

人才发展能力模型

人才发展专业人士为获得成功而需要知道和去做的事情

ATD 人才发展能力模型是人才发展专业人士的职业蓝图。学习和发展专业人士需要掌握 23 项能力以取得成功。

这些能力分为以下三大领域：**个人提升能力**；**专业发展能力**；**组织影响能力**。ATD 研究表明，成功的人才发展专业人士需要使这三个领域的知识和技能发挥最佳效果。



在接下来介绍中，我们对各项能力进行了定义。您可以借此了解自己在职业发展中所处的位置，优先考虑个人和/或团队发展机会。



Personal

个人提升能力 - 这一实践领域体现了所有专业人士为了在职场中有效工作应具备的基本能力或赋能能力。这些能力主要是人际交往技能，通常称为“软技能”，是建立有效的组织或团队文化、信任和敬业度所必需的。



Communication

沟通：沟通就是与他人沟通。要想有效沟通，就需要掌握沟通原则和技巧，向特定受众清楚传达相应信息。这需要积极倾听，引导对话，以及清楚、简洁以及有力地表达个人想法、感受和观点的能力。

情商与决策：情商和英明决策的能力对职业成功至关重要。情商指了解、评估和管理自己情绪，正确解读他人的言语和非言语行为，以及调整自己行为与他人关系的能力。情商是建立融洽关系的关键因素。决策需要确定做出某项决定的必要性和重要性，并辨别各种选择，收集与选择相关的信息，然后根据适当选择采取行动。

协作与领导力：领导力是指具有影响力和远见，这也有助于促进合作。要想变得善于合作，就必须具备营造环境，鼓励团队合作和相互尊重的能力，尤其是在跨职能部门之间。协作和领导力需要实施人员有效沟通，做出反馈，并对他人工作进行评估。对于领导力，实施者还需要具备可以有效地协调人与工作，以便推进企业战略的能力。高效的领导者会激发员工和团队的信任和敬业度。

文化意识与包容：文化意识和培养包容性工作环境的能力是当今全球商业环境的一项要求。要做到这两方面，就必须尊重不同观点、背景、习惯、能力和行为规范，同时确保所有员工得到尊重，并充分利用其能力、洞察力和见解，使每个人都能参与其中。

项目管理：分析学习或人才解决方案中的要素并排定优先顺序，这有助于确保学员获得有意义的并相关的体验。有效项目管理需要具备在有限时间内规划、组织、指导和控制相关资源完成特定目标的能力。

合规与道德行为：合规和道德行为指我们希望人才发展专业人士正直行事，并遵守其工作和生活地的管辖法律。人才发展专业人士可能还需要了解并遵守与内容创作、可访问规则、人力资源、就业和公共政策相关的法律法规。

终身学习：终身学习有时称为持续学习、灵活学习或学习动力。其特点是自我激励、永不满足的好奇心以及理智的冒险精神。人才发展专业人士应以个人和职业发展的理由追求知识，为终身学习的价值树立榜样。掌握自己职业发展的自主权，向他人表明他们也可以而且应该这么做。



Professional

专业发展能力 - 这一实践领域体现了人才发展专业人士应具备的知识和技能，以便在开发工作流程、系统和框架，促进学习，最大化个人绩效以及开发员工能力与潜能中有效发挥其作用。

学习科学：实施过高效的学习项目的组织吸纳了学习科学的重要原则。学习科学是一个以研究为基础的跨学科领域，旨在促进对学习、学习创新和教学方法的了解。采用最佳实践的人才发展专业人士了解并应用基础学习理论、成人学习理论原则和认知科学，来设计、开发和实施能最大程度改善结果的解决方案。

教学设计：教学设计是有效学习活动的本质要素。学习体验的创建和教材有助于学习者获取和应用相关知识和技能。人才发展专业人士遵循一套含有需求评估、过程设计、材料开发和效果评估的体系。教学设计需要分析和选择最适合的策略、方法和技术，实现学习体验和知识转移的最大化。

培训交付与引导：通过培训与引导，人才发展专业人士可以帮助个人通过学习新技能和知识，提高工作业绩。实施人员的工作是对学习进行分析，了解学员需求，营造合适的学习环境，与学员建立融洽关系，并利用恰当的学习交付方式和学习方法，让学习变得更富有吸引力、有效、相关且广泛适用。引导会议意味着采取客观的方法，帮助利益相关者发现新的洞见，实现团队成果，并给组织带来积极的改变。

技术应用：技术带来的颠覆作用一直是组织和人才发展职能部门面临的一大现实。人才发展专业人士必须具备识别、选择和实施正确的学习与人才开发技术，为组织及其人员谋取最大利益的能力。实施人员应该能够识别相应机会，在正确的时间采用正确的技术，达成组织的目标。

知识管理：在知识经济中，教学知识的缺失会给组织带来高昂的人员流失、招聘和培训成本。知识管理是指明确、系统化地管理智力资本和组织知识，以及创建、收集、验证、分类、归档、传播、利用和使用智力资本对组织及其人员进行改进提高的相关过程。

职业与领导力开发：在组织内营造职业发展文化会变成一种竞争性优势。要有效促进职业与领导力开发，就需要建立组织与员工进行计划性互动的流程，具备让员工在组织内不断成长的能力。在开发测评、项目和制定路径来提升组织内的员工时，重要的是了解组织当前以及未来需要的特定技能和能力。

教练：教练是一种训练和实践活动，也是任何人才发展专业人士需要拥有的一项关键能力。其作用是激励学员实现突破，提高个人、团队和组织绩效。教练是一个互动的过程，可帮助个人更快

地发展到所期望的未来状态，产生结果，设定目标，采取行动，做出更好决定，并充分利用其自身优势。教练需要全面倾听，提出有力的问题，加强对话，然后制定行动计划。

效果评估：人才发展项目的效果评估与学习和业务成果有效性有关。人才发展专业人士应该能够采取多层次的系统性方法，收集、分析和报告有关学习项目活动和业务有效性的信息。收集有关业务战略和目标的信息有助于做出决定，改进学习项目，与高级管理层和业务利益相关人一起提升学习的价值定位。



Organizational

组织影响能力 - 这一实践领域体现了人才发展专业人士所需的知识、技能和能力，以确保人才开发成为推动组织绩效、生产力和运营成果的主要机制。

业务洞察力：为了给组织带来最大价值，人才发展专业人士应了解组织的经营原则以及所从事的具体业务或组织状况。业务洞察力指了解影响一个组织的主要因素，比如组织现状、行业或市场对组织的影响，以及影响其增长的因素。此外还包括了解一个组织如何实现其使命或宗旨，赚钱和花钱，作出决策及其内部工作流程和结构。拥有业务洞察力对战略性参与高层管理，确保人才开发战略与总体业务战略保持一致来说至关重要。

咨询与业务伙伴：人才发展专业人士应以成为有价值的业务合作伙伴为目标。咨询与业务合作利用专业知识、影响力和个人能力建立双向关系，促进组织做出改变或改进。所咨询与合作的客户可能来自内部或外部。成功的咨询与业务伙伴需要具备以下能力：需求评估、数据分析、沟通交流、系统思考、问题解决、谈判、引导和教练能力。

组织发展与组织文化：若要保持相关性，组织就必须不断发展其能力。组织发展 (OD) 的重点在于通过协调战略、架构、管理流程、人员、奖励和绩效指标，提高一个组织的能力。组织文化包括有助于一个组织形成社会及心理环境的价值观和行为。了解一个组织的文化、行为规范、正式以及非正式关系、权力动态和层次结构，可以为制定系统、结构和流程发展计划提供参考信息，以提高组织效率。

人才战略与管理：为使组织实现其潜能，应将人才开发与人才战略与管理的所有组成部分整合起来。人才战略与管理的作用是通过实施和整合人才招聘、员工发展、留任和调任流程，培养组织文化、敬业度和能力，确保这些流程与组织目标一致。根据组织背景和结构，需要与 HR 和直线领导建立广泛的合作伙伴关系。

绩效改进：提高人员绩效有助于推动组织竞争力。绩效改进是一种整体和系统性的方法，它通过发现和消除人员绩效差距来实现组织目标。这是一种以结果为导向的活动，实施人员需要具有分

析绩效问题根本原因，制定人员绩效改进计划，以及设计和制定解决方案以消除绩效差距的能力。

变革管理：人才发展专业人士的位置有利于推动变革，因为其工作就是连接人员、流程和工作。变革管理指利用结构化的方法促使个人、团队和组织从当前状态转变为未来状态，从而在组织内推动变革的能力。一旦开始，在不确定性、反应以及相关方指导的影响下，变革会沿着非线性路径进行。为实现理想的结果，实施人员应了解和实施一些可以对变革中的人员方面进行管理的工具、资源、流程、技能和原则。研究表明，大多数公司无法很好地管理变革，这使变革管理能力成为人才发展专业人士的一个区别因素。

数据与分析：数据与分析是提高组织绩效的重要推动因素，同时也应是人才开发的推动因素。这涉及到实时收集、分析和使用海量数据集来影响学习、绩效和业务的能力。从与人才相关的数据和分析中发现有意义的洞见，包括员工绩效、留任、敬业度和学习，使人才发展职能部门可以作为实现组织目标的战略合作伙伴。

未来准备度：根据变革的节奏，需要劳动者不断的提升原有技能的层次及深度，以及新技能的获得。若要做好准备，就需要具有求知欲，并不断审视周围环境，以便跟得上塑造商业世界、员工及其期望和人才发展专业的新兴力量。为了做好满足未来学习者需求的准备，就需要密切关注新出现的趋势和技术。因此需要致力于不断推动专业发展，确保有能力应对未来几年的工作方式变化。营造促进创新和创造性工作的良好环境，帮助组织采取以未来为导向的定位。

若要详细了解 ATD 能力模型，请登录 [td.org/capabilitymodel](https://www.td.org/capabilitymodel)。