

菲尼萨胜任力模型

第一版

2015 年 9 月

核心胜任力

- 诚信为本 Integrity and Trust
- 客户至上 Customer Focus
- 善于学习 Learning Agility
- 追求成效 Drive for Results

诚信为本 Integrity and Trust

擅长

- 个人价值观与组织价值观一致
- 言行一致，取信于人
- 被认为是一个直率诚实的人
- 承认错误

不擅长

- 价值观可能与组织的不一致
- 言行不一致；说一套，做一套
- 自私自利，把别人所做的工作归于自己
- 可能态度暧昧，没有明确立场，见风使舵
- 可能无法保守秘密，传播涉及他人不应传播的信息
- 因为自己的错误去责备他人

过度使用技能

- 可能对持不同价值观的人过于苛刻而产生冲突
- 可能有时太直截了当，出乎人们意料而让他们不自在

客户至上 Customer Focus

擅长

- 如对待客户般对待同事（摘自 Jerry Rawls 语录）
- 致力于满足内外部客户的期望和要求
- 取得第一手的客户资料，并用以改进产品和服务
- 建立和维护与客户之间的良好关系，赢得客户的信任和尊重
- 悉心听取客户意见，愿意处理投诉，态度良好

不擅长

- 没有把客户放在第一位
- 可能只专注于内部运营，看不见客户的问题，不会主动接触和了解客户需求
- 可能不会悉心听取客户意见，不愿意处理批评、投诉和特殊要求
- 可能不会抽出时间与客户联系

过度使用技能

- 可能对顾客的要求反应过分积极
- 可能为了满足客户的不合理要求，轻易改变既定的程序和时间表
- 可能做出太多的例外处理，而不能形成可供他人学习和遵循的一致政策、做法和程序

- 只管客户当前的需求，无法取得突破性进展

善于学习 Learning Agility

擅长

- 很快就能领会技术性东西
- 善于学习及了解新产品、新技能和新知识
- 拥有职能和专业方面的知识及技能，能够高水平地完成工作
- 心态开放，善于沟通和帮助他人，处事得体

不擅长

- 对技术领域缺乏兴趣，不注重细节，不会钻研
- 可能固守过去的技术，拒绝转到新的技术
- 可能不知道如何借助他人学习新技术，或者可能在学习新技术时拒绝别人的帮忙
- 不善于观察别人的反应，由于处事不当而引起矛盾

过度使用技能

- 可能过分开发或依赖职能和专业方面的知识和技能，而不重视个人、人际交流和管理技能
- 可能只学不用，过分注重学习而没有时间利用所学知识，学究气太重

追求成效 Drive for Results

擅长

- 善于时间管理，高效利用时间，集中精力在更重要的优先事项上
- 能够成功达到目标，非常注重最后的结果
- 坚定不移地推动自己和他人为取得成效而努力
- 与别人相比，时间花得更少，完成更多
- 能同时照管好几件事情

不擅长

- 不能按时完成任务
- 把时间和资源浪费在追求不必要的事物上
- 总会被什么挡住去路，如个人做事没有条理、没有确定轻重缓急、对时间和需要克服的阻力等等估计不足
- 得过且过，遇到阻碍拖拖拉拉不去解决
- 没有或不遵守时间计划或时间方案
- 通常是被动性应对当前紧急的或热点的工作问题

过度使用技能

- 可能不计代价追求成效，不适当考虑他人、团队、既定流程，或者甚至是规范和道德标准
- 可能由于追求成效的压力过大，被认为非常以自我为中心
- 可能不给人提供与自己轻松相处的时间

工程师关键岗位胜任力

	E5 Principle Engineer	E4 Lead Engineer	E3 Senior Engineer
Leadership Competency	应对不明朗局面 创新管理 策略的敏锐性	创造力 独当一面 确定轻重缓急	以行动为导向 解决问题 自我发展 即时学习
Technical Competency	专业技术 技术全局观 技术构建 技术交流	专业技术 技术全局观 技术分解 技术交流	专业技术 执行力 技术交流

E5 Principle Engineer:

Leadership Competency

应对不明朗局面

擅长：

- 能有效地处理变化
- 能灵活转变做事方式
- 即使不了解全部情况，也能下决心采取行动
- 当事情悬而未决时，不会因此坐立不安
- 不会因为事情没有全部解决而驻足不前
- 能从容地处理风险和不确定性

不擅长：

- 可能对变化或不确定性感到不安
- 可能处理不好没有明确解决方案或预期结果的模糊问题
- 可能比其他人更喜欢掌握更多资料，或更喜欢有板有眼而不是模糊不定的事情
- 喜欢一成不变、确定无疑的事物
- 在不明朗局面下的效率和生产力较低
- 欲速不达
- 可能有希望结束一切的强烈愿望
- 可能喜欢反复地以同样的方式做事

过度使用技能：

- 可能没有充足的数据就得出结论
- 可能用不存在的事情填补空白
- 可能因工作不够明确而让别人感到灰心
- 可能低估按部就班解决问题的价值
- 可能摒弃先例和历史
- 可能因追求新奇和冒险而不采用经证实的解决方案，导致错误发生

- 可能使事情复杂化

创新管理

擅长：

- 善于将别人的创新想法推向市场
- 准确判断哪些创新想法和建议有用
- 善于管理他人的创新过程
- 发动大家集思广益
- 能够预见一项创新想法在市场中的发展情况

不擅长：

- 判断不好什么是创新
- 不能深刻理解市场以创新
- 无法从一堆创新想法中选出最有用的一个
- 不创新
- 可能不容易接受别人的创新建议
- 可能安于现有的工作和工作方式
- 可能不了解创新或创新过程
- 可能太早拿出解决方案或下结论，从而结束创新
- 可能过于追求完美，不想冒风险，也害怕失败和犯错
- 可能不想通过试验来学习和提高，可能会阻碍别人的创新

过度使用技能：

- 可能宁可用新的方法导致错误发生也拒绝用旧的方法
- 可能偏爱有创造力的人而看轻创造力低的人
- 可能设想和计划太超前于他人

策略的敏锐性

擅长：

- 清楚明确地向前看
- 能够准确预见未来的结果和趋势
- 知识渊博，高瞻远瞩
- 注重未来
- 能够清楚地描绘出未来可能出现的各种让人信服的画面和愿景
- 能够提出有竞争力和突破性的战略和计划

不擅长：

- 不会思考或谈论战略
- 不能提出令人信服的战略计划
- 更喜欢适用于眼前的短期战术
- 缺乏把各种变化因素综合成一种清晰的战略性观点的远见卓识
- 不能构思出未来愿景
- 可能认为战略毫无用处，只是画饼充饥
- 可能经验不够全面，对商业和世界大事不是非常了解

- 可能太过简化或太注重具体战术
- 可能缺乏构筑战略性观点所需的严谨思考过程

过度使用技能：

- 可能显得太理论化
- 可能不能容忍或不能耐心对待日常细节
- 可能使计划过于复杂
- 可能无法与只知道具体执行的人或不那么复杂的人进行沟通

Technical Competency

专业技术

- 有专利或技术论文的发表，掌握技术前沿，是公司全球范围内公认的技术专家；
- 能够判断并转化客户原始需求，把客户的原始需求转化为公司产品和技术的发展路线图；
- 立项前，提供决策依据、建议，关键技术可行性方案的评估；
- 基于对技术平台的了解，提出创新性方案

技术全局观

- 在不明朗局面时，可综合行业内发展水平，做出合理技术选择和风险评估， 备行业技术发展敏锐度；
- 跟踪行业内前沿技术走向，分析新技术对公司产品的影响和冲击，并做好相应技术准备；
- 对系列产品有全局视野，把握产品未来的发展方向

技术构建

- 构建技术总体要求，知识背景广泛，对项目各子系统的分工非常清晰，能够准确地制定总体的要求和指标；
- 项目总结阶段， 推动新的功能模块或平台的标准化

技术交流

- 和决策层、客户、外部行业内专家进行技术交流，利用内外部资源解决问题；
- 具备渠道获得最新的技术信息和资源

E4 Lead Engineer

Leadership

创造力

擅长：

- 提出许多新颖独特的想法
- 轻松建起各种原本毫不相关的概念之间的联系
- 参加脑力激荡活动时，常常被大家认为很有创意和很能增加价值

不擅长：

- 狭隘，偏技巧性，谨慎，保守
- 可能更喜欢过去，经过考验的做法

- 狭隘的背景导致狭隘的视角
- 避免风险，不会去追求大胆冒险或不同寻常的事物
- 不会建立与专业领域之外的各种想法的联系
- 可能不知道创造力何以发挥作用
- 用老办法解决新问题
- 可能给别人的创意行动泼冷水

过度使用技能：

- 可能着迷于仅能产生有限效益的想法，结果浪费了时间
- 可能同时卷入太多的事情
- 可能在产生一个念头后不能付诸行动
- 可能杂乱无章或不擅处理细节
- 可能不合群，缺乏团队精神
- 可能与不太具有创造能力的人不能和睦相处

独当一面

擅长：

- 勇于挺身而出，值得大家依靠
- 不会推卸个人责任
- 在困难时候值得大家依靠
- 愿意成为某个想法或立场的唯一拥护者
- 愿意独立承担某项艰难的任务

不擅长：

- 不习惯单独做事
- 宁可躲在幕后
- 可能更喜欢和大家在一起或作为团队的一分子
- 不会带头站在不受人欢迎的立场
- 不会单独提出有争议的话题
- 可能避免和退缩于争端和冲突
- 可能没有激情，可能感到精疲力竭

过度使用技能：

- 可能不合群，不会与他人协作或不会建设团队
- 可能成绩面前不能给他人适当的荣誉
- 可能显得太以自我为中心
- 可能时间长了会出现职业疲倦

确定轻重缓急

擅长：

- 把自己和别人的时间花在重要的事情上
- 迅速把精力都集中在少数几件关键的事情上，把众多的琐碎小事推到一边
- 能够很快判断出哪些是实现目标的助力或阻力

- 清除障碍
- 确定重点

不擅长：

- 分不出事情的轻重缓急
- 不知道对自己或他人至关重要的那少数几件事情是什么
- 可能认为所有事情都同等重要，可能压给别人许多事情但是却没有抓住重点
- 可能喜欢忙忙碌碌，什么事情都去匆匆忙忙地做一点
- 可能对时间管理不善
- 可能不会说“不”；什么事都想做
- 不善于找出清除障碍的办法

过度使用技能：

- 可能让许多小事累积发展成严重的问题
- 可能过快拒绝他人提出的优先顺序
- 可能因要求简化每一件事而否认必要的复杂性
- 可能将事物的简单与人为的简单化两者相混淆
- 可能在团队确定轻重缓急时主导欲太强

Technical Competency

专业技术

是职能内的技术专家，把公司产品和技术发展路线图及客户的技术要求转化为项目实际技术指标和产品的架构设计，高水平地完成工作；

解决技术平台内的问题，实现平台内部改良；

了解技术前沿，做好技术储备

技术分解

了解技术总体要求，知识背景广泛，对项目各子系统的分工非常清晰，能够准确地制定子系统的要求和指标

技术全局观

具有项目技术管控能力，有效推动项目进程，做出项目的风险评估，有效地回避不明朗有风险的局面；具有广泛的技术知识，不仅了解本职能上的技术，也对其他领域内的技术有所涉及，必要时能够用职能外的技术解决问题

技术交流

拥有跨领域技术沟通和协调的能力，使自身和团队的技术工作进行顺利；

能够主动与人沟通，分享更多技术知识；

其他工程师在技术上有问题时 能够提供技术支持

E3 Sr. Engineer

Leadership Competency

以行动为导向

擅长：

- 喜欢努力工作
- 以行动为导向，对认为具有挑战性的事情干劲十足
- 即使计划很少，也不惧怕采取行动
- 抓住的机会比别人多

不擅长：

- 在机会面前行动迟缓
- 可能太中规中矩，力求完美或厌恶风险
- 可能办事拖拉
- 可能不会制定挑战性很高的目标
- 可能对采取行动缺乏信心
- 可能虽然知道该做什么，但迟疑不决
- 可能你干劲不足；对工作感到厌倦或精疲力竭

过度使用技能：

- 可能是个工作狂
- 可能还未进行充分分析就急于制定解决办法
- 可能缺乏战略眼光
- 可能为了尽快完成工作而管理过多过细
- 可能因漠不关心、疏忽大意而导致个人和家庭问题
- 可能轻视重要但缺乏挑战性的职责和任务
- 可能忽略个人生活，劳累过度

解决问题

擅长：

- 利用严密的逻辑和方法来解决复杂问题，提出有效的解决方案
- 从所有可用之资源来寻找答案
- 能够看见隐藏的问题
- 非常善于忠于事实的分析工作
- 能够透过表面看本质，不会停留在最初的答案

不擅长：

- 不是一训练有素的问题解决者；可能沉湎于过去，固守以前行之有效的办法
- 许多时候都不得不回到起点重新解决问题
- 可能属于“先开火，后瞄准”做事不加思考的类型的人
- 可能变得不耐烦，过早匆忙地下结论
- 可能不会先停下来，确定和分析一下问题；不会翻开石头看看下面是什么
- 可能自以为是有一套锦囊妙计，即使在不合适的地方也去套用
- 可能没有意识到问题的复杂性，自己觉得怎么舒服就怎么生搬硬套
- 未必能提出第二套更好的解决方案、深究问题或看见隐藏的规律

过度使用技能：

- 可能陷于过度分析的泥沼
- 可能等待很久还无法得出结论
- 可能不能确定分析的轻重缓急
- 可能囿于过程，只见树林不见森林
- 可能使事情过于复杂
- 可能亲自作太多的分析

自我发展

擅长：

- 个人有不断提升自己的强烈愿望，并为此付出积极的努力
- 知道不同的情况和层面可能需要不同的技能和方案
- 努力发挥自己的强项
- 努力弥补自己的弱项和不足

不擅长：

- 不去努力求得进步和改变
- 对于建设性的反馈意见没有任何行动
- 可能不知道下一步该发展什么和怎么发展
- 可能知道该发展什么，但就是不行动
- 不会根据不同的受众和情况来调整方案
- 可能听不进负面的反馈意见，或骄傲自大，或自我保护
- 可能害怕失败，害怕承认缺点可能带来的后果
- 可能认为人不可能发生真正的改变，因此觉得为之付出的努力是不值得的
- 可能认为自己现在具备的技能已经足够一生受用
- 可能也想发展，但总是太忙

过度使用技能：

- 可能过度注重自我发展
- 可能导致眼界狭窄
- 可能因不断努力提高和改变而让他人感到困惑不解
- 可能太以自我为中心
- 可能容易变成热衷于自我提高
- 可能在个人发展方面花的时间过多，而在实际工作行动和执行方面花的时间太少

即时学习

擅长：

- 面对新问题时能快速学习
- 坚韧而才能全面的学习者
- 坦然接受变化

- 既分析成功，也分析失败，从中得到提高
- 喜欢试验，为了解决办法而去做各种尝试
- 喜欢挑战不熟悉的任务
- 很快能抓住任何事务的本质和基本结构

不擅长：

- 处理首次遇到或不寻常的问题时不机敏或不变通
- 可能没有仔细分析问题，或者没有搜寻各种线索和类似或并存的问题
- 可能不敢在未知事务上冒险
- 学起新东西来很慢
- 可能沉湎于过去的那些经过考验的办法，不能坦然自若面对不明朗状态，因此匆忙拿出解决办法
- 不会去翻开石头看看下面有什么，仅仅停留在浅显的表面
- 匆忙找出最简单的解释
- 太早放弃，接受勉强的解决办法
- 浮于表面，不去深究

过度使用技能：

- 可能让他人无法跟上自己
- 可能因自己需要改变而让他人气馁
- 可能会过于频繁地改变事情
- 人们可能将开明接纳的态度误认为犹豫不决或缺乏决心
- 可能不顾实际情况，为了变化而寻求改变
- 可能不擅长管理例行事务或没有挑战性的任务或工作

E3 Sr. Engineer

Technical Competency

专业技术

运用本专业知识，解决日常工作中的较复杂的问题，完成所承担的设计任务；

快速，独立地发现 and 解决设计或工艺中的问题；

主动跟进，分析总结数据，撰写技术报告及时汇报进展，**几乎不需要上级经理的指导和修改；**

执行力

对于自己负责的项目和技术问题，制定计划，并能够在截止日期前完成工作目标；

在多任务情况下能进行分解和计划，并及时完成工作目标；

技术交流

当团队成员需要帮助时，提供技术帮助

遇到问题时主动寻求外部或内部团队成员的帮助，协调相关资源完成任务；

能够将工作中经验总结写下来成为文档，并分享；

管理岗位岗位胜任力

	M9 Manager III E5 Sr. Engineering Manager	M8 Manager II E4 Engineering Manager	M7 Sr. Supervisor E3 Program Manager
Leadership Competency	组建高效团队 流程管理 激励他人 冲突管理 决策质量	培养下属和其他人员 制定计划 组织能力 确定轻重缓急 管理与衡量工作	解决问题 指导他人 以行动为导向 勇于面对下属

M9&E5 Sr. Engineering Manager & Sr. Manager

组建高效团队

擅长：

- 必要时将人们组成多个团队
- 在团队里激起高昂的士气和精神
- 分享胜利和成功
- 促进公开对话
- 让人们完成自己的工作并承担责任
- 以整个团队论成功
- 营造一种团队的归属感

不擅长：

- 不会以团队的方式来集合、建设或管理
- 对人采用一对一的管理方式
- 不会创造共同思想或共同挑战
- 奖励和表扬个别人而不是整个团队
- 可能召开有限的团队会议
- 没有创造出团队的协力优势；各人自扫门前雪
- 所采取的管理方式不能激起团队士气或活力
- 没有技能或兴趣来建设团队
- 可能非常注重行动和控制，不相信一个团队能完成任务

过度使用技能：

- 可能不把他人看成独特的个体
- 可能把每件事都拿出来公开讨论，影响了合理的进度
- 可能过分照顾人们的感情，不能做出强硬的决策
- 可能不培养单独的领导者
- 在困难时刻，可能无法拿出全权负责的领导魄力

流程管理

擅长：

- 善于筹划完成工作的必要流程
- 知道如何组织人员和活动
- 知道如何将任务分拆或组合成有效的工作流程
- 知道该衡量哪些东西以及如何衡量
- 能够发现别人看不见的协作和整合机会
- 能够简化复杂的流程
- 充分利用有限的资源

不擅长：

- 不善于找到完成工作的高效途径
- 工作的时候没有条理
- 不会通过与他人合作来获得协力优势和效率
- 想象不出有效的流程是什么样子
- 手忙脚乱地给自己和他人分配任务
- 不会努力使事情变得简单
- 完成同一件事情所使用的资源比别人多
- 不注意细节
- 无法预见将出现的问题，无法有系统地分析问题

过度使用技能：

- 可能总在修补精炼 — 没有一件能保持相当时间不变
- 可能说不清楚自己对流程的展望
- 可能永远也做不完一件事
- 可能因无法达到自己或他人的不现实的高标准和期望而总是不满
- 可能试图一下子把许多事整合在一起
- 可能对他人接受变化的能力判断有误

激励他人

擅长：

- 营造出一种让别人愿意做到最好的氛围
- 能够激励各种下属、团队和项目成员
- 能够看到每个人的兴趣点、并利用它来发挥出每个人的最大潜力
- 把任务和决策下放
- 授权给别人
- 欢迎每个人的参与，分享责任感和荣誉
- 让每个人都感觉自己的工作很重要
- 人们都愿意为他工作或与他共事

不擅长：

- 不知道激励别人的因素是什么，或不知道如何激励别人
- 手下工作的人没有尽力工作
- 不会授权，许多人都不愿意为他工作、与他共事或相处
- 可能对所有人都采取一样的做法，激励模式过于简单，或者对此不像大多数人那样在意；可能是一个只对完成工作有兴趣的监工

- 可能和与自己不一样的人相处不好
- 可能不太能看懂别人，可能不能领会别人的需要和暗示
- 可能主观武断，将别人定型为某一类人
- 有意或无意地打击别人的积极性

过度使用技能：

- 可能过于重视个人而不擅于建立团队精神
- 可能因分别对待别人而被视为不公正
- 可能在情况需要时不会采取强硬立场
- 可能花费太多时间听取他人意见
- 可能不愿分配有严格完成期限的任务

冲突管理

擅长：

- 勇于面对冲突，将冲突视为机会
- 敏于审时度势
- 善于专心聆听
- 能够达成艰难的协议并公正地解决争端
- 能够找到共同立场并取得合作，将反对的声音减弱到最低

不擅长：

- 避免在各种情况下与各种人发生冲突
- 可能喜欢做和事佬，希望所有人都能相处愉快
- 可能对冲突感到不安，过分将冲突与自我作联系
- 在冲突之下无法坚持到底以谋求有利的交易
- 太快让步和表示同意
- 意外卷入冲突，事前根本没有预料到
- 任由事态恶化，而不是当机立断进行处理
- 试图通过等待，让冲突自己消失
- 可能太争强好胜，不管什么事情都要争个输赢

过度使用技能：

- 可能显得过于自信、咄咄逼人
- 可能插手了其余每个人的事情
- 可能在其他还未觉准备充分时就要解决冲突
- 可能对公开辩论泼冷水
- 可能花费太多的时间去试图说服顽固对象，或解决无法解决的冲突

决策质量

擅长：

- （无论决策时间有多长），都能综合运用分析、智慧、经验和判断来作出好的决策
- 所提出的大多数解决办法和建议经时间证明都是正确无误的
- 是大家请教建议和方法的对象

不擅长：

- 没有经过分析就匆忙定下解决办法、结论和主张
- 可能太自力—不会开口求助
- 因为要作决策而变得情绪化和不耐烦
- 可能不采用有条理的决策方法、模式或思考方式
- 可能出于偏见、过去的解决办法或狭隘的观点匆忙下结论
- 没有花时间搞清楚问题就做出决定
- 也许处理起复杂问题来会有困难
- 也许会为了避免风险或不犯错误而在每一个细节上都煞费苦心，等了太久才做决定
- 可能总是想找到最好的重大决策，虽然有时候做几个小决定也许会更好

过度使用技能：

- 可能视自己为非常明智或接近完美的人，不可能或不会犯错
- 可能显得很固执，不愿协商或妥协
- 可能在自己的建议遭到拒绝时感到沮丧
- 可能与那些较少依照数据研究做决策的人不能建立很好的关系

M8&E4 Engineering Manager & Manager

培养下属和其他人员

擅长：

- 提供富有挑战性的拓展性的工作和任务
- 定期举行职业发展讨论会
- 了解每个人的职业目标
- 制定激励性的职业发展计划并加以实施
- 推动人们接受有利于发展的工作调遣
- 鼓励那些需要帮助和进一步发展的人
- 与组织内部的培养机制配合
- 善于培养别人

不擅长：

- 不善于培养和发展别人
- 非常看重短期的成果和具体行动；没有时间考虑长期的培养
- 认为长期培养不关自己的事
- 求稳—无法下决心指派真正具有拓展性（冒险）的工作
- 认为培养就是参加培训课程—不知道真正的才能培养是如何进行的
- 可能不了解人们的渴望，不举行职业发展方面的讨论或提供顾问指导，也不去推动人们重视自身的发展
- 也许更喜欢去选拔人才，而不是培养人才
- 对组织内部的培养机制不支持或不合作

过度使用技能：

- 可能只集中培养了几个人而忽略了多数人的发展

- 以挑战性的任务锻炼人才时造成工作分配方面的不平等
- 可能过于乐观地估计人们能够取得的进步
- 可能支持组织内最新流行的培养人才做法，并积极配合该体系，尽管这对于培养某个人来说没有意义

制定计划

擅长：

- 准确界定任务和项目所需的时间和难点
- 设定目的和目标
- 将工作分成几个处理步骤
- 制定时间表和任务/人员分配
- 预见将要出现的问题和障碍并做出调整
- 根据目标来衡量绩效
- 评估所取得的成果

不擅长：

- 不会计划得很周详
- 可能是“临时抱佛脚”类型的人，总是拖到最后一刻才仓促行事
- 不遵循一种有条理地设定目标和安排工作的方法
- 可能不喜欢体系和工作流程
- 可能不屑于制定计划，给人的感觉是散漫或头脑太简单
- 可能没有耐心来制定目标和目的、界定难度、计划好如何完成任务、确定时间表和想好如何清除障碍
- 可能让下属或同事觉得捉摸不定
- 可能会让与之一起工作的人失去动力

过度使用技能：

- 可能过多依赖惯例、规章、程序和结构
- 可能没有考虑工作中人的因素
- 可能不够灵活，不能应对快速变化

组织能力

擅长：

- 善于通过配置资源（人力、资金、物力、支援）来将事情做好
- 能够协调为达到某个目标而同时进行的各项活动
- 高效利用资源
- 整理好资料 and 文件以方便使用

不擅长：

- 不会有效地配置资源
- 可能不知道如何寻找和安排人力、物力、预算等
- 可能不善于授权和规划，和别人一起工作时不善于激励别人
- 同时进行的事情越多，绩效就越差

- 可能太依赖于自己，不找别人帮忙
- 可能拖到最后才来赶工，结果不得不加班来完成
- 可能事先没有想到或看到有好几件事情会碰到一起

过度使用技能：

- 可能不能忍受常见的混乱状况
- 可能总是希望按自己的方式行事
- 可能不能接受别人的意见和观点
- 事情没有按照计划发展时，效率就可能会降低

确定轻重缓急

擅长：

- 把自己和别人的时间花在重要的事情上
- 迅速把精力都集中在少数几件关键的事情上，把众多的琐碎小事推到一边
- 能够很快判断出哪些是实现目标的助力或阻力
- 清除障碍
- 确定重点

不擅长：

- 分不出事情的轻重缓急
- 不知道自己或他人至关重要的那少数几件事情是什么
- 可能认为所有事情都同等重要，可能压给别人许多事情但是却没有抓住重点
- 可能喜欢忙忙碌碌，什么事情都去匆匆忙忙地做一点
- 可能对时间管理不善
- 可能不会说“不”；什么事都想做
- 不善于找出清除障碍的办法

过度使用技能：

- 可能让许多小事累积发展成严重的问题
- 可能过快拒绝他人提出的优先顺序
- 可能因要求简化每一件事而否认必要的复杂性
- 可能将事物的简单与人为的简单化两者相混淆
- 可能在团队确定轻重缓急时主导欲太强

管理与衡量工作

擅长：

- 明确分派各项任务 and 决策的责任
- 制定明确的目标和衡量标准
- 监督过程、进度和结果
- 将反馈机制融入工作程序中

不擅长：

- 不通过确立目标和目的来管理自己或他人
- 分配和衡量工作时没有条理性

- 不清楚由谁负责哪些事情
- 也许没有条理性，只是把任务丢给别人去做，或没有目标，或没有优先次序
- 可能时间管理不善，不能管理得井井有条
- 不会在工作进行之中提供反馈
- 没有制定让人们进行自我衡量的基准和方法

过度使用技能：

- 可能控制过度
- 可能对人们进行严密监视
- 可能指示太多，不放手他人去做

M7&E3 Sr. Supervisor, Manager I & Program Manager

解决问题

擅长：

- 利用严密的逻辑和方法来解决复杂问题，提出有效的解决方案
- 从所有可用之资源来寻找答案
- 能够看见隐藏的问题
- 非常善于忠于事实的分析工作
- 能够透过表面看本质，不会停留在最初的答案

不擅长：

- 不是一训练有素的问题解决者；可能沉湎于过去，固守以前行之有效的办法
- 许多时候都不得不回到起点重新解决问题
- 可能属于“先开火，后瞄准”做事不加思考的类型的人
- 可能变得不耐烦，过早匆忙地下结论
- 可能不会先停下来，确定和分析一下问题；不会翻开石头看看下面是什么
- 可能自以为是有一套锦囊妙计，即使在不合适的地方也去套用
- 可能没有意识到问题的复杂性，自己觉得怎么舒服就怎么生搬硬套
- 未必能提出第二套更好的解决方案、深究问题或看见隐藏的规律

过度使用技能：

- 可能陷于过度分析的泥沼
- 可能等待很久还无法得出结论
- 可能不能确定分析的轻重缓急
- 可能囿于过程，只见树林不见森林
- 可能使事情过于复杂
- 可能亲自作太多的分析

指导

擅长：

- 善于发出明确指令
- 制定一些拓展性的目标
- 适当分配工作负荷
- 有计划、有组织地分派工作

- 与他人就工作与成果不断进行双向对话
- 发挥他人的最大能力
- 清楚明白地传达命令

不擅长：

- 向下属传达的命令不明确或晦涩难懂
- 没有设定目标、目的和里程碑等
- 分派工作不是很有计划 — 仅仅是把任务派出去而已
- 大多数时候都是自说自话；不怎么去听
- 偏心眼，对他人苛刻
- 也许没有耐心为他人计划工作
- 不擅授权
- 没有花时间去管理
- 对管理他人缺乏兴趣，更热衷于埋头苦干自己的活

过度使用技能：

- 可能控制过度
- 可能对其他人的意见泼冷水，阻止其他人提出意见和想法，不能容忍异议
- 可能只委任局部工作而不细述大局
- 可能下达过多的指示，压抑了他人的创造力和主动性

以行动为导向

擅长：

- 喜欢努力工作
- 以行动为导向，对认为具有挑战性的事情干劲十足
- 即使计划很少，也不惧怕采取行动
- 抓住的机会比别人多

不擅长：

- 在机会面前行动迟缓
- 可能太中规中矩，力求完美或厌恶风险
- 可能办事拖拉
- 可能不会制定挑战性很高的目标
- 可能对采取行动缺乏信心
- 可能虽然知道该做什么，但迟疑不决
- 可能你干劲不足；对工作感到厌倦或精疲力竭

过度使用技能：

- 可能是个工作狂
- 可能还未进行充分分析就急于制定解决办法
- 可能缺乏战略眼光
- 可能为了尽快完成工作而管理过多过细
- 可能因漠不关心、疏忽大意而导致个人和家庭问题
- 可能轻视重要但缺乏挑战性的职责和任务

- 可能忽略个人生活，劳累过度

勇于面对下属

擅长：

- 果断及时地处理有问题的下属
- 不会任由问题发展
- 定期检查下属的绩效并及时予以讨论
- 当所有其他的努力都以失败告终时，勇于做出对下属来说不利的行动
- 果断处理肇事者

不擅长：

- 将不会的消息传达给下属时会觉得尴尬
- 做事拖拉和回避问题，直到必须要采取行动为止
- 可能对下属没有明确表明工作标准，或没有给下属提供足够多的反馈
- 任由问题发展，希望它们会自动消失
- 可能对借口太早作出让步
- 可能给下属太多机会
- 即使在其他所有的努力都已经以失败告终时，仍不能痛下决心采取行动
- 对下属要求低或偏心眼

过度使用技能：

- 可能对有问题的下属处理过快
- 可能处理有问题的下属时没有给予足够的发展性努力
- 可能期望在太短的时间里就出现转变
- 可能期望奇迹出现