# 我

## 概要设计

瞄准战略方向：岗位系数的评价指标，职级的评价指标

落实战术工作：每个月的月度考核，季度考核

需要做到可移植性，同步到行业的能力

考虑了绩效考核，季度考核，递归，TX的职级发展

能挂工时的就是业务输出这个，搭载个人的提升

要搞成CI啊，在于平时的积累啊



## 薪资

3.2K \* 18 =57.6w

租房补贴2w拿到手

## 能力矩阵

对于能力矩阵，主要还是需要和不同的人打交道，个人专注个人的事情

在业务导向和领导力方面有4颗星，然后技术只有1个星星

业务导向、领导力和技术其实也是相互影响的：具体攻关很重要，产品思维也很重要，个人技术深度

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | TX | KJI | MY |
| 领导力：Leader | 有效沟通  影响力：结果影响/决策影响/技术方向影响/组织氛围影响  指导/培养:下属培养/技术合作/技术协调 | 管理他人：真知灼见，公司文化贡献，管理和匹配度  开人和招人  真知灼见  递归 | 管理别人：  决定了能走多远  做更大的事情 |
| 业务导向：Out | 业务贡献:目标与决策;  文档和流程  解决问题:独立攻关;集体攻关;预见与避免错误 | 做事输出：产品兴趣  想问题解决问题 | 项目为主：重要输出，对外交付  这是证据 |
| T形知识架构 | 难度，专业技术能力 | 爱学习：技术，支撑 | 基础硬实力 |
| M路线 |  |  |  |
| 素质：inner | 沟通能力+反馈， | 逻辑思维能力，管理自己：激进性和执行力；责任心；精气神与主动性 | 基础软实力 |

## TODo

对于能力矩阵，主要还是需要和不同的人打交道，个人专注个人的事情

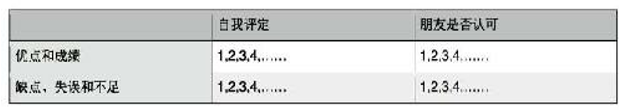
在业务导向和领导力方面有4颗星，然后技术只有1个星星

业务导向、领导力和技术其实也是相互影响的：具体攻关很重要，产品思维也很重要，个人技术深度--

# 认清自己的工具

## 评价矩阵

这种事一定要找自己非常信得过的朋友做，如果找不到，说明在单位里 和人的交流已经出了问题。



表中的第一列自己填写。第一行填写自己的优点、成绩、贡献等等，第 二行是不足之处和做失败的事情。然后给朋友看，看看朋友是否认可自 己的填写，当然朋友也可以补充。

如果自己填写的优点等等，和朋友认可的是一致的，说明确实是自身的价值和值得肯定的成绩。如果不一致，说明对自己有误判。

对于第二行，如果前后两列相一致，则说明自己确实有一些毛病要改 正，如果不一致，说明自己太在意一些不必在意的事情了。

根据我的管理经验，绝大部分人这两列不一致的地方非常多。比如，一 些工程师觉得自己在项目中是主要贡献者，工作很努力，但是同事们觉 得他在努力工作的同时，闯了不少祸，以至于大家对他的贡献并不很认 可。这也就是说，我们自己认识到的自己，和在别人眼里的自己是两回事。 正是这种误判，使得我们不清楚自己在一个单位里的位置，或者当我们 做错什么事情，得罪什么人时，也完全意识不到，或者找不到原因，以 至于灾难来临时感到很突然。一个人如果在单位里发展得不错，或许不 需要做这样的自我检查，但是如果出现了问题，了解一些自己真实的位 置和处境，至少可以今后防患于未然。

## 为人处世三角



在图中，中间是自己，需要判断一下自己和周围有三种因素的关系。下 面两个是上级和下级（包括同级的同事），上面是自己为单位做出的成 就。这三个因素都需要平衡，图才显得漂亮，稳固。很多人觉得在单位 里唯一重要的是搞好和上级的关系，这种理解其实很不全面。这种人在 单位里的地位常常是下图这样



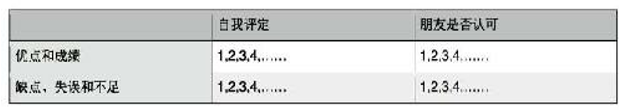
这样的人在单位里的关系其实很不稳固，由于缺乏了下级和平级的支 持，上级将他们一推就滑下去了，由于没有做出成就，因此大家看不见 他。 在一个单位里，如果你的成就能做得很大，可能会比较显眼，但是如果 下面两个支柱不稳，就很可能跌倒，这个图我就不画了，大家可以自己 画。 有的人觉得自己是超级明星，贡献很大，但却没有得到晋升的机会，或 者觉得自己本事很大，但是却没有受到重用，原因就在于下面的支柱太 短。相反，如果下面的支柱很强，但是自己没有做出成就，自己就被埋 没在周围的人中，外面人看不到，当然公司单位也不会觉得他们重要。

对于任何人，把底下两条腿架稳固了，叫做 “ 会做人 ” 。把上面的尖做 高，让所有人都看见，叫做 “ 会做事 ” 。这两方面平衡的重要性，不用 我多说大家都能体会。给大家一个简单的工具，每过一段时间画一画这 张图，就能清楚地知道自己在单位里的位置和作用，不至于长时间糊里 糊涂，等出了问题，都是大问题。

一个人刚到一个单位，通常有很强的愿望把上面搭高，让大家都看得 见，而单位也希望如此，否则不会请他来，但是越是这个时候，新人越 要知道自己下面两个支柱其实很不稳固。

一个人在单位里呆长了，虽然下面容易稳固，但是如果长期不做出新的 贡献、更大的贡献，上面就是平的，或者相比下面的两个支柱显得是平 的，大家觉得他可有可无，这种人其实地位远不如想象的稳固。 前面说的 A 先生，一定是三个关系中的一个或者更多出了问题。甚至 可能是在被提拔为经理后，做的贡献和原来相同，相比职位就显得比较 矮，而他自己依然按照过去的要求来要求自己，因此就成了单位的鸡 肋。不论是哪种情况，每一个人都应该以他为鉴，规划好自己的职业生涯。

## 小结





# android系统

## android系统评价标准

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 通用能力 | 解决问题 | 根据实际的问题进行分析，定位，独立或者组织人员等一切可以使用的办法来达到问题的解决 |
| 项目管理 | 通过流程规划、时间安排、任务和人员的管理已经资源的整合运用，顺利达成项目目标 |
| 学习能力 | 对于新模块新知识，能够制定详细计划，梳理出架构和脉络，然后在实际中去运用 |
| 创新能力 | 一切必须建立在实际而不是空想的基础上，通过行业顶级论文，行业经验总结提炼，而达到创新 |
| 专业知识 | 知识内容 | linux操作系统，android 的系统库，dalvik/ART,framework，系统核心App |
| 开发语言 | 包括但不限于C/C++,汇编，java，通用脚本语言shell,python等 |
| 国际化知识 | 根据系统中的各种不合理部分和谷歌达成沟通合作 |
| 专业技能 | 性能分析与优化 | 将实际主观感受通过工具量化，然后针对量化来分析解决问题 |
| 调试能力 | 根据实际问题，使用现有或者开发出新的调试工具来分析解决问题 |
| 核心系统能力 | 能将系统在自研SOC上做到极致 |
| 测试支持能力 | 了解测试相关的系统，能够在开发中给予测试必要的技术支持 |
| 组织影响力 | 方法论建设 | 从工作积累中不断总结提炼，形成普遍性解决方案，起到指导及示范性作用，并加以推广应用 |
| 知识传承 | 主动将自己所掌握的知识信息、资源信息，与团队成员一起进行线上或者线下的分享，共同提高。 积极参与项目评审或为跨团队项目提供技术支持。 |
| 人才培养 | 在工作中主动帮助他人提升专业能力或者提供发展机会，帮助他人的学习和进步。 |

## Android系统发展阶梯

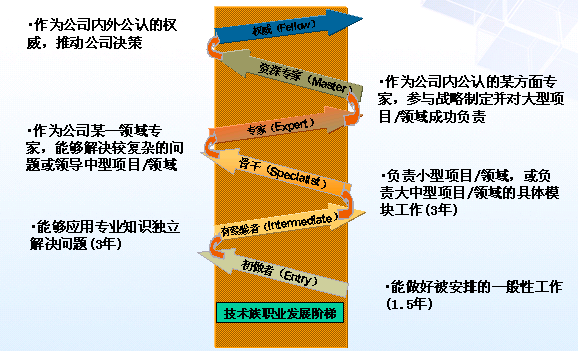
|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **称呼** | **职级** | **转正要求** |
| 初级工程师（1级） | D1 | N/A |
| D2 | 1. 完成指定课程的培养计划，以及通过相关验收标准 2. 能够在导师知道下掌握某个具体的小模块，并进行深度定制 3. 通过转正答辩 |
| 中级工程师（2级） | D3 | 以下三选一   1. 基础系统部分：能够对android进行深度定制和优化，或者能够在自研soc上bringup某个具体的HAL 2. 图形系统部分：移植gralloc,hwcomposer 到自研SOC，能够解决surfaceflinger,hwcomposer,windowmanagerservice,viewrootimpl等图形系统的大部分内容 3. 多媒体部分：能够根据开发要求在Audio,Video 模块定制并解决相关问题 |
| D4 | 1. 完成D3中的所有要求 2. 作为负责人负责新产品的支持工作，需求的评审与确定、项目进度的安排与跟进等。 3. 参与到对新人培养的课程的建设，或亲自带一个新人转正。 4. 除自己负责的模块外，对于其他重要模块也需要明白其业务逻辑 5. 能够制定具备可行性的模块开发计划和排期。 |
| 高级工程师（3级） | D5 | 1. 取得初面面试官资格 2. 带出2个中级开发工程师（应届生），并且他们在最近一年内都有2次面向团队的技术分享 3. 在转正最近一年内，有2次面向团队的技术分享，1次面向软件部的技术分享，或4次新人培训课程 技术部分三选一：    1. 基础系统部分：移植并解决各种遇到的稳定性问题，对整个系统的开机，功耗，响应等做优化或者在自研SOC上深度定制系统    2. 图形系统部分：对surfaceflinger,hwcomposer,windowmanagerservice,viewrootimpl等图形系统的大部分内容做深度优化，并且能够profiling 各种瓶颈，和GPU vendor一起分析解决这些问题    3. 多媒体部分：深度定制Audio/Video ，能够profiling Audio/Video 中各种系统瓶颈，并作出优化 |
| D6 | 1. 完成D5中的所有要求。 2. 对于项目中的所有重要组成模块，熟悉其架构和逻辑 3. 能够制定具备可行性的项目开发计划和排期。 |
| 资深工程师（4级） | D7 | 1. 取得二面面试官资格   以下三选一  a.基础系统：熟悉Android AOSP的各个关键feature,并组织人员对各个模块进行开发和优化各个模块，能将系统在自研SOC上做到极致  b.图形系统：熟悉graphic系统的技术方向，能够找出android系统中涉及不合理的地方，并和google建立合作关系  c. 多媒体： 熟悉多媒体的技术方向，能够找出android系统中涉及不合理的地方，并和google建立合作关系 |
| 专家（5级） | D8 | 完成D7中的所有要求。  以下三选一  1.基础系统：熟悉Android AOSP的各个关键feature,并组织人员对各个模块进行开发和优化各个模块，能将系统在自研SOC上做到极致  2.图形系统：熟悉graphic系统的技术方向，能够找出android系统中涉及不合理的地方，并和google建立合作关系  3. 多媒体： 熟悉多媒体的技术方向，能够找出android系统中涉及不合理的地方，并和google建立合作关系 |
| 权威（6级） | D9 | ?? |

## 对标TX

| **技能级别** | **岗位职责** | **岗位权限** | **岗位任职要求** | **备注** | **通俗定义** | **对标腾讯** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 初级软件开发 | 1. 根据明确要求进行DJI APP android端开发 | * 结对CR，保证结对编程人员代码质量 * 对于一些流程、规范，提供建议 | * 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） * 在提供一定的协助条件下能根据明确标准要求和计划完成工作 * 对工作内容有一定的文档记录和积累 | * 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 | 指导下能干活 | T1 |
| 中级软件开发 | 1. 根据需求独立完成DJI APP Android端开发 2. 独立处理和解决产品/项目遇到的问题和难点 3. 负责一定难度的开发任务以及新技术的前瞻性预研 | * 结对CR，保证结对编程人员代码质量 * 对于一些流程、规范，提供必要建议 * 指导低级别工程师 | * 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） * 能够独立处理和解决产品/项目问题和难点 * 对掌握的知识和涉及的业务，有规范清晰的文档输出，并且能给新人起到指导作用。 * 能够承担小型项目或大型项目中的某个独立模块开发 | * 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 | 独立干活，能承担部分核心模块的开发工作 | T2 |
| 高级软件开发 | 1. 根据需求独立承担DJI APP Android端开发工作 2. 负责制定把握APP模块的开发进度 3. 负责高难度的开发任务以及新技术的前瞻性预研 | * CR，把控模块代码质量 * 指导低级别工程师 * 指导、引领新人文档建设完善 | * 能够承担项目中的核心独立模块开发 * 能够制定并把握项目相关部分工作计划、进度 * 能够独立完成高难度的开发任务、新技术的前瞻性预研 | * 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 | 能hold住工程能所有模块的开发和解决各种疑难杂症，能带人完成大的模块开发 | T3.1 |
| 系统工程师 | 1. 负责搭建DJI APP Android端基础框架 2. 负责解决项目中的高难度问题以及关键技术点预研 3. 负责把握APP的技术方向 | * CR，把控整体代码质量 * 指导低级别工程师 * 制定模块/子系统技术框架 * 指导、引领文档体系建设完善 | * 能够制定并把握项目相关部分的工作计划、进度及成本目标 * 能够领导中型项目开发 * 能够在某一技术学科识别关键技术点及其潜在价值 * 能够有效推动部门或职能范围内工作文档体系建设 | * 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 | 能推动整个工程的重构进化，整个文档建设 | T3.3 |
| 高级系统工程师 | 1. 负责搭建DJI APP端整体框架 2. 负责把握项目中的技术方向 3. 独立迅速解决复杂的系统问题和难点 | * 制定项目策略、整体技术框架 * 指导、引领文档体系建设完善 | * 能够参与整体项目的策略制定 * 能够独立迅速解决复杂的系统问题和难点 * 能跨多个技术学科识别关键技术点及其潜在价值 * 能够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 | * 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 | 能跨技术栈，对多个技术平台进行整体规划和发展。 | T4.1 |

# TX

## 发展阶梯



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。

## 评价标准

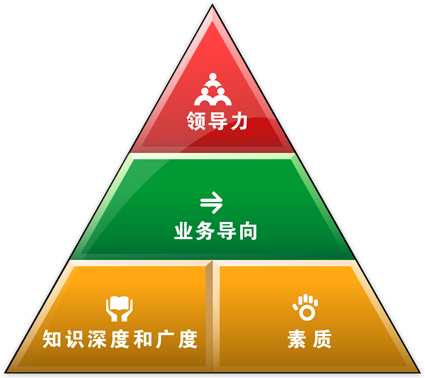
级别标准分能力项与基础项两个组成部分。

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的参考；

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)

### 能力项

**图4-技术族级别标准**

（基础项：绩效+资历）

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 |

创新

成就动机

思维能力

信息收集

责任心

#### 领导力

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 | •能够通过与高层协调和沟通，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** | **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** |

#### 业务导向

**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**； | •独立及时解决有**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**一般攻关任务**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**：  ——能够识别谁是自己的客户，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  **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 | 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  **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 | 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  **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 |

#### 技术的深度和广度

**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 |

### 基础

### 薪资

腾讯一般来说都是16薪哦

leader的带队价值在T3.3时才显现出来。



这么来看 我是T3.2了啊（技术专家定位），去管理很重要了，

## T4标准

**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  •能够通过与高层协调和沟通，获取必要的资源和支持  **影响力评估要素：**  ***结果影响***  ----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；  ***决策影响***  ——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；  ***技术方向影响***  ----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；  ***组织氛围（技术）影响***  ----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：**  ***下属培养***  ——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；  ***技术合作***  ----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；  ***技术协调***  ----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、客户需求和工作安排的改变，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**  ***独立攻关***  ——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；  ***集体攻关***  —— 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；  ***预见与避免错误***  ——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  **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 |

# 头条

# 参考

[BAT职级](https://www.infoq.cn/article/0*dh8y7jcxcDc0YJFXq1)

[Android ROM 开发技能图谱](https://github.com/TeamStuQ/skill-map/blob/master/data/map-MobileDev-AndroidROMDev.md)