杭和西分内部竞聘 – 王斌

# 资源情况

如下表：

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 平台组态 |  | **经验/司龄** | **能力/级别** |
| 李保霖 | 8 | 四级 |
| 冯勤 | 4 | 三级 |
| 关博熠 | 2 | 二级 |
| 荣华峰 | 1 | 五级 |
| 王斌 | 1 | 四级 |
| 宋维 | 1 | 四级 |
| 刘景瑞 | 0 | 预认证-四级 |
| 汪玲 | 1 | 二级 |
| 孙丰妹 | / | 三级 |
| AT待招聘-四级 |  |  |
| AT待招聘-四级 |  |  |
| AT待招聘-三级 |  |  |
| AT待招聘-三级 |  |  |
| 应届生 |  |  |

结论：目前新人居多

# 梯队划分

划分目的：

明确核心员工，了解资源情况，明确划分计划，

第一梯队：

熟悉某一个模块业务、代码架构等，能独立负责该模块

能够解决某类专业核心难题，能够审核和制定问题的解决方案和处理流程

能给第二梯队和第三梯队进行技术指导和专业问题解答

可以给其它模块的问题提供意见和指导

人员：冯勤、王斌、荣华峰

第二梯队：

了解某一个模块业务、代码架构等，能负责该的部分开发，需要一定的指导

人员：宋维、刘景瑞、1-四级

第三梯队：

了解某一个模块业务、代码架构等，需要指导开发

人员：关博熠、孙丰妹、2-三级、1-应届

结论：

整体来说，每个梯队的人员都偏弱，结合负责新项目，会有一定的压力和风险，在接下来的梯队建设中，优先加强和巩固每个梯队的能力，先保证梯队人员符合各梯队要求。

# 梯队建设

建设目的：

为资源组、部门配置人才，提升资源技术、业务、管理等能力，为组织系统提供结构合理的高级、中级和初级资源

建设对象：

资源组全体员工

建设方式：

1. 建议和任职资格关联，细化级别要求、各级别晋级方式、任职资格答辩方式
2. 细化级别要求

比如：新来的员工是一级，作为辅助者，在通往经验者，可以细化为2级，且每年需要答辩，也就是说每个员工在一个大级别上最多待2年

1. 晋级方式

答辩统一要求，代码行数、千行bug率、一年时间负责的项目、体现分析能力的事项、体现质量控制能力的事项、疑难问题解决能力的事项、CBB建设事项、新人培养事项等都可以列入任职资格答辩范畴，提升员工平时工作中对细节的热情

1. 任职资格答辩方式

建议每年举行1次，每个人都需要参加，也即每年固定考核

1. 和绩效关联

同1中晋级方式，主要将一些考核事项和绩效关联，一方面促进主动性，另一方面也将项目质量等在开发过程中解决，不必最后统一汇总

1. 关注员工成长计划，并适时的培养

如：某同事的发展目标是系统架构师，那可以在某一个功能模块熟悉后，参与负责其它模块；当然也可以在一定阶段，从自己擅长的模块出来去负责其它模块

注：

整体来讲，在技能和业务能力上，可以通过分享、负责模块轮换、代码公审等方式提升，这个可以保证高效保质的完成负责的工作，而在提升员工积极性方面，还是要有个标准，如：任职资格、绩效考核等，基于这些标准，可以清晰员工发展或努力方向。

几个落地点：

1. 每个资源定立目标，一个是发展目标，如：晋级目标，或将来的发展方向；一个是模块负责目标，如：第二梯队的同事到什么阶段可以独立处理负责的模块，第一梯队的同事在第二梯队的发展一定阶段后，可以和轮换模块结合，负责其它模块，向全模块负责人方向发展；这个的确立，可以明确每个人的目标，激发他的主动性和积极性
2. 业务分享，包括模块的业务的分享、模块的架构设计或处理流程分享；这个涉及老模块和新负责模块，原则是每完成一个模块，会生成对应的文档
3. 技术分享，可以机制化，工作中用到的和前沿发展的都可以分享，鼓励员工使用成熟稳定的新技术
4. 代码审查，目前的代码审查是在代码提交后，由其它同事审查，尤其其它同事不一定熟悉这块处理，所以审查通常流于形式，建议在提交代码时就进行审查，即：没有经过审查的代码时不允许提交的，提交代码时，由高级别的1个同事或同级别的2个同事进行审查（负责同一模块方向或了解该模块的），审查时，由提交人员讲解处理思路，审查人根据提交人处理思路审查，这样可以发现隐藏的问题，也可以让负责模块相互熟悉，互为模块支持者。

# 新员工培养

培养目的：

使新员工尽快适应公司发展环境，进入岗位角色，适应公司项目需要；同时配合员工职业发展规划，为公司进一步储备核心人才。

培养对象：

试用期员工

培养方式：

1. 老带新；即：指定指导人（或师傅），当新人有任何问题（技术方面、业务方面、公司管理方面等）都有专人提供协助或指导
2. 提供新人培训；可统一对新员工进行技能、业务培训，方式不限

如：可以通过学习资源组或部门总结文档，也可以安排有经验老员工统一对新员工进行常用的工作技能、软件开发技术进行讲解，或参与模块单元测试等

1. 重视考核；关注上岗考核表的制定，可落地，前期可负责业务性不强的开发，到一定阶段后再加入需要业务处理的部分
2. 规划员工的职业发展计划

新员工在被培养过程中应成的工作任务：

1、每天汇报工作进度，邮件发送指导人和资源组长

2、入职第一周，新员工需写一份周感想，邮件发送指导人和资源组长

3、入职快满一个月，新员工需写一份月度感想，邮件发送指导人和资源组长

4、入职快满三个月，新员工需写一份试用期感想，邮件发送指导人和资源组长

5、入职快满三个月，新员工需写一份试用期学习文档，记录在试用期遇到的问题和解决方法（可以在每天的日报中体现），该文档需沉淀到资源CBB中，指导人可根据试用期表现和该文档的总结了解新员工的能力和熟悉程度

注：

写感想，主要是关注新员工的思想，也可以采用沟通方式，核心保证沟通顺畅，能及时解决新员工遇到的工作问题和心理问题，建议通过写感想的方式