

员工胜任素质模型与任职 资格全案

目录

第1章 员工胜任素质模型与任职资格.....	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.....	15
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
1.5 任职资格标准体系与胜任素质.....	22
1.5.1 任职资格标准体系与胜任素质的关系.....	22
1.5.2 任职资格条件的建立步骤.....	23
1.5.3 任职资格条件的构建方式.....	25
1.5.4 任职资格条件的模板设计.....	27
第2章 107项素质三级定义词典库.....	28
2.1 通用能力三级定义.....	28
2.1.1 亲和力.....	28
2.1.2 影响力.....	28
2.1.3 沟通能力.....	29
2.1.4 执行能力.....	29
2.1.5 创新能力.....	30
2.1.6 理解能力.....	31
2.1.7 表达能力.....	31
2.1.8 判断能力.....	32
2.1.9 应变能力.....	32
2.1.10 自控能力.....	33
2.1.15 计划管理能力.....	34
2.2 管理能力三级定义.....	34
2.2.1 督导能力.....	34
2.2.2 决策能力.....	35

2. 2. 3	协调能力.....	36
2. 2. 4	激励能力.....	37
2. 2. 5	战略管理能力.....	37
2. 2. 6	目标管理能力.....	38
第 3 章	高层管理类人员胜任素质模型与任职资格.....	39
3. 1	总经办人员胜任素质模型与任职资格.....	39
3. 1. 1	总经办主任胜任素质模型与任职资格.....	39
3. 1. 2	总经理助理胜任素质模型与任职资格.....	40
3. 2	高层管理人员胜任素质模型与任职资格.....	41
3. 2. 1	执行总裁胜任素质模型与任职资格.....	41
3. 2. 2	营销总监胜任素质模型与任职资格.....	43
3. 2. 3	采购总监胜任素质模型与任职资格.....	44
3. 2. 4	生产总监胜任素质模型与任职资格.....	46
3. 2. 5	财务总监胜任素质模型与任职资格.....	47
3. 2. 6	人力资源总监胜任素质模型与任职资格.....	49
3. 2. 7	行政总监胜任素质模型与任职资格.....	50
第 4 章	市场类人员胜任素质模型与任职资格.....	53
4. 1. 1	市场部经理胜任素质模型与任职资格.....	53
4. 2. 2	市场调研主管胜任素质模型与任职资格.....	54
4. 3. 2	市场企划主管胜任素质模型与任职资格.....	55
4. 5. 2	促销主管胜任素质模型与任职资格.....	56
4. 5. 3	促销专员胜任素质模型与任职资格.....	58
4. 6. 1	广告经理胜任素质模型与任职资格.....	59
4. 7. 2	品牌主管胜任素质模型与任职资格.....	60
4. 8. 1	公关经理胜任素质模型与任职资格.....	61
4. 8. 2	公关主管胜任素质模型与任职资格.....	63
第 5 章	销售类人员胜任素质模型与任职资格.....	64
5. 1	销售部人员胜任素质模型与任职资格.....	64
5. 1. 1	销售经理胜任素质模型与任职资格.....	64
5. 1. 2	销售主管胜任素质模型与任职资格.....	66
5. 3. 2	渠道主管胜任素质模型与任职资格.....	68
5. 4. 1	导购主管胜任素质模型与任职资格.....	69
5. 5. 2	网络销售主管胜任素质模型与任职资格.....	70
5. 6. 1	电话销售经理胜任素质模型与任职资格.....	71
5. 7. 3	直销代表胜任素质模型与任职资格.....	73
5. 8. 1	区域销售经理胜任素质模型与任职资格.....	74
5. 9. 1	分公司总经理胜任素质模型与任职资格.....	76
5. 9. 2	分公司销售经理胜任素质模型与任职资格.....	78
5. 9. 3	办事处销售主任胜任素质模型与任职资格.....	79
第 6 章	生产类人员胜任素质模型与任职资格.....	81
6. 1. 1	生产经理胜任素质模型与任职资格.....	81
6. 1. 2	车间主任胜任素质模型与任职资格.....	82
6. 1. 3	生产班长胜任素质模型与任职资格.....	84
6. 2. 5	生产调度专员胜任素质模型与任职资格.....	85

6.2.6	统计专员胜任素质模型与任职资格.....	86
6.3.2	物控主管胜任素质模型与任职资格.....	88
6.4.2	物料仓储主管胜任素质模型与任职资格.....	89
6.4.4	仓库管理专员胜任素质模型与任职资格.....	90
6.4.5	仓库账管专员胜任素质模型与任职资格.....	91
6.5.3	设备维修主管胜任素质模型与任职资格.....	93
第7章	安全类人员胜任素质模型与任职资格.....	95
7.1.1	安全经理胜任素质模型与任职资格.....	95
7.2.2	生产安全主管胜任素质模型与任职资格.....	96
7.3.3	设备安全专员胜任素质模型与任职资格.....	97
7.4.3	仓储安全专员胜任素质模型与任职资格.....	98
7.5.1	信息安全经理胜任素质模型与任职资格.....	99
7.5.3	信息安全专员胜任素质模型与任职资格.....	100
7.6.2	运输安全主管胜任素质模型与任职资格.....	101
7.7.2	消防安全主管胜任素质模型与任职资格.....	102
第8章	质量类人员胜任素质模型与任职资格.....	104
8.1.1	质量经理胜任素质模型与任职资格.....	104
8.2.2	来料检验专员胜任素质模型.....	105
8.3.1	制程检验主管胜任素质模型与任职资格.....	106
8.4.2	质量控制工程师胜任素质模型与任职资格.....	108
8.5.1	成品检验主管胜任素质模型与任职资格.....	109
8.5.4	出厂检验专员胜任素质模型与任职资格.....	111
8.7.2	质量成本工程师胜任素质模型与任职资格.....	112
8.8.3	质量管理体系专员胜任素质模型与任职资格.....	113
8.9.2	服务质量主管胜任素质模型与任职资格.....	114
第9章	技术类人员胜任素质模型与任职资格.....	116
9.1.1	技术部经理胜任素质模型与任职资格.....	116
9.2.2	网络技术主管胜任素质模型与任职资格.....	117
9.3.1	平面技术经理胜任素质模型与任职资格.....	118
9.3.2	平面技术主管胜任素质模型与任职资格.....	119
9.4.2	生产技术主管胜任素质模型与任职资格.....	120
9.5.1	机械设备技术经理胜任素质模型与任职资格.....	122
9.6.1	工程技术经理胜任素质模型与任职资格.....	123
9.6.3	建筑技术工程师胜任素质模型与任职资格.....	125
9.6.4	装修技术工程师胜任素质模型与任职资格.....	126
第10章	研发类人员胜任素质模型与任职资格.....	128
10.1.1	研发部经理胜任素质模型与任职资格.....	128
10.3.1	软件研发经理胜任素质模型与任职资格.....	129
10.3.4	软件测试工程师胜任素质模型与任职资格.....	131
10.4.1	游戏研发经理胜任素质模型与任职资格.....	132
10.5.1	工艺研发经理胜任素质模型与任职资格.....	133
10.6.1	产品研发经理胜任素质模型与任职资格.....	135
第11章	采购类人员胜任素质模型与任职资格.....	137
11.1.1	采购计划主管胜任素质模型与任职资格.....	137

11. 2. 5	供应商管理工程师胜任素质模型与任职资格.....	138
11. 2. 6	供应商管理专员胜任素质模型与任职资格.....	139
11. 4. 1	采购成本控制主管胜任素质模型与任职资格.....	140
11. 5. 1	采购合同主管胜任素质模型与任职资格.....	142
11. 7. 1	零售采购经理胜任素质模型与任职资格.....	143
11. 8. 1	服务采购经理胜任素质模型与任职资格.....	144
11. 9. 1	项目采购经理胜任素质模型与任职资格.....	145
11. 10. 1	工程采购经理胜任素质模型与任职资格.....	147
11. 11. 1	网络采购主管胜任素质模型与任职资格.....	148
11. 12. 1	国际采购经理胜任素质模型与任职资格.....	149
第 12 章	财务类人员胜任素质模型与任职资格.....	151
12. 1. 1	财务经理胜任素质模型与任职资格.....	151
12. 2. 1	总账会计胜任素质模型与任职资格.....	152
12. 2. 6	出纳专员胜任素质模型与任职资格.....	153
12. 3. 2	资金管理专员胜任素质模型与任职资格.....	155
12. 4. 1	应收账款主管胜任素质模型与任职资格.....	156
12. 5. 1	预算主管胜任素质模型与任职资格.....	157
12. 6. 3	成本会计主管胜任素质模型与任职资格.....	159
12. 7. 1	税务主管胜任素质模型与任职资格.....	160
12. 8. 1	融资经理胜任素质模型与任职资格.....	162
12. 9. 1	投资经理胜任素质模型与任职资格.....	163
12. 10. 2	财务分析主管胜任素质模型与任职资格.....	164
12. 11. 1	审计经理胜任素质模型与任职资格.....	165
第 13 章	客服类人员胜任素质模型与任职资格.....	167
13. 1. 1	客服经理胜任素质模型与任职资格.....	167
13. 2. 2	客户开发主管胜任素质模型与任职资格.....	168
13. 3. 2	客户关系主管胜任素质模型与任职资格.....	170
13. 4. 2	大客户服务主管胜任素质模型与任职资格.....	171
13. 5. 4	售后维修主管胜任素质模型与任职资格.....	172
13. 6. 1	客服信息主管胜任素质模型与任职资格.....	173
13. 7. 3	客户服务质量监控专员胜任素质模型与任职资格.....	175
13. 8. 1	呼叫中心经理胜任素质模型与任职资格.....	176
13. 8. 2	座席主管胜任素质模型与任职资格.....	177
13. 8. 3	呼叫中心座席员胜任素质模型与任职资格.....	179
13. 8. 7	排班主管胜任素质模型与任职资格.....	180
13. 9. 1	客户投诉主管胜任素质模型与任职资格.....	181
第 14 章	人力资源类人员胜任素质模型与任职资格.....	182
14. 1. 1	人力资源经理胜任素质模型与任职资格.....	182
14. 3. 2	招聘主管胜任素质模型与任职资格.....	184
14. 4. 1	培训经理胜任素质模型与任职资格.....	185
14. 4. 3	培训讲师胜任素质模型与任职资格.....	186
14. 5. 2	绩效考核主管胜任素质模型与任职资格.....	188
14. 6. 2	薪酬主管胜任素质模型与任职资格.....	189
14. 6. 3	薪酬专员胜任素质模型与任职资格.....	190

14. 7. 2	劳动关系专员胜任素质模型与任职资格.....	191
第 15 章	行政类人员胜任素质模型与任职资格.....	193
15. 1. 1	行政经理胜任素质模型与任职资格.....	193
15. 1. 3	行政专员胜任素质模型与任职资格.....	194
15. 2. 2	前台接待专员胜任素质模型与任职资格.....	195
15. 3. 1	办公室主任胜任素质模型与任职资格.....	197
15. 3. 3	行政秘书胜任素质模型与任职资格.....	198
15. 5. 1	监察主管胜任素质模型与任职资格.....	199
15. 5. 2	法务主管胜任素质模型与任职资格.....	201

第 1 章 员工胜任素质模型与任职资格

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，胜任素质是指驱动员工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，然后通过分析工作表现优秀的和一般的驻外联络官的具体行为特征及各项差异，最终提炼出了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了人力资源工作中的各个方面。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。企业若想优化员工的能力素质，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

构建胜任素质模型首先要了解企业中从事某岗位的员工所应具备的胜任素质，然后从知识、技能/能力、职业素养三个层面综合考虑，具体内容如图 1-1 所示。。

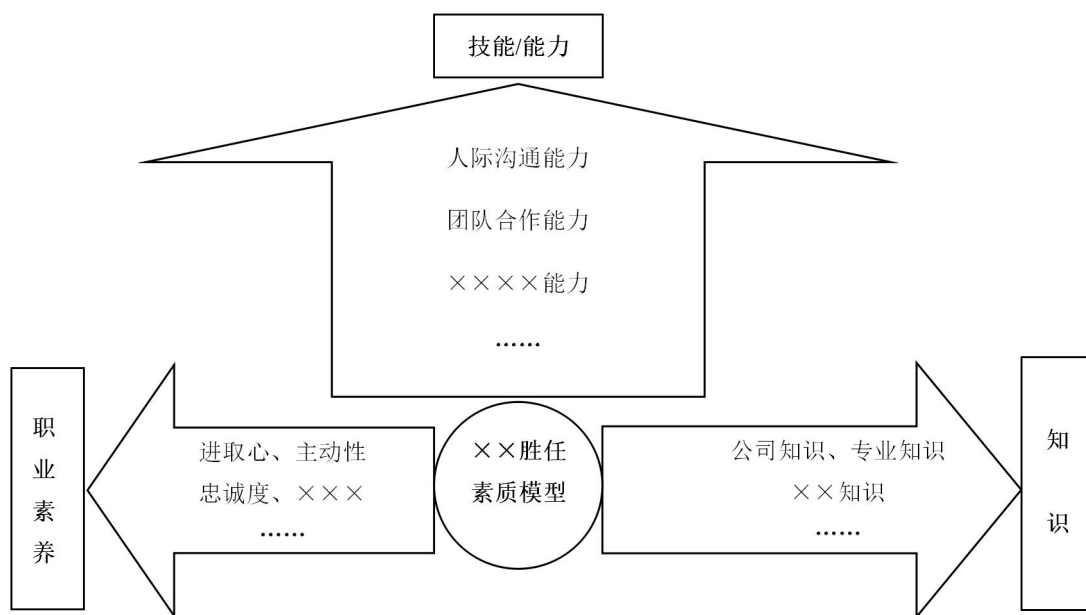


图 1-1 ××胜任素质模型

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 and 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。

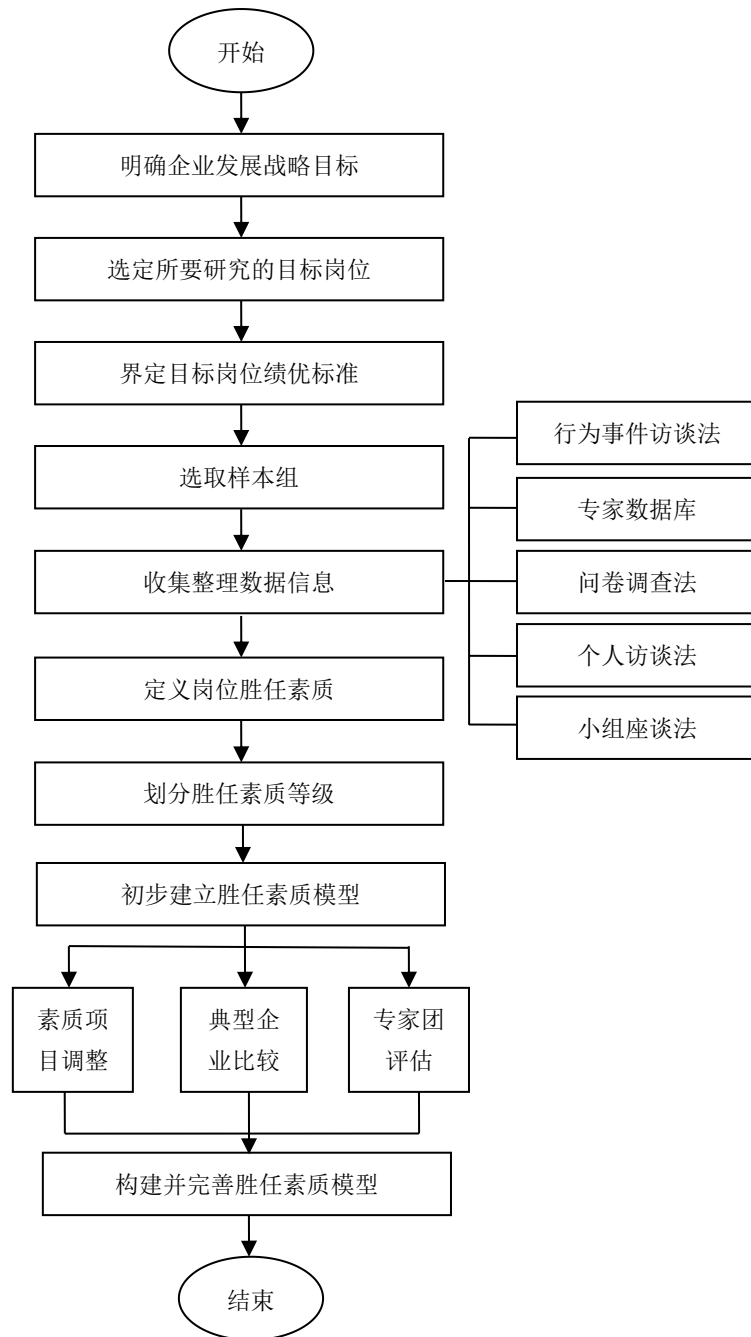


图 1-2 构建胜任素质模型流程图

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,由美国哈佛大

学教授麦克利兰开发。它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。行为事件访谈法的具体操作程序如图 1-3 所示。。

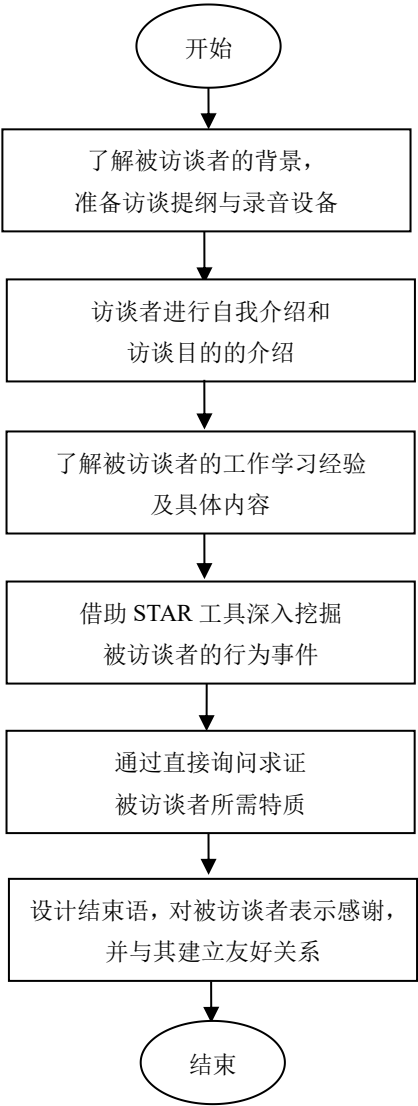


图 1-3 行为事件访谈法操作程序图

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。在访谈过程中，只有经过专业培训的访谈者才能通过对访谈对象不断地有效追问，获得目标岗位相关的具体信息。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, 其关键点有以下六点。

(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, 这有助于被访谈人回忆当时的情节。

(4) 让被访谈者多说有用的素材。通过强化培训, 使被访谈人学会描述此类事件。

(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。

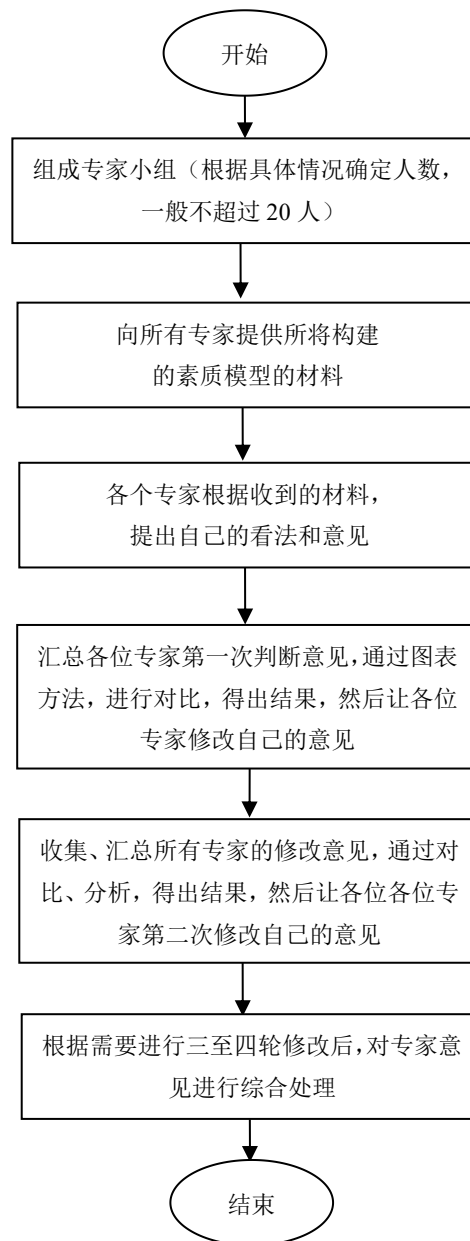


图 1-4 专家小组法操作程序图

在企业投入的人力、财力和物力方面，与行为事件访谈法相比，专家小组法要节省许多，但由于样本量的限制，单纯使用这一方法，效度会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

在构建胜任素质模型和进行人才选拔时，二者都要用到评价中心法，它们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，人力资源工作者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，但由于其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 定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 360° 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虽然省时省力，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势和不足。

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，便于专家对候选人直接进行素质评定和考核	◆ 不够全面，准确度不高	★★★

评价中心法	◆ 在模拟情境中可直接观察到任职者的表现，准确度较高，而且便于用评价中心对其进行评价和考核	◆ 人力、财力、物力投入较大，技术专业要求较高	★★★★
问卷调查法	◆ 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。企业以应聘人员的知识、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

某岗位基于胜任素质模型的招聘录用流程如图 1-5 所示。

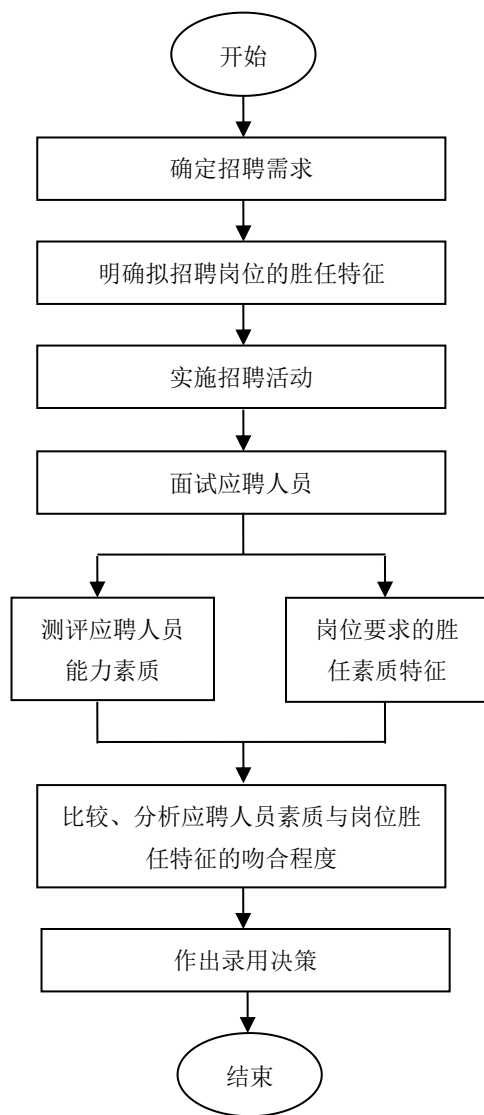


图 1-5 某岗位基于胜任素质模型的招聘录用流程图

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。

通过基于胜任素质模型的培训系统，企业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他们的核心技能。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。

某岗位基于胜任素质模型的员工培训需求分析如图 1-6 所示。。

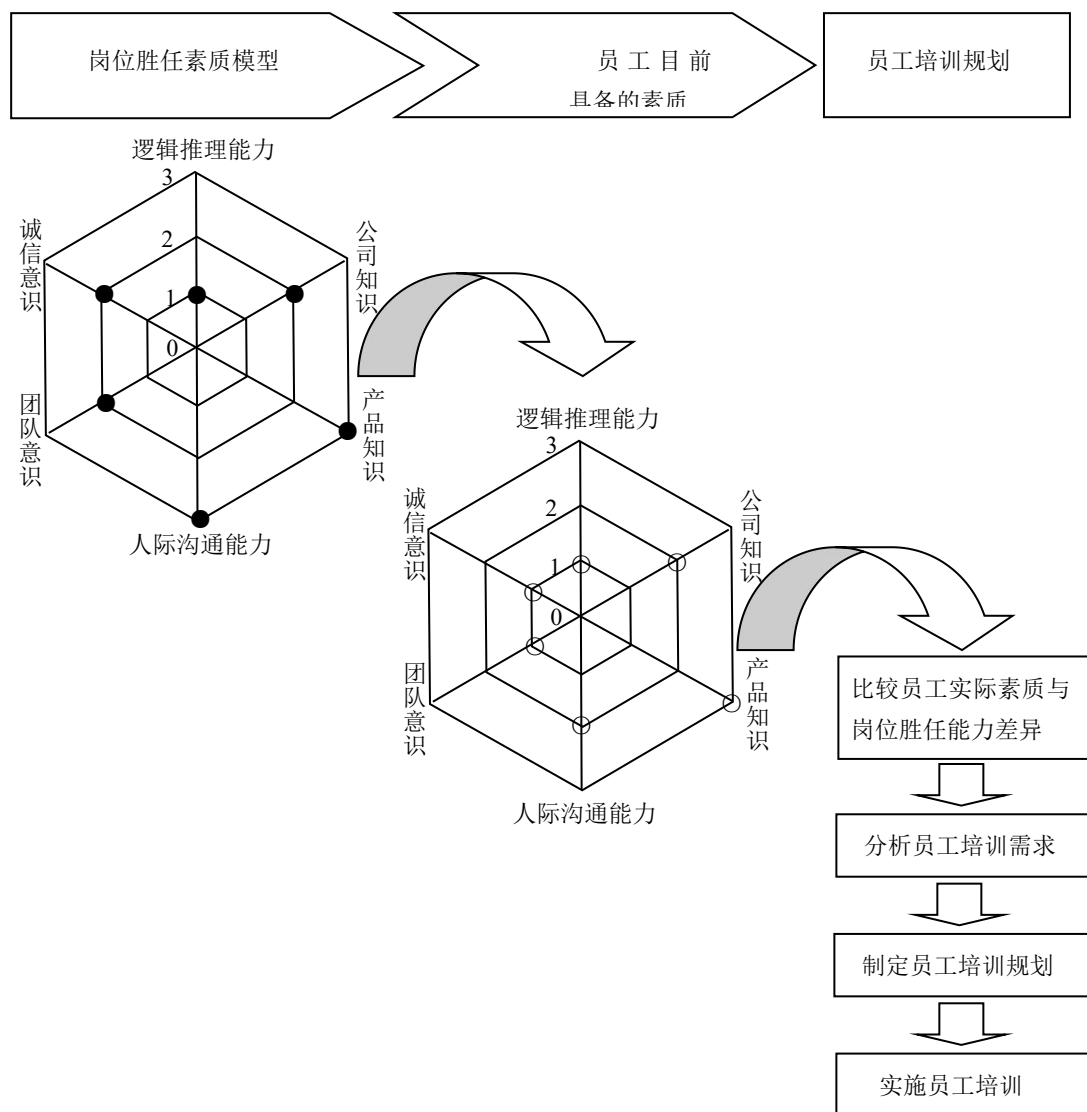


图 1-6 某岗位基于胜任素质模型的员工培训需求分析示意图

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，考核指标是指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。

某岗位基于胜任素质模型的绩效考核如图 1-7 所示。

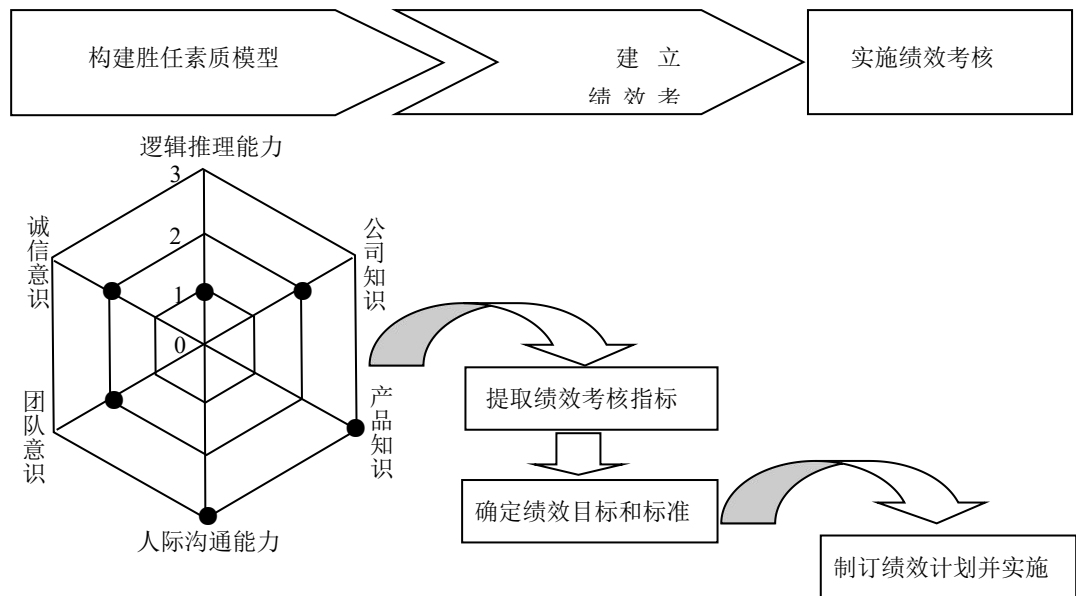


图 1-7 某岗位基于胜任素质模型的绩效考核示意图

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。

某岗位基于胜任素质模型的员工薪酬管理如图 1-8 所示。

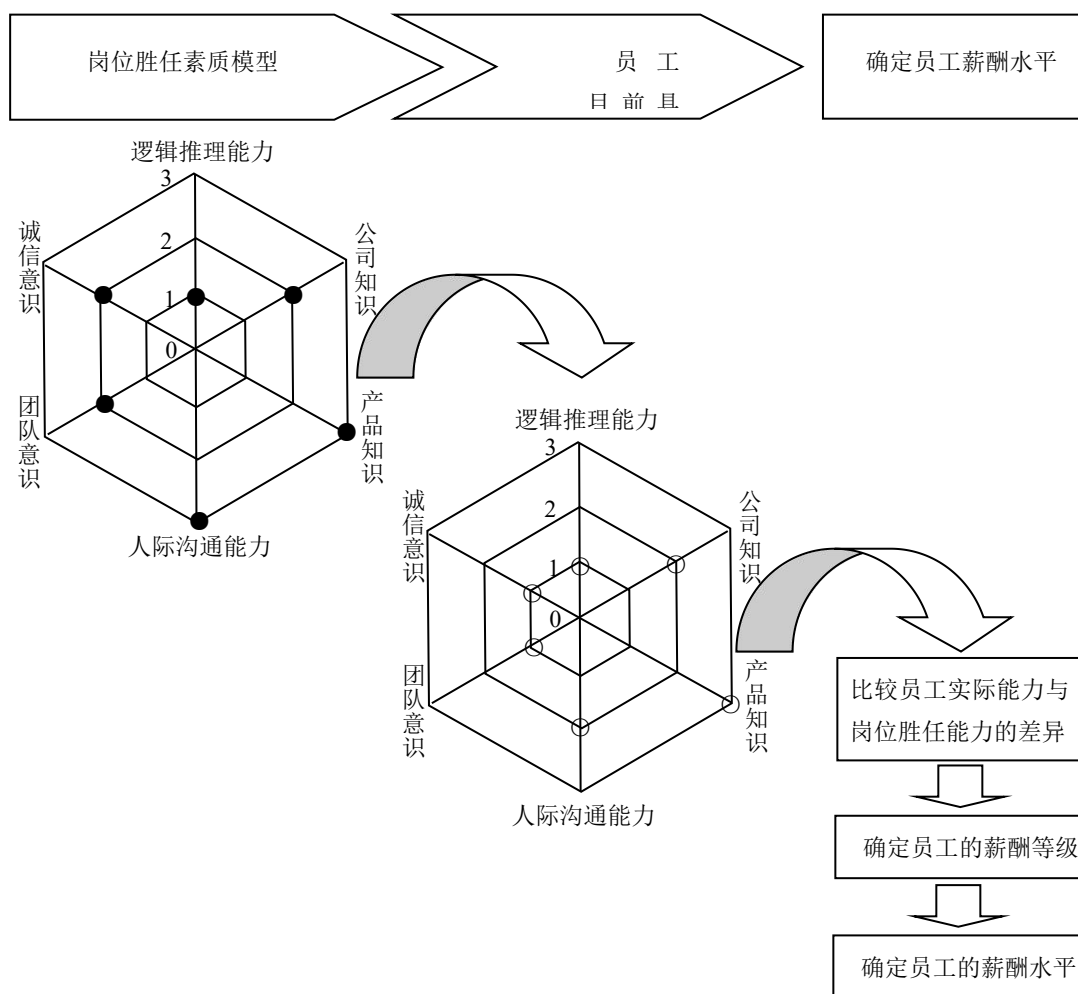


图 1-8 某岗位基于胜任素质模型的员工薪酬管理示意图

1. 4. 5 在人才测评中的应用

人才测评是一种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。

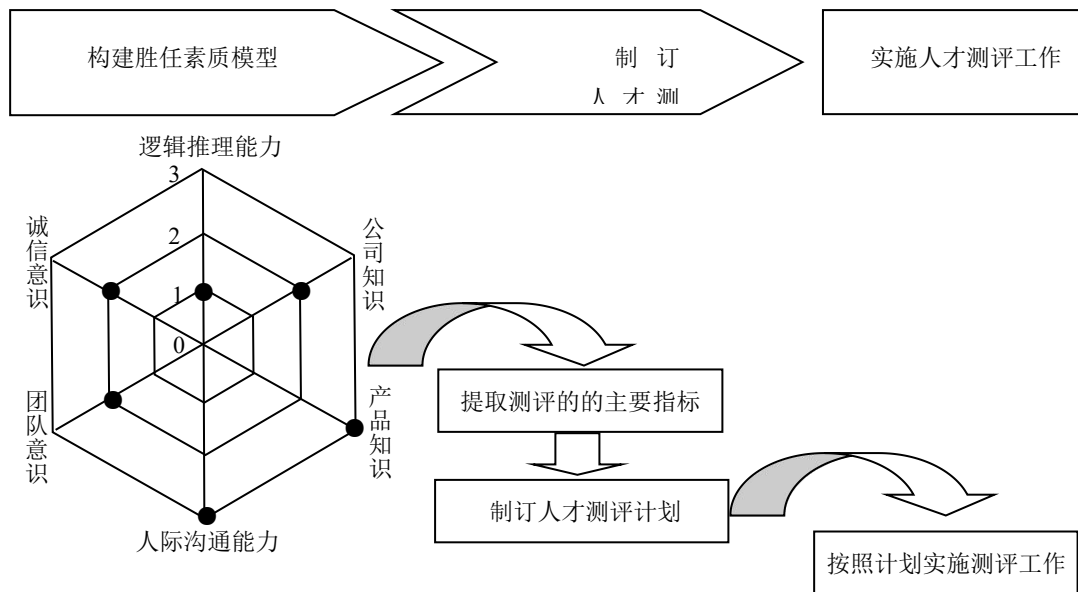


图 1-9 基于胜任素质模型的人才测评示意图

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，企业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，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。

某岗位基于胜任素质模型的员工发展规划如图 1-10 所示。

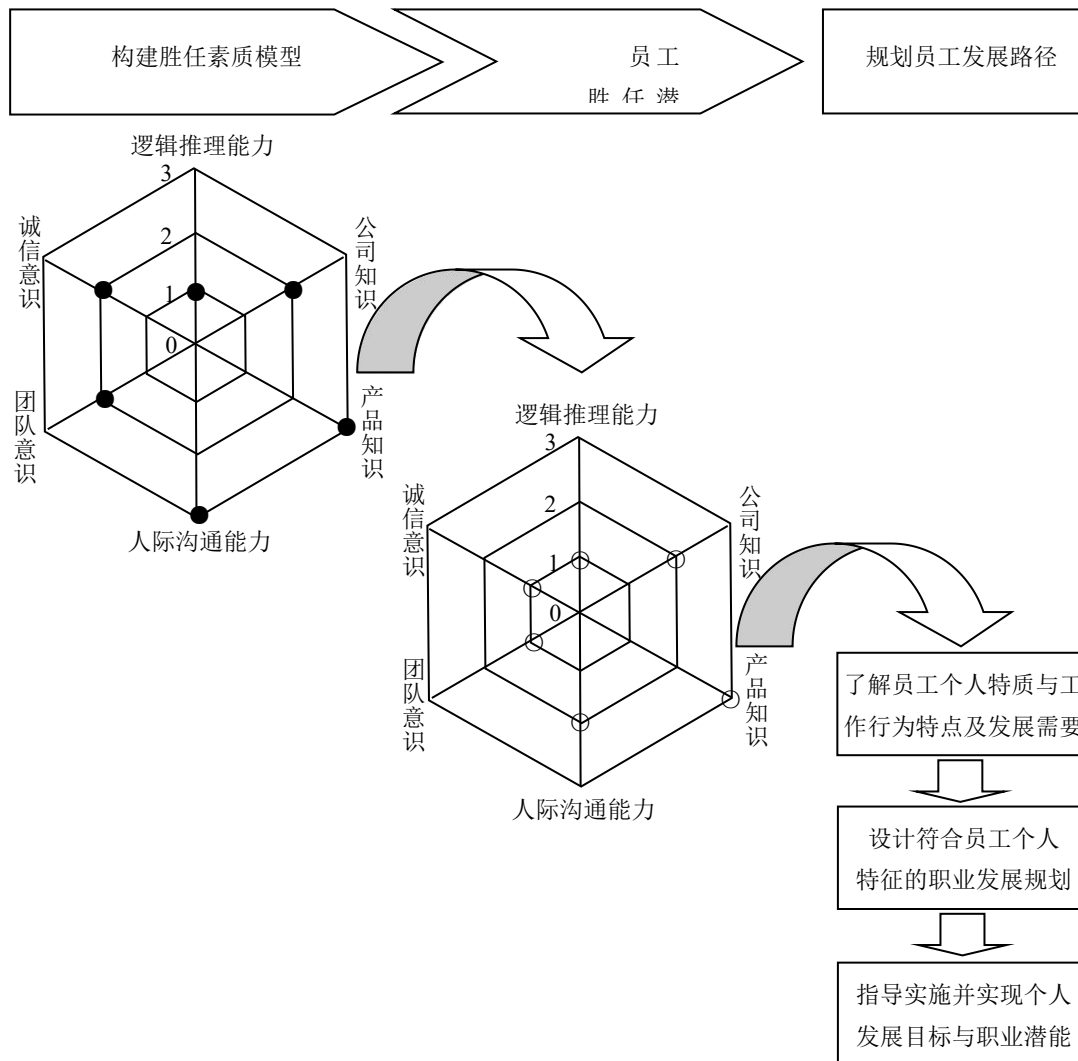


图 1-10 某岗位基于胜任素质模型的员工发展规划示意图

1. 5 任职资格标准体系与胜任素质

1. 5. 1 任职资格标准体系与胜任素质的关系

任职资格指的是员工从事特定工作所需具备的履行职责的能力证明。任职资格标准体系指的是从员工履行工作职责需要具备的基本胜任能力或称职的角度出发,梳理出能够创造关键绩效的行为导向或者结果导向的,定性的各项职责或者定量的可以衡量的工作标准、工作规范、考核标准的系统。

由它们的定义可见,任职资格标准体系与胜任素质既有联系又有区别。

1. 任职资格标准体系与胜任素质的联系

任职资格标准体系与胜任素质的联系具体如图 1-11 所示。

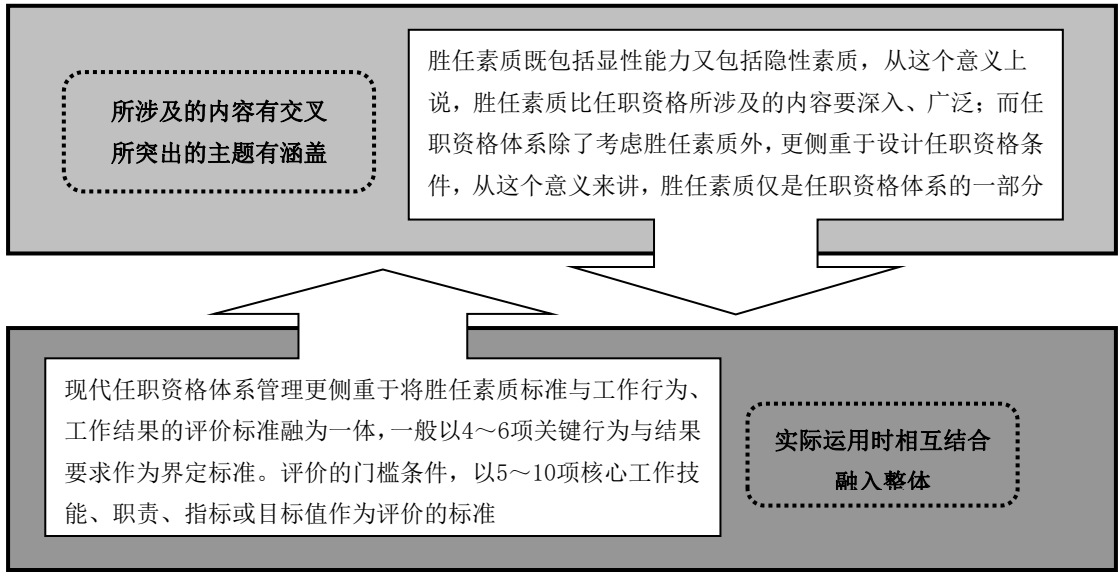


图 1-11 任职资格标准体系与胜任素质的联系

2. 任职资格标准体系与胜任素质的区别

任职资格标准体系与胜任素质的区别具体如表 1-2 所示。

表 1-2 任职资格标准体系与胜任素质的区别

区分点	任职资格	胜任素质
层次不同	对表层和底层的素质进行评价，侧重于与该职业工作相关的能力评价	对高层的与工作不直接相关的潜质的评价
基础不同	以工作实践为评价基础	以一般行为为测评基础
侧重点不同	与工作绩效紧密相连，注重测评持续产生高绩效的关键行为	侧重于对发展能力的测评
适用范围不同	适用于企业内部各类人才的培养和发展	适用于招聘和职业通道的选择

广义的任职资格标准体系包括胜任素质标准、工作行为标准、结果绩效标准三大方面。

狭义的任职资格标准体系即是指任职资格条件，主要是在构建胜任素质模型的基础上，针对员工关键行为、结果要求，设计工作标准、工作规范，并提出考核要求。

1. 5. 2 任职资格条件的建立步骤

任职资格条件的建立是一项系统工程，从组建项目小组的准备工作开始，涉及组织结构、管理流程、业务活动、管理制度、培训宣传、评估、沟通等相关人员和相关活动。任职资格

条件的建立必须遵循一定的步骤和顺序（见图 1-12），具体分为三个阶段。

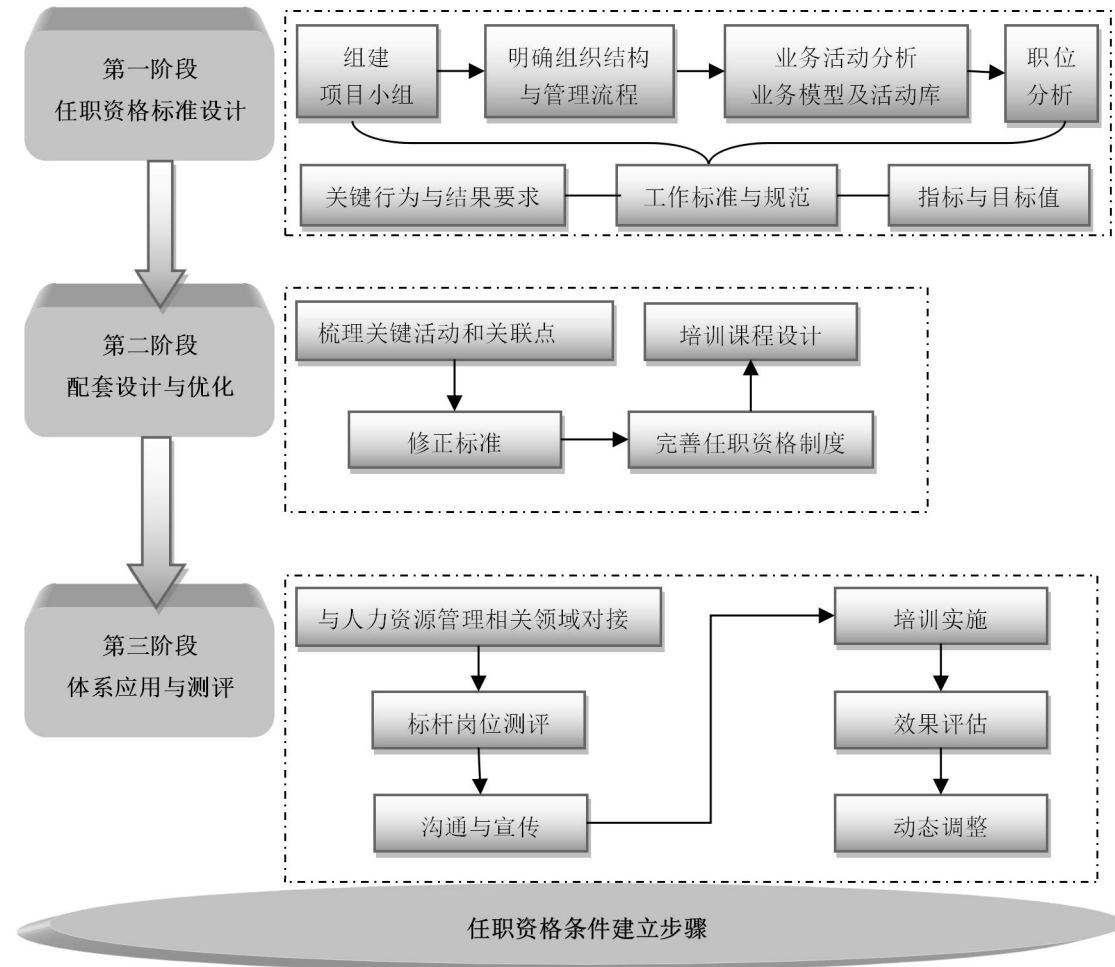


图 1-12 任职资格条件设计步骤

在图 1-12 中，职位分析、完善任职资格制度、与人力资源管理相关领域对接及效果评估是任职资格条件设计的关键步骤，各关键步骤的执行内容具体如表 1-3 所示。

表 1-3 任职资格条件设计步骤的关键点说明

序号	关键点	关键点说明
1	职位分析	<ul style="list-style-type: none">梳理企业所有职位的名称、职责，明确职位设置的规则和职位职责划分的基本原则，为职位按业务流程分类打好基础按企业战略对未来核心能力的要求，确立职类、职种、职层划分的原则，明确需要强化的业务能力，定义各职类、职种、职层划分各职种级别角色，编写任职资格等级标准
2	完善任职资格制度	<ul style="list-style-type: none">人员如何进入任职资格系统、如何对其进行任职资格升降、其角色如何转换等问题要通过建立和完善任职资格管理制度来解决

3	与人力资源管理 相关领域对接	<ul style="list-style-type: none"> 提出培训、轮岗、薪酬等和任职资格的接口关系 任职资格条件不仅能运用在招聘上，而且在培训、考核、薪酬、职业生涯规划等领域也都有极大的发挥空间
4	效果评估	<ul style="list-style-type: none"> 将评价结果依据相关的调整标准分别对应，并在此基础上开发出一套职能规划对应表等系列工具，以实现人才有序调整

1. 5. 3 任职资格条件的构建方式

1. 观察法

观察法是指职位分析人员通过对员工正常工作的状态进行观察，获取工作信息，并通过对信息进行比较、分析、汇总等方式，得出职位分析成果的方法。由于不同观察对象的工作周期和工作突发性有所不同，所以观察法可分为三种类型，具体内容如图 1-13 所示。

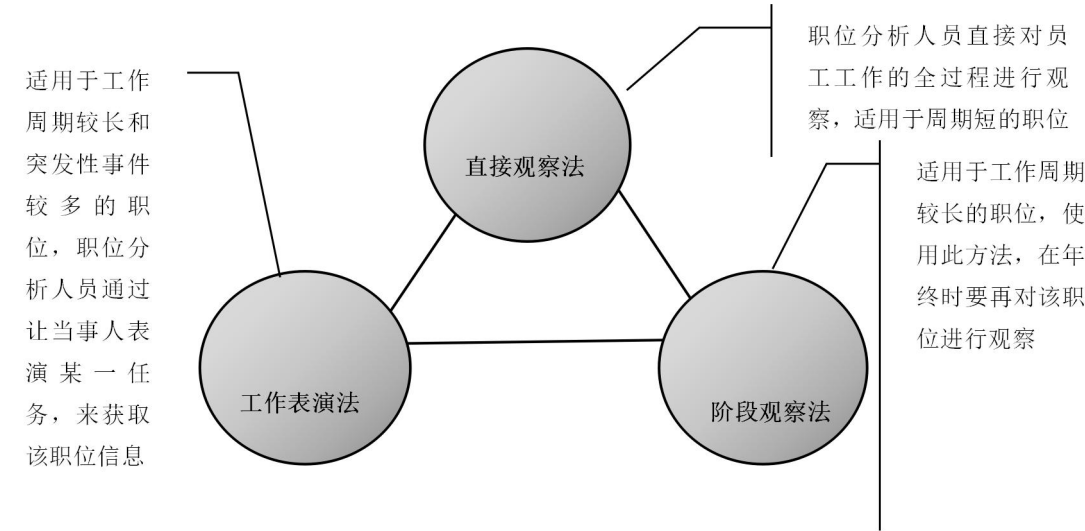


图 1-13 观察法的三种类型

使用观察法时，职位分析人员应事先准备好观察表格，以便随时进行记录。另外要注意的是，有些观察的工作行为要有代表性，并且尽量不要引起被观察者的注意，更不能干扰被观察者的工作。

2. 调查问卷法

职位分析中常用的调查问卷法有三种，具体内容如图 1-14 所示。

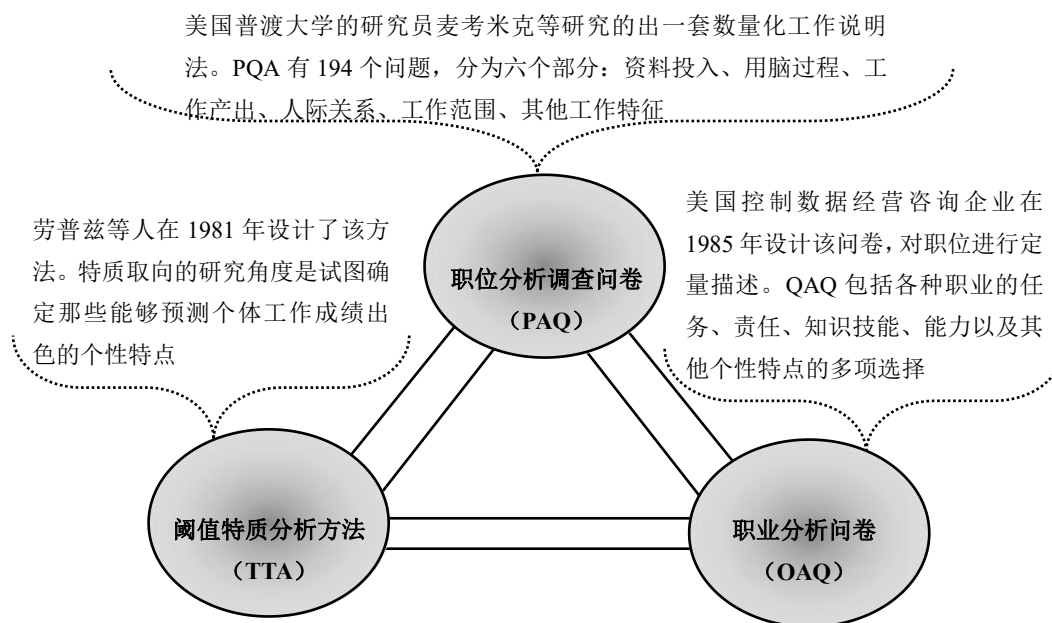


图 1-14 常用的职业分析调查问卷法

3. 文件筐测试法

文件筐测试是一种情境模拟测试法，又称为公文处理测试，文件筐测试赋予被测人员某一角色，为其提供一些其拟应聘岗位中需要经常处理的文件或资料，并要求被测人员在规定的时间内处理完这些文件。

被测人员在处理这些文件时，也应向测评人员说明处理的原则和理由，测评人员根据被测人员的处理方式及处理结果，按照一定的评价标准，对被测人员进行评价。

文件筐测试法经常使用在对任职资格条件的效果评估中。文件筐测试法在使用时，一般要经过四个阶段，即测试前的准备阶段、测试开始阶段、测试实施阶段及评价阶段。文件筐测试法各个操作步骤的具体内容如图 1-15 所示。

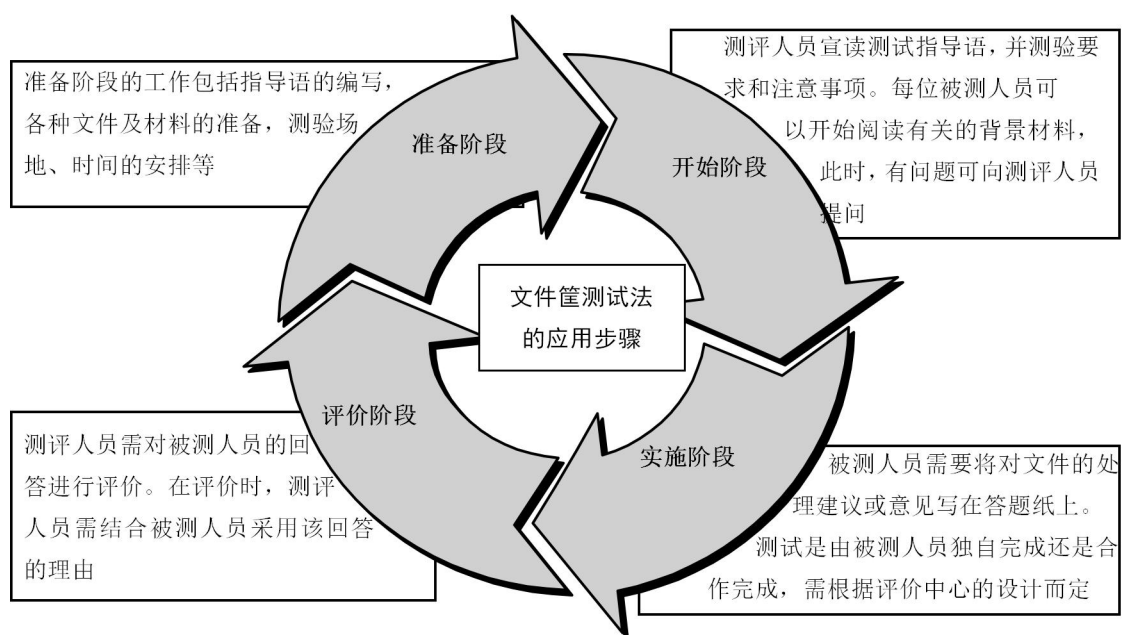


图 1-15 文件筐测试法的应用步骤

1. 5. 4 任职资格条件的模板设计

根据上述对任职资格的界定和分析, 在设计任职资格条件模板时, 本书把各类人员的任职资格条件设计为关键行为与结果要求、工作标准与规范及指标界定与目标值三大方面。

各类人员任职资格条件的模板具体如表 1-4 所示。

表 1-4 ××任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值

其中, 关键行为与结果要求是针对胜任素质模型提取的, 工作标准与规范是针对关键行为与结果要求设计的, 其界定细项包括岗位职责、工作行为、工作任务与工作结果的规范要求, 指标界定与目标值包括指标的定义、公式、具体值, 是关键行为与结果应达到的规范要求, 可通过定量和定性两种形式进行考核。

第 2 章 107 项素质三级定义词典库

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，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、新形势发展的要求的能力。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交办的各项工作；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交办的各项工作 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，很少给予他们鼓励	
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	

2 级	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. 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	
3 级	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. 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与任职资格

3.1 总经办人员胜任素质模型与任职资格

3.1.1 总经办主任胜任素质模型与任职资格

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，具体内容如图 3-1 所示。

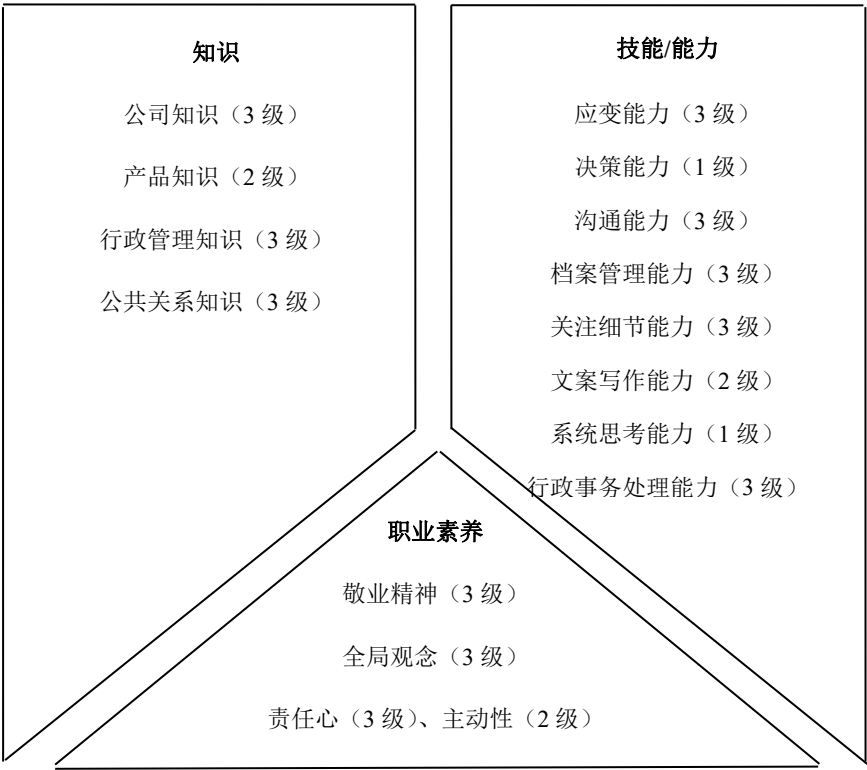


图 3-1 总经办主任胜任素质模型

总经办主任的任职资格条件如表 3-1 所示。

表 3-1 总经办主任任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
企业制度建设	协助总经理完成企业各项制度的拟定、完善和检查落实	主要包括企业各项规章制度出现遗漏的次数，是否定期检查企业规章制度的落实情况等指标
文件撰写	负责公司相关文件的撰写，并按时、按	文稿提交及时率达到___%，及时率每

	质提交给相关领导审批	降低__%，扣__分 交稿提交及时率= $\frac{\text{及时提交文稿数量}}{\text{应提交文稿总数}} \times 100\%$
印章及文件管理	负责公司涉密文件的管理工作，负责公司印章的管理工作，并监督印章的使用	涉密文件归档及时率达到 100%以上， 每低__%，扣__分；印章使用失误每增加 1 次，扣__分
会议组织	负责组织总经理办公会议及其他由总经理召集和主持的会议	因会议准备工作失误或不足影响会议顺利进行的次数每出现 1 次，扣__分
行政经费控制	按照企业年度经费预算，严格控制各项行政费用支出	行政费用预算控制在__%以内

3. 1. 2 总经理助理胜任素质模型与任职资格

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，具体内容如图 3-2 所示。

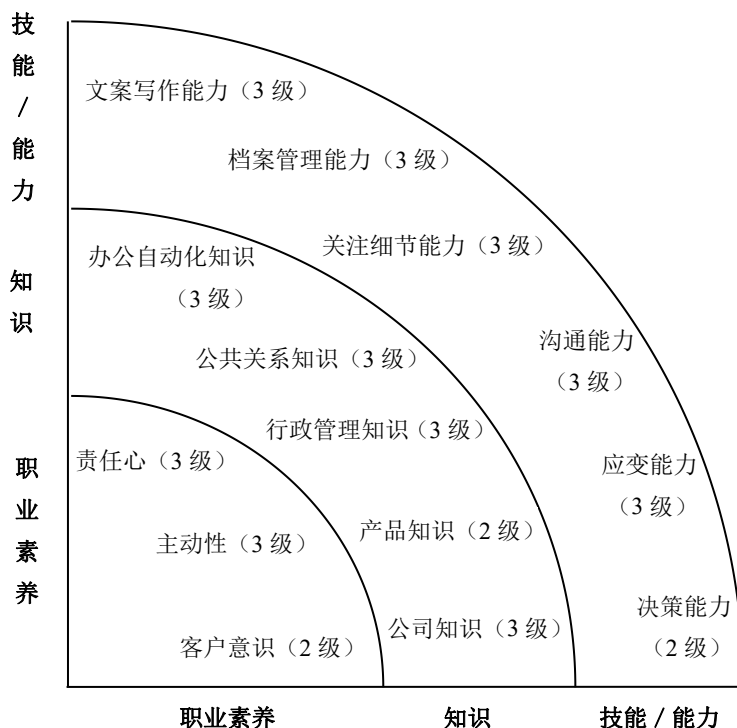


图 3-2 总经理助理胜任素质模型

总经理助理的任职资格条件，如表 3-2 所示。

表 3-2 总经理助理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
调研管理	协助总经理调查研究、了解企业经营管理情况，在企业经营计划、销售策略、资本运作等方面向总经理提供相关解决方案和报告	提交管理报告及时率达到__%，每低__%，扣__分；低于__%，则该项得分为 0 报告提交及时率= $\frac{\text{及时提交的管理报告数量}}{\text{应提交的报告总数}} \times 100\%$
内部管理	协助总经理对企业的运作与各职能部门进行管理，协调内部各部门关系	领导满意度问卷的平均得分在__分以上；每低__分，扣__分；得分低于__分，则该项得分为 0
外联工作	做好与外部企业及政府单位的联系	外部联系维护满意度问卷的平均得分在__分以上；得分低于__分，则该项得分为 0

3. 2 高层管理人员胜任素质模型与任职资格

3. 2. 1 执行总裁胜任素质模型与任职资格

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。

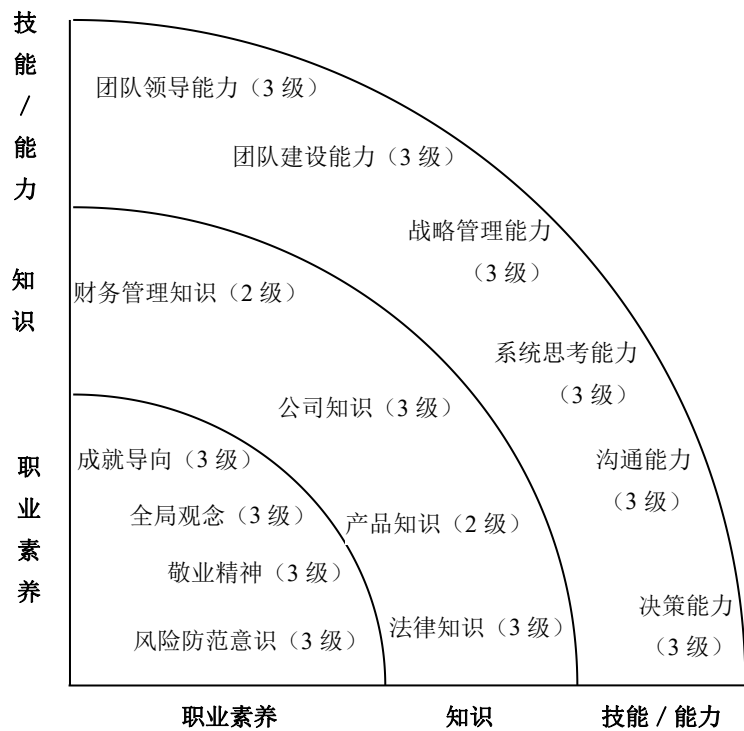


图 3-3 执行总裁胜任素质模型

执行总裁的任职资格条件如表 3-3 所示。

表 3-3 执行总裁任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
制度管理	管理公司的各项制度、规范、流程等	主要考核制度的完整性、规范的合理性和流程的标准性等来衡量
费用管理	审批投资、营销、生产、人力资源、财务等各项经营决策和费用预算方案	公司管理费用率控制在___%以内，每增加___%，扣___分 公司管理费用率= $\frac{\text{实际管理费用}}{\text{预算管理费用}} \times 100\%$
运营管理	协助董事长召集和主持管理会议，组织讨论和决定企业的发展规划、经营方针及日常运营工作中的重大事项	成本利润率达到___%，每减少___%，扣___分，低于___%，此项得分为 0 成本利润率= $\frac{\text{营业利润}}{\text{成本费用总额}} \times 100\%$
财务管理	定期审阅企业的财务报表和其他重要报表，全盘监控企业的财务状况和管理状	主要考核财务数据的准确性，财务报告的规范性和合理性等

	况	
人员管理	提名企业高层管理人员的聘用、决定高层管理人员的报酬、待遇以及解聘事宜，并报董事长批准和备案	<p>关键员工流失率控制在___%以内，每增加___%，扣___分，高于___%，此项得分为0</p> <p>关键员工流失率=</p> $\frac{\text{关键员工主动离职数}}{\text{公司关键员工总数}} \times 100\%$

3. 2. 2 营销总监胜任素质模型与任职资格

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。

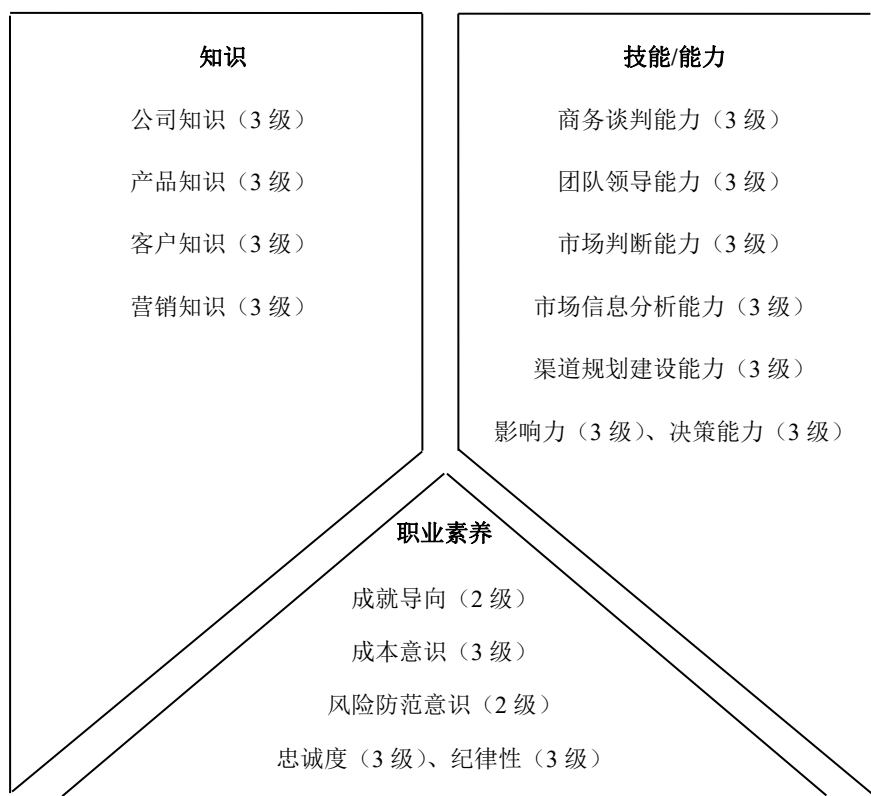


图 3-4 营销总监胜任素质模型

营销总监的任职资格条件如表 3-4 所示。

表 3-4 营销总监任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
营销业务管理	负责使营销部的各项工作符合各项营销规章制度，使各项工作符合年度、季度、月度营销计划，并监督各业务执行情况	主要对各项业务销售收入总计/销售数量总计进行考核，实现公司销售目标，该项满分；未实现公司销售目标，该项得分为 0
企业形象管理	开展各项活动进行企业形象的建设与维护	领导满意度评价目标分为__分，每降低__分，扣__分
营销费用管理	组织编制营销费用预算，监督和控制营销费用的使用	营销费用控制率在__%以内，在预算的__%~__%，扣__分 营销费用控制率= $\frac{\text{实际发生营销费用}}{\text{营销费用预算}} \times 100\%$
客户管理	组织实施与客户的重要营销谈判和合同签署工作，负责对新老客户的维护工作及潜在客户的开发工作	客户增长率与上期的客户增长率相比，每增加__%，加 1 分，出现负增长，得分为 0 客户增长率= $\frac{\text{当年度新增客户数量}}{\text{至上年度末客户总数}} \times 100\%$
员工管理	负责管理营销部的员工招聘、配置、培训、薪酬及绩效等事宜	销售培训计划完成率应达到__%，核心员工保有率达到__%

3. 2. 3 采购总监胜任素质模型与任职资格

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。

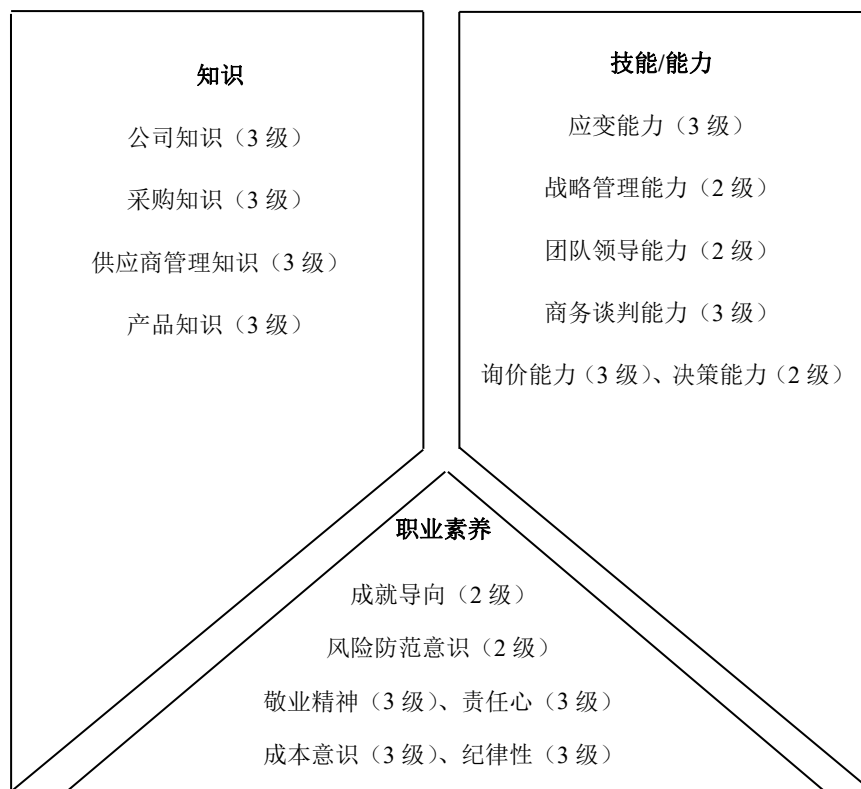


图 3-5 采购总监胜任素质模型

采购总监的任职资格条件如表 3-5 所示。

表 3-5 采购总监任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
采购计划管理	监督采购计划的制订、执行等情况，及时协调采购计划执行过程中出现的问题	<p>采购计划完成率考核目标值为__%，每降低__个百分点，扣__分，低于__%，此项得分为 0</p> <p>采购计划完成率=</p> $\frac{\text{实际完成的采购任务数}}{\text{采购计划任务数}} \times 100\%$
供应商管理	负责开拓供应渠道，对供应商管理制度执行情况、供应商满意度、供应商合同履行情况等进行管理	<p>由于供应商制度不完善或制度未能__%得到贯彻执行，致供应商管理出现问题的，每出现__次，扣__分；累计__次以上，得分为 0</p>
采购费用管理	负责各类物料的采购费用进行预算、控制、协调	<p>实际采购总费用控制在预算之内，得__分，</p> <p>实际采购总费用超出预算__%，此项得分为 0</p>

人员管理	进行部门人员管理，促进人员的学习与发展，控制本部门人事费用和编制	员工流失率控制在__%以内，每高于__个百分点，扣__分，高出__%，此项得分为0
------	----------------------------------	---

3. 2. 4 生产总监胜任素质模型与任职资格

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。

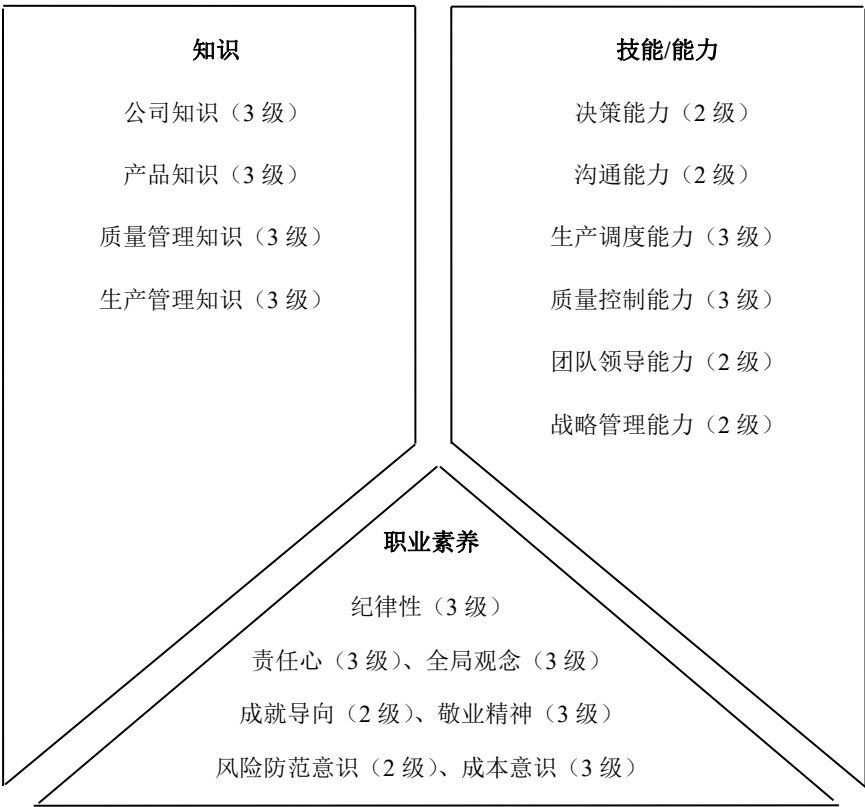


图 3-6 生产总监胜任素质模型

生产总监的任职资格条件如表 3-6 所示。

表 3-6 生产总监任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
生产计划管理	根据企业实际情况，定期编制生产计划及生产进度计划，并监督其实	主要考核生产计划编制的合理性，生产计划的完成情况等

	施	
生产质量管理	负责产品质量控制工作，及时处理 产品质量方面存在的重大问题	采取抽查的方式来确定产品质量合格率 产品质量合格率= $\frac{\text{该种产品质量合格数}}{\text{该种产品总数}} \times 100\%$
生产成本管理	组织落实生产成本控制工作，配合 财务总监实施成本考核	生产成本控制率目标值为__%，低于__%， 超出预算，得分为 0 生产成本控制率= $\frac{\text{实际生产成本}}{\text{生产预算成本}} \times 100\%$
生产设备管理	负责设备全寿命过程管理的组织、 监督、检查和推进工作	生产设备完好率目标值为__%，每降低__ 个百分点，扣__分，低于__%，得分为 0 生产设备完好率= $\frac{\text{能正常使用的生产设备数}}{\text{生产设备总数}} \times 100\%$
生产安全管理	拟定安全生产责任制，并对安全生 产进行监督、检查、考核及整改	一般性生产安全事故发生率保持在__%以 内，超过__%，记为 0 分，每发生 1 次重大 安全事故，扣__分

3. 2. 5 财务总监胜任素质模型与任职资格

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工作潜力等进行评定，具体内容如图 3-7 所示。

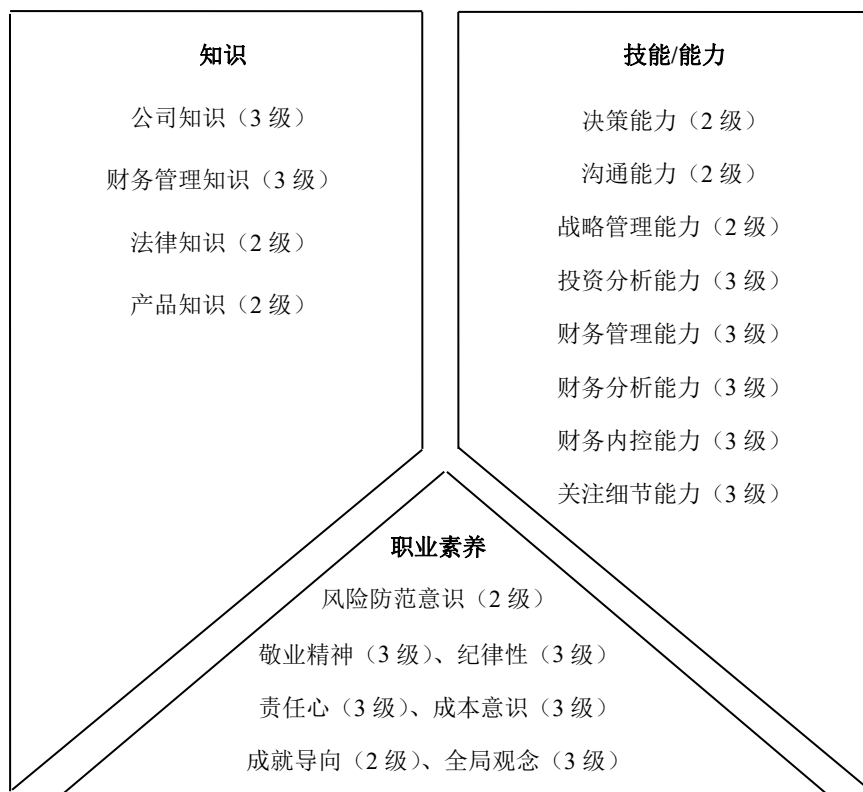


图 3-7 财务总监胜任素质模型

财务总监的任职资格条件如表 3-7 所示。

表 3-7 财务总监任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
预算管理	参与制订、调整企业预算，主持企业月度预算分析与平衡会议	公司财务预算的达成率控制在__%以内，每增加__%，扣__分，低于__%该项考核得分为 0，公式为 $\frac{\text{公司实际年度财务支出}}{\text{公司预算年度财务支出}} \times 100\%$
税务管理	负责处理、咨询和安排公司的涉税事宜	一般是指纳税申报延误次数和税务报表的准确性等
资金管理	控制、监督、考核固定资金、流动资金和专项资金的使用计划，使其得以合理利用	资金利用率目标值为__%，每减少__%，扣__分，低于__%，此项得分为 0 $\text{资金利用率} = \frac{\text{年利润总额}}{\text{资本总额}} \times 100\%$

融资管理	负责资金的筹集、供应和管理，疏通融资渠道，保持与金融机构的良好关系	融资计划完成率目标值为___%，每减少___%，扣___分，低于___%，此项为0 融资计划完成率= $\frac{\text{实际融资数额}}{\text{计划融资数额}} \times 100\%$
部门建设	负责部门人员队伍、文化的建设、费用管理等	主要考核部门人员流动的合理性、工作的高效性、部门管理费用的精确性、部门人员的成长能力等

3. 2. 6 人力资源总监胜任素质模型与任职资格

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。

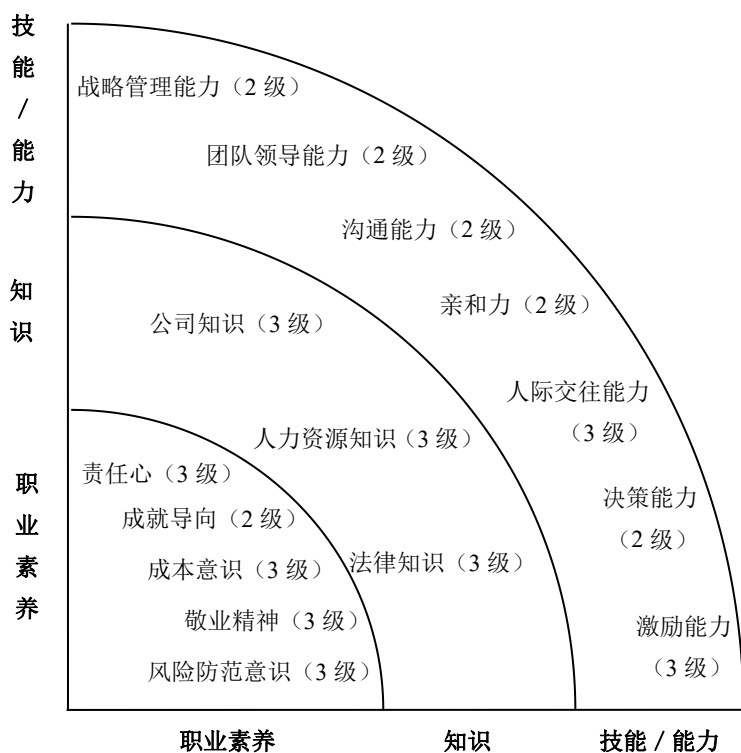


图 3-8 人力资源总监胜任素质模型

人力资源总监的任职资格条件如表 3-8 所示。

表 3-8 人力资源总监任职资格条件

关键行为与结果 要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
人力资源规划	根据本企业的发展目标，制定并实施人力资源战略规划	制定的人力资源发展战略规划的质量要好，提交的人才发展战略规划中不符合企业总体战略的内容不超过____ %
招聘管理	负责与人员招聘相关的各项事宜，监督人才库建设，保证所需各类人才的及时到位	招聘计划完成率目标值为__%，每减少__%，扣__分，低于__%，此项得分为 0 招聘计划完成率= $\frac{\text{实际招聘到岗的人数}}{\text{计划需求人数}} \times 100\%$
培训管理	指导和监督下属开展各用人部门的员工培训工作	培训计划完成率目标值为__%，每减少__%，扣__分，低于__%，此项得分为 0 培训计划完成率= $\frac{\text{已完成的培训项目}}{\text{计划完成的培训项目}} \times 100\%$
绩效考核管理	指导和监督下属开展各用人部门的绩效考核工作	主要通过绩效考核报告、投诉率、考核结果汇总表等来设置目标值
薪酬管理	指导和监督下属开展各用人部门的薪酬福利工作	对薪酬设计缺陷或各部门薪酬计算失误未及时发现及更正的，发现 1 次扣__分
企业文化建设	结合企业发展战略，推动与之相适应的企业文化建设	主要通过促进文化基础工作积极性、宣传活动形式多样性等来衡量

3. 2. 7 行政总监胜任素质模型与任职资格

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。

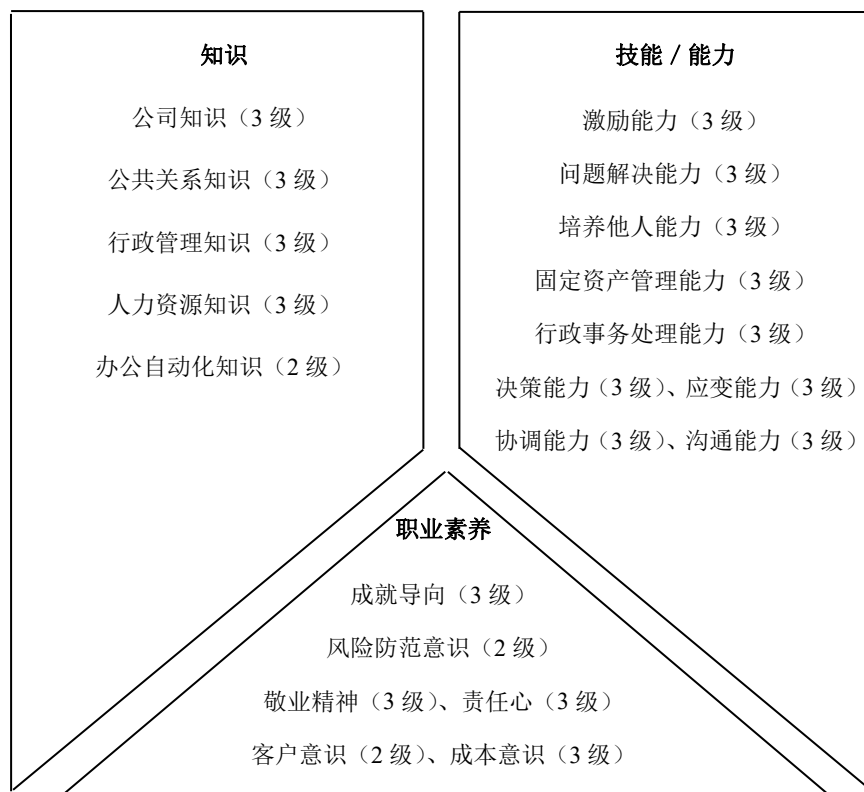


图 3-9 行政总监胜任素质模型

行政总监的任职资格条件如表 3-9 所示。

表 3-9 行政总监任职资格条件

关键行为与 结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
行政制度建设	负责制定办公事务管理、后勤管理、车辆和安全管理的相关规章制度，并监督执行	因规章制度不完善造成管理混乱的情况每发生 1 次，扣减乙方绩效薪资的__%，该项工作成绩合格者，增加其绩效薪资的__%
后勤事务管理	负责安排企业后勤保障工作，并审批各项改善员工工作、生活条件的意见、建议	监督总务后勤工作情况，员工满意度评分在__分以下，扣减浮动工资的__%，每发生 1 次重大的安全事故，扣减浮动工资的__%
固定资产管理	负责管理公司计算机、车辆、打印机等固定资产	行政办公设备完好率目标值为__%，每低于__%，扣__分，实际绩效值≤__%，此项得分为 0 分， 行政办公设备完成率= $(1 - \frac{\text{故障设备台数}}{\text{行政设备总台数}}) \times 100\%$

行政费用管理	编制企业行政性财产、物资的采购计划及预算，严格控制行政办公经费支出	行政费用预算达成率浮动范围控制在____%~____%内，每提高（降低）____%，扣浮动工资的____%
--------	-----------------------------------	---

第 4 章 市场类人员胜任素质模型与任职资格

4. 1. 1 市场部经理胜任素质模型与任职资格

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。

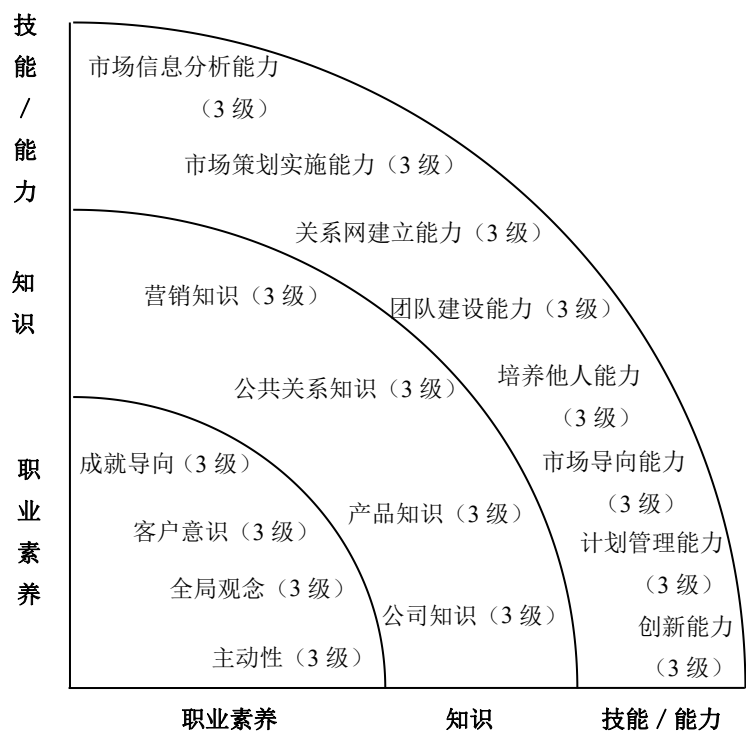


图 4-1 市场部经理胜任素质模型

市场部经理的任职资格条件如表 4-1 所示。

表 4-1 市场部经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
市场调研管理	制订市场调研管理办法、调研计划方案，组织实施分析、诊断并提交报告	报告提交及时率达____% 报告提交及时率= $\frac{\text{及时提交报告次数}}{\text{实际调研次数}} \times 100\%$
市场策划管理	负责编制企业形象手册以及品牌定位、营销战略、公关活动方案等规范	主要考核市场策划各方案的达成情况

市场推广管理	撰写市场调研分析报告、市场推广方案，并进行开拓产品或服务销售渠道	主要考核推广活动费用控制率、推广活动销售增长率、推广活动效果核
广告宣传管理	制定广告宣传与费用管理制度，审核广告宣传方式、投放预算等	每月广告播放达____次，每减少 1 次减分 $\text{广告投放有效率} = \frac{\text{销售收入增长率}}{\text{广告费用增长率}} \times 100\%$
成本控制管理	负责制定费用控制目标，进行市场调研、推广、广告宣传等成本预算与控制	费用预算控制率不得超过 100%，每超过____%，扣____分 $\text{费用预算控制率} = \frac{\text{市场部总支出}}{\text{市场部总预算}} \times 100\%$
部门和团队管理	制订市场部日常管理细则、工作规范、招聘计划、培训计划以及团队建设	培训计划完成率达____% 员工绩效考核平均得分在____分以上

4. 2. 2 市场调研主管胜任素质模型与任职资格

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。

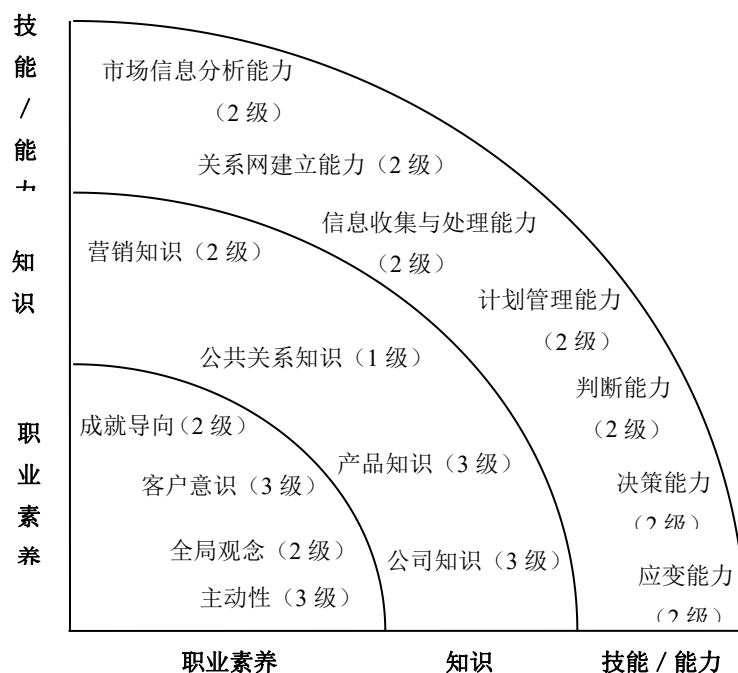


图 4-5 市场调研主管胜任素质模型

市场调研主管的任职资格条件如表 4-5 所示。

表 4-5 市场调研主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
调研计划执行管理	协助市场调研经理制订市场调研计划，并妥善安排计划执行需要的人、财、物	主要考核其为市场调研计划的制订提供资料的可参性和可用性
撰写市场调研报告	协助上级展开产品和市场行销状况的信息资料收集和整理，完成分析报告	市场调研报告提交及时率达___% 市场调研报告提交及时率= $\frac{\text{实际提交时间}}{\text{计划提交时间}} \times 100\%$
外部合作关系管理	负责与外部调研机构保持良好的合作关系，配合外部机构完成市场调研项目	主要考核外部合作机构对调研主管合作行为的评价情况
员工培训管理	负责定期向本部门员工提供培训	完成率= $\frac{\text{实际完成培训项目}}{\text{计划的培训项目}} \times 100\%$ 部门员工培训计划完成率达___%

4. 3. 2 市场企划主管胜任素质模型与任职资格

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。

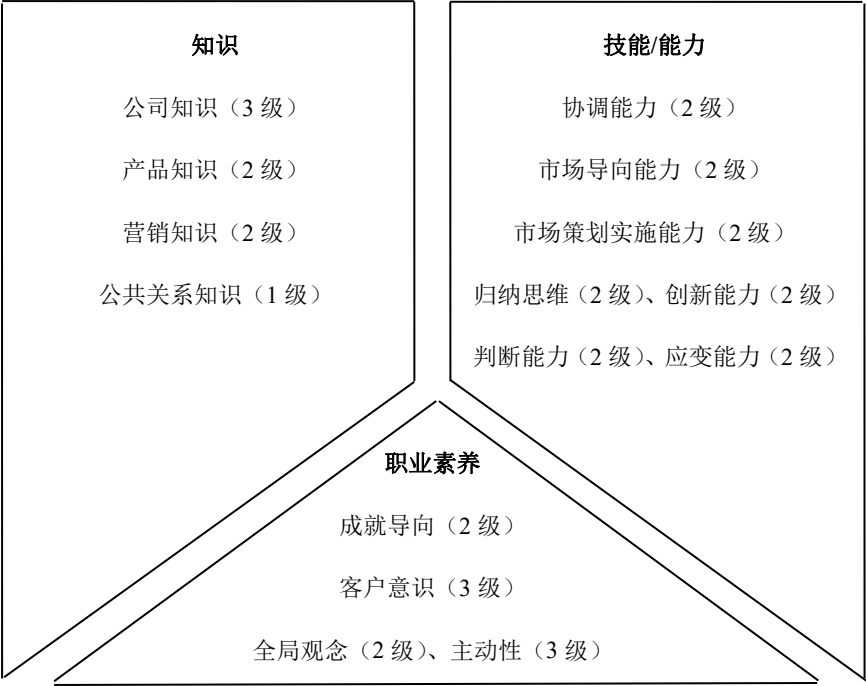


图 4-8 市场企划主管胜任素质模型

市场企划主管的任职资格条件如表 4-8 所示。

表 4-8 市场企划主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
企划信息管理	根据企划需要，组织人员收集市场策划与各类创意资料和信息	主要考核信息管理的明确性
编制企划方案	协助企划经理编制企划方案，提供企业阶段性发展的计划与目标	领导满意率达___% 领导满意率= $\frac{\text{领导使用建议次数}}{\text{提供建议次数}} \times 100\%$
项目执行总结	负责对企划项目的执行情况进行汇总、分析，撰写项目执行报告	主要考核项目执行报告提交的及时性、内容的准确性和全面性
员工培训管理	负责对所属人员进行策划、创意方面的培训、指导工作	员工参训率达___% 员工参训率= $\frac{\text{实际参与人数}}{\text{计划参与人数}} \times 100\%$

4. 5. 2 促销主管胜任素质模型与任职资格

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。

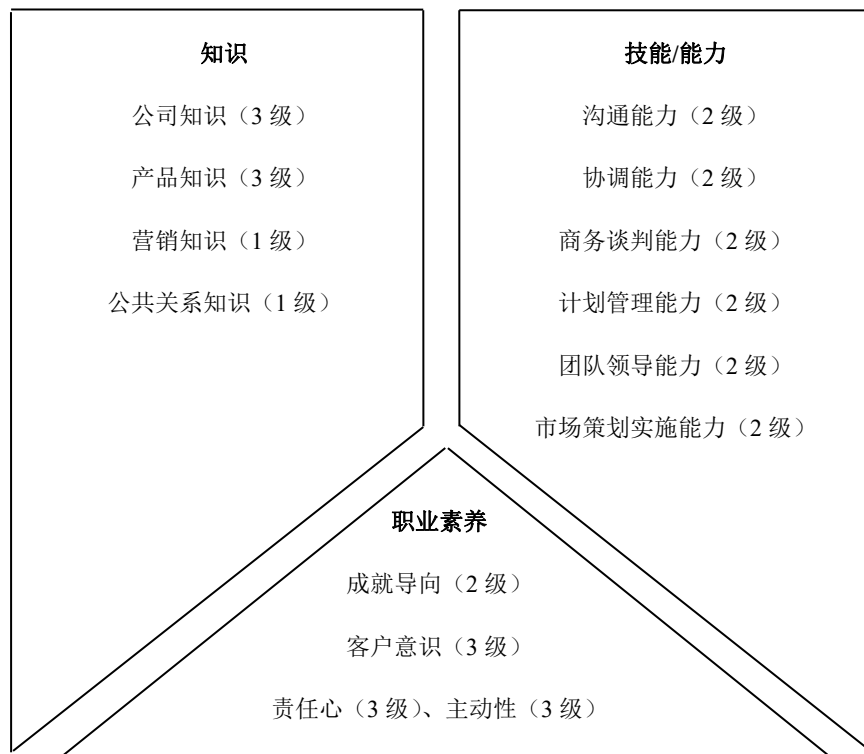


图 4-15 促销主管胜任素质模型

促销主管的任职资格条件如表 4-15 所示。

表 4-15 促销主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
促销计划制订 数据收集	组织促销前期的市场调查与分析工作，为促销经理制订年度促销计划提供数据支持	主要考核提供的数据对促销计划制订的贡献度
促销方案制定 与实施	根据促销计划，编制具体的市场促销方案，并报促销经理审批。方案确定后组织相关人员实施	促销方案一次性通过率达____% 促销方案紧贴市场需求，迎合市场主导方向
促销活动监督	负责促销活动的组织管理，并对促销现场进行巡视	巡视有效性达____% $\text{巡视有效性} = \frac{\text{巡视后恶性事件发生次数}}{\text{不巡视促销现场恶性事件发生次数}} \times 100\%$
促销产品问题处理	及时反馈产品在销售中出现的问题，并提出处理建议	促销产品发生问题，对问题的处理及时率达____%

		处理及时率= $\frac{\text{实际处理问题用时}}{\text{问题发生后计划处理用时}} \times 100\%$
--	--	--

4. 5. 3 促销专员胜任素质模型与任职资格

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。

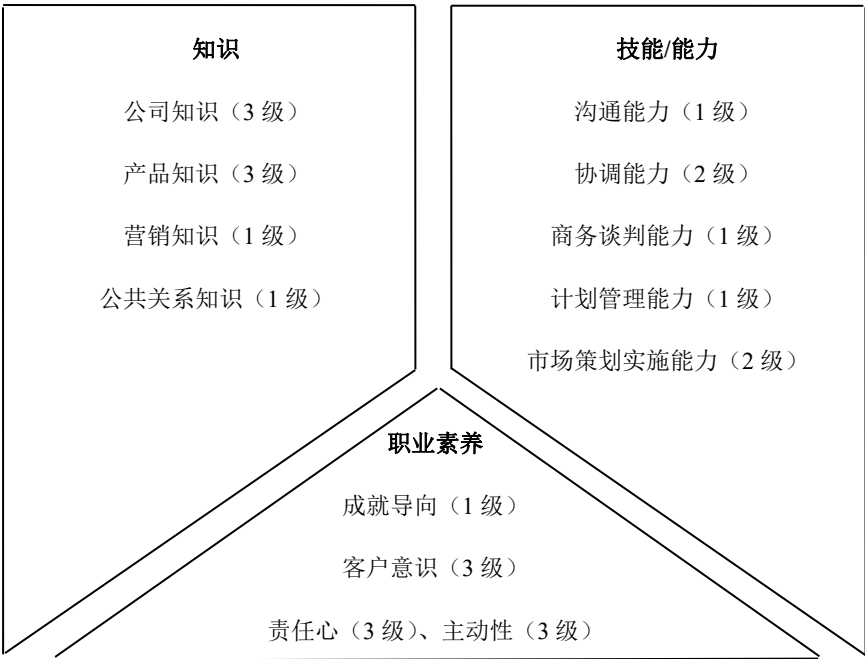


图 4-16 促销专员胜任素质模型

促销专员的任职资格条件如表 4-16 所示。

表 4-16 促销专员任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
促销方案执行	协助组织实施促销方案，指导各区域促销方案的实施	主要考核促销方案的执行情况，通过指导，各区域促销方案的实施情况
促销活动现场安排	负责联络促销活动现场相关事宜，包括展位、地点选择	主要通过促销活动现场安排的情况是否有利于吸引更多消费群体来衡量
促销员管理	负责对促销员的工作进行监督、考察	通过对促销员管理，顾客满意度达__% 促销员绩效考核平均得分达__分 $\text{顾客满意度} = \frac{\text{顾客满意数量}}{\text{受访顾客总数}} \times 100\%$

撰写促销活动 成果评价报告	通过对促销活动信息的收集和整理， 评价促销活动成果，并撰写成果评价 报告	主要考核成果评价报告的价值性及对 下次促销活动的指导意义
------------------	--	---------------------------------

4. 6. 1 广告经理胜任素质模型与任职资格

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。

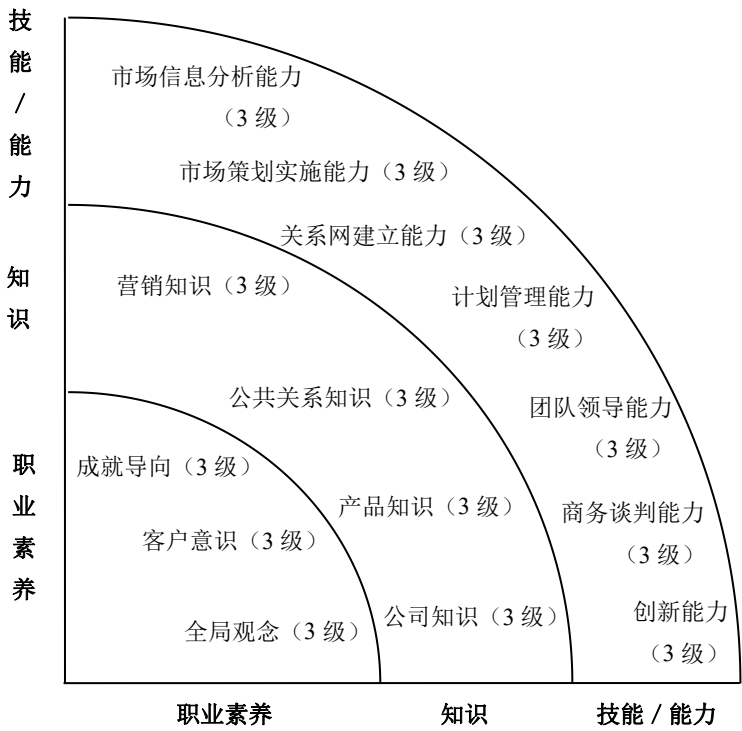


图 4-17 广告经理胜任素质模型

广告经理的任职资格条件如表 4-17 所示。

表 4-17 广告经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
广告规划制定	根据企业整体发展战略，制定短、中、长期广告规划，并组织实施	主要考核广告规划对推进企业整体发展战略实施的作用
广告宣传计划	根据企业各阶段的广告规划，负	广告宣传计划按时完成率达__%

编制	责组织年度广告计划的制订及审核工作	广告宣传计划审核通过率达___%
广告调研管理	根据市场竞争情况，负责组织实施广告调研工作，并审核调研报告	调研报告提交及时率达___% 调研报告内容全面、细致、分析到位
广告实施管理	监督广告方案实施的全过程，组织广告媒介的策划、选择、合同签订及购买	广告成功率达___% $\text{广告成功率} = \frac{\text{得到好评数}}{\text{广告播放受众群体数}} \times 100\%$
广告费用管理	根据广告策划方案，组织编制经费预算，报总经理审核	广告预算达成率控制在___%以内 经费预算一次性通过率达___%
部门员工管理	负责指导、管理下属员工的日常工作，定期对部门员工培训	培训计划完成率达___% $\text{培训计划完成率} = \frac{\text{按时完成培训数}}{\text{培训计划总数}} \times 100\%$

4. 7. 2 品牌主管胜任素质模型与任职资格

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。

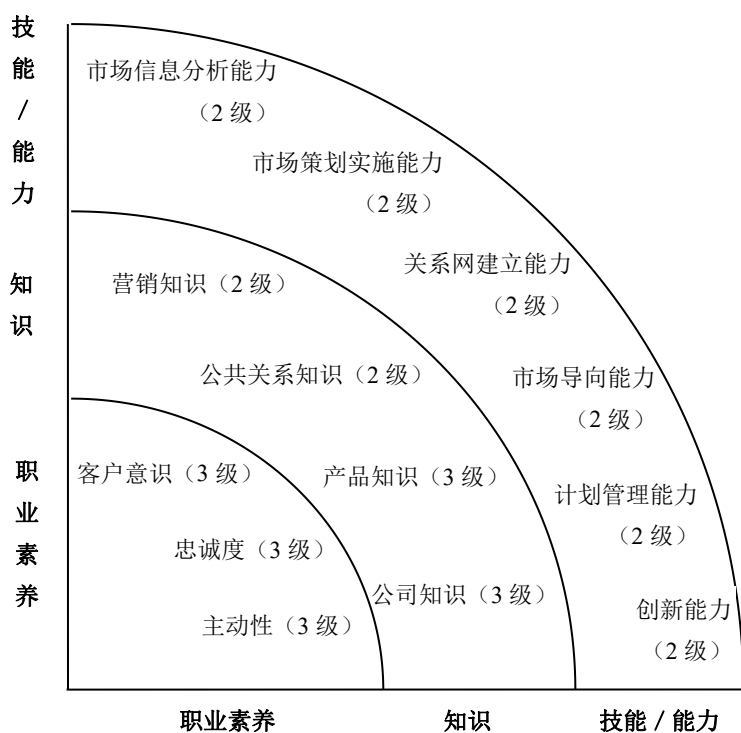


图 4-21 品牌主管胜任素质模型

品牌主管的任职资格条件如表 4-21 所示。

表 4-21 品牌主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
品牌推广方案实施	协助品牌经理编制品牌推广方案，并 组织实施本企业品牌推广方案	品牌推广方案一次性通过率达____%
品牌公关活动组织	负责与品牌推广相关的公关活动的组 织与策划	主要考核品牌的知名度和忠诚度 每千人中，有____人两次以上购买本产品 $\text{品牌忠诚度} = \frac{\text{二次购买产品人数}}{\text{购买产品人数}} \times 100\%$
撰写品牌阶段性 运营报告	负责定期或不定期向品牌经理提交品 牌运营阶段性报告	主要考评报告提交的及时性，内容的完整 性、准确性
品牌设计管理	负责品牌包装与品牌定位设计，并提 交品牌设计创意方案	编写的品牌设计方案有创意，观点新颖， 一次性通过率达____% $\text{一次性通过率} = \frac{\text{一次性通过次数}}{\text{实际提交次数}} \times 100\%$

4. 8. 1 公关经理胜任素质模型与任职资格

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。

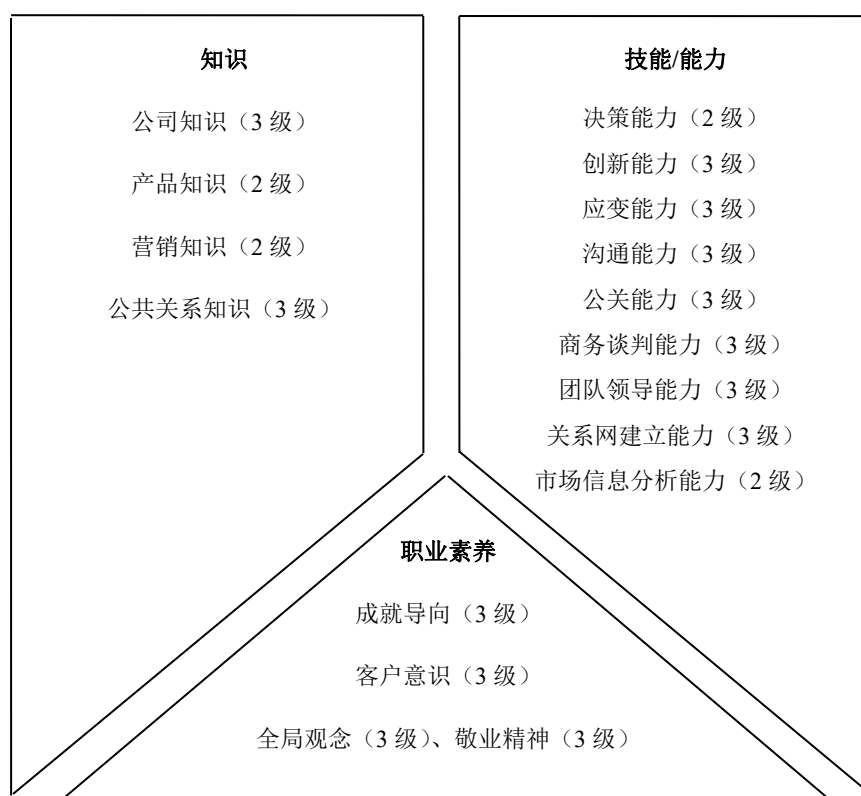


图 4-23 公关经理胜任素质模型

公关经理的任职资格条件如表 4-23 所示。

表 4-23 公关经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
制定公关策划方案	根据企业市场发展目标，策划和制订各种公关计划，编写并审核市场公关策划方案，报总经理审批	通过制定公关策划方案，策划目标实现率达____% $\text{策划目标实现率} = \frac{\text{实际实现数量}}{\text{策划目标数量}} \times 100\%$
危机公关管理	负责处理各类突发的公关危机事件，并根据事件的影响及时上报直接上级	通过危机公关的管理，危机公关认可度达____% $\text{公关认可度} = \frac{\text{妥善处理事件数}}{\text{发生危机事件数}} \times 100\%$
公关传播管理	根据公关计划，与相关外部部门建立长期稳定的关系，建立本企业特有的社会关系网络	主要考核公关传播的正面效应及社会关系网络的稳定程度
公关费用管理	根据本企业的财务管理制度，编制市场公关活动经费的预算，合理控制部	公关费用控制在预算范围之内 费用预算一次性通过率达____%

	门费用	
部门员工管理	负责下属人员的管理工作及培训工作	员工绩效考核平均分达____分

4. 8. 2 公关主管胜任素质模型与任职资格

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。

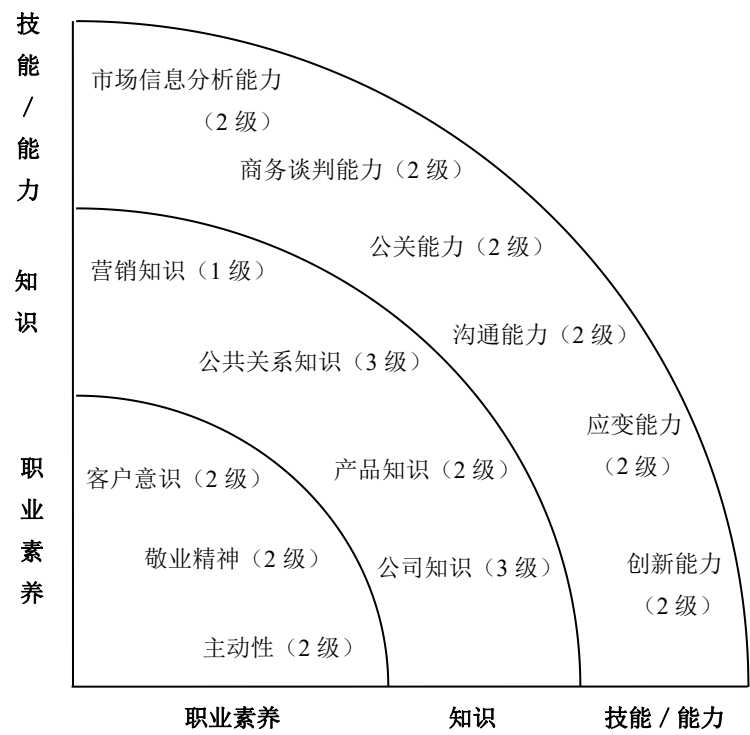


图 4-24 公关主管胜任素质模型

公关主管的任职资格条件如表 4-24 所示。

表 4-24 公关主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
实施公关策划方案	根据审批通过的公关活动方案进行人员分配，并对公关活动实施过程进行监督	公关活动实施完成率达____% 实施完成率= $\frac{\text{实际完成活动数}}{\text{计划公关活动数}} \times 100\%$
公关市场调研	组织开展市场调研，全面收集客户信	主要考核市场调研数据量及数据的准确

	息，并掌握相关市场动态	性和细致性
媒体管理	负责与企业公关活动相关的媒体保持长期联系，与知名媒体保持友好关系	媒体正面曝光次数达____次
大型公关活动组织	根据企业公关要求，定期组织大型公关活动	大型社会专题活动超过____次 大型公关活动效用率达____% $\text{公关活动效用率} = \frac{\text{组织后销售额}}{\text{组织前销售额}} \times 100\%$

第5章 销售类人员胜任素质模型与任职资格

5.1 销售部人员胜任素质模型与任职资格

5.1.1 销售经理胜任素质模型与任职资格

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。

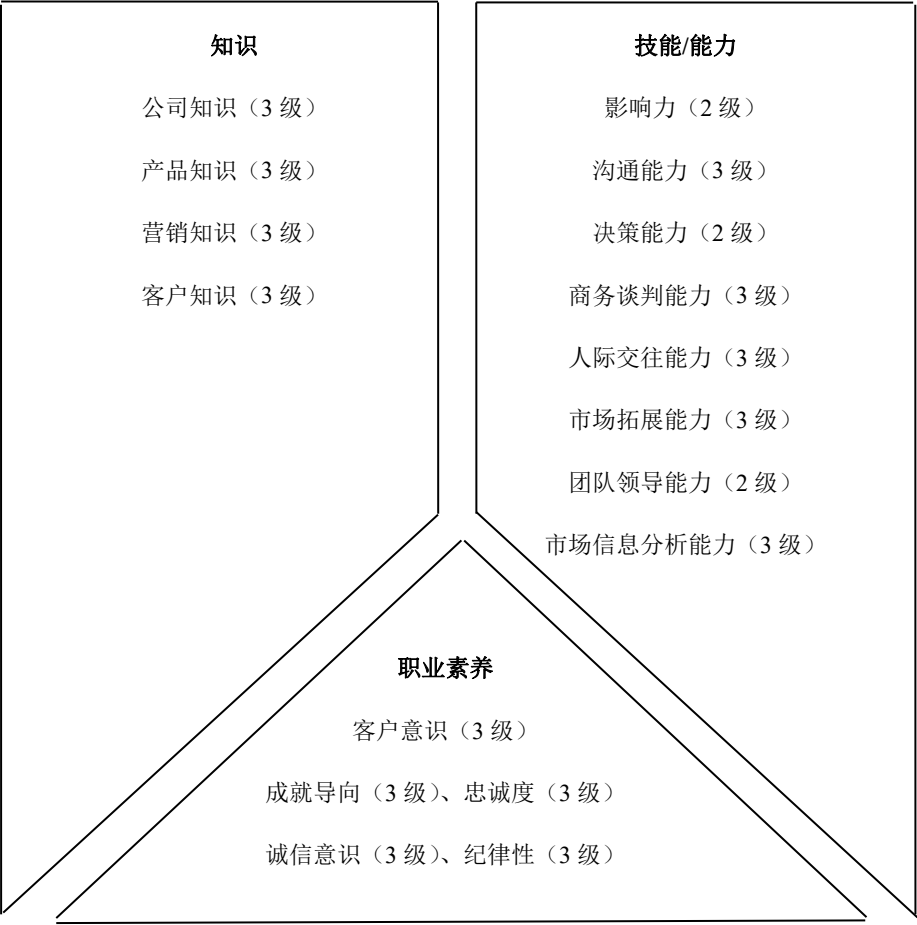


图 5-1 销售经理胜任素质模型

销售经理的任职资格条件如表 5-1 所示。

表 5-1 销售经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
制订销售计划	制订总体销售战略、销售计划及量化销售目标，编写市场推广预算书、销售计划编制规范	销售计划完成率达到____%，每降低____%，扣____分 销售计划完成率=实际销售额/计划销售额×100%
开展销售活动	制订详细的销售工作计划，分解销售任务指标，了解市场同类产品相关信息，制定销售预算；负责组织开拓市	销售额完成率每降低____%，扣____分 销售额完成率=

	场，建立销售网络，开展销售渠道的拓展与维护工作	$\frac{\text{当年销售额}-\text{上年度销售额}}{\text{上年度销售额}} \times 100\%$
售后服务管理	收集售后服务数据，制订售后服务计划，售后服务质量标准及管理方案	<p>客户满意率达到___%，每降低___%，减___分</p> <p>客户满意率= $\frac{\text{满意评价数}}{\text{总调查人数}} \times 100\%$</p>
销售成本控制	编制销售成本分析报告、营销计划与销售预算、成本控制流程和管理办法	<p>销售费用节省率每提高___%，加___分</p> <p>销售费用节省率= $\frac{\text{销售费用预算}-\text{实际发生的销售费用}}{\text{销售费用预算}} \times 100\%$</p>
客户关系管理	组织做好客户联系与关系维系工作，及时处理客户投诉，保证客户满意度	<p>客户有效投诉次数代表服务人员存在怠慢客户、不能及时解决客户问题的情况，次数越多服务越差</p> <p>客户投诉次数低于___次，每多___次，扣___分</p>
销售人员管理	负责销售人员的日常管理、业务培训与考核	<p>培训计划完成率每降低___%，扣___分</p> <p>培训计划完成率= $\frac{\text{实际培训次数}}{\text{计划培训次数}} \times 100\%$</p>

5. 1. 2 销售主管胜任素质模型与任职资格

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。

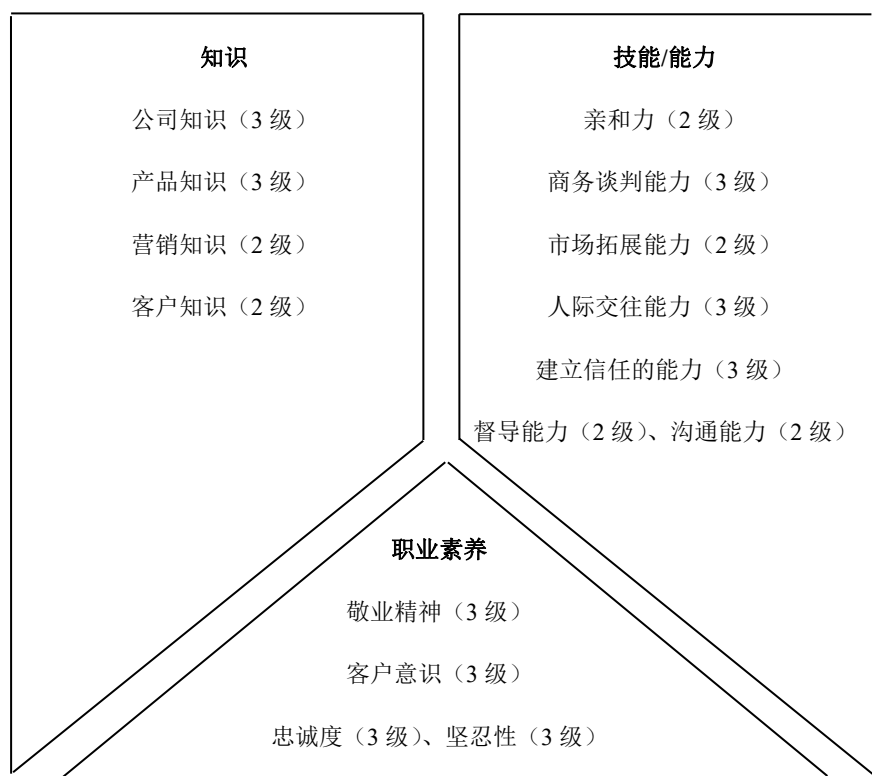


图 5-2 销售主管胜任素质模型

销售主管的任职资格条件如表 5-2 所示。

表 5-2 销售主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
完成销售目标	协助销售经理制订销售计划和目标， 组织销售专员完成销售任务	销售任务完成率达到___%，每降低___%， 扣___分 $\text{销售任务完成率} = \frac{\text{实际完成销售量}}{\text{计划完成销售量}} \times 100\%$
销售费用管理	完成销售款项的回收工作收回账款的 及时报账	销售回款率每降低___%，扣___分 $\text{销售回款率} = \frac{\text{实际回款金额}}{\text{计划回款金额}} \times 100\%$
销售增长管理	协助销售专员与客户开展业务谈判， 提高成交可能性	销售增长率目标值为___%，每减少___%， 扣___分 $\text{销售增长率} = \frac{\text{当期销售额或销售量}}{\text{上期（或去年同期）销售额或销售量}} \times 100\% - 1$
销售团队建设情况	维持团队运作，保持良好的团队合作 氛围	主要通过是否善于与他人合作共事，相互 支持，充分发挥各自的优势，保持良好的 团队工作氛围来衡量

客户关系维护	客户日常联系与关系维系工作处理客户投诉	能否系统地分析市场状况，研究潜在客户，是否善于发现新业务机会，不断总结市场开拓经验，积极联络老客户，发展新客户
--------	---------------------	---

5.3.2 渠道主管胜任素质模型与任职资格

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。

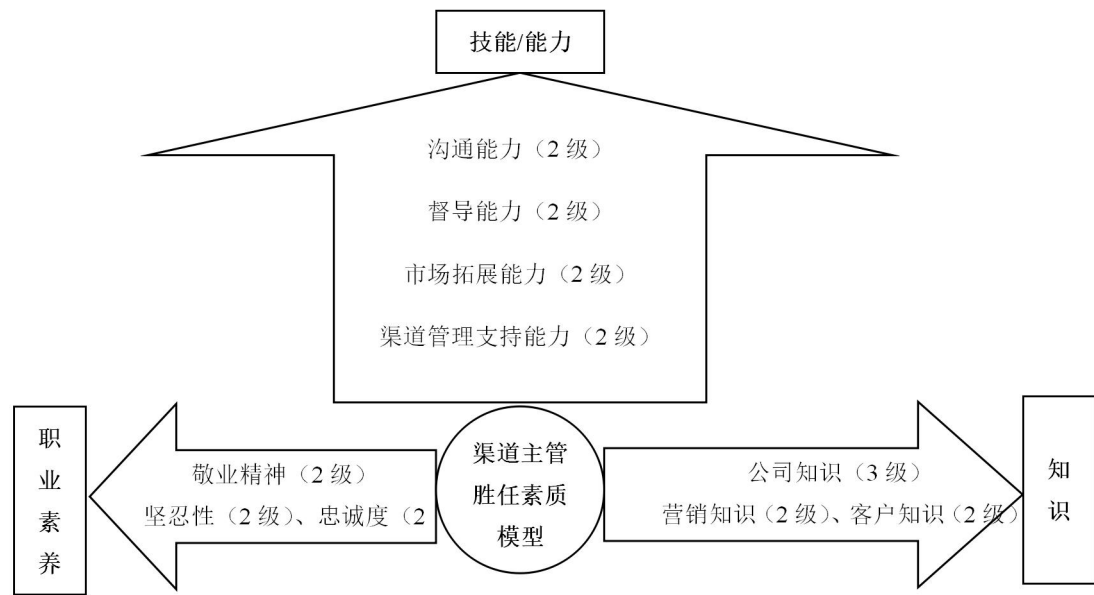


图 5-8 渠道主管胜任素质模型

渠道主管的任职资格条件如表 5-8 所示。

表 5-8 渠道主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
实现渠道拓展任务	编制销售渠道拓展方案，销售渠道开发与管理工作	新业务、项目渠道的开发实施 考核期内，完成率达__%
新产品当月渠道铺货率管理	根据销售渠道拓展方案的要求，具体负责铺货的开发与管理工作	考核期内，新产品月渠道铺货率达到__% 月渠道铺货率= $\frac{\text{单月渠道实际铺货量}}{\text{单月渠道计划铺货量}} \times 100\%$
新产品销售渠道管理	负责编制新渠道的建设方案，策划新	对新渠道的建设提出可供选择的方案

	渠道的市场推广活动，并对渠道的销售过程进行组织与管理	被采纳的意见次数在___次以上
窜货行为管理	制定行为规范和 workflows，避免经销商在非厂家指定区域销售企业产品	经销过程中发生窜货的次数 窜货次数控制在___次以下

5. 4. 1 导购主管胜任素质模型与任职资格

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。

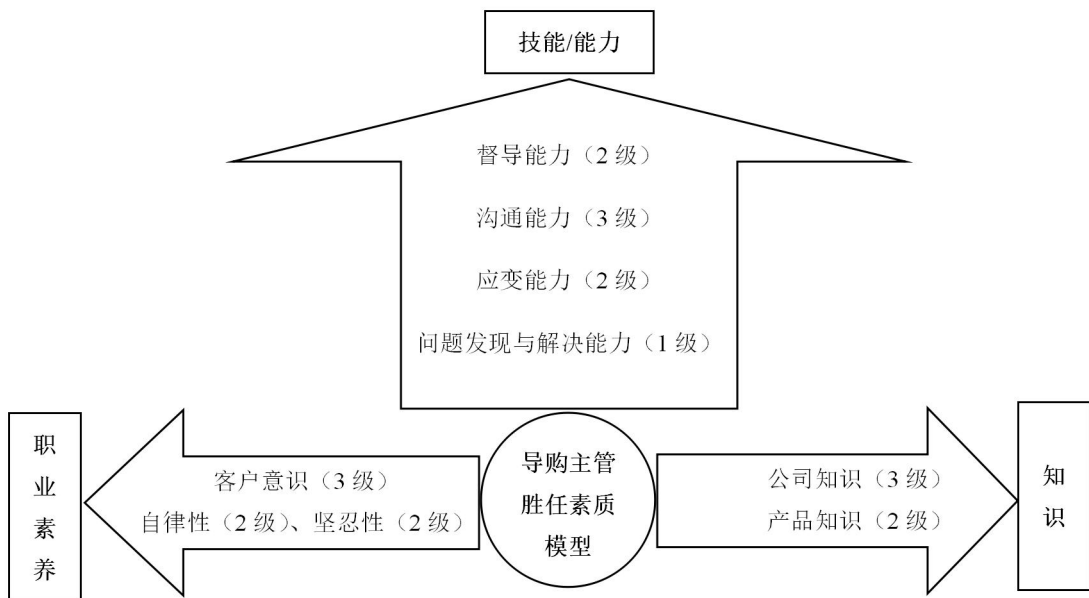


图 5-10 导购主管胜任素质模型

导购主管的任职资格条件如表 5-10 所示。

表 5-10 导购主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
销售额管理	编制销售预算、销售计划、销售方案，产品销售实施管理办法	考核期内销售额达到___万元，每减少___万元，扣___分 销售计划完成率= $\frac{\text{实际完成的销售额}}{\text{计划完成的销售额}} \times 100\%$
导购管理工作	进行销售任务分解，明确个人销售目	导购员陈列商品的不规范、出错次数来

	标	衡量 考核期内导购员陈列商品的不规范、出错次数不得超过____次
客户投诉管理	搜集、整理客户反馈及建议，提升反馈效率，提高客户满意度	考核期内客户有效投诉次数 达成目标值，得满分，多 1 次，扣____分
完成培训计划	导购员及相关人员产品知识、销售技巧的培训工作，定期进行导购员心理辅导	完成企业安排的导购培训计划次数 完成培训次数达到____次，每减少 1 次，扣____分
核心导购员管理	核心导购人员销售工作考核，制定工作流程规范	核心导购员流失率每增加____%，扣____分 核心导购员流失率= $\frac{\text{离职核心导购员数量}}{\text{工资册平均人数}} \times 100\%$

5.5.2 网络销售主管胜任素质模型与任职资格

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。

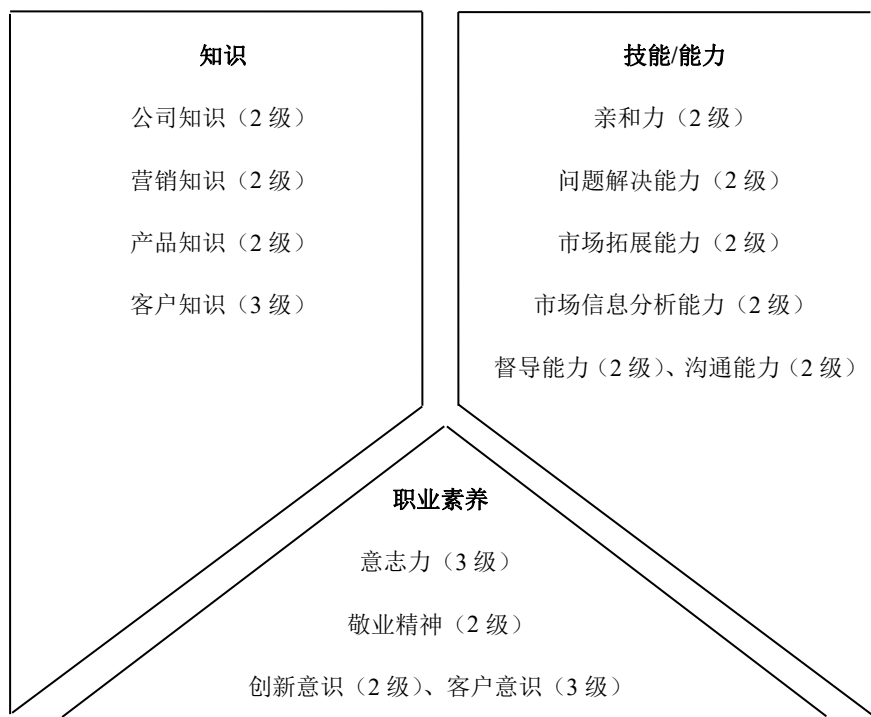


图 5-13 网络销售主管胜任素质模型

网络销售主管的任职资格条件如表 5-13 所示。

表 5-13 网络销售主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
销售额控制	协助网络销售经理制定企业产品或项目的网络销售策略	考核期内，累计销售总金额（总数） 销售总金额每减少___万元，扣___分
制订销售计划	制订企业产品或项目的网络销售工作计划，并组织实施	网络销售计划达成率= $\frac{\text{实际完成的销售额或销售量}}{\text{计划销售额或销售量}} \times 100\%$ 网络销售计划达成率每减少___%，扣___分
新客户管理	整理新客户资料，建立或配合建立客户档案系统	考核期内，通过网络开发并成交的新客户数量 新客户数量每低于___人，扣___分
处理客户有效投诉	及时有效地处理客户咨询或投诉工作，保证客户满意度	客户投诉有效处理率每减少___%，扣___分 客户投诉有效处理率= $\frac{\text{客户投诉有效处理的起数}}{\text{客户投诉总起数}} \times 100\%$
员工工作态度管理	评价员工考勤情况、责任心、工作积极性等方面	能够及时处理好工作内容，加___分； 未能按时完成工作任务，减___分

5. 6. 1 电话销售经理胜任素质模型与任职资格

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。

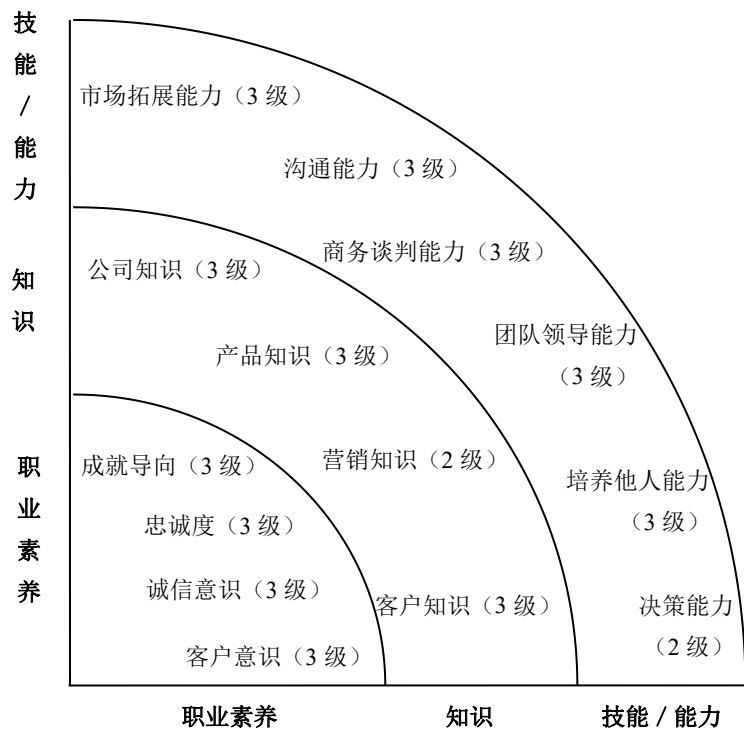


图 5-15 电话销售经理胜任素质模型

电话销售经理的任职资格条件如表 5-15 所示。

表 5-15 电话销售经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
市场调研	每月根据市场运作情况（其他企业、替代产品等）、本公司销售情况编写行业市场调研报告	市场调研计划完成率每减少___%，扣___分 市场调研完成率= $\frac{\text{实际市场调研总量}}{\text{计划市场调研总量}} \times 100\%$
销售管理	制订电话销售计划，合理分配销售任务，并制订电话销售专员的个人销售目标、销售工作计划和目标客户群的销售策略	电话销售工作获得的销售金额总数 电话销售额达到___万元，每减少___万元，扣___分
员工管理	管理电话销售人员的素质、形象、电话礼仪等，培训电话销售人员的电话销售技能、技巧，调整电话销售人员工作	对员工进行不定期考核 员工形象不合格者，扣___分；未完成人员调整工作，扣___分；每出现___次有效的客户投诉，扣___分

安全管理	制定安全工作事项，监控工作过程，确保安全	考核工作中出现安全事故的次数 每出现 1 次，扣___分
培训工作	人力资源部提交当月的部门培训工作重点及培训计划，组织实施培训工作	部门培训计划，公司将不定期进行抽查 培训计划完成率达到___%

5. 7. 3 直销代表胜任素质模型与任职资格

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。

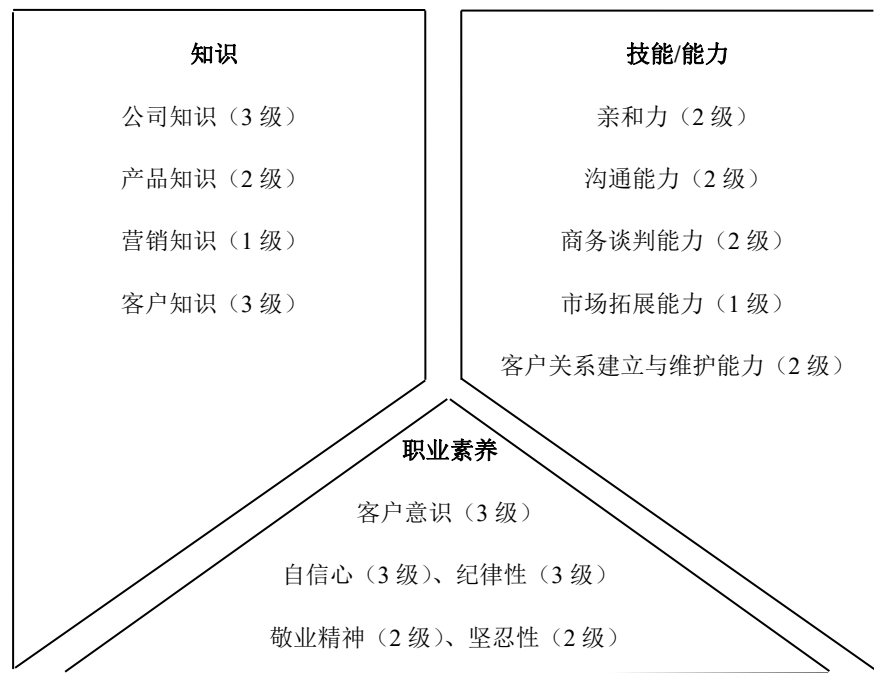


图 5-20 直销代表胜任素质模型

直销代表的任职资格条件如表 5-20 所示。

表 5-20 直销代表任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
完成销售计划	根据部门的销售目标和销售计划开展具体工作，完成销售任务	直销代表考核期内完成的销售总额 销售额达到___万元，每减少___万元，扣___分

销售尾款	负责销售尾款的追回工作，确保资金回笼	回款率每减少___%，扣___分，低于___%不得分 $\text{回款率} = \frac{\text{实际回款金额}}{\text{计划回款金额}} \times 100\%$
掌握产品知识	熟悉产品功能、原理、市场占有率等 参加产品知识测试考核	考核分数达到___分，低于___分应重新进行培训并再次接受考核
客户关系	定期联系客户，了解其使用产品的情况，并及时反馈给相关部门	用客户满意度问卷对直销代理工作评估 问卷得分达到___分，低于___分时不得分

5. 8. 1 区域销售经理胜任素质模型与任职资格

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。

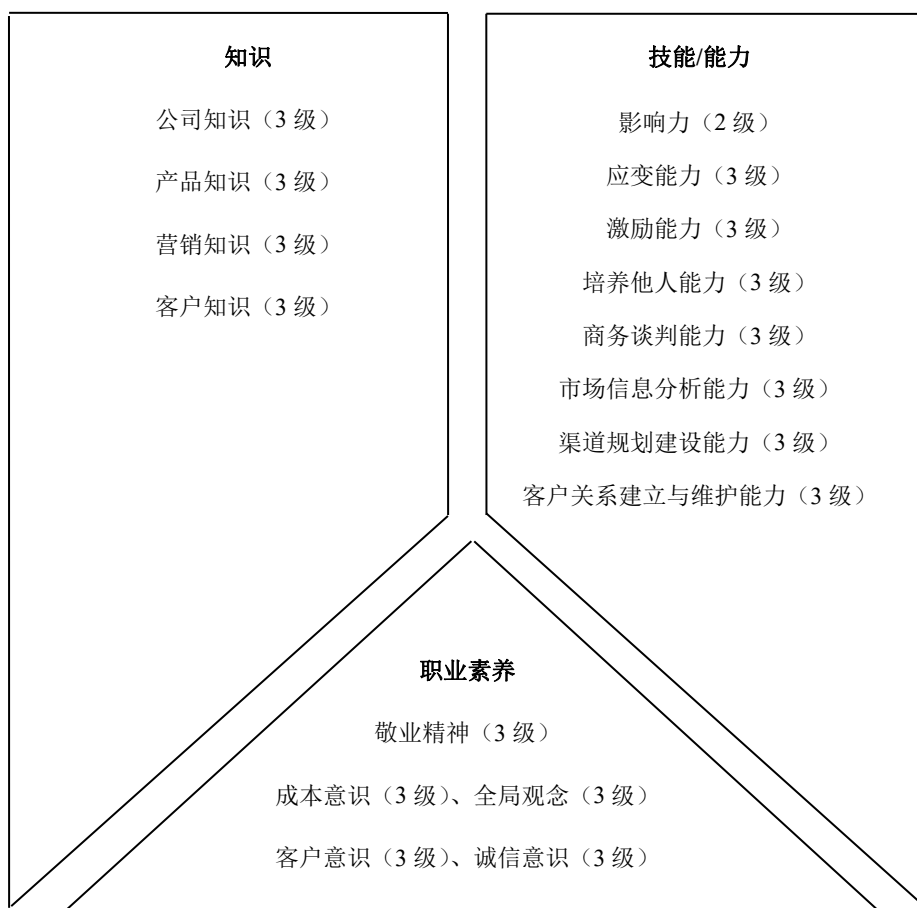


图 5-21 区域销售经理胜任素质模型

区域销售经理的任职资格条件如表 5-21 所示。

表 5-21 区域销售经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
运营管理	执行总部产品营销策略，制订区域营销计划、本区域销售目标，编制市场分析报告、区域销售预算、计划编制规范	区域市场销售计划完成率达到___%，每减少___%，扣___分 区域市场销售计划完成率= $\frac{\text{区域市场销售实际完成金额}}{\text{区域市场销售计划金额}} \times 100\%$
市场推广	制订区域市场开发计划，总结市场占有率，市场推广分析报告，年度销售计划，产品规划，市场控制推广办法	每个考核期内组织区域市场推广活动的次数 活动次数达到___次，每减少___次，扣___分
销售管理	根据总公司营销战略和目标，制订区域计划、销售策略、新产品计划以及网络	区域销售增长率每减少___%，扣___分 区域销售增长率=

	销售办法	$\frac{\text{区域当年销售额} - \text{区域上年度销售额}}{\text{区域总销售额}} \times 100\%$
经销商管理	根据上年度经销商考核结果，制定经销商管理办法、区域销售计划、渠道控制流程	经销商数量增加说明经销商开发工作开展顺利，经销商关系良好 新增客户数达到___家，每降低___家，扣___分
市场信息管理	根据区域产品销售计划，制定市场信息处理办法、信息系统管理办法	市场信息准确性反映了市场信息与实际情况的差距 每发现___次信息错误，扣___分
销售费用管理	制定市场推广、产品销售渠道、区域销售费用预算，实施流程管理办法	区域市场推广活动费用控制率控制在100%以内，每超过100%的___%，扣___分 区域市场推广活动费用控制率= $\frac{\text{区域市场推广活动实际费用支出}}{\text{区域市场推广活动费用预算}} \times 100\%$

5. 9. 1 分公司总经理胜任素质模型与任职资格

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。

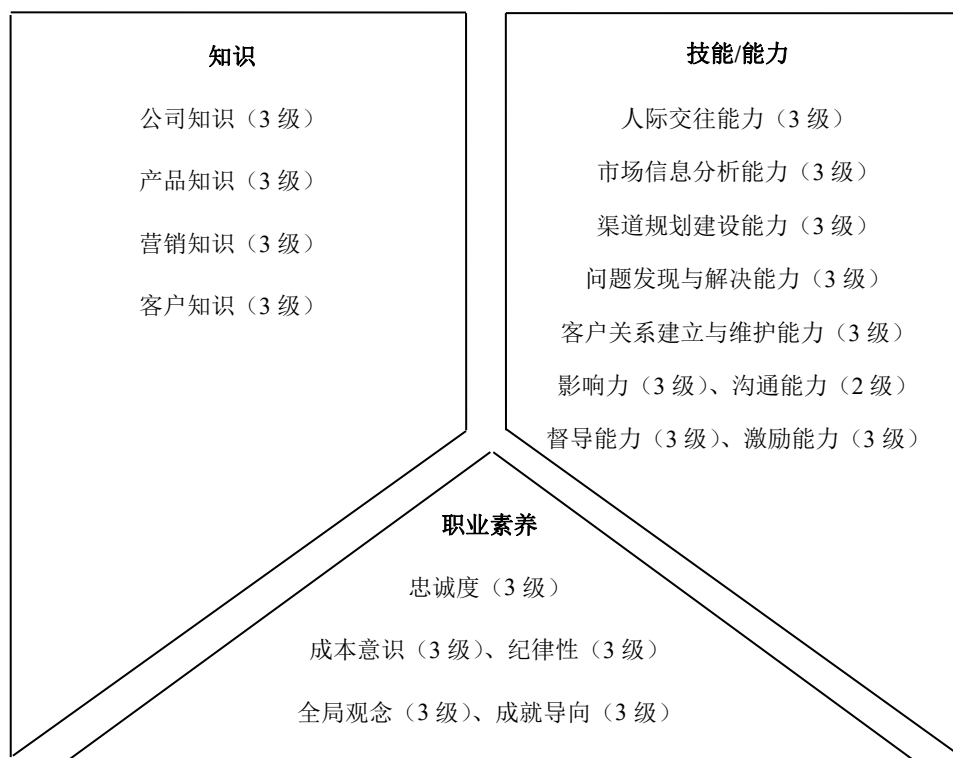


图 5-23 分公司总经理胜任素质模型

分公司总经理的任职资格条件如表 5-23 所示。

表 5-23 分公司总经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
销售管理	依据销售分公司的具体情况，制定各项制度并监督实施，规划营销体系，并指导营销体系的建立与完善	销售计划完成率达到___%，每减少___%，扣___分 销售计划完成率= $\frac{\text{实际完成的销售量}}{\text{计划完成的销售量}} \times 100\%$
销售费用管理	制定销售费用控制目标，降低成本，减少销售费用超标的可能性	当月销售费用超标率低于___% 当月销售费用超标率= $\frac{\text{当月销售费用}-\text{月销售费用核定标准}}{\text{月销售费用核定标准}} \times 100\%$
组织协调管理	协调分公司内外部关系，理顺与分公司所在地政府主管部门的关系	在工作过程中进行组织内外协调的情况 组织协调能力评分达到___分
市场推广管理	监督与指导产品品牌推广、市场促销等各项活动的开展	按照分公司市场占有率的名次进行评估 分公司市场份额位居第一，则得满分，

		每降低___个名次，扣___分
经销商关系	推进与落实重点业务，负责重点经销商关系的维系与推进工作	通过经销商满意度问卷进行考核 经销商满意度评分达到___分

5.9.2 分公司销售经理胜任素质模型与任职资格

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。

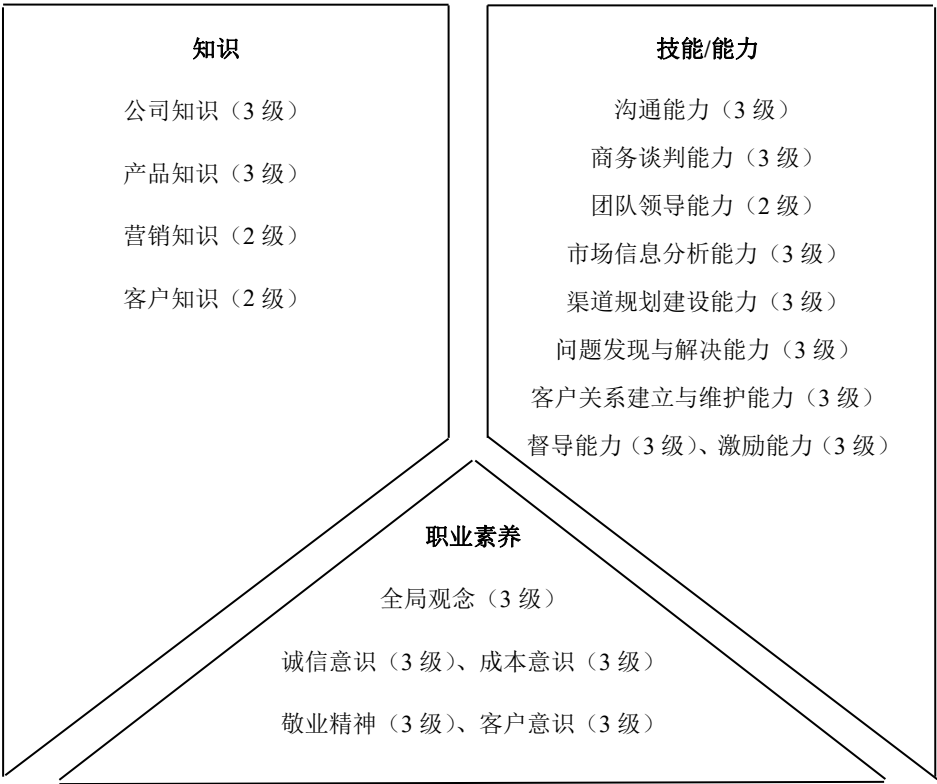


图 5-24 分公司销售经理胜任素质模型

分公司销售经理的任职资格条件如表 5-24 所示。

表 5-24 分公司销售经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
销售额管理	制订分公司年度、月度销售计划，根据企业年度销售计划和营销策划案，负责完成分公司所辖区域的执行与组织实施工作	销售额达到___万元，每减少___万元，扣___分 $\text{销售额} = \sum \text{产品单价} \times \text{销售量}$

货物管理	对货物进行监控管理，督促货物准时交接，保证产品的及时流通和销售	交货准时率= $\left(1 - \frac{\text{交货延迟次数}}{\text{交货总次数}}\right) \times 100\%$ 交货准时率达到____%，每减少____%，扣____分
客户关系管理	负责客户关系管理工作，接受客户投诉，并提供满意的服务，组织销售渠道的拓展与渠道伙伴关系的维护工作	客户投诉获得满意处理结果 客户投诉满意结果达到____次，每减少____次，扣____分
销售回款管理	负责销售回款的管理，确保销售回款及时，尽量减少呆、坏账的发生	销售回款率达到____%，每减少____%，扣____分 $\text{销售回款率} = \frac{\text{实际回款金额}}{\text{计划回款金额}} \times 100\%$

5.9.3 办事处销售主任胜任素质模型与任职资格

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。

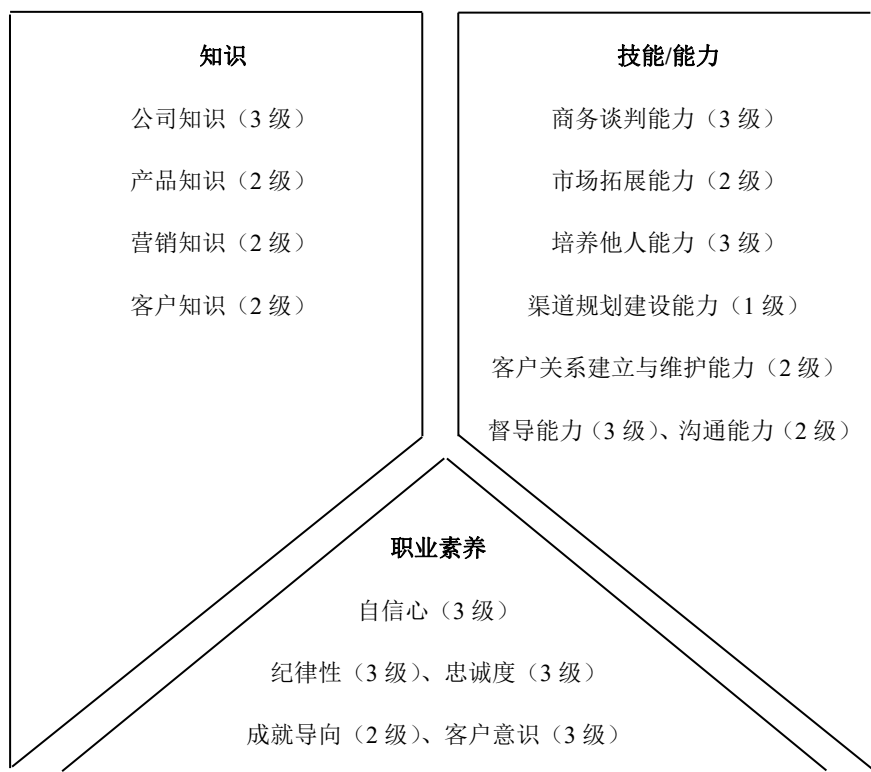


图 5-25 办事处销售主任胜任素质模型

办事处销售主任的任职资格条件如表 5-25 所示。

表 5-25 办事处销售主任任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
销售费用控制	在所辖地销售过程中控制费用支出，降低费用成本，编制费用预算	销售费用预算使用率达到___% 销售费用预算使用率= $\frac{\text{使用的销售费用总额}}{\text{销售费用预算总额}} \times 100\%$
完成销售计划	执行总公司的各项销售政策、价格政策，维护所辖地的市场秩序和商业规则	销售增长率达到___%，每减少___%，扣___分 销售增长率= $\frac{\text{当期销售额或销售量}}{\text{上期（或去年同期）销售额或销售量}} \times 100\% - 1$
客户满意度	实施办事处所有地的客户管理工作，有计划地对本地的重点客户进行拜访，加深与客户关系	通过客户满意度问卷进行考核在考核期内，客户满意度评分达到___分

第6章 生产类人员胜任素质模型与任职资格

6.1.1 生产经理胜任素质模型与任职资格

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。

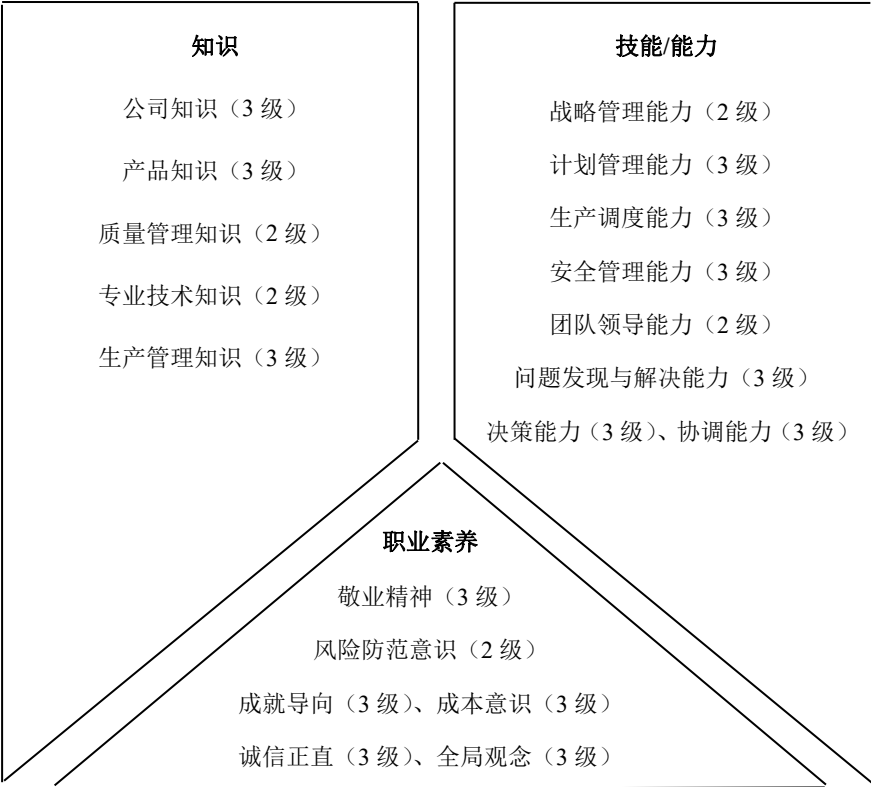


图 6-1 生产经理胜任素质模型

生产经理的任职资格条件如表 6-1 所示。

表 6-1 生产经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
生产运营	编制企业制订生产计划管理制度，预测生产产能，有效开发生产潜力，实现最优产能水平	产量计划完成目标为___%，每减少___%，扣___分 $\text{产量计划完成率} = \frac{\text{实际完成的产量}}{\text{计划完成的产量}} \times 100\%$
成本管理	根据上年度财务数据，制订本年度生	生产成本下降率达到___%，每降低

	产成本计划、财务状况变动表、成本控制表等	____%, 扣____分 生产成本下降率= $\frac{\text{上期生产成本} - \text{本期生产成本}}{\text{上期生产成本}} \times 100\%$
部门管理	培训数据分析, 培训计划完成及员工满意度评价	培训计划完成率达到____%, 每降低____%, 扣____分 培训计划完成率= $\frac{\text{实际完成的培训次数}}{\text{计划完成的培训次数}} \times 100\%$
客户管理	处理客户投诉, 与组织内各部门进行有效合作	投诉率达到____%, 每高出____%, 扣____分 产品质量有效投诉率= $\frac{\text{客户有关产品质量的有效投诉率}}{\text{客户有关产品质量的投诉数}} \times 100\%$

6. 1. 2 车间主任胜任素质模型与任职资格

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。

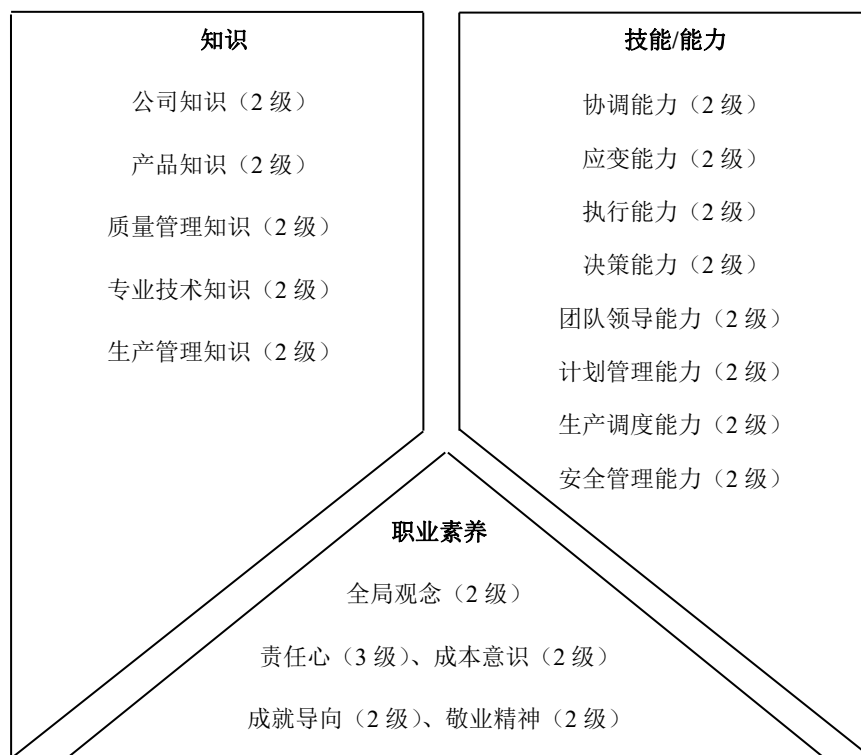


图 6-2 车间主任胜任素质模型

车间主任的任职资格条件如表 6-2 所示。

表 6-2 车间主任任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
完成车间生产任务	根据上年度车间任务完成数据,制订本年度生产任务计划、任务完成标准及目标	车间任务完成率达到___%, 每降低___%, 扣___分 车间生产任务完成率= $\frac{\text{车间实际生产产品产量}}{\text{车间计划生产产品产量}} \times 100\%$
降低生产成本, 提高产品质量	制定生产成本控制管理规定, 成本预算报表、质量管理工作计划表	生产成本下降率达到___%, 每降低___%, 扣___分 生产成本下降率= $\frac{\text{上期生产成本} - \text{本期生产成本}}{\text{上期生产成本}} \times 100\%$
安全生产工作	安全生产管理制度, 安全生产考核规定, 安全计划表及检查报告书	所辖车间出现安全事故造成的损失额度 目标值达到___元, 每超出___元, 扣___分
车间设备管理	企业固定资产管理制度, 设备选择使	所辖车间出现累计停产时间

	用管理规定，设备维护办法	目标值达到___小时，每多___小时，扣___分
车间员工管理	制订车间培训计划、部门协作满意度评价表、员工培训规范	员工技术考核合格率达到___%，每降低___%，扣___分 员工技术考核合格率= $\frac{\text{通过技术考核的员工数}}{\text{参加技术考核的员工数}} \times 100\%$

6. 1. 3 生产班长胜任素质模型与任职资格

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。

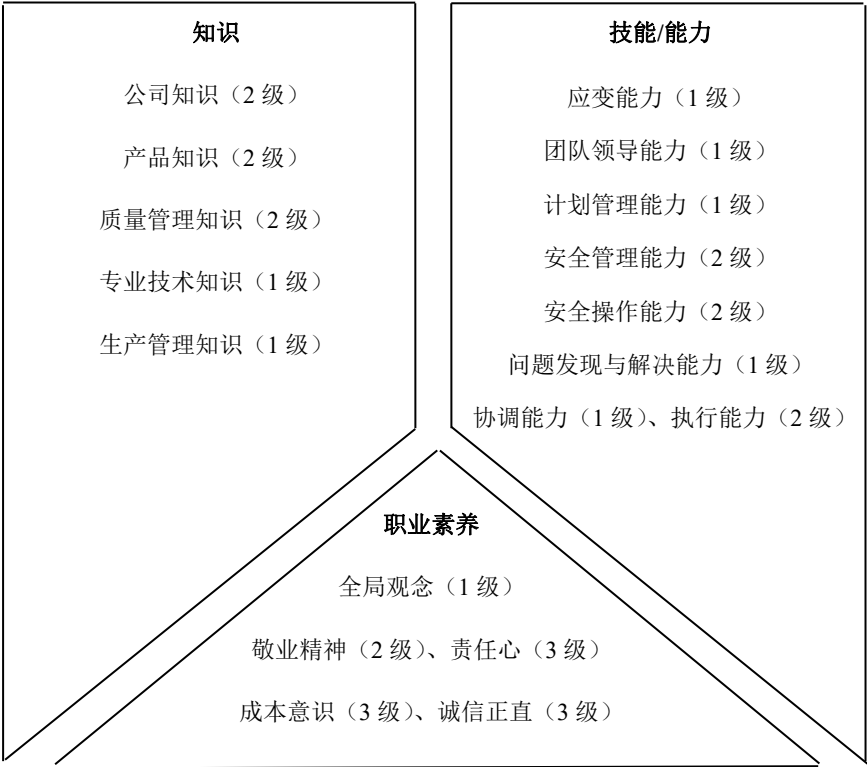


图 6-3 生产班长胜任素质模型

生产班长的任职资格条件如表 6-3 所示。

表 6-3 生产班长任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
完成生产计划	执行本年度生产计划、班组生产任务、产值统计表、生产作业规范	产值达成率达到___%，每减少___%，扣___分

		产值达成率= $\frac{\text{实际产值}}{\text{计划产值}} \times 100\%$
监督产品生产过程	执行产品质量标准管理规定, 制定月度产品质量检查表、生产作业规范	合格率达___%, 每减少___%, 扣___分 产品质量合格率= $\frac{\text{合格产品总数}}{\text{总产品数量}} \times 100\%$
安全生产	执行安全生产操作规范、生产作业规范、生产违规操作处理办法、设备使用与维修保养规定、安全事故处理办法	考核期内生产事故发生次数 目标值 0 次, 每发生___次, 扣___分
班组员工管理	关注车间的工作状态和发展, 加强班组管理工作, 做好班组建设, 考核操作工的工作	考核期内班组员工违反纪律次数 目标值 0 次, 每出现___次, 扣___分

6.2.5 生产调度专员胜任素质模型与任职资格

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。

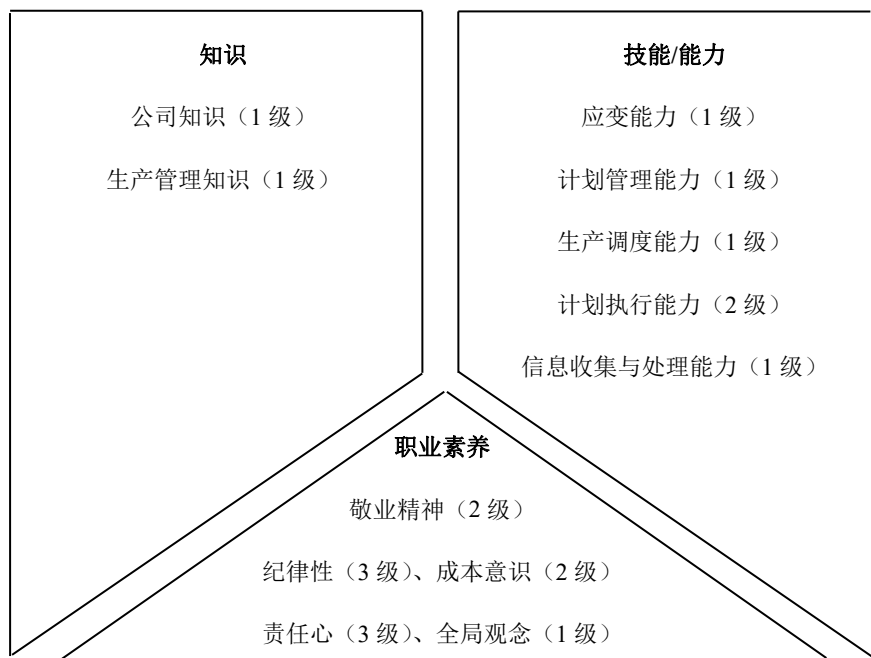


图 6-8 生产调度专员胜任素质模型

生产调度专员的任职资格条件如表 6-8 所示。

表 6-8 生产调度专员任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
交货情况	及时安排并协调紧急订单或补货订单的生产	交期达成率目标值为 100%，每降低___%，扣___分 $\text{交期达成率} = \frac{\text{交货期无误次数}}{\text{交货总次数}} \times 100\%$
生产调度	监督、检查各生产环节半成品的投入和出产进度，发现问题，及时协调生产所需物料缺损情况，跟催生产环节所需物料，确保物料足量、及时到位	调度会议及时召开率目标值为___%，每减少___%，扣___分 $\text{调度会议及时召开率} = \frac{\text{及时召开生产调度会议的次数}}{\text{召开生产调度会议的总次数}} \times 100\%$
生产计划	根据生产作业进度，协调、督促生产车间零部件及各工序产成品的流转，保持生产有效运行	生产排程达成率目标值为___%，每减少___%，扣___分 $\text{生产排程达成率} = \frac{\text{实际生产排程次数}}{\text{计划排程总次数}} \times 100\%$
解决问题	运用各种有效的方式、方法解决生产计划实施过程中遇到的困难和问题	考察期内，有效解决生产问题的次数 目标值为___次，每减少___次，扣___分

6. 2. 6 统计专员胜任素质模型与任职资格

统计专员的胜任素质模型如图 6-9 所示。

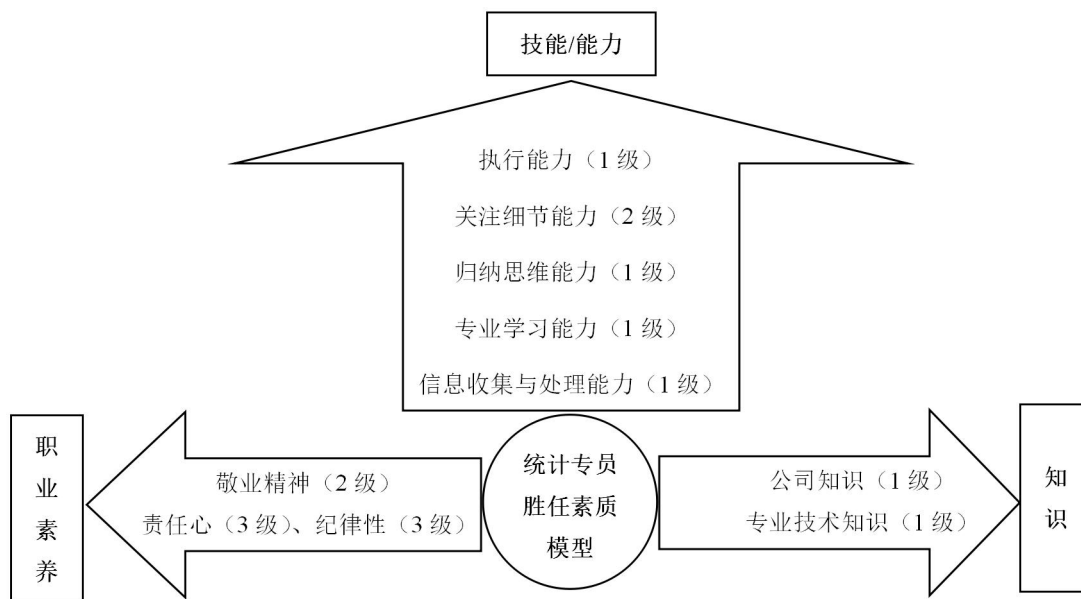


图 6-9 统计专员胜任素质模型

统计专员的任职资格条件如表 6-9 所示。

表 6-9 统计专员任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
完成盘点统计工作	登记生产统计原始记录，负责车间年度、季度、月度生产统计报表和产量日报表等生产报表的制作	考核期内，完成盘点统计工作的次数 目标值为___次，每减少___次，扣___分
提交统计分析报告	定期进行成本、生产统计分析，出具统计分析报告	统计分析报告上交及时率目标值为___%，每减少___%，扣___分 统计分析报告上交及时率= $\frac{\text{及时提交分析报告的次数}}{\text{进行调查分析的总次数}} \times 100\%$
异常状况统计	在统计和调查过程中，发现问题及时向有关部门汇报并解决	考核期内，统计到的异常状况的次数 目标值 0 次，每增加___次，扣___分
完善统计资料	统计生产进度数据、机台工时数据等，并负责相关数据的分析、归纳和存档	资料统计差错率目标值为 0，每增加___%，扣___分 资料统计差错率= $\frac{\text{资料统计出错次数}}{\text{资料统计总次数}} \times 100\%$

6.3.2 物控主管胜任素质模型与任职资格

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。

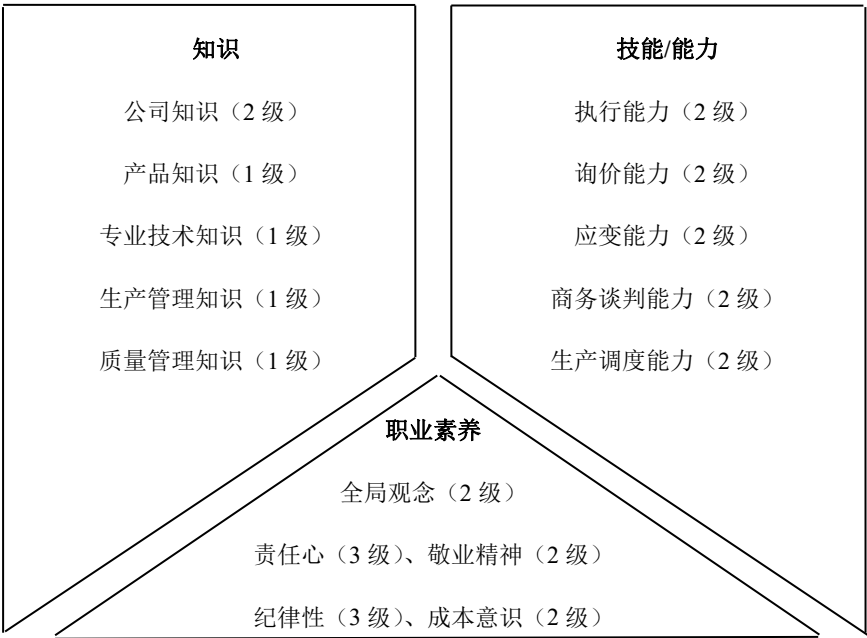


图 6-11 物控主管胜任素质模型

物控主管的任职资格条件如表 6-11 所示。

表 6-11 物控主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
完成采购计划	根据物料采购计划,安排并对采购的过程予以监控	物料采购计划完成率目标值为__%,每减少__%,扣__分 物料采购计划完成率= $\frac{\text{物料采购实际完成数量}}{\text{物料采购计划完成数量}} \times 100\%$
采购质量管理	选择符合企业要求的供应商,并于接货时做好采购验收工作	采购质量合格率目标值为__%,每减少__%,扣__分 采 购 质 量 合 格 率 = $\frac{\text{物料采购合格数量}}{\text{物料采购总数量}} \times 100\%$
供应商管理	定期组织相关人员对供应商的表现、资信情况进行评价,与供应商保持日	考核期内,供应商评估报告按时完成情况 目标值为__次,每减少__次,扣__分

	常联系，并做好关系维护工作	
团队管理	制定员工绩效考核规范，加强团队的协作、沟通，监督工作的顺利实施	考核期内，团队员工有效沟通次数 目标值为___次，每减少___次，扣___分

6.4.2 物料仓储主管胜任素质模型与任职资格

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。

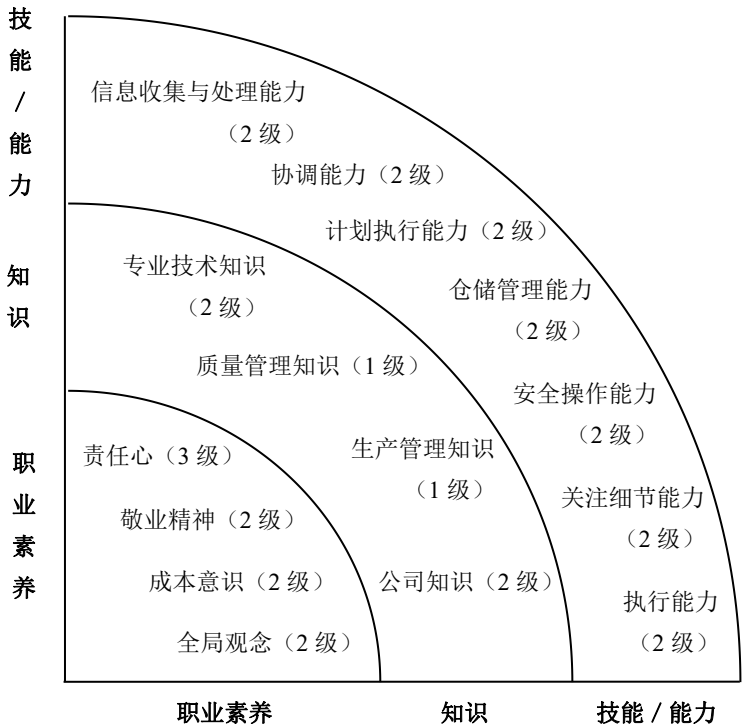


图 6-14 物料仓储主管胜任素质模型

物料仓储主管的任职资格条件如表 6-14 所示。

表 6-14 物料仓储主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
物料出入库管理	监督质量体系运行规定和出入库操作程序的执行情况，发现未经检验或检验不合格物料一律禁止入库和发放出库	物料出入库差错率目标值为 0，每增加___%，扣___分 物料出入库差错率 = $\frac{\text{物料出入库差错数量}}{\text{物料出入库总数量}} \times 100\%$

仓库管理	巡视物料仓库,并检查物料仓管员的物料出入库日记账、库存卡,正确上报原料日报表	考核期内,物料仓库巡检次数 目标值为___次,每减少___次,扣___分
仓储物料管理	拟定物料保管方案,监督检查仓库“十二防”工作,确保入库物料符合使用要求	考核期内,物料摆放不合格次数 目标值为___次,每增加___次,扣___分
提交物料库存周报	进行仓库盘点工作,按规定填写盘点卡,做到账、卡、物相符	物料库存周报提交率目标值为___%,每减少___%,扣___分 物料库存周报提交率= $(1-\frac{\text{延误提交的物料库存周报数}}{\text{提交的物料库存周报总数}})\times 100\%$

6. 4. 4 仓库管理专员胜任素质模型与任职资格

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。

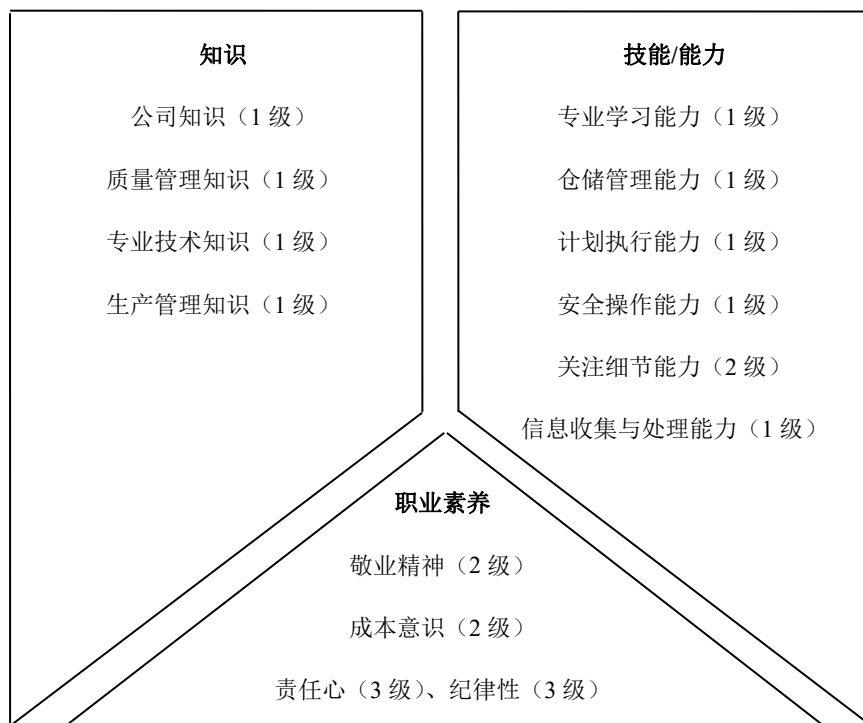


图 6-16 仓库管理专员胜任素质模型

仓库管理专员的任职资格条件如表 6-16 所示。

表 6-16 仓库管理专员任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
物资管理	对仓库物资盘点清仓，做到账、物、卡相符，协助仓储主管做好盘点、盘亏的处理及调账工作	物资完好率目标值为___%，每减少___%，扣___分 物资完好率= $\frac{\text{仓库完好物资数量}}{\text{仓库物资总数}} \times 100\%$
仓库现场管理	落实仓库安全防范措施，做好仓库物资的防水、防潮、防爆、防腐蚀、防鼠虫害等日常保养工作	考核期内，巡查仓库现场的次数 目标值为___%，每减少___次，扣___分
库存优化管理	根据物资的物理、化学特性区分摆放物品，避免其吸潮、受热，物资定置合理，标识清晰完整，仓容整洁	考核期内，仓库一般或重大事故发生次数 目标值为 0 次，每增加___次，扣___分
服务质量管理	接受客户的反馈，及时处理错发或迟发物资	错发物资发生率目标值为 0，每增加___%，扣___分 错发物资发生率= $\frac{\text{物资错发次数}}{\text{物资发送总次数}} \times 100\%$

6. 4. 5 仓库账管专员胜任素质模型与任职资格

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。

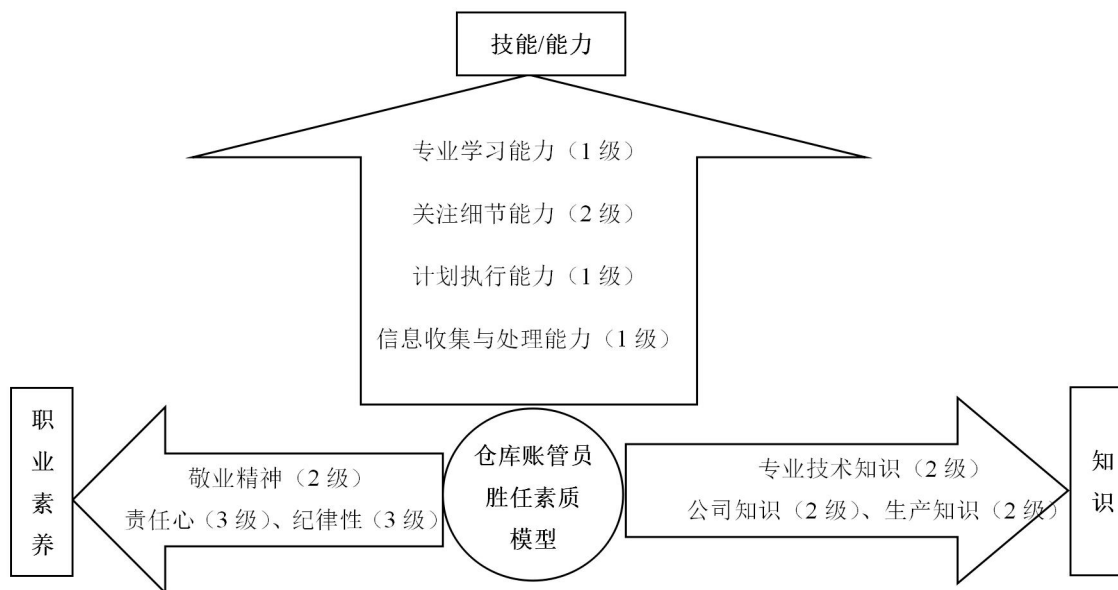


图 6-17 仓库账管专员胜任素质模型

仓库账管专员的任职资格条件如表 6-17 所示。

表 6-17 仓库账管员任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
核对账务	及时按物料、成品出入库的数量、价值等记账,按时与财务部相关人员做好账务核对工作	账务登记差错率目标值为 0, 每增加____%, 扣____分 账务登记差错率= $\frac{\text{账务登记出错次数}}{\text{账务登记总次数}} \times 100\%$
整理仓储财务报表	对仓库台账、报表等资料进行整理, 并进行分类、归档处理, 负责相关档案的借阅、转交工作	考核期内, 仓储财务报表出现缺项或数据不真实的次数 目标值为 0 次, 每增加____次, 扣____分
掌握仓储库存	掌握物料和成品的库存变动情况, 及时向仓储经理提供和反馈物料和成品的库存信息	库存反馈信息准确率= $\frac{\text{库存信息反馈正确次数}}{\text{库存信息反馈总次数}} \times 100\%$ 目标值为____%, 每减少____%, 扣____分
仓库盘点	月底定期与财务会计进行资产核对工作, 并配合有关部门进行仓库盘点	账、卡、物相符率= $\frac{\text{账、卡、物相符数量}}{\text{仓库物资总量}} \times 100\%$

6. 5. 3 设备维修主管胜任素质模型与任职资格

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。

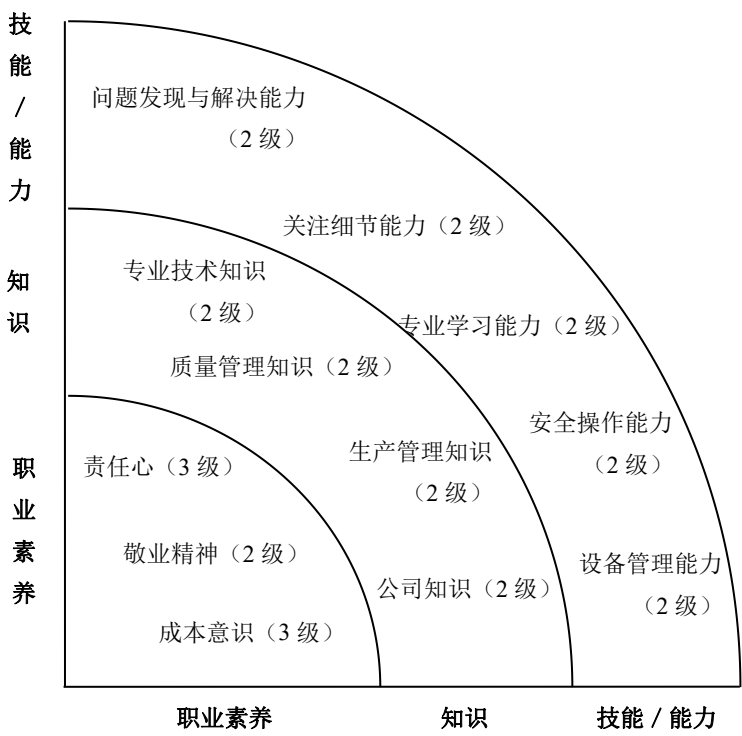


图 6-20 设备维修主管胜任素质模型

设备维修主管的任职资格条件如表 6-20 所示。

表 6-20 设备维修主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
设备保养	根据企业的生产设备保养、维修计划，具体负责生产设备的保养和维修工作	目标值为___%，每减少___%，扣___分 设备保养任务完成率= $\frac{\text{按时完成设备保养台数}}{\text{设备保养任务总台数}} \times 100\%$
事故抢修	负责组织设备事故抢修工作，以尽快恢复生产，减少事故损失	设备完好率目标值为___%，每减少___%，扣___分 设备事故抢修及时率= $\frac{\text{设备抢修及时次数}}{\text{设备事故发生总次数}} \times 100\%$
完成大型维修项目	编制生产设备的维修、技改、大修等	设备大修理返修率=

	维修费用预算，上报领导审核	$\frac{\text{实际发生返修工时}}{\text{同期发生大修全部工时}} \times 100\%$ 目标值为__%，每增加__%，扣__分
维修费用控制	编制生产设备的维修、技改、大修等 维修费用预算，上报领导审核，控制 维修费用成本	员工培训计划完成率实际发生的费用是 否超出了预算额度 目标值为__万元，每增加__万元，扣__ 分

第 7 章 安全类人员胜任素质模型与任职资格

7. 1. 1 安全经理胜任素质模型与任职资格

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。

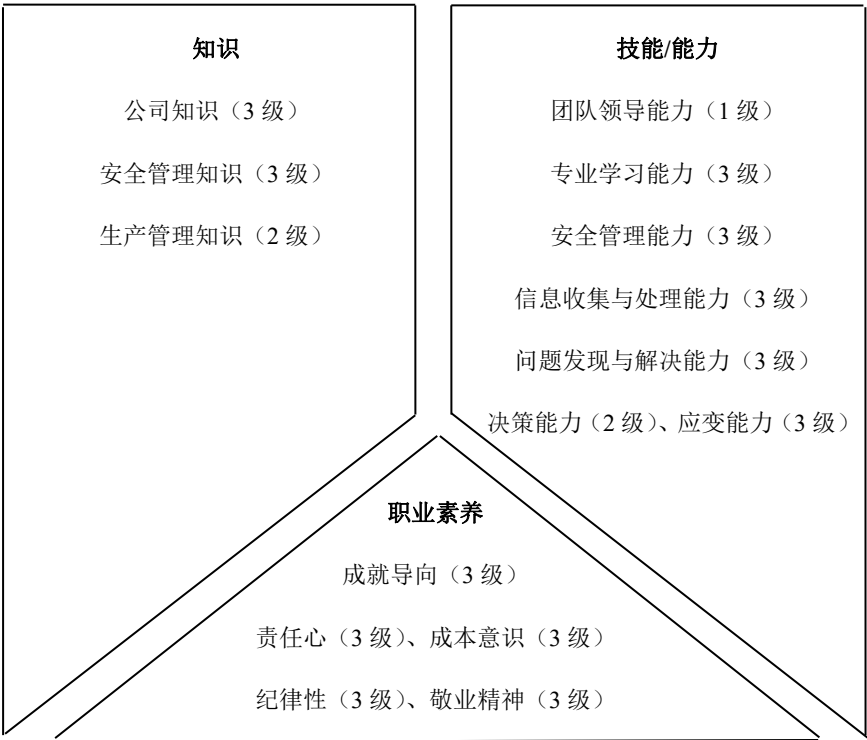


图 7-1 安全经理胜任素质模型

安全经理的任职资格条件如表 7-1 所示。

表 7-1 安全经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
安全事故管理	对安全事故进行事前、事中和事后的管理和控制	主要考核各类安全事故发生的次数，每增加 1 次，扣___分
安全培训管理	对员工进行安全教育知识培训，使员工学习和了解必要的安全生产工作知识	培训计划完成率不得低于___%，每低于___%，扣___分 培训计划完成率= $\frac{\text{实际完成培训项目数}}{\text{计划培训项目总数}} \times 100\%$

安全隐患管理	对生产工作过程中的安全隐患进行监督和整改管理	安全隐患整改率不得低于___%，每低于___%，扣___分 安全隐患整改率= $\frac{\text{已整改的安全隐患项目数}}{\text{安全隐患总数}} \times 100\%$
部门费用管理	对本部门的预算费用支出进行审批和控制	费用支出率不得超过 100%，每超过___%，扣分 费用支出率= $\frac{\text{实际产生的部门管理费用}}{\text{部门管理费用预算}} \times 100\%$
满意度管理	做好满意度的管理，主要包括上级、员工和其他部的满意度管理	通过上级、员工和其他部门的满意度评价考核，满意度不得低于___分，每低于___分，扣分

7. 2. 2 生产安全主管胜任素质模型与任职资格

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，具体内容如图 7-5 所示。

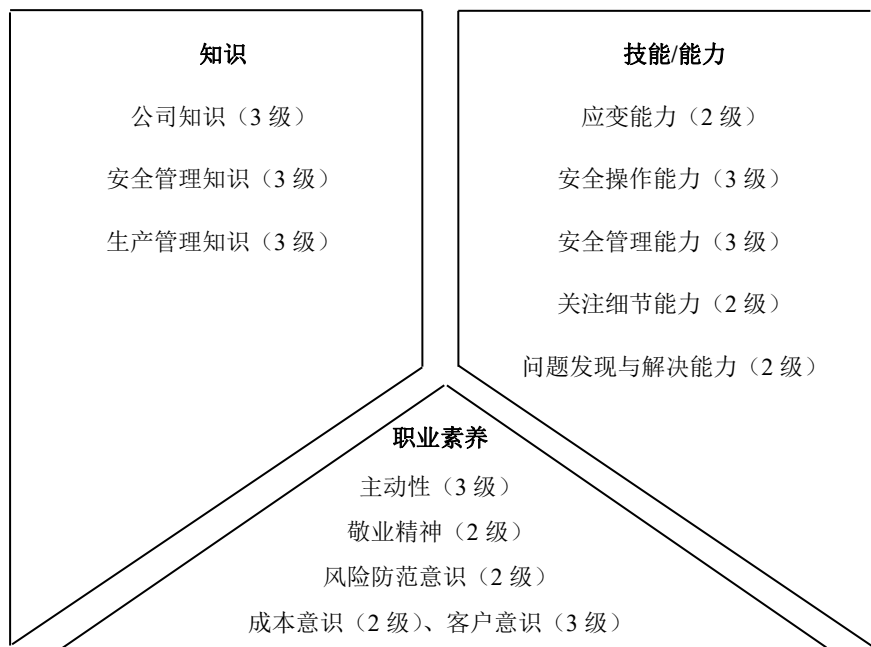


图 7-5 生产安全主管胜任素质模型

生产安全主管的任职资格条件如表 7-5 所示。

表 7-5 生产安全主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
生产质量安全考核	对生产工作保证产品质量的知识和技能进行考核	员工知识与技能的合格率不得低于____%，每低于____%，扣____分
生产安全培训计划	制订生产安全培训计划，并报上级进行审批	培训考核平均分数不得低于__分，每低于____分，扣____分
生产安全隐患检查	定期对生产过程中的安全隐患进行检查，并及时处理有问题项目	主要通过生产安全事故发生的数量不得超过____次，每超过____次，扣____分
生产安全制度检查	当生产环境、工艺流程、人员配置方面等发生变化时，要及时检查和修改生产安全制度	由于生产安全制度的漏洞造成的停工数量和事故数量不得超过____次，每超过____次，扣____分
生产交货期计划	按客户需求进行交货期和生产安排	主要考核生产产品是否按时交货，每超过____工作日，扣____分

7.3.3 设备安全专员胜任素质模型与任职资格

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。

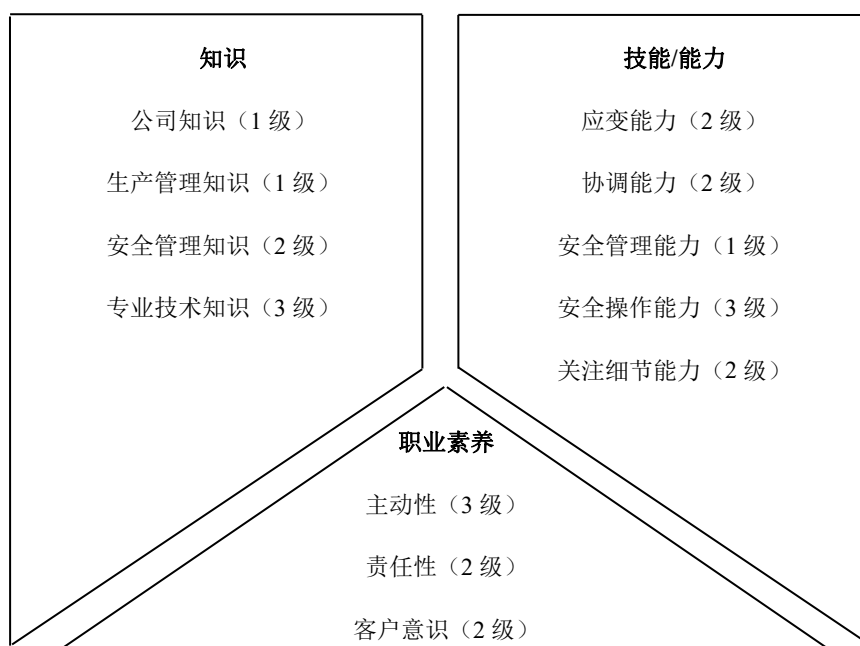


图 7-9 设备安全专员胜任素质模型

设备安全专员的任职资格条件如表 7-9 所示。

表 7-9 设备安全专员任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
设备故障记录	对生产过程中的设备故障进行记录，并上报给上级	主要通过设备故障记录的准确性和全面性进行考核
设备安全培训安排	根据上级的设备安全培训计划进行培训教室、培训师、培训设备等安排	通过学员对设备安全培训的满意度进行考核，不得不得低于___分，每低于分，扣___分
撰写设备安全事故调查报告	撰写设备安全事故调查报告，报上级审核，并通过会议形式传达	主要考核设备事故报告综合打分，不得低于___分，每低于___分，扣___分

7. 4. 3 仓储安全专员胜任素质模型与任职资格

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。

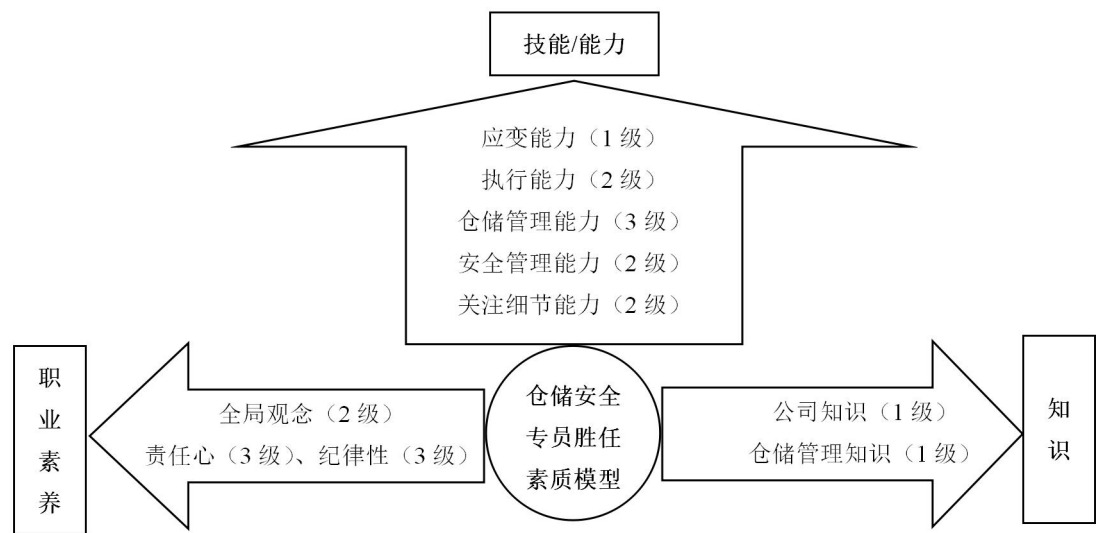


图 7-12 仓储安全专员胜任素质模型

仓储安全专员的任职资格条件如表 7-12 所示。

表 7-12 仓储安全专员任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
仓储货物质量记录	对出入库不合格的货物进行记录，并报告上级	主要通过货物质量记录的准确性和全面性进行考核
仓储安全培训安排	根据上级的仓储安全培训计划安排培训教室、培训师和培训设备等	主要通过学员对仓储安全培训的满意度进行考核，满意度评分不得低于__分，每低于__分，扣__分
撰写仓储安全调查报告	定期撰写仓储安全调查报告，并交给上级审核，并通过会议传达	主要考核仓储安全事故报告的逻辑性、系统性、准确性和完整性方面
仓储安全事故记录	记录库存中可能发生的安全隐患，并及时报告上级	主要通过对安全事故记录的准确性、全面性和及时性进行考核

7. 5. 1 信息安全经理胜任素质模型与任职资格

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。

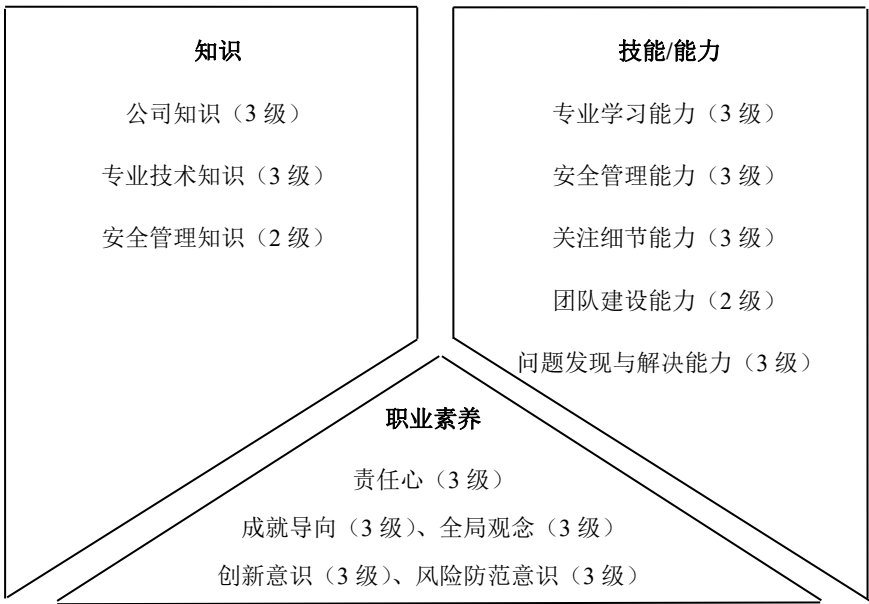


图 7-13 信息安全经理胜任素质模型

信息安全经理的任职资格条件如表 7-13 所示。

表 7-13 信息安全经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
网络安全管理	严密构建和防护网络系统,防止单位系统遭到破坏	主要考核网络系统受到的破坏并对企业造成一定影响的次数
信息安全培训管理	使下属充分了解信息安全的重要性,并在日常工作中采取正确的操作方法	培训计划的完成率不得低于___%,每低于___%,扣___分 培训计划完成率= $\frac{\text{实际完成培训项目数}}{\text{计划培训项目总数}} \times 100\%$
信息安全事故管理	对生产过程中的安全事故进行控制和管理,使安全事故的影响降到最低	主要通过信息安全事故发生的次数进行考核
信息保密制度管理	定期审核和完善信息保密制度,使之适应单位的发展	主要考核由于信息保密制度不完善造成财产损失

7. 5. 3 信息安全专员胜任素质模型与任职资格

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。

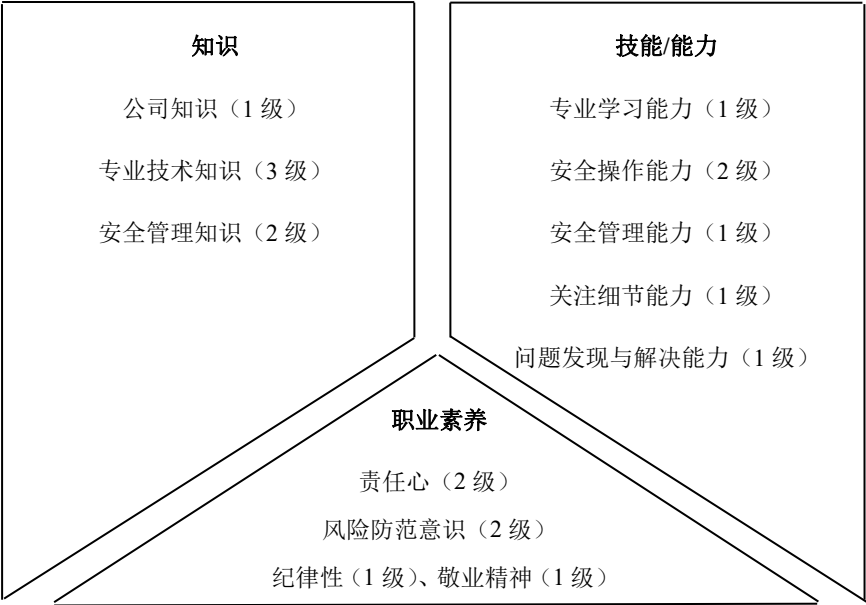


图 7-15 信息安全专员胜任素质模型

信息安全专员的任职资格条件如表 7-15 所示。

表 7-15 信息安全专员任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
网络安全记录	对网络系统发生的系统攻击次数、来源等进行详细的记录，并呈报上级	主要通过信息安全记录的准确性和全面性进行考核
信息安全培训安排	根据上级的信息安全培训计划培训教室、培训师和培训设备等	主要通过学员对培训的满意度进行考核 满意度评分不得低于____分，每低于分，扣____分
撰写信息安全调查报告	定期撰写信息安全调查报告，经上级审核后，并通过会议传达	主要考核信息安全事故报告综合评分 每低于____分，扣____分

7. 6. 2 运输安全主管胜任素质模型与任职资格

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。

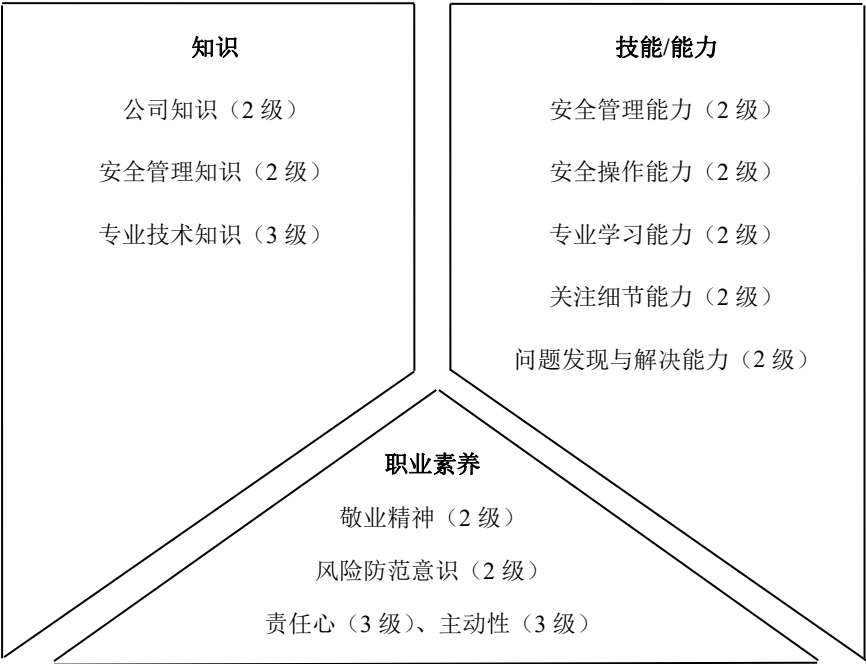


图 7-17 运输安全主管胜任素质模型

运输安全主管的任职资格条件如表 7-17 所示。

表 7-17 运输安全主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
车辆安全检查	定期对运输车辆进行检查，保证车辆的保养和维护的及时性	主要通过车辆完好率进行考核
运输安全培训计划	制订运输安全培训计划，经上级审批通过后，监督其实施	通过运输安全培训计划制订的合理性、科学性和可行性方面进行考核
运输安全事故检查	对运输的安全事故隐患进行检查，包括车辆和人员两个方面	主要通过运输过程中发生的安全事故次数进行考核 发生的安全事故每超过___次，扣___分
运输安全制度检查	定期检查运输安全制度，并对制度进行必要的修正，并报上级批准	主要考核由于运输安全管理制度不完善造成车辆故障的次数 车辆故障次数每超过___次，扣___分

7. 7. 2 消防安全主管胜任素质模型与任职资格

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。

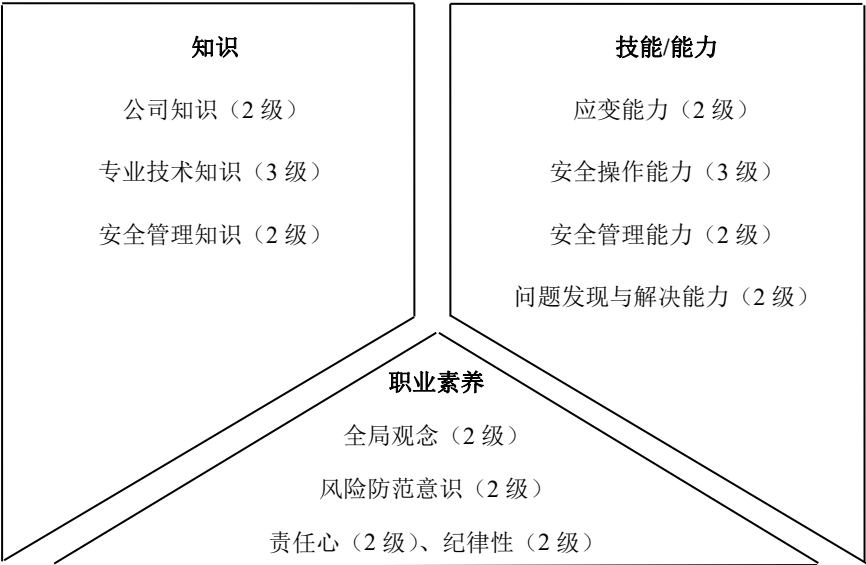


图 7-20 消防安全主管胜任素质模型

消防安全主管的任职资格条件如表 7-20 所示。

表 7-20 消防安全主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
消防设备检查	定期检查消防设备，保证消防设备的完好度，确保可以及时应用	主要通过消费设备的完好率考核
消防安全培训计划	制订消防安全培训计划，并报上级进行审批和实施	通过消防安全培训计划制定的合理性、科学性和可行性方面进行考核
消防安全事故检查	对可能发生火灾的隐患进行检查和排除，降低火灾发生的概率	主要通过火灾事故发生的次数进行考核 火灾每发生_____次，扣___分
消防安全制度管理	根据单位环境的变化不断修正制度，使制度适合单位发展需要	主要考核由于制度不完善发生火灾次数 火灾每发生_____次，扣___分

第 8 章 质量类人员胜任素质模型与任职资格

8. 1. 1 质量经理胜任素质模型与任职资格

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。

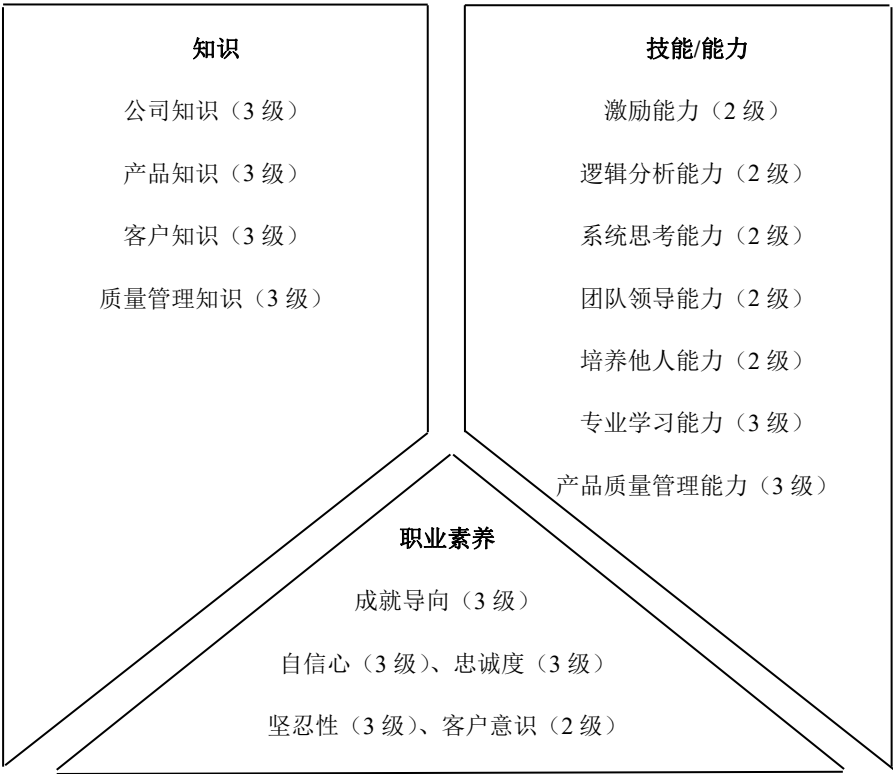


图 8-1 质量经理胜任素质模型

质量经理的任职资格条件如表 8-1 所示。

表 8-1 质量经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
制度建设	组织制定企业质量管理的各项规章制度，严格贯彻执行通过审批的各项规章制度，并根据实际情况完善	主要通过质量管理各项制度建设的合理性、完善性、适时性等来衡量
质量管理体系建设与推进	组织制定技术标准、工艺标准、服务标准等文件，使之形成质量管理体系	主要通过质量管理体系合理性及外审一次性通过率来衡量
质量检验管理	组织相关人员检验原材料的品质和生产过程	可用质检报告提交及时率

	中的质量，以保证出厂产品合格	来衡量 质检报告提交及时率= $\frac{\text{质检报告按时提交数}}{\text{应提交的质检报告总数}} \times 100\%$
质量控制	按企业规定，设立专职人员控制生产过程中的质量，并对生产工艺进行监督、检查	产品质量合格率每低于目标值__%，减__分，合格率小于__%，该项记为0分
质量分析与改进	会同售后服务部听取用户意见，组织相关人员对产品质量问题和用户意见进行分析，并提出改进措施	考核期内质量分析报告编制的及时性不少于__%

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。

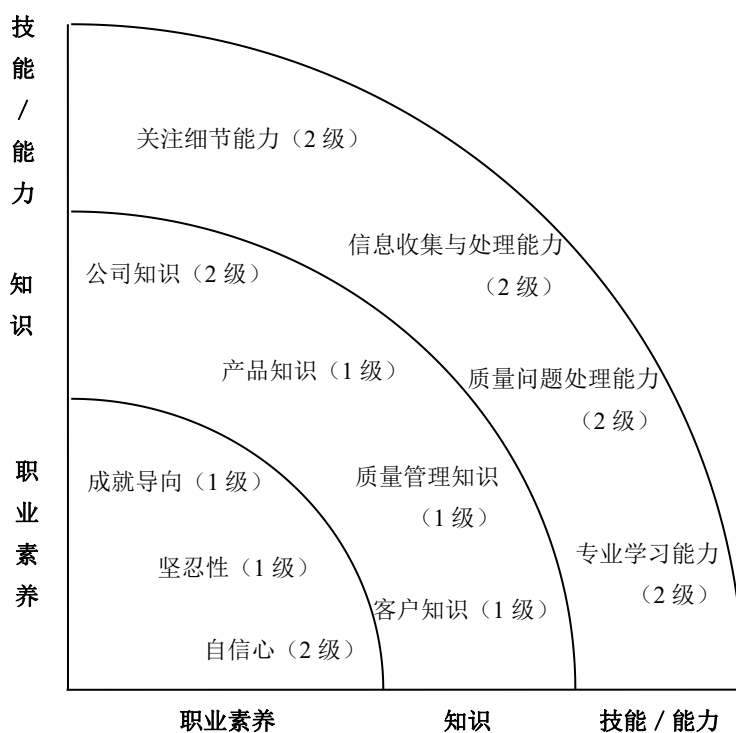


图 8-5 来料检验专员胜任素质模型

来料检验专员的任职资格条件如表 8-5 所示。

表 8-5 来料检验专员任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
来料检验	按照相关质量标准、检验方法对原材料、外购件等进行检验	考核期内检验完成及时率达到____%， 每低于目标____%，扣____分 质检完成及时率= $\frac{\text{及时完成的质检次数}}{\text{应完成的检验总次数}} \times 100\%$
来料鉴定	鉴定不合格原料并进行分离处理，防止不合格原料入库并投入使用	考核期内原材料进厂合格率达到____%， 每低于目标____%，扣____分 原材料进厂合格率= $\frac{\text{原材料进厂合格数}}{\text{原材料进厂总数量}} \times 100\%$
质量问题处理	对不符合公司质量标准的来料提出质量问题处理意见，以期有效解决问题	主要通过建议的一次性通过率及有效解决问题的次数来衡量
检验记录	做好质量原始记录，对所检物品的质量情况进行统计、分析等	主要指检验记录的完整性、检验记录的准确性等

8.3.1 制程检验主管胜任素质模型与任职资格

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。

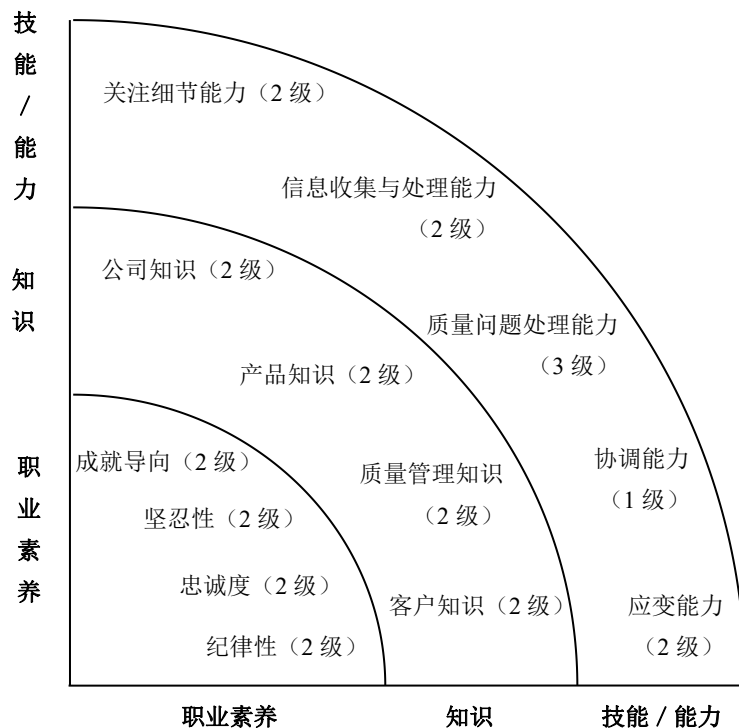


图 8-6 制程检验主管胜任素质模型

制程检验主管的任职资格条件如表 8-6 所示。

表 8-6 制程检验主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
制度建设	协助质量经理制定制程检验的相关制度，督促制程检验专员严格执行	制程检验制度的完整率目标值为__% 制程检验制度完整率= $\frac{\text{实际完成的制程检验制度数}}{\text{应有的制程检验制度数}} \times 100\%$
制造过程鉴定	鉴定产品制造过程中的不合格品、不合格批次，严控不合格品流向下一道工序	各道工序返工率目标值为__%，每高于__个百分点，扣__分 返工率= $\frac{\text{各道工序返工总数}}{\text{各道工序产出总数}} \times 100\%$
检验仪器管理	组织下属人员按时将检验仪器送相关机构检验、校准	在用质检仪器受检率的目标值为__%，达到该值为满分 质检仪器受检率= $\frac{\text{质检仪器受检台数}}{\text{在用质检仪器总台数}} \times 100\%$
制程检验报告	负责质量记录原始信息的收集、分析，	主要通过制程质量记录的完整度、制程

	协助工艺、工序的改进工作，并形成制程检验报告	检验报告的准确性、有效性、适时性等来衡量
--	------------------------	----------------------

8. 4. 2 质量控制工程师胜任素质模型与任职资格

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。

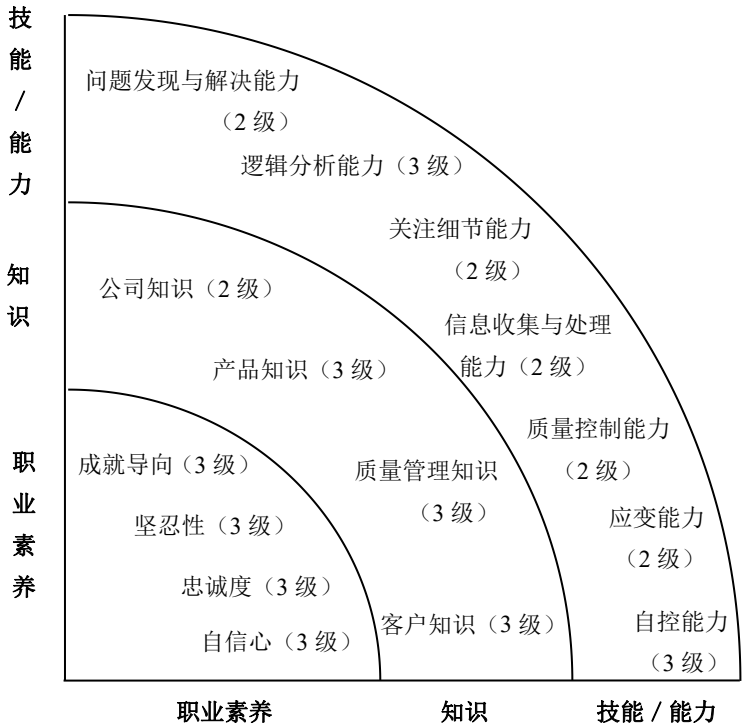


图 8-10 质量控制工程师胜任素质模型图

质量控制工程师的任职资格条件如表 8-10 所示。

表 8-10 质量控制工程师任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
建立质量控制标准	负责实施全面质量控制工作，建立产品生产过程中的质量控制标准	通过质量控制标准的合理性、全面性、一次性通过率等来考核
质量检验	对原材料、半成品、产成品检验的各项记录进行抽查，同时负责指导 IQC、	质量控制目标达成率的目标值为__%，达到时得满分，低于__%，得 0 分

	PQC、FQC、OQC 的检验和实验工作	质量控制目标达成率= $\frac{\text{实际完成质控管理项目数}}{\text{计划完成质控管理项目总数}} \times 100\%$
质量分析	根据 IQC、PQC、FQC、OQC 的检验数据，定期对产品的品质状况和稳定性进行研究与分析并对检验方法进行研究、分析、验证、比较等	质量控制分析报告提交及时率的目标值 __%，每降低__%，扣__分，低于__%，则记为 0 分 报告提交及时率= $\frac{\text{质控分析报告按时提交数}}{\text{应提交的质控分析报告数}} \times 100\%$
编制质量控制方案	负责对生产现场出现的质量问题，进行统计分析，形成质量控制方案，提出处理意见	质量控制方案提交及时率的目标值为__%，达到目标值得满分，低于__%，则记为 0 分 质量控制方案提交及时率= $\frac{\text{质控方案按时提交数}}{\text{应提交的质控方案数}} \times 100\%$
质量改进	负责对客户投诉进行汇总、分析，组织制定改善方案，跟踪相关部门改善效果	主要通过质量改进方案的有效性、提交及时率等来考核

8. 5. 1 成品检验主管胜任素质模型与任职资格

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。

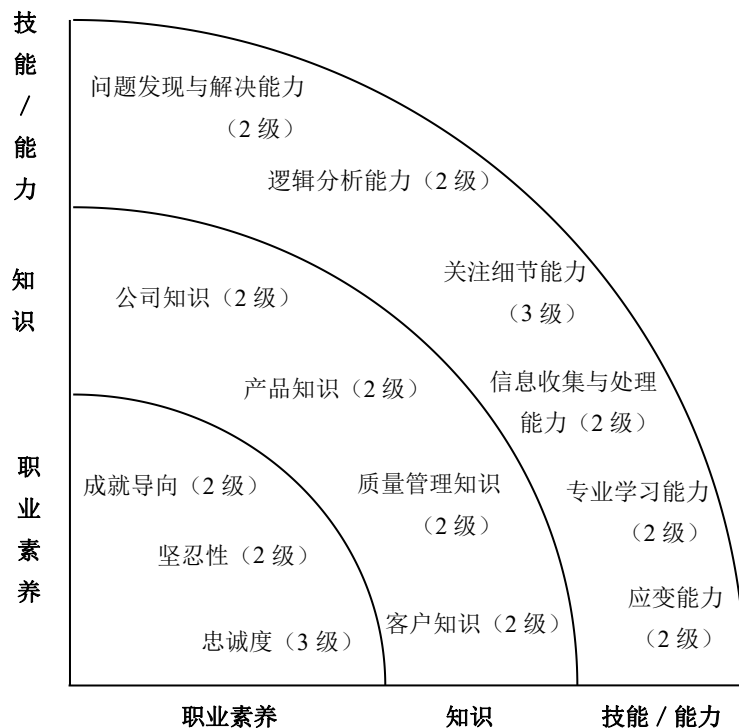


图 8-13 成品检验主管胜任素质模型

成品检验主管的任职资格条件如表 8-13 所示。

表 8-13 成品检验主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
制度建设	协助质量经理制定各项质量管理制 度，主持制定成品、半成品检验标准， 建立新产品分析制度等	主要通过制度的适用性、完整性、 准确性、落实率等来考核
检验工作	负责成品检验的日常监督与巡查工 作，排查质量隐患，分离不合格品， 做好新产品的检验工作等	成品检验计划完成率的目标值是__%，该 值若低于__%，记为 0 分 成品检验计划完成率= $\frac{\text{已完成检验的成品项目数}}{\text{计划检验的成品项目数}} \times 100\%$
检验报告	根据检验结果和客户需要，组织相关 人员出具检验报告	检验报告编制的准确率目标值为__%，该 值若低于__%，记为 0 分 检验报告编制的准确率= $\frac{\text{没有出现错、漏的检验报告份数}}{\text{考核期内提交的检验报告份数}} \times 100\%$
质量分析	定期进行成品、半成品质量分析，接	主要是对质量分析的准确性、质量分析的

	受客户投诉，对生产质量异常提出意见，并提出质量改进建议	及时性、质量分析报告的规范性等来考核
--	-----------------------------	--------------------

8.5.4 出厂检验专员胜任素质模型与任职资格

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。

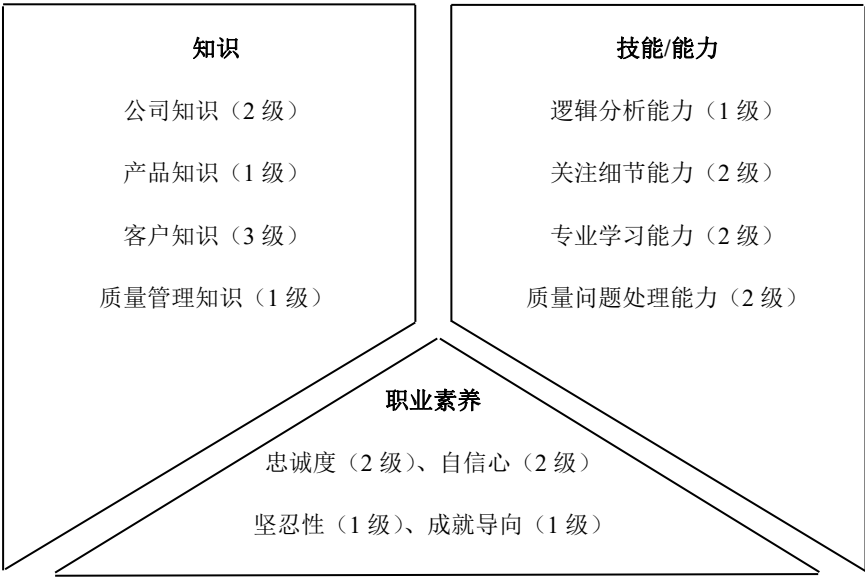


图 8-16 出厂检验专员胜任素质模型

出厂检验专员的任职资格条件如表 8-16 所示。

表 8-16 出厂检验专员任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
出厂产品的检验	按照任务要求和操作规程，具体执行产品出厂前的检验	主要是对检验及时性、检验结果准确率、客户验货一次通过率等进行考核
不合格产品的处理	鉴定不合格品及不合格批次，协助不合格品的处理工作	主要是对质量问题处理及时率和有效性等进行考核
产品检验记录及报告	对检验情况及客户反馈信息进行统计、分析，根据客户的要求，及时出具产品检验报告	主要是对出厂产品检验记录的完整性、准确性和产品检验报告的真实性、完整性等进行考核

8. 7. 2 质量成本工程师胜任素质模型与任职资格

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。

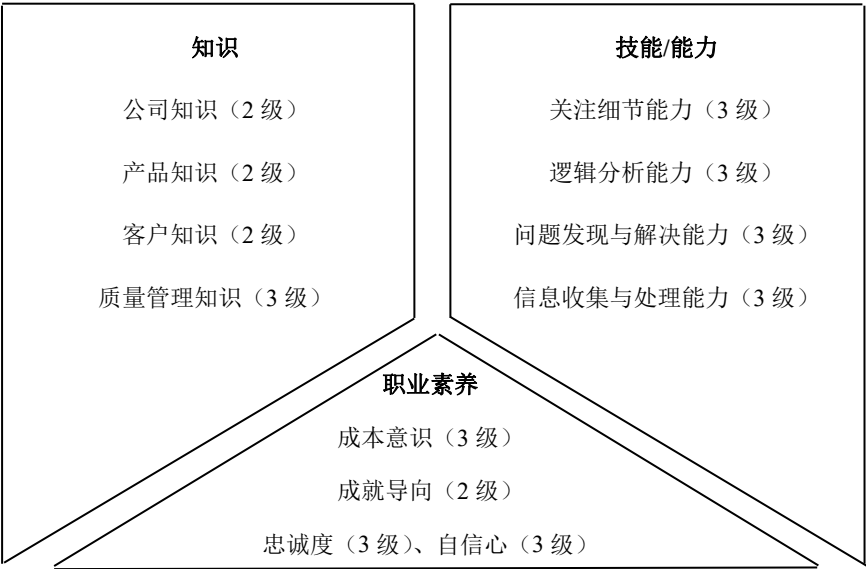


图 8-20 质量成本工程师胜任素质模型

质量成本工程师的任职资格条件如表 8-20 所示。

表 8-20 质量成本工程师任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
质量成本管理	具体负责质量成本核算及质量成本分析工作，负责确定质量成本构成及质量成本核算标准等工作	主要通过预防成本降低率、鉴定成本降低率、相关部门对质量成本管理的满意度等来衡量
质量成本改进	与质量成本专员、生产一线人员及时沟通，收集反馈意见，找出质量成本控制中存在的问题及解决方法	主要通过质量成本改进方案提交数量、质量成本改进方案的有效性、质量成本问题处理数量等来衡量
质量成本控制方案	负责对质量成本数据进行汇总、分析，并按时出具质量成本控制方案	质量成本控制方案准确率的目标值为__%，每低__个百分点，扣__分 质量成本控制方案准确率= $\frac{\text{没有出错的质量成本控制方案数}}{\text{质量成本控制方案总数}} \times 100\%$

8. 8. 3 质量管理体系专员胜任素质模型与任职资格

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。

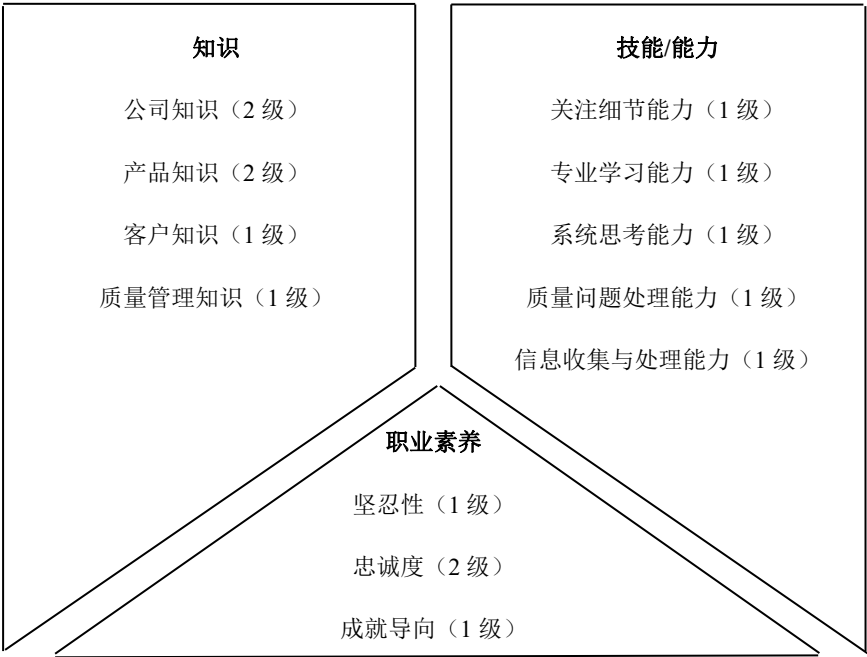


图 8-24 质量管理体系专员胜任素质模型

质量管理体系专员的任职资格条件如表 8-24 所示。

表 8-24 质量管理体系专员任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
协助工作	协助质量管理体系主管编制、管理质量体系文件，协助其组织外审工作，协助其做好计划等	主要通过相关人员满意度、工作计划完成率等来衡量
质量管理体系运行工作	将通过认证的质量体系在全公司范围内推广实施，并严格监督其执行情况，及时处理执行中的各种问题	质量管理体系运行问题及时解决率的目标值为___%，每低__个百分点，扣__分 问题及时解决率=

		$\frac{\text{及时解决的体系运行数量}}{\text{体系运行中发现的问题总数}} \times 100\%$
档案管理	负责与质量管理体系相关文件的归档、保存等工作	主要通过档案归档完整率、准确率、及时率等来衡量

8.9.2 服务质量主管胜任素质模型与任职资格

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。

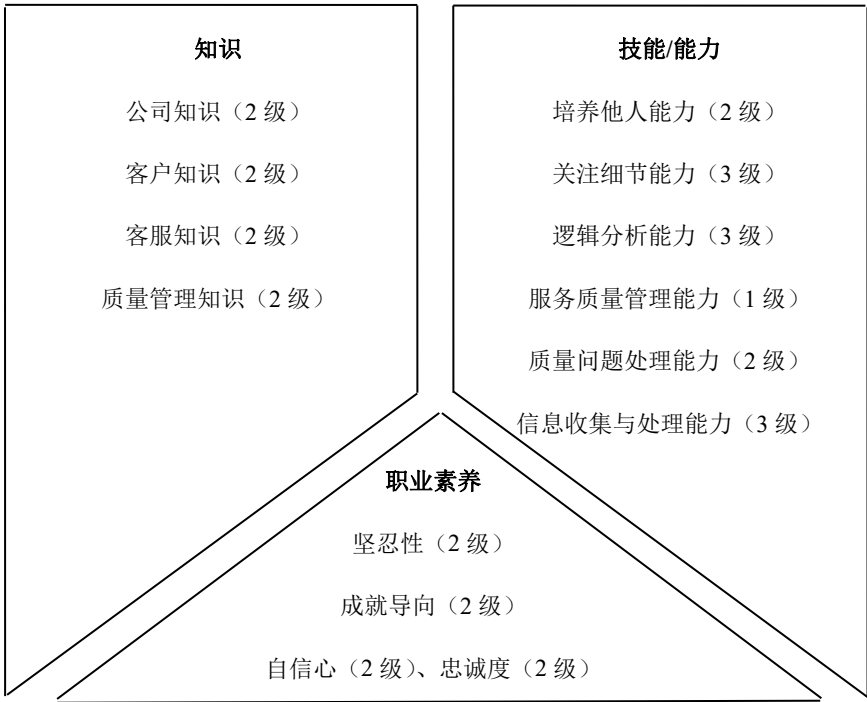


图 8-26 服务质量主管胜任素质模型

服务质量主管的任职资格条件如表 8-26 所示。

表 8-26 服务质量主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
服务质量管理体系 计划	负责制订服务质量管理体系的年度内审计划,并上报经理审批通过后实施,提出服务质量改进要求、跟踪质量改进效果	服务质量体系计划一次性通过率目标值为__%,每低于__%,扣__分;低于__%,该项考核记为 0 分
客户关系维护	负责建立科学的客户关系管理信息系统,组织开展有针对性的客户关系维护工作,	客户满意率目标值为__%,每降低__个百分点,扣__分

	提升公司的服务质量	客户满意率= $\frac{\text{表示满意的客户数}}{\text{被调查客户数}} \times 100\%$
服务质量投诉处理	领导服务质量专员对客户的反馈及服务质量投诉进行处理，进行月度客户服务质量情况分析，并出具报告	服务质量投诉处理及时率的目标值为__%，每降低__个百分点，扣__分 投诉处理及时率= $\frac{\text{及时处理投诉次数}}{\text{投诉总次数}} \times 100\%$
员工日常管理	协助服务质量经理做好员工的日常管理，参与对员工服务质量的培训，提升部门员工的服务质量意识	主要通过员工离职率、员工提供建议率、员工劳动争议发生次数、客户对员工的投诉数等来衡量

第9章 技术类人员胜任素质模型与任职资格

9.1.1 技术部经理胜任素质模型与任职资格

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。

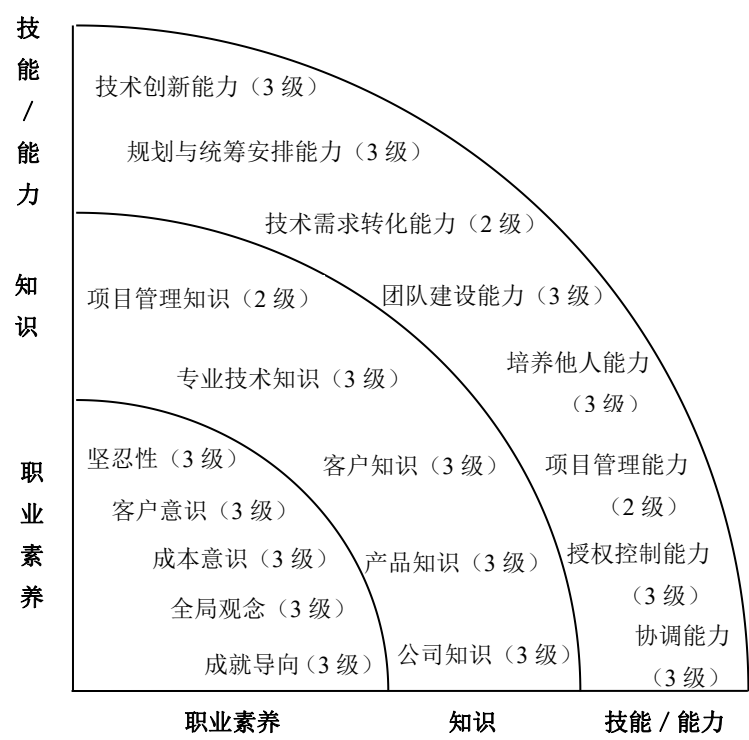


图 9-1 技术部经理胜任素质模型

技术部经理的任职资格条件如表 9-1 所示。

表 9-1 技术部经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
项目计划管理	总体控制和监督年度制订的计划，保证其顺利完成	技术项目的完成率不得低于__%，每低于__%，扣__分 技术项目完成率= $\frac{\text{完成技术研发项目数}}{\text{计划完成技术研发项目数}} \times 100\%$
技术培训管理	定期安排技术培训项目，使下属充分了解和熟悉技术方面的知识和技能	培训计划的完成率不得低于__%，每低于__%，扣__分

		培训计划完成率= $\frac{\text{实际完成培训项目数}}{\text{计划完成的培训项目数}} \times 100\%$
费用管理	对技术研发过程中产生的费用进行良好的控制，使之在预算范围内	技术项目的费用控制率不得高于___%，每高于___%，扣___分 技术项目费用控制率= $\frac{\text{实际技术改造费用}}{\text{预算技术改造费用}} \times 100\%$
满意度管理	做好满意度的管理，包括上级、员工和客户的满意度管理等内容	通过上级、客户和员工的满意度评价考核

9.2.2 网络技术主管胜任素质模型与任职资格

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。

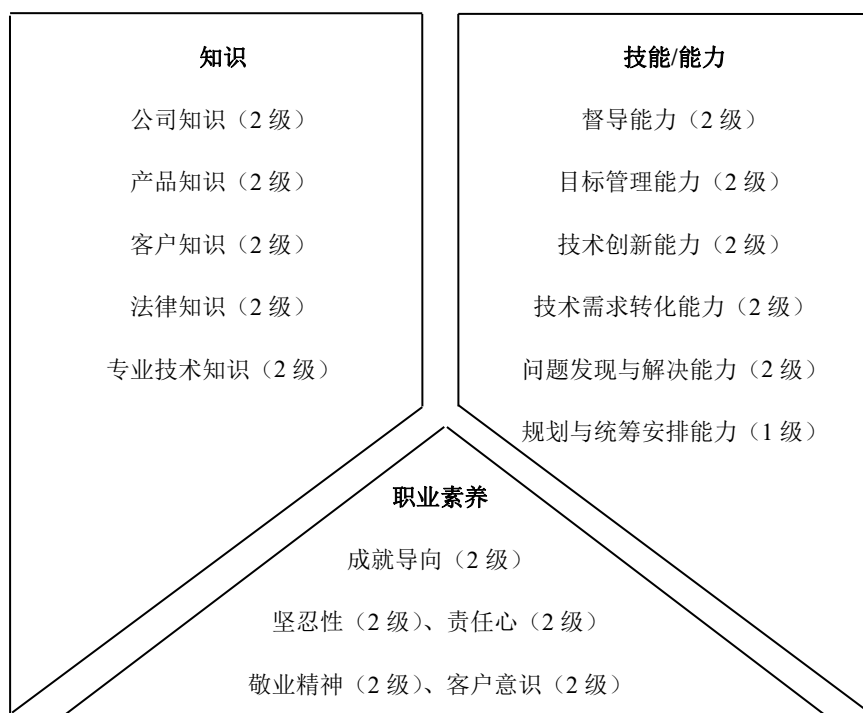


图 9-5 网络技术主管胜任素质模型

网络技术主管的任职资格条件如表 9-5 所示。

表 9-5 网络技术主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
网络检查	定期检查单位的网络，保证其流畅性和易用性	主要通过网络出现故障次数来考核
网络培训计划制订	制订网络技术方面的培训计划，经上级审核后实施	培训计划的完成率不得低于___%，每低于___%，扣___分 培训计划完成率= $\frac{\text{实际完成培训项目数}}{\text{计划完成的培训项目数}} \times 100\%$
成本控制	根据部门预算控制各网络维护等开销，使之不超过预算范围	主要通过成本减少的数量来考核
权限管理	对单位人员和外联企业的登录权限进行管理	主要通过商业秘密是否泄露来考核

9.3.1 平面技术经理胜任素质模型与任职资格

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，构建的平面技术经理胜任素质模型如图 9-7 所示。

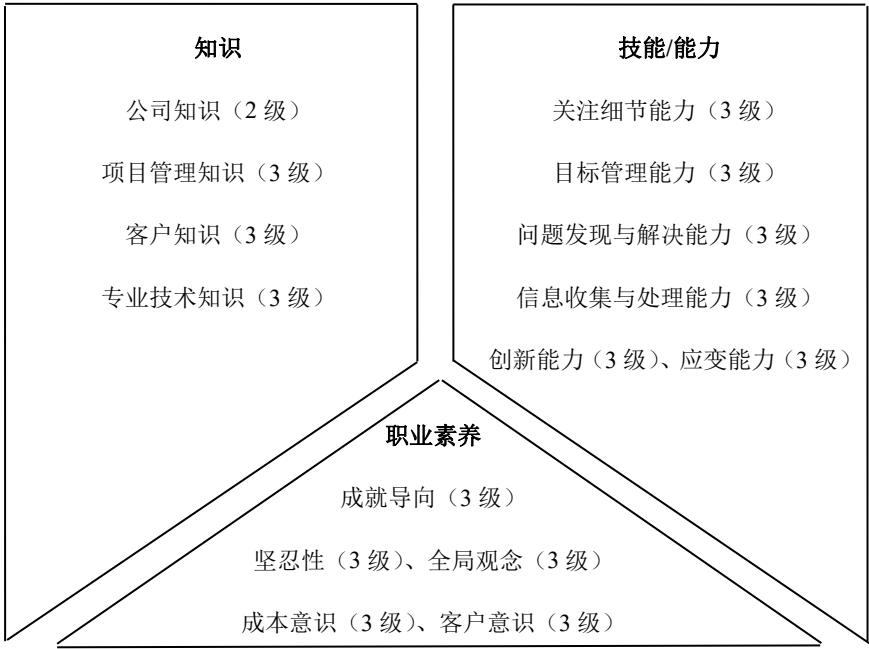


图 9-7 平面技术经理胜任素质模型

平面技术经理的任职资格条件如表 9-7 所示。

表 9-7 平面技术经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
客户管理	对客户关系和满意度进行管理	员工满意度评价在____分以上
员工管理	对员工合理分配任务和进行工作安排，及时处理员工提出的问题	主要通过关键员工流失率进行考核，关键员工流失率控制在____%以内
费用管理	控制平面设计的费用开支使之在预算范围之内	平面设计部管理费用预算节省率达到____%
运营管理	对平面技术进行总体的运营控制和管理保证，合理安排平面设计任务	平面设计任务按时完成率在____%以上

9. 3. 2 平面技术主管胜任素质模型与任职资格

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。

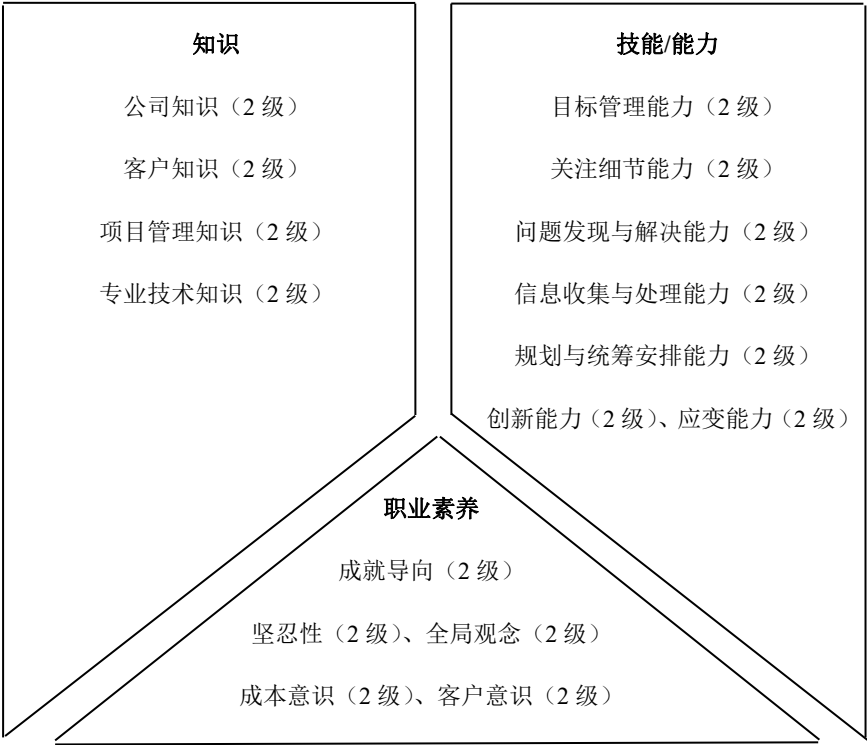


图 9-8 平面技术主管胜任素质模型

平面技术主管的任职资格条件如表 9-8 所示。

表 9-8 平面技术主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
计划管理	使设计项目严格按照计划执行，监督和管理任务按时完成	项目设计按时完成率在____%以上
平面技术培训管理	制订平面技术方面的培训计划，经上级审核通过后安排实施，确保平面技术人员充分了解平面技术知识	培训计划的完成率不得低于____%，每低于____%，扣____分 培训计划完成率= $\frac{\text{实际完成培训项目数}}{\text{计划完成的培训项目数}} \times 100\%$
成本控制	根据部门预算对平面设计支持成本进行控制，保证不超过预算范围	主要通过成本减少的数量来考核，每减少____元，加____分，
任务管理	根据计划安排的任务，进行目标管理和监督，保证任务按时、按质完成	技术项目任务完成率不得低于____%，每低于____%，扣____分 技术项目任务完成率= $\frac{\text{实际完成任务数}}{\text{计划完成任务数}} \times 100\%$

9. 4. 2 生产技术主管胜任素质模型与任职资格

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员的胜任行为特征，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。

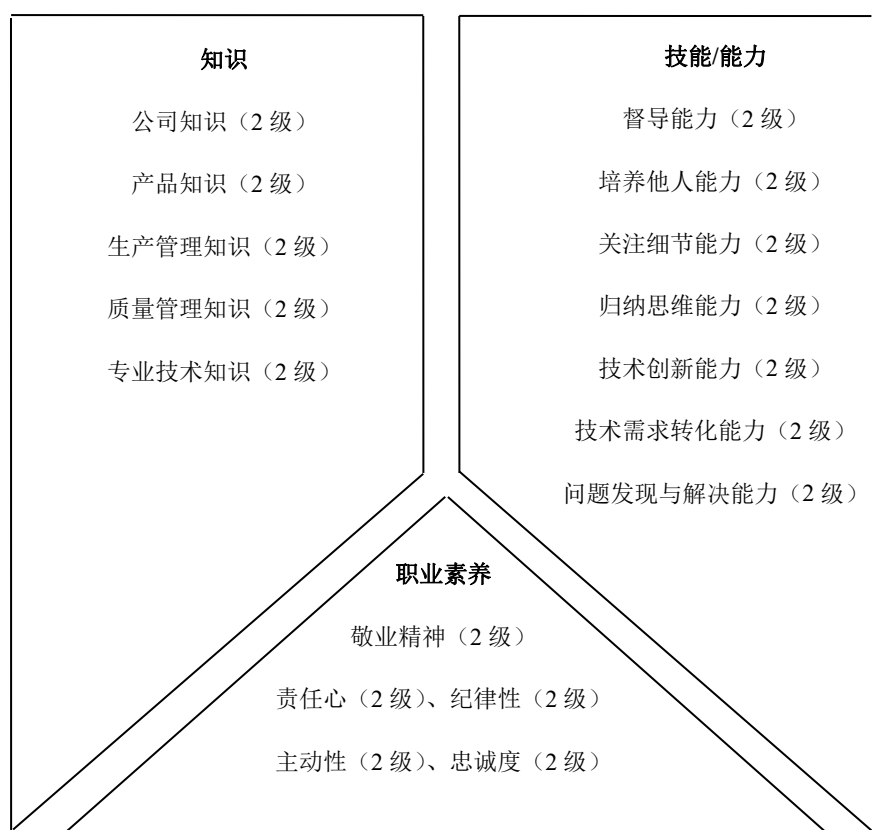


图 9-11 生产技术主管胜任素质模型

生产技术主管的任职资格条件如表 9-11 所示。

表 9-11 生产技术主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
任务管理	根据上级安排的任务，进行时间和数量的控制与管理	生产技术项目任务完成率的目标值为__%，每降低__个百分点，扣__分 生产技术项目任务完成率= $\frac{\text{实际完成任务数}}{\text{计划完成任务数}} \times 100\%$
生产技术培训管理	制订生产技术项目培训计划，经上级审批通过后实施	培训计划的完成率的目标值为__%，每降低__个百分点，扣__分 培训计划完成率= $\frac{\text{实际完成培训项目数}}{\text{计划完成的培训项目数}} \times 100\%$
工艺安全管理	严格控制生产技术研发过程中出现的工艺事故	工艺事故所造成的损失为____万元，与目标值相比，超出（降低）了____万元

生产成本控制	根据部门预算控制各技术项目成本，保证其不超过预算范围	主要通过成本比预算减少____%来考核
--------	----------------------------	---------------------

9.5.1 机械设备技术经理胜任素质模型与任职资格

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。

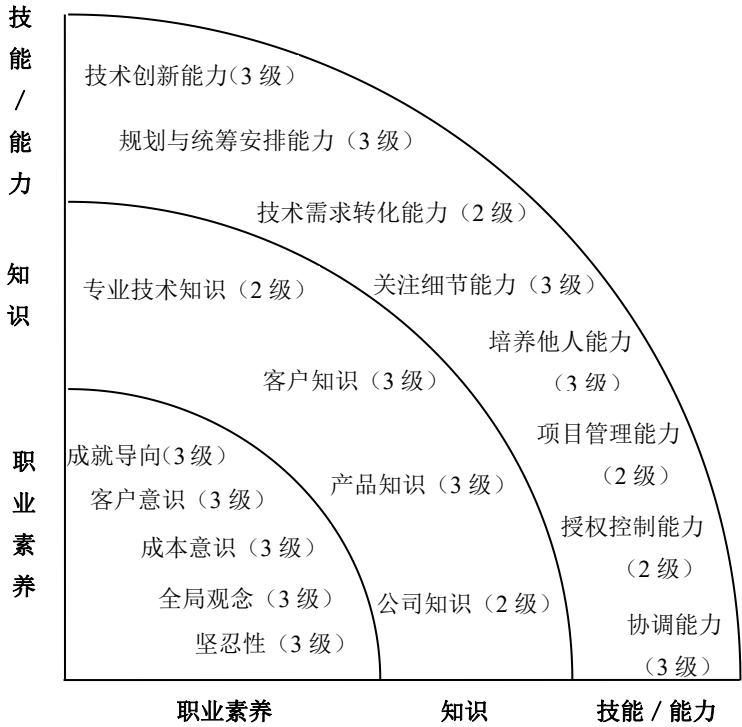


图 9-13 机械设备技术经理胜任素质模型

机械设备技术经理的任职资格条件如表 9-13 所示。

表 9-13 机械设备技术经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
设备改造管理	对机械设备更新改造进行审批管理和控制，使机械设备满足生产需要	<p>设备更新改造计划完好率的目标值为____%，每降低__个百分点，扣__分</p> <p>设备更新改造计划完好率=</p> $\frac{\text{实际更新改造设备台数}}{\text{计划更新改造设备台数}} \times 100\%$

核心员工管理	管理核心员工，及时解决他们在生活或工作中遇到的问题	核心员工流失率的目标值为__%，每降低__个百分点，扣__分 核心员工流失率= $\frac{\text{主动离职的核心员工人数}}{\text{原有核心员工总人数}} \times 100\%$
设备成本管理	将采购发生成本费用和维修费用控制在预算范围之内	设备成本节约率的目标值为__%，每降低__个百分点，扣__分，该指标低于__%时，得 0 分
设备保养管理	按照保养计划定期保养设备，使设备适合生产工作需要	设备保养计划完成率的目标值为__%，每降低__个百分点，扣__分，该指标低于__%时，得 0 分
设备故障管理	及时安排设备技术人员维修故障设备，保证其正常运行	设备完好率的目标值为__%，每降低__个百分点，扣__分，指标低于__%，得 0 分

9. 6. 1 工程技术经理胜任素质模型与任职资格

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。

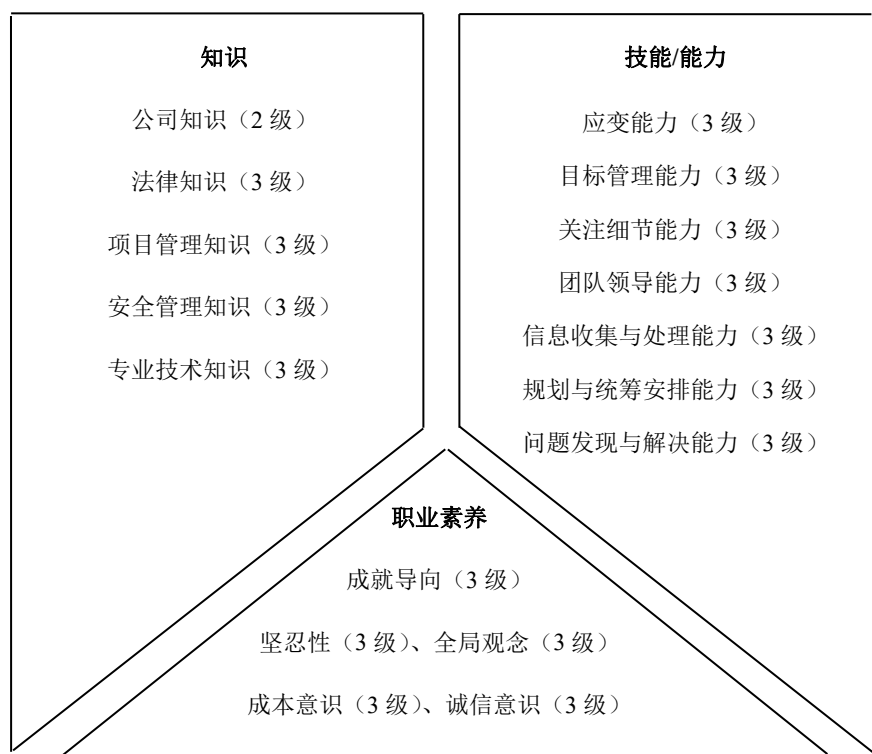


图 9-16 工程技术经理胜任素质模型

工程技术经理的任职资格条件如表 9-16 所示。

表 9-16 工程技术经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
工程质量管理	对制订的年度计划进行总体的控制 和监督，保证技术项目顺利完成	技术项目完成率的目标值在__%以上 技术项目完成率= $\frac{\text{完成技术研发项目数}}{\text{计划完成技术研发项目数}} \times 100\%$
员工管理	对员工进行培训、考核等管理，及 时解决员工工作中遇到的问题	主要通过员工的流动率指标来考核，把员工 的流动率控制在____%的范围内
生产成本管理	对技术研发过程中产生的费用进行 良好的控制和管理	生产技术项目的成本控制率为__% 成本控制率= $\frac{\text{实际技术项目成本}}{\text{预算技术项目成本}} \times 100\%$
培训管理	制订培训计划，加强对员工的培训 管理，提升员工工作能力	培训计划完成率在__%以上 培训计划完成率= $\frac{\text{培训计划实际完成数}}{\text{培训计划项目总数}} \times 100\%$

9. 6. 3 建筑技术工程师胜任素质模型与任职资格

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员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。

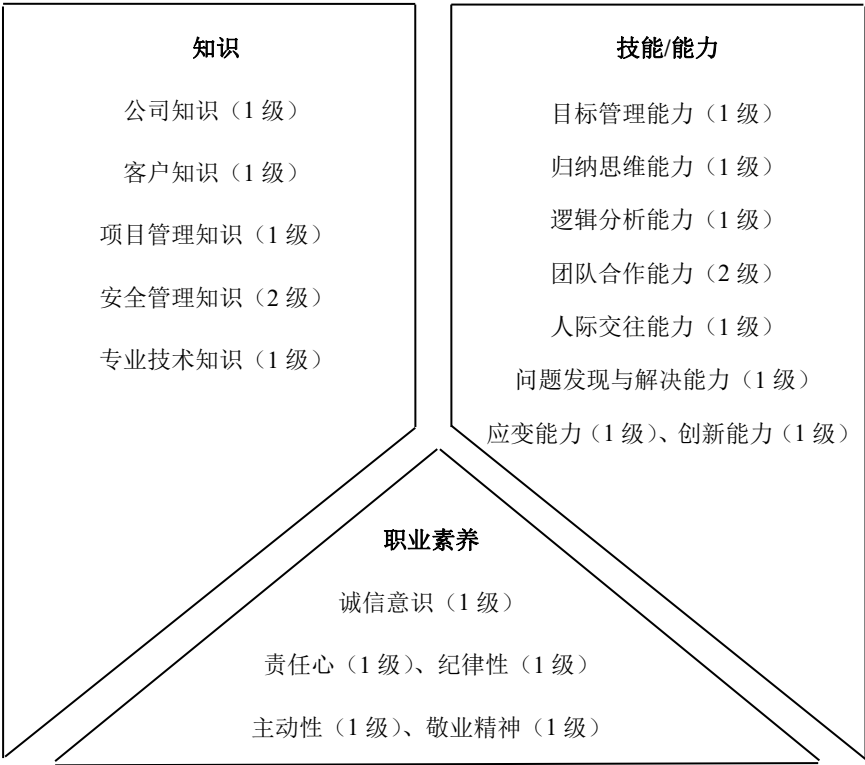


图 9-18 建筑技术工程师胜任素质模型

建筑技术工程师的任职资格条件如表 9-18 所示。

表 9-18 建筑技术工程师任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
施工项目管理	对制订的施工计划进行总体的控制 和监督，保证施工项目顺利完成	主要通过施工项目的完成率来衡量 施工项目完成率在____%以上
施工技术问题解决的 及时率	具备丰富的施工项目经验，工作中 可以及时的解决现场工程技术问题	主要通过解决问题及时率指标来考核 平均解决问题时间不超过____小时
施工方案的编制	精通施工方案的编制，并且具有科 学性、合理性和可行性	主要通过施工方案的通过率来考核 每年编制施工方案的通过率不低于____%

技术成果的申报	做好技术成果申报和创优工作，并 保证技术成果的质量	主要通过每年申报的技术成果数量来考核 每年度技术成果申报数量不少于____个
---------	------------------------------	---

9. 6. 4 装修技术工程师胜任素质模型与任职资格

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员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。

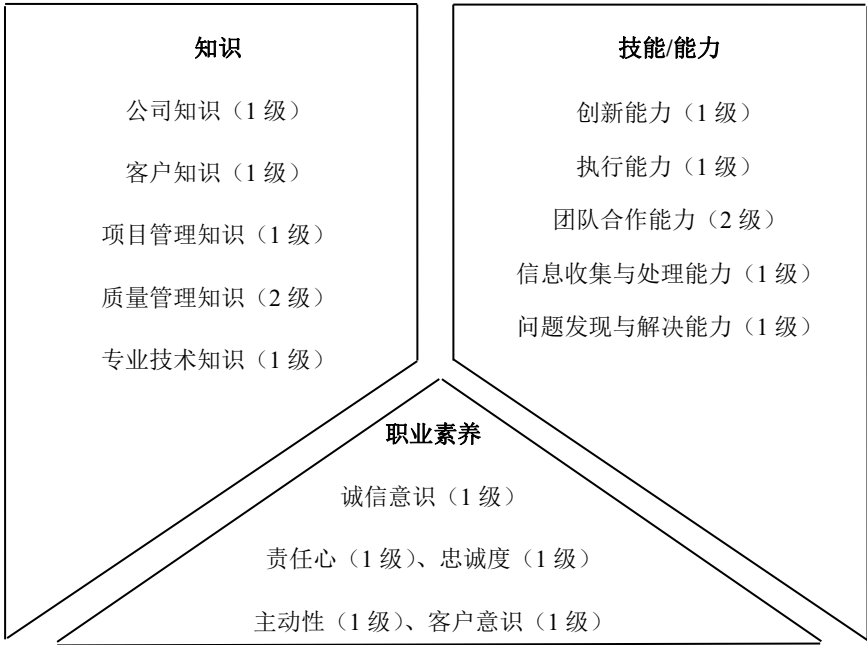


图 9-19 装修技术工程师胜任素质模型

装修技术工程师的任职资格条件如表 9-19 所示。

表 9-19 装修技术工程师任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
装修项目管理	对制订的装修计划进行总体的控制和监督, 保证装修项目顺利完成	装修项目的完成率的目标值为__%, 每降低__个百分点, 扣__分, 低于__%时, 为 0 分

项目方案设计	对客户要求的项目设计理解准确，及时设计出符合客户要求的方案	主要通过项目方案设计的通过率来考核 年度项目方案的通过率不低于__%
装修项目的监督	做好装修项目的监督工作，保证装修项目的质量符合规定要求	主要通过装修项目出现差错的次数来进行衡量 年度项目平均差错次数不高于__次
客户满意度	认真做好装修项目管理工作，达到客户预期要求的装修水平	主要通过客户满意度进行评价 年度客户满意度评分不低于__次

第 10 章 研发类人员胜任素质模型与任职资格

10. 1. 1 研发部经理胜任素质模型与任职资格

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。

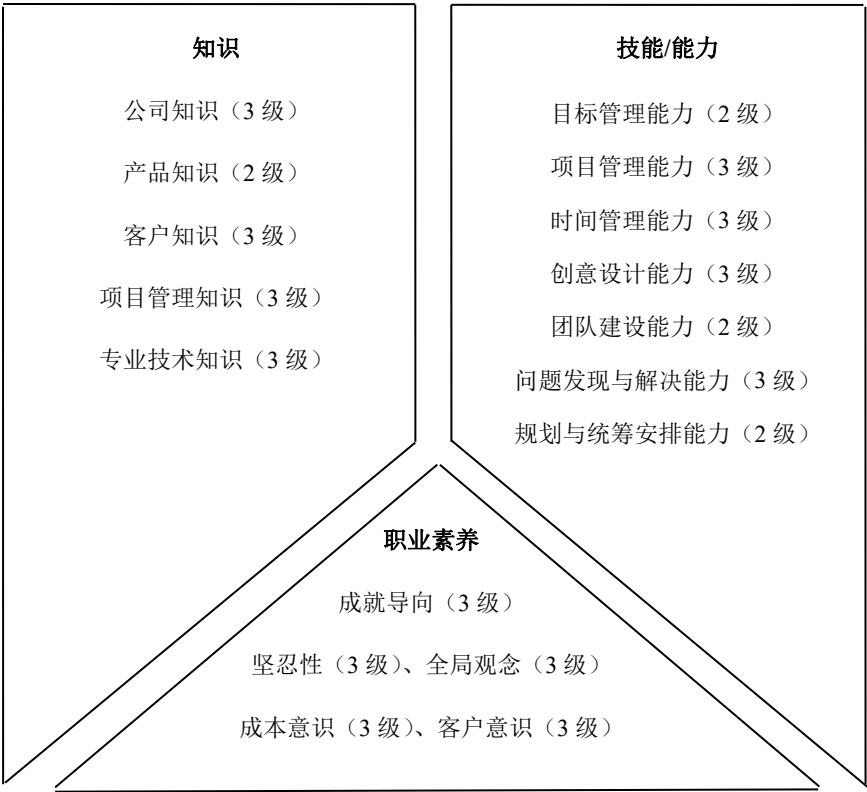


图 10-1 研发部经理胜任素质模型

研发部经理的任职资格条件如表 10-1 所示。

表 10-1 研发部经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
研发调研管理	制订研发调研管理办法、调研计划方案，组织实施分析、诊断并提交报告	调研报告提交及时率达____% 计划完成率= $\frac{\text{辅导计划实际完成量}}{\text{计划工作量}} \times 100\%$
产品开发管理	负责新产品开发项目方案设计、新产	新产品开发项目完成率达____%

	品项目工艺及试验管理	产品开发合格率= $\frac{\text{合格的产品数}}{\text{产品总数}} \times 100\%$
技术研发管理	撰写和执行技术研发、改进及改造的计划和分析报告	技术研发计划完成率达__%，每低于__%，扣__分 报告提交及时率= $\frac{\text{报告提交及时数}}{\text{报告提交总数}} \times 100\%$
成本控制管理	负责制定费用控制目标，进行研发调研、新产品研发、技术开发等成本预算与控制	费用预算控制率不得超过 100%，每超过__%，扣__分 费用预算达成率= $\frac{\text{研发总支出}}{\text{研发总预算}} \times 100\%$
部门和团队管理	制订研发部日常管理细则、工作规范、招聘计划、培训计划以及团队建设	核心员工流失率低于__%；员工绩效考核平均得分在__分以上

10.3.1 软件研发经理胜任素质模型与任职资格

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。

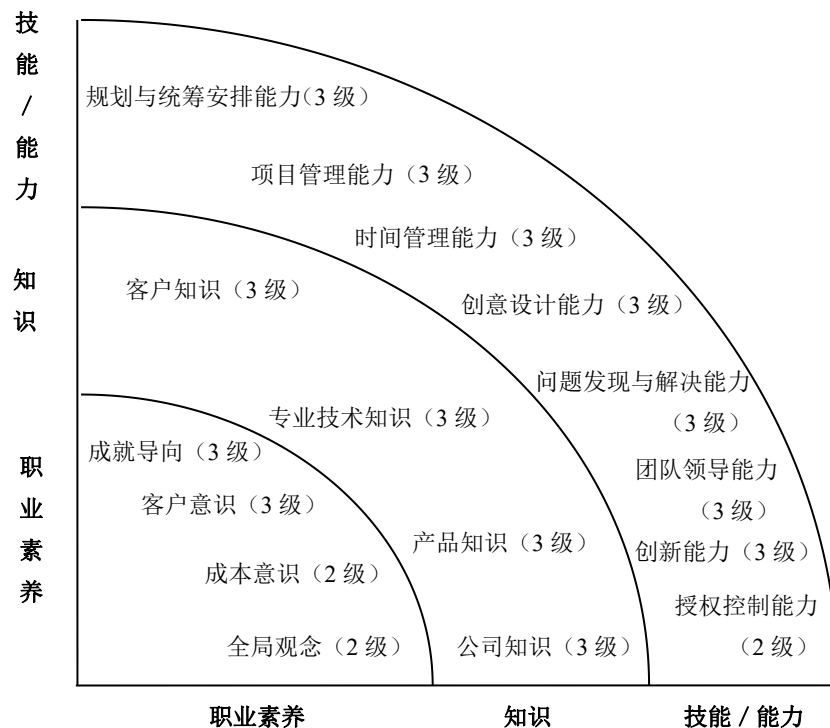


图 10-7 软件开发经理胜任素质模型

软件开发经理的任职资格条件如表 10-7 所示。

表 10-7 软件开发经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
软件开发制度管理	负责软件开发制度建设和执行管理，规范软件开发工作程序与要求	每有 1 项制度不规范，扣____分；制度存在重大漏洞，扣____分
软件开发立项管理	负责制定软件开发方案和软件开发立项申请等	目标值为__%以上，每减少__%，扣____分 立项成功率 = $\frac{\text{立项成功数}}{\text{立项申请总数}} \times 100\%$
软件开发成本管理	负责制定软件开发费用控制目标，进行软件开发成本预算与控制	目标值为 80%~100%，超过 100%，每增加 1%，扣____分；低于 80%，每减少 1%，扣____分 成本控制率 = $\frac{\text{实际研发成本}}{\text{研发预算成本}} \times 100\%$
客户管理	负责维护软件开发客户关系维系，并接受和处理客户投诉	用户每投诉 1 次，扣____分，超过____次，此项得分为 0
团队培训管理	负责制订和执行团队成员培训计划，并对员工进行培训考核	计划完成率低于 100%，每减少__%，扣____分；少于__%，此项得分为 0

		计划完成率= $\frac{\text{实际培训次数}}{\text{计划培训次数}} \times 100\%$
--	--	---

10. 3. 4 软件测试工程师胜任素质模型与任职资格

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。

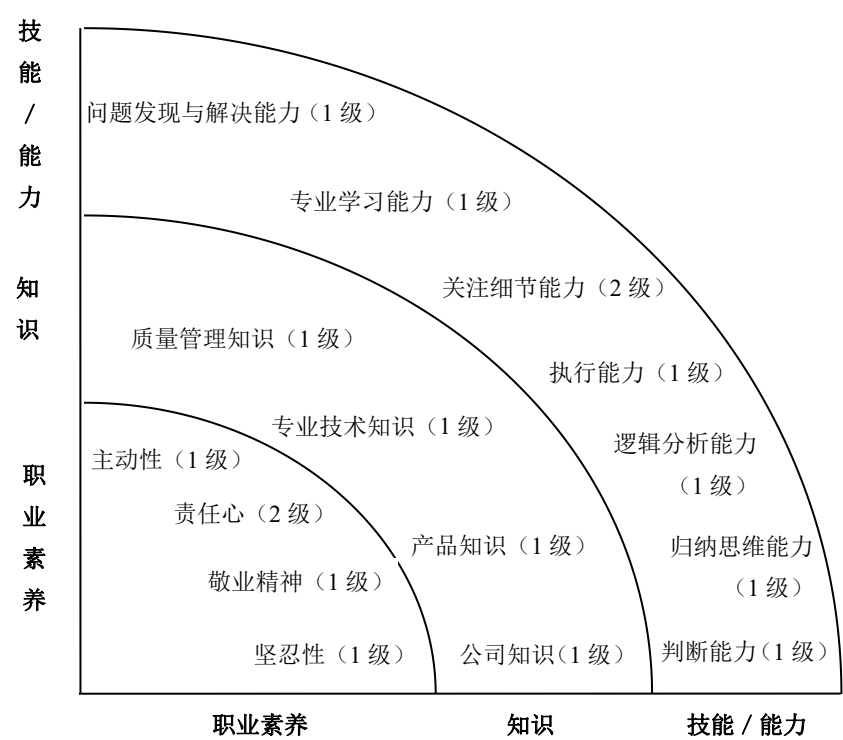


图 10-10 软件测试工程师胜任素质模型

软件测试工程师的任职资格条件如表 10-10 所示。

表 10-10 软件测试工程师任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
测试制度执行管理	全面、规范地遵照软件测试管理制度进行软件测试工作	发现违章不究，每发生 1 次，扣____分；出现重大违纪现象，减____分
测试任务执行管理	负责按照软件测试流程和计划，设计和执行测试脚本与用例，跟踪并验证软件漏洞	每发生 1 阶段未按时完成，扣____分；测试任务按时率低于____%，此项得分为 0 任务及时完成率＝

		$\frac{\text{制度出现差错次数}}{\text{制定制度总次数}} \times 100\%$
软件测试报告管理	负责撰写软件测试分析报告,并及时上交至有关领导	测试报告在软件测试项目结束后____天内上交,此项得分为满分;每增加____天,扣____分;超过____天,此项得分为0
软件测试资料管理	负责及时收集软件测试文件和资料,并对文件资料进行存档管理	测试资料完整且无泄露情况发生;测试资料每缺失1项,扣____分;每发生1次资料泄露,扣____分;缺失资料无法寻回或发生重大泄露情况,此项得分为0

10.4.1 游戏研发经理胜任素质模型与任职资格

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。

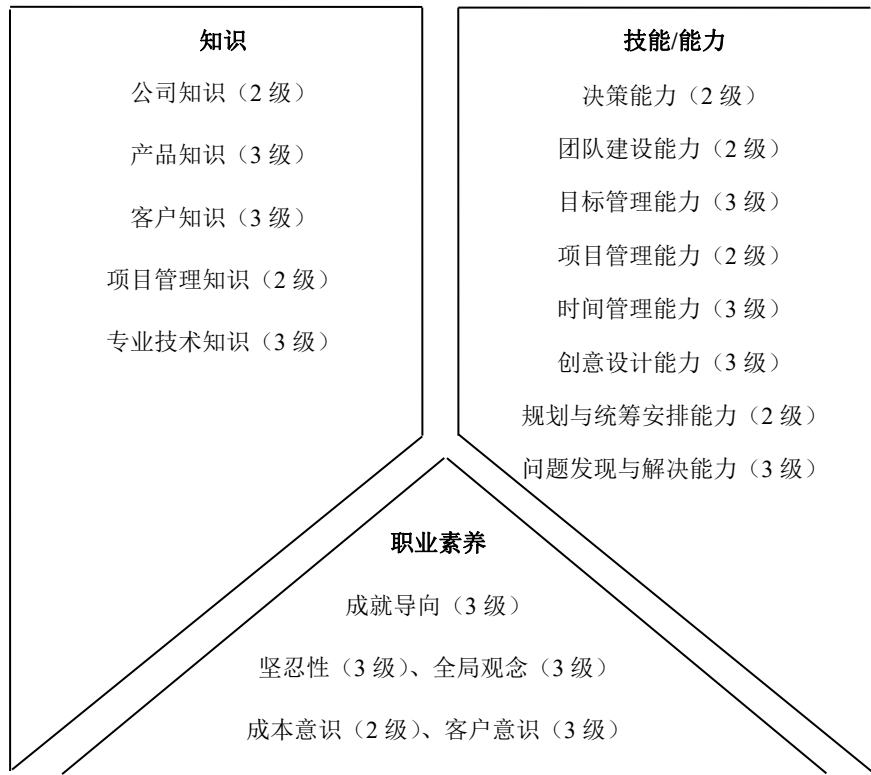


图 10-11 游戏研发经理胜任素质模型

游戏研发经理的任职资格条件如表 10-11 所示。

表 10-11 游戏研发经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
游戏研发项目管理	负责游戏项目的监制、定位、制作， 管理游戏项目开发进度，并对其进行 质量控制和风险防范，确保游戏品质	研发质量目标值为 100%，每出现 1 次游 戏研发问题，扣____分 $\text{计划完成率} = \frac{\text{实际研发项数}}{\text{计划研发项数}} \times 100\%$
游戏设计方案管理	负责游戏研发项目方案设计，及时上 交游戏设计方案	每出现 1 次游戏设计方案延误提交现象， 扣____分 $\text{方案及时提交率} = \frac{\text{方案及时提交数}}{\text{方案提交总数}} \times 100\%$
客户关系管理	负责维系内外部客户关系，处理客户 关系问题	用户每投诉 1 次，扣____分，____次以上， 此项得分为 0
成本控制管理	负责制定费用控制目标，进行游戏研 发与部门管理成本预算与控制	费用预算控制率不得超过 100%，每超 过____%，扣____分 $\text{费用预算达成率} = \frac{\text{研发总支出}}{\text{研发总预算}} \times 100\%$
部门和团队管理	制订游戏研发人员管理细则、工作规 范、招聘培训计划以及团队建设	核心员工流失率低于____%，员工绩效考 核平均得分在____分以上

10.5.1 工艺研发经理胜任素质模型与任职资格

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。

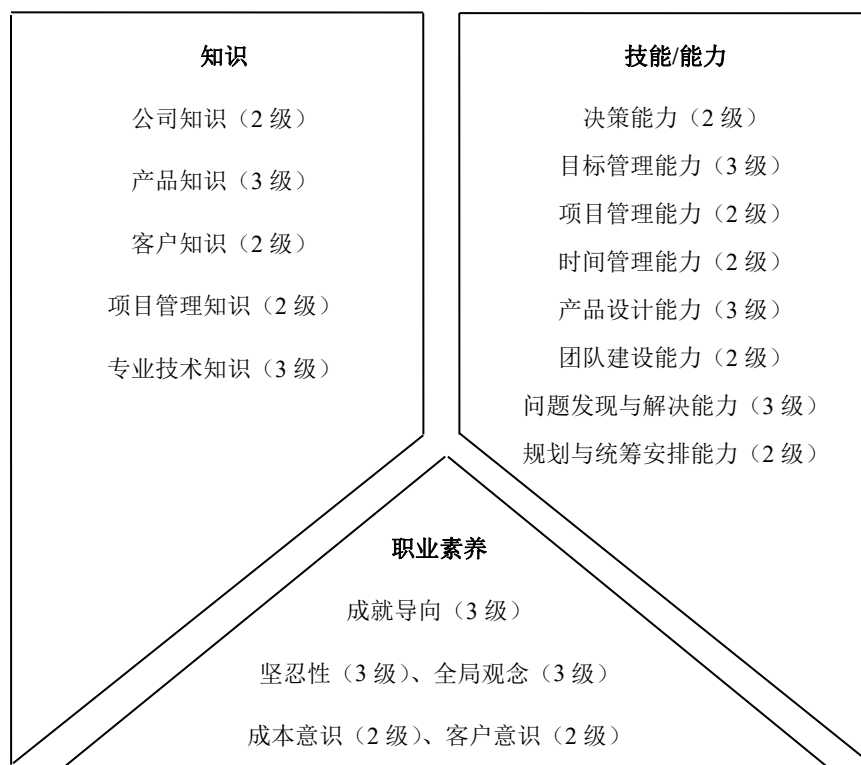


图 10-14 工艺研发经理胜任素质模型

工艺研发经理的任职资格条件如表 10-14 所示。

表 10-14 工艺研发经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
工艺研发计划管理	制订工艺研发管理办法、工艺研发计划，组织实施和提交工艺研发调研分析报告	工艺研发调研报告提交及时率达____% 计划完成率 = $\frac{\text{实际完成项数}}{\text{计划完成项数}} \times 100\%$
工艺研发进度管理	负责提高工艺研发工作效率，并对工艺研发过程进行监督管理	标准工时降低率 = $\frac{\text{改进前标准工时} - \text{改进后标准工时}}{\text{工艺改进前标准工时}} \times 100\%$
工艺研发质量管理	负责对工艺进行测试、检验，排除工艺不合理之处和有关漏洞	每发现 1 次工艺研发失误和漏洞，扣____分 漏洞排除率 = $\frac{\text{漏洞排除次数}}{\text{发项漏洞总数}} \times 100\%$
工艺研发成本管理	制定费用控制目标，进行工艺研发成本预算与控制	费用预算控制率不得超过 100%，每超过____%，扣____分 费用预算达成率 = $\frac{\text{工艺研发总支出}}{\text{工艺研发总预算}} \times 100\%$

部门和团队管理	制订工艺研发日常管理细则、 工作规范、招聘计划、培训计划以及团队建设	员工绩效考核平均得分____分以上 关键员工流失率= $\frac{\text{关键员工流失人数}}{\text{关键员工总人数}} \times 100\%$
---------	---------------------------------------	---

10.6.1 产品研发经理胜任素质模型与任职资格

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。

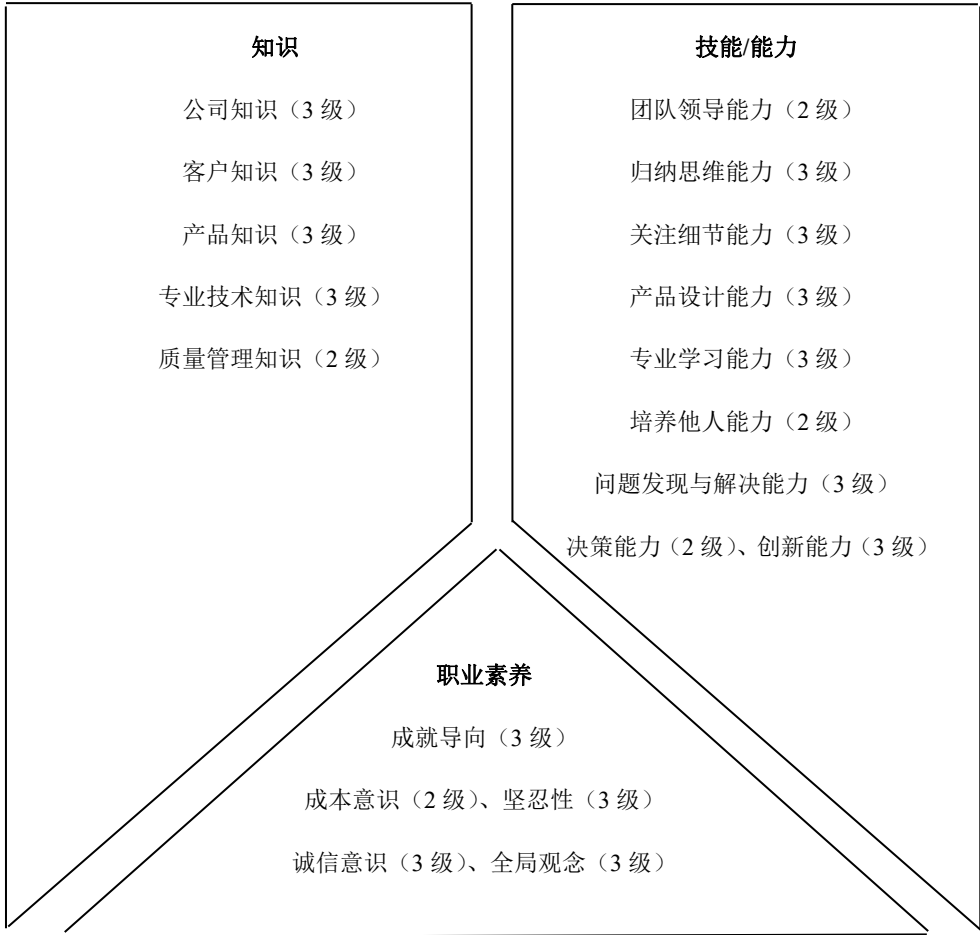


图 10-17 产品研发经理胜任素质模型

产品研发经理的任职资格条件如表 10-17 所示。

表 10-17 产品研发经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
-----------	---------	----------

产品研发计划管理	制订新产品研发管理办法、进行研发调研、撰写新产品研发计划方案	计划完成率= $\frac{\text{产品研发数}}{\text{计划研发数}} \times 100\%$
产品研发技术管理	负责新产品研发项目技术设计、新产品技术稳定性试验等	新产品投入市场后因技术问题导致不合格的产品批数或因质量问题导致技术更改的次数
产品研发成本管理	制定费用控制目标, 进行新产品研发成本预算与控制	费用预算控制率不超过 100%，每超过___%，扣___分 预 算 达 成 率 = $\frac{\text{产品研发总支出}}{\text{产品研发总预算}} \times 100\%$
产品研发档案管理	及时收集新产品研发文件和资料, 并对文件资料进行存档管理	新产品研发资料完整且无泄露情况发生；研发资料每缺失 1 项，扣___分；每发生 1 次资料泄露，扣___分；缺失资料无法寻回或发生重大泄露情况，此项得分为 0
部门和团队管理	制订研发部日常管理细则、工作规范、招聘计划、培训计划，负责团队建设	核心员工流失率低于___%； 员工任职资格达标率为___%，每低于___%，扣___分

第 11 章 采购类人员胜任素质模型与任职资格

11. 1. 1 采购计划主管胜任素质模型与任职资格

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。

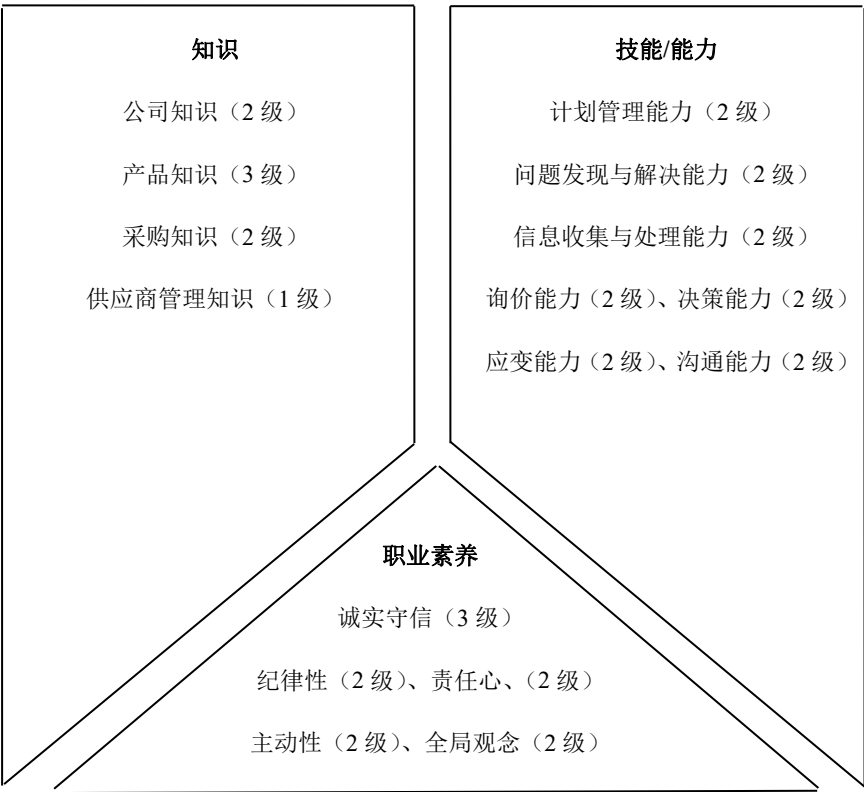


图 11-1 采购计划主管胜任素质模型

采购计划主管的任职资格条件如表 11-1 所示。

表 11-1 采购计划主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
采购计划编制管理	制订采购计划管理办法及具体的采	采购计划编制及时率=

	购计划，并及时上交	$\frac{\text{规定时间内采购计划编制次数}}{\text{采购计划应编制总数}} \times 100\%$
采购计划执行管理	按照采购计划管理规范和要求，对采购计划进行实施	$\text{计划完成率} = \frac{\text{实际完成计划数}}{\text{采购计划总数}} \times 100\%$
增补/临时计划管理	撰写和设计增补采购计划或临时采购计划，并予以执行	目标值为 100%，每低于___%，扣___分； 低于___%，则该项指标得分为 0 分
采购成本控制管理	制定采购费用控制目标，进行采购成本预算与控制	采购成本控制在__万元内，与实际采购费用相比，每超__元，减___分；实际超过__元以上，该项指标得分为 0 分
采购资金占用管理	对采购资金的占用情况进行调查和运用管理	采购资金占用率= $\frac{\text{未投入生产的原材料占用资金}}{\text{同期投产总值}} \times 100\%$

11. 2. 5 供应商管理工程师胜任素质模型与任职资格

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。

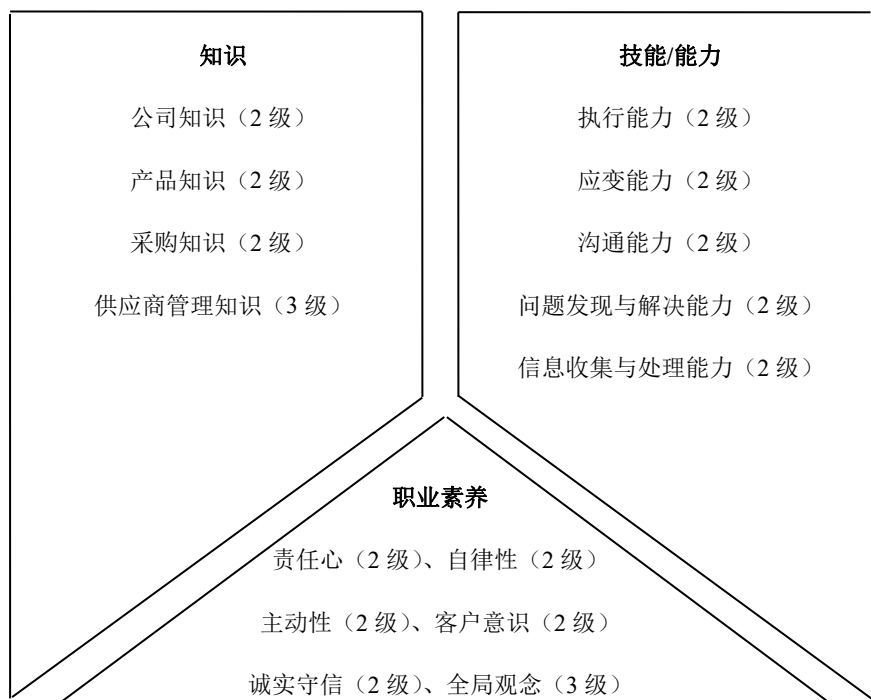


图 11-8 供应商管理工程师胜任素质模型

供应商管理工程师的任职资格条件如表 11-8 所示。

表 11-8 供应商管理工程师任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
供应商评估管理	协助供应商管理主管对供应商进行总体评价,判定其是否符合企业的采购支撑管理	目标值为 100%, 每低___%, 扣___分; 低于___%, 该项考核记为 0 分
采购产品质量管理	负责对供应商提供的产品质量进行跟踪和监督管理	考核标准为 100%, 每低___%, 扣___分; 低于___%, 该项考核记为 0 分 $\text{质量合格率} = \frac{\text{产品合格数}}{\text{产品总数}} \times 100\%$
供应商信息管理	负责建设和维护供应商信息资料库,对供应商信息进行全面细致的管理	供应商信息更新不及时影响公司正常运营的次数不超过___次
供应商服务管理	负责根据供应商评价体系和标准,对供应商进行评价	供应商评估报告按时完成率达___%,与预期目标相比, 每低___%, 扣___分

11. 2. 6 供应商管理专员胜任素质模型与任职资格

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。

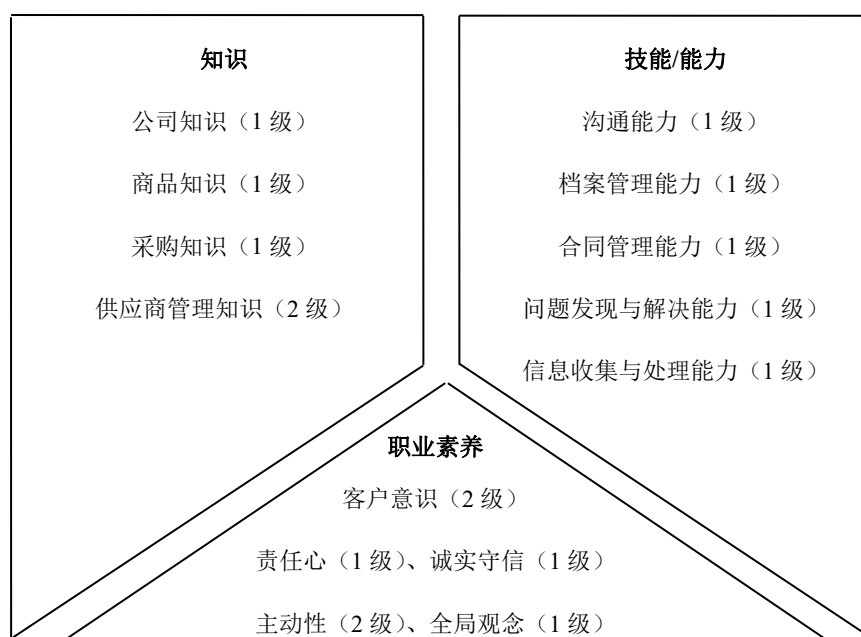


图 11-9 供应商管理专员胜任素质模型

供应商管理专员的任职资格条件如表 11-9 所示。

表 11-9 供应商管理专员任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
供应商评估执行	具体执行对供应商的总体评价工作，并及时编写供应商评估报告	供应商评估报告按时完成率= $\frac{\text{规定时间内完成评估报告数}}{\text{应完成评估报告总数}} \times 100\%$
供应商档案管理	负责对供应商各种服务资料 and 文件，如宣传单、服务协议、费用往来单等进行存档保管	供应商档案完整率= $\frac{\text{完整的供应商档案数}}{\text{供应商总数}} \times 100\%$
供应商信息管理	负责及时向供应商管理工程师提供供应商信息	供应商信息提供及时率= $\frac{\text{及时提供供应商信息次数}}{\text{应提供供应商信息总次数}} \times 100\%$ 供应商信息提供及时率达__%，与预期目标相比，低（超）__%，扣__分
客户评价管理	参与组织对供应商的评审工作，获取供应商的满意度评价	供应商满意度评价平均得分每低于目标值__分，则扣减浮动工资的__%

11. 4. 1 采购成本控制主管胜任素质模型与任职资格

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。

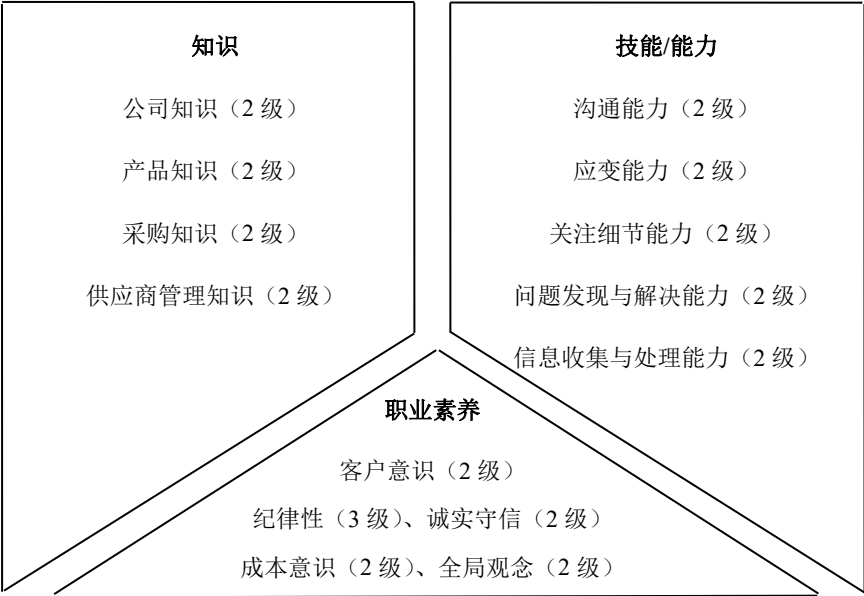


图 11-12 采购成本控制主管胜任素质模型

采购成本控制主管的任职资格条件如表 11-12 所示。

表 11-12 采购成本控制主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
采购成本控制执行	制订采购成本控制执行办法，进行采购成本控制管理	目标值为__%，每减少__%，扣__分，低于__%，此项得分为 0 采购成本控制率= $\frac{\text{实际采购成本}}{\text{采购预算成本}} \times 100\%$
采购成本降低方案管理	负责撰写采购成本降低方案，对方案内容进行相关解释和说明，并及时上交有关部门或上级领导	采购成本降低方案的被采纳率= $\frac{\text{被采纳的采购成本降低方案个数}}{\text{采购成本降低方案的总数}} \times 100\%$
采购成本核算管理	负责对采购成本进行核算，并指导采购成本控制专员制定采购成本核算报告或报表	采购成本核算准确率= $\frac{\text{达成的采购成本降低目标数}}{\text{计划的采购成本降低目标总数}} \times 100\%$
采购成本控制报告管理	负责撰写采购成本控制报告，并及时上交至有关部门或领导审阅，保证报告的质量	采购成本控制报告内容不真实，不全面，无法提出降低采购成本的建议，此项得分为 0 分

11. 5. 1 采购合同主管胜任素质模型与任职资格

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。

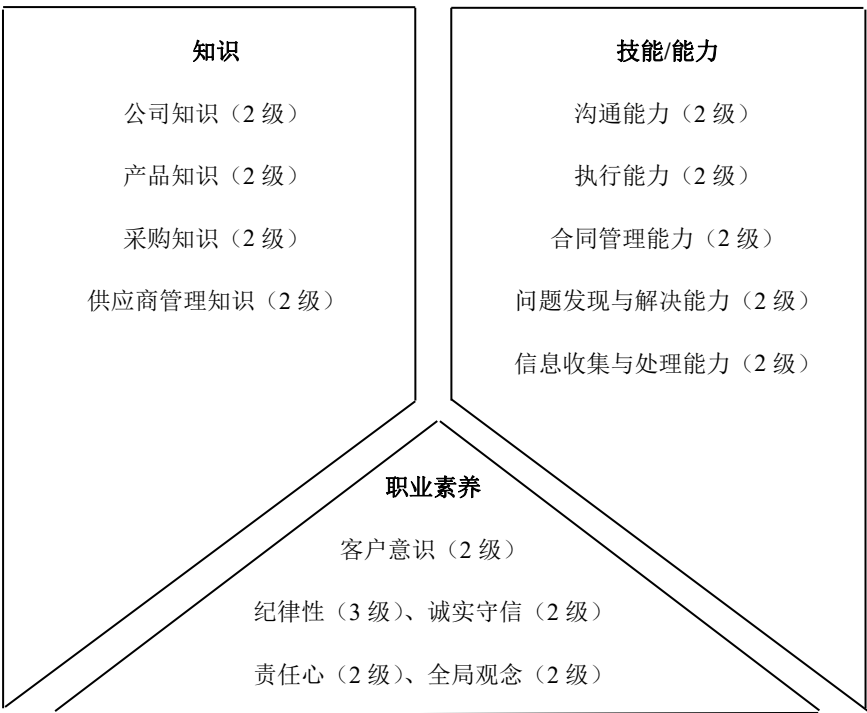


图 11-14 采购合同主管胜任素质模型

采购合同主管的任职资格条件如表 11-14 所示。

表 11-14 采购合同主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
合同管理制度制定	负责制定采购合同管理制度规范,并指导相关人员执行合同管理制度	合同管理制度制定不及时、不合理、不可行,针对性差,难以操作和执行,扣分
合同重大疏漏管理	负责对采购合同重大疏漏进行控制和处理,并提出解决方案	合同重大疏漏出错情况每发生 1 次,造成一般性损失的,扣__分,造成重大损失的,此项得分为 0

合同风险控制管理	负责适时规避采购合同可能存在的管理风险，并提出风险控制方案	无法预测合同执行过程中的风险，不能及时采取规避措施，扣____分
部门协作管理	协助与配合企业内部相关部门的工作	主要通过接受调查的合作部门的满意度评分的算术平均值来考核

11. 7. 1 零售采购经理胜任素质模型与任职资格

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

零售采购经理的任职资格条件如表 11-18 所示。

表 11-18 零售采购经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
采购计划执行管理	负责制订和执行零售采购管理办法和采购计划	计划完成率 = $\frac{\text{实际采购商品数}}{\text{计划采购商品数}} \times 100\%$

采购商品结构管理	负责对零售商品的采购结构进行合理安排和执行,保证采购的效用最大化	主要体现为零售特征和满足目标顾客需求度,如重点商品占有率、公司自有品牌商品占有率、其他商品占有率
采购商品费用管理	负责制定采购费用控制方案,对采购费用控制和商品价格进行分析和管 理,执行采购方案	采购费用降低率= $\frac{\text{实际采购成本} - \text{计划采购成本}}{\text{计划采购成本}} \times 100\%$
部门及团队管理	制订零售采购日常管理细则和规范、招聘计划、培训计划,负责团队建设	核心员工流失率低于____%;员工绩效考核平均得分在____分以上

11. 8. 1 服务采购经理胜任素质模型与任职资格

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资格要求,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。

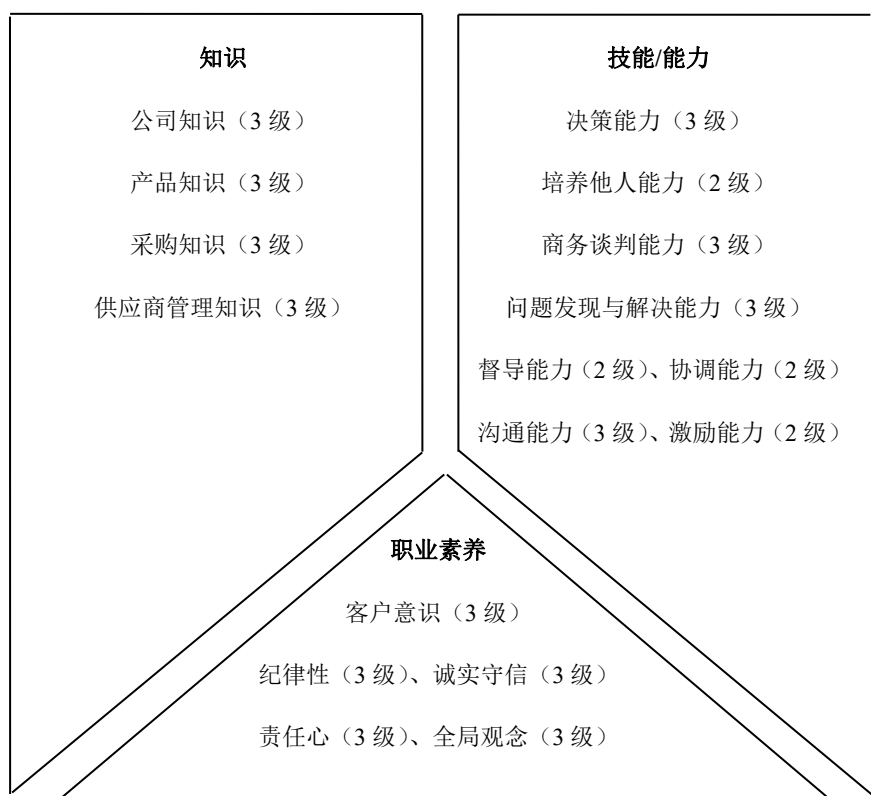


图 11-20 服务采购经理胜任素质模型

服务采购经理的任职资格条件如表 11-20 所示。

表 11-20 服务采购经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
服务采购制度管理	根据公司经营需要，组织制定采购管理制度及预算管理细则	每出现 1 次影响采购的情况，扣___分，严重影响采购的情况出现，此项得分为 0
服务采购计划管理	根据公司经营计划生产进度，向领导提交月度、季度采购计划及预算	采购计划完成率在___%以上 $\text{预算达成率} = \frac{\text{实际采购金额}}{\text{计划采购金额}} \times 100\%$
采购对象管理	组织人员对采购服务质量、信誉等级情况进行调查与评估，与采购对象建立良好的合作关系	主要是指采购对象提供的服务质量；每出现 1 次服务提供商资格不符合公司有关规定的情况，扣___分
部门和团队管理	对本部门员工进行业务培训、指导、考核，提高部门工作业绩	下属员工考核平均得分在___分以上； 相关档案资料无丢失、无损坏现象

11. 9. 1 项目采购经理胜任素质模型与任职资格

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。

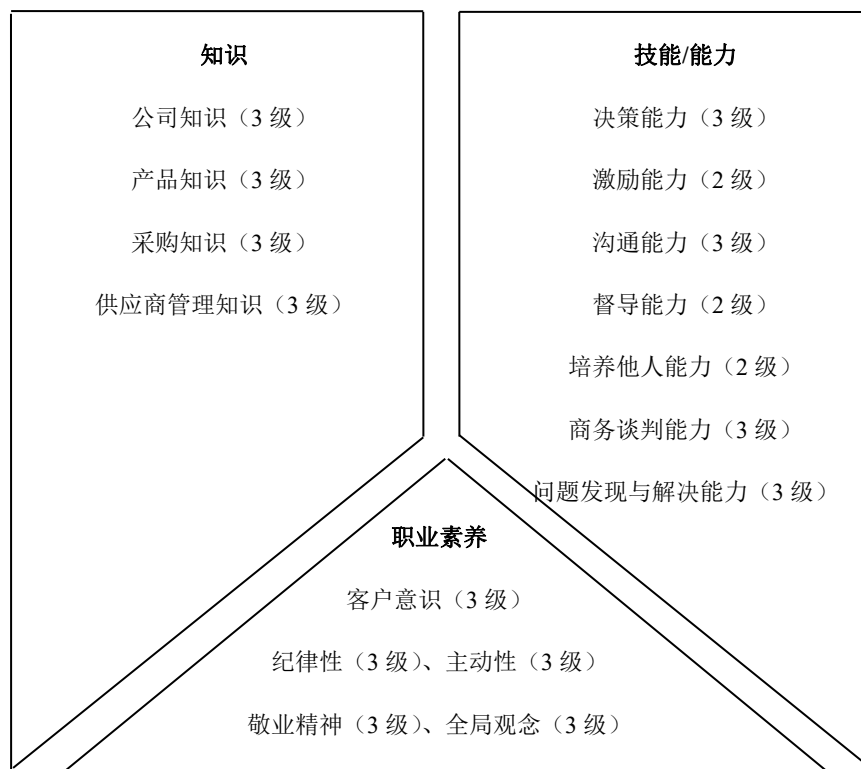


图 11-22 项目采购经理胜任素质模型

项目采购经理的任职资格条件如表 11-22 所示。

表 11-22 项目采购经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
项目采购计划管理	负责制订项目采购计划，并监督落实采购计划	项目采购计划完成率= $\frac{\text{实际完成的采购任务量}}{\text{规定要完成的采购任务量}} \times 100\%$
项目邀标、竞标管理	根据公司某项目的需要，组织相关人员对合作单位进行招标采购	主要通过邀标单位与竞标单位选择的公正性、合理性来考核
采购合同管理	与中标单位签订采购合同，并监督落实采购合同的执行与供应商管理工作	通过采购合同执行中的科学性、合理性来考核，未按合同进行采购的次数不超过__次，每超出 1 次，扣__分
采购费用管理	负责制定采购费用控制方案，对采购费用控制进行分析和管理工作	采购费用降低率= $\frac{\text{实际采购成本} - \text{计划采购成本}}{\text{计划采购成本}} \times 100\%$
部门和团队管理	制订项目采购日常管理细则和规范、招聘计划、培训计划，负责团队建设	核心员工流失率低于__%；员工绩效考核平均得分在__分以上

11. 10. 1 工程采购经理胜任素质模型与任职资格

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

工程采购经理的任职资格条件如表 11-24 所示。

表 11-24 工程采购经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
工程采购计划管理	制订工程采购管理办法、采购计划方案，组织实施分析、诊断并提交报告	工程计划采购完成率= $\frac{\text{实际采购项目数}}{\text{计划采购项目数}} \times 100\%$ 工程计划采购率达____%
工程采购质量管理	负责对工程采购材料进行质量检验，	进场材料质量合格率＝

	规避质量问题	$\frac{\text{抽查质量合格数量}}{\text{总抽查数量}} \times 100\%$
工程采购合同管理	保证采购合同科学、合理，监督材料设备采购合同履行的力度	主要考核采购合同的科学性 采购合同在执行过程中发现的不合理之处不超过___处
工程采购成本管理	制定工程采购费用控制目标，进行工程采购成本预算与控制	费用预算控制率不得超过 100%，每超过___%，扣___分 费用预算达成率 = $\frac{\text{工程采购总支出}}{\text{工程采购总预算}} \times 100\%$
供应商管理	负责选择、评价供应商，并建设供应商资料库	供应商资料库更新速度不少于___条，明显错误不超过___处

11. 11. 1 网络采购主管胜任素质模型与任职资格

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。

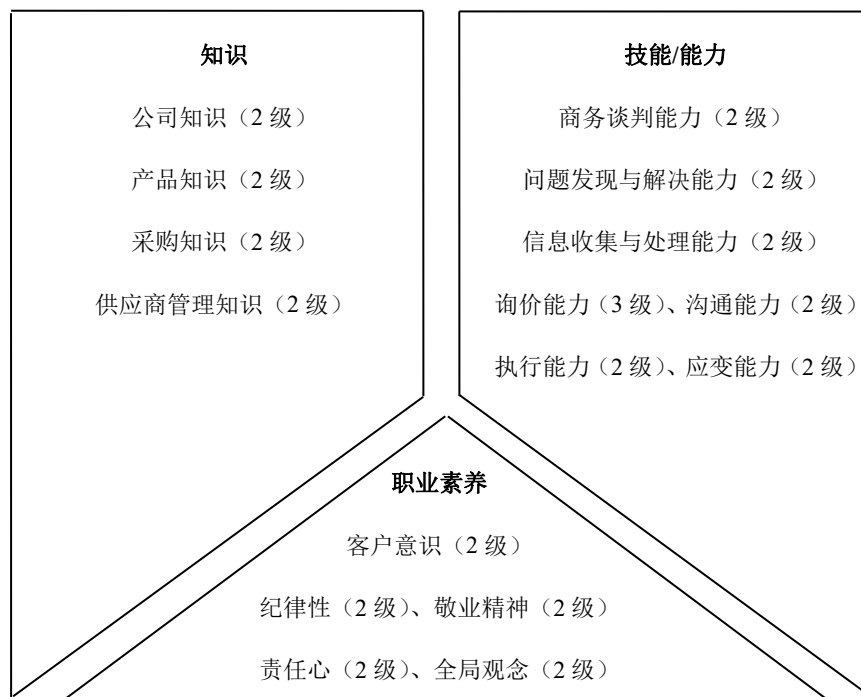


图 11-26 网络采购主管胜任素质模型

网络采购主管的任职资格条件如表 11-26 所示。

表 11-26 网络采购主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
网络采购计划管理	制订并实施网络采购管理办法、采购计划方案，开展网络采购分析	目标值为 100%，低于__%，此项得分为 0 $\text{计划完成率} = \frac{\text{实际采购量}}{\text{计划采购量}} \times 100\%$
网络采购成本管理	制定费用控制目标，进行网络采购成本预算与控制	网络采购成本控制率= $\frac{\text{网络采购实际发生成本}}{\text{网络采购预算成本}} \times 100\%$
网络采购质量管理	对网络采购产品进行测试和质量检验，并提交质检报告	采购物资合格率= $\frac{\text{采购物资的合格数量}}{\text{采购物资总量}} \times 100\%$
物料价格管理	制定网络采购物料价格管理方案，并对各种物料价格的差异性进行诊断和分析	目标值为 0，若物料价格差异超过利用这些物料生产的产品的销售利润，此项得分为 0；若在保证质量的情况下，物料价格差异值为负，可以酌情加分
供应商管理	负责网络采购供应商的开发、评价和协调等	考核期内每开发 1 个新的供应商，加分，没有开发新供应商，扣__分

11. 12. 1 国际采购经理胜任素质模型与任职资格

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。

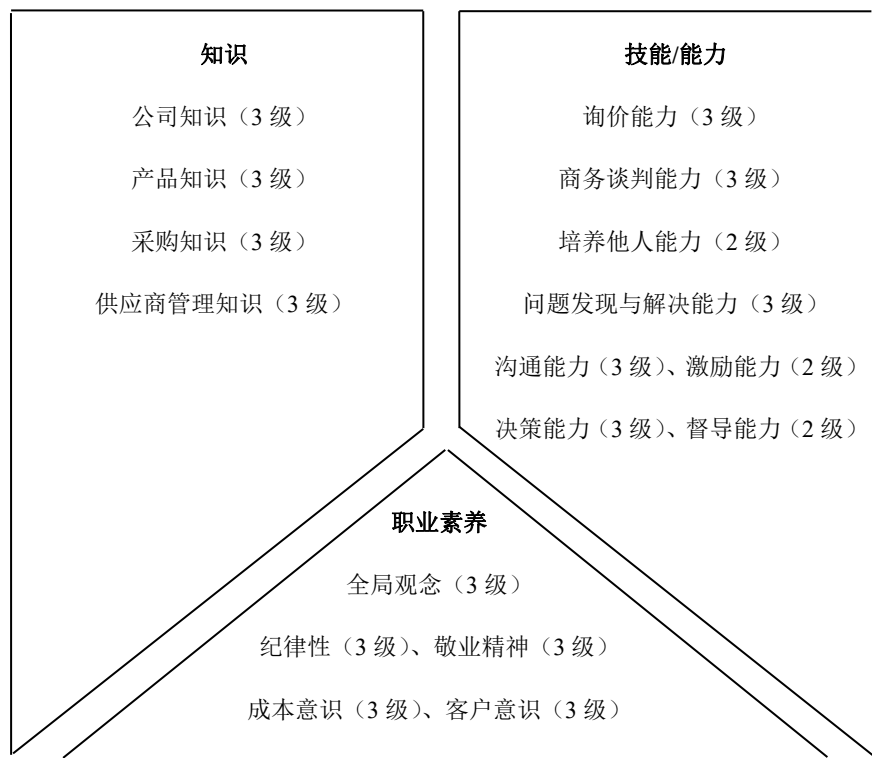


图 11-28 国际采购经理胜任素质模型

国际采购经理的任职资格条件如表 11-28 所示。

表 11-28 国际采购经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
国际采购计划管理	制定国际采购管理办法、采购方案，并组织实施国际采购工作	计划完成率 = $\frac{\text{国实际采购完成量}}{\text{计划采购完成量}} \times 100\%$
国际采购成本管理	制定国际采购费用控制目标，进行国际采购成本预算与控制	国际采购成本控制在预算的 95% ~ 100%，每超出范围__%，扣__分，超出预算__%（或低于），得分为 0
国际采购质量管理	负责对国际采购产品和物件进行测试，并进行质量检验，提交质检报告	采购合格率达到__% 采购合格率 = $\frac{\text{采购合格数量}}{\text{采购物资总量}} \times 100\%$
危机事件处理	负责对国际采购过程中发生的一切危机情况及事件进行处理，并及时上报有关部门及领导	拖延危机事件处理时间，或者多数危机事件未能处理，扣__分
部门和团队管理	制订国际采购日常管理细则和规范、招聘计划、培训计划，负责团队建设	培训计划完成率 = $\frac{\text{实际培训人数}}{\text{计划培训总人数}} \times 100\%$

第 12 章 财务类人员胜任素质模型与任职资格

12. 1. 1 财务经理胜任素质模型与任职资格

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。

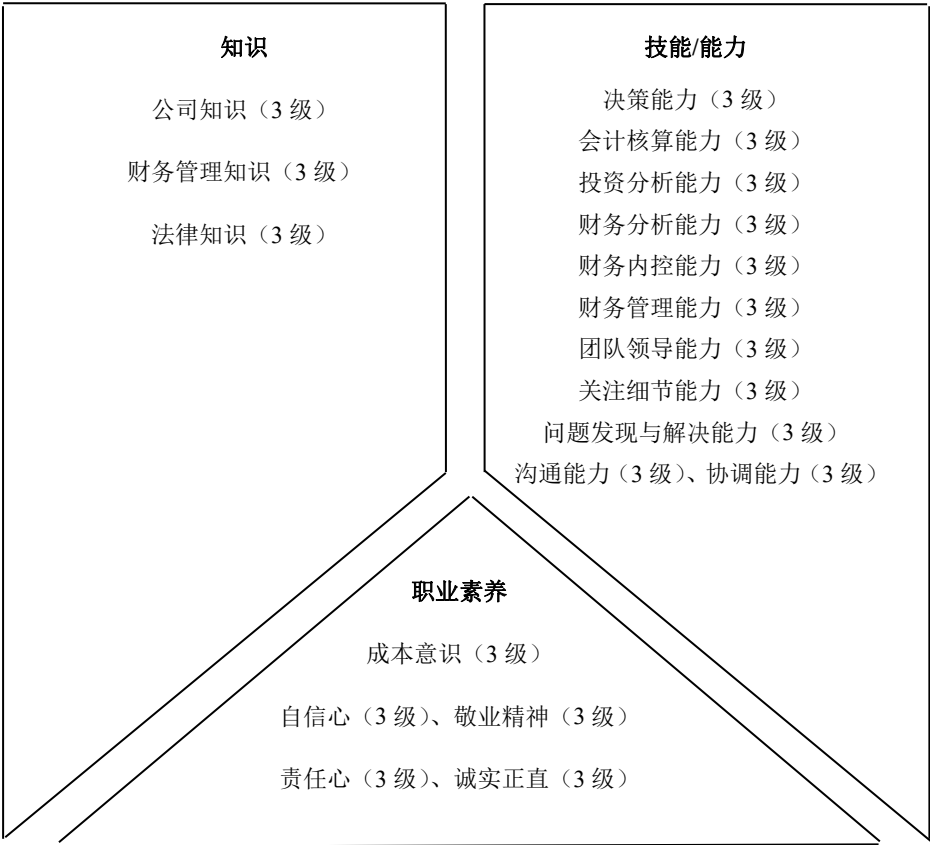


图 12-1 财务经理胜任素质模型

财务经理的任职资格条件如表 12-1 所示。

表 12-1 财务经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
财务分析管理	定期或不定期地组织相关人员进行财 务分析，并提交财务分析报告，为企业经营决策提供依据	根据公司规定的周期定期递交财务分析报告，每推迟 1 天扣____分；分析报告分析不合理，本项得分减半
财务资金计划管理	组织相关人员编制各项财务收支及	根据计划落实检查，并提出改进建议，

	资金计划, 落实和检查计划的执行情况, 并定期分析, 提出改进建议	计划完成率每低于___, 扣___分 $\text{计划完成率} = \frac{\text{实际完成项目数}}{\text{计划完成项目数}} \times 100\%$
外联客户关系管理	建立与维护同工商、税务、银行等机构的良好关系	考核期内每出现一次客户投诉, 扣___分
公司财务预算控制	根据企业有关制度, 组织有关部门编制并汇总财务预算, 经审批后组织相关人员实施	费用控制率达到___%, 每低于目标___%, 扣___分 $\text{费用控制率} = \frac{\text{实际节省预算额}}{\text{预算总额}} \times 100\%$
员工管理	负责财务人员队伍的建设、选拔、培训、考核等工作	考核期内员工绩效考核评分在___分以上, 每低于目标___分, 扣___分

12. 2. 1 总账会计胜任素质模型与任职资格

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。

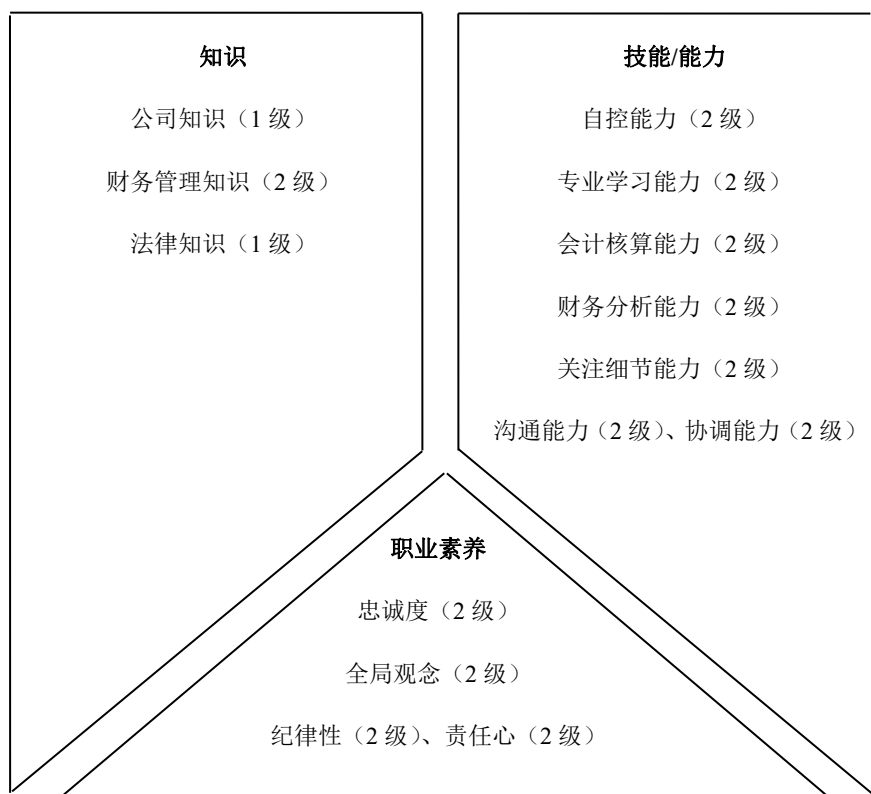


图 12-3 总账会计胜任素质模型

总账会计的任职资格条件如表 12-3 所示。

表 12-3 总账会计任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
应收账款管理	定期监督、核实公司应收账款项目，并督促相关部门及时办理，确保应收账款周转及时、顺利	周转率每低于__%，扣__分 $\text{周转率} = \frac{\text{营业收入}}{\text{平均应收账款余额}} \times 100\%$
总账登记管理	及时登记整理总账账目，确保总账账目准确、完整，不出现差错和丢失	考核期内总账登记及时率达到__%，每低于目标__%，扣__分
会计凭证档案管理	及时装订整理每月会计凭证，并及时归档	考核期内会计凭证归档率达到__%，每低于目标__%，扣__分
税务工作管理	根据国家规定监督、管理并完成公司税务相关工作，确保不出现违法现象	税务工作完成率= $\frac{\text{税务工作完成项数}}{\text{税务工作计划项数}} \times 100\%$

12. 2. 6 出纳专员胜任素质模型与任职资格

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。

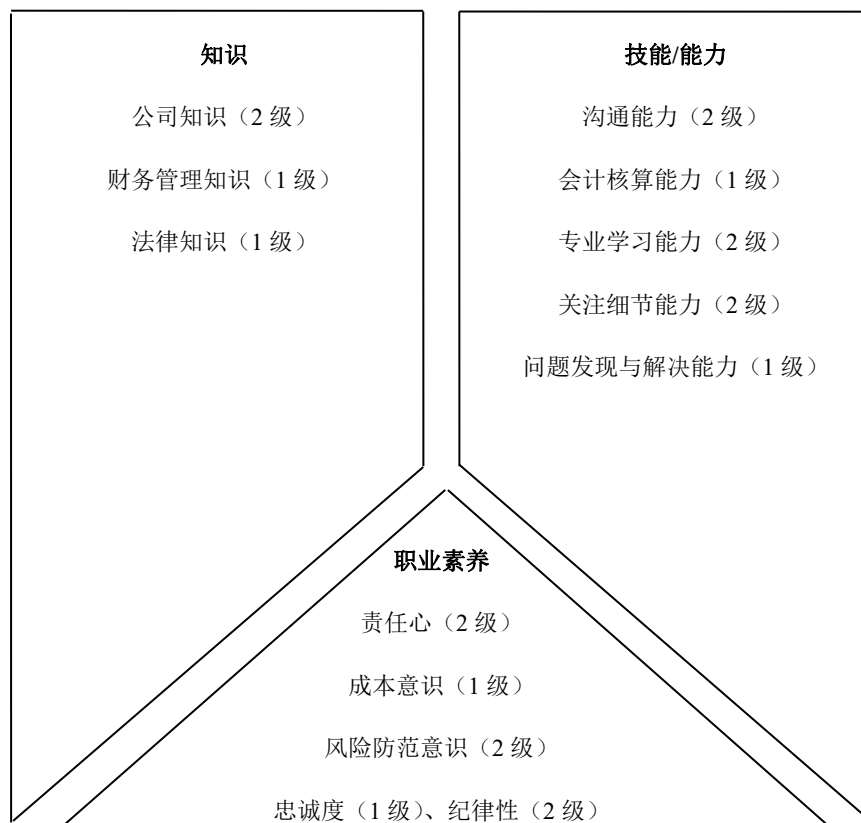


图 12-8 出纳专员胜任素质模型

出纳专员的任职资格条件如表 12-8 所示。

表 12-8 出纳专员任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
现金收支管理	贯彻执行企业现金、银行存款管理制度和收支结算规定办理现金收付业务，并负责现金支票的保管、签发	考核期内现金收支准确率达到____%，每低于目标____%，扣____分
现金日记账登记	建立现金日记账，逐笔记载现金收支，做到每日结算，账实相符，出现差异及时汇报	考核期内现金日记账登记及时率达到____%，每低于目标____%，扣____分 日 记 账 登 记 及 时 率 $= \frac{\text{及时登记次数}}{\text{应登记总次数}} \times 100\%$
银行结算业务办理	负责银行结算，银行存取款业务和转账业务并定期打印、取回银行对账单	考核期内银行结算业务准确率达到____%，每低于目标____%，扣____分

12.3.2 资金管理专员胜任素质模型与任职资格

本书构建的资金管理专员胜任素质模型如图 12-10 所示。

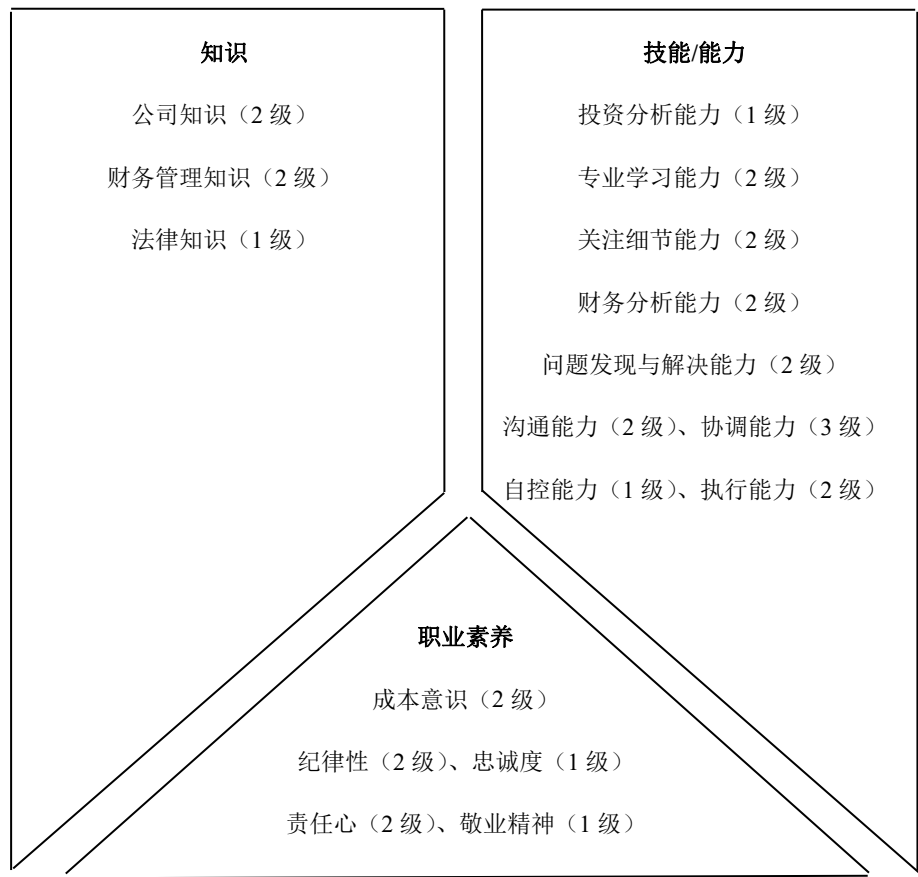


图 12-10 资金管理专员胜任素质模型

资金管理专员的任职资格条件如表 12-10 所示。

表 12-10 资金管理专员任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
银行存款余额调节表编制	定期盘点货币资金余额，核对银行存款对账单，编制银行存款余额调节表， 上报资金主管审核	银行存款余额调节表编制及时率达到100%，每低于目标值____%，扣____分， 编制及时率= $\frac{\text{及时编制次数}}{\text{应编制总次数}} \times 100\%$
资金支付申请审批手续办理	按规定权限和程序，对企业有关部门和个人用款支付申请办理相关手续	手续办理及时，职能部门的满意度评价达到____分，每低于目标值____分，扣____分

文件资料档案管理	妥善管理企业各种资金记账凭证、报表文件的整理、装订、归档工作	资金管理相关报表文件及时整理及归档 每出现 1 次未及时归档，扣___分
----------	--------------------------------	---

12. 4. 1 应收账款主管胜任素质模型与任职资格

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。

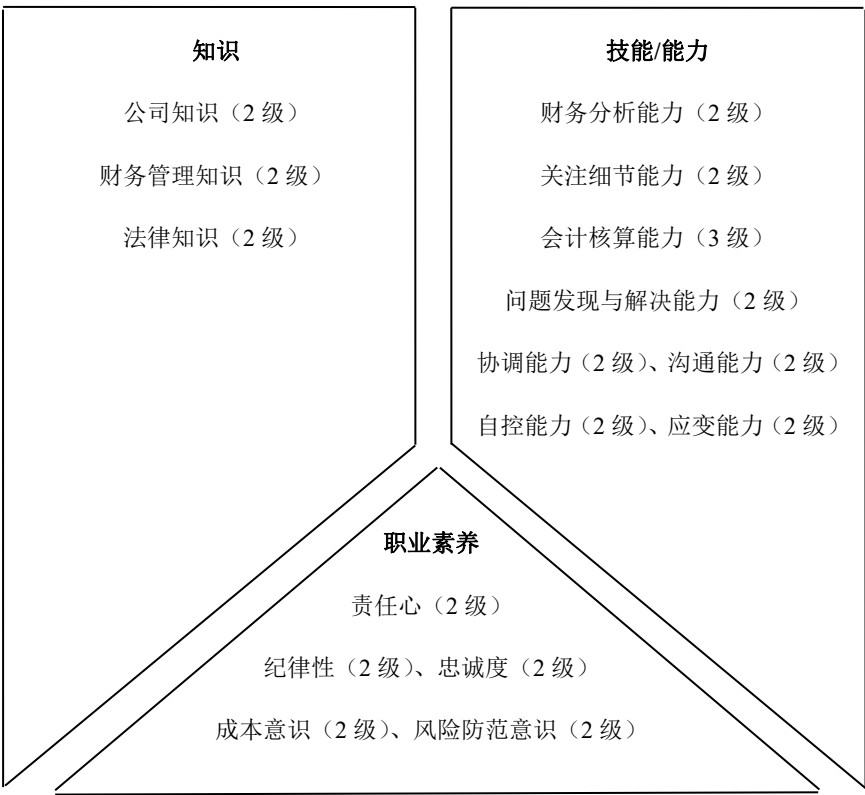


图 12-11 应收账款主管胜任素质模型

应收账款主管的任职资格条件如表 12-11 所示。

表 12-11 应收账款主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
应收账款周转管理	建立健全企业应收账款管理制度，规范应收账款工作流程，并监督实施	应收账款周转率，周转率每低于目标值___%，扣___分

应收账款回收管理	监督业务部门货款回收情况，制定应收账款的收款策略。分析应收款项账户的数据和交易情况，掌握应收款项账户及其明细账目余额变化情况	应收账款回收率，每低于目标值____%，扣____分 $\text{回收率} = \frac{\text{已回收的金额}}{\text{应回收总金额}} \times 100\%$
呆账、坏账处理	负责监督和及时处理，公司应收账款的呆账、坏账工作	及时处理呆账、坏账，及时率每低于____%，扣____分
客户信用评估报告提交	组织制定客户信用管理政策，对信用标准、信用条件作出具体规定。组织客户信用调查，评估客户财务状况和还款能力，判断回款风险	客户信用调查次数，每少于目标值 1 次，扣____分

12. 5. 1 预算主管胜任素质模型与任职资格

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。

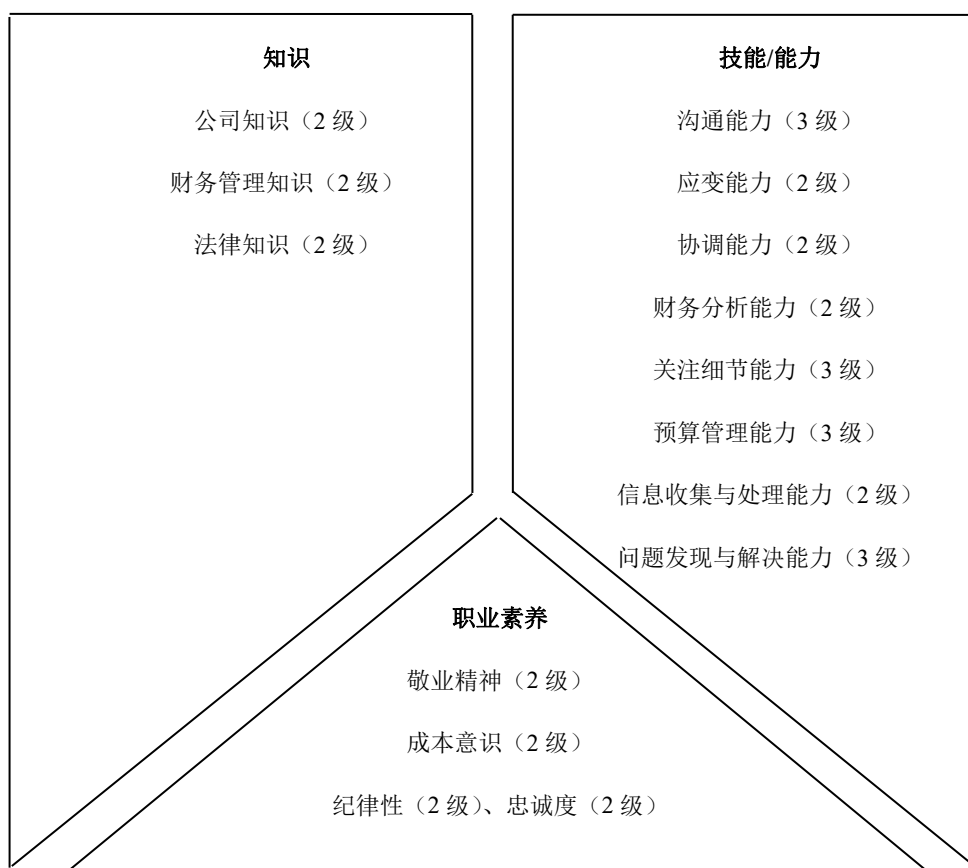


图 12-13 预算主管胜任素质模型

预算主管的任职资格条件如表 12-13 所示。

表 12-13 预算主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
预算体系管理	协助财务经理建立、健全企业预算管理体系，建立相应的执行、控制机制，制定相应配套的规章制度	圆满完成预算管理体系，没有按要求建立，本项不得分，体系建立不可行得分减半
财务费用控制	根据公司财务预算合理控制费用支出，确保费用不超出实际预算	控制率每低于___%，扣___分 控制率= $(1 - \frac{\text{实际产生的费用}}{\text{预算总额}}) \times 100\%$
资金预测	对企业资金收支情况进行科学合理预测，以确保资金周转顺畅	预测准确率每低于___%，扣___分 准确率= $\frac{\text{实际收入/预算收入} + \text{实际支出/预算支出}}{2} \times 100\%$
预算草案整理	汇编各部门的预算草案，形成企业	预算汇编不得出现差错，每出 1 处差错，

	的销售预算、采购预算、费用预算 等	扣___分
--	----------------------	-------

12. 6. 3 成本会计主管胜任素质模型与任职资格

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。

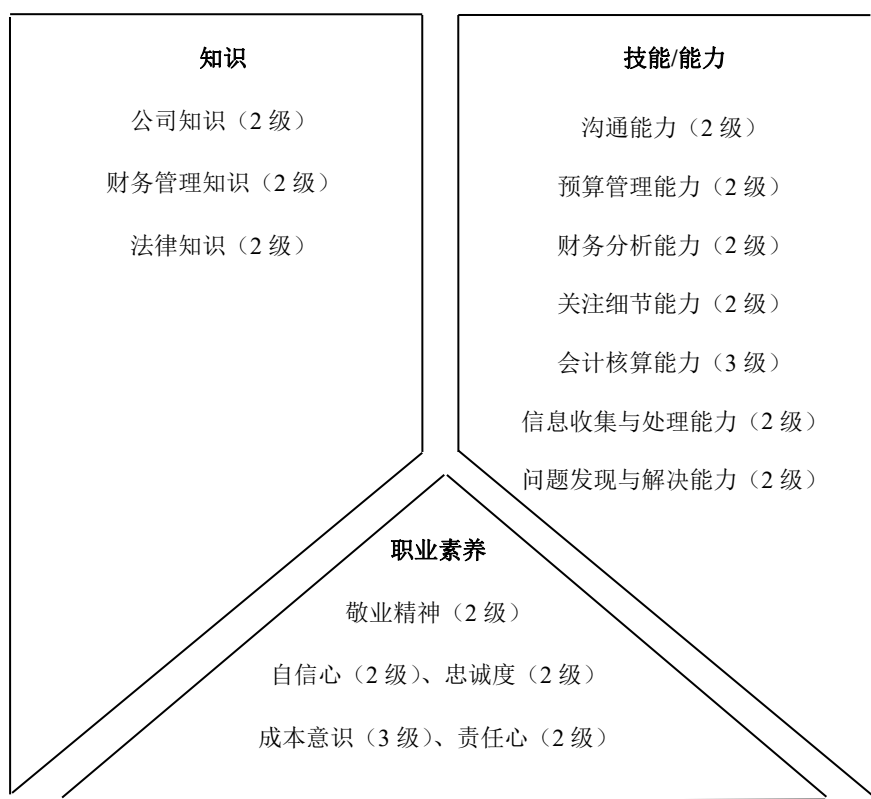


图 12-17 成本会计主管胜任素质模型

成本会计主管的任职资格条件如表 12-17 所示。

表 12-17 成本会计主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
成本核算管理	根据企业成本核算制度，按时、保质保量完成各项成本核算工作	成本核算的完成及时率每低于___%，扣___分 $\text{及时率} = \frac{\text{及时核算次数}}{\text{应核算总次数}} \times 100\%$
成本测算管理	及时参与企业经营成本预算、产品成本测算，及定价管理工作	及时准确测算公司经营成本，成本测算准确率每低于___%，扣___分
成本相关账目管理	及时进行有关成本的账务处理，调账等，确保相关工作完成准确、及时	账务处理不及时，每出现 1 次，扣___分
成本计划执行分析	及时进行成本计划执行情况分析，提交成本分析报告	成本分析报告提交不及时一次，扣___分；分析内容不科学不准确 1 次，扣___分
成本会计原始凭证审核	审核成本会计原始凭证、记账凭证，保证其符合规定要求	成本会计凭证的准确性达到 100%，每出现 1 次差错，扣___分

12. 7. 1 税务主管胜任素质模型与任职资格

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。

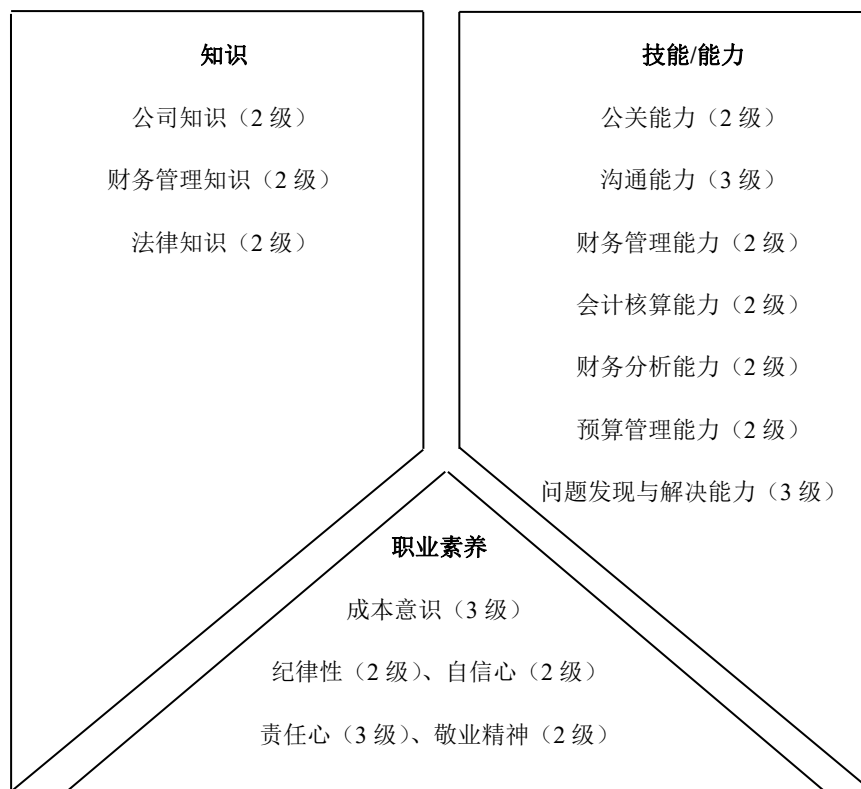


图 12-19 税务主管胜任素质模型

税务主管的任职资格条件如表 12-19 所示。

表 12-19 税务主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
税务计划管理	负责编制企业的年度税务工作计划，并组织实施	税务工作计划完成率每低于___%，扣___分 完成率= $\frac{\text{实际完成工作项目数}}{\text{计划工作项目数}} \times 100\%$
税款缴纳管理	检查、组织纳税申报工作，及时缴纳税款，确保相关数据准确	税款缴纳及时率每低于___%，扣___分 及时率= $\frac{\text{及时缴纳次数}}{\text{应缴纳总次数}} \times 100\%$
税务相关账务处理	及时准确处理税务相关账务	账务处理每出现 1 处差错，扣___分
税收筹划管理	根据企业业务发展需要及时间规定进行税收筹划工作	税收筹划按规定期限完成，每推迟 1 天扣___分，筹划不可行，得分减半
风险规避合理化建议	对企业内各类业务的税收筹划及风险规避提出合理化建议	建议被采纳率每低于___%，扣___分 建议被采纳率= $\frac{\text{建议被采纳次数}}{\text{建议总次数}} \times 100\%$

12. 8. 1 融资经理胜任素质模型与任职资格

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。

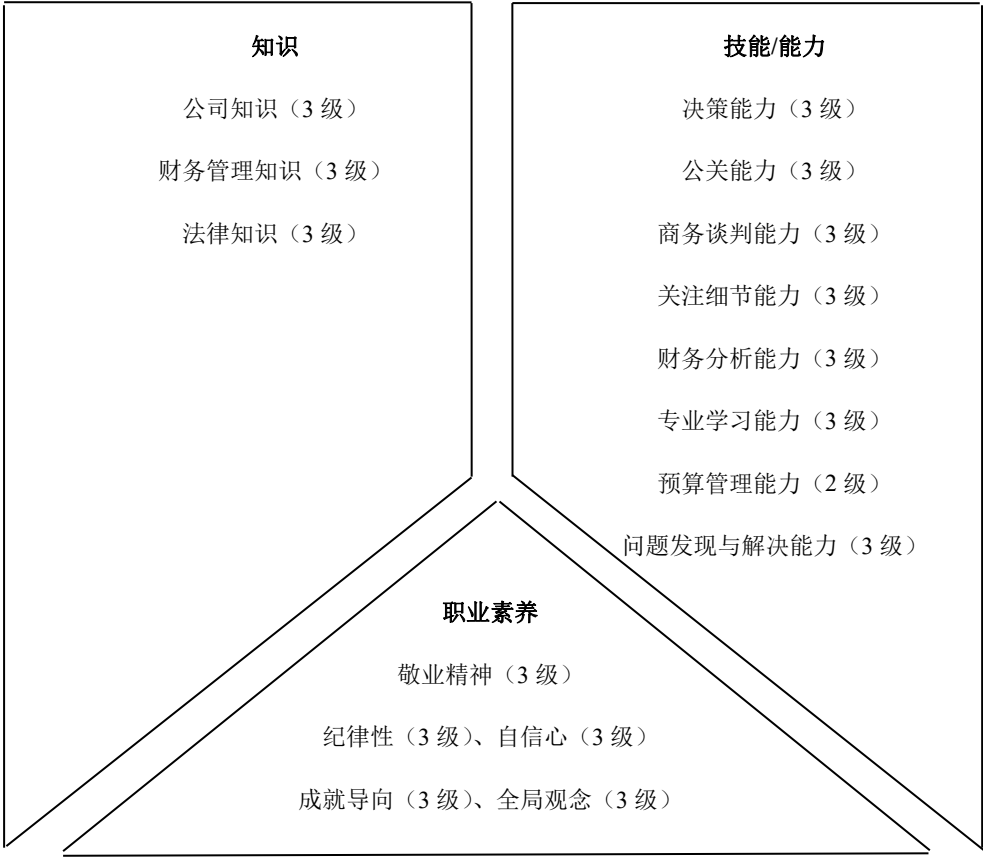


图 12-21 融资经理胜任素质模型

融资经理的任职资格条件如表 12-21 所示。

表 12-21 融资经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
融资计划管理	组织下属编制融资计划并监督实施	融资计划完成率低于__%，扣__分
单位筹资成本控制	根据公司经营状况，合理控制公司筹资成本，确保其不超出公司预算	单位筹资成本控制率每低于__%，扣__分 控制率=（1— $\frac{\text{实际产生的费用}}{\text{预算总额}}$ ）×100%
客户满意度管理	与银行、投资机构及合作单位保持良	每出现 1 次客户投诉或因服务态度原因

	好关系，拓展其他渠道	导致融资失败，扣___分
融资方案编制	依据实际资金需求，设计长期及短期资金筹集方案并组织论证其可行性	方案被采纳率每低于___%，扣___分 $\text{方案被采纳率} = \frac{\text{方案被采纳数量}}{\text{方案总数量}} \times 100\%$
员工管理	审核下属提交的融资建议案并考核	考核合格率每低于___%，扣___分

12. 9. 1 投资经理胜任素质模型与任职资格

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。

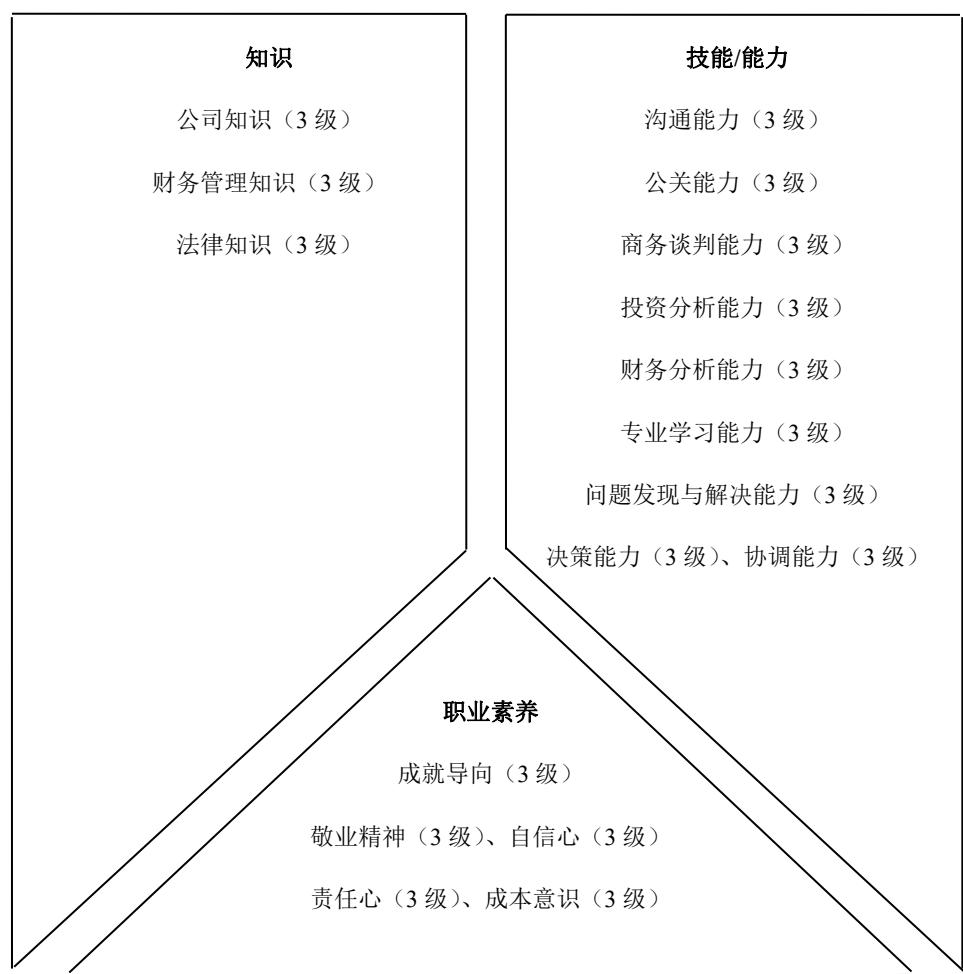


图 12-23 投资经理胜任素质模型

投资经理的任职资格条件如表 12-23 所示。

表 12-23 投资经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
投资计划管理	根据企业发展战略要求，确定企业对内、对外投资原则、策略，制订投资计划并组织实施	计划完成率每低于__%，扣__分
投资分析管理	根据企业投资方向组织市场调查并分析调查结果，设计投资项目，进行财务预测、风险分析，编制可行性报告，为领导的投资决策提供依据	报告递交不及时 1 次，扣__分， 报告分析不科学，缺乏事实依据，扣__分
投资管理体系建立	建立并完善投资管理体系及各项管理制度	体系建立不可行得分减半
客户满意度管理	投资工作人员与企业内部相关职能部门以大局为重，从整体利益出发，保持友好协作	其他部门每投诉 1 次，扣__分
员工任职资格达标率	定期对部门员工实施任职资格考核	考核达标率每低于__%，扣__分

12. 10. 2 财务分析主管胜任素质模型与任职资格

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。具体内容如图 12-26 所示。

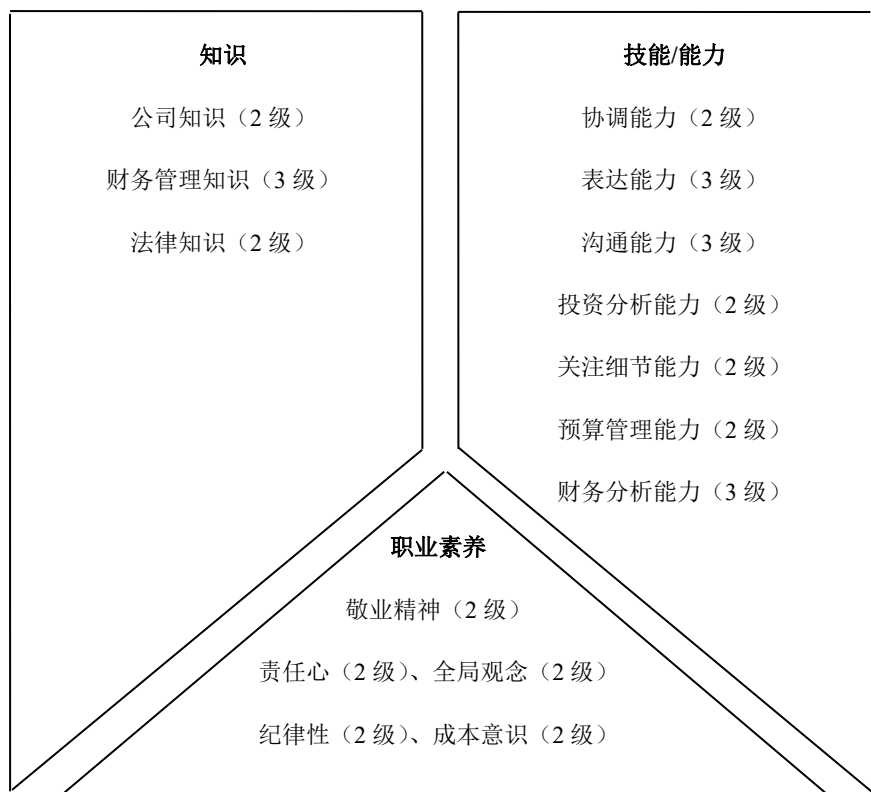


图 12-26 财务分析主管胜任素质模型

财务分析主管的任职资格条件如表 12-26 所示。

表 12-26 财务分析主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
财务分析报告编制	根据 公司要求及时编制财务分析报告	编制及时率每低于__%，扣__分
预算差异分析	准确分析预算差异，并进行预算调整	方案、建议被采纳率每低于__%，扣__分
财务收益预测管理	投资、融资项目财务收益预测、成本分析及可行性报告编制	可行性研究报告提交不及时 1 次，扣__分
业务部门财务分析	评估业务案例及业务部门财务情况，提出财务可行性建议	建议被采纳率每低于__%，扣__分 $\text{采纳率} = \frac{\text{建议被采纳数量}}{\text{建议总数量}} \times 100\%$

12. 11. 1 审计经理胜任素质模型与任职资格

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。

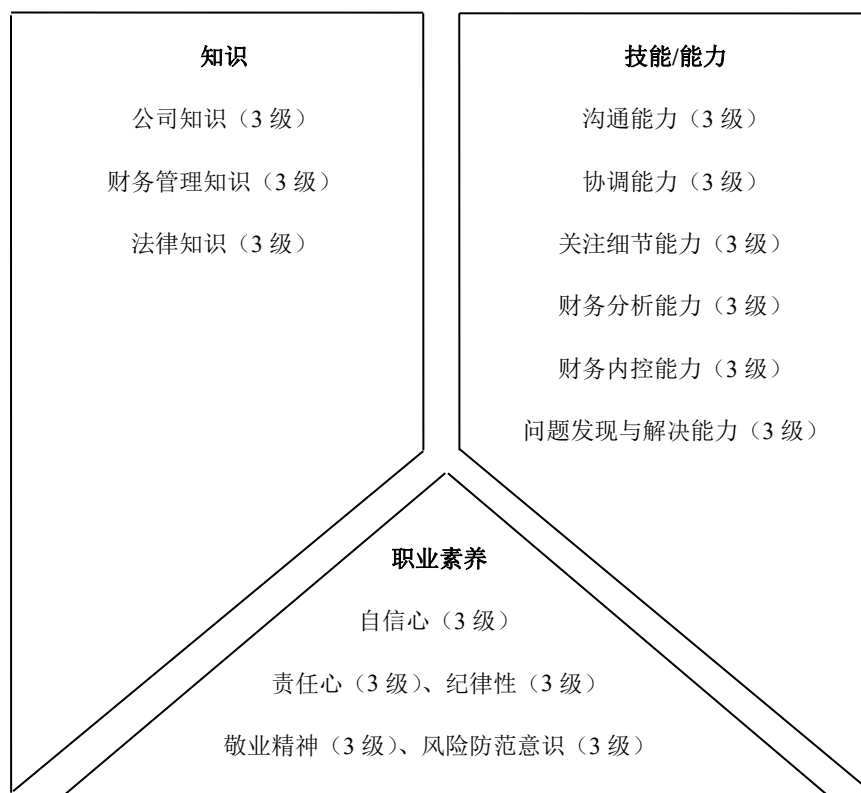


图 12-28 审计经理胜任素质模型

审计经理的任职资格条件如表 12-28 所示。

表 12-28 审计经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
审计工作计划管理	按照企业年度工作计划组织制订年度审计计划（包括对企业的财务、投资、预决算等审计计划），并组织实施	计划完成率每低于__%，扣__分 完成率= $\frac{\text{实际完成工作项目数}}{\text{计划工作项目数}} \times 100\%$
部门管理费用控制	控制部门费用确保部门费用使用不超出预算	费用每超出预算目标__%扣__分
审计问题管理	及时、准确、全面地追踪检查审计问题	问题追查率每低于__%，扣__分
审计报告通过管理	准确编写审计报告争取审计报告一次性通过	一次通过率每低于__%，扣__分
领导满意度	考核期内审计工作达到领导要求的标准	满意度平均分每低于__分，扣__分
部门员工培训管理	制订员工培训计划并组织实施	计划完成率每低于__%，扣__分

第 13 章 客服类人员胜任素质模型与任职资格

13. 1. 1 客服经理胜任素质模型与任职资格

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。

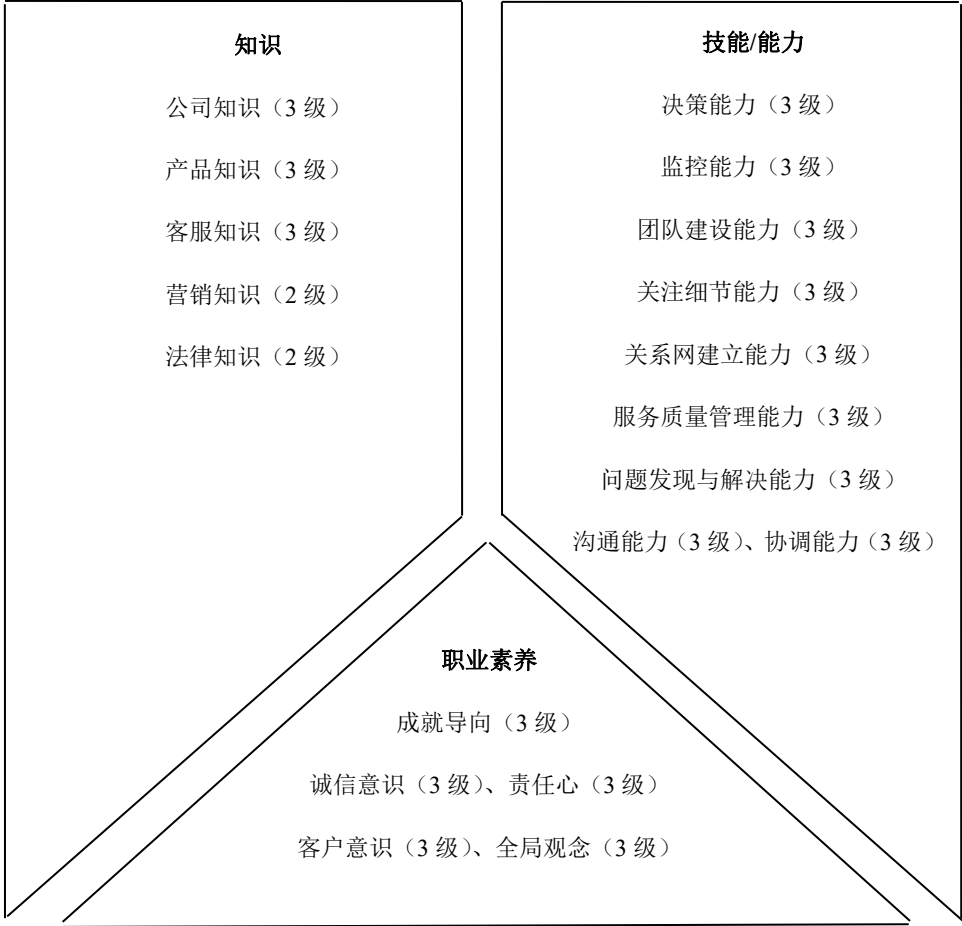


图 13-1 客服经理胜任素质模型

客服经理的任职资格条件如表 13-1 所示。

表 13-1 客服经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
客服工作计划管理	考核期内组织相关人员制订部门工	计划完成率每低于___%, 扣___分

	作计划，明确计划实现的目标和标准，并组织实施	计划完成率= $\frac{\text{实际完成数}}{\text{计划项目总数}} \times 100\%$
客服预算控制	严格控制部门客户服务预算，力争不超出预算标准	预算控制率每高于目标____%，加____分 预算控制率= $\frac{\text{费用节省额}}{\text{预算总额数}} \times 100\%$
客服流程改进管理	针对目前客服工作流程进行优化和完善，制定改进目标和标准，提高客服日常工作管理效率	按计划完成流程改进数量，每少于目标数量 1 个，扣____分
客户管理	加强客户日常管理，提高客服满意度，确保客户数量不因为服务原因流失	客户流失率每高于____%，扣____分
部门员工培训管理	按计划执行部门员工技能培训，并对培训结果进行考核，确保全部合格	员工考核合格率每低于____%，扣____分

13. 2. 2 客户开发主管胜任素质模型与任职资格

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。

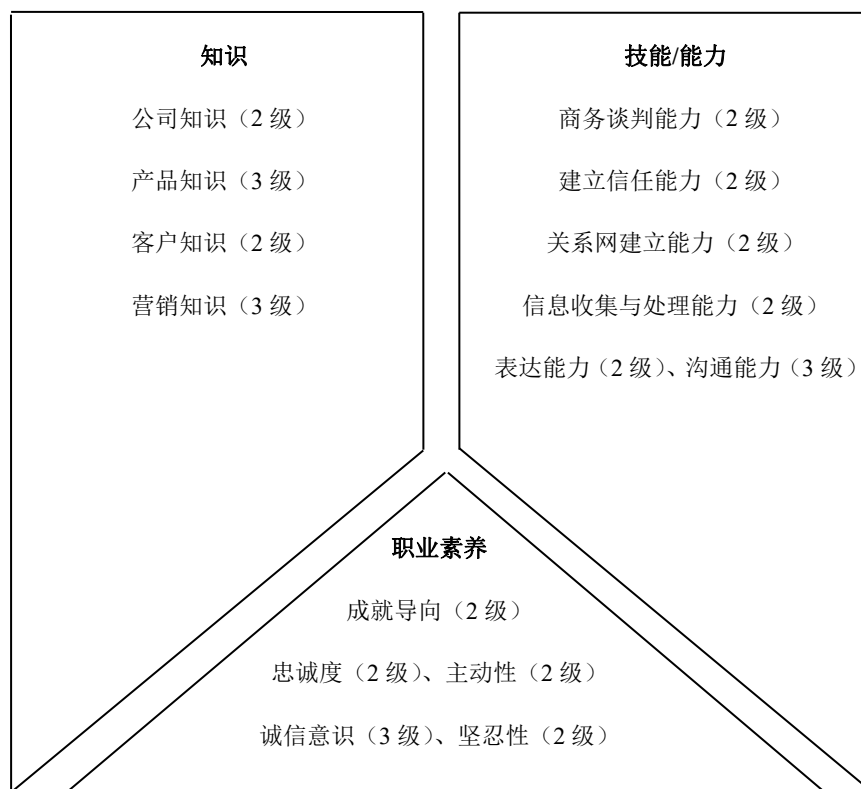


图 13-4 客户开发主管胜任素质

客户开发主管的任职资格条件如表 13-4 所示。

表 13-4 客户开发主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
客户开发任务管理	根据客户开发计划,实施客户开发工作,确保任务保质保量按时完成	任务完成率每低于___%,扣___分 任务完成率= $\frac{\text{实际完成数}}{\text{计划完成总数}} \times 100\%$
客户调查管理	具体负责客户调查计划的编制,并组织实施。指导客户开发专员编制客户调查问卷或客户调查表,并组织实施客户调查活动	客户调查计划完成率,每低于目标___%,扣___分
客户回访管理	按计划进行组织客户开发专员根据要求开展客户回访工作,对回访频率、质量进行监督、控制	客户回访工作完成率每低于目标___%,扣___分,每出现一次因回访导致的客户投诉,扣___分
客户满意度管理	积极参与客户服务改进工作,努力提高客户满意度	客户服务满意度平均分每低于___分,扣___分

13. 3. 2 客户关系主管胜任素质模型与任职资格

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。

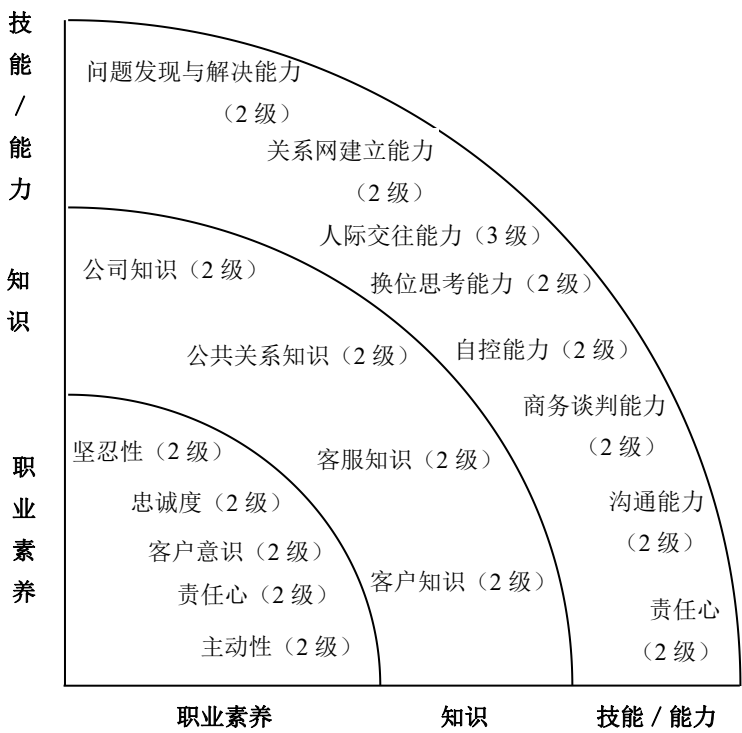


图 13-7 客户关系主管胜任素质模型示意

客户关系主管的任职资格条件如表 13-7 所示。

表 13-7 客户关系主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
客户关系维护任务达成	按客户维护计划及相关要求，完成客户关系维护任务相关工作	客户维护任务计划完成率每低于____%，扣____分
客户流失管理	定期进行客户关系分析及评价，对客户关系异常状态预警，避免客户流失	客户流失率每高于____%，扣____分 流失率= $\frac{\text{流失的客户数}}{\text{考核期客户平均数}} \times 100\%$
客户回访管理	按计划组织客户关系专员进行客户回访工作，对回访频率、质量进行监督、控制	客户回访计划完成率每低于目标____%，扣____分；每出现一次因回访导致的客户投诉，扣____分

客户满意度	积极参与客户服务改进工作，努力提高客户满意度	客户服务满意度平均分每低于____分，扣____分
客户关系报告管理	定期提交客户关系报告，为客户关系的维护及管理工作提参考信息和合理化建议	建议被采纳次数，每低于目标____次，扣____分

13. 4. 2 大客户服务主管胜任素质模型与任职资格

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。

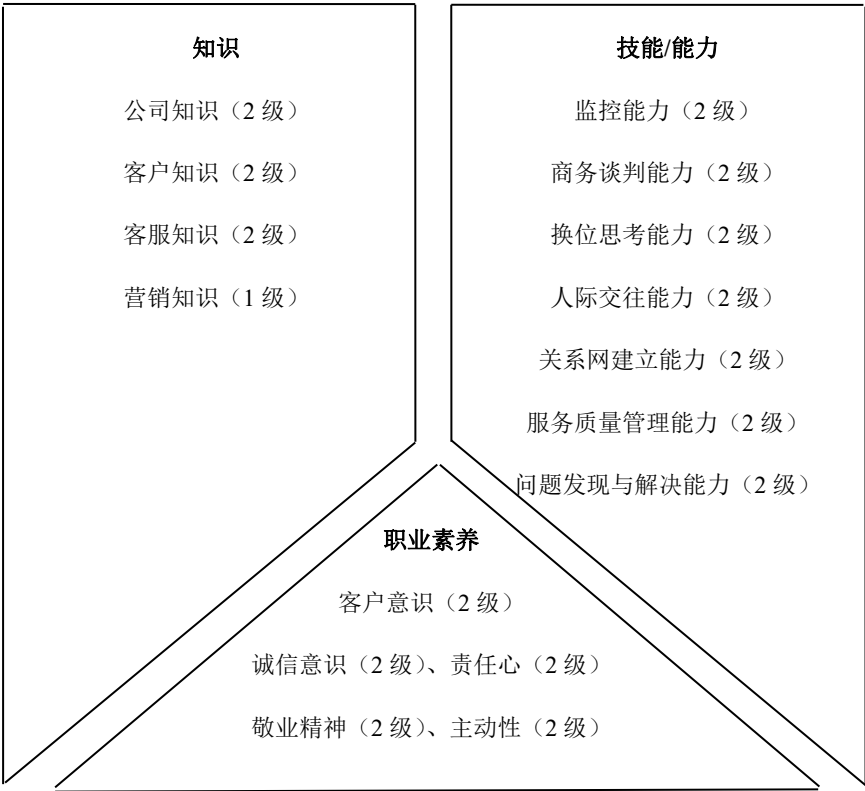


图 13-10 大客户服务主管胜任素质模型示意图

大客户服务主管的任职资格条件如表 13-10 所示。

表 13-10 大客户服务主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
大客户开发任务管理	根据大客户开发计划及相关要求、标准，不	任务完成率每低于__%，扣____分

	断拓展企业的大客户资源	完成率= $\frac{\text{实际开发数量}}{\text{计划开发数量}} \times 100\%$
大客户调查报告管理	定期提交大客户调查报告，为大客户服务维护及管理工作提参考信息和合理化建议	合理化建议被采纳的次数，每低于目标值____次，扣____分
大客户回访管理	制订大客户回访计划，并按计划执行，关注大客户动态，发现问题及时提供解决方案	回访率每低于____分，扣____分； 发现问题不汇报不解决每次扣分
大客户满意度管理	积极参与大客户服务改进工作，努力提高大客户满意度	大客户服务满意度平均分每低于____分，扣____分

13. 5. 4 售后维修主管胜任素质模型与任职资格

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。

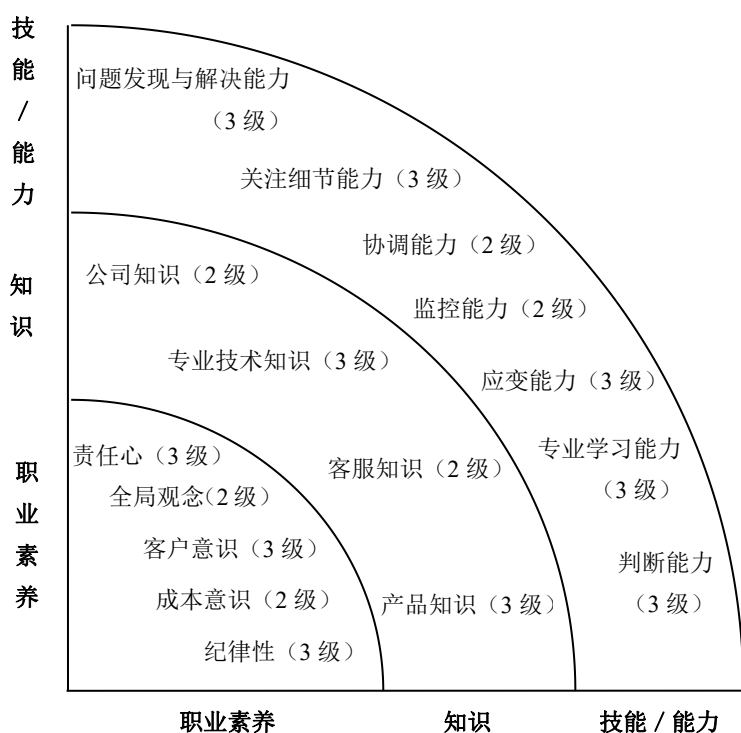


图 13-15 售后维修主管胜任素质模型

售后维修主管的任职资格条件如表 13-15 所示。

表 13-15 售后维修主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
售后维修费用控制	严格控制售后维修相关费用产生,在任务正常完成、问题妥善解决的前提下确保费用支出不超出预算标准	维修费用控制率每高于____%, 加____分 售后维修费用控制率= $\frac{\text{售后维修费用节省额}}{\text{售后维修费用预算总额}} \times 100\%$
售后维修流程改进管理	根据目前售后服务工作流程制度编制改进方案,方案通过后组织相关人员实施	方案被采纳率每低于____%, 扣____分 方案采纳率= $\frac{\text{方案被采纳的数量}}{\text{方案提出总数量}} \times 100\%$
客户投诉管理	准确记录客户投诉信息,并分析投诉原因, 提供客户投诉解决方案	投诉问题解决率每低于____%, 扣____分
报修管理	定期汇总产品故障维修统计表和维修人员工作月报表上交售后服务经理,并根据产品维修记录,编写产品质量分析报告及时反馈给相关部门	维修分析报告未提交不得分,提交每拖延1天, 扣____分; 报告分析内容无效、不可行, 扣____分

13. 6. 1 客服信息主管胜任素质模型与任职资格

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。

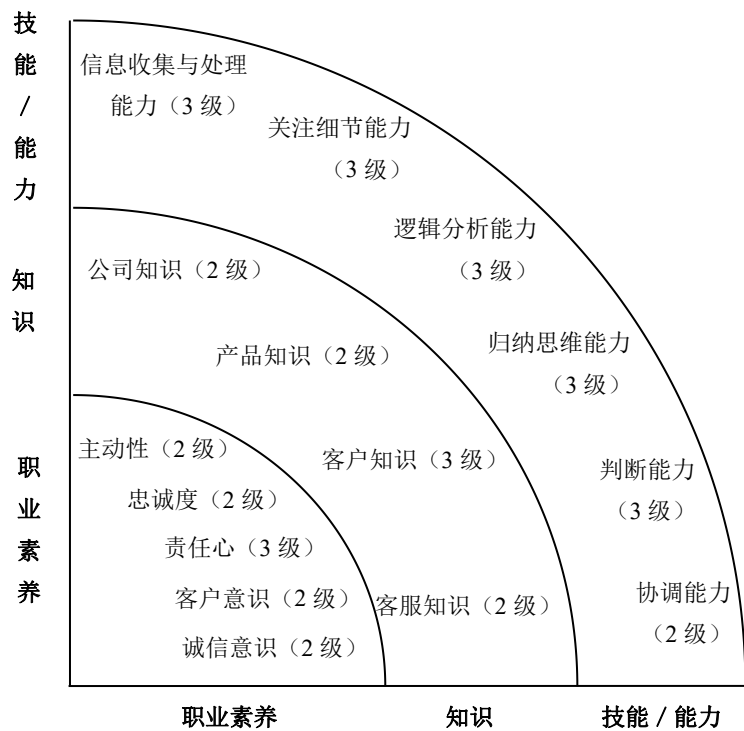


图 13-17 客户信息主管胜任素质模型

客服信息主管的任职资格条件如表 13-17 所示。

表 13-17 客服信息主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
客户信息管理系统建设	根据企业对客户信息管理的要求，建立客户信息管理系统，制定客户信息管理的各项制度，并不断对其进行修正和完善	相关工作每少建立一项，扣__分，建立结果不可行每项扣__分
客户信息管理	组织客户信息专员开展客户信息收集、统计和分析工作，并对工作效果和进程进行监督，确保信息有效性和完整性	根据相关标准每发现一条无效信息或不完整信息，扣__分
客户资料的保密性	监督客户档案保密工作的实施，确保客户档案保密制度的执行	每发现一次客户资料丢失事件，本项不得分
客户信息的分析报告	根据客户信息统计情况，定期提交分析报告，对客情的波动变化进行分析，	方案被采纳率每低于____%，扣__分 方案被采纳率=

	并提供解决方案	$\frac{\text{被采纳的数量}}{\text{方案总数量}} \times 100\%$
--	---------	---

13. 7. 3 客户服务质量监控专员胜任素质模型与任职资格

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。

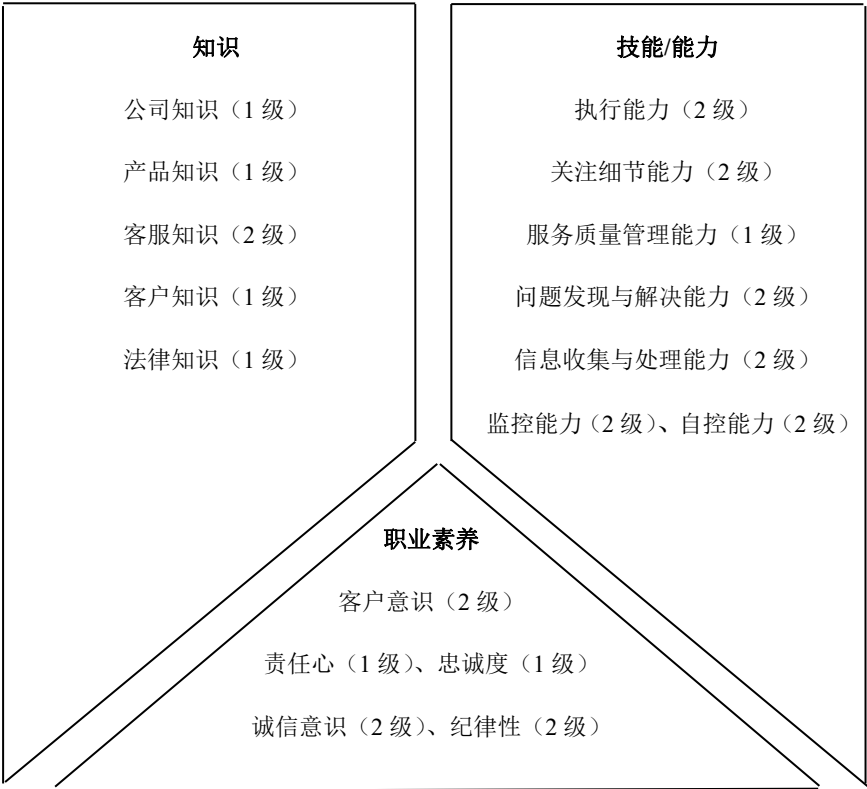


图 13-21 客户服务质量监控专员胜任素质模型

客户服务质量监控专员的任职资格条件如表 13-21 所示。

表 13-21 客户服务质量监控专员任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
服务质量报表管理	对客服人员服务质量进行跟踪和检查,并按时填制客户服务质量报表	报表编制每出现一处错误,扣___分
服务质量改善建议管理	根据客服务务和客户需求的变化,不断提出客户服务质量改善建议,促进	建议被采纳率每低于___%,扣___分 建议被采纳率=

	服务质量的提高	$\frac{\text{被采纳的数量}}{\text{建议总数量}} \times 100\%$
客户回访管理	定期或不定期地进行客户回访,以检查客服人员的服务质量,并填写客户回访记录	客户回访率每低于___%,扣___分 客户回访率= $\frac{\text{实际回访人数}}{\text{应回访人数}} \times 100\%$
信息资料档案管理	收集和整理客户服务质量的相关信息和资料,并及时归档	信息数据归档不及时,每推迟1天扣分,资料不完整,每发现1次,扣___分

13. 8. 1 呼叫中心经理胜任素质模型与任职资格

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。

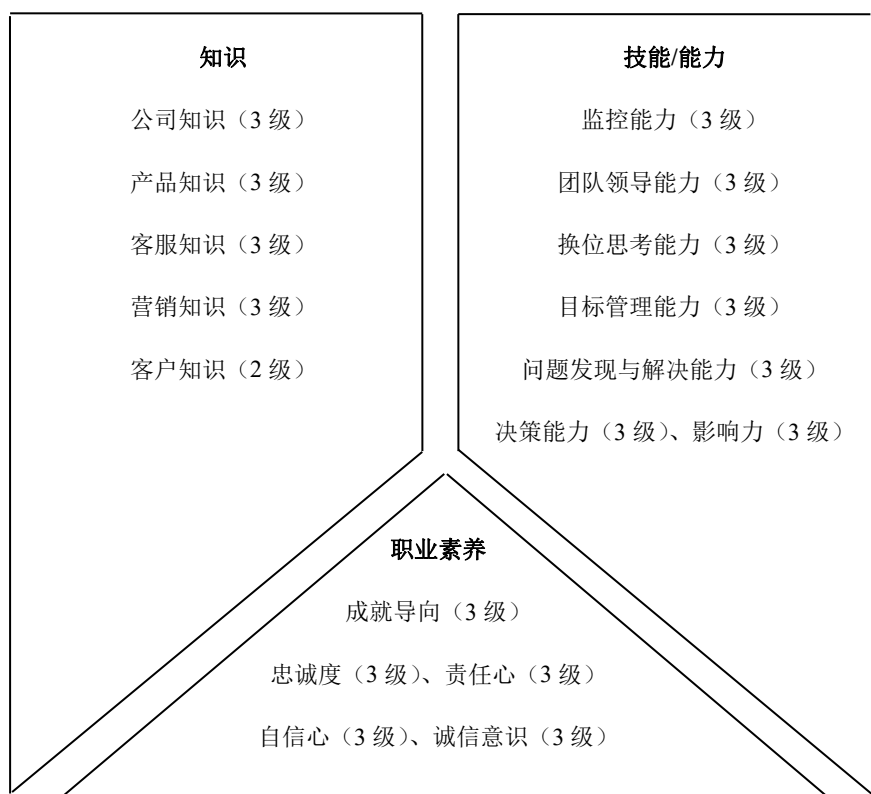


图 13-22 呼叫中心经理胜任素质模型

呼叫中心经理的任职资格条件如表 13-22 所示。

表 13-22 呼叫中心经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
-----------	---------	----------

呼叫中心运营计划管理	根据公司经营需要编制运营计划并组织实施	呼叫中心运营计划完成率每低于___%，扣___分
呼叫中心运营费用控制	按照预算标准控制各项开支，确保工作相关费用不超出预算	呼叫中心运营费用达成率每超出预算___%，扣___分 费用达成率= $\frac{\text{实际发生费用额}}{\text{预算总额}} \times 100\%$
运营情况分析报告管理	定期或不定期组织相关人员做好呼叫服务市场的调研工作，并撰写分析报告	分析报告未按规定及时提交，每推迟一天，扣___分，分析不深入、不可行，扣___分
客户满意度管理	积极参与部门服务质量改进工作，努力提高客户满意度	客户服务满意度平均分每低于___分，扣___分
员工管理	及时与部门员工沟通，发现问题及时解决确保核心员工保有率	核心员工保有率每低___%，扣___分

13. 8. 2 座席主管胜任素质模型与任职资格

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。

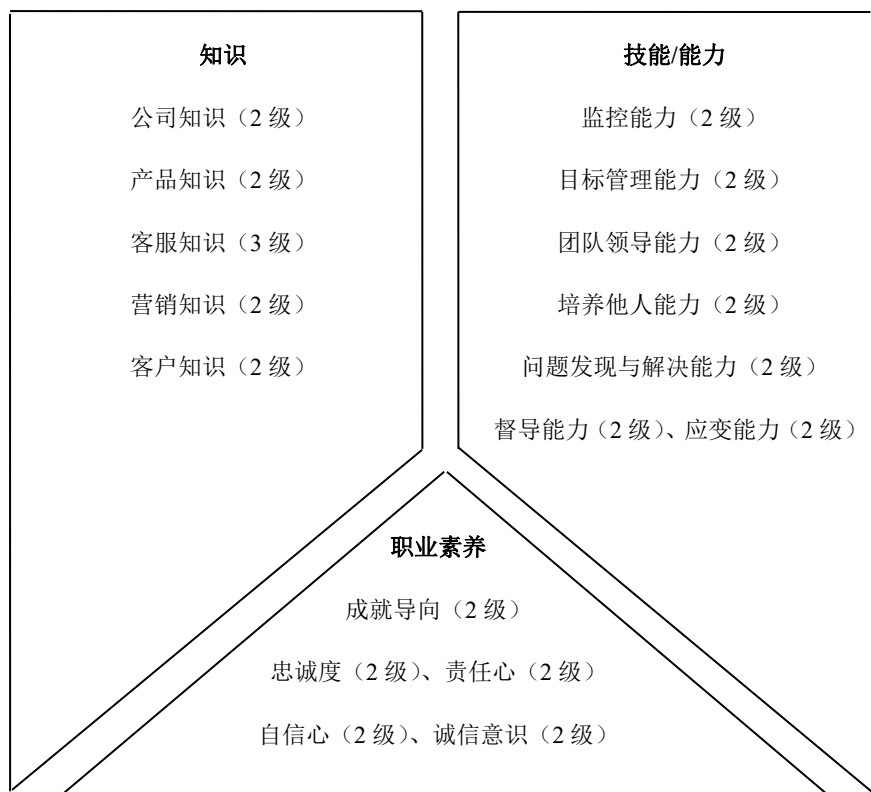


图 13-23 座席主管胜任素质模型

座席主管的任职资格条件如表 13-23 所示。

表 13-23 座席主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
呼叫中心业务 计划管理	制订人力安排计划，合理调配呼叫中心人力资源	计划完成率每低于____%，扣____分
运营数据管理	收集、整理、分析呼叫中心日常运营数据，并提交相关业绩报告	报告递交不及时每推迟一天，扣____分， 报告数据存在错误的一处，扣____分
呼叫中心流程改进管理	针对目前作业系统进行评估与改进工作，提供改进方案	方案被采纳率每低于____分，扣____分 $\text{采纳率} = \frac{\text{被采纳的数量}}{\text{方案总数量}} \times 100\%$
座席评价管理	负责呼叫中心座席员服务质量的监控及评价，并及时纠正其不合格行为	每发现下属座席员服务质量不达标一次，扣____分

13. 8. 3 呼叫中心座席员胜任素质模型与任职资格

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。

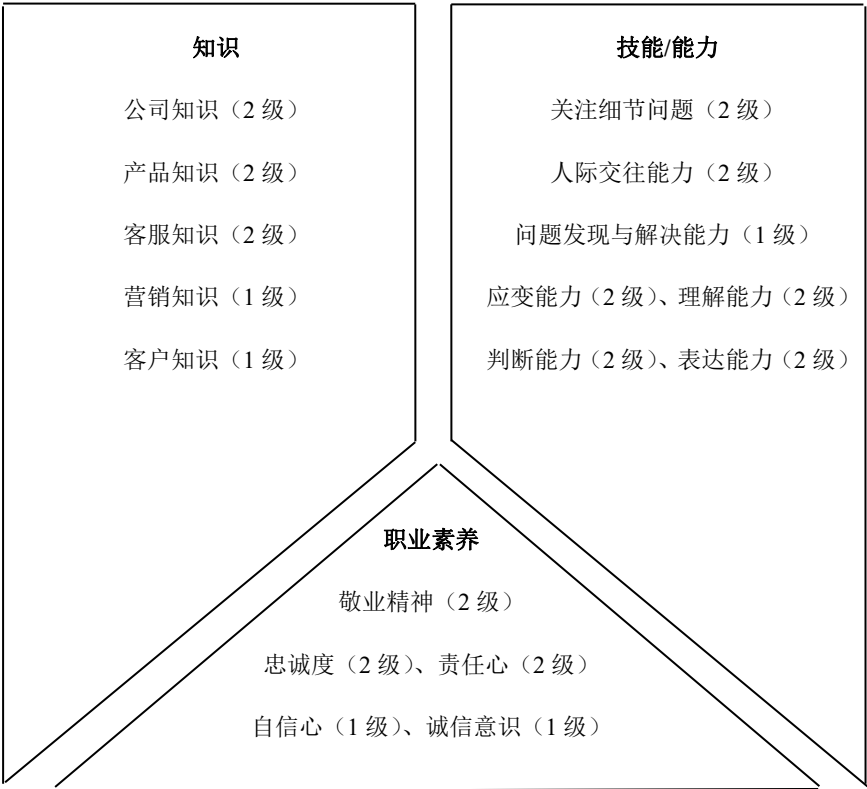


图 13-24 呼叫中心座席员胜任素质模型

呼叫中心座席员的任职资格条件如表 13-24 所示。

表 13-24 呼叫中心座席员任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
呼叫中心任务 执行情况	按计划及相关工作要求，执行呼叫中心任务计划	计划完成率每低于____%，扣____分
呼叫电话处理管理	对所有呼入、呼出的电话进行记录，并对遇到的问题及时跟踪处理	每发现 1 次未及时处理相关问题，扣分
客户投诉管理	按相关工作要求执行客户呼叫电话，	每出现 1 次客户投诉，扣____分

	确保不出现客户投诉	
呼叫资料管理	妥善记录、保管客户呼叫记录	每发现 1 处记录无效信息，扣___分

13. 8. 7 排班主管胜任素质模型与任职资格

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。

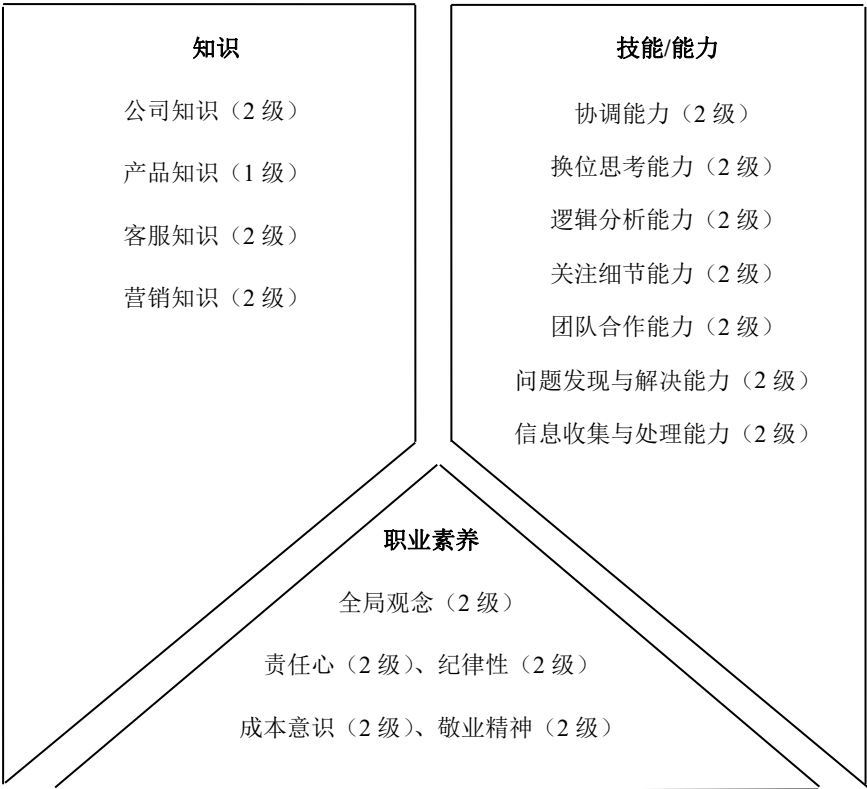


图 13-28 排班主管胜任素质模型

排班主管的任职资格条件如表 13-28 所示。

表 13-28 排班主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
排班表编制管理	制订呼叫中心排班制度和排班计划，并负责监督实施	排班表编制及时率达___%，每低于目标___%，扣___分
话务量预测管理	组织相关人员进行呼叫中心话务量的分析和预测工作，掌握呼叫中心业务运营现状	话务量预测准确性，偏差小于___%，每高（低）于目标___%，

	和发展趋势	加（扣）____分
座席利用管理	根据呼叫中心业务需求变化和座席员变动情况，及时更新排班表，对呼叫中心人力、座席、设备等资源统一调配和管理，提高座席等资源利用率	座席利用率达____%，比目标每提高（降低）____%，加（扣）____分

13. 9. 1 客户投诉主管胜任素质模型与任职资格

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。

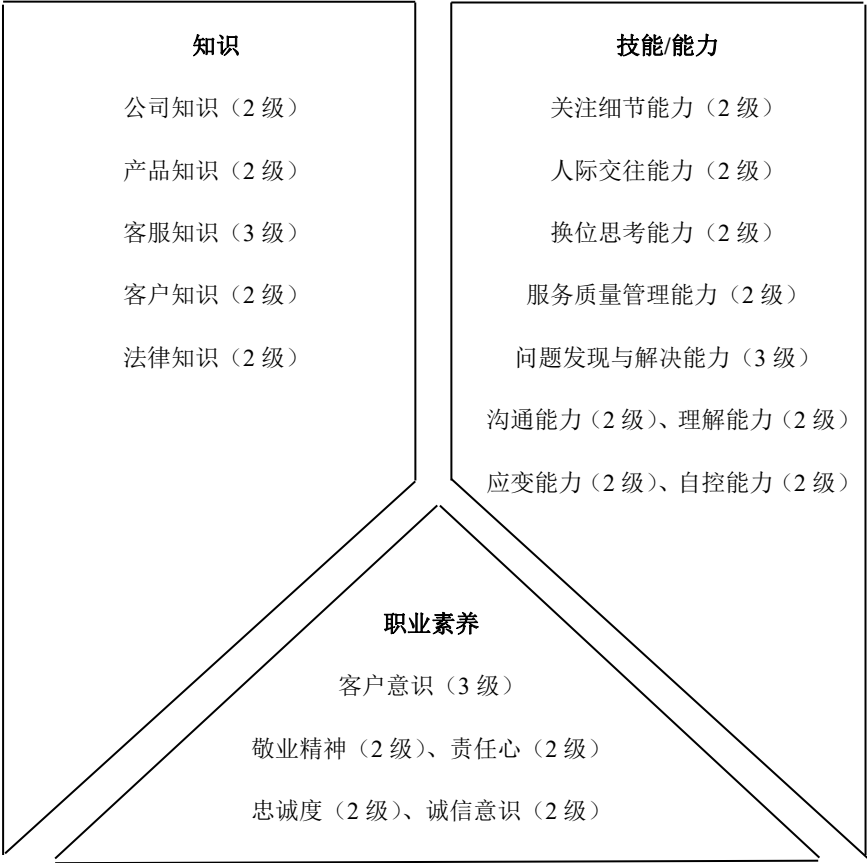


图 13-30 客户投诉主管胜任素质模型

客户投诉主管的任职资格条件如表 13-30 所示。

表 13-30 客户投诉主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
客户意见反馈及时性	在规定时间内，及时反馈客户	客户意见在及时反馈率在____%以上，与预期

管理	提出的意见	目标相比，每低于目标____%，扣____分
客诉解决效率	在规定时间内，解决客户投诉， 提高投诉解决效率	从接到投诉到问题解决时间间隔不超出 天，与预期目标相比，每超____天，扣____分
客诉解决数量	按照公司确定的要求及时受理 客户投诉，并确保在规定时间内 处理完毕	未在承诺期限内，解决客诉次数不超过____次， 与预期目标相比每超____次，扣____分
客户满意度管理	按公司规定处理客户投诉，确 保处理态度、速度等让客户满 意	客户满意度问卷的平均得分为____分，与预期 目标相比每低于____分，扣____分
投诉回访管理	负责组织客户回访工作，以判 断 客户投诉处理工作的质量	投诉回访率每低于____分，扣____分 投诉回访率= $\frac{\text{实际回访人数}}{\text{计划回访人数}} \times 100\%$

第 14 章 人力资源类人员胜任素质模型与任职资格

14. 1. 1 人力资源经理胜任素质模型与任职资格

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。

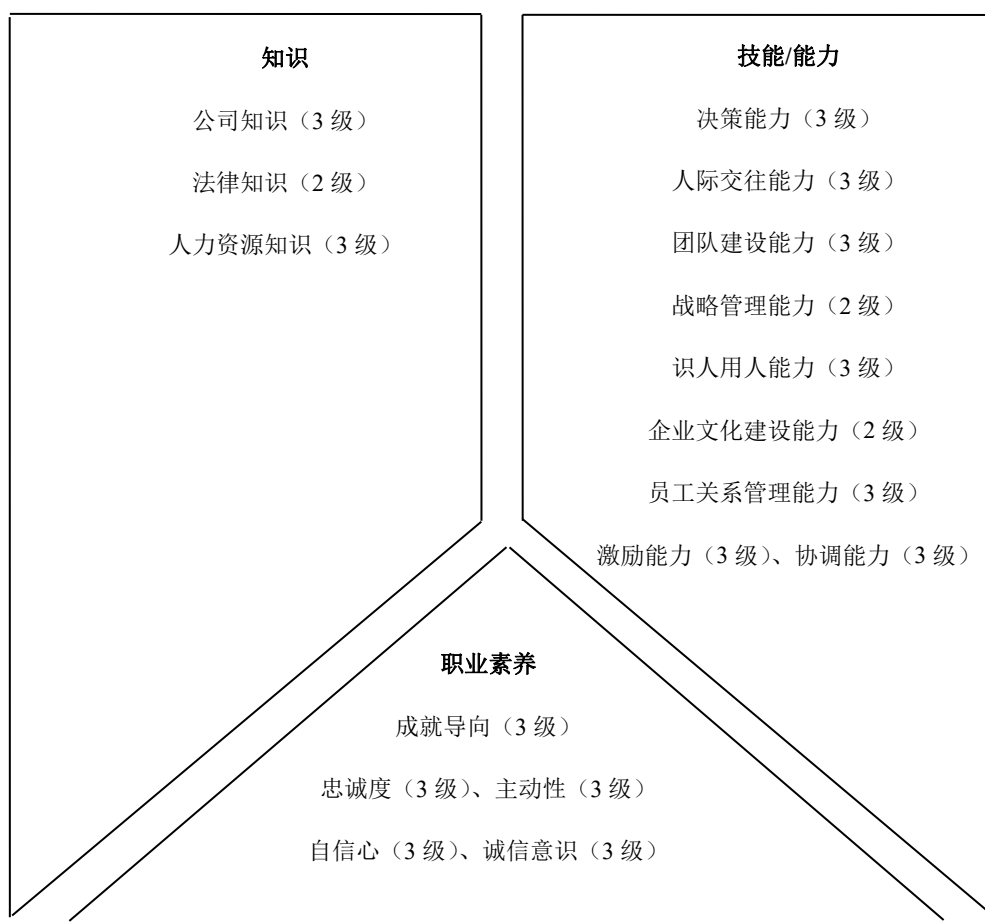


图 14-1 人力资源经理胜任素质模型

人力资源经理的任职资格条件如表 14-1 所示。

表 14-1 人力资源经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
人力资源制度管理	制定并监督实施企业各项人力资源管理制度	制度差错率达____% 制度差错率 = $\frac{\text{制度出现差错次数}}{\text{制定制度总次数}} \times 100\%$
人力资源计划管理	负责根据企业发展战略，制订并完成人力资源各项工作计划	人力资源工作计划按时完成率达____% 计划提交及时率 = $\frac{\text{计划及时提交次数}}{\text{计划应提交总次数}} \times 100\%$
流程改进管理	负责人力资源各项工作流程的改进、优化	主要考核人力资源流程改进目标达成情况、流程改进效果
员工满意度管理	负责人力资源的日常管理工作，保证员工满意度，控制人员流失	企业核心员工流失不得高于____%；员工满意度在____分以上，每低于目标____分，扣____分

成本控制管理	负责制定费用控制目标，进行 人力资源管理成本预算与控制	费用预算达成率不超过 100%，每超过____%， 扣____分 费用预算达成率= $\frac{\text{实际支出总额}}{\text{预算总额}} \times 100\%$
部门和团队管理	制定人力资源部日常管理细 则、工作规范，负责团队建设	培训计划完成率达____%，员工绩效考核平均 得分在____分以上

14. 3. 2 招聘主管胜任素质模型与任职资格

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。

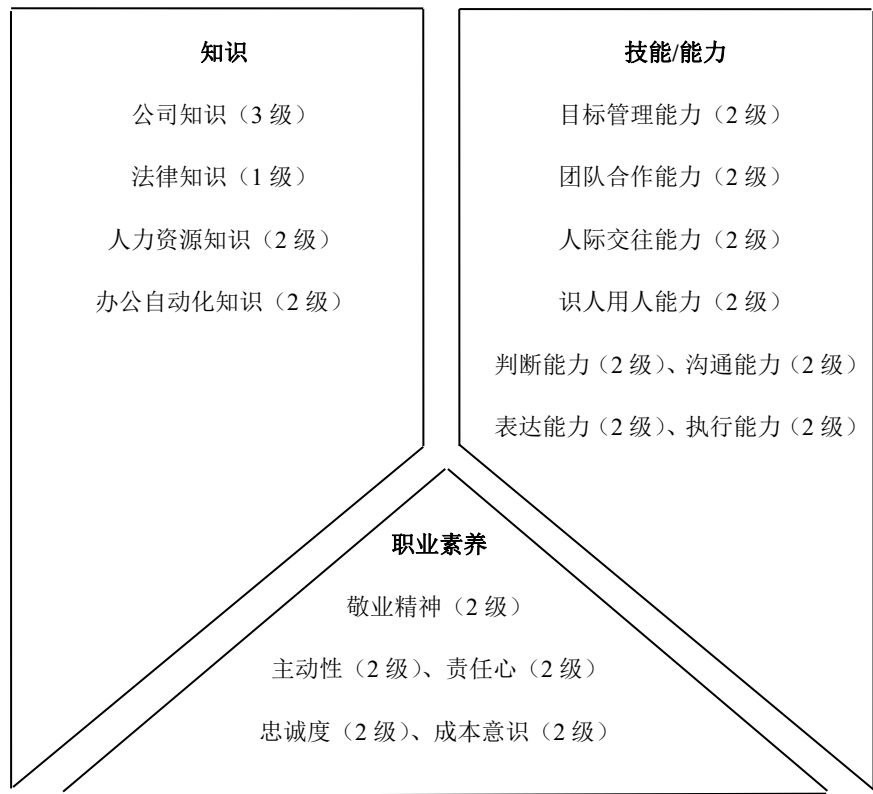


图 14-7 招聘主管胜任素质模型

招聘主管的任职资格条件如表 14-7 所示。

表 14-7 招聘主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
招聘计划管理	根据企业人力资源需求总量， 制订并实施招聘计划	招聘计划完提交及时率达____% 招聘计划完成率= $\frac{\text{招聘计划完成数}}{\text{招聘计划总数}} \times 100\%$

招聘信息管理	负责根据招聘职位起草招聘广告信息、选择招聘渠道	招聘信息准确，出现遗漏或失误的关键条款不超过___项，每高于目标___项，扣___分
面试与甄选管理	负责组织和执行人员面试、甄选与安置工作	空缺职位的平均填补时间不超过___天 招聘完成比率= $\frac{\text{实际录用人数}}{\text{计划招聘人数}} \times 100\%$
招聘效果评估	负责对招聘工作效果进行评估，并提交招聘效果评估报告	招聘效果评估报告提交及时率达___%，招聘部门满意度评分达到___分
人才库管理	负责根据企业人员需求，建立和完善企业人才库	人才库建设目标达成率在___%以上；人才库信息准确率达___%

14. 4. 1 培训经理胜任素质模型与任职资格

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。

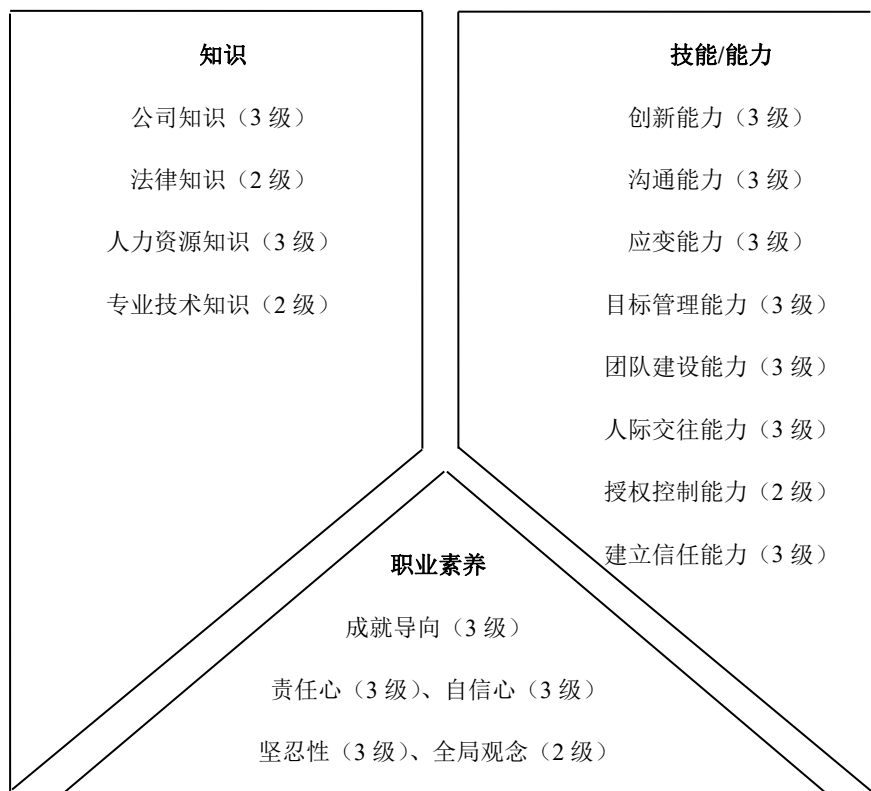


图 14-9 培训经理胜任素质模型

培训经理的任职资格条件如表 14-9 所示。

表 14-9 培训经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
培训制度管理	负责编制企业培训管理的各项制度、操作流程并组织实施	制度和流程的书面化比率达到 100% 制度差错率 = $\frac{\text{制度出现差错次数}}{\text{制定制度总次数}} \times 100\%$
培训计划管理	根据企业战略目标, 制订企业年度培训计划并组织实施	培训计划按时提交及时率达____% 计划提交及时率 = $\frac{\text{计划及时提交次数}}{\text{计划应提交总次数}} \times 100\%$
培训课程管理	组织开发企业内部培训课程体系, 提升企业内部培训水平	培训课程开发计划完成率达____%, 每低于目标____%, 扣____分
培训评估管理	负责培训项目的跟进工作, 在培训结束后, 进行培训效果评估	培训考核达标率 = $\frac{\text{培训考核达标人数}}{\text{培训的总人数}} \times 100\%$ 培训评估报告提交及时率达到____%
成本控制管理	负责制定费用控制目标, 进行培训管理成本预算与控制	费用预算达成率不超过 100%, 每超过____%, 扣____分
员工职业生涯管理	建立员工职业生涯晋升通道, 实施员工职业生涯辅导计划	职业生涯辅导计划完成率达____% 计划完成率 = $\frac{\text{辅导计划实际完成量}}{\text{计划工作量}} \times 100\%$

14. 4. 3 培训讲师胜任素质模型与任职资格

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。

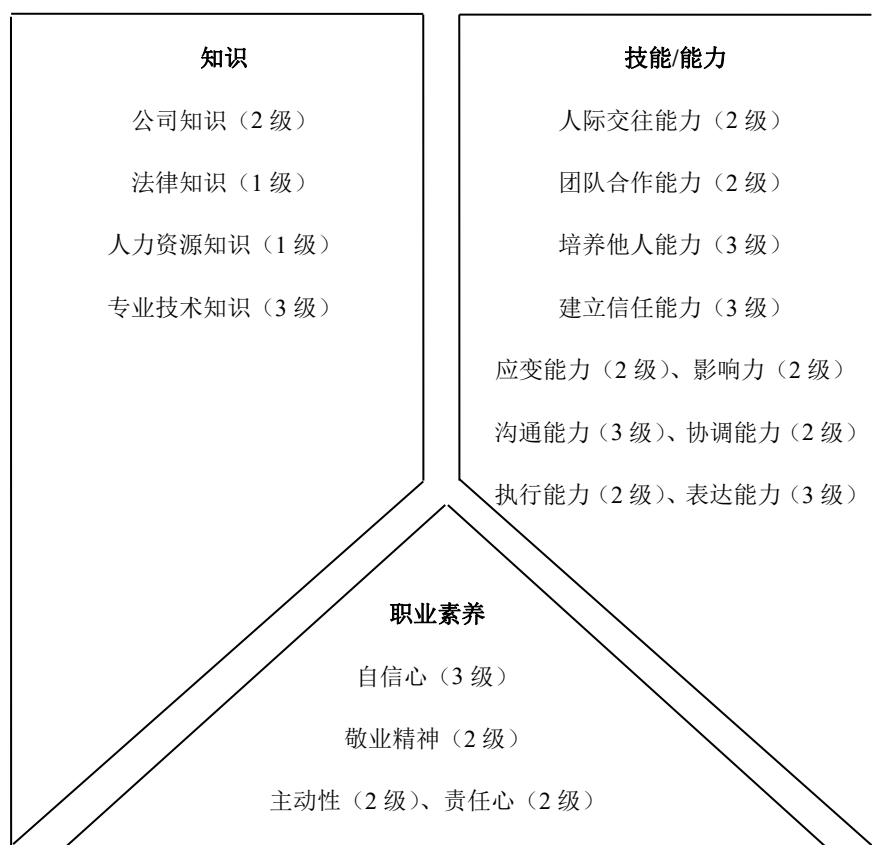


图 14-11 培训讲师胜任素质模型

培训讲师的任职资格条件如表 14-11 所示。

表 14-11 培训讲师任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
课程开发管理	根据不同岗位的培训需求，进行培训课程的开发和设计	培训课程开发完成率达到____%，每低于目标____%，扣____分
培训授课管理	根据企业培训课程设计的要求，具体负责员工管理、岗位技能等所属模块的培训授课工作	培训课堂出勤率达到____%，每低于目标____%，扣____分 授课完成率= $\frac{\text{实行授果项目数}}{\text{计划授果项目总数}} \times 100\%$
课程改进管理	根据岗位具体特征及培训情况，提出授课改善方案	员工培训效果满意度评分达到____分 改善方案采纳率= $\frac{\text{被采纳的方案数量}}{\text{改善方案总数量}} \times 100\%$

培训效果管理	协助并参与培训效果评估调查，提供教学质量分析报告	授课效果评估报告在规定的时间内提交 参与受训考核合格率= $\frac{\text{考核合格次数}}{\text{考核总次数}} \times 100\%$
授课资料管理	对培训教材教案及课程相关资料进行及时整理和归档	培训资料归档及时率达到____%，每低于目标____%，扣____分

14. 5. 2 绩效考核主管胜任素质模型与任职资格

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。

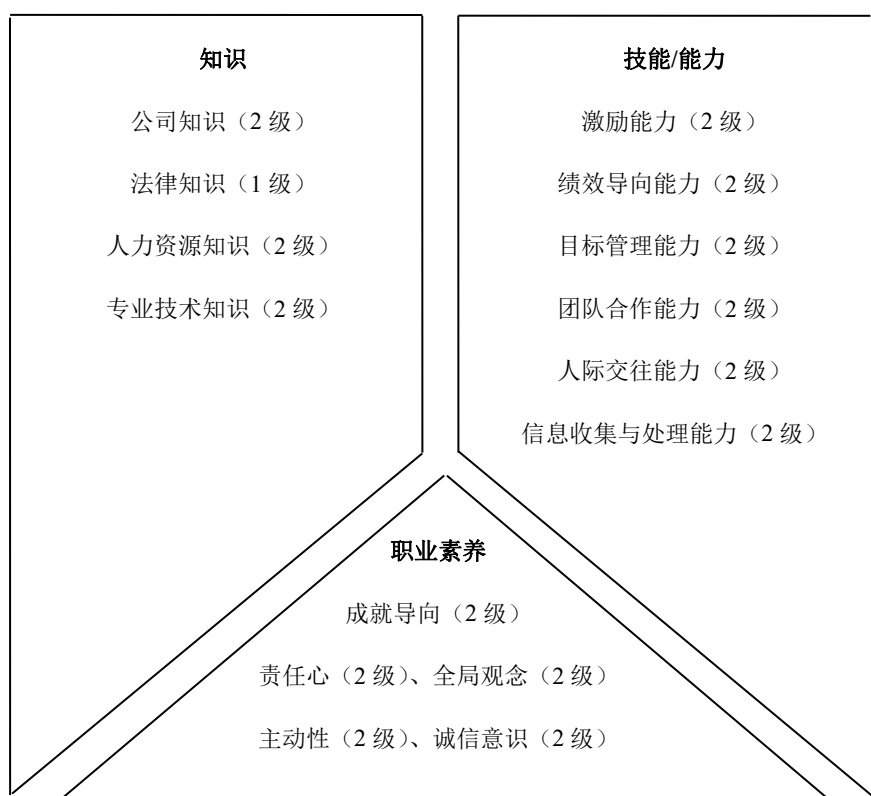


图 14-13 绩效考核主管胜任素质模型

绩效考核主管的任职资格条件如表 14-13 所示。

表 14-13 绩效考核主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
绩效考核方案管理	编制绩效考核方案，设计企业各岗位考核表	员工绩效考核表中的缺失率不超过____%

考核实施管理	组织企业各部门实施员工绩效考核活动	员工定期考核未按时完成的次数不超过____次 $\text{计划按时完成率} = \frac{\text{按时完成的绩效考核量}}{\text{绩效考核计划总量}} \times 100\%$
考核沟通管理	主动与各部门进行考核沟通, 及时解答相关问题	未及时反馈考核结果的次数不超过____次, 员工满意度评价达____分
考核成本控制	负责绩效考核管理的成本费用控制	费用预算达成率不超过 100% $\text{成本控制率} = \frac{\text{实际绩效考核费用额}}{\text{绩效考核预算额}} \times 100\%$
考核总结汇报	组织汇总各项考核信息, 撰写绩效考核工作总结	撰写绩效考核工作总结, 提交评估报告的及时率为____%

14. 6. 2 薪酬主管胜任素质模型与任职资格

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。

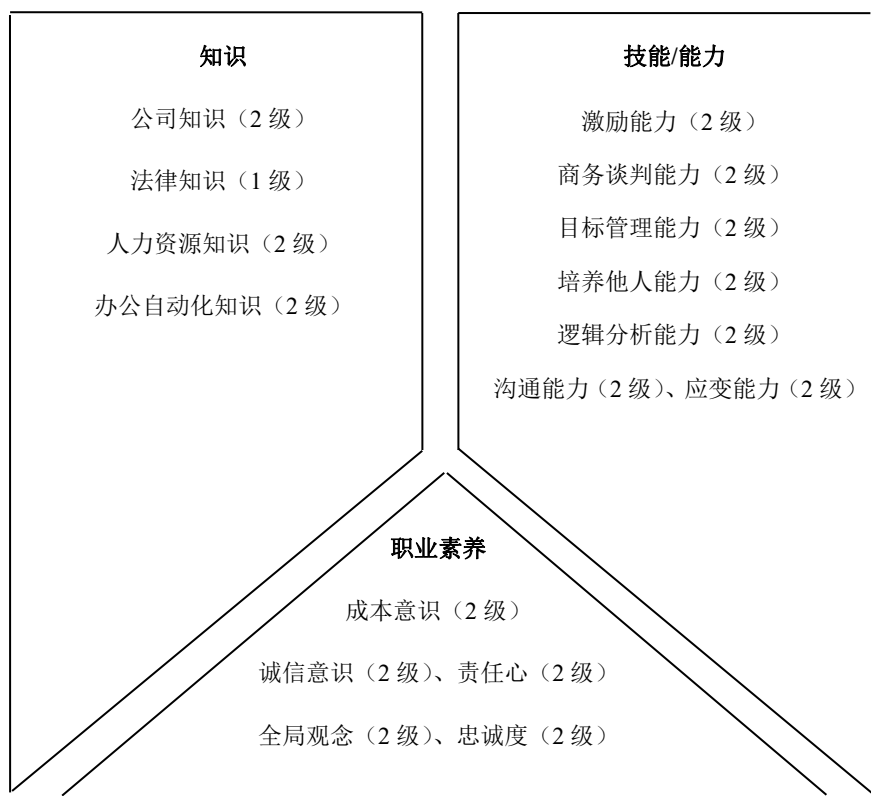


图 14-16 薪酬主管胜任素质模型

薪酬主管的任职资格条件如表 14-16 所示。

表 14-16 薪酬主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
薪酬调整管理	研究和跟踪市场薪酬变化，制订相应薪酬调整计划	提出改进薪酬方案的建议；考核期内提出的合理化建议被采纳的次数为____条
薪酬信息管理	建立薪酬调查数据库，并提供薪酬分析报告	组织收集薪酬信息和数据，信息数据准确、全面 报告提交及时率达____%
薪酬异议处理	处理薪酬发放中出现的各种异议	及时处理薪酬异议的事件；实际处理薪酬异议及时率为____%，员工满意度评价达____分
人力成本控制	根据企业薪酬福利规划，进行企业人力成本控制	人工成本控制率不超过____% 企业人力成本控制率= $\frac{\text{实际人力成本}}{\text{预算人力成本}} \times 100\%$
工资发放管理	组织编制员工工资表，以凭证工资正常发放	主要考核员工工资发放的及时性与准确性 工资与奖金计算差错次数不超过____次

14. 6. 3 薪酬专员胜任素质模型与任职资格

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。

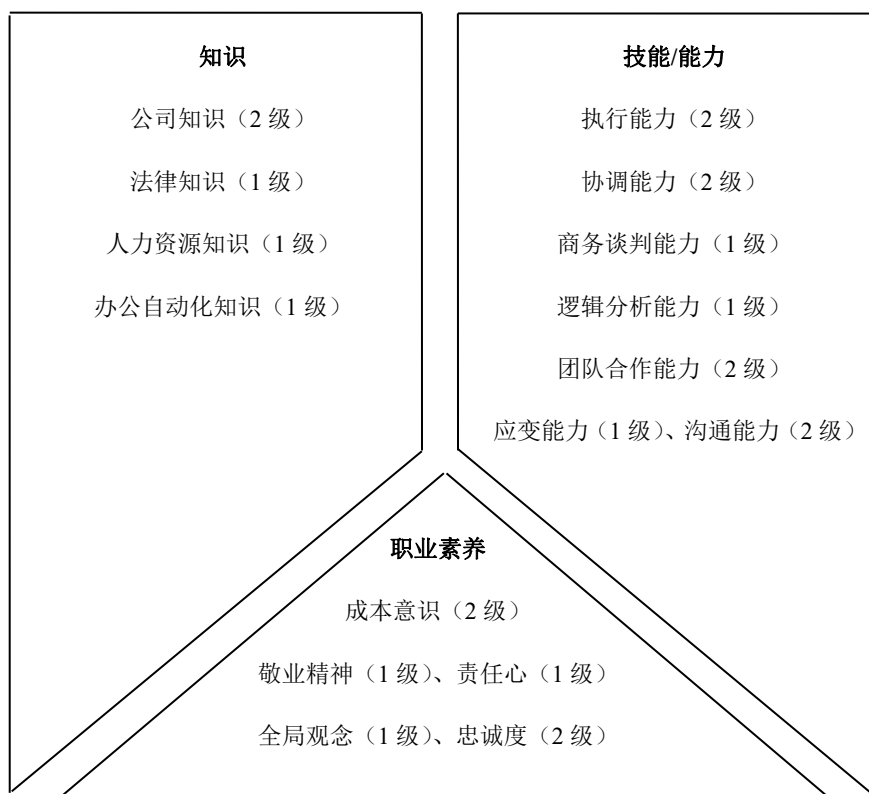


图 14-17 薪酬专员胜任素质模型

薪酬专员的任职资格条件如表 14-17 所示。

表 14-17 薪酬专员任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
薪酬调研报告	调查市场薪酬水平，并编写薪酬调查报告	薪酬调研报告提交及时率达到____% 报告提交及时率= $\frac{\text{报告及时提交次数}}{\text{报告应提交总次数}} \times 100\%$
工资报表编制	根据企业的薪酬福利制度，及时准确地编制工资报表	工资奖金报表编制及时率达到____%；工资报表编制差错次数不超过____次，每超过____次，扣____分
社会保险管理	负责为企业员工办理各种保险等工作	核定各项保险基数的准确率达到____%，员工社会保险办理出错率为____%，每超过____%，扣____分
薪酬档案管理	及时维护薪酬档案，记录薪资调整变化，保存相关文件	考核档案归档率达到____% 档案归档及时率= $\frac{\text{档案及时归档数量}}{\text{应归档总数量}} \times 100\%$

14. 7. 2 劳动关系专员胜任素质模型与任职资格

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。

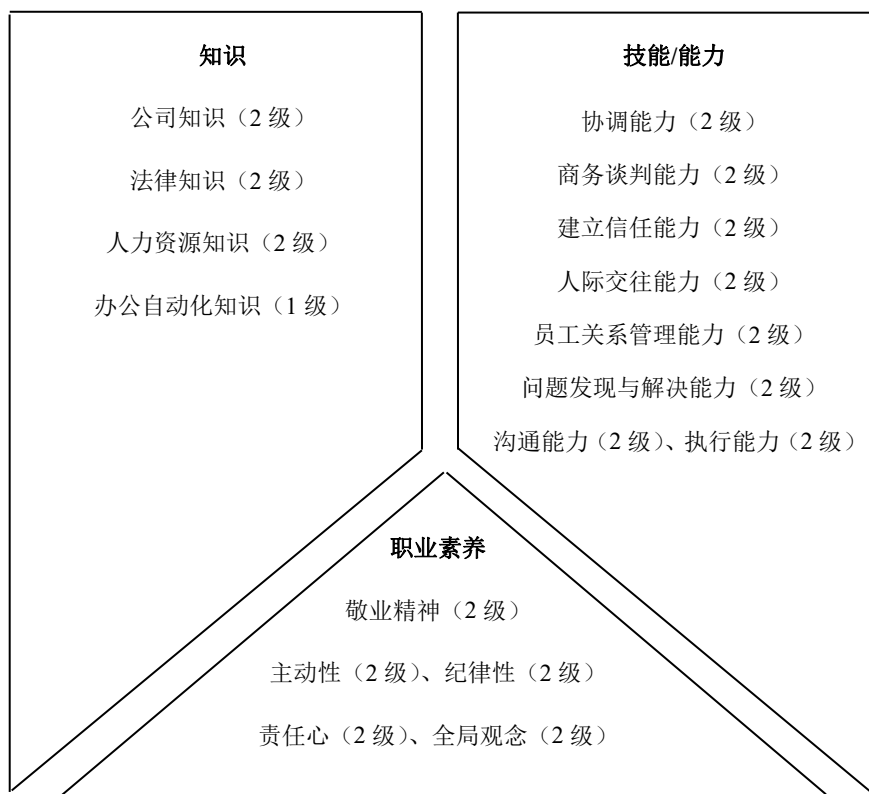


图 14-19 劳动关系专员胜任素质模型

劳动关系专员的任职资格条件如表 14-19 所示。

表 14-19 劳动关系专员任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
劳动合同管理	为企业新老员工办理劳动合同签订、续签等手续	劳动合同签订及时率达____% $\text{劳动合同签订及时率} = \frac{\text{及时签订数量}}{\text{需签订总数}} \times 100\%$
入离职手续办理	负责企业员工新进、调岗、离职等手续的办理	主要考核入职、调岗、离职手续办理的及时性，相关手续在规定时间内按时办理
劳动争议处理	协助完成员工冲突、投诉的受理、调查和处理工作	协助完成劳动争议的调查和处理，员工投诉处理及时率达____%，员工满意度评价达____分
员工档案管理	及时更新员工档案，相关档案资料的整理及保存	各项文档资料保存完好，无缺失 $\text{档案归档及时率} = \frac{\text{档案及时归档数量}}{\text{应归档总数量}} \times 100\%$

第 15 章 行政类人员胜任素质模型与任职资格

15. 1. 1 行政经理胜任素质模型与任职资格

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，综合考虑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。

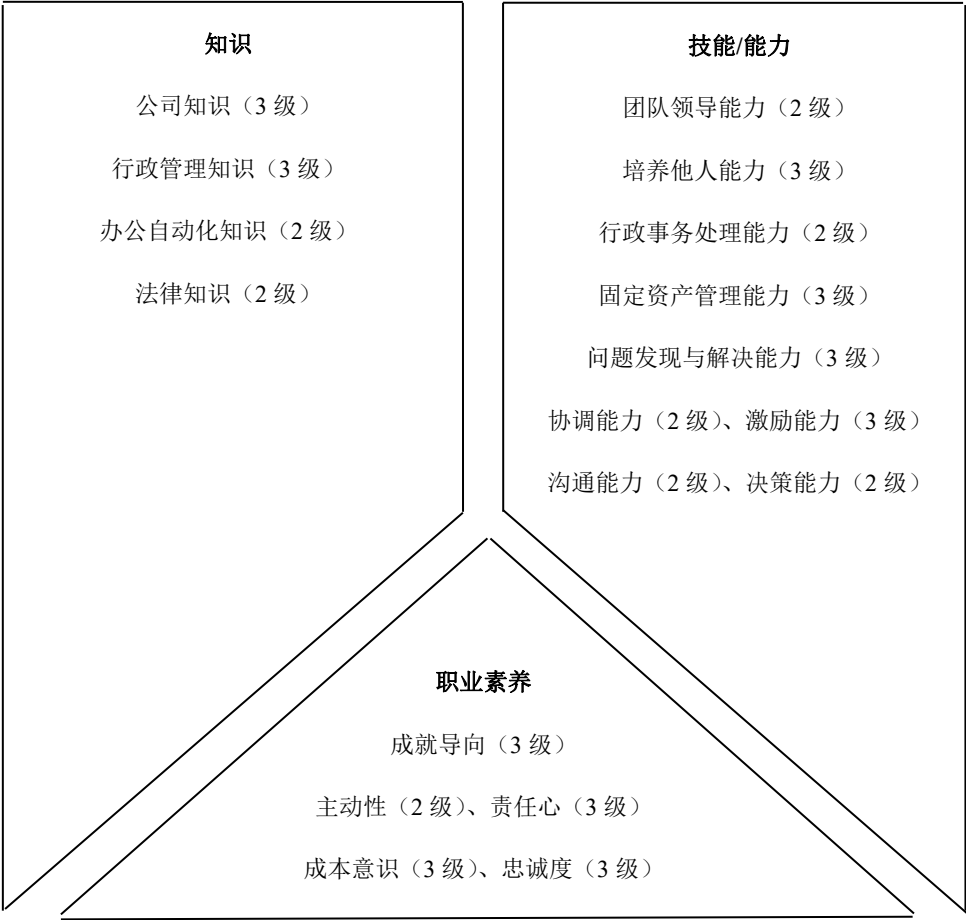


图 15-1 行政经理胜任素质模型

行政经理的任职资格条件如表 15-1 所示。

表 15-1 行政经理任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
行政制度管理	制定企业行政管理规章制度、流程，并监督和检查执行情况	制度和流程的书面化比率达到 100% $\text{制度差错率} = \frac{\text{制度出现差错次数}}{\text{制定制度总次数}} \times 100\%$
行政计划管理	制订日常行政工作计划，组织	行政工作计划按时完成率达____%

	并监督工作计划的执行	行政计划提交及时率= $\frac{\text{计划及时提交次数}}{\text{计划应提交总次数}} \times 100\%$
行政费用管理	编制与执行行政预算，控制行政管理费用	行政费用预算达成率不超过____%，每高于目标____%，扣____分；预算提交及时率达____%
办公用品管理	负责行政办公设备管理，组织办公用品采购	行政办公设备完好率达____%；办公用品采购及时率达____%，每低于目标____%，扣____分
部门费用控制	负责制定费用控制目标，进行部门管理成本预算与控制	费用预算达成率不超过 100%，每超过____%，扣____分 费用预算达成率= $\frac{\text{实际支出总额}}{\text{预算总额}} \times 100\%$
部门员工管理	负责部门员工的选拔、配用、培训、考核等工作	培训计划完成率达____%，员工绩效考核平均得分在____分以上

15. 1. 3 行政专员胜任素质模型与任职资格

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。

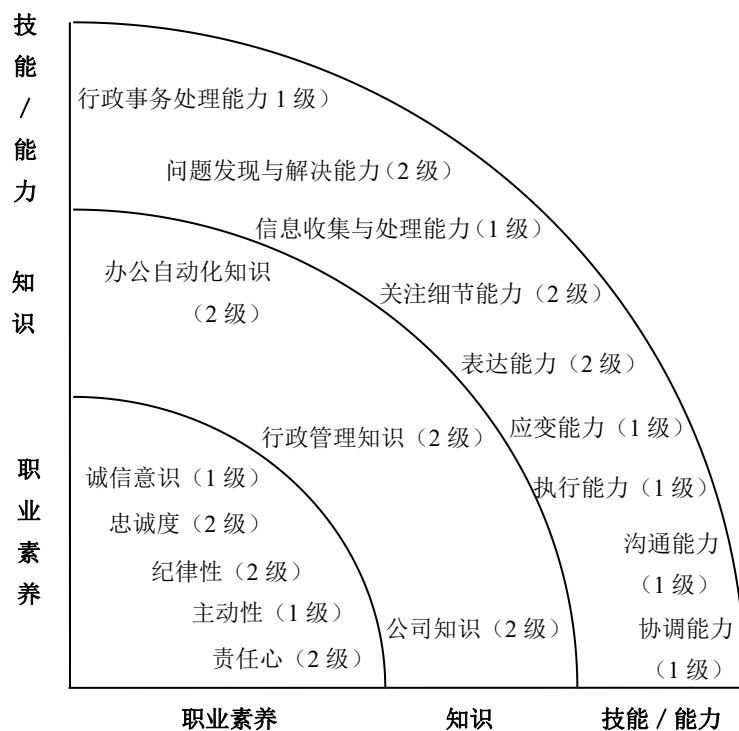


图 15-3 行政专员胜任素质模型

行政专员的任职资格条件如表 15-3 所示。

表 15-3 行政专员任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
办公用品管理	负责办公用品的登记、发放、维护等工作	负责办公用品的登记、发放及时率达___%；行政办公设备完好率达___%
文件传达管理	负责企业内外各种来往文件的核对、下发和传达工作	文件传达及时率达到___% 文件传达及时率= $\frac{\text{及时传达次数}}{\text{应传达总次数}} \times 100\%$
文件档案管理	对各种文件、文书、文档进行编码、登记、归档管理	主要对各种文件、文书、文档进行编码、登记、归档的准确性进行考核；文件归档及时率达到___%
考勤统计管理	负责员工考勤工作管理，对企业考勤情况进行汇总统计	考勤统计差错次数每出现 1 次，扣___分 考勤统计及时率= $\frac{\text{考勤统计及时次数}}{\text{考勤应统计总次数}} \times 100\%$

15. 2. 2 前台接待专员胜任素质模型与任职资格

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。

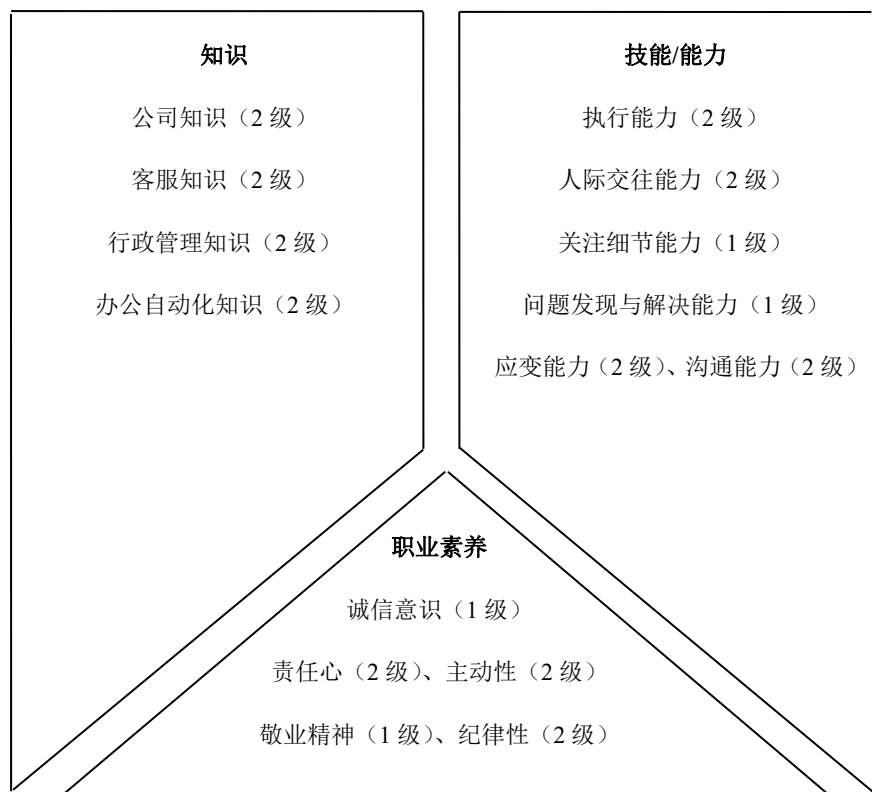


图 15-5 前台接待专员胜任素质模型

前台接待专员的任职资格条件如表 15-5 所示。

表 15-5 行政专员任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
访客登记管理	负责前台访客、来宾的登记、接待和引见	接待记录完整、准确率达到____% 接待登记差错率= $\frac{\text{接待登记差错次数}}{\text{接待登记总次数}} \times 100\%$
信息传达管理	负责电话、邮件、信函、报纸、杂志等的接收与传达	信息传达及时率= $\frac{\text{及时传达次数}}{\text{应传达信息总次数}} \times 100\%$ 函件接收、转发准确率达到____%
接待环境管理	负责维护前台区域内的日常卫生和盆景植物	接待区域环境整洁度评分在____分以上，每低于目标____分，扣____分
接待档案管理	负责接待档案的整理和归档工作	保证接待资料完好、无缺失，接待资料归档率达到____%，每低于目标____%，扣____分

15. 3. 1 办公室主任胜任素质模型与任职资格

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。

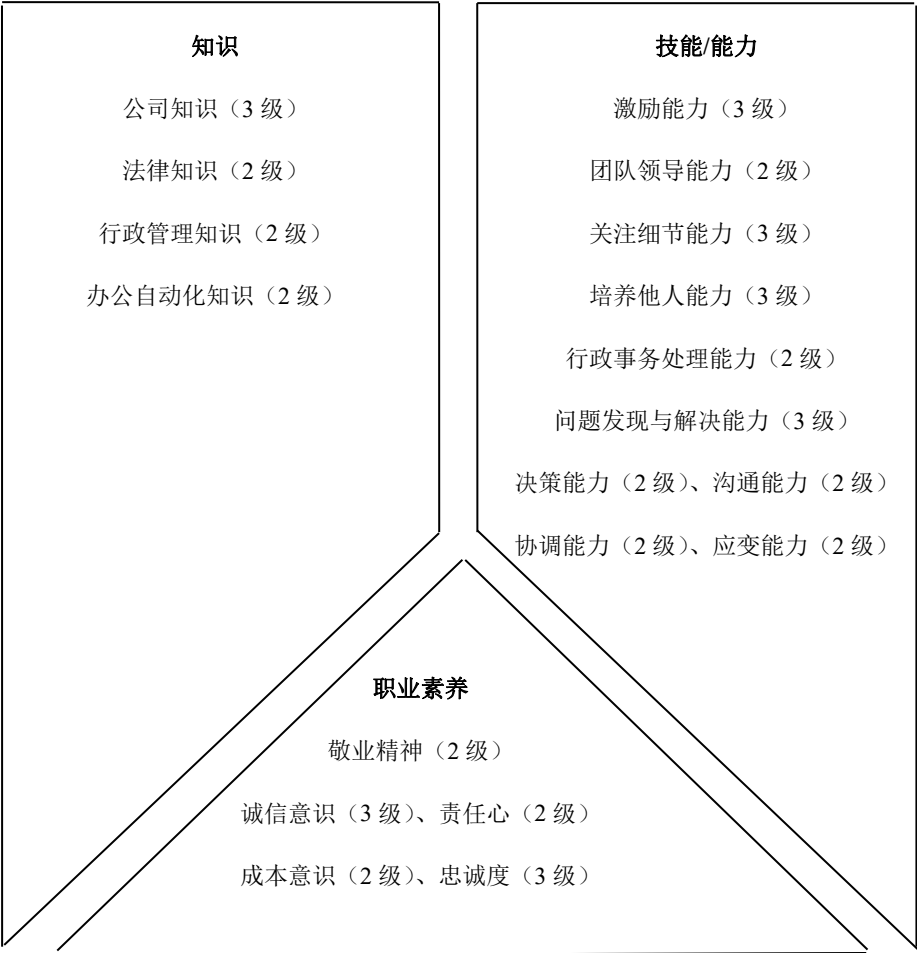


图 15-6 办公室主任胜任素质模型

办公室主任的任职资格条件如表 15-6 所示。

表 15-6 办公室主任任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
办公室制度管理	制定办公室相关管理制度与流程，并监督执行	制度和流程的书面化比率达到 100% 制度差错率= $\frac{\text{制度出现差错次数}}{\text{制定制度总次数}} \times 100\%$
工作计划管理	制订办公室年度工作计划、	办公室工作计划提交及时率达____%

	季度、月度工作计划并执行	计划提交及时率= $\frac{\text{计划及时提交次数}}{\text{计划应提交总次数}} \times 100\%$
会议组织管理	负责组织和安排管理层会议，安排会议记录与整理	与会人员对会议组织的满意度评价达到____分以上；会议记录准确率达到____%
企业证照管理	负责企业公章证照管理，并做好使用登记和年检工作	在规定时间内完成企业各类证照的年检工作，印章安全、完好，用印手续齐全规范，无违规用印现象
部门员工管理	负责部门员工相关培训与考核等工作	培训计划完成率达____%；员工绩效考核平均得分在____分以上

15.3.3 行政秘书胜任素质模型与任职资格

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。

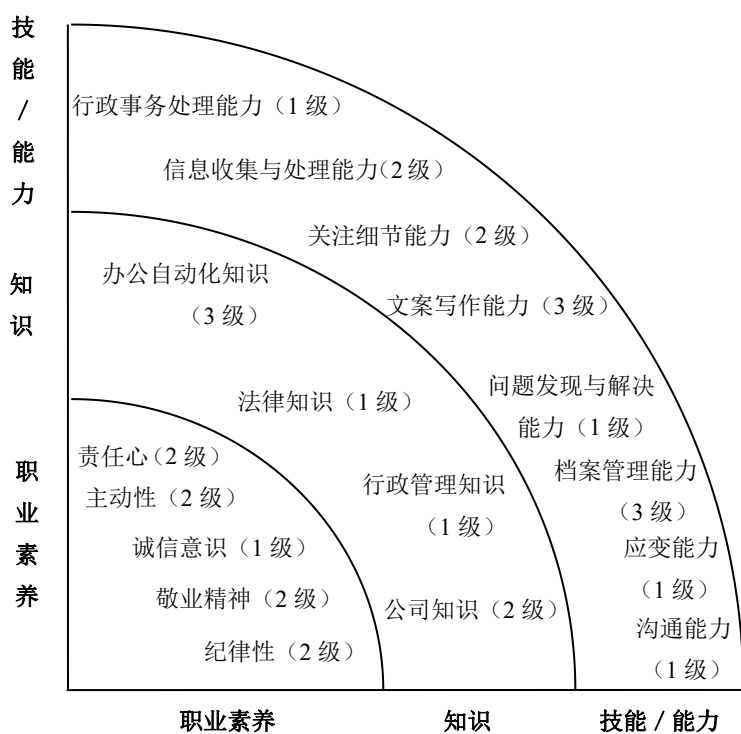


图 15-8 行政秘书胜任素质模型

行政秘书的任职资格条件如表 15-8 所示。

表 15-8 行政秘书任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
文件起草管理	负责上级主管交待的行政文件及会议文件的起草工作	行政、会议文件起草及时率达到____%；领导满意度评分在____分以上
文件影印管理	负责各类文件资料的打印、复印、整理和归档工作	行政文件录入、打印、复印等能够在规定时间内完成，及时率达到____%
文件传达管理	负责企业内、外各类文件的核对、下发和传达工作	函件接收、转发准确率达到____% 文件传达及时率= $\frac{\text{及时传达次数}}{\text{应传达文件总次数}} \times 100\%$
日程安排管理	负责协调与安排领导的工作事务及日程	合理有效的安排领导工作日程，领导满意度评分在____分以上，每低____分，扣____分

15. 5. 1 监察主管胜任素质模型与任职资格

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。

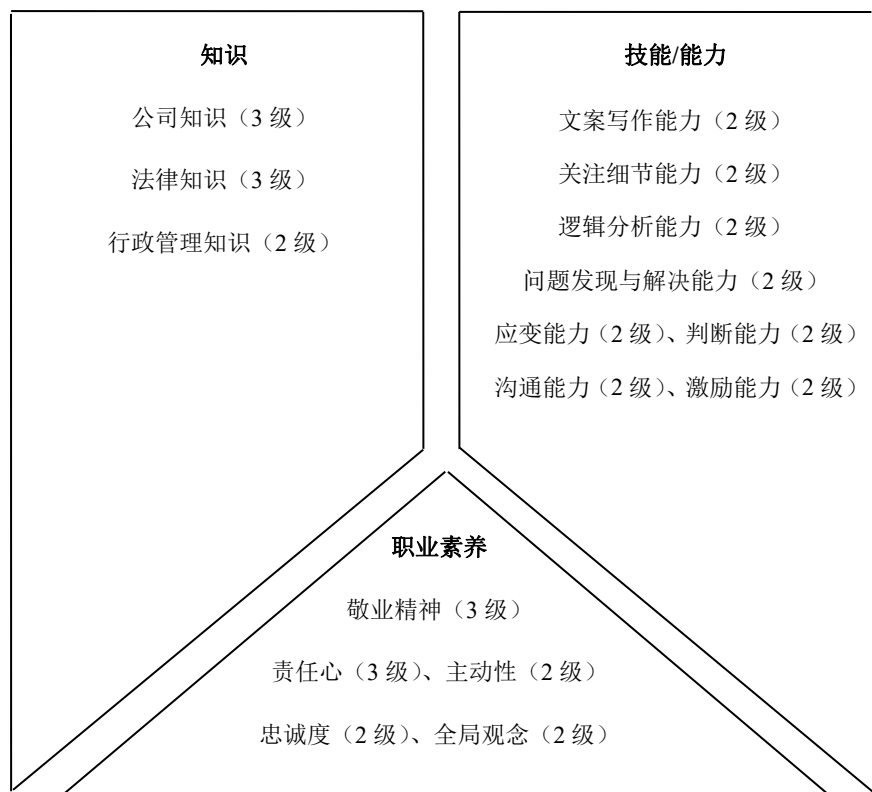


图 15-11 监察主管胜任素质模型

监察主管的任职资格条件如表 15-11 所示。

表 15-11 监察主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
监察制度管理	制定企业监察工作相关制度与流程，并监督执行	制度和流程的书面化比率达到 100% 制度差错率 = $\frac{\text{制度出现差错次数}}{\text{制定制度总次数}} \times 100\%$
监察记录管理	负责监察各部门规章制度遵守情况，及时填写监察记录	监察记录及时率达____% 监察记录及时率 = $\frac{\text{监察记录及时填写数}}{\text{监察记录应填写总数}} \times 100\%$
专项监察管理	负责参与重要经济合同、项目的专项审计或监察工作	主要考核专项监察进度与效果 协作部门满意度评分在____分以上
监察报告管理	根据监督检查的结果定期编写并提交监察报告	监察报告中虚假的项目，每发现 1 项，扣____分 报告提交及时率 = $\frac{\text{报告及时提交次数}}{\text{报告应提交总次数}} \times 100\%$
部门员工管理	负责部门员工相关培训与考核等工作	培训计划完成率达____%；员工绩效考核平均得分在____分以上

15. 5. 2 法务主管胜任素质模型与任职资格

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、技能/能力，具体内容如图 15-12 所示。

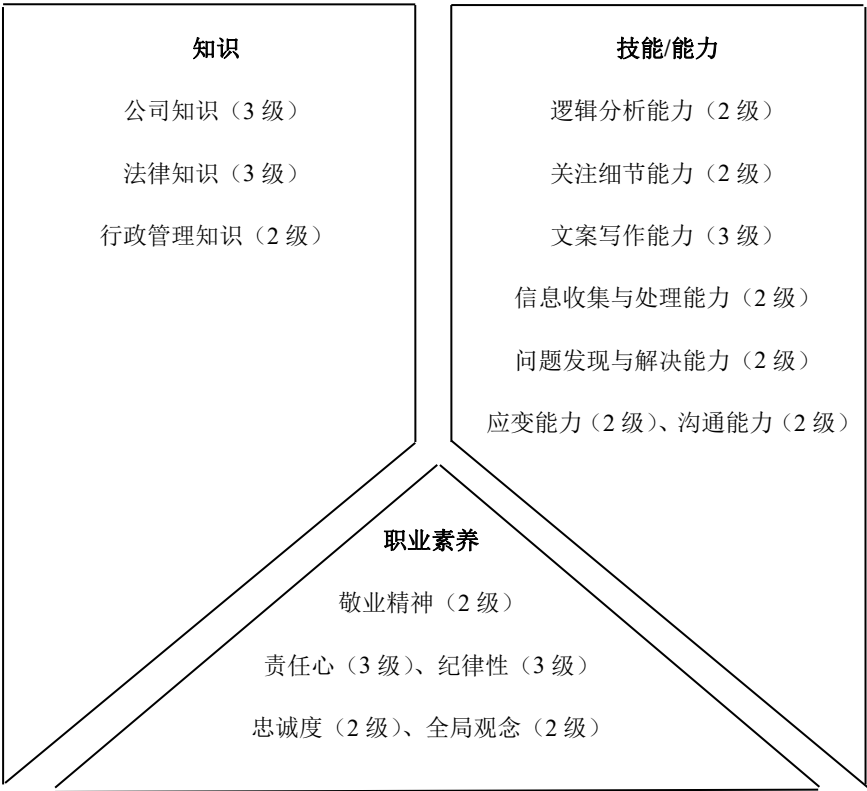


图 15-12 法务主管胜任素质模型

法务主管的任职资格条件如表 15-12 所示。

表 15-12 法务主管任职资格条件

关键行为与结果要求	工作标准与规范	指标界定与目标值
法务审核管理	审核企业各项规章制度、合同、协议等的合法性	因其负责的审核的企业各项规章制度、规范、合同、协议等而引起法律纠纷的次数不超过____次
诉讼处理管理	负责处理企业各类诉讼事务，提供法律咨询服务	实际诉讼胜诉率为____% 诉讼处理及时率= $\frac{\text{及时处理的诉讼数}}{\text{诉讼总数}} \times 100\%$

普法培训管理	负责法律知识培训培训工作的组织与实施	普法培训计划完成率达到____% 培训计划完成率= $\frac{\text{实际参加普法培训的人数}}{\text{计划参加普法培训的人数}} \times 100\%$
证照、专利管理	负责企业证照的年检及商标保护、专利申请等工作	企业证照、商标注册、专利申请等业务延误办理的次数不超过____次
部门员工管理	负责部门员工的业务培训与考核等工作	培训计划完成率达____%；员工绩效考核平均得分在____分以上