

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） 配套光盘

杨雪 编著

 **人民邮电出版社**
POSTS & TELECOM PRESS

北 京

全国Mini-MBA职业经理双证班



权威双证 全国招生 远程函授 请速充电

允许提前获取证书 20 年热招精品课程

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：教授课件全部赠送，双证，档案一切尽有！

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 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
电商经理（电子商务经理）MBA 高等双证	电子商务经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
微商经理（微营销师）MBA 高等教育双证	微营销管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《养老机构管理人员》MBA 双证书班	养老机构管理人员资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	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+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程
课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导
双证，档案一切尽有！

咨询报名：13684609885
现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

网址：www.mhjj.net
赶紧体验吧

课程表

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理



【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，

【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。

【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。



【主办单位】

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老师担任学校理事长。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.mhgy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

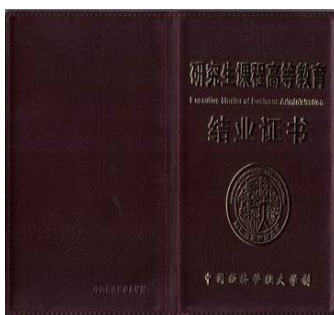
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【客服微信】微信号: mhjymhgy (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995

第1章 员工胜任素质模型.....	7
1.1 胜任素质模型的基本内容.....	7
1.1.1 胜任素质简述.....	7
1.1.2 胜任素质识别.....	7
1.1.3 胜任素质优化.....	8
1.1.4 胜任素质模型图.....	8
1.2 胜任素质模型的建立步骤.....	9
1.2.1 模型构建的步骤.....	9
1.2.2 模型构建流程图.....	10
1.3 胜任素质模型的构建方式.....	11
1.3.1 行为事件访谈法.....	11
1.3.2 专家小组法.....	13
1.3.3 评价中心法.....	14
1.3.4 问卷调查法.....	15
1.4 胜任素质模型在人力资源管理中的应用.....	16
1.4.1 在招聘录用中的应用.....	16
1.4.2 在员工培训中的应用.....	17
1.4.3 在绩效考核中的应用.....	18
1.4.4 在薪酬管理中的应用.....	19
1.4.5 在人才测评中的应用.....	20
1.4.6 在员工发展中的应用.....	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.....	23
2.1.1 亲和力.....	23
2.1.2 影响力.....	23
2.1.3 沟通能力.....	24
2.1.4 执行能力.....	24
2.1.5 创新能力.....	25
2.1.6 理解能力.....	26
2.1.7 表达能力.....	26
2.1.8 判断能力.....	27
2.1.9 应变能力.....	27
2.1.10 自控能力.....	28
2.1.15 计划管理能力.....	29
2.2 管理能力三级定义.....	29
2.2.1 督导能力.....	29
2.2.2 决策能力.....	30
2.2.3 协调能力.....	31
2.2.4 激励能力.....	31
2.2.5 战略管理能力.....	32
2.2.6 目标管理能力.....	33
第3章 高层管理类人员胜任素质模型.....	34
3.1 总经办人员胜任素质模型.....	34

3. 1. 1	总经办主任胜任素质模型.....	34
3. 1. 2	总经理助理胜任素质模型.....	34
3. 2	高层管理人员胜任素质模型.....	35
3. 2. 1	执行总裁胜任素质模型.....	35
3. 2. 2	营销总监胜任素质模型.....	36
3. 2. 3	采购总监胜任素质模型.....	37
3. 2. 4	生产总监胜任素质模型.....	38
3. 2. 5	财务总监胜任素质模型.....	39
3. 2. 6	人力资源总监胜任素质模型.....	40
3. 2. 7	行政总监胜任素质模型.....	41
第 4 章	市场类人员胜任素质模型.....	43
4. 1. 1	市场部经理胜任素质模型.....	43
4. 2. 2	市场调研主管胜任素质模型.....	43
4. 3. 2	市场企划主管胜任素质模型.....	44
4. 5. 2	促销主管胜任素质模型.....	45
4. 5. 3	促销专员胜任素质模型.....	45
4. 6. 1	广告经理胜任素质模型.....	46
4. 7. 2	品牌主管胜任素质模型.....	47
4. 8. 1	公关经理胜任素质模型.....	47
4. 8. 2	公关主管胜任素质模型.....	48
第 5 章	销售类人员胜任素质模型.....	50
5. 1	销售部人员胜任素质模型.....	50
5. 1. 1	销售经理胜任素质模型.....	50
5. 1. 2	销售主管胜任素质模型.....	50
5. 3. 2	渠道主管胜任素质模型.....	51
5. 4. 1	导购主管胜任素质模型.....	52
5. 5. 2	网络销售主管胜任素质模型.....	52
5. 6. 1	电话销售经理胜任素质模型.....	53
5. 7. 3	直销代表胜任素质模型.....	54
5. 8. 1	区域销售经理胜任素质模型.....	55
5. 9. 1	分公司总经理胜任素质模型.....	55
5. 9. 2	分公司销售经理胜任素质模型.....	56
5. 9. 3	办事处销售主任胜任素质模型.....	57
第 6 章	生产类人员胜任素质模型.....	59
6. 1. 1	生产经理胜任素质模型.....	59
6. 1. 2	车间主任胜任素质模型.....	59
6. 1. 3	生产班长胜任素质模型.....	60
6. 2. 5	生产调度专员胜任素质模型.....	61
6. 2. 6	统计专员胜任素质模型.....	62
6. 3. 2	物控主管胜任素质模型.....	62
6. 4. 2	物料仓储主管胜任素质模型.....	63
6. 4. 4	仓库管理专员胜任素质模型.....	63
6. 4. 5	仓库账管专员胜任素质模型.....	64
6. 5. 3	设备维修主管胜任素质模型.....	65

第7章	安全类人员胜任素质模型.....	66
7.1.1	安全经理胜任素质模型.....	66
7.2.2	生产安全主管胜任素质模型.....	66
7.3.3	设备安全专员胜任素质模型.....	67
7.4.3	仓储安全专员胜任素质模型.....	68
7.5.1	信息安全经理胜任素质模型.....	68
7.5.3	信息安全专员胜任素质模型.....	69
7.6.2	运输安全主管胜任素质模型.....	69
7.7.2	消防安全主管胜任素质模型.....	70
第8章	质量类人员胜任素质模型.....	71
8.1.1	质量经理胜任素质模型.....	71
8.2.2	来料检验专员胜任素质模型.....	71
8.3.1	制程检验主管胜任素质模型.....	72
8.4.2	质量控制工程师胜任素质模型.....	73
8.5.1	成品检验主管胜任素质模型.....	74
8.5.4	出厂检验专员胜任素质模型.....	75
8.7.2	质量成本工程师胜任素质模型.....	76
8.8.3	质量管理体系专员胜任素质模型.....	76
8.9.2	服务质量主管胜任素质模型.....	77
第9章	技术类人员胜任素质模型.....	78
9.1.1	技术部经理胜任素质模型.....	78
9.2.2	网络技术主管胜任素质模型.....	78
9.3.1	平面技术经理胜任素质模型.....	79
9.3.2	平面技术主管胜任素质模型.....	80
9.4.2	生产技术主管胜任素质模型.....	80
9.5.1	机械设备技术经理胜任素质模型.....	81
9.6.1	工程技术经理胜任素质模型.....	82
9.6.3	建筑技术工程师胜任素质模型.....	83
9.6.4	装修技术工程师胜任素质模型.....	84
第10章	研发类人员胜任素质模型.....	85
10.1.1	研发部经理胜任素质模型.....	86
10.3.1	软件研发经理胜任素质模型.....	86
10.3.4	软件测试工程师胜任素质模型.....	87
10.4.1	游戏研发经理胜任素质模型.....	88
10.5.1	工艺研发经理胜任素质模型.....	89
10.6.1	产品研发经理胜任素质模型.....	90
第11章	采购类人员胜任素质模型.....	92
11.1.1	采购计划主管胜任素质模型.....	92
11.2.5	供应商管理工程师胜任素质模型.....	92
11.2.6	供应商管理专员胜任素质模型.....	93
11.4.1	采购成本控制主管胜任素质模型.....	94
11.5.1	采购合同主管胜任素质模型.....	94
11.7.1	零售采购经理胜任素质模型.....	95
11.8.1	服务采购经理胜任素质模型.....	96

11. 9. 1	项目采购经理胜任素质模型	97
11. 10. 1	工程采购经理胜任素质模型	98
11. 11. 1	网络采购主管胜任素质模型	99
11. 12. 1	国际采购经理胜任素质模型	100
第 12 章	财务类人员胜任素质模型	101
12. 1. 1	财务经理胜任素质模型	101
12. 2. 1	总账会计胜任素质模型	101
12. 2. 6	出纳专员胜任素质模型	102
12. 3. 2	资金管理专员胜任素质模型	103
12. 4. 1	应收账款主管胜任素质模型	104
12. 5. 1	预算主管胜任素质模型	105
12. 6. 3	成本会计主管胜任素质模型	106
12. 7. 1	税务主管胜任素质模型	107
12. 8. 1	融资经理胜任素质模型	108
12. 9. 1	投资经理胜任素质模型	109
12. 10. 2	财务分析主管胜任素质模型	110
12. 11. 1	审计经理胜任素质模型	111
第 13 章	客服类人员胜任素质模型	113
13. 1. 1	客服经理胜任素质模型	113
13. 2. 2	客户开发主管胜任素质模型	113
13. 3. 2	客户关系主管胜任素质模型	114
13. 4. 2	大客户服务主管胜任素质模型	115
13. 5. 4	售后维修主管胜任素质模型	116
13. 6. 1	客服信息主管胜任素质模型	117
13. 7. 3	客户服务质量监控专员胜任素质模型	118
13. 8. 1	呼叫中心经理胜任素质模型	119
13. 8. 2	座席主管胜任素质模型	120
13. 8. 3	呼叫中心座席员胜任素质模型	121
13. 8. 7	排班主管胜任素质模型	122
13. 9. 1	客户投诉主管胜任素质模型	123
第 14 章	人力资源类人员胜任素质模型	125
14. 1. 1	人力资源经理胜任素质模型	125
14. 3. 2	招聘主管胜任素质模型	125
14. 4. 1	培训经理胜任素质模型	126
14. 4. 3	培训讲师胜任素质模型	127
14. 5. 2	绩效考核主管胜任素质模型	128
14. 6. 2	薪酬主管胜任素质模型	129
14. 6. 3	薪酬专员胜任素质模型	130
14. 7. 2	劳动关系专员胜任素质模型	131
第 15 章	行政类人员胜任素质模型	133
15. 1. 1	行政经理胜任素质模型	133
15. 1. 3	行政专员胜任素质模型	133
15. 2. 2	前台接待专员胜任素质模型	134
15. 3. 1	办公室主任胜任素质模型	135

15. 3. 3 行政秘书胜任素质模型.....	136
15. 5. 1 监察主管胜任素质模型.....	137
15. 5. 2 法务主管胜任素质模型.....	138
附：弗布克已出版图书书目.....	140

第 1 章 员工胜任素质模型

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作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/能力、职业素养、自我认知、特质和动机等的素质集合。

哈佛大学教授麦克利兰是将胜任素质用于实践的第一人。20 世纪 70 年代初，麦克利兰应美国政府邀请，为之设计了一种能够有效预测驻外联络官（FISO）绩效的方法。麦克利兰首先采用行为事件访谈法收集第一手材料，然后比较分析工作表现优秀和一般的驻外联络官具体行为特征的各项差异，最终提炼出驻外联络官胜任工作且能作出优秀绩效所应具备的能力素质。

胜任素质模型自诞生之日起就被应用到人力资源工作的各个方面。实践证明，胜任素质模型可以提高企业的人力资源质量，提升组织的竞争力，还能推动企业发展战略的实现。

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唯一标准，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在某一职业领域从事工作所必须具备的专业信息，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所必须掌握的相关信息，如公司知识、产品知识和客户信息等。

2. 技能/能力

技能指掌握和运用某项专业知识完成具体工作的技术或能力，如计算机操作技能、财务分析能力等各项岗位专业技能。

能力指员工天生具备或在外部环境影响下不易改变的特质，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职务或岗位时所应具备的思想道德、意识及行为习惯，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，从事的岗位不同，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集合中考虑。

1. 员工胜任素质

员工胜任素质是指员工个体所具备的综合能力素质。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样的工作以及能够达到什么样的绩效标准。

2. 岗位胜任特征

企业中具体的岗位对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适合什么样的员工来担任。

3. 组织环境特征

组织的企业文化及经营环境对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对具有不同素质倾向的员工作出取舍。

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越大，员工的绩效越高。因此，人力资源管理者需尽力提高三者的契合度，使三者的交集最大。

1. 1. 4 胜任素质模型图

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。

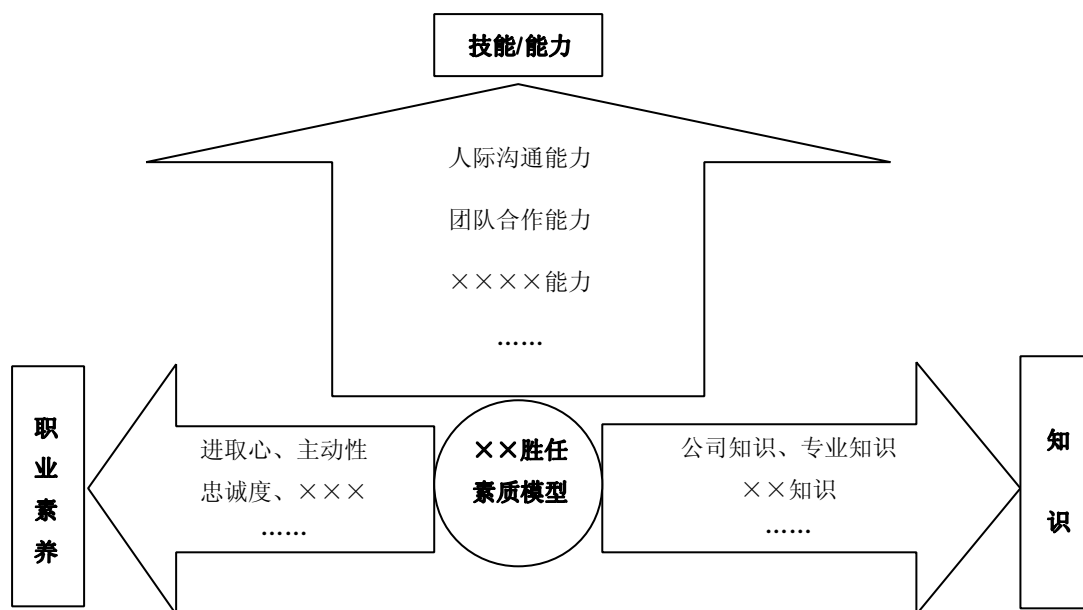


图 1-1 ××胜任素质模型

1. 2 胜任素质模型的建立步骤

1. 2. 1 模型构建的步骤

1. 明确战略目标

企业的发展战略目标是建立胜任素质模型的总指导方针，人力资源管理者应首先分析影响战略目标实现的关键因素，研究企业面临的挑战，然后提炼出企业要求员工应具备的胜任素质，最终构建出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，人力资源管理者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素质特征，最终构建出符合岗位特征的胜任素质模型。

3. 界定绩优标准

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、一般和较差的行为表现，从而界定绩优标准，然后再将其分解细化到各项具体任务中去，最终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、问卷调查法等方式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归类和整理。

6. 定义岗位胜任素质

根据归纳整理的目标岗位数据资料，对实际工作中员工的关键行为、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，发掘绩效优秀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作出规范定义。

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作出行为描述，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在企业中的地位，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 模型构建流程图

构建胜任素质模型的流程如图 1-2 所示。

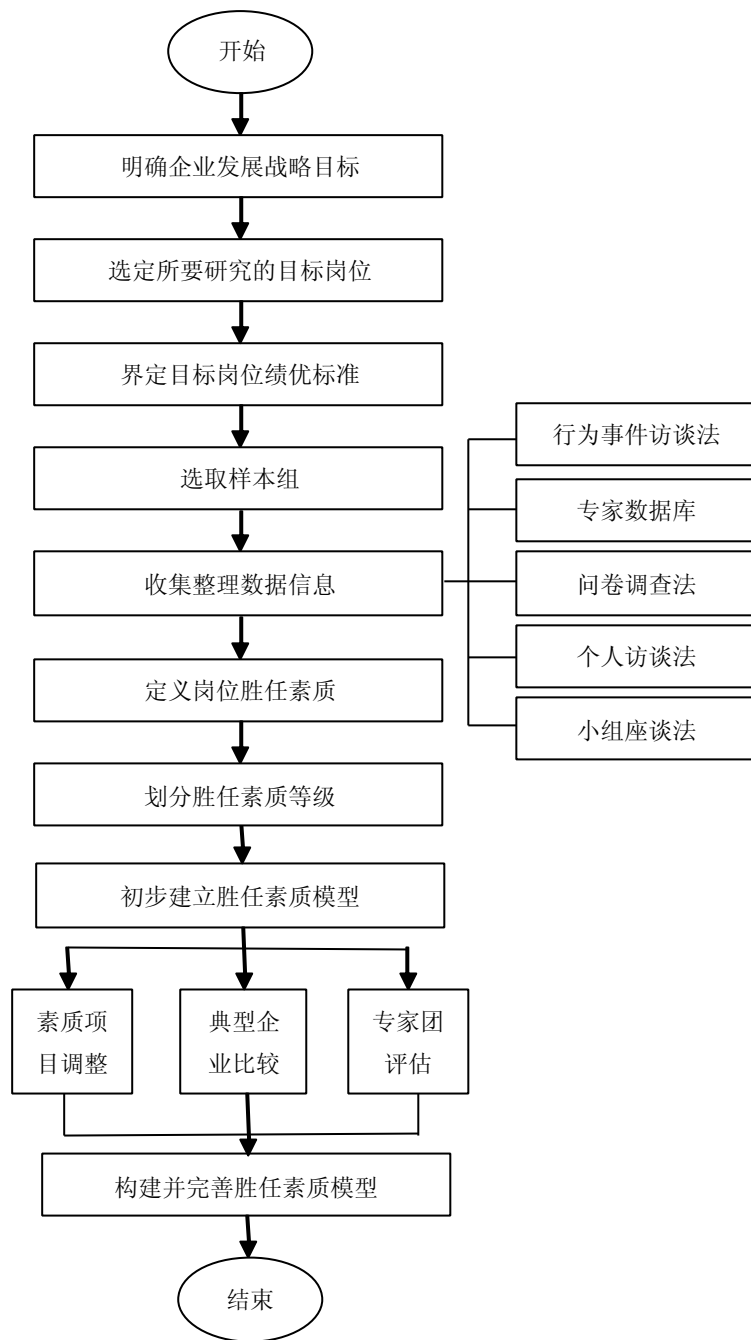


图 1-2 构建胜任素质模型流程图

1. 3 胜任素质模型的构建方式

1. 3. 1 行为事件访谈法

1. 行为事件访谈程序

行为事件访谈法是目前在构建素质模型过程中使用最为普遍的一种方法。它是由美国哈佛大学教授麦克利兰开发，通过对绩优员工和一般员工的访谈，获取与高绩效有关的素质信

息的方法。

行为事件访谈法是一种开放式的行为回顾式调查技术，类似于绩效考核中的关键事件法。行为事件访谈法主要以目标岗位的任职者为访谈对象，通过对访谈对象的深入访谈，收集访谈对象在任职期间所做的成功和不成功的事件描述，挖掘出影响目标岗位绩效的细节性行为；然后，对收集到的具体事件和行为进行汇总、分析、编码；最后在不同的被访谈群体（绩效优秀群体和绩效普通群体）之间进行对比，找出目标岗位的核心素质。具体的操作程序如图 1-3 所示。

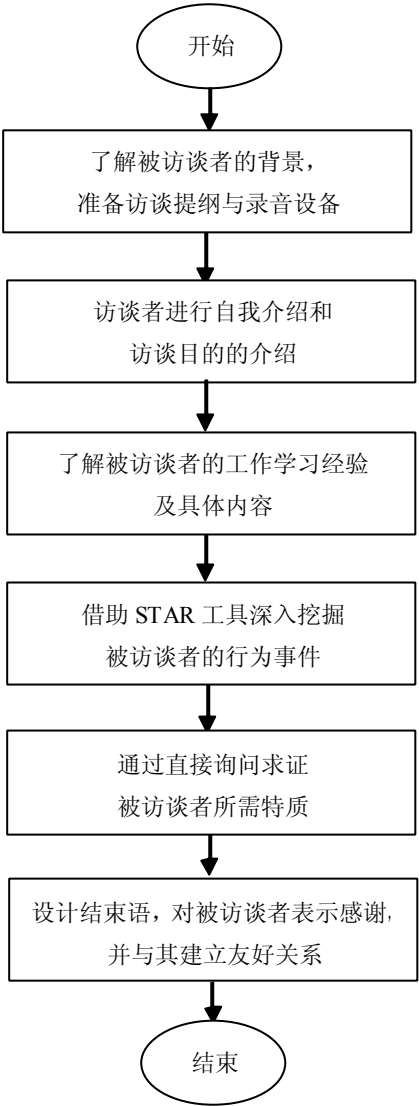


图 1-3 行为事件访谈操作程序图

2. STAR 工具在行为事件访谈中的应用

行为事件访谈法对访谈者的要求非常高，只有经过专业培训的访谈者才能在访谈过程中通过不断地有效追问，获得目标岗位相关的具体事件。在进行行为事件访谈时，访谈者访谈的重点应是在过去确实的情境中采取的措施和行动方面，不应是假设性的答复或包含哲理

性、抽象性及信仰性的行为。因此，访谈者需借助 STAR 工具来深层次挖掘出具体的行为细节。

STAR 工具主要有以下四个问题。

(1) S (situation): 那是一个怎样的情境? 什么样的因素导致了这样的情境? 在这个情境中有谁参与?

(2) T (task): 您面临的主要任务是什么? 为了达到什么样的目标?

(3) A (action): 在那样的情境下, 您当时心中的想法、感觉和想要采取的行为是什么?

(4) R (result): 最后的结果是什么? 过程中又发生了什么?

STAR 是一项比较复杂的技术, 技术关键点有以下六点。

(1) 从正向的事件开始。

(2) 遵循事件本身的时间顺序。

(3) 探究相关的时间、地点和心情, 这样通常有助于被访谈人回忆起当时的情节。

(4) 让被访谈者多说有用的素材。通过不断地强化, 可以训练被访谈人如何描述此类事件。

(5) 了解访谈过程以及被访谈人可能会出现的情绪反应。

(6) 一次只描述一个情况, 注意探究其行为模式。探究思想上的起因 S 和行为过程 A, 即实例中技术问题的解决模式和策略规划的思考程序。

1. 3. 2 专家小组法

专家小组法又称“德尔菲法”, 主要任务是召集对目标岗位有充分了解和深刻认识的专家, 收集他们对目标岗位核心素质的看法和意见。这里的专家可以是组织内部有多年目标岗位工作经验的资深员工、直接管理者或退休人员等, 也可以是组织外部对企业有深入研究和充分了解的研究型专家。

企业在选取专家小组成员的过程中, 应充分考虑企业的实际需要, 采用内外部专家相结合的方式, 尽量保持专家小组成员的多样化, 这样可以从不同角度对目标岗位提出不同的素质要求。同时, 应注意各位专家对目标岗位所描述的行为要求(包括其定义和具体说明), 这是以构建素质模型为目的, 是专家小组成员访谈中的关键点。有了上述行为的描述, 才易于确定素质要素的操作定义和评价等级。专家小组法的具体操作程序如图 1-4 所示。

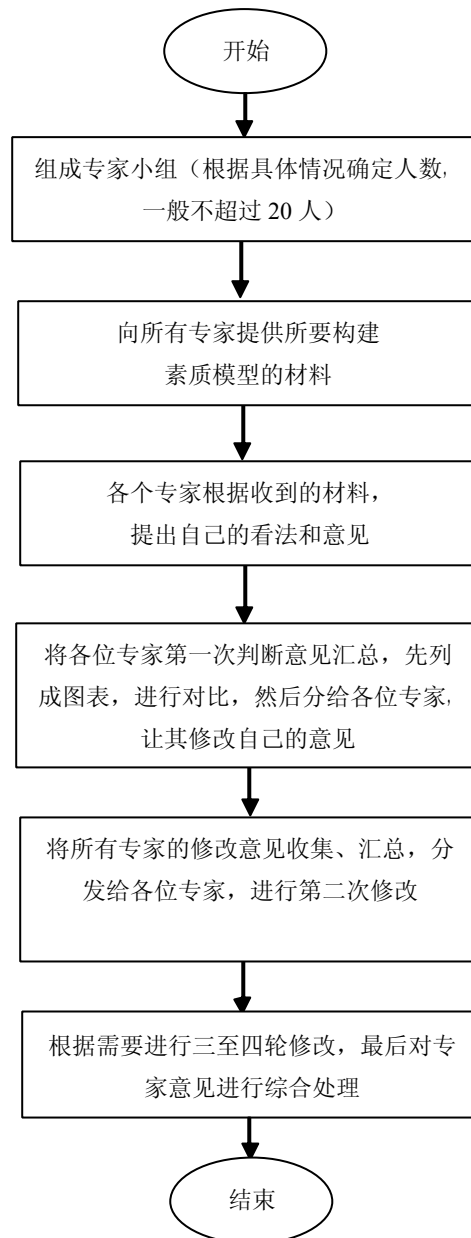


图 1-4 专家小组操作程序图

专家小组法在企业投入的人力、财力和物力方面，相比行为事件访谈法要节省许多，但由于样本量的限制，单纯使用这一方法，效度比行为事件访谈法低。在实际工作过程中，专家小组法更多地是与简化的行为事件访谈组合实施，即用专家小组法确定素质模型的要素，再用简化的行为事件访谈法对目标岗位的任职者进行访谈，收集具体的行为和事件，以确定各个要素的操作定义和评价等级。

1. 3. 3 评价中心法

评价中心法用于构建胜任素质模型与用于人才选拔有所不同，尽管在程序上比较相似，但评价的目的不同。评价中心法用于构建胜任素质模型主要是针对岗位实施评价，而用于人才选拔则更多是针对人员实施评价，二者在选取对象上有区别。评价中心法用于构建胜任素质模型时，主要是对目标岗位的前任和现任任职者实施评价；而用于人才选拔时，主要是对目标岗位的候选人进行评价。

在以构建胜任素质模型为目的的评价中心程序中，更多地是收集与目标岗位任职者相关的行为表现，之后对其进行编码并与不同群体作比较。用评价中心法构建胜任素质模型虽然同样需要花费企业大量的财力和物力，但由于能够在模拟的情境中收集到比较真实的具体行为，因此效度和准确性也相应较高。

用评价中心法构建胜任素质模型的另一个好处就是，能够利用这种方法选拔和评价人才，观察目标岗位的人选是否具备所需要的素质。评价中心法在岗位素质模型的确定和人选的确上具有良好的衔接性。

1. 3. 4 问卷调查法

问卷调查法是一种能够快速收集素质模型资料的方法。目前，比较常用的问卷调查法是3600反馈的方法，其可以收集目标岗位的胜任素质要素及行为表现。问卷调查法的实施过程比较省时省力，但相关人员需在前期的问卷编制和设计上投入足够的精力，因为问卷设计的好坏直接影响到素质模型构建的成果和应用。

另外，为了收集更多的具体事件，在实际应用中，通常与简化的行为事件访谈法或评价中心法组合实施。

表 1-1 是前述四种素质模型构建方法的比较，读者可从中了解各种方法的优劣和异同。

表 1-1 胜任素质模型构建方法比较表

构建方法	优势	不足	效度
行为事件访谈法	◆ 准确度高，便于对任职者进行评价和考核	◆ 人力、财力、物力投入较大，对访谈者要求非常高，所需的样本量较大，不易获取	★★★★★
专家小组法	◆ 操作方便，节省人力、财力和物力，	◆ 不够全面，准确度不够高	★★★

	便于专家对候选人直接进行素质 评定和考核		
评价中心法	◆ 在模拟情境中可直接观察到行为 表现，准确度较高，便于用评价中 心对任职者进行评价和考核	◆ 人力、财力、物力投入较大， 技术专业要求较高	★★★★
问卷调查法	◆ 实施省时省力，便于用 360° 反馈 对任职者进行评价和考核	◆ 问卷编制和设计复杂，对设计 人员要求较高	★★★

1. 4 胜任素质模型在人力资源管理中的应用

1. 4. 1 在招聘录用中的应用

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，将很难识别岗位的胜任特征要求。

基于胜任素质模型的工作分析侧重于研究岗位要求的与优秀绩效表现相关联的特征及行为。工作分析结合胜任特征及其行为表现定义了岗位的任职资格，使胜任素质模型具有较强的绩效预测性，从而为企业招聘与录用人员提供参考标准。

2. 录用决策

企业招聘之难在于识别应聘人员的潜在素质，即如何从应聘人员过去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，将给企业带来很大的风险。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现其潜在素质（能力素质是其深层次特质，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. 招聘录用示意图

基于胜任素质模型的对某岗位应聘人员进行招聘录用如图 1-5 所示。

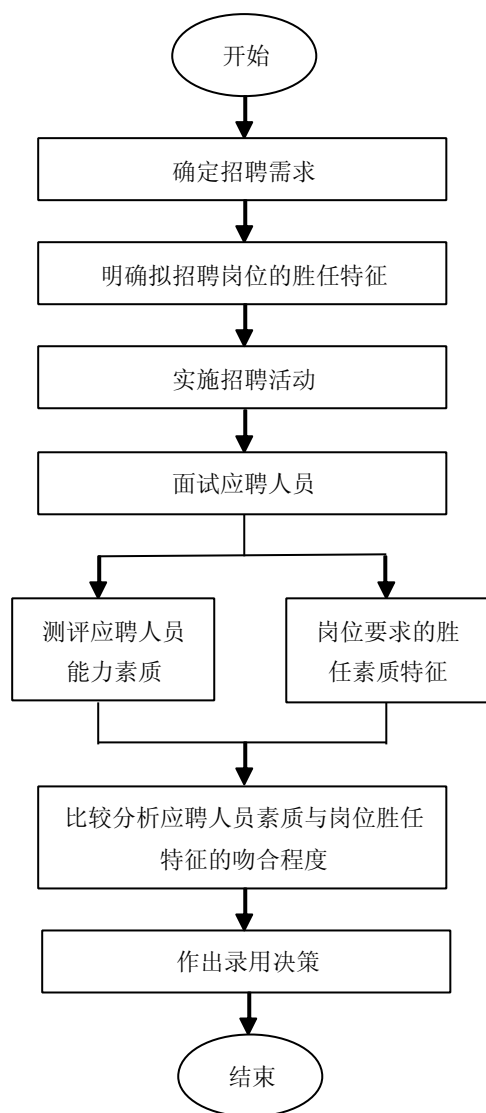


图 1-5 基于胜任素质模型的招聘录用流程图

1. 4. 2 在员工培训中的应用

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

基于胜任素质模型的培训系统，可以发现员工的不足，强化其优势并激发其潜能，进而有针对性地培养员工的核心技能。这样有的放矢的培训，不仅能开发员工的潜在素质，还能为企业储备具有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 1-6 所示。

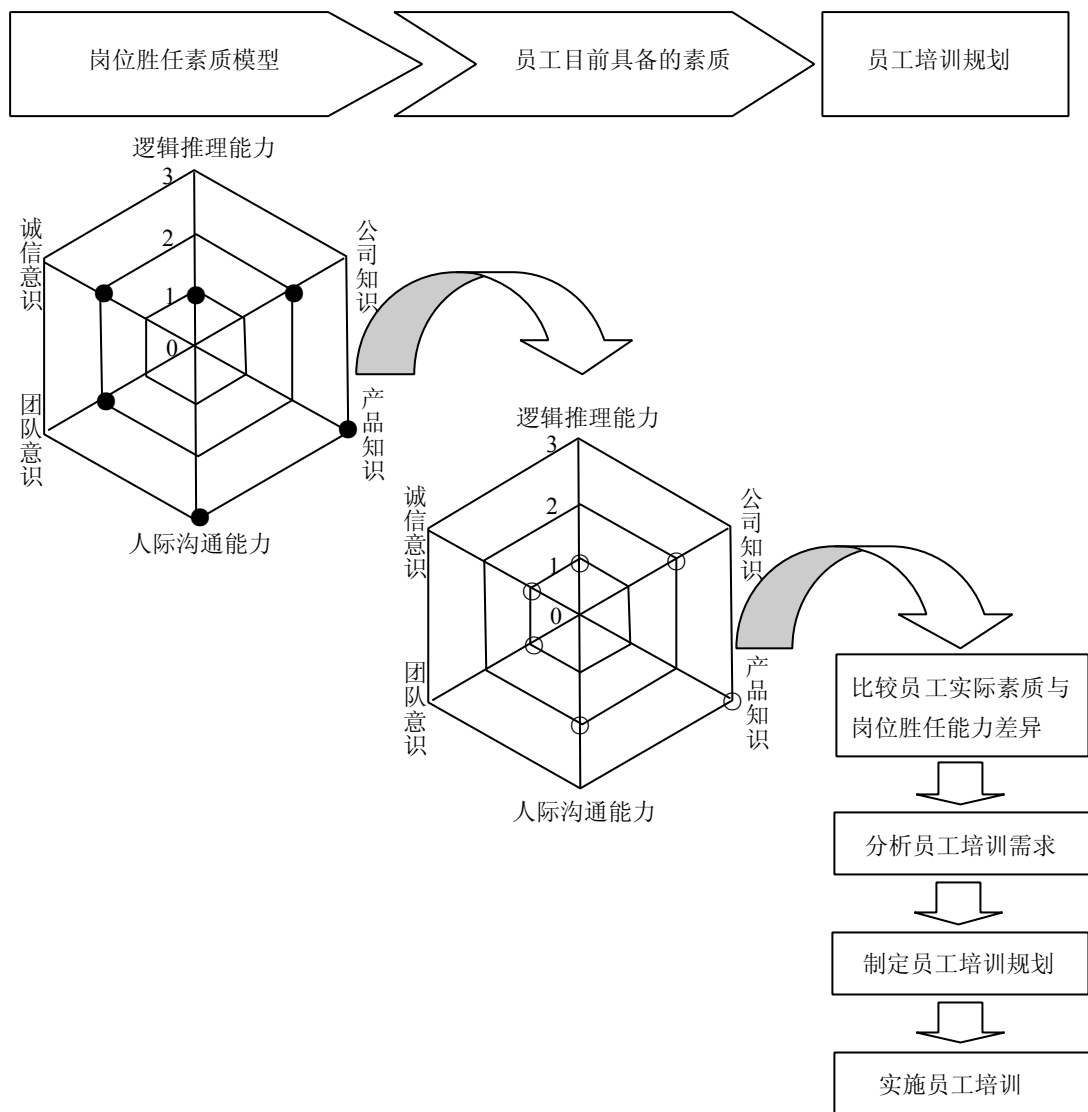


图 1-6 基于胜任素质模型的员工培训需求分析示意图

1. 4. 3 在绩效考核中的应用

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，考核指标关系到员工工作产出的关键项目；绩效标准是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的佐证和支持。以胜任素质模型为基础的绩效考核体系，能够对员工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，真实地反映他们的综合能力素质。

基于胜任素质模型的某岗位绩效考核如图 1-7 所示。

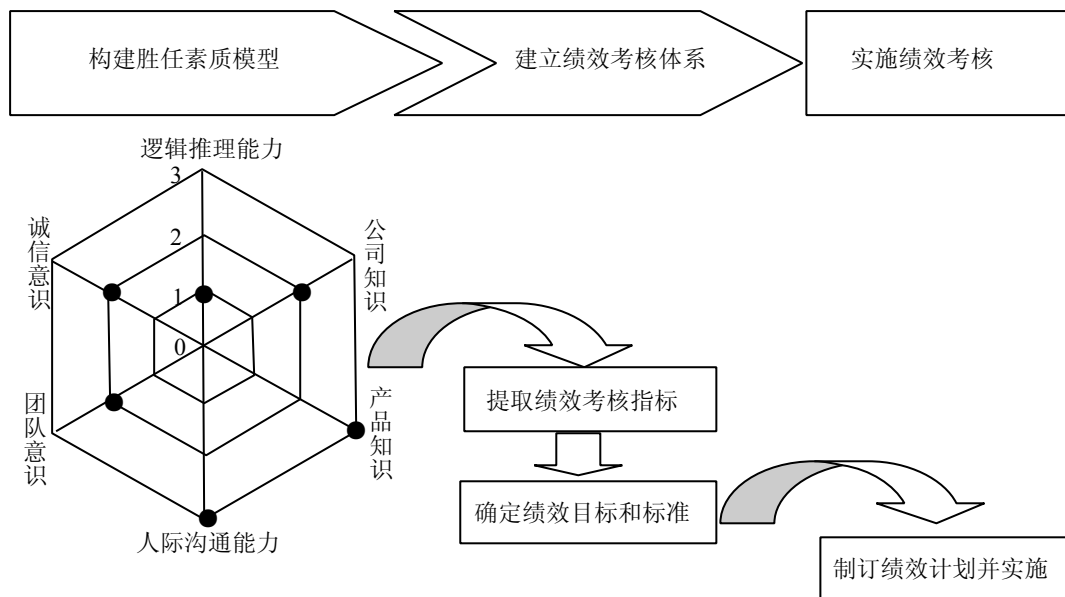


图 1-7 基于胜任素质模型的绩效考核示意图

1. 4. 4 在薪酬管理中的应用

薪酬的影响因素包括岗位、能力、绩效三方面。岗位的市场价值和内部价值评估决定了岗位所处的工资浮动范围，绩效决定了个人绩效工资多少。能力高者在担任了不同级别的岗位后岗位基本工资所处的区间范围相应就不同；在同一岗位上任职的不同人员的个人基本工资落在区间内的哪个点上，也会与其能力差异关联。

基于胜任素质模型的薪酬体系设计，有利于员工提升自己的知识、技能/能力，有利于企业提升自身人力资源的素质。它能为员工职业生涯铺设多条通道，如技术型通道、管理类通道等，可以帮助员工提升核心专长和技能，还可以培育企业的核心能力，为企业战略的实现提供人力资源支持。

基于胜任素质模型的某岗位员工薪酬管理如图 1-8 所示。

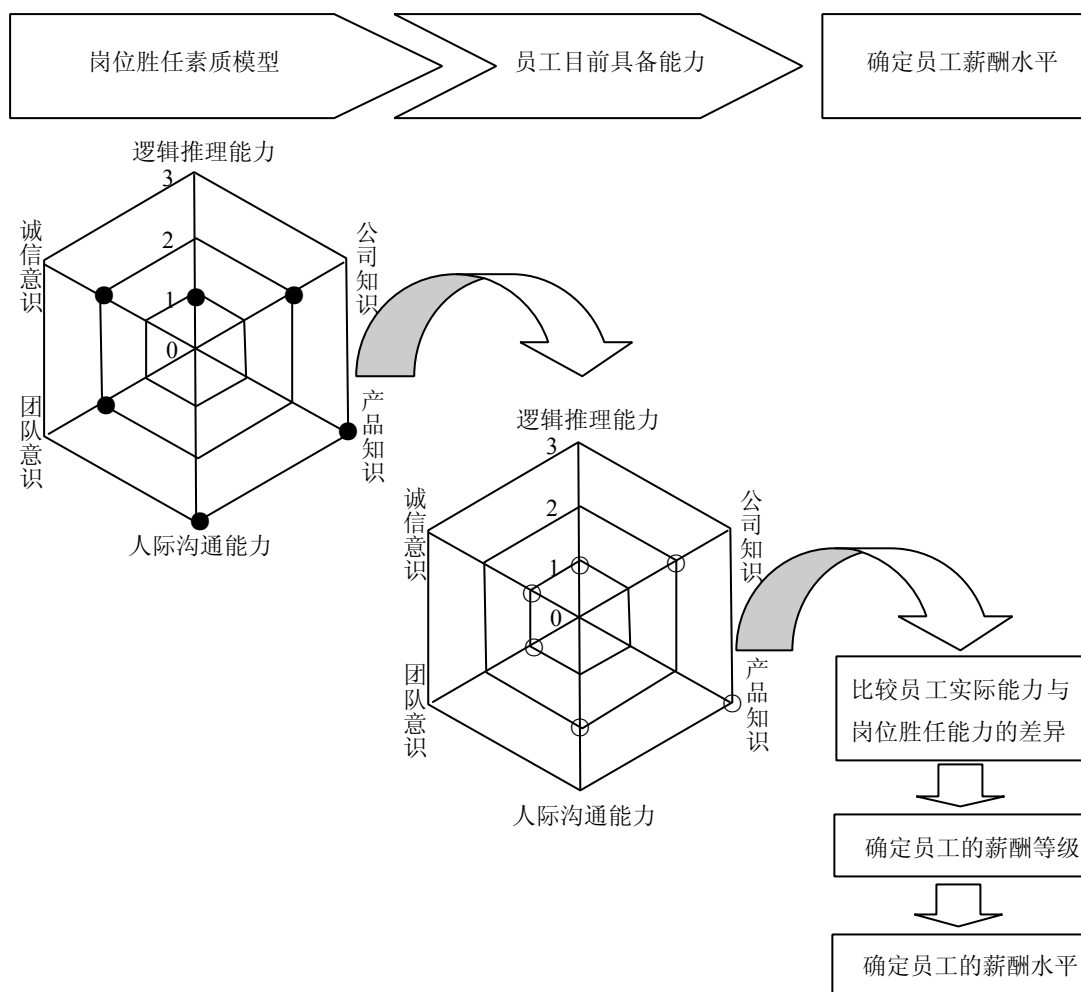


图 1-8 基于胜任素质模型的员工薪酬管理示意图

1. 4. 5 在人才测评中的应用

人才测评是指通过一系列科学的手段和方法对人的心理素质、能力素质、道德品质和工作绩效等进行测量和评定的活动。人才测评综合采用多种科学方法和技术，它能依据人才测评的目的和要求对被测试者进行更为客观和准确的鉴定，并将鉴定的结果以定量或定性的方式表示出来。

基于胜任素质模型的人才测评通过对测试岗位的深入量化研究，判断出岗位所需的关键胜任能力，在人才测评实施中对关键胜任素质做出质和量的解释；同时，对各种胜任素质分配相应的权重，针对关键胜任素质开发出相应的测评试题，从而保证人才测评的针对性和准确性。

基于胜任素质模型的人才测评如图 1-9 所示。

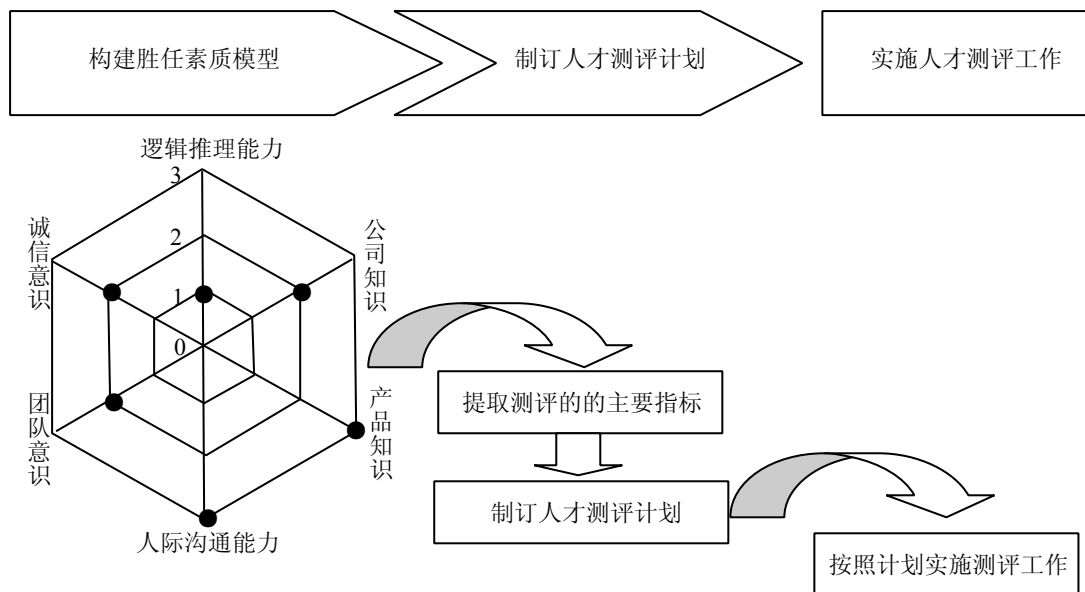


图 1-9 基于胜任素质模型的人才测评示意图

1. 4. 6 在员工发展中的应用

员工发展可定义为员工职业生涯规划，它是根据员工的个人性格、兴趣等内在特征结合组织环境等因素规划未来的发展通道。通过开发胜任素质模型，对员工的胜任潜能进行评价，帮助员工了解个人特质与工作行为特点及发展需要，指导员工设计符合个人特征的职业发展规划，并在实施发展计划过程中对员工提供支持和辅导。这样不仅能帮助员工明确自身的发展目标，也能促使员工努力开发提高组织绩效的关键技能和行为，实现个人目标与组织经营战略之间的协同，达到员工和企业共同成长和发展。

素质模型不仅通过职类、职种的建立为员工提供了多种发展通道选择，而且提供了员工素质的分析标准，为合理规划员工职业生涯奠定了基础。

基于胜任素质模型的员工发展规划如图 1-10 所示。

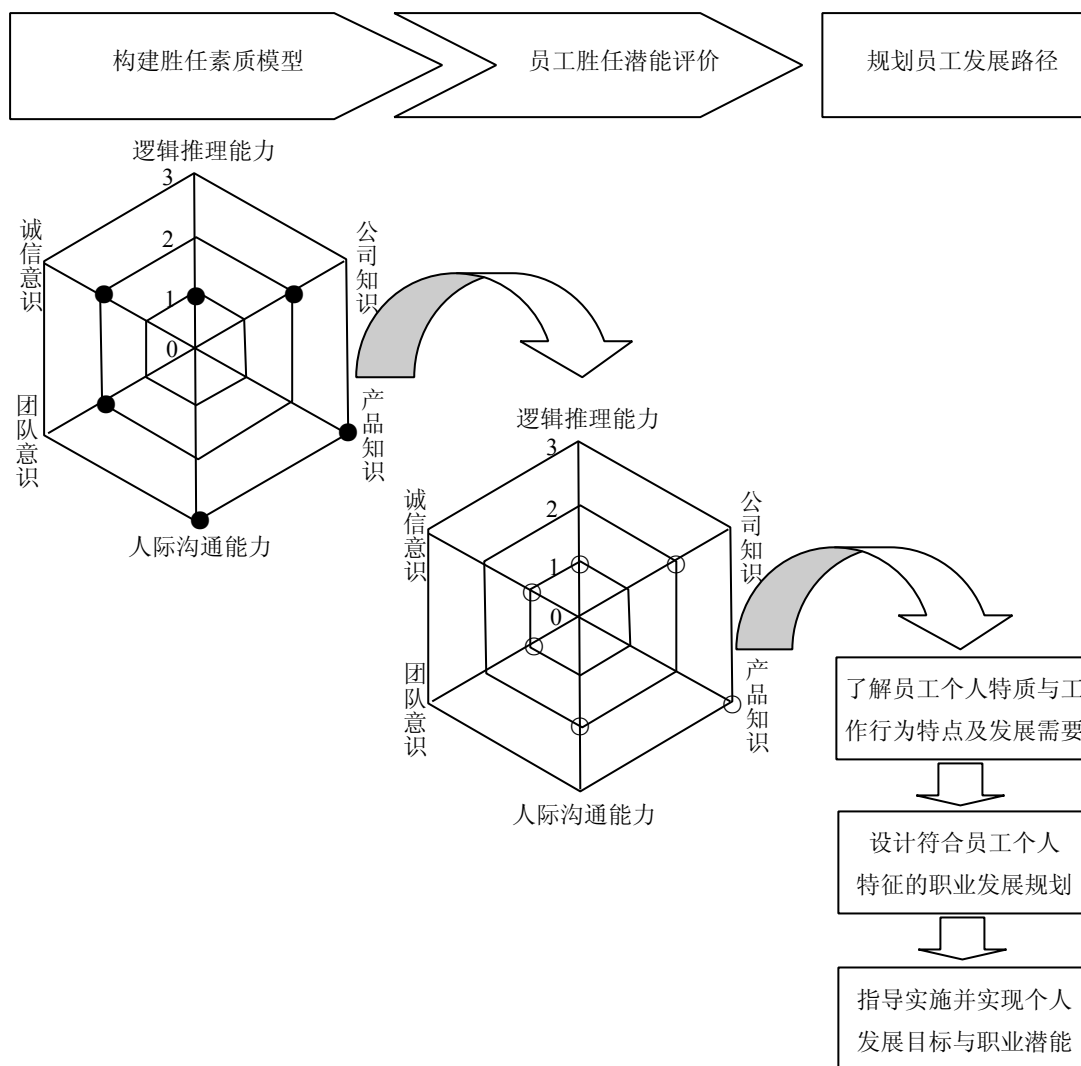


图 1-10 基于胜任素质模型的员工发展规划示意图

第 2 章 107 项素质三级定义次典库

2. 1 通用能力三级定义

2. 1. 1 亲和力

亲和力是指个人通过自身的言谈举止给他人一种易于接近的感觉。其分级行为表现如表 2-1 所示。

表 2-1 亲和力分级行为表现

分级	行为表现	备注
1 级	1. 与人交往，始终有一种谦和的态度 2. 在倾听别人讲话时，从不打断别人	本分级定义适用于人力资源 管理人员、销售 人员、客服人员
2 级	1. 与人交往时，心态积极、乐观，并能很好地把握交谈的气氛 2. 能耐心解决客户或同事遇到的问题，并提供一些建设性的参考意见	
3 级	1. 能够将与他人交往的经验和技巧与下属人员分享 2. 能够通过一定的交往技巧和亲和魅力，促成与同事、客户的合作关系	

2. 1. 2 影响力

影响力是指相关人员说服或影响他人接受某一观点、推动某一议程或领导某一具体行为的能力。其分级行为表现如表 2-2 所示。

表 2-2 影响力分级行为表现

分级	行为表现	备注
1 级	能清晰地陈述相关事实，并呈现经过充分准备的合理案例，可以运用直接证据（如关于实质特征的数据、意见一致的范围与利益等）支持个人观点，从而说服对方作出承诺或保证	
2 级	1. 通过指出他人的忧虑、强调共同利益来说服他人 2. 能预期别人的反应，可以根据需要运用适当的风格和语言应对 3. 能用案例或论据创造出“双赢”的局面，进而实现双方的目标	
3 级	1. 与第三者或专家结成联盟，并建立幕后支持，以构成影响别人行为的	

	有利态势 2. 精心策划事件以间接影响他人（如计划时间的安排、策划关键事件、预测有关关键联盟的提议、影响证言等）	
--	---	--

2. 1. 3 沟通能力

沟通能力是指个人能正确倾听他人倾诉，理解其感受、需要和观点，并做出适当反应的能力。其分级行为表现如表 2-3 所示。

表 2-3 沟通能力分级行为表现

分级	行为表现	备注
1 级	1. 不善于抓住谈话的中心议题 2. 自己的观点表达不够简洁、清晰 3. 以自我为中心，缺乏对他人应有的尊重 4. 在沟通中，能够基本理解、使用相关的专业词汇	
2 级	1. 能够以开放、真诚的方式接收和传递信息 2. 了解交流的重点，能通过书面或口头的形式、用清楚的理由和事实表达主要观点 3. 尊重他人，能在倾听别人的意见、观点的同时给予适时的反馈 4. 在沟通中，能够理解、使用相关的专业词汇	
3 级	1. 与人沟通时的语言清晰、简洁、客观，且切中要害 2. 针对不同听众能采用不同的表达方式，从而以取得一致性结论 3. 善于说服他人，能有效化解矛盾和抱怨 4. 能拓展并保持广泛的人际网络 5. 熟练掌握专业词汇，能够阅读、理解与专业相关的各种资讯	

2. 1. 4 执行能力

执行能力是指相关人员在工作中能迅速理解上级的意图，进而形成目标并制定出具体可行的行动方案，然后通过各类资源的合理利用和对任务优先顺序的安排，保证方案的高效、顺利实施，并努力达成工作目标的能力。其分级行为表现如表 2-4 所示。

表 2-4 执行能力分级行为表现表

分级	行为表现	备注
1 级	1. 能够根据企业或上级的明确要求，结合本岗位的职责，确定自己的短期工作目标 2. 能分解工作目标，较好地协调和控制工作进度，并能顺利高效地完成各项任务 3. 能够较好地执行企业及部门的各项管理规章制度	
2 级	1. 能够配合企业制定生产目标，并能提出实现目标的建议 2. 能够很好地协调和控制工作进度，积极创造条件完成各项任务 3. 能够很好地执行企业及部门的各项管理规章制度	
3 级	1. 能配合企业制定生产目标，并能把控目标的进度 2. 能够高效地完成各项任务 3. 能够严格执行企业及部门的各项管理规章制度，并能对其中的一些条目提出执行改进意见	

2. 1. 5 创新能力

创新能力是指相关人员不受陈规和以往经验的束缚，能够不断改进工作与学习方法，以适应新观念、新形势发的要求的能力。其分级行为表现如表 2-5 所示。

表 2-5 创新能力分级行为表现

分级	行为表现	备注
1 级	守旧，敌视所有新事物；教条、死板地执行上级布置的各项工作；遇到问题，习惯用经验来解决，反对创新	
2 级	1. 对新事物具有良好的接受性，解决问题时愿意尝试新的方法 2. 能灵活变通地完成上级布置的各项工作；支持创新	
3 级	1. 能够作为企业创新精神的倡导者 2. 能够创造性地完成上级布置的各项工作 3. 能够鼓励下属多角度思考，提出各种解决思路；决策时，敢于创新但不失稳健；提倡创新	

2. 1. 6 理解能力

理解能力是指相关人员了解他人的能力。其分级行为表现如表 2-6 所示。

表 2-6 理解能力分级行为表现

分级	行为表现	备注
1 级	1. 大体能够把握利益相关人的情绪和沟通的内容 2. 大体能够客观评价他人 3. 能够把握别人的感觉和所表达的意思，但不能很好地理解他人过去的行为	
2 级	1. 能够把握利益相关人的情绪和沟通的内容 2. 能够理解潜在的问题和某人行为的原因，能客观评价他人 3. 能把握他人的感觉和所表达的意思，并能理解他人过去的行为	
3 级	1. 能够把握利益相关人的情绪和沟通的内容，并能消除利益相关人的不良情绪 2. 能够了解潜在的问题和某人行为的原因，能客观地评价他人，并根据其特点安排、协调工作 3. 能够很好地把握他人的感觉和所表达的意思，并且能理解他人过去的行为，同时预见他人未来的行为	

2. 1. 7 表达能力

表达能力是指相关人员通过口头描述或书面文字表达自己意思的能力。其分级行为表现如表 2-7 所示。

表 2-7 表达能力分级行为表现

分级	行为表现	备注
1 级	表达基本清楚。交流过程中思路不太清晰，用词不当，容易让人误解其意，但他人能够知悉其所表达的大概意思；能从事一般性的工作联系	
2 级	1. 表达条理清晰，意思明了。交流过程中思路清晰，他人能非常明确地知悉其所表达内容的重要层次 2. 在不同的场合能够保持适当的语速，但表达不够简明	

3 级	1. 能够准确地以口头、书面等方式进行工作部署或有效沟通，能快速把握工作要领 2. 在交流过程中，思路清晰，表达简洁明了；语言生动，且在必要的时候能够配以手势或面部表情等来增强表达的效果；表达易于让人接近，有亲和力	
-----	--	--

2. 1. 8 判断能力

判断能力是指相关人员利用自身掌握的知识，通过对他人的观点或外界环境的变化进行正确的分析，进而作出准确判断的能力。其分级行为表现如表 2-8 所示。

表 2-8 判断能力分级行为表现

分级	行为表现	备注
1 级	1. 对他人的意见或外界的变化有一定的认知能力 2. 能够对获得的直接信息进行分析，并作出一定的判断	
2 级	1. 能够利用自身掌握的知识，正确理解他人的意见或外界的变化 2. 能够对直接信息和间接信息进行分析，并准确判断出事件或事物的发展方向	
3 级	1. 能够通过他人的举动捕捉到其所思、所想 2. 能够把握事物发展变化的运动规律 3. 能够与他人分享自己判断的经验	

2. 1. 9 应变能力

应变能力是指相关人员采取行动迎接即将来临的挑战，或提前思考以适应未来的机遇和挑战的能力。其分级行为表现如表 2-9 所示。

表 2-9 应变能力分级行为表现

分级	行为表现	备注
1 级	1. 能够意识到工作环境的变化，并对变化有所准备。面对变化较为冷静，没有什么明显的不适应 2. 能够找到变化的原因，并能根据工作经验改善自己的工作流程和工作	

	<p>方法</p> <p>3. 清楚自身应对变化所需的资源，并能借助这些资源应对变化，克服工作困难，并达成工作目标</p>	
2 级	<p>1. 充分了解工作环境的变化特点，清楚该变化对个人、团队或企业造成的影响</p> <p>2. 能够根据变化适时对自己及整个团队的工作流程、方法及资源分配作出有效调整</p> <p>3. 能够指导团队和下属正确认识调整过程中出现的问题，并能够有效地控制问题的负面影响，确保在尽可能降低工作成本的前提下达成工作目标</p>	
3 级	<p>1. 能够正确预见变化发生的可能性，并能够于变化发生时快速地认识到客观环境变化为团队或企业带来的市场机会，并对如何利用该机会提出自己的建议</p> <p>2. 能够充分把握变化背后的根本原因，并能够提前采取行动以降低不利变化出现的可能性，从而有效降低变化带来的负面影响</p> <p>3. 能够指导团队或下属制订有效的调整计划，并能够采取必要的行动合理调配资源来支持调整计划的实施</p>	

2. 1. 10 自控能力

自控能力是指相关人员在面对他人的反对、敌意或在长期重复性工作及压力环境时，保持冷静、控制负面情绪和消极行为，继续完成工作任务的能力。其分级行为表现如表 2-10 所示。

表 2-10 自控能力分级行为表现

分级	行为表现	备注
1 级	<p>1. 有能力抵制可能的诱惑，不会采取不恰当或冲动的行为</p> <p>2. 有愤怒、沮丧等强烈的情绪时，能抑制其表现出来</p>	
2 级	<p>1. 有愤怒、沮丧等强烈情绪时，不仅能够抑制其表现出来，而且还能够继续平静地进行谈话或开展工作</p> <p>2. 能够长时间地控制情绪，并能够在持续的压力环境中以一贯的正常状</p>	

	态开展工作	
3 级	1. 能够控制强烈的情绪并承受巨大的压力，能够以建设性的方法回应压力和负面情绪；能够冷静分析问题来源，并能够总结经验教训，以免今后出现类似情形 2. 在群体人员都受到强烈冲击时，不仅能够控制自己的情绪，还能使他人冷静下来，保持良好心态	

2. 1. 15 计划管理能力

计划管理能力是指相关人员通过合理配置各种资源，使自己或他人按时完成任务的能力。其分级行为表现如表 2-15 所示。

表 2-15 计划管理能力分级行为表现

分级	行为表现	备注
1 级	1. 能够根据上级的指导或要求，简单地制订个人的工作计划 2. 能够按照计划的安排，有条不紊地完成工作任务	
2 级	1. 能够将复杂的任务分解为多个可以处理的部分，并能够制定切实可行的方案 2. 在编制大型或复杂的计划时，能够事先预测到可能出现的问题 3. 能够指导他人编制分项工作计划，并能够将分项计划整合为整体方案	
3 级	1. 能够为较为复杂的工作团队编制有效的、合理的整体工作计划 2. 具备一定的前瞻性及预见性，能够提前对重大潜在风险作出预案	

2. 2 管理能力三级定义

2. 2. 1 督导能力

督导能力是指相关人员为了企业及客户的最佳利益，指导员工工作及促使其提升技能与工作绩效的能力。其分级行为表现如表 2-22 所示。

表 2-22 督导能力分级行为表现

分级	行为表现	备注
1 级	1. 能够对员工工作给予较具体的指导 2. 在提出要求和目标的同时，也能够提供明确、具体的参数和标准 3. 能够适时检查员工对工作目标的理解	
2 级	1. 能够系统、明确地分配日常工作和任务 2. 在分配工作和从别人那里接受工作时坚定而自信，对不合理的要求敢于说“不” 3. 能够给予员工完成常规任务的空间，不乱加干涉	
3 级	1. 能够建立明确、可测量的绩效标准 2. 能够依据绩效标准监督检查员工的工作进度、绩效，并能够将成果和存在的问题及时反馈给员工 3. 纠正员工绩效问题时，行动明确，立场坚定，并能够制订出可行性的绩效提升计划	

2. 2. 2 决策能力

决策能力是指相关人员依据对形势的分析，作出恰当、合理、及时和实际的判断并采取行动的能力。其分级行为表现如表 2-23 所示。

表 2-23 决策能力分级行为表现

分级	行为表现	备注
1 级	1. 根据工作经验，能够对要解决问题的性质和决策目标进行准确定位 2. 能够及时给出可行的常规问题决策方案 3. 掌握决策备选方案的分析技巧，能够迅速且准确地判断各种备选方案的优势和不足 4. 能够借助信息和分析工具给出非常规问题的有效解决方案	
2 级	1. 能够通过纷繁复杂的表面现象，对存在问题的性质进行合理判断，并能够在此基础上迅速确定决策目标 2. 能够根据工作经验和技巧果断、及时地作出合理有效的常规决策 3. 对自己所做的非常规决策可能产生的影响有清晰的认识，并能够借助	

	<p>信息和分析工具在各类备选方案中选择最有效的方案</p> <p>4. 在复杂且风险高的形势下，通过适度分析多种领域内的各种信息，能够作出有长期影响的战略性决策，并能够承担相关责任和后果</p>	
3 级	<p>1. 根据工作经验，能够准确确定要解决问题的性质和决策目标</p> <p>2. 能够及时给出可行的常规问题决策方案</p> <p>3. 掌握决策备选方案的分析技巧，能够迅速且准确地判断各种备选方案的优势和不足</p> <p>4. 能借助信息和分析工具给出非常规问题的有效解决方案</p>	

2. 2. 3 协调能力

协调能力是指相关人员能够通过沟通，与组织内外部人员达成某种共识的能力。其分级行为表现如表 2-24 所示。

表 2-24 协调能力分级行为表现表

分级	行为表现	备注
1 级	<p>1. 对组织内外部人员在行动和思想上的不一致问题有清醒的认识</p> <p>2. 对组织内外部人员可能产生的不和谐因素有一定的了解</p>	
2 级	<p>1. 对组织内外部产生的不和谐行为有一定的调节能力，能够尽量将矛盾消灭在萌芽状态</p> <p>2. 在处理组织内外部矛盾过程中，能够获得大多数人的拥护与支持</p>	
3 级	<p>1. 能够平衡组织内外部各种关系，确保组织既定目标的完成</p> <p>2. 能够将自己在协调内部关系过程中的技巧、经验与他人共享</p> <p>3. 能够通过协调组织内外部关系，发现组织内隐藏的问题或矛盾，并提出相应的解决方法或应对策略</p>	

2. 2. 4 激励能力

激励能力是指相关人员激发、引导和维持他人工作热情，保证实现预定目标的能力。其分级行为表现如表 2-25 所示。

表 2-25 激励能力分级行为表现

分级	行为表现	备注
1 级	1. 工作中只关心本职工作，忽视员工的发展，从而导致员工工作缺乏主动性和积极性 2. 对员工的工作缺乏肯定，很少给予下属鼓励	
2 级	1. 了解下属需求，善于引导员工，能够时常从员工的角度出发，基于其特长和兴趣爱好安排工作；适度考虑员工的个人发展 2. 能够为员工工作营造和谐的环境，能够清楚地解释工作的关联性及其意义 3. 能够结合员工的工作成果用奖励、表彰等形式提高其工作积极性 4. 能鼓励员工为企业发展献计献策，并能够以制度等形式推动员工参与企业运作	
3 级	1. 能够有效调动员工的主动性，使员工工作充满激情 2. 能够把职责范围内的可利用资源提供给员工使用 3. 能够为员工创造合适的发展空间，能够针对不同员工制定不同的激励方式，使员工效用达到最大化	

2. 2. 5 战略管理能力

战略管理能力是指相关人员通过分析外部环境、内部资源，对企业管理和工作业务进行筹划，明确管理和业务战略目标，并根据战略目标设计组织架构、人员配备方案及业务开展策略的能力。其分级行为表现如表 2-26 所示。

表 2-26 战略管理能力分级行为表现

分级	行为表现	备注
1 级	能够正确地执行企业的管理和业务战略，对企业的发展充满信心	

1. 能够对企业未来几年的自己所负责工作领域的发展作出准确的判断,并能够作出正确的业务开展战略选择
- 2 级
 2. 能够根据战略规划要求, 合理搭配人员和配置资源, 为达成战略目标提供保障
 3. 能够及时发现业务开展过程中偏离战略导向的问题, 并能够提出可行的解决方案
1. 能够正确地分析和判断企业所处的环境与自身拥有的资源, 并能够选择有利于企业管理模式和业务战略
2. 能够把握企业的发展方向, 指导相关人员开展战略目标的细化工作, 还能够制订各类业务的发展目标和计划
- 3 级
 3. 能够根据内外部环境的变化, 合理判断战略目标的实现程度, 并能够根据环境和资源的变化适时调整发展战略
 4. 能够及时发现业务开展过程中偏离战略导向的行为和做法, 在对其后果进行正确评估的同时, 能够迅速采取有效的对策; 能够吸取经验教训, 制定预防措施

2. 2. 6 目标管理能力

目标管理能力是相关人员指通过自身的努力或借助外界力量达成预先设定标准或程度的能力。其分级行为表现如表 2-27 所示。

表 2-27 目标管理能力分级行为表现

分级	行为表现	备注
1 级	对企业经营目标中本部门的主要工作及任务理解较浅, 无明确的工作计划	
2 级	对企业经营目标中本部门的主要工作及任务理解较深, 目标分解基本合理, 制订出的工作计划相对简单	
3 级	对企业经营目标中本部门的主要工作及任务理解透彻, 能够有效分解工作目标并制订出详细的工作计划; 能够有效跟踪事情的发展, 并善于采取补救措施	

第3章 高层管理类人员胜任素质模型

3.1 总经办人员胜任素质模型

3.1.1 总经办主任胜任素质模型

本书构建的总经办主任胜任素质模型参考了绩优总经办主任的胜任特征和相关的胜任素质模型理论，概括了总经办主任出色完成工作所需的职业素养、知识和技能/能力三个方面的内容。具体内容如图 3-1 所示。

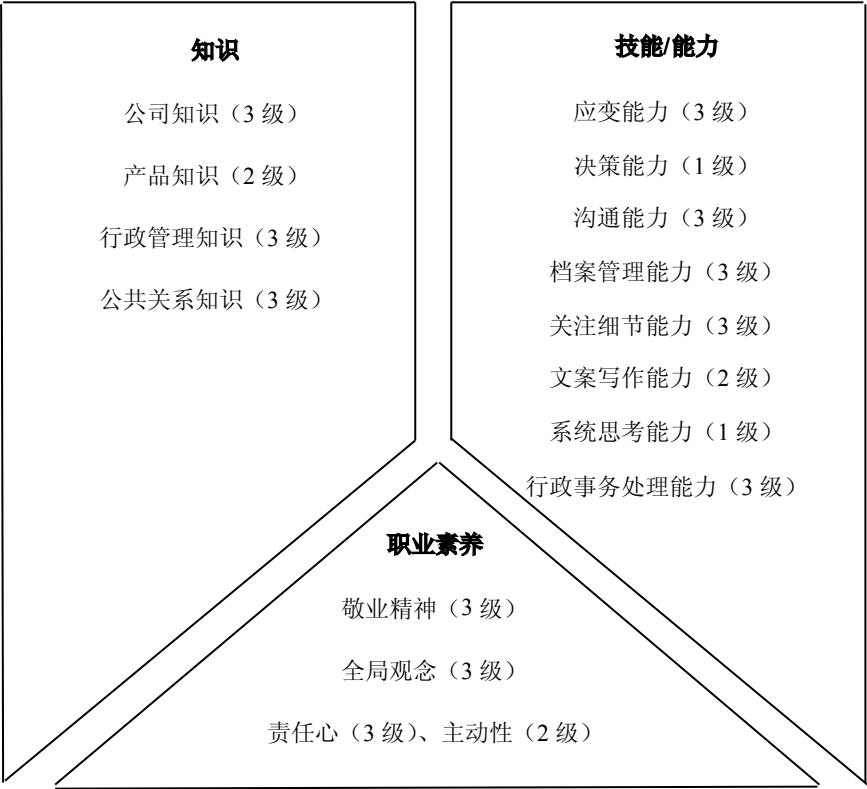


图 3-1 总经办主任胜任素质模型

3.1.2 总经理助理胜任素质模型

本书依据企业的战略目标、企业文化等各方面的要求，在对总经理助理各个工作要项进行详细分析的基础上，构建了总经理助理胜任素质模型。它参考了其他优秀辅助类人员的胜任行为特征，包括职业素养、知识、技能/能力三个方面的内容。具体内容如图 3-2 所示。

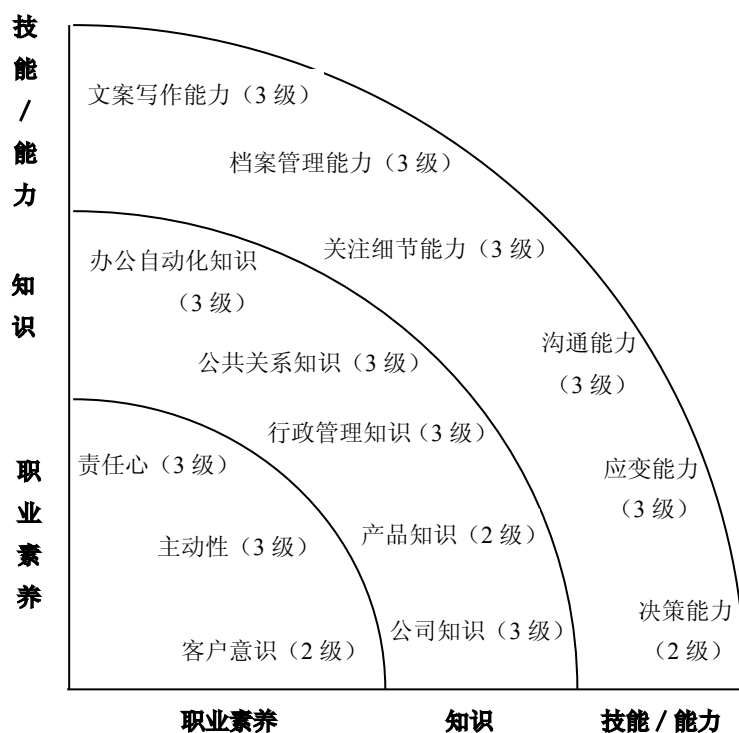


图 3-2 总经理助理胜任素质模型

3. 2 高层管理人员胜任素质模型

3. 2. 1 执行总裁胜任素质模型

本书构建的执行总裁胜任素质模型提取了执行总裁出色完成本职工作的核心职业素养、知识和技能/能力，它能够全面、客观地评估执行总裁的工作动机、工作业绩和工作潜力。具体内容如图 3-3 所示。

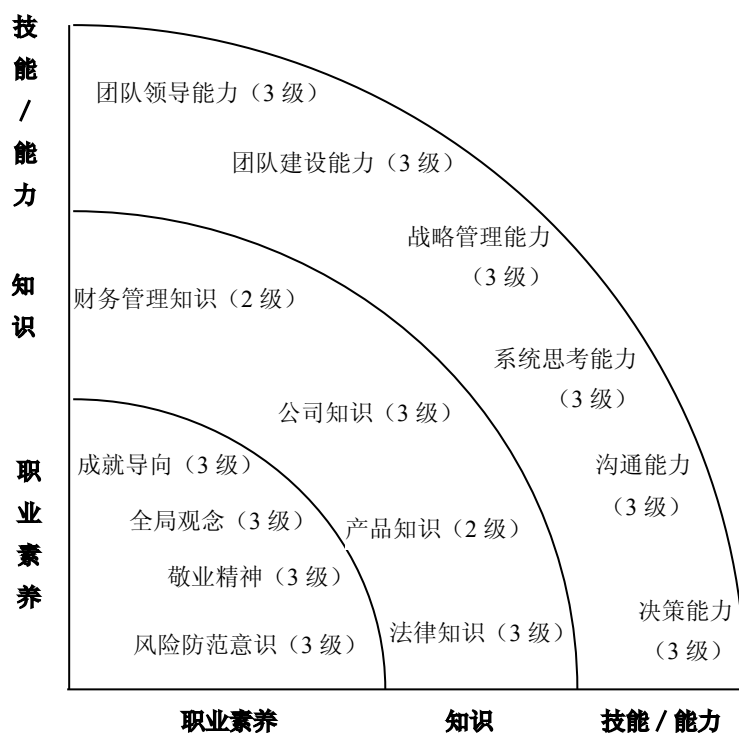


图 3-3 执行总裁胜任素质模型

3. 2. 2 营销总监胜任素质模型

本书依据企业的发展目标、经营理念、企业文化等要求，在参考了其他优秀高管的胜任行为特征的基础上，构建了营销总监胜任素质模型。该模型包括职业素养、知识、技能/能力三方面内容，主要分析了营销总监的工作事项和工作职素。具体内容如图 3-4 所示。

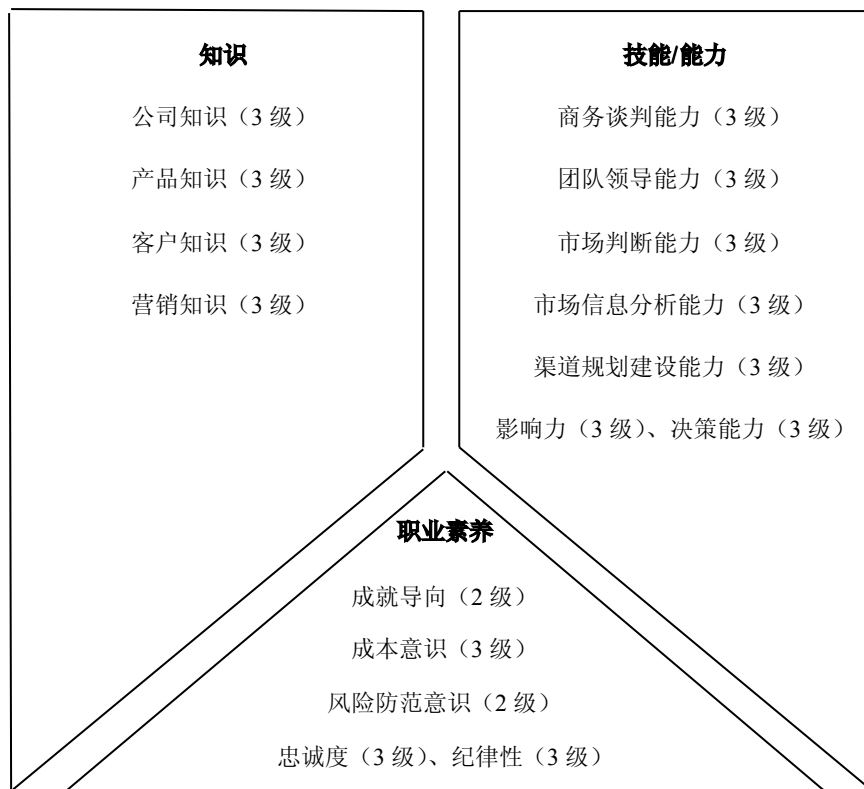


图 3-4 营销总监胜任素质模型

3. 2. 3 采购总监胜任素质模型

本书构建的采购总监胜任素质模型，为采购总监的工作和改进方向提供了参考。该模型包括职业素养、知识、技能/能力三个方面。具体内容如图 3-5 所示。

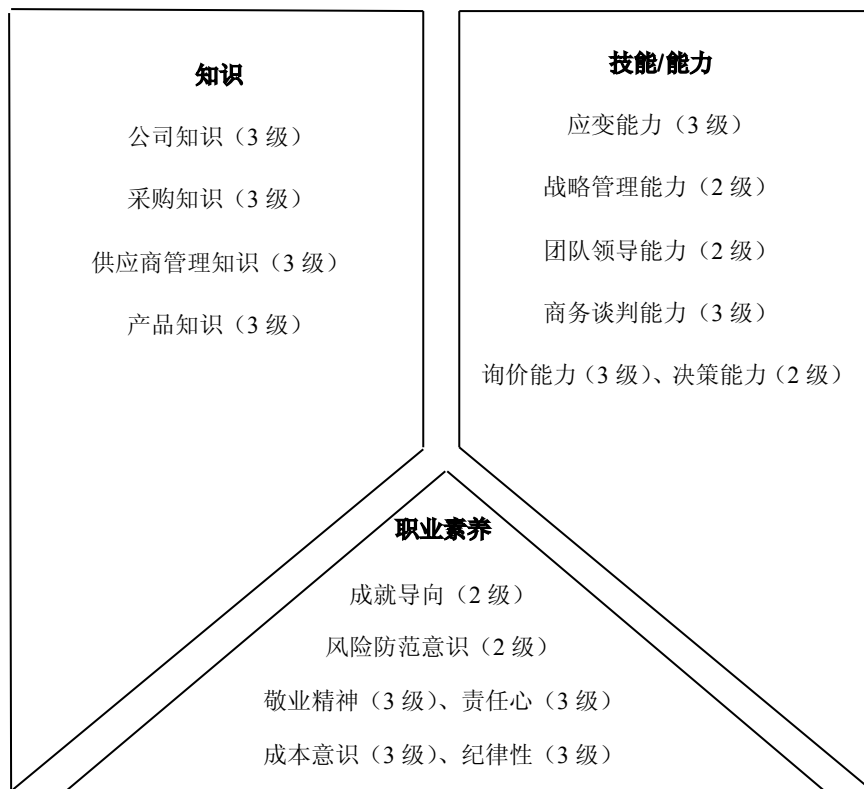


图 3-5 采购总监胜任素质模型

3. 2. 4 生产总监胜任素质模型

本书依据企业的战略发展目标、经营理念、文化价值等要求，在分析了生产总监的主要工作事项及该岗位对其任职人员的素质要求和参照了其他优秀高层领导的行为特征后，构建了生产总监胜任素质模型，该模型包括职业素养、知识、技能/能力三个方面。具体内容如图 3-6 所示。

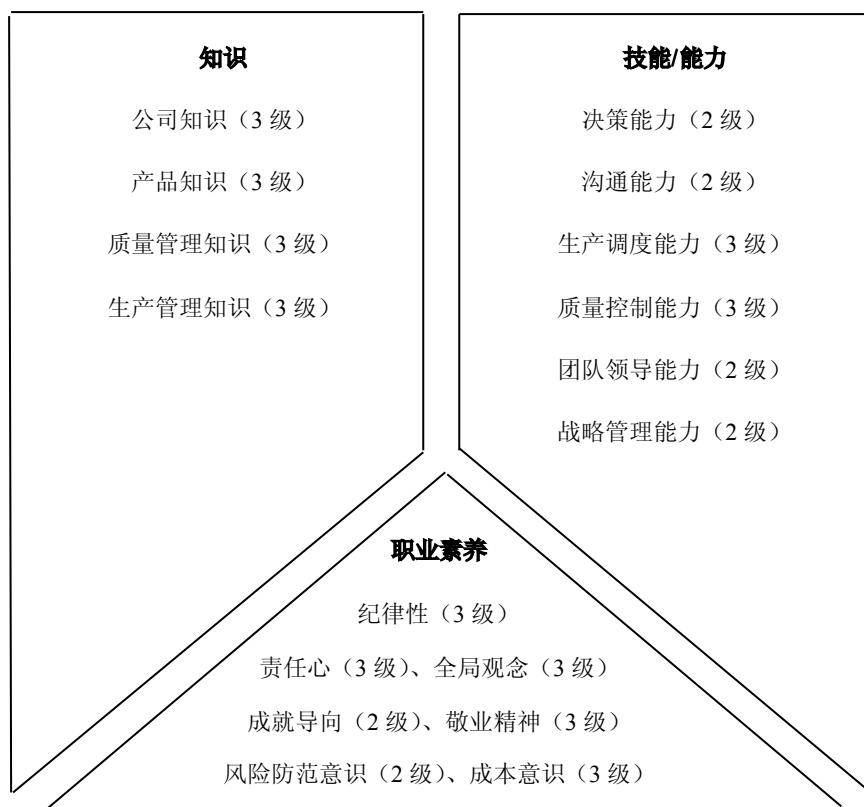


图 3-6 生产总监胜任素质模型

3. 2. 5 财务总监胜任素质模型

本书构建的财务总监胜任素质模型对驱动财务总监出色完成工作的职业素养、知识和技能/能力等各要素进行了综合描述，它能够帮助企业对在职财务总监的工作完成情况和潜力等进行评定。具体内容如图 3-7 所示。

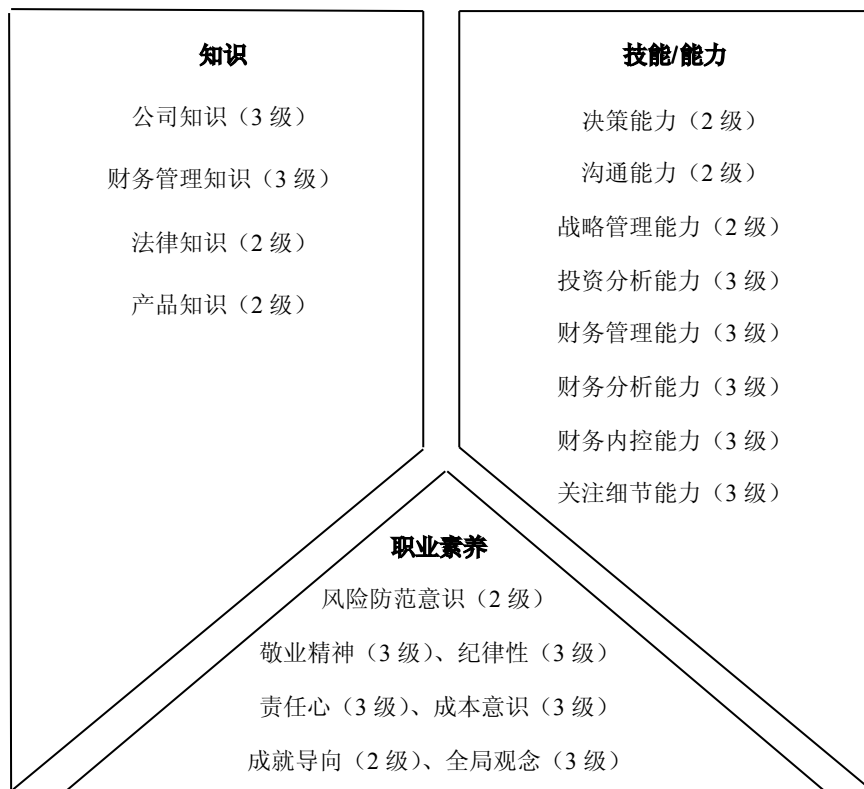


图 3-7 财务总监胜任素质模型

3. 2. 6 人力资源总监胜任素质模型

本书构建的人力资源总监胜任素质模型既考虑了人力资源业务的特点和所处的管理层级对其胜任特征的要求，又结合了其他绩优人力资源总监胜任素质特征，它包括职业素养、知识和技能/能力三个部分，具有很高的实用价值。具体内容如图 3-8 所示。

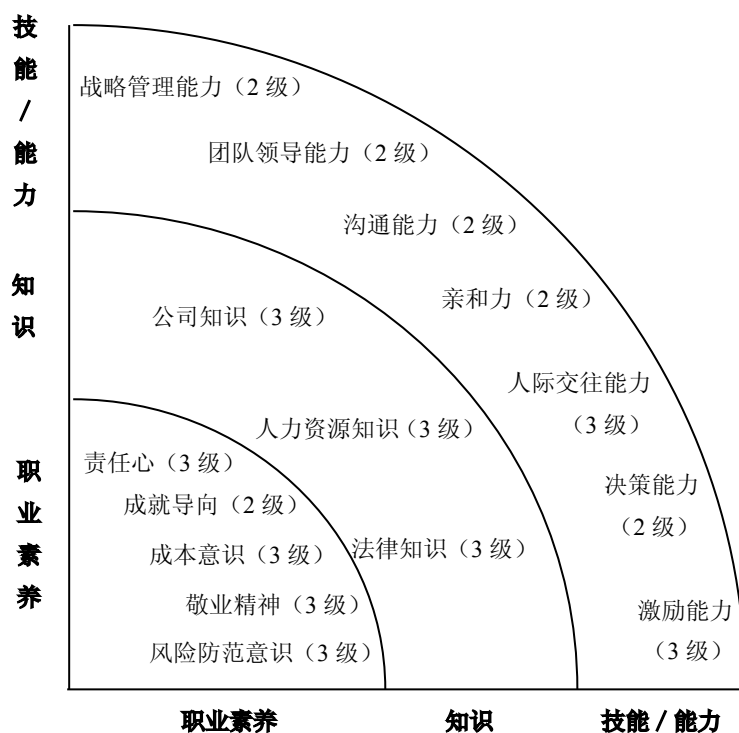


图 3-8 人力资源总监胜任素质模型

3. 2. 7 行政总监胜任素质模型

本书依据企业战略发展要求,在结合了行政总监的主要工作事项及任职资格要求的基础上,从职业素养、知识、技能/能力三个方面出发,构建了行政总监胜任素质模型。具体内容如图 3-9 所示。

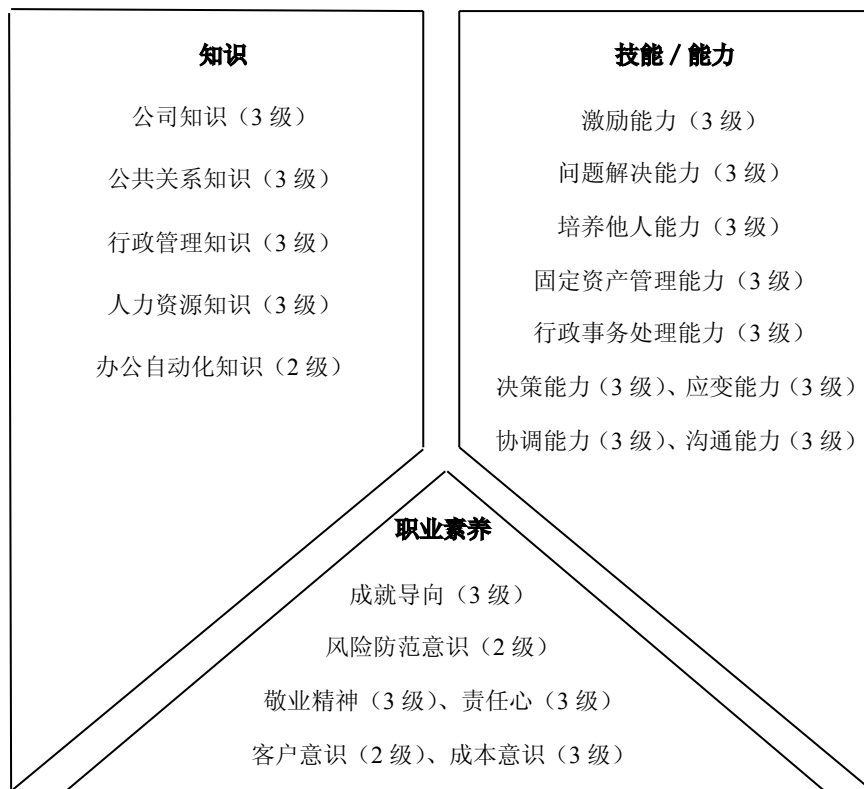


图 3-9 行政总监胜任素质模型

第 4 章 市场类人员胜任素质模型

4. 1. 1 市场部经理胜任素质模型

岗位胜任特征是根据岗位的工作要求，确保该岗位的员工能够顺利完成该岗位工作的个人特征结构。本书结合市场部经理的工作职责及企业实际，制定了市场部经理胜任素质模型。具体内容如图 4-1 所示。

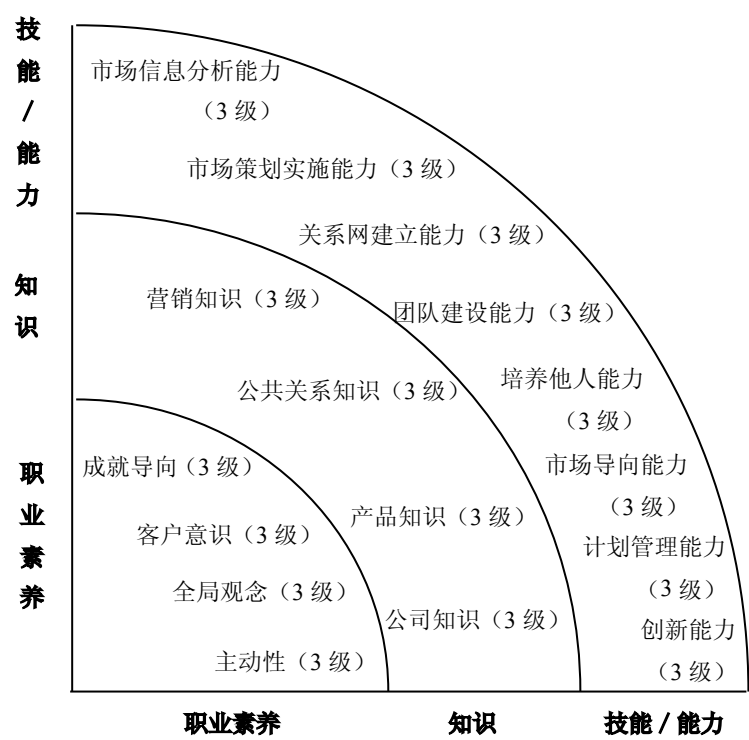


图 4-1 市场部经理胜任素质模型

4. 2. 2 市场调研主管胜任素质模型

员工个体所具有的胜任特征有很多，但企业所需要的不一定是员工所有的胜任特征，企业会根据岗位的要求以及组织的环境，明确能够保证员工胜任该岗位工作、发挥其最大潜能的胜任特征。图 4-5 所示为市场调研主管胜任素质模型。

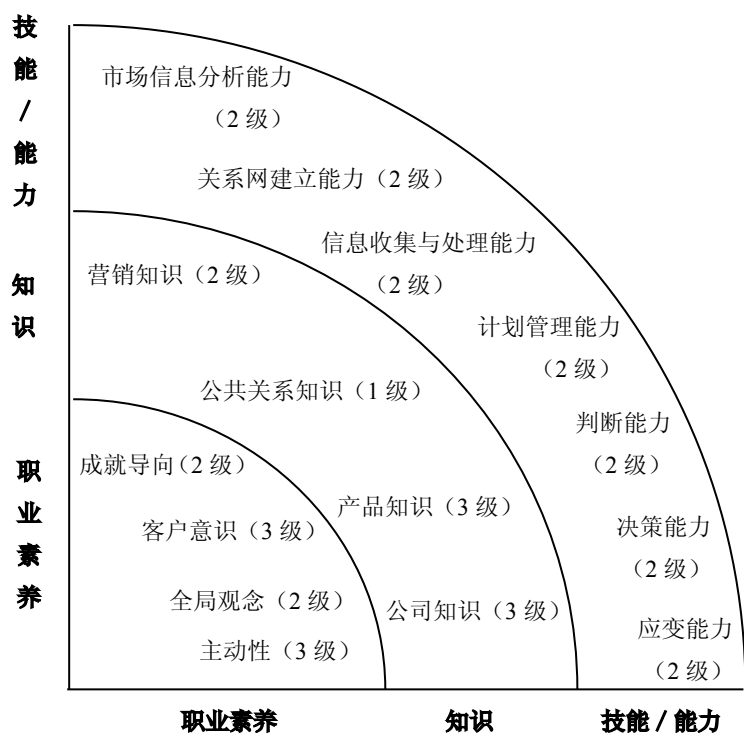


图 4-5 市场调研主管胜任素质模型

4. 3. 2 市场企划主管胜任素质模型

一个胜任素质模型应该有一定数量的具体胜任素质，其数量没有统一的界定，图 4 8 所示为市场企划主管胜任素质模型。

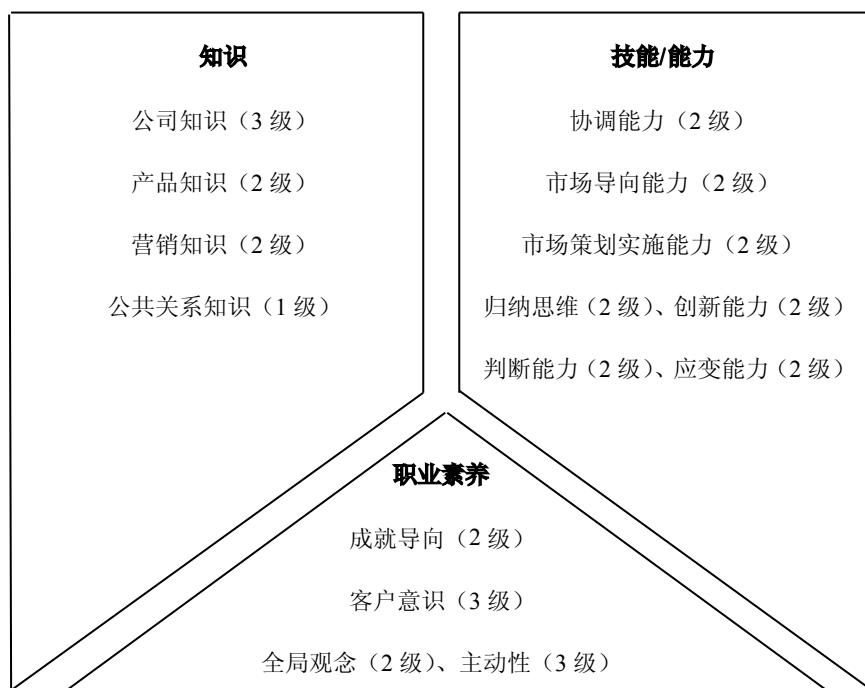


图 4-8 市场企划主管胜任素质模型

4. 5. 2 促销主管胜任素质模型

胜任素质模型详细规定了企业员工所需要的知识、技能/能力、职业素养。员工通过这三个层次的指引，能够顺利完成企业所设定的工作目标。促销主管这一职位的胜任素质模型如图 4-15 所示。

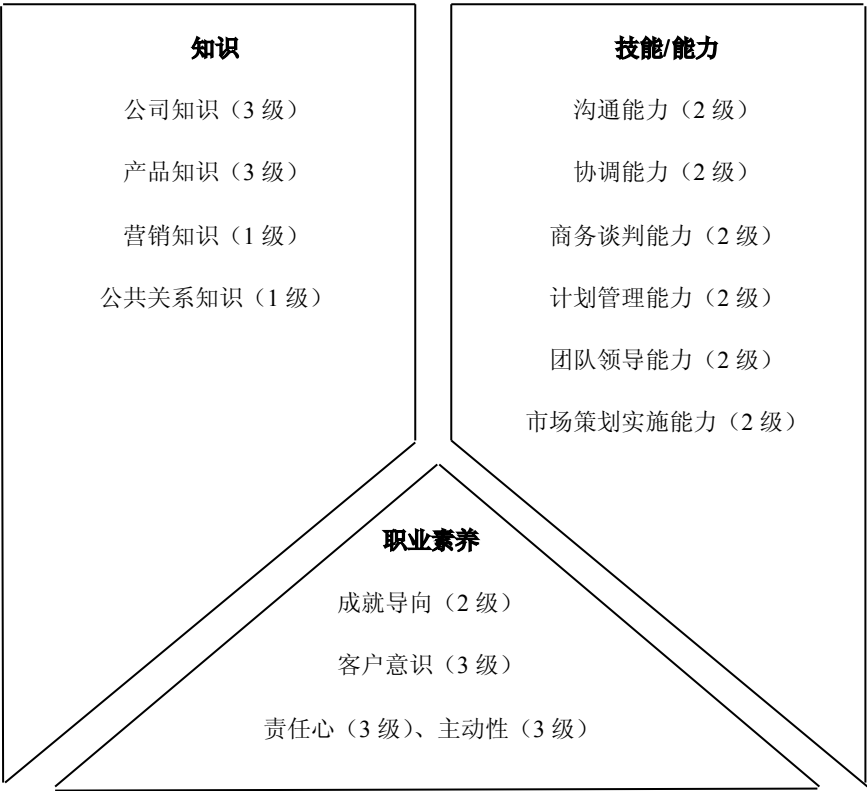


图 4-15 促销主管胜任素质模型

4. 5. 3 促销专员胜任素质模型

胜任素质与工作任务相联系，具有动态性。本书结合促销专员的工作职责及企业实际制定的促销专员胜任素质模型如图 4-16 所示。

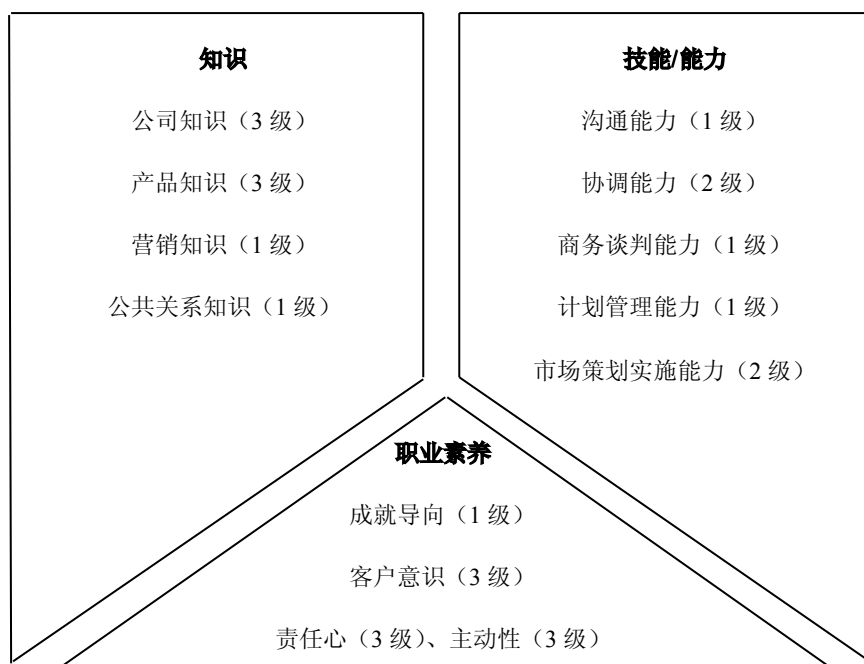


图 4-16 促销专员胜任素质模型

4. 6. 1 广告经理胜任素质模型

胜任素质模型规定了岗位所需的知识、技能/能力、职业素养等各项任职资格。员工通过这些层次的指引，能够顺利完成企业所设定的工作目标。图 4-17 所示为广告经理胜任素质模型。

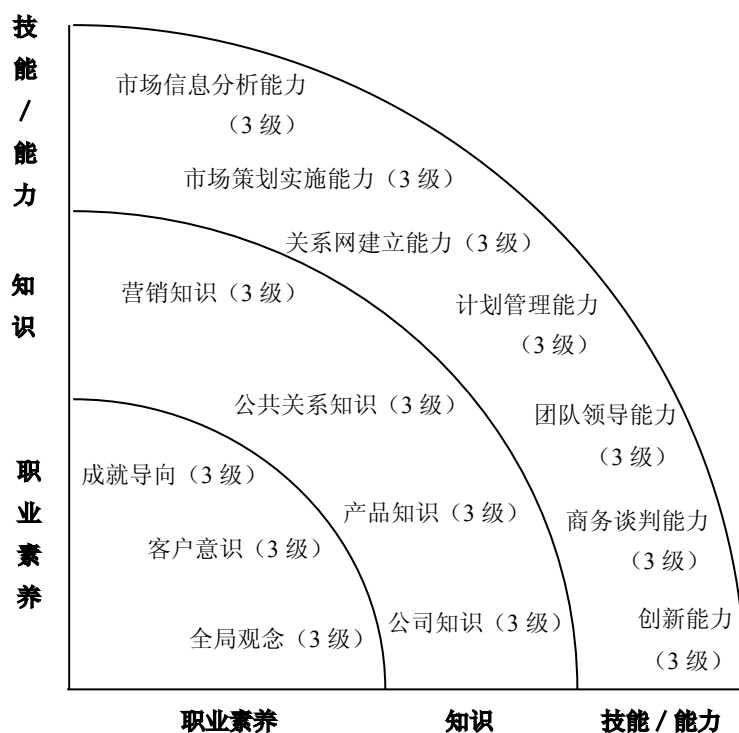


图 4-17 广告经理胜任素质模型

4. 7. 2 品牌主管胜任素质模型

胜任素质与工作任务相联系，具有动态性。本书结合品牌的工作职责及企业实际制定的品牌主管的胜任素质模型如图 4-21 所示。

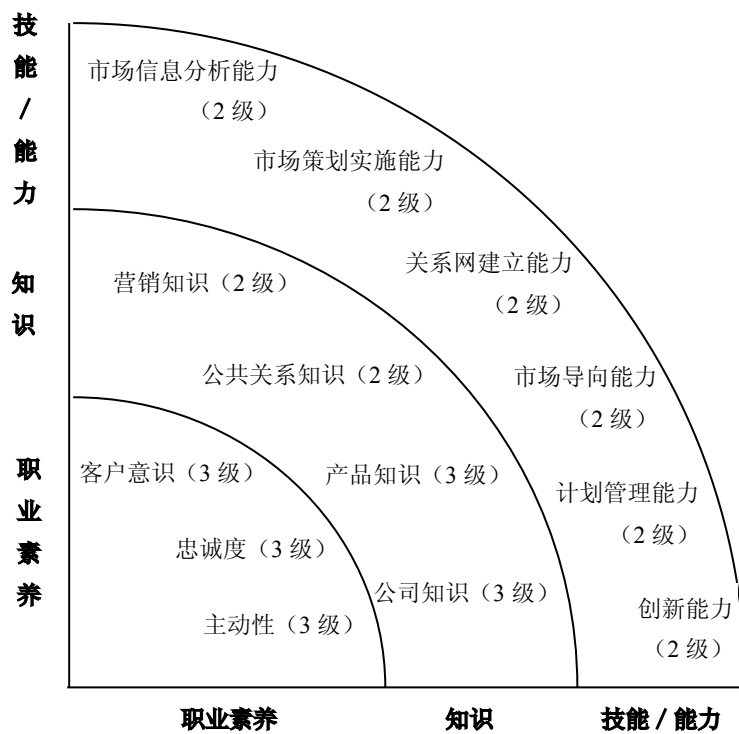


图 4-21 品牌主管胜任素质模型

4. 8. 1 公关经理胜任素质模型

胜任素质模型的构建对于员工招聘任用、提高培训效果乃至提高组织绩效具有重要意义。本书结合公关经理的工作职责及企业实际制定的公关经理胜任素质模型如图 4-23 所示。

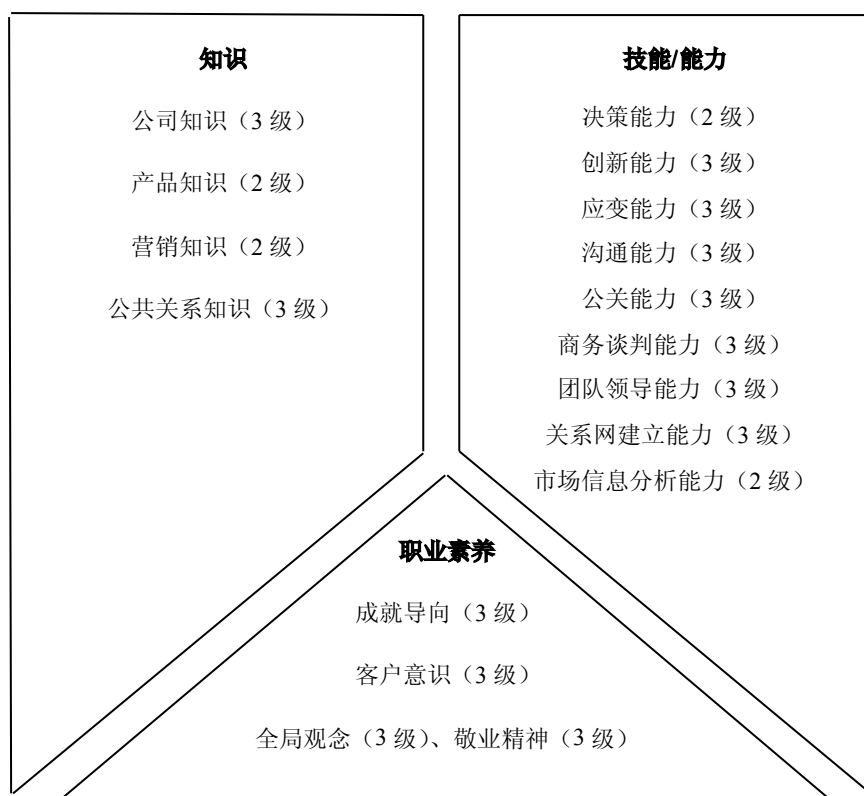


图 4-23 公关经理胜任素质模型

4. 8. 2 公关主管胜任素质模型

胜任素质模型为企业的工作分析、人员招聘、人员考核、人员培训以及人员激励提供了强有力的依据。本书结合公关主管的工作职责及企业实际制定的公关主管胜任素质模型如图 4-24 所示。

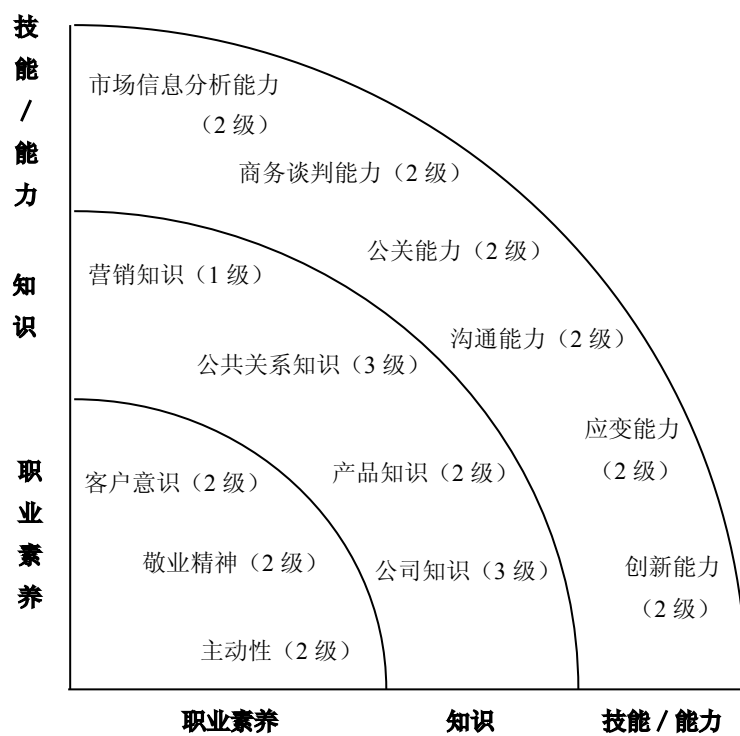


图 4-24 公关主管胜任素质模型

第5章 销售类人员胜任素质模型

5.1 销售部人员胜任素质模型

5.1.1 销售经理胜任素质模型

本书依据企业的经营理念、文化价值观等要求，结合销售经理的主要工作职责及该职位对任职人员的要求，并参照其他优秀部门经理的行为特征，构建了销售经理胜任素质模型。该模型包括职业素养、知识、技能/能力三个层面，具体内容如图 5-1 所示。

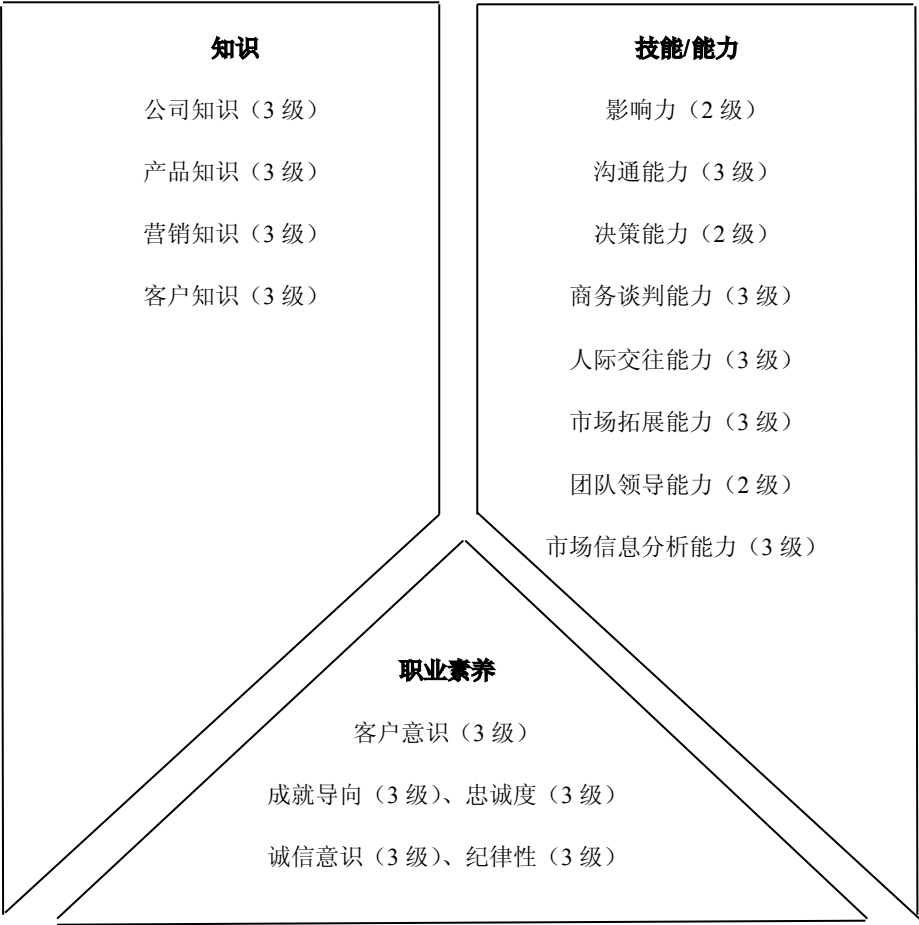


图 5-1 销售经理胜任素质模型

5.1.2 销售主管胜任素质模型

本书通过梳理销售主管的主要工作事项及该职位对任职人员的资格要求，并结合其他优秀主管胜任行为特征的分析，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发，构建了销售主

管胜任素质模型。具体内容如图 5-2 所示。

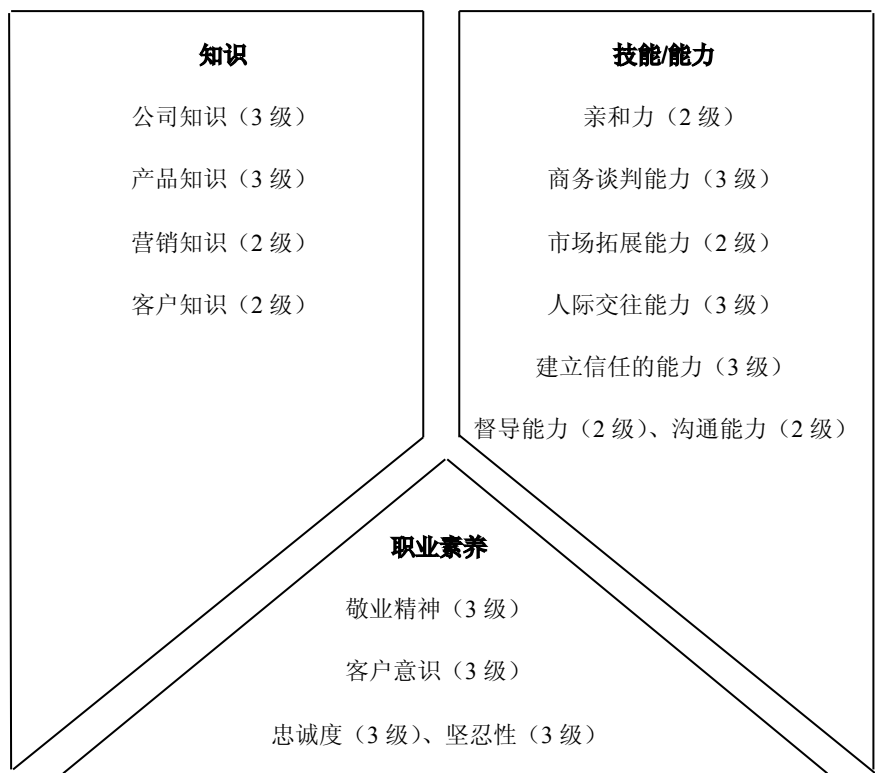


图 5-2 销售主管胜任素质模型

5.3.2 渠道主管胜任素质模型

本书依据渠道主管的主要工作职责及任职要求构建的渠道主管胜任素质模型如图 5-8 所示。

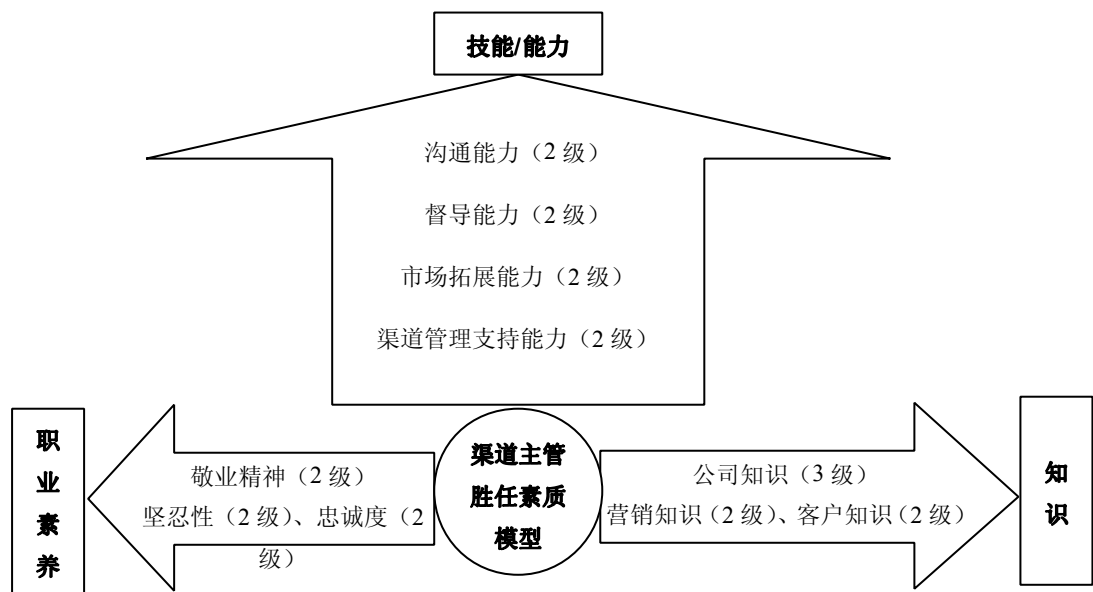


图 5-8 渠道主管胜任素质模型

5. 4. 1 导购主管胜任素质模型

本书依据导购主管工作的内容要求，在参照其他优秀主管的胜任行为特征的基础上，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发构建了导购主管胜任素质模型。具体内容如图 5-10 所示。

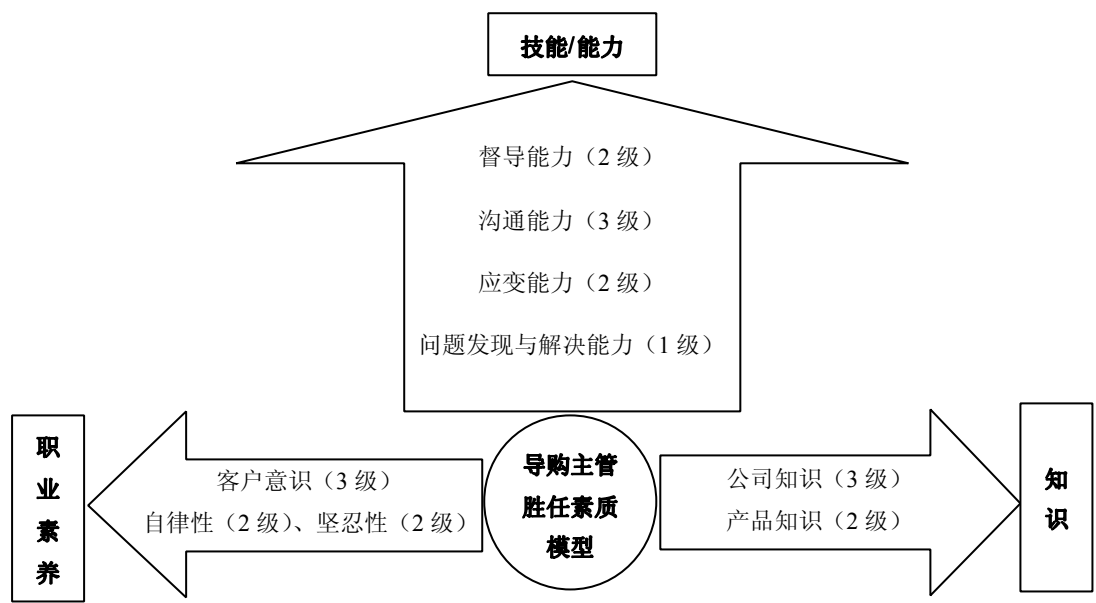


图 5-10 导购主管胜任素质模型

5. 5. 2 网络销售主管胜任素质模型

本书依据网络销售主管的主要工作事项及其任职资格的要求，在参照其他优秀主管胜任行为特征的基础上，构建了网络销售主管胜任素质模型。具体内容如图 5-13 所示。

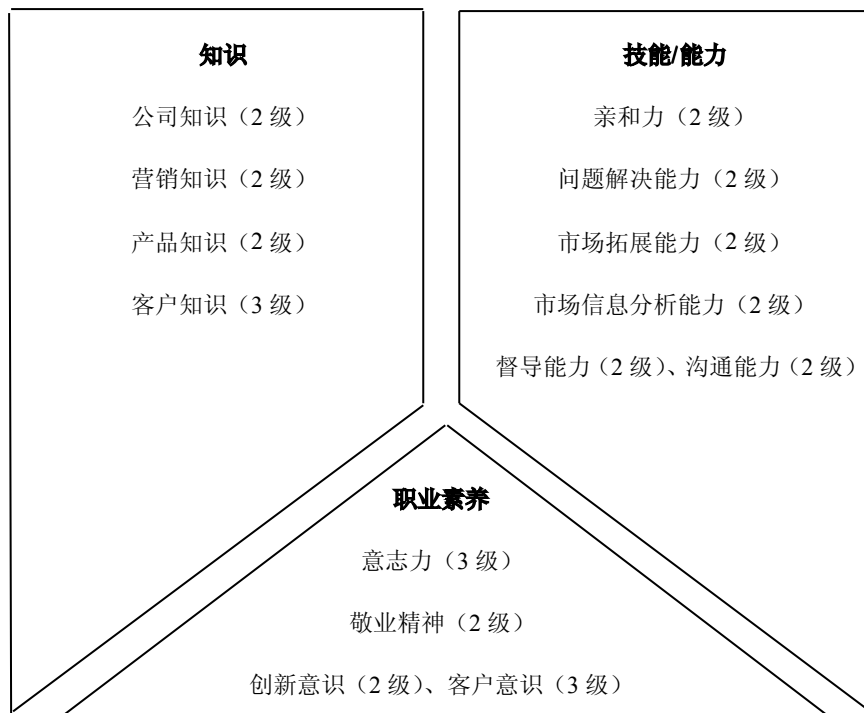


图 5-13 网络销售主管胜任素质模型

5. 6. 1 电话销售经理胜任素质模型

本书依据电话销售经理的主要工作事项及其任职资格要求,在参照其他优秀销售经理胜任行为特征的基础上,从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发,构建了电话销售经理胜任素质模型。具体内容如图 5-15 所示。

全国Mini-MBA职业经理双证班



权威双证 全国招生 远程函授 请速充电

允许提前获取证书 20 年热招精品课程

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：教授课件全部赠送，双证，档案一切尽有！

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 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
电商经理（电子商务经理）MBA 高等双证	电子商务经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
微商经理（微营销师）MBA 高等教育双证	微营销管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《养老机构管理人员》MBA 双证书班	养老机构管理人员资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	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+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程
课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导
双证，档案一切尽有！

咨询报名：13684609885
现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

网址：www.mhjj.net

课程表

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理

赶紧体验吧



【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，

【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。

【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。



【主办单位】

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老师担任学校理事长。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.mhgy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

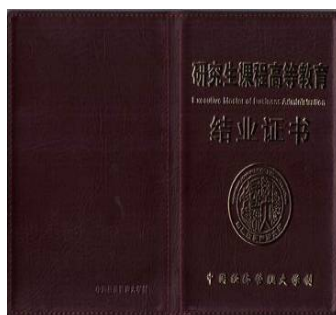
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【客服微信】微信号: mhjymhgy (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995

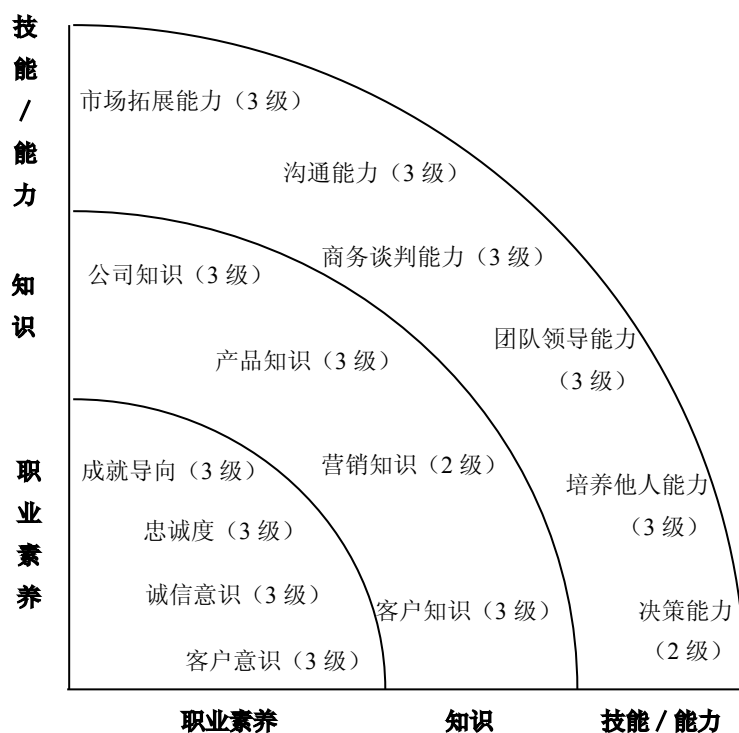


图 5-15 电话销售经理胜任素质模型

5. 7. 3 直销代表胜任素质模型

本书依据企业文化要求，结合直销代表的工作职责及该职位对任职人员的素质要求，在参照其他优秀销售人员行为特征的基础上，构建了直销代表胜任素质模型。具体内容如图 5-20 所示。

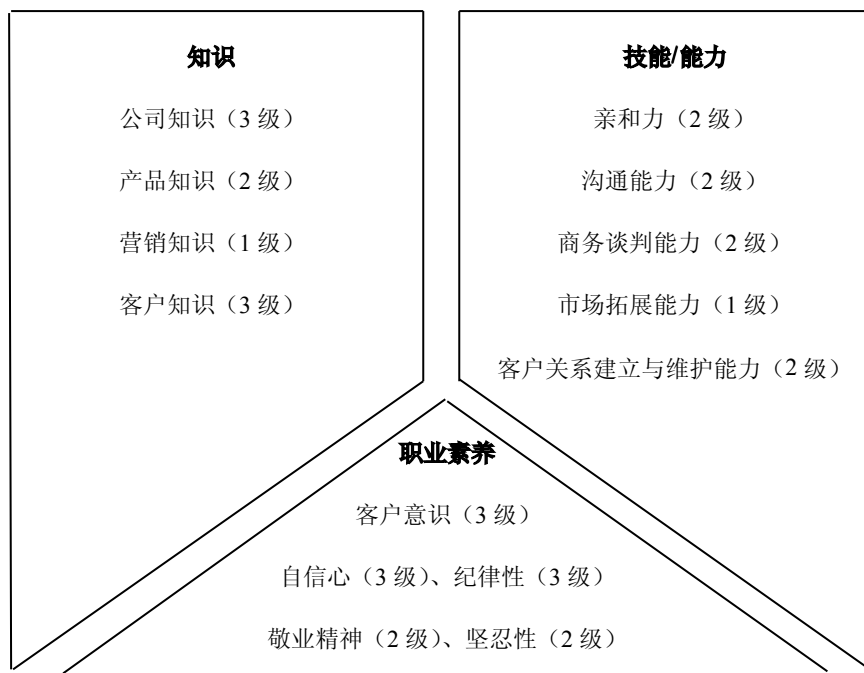


图 5-20 直销代表胜任素质模型

5.8.1 区域销售经理胜任素质模型

本书依据区域销售经理的工作职责及企业对其素质的要求，在参照其他优秀经理胜任行为特征的基础上，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发，构建了区域销售经理胜任素质模型。具体内容如图 5-21 所示。

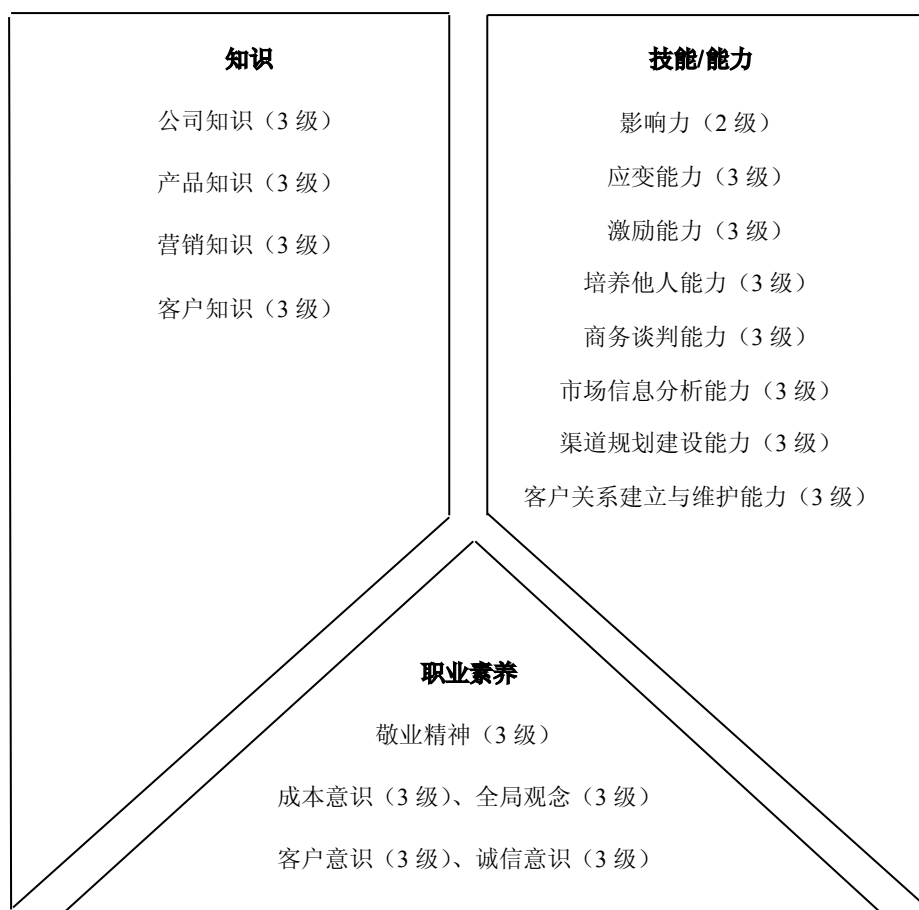


图 5-21 区域销售经理胜任素质模型

5.9.1 分公司总经理胜任素质模型

本书依据总公司的战略目标、企业文化等各方面的要求，结合分公司总经理工作事项及职责，在参照企业优秀高层领导胜任行为特征的基础上，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发，构建了分公司总经理胜任素质模型。具体内容如图 5-23 所示。

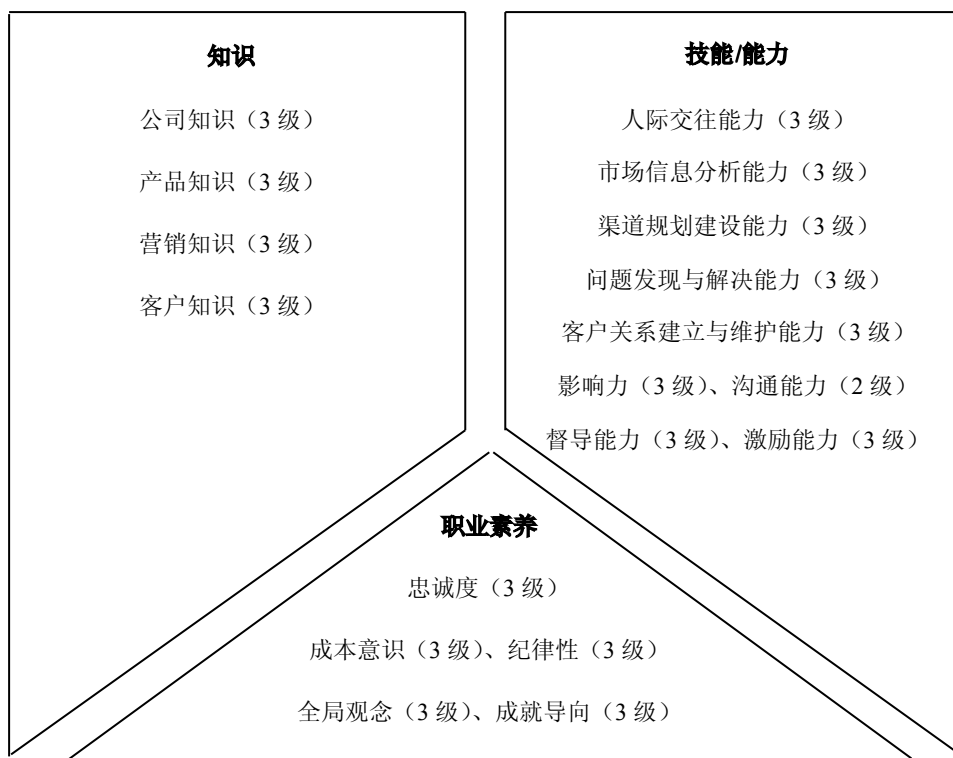


图 5-23 分公司总经理胜任素质模型

5.9.2 分公司销售经理胜任素质模型

本书依据分公司销售经理的主要工作事项及总公司对其素质的要求，在参照其他同级销售经理胜任行为特征的基础上，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发，构建了分公司销售经理胜任素质模型。具体内容如图 5-24 所示。

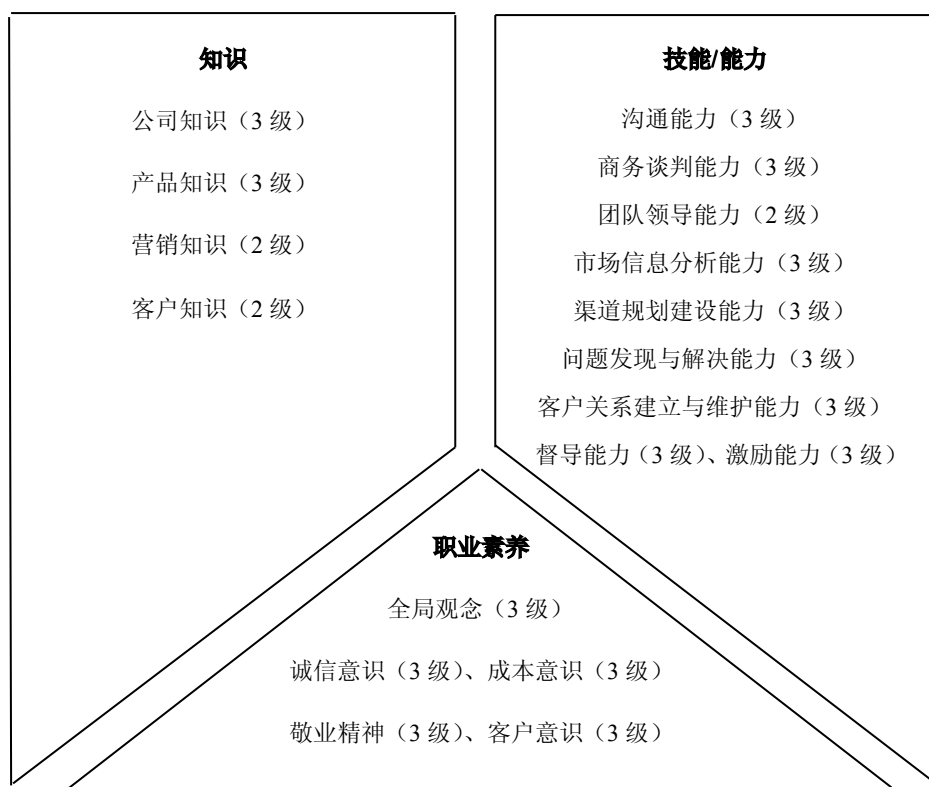


图 5-24 分公司销售经理胜任素质模型

5.9.3 办事处销售主任胜任素质模型

本书依据企业对办事处的经营要求及办事处销售主任的职位要求，在参考其他同级优秀员工胜任行为特征的基础上，构建了办事处销售主任胜任素质模型。具体内容如图 5-25 所示。

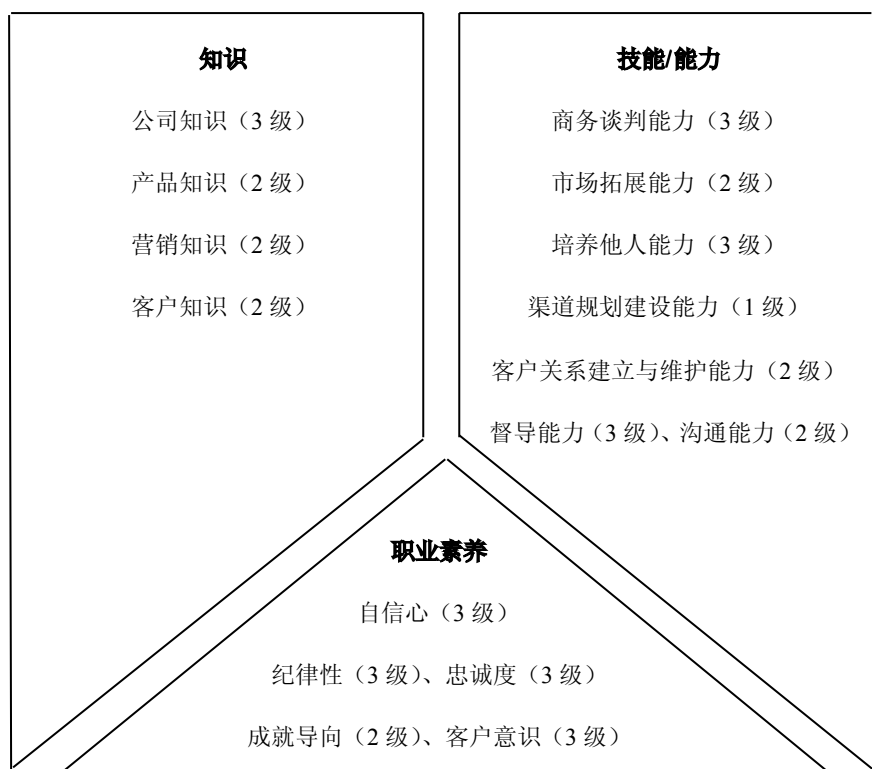


图 5-25 办事处销售主任胜任素质模型

第 6 章 生产类人员胜任素质模型

6. 1. 1 生产经理胜任素质模型

本书依据企业的发展战略和文化要求，结合生产经理的主要工作事项及任职资格要求，在参照其他优秀经理胜任行为特征的基础上，构建了生产经理胜任素质模型。具体内容如图 6-1 所示。

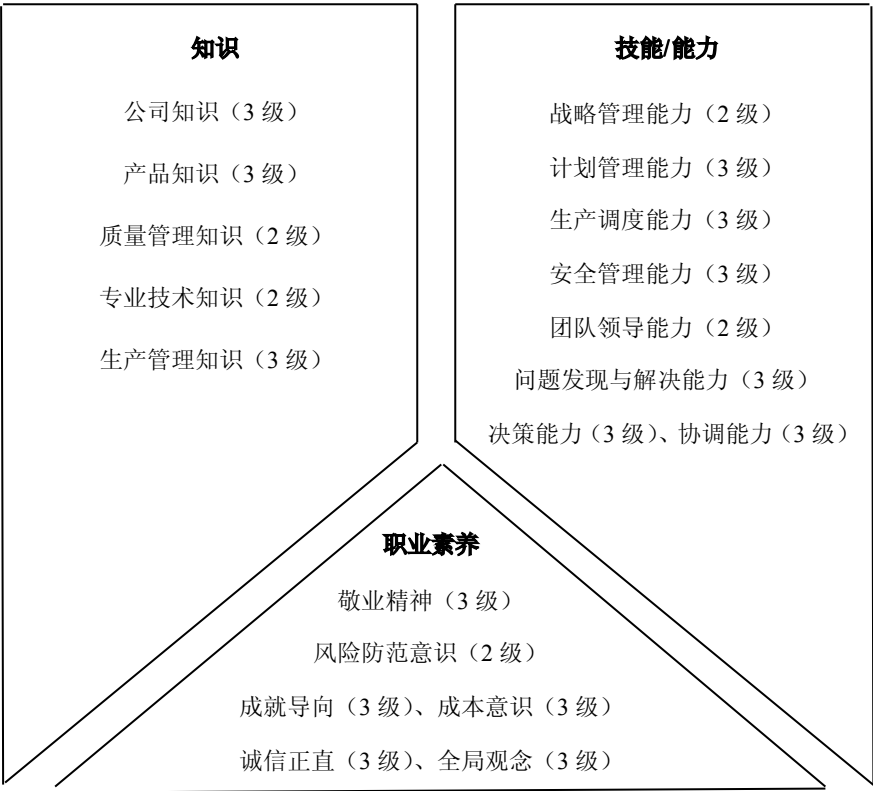


图 6-1 生产经理胜任素质模型

6. 1. 2 车间主任胜任素质模型

本书依据企业的生产战略目标、文化价值观等要求，结合车间主任的主要工作事项，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发，构建了车间主任胜任素质模型。具体内容如图 6-2 所示。

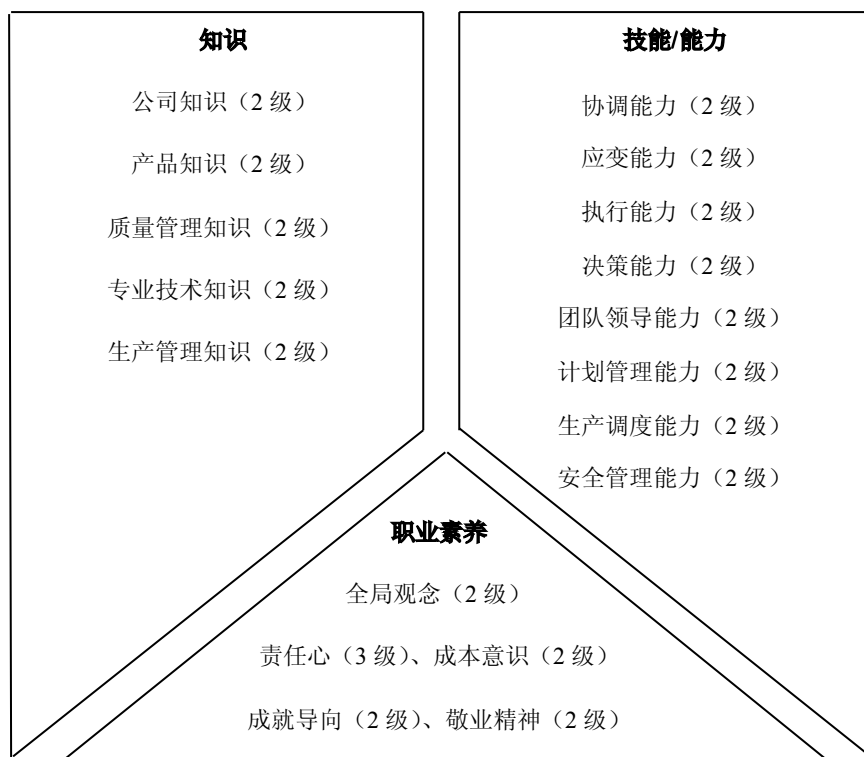


图 6-2 车间主任胜任素质模型

6. 1. 3 生产班长胜任素质模型

本书依据生产班长的主要工作事项，结合其他优秀班长、组长的行为表现，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发，构建了生产班长胜任素质模型。具体内容如图 6-3 所示。

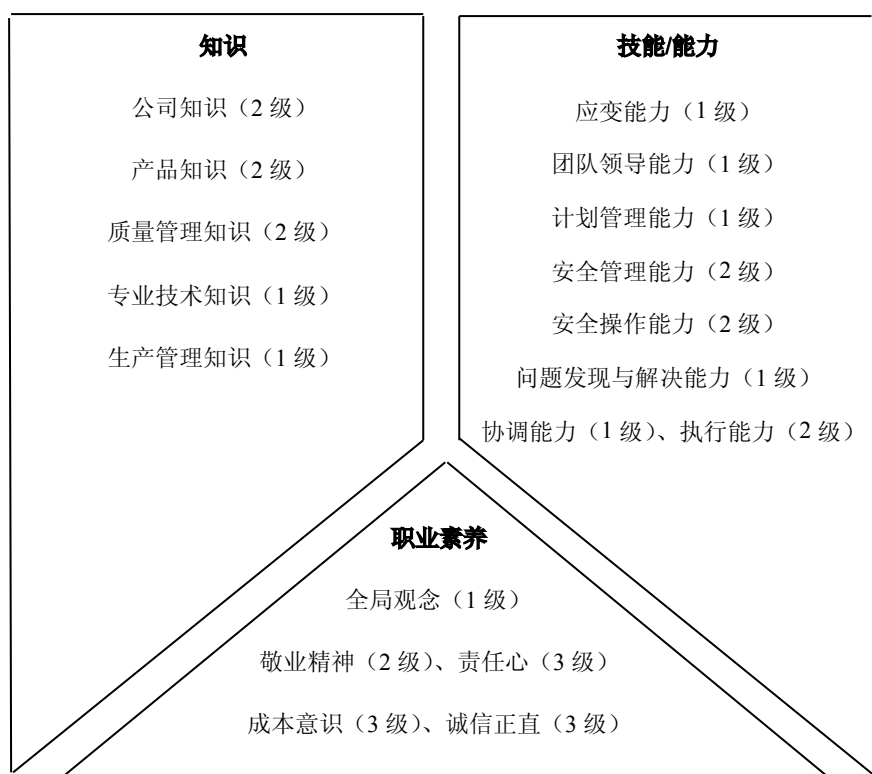


图 6-3 生产班长胜任素质模型

6. 2. 5 生产调度专员胜任素质模型

本书依据生产调度专员这一岗位及其对任职人员的资格与素质要求，结合其他优秀员工的行为特征，构建了生产调度专员胜任素质模型。具体内容如图 6-8 所示。

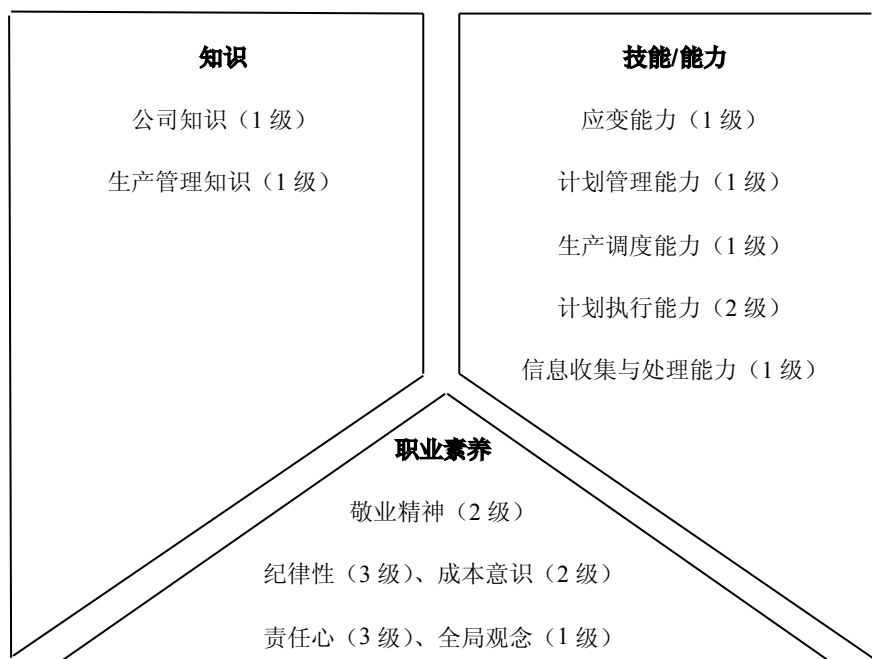
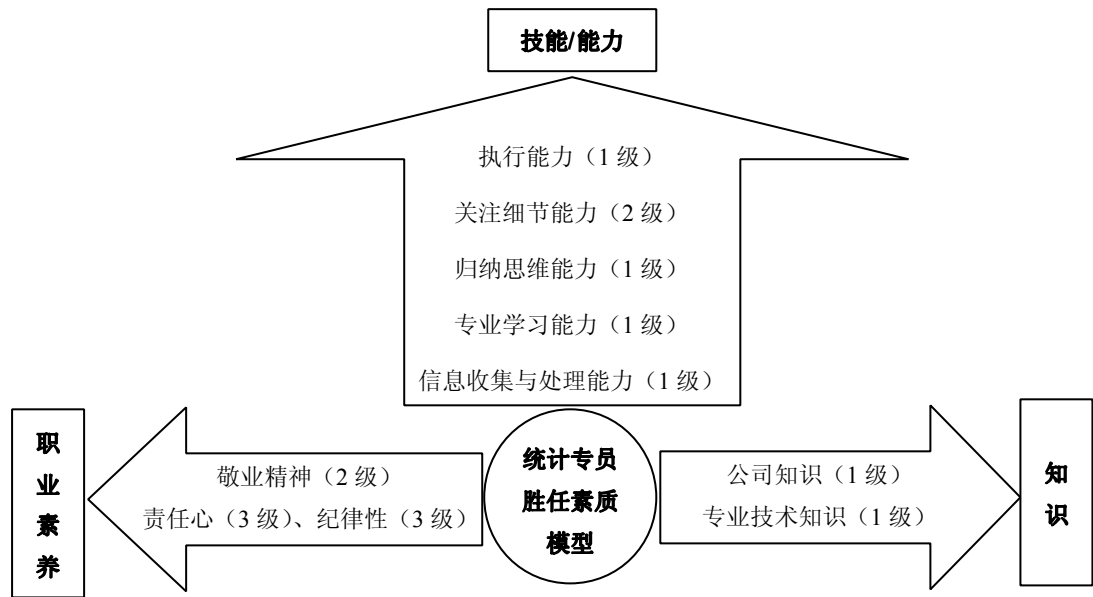


图 6-8 生产调度专员胜任素质模型

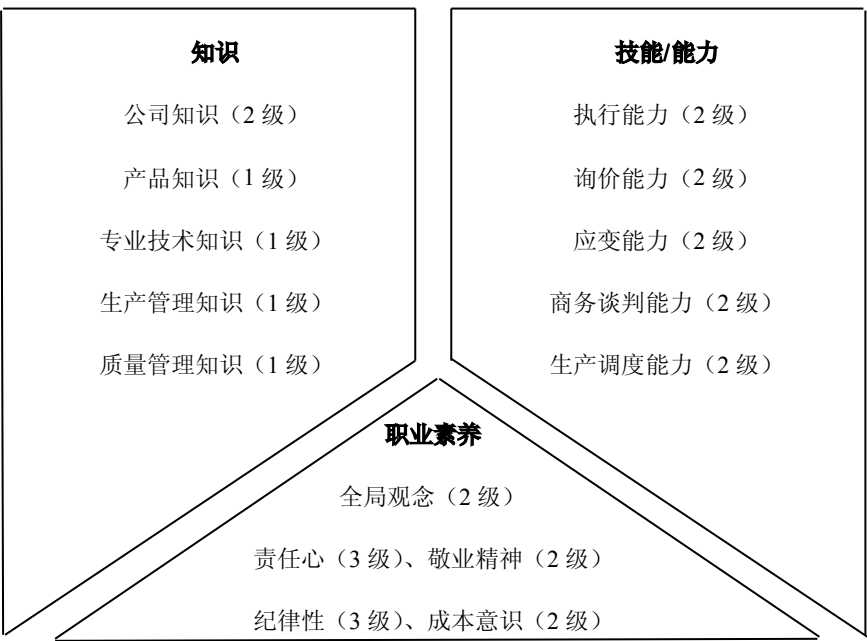
6. 2. 6 统计专员胜任素质模型

统计专员的胜任素质模型如图 6-9 所示。



6. 3. 2 物控主管胜任素质模型

本书依据物控主管的关键工作事项，结合其对任职人员的资格及素质要求，并参照其他优秀物控主管胜任行为特征，构建了物控主管胜任素质模型。具体内容如图 6-11 所示。



6. 4. 2 物料仓储主管胜任素质模型

本书依据物料仓储主管的主要工作职责及该岗位对其任职人员的素质要求，结合其他优秀主管的行为特征，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发，构建了物料仓储主管胜任素质模型。具体内容如图 6-14 所示。

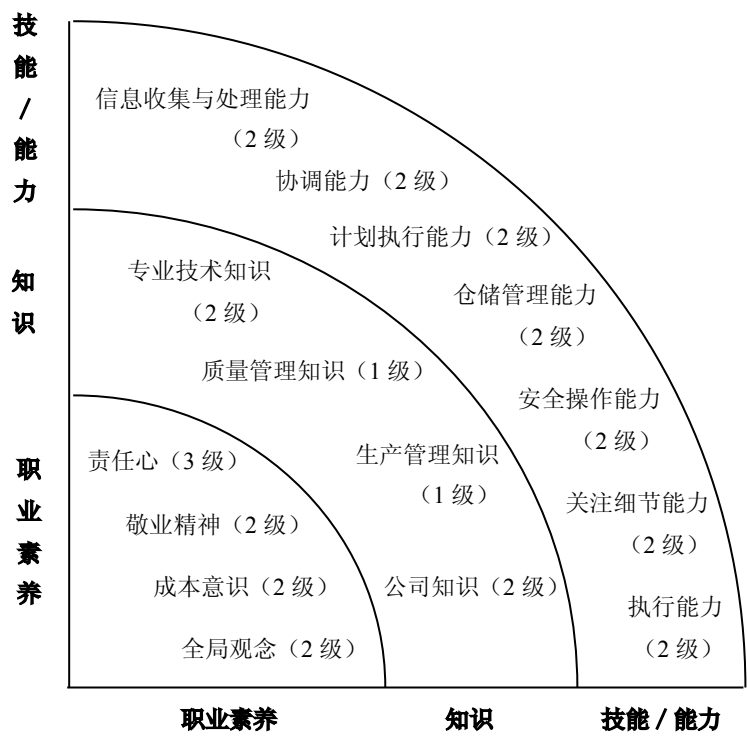


图 6-14 物料仓储主管胜任素质模型

6. 4. 4 仓库管理专员胜任素质模型

本书依据仓库管理专员的主要工作事项及其任职资格的要求，结合其他优秀员工胜任行为特征，构建了仓库管理专员胜任素质模型。具体内容如图 6-16 所示。

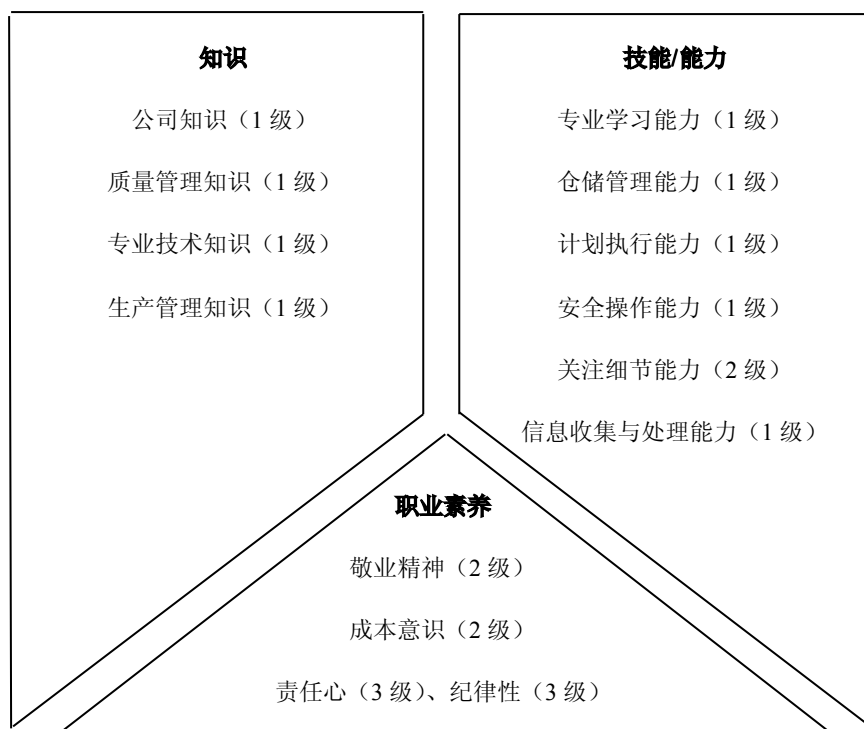


图 6-16 仓库管理专员胜任素质模型

6. 4. 5 仓库账管专员胜任素质模型

本书依据仓库账管专员的主要工作职责及其对任职人员的素质要求，结合其他优秀员工胜任行为特征，从职业素养、知识、技能/能力三个层面，构建了仓库账管专员胜任素质模型。具体内容如图 6-17 所示。

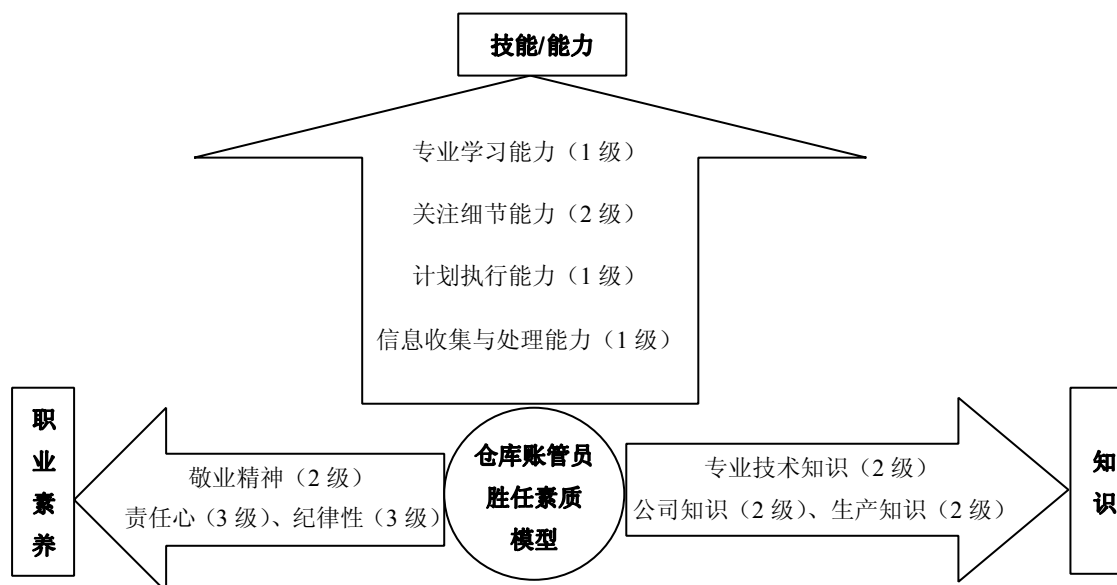


图 6-17 仓库账管专员胜任素质模型

6. 5. 3 设备维修主管胜任素质模型

本书依据企业经营战略和发展目标，结合设备维修主管的工作职责，并参照同类岗位优秀人员的绩效表现，构建了设备维修主管胜任素质模型。具体内容如图 6-20 所示。

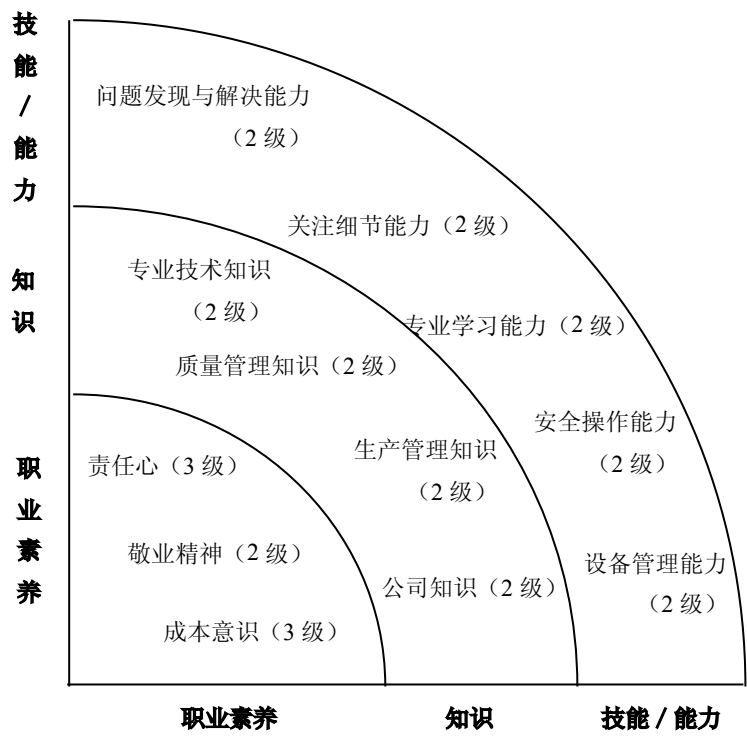


图 6-20 设备维修主管胜任素质模型

第 7 章 安全类人员胜任素质模型

7. 1. 1 安全经理胜任素质模型

本书依据企业的经营战略目标和文化价值观等内容，结合安全经理的主要工作事项及其他优秀经理的绩效贡献，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发，构建了安全经理胜任素质模型。具体内容如图 7-1 所示。

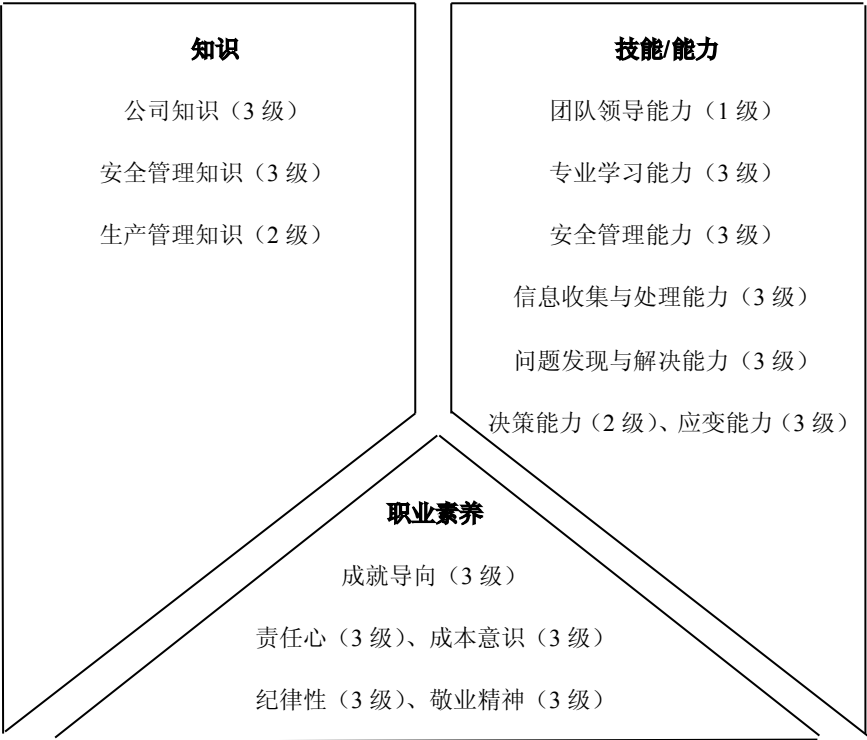


图 7-1 安全经理胜任素质模型

7. 2. 2 生产安全主管胜任素质模型

本书构建的生产安全主管胜任素质模型参考了安全管理类工作的通用工作要求以及主管级管理人员的胜任行为特征，主要包括职业素养、知识和技能/能力三个层面的内容。具体内容如图 7-5 所示。

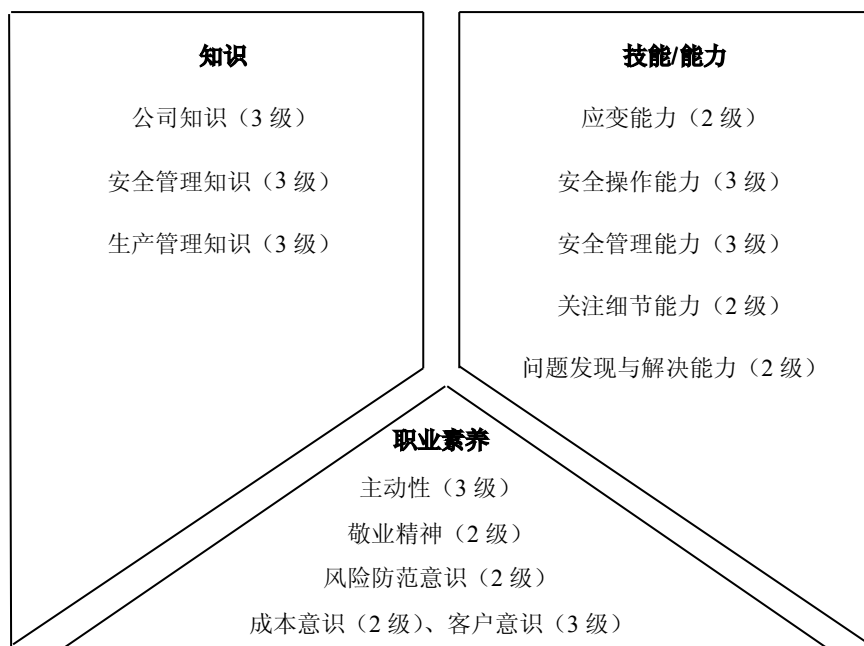


图 7-5 生产安全主管胜任素质模型

7.3.3 设备安全专员胜任素质模型

在同一企业里，不同的职务和岗位对人才素质的要求也不同，图 7-9 所示为设备安全专员胜任素质模型。

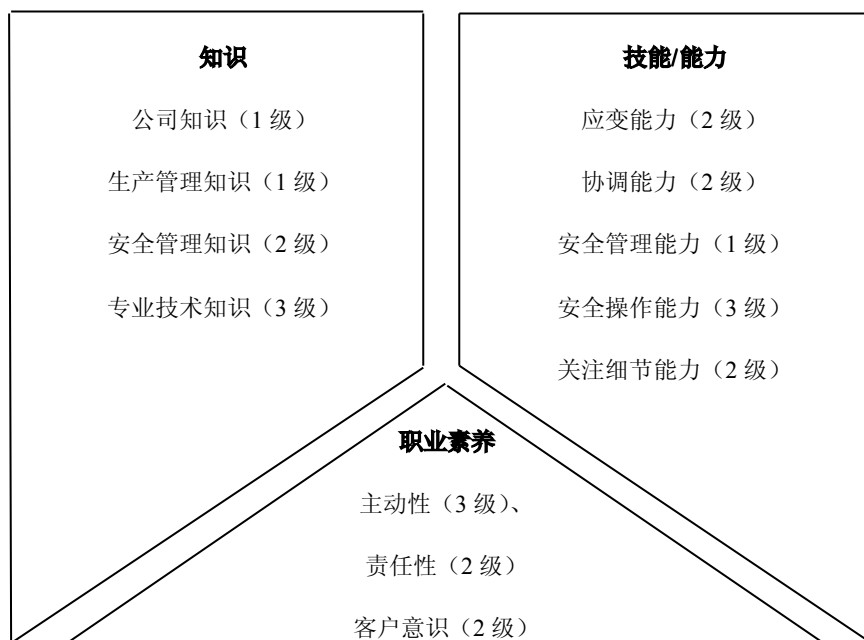


图 7-9 设备安全专员胜任素质模型

7. 4. 3 仓储安全专员胜任素质模型

本书依据仓储安全专员的主要工作事项及该岗位对其任职人员的素质要求，参照其他优秀专员胜任行为特征，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发，构建了仓储安全专员胜任素质模型。具体内容如图 7-12 所示。

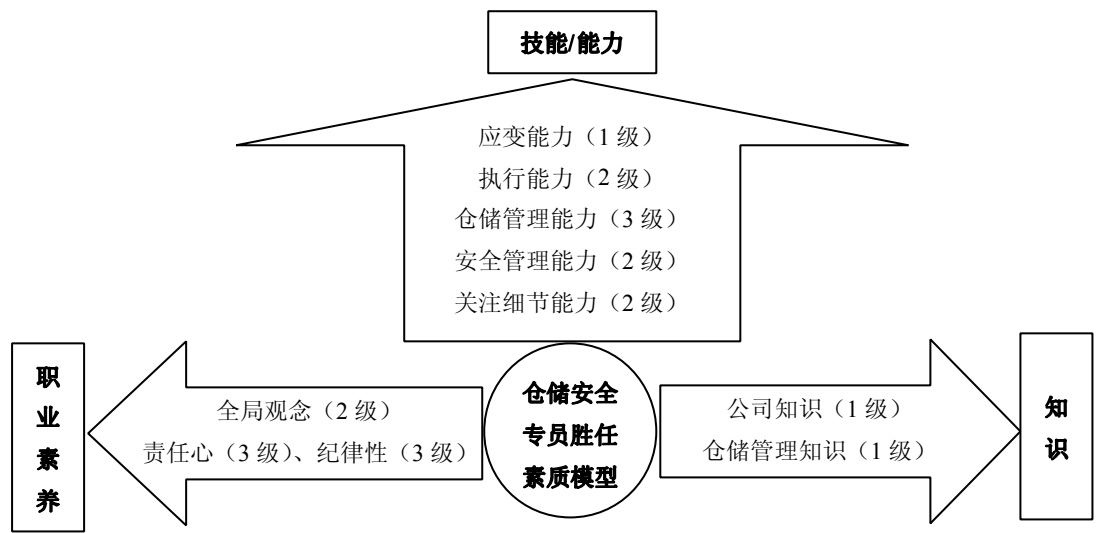


图 7-12 仓储安全专员胜任素质模型

7. 5. 1 信息安全经理胜任素质模型

本书依据企业战略发展目标、企业文化等内容，在详细分析信息安全经理的主要工作事项的基础上，结合其他优秀经理的行为特征，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发，构建了信息安全经理胜任素质模型。具体内容如图 7-13 所示。

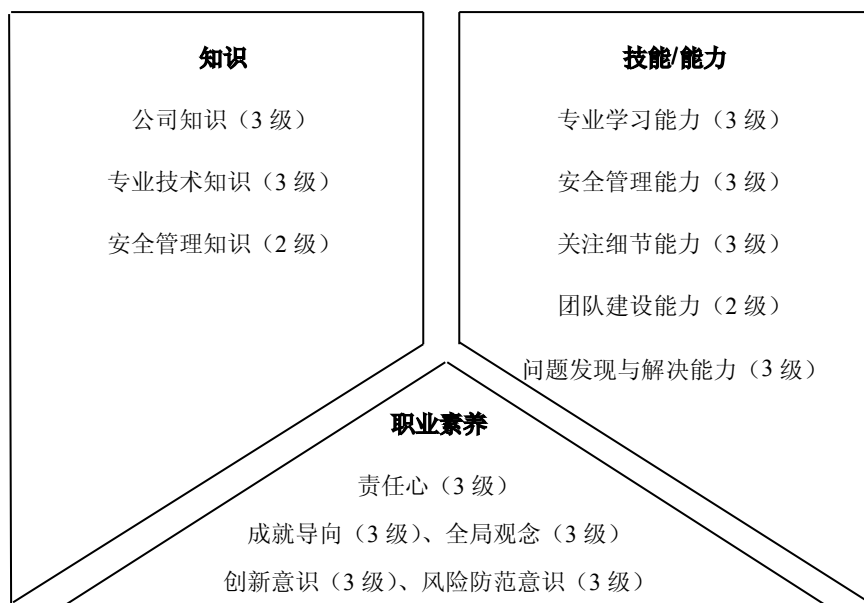


图 7-13 信息安全经理胜任素质模型

7. 5. 3 信息安全专员胜任素质模型

本书依据信息安全专员的主要工作事项及对该职位任职人员的资格和素质要求，结合其他优秀员工的胜任行为特征，构建了信息安全专员胜任素质模型。具体内容如图 7-15 所示。

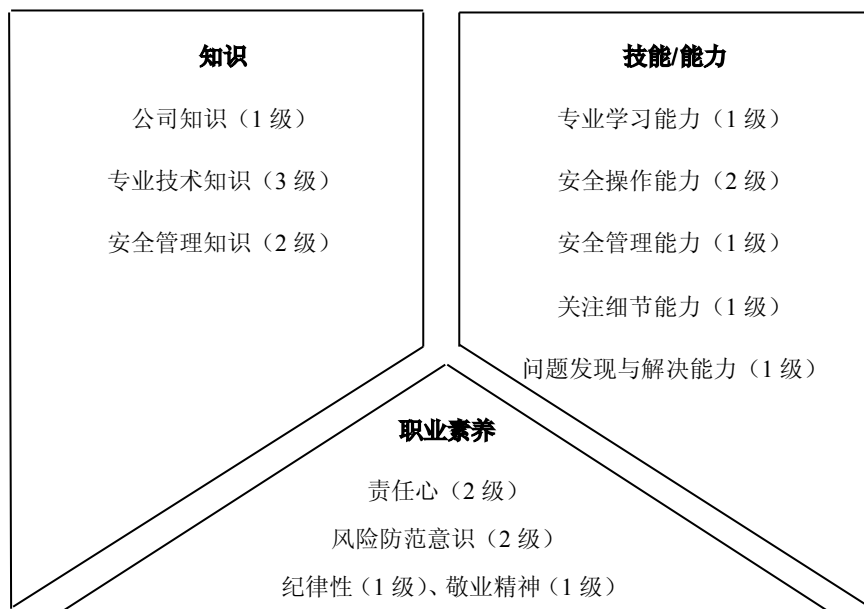


图 7-15 信息安全专员胜任素质模型

7. 6. 2 运输安全主管胜任素质模型

本书依据运输安全主管的主要职责及该岗位对其任职人员的资格与素质要求，结合其他

优秀安全主管的胜任行为特征，构建了运输安全主管胜任素质模型。具体内容如图 7-17 所示。

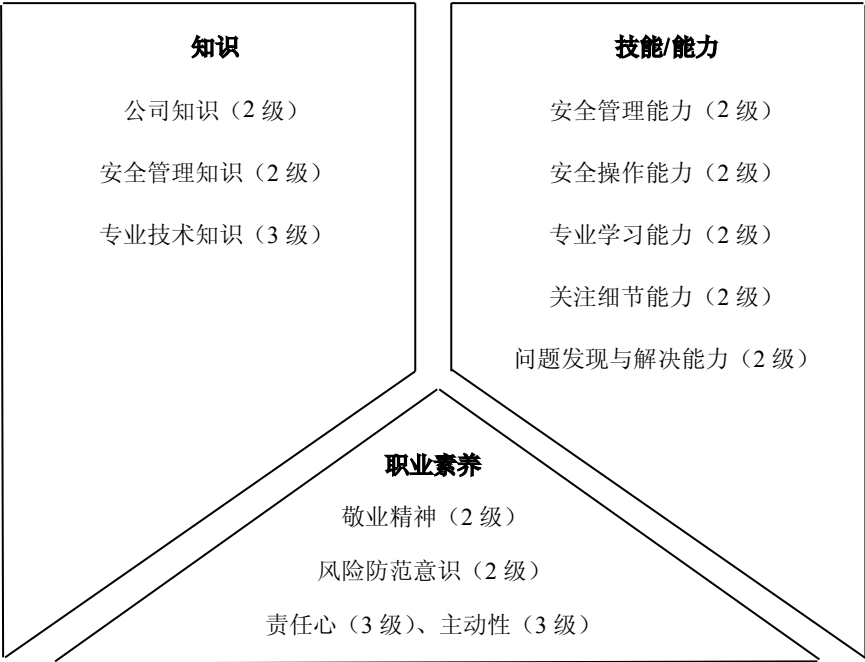


图 7-17 运输安全主管胜任素质模型

7. 7. 2 消防安全主管胜任素质模型

本书依据消防安全主管的关键工作事项，结合该岗位对其任职人员的资格及素质要求，并参照其他优秀主管的胜任行为特征，构建了消防安全主管胜任素质模型。具体内容如图7-20所示。

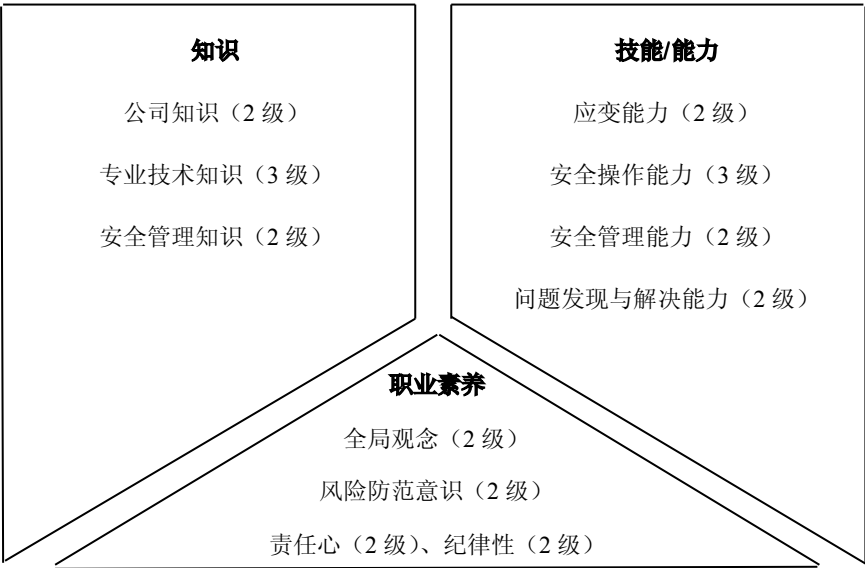


图 7-20 消防安全主管胜任素质模型

第 8 章 质量类人员胜任素质模型

8. 1. 1 质量经理胜任素质模型

本书依据企业质量目标的要求，结合质量经理的主要工作事项及该岗位对其任职人员的资格要求，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发，构建了质量经理胜任素质模型。具体内容如图 8-1 所示。

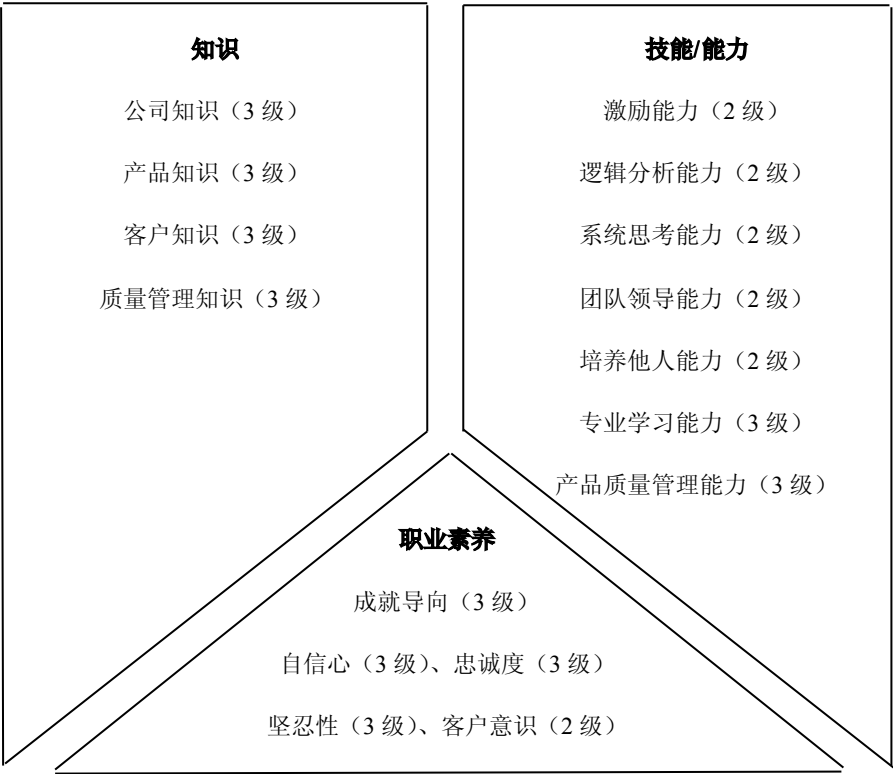


图 8-1 质量经理胜任素质模型

8. 2. 2 来料检验专员胜任素质模型

本书依据来料检验专员的主要工作职责及工作要求，参照其他优秀质检人员的胜任行为特征，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发，构建了来料检验专员胜任素质模型。具体内容如图 8-5 所示。

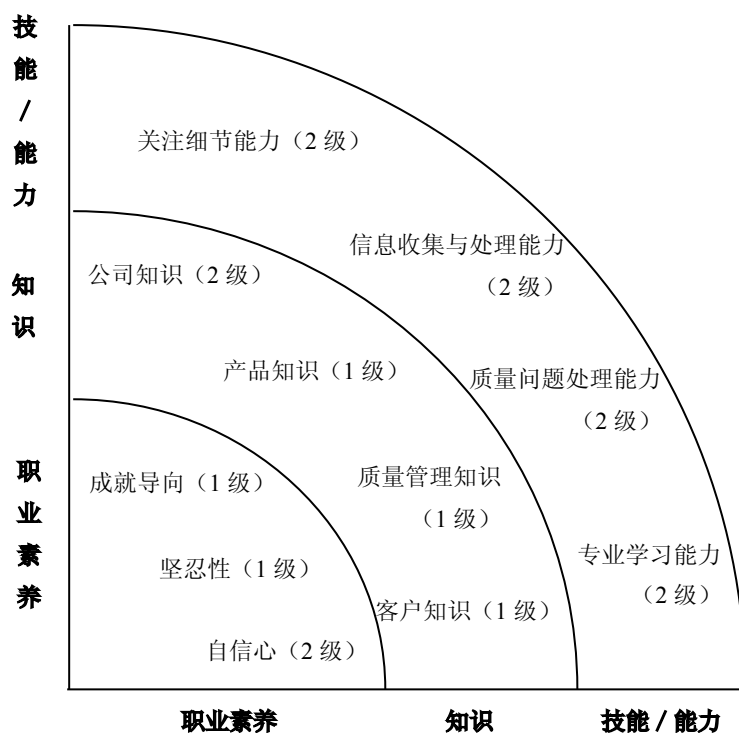


图 8-5 来料检验专员胜任素质模型

8.3.1 制程检验主管胜任素质模型

本书依据制程检验主管的工作职责和该岗位对其素质的要求，参照其他优秀主管的胜任行为特征，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发，构建了制程检验主管胜任素质模型。具体内容如图 8-6 所示。

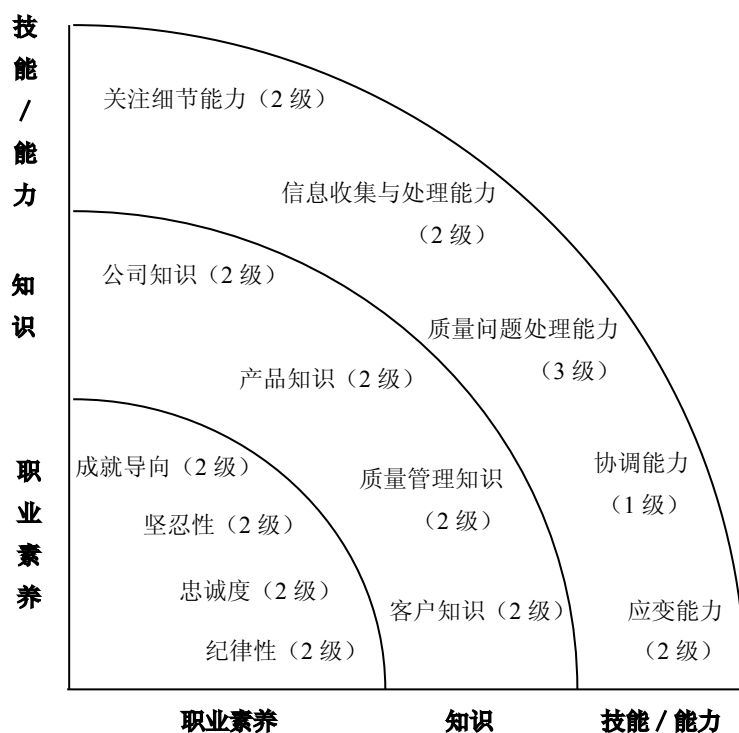


图 8-6 制程检验主管胜任素质模型

8. 4. 2 质量控制工程师胜任素质模型

本书依据质量控制工程师的主要工作事项，参照国家质量工程师认证标准及同类工程师的胜任行为特征，经过分析和总结，构建了质量控制工程师胜任素质模型。具体内容如图 8-10 所示。

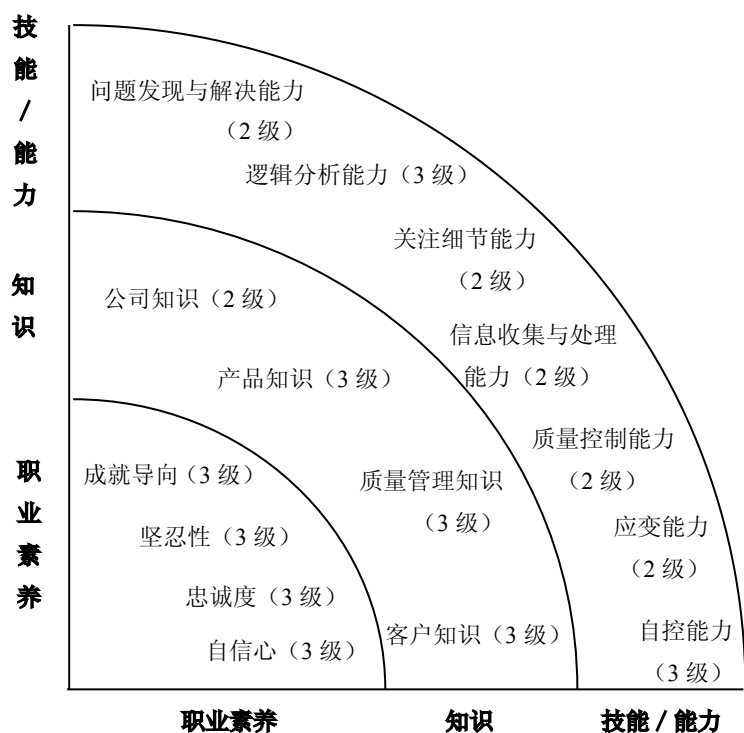


图 8-10 质量控制工程师胜任素质模型图

8. 5. 1 成品检验主管胜任素质模型

本书依据成品检验主管的主要工作事项及其任职资格的要求，参照其他优秀主管的胜任行为特征，构建了成品检验主管胜任素质模型。具体内容如图 8-13 所示。

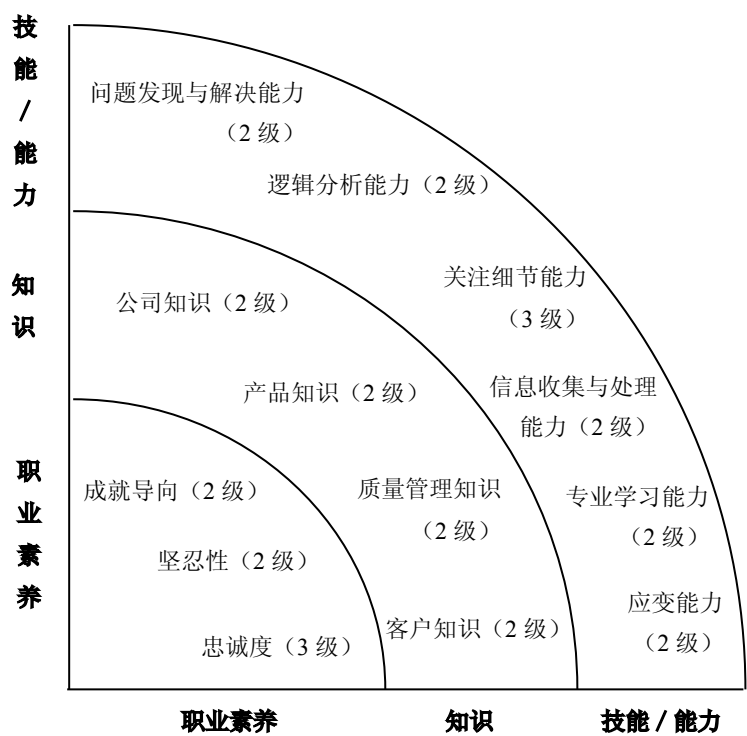


图 8-13 成品检验主管胜任素质模型

8. 5. 4 出厂检验专员胜任素质模型

本书依据出厂检验专员的工作内容及职责，参照其他优秀质检人员的胜任行为特征，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发，构建了出厂检验专员胜任素质模型。具体内容如图 8-16 所示。

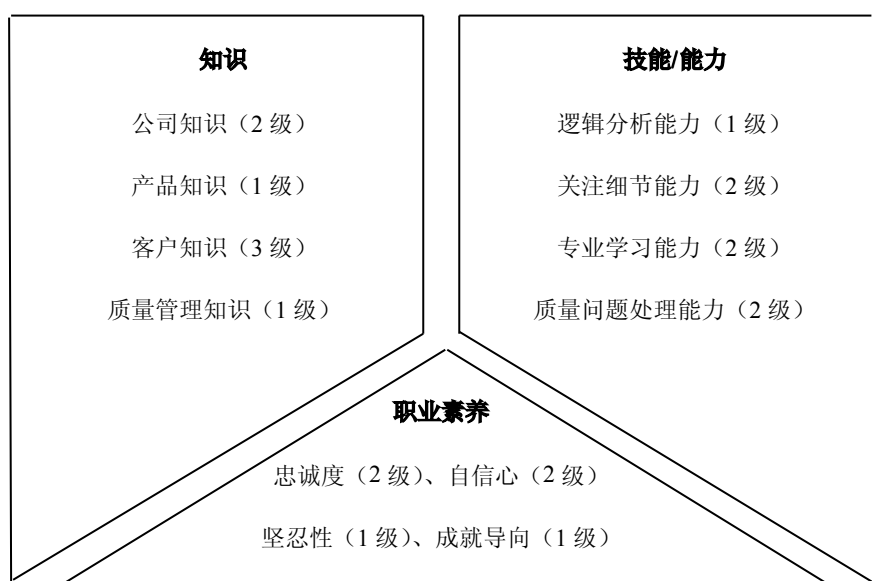


图 8-16 出厂检验专员胜任素质模型

8. 7. 2 质量成本工程师胜任素质模型

本书依据质量成本工程师的工作内容及职责，参照其他优秀工程师的胜任行为特征，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发，构建了质量成本工程师胜任素质模型。具体内容如图 8-20 所示。

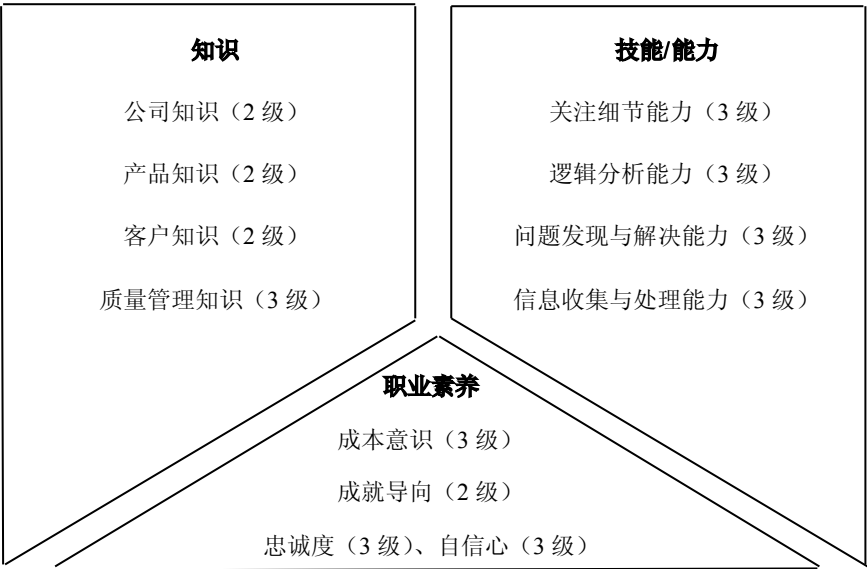


图 8-20 质量成本工程师胜任素质模型

8. 8. 3 质量管理体系专员胜任素质模型

本书依据质量管理体系专员的工作内容及职责，参照其他企业质量管理体系专员的胜任行为特征，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发，构建了质量管理体系专员胜任素质模型。具体内容如图 8-24 所示。

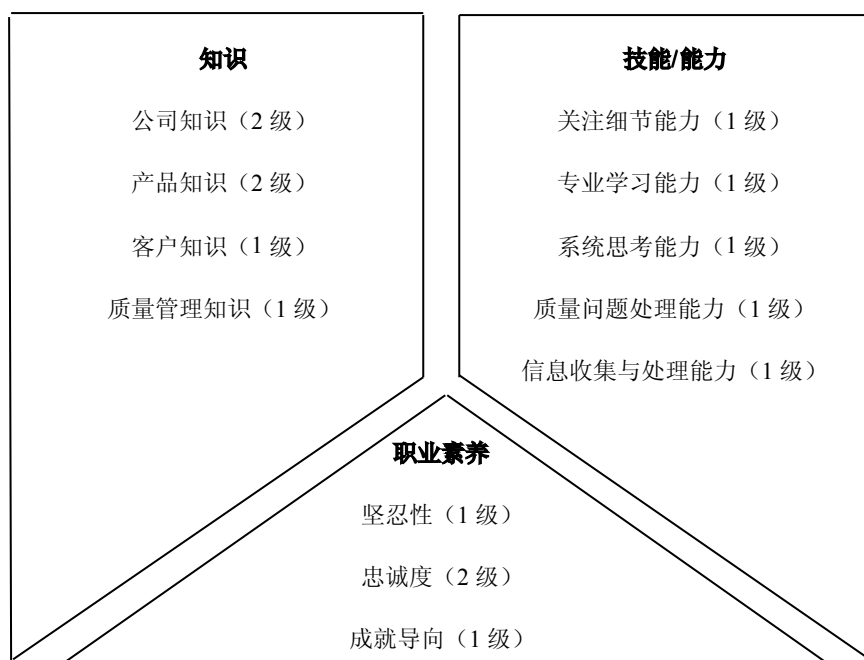


图 8-24 质量管理体系专员胜任素质模型

8.9.2 服务质量主管胜任素质模型

本书依据服务质量主管的工作内容及其对任职资格的要求，参照其他优秀主管的胜任行为特征，构建了服务质量主管胜任素质模型。具体内容如图 8-26 所示。

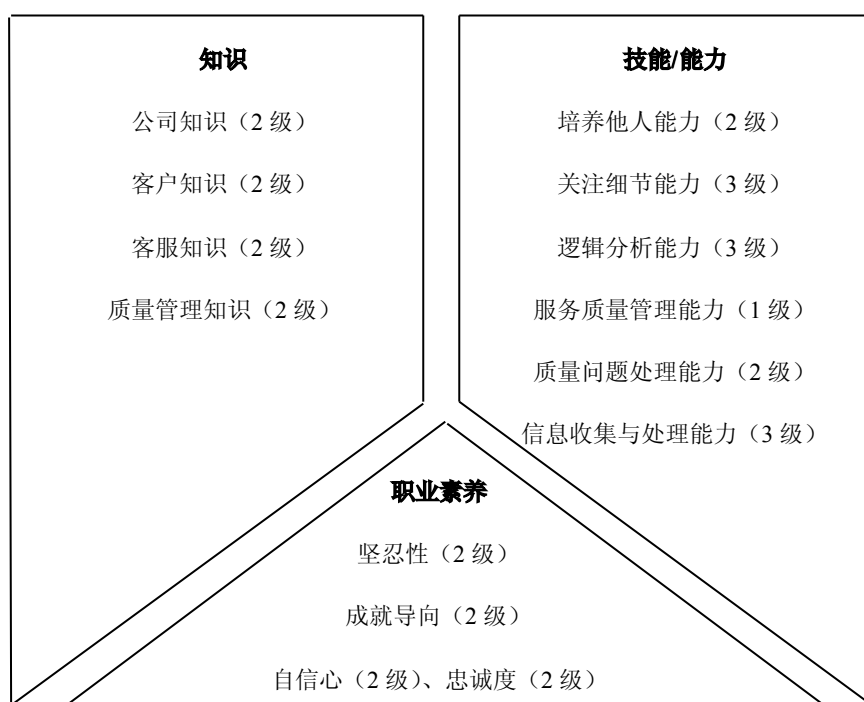


图 8-26 服务质量主管胜任素质模型

第9章 技术类人员胜任素质模型

9.1.1 技术部经理胜任素质模型

本书依据技术部经理的工作职责，参照其他优秀经理的胜任行为特征，构建了技术部经理胜任素质模型。具体内容如图 9-1 所示。

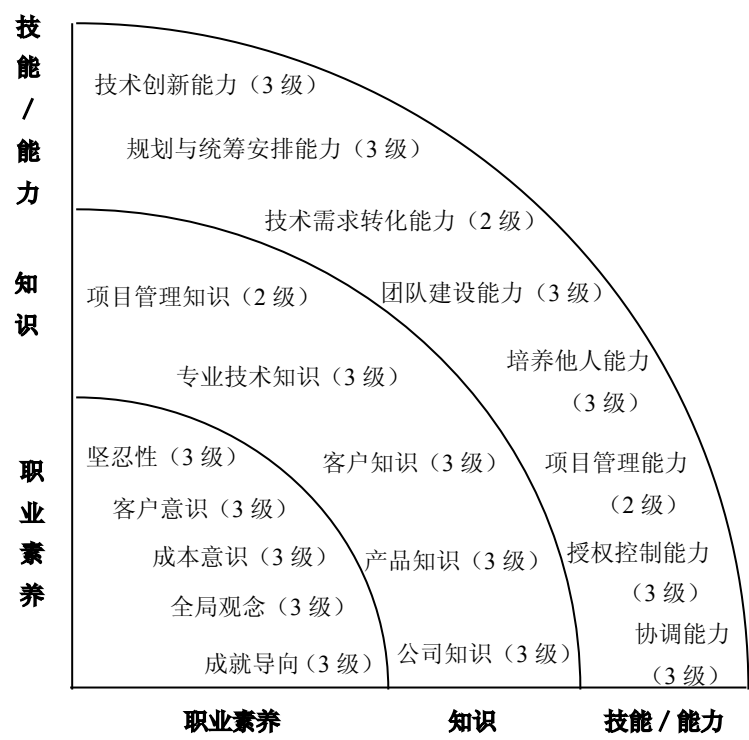


图 9-1 技术部经理胜任素质模型

9.2.2 网络技术主管胜任素质模型

本书依据网络技术主管的主要工作事项，参照同类主管人员的胜任行为特征，经过分析和总结，构建了网络技术主管胜任素质模型。具体内容如图 9-5 所示。

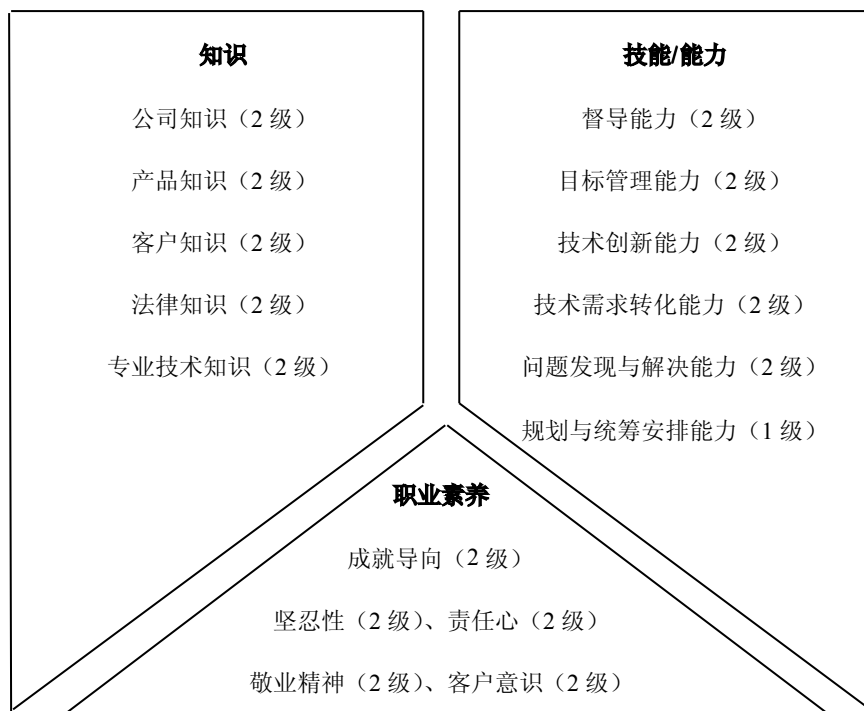


图 9-5 网络技术主管胜任素质模型

9.3.1 平面技术经理胜任素质模型

根据企业目标的要求和平面技术经理的主要工作事项及任职资格要求，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发，构建了平面技术经理胜任素质模型如图 9-7 所示。

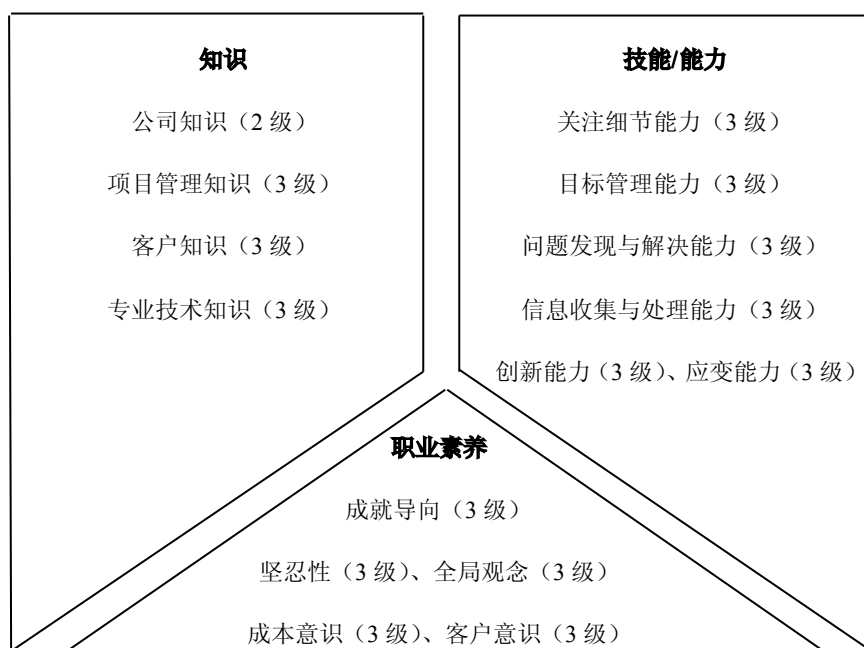


图 9-7 平面技术经理胜任素质模型

9. 3. 2 平面技术主管胜任素质模型

本书依据平面技术主管的主要工作事项，参照同类主管人员的胜任行为特征，经过分析和总结，构建了平面技术主管胜任素质模型。具体内容如图 9-8 所示。

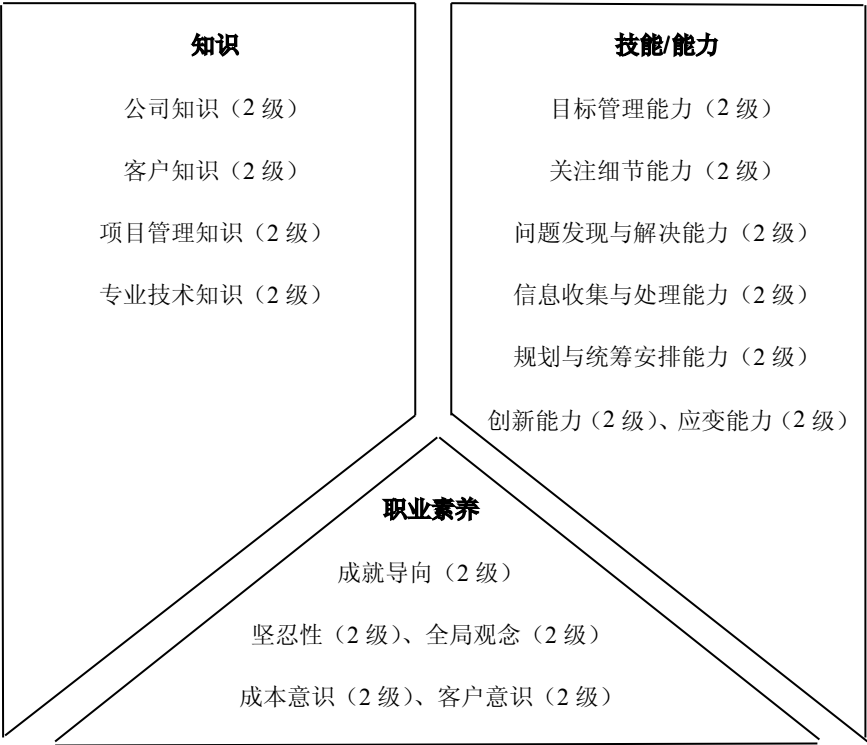


图 9-8 平面技术主管胜任素质模型

9. 4. 2 生产技术主管胜任素质模型

本书依据生产技术主管的主要职责及其任职人员的资格与素质要求，参照其他优秀技术人才的胜任行为特征，构建了生产技术主管胜任素质模型。具体内容如图 9-11 所示。

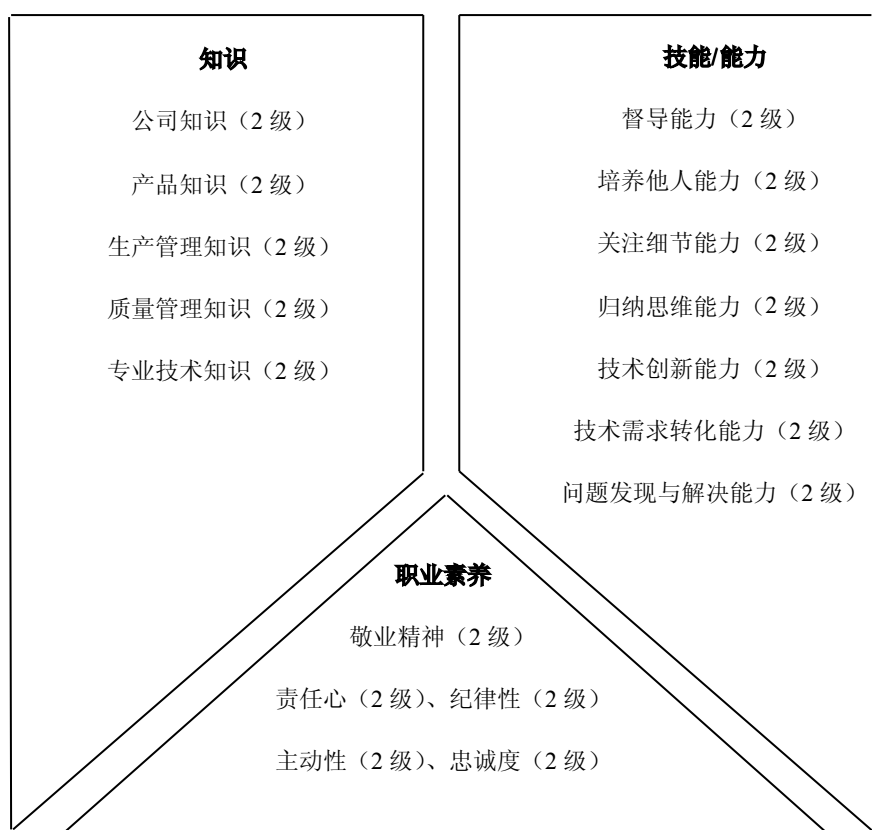


图 9-11 生产技术主管胜任素质模型

9.5.1 机械设备技术经理胜任素质模型

本书依据企业目标的要求，结合机械设备技术经理的主要工作事项及任职资格要求，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发，构建了机械设备技术经理胜任素质模型。具体内容如图 9-13 所示。

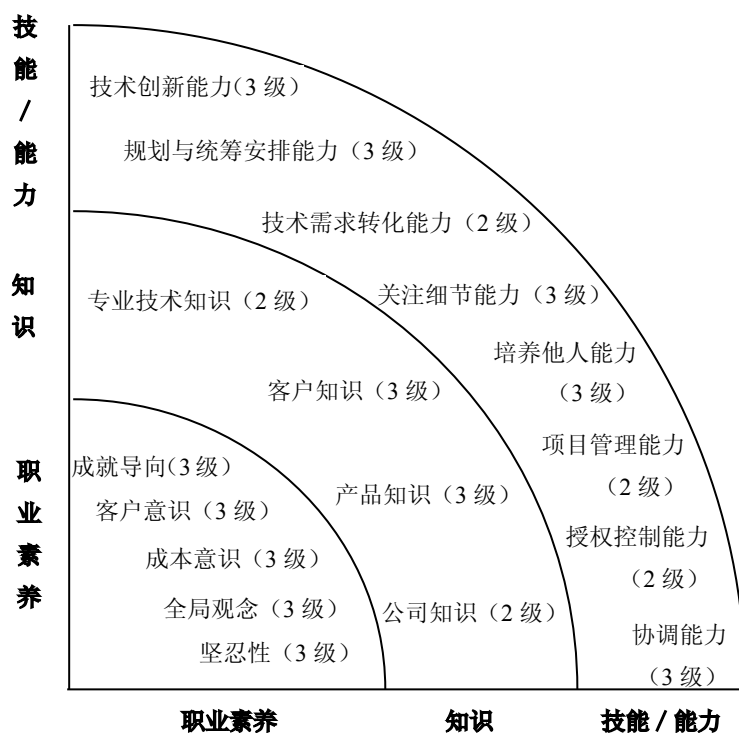


图 9-13 机械设备技术经理胜任素质模型

9.6.1 工程技术经理胜任素质模型

本书依据企业目标的要求和工程技术经理的主要工作事项及任职资格要求，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发，构建了工程技术经理胜任素质模型。具体内容如图 9-16 所示。

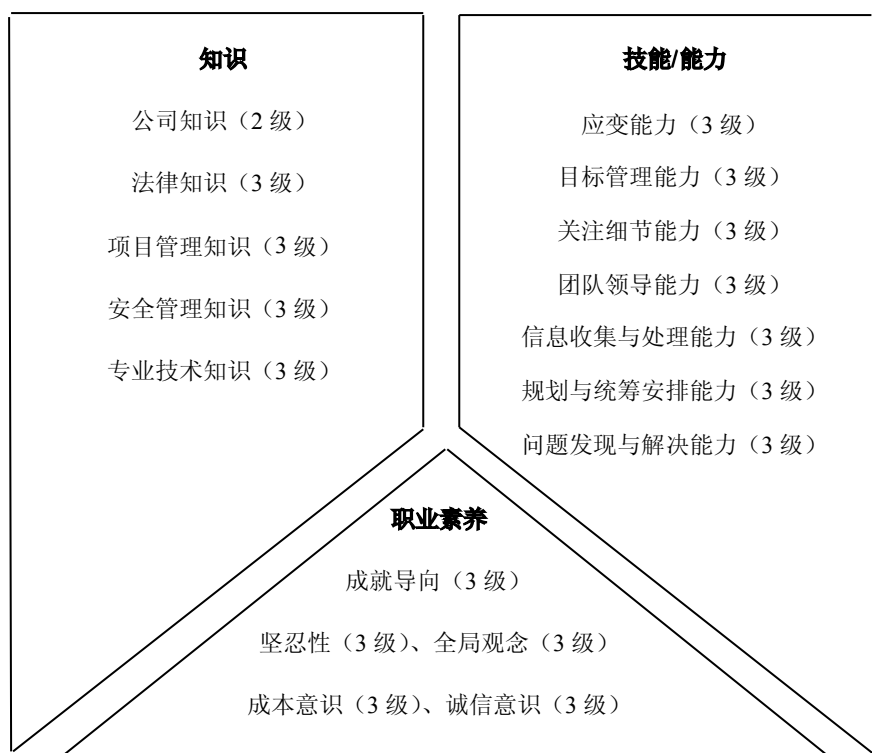


图 9-16 工程技术经理胜任素质模型

9. 6. 3 建筑技术工程师胜任素质模型

本书依据建筑技术工程师的主要工作事项及该岗位对其任职人员的素质要求，在结合其他优秀技术人才胜任行为特征的基础上，构建了建筑技术工程师胜任素质模型。具体内容如图 9-18 所示。

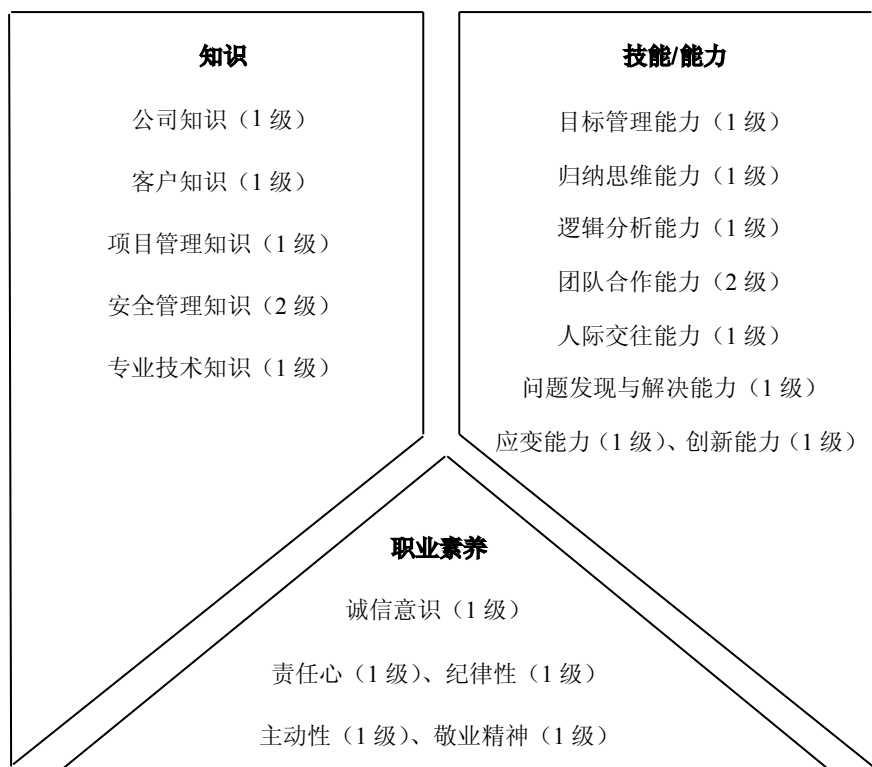


图 9-18 建筑技术工程师胜任素质模型

9. 6. 4 装修技术工程师胜任素质模型

本书依据装修技术工程师的主要工作事项及该岗位对其任职人员的素质要求，在结合其他优秀技术人才胜任行为特征的基础上，构建了装修技术工程师胜任素质模型。具体内容如图 9-19 所示。

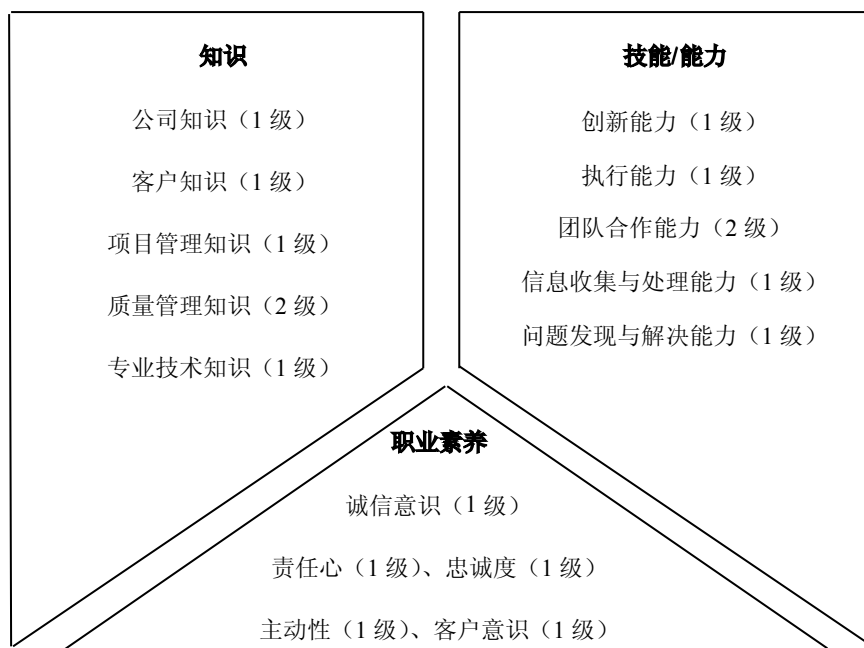


图 9-19 装修技术工程师胜任素质模型

第 10 章 研发类人员胜任素质模型

10. 1. 1 研发部经理胜任素质模型

本书依据企业的战略发展计划，结合研发部经理的工作职责及其他优秀经理的胜任行为特征，构建了研发部经理胜任素质模型。具体内容如图 10-1 所示。

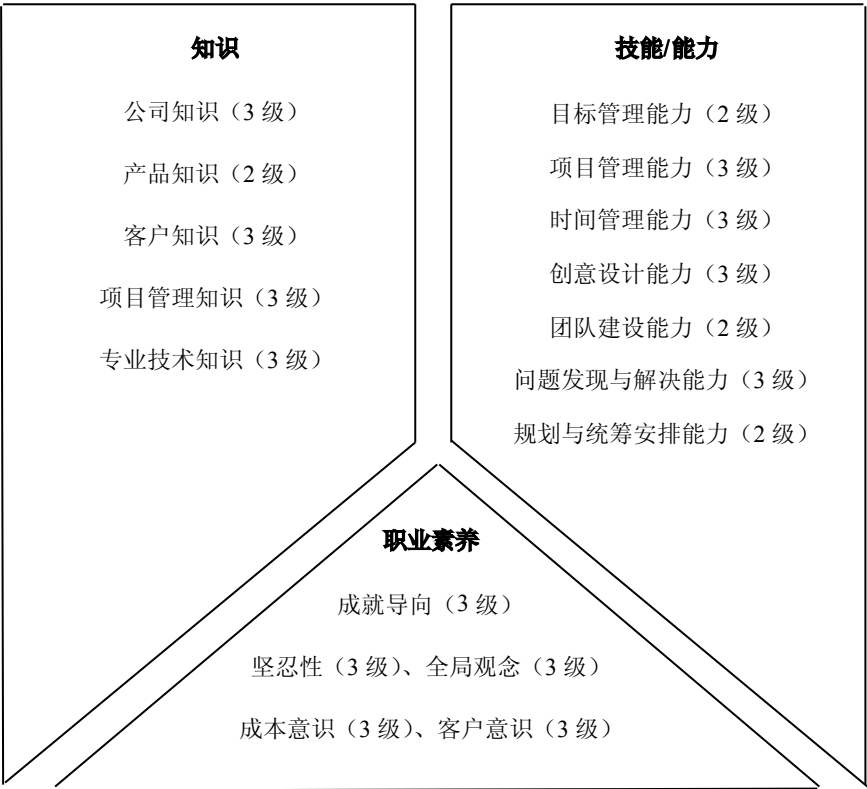


图 10-1 研发部经理胜任素质模型

10. 3. 1 软件研发经理胜任素质模型

本书依据企业的战略发展目标、市场需求等内容，在详细分析软件研发经理的主要工作事项的基础上，结合其他优秀经理的行为特征，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发，构建了软件研发经理胜任素质模型。具体内容如图 10-7 所示。

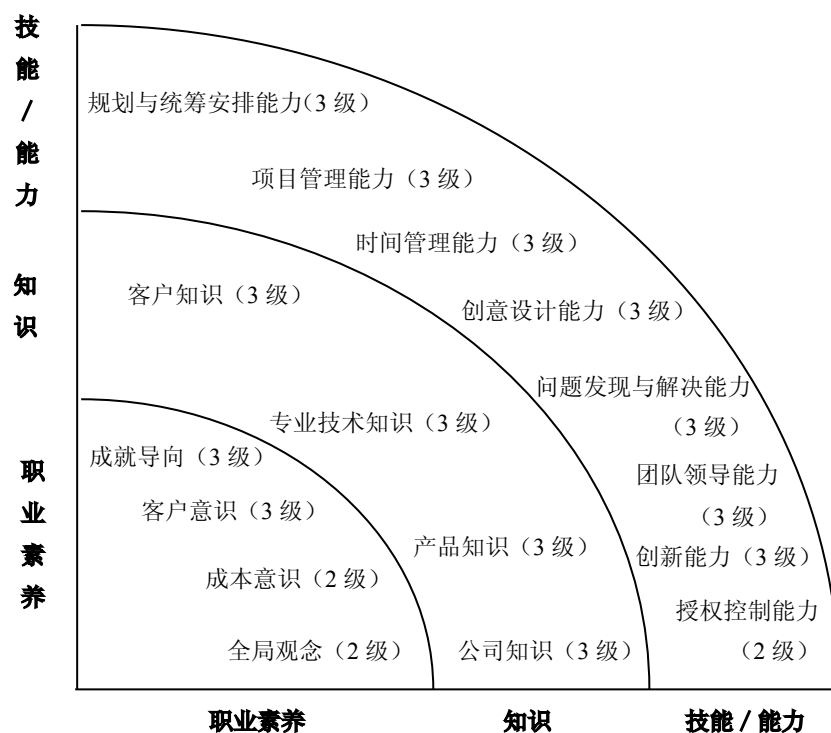


图 10-7 软件研发经理胜任素质模型

10.3.4 软件测试工程师胜任素质模型

本书依据软件测试工程师的工作职责，结合其对任职人员的资格与素质要求，并参照其他优秀工程师的胜任行为特征，构建了软件测试工程师胜任素质模型。具体内容如图 10-10 所示。

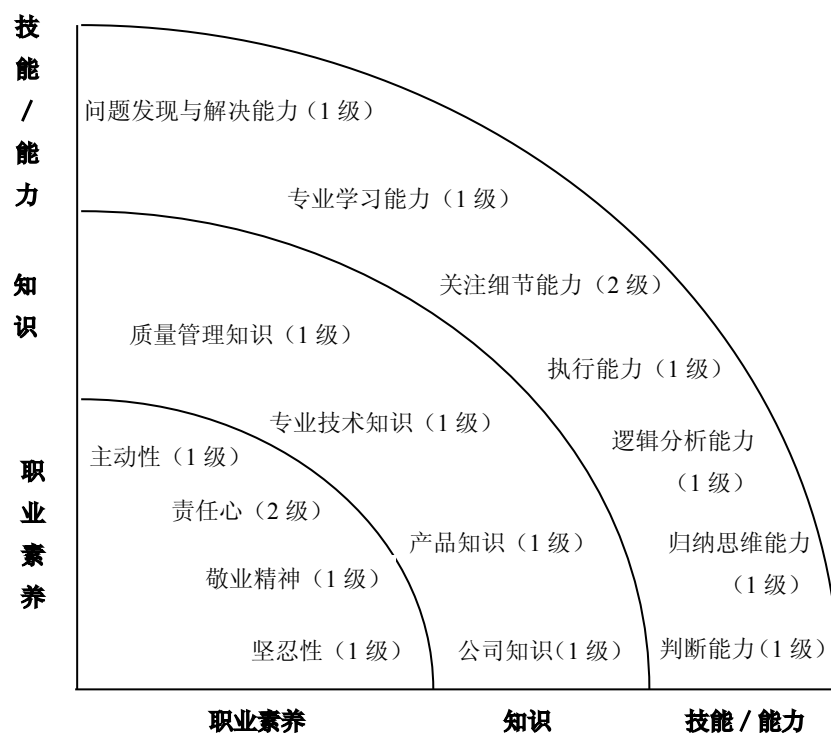


图 10-10 软件测试工程师胜任素质模型

10.4.1 游戏研发经理胜任素质模型

本书依据企业的战略发展目标、市场变化等内容，在详细分析游戏研发经理的主要工作事项的基础上，结合其他优秀经理的胜任行为特征，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发，构建了游戏研发经理胜任素质模型。具体内容如图 10-11 所示。

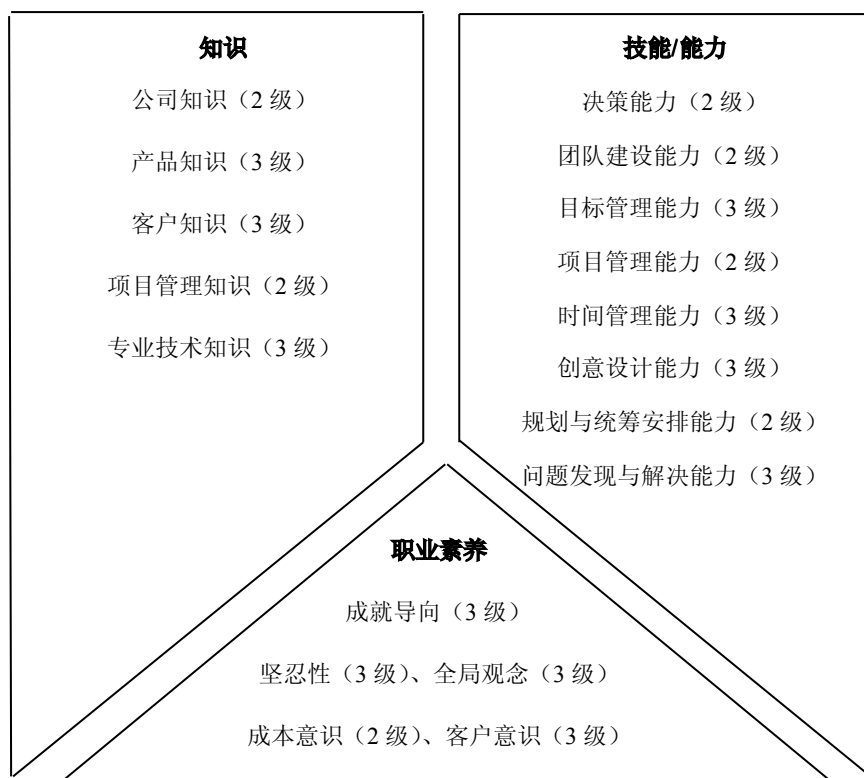


图 10-11 游戏研发经理胜任素质模型

10.5.1 工艺研发经理胜任素质模型

本书依据企业的战略发展目标、企业文化等内容，在详细分析工艺研发经理的主要工作事项的基础上，结合其他优秀经理的胜任行为特征，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发，构建了工艺研发经理胜任素质模型。具体内容如图 10-14 所示。

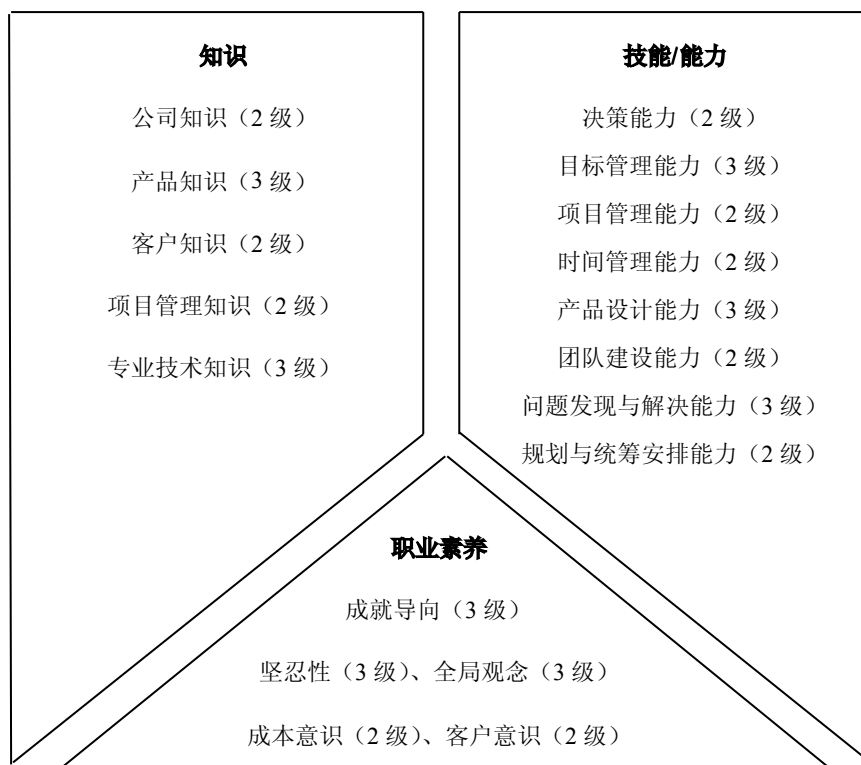


图 10-14 工艺研发经理胜任素质模型

10. 6. 1 产品研发经理胜任素质模型

本书依据企业的战略发展目标、企业文化等内容，在详细分析产品研发经理的主要工作事项的基础上，结合其他优秀经理的胜任行为特征，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发，构建了产品研发经理胜任素质模型。具体内容如图 10-17 所示。

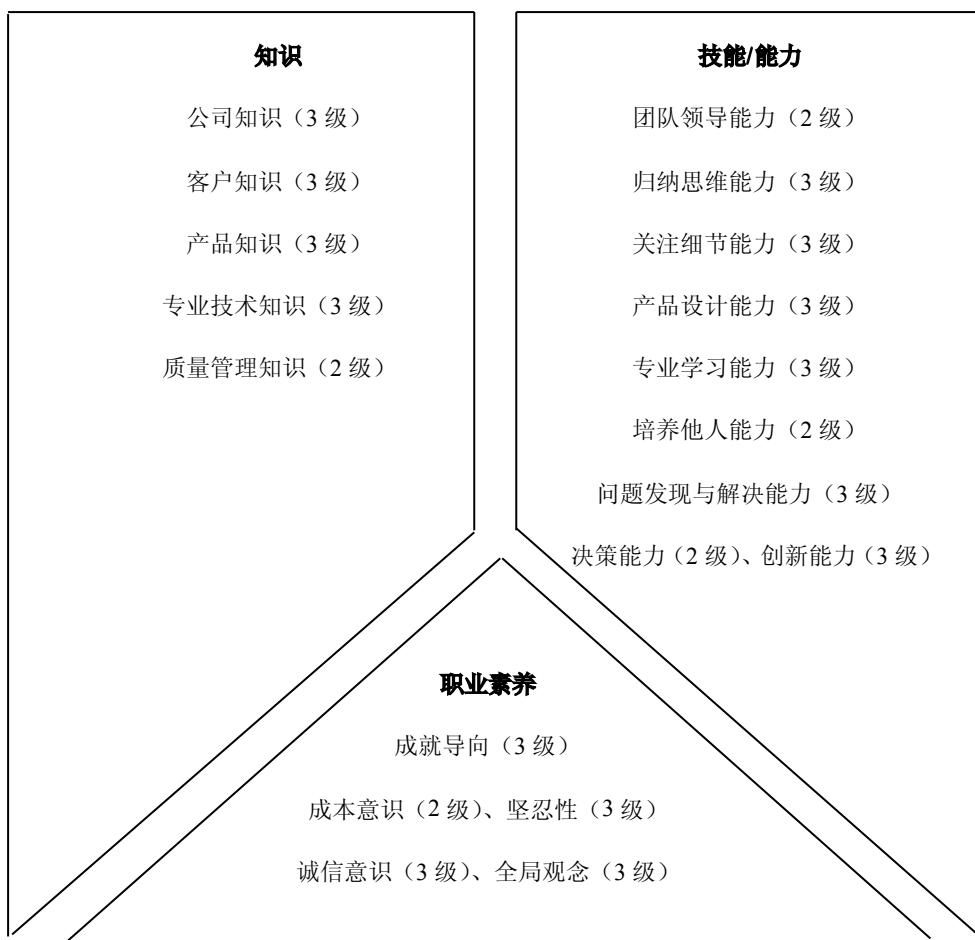


图 10-17 产品研发经理胜任素质模型

第 11 章 采购类人员胜任素质模型

11. 1. 1 采购计划主管胜任素质模型

本书依据企业的发展目标、经营理念、文化价值等内容，结合采购计划主管的主要工作事项及其他优秀主管的胜任行为特征，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发，构建了采购计划主管胜任素质模型。具体内容如图 11-1 所示。

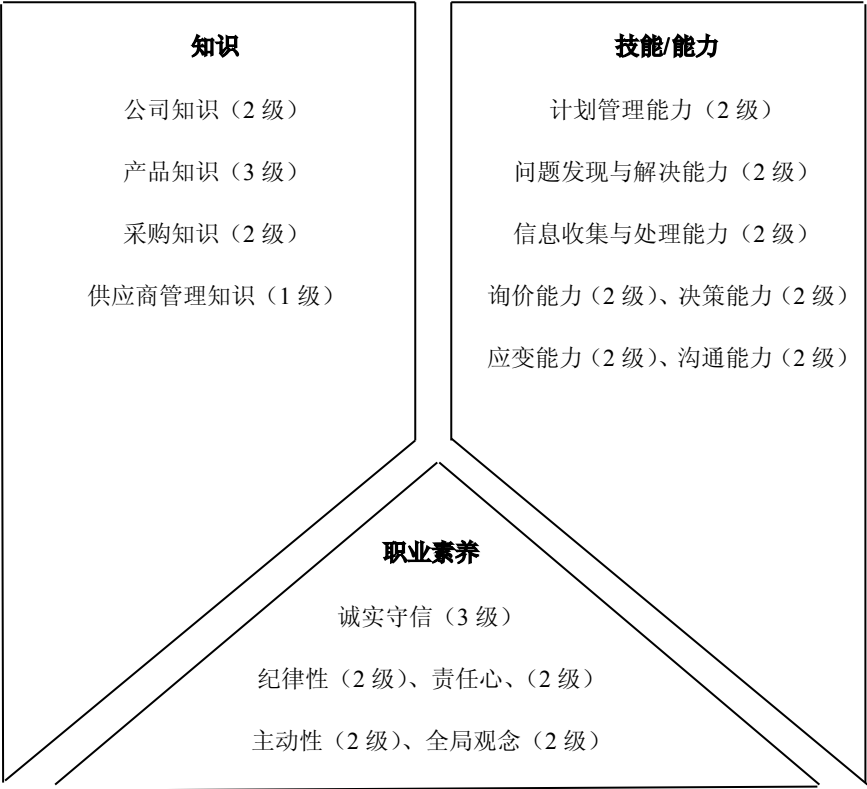


图 11-1 采购计划主管胜任素质模型

11. 2. 5 供应商管理工程师胜任素质模型

本书依据企业的战略发展要求，结合供应商管理工程师的主要工作事项及对其任职资格的要求，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发，构建了供应商管理工程师胜任素质模型。具体内容如图 11-8 所示。

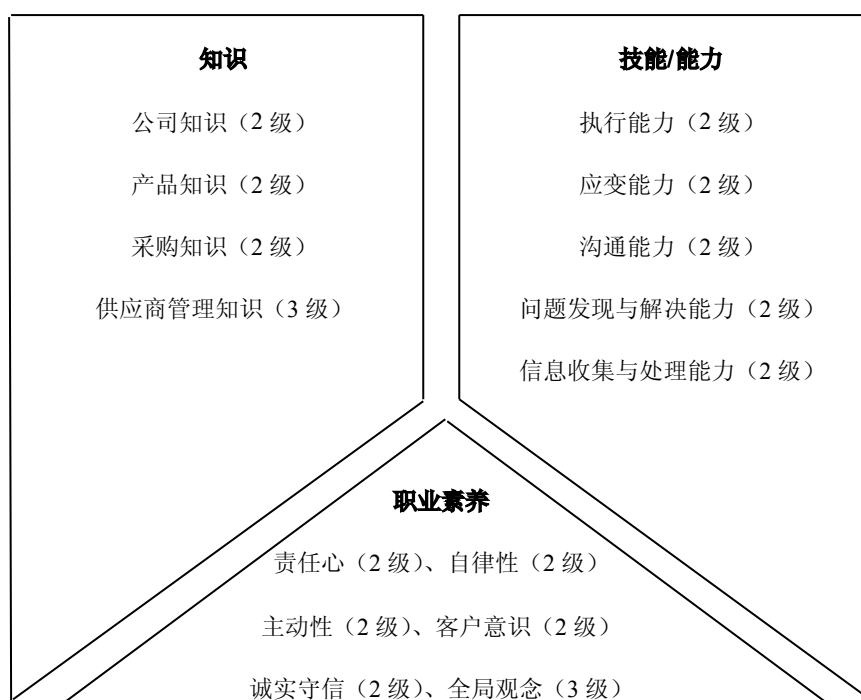


图 11-8 供应商管理工程师胜任素质模型

11. 2. 6 供应商管理专员胜任素质模型

本书依据供应商管理专员的工作职责和企业对其素质的要求,参照其他优秀专员的胜任行为特征,从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发,构建了供应商管理专员胜任素质模型。具体内容如图 11-9 所示。

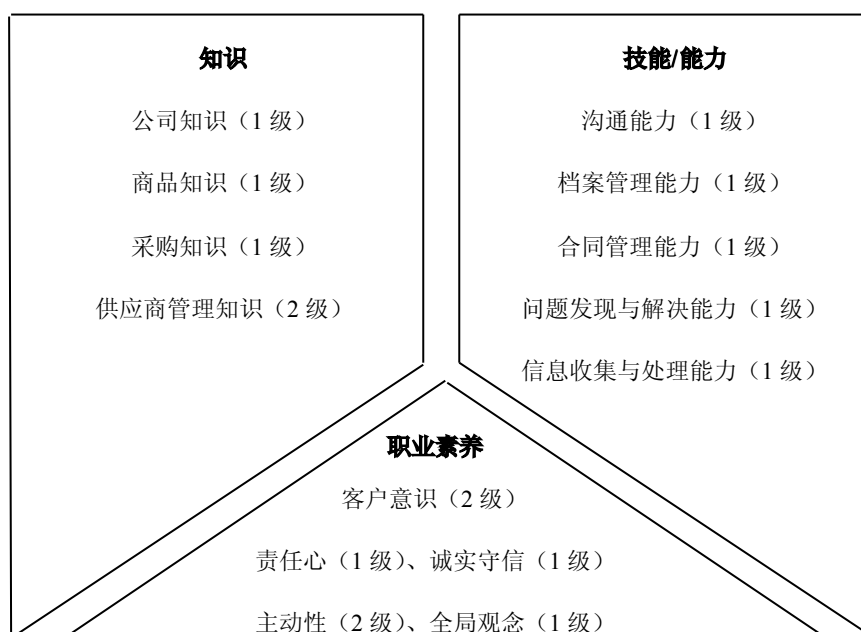


图 11-9 供应商管理专员胜任素质模型

11. 4. 1 采购成本控制主管胜任素质模型

本书依据企业的发展目标、经营理念、文化价值等内容，结合采购成本控制主管的主要工作事项及其他优秀主管的胜任行为特征，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发，构建了采购成本控制主管胜任素质模型。具体内容如图 11-12 所示。

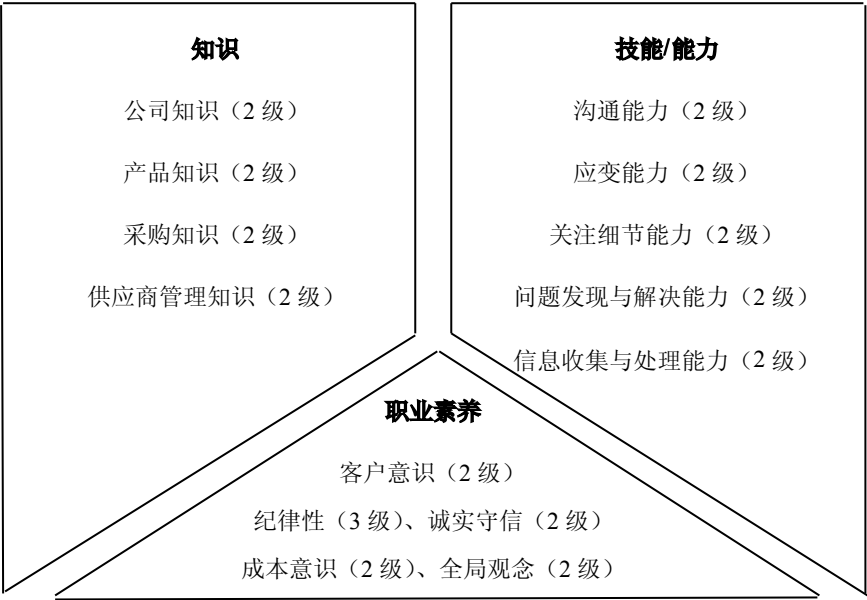


图 11-12 采购成本控制主管胜任素质模型

11. 5. 1 采购合同主管胜任素质模型

本书依据采购合同主管的工作职责和该岗位对其素质的要求，参照其他优秀主管的胜任行为特征，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发，构建了采购合同主管胜任素质模型。具体内容如图 11-14 所示。

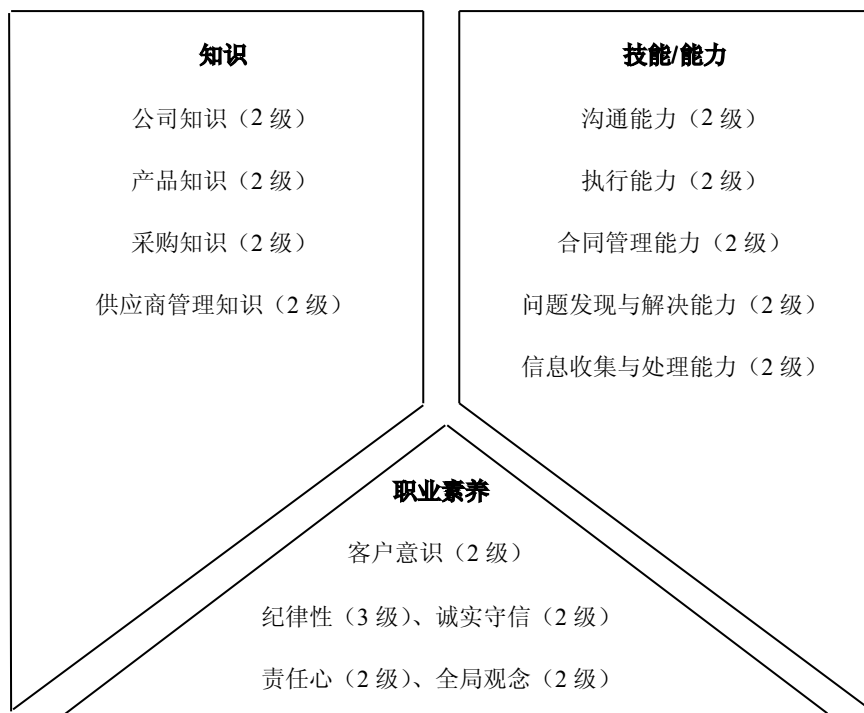


图 11-14 采购合同主管胜任素质模型

11. 7. 1 零售采购经理胜任素质模型

零售采购经理肩负着商品组织结构设置与调整、商品上架等一系列重任，其工作绩效情况直接影响企业的销售利润。为能高效地完成这些关键性工作，零售采购经理需具备以下三个层面的素质：职业素养、知识、技能/能力（见图 11-18）。

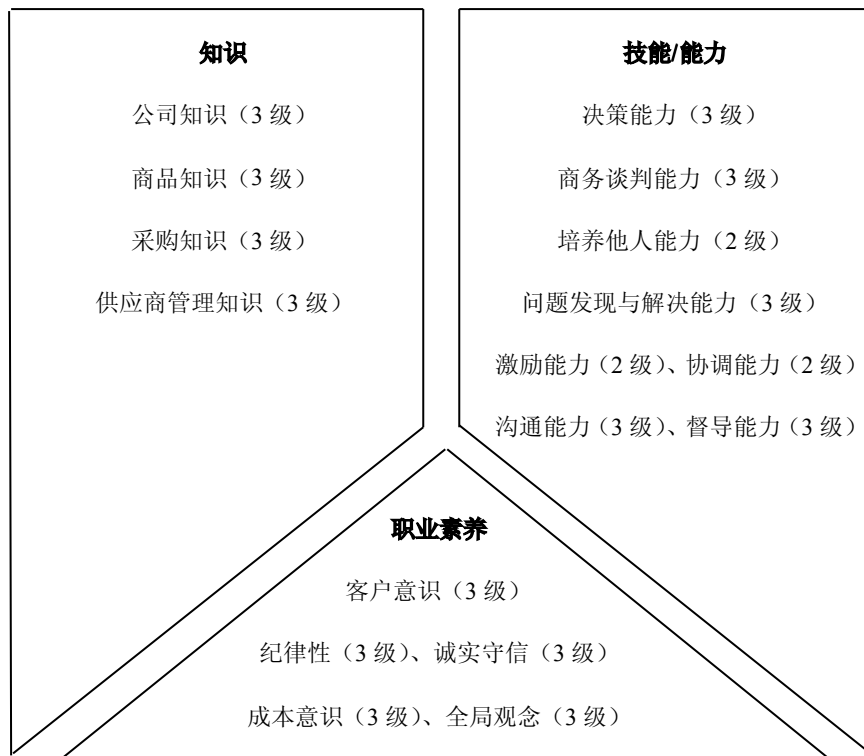


图 11-18 零售采购经理胜任素质模型

11. 8. 1 服务采购经理胜任素质模型

本书依据企业的战略发展要求，结合服务采购经理的主要工作事项及对其任职要求，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发，构建了服务采购经理胜任素质模型。具体内容如图 11-20 所示。

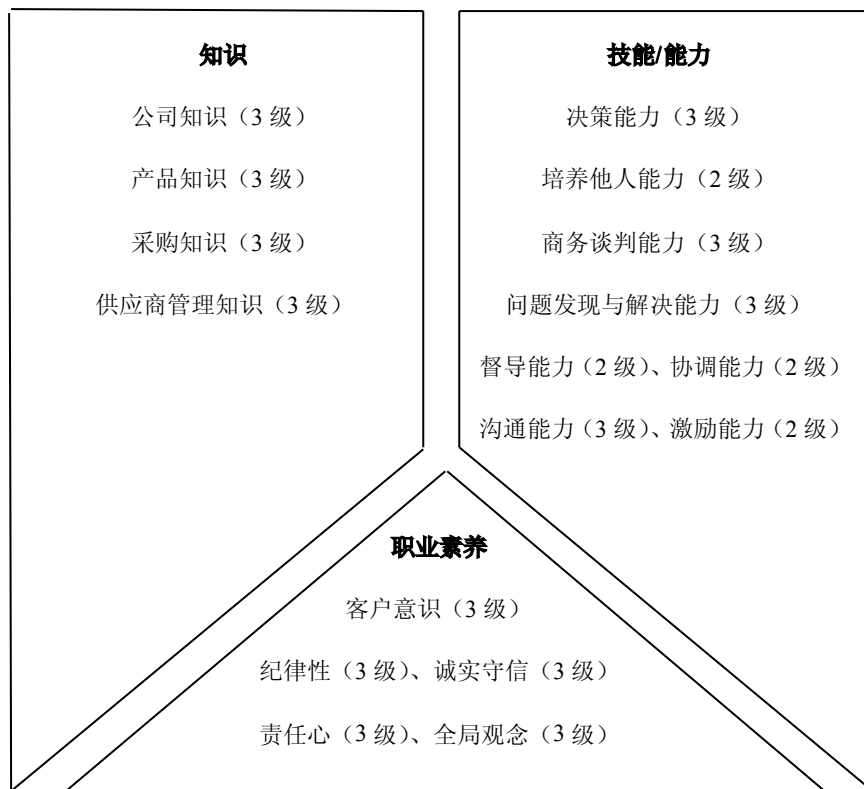


图 11-20 服务采购经理胜任素质模型

11.9.1 项目采购经理胜任素质模型

本书构建的项目采购经理胜任素质模型包括职业素养、知识、技能/能力三部分，其具体内容如图 11-22 所示。

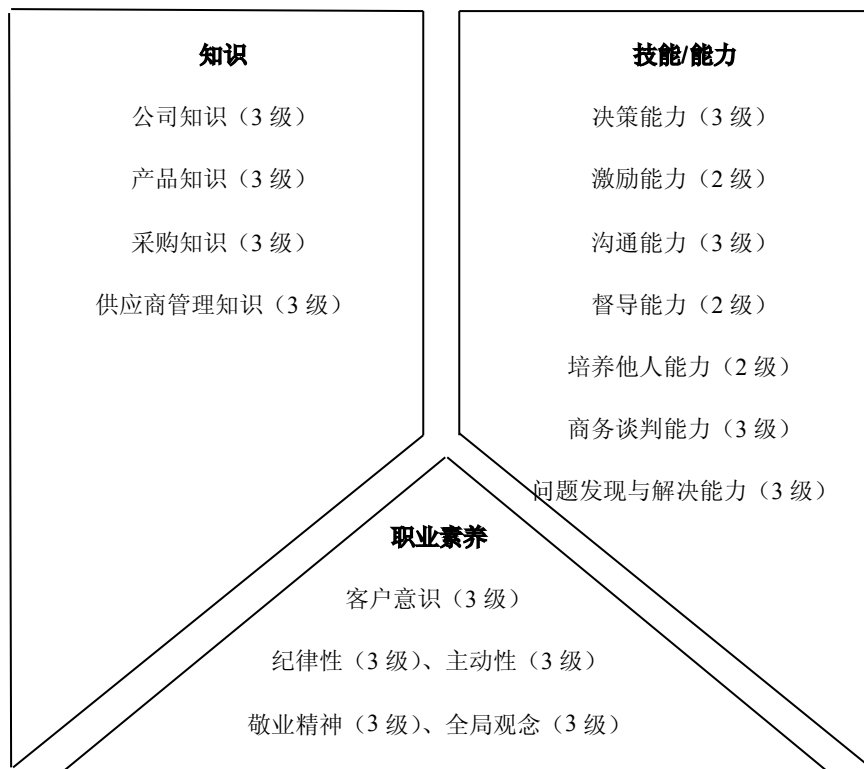


图 11-22 项目采购经理胜任素质模型

11. 10. 1 工程采购经理胜任素质模型

工程采购经理全面负责项目施工过程中的工程材料（设备）的供应及材料（设备）供应商的管理工作。本书依据工程采购经理的主要工作事项及其他优秀经理的胜任行为特征，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发，构建了工程采购经理胜任素质模型。具体内容如图 11-24 所示。

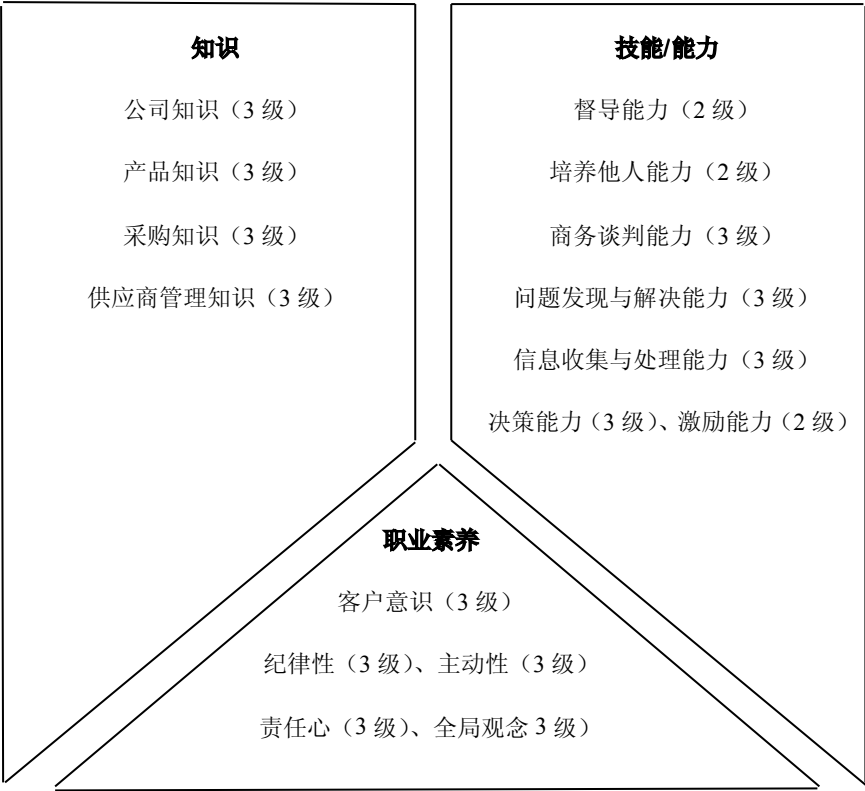


图 11-24 工程采购经理胜任素质模型

11. 11. 1 网络采购主管胜任素质模型

本书依据网络采购主管的主要工作事项，参照同类主管人员的胜任行为特征，经过分析和总结，构建了网络采购主管胜任素质模型。具体内容如图 11-26 所示。

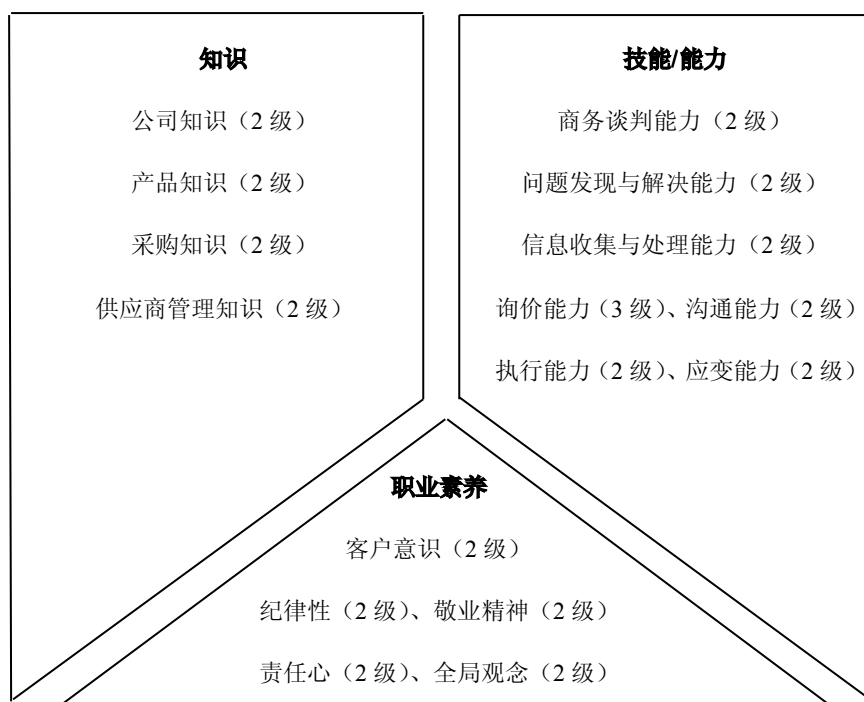


图 11-26 网络采购主管胜任素质模型

11. 12. 1 国际采购经理胜任素质模型

本书依据企业的战略发展要求,结合国际采购经理的主要工作事项及对其任职资格的要求,从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发,构建了国际采购经理胜任素质模型。具体内容如图 11-28 所示。

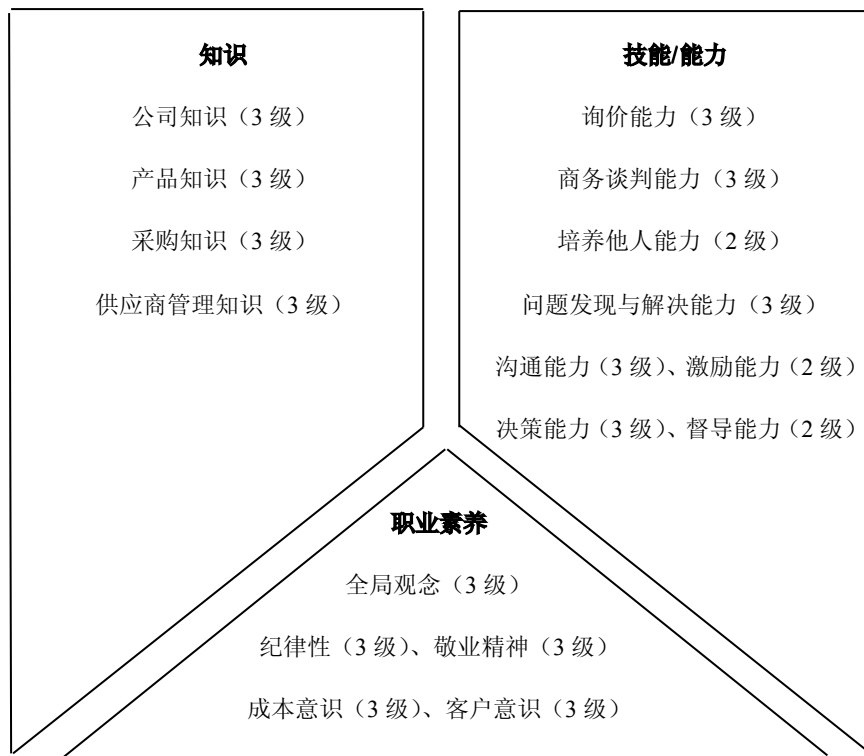


图 11-28 国际采购经理胜任素质模型

第 12 章 财务类人员胜任素质模型

12. 1. 1 财务经理胜任素质模型

在企业已全面市场化的今天，一个合格的财务经理，应具备全方位的综合素质和能力。
本书据此构建了如图 12-1 所示的财务经理胜任素质模型。

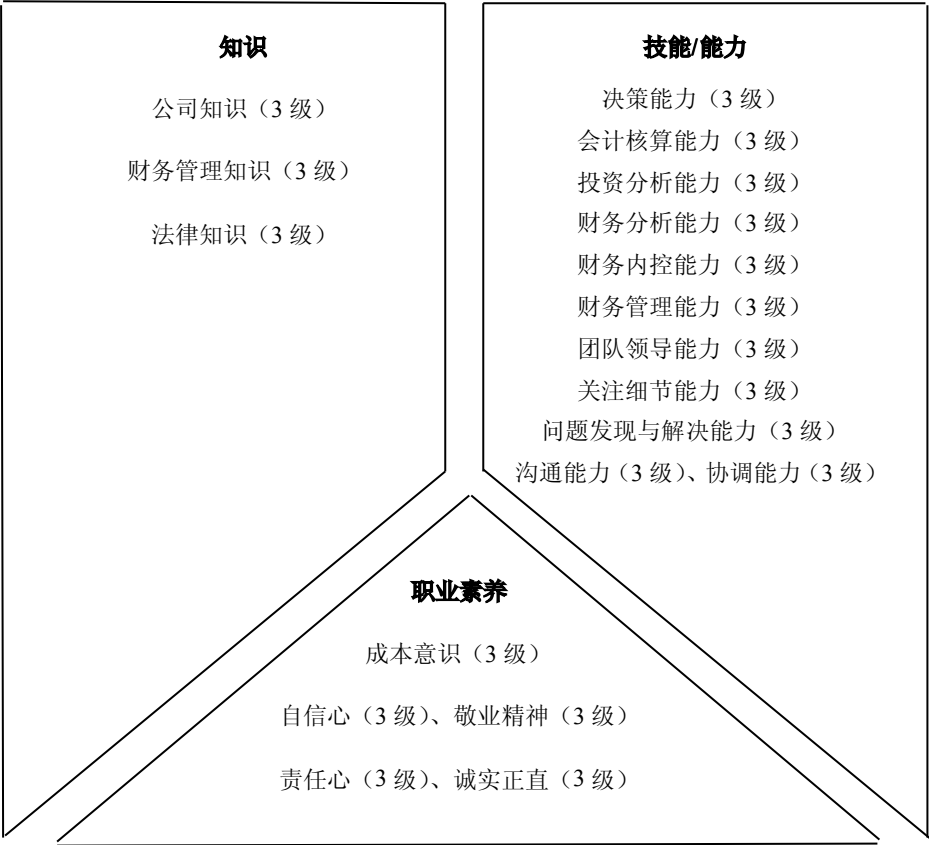


图 12-1 财务经理胜任素质模型

12. 2. 1 总账会计胜任素质模型

总账会计主要负责登记企业总账及制作有关的财务报表。胜任此职位的人员，除具有全面的财务专业知识外，还要熟练掌握全盘账务的处理知识与技巧；另外，沟通能力、关注细节能力等也是必不可少的。本书据此构建的总账会计胜任素质模型如图 12-3 所示。

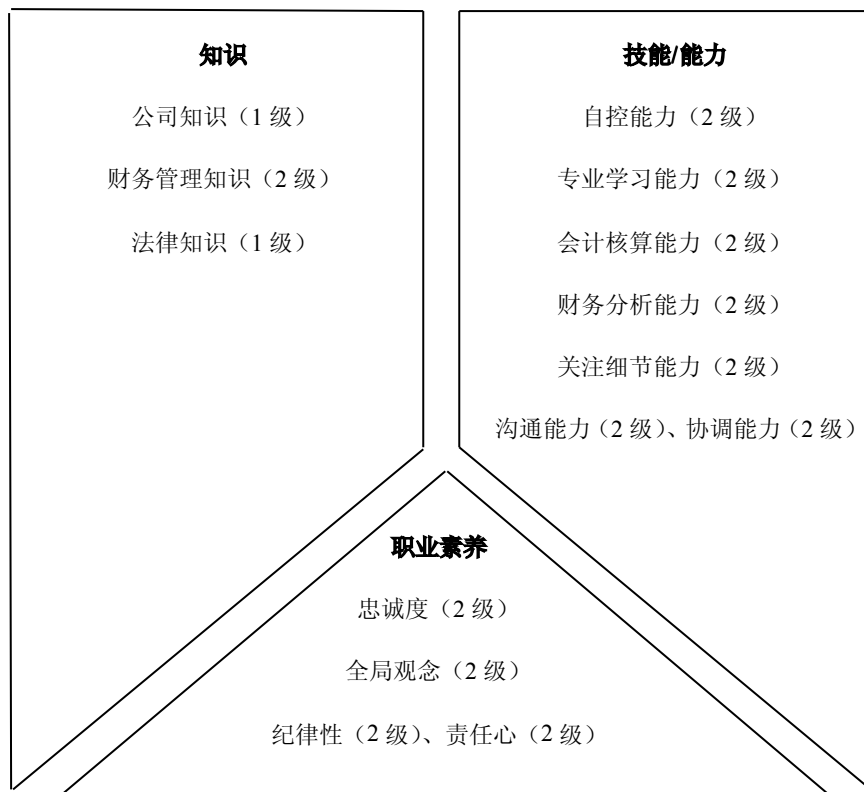


图 12-3 总账会计胜任素质模型

12.2.6 出纳专员胜任素质模型

出纳专员具体负责办理企业的现金、银行存款结算业务，要求其除了熟悉会计基础知识、现金管理知识和掌握各种现金、银行结算方式及流程外，还需要有较强的团队意识、会计核算能力、沟通能力等。本书据此构建的出纳专员胜任素质模型如图 12-8 所示。

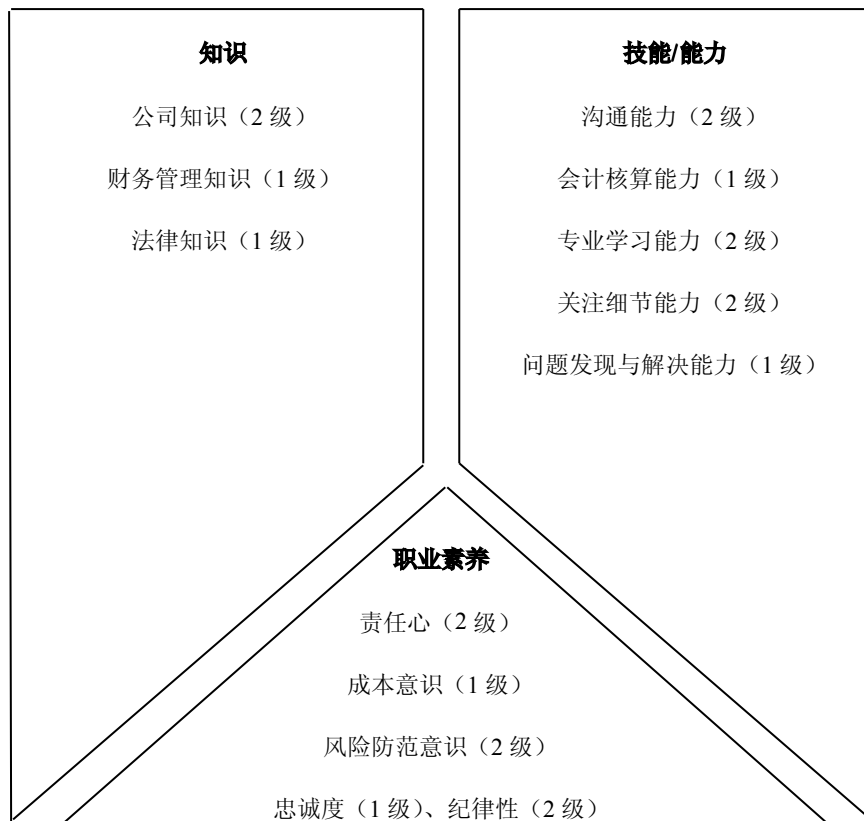


图 12-8 出纳专员胜任素质模型

12.3.2 资金管理专员胜任素质模型

本书构建的资金管理专员胜任素质模型如图 12-10 所示。

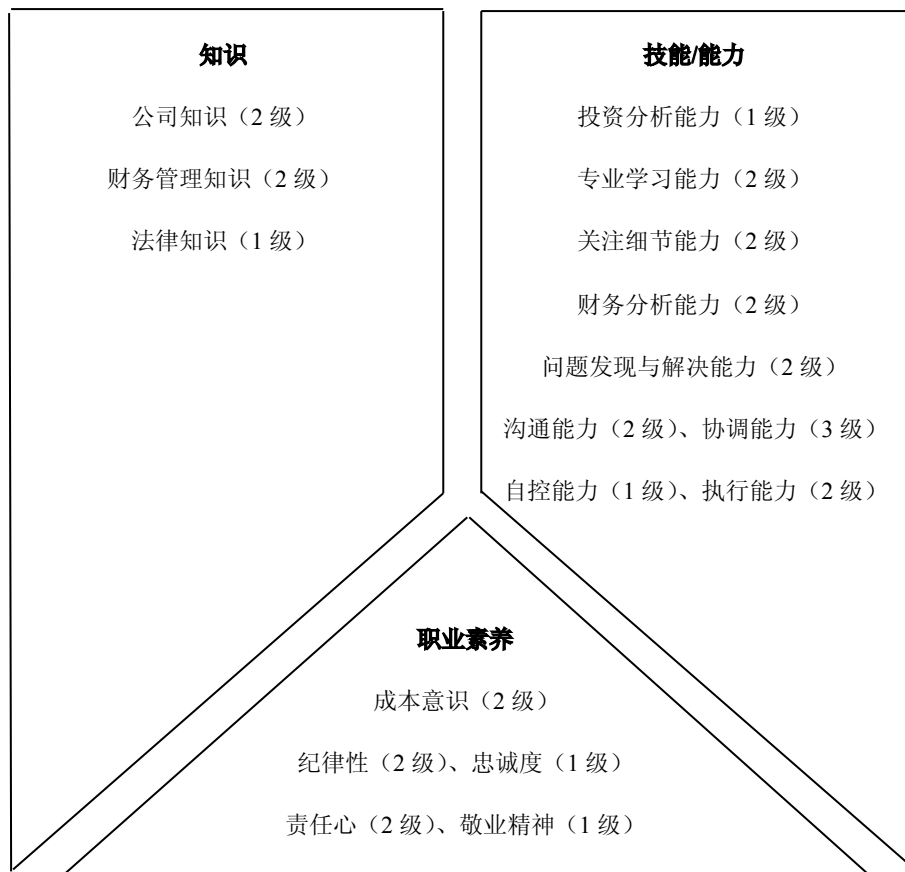


图 12-10 资金管理专员胜任素质模型

12. 4. 1 应收账款主管胜任素质模型

应收账款主管主要负责企业应收账款的管理及信用政策的制定等工作。这些工作的目的是为避免发生呆、坏账，确保企业的经营利润。本书据此构建的应收账款主管胜任素质模型如图 12-11 所示。

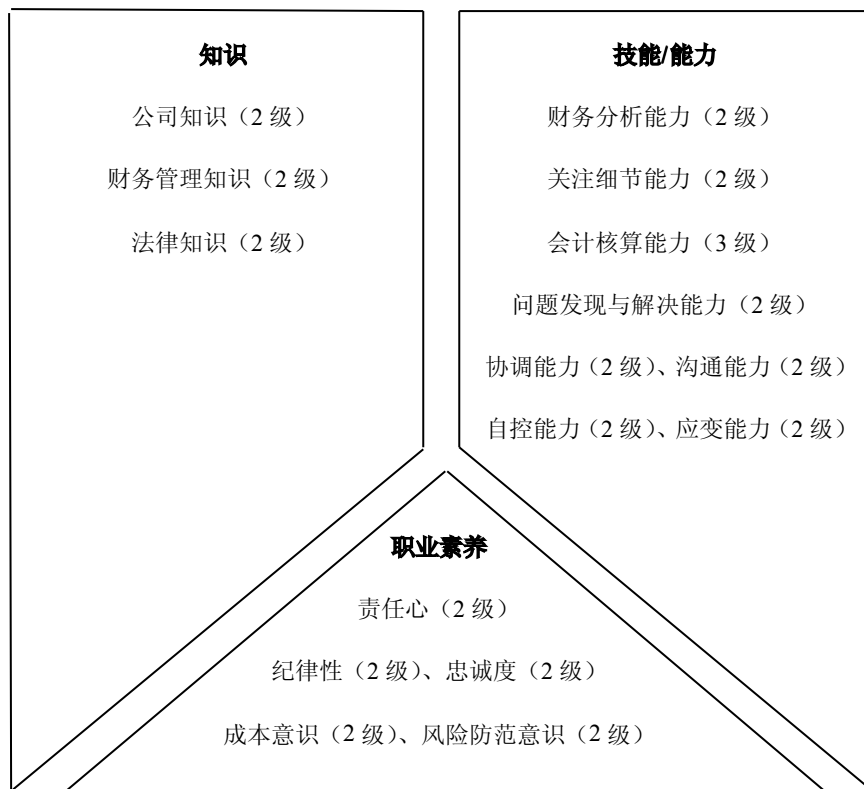


图 12-11 应收账款主管胜任素质模型

12.5.1 预算主管胜任素质模型

预算主管把握着整个预算部门的方向，肩负着企业整体预算管理工作。因此，此岗位的任职者应熟悉企业财务管理，预算管理及行业、企业的运作，财务系统等，并应全面、准确地了解企业各部门现状并对以后的发展形势作出判断。本书据此构建的预算主管胜任素质模型如图 12-13 所示。

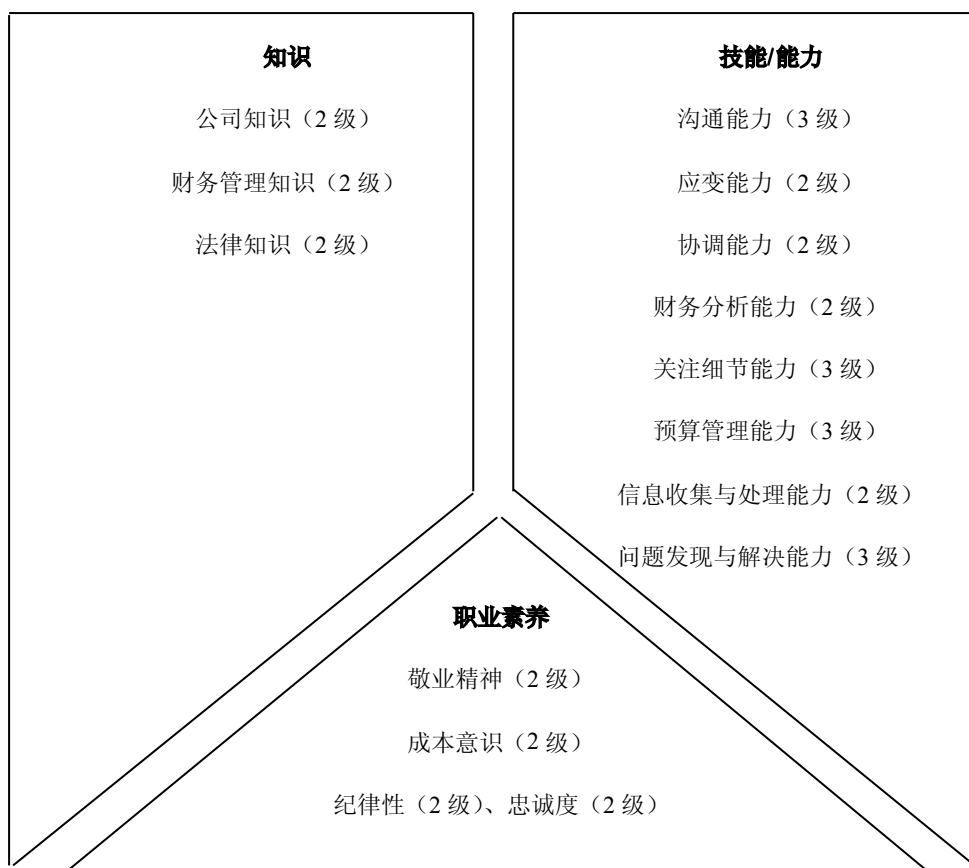


图 12-13 预算主管胜任素质模型

12.6.3 成本会计主管胜任素质模型

随着市场经济的发展，成本会计的职能在企业中不断扩大，企业对相应岗位人员的素质要求也越来越高。作为成本会计主管，不仅要熟悉相关政策、法规，精通会计核算业务，还要深入企业、深入生产车间，熟悉企业的经营管理及一些生产技术知识，为成本核算、成本分析等打下坚实的基础。本书据此构建的成本会计主管胜任素质模型如图 12-17 所示。

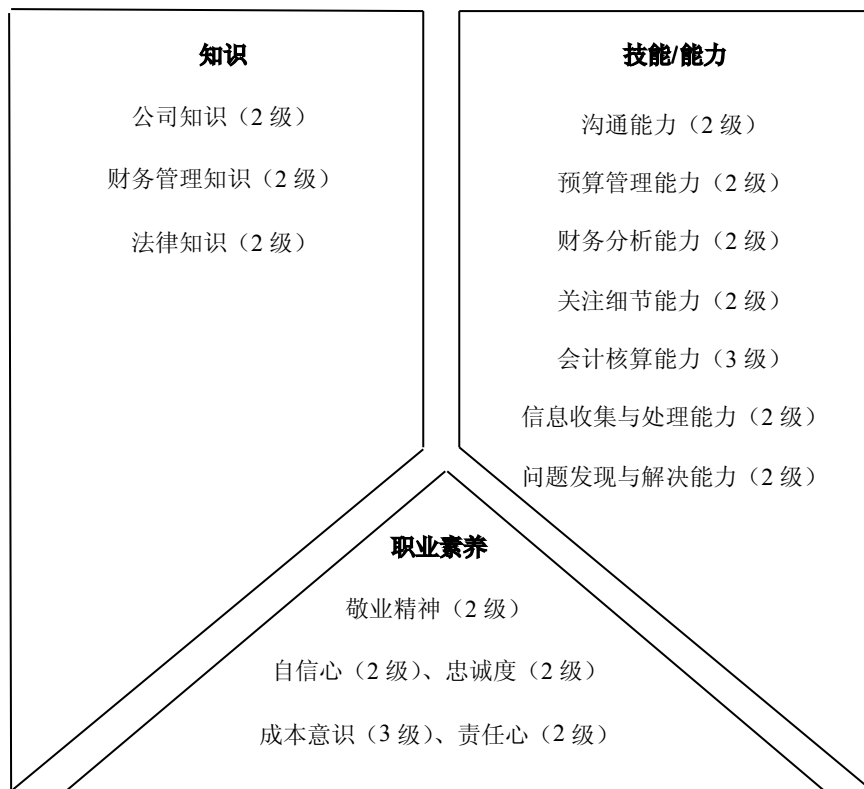


图 12-17 成本会计主管胜任素质模型

12. 7. 1 税务主管胜任素质模型

税务主管在财务经理的领导下，总体负责企业的税务相关事项。这一岗位的任职人员应具备的素质如图 12-19 所示。

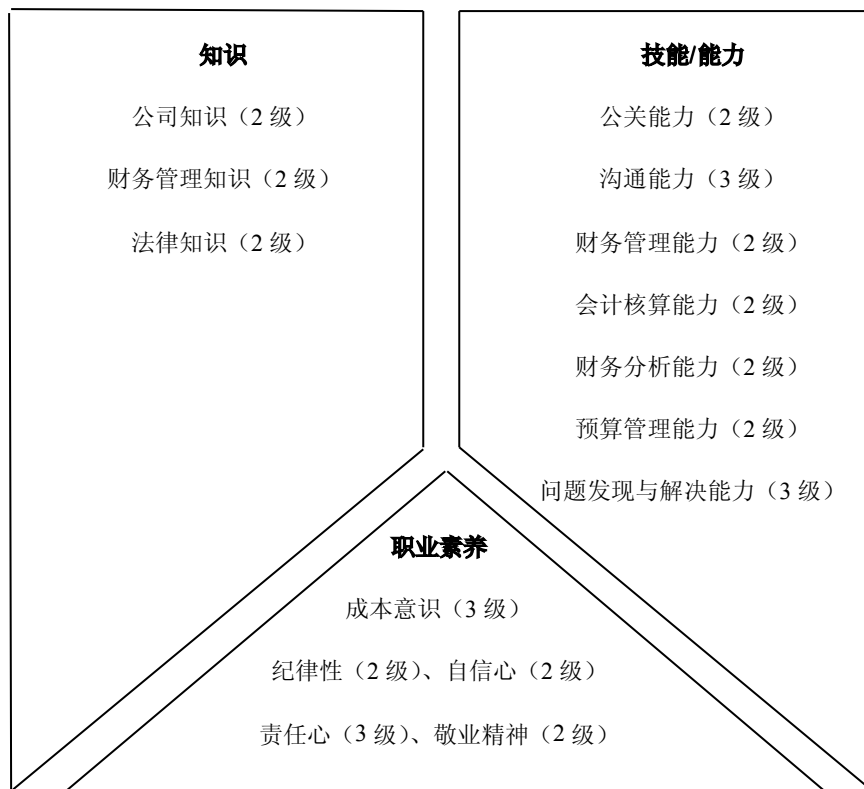


图 12-19 税务主管胜任素质模型

12.8.1 融资经理胜任素质模型

融资经理能否较好地把握经济形势、清楚了解企业资金运作情况、选择最佳的融资方式对企业至关重要。要胜任这一职位，任职者应具备的能力和素质如图 12-21 所示。

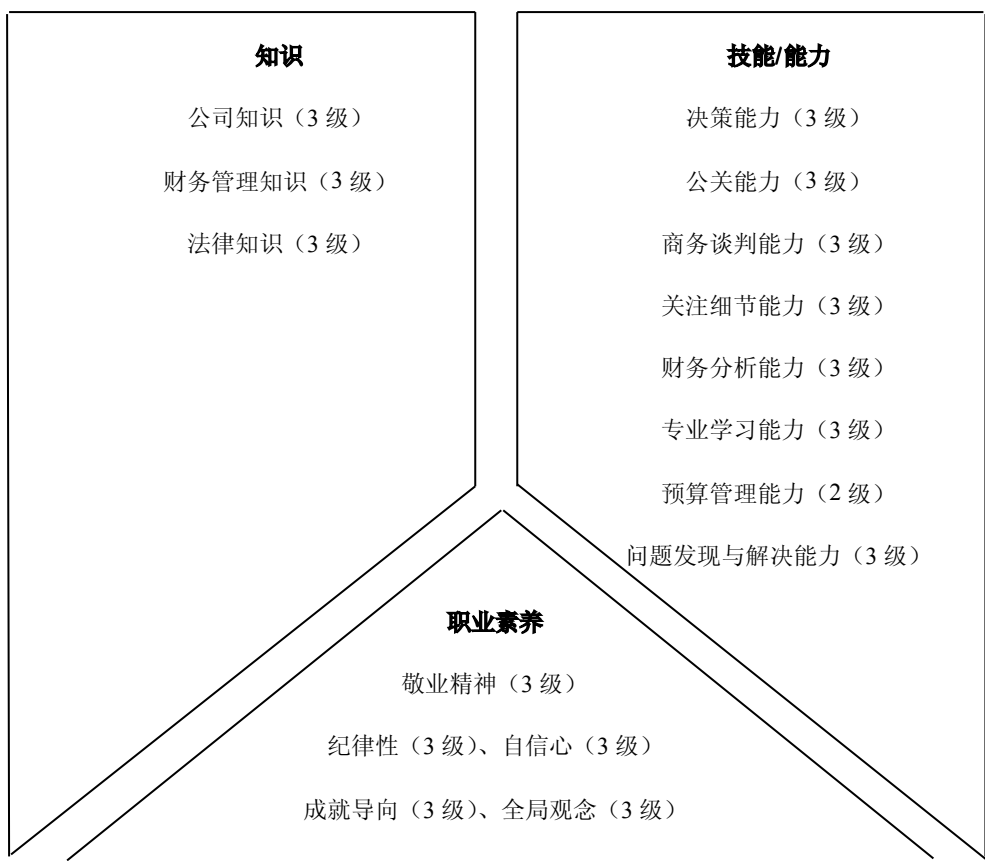


图 12-21 融资经理胜任素质模型

12. 9. 1 投资经理胜任素质模型

投资是企业一项重要的经营活动。从某种意义上讲，投资经理作出的投资决策正确与否，不仅关系到投资项目能否带来预期收益，而且还关系到企业整体经营的成败。因此，胜任投资经理一职的人员，需要具备如图 12-23 所示的素质。

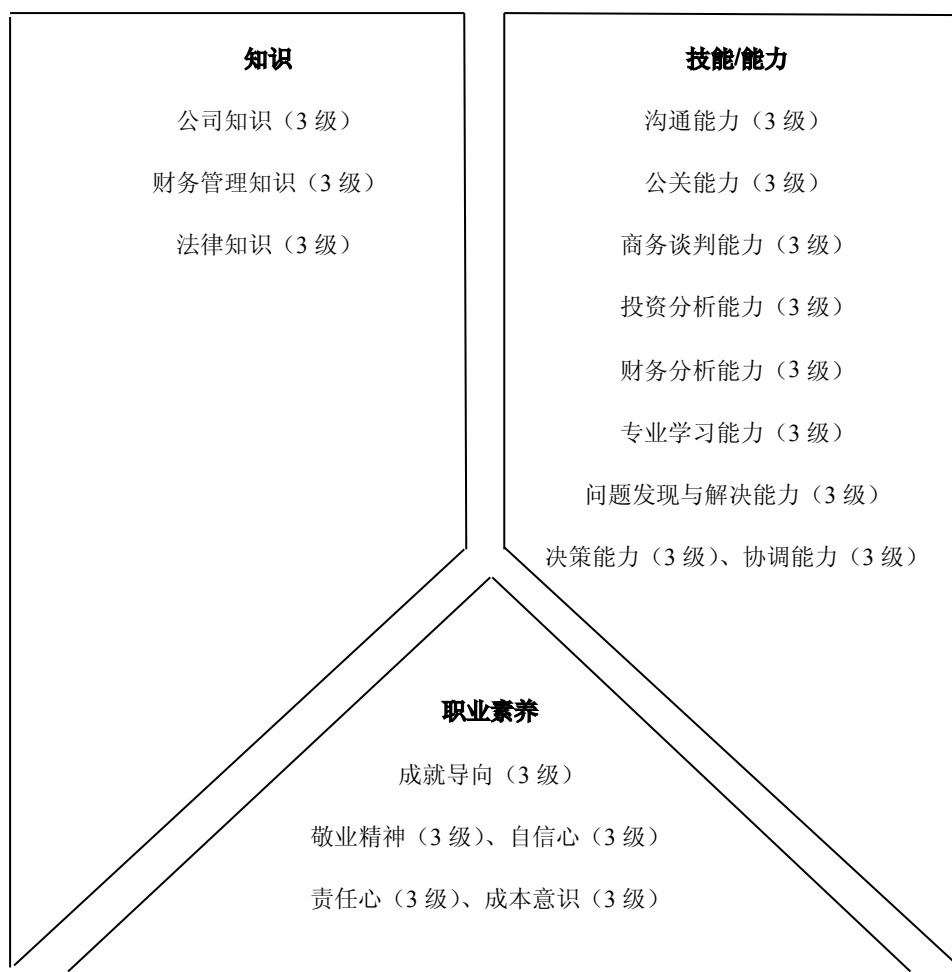


图 12-23 投资经理胜任素质模型

12. 10. 2 财务分析主管胜任素质模型

对企业来说,财务分析主管能否带领财务分析专员及时提供准确的财务分析报告至关重要,它将直接影响到企业的各项决策。因此,胜任财务分析主管职位的人员,除应具有较强的财务分析能力外,还应具备沟通能力、协调能力、表达能力等。具体的胜任素质如图 12-26 所示。

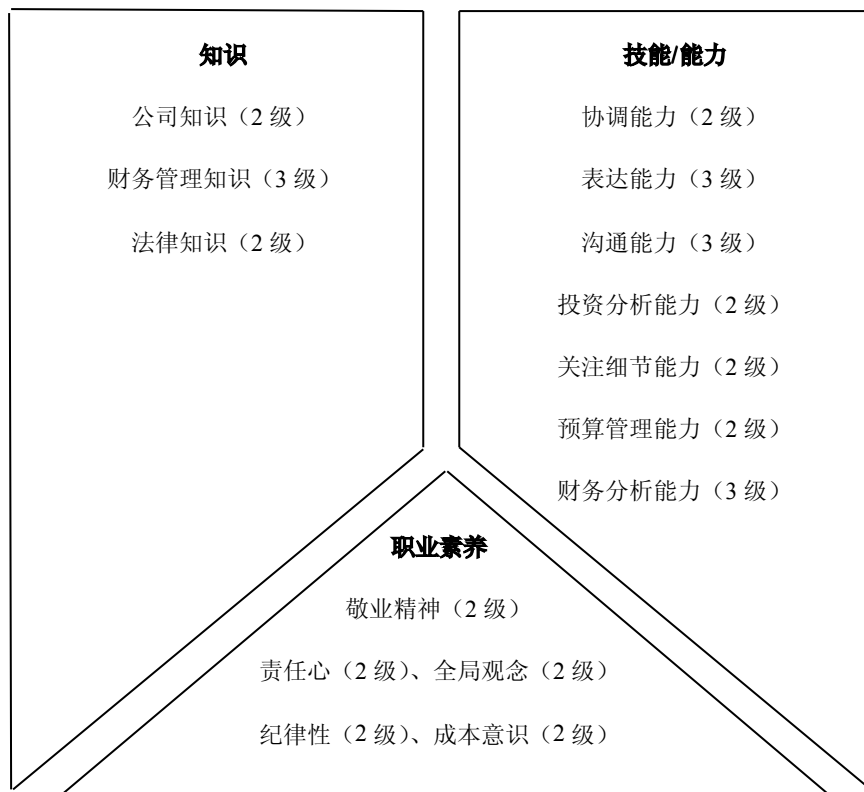


图 12-26 财务分析主管胜任素质模型

12. 11. 1 审计经理胜任素质模型

审计经理需要具备如图 12-28 所示的知识、技能/能力、职业素养这三个方面的素质。

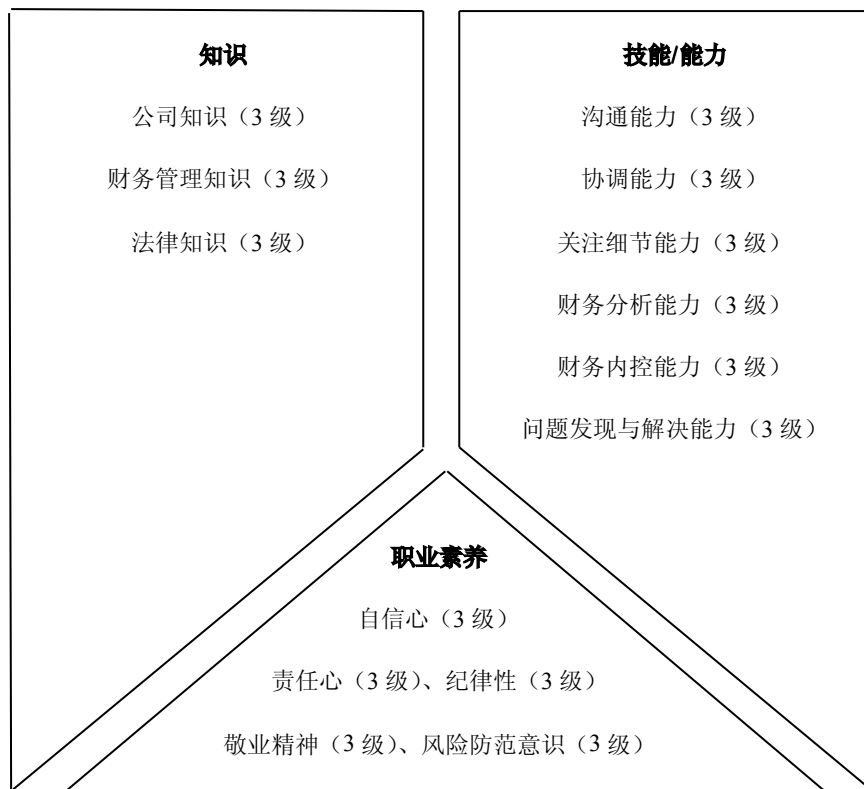


图 12-28 审计经理胜任素质模型

第 13 章 客服类人员胜任素质模型

13. 1. 1 客服经理胜任素质模型

本书依据客服经理的主要工作事项及对其任职资格的要求，构建了客服经理胜任素质模型。具体内容如图 13-1 所示。

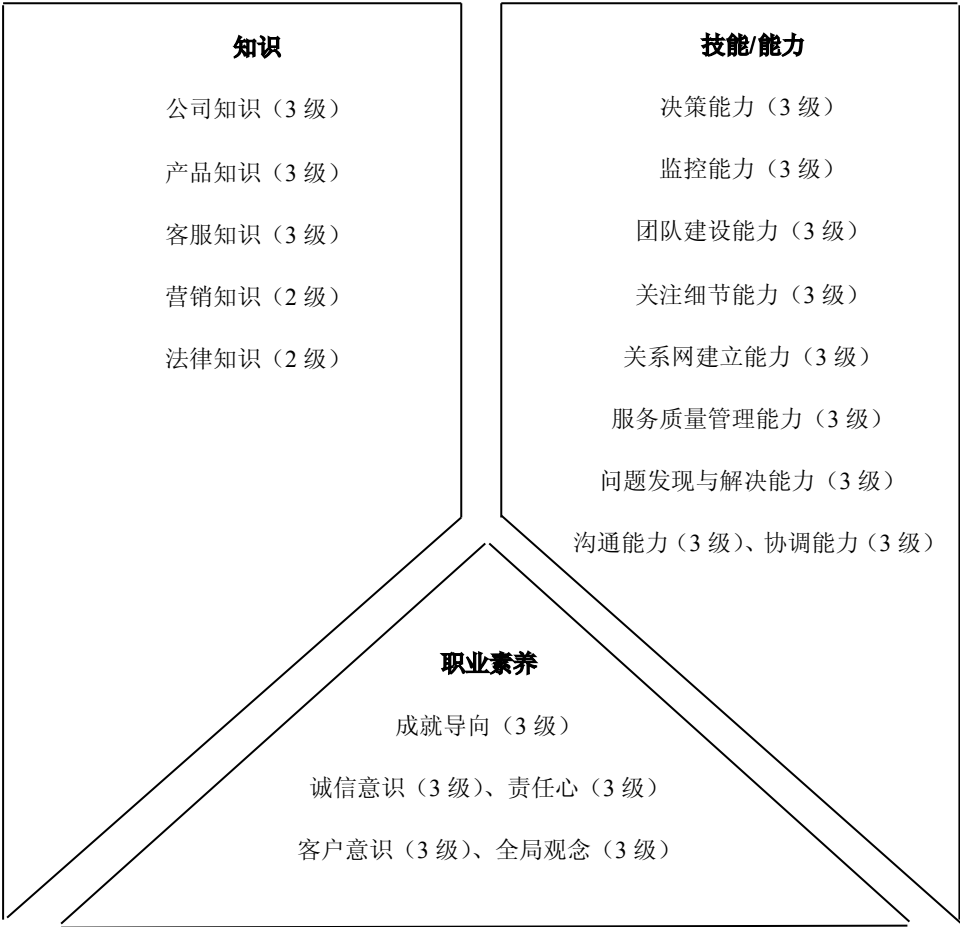


图 13-1 客服经理胜任素质模型

13. 2. 2 客户开发主管胜任素质模型

本书依据客户开发主管的主要工作事项和对其任职资格的要求，在参照其他优秀客户开发主管胜任行为特征的基础上，构建了客户开发主管胜任素质模型，具体内容如图 13-4 所示。

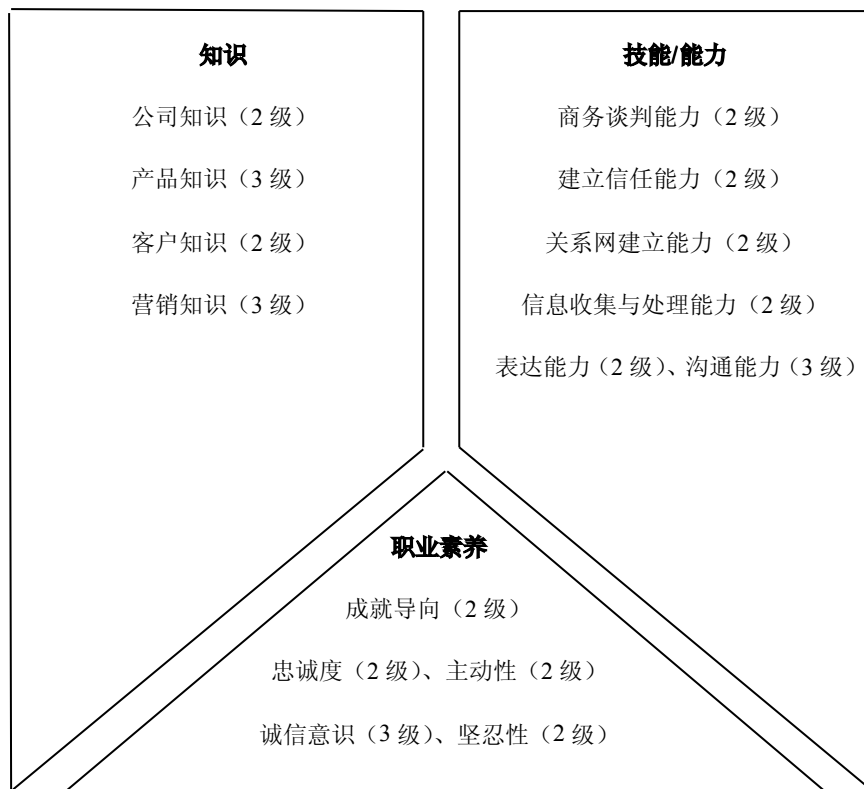


图 13-4 客户开发主管胜任素质

13.3.2 客户关系主管胜任素质模型

本书依据客户关系主管的主要工作事项及对其任职资格的要求，在参照其他优秀主管胜任行为特征的基础上，构建了客户关系主管胜任素质模型。具体内容如图 13-7 所示。

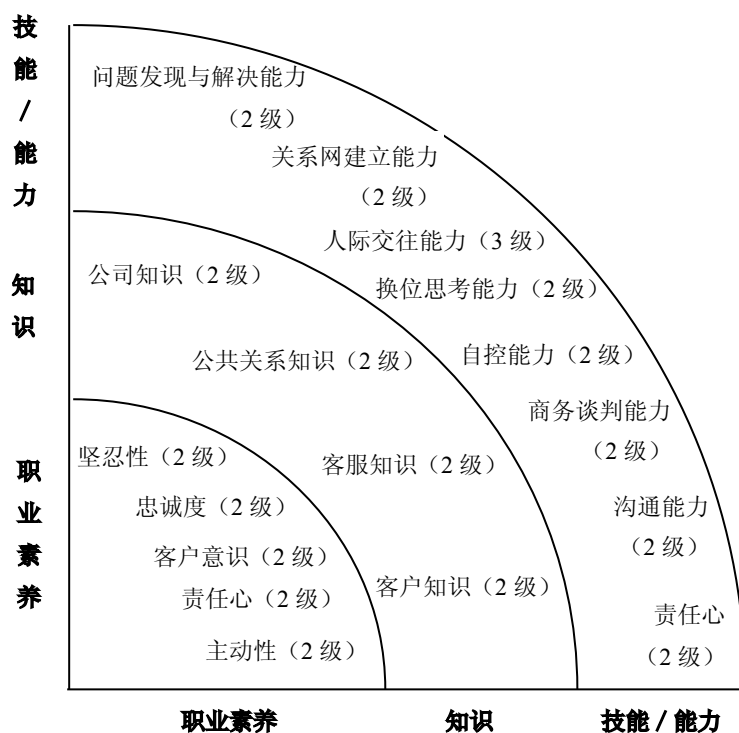


图 13-7 客户关系主管胜任素质模型示意

13. 4. 2 大客户服务主管胜任素质模型

本书依企业的发展战略和经营环境，结合大客户服务主管岗位的任职要求，参照同类优秀主管人员的胜任行为特征，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发，构建了大客户服务主管胜任素质模型。具体内容如图 13-10 所示。

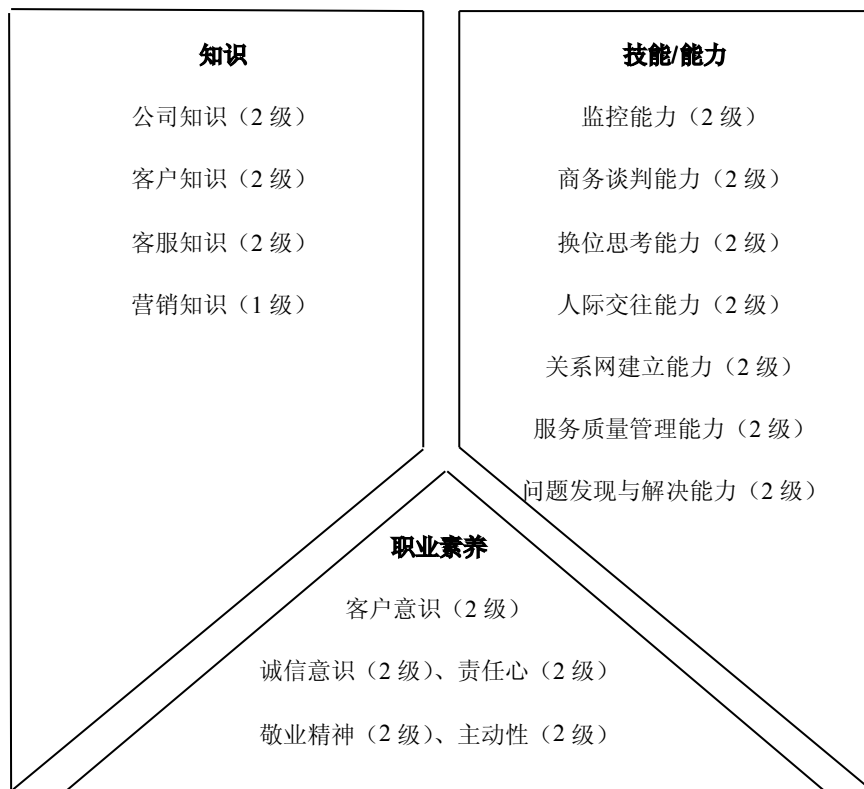


图 13-10 大客户服务主管胜任素质模型示意图

13.5.4 售后维修主管胜任素质模型

本书构建售后维修主管胜任素质模型是为了能客观、合理地评价售后维修工作，并为售后维修主管工作的改进方向提供参考。该模型包括职业素养、知识、技能/能力三部分。具体内容如图 13-15 所示。

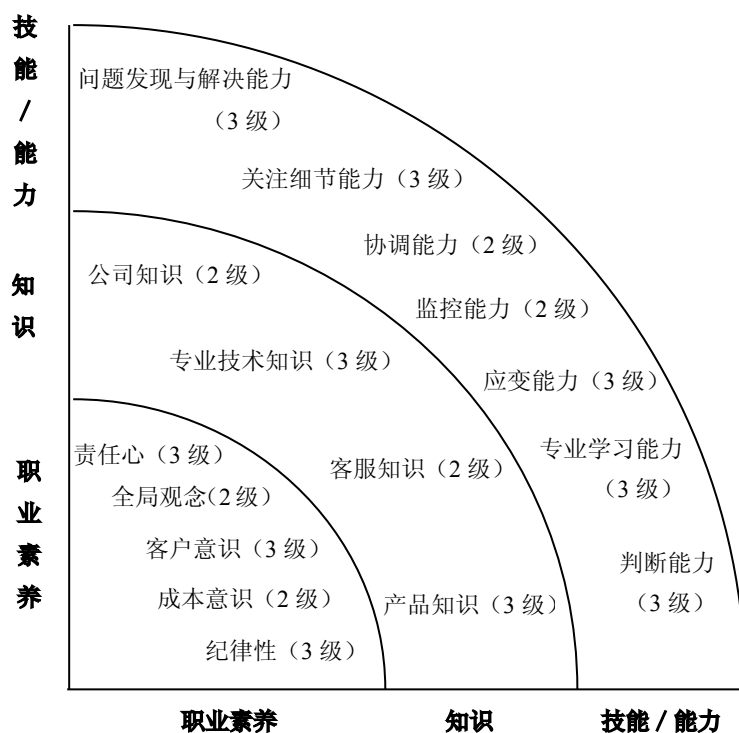


图 13-15 售后维修主管胜任素质模型

13. 6. 1 客服信息主管胜任素质模型

根据客服信息主管的主要工作事项及对其任职资格的要求，在参照其他优秀主管胜任行为特征的基础上，构建了客服信息主管胜任素质模型。具体内容如图 13-17 所示。

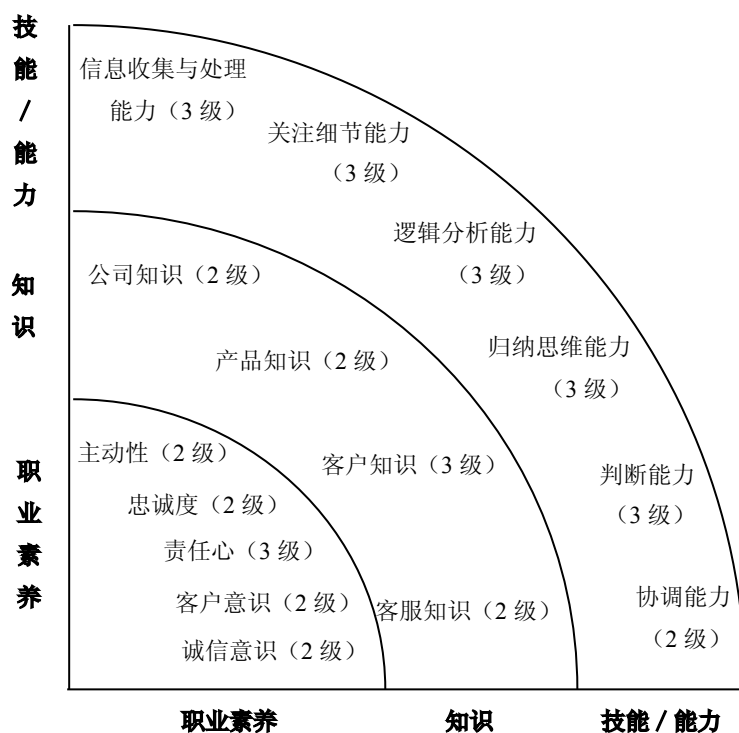


图 13-17 客户信息主管胜任素质模型

13. 7. 3 客户服务质量监控专员胜任素质模型

本书依据客户服务质量监控专员的主要工作事项及其任职资格的要求，构建了客户服务质量监控专员胜任素质模型。具体内容如图 13-21 所示。

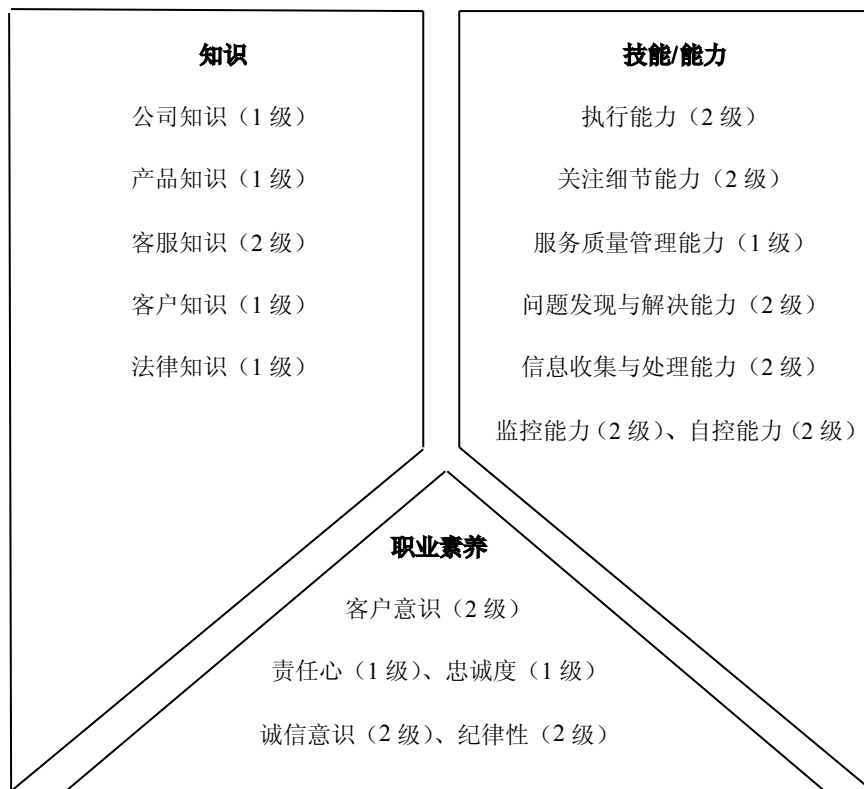


图 13-21 客户服务质量监控专员胜任素质模型

13.8.1 呼叫中心经理胜任素质模型

为了更好地处理呼叫中心各项业务，完成呼叫中心各项业绩指标，呼叫中心经理一般需具备以下三个层面的素质：职业素养、知识、技能/能力。具体内容如图 13-22 所示。

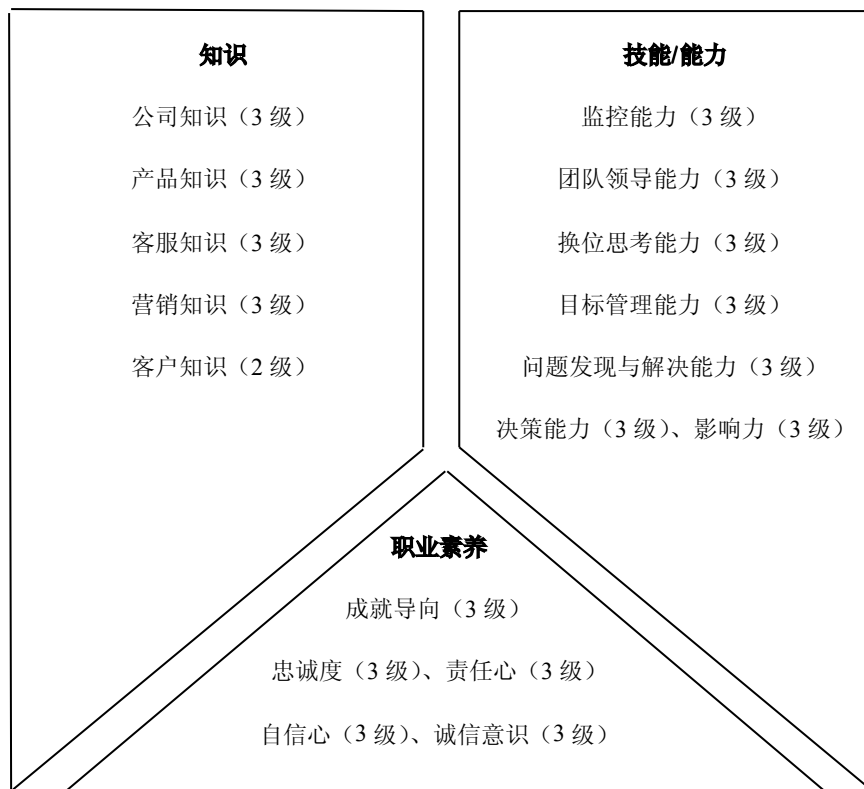


图 13-22 呼叫中心经理胜任素质模型

13.8.2 座席主管胜任素质模型

本书依据座席主管的主要工作事项及对其任职资格的要求，在参照其他优秀主管胜任行为特征的基础上，构建了座席主管胜任素质模型。具体内容如图 13-23 所示。

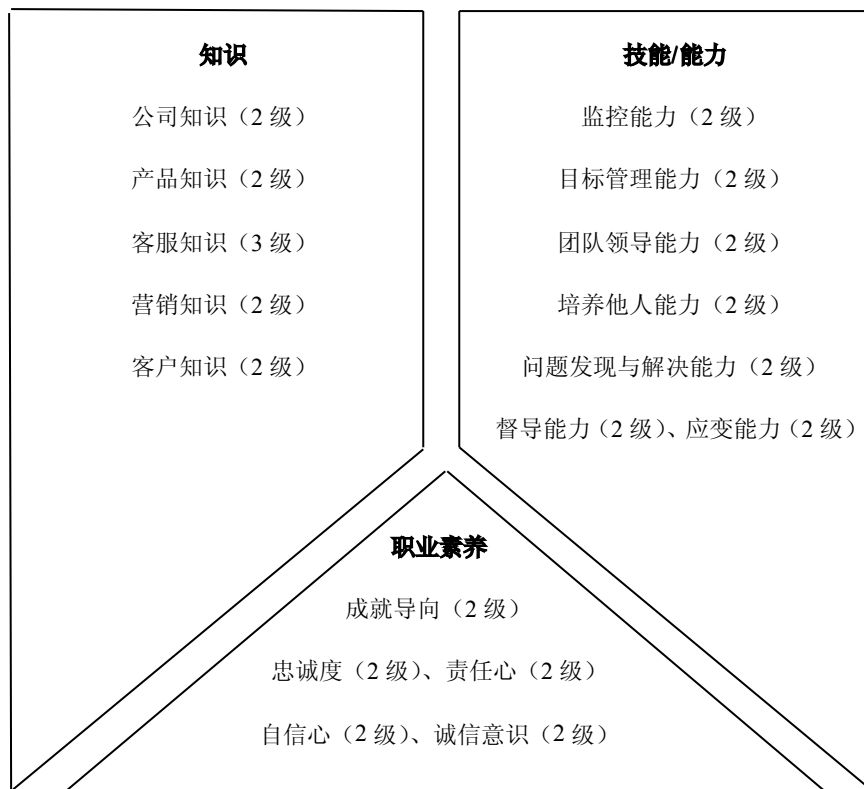


图 13-23 座席主管胜任素质模型

13. 8. 3 呼叫中心座席员胜任素质模型

本书构建的呼叫中心座席员胜任素质模型提取了呼叫中心座席员出色完成本职工作的核心职业素养、知识和技能/能力。它在参考绩优呼叫中心座席员的胜任行为特征的基础上对呼叫中心座席员的工作态度、工作业绩和工作能力进行了全面且客观的评价。具体内容如图 13-24 所示。

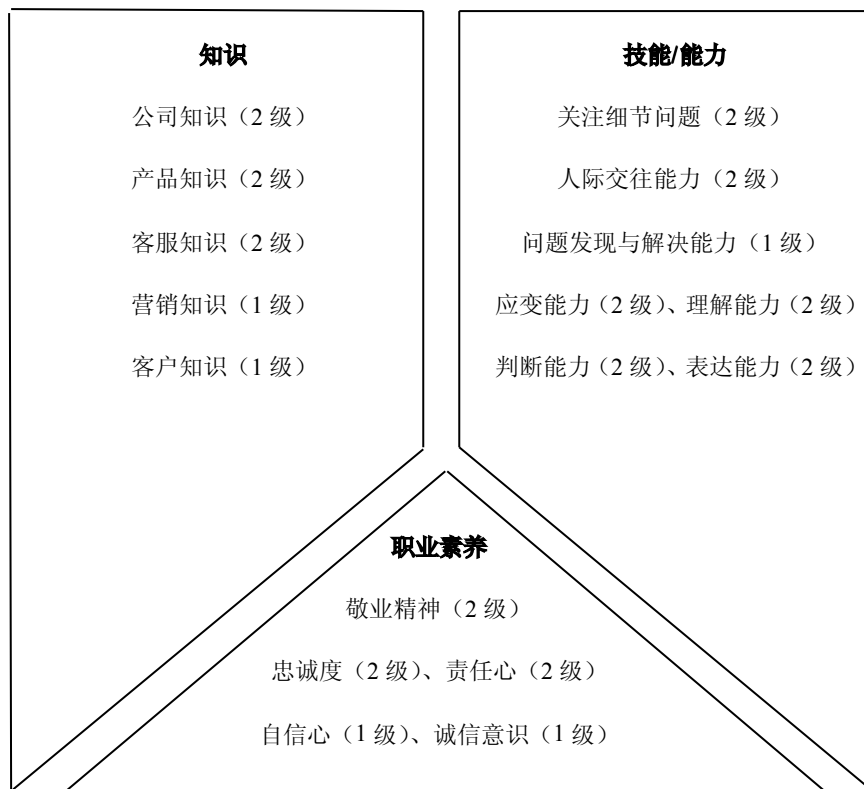


图 13-24 呼叫中心座席员胜任素质模型

13.8.7 排班主管胜任素质模型

本书依据呼叫中心运营战略和发展目标，结合排班主管工作职责，并参照同类岗位主管的优秀行为特征，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发，构建了排班主管胜任素质模型。具体内容如图 13-28 所示。

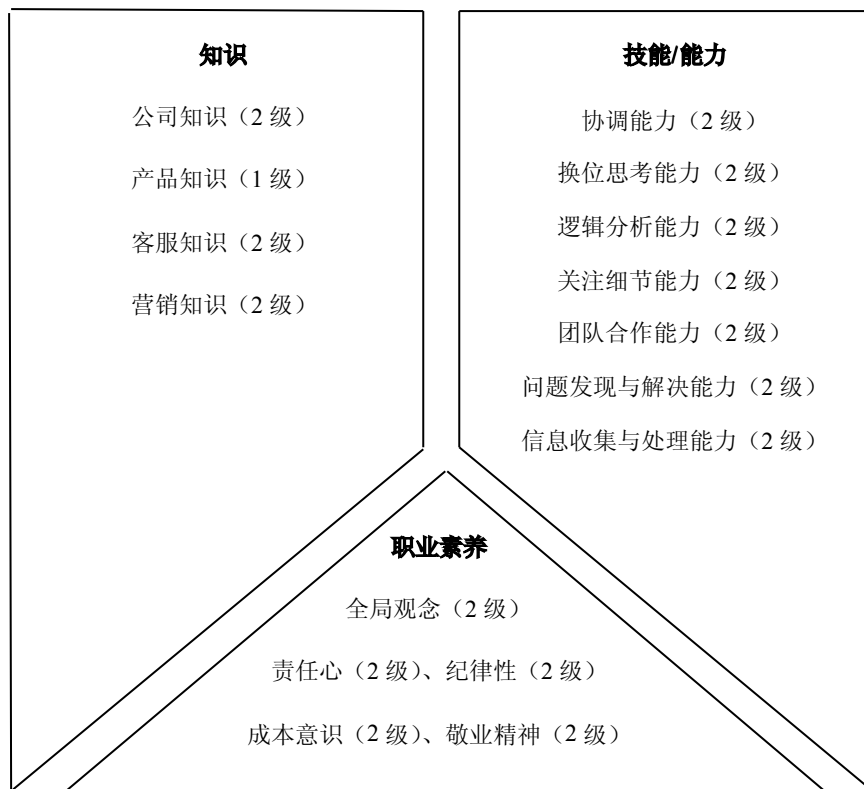


图 13-28 排班主管胜任素质模型

13. 9. 1 客户投诉主管胜任素质模型

本书依据客户投诉主管的主要工作事项及对其任职资格的要求,在参照其他优秀主管胜任行为特征的基础上,构建了客户投诉主管胜任素质模型。具体内容如图 13-30 所示。

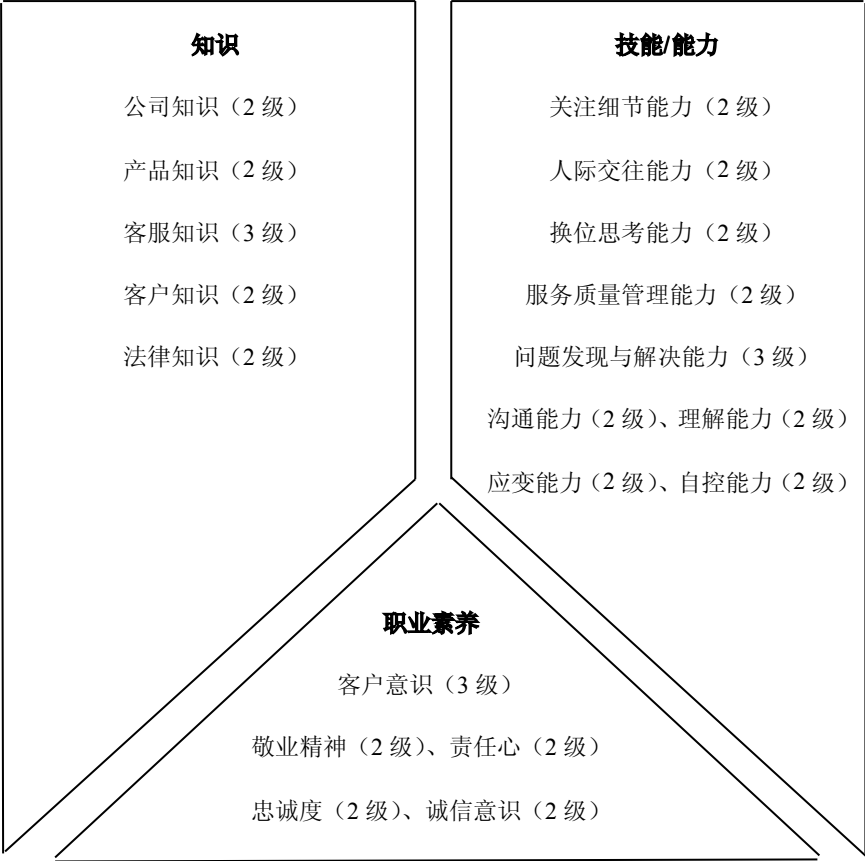


图 13-30 客户投诉主管胜任素质模型

第 14 章 人力资源类人员胜任素质模型

14. 1. 1 人力资源经理胜任素质模型

本书依据企业实际,结合人力资源经理的工作职责,构建了人力资源经理胜任素质模型。
具体内容如图 14-1 所示。

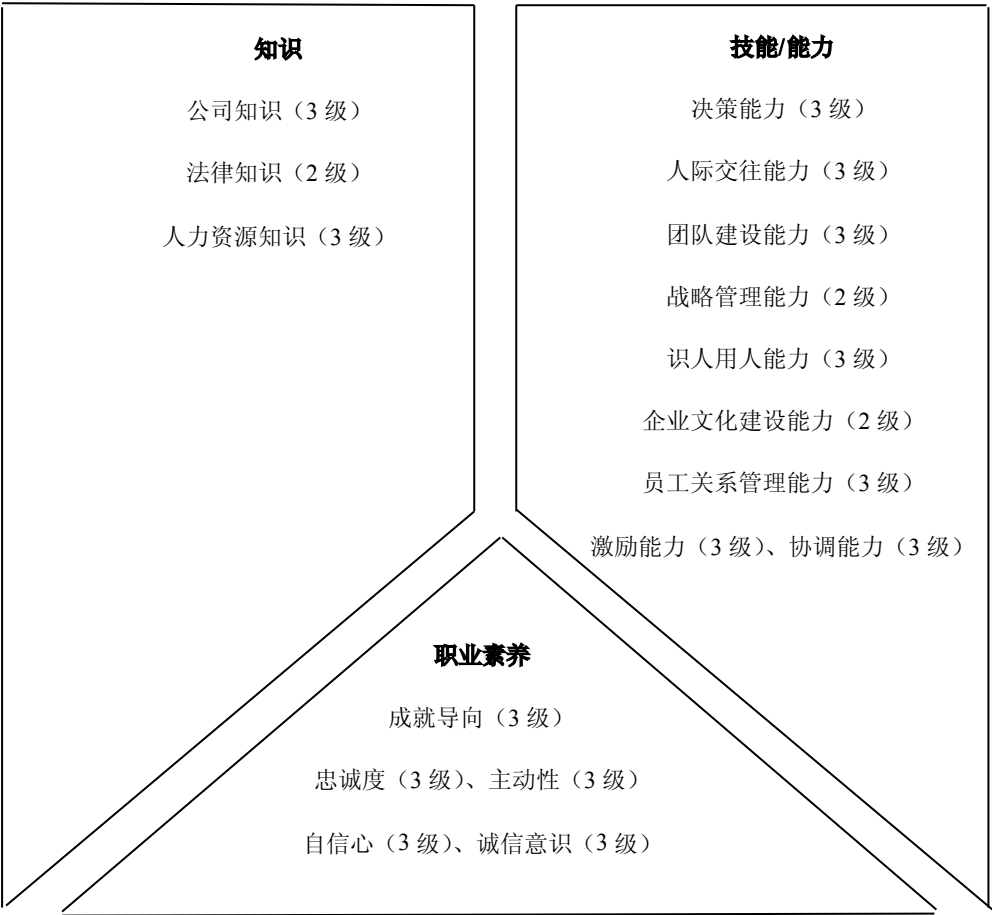


图 14-1 人力资源经理胜任素质模型

14. 3. 2 招聘主管胜任素质模型

图 14-7 所示为招聘主管胜任素质模型,它包括知识、技能/能力、职业素养三部分。

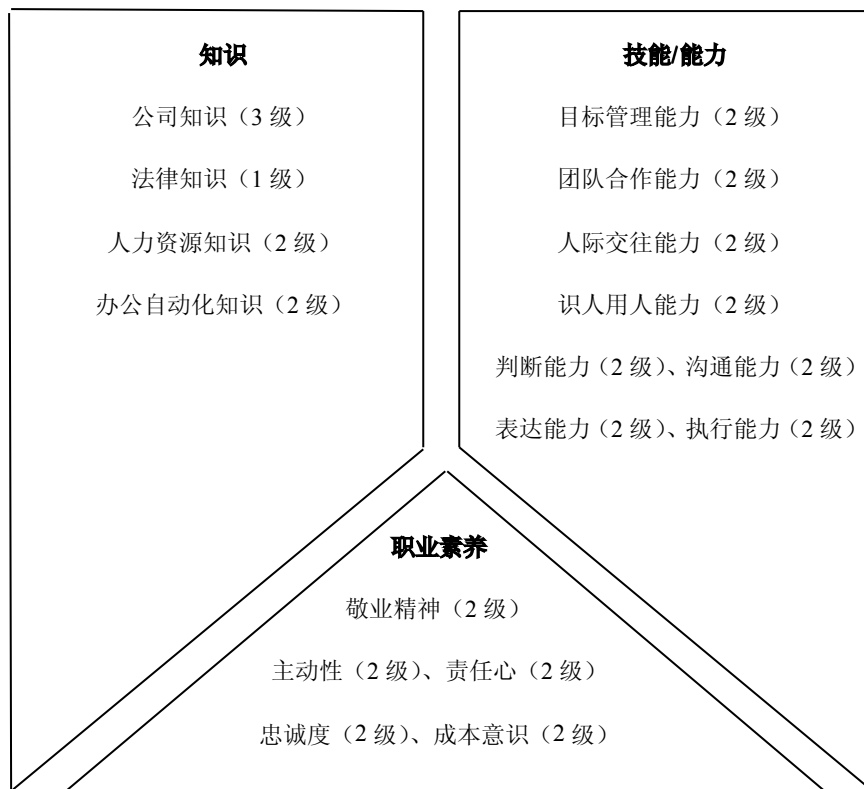


图 14-7 招聘主管胜任素质模型

14.4.1 培训经理胜任素质模型

本书构建的素质模型详细规定了企业员工所需要的知识、技能/能力、职业素养。这三个层面能帮助员工顺利完成工作目标。培训经理这一职位的胜任素质模型如图 14-9 所示。

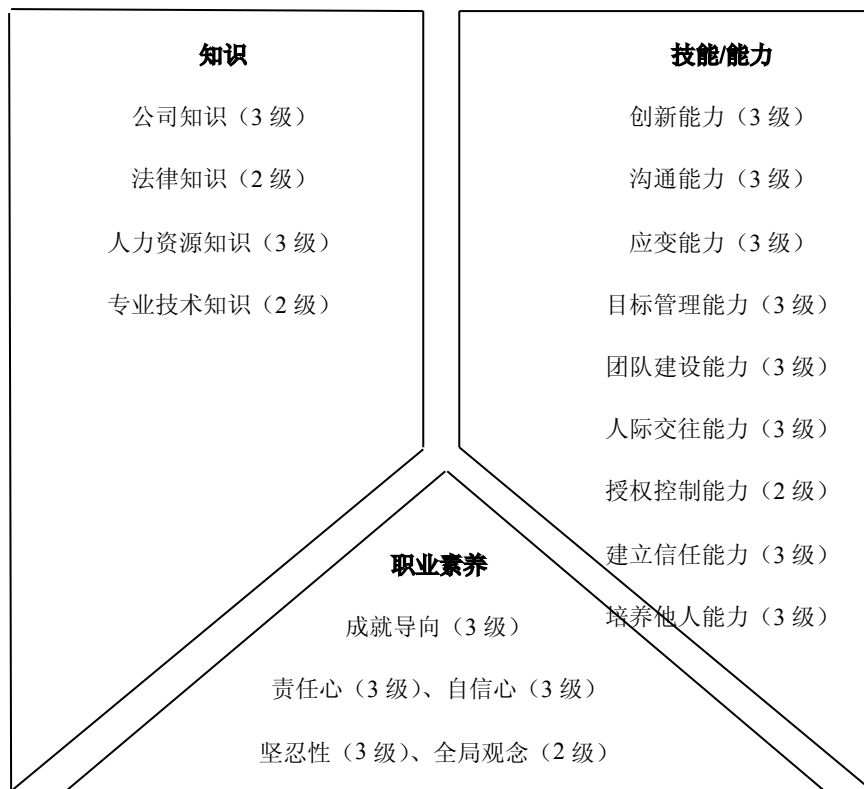


图 14-9 培训经理胜任素质模型

14.4.3 培训讲师胜任素质模型

胜任素质是个体完成任务、形成绩效和继续发展的前提。培训讲师这一职位的胜任素质模型如图 14-11 所示。

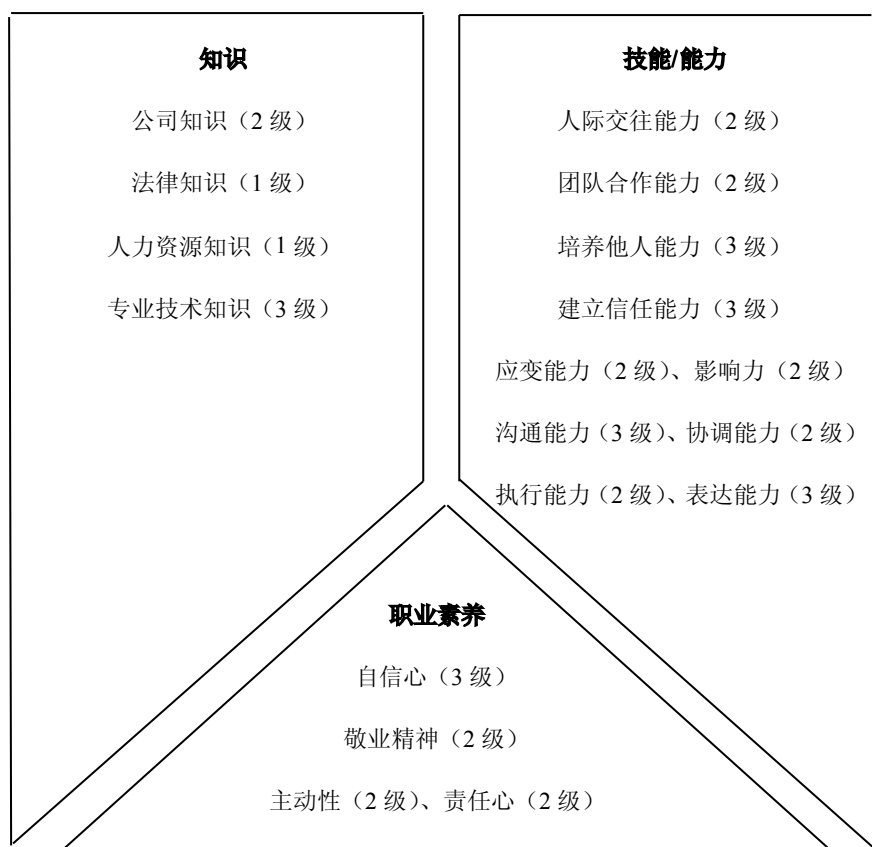


图 14-11 培训讲师胜任素质模型

14. 5. 2 绩效考核主管胜任素质模型

图 14-13 所示为绩效考核主管胜任素质模型，它包括知识、技能/能力、职业素养三部分。

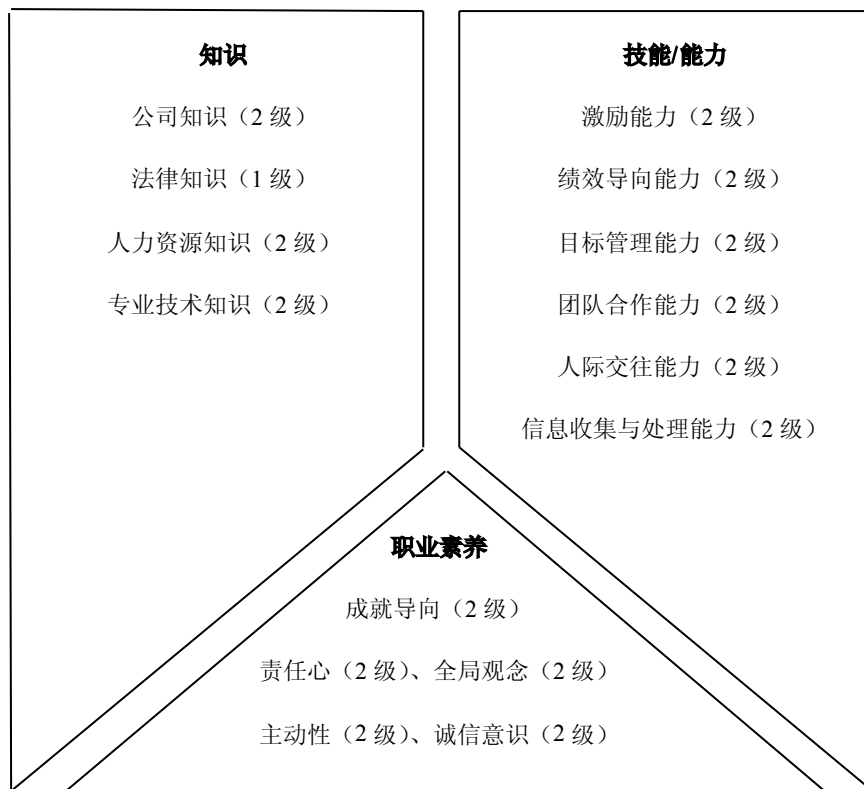


图 14-13 绩效考核主管胜任素质模型

14. 6. 2 薪酬主管胜任素质模型

图 14-16 所示为薪酬主管胜任素质模型，它包括知识、技能/能力、职业素养三部分。

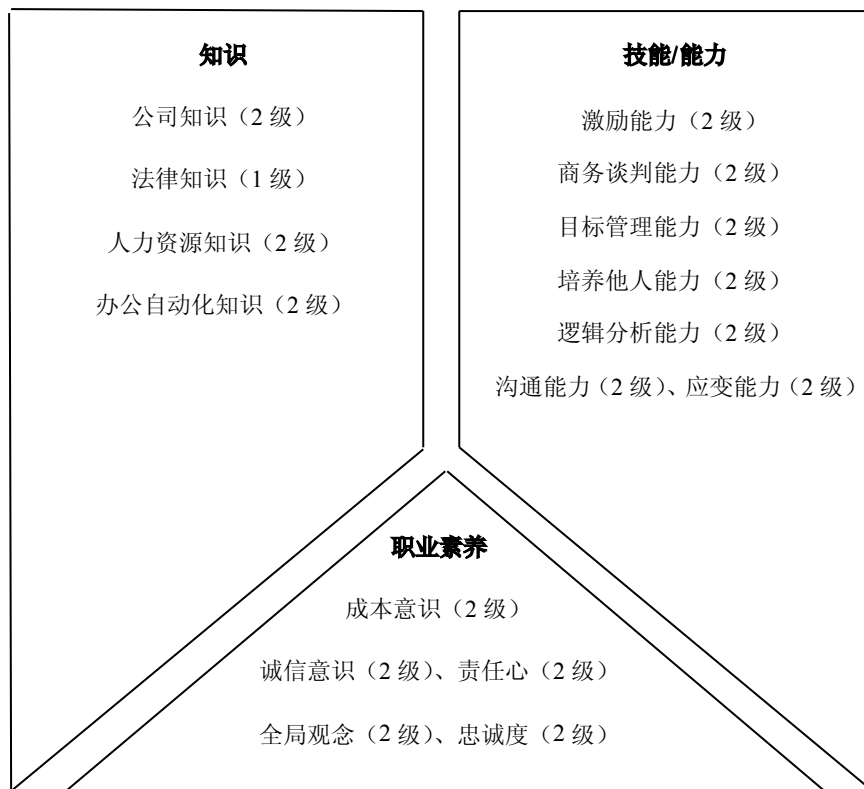


图 14-16 薪酬主管胜任素质模型

14.6.3 薪酬专员胜任素质模型

图 14-17 所示为薪酬专员胜任素质模型，它包括知识、技能/能力、职业素养三部分。

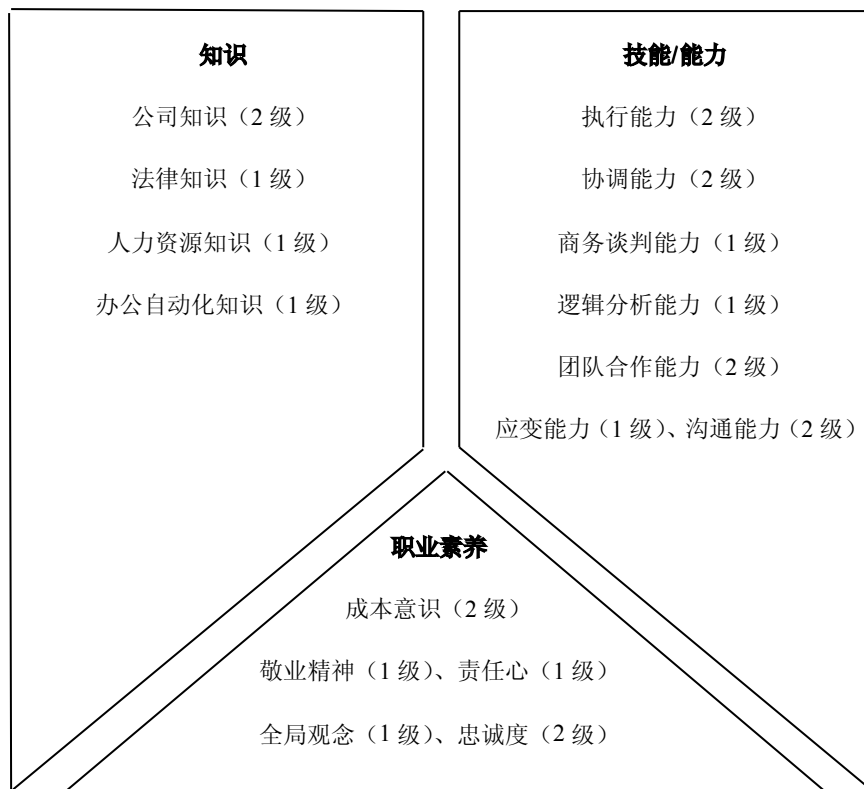


图 14-17 薪酬专员胜任素质模型

14. 7. 2 劳动关系专员胜任素质模型

本书依据企业实际,结合劳动关系专员的工作职责,构建了劳动关系专员胜任素质模型。具体内容如图 14-19 所示。

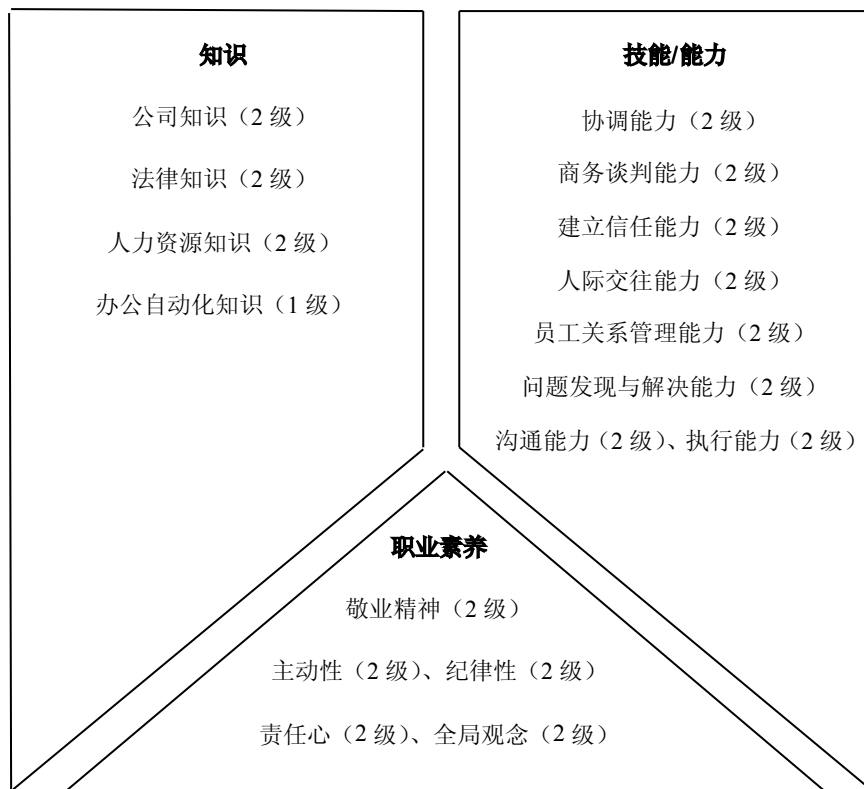


图 14-19 劳动关系专员胜任素质模型

第 15 章 行政类人员胜任素质模型

15. 1. 1 行政经理胜任素质模型

本书构建的行政经理岗位胜任素质模型参考了业绩优秀的行政经理的岗位胜任特征，综合考查了行政经理的各个工作要项。它包括职业素养、知识以及技能/能力三个方面。具体内容如图 15-1 所示。

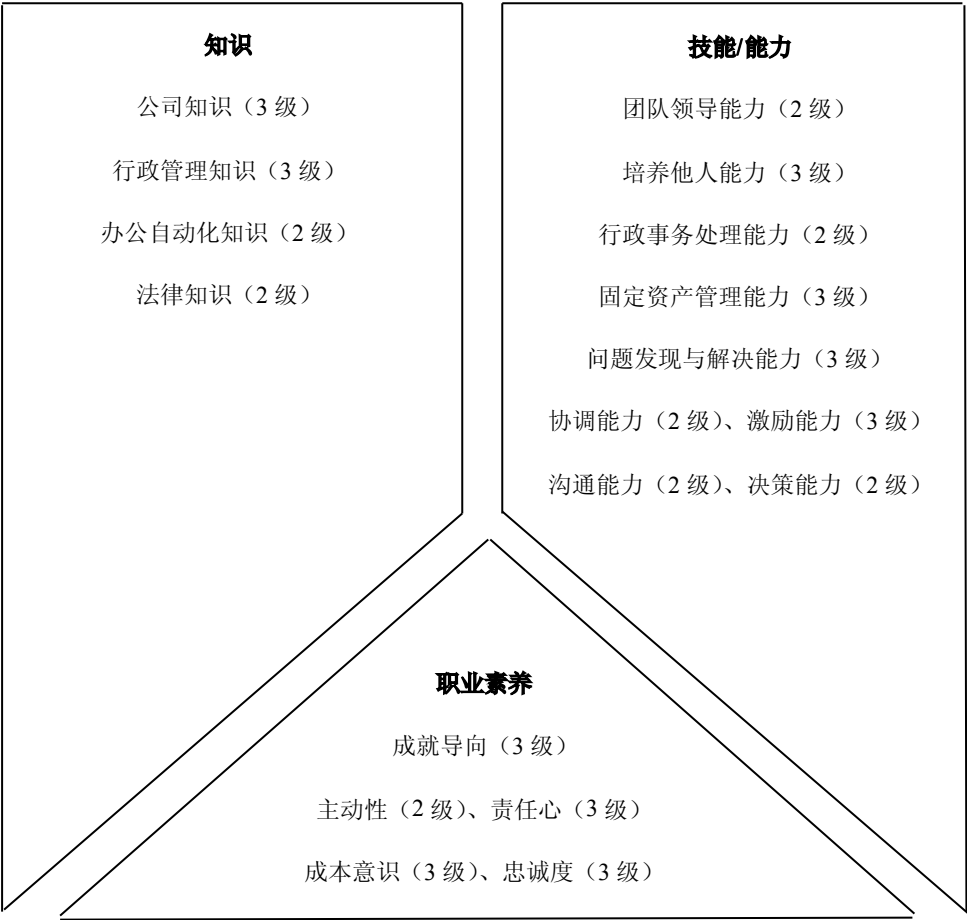


图 15-1 行政经理胜任素质模型

15. 1. 3 行政专员胜任素质模型

本书构建的行政专员胜任素质模型以行政专员的工作职责和工作内容为基础，它同时还参考了其他优秀行政专员的胜任行为特征。具体内容如图 15-3 所示。

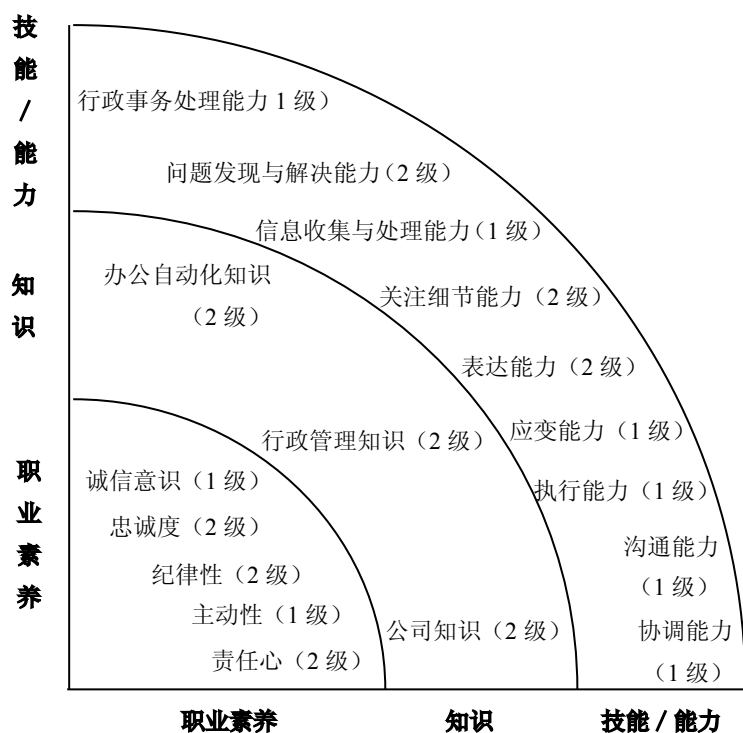


图 15-3 行政专员胜任素质模型

15. 2. 2 前台接待专员胜任素质模型

本书依据前台接待专员工作职责和企业对其素质的要求，参照其他优秀接待员的胜任行为特征，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发，构建了前台接待专员胜任素质模型。具体内容如图 15-5 所示。

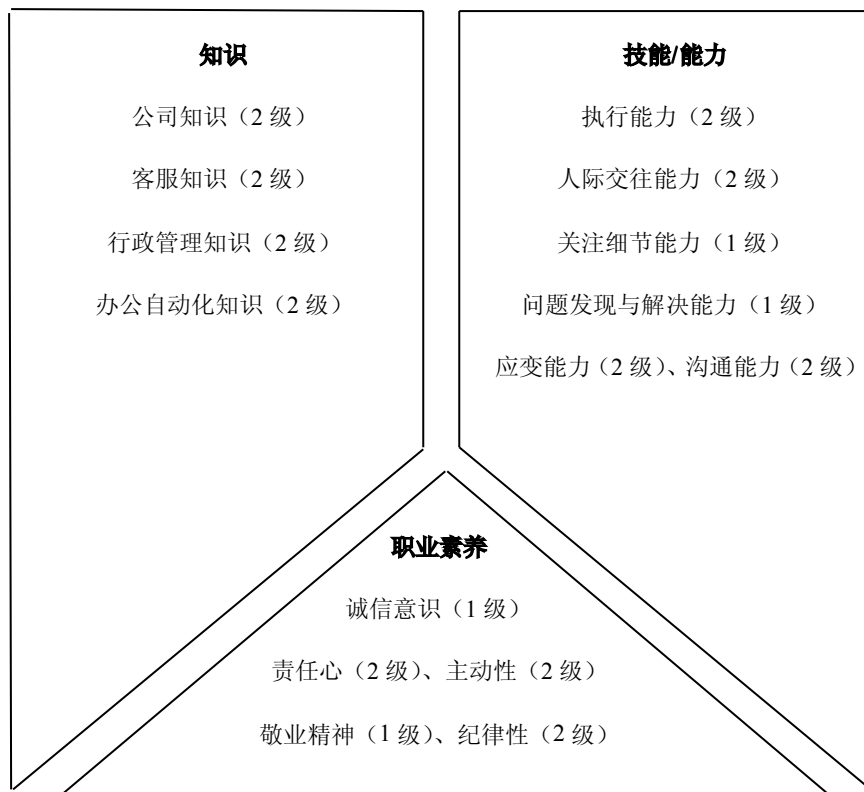


图 15-5 前台接待专员胜任素质模型

15.3.1 办公室主任胜任素质模型

本书依据企业的战略发展要求，结合办公室主任的主要工作事项及对其任职资格要求，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发，构建了办公室主任胜任素质模型。具体内容如图 15-6 所示。

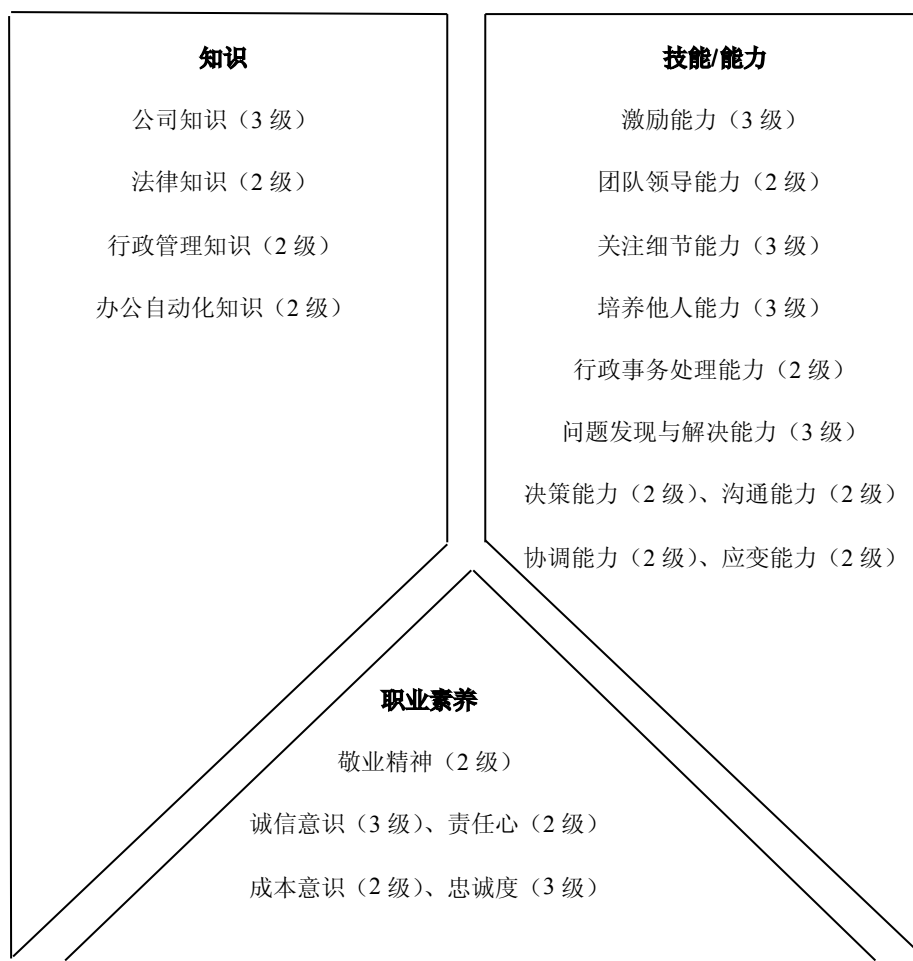


图 15-6 办公室主任胜任素质模型

15. 3. 3 行政秘书胜任素质模型

本书依据行政秘书的工作职责和工作内容的特点，结合行政服务岗位的胜任要求，从职业素养、知识、技能/能力三个层面出发，构建了行政秘书胜任素质模型。具体内容如图 15-8 所示。

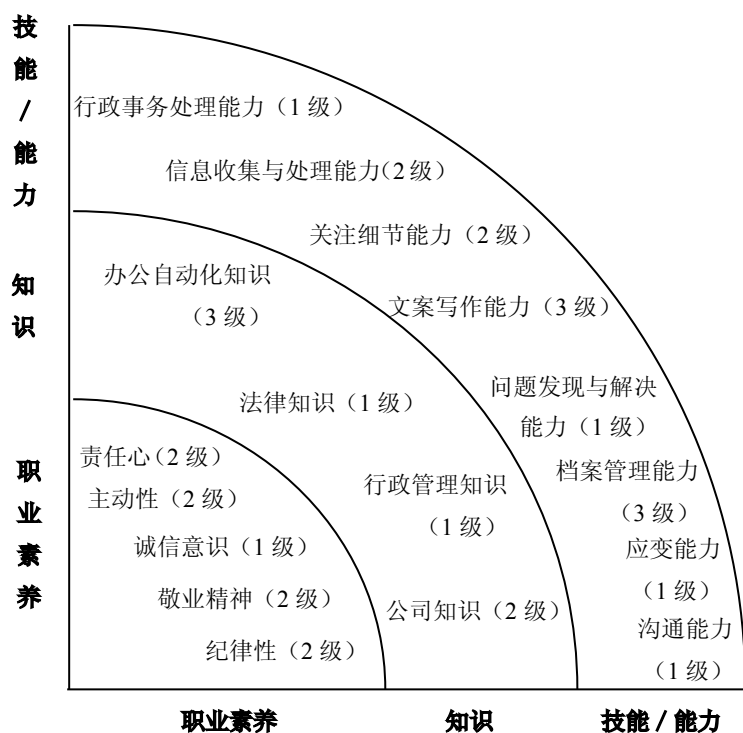


图 15-8 行政秘书胜任素质模型

15. 5. 1 监察主管胜任素质模型

本书构建的监察主管胜任素质模型，参照了审计监察类工作的通用工作要求以及主管级管理人员的胜任行为特征。它包括职业素养、知识和技能/能力三部分。具体内容如图 15-11 所示。

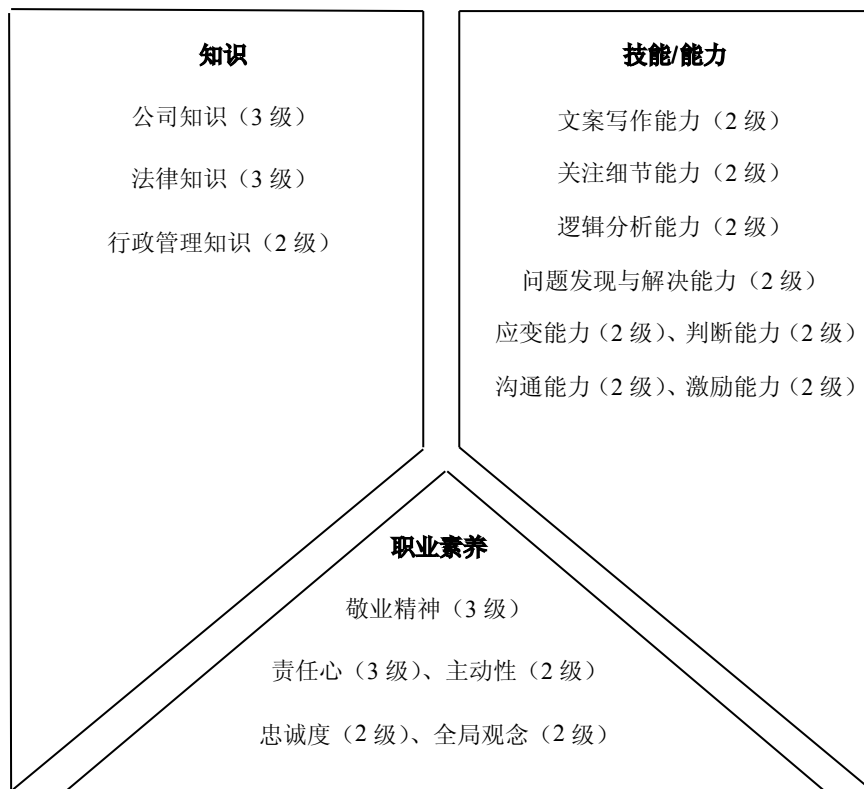


图 15-11 监察主管胜任素质模型

15. 5. 2 法务主管胜任素质模型

本书构建的法务主管胜任素质模型能帮助企业明确法务主管在开展工作的过程中所需要的职业素养、知识和技能/能力。具体内容如图 15-12 所示。

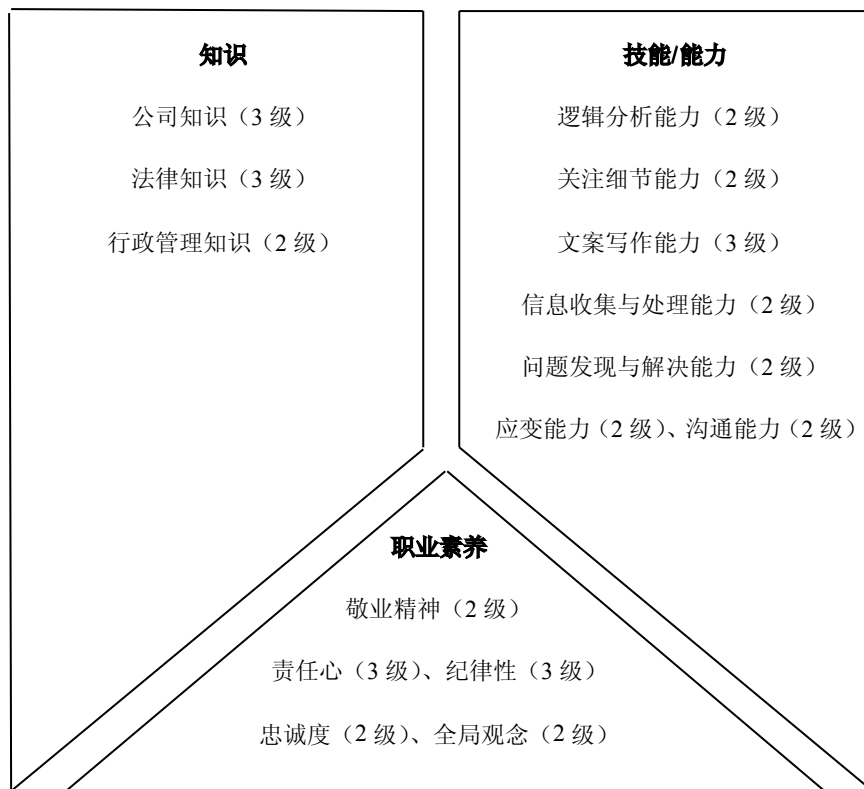


图 15-12 法务主管胜任素质模型

附：弗布克已出版图书书目



北京弗布克管理咨询有限公司

图书书目

系列	书名	光盘	定价/元
弗布克人力资源 管理全案系列	《岗位说明书大全》	无	¥78.00
	《员工胜任素质模型全案》（第2版）	附光盘	待出
	《绩效考核量化管理全案Ⅱ》	附光盘	¥85.00
	《绩效考核量化管理全案》	附光盘	¥98.00
	《人力资源管理操作全案》	附光盘	¥79.00
	《人力资源管理适用法律法规全案》	附光盘	¥38.00
	《薪酬体系设计实务手册》第2版	无	¥27.00
	《职业生涯规划管理实务手册》	无	¥33.00
	《新进与新任员工培训方案设计》	无	¥22.00
	《员工培训管理实务手册》第2版	无	¥32.00
弗布克 人力资源管理 操作实务系列	《岗位分析评价与职务说明书编写实务手册》第2版	无	¥28.00
	《岗位绩效目标与考核实务手册》	无	¥30.00
	《人力资源管理工作案例》	无	¥22.00
	《人员测评实务手册》第2版	无	¥37.00
	《招聘、面试与录用管理实务手册》第2版	无	¥32.00
	《员工关系管理实务手册》第2版	无	¥23.00
	《员工手册编写范本》第2版	无	¥29.00
	《培训课程开发实务手册》	无	¥27.00
	《物流管理工作细化执行与模板》第2版	附光盘	¥59.00
	《人力资源管理工作细化执行与模板》第2版	附光盘	¥59.00
弗布克 细化执行与模板 系列	《行政管理工作细化执行与模板》第2版	附光盘	¥55.00

弗布克 管理职位工作手册 系列	《生产管理工作细化执行与模板》第2版	附光盘	¥52.00
	《质量管理工作细化执行与模板》第2版	附光盘	¥49.80
	《客户服务管理工作细化执行与模板》第2版	附光盘	¥53.00
	《物业管理工作细化执行与模板》第2版	附光盘	¥62.00
	《营销管理工作细化执行与模板》第2版	附光盘	¥53.00
	《酒店管理工作细化执行与模板》第2版	附光盘	¥65.00
	《财务会计工作细化执行与模板》第2版	附光盘	¥57.00
	《采购管理工作细化执行与模板》	附光盘	¥64.00
	《设备管理工作细化执行与模板》	附光盘	待出
	《生产现场工作细化执行与模板》	附光盘	待出
	《培训管理工作细化执行与模板》	附光盘	¥43.00
	《项目管理工作细化执行与模板》	附光盘	¥60.00
	《人力资源管理职位工作手册》第2版	附光盘	¥49.00
	《市场营销管理职位工作手册》第2版	附光盘	¥54.00
	《物业管理职位工作手册》第2版	附光盘	¥45.00
	《行政管理职位工作手册》第2版	附光盘	¥45.00
	《生产管理职位工作手册》第2版	附光盘	¥49.00
	《质量管理职位工作手册》第2版	附光盘	¥45.00
	《财务管理职位工作手册》第2版	附光盘	¥45.00
	《物流管理职位工作手册》第2版	附光盘	¥45.00
	《客户服务部规范规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥38.00
	《人力资源部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥42.00
	《产品管理部规范化管理工具箱》	附光盘	¥38.00
	《市场营销部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥49.00
	《物流公司规范化管理工具箱》	附光盘	¥39.00
	《物业公司规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥45.00
	《财务部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥48.00
	《生产部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥45.00
	《行政部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥38.00
弗布克 1+1 管理工具箱 系列			

弗布克 部门绩效考核 系列	《质量管理部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥42.00
	《采购部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥42.00
	《仓储部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥39.80
	《酒店宾馆管理部规范化管理工具箱》	附光盘	¥48.00
	《商场超市管理部规范化管理工具箱》	附光盘	¥49.00
	《培训部规范化管理工具箱》	附光盘	¥53.00
	《技术研发部规范化管理工具箱》	附光盘	¥49.00
	《项目部规范化管理工具箱》	附光盘	¥45.00
	《综合管理部规范化管理工具箱》	附光盘	¥42.00
	《设备部规范化管理工具箱》	附光盘	¥39.80
	《销售部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥34.00
	《生产部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥39.80
	《质量管理部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥33.00
	《市场部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥29.00
	《研发设计部岗位绩效考核与实施细则》	无	待出
	《采购部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥34.00
	《项目部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥30.00
	《财务部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥38.00
	《客服部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥33.00
	《行政部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥33.00
弗布克 精细化管理全案 系列	《综合管理部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥36.00
	《人力资源部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥25.00
	《房地产企业精细化管理全案》	附光盘	¥85.00
	《市场营销精细化管理全案》	附光盘	¥95.00
	《成本费用控制精细化管理全案》	附光盘	¥45.00
	《工厂精细化管理全案》	附光盘	¥70.00
	《酒店服务精细化管理全案》	附光盘	¥99.00
	《企业内控精细化管理全案》	附光盘	¥75.00
	《生产现场精细化管理全案》	附光盘	¥65.00

酒店精细化管理 与服务规范 系列	《财务会计精细化管理全案》	附光盘	¥95.00
	《销售提成设计精细化管理全案》	无	¥55.00
	《生产质量精细化管理全案》	附光盘	¥60.00
	《酒店人事行政部精细化管理与服务规范》	无	¥28.00
	《酒店采购部、仓储部精细化管理与服务规范》	无	¥28.00
	《酒店财务部精细化管理与服务规范》	无	¥25.00
	《酒店保安部精细化管理与服务规范》	无	¥25.00
	《酒店餐饮部精细化管理与服务规范》	无	¥33.00
	《酒店康乐部精细化管理与服务规范》	无	¥25.00
	《酒店前厅部精细化管理与服务规范》	无	¥25.00
	《酒店工程部精细化管理与服务规范》	无	¥28.00
	《酒店客房部精细化管理与服务规范》	无	¥28.00
	《酒店营销部精细化管理与服务规范》	无	¥22.00
弗布克 绩效考核设计与细化 全案系列	《最有效的 220 张量化考核图表》	无	¥35.00
	《20 大部门考核指标设计全案》	无	¥33.00
	《销售人员绩效量化考核全案》	附光盘	¥69.00
	《生产人员绩效量化考核全案》	无	¥38.00
	《目标分解与量化考核设计全案》	无	¥30.00
弗布克 管理工具库系列	《企业 25 类人员量化绩效考核全案》	无	¥36.00
	《人力资源管理工具大全》	附光盘	¥85.00
	《行政办公管理工具大全》	附光盘	¥98.00
	《培训管理工具大全》	附光盘	¥99.00
	《市场营销管理工具大全》	附光盘	¥108.00
弗布克 管理咨询工具箱 系列	《人力资源管理咨询工具箱》	无	¥45.00
	《财务管理咨询工具箱》	无	¥55.00
	《市场营销管理咨询工具箱》	无	¥39.80
	《管理咨询工具箱》	无	¥80.00
	《质量管理咨询工具箱》	无	¥32.00
	《业务流程管理咨询工具箱》	无	¥32.00

	《战略运营管理咨询工具箱》	无	¥38.00
	《房地产咨询工具箱》	无	¥68.00
	《采购与供应管理咨询工具箱》	无	¥33.00
	《生产运营与物流工作执行流程》	无	¥55.00
	《市场营销与客服工作执行流程》	无	¥54.00
	《产品研发与质量管理工作执行流程》	无	¥48.00
弗布克 规范化执行流程 系列	《人力资源与行政后勤工作执行流程》	无	¥49.00
	《企业内部控制实施细则手册》	附光盘	¥58.00
弗布克企业内控 手册系列	《企业内部控制规范手册》	附光盘	¥99.00
	《企业内部控制流程手册》	附光盘	¥65.00
弗布克房地产企业 规范化管理系列	《房地产企业规范化管理制度设计》	附光盘	¥49.00
	《房地产企业关键业务流程设计》	附光盘	¥54.00
	《房地产企业人力资源规范化管理》	附光盘	¥39.00
弗布克 工厂精细化管理 手册系列	《工厂质量控制精细化管理手册》	无	¥39.00
	《工厂现场精细化管理手册》	无	¥48.00
	《工厂设备精细化管理手册》	无	¥34.00
	《工厂生产计划制订与执行精细化管理手册》	无	¥27.00
	《工厂安全精细化管理手册》	无	¥27.00
	《工厂物料精细化管理手册》	无	¥29.00
	《工厂采购精细化管理手册》	无	¥35.00
	《工厂技术精细化管理手册》	无	¥35.00
	《工厂成本费用控制精细化管理手册》	无	¥46.00
	《工厂人力资源精细化管理手册》	无	¥39.80
弗布克管理技能系列	《如何建设团队》	无	¥30.00
	《如何有效沟通》	无	¥30.00
	《如何当好新任管理者》	无	¥27.00
	《如何当好一线主管》	无	¥38.00
弗布克生产现场管理 实战系列	《丰田精益生产管理实战》	无	¥28.00
	《班组长现场管理实战》	无	¥27.00

	《生产现场 3 定 5S 推进实战》	无	¥45.00
	《中小企业管理制度精细化设计全案》	附光盘	¥75.00
弗布克中小企业精细化设计全案系列	《中小企业量化考核精细化设计全案》	附光盘	¥74.00
	《中小企业市场营销精细化设计全案》	附光盘	¥69.00
	《中小企业人力资源管理精细化设计全案》	附光盘	待出
准正锐质优秀品质	《100 个优秀品质管控工具》	无	¥69.00
管控系列	《88 个优秀品质管控方法》	无	¥68.00
弗布克培训体系与内容开发系列	《培训课程体系设计方案与模板》	无	¥40.00
	《企业培训体系设计全案》	无	¥80.00
弗布克总经理案头必备系列	《总经理最欣赏的 475 个经典管理故事》	无	¥55.00
	《总经理最喜欢的 77 个经典管理工具》	无	¥42.00
弗布克绩效与薪酬管理系列	《绩效量化考核与薪酬体系设计全案》	附光盘	¥80.00

更多图书、E-LEARNING 课程、培训面授课程等请登录公司网站 www.forbookonline.com 查询！

地 址：北京市朝阳区北苑路红军营南路天朗园（傲城融富中心）A 座 903 室（100107）

电 话： 010-84924773 4006-758-751

E-mail : forbook800@163.com

全国Mini-MBA职业经理双证班



权威双证 全国招生 远程函授 请速充电

允许提前获取证书 20 年热招精品课程

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：教授课件全部赠送，双证，档案一切尽有！

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 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
电商经理（电子商务经理）MBA 高等双证	电子商务经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
微商经理（微营销师）MBA 高等教育双证	微营销管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《养老机构管理人员》MBA 双证书班	养老机构管理人员资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	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+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程
课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导
双证，档案一切尽有！

咨询报名：13684609885
现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

网址：www.mhjj.net

课程表

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理

赶紧体验吧



【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，

【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。

【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。



【主办单位】

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老师担任学校理事长。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.mhgy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

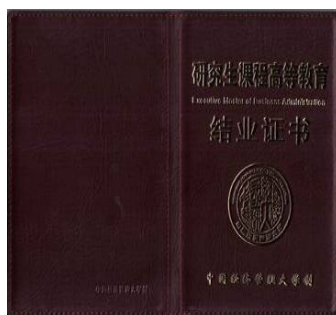
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【客服微信】微信号: mhjymhgy (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995