

- ▶ [论文投稿](#)
- ▶ [关于论文发布证明](#)

相关链接

- ▶ [学术活动厅](#)
- ▶ [专家讲座](#)
- ▶ [中华管理论坛章程](#)
- ▶ [个人专栏](#)



企业销售培训的体系

余大洪

[作者简介] 余大洪先生曾任北大方正公司彩印公司副总经理, 苹果电脑中国市场开发经理, 惠普中国市场开发经理, 康柏公司中国产品销售总监, Welink医疗集团董事长助理。“外体中用”教练式营销培训创始人, 教“外”企理念“体”系, 练“中”国实践应“用”。为方正集团、清华大学、中化集团、中国联通等数十家企事业单位提供过专业的营销培训、专题讲座、顾问辅导, 受到企业的广泛推崇与好评。

在市场竞争日益激烈、产品同质化越来越明显的时代, 提高销售人员的水平是实现销售增长重要因素。但并不是所有的企业领导都能意识到新人培训的重要性。

忽视销售新人培训的误区

这种现象在中小企业、尤其是私营企业非常普遍。具体表现有以下几种情况:

只要“熟练工”。企业在招聘时, 要求销售人员在本行业已经有很多经验。最好是带着正在洽谈的项目过来, 一上班就能为公司创造净利。企业觉得这样就不需要再培训了, 节省了费用。“只要马儿跑, 不要给马儿喂草”。殊不知, 即使熟练工也需要培训, 因为产品服务发生了变化、工作环境发生了变化、公司文化也不同。而且就算是熟练工也会有许多潜力没被挖掘, 需要进一步提高, 为企业创造更多价值。如果长期得不到补充, 不免身心倦怠。碰到竞争对手挖你的墙角, 就会连你的项目和“能人”一锅端走。

担心“给别人做嫁衣”。企业老板有顾虑: 销售人员的流动性很大, 我花了钱培训他, 过两天他跳槽走了, 我岂不是吃了大亏, 还是不要培训了。这样就陷入了“先有鸡, 还是先有蛋”的悖论。这样的企业不会有大的发展。至于如何降低为人做嫁衣的风险, 可以从如何甄选最值得培训的员工、如何安排最需要培训的内容等方面进行控制, 笔者将在下文中论述。

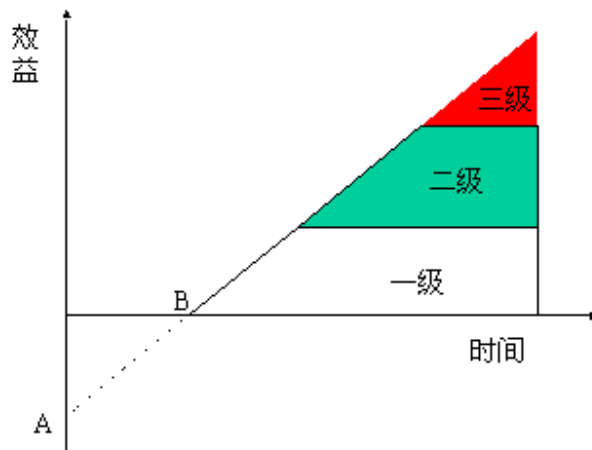
没有时间。企业老板事无巨细, 亲自上阵, 没有时间考虑员工的培训问题。销售员没有得到正规的培训, 在巨大的销售指标压力下, 自我“发展”, “八仙过海, 各显神通”。有的靠“吃喝嫖赌、酒肉朋友”; 有的靠贿赂官僚, 以势压人。虽然短期有些成效, 但企业的发展会面临风险。这些“野生的”“草莽英雄、绿林好汉”, 往往自以为是, 不学无术。一旦关系、环境、资源、竞争出现变化, 就难以适应。企业的业绩上不去, 领导才开始着急, 但面临的是“一锅夹生饭”和难以改造的“半瓶子”。这时候就骑虎难下了: 留着吧, 是鸡肋; 开除吧, 投鼠忌器, 怕丢掉客户。

早知如此，何必当初？从新人培训开始，可以在白纸上“写最新最美的文字，画最新最美的图画。”

那么，对于企业新招的销售员，怎样培训才能让他们迅速上路呢？

销售员分级

一般企业招聘进来的销售员水平参差不齐，有的经验丰富，有的初出茅庐。他们以特定比例混合时也许最能满足企业的需要。另外对于不同的产品、服务和方案，以及不同的销售模式，对销售员的素质要求会大不相同，培训的要求和重点也不一样。我们将销售员的能力水平大致分为三级，如下图所示：



销售人员刚跨出校门或刚进公司，处于图上的A点，对公司的贡献是负值。经过一段时间学习，到达B点，开始产生正效益。

第一级：产品型销售。

特征：关注的方向是产品、技术和服务。对价格较为敏感。被动式销售。接触的往往是客户的下层执行

者。常常有突发事件或意外之喜。

适合的销售模式：效率型。销售标准化、低价值的简单产品和服务。销售周期短，以量取胜，需要大量接触客户，成交率低，销售工作的附加值低。

适合的行业及客户类型：保险、餐饮、快速消费品零售等。客户大量且分散。

培训的重点：心理素质，产品和服务的知识，标准化的销售流程（SOP：Standard Operation Process，即细节固化）及制度。强调面对拒绝与挫折，永远保持自信和积极进取的心态。目的是把人训练成能放下脸面、举止适度的高效率机器。

第二级：方案型销售。

特征：关注的方向是客户的业务问题。展示的重点是成套的系统。对成本较为敏感，对客户的需求积极回应。接触的往往是客户的中层经理，能及时明智地利用资源，稳定地完成任

务。适合的销售模式：顾问型。销售一定标准化程度的、价值较高的复杂组合产品和服务。销售周期较长。成交率一般。销售工作的附加值中等。

适合的行业及客户类型：高科技产品、工业品、奢侈消费品等。客户比

较集中。

培训的重点：团队合作、客户服务意识、质量意识、成本意识。强调专业性，沟通技巧，有效应对客户需求，消除客户异议。

第三级：关系型（企业级）销售。

特征：关注的方向是高价值客户内部的政治问题，以及长期的客户关系。展示的重点是完整的解决方案。对于客户项目的产出价值较为敏感。主动引导客户的需求，发现隐藏的销售机会。接触的往往是客户的高层经理。能高效地利用资源，确保超额完成任务。

适合的销售模式：关系型。不限于固定的产品和服务。销售周期长。成交率高。销售工作的附加值高。

适合的行业及客户类型：工程项目、大客户、大行业（政府、金融、电信等）。客户非常集中。

产业联盟、资产重组、合资（连锁）经营公司、并购、投资参股等也属于这类销售。卖的不是产品和方案，卖的是企业自身。

培训的重点：公司文化和价值观，项目的筛选，项目形势的判断，对人性的观察与敏感性。强调对客户内部的角色分析、政治权利分析，竞争策略等等。

销售能力的发展是一个自然的过程。要逐级提高，不能一蹴而就。将不同水平的人放在相应的位置，进行相应的培训，是销售管理的艺术。

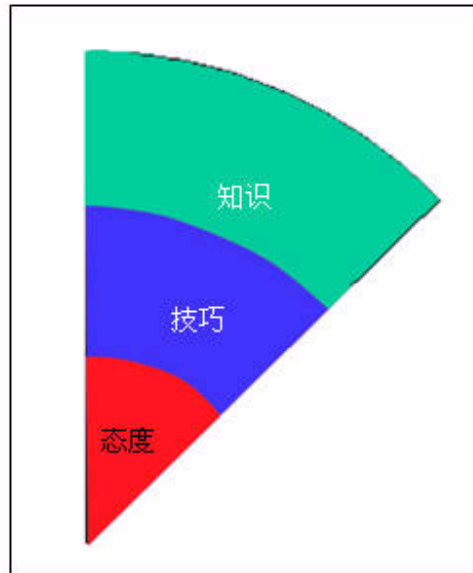
销售培训内容分类---ASK模型

Attitude（态度）。思想决定行动，而不是屁股指挥脑袋。销售员的第一课应该是培养他们“五颗心”，及对客户的爱心、对事业的进取心、对细节的耐心、对胜利的信心、对企业的忠心。态度方面具体的课程包括：公司成长史、公司文化和价值观、职业化精神、团队合作、客户服务意识、危机意识、问题改进意识、质量意识、成本意识、学习态度、自我激励、压力管理等。

Skill（技巧）。基本销售技巧主要包括：销售前的准备技巧（了解推销区域、找出准客户、做好销售计划等）、销售礼仪、接近客户的技巧（电话拜访客户、直接拜访客户等）、开场白的技巧、询问与倾听的技巧、产品展示和说明的技巧、处理客户异议的技巧、临门一脚的技巧、撰写建议书的技术等。专业销售技巧包括：人际沟通技巧、演讲技巧、谈判技巧、冲突管理等。更上一层的技巧包括：渠道管理、大客户销售管理、区域销售管理、销售团队管理等等。

Knowledge（知识）。薪酬福利及考勤制度、其它人事、行政、财务等各种规章制度、相关法律常识、公司各部门介绍、公司产品及服务介绍、销售宣传资料的使用、计算机软硬件知识、设备使用知识、专业知识、竞争对手分析等等。

态度、技巧、知识三者的关系如下图所示。



从重要性来看，Attitude（态度）是成功的支点，在三者之中是最重要的，所谓“态度决定一切”，自有它的道理。有了积极的态度，就会主动学习知识、提高技能。就像图中的扇形，如果增加“态度”的夹角，“技巧”和“知识”会成倍放大，可以说是“四两拨千斤”。

下面我们通过一个例子来看态度培训是如何来做的。

团队精神的培训是一种典型的态度培训，目的是使公司的不同部门或销售队伍中的不同成员在大项目的销售过程中能够协调一致。培训可以分为四个部分。

第一步：教师先从理论上阐述团队发展有四个阶段：成立期、动荡期、稳定期、高产期。并分析不同阶段成员的行为特征。

第二步：成立期。将学员随机分组（团队）。“破冰游戏”：设计队名，队标，口号。评出最佳创意奖。学员们在游戏中热情高涨，对团队的未来充满期待。

第三步：动荡期。给团队下达一个有难度的任务。“穿电网游戏”。这时候，大部分团队会陷入混乱，成员间会相互抱怨。从中也体会到领导权威、分工合作的重要性。

第四步：稳定到高产期。“起步走游戏”。从中体会统一号令的重要性。“信任背摔游戏”。让团队成员增强相互信任。

态度的改变除了靠集中培训之外，更重要的是日常灌输，要“年年讲、月月讲、天天讲”，要以身作则、树立榜样、潜移默化。ASK的中文翻译是“问”，就是要求企业建立勤学好问的大环境。

从培训的时间顺序来看，知识需要在入职时就开始培训；技巧可以在观察考核几个月后因人而异、查漏补缺、选择培训；态度培养则是长期的日常工作。

只有把握好ASK三方面培训的平衡，才能既提升能力，又留住人才。

最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙

- 国际贸易可持续发展的环境约束 陈柳钦
- 当“优秀工”成了鸡肋 韩成杰
- 知识生产管理 侯象洋
- 中国移动品牌文化的硬伤及危害 韩城
- 管理升级——给准备带领企业越冬的企业家 张驰
- 重大疾病保险 职工的保护神 周书勇
- 有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小 李翊玮 等
- 和谐生产方式基本原理 张西振
- 新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略 高磊
- 时间管理在企业中的应用 高磊
- 李老庄村农业劳动力不足的问题研究 陈杰
- 更多文章...