

## 市场营销类人员的通用胜任特征模型

对于营销类人员来说，最重要的胜任特征族包括成就与行动，以及人际冲击与影响，这两项特征族被讨论的频率几乎相同，而且对营销的成功同等重要。对于营销，虽然冲击与影响力的范例较多，但最近针对营销人员所作的研究表明，绩效一般的营销人员缺乏成就动机的程度，多于缺乏冲击与影响力的程度。

### 一、市场营销人员的通用胜任特征模型

权重	胜任特征
★★★★★★★★★★	<b>冲击与影响力(IMP)</b> 建立可信度 处理客户关心的问题 间接影响 预测自己的语言和行动有何影响力
★★★★★	<b>成就导向(ACH)</b> 设立具有挑战性，但可以达到的目标 有效地运用时间 （改善客户经营） 集中注意力，关注潜在的获利机会
★★★★★	<b>主动积极(INT)</b> 坚持，不轻易放弃 把握机会 （针对竞争性的威胁做出反应）
★★★	<b>人际EQ(IU)</b> 理解非语言的行为 理解他人的态度和含义 预测他人的反应
★★★	<b>客户服务导向(CSO)</b> 做出更大的努力来满足客户的需求 发掘客户需求，并满足他们 追踪与客户联系的情况，处理客户抱怨 （称为客户信任的顾问）

★★★	<b>自信心(SCF)</b> 对自己的能力有信心 乐于接受挑战 保持乐观
★★	<b>关系建立(RB)</b> 经营与工作相关的友谊 拥有人际网络并很好的利用
★★	<b>分析式思考(AT)</b> 预测障碍，做好准备 思考不同的解释或计划
★★	<b>概念式思考(CT)</b> 使用通用的法则 注意到现在与过去相似之处
★★	<b>信息搜集(INFO)</b> 由很多来源获得信息
★★	<b>(组织认知) (OA)</b> 了解客户组织的运作模式
门槛	<b>技术上的专业知识(EXP)</b> 拥有相关的技术或产品知识
权重指区别于杰出与一般表现者能力的相对频率	

注：

- 1、通用模型中，杰出营销人员的能力需求频率由高到低排列。
- 2、括号内的项目只和某些职务相关。

## 二、市场营销人员胜任特征释义

### 冲击与影响力（IMP）

影响他人，促使对方购买产品，占去营销人员大多数时间，因此占行为指标中最大的比例。在某些杰出营销人员身上，冲击与影响力可能属于技术层面，并且由潜在的成就动机所驱动。如果营销人员有达成高目标的强烈愿望，他们就会学习如何有效地影响他人。在具体营销实践中，冲击与影响力的发挥通常有以下几种方式：

- 关注与对方建立信任感或给对方留下某些具体、深刻的印象，包括着装、语言、环境等各种细节。如果销售涉及到跨文化交易，则这项能力更为重要。
- 通过了解客户最关心的问题，满足其要求来施加影响。显示其所代表的企业对客户的重视和理解，从而获得客户的持续信任与忠诚。
- 使用专家或第三者来影响客户
- 了解客户对营销工作的以及相关人员的看法，采取行动预测并引导他人的行为。

### 成就导向（ACH）

成就导向对帮助营销人员实现高绩效非常重要。成就导向通常表现为：

- 为自己设定具有挑战性的、可以达到的目标；
- 积极有效地安排和利用时间；
- 对于较长周期的营销而言，善于敏锐地感知与抓住潜在的利润机会等。

需要注意的是，成就导向必须与影响力和人际理解力达到良好的平衡，否则可能会产生负面效果。

### 主动积极（INT）

主动积极在营销人员身上通常表现为耐力和坚忍，即不断尝试不同的方式、花费较长时间工作，不因遭到拒绝而轻易放弃。

### 人际理解力（IU）

人际理解力在所有的营销模式中都很重要，包括了解他人的态度、兴趣、需求和看法，并理解他们非语言的行为。人际理解力是冲击与影响力以及客户服务导向的基础。

### 客户服务导向（CSO）

客户服务导向虽然在营销模式中占的比例较少（约百分之五到六），但却十

分重要。从向客户提供立即、义务性的服务到担任客户顾问，帮助客户制定重要的决策等。客户服务的本质就是花费时间发掘客户真正的需要，了解客户需要的产品和服务是什么，并通过更多的努力来满足这些需要。

### **自信心（SCF）**

自信是营销人员最重要的个人特质。主要表现为对自己的能力以及各种挑战充满信心，面对挫折、失败和拒绝不放弃、不懈怠。虽然几乎所有的营销人员都要承受失败与拒绝，但在处理失败与拒绝的方式上，杰出营销人员和一般营销人员会表现出很大的差异。杰出者会以积极乐观的态度面对失败，并总结失败教训（如思考我做了什么、没有做什么；竞争对手先到、客户没有专心听等等），做出改进计划。一般者会因为遭到失败而丧失斗志，或寻找各种理由为自己辩护。

### **关系建立（RB）**

建立客户关系一直是营销人员的重要工作，主要表现在与客户建立并保持联系，定期拜访等。对于成熟或商品类的产品，与客户关系的建立显得特别重要，但对于技术含量较高或顾问性质的业务，对于关系建立的依赖就较少，而对客户服务或技术专业知识的依赖则较多。

### **分析式思考（AT）**

分析式思考主要表现在对产品的工序进行解释，解决客户提出的问题等方面。营销人员的分析式思考在复杂度上一般属于基本至中等。一般的指标是：

- 根据客户的偏好与预期尽心推理。
- 预测可能会产生哪些障碍，并做好准备。

### **概念式思考（CT）**

概念式思考主要用于分析并总结客户的心理或相关行为，以便采取适当的方式解决问题。概念式思考常见于基础等级程度。

### **信息搜集（INFO）**

信息搜集指营销人员通过多种渠道和方法，搜集有关产品、客户、潜在客户、客户需求以及市场竞争等方面信息的能力。是营销人员必备的胜任特征之一。

### **技术性专业知识（EXP）**

对于从事段周期销售（零售）的人员，专业知识主要表现在对更广泛意义上的产品知识的了解。

对于非技术性销售而言，必备的产品知识是保证销售工作顺利完成的基本条件，但它不是区分杰出和一般营销人员的指标。

对于从事技术含量较高的营销工作的人员，技术性知识就成为一个门槛，如果营销人员具备专业知识，也愿意帮助客户解决问题，则有助于他们与客户建立相互信赖的关系，进而成为客户的咨询对象。因此该类胜任特征就成为区分杰出与一般营销人员的必备特征。

三、杰出市场营销人员胜任特征级别

胜任特征族	胜任特征项目	级别
成就与行动族	成就导向 主动性 信息搜集	A. 5 以上 A. 2 以上 A. 2 以上
帮助与服务族	人际理解 客户服务导向	A. 5 以上 A. 3 以上
冲击和影响族	冲击与影响 关系建立	A. 5 以上 A. 2 以上
认知族	分析式思考 概念式思考 技术/专业知识	A. 2 以上 A. 2 以上
个人效能族	自信	A. 3 以上

#### 四、市场营销经理胜任特征模型

由于一般市场营销人员的必备身胜任特征往往也是市场营销经理必备的条件，因此杰出营销人员的特征在营销经理身上也就被视为理所当然。这里所提到的营销经理模型代表的是成功的营销经理所需要具备的额外胜任特征。

一般营销人员若想晋升至营销主管或经理的职位，他们在成就导向和人际EQ上的等级程度要稍高一些。

在成就导向方面，营销经理的注意力要从关注个人绩效转移至关注团体绩效，并且必须强调营业收入上的表现。例如，从很多杰出营销经理模型中我们发现，他们给予杰出营销人员的训练与支援较多。

人际EQ主要指营销主管或经理与其下属之间的关系，他们对其下属的了解程度必须高于对客户了解程度。

营销经理所给予的培养与训练主要通过辅导的方式进行，包括给予评价、建议、支持与鼓励，以及经常表达对下属的正面期待。

团队主要是关注于工作士气、团队合作、团队精神以及肯定他人的成就等方面。

加权的部分主要集中在培养、训练以及团队合作方面，一般营销人员的领导能力几乎没有加权，果断力也只占很少的比重。营销经理的果断力则集中在处理绩效问题上，偶尔也需要有勇气解雇不称职的员工。