

# 职业营销经理胜任特征模型研究

吴孟捷

(毕博管理咨询有限公司,北京 100020)

**摘要:**本文通过采用工作分析、深度访谈以及人员素质测评等方法和手段实地收集的大量第一手资料,在确立营销经理业绩指标的基础上,根据深度访谈报告整理、提炼营销经理胜任特征,用理论与实证研究相结合的方法,运用聚类分析、相关分析以及T检验等相关统计分析技术,结合人员素质及知识测评进行科学计算并检验实证研究的成果后,构建了营销经理的胜任特征模型,并简要阐述胜任特征模型要素的内在关系与作用,为有效选拔营销经理、预测营销经理的业绩表现提供了良好的参考。

**关键词:**营销经理;胜任;模型

**中图分类号:**C96      **文献标识码:**      **文章编号:**1008-5831(2004)01-0126-04

## Research on Competence Model For Marketing Manager

WU Meng-jie

(*Bearingpoint Consultant Inc, Beijing 100020, China*)

**Abstract:** This article is writing about a competence model for marketing managers which is established by several research methods including job analysis, behavior event interview and HR appraise measurement software. And this article also describes the creative discovery in this research—the inherent relations among marketing managers competencies, these relations contributes to define the key competence for marketing managers.

**Key words:** marketing managers; competence; model

随着市场的多元化、国际化,企业所面临的竞争将日趋激烈。企业怎样才能具有旺盛的生命力与竞争力,怎样才能激烈的市场竞争中立于不败之地,最为关键的因素之一是增强企业的人力资源竞争力。人力资源是企业的第一资源,而职业经理是人力资源中最为活跃的细胞,他们是最富有创造性的“内核”。所以,对职业经理的培训与开发是直接关系到企业人力资源竞争力的关键所在。

一个企业的发展需要各方面人才的推动。总经理从全局出发把握企业的发展方向,财务经理掌控和调度企业的财务资源,人力资源经理开发、调度、配置企业的人力资源,而营销经理则直接把企业的产品推向市场。无论哪一种类型的公司,都有把自己的产品(实物产品、服务产品或科技产品)尽快推向市场实现资金良性循环的问题,市场营销活动是其生存和竞争的重要环节,是企业成功的关键因素。能否实施准确的市场规划和定位,能否制定合理的市场竞争战略和策略,能否适时满足用户的需求并提供超值和增值服务,在很大程度上取决于营销经理的素质高低和能力大小。从

这个角度评价营销经理,可以说其工作的好坏直接关系到整个公司的业务开展以及整体实力的提升。

笔者以营销经理为研究对象,以某大型电器营销公司的销售经理为胜任特征模型研究的样本,选取该公司所辖不同地区的七位总经理、十三位销售经理为样本进行构建胜任特征模型的研究。首先对该公司在全国不同地区的经营部经理以及十二位部门经理或主管共三十二人进行工作分析,明确其工作内容、工作要求及绩效考核指标。通过工作分析明确了营销经理的主要职责:在总经理的领导下,把握本经营部门总体发展战略的目标,拓展区域销售市场,巩固发展营销网络,实现产品销售的最大化;全面负责下属部门的工作,开拓市场,理顺客户、用户以及其他方面的关系,完成当期销售任务,完善各项经营指标,追求最佳经营成果,为公司培养适用人才。营销经理的绩效考核由公司 KPI 考核体系来决定,主要考核指标有累计流动资金周转天数、累计回款完成率、累计利润率、累计不良资产改善率以及累计费用率。

然后,挑选该公司现有的营销经理进行行为事件的深度

收稿日期:2003-10-20

作者简介:吴孟捷(1978-),女,重庆人,毕博管理咨询有限公司咨询顾问,硕士,主要从事人力资源管理研究。

访谈。对营销经理按考核指标体系划分为优秀和一般两个小组。为了使深度访谈的样本更加具有代表性,分别从该公司的不同地区、不同绩效表现的小组随机抽取了北京、西安、石家庄、上海、杭州、南京、天津和济南等地分公司的四十五名营销经理进行重点深度访谈,与被访者进行直接接触,同时进行人员素质和知识测评,了解被访谈对象的基本资料,

让被访谈者详列自己三件成功事件以及三件不成功事件的策划和运作过程以及事件的最终状况,并对访谈者进行综合评价,使调查结果与营销经理的绩效紧密挂钩,获得营销工作胜任特征详实的基本信息,形成对营销经理的访谈报告。根据对访谈报告的细致分析,归纳整理营销经理胜任特征各构成要素频次图(图1、图2)。

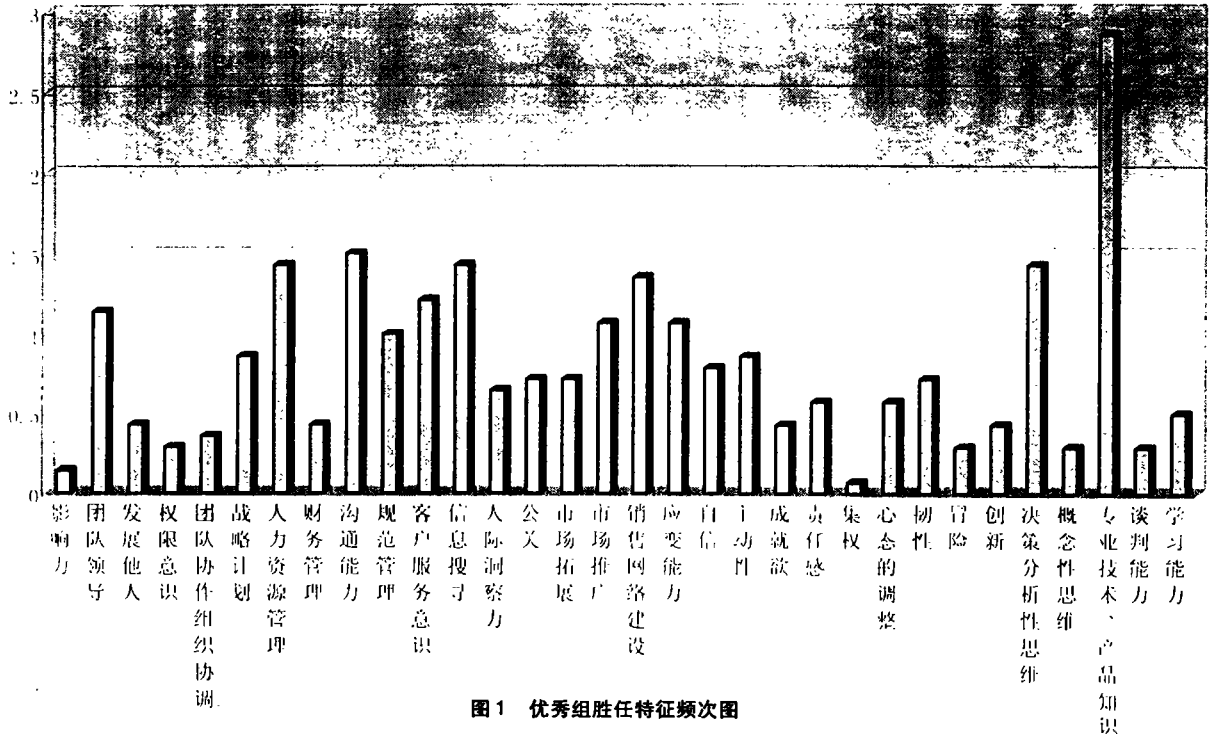


图1 优秀组胜任特征频次图

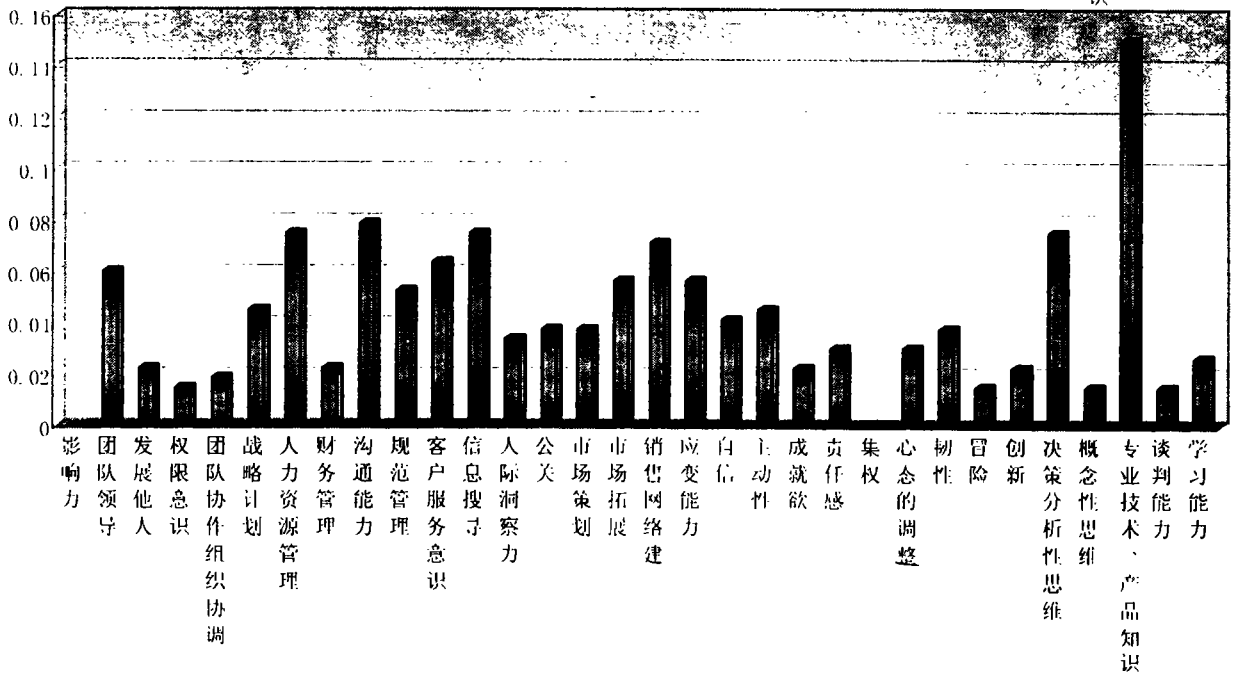


图2 一般组胜任特征频次图

优秀组与一般组胜任特征要素差异大小见优秀组与一般组胜任特征频次比较图(图3)。

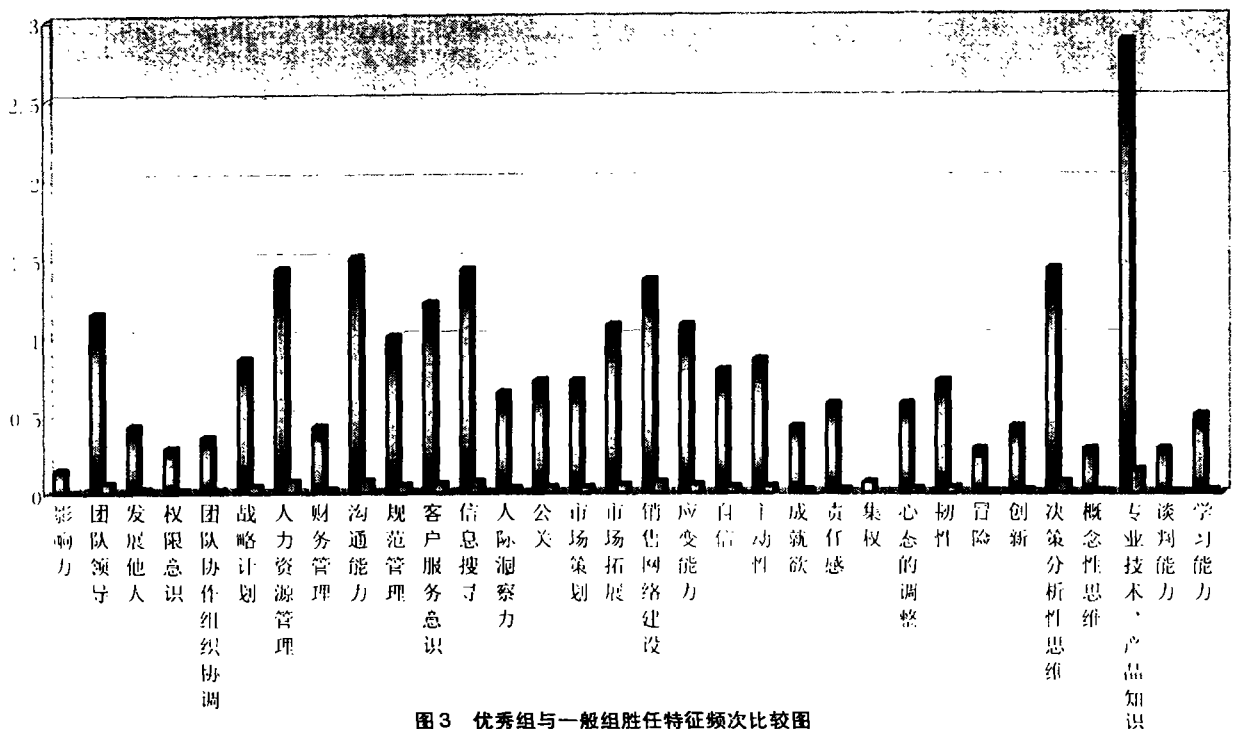


图3 优秀组与一般组胜任特征频次比较图

在统计检验验证了优秀组与一般组存在显著性差异的前提下,通过聚类分析整理归纳出胜任特征要素频次的基本分类(如图4所示),初步构建了胜任特征模型框架(见图5),并对胜任模型的各要素进行了描述性定义。

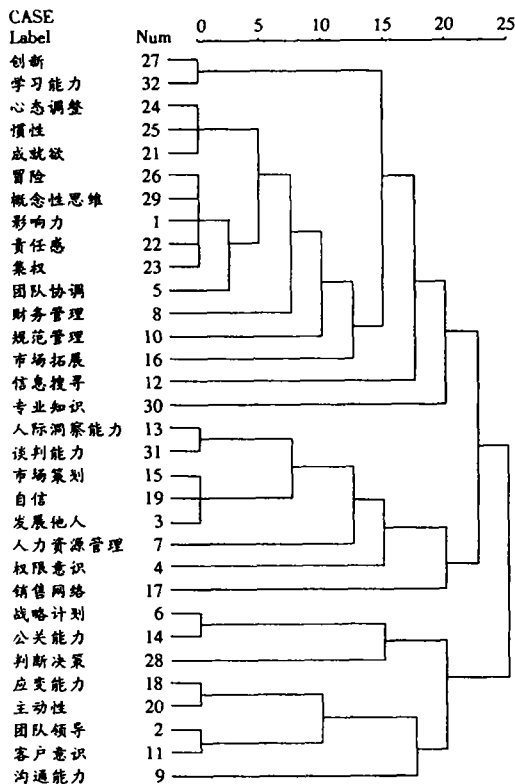


图4 胜任特征各要素聚类图

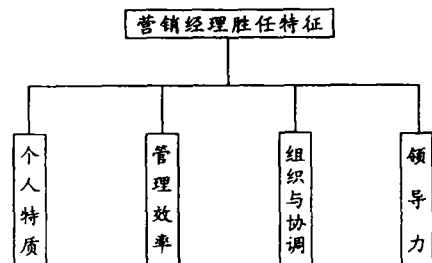


图5 胜任特征模型框架图

个人特质包括:韧性、成就感、冒险、责任感、集权、自信、创新、心态调整、概念性思维、影响力。

管理效率包括:团队协作、财务管理、规范管理、市场拓展、信息搜寻、专业知识。

组织与协调包括:人际洞察能力、谈判能力、市场策划、发展他人、人力资源管理、权限意识、销售网络建设。

领导力包括:战略规划、公关能力、判断决策能力、应变能力、主动性、团队领导、客户意识、沟通能力、学习能力。

通过相关分析又进一步验证了胜任特征模型内在结构的合理性与有效性。研究发现:专业知识、规范管理、人力资源管理以及概念性思维四项指标与被访者的绩效水平有较高的相关性。众所周知,营销经理的绩效表现是由多种因素共同作用的结果,仅凭单一的特征或指标很难全面描述营销经理的绩效表现,但在胜任特征各要素与绩效表现的相关分析中表现出的高相关性特征,确实表明这些特征与绩效密切相关,因此,可以认为这些指标在营销经理胜任特征模型中占有较为重要的地位,能够在一定程度上预测营销经理的业绩水平。

对各因素之间的相关分析还发现,各胜任特征因素之间也存在较高的相关性,其中战略计划与判断决策相关系数为0.713 5,创新与集权相关系数为0.707 9,冒险与创新相关系数为0.742 8,属于较高度度的显著相关,可以看出在战略计划能力方面表现显著的人员,在判断决策能力方面也较为出色。因为在每一个战略计划形成之前,确实需要战略制定者搜集大量信息,经过严密的分析与判断,做出决策才能制定一个完善的战略计划部署。善于创新的人员表现出集权与冒险的特质。因为创新就意味着打破常规,而打破常规则有着很多难以预测的不确定因素,这就需要冒险;当一个创新的理念、方案或计划在推进或实施的时候,也需要有敢于冒险的人员来总体领导整个创新的实现,自然会出现权力集中的暂时现象,这也进一步证明了营销经理胜任特征模型的有效性与其一定的代表性。

表1 营销经理胜任特征模型表

类别	要素	权重	
个人特质	☆☆ ☆	概念性思维 心态调整 责任感 成就欲 影响力 创新 集权 韧性 冒险 自信	20%
	☆☆ ☆☆ ☆		
管理效率	☆☆ ☆☆ ☆	45%	
组织与协调包括	☆☆	人力资源管理 权限意识 发展他人 销售网络建设 市场策划 谈判能力 人际洞察能力	20%
	☆		
领导力	☆ ☆ ☆	15%	

★直接作用于营销经理业绩表现

☆间接作用于营销经理业绩表现

这说明具备某项特质的人员很有可能同时具备另外一种或几种特征,或者说这种特征与其他一种或几种特征相互紧密联系,也说明某些因素可能通过作用于与自身相关度较高的胜任特征从而间接影响营销经理的绩效水平。

通过以上分析,进一步确定了胜任特征模型中直接和间接作用于员工绩效的胜任特征要素,并通过德尔菲法确定了胜任特征各因素所占权重,找到胜任特征中的关键性指标。营销经理的胜任特征模型初步可以确定如表1所示:

专业知识、规范管理、概念性思维、人力资源管理都直接影响营销经理的绩效;心态调整、财务管理、战略计划、应变能力虽然间接作用于营销经理的绩效,但它们与其他一些特征紧密相关,在整个胜任特征模型中起着桥梁和润滑的作用,其影响和作用力不可忽视。

营销经理胜任特征模型明确了合格的营销经理应该具备的胜任特征。就营销经理胜任特征模型的建立而言,它将为选拔合格的营销经理,有效预测营销经理未来的工作绩效,合理设计营销经理的职业生涯规划等各个方面提供有力的依据。根据营销经理素质及能力状况,结合企业发展的需要建立营销经理培训开发体系,为营销经理设计培训开发的最优方案,帮助营销经理与企业同步成长,提高营销经理的综合素质,从而不断提高企业的核心竞争力,这将是一件十分有意义的事情。营销经理是职业经理队伍的重要构成部分,营销经理胜任特征模型的建立,从“经理”的共性或个性的角度看,都能为企业其他类型经理的招聘、考核、培训以及激励提供强有力的支持,从而形成以胜任特征为基础的人力资源管理的新模式。认真研究和发 展这种新模式,必将激活企业的人力资源管理,强化企业“知人善任”的能力,优化企业的人力资源配 置,为企业带来更多的收益,进一步增强企业的核心竞争实力,为企业在激烈的市场竞争中脱颖而出提供坚实的后盾。可以说胜任特征模型在人力资源管理活动中起着基础性的、决定性的作用。

#### 参考文献:

- [1] RICHARD EBOYATZIS. The Competent Manager [M]. A Wiley-Interscience Publication, 1993.
- [2] EDUARDO SALAS, CLINT A BOWERS, ELEANA EDENS. Improving teamwork in organizations: Applications of resource management training [M]. London Imperial College Press, 2000.
- [3] NICOLAI FOSS, VOLKER MAHNKE. Competence, governance, and entrepreneurship: Advances in economic strategy research [M]. New York: Oxford University Press, 2000.
- [4] ROBERT E. QUINN. Becoming a master manager: a competency framework [M]. New York: Oxford University Press, 2001.
- [5] DANIEL COLEMAN, RICHARD E BOYATZIS, RICHARD BOYATZIS, ANNIE MCKEE. Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence [M]. Harvard Business School, 2002.
- [6] LYLE M SPENCER. Models for Superior Performance Competence at Work [M]. John Wiley & Sons, 1993. 2.