

Creating In-House Sales Training And Development Programs

如何创建 销售培训项目

威廉·J·罗斯韦尔
[英] 韦斯利·E·多纳修 著
约翰·E·帕克
方海萍 魏清江 等译

Q
Quorum

MEI
美国亚



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

Creating In-House Sales Training And Development Programs

如何创建 销售培训项目

威廉·J·罗斯韦尔

[英] 韦斯利·E·多纳修 著

约翰·E·帕克

方海萍 魏清江 等译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Q
Quorum

Copyright © 2002 by William J. Rothwell, Wesley E. Donahue,
and John E. Park

All rights reserved.

This edition published under licence from Greenwood Publishing
Group Inc. via The Susie Adams Rights Agency, UK

No part of this book may be reproduced or transmitted in any
form or by any means electronic, chemical or mechanical, including photo-
copying, any information storage or retrieval system without a licence or other
permission in writing from the copyright owners.

本书通过The Susie Adams Rights Agency, UK得到Greenwood Publishing
Group Inc.的许可出版。

本书英文版由英国Quorum公司出版, Quorum公司已将中文版独家版权授予中
国电子工业出版社及北京美迪亚电子信息有限公司。未经许可, 不得以任何形
式和手段复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号: 01-2003-5840

图书在版编目(CIP)数据

如何创建销售培训项目/ (英) 罗斯韦尔 (Rothwell, W. J.) 等著; 方海
萍等译. —北京: 电子工业出版社, 2003.10

书名原文: Creating In-House Sales Training And Development Programs
ISBN 7-5053-9165-8

I. 如… II. ①罗… ②方… III. 销售-培训 IV. F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第084099号

责任编辑: 杨 荟

印 刷: 北京天竺颖华印刷厂

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编: 100036

北京市海淀区翠微东里甲2号 邮编: 100036

经 销: 各地新华书店

开 本: 850×1168 1/32 印张: 12.5 字数: 310千字

版 次: 2003年10月第1版 2003年10月第1次印刷

定 价: 26.00元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换, 若书
店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: 010-68279077。质量投诉请发邮件
至zlt@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

威廉·J·罗斯韦尔谨以此书献给妻子马斯琳娜·罗斯韦尔和女儿坎黛斯·罗斯韦尔。如果没有她们的支持，这本书永远不会问世。

韦斯利·E·多纳修谨以此书献给自己的家人。衷心感谢给予自己无限关爱和支持的妻子莉莎、儿子马克及孪生兄妹亚历克斯和艾莉莎。他们的耐心、鼓励和理解促成了这本书的问世。

对于世界各地的专业销售人员而言，这本书是无数销售专家集体智慧的结晶，然而，你的家人才是最有效的向导和灵感来源，是成功的关键所在。

约翰·E·帕克在此感谢自己的妻子瓦莱丽以及孩子艾米、萨拉和斯蒂芬。因为在本书的多次更改和修订过程中，他们不得不忍受约翰夜以继日地工作，感谢他们的支持、耐心和鼓励。

致 谢

如果说我们在写这本书的过程中学到了什么，那就是我们认识到，著书远非想像的那么容易。团队协作是有效著书过程的关键，尤其是在三位合著作者共同承担一项任务的情况下。

然而，很少有人会独自编写一本书，作者总是需要帮助的。我们借此机会感谢那些对本书提供过帮助的人。我们希望对下列人士表达我们的谢意：宾西法尼亚大学州立学院Smeal商学院商业市场研究院院长拉尔夫·奥利瓦，感谢您对原稿的校阅，以及您所提出的修改意见；威廉·罗斯韦尔的助理研究员乔学军，感谢您为补充本书的参考书目所查阅的诸多文章、书籍和其他资料来源；还有参与调查、小组座谈和面谈的许多专业销售人员。如果没有他们所提供的实例，那么本书可能会面临脱离现实的危险。我们要对上述人士表示最诚挚的感谢。

作者简介

威廉·J·罗斯韦尔是宾州大学教育学院成人教育部、教学系统和在职教育培训部的人力资源培训教授。在此之前，威廉曾担任过富兰克林人寿保险公司的副总裁助理和管理培训导师以及伊利诺斯审计公署的培训导师。同时，威廉还是私营公司Rothwell & Associates的总裁。威廉撰写的其他书籍包括《创建内部领导和管理者培训课程》（与H·Kazanas合著，1999）。

韦斯利·E·多纳修是宾州管理者培训课程与服务机构的导师，该机构自费为世界各地的商业和工业客户提供教育和培训服务。在此之前，韦斯利是密苏里堪萨斯城Mar-Kay塑料制品厂的地区销售副主管，新泽西Leffler Systems制造公司的创始人兼行政副总裁以及某财富500强企业的技术经理。此外10多年来，韦斯利一直与人合伙经营一家零售企业。

约翰·E·帕克是宾州管理培训课程和服务机构主讲销售、市场营销和战略规划编制的助理导师。在此之前，约翰是新泽西州Glenn保险公司的副总裁助理，宾西法尼亚Mechanicsburg商联保险集团的高级责任保险核保人，以及匹兹堡宾西法尼亚国家保险公司的商业保险核保人。此外，约翰还全面参与了某家族企业25年的经营。

前 言

专业销售人员在企业的创收过程中发挥着重要作用，如果没有专业销售人员创造的收入，企业很快就会歇业停产。专业销售人员在很大程度上决定着企业各个成员的生活，并且成为企业与客户之间的主要联系媒介。只有承认专业销售人员的重要性，具有前瞻思想的决策制定者才会主办适用于企业专业销售人员并且经过计划的内部培训，以最大程度地提高销售效力，进而增加销售收入。事实上，“培训被誉为是增加销售量的最常用的干预手段”（Erffmeyer、Russ和Hair, 1991）。然而，许多作者都公开谴责了企业所开发培训课程普遍存在的低劣品质（见Erffmeyer、Russ和Hair, 1991；Kerr和Burzyunski, 1998）。

接受过培训的专业销售人员以及用来协助专业销售人员的实用培训课程存在一个缺点。在当今世界，电子商务的特征越来越显著，许多专业销售人员却无法完全代表自己的企业。新时代的专业销售人员既需要销售基本原理，也需要电子商务占优势的全新实时培训和开发。

全球化……持续的组织变革、合并和改组……成本抑制和有限资源……员工的流动和留用问题……信息技术革命……这些词汇和短语像魔咒一样提示所有有意扮演销售领导角色的人，挑战的艰巨程度可能难以想像。通过分析销售本质以及其他专业销售人员在本行业所吸取的教训，那些承担销售管理责任的领导者可以为自己的组织角色做出更充分的准备，并且避免其他销售领导犯过的错误。销售领导的当务之急是分析成功的专业销售人员所必备的核心能力，

并且收集其他专业销售人员在系统化专业销售人员培训框架中所吸取的经验和教训。负责培养内部销售能力的企业主、销售经理或人力资源专员可以将这种基于能力的框架用做编制内部培训课程的路标。

本书的目的

企业应该如何管理专业销售人员的培训和开发？本书的目的就是要解答这个问题。本书旨在赋予销售经理一种为各级专业销售人员培养能力的理念。本书还阐明了各企业解决这一重大问题的方式。

关于销售的书籍层出不穷。但是关于销售培训实践的具体研究却少之又少（见Fresina和Associates, 1998；另见Coker、Del Gaizo、Murray和Edwards, 2000）。尽管近年来出版的某些书籍全面地说明了内部培训课程的设计、交付和评估，但是最新出版的许多书籍都没有具体指明如何设计、交付和评估内部培训课程（见Asherman & Asherman, 1992；Blake & McKee, 1994；Craig & Kelly, 1989；Higgins, 1993；McLaughlin, 1982；Magee, 2001；《销售培训要素》，1993；Salisbury, 1998；Stolz、Majors和Soares, 1994；Zoltners、Sinha和Zoltners, 2001）。这些书籍通过描述真实的销售经验并提供以行动为导向的销售技巧，指出了成功销售人员通常具备的特征（Rothwell和Lindholm, 1999），却忽略了能力的培养。然而本书却并非如此。事实证明，本书应该适用于负责专业销售人员的定位、培训和进修的销售经理、人力资源专员、企业主和教育出资人。

关键术语的定义

由于读者可能会混淆术语，因此我们对此略述一二。对于本书，专业销售人员是指所有为企业的客户提供直接服务的人员。因此，专业销售人员可以包括销售人员、客户服务人员和客户关系专员，同时还包括小型企业的企业主和政府机构的关系协调人。根据美国劳动统计局（见<http://ftp.bls.gov/pub/special.requests/ep/indp-occ.matrix/MLRTabs2.tx>）的说法，市场营销和销售职位包括：

- 出纳员
- 柜员和零售店员
- 保险代理人
- 市场营销和销售员工主管
- 模特、示范人员和产品推广人员
- 零件销售人员
- 房地产代理商和经纪人
- 零售商
- 销售工程师
- 有价证券、商品和金融服务销售代理
- 旅行代理人
- 其他所有销售人员及相关职员

1998年，美国上述职位类别的雇佣员工大约为15 341 000人，截至2008年，市场营销和销售职位类别的预期雇佣人数约为17 627 000人。这说明预期的增长百分比大约为10.9%（<http://ftp.bls.gov/pub/special.requests/ep/indp-occ.matrix/MLRTabs2.tx>）。

销售培训是提供有效信息并建立用以帮助客户和增加销售额的必要技能的过程。销售培训可以帮助专业销售人员在变化的商业环

境中保持竞争力，而客户（个人或组织）则可以从销售人员提供的服务中受益。

本书的信息来源

我们在开始写作本书时，就决定要基于对销售培训实践的研究。为此，我们参考了几个主要的信息来源。

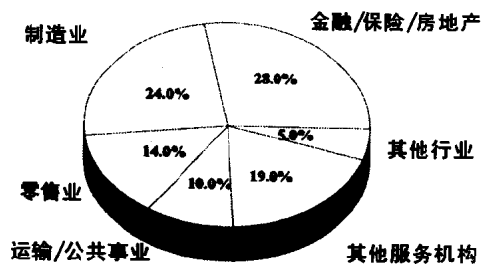
1. 专业调查。作为研究本书的首要步骤，作者在2001年就专业销售人员在本企业的培训实践展开了调查。本书首次公布了此次调查的结果。
2. 面谈调查。为了更全面地说明专业销售人员及销售管理人员所面临的挑战，我们多次开展面谈调查。本书的实例和关键情景简要介绍和汇报了我们从这些面谈中获取的信息。本书的关键情景通常引用的都是被采访人的原话。
3. 小组座谈会。为了更深入地了解专业销售人员的管理者所面临的培训和指导难题，并且探询这些难题得以解决的方式，我们召开了一系列的小组座谈会。本书的各个部分都介绍了这些小组座谈会的结果。
4. 文献调查。我们就过去20年的销售培训实践开展了文献调查。我们提供了这些资料来源的关键索引，以便于你深入钻研特别感兴趣的问题。
5. 个人经验。本书的作者具备丰富的、关于各种行业和文化的销售和咨询经验。本书介绍了我们的许多个人经验。

关于本书介绍的调查研究及其结果

企业如何运作其专业销售人员的内部培训和开发？为了解答这

个问题，作者准备了一项调查，并且将其邮寄给选自某销售和营销机构的350位专业销售人员。66位专业销售人员回答了调查的问题，占调查回答率的19%。尽管19%的回答率并不尽如人意，但是作者利用面谈调查和小组座谈会会对调查结果进行了补充。至此，调查、面谈和小组座谈会的结果提供了关于销售培训实践的有效信息。这些结果就如何培养专业销售人员的能力提出新的理念。

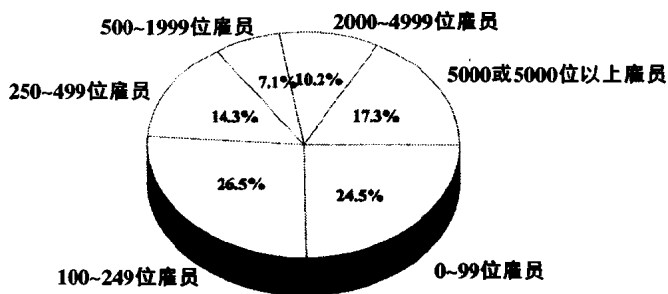
被调查人不仅代表不同的行业，而且代表从大到小各种规模的企业。图P.1总结了我们的调查对象所代表的行业。图P.2总结了我们的调查对象所在企业的规模。注意，图中显示的“其他服务机构”这一范畴包括来自化学产品销售、技术销售和医药销售业的各个被调查者。



图P.1 按行业划分的被调查者百分比

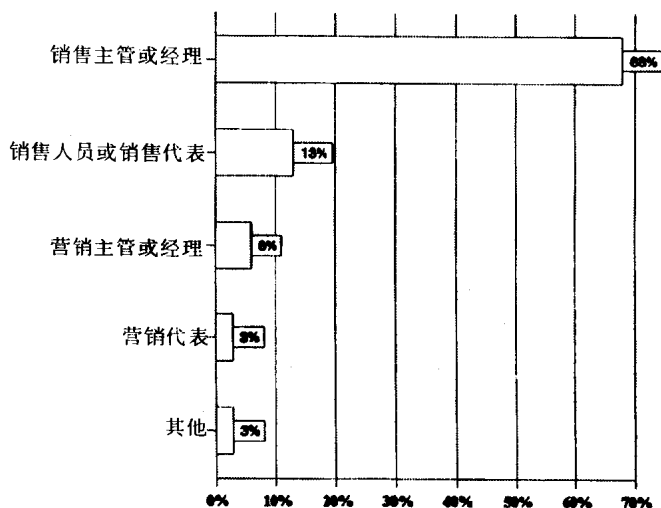
来源：摘自《关于销售培训课程的调查》，W·罗斯韦尔、W·多纳修和J·帕克编著，2001（未公布的调查结果），大学园，宾西法尼亚州：宾州州立大学。版权所有，2001，W·罗斯韦尔、W·多纳修和J·帕克。

正如图P.3被调查者职位细分所显示的那样，大多数被调查者称自己的职位是销售主管或销售经理。其他最常见的职位还包括总裁、企业主、CEO、COO、副总裁和销售培训主管。



图P.2 按企业规模划分的被调查者百分比

来源：摘自《关于销售培训课程的调查》，W·罗斯韦尔、W·多纳修和J·帕克，2001（未公布的调查结果），大学园，宾西法尼亚州：宾州州立大学。版权所有，2001，W·罗斯韦尔、W·多纳修和J·帕克。



图P.3 按职位类别划分的被调查者百分比*

来源：摘自《关于销售培训课程的调查》，W·罗斯韦尔、W·多纳修和J·帕克，2001（未公布的调查结果），大学园，宾西法尼亚州：宾州州立大学。版权所有，2001，W·罗斯韦尔、W·多纳修和J·帕克。

*7%的调查者没有写明职位类别。

本书的读者

本书旨在满足销售主管、销售经理、销售领导、人力资源专员、企业主以及其他希望利用系统化方法来培养本企业专业销售人员能力的人员的需求。但是，正如我们在本书中所提到的，我们最关注的是一线销售经理，因为一线销售经理通常每天都要监督专业销售人员的培训和开发。本书一定会成为一线销售经理和其他人员的重要资源，如人力资源管理和人力资源开发的专业人员，这些人员正在寻求一种有利于形成内部销售培训开发课程的计划和系统化方法的资源。在大学教师讲授基于大学和社区学院的销售开发课程时，本书同样可以被用做弥补理论与实践之间差距的补充教材。

本书的结构安排

本书分为四个部分，每个部分包含四个章节（见图P.4所示）。第一部分分析了开发内部销售培训课程的方法。第1章着重说明了销售职员的角色和职能，这是开发有效的内部销售培训课程的基础。第2章说明了如何确定职员的培训需求并设计课程。第3章归纳了策划学习和发展机会的方法，而第4章介绍了成功引导和评估内部销售培训课程所必需的关键因素。

第二部分侧重于自我了解的核心能力。第二部分、第三部分和第四部分的每一章都具有相同的结构安排。每章的开始部分都描述了一种成功销售的基本能力。读者可以根据与这些能力相关的关键问题对本部门进行自我评估。各章节围绕着这些关键问题展开。

第二部分的第5章说明了如何提高人际销售技能和促进自我发展的能力。第6章介绍了如何培养与客户进行沟通的能力。第7章说

明了提高谈判和影响技能的能力。第8章介绍了解决销售和人际冲突及妥善处理变更的能力。

I. 开发内部销售培训课程的要害

1. 确定销售人员的角色和职能

2. 确定人员培训需求及设计课程

3. 策划学习和发展的机会

4. 引导和评估内部销售培训课程

专业销售人员的能力发展框架

II. 了解自我

5. 提高人际销售技能并促进自我发展

6. 与客户进行沟通

7. 提高谈判和影响技能

8. 解决销售和人际冲突并妥善处理变更

III. 了解产品和服务

9. 建立发展的客户和项目干系人信息程序

10. 确定并宣传产品的特征和优势

11. 建立和保持竞争分析过程

12. 连接销售和营销战略

IV. 了解客户和业务

13. 预测、规划和拓展客户

14. 管理商业访问、时间和销售区域

15. 提供服务和处理客户关系

16. 新产品和服务的开发及项目管理

图P.4 流程图：开发内部销售培训课程

第三部分侧重于了解产品和服务的核心能力。第9章说明了建立发展的客户和项目干系人信息过程的能力。第10章介绍了如何培养确定和宣传产品特征和优势的能力。第11章和第12章详细描述了如何培养建立与保持竞争分析过程以及连接销售和营销战略的能力。

第四部分侧重于了解客户和业务的核心能力。第13章介绍了预测、规划和拓展客户的能力。第14章着重介绍了管理商业访问、时

间和销售区域的能力。第15章说明了如何培养提供服务和处理客户关系的能力。而第16章，也就是本书的最后一章，介绍了开发新产品和服务以及管理项目的能力。

本书的后面包含三个附录。附录A列举了某客户开发经理的定制工作概况。附录B提供了用以评估销售培训需求的书面调查问卷。最后，附录C归纳了本书出现的所有行动指导，并且为补充专业销售人员的专业培训提供了有效的工作支持。

如果你刚刚开始考虑开发内部销售培训课程，那么这项任务似乎非常艰巨。此外，要想有效地记录本企业的销售状况，关键工作是开发自己的销售部门。你要考虑如下关键问题：你的专业销售人员是否以最有效的方式来服务客户？他们是否创造了必需的经营成果？他们是否做好了迎接挑战的准备？

为了帮助你组织思路，你首先要填写图P.5公布的16项自我评估内容。每项内容都与本书的一个章节相对应。通过准确找出你的最需要改进的领域，你可以将自己的注意力直接集中于最相关的章节。或者，你也许乐于通过阅读整本书为本部门提供卓有成效的设计，并交付基于能力的销售培训课程框架。

在你开始工作之前，请允许我借此机会祝你成功。

说明：仔细阅读每个问题。根据你所在销售部门的状况，评定你在多大程度上认同下述16项陈述。假设本项调查关于专业销售人员的定义包括所有销售人员，以及与客户服务和客户关系相关的人员。该自我评估的每项陈述都与本书的一个章节相对应。使用从1到5的等级分法，其中1二不同意，5二同意。

不同意					同意	陈述
1	2	3	4	5		
创建内部销售培训开发课程的要点						
1	2	3	4	5	1	明确规定了所有专业销售人员的角色和职能
1	2	3	4	5	2	已经确认了专业销售人员的培训需求

1	2	3	4	5	3	已经确认了专业销售人员的学习和发展机会
1	2	3	4	5	4	我们评估内部销售培训工作的绩效
了解自我						
1	2	3	4	5	5	我们销售部门的员工具备优秀的个人销售技能
1	2	3	4	5	6	我们的部门有效地计划并开展客户沟通
1	2	3	4	5	7	我们的专业销售人员知道如何有效地谈判和影响他人
1	2	3	4	5	8	销售部门的每位员工都设法以建设性的方式解决冲突
了解产品和服务						
1	2	3	4	5	9	销售部门的每位员工都了解我们的运作流程
1	2	3	4	5	10	销售部门的员工了解产品的特征和优势
1	2	3	4	5	11	我们的专业销售人员知道如何获取关于竞争者的信息
1	2	3	4	5	12	我们部门的专业销售人员知道推广产品的最有效方法
了解客户和业务						
1	2	3	4	5	13	我们销售部门的员工知道如何拓展客户、编织客户网络以及划分客户的优先顺序
1	2	3	4	5	14	我们销售部门的员工根据目标开展工作并有效地管理资源
1	2	3	4	5	15	我们部门的专业销售人员主动寻求改进产品的方法
1	2	3	4	5	16	我们的专业销售人员主动寻求用以开发新业务的革新方案
计算总分						
得分						
你的得分是多少？你如何评价本部门专业销售人员的培训工作？						

得分	说明
71~80	为你的部门喝彩吧！坚持你们的现行做法
61~70	通过运用本书提供的某些技巧，你一定会进入上游之列
51~60	你可以握手表示庆贺，但是仍需改进
0~50	你的部门会因为阅读和应用本书的技巧而受益。

图P.5 自我评估：专业销售人员的课程开发需求

目 录

第一部分 开发内部销售培训课程的要点

第1章 确定销售人员的角色和职能	2
第2章 确定人员培训需求并设计课程	22
第3章 策划学习和发展的机会	47
第4章 引导和评估内部销售培训课程	73

第二部分 了解自我

第5章 提高人际销售技能并促进自我发展	98
第6章 与客户进行沟通	123
第7章 提高谈判和影响技能	143
第8章 解决销售和人际冲突并妥善处理变更	161