

领导干部管理知识：师徒博弈 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/21/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A2\\_86\\_E5\\_AF\\_BC\\_E5\\_B9\\_B2\\_E9\\_c25\\_21090.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/21/2021_2022__E9_A2_86_E5_AF_BC_E5_B9_B2_E9_c25_21090.htm) 朋友通过内部竞聘成为经理，老板告诉他，你现在最重要的角色转变，是要成为下属的“教练”。原先你很能干，现在你得把下属都教得和你一样能干。教练，就是过去说的师傅么。老话儿不是讲教会徒弟饿死师傅嘛，如果我的下属都能干了，岂不是要替代我？老板黑心吧。这位朋友犯嘀咕。过去师傅教徒弟，首先是找个便宜的帮工，其次希望让自己老有所依，不只是传承手艺。做徒弟的呢，有的要向师傅交学费，有的低薪甚至无薪给师傅打工，有的就娶了师傅的女儿，给师傅养老送终。至于能否把师傅的手艺发扬光大，那要看造化。所以，师傅和徒弟各自对对方有所期待，他们之间本质上是利益交换交易关系，谁也离不了谁的。因为是交易，师徒之间也存在着博弈关系。师傅教会徒弟，如果徒弟觉得翅膀硬了，不愿意再为师傅打工，自己出去单干，而且手艺超过了师傅，成了师傅的竞争对手，抢了师傅的饭碗，确实会出现饿死师傅的现象。如果这位师傅对自己的手艺或者对能否长期留住徒弟没有那么自信，可能在教的时候对徒弟留一手其实就是为可能的市场竞争设置技术壁垒。不过，在信息发达、知识开放、市场高度竞争的今天，师傅想靠保留手艺来设置竞争壁垒，是根本不可能的。你不教他可以上网去查，你不教有别人教，你不好好教他还来给你当徒弟呢。要解决师徒博弈困境，其实方法很简单：第一，明确规则；第二，知识管理。把师徒关系理解为交易关系，这样就很容易接受“规则”，

无非请师傅和徒弟签个明确、清晰的协议，我教你什么，你给我什么回报，要回报多久等等。任何一方违约，咱找地方说理去。签保密协议、竞业禁止协议，清清楚楚，简简单单，理性和谐，谁也别坑谁。如果师傅觉得把全部手艺传给一个徒弟风险太高，可以多教几位徒弟让他们竞争；也可以把手艺分成不同的部分，分别教给不同的人，然后，让每个徒弟都有所创新，师傅再把徒弟们的创新成果拿回来，充实自己的知识管理体系。这样，可以保证师傅始终最棒。在企业内部，中层、骨干不愿意培养基层员工的情况也类似师徒博弈。其实，师傅惟一的担心就是教了徒弟对自己的利益有损害嘛，如果师傅带徒弟对自己继续升职、加薪有好处，就没问题了。IBM有一个制度，规定中层干部如果不能培养出自己的接班人，就不能继续上升。还有很多企业实施导师制，规定中层、骨干要被指定为一些基层员工的导师，其绩效和徒弟进步得快不快挂钩。我那位朋友的老板就对他说：你能把一个部门的下属带出来，我才能给你两个、三个部门，你就有机会去作总监、副总、CEO。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)