

技术与专业人员的通用胜任特征模型

技术/专业人员是指在工作中与专业知识（区别于人类服务）相关的人员。在企业中是指那些运用技术知识等为企业创造价值的人。这类工作包括软件开发人员、工程师、应用研究科学家，以及银行信托部门的专业职务等。

技术/专业人员的主要工作是处理机械、数据或流程方面的问题，而不是与人际相关的过程和问题。但应特别注意的是，研究发现，将近四分之一的胜任特征都属于人际和管理的行为类别，因此即使是最优秀的技术/专业人员，也需要使用人际关系的技巧和团队精神来完成技术性的任务。

一、技术专业人员的通用胜任特征模型

权重	胜任特征
★★★★★★	成就导向(ACH) 评估表现 改善结果 设定有挑战性的目标 创新发明
★★★★★	冲击与影响力(IMP) 运用直接说服、事实和数据 根据听众需求来制作简报内容 关注专业信誉 关注他人对其专业能力的评价
★★★★	概念式思考(CT) 了解关键行为和潜在问题 将事件加以联系与整合 有能力整理出事件的关连与模式
★★★★	分析式思考(AT) 预测困难 系统的解析问题 推演出具有逻辑性的结论 可以预见结果
★★★★	主动积极(INT) 直到问题被解决才罢休 主动解决问题，不需要上级下命令

★★★	自信心(SCF) 对自我判断力有信心 寻求挑战与独立的机会
★★★	人际EQ(IU) 了解他人的态度、兴趣与需求
★★	关心秩序(CO) 期盼清晰的角色与信息 检查工作或信息的品质 保留记录
★★	寻求信息(INFO) 与各种信息来源接触 阅读期刊等最新信息
★★	团队与合作精神(TW) 脑力激荡、征求他人的意见 肯定他人的成就
★★	专业知识(EXP) 拓展并使用专业知识 喜欢技术性的工作、分享专业能力
★	客户服务导向(CSO) 发掘客户潜在需求、提供帮助
权重指区别于杰出与一般表现者能力的相对频率	

注：各项胜任特征的重要性由高到低排列；每项胜任特征之下，各项常见的行为也依照重要性由高到低排列；重要性则根据技术/专业人员模型组中，某项胜任特征出现的频率多寡而定。

二、技术/专业人员胜任特征释义

成就导向（ACH）

成就导向式杰出技术人员最常见的一项胜任特征，主要表现在对绩效目标的高标准设定，以及采用各种方法提高绩效水平等方面。有些杰出技术人员还会在项目开始或进行过程中进行成本效益分析。对于科学家和专业研究人员来说，强烈的创新欲望，即尝试新颖的与更好的做事方法非常重要。

冲击与影响力（IMP）

冲击与影响力是杰出技术/专业人员最为关键的胜任特征之一。他们通常善于运用资料、具体范例、数据或演示等说服他人，甚至在需要时会适当调整自己表述的内容与方式，以适合他人的希望和兴趣。技术人员还十分关注自己在专业领域的影响力，建立专业权威。此外，技术/专业人员的影响力主要以技术为载体，他人对于技术人员权威性的认同也主要围绕技术问题而产生，例如哪些问题最具优先权？应该如何处理？结果如何表现等。

概念式思考（CT）与分析式思考(AT)

这两项胜任特征加在一起是区别杰出与一般专业技术人员的关键特征之一。专业技术工作既需要逻辑推理的分析式思考，也需要概念式思考。分析式思考可以以合理、系统的方式将任务分解为较小的部分，还可以对困难和障碍进行预测，以提前进行准备，或预见各种情况的影响或结果。归纳式的概念式思考可以发现别人没有发现的事物内在联系与模式，将各方面大量的信息汇总成有价值的资料，把握解决问题的关键步骤，洞悉各种潜在的问题等。分析式思考在频率上可能非常明显，但在重要性上两者都十分重要。

主动积极（INT）

主动积极表示在困难的问题得以完全解决之前，所表现出的耐力或毅力。主动积极还表示，在一个人受他人要求解决问题之前，就善于利用当前的机会或开始解决当前的问题，同时善于把握未来的机会，提前解决将来的问题。因此主动积极常常等同于超出工作需要或期望的某些努力。对于有些专业技术人员来说，主动积极还表现为对工作之外但与工作有关的问题进行思考。

自信心（SCF）

自信是杰出专业技术人员的主要胜任特征，通常表现为：

- 对专业判断能力充满自信。

- 偏爱或热衷于向专业领域中的困难进行挑战。
- 在个人的专业工作上寻求独立，并具有责任感。

人际理解（IU）

人际关系的理解力表示专业技术人员对他人的态度、兴趣和感觉，是否具备基本的敏感度。这种能力可以帮助技术人员了解客户或最终使用者的需求。

关注程序与品质（CO）

专业技术工作对于程序、精确度与清晰度的要求，要比其他工作更为常见。主要表现在遵循现有的做事流程和顺序，并采取各种措施不断改进流程等。在大多数的模式中都可以找到再三检查资料和精确度，以及检查资料品质等特征。

信息搜集（INFO）

专业技术人员搜集信息的行为十分广泛，从提出问题、广泛研究，到邀请本来不相关的人投入任务都有。研究人员之间的信息网络非常密切。

团队合作（TW）

团队合作精神是专业技术人员身上最强的“管理”能力。很多技术性很强的工作都必须由团队共同完成，或与其他领域的人员密切合作来完成。因此，真诚地征询他人的意见、肯定他人、赋予他人权力都很重要。

专业知识（EXP）

专业技术人员的表现之所以胜过他人，是因为他们愿意通过技术性知识来帮助他人解决问题，同时对工作的技术层面充满热情。他们也会通过期刊、会议、课程与非正式方法，主动积累、扩充他们的技术性知识。

客户服务导向（CSO）

客户服务导向是确保满足客户的真正需求，整合各种资源和信息以帮助客户解决问题。

三、杰出技术/专业人员胜任特征级别

胜任特征族	胜任特征项目	级别
成就与行动族	成就导向 主动性 信息搜集 重视次序、品质与精确	A. 6 以上 A. 3 以上 A. 2 以上 CO4 以上
帮助与服务族	人际理解 客户服务导向	A. 3 以上 A. 3 以上
冲击和影响族	冲击与影响 关系建立	A. 6 以上
管理族	团队合作 培养他人 命令 领导能力	A. 4 以上 A. 3 以上 A. 2 以上 A. 2 以上
认知族	分析式思考 概念式思考 技术/专业知识	A. 3 以上 A. 2 以上
个人效能族	自信	A. 2 以上

四、技术/专业人员的经理

专业技术人员经理多是从纯粹的专业技术职务进入到管理职务的，他们需要发展人际与管理能力，特别是人际 EQ、冲击与影响力，以及团队合作精神等能力。

成就导向与技术专业知识的特征需要从个人的层面，进入到“社会化”或支援他人的层面。新上任的技术或研究主管，就像新的营销经理一样，必须小心一个陷阱，那就是不能从个人的专业技术角色中摆脱出来。例如，当一项研究遇到困难时，一些研发经理常常直接陷入研究中，而不是运用自己的专业知识来思考问题，以引导员工自己设法解决困难。