

一本可以随时查阅的素质模型工具书

员工胜任 素质模型与任职资格 全案

杨雪◎编著

- ▶ **5大** 维度详解员工胜任素质
- ▶ **113张** 表格描述三级能力素质
- ▶ **13类** 人员的胜任素质模型
- ▶ **293张** 岗位人员任职资格表



附赠光盘



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克人力资源管理全案系列

员工胜任素质模型 与任职资格全案

杨雪 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

员工胜任素质模型与任职资格全案 / 杨雪编著. —
北京: 人民邮电出版社, 2014. 1
(弗布克人力资源管理全案系列)
ISBN 978-7-115-33789-4

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 (2013) 第 276896 号

内 容 提 要

本书从胜任素质模型和任职资格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, 作者针对高层管理、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和任职资格; 通过对这些岗位每一项能力素质的定级, 本书所构建的模型和提供的任职资格描述更加客观、更加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。

◆ 编 著 杨 雪

责任编辑 乔永真

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 31.5

2014 年 1 月第 1 版

字数: 240 千字

2014 年 1 月北京第 1 次印刷

定 价: 85.00 元 (附光盘)

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前言

员工胜任素质模型与任职资格是人力资源开发与管理的重要工具，可以为企业的员工招聘、培训、晋升、绩效考核和薪酬设计提供依据和标准。

企业构建员工胜任素质模型和任职资格后，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们的作用。

为方便广大人力资源管理工作根据本企业的实际制定出实用性、针对性兼具的员工胜任素质模型与任职资格说明书，我们经过研究，特向读者奉献了《员工胜任素质模型与任职资格全案》一书。

本书特点如下。

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、知识这五个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。这为读者构建与运用胜任素质模型和任职资格提供了极大的帮助。

2. 按部门、分岗位构建胜任素质模型和任职资格

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部门、市场部、销售部、生产部等 13 个部门相应的 293 个岗位设计了胜任素质模型与任职资格。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。

本书基本涵盖了企业各个部门及部门内部各个岗位的胜任素质模型与任职资格，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 个图形与表格构建了相关岗位的胜任素质模型与任职资格，广大人力资源管理工作可以结合本企业各类岗位的能力要求将其“拿来即用”。

4. 107 项素质分表格定义，便于查阅运用

本书先将 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。这极大地方便了读者查阅和运用。

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与任

职业资格随书附赠。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，孙立宏、孙宗坤、阎晓霞、刘井学、刘伟、程富建、严刘建、毕汪峰负责资料的收集和整理，郑超荣、王锋锐、廖应涵、王建霞、李苏洋、王玉凤、任玉珍、赵莉琼负责图表的编排，姚小风、赵全梅参与编写了本书的第1章，薛显东、杨晓溪参与编写了本书的第2章，韩伟静、张俊娟参与编写了本书的第3章，单伟伟、徐朝阳参与编写了本书的第4章，李育蔚、刘俊敏参与编写了本书的第5章，滕晓丽、李健参与编写了本书的第6章，屈玉侠、姜东青参与编写了本书的第7章，王胜会、樊林昕参与编写了本书的第8章，田玲、毕春月参与编写了本书的第9章，高春燕、权锡哲参与编写了本书的第10章，王海燕、袁艳烈参与编写了本书的第11章，程淑丽、高玉卓参与编写了本书的第12章，滕金伟、薛显东参与编写了本书的第13章，李作学、齐艳霞参与编写了本书的第14章，王淑燕、王兰会参与编写了本书的第15章，全书由杨雪统撰定稿。

目 录

第 1 章 员工胜任素质模型与任职资格	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
1.5	任职资格标准体系与胜任素质	16
1.5.1	任职资格标准体系与胜任素质的关系	16
1.5.2	任职资格条件的建立步骤	17
1.5.3	任职资格条件的构建方式	19
1.5.4	任职资格条件的模板设计	21
第2章	107项素质三级定义词典库	23
2.1	通用能力三级定义	25
2.1.1	亲和力	25
2.1.2	影响力	25
2.1.3	沟通能力	26
2.1.4	执行能力	26
2.1.5	创新能力	27
2.1.6	理解能力	27
2.1.7	表达能力	28
2.1.8	判断能力	29
2.1.9	应变能力	29
2.1.10	自控能力	30
2.1.11	商务谈判能力	31
2.1.12	逻辑分析能力	31
2.1.13	归纳思维能力	32
2.1.14	系统思考能力	33
2.1.15	计划管理能力	33
2.1.16	关注细节能力	34
2.1.17	团队合作能力	34
2.1.18	人际交往能力	36
2.1.19	专业学习能力	36

2.1.20	问题发现与解决能力	37
2.1.21	信息收集与处理能力	37
2.2	管理能力三级定义	38
2.2.1	督导能力	38
2.2.2	决策能力	39
2.2.3	协调能力	40
2.2.4	激励能力	40
2.2.5	战略管理能力	41
2.2.6	目标管理能力	42
2.2.7	团队领导能力	42
2.2.8	团队建设能力	43
2.2.9	授权控制能力	44
2.2.10	建立信任能力	44
2.2.11	培养他人能力	45
2.3	专业技能三级定义	46
2.3.1	市场簇专业技能	46
2.3.2	销售簇专业技能	48
2.3.3	生产簇专业技能	51
2.3.4	安全簇专业技能	53
2.3.5	质量簇专业技能	55
2.3.6	技术簇专业技能	57
2.3.7	研发簇专业技能	60
2.3.8	采购簇专业技能	62
2.3.9	财务簇专业技能	63
2.3.10	客服簇专业技能	67
2.3.11	行政簇专业技能	68
2.3.12	人力资源簇专业技能	70

2.4 职业素养三级定义	72
2.4.1 责任心	72
2.4.2 主动性	73
2.4.3 忠诚度	73
2.4.4 坚忍性	74
2.4.5 纪律性	74
2.4.6 自信心	75
2.4.7 成就导向	75
2.4.8 敬业精神	76
2.4.9 诚信意识	76
2.4.10 成本意识	77
2.4.11 全局观念	77
2.4.12 客户意识	78
2.4.13 风险防范意识	78
2.5 知识三级定义	79
2.5.1 通用知识	79
2.5.2 专业知识	81

第3章 高层管理类人员胜任素质模型与任职资格

3.1 总经办人员胜任素质模型与任职资格	93
3.1.1 总经办主任胜任素质模型与任职资格	93
3.1.2 总经理助理胜任素质模型与任职资格	94
3.2 七大高管人员胜任素质模型与任职资格	95
3.2.1 执行总裁胜任素质模型与任职资格	95
3.2.2 营销总监胜任素质模型与任职资格	97
3.2.3 采购总监胜任素质模型与任职资格	98
3.2.4 生产总监胜任素质模型与任职资格	100
3.2.5 财务总监胜任素质模型与任职资格	101

3.2.6	人力资源总监胜任素质模型与任职资格	103
3.2.7	行政总监胜任素质模型与任职资格	104
第4章	市场类人员胜任素质模型与任职资格	107
4.1	市场部人员胜任素质模型与任职资格	109
4.1.1	市场部经理胜任素质模型与任职资格	109
4.1.2	市场主管胜任素质模型与任职资格	110
4.1.3	市场专员胜任素质模型与任职资格	112
4.2	调研人员胜任素质模型与任职资格	113
4.2.1	市场调研经理胜任素质模型与任职资格	113
4.2.2	市场调研主管胜任素质模型与任职资格	114
4.2.3	市场调研专员胜任素质模型与任职资格	116
4.3	企划人员胜任素质模型与任职资格	117
4.3.1	市场企划经理胜任素质模型与任职资格	117
4.3.2	市场企划主管胜任素质模型与任职资格	118
4.3.3	营业企划专员胜任素质模型与任职资格	119
4.3.4	产品企划专员胜任素质模型与任职资格	120
4.4	推广人员胜任素质模型与任职资格	121
4.4.1	市场推广经理胜任素质模型与任职资格	121
4.4.2	市场推广主管胜任素质模型与任职资格	123
4.4.3	市场推广专员胜任素质模型与任职资格	124
4.5	促销人员胜任素质模型与任职资格	125
4.5.1	促销经理胜任素质模型与任职资格	125
4.5.2	促销主管胜任素质模型与任职资格	127
4.5.3	促销专员胜任素质模型与任职资格	128
4.6	广告人员胜任素质模型与任职资格	129
4.6.1	广告经理胜任素质模型与任职资格	129
4.6.2	广告主管胜任素质模型与任职资格	131

4.6.3	广告专员胜任素质模型与任职资格	132
4.7	品牌人员胜任素质模型与任职资格	133
4.7.1	品牌经理胜任素质模型与任职资格	133
4.7.2	品牌主管胜任素质模型与任职资格	135
4.7.3	品牌专员胜任素质模型与任职资格	136
4.8	公关人员胜任素质模型与任职资格	137
4.8.1	公关经理胜任素质模型与任职资格	137
4.8.2	公关主管胜任素质模型与任职资格	139
4.8.3	公关专员胜任素质模型与任职资格	140
4.8.4	媒体专员胜任素质模型与任职资格	141
第5章	销售类人员胜任素质模型与任职资格	143
5.1	销售部人员胜任素质模型与任职资格	145
5.1.1	销售经理胜任素质模型与任职资格	145
5.1.2	销售主管胜任素质模型与任职资格	146
5.1.3	销售专员胜任素质模型与任职资格	148
5.2	业务拓展人员胜任素质模型与任职资格	149
5.2.1	业务拓展经理胜任素质模型与任职资格	149
5.2.2	业务拓展主管胜任素质模型与任职资格	151
5.2.3	业务拓展专员胜任素质模型与任职资格	152
5.3	渠道管理人员胜任素质模型与任职资格	154
5.3.1	渠道经理胜任素质模型与任职资格	154
5.3.2	渠道主管胜任素质模型与任职资格	155
5.3.3	渠道专员胜任素质模型与任职资格	157
5.4	导购管理人员胜任素质模型与任职资格	158
5.4.1	导购主管胜任素质模型与任职资格	158
5.4.2	导购专员胜任素质模型与任职资格	159
5.5	网络销售人员胜任素质模型与任职资格	161

5.5.1	网络销售经理胜任素质模型与任职资格	161
5.5.2	网络销售主管胜任素质模型与任职资格	162
5.5.3	网络销售专员胜任素质模型与任职资格	164
5.6	电话销售人员胜任素质模型与任职资格	165
5.6.1	电话销售经理胜任素质模型与任职资格	165
5.6.2	电话销售主管胜任素质模型与任职资格	166
5.6.3	电话销售专员胜任素质模型与任职资格	168
5.7	直销管理人员胜任素质模型与任职资格	169
5.7.1	直销经理胜任素质模型与任职资格	169
5.7.2	直销主管胜任素质模型与任职资格	170
5.7.3	直销代表胜任素质模型与任职资格	172
5.8	区域管理人员胜任素质模型与任职资格	173
5.8.1	区域销售经理胜任素质模型与任职资格	173
5.8.2	区域销售主管胜任素质模型与任职资格	175
5.9	分公司管理人员胜任素质模型与任职资格	176
5.9.1	分公司总经理胜任素质模型与任职资格	176
5.9.2	分公司销售经理胜任素质模型与任职资格	178
5.9.3	办事处销售主任胜任素质模型与任职资格	179
第6章	生产类人员胜任素质模型与任职资格	181
6.1	生产部管理人员胜任素质模型与任职资格	183
6.1.1	生产经理胜任素质模型与任职资格	183
6.1.2	车间主任胜任素质模型与任职资格	184
6.1.3	生产班长胜任素质模型与任职资格	185
6.2	计划与调度人员胜任素质模型与任职资格	187
6.2.1	生产计划经理胜任素质模型与任职资格	187
6.2.2	生产计划主管胜任素质模型与任职资格	188
6.2.3	生产调度主管胜任素质模型与任职资格	190

6.2.4	生产计划专员胜任素质模型与任职资格	191
6.2.5	生产调度专员胜任素质模型与任职资格	193
6.2.6	统计专员胜任素质模型与任职资格	194
6.3	物料控制人员胜任素质模型与任职资格	195
6.3.1	物控经理胜任素质模型与任职资格	195
6.3.2	物控主管胜任素质模型与任职资格	197
6.3.3	物控专员胜任素质模型与任职资格	198
6.4	仓储管理人员胜任素质模型与任职资格	199
6.4.1	仓储经理胜任素质模型与任职资格	199
6.4.2	物料仓储主管胜任素质模型与任职资格	201
6.4.3	成品仓储主管胜任素质模型与任职资格	202
6.4.4	仓库管理专员胜任素质模型与任职资格	203
6.4.5	仓库账管专员胜任素质模型与任职资格	205
6.5	设备管理人员胜任素质模型与任职资格	206
6.5.1	生产设备经理胜任素质模型与任职资格	206
6.5.2	设备运行主管胜任素质模型与任职资格	207
6.5.3	设备维修主管胜任素质模型与任职资格	209
6.5.4	生产设备专员胜任素质模型与任职资格	210
第7章	安全类人员胜任素质模型与任职资格	213
7.1	安全部管理人员胜任素质模型与任职资格	215
7.1.1	安全经理胜任素质模型与任职资格	215
7.1.2	安全主管胜任素质模型与任职资格	216
7.1.3	安全专员胜任素质模型与任职资格	217
7.2	生产安全人员胜任素质模型与任职资格	219
7.2.1	生产安全经理胜任素质模型与任职资格	219
7.2.2	生产安全主管胜任素质模型与任职资格	220
7.2.3	生产安全专员胜任素质模型与任职资格	221

7.3	设备安全人员胜任素质模型与任职资格	223
7.3.1	设备安全经理胜任素质模型与任职资格	223
7.3.2	设备安全主管胜任素质模型与任职资格	224
7.3.3	设备安全专员胜任素质模型与任职资格	225
7.4	仓储安全人员胜任素质模型与任职资格	226
7.4.1	仓储安全经理胜任素质模型与任职资格	226
7.4.2	仓储安全主管胜任素质模型与任职资格	227
7.4.3	仓储安全专员胜任素质模型与任职资格	229
7.5	信息安全人员胜任素质模型与任职资格	230
7.5.1	信息安全经理胜任素质模型与任职资格	230
7.5.2	信息安全主管胜任素质模型与任职资格	231
7.5.3	信息安全专员胜任素质模型与任职资格	232
7.6	运输安全人员胜任素质模型与任职资格	233
7.6.1	运输安全经理胜任素质模型与任职资格	233
7.6.2	运输安全主管胜任素质模型与任职资格	234
7.6.3	运输安全专员胜任素质模型与任职资格	236
7.7	消防安全人员胜任素质模型与任职资格	237
7.7.1	消防安全经理胜任素质模型与任职资格	237
7.7.2	消防安全主管胜任素质模型与任职资格	238
7.7.3	消防安全专员胜任素质模型与任职资格	239
第8章	质量类人员胜任素质模型与任职资格	241
8.1	质量部人员胜任素质模型与任职资格	243
8.1.1	质量经理胜任素质模型与任职资格	243
8.1.2	质量主管胜任素质模型与任职资格	244
8.1.3	质量专员胜任素质模型与任职资格	245
8.2	来料检验人员胜任素质模型与任职资格	246
8.2.1	来料检验主管胜任素质模型与任职资格	246

8.2.2	来料检验专员胜任素质模型与任职资格	247
8.3	制程检验人员胜任素质模型与任职资格	248
8.3.1	制程检验主管胜任素质模型与任职资格	248
8.3.2	制程检验专员胜任素质模型与任职资格	249
8.3.3	在制品检验专员胜任素质模型与任职资格	250
8.4	质量控制人员胜任素质模型与任职资格	251
8.4.1	质量控制经理胜任素质模型与任职资格	251
8.4.2	质量控制工程师胜任素质模型与任职资格	252
8.4.3	质量保证工程师胜任素质模型与任职资格	254
8.4.4	质量控制专员胜任素质模型与任职资格	255
8.5	产品检验人员胜任素质模型与任职资格	256
8.5.1	成品检验主管胜任素质模型与任职资格	256
8.5.2	半成品检验专员胜任素质模型与任职资格	257
8.5.3	产品检验专员胜任素质模型与任职资格	258
8.5.4	出厂检验专员胜任素质模型与任职资格	259
8.6	质量改进人员胜任素质模型与任职资格	260
8.6.1	质量改进主管胜任素质模型与任职资格	260
8.6.2	质量改进专员胜任素质模型与任职资格	261
8.7	质量成本人员胜任素质模型与任职资格	262
8.7.1	质量成本主管胜任素质模型与任职资格	262
8.7.2	质量成本工程师胜任素质模型与任职资格	263
8.7.3	质量成本专员胜任素质模型与任职资格	264
8.8	质量管理体系人员胜任素质模型与任职资格	265
8.8.1	质量管理体系经理胜任素质模型与任职资格	265
8.8.2	质量管理体系主管胜任素质模型与任职资格	266
8.8.3	质量管理体系专员胜任素质模型与任职资格	267
8.9	服务质量人员胜任素质模型与任职资格	268
8.9.1	服务质量经理胜任素质模型与任职资格	268

8.9.2	服务质量主管胜任素质模型与任职资格	269
8.9.3	服务质量专员胜任素质模型与任职资格	270
第9章	技术类人员胜任素质模型与任职资格	273
9.1	技术部人员胜任素质模型与任职资格	275
9.1.1	技术部经理胜任素质模型与任职资格	275
9.1.2	技术主管胜任素质模型与任职资格	276
9.1.3	技术专员胜任素质模型与任职资格	277
9.2	网络技术人员胜任素质模型与任职资格	279
9.2.1	网络技术经理胜任素质模型与任职资格	279
9.2.2	网络技术主管胜任素质模型与任职资格	280
9.2.3	网络技术专员胜任素质模型与任职资格	281
9.3	平面技术人员胜任素质模型与任职资格	282
9.3.1	平面技术经理胜任素质模型与任职资格	282
9.3.2	平面技术主管胜任素质模型与任职资格	283
9.3.3	平面技术专员胜任素质模型与任职资格	284
9.4	生产技术人员胜任素质模型与任职资格	285
9.4.1	生产技术经理胜任素质模型与任职资格	285
9.4.2	生产技术主管胜任素质模型与任职资格	286
9.4.3	生产技术专员胜任素质模型与任职资格	287
9.5	机械设备技术人员胜任素质模型与任职资格	288
9.5.1	机械设备技术经理胜任素质模型与任职资格	288
9.5.2	机械设备技术主管胜任素质模型与任职资格	290
9.5.3	机械设备技术专员胜任素质模型与任职资格	291
9.6	工程技术人员胜任素质模型与任职资格	292
9.6.1	工程技术经理胜任素质模型与任职资格	292
9.6.2	工程技术主管胜任素质模型与任职资格	293
9.6.3	建筑技术工程师胜任素质模型与任职资格	294