

TSC 经销商管理人员目标选才中心评估报告



培训与零售认证 | 管理培训
北京梅赛德斯-奔驰销售服务有限公司

Mercedes-Benz



被测评人姓名：	张萌
目标岗位：	总经理
经销商：	保定金钢至臻汽车销售服务有限公司
经销商集团：	N/A
所在区域：	北
城市级别：	二线
外部测评师：	潘湘（L），林琦
MB 结果合议人员：	常向京
评估日期：	2018-09-13

目 录

1. 个人信息概览 4

被测评人的基本人事信息及工作动力调研结果。

2. 评估结果概览 5

2.1 评估结果总分与同岗位参考值概览

以图表形式呈现被测评人在各评估环节中的整体表现。

2.2 优势与待发展能力分析

详细总结被测评人展现的优势以及未来需要提升的领域；从能力及个性因素两方面进行解读，全方位了解被测评人特点。

3. 报告附录 8

附录 1：能力-行为评分报告

描述梅赛德斯-奔驰经销商管理岗位的能力模型并给出各项能力及能力项下行为动作的评分。

附录 2：领导力素质测试报告

从个性层面考察领导者的潜质因子，并提供测试结果。

附录 3：个人发展计划

结合评估结果及梅赛德斯-奔驰的培训资源为被测评人推荐培训课程；被测评人也可根据整体评估结果制定有针对性的发展计划。

1. 个人信息概览

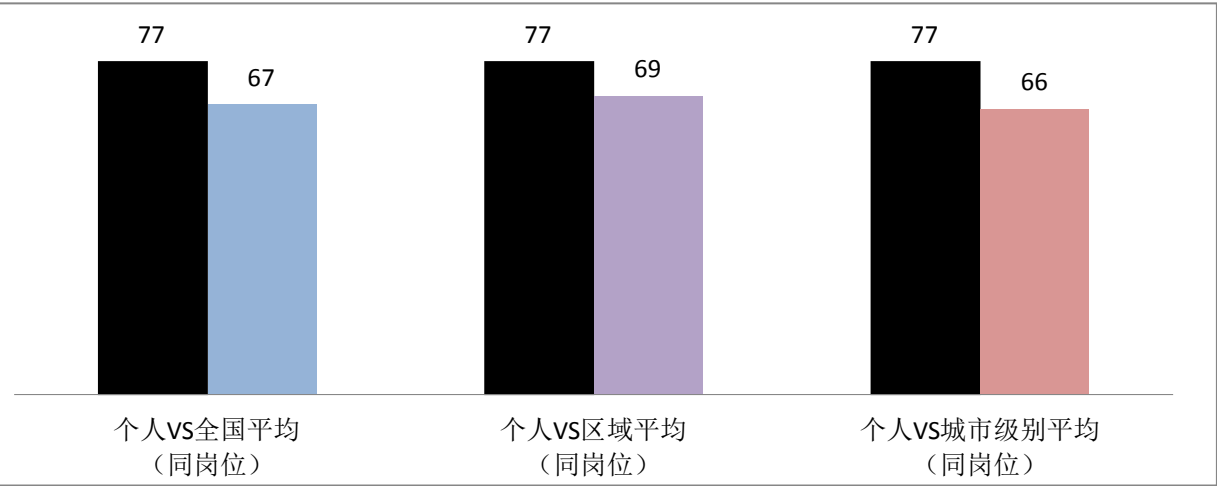
个人基本信息	
姓名	张萌
性别	男
证件号	<input checked="" type="checkbox"/> 身份证 身份证号码：510203197411090015
年龄	43
学历	本科
汽车行业经验	<input type="checkbox"/> 3 年以下 <input type="checkbox"/> 3-5 年 <input type="checkbox"/> 5-10 年 <input checked="" type="checkbox"/> 10 年以上
管理经验（所有）	<input checked="" type="checkbox"/> 3 年以下 <input type="checkbox"/> 3-5 年 <input type="checkbox"/> 5-8 年 <input type="checkbox"/> 8 年以上

工作动力调研结果	
离开上一家单位最主要的原因	<ul style="list-style-type: none">• 寻求更好职业机会
加入本店最主要的原因	<ul style="list-style-type: none">• 奔驰品牌形象• 职业发展的机会• 合理的激励机制
最不喜欢的 工作场景/任务	<ul style="list-style-type: none">• 在限定的时间内，需快速完成要求苛刻的任务• 执行被指派的工作或工作方式单调而重复

2. 评估结果概览

2.1 评估结果总分与同岗位参考值概览

被测评人能力总分	合格参考分
77	60



全国样本量 n= 199

区域样本量 n= 65

同级别城市样本量 n= 81

同集团样本量 n= N/A

参考须知:

- 能力总分标明了被测评人的整体能力水平，可与梅赛德斯-奔驰经销商同岗位横向比较，是制定任用和发展决策最重要的参考依据之一。
- 同岗位能力得分参考值每季度更新一次；样本量大于 30 时，结果较具参考性。
- 同级别城市定义：根据 MB 对城市级别的划分标准而定义的城市级别：一线城市、二线城市、三线城市、四五线城市。

在线测试结果	
领导力素质测评结果	高于 MB 经销商全国平均得分
逻辑推理测评结果	高于 MB 经销商全国平均得分

参考须知:

- 领导力素质测评结果表示成为优秀领导者的潜质，而非满足特定岗位的成熟度，建议作为发展规划时的辅助参考依据。
- 逻辑推理测评结果代表快速分析事物间联系并推导其规律的认知能力，当快速学习、通过复杂推理进行决策是目标岗位主要挑战时，建议将逻辑测评结果作为任用及发展时的参考依据之一。
- MB 经销商全国平均得分，每季度调整一次对标值。

2.2 优势与待发展能力分析

能力分类	能力项	被测评人的能力评定等级
管理业务	制定运营决策*	合格能力
	推动执行*	合格能力
	客户导向	合格能力
	改进与创新	合格能力
领导他人	领导团队*	待发展能力
	辅导下属	合格能力
	影响力	合格能力
驱动自我	正直诚信*	合格能力
	持续学习	合格能力
	追求卓越	合格能力

参考须知：

- 每项能力的评定分为四个等级：优势、成熟、合格和待发展，分别表明了评估过程中展现出的能力水平超越、完全符合、基本符合该岗位能力项的要求或水平仍有待提升。
- 标*的能力为区域经理综合考虑该被测评人所在店的市场环境、其集团/投资人的经营特点，该店的经营状况等因素，勾选出的重点关注能力，在制定任用和发展决策时，请重点关注被测评人在这些能力项上的测评结果和日常表现。
- 建议根据目标/现任岗位的实际工作挑战，评估哪些能力对工作的重要性更大；再结合被测评人的能力评定等级，为被测评人设定针对性的发展方案，发挥优势，补齐短板。

个人相对优势领域	个人相对待发展领域
<p>制定运营决策：</p> <p>在日常工作中，被测评人能充分收集店内信息，确保对问题和机会点有透彻的了解，再制定有针对性的解决方案。在商业案例分析中，被测评人将业务情况与汽车行业常用标杆数据进行对标，对业务运营情况进行诊断，并针对存在的问题制定解决方案，同时也制定了备选方案，以规避风险。此项能力有助于被测评人对店内业务数据进行缜密的分析，确保决策的质量，推动业务有序开展。</p> <p>改进与创新：</p> <p>在日常工作中，被测评人能够不断发现店内运营中的待改善之处，尤其是和客户体验相关的领域，并推动改善工作的落地。更重要的是，被测评人能固化工作中的改善流程，形成规范。在商业案例分析中，被测评人能充分运用自己的行业知识，识别出虚拟组织运营中的待改进机会点，并制定关键过程指标，尝试推进改善落地实施。此项能力有助于被测评人对店内业务进行不断优化和改进，提升经销店的竞争力。</p>	<p>领导团队：</p> <p>在日常工作中，被测评人能够将团队的业绩目标传递给团队成员，指明团队努力的方向，并持续为团队成员提供辅导，以促进团队目标的达成。但是在团队配置方面，尤其是日常工作重心和时间安排上，建议被测评人将重心放在管理团队整体领导力的提升上，借助管理骨干的成长发挥更大的团队效能。此外，在团队人才保留方面，被测评人虽然意识到重要性，但还需从知人善任和合理授权角度进行提升，使团队骨干意识到自身的价值并逐步成长。提升此项能力将有助于被测评人提升团队战斗力。</p>
针对相对优势的个性助力因素	针对相对待发展项的个性阻力因素
<p>决策系统性：</p> <p>在制定决策时，倾向于经过全面分析而不是依赖直觉进行判断。</p>	无

参考须知：

- 被测评人的相对优势领域与相对待发展领域，为测评师综合所有评估结果得出的整体能力趋势，可快速了解被测评人的整体能力特点。如需更全面细致地了解被测评人的测评结果，并进行更针对性的任用和发展建议，建议阅读后续的详细能力评分及报告。

报告附录

- 附录 1：能力-行为评分报告
- 附录 2：领导力素质测评报告
- 附录 3：个人发展计划

附录 1：能力-行为评分报告

能力项	能力发展难易度
制定运营决策	★★★

被测评人在测评活动中，支撑该项能力得以发挥的行为展现情况如下：

行为	展现情况
了解内外部环境 —掌握市场趋势、厂家政策规范、法规、客户、竞争、市场份额等信息，以及店内各部门，如销售、财务、市场和客户关系等团队的依存关系。	部分观察
收集并验证信息 —多渠道（包括内部系统、客户反馈、政府部门、协作单位等）收集信息（兼顾财务和业务维度等）并验证信息的充分度和准确度。	完全观察
分析与整合信息 —一定性和定量分析关键财务指标（利润、营收、成本、现金流、收益率等）和其它数据信息，融合财务与业务管理分析，识别运营机会或改善重点（系统、流程、组织、人员等）。	部分观察
邀请他人参与 —根据需要邀请相关人员参与决策过程，集思广益，并做出共同决定；努力凝聚共识，达成一致。	未观察到
选择最佳方案 —从所推动的业务结果、客户需求、现有资源等维度设定决策标准（时间、数量、质量、成本等）；评估备选方案及可能的风险因素。	部分观察
采取行动 —及时决策并能采取行动来把握机会或解决问题。	部分观察

参考须知：

- 能力由一系列完成工作所需展现的行为动作组成，如某一行为在评估中的展现情况为“未观察到”，需在实际工作中留意补足该行为动作。
- 标红色为该能力的关键行为。

能力项	能力发展难易度
推动执行	★★

被测评人在测评活动中，支撑该项能力得以发挥的行为展现情况如下：

行为	展现情况
拆解战略重点 —根据特定业务的运营决策，明确重点工作事项、行动步骤等；根据情况调整活动或时间安排。	未观察到
明确责任 —根据所推动的任务，明确相关部门与人员的角色和责任，以及相互分工、协作关系；确保团队努力达成公司目标。	部分观察
确保人员能力 —明确任务所需的人员技能和知识，通过人员招聘及培训等手段满足业务需求。	部分观察
实施沟通策略 —建立与下属的双向沟通渠道，传达业务战略和规划，激发工作热情。	未观察到
追踪与跟进 —建立相应的标准与系统（包括工作流程、绩效考核、数据管理等）以追踪实施步骤和结果。	部分观察

参考须知：

- 能力由一系列完成工作所需展现的行为动作组成，如某一行为在评估中的展现情况为“未观察到”，需在实际工作中留意补足该行为动作。
- 标红色为该能力的关键行为。

能力项	能力发展难易度
客户导向	★★

被测评人在测评活动中，支撑该项能力得以发挥的行为展现情况如下：

行为	展现情况
定期了解客户 —定期、主动寻求客户信息（包括：内部系统信息和报告、外部沟通与信息获取、客户的直接反馈等）；预估客户未来可能的状况、问题、期望和需求。	未观察到
识别客户问题 —预判内部流程和系统上可能影响到客户体验的问题；组织相关部门研讨改善措施，设定改善目标。	部分观察
建立客户导向的机制和文化 —支持相关部门与员工不断优化工作流程，支持组织内部跨部门团队合作，形成客户导向的工作文化，提供卓越的客户体验。	未观察到
确保客户满意 —收集相关数据和信息（内部分析、外部信息、客户反馈等），及时掌握客户对经销商服务的体验感受及满意度。	部分观察

参考须知：

- 能力由一系列完成工作所需展现的行为动作组成，如某一行为在评估中的展现情况为“未观察到”，需在实际工作中留意补足该行为动作。
- 标红色为该能力的关键行为。

能力项	能力发展难易度
改进与创新	★★

被测评人在测评活动中，支撑该项能力得以发挥的行为展现情况如下：

行为	展现情况
识别机会 —敏锐捕捉区域消费市场和客户需求的变化，主动确定目前业务改善或创新的需要。	部分观察
*鼓励突破常规 —鼓励团队不断优化既有的流程，打破思维惯性；通过分享最佳实践，鼓励、支持新思路、新方法和先行者。	未观察到
推动改进与创新落地 —制定可落地的行动方案，推进实践；监控实施过程与业务结果。	部分观察

参考须知：

- 能力由一系列完成工作所需展现的行为动作组成，如某一行为在评估中的展现情况为“未观察到”，需在实际工作中留意补足该行为动作。
- 标红色为该能力的关键行为。
- 标*的行为与意愿强相关，可以通过意愿的转变带动能力的均衡发展。当该行为“未观察到”时，建议被测评人自我调整，同时建议主管在日常工作中对被测评人强化沟通和辅导。

能力项	能力发展难易度
领导团队	★

被测评人在测评活动中，支撑该项能力得以发挥的行为展现情况如下：

行为	展现情况
制定方向 —基于公司愿景、战略和业务目标，指明团队工作方向。使各团队明确自己的角色和职责，充分发挥各团队能动性，注重内部各团队间的配合与协调。	部分观察
优化团队配置 —结合厂家/集团建议、经销商运营情况及团队成员现状，优化团队架构和人员配置，知人善任，合理授权。	未观察到
促进目标的达成 —为达成团队目标，协调内、外部资源；提供必要的帮助消除达成目标过程中的障碍。	部分观察
鼓励团队成员参与 —通过内部沟通机制，与团队成员分享相关信息；倾听团队成员意见并让团队成员适当参与团队决策。	未观察到
注重人才保留 —识别团队业务骨干，采用多元方法保留关键人才。	未观察到
相关意愿展现情况	
在测评当天，被测评人展现出了领导团队的意愿，愿意付出努力提高团队的精神面貌和向心力，实现员工满意度和客户满意度的双增长。	

参考须知：

- 能力由一系列完成工作所需展现的行为动作组成，如某一行为在评估中的展现情况为“未观察到”，需在实际工作中留意补足该行为动作。
- 标红色为该能力的关键行为。

能力项	能力发展难易度
辅导下属	★★

被测评人在测评活动中，支撑该项能力得以发挥的行为展现情况如下：

行为	展现情况
澄清现状 —通过询问及信息沟通，确认辅导双方对沟通、现状、目标和改善方法的理解一致（例如：业绩、行为、知识和技能等）。	部分观察
解释并示范 —提供指导、正面示范以及观摩学习等机会，以帮助他人发展知识和技能；鼓励提问以确保对方理解。	部分观察
提供反馈 —持续关注辅导对象的工作表现，给予及时、适宜的反馈；对于好的表现予以认可、表扬；对于未达标的表现，持续跟进，及时指正。	部分观察
创造良好的辅导氛围 —关注辅导对象的心态和接受度；尊重员工，提供支持，建立良好的人际关系。	部分观察
相关意愿展现情况	
在测评当天，被测评人展现出了较强的辅导下属意愿，愿意通过自己的经验分享和指导，提高下属的执行力，完成工作目标。	

参考须知：

- 能力由一系列完成工作所需展现的行为动作组成，如某一行为在评估中的展现情况为“未观察到”，需在实际工作中留意补足该行为动作。
- 标红色为该能力的关键行为。

能力项	能力发展难易度
影响力	★★

被测评人在测评活动中，支撑该项能力得以发挥的行为展现情况如下：

行为	展现情况
识别机会 —快速并主动地识别达成经销商目标所需的关键利益相关方（如当地政府、厂商、集团、媒体、大客户、合作伙伴等）。	未观察到
制定影响策略 —针对不同的利益相关方，沟通和澄清双方需求、目标和顾虑，在确保双赢的基础上制定合作方案和影响策略。	未观察到
提供令人信服的解释 —有逻辑地呈现合作方案和业务目标的关联，有理有据，兼顾双方利益。	部分观察
赢得承诺 —根据合作双方关注点，灵活调整方案，处理异议，获取合作方下一步行动的承诺。	部分观察
展现人际技巧 —在互动和影响过程中迅速建立信任；维护对方自尊、适当分享个人感受、使他人积极参与并提供支持。	部分观察

参考须知：

- 能力由一系列完成工作所需展现的行为动作组成，如某一行为在评估中的展现情况为“未观察到”，需在实际工作中留意补足该行为动作。
- 标红色为该能力的关键行为。

能力项	能力发展难易度
正直诚信	★★★★

被测评人在测评活动中，支撑该项能力得以发挥的行为展现情况如下：

行为	展现情况
言行一致 —在公司内外都展现个人诚信，言出必行，遵守承诺。	部分观察
遵守法律规范和流程要求 —遵守法律规定，公司规定，工作流程和行为规范。	部分观察
推动他人履行承诺 —为公司和品牌的形象和声誉做出积极贡献，及时提醒他人履行承诺。	部分观察
履行社会责任 —对环境和社会负责，遵守普世道德，为社区和社会尽相应责任和义务。	部分观察

参考须知：

- 能力由一系列完成工作所需展现的行为动作组成，如某一行为在评估中的展现情况为“未观察到”，需在实际工作中留意补足该行为动作。
- 标红色为该能力的关键行为。
- 能力项“正直诚信”还需结合被测评人日常工作表现和背景调查结果进行综合评估。

能力项	能力发展难易度
持续学习	★★★★

被测评人在测评活动中，支撑该项能力得以发挥的行为展现情况如下：

行为	展现情况
*持续寻求学习活动 —对新生事物保持开放的心态；积极寻求内部、外部学习资源。	部分观察
*勇于应用所学 —在实践中学习，能不断将新知识、新技能持续地在工作中加以运用。	部分观察
*及时调整 —根据学习应用的实际情况和他人反馈，及时调整相关行为。	部分观察

参考须知：

- 能力由一系列完成工作所需展现的行为动作组成，如某一行为在评估中的展现情况为“未观察到”，需在实际工作中留意补足该行为动作。
- 标红色为该能力的关键行为。
- 标*的行为与意愿强相关，可以通过意愿的转变带动能力的均衡发展。当该行为“未观察到”时，建议被测评人自我调整，同时建议主管在日常工作中对被测评人强化沟通和辅导。

能力项	能力发展难易度
追求卓越	★★★★

被测评人在测评活动中，支撑该项能力得以发挥的行为展现情况如下：

行为	展现情况
营造高绩效氛围 —确定业务现状与目标之间的差距；鼓励自己和他人制定挑战性目标及追求卓越。	部分观察
*坚持不懈 —信念坚定，遇到困难不放弃，积极寻找解决方案。	部分观察

参考须知：

- 能力由一系列完成工作所需展现的行为动作组成，如某一行为在评估中的展现情况为“未观察到”，需在实际工作中留意补足该行为动作。
- 标红色为该能力的关键行为。
- 标*的行为与意愿强相关，可以通过意愿的转变带动能力的均衡发展。当该行为“未观察到”时，建议被测评人自我调整，同时建议主管在日常工作中对被测评人强化沟通和辅导。

附录 2：领导力素质测评报告

相关能力领域	领导力素质测评因子	结果
管理业务	决策系统性 —在制定决策时，倾向于经过全面分析而不是依赖直觉进行判断。	优势
	严谨性 —在工作中，倾向于提前进行安排及准备、有条不紊；迅速、准确并按时地完成任务。	普通
领导他人	性格外向 —在工作中，喜欢人际互动并能精力充沛地处理工作。	优势
	关系导向 —倾向于主动与他人建立工作关系并能有效地建立新的工作联系。	优势
	乐于分享 —善解人意，体贴周到，乐于助人并能坦率地表达感受和观点。	优势
	解读他人 —注重并能了解他人的情绪和感受，在工作中准确地察言观色、审时度势。	优势
	领导判断力 —能有效判断在不同场景下针对不同的人应该采用哪种领导力技巧。	优势
	领导历练 —具备评估领导决策和行为对他人所产生的影响方面的经验。	优势
驱动自我	自信度 —倾向于积极排除工作上的阻碍、战胜逆境并愿意承担困难的任務或能自信地解决新的工作挑战。	优势
	领导意愿 —对自己的领导能力有信心，并倾向于获得掌控权，努力说服他人采纳自己的观点。	普通
	自我苛责 —在遇到问题时，倾向于主动承担责任；可以有效评估自己的表现和行为对工作结果所产生的影响并能相应的调整自己的行为。	普通
	成就导向 —倾向于为自己及他人设定高标准，高要求。	优势
	学习导向 —倾向于学习新的技能以解决难题，并能为取得更好的工作成果而主动寻求新的方法和信息。	优势
	适应性 —能在遇到重大工作变化时调整自己做事的方法并愿意为新的工作结构、流程或要求做出调整；关注变化带来的好处并保持乐观的态度。	优势

参考须知：

每项领导力素质的评定分为三个等级：优势、普通、局限，表明被测评人在该领导力素质方面可能具有的优势和弱势；在制定任用及发展决策时可将这些特性与能力数据相结合。

附录 3：个人发展计划

个人发展计划表

内容	负责人	时间节点
<div><div>▪ 工作实践中学习与提升</div><div>（建议该被测评人主管或集团 HR，根据被测评人待发展项进行填写和沟通）</div></div>		
<div><div>▪ 外部培训辅导建议</div><div>（测评师结合奔驰的培训资源和辅导项目列出）</div><div>▪ 经销商初级管理层资格课程（JMQ M3）领导力和团队管理</div><div>新晋经销商管理培训--零售精英新经销商培训（POCC Management Training-PIR）</div></div>		