

销售项目运作与实战技能

强化辅导建议书

本文要点

- ◇ 有竞争力的销售人员需要具备过硬的销售技能和复杂营销项目的运作管理能力。
- ◇ 40 人以上的大班制集中授课式内训，是一种提升销售人员工作技能的常用教学活动，但它的活动组织预算费用高、时间难协调、教学内容标准化、每位学员与老师 1 对 1 深入互动咨询时间少，因而增大了培训管理者安排内训活动的难度，也削弱了课堂知识转化为销售生产力的效率。
- ◇ “老师现场实战辅导”是一种更为有效的教学方式：老师前往学员所在分公司（办事处），将学员正在运作的实际销

售项目作为教学模板，以讲授、交流、讨论、演练等形式来传道、授业、解惑，针对项目运作的关键环节，展开强化训练。标准时间是1天1晚共计9小时，教学对象覆盖3个销售项目组。

- ◇ 与常规的大班制集中式内训相比，“老师现场实战辅导”活动，时间紧凑，安排灵活，费用低，每位学员得到的训练和辅导时间较长，而且内容贴近实战，是一种集培训、辅导、微咨询于一体的教学活动。正因为其“价廉、物美、灵活”等特点，所以越来越多的知名企业选用此类方式辅助提升一线销售员工的实战能力，同时，也充分利用老师这个“真实外援”，提升当地重要销售项目运作的成功率。

前言

根据目前的形势分析来看，行业市场的竞争越来越激烈，项目运作环境也日趋复杂。要在重点项目中取胜并顺利地拿到订单，需要我方销售团队的成员们在日常销售技能和销售项目运作管理两个方面有过硬的基本功、清晰的操作方法，以及足够的实战经验。因此，除了开展销售技能的课堂内训和辅导以外，我们认为非常有必要在此教学成果的基础之上，继续组织适合学员的训练计划，以期能让学员可以在销售业务运作方面的实战能力更上一层楼，并实实在在地体现在最终打单的效果上。

一、问题的提出

大班制集中式授课的培训方式好处在于可以在短时间内，集结每班 40 名左右的学员，老师把相关的知识和经验集中传授给学员，让学员可以拿到系统化的知识，学习到一些实战的技能，并体会到老师带来的一些实战经验。集中式培训是销售人员内训的一种常见的方式，它的优势比较明显，但是缺点也比较突出，归纳起来，其短板有以下几个方面：

- 1、**时间难以协调**。把大量的学员从全国各办事处集中起来上课，加上往返的时间，基本上需要 3 - 4 天，难免会对当地的营销、服务、管理工作造成冲击。如果仅仅在年初和年中开会时才集结，有些学员的实战问题得不到及时的发现和指正，会对工作造成潜在的损失。

- 2、**成本比较昂贵。**所有的学员往返总部所在地的差旅费，以及租用会场的费用是一个不菲的数字。
- 3、**每个学员得到老师单独指导和咨询的时间很短。**一个老师在 1 - 2 天当中主要是传授系统的知识，很少有足够的时间单独指导一些非常需要辅导的学员（他们中的许多人往往正在一线运作重要的项目）。
- 4、**课堂案例和学员在一线遇到的情况仍然有距离。**老师带来的是典型的行业销售项目案例，但是参训学员在各自区域遇到的问题和项目却是大相径庭，一般地，只能让学员努力理解老师的案例，并归纳出其中的通用规律，从而应用于自己区域市场的项目。对相当一部分学员，尤其是资历较浅的学员而言，有些勉为其难，因为他们对知识的理解、把握、消化和转化的能力还是不如资深的老员工。因此，一次集中式的内训课，未必能让大部分学员消化很多知识，能够马上活学活用的比例则更少。
- 5、**无法展现一线员工的真实状态，无法暴露一线员工的真实问题。**笔者在华为等公司工作期间，经常需要往返总部和各区域办事处、分公司，一个目的是为总部营销部门收集一线情报，还有一个目的是了解一线队伍，指导一线队伍，监督总部相关策略的落实。我发现有一些员工在一线的工作态度、思路、方法和技巧确实存在不少的问题，但是当他们回到总部开会、培训、述职时，往往对自己在一线的情况夸夸其谈，讲的头头是道，谈到问题时，基本上可以把失利的原因统统归咎于客户、竞争对手、价格政策和其他一些不走运的因素上面。这种现象在相当程度上麻痹了总部的管理层，也无法对相关区域的人员、策略做出及时的调整，结果导致隐患继续处于潜伏状态……

二、 解决思路、案例

基于以上分析，我们该如何办呢？答案还是需要强化**针对性的训练、及时的指导和有效的监控**。而且，笔者曾经工作过的华为，就会有计划地安排有经验的管理者、资深员工、或者外聘有经验的老师来执行这样的强化辅导。笔者在华为工作期间，有幸参与了多次对全国各办事处产品营销团队的实战辅导和训练的工作。一般地，总部营销管理部门会安排若干名资深的，有实战经验的，有亲和力的，且喜欢分享的员工前往各办事处，和当地的销售项目团队一起研究项目组面临的形势，共同讨论下一阶段的工作策略、计划和相关的部署，如果有必要，还需要在办事处现场演练一些关键的销售方法技巧，或者陪同办事处员工前往客户处实施拜访，共同推动相关的项目进展。这样安排的好处是明显的：

- 1、 总部有经验的“外脑”（外援老师）引入办事处团队，在一定程度上增强了办事处运作项目的能力，增加了项目的胜算。
- 2、“外援老师”对办事处的团队进行项目运作的培训，由于处在一线的工作环境下，大部分案例都是当前办事处的实际例子，所以教学更加贴近实战，学员吸收起来不费劲，容易掌握，活学活用。
- 3、 老师一般会在每个办事处待 1 - 3 天，所以有大量的时间和项目组的各位学员进行讨论和提供指导：老师可以深入而准确的了解一线员工的情况，便于真实地向总部反映相关的问题；另外，每个员工得到的单独指导时间也比较宽裕，可以集中学习到很多针对他（她）本人兴趣点的知识和技能。正如我的一位办事处学员反映的

那样：“接受老师 1 对 1 辅导一个小时，学到的内容比上次在总部上 2 天内训课得到的内容还多，还管用。”

彭老师近年来持续参与中国电信股份有限公司各地分公司客户经理团队的实战辅导工作，以下是其中一个案例：

项目名称：广州电信客户经理销售实战技能与项目运作强化训练。

项目任务：在 2012 年 10 月 - 12 月期间，为广州电信 12 个分公司约 100 名客户经理系统传授政企（行业）客户市场销售的知识和技能，然后跟随学员拜访各个行业关键客户（含政府单位），观察和指导学员在客户现场的沟通、谈判、需求挖掘和项目引导。参与学员对后期项目的策划，并提出相应的专业意见。

项目结果：该项目在 2013 年 1 月上旬圆满结束，达到了预期目标，为广州电信**培养**了一批营销干部、**发现**了一批值得培养的后备营销干部、为广州电信**改善**了一批难点大客户关系、**挖掘**了一批项目的需求，对各分公司第四季度销售任务产生了正面的贡献。受此教学成果的鼓舞，广州电信决定 2013 年继续推动第二期实战辅导的项目。表 1 为该项目的部份现场教学图片。

表 1

教学场景	说明
------	----



广州电信总部领导和彭老师到一线分公司，召开“客户经理营销实战技能辅导训练营”动员会。（拍摄地：广州花都）



彭老师到营销片区为各营销中心的总监（类似于办事处主任）授课。了解各部门的情况、客户情况以及潜在的项目背景。（拍摄地：广州增城）



彭老师到营销片区为优秀的年轻的后备干部和客户经理上课，传授销售知识，了解学员状况和想法。（拍摄地：广州天河）



辅导之前，广东省百强企业 JH 集团一直是学员们的公关难点和项目需求挖掘难点，彭老师和客户经理一起商讨拜访客户的策略和有关的技巧。2 个月后，电信和 JH 签署了数个合作项目。（拍摄地：广州天河）



客户经理遭到重点客户投诉，影响到后续合作项目。彭老师单独紧急辅导学员下午拜访客户的策略和后续的工作建议。结果在不影响我方利益的前提下和客户达成和解，改善了双边关系。（拍摄地：广州花都）



彭老师陪同数位客户经理拜访某航空公司华南分部 IT 中心主管，进入客户大楼之前，最后一次确认学员们对课堂知识的领悟和对客户引导话术的熟悉度。（拍摄地：广州荔湾）



陪同客户经理到客户现场拜访，在认真倾听客户领导关切点的基础上深挖合作项目，同时观察学员在现场的会谈表现，会后对学员的表现进行点评。黄衣者为增城区某局领导。（拍摄地：广州增城）



陪同销售总监（学员）拜访完广州市公安局某分局科技处之后，点评学员刚才在客户现场的谈判表现（优势和不足），并指导学员制定该项目的运作策略和下一步计划。（拍摄地：广州花都）



集中辅导一个销售项目组的全体成员，指导学员如何根据当前项目的形势，梳理项目运作的思路和基本运作方法。结合该项目，仔细研究关键环节的处理技巧。（拍摄地：广州荔湾）



针对同一区域各个项目组在客户公关、拜访、交流的过程出现的共同问题和典型问题，再安排集中辅导，强化学员正确的营销思维习惯和动作习惯。（拍摄地：广州花都）



1对1辅导资深员工：如何总结老员工自己的销售实战经验，并有效地传授给团队内的新员工，协助新人快速成长。（拍摄地：广州增城）



实战辅导活动后期，对一部分有代表性的新学员进行1对1单独辅导，协助其加快成长的进度，解决一部分工作上的疑难。（拍摄地：广州荔湾）



圆满结束实战辅导活动之后，举办总结表彰会，表彰优秀学员。另外，彭老师总结自己在一线发现的各种销售、服务和管理问题，提出改进建议，之后，详细的书面总结报告提交给总部管理层。（拍摄地：广州天河）

（如果需要参考彭老师更多的实战辅导案例图片，请联系我们）

最新补充案例：

2014年10月-2015年8月，彭可望老师全程参与中国电信集团四川分公司营销团队实战辅导项目。作为培训老师、实战辅导教练和项目运作外援，彭老师先后在成都、内江、宜宾、泸州、广安、达州、自贡、广元、南充、德阳、甘孜、阿坝、凉山、乐山、雅安、攀枝花、巴中等地，为中国电信超过500名一线营销人员和干部，以及大约80名营销教练（资深学员）进行了授课、陪同拜访关键客户、辅导学员运作重要项目数十个，成果显著。2015年9月22日-24日，中国电信集团针对本次辅导训练营的成果在成都召开表彰大会，以及向其他省份电信公司代表进行宣传和培训。根据集团提供的数据显示，“四川电信营销队伍参加本次训练营，新增签署合同金额共计8700万人民币，营销人员人均产值提升186%，培训和辅导的投入产出效益令人满意。”；类似的培训与辅导将从2015年10月开始，在全国其他省份全面展开，以求1)提升一线营销人员销售实战技能；2)直接帮助一线队伍提高重大项目的运作水平，增加最终的投标胜率；3)培养基层营销教练队伍；4)帮助学员所在企业发现和解决相关的内部管理问题。

中国电信营销队伍销售的项目主要是针对各级政府、高新园区、军队、公安、创新型科技企业、航空、电力、交通、石油、烟草、银行、学校、商场、酒店等企事业单位提供综合信息化解决方案。

三、 辅导方案建议

基于以上介绍，我们建议在条件成熟的地区和办事处安排销售实战辅导，在设计辅导计划时，可以考虑以下原则：

- 1、 首先考虑运作重要营销项目的办事处。项目即将开始或者刚开始启动，此时老师到现场的辅导更显专业价值。
- 2、 公司需要重点培养的销售团队和个人，也可以纳入辅导计划。
- 3、 第一阶段，辅导工作不宜安排过多，可以选择 2 - 3 个办事处，以检验辅导活动的实际效果，如果效果达到预期，再增加辅导的规模。这样做便于管理层灵活掌握。

表 2 为本次推荐的辅导方案计划。

表 2

时间	工作事件
辅导之前的两周	<ul style="list-style-type: none">◇ 确定辅导的目标办事处。◇ 确定被辅导学员名单，联系方式，基本背景信息，发到老师邮箱。学员以项目组为单位，每组 4 - 6 人

	<p>(来自销售、售前、工程部门，具体人选由办事处管理者把握)，每个办事处 2 - 3 个组，共计 8 - 18 人。</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 学员将即将运作或者正在运作的项目情况、基本策略和计划发到老师邮箱。
辅导之前的一周	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 老师和各项目组组长电话沟通，了解项目和项目组成员的背景情况，初步交换辅导意见。 ◇ 学员提前预订好办事处会议室。
第一天	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 老师到达学员所在城市。 ◇ 老师完成各项辅导准备。 ◇ (如果有必要，当天晚上就要开展 2 小时的集中授课或辅导。)
第二天	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 上午，老师和第一个项目组团队见面。 <p>9 : 00 - 10 : 00</p> <p>老师讲解知识：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、 销售项目策划、运作、管理的基本知识、方法。 2、 销售项目运作管理的流程、监控工具。 <p>10 : 00 - 11 : 00</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、 老师介绍其他区域类似的成功项目的运作思路和方法。

	<p>2、 老师和项目组团队共同研究当前项目的形势、难点、讨论项目策略和短期、中期、长期计划。</p> <p>11 : 00 – 12 : 00</p> <p>针对本次项目的关键环节，老师和项目组确认如何有效地执行：如关键客户公关、精确打击对手、需求挖掘、方案编写、组织客户交流等。如果有必要，需要学员现场参与演练，老师给出点评意见。</p> <p>◇ 下午 : 14 : 00 – 17 : 00</p> <p>老师辅导第二组，内容同上。</p> <p>◇ 晚上 : 19 : 00 – 22 : 00</p> <p>老师辅导第三组，内容同上。</p> <p>注：如果有必要，也可以在第一天晚上安排 2 个小时的集中授课，讲解销售项目策划和运作管理的知识与经验，这样，第二天，老师会有更多的时间和三个项目组的学员展开讨论实际项目的细节、策划和实施相关技能强化训练。</p>
第三天	◇ 老师离开。
辅导结束	◇ 老师向学员所在公司提供书面辅导总结报告和建议。

后一周内

◇ 被辅导的学员向管理层提交辅导心得体会和改进计划。

四、 收益分析

销售项目实战辅导是一种“价廉、物美、灵活”的教学活动。

所谓“价廉”，是指相对于传统的集中式内训，它不需要投入全体学员的差旅费、不需要租用培训会议室，所有的教学活动均在学员所在的办事处会议室进行。另外，外聘老师现场实战辅导的服务费用要低于集中授课的服务费用。

所谓“物美”，是指老师的教学地点在学员所在分公司（办事处），针对学员运作的实际销售项目进行相关知识的传授、指导，让学员更容易消化所学的知识，做到活学活用。另外，老师作为“外援”直接参与到学员实际项目的策划、市场开拓准备的过程中，甚至在条件允许的情况下，参与重要客户拜访和合作谈判，客观上帮助学员的项目提升了成功率，这一点在其他实施过该项目的企业看来，效果非常明显。

所谓“灵活”，有两层意思，第一、辅导时间灵活掌握。每组学员面对老师的时间是3小时，可以根据学员当天的工作情况灵活安排在上午、下午或者晚上，这样既可以保证教学，也可以保证不耽误学员的正常工作。第二、辅导规模可大可小。销售管理部门可以根据全国各办事处的实际情况，根据轻重缓急的原则，灵活安排一部分办事处参加辅导活动。后续辅导计划安排，可以根据已完成的辅导活动效果评估之后再做决定，这样，客观上也保证了教学风险的管控问题。