

---

# 团队管理指引

---

互联网事业部

---

## 版本历史

版本/状态	作者	起止日期	描述
V0.0.1	Victor, Eric, Guolin, Tado, Nishino	2021-4-27	完成初稿，内部发布

---

# 目录

1	引言 .....	4
1.1	目的 .....	4
2	团队管理 .....	4
2.1	团队管理概要 .....	4
2.2	人才盘点 .....	4
2.2.1	人才盘点 .....	4
2.2.2	三人才梯队 .....	4
2.2.3	管理人才 .....	5
2.2.4	专业人才 .....	5
2.2.5	潜力人才 .....	5
2.2.6	应届生 .....	5
2.3	人才招聘 .....	6
2.3.1	人才招聘 .....	6
2.3.2	招聘途径 .....	6
2.3.3	招聘和面试流程 .....	7
2.3.4	结构化面试 .....	7
2.3.5	试用期培养和转正 .....	7
2.4	新到一个团队如何开展工作 .....	8
2.5	一个团队相对久一点如何开展工作 .....	8

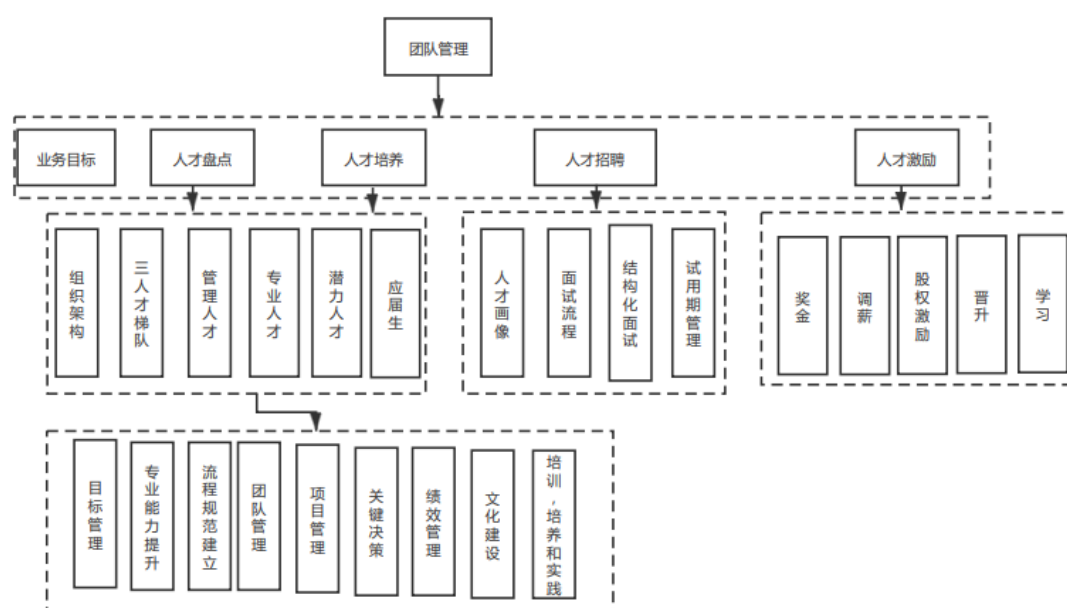
# 1 引言

## 1.1 目的

本文通过对互联网事业部团队管理的方向，方法进行简要介绍，以便大家对团队管理的重心有更深入的认识和了解，尤其 2021 年团队管理的工作重点，后面的一些工作会有相对详细的方案和实践进行推进。

# 2 团队管理

## 2.1 团队管理概要



## 2.2 人才盘点

### 2.2.1 人才盘点

- 1) 应该根据业务发展规划，至少 1 年内的组织架构设定，关键人才矩阵；
- 2) 人才盘点需要设定一定的维度，可以参考研发的维度，分专业能力，责任心，管理能力等；
- 3) 人才盘点的目的，识别出业务发展需要的人才分布，当前人才现状，**如何调整和提升现有人员，招聘人员和节奏等，然后按计划去进行。**

### 2.2.2 三人才梯队

对于任何一个团队，一般有 3 梯段支撑是比较好的结构，即有团队负责人，小组负责人，组员（含核心骨干）。如果团队更大一些，重点把控到 3 级团队即可，即一级部门负责人---二级部门负责人---组长的三层组织架构支撑。如果团队更小一点，可以由组长---核心骨干-

---

组员的三层结构。

使各团队有 3 梯段的人才结构，是大家一直要努力的方向。



### 2.2.3 管理人才

管理人才代表着整个团队的产出和交付。管理人才对业务的影响比较大，一定要关注管理人才的构建和培养。

管理人员需要承担的角色，包括了：目标管理，项目管理，专业/平台能力，流程制度建设，团队管理，绩效管理，文化建设等。管理人员需要把重点关注人才梯队建设。

管理人员一定要有格局和胸怀。

管理者优先从绩效好的团队进行选拔，有打过胜战，带领团队做出过好的成绩和贡献者优先。管理者要能持续奋斗，和组织一起将业务的蛋糕做大，只有这样，团队才会有更多的机会。管理者横向之间要有流动，上下之间要有流动，形成活水，让大家看到上升的空间，能者上，每年实行一定的末位淘汰。

如何对管理人才进行培训，培养计划 and 实践，不断的提升和改进，是非常重要的事情。

### 2.2.4 专业人才

专业人才是指在当领域内专业内比较资深，能力比较强的人，对于项目交付的时间和质量至关重要。如何培养专业人才的设计能力，提升思考的深度，解决复杂问题的能力，提供其有挑战的任务是团队需要关注的重点。

### 2.2.5 潜力人才

目前所在岗位的经验相对欠缺，但能较快成长为专业人才或者管理人才。设定不同的成长路径，按计划去进行培养和引导，显得非常重要。

### 2.2.6 应届生

应届生具有很好的潜力，想做事，愿意学习，有想法有冲劲，好好培养，给予机会，会为业务团队提供源源不断的人才。这一项工作对于团队中长期人才建设特别重要。

---

## 2.3 人才招聘

### 2.3.1 人才招聘

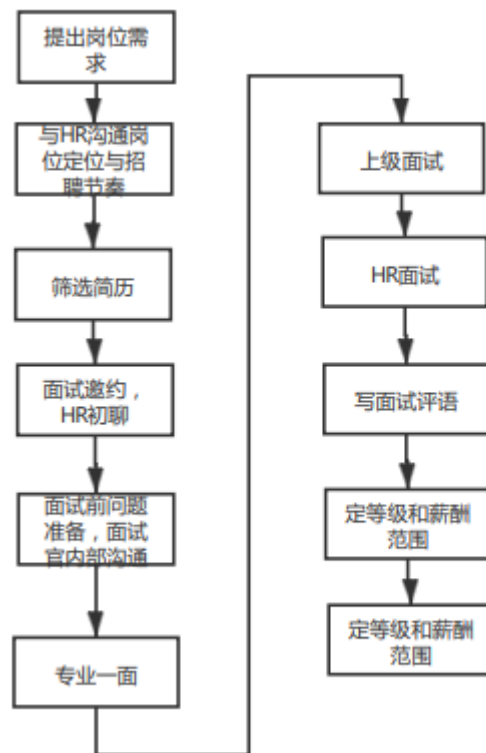
人才招聘是特别关键的一环，人才招聘到合适的人，基本就成功了一半，后面的工作开展，管理工作的开展都会变得相对容易些。人才招聘，可以考虑的一些原则：

- 1) 明白自己岗位需要什么样的人才非常重要，比如初级，中级，还是高级，需要什么性格的人等等，只有合适的才是比较好的；
- 2) 人才招聘，候选人的学习和工作背景能提供一些参考，可以减小找错人的概率，但更重要的还是看重人的能力和态度；
- 3) 面试中对于人的软性能力也要非常重视，在人品，能力，经验几项中，否决项人品>能力>经验；
- 4) 招聘应该分优先级，每个阶段重点突破重要的 2~3 个岗位。

### 2.3.2 招聘途径

- 1) Boss 招聘；
- 2) 智联，51Job；
- 3) 内推，内推是非常有效的一个方法，可以加强内部的推荐运营和推广；
- 4) 猎头推荐；
- 5) 定点企业寻找。

### 2.3.3 招聘和面试流程



- 1) 对于每个岗位，可以按 3 架构管理的方式，进行两级面试，一面可以由专业岗或者直接领导进行，二面可以由跨级领导进行，一是可以增强判断的准确性，二是可以借此机会，表明对候选人的重视，借面试机会吸引候选人。

### 2.3.4 结构化面试

- 1) 对于每一个岗位每一个层级，可以准备一些通用的问题库，并且相对标准化；
- 2) 对于一些专业岗，也可以增加一些笔试环节；
- 3) 针对简历上的内容问深度，一定要深入到项目的背景，；
- 4) 找工作的出发点，尤其高级的岗位，如果看重在新的公司是因为发展的机会和平台，比原来有上升空间非常重要的，因为这样他可以更努力的在做事；
- 5) 对于面试官，要进行培训和考核，通过面试官考核的人才能参与面试；
- 6) 可以增加性格测试环节，这样有助于筛选一些性格偏激或者价值观没有那么好的人员。

### 2.3.5 试用期培养和转正

- 1) 应届生的培养，以实践为主，培训为辅，1+3 个月的培养计划，具体可参加各部门《应届生培养计划》；
- 2) 社会招聘的培养，需要因人而异，更多需要让他在实际的工作中学习和参与。对于

---

试用期，每个月工作进行评估，如果识别不好的，要通过过程交流，进行改进，如果改进不合格的，可通过中期的述职或者转正答辩述职进行评估和沟通。

## 2.4 新到一个团队如何开展工作

- 1) 业务规划梳理，项目统一管理；
- 2) 人才盘点，人才内部调配，激活成员能力，关键岗位招聘；
- 3) 业务团队运作，目标从部门到团队，到项目，重点关注实现目标的方案和逻辑，找到承接业务的关键角色；
- 4) 管理，业务，项目，平台多线多线推进，必要时可日报推行；
- 5) 目标和绩效的管理，奖惩机制的明确，文化导向的逐步建立；
- 6) 关注管理，项目，人员的落地和执行，持续改进。

## 2.5 一个团队相对久一点如何开展工作

- 1) 重点关注战略和方向，关注目标的制定，支撑的方案逻辑；
- 2) 关注团队建设，内部人才培养，关键人才招聘；
- 3) 关注激励和文化建设，打造有活力，有奋斗精神的组织。