

一本可以随时查阅的素质模型工具书

员工胜任素质模型 全案

杨雪◎编著

第2版



- ▶ 对107项胜任素质进行三级定义
- ▶ 构建13类人员的胜任素质模型
- ▶ 提供293个岗位的胜任素质模型

弗布克人力资源管理全案系列

员工胜任素质模型全案

(第2版)

杨雪 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

员工胜任素质模型全案 / 杨雪编著. — 2 版. — 北京: 人民邮电出版社, 2012. 3
(弗布克人力资源管理全案系列)
ISBN 978-7-115-27504-2

I. ①员… II. ①杨… III. ①企业管理: 人事管理
IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 017380 号

内 容 提 要

本书从胜任素质模型具体应用的角度给出了企业岗位设置中每一岗位的分级定义, 针对高层管理、市场、销售、生产、安全、质量、技术、研发、采购、客服、财务、人力资源、行政共 13 个类别的 293 个岗位设计了胜任素质模型; 并通过对这些岗位每一项能力素质的定级, 力求所构建的模型更客观, 更符合岗位的实际需求。

本书适合企业人力资源管理者、企业培训师、管理咨询师以及高校相关专业师生阅读使用。

弗布克人力资源管理全案系列 员工胜任素质模型全案 (第 2 版)

-
- ◆ 编 著 杨 雪
责任编辑 乔永真
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
三河市海波印务有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 21.5 2012 年 3 月第 2 版
字数: 136 千字 2012 年 3 月河北第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-27504-2

定 价: 58.00 元 (附光盘)

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

第2版前言

员工胜任素质模型是人力资源开发和管理的重要工具，可以为企业的员工招聘、培训、晋升、绩效考核、薪酬设计提供依据和标准。

企业建立员工胜任素质模型后，还须将其融入具体的人力资源管理工作中，只有这样才能真正发挥它的作用。

为方便广大人力资源管理工作根据本企业的实际构建实用性、针对性兼具的员工胜任素质模型，我们经过研究，特向读者奉献了《员工胜任素质模型全案》一书。

经过三年的市场检验，该书得到了广大人力资源管理工作者的认可与好评；同时，也对本书的内容提出了不少中肯的修改建议。本书第2版在第1版的基础上，做了以下四个方面的改进。

1. 分五个维度对素质进行三级定义

本书首先从通用能力、管理能力、专业技能、职业素养以及知识维度搭建了企业员工的胜任素质模型，然后分三级对107项素质进行了具体的定义或描述。这些内容为读者构建与运用胜任素质模型提供了极大的帮助。

2. 按部门、分岗位构建胜任素质模型

在对107项素质进行三级定义或描述的基础上，本书分别针对高层管理、市场、销售、生产等13个类别的293个岗位设计了胜任素质模型。同时，本书根据各项素质的三级定义或描述，对每一项素质进行了定级，方便了读者随时查阅和参照。

本书基本上涵盖了企业各个部门和部门内部各个岗位的胜任素质模型，便于各类企业的人力资源管理工作参考使用。

3. 图表结合进行素质定义与模型构建

本书运用113幅表格对素质进行了三级定义或描述，运用293个图形构建了相关岗位的胜任素质模型，广大人力资源管理工作者可以结合本企业各类岗位的能力要求对相关内容“拿来即用”。

4. 107项素质分表格定义，便于查阅与运用

本书较第1版做的最大改进就是：先将107项素质集结在一起，然后分表格对每项素质进行定义或描述，以方便读者查阅和运用。

编者还为读者精心准备了配套光盘，将本书部分素质定义和岗位的胜任素质模型随书

附赠。读者在使用本书时，可根据实际情况和工作的具体要求，对相关内容修改套用，提高自身的工作效率。

本书适合企业人力资源管理者、企业培训师、管理咨询师以及高校相关专业师生阅读使用。

在本书编写的过程中，杨扬、孙立宏、孙宗坤、郁延娜、阎晓霞、刘井学负责资料的收集和整理，邓长发、廖应涵、王建霞、庄惠欢、李苏洋、王玉凤、任玉珍、唐娟负责图表的编排，姚小风、韩伟静参与修订了本书的第1、2章，袁燕华、张俊娟参与修订了本书的第3、4章，李育蔚、刘俊敏参与修订了本书的第5、6、7章，程淑丽、王海燕参与修订了本书的第8、9章，高春燕参与修订了本书的第10章，郭蓉、翟振芳参与修订了本书的第10、11章，李艳、滕晓丽参与修订了本书的第12、13章，李作学、赵雯参与修订了本书的第14、15章，全书由杨雪统撰定稿。

弗布克人力资源研发中心

2012年1月

目 录

第 1 章 员工胜任素质模型	1
1.1 胜任素质模型的基本内容	3
1.1.1 胜任素质简述	3
1.1.2 胜任素质识别	3
1.1.3 胜任素质优化	4
1.1.4 胜任素质模型图	4
1.2 胜任素质模型的建立步骤	5
1.2.1 模型构建的步骤	5
1.2.2 模型构建流程图	6
1.3 胜任素质模型的构建方式	7
1.3.1 行为事件访谈法	7
1.3.2 专家小组法	8
1.3.3 评价中心法	9
1.3.4 问卷调查法	10
1.4 胜任素质模型在人力资源管理中的应用	10
1.4.1 在招聘录用中的应用	10
1.4.2 在员工培训中的应用	12
1.4.3 在绩效考核中的应用	12
1.4.4 在薪酬管理中的应用	13
1.4.5 在人才测评中的应用	14
1.4.6 在员工发展中的应用	15

第2章	107项素质三级定义词典库	17
2.1	通用能力三级定义	19
2.1.1	亲和力	19
2.1.2	影响力	19
2.1.3	沟通能力	20
2.1.4	执行能力	20
2.1.5	创新能力	21
2.1.6	理解能力	21
2.1.7	表达能力	22
2.1.8	判断能力	23
2.1.9	应变能力	23
2.1.10	自控能力	24
2.1.11	商务谈判能力	25
2.1.12	逻辑分析能力	25
2.1.13	归纳思维能力	26
2.1.14	系统思考能力	27
2.1.15	计划管理能力	27
2.1.16	关注细节能力	28
2.1.17	团队合作能力	28
2.1.18	人际交往能力	30
2.1.19	专业学习能力	30
2.1.20	问题发现与解决能力	31
2.1.21	信息收集与处理能力	31
2.2	管理能力三级定义	32
2.2.1	督导能力	32
2.2.2	决策能力	33
2.2.3	协调能力	34
2.2.4	激励能力	34
2.2.5	战略管理能力	35
2.2.6	目标管理能力	36
2.2.7	团队领导能力	36

2.2.8	团队建设能力	37
2.2.9	授权控制能力	38
2.2.10	建立信任能力	38
2.2.11	培养他人能力	39
2.3	专业技能三级定义	40
2.3.1	市场簇专业技能	40
2.3.2	销售簇专业技能	42
2.3.3	生产簇专业技能	45
2.3.4	安全簇专业技能	47
2.3.5	质量簇专业技能	49
2.3.6	技术簇专业技能	51
2.3.7	研发簇专业技能	54
2.3.8	采购簇专业技能	56
2.3.9	财务簇专业技能	57
2.3.10	客服簇专业技能	61
2.3.11	行政簇专业技能	62
2.3.12	人力资源簇专业技能	64
2.4	职业素养三级定义	66
2.4.1	责任心	66
2.4.2	主动性	67
2.4.3	忠诚度	67
2.4.4	坚忍性	68
2.4.5	纪律性	68
2.4.6	自信心	69
2.4.7	成就导向	69
2.4.8	敬业精神	70
2.4.9	诚信意识	70
2.4.10	成本意识	71
2.4.11	全局观念	71
2.4.12	客户意识	72
2.4.13	风险防范意识	72

2.5	知识三级定义	73
2.5.1	通用知识	73
2.5.2	专业知识	75
第3章	高层管理类人员胜任素质模型	85
3.1	总经办人员胜任素质模型	87
3.1.1	总经办主任胜任素质模型	87
3.1.2	总经理助理胜任素质模型	87
3.2	七大高管人员胜任素质模型	88
3.2.1	执行总裁胜任素质模型	88
3.2.2	营销总监胜任素质模型	89
3.2.3	采购总监胜任素质模型	90
3.2.4	生产总监胜任素质模型	90
3.2.5	财务总监胜任素质模型	91
3.2.6	人力资源总监胜任素质模型	92
3.2.7	行政总监胜任素质模型	92
第4章	市场类人员胜任素质模型	95
4.1	市场部人员胜任素质模型	97
4.1.1	市场部经理胜任素质模型	97
4.1.2	市场主管胜任素质模型	97
4.1.3	市场专员胜任素质模型	98
4.2	调研人员胜任素质模型	99
4.2.1	市场调研经理胜任素质模型	99
4.2.2	市场调研主管胜任素质模型	99
4.2.3	市场调研专员胜任素质模型	100
4.3	企划人员胜任素质模型	101
4.3.1	市场企划经理胜任素质模型	101
4.3.2	市场企划主管胜任素质模型	101
4.3.3	营业企划专员胜任素质模型	102
4.3.4	产品企划专员胜任素质模型	103

4.4	推广人员胜任素质模型	103
4.4.1	市场推广经理胜任素质模型	103
4.4.2	市场推广主管胜任素质模型	104
4.4.3	市场推广专员胜任素质模型	105
4.5	促销人员胜任素质模型	105
4.5.1	促销经理胜任素质模型	105
4.5.2	促销主管胜任素质模型	106
4.5.3	促销专员胜任素质模型	107
4.6	广告人员胜任素质模型	107
4.6.1	广告经理胜任素质模型	107
4.6.2	广告主管胜任素质模型	108
4.6.3	广告专员胜任素质模型	109
4.7	品牌人员胜任素质模型	109
4.7.1	品牌经理胜任素质模型	109
4.7.2	品牌主管胜任素质模型	110
4.7.3	品牌专员胜任素质模型	111
4.8	公关人员胜任素质模型	111
4.8.1	公关经理胜任素质模型	111
4.8.2	公关主管胜任素质模型	112
4.8.3	公关专员胜任素质模型	113
4.8.4	媒体专员胜任素质模型	113
第5章	销售类人员胜任素质模型	115
5.1	销售部人员胜任素质模型	117
5.1.1	销售经理胜任素质模型	117
5.1.2	销售主管胜任素质模型	117
5.1.3	销售专员胜任素质模型	118
5.2	业务拓展人员胜任素质模型	119
5.2.1	业务拓展经理胜任素质模型	119
5.2.2	业务拓展主管胜任素质模型	119
5.2.3	业务拓展专员胜任素质模型	120

5.3	渠道管理人员胜任素质模型	121
5.3.1	渠道经理胜任素质模型	121
5.3.2	渠道主管胜任素质模型	121
5.3.3	渠道专员胜任素质模型	122
5.4	导购管理人员胜任素质模型	123
5.4.1	导购主管胜任素质模型	123
5.4.2	导购专员胜任素质模型	123
5.5	网络销售人员胜任素质模型	124
5.5.1	网络销售经理胜任素质模型	124
5.5.2	网络销售主管胜任素质模型	125
5.5.3	网络销售专员胜任素质模型	125
5.6	电话销售人员胜任素质模型	126
5.6.1	电话销售经理胜任素质模型	126
5.6.2	电话销售主管胜任素质模型	126
5.6.3	电话销售专员胜任素质模型	127
5.7	直销管理人员胜任素质模型	128
5.7.1	直销经理胜任素质模型	128
5.7.2	直销主管胜任素质模型	128
5.7.3	直销代表胜任素质模型	129
5.8	区域管理人员胜任素质模型	130
5.8.1	区域销售经理胜任素质模型	130
5.8.2	区域销售主管胜任素质模型	130
5.9	分公司管理人员胜任素质模型	131
5.9.1	分公司总经理胜任素质模型	131
5.9.2	分公司销售经理胜任素质模型	132
5.9.3	办事处销售主任胜任素质模型	132
第6章	生产类人员胜任素质模型	135
6.1	生产部管理人员胜任素质模型	137
6.1.1	生产经理胜任素质模型	137
6.1.2	车间主任胜任素质模型	137

6.1.3	生产班长胜任素质模型	138
6.2	计划与调度人员胜任素质模型	139
6.2.1	生产计划经理胜任素质模型	139
6.2.2	生产计划主管胜任素质模型	139
6.2.3	生产调度主管胜任素质模型	140
6.2.4	生产计划专员胜任素质模型	141
6.2.5	生产调度专员胜任素质模型	141
6.2.6	统计专员胜任素质模型	142
6.3	物料控制人员胜任素质模型	143
6.3.1	物控经理胜任素质模型	143
6.3.2	物控主管胜任素质模型	143
6.3.3	物控专员胜任素质模型	144
6.4	仓储管理人员胜任素质模型	145
6.4.1	仓储经理胜任素质模型	145
6.4.2	物料仓储主管胜任素质模型	145
6.4.3	成品仓储主管胜任素质模型	146
6.4.4	仓库管理专员胜任素质模型	147
6.4.5	仓库账管专员胜任素质模型	147
6.5	设备管理人员胜任素质模型	148
6.5.1	生产设备经理胜任素质模型	148
6.5.2	设备运行主管胜任素质模型	149
6.5.3	设备维修主管胜任素质模型	150
6.5.4	生产设备专员胜任素质模型	150
第7章	安全类人员胜任素质模型	153
7.1	安全类管理人员胜任素质模型	155
7.1.1	安全经理胜任素质模型	155
7.1.2	安全主管胜任素质模型	155
7.1.3	安全专员胜任素质模型	156
7.2	生产安全人员胜任素质模型	157
7.2.1	生产安全经理胜任素质模型	157

7.2.2	生产安全主管胜任素质模型	157
7.2.3	生产安全专员胜任素质模型	158
7.3	设备安全人员胜任素质模型	159
7.3.1	设备安全经理胜任素质模型	159
7.3.2	设备安全主管胜任素质模型	159
7.3.3	设备安全专员胜任素质模型	160
7.4	仓储安全人员胜任素质模型	161
7.4.1	仓储安全经理胜任素质模型	161
7.4.2	仓储安全主管胜任素质模型	161
7.4.3	仓储安全专员胜任素质模型	162
7.5	信息安全人员胜任素质模型	163
7.5.1	信息安全经理胜任素质模型	163
7.5.2	信息安全主管胜任素质模型	163
7.5.3	信息安全专员胜任素质模型	164
7.6	运输安全人员胜任素质模型	165
7.6.1	运输安全经理胜任素质模型	165
7.6.2	运输安全主管胜任素质模型	165
7.6.3	运输安全专员胜任素质模型	166
7.7	消防安全人员胜任素质模型	167
7.7.1	消防安全经理胜任素质模型	167
7.7.2	消防安全主管胜任素质模型	167
7.7.3	消防安全专员胜任素质模型	168
第8章	质量类人员胜任素质模型	169
8.1	质量部人员胜任素质模型	171
8.1.1	质量经理胜任素质模型	171
8.1.2	质量主管胜任素质模型	171
8.1.3	质量专员胜任素质模型	172
8.2	来料检验人员胜任素质模型	173
8.2.1	来料检验主管胜任素质模型	173
8.2.2	来料检验专员胜任素质模型	173

8.3	制程检验人员胜任素质模型	174
8.3.1	制程检验主管胜任素质模型	174
8.3.2	制程检验专员胜任素质模型	175
8.3.3	在制品检验专员胜任素质模型	176
8.4	质量控制人员胜任素质模型	176
8.4.1	质量控制经理胜任素质模型	176
8.4.2	质量控制工程师胜任素质模型	177
8.4.3	质量保证工程师胜任素质模型	178
8.4.4	质量控制专员胜任素质模型	178
8.5	产品检验人员胜任素质模型	179
8.5.1	成品检验主管胜任素质模型	179
8.5.2	半成品检验专员胜任素质模型	179
8.5.3	产品检验专员胜任素质模型	180
8.5.4	出厂检验专员胜任素质模型	181
8.6	质量改进人员胜任素质模型	181
8.6.1	质量改进主管胜任素质模型	181
8.6.2	质量改进专员胜任素质模型	182
8.7	质量成本人员胜任素质模型	183
8.7.1	质量成本主管胜任素质模型	183
8.7.2	质量成本工程师胜任素质模型	183
8.7.3	质量成本专员胜任素质模型	184
8.8	质量管理体系人员胜任素质模型	185
8.8.1	质量管理体系经理胜任素质模型	185
8.8.2	质量管理体系主管胜任素质模型	185
8.8.3	质量管理体系专员胜任素质模型	186
8.9	服务质量人员胜任素质模型	187
8.9.1	服务质量经理胜任素质模型	187
8.9.2	服务质量主管胜任素质模型	187
8.9.3	服务质量专员胜任素质模型	188

第9章 技术类人员胜任素质模型	189
9.1 技术部人员胜任素质模型	191
9.1.1 技术部经理胜任素质模型	191
9.1.2 技术主管胜任素质模型	191
9.1.3 技术专员胜任素质模型	192
9.2 网络技术人员胜任素质模型	193
9.2.1 网络技术经理胜任素质模型	193
9.2.2 网络技术主管胜任素质模型	194
9.2.3 网络技术专员胜任素质模型	195
9.3 平面技术人员胜任素质模型	195
9.3.1 平面技术经理胜任素质模型	195
9.3.2 平面技术主管胜任素质模型	196
9.3.3 平面技术专员胜任素质模型	197
9.4 生产技术人员胜任素质模型	197
9.4.1 生产技术经理胜任素质模型	197
9.4.2 生产技术主管胜任素质模型	198
9.4.3 生产技术专员胜任素质模型	199
9.5 机械设备技术人员胜任素质模型	199
9.5.1 机械设备技术经理胜任素质模型	199
9.5.2 机械设备技术主管胜任素质模型	200
9.5.3 机械设备技术专员胜任素质模型	201
9.6 工程技术人员胜任素质模型	201
9.6.1 工程技术经理胜任素质模型	201
9.6.2 工程技术主管胜任素质模型	202
9.6.3 建筑技术工程师胜任素质模型	203
9.6.4 装修技术工程师胜任素质模型	203
9.7 技术更新改造人员胜任素质模型	204
9.7.1 技术更新改造经理胜任素质模型	204
9.7.2 技术更新改造主管胜任素质模型	205
9.7.3 技术更新改造专员胜任素质模型	205

第 10 章 研发类人员胜任素质模型	207
10.1 研发部人员胜任素质模型	209
10.1.1 研发部经理胜任素质模型	209
10.1.2 研发主管胜任素质模型	209
10.1.3 研发专员胜任素质模型	210
10.2 研发调研人员胜任素质模型	211
10.2.1 研发调研经理胜任素质模型	211
10.2.2 研发调研主管胜任素质模型	211
10.2.3 研发调研专员胜任素质模型	212
10.3 软件研发人员胜任素质模型	213
10.3.1 软件研发经理胜任素质模型	213
10.3.2 软件研发主管胜任素质模型	213
10.3.3 软件研发工程师胜任素质模型	214
10.3.4 软件测试工程师胜任素质模型	215
10.4 游戏研发人员胜任素质模型	215
10.4.1 游戏研发经理胜任素质模型	215
10.4.2 游戏研发主管胜任素质模型	216
10.4.3 游戏研发工程师胜任素质模型	217
10.5 工艺研发人员胜任素质模型	217
10.5.1 工艺研发经理胜任素质模型	217
10.5.2 工艺研发主管胜任素质模型	218
10.5.3 工艺研发工程师胜任素质模型	219
10.6 产品研发人员胜任素质模型	219
10.6.1 产品研发经理胜任素质模型	219
10.6.2 产品研发主管胜任素质模型	220
10.6.3 产品研发工程师胜任素质模型	221
第 11 章 采购类人员胜任素质模型	223
11.1 采购计划人员胜任素质模型	225
11.1.1 采购计划主管胜任素质模型	225

11.1.2	采购计划专员胜任素质模型	225
11.1.3	采购预算专员胜任素质模型	226
11.2	供应商管理人员胜任素质模型	227
11.2.1	供应商管理经理胜任素质模型	227
11.2.2	供应商开发主管胜任素质模型	227
11.2.3	供应商管理主管胜任素质模型	228
11.2.4	供应商质量主管胜任素质模型	229
11.2.5	供应商管理工程师胜任素质模型	229
11.2.6	供应商管理专员胜任素质模型	230
11.3	采购检验人员胜任素质模型	231
11.3.1	采购检验主管胜任素质模型	231
11.3.2	采购检验专员胜任素质模型	231
11.4	采购成本控制人员胜任素质模型	232
11.4.1	采购成本控制主管胜任素质模型	232
11.4.2	采购成本控制专员胜任素质模型	233
11.5	采购合同与结算人员胜任素质模型	234
11.5.1	采购合同主管胜任素质模型	234
11.5.2	采购结算专员胜任素质模型	234
11.6	生产采购人员胜任素质模型	235
11.6.1	生产采购经理胜任素质模型	235
11.6.2	生产采购主管胜任素质模型	236
11.7	零售采购人员胜任素质模型	236
11.7.1	零售采购经理胜任素质模型	236
11.7.2	零售采购主管胜任素质模型	237
11.8	服务采购人员胜任素质模型	238
11.8.1	服务采购经理胜任素质模型	238
11.8.2	服务采购主管胜任素质模型	238
11.9	项目采购人员胜任素质模型	239
11.9.1	项目采购经理胜任素质模型	239
11.9.2	项目采购主管胜任素质模型	240
11.10	工程采购人员胜任素质模型	241