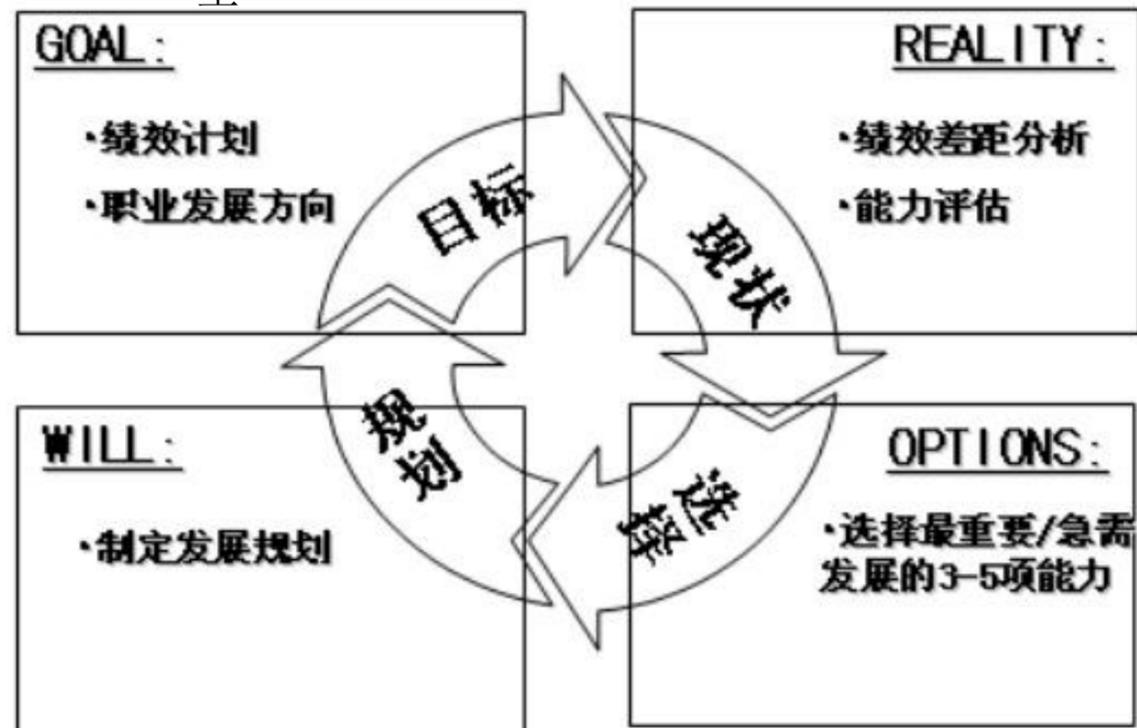


腾讯公司（技术/专业族）员工职业发展规划书

基本信息	部门:	姓名:	发展规划期间: 2006年 3月-8月
目前定位	职业发展通道:	职位:	职级: 子等:
发展目标	[<input type="checkbox"/> 巩固现级别 <input type="checkbox"/> 向上级别发展 <input type="checkbox"/> 跨通道发展] 职业发展通道: 职位: 职级: 子等:		

绩效发展面谈（PDI）的 GROW模型



职业发展规划 / 执行 / 评估总流程

规划: 制定职业发展规划（二月 / 八月完成） **PDI:**

主管和员工共同制定员工个人职业发展规划 面谈结束后，于下表签名，以示个人规划阶段完成

CDM 根据公司现有资源，整合所有员工发展规划，形成公司 / 通道 / 部门整体员工发展规划，员工依此执行；

执行: 规划执行跟踪（三~八月 / 九~二月完成） 员工

记录每一项发展规划执行情况和具体实施时间 员工对每一项发展规划实施效果做简单评估

评估: 年中 / 底效果评估（八月 / 二月完成）

主管和员工在下一次 **PDI** 评估半年发展规划执行效果于下表签名，以示年中 / 底效果总体评估阶段完成

	员工签名	日期	主管签名	日期
职业发展规划（三月 / 八月）				
年中 / 底评估（九月 / 二月）				

一、员工能力评估 / 绩效分析表

一、能力评估部分（根据目标职业等级的能力标准，评估每个要素的达标情况，选出接下来半年最重要 / 急需提升的 3 项能力）							
能力评估要素			能力评估				勾出最重要 / 急需提升的 3 项能力
(一)、领导力	沟通能力	有效沟通	不符合	部分符合	符合	完全符合	
		人际理解	不符合	部分符合	符合	完全符合	
	影响力	工作结果影响	不符合	部分符合	符合	完全符合	
		专业方向影响	不符合	部分符合	符合	完全符合	
		组织气氛影响	不符合	部分符合	符合	完全符合	
	教练/合作	下属培养	不符合	部分符合	符合	完全符合	
		团对内合作	不符合	部分符合	符合	完全符合	
		跨团队协调	不符合	部分符合	符合	完全符合	
	(二)、业务导向	客户导向	关注/实现/预见客户需求	不符合	部分符合	符合	完全符合
解决问题		思考范围	不符合	部分符合	符合	完全符合	
		独立解决问题	不符合	部分符合	符合	完全符合	
		集体解决问题	不符合	部分符合	符合	完全符合	
		预避错误	不符合	部分符合	符合	完全符合	
业务贡献		目标/决策贡献	不符合	部分符合	符合	完全符合	
		文档/流程贡献	不符合	部分符合	符合	完全符合	
(三)、知识深度与广度	知识深度	不符合	部分符合	符合	完全符合		
	知识广度	不符合	部分符合	符合	完全符合		
(四)、职位族素质要求	责任心	不符合	部分符合	符合	完全符合		
	学习能力	不符合	部分符合	符合	完全符合		
	诚实正直	不符合	部分符合	符合	完全符合		
	成就动机	不符合	部分符合	符合	完全符合		
二、绩效分析部分（分析半年考核结果，找出最重要且最急需改进的三项绩效差距，填写在下面空格内）							
1、							
2、							
3、							

二、员工职业发展规划表

(一)、规划：制定职业发展规划（主管和员工根据最重要 / 急需提升的 3 项能力和 3 项绩效差距，共同制定具体提升措施）				
提升措施		预计实施时间	落实所需相关部门 / 人的支持	
☆类型	具体措施			
(二)、执行：规划执行跟踪（员工对每项措施具体实施情况、时间进行记录，并简单评估效果）				
具体实施情况记录		实施时间	相关交付文档	效果评估
(三)、评估：年中 / 底效果评估				
员工自评		主管评价		

备注：提升措施“类型”请填写：培训、自学、标杆学习、特殊项目、轮岗、实习、展示或会议发言、列席高阶会议、 / 指导、对教练 外交流、其他等内容；

附件一：腾讯各级专业 / 技术人员能力模型关键识别点

评估要素		初做者	有经验者	骨干	专家	资深专家
沟通	有效沟通	?掌握基本沟通技巧 ?能够清楚表达工作内容和个人观点	?能够主持小型会议	?能够规划 / 管理团队沟通 ?能够主持或在大型会议进行主题陈述	?能够通过高层协调和沟通，获取必要的资源和支持	?能够代表公司对外进行交流和沟通，并捍卫公司利益
	人际理解	?具备基本的礼貌与及时响应效率	?能够了解他人，并加以影响或提供服务	?能够理解他人情感及内容 ?能够通过合乎逻辑的争辩使他人信服	?能够理解他人深层次意义 ?能够启发、激励或劝服他人	?能够了解人们的驱动力而改变人的行为
影响	结果影响 计划完成	?能够根据明确的标准、要求和计划完成工作 ?能为专业领域工作提供有用信息	?确保工作具有的可维护、可实施性，满足指标要求	?专业工作取得较好成绩 ?对部门决策起有效的影响	?专业工作取得突出成绩 ?对目标决策起重要影响 ?应用到其它领域，提供建议 ?探索专业技术理论并为其引领	?专业工作作为提升服务质量和效能的标杆 ?对目标决策起直接影响 ?将专业知识应用到其它领域，提供重要影响建议
	专业方向 工作影响	?理解专业技术并运用到工作中	?对专业方向敏感，全面理解专业技术并体现于工作	?直接影响服务 / 工作的客户满意度、成本、质量等 ?对专业工作综合效能有影响	?对专业方向决策起直接影响 ?对专业领域具分析和实施 / 组织实施能力同 S3	?负责专业领域中长期规划
	组织氛围 影响	?对工作认真负责 ?体现服务、成本意识 ?积极参加公司活动	?良好的工作作风对团队有很好的影响 ?推动和参加公司活动	?将良好的服务、成本意识体现于工作、服务中，并对团队有较好影响		?良好工作作风、服务意识和市场意识，起到对部门榜样作用
教练 合作	下属培养	?向新员工传授经验 / 心得	?指导低级别专业人员 ?必要时承担导师工作	?培养了一批有经验者 ?承担新员工思想导师	?培养了一批骨干 ?能够作为兼职内部讲师	?培养了一批专家
	团队内合 口作	?能认真对待工作接口 ?参与团队内 / 间交流 ?能保密、遵守职业道德	?有效利用协作技巧合作 ?对收集信息能进行分析	?有效利用协作技巧和团队力量合作 ?参与外部沟通并收集、利用信息	?在团队中发挥凝聚力 ?参加专业技术理论研讨	同 S4
	跨团队协 调	?在工作中注意协作技巧 ?可对客户进行服务概要介绍	?工作中借助集体力量 ?能对客户做专业指导 ?对从事专业领域进行介绍 服务交流	?详细介绍复杂方面 ?持续有效与客户进行专业技术及沟通	?能对专业领域做详细介绍	?领导所在部门专业管理工作 ?多个专业领域及其关系进行详细介绍

评估要素		初做者	有经验者	骨干	专家	资深专家
客户导向	关注客户需求	?能识别谁是自己的客户，包括内外部客户	?能够准确识别客户需求	?能够主动收集客户反馈，发现改进机会	?能够主动收集客户反馈，发现改进机会	同 S4
	实现客户需求	?能够对某个客户需求及时作出反应	?能够通过良好服务为客户留下深刻印象	?在问题露苗头之初就意识到对客户影响	?能够持续采取措施提高客户服务水平	同 S4
	预见客户需求级	?在 S2 以上人员指导下，能区分客户优先级	?能够持续跟进客户确保问题解决	?能够系统地设计服务方案	?能够保证提供的客户服务水平保持最佳	同 S4
解决选问题	思考范围	?根据明文规定和详细的工作指南做出简单选择和判断	?工作有规律性，有明确方式，有先例可循 ?在相似的情况下做出判断和选择	?遵循公司指导方针和专业原则灵活性处理问题 ?在已知的范围内寻求解决办法	?能够制定专业领域指导?遵循在一个企业文化标准和通用性原理的结构内的一阐明性、评鉴性和/或建设性原则或原理 ?在多变情况下，具有思考 ?在关键业务领域中承担重要思考;	?具有发展新原理和具想
	集体解决问题	?在一般业务领域中承担一定的作用;	?在关键业务领域中承担一定作用和在一一般业务任务中承担较重要的作用;	?在关键业务领域中承担较重要作用或在一般业务领域中起骨干或组织领导作用;	用或在一般业务领域领导作用或技术顾问作用 ?独立及时解决较复杂的领域问题和难点; ?独立处理和解决较重大问题;	?在关键业务领域中承担领导作用或专业技术顾问的专业领
	独立解决问题	?在 S2 及以上的指导下解决业务范围内的专业领域某一方面问题; ?独立处理和解决专业领域例行的问题和操作问题;	?在 S3 及以上指导下解决专业领域某一方面问题和难点; ?独立处理和解决服务/业务问题和难点; 难	?及时解决有一定复杂程度的专业领域某?独立处理和解决有较大影响的问题和点;		?独立迅速解决复杂的专业领域问题和难点; ?独立处理和解决重大问题;
	预见与避免错误	?避免重复犯同样错误;	?运用经验发现避免一些常规专业问题。	?运用技巧和经验发现并避免较复杂的专业问题	?在较大问题发生前识别并预见其可能性，制定并实施避免问题发生的方案;	?分析复杂环境或新专业技术，预见潜在问题和趋势，评估机会、影响及风险;

评估要素		初做者	有经验者	骨干	专家	资深专家
业务贡献	目标决策贡献	<ul style="list-style-type: none"> ?理解和支持团队 / 部门决策 ?能够根据部门目标要求协调本职工作优先级 ?根据需求 及时调整工作 	??同 S1	<ul style="list-style-type: none"> ?领导一个 小型专业领域 / 专业领域某一方面工作 ?制定并把握团队相关部分 工作计划、进度及成本目标; ?迅速根据 需求参与团队 / 部门目标确定和决策; ?参与业务领域 预算 	<ul style="list-style-type: none"> ?领导一个 中型 专业领域 / 专业某一方面工作 ?制定并把握 团队相关部分 的工作计划、进度及成本目标; ??迅速根据 需求推动团队 / 部门目标确定和决策 ; ?参与业务领域内的 预算; 	<ul style="list-style-type: none"> ?领导一个 大型专业领域 / 专业领域某一方面工作 ?制定并把握本专业领域 的全面工作计划及成本目标; ??迅速根据 需求推动团队 / 部门目标确定和 决策 ; ?可制定本领域内预算
	文档流程贡献	?能有效 完成工作文档;	?能对流程 / 规范提出 可供参考的改进建议;	<ul style="list-style-type: none"> ?注重、推动职能范围内 工作 文档 的建设 ; ?具有一定评审能力 并参与评审 ; ?对流程 / 规范提出 有效的改进建议 	<ul style="list-style-type: none"> ?有效 推动、完成职能范围内的文档 工作 ?负责较高的专业领域 方案 / 计划 / 业务产出 / 文档 / 资料评审; ?组织 / 推动技术 共享; ?参与 / 推动 相关流程 / 规范的改进; 	<ul style="list-style-type: none"> ?有效推动 部门或职能范围内工作 文档体系建设 ?负责全面系统的需求分析和系统总体方案 / 计划 / 技术输出 / 文档 / 资料评审; ?引导技术共享; ?组织 / 推动相关流程 / 规范的改进;
知识深度与广度	知识深度	??能够运用本职工作必需的知识 (技能、方法、工具和流程)	?能灵活运用和不断提高本职工作相关知识 (技能 / 方法 / 工具 / 流程)	?在某关键专业技术上有专长和较深造诣	?在公司某专业技术学科被视为权威人士	?在某专业技术领域被视为领导性权威人士
	知识广度	??能够学习和掌握本职工作必需的知识 (技能、方法、工具和流程)	??能够学习和掌握本职工作必需的知识 (技能、方法、工具和流程)	?能够在某一专业技术学科识别关键技术点及其潜在价值	<ul style="list-style-type: none"> ?能跨多个专业技术学科识别关键技术点及其潜在价值 ?识别业界重要的新出现的技术, 领导分析其影响、构成, 对在专业领域中应用提供帮助 	<ul style="list-style-type: none"> ?能跨公司不同部门和专业, 识别关键技术点及其潜在价值 ?识别业界重要的新出现的技术, 领导分析其影响、构成, 对在专业领域中应用提供帮助

附件二：员工职业发展方式参考

【使用说明】：

- 1、职业发展规划的目的是提升员工能力，因此发展方式包括但不仅限于以下各种方式；
- 2、主管与员工根据个人实际情况，参考以下发展方式，灵活制定适合自己本阶段发展的方式；
- 3、员工个性化的发展方式要落实到员工个人的具体行为上，要充分体现应知、应会、应做、常做和做的好的原则；
- 4、涉及到使用公司资源的个人发展方式，还需要部门和公司根据实际的资源 / 预算，统筹规划，整体实施。只涉及TEAM和员工本人的发展方式，一旦批准可自行开展；
- 5、发展规划制定后，在整个发展规划期间，员工根据实际执行情况记录下每一项发展活动实施情况，这些记录将 做为员工将来职级晋升评审的重要依据；

能力评估要素		发 展 方 式		
		培 训	实 践	
			类 型	说 明
领导力	沟通	- 《高效会议管理》 - 《沟通技巧》	主持会议	-在工作中就某些问题组织小型会议讨论； -主持部门或 TEAM 的正式或非正式会议；
			展示/会议发言	-在部门或 TEAM 会议上进行正式的发言和分享；
			列席高阶会议	-参加高阶会议，具备更高层次对话能力；
			对外交流	-参加专业上对外会议或培训等交流，提升对外交流能力；
	影响力	- 〈演讲呈现技巧〉 - 《高绩效团队管理》（仅限职业目标在 3 级以上者选择）	自学	-阅读相关影响力书籍；
			特殊项目	-参加或领导跨部门或 TEAM 的项目，熟悉在非正式组织架构下工作模式； -给予一些有挑战性工作，通过完成的工作质量，提升其对专业结果的影响力；
			标杆学习	-通过观察、揣摩、讨教，向公司 /部门内这方面做的比较出色的同事学习；
			特殊小组或委员会	-参与公司或部门职业发展委员会通道分会工作，提升对专业方向影响力
			团队建设 教练指导	-组织部门或 TEAM 的团队建设活动，提升组织氛围影响力 担任新员工或低级别员工导师，至少培养过 1 名低级别员工成长；
	教练/合作	- 〈企业教练与指导〉（仅限职业目标在 3 级以上者选择）	特殊项目	--参加或领导跨部门或 TEAM 的项目，熟悉在非正式组织架构下工作模式；
			展示/会议发言	-对内外部客户正式交流中，做展示或介绍发言
			自学	-阅读有关方面的书籍
业务导向	客户导向	- 《客户服务意识》 - 〈腾讯产品与业务体系介绍〉	轮岗/实习 标杆学习	-通过相关岗位轮换、实习，提升其换位思考能力 -通过观察、揣摩、讨教，向公司 /部门内这方面做的比较出色的同事学习；

	解决问题	<ul style="list-style-type: none"> - 《问题分析与解决技巧》 - 〈创新技能〉 - 〈六项思考帽〉 	压担子	<ul style="list-style-type: none"> -解决目前公司或部门内存在的重点难题； -承担公司 /部门级紧急任务；
			写文档	-总结个人过去曾经的失误，制定相关制度与流程避免再犯
			对外交流	-参加专业上对外会议或培训等交流，拓展解决问题视野；
	业务贡献	<ul style="list-style-type: none"> - 《项目管理基础班》 - 《项目管理实操班》（仅限职业目标在 3 级以上者选择） - 〈目标与任务管理〉 - 《成本与预算管理》（仅限职业目标在 3 级以上者选择） - 〈流程管理核心理念和方法〉 - 《腾讯工作文档撰写规范》 	特殊项目	-参加或领导公司 /部门 /TEAM 级项目；
			写文档	-撰写本专业领域内相关制度 /流程 /手册 /课件等文档
知识深度与广度	知识深度	-详见附件三	理论学习	<ul style="list-style-type: none"> -学习本专业内前沿理论知识和方法论； -获取本专业领域内权威的资格认证；
			轮岗 /实习	-通过本专业领域内岗位轮换、实习，加深个人知识深度
			对外交流	-参加本专业领域内对外交流，加深专业领域广度和视野；
	知识广度		理论学习	<ul style="list-style-type: none"> -学习跨专业内前沿理论知识和方法论； -获取跨专业领域内权威的资格认证；
			轮岗 /实习	-通过相关岗位轮换、实习，拓广个人知识广度
			对外交流	-参加跨专业领域内对外交流，加深专业领域广度和视野；
素质	<ul style="list-style-type: none"> 责任心 诚实正直 学习能力 成就动机 	<ul style="list-style-type: none"> - 〈职业道德与腾讯高压线〉 - 《责任心与敬业精神》 	特殊项目	-参加或领导跨部门或 TEAM 的项目，熟悉在非正式组织架构下工作模式；
			标杆学习	-通过观察、揣摩、讨教，向公司 /部门内这方面做的比较出色的同事学习；
			自学	<ul style="list-style-type: none"> -阅读相关腾讯企业文化材料及相关书籍； -推荐书目：《积极心态的力量》、《诚信的种子》、《把信送给加西亚》、《细节决定成败》

附件三：技术族知识技能培训课程清单

T1级课程清单

职位类	培训课程	职位类	培训课程	职位类	培训课程	职位类	培训课程
软件研发类	编程规范	软件研发类	VC开发系列课程	设计类	网页制作规范	技术支持类	计算机软硬件基础知识
	公司软件开发流程 程序开发安全		-1、VC基本培训		网页设计规范		8000 热线服务指南
	JAVA编程语言		-2、VC工程相关设置	质量管理体系类	公司质量管理体系介绍		MCSE系列培训
	公司公共组件的快速应用		-3、DLL 基本知识&模块状		软件测试概论		CISCO CCNA
	UNIX C 开发系列		-4、界面编程 应用程序优化		测试技术专题讲座		防火墙培训 变更管理基础
	-1、 UNIX C/C++开发环境		COM程序开发		数据库理论基础 质量管理概述		突发事件管理
	-2、 HTML& CGL培训课程		应用程序调试技术		需求工程概论		运维基础知识
	-3、 UNIX C/C++调试简介		UI 线工作流程与规范		软件配置管理概论 运营配置管理概论 文档管理规范		公司值班综合课
	运营商网络服务模型（基础）		界面交互体验设计基础知识		软件产品版本命名及使用规范		-1、值班意识篇
	KJAVA开发基础模型		WINDOWS界面开发规范 网页图形设计基础课程 美术设计软件系列课程 MAYA基础知识培训 游戏美术概念设计		版本发布评审流程规范		-2、系统工具篇
	BREW开发基础 SYMBIAN/CE开发基础	游戏开发基本流程	配置管理工具简介		-3、流程方法篇		
	运营商 KJAVA/BREW应用规范	游戏动画原理及角色动画制作方法与流程	统一变更管理系统帐号权限管理		-4、公司业务篇		
	LINUX进阶	游戏场景 / 角色制作方法与流程	信息安全技术系列培训	ITIL 基础导论			
	MYSQL数据库	基础知识系列	-1、操作系统、应用配置	服务器常识			
	.NET 开发系列课程	-1、MAX基础教程	-2、腾讯安全制度体系	SHELL脚本编程			
	-1、 ASP.NET初级编程	-2、MAYA基础教程	-3、高危端口基本屏蔽原则 技术				
	-2、 OA开发框架应用和思想	-3、PHOTOSHOP/PAN等平面软件演示教程	-4、CGI 基本安全原则				
	-3、 C#初级编程	界面美术设计基础知识	-5、安全工程师培训课程与考试体系				
	-4、 .NET 的数据库编程	HTML语言与网页制作软件操作	网络基础知识 应用软件常识 备份基础知识				
	-5、 WEB服务初级编程	JAVASCRIPT脚本编写	LINUX系统管理				
	-6、 SHAREPOIN开发和管理						

T2级课程清单:

职位类	培训课程	职位类	培训课程	职位类	培训课程
软件研发类	后台服务器调试技巧 服务器开发模式	设计类	美术特效设计及影像后期制作	技术支持类	LINUX系统优化以及常见故障分析和处理
	设计模式 单元测试		产品设计及模型制作		MYSQ性能优化以及负载、故障分析
	出错处理体系 各种调试方法		交互设计工程 设计心理学 测试管理		SSH以及常见加密通讯故障处理
	问题解决的一般方法 常用数据结构结构&算法 中转系统设计		游戏体系设计思想概论		微软产品常见故障排查
	MINIGAME设计	-1、游戏开发的结构与流程	公司各类网络故障实例讲解		
	系统基础设计方法	-2、游戏设计师入门	公司主要运营网络设备技术参数以及实例		
	XHTML+CSS网页制作方法 网站搜索 SEO与网站推广	-3、游戏设计实用技巧	防火墙原理		
	FLASH+ACTIONSCRIPT	-4、游戏升级与资料片设计	TCP/IP 基础协议		
	ASP.NET的性能编程	游戏体系数值分析	ITIL 精要		
	。NET进阶之设计模式	自动化测试方法初 / 中级篇	公司各类历史安全漏洞实例 漏洞扫描和补丁升级		
	基于.NET分布式事务处理	出错处理体系			
	SOA框架的原理和应用	测试工具选择			
	7. OA开发的软件工程化 摄影艺术在软件行业设计中的应用	软件工程概述 软件质量保证	T3级课程		
	应用	软件工程与 CMM的结合	软件研发类	大容量服务器	
	多媒体艺术在软件行业设计中的应用	需求开发和管理方式		高性能进程间通信 架构师基本素质	
	用 PHOTOSHO进行界面设计	软件基线版本管理方法		用户模型和按 SET设计思想	
	FLASH在网站的深入应用 网页的交互设计	CLEARCASE ADMINISTRATOR		嵌入式系统软件设计	
	如何做好网站的规划	CLEARQUEST ADMINISTRATOR			
	故事板的开发设计	UCM环境搭建技术			
		LINUX 安全基础			
	SHELL脚本编程进阶				
	CISCO网络设备安全管理				

专业族知识技能培训课程清单

职位类	培训课程	职位类	培训课程	职位类	培训课程	
人力资源类	腾讯人力资源规划方法 组织结构设计	人力资源	外聘人员管理	公共关系类	公司发展战略的制订	
	人才甄选方法与技巧 腾讯日常招聘实务介绍 腾讯专项招聘实务操作 腾讯调配实务操作方法	财务类	财务办公软件应用 基础法律知识 培训 财务报表分析 预算方法与管理 审计知识 公共关系专职机构和专职人员 媒体基础知识—认识媒体媒体活动		如何有效引导政府引进相应意见和决策 投资者关系的引导和提升 顾问型的内部沟通 跨部门的组织协调 采购计划	
	TTT 培训课程	公共关系类	新闻写作技巧		采购类	预算与成本管理
	腾讯培训管理实务介绍 课程开发技巧		主动传播基础知识			供应市场调查与报价管理 采购与供应管理流程改善 采购预测与策略规划
	素质模型的建立与应用		危机基础知识与危机沟通 品牌认知			硬件知识培训 供应关系管理 采购专家团管理
	腾讯职业发展体系介绍		广告的基础知识			供应商分析评选与管理 供应商来源开发与管理 采购价格分析与成本降低 硬件知识培训
	腾讯能力模型（标准）介绍		认识中国政府机构及组织 投资者关系入门	采购谈判技巧 采购项目管理 有效的交期管理		
	基于 BSC 战略绩效管理体系		内部宣传 /企业文化基础知识	采购合约管理与执行		
	绩效管理 with 员工辅导		媒体关系的建立与合作 主动传播的策划及操作 危机管理	采购成本管理与增进价值策略		
	KPI 制定与分解		品牌内涵及价值的了解及定义 广告策划及投放	非财务人员财务管理		
	腾讯绩效考核实务介绍		政府关系的建立	基础商务礼仪		
	现金薪酬体系设计与实务 长期激励理论与实务		财报知识	采购人员的蜕变与跃升		
	福利体系设计与实务 员工关系理论与实务					
	劳动法规与劳动纠纷处理 企业文化建设					
	员工满意度管理理论与实务					
	公司制度介绍		如何有效整合内部 PR 资源			
	公司业务介绍		如何制订企业文化			
	职位分析与职位评估 标杆企业人力资源管理		资本市场运作			
			公关管理及策划与企业发展的互利	法务类		

