

弗布克人力资源管理操作实务系列

员工胜任素质模型全案

赵淑芳 编著

 **人民邮电出版社**
POSTS & TELECOM PRESS

 **人民邮电音像电子出版社**
POSTS & TELECOM A.V.E. PRESS

北 京

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

目 录

第 1 章	胜任素质模型的建立.....	4
1.1	胜任素质模型的基本内容.....	4
1.2	胜任素质模型的建立步骤.....	6
1.3	胜任素质模型在人力资源管理中的应用.....	8
第 2 章	高层管理人员胜任素质模型.....	12
2.1	总经办主任知识素质定义表.....	12
2.2	总经理助理知识素质定义表.....	13
2.3	执行总裁知识素质定义表.....	14
2.4	采购总监职业素养定义表.....	15
2.5	行政总监胜任素质模型.....	15
第 3 章	市场部胜任素质模型.....	16
3.1	市场部人员胜任素质模型.....	16
3.2	市场部人员职业素养定义表.....	16
3.3	市场调研经理胜任素质模型.....	17
3.4	公关经理胜任素质模型.....	17
第 4 章	销售部胜任素质模型.....	18
4.1	销售部人员知识分级定义表.....	18
4.2	营销知识分类详表.....	19
4.3	业务拓展主管胜任素质模型.....	20
4.4	渠道主管胜任素质模型.....	20
4.5	渠道专员胜任素质模型.....	21
4.6	导购主管胜任素质模型.....	21
4.7	导购专员胜任素质模型.....	22
第 5 章	生产部胜任素质模型.....	23
5.1	生产部人员知识分级定义表.....	23
5.2	生产计划专员胜任素质模型.....	25
5.3	统计人员胜任素质模型.....	25
5.4	产品研发人员胜任素质模型.....	26
5.5	仓库账管员胜任素质模型.....	26
5.6	设备管理人员胜任素质模型.....	27
5.7	安全主管胜任素质模型.....	27
5.8	安全专员胜任素质模型.....	28
第 6 章	质检部胜任素质模型.....	29
6.1	质检部人员知识分级定义表.....	29
6.2	质量主管胜任素质模型.....	30
6.3	质量专员胜任素质模型.....	31
6.4	来料检验主管胜任素质模型.....	31
6.5	来料检验专员胜任素质模型.....	32
6.6	制程检验主管胜任素质模型.....	32
6.7	制程检验专员胜任素质模型.....	33
6.8	在制品检验专员胜任素质模型.....	33
6.9	质量控制经理胜任素质模型.....	34
第 7 章	采购部胜任素质模型.....	35
7.1	采购部人员胜任素质模型.....	35
7.2	采购部人员职业素养定义表.....	35

7.3	采购部人员知识分级定义表	36
7.4	采购计划主管胜任素质模型	37
7.5	采购计划专员胜任素质模型	38
7.6	采购预算专员胜任素质模型	38
7.7	供应商管理工程师胜任素质模型	39
7.8	采购检验主管胜任素质模型	39
7.9	采购成本控制主管胜任素质模型	40
第 8 章	财务部胜任素质模型	41
8.1	财务部人员胜任素质模型	41
8.2	财务部人员职业素养定义表	42
8.3	财务部人员知识分级定义表	43
8.4	总账会计胜任素质模型	44
8.5	资金管理专员胜任素质模型	45
8.6	应收账款主管胜任素质模型	45
8.7	预算主管胜任素质模型	46
8.8	成本控制主管胜任素质模型	46
8.9	税务主管胜任素质模型	47
8.10	财务分析经理胜任素质模型	47
第 9 章	客户服务部胜任素质模型	48
9.1	客户服务部人员胜任素质模型	48
9.2	客户服务部人员职业素养定义表	48
9.3	客户服务部人员知识分级定义表	49
9.4	客户开发经理胜任素质模型	50
9.5	客户关系经理胜任素质模型	51
9.6	大客户服务经理胜任素质模型	51
9.7	客服信息主管胜任素质模型	52
9.8	呼叫中心经理胜任素质模型	52
9.9	客户投诉主管胜任素质模型	53
第 10 章	人力资源部胜任素质模型	54
10.1	人力资源部人员胜任素质模型	54
10.2	人力资源部人员职业素养定义表	54
10.3	人力资源部人员知识分级定义表	55
10.4	招聘经理胜任素质模型	56
10.5	培训经理胜任素质模型	57
10.6	绩效考核经理胜任素质模型	57
10.7	薪酬经理胜任素质模型	58
10.8	劳动关系主管胜任素质模型	58
第 11 章	行政部胜任素质模型	59
11.1	行政部人员胜任素质模型	59
11.2	行政部人员职业素养定义表	59
11.3	行政部人员知识构成及其范围一览表	60
11.4	行政主管胜任素质模型	61
11.5	前台接待主管胜任素质模型	62
11.6	行政人事经理胜任素质模型	62
11.7	监察主管胜任素质模型	63
11.8	法务专员胜任素质模型	63

第 1 章 胜任素质模型的建立

1.1 胜任素质模型的基本内容

1.1.1 胜任素质简述

胜任素质（Competency）又称能力素质，在组织管理中是指驱动员工做出卓越绩效的一系列综合素质，是员工通过不同方式表现出来的知识、技能或能力、职业素养、自我认知、特质等素质的集合。

哈佛大学教授麦克里兰是将胜任素质应用于实践的第一人。20 世纪 50 年代初，麦克里兰应美国国务院邀请为之设计一种能够有效预测驻外服务信息官员能否做出优秀绩效的甄选方法。麦克里兰采用行为事件访谈法收集第一手材料，比较分析工作表现优秀和一般的驻外服务信息官员具体行为特征的各项差异，最终提炼出驻外服务信息官员胜任工作且能做出优秀绩效所应具备的能力素质。

胜任素质模型自其诞生之日起就被应用到人力资源管理的各个方面，实践证明，运用胜任素质模型可以提高企业的人力资源质量，提升组织竞争力，从而推进企业发展战略目标的实现。

1.1.2 胜任素质识别

能否显著区分员工的工作绩效差异是判断某项胜任素质的惟一标准，即实际工作业绩卓越和业绩一般的员工在该项胜任素质上的行为表现是有明显差别的。识别员工的能力素质或岗位胜任特征可从以下三个层面进行。

1. 知识

知识层面既包括员工从事某一职业领域工作所必须具备的专业信息，例如财务管理、人力资源管理、市场营销等学科的专业知识，也包括员工在某一组织中工作所必须掌握的相关信息，例如公司知识、产品知识和客户信息等。

2. 技能/能力

技能是指掌握和运用某项专业知识完成具体工作的技术或能力，例如计算机操作技能、财务分析能力等。

能力是指员工天生具备或在外部环境影响下不易改变的特质，例如人际协调能力、问题分析能力、市场拓展能力、判断推理能力等。

3. 职业素养

职业素养是指员工从事具体工作所应具备的思想道德、意识及行为习惯，例如主动性、责任心、成就欲、忠诚度、诚信意识、团队意识等。

1.1.3 胜任素质优化

员工所具备的素质不同，从事的工作不同，所处的组织环境不同，都会影响其工作绩效的发挥。如何优化企业员工的能力素质，使其表现出最佳工作绩效，可从以下三个方面或从素质集合中考虑。

1. 员工的胜任素质

员工的胜任素质是指员工个体所具备的所有综合能力素质。员工所具备的能力素质有很多，其中总有某项或某些素质使其适合或善于从事某项工作。员工个体的胜任素质集合决定了其适合从事什么工作以及能够达到怎样的绩效标准。

2. 岗位的胜任特征

企业中具体的岗位对其任职者有不同的胜任特征要求，不同的岗位需要具有不同能力素质的员工来担任。岗位的胜任特征集合决定了其适合什么样的员工来担任。

3. 组织的环境特征

组织的企业文化及经营环境对其选择不同能力素质的员工有很大影响。组织的环境特征决定了其对具有不同素质倾向的员工做出取舍。

员工的胜任素质、岗位的胜任特征、组织的环境特征三个集合的交集决定了员工的最佳工作绩效。人力资源管理者要尽可能提高三者的契合度，使三者的交集最大，才能保证员工做出卓越绩效。

1.1.4 胜任素质模型

根据企业中从事某岗位的员工所应具备的胜任素质，从知识、技能/能力、职业素养三个层面构建其胜任素质模型，具体内容如图 1-1 所示。

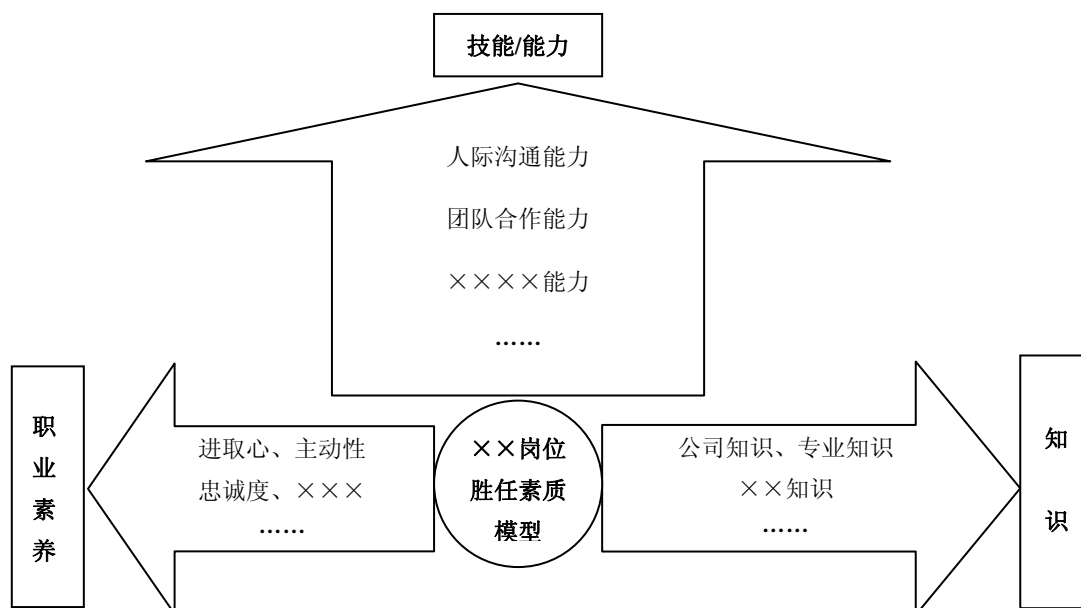


图 1-1 XX岗位胜任素质模型

1.2 胜任素质模型的建立步骤

1.2.1 模型构建的步骤

1. 明确企业发展战略目标

企业的发展战略目标是建立胜任素质模型总的指导方针，人力资源管理者应首先分析影响企业战略目标实现的关键因素，研究企业面临的竞争挑战，然后提炼出企业员工应具有胜任素质，从而构建符合企业文化及环境的胜任素质模型。

2. 确定目标岗位

企业战略规划的实施往往与组织中的关键岗位密切相关，因此在建立胜任素质模型时应首先选择那些对企业战略目标的实现起关键作用的核心岗位作为目标岗位，然后分析目标岗位要求员工所应具备的胜任力特征，从而构建符合岗位特征的胜任素质模型。

3. 界定目标岗位绩优标准

企业完善的绩效考核体系是界定绩优标准的基础。通过对目标岗位的各项构成要素进行全面评估，区分员工在目标岗位绩效优秀、绩效一般和绩效较差的行为表现，从而界定绩优标准，再将界定好的绩优标准分解细化到各项具体任务中，从而识别任职者产生优秀绩效的行为特征。

4. 选取样本组

根据目标岗位的胜任特征，在从事该岗位工作的员工中随机抽取绩效优秀员工（3~6名）和绩效一般员工（2~4名）作为样本组。

5. 收集、整理数据信息

收集、整理数据信息是构建胜任素质模型的核心工作，一般通过行为事件访谈法、专家数据库、问卷调查法等方法来获取样本组有关胜任特征的数据资料，并将获得的信息与资料进行整理和归类。

6. 定义岗位胜任素质

根据归纳整理的目标岗位数据资料，对实际工作中员工关键行为、特征、思想和感受有显著影响的行为过程或片断进行重点分析，发掘绩优员工与绩效一般员工在处理类似事件时的反应及行为表现之间的差异，识别导致关键行为及其结果的具有显著区分性的能力素质，并对识别出的胜任素质做出规范定义。

7. 划分胜任素质等级

定义了目标岗位胜任素质的所有项目后，应对各个素质项目进行等级划分，并对不同的素质等级做出行为描述，初步建立胜任素质模型。

8. 构建胜任素质模型

结合企业发展战略、经营环境及目标岗位的实际情况，将初步建立的胜任素质模型与企业、岗位、员工三者进行匹配与平衡，构建并不断完善胜任素质模型。

1.2.2、模型构建的流程

构建胜任素质模型的流程如图 1-2 所示。

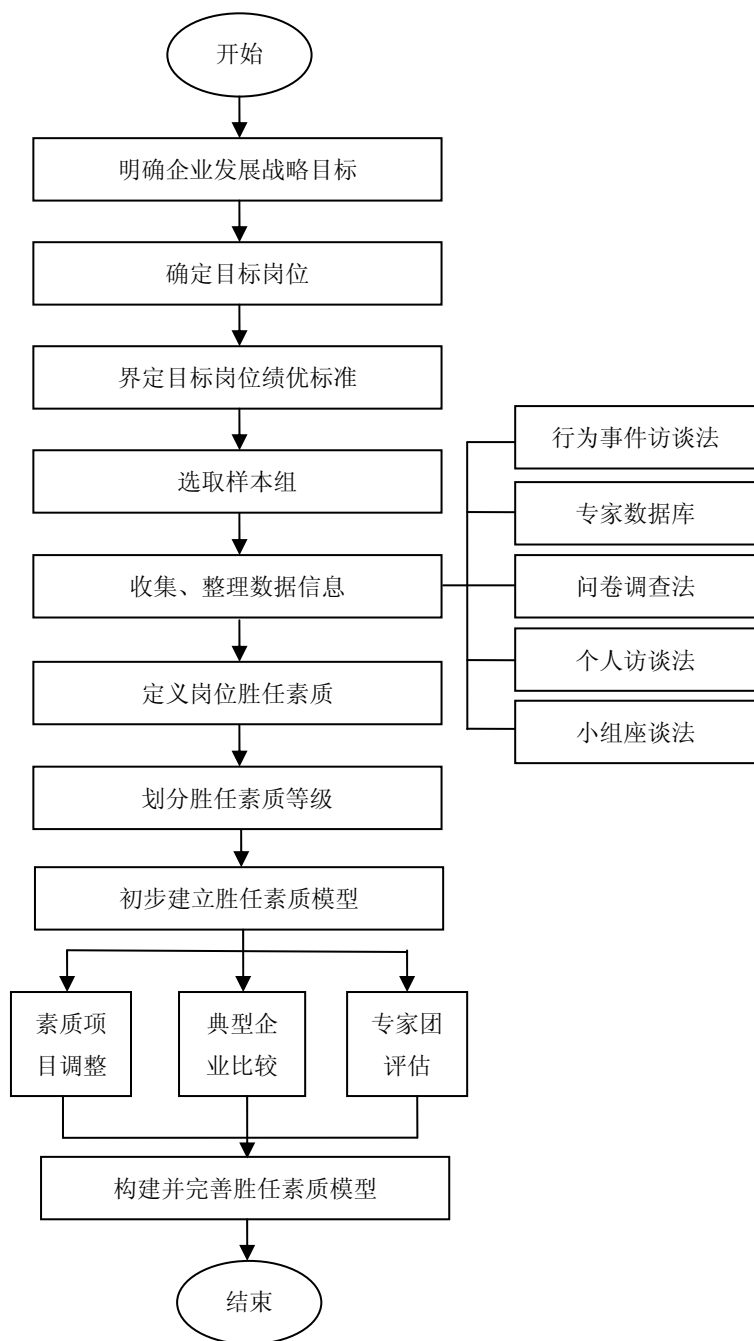


图 1-2 构建胜任素质模型的流程

1.3 胜任素质模型在人力资源管理中的应用

1.3.1 员工招聘与录用

1. 工作分析

工作分析是企业实施招聘的基础，如果仅对岗位的组成要素，如岗位性质、特征、职责权限、劳动条件和环境进行分析，很难识别岗位的胜任特征要求。

基于胜任素质模型进行的工作分析，侧重研究岗位要求的与优秀绩效表现相关联的特征及行为，结合胜任特征及其行为表现来定义岗位的任职资格要求，使其具有更强的绩效预测

性，从而为招聘与录用提供参考。

2. 录用决策

企业招聘之难在于识别应聘人员的潜在素质，即如何根据应聘人员以往的工作表现预测其未来的工作绩效。以应聘人员的知识、技能及经验背景等外在特征为依据作出录用决策缺乏对应聘人员未来绩效的科学判断与预测，将会给企业带来很大风险。

基于员工胜任素质模型的招聘与甄选，旨在从应聘人员过去经历中的行为表现发掘其潜在素质（能力素质是深层次特质，不易改变），分析其与应聘岗位胜任能力的契合度，并预测其未来工作绩效，从而作出录用决策。

3. 招聘录用流程图

基于胜任素质模型对某岗位应聘人员进行招聘录用的流程如图 1-3 所示。

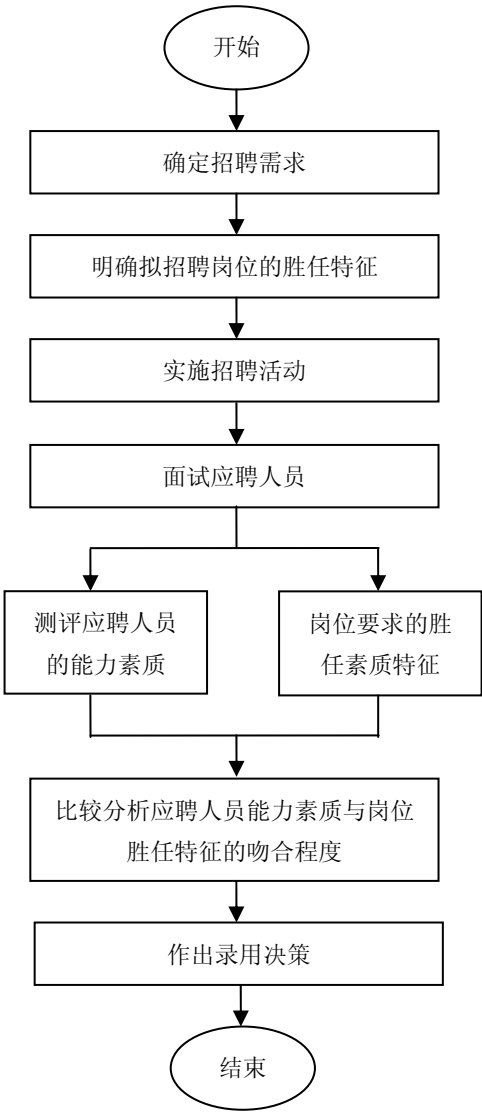


图 1-3 基于胜任素质模型的招聘录用

1.3.2 员工培训需求分析

企业实施培训是为了帮助员工弥补自身不足,提高岗位胜任力,从而使其达到岗位要求。培训的首要环节是科学、合理地分析员工的培训需求,只有结合员工和岗位的实际培训需求才能制订出有针对性的培训规划。

基于胜任素质模型的培训系统不仅能够发现员工不足,有针对性地培养员工的核心技能,使培训有的放矢,开发员工的潜在素质,激发并强化员工的优势与潜能,也能够为企业储备具备核心能力素质的人才。

基于胜任素质模型的某岗位员工培训需求分析如图 1-4 所示。

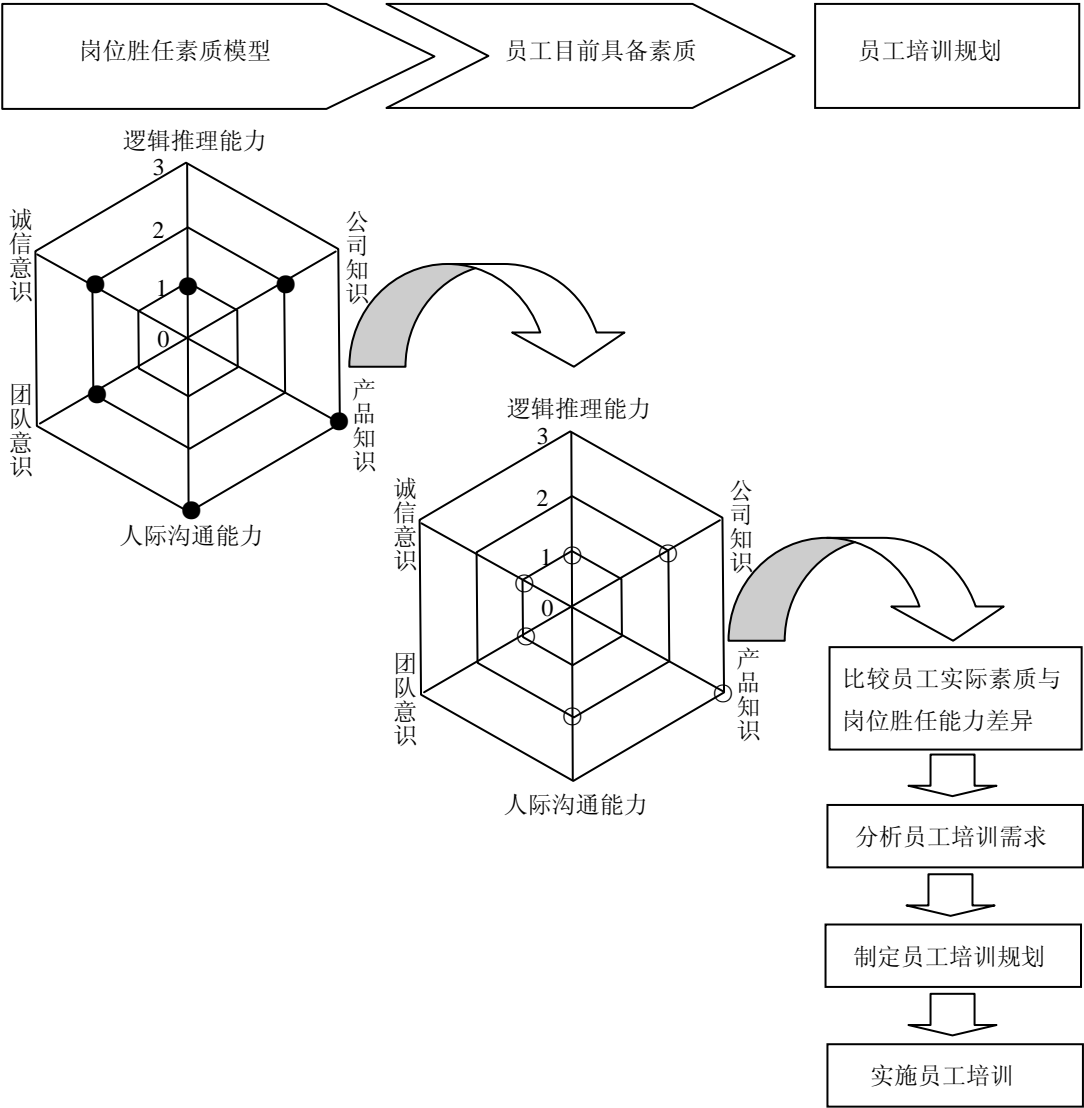


图 1-4 基于胜任素质模型的员工培训需求分析

1.3.3 绩效考核体系建立

绩效考核工作的关键环节是建立绩效考核指标并设定相应的绩效标准,其中,考核指标是指关系到员工工作产出的关键项目;绩效标准是指对员工在考核指标项目上的行为表现应

达到的目标或程度的描述。

胜任素质模型区分了绩效优秀和绩效一般员工的行为表现差异,这就为设定绩效考核指标、标准及目标提供了进一步佐证和支持。以胜任素质模型为基础的绩效考核体系能够对履行岗位职责和执行岗位任务所取得的成果进行客观的绩效评价,真实地反映员工的综合能力素质。

基于胜任素质模型的某岗位绩效考核如图 1-5 所示。

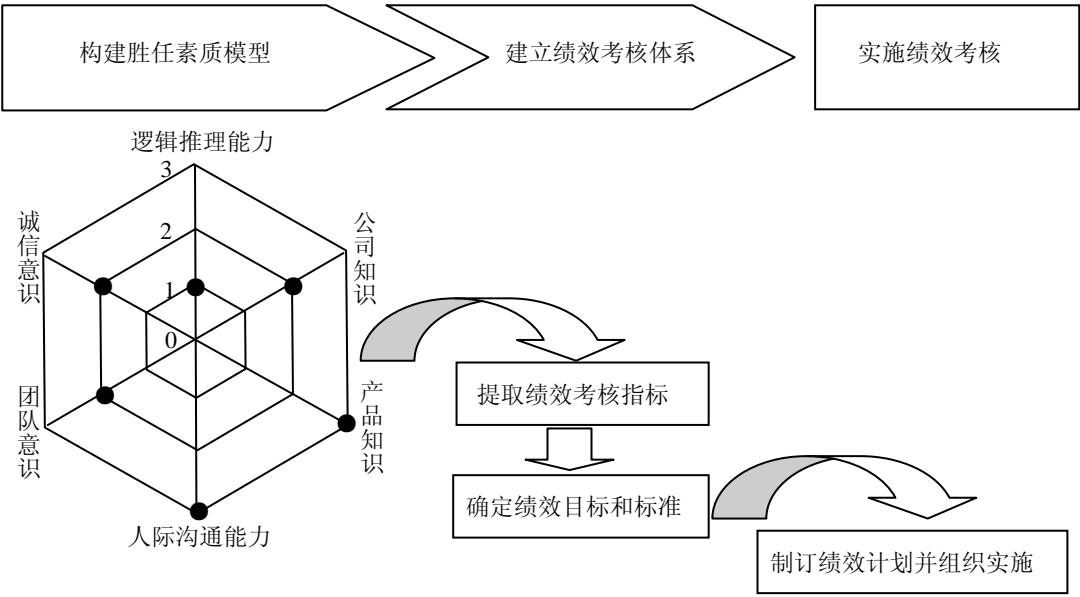


图 1-5 基于胜任素质模型的绩效考核

第 2 章 高层管理人员胜任素质模型

2.1 总经办主任知识素质定义表

知识类型	知识定义	级别	范 围
公司知识	包括行业知识、公司文化（发展历史、价值观等）、组织结构、基本规章制度和业务流程等	1 级	了解员工手册与职位相关内容，了解公司发展历史，熟悉与本岗位有关的管理制度、流程
		2 级	了解行业状况，熟悉公司的历史、现状、未来发展方向以及相关管理制度、整体运作流程，了解公司整体战略规划以及战略步骤
		3 级	洞悉行业状况重大变化与趋势，能基于公司整体战略规划以及战略步骤对公司运作流程与制度提出系统、科学的建设方案，以支持、保证战略目标的实现
产品知识	包括产品的名称、性能与特点、主要优点、销售状况、与其他公司产品相比的优劣势、价格特点等	1 级	了解公司产品的名称、主要特点，能向客户介绍与自己工作相关的几个产品的详细资料，并能回答客户对该类产品的询问
		2 级	全面掌握公司所有产品的详细资料（名称、性能与特点、主要优点、销售状况、与其他公司产品相比的优劣势、价格特点），并能解答客户对有关产品的询问
		3 级	精通公司所有产品的详细资料，并能对未来产品的规划与设计提出合理化建议
行政管理知识	包括日常行政事务处理、公文处理、档案管理、后勤服务管理等方面知识	1 级	熟悉基本的行政学原理以及相关法律法规的规定，了解简单的日常行政事务处理原则和公文处理技巧
		2 级	1. 精通日常行政事务处理、公文处理、档案管理、后勤服务管理等相关专业知识 2. 能够运用自身掌握的行政管理知识妥善处理日常行政管理事务
		3 级	1. 具备战略规划知识，能够从企业全局角度规划行政管理工作 2. 能够妥善协调企业内部各部门之间的关系、企业与政府部门之间的关系、企业与合作方之间的关系等，同时做好企业公关工作
公共关系	包括公共关系对	1 级	1. 熟悉公共关系管理的基本原理、功能、范畴等

知识	象、公共关系行为主体、公共关系过程管理等方面		2. 能够利用已经掌握的公共关系知识做好公关调研、公关宣传等工作
		2 级	1. 精通公共关系理论，并能够用于指导实践 2. 能够按照领导的要求做好公关策划以及策划的执行工作
		3 级	1. 能够将公共关系理论与企业具体情况相结合，并对他人的公共关系理论进行指导 2. 能够对处理突如其来的公关危机，并就其中反映出来的问题做好应急方案

2.2 总经理助理知识素质定义表

知识类型	知识定义	级别	范 围
公司知识	公司知识的分级定义见表 2-2 所示		
办公自动化知识	包括电脑操作系统、Office 办公软件使用、网络知识以及计算机安全管理等知识	1 级	1. 具备一定的电脑操作常识和网络知识 2. 能够熟练应用 Office 办公软件完成一般性工作任务
		2 级	1. 熟悉电脑操作系统、网络安全知识，防止电脑病毒侵入 2. 能够运用 Office 办公软件完成绘图等领导特殊要求的工作任务
		3 级	1. 精通电脑及网络知识 2. 能够构建内部办公局域网，完成杀毒软件更新等工作 3. 能够指导他人应用 Office 办公软件，并将操作过程中经常出现的问题进行归类，集中进行分析讲解
公共关系知识	公共关系知识的分级定义见表 2-2 所示		
行政管理知识	行政管理知识的分级定义见表 2-2 所示		
产品知识	产品知识的分级定义表 2-2 所示		

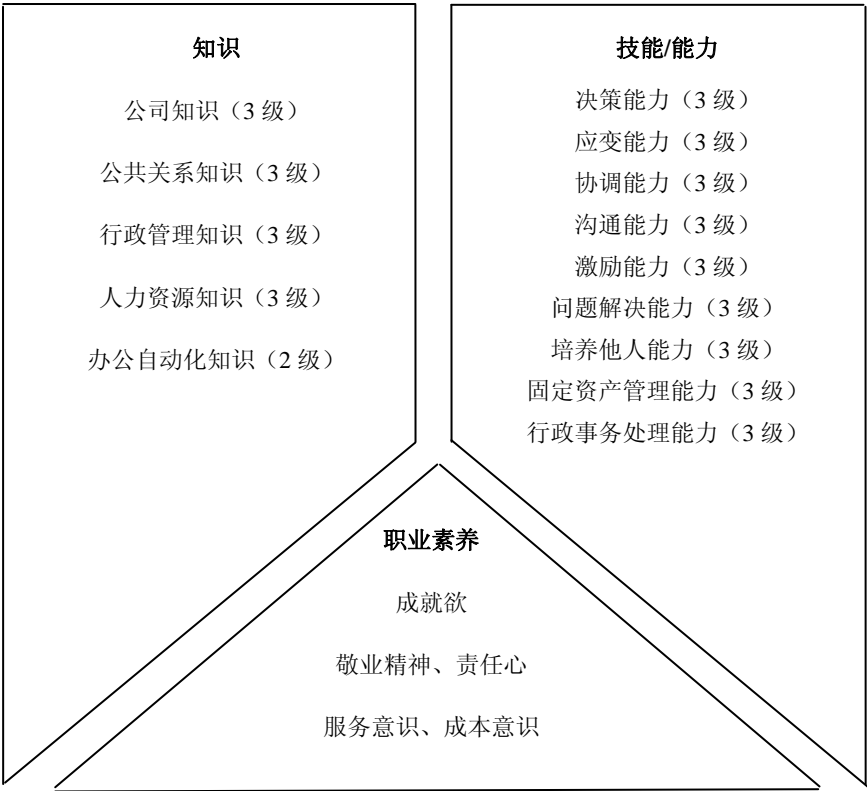
2.3 执行总裁知识素质定义表

知识类型	知识定义	级别	范 围
公司知识	公司知识的分级定义见表 2-2 所示		
产品知识	产品知识的分级定义见表 2-2 所示		
管理知识	包括管理学、经济学、人力资源管理、战略管理等	1 级	初步了解管理学原理及企业经营管理知识,工作中能够理解企业的一些人事政策、管理措施
		2 级	掌握管理学、人力资源管理、组织行为等相关管理知识,能够进行下属员工工作分配、落实工作计划、对工作结果进行考核评价
		3 级	在生产经营管理、战略管理、管理心理学等方面具备一定修养,精通管理学、企业管理等相关学科知识,并能够运用于实践,为企业的财务管理、经营管理服务
财务知识	主要包括四大类知识,详见表 2-9	1 级	1. 掌握 A 类所包含的基本知识、原理、方法,能够在企事业中进行会计核算、账务处理等工作 2. 熟悉 B 类知识,并能够灵活运用于实际工作中
		2 级	精通 A、B 类知识,熟悉 C 类知识,通过预算管理、资产管理、成本管理、税收筹划等工作定期进行财务分析与预测、提交财务报告,为企业的经营决策提供支持
		3 级	精通 A、B、C、D 类知识并能够综合运用于企业财务管理工作中,能够对企业财务工作进行全面掌控,建立健全企业的财务系统,实现内部控制,规避财务风险,并对企业的重要经营、投资等活动提供决策支持
法律知识	包括公司法、税法、经济法、证券	1 级	了解与工作相关的各项法律、法规,使自己的工作合法、合规,避免出现原则性错误
	法及国家颁布的有关财务会的	2 级	掌握工作相关法律知识,了解其他法律知识,并能够运用于工作之中,确保企业的经营在合法的条件下运行
	规定,例如会计准则、企业财务通则等	3 级	精通与公司运营、财务工作相关的全部法律知识,并能够灵活运用,在不违反法律、法规的情况下可进行税务筹划、投融资等,控制经营成本,提高资金运营效率,保证企业经营战略的实现

2.4 采购总监职业素养定义表

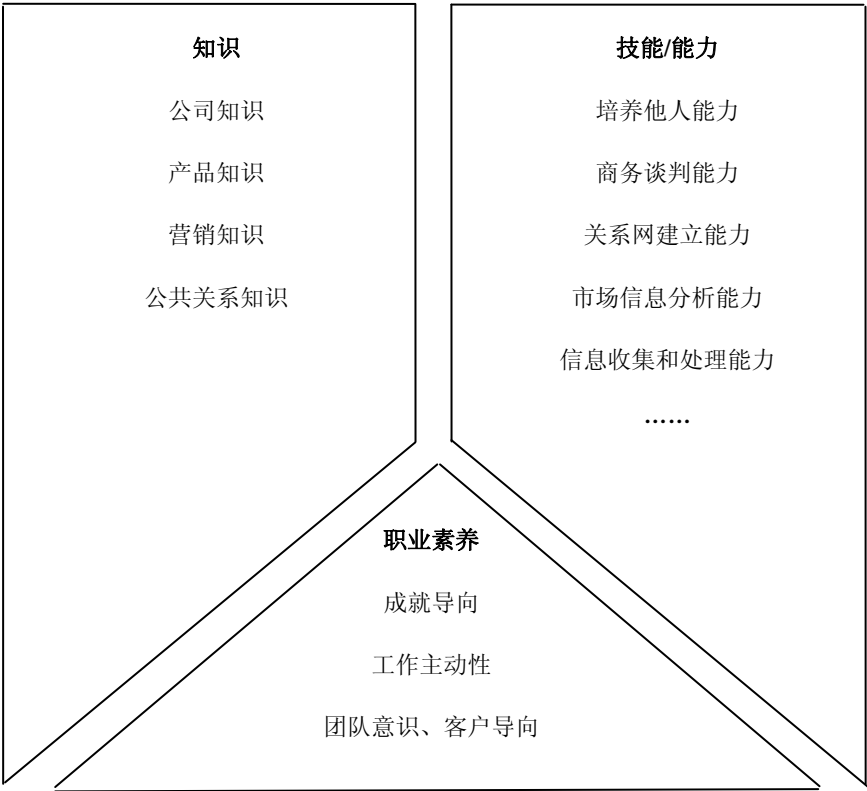
序号	素质名称	定 义
1	成就欲	又称为成就导向、进取心，指个人希望更好地完成工作或达到某一绩效标准，强烈追求成就的持续性愿望
2	敬业精神	指个人调整自己的行为使其符合组织要求和组织利益的愿望和能力
3	责任心	指人们在日常工作、生活中通过承担对他人、对企业、对社会、对自己的责任所形成的责任意识
4	成本意识	致力于获取较低综合采购成本的意识
5	廉洁自律性	指不利用职务的便利为自己或他人直接或间接牟取私利的态度

2.5 行政总监胜任素质模型



第3章 市场部胜任素质模型

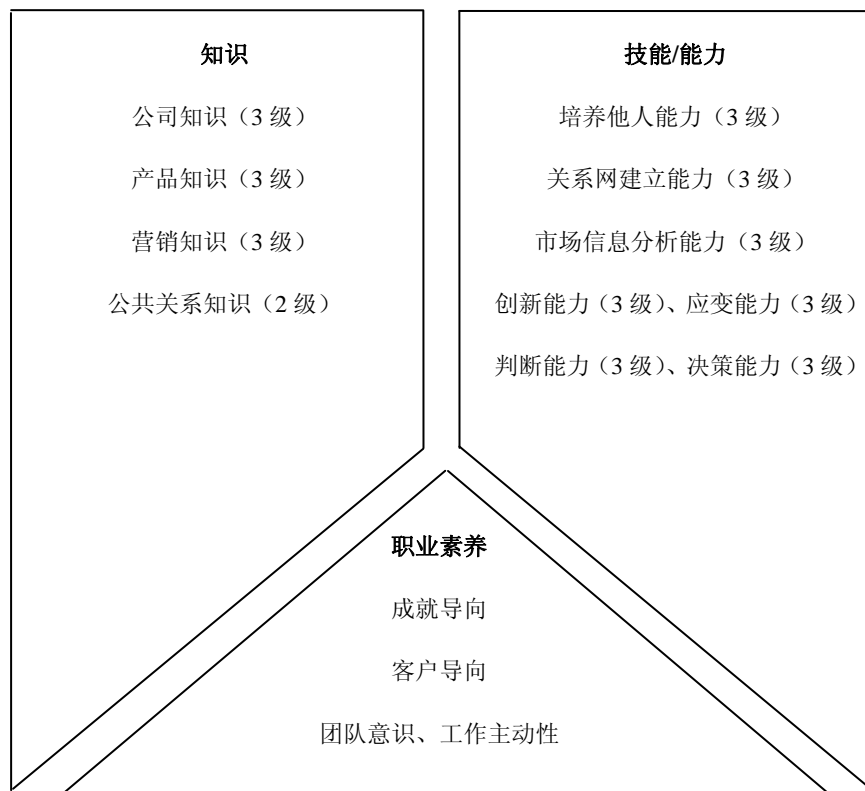
3.1 市场部人员胜任素质模型



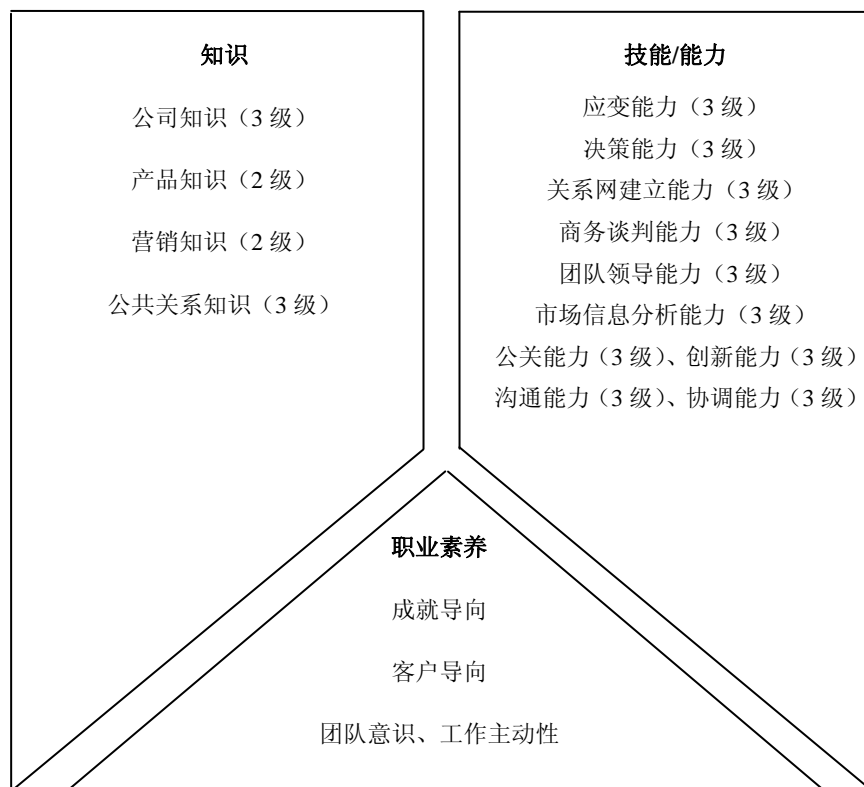
3.2 市场部人员职业素养定义表

职业素养	成就导向	又称为成就欲、进取心，指个人希望更好地完成工作或达到某一绩效标准，强烈追求成就的持续性愿望
	客户导向	指个人关注内外部客户不断变化的需求，竭尽全力帮助和服务客户，为客户创造价值的意愿和态度
	团队意识	指个人自觉地融入团队，与同事团结合作共同完成工作任务的意识
	工作主动性	在日常工作中不需他人指派，主动承担相应的工作

3.3 市场调研经理胜任素质模型



3.4 公关经理胜任素质模型



第4章 销售部胜任素质模型

4.1 销售部人员知识分级定义表

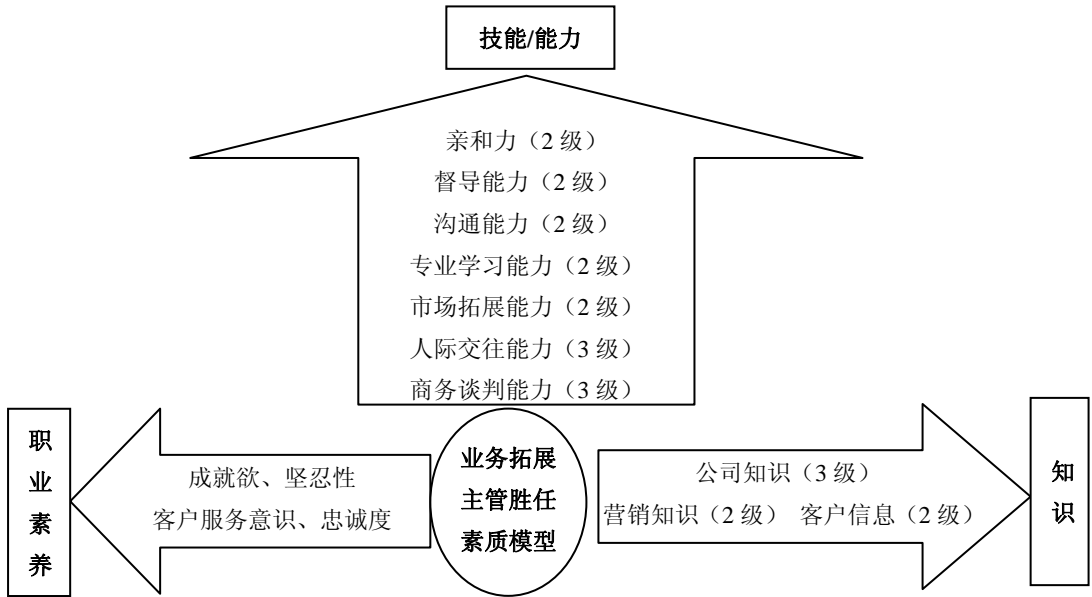
素质名称	范围	级别	行为表现
公司知识	包括行业知识、公司文化（发展历史、价值观等）、组织结构、基本规章制度和业务流程等	1 级	了解员工手册与职位相关内容，了解公司发展历史，熟悉与本岗位有关的管理制度、流程
		2 级	了解行业状况，熟悉公司的历史、现状、未来发展方向以及相关管理制度、整体运作流程，了解公司整体战略规划以及战略步骤
		3 级	洞悉行业状况重大变化与趋势，能基于公司整体战略规划以及战略步骤对公司运作流程与制度提出系统、科学的建设方案，以支持、保证战略目标的实现
产品知识	包括产品的名称、性能与特点、主要优点、销售状况、与其他公司产品相比的优劣势、价格特点等	1 级	了解公司产品的名称、主要特点，能向客户介绍与自己工作相关的几个产品的详细资料，并能回答客户对该类产品的询问
		2 级	全面掌握公司所有产品的详细资料（名称、性能与特点、主要优点、销售状况、与其他公司产品相比的优劣势、价格特点），并能解答客户对有关产品的询问
		3 级	精通公司所有产品的详细资料，并能对未来产品的规划与设计提出合理化建议
营销知识	主要包括三大类知识，具体内容请参考表 4-3	1 级	了解 A、B、C 类知识的一般概念及内容框架、一般原理和方法，对市场敏感性强，有营销意识，能运用营销的理念进行初级市场开发或客户管理工作

		2 级	<p>1. 掌握 A、B、C 中任意两类知识的操作运用原理，了解销售工作并有一定的工作经验</p> <p>2. 可综合利用各种营销策划知识进行部分项目的市场调研、客户调查、分析以及指导销售工作，编制简单的营销策划方案</p>
		3 级	<p>熟练掌握三类知识的操作运用原理，精通营销策划知识，编写的营销策划方案可行且有创新，能在实践中创造品牌效应、发挥品牌价值</p>
客户信息	包括客户的注册信息、内部管理信息及外部评价等相关信息	1 级	<p>1. 能掌握客户的地址、规模、注册资本、经营方式、组织架构、经营目标等基本信息</p> <p>2. 了解客户主要负责人的姓名、联系方式、家庭住址等个人基本资料，快速把握其个人喜好、工作风格和性格特点</p>
		2 级	<p>1. 了解客户所在行业的特点和发展趋势，了解其关键工作流程和赢利模式</p> <p>2. 了解客户的诚信度（如还贷情况等）及其对竞争对手的评价</p> <p>3. 对客户业务和面对的问题有清楚而全面的了解</p>
		3 级	<p>1. 通过深入了解客户本身的业务，提出有建设性、有价值的建议，并能积极地影响客户行为</p> <p>2. 能准确地把握客户内部的权力关系结构，尤其是对业务有决策权的岗位和个人</p>

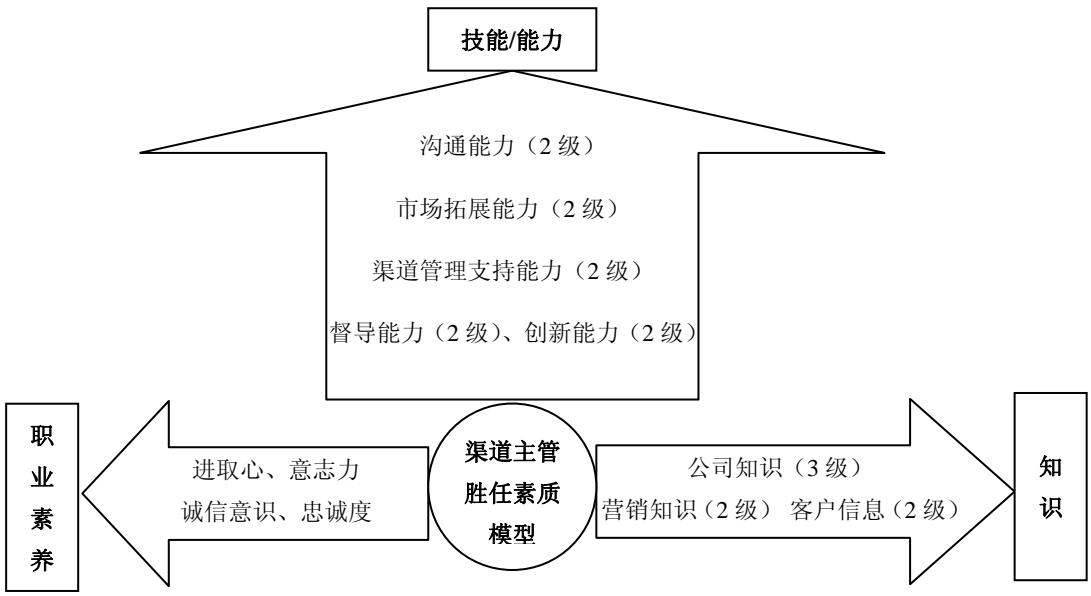
4.2 营销知识分类详表

类别	具体内容
A 类	营销心理学、公共关系学、客户关系管理、营销渠道管理、价格管理、终端管理等
B 类	预测与调研、营销信息管理、市场策划、品牌管理、广告学等
C 类	推销与销售技巧、客户服务技巧等

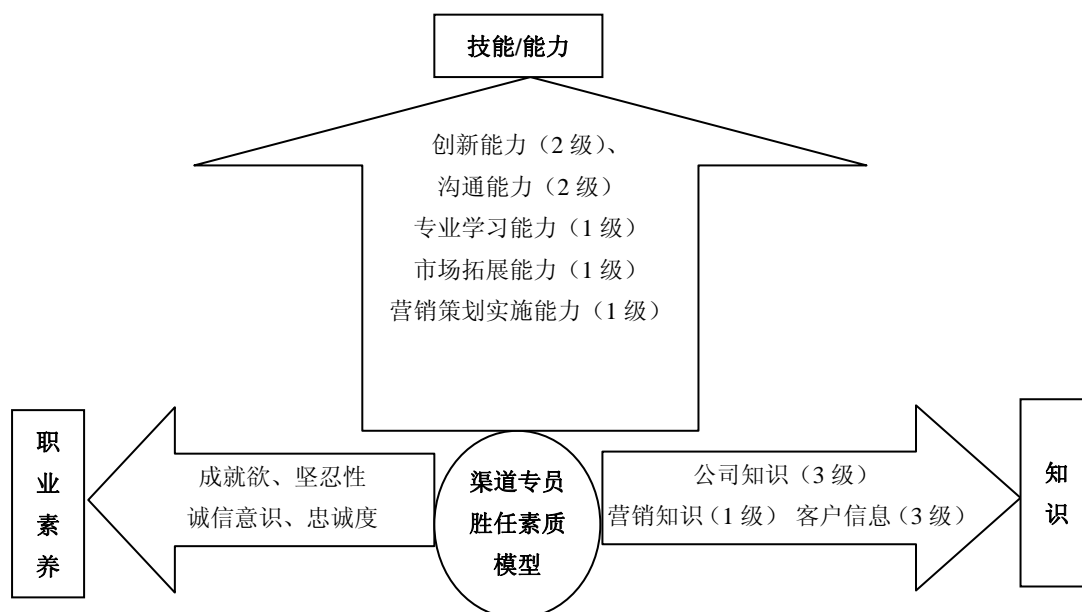
4.3 业务拓展主管胜任素质模型



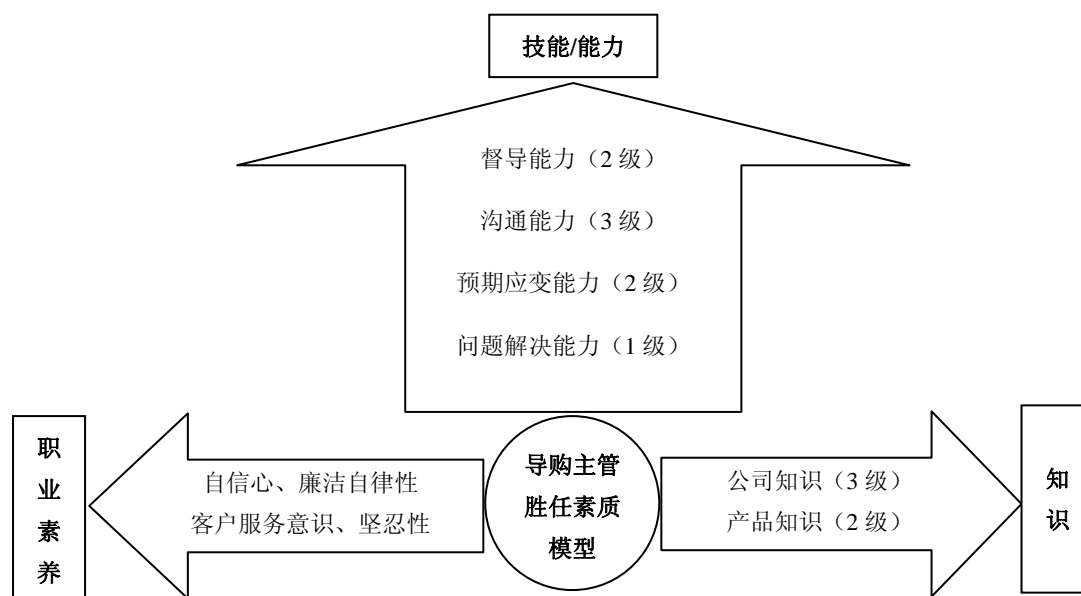
4.4 渠道主管胜任素质模型



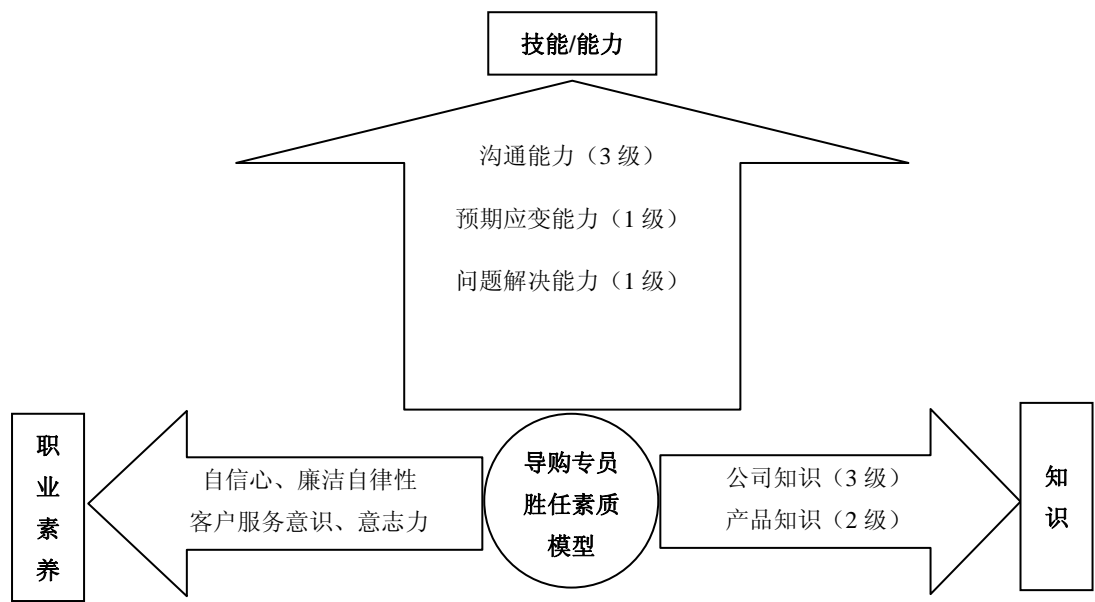
4.5 渠道专员胜任素质模型



4.6 导购主管胜任素质模型



4.7 导购专员胜任素质模型



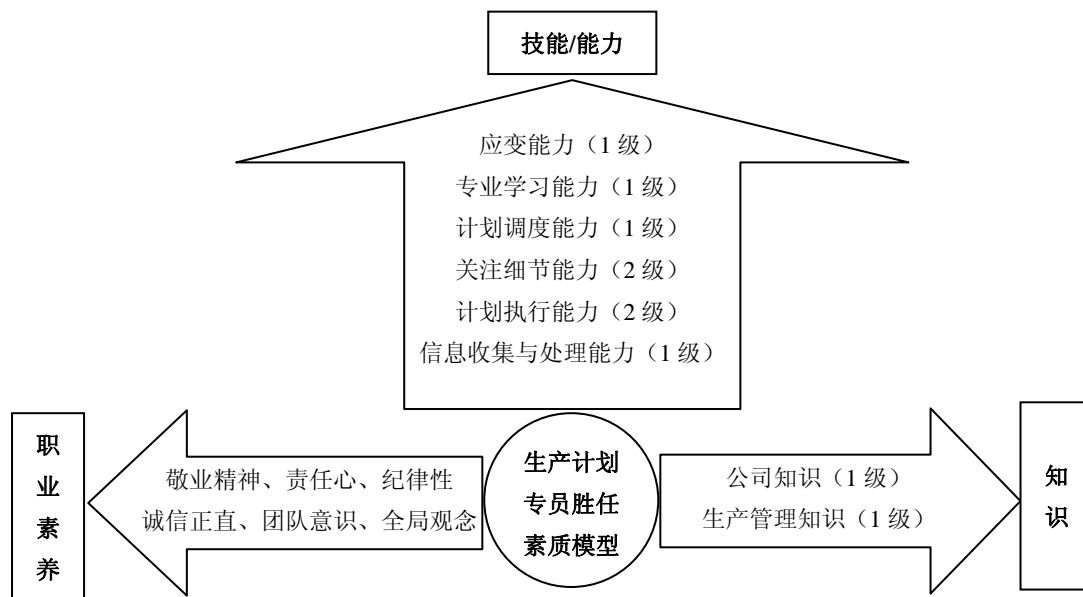
第5章 生产部胜任素质模型

5.1 生产部人员知识分级定义表

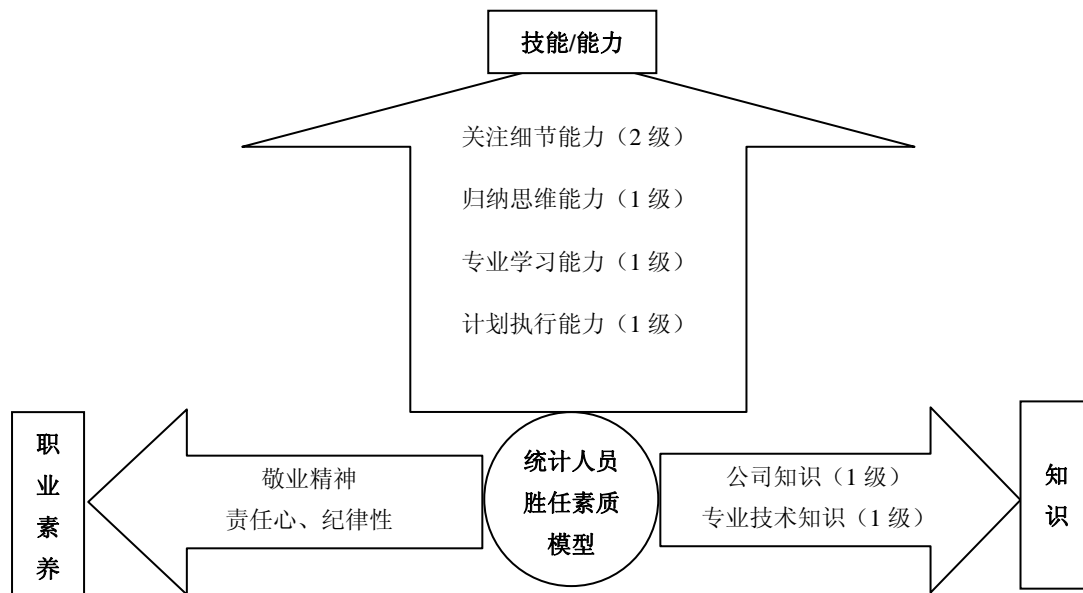
素质名称	定义	级别	行为表现
公司知识	包括行业知识、公司文化（发展历史、价值观等）、组织结构、基本规章制度和业务流程等	1级	了解员工手册与职位相关内容，了解公司发展历史，熟悉与本岗位有关的管理制度、流程
		2级	了解行业状况，熟悉公司的历史、现状、未来发展方向以及相关管理制度、整体运作流程，了解公司整体战略规划及战略步骤
		3级	洞悉行业状况重大变化与趋势，能基于公司整体战略规划以及战略步骤对公司运作流程与制度提出系统、科学的建设方案，以支持、保证战略目标的实现
专业技术知识	指通过教育及在工作过程中所获得的顺利完成某一特定工作所需的特殊知识	1级	1. 熟悉与本岗位相关的基础理论知识和专业技术知识、技术标准、规范和规程 2. 了解本行业的技术状况和发展趋势以及其他相关岗位的专业技术知识
		2级	1. 掌握与本岗位相关的基础理论知识和专业技术知识、技术标准、规范和规程及相关岗位专业技术知识 2. 熟悉本行业的技术状况和发展趋势，能对一般技术问题进行总结和分析
		3级	1. 精通与本领域工作相关的基础理论知识和专业技术知识、技术标准、规范和规程 2. 熟悉本行业的技术状况和发展趋势，能对重大技术问题进行总结和分析，并予以解决
生产管理知识	包括生产战略管理、生产流程管理、生产计划与调度、生产定额与工艺流程管理、生产现场	1级	1. 根据职位需要，了解10类知识中第3~5类知识所涉及的概念、内容与方法 2. 根据职位需要，掌握10类知识中第3类知识所涉及的概念、内容与方法

	管理、生产成本控制、工艺设备管理、生产安全管理、采购与供应链管理、生产领域先进管理理念与方法 10 类相关知识	2 级	1. 根据职位需要，掌握 10 类知识中第 4~7 类知识所涉及的概念、内容与方法 2. 根据职位需要，了解全部 10 类知识涉及的概念、内容与方法
		3 级	根据职位需要，掌握 10 类知识所涉及的概念、内容与方法，并能将相关知识熟练运用于生产管理工作中
产品质量知识	包括公司产品的名称、性能与质量要求，概率论与数理统计、质量管理学、质量检验、质量控制、全面质量管理、质量管理体系等相关知识	1 级	1. 了解公司产品名称、性能与质量要求以及主要目标客户 2. 了解质量管理基础知识及质量检验、计量管理等专业知识，掌握本公司质量标准与检验规范 3. 具备产品质检工作所需的技能 4. 熟悉产品对原辅料、外协件、备品备件的质量要求及生产设备的技术要求
		2 级	1. 全面掌握公司所有产品的详细资料和质量管理所需的各种知识，熟悉国际质量管理体系的相关知识 2. 能通过对检验数据的统计分析为产品的设计质量及生产质量提供建设性意见 3. 掌握产品对原辅料、外协件、备品备件的质量要求及生产设备的技术要求 4. 能做好公司质量体系内审及供应商评审等工作
		3 级	1. 精通公司所有产品的详细资料和质量管理的各方面知识，并能将自己的心得、体会应用于质量管理的实践当中 2. 能通过对检验数据的统计分析对未来产品的规划与设计提出合理化建议 3. 熟悉国内外最新质量管理理论，并能够领导团队成员做好质量体系审核及质量检验工作

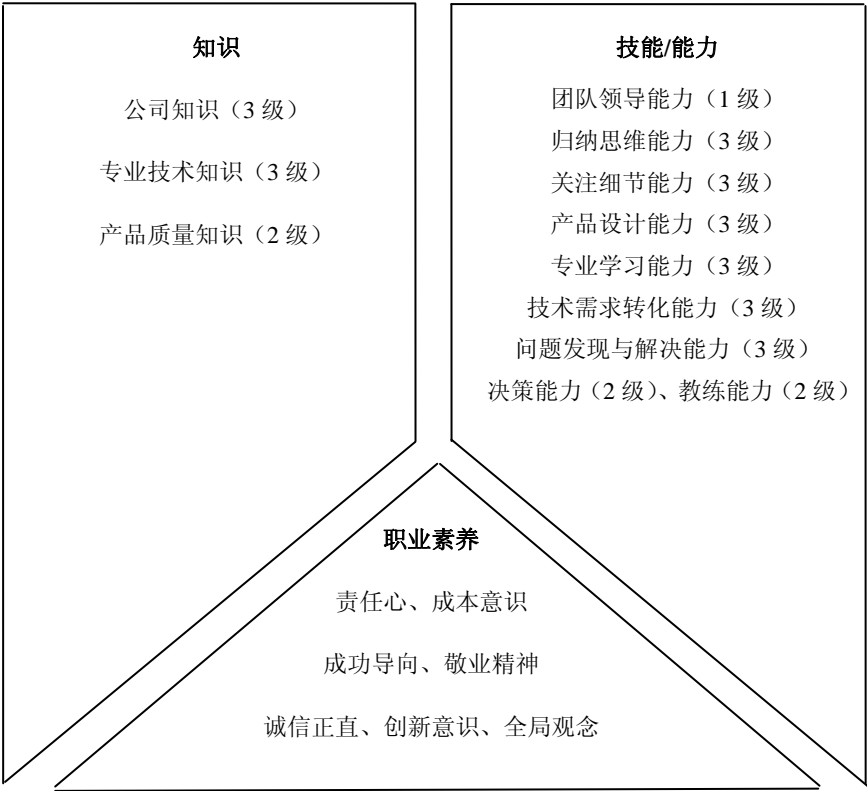
5.2 生产计划专员胜任素质模型



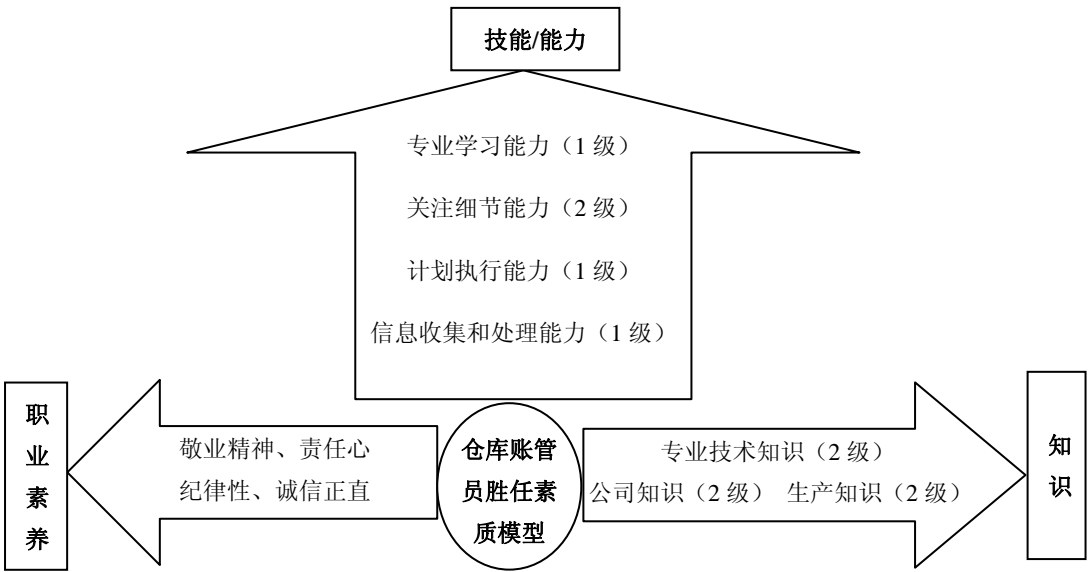
5.3 统计人员胜任素质模型



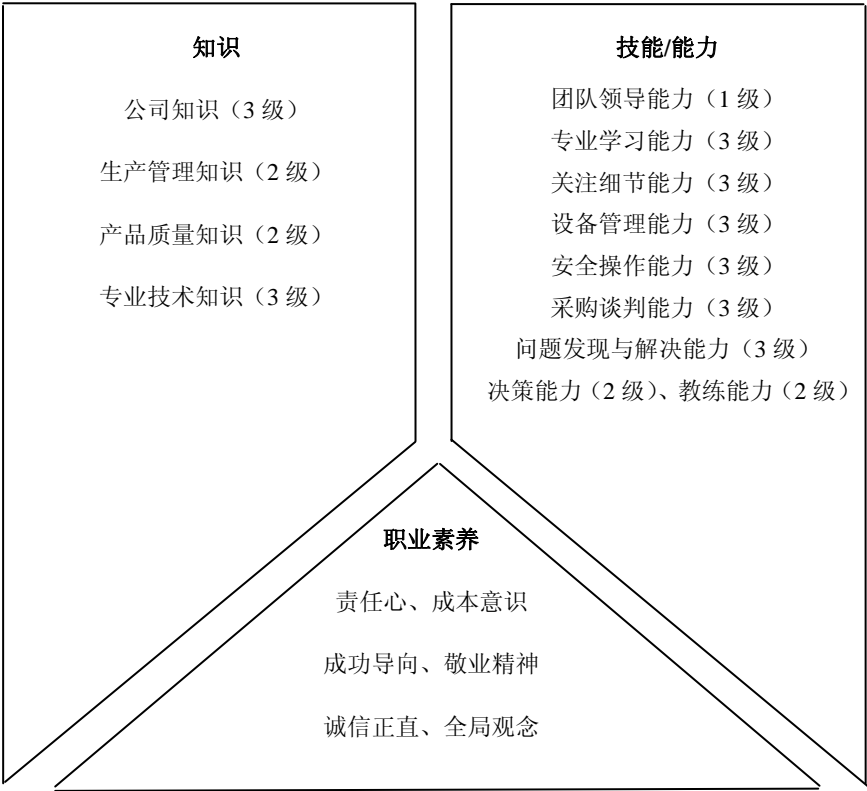
5.4 产品研发人员胜任素质模型



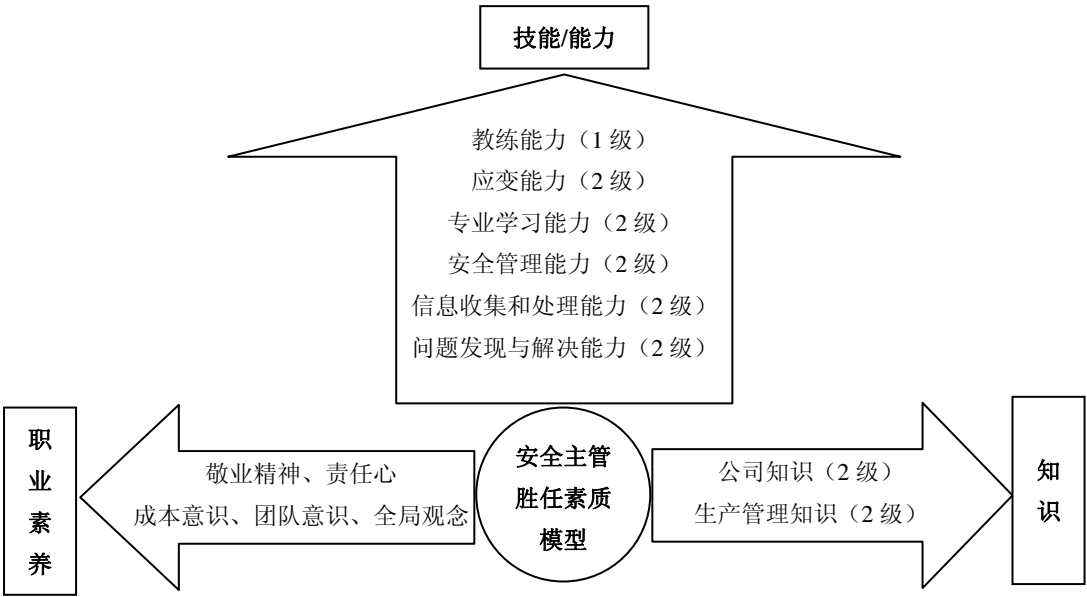
5.5 仓库账管员胜任素质模型



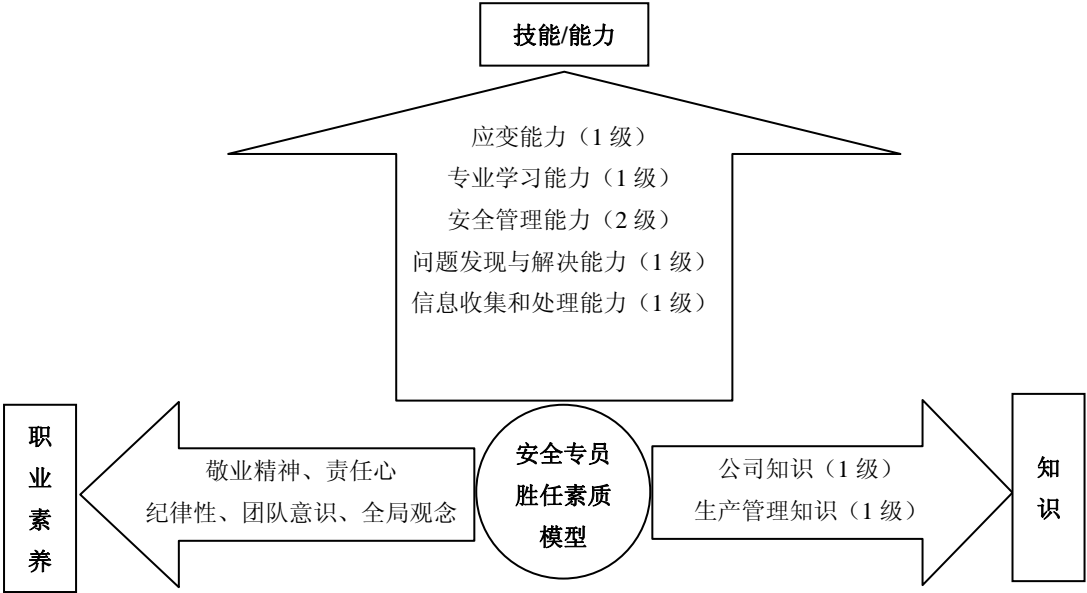
5.6 设备管理人员胜任素质模型



5.7 安全主管胜任素质模型



5.8 安全专员胜任素质模型



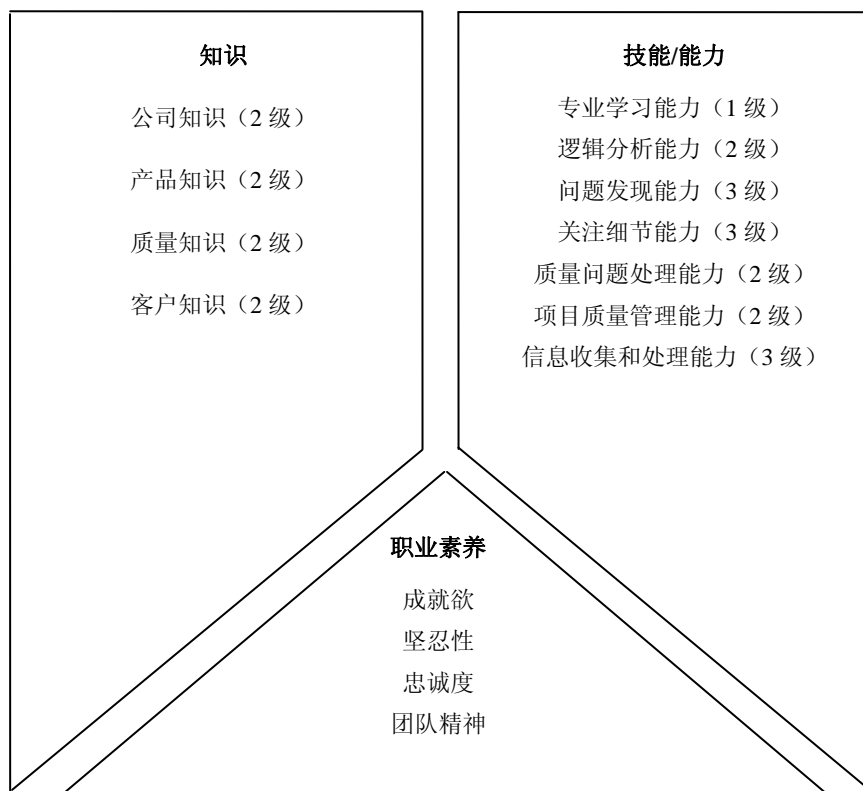
第 6 章 质检部胜任素质模型

6.1 质检部人员知识分级定义表

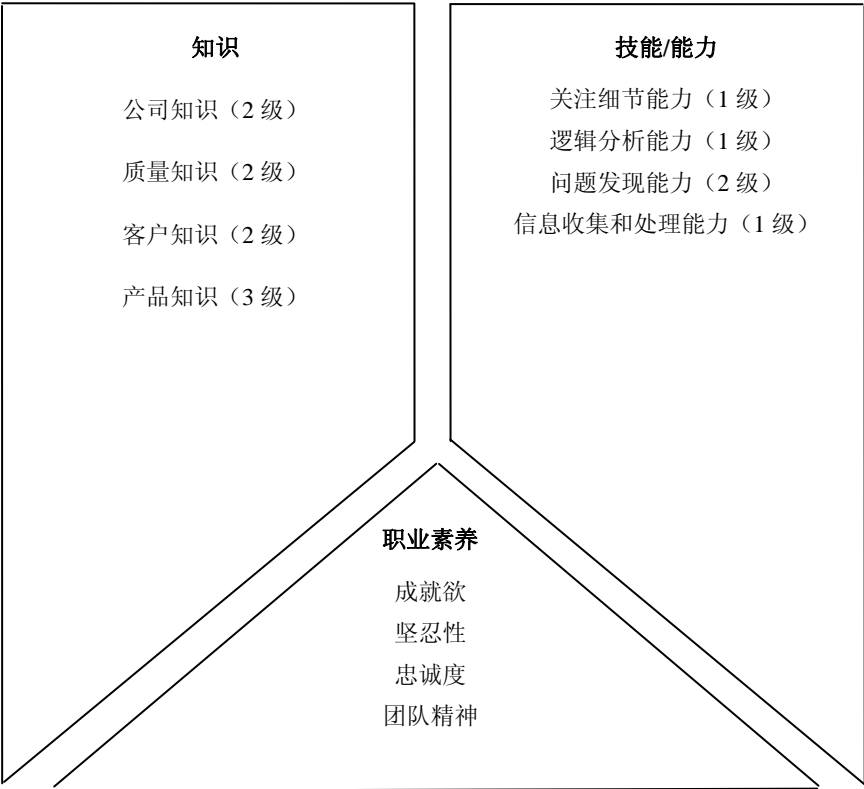
素质名称	定义	级别	行为表现
公司知识	包括行业知识、公司文化（发展历史、价值观等）、组织结构、基本规章制度和业务流程等	1 级	了解员工手册与职位相关内容，了解公司发展历史，熟悉与本岗位有关的管理制度、流程
		2 级	了解行业状况，熟悉公司的历史、现状、未来发展方向以及相关管理制度、整体运作流程，了解公司整体战略规划以及战略步骤
		3 级	洞悉行业状况重大变化与趋势，能基于公司整体战略规划以及战略步骤对公司运作流程与制度提出系统、科学的建设方案，以支持、保证战略目标的实现
产品知识	包括产品的名称、性能与特点、目标客户、物理特性等	1 级	了解公司产品的名称、主要特点、物理特性及主要目标客户
		2 级	全面掌握公司所有产品的详细资料（名称、性能与特点、主要优点、物理特性、目标客户），并能够通过对检验数据的分析为产品设计部门或产品生产部门提供建设性意见
		3 级	精通公司所有产品的详细资料，并能对未来产品的规划与设计提出合理化建议
质量知识	包括质量管理基础、供应商与客户关系管理、概率论与数理统计、质量管理体系、质量检验、计量管理、质量管理信息等	1 级	1. 了解质量管理基础知识及质量检验、计量管理等专业知识，掌握本公司质量标准与检验规范 2. 具备日常检验工作所需的技能或技巧
		2 级	1. 全面掌握质量管理所需的各种知识，熟悉国际质量管理体系相关知识 2. 具备做好公司质量体系内审及供应商评审等方面工作的能力
		3 级	1. 精通质量管理各方面知识，并能够将自己的心得、体会应用于质量管理的实践 2. 熟悉国内外最新质量管理理论，并能够领导团队成员做好质量体系审核及质量检验工作
客户知识	包括目标客户群	1 级	了解目标客户群体的基本情况

	体的基本情况、 性格偏好、质量 偏好等	2 级	1. 熟悉目标客户群体的基本情况及性格偏好、质量偏好等 2. 通过对客户知识的了解，能够主动对质量检验工作做出合理的改变
		3 级	1. 对目标客户群体的基本情况及性格偏好、质量偏好等有比较深入的研究，并能够用于日常指导他人的工作 2. 通过对客户知识的了解，为未来产品质量标准或质量检验规范的制定提供参考性意见

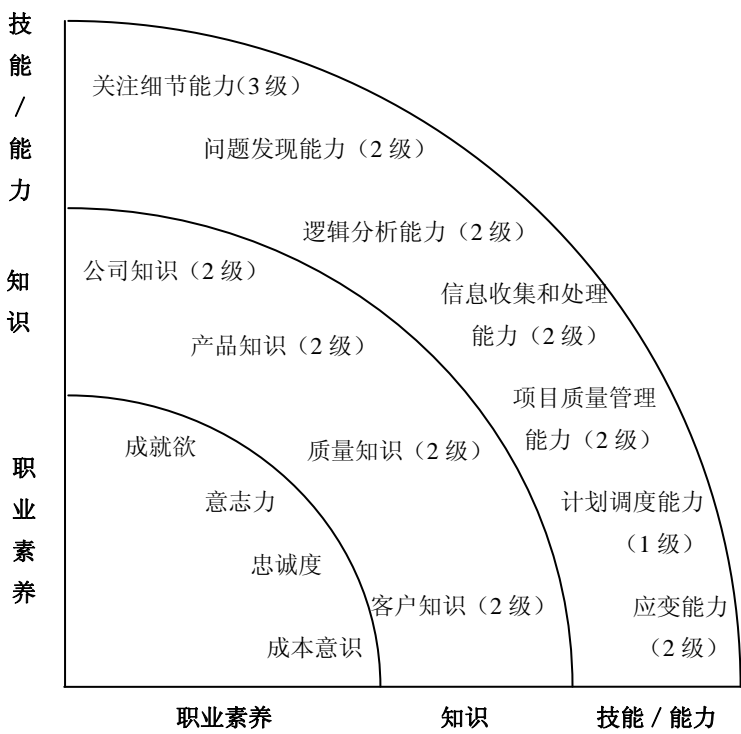
6.2 质量主管胜任素质模型



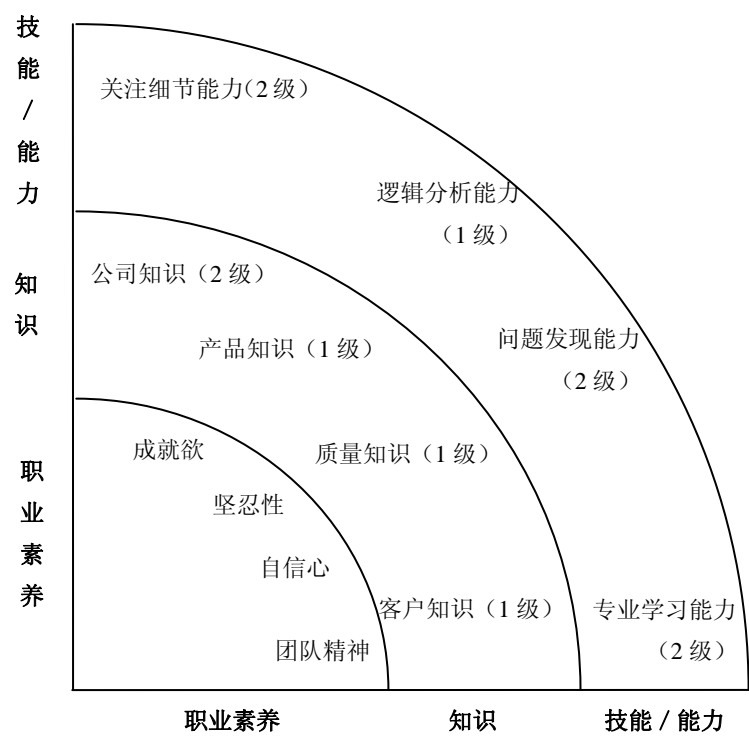
6.3 质量专员胜任素质模型



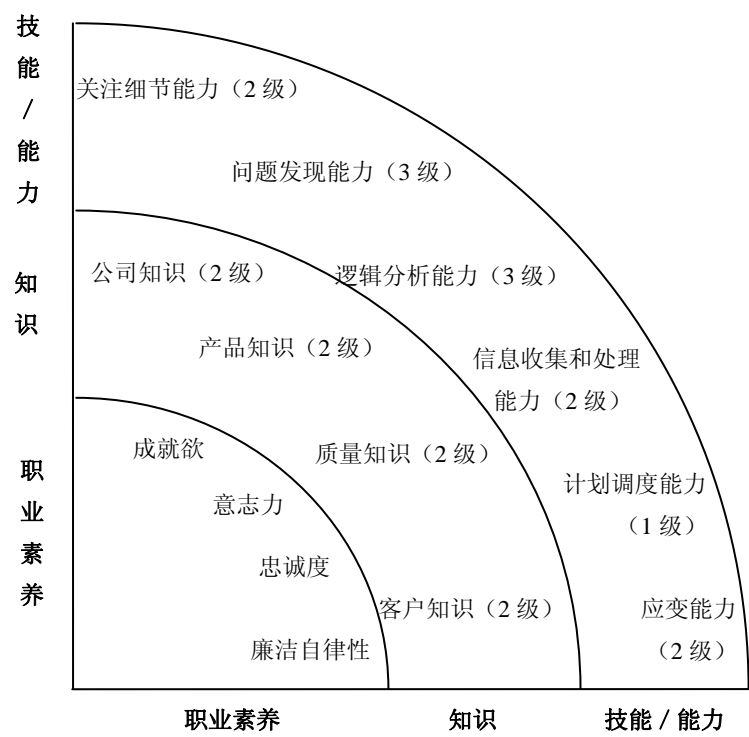
6.4 来料检验主管胜任素质模型



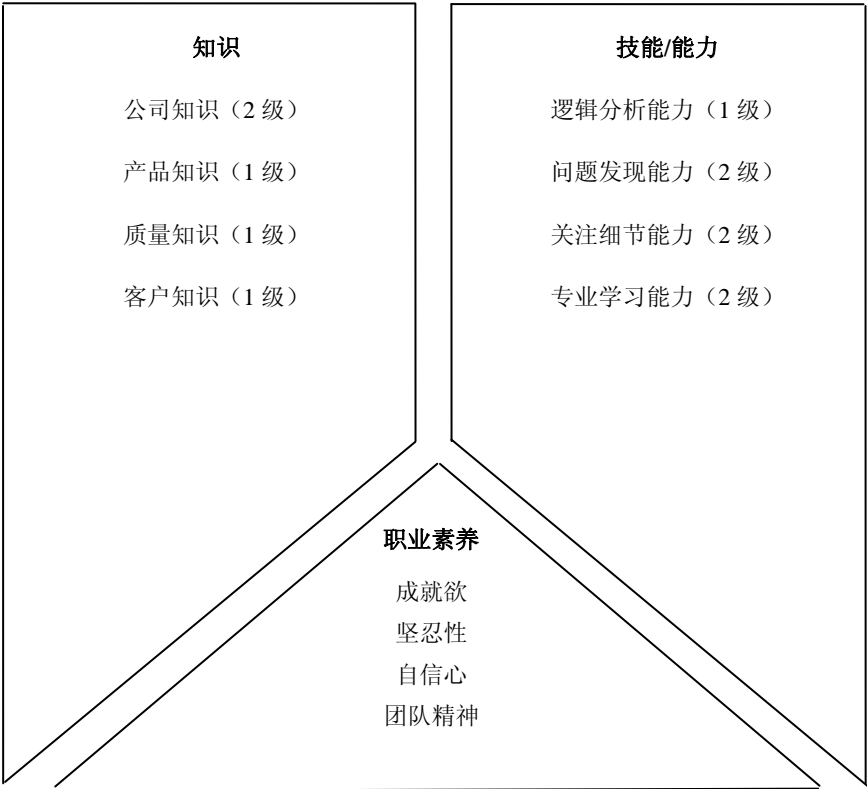
6.5 来料检验专员胜任素质模型



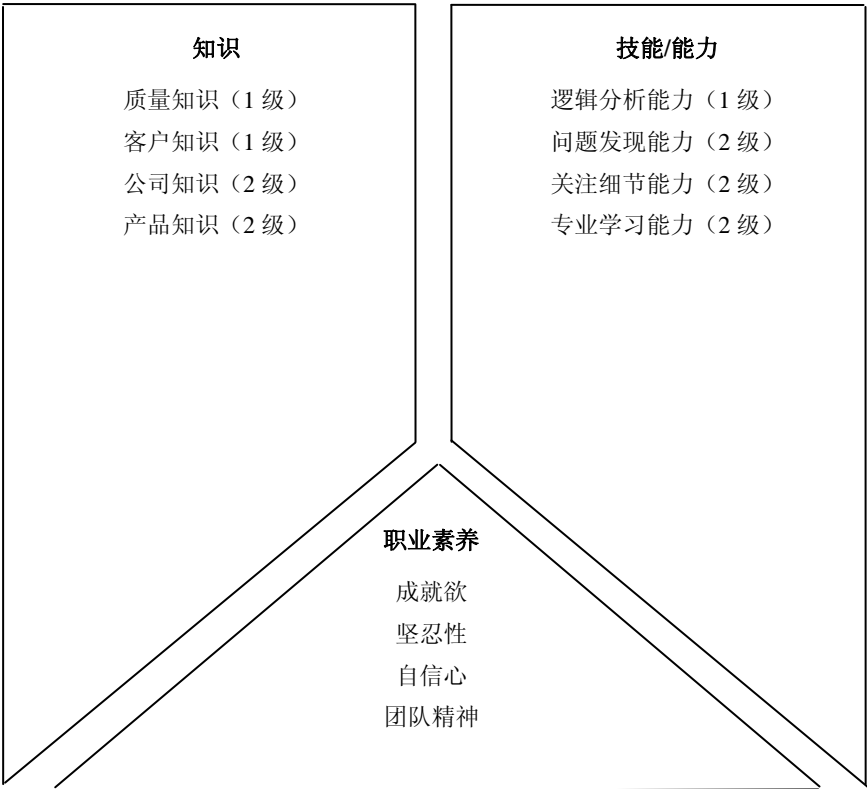
6.6 制程检验主管胜任素质模型



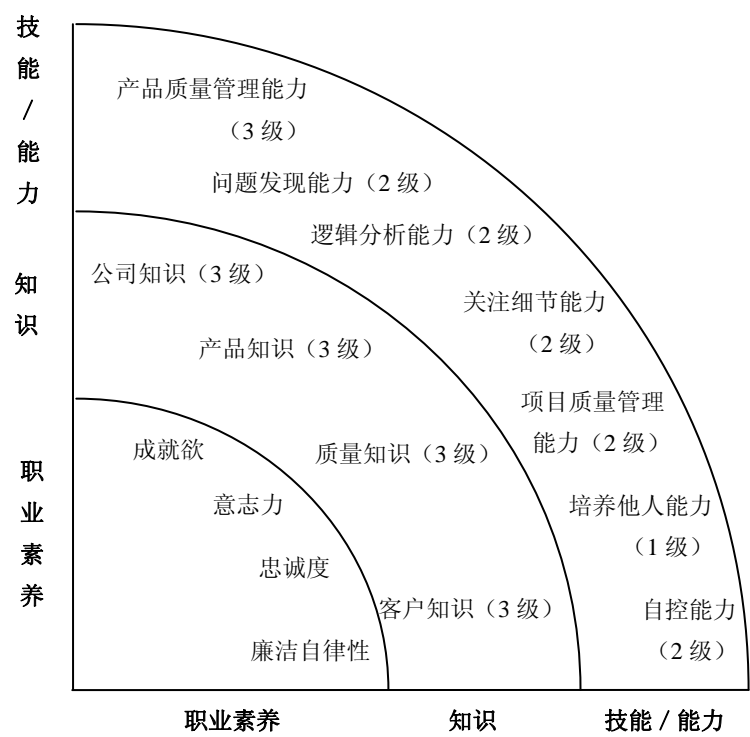
6.7 制程检验专员胜任素质模型



6.8 在制品检验专员胜任素质模型

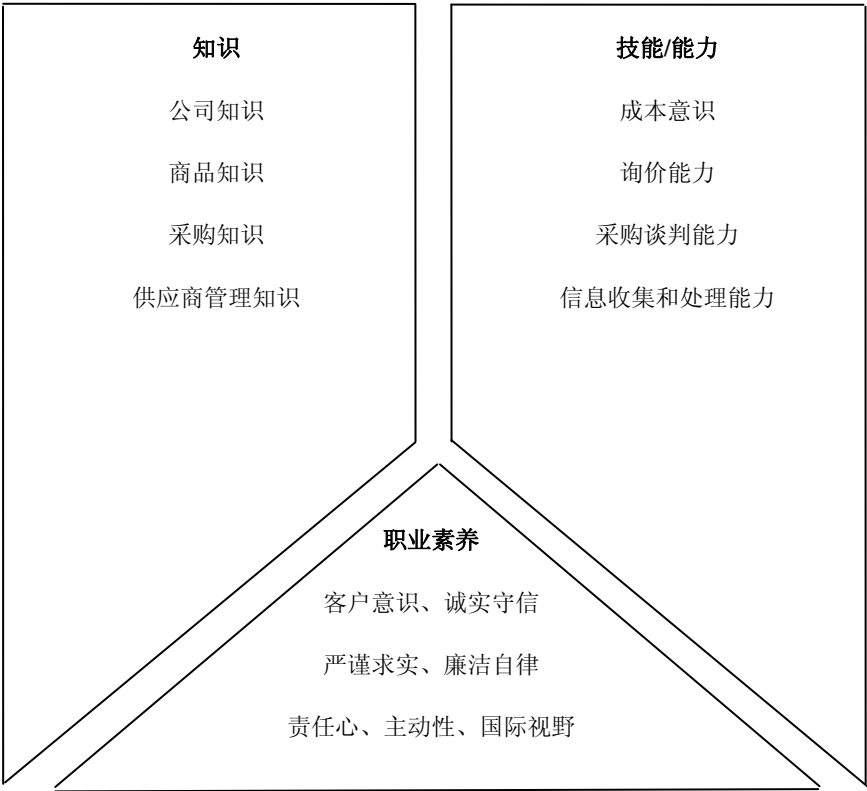


6.9 质量控制经理胜任素质模型



第 7 章 采购部胜任素质模型

7.1 采购部人员胜任素质模型



7.2 采购部人员职业素养定义表

素质名称	定义
客户意识	指个人关注内外部客户不断变化的需求，竭尽全力帮助和服务客户，为客户创造价值的意愿和态度
诚实守信	以诚待人、实事求是、信守诺言，既是采购人员做事的准则，更是做人的原则
责任心	指人们在日常工作、生活中通过承担对他人、对企业、对社会、对自己的责任所形成的责任意识
廉洁自律性	指不利用职务便利为自己或他人直接或间接牟取私利的态度
主动性	指在日常工作中不需他人指派，主动承担相应工作
国际视野	具有国际化的经营管理意识，能够跨越国界和地理位置进行前瞻性、战略性的思考

7.3 采购部人员知识分级定义表

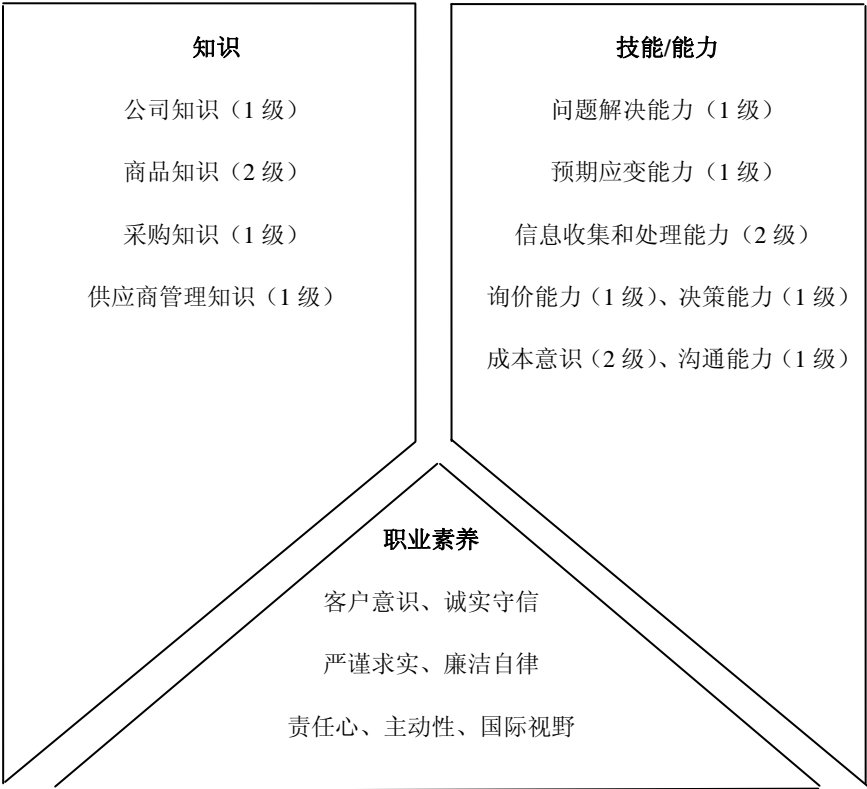
素质名称	定义	级别	行为表现
公司知识	包括行业知识、公司文化（发展历史、价值观等）、组织结构、基本规章制度和业务流程等	1 级	了解员工手册与职位相关内容，了解公司发展历史，熟悉与本岗位有关的管理制度、流程
		2 级	了解行业状况，熟悉公司的历史、现状、未来发展方向以及相关管理制度、整体运作流程，了解公司整体战略规划以及战略步骤
		3 级	洞悉行业状况重大变化与趋势，能基于公司整体战略规划以及战略步骤对公司运作流程与制度提出系统、科学的建设方案，以支持、保证战略目标的实现
商品知识	包括商品的质量、性能、品种、包装、贮存、使用等有关知识	1 级	熟悉所负责采购商品的性质和作用/功能、规格及其计量、制作技术与成本、商品安全期限，掌握商品检验标准、品质的辨别方法
		2 级	1. 熟悉同类型其他商品或可替代商品的品种、型号、特点、使用方法等 2. 熟知商品的季节变化规律，能根据采购工作的需要及掌握的各类商品特性知识提出采购工作的建议和方案
		3 级	1. 与各类商品交易组织及中介组织保持良好的关系，根据采购工作的需要充分利用以上关系 2. 根据掌握的各种商品知识对采购的商品类型、组合等提出工作建议和方案，并对生产/销售部门提供商品知识的培训与指导
采购知识	主要包括三大类知识，具体内容如表 7-3 所示	1 级	了解 A、B、C 类知识的一般概念及内容框架、一般原理和方法，了解采购商品的基本知识，能按照采购计划进行初级的采购作业以及供应商的开发与管理工作
		2 级	1. 掌握 A、B、C 中任意一两类知识的操作运用原理，熟悉采购规则、制度、国际惯例，掌握采购技能、商品及其检验、储运、保险、通关知识，并有一定的采购经验 2. 可综合利用各种采购专业知识进行采购市场调研与供应预测，以此指导采购工作并可应对采购中出现的问题
		3 级	熟练掌握三类知识的操作运用原理，精通各种采购、供应商管理以及各类货物运输技巧

供应商管理知识	包括供应商的开发、管理及供应商信息管理等知识	1 级	1. 了解需要采购商品的基本供应商情况 2. 利用各种渠道详细了解供应商的信息，通过采购谈判选择合适的供应商 3. 能对现有的供应商进行关系管理，协调、处理采购中的各种问题
		2 级	1. 建立供应商信息库，熟知各供应商的生产状况、财务状况、产品特点、发展趋势、竞争对手状况等，在采购谈判中利用掌握的信息取得谈判的优势地位 2. 对采购中与供应商合同执行中的各种问题有清楚而全面的了解，能有预见性地提出各种解决方案
		3 级	1. 通过形成战略同盟等形式建立与供应商的长期合作关系 2. 建立供应商评审体系，定期组织对供应商的评审工作，并采取各种措施对供应商进行监控

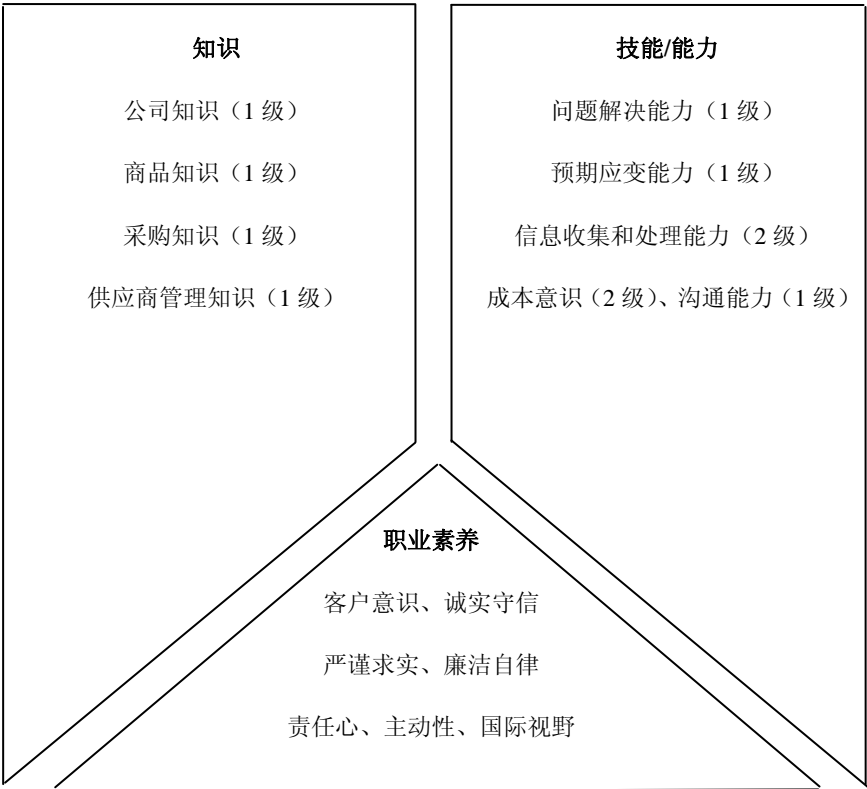
7.4 采购计划主管胜任素质模型



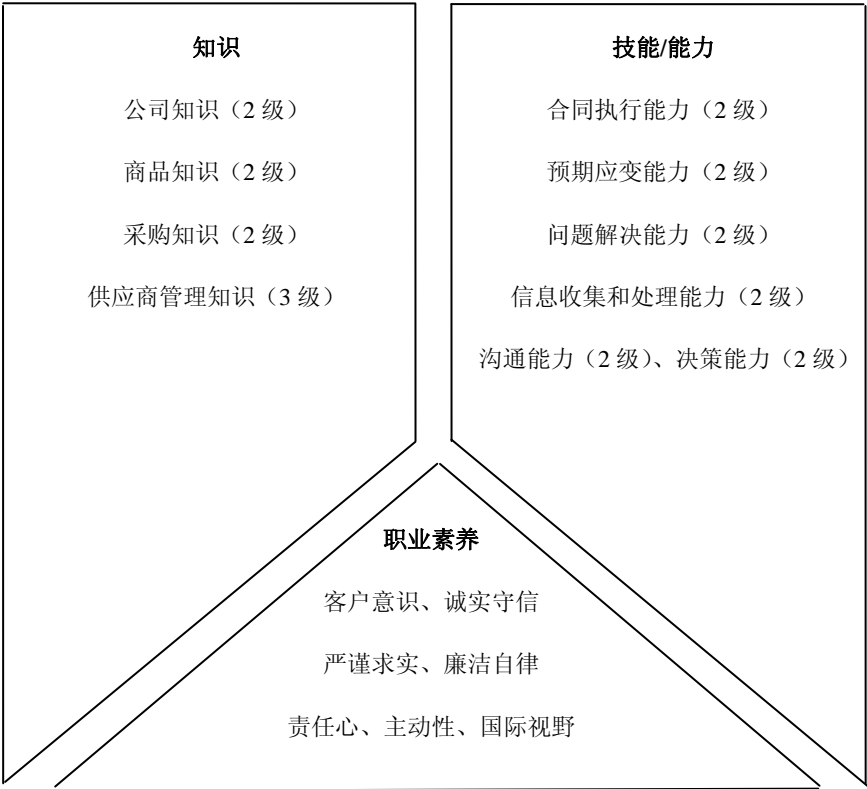
7.5 采购计划专员胜任素质模型



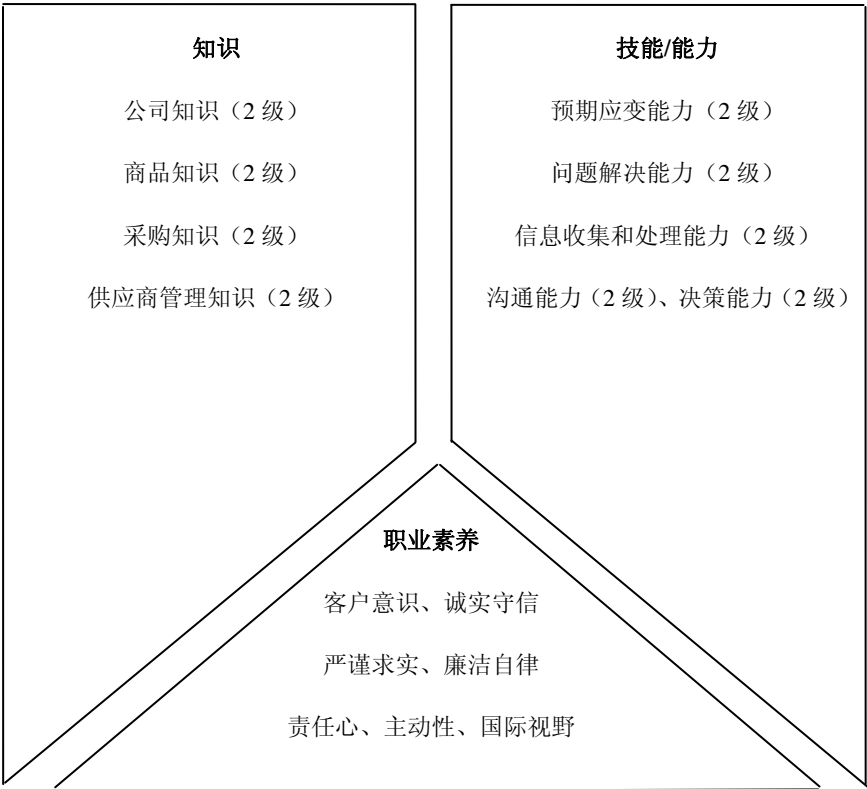
7.6 采购预算专员胜任素质模型



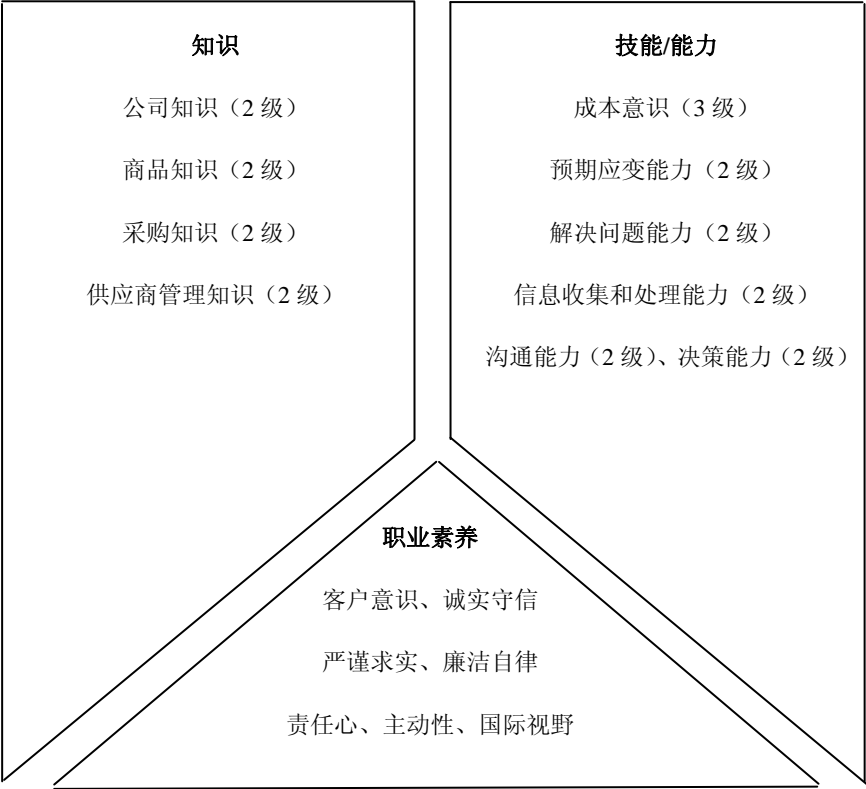
7.7 供应商管理工程师胜任素质模型



7.8 采购检验主管胜任素质模型

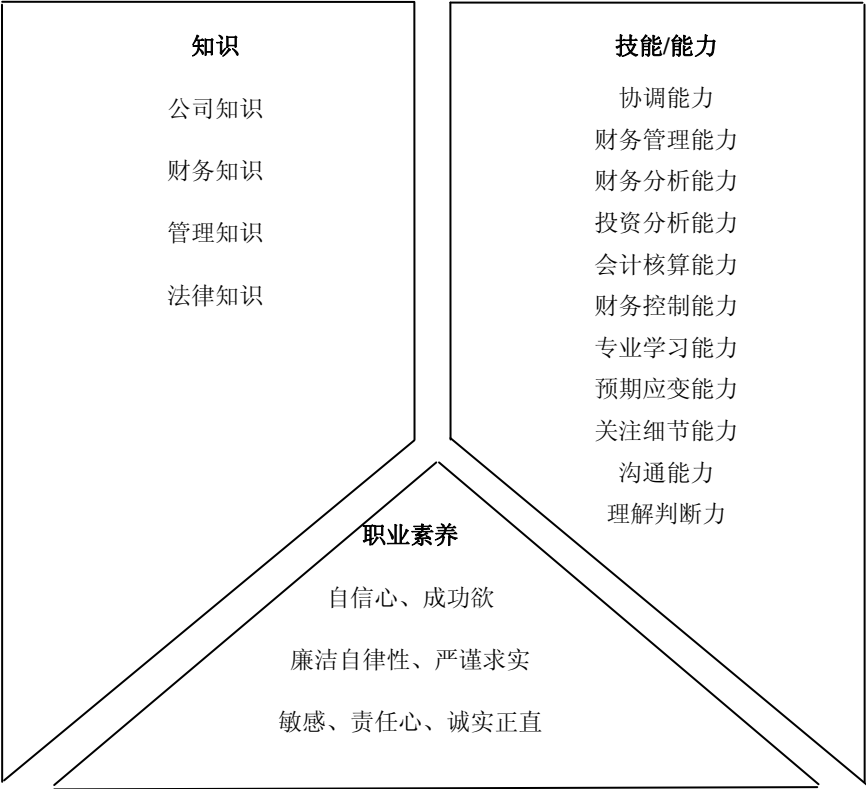


7.9 采购成本控制主管胜任素质模型



第 8 章 财务部胜任素质模型

8.1 财务部人员胜任素质模型



8.2 财务部人员职业素养定义表

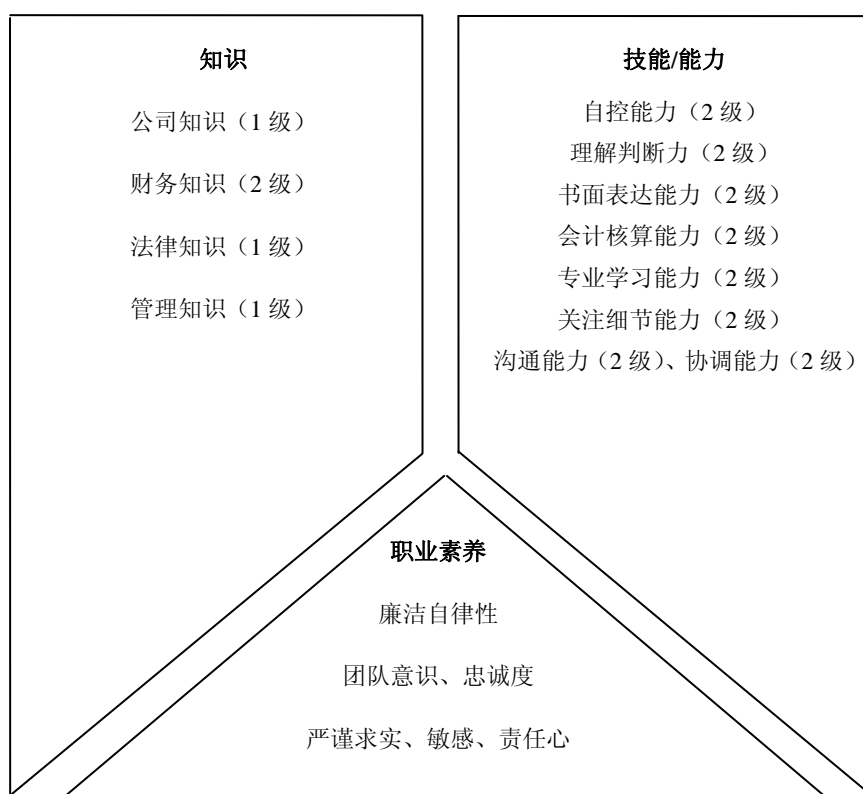
素质名称	定 义
廉洁自律性	指不利用职务便利为自己或他人直接或间接牟取私利的态度
严谨求实	指个人在工作中表现出的严肃谨慎、敦本务实、关注细节的态度
诚实正直	指个人能依据事物的本质处理组织中的事务，不受个人利益、好恶的影响，信守承诺，正确对待自己所犯错误的本质
成本意识	注重投入产出，节约公司资源的意识
敏 感	用于职业素养之中，指个人对与自己工作密切相关的事物反应灵敏，如市场前景、数字、新闻等，能够准确辨识问题、判断价值、作出选择
责任心	指人们在日常工作、生活中通过承担对他人、对企业、对社会、对自己的责任所形成的责任意识
纪律性	指个人自觉遵守组织各项管理制度，保证个人行为及工作行为不与公司的管理制度和工作原则相抵触的意愿
敬业精神	指个人调整自己的行为使其符合组织要求和组织利益的愿望和能力
成就欲	指个人希望更好地完成工作或达到某一绩效标准，强烈追求成功的持续性愿望
自信心	一种对自己的观点、决定、完成任务的能力、有效解决问题的能力自我信仰
忠诚度	对工作、团队、组织的信任及在关键事件上以公司利益为重的意识
团队意识	指个人自觉地融入团队，与同事团结合作共同完成工作任务意识

8.3 财务部人员知识分级定义表

素质名称	定义	级别	行为表现
公司 知识	包括行业知识、 公司文化（发展 历史、价值观 等）、组织结构、 基本规章制度 和主营业务、业 务流程等	1 级	了解员工手册与职位相关内容，了解公司的发展历史，熟悉与本岗位有关的管理制度、业务流程等
		2 级	了解行业状况，熟悉公司的发展历史、现状及未来发展方向、目标等；熟悉公司相关管理制度、整体运作流程及公司各类经济业务、各业务环节之间的相互联系，并能在财会工作中加以准确、有效运用
		3 级	洞悉行业发展的重大变化与趋势，能基于公司整体战略规划以及战略步骤对公司重要经营活动、投资行为等提供财务建议和决策支持，以保证公司战略目标的顺利实现
财务 知识	主要包括 4 大类 知识，详见表 1-4	1 级	1. 掌握 A 类所包含的基本知识、原理、方法，能够在企事业中进行会计核算、账务处理等工作 2. 熟悉 B 类知识，并能够灵活运用于实际工作中
		2 级	精通 A、B 类知识，熟悉 C 类知识，通过预算管理、资产管理、成本管理、税收筹划等工作定期进行财务分析与预测、提交财务报告，为企业的经营决策提供支持
		3 级	精通 A、B、C、D 类知识并能够综合运用于企业财务管理工作中，能够对企业财务工作进行全面掌控，建立健全的企业财务系统，实现内部控制，规避财务风险，并对企业的重要经营活动、投资等提供决策支持
法律 知识	包括公司法、税 法、经济法、证 券法及国家颁布 的有关财务 会计的规定，例 如会计准则、企 业财务通则等	1 级	了解与工作相关的各项法律、法规，使自己的工作合法、合规，避免出现原则性错误
		2 级	掌握工作相关法律知识，了解其他法律知识，并能够运用于工作中，确保企业的经营在合法的条件下运行
		3 级	精通与公司运营、财务工作相关的全部法律知识，并能够灵活运用，在不违反法律、法规的情况下进行税务筹划、投融资等，控制经营成本，提高资金运营效率，保证企业经营战略的实现

管理知识	包括管理学、经济学、人力资源管理、战略管理等	1 级	初步了解管理学原理及企业经营管理知识，工作中能够理解企业的一些人事政策、管理措施
		2 级	掌握管理学、人力资源管理、组织行为等相关管理知识，能够进行下属员工工作分配、落实工作计划、对工作结果进行考核评价等管理工作
		3 级	在生产经营管理、战略管理、管理心理学等方面具备一定修养，精通管理学、企业管理等相关学科知识，并能够运用于实践，为企业的财务管理、经营管理服务

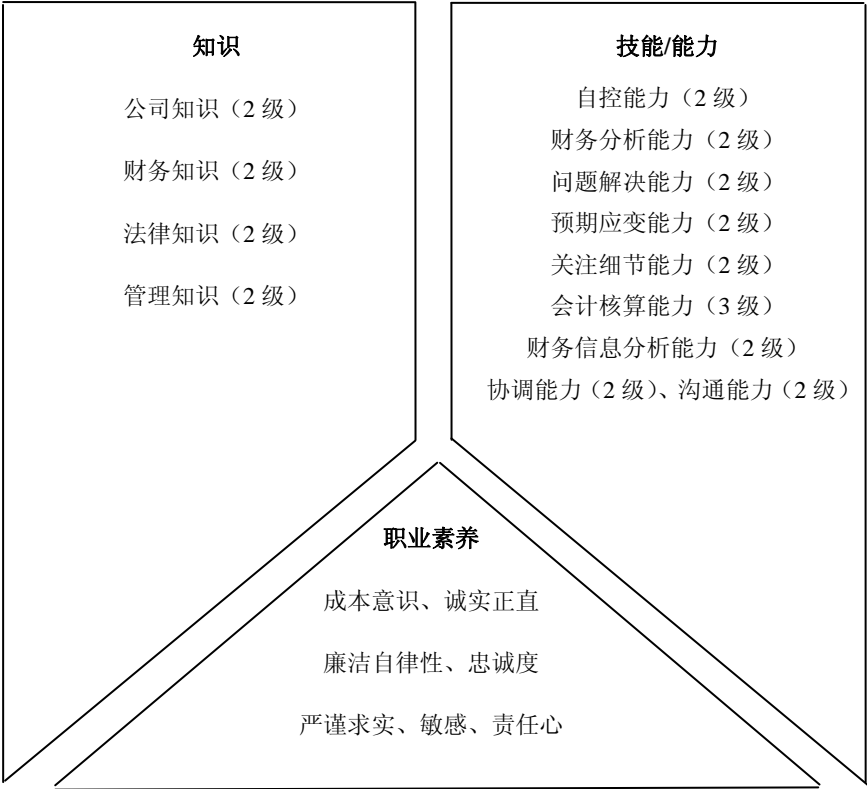
8.4 总账会计胜任素质模型



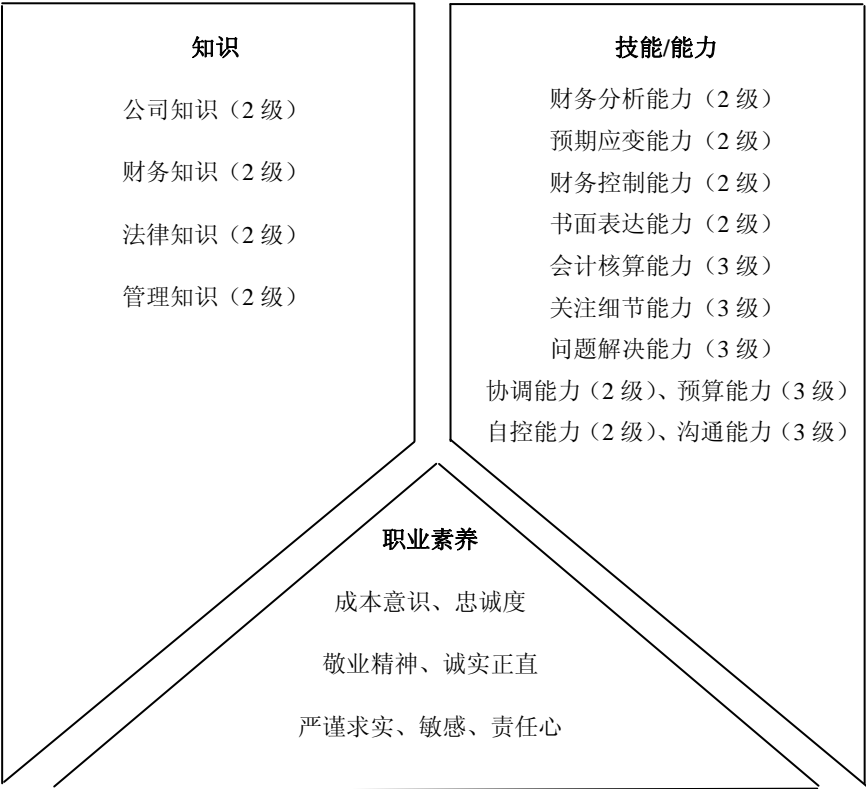
8.5 资金管理专员胜任素质模型



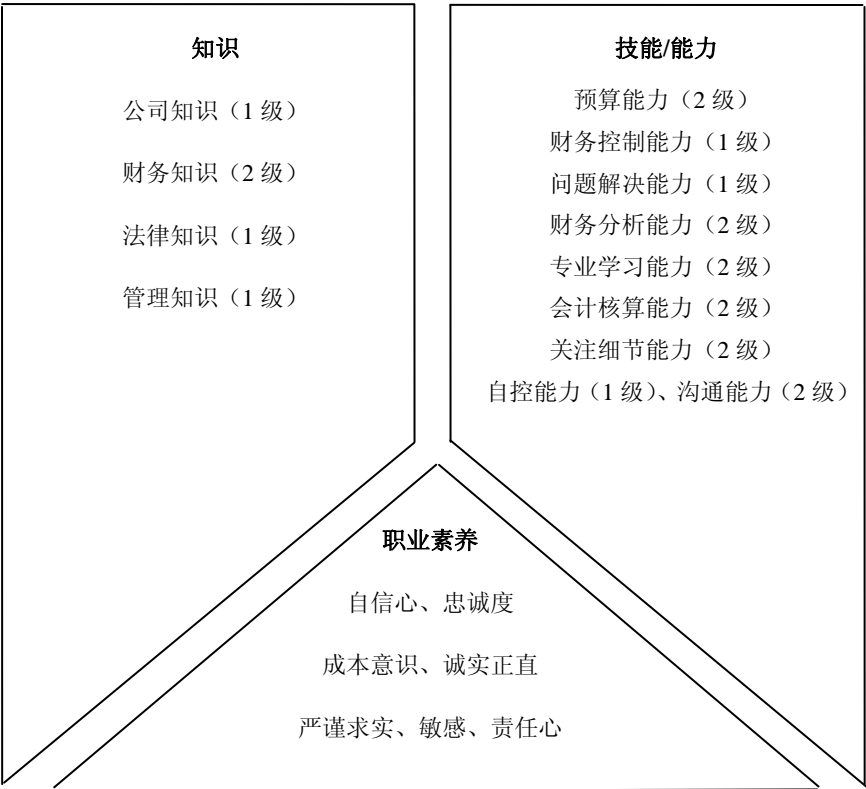
8.6 应收账款主管胜任素质模型



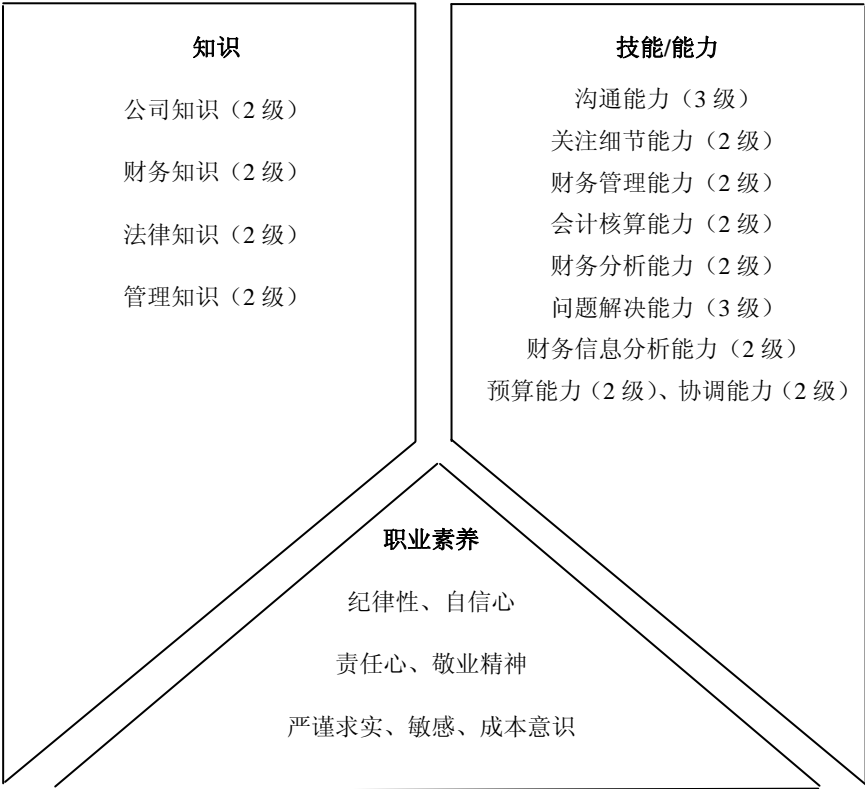
8.7 预算主管胜任素质模型



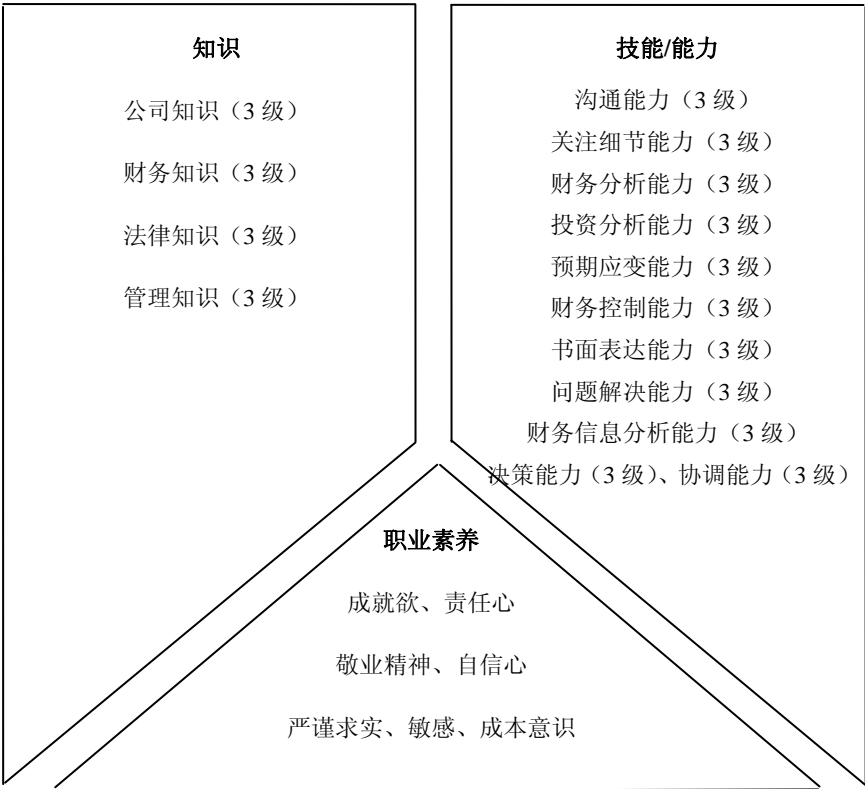
8.8 成本控制主管胜任素质模型



8.9 税务主管胜任素质模型

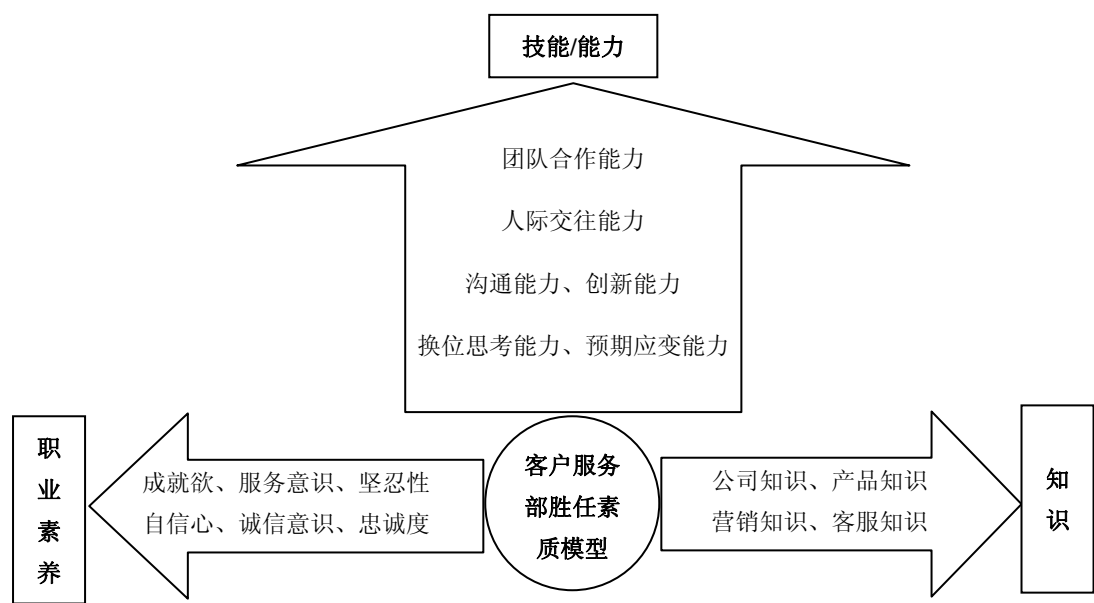


8.10 财务分析经理胜任素质模型



第 9 章 客户服务部胜任素质模型

9.1 客户服务部人员胜任素质模型



9.2 客户服务部人员职业素养定义表

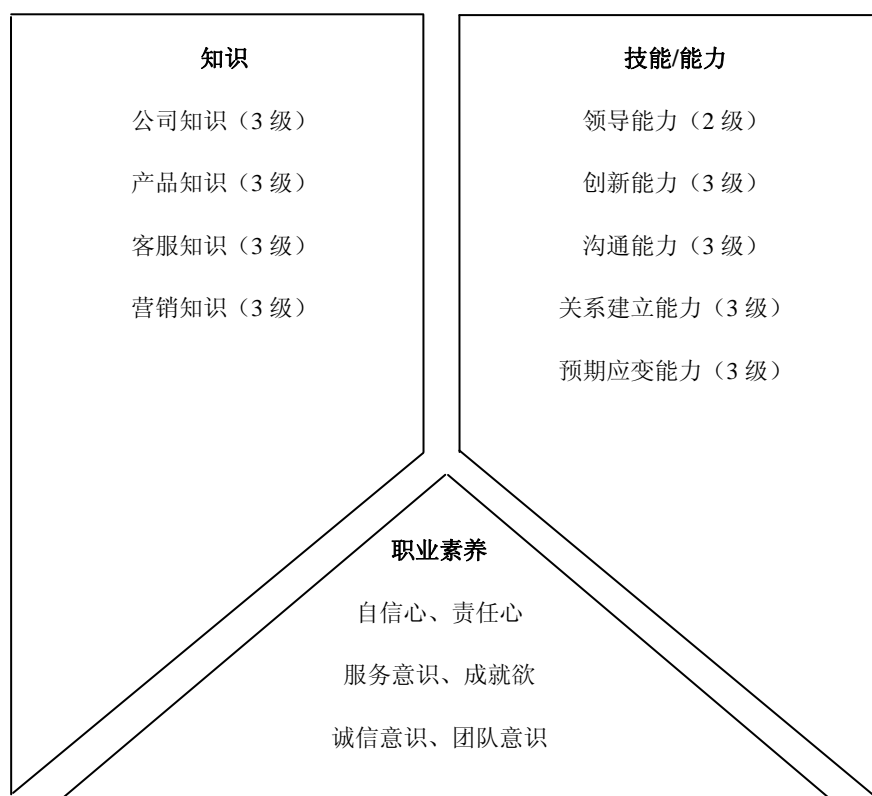
素质名称	定 义
成就欲	指个人希望更好地完成工作或达到某一绩效标准，强烈追求成功的持续性愿望
服务意识	在工作中善于从对方立场思考问题，满足对方需求的意识
坚忍性	也可称为耐受力、承压能力、自我控制能力和意志力等，指人们在巨大的压力环境下克服外部和自身的困难，坚持完成指定任务的倾向
自信心	一种对自己的观点、决定、完成任务的能力、有效解决问题的能力能力的自我信仰
诚信意识	以诚实、善良的心态行使权利、履行义务
忠诚度	对工作、团队、组织的信任及在关键事件上以公司利益为重的意识
成本意识	注重投入产出，节约公司资源的意识
廉洁自律性	指不利用职务便利为自己或他人直接或间接牟取私利的态度
创新意识	指个人在工作中不断提出新观念、创造新方法意识
团队意识	指个人自觉地融入团队，与同事合作共同完成工作任务意识

9.3 客户服务部人员知识分级定义表

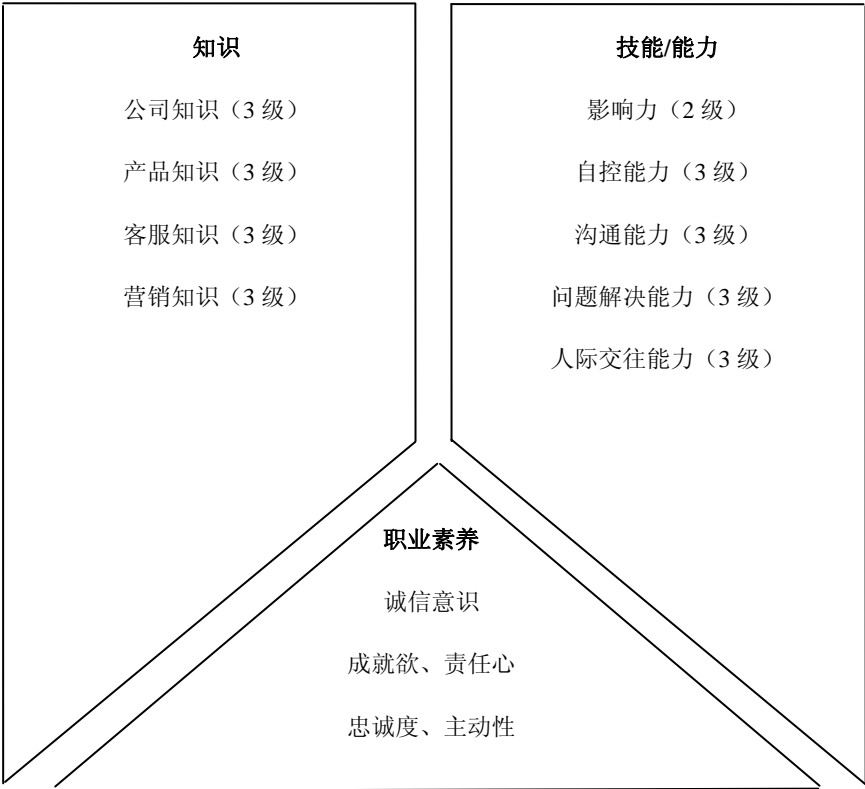
素质名称	定义	级别	行为表现
公司知识	包括行业知识、公司文化（发展历史、价值观等）、组织结构、基本规章制度和业务流程等	1 级	了解员工手册与职位相关内容，了解公司发展历史，熟悉与本岗位有关的管理制度、流程
		2 级	了解行业状况，熟悉公司的历史、现状、未来发展方向以及相关管理制度、整体运作流程，了解公司整体战略规划以及战略步骤
		3 级	洞悉行业状况重大变化与趋势，能基于公司整体战略规划以及战略步骤对公司运作流程与制度提出系统、科学的建设方案，以支持、保证战略目标的实现
产品知识	包括产品的名称、性能与特点、目标客户、物理特性等	1 级	了解公司产品或服务的名称、主要特点、物理特性及主要目标客户
		2 级	全面掌握公司所有产品或服务的详细资料（名称、性能与特点、主要优点、物理特性、目标客户），并能够通过检验数据的分析为产品设计或产品生产部门提供建设性意见
		3 级	精通公司所有产品或服务的详细资料，并能对未来产品或服务的规划与设计提出合理化建议
客服知识	包括客户服务技巧、服务理念、服务方法、服务内容、服务环境等	1 级	1. 了解客户服务基本常识和基本服务理念 2. 具备日常客户服务工作所需的技能
		2 级	1. 全面掌握客户服务所需的各种知识，熟练掌握服务技巧、服务方法等 2. 在与客户沟通过程中善于营造良好的服务环境
		3 级	1. 精通客户服务各方面知识，并能够将自己的心得、体会应用于指导相关服务人员的工作中 2. 对客户服务的的发展趋势有独到的见解，充分理解各种客户服务工具或系统的作用
营销知识	主要包括三大类知识，具体内容请参考表 9-3	1 级	了解 A、B、C 类知识的一般概念及内容框架、一般原理和方法，对市场敏感性强、有营销意识、能运用营销的理念进行初级市场开发或客户管理工作
		2 级	1. 掌握 A、B、C 中任意一、两类知识的操作运用原理，了解销售工作并有一定的工作经验 2. 可综合利用各种营销策划知识进行部分项目的市场调研、客户

			调查、分析以及指导销售工作，编制简单的营销策划方案
		3 级	熟练掌握三类知识的操作运用原理，精通营销策划知识，编写的营销策划方案可行且有创新，能在实践中创造品牌效应、发挥品牌价值

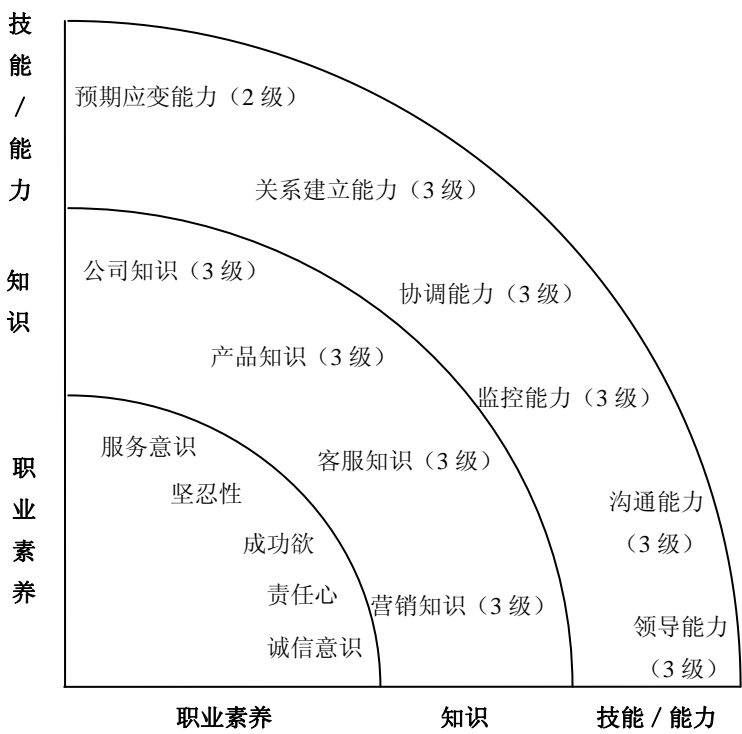
9.4 客户开发经理胜任素质模型



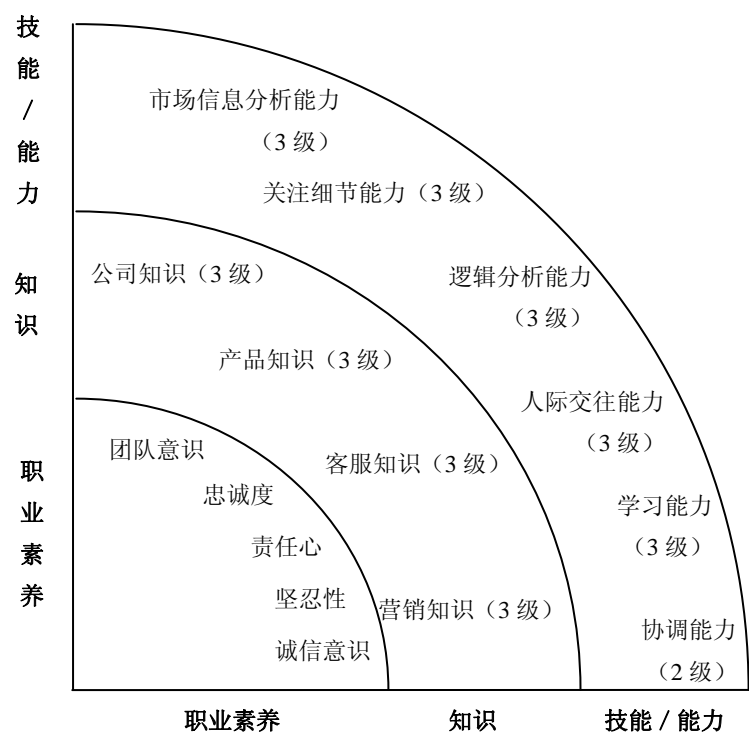
9.5 客户关系经理胜任素质模型



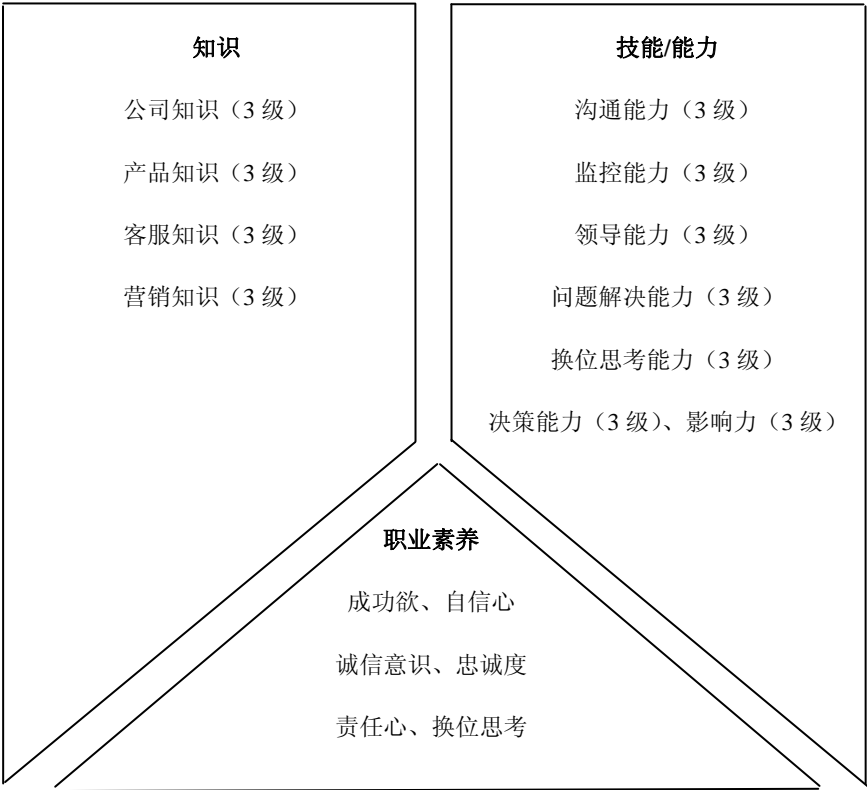
9.6 大客户服务经理胜任素质模型



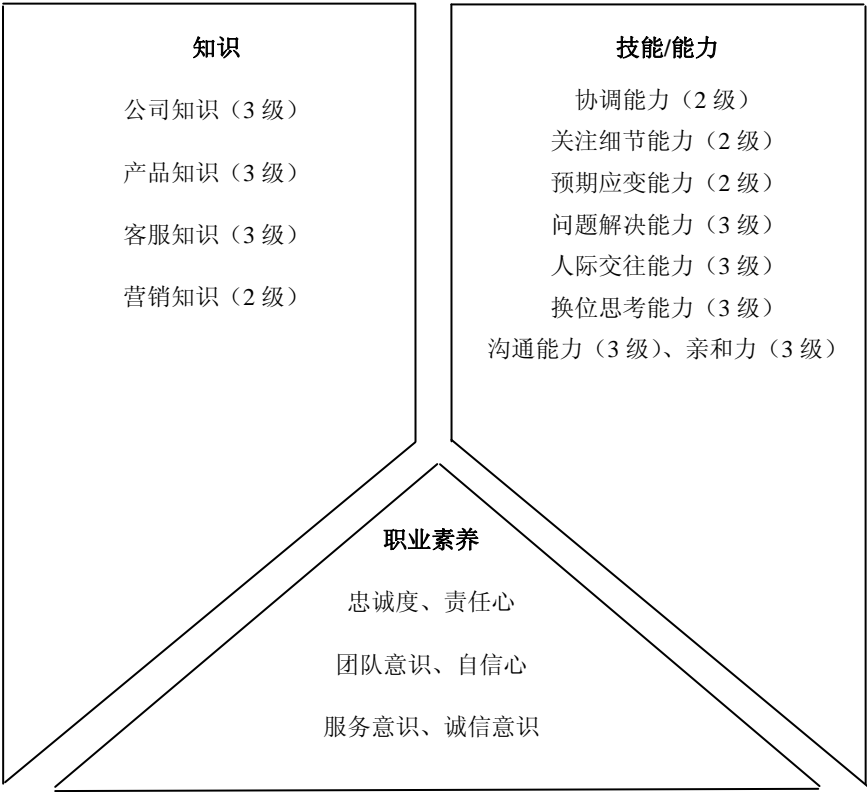
9.7 客服信息主管胜任素质模型



9.8 呼叫中心经理胜任素质模型

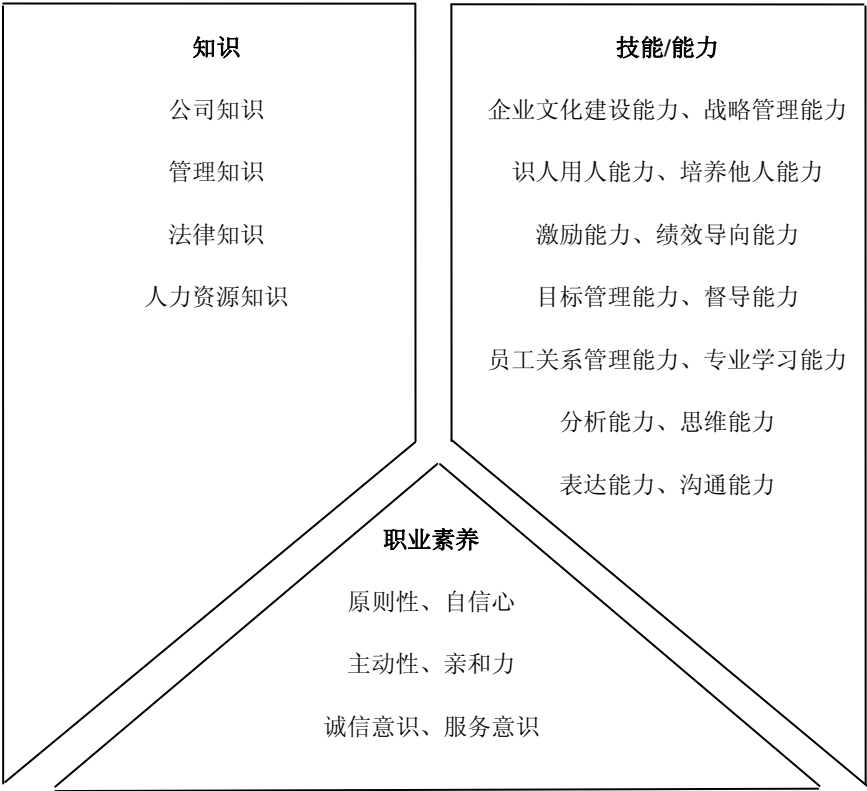


9.9 客户投诉主管胜任素质模型



第 10 章 人力资源部胜任素质模型

10.1 人力资源部人员胜任素质模型



10.2 人力资源部人员职业素养定义表

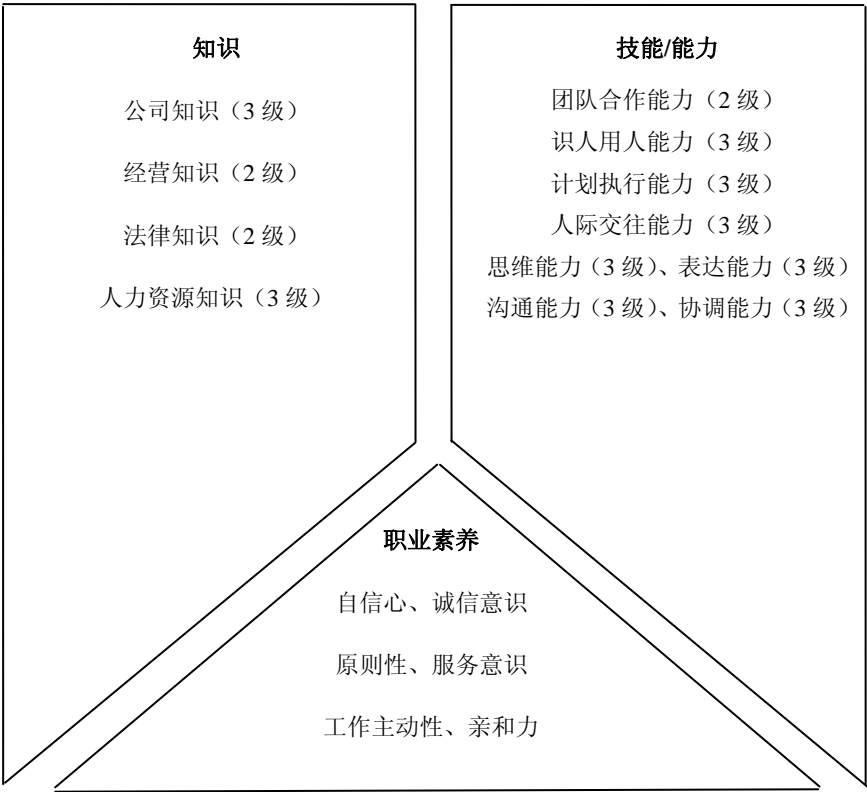
职业素养	原则性	指以相关的规章制度、法律条文作为自己做事、做人的准则
	自信心	一种对自己的观念、决定、完成任务的能力、有效解决问题的能力的自我信仰
	诚信意识	以诚实、善良的心态行使工作权利、履行义务
	服务意识	在工作中善于站在对方立场思考问题，满足对方需求的意识
	主动性	指在日常工作中不需他人指派，主动承担相应工作
	亲和力	指个人形体上所具备的能让周围的人感觉其和蔼可亲，不受到职位、权威的约束所流露出的一种情感力量

10.3 人力资源部人员知识分级定义表

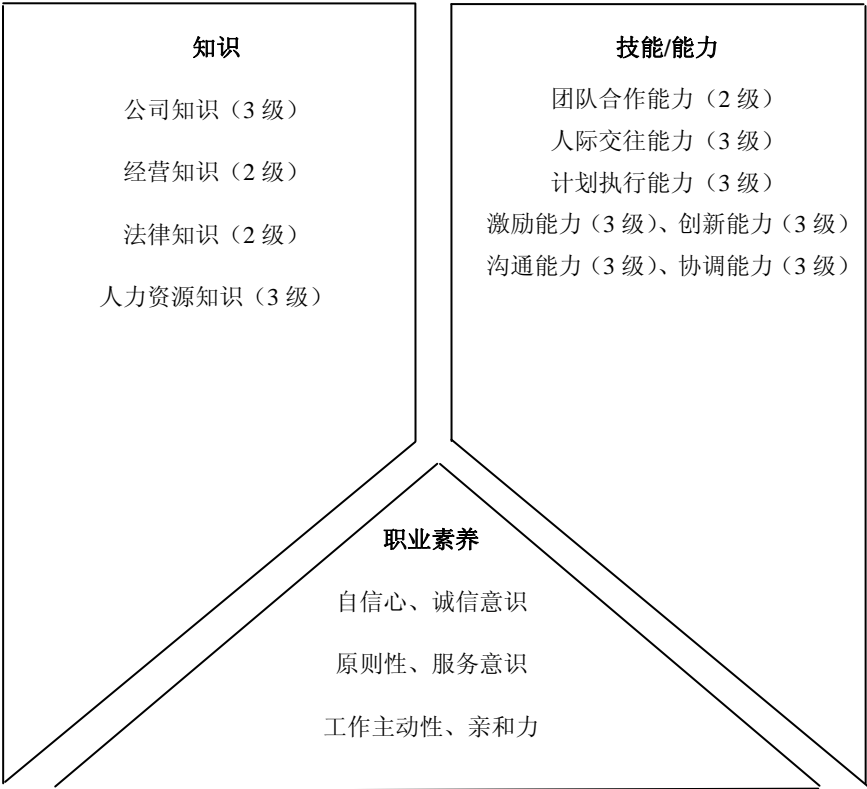
素质名称	定义	级别	行为表现
公司知识	包括行业知识、公司文化（发展历史、价值观等）、组织结构、基本规章制度和业务流程等	1 级	了解员工手册与职位相关内容，了解公司发展历史，熟悉与本岗位有关的管理制度、流程
		2 级	了解行业状况，熟悉公司的历史、现状、未来发展方向以及相关管理制度、整体运作流程，了解公司整体战略规划以及战略步骤
		3 级	洞悉行业状况重大变化与趋势，能基于公司整体战略规划以及战略步骤对公司运作流程与制度提出系统、科学的建设方案，以支持、保证战略目标的实现
管理知识	包括管理学、经济学、人力资源管理、战略管理等	1 级	初步了解管理学原理及企业经营管理知识，工作中能够理解企业的一些人事政策、管理措施
		2 级	掌握管理学、人力资源管理、组织行为等相关管理知识，能够进行下属员工工作分配、落实工作计划、对工作结果进行考核评价等管理工作
		3 级	在生产经营管理、战略管理、管理心理学等方面具备一定修养，精通管理学、企业管理等相关学科知识，并能够运用于实践，为企业的财务管理、经营管理服务
法律知识	包括公司法、税法、经济法、证券法及国家颁布的有关财务会计的规定，例如会计准则、企业财务通则等	1 级	了解与工作相关的各项法律、法规，使自己的工作合法、合规，避免出现原则性错误
		2 级	掌握工作相关法律知识，了解其他法律知识，并能够运用于工作中，确保企业的经营在合法的条件下运行
		3 级	精通与公司运营、财务工作相关的全部法律知识，并能够灵活运用，在不违反法律、法规的情况下进行税务筹划、投融资等，控制经营成本，提高资金运营效率，保证企业经营战略的实现
人力资源知识	主要包括三大类知识，具体内容请参考表 10-3	1 级	了解 A、B、C 类知识的一般概念及内容框架、一般原理和方法，有一定的人力资源管理意识，并能够独立处理人力资源工作
		2 级	1. 掌握 A、B、C 中任意一两类知识的操作运用原理，对人力资源工作有所了解，并具有一定的工作经验 2. 可综合利用各种人力资源知识处理员工之间的纠纷与抱怨等问题

		3 级	熟练掌握三类人力资源知识，能够为企业人力资源建设与规划服务，并能够起到为人力资源增值的作用
--	--	-----	---

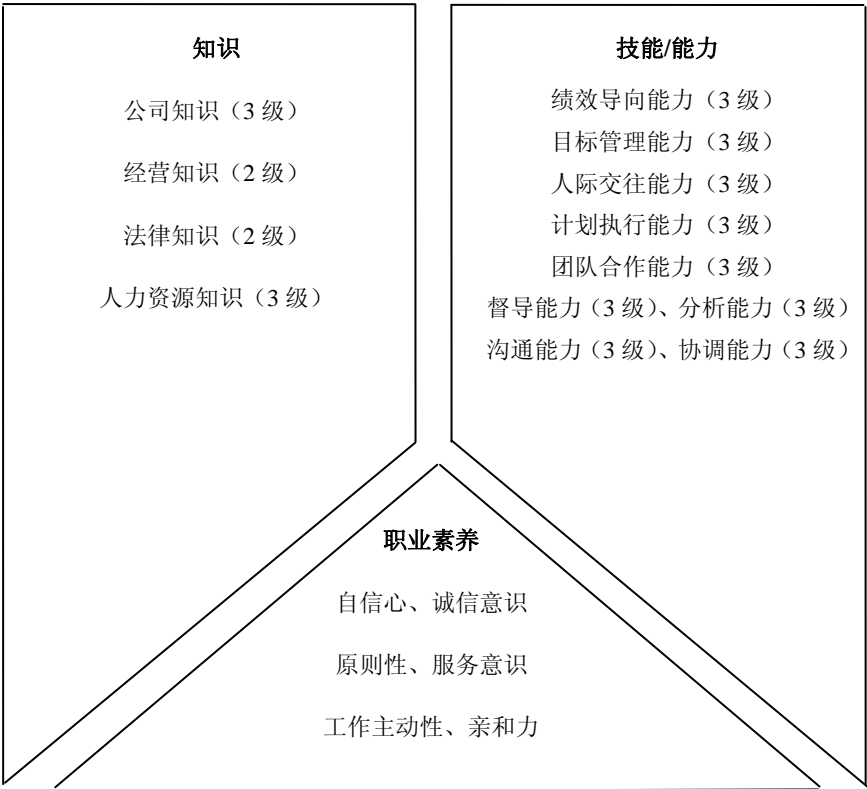
10.4 招聘经理胜任素质模型



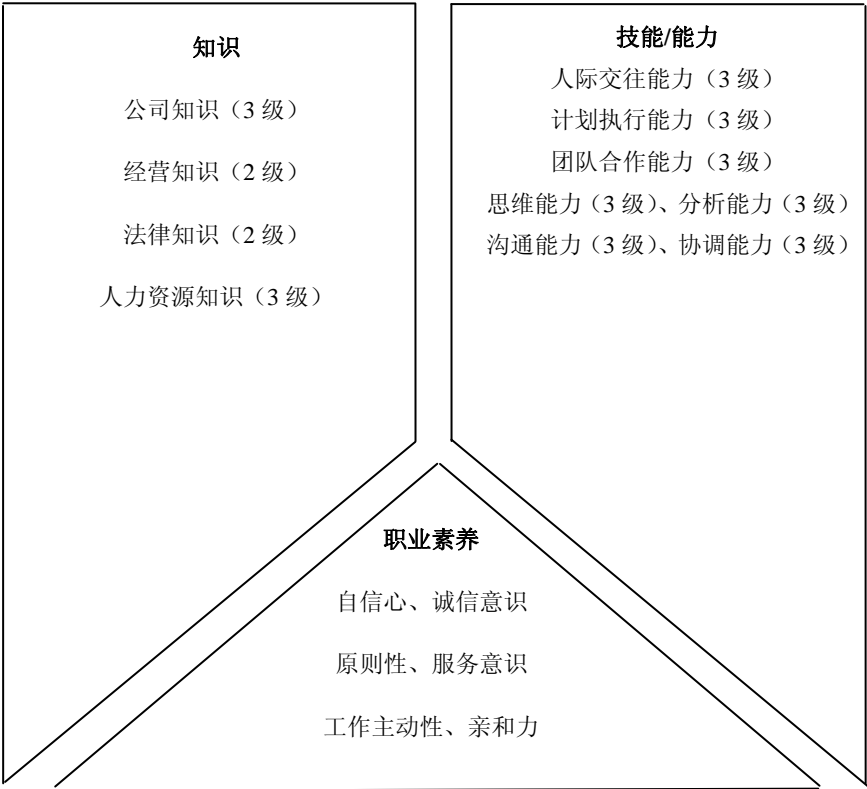
10.5 培训经理胜任素质模型



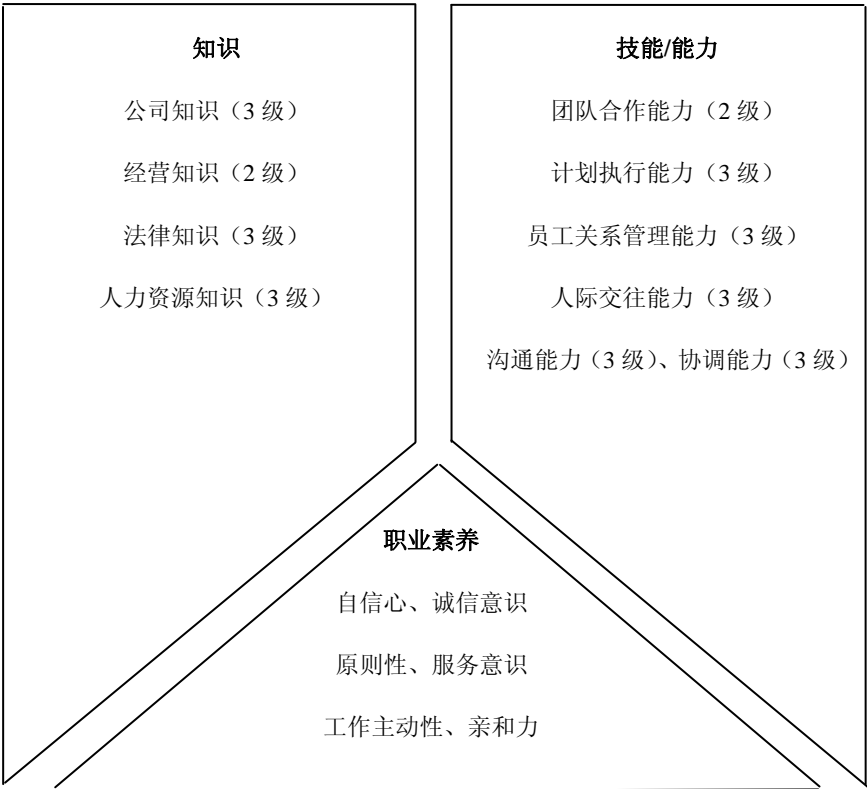
10.6 绩效考核经理胜任素质模型



10.7 薪酬经理胜任素质模型

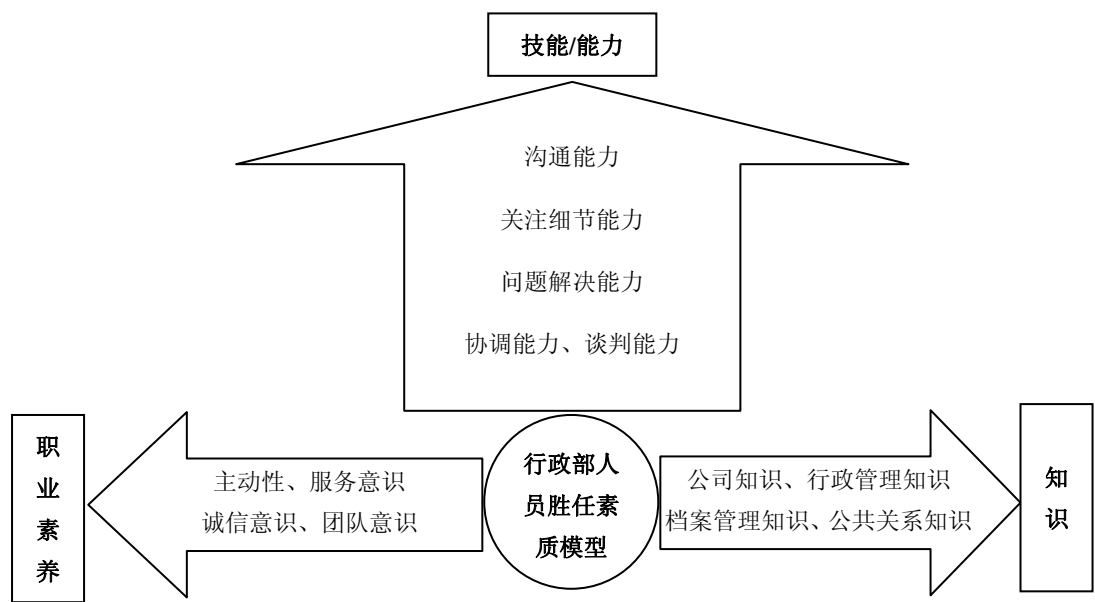


10.8 劳动关系主管胜任素质模型



第 11 章 行政部胜任素质模型

11.1 行政部人员胜任素质模型



11.2 行政部人员职业素养定义表

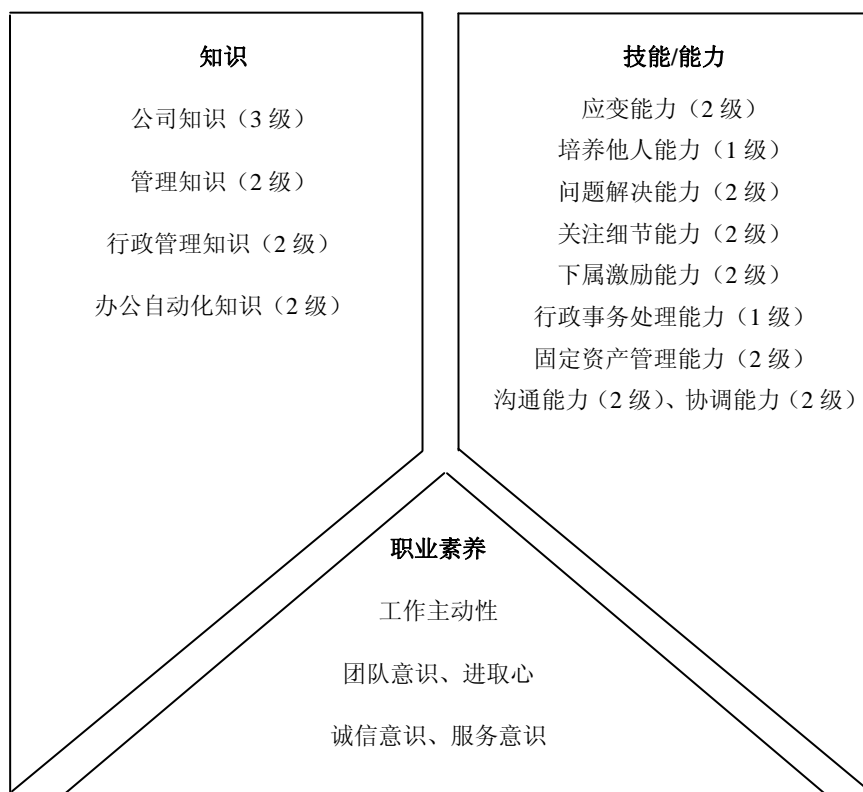
素质名称	定 义
服务意识	在工作中善于站在对方立场上思考问题，满足对方需求的意识
主动性	指在日常工作中不需他人指派，主动承担相应的工作
进取心	指一个人希望更好地完成工作或达到某一绩效标准的持续性愿望
诚信意识	以诚实、善良的心态行使权利、履行义务
成本意识	注重投入产出，节约公司资源的意识
廉洁自律性	指不利用职务便利为自己或他人直接或间接牟取私利的态度
团队意识	指个人自觉地融入团队，与同事合作共同完成工作任务意识

11.3 行政部人员知识构成及其范围一览表

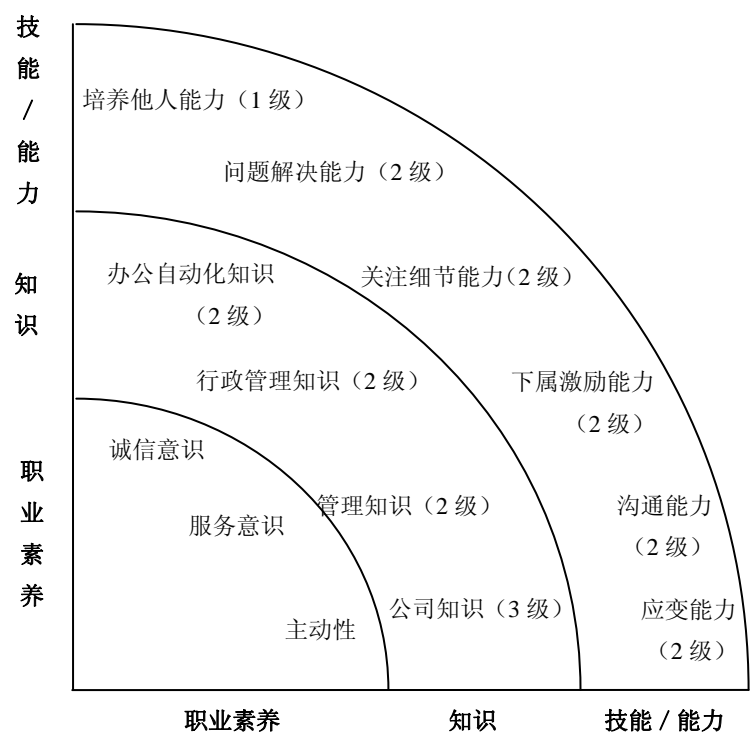
素质名称	定义	级别	行为表现
公司知识	包括行业知识、公司文化（发展历史、价值观等）、组织结构、基本规章制度和业务流程等	1 级	了解员工手册与职位相关内容，了解公司发展历史，熟悉与本岗位有关的管理制度、流程
		2 级	了解行业状况，熟悉公司的历史、现状、未来发展方向以及相关管理制度、整体运作流程，了解公司整体战略规划以及战略步骤
		3 级	洞悉行业状况重大变化与趋势，能基于公司整体战略规划以及战略步骤对公司运作流程与制度提出系统、科学的建设方案，以支持、保证战略目标的实现
管理知识	包括管理学、经济学、人力资源管理、战略管理等	1 级	初步了解管理学原理及企业经营管理知识，工作中能够理解企业的一些人事政策、管理措施
		2 级	掌握管理学、人力资源管理、组织行为等相关管理知识，能够进行下属员工工作分配、落实工作计划、对工作结果进行考核评价等管理工作
		3 级	在生产经营管理、战略管理、管理心理学等方面具备一定修养，精通管理学、企业管理等相关学科知识，并能够运用于实践，为企业的财务管理、经营管理服务
行政管理知识	主要包括日常行政事务处理、公文处理、档案管理、后勤服务管理等方面知识	1 级	熟悉基本的行政学原理以及相关法律法规的规定，了解简单的日常行政事务处理原则和公文处理技巧
		2 级	1. 精通日常行政事务处理、公文处理、档案管理、后勤服务管理等相关专业知识 2. 能够运用自身掌握的行政管理知识妥善处理日常行政管理事务
		3 级	1. 具备战略规划知识，能够从企业全局角度规划行政管理工作 2. 能够妥善协调企业内部各部门之间的关系、企业与政府部门之间的关系、企业与合作方之间的关系等，同时做好企业公关与形象宣传工作
人力资源知识	主要包括三大类知识，具体内容请参考表 11-3	1 级	了解 A、B、C 类知识的一般概念及内容框架、一般原理和方法，有一定的人力资源管理意识，并能够独立处理人力资源工作
		2 级	1. 掌握 A、B、C 中任意一、两类知识的操作运用原理，对人力资源工作有所了解，并有一定的工作经验

			2. 可综合利用各种人力资源知识处理员工之间的纠纷与抱怨等问题
		3 级	熟练掌握三类人力资源知识，能够为企业人力资源建设与规划服务，并能够起到为人力资源增值的作用
办公自动化知识	包括电脑操作系统、Office 办公软件使用、网络知识以及计算机安全管理等知识	1 级	1. 具备一定的电脑操作常识和网络知识 2. 能够熟练应用 Office 办公软件完成一般性工作任务
		2 级	1. 熟悉电脑操作系统、网络安全知识，防止电脑被病毒侵袭 2. 能够运用 Office 办公软件完成绘图等领导特殊要求的工作任务
		3 级	1. 精通电脑及网络知识 2. 能够构建内部办公局域网，完成杀毒软件更新等工作 3. 能够指导他人应用 Office 办公软件，并将操作过程中经常出现的问题进行归类，集中进行分析讲解

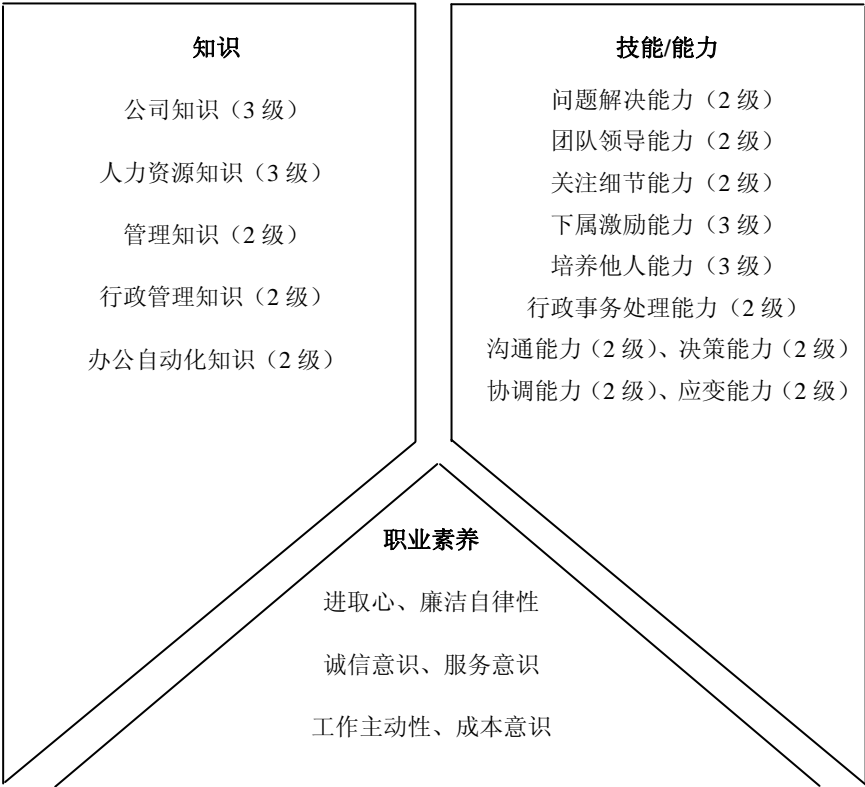
11.4 行政主管胜任素质模型



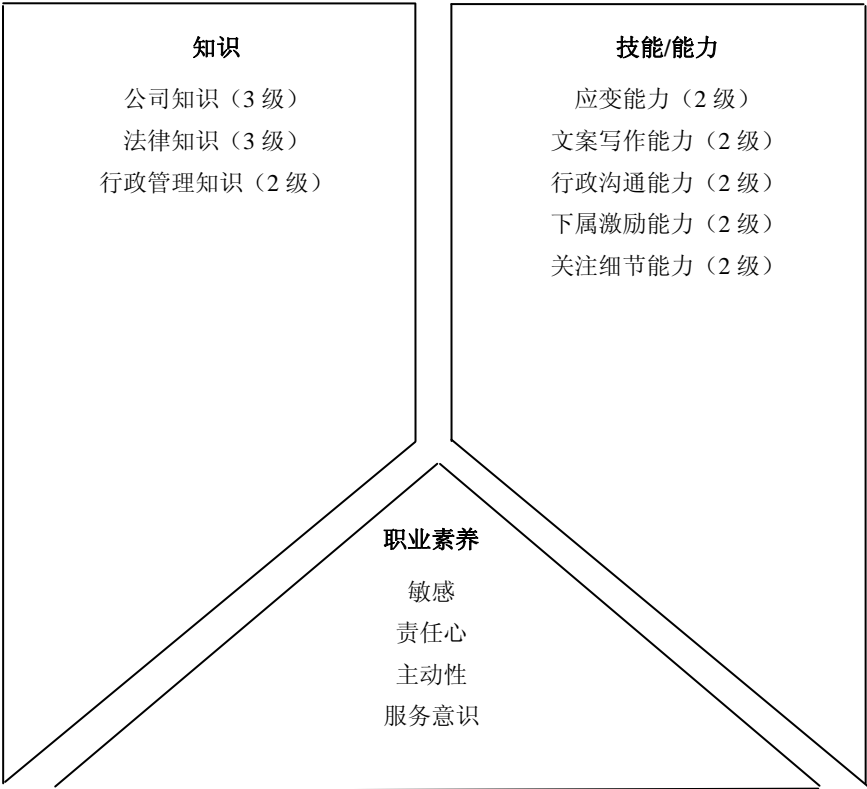
11.5 前台接待主管胜任素质模型



11.6 行政人事经理胜任素质模型



11.7 监察主管胜任素质模型



11.8 法务专员胜任素质模型

