

# 新时期 A 企业高技能人才师徒制培养模式的路径研究

敖赛凤

江西科技师范大学, 江西 南昌 330038

DOI:10.61369/IED.2026020010

**摘 要 :** 新时期科技革命和产业变革加快, 企业对高技能人才的质量和数量的要求越来越高。A 企业属于行业领头羊, 在高质量发展中存在复合型、创新型高技能人才短缺的问题, 师徒制改革改善是破除人才束缚的重要方法。本文根据 A 企业的实际情况, 分析了 A 企业高技能人才师徒制的背景和意义, 诊断了目前 A 企业高技能人才师徒制的现状及问题, 从导师队伍建设、课程体系创新、激励保障完善三个方面提出优化路径和对策, 为 A 企业完善培养体系、提高竞争力提供一定的参考, 也可以给其他企业师徒制改革提供一些参考。

**关 键 词 :** 高技能人才; 师徒制; 培养模式

## Research on the Path of the Mentor-Apprentice Training Model for Highly Skilled Talents in Enterprise A in the New Era

Ao Saifeng

Jiangxi Science & Technology Normal University, Nanchang, Jiangxi 330038

**Abstract :** In the new era, the acceleration of technological revolution and industrial transformation has led to increasingly stringent demands from enterprises regarding the quality and quantity of highly skilled talents. Enterprise A, as an industry leader, faces a shortage of composite and innovative highly skilled talents in its pursuit of high-quality development. Reforming and improving the mentor-apprentice system is a crucial approach to breaking free from talent constraints. Based on the actual situation of Enterprise A, this paper analyzes the background and significance of the mentor-apprentice system for highly skilled talents in Enterprise A, diagnoses the current status and issues of the system, and proposes optimization paths and countermeasures from three aspects: mentor team construction, curriculum system innovation, and incentive mechanism improvement. This study provides certain references for Enterprise A to refine its training system and enhance competitiveness, and also offers insights for mentor-apprentice system reforms in other enterprises.

**Keywords :** highly skilled talents; mentor-apprentice system; training model

## 引言

我国正处在产业转型升级的重要阶段, 智能制造、数字化生产等新技术被广泛使用, 对高技能人才提出了复合型、创新型、专业化的需要。A 企业是行业的骨干力量, 由于生产规模不断扩大、技术更新换代加快, 导致该企业核心岗位高技能人才严重匮乏和技能传承断层现象越来越严重, 进而阻碍了企业的高质量发展。师徒制是企业技能传承的传统方式, 在隐性知识传递、工匠精神培育等方面具有明显优势, 但是新时期 A 企业的师徒制已经不能适应新的需求, 存在着动力不足、内容滞后、评价单一等问题。因此, 探究其优化途径, 破解培养难题, 对 A 企业突破人才瓶颈、打造核心竞争力有着十分重要的意义, 本文根据企业实际情况展开研究。

## 一、新时期 A 企业高技能人才师徒制的时代背景与战略意义

### (一) 产业转型升级驱动高技能人才需求升级

新一轮科技革命和产业变革不断深入, 智能制造、数字化生产、绿色生产等新的技术已经渗透到 A 企业的生产全过程之中, 给现有的岗位技能标准带来了深刻的影响并进行了系统的重新构建。

传统的单一技能导向的岗位设置渐渐被复合型技能岗位所取代, 原有的岗位技能要求不断上升, 员工不但要具有较高的实操水平, 还要提高自身的数字化操作、技术创新改进以及跨部门协同合作等方面的能力来适应生产方式的变化。与此同时 A 企业正在积极推进高质量发展战略, 以核心产品的升级和技术创新突破为重心, 对于复合型、创新型高技能人才的需求越来越大, 但是企业内部高技能人才的储备量不足、结构失衡的问题比较严重, 人才缺口越来越

作者简介: 敖赛凤 (1988.10—), 女, 汉族, 江西南昌人, 硕士研究生, 中级, 研究方向: 人力资源管理。

大,已经不能满足企业技术升级和生产效能提升的发展需要,亟需通过优化培养模式来补齐人才短板、破解人才瓶颈<sup>[1]</sup>。

### (二) 国家政策体系为新型师徒制提供制度支撑

国家十分重视高技能人才的培养,先后推出中国特色企业新型学徒制、职业技能提升行动等一系列专项政策,明确提出支持企业建立规范化的师徒制培养机制,推进技能传承和高技能人才的培养工作落到实处。相关政策的主要精神就是强化企业的主体地位,促使企业根据自身的实际情况来创建新的师徒制运行方式,推进校企合作育人机制的完善,从而不断提高高技能人才培育的精准度和有效性。与此同时国家配套出台财政补贴、税收减免、技能等级认定等一系列的激励政策,对积极推行师徒制培养的企业给予精准的资金扶持和政策倾斜,为A企业深化师徒制改革、加大人才培养投入力度奠定了制度基础和资源保障,也为企业优化高技能人才师徒制培养模式、破解培养难题指明了方向<sup>[2]</sup>。

### (三) 师徒制是构筑企业核心竞争力的关键举措

高技能人才是企业核心竞争力的重要组成,是企业技术创新、提高生产效率的保障,师徒制是企业内部技能传承的主要方式,在核心技术传承、工匠精神培育、关键岗位人才保留等各方面都具有独特的优势。A企业经过多年的发展,积累了很多宝贵的隐性技术经验,这些经验具有很强的实践性和传承性,不能用书面文档、规范手册等形式完全传递出来,只有依靠师徒“传帮带”的一对一培养方式,才能达到精准传承、有效延续的目的。推行规范化、系统化的师徒制,可以促使隐性知识变成显性知识,个体技能变成组织化沉淀,从而实现企业核心技术的代代相传,并且培育出一批精益求精的工匠精神和深厚的企业归属感。同时师徒制可以迅速弥补新员工的技能不足,大幅缩短了人才培养周期,降低了人才招聘、外部培训等相关的成本,减少了关键岗位人才流失的风险,给A企业创建持久稳定的竞争优势,为实现高质量可持续发展赋予有力的人才支撑<sup>[3]</sup>。

## 二、A企业高技能人才师徒制培养模式的现状诊断与核心困境

### (一) 现行师徒制的运行机制与阶段性成效评估

目前A企业高技能人才师徒制以企校双师协同、内部传帮带相结合为基本运行模式,确定了师徒配对标准、培养周期规定、教学内容安排等主要要求,初步形成权责分明的组织架构和管理规范,企业人力资源部门统一负责统筹,各部门共同落实具体的培养工作。根据以往培养项目的历次数据综合评价,本模式在某个阶段取得了一些成果,较好地提高了新员工的岗位技能水平,部分培养对象通过了技能等级鉴定并上岗履职,为企业生产一线输送了一部分技能人才,对缩短新员工岗位适应周期、传承基础操作技能起到了一定的作用,但就企业高质量发展的需要而言,其整体培养成效仍然存在较大差距,不能很好地满足复合型、创新型高技能人才的培养需求。

### (二) 导师与徒弟双向动力机制的结构性缺失

动力不足是A企业目前师徒制所存在的主要问题,主要是导

师不愿意教、徒弟不愿意学,造成师徒制培养效能的发挥。从导师层面来看,目前的激励机制存在着明显的不足,导师承担了师徒培养的职责之后,缺少了专项的物质奖励和精神激励的支持,而且培养效果同个人职业晋升、评优评先等重要权益的联系不大,部分导师还存在“教会徒弟、饿死师傅”的顾虑,从而造成保留核心技能、不愿意传授给学生的倾向,降低了培养的主动性以及投入度。从徒弟角度来说,培养考核结果同职业晋升、薪酬待遇没有形成有效的联系,学习成果不能得到充分的认可,部分培养工作流于表面,内容缺乏针对性和实用性,造成徒弟学习积极性不高,大多处于被动应付的状态,不能主动投入精力去提高自身的技能水平。

### (三) 培养内容滞后与评价体系单一的双重困境

培养内容滞后、评价体系单一,成了A企业师徒制培养质量提高的瓶颈。就培养内容而言,现有的培训课程更新换代迟缓,课程内容仍以传统的实操技能为主,没有及时跟上企业新技术、新工艺、新设备的发展步伐,缺少数字化操作、技能创新等重要模块,造成培养出来的员工技能结构同岗位升级需求严重错位,无法满足新时代企业生产发展的现实需要。从评价体系上来说,评价主体存在着明显的局限性,只把评价主体集中到企业内部的人力资源部门和导师身上,并没有加入合作院校、行业协会等第三方的专业力量来参与其中,评价视角比较单一;评价方式过于看重理论笔试和基础实操考核,对徒弟岗位工作绩效、技能提高幅度和创新能力等主要方面重视不够,不能全面、客观地体现师徒制培养效果,也不能发挥评价的导向作用,不能促使师徒双方集中精力于能力提升和质量改善。

## 三、新时期A企业高技能人才师徒制培养的优化路径与创新对策

### (一) 构建“双师双能”导师队伍与精准化匹配机制

#### 1. 组建“双师双能”优质导师队伍

打破传统导师选拔以资历、工龄为唯一标准的选拔方式,创建以技能水平和教学能力为双重标准的“双师型”导师选拔体系,确定选拔条件、流程和考核标准。优先选聘A企业内部技术骨干、行业能手担任内部导师,这些导师对企业的生产流程、岗位技能要求和核心技术要点十分熟悉,可以准确对接到徒弟的岗位实操需求上;同时聘请院校专业教师、行业资深专家担任外部导师,弥补了数字化技能、创新教学方法等各方面的不足,形成一个结构合理、能力全面的“双师双能”导师队伍。加强导师常态化培训,重点提高导师教学表达能力、沟通引导能力和数字化操作技能,定期开展教学方法研讨、实操技能演练等培训活动,保证导师可以满足新时期高技能人才复合型、创新型的培养需求,为师徒制培养工作打下坚实的基础。

#### 2. 建立师徒精准化匹配与动态管理机制

根据A企业各个岗位的技能要求以及徒弟个人的发展规划,设计出以岗位需求和徒弟个人意愿为基础的师徒精准匹配机制,打破传统的指派式配对模式,实行师徒双向选择和智能推荐相结

合的配对方式。通过调查徒弟的岗位方向、技能基础、学习能力、成长需求，整理导师的技能优势、教学风格、培养方向，使用数字化工具完成师徒匹配，提高师徒匹配度。建立导师动态考核和退出机制，确定培养成效、徒弟评价、教学投入等主要方面作为考核指标，制订出合理的评价标准，定时对导师的培养工作展开全面考核，对考核不达标、不能承担起培养任务的导师及时进行调整，不断改善导师队伍结构，保证师徒配对的合理性以及培养工作的有效性<sup>[4]</sup>。

## （二）创新“工学一体”课程体系与多元化评价机制

### 1. 构建“工学一体”模块化课程体系

根据A企业生产实际和岗位技能需求，打破传统理论加实操的课程模式，开发出以典型工作任务为依托的模块化课程体系，把理论教学和岗位实操结合起来，实现工学一体无缝对接，保证实操训练学时占总学时比例不低于60%，突出技能培养的实用性。课程内容同企业新技术、新工艺、新设备的应用场景紧密联系，及时淘汰落后于生产实际的教学内容，重点融入数字化操作、技能创新、质量控制等主要模块，同时重视工匠精神的培养，衔接国家新职业技能标准，使培养的内容与岗位升级需求、行业发展趋势相契合，让徒弟在学习的过程中掌握岗位所需的核心技能，提高培养内容的实用性、针对性，帮助徒弟快速适应岗位工作。

### 2. 推行多元化综合评价机制

打破传统单一评价模式的局限，创建起科学全面的多元化综合评价体系，实行“过程性成长记录+终结性技能鉴定”的评价办法。过程性评价重视徒弟日常学习态度、技能提升程度、岗位实操表现和创新成果，用打卡、实操考核、导师评述等手段记载成长过程，终结性评价关注技能等级评定、岗位绩效考核，把徒弟岗位工作成果、技能达标情况当作重要考评指标。打破单一评价主体的局限性，采用企业人力资源部、生产部、合作院校、行业协会四方面的评价主体，使评价结果更加全面、客观、公正，发挥评价的导向和激励作用，促使导师重视培养质量，徒弟主动提高技能，促进师徒双方共同进步<sup>[5]</sup>。

## （三）完善“待遇留人”激励保障体系与长效化运行机制

### 1. 完善“待遇留人”双向激励体系

以待遇留人、事业留人、感情留人为主导，建立完善的师徒

制双向激励保障机制，充分发挥导师和徒弟双方的积极性。将师徒制培养成果同导师、徒弟的薪酬福利、职级晋升、评优评先等直接挂钩，确定导师专项津贴标准，对培养效果好的导师予以额外的物质奖励和精神上的表彰，在职业晋升方面给与优先考虑；对于技能提升明显、考核优秀的徒弟，优先安排岗位晋升、薪酬上调，提供更多技能提升与发展机会。在物质激励和精神激励方面都要做好，对优秀的师徒进行表彰奖励，营造出比学赶超的良好氛围，使导师和徒弟双方都能得到激励，从而达到双向激励、双向提高的目的。

### 2. 健全长效化运行与经费保障机制

为了保证师徒制培养模式能够持续稳定地运行起来，探索出一种政府政策性补贴和企业战略性投入相结合的多元化的经费保障体系，合理安排师徒制培养经费，明确经费使用范围，主要用在导师培训、课程开发、实训设备购置、激励奖励等重要环节上，保证培养工作的顺利进行。健全师徒制管理制度，确定人力资源部、生产部、师傅、徒弟的职责分工，规范培养程序、考核标准和管理要求。建立培养过程跟踪、反馈、改进机制，定期收集导师和徒弟的意见建议，及时解决培养过程中出现的各种问题，不断改善培养模式，使师徒制培养工作长期稳定、规范高效地开展，为A企业高技能人才的培养提供稳定的保障。

## 四、结束语

新时期，高技能人才是A企业实现高质量发展、打造核心竞争力的中坚力量，师徒制是企业高技能人才培养的重要方式，因此需要对师徒制进行改革优化。本文通过对新时期A企业高技能人才师徒制时代背景和战略意义进行分析，找出目前师徒制存在的动力缺乏、内容落后、评价单一等问题，并提出建立“双师双能”导师队伍、创新“工学一体”课程体系、完善激励保障体系的改进途径和创新措施。新时期A企业要根据自身发展实际情况，积极适应产业转型升级的趋势，不断改善师徒制培养方式，破解人才培养难题，提高高技能人才的培养质量，为企业的持续发展筑牢人才根基。未来可以继续探究师徒制同数字化技术的深度结合，丰富培养方式，增强培养效果，总结培养经验，给同类企业的高技能人才培养提供参考，助力行业高技能人才队伍建设。

## 参考文献

- [1] 王智. 新时期企业高技能人才师徒制培养模式的路径研究 [J]. 市场周刊, 2024, 37(22): 179-182.
- [2] 张虹. J公司师徒制实施中的问题和对策研究 [D]. 南昌大学, 2024.
- [3] 刘健钊. X公司师徒制培训体系的优化研究 [D]. 湘潭大学, 2024.
- [4] 刘可. 师徒制与现代学生观念的碰撞——从冲突中浅析职业教育师徒制的发展与发扬 [J]. 知识文库, 2023, 39(21): 175-178.
- [5] 李顺. 企业高技能人才的师徒制培养模式研究 [D]. 湖北工业大学, 2021.