

前言

- 我坚信每个人都是独立个体，每个经理都有其独特的风格，每个员工也都有其独特的能力
- 有部分内容是我最近的学习所得，没有经过实践
- 因此本次分享，更多的是和大家一起交流；也需要大家带着辩证的思维去分辨。

一些问题点

- 人才能力（经验、知识、天赋才干）？你最看中什么？在天赋中你最看中什么？
- 我们能培养什么能力？
- 扬长避短 vs 补齐短板
- 作为管理的培养人员的时间在哪？平均分配/重点培养能力需要提升的/重点培养高绩效的

一、研究下我的明星

之前没有做过类似的分享，我的想法就是先分析下我的明星

人员	郭飞	吴祥平	季杰	李苏兴	谢磊
成长	T4→T8	T5->T7	T6→T7	T1→T7	T3→hudi commitor

人员	郭飞	吴祥平	季杰	李苏兴	谢磊
第一印象	组织架构变更，由分析部门异动，java基础不好，大数据经验也不足，我是不要的；在老谭、吴文波的强烈推荐下，接受了下来	做事专注、刨根问底、没有什么特别亮眼的产出	大数据知识扎实，经验	无大数据经验，java、spring基础扎实	知行合一，虽然不做大数据，但是完全掌握了zk，并开发出一个简易的管理平台
过程中印象	先带着做hive，1年后，“能力可以啊”，然后一路把sqoop、flume、spark、hadoop、存储组交给他负责；不断组织阿里云、华为云交流，提升内部能力	基本没有问题解决不了，arthas贼溜；每个月都在贡献1~2pr到社区	OLAP、流计算横纵向发展	从storm-sparkstreaming->flink,完成内部版本flink sql（开源社区之前）开发，hbase、es、flink等源码贡献者	“我要实现以最低的成本实现快速的查询”；卷王，日均出勤时间近14H（并非直接工作安排），周六、日还来公司学习
总结	一路打怪升级，坚持不懈，向外看起	持之以恒	持续学习	不断突破自我，针对问题不断突破	卷王，自驱

我觉得他们的共同特征是专注。对于基础架构部门，专注才干是最重要，这会激发他持续前进！

PS: 再说最近一个盘点

- 存储工时饱和度最多，人均职级最高
- 前端工时饱和度最低，人均职级最低



二、培养的最需要做的事

- 选择合适的人
- 把人才放在最合适的岗位上
- 提升认知
- 激发思考
- 激励
- mentor机制
- 设定目标和跟踪结果

2.1 选择合适的人

- 确保才干面试的独立性（面试的结构更严谨，目的更鲜明；问题多，寒暄少）
- 先问一些开放题，然后少说多听
- 注意听细节（过去的行为往往能准确预测未来）
- 才干的线索

- 1. 学得快
- 2. 满足
- 知道应当听什么（优秀员工是如何回答）

2.2 把人才放在最合适的岗位上--兴趣vs经验的抉择

根据兴趣来

- 在能力达到要求的情况，根据个人兴趣爱好来确定他的岗位

集群研发内部调研：80%以上同学希望学习spark&flink。可以如果只根据兴趣，那么存储组件就快没有人负责了。

跳出机制（内部活水）

跳出机制的要求

- 你的所负责的服务非常稳定，有时间做其他的事
- 你已经培养出能够胜任的负责人

职业发展

目的	了解职业期待并提供发展辅导		
频次	每半年/年	45-60分钟	时间
开场	客观事实 (Facts)	主观感觉 (Feeling)	结尾
•小刘，接下来我们聊聊你的职业规划。我会问你一些问题，帮你聚焦优势和来年的发展目标。	1.过去一年，最让你有成就感的一项工作是什么？何时？与谁？做什么？ 2.遇到过什么挑战？你具体做了什么？其他人做了什么？ 3.最后是怎样解决的？结果如何？对你或他人有什么影响？ 4.你从中学到了什么？ 5.你的哪些优势、能力发挥了作用？其他人的贡献呢？	6.现在回想起这件事，有什么画面从你的脑海中浮现出来？ 7.此刻，内心有怎样的感觉？ 8.每个人都渴望学习和成长，在新的一年里，你期待自己在哪1-2个方面得到发展？	•恭喜你明确了来年的发展目标和计划，期待能早日实现。 •我愿意随时为你提供帮助。 •谢谢！
	理性思考 (Finding)	未来打算 (Future)	
	9. 为什么这很重要？如果不做，会对你有什么影响？ 10.如果实现了，对你的价值体现在哪里？ 11.实现目标的关键有哪些？ 12.你想到了哪些可行的办法？	13.你还需要公司或我提供什么帮助？ 14.未来一个月，你会先从哪里开始？ 15.如果实现了，你会怎样庆祝自己的成功？	

一个栗子：

19年实习生徐晨，在入职一个月后，他认识到他自己的职业发展方向是AI，意识到自己在数学和统计学的欠缺，因此离职返校读研。后来也成功地考取了研究生。虽然我很可惜他没有留下团队（招聘白忙活了），但是也很高兴他能在我们这个平台上正确认识到自身的发展方向。

老谭

实习生徐晨提出离职。离职原因：希望向AI发展，当前职务比较重，没有时间自学，再加上认识到自身数学与统计学比较欠缺，因此决定返校读研。

导师周生乾评价：刚开始的状态还好，最近一段时间不在状态

2.3提升认知

走出去-知识&视野

- 学习
- 技术大会
- 交流

优势面试-自我认知

1. 你对原有的工作哪些方面最满意？你为什么到我们这里来？（如果对方是在职员工）你为什么愿意在这里工作？
2. 你认为自己的优势是什么？（技能、知识和才干）
3. 你有什么弱点？
4. 你当前工作的目标是什么？（询问得分和时间表）
5. 你愿意多长时间与我讨论一次你的进步？你会主动告诉我你的感受，还是要我问你？
6. 你有什么个人目标或承诺愿意告诉我？
7. 你曾经获得的最高奖励是什么？为什么你感觉那么好？
8. 你是否有过卓有成效的合作伙伴或导师？为什么你认为这些关系对你卓有成效？
9. 你有什么未来成长目标和专业目标？你是否愿意学习某种技能？你是否愿意经历某种挑战？我能如何帮助你？
10. 你还愿意谈什么，以便我们更好合作？

2.4 激发思考

元芳你怎么看

技术上谨慎使用“我做你看，你做我看”

在遇到问题时，我建议不要直接给出答案

2.5 激励

竖榜样

把时间更多的给高绩效同事

2.6 mentor机制

mentor 职责

- 帮助新人适应环境
- 给予新人专业能力的知道
- 为新人安排合适、有难度、循序渐进的工作任务
- 协助新人产出
- 与新人进行定期的1 ON 1
- 与团队leader及时沟通新人状况
- 辅导 新人做好工作总结和规划

实践注意点

- 千万不要让一个不喜欢带人的带人
- 一般都是由高P (≥ 6) 担任mentor
- 通过mentor机制，可以让管理者把时间聚焦于高P

成功案例

- 郭飞&段浩
- 吴祥平&韩杰
- 李苏兴&周生乾
- 徐鹏&郭飞
- 徐鹏&李苏兴

2.7 设定目标和跟踪结果

建立一种常规，要求每个员工跟踪监测自身绩效和学习过程（OKR、GROW、IDP）

明确目标 (Goal)	澄清事实 (Reality)
选择方案 (Options)	采取行动 (Will)

三、总结

- 管理是通过别人实现绩效，人才培养也是提升管理者的绩效
- 选人是第一位
- 人是不会改变的。不要为弥补欠缺而枉费心机，而应该多多发挥现有优势

初生婴儿有一千亿神经元，每个神经元各自建立了十五万个突触的联接；而十几岁后，他的突触联接只有三岁时的一半。

- 人才培养注意目标-执行-回收结果的闭环

附件-天赋

奋斗才干

包括：成就、行动、适应、信仰、纪律、专注、排难、自信、追求、统率、竞争

成就：精力充沛，锲而不舍，乐于忙忙碌碌并有所作为。

行动：能将想法付诸行动，但往往缺乏耐心。

适应：倾向于“随大溜”，活在“当前”，接受现实，随遇而安。

信仰：拥有某种经久不变的核心价值观，并由此形成明确的生活目标。

纪律：做事井然有序，有章有法。建立规程，遵章守纪。

专注：确定方向，贯彻始终，及时调整，矢志不渝。

排难：排除故障的行家里手，善于发现问题并解决问题。

自信：对自身的能力充满信心，有自己的处世准则，做决定时成竹在胸。

追求：希望在别人的眼中非同凡响，独立性强，渴望被承认。

统率：有大将风度，运筹帷幄，指挥若定。

竞争：参照他人的表现来衡量自身的进步，力争第一，陶醉于竞争的喜悦中。

思维才干

包括：分析、统筹、回顾、审慎、公平、前瞻、搜集、思维、学习、战略、完美、关联、理念

分析：喜欢探究事物的来龙去脉，有能力思考可能影响局面的诸多因素。

统筹：具组织能力并确保组织成功的灵活性，善于合理安排现有资源以实现最大功效。

回顾：喜欢追溯从前，通过揣摩过去来了解当前。

审慎：每做一个决定均慎之又慎，并设想所有的困难。

公平：深知应平等待人，并坚持这一准则，公平地对待每一个人。

前瞻：用对未来的憧憬激励周围的人。

搜集：充满好奇，喜欢搜集、整理各种各样的信息。

思维：长于思考，勤于自省，敏于探讨。

学习：有旺盛的求知欲，渴望不断提高自我。尤其令他们激动的，是求知

的过程而非结果。

战略：足智多谋。针对不同的方案，能迅速找出相关的模式及结果。

完美：专注于激励个人和团体追求卓越。相信强中自有强中手。

关联：深信世间万物都彼此关联。没有巧合，凡事必有成因。

理念：痴迷于各种理念，能够从貌似毫无关联的现象中找出其相互联系。

交往才干

包括：沟通、体谅、和谐、包容、个别、交往、责任、伯乐、取悦、积极

沟通：善于将想法付诸言辞，极佳的交谈者和生动的讲解者。

体谅：设身处地地体会他人的情感。

和谐：渴求协调一致，避免冲突，寻求共识。

包容：善于接纳人，关心那些被忽略的人们，并让他们融入集体。

个别：对每个人的与众不同之处兴趣盎然，善于琢磨如何将个性迥异的人组合在一起，创造出最大成效。

交往：喜欢人际间的亲密关系，最大的满足是与朋友一道为实现一个目标而同舟共济。

责任：言必有信，信奉的价值观是诚实、忠诚。

伯乐：善于赏识并发掘他人的潜能，察觉他人任何细微的进步，并乐在其中。

取悦：喜欢结交新人并博取其欢心，在人际交往中打破坚冰、建立联系令他们倍感快慰。

积极：充满了富有感染力的热情，用快乐、向上来感召周围的人。