

北京市教育委员会人文社会科学研究项目

BEIJINGSHI JIAOYU WEIYUANHUI RENWEN SHEHUI KEXUE YANJIU XIANGMU

企业营销经理 胜任特征模型

QIYE YINGXIAO JINGLI SHENGREN TEZHENG MOXING

QIYE YINGXIAO JINGLI SHENGREN TEZHENG MOXING

主编：安鸿章



中国劳动社会保障出版社

QIYE YINGXIAO JINGLI SHENGREN TEZHENG MOXING

企业营销经理胜任特征模型

主 编 安鸿章

编写人员 安鸿章 周 伟 郭宏伟 邹 勇

 王素芬 赵慧悦 刘小玲 徐丽雯

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业营销经理胜任特征模型/安鸿章主编. —北京:中国劳动社会保障出版社,
2006

ISBN 7-5045-4919-3

I. 企… II. 安… III. 企业管理-市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 079491 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出 版 人: 张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 15.75 印张 281 千字

2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月第 1 次印刷

定价: 28.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

目 录

总论·····	(1)
第一章 研究营销经理胜任特征模型的重要意义·····	(52)
第二章 岗位胜任特征及其相关理论的产生与发展·····	(57)
第三章 企业营销经理胜任特征模型实证分析·····	(68)
第四章 企业营销经理岗位必备管理知识分析·····	(104)
第五章 企业营销经理深度访谈录·····	(115)
参考文献·····	(240)
后 记·····	(247)

总论

系统地总结和研究企业优秀营销经理人才的成功经验，是我国企业适应社会主义市场经济的客观规律，求得自身不断完善和持续发展的客观要求。

加快企业人力资源管理的现代化和科学化进程，切实加强企业的文化建设，构建完善各类企业经理人才资源的开发与管理体系，努力为营销、财务、人事等各类经理人才创造良好的成长环境，不断提高企业经理人才综合素质，坚持经营之道与做人之道辩证统一，引领经理人才正确地选择职业发展的道路，是所有根植于中国，立志在 21 世纪成为世界一流的大型企业走向成功的必然选择和明智之举。

第一节 企业经理人才素质结构的理论探讨

一、培养和造就一批职业化的经理人才是企业发展的需要

在社会经济和企业发展的过程中，经理人才具有举足轻重的地位和作用，特别是在我国经济体制改革和企业改革的各种法规和机制逐步完善的今天，企业经理人才素质的高低，乃是决定企业成败的关键。现代企业管理的最重要特征就是：实现了有以物为中心的管理向以人为中心的管理的转变，在企业人力资源的开发与管理的活动中，包括企业营销经理在内的人才资源开发与管理始终居于核心和主导地位。

在当今国内外日益剧烈的市场竞争中各种产品、技术和资本的较量说到底还是人才的较量。得人才者昌，失人才者亡，已成为世人的共识。

如何培养和造就一支稳定的企业经理人才队伍，乃是我国新兴企业普遍面临和亟待解决的一个事关全局的战略问题。一个企业的成功，固然取决于机制和政策等条件，但企业经理人才总是起着至关重要的作用。每个成功的企业都有其成

功的企业经理人才，特别是在市场经济条件下，企业经理人才素质的高低，乃是决定企业兴衰、成败的关键。根据我国 2003 年对 2 000 多家亏损国有企业的调查，其结果是：政策性亏损占 9.9%，宏观原因亏损占 9.2%，因经营管理不善造成的亏损占 80.9%。这说明缺乏适应市场经济需要的擅长经营管理的企业经理人才，乃是导致企业亏损的主要原因。

二、外部的经济环境对企业经理人才提出了更高的要求

社会主义市场经济是现代企业所要面对的外部环境。市场经济的运行具有它的一般规律性，所谓市场经济就是按价值规律、供求规律和竞争规律办事的经济。党的十五大曾明确提出：“我们要建立的社会主义市场经济体制，就是要使市场在社会主义国家宏观调控下对资源配置起基础性作用，使经济活动遵循价值规律的要求，适应供求关系的变化；通过价格和竞争机制的功能，把资源配置到效益较好的环节中去，并给企业以压力和动力，实现优胜劣汰。”因此，从市场经济运行的一般规律来看，企业的经理人才应当满足以下几点要求：

1. 鉴于价值规律的作用和要求，商品的价值是由生产商品的社会必要劳动时间决定的，商品的交换是依据价值来进行的。所以企业经理人才就必须加强管理，努力降低企业各种成本，把企业消耗降低到社会必要劳动消耗水平以下，牢固树立以提高经济效益为目的的观念，并以此作为从事企业经营管理的出发点和归宿。

2. 鉴于供求规律的作用和要求，市场供求变化剧烈，要求企业经理人才必须增强市场意识，树立面向市场，以市场为导向，以销定产，以消费者为“上帝”的观念，不断提高企业的应变能力。

3. 鉴于竞争规律的作用和要求，企业经理人才就必须增强竞争意识，不断开发新产品，提供新服务，不断降低成本，提高劳动生产率，才能真正提高企业的核心竞争力。

4. 21 世纪是科学技术突飞猛进，企业管理不断变革的新世纪，如果企业不坚持创新和变革则企业将无法生存。为了使企业在市场经济激烈竞争中立于不败之地，企业经理人才必须勇于开拓，不断进取，提高创新能力。

5. 我国加入 WTO 以后，世界经济的全球化乃至国际市场的激烈竞争和较量，对我国的企业和企业经理人才提出了更高的要求。它要求企业经理人才不但对企业的经营管理具有高度的责任心，还应当胸怀大志，具有战略眼光，有对内对外经济活动的组织能力。作为职业的经理人应当率先冲破封闭式的经营方式和小生产的狭隘经营思想，从国内看到世界，善于接受一切有益、进步的新鲜事

物，树立创新意识和竞争观念，具有敢想敢做的开拓和拼搏精神。

6. 新型的企业经理人才应该是双向多能的经营管理者，即不仅要懂得企业内部的经营管理，还要具有组织国际经营的能力和善于发现国际新市场的眼光。

7. 企业经理人才应当具有广阔的视野，即经济视野、技术视野、政治视野和国际视野。经济视野就是要以商品生产者的眼光去追求最大利润；技术视野就是要及时把握国内外相关技术最新动向；政治视野就是要随时关注时局变化，寻找机会为我所用；国际视野就是要放眼全球，把生意做到国外去。

8. 现代企业经理人才应有至少两种以上知识结构，即不仅要有专业知识，更要具备经营管理知识，逐步向综合型的“通才”过渡。

9. 现代企业经理人才应有超前发现，超前思考，超前决策，超前工作，超前防范等洞察能力。

10. 现代企业经理人才应有创新意识，勤于思考，善于思考，经常能出新点子、新招数，并迅速付诸实施，以保持本企业的领先地位。

11. 现代企业经理人才的一切行为都应从有效原则出发，不能事无巨细全部独揽其身，应当善于“授权”，正如西门子公司总裁卡斯克所言，赢得成功的秘诀在于向那些有才干的人讲明你的意图，然后授之以权力和资源去完成任务。

三、现代企业经营管理人才素质结构的理论探讨

营销经理作为企业中高层的经营管理者，他与财务经理、人事经理、物流经理等各类企业经营管理人才一样，在素质结构的基本特征上具有一定的同质性，因此，在研究营销经理胜任特征有关问题时，首先应当从理论上对企业经营管理人才的素质结构问题进行深入的探讨，才能为构建企业营销经理胜任特征结构模型奠定基础。

（一）学界对劳动者能力结构的不同认识

从人力资源有效配置的基本规律和要求上看，一个符合工作岗位要求的劳动者之所以能够胜任本岗位的工作，是因为他具备了本岗位所必需的身体条件和心理品质，即劳动者的综合能力素质。而对人的能力层次及其构成，有以下几种不同的看法：

1. 二因素结构论

英国心理学家查尔斯·斯皮尔曼 (Charles Spearman)^① 曾提出了智力“二

^① 查尔斯·斯皮尔曼 (1863—1945)，英国心理学家，曾在伦敦大学任教，主要著作有：《人的能力》《智力的本质和认识的原理》。

因素”结构的理论，他运用因素分析的方法，对当时已有的各种智力测验材料进行了分析，从而提出了智力的二因素结构的理论。他认为，人的智力是由一般因素（g）和特殊因素（s）构成的。最重要的是一般因素（g），它代表了个人的基础的普通能力，是一切智力活动的主体；特殊因素（s）代表个人的特殊能力，它与少数的特别的活动有关。总之，人的一般能力是完成所有活动所必需的能力，而特殊能力是建立在一般能力基础之上的完成某种特殊活动所必需的能力。

2. 多层次结构论

20 世纪中期，在心理学界派生出了一门新兴的学科——创造心理学，它是以心理学为主体，综合了社会学、文化学、教育学、生理学和技术学等相关学科中有关人的创造力、创新性、创造过程、创造方法以及影响创造力的各种因素等诸多方面的研究成果，而最终形成的一门综合性科学。一开始，学界将创造心理学归入了人格心理学研究的范围，但随着社会科学技术的迅猛发展以及社会发展的要求，对人的创造性和创新能力的研究越来越受到世界各国的高度重视，特别是大量的科学研究成果证明，人的创造和创新性行为是构筑在人的一般能力与特殊能力之上的，受到人的智慧、动机、情绪、性格、兴趣，乃至家庭和社会等多种因素交互作用和影响的一种更高级别的能力。实际上，对人的创造能力的研究已经远远超出了人格心理学的研究范畴，创造心理学已被社会公认为一门独立的科学。随着创造心理学的深入研究，人们对斯皮尔曼所提出的“二因素”能力结构的理论有了更深入的认识，从而提出了人的能力结构多层次性的新见解，认为人的能力可以划分为三个层次：一般能力、特殊能力和创造能力。

（二）国外专家对企业经营管理人才素质结构的探讨

国外的心理学家和管理学家们，对于企业经营管理人才应具有哪些素质有过许多表述，现列举如下几种。

1. 美国管理协会的观点

美国管理协会对事业取得成功的 1 800 名高级经营管理人才进行了调查，发现成功的经营管理人才一般具有以下 20 种能力：①工作效率高；②有主动进取精神，总想不断改进工作；③逻辑思维能力强，善于分析问题；④有概括能力；⑤有很强的判断能力；⑥有自信心；⑦能帮助别人提高工作能力；⑧能以自己的行为影响别人；⑨善于用权；⑩善于调动别人的积极性；⑪善于利用谈心做工作；⑫热情关心别人；⑬能使别人积极而又乐观地工作；⑭能实行集体领导；⑮能自我克制；⑯能自行做出决策；⑰能客观地听取各方面的意见；⑱对自己正确评价，能以他人之长补己之短；⑲勤俭；⑳相关技术和管理方面的知识。

2. 美国鲍莫尔教授的观点

美国普林斯顿大学教授鲍莫尔 (W. J. Bomol) 认为, 企业经营管理人才应具有下列十大条件: ①合作精神。愿意与他人共事, 能赢得别人的合作, 不用权势压人, 而是以理服人、以情感人。②决策能力。能根据客观实际情况而不凭主观想象作出决策, 具有高瞻远瞩的能力。③组织能力。善于发掘下级才智, 善于组织人力、物力和财力。④恰当地授权。能把握方向, 抓住大事, 而把小事分配给下级去处理。⑤善于应变。能随机应变, 不墨守成规。⑥勇于负责。对国家、对员工、对消费者, 以及整个社会, 都有高度的责任心。⑦敢于创新。对新事物、新环境、新技术、新观念, 都有敏锐的感受力。⑧敢冒一定的风险。有雄心, 敢于承担企业发展的风险, 能创造新局面。⑨尊重他人。能听取别人的意见, 并能吸取合理的意见, 不狂妄自大, 能器重下级。⑩品德超人。职业品质能为社会和企业内的人们所敬仰。

3. 日本学者和企业界人士的观点

日本学者和企业界人士则认为, 一个成功的企业经理人才应该具备下列品质和能力: 使命感、责任感、危机感、光荣感、正义感、积极性、进取性、忍耐力; 知识广泛, 有捕捉信息和鉴别信息的能力; 洞察事物和果断决策能力; 不断创新和竞争的意识; 说服能力; 理解别人的能力和凝聚能力; 为企业发展忍辱负重能力; 尊重员工和培养人才的能力; 克服困难和追求成功的能力。日本神户制钢株式会社认为, 企业的各类经营管理人才应当具备四类能力: 基础能力、管理能力、概念化能力和专业能力, 其中的管理能力又包括协调能力、领导能力和指挥能力。

(三) 国内专家对企业经营管理人才素质结构的研究

1. 我国企业经营管理人才能力结构的分层问题

为了推进我国的职业教育与职业资格认证工作的深入开展, 1998 年国家劳动和社会保障部组织的一项专题研究, 结合我国职业培训和资格认证的性质和特点, 首次将人的能力分成职业特定能力、行业通用能力和核心能力三个层次^①。该项研究认为, 每一种职业, 乃至某个具体的工种和岗位, 都会对人员有一定数量特定能力的要求。从总量上看, 它所涉及的内容和种类是多种多样的, 但是它们的适用范围又是非常小的。对每一个领域或行业的上岗人员来说, 都存在着一定数量通用能力的要求, 从种类数量上看, 它们可能显然比职业特定能力的要求

^① 陈宇. 走向世界技能强国. 北京: 中国长城出版社, 2001

少得多,但是它们的适用范围涵盖整个行业领域。而就更大范围而言,还存在着少量从事任何职业或行业工作都需要的、具有普遍适用性的能力,即核心能力。这项研究成果,将核心能力分解为八个功能模块,即交流表达、数字预算、革新创新、自我提高、与人合作、解决问题、信息处理和外语应用。而通用能力和特殊能力,应依据各个领域(行业、专业和门类)的性质和特点,对能力的内容和种类做出具体的界定。

长期以来,我国职业教育培训和职业资格认证制度过分强调了职业特定能力,却忽视了通用能力与核心能力的要求。实际上,通用能力与核心能力的应用范围,要大于职业特定能力,它们是在相同或相近职业群体中体现出来的、具有共性的能力要求。因此,它们往往是人们职业生涯中更重要的、最基本的能力,因而也就更具普遍的适用性和广泛的迁移性。开发和培育劳动者(或后备劳动者)的通用与核心技能,能为他们提供更广泛的终身从业和终身发展的能力基础,其影响和意义极其深远。

2. 企业经营管理人才通用能力模型

近年来,我国对企业各类经营管理人才的核心能力和通用能力的研究和开发已经取得可喜的成果。企业经营管理人才通用能力模型的推出,是我国在职业核心能力研究和开发取得重要成果后,在分层次能力研究和开发方面取得的又一个重要突破。我国劳动和社会保障部职业技能鉴定中心组织各界专家力量参照国外先进标准,制定了我国第一个通用管理能力标准,把通用管理能力归纳成四种主要功能模块,即自我发展管理、团队建设管理、资源使用管理和运营绩效管理。同时,把通用管理能力分成了基础级和综合级两个层次。

(1) 自我发展的管理能力。在通用管理能力结构模型中,自我发展管理是通用管理能力的起点和基础。作为企业组织中的一名管理人员,首先应当具有发展自我的能力。发展自我的能力具体包括以下几种具体运作能力:①自我管理即自我规划与时间管理的能力。一个成功的企业经营管理人才不但要对自身职业生涯发展有明确的目标,热爱学习,善于学习,不断地提升自我的职业素养,还应具备制定切实可行的学习规划,对自己的时间进行有效的控制和管理的能力。②与人交往和沟通的能力。在组织中,每一个管理人员都必然地与自己的上级、同事或下级发生工作上的联系,为了获得事业的成功,一个有效的管理者必须与上级、同事和下级,乃至自己的客户、用户建立良好的工作关系,因此,他必须具有善于与人交往,有效进行沟通,妥善处理冲突,主持商务谈判,以及组织专业会议等诸多方面的综合素质。③商业组织和战略的意识。一个成功的企业经营管

理人才，不但要善于管理自我和他人，构建良好的工作关系，还应当具有较强的商业组织与战略发展的意识，既对企业文化和总体发展战略等组织内部环境和条件有清晰理解，又对企业外部的市场、客户和竞争对手等涉及经济、政治、法律、行政的经营环境和条件有清醒的认识，才能审时度势，克敌制胜，占领市场竞争的制高点。

(2) 团队建设的管理能力。在通用管理能力中，团队建设的管理是通用管理能力的重要组成部分。在企业中，任何一个管理者，除了应当具备自我发展管理的基本素质之外，还必须具备组织、号召和动员团队的基本能力。在现代企业中，任何一项管理性、技术性工作都需要由一定数量的人员，在细密的分工的基础上进行全面的协作才能完成，在组织中团队的智慧和力量是无穷的。因此，一个成功的管理者，必须具有以下几种团队建设的基本能力：①分析团队成员的能力。企业经营管理人才应当具有能够对一个团队的构成以及各个成员的角色定位进行系统分析与精细判断的能力。②组织团队学习的能力。企业经营管理人才应当具备组织团队学习，不断提升团队整体素质的能力。现代企业为了迎接知识经济的巨大挑战，需要不断地提升企业的核心竞争力，而企业核心竞争力的提高有赖于人力资源的个体和整体素质的不断增强。因此，团队建设的一个极其重要的任务就是将团队建设成为一个“学习型”团队。为了有效地实现团队发展的目标，就要求管理者具备保持团队学习培训的持续性、针对性、系统性和可行性的知识和本领。③实现团队目标的能力。企业管理者掌握团队建设的管理能力，最根本的目的是为了达成组织的发展方向和既定的目标，为了有效地实现组织的目标，管理者就需要掌握从团队目标的确定，一直到工作计划的制定、贯彻和实施等一系列的技术和技巧。具体包括：如何设定团队的目标；怎样制定切实可行的工作计划；遇到困难如何寻求最佳的解决途径和方法，促进团队目标的最终实现等一系列专门技能。④激励团队行为的能力。团队的建设和目标的实现，需要团队全体成员的高度投入。作为一名管理者，要调动团队中每一个成员积极性、主动性和创造性，就需要具备有效激励团队成员行为的能力，长于灵活运用各种行为激励的手段，善于取长补短聚集团队的优势，精于发掘群体的智慧，集思广益，群策群力。

(3) 资源使用的管理能力。企业管理的最基本任务和功能，就是实现组织中人力、财力和物力等各种资源的有效配置。因此，一个成功的管理者，不仅应该具备良好的职业品质和发展自我与管理团队的能力，还必须掌握有效运用组织所提供的各种资源，通过计划、组织、协调和控制等手段，使各种资源实现有效配

置的能力。具体体现在以下四个方面：①资源配置的能力。为了有效地实现企业组织中各种资源的合理配置，管理者需要具有资源使用计划、资源组织协调和资源运用控制的基本知识和技术技巧。②人员管理的能力。人力资源是企业各种资源中最具活力、最具创造价值的资源，它是企业管理的核心、中心和重心。因此，作为一个成功的管理者，必须掌握人员管理的一般原理和方法。对非人力资源专业的管理人员来说，他需要掌握人员招聘、选拔、使用、调配等基本原理与各种程序和方法，具有实现“能位匹配、适才适所、人得其位，事得其人，留住人员”的管理能力。③财务管理的能力。在企业中，人力与物流最终表现为资金的占用、流转和使用，因此，一个成功的管理者，不但需要具备进入、用人和留人的基本技能，还需要具备理财的能力，掌握财务预算、核算与决算，进行成本控制，实现日清月结，做到开源节流，较少资源浪费等一系列的方法和技术。④环境管理的能力。任何一项生产经营管理活动都是在企业的一定生产、技术、组织条件下进行的，一个有效的管理者，必须从企业的实际环境和条件出发，为团队成员创造一个“健康、舒适、安全和高效”的劳动环境和工作条件，才能使有限的资源发挥出最佳的效应。因此，有效的管理者必须具备优化劳动环境和工作条件，正确评估规避风险，防范职业性伤害，减少安全事故，文明组织生产等基本知识和技能。

(4) 运营绩效的管理能力。在企业经营管理人才通用管理能力结构模型中，运营绩效的管理能力是基于上述自我发展、团队建设和资源使用等三种基本能力之上的更高层次的能力。它具体可以区分为以下几个方面的具体能力：①决策能力。在企业的运营过程中，管理者除了应当具备处理和解决经常出现的一般性、常规性的问题之外，还必须面对一系列重大的关键性以及意想不到的新困难和新问题，在这种情况下，不但需要管理者能够及时迅速地做出反应，还需要管理者正确地把握决策的过程，果断地提出应对的办法和具体的策略，并切实地保证决策的科学可行性和经济合理性。②项目管理的能力。在企业的运营过程中，每一个管理者都将面临许许多多千差万别的工作任务，为了有效地对工作过程进行监控，最终实现预定的工作目标，需要管理者掌握项目选择、项目启动、项目可行性分析、项目计划的制定、项目过程的监控等一系列相关的知识和技术技巧。③质量与客户的管理能力。在企业的生产经营活动中，“客户是企业的上帝，质量是企业的生命。”一个企业要在剧烈的市场竞争中克敌制胜，战胜自己的竞争对手，就必须以质量求生存，以服务求发展，只有为客户提供优质的产品和满意的服务，不断地满足客户的各种需求，才能与客户建立起牢固的关系，最终占领

市场的制高点，可以说质量和客户是企业占领市场获得成功的关键。因此，为了保障组织的有效运营，企业的管理者必须具备质量控制和客户关系管理的知识和技能。④变革与创新的管理能力。可以说质量与客户是企业的生存之本，但是，仅此是远远不能满足人民群众日益增长的文化和物质的需要，以及社会经济迅速发展的要求的。企业要保持生命机体的活力，就必须建立起一套适应主客观环境和条件的应对机制，不断调整自我，适时地进行改革与创新。既然坚持变革与创新是企业持续发展的永不枯竭的内在动力，那么，一个成功的管理者更应当具备进行变革与创新的素养和能力。为了从总体上把握该管理能力结构模型设计的基本构成和特点，笔者绘制了通用管理能力结构模型一览表，供读者研究参考，见表 A—1。

表 A—1 企业经营管理人员能力结构模型一览表^①

序号	能力分类		定义与权重
1	核心能力		
	1.1	交流表达	
	1.2	数字预算	
	1.3	革新创新	
	1.4	自我提高	
	1.5	与人合作	
	1.6	解决问题	
	1.7	信息处理	
	1.8	外语应用	
2	通用管理能力		
	2.1	自我发展管理	
		2.1.1	自我管理能力
		2.1.2	与人交往和沟通的能力
		2.2.3	商业组织和战略的意识
	2.2	团队建设的管理能力	

① 本表根据劳动和社会保障部部级课题《国家技能振兴战略》的研究成果，以及陈宇著《走向世界技能强国》（北京：中国长城出版社，2001）一书中的同名文章编制。因定义冗长且权重未知，故表中暂为缺项。同时，在编制本表时根据逻辑顺序对部分能力的层次作了个别的调整。

续表

序号	能力分类			定义与权重
		2.2.1	分析团队成员的能力	
		2.2.2	组织团队学习的能力	
		2.2.3	实现团队目标的能力	
		2.2.4	激励团队行为的能力	
	2.3	资源使用的管理能力		
		2.3.1	资源配置的能力	
		2.3.2	人员管理的能力	
		2.3.3	财务管理的能力	
		2.3.4	环境管理的能力	
	2.4	运营绩效的管理能力		
		2.4.1	决策能力	
		2.4.2	项目管理的能力	
		2.4.3	质量与客户的管理能力	
		2.4.4	变革与创新的管理能力	
3.	特定能力			

3. 企业高层经营管理人才五类素质论^①

我国管理学家和心理学家共同研究提出了五类素质论,认为企业经营管理人才的素质是其所应具备的各种生理心理条件以及知识、技能、能力的总合。它由个人的心理生理素质、品德素质、知识素质、经验素质和能力素质等五大部分组成。

(1) 心理生理素质。企业经营管理人才的心理生理素质,是指企业经营管理人才个人在心理和生理上所具有的基本条件,包括企业经营管理人才的自我意识、气质、性格、情感、价值观以及生理素质等多种要素。^①自我意识特征。从心理学角度讲,自我意识是人类主观活动的高级形式,它包括自我概念、自我评价、自我信心、独立性等内容,反映人类认识自己、评价自己和表现自己的能力。这种不同的心理条件在相当程度上影响着人对职业的选择以及职业上的成功。^②气质特征。气质也是人的心理特征之一,是人的神经类型在行为和活动中

^① 孙彤,李悦主编.企业家成功之路.北京:企业管理出版社,1998

的表现。它是人对外界事物的一种惯性心理反应，主要表现在情绪体验的快慢、强弱，表现的隐显以及动作的灵敏或迟钝方面。心理学研究认为，人的气质可以划分为不同的类型。其中，“胆汁质”类型的人热情奔放，易于冲动；“多血质”类型的人性情活跃，动作灵敏；“黏液质”类型的人性情沉静，动作迟缓；“抑郁质”类型的人性情脆弱，动作迟钝。现代管理实践证明，气质对企业经营管理人才的能力和绩效有一定的影响作用，“胆汁质”和“多血质”类型的人似乎更适合于充当企业高级经营管理者的角色。心理学研究认为，在实际生活中，属于某一单纯气质类型的人极少，一般人都是混合型。如果把气质类型可以相互渗透的科学结论用于企业经营管理人才气质特征的分析，可以认为，理想的企业经营管理人才气质应该是以“胆汁质”或“多血质”气质为主，并融合了“黏液质”气质的人。③性格特征。性格是指一个人较稳定的对现实的态度和习惯化了的行为方式，是态度和行为方面较为稳定的心理特征。通过对我国近百名优秀企业经营管理人才性格特征的分析，可以发现，无论是创业型的企业经营管理人才还是守业型的企业经营管理人才，在性格上，一般都倾向于刚强、果断、坚毅、开朗，而较少懦弱、犹豫、封闭。④情感特征。就人的情感类型而言，一般可以划分为感情型和理智型两种类型。企业经营管理人才的情感应该理智成分为主，这不仅是对企业经营管理人才职业特征进行理论分析的结果，而且也许多情感类型测验所证实。⑤生理素质。人的生理素质是心理素质存在的物质基础和前提。一个成功的企业经营管理人才，不但需要具有健康的体魄，还必须具有超越一般人的聪明智慧。

(2) 品德素质。品德素质，是指人从行为、作风中表现出来的思想、认识、品性等方面的特征。经营管理道德品质是对以经营管理活动为职业的企业经营管理人才提出的特殊要求，它涉及经营管理人才在经营管理活动中的种种行为规范和准则。具有良好经营管理道德品质的企业经营管理人才，应具备这样的特征：第一，应以企业利益为重，而不被个人利欲所困扰；第二，应抱有诚实的态度，任何弄虚作假的欺骗意识和行为都会给企业经营管理人才带来恶劣的后果；第三，要具备坦率和光明正大的心境；第四，公正地把政策实施于企业的所有成员，切不可厚此薄彼，任何不公平的行为都是存在于企业中的毒瘤；第五，对过失勇于负责，而不是一味倭过于人；第六，言而有信，言行一致。言行不一的企业经营管理人才往往会丧失别人的信赖感，减弱自己的影响力；第七，充满责任心；第八，强烈的事业心。

(3) 知识素质。企业经营管理人才的知识素质对企业经营活动发挥着重大的

影响。企业经营管理人才必须具有良好的知识素质才能胜任复杂的经营管理活动。一般而言,可以从企业经营管理人才接受正规教育所涉及的专业领域中发现企业经营管理人才知识素质的一般框架,它们主要包括三大类知识,即哲学、社会科学和技术科学方面的知识。这种知识框架也表明,企业经营管理人才知识素质最根本的特点是知识的广博性。

(4) 经验素质。所谓企业经营管理人才的经验素质,是指其在经营管理活动方面的实践锻炼和经验的积累。经验之所以对于企业经营管理人才具有重要意义,是因为经验是形成管理能力的中介,是知识升华为能力的催化剂。一个受过良好管理教育的人,只有与实践相结合,才能形成管理能力。

(5) 能力素质。企业经营管理人才的能力素质是其整体素质体系中的核心素质,从实践的角度看,它表现为企业经营管理人才把知识和经验有机地结合起来运用于经营管理的过程。它主要包括十种能力:决策能力,组织能力,协调能力,创新能力,激励能力,用人能力,规划能力,判断能力,应变能力,社交能力。

通过上述分析,不难看出:国内外的专家和学者,虽然对企业各类经营管理人才所应具备的基本素质有不同的意见和看法,但至少在以下几个方面具有互通性和统一性:

- 包括营销经理在内的各类经营管理人才的基本素质具有多样性和综合性,它是由多种素质组合而成的一个整体。更确切地说,它包括人的经验阅历、知识、技能、能力、性格、气质、行为、态度、动机、价值观等多种要素。企业经理人才的基本素质既是智商与情商的统一,又是人的德(品德)、智(才智)、能(能力)、勤(勤奋)、绩(绩效)、体(体格、体力)等多种要素的总合。

- 包括营销经理在内的各类经营管理人才的素质具有鲜明的结构性,它是由一定的心理和生理素质,按照不同的层级和比例搭配而成的一个整体。它可以按照不同维度和标志进行细分细化,如按照一般的、特殊的与核心的素质,基础性与显著性的素质,通用性和鉴别性的素质进行区分。

- 深入探讨和研究包括营销经理在内的各类经理人才的基本素质结构及其特点,对构建企业经理人才资源开发与管理系统的,全面推进企业战略性人力资源管理,具有十分重要的指导意义。

第二节 企业营销经理胜任特征的理论探讨

一、国内外专家对企业营销人员素质结构的研究

市场营销活动是实现企业利润的核心，其工作的成败在很大程度上决定着一个企业的成败，因此，在制定了正确的市场营销策略的前提下，营销人员的能力水平是极其重要的，然而，营销人员之间的业务水平存在着巨大的差距。美国一项调查显示，500 多家被调查企业所雇用的16 000名营销人员中有 27%的营销人员完成了 52%以上的销售量。怎样才能发现和选拔出具有杰出营销才能的人员，是众多企业极为重视的一个重要问题。

国外学者曾对营销人员所需的心理素质进行了许多研究，发现了一些有价值的特质。例如国外的一些专家认为，市场营销人员应当具有五种基本特质：①精力异常充沛；②自信；③对名利的长期渴望；④勤奋；⑤具有把各种异议、阻力或障碍当作挑战的竞争心理倾向。美国管理学专家 D·梅耶等人，根据自己的调查研究，认为有效的营销人员至少应当具备两种基本素质：①同情心（empathy），即能够从他人的角度看待、理解人和事物。②自我驱动力（ego-drive），即一种迫切达成交易的个人需求。而 B·蒂尔曼则通过对优秀的营销经理的比较分析，认为评判优秀营销经理应依据 38 项指标，包括：进取心、暴富、外貌、自信、勇气、礼貌、果敢、独立、移情、精力、热情、道德、机智、乐观、有说服力等。中国台北的学者钟隆津将营销人员的基本素质分成内在素质与外在素质两大类，见表 A—2。

表 A—2

优秀营销人员基本素质表

分类	素质指标
内在素质	①忠诚度；②商品知识；③道德习惯；④识别他人和独到见地；⑤幽默感；⑥公共关系；⑦判断力与常识；⑧满足客户需求，真诚对待客户；⑨悟性；⑩说服能力；⑪机警善变；⑫忍耐力、精力和勤奋程度；⑬见其所爱，投其所好；⑭乐观并富于创造力；⑮记忆力；⑯顺应性
外在素质	①善于接近客户引起客户注意；②善于表达说明；③善于激发客户对商品的信心；④善于激发客户对商品的占有欲，博得客户的信任；⑤把握客户，促成交易

国内专家马谋超认为，成功的营销人员所应具备的基本素质包括：①良好的人际关系；②悟性和良知；③体察自己的预感；④专家与杂家；⑤自信；⑥具有