

惠普这样做销售培训

2003-04-24 16:34:38 21 世纪人才报 ■唐光芬

在惠普中国公司，对销售人员的培训有两方面的含义，一是长期性质的解决方案，它就像是一个路径图，告诉销售人员在什么时间应该具备哪些能力、掌握哪些知识。这是一个较长时间的积累过程，可能需要2~3年或3~5年，最终水到渠成地完成量变到质变的飞跃；另一方面指近期解决方案，在时间紧、任务重的压力下，通过上一门培训课或者组织集训班，进行针对性较强的培训。惠普认为，解决方案的两个方面是缺一不可的。

集训班运用三种手段

在组织销售集训班的过程中，惠普有三种实施方案：

拿来。当发现合适的专业培训机构时，惠普会把专家请进来。当然，目前这种可以直接“拿来”的课程并不多，而且多限于知识传递类型的课程。

调整。培训公司能提供的培训内容并不都符合要求时，惠普会按照业务部门的要求把内容进行改编。如果培训公司的课程内容很好，但讲课的老师不令人满意，惠普就派自己的销售经理出去听

课，获得此课的授权讲课资格，然后回来自主授课。

自编。销售人员培训最大的挑战是找不到合适的解决方案，此时惠普采取自己执笔主编教材的办法。挑选几位最出色的销售人员和经理，采访他们，让他们谈是什么素质使他们获得成功，然后把他们的采访记录整理成文件，交给管理层审核、修改后作为培训教材。

集训班之魂——角色扮演

有些培训之所以没有带来预期的效果——行为的改变，原因之一就是培训中理论甚多，实践太少。为了提高培训效果，惠普专门为集训班编写了一个系列角色扮演脚本。以惠普业务部门优秀的销售人员的成功案例为蓝本，针对IT行业和惠普的产品编写充满实战性的练习教案。要求销售人员在每天晚上下课后，分成4~6人一组，用当天所学的技巧，真实地演练客户拜访，现学现卖，从而加速行为的改变。由于集训班是把3~5门销售课程放在一起，而每天的角色扮演，犹如一条线索把这些根本不相关的培训课串在一起，起到了画龙点睛的作用，因此，角色扮演被称为集训班之魂。

根据脚本，集训班需要若干人扮演客户或合作伙伴的角色，公司里众多优秀的销售经理就是现成的宝库，他们有非常丰富的客户经验，能把各种场合下、各种性格、各种态度的客户演得活灵活

现，让销售人员用所学的知识、技巧和态度来应付、处理和引导客户。因此，惠普把销售经理称为集训班之源。

由于邀请的经理多数就是参加培训的销售人员的直接老板，也有上一级经理，他们在扮演角色时不仅可以直接向他们的员工介绍自己的经验，为员工做当场指导，同时还可以观察本部门的员工在集训班的学习表现。

集训班之镜——多面点评

每次角色扮演之后，还要花很多时间来做点评。惠普认为，这是一个非常重要的、获取全面反馈信息的难得机会。点评一般围绕职业销售人员在一般销售场合下应做到的动作、应具有素质和心态展开。

点评会是多角度、多方面的。培训讲师的点评会强调课堂理论在角色扮演中的得与失，销售经理则专门点评在销售过程中需要经验积累的常识。成人学习最有效的方式之一是从同事身上学习，所以惠普的集训班还很重视来自学员之间的点评。点评在集训班中的作用是为学员提供一个多面镜，让他们清楚地看到自己在销售中的优势与劣势，因此称之为集训班之镜。(编辑:dickie)