



# 第五届销售人员培训与赋能年会

2020年12月15日-16日，上海





## 联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001室

邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址：[marketing@hrecchina.org](mailto:marketing@hrecchina.org)

网站：[www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)



# 销售管理者培养赋能实践

58同城·HRG

主讲：刘婷

# 我们的人才培养体系



# 聚焦【任务】的培训设计逻辑

找出问题人

- ✓ 如何定义问题
- ✓ 聚焦哪些群体

找出问题点

- ✓ 统一指标数据标准
- ✓ 数据定位问题指标

找出最佳答案

- ✓ TOP经验萃取
- ✓ 设计易学快学学习工具





# 主管层的培养阶梯

试岗

- ◆ 储备-上岗3个月
- ◆ 知道如何干活
- ◆ 知识+方法学习

在岗

- ◆ 上岗3个月以上
- ◆ 知道如何达成目标
- ◆ 任务工具+管理辅导

绩优

- ◆ 岗龄12个月以上
- ◆ 经理视角
- ◆ 领导力起步

# 如何助力绩效达成？

--以【乐高】主管训为例

# 项目背景与目标

- 降低低绩效人员占比

业务

- ✓ 业绩增速放缓
- ✓ 低绩效人员长尾

培训

- ✓ 管理训开展应激性
- ✓ 多而广、缺乏系统性

- 在岗主管训标准化

# 项目设计思路

**找出问题人**

- ✓ 如何定义低绩效
- ✓ 聚焦销售or主管



**找出问题点**

- ✓ 统一过程数据标准
- ✓ 数据定位问题指标



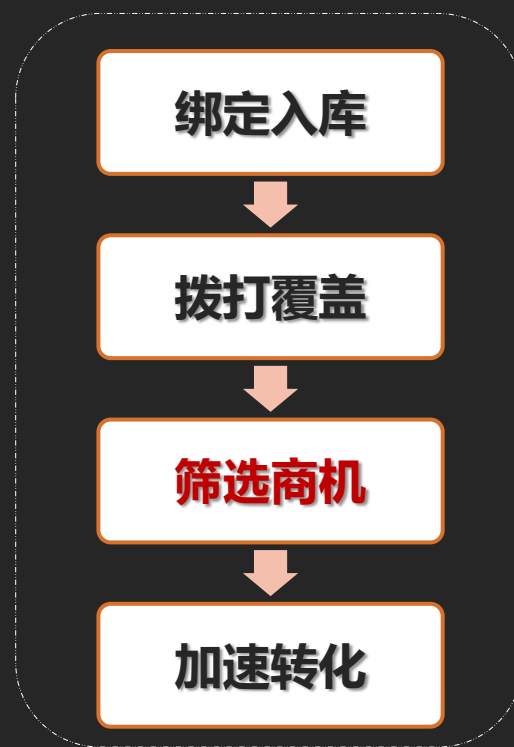
**找出最佳答案**

- ✓ TOP30经验萃取
- ✓ 设计易学快学学习工具

# 关键问题分析



销售过程建模



员工行为画像



管理行为画像

Tips : 通过销售过程数据定位问题出在哪儿，从而指导管理行为。

# 培训方案设计（内容）

## 管事

- 1、管商机（定目标、分任务、促转化、做储备）
- 2、管过程（搞氛围、做提醒、勤观察）
- 3、管结果（开早会、开午会、开晚会）

## 管人

- 4、给指导（听录音、做辅导）
- 5、搭团队（做招聘、做团队、做激励）
- 6、找漏洞（看数据、找问题）

新晋主管训SOP						
岗位要求	工作职责	培训内容	验收方式	时间	对应积分（总积分100分，附加积分6分）	资料包
管事	管商机	定目标 分任务	管理工具：商机管理（线下） 1.学习：学习58智慧管理集商机管理卡片 2.作业：学后531+试题测试 3.反馈：商机管理进阶问题	第1个月1-10日	完成“管商机”环节的打卡，积1-24分 积分标准： 完成学习内容，积5分 试题测试成绩80以上，积5分 完成学后531，积10分 完成场景问题反馈，积4分	<b>实操资料包：</b> 主管训SOP 分工说明书 进阶进阶表（城市汇总+反馈总部）  <b>学习资料包：</b> 58智慧管理集 (学习卡&任务卡&任务说明书) 特康：主管经验分享（线上） (PPT+视频讲解) 管理课堂（线上） (PPT+视频讲解)  商机管理试题&参考答案 员工辅导试题&参考答案  <b>考核资料包：</b> 主管学习档案
		促转化 做储备	管理课堂：如何带动业绩高速增长（线上） 复盘研讨：商机管理场景问题（线下）	第1个月10-20日	完成“管商机”环节的打卡，积1-13分 积分标准： 完成学习内容，积5分 完成研讨总结，积8分	
管人	给指导	听录音 做辅导	管理工具：员工辅导（线下） 1.学习：学习58智慧管理集员工辅导卡片 2.作业：学后531+试题测试 3.反馈：员工辅导场景问题	第2个月1-10日	完成“给指导”环节的打卡，积1-24分 积分标准： 完成学习内容，积5分 试题测试成绩80以上，积5分 完成学后531，积10分 完成场景问题反馈，积4分	
		管理课堂：绩效突破之技能低绩效（线上） 复盘研讨：员工辅导场景问题（线下）	第2个月10-20日	完成“给指导”环节的打卡，积1-13分 积分标准： 完成学习内容，积5分 完成研讨总结，积8分		
	找漏洞	看数据 找问题	主管经验分享：团队问题诊断与解决（线上选择） 1.学习：完成线上学习	第2个月1-20日	附加题： 完成“团队问题诊断与解决”线上学习打卡，积3分	
管事	管过程	搞氛围 做提醒 勤观察	管理工具：走动管理（线下） 1.学习：学习58智慧管理集走动管理卡片 2.反馈：走动管理场景问题	第3个月1-10日	完成“管过程”环节的打卡，积1-9分 积分标准： 完成学习内容，积5分 完成场景问题反馈，积4分	
		管结果	开早会 开午会 开晚会	管理工具：会议管理（线下） 1.学习：学习58智慧管理集会议管理卡片 2.反馈：会议管理场景问题  复盘研讨：走动&会议管理场景问题（线下） 1.作业：研讨及总结	第3个月10-20日	完成“管结果”环节的打卡，积1-9分 积分标准： 完成学习内容，积5分 完成场景问题反馈，积4分  完成“管结果”环节的打卡，积1-8分 积分标准： 完成研讨总结，积8分
	管人	搭团队 做团建 做激励	主管经验分享：团队凝聚力打造（线上选择） 1.学习：完成线上学习	第3个月1-20日	附加题： 完成“团队凝聚力打造”线上学习打卡，积3分	

注：培训内容分必修和选修两部分，其中选修部分已标注黄色，主管可以自主选择学习并完成作业，即可获得最高6分的附加积分，从而调整整体积分数据。

# 经验萃取沉淀--精品课程

✓ TOP主管经验萃取成课

✓ 统一管理套路



新签主管系列课程-人员留存

962

314



新签主管系列课程-盯过程

353

133



新签主管系列课程-促结果

234

105



新签主管系列课程-找漏洞

321

123



3、新签团队问题诊断与解决  
(南京-倪凯麒)

256

92



新签主管系列课程-自我驱动

6228

351



4、新签团队凝聚力打造  
(武汉-肖文辉)

924

318



新签主管系列课程-高效执行

4388

308



新签管理系列课程-人员招聘

6345

364



新签主管系列课程-人员培养

907

262



1、新签管人有术  
(成都-刘力华)

259

115



2、新签客户管理  
(成都-刘力华)

760

298

# 经验萃取沉淀--管理手卡

✓ 场景任务+案例形成管理手册

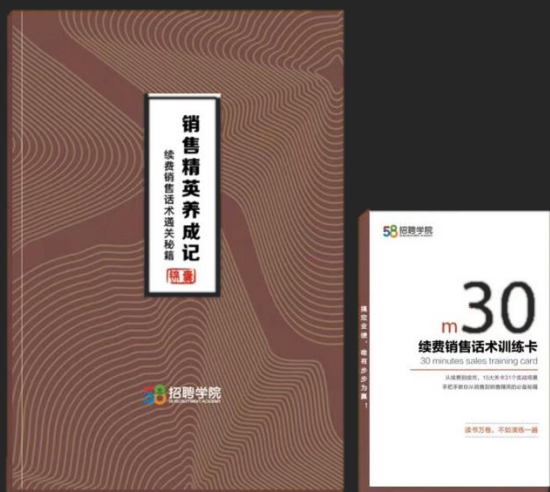
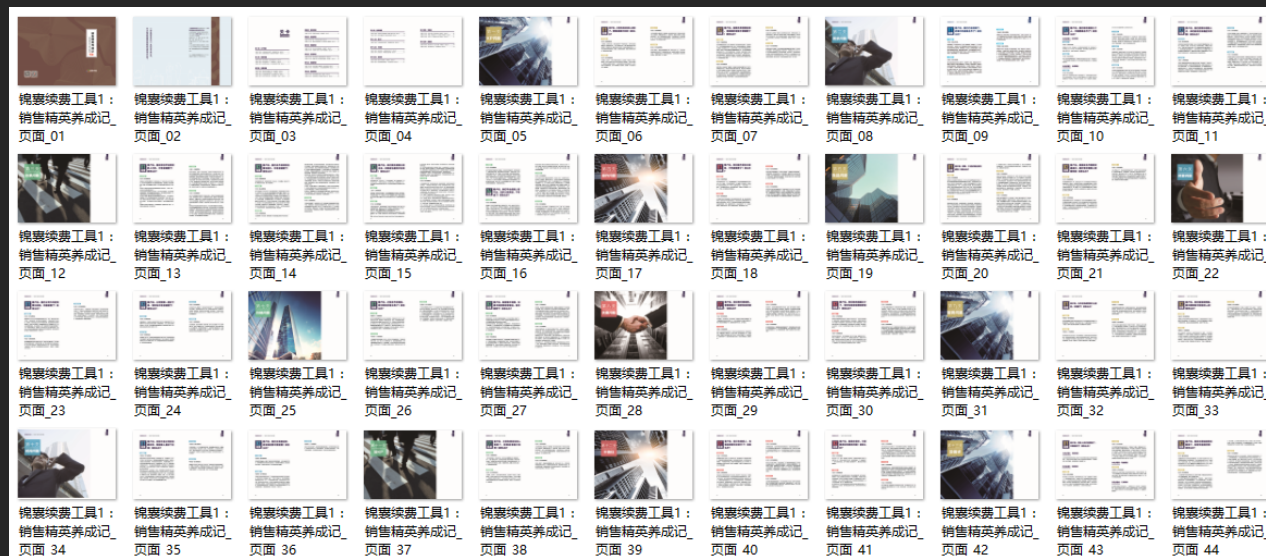
✓ 随用随查简单直接



# 经验萃取沉淀--管理工具

✓ 话术册+训练卡形成管理工具

✓ 指导训练辅导员工



# 3级评估（行为测评）

乐高新签主管集训营--测评表

S8姓名： 评分日期：					
管理模块	岗位任务	工作场景	行为描述	主管评分	S8评分
人员招聘	招聘	招聘	能够主动通过各类渠道挖掘和吸引人才等。		
		面试	能在面试环节对候选人提出的问题做详细解答，并有效识别出适合销售岗位的人才等。		
		融入	可以在人员招聘初期，帮助新人快速融入团队，并且给予新人必要的帮助等。		
	人员培养	规划	关注员工的成长发展，根据其不同特点，帮助员工进行职业规划，树立长期和短期发展计划和目标等。		
		帮扶	针对下属采取针对性培养，如通过适度授权等方法促进老员工的成长发展，通过辅导、师徒制等方法有效帮助新员工快速融入团队等。		
		培训	定期组织员工培训，如职业规划、销售技巧、话术、产品卖点等培训或分享活动等，帮助员工不断成长等。		
	人员留存	激励	关注员工不同的内在需求，并根据员工的情况采取区别性的激励措施。如通过树立团队共同目标、分组PK、团建等方式鼓舞团队士气等。		
		关怀	为部门下属创造合适的发展空间，充当下属职业生涯发展的导师，真正以发展下属为己任等。		
		文化	建立团队文化，营造积极向上的协作机制，使员工有对于团队的归属感等。		
任务管理	管商机	定目标	结合团队成员状态、市场环境、历史情况等，为团队成员设定合理且具挑战性的目标等。		
		分任务	可以将团队任务分配到个人，分配的每天，分配到商机数量，并与员工沟通，达成共识等。		
		定制度	能够制定团队制度，数据考核指标，并设定奖惩机制，确保员工执行到位等。		
		促转化	定期带领团队总结与复盘，转化高意向商机，并提出改进措施，不断进行验证与调整，形成闭环等。		
		做储备	能够分析部门商机储备情况，发现商机GAP，给出合理方案和建议，完成高意向商机储备等。		
		搞氛围	能够时刻关注团队氛围，通过各种形式，实现高亢的团队氛围，员工工作状态积极主动等。		
	盯过程	做提醒	时刻关注目标达成情况，督促和提醒员工，及时发现问题并给予辅导等。		
		勤观察	关心下属的状态，能及时发现问题异常情况进行情绪疏导等。		
		看数据	能够调取和迅速准确处理数据，并挖掘数据背后的规律等。如业绩达成分析、商机转化分析、行为数据分析等		
	找漏洞	找问题	能够诊断和识别团队或员工存在的问题，用于指导业绩改善的方向等。		
		给方案	有效梳理和配置内外部资源，给出高效解决方案。如把握行业形势、淡旺季规律、竞品及客户特点等，帮助下属挖掘更多高价值商机等。		
		做辅导	能够进行一对一或一对多员工辅导，明确沟通中的问题，给予及时辅导，并通过演练或回顾确保员工掌握等。		
	促结果	开早会	通过开早会调动员工工作状态，提升士气，明确业绩完成情况以及当日工作目标，布置商机储备和转化安排等。		
		开午会	通过开午会调动员工工作状态，总结上午工作进展，沟通下午量化的工作计划，解决员工遇到的客户问题等。		
		开晚会	通过开晚会回顾业绩数据，针对业绩缺口找到解决方法，明确员工存在的问题，与员工达成解决共识，适当开展员工关怀与培训等。		
	自我驱动	做面谈	能够观察员工现状，制定清晰的面谈规划、目标和策略，改变员工现状或与员工达成工作共识等。		
		自我愿景	对自己保持高要求，设定清晰、长期推动业务发展的目标等。		
		学习成长	关注个人成长，开拓视野，积极主动通过各种方式进行自我学习与提升等。		
自我管理	高效执行	追求卓越	超额完成自己的各项工作任务并在此基础上有所创新，同时可将工作经验复制传递下去等。		
		快速响应	对于上级领导分配的工作任务，能够接收信息并且领会意图，意愿较高，主观能动性和责任心较强等。		
		及时反馈	执行过程中，根据工作事项重要且紧迫等级，划分优先级别进行处理，实时汇报阶段成果以及所需支持，按照时间节点推进等。		
	沟通能力	高效输出	能够很好地协调和控制工作进度，在时间节点内高效的完成工作任务等。		
		有效表达	能以开放、真诚的方式接收和传递信息，并清楚的理由和事实支持自己的观点，保持沟通清晰、简洁、客观等。		
		用心倾听	能够管理好自己的情绪，尊重他人，认真倾听别人的意见、观点，适当提问以获得对信息的准确理解，并适时地给予反馈意见等。		
思路清晰	明确交流的目的，能够清晰表达主要观点。针对不同听众，调整适当的语言和表达方式以取得一致性结论等。				

- ✓ 根据【管理过程模型】【管理行为画像】拆解行为测评标准
- ✓ 收尾测评对比行为改变程度

评分标准说明		
*实行10分制评分，从1 - 10分各代表该能力不同的掌握或者达成程度。		
分数	掌握程度	典型表现
1-3分	了解	在通常情况下，在资深人员或上级指导下，可以表现出这种行为，但效果一般
		在压力较大或复杂特殊的情况下，无法展示出这种行为
4-6分	掌握	在通常情况下，无需指导可以表现出这种行为，且有一定效果
		在压力较大或复杂特殊的情况下表现不稳定
7-10分	精通	在绝大多数的情况下都能展现出这项行为，特别是在压力较大或复杂特殊的情况下也可以如此
		在此项能力方面，可以成为同岗位人群的典范，可以为他人提供指导
<b>注意事项：</b> 1) 你的真实反馈才能真正帮助被评价人更好的认识自己的优势和劣势，请你务必客观、真实。 2) 评分时请依据评分标准，如果不熟悉或无法评价，可与培训老师沟通。 3) 请对每一个具体行为描述进行综合评分。 4) 填表时，请仔细阅读每一项内容，避免漏评。 5) 如果所有的行为描述都被评估成一样（如都是3分），则这份表将被视为无效。		

# 项目成果与复盘

## 成果：

1. 全国低绩效占比指标逐步降低
2. 输出新签主管训标准培养模块

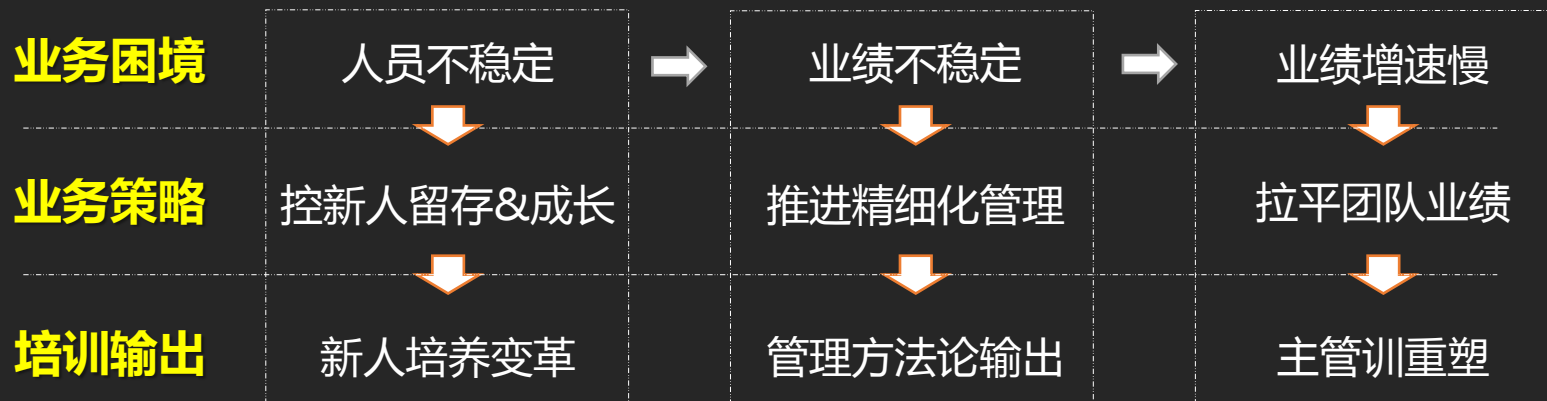
## 难点：

1. 增量学员过于分散，如何集中管理学习？
2. 场景问题的动态变化，如何保证学习内容的匹配度？



# 业务培训人的探索

## 1. 依据业务节奏与时俱进



## 2. 项目制逐一解决问题

### 业务项目

- 雏鹰 新人留存与人效提升
- 斩尾 消除任务完成率 < 80%的团队
- 砺剑 降低团队低绩效人员占比

### 培训项目

- 雏鹰新人训 新人课包、主管课包、项目SOP包
- 斩尾标准课 目标分解、过程管理、员工辅导...
- 乐高主管训 管理手卡、SOP包