

# 天山销售管理者素质模型培训会

2010年7月13日 Hay (合益) 集团



## 研讨会目的

1. 帮助管理者深入理解素质
2. 帮助管理者了解天山领导力素质及销售人员素质
3. 帮助管理者掌握行为事件访谈及解码技术

## 参会原则

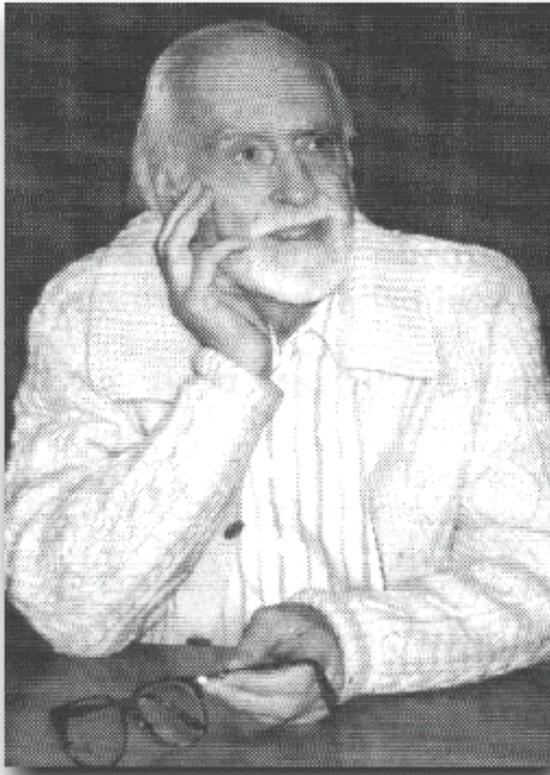
1. 心态开放
2. 一个会议：一人发言，他人注意倾听
3. 就事论事，坦诚直接
4. 将手机静音，讨论期间不接听电话

内容	时间	负责人
开场：素质及素质模型介绍	08：30-09：00	王艳萍
天山素质模型介绍	09：00-10：30	王艳萍
休息	10：30-10：40	
素质的考量：行为事件访谈（BEI）方法介绍及练习	10：40-12：00	艾娟
午餐	12：00-13：00	
素质的识别：基于BEI的素质解码	13：00-14：40	艾娟
目标行为事件访谈及解码整体练习	14：40-16：15	艾娟
BEI在管理中的应用	16：15-16：45	王艳萍
课程回顾与结束	16：45-17：00	王艳萍

# 什么是素质？

- 素质是在一个特定的岗位、组织、文化中，可以区分卓越表现和普通表现的可测量的特点。  
拥有这些特点的人，会更多的表现出导致高绩效的行为
- 素质背后是一个人知识、技能、社会角色、自我形象、特质及动机等多种因素的综合体现
- 从某种意义上来说招聘重于培养，“要培养一个游泳健将，我们应该选一只鸭子而不是一只猴子。”

# 素质模型的创始人



- 1950s

哈佛大学心理学系主任Dr. David C.

McClelland's 受美国政府委托，领导进行人的社会动机的研究；第一个提出素质的概念，后来所建立的公司加入Hay集团

- 1973

“测试素质而非智商” (American Psychologist 28. 1-14)

## 素质研究的开始(1/2)

- Dr. McClelland对素质的研究缘于美国政府早先的一次外交官选拔活动。当时他接到美国政府的一项任务，要求他和他的小组帮助政府甄选出合格的驻外联络官(Foreign Service Information Officers, FSIO)
- 早在70年代，美国外交部的其中一项重要目标就是要赢得世界更多人对美国的喜爱，从而赢得他们支持美国的政策。他们的战略就是通过年轻的外交官，以文化活动的方式，让当地社团及人民认识及喜欢美国。为此，外交部设有国外服务新闻官一职。
- 当时，选拔的方式是以测验应聘者的图书馆管理技术、美国历史、西方文明史、英语、经济及管理知识等为主。但发现，应聘者成绩优异程度与实际工作表现没有相关性

## 素质研究的开始(1/2)

- 接到任务后，McClelland和他的小组认为首先应该解决的问题是：如果传统的选择标准不能有效地甄选胜任者，那什么样的标准是合理和正确的？
- 为此，他们对表现最为优异的FSIO和一般称职的人员FSIO进行了行为事件访谈（BEI），总结出两组人在行为和思维方式上的差异。这些绩优者区别于绩效一般者的特征就是素质，也就是可供甄选的标准
- 最后，McClelland和他的小组找到了FSIO的三种核心素质：
  - 跨文化的人际敏感性：即深入了解不同的文化，准确理解不同文化背景下他人的言行，并明确自身文化背景可能带来的思维定势的能力
  - 对他人抱有积极期望：尊重他人的尊严和价值，即使在压力下也能保持对他人的积极期望
  - 快速进入当地政治网络的能力：迅速了解当地人际关系网络和相关人员政治倾向的能力

# 什么是素质—冰山模型

技能: 个人运用他/她所掌握知识的方式和方法

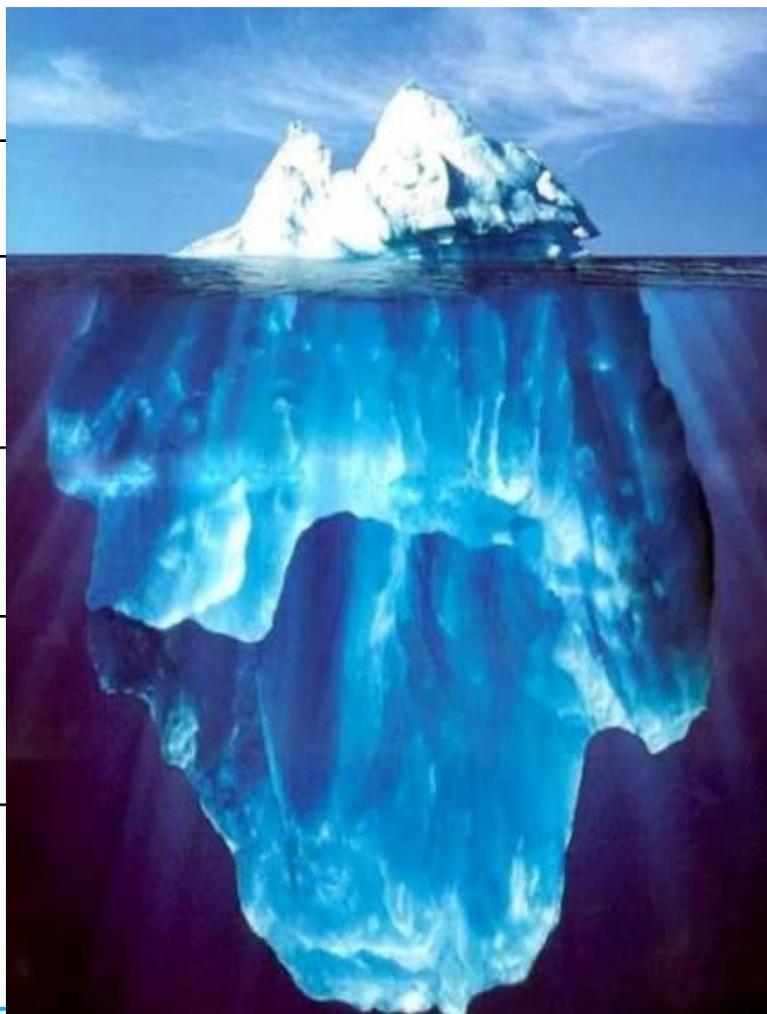
知识: 个人所掌握的信息总和

社会角色: 个人呈现给社会的形象

自我形象: 个人对自己的形象定位

个性特点: 个人以一定的方式产生行为的性情和气质

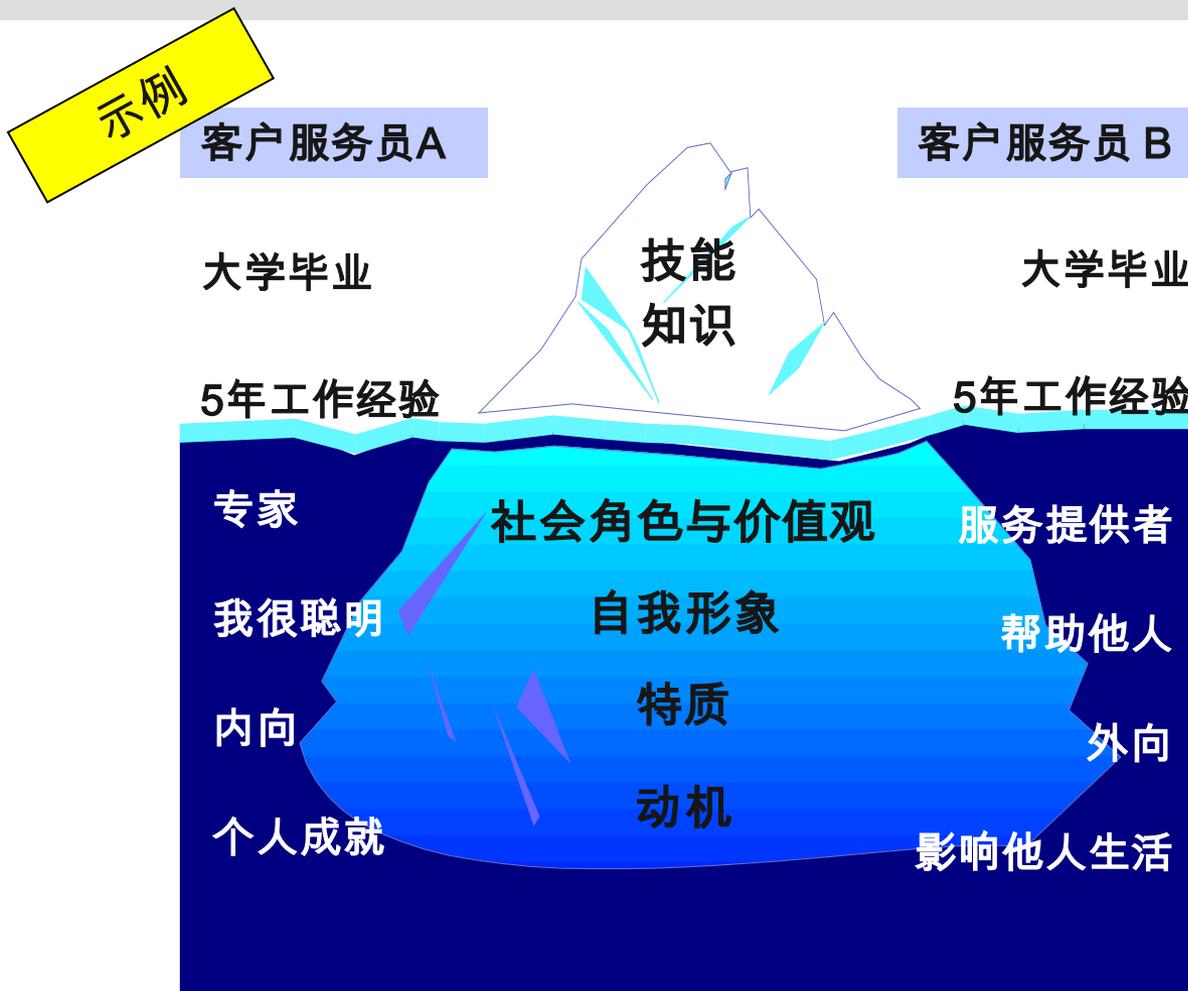
动机: 对行为不断产生驱动作用的需要和想法



海面以上部分，对高绩效来说是必要的，但不是充分的

海面以下部分，提供长远成功的驱动力，是高绩效的重要因素。

# 素质举例



# 什么是素质？（举例）

素质名称	成就客户
素质定义	帮助顾客和为客户服务的愿望及行动，努力发现并满足客户的需求。
素质层级	行为指标
层级一： 有问必答	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 对顾客的询问、要求和抱怨作出答复</li> <li>➤ 使服务对象了解到项目进展的最新情况(但是没有表现出为客户服务的主动性)</li> </ul>
层级二： 保持沟通	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 清楚了解顾客提出的要求，主动让顾客了解自己提供的服务内容</li> <li>➤ 注意观察顾客对服务是否满意</li> <li>➤ 主动为顾客提供自己认为是有用的资料和信息</li> <li>➤ 保持友好热情的服务态度。(在这一级，没有表现出对顾客的需要进行分析，只是泛泛地提供自己认为有用的资料和信息)</li> </ul>
层级三： 亲自负责	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 主动承担责任，采取行动解决为顾客服务中出现的问题</li> <li>➤ 迅速及时的解决问题，不推诿，不拖延，即使不是自己的过错造成的问题，也能立即采取行动为顾客解决问题，而不是先追究责任</li> </ul>
层级四： 超常服务	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 时刻准备为对方服务，特别是当顾客处于很困难或很关键的时刻。例如，当顾客需要时，花额外的时间与精力与顾客一起处理问题</li> <li>➤ 实实在在地为顾客提供增值服务</li> <li>➤ 采取行动，超越通常的期望</li> </ul>

## 什么是素质模型？

- 素质模型是指能够针对特定的组织、族群、角色来区分绩效表现高低的系列相互关联的素质
- 这一系列的素质是与绩效直接相关的素质的组合，彼此之间有一定的关联性
- 一个素质模型往往是针对一个公司或机构的要求量身定做的，必须要符合公司的战略、文化及其对特定岗位的要求

# 为什么要建立素质模型？

组织战略、文化、价值观的传递

素质模型



就组织而言，建立素质模型可以：

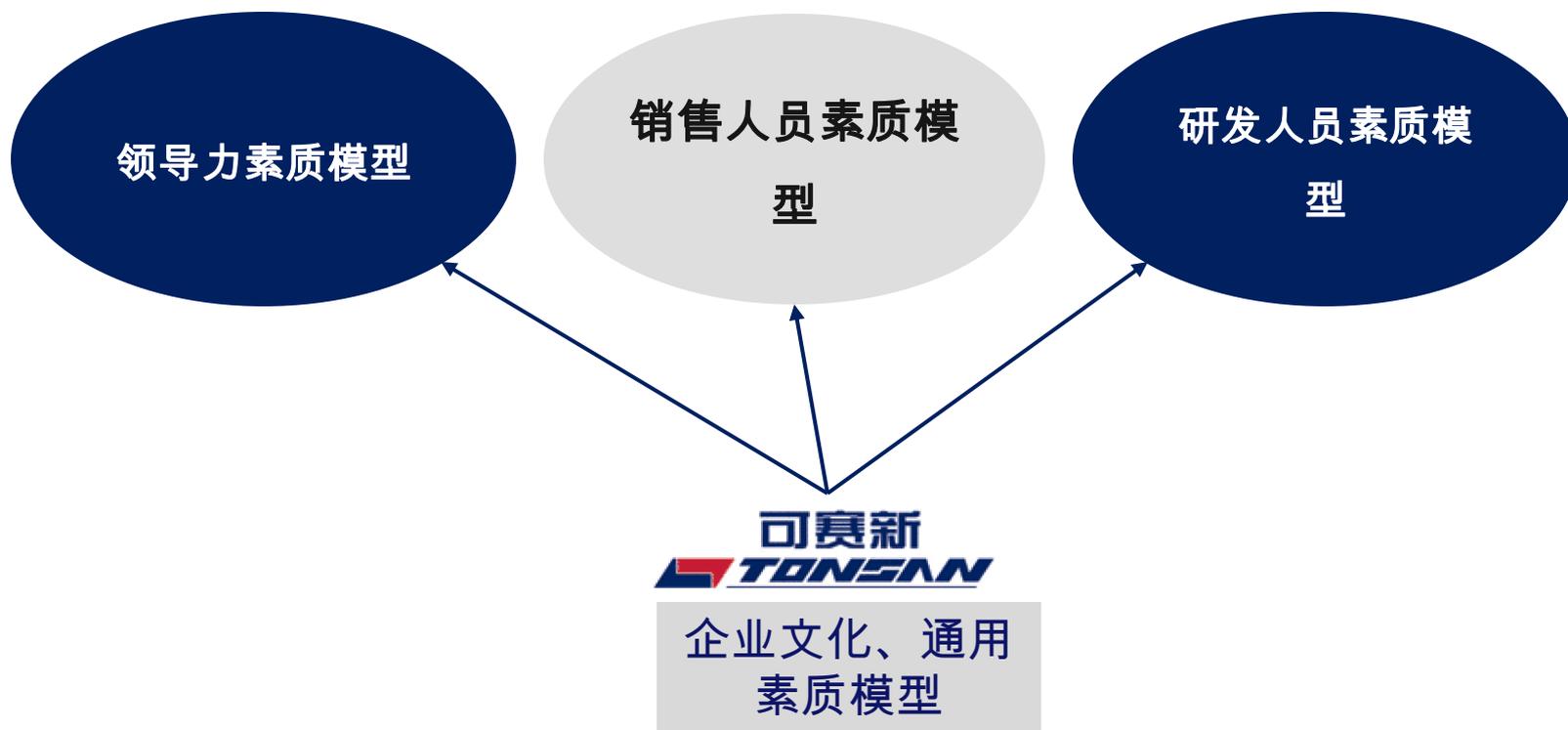
- 发现现有管理者身上的优秀“基因”，明确公司未来成功所需“基因”，清晰界定公司所需要的行为，牵引管理及销售人员行为改变并推动战略落地
- 同时，便于公司使用统一的标准招聘、选拔、评估与培养管理者

就个人而言，建立素质模型可以：

- 了解公司对个人的要求
- 根据要求，有意识的采取手段，提升个人能力

内容	时间	负责人
开场：素质及素质模型介绍	08：30-09：00	王艳萍
<b>天山素质模型介绍</b>	<b>09：00-10：30</b>	<b>王艳萍</b>
休息	10：30-10：40	
素质的考量：行为事件访谈（BEI）方法介绍及练习	10：40-12：00	艾娟
午餐	12：00-13：00	
素质的识别：基于BEI的素质解码	13：00-14：40	艾娟
目标行为事件访谈及解码整体练习	14：40-16：15	艾娟
BEI在管理中的应用	16：15-16：45	王艳萍
课程回顾与结束	16：45-17：00	王艳萍

# 项目需完成三个素质模型的建立



# 天山素质模型构建流程图

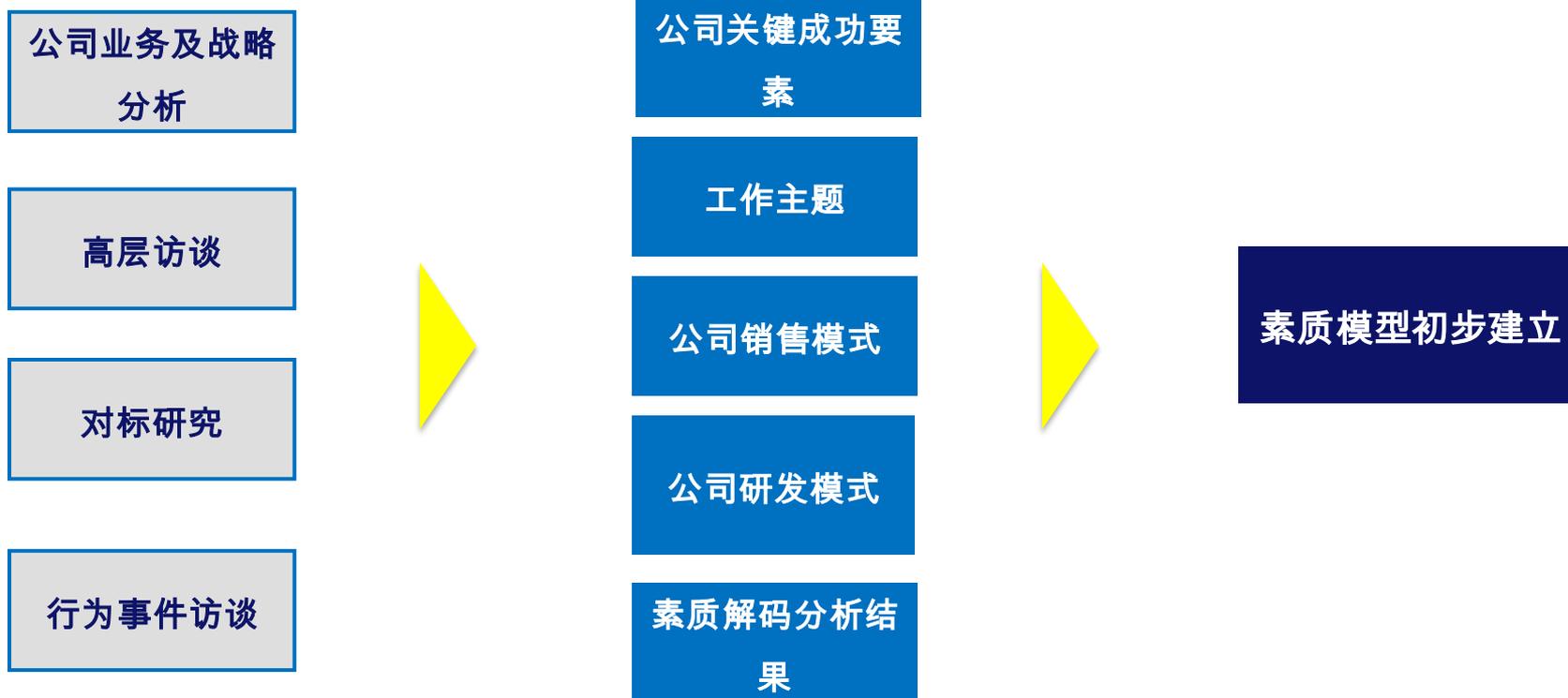
- 阶段一**  
访谈与信息收集、分析
- 阶段二**  
研讨会：讨论素质及其行为指标
- 阶段三**  
验证会：完善素质定义、层级划分及行为指标
- 阶段四**  
素质模型应用培训
- 阶段五**  
推广



备注：

1. 通过研讨会充分听取相关人员意见，增强参与感，确保实际应用
2. 研讨会做到培训与研讨相结合，实现知识转移

# 阶段一：前期访谈与信息收集、分析



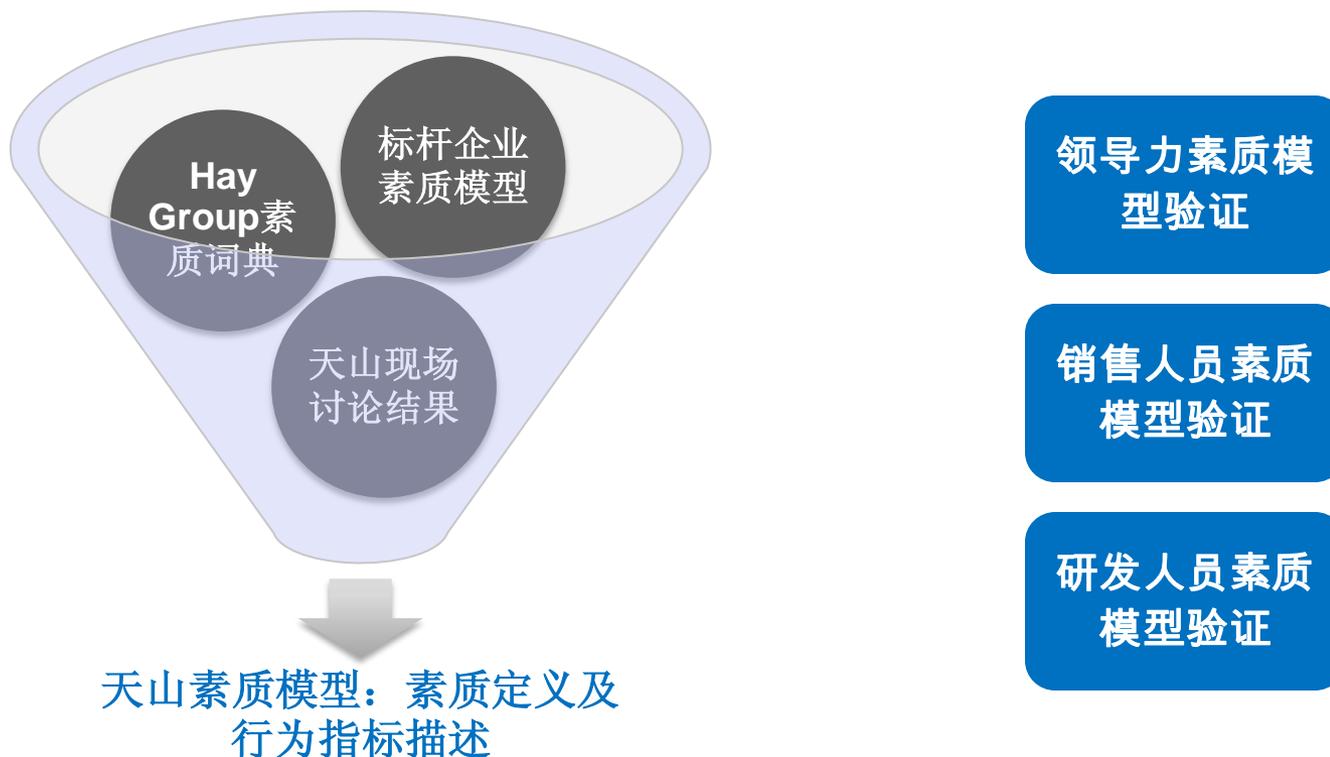
## 阶段二：研讨会-讨论素质及其行为指标

基于对天山现阶段工作重点的讨论，我们现场挑选出能够支持天山战略发展和工作主题的素质项，并初步撰写了素质定义和行为指标。

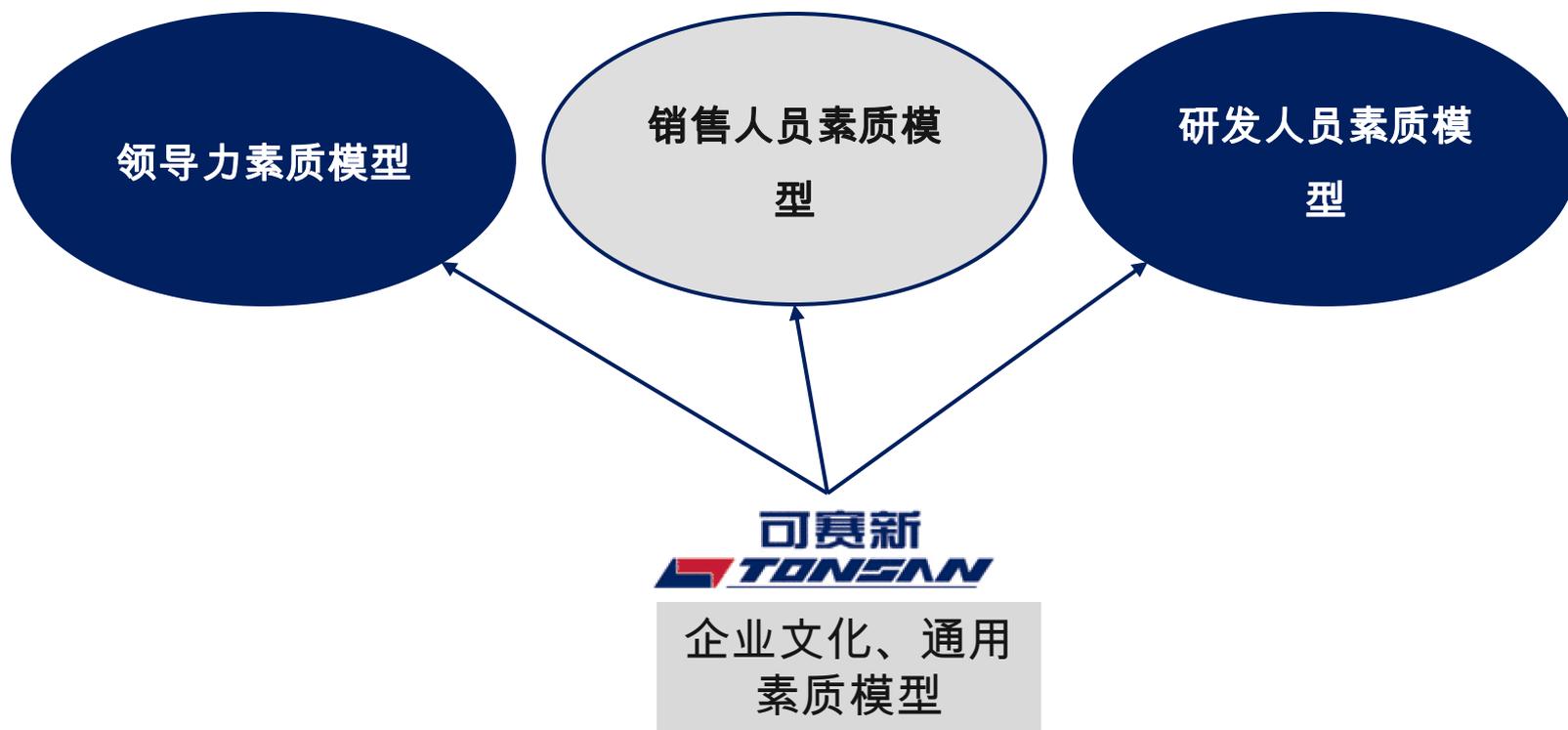


## 阶段三：素质定义及行为指标完善和验证

我们参照Hay Group素质词典、标杆企业素质模型、研讨会现场讨论结果，完善了天山素质定义及行为指标。然后双方人员又再次举办验证会进一步对素质模型进行修改完善。



# 天山素质模型



内容	时间	负责人
开场：素质及素质模型介绍	08：30-09：00	王艳萍
天山素质模型介绍	09：00-10：30	王艳萍
休息	10：30-10：40	
<b>素质的考量：行为事件访谈（BEI）方法介绍及练习</b>	<b>10：40-12：00</b>	<b>艾娟</b>
午餐	12：00-13：00	
素质的识别：基于BEI的素质解码	13：00-14：40	艾娟
目标行为事件访谈及解码整体练习	14：40-16：15	艾娟
BEI在管理中的应用	16：15-16：45	王艳萍
课程回顾与结束	16：45-17：00	王艳萍

# 什么是目标行为事件访谈法？

- 什么是行为事件访谈？
  - BEI是通过对被访谈者进行反复提问，收集被访者在过去有代表性的事件中的具体行为和心理活动的详细信息，进而通过对所收集信息的对比分析，发现杰出者普遍具备而胜任者普遍缺乏的个人特质 — 即素质
  - 在操作层面上，BEI目标明确，追求细节。经过专业培训的访谈者能够像“剥洋葱”一样层层深入，通过有技巧的提问，在约3个小时的时间里收集3-4个行为事件完整、详细的信息
- 原理：
  - 人以往表现出来的行为方式是人未来行为最可靠的预测指标！

## 行为事件访谈的特点

- 聚焦于被访谈者过去真实的思想 and 行为
- 挖掘人们在实际工作中到底是怎么做的
- 通过深入回顾关键事件揭示成功的核心因素
- 不仅了解知识技能，而且了解动机和特质



## 以素质为基础的销售人员招聘

欧莱雅 (1988 – 1990)		
	以素质为基础的招聘	传统方法的招聘
招募的员工人数	33	41
离职人数	5	17
晋升到管理层的人数	2	0
晋升到管理层候选人的人数	7	0
指标达成率	78.0%	68.7%
每季度增长率	18.7%	10.5%

从表中可以看出，以素质为基础的招聘在各方面均体现出更大的成效，从而验证了素质在招聘选拔中的重要性

# 目标行为事件访谈法如何操作

整个访谈分成三个阶段，三个阶段约为**2小时**，具体流程如下：

## 介绍访谈步骤和时间长短



注意管理被访者的期望:

1. 介绍访谈的时间长短
2. 介绍访谈的结构和特点
3. 对被访者的期望如下
  - “在这次访谈中，需要分享过去两年之内亲身经历的事件”
  - “我希望了解到关于这些事件的具体细节”
  - “讲述的事件必须是您亲自参与的”
  - “在访谈过程中，为了确保获得足够详细的信息，我可能会经常打断您”

## 访谈者要关注

F

A

C

T

### Feeling

“当事情发生时，  
你是怎么想的呢？”

### Action

“你当时说了什么？”  
“你当时做了什么？”

### Context

“当时你面对的情况  
是怎样的？”  
“你的角色是什么？”  
“还有谁在事情当  
中？”  
“事情的结果是怎  
样的？”

### Thinking

“事情发生的那一  
刻，你正在想什  
么？”  
“你当时想什么呢”

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/807154000151006031>