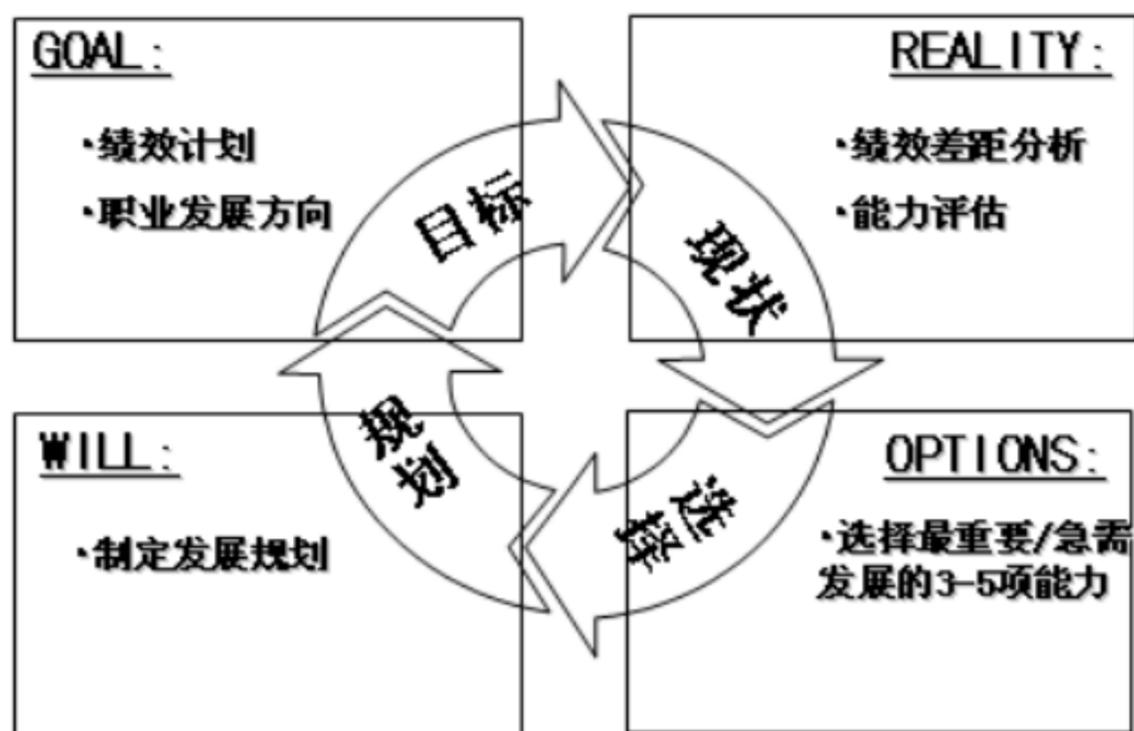


腾讯公司（市场族）员工职业发展规划书

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	[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	产品 / 运营 / 市场知识	不符合	部分符合	符合	完全符合		
	营销知识	不符合	部分符合	符合	完全符合		
	相关专业知识	不符合	部分符合	符合	完全符合		
技能	营销管理	渠道管理	不符合	部分符合	符合	完全符合	
		信息平台建设	不符合	部分符合	符合	完全符合	
		销售计划与支持	不符合	部分符合	符合	完全符合	
	销售技巧	客户公关	不符合	部分符合	符合	完全符合	
		商务谈判	不符合	部分符合	符合	完全符合	
		报告能力	不符合	部分符合	符合	完全符合	
	客户服务	需求理解与实现	不符合	部分符合	符合	完全符合	
		预见与解决问题	不符合	部分符合	符合	完全符合	
方法论	内部标杆提炼 / 共享	不符合	部分符合	符合	完全符合		
	外部标杆引入 / 移植	不符合	部分符合	符合	完全符合		
解决方案	规划能力	不符合	部分符合	符合	完全符合		
	内外资源整合 / 调配	不符合	部分符合	符合	完全符合		
	项目 / 活动组织实施	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：市场族员工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
产品/运营/市场	?掌握本职位必需的 基本知识 ?能够理解本职位一般专业问题相关的讨论 ?可进行产品 / 运营/ 行业概要知识简介	?掌握全面的产品/ 运营/ 市场知识 ?能够组织和引导本职位专业问题相关讨论 ?理解并能灵活应用自己职位范围内的产品 / 运营/ 市场知识	同 M2	?对产品 / 运营/ 行业知识有深刻的理解	?能引导别人关注产品 / 运营/ 行业发展趋势和价值点
营销知识	?掌握基本的营销知识	?能灵活运用本职工作范围内的营销知识解决一般性专业问题 ?能发现工作中的瓶颈问题并提出合理建议	?掌握全面的营销知识 ?能灵活运用必要的营销知识独立解决有一定难度的专业问题	?能灵活运用营销知识独立解决复杂的专业问题 ?发现工作中瓶颈问题并采取有效措施改进	?能灵活运用营销知识解决复杂的专业问题或跨领域的问题，对公司战略有指导意义
相关专业知识	?掌握业务相关的财务和技术相关 流程制度 ?掌握本职位相关 基本的财务、技术知识 ?能描述本职位相关的 应用技术和其要求	?掌握并能在工作中 熟练应用本职位相关基本的财务、技术知识 ?参与部门内和跨部门间的业务知识、专业技术的交流 ?可参与项目的预算工作	?掌握业务相关的财务和技术相关流程制度，并能提出合理的优化建议 ?在工作中能 综合考虑成本、质量、技术可行性、客户满意度的要求 ?参与项目预算工作	?对多种关键专业技术之于公司业务的作用有 建构性的理解 ?可履行大型项目的 预算职责	?积极致力于从专业角度打通连接公司不同业务的目标，提供并推广相关跨领域知识

营 销 管 理	渠道 管理	<p>?了解渠道管理的一般知识，有少量渠道运作方面的经验</p> <p>?能够理解各项渠道政策，能对客户/合作商进行正确的政策宣传</p> <p>?能够正确地执行渠道业务流程，在指导下能为客户/合作商提供合格的渠道服务。</p>	<p>?熟悉渠道管理的一般知识，有丰富渠道运作方面的经验</p> <p>?能够理解并掌握各项渠道政策和流程，对客户/代理商进行正确的政策引导，提供合格的渠道服务</p> <p>?能掌握并利用所辖领域的渠道资源开展业务，在指导下能拓展新的渠道资源</p>	<p>?独立承担渠道运作</p> <p>?能够发现渠道政策的不足之处，提出合理的优化建议</p> <p>?能够充分利用所辖领域的渠道资源开展业务，能独立拓展新的渠道资源。</p> <p>?能够有效处理渠道冲突，为合作伙伴提供有效支持和帮助，促成合作</p>	<p>?能够协助制定各项渠道政策</p> <p>?具备区域/行业渠道管理和规划能力，并能按照渠道规划拓展新的渠道资源</p> <p>?对渠道信息进行深入分析，发现新的机会点</p>	<p>?能够制定各项渠道政策</p> <p>?具备区域/行业整体渠道管理和规划能力，并能按照渠道规划拓展新的渠道资源</p>
	信息 平台 建设	<p>?能够掌握有效的收集整理本产品领域客户信息、市场信息、竞争对手信息的基本方法</p> <p>?客户、对手信息基本准确、全面，基本符合市场真实情况</p> <p>?建立有规范、方便查询信息档案，信息全面、真实</p> <p>?对公司的信息调查要求能及时反馈</p>	<p>?能对信息进行初步的分析，能提出具有参考价值优化建议</p> <p>?宏观环境、客户、对手及产品信息完整、全面，符合市场真实情况</p> <p>?能够主动有效的收集整理本产品领域信息，建立广泛的信息来源</p>	<p>??对部门信息平台的建设提出建设性意见。</p> <p>?能对信息独立进行分析整理，所提供信息符合上级或相关部门的要求，能够提出有效的建议和意见</p> <p>?能够有效跟踪竞争对手</p>	<p>· 能够指导和规划信息平台的建设</p> <p>?通过敏锐的洞察力在所负责区域建立了广泛、有效、均衡、可靠的信息渠道</p> <p>?能对信息独立进行分析整理，所提供信息和意见对上级或相关部门的决策有直接、重要影响</p>	<p>?能够运用合理的方法对信息进行分析、判断和筛选，所提供信息和意见对公司技术、产品、质量和服务方面的决策有重要的影响</p>
	销售 计划 与支 持	<p>?理解并遵循整个团队工作计划及成本目标，在指导下制定并执行可行性较强的本职工作计划</p>	<p>?在分配的任务中，理解并遵循整个团队工作计划及利润目标，可独立制定可行性较强的本职工作计划</p>	<p>?能独立制定可行性较强的部门/团队工作计划和成本、利润目标，有效安排工作范围内各项事务的处理顺序</p>	<p>?同 M3</p>	<p>?能制定本业务领域的销售目标和计划，目标及计划可操作性较强</p>

销售技巧	客户公关	<p>?在指导下能制定公关计划，并正确实施</p> <p>?掌握基本的沟通技巧，能有效地与客户/合作商进行业务沟通</p>	<p>?能参与制定有效的公关计划，并正确实施</p> <p>?具有较好的公关技巧，能与区域内的客户/合作商建立全面、稳定的市场关系平台</p>	<p>?具备公关规划技能，能独立制定有效的公关计划，并正确实施</p> <p>?具有较好的公关技巧，能与省级合作商高层建立全面、稳定的市场关系平台</p>	<p>?能制定全面、均衡的公关规划，对客户分析准确，对各种类型的客户都能有针对性的策略，公关策略手段有创新</p> <p>?能通过多种个性化公关手段与合作商的集团公司高层建立全面、长期、稳定市场关系平台</p>	<p>?能制定全面、均衡的公关规划，综合考虑周边公共关系的建立以及市场的长远发展和市场培育</p> <p>?能通过多种个性化公关手段与国家相关部门高层建立全面、长期、稳定的市场关系平台，影响行业政策</p>
	商务谈判	<p>?事先参与谈判策划，作为项目参与者协助进行谈判，掌握基本的谈判技巧</p>	<p>?事先进行谈判策划，有能力作为商务主要参与者进行谈判，掌握多种谈判技巧</p>	<p>?事先进行谈判策划，有能力独立进行一般谈判，掌握多种谈判技巧</p>	<p>?事先进行充分的策划准备，能很好地把握客户的心理，熟练运用各种谈判技巧达到预设的目标</p> <p>?能够负责重大项目的谈判</p>	<p>?经常培训与指导相关人员此项技巧</p>
	报告能力	<p>?能够在指导下按规范完成报告</p> <p>?能对报告进行准确陈述与说明</p>	<p>?能够制作有针对性的报告，内容正确、观点明确、重点突出、层次清晰</p> <p>?能够编写技术资料、广告文案、软性文章</p> <p>?能够在公司内部会议中或对客户正确、清晰地讲解和表达内容</p>	<p>?能够对所从事的较复杂的业务领域进行详细介绍，或在大型会议和外部重要客户进行主题陈述，正确、清晰地讲解和表达内容</p> <p>?策划和组织报告、文案、软性文章的编写和审核</p>	<p>?能够制作针对高层或特定客户群的报告，内容完善、观点新颖、重点突出、逻辑清晰</p> <p>?能够对所从事的较复杂的业务领域进行详细介绍，或在大型会议进行主题陈述，宣讲具有较强的引导性、感染力和说服力</p>	同 M4

客户服务	需求理解和实现	<ul style="list-style-type: none"> · 能够把握客户需求，及时作出正确反应 · 在 M2 以上人员指导下，能够区别客户优先级别 	<ul style="list-style-type: none"> ?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 ?能够在问题 露出苗头之初就意识到对客户的影响 ?能够系统地设计 产品服务方案 	<ul style="list-style-type: none"> ??能够主动 收集客户反馈，发现改进机会 ?能够在问题 露出苗头之初就意识到对客户的影响 ?能够系统地设计 产品服务方案 	<ul style="list-style-type: none"> ?能够主动收集客户反馈，发现改进机会 ?能够持续采取措施 提高客户服务水平 ?能够保证提供的客户服务水平 保持最佳 	同 M4
	预见和解决问题	<ul style="list-style-type: none"> ?能够在指导下，解决一般的问题 ?能够对相关问题进行 清楚的记录并及时通知 相关人员 	<ul style="list-style-type: none"> ?在高级别人员的指导下，解决有一定复杂程度的问题，发现和避免一些常规问题 ?能够及时解决问题，对相关问题进行 清楚的描述、正确的判断和处理，必要时 及时通知相关人员 	<ul style="list-style-type: none"> ?能识别、预见并解决 较大范围或复杂程度较高 的问题 ?能够 系统分析 产品/服务/运营情况，提出 全局性预防措施 以解决潜在问题 ?能够有效提高本部门 / 本产品的综合服务效能 	<ul style="list-style-type: none"> ?能对突发事件下的客户关系进行有效处理，采用一切办法减少客户需求与公司利益之间的矛盾 	<ul style="list-style-type: none"> ?能够确保本部门 / 本产品的综合服务效能不断得到提高
方案规划能力		<ul style="list-style-type: none"> ?具备产品 / 行业 / 市场规划方面的一般知识 ?在指导下，能协助完成 局部市场或特定项目的规划工作。 ?能基本分析出本行业市场的主要机会、问题点 	<ul style="list-style-type: none"> ?在协助下，能完成 局部市场或特定项目的规划工作，规划有针对性，可操作，可评估 ?能准确、全面 进行市场潜力及需求分析、竞争分析 	<ul style="list-style-type: none"> ?能负责完成某一产品 / 局部市场或特定项目 的规划工作，规划有较强 针对性，可操作，可评估 ?能参与 特定项目 营销策略的制定 ?能准确地抓住市场的 机会问题点。对问题 有一定的预见性，并有相应的防范措施 	<ul style="list-style-type: none"> ?能独立 完成产品 / 行业 / 市场整体规划 工作，规划目标具有 挑战性、牵引性、前瞻性 ?能完成产品 / 行业 / 市场营销策略的制定，市场策略有一定 创新 ?能够准确地分析预测 出市场的发展潜力、市场格局及发展趋势、竞争对手的策略手段 	<ul style="list-style-type: none"> ?能够准确制定出产品 / 行业 / 市场中长期的战略及规划，规划内容具有前瞻性、指导性、创新性、实用性 ?能完成中长期市场 需求分析，并能推动 1 年以上的产品研发 规划
内外资源调配		<ul style="list-style-type: none"> ?虚心听取多方面意见，很好地配合他人 工作。 	<ul style="list-style-type: none"> ?工作中合理应用 协作技巧借助集体力量 	<ul style="list-style-type: none"> ?能够合理配置 项目组成员，协调内部分工 	<ul style="list-style-type: none"> ?能够通过 与各部门和高层的有效沟通，获得必要 	<ul style="list-style-type: none"> ?能够整合和 影响行业资源

		<p>?能够协调项目组内部的分工协作</p> <p>?能够有效寻求和整合外界资源</p>		<p>的资源和支持</p> <p>?能够合理配置不同项目和部门间的资源，协调内部分工协作</p>	
项目/活动组织实施	<p>?在指导下，能策划并实施难度较低的小型项目/活动，对于具体运作有初步的经验。</p> <p>?能够严格按照规划实施活动，并及时反馈问题和信息</p>	<p>?在有限的指导下能组织实施一般难度的策划项目/活动，对于具体运作有丰富经验</p> <p>?能按照总体规划制定阶段性计划及监控点，并按监控点检查和修正项目进展</p> <p>?能够判断问题重要程度并解决一般问题</p>	<p>?能够独立负责中型项目/活动的实施和运作</p> <p>?有能力亲自解决中型项目/活动中大部分问题</p> <p>?能够灵活实施活动，在活动过程中充分预见可能出现的问题，并提前确定相应的防范应变方案措施</p>	<p>?能组织实施复杂的大型策划活动，对于具体运作有丰富的经验</p> <p>?能准确分析出影响项目成败的关键问题、机会点。思路清晰，逻辑性强</p> <p>?能预见和解决项目运作中出现的重大问题</p>	同M4
内部标杆的提炼和共享	<p>?对工作过程及结果及时进行分析，总结经验教训</p> <p>?可向新员工传授工作经验和心得</p>	<p>?可参与大的专业问题的讨论</p> <p>?对低级别营销人员进行例行专业指导</p> <p>?向新员工传授工作经验，需要时可以承担导师的工作</p>	<p>?有效组织、推动或积极参加部门内或跨部门间相关专业技术、专业技能的交流和研讨，并形成独特、系统的方法</p> <p>?指导帮助低级别营销人员提高基本技能，在实践中培养了一批在工作过程中有较好绩效的有经验者</p> <p>?承担新员工导师，可作兼职内部讲师</p>	<p>?在业务领域中起组织领导作用或专业顾问作用</p> <p>?有能力借助已有的业务知识和技能，加以扩展和改进以适应新的情况</p> <p>?在实践中培养了一批在工作过程中有较突出绩效的骨干</p>	<p>?在实践中培养了一批在工作过程中绩效突出的专业中坚和专业专家</p>
外部标杆的引入和移植			<p>?与公司外各类业务相关机构进行交流沟通研讨，有效收集跨行业标杆信息，并对信息进行有效分析和利用，提高公司综合竞争力及可持续发展能力</p>	<p>?可规律性地利用相关行业或多个学科的成功案例，并创新地整合它们</p> <p>?掌握行业发展趋势，并理解市场环境、技术变化将带来的影响</p>	<p>?推动研究和验证新的营销模式在公司应用</p> <p>?分析复杂的或新的市场或环境形势，预见潜在的问题和趋势，评估机会、可能影响及风险</p>

附件二：腾讯公司（市场族）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限于以下方式；
- 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
知识	-产品/运营/市场知识 -营销知识 -相关知识	- 产品管理基本知识	自学	-阅读相关专业书籍
		- 产品与销售全过程管理 (仅限职业目标在 3 级以上者选择)	理论学习	-系统学习相关专业理论知识与方法论 -获取相关专业领域内的权威资格认证
		- 市场营销研究与消费者行为分析 - 《市场营销策略制定的流程与方法》 - 品牌营销与创新	对外交流	-参加专业外部会议或培训等交流活动，拓展视野
技能	营销管理	- 《高绩效销售团队建设》 (仅限职业目标在 3 级以上者选择)	写文档	-撰写营销管理方面的制度 /流程/手册/表格等文档
		- 销售渠道建设与管理	特殊项目	-参加或领导渠道管理相关项目，提升渠道管理能力
			标杆学习	-通过观察 /揣摩/讨教/实践跟随等方式，向公司/部门内这方面做的比较出色的同事学习
			列席高阶会议	-参加高阶会议，培养具备更高层次对话能力
	销售技巧	-销售沟通与商务谈判技巧	展示/会议发言	-对内/外部客户的正式交流中，做展示或介绍发言
		-商务公关与危机处理	特殊项目	-参与或领导相关客户公关或商务谈判项目；
		-简报表达技巧	列席高阶会议	-参加高阶会议，培养具备更高层次对话能力；
			标杆学习	-通过观察 /揣摩/讨教/实践跟随等方式，向公司/部门内这方面做的比较出色的同事学习
客户服务	-全面客户服务管理	自学	-阅读有关方面书籍	
		轮岗/实习	-通过相关岗位轮换、实习，提升换位思考能力	

			标杆学习	-通过观察 /揣摩/讨教/实践跟随等方式，向公司/部门内这方面做的比较出色的同事学习
解决方案	- 方案规划能力 - 内外资源调配 - 项目/活动组织	- 企业竞争战略与策略联盟实务（仅限职业目标在 3 级以上者选择） - 《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） - 问题分析与解决 - 《品牌运作与整合营销传播》（仅限职业目标在 3 级以上者选择）	特殊项目	-参与或领导相关客户整体解决方案提供的项目
			轮岗/实习	-整体解决方案提供的相关岗位轮换或实习，了解各环节
			标杆学习	-通过观察 /揣摩/讨教/实践跟随等方式，向公司/部门内这方面做的比较出色的同事学习
			列席高阶会议	-参加高阶会议，提高看问题的高度和全局性；
方法论	内部标杆提炼 /共享	- 教练技术（仅限职业目标在 3 级以上者选择） - 带领员工解决问题（仅限职业目标在 3 级以上者选择） - 信息收集与文档管理	写文档	-撰写个人工作经验总结等相关文档
			教练/指导	-担任新员工或低级别员工导师，至少培养 1 名低级别员工成长 -开发课程，承担公司或部门内授课任务
			特殊小组/委员会	-参与公司或部门职业发展委员会通道分会或其他专项小组工作；
			轮岗/实习	-相关岗位轮换与实习，提升换位思考能力；
	外部标杆引入 /移植	- 标杆研究法（仅限职业目标在 3 级以上者选择） - 《新产品的创意激发》	对外交流	-参加相关行业会议或培训等交流活动，开阔视野
			特殊小组/委员会	-参与公司或部门职业发展委员会通道分会或特殊小组工作；
			自学	-阅读相关书籍
			轮岗/实习	-相关岗位轮换与实习，提升换位思考能力；