



销售人员培训发展与绩效改进实践调研报告

THE PRACTICE OF SALES LEARNING DEVELOPMENT AND PERFORMANCE IMPROVEMENT SURVEY REPORT

调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
(顾问排名不分先后, 仅按姓氏首字母排序)



陈崇光

商业与运营卓越部门高级总监
西安杨森



成嵘

培训项目团队经理
交通银行信用卡中心



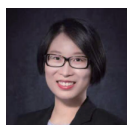
黄隆刚

资深人才发展顾问
艾默生自动化解决方案



胡杰

业务培训总监
北京费森尤斯卡比医药有限公司



高慧华

人才发展专家
立白



孙钦娥

(原默克生物制药商业学习中心总监)
高级培训与发展总监
费森尤斯卡比(中国)投资有限公司



邵元祺

销售业务伙伴负责人
拜尔斯道夫中国



王涵菁

人力资源总监
梅特勒-托利多



肖扬

培训发展总监
中美上海施贵宝制药有限公司



羊莉

学习与发展副总监
西安杨森

关于作者



朱德超

David.Zhu@hrecchina.org

朱德超现任人力资源智享会(HREC)咨询顾问一职。目前所负责的调研报告有:中国企业员工敬业度提升落地实践调研报告;中国企业员工认可项目调研报告;招聘团队与用人经理合作指南;第二届中国企业移动学习项目调研报告;中国企业中长期激励调研报告。

朱德超毕业于俄勒冈州立大学,获得市场营销学本科学位。

目录

● 前言	1
● 关键观点	2
● 参调样本	3
● 销售培训部门工作职责	4
● 销售培训	4
+ 需求诊断	4
+ 培训内容	6
+ 培训方式 (移动学习)	7
+ 培训的追踪跟进	9
+ 我们的建议	11
● 销售经理 (基层管理者) 的能力胜任	13
+ 销售经理的选拔	13
+ 销售经理的培养	14
+ 我们的建议	16
● 绩效改进	17
+ 销售培训的未来趋势	17
+ 向绩效改进转变的原因	17
+ 绩效改进的实施流程	19
+ 小贴士	20、22
● 标杆数据	23
● 案例启示	24
+ 某医药公司 - 科学拜访能力打造	24
+ 拜尔斯道夫 - 销售的生意计划制定	27
+ 梅特勒 - 托利多——新业务环境下的销售培训	29
+ 交通银行信用卡中心 - 培养优秀的基层销售管理者	31
+ 默克 - 培养合格的销售经理	33
+ 立白 - 业务转型下的销售培训	35



前言

随着市场经济增长的整体放缓，以及各行业的竞争环境的不断加剧，很多公司的销售业绩都已面临着空前的挑战和压力。同时，在缓慢增长的市场环境下，驱动公司销售业绩的增长也需要争夺原有竞争对手的市场份额才有可能实现。这些无不昭示着相比过往，销售将遭遇更多的挑战和难题。激烈的竞争环境也要求着销售人员需要具备更强大的能力：对产品特点了如指掌、具备专业的销售技巧等。为此，对于冲在一线为企业赚取收入的销售人员，越来越多的企业都开始注重对他们销售能力的培养，以期能推动销售人员达成绩效。同时，企业也愈发注重对一线销售管理者的培养，使他们能更好地打造、激励销售团队，从而出色地完成团队业绩。

相应地，越来越多的企业都已 / 正在开始搭建体系、健全的销售培训体系，实现各级人员能力的提升。然而，作为最结果导向的销售部门，其对销售培训的需求也会更倾向针对当前业务痛点。但是，全面的培训体系往往也意味着缺乏对业务痛点的针对性。因此，销售培训部门也会时常遇到销售部门质疑“参加培训无法带来业绩结果”。

因此，智享会针对性地开展了销售人员发展调研，旨在帮助企业销售培训真正发挥价值，助力业务发展以及培养合格的销售管理者驱动团队业绩的实现。

通过对近 237 份调研问卷的数据分析和案例访谈，智享会在销售培训的整个实施环节、基层销售管理者的培养和未来发展趋势方面进行分析和归纳，希望能够促使企业在相关方面有更好的实践。

关键观点

销售培训篇

- ◆ 绝大多数企业已意识到需通过诊断提升销售培训的针对性。其中，“访谈法”是最主要的诊断方式，用以直接获取和诊断培训需求。
- ✓ 近 99% 企业的销售培训 / 培训部门会开展培训需求诊断。
- ✓ 近 85% 左右的企业通过与销售部门利益相关者访谈进行需求诊断。但对标销售人员与岗位能力要求差距的、问卷调研和分析现有数据的比例较低（不超过六成）。
- ◆ 销售人员对符合源于销售工作场景、流程、真实案例和包含可应用的工具和方法的培训内容更认可。相对来说，较少企业会针对业务挑战定期更新内容。
- ✓ 认可销售培训内容的企业普遍更符合源于销售工作场景、销售真实案例和包含可应用的工具，其比例超过七成。而对销售培训内容不认可的企业符合上述三方面的比例不超过六成。
- ✓ 此外，仅超过 4 成的企业会定期根据业务痛点调整销售培训的内容。
- ◆ 课堂培训和日常辅导仍是提升基层销售人员能力的最主要方式。但移动学习或将成为销售培训的重要方式之一。
- ✓ 课堂培训和日常辅导是参调企业提升销售人员能力最主要的两个方式，其比例为 80% 和 63% 左右。
- ✓ 超过五成企业已开始尝试应用移动学习的方式开展销售培训，并有超过 34% 的企业计划通过移动学习的方式开展销售培训。

销售经理能力胜任篇

- ◆ 不少企业在销售经理的选拔方面缺乏客观的“标尺”和选拔流程。
- ✓ 半数企业尚未建立销售经理的胜任力模型。
- ✓ 超过六成企业通过纯业绩导向和主管评定绩效和潜力的方式选拔销售经理。
- ✓ 企业侧重对销售经理进行前置的培养和辅导能力的提升。
- ✓ 接近 85% 的参调企业会为销售经理的储备人才提供相关培训，帮助其未来适应经理的角色。
- ✓ 仅半数企业会为销售经理提供新经理的入门培养。
- ✓ 超过 77% 的参调企业会提升销售经理的辅导能

绩效改进篇

- ◆ 销售培训部门提供绩效改进服务将成为预见的未来。
- ✓ 超过八成尚未开展绩效改进的参调企业，其销售培训未来将向绩效改进方向发展，即提供更以解决业务痛点为导向的咨询服务。
- ◆ “无法准确识别出造成绩效差距的原因”是企业绩效改进中的主要挑战。
- ✓ 在绩效改进过程中，“无法准确识别出造成绩效差距的原因”是最多参调企业会遇到的主要挑战。
- ✓ 虽然，超过六成参调企业会利用专业的销售系统进行数据收集，但参调企业更注重销售利润率、市场容量等结果性指标（超八成），而忽略如客户拜访量等过程性指标（不超过七成）。一定程度上，企业缺乏相关数据进行有效的数据诊断。
- ✓ 其次，在聚焦绩效问题进行相关诊断时，半数企业未能充分调动相关利益者进行参与和客观地提出建议。其绩效改进的有效性仍需加强。

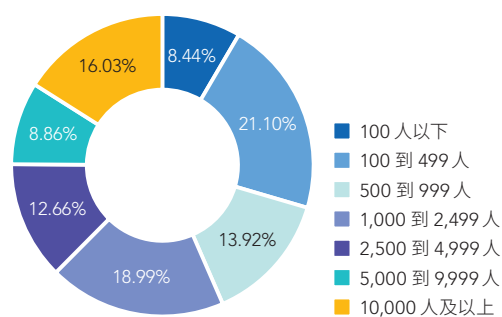


参调样本

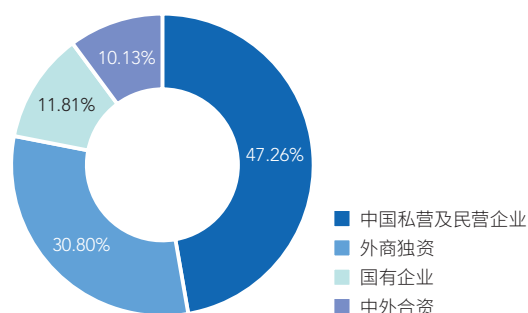
图表 1 参调企业所处行业 N=237

行业	比重
生命科学 (如生物工程, 医药, 医疗器械等)	13.08%
消费品 (含快消与耐消)	12.66%
机械制造	10.13%
汽车及零部件	8.02%
金融服务 (如银行, 保险, 财富管理等)	7.59%
信息技术, 半导体及通讯	6.75%
专业性服务 (如法律, 酒店, 广告, 咨询, 教育, 旅游等)	6.75%
互联网与游戏业	6.33%
零售业与电子商务	4.22%
化工与石化	3.80%
生产与服务	2.95%
电子电气	2.95%
运输及物流	2.95%
建筑建材	2.11%
房地产	2.11%
能源动力	1.69%
环境科学	0.42%
其他	5.49%

图表 2 参调企业规模 N=237

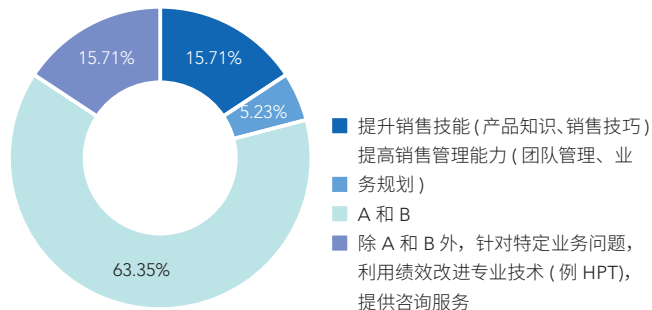


图表 3 参调企业所有权性质 N=237



销售培训部门 工作职责

图表 4 参调企业销售培训 / 培训部门的主要工作职责为 N=191



根据图表 4, 参调企业销售培训部门最主要的工作职责为提升销售技能和销售管理能力(63.35%)。其次, 也有少部分企业销售培训部门的主要职责范围为仅负责提升销售技能或销售管理能力, 分别为 15.71% 和 5.23%。此外, 值得一提的是, 有 15.71% 的销售培训部门的工作职责会在提升销售技能和管理能力外, 针对特定业务问题提供绩效咨询服务。

从中, 我们不难看出, 当前销售培训部门的主要职责为通过培训的方式提升销售人员的技能和管理能力, 而提供绩效咨询服务的销售培训部门仍属于少数范畴。

为成为业务伙伴, 销售培训部门一方面需要基于业务需求提升销售人员的能力, 另一方面需要培养合格的销售管理者打造销售的人才梯队。然而, 这两点也成为了不少企业销售培训部门的难题。培训方案不贴合业务需求, 或者销售人员质疑培训内容的实用性, 以及培训项目后续难以落地。此外, 销售经理无法带领好团队, 人员流失严重等也让销售培训人员颇为头疼。

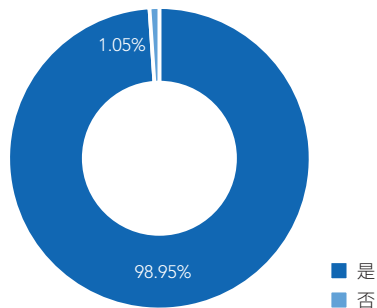
因此, 我们将在下文依据企业销售培训部门的主要职责及相关挑战为切入点, 探究如何使销售培训发挥作用和培养胜任的基层管理者, 以及提供绩效咨询服务的必要性。

销售培训

在上文我们也谈到, 现阶段, 企业销售培训部门的主要工作职责仍为通过培训的方式提高销售人员的销售能力和管理能力。相比于其他部门, 销售部门往往都在一线冲锋陷阵为公司赢取利润和收入, 也更加以业务结果导向。正因为如此, 销售部门也愈加会看重销售培训对销售业绩最终的影响和价值。这也意味着销售培训需要有效地将业务需求转化为培训需求, 并针对性地利用有价值的课程内容、培训技术和评估追踪体系发挥培训的效果。

▶ 诊断培训需求

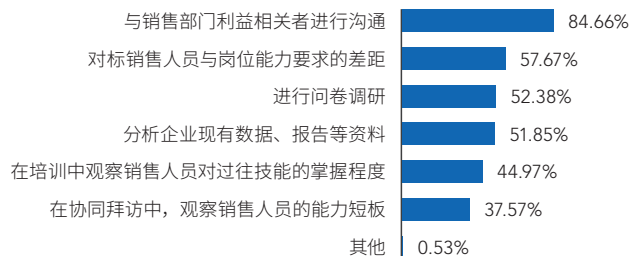
图表 5 参调企业销售培训 / 培训部门是否诊断培训需求 N=191



“不积跬步无以至千里”, 精准地将业务需求转化为培训需求是销售培训项目成功的基石。根据与企业销售培训专家的访谈, 销售培训的需求诊断对培训项目后续的成功至关重要。这是因为作为业务专家, 销售部门对现存业务问题和目标都有着较为清晰的认知。尤其, 销售部门负责人通常都会提前了解现存业务问题并基于未来业务需求提出相应的培训需求。

但是, 需要指出的是, 销售部门的负责人可能在清晰地将业务需求转化为培训需求方面存在挑战, 导致培训与真实业务痛点的关联度低。最终, 这些都会导致后续开展的培训项目无法取得预期的结果。值得肯定的是, 根据图表 5, 接近 99% 的参调企业都会对销售的培训需求进行相关诊断。这反映出越来越多的企业已认识到上述问题对培训效果的潜在影响。

图表 6 参调企业销售培训 / 培训部门如何诊断培训需求 N=189



对比图表 6，我们可以看到，近 85% 左右的参调企业会采用“访谈法”进行需求诊断 - 与销售部门利益相关者进行沟通。然而，相对来说，采用诸如调研法、标杆法等方式进行需求诊断的比例则较低，分别为 58% 和 52% 左右。而利用协同拜访、数据分析进行需求诊断的企业比例则更少。

在与多位企业销售培训人士沟通后，我们了解到，与利益相关者的访谈，尤其是与高层管理者的访谈能有效地获取其希望改进和实现的业务目标，从而帮助销售培训人员确定未来培训的大致方向。在此基础上，培训部门能够与一线经理、销售明星进行进一步访谈确定人员的能力差距。无疑，这一自上而下的培训需求诊断能帮助培训部门更加准确地定位业务目标和为实现业务目标员工在能力方面的差距。此外，当访谈人数较多时，企业也可以采用问卷调查的形式增强诊断的效率。而协同拜访的方式，更有利于诊断某一大区销售人员的培训需求。

例如，默克销售培训部门通过与销售部门自上而下的沟通，判断业务需求。进而，与销售经理和 HRBP 进行进一步的调研和访谈，确定培训需求。此外，某医药公司在需求诊断时，所有事业部负责人和销售有效性部门共同参与培训需求诊断，群策群力基于业务目标推导培训需求。同时，梅特勒 - 托利多基于销售策略的变更针对性地调整销售经理的胜任力，从而诊断出培训需求。

案例启示 默克 | 销售辅导能力打造

◆ 需求诊断

为帮助业务发展，默克每年都会开展培训需求调研，以提供更具针对性的销售培训。两年前，在需求调研过程中，销售培训团队发现，当时销售经理团队的管理成熟度不尽人意；有大量新晋的经理以及一定数量的资深经理在团队管理方面体现出一定的短板。

当时，销售培训团队对不同的利益相关者开展了调研工作。首先，销售培训团队与销售总监和各事业部最高管理者进行了面对面访谈，了解他们对销售团队期望改善的着力点。紧接着，销售培训团队也对大区经理和销售经理实施了问卷调查。为更准确地调研出他们的培训需求，销售培训团队对问卷问题进行了精心设计，涵盖排序、选择和开放式问题。此外，销售培训团队还与销售团队的 HRBP 进行了一定的沟通，了解到不少销售代表抱怨缺乏上级的关注和相关辅导。最终，不同利益相关者的意见都指向了提升内部辅导能力这一着眼点。

最终，销售培训团队决定开展提升销售大区经理和销售经理辅导能力的项目，以推动团队文化打造和辅助员工成长、发展。

案例启示 梅特勒 - 托利多 | 培训项目规划

梅特勒 - 托利多一直在销售培训方面有着丰富和多样化的课程，然而，这次培训项目的设计和规划，并非在原有课程上打补丁，

而是一次颠覆原来课程体系的全新的项目设计。在培训需求诊断会议中，人力资源部与业务负责人展开了一系列讨论，从策略调整阶段对销售经理胜任力的新要求入手，对销售管理胜任力进行了重新的梳理和细化。基于这一主线，设计出变革时期销售经理培训的主要框架，即管理销售业务、管理销售人员和承担重要销售任务三个大类，并在这三大类别下，细化出 18 个子类话题。

案例启示 某医药公司 | 绩效咨询理念诊断培训需求

◆ 成立需求诊断小组

因关乎公司重大战略能否落地，因此在进行培训需求诊断时，公司中国区总经理亲自立项成立了跨部门特别行动小组，其成员分别为专门的项目负责人(由总经理指派,直接向其汇报项目情况)、各事业部负责人、培训部门和销售有效性部门(SFE)。特别的是，在需求诊断的过程中，特别行动小组就确定了整个项目的责任人为各事业部负责人，而非培训部门。这也为后续整个项目的推动打下坚实的基础，即这不是一场单纯由培训部门主导的培训项目，而是关乎公司战略政策能否落地的关键能力重塑和打造。

◆ 两大关键培训需求

在经过反复的讨论后，培训部门确定了两大关键培训需求：

- 打造医药代表的“科学拜访”的能力
- 强化一线经理的辅导能力和业务计划能力(Business Planning)。

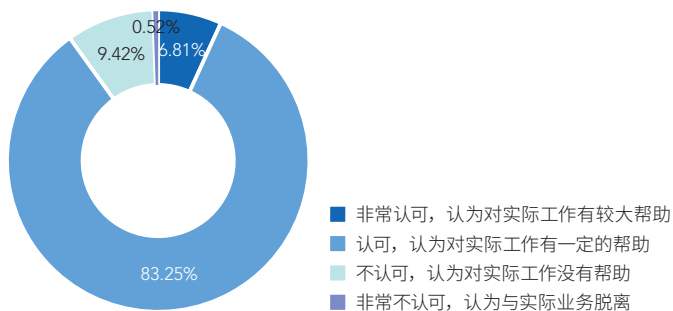
在诊断过程中，项目组成员一致地认为在新推广模式下，医药代表的主要职责为传递科学，公正的医学产品信息，为客户产生价值。因此，对于代表来说，如何开展“科学拜访”影响其工作的开展。此外，在当前环境下对于一线经理而言，项目组成员认为其能否辅导代表科学拜访及业务计划能力同样至关重要难以割舍。因此，公司最终决定提升代表层面“科学拜访的能力”和经理层面销售辅导和商业计划的能力。

相对来说，很多公司培训部门会对销售总监、经理等各级员工进行访谈、调研，并综合各方面的需求制定最终的培训计划。但如此诊断出的培训需求是否符合企业需求，是否最终能影响绩效无疑要打上问号。因此，公司培训部门开始使用绩效咨询的方式，从业务需求反向推导培训需求，并利用公司相关销售结果数据和一线人员活动质量数据反复验证是否为关键改进点直至最终确定培训需求。其整个链条如下：

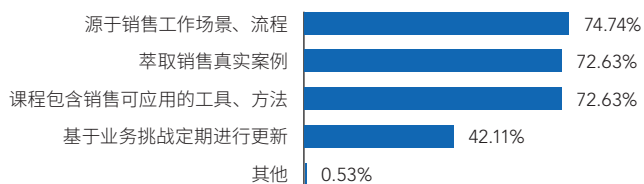


培训内容

图表 7 参调企业销售人员对销售培训课程的认可度普遍为 N=191



图表 8 针对销售人员业务能力方面的培训, 参调企业培训内容满足的条件 N=190



除了做好精准的培训需求诊断外, 贴合业务需求的培训内容也关乎着最终的培训效果。通过图表 7, 我们可以发现, 绝大多数企业销售培训的内容都获得了销售部门一定的认可, 认为能对实际工作产生价值。根据图表 8, 参调企业销售培训内容更多源于销售工作场景、流程、萃取销售真实案例、以及包含可应用的工具和方法。对比图表 9, 我们可以看到这些课程要素也是销售人员认可培训内容的主要原因。

在采访过程中, 我们也了解到, 因工作性质更以结果为导向, 销售人员对与自身工作场景息息相关的案例更感兴趣, 也希望课程内容能在实际工作中即学即用。因此, 我们也看到有较好实践的企业在课程开发时都会萃取大量真实案例, 以及取自相关场景和流程。在课程制作的过程中能够, 很多销售培训部门会邀请销售部门共同参与提供相关案例。甚至, 有的企业会邀请销售部门高管亲自制作课程促使培训内容贴合业务需求。

在此, 我们可以参考梅特勒-托利多如何引入销售总经理等商业部门高管负责课程设计, 增强培训内容对业务痛点的针对性。此外, 我们也可以参考交通银行信用卡中心如何将培训内容与真实工作场景结合, 缩短销售主任从“知道”到“做到”的距离, 以及拜耳斯道夫如何基于业务流程等维度进行课程设计, 增强课程内容的有效性。

图表 9 针对销售人员业务能力方面的培训, 对培训内容认可或不认可的参调企业对比



案例启示 梅特勒-托利多 | 培训内容设计

在确定完培训主题后, 公司会指派相关人员负责课程主题, 并由其自行组织 3-4 人的团队进行课程设计。值得一提的是, 所有课程负责人都为销售总经理、市场部总经理或商业部门 (Commercial) 负责人及以上职位。同时, 公司会提供给每个课程设计团队相关工具模板, 涵盖课程内容、培训的呈现形式、相关案例和预期效果。在初稿完成后, 培训部门以及核心团队成员会与每位培训负责人共同讨论每个培训主题对上述问题的完成情况。在审核通过后, 课程负责人才能开展下一步工作。期间, 项目核心团队成员就培训内容审核了四次以上, 甚至课程设计团队多次修改课程内容。这是因为公司希望通过业务部门负责人亲自参与课程能提高培训内容与销售业务的紧密程度, 而非 HR 主观臆断。

虽然在项目正式启动前, 人力资源部门就获得了所有商业部门负责人认同和支持因为培训内容紧扣当前公司的业务痛点, 然而在实际操作过程中, 人力资源部门也时常遇到相关负责人反映没有时间、需要经常出差的声音。但因为这一项目是中国区总裁自上而下亲自进行推动, 所以相关负责人最终在既定的时间前完成了课程内容的设计。

案例启示 交通银行信用卡中心 |

针对销售主任的培训

为使销售主任能够管理好团队, 信用卡中心参照销售主任的岗位任务和胜任能力研发了务实、落地的培训课程, 如《招聘实务》、《陪同带教》、《业务数据分析》、《员工激励》、《结构化思维与表达》等。同时, 为使培训内容易于销售主任的迁移和掌握, 培训部门通过以下两个维度强化培训的效果。

◆ 增强内容的实操性

首先, 培训部门对相关培训内容都进行了场景化处理, 使培训内容能够与销售主任真实的工作情景进行结合, 强化培训内容的可操作性, 缩短学员从“知道”到“做到”的距离。

例如《员工激励》, 通过调研发现, 分中心销售主任日常都会以较为单一的方式对员工进行激励, 实际效果并不尽如人意。因此, 培训部门尝试将动机分析与信用卡中心员工情况进行结合, 针对

不同需求层次的员工给予相应的激励，将抽象的员工激励具象化、可视化。如对于社交需求较高的员工，销售主任可以尝试从团队活动、情感链接等处着手；对于一些有较高的职业发展目标的员工，销售主任会对他们委以重任，挑战更高的销售目标、或让他们为新的销售话术献计献策、带教新人。此外，还建议销售主任平日可以邀请上级管理者表扬销售明星或为下属寄送生日贺卡，逢过节写慰问信给员工家属等。同时还收集全国各地分中心优秀团队的激励手段供大家分享。

案例启示 拜尔斯道夫 | 培训内容

为使培训内容更贴合业务需求，“我”首先与销售渠道负责人、销售总监等重要人员进行访谈，确保培训内容符合销售部门的需求。其次，“我”与当地不同区域的各级销售代表和经销商进行了后续访谈，确定需改进的流程、培训内容和收集真实案例。随后，“我”与咨询公司共同制定培训内容。相关销售代表的选择基于其是否负责相关工作。因为公司认为只有与真正负责相关工作内容的销售人员进行访谈，才能收获有价值的信息。

培训方式

销售培训的方式决定着销售培训内容传播的质量和范围，也直接影响着最终培训的效果。图表 10 显示，课堂培训仍是最为广泛应用的培训手段。此外，日常辅导和研讨会也分别是针对销售人员和经理的重要培训手段之一。当然，这几类方式对绝大多数企业而言都较为常规。在此，我们也不再过多进行赘述。

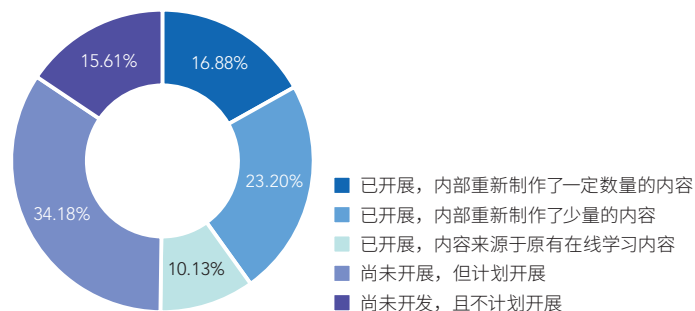
同时，我们可以看到，在线学习和移动学习已成为销售培训中越来越重要的组成。此外，根据图表 11，随着移动端的广泛应用，越来越多的企业都已开始采用移动学习的方式实施销售培训，其比例已达 50% 左右。我们也相信未来移动学习在销售培训方面可能会有更广泛的应用。究其原因，我们不难看到“员工学习趋势的转变”和“提升销售培训的覆盖率”是最主要的两大驱动因素（见图表 12）。

例如，某医药公司如何利用线上学习的方式促使销售经理事前掌握培训相关知识，并利用现场角色扮演的方式提升培训效果。此外，我们也可以借鉴默克如何利用移动学习的方式加强大区经理对销售经理辅导的重视度，以及使销售经理了解辅导的相关知识，推动销售经理的行为转变。

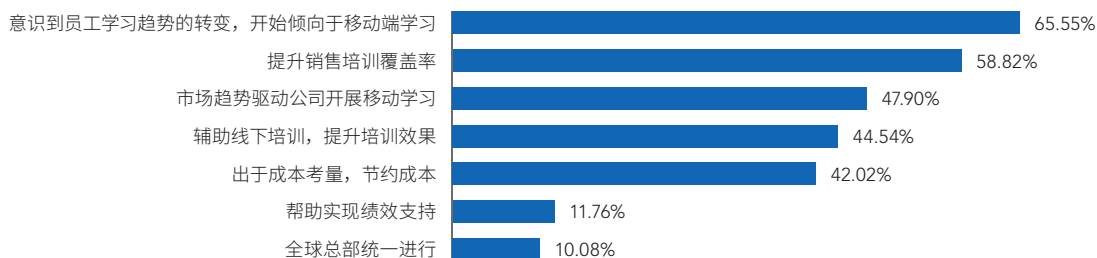
图表 10 针对销售人员和销售经理的能力培养，参调企业使用的方式

	课堂培训	模拟演练	在线学习	移动学习	研讨会	教练指导	日常辅导	行动学习	特殊项目	读书会	主持会议	对外交流	轮岗 / 实习	参与高阶会议
销售人员 N=190	80.17%	49.37%	43.04%	50.93%	40.08%	29.96%	62.87%	20.25%	14.77%	14.77%	16.46%	15.61%	18.57%	14.35%
销售经理 N=190	75.95%	41.35%	40.51%	41.65%	53.16%	32.91%	41.77%	26.58%	25.74%	16.46%	31.22%	27.43%	20.68%	43.04%

图表 11 在多大的程度上，参调企业销售培训开始向移动学习进行转变 N=237



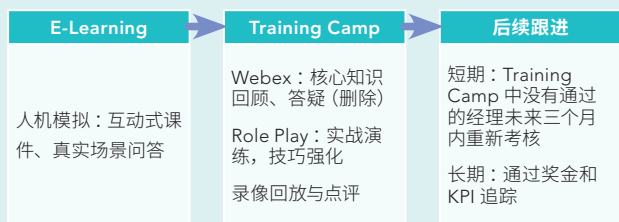
图表 12 参调企业开始 / 计划开始通过移动学习的方式进行销售培训的主要原因 N=119



案例启示 某医药公司 | 混合式学习提升培训效果

为加速销售团队科学拜访能力的提升，公司开始尝试应用混合式学习的方式来实施整个项目。公司将知识性内容转移至线上学习平台供员工自主学习，从而压缩了知识性内容的课堂培训时间，使培训部门能在课堂培训中专注于实战演练。同时，因公司医药代表人数众多，单靠培训人员的力量难以有效覆盖，尤其是做到对每位代表能力的评估和追踪。因此，培训部门决定先对一线经理进行“TTT”培训，让他们能够未来对代表进行评估和带教。（因对经理和代表采取的方式类似，在此着重只描述针对经理的培训实施工作）

培训部门将整个培训分为前中后三个阶段。



- **前期：**前置培训知识内容。公司将所有应知应会的知识内容进行前置，通过在线学习平台让经理进行为期两周的学习。在第二周，经理会通过部门制作的大量互动式课件进行线上的人机模拟演练。经理能在不断变化的场景下进行模拟拜访。一来，培训部门能对经理进行跟进。二来，销售经理也能提前接触一部分科学拜访技巧方面的培训。
- **中期：**知识点回顾 + 实战模拟演练的训练营 (Training Camp)。在训练营当天，培训部门会进行半小时左右的核心知识、要点回顾（通过 DEMO 录像演示）。之后，所有的销售经理会分批进入不同区域的评估中心 (Assessment Center) 进行一对一的实战演练和评估，涵盖不同科学拜访的场景、产品知识等考核区域。在同一区域实战演练完成后，培训部门通过视频演示 (Video) 的方式回放之前实战演练的现场情况，让经理讨论实战演练中的闪光点和可提高之处。直至销售经理完成所有区域的模拟演练。
- **后期：**追踪跟进行为转变。在训练营后，对于表现不合格的经理，培训部门会安排其直线经理在三个月内进行辅导。在三个月后，当一线经理通过考核后，其方能有资格对下属进行科学拜访能力评估。

同时，所有经理对科学拜访的辅导情况都将落实到其和直线上级的 KPI 中进行追踪。

案例启示 默克 | 培训实施

此外，销售培训团队会邀请各事业部的最高管理者录制一段 15 分钟左右的视频，结合自身成长的经历和体会阐述辅导的重要性，以及销售辅导的相关知识点。公司希望通过这一方式起到三方面的作用：1) 统一高层管理者层面对于销售辅导重要性的认知、2) 通过高层管理者自身的宣贯引发他们对销售辅导的重视、3) 借助高层管理者的力量扩大项目影响力，自上而下地推动销售经理地转变。这也在各大区经理和销售经理之间引发了极大的反响。一来，各级销售管理者都了解到来自高级管理者对销售辅导的重视。二来，销售经理也较为好奇销售高层管理者的演讲内容。获得高层管理者的支持有赖于过往培训部门与业务部门紧密合作建立的良好基础。

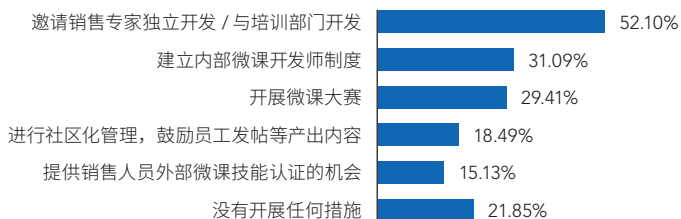
同时，销售培训团队还对系统进行了优化和调整，提升了销售辅导任务表的完整性和连续性（任务表依照 GROW 模型进行设计）。过往，销售经理的辅导任务表只需打钩即可上传至系统，甚至没有打钩完成也可上传提交。但现阶段，公司对销售经理做出了硬性的要求，表格中涉及销售代表的能力诊断、后续行动计划都需填写完成。所有表格将会上传至公司的销售绩效管理团队。建立这一制度的目的在于公司希望销售经理通过反复填写任务表不断强化自身对销售辅导流程的掌握，并逐步将相关知识固化在销售经理脑海中，最终促动销售经理行为的转变。

今年，公司还针对大区经理开展了两场“TTT”培训，旨在推动大区经理成为销售辅导的讲师。培训讲师将每 6 位大区经理分为一组，组织其进行相互探讨。在培训过程中，每位大区经理都需利用一个小时左右的时间讲解销售辅导。这一过程帮助销售培训人员能够了解大区经理对销售辅导的理解程度，以及随时进行更正。通过这一项目的开展，公司希望能够推动大区经理向销售讲师进行转变，增强他们对销售辅导的理解，以及未来能够传授下属如何进行销售辅导。只有这样，大区经理未来才会有动力向下级管理者推动销售辅导。

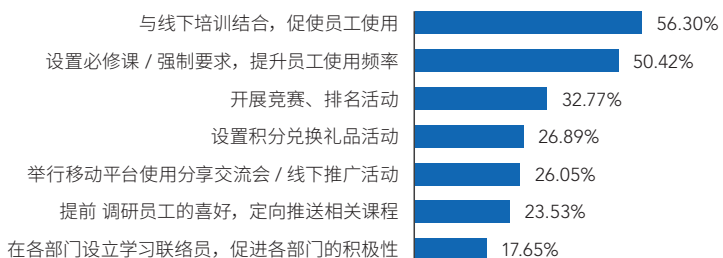
同时，销售培训团队还挑选了 8 位优秀的大区经理进行每周一次的直播，将销售辅导的相关知识进行串联，并以故事的形式逐渐开展。此外，相比去年，公司在移动平台上分享了更多的案例。通过邀请大区经理进行课程直播，公司极大地提升了大区经理对销售辅导的重视，以及自身销售辅导能力一定的提升。在直播前，为有更好的表现，每位大区经理都积极、主动地翻阅销售辅导的相关书籍资料，并记录了大量的笔记。同时，在直播后，大区经理都会自发地组织销售经理进行学习讨论。

通过年底的培训效果反馈调研，基层销售管理者对销售辅导的重视度和掌握都有了明显的提升。

图表 13 就最近一次针对销售人员的移动学习项目，参调企业促使销售人员开发学习资源 / 内容进行知识沉淀的途径 N=119



图表 14 就最近一次针对销售人员的移动学习项目，参调企业激励销售人员使用移动学习平台的过程中，采用的方式 N=119



考虑到作为一种较新颖的培训方式，虽然很多企业已开始尝试应用移动学习的方式开展销售培训，但大多数企业仍处于摸索阶段。在此，我们也重点对移动学习进行探讨和梳理。

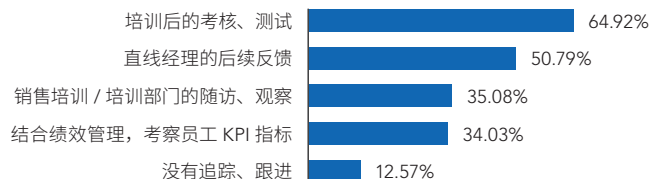
通过图表 11 可以了解到，超过 50% 左右开展移动学习的参调企业仅制作了较少的移动学习内容或沿用原有在线学习平台的学习内容。这反映出大多数企业的移动学习尚处于起步阶段，没有真正建立好一定的移动学习内容体系。

此外，在移动学习的课程内容制作中，参调企业采取的主要方式为“PGC”（邀请销售部门专家独立 / 与销售部门共同制作），而采取“UGC”方式的比例则较低（请见图表 13）。专家的参与无疑能保证课程内容的质量和标准化，但“智慧在民间”，采用 UGC 的方式能更好地帮助企业萃取出大量的内部经验和实践实现知识沉淀。

最后，根据图表 14，参调企业促使员工使用移动学习平台的主要方式为“与线下培训结合”和“设置为必修课”（56% 和 50%）。而开展竞赛排名、积分活动的企业比例不超过 33%。这凸显出企业更愿意采用“推”的方式（较为强硬），而非“拉”（激励推广）的方式。在访谈中，企业培训人员也建议不同的推广方式需要考虑移动学习具体的应用场景。对于混合式学习，因通常涉及的人数较少，企业不妨采用设置必修课或与线下结合的方式促使员工的使用。对于涉及广大基层销售的培训项目如产品知识培训，企业不妨采用一定的激励方式促使员工的学习。

培训后的跟踪、追进

图表 15 参调企业进行销售培训后的追踪、跟进的方式 N=191



培训后的跟踪、追进对于培训效果而言好比最后的临门一脚，影响着行为转变能否真正落地。缺乏配套行政管理机制的销售培训也势必无法真正促使行为转变。

培训后的考核、测试是参调企业进行销售培训后续追踪的最主要方式（65%）（见图 15）。其次为直线经理的后续反馈（51%）。然而，仅 35% 左右的企业采用随访和结合绩效管理的方式进行后续追踪。

众所周知，促进成人的行为转变是相当困难的。仅仅依靠培训后的考核、测试很难促使销售人员从“知道”到真正“做到”。甚至有 12% 左右的企业没有采取任何方式进行培训的后续追踪，其培训的真实效果如何不言而喻。相对来说，销售部门的随访能较为真实地反映出销售人员的对培训内容的吸收和转化程度。然而，强化培训效果的最佳方式无疑是结合绩效管理促进行为的转变。亦或者通过直线经理的反馈辅导促使销售人员的转变。

他山之石可以攻玉，我们可以借鉴交通银行信用卡中心建立团队人数要求等机制，促使销售经理对培训知识的转化和吸收。此外，我们也希望梅特勒 - 托利多设置与培训内容相关的工作任务，甚至邀请高层管理者亲自参与评估追踪，以及某医药企业将销售经理行为转变的情况设置为其直线经理的绩效考核指标提升培训效果，能给到广大销售培训人员一定的启示。

案例启示 交通银行信用卡中心 |

相关流程制度 - 推动培养效果

除培训外，交行信用卡中心还制定了相应的配套机制推动培训效果的转化。首先，公司对销售主任的管理幅度制定了平均不少于 10 人的明确要求。否则，销售主任将面临岗位降级和收入减少的处境，其团队也将被打散编入其他团队。通过这一制度，信用卡中心加强了销售主任对团队保留率的重视度。而针对销售这一群体，销售团队的工资收入和团队氛围的凝聚对于员工的保留率至关重要。

此外，信用卡中心还对销售主任培训后的考核成绩与相关制度进行关联。例如，针对人员招聘，销售主任必须通过人员招聘培训考核。如若销售主任未通过考核，则无法获得人员招聘资格，其他销售主任代为招聘。这一结果对销售主任而言非常致命。因为其他销售主任都会先行将有潜质的销售人员挑走。最终，这些都将会影响销售主任的绩效结果。

根据培训过程中发现的问题，HR 向业务部门建议相关的制度，各业务部门采纳相关建议有赖于两方面的因素。首先，交行的文化历来就一直倡导各部门需要认真听取来自其他不同部门的合理化建议。此外，交行对信用卡销售部门有着较为严格的业绩考核要求，而这些业绩的创造直接取决于各级销售主任和销售经理。通过建立这些制度，交行能规范销售主任的行为表现，提升团队业绩表现。

案例启示 梅特勒 - 托利多 | 培训的考核、追踪

对于公司而言，公司设置了金银铜三个阶段的考核对销售经理的能力进行认证。没有通过的销售经理未来将继续参与考核。

在铜牌认证阶段，销售经理需要完成第一模块的学习并完成知识测试。同时，销售经理还需要根据培训内容任意挑选下一阶段培训前的行动计划（为期半年）。例如，提升销售团队的效率。

对于银牌认证，在下一轮培训开班前，销售经理需要汇报所制定行动计划的完成情况。在第一次评估时，公司中国区总经理与人力资源部门会当场公布考核结果。为使评估结果更加客观、公平，公司在随后的考核中开始根据系统中的数据结果以及应用课堂所学知识的情况作为主要的考核指标。例如，在某次培训后，公司中国区总裁向所有销售总监展示了销售人员客户拜访的相关数据。相关

数据结果也使销售总监们大吃一惊。许多基层销售人员在一年中几乎不对大客户进行拜访。这些都是极为危险的信号，其背后不但体现出销售人员更多依靠过往客户关系稳定销售业绩及不重视客户的维护。同时，这也体现出销售经理对销售人员过程性管理的忽视以及没有真正达成公司考核的要求。

金牌认证与银牌认证的操作方式类似。不同的是，金牌认证的项目任务为期 9 个月。同时，公司对金牌认证的考核要求也更为严格。在第一次金牌认证项目中，公司有近一半的销售经理没有通过考核。这也提高了后续参与金牌认证的销售经理对所制定项目的重视度。而销售经理的重视无疑能推动销售策略、工具和流程的落地。

案例启示 某医药企业

后期：追踪跟进行为转变。在训练营后，对于表现不合格的经理，培训部门会安排其直线经理在三个月内进行辅导。在三个月后，当一线经理通过考核后，其方能有资格对下属进行科学拜访能力评估。

同时，所有经理对科学拜访的辅导情况都将落实到其和直线上级 KPI 中进行追踪。

▶ 培训需求诊断

我们的建议

销售培训

作为业务的伙伴，销售培训部门应能有效地将销售部门的业务需求和痛点进行分析和诊断，将业务需求转化为培训需求。只有这样，销售培训才能真正解决销售的业务痛点。在此，我们也梳理了销售培训诊断过程中的小贴士，便于销售培训人员能更准确地诊断销售培训需求。

通过总结相关案例和与销售培训专家的深度访谈，我们在此也总结了培训需求诊断的关键行为表现。在完成相关行为后，培训需求诊断的精准度将会得到一定的提升。

培训需求诊断环节的关键行为表现和可以采用的访谈问题

涉及的维度	方式	访谈问题及相关重点
了解销售业务痛点、挑战和需求	1) 销售部门重要业务会议	
	2) 与销售部门负责人简单沟通	<ul style="list-style-type: none"> • 销售部门目前具体的挑战有哪些？ • 你对销售部门当前现状有哪些希望改进的地方？ • 为什么希望改进这些问题？ • 这些挑战体现在哪些方面？ •
需求诊断 (将业务需求转化为培训需求)	与销售经理、销售明星等访谈（访谈人数较少时使用）	<ul style="list-style-type: none"> • 过去一年，你团队是否业绩达成？ • 你认为为达成绩效的差距在哪？ • 围绕未来业务目标哪些方面存在挑战？ • 哪些是与人员能力相关的挑战？ •
	与销售经理、销售明星问卷调查（涉及人数较多时使用）	基于上述了解的业务痛点、期望
	准备相关销售数据进行进一步诊断和判断，确定绩效需求能否转化为培训需求（这一步骤取决于培训部门能否获取相关数据）	需要的信息：准备相关的销售结果性数据和过程性数据以及市场调研报告 例如，销售部门希望提高产品市场份额，销售培训可以准备销售人员的新客户拜访数量、重点客户拜访数量、相关重点客户、新客户的销售额进行关联，进一步确认是否为人员能力不足还是公司投入资源不足亦或是缺乏其他部门的支持。
需求确认	与销售部门高管再次进行访谈，确认亟需改进的关键能力差距	<ul style="list-style-type: none"> • 哪些是你认为最亟需改进的问题？ • 解决已发现的挑战需要哪些培训项目？
	与销售部门就通过培训可能实现的关键指标和行为表现达成一致，便于获得后续支持	

在智享会《年度培训计划管理调研报告》中，智享会例举了几类无法通过培训解决的问题维度。在此，我们根据与销售培训人员的访谈，进行了进一步的梳理供 HR 参考，避免培训部门错误地诊断培训需求。此外，培训需求诊断中的访谈问题可以参考智享会《年度培训计划管理调研报告》报告。

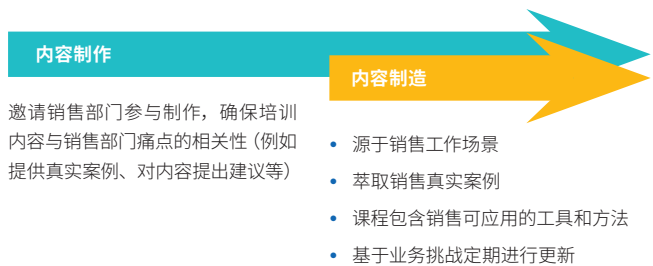
◆ **无法通过培训解决的销售问题：**

- 销售的激励政策不到位
- 销售的流程不清晰
- 缺乏销售的工具和系统
- 错误的销售策略
- 缺乏其他部门的支持
- 销售人员的工作意愿不佳
- 销售人员招聘困难

▶ **培训内容**

根据与销售培训人士的访谈，销售培训内容与业务的紧密程度以及工作的相关性影响着销售人员对课程的认可程度。因此，我们会看到销售部门大多在课程制作中有一定程度的参与。在此，我们也基于企业实践和案例采访，对培训内容进行了一定的关键词萃取，供广大销售培训人员参考。

◆ **关键词萃取：**



▶ **培训方式（移动学习）**

采用不同培训技术的本质无外乎希望培训能最终达成效果。作为一种较为新颖的培训方式，越来越多的企业已认识到移动学习的潜在价值，并开始有不同程度的应用。但最终取得的培训效果可能未必尽如人意。在此，我们也结合《第二届中国企业移动学习项目调研报告》相关实践，总结了企业开展销售的移动学习项目前需要思考的四个问题，以及相应的建议供广大销售培训人员参考借鉴。

◆ **企业在开展销售移动学习时不妨思考以下几个问题：**

- **如何通过移动学习发挥比以往销售培训更好的效果？**
- **移动学习的内容是否能对销售人员的绩效提供支持、帮助？**
- **如何驱动销售人员使用移动学习？**
- **移动学习的投入产出比如何衡量？**

① 针对第一个问题，我们不妨思考什么样的销售培训内容适合混合式学习？什么样的内容适合纯移动学习的方式？对于一些销售技巧或销售领导力的培训，单纯通过移动学习的方式使销售人员自行学习是否能真正有效地促进后续的行为转变。如果通过移动学习的方式使销售人员提前了解相关销售知识，并通过后续课堂培训加速知识吸收是否更为有效？

对于知识性内容如产品类知识，我们是否可以应用单纯移动学习的方式使员工了解相关知识并以线上考核的形式检测员工的掌握程度即可？

② 课程内容是移动学习的核心和关键。为此，很多企业都开展了微课大赛等方式进行课程沉淀。无论企业采取何种方式推动内容生成，企业需要思考移动学习平台的内容是否具备以下几个标准：1) 针对销售业务痛点，有针对性、2) 可操作性强、3) 微课制作精美，能吸引员工学习。

③ 我们看到企业促使销售人员使用移动学习平台的主要措施集中为“拉”的方式（与线下培训结合或设置为必修课），而缺乏一定的“推”的方式如积分、竞赛排名等。在此，我们也建议企业培训人员需要将第三个问题和第一个问题结合进行思考，针对不同的培训内容和场景，哪些方式能更为有效地驱动销售人员的学习？在此，我们也提出几点建议。例如，将新经理入门培训的移动端课程设置为必修课。因为，企业能结合线下培训进行追踪考核。对于普及新产品知识，企业不妨采用一定的积分竞赛提升销售人员的学习积极性。

④ 针对最后一个问题，我们需要思考平台运营成本（平台采购、内容成本、推广活动）和对业务的影响程度（培训的覆盖率、对培训效果的吸收）。

▶ **培训的追踪跟进**

培训的追踪跟进直接影响着培训的效果。这就要求着企业建立相关行政管理机制进行后续的追踪跟进，保障培训的效果。

企业可以将期望的行为转变设置为学员下一阶段的工作任务，追踪学员的任务完成情况。同时，企业也可以将学员的行为转变情况设置为其直线经理的绩效考核指标，通过强化直线经理的重视度，促使学员的行为转变。例如，某医药企业将销售经理的行为转变设置为其直线经理的绩效考核指标进行追踪。



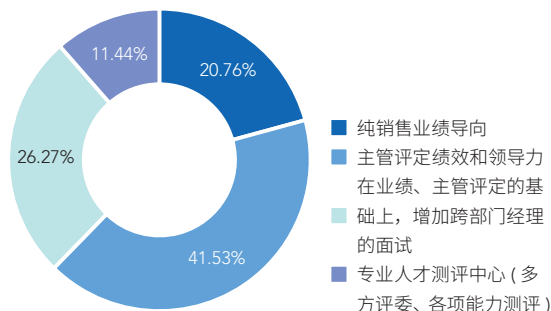
销售经理（基层管理者）的能力胜任

过往，中国的整体市场始终保持着高速增长。这也导致销售经理只需简单地分配销售指标和资源即可轻松地达成业绩。然而，随着市场竞争环境的不断加剧，打造一个合格的销售团队早已成为企业成功的必要条件。而销售经理直接影响着销售团队的打造以及团队业绩的达成。因此，筛选并提供相应的培养、资源帮助销售人员成为一名胜任的销售管理者就显得尤为重要。

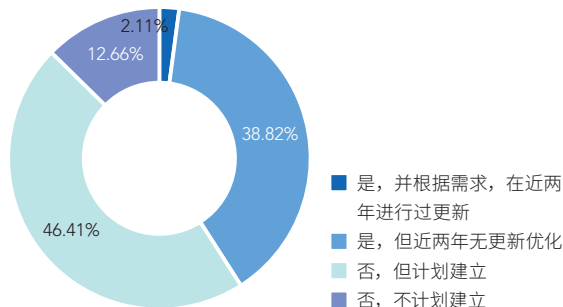
销售经理的选拔

根据图表 16，我们可以看到，有超过两成的企业以纯业绩导向的方式选拔销售经理。另外有超过 4 成左右的企业会通过主管评定绩效和领导力的方式进行选拔。无论是纯业绩导向还是主管评定的方式都不是一个十分有效的选拔方式。纯业绩导向将致使公司提拔大量的销售明星。此外，根据 HR 的相关访谈，主管对下属的评定会带有较强的主观色彩，仍是以绩效表现作为主要的考量维度。销售明星一定能成为好的销售经理吗？相信很多企业对此都会有各自的看法。作为个人贡献者，销售明星只需冲锋陷阵完成个人绩效即可。然而，当成为销售经理（管理者）之后，他们的工作职责会发生巨大的转变，需要组建团队、辅导反馈、分配指标和协调公司资源等等。**销售明星是否具备足够的潜质和能力适应这一巨大的转变？如果将销售明星错误地放到销售经理的位置，也许会导致公司不只失去了一位优秀的销售明星，也容易导致一个团队的业绩困境。**同时，有接近六成的企业尚未建立销售经理的胜任力模型。这也会导致销售经理的选拔缺乏一定的“标尺”（见图表 17）。

图表 16 参调企业对销售经理的选拔方式 N=236



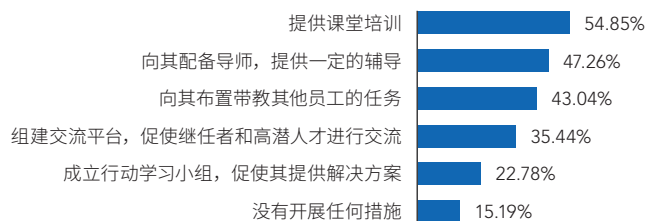
图表 17 参调企业是否建立了销售经理的胜任力模型 N=237



因此，不管企业以何种方式选拔销售经理，都需要思考是否将合适的销售人员放到了合适的销售岗位，真正地做到物尽其才，人尽其用。

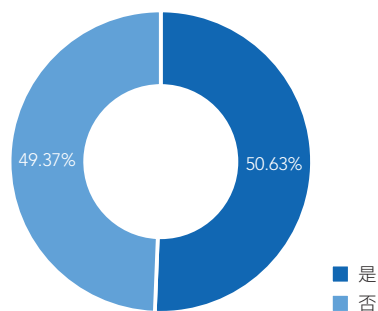
销售经理的培养

图表 18 在人员晋升前，参调企业向销售经理的继任者或高潜人才提供的培养措施，帮助其提前适应未来管理岗位的工作职责 N=237

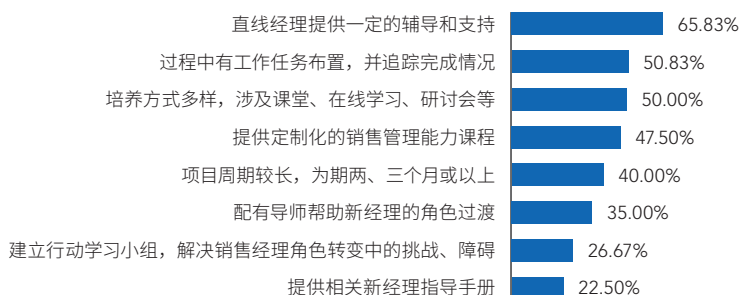


根据图表 18，在人员晋升前，企业对销售经理的继任者或高潜人才提供的主要培养方式为“课堂培训”和“配备导师”（55% 和 47%）。其中也有 15% 左右的企业没有采取任何培养措施。之前，我们也谈到了销售经理最重要的职责转变为率领团队达成绩效。在访谈过程中，我们了解到虽然不同企业采取的培养方式各不相同，但他们都会挑选一定的储备人才进行前置性的培养，使相关人员能在真正晋升前有一定的缓冲期和适应期。例如，部分企业会采取“做中学”的方式，通过布置一定的带教任务累积相关人员的带人经验，促使其提前适应相关角色。同时，也有很多企业会采取相关培训使这部分储备人才学习未来经理岗位所需具备的专业知识。甚至，有的企业还会布置一定的行动学习项目给到相关人员，使其掌握未来需要具备的专业知识。

图表 19 在提拔销售人员成为管理者后，参调企业是否提供了体系、系统的新经理入门培养，以支持其快速适应岗位的转变 N=237



图表 20 参调企业提供的销售新经理入门培养符合的描述 N=120



但对于新晋的销售经理而言，上述的前置性培养可能仍显不够。在全新的工作岗位上，销售经理可能对新的工作职责一知半解或无从下手。这时，为新晋经理提供入门培训就显得非常必要，这也是很多

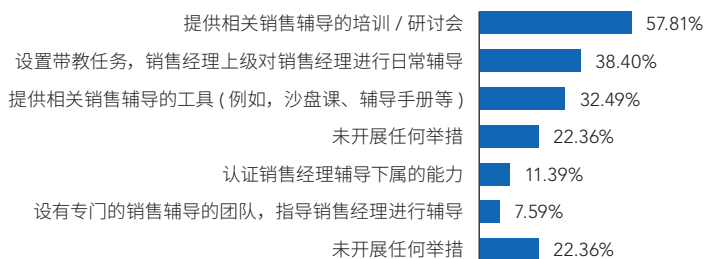
企业开展新经理入门培养的原因。但是，通过图表 19，我们可以看到接近半数企业不会为销售经理提供系统的新经理入门培养帮助其逐渐适应岗位转变。这可能导致销售经理需要自行摸索和掌握岗位需要的关键能力和知悉其他部门对于自身工作的潜在影响。在适应的过程中，销售经理可能需要较长的时间才能真正适应，甚至可能对很多工作职责的重要性没有正确的理解，进而缺乏相关精力的投入（如团队管理、渠道开拓的重要性）。（见下图 ATD Sales Professionals Worldwide）

对比图表 20，在新经理入门培养中，超过 65% 的参调企业都会安排直线经理提供一定的支持和辅导。然而，仅有 50% 左右的企业会布置一定的工作任务和较为多样的培养方式。此外，符合较长培养周期和提供新经理指导手册的企业比例更低。在访谈过程中，很多培训人员也告知我们，新经理的入门培养应该是体系、充分的。整个新经理培训需要体现出一定的项目时长、跟进机制和相关学习手册等方面，帮助销售经理能有一段时间逐渐适应及真正胜任。因此，我们也可以看到很多企业提供的销售新经理入门培养仍不是十分体系、完善。

图表 21 在销售经理辅导下属方面，参调企业是否制定了相关制度 N=237

制度情况	比例
未建立相关制度	47.68%
做出销售辅导的行为要求，但未设置为绩效考核指标	40.93%
将销售辅导下属的次数、时长设置为绩效考核指标，定期追踪	10.97%
其他	0.42%

图表 22 为提升销售经理辅导下属的能力，参调企业开展的举措 N=237



参考 ATD 的 Sales Professionals Worldwide，被问及销售经理花费最多精力的三个专业领域，只有 37% 的销售经理选择销售辅导，而选择团队管理、渠道管理和预测管理的比例更低。**管中窥豹，企业的销售经理在这三个领域的投入度是存在挑战的。有效的销售辅导需要销售经理根据员工的渠道开拓、维护等情况进行分析，从而提供针对性的辅导。**同时，通过销售辅导，销售经理能适时了解团队成员对销售目标的清晰度以及进行员工激励。这些都便于销售的团队管理。因此，销售辅导的重要性显而易见。通过图表 21，有超过 47% 的参调企业没有对销售经理的辅导行为做出任何行为要求。一定程度上，销售经理可能对销售辅导的重要性缺乏必要的认知。此外，对比图表 22，有超过 2 成的企业未采取任何方式提升销售经理的辅导能力。这也导致销售经理会依赖过往的经验进行辅导，其辅导也缺乏一定的标准。

因此，对于以上所显现出的销售经理辅导的各种现象和挑战，我们在访谈的过程中也针对性的询问了优秀企业在这方面的实践和解决方



来源于 ATD Sales Professionals Worldwide
备注：AOE= Areas of Expertise (专业领域)

案。例如，默克通过推动自上而下的重视以及移动学习工作坊等方式推动销售经理对辅导的重视和能力的提升。此外，交行信用卡中心建立销售系统帮助提升销售主任的诊断的精准性，从而提升辅导的有效性。

案例启示 默克

在项目规划完成后，公司主要依靠以下三个方式提升销售经理的辅导能力：1) 销售辅导的工作坊 (Workshop)、2) 移动学习平台、3) 销售协访。通过这三种方式的原因如下：

工作坊：帮助销售经理掌握销售辅导的知识，提升他们的能力。

移动学习平台：公司希望尝试移动学习这一方式扩大培训的覆盖面，以及体验这对培训效果的价值。

销售的协访：1) 通过实地观察，销售培训人员能真实地了解销售经理辅导不同下属的情况。其中，销售培训团队会跟进团队业绩排名前 20% 和后 20% 的销售经理的销售辅导。这是因为销售培训团队希望了解高绩效销售经理的成功经验和能力短板，以及低绩效销售经理无法有效管理团队的动因和挑战、2) 实现对培训效果的后续追踪

在各事业部和大区经理的业务会议中，培训人员会宣传销售辅导整体表现较好的大区 and 事业部，以及不同区域需改进的环节。公司希望树立一个个标杆，带动不同大区 and 事业部销售辅导氛围的建立。

此外，销售培训团队会邀请各事业部的最高管理者录制一段 15 分钟左右的视频，结合自身成长的经历和体会阐述辅导的重要性，以及销售辅导的相关知识点。公司希望通过这一方式起到三方面的作用：1) 统一高层管理者层面对于销售辅导重要性的认知、2) 通过高层管理者自身的宣贯引发他们对销售辅导的重视、3) 借助高层管理者的力量扩大项目影响力，自上而下地推动销售经理地转变。这也在各大区经理和销售经理之间引发了极大的反响。一来，各级

销售管理者都了解到来自高级管理者对销售辅导的重视。二来，销售经理也较为好奇销售高层管理者的演讲内容。获得高层管理者的支持有赖于过往培训部门与业务部门紧密合作建立的良好基础。

同时，销售培训团队还对系统进行了优化和调整，提升了销售辅导任务表的完整性和连续性(任务表依照 GROW 模型进行设计)。过往，销售经理的辅导任务表只需打钩即可上传至系统，甚至没有打钩完成也可上传提交。但现阶段，公司对销售经理做出了硬性的要求，表格中涉及销售代表的能力诊断、后续行动计划都需填写完成。所有表格将会上传至公司的销售绩效管理团队。建立这一制度的目的在于公司希望销售经理通过反复填写任务表不断强化自身对销售辅导流程的掌握，并逐步将相关知识固化在销售经理脑海中，最终促动销售经理行为的转变。

案例启示 交通银行信用卡中心

活动量管理 - 精细化销售辅导

在交行信用卡中心，我们对信用卡销售人员的业绩做出了明确的公式定义，即业绩 = 有效的拜访量 * 批核率 * 成交率 * 首刷率。过往，当尚未建立完整的营销管理系统时，信用卡中心难以有效评估销售主任的管理有效性。同时，在进行销售辅导时，销售主任也缺乏相应的数据信息进行诊断。

在引入营销管理系统后，信用卡中心规范了所有的销售数据和指标，提升销售辅导的有效性。每天，销售主任能够通过后台数据核对管辖团队的作业情况，如信用卡申请件数、信用卡批核率、客户首刷率等。在此情况下，销售主任能够依据数据结果进行分析和后续的针对性辅导。例如，某位推销人员现阶段的业绩情况不甚理想。通过数据分析以及业绩公式，销售主任发现团队平均信用卡批核率为 70%，而该销售人员的批核率仅为 60%。对此，销售主任会与下属进行进一步分析，判断是否为营销渠道不理想、没有使客户规范化填写信息等因素导致。

我们的建议

销售经理的能力胜任

对上承接企业战略，对下率领团队达成业绩。销售经理对企业的重要性不言而喻。正因为如此，企业需要做好销售经理的选拔和培养工作，将有潜质的销售人员放到适合的岗位并帮助他们适应角色的重大转换。

销售经理的选拔

人员招聘的核心是招聘最合适这一岗位的人才，而非最好的人才。这一理念同样适用于销售经理的选拔；一位销售明星并不等同于一名合格的销售管理者。除了完成自身的销售指标外，销售经理更重要的是带领整个团队的业绩达成，从单纯地“管事”变成“管人和事”。这也需要销售经理能够打造团队、激励下属、以及辅导下属完成工作。

因此，除了有不错的绩效表现外，销售经理的选拔更需要考虑他们的领导潜质。在人员选拔时，企业应该更多地引入跨部门领导参与整个经理晋升的环节，确保整个选拔能从更全面的角度进行思考。尤其是引入 HR 部门的参与。

销售经理的培养

前置性培养 - 帮助销售经理的储备人才积累相关经验

“罗马非一日建成”。同样的，并非所有的销售经理都是一蹴而就的。因此，相关经验的累积也必不可少。在培养销售经理的储备人才时，企业可以采取如下几种常规方式：

- **布置员工带教任务**：帮助销售经理的储备人才积累相关经验
- **销售经理相关能力的培养**：基于销售经理的胜任力和工作职责开展相关培训，并布置一定的任务
- **布置行动学习计划**：向销售经理的储备人才布置一定于销售经理工作的行动学习计划，并追踪完成情况

新经理入门培养 - 基于销售经理“画像”进行系统培养（但不仅局限于新经理）

在晋升为基层管理者后，销售人员的职责范畴扩大为了“管人”和“管事”；涉及辅导下属、管理团队、制定销售计划、组建团队等。在人员晋升后，企业应提供一定的资源和时间帮助销售经理的能力胜任。我们根据案例和相关访谈，对销售经理进行了“人物画像”，从其工作职责出发，梳理了可涉及的新经理培养内容模块和应符合的标准清单作为参考。（注：因过往对销售经理缺乏系统的培养，不少企业也就这些内容模块对原有销售经理进行“重炉回造”和能力重塑）

内容模块（HR 可以根据销售经理的工作职责进行参考）

可涉及的内容模块	
1	如何制定、分配销售目标
2	如何制定销售计划
3	如何跟进团队销售进度
4	业务数据分析
5	如何组建、招聘团队
6	如何实地辅导下属
7	如何员工激励，进行团队管理
8	如何组织团队会议
9	利益相关部门的作用
10

销售经理入门培养的标准清单（根据企业自身条件）

标准	是否符合情况
项目周期较长，至少为期两、三个月或以上	
过程中有工作任务布置，并追踪完成情况	
培养方式多样，涉及课堂、在线学习、研讨会等	
直线经理提供一定的辅导和支持	
提供相关新经理指导手册	
配有导师帮助新经理的角色过渡	
建立行动学习小组，解决销售经理角色转变中的挑战、障碍	
提供定制化的销售管理能力课程	

辅导能力的提升 - 建立系统提升辅导的有效性

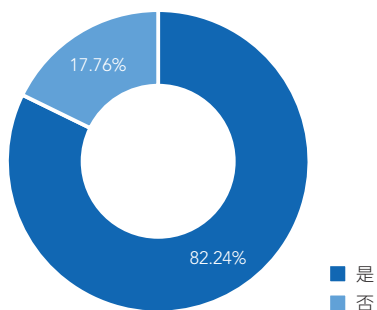
除了相关培训和制度外，在调研过程中，我们也了解到为提升销售经理辅导的有效性，建立一个体系的销售系统也决定着销售经理辅导的质量。这是因为在分析销售人员绩效不达标的原因时，销售经理需要利用相关数据和过程性指标才能真正有效地分析出造成销售人员绩效不理想的原因。例如，交通银行信用卡中心就建立了完善的营销系统，利用数据分析造成销售人员业绩差距的原因，帮助提升销售经理辅导的精准性。同时，为便于销售经理的辅导，销售培训部门也需要与销售部门利用关键价值链等方法，制定达成销售业绩的相关公式，便于销售经理迅速提取相关数据进行诊断。



绩效改进

▶ 销售培训的未来趋势

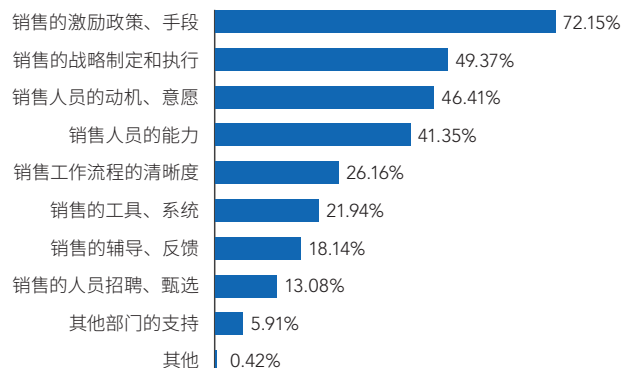
图表 23 参调企业销售培训人员未来工作职责是否会向绩效改进 (利用绩效改进专业技术提供绩效改进方案) 顾问方向转变 N=152



在上文, 我们已经谈到当前只有 15% 左右负责销售培训的部门会针对特定业务问题, 提供绩效改进相关的咨询服务 (见图表 4)。但是, 对比图表 23, 有超过 82% 尚未提供绩效咨询服务的企业销售培训部门, 其未来的工作职责将涉及绩效改进。对此转变趋势, 我们不要问为什么销售培训需要在现有职责基础上提供绩效咨询服务? 这一转变对企业及销售培训部门的价值和意义何在?

▶ 向绩效改进转变的原因

图表 24 参调企业认为影响销售业绩最主要的三个因素为 N=237



我们可以思考这样一系列的问题, 销售人员的能力是否是影响公司业绩的最主要因素? 销售部门的业务需求能否通过培训的方式进行解决?

之前, 我们已经谈到企业有不少的业务痛点无法仅仅通过培训进行解决。对比图表 24, 我们可以看到参调企业认为销售的激励政策、手段是影响销售业绩的最主要因素 (72%)。而与培训息息相关的销售人员的能力对于销售业绩的影响程度仅位列第 4 位。这也反映出销售培训对于销售业绩的驱动作用非常有限。但是, 无法转化为业

务价值的培训项目势必无法赢得业务部门的认同。尤其，对于销售这样以结果为导向的部门更是如此。

在案例采访过程中，我们发现真正能有效帮助销售业绩达成的培训项目多是与销售流程的重塑、激励政策和销售策略的重新制定等措施并行，来驱动销售业绩的增长。例如，在“打造科学拜访模式”的培训项目中，某医药企业相应地调整了其奖金考核政策，并最终实现了公司业绩的增长。此外，拜尔斯道夫调整了自身的销售策略，并通过培训的方式强化销售人员生意计划制定的能力，并实现了业绩的稳步提升。

这些企业的实践也与绩效改进的思路类似，即从流程、工具、能力、政策等维度思考，诊断出影响绩效达成的关键因素，并设计和执行绩效改进方案。其中，培训可以扮演提升人员能力的角色或起到辅助的作用。如使销售人员掌握新的销售政策和流程等。在此，我们可以参考部分企业的相关实践和经验启示，了解销售培训向绩效改进转变的必要性。

经验启示 羊莉 (西安杨森 学习与发展副总监)

◆ 绩效改进与传统培训的区别

传统销售培训对销售的作用是基于这样一个价值链条，即通过开展相关培训提升、弥补销售人员的能力及知识，进而提升销售团队的整体业绩。固然，提升销售团队的能力对于提升销售业绩有所帮助。但是，销售人员的能力、知识究竟是否是影响其销售业绩的最关键因素？这一问题有待商榷。此外，销售人员能力的提升需要一定的时间和过程。同时，在提升人员能力的过程中，外部商业环境、内部的产品和激励政策都可能发生变化，从而导致销售业绩的下滑。这也导致销售培训时常受到来自销售部门的质疑。

与销售培训不同的是，作为一门专业的技术，“绩效改进”是企业培训人员利用相关工具、流程全方位诊断造成当前销售业绩差距并进行相应改进的过程。

案例启示 某医药公司 | 绩效咨询理念诊断培训需求

◆ 成立需求诊断小组

因关乎公司重大战略能否落地，因此在进行培训需求诊断时，公司中国区总经理亲自立项成立了跨部门特别行动小组，其成员分别为专门的项目负责人(由总经理指派, 直接向其汇报项目情况)、各事业部负责人、培训部门和销售有效性部门(SFE)。特别是，在需求诊断的过程中，特别行动小组就确定了整个项目的责任人为各事业部负责人，而非培训部门。这也为后续整个项目的推动打下坚实的基础，即这不是一场单纯由培训部门主导的培训项目，而是关乎公司战略政策能否落地的关键能力重塑和打造。

◆ 两大关键培训需求

在经过反复的讨论后，培训部门确定了两大关键培训需求：

- 打造医药代表的“科学拜访”的能力
- 强化一线经理的辅导能力和业务计划能力(Business Planning)。

在诊断过程中，项目组成员一致地认为在新推广模式下，医药代表的主要职责为传递科学、公正的医学产品信息，为客户产生价值。因此，对于代表来说，如何开展“科学拜访”影响其工作的开展。此外，在当前环境下对于一线经理而言，项目组成员认为其能否辅导代表科学拜访及业务计划能力同样至关重要难以割舍。因此，公司最终决定提升代表层面“科学拜访的能力”和经理层面销售辅导和商业计划的能力。

相对来说，很多公司培训部门会对销售总监、经理等各级员工进行访谈、调研，并综合各方面的需求制定最终的培训计划。但如此诊断出的培训需求是否符合企业需求，是否最终能影响绩效无疑要打上一个问题号。因此，公司培训部门开始使用绩效咨询的方式，从业务需求反向推导培训需求，并利用公司相关销售结果数据和一线人员活动质量数据反复验证是否为关键改进点直至最终确定培训需求。其整个链条如下：



案例启示 拜尔斯道夫 | 绩效提升

为提升销售业绩，公司决定转变过往的销售经营模式，以拉动销售业绩增长。过往，公司销售的经营模式为总部制定销售策略和分配相应的资源，各区域销售团队负责后续的执行。现阶段，公司期望各区域能够自行制定所属区域的销售策略。这是因为虽然总部掌握着大量的销售数据如市场调研数据、商场的销售数据和经销商 DMS 系统中的出入货数据。但是，随着销售市场变化和竞争的加剧，这部分数据可能存在一定的滞后，甚至数据源也缺乏一定的精确性。以上这些都可能造成总部制定的销售策略存在一定的误判或滞后。同时，这部分数据也无法囊括竞争对手的全部信息。因此，公司希望能调动更为了解各区域经营及竞争对手情况的销售人员基于总部的策略制定所属区域的生意计划。随之而来的就是企业需要相应地调整组织架构、销售流程，以及使销售人员能掌握如何规划生意计划。

▶ 绩效改进的实施流程

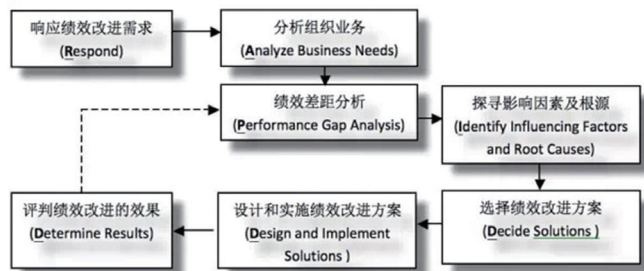
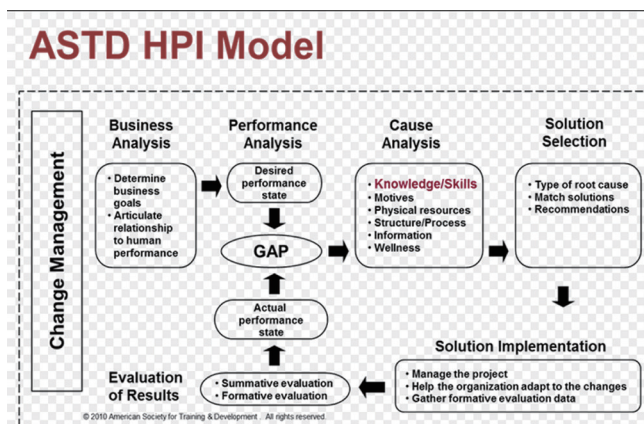
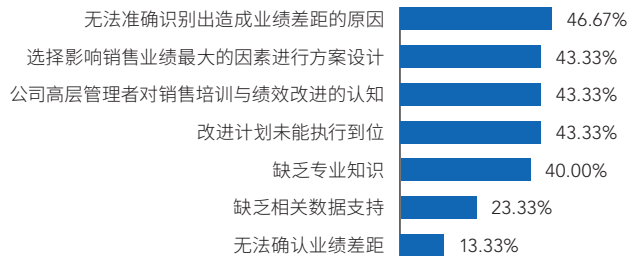


图 1. RAPID® 绩效改进模型 来源于 安迪曼咨询公司



来源于 ATD

图表 25 在销售业绩提升过程中，参调企业遇到的主要挑战 N=30



参考 RAPID 绩效改进模型和 ATD 的 HPI 模型，我们可以发现，绩效改进的整个流程大致可以分为响应绩效改进需求、分析组织业务、绩效差距分析、探索影响因素、选择改进方案、后续实施和评估等 7 个环节。同时，考虑到销售培训涉及绩效改进潜在需求和目前开展比例存在巨大的差异，因此，我们也针对绩效改进的整个流程设计了相应的挑战性问题，帮助企业了解未来在绩效改进方面可能遇到的挑战。根据图表 25，我们可以看到参调企业在整个绩效改进中的最大挑战为“无法准确识别出造成业绩差距的原因”。其次，依次为“选择影响销售业绩最大的因素进行方案设计”、“公司高层管理者对销售培训与绩效改进的认知”等。

其中，“高层管理者对销售培训与绩效改进的认知”决定了企业销售培训人员能否实施绩效改进的第一步——“响应绩效需求”。而“HR

缺乏专业”则贯穿整个绩效改进的实施过程中，即 HR 能否利用自身业务和绩效改进的相关知识帮助提升绩效。此外，“无法准确识别出造成业绩差距的原因”、“选择影响销售业绩最大的因素进行方案设计”也对应着绩效改进后续的相关环节。

在后文，我们也重点针对这几项挑战着重进行研究，探究高管对绩效改进的认知、相关专业知识的的重要性以及无法识别造成业绩差距的原因等后续环节，以及如何进行应对。

◆ 公司高层管理者对销售培训与绩效改进的认知

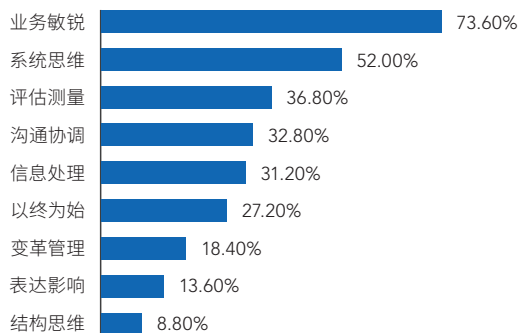
通过图表 25，我们也看到 43% 左右的参调企业认为高层管理者的认知是绩效改进中的最大挑战。在实施绩效改进时，销售部门对于绩效改进相关理念的开放程度至关重要。在访谈过程中，我们了解到不同部门职能的明确划分，促使各部门更专注于自身事物。这也导致销售部门普遍会认为提升销售业绩是自己的“分内之事”，不希望别的部门插手本部门的事务。作为支持性部门之一，培训部门只需依据销售部门需求提供培训即可。关于这一内容，我们也可以参考诺和诺德的相关分享实录。

经验启示 诺和诺德

但是，随着时间的推移，我们遇到了一些挑战，业务部门经常说你们是做培训的。听到这句话大家既高兴，又有一点不安。高兴的是我们的专业价值，不安的是，我们看到了左侧有这么大的一个需求侧，我们就想在组织当中提供更多的价值，因此对于供给侧我们是不是可以做更多的思考？

来源于 中国培训杂志

图表 26 参调企业认为胜任销售的绩效改进顾问，销售培训人员最需要加强的能力维度 N=125



◆ HR 缺乏专业知识

图表 26 显示，业务敏锐度是最多参调企业认为胜任销售绩效改进顾问，企业销售培训人员急需改进的能力 (73.6%)。其次，依次为系统思维和评估测量等。作为绩效改进的基础，具备业务敏锐度与否决定着后续问题访谈和能否通过数据分析诊断业务问题。此外，因销售涉及渠道管理、定价、资源调配等诸多专业内容和知识，我们也发现承担绩效改进相关职责的培训人员往往具备一定的销售管

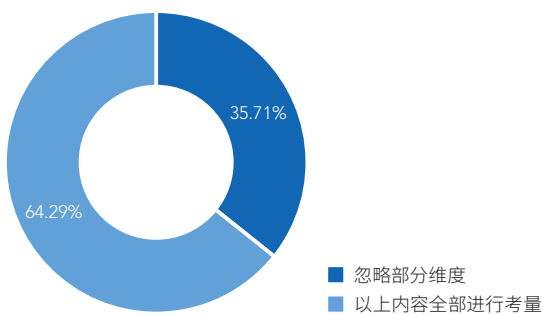
理经验。这也对非销售出身的培训人员提出了需具备更专业的销售业务知识要求。为加强销售培训人员对业务的理解程度，更好地基于业务需求开展绩效咨询服务，我们根据与资深专家的访谈，总结了培训人员了解业务的渠道和相关频次作为参考（详见下图小贴士）。对于绩效改进知识，因企业绩效改进顾问通常会事先进行相关培训，因此，我们在文中不做过多的阐述。

小贴士

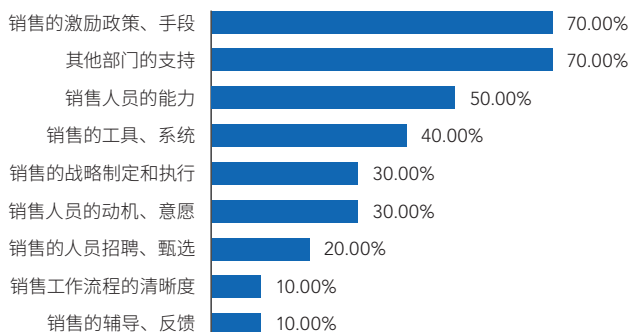
为加强培训人员对业务的了解，我们也总结了销售培训人员深入业务的方式和信息的重要性以及频次作为参考：

方式、途径	信息的重要性	信息获取的频次
1 公司重要业务会议	高	中/低
2 销售部门月/季度会	高	中
3 与销售部门经理或者以上人员日常交流	中/高	中/高
4 与销售一线人员的沟通	中/低	中/高
5 销售一线：与销售人员协访、实地观察	中	取决于销售部门的开放程度
6 与销售部门HRBP沟通	中	高
7 参与与上下游伙伴的交流	中/低	低
8 行业、市场报告	中/低	中/高

图表 27 在分析造成销售业绩差距的原因时，参调企业是否会将图表 28 所列维度没有考虑在列 N=28



图表 28 在分析造成销售业绩差距的原因时，不在参调企业考虑之列的维度 N=10



无法识别造成业绩差距的原因

此外对于：1) 无法准确识别出造成业绩差距的原因、2) 选择影响销售业绩最大的因素进行方案设计、3) 改进计划未能执行到位。根据相关访谈，我们了解到“准确识别出造成业绩差距的原因”是整个绩效改进的关键。同时，这也影响着企业能否选择出影响业绩最大的因素进行方案设计和真正在项目实施后取得一定的成果推动相关人员对方案的后续执行。因此，我们也着重对如何解决“无法准确识别出造成业绩差距的原因”进行重点分析。

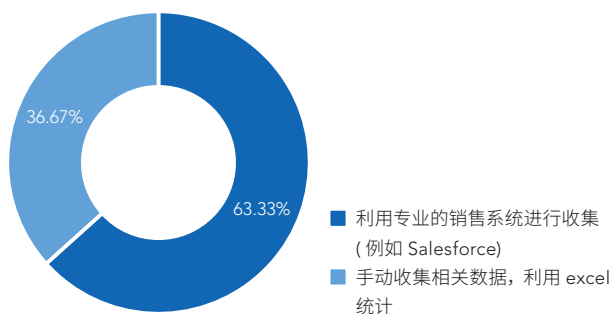
根据相关访谈，我们了解到“准确识别出造成业绩差距的原因”是整个绩效改进的关键。同时，这也影响着企业能否选择出影响业绩最大的因素进行方案设计和真正在项目实施后取得一定的成果推动相关人员对方案的后续执行。因此，我们也着重对如何解决“无法准确识别出造成业绩差距的原因”进行重点分析。

通过图表 27、28，我们发现，有超过 35% 的企业在进行绩效问

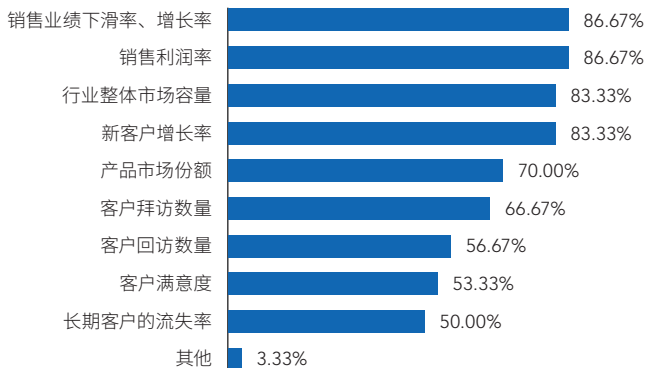
图表 29 在销售绩效改进过程中，参调企业在以下几个环节的情况为（1 分为非常不充分、5 分为非常充分）

参与的环节	1	2	3	4	5
各利益相关者参与分析造成业绩差距的原因 N=30	0	16.67%	33.33%	36.67%	13.33%
各利益相关者客观地提出建议，避免基于少部分个人经验判断原因 N=30	0	13.33%	36.67%	36.67%	13.33%
在设计改进方案时，切实考虑了方案的可行性 N=30	3.33%	3.33%	33.33%	36.67%	23.33%

图表 30 参调企业收集销售的日常数据，以帮助诊断销售绩效问题的方式 N=30



图表 31 参调企业会收集的销售相关数据 N=30



题诊断时会忽略一定的维度。其中，销售的激励策略和其他部门的支持是最容易被忽视的两个维度。同时，对比图表 24，销售的激励策略是参调企业认为影响销售业绩的最关键因素。这也体现出部分企业的绩效诊断没有进行系统的思考，综合地考虑影响销售业绩的主要因素。

此外，根据图表 29，参调企业在“各利益相关者参与分析造成绩效差距的原因”和“各利益相关者客观地提出建议，避免基于少部分个人经验判断原因”的情况为 3 分左右。在访谈过程中，我们了解到销售部门的高层管理者往往会依靠过往经验进行诊断和分析。但市场在不断变化，过往的经验并不意味着能永远正确地诊断出问题。

为此，企业需要利用销售的相关数据进行更为科学地诊断。但是通过图表 30，我们发现，有近 37% 左右的参调企业尚未建立销售系统以帮助收集日常数据。这也很容易造成相关数据的缺失，从而导致数据分析的滞后和不准确。**同时，我们可以看到企业更加注重销售的结果性指标(如销售业绩增长率等),但对过程性指标却缺乏重视度(见图表 31)。这也很容易造成企业在无法通过过程性指标诊断出造成销售业绩的原因。**

在上文我们分析了，“忽略部分造成绩效差距的因素”、“没有充分调动销售利益相关者参与绩效差距分析”和“缺乏数据支持”是造成无法准确进行绩效诊断的主要原因。为帮助企业销售培训人员有效进行绩效诊断，我们特意采访西安杨森学习与发展副总监的相关经验心得以及梳理了小贴士作为参考。

经验启示 羊莉(西安杨森 学习与发展副总监)

◆ 诊断绩效原因

在开展销售绩效改进的过程中，最大的挑战无疑是如何通过理论工具分析、诊断出撬动当前销售业绩的关键杠杆点。根据绩效改进的相关知识，影响绩效的因素大体可以分为环境、流程、资源、技能、知识等。但是因为影响销售业绩的因素多种多样，难以准确衡量不同因素对销售业绩的影响比重。同时，在分析问题和进行决策时，人们不可避免地习惯于依靠过往经验进行分析和判断。例如，当年这一指标可以完成，现在无法达成，肯定是因为人员能力不足。我们需要提高人员的能力。这也会造成企业销售绩效改进的相关方案可能无法产生效果。为此，企业需要有效地梳理出销售的关键价值链，以及依靠相关销售数据帮助提高诊断的准确性。

然而，并非所有企业都建立有健全、体系的销售数据中心。在分析造成绩效差距的原因时，企业往往可能缺乏某一部分数据。为此，在缺乏相关数据时，公司会依靠以下两种方式进行分析：1) 开展市场调研，收集一定的样本进行决策；2) 邀请各级利益相关者，且具备一定经验的资深人士共同分析。

案例启示 某医药公司 | **数据分析进行绩效诊断**

◆ 利用分析框架

在推行新的销售运营模式时,销售培训部门与相关商业部门(销售、市场等)利用业务规划(Business Planning)的分析模型诊断新业务模式落地的关键挑战。

整个分析框架大致根据以下三个维度进行分析:

- **市场、政策性因素:** 经济增长、行业政策等因素
- **过往2-3年的销售结果性数据:** 1) 销售完成率、2) 销售增长率、3) 产品的市场占有率、4) 产品的覆盖率。(以上4个维度的数据,按照公司级、事业部级和不同产品级维度进行细分)
- **销售过程性数据:** 销售的客户拜访率、销售的大客户、新客户覆盖率等数据(按公司、事业部、产品级、“数量”和“质量”维度划分)

◆ 数据分析, 结合结果和过程性数据

首先,公司会分析市场、政策性因素判断其对公司整体业绩的影响情况。同时,根据销售结果性数据,公司与外部竞争对手、市场整体情况和自身业绩完成情况进行综合对比,判断公司整体的销售业绩是否取得了理想的成绩。如业绩不理想,公司会进一步分析不同事业部和产品线的结果性数据,明确造成业绩下滑的原因,并细分至具体的事业部和产品维度。例如,

公司发现造成公司业绩不如预期的原因在于某重点产品的增长率低于预期水平。

之后,公司会针对性地搜集和分析相同维度下的过程性数据。例如,某重点产品的三甲医院的覆盖率、客户拜访率、销售会议的执行率等。在诊断的过程中,公司会同时参考过程性数据的“数量”和“质量”。例如,某重点产品的业绩下滑,但过程性数据的“数量”尚可,其原因应存在于过程性数据的“质量”之中。通过这一分析过程,公司诊断出造成某产品业绩下滑的原因在于医药代表对三甲医院的覆盖率不够。

因此,通过细分的结果性指标,公司能明确业绩下滑的原因,并利用过程性指标与所发现的原因进行反复地匹配确定是否存在内在逻辑关联,进而发现造成上述原因的问题所在。

◆ 专业访谈, 诊断问题

此外,通过以上的环节,公司诊断的问题仍可能停留在表层。因此,销售培训部门仍会通过专业访谈的形式,与上述通过诊断发现存在可改善空间的产品线和业务单元的利益相关者进行沟通,了解其真实场景下发生的事件,帮助判断诊断出的问题是否为根本性原因。例如,针对重点品牌下滑这一问题,销售培训部门会询问造成这一问题的原因是什么?是因为销售执行率不达标吗?造成销售执行率不达标的原因是销售团队年轻化经验不够,还是区域管理存在问题还是销售人员的数量不够?通过进一步问题的提问,销售培训部门才能真正对造成绩效差距的原因进行追根溯源。

小贴士 为帮助企业更好地进行绩效改进的诊断,我们也结合了与企业绩效改进专家的访谈梳理了绩效改进的关键事项。

增强诊断的有效性

专业访谈 (避免决策偏见)	数据分析	系统思考
<ul style="list-style-type: none"> • 增强信任, 打造一个透明融洽的访谈氛围(如宣贯销售业务的达成已更多受跨部门合作的影响、并非质疑销售部门的本身能力等内容) • 增加对业务的理解(参考了解业务的方式) • 提前准备访谈提纲(参考培训需求诊断所列的问题) • 利用销售数据和引导式提问技巧引导访谈 	<p>建立销售系统并整合相关数据:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 重视销售过程和结果性指标的收集(保证数据的数量) • 开展相关培训、考核等措施促使销售人员有效输入相关数据(保证数据的质量) <p>整合利用相关销售数据进行分析:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 将结果性数据划分为销售完成率、销售增长率、产品市场占有率等并依照公司、产品、事业部进行划分,根据数据结果分析造成业绩差距的问题 • 基于所发现的业务问题,对比匹配销售部门的过程性数据(客户拜访率、覆盖率、执行率等),确定销售部门在哪些销售过程存在差距 • 利用经验或与存在差距的产品线/业务单元沟通造成差距的原因 	<ul style="list-style-type: none"> • 销售的激励政策、手段 • 其他部门的支持 • 销售人员的能力 • 销售的工具、系统 • 销售战略制定和执行 • 销售人员的动机、意愿 • 销售工作流程的清晰度 • 销售的辅导、反馈

标杆数据

附表 1 过去 1 年内, 参调企业销售业绩的情况 N=237

业绩情况	比例
大幅增长 (大于 15%)	34.60%
增长 (5%-15%)	40.08%
基本持平 (-5%~5%)	19.41%
下降 (-5%~-15%)	4.22%
大幅下降 (大于 -15%)	1.69%

附表 2 参调企业的销售模式 N=235

销售模式	比例
B2B 销售模式	42.13%
B2C 销售模式	10.64%
以上两者皆有	44.26%
其他	2.98%

附表 3 参调企业 17 年上半年度销售个人贡献者的主动、被动离职率

离职情况	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
主动离职率 N=223	13.33%	5.00%	10.00%	20.00%
被动离职率 N=222	7.84%	1.00%	5.00%	10.00%

附表 4 参调企业主要负责销售培训的部门 N=237

所属部门	比例
培训部门	31.65%
专门的销售培训部门, 隶属销售部门	21.10%
专门的销售培训部门, 隶属人力资源部	13.50%
企业大学 (含教学开发等专职人员)	7.17%
没有专门部门负责, 由销售部门自行负责	19.41%
其他	7.17%

附表 5 参调企业认为针对销售人员的培训内容需要加强的维度 N=191

加强的维度	比例
基于业务挑战定期进行更新	70.68%
萃取销售真实案例	61.26%
课程包含销售可应用的工具、方法	45.55%
源于销售工作场景、流程	41.36%
其他	3.14%

附表 6 贵公司是否将销售经理所管辖团队的人员流失率作为其绩效考核目标 N=237

	比例
是	37.97%
否	62.03%

附表 7 在销售培训方面, 参调企业是否规定销售经理需担任销售兼职培训师 N=237

规定的情况	比例
是, 对授课课时有一定要求	13.92%
是, 但未对课时做出强制要求	37.13%
否, 但有销售经理主动担任销售讲师	24.89%
没有销售兼职培训师	22.78%

附表 8 在销售团队面临销售业绩下滑问题时, 参调企业销售培训 / 培训部门在绩效改进中的角色 N=30

扮演的角色	比例
提供工具、方法的支持, 辅导绩效改进的实施	86.67%
引导绩效改进方案的实施	13.33%

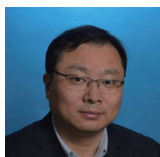
附表 9 贵公司销售培训人员未来职责不发生转变的主要原因为 N=27

原因	比例
公司对销售培训部门仅定位为培训部门	44.44%
销售培训部门缺乏相关能力	22.22%
企业高层管理者尚未了解到绩效改进相关理念	18.52%
销售部门缺乏对销售培训部门的信任度	7.41%
参与绩效改进的潜在风险较高	7.41%

案例启示

案例启示

某医药公司 - 科学拜访能力打造



肖扬 | 培训发展总监 | 中美上海施贵宝制药有限公司

项目背景

作为一家医药公司，公司销售的商业模式为：1) 通过渠道将产品销售到医院，药房等终端、2) 依靠专业的医药推广团队进行产品的学术推广。

随着国家收紧了对医药行业的政策后，公司相信合规的重要性势必会逐渐加强。为此，领先于行业其他企业，公司率先做出了三方面的尝试：1) 取消销售代表岗位，建立医药代表岗位负责专业学术推广、2) 完全取消对医药代表的销售指标，转由公司层面承担、3) 完全取消对医药专家支付讲课费。

在进行了上述的调整后，因销售的激励政策等因素，公司的销售业绩受到了极大的挑战。但公司相信依靠专业的医学推广是行业未来的趋势和走向。因此，公司决定坚定不移地实施新的推广模式为未来发展赢得竞争优势，但是变革的成功离不开销售业绩的回升以帮助克服员工心中的焦虑，甚至建立对变革成功的信心。同时，新的推广模式意味着代表固有的推广方式也需要进行调整。

因此，如何通过培训帮助医药代表提升新推广模式下的能力就成了摆在培训部门面前的一大课题。

绩效咨询理念诊断培训需求

成立需求诊断小组

因关乎公司重大战略能否落地，因此在进行培训需求诊断时，公司中国区总经理亲自立项成立了跨部门特别行动小组，其成员分别为专门的项目负责人（由总经理指派，直接向其汇报项目情况）、各事业部负责人、培训部门和销售有效性部门（SFE）。特别的是，在需求诊断的过程中，特别行动小组就确定了整个项目的责任人为各事业部负

责人，而非培训部门。这也为后续整个项目的推动打下来坚实的基础，即这不是一场单纯由培训部门主导的培训项目，而是关乎公司战略政策能否落地的关键能力重塑和打造。

两大关键培训需求

在经过反复的讨论后，培训部门确定了两大关键培训需求：

- 打造医药代表的“科学拜访”的能力
- 强化一线经理的辅导能力和业务计划能力（Business Planning）。

在诊断过程中，项目组成员一致地认为在新推广模式下，医药代表的主要职责为传递科学、公正的医学产品信息，为客户产生价值。因此，对于代表来说，如何开展“科学拜访”影响其工作的开展。此外，在当前环境下对于一线经理而言，项目组成员认为其能否辅导代表科学拜访及业务计划能力同样至关重要难以割舍。因此，公司最终决定提升代表层面“科学拜访的能力”和经理层面销售辅导和商业计划的能力。

相对来说，很多公司培训部门会对销售总监、经理等各级员工进行访谈、调研，并综合各方面的需求制定最终的培训计划。但如此诊断出的培训需求是否符合企业需求，是否最终能影响绩效无疑要打上一个问号。因此，公司培训部门开始使用绩效咨询的方式，从业务需求反向推导培训需求，并利用公司相关销售结果数据和一线人员活动质量数据反复验证是否为关键改进点直至最终确定培训需求。其整个链条如下：



▶ 项目设计

在确定完培训需求后，培训部门也制定出了一线团队整体掌握科学拜访关键能力的目标。为此，公司将科学拜访分为不同的要素，并描述出相应的行为标准。同时，为统一行为标准，公司也将相关行为准则制作成标准的学习手册供代表们进行知晓，确定最终培训的交付标准。

▶ 绩效体系推动培训落地

如何使员工通过培训发生行为的转变始终是萦绕在培训部门身边的最大难题。很多企业时常都会遇到“上课热热闹闹，下课统统忘光”的情况。这是因为缺乏配套的管理机制促使员工在实地工作中践行培训所学的知识。

然而，作为公司战略级的目标，如果最终无法使代表发生“科学拜访”的行为，整个项目无疑是失败的。因此，为达成企业战略级项目目标，培训部门除了与往常一样设计了整个项目的整体培训方案外，也推动销售部门建立了一整套绩效支持体系以帮助培训效果的落地。

首先，公司对整个一线团队的奖金体系做出了重大的调整；医药代表的奖金不再与业绩挂钩，而是与科学拜访的数量和质量相关，即从激励政策上推动代表履行科学拜访。通常修改奖金方案也是一家企业最难改变的一项政策，需要由最高层管理者推动。而这也与高层管理者认为“科学拜访模式”能否落地对企业战略有着最关键的影响。

此外，公司对一线经理的绩效考核也相应地调整；一线经理每月都必须与每位医药代表进行为期一天的协同拜访，并需评分以及输入系统。同时，销售经理该项的 KPI 也会落实到其直线经理的 KPI 指标进行追逐。所有评分结果都将汇总至大区经理层面进行正态分布，避免人为的“友情分”出现，真正做到对“科学拜访”质量的监控。

▶ 混合式学习提升培训效果

为加速销售团队科学拜访能力的提升，公司开始尝试应用混合式学习的方式来实施整个项目。公司将知识性内容转移至线上学习平台供员工自主学习，从而压缩了知识性内容的课堂培训时间，使培训部门能在课堂培训中专注于实战演练。同时，因公司医药代表人数众多，单靠培训人员的力量难以有效覆盖，尤其是做到对每位代表能力的评估和追踪。因此，培训部门决定先对一线经理进行“TTT”培训，让他们能够未来对代表进行评估和带教。（因对经理和代表采取的方式类似，在此着重只描述针对经理的培训实施工作）

培训部门将整个培训分为前中后三个阶段。



- **前期：**前置培训知识内容。公司将所有应知应会的知识内容进行前置，通过在线学习平台让经理进行为期两周的学习。在第二周，经理会通过部门制作的大量互动式课件进行线上的人机模拟演练。经理能在不断变化的场景下进行模拟拜访。一来，培训部门能对经理进行跟进。二来，销售经理也能提前接触一部分科学拜访技巧方面的培训。
- **中期：**知识点回顾 + 实战模拟演练的训练营 (Training Camp)。在训练营当天，培训部门会进行半小时左右的核心知识、要点回顾（通过 DEMO 录像演示）。之后，所有的销售经理会分批进入不同区域的评估中心 (Assessment Center) 进行一对一的实战演练和评估，涵盖不同科学拜访的场景、产品知识等考核区域。在同一区域实战演练完成后，培训部门通过视频演示 (Video) 的方式回放之前实战演练的现场情况，让经理讨论实战演练中的闪光点 and 可提高之处。直至销售经理完成所有区域的模拟演练。
- **后期：**追踪跟进行为转变。在训练营后，对于表现不合格的经理，培训部门会安排其直线经理在三个月内进行辅导。在三个月后，当一线经理通过考核后，其方能有资格对下属进行科学拜访能力评估。

同时，所有经理对科学拜访的辅导情况都将落实到其和直线上级的 KPI 中进行追踪。

▶ 项目挑战

在项目实施过程中，最大的挑战在于如何促使经理能够适应新推广模式下的职责变化。以往，销售经理只需向代表分配完销售指标，代表自然而然地会为了奖金冲刺。同时，公司过去只对代表进行销售方面的考核，销售经理的工作也相对轻松。现在，公司开始对经理进行科学拜访的考核，其通过后才能对代表进行考核。

为此，公司专门开展了战略会议 (Engagement Meeting)，向所有管理者陈述商业模式变化的原因及对对未来竞争的价值、专业化的推广团队的标准等推动大家逐渐适应这一模式。

▶ 项目成果

在整个项目设计和实施伊始，公司就设定了三个层面的考核指标，分别为 1) 科学拜访能力的提升、2) 新产品客户增长数、3) 公司的销售业绩。

在培训实施 1 年后，对比销售团队原有科学拜访的基线水平，培训部门发现已有了明显的提升。

此外，在培训实施后，公司的新客户数量也有了一定的涨幅。

最后，在培训实施前，公司的市场份额和销售业绩都面临着严峻的下滑和挑战。但在培训训练营结束三个月后，公司的销售业绩步入上升通道，并连续 6 个月保持增长。

从上述三个维度来看，证明了培训的效果。

▶ 成功经验

首先，培训部门需要区分企业对培训的绩效需求和个人的学习需求。组织内部存在大量的学习需求，但是这些需求是否能在公司层面推动业绩增长是经常受到忽视的。培训部门将所有的培训需求回归到业务层面，确定出对业务的价值。

此外，在整个培训过程中，培训部门结合了新的培训技术强化了培训的效果。通过在线学习平台及人机模拟功能，培训部门实现了知识性培训内容的前置，为线下培训腾出了更多的时间，使培训部门能够专注于通过面授和实战演练推动团队技巧的提升。

最后，培训部门隶属于专门的商业战略团队，不直接向销售部门进行汇报。这也使培训部门能够以更加中立的第三方咨询顾问的角度帮助业务部门诊断培训需求。

案例启示

拜尔斯道夫 - 销售的生意计划制定



邵元祺 | 销售业务伙伴负责人 | 拜尔斯道夫中国

项目背景

作为一家日化行业的全球领先企业，拜尔斯道夫旗下拥有众多的知名品牌包括优色林、舒蕾、美涛、莱珀妮、拉贝罗等。前些年，在华国际快消品企业普遍都遭遇了“行业寒冬”，各自的销售业绩都有不同程度的下滑。同样的，拜尔斯道夫也面临着较大的盈利压力，产品处于“叫好不叫座”的境地。

为改变这一现状，公司决定转变过往的销售经营模式，以拉动销售业绩增长。过往，公司销售的经营模式为总部制定销售策略和分配相应的资源，各区域销售团队负责后续的执行。现阶段，公司期望各区域能够自行制定所属区域的销售策略。这是因为虽然总部掌握着大量的销售数据如市场调研数据、商场的销售数据和经销商 DMS 系统中的出入货数据。但是，随着销售市场变化和竞争的加剧，这部分数据可能存在一定的滞后，甚至数据源也缺乏一定的精确性。以上这些都可能造成总部制定的销售策略存在一定的误判或滞后。同时，这部分数据也无法囊括竞争对手的全部信息。因此，公司希望能调动更为了解各区域经营及竞争对手情况的销售人员基于总部的策略制定所属区域的生意计划。随之而来的就是企业需要相应地调整组织架构、销售流程，以及使销售人员能掌握如何规划生意计划。

项目预期

通过流程再造和培训实施，公司希望各区域能自行选择经销商门店，以及规划、分配年初既定的销售预算到不同的经销商和渠道商。通过对比财务核销、提报的数据，销售人员能了解费用使用情况、现阶段销售收入以及与目标差距，自行制定销售策略拉动业绩增长。

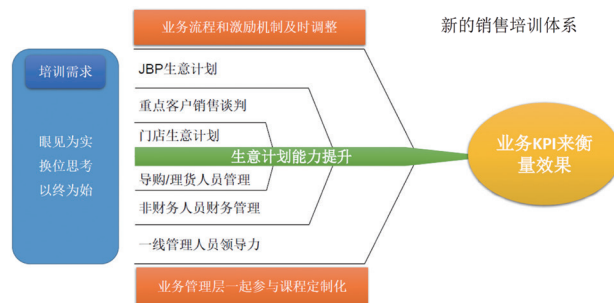
项目实施

首先，公司在外部寻访了一家权威的咨询公司，并与其从公司业务流程和实际案例着手，共同参与了“生意计划制定”培训内容的本地化定制。

因培训内容涉及如何基于宏观经济政策、人口因素制定生意计划等诸多内容，为便于受训者吸收相关知识，公司将“生意计划制定”拆分为三个组成部分，分别为 JBP（联合生意计划）销售策略、

季度的生意平台和月度的销售计划执行，并在三天内面授完成。其中，JBP 销售策略的培训内容为标准化知识模板，关于公司与大型经销商如何协作投入资源等，帮助实现公司长远的生意策略计划。在以往，各区域不负责与大型经销商制定 JBP 计划。

季度的生意平台则涵盖如何进行短期的生意分析和规划的方法。通过季度生意平台，公司希望销售人员能基于公司产品的季节性特点进行规划。最后的月度计划执行则关于每个门店都需完成的执行计划。其中，为使培训内容更具针对性，每门课都有针对性的培训对象。JBP 课程的培训对象为负责核心经销商的人员。季度生意平台的培训对象为省区和大区的销售经理，而月度执行计划的培训对象为城市销售经理。



此外，公司希望尽量使整个培训内容简洁、易懂，减轻销售人员的学习负担。同时，相关参训人员都为各级销售管理者，本身对多数培训内容已较为熟悉。因此，整个培训以模拟演练为主，引导大家根据不同的真实案例进行讨论。

培训内容

为使培训内容更贴合业务需求，“我”首先与销售渠道负责人、销售总监等重要人员进行访谈，确保培训内容符合销售部门的需求。其次，“我”与当地不同区域的各级销售代表和经销商进行了后续访谈，确定需改进的流程、培训内容和收集真实案例。随后，“我”与咨询公司共同制定培训内容。相关销售代表的选择基于其是否负责相关工作。因为公司认为只有与真正负责相关工作内容的销售人员进行访谈，才能收获有价值的信息。

培训课程专一化

生意计划能力提升

通过对业务深入分析，针对不同级别业务人员明确不同计划培训内容



培训内容定制化

定制化课程内容



培训的作用

正如上文所谈到的，这一项目涉及了诸多的调整，从组织架构、销售流程和销售人员应具备的知识。

其中，销售培训不仅仅起到传递知识的作用，更起到信息收集的作用。例如，区域销售人员日常的工作模式、处理信息的方式。通过培训中收集的相关信息，公司也相应地调整了销售的一部分工作流程促进销售模式转变的落地。

项目成果

首先，通过 SFA（销售能力自动化）系统，公司发现销售人员的执行率得到了大幅的提升，从过往的 70%-80% 多跃升为 90% 多的执行率。

其次，该项目获得了销售部门的高度认可。项目产出了标准的 JBP 模板，帮助销售人员了解如何与经销商谈判。此外，相比以前，销售人员对企业相关销售预算的使用率也得到了明显的改善。

最后，从项目实施伊始，公司的销售业绩始终处于稳定增长的状态，从前年实现基本盈利到去年的开始盈利。今年，公司的销售业绩极有可能继续保持增长。

成功经验

首先，HR 应该走进业务，尤其对于支持销售部门工作的 HR 更应如此。HR 开展的销售培训应该针对业务痛点为业务创造价值，而不仅仅是浮于能力和技巧之上。这就需要 HR 更加积极、主动地参与高层管理者的业务会议，从而抓住业务部门的痛点。例如，针对销售生意计划制定这一痛点，BP 负责人在参与高层管理者业务会议时，

公司高层管理者明确提出过希望能驱动各区域自行制定销售计划。但是，在会后与各区域销售负责人的沟通中，BP 负责人了解到各区域尚不具备相应的能力。如何精准诊断需求很难真正具化和描述，但是当你全身心地参与业务会议时，人力资源人士会有一个很强烈的感受。

此外，企业培训人员应该追求“工匠精神”，将某一话题做精做专。近几年，公司的主要工作就是通过案例分享等形式帮助各区域掌握如何制定销售策略。与不少企业不同的是，公司没有过分注重搭建销售的培训体系，针对新员工、资深销售人员制定相应的培训内容。因为，搭建这样的培训体系往往也意味着高昂的成本。与此同时，现阶段业务的快速变化也将导致这样的培训体系和内容往往无法聚焦于业务的痛点，其对业务的价值无法在短期内得到体现。

案例启示

梅特勒 - 托利多——新业务环境下的销售培训



王涵菁 | 人力资源总监 | 梅特勒-托利多

▶ 项目背景

作为一家全球领先的精密仪器及衡器制造商，梅特勒 - 托利多自进入中国伊始就始终保持着高速增长。近年来，受到中国宏观经济增速放缓的影响，公司的销售业绩也面临着一定的压力。鉴于此，公司意识到过去的销售模式已渐渐不再适用于当前和未来的业务环境，需要从过往通过扩大销售团队寻求更多销售机会的模式，转变为依靠数据实现精细化销售管理、提高销售资源的利用率，以帮助实现业务转型和新市场开拓。

为此，公司开展了一系列销售变革管理的举措，比如 SAP 上线、销售流程优化、业务资源战略转移，并根据新的业务战略，重新制定销售团队的考核指标，强化日常销售管理等。然而，在推行新的销售策略和考核标准时，我们遇到了各种阻力。一方面是因为变革推行初期，市场还处在低迷期，销售团队的业绩持续下滑，相当一部分员工甚至管理人员开始抱怨，认为公司不再追求业务成长，而是转而研究做纸面文章 (paper work) 了。另一方面，公司管理层也意识到，阻力背后真正的原因，是因为我们的管理人员对公司的销售战略调整没有真正理解，导致战略执行的效果大打折扣。而在沟通和执行链中起到最关键作用的是公司的中层销售管理人员，他们理解新战略越透彻，贯彻执行并影响销售人员的行为就会越到位，公司总体目标的达成效率就越高。因而，在这个阶段，重中之重是需要加强对中层销售管理人员的沟通和赋能。

▶ 培训项目规划

梅特勒 - 托利多一直在销售培训方面有着丰富和多样化的课程，然而，这次培训项目的设计和规划，并非在原有课程上打补丁，而是一次颠覆原来课程体系的全新的项目设计。在培训需求诊断会议中，人力资源部与业务负责人展开了一系列讨论，从策略调整阶段对销售经理胜任力的新要求入手，对销售管理胜任力进行了重新的梳理和细化。基于这一主线，设计出变革时期销售经理培训的主要框架，即管理销售业务、管理销售人员和承担重要销售任务三大类，并在这三大大类下，细化出 18 个子类话题。

▶ 培训内容设计

培训主题确定后，由各销售市场总经理和人力资源部负责人一起组成核心课程设计团队，每人负责其中 1-2 个课题的主要设计工作。每位课程设计负责人可以自行组织 3-4 人的团队进行详细的课程设计。所有课程内容的设计必须围绕公司正在推行的销售管理新要求来进行。同时，公司统一提供每个课程设计需要的相关工具模板，涵盖课程内容、培训的呈现形式、相关案例和演练以及预期效果等。从开始设计课程、到课程内容最终确定，每个课程都需要经历多次修改和审核校准的过程，审核由核心项目团队以及人力资源部共同进行。正式授课前，讲师还需要就课程内容进行集体讲授演练，并接受核心项目组的评估和审核。

这样反复打磨课程的过程，需要业务负责人额外付出很多时间和精力。但正是业务负责人的高度参与，培训内容才更加专业、落地。人力资源部在其中的角色，除了设计销售经理的人力资源管理课程，更多的是协调者和项目进程管理者。

▶ 培训实施

与很多培训不同的是，这个培训项目的课程，均由各业务部门总经理及以上级别人员亲自授课。授课期间，中国区总裁、各业务总经理和人力资源部负责人全程参与，以便亲自观察、评估销售经理的参与和反馈，及时调整授课内容和授课方式，并在课程期间安排学习内容交流和课后的实践项目讨论。同时，培训期间还设定了严格的课堂纪律，比如不能中途接听电话等。这些细节无不向被培训的销售经理们传达，这个培训项目不仅仅是一场培训，它关乎到销售战略的有效落地、关乎公司的长期业务发展。

▶ 培训效果的考核

该培训项目共分为三个阶段，针对这三个阶段，公司分别设置了金牌、银牌、铜牌的认证能力评审，来检验销售经理的学习效果。通过的学员获得奖牌认证，未通过的学员则需要加以改善，并参加下一次认证评审。

在铜牌认证阶段，销售经理需要完成第一模块的学习以及知识测

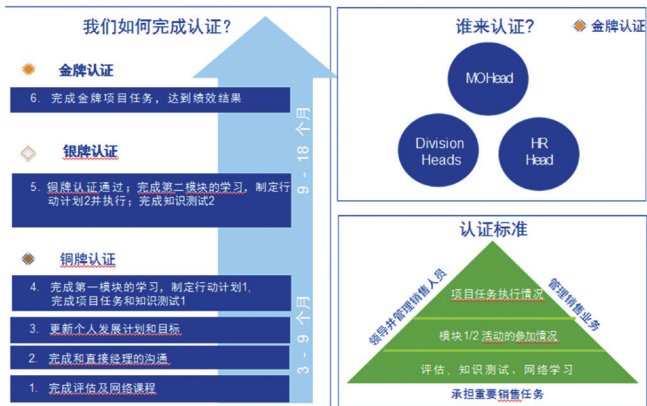
试。同时，销售经理还需要根据培训内容，选择下一阶段培训前的行动计划（为期半年），例如，提升销售团队的效率。

对于银牌认证，在下一轮培训开班前，销售经理需要汇报所制定行动计划的完成情况。中国区总裁会当场宣布考核结果。为使评估结果更加客观、公平，公司会根据实际销售数据结果以及应用课堂所学知识的情况作为主要的考核指标。



金牌认证与银牌认证的考核方式类似。不同的是，金牌认证的项目任务为期9个月。同时，公司对金牌认证的考核要求也更为严格。在第一个培训班的金牌认证项目中，有近一半的销售经理没有通过考核。这也提高了后续参与金牌认证的销售经理对所制定项目的重视度。而销售经理的重视无疑能推动销售策略、工具和流程的有效落地。

培训效果的考核和认证



项目成果

行为层面

培训开展前后，最显著的变化是，销售经理在推动公司新策略中的态度和传达策略的有效性方面。培训前，一些销售经理因不理解而抱怨，一方面认为公司的某些销售指标设置的不合理，另一方面抱怨员工在执行中为完成指标而做，甚至有时候玩文字游戏。而培训后，销售经理从公司高层管理的层面，加深理解了这些销售指标、销售策略背后的真正意义，同时，也知晓了更多的方法和工具，去和员工有效沟通，并帮助员工完成指标、落地销售策略。

销售业绩层面

在 2015 年项目实施之前，公司的销售业绩增长速度明显放缓，在 2016 年，销售业绩呈现良好回升趋势，2017 年更是取得了可喜的两位数增长的结果。一方面，这得益于中国市场的逐步回暖，另一方面，也反映出公司这几年在系统建设和销售培训等方面的持续投入所带来的回报。

未来展望

有效的销售管理培训会影响销售管理者的行为、而销售管理行为会影响绩效目标的达成。梅特勒 - 托利多经过这几年持续的培训投入，很明显地看到，销售人员的行为模式和思维模式都发生了很大的改变，而这些正是促进组织能力和销售业绩提升的主要驱动力。

案例启示

交通银行信用卡中心 - 培养优秀的基层销售管理者



成屹 | 培训项目团队经理 | 交通银行信用卡中心

公司背景

始建于1908年，交通银行至今已历经了百年的风雨发展。目前，交通银行（以下简称交行）已发展为业务涵盖商业银行、证券、信托、金融租赁、保险等诸多领域。作为交行的重要业务之一，交通银行在全国多个区域设立有信用卡分中心。其中，广大的基层推销人员是其业务发展的直接贡献者。而基层销售人员的业绩表现极大地依赖于其直属上级 - 销售主任的示范、辅导和激励。为此，交行信用卡中心高度重视销售主任的培养，促使他们能提升团队凝聚力和辅导下属工作。

销售主任的选拔

在选拔销售主任时，卡中心对岗位竞聘者设置了严格的“门槛”，需满足一定的学历、任职时间、业绩达标情况，且参加过后备主任的培训并通过书面考试。

每季度，所有该岗位的竞聘者都会在当地分中心参加竞聘。在竞聘面试过程中，竞聘者主要进行自我介绍、自身对岗位的理解和未来晋升后的工作计划。大部分分中心会邀请各级经理人员，以及分中心领导班子组成评委会，根据竞聘者的面试成绩和表现出的潜力与岗位胜任力之间的匹配度进行评定。

销售主任的另一来源为雏鹰项目学员。自2014年起，每年信用卡中心均会从全国招募大量应届本科毕业生（平均每年200-250名），

经过集中培养，选拔其中的优秀学员派驻至各地分中心成为销售主任（成长最快的入职半年即可成为见习销售主任，业绩必须达标）。

销售主任的培养

在销售主任的培养方面，交行主要通过相关培训、建立流程制度和营销管理体系提升销售主任的管理成熟度。

针对销售主任的培训

为使销售主任能够管理好团队，信用卡中心参照销售主任的岗位任务和胜任能力研发了务实、落地的培训课程，如《招聘实务》、《陪同带教》、《业务数据分析》、《员工激励》、《结构化思维与表达》等。同时，为使培训内容易于销售主任的迁移和掌握，培训部门通过以下两个维度强化培训的效果。

增强内容的实操性

首先，培训部门对相关培训内容都进行了场景化处理，使培训内容能够与销售主任真实的工作情景进行结合，强化培训内容的可实操性，缩短学员从“知道”到“做到”的距离。

例如《员工激励》，通过调研发现，分中心销售主任日常都会以较为单一的方式对员工进行激励，实际效果并不尽如人意。因此，培训部门尝试将动机分析与信用卡中心员工情况进行结合，针对不同需求层次的员工给予相应的激励，将抽象的员工激励具象化、可视化。如对于社交需求较高的员工，销售主任可以尝试从团队活动、情感链接等处着手；对于一些有较高的职业发展目标的员工，销售主任会对他们委以重任，挑战更高的销售目标、或让他们为新的销售话术献计献策、带教新人。此外，还建议销售主任平日可以邀请上级管理者表扬销售明星或为下属寄送生日贺卡，逢过节写慰问信给员工家属等。同时还收集全国各地分中心优秀团队的激励手段供大家分享。

培训的实施与考核

在封闭式培训过程中，信用卡中心采取白天理论授课，晚上实战演练的方式进行。在实战演练时，培训人员会扮演不同角色与销售主任进行通关演练。演练的过程会进行录像，或者请来自优秀分中心的销售经理进行点评。同时，交行对销售主任培训考核通关的要求为达到100分，通关评估表包含了各知识点和要点，以观察学员在演练中

销售主任培训项目总览

2017主任级培训实现了螺旋式上升趋势：

- 推广1套标准流程，执行1套落地方案；
- 梳理3套课程体系，优化3门培训课程；
- 制定1份执行清单，形成1套制式工具；
- 重编3本学员手册，形成不同系列特色；
- 全程搭建成长平台，落实训后效果转化。



培养对象	见习主任	正式主任	高级主任
培养目标	基础管理能力	管理能力夯实	管理能力提升
培训内容	角色认知 招聘面试 陪同展业 晨会经营 工作流程 专家门诊	业务数据分析 结构化思维与表达 员工激励 PPT和图表制作 新人集中辅导 专家门诊	角色认知 有效带教及激励下属 培训能力提升 主任激活项目 智享会 行动研讨

案例启示

默克 - 培养合格的销售经理



孙钦娥

(原默克生物制药商业学习中心总监)高级培训与发展总监 | 费森尤斯卡比(中国)投资有限公司

▶ 项目背景

作为一家知名的医药企业，默克一直以来都非常重视对人才的培养，尤其注重销售经理的培养，希望能够将其打造成合格的销售经理，促进公司整体业绩的提升。这几年来，公司重新完善与开展新经理入门培养和销售经理辅导能力强化项目。

▶ 销售辅导能力打造

◆ 需求诊断

为帮助业务发展，默克每年都会开展培训需求调研，以提供更具针对性的销售培训。两年前，在需求调研过程中，销售培训团队发现，当时销售经理团队的管理成熟度不尽人意；有大量新晋的经理以及一定数量的资深经理在团队管理方面体现出一定的短板。

当时，销售培训团队对不同的利益相关者开展了调研工作。首先，销售培训团队与销售总监和各事业部最高管理者进行了面对面访谈，了解他们对销售团队期望改善的着力点。紧接着，销售培训团队也对大区经理和销售经理实施了问卷调研。为更准确地调研出他们的培训需求，销售培训团队对问卷问题进行了精心设计，涵盖排序、选择和开放式问题。此外，销售培训团队还与销售团队的 HRBP 进行了一定的沟通，了解到不少销售代表抱怨缺乏上级的关注和相关辅导。最终，不同利益相关者的意见都指向了提升内部辅导能力这一着眼点。

最终，销售培训团队决定开展提升销售大区经理和销售经理辅导能力的项目，以推动团队文化打造和辅助员工成长、发展。

◆ 项目规划

项目之初，销售培训团队将打造销售辅导能力规划为为期两年的项目。第一年，销售培训团队希望使大区经理和销售经理掌握、了解实地辅导的流程和方法。第二年，销售培训团队的目标是大区经理和销售经理熟悉情景化辅导的知识和方法，了解如何基于不同团队成员的个性开展针对性的辅导。

这是因为，在需求确定后，销售培训团队又针对销售经理的辅导能力开展了进一步的调研，以了解销售经理辅导能力的强项和弱项，以及需优先提升的事项。虽然情景化辅导是大家普遍认为的最低分项，

且与各事业部高层管理者和员工访谈意见一致，但公司仍决定需先使大区经理和销售经理掌握相关流程，并能够依照“GROW”模型进行辅导反馈。在此基础搭建完成后，销售经理才有可能实施情景化辅导。

◆ 项目实施



在项目规划完成后，公司主要依靠以下三个方式提升销售经理的辅导能力：1) 销售辅导的工作坊 (Workshop)、2) 移动学习平台、3) 销售协访。通过这三种方式的原因如下：

工作坊：帮助销售经理掌握销售辅导的知识，提升他们的能力。

移动学习平台：公司希望尝试移动学习这一方式扩大培训的覆盖面，以及体验这对培训效果的价值。

销售的协访：1) 通过实地观察，销售培训人员能真实地了解销售经理辅导不同下属的情况。其中，销售培训团队会跟进团队业绩排名前 20% 和后 20% 的销售经理的销售辅导。这是因为销售培训团队希望了解高绩效销售经理的成功经验和能力短板，以及低绩效销售经理无法有效管理团队的动因和挑战、2) 实现对培训效果的后续追踪

在各事业部和大区经理的业务会议中，培训人员会宣传销售辅导整体表现较好的大区和事业部，以及不同区域需改进的环节。公司希望树立一个个标杆，带动不同大区和事业部销售辅导氛围的建立。

此外，销售培训团队会邀请各事业部的最高管理者录制一段 15

分钟左右的视频，结合自身成长的经历和体会阐述辅导的重要性，以及销售辅导的相关知识点。公司希望通过这一方式起到三方面的作用：1) 统一高层管理者层面对于销售辅导重要性的认知、2) 通过高层管理者自身的宣贯引发他们对销售辅导的重视、3) 借助高层管理者的力量扩大项目影响力，自上而下地推动销售经理地转变。这也在各大区经理和销售经理之间引发了极大的反响。一来，各级销售管理者都了解到来自高级管理者对销售辅导的重视。二来，销售经理也较为好奇销售高层管理者的演讲内容。获得高层管理者的支持有赖于过往培训部门与业务部门紧密合作建立的良好基础。

同时，销售培训团队还对系统进行了优化和调整，提升了销售辅导任务表的完整性和连续性（任务表依照 GROW 模型进行设计）。过往，销售经理的辅导任务表只需打钩即可上传至系统，甚至没有打钩完成也可上传提交。但现阶段，公司对销售经理做出了硬性的要求，表格中涉及销售代表的能力诊断、后续行动计划都需填写完成。所有表格将会上传至公司的销售绩效管理团队。建立这一制度的目的在于公司希望销售经理通过反复填写任务表不断强化自身对销售辅导流程的掌握，并逐步将相关知识固化在销售经理脑海中，最终促成销售经理行为的转变。

今年，公司还针对大区经理开展了两场“TTT”培训，旨在推动大区经理成为销售辅导的讲师。培训讲师将每6位大区经理分为一组，组织其进行相互探讨。在培训过程中，每位大区经理都需利用一个小时左右的时间讲解销售辅导。这一过程帮助销售培训人员能够了解大区经理对销售辅导的理解程度，以及随时进行更正。通过这一项目的开展，公司希望能够推动大区经理向销售讲师进行转变，增强他们对销售辅导的理解，以及未来能够传授下属如何进行销售辅导。只有这样，大区经理未来才会有动力向下级管理者推动销售辅导。

此外，销售培训团队还挑选了8位优秀的大区经理进行每周一次的直播，将销售辅导的相关知识进行串联，并以故事的形式逐渐开展。此外，相比去年，公司在移动平台上分享了更多的案例。通过邀请大区经理进行课程直播，公司极大地提升了大区经理对销售辅导的重视，以及自身销售辅导能力一定的提升。在直播前，为有更好的表现，每位大区经理都积极、主动地翻阅销售辅导的相关书籍资料，并记录了大量的笔记。同时，在直播后，大区经理都会自发地组织销售经理进行学习讨论。



通过年底的培训效果反馈调研，基层销售管理者对销售辅导的重视度和掌握都有了明显的提升。

项目改进

今年，销售培训团队已完成了来年的需求调研。在调研过程中，大区经理和销售经理表示希望能开展更多的案例和成功经验分享。因此，销售培训团队计划将打造销售辅导能力的项目延长为三年，并开展更多的场景化教学。之前，公司仅仅只是将相关案例分享到移动学习平台。相关案例的共性内容仍无法实现显性化。然而，公司今年计划将案例萃取成为标准化的最佳实践，并录制成视频课程。此外，全球总部提供有关于销售辅导的游戏化课程。虽然这一课程无法完全与本地需求做到深度链接，但公司计划将其中一部分的经典内容与企业需求进行互补。

成功经验

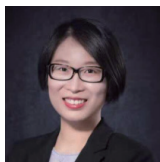
项目的成功离不开系统的规划。企业应把需提升的能力“切分为”彼此相连的细块，并规划1-3年的整体时长，对需提升的能力进行“精雕细琢”。否则，若企业每年计划提升不同的专项能力，可能最终这些能力都难以落地提升。

同时，在做项目规划时，企业需要以终为始，制定好项目的阶段性目标和项目产出，定期进行追踪和评估，保证项目的阶段化和连续化。公司最初的目标是希望使销售经理能了解销售辅导的流程和实施情景化辅导。这是企业上下认为最容易改变，也是销售经理最为薄弱的环节。同时，公司希望通过完善销售辅导的系统促使销售经理能够进行针对性的销售辅导。未来，公司也希望销售经理未来能够进行基于员工的期望和组织的期望进行销售辅导，提升员工工作的热情，而不仅仅只是僵硬地完成销售辅导。

此外，高层管理者的重视对项目的成功有着至关重要的影响。因为缺乏自上而下地重视，仅靠销售培训团队很难推动销售经理行为的转变。

案例启示

立白 - 业务转型下的销售培养



高慧华 | 人才发展专家 | 立白

▶ 项目背景

自迈入 2017 年，公司的销售模式已从传统的零售和批发模式转变为为了多渠道的销售经营模式。

随着行业竞争的激烈加剧，为推动公司销售业绩增长，公司决定赋能各省区销售总经理更多的工作职责。为帮助省区总经理适应新的岗位职责，人力资源部门结合行业标杆企业的岗位职责设置、自身情况和人员优势编制了新的岗位描述 (JD)。随后重新建立了相匹配的胜任力模型。

▶ 项目规划

在胜任力模型搭建完成后，集团也决定花费 1-3 年的时间重新打造、锤炼省区总经理新的岗位能力，促使企业战略的落地。但对于全新的能力略显抽象，缺乏一定具象的载体去实施后续的培训。为此，集团建立了价值证据链模型，从企业的绩效要求为切入点逐步推导企业的培训需求和后续方案设计。其流程如下：1) 企业战略和需求、2) 公司业务期望结果 (需达成的业绩指标)、3) 结果衡量指标、4) 确定关键行为促进行为转变、5) 学习目标、6) 学习课程、7) 培养形式、8) 保障内驱力。

▶ 培训主题设计

每年，立白大学会先与公司高层管理者进行访谈并将公司战略进行分解，从而确定公司对相关人员的关键绩效考核目标以及期望的关键行为表现。同时，结合岗位的能力模型梳理出当前最关键和亟需解决的能力短板。对于共性问题，会组织训练营进行集中解决和提升。对于相关学员的个性短板，公司会安排教练辅导等方式进行针对性的提升。

通过这一系列流程，立白大学推导出贴合业务需求的各期培训主题。公司第一期训练营的主题为专业能力的提升，随后的几期依次为生意规划、领导力提升等，逐步提升学员的能力和促进行为转变。

▶ 培训实施

对于省区总经理来说，达成销售指标永远是他们最紧急的目标。为避免培训负担过重影响学员销售业绩的达成，立白大学也会适时调整训练营的开营时间。例如，每年的第一季度都为公司的“开门红”时间，在这一阶段销售人员都会冲刺销售业绩。为此，大学会将训练营时间进行调整，确保学员能全勤投入培训，避免出现疲态。

在训练营成立伊始，公司从知识集训、岗位实战、技能训练三大维度出发设计了整体的混合式学习项目，可以归纳为“训战练”三种模式。

- **训**：集中面授、翻转课堂、线上学习、座谈会、沙盘模拟等
- **战**（主要针对省区总经理的继任者）：职能轮岗、副职锤炼
- **练**：行动学习、岗位带教、个人 IDP 计划

针对学员的个人 IDP 计划，公司希望达成两个目标：1) 了解自身的短板和明确未来的职业目标、2) 使直线经理能清楚学员的职业诉求，未来能更好地开展沟通交流以及他们的驱动因子。同时，立白大学也能有针对性地为学员提供线上和外部学习资源满足他们的个性化需求。

▶ 专业化运营 - 保障内驱力

以军事化管理 + 游戏化体验的方式进行整体培训运营。公司希望能通过军事化的管理保障学员对学习的重视度和参与，以及游戏化的方式激发学员学习的自主性，从而提升培训的效果。因为针对高管的培养不应再靠传统的面授，而是应该去激发他们在这一领域彼此的交流和思考。

◆ 军事化管理

建立相应的积分机制保障学员学习的参与度。对学员的出勤率、作业完成情况和参与度等内容进行打分，并会定期公布积分情况。学员的积分也将影响学员培养复盘的先后次序和能否引起销售总监的注意。同时，学员的积分也会影响其未来能否晋升。此外，公司一直以来对内部管理都有着严格的要求。因此，军事化管理也符合公司的企业文化。

◆ 游戏化元素：

从整个项目伊始，游戏化元素始终会贯穿于整个培训项目之中。在培养的前期宣传中，大学会编制大量的军事化海报、徽章吸引员工的注意。此外，立白大学也会在整个项目实施过程中开展大量的竞赛活动，增强学员在培训中的参与感以及激发学员的积极性。例如，过往区域之间存在一定的沟通壁垒，缺乏分享最佳实践。为打破相互间的沟通障碍，立白大学会向省区总经理布置标准化的工具和流程。在报告完成后，会将收集到的报告提交至上级领导、首席营销官处，并一起进行打分讨论。在此之后，也会挑选一部分人作为标杆，分享所在区域的优秀实践。通过树立标杆，能够很容易地激发学员相互分享的积极性。因为这部分学员的特质为讲究竞争，不愿意落后于其他学员。这也促使立白大学能够迅速萃取出优秀的实践，并通过在线学习平台进行分享。

▶ 效果检验

- ◆ **学习层面：**学员的个人档案（随堂作业、测评中心、行动计划完成率、学习情况）。
- ◆ **效果层面：**对于公司重点考核的业绩指标如铺货率和品类分布“硬性指标”，人才发展负责人会对比训前训后的 KPI 结果。对于领导力等无法直观量化的维度，公司会通过可视化案例中的行为表现和行动学习报告观测行为改进的效果。

▶ 项目挑战

纵观项目整个的实施过程，人才发展负责人最常能听到的声音为“我们的工作非常繁忙”和“现在销售业绩的压力很大”等等。对此，

立白大学会投入更多的精力和心思在整个项目的宣传和运营方面。同时，作为与最容易以 ROI 衡量的培训，大学需要不断证明对业务的价值，以赢得销售部门的认同。

▶ 项目未来优化

从项目的后续追踪来看，公司现在更多是依赖于大学做跟踪。未来，公司希望赋能 HRBP 去负责培训的后续追踪。此外，公司希望营造出训练营的价值，即对学员未来职业发展的加速作用。在此之后，学员将会更有意愿和热情参与整个项目。同时，公司也计划提高训练营毕业的门槛，只有表现优异的学员才能参与下一轮的训练营。

▶ 成功经验

在整个项目中，立白大学依据如下维度进行层层设计：1) 培训的对象、2) 培养的原因、3) 培养的内容、4) 培养的方式、5) 怎么进行培养、6) 项目衡量指标。

HR 应先明确企业对关键岗位的绩效要求，并逐步清晰企业为什么需要进行相关的人才培养。在此基础上，HR 才能确定需培训的内容，以及如何进行人才培养和落实后续的项目跟进。

同时，现如今，人才发展负责人需要以产品思维运营整个培训项目，调动学员的积极性。综合利用视觉 KV、积分闯关等机制活跃了员工学习的积极性。

最后，立白大学为每位学员制作了个人的学习报告，从课后知识点的掌握情况到其绩效表现的对比情况。



关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是高端、专业、广具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2017 年 10 月: 智享会付费会员企业超过 3, 500 家, 已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中, 超过 90% 是智享会的会员。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域, 且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求, 采购需求, 激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

- **线下学习渠道:** 每年 (1) 举办超过 40 场的大型品牌年会及展示会; 众多细分领域的品牌盛会已深入人心, 成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。(2) 超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。(3) 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过 100 场的公开课培训和内训, 提供会员企业一站式的学习解决方案。(4) “享问” 微咨询平台, 帮助 HR 找到指定领域的专家, 在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。(5) Member Bridge 一对一会员互访服务, 每年帮助超过 200 家会员企业对接搭桥, 促进企业会员之间的深度交流, 满足会员之间经验分享的需求。(6) 智享会公益教练俱乐部, 致力于教练技术的实践和应用, 并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标, 过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+, 服务超过 500 名会员, 满意度超过 95%。
- **线上学习渠道:** 近 60 场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道:** (1) 6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性, 读者人数超 3 万名。(2) 20+ 权威研究报告, 200+ 中国本地实践案例, 覆盖人力资源各个领域: 管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理等等, 提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享, 帮助人力资源从业者做出科学决策。

智享会满足采购需求

- 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会, 吸引超过 500+ 中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商, 全面满足会员企业采购需求。
- 线上供应商采购指南 (The Purchasing Guide), 基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成, 帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险。
- 内训咨询服务平台, 每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。
- 智享会会员共保池, 结合会员集体采购力量, 降低保费。

智享会满足激励和认可需求

- 智享会以“汇聚优秀企业, 发现最佳实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 每两年举办的“中国学习与价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”, “中国人力资源共享服务中心”和“中国薪酬与福利价值大奖”颁奖盛典, 作为中国人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则, 邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项, 以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业, 成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



欲了解更多详情

电话: 021-60561858 传真: 021-60561859

智享会官方网站 www.hrecchina.org

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

销售人员培训发展与绩效改进实践调研报告

THE PRACTICE OF SALES LEARNING DEVELOPMENT AND PERFORMANCE IMPROVEMENT SURVEY REPORT