事情，慢慢地，養成一種深入骨髓的企業的文化——因為，當一件事情終於被內化成為了文化的時候，它便不再需要任何人，從上面去盯、去管，每一個人，都會非常自然地，把它做好。制度，所能夠管理的是一座的廠，但是唯有文化，才真正地撐得起一整家跨越了山海的公司——而這，也正好就是把一套的導師的制度，從「有效」做到「長青」的，最後的一道功課。

結　語

點亮新人的第一盞燈

請你允許我，用一個和自序遙遙地進行呼應的清晨，來替這一本書收一個尾。又是一個新人報到的早晨，陽光同樣地以一個傾斜的角度穿過了百葉窗，只不過在這一次，在那一位新人的桌子上面，並沒有一只被默默地收拾好了的行李，取而代之的，是一台早就已經被準備妥當的電腦、一張乾乾淨淨的座位，以及一位笑著迎接上前、說著「我帶領你先去認識幾個人」的資深的前輩——同樣的清晨、同樣的陽光，卻因為多了那麼一個願意去領他進門的人，而走向了一個完全不相同的結局。

這一本書，從頭到尾，所想要去做的事情其實就只有一件，那就是去把那一只的行李，更換成這一位的前輩；而我們繞了整整三千年走過了神話、學院、工廠與無塵室，到最後所想要去證明的，也不過是這樣一個樸素到近乎於天真的信念——一個新人，到底是會留下來還是會離開，往往並不是取決於那一些宏大的薪酬與願景，而是取決於在他最為徬徨而無助的最初的幾個星期裡面，他的身邊到底有沒有那麼一個人，願意去替他，點亮第一盞的燈。

重新地去定義導師的制度：它其實是一場「交接的儀式」

走到了這一本書的最後，我想要替「導師的制度」這四個字，去下一個與開頭略有不同的定義：它在表面上面所談論的是培訓、是留住人才、是組織的社會化，但是一旦剝到了最裡層，它真正在做的事情，其實是一場關於「經驗」的交接的儀式——是一個資深的人，把他自己用許多年的光陰、許多次的跌撞才換取來的智慧與溫度，鄭重地，交到下一個人的手上的那一個莊嚴的時刻。

從這樣的一個角度去回望，奧德修斯在當年把兒子託付給 Mentor，與在今日一位資深的工程師領著新人走進無塵室，便是同一樁的交接：所交接的是知識、是判斷、是那一份「我曾經也是這樣徬徨過的，而如今換成我來保護你」的善意的傳遞；而每一次這樣的交接成功了，組織的智慧便又向下扎深了一層，而每一次它失敗了，便有一段本來應該要流傳下去的經驗，安靜地，斷在了我們這一代的手裡。所以你所推動的，從來都不只是一個的人力資源的專案，而是一條三千年以來都不曾斷裂、也不應該斷在我們手上的傳承的線——這，便是我願意去花費一整本書，去談論這一件看起來不起眼的小事，最深的理由。

這是一筆高回報的投資：三贏的局面

如果你終究還是要用最為務實的語言，去說服經營的階層，那麼請你記得，導師的制度從來都不是一筆的成本，而是一筆回報的比率高得驚人的投資，並且它所創造出來的，是一個三方都贏的局面：對於這個新人來說，他贏得了更高的工作的滿意的程度——因為他被好好地接住了，不必再一個人，在死亡之谷裡面去掙扎；對於組織來說，它贏得了更低的離職的比率與更快的戰力的養成——那兩條的學習的曲線之間的面積，全部都是淨賺的；而對於導師他本人來說，他則贏得了更深的組織的承諾的程度——一個願意去把人帶領起來的人，會在這一個的過程裡面，重新地去確認他自己之於這一家公司的價值與歸屬。

滿意的程度、承諾的程度、離職的比率——這三個的指標，正好分別地對應著新人、導師與組織這三方，而一套被運轉得良好的導師的制度，能夠在同一個時間裡面去撥動這三根的弦：它去讓新人更加地滿意、去讓導師更加地投入、去讓組織更加地穩定，這三者環環相扣、彼此地進行增強，到最後匯聚成為一個正向的循環。在世界上面，是極少有哪一筆的投資，能夠如此漂亮地，去讓三方在同一個時間裡面都受惠的，而導師的制度，正好就是其中之一；所以在下一次，當你站立在經營的階層的面前的時候，請你挺直了腰桿去告訴他們——我們所談論的，並不是一筆要去花錢的開銷，而是一筆三方都會回本的投資。

這一本書，獻給每一位的輔導員

這一本書，談論了制度、談論了理論、談論了藍圖，但是到了最後，我最想要把它，獻給那一群真正地站立在第一線、用他們自己的時間與耐心去領人進門的輔導員們——因為這一整套宏大的論述，到最後都必須要去依靠你們，一個一個地，落實在那一杯又一杯的咖啡那一句又一句的「這個其實是非常正常的」、那一次又一次的「來，我帶領你去提問」之中。

我想要對每一位的輔導員說：你也許會覺得，你自己所做的不過是一些零碎的小事，稱不上什麼了不起的貢獻，但是你其實並不知道你在某一個新人最快要支撐不住的那一個禮拜三的夜裡，所多提問的那一句「你最近還好嗎」，很有可能，就是那一盞把他從死亡之谷的邊緣輕輕地拉回來的燈；在許多年之後，當那一個新人，也成為了能夠去獨當一面的老手、甚至於也開始去帶領起了他自己的新人的時候在他的眼神的裡面的那一點發亮的光，便是你在今日所點亮的這一盞燈，最美的迴響。所以請你不要去小看了，你正在做的這一件事情——你並不是在「順便去帶一個新人」，你是在替你的公司、也替這一個行業，親手地去延續著那一條三千年都不曾斷裂的引導的線。

回到那一位報到第十一天的新人

書寫到了這個地方，我的思緒，終究還是又飄回了那一位在報到的第十一天，便把識別證放回到了我的桌子上面的工程師——這麼多年的時間過去了，我始終都沒有忘記他；我經常會去想，如果在當年的我，便已經懂得了這一本書裡面所書寫的這一些，如果在那個時候的我們，已經替他，安排好了一位願意去領他進門的輔導員，那麼，在那一個斜陽斜照的午後，到底會不會，就走向了一個完全不相同的結局？

我永遠都沒有辦法，回到過去，去替他，重新地來過一次了，但是正好是因為沒有辦法，我才更加地想要，把這一本書，好好地書寫完——好去讓，讀到這個地方的你，能夠，在你的公司的某一個的午後，及時地，去接住那一位，本來也許會在第十一天，默默地去收拾

行李的新人。這，便是我去書寫這一本書，最初、也最終的，那一點的私心：我送走過太多本來不應該走的人，而我衷心地，盼望，這一本書，能夠去讓，你，少送走，幾個。

在明天上班，就可以動手的三件事情

一本書如果讀完了之後便被擱下了，那麼它便只是一場兩三個小時的消遣而已；所以我想要在最後，給你三件在明天一上班，就能夠立刻動手的事情，好去讓這一本書，真正地，從你的書架，走進你的現場。第一件事情，是「翻開你的公司現有的輔導的辦法，再去找幾位在最近離職的人對照著看」——把那一疊的制度的文件，攤開在桌子上面，再去回想一下，那幾個走掉的人，到底被卡在了哪裡，你大概，立刻就能夠看見，文件與現場之間，那一道被掏空了的縫。

第二件事情，是「去請你的部門裡面，最會帶人的那一位，喝一杯的咖啡」——請不要急著去談論制度，就只是，聽他去聊一聊，他到底是怎麼帶人的、他踩過了哪一些的雷、又有哪一些奏效的小的撇步；你會非常驚訝地發現，在那一杯的咖啡裡面所挖掘出來的金礦，比任何一本的管理的書，都要來得真實而珍貴，而這，正好就是你那一本「輔導的經驗集」的，第一頁。第三件事情，則是「去練習，把導師的制度，重新地講解給你的老闆聽」——請不要再去使用「員工的關懷」這一種軟綿綿的、打動不了人的語言，而要去使用這一本書所教給你的那一套：把它，講解成為一筆看得見投資的報酬的比率的「資產的保全的工程」、講解成為一條會走路的智慧的財產、講解成為那兩條的學習的曲線之間實實在在的真金白銀。這三件事情，沒有任何的一件，是需要你先去取得什麼的預算、或者先去得到什麼的授權的，它們全部都是你在明天，就能夠獨自地，跨出的第一步——而一套再宏大的制度，如果把它說到底，也都是從這樣的、一個又一個微小而具體的第一步，開始的。

在最後，留給組織的一句的提醒

我想要用一句留給整一個組織的提醒，來替這一本書，畫下句點——導師的制度，從來都不是一根能夠憑空地，把一家爛的公司變好的魔杖，它的本質，其實更加像是一個「放大器」：它會非常忠實地，把你的公司原本就擁有的文化，去進行放大。

如果你的公司，在骨子裡面，本來就擁有著一份願意去把人帶領起來、願意去成就他人的善意，那麼導師的制度，便會把這一份的善意，加倍地去進行放大，去讓它流轉得更廣、更遠；但是如果你的公司，在底層，其實瀰漫著一種互相提防的、各自為政的、見不得別人好的氛圍，那麼，任憑你把導師的制度的辦法訂得再漂亮，它也終究是推不動的——因為，沒有人，會願意去真心地，成就另外一個人。所以，在你動手去推動這一套的制度之前，我想要請你，先非常誠實地，去提問你自己一個問題：我們這一家公司，在骨子裡面，到底是不是一個願意去成就人的地方？如果是的，那麼，這一本書裡面的一切，都會去助你如虎添翼；如果還不是，那麼，或許，你真正應該要先去動手的，是去一點一滴地，培養那一份願意去把人當成人看待的文化——因為，如果把它說到底，導師的制度所要去傳承的，從來都不只是技能與知識，而是一家公司願意去讓一個人，好好地，被另外一個人接住的，那一份的溫度。而這一份的溫度，一旦被點亮，便會像那一盞的燈一樣，一個傳遞給一個，永遠地，亮下去。

附錄

可以直接拿去用的實戰工具組

以下的這六份的工具，是我把這一本書裡面最為關鍵的觀念，濃縮成的、可以被直接地影印下來、在明天就拿去使用的表單與指引；你不必把它們全部都使用，請去挑選出最切合你當下的需要的那幾份，先去把它使用起來，再依照著自己家的現場，慢慢地去把它調整成為最適合你們的版本。

附錄一　輔導員每週自我檢核表

這一份的表，是給輔導員在每一個星期結束的時候，去花費三分鐘進行自我的檢視所使用的——它沿著這一本書最為核心的雙引擎、路由器與嚴慈雙面，列出了六個的面向，去提醒你不要漏掉了任何一具應該要被轉動的引擎。

檢核的面向	在這一個星期，我到底有沒有做到？
專業的引擎	我到底有沒有去傳遞至少一項「在手冊上面查不到」的隱性的判斷或者訣竅？
心靈的引擎	我到底有沒有去讓這個新人感受到「就算是被卡住了也沒有關係，會有人去接住我」？
人脈的樞紐	我到底有沒有去替這個新人多接上至少一條關鍵的人際的連結？
嚴格的那一面	在應該要去守住標準的地方，我到底有沒有守住，而沒有一味地去放水？

檢核的面向	在這一個星期，我到底有沒有做到？
慈愛的那一面	在這個新人受到了挫折的時候，我到底有沒有先去穩住他的情緒，再去帶領他解決問題？
當責的對接	我到底有沒有非常誠實地，向主管或者人力資源，去同步這個新人真實的狀態？

※在這六項裡面，如果有任何的一項連續兩個星期都打不了勾，便是一個值得你去停下來深思的警訊。

附錄二　輔導週誌範本

這一份的週誌，是制度的「溫度計」，它的重點並不在於去記錄「教導了一些什麼」，而在於那最後的一欄「狀態的觀察」——也就是這個新人是不是變得安靜了、午餐還是不是一個人吃這一類數字看不見的領先的指標。

記錄的欄位	由誰去填寫	範例
本週的進度	輔導員	已經完成了請假與報帳的系統的教學，這個新人可以去獨立地進行操作。
卡關的地方	輔導員／新人	對於跨部門的簽核的流程仍然不熟悉，已經約好了在下週一起去實際操作一次。
狀態的觀察	輔導員	在這個星期發問明顯地變少了、午餐大多數是獨自一人，需要去主動地進行關心。
下週的重點	輔導員	去安排引介品保的窗口；找一次午餐去聊一聊適應的狀況。

※「狀態的觀察」這一欄，是這一份週誌的靈魂，請你務必要如實地去填寫，它往往會比任何的報表都早上好幾個星期，去預告一場的離職。

附錄三　試用期滿回饋紀錄的三個重點

到了試用期滿的時候，輔導員需要去與這個新人，進行一次完整的回顧，而這一份的回顧，不應該只是流於形式地去簽一個名，而應該要緊扣著三個的重點，把這一段的旅程，好好地，收一個尾。第一個的重點，是「輔導的心得」——非常誠實地去回顧這一段，這個新人到底成長得如何、有哪一些的地方被表現得超乎了預期、有哪一些的地方則仍然需要去進行加強，而這一些，都應該要是就事論事的、具體而可循的，而不是籠統的客套。

第二個的重點，是「所遇到的問題」——把在這一段的旅程裡面，這個新人曾經被卡住的地方、以及彼此在進行磨合的時候的摩擦，非常坦然地記錄下來，這既是給這個新人最真誠的回饋，也是給制度最寶貴的改進的線索。第三個的重點，則是「對於制度的建議」——請不要去小看了一位剛剛走過了完整的流程的新人與輔導員，他們的視角是最為新鮮的，是最看得見那一些老手早就已經習以為常的盲點的，所以請你務必要留一欄，給他們，去提問一句「這一套的輔導，到底有沒有哪裡，可以變得更好」——而在這一欄裡面的答案，往往正好就是你這一套的制度，在下一次進行迭代的時候最好的養分。

附錄四　制度上線前的自我檢查清單

在你把這一套的制度，正式地推上線之前，請你拿這一份的清單，沿著那三張的藍圖的順序，逐項地，替你自己，打一次勾——如果有任何的一格，還打不了勾，那麼那便是你還沒有準備好的地方。藍圖一（地基）：我們到底是不是已經備妥了一套循序而漸進的教育的訓練？在報到的第一天，到底是不是已經有人去負責迎接與安頓？這個新人到底是不是看得見一條清楚的職涯的路徑？在接資深的新人的時候，我們到底是不是懂得先去肯定他過往的經驗？

藍圖二（動力）：「帶領新人」到底是不是已經被正式地書寫進了輔導員的職責、並且與其考核掛上了鉤？我們到底是不是在同一個時間裡面替輔導員，做了相應的「減去負擔」，而不是只去一味地加責任？徒弟在第一個月、第三個月，所應該要達到的成長的目標，到底是不是清楚的？藍圖三（錨點）：我們在挑選輔導員的時候，到底是不是在同一個時間裡面看了專業、人脈與同理心這三個的條件，而不是只去看誰有空？我們到底是不是守住了「每一個人最多帶領兩位」的這一條的鐵律？我們到底是不是寧可暫時地從缺，也不去勉強地推一個不適合的人上去？把這十一個的問題，逐一地提問過，凡是打不了勾的，便先不要急著去上線，回過頭去，把那一塊補實了再說——因為，一套地基沒有被打穩就倉促地去上線的制度，在它垮起來的時候，往往，會比從來都沒有制度，傷得更重。

附錄五　輔導員第一次談話的開場指引

輔導員與這個新人的第一次的正式的談話，是去定調了整一段的關係的基礎的，所以我把它，拆解成為了三個的、務必要去說清楚的步驟，給你一份可以被直接照著走的開場的指引。第一步，是「先去卸下他的防備」——這個新人在面對一位資深的前輩的時候，他的內心大多數是緊張的，所以在開場的時候請不要急著去談論工作，先去聊一點輕鬆的、去分享一點你自己在當年初來乍到的時候的糗事或者徬徨，去讓他真切地感受到「原來你也曾經是這樣過的」，那一道防備的牆，便會先卸下一半。

第二步，是「把角色講清楚」——明明白白地去告訴這個新人，你是他的輔導員、而不是他的考核的主管，你的手上沒有去打考績的權力，所以他可以非常放心地，去對你說任何的真話、去提問任何「會不會很蠢」的問題，而這一些，都絕對不會，變成在日後去評核他的依據；這一步，是至關重要的，因為唯有當這個新人，真正地相信了「對你去說真話是安全的」，這一段的關係，才真正地，有了價值第三步，則是「給他一個明確的下一步」——請不要去讓第一次的談話，在一片的溫馨裡面，空泛地就結束了，而要在最後，去給他一兩件具體的、做得到的小事，比方說「在這個星期，我先帶領你，把請假的系統，跑過一遍」「在明天的午餐，我介紹隔壁組的某某，給你

認識」——一個清楚的下一步，能夠去讓這個新人，帶著一份「我知道接下來，應該要去做什麼」的踏實，離開，而那一份的踏實，正好就是去對抗死亡之谷，最好的，第一劑的疫苗。

附錄六　輔導員 vs 單位主管　權責速查表

最後的這一份的速查表，是給那一些在現場，一時之間拿不準「這一件事情，到底應該要歸誰來管」的人，去即查即用的——把幾個最為常見的、也最容易被混淆的情境，並排地列出來，去讓界線，一目了然。

常見的情境	歸屬	說明
新人的專業的能力不足、產出不佳	單位主管	專業的把關與績效的要求，是主管的職責；輔導員可以去協助尋找資源，但是不去背負考核。
新人不會去操作請假／報帳的系統	輔導員	制度與流程的引導，正好就是輔導員的核心的守備的範圍。
新人想要去了解未來的升遷與發展	單位主管	正式的職涯與升遷，是由主管去主導的；輔導員可以去分享經驗、從旁進行鼓勵。
新人覺得適應不良、想要找人去說	輔導員	去作為最安全的求助的對象，傾聽與陪伴，正好就是輔導員的價值之所在。
試用期到底是否通過的最終的決定	單位主管	最終的考核的權力是專屬於主管的；輔導員僅僅提供第一線的觀察，並不做決定。
新人與某一位同事發生了摩擦	視情況	輕微的人際的摩擦，輔導員可以先從旁

常見的情境	歸屬	說明
		進行協調；一旦涉及到紀律或者衝突，便回歸到主管去處理。

※ 用一句話去記住分工：主管所管理的是「事情」與「考核」，而輔導員所管理的是「人」與「適應」；界線清楚，這個新人才敢於去說真話。

這六份的工具，便是我能夠交到你的手上最為具體的東西了。一本書，終究，只是一扇的門，而真正的功夫，全部都在你，去推開了門之後的那一個現場；所以，請不要去讓這一本書，只是安安靜靜地，躺在你的書架上面——把附錄影印下來、把那三件在明天就能夠去做的事情做起來、把你的部門裡面最會帶人的那一位請來喝一杯的咖啡。在三千年以前，奧德修斯，把他的兒子，交到了 Mentor 的手上；而在今天，輪到，你了——願你，也能夠，成為某一個新人的生命裡面，那一位在許多年之後，仍然會去讓他，眼神發亮的，Mentor。

——全書完——