



智享会  
HR Excellence  
Center



# 第二十四届中国人才管理与领导力发展年会

2020年12月9日-10日，北京





## 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](mailto:marketing@hrecchina.org)

网站：[www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)





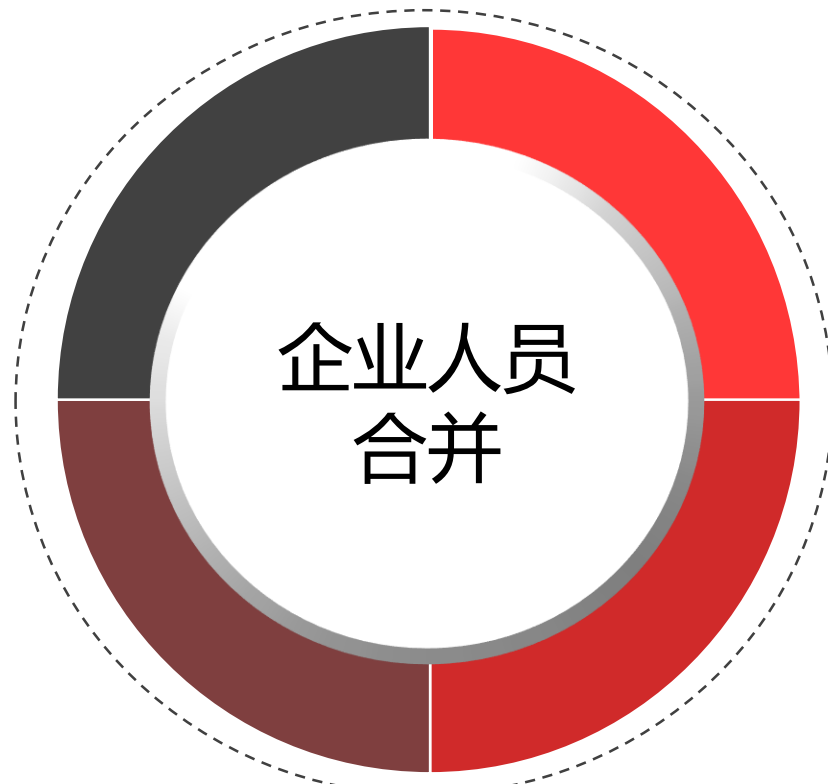
# 浅谈高潜人员识别与培养 ——以全力以服项目为例



1 + 1 = ?

2019年7月，58集团控股的58金融公司合并优信旗下的二手车金融业务线

58金融



优信二手车金融



业务趋同、人员冗余



# 从更高的视角来看

公司方面

2019年12月来自老姚的一封信，2020年主题核心即是服务

战略层面

内部变化

58收购优信  
二手车金融，人员合并，  
急需对现有人员进行盘点

二手车行业行业监管严格，  
企业销售需依法作业，  
支持行业改革

合规要求

疫情来袭

疫情来袭，企业发展  
需要深耕细作的服务，获  
取消费者的信任深入市场

市场方面

**“服务”与“合规”是金融行业从业者要解决的重要命题**



# 一个顺风车司机的思考



选择出发时间

可提供2个座位

自动抢单已关闭

开启后,系统将优先为你匹配优质订单

顺路程度80%以上

接全部订单 (1+1、独享订单)

修改偏好 >

请选择出发时间

尾号3165

实名认证



加入嘀嗒  
756天

获得徽章  
6枚

信用分

699 优秀  
较上期增加了20分

信用分通过认证、安全信息完善度,综合评估出。建议合理规划行程,避免爽约。

顺风小账单



里程482公里



连续出行3周

收到的评价



出行22次



评价8个



好评率100%



了解信用分



资料



安全

信用分

699 优秀

2020.11.21 评估



评价



履约

整体情况

历史信用分 >

在最近一次评估中,你获得了699分,较上期增加了20分。请继续保持!

你享受的权益

更多 >



高分用户标识



行程优先匹配

分值提升建议



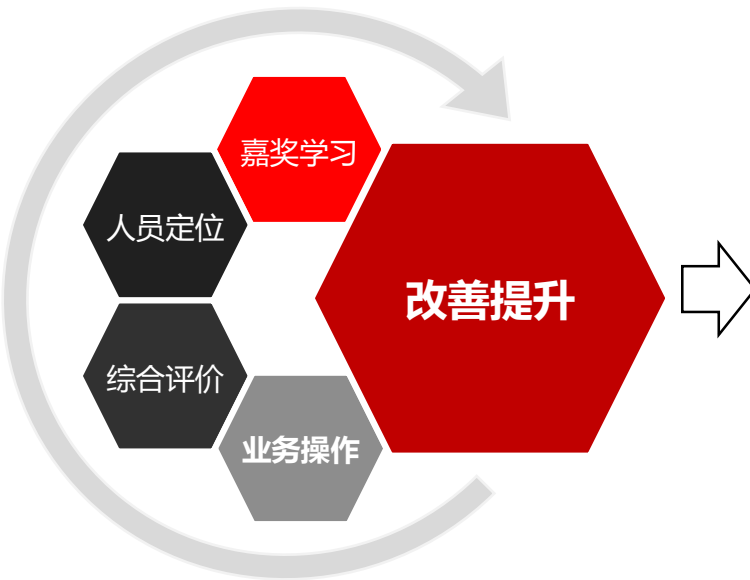
了解取消规则,避免有责取消 >



阅读《顺风车公约》,保持良好行为 >



# 项目规划

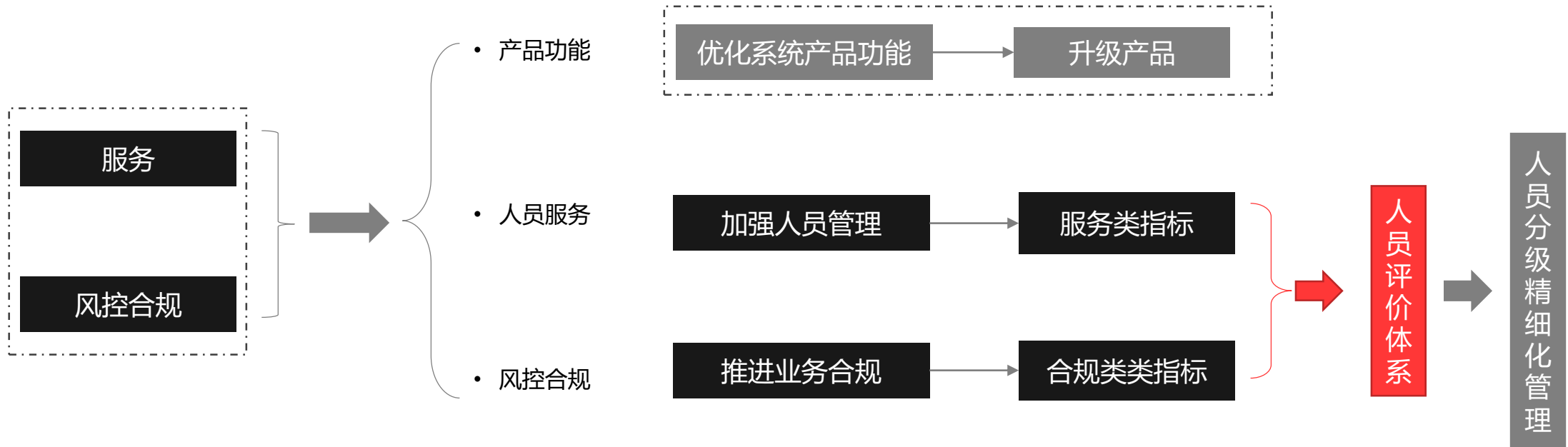




# 评价体系设计

命题

解法



一线人员把确保公司资金安全、优化服务体验至于首位是金融长久发展之本!

业务流程合规、服务质量提升、产品体验优化



# 评价体系设计

- 以消费者视角出发梳理流程，基于服务和合规两个重要因素，分离出业务流程下销售的交易环节和考量维度

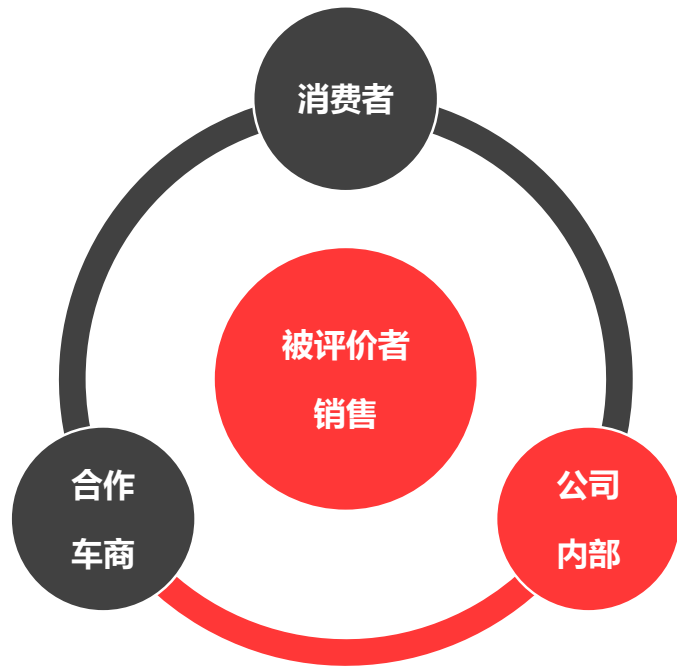




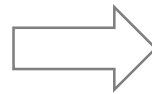
# 评价体系设计

## 金融销售人员三方评价体系:

1. 评价对象：金融销售人员
2. 评价主体：外部（买方、卖方）、内部（销管、运营、客服、风控、合规）
3. 评价准则：内外相加、立体评价



外圈：不同评价主体/内圈：评价对象



销售服务质量分=内部评价得分+消费者评价得分+车商评价得分



# 三方评价体系 (内部)

公司内部评价体系

第四层：  
核心价值

合规业务+安全资金+优质服务

第三层

指标类型

合规  
(x84条指标)

服务  
(x4条指标)

指标目的

正向指标 (优秀) -鼓励型  
(x8条指标)

正向指标 (常规) -积攒型  
(x7条指标)

约束指标-控制型  
(x10条指标)

负向指标-惩处型  
(x58条指标)

准入指标-杜绝型  
(x4条指标)

第二层

评价维度

客户信审健康度

方案/首付规范度

放款规范度

保险规范度

放车规范度

归档规范度

还款/车规范度

车商信息完整度

业绩完成度

指标数量

• 正向常规x1

• 负向x1

• 正向优秀x3  
• 正向常规x1  
• 负向x1

• 暂无

• 正向优秀x2  
• 负向x9  
• 准入x1

• 正向正常x1  
• 负向x1

• 约束x3  
• 准入x1

• 负向x1

• 正向优秀x2  
• 正向常规x2

合规健康度

• 正向优秀x1 • 正向正常x2 • 约束x8 • 负向x45 • 准入x2

第一层：  
业务流程

信审环节

方案制定及刷  
首付环节

放款环节

购险环节

放车环节

归档环节

还款环节

创建车商环节

业绩完成

主业务流程

平行业务流程

业务结果

备注：以上指标数据来源：业绩红黄牌、运营数据、客服数据



# 三方评价体系 (外部)

## 消费者评价

浏览并选定意向车辆

选定购买车辆

使用贷款购车

买车成功

### 消费者关注

- 1.车的质量好不好?
- 2.花的钱满不满意?
- 3.买车速度快不快?
- 4.服务感受好不好?
- .....



### 消费者评价

星级评价: ★★★★★

评价维度	维度1		维度2		维度3
	交易透明		买车快		服务好
客户评价点	分期方案清晰	费用透明	贷款审批速度	审核手续复杂程度	业务人员服务专业

## 车商评价

客户到店

递单

销售到店

完成交易

卖车成功

### 车商关注

- 1.来的客户能不能在你家做分期?
- 2.给客户批的钱够不够对我的车做分期?
- 3.你们家做分期快不快?
- 4.我能获得的收益高不高?
- 5.销售够不够专业, 能不能处理客户疑问, 别让我操心?
- .....



### 车商评价

星级评价: ★★★★★

评价维度	维度1	维度2	维度3	维度4
	成单率高	成单快	服务好	合作愉快
客户评价点	通过率 谈判能力	业务熟练 业务环节流畅	专业性 职业化	客情维护 服务态度 配合度

合规业务 + 安全资金 + 优质服务



# 评价体系结果查询

**向销售个人反馈：**

**个人服务评分详细情况+改进点**

**将评价结果**

**直接集成到业务人员作业用APP**





# 评价体系结果查询

## 向销售管理者反馈：团队整体评价情况

### 销售服务质量评价

团队

个人

大区业务健康度

城市业务健康度

城市排名  
大区排名

业务环节健康度

个人成绩排名

正向优点  
负向问题



为销售管理提供多维度的考评依据和数据支持！

全国6、7月份平均总成绩对比												
对比维度	月份数据	全国平均总成绩	业务环节评分明细									
			车辆/车商信息完整度	客户信审健康度	方案/首付规范度	放款规范度	保险规范度	放款规范度	归档规范度	还款/还车规范度	业绩完成度	合规健康度
全国综合成绩	6月份	126.74	20.00	5.68	20.00	11.69	20.00	13.05	2.50	19.59	4.26	11.08
	7月份	134.69	20.00	6.36	20.00	15.24	20.00	15.28	2.71	19.48	6.00	9.61
	与6月对比增长	+7.95	0.00	+0.68	0.00	+3.56	0.00	+2.24	+0.21	-0.11	+1.74	-1.46

7大区6、7月份平均总成绩对比												
月份数据	月份数据	大区平均总成绩	涉及数据变化主指标							未涉及数据变化主指标		
			客户信审健康度	放款规范度	放款规范度	归档规范度	还款/还车规范度	业绩完成度	合规健康度	车辆/车商信息完整度	方案/首付规范度	保险规范度
东北大区	6月	112.62	3.61	12.90	12.14	2.02	19.67	4.53	11.37	20.00	20.00	20.00
	7月	128.07	4.09	14.47	12.71	1.88	19.64	5.65	9.64	20.00	20.00	20.00
	与6月对比增长	+15.45	+0.48	+1.57	+0.57	-0.14	-0.03	+1.12	-1.73	0.00	0.00	0.00
华北大区	6月	121.12	4.18	10.11	12.01	1.88	19.62	3.30	10.96	20.00	20.00	20.00
	7月	127.42	4.17	14.48	13.09	2.13	19.49	4.70	9.37	20.00	20.00	20.00
	与6月对比增长	+6.30	-0.02	+4.37	+1.08	+0.25	-0.12	+1.40	-1.59	0.00	0.00	0.00
华南大区	6月	120.75	4.03	7.52	12.90	1.78	19.62	4.01	11.27	20.00	20.00	20.00
	7月	123.29	5.18	9.18	13.64	1.77	19.43	4.58	9.51	20.00	20.00	20.00
	与6月对比增长	+2.53	+1.14	+1.65	+0.74	-0.01	-0.19	+0.58	-1.75	0.00	0.00	0.00
西北大区	6月	137.97	7.75	15.91	14.34	3.51	19.57	5.59	11.31	20.00	20.00	20.00
	7月	150.91	9.12	20.85	18.88	4.19	19.55	8.09	10.24	20.00	20.00	20.00
	与6月对比增长	+12.94	+1.37	+4.94	+4.54	+0.67	-0.02	+2.50	-1.07	0.00	0.00	0.00
华东大区	6月	116.42	2.90	7.25	12.78	1.50	19.52	2.46	11.05	20.00	20.00	20.00
	7月	121.21	4.32	8.48	13.96	1.37	19.26	4.15	9.67	20.00	20.00	20.00
	与6月对比增长	+4.79	+1.43	+1.22	+1.18	-0.13	-0.27	+1.7	-1.38	0.00	0.00	0.00
西南大区	6月	126.75	6.21	12.01	12.21	2.48	19.58	3.96	10.91	20.00	20.00	20.00
	7月	144.00	8.10	21.00	16.00	3.10	19.40	7.80	9.60	20.00	20.00	20.00
	与6月对比增长	+17.25	+1.89	+8.99	+3.79	+0.62	-0.18	+3.84	-1.31	0.00	0.00	0.00
新疆大区	6月	149.00	17.00	17.40	17.00	6.00	19.52	7.00	9.92	20.00	20.00	20.00
	7月	145.60	11.20	14.40	21.00	5.20	19.50	6.00	8.40	20.00	20.00	20.00
	与6月对比增长	-3.40	-5.80	-3.00	+4.00	-0.80	-0.02	-1.00	-1.52	0.00	0.00	0.00

华南大区7月份小区数据报告													
小区综合成绩	全国小区排名	小区排名	小区平均分	业务环节评分明细									
				车辆/车商信息完整度	客户信审健康度	方案/首付规范度	放款规范度	保险规范度	放款规范度	归档规范度	还款/还车规范度	业绩完成度	合规健康度
广西区	26	4	118.58	20.00	4.15	20.00	7.85	20.00	11.73	1.15	19.85	4.50	9.35
与6月对比增长	2	1	7	0.00	1.80	0.00	4.11	0.00	1.00	-0.14	0.11	2.59	-2.00

华南大区7月份城市数据报告													
全市综合成绩	全国城市排名	大区城市排名	城市平均分	业务环节评分明细									
				车辆/车商信息完整度	客户信审健康度	方案/首付规范度	放款规范度	保险规范度	放款规范度	归档规范度	还款/还车规范度	业绩完成度	合规健康度
北流	102	16	117.50	20.00	4.50	20.00	9.50	20.00	11.25	0.50	20.00	1.75	10.00
与6月对比增长	37	12	6	0.00	2.15	0.00	5.76	0.00	0.51	-0.79	0.26	-0.16	-1.35

华南大区7月份战队数据报告													
战队综合成绩	全国战队排名	大区战队排名	战队平均分	业务环节评分明细									
				车辆/车商信息完整度	客户信审健康度	方案/首付规范度	放款规范度	保险规范度	放款规范度	归档规范度	还款/还车规范度	业绩完成度	合规健康度
东莞区三队	62	7	129.29	20.00	7.57	20.00	8.14	20.00	17.86	1.86	17.71	5.86	10.29
与6月对比增长	18	5	18.17	0.00	5.22	0.00	4.41	0.00	7.12	0.56	-2.02	3.95	-1.07

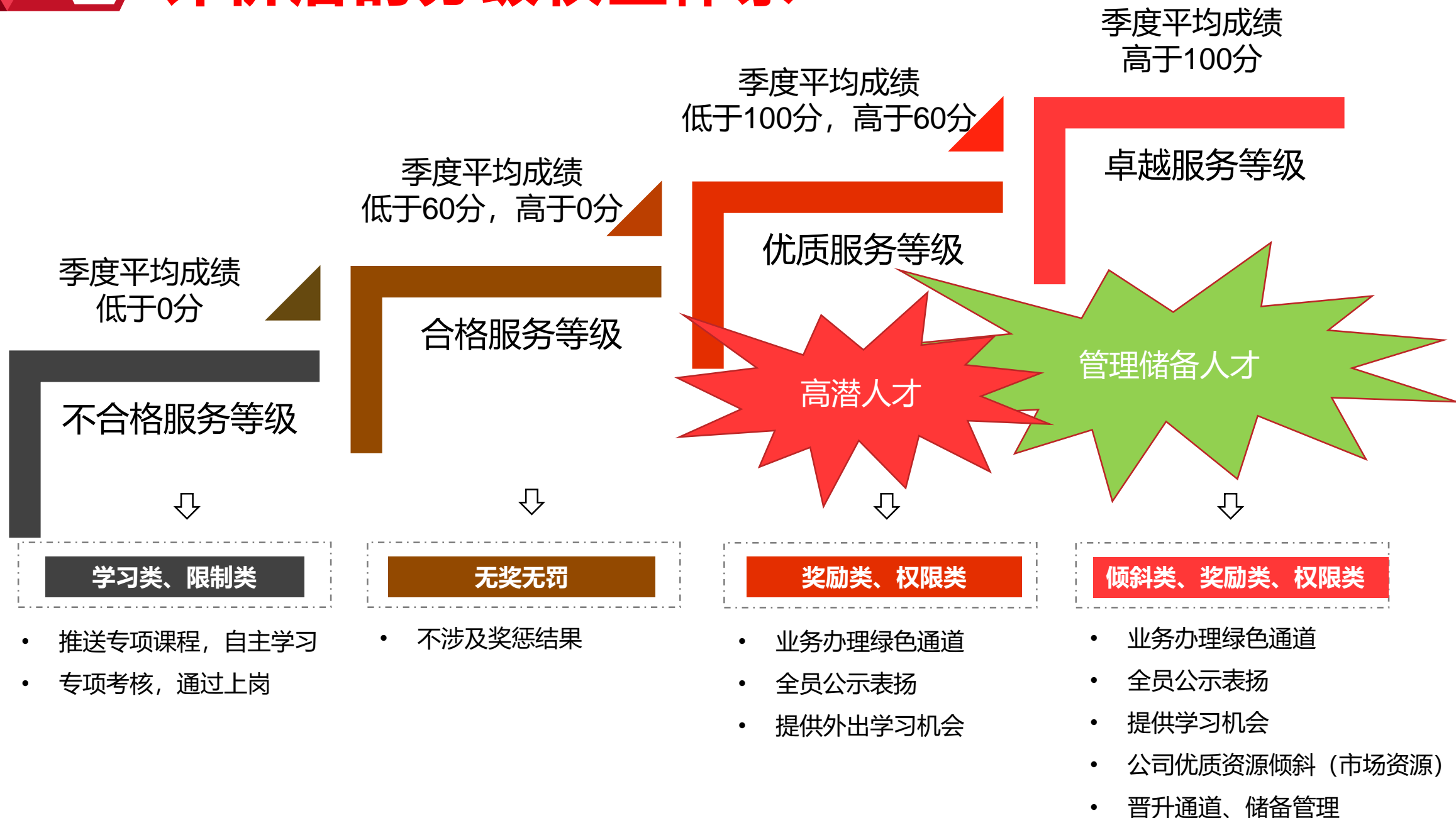
华南大区7月份个人数据报告														
销售综合成绩	全国个人排名	大区个人排名	个人总分	业务环节评分明细									是否违规	
				车辆/车商信息完整度	客户信审健康度	方案/首付规范度	放款规范度	保险规范度	放款规范度	归档规范度	还款/还车规范度	业绩完成度		合规健康度
曾珍	695	72	121.00	20.00	4.00	20.00	11.00	20.00	15.00	0.00	20.00	1.00	10.00	否
与6月对比增长	-65	5	9.88	0.00	1.65	0.00	7.26	0.00	4.26	-1.29	0.26	-0.91	-1.35	

1. 以上可依次下拉四个层级进行选择。  
2. 因疫情影响，7月部分指标考核数据不完整，故此页数据仅供参考，不做任何管理考评依据。

示例：7月份华南大区评价结果



# 评价后的分级权益体系





# 高潜人员成长路径设计





# 成长计划—定制课程学习

## 服务质量综合评分内容

基本信息

诚信记录

综合评价

业绩成绩

消费者评价

能力分析

车商评价

成长计划

销售APP端呈现内容

## 成长计划

学习要点

学习链接

学习进度

提升点1

课程1: 信审环节-【验四卡信息】

提升点2

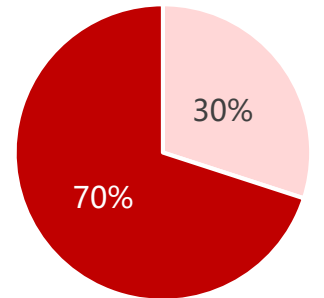
课程2: 信审环节-【人像采集】

提升点3

课程3: 刷卡环节-【确定金融产品】

提升点4

课程4: 签约环节-【车商签约】



■ 未完成进度 ■ 完成进度

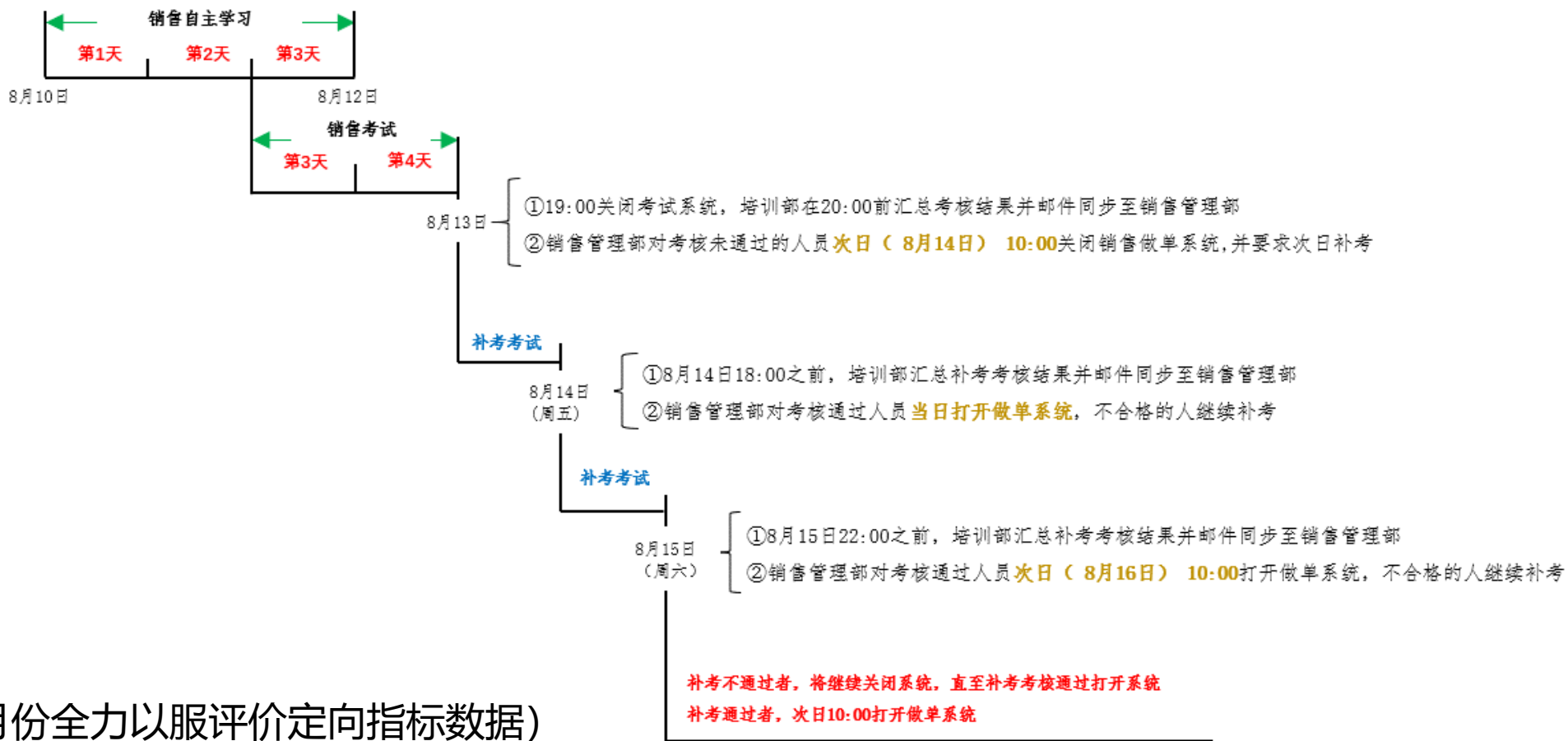
通过系统匹配学习内容标签实现自主学习



# 成长计划—能力续航提升制度

## 能力续航:

通过全力以服数据评估后，风控&合规综合得分不达标销售人员需参加能力续航专项学习及考核计划

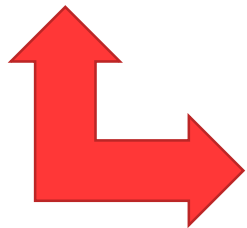


(数据来源：每月份全力以服评价定向指标数据)

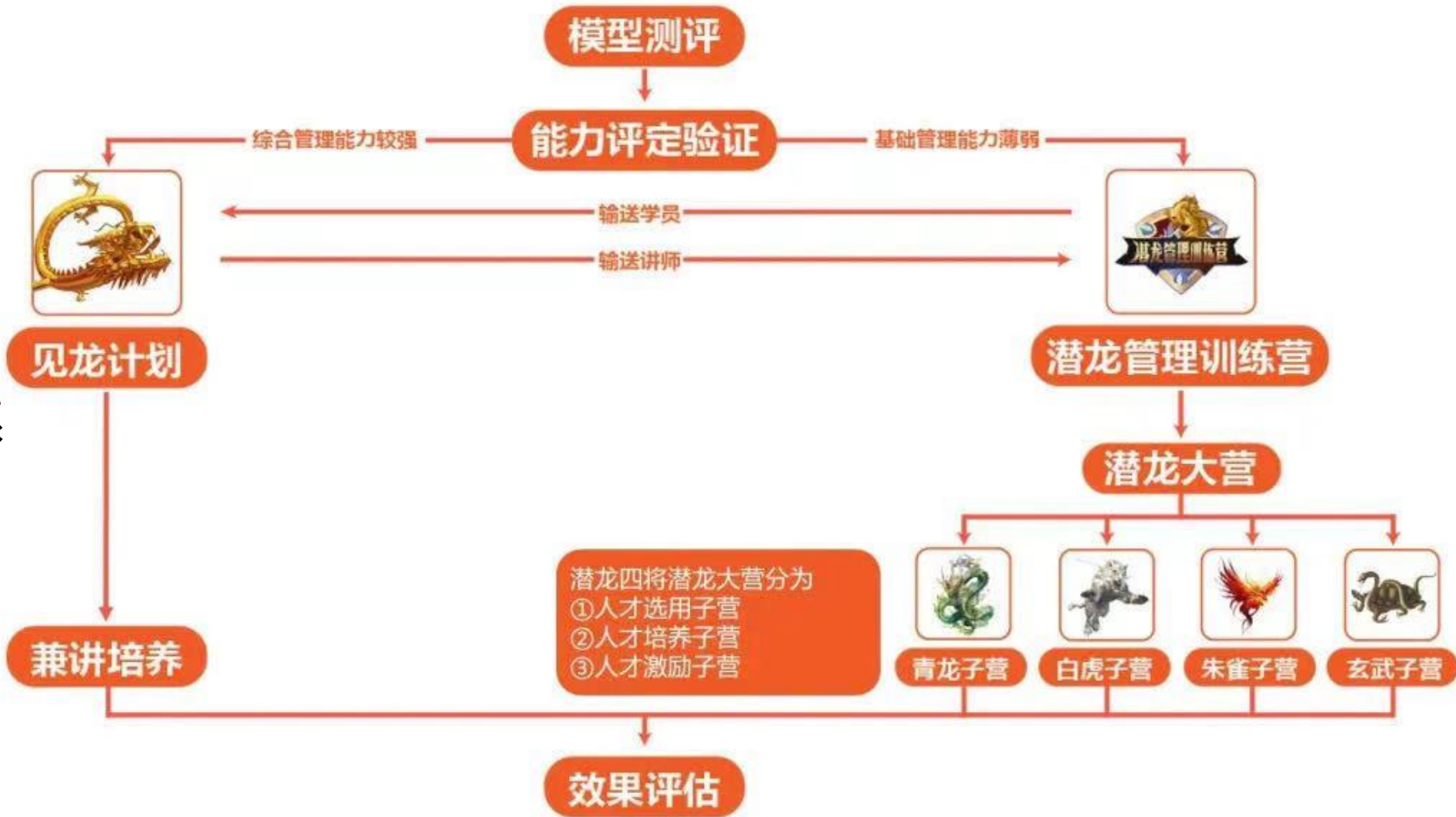


# 成长计划—向承担更多责任的岗位转化

销售服务评价

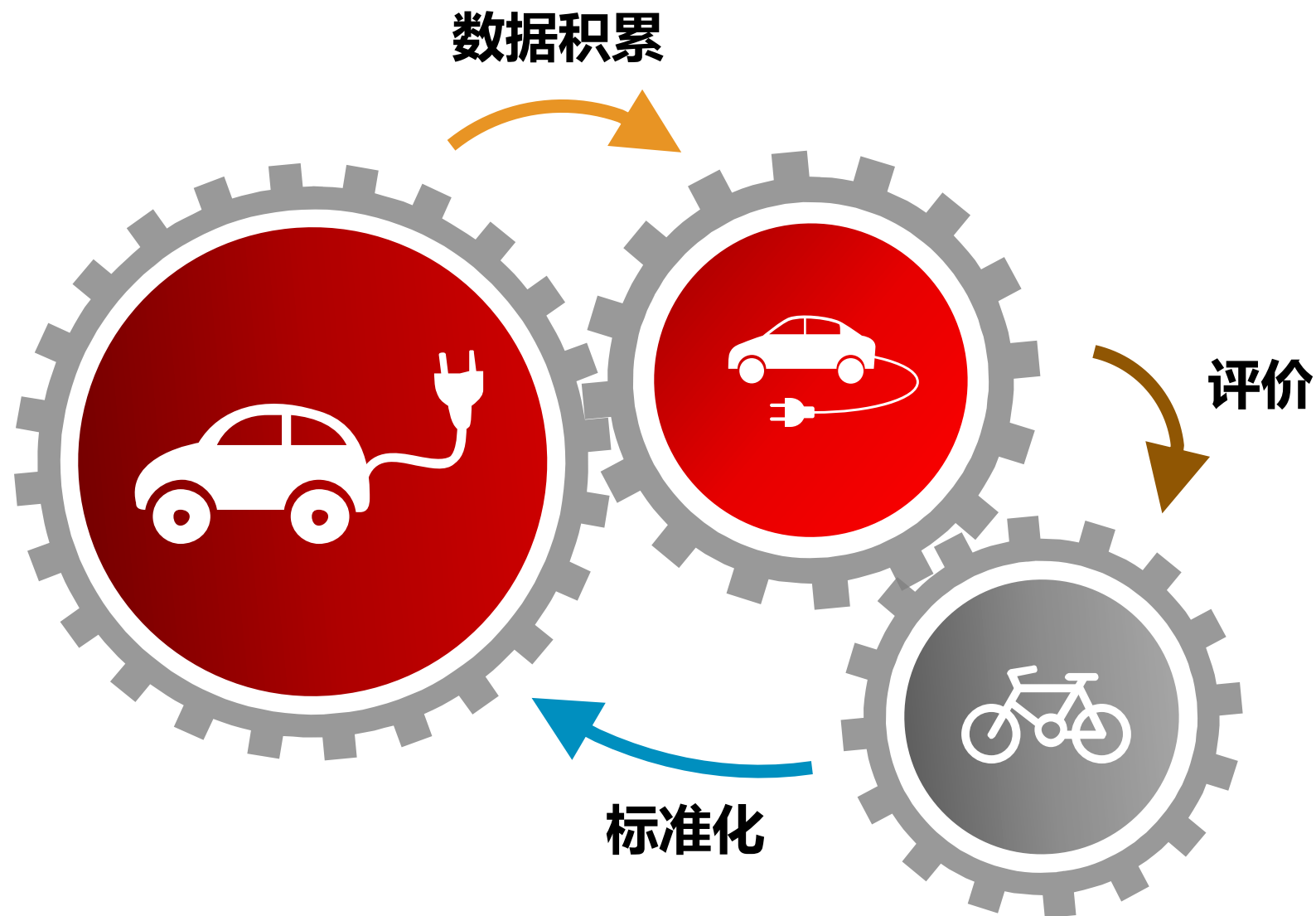


进一步完善  
管理人员选育体系





# 数据的力量



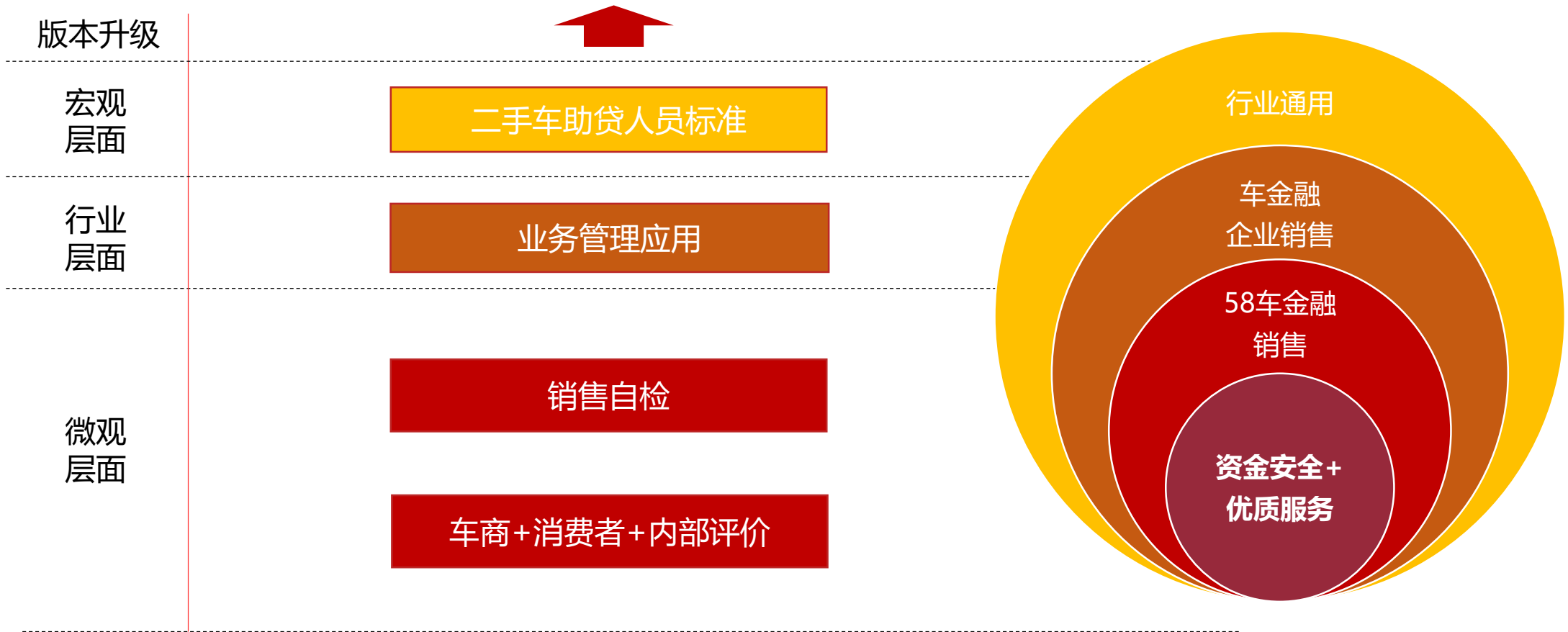
通过大量的事实数据反复调整论证，完善二手车销售人员评价体系，成为行业专业测评工具



# 远景与展望



未来预期





**谢谢!**