



如何有效招聘到合适的 销售人才



-众志成城拓展学校

2004年2月

部交流文件，未经赵磊先生批准，
请勿复制/传阅

特别说明

1. 本文内容仅供众志成城招聘销售人才使用
2. 请勿随意复制与传播
3. 文件中所涉及的考量表等关键模版,所有权属于原开发人员

引言

People is firm's only sustainable competitive advantage

人是公司唯一足可支撑企业竞争的利益源泉



做建立有效选拔
人才方案的工作

做使在岗工作人员
或者新入职人员
适应岗位要求的工作

做支持企业目标实现
激励各级管理干部
方案的工作

做好支持员工稳定的
社会福利保障等日常
工作

但作出高质量的人事决策至关重要却难度很大

拆分方案有很多种，但如果联想有第三个杨元庆或郭为，也许就不是一分为二，而是一分为三了。

——柳传志

没有什么决策比人事决策更难做出，后果会持续作用这么久。但是总的说来，经理们所做的提升和人员调配决策并不理想，一般说来，平均成功率不大于0.333：在多数情况下，三分之一的决策是正确的；三分之一有一定效果；三分之一彻底失败。

——Peter Drucker

主要内容

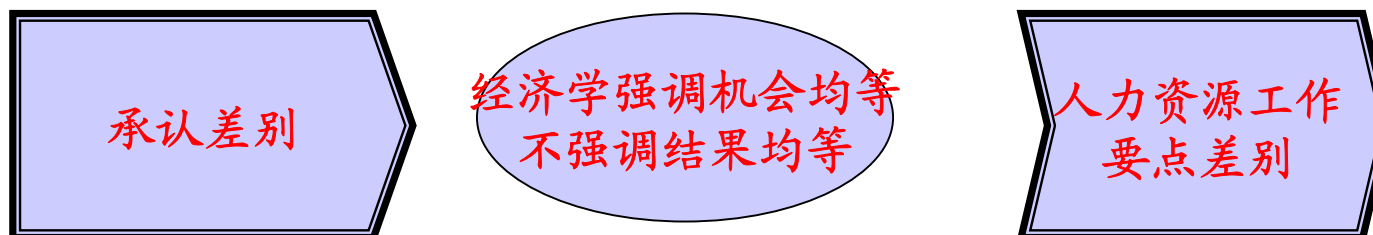
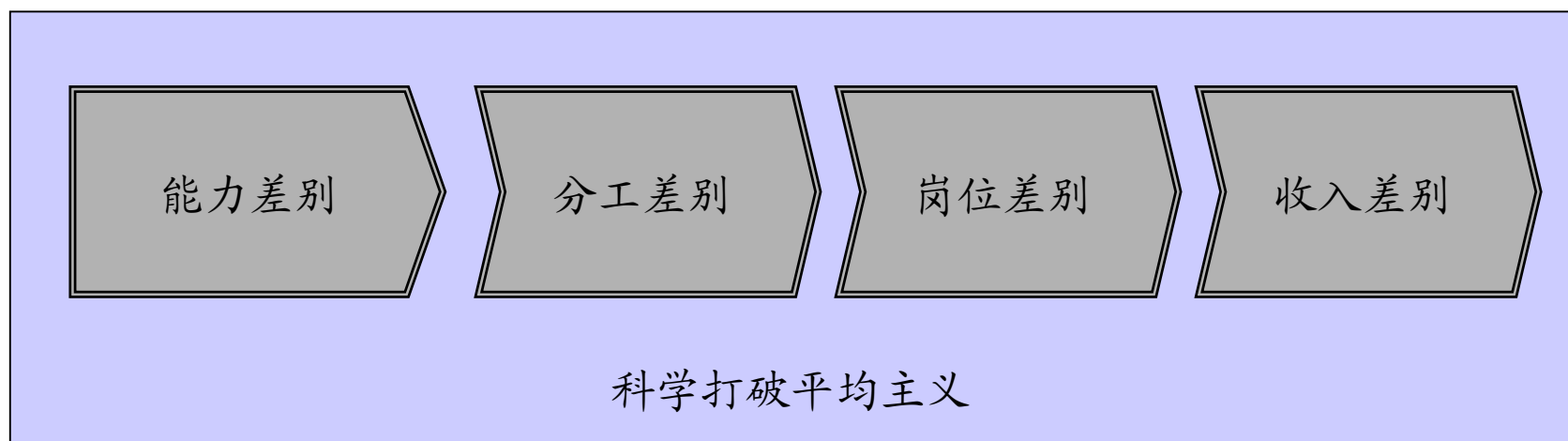
遴选合格人才的理念依据与素质基础

成功的销售人才标志

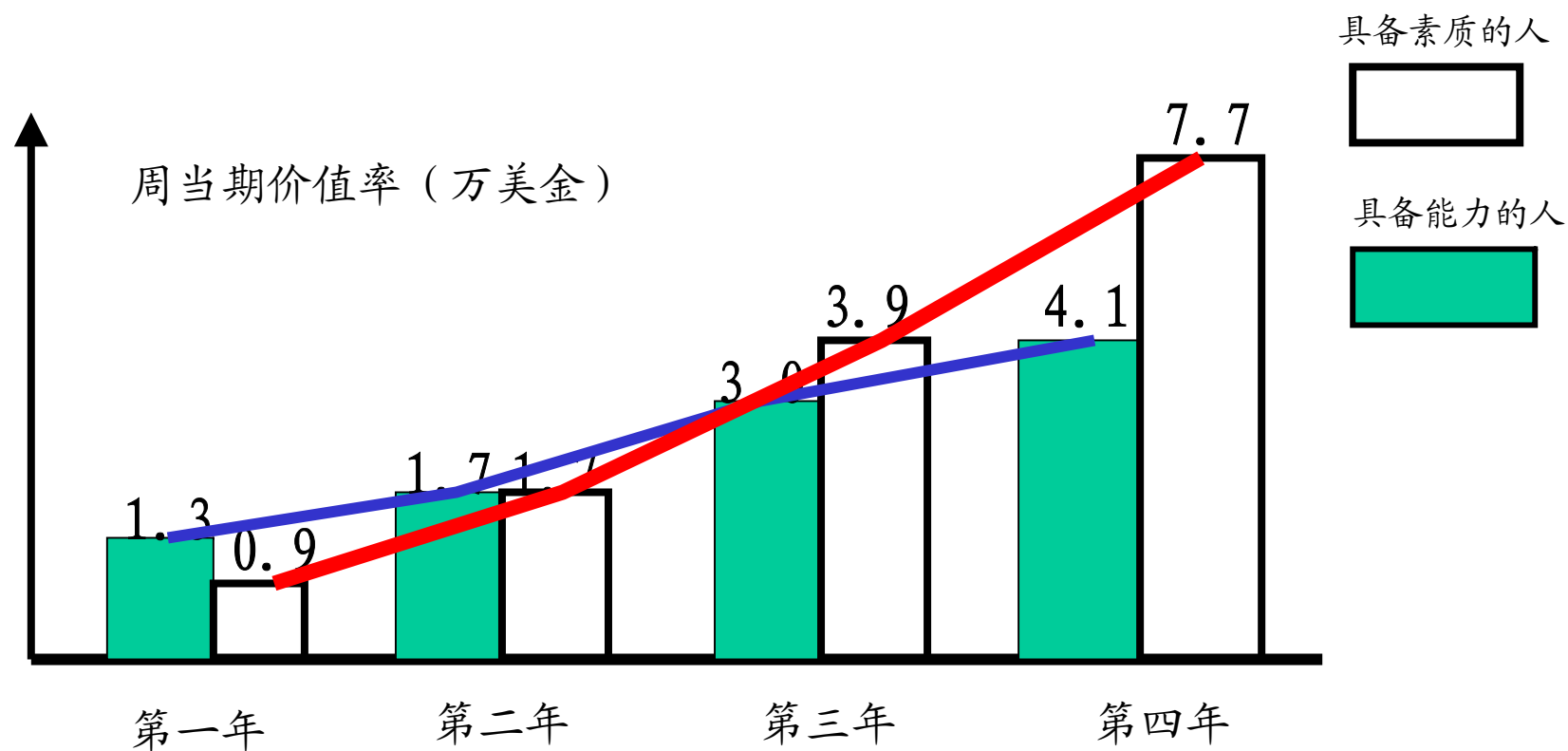
有效招聘销售人才的方法

指标细化-招聘中考试题案例

经过研究发现，人的潜能不同导致其在岗产生的绩效差异巨大，
因此众志成城选对人极其关键

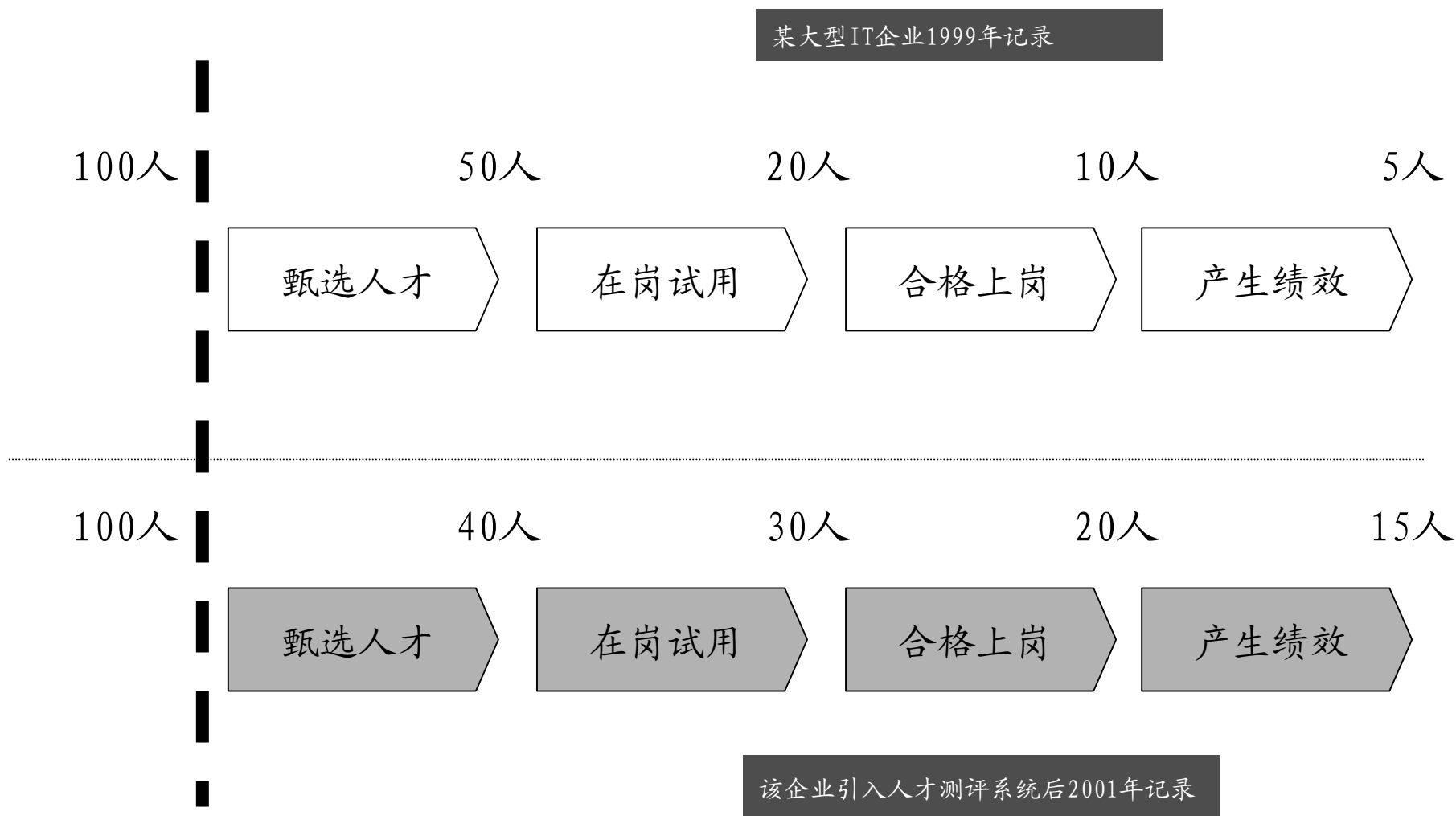


经过研究发现具备素质标准的人是企业可以长期依赖的骨干

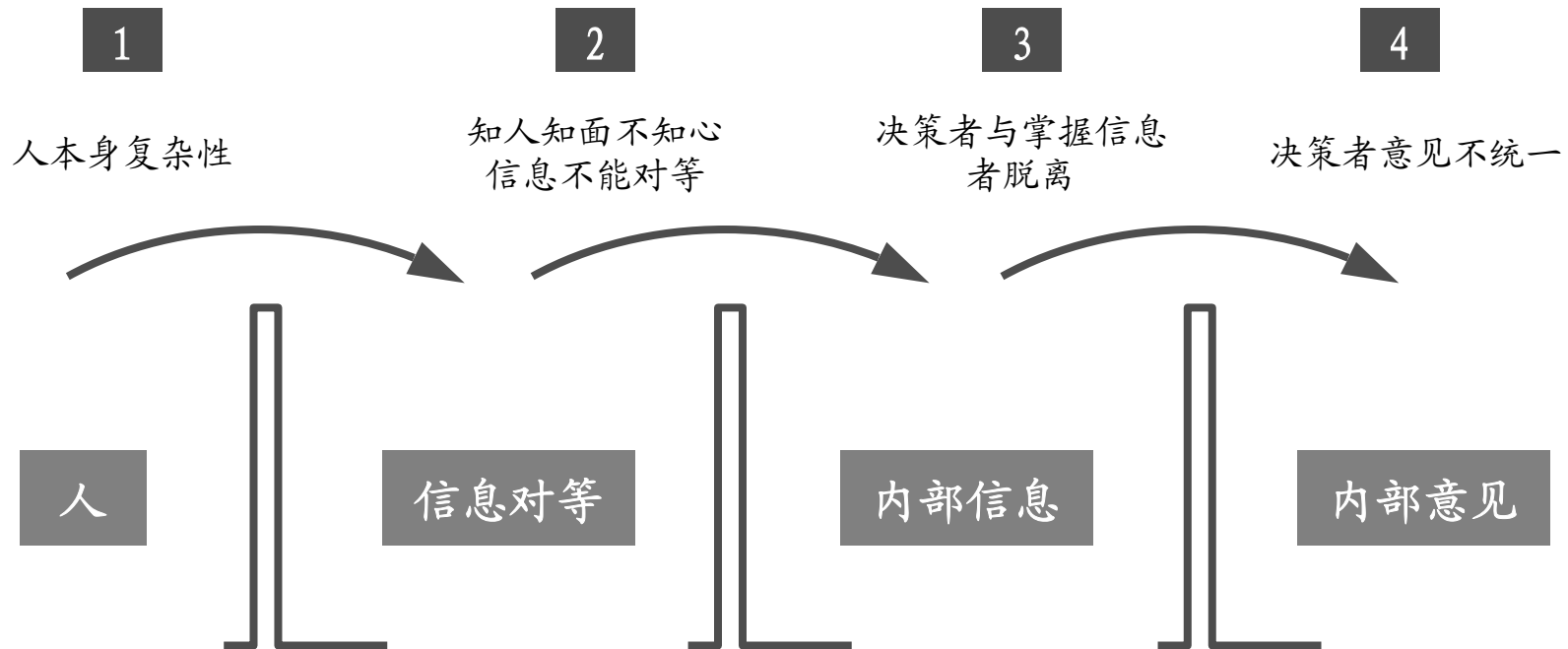


资料来源：心理学报《欧洲人的素质心理研究》（英文，1999）

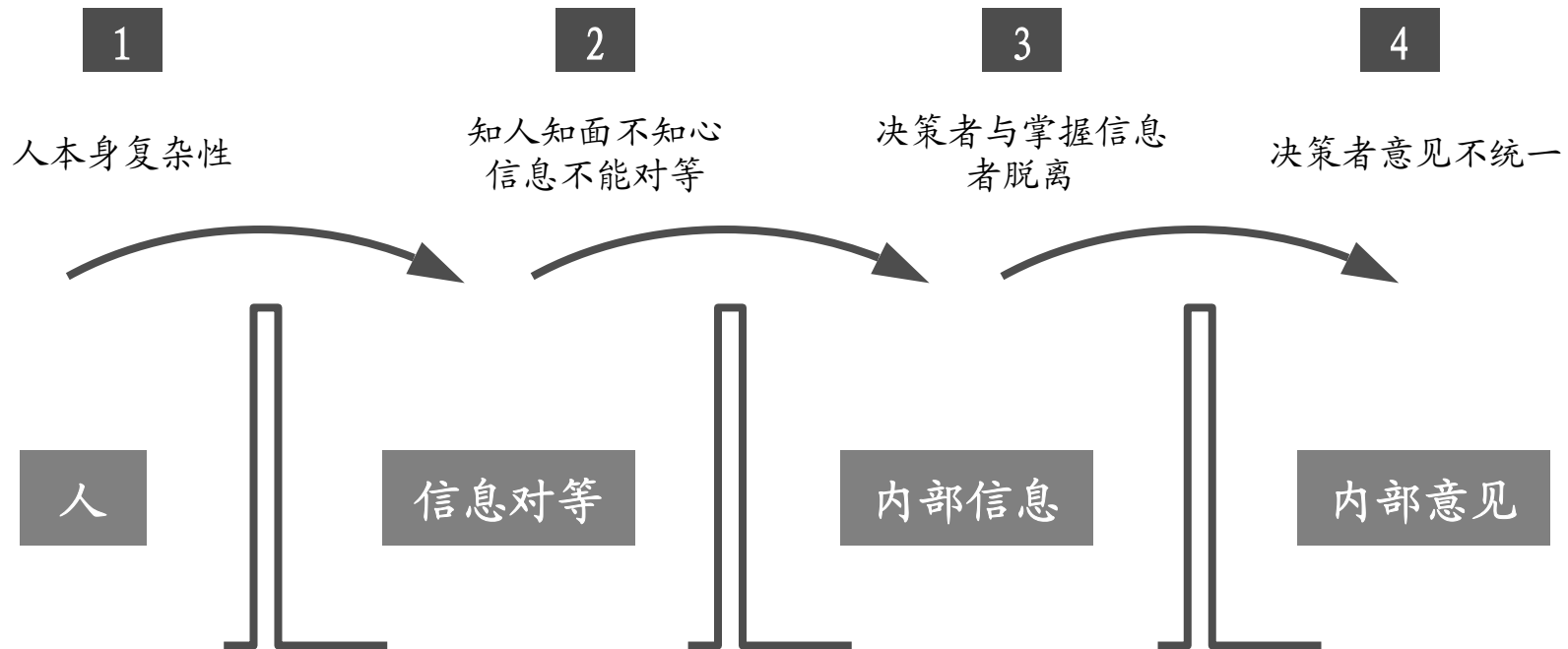
实践证明:企业使用有效的人才测评后,收益超过未使用前



研究呈现：人事决策的难度来自于多方面（四个主要环节）



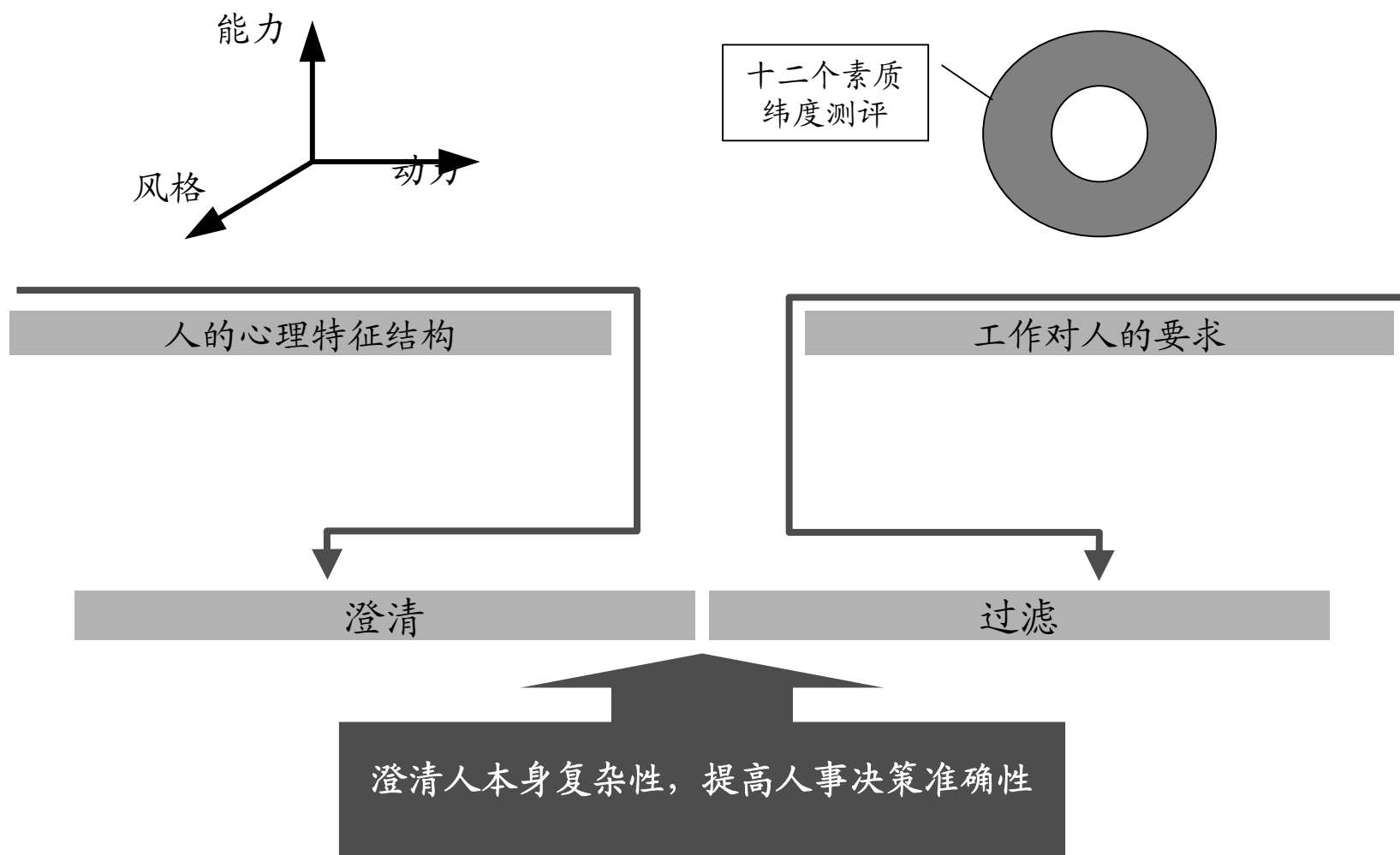
研究呈现：人事决策的难度来自于多方面（四个主要环节）



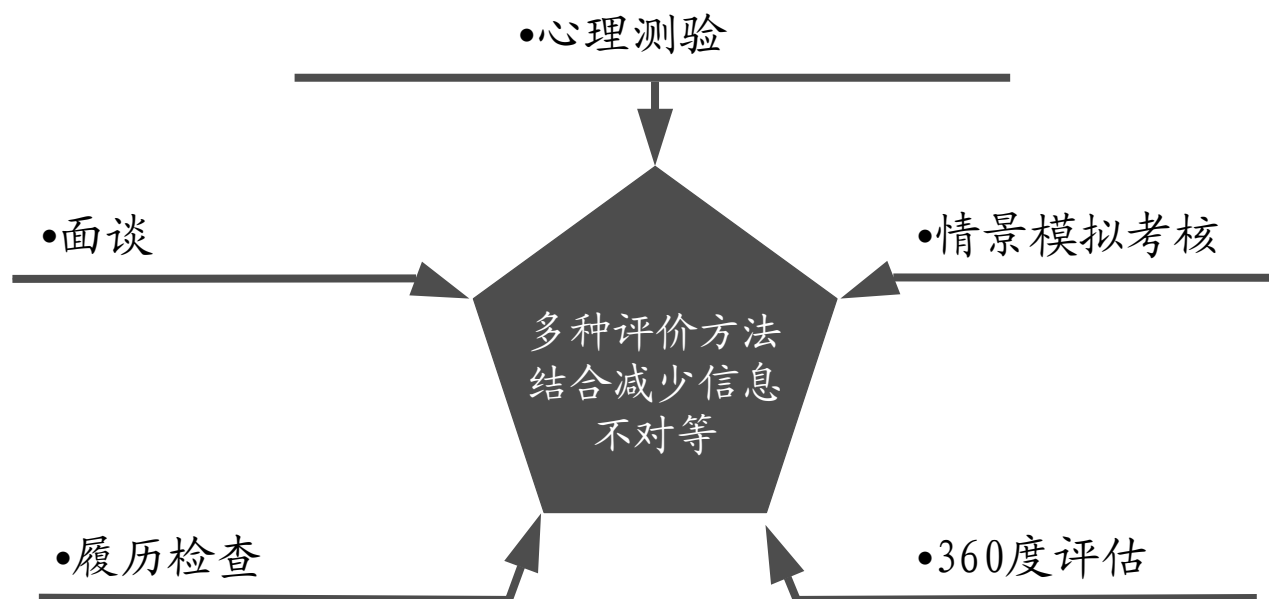
解决问题的方法

1

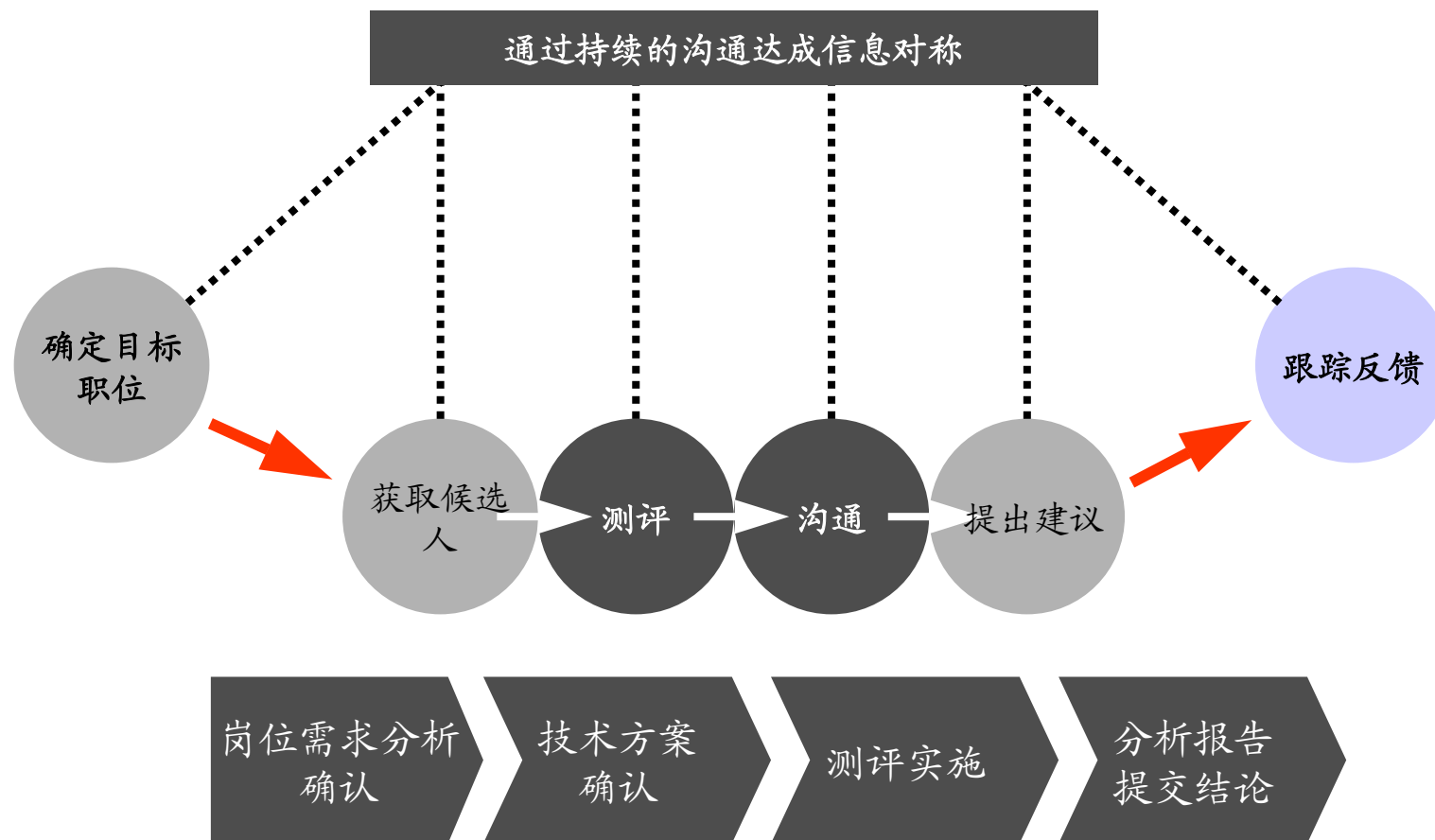
通过建立模型澄清和过滤人本身的复杂性对人事决策带来影响



通过多种评价技术减少双方的信息不对称，实现知面又知心



通过项目运作中沟通过程的设计向客户传递信息



通过明确职位要求对价值取舍形成共识，通过委员会评估屏蔽决策者个人因素

原因分析

决策者意见不统一

A、缺乏明确的价值取舍

B、决策者个人因素
影响科学结果

A

通过理性分析岗位要求对价值取形成共识

主要方法:

- A1、明确企业对岗位的真正需求
- A2、明确企业所需要员工认可的价值观和文化
- A3、通过反映在不同权重的素质测评上面来实现明确的企业价值导向

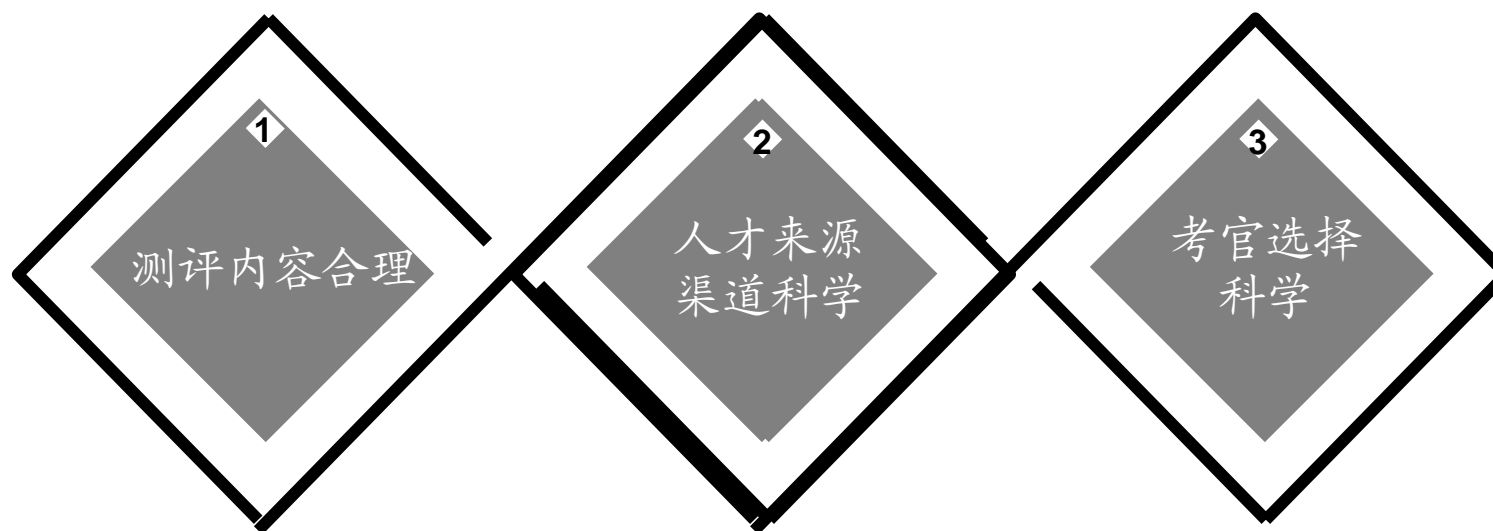
B

通过通过多种手段减少个人情绪化和决策非理性因素

主要手段:

- B1、通过培训和交流达成认识的统一
- B2、通过建立真正授权的委员会来行使全力
- B3、通过360度评估，系统屏蔽个人决策失误

众志成城选拔合适销售人才需要关注的三个主要关键环节



关键点

- | | | |
|-----------------|--------------|----------------|
| 1. 评估指标的准确 | 1. 销售人才一般关注点 | 1. 充分理解企业文化内涵者 |
| 2. 评估指标包含素质能力要素 | 2. 什么样子容易培养 | 2. 该岗位直接上级 |
| 3. 科学设计权重结构 | | |

主要内容

遴选合格人才的理念依据与素质基础

成功的销售人才标志

有效招聘销售人才的方法

指标细化-招聘中考试题案例

何谓成功的销售人才-标杆的建立

行为要项

常常以目标为导向,不计较上班时间行为

从不善压抑自己的思想,善于与别人分享

常常以成功暗示自己,遇到挫折念头常常不服输

好学,涉猎的知识面求广博

注重人际关系,关键时刻善于察言观色

突出的五素质

成就导向

自信

诚实正直

人际理解力

灵活性

案例标杆:IBM.HP等优秀企业选拔人才注重的行为要项

内部交流文件, 未经赵磊先生批准,
请勿复制/传阅

成功的销售人才的成就导向（ACH）应在四-五级之间

成就导向：希望工作杰出或超出优秀标准。其标准可以是某个人自己过去的业绩（力求改进之）；或一种客观衡量标准（只论结果）；或比其他他人做得更好（即竞争性）；或某人自己设定的挑战性目标；或任何人从未做过的事（改革性）。因此一种独特的成就也可定为ACH。

提示：是否考虑要满足并超过既定目标？为达所期好处肯冒一定风险？

这个人：

4. **为达到有难度的目标而努力：**“有难度”即仅有百分之50的机会达到目标、有百分之50的可能失败。其努力肯定是超常的，却又不时不实际或不可能的。或者，以最初某基线业绩表现对照投入努力后的更高业绩表现：即“在我接手时，工作效率为20%，现在提高到了85%。”（如果目标不太难也不知达到与否，可作为2级计算分析——作为于传统标准相竞争的证据。如果计为4级，那么一个人同样的行为或事件便不宜计为3。）
5. **有做成本-效益分析：**在仔细计算过投入和产出的基础上做决定、定先后或选定目标：对潜在利润、投资盈利率或成本效益分析做详细明确考虑。家对商业结果做分析。（计算分析时，这人应：1）具体提到过成本和2）效益和3）基于成本效益考虑的决定。
6. **明知有风险仍一往无前：**

应聘者表现的自信力（SCF）应在三、四级

提示：这人是否敢冒险接受任务或敢于提出与上级/有权势的人不同的意见？

正向自信：宽容独立有创见者，对质量问题敢于反对。

反向自信：缺乏明智的判断或不会掌握时机，可以表现为傲慢，不让人说话。如果影响到错误的判断不能计分。

自信：一种自信有能力完成某项任务和采用某种有效手段完成任务或解决问题的信念。包括对自己能力的自信，特别在问题难度加大时表现出对自己决定或判断的自信。**计算分析时切记：**4级和5级主要用于老板或处于“高级”位置的人，一般不用于下属或同级人员身上。

这人：

3. **对自我能力颇为自信：**视自己为专家，视自己为推动某事发生发展的主要动力或源头，认为自己比别人强，明确表示对自我判断的自信（但如果没有具体实例不能计分）。

4. **选择挑战或矛盾：**喜欢富于挑战性的工作。挑战能激起他的亢奋，希望寻求新的责任，当与管理层、与客户或其他人意见相左时能说出自己不同观点，且用礼貌的方式清晰、自信地陈述自己的观点。对矛盾的处理方法也一样。

成功的销售人才在诚实正直（ING）方面应表现为三级

提示：在与自己坚信的人生信条及价值观相冲突矛盾时这人是否能坚持正义？

诚实正直：一个人所行的与他所说的一致，即他或她“言行一致”，公开、直接地沟通自己的意图、观点和感觉。对把问题谈开、诚实持欢迎态度，即便是在与外方艰难地谈判之时。

这人：

2. 所采取的行动与自己所相信的价值观一致：。”

3. 当为难或有阻力时仍能照自己所信服的价值观行事：公开承认自己所犯的错误。即便可能会伤害老朋友仍要说出自己的观点：“我想直言讲实话，尽管这么做不容易，因为我们一直是好朋友，但这是改进部门工作的必要。

4. 基于所信仰的价值观所采取的行动可能会造成大损失或冒险：

应聘者应该在众多应聘者中人际理解能力（IU）表现突出，保持三级别以上

人际理解能力：即想去理解他人的愿望，是一种对非表达出或部分表达出的想法、感觉、关切点的准确认识与理解。此素质可测量出一个人对他人理解的深度和高度，可以包括跨文化敏感性的测量。

这人：

提示：在无言无声的情况下，这人是否能知道别人在想什么，感觉怎样？

3. **理解意义：**对当前的、未表达出或表达将很拙劣的意义能理解：对当前未表达的思想、关切点或感觉能理解。或能让他人高兴地对说话者所期望的作出行动反映，即运用理解能力让其他人朝着你希望的方向行事。

4. **理解深层意义：**对他人潜在问题有所理解，理解某人持续的或长期的感觉、行为或者关切之原因。或能提供他人具体的优缺点来平衡某对象。

应聘者灵活性（IU）表现应在二, 三级

提示：这人
能否在需要
的时候改变
策略或放弃
原定目标？

灵活性：具有适应不同环境、不同个性或不同人群，并有效工作的能力。灵活性需要对一件事情不同甚至相反看法的理解与欣赏，使自己的方法适应环境的变化，并保持自己对公司或工作要求的一致性 or 开放态度。

这人：

1. 承认灵活性的必要：。
2. 灵活地运用标准：适当改变规则或正常程序以适应具体情况，从而完成任务和/或达到公司目标。
3. 采取一定战术：根据情况作出决定。为适应情况或某人而采取行动。（如果不清楚这人是否针对具体情况作出了重大改变，计算分析时一律计为2级）。
4. 采取特别的战略：。

最终成功的销售人才-表现的综合素质案例

通过熟练掌握
技巧,逐渐提高
销售境界与追求

一个成功的sales在向用户推荐产品时,往往会具有其本身的特色。我们将Sales的销售过程和分为三种境界:精通“术”,即灵活掌握销售理念的种种技巧,对于一个刚开始从事销售工作的sales而言,可能会采取的方式是模仿前辈的做法,从中掌握销售的技巧:完善体现“法”

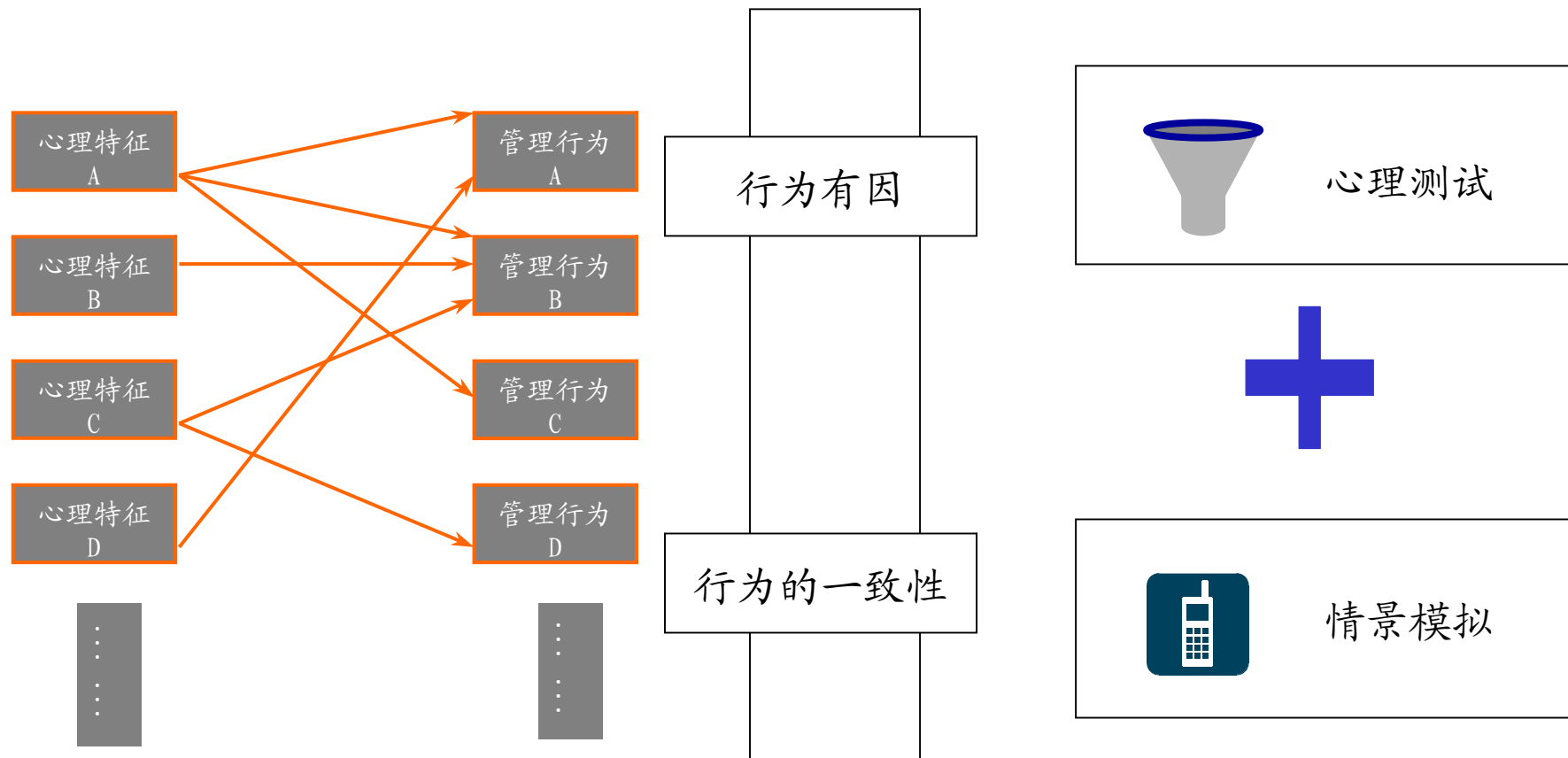
成功应用销售理念中的法则,销售是一种有规则的游戏,因此成熟的sales往往会将技巧归纳成规则,并与现实背景有效结合;最高境界则是“道”,也就是所谓作销售即作人,将作人的准则应用于销售,以真诚打动用户。在电信业中有这样一个实际案例,一位女sales在得到需求信息时发现,她得到的信息比较晚,在她之前用户已经接触了很多家厂商。为了打动略显刻板的客,这位sales对客户资料进行了充分的分析,发现这位客户与其瘫痪的妻子之间有着非常深厚的感情。但因为在日常的生活,需要同时肩负家庭和事业的双重责任,所以身心倍感疲惫。在了解到这一情况之后,这位sales便以公司的名义送给客户一个微波炉,满足了这位客户经常无法回家做饭的苦恼,令客户非常感动,从此为双方的合作打下了良好的基础。长于推销的日本人有一句极经典的话:买卖是爱。在今天的社会中,联系人与人的不仅仅是物质利益,更重要的是情感。这同样是营销的真谛

成功的销售人才在销售技巧方面也有独到之处,善于因客户需要满足“联想”的需要

问题1: 用户想得到的究竟是什么?		问题2: 我们应该向用户推销什么?	
用户说: 我不要!	用户说: 我要!	Sales说: 我不推销!	Sales说: 我推销!
计算机 保险储蓄 豪华轿车 洗衣机 化妆品	高速的运算能力 与现代化的观念 寻求安全, 避免损失 舒适, 地位显赫 更多的闲暇 秀丽的风姿	家具 化妆品 服装 彩电	和谐的家庭气氛 魅力与时尚 合体时髦的装束 带来的自信 休闲的生活与娱乐

我们可以看到销售理念中最重要的一点: 挖掘消费者内心真正的需求, 从而为他们提供切实的解决方案才是Sales成功的根本, 事实上, 随着社会的发展, 企业的经营观念也在发生着根性的变革。

有效的选拔众志成城的销售人才可以从前面几个环节作为标杆选拔,其包含的理念依据是:人的行为有因,人的行为一致性



综合以上的素质分类和人员能力特点,曾经从事以下工作的应聘者比较吻合成功销售人才的选拔需要

没有工作经验的

大专以上学历,从事人力资源管理学习的
专科生

有一年工作经验的

1. 接受过保险行业系统培训的保险代理人
2. 企业中的培训主管

主要内容

遴选合格人才的理念依据与素质基础

成功的销售人才标志

有效招聘销售人才的方法

指标细化-招聘中考试题案例

招聘渠道选择正确可以为众志成城减少不必要的人工成本

建 议

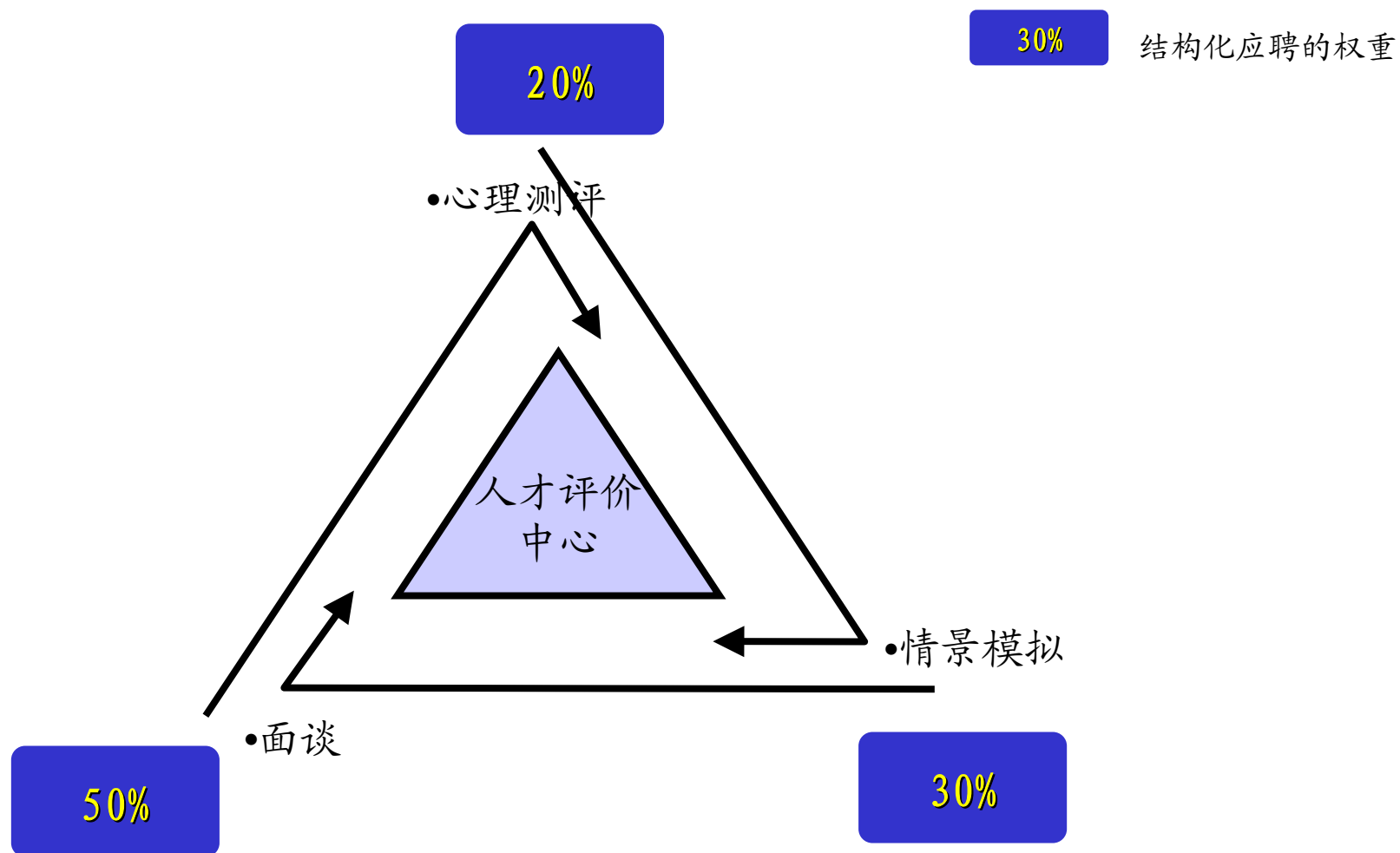
外部市场选择

1. 国展招聘会
2. 北京市人才招聘会
3. 海淀区人才交流中心

内部友人推荐

1. 同行推荐
2. 人力资源普通工作者推荐

选拔人才综合三个环节是科学选拔销售人才的保障



面试的核心提纲以及问题内涵

问题一: 请你谈谈自己

通过观察对方和描述了解对方的表达能力(含逻辑思维能力)等, 以往的工作经验同时需要进一步了解对方的内在动机是否与公司吻合

问题二: 进一步追问对方为什么会犯错误

考量对方的应变能力以及当初遇到困难是成就导向还是随遇而安.
考量对方的灵活性在遇到问题时候是否能够即使转化不利成为有利.

面试的核心提纲以及问题内涵

问题三: 您认为您比别的应聘者突出在什么地方

了解应聘者个性特点, 自信力所表现的等级

问题四: 请您谈谈您在工作中最快乐的一件事情/不快乐的事情?

了解应聘者真正的价值观导向, 以及人格成熟度

面试的核心提纲以及问题内涵

问题五: 您的优点/缺点各是什么?您以前的直接上级是一个什么样的人?

考量应聘者能否客观评价自己以及是否诚实值得信赖,通过他来描述他人反映他的人际关系方面属于哪个等级

问题六: 您最佩服谁,为什么?

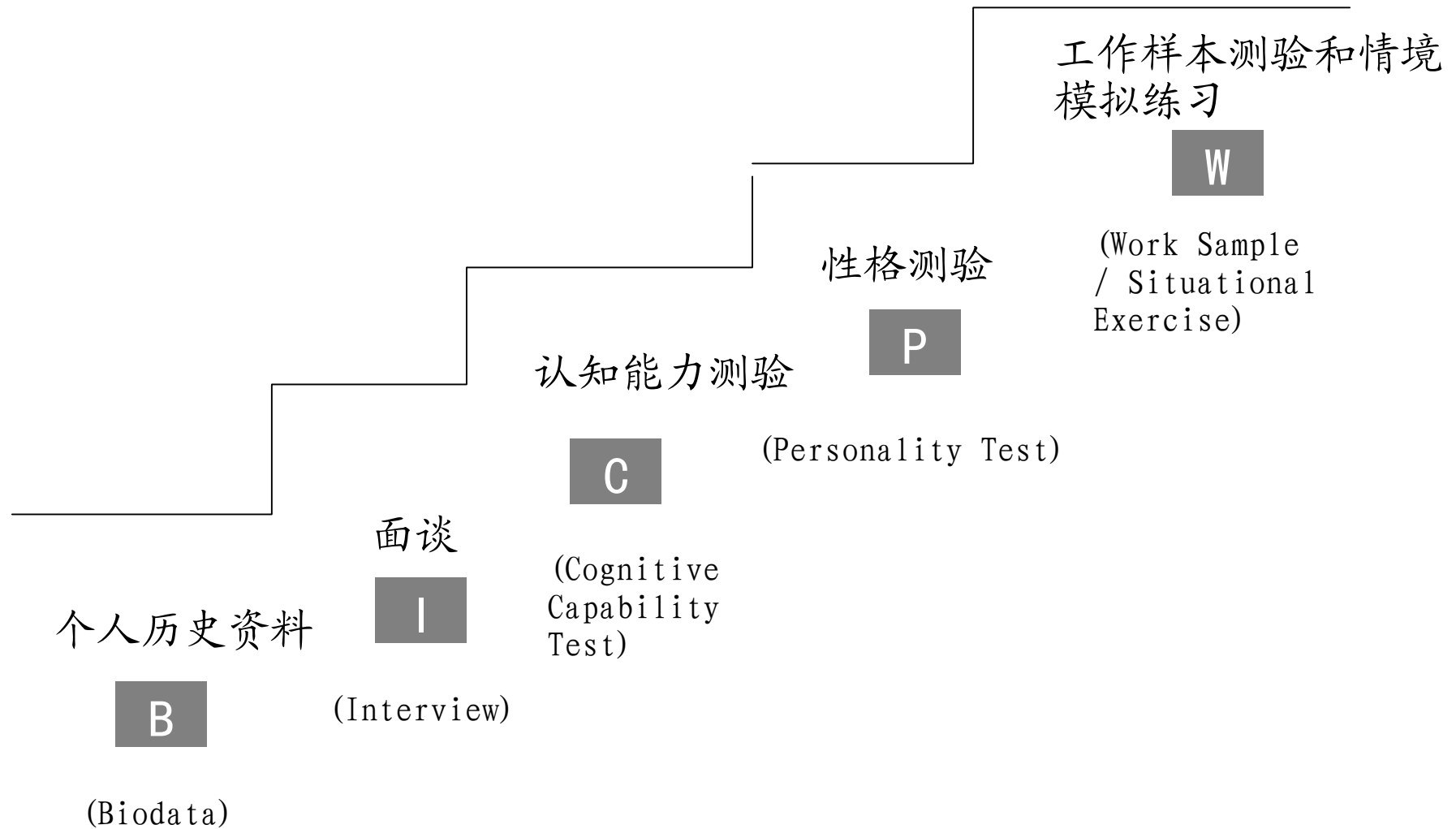
考量标杆人物的性格特点,标杆人物就是对方最好的表现.

情景模拟

请模拟一次推销一个您熟悉的产品的整个过程?(比如电话营销等)

- 1/考量对方应用销售技巧的熟练程度和整个控场的技巧,同时验证应聘者的沟通能力,自信力以及洞察能力等
- 2/电话商务礼仪是否规范
- 3/电话营销的技巧
- 4/当遇到对方拒绝时候的表现(遇到失败时候表现)

其他可以参考补充的才测评常用方法（BICPW）



主要内容

遴选合格人才的理念依据与素质基础

成功的销售人才标志

有效招聘销售人才的方法

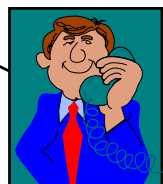
指标细化-招聘中考试题案例

内容

具体内容见附件



- 通过研讨提高认识，通过学习提高专业技能



- 对于不明白的问题欢迎来信来电咨询
- 我们将随时解答您在工作中遇到的相关问题



- 如果有必要，我们可以接受邀请，进一步提供个性化服务



- 在其他领域新的项目进一步合作