

新晋一线销售经理培养 研究报告

THE DEVELOPMENT OF NEW FIRST-LINE SALES MANAGER RESEARCH REPORT



调研主办方



顾问团 ADVISORY BOARD



蔡成亮
线上学习模块负责人
银行业某金融机构



梁新明
全国销售培训经理
德力西电气有限公司



Michael Wu
Senior Manager, Retail Academy
潘多拉珠宝（上海）有限公司



研究背景与报告框架

BACKGROUND AND REPORTING FRAMEWORK

长久以来，销售部门都是作为绝大多数企业中的关键盈利部门而存在，销售部门员工的绩效目标达成、销售人才发展的良性循环，都是这些企业孜孜不倦的追求。特别是 2020 年伊始，一场席卷中国、全球蔓延的疫情带来了空前巨大的经济下行压力，艰难的生存环境让企业更加专注盈利部门的发展，销售部门身处其中，也自然受到高度重视。

智享会在过往的调研报告中，曾经以“销售培训人员培训发展与绩效改进”为主题开展调研研究并给出相应建议。此次调研报告中，我们重拾“销售”话题，从另一销售人员发展的维度展开探讨，即：新晋一线销售经理的培养。

关于作者 AUTHOR



金景
Mark.Jin@hrecchina.org

金景先生是人力资源智享会的创始人，目前同时担任该组织的 CEO。他不仅负责智享会商业模式的设计和战略的制定，也同时带领核心管理团队将商业模式和业务战略落地运营，并取得了丰硕和行业广为认可的商业结果。金景先生毕业于英国纽卡斯尔大学，并取得了教育学管理硕士学位。本科毕业于南京师范大学，取得了英语教育学士学位。



❓ 为什么“新晋一线销售经理培养”值得深入探讨？

身份与职责的跃迁：结合我们前期访谈众多企业中人才发展、销售培训相关负责人，我们发现在销售员工人才发展过程中，在某个阶段会存在一个很大的身份、工作职责的跨越，而这一阶段就是从“基层销售”晋升至“一线销售经理”期间。身份上，从“个人贡献者”转变为“团队管理者”；工作职责上，从“纯粹业绩导向”转变为“兼顾业绩达成与人员管理”。

角色的转换难以一蹴而就：销售部门一贯以重视业绩目标有效达成成为最主要目标，基层销售员工在工作中担负巨大压力并常常以“孤军奋战”的角色出现，当其面临晋升至一线经理岗位时，很难快速完成工作思维、工作方式上的对应转化，存在或多或少的挑战。

❓ 新晋一线销售经理的培养有哪几种模式？

从一名“基层销售员工”到“一线销售经理”的培养过程中，我们可以基于企业在不同阶段的培养投入划分出三种人才培养模式：

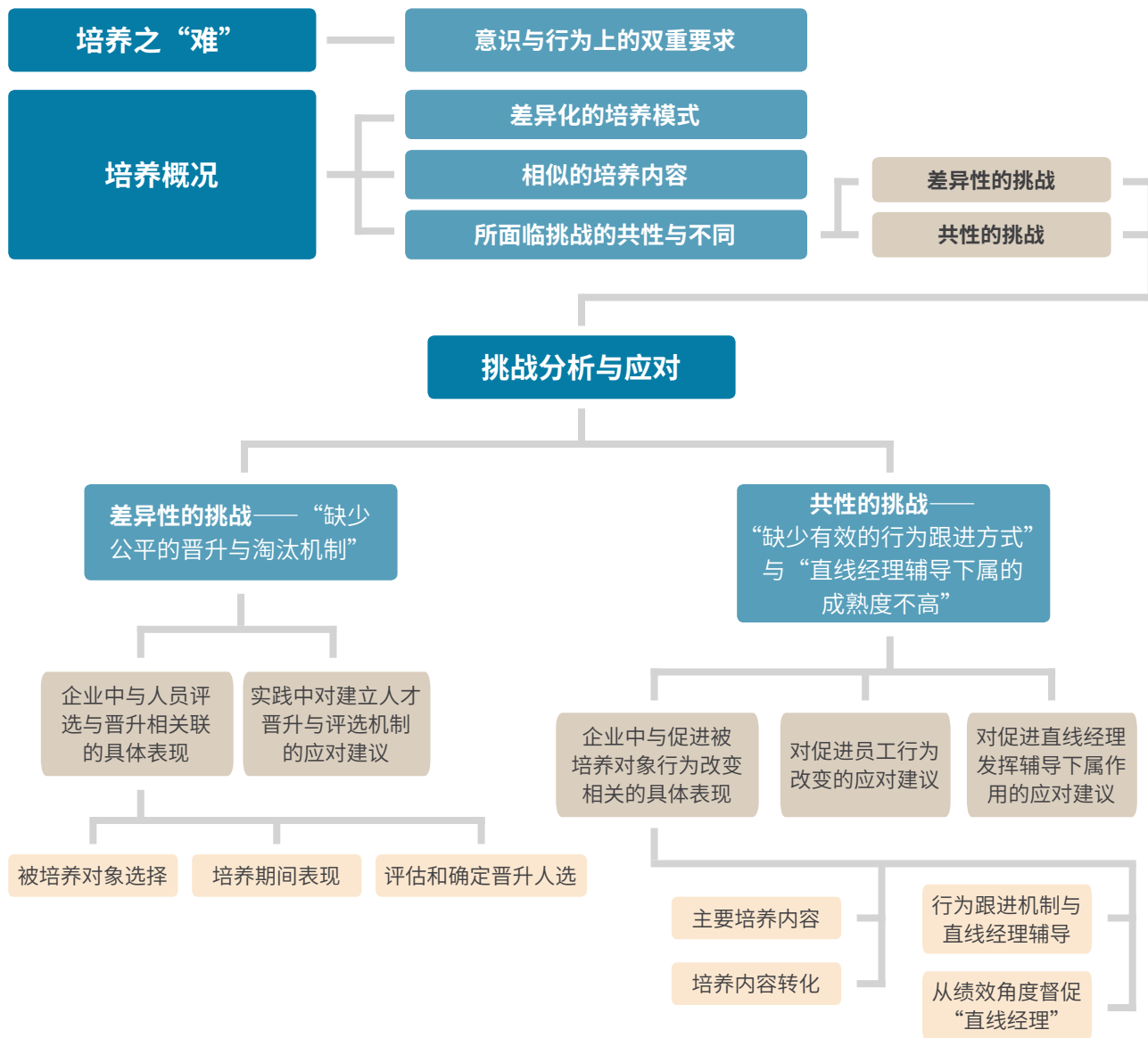
- “**仅有前置培养**”的企业，即仅在晋升一线销售经理之前进行人才培养。通常企业会预先设定选拔培养对象的标准，而后在培养过程中不断择优，最终确定晋升人选。晋升后不再有专门培养，直接用经理绩效标准进行考核。
- “**仅有入门培养**”的企业，即仅在晋升一线销售经理岗位之后才进行人才培养。通常企业会根据既有一线经理岗位空缺数量选择绩优员工给予晋升，抑或基层销售达到一定标准自动晋升至一线经理岗位，当其正式晋升之后，企业会安排针对性培养，如管理课程、导师带教等。
- “**前置与入门培养均有**”的企业，即在职位晋升前后都有对应人才培养。相对而言，采用这类培养模式的企业，其销售岗位的人才培养体系较为健全，人才晋升标准在内部较为清晰透明，且在前置培养阶段、入门培养阶段都会设置清晰的培养目标。

❓ 我们将从哪些维度切入进行讨论？

在接下来的调研报告正文中，我们将从以下几个方面着手：

- “**培养概况**”：探讨不同人才培养模式在市场中的应用现状和自身特点
- “**主要问题与挑战**”：探讨在不同人才培养模式之下，各企业所面临的主要问题与挑战，及其异同之处
- “**挑战应对与解决**”：结合调研数据与企业实践，给出我们的应对建议

🔍 具体报告框架如下：



参调企业 PARTICIPATING COMPANIES

1.1 参调企业所处的主要行业为 N=241

生命科学 (如医药, 医疗器械等)	22.17%
IT 信息技术, 半导体及通讯	12.81%
金融服务 (如银行, 保险, 财富管理等)	8.87%
汽车及零部件	8.37%
互联网与游戏业	8.37%
机械制造	8.37%
零售业与电子商务	6.40%
专业性服务 (如法律, 公关, 教育等)	5.91%
房地产业	5.91%
耐用消费品	5.42%
运输及物流	4.93%
快速消费品	3.94%
化工与石化	3.45%
建筑业	3.45%
能源动力	2.96%
住宿与餐饮业	1.48%
农、林、牧、渔业	1.48%
电子电气	0.99%
其他	3.45%

1.2 参调企业的企业所有权性质为 N=241

外商独资 (包括港澳台)	29.06%
中外合资	10.34%
国有企业	11.82%
私营或民营企业	45.32%
其他	3.45%

1.3 参调企业在中国大陆的员工数量为 N=241

少于 499 人	28.57%
500 人到 999 人	17.24%
1000 人到 2499 人	16.26%
2500 人到 4999 人	9.85%
5000 人到 9999 人	10.34%
10000 人到 30000 人	8.37%
30000 人及以上	9.36%

1.4 参调者当前所在的部门为 N=241

销售培训部门	7.88%
人力资源部门 (如人才发展、HRBP 等)	84.73%
企业大学	4.93%
其他	2.46%

TABLE OF CONTENTS

目录

研究背景与报告框架	2
参调企业	5
主要发现	7
“新晋一线销售经理”培养之“难”	8
意识与行为上的双重要求	8
“新晋一线销售经理”培养概况	9
差异化的培养模式	9
相似的培养内容	10
所面临挑战的共性与不同	11
挑战分析与应对	13
差异性的挑战——“缺少公平的晋升与淘汰机制”	13
企业中与人员评选与晋升相关联的具体表现	13
实践中对建立人才晋升与评选机制的应对建议	14
共性的挑战——“缺少有效的行为跟进方式”与“直线经理辅导下属的成熟度不高”	18
企业中与促进被培养对象行为改变相关的具体表现	18
对促进员工行为改变的应对建议	22
对促进直线经理发挥辅导下属作用的应对建议	26
行动方案汇总	29
案例启示	31

主要发现 KEY FINDINGS

👉 培养模式：

企业设置“入门培养阶段”的比比较高：

在从“基层销售”到“一线销售经理”的培养过程中，市场中企业通常有 3 种做法：

- 第一类：仅有前置培养 (30.54%) (仅在职位晋升前做培养)
- 第二类：仅有入门培养 (45.32%) (仅在职位晋升后做培养)
- 第三类：前置与入门培养均有 (24.14%, N=203)

👉 培养阶段：

前置培养阶段 (上述第一、第三类企业)：

达标即可被培养，能力提升略先于人才晋升

- 企业在选择培养对象时往往要求“达标即可”，不进行人数上的限制，其主要目的侧重于提升绩优销售人员的专业能力 (53.60%, N=111)，而后才是选拔一线销售经理 (46.40%, N=111)。

尽管企业重视员工技能培养，但是在前置培养阶段，设置专门行为跟进机制的企业比重有限

- 从表 4.4 中可知，前置培养阶段的培养目标基本上“能力提升”与“新经理选拔”各占一半比重。但我们从表 4.5 数据中会发现，前置培养阶段的培训课程结束后企业会安排“行为跟踪”的比重有限，仅有 65.12%。

入门培养阶段 (上述第二、第三类企业)：

销售部门“直线经理工作中辅导下属”的重要性突出，是加速员工完成“角色转换”的重要环节。

- “仅有前置培养”与“仅有入门培养”的企业中将“辅导下属”作为销售经理工作职责的比重分别为 50% (N=62) 与 37.8% (N=92)，而在第三类企业这一比重高达 90.69% (N=49)。

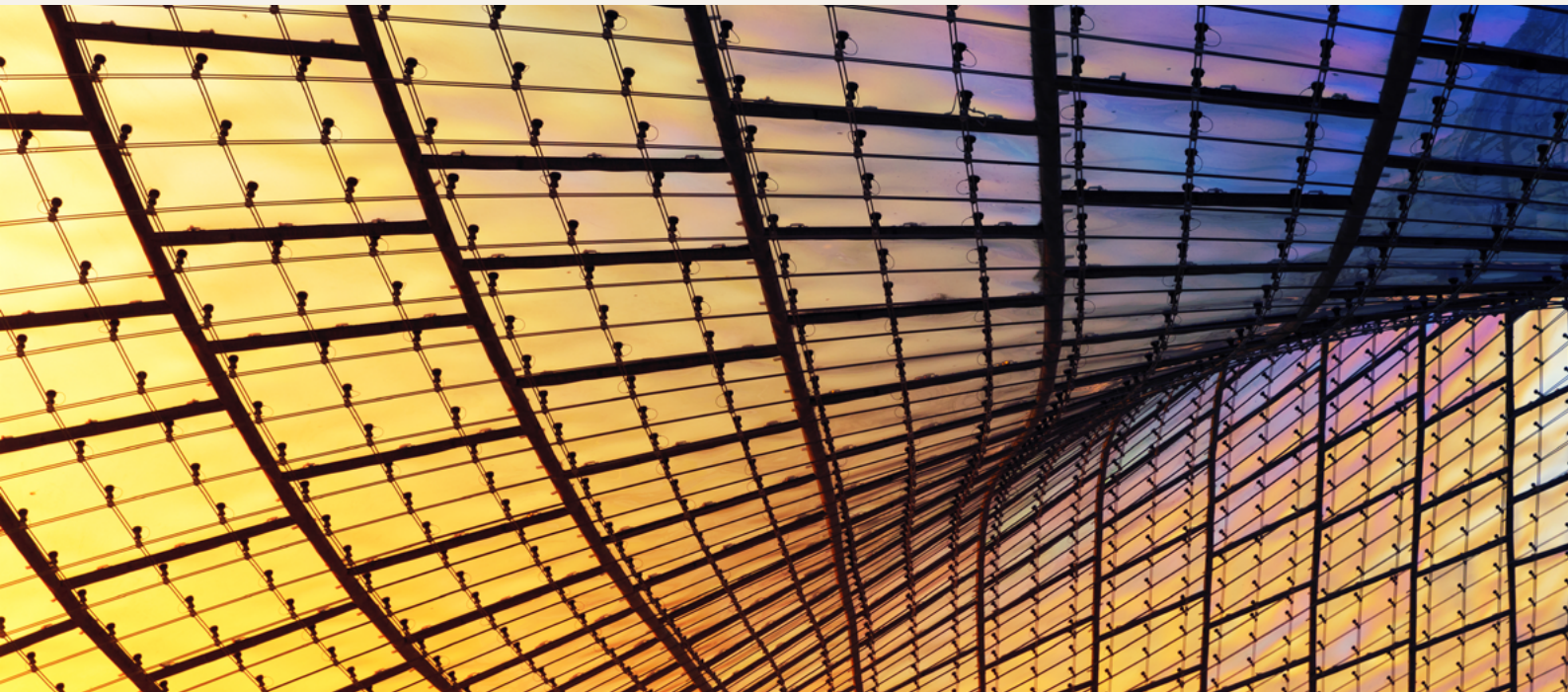
尽管企业重视“直线经理工作中辅导下属”，但“直线经理”的行为落实并不积极

- “前置培养”和“入门培养”两个阶段中“促进员工行为改变”的首要方式是“直线经理工作中辅导”，占比分别为 62.07% (N=111) 与 75.74% (N=136)，足见其重要性。
- 结合表 4.8、4.9 中数据，“直线经理”们“重视辅导下属并有高投入度”的比重仅有 25.12% (N=203)，造成这一结果的最主要原因集中于“因工作繁忙而缺少行为落实”，占比 72.91% (N=203)。

👉 培养内容：

喜欢采用内部开发课程的企业较多

- 从表 5.1、5.2 的数据中，我们发现参调企业在培训期间会内部开发课程的比重达 63.55% (N=203)，且这部分企业会将内部开发课程作为独立课程使用的比例达 82.18% (N=129)。



“新晋一线销售经理”培养之“难”

"DIFFICULTIES" IN TRAINING
"NEW FIRST-LINE SALES MANAGERS"

培养之“难”——意识与行为上的双重要求

意识与行为上的双重要求

与许多业务部门一线经理的选拔相似，作为销售部门管理岗位的一线销售经理，在选拔和任命环节，企业常常会选择优先提拔表现良好的基层员工。而在销售团队，人才选拔的标准常常会集中于“高绩效”而非管理能力。正是在最初人才选拔时对绩效的高度重视，企业相对的忽视了其他管理潜力的考察，给新晋一线销售经理的培养带来了难题。我们经过与相关销售培养负责人的交流，获取了他们在该类人才培养方面的一些反馈：



“基层销售的思维都是目标导向思维，但是一线销售经理不仅要有自己的个人绩效目标要达成，还有团队管理的目标要达成，缺一不可。这个时候很多新的一线销售经理就没形成这样的意识，要么太注意个人绩效完成，忽视了下属的管理，要不就是在团队管理上耗光了精力，但绩效只完成了六七成。”

“对于一线销售经理，不管你的下属是在同城，还是跨区域，都应当要注重对团队管理，重视对下属的 coaching。但是我们发现，我们的一线销售经理现在只是流于形式的管理，只关注数字上的达标，并不能有效的激励团队成员。”

“基层销售和一线经理的职责肯定是不一样的，销售团队有很多新经理理想的不是很清楚，看下属工作表现就只看绩效，会比较短视，忽视了对方管理潜质，自然也就缺少工作上的辅导。”

综合上述内容反馈，我们能够看到企业“新晋一线销售经理”会普遍在以下两个方面出现问题：

意识上：“角色转换”；

行为上：“辅导下属”、“团队管理”（见下图）。

角色转换：

例如新晋经理仍然停留在个人贡献者阶段的思维方式与做事方式，对团队成员与绩效重视不足。

团队管理：

例如新晋经理对团队成员的管理浮于表面，团队成员对其不信服，乃至出现离职现象。

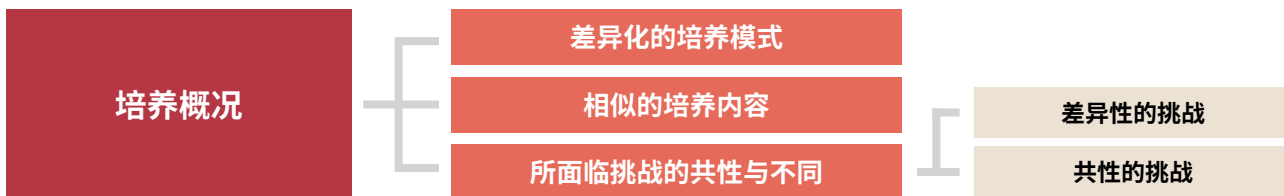
辅导下属：

例如新晋经理在带领团队过程中，缺乏有效辅导和激励手段，团队成员斗志不足、情绪低迷。

新晋一线销售经理在“意识”和“行为”上的不足，给这部分人才的培养增加了难度。在接下来的报告正文中，我们将结合调研数据结果与企业优秀实践，分析在具体培养过程中的现状与挑战，给出我们的行动建议。



“新晋一线销售经理”培养概况 OVERVIEW OF THE TRAINING OF "NEW FIRST-LINE SALES MANAGERS"

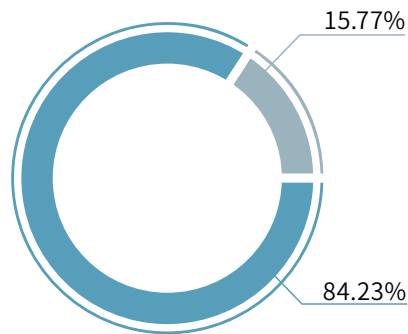


差异化的培养模式

我们经过广泛地与销售培训相关负责人交流，并结合调研问卷数据反馈结果，发现在培养销售员工从“基层销售”到“一线销售经理”的过程中，企业一般会围绕“职位是否正式晋升”，有三类不同人才培养的做法（见表 2.1、2.2、2.3）：

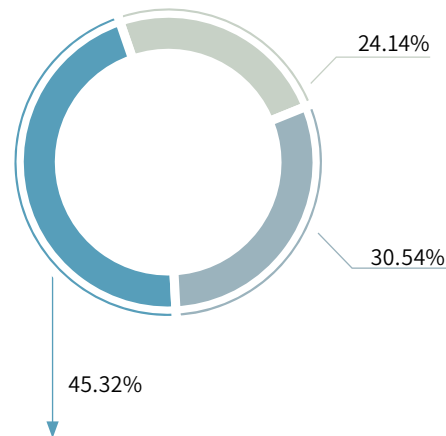
- “仅有前置培养”的企业，即仅在晋升一线销售经理之前进行人才培养；
- “仅有入门培养”的企业，即仅在晋升一线销售经理岗位之后才进行人才培养；
- “前置与入门培养均有”的企业，即在职位晋升前后都有对应人才培养。

2.1 参调企业是否有对新晋一线销售经理的培养 N=241



- 否，员工晋升一线经理前后无专门培养项目
- 是，有专门的培养项目

2.2 参调企业对新晋一线销售经理的培养形式主要为 N=203



2.3. “两种均有”情况下，“前置培养”所占比重 N=49

25 分位值	30%
中位值	40%
75 分位值	50%
平均值	41%

- **前置培养:** 在基层销售成为一线经理之前设有针对性培养项目
- **入门培养:** 新晋的一线销售经理上岗后一定时间内仍然有培养项目
- **以上两种均有**

相似的培养内容

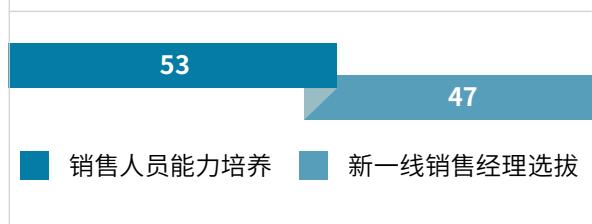
尽管市场中企业对“新晋一线销售经理”的培养会根据企业实际需求而有所差异，但是在设置培养内容时，我们却能发现其中的相似性与共同之处。

在下表 2.4 的数据中，三类采用不同培养模式的企业所设置的培养内容有普遍的共性：**所有企业着重培养的前三个方面的内容均是“角色转换”、“团队管理”与“辅导下属”三个方面。**

2.4 参调企业在新晋一线销售经理的培养中，侧重培养的内容

	仅有前置培养的企业 N=62	仅有入门培养的企业 N=92	前置与入门培养均有的企业 N=49
角色转换： 从个人贡献者转型为团队管理者的心态与意识转变	61.11%	73.08%	79.07%
团队管理： 例如培训管理老员工技巧、培训领导力等	57.41%	74.36%	76.74%
辅导下属： 作为管理者，辅导下属行为转变和激励下属	61.11%	56.41%	65.12%
销售专业能力： 包括渠道管理、区域规划、销售谈判等	57.41%	48.72%	44.19%
软性技能： 包括沟通、倾听、影响力等	38.89%	41.03%	46.51%

2.5.1 “仅有前置培养的企业”在前置培养阶段，主要培养目标的比值为 N=62



2.5.2 “前置与入门培养均有的企业”在前置培养阶段，主要培养目标的比值为 N=49



除了上述三个方面的培养内容之外，企业还会注重同步培养员工的“销售专业能力”和“软性技能”。结合表 2.5.1、2.5.2 的数据，我们会发现表中的两类企业在“前置培养阶段”有着相同的培养目标：

晋升前做培养首先注重“销售专业能力培养”，而后才是新经理选拔，相应的，便会注重在“销售专业能力”方面的培养。

从不同培养模式的企业，在培养内容设置上的比重较为相似的情况来看，这些市场中的企业已经对“新晋一线销售经理”技能提升与改善有了较为普遍和一致的认知。

那么，在落实上述培养内容的过程中，会存在哪些主要的困难与挑战呢？让我们一起来看接下来类的正文内容。

所面临挑战的共性与不同

从前文分析中, 我们看到企业一般会在培养“新晋一线销售经理”过程中根据实际需要采用不同的培养模式。不同培养模式背后是人才培养流程的差异, 进而带来差异化的问题与挑战。

结合表 2.6 与 2.7 中调研数据, 我们能够看到 3 种人才培养模式之下所面临挑战的侧重点, 通过与相关销售培训负责人的交流, 我们也发现了挑战背后的一些影响因素:

2.6 参调企业在前置培养过程中, 遇到的最主要挑战为		
	仅有前置培养的企业 N=62	前置与入门培养均有的企业 N=49
较难就晋升(一线销售经理)名单与直线经理达成一致	35.19%	20.93%
较难就培养对象名单与直线经理达成一致	27.78%	20.93%
制定共同认可的培养对象淘汰机制	38.89%	25.58%
与销售团队负责人就淘汰名单达成一致	16.67%	9.30%
直线经理辅导下属成熟度不高	31.48%	48.84%
直线经理未能有效参与到培养过程中	27.78%	32.56%
缺少有效的行为跟进方式	33.33%	46.51%
HR、直线经理及员工之间的配合度不高	12.96%	6.98%
其他	/	4.65%

2.7 参调企业在新晋一线销售经理的入门培养过程中, 遇到的最主要挑战为		
	仅有入门培养 N=92	前置与入门培养均有 N=49
模拟场景的训练效果不佳	24.36%	30.23%
真实工作场景的锻炼有较高试错成本	35.90%	34.88%
直线经理辅导下属的成熟度不高	56.41%	74.42%
直线经理未能有效参与到培养过程中	43.59%	37.21%
缺少有效的行为跟进方式	47.44%	32.56%
HR、直线经理及员工之间的配合度不高	7.69%	4.65%
其他	/	/

差异性的挑战——对于“仅有前置培养”的企业：

最主要的挑战集中于：“缺少公平的晋升与淘汰机制”

可能的影响因素为：

- 初期选择培养对象时范围广，人数多，能够晋升的人数有限，竞争压力大
- 相对于其他两类培养模式，“仅有前置培养”的企业员工在培养期间的表现对最终晋升人选的确定影响更大，因而其晋升与淘汰机制备受关注
- 人才评价时过于偏重某一方面，例如过于依赖人才测评结果，而忽视销售部门直线经理的经验认知与评价（抑或反之）

注：该挑战为何在其他两类企业中不明显？

- 较“仅有入门培养”企业——被培养对象的数量有差异：与“仅有前置培养”的企业在初期选择较多培养对象相比，“仅有入门培养”的企业通常会基于一线销售经理空缺岗位数量选择培养对象，其数量一般与空缺岗位相同，以更好保留人才、最大化利用培训资源。
- 较“前置与入门培养均有”的企业——人才培养体系的成熟度不同：与“仅有前置培养”的企业相比，“前置与入门培养均有”的企业通常会有更加成熟的人才培养体系，相应的也会有令人信服的晋升规则。

共性的挑战——对于所有三类企业：

最主要的挑战为：“缺少有效的行为跟进方式”

可能的影响因素为：

- 管理技能本身培养的难度大，从“个人销售”转型至“一线销售经理”角色需要一个较长的过程
- 技能的掌握需要有应用场景的锻炼，但实际上场景是缺乏的，前置阶段尤其明显，入门阶段不明显但同样需要
- 被培养过程中的绩效压力不会减轻，甚至会因为能力被认可而有所提高
- 销售部门的经理们通常在“推动被培养员工行为改变”过程中扮演着十分重要的角色，但该群体的实际行为落实情况并不理想。

基于上述影响因素，便引出另一个备受参调企业关注的问题：“直线经理辅导下属的成熟度不高”

可能的影响因素为：

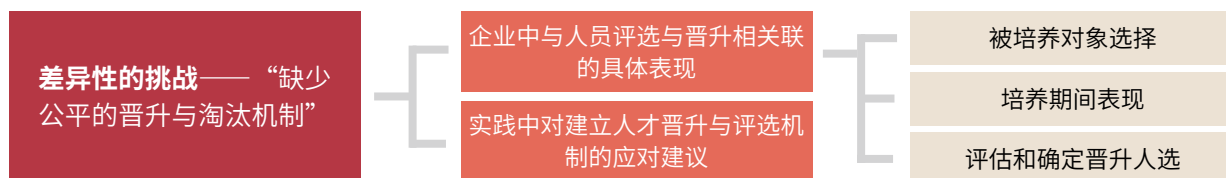
- 直线经理将培养工作视为 HR 与销售培训部门的事务
- 直线经理本身辅导技能有不足
- 直线经理本身的工作更为繁忙，“辅导下属”的行为落实不足

注：为何不单独讨论“直线经理未能有效参与到培养过程中”这一挑战：

- 该挑战背后的主要成因与“直线经理辅导下属成熟度不高”相同，都是在主观意识、行为落实层面有所不足（见表 4.8、4.9），以及在辅导技能上可能存在一定欠缺。因此，我们将对挑战的探讨融入对“直线经理辅导下属成熟度不高”的挑战之中。



挑战分析与应对 CHALLENGE ANALYSIS AND RESPONSE



差异性的挑战——“缺少公平的晋升与淘汰机制”

企业中与人员评选与晋升相关联的具体表现

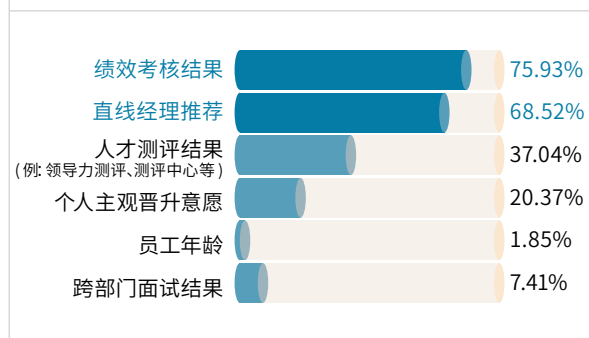
被培养对象选择:	通常达标即可，不设人数上限
培养期间表现:	通常十分重要，直接影响是否能够晋升，因而备受重视
评估和确定晋升人选:	仅有半数企业会事先约定评选标准，评估结果更易受评估者本人偏好的影响

被培养对象选择:

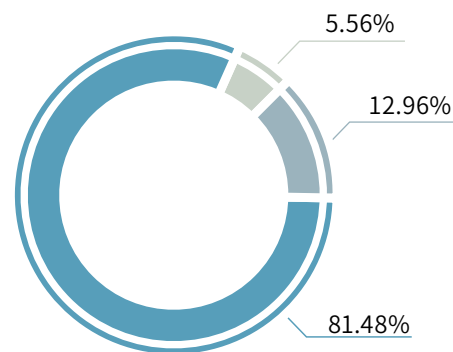
通常达标即可，不设上限

“仅有前置培养”的企业在初期确认培养对象时，通常根据“绩效达标”与“经理推荐”两方面选人，且不对总人数做限制（表 3.1、3.2）。

3.1 参调企业在从一线销售人员中选拔培养对象时主要参考哪些维度 N=62



3.2 参调企业进行一线销售经理前置培养的人数为 N=62



- 前置培养的人数为一线经理岗位数量的一定倍数
- 根据固定标准筛选培养对象，不规定具体人数
- 其他

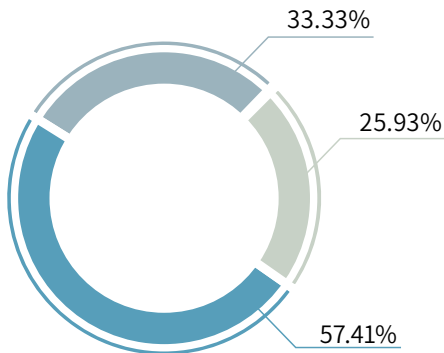
被培养期间表现:

通常十分重要，直接影响是否能够晋升，因而备受重视

“仅有前置培养”的企业所培养的员工，在被培养期间的表现对其能够完成晋升有十分重要的影响（表 3.3）。

正是因为员工培养期间的表现十分重要，被培养对象的重视程度相对而言会更高，便会更加希望自己能够脱颖而出，另一方面也会希望人才评估与晋升机制能够公平公正、被人信服。

3.3. 参调企业对员工的前置培养项目, 在员工晋升过程中的影响为 N=62



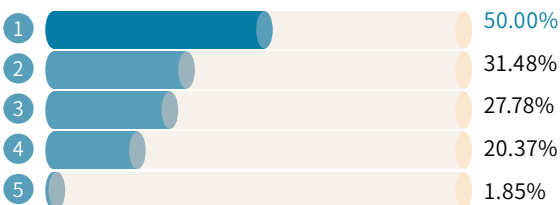
- **次要作用:** 对最终的晋升人选名单影响较小
- **重要作用:** 参加并通过前置培养项目决定其是否拥有晋升资格
- **决定作用:** 直接根据培养项目结束后的表现决定晋升人选

► **评估和确定晋升人选:**

仅有半数企业会事先约定评选标准, 评估结果更易受评估者本人偏好的影响

“仅有前置培养”的企业在确认晋升人选时, 会在项目开始前便“确立人才遴选机制”的比重仅有50%(表3.4), 为最终晋升人选名单的讨论和确认留下更多不确定性, 评估结果更易受到评估者本人的偏好影响。

3.4. 参调企业在前置培养过程中, 如何淘汰不合适的培养对象 N=62



- ①. 项目开始前, 确立人才遴选标准
- ②. 项目开始前, 确立分歧解决机制
- ③. 确立名单时, 由多方负责人投票决定
- ④. 培养过程中没有人员淘汰
- ⑤. 其他

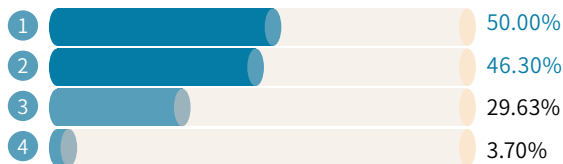
实践中对建立人才晋升与评选机制的应对建议:

针对“仅有前置培养”的企业出现较多的人才评估与晋升机制问题, 我们将在本小节中结合调研数据与企业实践进行讨论。

实践中, 在决定被培养的基层销售员工中具体的晋升名单时, 往往 HR 相关负责人与销售部门直线经理会存在一定人选上的分歧, 特别会受到评估者本人的个人偏好影响较大。

为了降低评估者个人主观偏好的影响, 企业常常通过事先约定评选标准或者采用集体决策的形式(如3.5中数据所示)来提升决策准确性。

3.5 参调企业 (“仅有前置培养”的企业) HR 相关负责人如何就晋升一线经理的人选与直线经理达成一致 N=62



- ①. 培养项目开始前, 确立人才晋升标准 (如绩效占据多少权重)
- ②. 培养项目结束后, 安排 HR、销售培训、直线经理等多方参与的岗位面试
- ③. 有销售专家类岗位可供晋升, 减少人员晋升人选的争论
- ④. 其他

我们综合部分优秀企业的做法, 发现其做法主要从三个角度出发建立较为公平的晋升评选机制。这三个方向主要为:

- **培养开始前, 尽可能多的就人才评选标准、评估流程、评估环节参与角色及其作用等内容达成一致;**
- **培养进行中, 注重记录被培养员工各方面的行为表现, 作为给予评价的例证;**
- **晋升决策环节, 尽可能按照既定标准与流程开展, 并且评估结果尽可能是销售经理、HR、销售培训部门等集体决策的结果。**

那么，落实到企业实践中，会有怎样的操作方式呢？我们可以一起来看以下企业的做法：

- **九阳电器：**在人才盘点时选拔优秀人才进入人才库，而后经过训练营的培训与提升，最终参加有多方负责人组成的面试，顺利通过即可晋升。
- **银行业某金融机构：**基层销售员工经过直线经理推荐、销售培训部门复核名单、通过总部考试与测评等环节后，方能正式获得晋升。



九阳电器 | 人才晋升流程

▶ 人才盘点时选拔优秀员工进入人才库

每年九阳电器在进行人才盘点时，HR 部门都会制定一定人才选拔的硬性条件(如绩效、年龄、学历、市场经验等)，并将这些硬性的“门槛”标准传递给销售团队。

之后，由销售团队的负责人推荐达标的优秀员工。

最后，经过由 HR、相关销售团队负责人组成的“人才委员会”对名单进行讨论与综合评估，确认最终放入人才库中的员工名单。在这一过程中，由 HR 负责提出建议，最终由销售团队的负责人，集体讨论并投票决定。

▶ 在储备人才阶段参与近半年的培训

在培训环节，九阳电器的培训发展与销售团队的负责人共同设计了整体的培养方案，包括产品介绍、谈判技巧、运营风险把控、经销商管理等多个方面。

在此基础上，对于那些已经进入储备管理人才库中，未来会有机会晋升团队管理岗位的员工，还会增加团队沟通、辅导下属等针对性技能的培养。经过持续约半年的培训周期，人才库中的员工能力有明显提升之后，才会在晋升管理岗位时被上级考量。

● 训练营期间的培训与提升

在培训(参与训练营)期间，九阳电器的 HR 除了常规的，在每次培训课程结束后督促员工完成课后测验、安排直线经理或外部讲师在工作中对员工进行实地工作指导等内容外，还会为训练营中的每一个小组分配一个课题，并要求在训练营结束后，递交具体解决方案。

这些贯穿训练营学习始终的课题，全部都来自九阳电器现实工作中的管理难题、运营难题，交给训练营中的员工进行探讨，一方面为员工营造真实场景，锻炼知识与技能，另一方面也能顺带集思广益，尝试为现有难题寻找解决方案。

在课题学习结束之后，九阳电器的 HR 会邀请上级主管审核学员提出的问题解决方案，给予相应的评价，算作员工学习成果的一部分。

● 训练营结束后，员工的晋升面试

对于九阳电器的基层销售员工而言，顺利从训练营结业，且个人总分(包括每一门课程的学分、结业时的评分等)名列前茅方可(具体要占前百分之多少，视具体人才发展目标而定)获取参加晋升流程的“门票”。

通常，九阳电器的 HR 与员工的直线经理、二级经理(包括协同部门的经理等相关管理者，组成评委团，面试人才库中的相应成员(如设定场景、确定主题，要求给出解决方案；设定主题开展无领导小组讨论等方式)，并为该名员工的表现进行打分。

而后，评委们结合员工在训练营期间的学习报告(课程测验分数、结业面试分数等)，日常工作的绩效表现，人才测评的结果反馈等信息，向员工进行适当的提问，听取员工反馈并观察该名员工，目前的能力水平到管理岗位还有多少差距。

最后，在面试完所有人选之后，根据总的评分排名，确定最终晋升管理岗位的人选。

● HR 的一票否决制

在对员工进行是否能够正式晋升的评估过程中，九阳电器的 HR 拥有对员工晋升的一票否决权。如果有员工确实在工作中有违背公司管理原则、职业道德、社会道德等行为存在，HR 便会在晋升评估过程中行使手中的一票否决权。



银行业某金融机构 | 从基层销售到一线经理的晋升之路

► 筛选优秀的基层销售员工

此金融机构在工作中，要求每个地区、每个分子公司的销售部门都要建立自己的人才库，将团队中表现良好，特别是绩效表现突出的员工放入人才库（作为后期报送给 HR 部门的候选一线经理名单）中，并在日常工作当中给予重点关注和培养。

在从基层销售岗位员工中选择优秀员工进入人才库并进行重点培养时，也通常会有一套相对固定的流程：

- ➔ **首先，明确一线销售经理岗位的常规性要求**，及其对应所需的绩效门槛要求（员工未达到门槛业绩，将不会有被选拔和培养的机会），以绩效优秀为核心要求，来从基层销售员工团队中选出符合要求的成员放入人才库；
- ➔ **第二，对上述筛选出的员工对象进行人才能力测评**，了解员工能力的优劣势，通过测评结果判断该名员工最适合发展的方向（“主任”或者“辅导员”）；
- ➔ **之后，依据员工绩效、员工面谈结果、人才测评结果，及其上级评价（侧重员工在销售作业中的表现、日常工作状态）等信息，开展定岗评价与决策，确定员工向一线销售经理晋升时的主要方向：侧重业绩达成，或者内控管理**；对于一些在表现上没有明显倾向性的员工，此金融机构也会根据两类一线经理的现有人数加以平衡，给出发展方向的建议。
- ➔ **最后，依据两类岗位的“学习地图”，进行课程教授、实践指导等对应的培养流程，为将来真正的职级晋升做准备。**

► 确认晋升人选名单

在确认最终由哪些基层销售团队员工晋升至一线销售经理岗位时，此金融机构通常会先让各个销售团队推荐候选人名单，而后经过销售人事培训部门进行名单复核，以及 HR 团队和高管层的最终确认后，才能定下来最终的

人选。这些流程包括：

- ➔ **销售团队率先推荐“一线经理”的候选人名单**。此金融机构各销售团队会基于团队内部专门的销售人才库，选取培养过程中绩效优秀、表现良好的员工，将其名单汇总，推荐其进入到“一线销售经理”的晋升考核流程之中。
- ➔ **分公司销售人事培训部门进行名单复核**。销售人事培训团队是最先收到推荐名单的部门，收到名单后，该部门将对名单上员工的相关任职资格进行复核，综合评估名单中员工的绩效达标情况、日常工作等方面的表现。此时，如果有一些员工绩效优秀，但在某些任职资格上有不足，例如学历、年龄等，销售人事培训部门也不会直接拒绝，而是从服务业务思维角度会代为申请相应的特批程序，给予晋升机会。
- ➔ **报送总部，参与考试和测评，通过即正式确认晋升**。推荐名单在分公司复核通过之后，这部分员工就变成了候选的一级的销售经理，之后名单将会报送总部。名单上的所有人将一起参加总部的考试与测评，通过即正式确认一线经理身份。



综合上述内容，我们可以从以下角度出发，决定最终晋升人选的名单：

● 培养项目开始前：

- ➔ **就一线销售经理的人才标准达成一致：**例如在一定周期内要达到的个人绩效水平，在人才测评结果中需要达到的测评分数，在各类课程学习中需要达到的课程学分总数等等。
- ➔ **就最终晋升环节的评估方式达成一致：**例如将培养环节划分出不同阶段，而后汇总员工各阶段的表现（获得的评分总数、评级高低等），根据排名先后决定晋升人选；抑或安排笔试、群面等环节，并规定每个环节的权重，而后综合员工表现决定晋升人选；当然，某些情况下也可以由销售团队总负责人全权决定。（相对的，当评选优秀员工的方式确定时，对应的淘汰制度也自然能够确定。）
- ➔ **尽量邀请所有相关者参与：**包括 HR 相关负责人、销售部门直线经理、销售部门总负责人等所有相关者参与其中，确保事先订立的人才选拔机制能够获得最广泛的认可与支持。

● 培养进行中：

- ➔ **记录表现并作为晋升环节参考：**例如由 HR、销售培训老师等角色记录不同培养对象在培养期间的行为表现，最终形成完整记录，在晋升环节能够作为重要的行为参考材料。

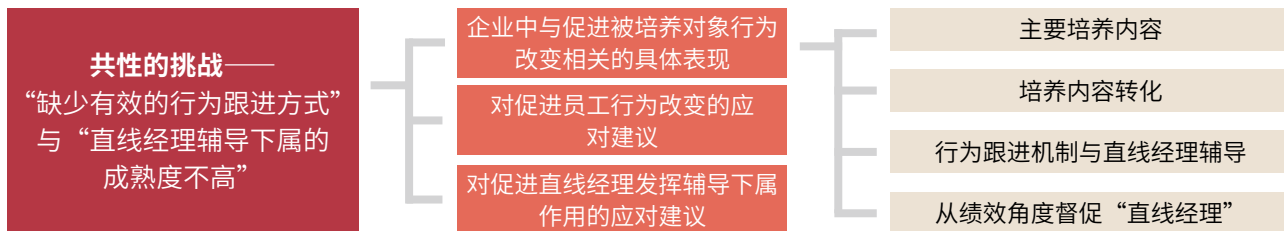
● 最终晋升决策环节：

- ➔ **重申事先约定的晋升人员决策机制：**当晋升决策环节开始时，HR 相关负责人可以通过重申决策机制、不同角色的权重等等，推动决策机制顺利进行。
- ➔ **尽量邀请所有相关者参与：**除了 HR 相关负责人、销售部门直线经理、销售部门总负责人之外，与销售工作相关的其他部门负责人也可以邀请至晋升面试环节，帮助从多角度判断员工的表现。
- ➔ **评选环节可与排名制度结合：**例如将每一位员工在笔试、测评、面试等环节的表现分别给出对应评分，当面试环节对某位销售员工有争议时，便可参考员工最终获得的“总分分数”进行决策。

JOIN US



共性的挑战——“缺少有效的行为跟进方式”与“直线经理辅导下属的成熟度不高”



企业中与促进被培养对象行为改变相关的具体表现



► 主要培养内容：

意识上的“角色转换”与管理技能上的“团队管理”、“辅导下属”始终受重视。(见表 4.1)

4.1 参调企业在新晋一线销售经理的培养中，侧重培养的内容

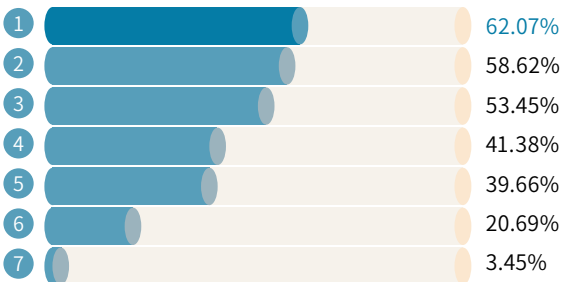
	仅有前置培养的企业 N=62	仅有入门培养的企业 N=92	前置与入门培养均有的企业 N=49
角色转换： 从个人贡献者转型为团队管理者的心态与意识转变	61.11%	73.08%	79.07%
团队管理： 例如培训管理老员工技巧、培训领导力等	57.41%	74.36%	76.74%
辅导下属： 作为管理者，辅导下属行为转变和激励下属	61.11%	56.41%	65.12%
销售专业能力： 包括渠道管理、区域规划、销售谈判等	57.41%	48.72%	44.19%
软性技能： 包括沟通、倾听、影响力等	38.89%	41.03%	46.51%

► 培养内容转化:

被培养对象的“直线经理工作中辅导”是最受青睐的操作方式

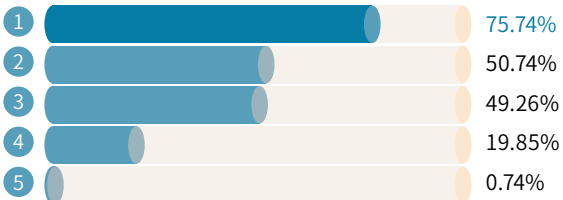
在促进员工行为改变时,参调企业通常将“直线经理工作中辅导”作为最主要的操作方式。从表 4.2、4.3 中数据可知,参调企业在“前置培养”和“入门培养”两个阶段中“促进员工行为改变”的最主要方式是“直线经理工作中辅导”,占比分别为 62.07% 与 75.74%,足见其重要性。

4.2. 参调企业在前置培养阶段,促进员工行为改变的主要方式为 N=111



- ①. 直线经理工作中辅导
- ②. 课堂授课中“角色扮演”
- ③. 被培养对象作为导师 (Mentor) 带教新人
- ④. 销售培训人员工作中辅导
- ⑤. 担任部门内部小团队的 Leader
- ⑥. 在不同销售部门间轮岗
- ⑦. 其他

4.3. 参调企业在入门培养阶段,促进员工行为改变的主要方式为 N=136



- ①. 直线经理工作中辅导
- ②. 销售培训人员工作中辅导
- ③. 课堂授课中“角色扮演”
- ④. 在不同销售部门间轮岗
- ⑤. 其他

► 行为跟进机制设置:

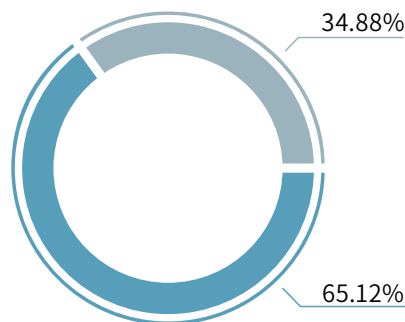
前置培养阶段,设置专门行为跟进机制的企业比重有限

从表 4.4 中可知,前置培养阶段的培养目标基本上“能力提升”与“新经理选拔”各占一半比重。但我们从表 4.5 数据中会发现,前置培养阶段的培训课程结束后企业会安排“行为跟踪”的比重有限,仅有 65.12%。

4.4 参调企业在一线销售经理的前置培养阶段,主要培养目标的比值为 N=111



4.5 参调企业在前置培养阶段,是否在培训课程结束后有行为跟踪机制 N=111



- 是
- 否, 仅注重知识理念的灌输

▶ 直线经理辅导下属：

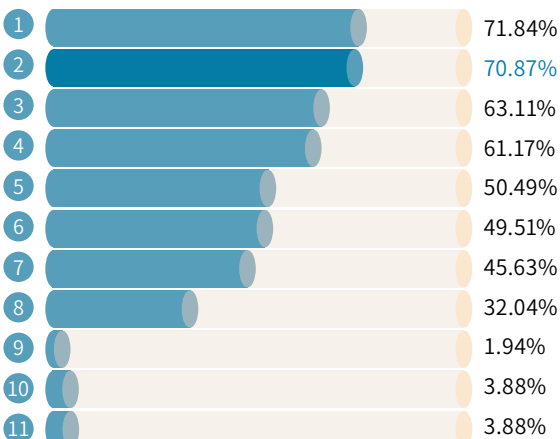
入门培养阶段，被培养对象的直线经理“辅导下属”行为有限

整体来看，在培养销售部门“新晋一线经理”的“入门培养阶段”，有 70.87% 的企业会赋予被培养对象的直线经理以“辅导员工行为改变”的职责（见表 4.6）。

尽管企业重视销售经理们“辅导员工行为改变”的角色，但是有超过半数（见表 4.7）的企业并不会将这方面工作与绩效考核挂钩，在行为约束上较弱。

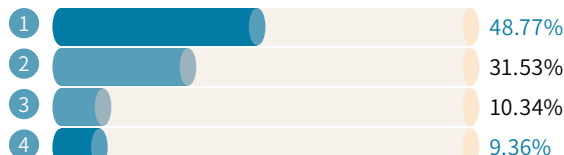
行为上的弱约束也反映在销售经理们对“辅导下属”方面的整体重视程度不高上，从表 4.8、4.9 中数据可知，仅有 25.12% 的销售经理会“对辅导下属、跟进和反馈工作有较高的投入度”，“行为落实”是其中最大的挑战。

4.6 参调企业在入门培养阶段对销售部门直线经理在一线销售经理的培养中，承担的角色为 N=136



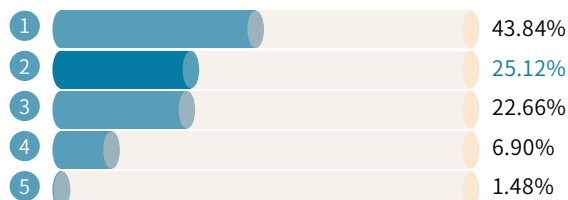
- ①. 审核、确认参与培训的人员名单
- ②. 在实际工作辅导员工行为改变
- ③. 确认晋升人员名单（如提名晋升人选、担当晋升面试官等）
- ④. 培养结果考核
- ⑤. 课堂授课
- ⑥. 培养课程设计与选择
- ⑦. 跟进和记录员工行为变化
- ⑧. 确认淘汰人员名单
- ⑨. 其他
- ⑩. 以上全有
- ⑪. 无该角色参与

4.7 参调企业在入门培养阶段对直线经理的工作要求中，对辅导、培训下属的定位是 N=136



- ①. 是工作职责之一，但不作为绩效考核的指标
- ②. 作为经理绩效考核的一部分，其占比低于 50%
- ③. 作为经理绩效考核的一部分，其占比超过 50%（含）
- ④. 制度上尚未有明确要求

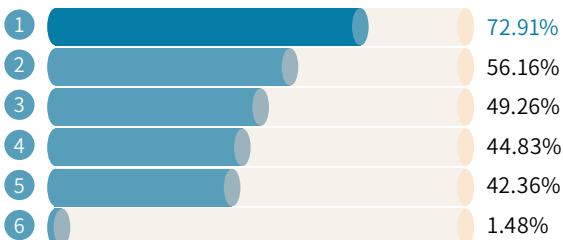
4.8 实际工作中，参调企业在入门培养阶段，直线经理对辅导下属工作的认知是 N=136



- ①. 重视，但付诸行动较少
- ②. 重视，且对辅导下属、跟进和反馈工作有较高的投入度
- ③. 重视不足，仅在流程上给予配合
- ④. 重视不足，且配合度较低
- ⑤. 其他



4.9 参调企业在入门培养阶段促进直线经理辅导下属过程中的主要挑战是 N=136



- ①. 行为落实: 销售部门直线经理工作繁忙, 难以抽出足够时间和精力辅导下属
- ②. 销售部门直线经理辅导下属的技能有所不足
- ③. 理念转变: 销售部门直线经理对人才培养重视不足, 认为主要是 HR 或销售培训人员的工作
- ④. 制度缺失: 企业本身在管理制度或绩效考核制度上对“辅导下属”关注不足
- ⑤. 缺少干预: 缺少对直线经理辅导下属情况的评估, 当出现问题时缺少有效干预
- ⑥. 其他

▶ 从绩效角度督促“直线经理”：

当该部分绩效考核比重超过 50% 时出现良好效果的可能性更高

从绩效考核角度推动销售经理们“辅导下属”时, 与直接在绩效考核中对辅导下属做出要求的企业相比, 不作考核的企业, 直线经理“辅导下属”的效果“达不到预期”的比重更高(见表 4.10)。

这部分内容所占绩效考核的比重高低对销售经理们行为的影响不同：

当在 50% 以下或不考核时, 能让超半数的销售经理“重视, 但付诸行动较少”；

当超过 50% 时, 能让超过半数的销售经理“重视, 且对辅导下属、跟进和反馈工作有较高的投入度”(见表 4.10、4.11)。

4.10 实际工作中, 绩效考核对直线经理辅导下属工作的直接影响

	重视,且对辅导下属、跟进和反馈工作有较高的投入度	重视, 但付诸行动较少	重视不足, 仅在流程上给予配合	重视不足, 且配合度较低	其他
作为经理绩效考核的一部分, 其占比超过 50%(含) N=21	52.38%	28.57%	14.29%	4.76%	/
作为经理绩效考核的一部分, 其占比低于 50% N=64	18.75%	51.56%	21.88%	6.25%	1.56%
是工作职责之一, 但不作为绩效考核的指标 N=99	24.24%	47.47%	22.22%	5.05%	1.01%
制度上尚未有明确要求 N=19	21.05%	15.79%	36.84%	21.05%	5.26%

4.11 实际工作中，绩效考核对直线经理辅导下属工作的影响效果

	超过预期	达到预期	达不到预期
作为经理绩效考核的一部分，其占比超过 50%(含) N=21	19.05%	61.90%	19.05%
作为经理绩效考核的一部分，其占比低于 50% N=64	4.69%	42.19%	53.13%
是工作职责之一，但不作为绩效考核的指标 N=99	1.01%	48.48%	50.51%
制度上尚未有明确要求 N=19	5.26%	26.32%	68.42%

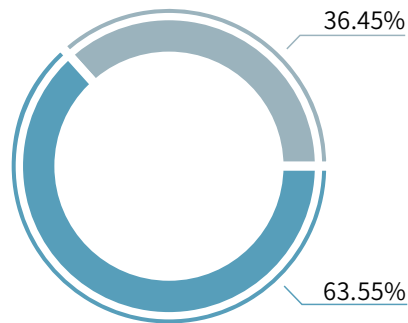
对促进员工行为改变的应对建议

首先，我们来探讨对于挑战——“被培养对象的行为改变”方面的具体实践与做法：

对于如何促进“直线经理工作中辅导下属”，我们会将其作为单独一项挑战在下一小节深入讨论。

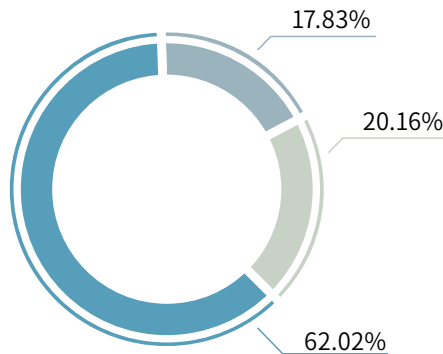
众所周知，企业人才培养最主要的两大部分便是“课堂培训”与“实践中锻炼”。对于后者的有效作用相信已经受到大家的一致认可。实际工作中，很多企业都倾向于从内部产出具体的培训课程并应用到人才培养过程中（见表 5.1、5.2），那么是否也能由此入手，发挥其更大作用呢？

5.1 参调企业是否在“新晋一线销售经理”培养项目中有内部开发的课程 N=203



- 是
- 否，多为外部购买的课程

5.2 参调企业内部开发的课程是怎样助力“新晋一线销售经理”的培养 N=129



- 作为外部课程的内容补充
- 作为独立课程，在新一线销售经理培养中使用
- 以上均有

经过访谈和了解，我们发现在一些企业实践中，主要会从“营造技能应用场景”与“课程内容开发与应用”角度出发加以应对，不仅是“实践中锻炼”，还会在“课程培训”方面有更多作为：

- ➔ 当企业内部有充足的锻炼机会时，可以从“营造技能应用场景”角度，锻炼员工应用一系列管理技能，加速角色的转换，例如安排负责独立项目、在异地销售部门轮岗、带教实习生等；
- ➔ 当企业内部锻炼机会有限时，可以尝试从“课程内容开发与应用”角度出发，在授课内容上紧密与具体工作中遇到的问题紧密关联，让学员能够在课后直接使用课堂所学知识与工作技巧。这一点，我们也可以从表 5.1、5.2 中数据得到一定程度的印证。

接下来，我们可以一起来看看在企业具体操作上的做法：

营造员工应用管理技能的场景

对于“营造员工应用管理技能的场景”，我们可以一起来看德力西电气、某世界 500 强外资制药企业等企业的做法：

- **德力西电气：**借助企业业务拓展的契机，安排作为潜在管理者的基层销售员工负责新业务的开拓、新销售区域的业务管理等，锻炼实战能力。
- **某世界 500 强外资制药企业：**将尚处于高潜人才库中的销售员工拉出，安排其参与或负责某个项目、或者带教实习生等，为其创造应用管理技能的场景。



某世界 500 强外资制药企业 | “辅导下属”技能的培养

“辅导下属”是一项一线销售经理必须掌握的核心技能，对于仍然处于基层销售岗位阶段的储备经理人才，某公司会透过一些标准培训（如在资深代表“赢的意愿”课程中加入一些自我教练技术）或定制的 workshop（如影响力沟通）来提前让一线销售提前接触管理和领导思维。

带教实习生：每年某公司都会从各地高校吸纳在校生、应届毕业生等群体进入销售部门担任实习生岗位。此时，某公司就会把新入门的实习生，交给储备的一线经理人才进行带教。由销售培训部门的培训老师事前教授这部分员工带教技巧，让其在带教实习生的过程中加以历练和提升。基于被带教的实习生的能力评估表现，反映储备人才的带教技能。

在工作中历练：通过授权让一线销售参与一些内部沟通和管理工作，如直接与客户相关的区域市场会议、与其他职能部门（如市场、医学、KA、培训）的对接和沟通等、以及团队内部学习的管理和协调等，锻炼组织协调和项目管理技能。



德力西电气 | 为基层销售创造应用所学管理能力的工作场景

培养具有潜在管理能力的基层销售员工时，因为尚未正式晋升至“一线销售经理”，其所学的相关管理理论知识便缺少足够的实践场景。此时，德力西电气的销售培训部门便会基于当前业务拓展情况，为这部门员工创造“用武之地”，以此创造对这部分销售员工的锻炼机会，提升其在业务管理、团队管理、沟通协调等方面的实际能力。

结合上述企业实践，我们可以从以下角度对尚未晋升的优秀基层销售员工进行“职能赋予”，为其应用管理技能创造场景：

- **安排带教新人：**企业可以安排处于培养阶段的优秀基层销售员工作为新员工或实习生的“伙伴 (mentor)”或“导师”等，让其在带教新人的过程中体会和感悟员工管理、业务管理等相关技能的应用；
- **安排独立负责项目：**企业可以让被培养的优秀基层销售，参与到一个较大的销售项目中独立负责一个小环节的运作，或者让其直接负责一个项目的整体筹划、运营，让其在独立工作、协调相关部门的过程中，锻炼团队管理与业务管理技能。
- **安排轮岗：**销售员工的也可以与内部轮岗机制相结合，例如轮岗至其他地区的销售部门，或到销售培训部门担任课程老师等，从不同的视角获得眼界的提升和能力的锻炼。

课程内容产出与更新“从员工中来，到员工中去”

对于“课程内容开发与应用”，我们可以一起来看九阳电器、银行业某金融机构、潘多拉等企业的做法，了解其在实际开发和更新课程内容时，如何在做法上有所改变，让课程内容能更容易被员工所接受、理解，并在实际工作中应用：

- **九阳电器**：在销售员工参与训练营期间，鼓励员工分享理论应用实践并进行记录，为后续人才的培养积累实践案例。
- **银行业某金融机构**：银行业某金融机构选择将已有培训课程内容“瘦身”，更新成为一个个“拿来就能用”的工具，便于员工迅速学习和正确应用。同时，银行业某金融机构广泛的从分子公司优秀团队、优秀员工身上汲取养料，开发课程，并让总部与分子公司的相关培训负责人联动起来，定期更新现有课程。
- **潘多拉**：潘多拉的移动学习平台也是所有员工的“社群学习中心”，员工在此交流彼此工作方式与经验，相互学习优秀做法，一起成长。



九阳电器 | 记录学员将理论与实践相结合的实践经历

九阳电器的 HR 会在训练营的每一门课程学习结束后，组织即时的学习测验，帮助理论知识记忆。此外，还会鼓励学员在训练营的学习过程中，积极的讲述自己的亲身实践，HR 则予以记录，形成一个个具体的知识应用案例。这些案例不仅能反映出新经理在行为上的改变情况，也能不断积累和沉淀下来，为今后新经理的培训积累足够的案例参考案例。可谓一举两得。



银行业某金融机构 | 培训课程内容开发与灵活更新

培训内容的产生

此金融机构的销售人事培训部门在准备开发各类基层销售员工的培训课程的时候，会首先分析“主任”和“辅导员”对应的人才地图和能力词典，明确需要准备的课程类型和内容方向。

在课程开发过程中，销售人事培训的同事一直遵循“铁三角”的方式，从三个不同角度看待新课程的产生，即：专业内容本身、讲授方式、呈现方式等（投入到不同的平台进行传播）。以此来使得最后开发出的课程能够保质保量。

在内容上，销售人事培训部门则会邀请全公司销售团队中表现优秀的、标杆的管理者，通过面对面交流、远程视频交流等方式，了解这些优秀管理者的工作和管理技巧，从中萃取先进经验，最终梳理和开发成一门销售培训课程内容。

课程更新的频率

当从优秀员工身上萃取经验并开发成课程之后，此金融机构销售人事培训的同事还会以半年为单位，对现在销售培训课程的内容、培训效果、学习效果等多方面进行整体的更新。

通常，会首先由各个分子公司常驻销售团队的“培训管理者”（人数视区域销售团队总人数而有所变动），负责收集和梳理所在销售部门对培训课程内容等方面的意见和建议，最终汇总至此金融机构总部销售培训部门之中，由其负责统筹和安排对旧有课程体系更新、对新课程的开发等相关工作。

为了确保分子公司“培训管理者”收集的信息的规范性、可参考性，此金融机构特别将这一反馈收集事项作为这部分对接总部的“培训管理者”绩效考核的一部分。同时，也要求这部分员工能够在发生一些情况变化，例如某些企业战略发生改变时，能够积极思考当前一些课程内容是否仍旧合适，是否需要内容更新，内容更新之后怎样放入课程库，又或者哪几门课程应当拿出课程库等等。

这样一来，此金融机构就能充分调动分子公司培训员工的积极性，又保证了针对销售员工的培训内容始终：向上与公司战略贴合，向下符合销售工作实际情况。

▶ 课程内容“轻量化”、“工具化”、“场景化”

此金融机构的销售人事培训团队，在培训过程中发现，以往的培训课程中存在过多“累赘”的内容，学习起来费时费力。于是，便在开发培训课程内容的时候，不断的追求内容的简洁有效，将原有的课程内容转变成员工轻易看懂的、拿来就能用的“工具”。

例如，在开发课程的时候，直接和员工工作过程中需要说的语言和话术进行链接，像话剧脚本一样，点名在什么场景之下，应当使用哪些话术；在在什么时间点，开会的大概流程和套路是怎么样的。再比如针对给客户发送的短信，比如母亲节到了，可以借鉴的一些短信模板、应当覆盖到哪些特征的客户群体发送短信等等，都会有操作流程、直接可用话术可以参照。员工有过一两次操作经验后，就会很快掌握对应的工作技能。

类似这样“轻量化”、“简洁化”的培训课程，都会直接放在线上学习平台，由员工自主选择和学习，不再占用线下工作的宝贵时间。



潘多拉 | 平台“社群学习中心”的定位

▶ “社群学习中心”的定位

潘多拉的移动学习平台中，设有一个专门区域，称作“发现”，是内部员工专门的社群，用以集中发布各地员工对于公司产品、品牌的学习反馈，并基于此互相交流；潘多拉定期举办不同主题的活动，如新产品营销推广活动，各地门店的销售员工便会将自己的推广思路用图文、视频等形式分享在社群之中，一起互动、学习。

▶ 激发广大销售员工力量，内部产生学习内容

实际上，移动学习平台的社群中被销售员工学习的内容更多的产出对象是广大的销售员工群体。从培训部门的统计来看，潘多拉内部产生的优秀内容能够占据全部内容的七成，可谓是众人智慧的集合。这些学习内容，例如优秀的品牌推广案例动人的潘多拉产品故事、精彩的推广视频等等，聚集在一起形成正向循环：员工因为他人分享而受益，引发主动分享的热情，进而在交流中给更多销售员工以积极影响。

综合上述内容，我们可以从课程内容产出与更新角度出发，推动员工快速吸收并行为转化：

● 课程开发来源：

- ➔ **优秀员工 / 团队的工作经验：**在某位员工出色完成工作目标、某个团队圆满完成既定项目等情境下，可以对这些员工 / 团队进行深度访谈，了解其完成或超常完成工作目标的背后员工原因。而后将其中与“人”相关的部分（如工作方式、沟通方式、获客技巧等等）加以凝练、分类汇总，梳理成相关课程内容。
- ➔ **优秀员工 / 团队的共性行为：**尽管优秀的员工 / 团队各有各的长处，但我们可以通过记录、总结和对比这部分优秀员工在销售工作中的“共性”学习行为、沟通行为、工作行为等等，将其归纳并尝试开发课程。
- ➔ **销售过程数据的记录：**例如，当企业设有针对销售部门的 CRM 系统时，可以尝试调出销售员工在各个阶段的“峰值”数据，并与销售负责人探讨数据背后的行为意义，最后将其进行归纳、总结。

- ➔ **移动学习平台的分享与交流记录：**例如移动学习平台、内部沟通平台等交流平台中，员工关注度和讨论度极高的话题、案例等等，也可以加以收集、整理，作为课程开发的素材使用。

● **课程更新：**

- ➔ **借助相关培训负责人、HRBP 等角色辅助收集反馈：**借助培训部门、HRBP 等和销售部门关联较为密切的角色，定期或不定期、培训结束后或日常工作中，收集销售员工对于课程内容的反馈，了解当前销售工作的变化等（例如销售场景的变化、销售模式的变化），用于更新现有课程内容时的参考。
- ➔ **直接将部分培训课程内容转变成为“工具”：**企业相关培训负责人可以盘点现有培训课程，将其中一些技能类、工具类课程的内容加以提炼，直接转变成为一个个简化的“操作流程”、“操作工具”，缩短员工学习周期，让员工能够更简单直接的应用，进而推动员工相关行为的转变。

➔ 对促进直线经理发挥辅导下属作用的应对建议

诚然，无论是在晋升前的“前置培养”阶段，还是在晋升后的“入门培养”阶段，被培养员工的直线上级经理都会是一个重要的角色，是其在实际工作过程中重要的“指导老师”，几乎能够做到随时给予下属反馈与指导，帮助其在工作中成长。

在实际工作中，三类企业都会从“调整绩效考核指标”、“销售团队总负责人督促”或“销售培训部门跟进”这3个维度着手（见表6.1）。尽管在比重上略有差距，也一定程度上为我们指出了推动“直线经理”们发挥辅导下属作用的方向：

- **方向一：赋能角度，**即在培养基层销售向一线经理转变的同时，也给予其直线经理以“辅导下属”方面的技能提升；
- **方向二：激励角度，**即从绩效角度、给予荣誉与认可等角度，激励销售部门的经理们积极的在日常工作中辅导下属，加速器行为改变、角色转换。

6.1 为了让销售部门直线经理更好地辅导下属，不同培养模式的企业都有哪些促进方式

	仅有前置培养的企业 N=62	仅有入门培养的企业 N=92	前置与入门培养均有的企业 N=49
设立教练 (coach) 角色进行角色辅导	27.78%	28.21%	32.56%
设计具体的辅导方案 (如依据销售漏斗模型将辅导流程标准化)	31.48%	28.21%	20.93%
调整绩效考核指标 (如在直线经理绩效考核中弱化绩效指标, 强化管理和人才发展指标)	33.33%	42.31%	44.19%
销售团队负责人定期复盘下属经理的工作情况, 并进行干预	42.59%	39.74%	55.81%
销售培训部门定期 / 不定期访谈直线经理及其下属, 了解辅导情况并给出改进建议	40.74%	34.62%	46.51%
否, 没有任何促进方式	16.67%	5.13%	13.95%

最后,我们一起来了解下在实际企业操作上,有哪些可供参考的做法:

● 赋能角度:

- ➔ **某世界 500 强外资制药企业:** 通过“一线经理大学”设置针对各层级销售经理的培训课程(包括对辅导下属技能的培养),以及举办“辅导 PK 赛”等方式提升各销售经理辅导下属的意识和能力。
- ➔ **潘多拉:** 专门外部培训老师进行一对一的辅导,提升销售经理们辅导下属的技能。

● 激励角度:

- ➔ **九阳电器:** 直接将“辅导下属”相关工作纳入各销售经理的绩效考核之中,以此推动其积极辅导下属成长。
- ➔ **德力西电气:** 成立辅导下属的“导师俱乐部”,首先邀请销售部门总负责人参加,而后邀请经理们主动报名,担当“导师”角色。



某世界 500 强外资制药企业 | 提升直线经理“辅导下属”意识与技能

▶ 一线经理大学统筹“经理层”的人才培养

与侧重领导力培养的“某公司大学”不同,某公司专门针对销售人才培养建立了自己的“一线经理大学”,基层销售员工成为一线经理之后所需进行的各方面培养,如与中欧商业在线合作的 Mini-MBA 重在培养管理思维,如总部的 5D 项目落地重在培养全面的领导能力,如商业敏锐度培训重在培养市场思维等等……都会由一线经理大学负责统筹安排,线上线下相结合的培训累积了大量的学习行为与绩效相关数据。每年的“全国销售管理营”更是全国一线经理分享和交流的展示平台,把优秀经理的管理经验和项目经验分享到全国。

▶ 举办“辅导 PK 赛”强化人才培养意识

在销售人才培养的过程中,来自直线经理的辅导始终发挥着至关重要的作用。为了帮助强化直线经理们辅导下属的意识和行为,某公司特地举办了“全国辅导 PK 赛”,内部全网

直播,销售管理者甚至是 BU HEAD 培训管理者作为评委,优胜者会在年会上举行隆重的颁奖仪式进行表彰。以此来引起销售团队管理者辅导下属、激励下属、培育下属的意识和行为。



潘多拉 | 培养经理人辅导下属的技能

潘多拉曾开展过一次面对经理层岗位的工作挑战调研,最终结果发现,当前所有经理层员工最为需要的就是“辅导下属(coaching)”技能。因此,潘多拉在培养经理层员工方面对此高度重视,专门从外部邀请培训专家,用“一对一”的模式培养每一位经理层员工的“辅导下属(coaching)”技能,以便能够未来能够形成从大区经理、区域经理到门店经理的一致的“语言”,更好的辅导下属的成长。

对于那些尚未晋升至经理级岗位的销售员工,将会受益于自己直线上级在“辅导下属(coaching)”技能上的提升,而对于那些已经晋升至经理级岗位的销售员工,除此之外还将同时受益于该项目本身。不管哪种情况,都能为销售团队人才培养带来积极影响。



九阳电器 | 从绩效角度,推动直线经理积极辅导下属成长

在训练营的培训与学习过程中,为了能进一步提升学员的学习效果,九阳电器会要求学员们的直线经理能够在真实工作场景中与员工沟通,根据学员在实践过程中遇到的困难与挑战,在制定针对课题的解决方案时遇到的瓶颈,给予相应的反馈和指导。每次直线经理给予反馈的时间、内容,下一次开会和给予反馈的安排等等,都会由 HR 进行记录,作为直线经理们绩效考核的一部分。



德力西电气 | 借助“导师俱乐部”， 让销售部门经理层主动发挥“辅导 下属”职能

在德力西电气的销售员工培养体系中，被培养对象的“直线经理”是一个不可或缺的重要角色，他们与被培养的销售员工接触时间最长，本身也更具相关工作经验。倘若也能够积极参与到销售员工的培养进程中，对被培养对象的成长大有裨益。但在实际工作中，往往“辅导下属”职能的发挥需要依靠销售经理本人的主动性，有许多不确定性因素影响。

德力西电气的销售培训部门的相关负责人自然也深刻认识到这一点，于是在培养销售员工从“基层销售”到“一线经理”的角色转变期间，专门设立了“导师俱乐部”用以吸引销售部门经理层主动加入并发挥“辅导下属”职能：

- ➔ **首先**，将“辅导被培养对象”这一行为变成“非必须”和“稀缺”，即被培养对象的直线经理并不一定就是其工作上的导师；
- ➔ **其次**，成立由所有工作导师组成的“导师俱乐部”，并将销售团队负责人邀请至俱乐部中，用以后期辅助和引导俱乐部成员的行为；
- ➔ **之后**，将“导师俱乐部”的概念向所有销售经理进行宣传，并邀请其主动报名参与；
- ➔ **接着**，通过一定能力测评，对所有销售经理进行能力评估，并规定只有在某些能力（如深入沟通、业务咨询等）上达到标准方能进入“导师俱乐部”；
- ➔ **最后**，在培养销售部门员工时，将“导师”与被培养对象“结对”，形成工作上的师生关系，加速被培养对象成长。

综合上述内容，我们可以从以下角度出发，推动直线上级辅导被培养对象成长：

● “赋能”角度：

- ➔ **邀请外部培训老师辅导相关能力提升**：在预算允许的前提下，可以借助外部培训老师 / 教练的力量，对现有销售经理加以培训和辅导，提升其辅导下属的能力。
- ➔ **内部提供学习机会**：例如在企业大学中开设专门针对销售管理层的“辅导下属”的相关课程，或者在销售培训部门的培训老师培训完学员后，对“直线上级”们如何进行后续跟进与辅导也进行一定培训等等。

● “激励”角度：

- ➔ **绩效角度推动**：将“辅导下属”这一动作从岗位职责要求，进一步纳入销售经理们的绩效考核指标之中，以此推动其分配更多经理用于辅导下属成长和有能力发展。
- ➔ **举办“辅导PK赛”强化意识激励行为**：可以尝试开展一场以辅导下属为核心的比赛，以固定时间段内被辅导对象的能力成长与绩效表现为评选标准，并设定奖品与荣誉。这样一来，便能在销售经理群体中间，强化工作中辅导下属的意识和行为。
- ➔ **变“被动”为“主动”**：可以尝试对“辅导下属”这一行为设置一定的“门槛”，只有主动报名、且符合一定资格的销售业务经理才能有辅导下属的资格。

另一方面，还可以为这些符合资格的经理们设立一个类似“导师沟通群”的小团体，进一步打造“稀缺性”。为了让其更具吸引力，还可率先将销售部门总负责人拉入群中，变向激励群成员积极“辅导下属”。



行动方案汇总 ACTION PLAN

如何建立前置培养期间的淘汰与晋升机制？

● 培养项目开始前：

- ➔ **就一线销售经理的人才标准达成一致：**例如在一定周期内要达到的个人绩效水平，在人才测评结果中需要达到的测评分数，在各类课程学习中需要达到的课程学分总数等等。
- ➔ **就最终晋升环节的评估方式达成一致：**例如将培养环节划分出不同阶段，而后汇总员工各阶段的表现（获得的评分总数、评级高低等），根据排名先后决定晋升人选；抑或安排笔试、群面等环节，并规定每个环节的权重，而后综合员工表现决定晋升人选；当然，某些情况下也可以由销售团队总负责人全权决定。（相对的，当评选优秀员工的方式确定时，对应的淘汰制度也自然能够确定。）
- ➔ **尽量邀请所有相关者参与：**包括 HR 相关负责人、销售部门直线经理、销售部门总负责人等所有相关者参与其中，确保事先订立的人才选拔机制能够获得最广泛的认可与支持。

● 培养进行中：

- ➔ **记录表现并作为晋升环节参考：**例如由 HR、销售培训老师等角色记录不同培养对象在培养期间的行为表现，最终形成完整记录，在晋升环节能过作为重要的行为参考材料。

● 最终晋升决策环节：

- ➔ **重申事先约定的晋升人员决策机制：**当晋升决策环节开始时，HR 相关负责人可以通过重申决策机制、不同角色的权重等等，推动决策机制顺利进行。
- ➔ **尽量邀请所有相关者参与：**除了 HR 相关负责人、销售部门直线经理、销售部门总负责人之外，与销售工作相关的其他部门负责人也可以邀请至晋升面试环节，帮助从多角度判断员工的表现。
- ➔ **评选环节可与排名制度结合：**例如将每一位员工在笔试、测评、面试等环节的表现分别给出对应评分，当面试环节对某位销售员工有争议时，便可参考员工最终获得的“总分分数”进行决策。

如何促进员工行为改变？

营造员工应用管理技能的场景

- **安排带教新人：**企业可以安排处于培养阶段的优秀基层销售员作为新员工或实习生的“伙伴（mentor）”或“导师”等，让其在带教新人的过程中体会和感悟员工管理、业务管理等相关技能的应用；
- **安排独立负责项目：**企业可以让被培养的优秀基层销售，参与到一个较大的销售项目中独立负责一个小环节的运作，或者让其直接负责一个项目的整体筹划、运营，让其在独立工作、协调相关部门的过程中，锻炼团队管理与业务管理技能。
- **安排轮岗：**销售员工的也可以与内部轮岗机制相结合，例如轮岗至其他地区的销售部门，或到销售培训部门担任课程老师等，从不同的视角获得眼界的提升和能力的锻炼。

课程内容产出与更新“从员工中来，到员工中去”

● 课程开发来源：

- ➔ **优秀员工 / 团队的工作经验：**在某位员工出色完成工作目标、某个团队圆满完成既定项目等情境下，可以对这些员工 / 团队进行深度访谈，了解其完成或超常完成工作目标的背后员工原因。而后将其中与“人”相关的部分（如工作方式、沟通方式、获客技巧等等）加以凝练、分类汇总，梳理成相关课程内容。
- ➔ **优秀员工 / 团队的共性行为：**尽管优秀的员工 / 团队各有各的长处，但我们可以通过记录、总结和对比这部分优秀员工在销售工作中的“共性”学习行为、沟通行为、工作行为等等，将其归纳并尝试开发课程。
- ➔ **销售过程数据的记录：**例如，当企业设有针对销售部门的 CRM 系统时，可以尝试调出销售员工在各个阶段的“峰值”数据，并与销售负责人探讨数据背后的行为意义，最后将其进行归纳、总结。
- ➔ **移动学习平台的分享与交流记录：**例如移动学习平台、内部沟通平台等交流平台中，员工关注度和讨论度极高的话题、案例等等，也可以加以收集、整理，作为课程开发的素材使用。

● 课程更新：

- ➔ **借助相关培训负责人、HRBP 等角色辅助收集反馈：**借助培训部门、HRBP 等和销售部门关联较为密切的角色，定期或不定期、培训结束后或日常工作中，收集销售员工对于课程内容的反馈，了解当前销售工作的变化等（例如销售场景的变化、销售模式的变化），用于更新现有课程内容时的参考。
- ➔ **直接将部分培训课程内容转变成“工具”：**企业相关培训负责人可以盘点现有培训课程，将其中一些技能类、工具类课程的内容加以提炼，直接转变成一个个简化的“操作流程”、“操作工具”，缩短员工学习周期，让员工能够更简单直接的应用，进而推动员工相关行为的转变。

如何推动直线经理积极辅导下属？

赋能与激励被培养对象的直线经理

● “赋能”角度：

- ➔ **邀请外部培训老师辅导相关能力提升：**在预算允许的前提下，可以借助外部培训老师 / 教练的力量，对现有销售经理加以培训和辅导，提升其辅导下属的能力。
- ➔ **内部提供学习机会：**例如在企业大学中开设专门针对销售管理层的“辅导下属”的相关课程，或者在销售培训部门的培训老师培训完学员后，对“直线上级”们如何进行后续跟进与辅导也进行一定培训等等。

● “激励”角度：

- ➔ **举办“辅导 PK 赛”强化意识、激励行为：**可以尝试开展一场以辅导下属为核心的比赛，以固定时间段内被辅导对象的能力成长与绩效表现为评选标准，并设定奖品与荣誉。这样一来，便能在销售经理群体中间，强化工作中辅导下属的意识和行为。
- ➔ **绩效角度推动：**将“辅导下属”这一动作从岗位职责要求，进一步纳入销售经理们的绩效考核指标之中，以此推动其分配更多经理用于辅导下属成长和能力发展。
- ➔ **变“被动”为“主动”：**可以尝试对“辅导下属”这一行为设置一定的“门槛”，只有主动报名、且符合一定资格的销售业务经理才能有辅导下属的资格。

另一方面，还可以为这些符合资格的经理们设立一个类似“导师沟通群”的小团体，进一步打造“稀缺性”。为了让其更具吸引力，还可率先将销售部门总负责人拉入群中，变向激励群成员积极“辅导下属”。



案例启示 BEST PRACTICE



基于移动学习平台辅助，兼顾销售人员培养的系统化与碎片化

Michael Wu | Senior Manager, Retail Academy | 潘多拉珠宝（上海）有限公司

● 项目背景

潘多拉珠宝 (Pandora, 后文均简称“潘多拉”) 是世界三大珠宝品牌之一, 于 1982 年创立于丹麦首都哥本哈根。以风格鲜明做工精良、展现自我个性的手链及串饰产品迅速风靡全球, 成立后短短数年, 由一家丹麦本地珠宝店, 发展成领先全球市场的国际珠宝品牌, 目前在全球拥有 7800 个销售点, 足迹遍布超过 100 多个国家和地区。当前在中国, 潘多拉珠宝共有 250 家自营线下门店, 每天吸引着众多消费者光临, 而承担店铺运营与产品销售的正是一个个或大或小的销售团队。于是, 潘多拉对销售团队的培养自然受到格外的关注。

● 门店销售团队的组成

潘多拉的门店销售员工共可以划分出五个不同的级别, 分别为: SA (Sales Associate)、SSA (Senior Sales Associate)、ASM (Assistant Store Manager)、SM (Store Manager)、SSM (Senior Store Manager) 而后更高层级的便是跨门店、跨区域管理的高级别销售管理岗位了。

在上述五个不同级别中, 从 SSA 到 ASM 职级的晋升, 便意味着门店销售员工从专注业绩达成转变为一位兼顾业绩达成与团队管理职能的经理级员工, 这是一个角色的转换, 也是对员工能力的考验。

● 从 SSA 到 ASM 职级的晋升路径

由于潘多拉零售员工从 SSA 到 ASM 职级的晋升通常都是在一个个独立的门店之内, 涉及到需要管理的团队总体规模有限, 面对的主要客户也主要以个体消费者为主, 因此在实际大型团队管理方面的能力要求不会过于苛求, 选拔流程环节也相对简练 (对比一

些以面对企业客户为主的行业中, 销售代表晋升一线经理的难度)。

在潘多拉零售员工的晋升路径中, 移动学习平台占据着核心地位, 在 SSA 的晋升流程中同样如此。员工在历时 1-2 个月得学习与评估流程一般会经历以下几个阶段:

区域推荐

完成线上学习

线下培训与店铺实践

区域负责人讨论决定晋升名单

- ➔ **区域推荐:** 由区域负责人推举现有 SSA 职级中表现优异的员工 (如销售冠军) 参与晋升评选;
- ➔ **完成线上学习:** 对于这部分潜在的经理级员工, 潘多拉在线上设有专门的系列学习计划, 将管理层必备的课程等全部都涵盖其中, 员工需按照学习地图指引, 逐步学习完毕并在学习完成后通过最后的线上考试;
- ➔ **线下培训与店铺实践:** 线上理论知识学习完毕后, 潘多拉的培训部门会安排员工进行为期三天的线下管理技能培训。之后便会将员工放置在门店实际的工作岗位中进行考察, 在此期间, 门店店长负责记录员工在考察期间的表现 (意识层面、行为层面等), 并在为期近一个月的历练结束后, 进行综合的评估 (是否在实践层面通过考察)。

如果公司安排有培训部门老师负责跟进，便会在门店实践结束后，针对性的给出该名员工今后持续性学习和提升的方向。

- ➔ **区域负责人讨论决定晋升名单：**当参与晋升流程的员工通过培训部门的理论知识测验，和门店的实践工作考察后，其名单便会上交区域负责人，由其确认最终晋升 ASM 岗位的员工名单。

● 培养经理人辅导下属的技能

潘多拉曾开展过一次面对经理层岗位的工作挑战调研，最终结果发现，当前所有经理层员工最为需要的就是“辅导下属(coaching)”技能。因此，潘多拉在培养经理层员工方面对此高度重视，专门从外部邀请培训专家，用“一对一”的模式培养每一位经理层员工的“辅导下属(coaching)”技能，以便能够未来能够形成从大区经理、区域经理到门店经理的一致的“语言”，更好的辅导下属的成长。

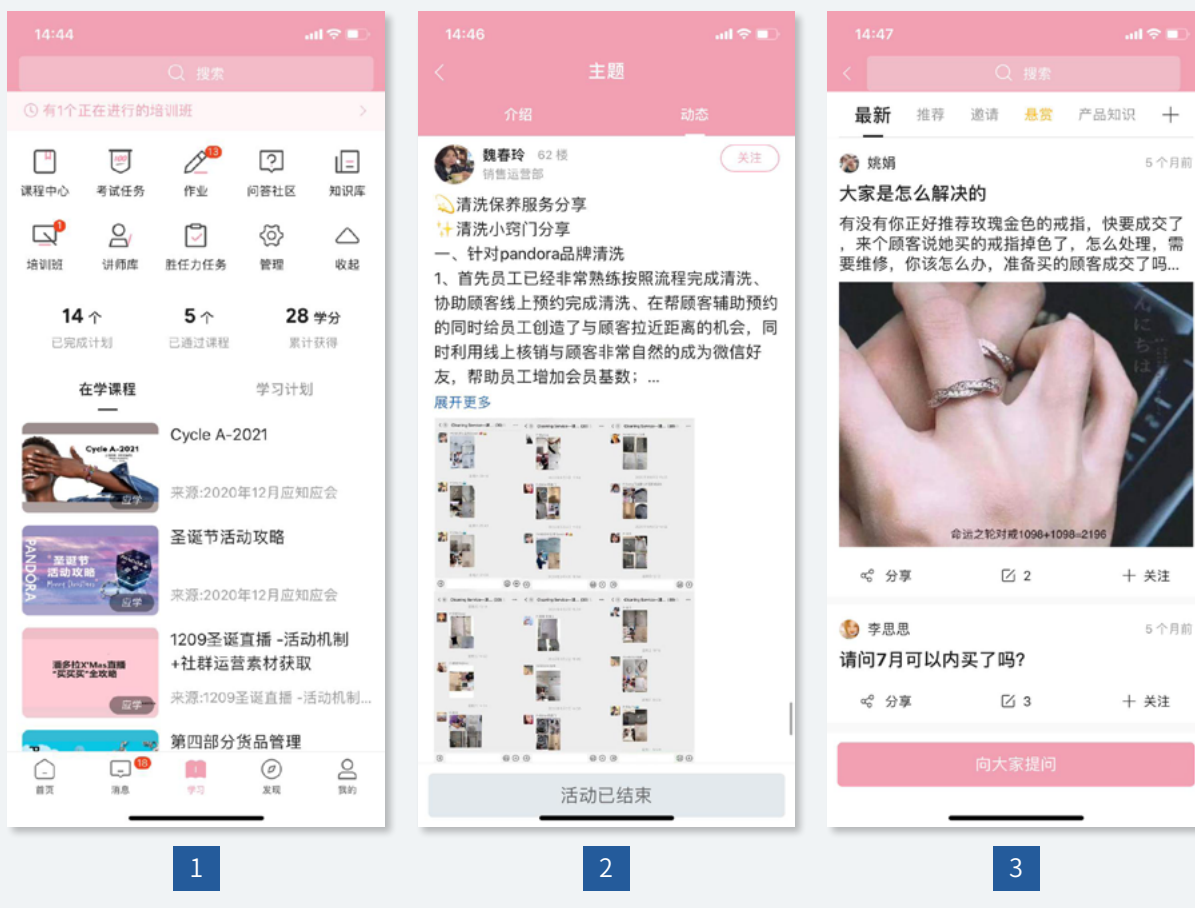
对于那些尚未晋升至经理级岗位的销售员工，将会受益于自己直线上级在“辅导下属 (coaching)”技能上的提升，而对于那些已经晋升至经理级岗位的销售员工，除此之外还将同时受益于该项目本身。不管哪种情况，都能为销售团队人才培养带来积极影响。

● 功能强大的移动学习平台

➔ 三方面的清晰定位

与其他一般性的在线学习工具不同，潘多拉的移动学习平台是一个完整的、游戏化、社交化运营的，学习、分享与交流互动的平台。

整体上，潘多拉的移动学习平台在三方面有着清晰定位：



- 1. 学习内容中心：**对应各个岗位的学习地图，多种相关的课程内容，是一个极其丰富的知识库。在平台中，每一位入职潘多拉的销售员工都会首先开始一段属于自己的“学习之旅”，拥有专属自己的在线课程学习地图，以及众多的选学课程用以丰富自身。
- 2. 社群学习中心：**潘多拉的移动学习平台中，设有一个专门区域，称作“发现”，是内部员工专门的社群，用以集中发布各地员工对于公司产品、品牌的学习反馈，并基于此互相交流；潘多拉定期举办不同主题的活动，如新产品营销推广活动，各地门店的销售员工便会将自己的推广思路用图文、视频等形式分享在社群之中，一起互动、学习。
- 3. 潘多拉的“维基百科”：**潘多拉致力于将移动学习平台中的内容，仿照著名搜索引擎打造专属的百科搜索功能。例如输入一个货品货号，便能快速找到所有相关的内容，如发布时间、推广项目、销售情况等。这便为门店销售员工的培养带来极大的便利性，可以想象，销售员工最大化利用碎片时间，遇到一个疑问即可快速解答一个疑问，积少成多，提升对产品理解，间接推动销售业绩提升。

➔ 匹配销售员工“过于分散”的现状，抓住碎片化学习的契机

潘多拉目前在中国地区有着两百余家的线下门店，广泛分布在近百个大中小城市之中，不同区域的门店面临着的不同文化特质的客户群，南北方差异、经济发展差异、消费理念差异等等，不一而足。培训部门几乎不可能用一种相对固定的模式对销售员工进行培养，正是基于这样的门店分布现状，潘多拉大力发展移动学习平台，丰富其功能，充实其知识，让各地的销售员工都能够轻松的借助碎片化时间在移动学习平台上获取知识、赢得成长。

➔ 激发广大销售员工力量，内部产生学习内容

实际上，移动学习平台的社群中被销售员工学习的内容更多的产出对象是广大的销售员工群体。从培训部门的统计来看，潘多拉内部产生的优秀内容能够占据全部内容的七成，可谓是众人智慧的集合。这些学习内容，例如优秀的品牌推广案例、动人的潘多拉产品故事、精彩的推广视频等等，聚集在一起形成正向循环：员工因为他人分享而受益，引发主动分享的热情，进而在交流中给更多销售员工以积极影响。

➔ 借助积分排行榜引发员工学习热情

为了更好地激励销售员工学习热情，潘多拉的移动学习平台特别的设置了三类不同的分数排行榜，当积分积累至一定数量后，还可以在平台上直接兑换喜欢的礼品。

这三类排行榜分别为：

- **学分榜：**对应课程学习动作，没学完并用过一门课程的测验，就有分数积累；
- **魅力值：**对应社群分享界面，员工上传并分享内容接收到其他员工“点赞”、“送花”的数量；
- **积分榜：**对应上述所有学习和分享的动作，都会同步被记录并转化为积分，当积分积累至一定数值，便可直接用于兑换公司奖品。

● 移动学习平台助力销售员工能力培养

➔ 丰富销售员工理论知识学习

基于移动学习平台，潘多拉为各个层级的销售员工都设置了对应的学习计划，形成专属的学习地图（包括面临晋升时所需的课程学习计划）。每一位员工都需要完成学习地图中的任务，充实自身理论知识，如对产品了解、对营销理论和管理理论的熟悉等等。

➔ 帮助销售经理了解下属

基于“社群中心”的交流功能，各个门店的销售员工都在平台上踊跃参与活动，积极分享与互动。这一交流过程中，销售员工的直属上级同样能够发现下属兴趣之所在、员工独树一帜的长处等等，从而增强对下属了解，助力今后与下属的沟通与交流，更能帮助上级找到激励不同下属的合适策略。

➔ 帮助分享的销售员工完善自己

在移动平台中分享的过程中，一方面是在潜移默化中引导员工归纳和总结自己过往的工作行为，另一方面在评论区的交流互动过程中，销售员工更易发现被自身所忽视的不足之处。久而久之，便会带来整体能力素质的提升。

➔ 辅助线下销售培训 workshop 开展

潘多拉在销售人员的培养过程中，除去线上移动学习平台的课程学习外，还普遍会有线下培训的部分。在培训前期，会借助移动学习平台帮助进行课前预习和知识学习。

到线下时，潘多拉的线下培训老师便会采用 workshop 的形式展开培训。在为期三天的培训活动中，仅首日会由培训老师全程授课，在第二天时培训老师便会转变成“会议讨论促进者 (facilitator)”的角色，引导所有学员在既定主题之下的讨论。到得第三天，培训老师就会成为一位旁观者，从第三方视角对全体学员讨论出的解决方案进行评价。

待培训结束，workshop 中所讨论的主题、各员工表现、最终产出的解决方案、培训老师点评的内容，都会被记录在线上移动学习平台中，成为员工参与培养记录的一部分。类似的记录将会在员工后续培养计划制定、人才发展等环节中起到重要参考作用。

从移动学习平台的上线，到平台中员工学习、沟通功能的逐步完善，潘多拉巧妙地将销售员工的知识学习与销售技能培养融入其中，借助线上移动平台的优势，打开了各职级销售员工彼此相互学习、借鉴到再创新的窗口。

相信在不久的将来，潘多拉的移动学习平台不仅能在“新晋一线销售经理”培养方面有诸多辅助作用，在其他部门员工的培养上，同样也能卓有建树。



案例启示 BEST PRACTICE



销售员工从基层到管理者的“三个阶段”培养

梁新明 | 全国销售培训经理 | 德力西电气有限公司

● 销售培养背景

作为中国改革开放第一代优秀民营企业，德力西集团历经近四十载的不懈奋斗，在广大客户和合作伙伴的长期信赖与支持下，于2007年与全球500强施耐德电气强强携手，合资成立德力西电气有限公司（简称“德力西电气”）。德力西电气业务覆盖配电电气、工业控制自动化、家居电气三大领域，致力于以高性价比、高效率和高质量的产品与服务，为全球新兴市场客户创造舒适、美观、安全、智能的居家用电环境和专业、安全、可靠、高效的工业自动化用电环境，创领中国低压电气行业企业发展新模式。

基于当前的业务模式，德力西电气必然需要一支强有力的产品销售团队来推动业务长久、有序发展。随之而来的，便是销售团队人才的持续培养与发展结合既有人才发展经验，德力西电气当前有相当比例的销售人员由应届毕业生持续培养而来，在实践探索中逐步形成了一套将一位基层销售向一线销售经理培养与发展的经验。

● 第一阶段（约1年）：培养“合格”销售

“合格”的销售，意味着具备符合公司规范要求的日常销售行为、能产出基本的销售业绩。销售员工进入德力西电气之后的第一阶段，首先会从新销售培训开始，新销售从了解德力西电气的产品开始，到能够接受和适应德力西电气的企业文化、最终有一定销售业绩产出，才可以成为一名“合格”的销售员工。

➔ 基于销售发展目标设置成长目标

制定销售团队培训计划、行动学习方案时，必须保持与公司销售发展战略同步，无论对于个人，还是整个销售团队。

➔ 提炼优秀员工工作经验

按照德力西电气当前的业务团队类型，销售培训部门需要划分出在主要业务类型下，销售业绩表现最好的前20%员工及一定比例表现一般及未达标人员。并分别进行协同工作观察、访谈等，深入了解其个人工作方式乃至习惯，并探索行为背后的思维逻辑。最终将从中提取一个个鲜活的典型行为或案例，成为内部销售培训过程中的绝好课程资料。

精细化考核与培训计划落实相辅相成

德力西电气在销售员工培养的过程中，并不仅仅是课堂培训、学习项目，而是将培训课程、行动学习项目以及针对性的行为规范项目等落实到每一天的工作中并尽可能实现可量化：将考核项细化，标注出每一条需要评估和打分的行为。

与每天行为考核相同步的是阶段性培训计划的执行与落实：一方面，将每个月、每个季度要培训的知识点教授给销售员工，在“实践”的过程中有更多“理论”的支撑；另一方面，用每日行为考核的方式，确保“理论”落地到“实践”中，与销售工作紧密结合，提升培训效果，提高销售业绩。

● 第二阶段（约半年至一年）：筛选并培养基层销售中的潜在管理者

经过第一阶段系统、全面的培养，德力西电气的销售团队管理者、培训部门的相关负责人等，便会对整个销售团队基层员工的表现有较为客观、清晰的认知，进而遴选出一些具有成为管理者的基层销售员工做进一步的培养（主要依据绩效、个人意愿、能力测评结果等综合考虑）。

当确认需要进一步培养的潜在管理者时,除了会有外部老师的培训外,德力西电气销售培训部门的相关负责人还会为这部分销售员工安排对应的内部“导师”进行工作辅导。这些“导师”可能是该员工原本的直线上级,也可能是其他相关团队的管理层。

德力西电气的销售培训部门希望借助这一阶段持续的培训和“导师”指导,让原本专注于手头小部分工作的基层销售员工,成长为能够承担一个区域、甚至一整块销售业务的业务管理者。

➔ 借助“导师俱乐部”,让销售部门经理层主动发挥“辅导下属”职能

在德力西电气的销售员工培养体系中,被培养对象的“直线经理”是一个不可或缺的重要角色,他们与被培养的销售员工接触时间最长,本身也更具相关工作经验。倘若也能够积极参与到销售员工的培养进程中,对被培养对象的成长大有裨益。但在实际工作中,往往“辅导下属”职能的发挥需要依靠销售经理本人的主动性,有许多不确定性因素影响。

德力西电气的销售培训部门的相关负责人自然也深刻认识到这一点,于是在培养销售员工从“基层销售”到“一线经理”的角色转变期间专门设立了“导师俱乐部”用以吸引销售部门经理层主动加入并发挥“辅导下属”职能:

- **首先**,将“辅导被培养对象”这一行为变成“非必须”和“稀缺”,即被培养对象的直线经理并不一定就是其工作上的导师;
- **其次**,成立由所有工作导师组成的“导师俱乐部”,并将销售团队负责人邀请至俱乐部中,用以后期辅助和引导俱乐部成员的行为;
- **之后**,将“导师俱乐部”的概念向所有销售经理进行宣传,并邀请其主动报名参与;
- **接着**,通过一定能力测评,对所有销售经理进行能力评估,并规定只有在某些能力(如深入沟通、业务咨询等)上达到标准方能进入“导师俱乐部”;

- **最后**,在培养销售部门员工时,将“导师”与被培养对象“结对”,形成工作上的师生关系,加速被培养对象成长。

➔ 为基层销售创造应用所学管理能力的工作场景

培养具有潜在管理能力的基层销售员工时,因为尚未正式晋升至“一线销售经理”,其所学的相关管理理论知识便缺少足够的实践场景。此时,德力西电气的销售培训部门便会基于当前业务拓展情况,为这部门员工创造“用武之地”,以此创造对这部分销售员工的锻炼机会,提升其在业务管理、团队管理、沟通协调等方面的实际能力。

● 第三阶段(约半年至一年):晋升一线经理后的管理能力培养

基层销售员工通过第二阶段的培训,晋升一线销售经理,是一个职级的跨越,但却并不意味着此刻就完全具备岗位所需的各方面能力,仍需持续学习和提升。在这一阶段,德力西电气的销售培训部门专注于两方面的能力提升:

- **业务管理能力**:包括从业务整体或区域销售全局进行业绩目标分解、业务规划与分期等;
- **团队管理能力**:包括与团队成员的良好关系维护,辅导下属形成良好工作行为习惯并获得业绩增长等;

在该阶段开展具体能力培养工作时,一方面会沿用此前“俱乐部”等较为有效的方式;另一方面还会借助内部、外部的针对性领导力、团队管理方面的课程培训,内外部共同发力,实现销售员工培养效果的提升。

德力西电气借助上述对销售团队员工“三个阶段”培养,初步建立了从“新员工”到“团队管理者”循序渐进的培养机制。在帮助达成销售团队人才发展目标、推荐企业整体发展战略的达成等方面发挥着不可或缺的重要作用。培训无定法,未来,德力西电气负责销售培训工作的团队还将会有更长远的进步。

案例启示 BEST PRACTICE

从业绩导向岗位晋升至管理岗位的人才培养与选拔

王翠萍 | 培训发展经理 | 九阳股份有限公司

● 销售团队背景

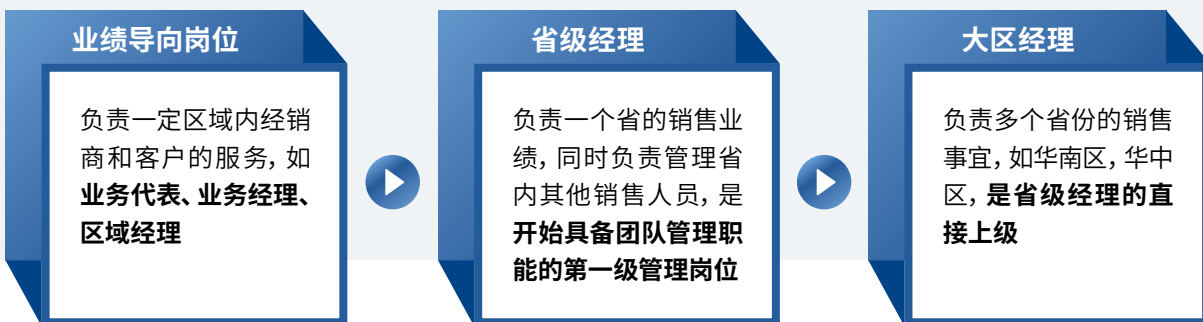
九阳电器是一家注重小家电研发生产与销售的大型家电企业有着广泛的知名度与美誉度。对于九阳电器而言，产品的销售工作更多的侧重于销售渠道的管理，以及与大小经销商的合作共赢。所以，九阳电器的销售团队并非直接向市场中的个人进行产品销售，而是对于各个区域、城市的销售渠道和经销商的合作与管理工作。

比如获取某一销售渠道后，由业务经理负责决定销售渠道应该如何布置、如何利用、如何产生价值；又或者当明确目标市场后，由业务经理决定这个市场应当与哪些经销商（即客户）开展合作，这些经销商中又是谁负责3C家电产品销售、谁负责专卖店的销售等等。最终，业务经理通过类似的协调工作，帮助经销商顺利完成产品销售，实现九阳电器在当地的市场占有率和产品销售上的成功。

➔ 销售团队岗位晋升机制

九阳电器的销售团队内部，从基层的“业务代表”开始，再到略高一级的“业务经理”、“区域经理”，都是专注于业绩达成的销售岗位，按照职级的不同对接不同规模的经销商，且这三级岗位彼此间没有管理与被管理的统属关系，只要到了再高一级的“省级经理”时，才会对下属销售岗位员工有统属关系和团队管理职能。

本次案例中主要探讨的也将是从“区域经理”晋升至有管理职能的“省级经理”时的角色转换与能力培养。



● 选择晋升对象时参考的三个维度

九阳电器的销售团队在选择晋升省级经理的对象时，通常会从以下几个维度考虑：

➔ 考虑维度一：能够进入储备人才库

一般情况下，销售团队会从以下三个维度评估区域经理的工作表现：

- 给公司贡献的利润
- 整个产品布局，包括经销商的盈利情况

- 在员工所负责区域，九阳电器的市场占有率情况等

区域经理经过综合的评估之后，如果表现优秀，就会进入到晋升人员的储备人才库中。当出现晋升机会时，便会首先考虑储备人才库中的优秀员工。而倘若有多区域的储备人才库同时有符合要求的员工，此时团队绩效更优秀的销售团队，便会首先被考虑从其储备人才库中选取优秀员工，进入晋升流程。

➔ 考虑维度二：有综合的工作经验

九阳电器的管理团队希望全国的销售人才能够流动起来，让单个地区的销售业务员工能够多经历和见识到不同地区、不同级别的市场情况。例如让原本负责一线城市终端市场的员工，转到二线、三线城市的分销市场，让负责大客户的员工，转去为中小型客户服务，这样的转换之下，员工便能从亲身工作经验获取感悟，进而拥有更加广阔的视野与综合的市场应变能力。

自然而然的，当九阳电器的销售团队选择优秀员工给予晋升的时候，有综合工作经验的员工必然会脱颖而出，备受青睐。

➔ 考虑维度三：员工的个人意愿

员工本人是否希望获得晋升，是否希望从全身心的业绩导向，转变为业绩与管理并重的角色，都需要事先与员工本人进行沟通。倘若员工本人不希望晋升至团队管理岗位，企业也会尊重员工的主观意愿。

● 人才晋升流程

➔ 人才盘点时选拔优秀员工进入人才库

每年九阳电器在进行人才盘点时，HR 部门都会制定一定人才选拔的硬性条件（如绩效、年龄、学历、市场经验等），并将这些硬性的“门槛”标准传递给销售团队。

之后，由销售团队的负责人推荐达标的优秀员工。

最后，经过由 HR、相关销售团队负责人组成的“人才委员会”对名单进行讨论与综合评估，确认最终放入人才库中的员工名单。在这一过程中，由 HR 负责提出建议，最终由销售团队的负责人，集体讨论并投票决定。

➔ 在储备人才阶段参与近半年的培训

在培训环节，九阳电器的培训发展与销售团队的负责人共同设计了整体的培养方案，包括产品介绍、谈判技巧、

运营风险把控、经销商管理等多个方面。

在此基础上，对于那些已经进入储备管理人才库中，未来会有机会晋升团队管理岗位的员工，还会增加团队沟通、辅导下属等针对性技能的培养。经过持续约半年的培训周期，人才库中的员工能力有明显提升之后，才会在晋升管理岗位时被上级考量。

• 训练营期间的培训与提升

在培训（参与训练营）期间，九阳电器的 HR 除了常规的，在每次培训课程结束后督促员工完成课后测验、安排直线经理或外部讲师在工作中对员工进行实地工作指导等内容外，还会为训练营中的每一个小组分配一个课题，并要求在训练营结束后，递交具体解决方案。

这些贯穿训练营学习始终的课题，全部都来自九阳电器现实工作中的管理难题、运营难题，交给训练营中的员工进行探讨，一方面为员工营造真实场景，锻炼知识与技能，另一方面也能顺带集思广益，尝试为现有难题寻找解决方案。

在课题学习结束之后，九阳电器的 HR 会邀请上级主管审核学员提出的问题解决方案，给予相应的评价，算作员工学习成果的一部分。

• 从绩效角度，推动直线经理积极辅导下属成长

在训练营的培训与学习过程中，为了能更进一步提升学员的学习效果，九阳电器会要求学员们的直线经理能够在真实工作场景中与员工沟通，根据学员在实践过程中遇到的困难与挑战，在制定针对课题的解决方案时遇到的瓶颈，给予相应的反馈和指导。每次直线经理给予反馈的时间、内容，下一次开会和给予反馈的安排等等，都会由 HR 进行记录，作为直线经理们绩效考核的一部分。

• 训练营结束后，员工的晋升面试

对于九阳电器的基层销售员工而言，顺利从训练营结业，且个人总分（包括每一门课程的学分、结业时的评分等）名列前茅方可（具体要占前百分之多少，视具体人才发展目标而定）获取参加晋升流程的“门票”。

通常，九阳电器的 HR 与员工的直线经理、二级经理，包括协同部门的经理等相关管理者，组成评委团，面试人才库中的相应成员（如设定场景、确定主题，要求给出解决方案；设定主题开展无领导小组讨论等方式），并为该名员工的表现进行打分。

而后，评委们结合员工在训练营期间的学习报告（课程测验分数、结业面试分数等），日常工作的绩效表现，人才测评的结果反馈等信息，向员工进行适当的提问，听取员工反馈并观察该名员工，目前的能力水平到管理岗位还有多少差距。

最后，在面试完所有人选之后，根据总的评分排名，确定最终晋升管理岗位的人选。

• HR 的一票否决制

在对员工进行是否能够正式晋升的评估过程中，九阳电器的 HR 拥有对员工晋升的一票否决权。如果有员工确实在工作中有违背公司管理原则、职业道德、社会道德等行为存在，HR 便会在晋升评估过程中行驶手中的一票否决权。

● 晋升后的培养项目跟进

在尚未晋升至省级经理之前的人才储备阶段，九阳电器对人才的培养均以强化专业销售技能为主，培训管理技能为辅。当员工顺利晋升至省级经理这一管理岗位时，九阳电器便会专门组织开展为期半年左右的新经理训练营，将公司内各个部门的新经理都涵盖其中，例如研发部门、市场部门、产品部门的新经理，集中培训和提升团队管理能力。

新经理们一边参与训练营的培训，一边处理日常的管理工作，一边学习一边在实践中应用，当遇到实际问题时，也能够及时在训练营中提出并获取讲师反馈，或在直接上级根基自己学习进展时，将问题与挑战提出，获取直接上级的工作指导。

另一方面，九阳电器的 HR 还会在训练营的每一门课程学习结束后，组织即时的学习测验，帮助理论知识的记忆。此外，还会鼓励学员在训练营的学习过程中，积极的讲述自己的亲身实践，HR 则予以记录，形成一个个具体的知识应用案例。这些案例不仅能反映出新经理在行为上的改变情况，也能不断积累和沉淀下来，为今后新经理的培训积累足够的案例参考案例。可谓一举两得。

● 线上工具在学习和培训过程中的辅助

借助线上学习工具，九阳电器的 HR 大大提升了日常学习效率与便利性，对于线上学习工具的应用，主要集中于以下几个方面：

日常学习记录：当员工参加各类课程培训时，便利用线上学习工具进行报名、签到、考试，记录与直线经理的讨论与反馈等等；

课程集成的平台：一方面，是九阳电器直接从外部购买或定制的课程内容，另一方面，则是九阳电器从各类优秀团队、优秀个人工作经验中萃取和开发的自由课程；

学习地图的指引：九阳电器的线上学习平台中有依据岗位胜任力模型而制定的不同层级岗位的学习地图，帮助员工系统性的观看和学习平台中的在线课程。



案例启示 BEST PRACTICE

从优秀销售到卓越销售经理，打造成长生态

某世界 500 强外资制药企业

● 项目背景

医药行业的一线销售管理者，如同军队里的班长，几乎承担着公司或品牌推广相关的工作与服务中最重要和最繁重的工作，对上需要理解和传递公司战略，对外需要与关键客户建立积极的信任关系。既需要带领团队专业的传递医学和品牌相关信息，又需要对下属进行培养和激励。所以对一线销售管理者的培养，几乎是公司各级管理者最关注的工作之一，而做好这项工作，需要各个相关部门共同努力，打造一线员工到一线管理者成长和发展的生态环境。

笔者基于在某 500 强外资制药企业（以下简称“某公司”）从事过一线销售、销售管理和销售培训的经验以及观察和体会，向读者分享“从优秀销售到卓越销售经理，打造成长生态”主题，期望从生态的角度，剖析一线经理成长的路径，仅代表个人观点，不代表任何某公司官方观点，敬请批评指正。

讲到生态，自然是从公司企业文化，到销售管理部门、HR 和培训部等相关部门的有机结合。

企业文化方面：那些践行价值观的管理者和个人工作者就会在企业中凸显出来，尤其是最近两年公司通过全球认可项目（SPARK），在工作中，每一个个体受到了其他人的支持和帮助，都可以在系统中给与那些支持和帮助者“认可积分”，让那些在组织中贡献价值的个体（不管是管理者还是个人贡献者）的影响力得以在组织中闪耀发光。

销售管理者：注重在日常工作中培养基层销售人员，特别是基层销售中业绩突出的高潜力人员。把人才培养和梯队建设前移，在一线销售人员中发现管理高潜质管理苗子，透过实战培养管理能力。

培训部门：协助销售管理者制定培养和发展计划、设计培训课程、推动培训项目的落地和实施，做到标注培训兼顾大多数，定制化 workshop 喂养先行者。

HR 部门：负责人才盘点，安排对销售部门员工的人才测评，并在销售部门员工出现职级晋升时作为评估团队的一员发表评价和是否晋升的意见。

● 从“基层销售”到“一线销售经理”的培养与评选

➔ “基层销售”的人才盘点

某公司的销售部门管理者，几乎都会对“一线销售经理”这样从基层销售转变而来的管理角色高度重视，因此，也普遍会在员工处于基层销售阶段，就着手发现和选择高潜人才进入人才库。

通常，销售部门管理者会定期（季度或半年度）和区域支持的培训老师、HR BP 一起讨论现有销售员工的各方面表现，进行人才盘点，评选出优秀者进入高潜人才库。在评选 / 盘点过程中，以绩效为导向，兼顾员工在一个较长周期（如一年）内各方面的行为能力、在团队中的影响力和领导力等。

➔ 处于高潜人才库期间的技能培养

“辅导下属”是一项一线销售经理必须掌握的核心技能，对于仍然处于基层销售岗位阶段的储备经理人才，某公司会透过一些标准培训（如在资深代表“赢的意愿”课程中加入一些自我教练技术）或定制的 workshop（如影响力沟通）来提前让一线销售提前接触管理和领导思维。

带教实习生：每年某公司都会从各地高校吸纳在校生、应届毕业生等群体进入销售部门担任实习生岗位。此时，某公司就会把新入门的实习生，交给储备的一线经理人才进行带教。由销售培训部门的培训老师事前教授这部分员工带教技巧，让其在带教实习生的过程中加以历练和提升。基于被带教的实习生的能力评估表现，反映储备人才的带教技能。

在工作中历练：通过授权让一线销售参与一些内部沟通和管理工作，如直接与客户相关的区域市场会议、与其他职能部门（如市场、医学、KA、培训）的对接和沟通等、以及团队内部学习的管理和协调等，锻炼组织协调和项目管理技能。

销售培训部门安排符合“一线销售经理”工作需要的技能培养项目：例如，自己独立主导或联合销售部门管理者设计如项目沟通、业务目标分解等方面的workshop。对一些受职级限制较少的技能，如业务分析、客户管理与沟通、专业学术会议管理等技能上，销售培训部门会在前期大力培养和锻炼。这些技能的内在思维路径、操作流程一旦学会，到晋升至“一线销售经理”岗位时，就能迅速掌握和应用。

➔ 实战过程中的人才盘点

- **销售培训老师指导直线经理使用评估工具**

在培养人才库中高潜人才的同时，某公司销售培训的负责老师还会将衡量培训效果的“工具”（例如柯氏四级评估）教授给被培养员工的直线经理，指导其使用技巧。这样一来，在培训结束后的大量日常工作中，直线经理就能够相对有效的对下属的技能改善和提升情况进行评估和诊断，一方面能够给到销售培训部门更加准确地反馈，另一方面也能在日常工作会议中和下属进行有效的交流。

- **对比多次人才测评结果**

在培养高潜人才各方面技能时，除了直线经理的评估，还会进行客观的人才能力测评。例如，在高潜人才带教实习生之前，和带教工作结束之后，分别对该名高潜人才进行人才能力测评，而后对比两次测评结果，评估实际能力变化情况。

➔ 基于业务反馈的课程改进

每当直线经理对下属进行评估或测评后，相应的结果都会反馈到销售培训部门老师处，后者基于反馈内容，适时的调整既有培训课程中的内容侧重点分布，减少效用低的、增加效用高的课程内容或授课方式，以此实现从课程培养到员工实践，再到课程培养的“正向循环”，在不断优化培训内容的过程中，一点一点提升培训效果，让受训的员工更快更好的掌握各类技能。

➔ 晋升员工的测评与选择

经过一定周期（通常为半年）的培养，人才库中的员工表现突出者会被推荐至总部参加一线经理的晋升面试考核。在考核过程中，面试的员工会直面由销售总监、大区经理、销售培训部门和HR部门相关负责人组成的评委团。经过一系列面试流程，核心内容包括：

自我介绍：员工向评委团介绍和展示自身的工作成绩、核心能力与技能优势，并接受评委团的问询；

能力测评：在测评过程中，评委团会使用过往典型的销售案例来对参与晋升面试的员工开展测评，特别是关于“业务分析与汇报”、“辅导下属”方面的技能掌握。例如，设定一个以往发生过的虚拟场景，让员工扮演经理角色，分析和汇报业务工作，或者辅导与激励下属员工等。

打分与讨论：从过往评选一线销售经理的经验中，某公司的销售部门管理者也注意到一个好的销售经理并不能仅仅凭借在一次测评中的应变和表现就下决定。日常工作中，该名员工的各方面表现也尤为

重要。在讨论哪一位员工应当晋升的会议中，该销售员工的直线经理对其日常工作中各方面的表现，如个人绩效、带教效果、组织和管理能力等等方面的客观评价同样也对一名员工是否能够顺利晋升起到关键影响作用。

最终，在决定具体哪几位员工获得晋升资格时，则会由销售部门的管理者基于销售培训、HR 部门的意见，共同商讨确定。

● 晋升一线经理后的持续培养

某公司的新晋一线销售经理晋升之后，首先迎来的是为期三个月的试用期。由于缺少真正的实战经验，此时的新经理们仍然需要持续参加针对新经理的培训课程，例如角色转换、团队成员分析、员工招聘和面试、激励和保留员工，以及在晋升后员工面对的直线上级的辅导等，都会同步给到新晋的一线经理们，帮助其成长和“落地”。

● 培养过程中的多样化操作

➔ 能力培养课程的模块化

伴随移动学习工具功能的逐渐丰富，使用率的提升，某公司的培训部门负责人也越发注重开发在线课程、推广线上学习。于是，某公司的销售培训老师们也在不断努力将销售员工需要掌握的能力进行拆分，场景化和“10\20\70(内容学习、同事学习、实践学习)化”(10%)将一个个原本线下的培训内容（如区域市场分析、员工辅导与激励等）转变成线上的课程，让销售员工能够随时随地的进行学习 and 提升。

➔ 一线经理大学统筹“经理层”的人才培养

与侧重领导力培养的“某公司大学”不同，某公司专门针对销售人才培养建立了自己的“一线经理大学”，基层销售员工成为一线经理之后所需进行的各方面培养，如与中欧商业在线合作的 Mini-MBA 重在培养管理思维，如总部的 5D 项目落地重在培养全面的领导能力，如商业敏锐度培训重在培养市场思维等

等……都会由一线经理大学负责统筹安排，线上线下相结合的培训累积了大量的学习行为与绩效相关数据。每年的“全国销售管理营”更是全国一线经理分享和交流的展示平台，把优秀经理的管理经验和项目经验分享到全国。

➔ 举办“辅导 PK 赛”强化人才培养意识

在销售人才培养的过程中，来自直线经理的辅导始终发挥着至关重要的作用。为了帮助强化直线经理们辅导下属的意识和行为，某公司特地举办了“全国辅导 PK 赛”，内部全网直播，销售管理者甚至是 BU HEAD 培训管理者作为评委，优胜者会在年会上举行隆重的颁奖仪式进行表彰。以此来引起销售团队管理者辅导下属、激励下属、培育下属的意识和行为。

➔ 借助定制化的 workshop，不断进化

从培训学习到行为能力的提升，需要培训老师与销售管理者的双重努力。其中，培训老师和 HR BP 更多起到支持与侧面推动作用，销售管理者（BU head、销售 AD 和大区经理）是否重视人才培养和梯队建设则起着主导作用，管理者有方向，支持部门有方法和工具，共同打造良性的生态环境才是根本。

某公司的培训老师几乎都是资深销售管理者转行做培训的，在实际工作中，基于管理需要和环境变化，会给予销售团队定制化的支持，比如对一线销售经理开展广泛的访谈，了解在业务开展、人才发展等方面实际遇到的挑战性问题，而后与销售管理者一起讨论并设定 workshop 的主题与目标（如实地辅导视、资源投入有效性、变革管理、情绪及压力管理、区域市场分析等），然后以项目的形式落实到实际管理工作中去，这样的项目往往能够产生巨大的能量，促进销售管理团队尤其是一线管理者不断的成长和进步。

案例启示 BEST PRACTICE



关注培训中的行为改变，助力基层销售晋升一线经理

蔡成亮 | 线上学习模块负责人 | 银行业某金融机构

● 销售团队晋升的“双通道”

银行业某金融机构作为金融行业消费金融支付业务的服务性机构，自然也时刻处于政府有关部门的监管体制、机制之下。在既有的规则与框架之内开展金融业务对团队成员有着较高的行为规范要求，因此，此金融机构在团队管理架构上，除了配备有专门的管理者之外，还为其安排了一个把控合规性的辅导角色。

相应的，此金融机构在为基层销售人员设计员工晋升渠道时，安排了两种不同的晋升渠道，分别为：以业绩为导向的“主任”角色和以内控为导向的“辅导员”角色。基层销售员工在面临晋升的时候，便会根据实际特长向不同方向发展。

“主任”角色：在日常工作中，是团队中的主要管理者，负责制定销售策略，引领销售团队成员不断实现和达成销售业绩目标，承担销售团队“对外”的工作；

“辅导员”角色：在日常工作中，负责管理销售团队成员的合规性行为，同时在团队管理过程中作为“润滑剂”存在，辅助“主任”管理团队成员，侧重承担销售团队“对内”的工作。

不仅如此，此金融机构还按照员工各项能力达标的情况，划分出若干不同的能力等级。每个能力等级之下，对应不同的能力标准，同时也对应着不同的业绩达标要求与薪酬水平，以此，形成对员工的正向激励作用。基层销售团队的员工通过持续提升个人能力，达到一线经理的要求后，会从能力等级第一级开始，不断学习和提升能力素质，提升角色等级，以承担更重要的工作任务并获取对应薪酬回报。

● 拆分工作流程构建能力词典、形成学习地图

此金融机构为了便于对“主任”和“辅导员”角色进行精准的能力培养，专门为这两类角色设计了对应的能力地图：

- **首先**，集中优秀的一线经理（主任和辅导员角色），结合他们的实操经验，将分解两大角色的工作流程拆分成不同的工作环节；
- **其次**，确定不同工作环节所需要的能力素质，如业绩分解能力；
- **接着**，将单个能力素质的要求拆分成若干个不同的水平，对应“主任”与“辅导员”角色之下的若干能力等级；
- **最后**，基于不同的能力素质，确定对应的能力培养方式和具体培养内容，例如案例培训、课程教授等等。

➔ 基于能力词典，让学习地图能够灵活更新

此金融机构在实现和应用学习地图时，会发现学习地图中标注的课程内容和方向，常常会受到公司战略与政策规定的影响，这两者的变化直接影响到现有的业务模式，进而传导至学习地图内容方面，使其不得不调整要求员工学习的课程内容。

有鉴于此，此金融机构的销售人事培训团队在梳理能力词典时，把每一个能力项都进行了编号。这样一来，每当业务内容及其达成业绩目标所需的能力要求发生变化时，使用者就可以直接寻到相关编号的能力项，将其能力子项拆分重组，调整能力表述，抑或直接剔除。

如此操作之下，相关培训人员就能够从培训角度敏捷反应，灵活适配业务人才需求。

● 从基层销售到一线经理的晋升之路

➔ 筛选优秀的基层销售员

此金融机构在工作中，要求每个地区、每个分子公司的销售部门都要建立自己的人才库，将团队中表现良好，特别是绩效表现突出的员工放入人才库（作为后期报送给 HR 部门的候选一线经理名单）中，并在日常工作当中给予重点关注和培养。

在从基层销售岗位员工中选择优秀员工进入人才库并进行重点培养时，通常会有一套相对固定的流程：

- **首先**，明确一线销售经理岗位的常规性要求，及其对应所需的绩效门槛要求（员工未达到门槛业绩，将不会有被选拔和培养的机会），以绩效优秀为核心要求，来从基层销售员工团队中选出符合要求的成员放入人才库；
- **第二**，对上述筛选出的员工对象进行人才能力测评，了解员工能力的优劣势，通过测评结果判断该名员工最适合发展的方向（“主任”或者“辅导员”）；
- **之后**，依据员工绩效、员工面谈结果、人才测评结果，及其上级评价（侧重员工在销售作业中的表现、日常工作状态）等信息，开展定岗评价与决策，确定员工向一线销售经理晋升时的主要方向：侧重业绩达成，或者内控管理；对于一些在表现上没有明显倾向性的员工，此金融机构也会根据两类一线经理的现有人数加以平衡，给出发展方向的建议。
- **最后**，依据两类岗位的“学习地图”，进行课程教授、实践指导等对应的培养流程，为将来真正的职级晋升做准备。

➔ 确认晋升人选名单

在确认最终由哪些基层销售团队员工晋升至一线销售经理岗位时，此金融机构通常会先让各个销售团队推荐候选人名单，而后经过销售人事培训部门进行名单复核，以及 HR 团队和高管层的最终确认后，才能定下来最终的人选。这些流程包括：

- **销售团队率先推荐“一线经理”的候选人名单**。此金融机构各销售团队会基于团队内部专门的销售人才库，选取培养过程中绩效优秀、表现良好的员工，将其名单汇总，推荐其进入到“一线销售经理”的晋升考核流程之中。
- **分公司销售人事培训部门进行名单复核**。销售人事培训团队是最先收到推荐名单的部门，收到名单后，该部门将对名单上员工的相关任职资格进行复核，综合评估名单中员工的绩效达标情况、日常工作等方面的表现。此时，如果有一些员工绩效优秀，但在某些任职资格上有不足，例如学历、年龄等，销售人事培训部门也不会直接拒绝，而是从服务业务思维角度会代为申请相应的特批程序，给予晋升机会；
- **报送总部，参与考试和测评，通过即正式确认晋升**。推荐名单在分公司复核通过之后，这部分员工就变成了候选的一级的销售经理，之后名单将会报送总部。名单上的所有人将一起参加总部的考试与测评，通过即正式确认一线经理身份。

● 针对新晋一线销售经理人群的培养

➔ 销售培训老师的线下实战辅导

销售人事培训部门会事前盘点销售部门现有员工，筛选出两类需要着重进行培养的员工：

- **第一类：待晋升至一线经理的基层销售员**；
- **第二类：能力待提升的管理者**。

例如针对待提升的管理者的培养时，一部分销售培训老师会直接来到分公司中，来到被培养对象身边，观察真实工作行为。比如辅导员工的行为，跟员工一起作业时的行为，分解任务的动作等等，销售培训的老师都会先跟着做一部分。之后对其进行行为的评测，而后决定，该名员工，应当在哪一方面进行能力培养和提升。最后安排其参与招聘课程、辅导员工的课程等等，指导其学习新技能。

这样的学习指导从实际工作中来，到实际工作中去，销售培训老师的指导项目化、咨询化、实战化，被培养的对象也更易接受和认可，学习起来也很有动力。

➔ 针对新晋一线销售经理的专项训练营

基层销售员工晋升至一线销售经理后，此金融机构会给出这些员工一段时间的“一线经理实习期”，在实习期内，新晋的一线经理的绩效和管理要求和正式的一线经理一致。为了帮助这部分新一线经理顺利完成角色转型，此金融机构会安排其参加专门的学习训练营，训练营中的主要内容，除了常规的线上学习课程，还包括：

- 专项的线下行动学习课程，课程内容和主题多会与销售部门的业绩指标强关联，通过源自实际销售工作中的一个个场景，模拟和锻炼员工的分析能力、团队管理能力；
- 安排进行专项的人才能力测评，经过测评之后，每个人都会形成两份不同的报告，一份报告的读者是被测评的员工本人，告知其当前能力的强弱之处，而另一份报告的读者则是这些员工今后的直接上级，以便在未来实际工作中，新晋经理的上级们能充分了解下属，同时在给予下属辅导时有所参考。

经过训练营后，如果某些新晋一线经理仍然有迫切需要时，还会安排专门的销售培训同时进行一段时间的专人工作辅导或者优秀的一线经理经验分享交流。

● 培训课程内容开发和灵活更新

➔ 培训内容的产生

此金融机构的销售人事培训部门在准备开发各类基层销售员工的培训课程的时候，会首先分析“主任”和“辅导员”对应的人才地图和能力词典，明确需要准备的课程类型和内容方向。

在课程开发过程中，销售人事培训的同事还一直遵循“铁三角”的方式，从三个不同角度看待一门新课程的产生，即：专业内容本身、讲授方式、呈现方式等（投入到不同的平台进行传播）。以此来使得最后开发出的课程能够保质保量。

在内容上，销售人事培训部门则会邀请全公司销售团队中表现优秀的、标杆的管理者，通过面对面交流、远程视频交流等方式，了解这些优秀管理者的工作和管理技巧，从中萃取先进经验，最终梳理和开发成一门销售培训课程内容。

➔ 课程更新的频率

当从优秀员工身上萃取经验并开发成课程之后，此金融机构销售人事培训的同事还会以半年为单位，对现在销售培训课程的内容、培训效果、学习效果等多方面进行整体的更新。

通常，会首先由各个分子公司常驻销售团队的“培训管理者”（人数视区域销售团队总人数而有所变动），负责收集和梳理所在销售部门对培训课程内容等方面的意见和建议，最终汇总至此金融机构总部销售培训部门之中，由其负责统筹和安排对旧有课程内容体系的更新、对新课程的开发等相关工作。

为了确保分子公司“培训管理者”收集的信息的规范性、可参考性，此金融机构特别将这一反馈收集事项作为这部分对接总部的“培训管理者”绩效考核的一部分。同时，也要求这部分员工能够在发生一些情况变化，例如某些企业战略发生改变时，能够积极思考当前一些课程内容是否仍旧合适，是否需要内容更新，内容更新之后怎样放入课程库，又或者哪几门

课程应当拿出课程库等等。

这样一来，此金融机构就能充分调动分子公司培训员工的积极性，又保证了针对销售员工的培训内容始终：向上与公司战略贴合，向下符合销售工作实际情况。

➔ 课程学分制度

此金融机构为了激励全体销售团队成员的学习主动性和积极性，设置了专门的“学分”制度，每学完并通过一门课程的线上测验，就会获取相应的学分。为此，此金融机构依据销售团队员工职级的不同，都设定了必须达到的学分总数（通常，管理者的学分总数要比基层销售员工高10%）。在每一个绩效考核周期内，所有人都必须达到或超过学分总数值，例如基层销售员工必须达到或超过100分，管理者则必须达到或超过110分。

在具体学习的课程方向上，此金融机构同样对基层员工与团队管理者有不同的要求，前者更加侧重基础销售技能的学习，后者则会略加侧重团队沟通、辅导下属、媒体公关处理等有助于提升管理技巧与能力的方面。

• 学分达标是晋升的必要条件

在课程学分制度之下，每个基层销售员工要想晋升至一线经理岗位，必须要完成的条件之一便是学完当前职级应当学习的课程，并且获取要求的课程学分总数，只有这样，才有可能获取职级晋升的资格。以此类推，若想继续晋升，也同样需要学完当前职级所要求的课程内容，获取必须的学分总数才行。

如此这般，学分达标这样一个晋升的必要条件就变成了激励员工主动学习，积极成长的良好策略，对销售团队的人才发展有长远的益处。

➔ 课程内容“轻量化”、“工具化”、“场景化”

此金融机构的销售人事培训团队，在培训过程中发现，以往的培训课程中存在过多“累赘”的内容，学习起来费时费力。

于是，便在开发培训课程内容的时候，不断的追求内容的简洁有效，将原有的课程内容转变成员工轻易看得懂的、拿来就能用的“工具”。

例如，在开发课程的时候，直接和员工工作过程中需要说的语言和话术进行链接，像话剧脚本一样，点名在什么场景之下，应当使用哪些话术，在什么时间点，开会的大概流程和套路是怎么样的。再比如针对给客户发送的短信，比如母亲节到了，可以借鉴的一些短信模板、应当覆盖到哪些特征的客户群体发放短信等等，都会有操作流程、直接可用话术可以参照。员工有过一两次操作经验后，就会很快掌握对应的工作技能。

类似这样“轻量化”、“简洁化”的培训课程，都会直接放在线上学习平台，由员工自主选择和学习，不再占用线下工作的宝贵时间。



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“中国学习与发展价值大奖”、“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界的“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会，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

智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。

- ◆ 数量：全年24份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型：针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
 - Benchmarking（数据对标）：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
 - Practice Mapping（实践地图）：梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的研究报告
 - Blue Print（行动蓝图）：针对某一人力资源实践领域，提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
 - Trends Exploration（趋势探索）：聚焦人力资源行业趋势性话题，提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
 - Deep Topic（深度话题）：深度话题研究，主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位：客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员：10+位全职专业资深顾问，多年致力于人力资源行业性研究。

广受行业赞誉的旗舰报告

◆ 招聘

- 招聘技术路线与效能提升研究报告
- 企业校园招聘实践调研报告
- 企业入职管理与培训管理实践调研报告
- 社交媒体与人才招聘调研研究
-

◆ 人才发展与培训

- 企业移动学习项目调研报告
- 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
- 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
-

◆ 薪酬福利

- 企业员工健康福利与健康管理调研报告
- 企业高管福利管理与实践调研研究
- 企业弹性福利管理与实践调研研究

-

◆ 信息技术

- 人力资源共享服务中心研究报告
- AI技术在人力资源领域的发展与应用研究
- 离职风险管理与流动预测研究报告
- 人力资源数字化转型调研研究
- People Analytics的发展与应用研究
- 人力资源信息化管理调研研究
-

◆ 其他

- 弹性工作制与灵活用工研究报告
- HRBP能力发展提升研究
- 变革沟通管理实践调研研究
- 企业绩效管理改善与优化调研报告
- 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
-

新晋一线销售经理培养 研究报告

THE DEVELOPMENT OF NEW FIRST-LINE SALES MANAGER RESEARCH REPORT

