

IBM公司的销售人员培训 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/108/2021\\_2022\\_IBM\\_E5\\_85\\_AC\\_E5\\_8F\\_B8\\_E7\\_c71\\_108857.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/108/2021_2022_IBM_E5_85_AC_E5_8F_B8_E7_c71_108857.htm) 国际商用机器公

司(International Business Machines Corporation, IBM)是一家拥有40万中层干, 520亿美元资产的大型企业, 其年销售额达到500多亿美元, 利润为70多亿美元。它是世界上经营最好、管理最成功的公司之一。在计算机这个发展最迅速、经营最活跃的行业里, 其销量居世界之首, 多年来, 在《幸福》杂志评选出的美国前500家公司中一直名列榜首。IBM公司追求卓越, 特别是在人才培养、造就销售人才方面取得了成功的经验。具体地说, IBM公司决不让一名未经培训或者未经全面培训的人到销售第一线去。销售人员们说些什么、做些什么以及怎样说和怎样做, 都对公司的形象和信用影响极大。如果准备不足就仓促上阵, 会使一个很有潜力的销售人员夭折。因此该公司用于培训的资金充足, 计划严密, 结构合理。一到培训结束, 学员就可以有足够的技能, 满怀信心地同用户打交道。不合格的培训几乎总是导致频繁地更换销售人员, 其费用远远超过了高质量培训过程所需要的费用。这种人员的频繁更换将会使公司的信誉蒙受损失, 同时, 也会使依靠这种销售人员提供服务和咨询的用户受到损害。近年来, 该公司更换的第一线销售人员低于3%, 所以, 从公司的角度看, 招工和培训工作是成功的。IBM公司的销售人员和系统工程师要接受为期12个月的初步培训, 主要采用现场实习和课堂讲授相结合的教学方法。其中75%的时间是在各地分公司中度过的. 25%的时间在公司的教育中心学习。分公司负

负责培训工作的中层干部将检查该公司学员的教学大纲，这个大纲包括从公司中学员的素养、价值观念、信念原则到整个生产过程中的基本知识等方面的内容。学员们利用一定时间与市场营销人员一起访问用户，从实际工作中得到体会。此外，还经常让新学员在分公司的会议上，在经验丰富的市场营销代表面前，进行他们的第一次成果演习。有时，有些批评可能十分尖锐，但学生们却因此增强了信心，并赢得同事们的尊敬。该公司从来不会派一名不合格的代表会见用户，也不会送一名不合格的学员去接受培训，因为这不符优秀企业的概念。销售培训的第一期课程包括IBM公司经营方针的很多内容，如销售政策、市场营销实践以及计算机概念和IBM公司的产品介绍。第二期课程主要是学习如何销售。在课程上，该公司的学员了解了公司有关后勤系统以及怎样应用这个系统。他们研究竞争和发展一般业务的技能。学员们在逐渐成为一个合格的销售代表或系统工程师的过程中，始终坚持理论联系实际的学习方法。学员们到分公司可以看到他们在课堂上学到的知识的实际部分。现场实习之后，再进行一段长时间的理论学习，这是一段令人“心力交瘁”的课程：紧张的学习每天从早上8点到晚上6点，而附加的课外作业常常要使学生们熬到半夜。在商业界中，人们必须学会合理安排自己的时间，他们必须明白：“充分努力意味着什么？”“整个通宵是否比只学习到晚上10点好？”课程开始之前，像在学校那样，要对学员分班，分班时的考试是根据他们的知识水平决定的。经过一段时间的学习之后，考试便增加了主观因素，学员们还要进行销售学习，这是一项具有很高的价值和收益的活动。一个用户判断一个销售人员的能力时，

只能从他如何表达自己的知识来鉴别其能力的高低，商业界就是一个自我表现的世界，销售人员必须做好准备去适应这个世界。有时，学员们的所作所为还保留着某些学生气，他们对培训课程的某些方面感到不满，遇到这类情况，公司就会告诉他们："去学校上学，你们每年大约要付15000美元的学费。所以，应当让我们决定什么是最好的。这就是经济规律，同时，也是你们学习经营的第一件事。"一般情况下，学员们在艰苦的培训过程中，在长时间的激烈竞争中迅速成长。每天长达14~15小时的紧张学习压得人喘不过气来，然而，却很少有人抱怨，几乎每个人都能完成学业。IBM公司市场营销培训的一个基本组成部分是模拟销售角色。在公司第一年的全部培训课程中，没有一天不涉及这个问题，并始终强调要保证学习或介绍的客观性，包括为什么要到某处推销和希望达到的目的。同时，对产品的特点、性能以及可能带来的效益要进行清楚的说明和学习。学员们要学习问和听的技巧，以及如何达到目标和寻求定货等等。假若用户认为产品的价钱太高的话，就必须先看看是否是一个有意义的项目，如果其它因素并不适合这个项目的話，单靠合理价格的建议并不能使你得到定货。该公司采取的模拟销售角色的方法是，学员们在课堂上经常扮演销售角色，教员扮演用户，向学员提出各种问题，以检查他们接受问题的能力。这种上课接近于一种测验，可以对每个学员的优点和缺点两方面进行评判。另外，还在一些关键的领域内对学员进行评价和衡量，如联络技巧，介绍与学习技能，与用户的交流能力以及一般企业经营知识等。对于学员们扮演的每一个销售角色和介绍产品的演习，教员们都给出评判。特别应提出的是IBM公司为

销售培训所发展的具有代表性、最复杂的技巧之一就是阿姆斯特朗案例练习，它集中考虑一种假设的、由饭店网络、海洋运输、零售批发、制造业和体育用品等部门组成的、具有复杂的国际间业务联系。通过这种练习可以对工程师、财务经理、市场营销人员、主要的经营管理人员、总部执行人员等的形象进行详尽的分析。这种分析使个人的特点、工作态度，甚至决策能力等都清楚地表现出来。由教员扮演阿姆斯特朗案例人员，从而创造出了一个非常逼真的环境。在这个组织中，学员们需要对各种人员完成一系列错综复杂的拜访。面对众多的问题，他们必须接触这个组织中几乎所有的人员，从普通接待人员到董事会成员。由于这种学习方法非常逼真，每个“演员”的“表演”都十分令人信服。所以，每一个参加者都能像IBM公司所期望的那样认真地对待这次学习机会。这种练习的机会就是组织一次向用户介绍发现的问题，提出该公司的解决方案和争取的定货的模拟用户会议。

100Test  
下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问  
[www.100test.com](http://www.100test.com)