

晋升参考和自查手册

@芋头

欲练此功，必先...

个人介绍

前公司

E轮独角兽

前端基础技术团队

经历过一次跨级晋升（P7到P9）的经历
后续作为评委经历过诸多 P6/P7/P8 的晋升评审

现公司

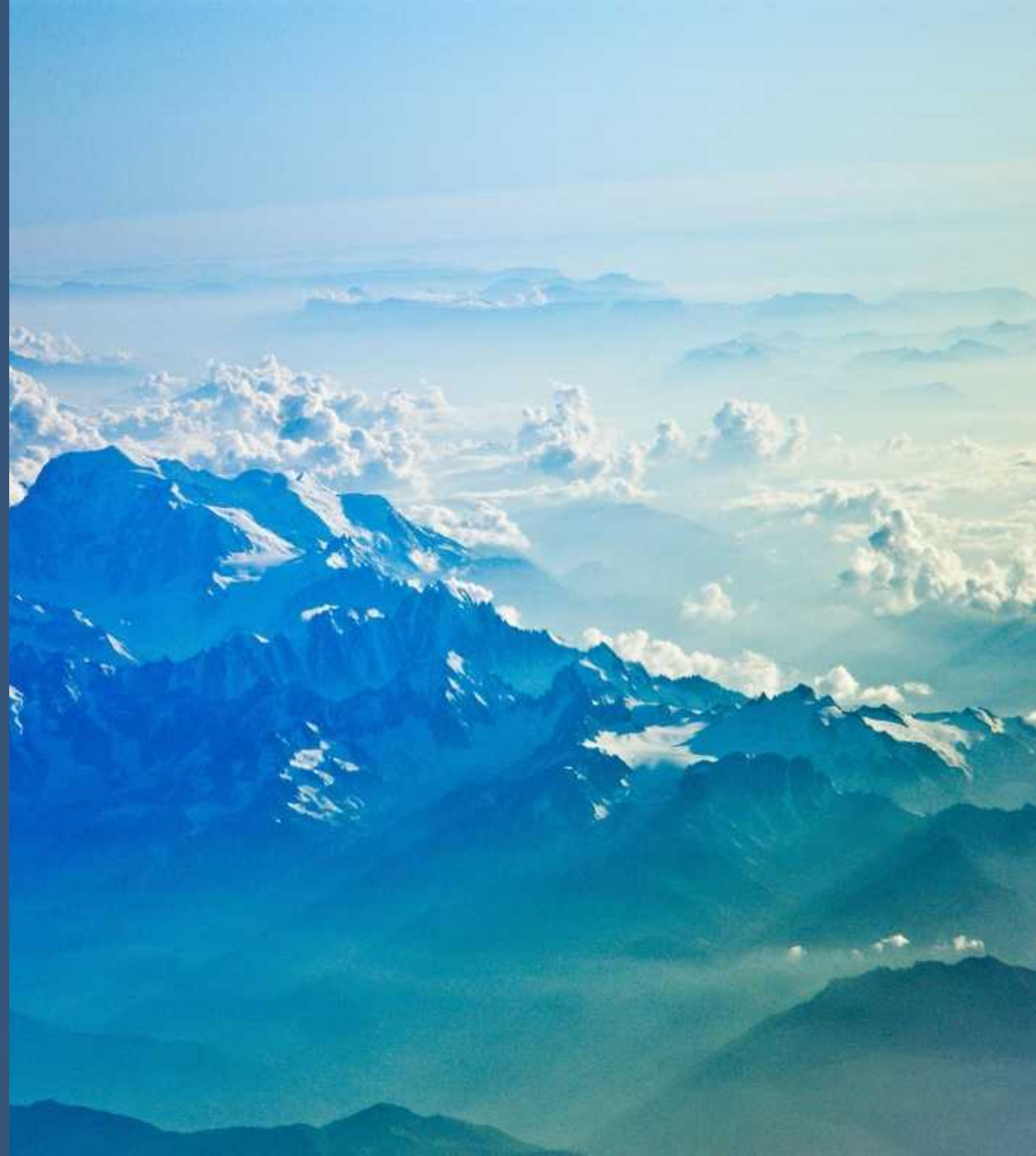
初创团队

业务研发负责人+体验技术团队

从事数据相关领域/政府行业
主要关注可视化/GIS/低代码/音视频等前沿领域

微信：yutou-963

欢迎同好交流





第一章 我的晋升经验总结

P7->P9

当时情况：

- 负责 60 人左右的前端基础技术团队（包括客户端，所以叫无线研发中心）
- 主要负责向集团输出端基础设施，如工程化、跨端、一些托管服务、一些中台模块、一些 Nodejs 基础设施和服务、一些客户端通用方案和模块等。
- 团队核心成员资历都比较老，偏向于技术范，需求上属于自产自销。
- 公司人数 5000 人左右，有多个独立的事业部，前端业务团队分散在各事业部中
- 有一个独立的研发中心，向总裁汇报，不归属于任何事业部，无线研发中心是其中一个子部门。

其他背景：

- 当时是公司第一次晋升
- P7 -> P8 评委是 ceo、有技术背景的副总裁、分管HR的副总裁
- 我是公司初创时就加入的，工号60（这些都是影响结果的因素之一）
- 第一次晋升，大部分 P7 -> P8 的晋升都成功了，但是有直接走跨级的失败的，我没考虑过跨级，当时是走正常晋升流程的。

第一章 我的晋升经验总结

Promotion stage



PPT 准备
投入足够时间

述职准备
反复演练

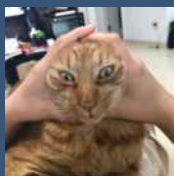
自述
自信、语速、不读稿

答辩
提前准备、快速反应

请注意之后内容提到的很多关键词，当你不知道从何角度表达业绩、表达能力、阐述成长的时候，仔细复查和品位一下，省去苦思冥想的痛苦

第一节 PPT 要义

核心要义，强调一百遍



投入比你想象的多的时间

投入大量时间准备，包括核心内容选择、总结规划、团队复盘、ppt准备等，至少投入10天以上时间准备，至少对 ppt 大改 5 次以上。



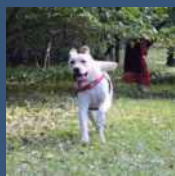
自解释性

有因有果，有始有终，在ppt定稿之前请一直以此去检验 ppt 中的每一页、每句话，不要出现不可量化的结论，不要只给结论不给本质，也不要只给问题不给答案



系统性

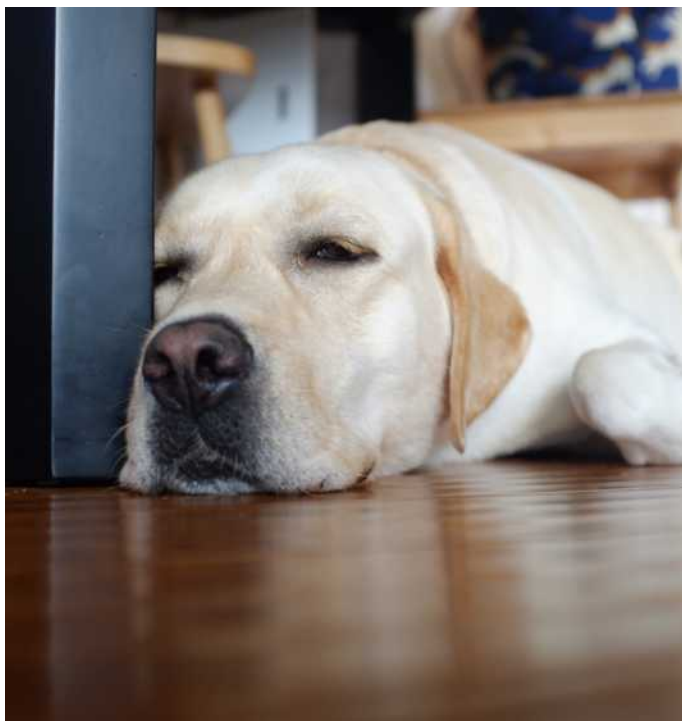
提升高度，由浅入深、从表面到根本、从过去到现在到未来，体现系统思维，对主题升华，挖掘思维成长的证据，切忌平铺直述



胆大心细但忌空谈

大胆定义、大胆规划、大胆表达业绩
不要照本宣科谈道理，知其所以然，多以实例证明，挖掘触动人心的小细节。

PPT 核心模块



个人介绍

角色定义、成就体现



业绩总结

从整体到具体、量化落地指标



综合能力总结

管理提升、思维提升、影响力提升



人/事规划

目标升华、人事匹配、战略布局



文化使命

使命理解和认同、个人贡献

开始前，请找出公司的岗位定级表
以此定义个人、团队、事项、规划、能力

壹 | 个人介绍

请大胆定义，深度理解，细心论证

你是誰？ 突出特点、特长，对方是谁？他需要了解什么？怎么抓住他的眼球？

元老？

Geek？

主动溝通？

热爱分享？

团队规模？

产品设计？

你要成为誰？ 现在的你对自己的定位的认知和理解，你的责任，你的核心角色，你要做到什么？请从岗位定级表中寻找答案

团队管理者？

技术带头人？

业务架构师？

项目负责人？

技术攻关者？

团队决策者？

文化代表人？

战略制定者？

阐述对这些定义的理解

如，团队管理者，需要做好哪几个方面的事情？如：人才培养、战略制定、目标分解、文化带头、梯度建设、技术引导等，并有清晰的认知，优先级，优势和不足

贰 | 业绩总结

过去

从以下角度体现：时间维度的变化，量变到质变，主动的改变，有挑战的改变，系统的解耦和组合，直到未来的变化，不变的是什么，连续性是什么

职能变化

团队变化

边界变化

技术架构变化

现在 - 大盘

- 1. 不要急着从具体的事情讲起，请总结一个系统性的技术OR业务大盘
- 2. 大盘包含 核心方向->方向使命->方向分解->输出内容->落地指标
- 3. 举个例子：工程保障 -> 集团业务开发提效->最佳实践抽象/输出->RN整套开发体系->集团无线业务开发**流水线化、积木化**
- 4. 大盘是一个树状的系统化的结构，请持续的花大量时间盘点打磨，向上对齐公司目标，向下符合管理诉求。

现在 - 案例

- 1. 系统性成果展示（如开发体系大图）->前因后果->落地指标和落地前痛点比对
- 2. 系统性成果：架构大图、系统核心界面
- 3. 何为系统化？流程全生命周期（如：一套工程化方案）、不同系统或模块共性痛点抽象（如：服务工具化能力）
- 4. 前因后果：为什么要做，共性痛点，效率痛点，发展痛点，人效痛点
- 5. 落地效果：请用指标或其他表述方式证明以上提出的痛点被解决

未来

见”规划“部分内容，此处请注意，将过去、现在、未来的事情需要保持连贯性、系统性，通过未来的部分对现在的部分进行升华

叁 | 综合能力述职

切忌空谈、举例说明、单点触动（亮点）、快速跳过

影响力

1. 对身边的人-> 对小团队->对大团队->对其他团队->对非技术团队->对行业对社区
2. 影响了什么？为公司带来了什么贡献？招聘？管理？推进？目标对齐？合作共赢？

学习力

1. 维度：技术面更广了？架构能力更成熟了？管理思路更清晰了？掌握了更多方法论？
2. 问题：以前的问题？短板？造成了什么瓶颈？
3. 证明：怎么更广了？怎么更成熟了？什么方法论？
4. 贡献：因为更广、更成熟、更多方法论，怎么解决了上述提到的问题？成果是什么？
5. 例如，维度：管理能力->问题：某个管理瓶颈->证明：某个管理方法论的核心思路、组织架构调整、管理方法优化->贡献：组织健康成长、壮大、目标更清晰
6. 阐述过程请举例说明，莫空谈理论。

执行力

1. 执行力来源：动力来源，热爱？执着？敏捷实践？
2. 执行力例证：具体事例，执行力如何体现？
3. 执行力贡献：带来了什么业务结果？

肆 | 人/事规划

整个晋升最重要的部分来了！拿出200%的激情和300%的时间来准备、论述！
务必大胆想象、调研借鉴行业先进方向、推敲个人和公司之间的鸿沟如何连接

升华

请务必用尽各种手段升华你之前讲到的所有内容

1. 个人升华：请升华并体现和证明在”个人介绍“中你对自己的人设、定位、责任。
2. 事情升华：请按照业绩总结中的系统性定位升华“事”的规划，直到此处，从始至终，由小及大，都不脱离团队/项目的系统性定位。
3. 团队升华：利用学习能力获得的管理知识体系+事情的规划升华，对团队组织架构升华。

人

1. 组织复盘：培养了多少人才、什么样的人才梯度、什么结构的团队？利用了哪些有效手段？
2. 组织形式优化升级：从培养、做事、目标、特质、公司阶段等角度权衡，给出最终组织架构优化结论
3. 团队定位升级：一专多能、业务能手、闭门造车到开放赋能等（同样适用个人），给出有效的计划。

事

1. 使命与愿景：请联系公司使命和愿景，给出团队或个人的使命与愿景，使命是虚的、久远的，愿景是实的、阶段性的、有关键字的。
2. 请延续和升华业绩总结中总结的系统性的、过去的、现在的“事”，思路：服务范围更大、边界更大、技术更深、效率更高，并与使命愿景挂钩。
3. 例如：开放平台，服务某个场景->服务基础服务与业务互通->服务事业部间服务互通管理->服务集团开放战略链接内部基础服务与行业客户->服务集团事业部业务为行业客户提供 PAAS 能力->工程体系、基础服务、工具化、通用模块等所有事情的终点都是一体的（赋能行业）。
4. 例如：前端->跨服务端->跨APP端->ANDROID盒子&机器人->IOT服务->所有边缘端的能力储备（开发、接管、分发、调试、调度等）。
5. 我的例子：基础服务->平台化（服务内外行业），应用开发体系->平台化（打造超级APP），端能力积累->平台化（带来业务想象空间）

伍 | 文化使命

接近尾声，一带而过，举例最佳，勿照本宣科公司文化手册

1. 团队/个人方向和规划，与公司文化使命的关联
2. 一个深刻的小故事，证明对公司文化的身体力行

第二节 PPT 复盘&述职前准备

核心要义，强调一百遍



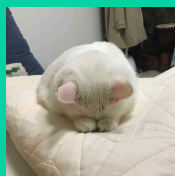
确保覆盖了职级能力表所有内容

对比定级表，确保每一项在 ppt 中都有力证，如没有，请务必优化。
通常包含：技术能力、推动能力、学习能力、管理能力、规划能力、影响力等部分。



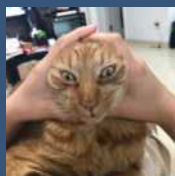
PPT 中不要准备演讲者注释

- 1. 会影响述职时的连贯性
- 2. 开始可以写，记下来后要删掉
- 3. 每一页只讲一个话题，记住核心词汇在心里并不断默背
- 4. 系统的ppt不需要注释



两种演练

- 1. 默念演练，把握时间，默念5-10次，确保记住每一页重点内容，包括不在ppt上的内容。
- 2. 对象演练，给老大讲，给同事讲，发现问题及时修改，寻求有经验者的帮助。



挑不出毛病

- 一个好的 ppt 挑不出以下毛病：
- 1. 没有覆盖职级要求的某种能力
 - 2. 有头无尾，有因无果，有果无因
 - 3. 单点且散漫，没有贯穿始终的主线
 - 4. 空洞、无力、无亮点、无惊喜、充斥着应该做/做好的事情

第三节 述职过程

注意语速（通常更快的语速有优势）、语调（内容有轻有重，语调也有轻有重）
站着讲，看着大屏幕讲，不要对着电脑讲，带有手势和动作，与评委有眼神交流(* / Ω \ *)。

第四节 现场答辩

1. 提前花大量时间穷举评委可能的问题，HR、老板、技术LEADER可能关注的问题不同。
2. 常见问题举例：最有挑战的一件事，觉得自己没做好的一件事，最有挫败感的事等
3. 我比较喜欢问的：请告诉我你对接的产品业务部门的季度目标是什么？
4. 我被问的最难回答的问题：如何看待技术部门被拆到业务部门的举措？卡了一分钟有。其他问题持续问了我半个多小时
5. 不好回答的问题直接回绝，不要含糊其辞，不要犹豫太久，不要模棱两可。

“我”需要更加具体的指导？

如何获得现场或远程语音指导？

“在行”小程序
搜索“芋头”
或微信直接联系我

微信ID：yutou-963

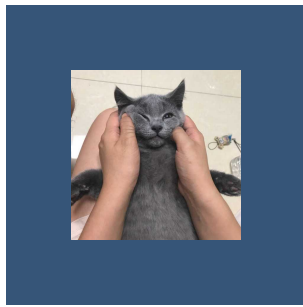
在行ID：芋头



第二章 晋升对日常工作的启发

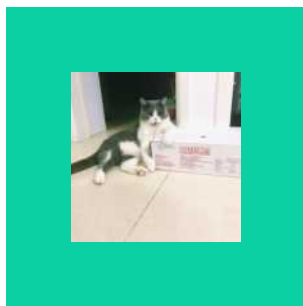
好的结果非一朝一夕达成

晋升对日常工作的启发



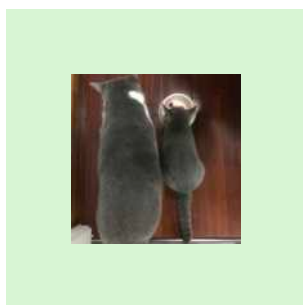
挖掘本质

做事有始有终，有近有远，追根溯源。拿到一个问题，不断追问自己，为什么？解决什么痛点？这个痛点真的是痛点吗？这个思路能够真的解决吗？这个方案真的能落地吗？这个方案是最优的吗？这个方案在解决问题的同时有没有引入问题？引入的问题的风险是否超越了解决的问题的收益？并将这个过程记录下来，在晋升时讲实例，同时总结这个过程中你获得的方法论。



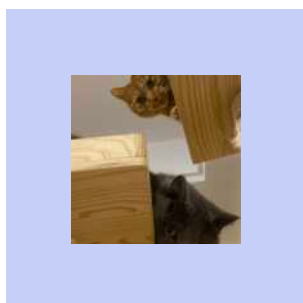
复盘总结

做完一个项目，解决了一个问题，了解了一个新知识，尝试总结并记录下来，同时考虑是否可以分享给其他人，在此过程中，你需要对自己的总结进行扩展，完善，补充更多信息，这个过程中你会掌握并总结出超越问题本身的知识。



主动规划

不管是管理者，还是非管理者，不要把规划当做任务，多花一些精力，主动规划一天、一周、一个月、一个季度、一年甚至几年的目标和方向，并记录和整理，不断调整，作为管理者，逼自己每个季度规划团队，并向团队公开宣讲。



寻找理论支撑

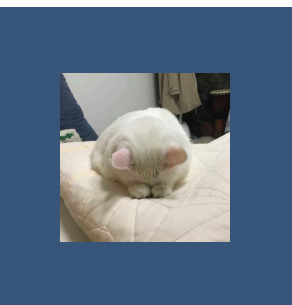
管理上、制定目标、架构梳理、工程模式等，时常会遇到盲区和瓶颈，带着问题去寻求理论帮助，如分析问题并给出方法的优秀的书籍、文章等



第三章 团队晋升

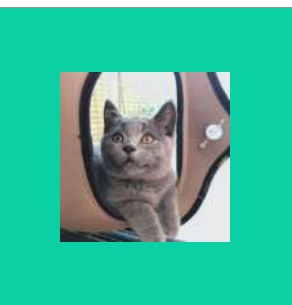
历次晋升成功率接近100%，特别是P7P8的晋升

团队晋升 | 我做了什么？



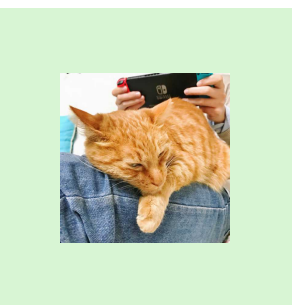
日常

上一页内容日常引导，让有意愿的同学形成好的解决问题的方法，好的学习习惯。



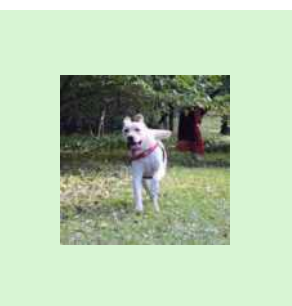
准备

多轮辅导，确保 PPT 和内容在基本面上没有问题，不要因为 PPT 的形式、流程、内容等影响评委的判断，尽量做到正常发挥。



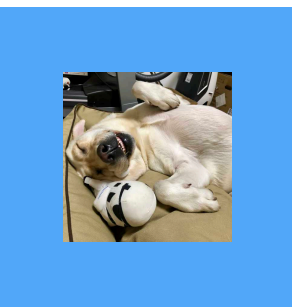
监督

提高同学对晋升的重视程度，监督其改进内容，抓住关键问题。



输出/同步

讲团队角度的规划、思考输出给团队同学，让其跳开具体的事情，至少看到团队的目标，团队的考虑，甚至是公司的思考，公司的考虑。



向上

作为团队 LEADER，做好自己的向上管理，让团队里优秀的同学时常可以被老板看到，被伙伴看到，并争取更多晋升的机会。

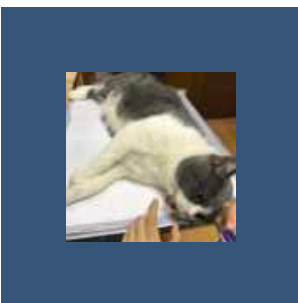


第四章 晋升评委

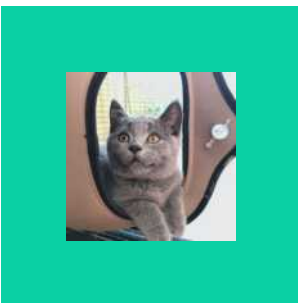
怒其不争，哀其不深刻，恨其不以为然，请自查！

晋升评委|我的见闻

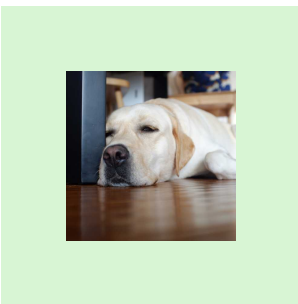
怒其不争，哀其不深刻，恨其不以为然，请自查！



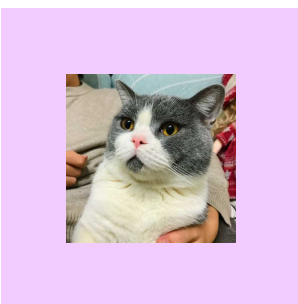
做业务的同学，不知道业务的规划是什么



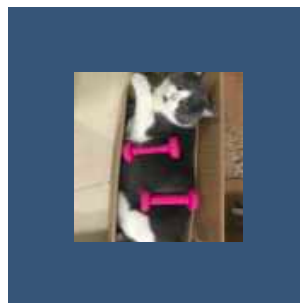
不想晋升，排斥述职，认为技术大牛不需要强化管理、沟通等能力。



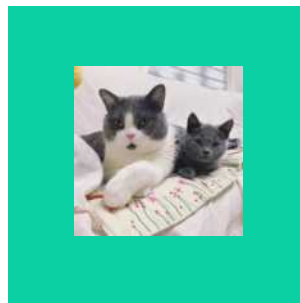
流水账，没有思考，没有总结，甚至说这些事情的起因是老板想要做。



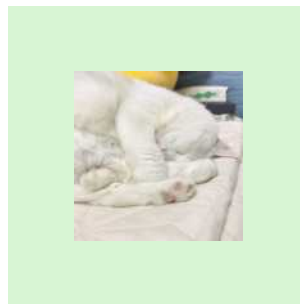
没有关注评委可能是其他开发角色，概念混淆，让评委误解或没有GET 到贡献点



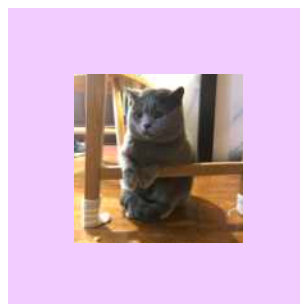
所有的事情都是在造轮子，很多轮子并没有为业务作出贡献。



不想把自己的功劳讲出来，不喜欢刻意邀功，觉得不纯粹。



不重视 PPT 和内容准备，认为自己可以现场发挥讲清楚。



有数字，有落地指标，但是没有过程，没有总结，指标非常不可信和生硬

祝大家晋升顺利

@芋头君

xinyu198736@gmail.com

wechat: yutou-963

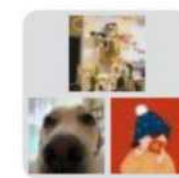
在行ID：芋头

您可在“在行”小程序搜索“芋头”咨询我（可面聊，收费）
或直接微信约我咨询职业问题（可面聊，收费）

晋升 ppt 样例可通过微信索取



扫一扫上面的二维码图案，加我微信



晋升小分享群



该二维码 7 天内 (5月15日前) 有效，重新进入将更新