# 透视人力资源经理胜任力特征

来源：网络 作者：心上花开 更新时间：2024-09-03

*第一篇：透视人力资源经理胜任力特征透视人力资源经理胜任力特征胜任力特征由企业的性质和企业的发展情况决定。中国管理资讯网董事、人才测评高级讲师谷向东博士认为：人力资源经理胜任力特征没有一个固定模式。不同的企业，甚至企业的不同发展阶段，人力资...*

**第一篇：透视人力资源经理胜任力特征**

透视人力资源经理胜任力特征

胜任力特征由企业的性质和企业的发展情况决定。

中国管理资讯网董事、人才测评高级讲师谷向东博士认为：人力资源经理胜任力特征没有一个固定模式。不同的企业，甚至企业的不同发展阶段，人力资源经理的胜任力要求都是不一样的。

揭示岗位的胜任力特征应从三个方面进行：

一、战略角度。胜任力第一要建立在战略的基础之上，企业的战略日标与计划会投射到胜任力要求上，企业发展过程中不同的战略对人力资源经理的胜任力要求是不同的-简单举个例子，如果企业战略只是追求销售额的快速增加，抢占市场份额，反映在人力资源经理的胜任力特征上，起码要求你具有很强的识人、选人与人才培养能力，以适应公司短时间内对很多人才的需求。可以说，人力资源经理的胜任力是随着企业战略的转移而变化的。

二、基于组织文化的特点。不同的企业有不同的企业文化，每个企业都要根据企业文化构建其胜任力特征。比如蒙牛公司就是追求一种—上级对下级的关怀，要求上级对下级要像对自己的孩子一样爱护。所以蒙牛在对管理人员的胜任力方面非常强调“真诚理解与关爱”这一点。

三、岗位的不同胜任力要求也不同．每一个岗位都有不同的胜任力要求。人力资源经理有自己独立的胜任力要求。

上述三个方面是对胜任力特征一个广义的现实的理解。所谓胜任力的概念所强调的和优秀人力资源经理取得的业绩有因果联系的素质特征，也就是可以将从事人力资源经理工作中优秀者与一般者区分开来的个体特征，其实就是强调优秀和一般的差异。可以从五个方面评价人力资源经理胜任力的高低，包括知识，技能，自我概念，个性和动机。优秀和一般的差异。

1、知识方面，要求具备人力资源知识，还要有本行业的知识。对企业的方方面面要了解，不一定要精，但要知道，知道的越多越好；不仅要有企管方面的知识，还要有心理学知识；最好懂得战略管理和经济学，这样才能给老总出谋划策。如怎么以最少的人力成本获得最大的成果。要经常和老总沟通，知道老总在想什么，为老总的下一步决策提前做好人力方面的准备。我认为比知识更重要的是要不断更新知识，更要善于围绕具体的难题知道从哪里查到、获取信息。

2、能力方面。人力资源经理要有专业的操作技巧，还要有思维分析能力，能发现问题，解决问题，抓住问题是关键点，能进行战略分析。还要具有人际交往能力。这个说起来很复杂也很重要。因为人力资源经理很多工作的完成都是借助交往实现的，文往的工作很多，不仅要和老总交往，还要和下属交往，和客户交往，和招聘机构交往。所以要有很强的文际能力和亲和力。要善于换位思考．经常替别人考虑，能赢得别人的好感，再加上交往技巧，就可以达到目的。

公司内部交往有时是很复杂，很难搞，人力资源经理要为老总考虑，又要为员工考虑，遇到劳资方面的冲突要把握好分寸，要协调好两方面的关系。交往要有人情味，有人情味的交往更容易使人接受。人际交往能力天赋和后天训练都很重要，这不同于知识，高深的知识可以通过努力得到，很强的交往能力就不行了。虽然通过努力可提升交际能力。但有一定限度。有的人天生就具有良好的性格。有亲和力、善于为别人考虑，诚信等。有的人就不行，就不适合从事人力资源经理的工作。所以人力资源经理最好有一些天赋，但更重要的是后天的锻炼积累。比如李嘉诚，他很多苦活累活都干过，从最基层做做强做大，所以他在管理工

作中游刃有余。我们讲的“街头智慧”就是指这个，人力资源经理如果在基层锻炼过，他一定会接触各种各样的人，就会锻炼出他的人际交往能力。那他社具有了街头智慧，就具备了很强的人际沟通能力。现在有的“空降兵”虽然理论水平很高，但是缺乏基层锻炼，没有人际基础，如果不善于与人交往，就很难胜任工作。

人际交往能力并不是绝对的，如果你已经有了很好的人际基础，已经为自己编了一张关系网，那开展工作就好办多了。

还有就是说服力、说服力很重要。说服力强的经理能使自己的意志和公司的意志转化为别人的意志，他们能正面地影响别人，使员工的发展曲线与公司的发展曲线相吻合。有的人力资源经理在裁员时就态度生硬，甚至和员工发生争执，有的会艺术性很强地利用各种非权力的手段说服员工。其他能力也很重要，但多是建立在上述的能力基础之上的。

3、自我概念。指的是自信和价值观，人力资源经理具有比较强的自信是比较重要的，他的价值观与公司价值观越一致越理想。

4、个性。人力资源经理个性强调情商和非智力因素方面。人力资源经理要有很强的情绪调节能力。人力资源工作是很累人的一件工作，因为每天和各种各样的人打交道，压力很大。说白了，人力资源经理经常被公司当枪使，干一些得罪人的事情，有时成为老总的宣泄对象。人力资源经理在工作中要扮演各种角色，咨询师、战略伙伴，又是老板的工具，所以要有很强的承受力，要敢于去做对公司有益但对员工来说是得罪人的事情。要时刻为公司缓和矛盾，做公司的润滑剂。对上面要揣摩领导意图，对下面要关心员工，善待员工，理解别人，关心别人、如果没有好的心理调节能力，是不能处理好这些事情的。

5、动机。管理动机又分为四块：成就动机，权利动机，亲和动机，风险动机。人力资源经理的成就动机要高，但不能太高，更主要的是需要对组织的奉献精神，为了组织的发展要不惜代价。

权力动机要比较强，要乐于积极影响别人，才能更好地开展工作。但不能太强，权力欲太大会争权夺利，拉帮结派。

亲和力要比较强。但要以职业化的亲和力为标准、要和员工保持一定的距离。

风险动机。是指敢于冒风险做事，中等偏低就可以，应具有一定的魄力。

对于动机，最核心的是要指向企业，为企业服务，以企荣我荣，而不是指向自己，为自己的发展和利益考虑过多。

大企业的人力资源总监要求很高，要有很强的信息获取能力，对各个行业部门都要了解，要能和基层一起参与决策，总体把握公司的脉络、要具有识人、选人、育人、用人、留人的几方面能力，人力资源总监要有战略性思维，有把握全局的能力。

要合理地运用内培和外包方式培养人才，学会借助测评公司为公司选拔人才。还要会选择高素质的咨询师为公司服务。最后还要精力旺盛．要有能量和活力。健康强壮的身体加上不懈的努力可以弥补人力资源经理其他方面的不足。

胜任力中人品是第一位的华友世纪通讯有限公司的人力资源总监刘文忠先生认为：人力资源经理的胜任力首先要谈人品，人品很重要，作为人力资源负责人一定要客观公正，一碗水端平，摆正自己的心态，这样才能处理好各种事情。

第二要有较强的分析能力。现在的企业变化太快。比如我们企业不到一年就由200人发展到400人，扩张得非常快。做200人的人力资源经理和做400人的人力资源经理是不一样的。这时会产生很多新东西，比如你就要考虑期权管理，企业文化的融入和提炼等问题。发展到这一轮的企业需要企业文化，需要你具有尽快提炼文化的能力。

第三要了解业务。做人力资源的要清楚这样一个目的，就是自己永远为企业服务。所以你一定要了解业务。了解业务的能力也很重要。你只有了解了业务，才能知道业务部门最

需要什么，你才能配合好他们的工作。

另外人际沟通能力也要强。人力资源部门是企业的润滑剂，较强的沟通能力可使你及时发现问题，及时处理，把矛盾降到最低点。

再有就是专业能力。虽然人力资源部相对来说是辅助部门，但在员工心目中地位还是很高的，所以你一定要懂专业．专业能力要强，要不断更新知识，要通过业绩来提高自己部门的地位。各项专业你必须都了解．有一两项还要精通。专业胜任能力分为三级，初级水平只要了解部门需求就可以了；中级水平要有很强的沟通能力，能贯彻老总的思想，能使每个员工及时了解公司的发展情况和目标；高级水平要根据高层要求和企业发展随时调整自己的管理战略。

胜任力应通过公司业绩来体现

搜狐公司人力资源总监张雪梅认为：人力资源总监的胜任能力应包含这样几个方面： 第一要有沟通协调能力，人力资源经理在工作中扮演着多种角色。需要随着公司的变化而不断调整人力资源策略，所以就要有很强的沟通协调能力来处理可能出现的事情。

第二诚信非常重要。人力资源经理在工作中应该对各级同事都做到诚信，以诚待人，真心去帮助他们。

第三是对于人的关注。称职的人力资源经理应该能为公司留住精英，在平时要随时关注精英们的心理，随时了解他们的需求和困难，要经常组织他们参加一些活动，让大家高兴地工作；要想方设法推动公司业务线的发展，让业务线真正合理；要时刻准备怎样超越对手，怎么培养人才发挥他们的作用；要能很好地引进优秀的人才，激励现有的人才；要能够做到奖惩分明，真正发挥企业文化的作用，薪酬的杠杆作用。像我们搜狐公司每个业务线都派了个人力资源代表去帮助他们，结果反馈特别好。这些都是对人力资源经理非常基础的要求。一个优秀的人力资源经理要有高瞻远瞩的能力，人才提前储备能力。但现在环境发展变化太快了，提前作准备很难，因为你提前做出来的东西过后—看很可能落伍了，所以人力资源经理的预见性很重要，但是很多企业做得不够。

再有一点就是随时要关注入力资源的发展动态，在很多企业虽然有人力资源部，但是做的却是人事管理，对动态的关注不够。好的人力资源经理能够把最新的理论结合实践灵活运用到工作中去，而现在很多人力资源经理往往把业务和理论分得太开。所以把理论转化到实践中去也是一个要求。

人力资源经理原地踏步是不行的，还要不断学习。学习分两个层面，—个学专业，一个学业务，你要懂业务线最需要什么，要为业务量身定做管理方案，这样才能实现业绩最大化。

人力资源经理还需要拓宽视角。不能只会垂直看内部，还要会看外面，要对外部市场了解，还要了解同行业的动态，这样才能把市场做宽。只有市场做宽了，内外才能互动起来我们搜狐的文化就是自己证明自己，只要你做出了成绩．老板就会重视你的工作。你要明白，你所做的一切都是为了业务线服务。

胜任力是多年潜心磨练出来的人力资源资深人士认为：在知识经济时代，人力资源经理对企业经营发展的作用越来越引起人们的重视，企业经营发展对人力资源管理的依赖性也越来越强。对人事管理只变更部门名称，实际仍沿袭传统对人管理的做法已经不能满足现在企业对它的要求。现在人力资源部的目标是，从管理作用上提高对企业的贡献，即成为企业发展的战略伙伴。人力资源部门职能根本的转变，对企业内的人力资源经理的要求也同样发生了质的变化。

首先，战略支持的需要，要求人力资源经理具有宽阔的胸怀、高瞻远瞩的眼光、敏锐的洞察力。宽阔的胸怀，是从事企业人力资源管理的关键，只有胸怀广阔才能抛弃部门小利，填平部门间的职能鸿沟，与其他各部门站在一起，真诚合作。用平常心处理部门间利害得

失，勇于承担责任，时刻以企业发展为重，一切行为均以实现企业目标为目的。

既是企业的战略伙伴，就不能只见树木不见森林，从业有高瞻远瞩的眼光，一切人力资源营理应该站在企业发展的大局考虑，而不只是传统的事务性的招聘、绩效考评。每一项工作均能够找出企业战略需求的依据，并支持其战略目标的实现。传统的人事工作，就事论事，没有整体观念，现代人力资源管理应该站在企业整体发展的需求去考虑。

敏锐的洞察力，是现代人力资源管理对从业人员尤其是负责人的特殊要求。市场供需的多变性，是市场经济最主要的特点。市场供求的多变必会导致市场组成要素----企业经营的变化，而担负着企业发展战略支持作用的人力资源管理，就应该积极地做出相应的调整，以满足企业的变化，同时，不只是随之变化而变化还要有预见性，提前做好变化的准备工作，防患于未然。

其次要求你具有丰富的工作经验、严谨的逻辑思维能力，灵活的工作技巧。现在人力资源管理已经成为一门独立的学科，各相关院校都开有这个专业，但因其主要管理对象的特殊性，导致学习内容与实际操作有着很大的差别。在学校，是以不变的或者少变的对象为模板，学习处理方法和技巧，可是现实中每个人的状况以及每个人在不同时期的状况均是不同的，没有一个方法能够适应所有的对象．没有一个方法能够适应不同的时期。故此，要成为一个优秀的人力资源管理者，需要经过多年潜心磨练。了解各种不同情况下的管理技巧和方法。

**第二篇：人力资源经理的职业化和胜任力**

人力资源经理的职业化和胜任力

内容摘要目前国内许多企业的人力资源管理还处于事务性管理阶段，人力资源经理的素质和职业化程度还无法适应现代企业的市场竞争需要。如何建立一支职业化的、具有胜任力的人力资源管理队伍已成为中国企业面临的紧迫问题。关键词人力资源经理职业化胜任力

目前我国正处于一个由计划经济体制向市场经济体制过渡的转型时期。在此期间，管理体制和企业组织结构都在不断发生剧烈变化。在过去的计划经济体制下，传统的人事管理立足于操作层面，工作内容只限于档案管理、职称评聘、工资福利、人事关系调动等行政事务性工作。随着市场经济体制的逐步完善，特别是知识经济时代的来临，传统的人事管理已开始被现代企业人力资源管理所取代。这两种管理思想的主要区别在于：前者把人与物放在同一层面考虑，而后者强调以人为本，人性化的思想。

人力资源管理是企业管理中一项重要的职能：一方面，从事人力资源管理工作的管理者，不但在行政事务上，而且在企业战略制订、执行上参与企业的管理；另一方面，人力资源管理的职能已经细分为招聘、选择和录用、人力资源开发、薪酬体系设计、劳动关系等几个方面。各个基本职能的内容越来越专业化。以上两个方面对于人力资源管理者提出了更高的要求：他们必须了解其他部门的业务及相关知识，同时对本专业业务有更深入、更高层面的了解。

近年来，市场竞争的加剧导致人才竞争的加剧。企业对人力资源管理水平提高的期望促使了人力资源管理者——人力资源经理——的职业化。

人力资源经理的职业化离不开他所拥有的专业技能。从事一种职业所需要的专业技能越高、越独特，它的职业化程度也越高。国外专家对人力资源管理人员的职业化有如下解释：“职业化是一个过程。通过这个过程，人力资源管理从业人员由于其拥有的独家专长，注重工作质量及为社会带来利益，而获得从事某种特定工作，控制职业培训和进人，确定与评价该职位方式的专有权力。”由以上可以看出人力资源经理职业化的内涵应包括：

行业协会的建立和发展

如同其他职业一样，人力资源管理者的职业化必然导致行业协会的建立。行业协会的成立有助于建立起一个行业监督体系。它能够为进人该行业设置一个标 1

准，以保证从业人员能够发挥出应有的作用。同时行业协会也会为与行业相关的各方面人员的沟通提供一个渠道，有利于信息资源的共享，也能使协会成员(尤其是人力资源经理)的具体技能得到提高，管理理念得以更新。

一整套的职业资格认证体系

为了保证和提高从事人力资源管理工作的人员的质量，除了建立行业协会以外，还必须由行业协会或国家相关部门建立一整套职业资格认证体系。以英国为例，该国人事管理协会为国家级的专业管理机构，它致力于建立行业的资格标准、认定程序等。英国的认定程序非常严格，凡是从事人力资源管理的人员必须通过严格的考试，获得证书以后才有资格应聘相关工作岗位。反观国内，目前还没有一个统一的认证资格体系，而且相关从业人员也不需持有职业资格证书才能上岗。这种情况根据国际惯例有待改正。

对从业人员受教育程度的重视

人力资源管理是一门跨学科的综合理论，它不但涉及经济学、管理学知识，而且还涉及心理学、法律学、社会学各个方面，在今天的信息时代还涉及计算机科学。同时企业的人力资源管理在很大程度上需要相当的实践经验。因此，从事人力资源管理工作的人员，特别是人力资源经理，他们的受教育程度应该在硕士生、MBA层次。由于我国直到上个世纪90年代中期才导入人力资源管理理念，开设人力资源管理学科，许多企业的人力资源经理没有受过正规的人力资源管理及相关专业的高等教育。为了弥补这一点，必须加强对从业人员的在岗培训，通过多种途径学习相关的专业知识。

人力资源管理人员配置专业化

在企业的人力资源部门中，除了有一位人力资源经理以外，他手下应有一些工作人员。这些工作人员应分为两类：一类人员的职责较为宽泛，他们的工作内容涉及人力资源管理与开发的整个流程，起到了协助整个部门工作的作用，这类人员被称为人力资源助理；而在较大规模的企业，则还存在另一类人员。这类人员注重于人力资源管理的某一基本职能，如招聘、薪酬与福利、培训等方面。相应地，这类人员被称为招聘专员、薪酬专员或培训专员。人力资源部门人数与该企业的规模，尤其是员工总人数密切相关。而人力资源管理专业人员所要承担的职责不仅由企业规模，而且由企业的性质决定。

与文化、价值观念相一致的管理理念

人力资源管理思想与文化及社会制度密切相关。不同国家的人力资源管理模式会带有自己的文化和价值观特色。同时企业的内部文化也有类似的作用。因此，人力资源经理在开展工作时必须考虑社会制度、劳动关系、历史文化及企业文化等因素，应该形成符合中国国情的、融和先进管理思想的人力资源管理理念。人力资源管理者的职业化必然会对人力资源管理者的任职能力提出一定的要求。笔者认为，职业化的人力资源经理应该具备以下能力：

具有战略眼光

现代人力资源管理成为企业经营战略的重要组成部分。人力资源经理要参与企业的战略性规划，制定与此相适应的人力资源战略。因此，人力资源经理必须具备有很强的洞察能力，能够全面地看待企业所遇到的问题，在事前能预测问题，能有针对性地分析解决问题。

一定的组织领导能力

人力资源经理作为企业的管理协调者，他的工作对象不仅仅局限于对本部门的员工，而且还包括其他部门的员工。在日常工作中，他必需协调不同部门之间、单个部门和企业总体之间的关系。这些工作无不体现人力资源经理的组织领导能力。

较强的沟通能力

人力资源经理充当的是企业决策层和其他部门的内部服务和咨询的角色。在企业中，人力资源经理是普通员工和高层之间的桥梁。人力资源经理既是行政或资方的代言人，又是劳方的代表。因此，在日常工作中，人力资源经理必须善于处理行政或资方与劳方的利益关系，同时应具有较强的沟通能力和语言文字表达能力。此外，要注意倾听别人的意见，想法让上级、同事及下属员工了解和配合自己的工作，同时及时准确地理解对方的意图。

良好的学习能力和学习欲望

我们处在一个急剧变化的时代，知识更新的速度之快是史无前例的。对于人力资源管理者来说，他的知识应不断更新、补充。如果没有新的思路和想法，人力资源管理者无法发现政策中的缺点，无法打破现状，也不可能为企业高层提供战略性的意见。尤其是那些没有相关学术背景或相关工作经历，转行到人力资源

管理方面的人员就更有必要学习人力资源管理方面的知识。

扎实的人力资源知识和技能

这是作为一名人力资源经理所具备的起码的条件。人力资源经理的工作内容归纳起来不外乎选人、用人、留人三个方面。广博的人力资源管理知识和熟练的技能，如岗位分析技术，招聘考核技术，薪酬福利制度设计技术以及相关的劳动法律法规，是人力资源管理者搞好本职工作的基础。

应有的职业道德

职业道德是从事职业活动所受到的道德约束，它提供一个判断职业人员行事的标准。对于一个职业的人力资源管理者来说，由于其工作的特殊性质，往往掌握企业的商业机密和企业员工的个人隐私，因此，人力资源管理者的道德标准应高于其他人员。具体地说，人力资源管理者应做好两点：首先是保密，人力资源管理者必须保证他所掌握的商业机密和个人隐私不被泄露；其次是公平，人力资源管理者在工作过程中应避免任何歧视行为，公平合理地看待问题，以同一标准对待每一个员工。在西方发达国家，人力资源管理协会对会员的职业道德做出规定，一旦查实会员行为违背了职业道德规范，将会取消其会员资格，使其无法从事人力资源管理工作。

目前，我国企业处在激烈竞争的市场环境中，对于人才的需求日益旺盛。以工资待遇吸引人才的手段在今日作用已不那么明显了，这就要求企业加强人力资源开发与管理工作。而进行这项工作离不开一批职业化的具有胜任力的人力资源管理人员。

(本文转摘自《中国人力资源开发》2024-7作者：翁欣乐袁伦渠)

**第三篇：人力资源经理的胜任力分析**

人力资源经理的胜任力分析

摘要：人才是企业发展壮大的核心竞争力，当今世界的竞争主要是人才的竞争，因此人力资源管理工作在企业中就显得日益重要。人力资源专业人员自身是否具有必要的能力素质，会直接影响到企业人力资源管理的有效性。因此，对人力资源专业人员的胜任力进行分析对企业招募到合适的员工很有必要。本文选取人力资源经理这一岗位对其进行胜任力分析，以形成适合企业招聘人才的需求。

关键词：人力资源管理；胜任力；招聘

基于胜任力模型的人事测评体系是近年来备受关注的评价体系。胜任力比较为人所接受的定义是“那些将绩效优秀者和绩效平平者区分出来”的特点。[2]胜任力模型给人事测评提供了一个更为广大的测评体系。本文根据北京国际贸易有限公司的要求对前来应聘的人员，运用胜任力模型进行分析。职位描述：

1、协助制定公司人力资源整体战略规划；

2、起草、修改和完善人力资源相关管理制度和工作流程；

3、监督控制各部门绩效评价过程并不断完善绩效管理体系，提出激励计划和具体实施办法，完善激励机制提出建议，负责薪酬设计为薪酬决策提供支持；

4、制定招聘计划和程序，开展招聘工作；

5、制定培训计划，实施培训方案，组织完成培训工作和培训后的情况跟踪，完善培训体系；

6、受理员工投诉，处理劳动争议、纠纷，进行劳动诉讼；

7、参与职位管理、组织机构设置,组织编写、审核各部门职能说明书与职位说明书；

8、参与本部门的日常事务管理工作，协助完成本部门员工工作考核、激励及部门资金的预算和控制等工作；

9、指导规划员工活动，协助推动公司理念及企业文化的形成。

任职资格：

1、人力资源管理或相关专业本科以上学历；

2、五年以上人力资源管理工作经验；

3、熟悉人力资源招聘、薪酬、绩效考核、培训等规定和流程，熟悉国家各项劳动人事法规政策；

每一个岗位都有不同的胜任力要求。我所选择的人力资源经理这个岗位也有自己独特的胜任力要求。作为人力资源经理，我认为应该具备以下方面： 1.能力要素:要求具有很强的识人、选人与人才培养能力，要有专业的操作技巧，还要有较强的思维分析能力，能发现问题，善于抓住问题的关键所在，从而良好的解决问题。具有较强的谈判能力，能清晰的表达自己的观点、正确的理解他人的意思。有较强的组织、管理能力、应变能力、沟通能力、抗压能力及解决问题的能力。此外，还应具有很强的交际能力和亲和力，要善于换位思考，经常替别人考虑，能获取别人的好感，拥有良好的交往技巧，可以较顺利的与他人合作，从而达到自己的目的。

2.知识要素：要求具备人力资源相关方面的知识，对本行业有一定的了解，对该企业的方方面面有所知道，而且知道的越多越好。不仅要有企业管理方面的知识，还要具备心理学方面的知识，能够洞察他人的心理。最好能懂得市场营销学和经济学，这样才能给老总出谋划策，获得更大的重用。

3.管理能力要素：要求具有五年以上人力资源管理工作经验的，这是因为人力资源经理属于中高层管理者，没有一定时间的基层磨练，即使有很高的理论水平也很难使他人信服。而且，由于有5年的人力资源管理工作的相关经验，在管理和解决企业、员工的问题方面能更顺畅的完成任务；在人际圈方面，有更多的人际基础，能为以后工作的顺利开展获得更大的帮助。此外，还应富有远见、具备敏锐的观察力和预见性，这就要求人力资源管理经理具有聪明、敏感的特性。要拓宽视野，不能只会看企业内部，要会看外部，跟得上国家相关政策的改变和外部市场的变化以及同行业的动态。[1]

4.个性要素：人的个性是稳定的、习惯化的思维方式和行为风格。它贯穿于人的整个心理，是人的独特性的整体写照。个性对于个体的职业成功来说是很

重要的，它能渗透到所有的工作活动中，影响行为方式、做事风格和工作绩效。在此岗位工作的人必须是乐群的、外向的，因为这个工作必需得和多数人打交道，除了和员工、老板打交道，还必须和客户交往，因此外向性在人力资源经理这个岗位是不可缺少的性格特征。此外，还要有很强的情绪调节能力、具备敢为性、喜爱人力资源管理的工作，经得起重压。因为人力资源管理是一项容易得罪人的工作，在进行各项企业人力资源规划及薪酬设计时，很可能符合了企业的利益，却不能使员工利益得到满足。因此，作为人力资源管理经理就必须要有良好的承受力和情绪调节能力、敢为果断、善于自我控制，敢于冒风险做事。自信也是相当重要的个性因素，要对自己有充分的信心，相信自己的决策，同时能虚心听取他人的意见，从而完善自己的观点，取得更好的工作目标。

5.身体素质要素：人力资源经理工作繁重，压力较大，必须具备旺盛的精力和充足的活力，健康强壮的不仅可以保证工作的正常开展，还可以起良好的带头示范作用。

总结: 通过胜任力分析来招聘企业发展需要的人才，有利于企业获得更大的竞争优势，从而获取更大的利润。在招聘中进行胜任力分析，可以使求职者的个体特质和拟聘的具体职位要求以及企业的发展需要三者之间找到最佳的结合点，也是招聘成功的重要保证。引入胜任力概念并建立起基于胜任力内容的分析，不仅为招聘工作提供了全新的思路和方法,也促进了人力资源管理的发展。可以说，在招聘中进行胜任力分析是个人自我发展的需要，也是组织实现人力资源合理配置从而提高组织绩效的需要，具有非常重要的意义。根据北京国际贸易公司的要求，本文对其岗位的胜任力进行了胜任力分析，希望能对该企业的招聘起到一点作用。

**第四篇：胜任特征模型**

行为事件访谈记录

成功事件一

事件时间：2024年 事件地点：广州中山 事件访谈记录：

访谈者：请问你叫什么名字？ 被访谈者：我叫某某。访谈者：年龄？ 被访谈者：24 访谈者：岗位职位是销售员，是吧？ 被访谈者：销售员，对！

访谈者：我们这次访谈主要是想了解下你大概有多少工作经验 被访谈者：做这个最长的话只有一年半，如果我在他们这个店里可能只有三四个月。

访谈者：一年半？大概在销售方面就有一年半的时间，我想问一下你平时经历的比较成功的三件事和三件不成功的事情，成功的事情就是说你认为你做的比较好的，或者是你有一次拉了一个比较大的客户，你是怎么样把他搞定的？还有过程，能够详细点的话就尽量的详细点，要把事情的起因、经过、结果，然后还有遇到的困难，以及中间涉及到的人物、影响的范围，反正就是聊天一样，你就把你平时的一些的经历阐述给我就行了。

被访谈者：那个时候我是在广州中山那边，我们是一个销售团队，我们做的是保健品，一般来说买保健品很少有人卖，我们不需要出去上门销售拉客户，我们就是在店面零售，有一次有个客户到我们店里买东西，他问我一些产品的相关信息，比如说产品怎么使用，以及服务，反正他是了解了这一方面，那个时候我们也是刚去不久，对那个产品

也不熟悉，老板每个月都给我们定下了目标，每个月要完成既定的业绩，访谈者：当时那个事情是怎么发生的，主要是在这个事件中你突破了什么困难，然后把这件事给做成功了，然后你有一些什么样收获，主要是讲一些这样的事情，你不要紧张，被访谈者：有一个客户看中了我们的产品，但是对某些功能不了解，然后就是要我们跟客户当面交流，我要怎么说呢？ 访谈者：你跟客户有交往 被访谈者：没什么交往

访谈者：那在这件事情中，你突破了什么障碍，被访谈者：反正就是以前我的胆子比较小，没经验，那个客户觉得我们的产品和服务都比较好，但是那时候我没经验，有一个问题我错了，就得让我自己解决这个问题

访谈者：是什么问题？是不是关于产品方面的问题，当时你不是很清楚是吗？那你是怎么解决的呢

被访谈者：是的，当时我不是很清楚，那个时候，反正我是用其他的方法跟他们交流，我没有谈关于产品方面的问题，我只能够跟他们交流其他的问题，拉近与他们之间的距离

访谈者：就是不谈产品专业方面的知识的问题，转移话题，跟他谈一些另外方面的问题，把两个人的关系拉的更近一点，被访谈者：就是把客户当朋友，有些地方不要理论上跟他去谈，而是去跟他谈心，或者了解一下他的事情，谈一下他的爱好

访谈者：就是那个客户忘记了他自己想要知道什么，然后通过你跟他的沟通，然后就把那个产品买了，是吗？ 被访谈者：这是一个方面，但是还有其他的方面。

访谈者：就是你刚才说的事例中，是在什么时间，是在广州的一个什么公司？

被访谈者：是在2024年，是在广州的太阳神集团

访谈者：就是保健品方面的销售，然后就是一个有个客户问你专业方面的知识，然后你又不懂，然后就是通过你和客户的一个转移性的话题，就是交流一些生活的信息，就是和他们拉进距离，然后对你消除了界限，然后自然而然对产品也消除了界限，被访谈者：其实那次他们没有买，当时我跟他们谈了一些其他的话题，他们就觉得我是把他们当作朋友，反正有时候跟他们交流，他是过了一段时间才来买的我们的产品，可能第一次对我不信任，通过那些以前我跟他交流的那些话题，他就慢慢的熟悉我了。访谈者：那个交流是一次性进行的，还是说分几次？ 被访谈者：分了两次。

访谈者：就是第一次他到你们店里来，然后你跟他交流了一次，然后第二次是你找他？还是他找你？ 被访谈者：他主动找到我的

访谈者：差不多了，这个事情对企业带来了多大的利润？

被访谈者：反正这个他是一个大客户，也不是很大，就是那个时候对我们企业也有利，成为我们企业的一个忠实的客户。

成功事件二

事件时间：2024年 事件地点：中山 事件访谈记录：

被访谈者：其实我跟别人不同，我的意思是我喜欢这个事情的话，我就会把它做好，如果我不喜欢的话，我也不会去做，访谈者：就是如果你决定了一件事你就要把它做好，就是有没有一些

具体的事情，就是通过你这样一个性格将事情给做好，就像第一个成功的事，就是通过一种间接的渠道给这件事给做成了，第二件事就是通过哪方面的事情可以反映你这一点？

被访谈者;也是在广州中山，那边的话，我们是个销售团队，访谈者：你们团队有没有拉过一个比较大的客户？ 被访谈者：有啊，就是我们在团队里无私的奉献爱，访谈者：什么时间？

被访谈者：也是在09年，也在太阳神集团，当时我那个客户也是没经验，不懂我们的产品和服务，我们通过了解他的性格，让他信任我们，访谈者：你们是通过什么的方式使得他信任你们？

被访谈者：就是他经常跟我们说心里话，然后我们就奉献我们无私的爱，访谈者：那你们是通过什么方法来满足他的要求的？

被访谈者：就是他要求能不能产品先试用再签单付款，但是公司规定是不能先试用的，所以我们只有通过其他的方法来满足他的需求。我们就是不断跟他谈心交流啊，慢慢的挖掘他的需求，访谈者：他说要试用你们的产品，但是你们不能试用产品，那你们是怎么样消除这种顾虑的呢？

被访谈者：就是我们是个团队，我们根据他的性格，让团队中跟他性格相似的人去跟他谈心交流，访谈者：那是他找你们，还是你们主动上门拜访？ 被访谈者：上门拜访？

访谈者：我们就是想知道你们是通过什么方式将他的顾虑给消除掉的，然后是在店里消除的，还是通过长期的交流消除她的顾虑？是一个什么样的努力过程？

被访谈者：我们是通过那种感情来感动他。

访谈者：我们想知道你们是通过什么样的感情来感动他，比如说你们为他做了什么事情，经过了什么过程？

被访谈者：有的时候我们是电话交流，有的时候是上门拜访。访谈者：这样来回来回，你们搞了多久？

被访谈者：整个具体的时间花了三个月，一般一个月打了3到4个电话

访谈者：那在这三个月里你们都做了些什么样的事情呢？

被访谈者：就是我们了解她的需求，了解她生活中的一些爱好和习惯，访谈者：那个客户是个女生? 被访谈者：是的，这个女生喜欢逛街，她有个习惯，就是吃饭时，喜欢喝水，我们就留意这些细节，然后跟她打交道，她有一些什么小问题都是我们帮她解决的。

访谈者：那是一些什么样的小问题，你们是怎么样绑腿解决的？ 被访谈者：就是她对一些产品的信息不了解，然后我们尽量帮助她了解产品相关信息，我们都是登门上访。

访谈者：就是她有什么不清楚的东西，你们通过各种方法了解这个东西，然后再尽全力告诉她，是吗？

被访谈者：是啊，反正就是我们要全面了解我们的客户，了解她的工作环境和生活环境，反正所有的资料我们都要查清楚的。访谈者;那通过这个事情你学到了什么？

被访谈者：我学到一个人要有耐心，就是有些客户他们看中了我们的产品，但不一定会买，这需要我们耐心的了解他的需求，就像那个女生，我们通过与她不断交流，消除她的疑虑，我们还为她办了一场生日晚会。

访谈者：是什么样的晚会

被访谈者：就是我们知道她的家庭住址和联系电话，我们团队都到她家里去为她办生日晚会，给她送来了蛋糕和一些礼物。

访谈者：你们是怎样为她精心布置的？

被访谈者：我们为她准备了蛋糕，还有一些节目，比如说跳舞、唱歌、还有我们自己排练的小品。

访谈者：晚会之后多久她才成为你们的忠实客户？就是通过那次晚会的功劳吗？

被访谈者：也算是，就是她把我们当成他的朋友，访谈者：就是她买的那个化妆品的价位是？ 被访谈者：就是一盒两千元得那种，访谈者：她买了多少？

被访谈者：反正她第一次买就是看这个产品怎么样，后来就送给别人，以后她还带来了一些她自己的朋友来买这个产品。

被访谈者;好的，第二件事情就是通过一次晚会，把那个客户给搞定了

成功事件三

事件时间：2024年4月

事件地点：益阳市鑫华旭数码科技有限公司销售店面 事件访谈记录：

访谈者;就是在这个店，有没有什么你成功的事件

被访谈者：就是我到益阳这个店来，只有三个月，我什么都不懂，我是靠我们店主的关照，一手教会我的，我就说下我搞定的第一个客户吧，记得我在这里的第一个客户，我大概花了三个小时 访谈者：什么时候呢？

被访谈者：就是2024年4月份，第一个客户是个学生，他想买的是佳能的数码相机，他自己对相机也比较了解，他觉得佳能的东西很贵，确实，佳能的东西一般都比别的牌子贵一点，我就是问他，对相机有什么要求，自己有什么爱好？然后我就根据他的需求，把符合要求的机型都告诉了他，访谈者：那后来他有没有买？

被访谈者：他是想买数码相机，但是有些地方他还是不懂，所以经过我细心地跟他解释，还现场用相机冲洗了相片给他看，让他看一下相机的效果，然后让他能体验到我们这里细心的服务，又告诉他，我们是佳能的产品维修中心，对产品的的质量和售后服务有保证，他总得来说就是嫌我们的相机有点贵，而且现在不是有许多人喜欢在网上买东西，他也说网上的东西便宜，我就跟他说了网上的价格只能做个参考，还跟他说了网购的售后服务不是很好，教他们怎么辨别真假相机这方面的事情，我尽我能力，把我所知的都告诉他了，他也觉得我比较真诚，在服务方面和态度方面都对他们比较好，然后他就说我们店的东西还是有点贵，然后他就出去了，我反正都把我知道的东西都告诉过他了，我觉得他不会再回来了，他走出去半个小时后又回来了，说了买了这个相机，他买了之后说了一句，说我真的很真诚，他很放心在我们店里买东西，虽然这次卖这个相机利润不是很高，但我自己觉得很有成就感，他还说买东西就是买服务，就是图个买的开心，凡是在我们店里买过东西的客户都说我们店里的服务什么都比较周到。

不成功事件一

时间：2024年4月份

地点：益阳市鑫华旭数码科技有限公司销售店面 访谈记录：

访谈者：现在成功的三个关键事件已经说完啦，下面请丹姐给我们讲

述一下三件你认为自己做得不成功或者是自己认为很遗憾的事情。被访谈者：这方面的事情其实很多，我就跟你们说说印象最深的三件事吧！

访谈者：那第一件事情发生的时间是什么时候。

被采访者：是我刚进这家公司，那时候大概是2024年4月份。采访者：地点呢？

被访谈者：就在公司店面，那么这个顾客已经决定了买下一部佳能的相机

访谈者：这个顾客是什么类型的顾客

被访谈者：他是一个有工作的人，是个男的。他对相机这一块什么都不懂，就直接问我一些关于相机方面的知识，我就细心地给他讲解，然后问他是要什么类型的相机，就是根据他的需求给他介绍了相应的产品。到最后就给他选定了一款家用相机，但是他又不喜欢相机的颜色，但是这款相机我们店里确实没有他要的颜色，所以我也没办法。我只能跟他详细讲解相机的功能，并让他亲自体验相机的效果。后来经过我的努力，那位顾客就决定跟我谈价格，一开始呢，我就跟他开了一个比较实惠的价格，而且也送了他许多配件。但是他还是嫌价格不够优惠，跟我又谈了很久，我见他真的比较有诚意，也很想买，所以我就给了一个更实惠的价格，而且赠送了更好的配件。但是他还是说价格贵了，那我也没办法啦！我就觉得跟他折磨了一个下午我也有点不耐烦啦！而且我自己把这个客户拿下的决心也没那么强烈。后来我就说：“我也没办法啦，我们的售后服务，我们的产品绝对值这个价钱，而且，真的不能再少啦。”然后他还是嫌价格不够优惠就走了。出去后，半个小时他就回来了。回来他第一句话还是：“这个产品价格能不能再第低一点。”我就说：“实在不好意思，这真的已经是最优惠的价格啦，不能再少啦。”后来他就跟我说他希望换一台没有开封过的相机，他觉得我们给他看的是已经使用过的。我当时确实不是很

耐烦啦，而且现在库存确实也没有啦。所以我实在没得办法就把押金退给了他。客户最终还是没拿下。不过他还是觉得我的服务很好，而且也把我当朋友看。通过这件是呢，我就反省了一下我自己，为什么都谈到这个地步还不能吧客户拿下来，说到底还是自己下的决心不够，而且我也觉得我还是不能摆正心态去把客户拿下，自己的感情色彩太浓了。

不成功事件二

事件时间：2024年4月

事件地点：益阳市鑫华旭数码科技有限公司销售店面 事件访谈记录：

访谈者：好了，以上呢就是你的印象深刻的第一件比较遗憾的事。那么下面我们开始说说第二件事吧！

被访谈者：第二件事呢也是发生在2024年4月份。就在这家店面。有一个客户呢，大概是20到30岁左右，他就到店面来找我们说是相机出了问题，我们就给他做了一番检验发现是电池的问题。然后我就给他介绍了一款佳能的可以充电的电池，然后我就给他报了一个价，他就说我们店的东西比较贵，然后我就跟他介绍了一下我们这里的产品保修期啊、产品服务以及售后服务等方面的信息。他就觉得我们对他的服务还比较好，就买下了这个电池。但是一个星期后他又来找我们说产品只用了三天就出了问题。电池或者充电器肯定有问题看我们怎么解决。我就给老板打了个电话咨询，他就说他已经跟我们老板说了，我就跟他有解释了一下：“反正产品是能用的，要不我先给您一个电池，您先回去试试，如果实在不行我们再给您换冲电器。”他就说他家是住在奥林匹克公园那一带，来回比较麻烦，也不划算，他就

是叫我一起给他，后来我想了一下，从他的眼神中啊看的出他那时对我的服务不是很满意，而且他的电池和充电器都是从我们这里买的，但现在问题右解决不了，所以他的表情也十分愤怒。后来呢我就跟他换了一对电池和充电器，是一个比较好的品牌。我就跟他说：“您可以放心，这对电池和充电器是比较贵的，应该不会出什么问题。”然后我还多收了他十元钱。他要走的时候就跟我说：“我不是买不起东西为什么你们不介绍好的东西给我。”那个时候我就觉得特备遗憾。访谈者：这句话说得不对，没注意场合是吧？

被访谈者：是的，那个时候其实我介绍的都是品牌的，只是保修期不同，而他就无误解我的意思，以为我看不起他，认为他买不起东西，真的觉得他被遗憾。后来我就反省了一下，以后我应该把产品介绍的更全面一点，让他们了解清楚。

访谈者：也就是说，销售的时候我们应该更注重细节，注意谈吐。被访谈者：对。

访谈者：其实是从这个事情上我们也获益不少，说话的时候一定要注意细节。其实有时候自己真的是无心的，但是别人听着就有意啦。被访谈者：其实我们做销售的出去就是代表我们公司的形象，所以我们真的得多注意细节。

不成功事件三

事件时间：2024年5月

事件地点：益阳市鑫华旭数码科技有限公司销售店面 事件访谈记录：

访谈者：这第二个事件确实让人比较尴尬啊，那么我们也迫不及待想听第三个事件啦！下面我们来听听你的第三个事件了。

被访谈者：这个也是关于佳能的一个顾客，他是一个公司的部门经理，由于我当时没有跟他把一些信息解释清楚就导致了很多误会的产生。一开始这个客户是说他在我们店里买的打印机的墨盒质量不行，打印不出他要的效果，要求换一个墨盒。我就建议他买了另外一个墨盒，他也买下来了，但是，过了没多久还是说质量不行，打印不出效果，就把打印机拿到店里来，我们跟他检查了，是墨盒的问题，他说墨盒已经换了好几次啦，花了好几百了，总的来说这个顾客对我们的映像不是很好。其实是我一开始没有把墨盒的信息确认清楚，然后及时跟他们沟通所以才导致了最后的一换再换。客户也对我们产品失去了信心。

**第五篇：胜任力读后感**

《胜任才是硬道理》读后感

《胜任才是硬道理》是一本专题的励志书，其中以胜任力作为本书的核心内容，以翔实的实际案例围绕着这个主题论述了何为胜任力，胜任力的重要性，以及如何提高、保持你的胜任力。读后感慨良多，归纳于以下三个小题目，算是这本书的读后感。

一、人无远虑必有近忧

人无远虑必有近忧语出《论语.卫灵公第十五》，《四书集注》注道：容足之外皆为无用之地，而不可废也。故虑不在千里之外，则患在几席之下矣。人生一世，所生活的环境，所立足的社会，所交际的人和事，总须经过无数变幻，这些变化往往突如其来，令一些只活在当下的人措手不及，无从应对，只好慨叹命运捉弄，而后陷于困顿，不知所以。明者远见于未萌，智者得避危于无形。只有将眼光放得更远才能照见你的前途。当我们仅仅是讨论胜任这个话题时你可以视之为一时一事，而当你考虑自身的胜任与否时怎能只看当下？天行健，君子当自强不息。面对时刻变化着的社会，人便如逆水行舟，不进则退。正如书中所举微软的例子，没有人可以因为曾经的成就而驻足不前，一时的成功只意味着你可以完成的更好，居功而傲将使你远离你的目标，乃至成为整个团队的拖累。明天的我是否依然胜任我的工作，把胜任与否的危机感时刻灌注于你的思维，于人于我于所在的整个团队都将有百益而无一害。

二、激发你的潜能

有人说过：潜能无限，只未发现。人的潜能是否真的无限不得而

知，可以知道的事实是很多人在潜能被激发的时候，才知道原来自己也可以，只是缺乏一个前进的动力，所以说如何获取前进的动力才是你激发潜能的关键。如本书中指出的胜任的危机感就是个不错的动因，但却未必能成为你的动力，只有结合以正确的行为方式才会转变为你所需的动力。同处于危机感的压力之下可以有许多方式去应对，比如寻找一个漂亮的借口推卸掉自己的责任，或者远离压力置身于事外，再比如将压力转为前行的动力。怎样才是最正确的选择自是不言而喻的，而为什么许多人喜欢选择前两者，我认为是前两者更容易达成，而前进则意味着艰辛的付出。不断的审视自身，扫描自己的缺点，每当自己前进乏力时，认真思考一下，这的确是我无法胜任的吗？还是被懈怠的行事方式所羁绊？克服你内心对于自身变革的恐惧，去除对于辛勤付出的厌倦，才能将你所面临的压力转换为动力，不找借口找方法，只有不惧于勇敢的变革和辛勤的付出，甚至于自我加压以寻求不断前进的动力，这样的人和团队才能不断进取，激发自我潜能，让个人和集体充满前进的活力，远离被社会和时代淘汰的命运。

三、为明天而积累

“胜任力是一种动态能力”“为了让自己保持胜任，必须让自己不断成长！”“成长何来？靠学习！” 文凭的取得不应该成为学习的终点，“未来，我们很难靠学历来取得终身受雇的机会，但却可以靠培养‘终身受雇的能力’而存活下来。”因此这不仅不是学习的终点，更是你进一步学习的起点。“发愤忘食，乐以忘忧，不知老之将至云尔。”面对叶公的发问，孔子这样描述自己，我们对于孔子的印象更

多的是他的广博和睿智，而孔子却自得于自己的勤奋。即便是被誉为“天不生仲尼，万古如长夜”的孔子都不能不学，何况是常人如你我？常常可以听到一些厌倦读书的言论，以工作繁忙为借口，把读书充电作为一种工作以外的负担远远地推却掉。但我们的工作真的繁重到挤不出一点点时间来读读书充充电吗？著名的马上皇帝赵匡胤因年轻时所学不足，成为皇帝后着力为自己的知识欠缺进行弥补，每天都要读二、三卷书，有人劝他说国事繁忙，不必如此辛苦。而赵匡胤却深得其乐，不以为劳，并由此留下一个开卷有益的典故。与之相似的是另外一个马上皇帝李世民，同样是年少时读书不多，唐朝立国以后清醒的意识到不能单单以武力统治一个国家，于是在繁重的军务和政务之外致力于书卷。恰恰正是这两个当年的马上皇帝开创了中国历史上两个最灿烂的文化时代。既是，我们又怎么能以烦劳为借口逃避进一步的学习呢？

现今社会发展的脚步越来越快，知识更新和淘汰的速度也在不断的加速，只有不断的学习才能使得自己不至于落于时代之后。知识是胜任力的基础，脱离开这个基础我们的胜任力无从谈起，所以今天你每一点滴的知识所得必将成为明天胜任力的积累，为明天而积累，何乐而不为呢？

2024年3月27日

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找