

技术职级评定答辩建议

评委常见问题

- 问专业
 - 收入相关数据：cpm, cpc等
 - 广告主相关数据：有效门店数，留存率，ROI和CPL等
 - 用户体验数据：ctr, cvr以及流量资源方的数据
- 问价值
 - 你的价值是什么
 - 这件事情体现了你的什么价值
 - 这件事对别人产生了什么价值
- 问目标
 - 和其他小组的分工是什么，价值差异在哪
 - 哪些业绩是个人业绩，哪些是团队业绩
 - 核心目标用什么指标衡量
 - 为什么用这个指标衡量，有没有其他指标
 - 为什么做，目标是什么，要解决什么问题
- 问异同和对比
 - 跟外卖广告广告的差异是什么
 - 和搜索、推荐的差异是什么
 - 业界通用做法是什么
 - 集团内部有没有人做类似的事情，差异性是什么
- 问行业和格局
 - 行业情况怎么样，有没有天花板
 - 我们的业务怎么样，天花板是什么？短期和长期分别是什么情况
- 问不足和规划
 - 现在还有什么问题？
 - 未来的解决方案是什么？
- 问管理
 - 团队分工？为什么
 - 新人、老人怎么培养
 - 怎么识别有潜力的员工
- 问答辩技巧
 - 不要马上回答问题，想几秒，一是理解评委问题背后真实的目的，二是自己适当组织逻辑和语言
 - 有问题的时候承认问题，重点讲改进方案
 - 回答问题要结构化，最后能有123，不要超过3

建议演讲方式

- 时间要控制得刚刚好，可以超1-2分钟，不能超更多，更不能时间用不完，用不完意味着提问时间更多
- Practice ten times At least, 如果你讲的不熟，肯定是练得不熟
- 除了ppt之外，每页最好有一份演讲稿，不需要完全照着念，但是要写清楚主要内容
- 如果害羞，偶尔眼神交流，可以看每个人的头顶
- 讲到重要内容时要控制语速，突出重点
- 热情+成绩 才能更好打动评委，尤其是讲核心产出的时候

内容常见问题

- 按时间记流水账
- 项目介绍细节太多
- 项目不分主次
- 表述清楚
- 文字过多，缺乏图表
- 以图表
- 形象化思维
- 内容表述不精确
- 夸大业绩
- 无关内容
- 专业术语过多

思想认知

- 当做一次对工作全面总结、复盘、思考的机会
- 自己是个人发展的第一负责人，通过晋升答辩发现不足提升自我，主动找 LEAD 或者同事 Review。

演讲内容准备

- 多花时间思考，别着急上来就写ppt
 - 60小时用于准备内容
 - 30小时撰写并完善ppt
- 了解你的听众，和他们想要看到什么内容
 - 业绩的收集整理和价值观体现的事例都是很好的素材
 - 先用脑图等定好演讲结构
 - 参照评级的各项标准，仔细阅读

内容建议结构

- 全景图和主线
 - 所有的工作都是全景图的一部分或者主线上一个节点，这点非常非常关键
- 核心业绩
 - 概述1-2页，每页最多三项
 - 讲清楚why和what，不清楚的地方找 LEAD 和 PM 了解背景
 - 核心项目讲1-2个，最多3个，每个3-4页，项目一定要按照重要性排序
 - 讲清楚why 和 what
 - 再去讲how
 - 核心开发
 - 协调组织
- 技术能力
 - 建议在核心业绩中已经讲过相关内容，这里只是汇总一下
 - 高p需要突出规划能力
 - 最好通过例子体现
 - 如果有主动思考，对产品的建议和结合技术的产品改进可以加入，是加分项
- 软素质
 - 2-3页
 - 具体的事例讲出故事，给评委深刻的印象
 - 人都是相信故事的，即便是以逻辑著称的工程师也是如此。你见过不看电影的工程师么？
 - 在有事例之余，最好能够总结成自己的原则和方法论