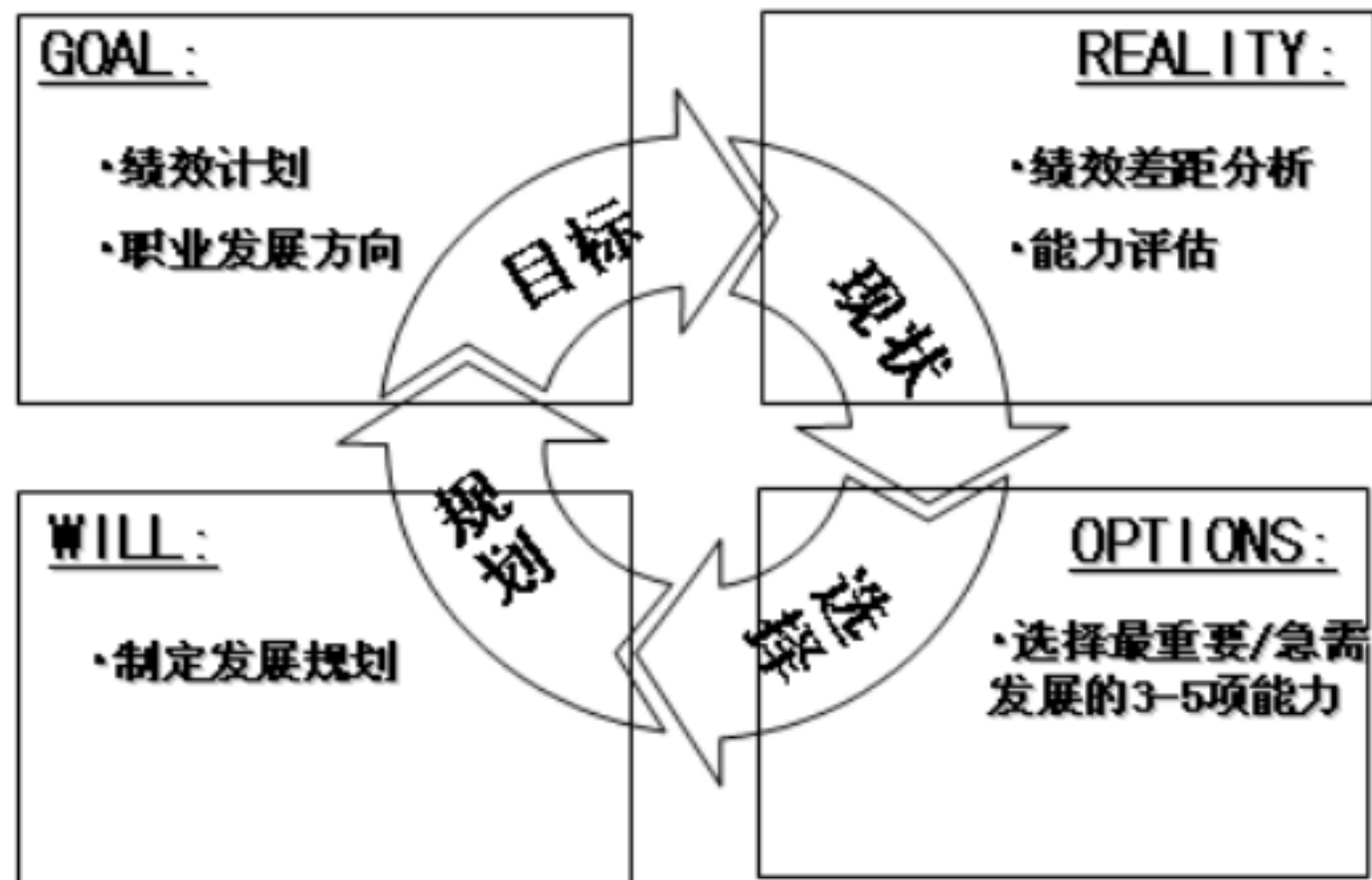


腾讯公司（专业/技术族）员工职业发展规划书

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：秘书	职位：秘书	职级：
发展目标	[巩固现级别 向上级别发展 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
知识	各种必备知识（详见标准要求）	不符合	部分符合	符合	完全符合	
技能	计算机操作	不符合	部分符合	符合	完全符合	
	英语能力	不符合	部分符合	符合	完全符合	
工作管理	提高流程的工作效率	不符合	部分符合	符合	完全符合	
	培养有效的工作关系	不符合	部分符合	符合	完全符合	
	信息管理	不符合	部分符合	符合	完全符合	
	文档管理	不符合	部分符合	符合	完全符合	
	文本制作	不符合	部分符合	符合	完全符合	
	日常事务管理	不符合	部分符合	符合	完全符合	
	会务管理	不符合	部分符合	符合	完全符合	
素质	服务精神	不符合	部分符合	符合	完全符合	
	团队合作	不符合	部分符合	符合	完全符合	
	成就导向	不符合	部分符合	符合	完全符合	
	影响力	不符合	部分符合	符合	完全符合	
	主动性	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、教练 / 指导、对外交流、其他等内容；

附件一：腾讯基础类秘书标准

能力模型项	标准要素 (Performance)	评估要素 (Evaluation)
知识	掌握和应用工作中必需的基本知识	必备知识 ——时间管理——有效沟通——人事管理指南——文档管理——组织气氛建设——公司产品介绍——成本控制——秘书任职标准
技能	掌握工作中所需的计算机操作技能 掌握职责范围内所需要的基本英语技能	计算机操作评估要素： ——熟练掌握 Word Excel、Powerpoint 应用技巧 ——能够熟练应用公司办公平台，掌握网络知识 ——具备一定的打字速度 英语能力评估要素： ——依赖词典或相关工具，能读懂与工作相关的简单外文资料，不产生重大歧义； ——能进行简单基本的会话，基本能表达完整的意思。
工作管理	提高流程的工作效率 培养有效的工作关系	提高流程的工作效率评估要素： 组织好自己的工作 ——熟悉并根据既定的流程完成工作 ——运用适当方法处理例行及例外事务 ——按照时间分配原则，有序地组织自己的工作 ——根据需要建立常用的模板及工作程序，提高效率 ——及时总结经验，将经验文档化，并与同事共享 开发自我以提高绩效 ——了解岗位职责和要求，明确本岗位发展方向 ——明确自己在培训和工作改进方面的需求，经相关人员同意后，积极参与培训 ——与相关人员讨论确定阶段性自我提升计划，付诸行动并及时总结 ——建立并保存关于学习和工作经历的个人档案 培养有效的工作关系评估要素： 积极培养和维系有效的内部工作关系 ——热情地为员工提供其所需的信息、帮助或解决途径 ——协助主管安排日常行政事务，并提供及时有效的支持和帮助 ——发现影响工作关系的各种问题，主动解决或者及时反馈给相关人员

	文本制作	<p>——按要求定期对文档进行归档，并做好记录</p> <p>——按要求及时对文档进行销毁，并做好记录</p> <p>文本制作评估要素：</p> <p>制作文本</p> <p>——掌握公司及部门行文规范和模板</p> <p>——理解制作文本的要求，运用适当的工具或软件，及时将所提供的材料，制作成文本</p> <p>——根据部门需求，拟制公文</p> <p>——对所制作的文本进行检查及复核，确保文本的正确性</p> <p>——保证文本制作过程的安全与保密</p> <p>制作文本副本</p> <p>——根据要求制作文本副本，并按要求加以整理或封装</p> <p>——对副本的数量和质量进行核对，最大限度地避免材料浪费</p> <p>——保证副本制作过程的安全与保密</p>
	日常事务管理	<p>日常事务管理评估标准：</p> <p>协助主管进行员工管理</p> <p>——熟悉公司相关管理制度，宣传、接受和处理员工咨询</p> <p>——进行考勤管理，及时维护考勤数据</p> <p>——进行部门例行考评的提醒、跟踪及汇总</p> <p>——协助收集部门培训需求并组织培训</p> <p>——及时准确地跟踪、记录员工的各类人事变动，并处理相关事宜</p> <p>辅助财务管理</p> <p>——熟悉公司相关管理制度，宣传、接受和处理员工咨询；具备良好的成本意识，协助主管进行费用控制</p> <p>——驻外机构及时办理三证（驻外机构登记证、组织机构代码证、税务登记证）的开户、年审，接待三证主管机关（经协、工商局、税务局）检查指导工作，每月按时报税</p> <p>——合理利用部门活动经费</p> <p>办公用品及设备管理</p> <p>——根据需求，申购、领用办公用品及设备</p> <p>——监控并维护各类办公用品及设备的日常使用情况，保证资源的有效利用</p> <p>——协助建立并及时更新资产台帐，及时处理资产的转移、清退、报废、调拨、并定期盘点</p> <p>办公环境维护及管理</p> <p>——监督和维护工作场所的整洁、有序</p>

	<p>会务工作</p>	<ul style="list-style-type: none"> ——维护工作场所内人员、物品、信息的安全 ——向适当人员报告自己无法控制的影响工作效率的办公环境问题，并跟踪解决 <p>会务工作评估要素：</p> <p>会前准备</p> <ul style="list-style-type: none"> ——明确会议目的及要求 ——配合会议需求准备各项资源 ——通知与会人员会议的时间、地点、议程等事项，并确认与会人员准时到会 <p>会中协调</p> <ul style="list-style-type: none"> ——检查并保障会议所需的各项资源正常运作 ——跟进会议议程，确保会议顺利进行 ——及时准确地为与会人员提供会议相关信息 ——灵活有效地处理例外事项，对自己无法处理的事情，及时汇报至相关人员处 ——根据需要，记录并整理会议内容及决策 <p>会后整理</p> <ul style="list-style-type: none"> ——清理会议使用完毕的资源，结算费用 ——根据要求整理输出会议相关资料并跟踪 ——根据需要总结会务情况 <p>会议安全</p> <ul style="list-style-type: none"> ——保证会议场地的选择、会场设施及布置、会议通知发放的安全和保密 ——保证会议全程的安全和保密 ——保证会议资料、会议纪要的安全和保密
<p>素质</p>	<p>能够主动培养该职位必需的良好职业素质</p>	<p>素质评估要素：</p> <ul style="list-style-type: none"> ——服务精神：对客户需要提供有效的信息、友善的帮助，使客户了解相关规定；不推卸责任，采取不袒护自己的行动，满足客户合理要求。 ——团队合作：愿意与他人合作，支持团队决定，在他人需要时提供帮助；与他人分享相关工作信息（工作要求、进度等）。 ——成就导向：努力将工作做得更好，或达到某个优秀的标准，表现出对成功的渴望和热忱。 ——影响力：陈述意图，表达出希望对方接受自己观点的愿望。 ——主动性：自觉投入更多的努力去从事工作，对现有的机会有清醒的认识并采取行动。

附件二：秘书培训课程清单

培训模块	课程名	课程内容
基础培训课程	腾讯公司基本制度培训	介绍人事制度，财务制度，行政制度等
	腾讯公司企业文化培训	介绍企业文化背景，内涵，推行等
	腾讯公司产品和业务介绍	介绍公司业务和各项产品的应用
	办公设备使用与维护指南	介绍公司办公设备如电话机，传真，复印机，打印机的正确使用及会议设备的应用
	人身安全与护理基本知识	介绍基本安全知识及急救等应急措施
	流程基础知识培训	介绍公司流程概况
素质课程	秘书职业发展与积极心态	强化秘书职业的责任心和敬业精神，压力情绪的管理，保持积极心态
	沟通技巧	介绍沟通小技巧，加强与人的交流能力
	目标管理	结果导向，提高效率
知识、技能及工作管理	公文写作技巧	通知、总结、报告等的写作格式，技巧等
	文档管理	包括文档的整理，存档，信息的收集，保密性的处理等
	细节管理	包括电话，信件， email, 接待，日程安排等的细节处理
	时间管理	如何高效利用时间，提高工作效率
	组织气氛建设	如何营造部门气氛，加强团队凝聚力
	预算方法与管理	经费的预算方法
	公司接待礼仪及规范	介绍公司接待流程，明确接待礼仪
	办公软件应用技巧	包括 word/excel/PowerPoint/ 数据库等
	腾讯 OA 平台应用	OA 的操作和应用
	排版编辑技巧	版面的设计，美化技巧
	会务管理	包括会务的全程安排，其他组织活动策划
	任务管理	有序，合理管理任务
	英文培训	主要是日常口语的训练及英文商务信函的写作

备注：根据目前公司所有秘书的就位情况（都就位于 1-3 级，全部归属于基础类秘书），重点整理了基础类秘书培训课程清单。此处 1-3 级不同级别间没有体现培训课程的差异，是鉴于秘书职业的特殊性，所列课程都为秘书所必备知识，差异主要体现在对相同技能掌握要求的高低不同。在今后的培训实施中，也将针对秘书个体强弱项进行针对性地培训