# 人力资源总监面试题

来源：网络 作者：寂夜思潮 更新时间：2025-02-17

*第一篇：人力资源总监面试题一、如何实现人力资源战略合作伙伴的角色定位？全球化、技术进步、消费者的变化，都给企业带来新的挑战。面对新的挑战，企业必须建立高效的组织，而人力资源部门就是帮助企业创造、维护组织能力的部门。HR部门要真正成为企业的...*

**第一篇：人力资源总监面试题**

一、如何实现人力资源战略合作伙伴的角色定位？

全球化、技术进步、消费者的变化，都给企业带来新的挑战。面对新的挑战，企业必须建立高效的组织，而人力资源部门就是帮助企业创造、维护组织能力的部门。HR部门要真正成为企业的战略合作伙伴，从服务提供者向价值创造者转变。必须从以下四方面找到创新点，以此来指导自己的思维模式、业务定位、能力提升，逐步实现转型。知行合一，一步步在行动中成长。

（一）调整重心，准备转变。

HR部门大部分时间用于日常性事务的协调和处理，没有时间来研究和预测、分析、制定计划来解决企业的根本问题，使得HR部门背离了战略合作伙伴的轨道。要真正实现角色的转变，要求HR部门本身要懂得重点管理的原则，对日常事件能授权则授权，而把大部精力放在了解企业的经营状况、影响业绩的原因研究、人力资源规划制定等重点工作之上。其次，HR部门将自己的职能仅仅定位于HR角色，对公司的业务流程、生命周期、运营模式以及整个的行业特点缺乏明确的了解，企图用通用的人力资源模式去解决企业的人力资源问题，缺乏系统观和大局观。从以上分析可以看出，HR部门要真正成为企业的战略合作伙伴，需要老板和HR们首先要转变观念，即从战略、文化和组织建设的高度认识企业人力资源部门的重要作用。也只有这样，才能真正缩短角色转变的进程。

（二）找准客户，满足需求。

一般来说，人力资源部门的顾客有三类：首先是公司的老板，他们期望得到思想、领导能力以及战略的支持与配合，最重要的是科学的人力资源规划；第二类顾客是公司的直线经理，HR需要了解他们的业务特点、业务结构及所处的环境、背景，提供有针对性的服务；理解直线经理需求的本质，设计出相应的管理工具，如为了提高直线经理的招聘效率，可以通过建立员工的素质能力模型并将其行为化为其提供便于操作的标准；倾听他们心中的意见和建议，采用科学的方法及文化疏导等方法来解决；参与到具体的业务部门中去，分析人力资源管理状况，指导开展人力匹配等工作。总之，通过人力资源理念、工具、方法、制度等提升直线经理的业绩水平，成为其真正的合作伙伴。

第三类顾客是公司的员工，他们期望得到和谐的工作氛围、具有竞争力的、相对公平的报酬、公平的晋升机会、良好的职业发展机会以及在发展方面的专业化和系统化的服务。HR部门只有在正确识别客户和需求的基础上，才能选择合适的人力资源技术或工具来满足他们的需求。

（三）强化能力，弥补差距。

根据前面分析可以看出，人力资源部门要发挥其战略合作伙伴的作用，不仅要掌握具体的人力资源管理操作技术，诸如招聘、培训与开发、薪酬福利、绩效管理等；而且关键在于如何把这些具体技术、方法与组织的战略制定和实现有机结合起来，或者从组织战略的角度来组织和实施这些工作。只有通过学习和实践尽快弥补自己在以上两个方面的不足，才能准确了解或解读客户的需求，知道客户的问题发生在哪里，然后运用专业知识提供解决方案或者给他们提供专业建议。

（四）改变工作方式，实现转变。

长期以来，人力资源部门总是在充当一个被动反应的角色，诸如人力资源管理变革由高

层向人力资源部门提出、员工培训需求由直线经理向人力资源部提出。要成为上至老板，下到员工的战略合作伙伴，就需要变被动为主动，在实际的工作当中，不仅要充当“药房”的角色，更重要的是要充当“大夫”的角色为客户“开处方”，而且还要与客户一起进行“专家会诊”.在前面销售经理的例子当中，当接到销售经理反馈的信息后，首先要与销售经理一起分析士气不高的根本原因，比如有可能是最近公司产品或品牌竞争力下降导致员工压力加大又无力解决造成业绩下降所致；有可能是公司产品不能满足客户要求，而销售人员反映之后得不到技术部门的改进心存怨气所致；有可能是新上任的销售经理管理下属的能力不佳，使员工感觉部门气氛不适；也有可能是公司新实行的业绩工资政策侧重于激励团队绩效，使个人业绩优秀的员工感觉不公平等，通过全面的调查和诊断之后，不仅可以找出其中属于人力资源范畴的原因，而且还可以向高层管理者提出包括企业竞争力、销售模式、产品改进、售后服务、员工激励等诸多方面的建议，通过管理层协调将问题攻克，在这一过程中体现战略合作伙伴的重要作用。

综上所述，成为公司的战略合作伙伴，不仅需要人力资源管理者深谙人力资源领域的专业知识、方法和工具，更重要的是还要懂战略、业务和技术、行业动态、组织变革等相关知识。才有能力成为公司真正的战略合作伙伴。

二、面对行业高素质人才的紧缺，如何做到优秀人才的有效保留和管理？

所谓优秀人才，不同企业有不同的标准，通用的概念是指那些可持续性地创造价值和业绩，能够不断提升个人能力，与企业发展相吻合，同时可以共享个人才华，带领或影响团队，并在可预见的未来，个人的价值观、职业兴趣与公司事业相一致的员工。

随着市场竞争的日益激烈，拥有优秀的综合能力和优势资源者的高额回报与利益体现比以往任何时候都能冲击和诱惑人心。各种层次的人才都在不断进行“充电”、冲高、求变，以谋求更有利、更主动的“职场势能”。企业只有积极采取措施，掌握对优秀人才的主动权，才能有效实现优秀人才的长期服务，保证企业健康发展。

首先、遵循2/8原则，优势资源倾向优质人才

企业的资源是有限的，每年所获得的利润不仅要投入到再发展当中，也要及时分配到人力资源的投入上。正因为资源的有限性，才要讲投入产出比，根据对人才的评价结果，匹配不同的利益分配。一般而言，我们主要是将投入到人力资源利润的80%用于企业20%～30%的人才。但在优势资源倾斜的同时，也要保持适度的内部竞争。对于企业中可以进行竞争的职务和岗位，一定要进行比较和竞争，减少每个岗位的不可替代性，增加岗位的适度轮换。每个人都可能被取代，除非你是有竞争性的。

其次、及时给予优秀人才优质经济回报和发展机会

及时的奖励胜过无数甜言蜜语，毕竟这是个现实的经济社会。当然，这要求企业具有很强的发展与赢利能力。企业具有务实精神的创新往往能够得到比较丰厚的回报，稳定企业的优势人才队伍。对于经济奖励，相比较而言，及时比数量更加重要（尽管数量也不可忽视）。对于发展机会或者尝试机会，虽然企业可能会为此付出一些代价，但成功的几率还是非常大的。

第三、个性化精神奖励

除一些大众化的福利奖励外，企业也要看重精神上的鼓励和慰问。毕竟，现在是追求经

济利益的社会，此时，真诚就显得更加珍贵。因此，奖励也要有企业自身的个性化特色，才能激发员工产生发自内心的震撼。

例如，对于公司的重要骨干，高层在没有预先知会其本人的情况下，了解其家庭或父母的困难，并给予一定程度的解决，这种带有深厚感情的激励比金钱更能触动人心。从人力资源的角度考虑，只要用心去关心员工，总有各式各样的方法来体现。譬如，一封老总签名的慰问信和礼金，一束带有全体员工签名的生日祝贺花篮，一个承载全体员工祝福的VCR……第四、建立利益共同体和长期利益分享计划

对于企业所认定的可长期发展的优秀人才，公司高层一定要以宽广的胸怀来接纳，并建立长期利益分享计划和利益共同体，同时也要包含一定的退出机制。

通过这种长期利益与风险共享的机制，提高重要员工的跳槽壁垒；而通过一定的退出机制，也从另外一个角度保持了团队的优胜劣汰法则。如员工虚拟持股计划和骨干人员的期股分红计划等，就是很好的机制。

第五、发展接班人和人才梯队计划

发展接班人，是企业每个管理者的一个关键业绩指标。接班人必须接受一定的考核并通过后，才能作为其栽培者的业绩。因此，公司每个重要岗位，或难以短期培养的长期专才岗位，都随时伴有1～2个接班人。另外，根据企业实力，保持一定的人才梯队。这就需要在企业的人才培训和开发方面，必须投入大量资源来实施。通过这些人才的“雁”形匹配，可以形成及时补位，对于那些优秀而又具有过分差异化个性的人才，公司可以降低对他们的依赖性，保持对优秀人才的优势和主动。

第六、始终保持一定压力，使企业占据对人才的可控地位

从心理学和人性的角度来看，当一个人在加入企业初期，还没有适应企业，或企业对其具有一定的压力时，他本人的主动离职意愿并不强烈。当他适应了企业，得到企业的不断满足后，所受到的压力也在逐渐淡化，其个人欲望的高速膨胀与对企业的不满足感成正比，这时候的个人不稳定感最强烈。因此，对于任何人，都要对他进行评估和反馈，因为任何人都有一定的缺陷。

企业在给予他们相应回报的同时，必须让他了解到自己的弱点和其他优秀人才在这方面的优势，保持一定的淘汰和轮换压力。压力的建立，往往与接班人培养或人才梯队培养等形成一定冲突，所以必须谨慎处之。保持“适度”压力，可以让优秀人才戒骄戒躁，清醒头脑。当然所谓的适度，并没有现成答案可循，属于管理中的“艺术”部分，是人力资源管理的不断追求。

第七、发展是硬道理

再好的技巧和办法、理念，如没有企业的发展和创新，是无法解决保持与创造人才这个问题的。要实现主动、积极的“留人”机制，必须不断创造人才，使企业业务拥有强大的生存能力和发展能力。所以，人才培养和保持与企业生存和发展是一个互动循环过程，只有企业能够生存，人才才能保持。发展中的问题，只有在发展中得到解决。

保留和管理优秀人才在企业管理中是个系统工程，既要具备足够吸引力的外部条件，也要创造出适合发展的内部条件，只有这样才能切实做到保留和管理优秀人才。

三、如何提高和加强人力资源队伍的建设？

人是生产力诸因素中最积极、最活跃的“第一资源因素”，在全球经济一体化和知识经济蓬勃发展的今天，企业在社会主义市场经济中不断调整其发展思路与竞争策略，以人力资源能力竞争为主的态势愈加明显，人力资源能力建设在企业发展中的地位愈发重要。

然而，现实中虽然多数企业能认识到能力建设在人力资源管理工作中的极端重要性，但在管理实践中却也存在着诸多漏洞。其中，重视专业技术人才能力培养，却忽视人力资源管理者队伍自身能力建设的问题较为明显。实际上，专业人才能力建设在很大程度上取决于企业人力资源管理者自身的能力及水平。而且人力资源管理者自身特点及其工作性质也决定了加强人力资源管理者队伍能力建设对于组织战略目标的实现具有决定性作用。因此，企业在加强核心竞争力和人力资源能力建设的过程中，必须高度重视人力资源管理者队伍能力建设的问题。

如何提升人力资源管理者队伍能力，加强人力资源管理者队伍能力建设呢？我认为可以从以下几点着手，并以此来推动人力资源管理者队伍能力建设。

（一）企业高层领导要高度重视人力资源管理者队伍能力建设

组织行为学表明，组织的长远发展在很大程度上取决于高层领导。当今，多数企业都把人力资源管理提升到企业战略合作伙伴的高度。然而，由于人力资源管理工作投入巨大，但成效不明显，比较复杂，专业性较强等特点，使得人力资源管理战略地位在实际中并未得到确立。一些企业领导对人力资源管理者的潜能开发没有给予足够重视，直接导致了人力资源管理者队伍能力建设环境的缺位。因此，作为企业领导，要充分认识到人力资源管理者队伍能力建设对企业战略实现的决定性作用，把人力资源管理者队伍能力建设作为拉动企业整体人力资源开发管理能力提升的重要前提。人力资源管理部门也要反复向领导阐明着是功在当前，利在长远的系统工程，并以此推动企业人力资源开发与管理水平和能力的提升。

（二）加强对人力资源管理者队伍的职业化培训

职业化培训是人力资源管理者队伍能力建设的重要方法之一。由于能力的后期培养特点，使得开展这种职业化培训显得非常重要。许多大型、特大型名企都十分重视企业人力资源管理者队伍的职业化培训，一些企业甚至在职工大学聘请专业教师或高层人力资源管理时间专家讲授现代人力资源管理课程。开展职业化培训的方式主要有工作轮换、工作丰富化、脱产教育、在职培训及学历教育等，以此来提高企业人力资源管理者的职业化与专业化水平。

（三）形成制度，并逐步建立内部人力资源管理者胜任力模型

制度是企业保持良性发展的硬约束，同时也是一种生产力。开展人力资源管理者队伍能力建设必须将好的思路、方法和措施形成相关规章制度体系，并使之常规化。同时，要在企业内部积极构建人力资源管理者胜任力模型。胜任力模型是现代人力资源管理讨论的热点话题之一。企业建立并推广人力资源管理者胜任力模型，对于认清现有人力资源管理者的能力情况，有针对性的开展人力资源管理者队伍能力建设非常重要。一般来讲，通用人力资源管理者胜任力模型包括劳动法规与现代人力资源管理知识、管理技能及成就动机等工作风格。企业应当结合自身特点，建立具有特色的人力资源管理者胜任力模型。

（四）人力资源管理者自身要不断加强业务知识学习，培养业务技能

加强人力资源管理者队伍能力建设，应当不断开发在职人力资源管理者的人力资源管理

潜能。而潜能的开发，十分重要的一条就是人力资源管理者自身的主动学习。要从书本中学习，更要从干中学。实践表明，一个人知识和技能的提高，能够促进其能力的提高。因此，通过不断学习知识、技能，并将其运用于具体实践中，将知识、技能转化为能力，能够不断促进自身业务能力的提高。

（五）构建学习型组织，形成能力本位的优秀企业文化

毋庸置疑，人力资源管理者队伍能力建设是一个长期的系统工程，需要企业上下全体员工的共同努力才能取得成功。而任何一个企业都有自己独特的企业文化。加强人力资源管理者队伍能力建设本身必须融于企业建设之中。也就是说，在创建优秀企业文化过程中，要积极创建学习型组织，大力弘扬以人为本的精神，加强能力本位的宣传。

**第二篇：人力资源总监 - 副本**

人力资源总监

任职资格：

1）全日制本科以上学历，人力资源管理、心理学相关专业毕业；

2）8年以上人力资源管理工作经验，4年以上人力资源全面管理工作经验；

3）熟悉现代企业人力资源管理，并对六大模块较精通训；

4、具备良好的组织领导力和沟通协调能力，亲和力强，善于工作规划与战略执行；

5）具有战略、策略化思维，有能力建立、整合不同的工作团队；

6）很强的计划性和实施执行的能力；

7、有上市或大型制造型企业管理经验优先。

**第三篇：人力资源总监**

人力资源总监

HR岗位职责：

1、制定公司人力资源整体战略规划，包括公司人力资源发展的长期规划、中期规划、计划，并监督和控制各项计划的实施；

2、起草、修改和完善人力资源相关管理制度和工作流程，向公司决策者提供有关人力资源战略、组织建设、流程建设方面的建议，并致力于提高公司的综合管理水平；

3、监督控制各部门绩效评估过程并不断完善绩效管理体系，提出激励计划和具体实施办法，完善激励机制提出建议，负责薪酬计发，管理为薪酬决策提供支持；

4.组织编制和落实公司人力资源规划，为重大人事决策提供建议和信息支持，实现公司人力资源和业务发展之间的供需平衡。

5、制定培训体系及培训计划，实施培训方案，组织完成培训工作和培训后的情况跟踪，完善培训体系；

6、受理员工投诉，处理劳动争议、纠纷，进行劳动诉讼；

7、参与职位管理、组织机构设置,组织编写、审核各部门职能说明书与职位说明书；

8、负责本部门的日常事务管理工作，完成本部门员工工作考核、激励及部门资金的预算和控制等工作；

9、指导规划员工活动，协助推动公司理念及企业文化的形成。HR职位要求：

1.男性，30岁以上，工商管理、企业管理、人力资源管理等相关专业本科以上学历，有车；

2.三年以上人力资源管理工作经验：具备现代企业管理相关实践经验，主持过大型公司人力资源管理工作的规划、建立、实施和管理工作，具备资源战略开发经验。

3.熟悉人力资源规划，招聘、薪酬、绩效考核、培训、员工关系等规定和流程，熟悉国家各项劳动人事法规政策；

4.具备极强的领导及管理能力，善于沟通，具备出色的组织协调能力及分析判断能力。

5.抗压能力强，耐性好，富有亲和力和较强的说服力，有较强的责任感与敬业精神。

**第四篇：营销总监面试题**

一家服装公司营销总监面试答题营销总监笔试题

一、营销计划包括哪些内容？回答：前的现状，指出企业面临的需求，问题，及机会，然后订出企业期望达成的目标及探讨出达成目标的策略。它具体包括五个方面的内容：策略分析、目标设定、策略决定、行销方案、资源整合。那么，实际上策略性营销规划分个10步骤，分别是：争者、市场总需求分析、前期业绩及策略评估等。力资源状况、企业长处及弱点、品牌的优势与劣势及对未来发展的影响。SWOT分析，对企业目前状况进行叙述、以及将如何应对目前的状况和期望达成的营销目标、财务上的成果等作介绍。业的一些限制因素、设定可能的营销目标、找出决定优先顺序的方法、选择及设定营销目标。4P的解度来考虑产品策略、价格策略、促销策略、营销渠道策略。营销活动方案计划及进度。营销活动方案是完成营销计划的重要策略和步骤，它大致从广告计划方案、新产品上市方案、代理商及终端零售商辅导方案、对消费者促销方案、对代理商奖励方案、对销售人员奖励方案、大型展示会方案、消费者购买行为调查方案等方面给予认真研究和分析。略计划能否实现的关键因素。它包括销售目标预算、销售人力计划、营销费用预算三个部分。

二、影响业绩的因素有哪些？回答：速度等。

三、用什么方法驱动这些因素以达到业绩的增长？回答：概括性探讨，具体的方法若有机会沟通面谈。投放市场时大多数是品牌企业较难控制的，特别是对于新上市的区域为了尽快占领市场或打开市场，盲目地上市，结果一年下来许多店铺或商场专柜都死掉了。所能说，保持渠道和终端市场的选择同公司品牌定位要求应同步实施，否则只能是开一片关一片，不见市场稳固占有。同时另外一个层面是说不同市场区域的人口、经济、消费特征、政府政策等等,对于一个品牌是否予以进驻都有密切的关系。

不同级别的市场进行区分进驻的时机与战略点，避免盲目扩张。步，渠道商的资源是否可整合，渠道商的终端服务和管理是否到位等直接制约着品牌在某一区域的发展。所以选好渠道商是前提，管好渠道商是根本。统一设计，统一考虑，确保品牌推动的整体性和一致性。直面终端，接受顾客群的评议和购买行为产生。顾客是否愿意接受某一品牌，关键的是产品的开发是否赢合了自身品牌的定位，企业对顾客群的调查、了解和分析是否透彻，顾客的偏好是否发生变化，有否抓住核心顾客并建立品牌忠诚度，是决定产品开发和品牌推广及广告促销成功与否的关键要素。因此上，企业必须不断研究他的顾客群并想法去培养。精准的为顾客提供产品、销售和服务。也是衡量一个品牌企业在产品开发战略，流行趋势的把握及开发人才的创新和培养方面不无关系。产品开发的主题是否明确，是否符合潮流，各系列是否分明，是否统一，款式、面料、配饰、做工等方面是否有创新等都直接影响着顾客的购买欲望。同时，新产品上市规划是否合理，新品上市时间是否把握时机等因素也很大程度地决定了产品的售卖可能性。季度产品的开发应强化各系列之间的呼应，保持品牌风格的完整性。利润分配是否有激励性等。有可触动性，各产品线之间的价格应区间合理，切忌高的高，低的低或是价格整体上都差距不大，自身缺乏可比性。部运营管理的能力强弱，信息流通速度影响着企业营销、生产与产品开发等决策的及时性与准确性。加快货品流通速度关键是整合内部资源和进行流程改造，缩短生产周期和补货期。而信息流通的改善是要强化终端POS系统的建设和管理，以及同公司ERP系统的链接与管理。ERP和外部POS系统的整合，把产品生产周期和信息传递速度大大加快，以及时把握市场的每一次机会。

四、针对我们的品牌，以下城市主要的商场有哪些目标商场？、华东的上海：梅龙镇广场、置地广场、新华联、华联商厦、汇金百货、百盛、太平洋百货、八百伴、、华北的北京：西单百货、君太、中友百货、西单购物、华联商场、太平洋百盛、新世界友谊商场、城、东北的哈尔滨：红博世纪广场、百盛、中央商城、牡丹江百货、佳木斯华联商厦、道里松雷等、华南的深圳：各茂业、各天虹商场、新大好百货、女人世界、俪人世界、万佳百货等、华中的武汉：世纪中商、亚贸广场、鲁巷广场、大洋百货、群光商场、新武展、明日广场等、西北的新疆：金花广场、友好百盛、友好百货、天山百货、汇嘉时代、西南的成都：人民商场、华联商厦、友谊商场、成都会展、成都摩尔等、发达城市的温州：天太百货、大世界时代广场、鹿城联合百货、银泰百货、丹璐广场

五、如何协调商场关系？用什么方法有效地拓展成功商场专柜？回答：总想法设法地同商场负责人搞好关系。究竟该如何同商场协调关系，原则是利益共享，合作共荣。对于商场经常性搞促销，厂家有时也可适当参与以示支持，但同时应保持品牌在该商场的销售好评，品牌名声在先，打点在后，同时应充分考虑自身品牌与该商场定位的匹配性，一定要找到合适的位置方可进驻空间要大方，给人耳目一新的感觉。

六、产销如何协调？如何与计划部共同安排产销计划？回答：所以销售是一切生产的根本所在。如何安排生产计划，重要的是新产品上市规划是如何进行的？每期出什么款式，出多少货由市场做引导。同时，生产量的饱和程度应由订单及后期补单来定，通常首期订单不足时，应合理安排生产线，为后期大量补单做准备；若首期订单较满，人员不足时，企业应着手进行人力招聘和培训以确保每日产能。同时，生产部门应控制好生产周期及质量保证，确保上市的产品周期快、合格率高，减少退货。

七、如何进行准确有效的备货？回答：人的经验是将备货风险共同分担，公司和代理商一起扛。但重要的是企业最好不备货，按单生产，通过对目标的如若补货不能实现，建议备货以各区域订单中下量排前位的款式进行一定量的备货，以缓解期中断货现象。是否备货还应根据全的网络发展情况来看，每季度预计新开多少店铺，每个店铺的基准量预计是多少，可考虑可能的备货量。具体每季备多少货，可由近三年销售数据及未来销售趋势做出判断。

八、服装企业的客户关系管理包括哪些方面？回答：越来越受企业的重视，前提是要做好客户关系管理应预先对客户进行细分，针对不同的客户采用不同的维持方式，以达到顾客价值转换与创造。那么，在维护顾客关系管理方面应重点做好以下几个方面：

1、客户需求管理

2、客户支持与帮助

3、客户服务响应及报怨处理

4、客户信用管理

5、客户奖励计划

6、客户档案管理及数据库营销

7、同客户沟通的渠道与方式。除了做好上述内容外，最重要的是企业对客户的态度如何，是否把代理商放在了企业战略规划中，企业全员对顾客的服务是否仅仅从市场营销部门反映？

九、如何有效地管理代理商或自营店？回答：，但可从相关因素方面来把握渠道代理商。分别是

1、对待渠道的观念：把渠道作为一个重要的营销因素，同时重视渠道与其他营销因素的搭配作用，决不片面夸

大代理商的实际作用。

2、通过提供全面的顾问式督导与和蹲点服务，努力与代理商建立长期合作关系。

3、把代理商纳入到企业营销战略规划中来，定期对代理商就公司发展，品牌推广方面深入交换意见，以取

得共识。

4、重视对代理商的培训和团队辅导，透过人才的培养为代理商在终端管理上发挥应有的现场作用。

5、设计利益分配体系，奖励代理商，把代理商的积极性调动起来。

6、监督代理商，透过市场巡访及时纠正代理商和终端商在市场操作中的违规行为，正面的形象。

7、利用现代信息技术同代理商在销售、服务、信息传递方面保持同步，以进行科学有效的管理。关于自营店管理：、抓好自营管理体系建设和团队成员管理；、实施员工激励和奖励计划、做好产品促销管理、抓好顾客关系与档案管理，实施数据库营销、搞好人才培训及培养晋升计划、优质服务管理，彰显品牌价值和形象。

十、零售店的服务、陈列、橱窗的标准分别是什么？回答：这个问题提的有些广范，这里只作简单解答。提供试衣、改衣等服务的活动和过程，又包括这一活动和过程的结果——顾客得到合身的、完全满意的衣服。要谈服务，就要考虑服务的一些特性，比如：“服务”本身是不可感知的，既看不见，也摸不着。同时 “服务”热情、友好的态度；乐于助人，能提供快捷的服务；竭尽全力为“自己”服务；能回答所有问题；传达正确而且准确的信息；熟练介绍所购货品的特点，能提出建设性的意见；关心顾客的利益，急顾客所急；帮助顾客做出正确的商品选择；耐心地倾听顾客的意见和要求等。

1、打招呼

2、介绍货品

3、试衣

4、改裤

5、附加推销

6、收款

7、包装

8、礼貌道别等各环节都应有标准。这里不作详细介绍各步骤注意事项及服务标准。

十一、一年有多少个促销点？常用的促销方法有哪些？回答：10个促销点，分别是元旦、春节、三八节、端午、五

一、教师节、中秋、国庆、圣诞、店庆日等主第一次光顾奖励、联动促销、买减、买送、促销套餐、积分优惠、会员活动等。

十二、您接受过哪些营销方面的培训？回答：-曾祥文（中国营销协会副秘书长）《渠道控制与管理》-杨大均（国内服装营销资深培训师）《终端专场管理技巧》-祝文欣（国内服装营销培训师）《金牌店长特训班》《服装陈列技巧》《营销总监特训》《如何打造王牌营销团队》等有关营销系列课程。

**第五篇：营销总监面试题**

一家服装公司营销总监面试答题营销总监笔试题

一、营销计划包括哪些内容？回答：前的现状，指出企业面临的需求，问题，及机会，然后订出企业期望达成的目标及探讨出达成目标的策略。它具体包括五个方面的内容：策略分析、目标设定、策略决定、行销方案、资源整合。那么，实际上策略性营销规划分个10步骤，分别是：步骤一：机会及威胁分析。它大致包括经济状况、人口、政府法规、供应商、消费者购买行为变动、竞争者、市场总需求分析、前期业绩及策略评估等。步骤二：长处及弱点分析。评估资产及能力、内部运营管理能力、生产物流能力、产品设计开发能力、人力资源状况、企业长处及弱点、品牌的优势与劣势及对未来发展的影响。步骤三：状况评估。通过SWOT分析，对企业目前状况进行叙述、以及将如何应对目前的状况和期望达成的营销目标、财务上的成果等作介绍。步骤四：计划的假设及前提。主要是说明未来可能要面对的一些不可控制因素进行假设及前提分析。步骤五：设定营销目标及目的。明确核心业务领域、市场范围、可运用资源、需求量、机会及威胁、考虑企业的一些限制因素、设定可能的营销目标、找出决定优先顺序的方法、选择及设定营销目标。步骤六：设定销售目标、考虑各项计质及计量因素。步骤七：制定基本营销策略。设定企业的策略领域、决定竞争地位及竞争策略、从策略性营销观点制定策略。步骤八：设定营销组合策略。主要是从4P的解度来考虑产品策略、价格策略、促销策略、营销渠道策略。步骤九： 营销活动方案计划及进度。营销活动方案是完成营销计划的重要策略和步骤，它大致从广告计划方案、新产品上市方案、代理商及终端零售商辅导方案、对消费者促销方案、对代理商奖励方案、对销售人员奖励方案、大型展示会方案、消费者购买行为调查方案等方面给予认真研究和分析。步骤十：营销预算。主要是考虑全营销战略目标推进各阶段所需要的资源及组合运用，它是确保战略计划能否实现的关键因素。它包括销售目标预算、销售人力计划、营销费用预算三个部分。

二、影响业绩的因素有哪些？回答：通常对于企业来讲影响业绩的主要因素有以下几个方面：市场区域、渠道商、顾客群和新产品、价格、流通速度等。

三、用什么方法驱动这些因素以达到业绩的增长？回答：这个问题回答起来比较宽泛，不同的企业在不同的阶段影响其业绩好坏的各项因素均不相同，因此本处只作概括性探讨，具体的方法若有机会沟通面谈。市场区域：这项因素直接于品牌的精准定位有关，许多品牌自认为有了很好的市场定位和区域范围，可实际投放市场时大多数是品牌企业较难控制的，特别是对于新上市的区域为了尽快占领市场或打开市场，盲目地上市，结果一年下来许多店铺或商场专柜都死掉了。所能说，保持渠道和终端市场的选择同公司品牌定位要求应同步实施，否则只能是开一片关一片，不见市场稳固占有。同时另外一个层面是说不同市场区域的人口、经济、消费特征、政府政策等等,对于一个品牌是否予以进驻都有密切的关系。

方法：研究品牌所在区域的经济、政策、人口、消费特征等相关因素，探讨自身品牌可发展的条件。通过对不同级别的市场进行区分进驻的时机与战略点，避免盲目扩张。渠道商：渠道商的选择、管理现在越来成为影响品牌发展的一项重要因素。渠道商的经营理念是否与公司同步，渠道商的资源是否可整合，渠道商的终端服务和管理是否到位等直接制约着品牌在某一区域的发展。所以选好渠道商是前提，管好渠道商是根本。方法：把代理商纳处到公司的销售、服务、培训、管理及信息沟通、分配体系等，对全国代理商进行类分并统一设计，统一考虑，确保品牌推动的整体性和一致性。顾客群：这项因素看是无直接关系，实际上却是影响业绩最直接的因素，如是说是因为任何一个产品都必须直面终端，接受顾客群的评议和购买行为产生。顾客是否愿意接受某一品牌，关键的是产品的开发是否赢合了自身品牌的定位，企业对顾客群的调查、了解和分析是否透彻，顾客的偏好是否发生变化，有否抓住核心顾客并建立品牌忠诚度，是决定产品开发和品牌推广及广告促销成功与否的关键要素。因此上，企业必须不断研究他的顾客群并想法去培养。方法：研究顾客的消费习惯，并找出行动的规律进行类分，通过建立顾客档案实行数据化分析和管理，以更精准的为顾客提供产品、销售和服务。新产品：这个因素是许多渠道商最爱提的问题，只要某季卖的不好那一定会说是产品开发有问题。当然，这也是衡量一个品牌企业在产品开发战略，流行趋势的把握及开发人才的创新和培养方面不无关系。产品开发的主题是否明确，是否符合潮流，各系列是否分明，是否统一，款式、面料、配饰、做工等方面是否有创新等都直接影响着顾客的购买欲望。同时，新产品上市规划是否合理，新品上市时间是否把握时机等因素也很大程度地决定了产品的售卖可能性。方法：充分调研市场需求和顾客反应变动，及时把握流行趋势。在品牌风格延续与创新方面应相互协调，每季度产品的开发应强化各系列之间的呼应，保持品牌风格的完整性。价格：产品定位价格是否合理，各产品线价格区间如何，有无相互协调和彼此的竞争力，渠道商和终端商的利润分配是否有激励性等。方法：价格的定位应依据市场的变化而定，同时应考虑到发展战略的决定因素。渠道商之间的利润分配应具有可触动性，各产品线之间的价格应区间合理，切忌高的高，低的低或是价格整体上都差距不大，自身缺乏可比性。流通速度：该项因素一方面是指货品的沟通速度，另一方面是指信息响应速度。货品流通速度反映出企业内部运营管理的能力强弱，信息流通速度影响着企业营销、生产与产品开发等决策的及时性与准确性。加快货品流通速度关键是整合内部资源和进行流程改造，缩短生产周期和补货期。而信息流通的改善是要强化终端POS系统的建设和管理，以及同公司ERP系统的链接与管理。方法：利用现代信息技术，透过企业内部ERP和外部POS系统的整合，把产品生产周期和信息传递速度大大加快，以及时把握市场的每一次机会。

四、针对我们的品牌，以下城市主要的商场有哪些目标商场？、华东的上海：梅龙镇广场、置地广场、新华联、华联商厦、汇金百货、百盛、太平洋百货、八百伴、、华北的北京：西单百货、君太、中友百货、西单购物、华联商场、太平洋百盛、新世界友谊商场、城、东北的哈尔滨：红博世纪广场、百盛、中央商城、牡丹江百货、佳木斯华联商厦、道里松雷等、华南的深圳：各茂业、各天虹商场、新大好百货、女人世界、俪人世界、万佳百货等、华中的武汉：世纪中商、亚贸广场、鲁巷广场、大洋百货、群光商场、新武展、明日广场等、西北的新疆：金花广场、友好百盛、友好百货、天山百货、汇嘉时代、西南的成都：人民商场、华联商厦、友谊商场、成都会展、成都摩尔等、发达城市的温州：天太百货、大世界时代广场、鹿城联合百货、银泰百货、丹璐广场

五、如何协调商场关系？用什么方法有效地拓展成功商场专柜？回答：卖场同商场的关系本身简单，实际上因很多品牌在商场的销售排名并不好，总是面临被淘汰的压力，因此上总想法设法地同商场负责人搞好关系。究竟该如何同商场协调关系，原则是利益共享，合作共荣。对于商场经常才有可能占据好位置。所以说，任何的协调不及把终端形象做好，把业绩做起来。要拓展商场专柜同样亦如此，品牌名声在先，打点在后，同时应充分考虑自身品牌与该商场定位的匹配性，空间要大方，给人耳目一新的感觉。

六、产销如何协调？如何与计划部共同安排产销计划？回答：这个问题本处只能简答。产销协调是关系市场销售的关键点，现代服装企业都在采用以销定产的营运模式，所以销售是一切生产的根本所在。如何安排生产计划，重要的是新产品上市规划是如何进行的？每期出什么款式，出多少货由市场做引导。同时，生产量的饱和程度应由订单及后期补单来定，通常首期订单不足时，应合理安排生产线，为后期大量补单做准备；若首期订单较满，人员不足时，企业应着手进行人力招聘和培训以确保每日产能。同时，生产部门应控制好生产周期及质量保证，确保上市的产品周期快、合格率高，减少退货。

七、如何进行准确有效的备货？回答：谈起备货，无论是企业还是代理商都是一个另人头痛的问题，不备货等死，备货找死。如何解决该问题？本人的经验是将备货风险共同分担，公司和代理商一起扛。但重要的是企业最好不备货，按单生产，通过对目标的精确设计，订单的合理安排，把当期应有的市场份额给予充分的估计。后期依据企业生产能力是否可安排补货，如若补货不能实现，建议备货以各区域订单中下量排前位的款式进行一定量的备货，是否备货还应根据全的网络发展情况来看，每季度预计新开多少店铺，每个店铺的基准量预计是多少，可考虑可能的备货量。具体每季备多少货，可由近三年销售数据及未来销售趋势做出判断。

八、服装企业的客户关系管理包括哪些方面？回答：CRM越来越受企业的重视，前提是要做好客户关系管理应预先对客户进行细分，针对不同的客户采用不同的维持方式，以达到顾客价值转换与创造。那么，在维护顾客关系管理方面应重点做好以下几个方面：

1、客户需求管理

2、客户支持与帮助

3、客户服务响应及报怨处理

4、客户信用管理

5、客户奖励计划

6、客户档案管理及数据库营销

7、同客户沟通的渠道与方式。除了做好上述内容外，最重要的是企业对客户的态度如何，是否把代理商放在了企业战略规划中，企业全员对顾客的服务是否仅仅从市场营销部门反映？

九、如何有效地管理代理商或自营店？回答：个人认为在代理商管理方面应在不同时期采用不同的策略，但可从相关因素方面来把握渠道代理商

1、对待渠道的观念：把渠道作为一个重要的营销因素，同时重视渠道与其他营销因素的搭配作用，决不片面夸

大代理商的实际作用。

2、通过提供全面的顾问式督导与和蹲点服务，努力与代理商建立长期合作关系。

3、把代理商纳入到企业营销战略规划中来，定期对代理商就公司发展，品牌推广方面深入交换意见，以取

得共识。

4、重视对代理商的培训和团队辅导，透过人才的培养为代理商在终端管理上发挥应有的现场作用。

5、设计利益分配体系，奖励代理商，把代理商的积极性调动起来。

6、监督代理商，正面的形象。

7、利用现代信息技术同代理商在销售、服务、信息传递方面保持同步，以进行科学有效的管理。关于自营店管理：、抓好自营管理体系建设和团队成员管理；、实施员工激励和奖励计划、做好产品促销管理、抓好顾客关系与档案管理，实施数据库营销、搞好人才培训及培养晋升计划、优质服务管理，彰显品牌价值和形象。

十、零售店的服务、陈列、橱窗的标准分别是什么？回答：这个问题提的有些广范，这里只作简单解答。关于服务。服务是一种涉及某些无形因素的活动、过程和结果。店面服务，它既包括店员向顾客推介商品、提供试衣、改衣等服务的活动和过程，又包括这一活动和过程的结果——顾客得到合身的、完全满意的衣服。要谈服务，就要考虑服务的一些特性，比如：“服务”本身是不可感知的，既看不见，也摸不着。同时 “服务”具有不可分离性，是与销售同时进行的。因此，导购员在要做到以下几个方面：外表整洁；有礼貌和耐心；亲切、热情、友好的态度；乐于助人，能提供快捷的服务；竭尽全力为“自己”服务；能回答所有问题；传达正确而且准确的信息；熟练介绍所购货品的特点，能提出建设性的意见；关心顾客的利益，急顾客所急；帮助顾客做出正确的商品选择；耐心地倾听顾客的意见和要求等。另外，服务是遵循一定的工作流程的，大致是

1、打招呼

2、介绍货品

3、试衣

4、改裤

5、附加推销

6、收款

7、包装

8、礼貌道别等各环节都应有标准。这里不作详细介绍各步骤注意事项及服务标准。

十一、一年有多少个促销点？常用的促销方法有哪些？回答：一年有10个促销点，分别是元旦、春节、三八节、端午、五

一、教师节、中秋、国庆、圣诞、店庆日等主要促销点。常用的促销方法有：广告、人员促销、会展、折扣、返送券、特价、买赠、各类竞赛、抽奖、游戏、第一次光顾奖励、联动促销、买减、买送、促销套餐、积分优惠、会员活动等。

十二、您接受过哪些营销方面的培训？回答：《营销战略规划》-曾祥文（中国营销协会副秘书长）《渠道控制与管理》-杨大均（国内服装营销资深培训师）《终端专场管理技巧》-祝文欣（国内服装营销培训师）《金牌店长特训班》《服装陈列技巧》《营销总监特训》《如何打造王牌营销团队》等有关营销系列课程。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！