

中国XX集团公司销售岗位外部招聘 内部培训

人力资源部

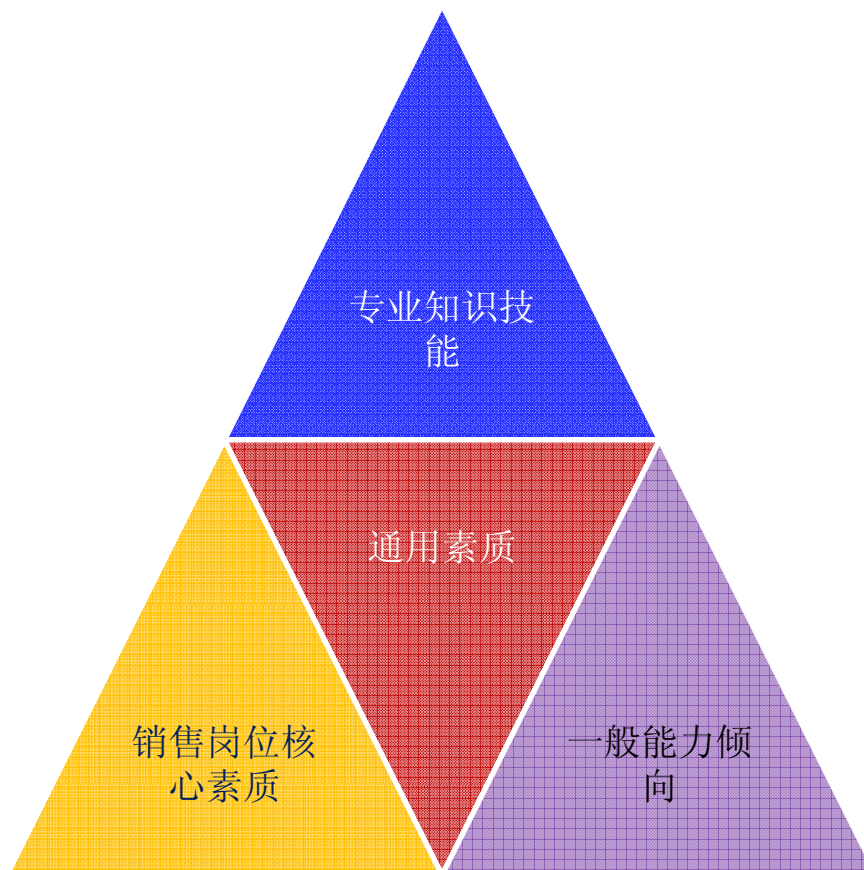


指导思想

- ❖ 基于销售岗位胜任素质，对应聘者进行全方位的评估。
- ❖ 引入标准化测评工具与评价中心技术，借助第三方服务机构专业力量，提升招聘人员专业素质，提高招聘效率与成功率。

一、围绕公司战略发展需求规范销售岗位胜任素质

- ❖ 与北森深入合作，通过对绩优员工进行访谈、资料整理等工作，最终经过双方多次讨论，形成了公司销售岗位的岗位胜任素质。





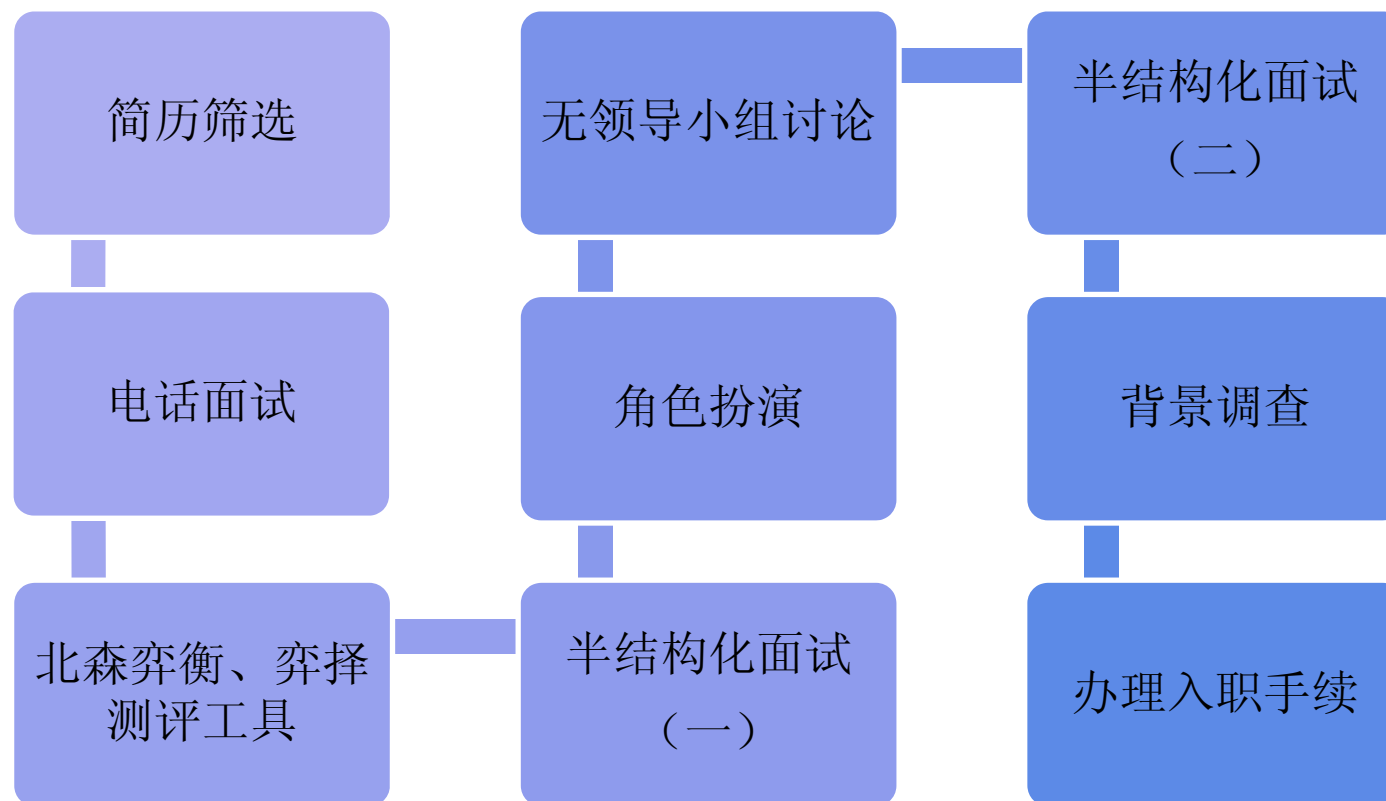
一、围绕公司战略发展需求规范销售岗位胜任素质

- ❖ **通用素质：**公司企业文化、价值理念和发展战略的具体表现，适用于XX集团公司全体员工。
- ❖ **销售岗位核心素质：**反映了岗位对人员的要求，是区分高绩效员工与普通员工的关键。
- ❖ **一般能力倾向：**不同于知识和技能，是在特定的训练与学习之前就存在的，如言语能力，逻辑能力等。不同岗位对能力倾向的要求也不同。
- ❖ **专业知识技能：**评估应聘者的实际工作能力，重在工作经验和与实际工作相关的技能。
- ❖ **其他相关指标：**举止仪表、待遇期望等。

二、引入评价中心技术合理进行评估方法组合

素质清单 \ 评估方法		简历筛选	电话面试	标准化测评 (北森平衡、 弈择)	无领导小 组讨论	角色扮演	半结构化 面试 (一)	半结构化 面试 (二)	背景调查
通用素质	诚信专一		√				√	√	√
	团队精神			√			√	√	√
销售岗位核心素质	成就动机			√		√		综合评价	
	人际理解			√	√	√			
	目标意识			√	√	√			
	自我激励			√		√			
	权力动机			√	√				
	灵活性			√	√	√			
	学习能力				√	√			
	关系建立			√	√				
	影响能力			√	√				
	沟通技巧		√	√	√	√	√		
	言语理解			√					
一般能力倾向	逻辑能力			√			√		
	资料分析			√					
专业知识技能	工作经验	√	√	√		√			√
	所具备的专业 知识、工作技 能与招聘职位 要求的吻合性	√	√			√	√		√
其他相关指标	举止仪表		√				√		
	求职动机						√		√
	工作态度	√					√		√
	职业规划						√		
	职业稳定性	√					√		√
	待遇期望						√		

三、销售岗位外部招聘评估流程





三、销售岗位外部招聘评估流程

- ❖ 本次招聘活动在过去招聘流程基础上，增加了标准化测评工具、无领导小组讨论和角色扮演环节。此三个环节的引入是提高招聘成功率和效率的关键。

- ◆ **标准化测评工具：**

在编制程序、测验实施、分数评定、结果解释等方面进行标准化设计。在面临大量应聘者时，可以有效提高招聘效率和准确性。本次招聘活动我们引入北森弈衡和弈择两项标准化测评工具。

北森弈衡：基于胜任力理论，可以有效实现对我公司销售岗位核心素质的评估，同时该工具根据我公司绩优销售员工的表现个性化设定评价标准。测试过程采用网络在线答题形式，自动生成测评报告，在报告中显示应聘者各考核素质维度与所设定评价标准间的契合程度，同时根据各维度提供针对性的面试参考问题，为后面的半结构化面试提供参考依据，达到面试与测评结果相互印证的效果。

北森弈择：一般能力倾向测评工具。有效实现对应聘者言语理解、逻辑、资料分析能力的评估。测试方式采用网络在线答题形式，自动生成结果报告，可按成绩排序，方便筛选。



三、销售岗位外部招聘评估流程

◆ 无领导小组讨论：

一种合作形式的讨论，应聘者在讨论中得到相同的信息，讨论中地位平等，要求他们分析有关信息并提出一个最终的解决方案。

引入此环节可以方便地观察到应聘者之间的相互作用，能够根据其行为特征来更准确、全面的进行判断。讨论过程中应聘者会在无意之中暴露自己的各方面特点，同时平等的发挥机会使应聘者更容易表现出个体上的差异，因此可以作为很好的依据与之前的标准化测评结果、之后的面试结果进行相互印证。另外，无领导小组讨论可以同时多名应聘者进行评估，大大提高了招聘效率。

◆ 角色扮演：

作为一种行为模拟技术，角色扮演向应聘者描述一个假想的工作情境，并使其按要求做出反应。此评估环节可以更好的再现真实工作环境，特别对销售岗位而言，角色扮演可以更好的了解应聘者的实际工作能力。



四、评估方法实操解析

❖ 简历筛选

- ◆ 负责人： 总部人力资源部招聘专员XXX
- ◆ 注意事项： 要求销售相关工作经验1年以上，学历大专以上，有同行业从业经验者优先。

四、评估方法实操解析

❖ 电话面试

◆ 负责人：总部人力资源部招聘专员XXX

◆ 注意事项：

1. 面试问题着重于简历信息的核实、工作经验确认方面。面试问题请参照《XX集团公司电话面试题目》。
2. 在接通电话后，应首先与对方确认是否方便进行电话面试。如不方便，应与应聘者确认电话面试的合适时间，并记录备案。
3. 如遇对方不接听或挂断，等待半个小时后再次拨打，如果对方仍未接听，则放弃联系，而等待对方回电。如果对方不回电，则取消该应聘者资格。



四、评估方法实操解析

❖ 电话面试

4. 面试过程中应注意自己的语速、语调，做到表达清晰，声音平和。
5. 对于面试中的重点考察指标进行记录，要求客观记录应聘者回答中的关键点。
6. 即时告知应聘者是否通过进入下一轮，安排发送“标准化测评”的序列号、网址等信息。对应聘者信息进行整理，备以后面各阶段参考。



四、评估方法实操解析

❖ 北森弈衡、弈择（标准化测评工具）

◆ 负责人：总部人力资源部招聘专员XXX

◆ 注意事项：

1. 标准化测评通过网络在线答题形式进行，通过北森弈衡招聘系统实现对“销售岗位素质”的初步评估，在生成的结果报告里岗位匹配度在60%以下的应聘者不与考虑进入下一轮。
2. “基本能力倾向”的评估使用北森弈择能力测评系统，结果报告里平均分低于60分或言语理解单项成绩低于50分的应聘者不与考虑进入下一轮。



四、评估方法实操解析

❖ 北森弈衡、弈择（标准化测评工具）

3. 负责人在电话面试后及时将测评序列号、登录网址、完成期限等信息以邮件的形式发与应聘者，并电话确认是否收到。
4. 应聘者测试后系统自动生成结果报告，负责人对成绩进行筛选，将进入下一轮的应聘者报告与之前的信息汇总，提供给无领导小组讨论环节负责人。

四、评估方法实操解析

❖ 无领导小组讨论

- ◆ **负责人：** 总部人力资源招聘经理XX
总部人力资源部招聘专员XXX
北森项目服务专家XXX

◆ **测试流程：**

第一阶段：面试官宣读试题，受测者了解试题，独立思考，列出发言提纲，规定为8分钟左右；

第二阶段：受测者轮流发言阐述自己的观点；

第三阶段：受测者自由发言，在阐述自己观点之外，还需对别人的观点提出意见，最后达成某一协议。



四、评估方法实操解析

◆ 无领导小组讨论题目（北森版）

指导语

欢迎各位参加此次小组讨论。在下面的一个小时内，我们将按照题目中提供的情境共同完成一个任务。首先，我们会一起熟悉一下材料。然后，请大家各自用**8分钟**的时间将自己的方案写在指定位置。在此期间，请大家独立完成，不要相互讨论。接下来，主考官将宣布讨论开始，在此之后，请不要修改作答纸，在座的各位作为一个小组，需要完成的任务就是拿出统一的营销方案。

程序：

- 个人阅读思考与作答时间，**8分钟**；
- 集体讨论的时间**30分钟**，若没有达成统一意见，这次讨论将无效；
- 讨论结束后，请选派一位代表汇报一下你们的讨论结果，汇报的时间为**5分钟**。



四、评估方法实操解析

❖ 无领导小组讨论题目（北森版）

问题：

某食品公司通过多年研究推出新产品：四腿肉鸡。产品一推出，便在社会上引起较大的轰动，各方争议不断。公司决定一年之内占领市场，作为公司的营销团队，你们需尽管里层汇报整体营销方案。



四、评估方法实操解析

❖ 无领导小组讨论

◆ 注意事项：

1. 参与评估实施人员需提前参加北森提供的“评价中心实施培训”。
2. 现场打分者需保证2人以上，前期由北森项目服务专家共同参与打分。
3. 由北森项目服务专家协同招聘专员对应聘者进行分组，每组人数保证8-12人之间。分组依据之前各轮应聘者表现及标准化测评报告结果确定，实行正态分布分组原则。
4. 讨论题目由北森提供，并规范标准指导语，以保证各分组应试者之间的可比性。



四、评估方法实操解析

❖ 无领导小组讨论

5. 评估人员在测试过程中需要遵守以下原则：

- a) 评估者不可参与讨论或者回答应试者的问题，避免给应试者任何暗示；
- b) 评价者应对照《销售行为评价级别对照表》所列条目仔细观察应试者的各项表现；
- c) 评价者要克服对受测者的第一印象，不能带有民族、性别、年龄、资历等方面的成见；
- d) 评价者对受测者的评价一定要客观、公正、以事实为依据，依据《销售岗位无领导小组讨论评价表》现场记录受测者的行为表现，测试结束后依据《销售行为评价级别对照表》打分；
- e) 每组测试结束后评价人相互检查评价结果，确定最终得分。

6. 最终评价结果提交到下一轮负责人。



四、评估方法实操解析

❖ 角色扮演

- ◆ **负责人：** 总部人力资源招聘经理XX
总部人力资源部招聘专员XXX
北森项目服务专家XXX

- ◆ **注意事项：**

1. 参与评估实施人员需提前参加北森提供的“评价中心实施培训”。
2. 现场打分者需保证两人，前期由北森项目服务专家共同参与打分。
3. 题目参考我公司实际销售工作，由北森提供。
4. 由总部人力资源部招聘专员XXX扮演对手角色。



四、评估方法实操解析

❖ 角色扮演

5. 测试过程中需要遵守以下原则：

- a) 测试开始前，向应聘者做介绍与简单说明，保证受测者清楚了解测试过程；
- b) 测试过程中，评价人必须随时处于警觉状态，处理各种意外情况；
- c) 评价人对受测者的评价一定要客观、公正、以事实为依据，在《销售角色扮演评价表》上客观记录、打分；
- d) 每组测试结束后评价人相互检查评价结果，确定最终得分。

6. 最终评价结果提交到下一轮负责人。



四、评估方法实操解析

❖ 角色扮演题目（北森版）

指导语：

在此环节中，你将被赋予特定的环境和使命。请用2分钟的时间审题和做出准备，并在3分钟之内完成角色扮演，目标是完成必要的推销任务。面试官A将作为被推销的对象与你配合。

任务：

三亚亚龙湾海滩上。你的任务是向某位游客（面试官A）推销X公司的一款钉书器（普通的钉书器，并无特殊功能）。作为X公司的销售代表，正在试用期的你将通过顺利完成此项任务来证明自己的销售能力。



四、评估方法实操解析

❖ 半结构化面试（第一轮）

◆ **负责人：** 总部人力资源部招聘经理XXX
 总部销售1部经理XX
 总部销售2部经理XXX
 北森项目服务专家XXX

◆ **注意事项：**

1. 参与评估人员需提前参加北森提供的“评价中心实施培训”。
2. 现场打分者需保证两人，前期由北森项目服务专家共同参与打分。
3. 题目由北森依据我公司实际情况与我方沟通确认，请参照《销售岗位面试题目》。



四、评估方法实操解析

❖ 半结构化面试（第一轮）

4. 面试过程中需要遵守以下原则：

- a) 不应面试官的个人好恶或应聘者外貌、家庭背景等因素影响评价结果；
- b) 面试官应避免“相似效应”，不因应聘者的某些方面与自己相似或背离而给出过高或过低的评价；
- c) 面试开始时面试官应与对方寒暄、问候以及采用微笑、放松的姿势来使对方情绪放松。如“你花多长时间来这面试？”“乘什么交通工具？”等；
- d) 提问时语言规范、简明易懂、发音清楚、语速适中；
- e) 问题应先易后难，循序渐进；
- f) 用积极的方式提问，尽量避免攻击性的提问；
- g) 避免诱导性问题，如“您肯定……”；
- h) 面试官要掌握谈话主动权，可根据应聘者的回答转换、收敛、结束与扩展话题；
- i) 应聘者可能因为紧张等因素不能充分发挥自己的水平，面试官应给予应聘者弥补缺憾的机会，可以问“你还有什么要补充的么？”；



四、评估方法实操解析

❖ 半结构化面试（第一轮）

- j) 面试官应本着“问准”、“问实”的原则，可使用STAR追问法了解一个完整的事
件，避免模棱两可、含混不清的回答；
- k) 对于社会赞许倾向强，不愿表露自己真实特征的应聘者，面试官应采取间接的方法了解应聘者特点；
- l) 面试结束阶段应问应聘者是否还有问题和其他解释说明，并告知何时以何种方式通知结果；
- m) 面试官在面试过程中针对考察维度独立记录关键点或特别行为，在《销售面试评价表（第一轮）》中打分，并给出评语；
- n) 面试官根据各自打分结果协商，形成最终分数，提交给第二轮面试负责人。



四、评估方法实操解析

❖ 半结构化面试（第二轮）

◆ 负责人：总部销售总监XX

◆ 注意事项：

1. 重点对应聘者和企业文化的契合度进行考量，并进行素质综合评价。
2. 在《销售面试评价表（第二轮）》中打分并给出评语。评价表递交人力资源部。



四、评估方法实操解析

❖ 背景调查

◆ 负责人：总部人力资源部招聘专员XXX

◆ 注意事项：

1. 负责人做背景调查前需首先通知应聘者并获取同意，如应聘者不允许，必须问明原因，并对原因进行核查。
2. 负责人通过电话连线方式与应聘者过去就职公司的人力资源负责人、部门负责人沟通。
3. 调查中应重点考察应聘者所提供信息的真伪，对其工作经验、业绩、员工关系等做重点考量。
4. 调查题目参照《销售背景调查题目》，在调查过程中进行关键点记录。



四、评估方法实操解析

❖ 背景调查

5. 对调查结果需要合理分析，不要因为一点出入而全盘否定应聘者。在此过程中需要进行理性判断，对拿捏不准的地方可以进一步沟通应聘者原公司其他负责人或相关人员进行进一步确认。
6. 对通过背景调查的应聘者信息归档，总部人力资源部招聘经理签字，报总部人力资源部总监签字。



附录：销售岗位胜任素质解释

❖ 通用素质

诚信专一：反映个体是否遵守职业道德，坚持原则，重视个人诚信，公平、公正地处理问题。

团队精神：反映个体在与他人一起工作时，表现出合作的意识、以团队目标为己任并为之付出努力的意愿。



附录：销售岗位胜任素质解释

❖ 销售岗位核心素质

成就动机：反映个体看重成功的意义和价值，希望获得优秀成绩或取得大的成就，并为之而持续努力的意愿。

人际理解：反映个体在人际交往过程中对他人意愿和行为的觉知和理解能力。

目标意识：反映个体是否明确自己的工作目标，在开展工作的过程中是否能排除无关干扰，使工作重心不偏离目标。

自我激励：反映个体为达成目的而持续行动的意志。

权力动机：反映个体在组织行为过程中，试图以自己的思想、意图影响和支配他人，控制对自己有影响的外界因素的愿望。



附录：销售岗位胜任素质解释

❖ 销售岗位素质

灵活性：反映个体在思想、行为、脾性等方面的可塑性程度。

学习能力：反映个体对新知识、技能、事务了解、掌握并为己用的能力。

关系建立：反映个体与有关人员建立或维持友善、良好的关系或联系网络的能力。

影响能力：反映个体在组织行为中根据他人情况，充分调用资源、采取适当策略支配和统率他人的能力。

沟通技巧：反映个体是否能有效利用听、说、察、问等技巧，与他人沟通思想和感情。



附录：销售岗位胜任素质解释

❖ 基本能力倾向

言语理解：个体对语言文字材料的感知、理解及表达方面的综合运用能力。

逻辑能力：对事物进行观察、比较、分析、综合、抽象、概括、判断、推理的能力。

资料分析：个体在图表、文字理解方面的能力。

测评工具：北森弈择能力测评系统



附录：销售岗位胜任素质解释

❖ 专业知识技能

工作经验：以往工作环境、行业、客户资源等。

所具备的专业知识、工作技能与招聘职位要求的吻合性： 行业知识、沟通策略、话术、crm等系统操作应用。



附录：销售岗位胜任素质解释

❖ 其他相关指标

举止仪表、求职动机、工作态度、职业规划、职业稳定性、
待遇期望