

中小企业销售人员招聘的建议

——基于胜任力的视角分析

温绮馨

泰国格乐大学

摘要：目前我国中小企业在招聘中只关注应聘者的知识技能、学历等外显特征，忽视了个人特质、价值观和未来发展潜力等内隐特征，致使企业招不到合适的人才，造成人员高频流失。而基于胜任力的招聘能弥补传统招聘的不足，为企业选拔到匹配的人才。本文在胜任力的相关理论基础上剖析中小企业招聘销售人员存在的问题，提出胜任力引入招聘的应用建议，为企业招聘提供有效的支持。

关键词：中小企业；销售人员；招聘；建议

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6288.2022.03.239

一、前言

（一）研究背景

随着时代发展，人力资源已成为企业最重要的资源之一。招聘是企业获取人才，提高核心竞争力的重要手段。然而许多企业在招聘中花费了大量时间、金钱，仍招不到合适的人。这是企业招聘时忽视了个性特质、能力的结果。导致产生招聘成本高，成功率低，人员流失率高的局面。胜任力的开发与应用对解决传统招聘的难题提供了有效的方法。将胜任力与企业招聘相结合，可以提高招聘效益，降低成本，改善招聘成功率低等问题，还能减少招聘盲目性，为企业获取与岗位匹配的优秀人才。

（二）研究目的及意义

本文研究目的在于让企业更直观全面了解员工，能针对不同岗位要求采取适当的方法进行科学有效的管理。以中小企业招聘销售人员现状来剖析问题，并把胜任力引入实际招聘工作中，进而探讨胜任力在我国中小企业招聘中的应用，为企业创建基于胜任力的招聘提供一些建议。从胜任力研究角度看，基于胜任力的招聘，即在原有的传统招聘方法上，加入能够识别应聘者深层次特征的方法，恰能满足企业对人才的需求，增强招聘的有效性，提高效益，降低成本和盲目性，改善人员流失率高、成功率低、效益低等问题。

二、文献综述

（一）我国中小企业的界定及特征

1. 中小企业的界定

我国《中小企业促进法》定义：中小企业是“依法设立的有利于满足社会需要，增加就业，符合国家产业政策，生产经营规模属于中小型的各种所有制和各种形式的企业”。

2. 中小企业的特征

中小企业具有生产规模小、资金筹集难、新旧更新速度快等特征，导致企业没有足够的实力去扩大生产规

模、缺乏多元化的经营，使企业十分容易受到风险。企业内部管理机制不完善，缺乏系统的招聘制度，招的人可能与岗位不匹配，易流失人才，导致人才匮乏。

（二）胜任力相关概述

1. 胜任力的产生与兴起

Taylor（1911）是最早运用工作分析方法系统研究胜任力的学者。McClelland（1973）在《测量胜任素质而非智力》中给出最早胜任力定义，标志现代胜任力运动的开端。随后McClelland创立的咨询公司McBer把胜任力模型以商业化技术向企业、政府机关和其他专业组织公开。

2. 胜任力的内涵

最具代表性的是由Spencer&McClelland提出，即胜任力是指特质、动机、自我概念、社会角色、态度、价值观、知识、技能等能可靠测量并能区分高绩效员工与一般绩效员工的任何个体特征。

3. 胜任力模型概述

胜任力模型是指在某特定岗位中能区分一般和优秀绩效者的胜任力要素总和，包括人格特质、动机、知识、技能、社会角色和自我概念。在招聘工作中，知识技能是应聘者获得工作的基本要素。而工作能力、价值观和态度是应聘者特质、动机、社会角色和自我概念的表现，虽难发现，但它却是应聘者实力的体现，是能否作出高绩效的关键。

（三）胜任力国内外研究现状

国外对胜任力的研究更注重用实践来检验，重点逐渐从通用模型过渡到适用于某岗位的模式，更具针对性和可操作性，能够真正运用到企业管理当中。

我国胜任力研究则多关注于中高层管理者，基层人员相对较少，运用的研究方法较单一，仍有很大的发展空间来研究能够真正落实于企业的方法。

三、胜任力引入传统招聘的可行性分析

（一）传统招聘的不足

1. 成本高，效益低

企业在付出了广告、面试、培训等一系列费用招到的人员，上岗后不能适应岗位而提出辞职，造成资金的浪费。

2. 关注应聘者的外显特征

企业在制定岗位要求时，只关注知识技能等外显特征，并未关注应聘者的能力、特质等内隐特征是否与岗位相匹配。因此，往往会招到一些“高学历低能力”的人，能胜任的人被拒之门外。

3. 选拔方法单一，缺乏考察价值观的方法

目前中小企业在招聘中，大多采用经验式面试方法考评应聘者，只看简历、笔试和面试，方法单一。笔试只考核应聘者的专业知识，而缺乏考察销售人员内在价值观的方法。这种依据主观经验的方法容易做出错误评价，使招聘结果不稳定。

（二）经济发展趋势对销售人员能力与素质的要求

1. 外部环境对销售人员能力与素质的要求

产品销售和新产品的推广应用都面临激烈竞争，销售人员是直接影响顾客是否购买产品的人，素质全面的销售人员才能得到顾客的认可，让产品在市场上抢占先机。因此，竞争环境要求销售人员还应具备引导客户的能力、新产品的推荐、促销、传达、执行能力、能与顾客建立良好关系、追踪及售后服务技能及灵活解决争端事件等能力，这样企业才能在竞争中立于不败之地。

2. 企业内部对销售人员能力与素质的要求

企业要将产品转化成效益，离不开自己的营销队伍。因此，要打造一支忠诚于企业、勤奋工作、不畏困难、素质过硬的营销队伍，就要要求营销人员不仅具有产品知识技能，还应具备乐观、坚韧、自信的心理素质，掌握较强的销售技巧、沟通协调能力等，只有不断提升销售人员的能力素质，才有实力抗衡市场变化带来的威胁。

（三）基于胜任力的招聘的优势

基于胜任力的招聘比传统招聘更合理精确，它有如下优势：

1. 利用胜任力理论及方法，结合岗位说明书重新界定了岗位任职资格，全面描绘了岗位的工作要求，确保能招聘到为企业带来优异表现的高绩效人才。

2. 能确保考官在面试时不依据主观经验而是依据统一标准来判断应聘者的能力是否与岗位要求的能力相符，减少主观因素的干扰，使面试结果公平，提高招聘质量。

3. 更注重应聘者的价值观和工作潜能等内隐特征，能够有针对性地选择符合岗位胜任要求的员工，提高招聘的有效性，避免因人员选择失误而造成不良后果，减

少了投资浪费。

（四）胜任力引入传统招聘中的必要性

目前许多企业仍用传统招聘方法，过于注重应聘者的外显特征，忽视了内隐特征，难以预估和判断应聘者将来的绩效，存在较大风险。将胜任力引入传统招聘中能让企业根据岗位胜任要求制定的岗位标准来全面考察应聘者的外显特征和内隐特征，同时丰富了人才选拔方法。它不仅弥补了传统招聘的不足，降低风险，还能有效评估应聘者的能力与素质是否符合岗位要求，确保员工个人素质满足岗位要求，其工作绩效有助于企业的长远发展，从而提升了招聘的质量。

四、中小企业销售人员招聘现状

（一）中小企业招聘现状

1. 中小企业招聘现状

大多数中小企业没有专人负责人力资源管理工作，没有建立一套系统科学的用人机制，针对公司人员的招聘、使用、培养、激励、考核等没有相应的管理办法和考核标准，通常在岗位缺员时，未进行岗位分析就写个招聘启示或在人才市场摆个摊位来招人，缺乏用人规划。岗位说明书没有写明所聘职位的职责、工作任务、工作时间特征、员工心理素质及能力要求，也没有列举所聘岗位的考核指标，只是在发布招聘广告时对所招聘职位做一个简单的任职要求，导致在进行招聘工作时没有衡量应聘者全面素质的标准。在面试录用阶段，总经理阅览应聘者简历后，简单考察其操作技能，然后根据自我经验作出录用与否的判断，并未用到心理测试、人员测评等胜任力方法去识别应聘者能力素质，方法单一。

（二）中小企业人才招聘的问题

1. 缺乏岗位需求分析

公司在岗位缺员时，缺乏对所招聘职位充分了解，就匆忙招人，并未对岗位进行需求分析来确定应招人数、所招员工应具备的关键胜任力和工作任务，对人员的引进比较随意，重眼前轻长远，容易导致员工不能满足企业需求。

2. 缺少基于胜任力的选拔标准

公司的岗位说明书没有明确描述岗位胜任力和基于胜任力的选拔标准，对应聘者考核时过于注重学历知识、工作经验等外显特征，只根据以往经验来识别和判断应聘者的工作能力，而忽视能真正预测工作绩效的内隐因素，这种主观随意性会影响招聘质量，导致人岗不匹配，招不到合适的人。

3. 选拔方法单一忽视内隐特征

公司在招聘中只看简历、无正式的笔试、经验式面试，方法单一，没有根据职位特点与要求，而是根据以往经验对应聘者作出主观判断，未用专业的人才测评工

具,无法考察应聘者的能力特质等内隐特征,易作出错误评价,使招聘质量不稳定。

五、胜任力引入中小企业招聘的建议

(一) 明确基于胜任力的岗位需求

要改善中小企业招聘存在的问题,首先要明确基于胜任力的岗位需求,分析用人部门提出的招聘需求,确定企业应招员工人数和应具备的素质。岗位需求分析是招聘的基础性工作。明确岗位需求要根据企业经营状况,离职产生的岗位、企业发展产生的岗位空缺和自然退休等状况,科学地制定下年度的用人规划、招聘计划,从而确保企业出现人员需求时,能及时获得与岗位匹配的人才。并且要以胜任力为基本框架进行工作分析,通过从组织环境、销售人员的关键特征等方面出发来确定销售人员的核心胜任力和岗位胜任要求,从而制定基于胜任力的选拔标准。

(二) 设计基于胜任力的面试

面试是一种能够考察应聘者的选拔方法,要考察深层次的素质特征,必须运用基于胜任力的面试,因此制定基于胜任力的面试至关重要。

1. 编制能够有效识别应聘者胜任力的面试题目

在编制面试题目前,要明确销售岗位应具备的胜任力要素,题目要以胜任力为基础,通过提取每项胜任力的行为描述来完成,最好是行为性问题,并且尽量让应聘者用较多语言来描述过去的行为,这样才能考察应聘者的胜任力。以销售人员的部分胜任力项目为例,表格可制作三列内容:第一列是胜任力项目,第二列是每项胜任力对应的定义,第三列是针对每项胜任力提出的面试题目。例如销售能力-能够同时满足客户需求和增加企业利益的能力-请描述一个你曾做过的最大一笔订单情况,你是如何完成的;分析解决问题的能力-能够精准找出问题解决问题-请讲一个在最近工作中遇到的问题,你是如何解决的,成效如何;服务意识-员工在一切企业利益相关的人或企业交往中所体现服务欲望和意识-请举出你通过行动提高客户满意度的例子,如何做到的;团队协作能力-愿意真诚配合他人工作,能够持续鼓励、激励、引导他人工作-请描述一段你曾经的团队工作经历,在里面你扮演什么角色,要达到什么目的和如何激励其他成员,成效如何等面试题目。

2. 设计明确的面试评分标准

编制好面试题目后,要依据销售岗位的胜任力,设计出衡量胜任力的评分标准,并制定面试评分表。为能准确评估和测量应聘者的胜任力,需要确定每项胜任力的具体行为指标。面试官通过评分表在中等(3分)、高等(5分)、优秀(7分)三个等级上对应聘者打分,分数越高意味其岗位匹配度越高。优秀销售人员要具备

的就是高水平的销售能力、人际交往能力和冲突解决能力等,这些素质是铸造高绩效的关键因素,为企业考察应聘者的胜任力提供一个标准。

3. 对面试官进行培训

面试官的专业水平直接影响招聘效果,如果考官没有一定专业知识,在面试时只能依赖外显特征、主观经验来评估应聘者,影响面试结果。因此,为使结果更加准确,必须要对面试官进行培训。在培训中,首先面试官要认可和理解企业文化和价值观,了解组织架构和各岗位职责,能掌握人力资源管理基础理论和方法、心理学和心理测量方法等专业知识。深入了解招聘中运用的方法和流程。此外,应培养面试官具备敏锐的洞察力,能引导应聘者去描述其在某特定环境下的哪些具体行为和细节,能把握人格特质,综合理解空缺岗位的工作性质和宏观驾驭面试考场的能力等。通过有针对性的培训,能使面试官不再依赖主观经验判断,而是严格依据结构化的面试和统一的面试题库和评分标准来开展面试,使面试结果更加精准。

(三) 运用基于胜任力的选拔工具

当确定目标岗位的胜任特征后,需要考虑的便是运用什么选拔工具来对人才进行测评,以确保能够有效预测应聘者未来的工作绩效。常用的基于胜任力的人才选拔工具主要有:行为事件访谈法、心理测验、行为观察法等。因此,中小企业在招聘时可结合企业自身特点选择恰当的选拔工具识别和判断应聘者是否具有销售岗位要求的胜任素质。

结语

随着时代发展,企业核心竞争力的较量就是人才的竞争,企业要增强自身竞争力,就必须引入新型招聘,而基于胜任力的招聘是结合企业自身特点,通过考察应聘者应聘时所需的核心胜任力,同时具备与企业文化相结合的优势,注重价值观和能力特质,恰能弥补原有招聘的不足,为企业招聘到合适的人才,进一步提升竞争力。

参考文献

- [1]肖小虹.管理学[M].北京:科学出版社,2011.
- [2]徐颖.试论企业中层管理人员胜任力评价和提升策略[J].中小企业管理与科技(下旬刊),2020(08):160-161.
- [3]卢继彦.中小企业招聘存在的问题与解决对策探析[J].商讯,2021(10):101-102.
- [4]赵娟.中小企业人力资源招聘工作有效性分析[J].现代营销(经营版),2020(12):8-9.

作者简介:温绮馨(1991年3月)女,汉族,籍贯:海南省海口市,职称:无,学历:本科,研究方向:人力资源方向,泰国格乐大学在读硕士。