



第五届销售人员培训与赋能年会

2020年12月15日-16日，上海





联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001室

邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址：marketing@hrecchina.org

网站：www.hrecchina.org





快速落地 - 工作场景化建模

我是谁？

邵元祺

9+年销售工作

培训HR相关15+年



Beiersdorf

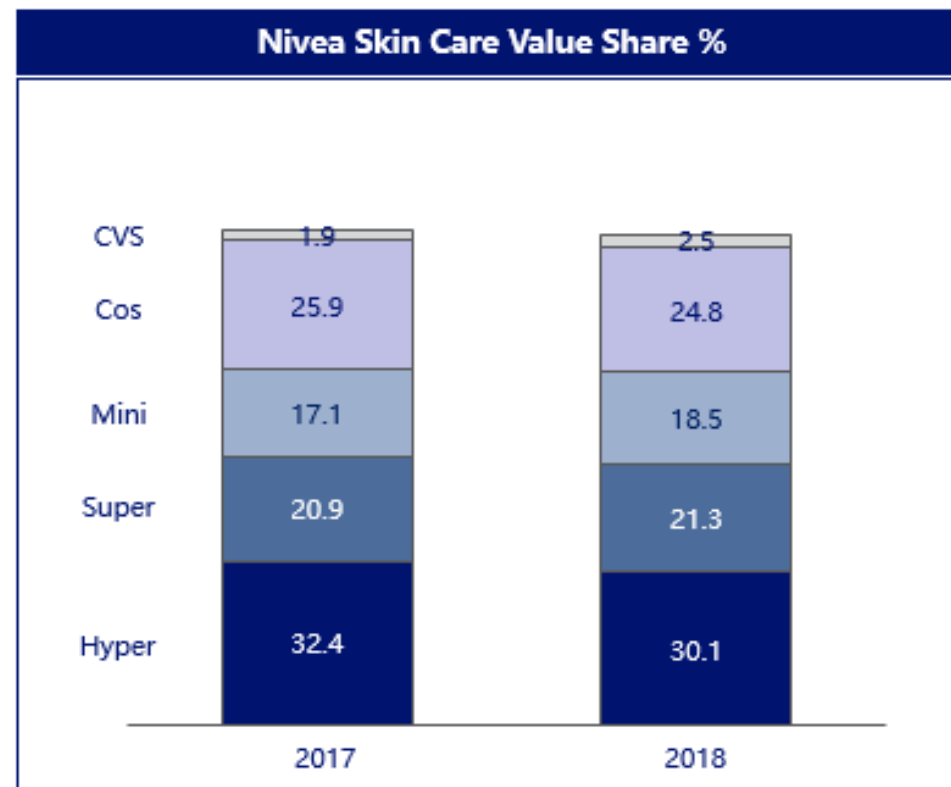
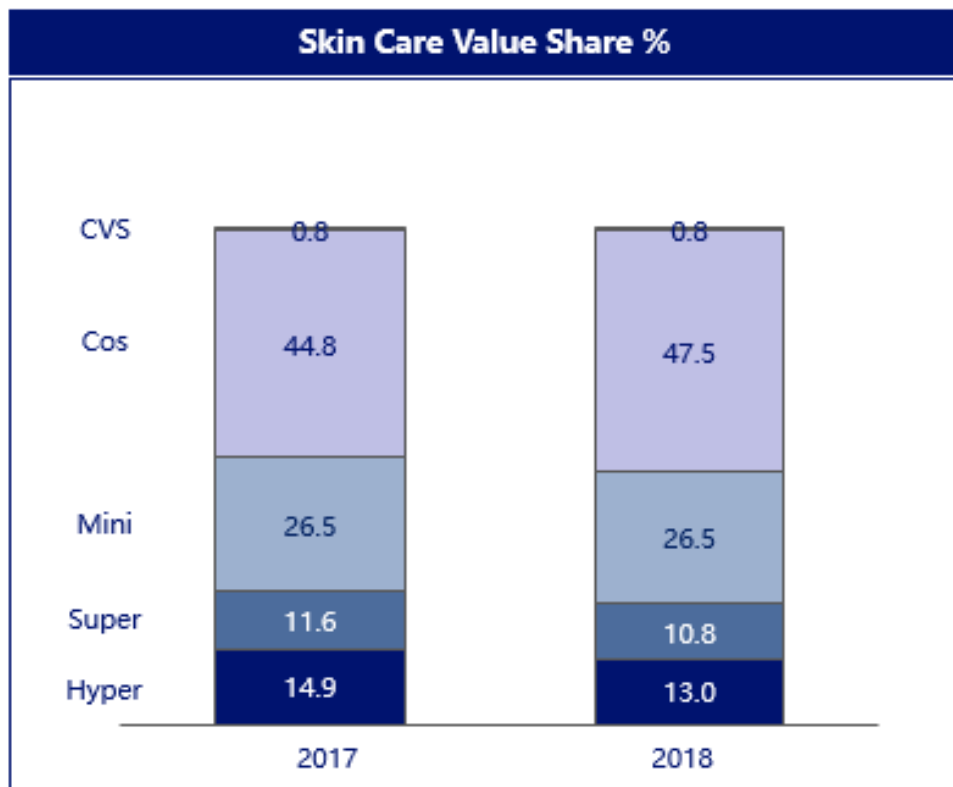
— 以下分享只是适用

新的岗位没有参考对象

人数不多无足够数据

内部需要足够人力支持

1 背景介绍

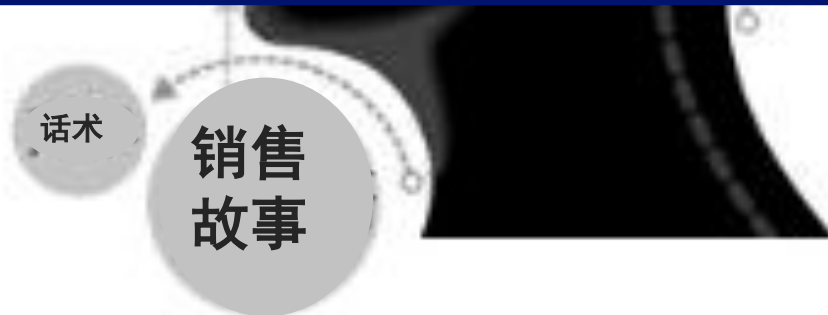


- 时间2017年底制定业务计划
- 业务计划要做渠道转型重启COS渠道，COS渠道业务从下降转型到增长
- 现有COS渠道非专职销售人员7-8人，建立一个20人左右专业的销售团队

— 1.1 问题



招聘什么样的人 专业销售人员的画像



— 1.3 工作场景法

核心场景



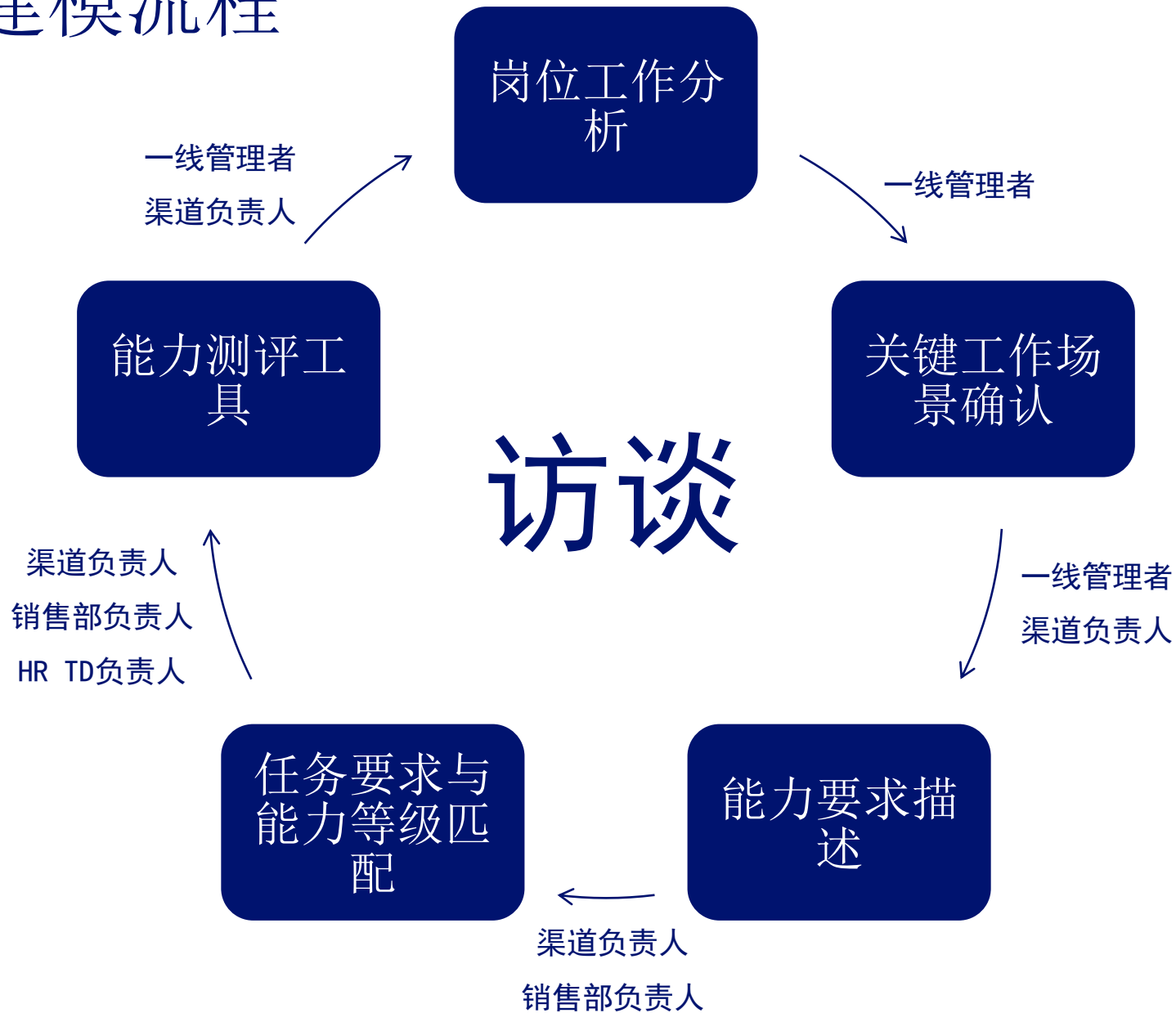
核心任务



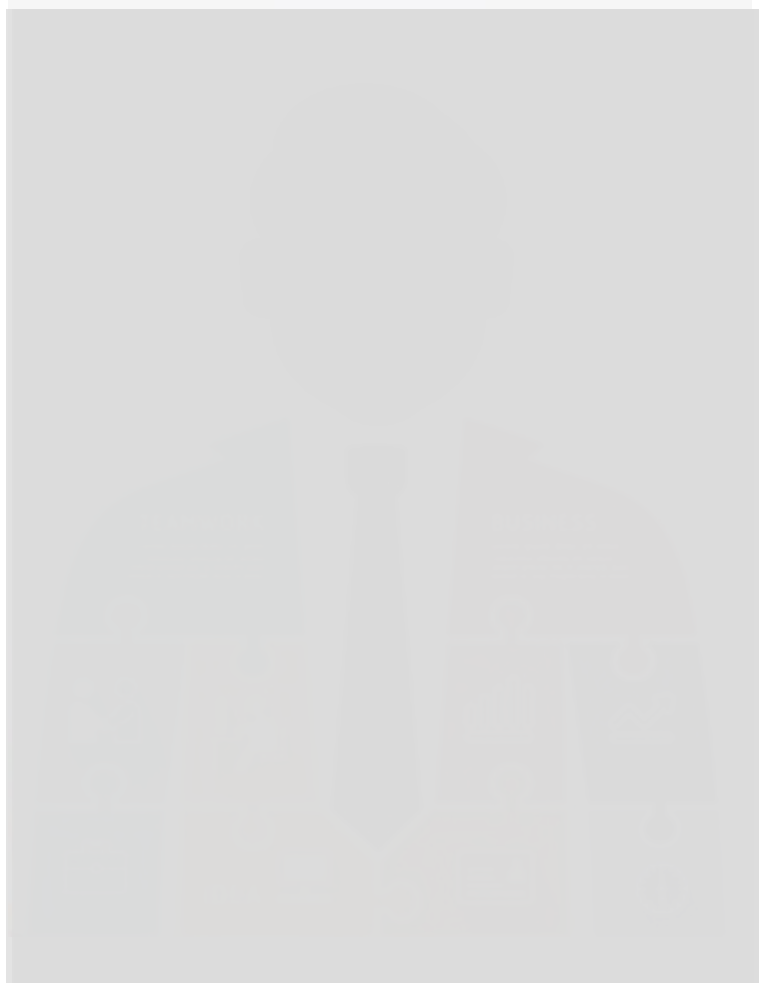
核心能力



工作场景建模流程



— 访谈黄金三问

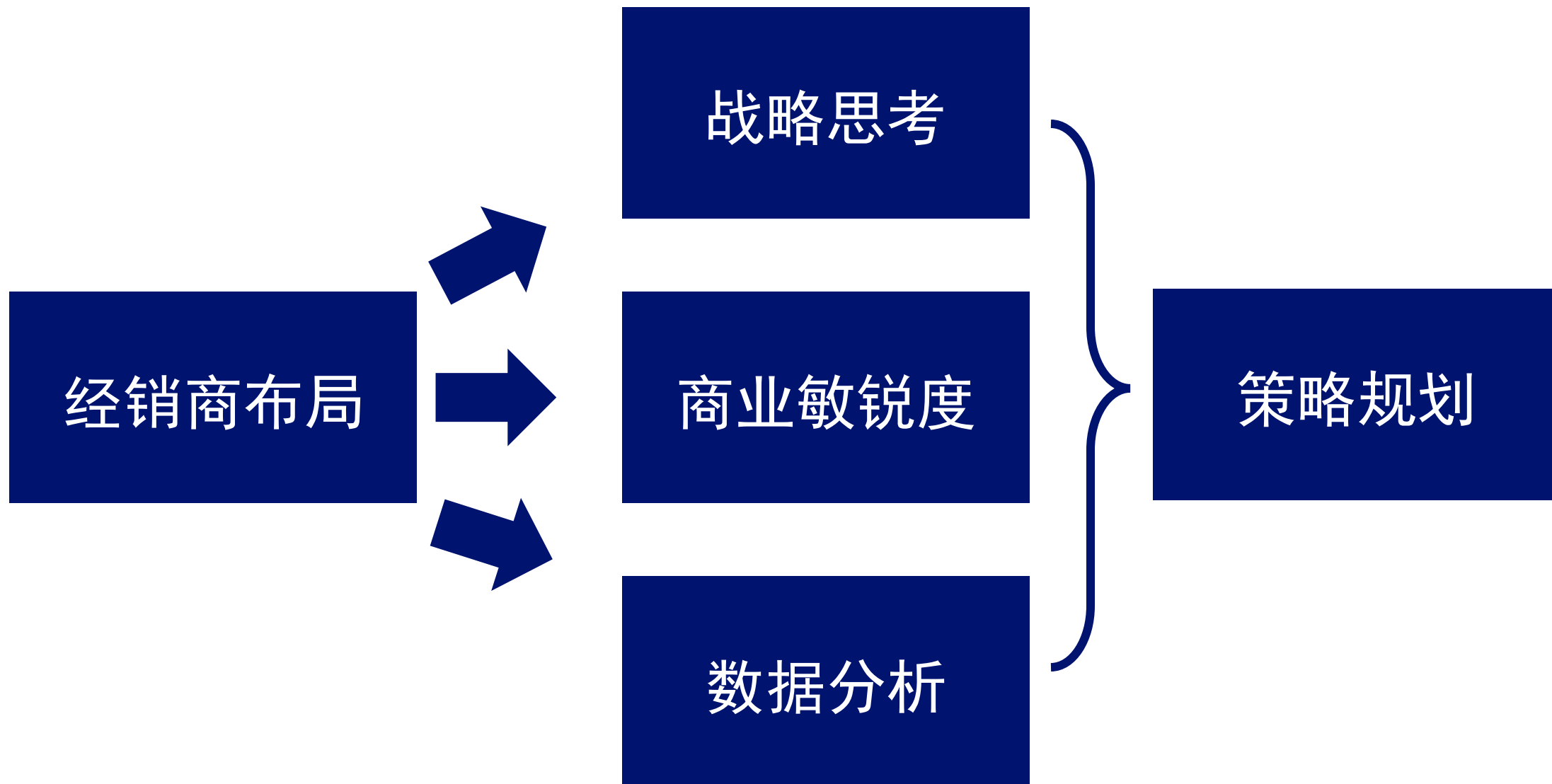


什么场景/任务/行为是对优秀绩效结果影响最大的？

哪些能力是支撑完成以上优秀绩效工作？

最多只能3个能力，你描述一下能力强与弱的差别？

— 不断提炼聚焦核心



能力模型内容确认

	能力模型1.0				
业务需求	根据业务负责人及内部权威专家的工作要求，访谈了 18 位相关负责人				
工作场景	布局省内经销商	开发经销商	动销活动	区域沟通	总部沟通
能力要求	策略规划	谈判	计划与组织能力	分析总结	团队合作
行为标准	初级	中级	高级		
基本素质	列举相关素质的标杆行为表现				

— 人物画像确认

核心能力

- 战略规划
- 谈判
- 计划与组织能力
- 分析总结
- 团队合作



基本素质

- 坚韧性
- 主动性
- 好胜心
- 学习能力

行业经验

- 行业知识
- 行业背景

2 两个收获-能力模型应用



— 收获1:



能力要求与薪资匹配

公平薪资有利团队组建

收获2:

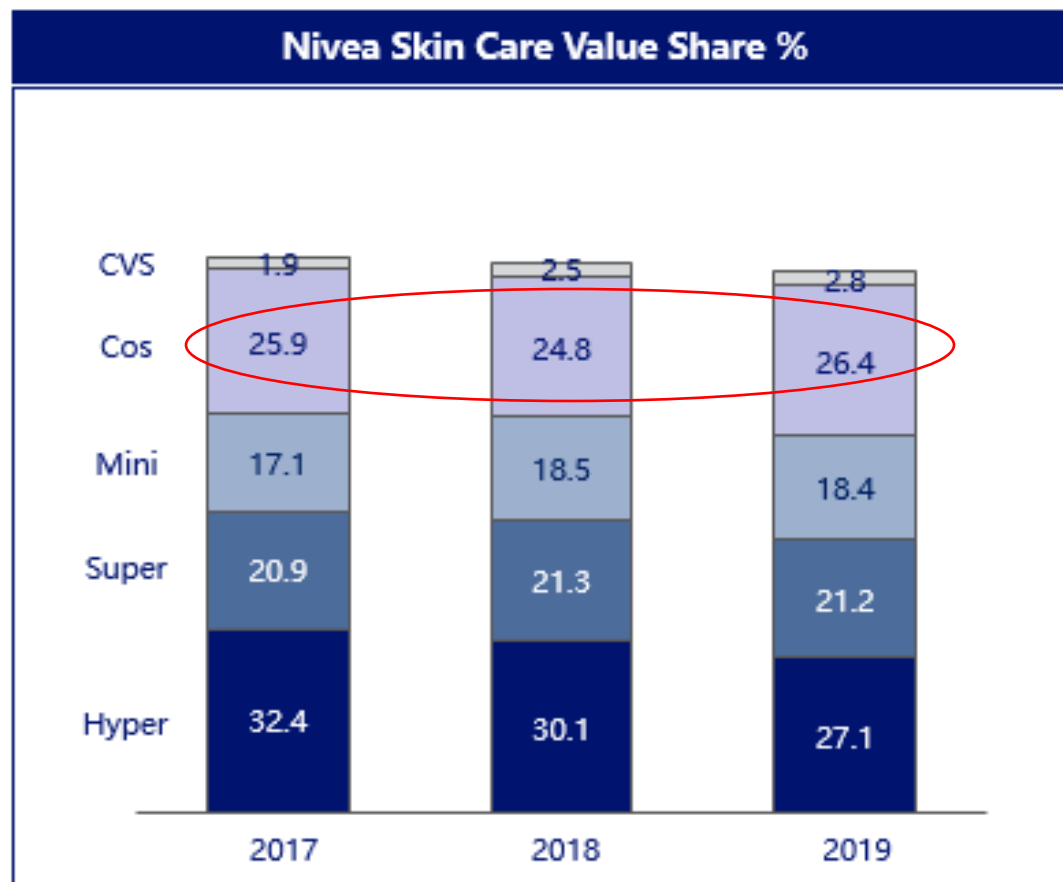
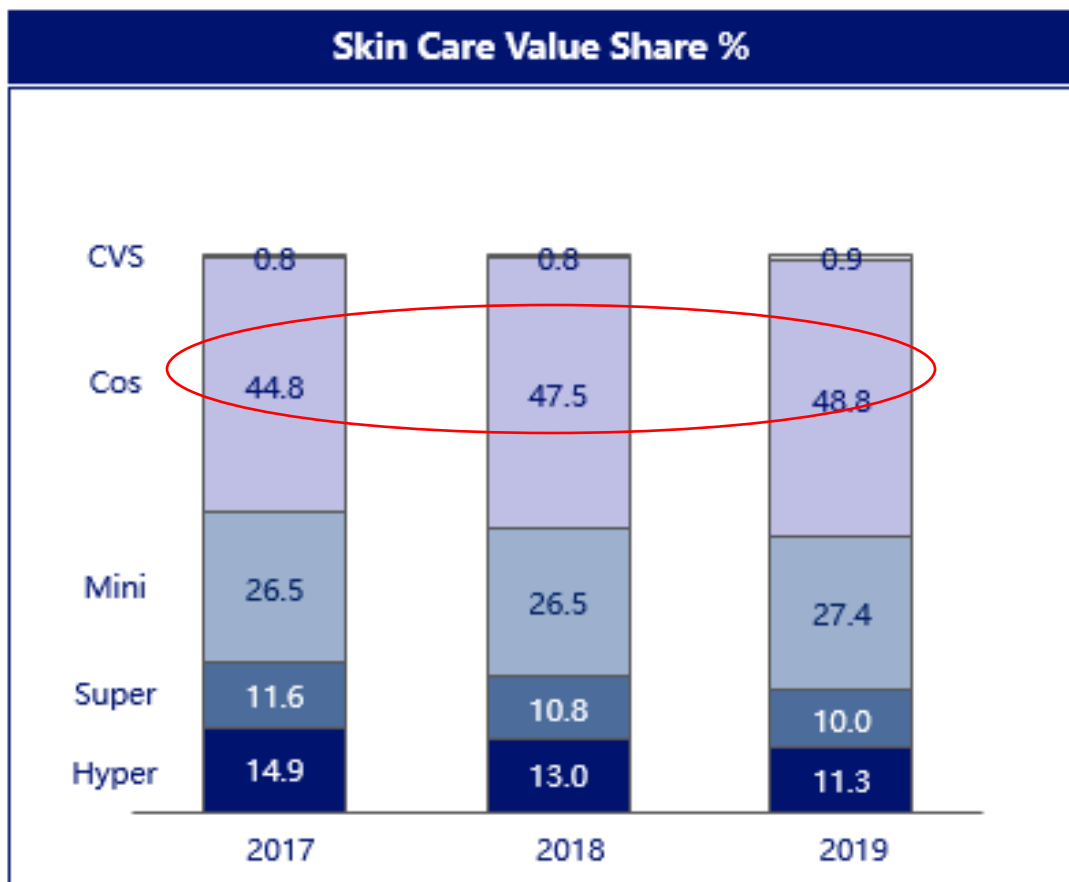


用户熟悉的工作场景
植入能力模型

以终为始让用户
愿意使用

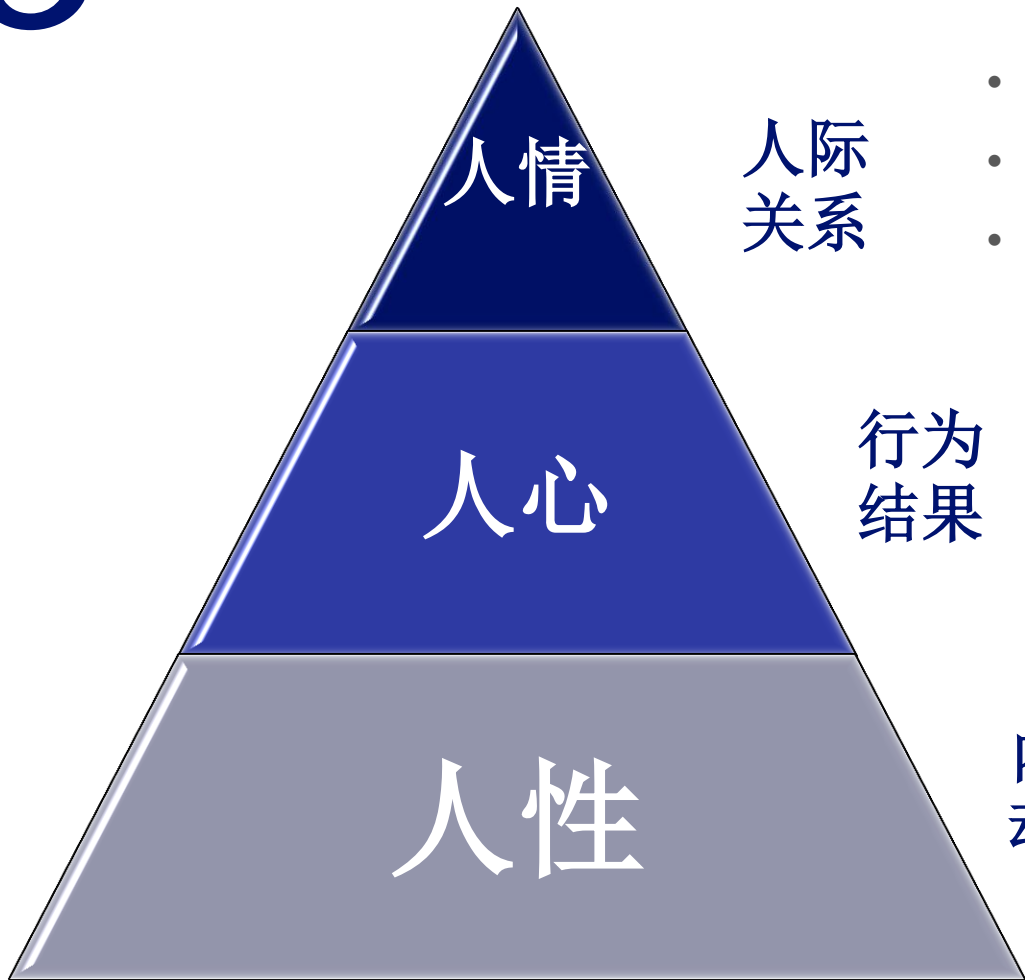
简单清晰让用户
使用方便

业务变化的推进器



- COS渠道生意经过2018年下降后开始有增长，并超过同期市场增长速度

3 三个启示



- 业务管理者提前加入方向不会错
- 理解决策者、管理者 and 使用者不同需求
- 利用好外部信息，融入内部需求 (outside in)

- 内容简洁清晰在绩效反馈中使用
- 招聘与评估中作为衡量能力的标准
- 按照能力与绩效付薪的参考依据

- 探究核心成功的因素，与业务达成共识
- 建立实用工具体系，影响业务行为产生高效业绩
- 清晰人才画像，与业务共同推进业务能力发展