



© 2014 by The Association for Talent Development (ATD), formerly ASTD.  
All Rights Reserved. For use by permission only.

# 利用ATD胜任力模型™ 创建竞争优势



王威博士, **CPLP**

人才发展协会国际部总监

(Association for Talent Development, formerly ASTD)

2016年8月29日 于ATD总部



***“You cannot reinvent your organization  
without reinventing yourself.”***

**“不重塑自己，就无法重塑你的组织。”**

**Andrea Jung**

**雅芳前CEO**

**ATD2015国际会议会展**



# 议程



# 小调查：你的核心角色是什么？

1. 培训师

2. 课程设计师

3. 培训管理  
人力资源管理

4. 内外部  
咨询师

5. 其他

# ATD – 人才发展协会

Association for Talent Development

- 世界上最大的专注于培训与人才发展的专业协会；
- 成立于1943年，于2014年5月正式从ASTD更名为ATD；
- 拥有来自120多个国家的超过4万多名会员；
- 作为行业领先组织，ATD：
  - 跟踪研究行业，提供专业信息
  - 举办会议活动，汇集专业人士
  - 提供培训认证，促进职业发展
  - 制定行业标准，表彰最佳实践
  - 代表行业声音，影响政策媒体。



■ ATD会员所在国

# ATD 中国

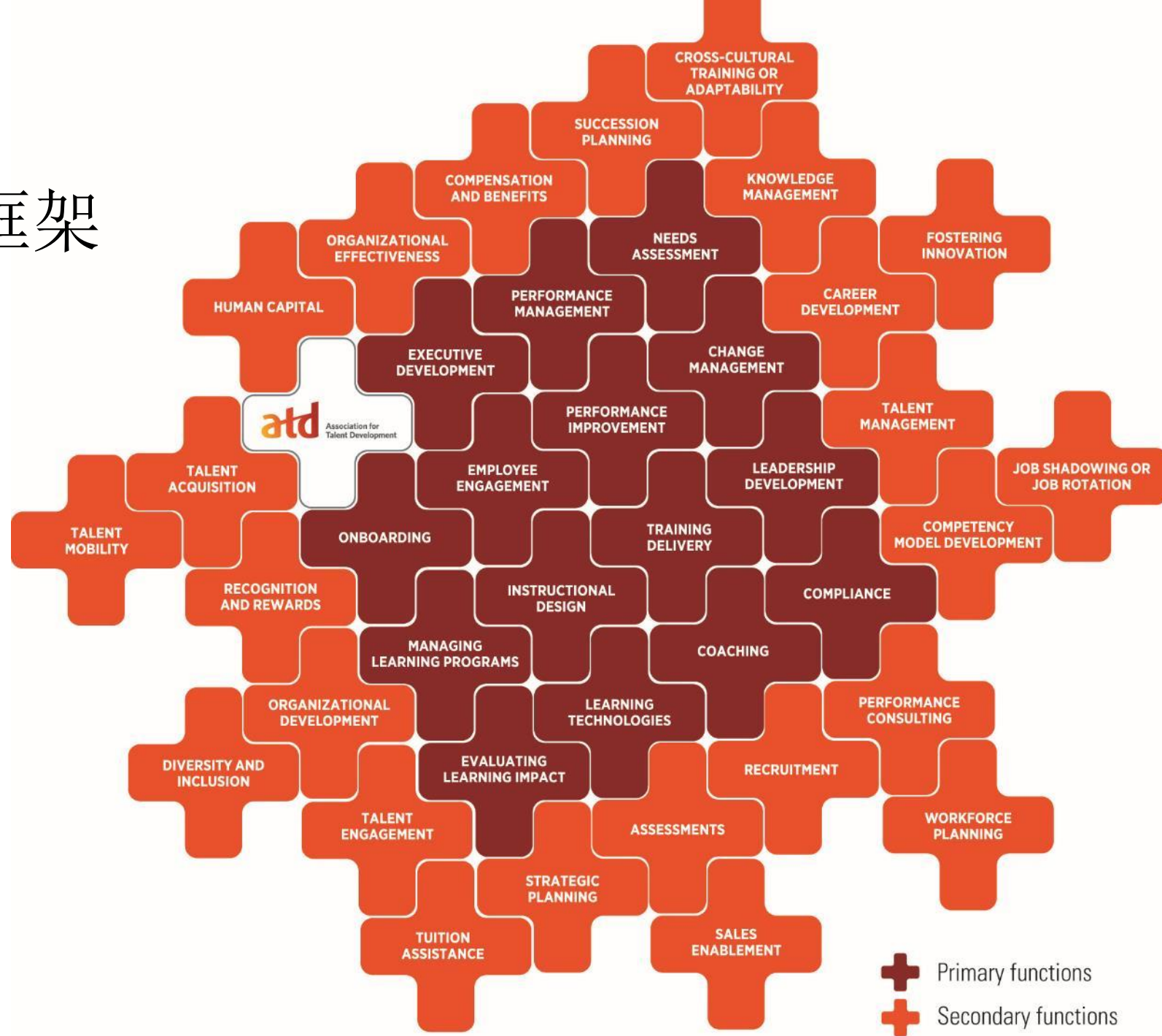
- ATD中国办公室成立于2014年8月28日
- ATD在中国的业务主要包括：
  - 为个人及企业会员提供服务
  - 培训课程（公开课及企业内训）
  - 提供针对企业人才发展的全面解决方案
  - 举办人才发展行业内大型会议及各类会员活动
  - 学习与发展专家（**CPLP®**）专业资格认证



要求日益提高并不断变化的人才发展专业



# ATD 2015人才发展框架





成为商业合作  
伙伴，与企业  
业务相结合



# 人才发展领域最关注的主题



1

2

3

来源：ATD2015年全球人才发展报告

# 人才发展与企业战略的契合 仍然缺乏



49%

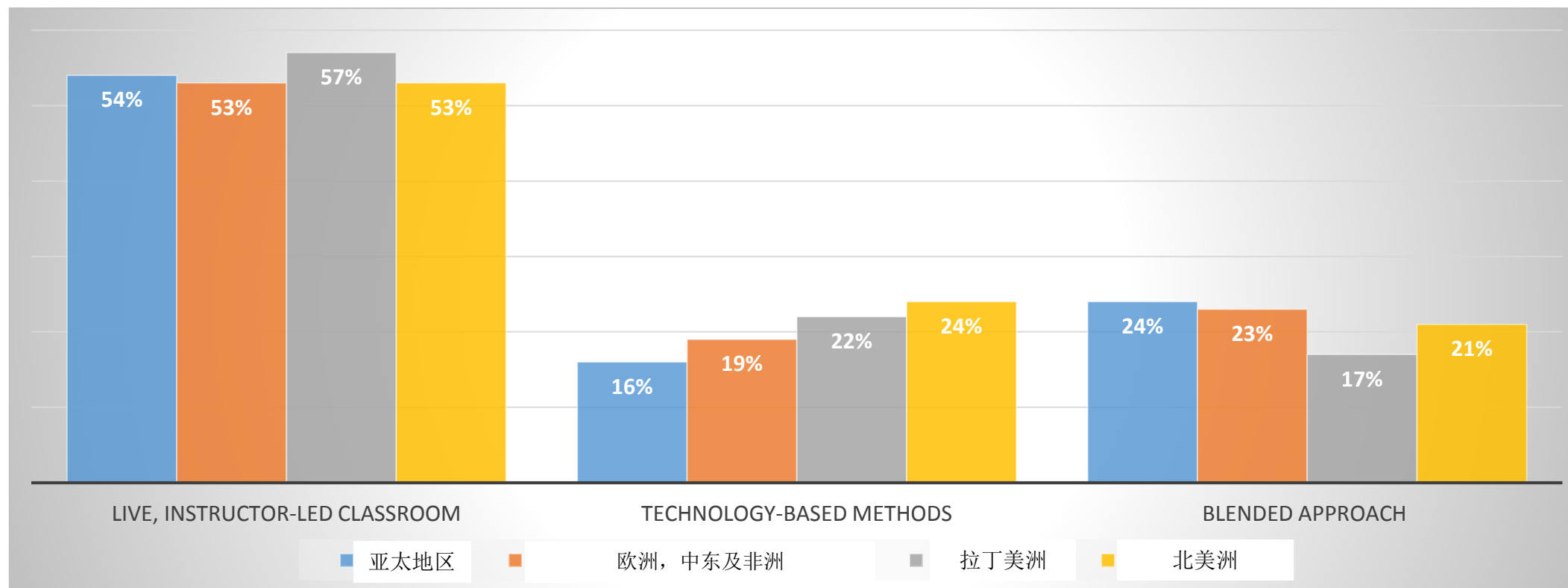
49%的亚洲企业认为他们的人才发展是与企业战略结合的。

来源：ATD2015年全球人才发展报告

# 了解技术 并善于应用



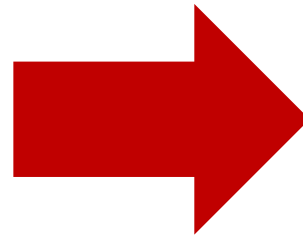
# 通过技术手段实现的正式培训约占一半左右



来源：ATD 2015年全球人才发展报告



# 成为学习的辅导者而不仅仅是实施培训



Learning is a Journey, not Just as an event

# 帮助组织保留知识



# 适应多元化以及全球化的要求



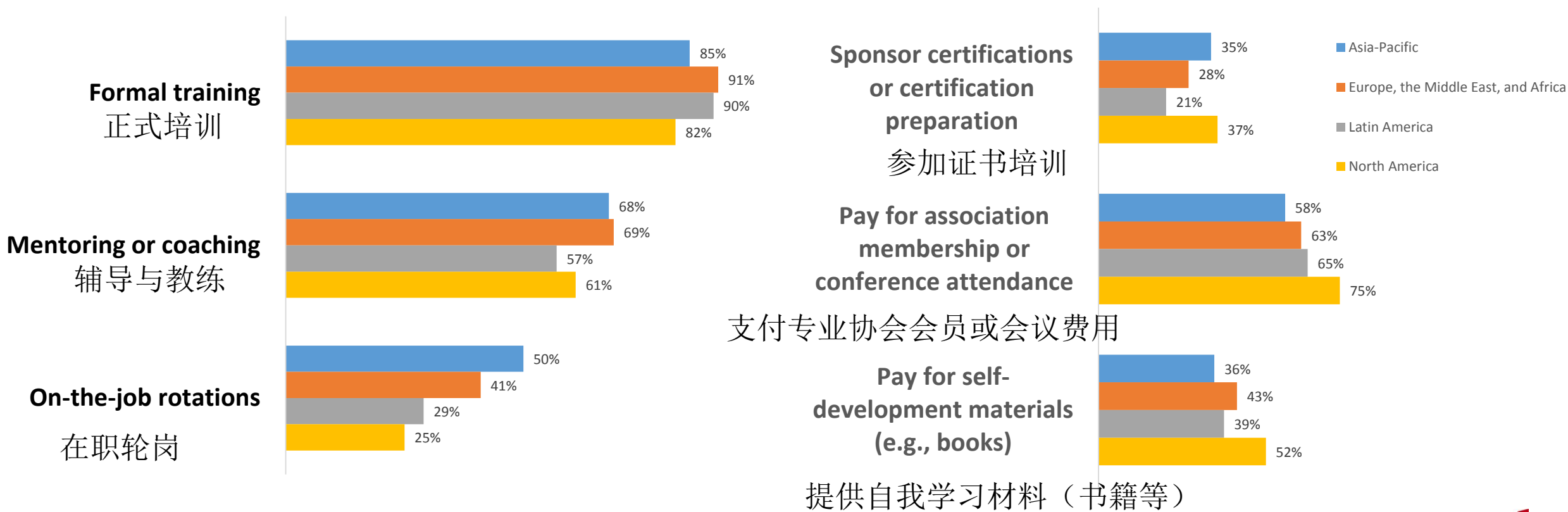




小调查： 您的企业为人才发展人员提供什么发展资源呢？

1. 正式培训
2. 辅导或者教练
3. 轮岗
4. 支持参加证书培训
5. 支付专业协会会员或会议费用
6. 提供自我学习材料（书籍等）

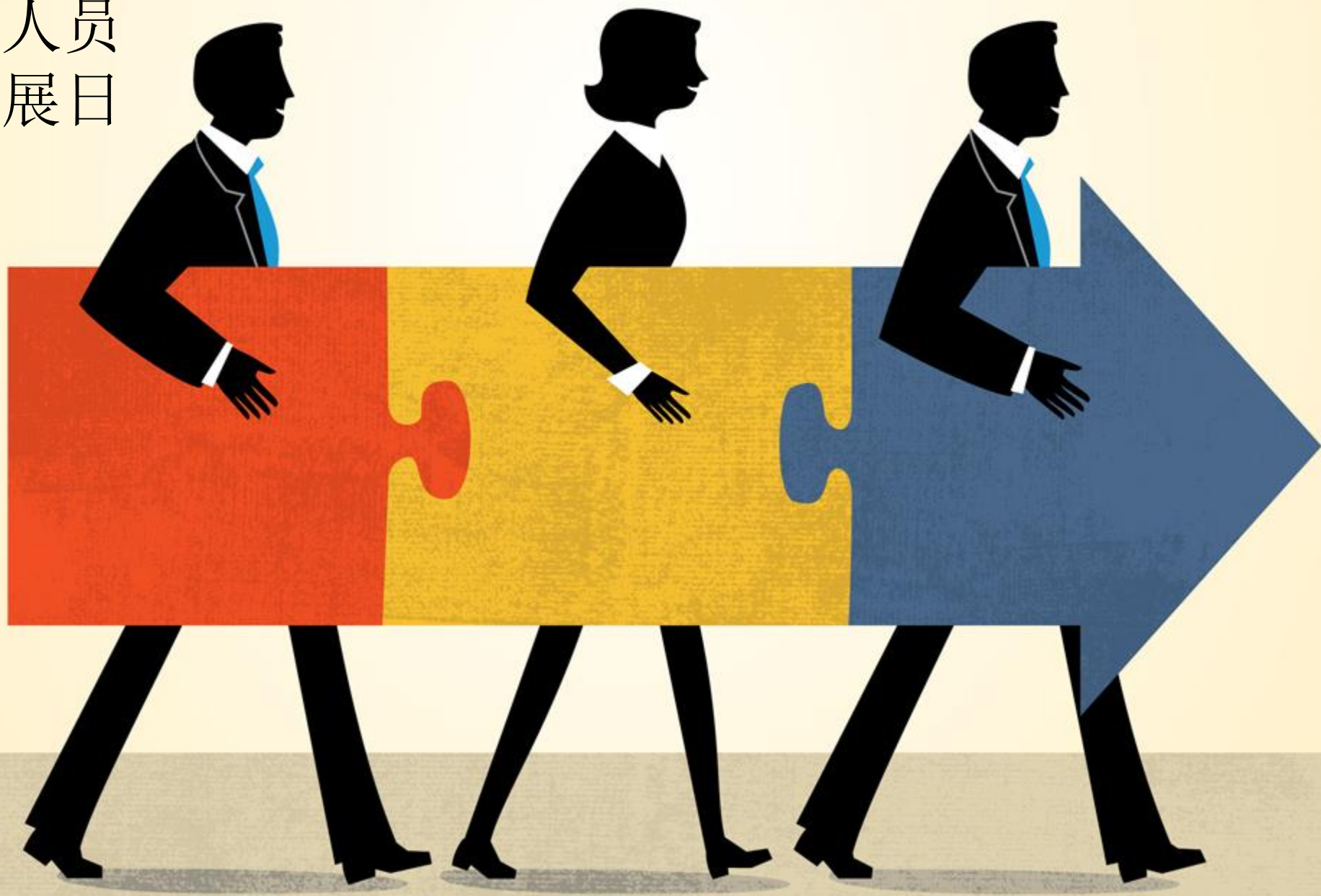
# 您的企业为人才发展人员提供什么发展资源呢？



来源：ATD 2015年全球人才发展报告



人才发展人员  
自身的发展日  
益重要





华润集团人力资源  
副总监 刘立栋



腾讯学院院长  
马永武



宝马集团亚太区人才  
发展  
高级经理 陈睿



前格兰云天酒店管理  
集团  
培训总监 陈万中

# 与龙共舞： 人才发展如何成为战略伙伴

TD杂志2015年3月刊

# 与龙共舞： 人才发展如何成为战略伙伴

- 建立与企业战略相结合的组织形式
- 衡量并宣传学习的效果
- 获取企业高层的支持
- 在企业内部宣传学习品牌
- 建立具有业务导向的学习团队



# 议程



# ATD 胜任力模型™

- 最具权威性的人才发展领域胜任力模型
- 历时30多年的跟踪研究
- 结合众多专家及2,000多名专业人士的实践及经验
- 用科学的方法清晰地界定成功的典范
- 提供的专业人士应具备的条件的指南
- 作为招募、选择、发展、评价的专业人士的基础
- 为讨论人才发展提供了一个共同的语言





# The ATD Competency Model™

## ATD 胜任力模型™

[www.td.org/model](http://www.td.org/model)

专长领域



基础胜任力

© 2014 by The Association for Talent Development (ATD), formerly ASTD.  
All Rights Reserved. For use by permission only.



- 
- 对我或者我的团队来说，哪些领域是最重要的？
  - 我的最强专业领域是什么？
  - 接下来12个月里我希望提高哪些方面？

# ATD 胜任力模型™:基础胜任力



商务技能	全球观念	行业知识
人际技巧	个人技巧	技术知识
基础胜任力		

# 基础胜任力

商务技能	全球观念	行业知识
人际技巧	个人技巧	技术知识

## 基础胜任力

能够：

- 需求分析并提出解决方案
- 应用业务技能
- 驱动结果
- 计划和执行任务
- 战略性思维
- 应用创新



# 基础胜任力

商务技能	全球观念	行业知识
人际技巧	个人技巧	技术知识

## 基础胜任力

能够：

- 适应文化差异
- 对不同观点表示尊重
- 扩展自己的意识
- 改变自己的行为以适应他人
- 倡导多样性
- 平衡多样化的贡献



# 基础胜任力

商务技能	全球观念	行业知识
人际技巧	个人技巧	技术知识

## 基础胜任力

能够：

- 保持自己的专业知识。
- 了解行业内最新的变化和趋势。
- 了解行业知识。



# 基础胜任力

商务技能	全球观念	行业知识
人际技巧	个人技巧	技术知识

## 基础胜任力

能够：

- 建立信任
- 有效沟通
- 影响利益相关者
- 沟通与合作
- 情商



# 基础胜任力

商务技能	全球观念	行业知识
人际技巧	个人技巧	技术知识

基础胜任力

能够：

- 适应能力
- 个人发展能力





# 基础胜任力

商务技能	全球观念	行业知识
人际技巧	个人技巧	技术知识

## 基础胜任力

能够：

- 证明自己了解科技。
- 有效地利用科技。



# ATD 胜任力模型™: 专长领域



© 2014 by The Association for Talent Development (ATD), formerly ASTD.  
All Rights Reserved. For use by permission only.



# 专长领域



**绩效改进:** 应用系统化进程来分析绩效缺陷，并研究如何消除差距。

能够:

- 明确客户群
- 实施绩效分析
- 实施原因分析
- 分析系统
- 收集数据
- 结合客户和利益分享者需求
- 选择解决方案
- 管理并实施项目
- 建立并保持关系
- 根据公司目标评估结果
- 检测变化

# 专长领域



**课程设计：**用多种方法设计并开发非正式以及正式学习解决方法。

能够：

- 实施需求评估
- 明确合适的学习方法
- 应用学习理论
- 与他人合作
- 设计课程表、项目、或者学习解决方法
- 设计课程材料
- 分析并选择科技
- 结合科技选项
- 开发课程材料
- 评估学习设计

# 专长领域



**培训交付：**运用积极参与且有效的方式来交付非正式以及正式的学习解决方案。

能够：

- 管理学习环境
- 准备培训交付
- 传达目标
- 将学习解决方案与课程目标以及学习者需求相结合
- 建立作为一名辅导者的信誉
- 创建积极地学习氛围
- 交付多样的学习方法
- 促进学习
- 鼓励参与并建立学习积极性
- 交付建设性的反馈
- 确保学习结果
- 评估解决方案

# 专长领域



## 学习技术

应用多种学习科技来解决具体的学习需求。

能够：

- 在不同的专业领域中有效的运用科技
- 明确作为培训发展解决方案，何时并如何运用科技

# 专长领域



**评估学习影响:** 运用学习指标和分析来衡量学习解决方案的影响。

能够:

- 明确客户期待
- 选择合适的策略，研究设计，以及衡量方法。
- 为评估方案进行沟通并获得支持
- 管理数据采集
- 分析并解释数据
- 应用学习分析方法
- 提出建议，帮助做决定

# 专长领域



**学习项目管理:** 提供领导力来执行公司的人才战略；执行培训项目和活动。

能够:

- 树立目标
- 确立策略
- 执行行动计划
- 制定并监控预算
- 管理员工
- 在开发人才的同时建立领导模型
- 管理其他人
- 管理并执行项目
- 管理外部资源
- 确保服从法律，道德，以及规定



# 专长领域



**整合型人才管理:** 通过人才发展战略建立公司的文化，能力，容量以及参与度。

能够:

- 人才管理与公司目标相一致
- 运用人才管理系统
- 为经理装备发展员工的能力
- 组织交付发展资源
- 推广高性能工作环境
- 协调劳动力以及继任计划
- 促进职业发展计划进程
- 促进职业过渡
- 调动员工积极性并保留员工
- 执行个人评估以及企业评估
- 运用人才管理分析来体现结果以及影响

# 专长领域



**教练辅导:** 应用系统的进程来提高他人制定目标，采取行动，以及最大限度发挥优势的能力。

能够:

- 建立辅导协议
- 与客户建立信任以及紧密关系
- 展示教练的风采
- 积极倾听
- 提出有效的问题
- 运用直接的沟通
- 建立认知度
- 设计学习机会
- 发展目标以及计划
- 管理进程和责任
- 遵循道德标准和专业标准

# 专长领域



**知识管理:** 获取、传播、存档智力资本来鼓励知识分享以及合作。

能够:

- 拥护知识管理
- 参照知识管理最佳时间以及学习到的经验
- 鼓励合作
- 促进社会学习
- 建立知识文化
- 支持知识管理基础设施发展
- 利用科技
- 管理信息生命周期
- 设计并执行知识管理解决方案
- 把知识转换为学习
- 评估知识管理的成功

# 专长领域



**变革管理:** 应用系统进程来改变个人、团队和企业从现有状态理想状态。

能够:

- 为改变提供赞助以及所有权
- 提高参与度
- 为改变建立协议
- 实施诊断评估
- 提供反馈
- 为变化提出战略计划
- 支持改变干预
- 鼓励把改变整合到公司文化中
- 管理结果
- 评估改变结果

小调查：下面哪些基础胜任力对你来说最为重要？

1. 商务技能
2. 全球观念
3. 行业知识
4. 人际技巧
5. 个人技巧
6. 技术知识

小调查：下面哪些专长领域对你目前的工作而言最为重要？

1. 绩效改进
2. 教学设计
3. 培训交付
4. 学习技术
5. 评估学习影响
6. 学习项目管理
7. 整合型人才管理
8. 教练辅导
9. 知识管理
10. 变革管理

# 议程





运用ATD胜任力模型™  
促进你的个人发展



# ATD 自我评估工具

Desirable Competencies	Action Steps	Timeframe	Resources

[www.td.org/model](http://www.td.org/model)

Area of Expertise (AOEs)  (In alphabetical order)		Present or Future? (Place check in one or both below)		Importance to Build Your Competencies in Each AOE				
		Present?	Future?	0	1	2	3	4
1	Change management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4
2	Coaching	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4
3	Evaluating learning impact	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4
4	Instructional design	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4
5	Integrated talent management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4
6	Knowledge management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4
7	Learning technologies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4
8	Managing learning programs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4
9	Performance improvement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4
10	Training delivery	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0	1	2	3	4



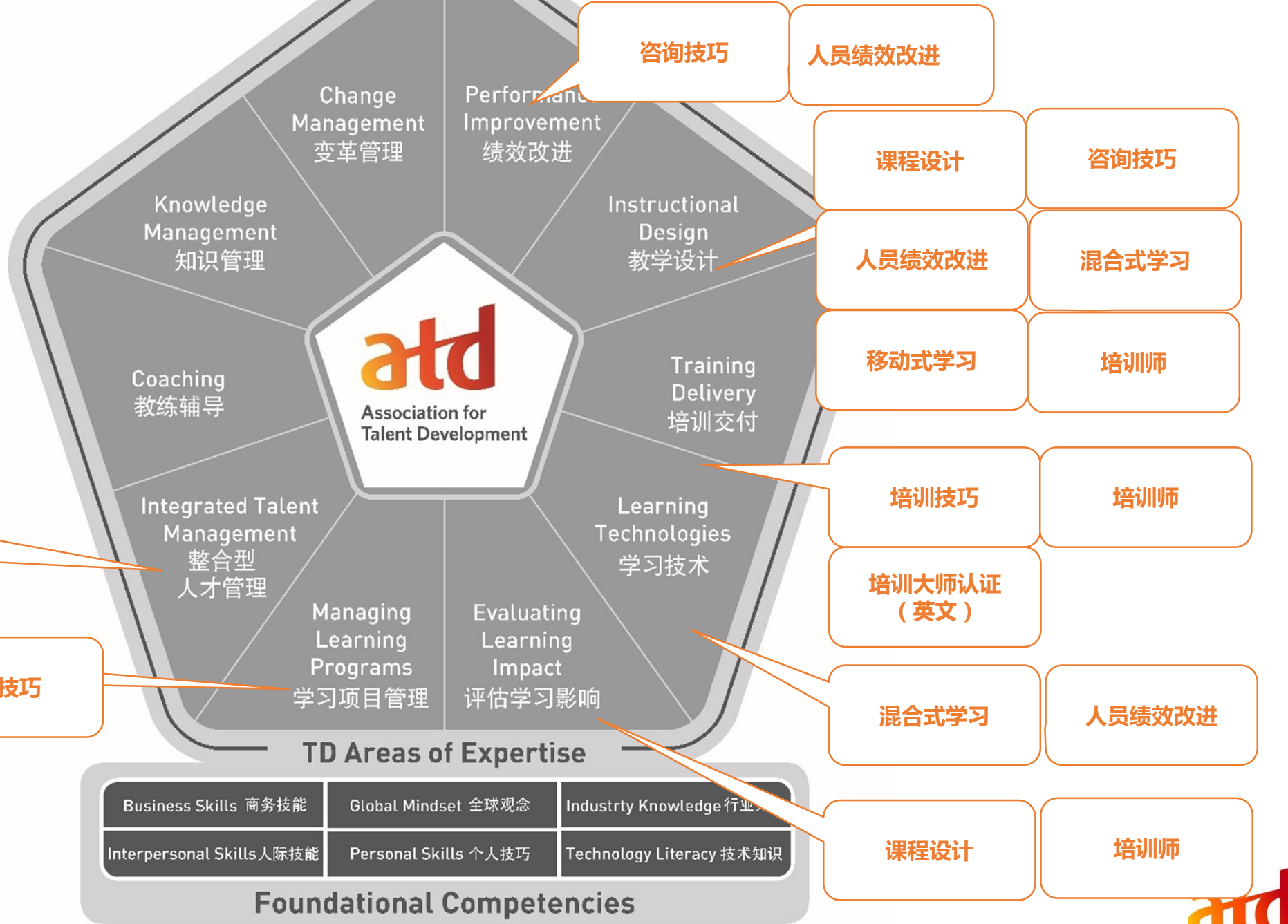
# 运用ATD职业导航发现员工技能差距及发展重点

The screenshot displays the ATD Career Navigator dashboard. At the top left is the ATD logo and the text "Career Navigator". On the top right, there is a green button with the text "Hi, wei" and a dropdown arrow, and a grey "Logout" button. Below this is a blue navigation bar with three items: "Self-Assessment", "Career Planning", and "Career Navigator Resources". The main content area consists of six colored tiles:

- Self-Assessment (Green):** Contains the title "Self-Assessment", a description: "Click here to assess your skills for your current job, so you can identify skill gaps and automatically generate a plan for closing them.", and three star icons.
- My Development Plan (Blue):** Contains the title "My Development Plan", a description: "Click here to view your personalized short term development plan, and to add unique items to it.", and a bar chart icon.
- Welcome (Orange):** Contains the text: "Welcome to the Career Navigator based on the ATD Competency Model." and an information icon.
- Status (Purple):** Contains the title "Status", the text: "Self-assessment performed; development plan exists.", and two links: "Click here to view assessment results." and "Click here to view development plan.", along with a progress bar icon.
- Support (Dark Blue):** Contains the text: "Click here for support" and a "Provide feedback" button with a speech bubble icon.
- Career Planning (Red):** Contains the title "Career Planning", a description: "Click here to assess your skills against other job roles, and identify an action plan for the job you want next.", and a document icon.



通过参加ATD培训，  
提高各项专业能力，  
获取课程证书



# 寻求专业资格证书 - CPLP®

*Certified Professional in Learning and Performance*



- 基于 ATD 胜任力模型™的最具权威的行业资格认证。
- 获得CPLP®认证的五大理由
  - 培养并检验自己的能力
  - 获得国际认可，增加职场竞争力
  - 拓宽职业机会
  - 加入专业精英行列
  - 提高收入

全球120多家公司优先录取CPLP!

*Hilton Worldwide*  
*ADP*  
*Canon Business Solutions*  
*Cargill*  
*Coca-Cola Enterprises*  
*Harvard Business Publishing*  
*JPMorgan Chase*  
*Polo Ralph Lauren*  
*New York Times*  
*Takeda Pharmaceuticals*  
*Universal Orlando*  
*Wal-Mart*  
...



# CPLP®

## *Certified Professional in Learning and Performance*



CPLP是一个综合性的证书，它要求：

- 至少五年的专业相关经验
- 通过150道选择题的知识考试
- 通过技巧应用考试



# 在组织中运用ATD 胜任力模型™



# 第一步：创建定制的胜任力模型草稿

- 组成一个由优秀员工及他们的主管组成的团队
- 要求团队阅读ATD胜任力模型™，并指出哪些专业领域与你组织中的学习和发展战略，使命，特定的需求相一致
- 针对每个专长领域讨论需要哪些具体的关键行为，修改或删除不适合您的组织文化的行为指标。
- 制定适合您的企业的胜任力模型草稿。



## 第二步：检验你的模型

---

- 通过进行一系列的焦点小组或调研的方式验证你的结论
- 可以邀请多位优秀员工、他们的主管，以及企业高管进行打分





## 第三步： 获取高层的批准

---

- 确保胜任力模型与企业战略结合
- 获取批准
- 创建相应的模型设计



## 第四步：应用模型

---

- 将胜任力模型与企业招聘，考核，培训等相挂钩
- 开发相应的评估工具

[td.org/model](http://td.org/model)

Identifies team skills gaps <



> Recommends best course of action

PROFESSIONAL DEVELOPMENT

LEARNING PLAN

ON-SITE TRAINING

GROUP MEMBERSHIP

CONFERENCE TEAMS



# 问答



- 当下是人才发展的最好时机
- 你拥有全世界最好、最重要的工作
- 尽你所能
- 分享成功
- 享受这段旅程！



# 联系我们



联系人: 蔡金晶 先生

王威 博士 [wwang@td.org](mailto:wwang@td.org)

电话: +86 21 31063489 / 31063490 / 31063303

Email: [china@td.org](mailto:china@td.org) / [gcai@td.org](mailto:gcai@td.org)

地址: 上海市静安区延安中路1228号 静安嘉里中心 3座 2203B号 邮编: 200040

