

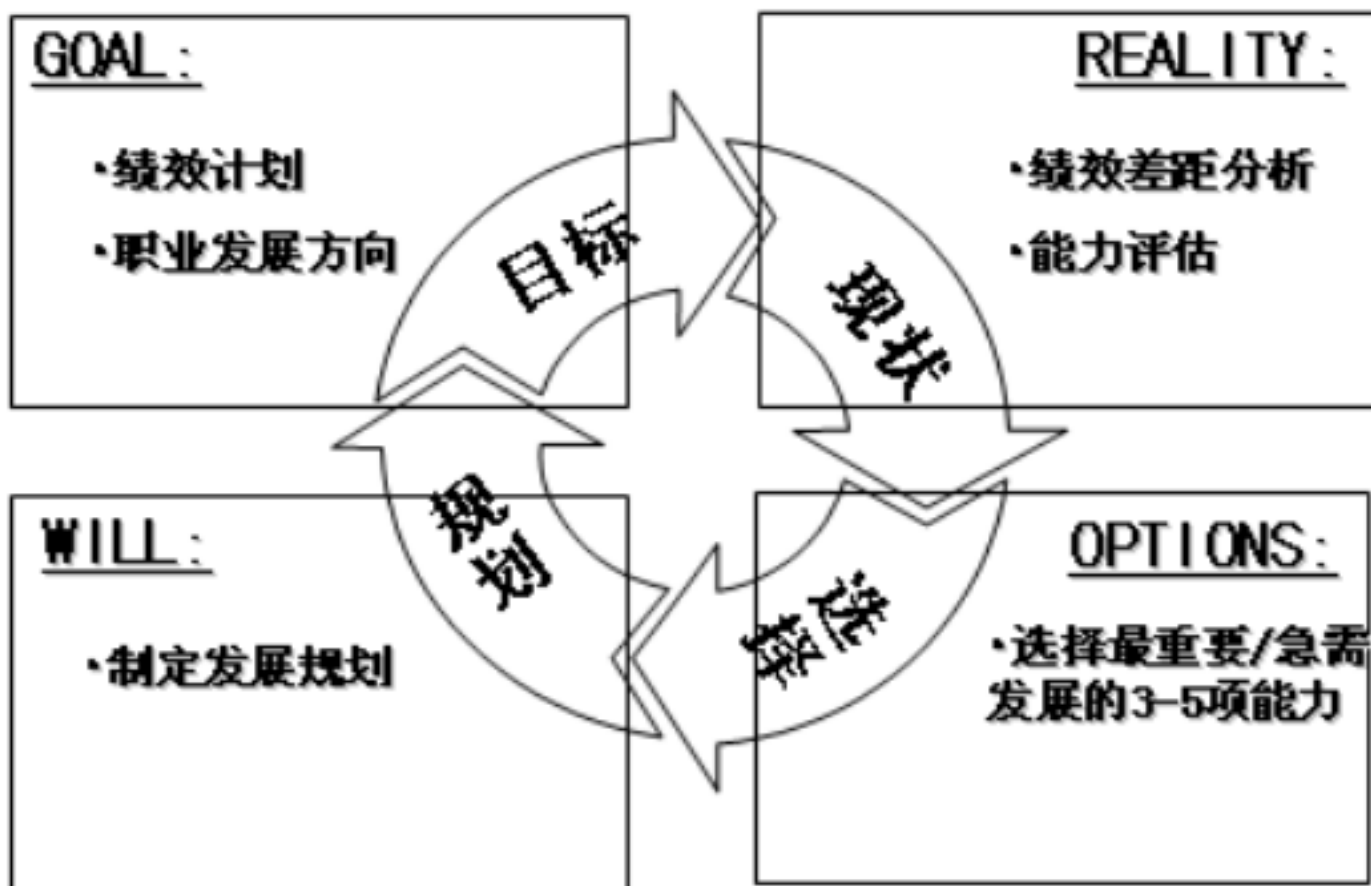
腾讯公司员工职业发展规划书

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：

第一步：填写个人信息
 温馨提示：职级的提升才是“向上级别发展”。子等的变化仍然选“巩固现级别”。而且职级的晋升是要经过较多磨练，相对比较困难的

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 and 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 (技术 / 专业人员)

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		
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、							

第二步: 根据员工发展目标职级所对应的附件一的关键识别点, 对员工进行能力评估, 勾出最重要 / 急需提升的 3 项能力。

第三步: 根据能力评估的结果, 选出最重要 / 急需提升的 3 项能力。

第四步: 根据绩效考核结果, 选出最重要 / 急需改进的 3 项绩效差距。

一、员工能力评估 / 绩效分析表 (市场人员)

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、							

第二步：根据员工发展目标职级所对应的附件一的关键识别点，对员工进行能力评估，子等无关键识别点。

第三步：根据能力评估的结果，选出最重要 / 急需提升的 3 项能力。

第四步：根据绩效考核结果，选出最重要 / 急需改进的 3 项绩效差距。

一、员工能力评估 / 绩效分析表 (秘书)

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	不符合	部分符合	符合	完全符合	
	计算机操作	不符合	部分符合	符合	完全符合	
技能	英语能力	不符合	部分符合	符合	完全符合	
	提高流程的工作效率	不符合	部分符合	符合	完全符合	
工作管理	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	
	服务精神	不符合	部分符合	符合	完全符合	
素质	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	

第二步：根据员工目标职级所对应的附件一的关键识别点, 对员工进行能力评估, 子等无关键识别点。

第三步：根据能力评估的结果, 选出最重要 / 急需提升的 3 项能力。

第四步：根据绩效考核结果, 选出最重要 / 急需改进的 3 项绩效差距。

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）			
类型	提升措施	预计实施时间	落实所需相关部门 / 人的支持
	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	

第五步：参照附件二/三的职业发展方式，主管对员工的能力发展制定具体的提升措施。
 温馨提示：公司资源有限，涉及到要用公司资源的措施如培训要少而精喔

第六步：平时员工应对实施的发展措施进行记录与评估。
 温馨提示：这些记录在将来职级晋升评审时是重要参考，要认真喔！！

第七步：每年年中/底对半年能力发展情况进行总体评估。

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；