

活用人力绩效提升手法 促进营销效力:

结合培训和领导能力, 为企业创造价值

概要

长期以来, 效益卓著的企业多采用目标明确的培训来缩短销售队伍的技巧或知识差距, 从而提高整体效力. 许多调查也显示了营销培训对销售业绩的影响. 企业也深知, 只有同时结合在工作方法和营销管理方面的改善, 营销培训的效果才会持久. 遗憾的是, 针对系统地采用人力绩效提升手法究竟能对销售业绩产生多大影响这一问题, 调查报告仍然非常罕见. 因此, 许多企业不情愿向系统化人力绩效提升活动投资.

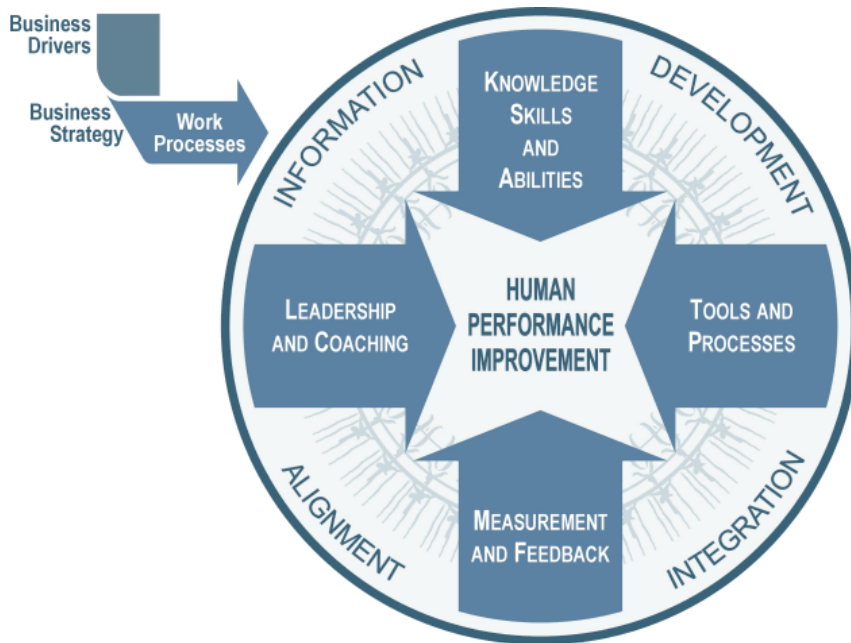
我们通过调查证实, 营销培训对提高销售业绩固然有效, 配合销售环境的改善所达成的进步更加引人注目. 在调查中我们发现, 通过配合销售环境改善, 特别是包括培训营销经理如何辅导并支持销售人员活用学习成果, 同时引进支持新技巧的工具, 营销培训的效果比一般的要高出 **67%**. 我们还进一步证实, 当企业摆脱旧的培训思维, 而采用人力绩效提升做法时, 其销售人员和整体的销售业绩都实现了更广泛, 更持久的改进.

人力绩效提升

在传统的营销培训中一个常见的现象是, 销售人员通常都非常急切的想把在培训中学到的新技巧新思维派上大用场, 而当他们回到工作岗位, 却发现销售环境一切照旧. 销售工具和步骤尚没有经过调整以支持新的销售技巧. 管理人员也不知道怎样去支持销售人员应用他们的新技巧, 或者评价销售人员在和客户应对过程中发挥新技巧的程度如何.

企业改进的人力绩效提升手法主张, 任何独立于组织框架的改进活动都只能引起有限的结果. 实施全新的销售系统或步骤而不进行适当的培训或辅导不能造成销售跃进. 同样地, 没有相应的工具或管理人员支撑, 任何营销培训的效果也非常有限.

一个重视工具, 评估, 管理人员支持这些重要辅助因素的培训手法能够极大地促进并延伸学习效果. 在 **Wilson Learning**, 我们称之为人力绩效提升(HPI) 过程. 图示和说明如下:



关于 HPI 的详尽说明在另一篇文章中. 在这里简要说明的话, 我们认为, 为了达到最大的培训开发效果, 下述的三个要素极为重要:

1. *建立商业理由*: 确认战略驱动要素和所要求技巧之间的关连, 以建立提升绩效的商业理由
2. *把握挑战*: 决定把重点放在哪些技巧上, 选择培训实施方式, 确定怎样和企业整体融洽, 保证关键人物达成一致, 共同支持人力绩效提升手法.
3. *制作整体方案*: 制作为了迎接挑战, 实现战略所需要的绩效提升构成成分
 - 制作学习要素以传达知识, 技巧, 和能力(Knowledge, Skills, and Abilities)
 - 制作工作工具和步骤以支持学习结果(Tools and Process)
 - 为企业提供跟踪衡量学习对绩效影响的能力(Measurement and Feedback)
 - 确保管理人员为支持辅导下属发挥新技巧做好了准备(Leadership and Coaching)

我们通过多年的经验发现, 通过确认并实施以上 3 个领域的各要素, 企业能够发挥培训开发的最大效果, 使之对企业效益产生巨大影响. 本调查证实, 如果企业实施了 HPI 手法的多项要素, 其效果远远高于只进行培训一项活动. 在实施了对实现持久的人力绩效提升必不可少的整体方案的企业中, 这一效果尤为显著,

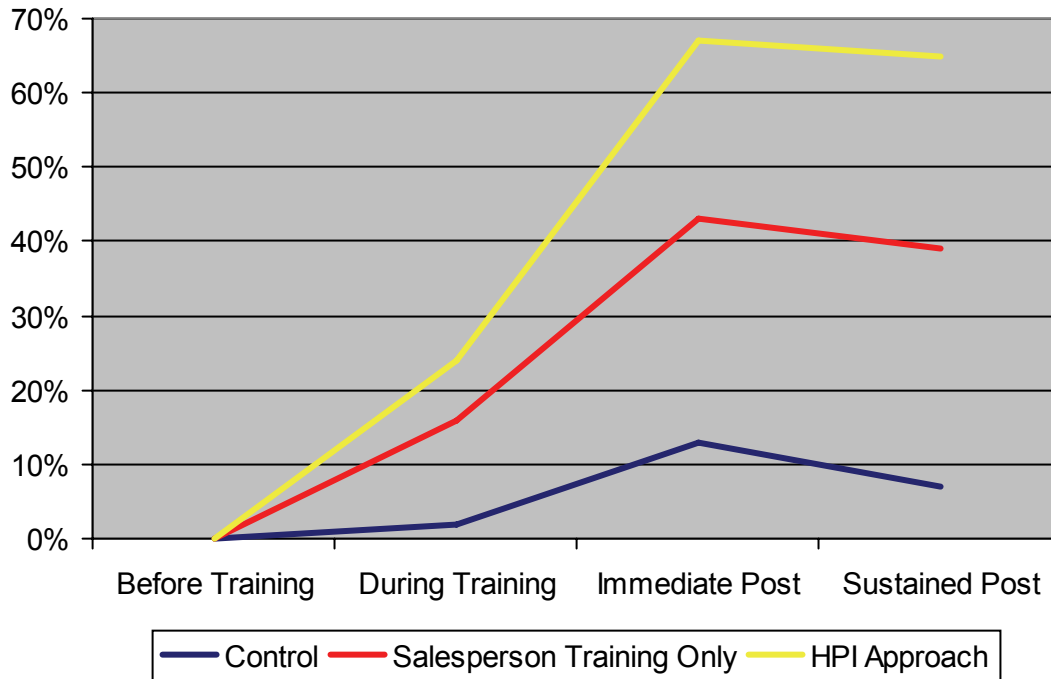
证实人力绩效提升手法的效果

为了证实 HPI 手法比传统培训方式优越, 我们需要比较单独培训模式和同时采用 HPI 其他成分的培训效果. 我们得以和美国一家大型旅游服务公司合作. 该公司委托我们利用 Wilson Learning 的顾问式销售人员技术培训他们的销售人员并建立一个全新的销售模式. 我们征得他们同意进行了以下调查, 和接受传统式培训的销售人员, 以及没有接受任何培训的控制组销售人员相比, HPI 手法对学习效果会产生多大影响. 一共有 246 名销售人员和营销经理参加了这项历时 18 个月的调查.

调查组分类

我们将参加调查的销售人员和营销经理分为以下 3 个人数相等的小组:

没有培训, 只有培训和 HPI 手法所造成销售能力比较



我们的调查主要针对了以下两个问题:

- *单靠营销培训是否可以促进销售绩效?* 我们通过比较没有培训的控制组和只有营销培训的小组结果来判断。
- *HPI 手法是否会比只有营销培训的做法造成更大的绩效改善?* 我们通过比较只有营销培训的小组和 HPI 方式的小组结果来判断。

如上图所示, 对以上两个问题的回答都是肯定的. 没有培训的控制组(蓝线)在 18 个月的调查中几乎没有变化. 最大的改进是培训后马上 16% 的增长. 在培训后的一段时间内这一增长下降到基线以上的 7%. 控制组的表现有轻微提升这一事实说明也许是行业内或经济环境的变化造成了以上结果. 因此, 最重要的比较在于, 只有营销培训的小组和 HPI 方式小组结果相对于控制组究竟有多大变化.

通过比较没有培训的控制组和只有营销培训的小组(红线)结果, 我们可以分析营销培训的单独影响. 在 6 个月的培训期间中, 培训组的表现比基线增长了 16%, 在培训后的 3 个月中这一增长幅达到 43%, 也就是控制组的 2.3 倍. 最后, 90% 的绩效得以维持, 培训组的销售额在培训后 6 个月中增长了 39%, 或控制组的 5.6 倍.

虽然只有营销培训的小组的表现非常引人注目, HPI 组的表现才真正是惊天动地. 在培训结束后马上 3 个月中, HPI 组的表现比基线增长了 67%, 即控制组的 4.2 倍, 并高出培训组 56%. 并且, 这一表现非常持久, 培训 6 个月后只略微下降了不足 3%, 保持了高出基线 65% 的高水准.

人力绩效提升活动的投资回收期(ROI)

支持应用新技巧的概念并不新鲜。那么为什么企业在过去却没有一贯地采用 HPI 手法呢？一个主要的障碍在于，许多企业认为，设计实施 HPI 框架的各要素费用昂贵却不能创造足够的经济回馈。例如，公司可较直接的评估营销培训对公司及个人表现的影响，但是营销经理培训，支持新技巧的工具，新的销售业绩评价标准的价值却还没有被直接审视过。

从整体而言，本调查证实了 HPI 成分的 ROI 要远远超出营销培训本身的 ROI。换言之，营销经理培训，支持新技巧的工具，以及新的销售业绩评价标准的实施费用仅是初期营销培训的 20%，却促成了业绩 67% 的额外增长。在我们的计算中，如果调查结果伸展到 3 年期间的話（在此期间中技巧会得以继续保持和不断加固），那么销售人员培训费用的投资回收期就会高达 120%，而 HPI 手法的投资回收期则更高达 200%。在现实中，我们预计 HPI 的数字会更高，因为通过 HPI 手法获取的新技巧的维持率更高。因此，利用 HPI 手法实施学习开发活动的价值也就不言而喻了。

作者: Michael Leimbach, Ph.D.
Vice President, Research and Design
Wilson Learning Worldwide

相关资料

以下资料可向 Wilson Learning Worldwide 索取:

Human Performance Improvement: Connecting People and Performance to Business Strategy

有关 Wilson Learning 高级营销课程和 HPI 解决方案的详情，请向以下查询:



WWW.WILSONLEARNING.COM

Wilson Learning China Ltd. Hong Kong
Suite 1404, Allied Kajima Building
No. 138 Gloucester Road
Wanchai, Hong Kong

Tel: 852-2865-1191
Fax: 852-2865-1406
E-mail: info@wlchina.com

Wilson Learning China Ltd. Shanghai
Suite 301, AZIA Center
No. 1233 Lu Jia Zui Ring Road
Pudong New Area, Shanghai 200120

Tel: 86-21-5840-2388
Fax: 86-21-5047-0021
E-mail: wlcsh@wlchina.com

Wilson Learning China Ltd. Beijing
Suite 905, Office Tower A, Fortune Plaza
No. 7 Dong San Huan Zhong Road
Beijing 100020

Tel: 86-10-6530-8822
Fax: 86-10-6530-9200
E-mail: wlcbj@wlchina.com