

腾讯员工职业发展体系 管理手册

(完整版)

目录

一、职业发展体系概述.....	4
(一) 建立职业发展体系的意义.....	5
(二) 职业发展通道体系的框架.....	5
1、双通道的设立.....	5
2、职位规划及通道划分.....	5
3、职业发展通道等级划分.....	9
二、员工职业发展篇.....	10
(一) 概述.....	11
1、员工职业发展体系的设计哲学.....	11
2、员工职业发展体系构成.....	11
3、分工与责任.....	12
(二) 职业发展通道\阶梯\标准.....	12
1、技术族职业发展通道\阶梯\标准.....	12
(1) 通道.....	12
(2) 阶梯.....	13
(3) 标准.....	14
2、市场族职业发展通道\阶梯\标准.....	25
(1) 通道.....	25
(2) 阶梯.....	25
(3) 标准.....	28

3、专业族职业发展通道\阶梯\标准.....	36
(1) 通道.....	36
(2) 阶梯.....	36
(3) 标准.....	38
(三) 员工职业级别评定.....	53
1、人力盘点.....	53
2、举证申报.....	54
3、资格审核.....	58
4、能力评审.....	59
5、综合评议.....	59
6、下达应用.....	59
(四) 员工职业发展规划.....	60
1、绩效考核\能力评估结果输出.....	60
2、绩效发展面谈(PDI)	60
(1) GOAL-目标.....	61
(2) REALITY&OPPTION-现状与选择.....	62
(3) WILL-规划.....	62
3、发展规划会议.....	68
(五) Q&A.....	69
三、干部领导力篇.....	70
(一) 领导力体系的设计哲学.....	70
(二) 领导力体系与员工职业发展体系的区别.....	71
(三) 领导力职业发展阶梯\标准.....	71
1、阶梯.....	71
2、标准.....	72

附件:

1、《腾讯技术族职业发展通道标准》80

2、《腾讯市场族职业发展通道标准》94

3、《腾讯专业族职业发展通道标准》111

4、《腾讯领导力职业发展通道标准》127

5、《腾讯素质词典》138

职业发展体系概述

(一) 建立职业发展体系的意义

为了帮助员工根据自身特点，有效规划管理职业生涯、提高专业能力和长期工作绩效，以及帮助公司有效规划人力资源、提升组织能力和满足公司战略发展需要，最终实现员工职业发展与公司经营发展双赢。

(二) 职业发展通道体系的框架

1、双通道的设立

腾讯职业发展体系分为员工职业发展体系与干部领导力体系。

公司员工依据所从事职位，必须且只能选择对应的某一职位类作为职业发展通道；同时为保证管理人员从事管理工作的同时不断提升专业水平，除总办领导以及 EVP 以外的所有管理人员必须同时选择市场族、技术族、专业族的某一职位类作为其专业的发展通道，走双通道发展。

这意味着在职业发展体系的支持下，员工可以同时在领导力通道以及员工职业发展通道上发展。

2、职位规划及通道划分

各职业发展通道的设置建立在职位类基础上；目前通道腾讯职位规划分为管理族、市场族、专业族、技术族及操作族 5 个职位族，21 个职位类（详见表 1-职位族/类列表）；各职位类下设若干职位。（详见表 2-职位规划表）

表 1-职位族/类列表

市场族（5 类）	技术族（4 类）	专业族（8 类）	管理族（4 类）
产品类、销售类、 客服类、销售支持 类、内容类	软件研发类、质量 管理类、设计类、 技术支持类	战略类、企管类、 财务类、人力资源 类、法务类、公共 关系类、行政类、 采购类	领导者、高级管理 者、管理者、监督 者

表 2-职位规划表

管理族(LS)	市场族(MA)	专业族(SC)		技术族(TE)	
领导者—LE	产品类—PD	战略类—ST	法务类—LE	软件研发类 - RD	技术支持类 - TS
01 - 副总裁	01—产品策划	01—战略发展	01—法务	01 - 后台开发	01 - 应用运维
高级管理者—SM	02—产品管理	02—投资并购	02—专利	02 - 前台开发	02 - 网络架构
01 - 部门/分公司总经理	03 - 游戏设计	企管类—EM	03—董事会秘书	03 - 软件架构	03 - 桌面支持
02 - 部门/分公司副总经理	营销类—SA	01—企业管理	公共关系类—PR	04 - 研发顾问	04 - 系统管理
管理者—MG	01—市场策划与推广	02—流程管理	01—主动传播	05 - 终端开发	05 - 网络管理
01—部门/分公司助理总经	02—品牌管理	03—流程审计	02—政府关系	06 - IT 应用开发	06 - 安全技术
理	03—商务拓展	财务类—FN	03—投资者关系	07 - 系统分析	07—IDC 管理
02 - 办事处经理	04 - 项目销售	01—预算	行政类—AD	设计类 - DS	08—运营服务管理
监督者—SU	05 - 渠道销售	02—核算	01 - 行政	01 - 网页美术设计	
01—总监	客服类—CS	03—会计	02—秘书*	02 - 游戏美术设计	
01 - TeamLeader	01—客户服务代表	04—审计	03—翻译	03 - UI 美术设计	
	02—客服后台管理	05—财务分析	04—建筑工程师*	04 - UI 交互设计	
	03—客服质检	06—片区财务	采购类—PU	05 - 网站策划与制	
	销售支持类—SS	人力资源类—HR	01—采购计划	作	
	01—销售支持	01—招聘调配	02—采购	质量管理类 - QC	
	02—结算分析	02—员工关系	03—供应商管理	01 - 测试	
	03—广告 AE	03—绩效	04—物流仓储	02 - 白盒测试	
	内容类—CO	04—薪酬福利		03 - 质量管理	
	01—内容管理	05—发展与培训		04 - 软件配置管理	
	02—内容审核	06—HR 多面手		05—游戏测试	
	03—网站编辑				

3、职业发展通道等级划分

技术族、专业族、市场族的各个职业发展通道 (TencentTechnicalCareerPathDevelopmentPipeline) 均由低到高划分为 6 个等级：初做者 (Entry)、有经验者 (Intermediate)、骨干 (Specialist)、专家 (Expert)、资深专家 (Master) 和权威 (Fellow) 六级。按不同通道，各级别均有对应简称。(详见表 3-技术族、市场族、专业族各级别简称对应表)。同时，根据管理需要，每个级别由低到高可分为基础等、普通等和职业等三个子等。基础等是指刚达到本级别能力要求，尚需巩固；普通等是指完全达到本级别各项能力要求；职业等是指本级别各能力表现成为公司或部门内标杆。

表 3-技术族、市场族、专业族各级别简称对应表

族类	初做者 (Entry)	有经验者 (Intermediate)	骨干 (Specialist)	专家 (Expert)	资深专家 (Master)	权威 (Fellow)
技术族	T1	T2	T3	T4	T5	T6
专业族	S1	S2	S3	S4	S5	S6
市场族	M1	M2	M3	M4	M5	M6

领导力职业发展通道分为监督者 (Supervisor) 管理者 (Manager) 高级管理者 (SeniorManager) 领导者 (VP: ValuePerson) 四级。

【更多 HR 学习干货，关注公众号：职场成长社】

员工职业发展篇

(一) 概述

1、员工职业发展体系的设计哲学

(1) 面向未来

员工职业发展是为满足公司未来快速发展的各类人才需求, 因此体系设计要有前瞻性; 同时公司鼓励那些勇于挑战自我, 全面发展的人才在公司获得广阔的发展空间。

(2) 面向能力

职业的发展是能力的发展, 腾讯培养员工具备终身职业不断发展的能力; 同时在满足公司需求前提下; 公司为不同能力倾向的员工设计不同的职业发展通道。

(3) 注重结果

员工在公司内获得职业上的不断发展体现在员工能够为公司创造出持续优秀的绩效; 同时只有为公司不断创造出优良绩效的员工才能够在公司获得持续的发展

(4) 注重沟通

职业发展的主动权掌握在员工手中, 员工应主动规划, 积极和主管沟通; 同时各级主管应充分发挥员工职业发展的领路人角色, 起到公司和员工桥梁作用。

2、员工职业发展体系构成

员工职业发展体系由职业发展通道\阶梯\标准、员工职业级别评定以及员工职业发展规划三个部分组成 (具体内容请见图 1-员工职业发展体系构成图)。解决的是我在哪, 要去哪和怎么去的问题 (具体示意请见图 2-员工职业发展体系示意图)。

图 1-员工职业发展体系构成图

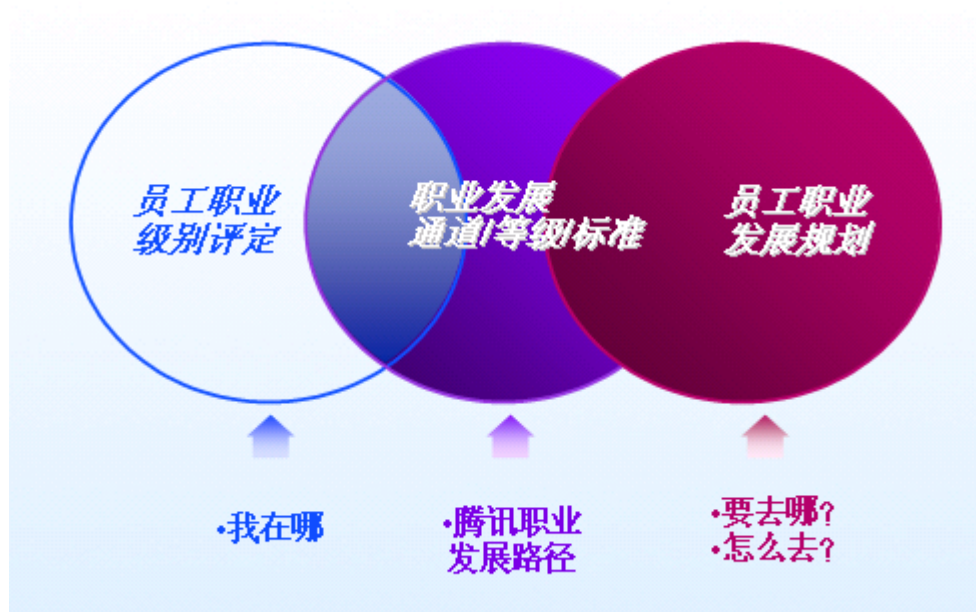
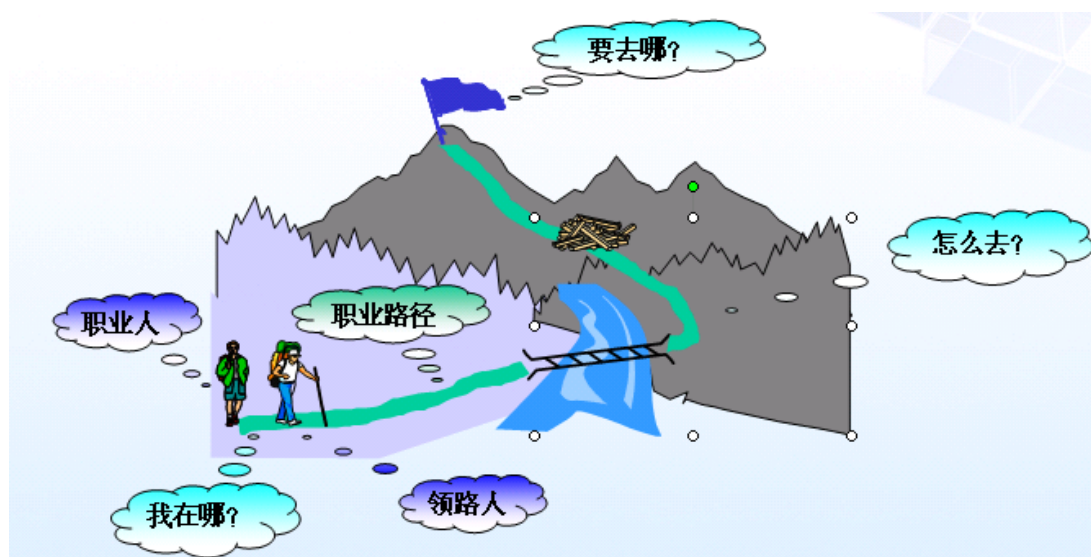


图 2-员工职业发展体系示意图



3、分工与责任

员工的责任：负责配合晋级/降级申报；依据自身特点主动规划职业方向；实施职业发展计划；定期评估效果。

员工直接主管的责任：负责对下属进行定级建议；对下属晋级/降级评价意见；帮助下属进行职业规划；帮助下属实施职业发展计划；定期评估下属职业规划效果。

部门负责人的责任：晋级/降级人员申报的审核；部门员工职业发展计划审核。

人力资源部的责任：负责员工定级、规划及实施的组织。

职位类通道分会的责任：负责公司范围内所属职位类人员的定级评审以及其职业发展计划评审；负责员工发展通道体系的定期审计；负责员工发展培训课程的开发更新；发展规划的组织实施。

职位族通道委员会：负责公司范围内所属职位类最终的定级评审以及其职业发展计划评审；特殊申报类的评审。

(二) 职业发展通道\阶梯\标准

1、 技术族职业发展通道\阶梯\标准

(1)通道

技术族分为软件研发、美术、质量管理、设计、技术支持五个职业发展通道，每个发展通道包含下列职位（具体内容请见表 4-技术族发展通道职位列表）。

表 4-技术族发展通道职位列表

技术族(TE)	
软件研发类 - RD	技术支持类 - TS
01 - 后台开发	01 - 应用运维
02 - 前台开发	02 - 网络架构
03 - 软件架构	03 - 桌面支持
04 - 研发顾问	04 - 系统管理
05 - 终端开发	05 - 网络管理
06 - IT 应用开发	06 - 安全技术
07 - 系统分析	07—IDC 管理

设计类 - DS	
01 - 网页美术设计	
02 - 游戏美术设计	
03 - UI 美术设计	
04 - UI 交互设计	
05 - 网站策划与制作	
质量管理类 - QC	
01 - 测试	
02 - 白盒测试	
03 - 质量管理	
04 - 软件配置管理	
05—游戏测试	

(2) 阶梯

技术族职业发展阶梯及级别定义参见下图 3

图 3-技术族职业发展阶梯及级别定义示意图

具体解释如下：

A. 级别代码：T1

级别名称：初做者 (Entry)

级别定义：作为某一专业领域的初做者，具有本专业的一些基本知识或单一领域的某些知识点；在适当指导下能够完成单项或局部的业务。

B. 级别代码：T2

级别名称：有经验者 (Intermediate)

级别定义：具有本专业基础的和必要的知识、技能，这些知识和技能已经在工作中多次得以实践；在适当指导的情况下，能够完成多项的或复杂的业务，在例行情况下能够独立运作。

C. 级别代码：T3

级别名称：骨干 (Specialist)

级别定义：具有本专业某一领域全面的良好的知识和技能，在某一方面

是精通的，能够独立承担某一方面工作的策划和推动执行；能够独立、成功、熟练地完成本领域某一方面的工作任务，并能有效指导他人工作。

D. 级别代码：T4

级别名称：专家（Expert）

级别定义：在公司某一领域具有深厚和广泛的经验，精通某一领域的知识和技能，能够领导某一专业领域或专业领域某一方面的工作有效地运行，或作为专业领域的骨干力量和关键贡献者。对于本专业领域内复杂的、重大的问题，能够通过改革现有的程序/方法来解决之，熟悉其他相关专业领域运作。

E. 级别代码：T5

级别名称：资深专家（Master）

级别定义：作为公司内公认的某方面专家，精通本专业多个领域的知识和技能，参与战略制定并对某一关键业务成功负责。能够准确把握本领域的发展趋势，指导整个体系的有效运作，能够指导本领域内的重大、复杂的问题解决。

F. 级别代码：T6

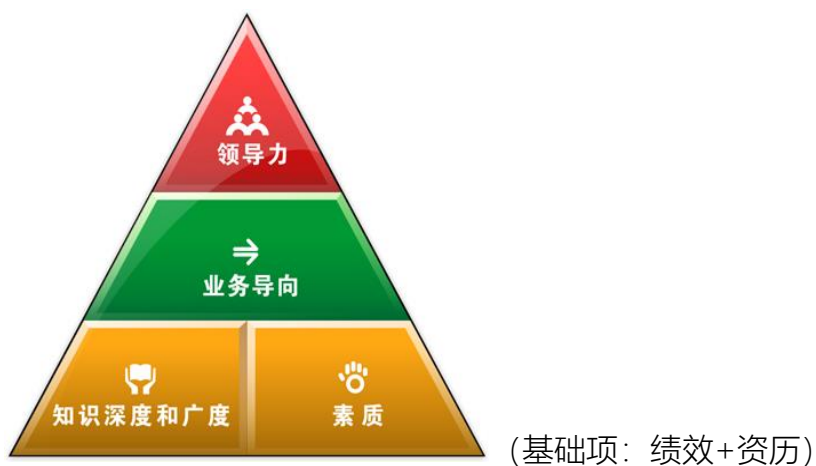
级别名称：权威（Fellow）

级别定义：作为公司内外公认的权威，能够洞悉本领域的发展方向，并提出具有战略性的指导思想，推动公司决策。

(3) 标准

技术族级别标准分能力项与基础项两个组成部分。能力项包括：领导力、业务导向、知识广度和深度以及素质四项内容，主要描述技术人员职业生涯规划发展和提升所具备的能力，作为员工进行职业生涯规划参考；基础项包括工作经历与绩效要求，是进行人力资源体系性检查的依据，不作为员工进行职业规划的参考。（请见图4-技术族级别标准）

图 4-技术族级别标准



A. 能力项详细内容请见表5

表5-技术族能力项列表

能力项	详细内容
领导力	有效沟通、影响力、教练/合作
业务导向	客户导向、解决问题、业务贡献
知识的深度和广度	知识的深度、知识的广度。详细内容请见表6
素质	素质项详细内容请见表6

上述表中“知识的深度和广度”以及“素质”所包含的具体内容请见表6-知识的深度和广度及素质项列表。

表6-知识的深度和广度以及素质项列表

职位族	职位类	职位	知识和技能	素质
技术族	软件研发类		◇ 软件工程知识 ◇ 编写技术和需求文档能力 ◇ 项目管理	◇ 成就动机 ◇ 思维能力 ◇ 责任心 ◇ 信息收集

	软件研发类	0101- 后台开发工程师	● LINUX 基础 ● C/C++的开发经验 ● 技术和需求文档能力 ● TCP/IP 协议相关知识 ● 数据库原理及开发、熟悉 SQL ● 熟悉单元测试基本方法 ● 基本网络安全知识 分选项： ● 熟悉 linux 系统多进程线程编程 ● 产品领域知识 ● 大型在线系统的相关知识 ● 精通CGI编程 ● 熟悉apache和mysql数据库 ● 熟悉javascript编程 可选项： ● 项目管理的基础知识	● 思维能力 ● 责任心 ● 细致周密 ● 信息搜集 ● 成就动机
		0102- 前台开发工程师	● WINDOWS 操作系统的知识 ● WINDOWS/VC++的应用知识 ● TCP/IP 网络编程知识 ● 基本网络安全知识 分选项： ● 图形图像处理 and 编程知识； ● DirectX、OpenGL知识	● 思维能力 ● 责任心 ● 细致周密 ● 信息搜集 ● 成就动机
		0203- 软件架构师	● Unix 系统架构知识 ● 网络后台系统架构知识 ● 大型网络服务系统设计知识 ● 网络安全理论与实践 ● 网络服务负载均衡理论与实践 ● 大容量数据库设计	● 创新 ● 成就动机 ● 思维能力 ● 信息收集 ● 责任心
		0104- 研发顾问	● 相关领域深厚的专业知识和特长	● 创新 ● 务实 ● 信息收集 ● 责任心

		0105- 移动终端开发工程师	● C/C++、Java 编程知识 ● J2ME/MIDP 的应用知识 ● 手机操作系统 (WinCE、Symbian、Brew、Palm) 知识 ● 熟悉无线通讯相关协议	● 思维能力 (逻辑思维) ● 责任心 ● 细致周密 ● 信息搜集 ● 成就动机
		0106-IT 应用开发工程师	● 数据库开发知识 ● 开发工具 (.NET、C#) 技能 ● WEB开发知识 ● 相关业务流程知识	● 主动性 ● 客户意识 ● 团队合作 ● 思维能力
		0107- 系统分析员	● 相关领域的业务知识 ● 软件工程知识 ● 需求分析能力 ● 程序开发经验 ● 业界常见企业管理软件知识	● 思维能力 ● 人际理解 ● 务实 ● 客户服务导向
	美术类		◇ 美术专业知识 ◇ 流行文化	◇ 团队合作 ◇ 创新 ◇ 成就导向
	设计类	0201- 网页美术设计师	● 常用平面设计相关软件 (PHOTOSHOP\FLASH\CORELDRAW 等)使用技能 ● 美术专业知识 ● 流行文化 ● 网站建设流程知识	● 信息搜集 ● 创新 ● 团队合作 ● 成就动机 ● 坚韧性

		0202- 游戏美术设计师	● 美术专业知识和手绘技能 ● 造型能力 ● 相关建筑构造及历史建筑学、民族服饰学、动画原理学等 ● 常用平面设计相关软件 (PHOTOSHOP\PAINTER 等)使用技能 ● 流行文化 分选项： ● UI 设计知识 ● 3DMAX 或 MAYA 软件使用技能, 精通其中某个系统及相关知识 ● 游戏制作知识	● 人际理解力 ● 团队合作 ● 创新 ● 客户服务导向 ● 成就动机
		0203-UI 美术设计师	● 常用图形图像设计软件使用技能 ● 人机工程学原理知识 ● 业界相关应用软件的外观风格和操作风格知识	● 成就导向 ● 沟通能力 ● 主动性 ● 坚韧性
		0204-UI 交互设计师	● 人机工程学知识 ● 流行软件人机交互风格 ● 界面设计常识和程序开发常识 ● 软件 UI 设计流程, 了解软件开发流程	● 思维能力 ● 细致周密 ● 客户服务导向 ● 信息收集 ● 沟通能力
		0205- 网站策划与制作工程师	● JS\HTML 等网页编辑语言知识 ● 基本图形处理技能 ● 常用网页编辑工具使用技能 ● 人机工程学原理知识	● 主动性 ● 客户服务导向 ● 团队合作 ● 细致周密
	质量管理类		◇ 软件工程知识 ◇ 测试文档制作能力 ◇ 软件工程知识 ◇ CMM ◇ SCM	◇ 细致周密 ◇ 责任心 ◇ 影响力 ◇ 制度执行

	质量管理类	0301- 测试工程师	● 软件质量保证、测试知识 ● 软件测试流程知识 ● 主流测试工具 (Rational,WInRunner 或 LoadRunner 等)	● 细致周密 ● 信息收集 ● 影响力 ● 责任心
		0302- 白盒测试工程师	● 软件编程规范 ● C++ ● 软件测试流程 ● 计算机网络编程知识 ● 单元测试用例设计方法 ● 白盒测试方法 ● 基本的代码静态检查方法及工具 ● 代码覆盖率检查方法及工具 ● 内存泄漏检查方法及工具	● 制度执行 ● 影响力 ● 信息收集 ● 细致周密 ● 责任心
		0303-QA 工程师	● 软件工程知识 ● 软件质量保证知识 ● 项目开发的标准、规程和方法 ● QA 方法和工具使用技能 ● CMM 知识 ● SCM 知识	● 主动性 ● 责任心 ● 制度执行 ● 影响力
		0304- 软件配置管理工程师	● CMM 体系 ● SCM ● 软件开发、测试知识 ● 配置管理工具 (clearcase) 使用 ● 软件工程知识	● 影响力 ● 人际理解力 ● 制度执行 ● 客户服务导向 ● 灵活性
	技术支持类		● Unix/Linux 操作系统的系统构架知识 ● Unix 下的基本开发知识 ● Linux 下的 mysql 数据库和数据库管理知识 - 服务器、网络硬件基本知识	◇ 坚韧性 ◇ 责任心

技术 支持 类	0501- 应用运维工程师	● LINUX\UNIX 操作系统 ● 初级的程序开发能力 (C+、UNIX 程序,shell 脚本) ● 信息安全的一般知识 ● 网络协议(TCP/IP)知识	● 主动性 ● 责任心 ● 客户服务导向 ● 坚韧性 ● 灵活性
	0502- 网络架构师	● 大型运营网络的规划和架构知识 ● 业界常用网络设备、主机的功能、性能特征知识 ● 大型运营网络的维护流程知识 ● 计算机网络行业知识 ● 电信运营商的网络现状和发展趋势知识	● 影响力 ● 人际理解 ● 责任心 ● 关系建立 ● 思维能力
	0503- 桌面管理工程师	● 常用电脑软硬件系统知识 ● 业界常见办公工具知识 ● 网络维护知识 ● 网络维护工具使用技能	● 客户服务导向 ● 灵活性 ● 主动性
	0504- 系统管理工程师	● UINIX/WINDOWS操作系统 ● 主流邮件系统知识 ● 数据库知识 ● 灾难备份知识 ● 网络存储知识 ● 服务器日常故障维护技能	● 客户服务导向 ● 思维能力 ● 责任心 ● 坚韧性
	0505- 网络管理工程师	● 网络设备的配置知识 ● 有一定的网络编程技能 ● 各种基本操作系统使用知识 ● 网络技术知识 ● 系统集成知识	● 坚韧性 ● 责任心 ● 客户服务导向 ● 思维能力
	0506- 安全技术工程师	● IS017799体系知识 ● 安全攻击和防范知识 ● 常用操作系统和网络设备原理 ● 业界常用安全产品知识 ● 黑客知识论和工具 ● 黑客心理学	● 思维能力 ● 制度执行 ● 责任心 ● 诚信

B. 基础项详细内容请见表7【更多HR学习干货，关注公众号：职场成长社】

表7-技术族基础项要求

绩效			资历			
晋级	保持	降级	学历	1级-2级	2级-3级	3级-4级
最近两次绩效评级：为SS、SA、AS、SB、BS、AA、AB或BA	其他情况	过去绩效评级1次C	大专及以下	2.5年	4年	4年
			本科	1.5年	3年	3年
			硕士及以上	0.5年	2年	2年
备注： 1、以上年限是指在本级别上的年限； 2、技术族设计类、市场族产品类的游戏设计等职位，其大专以下学历等同本科学历对待； 3、绩效特别优异者（指最近两次绩效为：SS/SA/AS）可破格申报； 4、对公司发展做出了特殊的贡献者（是指获得公司三星级及以上的员工个人表彰，不包括团队），可破格申报。						

更多 HR 学习干货，关注公众号：职场成长社

根据级别标准，确定技术族的关键识别点，请见表 8

表 8-技术族级别标准关键识别点

各级技术人员“领导力”项目关键识别点

评估要素		初做者	有经验者	骨干	专家	资深专家
有效沟通	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	?能够通过和高层协调和沟通，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
	结果影响	?能够根据明确标准要求和计划完成工作	?确保设计具的可维护、可安装性，满足指标要求	?开发/设计/集成工作取得较好成绩	?开发/设计/集成工作取得突出成绩	?开发/设计/集成工作作为提升产品设计的标杆
	决策影响	?能为项目提供有用信息 ?能为项目组/部门管理和运作决策提供有用信息	?同 T1 要求	?对部门/项目决策起有效的影响	?对目标决策起重要影响 ?探索专业技术理论并为应用到其它领域提供建议	?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
	技术方向影响	?理解技术方向并运用到工作中	?对技术方向敏感，全面理解项目决策并体现于工作	?直接影响产品/工作客户满意度、成本、质量等 ?对产品综合性能有影响	?对决策起直接影响 ?对新技术方向具分析和实施/组织实施能力	?负责产品技术路标规划

	组织氛围影响	?对工作认真负责 ?体现服务、市场意识 ?积极参加公司活动	?良好工作作风对项目组有很好的影响 ?推动和参加活动	?将良好的服务、市场意识体现于工作、产品中，并对项目组有较好影响	同 T3	?良好工作作风、服务意识和市场意识起到对部门榜样作用
指导 / 培养	下属培养	?向新员工传授经验/心得	?指导低级别工程师 ?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
	技术合作	?能认真对待工作接口 ?参与项目组内/间交流 ?能保密、遵守职业道德	?有效利用协作技巧合作 ?对收集的信息能够进行分析	?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 ?参加产品技术理论研讨	同 T4
	技术协调	?在工作中注意协作技巧 ?可对用户进行产品概要介绍	?在工作中借助集体力量 ?能够对用户做专业培训 ?对从事模块进行介绍	?详细介绍复杂模块 ?持续有效对与用户进行产品技术交流沟通	?能对系统做详细介绍	?领导所在部门系统开发工作 ?多个系统及其关系进行详细介绍

各级技术人员“业务导向”项目关键识别点

评估要素		初做者	有经验者	骨干	专家	资深专家
业务贡献	持续业务贡献——目标与决策	?理解和支持项目和部门决策 ?能够根据项目目标要求协调本职工作优先级 ?根据需求及时调整工作	??能为决策提供建议	?领导一个小型项目开发 ?制定并把握项目相关部分工作计划、进度及成本目标; ?迅速根据需求参与项目/部门目标确定和决策; ?可参与业务领域内的预算工作;	?领导一个中型项目开发 ?制定并把握项目相关部分的工作计划、进度及成本目标; ??迅速根据需求推动项目/部门目标确定和决策; ?参与业务领域内的预算;	?领导一个型项目开发 ?制定并把握产品系统部分的工作计划及成本目标; ??迅速根据需求推动项目/部门目标确定和决策; ?可制定本领域内的预算;
	持续业务贡献——文档和流程	?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;	?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;	?有效推动、完成职能范围内的文档工作 ?负责较高的系统方案/计划/程序质量/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;	?有效推动部门或职能范围内工作文档体系建设 ?负责全面系统需求分析能力和系统总体方案/计划/程序/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;

解决问题	独立攻关	?在 T2 及以上指导解决业务范围内的子模块问题; ?独立处理和解决系统例行的问题和操作问题;	?在 T3 及以上指导下解决模块问题和难点; ?独立处理和解决产品/项目问题和难点;	?时解决有一定复杂程度的模块问题和难点; ?独立处理和解决有较大影响的问题和难点;	?独立及时解决较复杂的子系统问题和难点; ?独立处理和解决较重大问题;	?独立迅速解决复杂的系统问题和难点; ?独立处理和解决重大问题;
	集体攻关	??在一般攻关任务中承担一定的作用;	?在紧急攻关任务中承担一定作用和在一攻关任务中承担较重要的作用;	?在紧急任务攻关中承担较重要作用或在小型攻关任务中起骨干或组织领导作用;	?在紧急攻关任务中承担重要作用或在小型攻关任务中起组织领导作用或技术顾问作用;	-?在紧急任务攻关中承担领导作用或技术顾问;
	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技术问题。	?运用技巧和经验发现并避免较复杂的技术问题	?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方案;	?分析复杂或新技术,预见潜在问题和趋势,评估机会、影响及风险;

客 户 导 向	客 户 导 向	能够识别和关注自己的内部和外部客户 关注客户需求： ——能够识别谁是自己的客户，包括内部和外部客户 实现客户需求： ——能够对某个客户合同需求及时作出反应 预见客户需求： ——能够区分客户优先级别	能够通过工作实现内部或外部客户需求 关注客户需求： ——能够识别谁是客户，包括内部和外部客户 ——能够准确识别客户需求 实现客户需求： ——能够对某个客户合同需求及时作出反应 ——能够通过良好服务为客户留下深刻印象 预见客户需求： ——能够区分客户优先级别 ——能够持续跟进客户确保问题解决	具有高度的客户敏感，能够通过团队工作实现客户客户多层次需求 关注客户需求： ——能够识别谁是客户，包括内部和外部客户 ——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 实现客户需求： ——能够对某个客户合同需求及时作出反应 ——能够通过良好服务为客户留下深刻印象 ——能够在问题露出苗头之初就意识到对客户的影响 预见客户需求： ——能够区分客户优先级别	能够判断客户需求变化趋势，并为实现客户需求提供解决方案建议 关注客户需求： ——能够识别谁是客户，包括内部和外部客户 ——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 实现客户需求： ——能够对某个客户合同需求及时作出反应 ——能够通过良好服务为客户留下深刻印象 ——能够在问题露出苗头之初就意识到对客户的影响 ——能够持续采取措施提高客户服务水平 预见客户需求： ——能够区分客户优先级别	能够判断客户需求变化趋势，并为实现客户需求提供解决方案建议 关注客户需求： ——能够识别谁是客户，包括内部和外部客户 ——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 实现客户需求： ——能够对某个客户合同需求及时作出反应 ——能够通过良好服务为客户留下深刻印象 ——能够在问题露出苗头之初就意识到对客户的影响 ——能够持续采取措施提高客户服务水平 预见客户需求： ——能够区分客户优先级别
25 /	191					

各级技术人员“技术的深度和广度”项目关键识别点

评估要素		初做者	有经验者	骨干	专家	资深专家
知 识 的 深 度	专业技 术的深 度	?能够运用本职工作必需的知识 (技能、方法、工具和流程)	?能够灵活运用和不断提高本职工作相关的知识 (技能、方法、工具和流程)	?在某关键技术上有专长和较深造诣	?在公司某技术学科被视为权威人士	?在某技术领域被视为领导性权威人士
知 识 的 广 度	相关知 识的广 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需要的相关知识 (技能、方法、工具和流程)	?能够在某一技术学科识别关键技术点及其潜在价值	?能跨多个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, 对在新项目或者程序中应用能提供帮助	?能跨公司技术线、产品线, 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, 对在新项目或者程序中应用能提供帮助

注:腾讯技术族职业发展通道标准请见附件 1。

2、 市场族职业发展通道\阶梯\标准

(1) 通道

市场族分为产品、营销、客服、销售支持、内容五个职业发展通道，每个发展通道包含下列职位（具体内容请见表 9-市场族发展通道职位列表）。

表 9-市场族发展通道职位列表

市场族(MA)	
产品类—PD 01—产品策划 02—产品管理 03—游戏设计	销售支持类—SS 01—销售支持 02—结算分析 03—广告 AE
营销类—SA 01—市场策划与推广 02—品牌管理 03—商务拓展 04 - 项目销售 05 - 渠道销售	内容类—CO 01—内容管理 02—内容审核 03—网站编辑
客服类—CS 01—客户服务代表 02—客服后台管理 03—客服质检	

(2) 阶梯

市场族职业发展阶梯及级别定义参见下图 5

图 5-市场族职业发展阶梯及级别定义示意图

具体解释如下：

A. 级别代码：M1

级别名称：初做者（Entry）

级别定义：作为某一专业领域的初做者，具有本专业的一些基本知识或单一领域的某些知识点；在适当指导下能够完成单项或局部的业务。

B. 级别代码：M2

级别名称：有经验者 (Intermediate)

级别定义：具有本专业基础的和必要的知识、技能，这些知识和技能已经在工作中多次得以实践；在适当指导的情况下，能够完成多项的或复杂的业务，在例行情况下能够独立运作。

C. 级别代码：M3

级别名称：骨干 (Specialist)

级别定义：具有本专业某一领域全面的良好的知识和技能，在某一方面是精通的，能够独立承担某一方面工作的策划和推动执行；能够独立、成功、熟练地完成本领域某一方面的工作任务，并能有效指导他人工作。

D. 级别代码：M4

级别名称：专家 (Expert)

级别定义：在公司某一领域具有深厚和广泛的经验，精通某一领域的知识和技能，能够领导某一专业领域或专业领域某一方面的工作有效地运行，或作为专业领域的骨干力量和关键贡献者。对于本专业领域内复杂的、重大的问题，能够通过改革现有的程序/方法来解决之，熟悉其他相关专业领域运作。

E. 级别代码：M5

级别名称：资深专家 (Master)

级别定义：作为公司内公认的某方面专家，精通本专业多个领域的知识和技能，参与战略制定并对某一关键业务成功负责。能够准确把握本领域的发展趋势，指导整个体系的有效运作，能够指导本领域内的重大、复杂的问题解决。

F. 级别代码：M6

级别名称：权威 (Fellow)

级别定义：作为公司内外公认的权威，能够洞悉本领域的发展方向，并

提出具有战略性的指导思想，推动公司决策。

(3) 标准

市场族级别标准分能力项与基础项两个组成部分。能力项包括：解决方案、知识、技能以及方法论四项内容，主要描述市场人员职业生涯规划发展和提升所具备的能力，作为员工进行职业生涯规划参考；基础项包括工作经历与绩效要求，是进行人力资源体系性检查的依据，不作为员工进行职业规划的参考。（请见图6-市场族级别标准）

图 6-市场族级别标准



(基础项：绩效+资历)

A. 能力项详细内容请见表10

表10-市场族能力项列表

能力项	详细内容
解决方案	方案规划、资源整合/调配、项目/活动组织实施
知识	产品/运营/行业知识、营销知识、相关专业知识
技能	营销管理、销售技巧、客户服务
方法论	内部标杆提炼/共享、外部标杆引入/移植

B. 基础项详细内容请见表11

更多HR学习干货，关注公众号：职场成长社

根据级别标准, 确定市场族的关键识别点, 请见表 12

表 12-市场族级别标准关键识别点

各级营销人员“知识”项目关键识别点

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的讨论 ?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 ?能发现工作中的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 ?可参与项目的预算 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
------------	---	---	--	---	---

各级营销人员“技能”项目关键识别点

评估要素		初做者	有经验者	骨干	专家	资深专家
营 销 管 理	渠道管 理	?了解渠道管理的一般知识，有少量渠道运作方面的经验 ?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 ?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。	?熟悉渠道管理的一般知识，有丰富渠道运作方面的经验 ?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 ?能够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	?能独立承担渠道运作 ?能够发现渠道政策的不足之处，提出合理的优化建议 ?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。 ?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	?能够协助制定各项渠道政策 ?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 ?对渠道信息进行深入分析，发现新的机会点	?能够制定各项渠道政策 ?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

	信息平台建设	?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 ?客户、对手信息基本准确、全面，基本符合市场真实情况 ?建立有规范、方便查询的信息档案，信息全面、真实 ?对公司的信息调查要求能及时反馈	?能对信息进行初步的分析，能提出具有参考价值的优化建议 ?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 ?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	???对部门信息平台的建设提出建设性意见。 ?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 ?能够有效跟踪竞争对手	·能够指导和规划信息平台的建设 ?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 ?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	?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
	销售计划与支持	?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	?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	?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	?同 M3	?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

销售技巧	客户公关	?在指导下能制定公关计划，并正确实施 ?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	?能参与制定有效的公关计划，并正确实施 ?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	?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 ?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	?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 ?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、稳定的市场关系平台	?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 ?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
	商务谈判	?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	?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	?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	?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 ?能够负责重大项目的谈判	?经常培训与指导相关人员此项技巧

	报告能力	?能够在指导下按规范完成报告 ?能对报告进行准确陈述与说明	?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 ?能够编写技术资料、广告文案、软性文章 ?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	?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 ?策划和组织报告、文案、软性文章的编写和审核	?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 ?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	同 M4
客户服务	需求理解和实现	·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	?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	??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	?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	?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	?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 ?能够及时处理问题，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	?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	?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	?能够确保本部门/本产品的综合服务效能不断得到提高
--	---------	--	--	--	---	----------------------------------

各级营销人员“解决方案”项目关键识别点

评 估 要素	初做者	有经验者	骨干	专家	资深专家
方 案 规划	?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	?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	?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	?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	?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
资 源 整合/ 调配	?虚心听取多方面意见，很好地配合他人工作。	?在工作中合理应用协作技巧和借助集体力量； ?能够协调项目组内部的分工协作 ?能够有效寻求和整合外界资源	?能够合理配置项目组成员，协调内部分工	?能够通过各部门和高层的有效沟通，获得必要的资源和支持 ?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	?能够整合和影响行业资源

项目/ 活 动 组 织 实施	?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。 ?能够严格按照规划实施活动，并及时反馈问题和信息	?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的经验 ?能够按照总体计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 ?项目中能够判断问题的重要程度并解决一般难度的问题	?能够独立负责中型项目/活动的实施和运作 ?有能力亲自解决中型项目/活动中大部分问题 ?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	?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 ?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 ?能预见和解决项目运作中出现的重大问题	同M4
-------------------------	---	---	--	--	-----

各级营销人员“方法论”项目关键识别点

评估要素	初做者	有经验者	骨干	专家	资深专家
内部标杆 提 炼 / 共 享	?对工作过程及结果及时进行分析，总结经验教训 ?可向新员工传授工作经验和心得	?可参与大的专业问题的讨论 ?对低级别营销人员进行例行专业指导 ?向新员工传授工作经验,需要时可以承担导师的工作	?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 ?指导帮助低级别营销人员提高基本技	?在业务领域中起组织领导作用或专业顾问作用 ?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 ?在实践中培养了一批	?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

			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 ?承担新员工导师的工作 ?可作为兼职内部讲师	在工作过程中有较突出绩效的骨干	
外部标杆引入/移植			?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	?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 ?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	?推动研究和验证新的营销模式在公司的应用 ?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

注:腾讯市场族职业发展通道标准请见附件 2。

3、专业族职业发展通道\阶梯\标准

(1)通道

专业族分为战略、企管、财务、人力资源、法务、公共关系、行政、采购八个职业发展通道，每个发展通道包含下列职位（具体内容请见表 13-专业族发展通道职位列表）。

表 13-专业族发展通道

专业族(SC)	
战略类—ST	法务类—LE
01—战略发展	01—法务
02—投资并购	02—专利
企管类—EM	03—董事会秘书
01—企业管理	公共关系类—PR
02—流程管理	01—主动传播
03—流程审计	02—政府关系
财务类—FN	03—投资者关系
01—预算	行政类—AD
02—核算	01 - 行政
03—会计	02—秘书*
04—审计	03—翻译
05—财务分析	04—建筑工程师*
06—片区财务	采购类—PU
人力资源类—HR	01—采购计划
01—招聘调配	02—采购
02—员工关系	03—供应商管理
03—绩效	04—物流仓储
04—薪酬福利	
05—发展与培训	
06—HR 多面手	

(2) 阶梯

专业族职业发展阶梯及级别定义参见下图 7

图 7-专业族职业发展阶梯及级别定义示意图

具体解释如下：

A. 级别代码：S1

级别名称：初做者（Entry）

级别定义：作为某一专业领域的初做者，具有本专业的一些基本知识或单一领域的某些知识点；在适当指导下能够完成单项或局部的业务。

B. 级别代码：S2

级别名称：有经验者（Intermediate）

级别定义：具有本专业基础的和必要的知识、技能，这些知识和技能已经在工作中多次得以实践；在适当指导的情况下，能够完成多项的或复杂的业务，在例行情况下能够独立运作。

C. 级别代码：S3

级别名称：骨干（Specialist）

级别定义：具有本专业某一领域全面的良好的知识和技能，在某一方面是精通的，能够独立承担某一方面工作的策划和推动执行；能够独立、成功、熟练地完成本领域某一方面的工作任务，并能有效指导他人工作。

D. 级别代码：S4

级别名称：专家（Expert）

级别定义：在公司某一领域具有深厚和广泛的经验，精通某一领域的知识和技能，能够领导某一专业领域或专业领域某一方面的工作有效地运行，或作为专业领域的骨干力量和关键贡献者。对于本专业领域内复杂的、重大的问题，能够通过改革现有的程序/方法来解决之，熟悉其他相关专业领域运作。

E. 级别代码：S5

级别名称：资深专家（Master）

级别定义：作为公司内公认的某方面专家，精通本专业多个领域的知识和技能，参与战略制定并对某一关键业务成功负责。能够准确把握本领域的发展趋势，指导整个体系的有效运作，能够指导本领域内的重大、复杂的问题解决。

F. 级别代码：S6

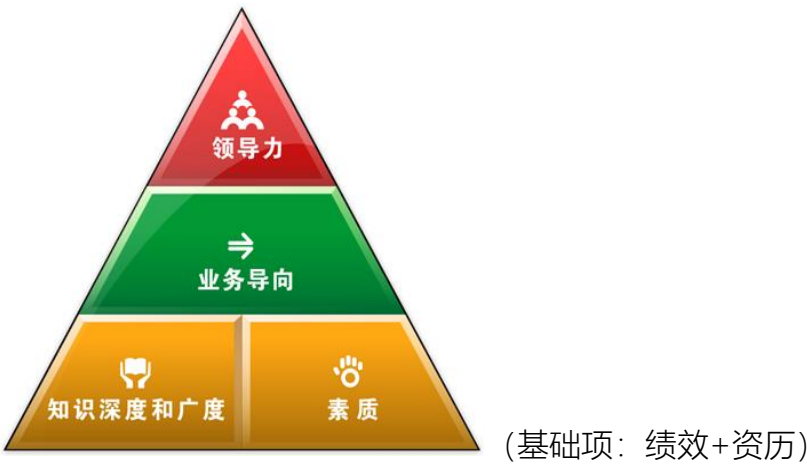
级别名称：权威（Fellow）

级别定义：作为公司内外公认的权威，能够洞悉本领域的发展方向，并提出具有战略性的指导思想，推动公司决策。

(3) 标准

专业族级别标准分能力项与基础项两个组成部分。能力项包括：领导力、业务导向、知识广度和深度以及素质四项内容，主要描述专业人员职业生涯规划发展和提升所具备的能力，作为员工进行职业生涯规划参考；基础项包括工作经历与绩效要求，是进行人力资源体系性检查的依据，不作为员工进行职业规划的参考。（请见图8-专业族级别标准）

图 8-专业族级别标准



A. 能力项详细内容请见表14

表14-专业族能力项列表

能力项	详细内容
领导力	有效沟通、影响力、教练/合作

业务导向	客户导向、解决问题、业务贡献
知识的深度和广度	知识的深度、知识的广度，详细内容请见表15
素质	素质项详细内容请见表15

上述表中“知识的深度和广度”以及“素质”所包含的具体内容请见表15-知识的深度和广度及素质项列表。

表15-知识的深度和广度以及素质项列表

职位族	职位类	职位	知识和技能	素质
专业族	战略类		◇ 互联网行业分析知识 ◇ 信息收集能力 ◇ 行业分析能力	◇ 思维能力 ◇ 团队合作 ◇ 灵活性
		战略发展	● 互联网行业知识 ● 行业分析的知识和能力 ● 逻辑归纳推理能力 ● 文档撰写能力 ● 语言表达及宣讲能力 ● 信息收集能力	● 思维能力 ● 影响能力 ● 信息收集 ● 主动性
		投资并购	● 财务知识，证券分析能力，估值能力 ● 计算机和互联网知识 ● 公司（或证券）估值模型 ● 投资过程 ● 项目管理经验 ● 英文应用能力	● 人际理解力 ● 监控能力 ● 团队合作 ● 思维能力 ● 灵活性
	企管类		◇ 互联网行业知识 ◇ 企业管理知识和能力 ◇ 流程管理知识和技能	◇ 影响能力 ◇ 团队合作 ◇ 灵活性

		企业管理	● 互联网行业知识 ● 企业管理的知识和能力 ● 逻辑归纳推理能力 ● 文档撰写能力 ● 语言表达及宣讲能力 ● 信息收集能力	● 思维能力 ● 影响能力 ● 信息收集 ● 主动性
		流程管理	● 流程管理知识和技能 ● 项目管理知识和管理方法 ● 行业技术背景和业务发展方向 ● 公司内部组织架构及相关流程	● 人际理解力 ● 影响力 ● 团队合作 ● 制度执行
		流程审计	● 流程管理知识和技能 ● 业务流程重整和优化的知识 ● 与业务运作有关的信息系统知识 ● 公司内部组织架构及相关流程 ● 至少一、两个核心业务领域的流程知识	● 思维能力 ● 收集信息 ● 灵活性 ● 主动性 ● 团队合作
	财务类		◇ 财务知识 ◇ 财务相关法规、制度、流程 ◇ 财务系统软件操作能力	◇ 诚实正直 ◇ 思维能力 ◇ 人际理解力 ◇ 影响力

		预算	● 财务管理知识 ● 预算管理知识 ● 行业、企业的运作知识 ● 财务系统流程 ● 英文听说读写能力; ● 财务软件和办公软件操作能力 ● 书面和口头表达能力	● 诚实正直 ● 责任心 ● 主动性 ● 思维能力 ● 人际理解力 ● 影响力
		核算	● 财务软件和办公软件操作能力 ● 数据的敏感度和分析能力 ● 书面和口头表达能力	● 诚实正直 ● 制度执行 ● 团队合作 ● 责任心
		会计	● 会计专业知识 ● 相关报表的编制知识及技能 ● 数据分析能力 ● 深圳市税务办事流程和税收方面的优惠政策	● 责任心 ● 诚实正直 ● 团队合作 ● 监控能力
		审计	● 财务知识 ● 内部控制知识 ● 开展审计的思维、方法 ● 各类相关法规 ● 英语应用能力	● 思维能力 ● 制度执行 ● 人际理解力 ● 诚实正直 ● 团队合作

		财 务 分 析	● 财务分析能力 ● 资金管理及募集理论知识与实际操作经验; ● 企业财务运作的各环节、财务系统知识 ● 英文听说读写能力; ● 财务软件和办公软件操作能力	● 责任心 ● 诚实正直 ● 思维能力 ● 影响力 ● 人际理解力
		片 区 财 务	● 会计专业知识 ● 相关报表的编制知识及技能 ● 数据分析能力 ● 地方税务办事流程和税收方面的优惠政策	● 责任心 ● 诚实正直 ● 团队合作 ● 监控能力 ● 制度执行
	HR 类		◇ 人力资源管理知识 ◇ 人力资源各模块管理工具及方法 ◇ 心理学基本知识	◇ 人际理解力 ◇ 影响力 ◇ 学习能力
		招 聘 调 配	● 人力资源管理相关理论知识 ● 国家及地方相关劳动法律、法规 ● 面试技巧和各种人才测评技术 ● 项目管理知识和技能	● 影响力 ● 人际理解力 ● 团队合作 ● 学习能力
		员 工 关 系 管 理	● 人力资源管理基础知识 ● 员工关系管理相关知识 ● 相关劳动法规、制度 ● 组织行为学知识 ● 心理学知识	● 影响力 ● 人际理解力 ● 团队合作 ● 学习能力

		绩 效 管 理	● 人力资源管理基础知识 ● 绩效管理专业理论与实施工具 ● 述职管理	● 人际理解力 ● 责任心 ● 影响力 ● 思维能力
		薪 酬 福 利	● 人力资源管理基础知识 ● 薪酬福利管理专业理论与知识 ● 熟悉国家薪酬福利相关法律法规 ● 基础的财务分析能力	● 责任心 ● 思维能力 ● 人际理解力 ● 影响力
		发 展 与 培 训	● 人力资源管理基础知识 ● 培训管理相关知识 ● 授课、课程开发、讲师资源池建设等技能 ● 成人教育心理学基本知识	● 服务精神 ● 监控能力 ● 主动性 ● 成就导向
		HR 多 面 手	● 腾讯人力资源的全部政策、制度和流程 ● 业务部门业务运作流程 ● 人力资源管理基础知识 ● 国家及地方相关劳动法律、法规 ● 办公软件操作	● 影响力 ● 人际理解力 ● 思维能力 ● 团队合作 ● 学习能力
	法务类		◇ 法律相关知识	◇ 人际理解 ◇ 监控能力 ◇ 归纳思维

		法 务	● 互联网相关法律知识 ● 知识产权相关法律知识 ● 法律基本知识 ● 具备法律实务经验	● 思维能力 ● 监控能力 ● 人际理解 ● 灵活性 ● 责任心
		专 利	● 互联网技术 ● 计算机软件专业知识 ● 各种基本通信协议 ● 掌握知识产权法律知识及实务经验 ● 民商法相关知识 ● 项目管理基本知识 ● 科技英文（专利相关）阅读能力 ● 日语或韩语阅读能力（可选项）	● 归纳思维 ● 沟通能力 ● 收集信息 ● 团队合作 ● 监控能力
		董 事 会 秘 书	● 相关公司法律法规 ● 中英文写作 ● 良好的协调处理能力	● 诚实正直 ● 主动性 ● 灵活性 ● 人际理解 ● 团队合作
	公共关系类		◇ 危机处理知识 ◇ 表达及应对能力 ◇ 文字撰写能力	◇ 团队合作 ◇ 关系建立 ◇ 人际理解力 ◇ 影响力
		主 动 传 播	● 广告知识 ● 表达及应对能力 ● 文章撰写能力 ● 基本的数据分析能力 ● 基本的项目管理知识	● 诚实正直 ● 灵活性 ● 团队合作 ● 关系建立 ● 自信

		政 府 关 系	● 相关法律法规, 行业现状及发展趋势 ● 具有一定政府关系资源 ● 行文能力	● 关系建立 ● 人际理解 ● 影响力 ● 收集信息 ● 思维能力
		投 资 者 关 系 管 理	● 财务分析 ● 公司业务知识 ● 危机处理知识 ● 上市公司治理概念 ● 写作能力 ● 中英文应用能力	● 演绎思维 ● 影响力 ● 学习能力 ● 客户服务 ● 主动性
	行政类		◇ 文字撰写能力 ◇ 公司各项制度与流程	◇ 关系建立 ◇ 人际理解 ◇ 团队合作
		行政	● 文字撰写能力, 熟悉企业公文的拟定、报批、发布及存档相关工作 ● 行政管理知识及相关政策法规 ● 公司行政、人力资源及财务工作流程 ● 分公司、办事处的一般运营模式	● 思维能力 ● 人际理解力 ● 主动性 ● 团队合作 ● 制度执行
		秘书	● 公文写作能力 ● 办公软件应用能力 ● 协调和处理问题能力	● 责任心 ● 主动性 ● 服务精神 ● 细致周到 ● 团队合作

		翻 译	● 法律、财务及即时通信行业常用专业术语 ● 公司的产品和服务的熟练使用 ● 公司本身及投资方的概况了解 ● 各个国家签证政策 ● 项目管理能力	● 关系建立 ● 人际理解 ● 主动性 ● 团队合作
		建 筑 工 程 师	● 建筑专业知识（土建、给排水、电气、维修） ● 协调能力	● 诚实正直 ● 责任心 ● 关系建立
	采 购 类		◇ 采购及物流知识 ◇ 沟通协调能力	◇ 关系建立 ◇ 主动性 ◇ 团队合作 ◇ 收集信息
		采 购 计 划	● 采购及物流知识 ● 需求预估能力 ● 计划制定能力 ● 分析能力 ● 沟通协调能力	● 关系建立 ● 主动性 ● 团队合作 ● 收集信息
		采 购	● 采购及物流知识 ● 商务谈判能力 ● 供应商管理能力 ● 沟通协调能力 分选项： ● 计算机、网络、硬件知识（IT 采购）	● 关系建立 ● 主动性 ● 团队合作 ● 收集信息

根据级别标准, 确定专业族的关键识别点, 请见表 17

表 17-专业族级别标准关键识别点

各级专业人员“领导力”项目关键识别点

评估要素		初做者	有经验者	骨干	专家	资深专家
有效沟通	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	?能够通过和高层协调和沟通, 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
影响力	结果影响	?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 ?探索专业技术理论并为其应用到其它领域, 提供建议	?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	?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	同 S3	?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 ?对收集的信息能够进行分析	?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

更多 HR 学习干货，关注公众号：职场成长社

	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	?在工作中借助集体力量 ?能够对客户做专业指导 ?对从事专业领域进行介绍	?详细介绍复杂方面 ?持续有效与客户进行专业技术及服务交流沟通	?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
--	-------	------------------------------	--	------------------------------------	--------------	------------------------------------

各级专业人员“业务导向”项目关键识别点

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	?能够识别谁是自己的 客户，包括内部和外部 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	?能够在问题露出苗 头之初就意识到对客 户的影响	?能够持续采取措施提 高客户服务水平	同 S4
	预见客 户需求	?在 S2 以上人员指导下， 能够区分客户优先级别	?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 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 导方针 ?在多变的情况下，具 有分析性、阐明性、评 鉴性和/或建设性的思 考	?遵循在一个企业文化 标准和商业原理的结 构内的一般通用法则 或原理 ?具有发展新原理和具 想象力的思考；

	在团队中解决问题	??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 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；	?在关键业务领域中承担重要作用或在一般 业务领域中起组织领导作用或技术顾问作 用；	?在关键业务领域中承担领导作用或专业技 术顾问；
	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；	?及时解决有一定复杂程度的专业领域某 一方面问题和难点； ?独立处理和解决有较大影响的问题和难 点；	?独立及时解决较复杂的专业领域问题和难 点； ?独立处理和解决较重大问题；	?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；

业务贡献	目标与决策贡献	?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	?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; ?可参与业务领域内的预算工作;	?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;	?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; ?可制定本领域内的预算;
------	---------	--	--------	--	---	---

	文档和 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;	?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	?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;	?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;
--	-----------------	-------------	------------------------------	--	---	--

各级专业人员“专业深度和广度”项目关键识别点（结合素质模型）

评估要素		初做者	有经验者	骨干	专家	资深专家
知 识 的 深 度	专业技 术的深 度	??能够运用本职工作必需的知识（技能、方法、工具和流程）	?能够灵活运用和不断提高本职工作相关的知识（技能、方法、工具和流程）	?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 的 广 度	相关知 识的广 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需要的相关知识（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	?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能提供帮助	?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能提供帮助

各级专业人员“业务导向”项目关键识别点

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	?能够识别谁是自己的 客户，包括内部和外部 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	?能够在问题露出苗 头之初就意识到对客 户的影响	?能够持续采取措施提 高客户服务水平	同 S4
	预见客 户需求	?在 S2 以上人员指导下， 能够区分客户优先级别	?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 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 导方针 ?在多变的情况下，具 有分析性、阐明性、评 鉴性和/或建设性的思 考	?遵循在一个企业文化 标准和商业原理的结 构内的一般通用法则 或原理 ?具有发展新原理和具 想象力的思考；

	在团队中解决问题	??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 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;	?在关键业务领域中承担重要作用或在一般 业务领域中起组织领导作用或技术顾问作 用;	?在关键业务领域中承担领导作用或专业技 术顾问;
	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;	?及时解决有一定复杂程度的专业领域某 一方面问题和难点; ?独立处理和解决有较大影响的问题和难 点;	?独立及时解决较复杂的专业领域问题和难 点; ?独立处理和解决较重大问题;	?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;

业务贡献	目标与决策贡献	?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	?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; ?可参与业务领域内的预算工作;	?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;	?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; ?可制定本领域内的预算;
------	---------	--	--------	--	---	---

	文档和 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;	?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	?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;	?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;
--	-----------------	-------------	------------------------------	--	---	--

各级专业人员“专业深度和广度”项目关键识别点

评估要素		初做者	有经验者	骨干	专家	资深专家
知识深度	专业技术的深度	??能够运用本职工作必需的知识（技能、方法、工具和流程）	?能够灵活运用和不断提高本职工作相关的知识（技能、方法、工具和流程）	?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
广度	相关知识的广度	??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需要的相关知识（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	?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能提供帮助	?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能提供帮助

注:腾讯专业族职业发展通道标准请见附件 3。【更多 HR 学习干货，关注公众号：职场成长社】

(三) 员工职业级别评定

要实现员工的职业生涯发展，首先必须解决员工“在哪里”的问题，即员工走的是哪条职业发展通道，他在通道中的具体位置在哪里。

每年 1 月和 7 月，人力资源部发起员工能力评估，各级主管在人力资源部规定的时间内盘点人力，汇总晋级 / 降级 / 换通道下属；《腾讯公司职业发展体系人力资源盘点表》（参见表 18）：

表 18-腾讯公司职业发展体系人力资源盘点表

员工基本不能胜任工作要求，需要全面提高，予以降级。

例：员工李四但尚未达到现有级别上一级基本达标标准，因此仍维持现级别；

例：员工赵六，但不够全面，很多地方有待改进，工作绩效一般，予以维持现级别；



例：员工钱七  温馨提示：

- 不要对员工的级别提升做任何事前的承诺，永远只对能力发展承诺。
- 技术的级别就象管理职务一样，具有很高的权威性，级别的变动永远是由主管发起的。
- 对于是否达标的判断，可以参见下表 19-达标情况表：

表 19-达标情况表

参照标准 达标情况	比例
完全达标	不符合及部分符合的标准项个数/标准项总数 $\leq$ 10%
基本达标	$10% < \text{不符合及部分符合的标准项个数/标准项总数} \leq 30\%$

不达标	不符合及部分符合的标准项个数/标准项总数>30%
-----	--------------------------

- 特别优秀人员的级别就位可以不受时间基础项的影响。 对于本次就位通道或等级变动的员工，主管将组织员工参照填写《腾讯公司员工职业发展通道/等级评定表》（简称《评定表》，下同，参见表 20），经部门审批，提交 TTCP 委员会/分会进行申报。【更多 HR 学习干货，关注公众号：职场成长社】

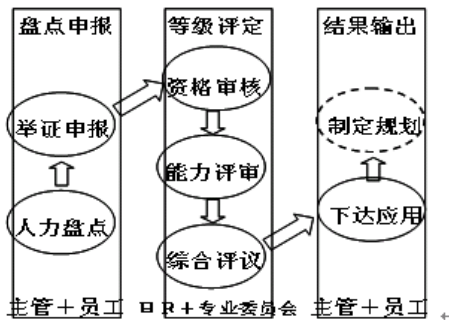
表 20-腾讯公司员工职业发展通道/等级评定表

腾讯公司员工职业发展通道/等级评定表

基本信息	部门：..... 姓名：..... 发展规划期间：.....
	最高学历：..... 毕业院校及专业：..... 毕业时间：.....
工作经历	时间：..... 公司/部门：..... 职位：.....
绩效记录	时间：..... 评级：..... 排名：.....
目前定位	职业发展通道：..... 职位：..... 职业等级：.....
申请目标	☐ 巩固现级别 ☐ 向上级别发展 ☐ 跨通道发展 职业发展通道：..... 职位：..... 等级：.....

第一步：填写
个人信息

员工职业发展通道/等级评定总流程



资格审核：.....

1 绩效：过去两次绩效评级 SS/SA/AS/SB/BS/AA/AB/BA；
2 资历：必须具备相关教育背景和工作经历，但绩效特别优秀或有特殊贡献者可特殊申报，但也决非到了年限就一定能够获得相应的级别，关键看绩效和能力；

能力评审：.....

1 HR 与各通道分会组建评审委员会以行为认证等方式进行评审
2 评审结果为达标或基本达标则通过，否则为不达标；

综合评议：.....

1 各职业发展委员会对通道分会评审结果进行综合评议，统一权衡审核，最终确定员工职业发展通道/等级

一、员工能力评估/举证表（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）				
能力评估要素		能力评估		行为举证
（一）、领导力	有效沟通	✓ 沟通能力	☐ 不符合 ☐ 部分符合 ☐ 符合 ☐ 完全符合	
	影响力	✓ 结果影响	☐ 不符合 ☐ 部分符合 ☐ 符合 ☐ 完全符合	
		✓ 决策影响	☐ 不符合 ☐ 部分符合 ☐ 符合 ☐ 完全符合	
		✓ 技术方向影响	☐ 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	
✓ 技术合作		☐ 不符合 ☐ 部分符合 ☐ 符合 ☐ 完全符合		
✓ 技术协调		☐ 不符合 ☐ 部分符合 ☐ 符合 ☐ 完全符合		
（二）、业务导向	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	
	问题解决	✓ 个人攻关	☐ 不符合 ☐ 部分符合 ☐ 符合 ☐ 完全符合	
		✓ 集体攻关	☐ 不符合 ☐ 部分符合 ☐ 符合 ☐ 完全符合	
		✓ 规避错误	☐ 不符合 ☐ 部分符合 ☐ 符合 ☐ 完全符合	
		✓ 关注/实现/预见客户需求	☐ 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）、职位类素质要求（对不同职位类 3-5 项隐性素质进行评估）	✓	☐ 不符合 ☐ 部分符合 ☐ 符合 ☐ 完全符合		
	✓	☐ 不符合 ☐ 部分符合 ☐ 符合 ☐ 完全符合		
	✓	☐ 不符合 ☐ 部分符合 ☐ 符合 ☐ 完全符合		
	✓	☐ 不符合 ☐ 部分符合 ☐ 符合 ☐ 完全符合		
（二）特殊贡献说明部分（详细说明被评估人在专业领域内做出过的突出事迹/贡献）				

第二步：举证
申报(技术/专
业人员)

--

二、员工能力评审/认证表（技术/专业人员）

【一】能力评审部分（根据目标职业等级的能力标准，评审被评估人每个要素的达标情况）			
能力评估要素		能力评估	评估/认证说明
（一）、领导力	有效沟通	☒ 沟通能力	☐ 不符合 ☐ 部分符合 ☐ 符合 ☐ 完全符合
	影响力	☒ 结果影响	☐ 不符合 ☐ 部分符合 ☐ 符合 ☐ 完全符合
		☒ 决策影响	☐ 不符合 ☐ 部分符合 ☐ 符合 ☐ 完全符合
		☒ 技术方向影响	☐ 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
		☒ 技术合作	☐ 不符合 ☐ 部分符合 ☐ 符合 ☐ 完全符合
☒ 技术协调		☐ 不符合 ☐ 部分符合 ☐ 符合 ☐ 完全符合	
（二）、业务导向	业务贡献	☒ 目标/决策贡献	☐ 不符合 ☐ 部分符合 ☐ 符合 ☐ 完全符合
	问题解决	☒ 文档/流程贡献	☐ 不符合 ☐ 部分符合 ☐ 符合 ☐ 完全符合
		☒ 个人攻关	☐ 不符合 ☐ 部分符合 ☐ 符合 ☐ 完全符合
		☒ 集体攻关	☐ 不符合 ☐ 部分符合 ☐ 符合 ☐ 完全符合
		☒ 规避错误	☐ 不符合 ☐ 部分符合 ☐ 符合 ☐ 完全符合
	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
	（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）、职位类素质要求（对不同职位类3-5项隐性素质进行评估）	☒	☐ 不符合 ☐ 部分符合 ☐ 符合 ☐ 完全符合	
	☒	☐ 不符合 ☐ 部分符合 ☐ 符合 ☐ 完全符合	
	☒	☐ 不符合 ☐ 部分符合 ☐ 符合 ☐ 完全符合	
	☒	☐ 不符合 ☐ 部分符合 ☐ 符合 ☐ 完全符合	
	☒	☐ 不符合 ☐ 部分符合 ☐ 符合 ☐ 完全符合	
能力评审意见： ☐ 达标 ☐ 基本达标 ☐ 不达标 签名：_____			

第三步：能力
评审(技术/专
业人员)

第四步：综合
评议(技术/专
业人员)

【二】综合评议部分（职业发展委员会对各通道分会评审结果进行综合评议）

综合评议意见：☐ 达标 ☐ 基本达标 ☐ 不达标 签名：_____

一、员工能力评估/举证表（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）			
能力评估要素		能力评估	行为举证
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
	客户服务	☒ 报告能力	☐ 不符合 ☐ 部分符合 ☐ 符合 ☐ 完全符合
		☒ 需求理解与实现	☐ 不符合 ☐ 部分符合 ☐ 符合 ☐ 完全符合
方法论	☒ 预见与解决问题	☐ 不符合 ☐ 部分符合 ☐ 符合 ☐ 完全符合	
	☒ 内部标杆提炼/共享	☐ 不符合 ☐ 部分符合 ☐ 符合 ☐ 完全符合	
解决方案	☒ 外部标杆引入/移植	☐ 不符合 ☐ 部分符合 ☐ 符合 ☐ 完全符合	
	☒ 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】特殊贡献说明部分（详细说明被评估人在专业领域内做出过的突出事迹/贡献）			

第二步：举证
申报(市场人
员)

--	--

二、员工能力评审/认证表（市场人员）

一、能力评审部分（根据目标职业等级的能力标准，评审被评估人每个要素的达标情况）

能力评估要素		能力评估				评估认证说明		
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		
		内部标杆提炼/共享	☐ 不符合	☐ 部分符合	☐ 符合	☐ 完全符合		
方 法 论	外部标杆引入/移植	☐ 不符合	☐ 部分符合	☐ 符合	☐ 完全符合			
	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			
解 决 方 案	项目/活动组织实施	☐ 不符合	☐ 部分符合	☐ 符合	☐ 完全符合			
	能力评审意见： ☐ 达标 ☐ 基本达标 ☐ 不达标		签名：					

第三步：能力
评审（市场人
品部）



温馨提示：

第四步：综合
评议（市场人
品部）

- 对于维持原级别的员工，不需要填写《评定表》哦：)。
- 骨干级别以上员工的就位由 TTCP 委员会负责考察评议，骨干级别以下（含）员工的就位由各 TTCP 各分会负责考察评议。

《评定表》进行绩效/资历的审核。



温馨提示：

- 绩效/资历的审核可以参见下表

绩效			资历			
晋级	保持	降级	学历	1级-2级	2级-3级	3级-4级
最近两次 绩 效 评 级：为 SS、SA、 AS、SB、	其他情况	过去绩效 评级 1 次 C	大专及以下	2.5 年	4 年	4 年
			本科	1.5 年	3 年	3 年
			硕士及以	0.5 年	2 年	2 年

BS、AA、 AB 或 BA			上			
-------------------	--	--	---	--	--	--

备注：

- 1、以上年限是指在本级别上的年限；
- 2、技术族设计类、市场族产品类的游戏设计等职位，其大专以下学历等同本科学历对待；
- 3、绩效特别优异者（指最近两次绩效为：SS/SA/AS）可破格申报；
- 4、对公司发展做出了特殊的贡献者（是指获得公司三星级及以上的员工个人表彰，不包括团队），可破格申报。

- 绩效提升是员工能力发展的一个表现，就位时不能忽略绩效表现，但是在对员工进行能力发展宣传时，应该弱化就位与绩效的相关性，因为全员职业发展通道项目主要关注的还是员工个人能力发展。

4、能力评审

由人力资源部及通道委员会/分会组成评审委员会对员工进行能力评审。能力评审主要通过行为认证和知识考试进行确认。行为认证主要参照确认是否达标；知识考试则主要考核培训课程的掌握情况。人力资源部将定期组织各类知识考试，各职位类各级员工均可参加，通过后成绩两年时间内有效。具体能力评审结果请见下表：

参照标准 达标情况	比例
完全达标	不符合及部分符合的标准项个数/标准项总数 $\leq 10\%$
基本达标	$10\% < \text{不符合及部分符合的标准项个数/标准项总数} \leq 30\%$
不达标	不符合及部分符合的标准项个数/标准项总数 $> 30\%$



温馨提示：

- 各通道分会对三级（含）以下员工进行能力评审。

- 各通道委员会对四级（含）以上员工进行能力评审。

5、综合评议

各职业发展通道委员会对各通道分会能力评审结果进行综合评议，统一全公司尺度，从总体上把握最终通道 / 等级变动结果。

6、下达应用

通道委员会将最后的评审结果反馈至部门，同时正式下达就位级别通知。级别确定后在员工的考核、薪酬、调配等方面均有相应的应用。

新入职员工，在招聘环节对其进行职业等级评定；原则上员工转正不再定级，职级评定调整统一按公司每半年进行。

级别确定后下达到部门及主管，由主管启动职业发展规划流程。（具体流程请见第 67 页“员工职业发展规划”内容）



温馨提示：

对于就位结果不满的员工，可向各通道分会提出申诉。

对于申诉做驳回的决定时，

- A. 通道分会受理三级（含）以下员工的申诉。
- B. 通道委员会受理四级（含）以上员工的申诉。

（四）员工职业发展规划

当主管与员工配合完成以上所有的能力评估流程之后，将进入接下来的规划流程。如果说评估流程是解决员工“在哪里”的问题，那么规划流程就是解决员工“去哪里”和“怎么去”的问题。

1、绩效考核\能力评估结果输出

在每半年一次的员工职业能力评估结束后,人力资源部将提供绩效考核\能力评估输出结果,发起部门进行员工职业发展规划。

2、绩效\发展面谈(PDI)

PDI 可以用 GROW 模型表示(请参见下图 9-PDI 的 GROW 模型):G 代表 GOAL(目标); R 代表 REALITY(现状); O 代表 OPTIONS(选择); W 代表 WILL(规划)。

图 9-PDI 的 GROW 模型

(1) GOAL-目标

第一步:主管向员工反馈绩效考核结果;

第二步:对于本半年内能力级别有变动的员工,主管同时向员工反馈能力评估结果;对于本半年内能力级别未发生变动的员工,主管将与员工就目前的职业等级进行回顾。

第三步:主管与员工沟通确认下个半年度的绩效计划和职业发展方向。职业发展方向存在以下三种情况:

①巩固本通道\本级别,以现级别标准为方向进行职业生涯规划

- 在本职业生涯发展期间,刚刚实现就位级别提升的员工,以发展现级别所需的能力为职业发展方向;

例:员工张三在 2005 年下半年的就位中,级别从 2005 年上半年的 T2 上升到 T3,他的职业发展方向就是发展 T3 级别所需的能力。

- 在本职业生涯发展期间,维持上个期间就位级别的员工,以发展现级别所需的能力为职业发展方向。

例:员工李四 2005 年上半年就位级别为 T3,2005 年下半年的就位级别仍为 T3,他的职业发展方向就是在 2005 年上半年的基础上继续发展 T3 级别所需的能力。

②本通道内向上发展,按现级别的上一级别标准为方向进行职业生涯规划

在每半年一次的规划回顾时,发现员工的能力已基本达到或全部达到该级别的能力要求,此时以弥补本级别不足,向现级别更高一级所需的努力为职业发展方向。

例:员工王五在 2004 上半年就位级别为 T2,当时按照 T2 的能力要求进行职业生涯规划,到 2005 年下半年主管在对王五进行规划回顾时,发现王五的能力已经基本达到 T2 的标准,此时王五将以弥补 T2 级别的不足,向 T3 级别发展为努力方向。

③转换职业发展通道,跨通道发展

在对规划进行定期回顾的过程中,因为个人/公司的需要,员工可能要进行通道/等级的变动。一旦员工进行了调岗调职(即更换工作职位),主管应在员工完成相关调动手续后,积极与员工沟通确认是否需要改变未来发展通道和职业发展规划。

● 相同通道,不同职位之间的调动

腾讯技术人员职业发展通道是建立在职位类的基础上,员工在一个通道类的不同职位(如软件开发类的后台工程师和前台工程师)之间进行调动,应保留原发展通道等级,在适应新的岗位工作后可以继承以前发展规划;

● 不同通道之间的调动

由于不同职位类间(如软件开发类和设计类)通道标准的素质、知识结构要求不同,人员跨通道调动就涉及需要调整技术个人发展通道。技术人员如果要改变发展通道,主管应根据改变后职位族的通道标准要求,对员工重新就位,并根据新通道等级要求做发展规划。



温馨提示：

- 公司改变发展通道时，原则上在新通道中起点不应该超过 T3（骨干），以引导员工干一行、爱一行、专一行。
- 发展方向选择应结合公司 / 部门工作需要和个人发展需要

(2) REALITY&OPPTION-现状与选择

第一步：根据能力评估职业发展方向等级能力要求，主管与员工共同评估员工能力达标情况；

第二步：共同找出本岗位对公司最重要的五项能力；

第三步：共同找出最重要的五项能力中急需提高的能力；

第四步：根据绩效计划分析差距，找出急需改进的三项；

第五步：根据三、四得出半年内最重要且最急需改进的 3-5 项能力



温馨提示：

- 公司鼓励员工主动规划自身职业生涯发展，员工可以根据自己特点、职位要求和对职业生涯的选择决定需要学习、提升和锻炼的内容。当然，如果员工不愿意进行职业生涯的规划，请尊重员工的个人意愿。

(3) WILL-规划

主管与员工根据现状分析与能力发展选择的结果，共同对员工制定发展规划（具体规划表参见表 22-腾讯公司员工职业发展规划书）。

表 22-腾讯公司员工职业发展规划书

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	有效沟通	沟通影响力	不符合 部分符合 符合 完全符合	
		决策影响力	不符合 部分符合 符合 完全符合	
		技术方向影响	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	
		技术合作	不符合 部分符合 符合 完全符合	
		技术协调	不符合 部分符合 符合 完全符合	
		业务贡献	不符合 部分符合 符合 完全符合	
（二）业务导向	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		
	问题解决	不符合 部分符合 符合 完全符合		
	客户导向	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）职位类素质要求（对不同职位类3-5项隐性素质进行评估）		不符合 部分符合 符合 完全符合		
		不符合 部分符合 符合 完全符合		
		不符合 部分符合 符合 完全符合		
		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：进行能力评估以及绩效差距分析(技术/专业人员)

第三步：选择最急需发展的3项能力

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	
		客户公关	不符合 部分符合 符合 完全符合	
	销售技巧	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	
		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	
客户服务	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		
方法论		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：进行能力评估以及绩效差距分析(市场人员)

第三步：选择最急需发展的3项能力

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	预期效果	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	效果评估	
【三】评估：年中/年底效果评估				
员工自评		主管评价		

第四步：制定发展规划

第五步：对规划执行情况

第六步：双方对半年的发展情况进行效果评估

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；

发展的形式多种多样,包括培训、赋予挑战性的工作、请员工承担与现通道等级相匹配的项目机会、实习、轮岗等多种手段,切忌空泛!培训主要从培训通道中选择课程,可选择比员工现级别高一个级别以下的所有课程。

主要的发展规划有以下形式:

ClassroomTraining (现场培训)

Computer-BasedTraining(CBT) (在线培训)

ReadingorResearchProject (项目研究)

RotationalAssignment (轮岗)

Self-Study/learning (自学)

Shadowing (向他人学习)

StructuredDiscussion (结构化讨论)

Symposium/Conference/Workshop/Seminar (各种形式座谈研讨会)

TaskForceorCommittee (任务委员会)

Jobenrichment (工作多样化)

AcademicCourses (学术课程)

MakingPresentations&RunningMeetings (陈述及主持会议)

AttendanceatHigher-levelStaffMeetings: (参加高水平会议)

Conductingtraining/teaching (授课)

JoininginTechnical/ProfessionalAssociations (参加业内协会)



温馨提示:

PDI 必须遵循以下原则:

- 承认差异化发展方向。不为技术人员的发展或在职业通道上的成长进程预设先决条件，而是根据员工素质、所承担工作、公司要求和员工成长情况，为员工提供不同的发展通道。
- 规划具有前瞻性。通过职业生涯规划，牵引员工通过主动学习、实践和锻炼，为未来工作可能遇到的机会和挑战预先作好准备。
- 规划具有挑战性。腾讯是一个快速发展的高科技企业，行业竞争激烈，行业环境变化复杂，因此公司要求所有人员特别是技术人员必须具备危机意识、风险意识并勇于面对各种挑战，积极主动识别和抓住公司提供的各种学习和发展机会，公司认为那些不能或不愿意承担适当风险的员工在腾讯是没有发展前途的。
- 规划具有全面性。技术人员的技术优秀是对公司是非常重要的，但这还是不能构成公司对优秀技术人员要求的全部。腾讯所有技术人员都应该培养守信尽责、全局视野、良好的沟通能力、高度团队协作精神、有效的组织能力和业务敏感性等能力，保证全面发展。【更多 HR 学习干货，关注公众号：职场成长社】



温馨提示：

进行 PDI 之前的准备工作：

- 准备材料
 - 相应通道等级标准；
 - 年度绩效及主要工作情况；
 - 标准对应下属职位上的具体要求；
 - 员工的工作状况及个性特征；
 - 员工的通道等级确认结果。

- 制订计划

制订面谈计划可以显著提高交流的成功度及可控度！面谈计划包括：

- 拟定面谈议程
 - 预期面谈结果
 - 评估能力和标准要求
 - 找出解决策略及方法

- 预先通知

预先通知是一种尊重，可提高沟通的效率及效果。

- 双方沟通

主管与员工就职业生涯规划的方向与形式进行沟通，沟通内容主要包括：

说明沟通目的是为了寻求双方在就位、职业生涯规划、能力发展方面的一致性。

说明规划发展的原则是确定个人发展方向，实现能力提升



沟通上下级双方的能力评估结果，达成一致讨论职业生涯规划

温馨提示：

几个有效沟通技巧，以提高沟通的效率和效果：)

- 开场技巧
 - 花较短的时间，谈一些对方感兴趣的话题（哪怕是“题外话”），以消除其紧张和尴尬；
 - 指明所谈议题及其顺序，明确想达到的预期结果，即指明“出发地”和“目的地”。
- 谈话技巧
 - 基于具体事实进行表扬和/或批评；
 - 只谈能力和标准而不涉及人格；
 - 不将对方与第三者比较；
 - 谈话内容避免被第三者听到；
 - 谈话场地尽可能免受干扰；
 - 重点关注发展计划的制定，淡化对绩效的具体讨论。
- 如何平衡听、讲、问
 - 倾听是前提，听多讲少。知己知彼，可使谈话更有针对性；
 - - 问多讲少，有利于营造一个积极的沟通氛围。你用提问向对方表明：你感兴趣他们的话题，理解他们的观点，尊重他们的意见。
- 如何让对方吐露真情
 - 恰当反应：在整个交流过程中对他人的讲话给予真诚反应，避免“反应不够”和“反应过度”两种误区；

- 显示坦诚：先用己方行为显示坦诚，并以此表明你也渴望对方坦诚；
- 表达分歧：分歧不总是具有负作用，理智的分歧对反馈氛围往往是有益的。
- 要想交流成功，双方必须坦诚。要想对方吐露真情，这需要给他们安全感。对此，您应该：
- 如何处理突发事件
 - 话题偏移的处理
及时表达不同意见，理性加以制止；
果断终止无成果的辩论；
每项议题开始时，指明方向，以澄清谈话双方应起的作用；每项议题结束时，进行总结，以确保交流的连贯性。
 - 对抗与冲突的处理
情绪化对抗：令其转入冷静后再谈，或暂时搁置，改日再谈。
理性化对抗：明确告知你的感受和遗憾，停止面谈，从长计议。



温馨提示：

部属因沟通不畅产生误会或敌意心理时，鉴于主管权威性，冲突很可能会以上级占上风，下级处于劣势的局面收场。但这仅是表象。不幸的是，主管此时的胜利也已经付出了最大的代价，因为它彻底摧毁了部属对主管的信心，而使他决意不再与主管开诚布公地沟通，此时，面谈以彻底失败而告终。同时，失败的沟通情绪还可能在部署之间传达负面影响，造成后续沟通的失败。

- 质疑与投诉的处理

不要急着表达自己的正确想法；

首先，表达理解，稳定对方的情绪。承认对方情绪上的“合理性”，需要特别注意的是：理解≠同意；

然后，倾听对方，从对方的陈述中，把握事情的实质。良好而善意的倾听能使对方释放不满，有利于解决问题，同时还能够使我们充分了解细节，把握事情的本质。

其次，主管主动提出沟通中存在的问题及解决问题的办法，并就此与部署达成一致意见；

再次，对于能够在沟通现场解决的问题，尽量以既有的标准、政策、文化为依托，以期正面、现场解决问题。对于质疑与投诉特别强烈的员工，可暂停沟通过程，并承诺将给予员工合理的解释与结果。

最后，当问题解决或矛盾趋于化解之后，可对部署的申诉给予正面的肯定，引导部署以更加积极的心态和行为对待工作中发生的所有问题。

3、发展规划会议(CDM)

员工将沟通结果整理成规划表, 双方认可后, 主管提交规划表至部门\各通道委员分会\委员会进行审批, 以实现资源的统一规划以及分层管理

各通道委员分会\委员会的职责分工如下:

部门 CDM:

整合各组的职业发展规划, 根据部门需要, 形成部门培训\轮岗\实习计划等

通道 CDM:

整合各部门职业发展规划, 根据总体规划, 形成通道培训\轮岗\实习计划等

公司 CDM

整合各通道职业发展计划, 根据总体规划, 形成公司培训\轮岗\实习计划等



温馨提示：

- 后续不断的沟通、交流和反馈才是实现员工能力平稳发展的关键，因此每季度主管要与自己的员工进行规划面谈，及时了解员工发展动态。
- 每个半年末对员工在上个半年内的职业生涯规划进行评价与总结，主要了解需要优先提升的三项能力的发展情况。
 - 对于能力提升完全符合规划预期的员工，在接下来的半年内将对个人能力发展进行重新规划；
 - 对于能力提升未能符合规划预期的员工，在接下来的半年内将按照既有的个人能力发展规划同时补充其他能力要求实施提升计划。

(五) Q&A

1、全员职业发展通道与其他企业的任职资格有什么不同吗？

答：主要在于管理理念的不同。全员职业发展通道强调的是员工发展的动态过程，管理者和员工对员工的职业发展共同负责，引导员工不断提高自身能力，向更高级别发展。

2、如果某位员工的个人能力非常强，但是绩效表现欠佳，怎么给该员工定级？

答：如果一位员工的能力不能给组织带来绩效，那么即使他的个人能力非常强，他的职业生涯发展速度也会受到限制。绩效作为员工职业生涯发展过程中的基础项，是必须首先应该达到标准要求的。

3、在对员工进行职业发展规划时，如何与绩效相结合？

答：在做规划时，应充分考虑对员工绩效有提升作用的五项能力，使规划能够结合员工发展以及绩效提升两方面。

4、我如何对员工的职业发展规划提供支持？

答：主管对员工的职业发展规划能够提供的支持有很多，包括：培训、轮岗、授课等，主要根据员工需要提升的能力来确定支持的形式。

5、是否能够将员工的级别公开？

答：不行！员工的级别就和个人薪资相同，不允许打听，任何公开自己及他人级别信息的个人，都违反了公司相关的保密规定，必须受到制度的处罚。

6、员工是否有权利向主管提出调整自己所在级别？

答：员工没有这个权力，职业发展通道中级别的确认就像行政级别的晋升，总是由主管发起的。

7、主管为员工进行级别申报的时候，是否可以越级申报？

答：在进行级别评定时遵照循序渐进的原则，一般只能申报比原级别高一级级

的级别，不得越级申报；如有特殊申报的情况必须由各职位族通道委员会组织认证，特批方可晋级。

8、如果员工不愿意向更高级别发展怎么办？

答：全员职业生涯发展通道的主动权主要在员工，若员工希望自己始终处于较低级别，可以尊重员工个人意愿，但由于主管被赋予了管理的权限，因此主管应引导员工提升能力。

9、是否允许员工在技术族、专业族、市场族中选择两个通道进行发展？

答：不允许。从员工个人的职业发展来看，应该建议员工选择其中某条职业通道作为自己的发展方向。

10、是否级别的提升就意味着薪酬的提升？

答：员工职业生涯级别和薪酬级别并没有绝对相关，但级别的提升有可能带来相应的薪酬浮动。

领导力体系篇

(一)领导力体系的设计哲学

领导力通道属公司职业发展系统中的管理族职业发展通道。领导力通道管理的理念是推动各级管理者不断地提高自己的实际工作能力,以适应所在岗位的任职资格要求,适应管理工作和公司发展的需要。

领导力能力评估是以领导力通道标准为依据,以实际工作为基础的考评方法,它强调的是“能干什么”,而不是“知道什么”,其评估的依据来自实际工作中的表现。【更多 HR 学习干货,关注公众号:职场成长社】

(二)领导力体系与员工职业发展体系的区别

区别	领导力体系	员工职业发展体系
目的	通过识别腾讯对管理者能力和行为要求,支撑公司战略和文化	为普通员工提供专业发展的通道,促进员工在专业能力的精专化
理念	在不同等级的管理者,强调必须“胜任”本级领导力定义的要求	员工符合本级标准要求同时还须提升自己以达到下一个级别要求
方式	公司根据战略需要主动识别和培养有潜质管理者	主管必须关注“所有”下属的职业发展
能力	注重计划、监督、控制等管理能力培养	注重专业能力和基本工作方法的培养

(三)领导力职业发展阶梯\标准

1、阶梯

(1) 级别代码: L1

级别名称: 监督者 (Supervisor)

级别定义：监督下属员工或/和低级别管理者。能够对下属进行日常监控以支持 Team 日常运作和取得业务目标，同时参与具体业务运作。能够作为下属进步的阶梯。

本级别管理者没有人事、财务预算控制权，但包括考核权。

(2) 级别代码：L2

级别名称：管理者 (Manager)

级别定义：管理高技能员工和 Supervisors, 可以管理一个相对对立的部门，或者协助高级别管理者管理一个部门。计划、指导和监控员工工作；可能参与战略性的事务；为直接下属的发展提供指导。

对部门的预算、人事可以有控制权。

(3) 级别代码：L3

级别名称：高级管理者 (SeniorManager)

级别定义：管理一个或多个主要的功能/部门；制定战略、方针和政策；直接负责组织某类业务运作、保证战略一致性和协调与其它组织关系；为既定组织的长期有效运作负责，背负一系列可衡量的运作、功能和战略层面指标，对功能层面战略负责；对公司的业务战略方向提出直接、有响应力的建议；培养管理梯队。

(4) 级别代码：L4

级别名称：领导者 (VP:ValuePerson)

级别定义：管理一个或多个主要的功能/部门；制定公司战略、方针和政策；直接负责组织某类业务运作、保证战略一致性和协调与其它组织关系；对公司某类业务运作目标负直接责任，对为既定组织的长期有效运作和对公司整体贡献负所有责任；对公司的业务战略方向提出直接、有响应力的建议；培养成为

Officer 候选人所需要的能力。

2、标准

领导力级别标准主要由能力项构成。能力项包括：客户导向、组织发展、执行力及人形象塑造四项内容(请见图1-领导力级别标准)

能力项详细内容请见表1

表1-领导力能力项列表

能力项	详细内容
客户导向	预估客户需求、关注客户、创造客户价值
组织发展	团队管理、变革管理、人才培养
执行力	工作管理、流程管理
个人形象塑造	职业操守、个人情商

根据级别标准, 确定领导力的关键识别点, 请见表 2

表 2-领导力级别标准关键识别点

各级管理人员“客户导向”项目关键识别点

评估要素	Supervisor	Manager/SeniorManager	Leader
预估客户需求	?根据市场信息, 预见客户需求, 并制定计划以适应客户和市场需求 ?评估变化中的客户需求对业务领域的影响	?根据市场信息, 预见逐步显示出的客户需求, 制定针对性地、创新的方案以适应客户和市场需求 ?评估变化中的客户需求对腾讯和本部门的影响	?根据市场信息, 预见潜在的客户需求, 推动组织策略以适应客户和市场需求 ?评估变化中的客户需求对腾讯的影响
关注客户	?将工作的目标与贡献与客户满意度联系起来, 针对客户意见作出决策和行动 ?无条件的保证对客户的承诺, 发展和维持良好的客户关系 ?建设方便合理的系统、流程, 使客户很容易与腾讯合作	?建立并理解部门的贡献与客户满意度之间的直接的联系, 针对客户意见作出决策和行动 ?无条件保证对客户的承诺, 发展和维持良好的客户关系 ?积极培养以客户为中心的的文化, 保证客户服务的灵活性和及时响应度	?建立并理解部门的贡献与客户满意度之间的直接的联系, 针对客户意见作出决策和行动 ?无条件保证对客户的承诺, 发展和维持良好的客户关系 ?积极培养以客户为中心的的文化, 保证客户服务的灵活性和及时响应度

创造客户价值	?鼓励员工寻找新的方法来为客户创造价值 ?和客户、合作伙伴共同寻求和共享新的价值点 ?通过更高效的执行力来建立和维持客户忠诚	?鼓励员工寻找新的方法来为客户创造价值 ?和客户、合作伙伴形成战略联盟寻求和共享新的价值点 ?通过更高效的执行力来建立和维持客户忠诚度	?设计出超越客户的预期并能显著增值的解决方案 ?和客户、合作伙伴形成战略联盟寻求和共享新的价值点 ?通过更高效的执行力来建立和维持客户忠诚度
--------	--	---	--

各级管理人员“执行力”项目关键识别点

评估要素	Supervisor	Manager/SeniorManager	Leader
------	------------	-----------------------	--------

工作管理	任务管理评估标准： <i>制定合理的目标与计划</i> ?根据上级部门的规划或部署制定团队工作目标 ?根据工作的优先顺序分配资源（包括人、财、物、信息等） ?面向目标，确定执行计划的具体工作方法和活动 ?深入分析工作中易出现失误或问题的环节，并设计相应的监控点及防范措施。 <i>组织实施工作计划</i> ?明确本人及下属的工作职责、任务要求和衡量标准 ?指导团队成员制定相应的个人工作计划 ?组织工作资源及时到位 ?认真听取员工对工作实施的意见建议，正确实施正向牵引 <i>指导和控制工作计划的实施</i> ?及时检查、分析和评估各项工作结果 ?有效指导下属工作方法或活动进行 ?找出偏离计划目标的原因和工作中的失误，提出改正措施，必要时上报主管及所影响的接口部门 ?在职责范围内立即实施改正措施，促成问题的解决 <i>绩效改进</i>	目标管理： <i>制定合理的目标与计划</i> ?根据公司战略目标及本系统相关策略与方针确定部门的中短期工作目标及优先顺序 ?制定工作计划和业务预算，保证对上级目标的继承性和对部门工作的牵引性 ?将部门计划分解成可执行的、清晰的阶段计划，设立监控点和控制基线， ?充分考虑执行中的风险要素，提出应急预防措施 <i>组织实施计划</i> ?按计划分配任务，并对下属的工作计划进行指导、审定与监控 ?保障并促进监控体系的有效运作，参与并指导重大事件和例外事件的处理 ?及时发现运作中的问题，迅速作出反应并进行有效的调整，组织分析成功的经验与失败的教训 ?挖掘、配置、协调和利用人、财、物、信息等资源，通过预算管理，及时监控与评估工作活动。 <i>促进决策</i> ?在职权范围内勇于承担风险，迅速判断，果断决策 ?及时准确地收集有效信息，提出建议，供上级和相关部门全方位地思考问题，做	<i>决策能力</i> ·基于对公司价值观及管理理念的理解，从追求公司整体最佳的角度，对公司的长、短期目标的形成提出个人意见。 ·为公司制定目标所提的建议必须是经过精心调查、具体而可操作的。 ·将达成共识的公司目标转化为可衡量的结果性指标（业绩指标），作为形成公司对外策略与内部方针的基础。 ·按照公司战略目标的要求，组织制定清晰、明确、可执行的合适方法和操作程序；并将当前及可预见到的资源、时间、组织结构、技术等限制条件考虑在内。 <i>有效授权</i> ·在组织内能够信任他人 ·在不同层次上授权他人作出决定，让下属充分发挥主动性和创造性，按照自己的方式行动。强调对目标是否按时达成，在工作过程中适度指导，减少干涉。 ·授权前充分沟通，确保双方对授权的目的、程度、资源、可能出现的问题、担忧、处理方法等等达成共识
-------------	--	--	---

流程管理	流程执行评估标准： <i>内部流程固化与优化</i> ?对涉及到职权范围内的跨部门流程中存在的问题及时进行讨论，提出修改和完善的建议，向主管及相关部门及时提供反馈信息。 ?总结成功经验与习惯，及时以规则的形式加以固化；及时评估并合理优化本部门流程和规则的运作 ?对流程运作中未覆盖到的部分与相关人员一同制定相应的补充规定与实施细则 <i>流程执行</i> ?与相关人员一同讨论、学习与本部门业务有关的流程，确保对流程的正确理解。 ?给流程使用者提供准确、清楚、全面的培训和指导。 ?对与本部门相关的业务流程的运作情况进行及时的监控，确保业务流程得以正确的贯彻实施。	<i>流程及制度建设</i> ?宣导和灌输流程化管理的理念，推动流程在部门内的严格执行 ?身体力行地组织和参与职权范围内流程的制定，关注流程监控点的设置，推动部门成员理解并贯彻执行流程，不断把成功的已有效运作的流程、规范、制度及时固化。 ?通过走动管理与过程监控，处理例外事件，并不断将例外管理规范化的职业化发展。 ?通过审计与不断总结发现“瓶颈”，及时、有效地组织流程和结构的优化，消除障碍。	流程管理评估标准： ·应将主要精力去发现例外与外部变化，并在处理例外事件中不断将例外规范化，使之成为例行 ·通过走动管理与审计发现“瓶颈”，并及时、有效地组织流程和结构优化，消除障碍 ·敏锐感觉外部环境变化，并适应性地促使组织结构与流程的优化，有效促进组织绩效的提高
-------------	---	--	---

各级管理人员“组织发展”项目关键识别点

评 估 要素	Supervisor	Manager/SeniorManager	Leader
-----------	------------	-----------------------	--------

团 队 管理	<i>团队管理机制建立</i> ?建立例会制度、上下级之间定期沟通机制 ?体现对员工工作的正向牵引 ?及时有效处理例外事件 <i>组织气氛建设</i> ?帮助员工正确面对挫折和失败，在工作中以积极的心态接受优胜劣汰的事实 ?及时有效传递、正确诠释公司的文化导向，并通过自身言行在管理工作中（特别是对员工的考核、评价及奖励方面）予以强化 ?在团队中树立正气，敢于承担责任、善于倾听他人意见与批评；对部门问题敢于陈述已见，并善于引导、听取、整合不同意见，共同推动管理进步。 ?倡导下属之间建立积极、和谐的关系，公正处理团队中下属之间的矛盾。 ?当下属工作中有切实需要或遇到困难时，应主动提供相关信息和援助。在商定的时间范围内实现对下属工作上的承诺。	团队领导： <i>文化宣导</i> ?以强烈的使命感与责任感去推动企业文化建设，在实践中深刻理解并积极传播公司的愿景与核心价值观。 ?及时有效传递、正确诠释公司的文化导向，并在管理工作中（特别是对员工的考核、评价及奖励方面）予以强化； ?通过自身的言行使员工在工作中真实地领悟到公司所倡导的文化，从而认同公司文化。 <i>团队建设</i> ?在团队内组织和推动双向沟通，建立良好的沟通机制 ?为团队设立切实可行但又富于挑战性的目标，将团队的设想和目标与企业的战略联系起来 ?给予团队决策权和行动权，将计划转变为实际行动 ?传达一种清晰的方向感，使组织充满紧迫感和主动性 <i>跨部门协作</i> ·本部门目标制定和决策，既要考虑对公司战略目标的贡献，也要考虑对相关部门与相关流程的贡献，以全流程绩效牵引本部门的工作；避免本位主义，提倡整个腾讯的成功来降低内部竞争；	<i>团队发展方向指引</i> 理解腾讯公司全球竞争、技术、政策、经济趋势和问题的关联性 ·能够敏锐的把握行业趋势和全球性的市场机会，制定切实可行的战略规划 ·传递全面的对公司方向和战略的理解 <i>组织文化建设</i> ?具有强烈的使命感与责任感去推动组织与文化建设。 ?积极传播公司的愿景与核心价值观，在关键行为过程中，言传身教，培养下属。 ?营造有利于员工成长、勇于创新、自我超越的环境与团队合作氛围；营造树正气，敢于承担责任，勇于负责，对于公司流程及部门工作中的问题敢于陈述已见的组织氛围。 ?努力促进组织运作效率的提高，明确各层面的应负责任和绩效考核标准，增强员工工作的明确性和责任性 <i>平衡资源</i> ·为达成目标积极从他人那里获得支持，协调时间、资源、质量要求来完成组织目标 ·创造平衡性的解决方案最大化组织收益，使冲突表面化并建设性地解决冲突 ·建立内部、外部网络来支持协作，开放共享信息和资源，激励组织中跨部门团队工
-------------------	---	---	---

变 革 管理	<i>变革推行</i> ?服从公司整体利益，主动推行变革成果，消除变革中的阻力，勇于承担责任与风险(包括岗位风险和创业过程中的风险)。	<i>变革推动能力</i> ?服从公司整体利益，主动消除变革中的阻力，勇于承担责任与风险（岗位风险和创业过程中风险）。 ?面临变革时示范出乐观的态度，称赞参与变革和创新的员工 ?控制变革的速度和进程以保持工作的效率 ?鼓励能使腾讯获得竞争优势的合理冒险	<i>领导变革</i> ?根据公司/部门的远景目标以及通往目标的管理，评估公司/部门改进目标、范围和变革准备度，制定变革管理策略和清晰可行的实施计划 ?合理安排员工以促进变革，集中关注那些激烈抵制变革的人，帮助员工理解并接受变革的收益，主动消除变革中的阻力，创造积极参与变革的氛围 ?控制变革的速度和进程以保证部门的正常运作效率
人 才 培养	?以高度的责任感培养、选拔、推荐管理者，做好部门内后备管理者资源池建设 ?营造良好的学习氛围，培育学习型组织；并注意在工作中言传身教、及时辅导，必要时合理授权，在实践中进行锻炼。 ?与下属一起商定其个人发展目标和培训方法、改进措施，并且对其下属的改进提高情况进行例行化检查、评估，提出建设性的反馈意见，培养下属效果显着。	?明确选拔管理者的组织目标，并严格按照公司的标准选拔和甄别管理者 ?根据公司业务发展的需要，制定并积极组织实施管理者梯队培养计划，注重实际培养管理者的质量和数量，在组织内部形成后备管理者资源池 ?营造良好的学习氛围，培育学习型组织 ?关注下属并及时给予发挥能力的机会，在工作中合理授权，传递压力，在实践中锻炼管理者 ?善于通过总结案例培养管理者，并通过案例中关键事件过程追溯和分析，发现和培养管理者的优秀品格和素质	?营造管理者成长的环境，建立选拔和甄别管理者的机制，并在关键工作过程中言传身教。 ?善于引导员工树立积极的人生观，强烈的使命感和责任感。 ?围绕组织目标，辅导下属推进落实公司的管理改进和制度化建设；注重被培养管理者的质量和数量 ?营造良好的学习氛围，培育学习型组织 ?能在工作中对下属和员工进行培养与管理，发挥其所长，修正其所短

		?履行管理者导师职责，善于对下属正向引导，帮助改进其不足；注重工作中的言传身教，与下属共享经验	
--	--	---	--

各级管理人员“个人形象塑造”项目关键识别点

评估要素	Supervisor	Manager/SeniorManager	Leader
职业操守	?坚持原则，诚实正直，实事求是地面对和处理问题，勇于承担责任 ?直言不讳，保持公正、诚实、坦诚，与同级、管理者和下属共享信息，并毫无保留 ?严格自律、以身作则，以公司文化理念和规章制度规范自己的言行，以职业化的标准严格要求自己，自觉塑造个人形象、维护公司形象，起到良好的表率作用		
个人情商	?使命：关注公司的长远发展，培育核心竞争力，以腾讯发展为己任 ?激情：热爱本职工作，以乐观心态面对挑战，注重工作带来的成就感，以及成长的喜悦。 ?压力承受力：在工作中始终保持积极向上的精神状态，以积极的心态面对压力、困难和挫折。		

注:腾讯领导力职业发展通道标准请见附件 4。

附件：

- 1、《腾讯技术族职业发展通道标准》
- 2、《腾讯市场族职业发展通道标准》
- 3、《腾讯专业族职业发展通道标准》
- 4、《腾讯领导力职业发展通道标准》
- 5、《腾讯素质词典》

【更多 HR 学习干货，关注公众号：职场成长社】

1、腾讯技术族职业发展通道标准

T1 标准

能力模型项	标准要素 (Performance)	评估要素 (Evaluation)
领导力	➤ 能够进行就事论事的沟通 ➤ 能够适应公司正面的影响，并为项目和职能范围决策提供有用信息对决策产生一定影响 ➤ 参与技术合作，能够协调个人与周边人员工作，并告诉新员工心得	有效沟通评估要素： ?掌握基本沟通技巧 ?能够清楚表达工作内容和个人观点 影响力评估要素： <i>结果影响</i> ——在工作中立足于产品，服从产品需要，有较强质量意识，符合所从事工作的成本/质量/客户满意度/一次性做好的要求； ——按计划完成工作目标； <i>决策影响</i> ——在项目组或职能范围内提供可供参考的技术建议和信息； ——为项目组或职能范围内的管理和运作方面的决策如任务安排的优先顺序、工作计划的更改、运作问题的分析和解决等提供可供参考的信息； <i>技术方向影响</i> ——对有关产品/技术发展方向的规划、决策较快理解，并以此指导本职实际工作； <i>组织氛围（技术）影响</i> ——实事求是，认真、严谨、有效地对待工作的每一个环节； ——具有正确的服务意识、市场意识，并体现于工作之中； ——参加鼓舞士气、高速有效、信息共享的项目组技术工作氛围建设 指导/合作/协调评估要素： <i>下属培养</i> ——可向新员工传授工作经验和心得；

		<i>技术合作</i> ——在部门间或部门内工作接口时，认真进行技术合作； ——收集业务领域内相关信息； ——参与项目组内或跨项目组间的产品知识、产品技术、研发技能的交流； ——遵守公司技术答复行为规范和统一宣传口径，遵循技术职业道德，具有公司技术保密意识并严格遵守技术保密规定； <i>技术协调</i> ——在对周边部门的工作中注意应用协作技巧； ——对所从事的子模块进行详细介绍； ——可对用户进行产品概要知识简介；
业务导向	➤ 能够为部门或项目分配给自己的业务作出持续的贡献 ➤ 能够在 T2 以上人员指导下解决问题，并避免同样问题发生 ➤ 能够识别和关注自己的内部和外部客户	持续业务贡献评估标准： ——理解并支持、配合项目组/部门的工作任务和发展方向； ——在项目组或职能范围内提供可供参考的产品技术建议； ——在分配的任务或项目中，理解并遵循整个项目组工作计划及成本目标，在主管或二级以上工程师的指导下制定可行性较强的本职工作计划，合理安排本职工作范围内各项事务的处理顺序； ——根据主管要求，有效进行操作，并较快适应变动； ——职能范围内完成工作文档； 解决问题评估标准 <i>独立攻关</i> ——在 T2 及以上工程师的指导下，及时解决业务范围内的子模块问题； ——独立处理和解决系统例行的问题和操作问题； <i>集体攻关</i>

		——具有本职工作要求的创造力，在主管的安排或 T2 以上工程师的帮助下，实施解决所从事产品中存在的子模块问题； ——在一般攻关任务中承担一定的作用； <i>预见与避免错误</i> ——避免重复犯同样的错误； 客户导向评估标准： 能够识别和关注自己的内部和外部客户 关注客户需求： ——能够识别谁是客户，包括内部和外部客户 实现客户需求： ——能够对某个客户合同需求及时作出反应 预见客户需求： ——能够区分客户优先级别
知识的深度和广度	能够学习和运用本职工作必需的知识（技能、方法、工具和流程）	知识的宽度评估标准： ——了解该职位使用的所有必备的知识技能 ——借助工具和指导，能够进行本职位的一般性技术工作 知识的深度评估标准： ——能够理解本职位一般技术问题相关的讨论 ——能描述本职位相关的应用技术和其要求

T2 标准

能力模型 项	标 准 要 素 (Performance)	评估要素 (Evaluation)
领导力	➤ 具备比较熟练的个人工作沟通能力，并能促进项目团队有效沟通 ➤ 能够根据公司标准、和技术方向的要求，独立对结果产生有利影响，并为项目和职能范围决策提供有用信息对决策产生一定影响 ➤ 能够有效参与技术合作，能够代表/参与团队协调与周边人员工作，具备指导新员工和低级别工程师能力	有效沟通评估要素： ?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 影响力评估要素： <i>结果影响</i> ——在工作中立足于产品，服从产品需要，符合所从事工作的成本/质量/客户满意度/一次性做好的要求； ——确保所承担的设计、开发、集成等任务按时完成并具可靠性/安全性/适用性/可生产性/可维护性/可操作性/可测试性，达到各项协议、标准要求的性能指标； <i>决策影响</i> ——在项目组或职能范围内提供有效的技术建议和信息； ——为项目组或职能范围内的管理和运作方面的决策如任务安排的优先顺序、工作计划的更改、运作问题的分析和解决等提供有效信息； <i>技术方向影响</i> ——对产品/技术发展方向敏感，具学习、理解和实施能力，对项目或项目组目标的决策有较全面的理解，并在实际工作中得以体现； <i>组织氛围（技术）影响</i> ——实事求是，认真、严谨、有效地对待工作的每一个环节； ——具有正确的服务意识、市场意识，并体现于工作之中；

		----推动和参加鼓舞士气、高速有效、信息共享的项目组技术工作氛围建设。 指导/合作/协调评估要素： <i>下属培养</i> ——对低级别工程师进行例行技术指导，主动传授工作技巧和经验，有效帮助低级别工程师提高工作水平； ——向新员工传授工作经验，帮助他们尽快进入开发正轨，需要时可以承担思想导师的工作； <i>技术合作</i> ----在部门间或部门内工作接口时进行有效的技术合作； ——在业务领域内收集相关信息，并进行一定的分析； ——参与项目组内或跨项目组间的产品知识、产品技术和研发技能的交流、研讨； ——遵守公司技术答复行为规范和统一宣传口径，遵循技术职业道德，具有公司技术保密意识并严格遵守技术保密规定； <i>技术协调</i> ——在对周边部门的工作中注意应用协作技巧和借助集体力量； ——对所从事的模块进行详细介绍； ----对用户进行产品知识、操作培训，并与用户进行产品技术交流沟通；
业务导向	➤ 能够有效完成业务工作，并对部门/项目组业务工作和发展提供支持、推动和建议 ➤ 能够在 T3 以上人员指导下解决模块问题，独立处理	持续业务贡献评估标准： ----理解并支持、推动项目组/部门的工作任务和发展方向； ----在项目组或职能范围内提供可供参考的产品技术建议； ——在分配任务的运作中，理解并积极遵循、配合整个项目组工作计划、进度及成本目标要求，控制本职工作的轻重缓急、

	问题，并能够避免常规问题发生 ➤ 能够通过工作实现内部或外部客户需求	优先顺序安排； ——及时适应市场、客户需求和工作的改变，并有效地进行调整和工作； ——职能范围内有效完成工作文档； ——参与技术共享； ——对流程/规范提出可供参考的改进建议； 解决问题评估标准 独立攻关 ——在 T3 及以上工程师的指导下，及时解决业务范围内的模块问题和难点； ——独立处理和解决产品/项目问题和难点； 集体攻关 ——具有本职工作要求的分析能力、创造力，根据市场需求及时地分析所从事产品中存在的模块技术问题、积极提出可供参考的解决方案并有效实施； ——在紧急攻关任务中承担一定的作用和一般在攻关任务中承担较重要的作用； 预见与避免错误 ——运用经验发现避免一些常规技术问题。 客户导向评估标准： 能够通过工作实现内部或外部客户需求 关注客户需求： ——能够识别谁是客户，包括内部和外部客户 ——能够准确识别客户需求 实现客户需求： ——能够对某个客户合同需求及时作出反应 ——能够通过良好服务为客户留下深刻印象
--	--	---

		预见客户需求： ——能够区分客户优先级别 ——能够持续跟进客户确保问题解决
知识的深度和广度	能够掌握和灵活运用并不断提高本职工作相关的知识（技能、方法、工具和流程）	知识的宽度评估标准： ——掌握本职工作所需要的一切工具、方法、流程等 ——能给新员工提供一般性的技术指导 ——可以参与大的技术问题的讨论 知识的深度评估标准： ——能灵活运用本职工作范围内的知识解决一般性技术问题 ——能发现工作中的瓶颈技术问题 ——理解并能宣讲自己职位范围内的技术

T3 标准

能力模型项	标准要素 (Performance)	评估要素 (Evaluation)
领导力	➤ 具备比较熟练的个人工作沟通能力，并能够负责对小团队（项目）沟通 ➤ 能够根据公司和客户需求产出高质量工作结果，并对项目/部门决策能够产生有效影响 ➤ 能够有效利用团队力量进行技术合作与协调，具备培养有经验者能力	有效沟通评估要素： ?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 ?能够促经管理团队有效沟通 ?能够主持或在大型会议进行主题陈述 影响力评估要素： <i>结果影响</i> ——在工作中立足于产品，服从产品需要，符合所从事工作的成本/质量/客户满意度/一次性做好的要求； ——确保设计、开发、集成具可靠性/安全性/适用性/可生产性/可维护性/可操作性/可测试性，达到各项协议、标准要求的性能指标，并做出了较好的成绩； <i>决策影响</i> ——对项目组/部门技术工作目标决策起有效的影响； ——对项目组或职能范围内的管理和运作方面的决策如任务安排的优先顺序、工作计划的更改、运作问题的分析和解决等提出有影响的建议； <i>技术方向影响</i> ——对项目或项目组目标的决策有重要影响，对产品和工作的客户满意度、成本、质量和价格费用有较好的影响； <i>组织氛围（技术）影响</i> ——实事求是，认真、严谨、有效地对待工作的每一个环节，并对项目组有很好的影响；

		——具有正确的、较强的服务意识、市场意识并体现于工作、产品之中，对项目组有较好的影响； ——推动和参加鼓舞士气、高速有效、信息共享的项目组技术工作氛围建设。 指导/合作/协调评估要素： <i>下属培养</i> ——指导帮助低级别工程师提高基本技能，在实践中培养了一批在产品开发过程中有较好绩效的有经验者； ——承担新员工思想导师工作； <i>技术合作</i> ——在部门间或部门内工作接口时有效运用协作技巧和团体力量进行技术合作； ——与公司外各类技术机构进行交流、沟通、研讨，有效收集相关信息，并对信息进行有效分析和利用； ——有效组织、推动或积极参加项目组内或跨项目组间相关产品技术、研发技能的交流和研讨； ——遵守公司技术答复行为规范和统一宣传口径，遵循技术职业道德，具有公司技术保密意识并严格遵守技术保密规定； <i>技术协调</i> ——在对周边部门的工作中有效应用协作技巧和集体力量提高效率； ——对所从事的较复杂的模块进行详细介绍； ——对用户进行产品知识、操作培训，并持续有效地与用户进行产品技术交流沟通；
业务导向	➤ 能够领导团队完成业务工作，并对部门/项目组业务	持续业务贡献评估标准： ——有效提高产品综合竞争力及可持续发展能力；

	工作和发展作出贡献 ➤ 能够独立解决较复杂问题，独立处理问题，并能够避免较复杂问题发生 ➤ 具有高度的客户敏感，能够通过团队工作实现客户客户多层次需求	----在项目组或职能范围内提供技术建议或领导一个小型开发项目组； ----理解并支持、推动项目组/部门的工作任务和发展方向，并据此控制本职工作的轻重缓急、优先顺序安排，制定并把握项目相关部分的工作计划、进度及成本目标； ----迅速适应市场、客户需求和工作安排的改变，并据此参与项目组/部门目标的确定和决策； ——完成本职工作文档并知会所有相关人员，注重、推动职能范围内工作文档的建设； ——具有一定的方案、计划、程序质量、文档、资料评审能力并参与评审； ——参与/推动技术共享； ——对流程/规范提出有效的改进建议； ----可参与业务领域内的预算工作； 解决问题评估标准 <i>独立攻关</i> ——在业务范围内及时解决有一定复杂程度的模块问题和难点； ——独立处理和解决有较大影响的产品/项目问题和难点； <i>集体攻关</i> ——具有本职工作要求的分析能力、创造力和一定的评审能力，根据市场需求及时地分析所从事产品中存在的模块问题、提出解决方案并有效实施； ----在紧急任务攻关中承担较重要作用或在小型攻关任务中起骨干或组织领导作用； <i>预见和避免问题</i> ——运用技巧和经验发现并避免较复杂的技术问题；
--	---	--

		客户导向评估标准： 具有高度的客户敏感，能够通过团队工作实现客户多层次需求 关注客户需求： ——能够识别谁是客户，包括内部和外部客户 ——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 实现客户需求： ——能够对某个客户合同需求及时作出反应 ——能够通过良好服务为客户留下深刻印象 ——能够在问题露出苗头之初就意识到对客户的影响 预见客户需求： ——能够区分客户优先级别 ——能够持续跟进客户确保问题解决 ——能够系统设计支持方案
知识的深度和广度	能够在某一技术学科识别关键技术点及其潜在价值；在某关键技术上有专长或较深造诣	知识的宽度评估标准： ——能带领他人或一个团队以一个完备的计划（考虑技术问题、技术瓶颈、进展方法）与权威技术团体交流 ——比有经验者表现出更加强的知识宽度和广度 知识的深度评估标准： ——表现出跨学科的技术能力 ——能够以权威身份和与自己技术相关的不同层次的人员对话

T4 标准

能力模型项	标准要素 (Performance)	评估要素 (Evaluation)
领导力	➤ 团队沟通和陈诉能力，并通过有效内外部沟通达成团队/部门/公司目标 ➤ 能够对产品和服务的综合性能产生重大影响，能够对部门/项目形成决策产生重大影响 ➤ 能够有效利用团队力量进行技术合作与协调，发挥团队凝聚力，具备培养技术骨干的能力	有效沟通评估要素： ?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 ?能够促经管理团队有效沟通 ?能够主持或在大型会议进行主题陈述 ?能够通过和高层协调和沟通，获取必要的资源和支持 影响力评估要素： <i>结果影响</i> ——在工作中立足于产品，服从产品需要，注重产品质量，符合所从事工作的质量/成本/客户满意度/一次性做好的要求； ——确保设计、开发、集成具可靠性/安全性/适用性/可生产性/可维护性/可操作性/可测试性，达到各项协议、标准要求的性能指标，并取得了较为突出的成绩； <i>决策影响</i> ——对项目组/部门技术工作目标决策起较为重要的影响； ——对项目组或职能范围内的管理和运作方面的决策如任务安排的优先顺序、工作计划的更改、运作问题的分析和解决等提出有影响的建议； ——在与自己从事的专业相关的复杂的产品技术理论探讨中，可应用其他专业领域的知识提出建议； <i>技术方向影响</i> ——对产品/技术发展方向敏感，具综合分析能力和较好的把握能力，并据此对项目

		或项目组目标的决策的起直接的、意义重大的影响，直接影响产品和工作的客户满意度、成本、质量和价格； <i>组织氛围（技术）影响</i> ——实事求是，认真、严谨、有效地对待工作的每一个环节，并对项目组有很好的影响。 ——具有正确的、较强的服务意识、市场意识，并体现于工作、产品之中，对项目组有较好的影响； ——推动和参加鼓舞士气、高速有效、信息共享的项目组技术工作氛围。 指导/合作/协调评估要素： <i>下属培养</i> ——指导培养低级别工程师提高业务技能，在实践中培养了一批在产品开发过程中有较突出绩效的技术骨干； ——可指导本部门新员工，具有思想导师实践经历； ——可作为兼职内部讲师； <i>技术合作</i> ——在部门间/内工作接口时有效地运用协作技巧和团队力量进行技术合作，在团队中发挥凝聚力作用； ——与公司外各类技术机构交流、沟通、研讨，多方面收集相关有效信息，并有效分析、应用； ——参加部门间、部门内或有效组织、推动跨项目组间或项目组内相关产品技术、产品知识、研发技能的交流沟通和产品技术理论研讨； ——遵守公司技术答复行为规范和统一宣传口径，遵循技术职业道德，具有公司技术保密意识并严格遵守技术保密规定；
--	--	--

		<i>技术协调</i> ——有效地应用协作技巧和集体力量领导项目的开发； ——对所从事的系统进行详细介绍； ——对用户进行产品知识、操作培训，并持续有效地与用户进行产品技术交流沟通；
业务导向	➤ 能够采取适当措施提高产品综合竞争力和可持续发展能力，推动部门/项目决策 ➤ 能够独立解决较复杂问题，独立处理问题，并能够避免较复杂问题发生 ➤ 能够判断客户需求变化趋势，并为实现客户需求提供解决方案建议	持续业务贡献评估标准： ——有效提高产品综合竞争力及可持续发展能力； ——在部门内或职能范围内提供产品技术建议或具有领导一个中型开发项目组； ——理解并支持、推动项目组/部门的工作任务和发展方向，并据此控制本职工作的轻重缓急、优先顺序安排，制定并把握项目相关部分的工作计划、进度及成本目标； ——迅速适应市场、客户需求和工作的改变，并据此推动或参与项目组/部门目标的确定和决策； ——完成本职工作的文档，有效推动、完成职能范围内的文档工作并基本保持项目/产品开发的持续性； ——负责较高的系统方案/计划/程序质量/文档/资料评审； ——组织/推动技术共享； ——对流程/规范提出有效的改进建议或参与/推动相关流程/规范的改进； ——可履行业务领域内的预算职责； 解决问题评估标准 <i>独立攻关</i> ——在业务范围内独立及时解决较复杂的子系统问题和难点； ——独立处理和解决较重大问题； <i>集体攻关</i>

		——具有本职工作要求的分析能力、创造力和评审能力，根据市场需求及时地分析所从事产品中存在的子系统问题、提出解决方案并有效实施； ——在紧急攻关任务中承担重要作用或在小型攻关任务中起组织领导作用或技术顾问作用； <i>预见与避免错误</i> ——在较大复杂程度的技术问题发生之前识别并预见其可能性，同时制定并实施避免这些问题发生的解决方案； 客户导向评估标准： 能够判断客户需求变化趋势，并为实现客户需求提供解决方案建议 关注客户需求： ——能够识别谁是客户，包括内部和外部客户 ——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 实现客户需求： ——能够对某个客户合同需求及时作出反应 ——能够通过良好服务为客户留下深刻印象 ——能够在问题露出苗头之初就意识到对客户的影响 ——能够持续采取措施提高客户服务水平 预见客户需求： ——能够区分客户优先级别 ——能够保证提供的客户服务水平优于竞争对手 ——能够持续跟进客户确保问题解决 ——能够系统设计支持方案
--	--	---

知识的深度和广度	能跨多个技术学科识别关键技术点及其潜在价值； 在公司某技术学科被视为权威人士； 识别业界重要的新出现的技术，领导分析其影响、构成，对在新项目或者程序中应用能提供帮助；	知识的宽度评估标准： ——对多种关键技术之于公司业务的作用有建构性的理解 ——可规律性地利用多个学科的技术，并创新地整合它们 知识的深度评估标准： ——对一种关键技术之于公司业务的作用有广泛的理解 ——有能力借助已有的技术，加以扩展和改进以适应新的情况 ——可规律性地创造使用新技术的方式、拓展老技术、改进技术实施的方式，并提供指导（可选） ——掌握行业技术发展趋势，并理解新技术变化将带来的影响
----------	---	---

T5 标准

能力模型 项	标准要素 (Performance)	评估要素 (Evaluation)
领导力	➤ 能够通过沟争取高层支持, 并能够为公司销售或与外部沟通提供有效支持 ➤ 能够对产品和服务的综合性能产生重大影响, 能够对项目组/部门技术工作目标决策起直接的、意义重大的影响 ➤ 能够有效对公司内外合作与协调发挥重要作用, 具备培养大量技术专家和公司中坚力量	有效沟通评估要素: ?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 ?能够促经管理团队有效沟通 ?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 影响力评估要素: <i>结果影响</i> ----在工作中立足于产品, 服从产品需要, 符合所从事工作的质量/成本/客户满意度/一次性做好的要求; ----确保系统设计、开发、集成具可靠性/安全性/适用性/可维护性/可操作性/可测试性, 达到各项协议、标准要求的性能指标, 为产品的质量做出了突出的成绩; <i>决策影响</i> ----对项目组/部门技术工作目标决策起直接的、意义重大的影响; ——对或职能范围内的管理和运作方面的决策如任务安排的优先顺序、工作计划的更改、运作问题的分析和解决等改进和解决问题做出决策或提出有重要影响的建议; ----在与自己从事的专业相关的复杂的产品技术理论探讨中, 可应用其他专业领域的知识提出有重要影响的建议;

		技术方向影响 ——对产品/技术发展方向敏感，具有综合分析能力和及时把握的能力，并据此对部门规划和产品发展方向起直接的、意义重大的影响，直接影响产品及其客户满意度、成本、质量和价格费用； <i>组织氛围（技术）影响</i> ——实事求是，认真、严谨、有效地对待工作的每一个环节，并对项目组有很好的影响，起到项目/部门的技术榜样作用； ——具有正确的、强烈的服务意识、市场意识，并体现于工作、产品之中，起到项目/部门的技术榜样作用； ——推动和参加鼓舞士气、高速有效、信息共享的部门技术工作氛围建设。 指导/合作/协调评估要素： <i>下属培养</i> ——指导培养低级别工程师的产品技能，在实践中培养了一批在产品开发过程中绩效突出的产品技术中坚和技术专家； ——具有思想导师实践经历； ——可作为兼职内部讲师； <i>技术合作</i> ——在部门间或部门内工作接口时有效地运用协作技巧和团队力量进行技术合作； ——与公司外各类技术机构交流、沟通、研讨，全面有效收集相关信息，并深入分析、充分应用； ——组织、推动、参加部门间、部门内相关产品技术、产品知识、研发技能的交流沟通和产品技术理论研讨； ——遵守公司技术答复行为规范和统一宣传口径，遵循技术职业道德，具有公司技术保密意识并严格遵守技术保密规定；
--	--	--

		<i>技术协调</i> ——有效应用协作技巧和集体力量领导或参与领导所在业务部门的系统开发工作； ——对所从事的产品涉及的多个系统及其相互关系进行详细介绍； ——对用户进行产品知识、技术培训、谈判，持续有效地与用户进行产品技术交流沟通；
业务导向	➤ 能够采取适当措施提高产品综合竞争力和可持续发展能力，为大型项目成功作出持续贡献 ➤ 能够独立解决复杂系统问题，独立处理问题，预见潜在问题 ➤ 能够判断客户需求变化趋势，并为客户提供解决方案建议	持续业务贡献评估标准： ——确保产品的综合竞争力及可持续发展能力； ——在职能范围内提供重要技术建议或领导一个大型系统开发项目组； ——理解并支持、推动部门的工作任务和发展方向，并据此控制本职工作和职能范围内工作的轻重缓急、优先顺序安排，制定并把握产品系统部分的工作计划及成本目标； ——迅速适应市场、客户需求和工作安排的改变，并据此推动、参与部门目标的确定和决策； ——完成本职工作的文档、重视并有效推动部门或职能范围内工作文档体系的建设，有效保证产品开发工作的延续性； ——负责全面的、较高的系统需求分析能力和系统总体方案/计划/程序质量/文档/资料评审； ——引导/组织/推动技术共享； ——对流程/规范提出重要改进建议或组织/推动相关流程/规范的改进； ——可履行业务领域内的预算职责； 解决问题评估标准 <i>独立攻关</i> ——在业务范围内独立迅速解决复杂的系

		统问题和难点； ——独立处理和解决重大问题； <i>集体攻关</i> ——具有本职工作要求的分析能力、创造力和评审能力，根据市场需求及时地分析所从事产品中存在的系统难题、提出努力方向、解决方案并有效实施； ——在紧急任务攻关中承担领导作用或技术顾问； <i>预见与避免错误</i> ——分析复杂的或新的技术或工程形势，预见潜在的问题和趋势，评估机会、可能影响及风险； 客户导向评估标准： 能够判断客户需求变化趋势，并为实现客户需求提供解决方案建议 关注客户需求： ——能够识别谁是客户，包括内部和外部客户 ——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 实现客户需求： ——能够对某个客户合同需求及时作出反应 ——能够通过良好服务为客户留下深刻印象 ——能够在问题露出苗头之初就意识到对客户的影响 ——能够持续采取措施提高客户服务水平 预见客户需求： ——能够区分客户优先级别 ——能够保证提供的客户服务水平优于竞争对手
--	--	--

		——能够持续跟进客户确保问题解决 ——能够作为客户与客户打交道的标杆 ——能够系统设计支持方案
知 识 的 深 度和广度	能跨公司技术线、产品线, 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, 对在新项目或者程序中应用能提供帮助; 在某技术领域被视为领导性权威人士;	知识的宽度评估标准: ——对本业务单元的所有关键技术, 都有一个建构性的理解 ——积极致力于从技术角度打通连接公司不同业务的目标, 并能提供知识转移给相关的业务和技术负责人 ——能引导别人关注业务技术的价值点 知识的深度评估标准: ——对一种关键技术之于公司业务的作用有更深刻的理解 ——对公司技术的使用方式、可优化性和可能的新技术做出深刻的分析, 并提供指导 ——能够驱动新出现的技术在公司的使用

2、腾讯市场族职业发展通道标准

M1 标准

能力模型项	标准要素 (Performance)	评估要素 (Evaluation)
知识	➤ 能够了解产品/市场/运营的概念和基本特征 ➤ 能够了解本职位必备的营销的基本知识 ➤ 了解公司的财务和技术相关流程制度，掌握本职位基本的财务、技术知识	产品/运营/行业知识评估要素： ——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 ——熟悉产品/运营/行业概要知识 营销知识评估要素： ——掌握基本的营销知识 相关专业知识评估要素： ——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
技能	➤ 能够正确执行公司各项营销管理政策、流程，协助完成公司销售目标 ➤ 在指导下采取有效的方式方法，与客户建立良好的关系，完成销售任务 ➤ 具备正确的服务意识，掌握基本的客户服务知识，在指导下能够解决一般的问题	营销管理评估标准 渠道管理 ——了解渠道管理的一般知识，有少量渠道运作方面的经验 ——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。 ——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。 信息平台建设 ——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 ——客户、对手信息基本准确、全面，基本符合市场真实情况 ——建立有规范、方便查询的信息档案/能正确

		填写客户信息系统，并经常进行整理和充实，信息全面、真实。 ——对公司的信息调查要求能及时反馈 <i>销售计划和支持</i> ——在分配的任务中，理解并遵循整个团队工作计划及成本目标，在主管或二级以上营销人员的指导下制定可行性较强的本职工作计划，合理安排本职工作范围内各项事务的处理顺序 销售技巧评估标准： <i>客户公关：</i> ——具备初步的公关规划技能，在指导下能制定有效的公关计划，并正确实施 ——掌握基本的沟通技巧及客户拜访活动基本规范，能有效地与客户/合作商进行业务沟通，向客户有效传达公司意图 <i>商务谈判：</i> ——事先参与谈判策划，作为项目参与人协助进行谈判，掌握基本的谈判技巧 ——能够妥善处理客户的要求，不随意给客户承诺。 <i>报告能力：</i> ——能够在指导下按规范完成报告 ——能对报告进行陈述与说明 客户服务评估标准： <i>需求理解和实现</i> ——能够把握客户需求，及时作出正确反应 ——能够在指导下区分客户优先级别 <i>预见和解决问题</i> ——能够独立解决简单问题；能够在有限指导下，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 ——能够按公司要求提供客户服务。
--	--	--

解决方案	➤ 具有行业市场规划方面的一般知识，在指导下，能完成局部市场的规划工作，能承担简单的市场分析与研究工作 ➤ 能够配合部门、他人做出贡献 ➤ 在指导下能按计划承担项目/活动实施方面的工作，提供相关信息	规划能力评估标准： ——具备产品/行业市场规划方面的一般知识 ——在指导下，能完成局部市场或特定项目的规划工作。 ——规划有一定的参考价值和针对性，经主管修正后，可操作，可评估，能够将公司的营销策略和市场实际情况有机结合 ——能基本分析出本行业市场的主要机会、问题点。 资源整合（调配）评估标准： ——虚心听取多方面意见，很好地配合他人工作 项目/活动的组织实施评估标准： ——掌握基本的项目管理知识，在指导下，能参与策划并实施难度较低的项目/活动，对于具体运作有初步的经验。 ——能够严格按照规划实施活动，并及时反馈问题和信息。
方法论	➤ 能够学习本领域的标杆，及时总结自己的工作	内部标杆的提炼和共享评估标准： ——对工作过程及结果及时进行分析，总结经验教训 ——可向新员工传授工作经验和心得 外部标杆的引入和移植评估标准 ——对有关专业领域发展方向的规划、决策较快理解，并以此指导本职实际工作

M2 标准

能力模型 项	标 准 要 素 (Performance)	评估要素 (Evaluation)
知识	➤ 掌握全面的产品/市场/运营的基本知识 ➤ 掌握并能灵活应用本职位必备的营销的基本知识 ➤ 掌握公司的财务和技术相关流程制度, 在工作中应用基本的财务、技术知识	产品/运营/行业知识评估要素: ——掌握全面的产品/运营/市场知识 ——能够组织本职位专业问题相关的讨论 ——理解并能灵活应用自己职位范围内的专业知识 营销知识评估要素: ——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化建议 相关专业知识评估要素: ——掌握业务相关的财务和技术相关流程制度 ——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 ——能描述本职位相关的应用技术和其要求 ——参与部门内或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
技能	➤ 能够有效执行和支持公司各项营销管理政策、流程、计划 ➤ 采取有效的方式方法, 与客户建立良好、稳固的关系, 达成组织的目标	营销管理评估标准 <u>渠道管理</u> ——熟悉渠道管理的一般知识, 有丰富渠道运作方面的经验 ——能够理解并掌握各项渠道政策, 能对客户/代理商进行正确的政策引导。 ——能够正确地执行渠道业务流程, 为代理商提供合格的渠道服务。 ——能够掌握并利用所辖领域的渠道资源

	➤ 在工作中立足于客户，服从客户需要，掌握客户服务技巧，在指导下能及时处理和解决问题	开展业务，在指导下能拓展新的渠道资源 信息平台建设 ——能够主动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，建立广泛的信息来源 ——客户、对手信息基本准确、全面，基本符合市场真实情况 ——建立有规范、方便查询的信息档案/能正确填写客户信息系统，并经常进行整理和充实，信息全面、真实。 ——对公司的信息调查要求能及时反馈 销售计划和支持 ——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，可制定可行性较强的本职工作计划，合理安排本职工作范围内各项事务的处理顺序 ——确保计划按时完成并具可靠性/可操作性，达到公司要求的效能指标 销售技巧评估标准： 客户公关： ——具备公关规划技能，能参与制定有效的公关计划，并正确实施 ——具有较好的公关技巧，对于负责的客户群领域（或行业），能与客户/合作商建立全面、稳定的市场关系平台 商务谈判： ——事先进行谈判策划，有能力作为商务主要参与人进行谈判，掌握多种谈判技巧 ——能够妥善处理客户的要求，不随意给客户承诺。 报告能力： ——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 ——能够编写技术资料、广告文案、软性文章 ——能够在会议中或一般客户交流中进行非技术澄清性质的产品/技术宣讲，正确、清晰地讲
--	---	--

		解和表达内容，没有口头禅及不良行为习惯 ——回答问题内容正确、数字准确 客户服务评估标准： <i>需求理解与实现：</i> ——能够准确把握客户需求，并及时做出正确反馈 ——能够区分客户优先级别 ——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 ——能够持续跟进客户确保问题解决 ——能够系统设计产品服务方案 <i>预见和解决问题：</i> ——能够解决一般的问题；在高级别人员的指导下，解决有一定复杂程度的问题 ——能够对相关问题进行清楚的描述、正确的判断和处理 ——能够对问题及时处理，必要时及时通知相关人员 ——运用经验，发现和避免一些常规问题
解决方案	➤ 掌握行业市场规划方面的知识，在协助下，能完成局部市场的规划工作。 ➤ 学习整合资源技巧，能够协调项目组内部分工 ➤ 能够组织实施一般难度的项目/活动，并能灵活处理项目/活动过程中的问题	规划能力评估标准： ——掌握并熟练应用产品/行业市场规划方面的知识 ——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，能够将公司的营销策略和市场实际情况有机结合。 ——能准确、全面进行市场潜力及需求分析、竞争分析 资源整合（调配）评估标准： ——在对周边部门的工作中注意应用协作技巧和借助集体力量； ——能够协调项目组内部的分工协作，虚

		心听取多方面意见，很好地配合他人工作 ——能够有效寻求和整合相关外界资源 项目/活动的组织实施评估标准： ——有丰富的项目/活动的组织实施方面的经验，在有限的指导下能组织实施一般难度的项目/活动，对于具体运作有丰富的经验 ——能够按照规划实施活动，在活动过程中及时发现问题并进行检查和修正 ——能够按照总体计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情况。 ——能够判断项目/活动中问题的重要程度，不能解决的问题及时上报求助
方法论	➤ 能够学习本领域的标杆，并以此指导自己的工作，向新员工传授经验	内部标杆的提炼和共享评估标准： ——对工作过程及结果及时进行分析，总结经验教训 ——对低级别营销人员进行例行专业指导，主动传授工作技巧和经验，有效帮助低级别营销人员提高工作水平 ——向新员工传授工作经验，帮助他们尽快进入工作正轨，需要时可以承担导师的工作

M3 标准

能力模型 项	标 准 要 素 (Performance)	评估要素 (Evaluation)
知识	➤ 掌握并能灵活应用产品/市场/运营的知识 ➤ 掌握并能灵活应用营销知识 ➤ 熟悉公司的财务和技术相关流程制度, 熟练应用本职位所需的财务、技术知识	产品/运营/行业知识评估要素: ——掌握全面的产品/运营/市场知识 ——能够组织本职位专业问题相关的讨论 ——理解并能灵活应用自己职位范围内的专业知识 营销知识评估要素: ——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 ——能发现工作中的瓶颈问题并提出合理建议 相关专业知识评估要素: ——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 ——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, 表现出跨学科的技术能力 ——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 ——可参与项目内的预算工作
技能	➤ 能独立承担一定范围内的营销管理工作 ➤ 能独立进行客户的交流和拓展工作, 与客户建立全面、良好、稳固的关系, 达成组织的目标。 ➤ 在工作中立足于	营销管理评估标准 <u>渠道管理</u> ——熟悉渠道管理的一般知识, 有丰富渠道运作方面的经验, 能独立承担渠道运作 ——能够深入理解各项渠道政策, 能对客户/代理商进行有效的政策引导。 ——能够合理地执行渠道业务流程, 为代理商提供有效的渠道服务。 ——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。

	客户，服从客户需要，熟练掌握客户服务技巧	信息平台建设 ——对公司的信息调查要求能及时反馈，对部门信息平台的建议提出建设性意见 ——具有强烈的信息收集意识，在所负责区域建立了有效的信息渠道 ——能够主动有效的收集整理本产品领域客户信息、网络信息、竞争对手信息，信息基本完整、全面，符合市场真实情况 ——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 ——能够有效跟踪竞争对手 销售计划和支持 ——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 ——确保计划按时完成并具可靠性/可操作性，达到公司要求的效能指标 ——理解并支持、推动团队/部门的工作任务和发展方向，并据此控制本职工作的轻重缓急、优先顺序安排，制定并把握工作相关部分的工作计划、进度及成本目标 ——实事求是，认真、严谨、有效地对待工作的每一个环节 ——在部门间或部门内工作接口时，认真进行专业合作 销售技巧评估标准： 客户公关： ——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 ——具有较好的公关技巧，对于负责的客户群领域（或行业），能与省级客户/合作商建立全面、稳定的市场关系平台 商务谈判： ——事先进行谈判策划，有能力独立进行一般
--	-----------------------------	--

		项目谈判，掌握多种谈判技巧 ——能够妥善处理客户的要求，不随意给客户承诺 <i>报告能力：</i> ——能够制作有较强针对性和引导性的报告，内容正确、观点明确、重点突出、层次清晰 ——策划和组织技术资料、广告文案、软性文章的编写和审核 ——能够对所从事的较复杂的业务领域进行详细介绍，或在大型会议或对重要客户进行主题陈述，正确、清晰地讲解和表达内容 ——回答问题内容正确、数字准确 客户服务评估标准： <i>需求理解和实现：</i> ——能够准确把握客户需求，并及时做出正确反馈 ——能够区分客户优先级别 ——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 ——能够持续跟进客户确保问题解决 ——能够系统设计产品服务方案 <i>预见和解决问题：</i> ——能够独立发现、解决较大范围或较复杂的问题 ——能够对相关问题进行分析，作出正确判断；能够提出方案并加以解决 ——按公司规定为不同客户群提供相应服务；能够向客户进行积极、正向的解释。 ——能够有效提高本部门/本产品的综合服务效能；
解决方案	➤ 能负责局部市场或特定项目的规	规划能力评估标准： ——掌握并熟练应用产品/行业市场规划

	划工作。能准确、全面进行市场分析与研究 ➤ 能够通过多种方法和渠道进行资源整合（调配） ➤ 能独立承担有一定难度的项目/活动的组织实施工作，能亲自解决项目过程中的大部分问题	方面的知识 ——能负责某一产品/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，能够将公司的营销策略和市场实际情况有机结合 ——能参与特定项目营销策略的制定 ——能准确、全面进行市场潜力及需求分析、竞争分析 客户需求及竞争分析，结论准确、全面 ——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 资源整合（调配）评估标准： ——在对周边部门的工作中注意应用协作技巧和借助集体力量； ——能够合理配置项目组成员，协调项目组内部的分工协作，虚心听取多方面意见，很好地配合他人工作。 ——能够有效寻求和整合相关外界资源 项目/活动的组织实施评估标准： ——有丰富的项目/活动的组织实施方面的经验，能独立组织实施有一定难度的中型活动或项目，对于具体运作有丰富的经验，并为产品规划工作反馈市场信息 ——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 ——能够按照总体计划制定阶段性计划及监控点，并按监控点检查项目进展情况 ——能够判断项目中问题的重要程度，有能力亲自解决大部分问题，不能解决的问题及时上报求助或协调资源
方法论	➤ 能够主动学习和	内部标杆的提炼和共享评估标准：

	借鉴本领域的标杆，及时总结自己的经验给低级别人员提供指导。收集和分析利用外部标杆。	——对工作过程及结果及时进行分析，总结经验教训 ——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 ——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 ——向新员工传授工作经验，帮助他们尽快进入工作正轨，承担新员工导师的工作 外部标杆的引入和移植评估标准： ——与公司外各类业务相关机构进行交流、沟通、研讨，有效收集相关信息，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
--	--	--

M4 标准

能力模型项	标准要素 (Performance)	评估要素 (Evaluation)
知识	➤ 深刻理解产品/市场/运营的知识 ➤ 灵活应用本职位必备的营销知识解决复杂的专业问题 ➤ 熟悉公司的财务和技术相关流程制度并能提出优化建议，在工作中熟练应用财务、技术知识	产品/运营/行业知识评估要素： ——对产品/运营/市场知识有深刻的理解 ——能够组织和引导本职位专业问题相关的讨论 ——理解并能灵活应用自己职位范围内的专业知识 营销知识评估要素： ——掌握全面的营销知识 ——能灵活运用营销知识独立解决复杂的专业问题 ——能发现工作中的瓶颈问题并采取有效措施改进 相关专业知识评估要素： ——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 ——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，表现出跨学科的技术能力 ——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 ——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
技能	➤ 深入理解公司各项营销管理政策和流程，并能提出合理的优化建议；参与部门销售计划的制定 ➤ 进行全面分析与	营销管理评估标准 渠道管理 ——熟悉渠道管理的一般知识，有丰富渠道运作方面的经验，能独立承担渠道运作 ——能够协助制定各项渠道政策，指导渠道运作 ——具备区域/行业渠道管理和规划能力，

	规划，采取创新的方式方法，与客户建立良好、稳固的关系，达成组织的目标。 ➤ 能够判断客户需求变化趋势，并为实现客户需求提供解决方案建议，保证提供的客户服务水平优于行业平均水平	并能按照渠道规划拓展新的渠道资源 ——能够掌握所辖领域的渠道资源，在所负责领域建立了有效的、多边的信息渠道，并对信息进行深入分析，发现新的机会点 ——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 信息平台建设 ——建立有规范、方便查询的信息档案，并经常进行整理和充实，信息全面、真实 ——对公司的信息调查要求能及时反馈，对部门信息平台的建议提出建设性意见 ——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 ——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 ——了解并掌握本领域内宏观政策等宏观环境信息，信息完整、全面、真实 销售计划和支持 ——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 ——确保计划按时完成并具可靠性/可操作性，达到公司要求的效能指标 ——理解并支持、推动团队/部门的工作任务和发展方向，并据此控制本职工作的轻重缓急、优先顺序安排，制定并把握工作相关部分的工作计划、进度及成本目标 ——实事求是，认真、严谨、有效地对待工作的每一个环节 ——在部门间或部门内工作接口时，认真进行专业合作 销售技巧评估标准： 客户公关： ——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 ——以良好的个人修养、丰富的知识、敏感的机会把握能力和个性化的公关手段，赢得客户对个人和公司的信任和认可，与集团公司高层客户/合作商建立全面、长期、稳定的市场关系平台 <i>商务谈判：</i> ——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。 ——能够负责重大项目的谈判 ——能够妥善处理、有效引导客户的要求 <i>报告能力：</i> ——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 ——策划和组织技术资料、广告文案、软性文章的编写和审核 ——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 ——回答问题具有针对性、策略性和引导性，应变性强 <i>客户服务评估标准：</i> <i>需求理解和实现：</i> ——能够把握客户需求，并及时做出正确反馈 ——能够区分客户优先级别 ——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 ——能够持续采取措施提高客户服务水平 ——能够持续跟进客户确保问题解决 ——能够系统设计产品服务方案 <i>预见与解决问题：</i>
--	--

		——能够识别、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；能够提出全局性预防措施以解决潜在问题 ——从客户的各种表现和反应获取需求信息；深入了解客户需求；能对突发事件下的客户关系进行有效处理 ——能够采用一切办法减少客户需求与公司利益之间的矛盾
解决方案	➤ 能独立完成市场整体规划工作和营销策略的制定，具有创新性。能预见市场重大机会点与问题 ➤ 能够在公司内部和外部进行资源整合（调配） ➤ 能够组织实施复杂的大型策划活动，有能力解决项目运作出现的重大问题	规划能力评估标准： ——掌握并熟练应用产品/行业市场规划、市场分析与研究方面的知识 ——能独立完成市场整体规划工作，规划目标具有挑战性、牵引性、前瞻性，能够将公司的营销策略和市场实际情况有机结合 ——能完成产品/师昌/行业营销策略的制定，市场策略有一定创新，具有针对性、实用性、延续性 ——能准确、全面进行市场潜力及需求分析、竞争分析，结论与实际发展相吻合； ——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，敏锐地捕捉到本行业市场重大机会点与增长点 资源整合（调配）评估标准： ——在对周边部门的工作中注意应用协作技巧和借助集体力量； ——能够合理配置不同项目和部门间资源，协调分工 ——能够通过与其他部门及高层协调和沟通，获取必要的资源和支持 ——能够有效寻求和整合外界资源 项目/活动的组织实施评估标准： ——有丰富的项目/活动的组织实施方面的经验，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 ——能在项目实施过程中引导产品的规划方向和策划思路，并为产品规划工作反馈市场信息。 ——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 ——能够按照总体计划制定阶段性计划及监控点，并按监控点检查项目进展情况。 ——能预见项目运作中重大问题，并制定有效防范措施，化解问题。有能力解决项目运作出现的重大问题
方法论	➤ 推动公司内部标杆学习和经验共享，研究和整合移植行业内外的标杆	内部标杆的提炼和共享评估标准： ——对工作过程及结果及时进行分析，总结经验教训 ——在业务领域中起组织领导作用或专业顾问作用； ——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 ——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 ——指导帮助低级别营销人员提高业务技能，在实践中培养了一批在工作过程中有较突出绩效的骨干 ——可指导本部门新员工，具有思想导师实践经历 ——可作为兼职内部讲师 外部标杆的引入和移植评估标准： ——与公司外各类业务相关机构进行交流、沟通、研讨，多方面收集相关信息，并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 ——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 ——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
--	--	------------

M5 标准

能力模型项	标准要素 (Performance)	评估要素 (Evaluation)
知识	➤ 深入了解产品/市场/运营知识及其价值点 ➤ 能够熟练应用和优化营销知识解决复杂的专业问题 ➤ 熟悉公司的财务和技术相关流程制度并能提出优化建议，熟练应用财务、技术知识，能将跨领域知识进行整合和交流	产品/运营/行业知识评估要素： ——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/行业的价值点 营销知识评估要素： ——掌握全面的营销知识 ——能灵活运用营销知识解决复杂的专业问题 ——能对营销知识的使用方式、可优化性和做出深刻的分析，并提供指导 ——能发现工作中的瓶颈问题并采取有效措施改进 相关专业知识评估要素： ——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 ——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，表现出跨学科的技术能力 ——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 ——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 ——积极致力于从专业角度打通连接公司不同业务的目标，并能提炼和推广相关跨领域知识 ——可履行业务领域内的预算职责
技能	➤ 制定和优化公司各项营销管理政策、流程和计划 ➤ 进行全面分析与	营销管理评估标准 <i>渠道管理</i> ——熟悉渠道管理的一般知识，有丰富渠道运作方面的经验，能指导渠道运作

	规划，采取个性化的有效的方式方法，与客户建立全面、良好、稳固的关系，引导客户达成组织的目标。 ➤ 具有正确、强烈的服务意识和市场意识，能够保证提供的客户服务水平优于行业平均水平，能够作为客户和客户打交道的标杆	——能够制定各项渠道政策，指导渠道运作 ——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 ——能够掌握所辖领域的渠道资源，在所负责领域建立了有效的、多边的信息渠道，并对信息进行深入分析，发现新的机会点 ——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 信息平台建设 ——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，并能够有效跟踪竞争对手 ——对公司的信息调查要求能及时反馈，能够指导和规划信息平台的建设 ——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 ——了解并掌握本领域内宏观政策等宏观环境信息，信息完整、全面、真实 销售计划和支持 ——能制定本业务领域内的销售目标和计划，目标及计划可操作性较强 ——确保计划按时完成并具可靠性/可操作性，达到公司要求的效能指标 ——对团队或职能范围内的管理和运作方面的决策和支持如任务安排的优先顺序、工作计划的更改、运作问题的分析和解决等改进和解决问题做出决策或提出有重要影响的建议 销售技巧评估标准： 客户公关： ——能制定全面、均衡的公关规划，要考虑到
--	--	--

		政府、金融、行业协会等周边公共关系的建立以及市场的长远发展和市场培育 ——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。 ——以良好的个人修养、丰富的知识、敏感的机会把握能力和个性化的公关手段，赢得客户对个人和公司的信任和认可，与客户/合作商建立全面、长期、稳定的市场关系平台 <i>商务谈判：</i> ——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。 ——能够负责和指导重大项目的谈判 ——能够妥善处理、有效引导客户的要求 ——经常培训与指导相关人员此项技巧 <i>报告能力：</i> ——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 ——策划和组织技术资料、广告文案、软性文章的编写和审核 ——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 ——回答问题具有针对性、策略性和引导性，应变性强 客户服务评估标准： <i>需求理解和实现：</i> ——能够把握客户需求，并及时做出正确反馈 ——能够区分客户优先级别 ——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
--	--	---

		——能够持续采取措施提高客户服务水平 ——能够持续跟进客户确保问题解决 ——能够系统设计支持方案 <i>预见和解决问题:</i> ——能够解决复杂的问题 ——能够运用丰富的经验，正确、快速地发现和解决问题；能够有效指导相关人员解决问题；能够对维护工作提出指导性意见 ——能够系统分析产品/服务/运营情况；能够提出全局性预防措施以解决潜在问题 ——以个人形象和良好的服务与客户关系促进市场目标、重要营销目标的实现 ——能够确保本部门/本产品的综合服务效能不断得到提高
解决方案	➤ 能够完成市场整体规划工作，制定市场战略，培育和引导市场，市场分析与研究有较长时间范围的预见性和指导性，保证公司在市场竞争中获得领先地位 ➤ 能够公司内部和外部进行资源整合（调配） ➤ 能组织实施复杂的大型策划活动/项目，制定和修正项目活动目标、策略，有能力解决项目运作出现的重大问题	规划能力评估标准： ——掌握并熟练应用产品/行业市场规划方面的知识 ——能负责市场整体规划工作 ——能够准确制定出产品领域中长期的市场战略及规划，规划内容具有前瞻性、指导性 ——能完成营销战略的制定，市场战略有创新性、针对性、实用性、延续性，能对市场整体产生积极的、长远的推动作用 ——能准确、全面进行市场潜力及需求分析、竞争分析，结论与实际发展相吻合 ——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，敏锐地捕捉到本行业市场重大机会点与增长点，预见市场重大问题 ——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 资源整合（调配）评估标准： ——在对周边部门的工作中注意应用协作技巧和借助集体力量；

		——能够合理配置不同项目和部门间资源，协调分工 ——能够通过与其他部门及高层协调和沟通，获取必要的资源和支持 ——能够有效寻求和整合外界资源 ——能够整合和影响行业资源 项目/活动的组织实施评估标准： ——有丰富的项目/活动的组织实施方面的经验，能指导和组织实施复杂的大型策划活动/项目，对于具体运作有丰富的经验 ——能在项目实施过程中引导产品的规划方向和策划思路，并为产品规划工作反馈市场信息。 ——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 ——能够按照总体计划制定阶段性计划及监控点，并按监控点检查项目进展情况。 ——能预见项目运作中重大问题，并制定有效防范措施，化解问题。有能力解决项目运作出现的重大问题
方法论	➤ 能够有效推动行业、公司内外标杆的学习和应用	内部标杆的提炼和共享评估标准： ——对工作过程及结果及时进行分析，总结经验教训 ——在业务领域中起组织领导作用或专业顾问作用； ——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 ——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 ——指导帮助低级别营销人员的业务技能，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 ——具有思想导师实践经历 ——可作为兼职内部讲师

		外部标杆的引入和移植评估标准： ——与公司外各类业务相关机构进行交流、沟通、研讨，多方面收集相关信息，进行深入分析并充分应用，提高公司综合竞争力及可持续发展能力 ——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 ——推动研究和验证新的营销模式在公司的应用 ——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 ——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
--	--	--

3、腾讯专业族职业发展通道标准

S1 标准

能力模型项	标准要素 (Performance)	评估要素 (Evaluation)
领导力	➤ 能够进行就事论事的沟通 ➤ 能够适应公司价值观和企业文化等正面信息的影响，并为项目和职能范围决策提供有用信息，对决策产生一定影响 ➤ 参与专业合作，能够协调个人与周边人员工作，并告诉新员工心得	有效沟通评估要素： ——掌握基本沟通技巧 ——能够清楚表达工作内容和个人观点 人际理解评估要素： ——具备基本人际交往能力 ——能够了解他人沟通内容 影响力评估要素： <i>结果影响</i> ——在工作中立足于客户，服从客户需要，有较强质量意识，符合所从事工作的成本/质量/客户满意度/一次性做好的要求； ——按计划完成工作目标； ——在项目组或职能范围内提供可供参考的技术建议和信息； ——为项目组或职能范围内的管理和运作方面的决策如任务安排的优先顺序、工作计划的更改、运作问题的分析和解决等提供可供参考的信息； <i>专业方向影响</i> ——对有关专业领域发展方向的规划、决策较快理解，并以此指导本职实际工作； <i>组织氛围影响</i> ——实事求是，认真、严谨、有效地对待工作的每一个环节； ——具有正确的服务意识、市场意识，并体现于工作之中； ——参加鼓舞士气、高速有效、信息共享的团队工作氛围建设 教练/合作评估要素：

		下属培养 ——可向新员工传授工作经验和心得； 业务合作 ——在部门间或部门内工作接口时，认真进行专业合作； ——收集业务领域内相关信息； ——参与部门内或跨部门间的业务知识、专业技术、专业技能的交流； ——遵守公司答复行为规范和统一宣传口径，遵循职业道德，具有公司保密意识并严格遵守相关保密规定； 业务协调 ——在对周边部门的工作中注意应用协作技巧； ——对所从事的专业业务领域进行详细介绍； ——可对用户进行业务概要知识简介；
业务贡献	➤ 能够识别和关注自己的内部和外部客户 ➤ 能够在 S2 以上人员指导下解决问题，并避免同样问题发生 ➤ 能够为部门或项目分配给自己的业务作出持续的贡献	客户导向评估标准： 能够识别和关注自己的内部和外部客户 关注客户需求： ——能够识别谁是客户，包括内部和外部客户 实现客户需求： ——能够对某个客户需求及时作出反应 预见客户需求： ——能够区分客户优先级别 解决问题评估标准 <i>思考范围</i> ——根据明文规定和详细的工作指南做出简单选择和判断； <i>独立解决问题</i> ——在 S2 及以上专业人员的指导下，及时解决业务范围内的专业领域或某一方面问题；

		——独立处理和解决专业领域例行的问题和操作问题； <i>在团队中解决问题</i> ——具有本职工作要求的创造力，在主管的安排或 S2 以上专业人员的帮助下，实施解决所从事产品中存在的专业领域某一方面问题； ——在一般业务领域/业务领域某一方面中承担一定的作用； <i>预见与避免错误</i> ——避免重复犯同样的错误； 持续业务贡献评估标准： <i>目标与决策贡献</i> ——理解并支持、配合团队/部门的工作任务和发展方向； ——在团队或职能范围内提供可供参考的专业建议； ——在分配的任务中，理解并遵循整个团队工作计划及成本目标，在主管或二级以上专业人员的指导下制定可行性较强的本职工作计划，合理安排本职工作范围内各项事务的处理顺序； ——根据主管要求，有效进行操作，并较快适应变动； <i>文档与流程贡献</i> ——职能范围内完成工作文档；
知识的深度和广度	➤ 能够学习和运用本职工作必需的知识(技能、方法、工具和流程)	知识的宽度评估标准： ——了解该职位使用的所有必备的知识技能 ——借助工具和指导，能够进行本职位的一般性工作 知识的深度评估标准： ——能够理解本职位一般专业问题相关的讨论

		——能描述本职位相关的应用技术和其要求
--	--	---------------------

S2 标准

能力模型项	标准要素 (Performance)	评估要素 (Evaluation)
领导力	➤ 具备比较熟练的个人工作沟通能力，并能促进项目团队有效沟通 ➤ 能够根据公司标准、和技术方向的要求，独立对结果产生有利影响，并为项目和职能范围决策提供有用信息对决策产生一定影响 ➤ 能够有效参与专业合作，能够代表/参与团队协调与周边人员工作，具备指导新员工和低级别专业人员能力	有效沟通评估要素： ——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 人际理解评估要素： ——具备基本人际交往能力 ——能够了解他人内容，并加以影响或提供服务 影响力评估要素： <i>结果影响</i> ——在工作中立足于客户，服从客户需要，符合所从事工作的成本/质量/客户满意度/一次性做好的要求； ——确保所承担的任务按时完成并具可靠性/适用性/可维护性/可操作性，达到客户、标准要求的效能指标； ——在团队或职能范围内提供有效的技术建议和信息； ——为团队或职能范围内的管理和运作方面的决策如任务安排的优先顺序、工作计划的更改、运作问题的分析和解决等提供有效信息； <i>专业方向影响</i> ——对专业发展方向敏感，具学习、理解和实施能力，对团队或部门目标的决策有较全面的理解，并在实际工作中得以体现； <i>组织氛围影响</i> ——实事求是，认真、严谨、有效地对待工作的每一个环节； ——具有正确的服务意识、市场意识，并

		体现于工作之中； ——推动和参加鼓舞士气、高速有效、信息共享的项目组技术工作氛围建设。 教练/合作评估要素： <i>下属培养</i> ——对低级别专业人员进行例行专业指导，主动传授工作技巧和经验，有效帮助低级别专业人员提高工作水平； ——向新员工传授工作经验，帮助他们尽快进入工作正轨，需要时可以承担思想导师的工作； <i>业务合作</i> ——在部门间或部门内工作接口时进行有效的专业合作； ——在业务领域内收集相关信息，并进行一定的分析； ——参与部门内或跨部门间的业务知识、专业技术和专业技能的交流、研讨； ——遵守公司答复行为规范和统一宣传口径，遵循职业道德，具有公司保密意识并严格遵守保密规定； <i>业务协调</i> ——在对周边部门的工作中注意应用协作技巧和借助集体力量； ——对所从事的专业领域/专业领域某一方面进行详细介绍； ——对用户进行产品知识、操作培训，并与用户进行产品技术交流沟通；
业务贡献	➤ 能够通过工作实现内部或外部客户需求 ➤ 能够在 S3 以上人员指导下解决专业领域某一方面	客户导向评估标准： 能够通过工作实现内部或外部客户需求 关注客户需求： ——能够识别谁是客户，包括内部和外部客户 ——能够准确识别客户需求

	问题，独立处理问题，并能够避免常规问题发生 ➤ 能够有效完成业务工作，并对部门/团队业务工作和发展提供支持、推动和建议	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 预见客户需求： ——能够区分客户优先级别 ——能够持续跟进客户确保问题解决 解决问题评估标准 <i>思考范围</i> ——工作中遵循一定的规律或先例做出判断和选择； <i>独立解决问题</i> ——在 S3 及以上工程师的指导下，及时解决业务范围内的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； <i>在团队中解决问题</i> ——具有本职工作要求的分析能力、创造力，根据市场需求及时地分析所从事产品中存在的专业技术问题、积极提出可供参考的解决方案并有效实施； ——在关键业务领域中承担一定的作用和一般在业务领域中承担较重要的作用； <i>预见与避免错误</i> ——运用经验发现避免一些常规技术问题。 持续业务贡献评估标准： <i>目标与决策贡献</i> ——理解并支持、推动团队/部门的工作任务和发展方向； ——在团队或职能范围内提供可供参考的产品技术建议； ——在分配任务的运作中，理解并积极遵
--	---	---

		循、配合整个团队工作计划、进度及成本目标要求，控制本职工作的轻重缓急、优先顺序安排； ——及时适应市场、客户需求和工作安排的改变，并有效地进行调整和工作； <i>文档与流程贡献</i> ——职能范围内有效完成工作文档； ——参与专业知识共享； ——对流程/规范提出可供参考的改进建议；
知识的深度和广度	➤ 能够掌握和灵活运用并不断提高本职工作相关的知识(技能、方法、工具和流程)	知识的宽度评估标准： ——掌握本职工作所需要的一切工具、方法、流程等 ——能给新员工提供一般性的专业指导 ——可以参与大的专业问题的讨论 知识的深度评估标准： ——能灵活运用本职工作范围内的知识解决一般性专业问题 ——能发现工作中的瓶颈问题 ——理解并能宣讲自己职位范围内的专业知识

S3 标准

能力模型项	标准要素 (Performance)	评估要素 (Evaluation)
领导力	➤ 具备比较熟练的个人工作沟通能力，并能够负责对小团队（项目）沟通 ➤ 能够根据公司和客户需求产出高质量工作结果，并对部门决策能够产生有效影响 ➤ 能够有效利用团队力量进行专业合作与协调，具备培养有经验者能力	有效沟通评估要素： ——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 ——能够促经管理团队有效沟通 ——能够主持或在大型会议进行主题陈述 人际理解评估要素： ——具备较好的人际交往能力 ——能够了解他人情感和内容，并加以影响和提供服务 影响力评估要素： <i>结果影响</i> ——在工作中立足于客户，服从客户需要，符合所从事工作的成本/质量/客户满意度/一次性做好的要求； ——确保工作具可靠性/适用性/可维护性/可操作性，达到客户、标准要求的效能指标，并做出了较好的成绩； ——对团队/部门专业工作目标决策起有效的影响； ——对团队或职能范围内的管理和运作方面的决策如任务安排的优先顺序、工作计划的更改、运作问题的分析和解决等提出有影响的建议； <i>专业方向影响</i> ——对业务或部门目标的决策有重要影响，对服务和工作的客户满意度、成本、质量和价格费用有较好的影响； <i>组织氛围影响</i> ——实事求是，认真、严谨、有效地对待

		工作的每一个环节，并对团队有很好的影响； ——具有正确的、较强的服务意识、市场意识并体现于工作、服务之中，对团队有较好的影响； ——推动和参加鼓舞士气、高速有效、信息共享的团队工作氛围建设。 教练/合作评估要素： <i>下属培养</i> ——指导帮助低级别专业人员提高基本技能，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； ——承担新员工思想导师工作； <i>业务合作</i> ——在部门间或部门内工作接口时有效运用协作技巧和团体力量进行技术合作； ——与公司外各类业务相关机构进行交流、沟通、研讨，有效收集相关信息，并对信息进行有效分析和利用； ——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； ——遵守公司答复行为规范和统一宣传口径，遵循职业道德，具有公司保密意识并严格遵守保密规定； <i>业务协调</i> ——在对周边部门的工作中有效应用协作技巧和集体力量提高效率； ——对所从事的较复杂的业务领域进行详细介绍； ——对用户进行专业知识、操作培训，并持续有效地与用户进行专业服务交流沟通；
业务贡献	➤ 具有高度的客户	客户导向评估标准：

	敏感，能够通过团队工作实现客户多层次需求 ➤ 能够独立解决较复杂问题，独立处理问题，并能够避免较复杂问题发生 ➤ 能够领导团队完成业务工作，并对部门/项目组业务工作和发展作出贡献	具有高度的客户敏感，能够通过团队工作实现客户多层次需求 关注客户需求： ——能够识别谁是客户，包括内部和外部客户 ——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 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 ——能够在问题露出苗头之初就意识到对客户的影响 预见客户需求： ——能够区分客户优先级别 ——能够持续跟进客户确保问题解决 ——能够系统设计支持方案 解决问题评估标准 <i>思考范围</i> ——遵循公司行政方针和专业原则寻求解决办法，灵活性解决问题； <i>独立解决问题</i> ——在业务范围内及时解决有一定复杂程度的专业问题和难点； ——独立处理和解决有较大影响的服务/业务问题和难点； <i>在团队中解决问题</i> ——具有本职工作要求的分析能力、创造力和一定的评审能力，根据客户需求及时地分析所从事业务中存在的问题、提出解决方案并有效实施； ——在关键业务领域中承担较重要作用或在一般业务领域任务中起骨干或组织领导
--	--	---

		作用； <i>预见和避免问题</i> ——运用技巧和经验发现并避免较复杂的专业问题； 持续业务贡献评估标准： <i>目标与决策贡献</i> ——有效提高公司综合竞争力及可持续发展能力； ——在团队或职能范围内提供专业建议或领导一个小型专业领域/专业领域某一方面的团队； ——理解并支持、推动团队/部门的工作任务和发展方向，并据此控制本职工作的轻重缓急、优先顺序安排，制定并把握工作相关部分的工作计划、进度及成本目标； ——迅速适应环境、客户需求和工作安排的改变，并据此参与团队/部门目标的确定和决策； <i>文档与流程贡献</i> ——完成本职工作文档并知会所有相关人员，注重、推动职能范围内工作文档的建设； ——具有一定的方案、计划、业务产出质量、文档、资料评审能力并参与评审； ——参与/推动专业技术共享； ——对流程/规范提出有效的改进建议； ——可参与业务领域内的预算工作；
知识的深度和广度	➤ 能够在某一专业学科识别关键技术点及其潜在价值；在某关键专业领域有专长或较深造诣	知识的宽度评估标准： ——能带领他人或一个团队以一个完备的计划（考虑专业技术问题、瓶颈、进展方法）与权威专业团体交流 ——比有经验者表现出更加强的知识宽度和广度 知识的深度评估标准：

更多 HR 学习干货，关注公众号：职场成长社

		——表现出跨学科的技术能力 ——能够以权威身份和与自己专业相关的不同层次的人员对话
--	--	---

S4 标准

能力模型 项	标准要素 (Performance)	评估要素 (Evaluation)
领导力	➤ 团队沟通和陈述能力, 并通过有效内外部沟通达成团队/部门/公司目标 ➤ 能够对业务和服务的综合效能产生重大影响, 能够对部门/团队形成决策产生重大影响 ➤ 能够有效利用团队力量进行专业合作与协调, 发挥团队凝聚力, 具备培养专业骨干的能力	有效沟通评估要素: ——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 ——能够促进管理团队有效沟通 ——能够主持或在大型会议进行主题陈述 ——能够通过和高层协调和沟通, 获取必要的资源和支持 人际理解评估要素: ——具备良好人际交往能力 ——能够理解他人深层次意义, 并加以影响和提供服务 ——能够启发、激励和劝服他人 影响力评估要素: <i>结果影响</i> ——在工作中立足于客户, 服从客户需要, 注重服务质量, 符合所从事工作的质量/成本/客户满意度/一次性做好的要求; ——工作具可靠性/适用性/可维护性/可操作性, 达到客户、标准要求的效能指标, 并取得了较为突出的成绩; ——对团队/部门工作目标决策起较为重要的影响; ——对团队或职能范围内的管理和运作方面的决策如任务安排的优先顺序、工作计划的更改、运作问题的分析和解决等提出有影响的建议; ——在与自己从事的专业相关的复杂的专业技术理论探讨中, 可应用其他专业领域的知识提出建议;

		<i>专业方向影响</i> ——对专业发展方向敏感，具综合分析能力和较好的把握能力，并据此对团队或部门目标的决策的起直接的、意义重大的影响，直接影响服务和工作的客户满意度、成本、质量和价格； <i>组织氛围影响</i> ——实事求是，认真、严谨、有效地对待工作的每一个环节，并对团队有很好的影响。 ——具有正确的、较强的服务意识、市场意识，并体现于工作、产品之中，对团队有较好的影响； ——推动和参加鼓舞士气、高速有效、信息共享的团队工作氛围。 教练/合作评估要素： <i>下属培养</i> ——指导培养低级别专业人员提高业务技能，在实践中培养了一批在工作过程中有较突出绩效的技术骨干； ——可指导本部门新员工，具有思想导师实践经历； ——可作为兼职内部讲师； <i>专业合作</i> ——在部门间/内工作接口时有效地运用协作技巧和团队力量进行技术合作，在团队中发挥凝聚力作用； ——与公司外各类专业机构交流、沟通、研讨，多方面收集相关有效信息，并有效分析、应用； ——参加部门间、部门内或有效组织、推动跨部门间或部门内相关专业技术、专业知识、专业技能的交流沟通和专业理论研讨；
--	--	--

		——遵守公司答复行为规范和统一宣传口径，遵循职业道德，具有公司保密意识并严格遵守保密规定； <i>专业协调</i> ——有效地应用协作技巧和集体力量领导专业领域工作； ——对所从事的专业领域/专业领域某一方面进行详细介绍； ——对用户进行专业知识、操作培训，并持续有效地与用户进行专业交流沟通；
业务贡献	➤ 能够判断客户需求变化趋势，并为客户提供解决方案建议 ➤ 能够独立解决较复杂问题，独立处理问题，并能够避免较复杂问题发生 ➤ 能够采取适当措施提高公司综合竞争力和可持续发展能力，推动部门决策	客户导向评估标准： 能够判断客户需求变化趋势，并为客户提供解决方案建议 关注客户需求： ——能够识别谁是客户，包括内部和外部客户 ——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 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 ——能够在问题露出苗头之初就意识到对客户的影响 ——能够持续采取措施提高客户服务水平 预见客户需求： ——能够区分客户优先级别 ——能够保证提供的客户服务水平优于行业平均水平 ——能够持续跟进客户确保问题解决 ——能够系统设计支持方案 解决问题评估标准 <i>思考范围</i>

		——能够制定公司专业领域行政方针，在多变的情况下，具有分析性、阐明性、评鉴性和/或建设性的思考； <i>独立解决问题</i> ——在业务范围内独立及时解决较复杂的专业领域问题和难点； ——独立处理和解决较重大问题； <i>在团队中解决问题</i> ——具有本职工作要求的分析能力、创造力和评审能力，根据客户需求及时地分析所从事业务中存在的专业领域问题、提出解决方案并有效实施； ——在关键业务领域任务中承担重要作用或在一般业务领域中起组织领导作用或专业顾问作用； <i>预见与避免错误</i> ——在较大复杂程度的技术问题发生之前识别并预见其可能性，同时制定并实施避免这些问题发生的解决方案； 持续业务贡献评估标准： <i>目标与决策贡献</i> ——有效提高公司综合竞争力及可持续发展能力； ——在部门内或职能范围内提供专业建议或具有领导一个专业领域某一方面工作的能力； ——理解并支持、推动团队/部门的工作任务和发展方向，并据此控制本职工作的轻重缓急、优先顺序安排，制定并把握工作相关部分的工作计划、进度及成本目标； ——迅速适应环境、客户需求和工作安排的变化，并据此推动或参与团队/部门目标的确定和决策； <i>文档与流程贡献</i>
--	--	--

		——完成本职工作的文档，有效推动、完成职能范围内的文档工作并基本保持服务/业务的持续性； ——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/推动专业技术共享； ——对流程/规范提出有效的改进建议或参与/推动相关流程/规范的改进； ——可履行业务领域内的预算职责；
知识的深度和广度	➤ 能跨多个专业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专业技术，领导分析其影响、构成，对在业务领域中应用能提供帮助；在公司某专业学科被视为权威人士；	知识的宽度评估标准： ——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 ——可规律性地利用多个学科的技术，并创新地整合它们 知识的深度评估标准： ——对一种关键专业技术之于公司业务的作用有广泛的理解 ——有能力借助已有的专业技术和技能，加以扩展和改进以适应新的情况 ——可规律性地创造使用新专业技术的方式、拓展老专业技术、改进业务实施的方式，并提供指导（可选） ——掌握行业专业发展趋势，并理解新专业技术变化将带来的影响

S5 标准

能力模型项	标准要素 (Performance)	评估要素 (Evaluation)
领导力	➤ 能够通过沟通争取高层支持，并能够为公司销售或与外部沟通提供有效支持 ➤ 能够对业务和服务的综合效能产生重大影响，能够对团队/部门工作目标决策起直接的、意义重大的影响 ➤ 能够有效对公司内外合作与协调发挥重要作用，具备培养大量专业专家和公司中坚力量能力	有效沟通评估要素： ——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 ——能够促经管理团队有效沟通 ——能够主持或在大型会议进行主题陈述 ——能够通过和高层协调和沟通，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 人际理解评估要素： ——具备良好人际交往能力 ——能够理解他人深层次意义，并加以影响和提供服务 ——能够启发、激励和劝服他人 ——能够了解人们的推动力而改变人的行为 影响力评估要素： <i>结果影响</i> ——在工作中立足于客户，服从客户需要，符合所从事工作的质量/成本/客户满意度/一次性做好的要求； ——确保工作具可靠性/适用性/可维护性/可操作性，达到客户、标准要求的效能指标，为服务的质量做出了突出的成绩； ——对团队/部门技术工作目标决策起直接的、意义重大的影响； ——对团队或职能范围内的管理和运作方面的决策如任务安排的优先顺序、工作计划的更改、运作问题的分析和解决等改进

		和解决问题做出决策或提出有重要影响的建议； ——在与自己从事的专业相关的复杂的专业理论探讨中，可应用其他专业领域的知识提出有重要影响的建议； <i>专业方向影响</i> ——对专业发展方向敏感，具有综合分析能力和及时把握的能力，并据此对部门规划和业务发展方向起直接的、意义重大的影响，直接影响服务及其客户满意度、成本、质量和价格费用； <i>组织氛围影响</i> ——实事求是，认真、严谨、有效地对待工作的每一个环节，并对团队有很好的影响，起到团队/部门的技术榜样作用； ——具有正确的、强烈的服务意识、市场意识，并体现于工作、产品之中，起到团队/部门的技术榜样作用； ——推动和参加鼓舞士气、高速有效、信息共享的部门工作氛围建设。 教练/合作评估要素： <i>下属培养</i> ——指导培养低级别专业人员的专业技能，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； ——具有思想导师实践经验； ——可作为兼职内部讲师； <i>专业合作</i> ——在部门间或部门内工作接口时有效地运用协作技巧和团队力量进行技术合作； ——与公司外各类专业机构交流、沟通、研讨，全面有效收集相关信息，并深入分析、充分应用； ——组织、推动、参加部门间、部门内相
--	--	---

		关专业技术、专业知识、专业技能的交流沟通和专业理论研讨； ——遵守公司答复行为规范和统一宣传口径，遵循职业道德，具有公司保密意识并严格遵守保密规定； <i>专业协调</i> ——有效应用协作技巧和集体力量领导或参与领导所在业务部门的专业领域某一方面建设工作； ——对所从事的专业涉及的多个领域及其相互关系进行详细介绍； ——对用户进行专业知识、技能培训、谈判，持续有效地与用户进行专业交流沟通；
业务贡献	➤ 能够判断客户需求变化趋势，并为客户提供解决方案建议 ➤ 能够独立解决复杂专业问题，独立处理问题，预见潜在问题 ➤ 能够采取适当措施提高公司综合竞争力和可持续发展能力，为大型或大范围专业领域高绩效作出持续贡献	客户导向评估标准： 能够判断客户需求变化趋势，并为客户提供解决方案建议 关注客户需求： ——能够识别谁是客户，包括内部和外部客户 ——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 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 ——能够在问题露出苗头之初就意识到对客户的影响 ——能够持续采取措施提高客户服务水平 预见客户需求： ——能够区分客户优先级别 ——能够保证提供的客户服务水平优于行业平均水平 ——能够持续跟进客户确保问题解决

	——能够作为客户与客户打交道的标杆 ——能够系统设计支持方案 解决问题评估标准 <i>思考范围</i> ——能够制定公司专业领域行政方针，在多变的情况下，具有分析性、阐明性、评鉴性和/或建设性的思考； ——具有发展新原理和具想象力的思考能力； <i>独立解决问题</i> ——在业务范围内独立迅速解决复杂的专业问题和难点； ——独立处理和解决重大问题； <i>在团队中解决问题</i> ——具有本职工作要求的分析能力、创造力和评审能力，根据客户需求及时地分析所从事业务中存在的专业难题、提出努力方向、解决方案并有效实施； ——在关键业务领域中承担领导作用或专业顾问； <i>预见与避免错误</i> ——分析复杂的或新的专业或环境形势，预见潜在的问题和趋势，评估机会、可能影响及风险； 持续业务贡献评估标准： <i>目标与决策贡献</i> ——确保公司的综合竞争力及可持续发展能力； ——在职能范围内提供重要专业建议或领导一个大型专业领域工作； ——理解并支持、推动部门的工作任务和发展方向，并据此控制本职工作和职能范围内工作的轻重缓急、优先顺序安排，制定并把握业务领域部分的工作计划及成本
--	---

		目标； ——迅速适应环境、客户需求和工作安排的变化，并据此推动、参与部门目标的确定和决策； 文档与流程贡献 ——完成本职工作的文档、重视并有效推动部门或职能范围内工作文档体系的建设，有效保证业务工作的延续性； ——负责全面的、较高的需求分析能力和总体方案/计划/业务产出/文档/资料评审； ——引导/组织/推动专业技术共享； ——对流程/规范提出重要改进建议或组织/推动相关流程/规范的改进； ——可履行业务领域内的预算职责；
知识的深度和广度	➤ 能跨公司专业线、业务线，识别关键技术点及其潜在价值； ➤ 识别业界重要的新出现的专业技术，领导分析其影响、构成，对在业务领域中应用能提供帮助；在某专业领域被视为领导性权威人士；	知识的宽度评估标准： ——对本业务单元的所有关键专业技术，都有一个建构性的理解 ——积极致力于从专业角度打通连接公司不同业务的目标，并能提供知识转移给相关的业务和技术负责人 ——能引导别人关注业务专业技术的价值点 知识的深度评估标准： ——对一种关键专业技术之于公司业务的作用有更深刻的理解 ——对公司专业技术的使用方式、可优化性和可能的新技术做出深刻的分析，并提供指导 ——能够驱动新出现的专业领域技术在公司使用

4、腾讯领导力职业发展通道标准

L1 标准

能力模型项	标准要素 (Performance)	评估要素 (Evaluation)
客户导向	➤ 在工作中立足于客户，服从客户需要，采取有效的方式方法，与客户建立良好的关系，创造客户价值	客户导向评估标准 <i>预估客户需求</i> ——根据市场信息，预见客户需求，并制定计划以适应客户和市场需求 ——评估变化中的客户需求对业务领域的影响 <i>关注客户</i> ——将工作的目标与贡献与客户满意度联系起来，针对客户意见作出决策和行动 ——无条件的保证对客户的承诺，发展和维持良好的客户关系 ——建设方便合理的系统、流程，使客户很容易与腾讯合作 <i>创造客户价值</i> ——鼓励员工寻找新的方法来为客户创造价值 ——和客户、合作伙伴共同寻求和共享新的价值点 ——通过更高效的执行力来建立和维持客户忠诚
执行力	➤ 依据上级目标及本部门工作现状制定部门目标，符合 SMART 原则并设有监控点；分解工作任务，协调所需资源、激发员工热情，确保工作任务高效完成；及时检	工作管理评估标准： <i>任务管理：</i> <i>制定合理的目标与计划</i> ——根据上级部门的规划或部署，与相关人员共同制定团队工作目标，明确各项工作任务要求和改进方向。 ——根据工作的优先顺序分配资源（包括人、财、物、信息等），充分考虑资源成本，以使其得到有效合理的利用。

	查、评估、指导工作进展情况，促进工作绩效的不断改进 ➤ 组织相关人员制定、固化、优化所使用的流程，及时监控流程的执行情况	——与相关人员商讨，面向目标，在公司规定范围内确定执行计划的具体工作方法和活动。 ——根据工作任务的具体要求和特点，深入分析工作中易出现失误或问题的环节，并设计相应的监控点及防范措施。 <i>组织实施工作计划</i> ——明确本人及下属的工作职责、任务要求和衡量标准 ——指导团队成员制定相应的个人工作计划，为下属提供相应的情况分析、资料、信息等，进行事先指导，确保下属具备明确的工作思路。 ——按工作目标的要求，组织工作资源，保证各种资源及时到位，对未到位的原因立即查清，并提出相应的补救措施，必要时上报主管及相关人员。 ——认真听取员工对工作实施的意见建议，正确实施正向牵引，激发员工工作热情，提高工作参与度，确保工作士气。 <i>指导和控制工作计划的实施</i> ——根据工作计划的监控点及实际的工作需要，及时检查、分析和评估各项工作结果，并及时汇报。 ——根据工作进展及检查、评估结果，对下属工作方法或活动进行有效的指导。 ——找出偏离计划目标的原因和工作中的失误，提出改正措施，必要时上报主管及所影响的接口部门。 ——在自己的职责范围内立即实施改正措施，必要时，主动协调相关部门并提供协助，促成问题的解决。 <i>绩效改进</i> ——根据工作目标的实际完成情况及周边
--	--	---

		部门的反馈，分析工作中存在的问题，确定明确的团队工作改进目标，制定相应的改进计划。 ——结合团队实际情况，与相关人员商议，制定可操作的改进措施并确保执行，不断提高组织效率和工作有效性。 ——定期对团队工作改进情况进行评估、检查，对有关的改进措施及时充实调整，以达到所要求的绩效。 流程管理评估标准： <i>内部流程固化与优化</i> ——对涉及到职权范围内的跨部门流程中存在的问题及时进行讨论，提出修改和完善建议，向主管及相关部门及时提供反馈信息。 ——对本团队负责的流程和工作中的成功经验与习惯，及时以规则的形式加以固化；对本部门流程和规则的运作情况及时评估并以合理的方式进行优化。 ——结合本部门实际工作需要，对流程运作中未覆盖到的部分与相关人员一同制定相应的补充规定与实施细则。 <i>流程执行</i> ——与相关人员一同讨论、学习与本部门业务有关的流程，并特别注意与相关部门的接口程序，确保对流程的正确理解。 ——给流程使用者提供准确、清楚、全面的培训和指导。 ——对与本部门相关的业务流程的运作情况进行及时的监控，确保业务流程得以正确的贯彻实施。
组织发展	➤ 在团队内组织和推动双向沟通的定期进行，促进团队工作效率的提升	团队管理评估标准： <i>团队管理机制建立</i> ——沟通机制建立：建立例会制度、上下级之间定期沟通，让员工明确自己的任务、

	高，倡导积极向上、勇于创新的工作氛围。 ➤ 主动推行变革成果 ➤ 积极主动的营造员工成长的环境，指导下属不断提高任职能力，以高度的责任感培养、推荐管理者	目标、责任、职权及考核标准，帮助员工树立完成任务的信心 ——员工辅导：明确对员工评价的客观标准，主动了解员工工作情况及思想动态，对员工的工作成绩予以及时、客观的肯定，对一个阶段的不足提出改进措施，体现对员工工作的正向牵引 ——例外事件处理：对例外事件的处理要及时沟通，养成非正式的沟通习惯；明确有必要进行沟通的条件要求、熟练掌握各种不同的沟通方法。 <i>组织气氛建设</i> ——帮助员工正确面对挫折和失败，在工作中以积极的心态接受优胜劣汰的事实 ——及时有效传递、正确诠释公司的文化导向，并通过自身言行在管理工作中（特别是对员工的考核、评价及奖励方面）予以强化 ——在团队中树立正气，敢于承担责任、善于倾听他人意见与批评；对部门问题敢于陈述己见，并善于引导、听取、整合不同意见，共同推动管理进步。 ——倡导下属之间建立积极、和谐的关系，公正处理团队中下属之间的矛盾。 ——当下属工作中有切实需要或遇到困难时，应主动提供相关信息和援助。在商定的时间范围内实现对下属工作上的承诺。 <i>引导与培育创新</i> ——对工作中的成功经验与失败教训要及时进行总结，建立案例库并不断予以充实 ——学习内、外部标杆适时交流有关信息，寻求和支持新鲜的、有创意的观点，以利资源共享与相互启发，促进信息增值 ——奖励突破性的方法、主动性和试验，
--	--	--

		不断激发个人创意，完善创新机制 变革管理评估标准： <i>变革推行</i> ——服从公司整体利益，主动推行变革成果，消除变革中的阻力，勇于承担责任与风险（包括岗位风险和创业过程中的风险）。 人才培养评估标准 ——明确公司选拔和甄别管理者的标准，以高度的责任感培养、选拔、推荐管理者，管理者推荐要不以个人好恶出发，严格按照标准要求，做好部门内后备管理者资源池建设。 ——营造良好的学习氛围，培育学习型组织，主动推进员工培训；并注意在工作中言传身教、及时辅导，必要时合理授权，在实践中进行锻炼。 ——根据组织发展需要及下属的绩效、能力特点，与下属一起商定其个人发展目标和培训方法、改进措施，并且对其下属的改进提高情况进行例行化检查、评估，就改进效果提出建设性的反馈意见，培养下属效果显著。
个人形象塑造	➤ 培养良好的个人形象和职业素质，遵守公司制度，坚持原则、直言不讳、自律、以身作则 ➤ 关注公司发展，热爱本职工作，保持积极心态	职业操守评估要素： ——坚持原则，诚实正直，实事求是地面对和处理问题，勇于承担责任。 ——直言不讳，保持公正、诚实、坦诚，与同级、管理者和下属共享信息，并毫无保留。 ——严格自律、以身作则，主动以公司文化理念和规章制度规范自己的言行，以职业化的标准严格要求自己，自觉塑造个人形象、维护公司形象，为下属起到良好的表率作用。

		个人情商评估要素： 使命感、激情、压力承受力 ——关注公司的长远发展，培育核心竞争力，以腾讯发展为己任。 ——热爱本职工作，以乐观心态面对挑战，注重工作带来的成就感，以及成长的喜悦。 ——在工作中始终保持积极向上的精神状态，以积极的心态面对压力、困难和挫折。
--	--	--

L2/L3 标准

能力模型 项	标 准 要 素 (Performance)	评估要素 (Evaluation)
客户导向	➤ 在工作中立足于客户，服从客户需要，采取有效的方式方法，与客户建立良好的关系，创造客户价值	客户导向评估标准 <i>预估客户需求</i> ——根据市场信息，预见逐步显示出的客户需求，制定针对性地、创新的方案以适应客户和市场需求 ——评估变化中的客户需求对腾讯和本部门的影响 <i>关注客户</i> ——建立并理解部门的贡献与客户满意度之间的直接的联系，针对客户意见作出决策和行动 ——无条件保证对客户的承诺，发展和维持良好的客户关系 ——积极培养以客户为中心的的文化，保证客户服务的灵活性和及时响应度 <i>创造客户价值</i> ——鼓励员工寻找新的方法来为客户创造价值 ——和客户、合作伙伴形成战略联盟寻求和共享新的价值点 ——通过更高效的执行力来建立和维持客户忠诚度
执行力	➤ 制定并组织实施有牵引性的组织目标和切实可行、具有挑战性的业务目标和实现措施，引导公司与本部门的均衡与全面发展；提供有效	工作管理评估标准： <i>目标管理：</i> <i>制定合理的目标与计划</i> ——根据公司战略目标及本系统相关策略与方针，与相关人员共同确定部门的中短期工作目标及优先顺序。目标必须明确、清晰、可评估，有挑战性和可实现性。 ——根据目标及优先顺序来制定工作计划

	信息促进上级决策；对实施效果及时评估分析并提出改进目标 ➤ 通过建立、运作和优化业务流程和制度的良性循环，推动管理体系建设	和业务预算，保证对上级目标的继承性和对部门工作的牵引性，牵引性着眼于部门工作的绩效改进。 ——与下属一起共同将部门计划分解成可执行的、清晰的阶段计划，督促下属制定相应的执行计划，设立监控点和控制基线，充分考虑质量、成本、进度。 ——充分考虑计划执行过程中的风险要素，提出应急预防措施。 <i>组织实施计划</i> ——按计划分配任务，帮助下属从公司总目标理解本部门的责任，并对下属的工作计划进行指导、审定与监控， ——保障并促进监控体系的有效运作，及时汇报并反馈重大进展及困难，参与并指导重大事件和例外事件的处理，——及时发现运作中的问题，迅速作出反应并进行有效的调整，组织分析成功的经验与失败的教训，及时形成案例与规范。 ——为了实现工作目标，挖掘、配置、协调和利用人、财、物、信息等资源，通过预算管理，及时监控与评估工作活动。 <i>促进决策</i> ——在职权范围内勇于承担风险，迅速判断，果断决策，并按流程规定上报公司； ——及时准确地收集有效信息，提出建议，并预测本部门业务和工作的发展，供上级和相关部门全方位地思考问题，做出正确有效的决策。 <i>效果评估</i> ——对目标的完成情况及存在问题进行总结评估，并结合投入产出分析提出绩效改进目标； ——根据绩效改进目标与相关人员讨论制
--	---	---

		定绩效改进计划，改进计划必须具有可操作性。 流程管理评估标准 <i>流程及制度建设</i> ——宣导和灌输流程化管理的理念，推动流程在部门内的严格执行 ——身体力行地组织和参与职权范围内流程的制定，关注流程监控点的设置，推动部门成员理解并贯彻执行流程，不断把成功的已有效运作的流程、规范、制度及时固化。 ——通过走动管理与过程监控，处理例外事件，并不断将例外管理规范化的，促进管理的职业化发展。 ——通过审计与不断总结发现“瓶颈”，及时、有效地组织流程和结构的优化，消除障碍。
组织发展	➤ 在团队内设置合理的目标，通过团队内部的管理和计划推动，促进部门工作效率的提高，倡导积极向上的工作氛围；推动企业文化的宣传和建设； ➤ 主动消除变革中的阻力，创造积极参与变革的氛围 ➤ 积极主动营造管理者成长环境，通过管理者梯队的建设，提升团队绩效	团队管理评估标准： <i>文化宣导</i> ——以强烈的使命感与责任感去推动企业文化建设，在实践中深刻理解并积极传播公司的愿景与核心价值观。 ——及时有效传递、正确诠释公司的文化导向，并在管理工作中（特别是对员工的考核、评价及奖励方面）予以强化； ——通过自身的言行使员工在工作中真实地领悟到公司所倡导的文化，从而认同公司文化。 ——在团队中创造人人敢于承担责任、善于倾听他人意见与批评的氛围。对公司流程及部门中的问题敢于陈述已见，并善于引导、听取、整合不同意见，共同推动管理进步。 <i>团队建设</i> ——在团队内组织和推动双向沟通的顺畅进行，建立良好的沟通机制 ——为团队设立切实可行但又富于挑战性

		的目标，将团队的设想和目标与企业的战略联系起来，使团队沿着战略方向不断努力 ——给予团队决策权和行动权，将计划转变为实际行动 ——传达一种清晰的方向感，使组织充满紧迫感，停滞不前时要大胆地采取措施，保持主动性 ——善于化解矛盾与冲突，倡导对事不对人的氛围。 <i>跨团队协作</i> ——在部门之间利益发生冲突时，以公司利益为重，不推诿，不指责，积极反映问题，主动协商解决。 ——本部门目标制定和决策，既要考虑对公司战略目标的贡献，也要考虑对相关部门与相关流程的贡献，以全流程绩效牵引本部门的工作；避免本位主义，提倡整个腾讯的成功来降低内部竞争； ——理解部门之间的相互关联，打破部门壁垒，从全流程最佳去理解本部门的责任，积极主动了解、理解和配合相关部门的要求，组织和保证对公司主流程的支持和对相关部门的业务支持； ——通过有组织、有计划的交流，积极利用相关部门的成果和推介本部门成果，达到资源的共享和合理利用。 变革管理评估标准： <i>变革推动能力</i> ——服从公司整体利益，主动消除变革中的阻力，勇于承担责任与风险（岗位风险和创业过程中风险）。 ——面临变革时示范出乐观的态度，称赞参与变革和创新的员工
--	--	---

		——控制变革的速度和进程以保持工作的效率 ——鼓励能使腾讯获得竞争优势的合理冒险 人才培养评估标准 ——明确选拔管理者的组织目标，并严格按照公司的标准选拔和甄别管理者。 ——根据公司业务发展的需要，制定并积极组织实施管理者梯队培养计划，注重实际培养管理者的质量和数量，在组织内部形成后备管理者资源池。 ——营造良好的学习氛围，培育学习型组织，主动推进管理者培训，提高职业化水平，促使员工在实际工作中不断改进绩效。 ——关注下属并及时给予发挥能力的机会，在工作中合理授权，传递压力，在实践中锻炼管理者；善于通过总结案例培养管理者，并通过案例中关键事件过程追溯和分析，发现和培养管理者的优秀品格和素质。 ——履行管理者导师职责，做好团队教练，善于发现下属的长处，正向引导；及时指出下属的不足，帮助其改进；注重工作中的言传身教，与下属共享经验。
个人形象塑造	➤ 培养良好的个人形象和职业素质，坚持原则、直言不讳、自律、以身作则 ➤ 关注公司发展，热爱本职工作，保持积极心态	职业素养评估要素： ——坚持原则，诚实正直，实事求是地面对和处理问题，勇于承担责任。 ——直言不讳，保持公正、诚实、坦诚，与同级、管理者和下属共享信息，并毫无保留。 ——严格自律、以身作则，主动以公司文化理念和规章制度规范自己的言行，以职业化的标准严格要求自己，自觉塑造个人形象、维护公司形象，为下属起到良好的

		表率作用。 个人情商评估要素： <i>使命感、激情、压力承受力</i> ——关注公司的长远发展，培育核心竞争力，以腾讯发展为己任。 ——热爱本职工作，以乐观心态面对挑战，注重工作带来的成就感，以及成长的喜悦。 ——在工作中始终保持积极向上的精神状态，以积极的心态面对压力、困难和挫折。
--	--	--

L4 标准

能力模型项	标准要素(Performance)	评估要素 (Evaluation)
客户导向	➤ 在工作中立足于客户，服从客户需要，采取有效的方式方法，与客户建立良好的关系，创造客户价值	客户导向评估标准 <i>预估客户需求</i> ——根据市场信息，预见潜在的客户需求，推动组织策略以适应客户和市场需求 ——评估变化中的客户需求对腾讯的影响 <i>关注客户</i> ——建立并理解部门的贡献与客户满意度之间的直接的联系，针对客户意见作出决策和行动 ——无条件保证对客户的承诺，发展和维持良好的客户关系 ——积极培养以客户为中心的文化，保证客户服务的灵活性和及时响应度 <i>创造客户价值</i> ——培育和引导积极设计超越客户的预期并能显着增值的解决方案的氛围 ——和客户、合作伙伴形成战略联盟寻求和共享新的价值点 ——通过更高效的执行力来建立和维持客户忠诚度
执行力	➤ 采取有效的方式和技巧授权他人；能够从整体考虑做出决策，并推动决策的执行	工作管理评估标准： <i>决策能力</i> ——基于对公司价值观及管理理念的理解，从追求公司整体最佳的角度，对公司的长、短期目标的形成提出个人意见。 ——为公司制定目标所提的建议必须是经过精心调查、具体而可操作的。 ——将达成共识的公司目标转化为可衡量的结果性指标（业绩指标），作为形成公司对外策略与内部方针的基础。

		——按照公司战略目标的要求，组织制定清晰、明确、可执行的合适方法和操作程序；并将当前及可预见到的资源、时间、组织结构、技术等限制条件考虑在内。 <u>有效授权</u> ——在组织内能够信任他人 ——在不同层次上授权他人作出决定，让下属充分发挥主动性和创造性，按照自己的方式行动。强调对目标是否按时达成，在工作过程中适度指导，减少干涉。 ——授权前充分沟通，确保双方对授权的目的、程度、资源、可能出现的问题、担忧、处理方法等等达成共识 <u>流程管理评估标准：</u> ——应将主要精力去发现例外与外部变化，并在处理例外事件中不断将例外规范化，使之成为例行 ——通过走动管理与审计发现“瓶颈”，并及时、有效地组织流程和结构优化，消除障碍 ——敏锐感觉外部环境变化，并适应性地促使组织结构与流程的优化，有效促进组织绩效的提高
组织发展	➤ 具备战略性眼光，能够发现和把握扩大竞争优势的机会点；推动组织文化的建设，营造健康的组织氛围 ➤ 通过领导和管理必要的变革，推动管理体系的不断优化 ➤ 积极主动营造管理者成长环境，通过管理者梯队的建设，提升团队绩效	<u>团队管理评估标准：</u> <u>团队发展方向指引</u> ——理解腾讯公司全球竞争、技术、政策、经济趋势和问题的关联性 ——能够敏锐的把握行业趋势和全球性的市场机会，制定切实可行的战略规划 ——传递全面的对公司方向和战略的理解 <u>组织文化建设</u> ——具有强烈的使命感与责任感去推动组织与文化建设。 ——积极传播公司的愿景与核心价值观，及时传达、解释、辅导员工理解公司的方针政策，提升公司的核心竞争力。在关键

		行为过程中，言传身教，培养下属。 ——自我批判，加强沟通，营造有利于员工成长、勇于创新、自我超越的环境与团队合作氛围；营造树正气，敢于承担责任，勇于负责，对于公司流程及部门工作中的问题敢于陈述已见的组织氛围。 ——努力促进组织运作效率的提高，通过明确各层面的应负责任和绩效考核标准，增强员工工作的明确性和责任性。 <i>平衡资源</i> ——为达成目标积极从他人那里获得支持，协调时间、资源、质量要求来完成组织目标 ——创造平衡性的解决方案最大化组织收益，使冲突表面化并建设性地解决冲突 ——建立内部、外部网络来支持协作，开放共享信息和资源，激励组织内跨部门团队工作的文化 <i>变革管理评估标准</i> <i>领导变革：</i> ——根据公司/部门的远景目标以及通往目标的管理，评估公司/部门改进目标、范围和变革准备度，制定变革管理策略和清晰可行的实施计划 ——合理安排员工以促进变革，集中关注那些激烈抵制变革的人，帮助员工理解并接受变革的收益，主动消除变革中的阻力，创造积极参与变革的氛围 ——控制变革的速度和进程以保证部门的正常运作效率 <i>人才培养评估标准</i> ——营造管理者成长的环境，建立选拔和甄别管理者的机制，创造团队合作的氛围，使优秀员工脱颖而出。并在关键工作过程中言传身教，做好团队教练。
--	--	--

		——善于引导员工树立积极的人生观，强烈的使命感和责任感。 ——围绕组织目标，辅导下属推进落实公司的管理改进和制度化建设，从而提升团队的绩效；以提升公司的核心竞争力为中心，注重被培养管理者的质量和数量。 ——营造良好的学习氛围，培育学习型组织。善于总结案例，通过案例中关键事件过程的培训、追溯和分析，发现和培养管理者的优秀品格和素质。 ——从公司利益出发，对优点突出缺点也突出的员工，能在工作中进行培养与管理，发挥其所长，修正其所短。
个人形象塑造	➤ 培养良好的个人形象和职业素质，坚持原则、直言不讳、自律、以身作则 ➤ 关注公司发展，热爱本职工作，保持积极心态	职业操守评估要素： ——坚持原则，诚实正直，实事求是地面对和处理问题，勇于承担责任。 ——直言不讳，保持公正、诚实、坦诚，与同级、管理者和下属共享信息，并毫无保留。 ——严格自律、以身作则，主动以公司文化理念和规章制度规范自己的言行，以职业化的标准严格要求自己，自觉塑造个人形象、维护公司形象，为下属起到良好的表率作用。 个人情商评估要素： <i>使命感、激情、压力承受力</i> ——关注公司的长远发展，培育核心竞争力，以腾讯发展为己任。 ——热爱本职工作，以乐观心态面对挑战，注重工作带来的成就感，以及成长的喜悦。 ——在工作中始终保持积极向上的精神状态，以积极的心态面对压力、困难和挫折。

5、腾讯素质词典

序号	素质名称	素质代码	素质定义	行为描述	
				层次	行为表现
1	成就动机	ACH	指个人具有成功完成任务或在工作中追求卓越的愿望。具有高成就导向的人希望出色地完成他人布置的任务，在工作中极力达到某种标准，愿意承担重要的且具有挑战性的任务。	0	安于现状，工作得过且过，不尽力达到优秀标准。
				1	努力将工作做得更好或使自己的工作达到某个优秀的标准。
				2	能不断改进自己的工作绩效。
				3	为自己设立富有挑战性的目标，并为达到这些目标而付诸行动。
				4	在仔细权衡代价和利益、利与弊的基础上作出某种决策，为了使公司获得较大利益，甘愿冒险。
2	主动性	INT	主动性是指个人在工作中不惜投入较多的精力，善于发现和创造新的机会，提前预计到事件发生的可能性，并有计划地采取行动提高工作绩效、避免问题的发生、或创造新的机遇。	0	不会自觉地完成工作任务，需要他人的督促。不能提前计划或思考问题，直到问题发生后才能意识到事情的严重性。
				1	自觉投入更多的努力去从事工作。在工作中，不需要主管的督促自主地完成工作。
				2	主动承担不属于自己的事情或主动帮助他人解决问题。
				3	及时发现某种机遇或问题，并快速作出行动。得知与公司发展有关的事件或政策后，能够及时作出反应。

				4	提前行动，以便创造机会或避免问题发生。提前意识到别人没有想到的问题，并采取必要的步骤去解决问题。
3	信息收集	INF	指个人对事物具有较强的好奇心，努力获取有关事物和人更多的信息，从而对其有比较深入的了解。	0	不积极获取有关的信息。
				1	通过询问他人或查询资料等一定的渠道获取所需信息
				2	通过多种渠道去获取信息，能习惯性地收集信息
				3	能选择有效的途径收集信息，能对信息进行有效统合、验证
				4	能创造性的构建信息收集渠道
4	人际理解	IU	指个人愿意了解他人，并能够准确地掌握他人的特点、正确理解他人没有明确表达出来的想法、情感和顾虑。	0	不能正确地理解别人的思想、情感或行为。
				1	愿意理解别人，听懂别人的话，能准确理解他人的感受和想法。
				2	根据已有的信息，把握他人的特点，包括态度、兴趣、需要、观点和行为方式。
				3	将心比心，推己及人，能将自己放在别人的角度去理解别人的想法；能理解他人思想和行为背后的原因
				4	不受固有看法的影响，能及时调整对他人的把握
5	客户服务导向	CSO	具有帮助和服务客户、满足客户需求的愿望，关注客户对服务的满意度，集中精力发现客户需要并给予满足。	0	缺乏满足客户需求的愿望和态度。
				1	与客户保持沟通，跟踪了解客户的问题、要求和不满。
				2	对客户的问题作出快速的反应和解决
				3	了解客户的潜在需求并为客户的利益发展提供建议
				4	为客户提供增值服务

6	影响力	IMP	指个人说服或通过各种手段影响别人使其支持或采纳自己的观点。	0	不能清楚地表达自己要讲的内容或不能说服别人听从自己的观点。
				1	通过向别人讲述理由、证据、事实、数据等方式,直接说服别人。
				2	在他人面前做出某种表现,给别人留下好的印象,通过借助情感手段影响他人。
				3	有针对性地将所讲述的内容与别人的兴趣和利益联系起来或采用多种方式影响他人。
				4	运用复杂的策略影响他人或通过微妙的幕后操作使别人接受自己的观点。
7	关系建立	RB	指努力与那些对自己的工作有帮助,或者将来对自己有用的人建立友好的、互惠的甚至非常密切的关系。	0	意识不到关系的重要性,缺乏与他人建立关系的意识
				1	认识到关系的重要性
				2	愿意花时间和精力建立与他人的关系
				3	通过各种手段与他人建立稳固长期的关系
				4	恰当地利用关系
8	组织意识	OA	理解和掌握组织当中权力运作关系和架构的能力。	0	不了解组织内部的基本运作关系
				1	了解组织中正式的权力结构及其运转。
				2	掌握组织中非正式的结构以及组织的氛围和文化。
				3	了解组织内部的人际矛盾和政治斗争,并意识到这些情况对自身工作可能产生的影响。

				4	预测当前发生或即将发生的事件对于组织当中的个人和群体产生什么样的影响等。
9	团队领导	TL	指个人能够理解团队中各成员的职责与分工, 根据团队成员的不同特点, 通过任务的合理分配、协调关系, 促进团队合作, 营造氛围。	0	不愿意承担领导责任, 对团队成员不闻不问
				1	理解团队中各成员的职责, 明确各成员的分工
				2	为团队成员设定明确的目标与要求, 促进合作
				3	根据团队成员的特点, 做到人尽其才, 有效解决和协调团队中的冲突
				4	能创造合作协调的工作气氛, 提高团队凝聚力和斗志
10	团队合作	TW	指个人愿意作为群体中的一个成员, 与群体中的其他人一起协作完成任务, 而不是单独地或采取竞争的方式从事工作。	0	在工作中喜欢单独作业, 在与他人共事时采取消极态度
				1	愿意与他人合作。与群体中的其他成员共同交流, 分享获得的新信息和新知识。或者与其他成员交换思想和看法, 以便对于问题取得共识。
				2	愿意帮助工作群体中的其他成员解决所遇见的问题。无保留地将自己所掌握的技能传授给其他成员。
				3	保持与其他成员的沟通, 主动寻求并尊重他人对问题的看法和意见;
				4	鼓励群体中的其他成员, 从而促进群体成员之间的合作或提高群体的合作气氛。
11	培养下属	DEV	指关心下属的成长与发展, 根据下属的特点, 为下属提供相应的培训机会, 有意识地帮助下属职业生涯的发展。	0	不关心下属的成长
				1	有培养下属的意愿
				2	发现和指出下属的不足, 并加以引导
				3	为下属提供培养机会, 帮助下属制定绩效改进计划

				4	有意识地帮助下属设计职业生涯规划
12	制度 执行	REG	指关注制度的执行和落实,有意识地通过制度来实施管理。	0	缺乏遵守制度的观念,不关注制度的落实
				1	有制度意识,能遵守制度
				2	严格执行制度,能要求他人遵守制度
				3	不拘泥于制度,在制度与效率发生冲突时,能灵活执行制度
				4	能不断完善改进制度,建立有效的制度来规范工作
13	思维 能力	TA	(周密思考)指个人对于问题的分析、归纳、推理和判断等一系列认知活动,它主要包括分析推理和概念思维两方面。	0	不能准确而周密地考虑事物发生的原因,或不能根据已有的经验或知识对当前所面临的问题作出正确的判断。
				1	能意识到问题的存在,或对面临的问题有基本判断
				2	将一个复杂的问题分解成不同的部分,使之更容易把握;根据经验和常识迅速发现问题的实质。
				3	能深入全面的思考分析问题,发现事件的多种可能的原因和行为的不同后果,或找出复杂事物之间的联系。
				4	恰当地运用已有的概念、方法、技术等多种手段找出最有效的解决问题的方法。
14	学习 能	LA	指在工作过程中积极地获取与工作有关的信息和知识,并对获取的信息进行加工和理解,从而不断地更新自己的知识结	0	在专业上停滞不前,不愿意更新自己的知识结构;在工作中不注意向其他人学习。
				1	在工作中,有学习愿意,面临问题时能积极寻求解决办法

	力		构、提高自己的工作技能。	2	善于学习。具有强烈的好奇心, 希望了解工作当中的细节和技术; 积极与他人交流和向他人求助; 观察他人的工作, 从而学习和了解必要的知识或技术。
				3	从事自己不太熟悉的任务时, 能够钻研资料, 获得必备的工作知识或技能, 从而尽快适应新的工作要求。
				4	在深入了解当前新的知识和技术的基础上, 能意识到它们在工作中的应用, 及时应用于工作。
15	自信	SCF	一种自认为有能力完成某项任务和采用某种有效手段完成任务或解决问题的信念。包括对自己能力的自信, 特别在问题难度加大时表现出对自己决定或判断的自信。	0	缺乏自信, 只是一味地服从。同时对各种挑战敬而远之
				1	表现得很自信, 独立做出决策, 在没有监督的条件下独立工作
				2	自信地阐明自己的主张。在各种冲突与矛盾中, 明确坚持自己的立场, 在行动和言语中都表现出自信;
				3	主动接受挑战。很乐意接受挑战与寻求额外的新任务。面对上级管理者, 能够机智且礼貌地向管理层与下属表达自己的反对意见, 明确自信地坚持自己的立场。
				4	将自己置于挑战性极强的环境中。直截了当地面对上司与下属, 选择承担挑战性极强的任务。
16	灵活性	FLX	具有适应不同环境、不同个性或不同人群, 并有效工作的能力。灵活性需要对一件事情不同甚至相反看法的理解与欣赏, 使自己的方法适应环境的变化, 并保持自	0	工作因循守旧, 不能适应新的变化和环
				1	能客观地理解面临的变化。
				2	能灵活地应用规章制度, 面临新的情境时能及时调整自己的观点
				3	能改变自己的行为和工作方法以适应新的变化

			己对公司或工作要求的一致性或开放程度。	4	能及时的调整战略、目标或方针，积极应对新的变化
17	坚韧性	TNC	指能够在非常艰苦或不利的情况下，克服外部和自身的困难，坚持完成所从事的任务。	0	经受不了批评、挫折和压力。遇到挫折时，个人便感到悲观、失望、甚至逃避
				1	面对挫折时克制自己的消极情绪(如愤怒、焦急、失望等)或保持情绪的的稳定。
				2	能够正确地对待自己的错误，从错误中吸取教训。冷静地处理在工作中与其它人产生的矛盾。
				3	在比较艰苦的情况下或巨大的压力下坚持工作。接到困难的任务后，克服各种困难，通过各种方法完成任务。
				4	在非常大的压力下能够保持冷静，将自己的注意力放在如何解决问题上。
18	诚信	ITR	指个人在行为处事中遵守诚信原则，遵守承诺，能客观公平公正的评价和处理问题。	0	工作中不能信守承诺，不能公平公正的处理问题。
				1	能诚实、公平的评价事物
				2	待人接物诚实守信，尽可能公平公正的处理问题
				3	当效益与诚信原则产生冲突，或在外部压力下仍能坚持诚信原则
				4	能创造诚信的团队氛围
19	责任心	RSP	指个人在工作中表现出积极热情、认真负责、忠实可靠、兢兢业业的品质或行为。	0、	缺乏责任感，对工作结果漠不关心；
				1、	根据个人意愿作为；
				2、	根据领导和他人要求作为；

				3、	根据组织目标和愿景指导作为。
				4、	把组织目标视为个人信念，并为之作出巨大努力。
20	监控能力	CTL	以公司长期利益为重，适当并有效地利用个人权利或个人地位使他人的行为与自己的愿望相符。	0	需监控别人，参与他人的具体工作管理。
				1	确立限度，设立合理的标准和期限，能有效地实施 PDCA 循环。
				2	要求杰出成绩，施加个人影响力
				3	保持可见业绩标准
				4	让各人对自己的业绩负责
21	务实	FDL	指个人始终追求既定的目标，并采取卓有成效的行动，踏实、勤奋、专注，以期望通过诚实的劳动实现个人和组织的目标。	0	在他人的监督下完成工作任务
				1	依据工作目标，采取卓有成效的行动
				2	依据个人对组织目标的理解，克服困难，始终专注于目标的实现
				3	把组织目标作视为个人信念，始终如一地付出艰辛的努力
				4	为组织目标的实现，不惜牺牲个人利益，勤奋、求实
22	创新	INV	通过运用新技术、新方法，创造性的进行系统的归纳思维和演绎思维，提出富于创新性的意见和建议	0	按既定的理念、规则完成工作
				1	在自己的知识领域内，改进工作方法，提高工作效率
				2	在超过自己知识领域内，提供优良的理念、方法和工具
				3	在广泛指导下，创造性的提出专精的理念、方法和工具
				4	引领业务领域，是该领域的权威