

广州市哲学社会科学发展“十一五”规划课题



汽车营销人员 胜任力略论

胡艳曦 官志华 编著

广东出版集团
广东人民出版社

上架建议：经济类

ISBN 978-7-218-06378-2



9 787218 063782 >

定价：18.00元

汽车营销人员胜任力略论

胡艳曦 官志华 编著

广东省出版集团
广东人民出版社
· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

汽车营销人员胜任力略论/胡艳曦, 官志华编著. —广州: 广东人民出版社, 2009. 8

ISBN 978 - 7 - 218 - 06378 - 2

I. 汽… II. ①胡…②官… III. 汽车—市场营销学—研究 IV. F766

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 147746 号

责任编辑	黎捷 曾玉寒
封面设计	张力平 陈小丹
责任技编	黎碧霞
出版发行	广东人民出版社 (地址: 广州市大沙头四马路 10 号)
印 刷	广州伟龙印刷制版有限公司
开 本	889 毫米 × 1194 毫米 1/32
印 张	6.5
字 数	166 千
版 次	2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 218 - 06378 - 2
定 价	18.00 元

如果发现印装质量问题,影响阅读,请与出版社(020-83795749)联系调换。

【出版社网址: <http://www.gdpph.com> 电子邮箱: sales@gdpph.com

图书营销中心: 020-83781020 83790604 直销: 84343206】

前言

随着我国市场经济的不断发展与完善，特别是中国加入 WTO 的效果逐步显现，汽车行业面临着更多的竞争与挑战、发展与机遇，对具有高胜任力的营销人员的需求也越来越迫切。这是因为，随着市场经济的逐步渗透和发展，营销作为哑铃模式的生产企业的重要一极，很大程度上受营销人员胜任力的影响。特别是在当今供大于求、消费者成为市场的主宰的时代，如何在最后环节吸引顾客眼球，让消费者接受产品，越来越成为企业界、学术界共同关注的话题。因而，营销人员素质好坏在很大程度上决定了企业的绩效，而营销人员的胜任力则内在决定了领导者的能力。营销人员的培养和选拔工作，是汽车企业建设高胜任力的员工队伍、加强人才队伍建设工作中一项十分重要的工作，关系到企业效益的实现，关系到企业形象、企业商誉的形成，关系到企业能否在激烈的竞争市场中长盛不衰。

整体而言，我国商业企业在改革开放以来，经过较长



时间整顿，优胜劣汰，特别是推行企业管理现代化，企业整体胜任力和管理水平明显提高，但与市场经济的要求相比，多数企业管理滞后。造成这一现象的原因，一方面是因为我国国营企业的管理体制落后，但主要原因还是人才的选拔培养机制存在严重缺陷。企业能不能在市场竞争中立于不败之地，企业人才的胜任力尤为重要。但是我国的企业，在人才的选拔上还做得远远不够，没有建立公正、开放、竞争的人才选拔制度，没有真正形成竞争机制和激励机制。由于没有完善的竞争机制，无法使人才有平等机会进入选拔视野，其结果是，真正能干的未必会得到提升，无形挫伤了一些人才的积极性，未能发挥他们的特长，埋没了一些人才。

我国汽车产业起步较晚，汽车营销人才本来就较缺乏，在汽车营销方面的研究更是少之又少，因而在汽车营销人才规范管理方面才刚刚起步，汽车营销人员的素质更是参差不齐，鱼龙混杂的局面亟须改变。岗位胜任力的研究是人才开发的进一步深入，是社会进步的表现，对胜任力模型的应用是企业增强核心竞争力的重要因素。作为一名营销人员仅仅具备营销知识远远不够，更重要的是综合能力的培养。可能一个人在某个岗位干得不错，到营销岗位后，由于知识面窄，对很多业务并不优秀，难免工作中有这样那样的失误。

本书在理论研究的基础上，结合营销专业人员的工作技能与综合能力要求、个性特征、必备知识、经历及成果要求以及岗位特点等诸多方面的要素建立起一个符合汽车

销售企业特色的营销专业人员胜任力模型，并将该模型应用到实际的人力资源管理体系中去。研究内容重点突出了三方面：第一，对胜任力、胜任力模型和人员选拔系统的理论研究。其中包括对胜任力、胜任力模型相关知识体系的分析，以及这两个方面的文献论述，主要贡献在于综合了国内外研究者和社会学家研究成果的关键要点，并且用通俗易懂的语言表述出来。第二，在理论研究的基础上通过专家访谈法和问卷调查法，结合数理统计分析提炼出营销专业人员胜任力模型，并对胜任力模型各指标的含义加以解释，同时给出了与优良业绩密切相关的各指标的具体行为表现。所提炼的胜任力模型中包括营销人员的核心胜任力模型以及拓展胜任力模型。第三，汽车销售企业营销专业人员胜任力模型的应用。其中包括该模型在公司营销专业人员的选拔、培训、绩效考核和职业生涯规划中的运用。

本书的研究框架运用了国内外胜任力模型理论及构建方法，并采用了理论联系实际、定性与定量相结合的研究方法，在对广东长安汽车销售有限公司进行深入调查和了解的基础上，对营销专业人员的胜任力现状作了大量的调研工作。通过对营销专业人员不同绩效人员胜任能力现状的分析，找出了该公司营销专业人员胜任力的差异，提炼出了可能影响绩效的关键因素。继而结合企业的战略目标，对汽车营销专业人员队伍的选拔、培训、后备人才队伍的培养以及绩效考核提出了建设性的对策。

本书通过对汽车营销专业人员特有胜任力要求的分析，



提炼出符合汽车公司长远发展要求的营销专业人员通用胜任力模型，以此为营销战线人力资源管理提供有效指导。为提高读者的感性认识和掌握知识点的能力，每章最后都配有相关知识阅读材料。读者要全面理解该书的内容，不能忽略对这些知识的元素的把握。

对本书出版提供帮助的企业和学术界同行尤其是广东外语外贸大学曾楚宏博士的指导和帮助，谨此致以诚挚的谢意！

作 者

2009 年 3 月于广州

目 录

第一章 基本概念与基础理论	1
第一节 胜任力概念的起源与发展	1
一、胜任力概念的起源	2
二、胜任力定义	3
三、胜任力与胜任特征的区别与内涵	4
第二节 胜任力模型的概念及研究方法	5
一、胜任力模型的概念	5
二、胜任力模型的研究方法	8
三、胜任力模型构建理论综述	11
四、国内外胜任力研究成果综述	14
相关知识阅读材料——我国汽车的营销模式	23
 第二章 汽车营销人员胜任力模型构建研究	36
第一节 胜任力模型构建研究的基础	36
一、汽车营销人员的素质状况分析	36
二、汽车销售公司在人才开发管理上的状况分析 ...	37
第二节 汽车营销人员胜任力模型建立的步骤与	



方法	38
一、汽车营销人员胜任力模型建立的步骤	38
二、汽车营销人员胜任力模型建立的方法	41
第三节 汽车营销人员胜任力模型验证	66
一、问卷调查法	66
二、行为事件访谈法	66
三、专家小组法	67
四、计算机心理测试法	67
第四节 汽车营销人员胜任力模型研究小结	68
相关知识阅读材料——汽车营销人员胜任力调查问卷	72
现代汽车营销人员应具备的素质	78

第三章 胜任力模型在汽车营销人员招聘甄选

中的应用	90
第一节 基于胜任力模型的招聘甄选与传统人员 选拔方式的比较	90
第二节 构建汽车营销人员岗位胜任力标准	91
第三节 胜任力模型在招聘甄选中应用的主要关键 技术	94
一、结构化行为面试内涵及特点	97
二、实施要点	99
第四节 基于胜任力模型的汽车营销人员招聘甄选 实施步骤	99
结构化面试题库	101
相关知识阅读材料——基于胜任力模型的招聘甄选流程	108

第四章 胜任力模型在汽车营销人员绩效考核中的应用	117
第一节 基于胜任力模型的绩效考核与传统考核模式的比较	117
第二节 基于胜任力模型的绩效考核实施步骤	120
一、设定目标和期望值	120
二、绩效监控与辅导	122
三、设计评估指标, 并进行绩效评估	123
四、绩效反馈和沟通	124
相关知识阅读材料——胜任力帮助企业找到优秀员工	127
第五章 胜任力模型在汽车营销岗位薪酬设计中的应用	137
第一节 两种薪酬设计的比较	137
一、基本工资 + 奖金模式	137
二、基本工资 + 业务提成模式	138
三、基本工资 + 业务提成 + 奖金模式	139
四、纯业务提成模式	140
五、基于胜任力的薪酬体系	141
第二节 胜任力模型与薪酬设计的逻辑关系及应用操作步骤	142
第三节 胜任力与薪酬的挂钩	143
一、确定胜任力的市场薪酬水平	144
二、确定胜任力与绩效的相关程度	145
三、胜任力与薪酬挂钩的方式	145
四、基于胜任力的薪酬结构构建	145



第四节 汽车营销人员薪酬设计模式举例	146
一、一般汽车营销人员的薪酬模式	146
二、汽车营销管理人员的薪酬模式	147
相关知识阅读材料——企业薪酬设计的一般步骤	148
第六章 基于胜任力模型研究的最新理论发展	155
第一节 评价中心技术在人力资源甄选中的应用	
研究	155
一、引言	155
二、评价中心技术	156
三、评价中心技术应用	158
四、小结	167
第二节 基于模糊物元分析模型的人力资源选拔	
测评	168
一、研究的理论框架	168
二、测评模型的构建	171
三、案例应用与结果	174
四、小结	177
第三节 汽车4S店销售经理胜任力模型构建的	
实证研究	178
一、引言	178
二、研究设计	179
三、研究结果	182
四、结论	184
相关知识阅读材料——基于胜任力模型课程体系规划参考 ..	187
参考文献	192

第一章

基本概念与基础理论

全球化、信息化以及市场需求的多样性与多变性，使企业之间的竞争日益激烈。如今许多企业都在积极寻找推动组织产生高绩效的因素，研究发现，最直接的解决对策之一就是组织的框架内充分利用企业人力资源，挖掘和发展人才的潜力，实现人岗匹配，追求人尽其才、才尽其用的效果。因而寻找和挖掘具有胜任力的人力资源，构建人力资源的核心胜任力模型，是企业正在解决或亟须解决的重要问题，在此基础上才能有针对性地选拔和培育适合企业成长和发展的优秀人才。

第一节 胜任力概念的起源与发展

“胜任力”一词最早出现在司法领域，后来，临床心理学用它界定个体的心理能量和意识的合法标准、关心自己或他人的能力。职业咨询工作人员用胜任特征来框定与



特定职业相关的知识、技能和能力。

一、胜任力概念的起源

胜任力概念起源于工业革命后社会分工逐渐细化的 19 世纪。随着社会与经济的发展，劳动分工细化，出现了多种职业群体，每一种职业群体都不可避免的出现绩效优劣之分。由此产生了职业的胜任资格测验，胜任能力的概念亦应运而生。

对胜任能力的研究最早可追溯到“管理科学之父”泰勒对“科学管理”的研究，称之为“管理胜任特征运动”(Management Competencies Movement)。泰勒认为完全可以按照物理学原理对管理进行科学研究，他所进行的“时间—动作研究”就是对胜任能力进行的分析和探索。他认为通过对最不胜任和最胜任员工进行研究，总结他们的差异，并采用系统的培训和发展方法去提高工人的胜任力，可以提高员工的产量，进而提高组织绩效。

但胜任力得到广泛的关注却是在 20 世纪 70 年代，哈佛大学心理学家 McClelland D. C. 为首的研究小组发现，传统的学术能力和知识技能测评，不能预示工作绩效的高低和个人生涯的成败。McClelland 在帮助美国国务院设计有效选拔外交官的方法时，应用了奠定胜任能力方法基础的一些关键理论和技术，找到从根本上影响个人绩效的诸如“成就动机”、“影响力”等因素。小组后来又进一步将胜任能力定义为“能够区分在特定的工作岗位中绩效水平差异的个人特征”。

根据以上的研究结果,1973 年 McClelland 在美国《心理学家》杂志上发表了题为 *Testing for Competence Rather than for Intelligence* (《测试胜任力而非智力》) 的文章,提出用胜任力取代传统的智力测量,强调从第一手材料入手,直接发掘那些能真正影响工作业绩的个人条件和行为特征,为提高组织绩效和促进个人事业成功做出实质性的贡献。同时,他还提出进行基于胜任能力的有效测验的六个原则。这篇文章的发表,提出了胜任能力的概念,标志着胜任能力运动的开端,也为胜任力理论的诞生奠定了基础,随后掀起了人们对胜任能力研究的热潮。

二、胜任力定义

Ron. Zemke (1982) 认为:胜任力是个难以下定义的术语,因为这个问题不是来自其他方面,而是来自一些基本程序和哲学的不同。从 McClelland 最早提出胜任力定义开始,学者们又提出了许多不同的定义,但是至今学术界都没有一个统一的定义。以下是对各学者提出的胜任力定义的汇总。

表 1-1 胜任力定义汇总

学者	时间	胜任力定义
McClelland	1973	绩效优秀者所具备的知识、技能、能力和特质。
McLagan	1980	足以完成主要工作的一连串知识、技能与能力。
Boyatzis	1982	个人固有产生满足组织环境内工作需求的能力。



续表

学者	时间	胜任力定义
Spencer	1993	能可靠测量并能把高绩效员工区分出来的潜在的、深层次特征。
Mansfield	1996	精确技能与特性行为的描述。
Green	1999	可测量有助于实现任务目标的工作习惯和个人技能。
Sandberg	2000	在工作时人们所使用的知识和技能。

汇总上述众多学者对胜任力的定义，可以发现有的偏重特质，有的偏重行为，但这些不同定义都有一定的共同点：

1. 与特定工作相关，具有动态性；
2. 以绩效标准为参照，是能够可靠测量并能把高绩效员工与一般绩效员工区分出来的个体特征；
3. 包含一些个人的特征，是个人潜在特性或行为，如：知识、技能、自我概念、特质和动机等。

在这些定义中，普遍被采用的是 L. M. Spencer 等人 (1994) 给出的定义：胜任力是指动机、特质、自我概念、态度或价值观、知识或技能等能够可靠测量并能将高绩效员工与一般绩效员工区分出来的人和个体特征。笔者认为该定义不仅概括了胜任力应包含的内容，也对胜任力的开发提供了良好的指引和依据，故本研究选择基于该定义而进行。

三、胜任力与胜任特征的区别与内涵

西方学者在研究胜任能力时，有的使用 “compe-

tence”一词，有的使用“competency”，也有人将二者等同使用。在 McClelland 及初期研究者的文献中使用“competence”一次较多，后来渐渐有研究者使用“competency”，随后两个术语交替使用。Berman 认为，competence 与 competency 在人力资源管理领域是有区别的：competency 和 competencies 是胜任力的表现，是用来了解和识别优秀绩效、行为、功能性技能等，而 competence 是以可观察的功能性技能为基础，主要强调整合的功能方面。McClelland (2001) 认为：competence 是指个体履行工作职责和取得绩效的能力，而 competency 则集中关注个体在一个特定情境下的实际表现和绩效。但 Hyland (1994) 认为，这两个术语现在有合并的趋势，Boyatzis 也认为，这两个词从字面上区分没有多大意义。

而在国内学者的研究和著作中，也能看见“胜任力”、“胜任特征”等多种说法。本文的研究重点是开发当代汽车行业的营销人员胜任力模型，寻找营销人员应该具备的胜任特征和行为方式，故认为这些词语可以通用，在本文中选用了胜任力这个词语。

第二节 胜任力模型的概念及研究方法

一、胜任力模型的概念

胜任力模型指的是担任某一特定任务角色所需要具备的胜任力的总和，它是胜任力的结构形式。根据胜任力的

