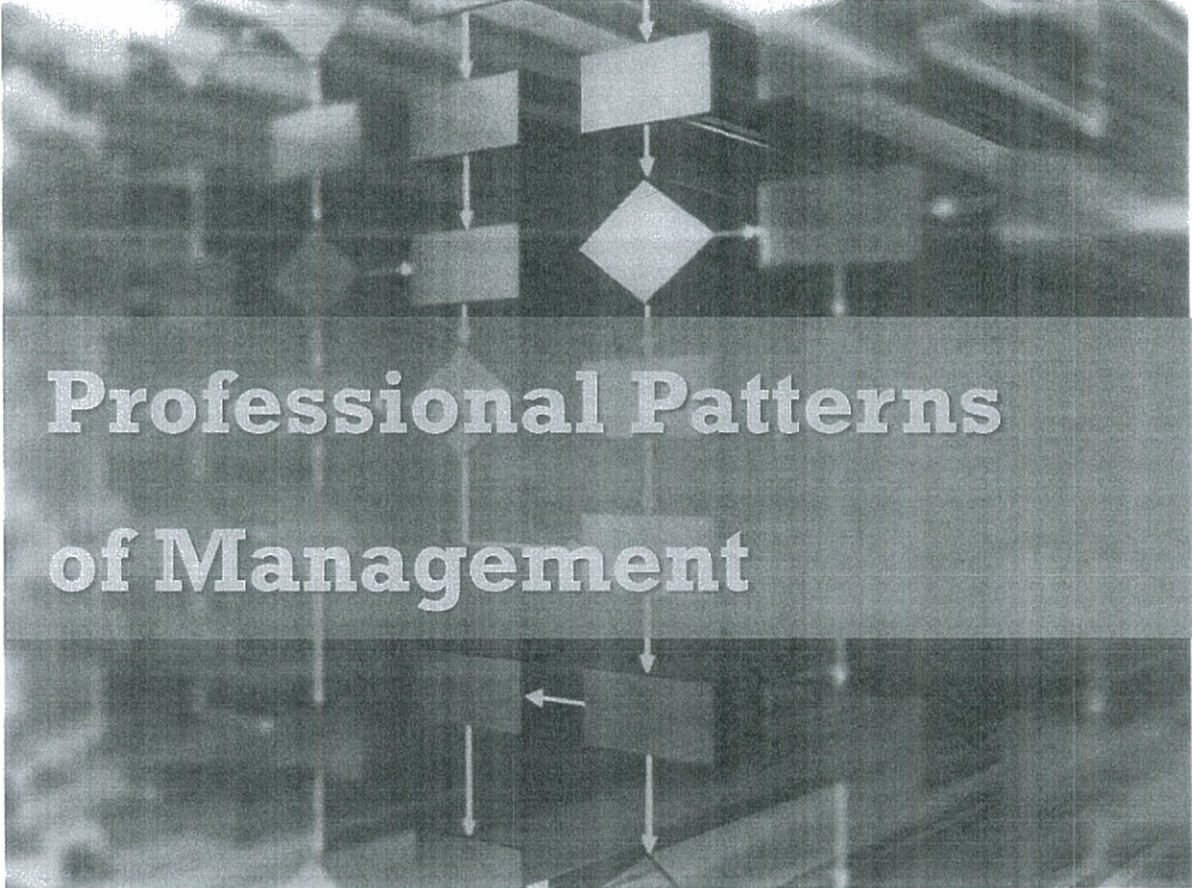




Professional Patterns of Management

营销主管如何招募赢家

遴选面谈- 初次面谈

KINDERBROTHERS
INTERNATIONAL

单元目标

1. 提高有效的面谈以确认适合的代理员。

学习目标

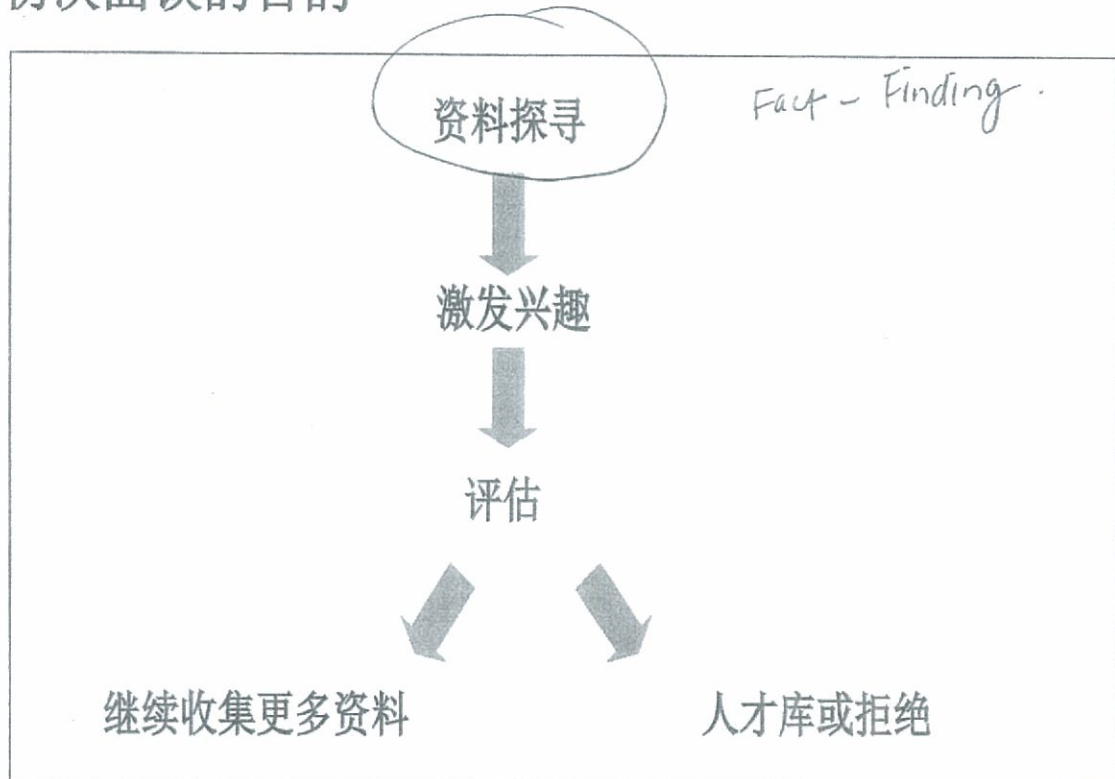
在完成本单元后， 你可以：

1. 设立属于本身的遴选面谈指南。
2. 以所建立的面谈指南进行有效的遴选面谈。
3. 对准代理员进行有效的评估和招募决定。



招募已经表明有期望态度的人胜过
尝试去修正有错误态度的候选人。

初次面谈的目的



① 工作

- 以往/目前的工作经验, 不同假设的问题.

② 能力

- 适合寿险行业的工作态度/优点.

③ 事业目标

- 未来三年的目标....

④ 追求成功的欲望

有效面谈的原则

为了进行更好、更有效的招募活动中的结构性面谈，以下是一些需要遵循的原则：

1、准备 — 创造轻松的气氛：

- 选择适宜的、专业的的面谈场地。
- 确保在没有任何干扰的情况下，进行约 45-60 分钟的面谈。
- 预留 20 分钟对已收集的面谈资料做整理与评估。

2、倾听与观察 — 态度诚恳，尊重对方

- 鼓励候选人发言。
- 让候选人有充足的时间思考问题。
- 不可急于打破沉默。

3、发问 — 简单、直接

- 在面谈中仔细观察候选人的行为与反应。
- 采用开放式的提问方法，如“为什么”、“如何”等。
- 可深入发问，以澄清事实、补充一些所需资料。
- 注意力集中在候选人的回答上，以取得准确、全面的答案。

4、笔记 — 记录所有的关键点

- 在进行面谈之前，需告知对方你将要做一些笔记。
- 在面谈过程中，做好全面的关键点笔记。
- 根据笔记内容，做一些澄清事实、发问问题的动作。
- 利用笔记内容对候选人的表现进行评估，尽量减少偏差。

5、结束面谈-当机立断

- 如需要对一些事实不明或有悬念的问题进行补充，可预约再一次面谈。
- 在适宜的时间结束面谈。

6、评估 — 不偏不倚，确保客观

- 完成评估表后，请填写决定意见，以作整体评估。
- 面谈后，根据你的个人观察与整体评估，作出综合的判断。

选择面谈指南

目的：资料搜索以了解准代理员

1. 运用开放式的提问。
2. 采用中立的提问。在这阶段，主要目的是了解准代理员而非进行事业呈现。
 - a. 当确认准代理员是您要招募的对象时，才进行事业呈现。
 - b. 当了解准代理员对工作的要求，兴趣和去向后才进行事业呈现有助于提高事业呈献的效率。
3. 在初次面谈，可探讨一下的问题：
 - a. 准代理员目前的工作表现和态度
 - b. 准代理员理想的工作性质
 - c. 准代理员的素质
 - d. 准代理员对寿险的了解和态度
 - e. 准代理员的家人对她/他加入寿险的态度

精确识别人才

你会发现有效的招募可归结为精确识别出那些与目前在你组织里有最好表现的营销员的轮廓相符的人。将他们挑选出来，不厌其烦地询问他们的情况，并努力去发现什么是或者能够变成是他们不满的导火线。

精确识别是你迈向成为有效招募者的关键策略。

评估是为了寻找赢家

在评估准招募对象阶段，要仔细研究其个人的历史资料，寻找成功动力、勇气、高活力与经营才能的种种迹象。去发现一些已经在销售上有成功表现的人相对容易些，也比较省成本。必须确定你的评估流程建立的目的是识别出候选人是否具有驱动力、活力和自律能力，以成为一位独立又负责任的营销人员。

身为一位有经验的保险营销主管，以销售保险为目的进行初步接触作为你的招募评估流程的开始，是一种很有效的方法。你会发现可以很简单地挖掘准对象的有关信息，包括：

- 对购买保险的态度
- 与家庭成员的关系
- 管理金钱的能力
- 对你的反应

通过这样的方法，很容易建立评估候选人的销售潜力、与你和你的组织的相容性的技术。此外，采用这样的策略时，你更多的是在吸引而非招募。

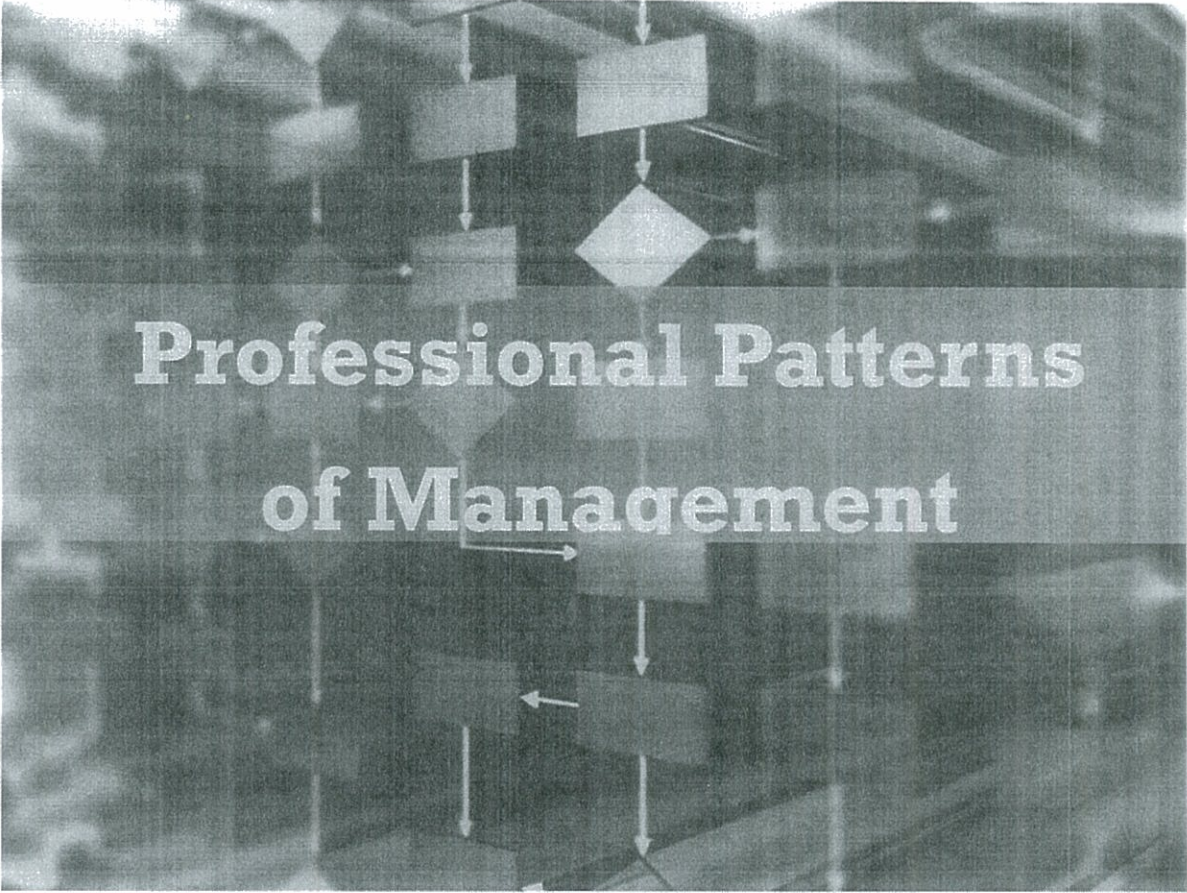
当你尝试销售保险给准招募对象时，你要做全面观察，并将之视为正常的销售工作。你会发现他们在销售面谈中常常会透露出有用的可做评估的信息，而如果你仅仅做激发工作兴趣的面谈，这些信息是永远不会流露出来的。

要评估什么

在你研究成功的营销员后，你就会很快地总结出你想吸引的人的轮廓特征。这些轮廓特征就是你要对每一位候选人做评估的依据。

当完成初步面谈和测试之后，你下一步就是决定候选人是否拥你所希望与所需要的基本特质。

在评估过程中，你应将候选人是否具有**企业家精神**这项标准放在最前面。雇员和企业家有惊人不同的思维模式。他们活在”不同的世界“里。而我们这个行业需要你去吸引具有企业家特质的人。企业家有能力管理他们的时间和活动。他们会为结果负责，他们喜欢能有机会决定自己的收入与规划自己的未来。



Professional Patterns of Management

招募人才

面谈报告

选择面谈指南

姓名:

年龄:

职业:

以下问题有助于营销主管评估准营销员，请将所得到的答案纪录起来，并加以认真评估，以决定其是否属于合适的准营销员。

- 1、就你个人见解，一个怎样的人才能称得上是成功的人士呢？（理念）
- 2、如果你能为自己创造一个职位，请描述这个职位将是怎样的？（理想职业）
- 3、你最亲近的伙伴会如何形容你？（自我形象）
- 4、何种事物最能贴切地形容你？（自我形象）
- 5、你最享受的业余爱好是什么？（活力/自我完善）
- 7、在你现有的工作中那一方面你最感兴趣、最具成功感？（成功动力）
- 8、你对目前工作所提供的机会满意吗？为什么）（不满的导火线）
- 9、你期望五年后会拥有什么样的职位？你将如何实现这个目标？（满足程度）
- 10、什么事情能够激励你？（动力）
- 11、对那些需要多方面能力又讲求效率的工作，你的看法如何？（销售能力）
- 12、哪一个销售岗位你最感兴趣？（对销售行业的倾向性）
- 13、请说出一次你尝试说服某人做某种决定而遭拒绝的经历。（说服能力与对拒绝的反应）
- 14、你独自工作时所面临的最大困难是什么？（自律能力）
- 15、请描述一个你与他人共事的案例。（团队协作）
- 16、你继承了你父母的哪一些重要的性格？（家庭影响）

17. 你目前工作上的进展状况与你所期望的相符吗？看看你能得到什么回

应。你可能得到这样的回答：“怎么了，当然没有了，我希望能做得更好。”

于是你再问，“这样啊，那你什么时候才能有效控制这一点？你能控制得了你现在的处境吗？”这有助于获取他们的不满的线索。

18. 在你看来，一个人在什么时候才算是成功？你从中可以知道他们的生活哲学是什么。

19. 对于你目前的工作你最满意的是什么？这将揭示关于他们的成就动机的一些信息。

20. 你最享受的兴趣爱好是什么？这将揭示他们是否精力旺盛，是否有强烈的自我改善动机。

21. 你的哪些强项对你成功完成销售工作是有帮助的？这将让你审视他们对自我的评价。

22. 按照当今的价值观，5年以后，你期望能挣多少钱？这将揭示他们的野心等级，而你所需要的是一个有意愿把事情做得更好的人。

23. 哪些事物能激励你？

24. 你周围最亲密的人会用什么形容词来描述你？再一次地，你回到自我评价上了。

25. 一个销售工作的哪些方面对你有吸引力？

26. 你觉得自己的主要弱点是什么？

27. 你从自己的父母身上获得的最重要的性格特质是什么？这将揭示家庭对他本人的影响力，也意味着那些很难改变的个性特征。

28. 对你来说，学习完全独立工作有多困难？准招募对象必须了解这个行业的性质——没有人会在那里为他们喝彩——大多数他们在工作中得到的成绩都是独立实现的。

面谈时间： 分钟。

请尽快填写总结表，以避免遗忘所搜集的资料。

成功属性

这是评估准营销员成功潜力的又一个很有用的工具：

	有	没有
• 精神上的警觉性	☐	☐
• 感情和职业的稳定度	☐	☐
• 良好的活力	☐	☐
• 目标和成就动机—事业心	☐	☐
• 勇气、决心、自我形象	☐	☐
• 同理心	☐	☐
• 保险信念	☐	☐
• 缘故市场	☐	☐
• 个人和事业的成熟度	☐	☐
• 销售经验和技巧	☐	☐
• 习惯于佣金收入	☐	☐
• 工作习惯，精力旺盛	☐	☐
• 良好沟通技巧/掌控能力	☐	☐
• 动机：自发性的动机、服务、金钱、认同	☐	☐
• 对工作的兴趣	☐	☐
• 独立和自律	☐	☐
• 具竞争意识	☐	☐
• 学习能力	☐	☐
• 留存意愿	☐	☐
• 自我意识的力量/弹性 —— 听到“不”， 但仍旧继续向前	☐	☐
• 对紧急状况的警觉性/专注	☐	☐
• 热情	☐	☐
• 良好的思考模式	☐	☐
• 具正面态度	☐	☐
• 物质和个人生活方式	☐	☐
• 对金钱的管理/财务状况稳定	☐	☐
• 不屈不挠的精神，为成功不惜牺牲的意愿	☐	☐
• 坚定的自我形象和自信心	☐	☐
• 有人缘	☐	☐
• 企业家的精神	☐	☐
• 成功模式/证实目标达成	☐	☐
• 个人生活的稳定性	☐	☐

决定程序

列举三项主要优点	
1	
2	
3	
列举三项潜在弱点	
1. 潜在弱点	
解决办法	
2. 潜在弱点	
解决办法	
3. 潜在弱点	
解决办法	
附加资料	
☐ 认真考虑更换工作：卓越/一般以上/一般/劣	
☐ 认真考虑寿险事业：卓越/一般以上/一般/劣	
意见	
☐ 卓越候选人 ☐ 高于平均水平 ☐ 一般水平 ☐ 不可接受	
我的决定	
☐ 决定招募 ☐ 决定推迟招募 ☐ 决定放弃	
我作此决定的理由是：	

签名：_____ 日期：_____

招募者报告

- 1、此人表现出对成功的高度需求吗？
- 2、你发现有什么证据说明此候选人可以带给我们强大的市场与良好的网络？
- 3、你为什么认为这个人精力充沛？
- 4、此人在你的组织中可以很好地适应吗？ _____是； _____不是
- 5、你发现有什么证据可以证明此人的财务稳定性？
- 6、你觉得其家庭成员会以何种方式来支持他/她？

日期_____

招募者_____

地点_____

角色演练 - 技术开展

姓名:				
演练技术: 初次面谈				
演练目的: 提高面谈的效率				
观察重点: 初次面谈之六步骤				
根据您的观察, 在适当的空格里打 (√)。				回馈: 在以下空格写下您的回馈
观察重点	非常有效	可以更好	必须加强	
1. 准备-创造轻松的气氛 2. 听与观察-态度诚恳, 尊重对方 3. 发问-简单、直接 4. 笔记-记录所有的关键点 5. 结束面谈-当机立断 6. 评估-不偏不倚, 确保客观				

六个关键问题

最重要的是，你的脑中始终清楚评估的目标。你必须尝试回答下列六个关键问题：

(不满足于现的因素) / 你喜欢他吗?

第一，这个人的“不满的导火线”是什么？你的就业动机如何解决这个问题？

第二，你喜欢这个人吗？你们能建立良好关系吗？你们默契吗？

第三，这个人坚信我们所提供的服务吗？他/她是否相信人们对保险的需求？

第四、这个人有市场潜力吗？他/她有社交关系吗？我们能否清晰地预见他/她的 100 个销售机会 在哪里产生？

第五、在没有紧密的每天监督下，这个人能否持续地付出努力？在我们这个行业一些人有更多的能力，但不一定成功；那些卓越的人之所以卓越是因为他们从进入这行业的第一天起就有强烈意愿、自律能力与充沛精力。

第六、我们能否获得负责任的承诺？换句话说，这个人能否承诺他/她愿意投入时间以留存在我们的组织里？

建立人才库

这不过是一个简单的文件，里面保存着 25 个最佳的潜在招募对象的记录。这些是未来的可能对象——你想吸引到你的组织里来的人们。而且，你有很强的信心在未来 5 年里你可以吸引他们加入你的机构。每个月通过电子邮件、传真、信件，电话或亲身拜访来同他们联系。同这 25 个人每月至少联系一次，不要中断。

维持一个人才库可以为你提供 5 个有不满线索的人。5 个人都来自那个人才库——你的问题是——你不知道是哪 5 个人会离开这个库而准备加入你的公司。

建立你的人才库

你与之谈论就业机会的大多数高潜力的人才通常在初期接触中都表示没有兴趣。他们通常对现状没有强烈不满的导火线。但有一个主要的理由是情况是一直在变化着的，所以你必须对这些高潜力的人保持良好的资料纪录，这非常重要。过些时日，他们对当前的不满状况会出现的。

什么是人才库策略？（定义）

使用工具“人才库卡片”，完成 25 个最好的候选人之人才库。

你计划如何纪录潜在营销人员？每月保持的接触方式是：

- ---
- ---
- ---
- ---

你将告诉潜在营销员什么？

- ---
- ---
- ---

人才库卡片

潜在营销员
人才库卡片

接触纪录

初步接触日期 编号

[illegible]

#

(姓名)人才库卡片

招募者 (姓名)

保密材料

姓名:	出生日期:	
住址:	电话:	
公司地址:	电话:	
教育程度:	婚姻状况:	配偶姓名/年龄:
小孩: 姓名/年龄		
职业:		
收入:	自有住房 、租屋:	健康状况:
可能造成不满的导火线:		
抵押贷款:	其他:	
家庭背景:		
销售经验:	特殊才能:	
投保情况:		
已知的成就:		
其他观察:		

旁证资料:



行动计划六：面谈报告

1. 根据您的代理员轮廓，设计属于您的面谈指南。
2. 执行至少五份面谈，并把观察写在您的面谈报告书。自我评估面谈的效率。

* 在三个月内执行至少 30 个招募面谈。

完成日期：Coaching Session 2