

福州韦博英语培训中心人员推销策略优化研究

专业：市场营销 学生：吴爱丽 指导老师：谢莉莉

摘要

人员推销作为一种古老且低成本的推销方式，在公司的营销策略具有极其重要的作用。但随着社会的发展，特别是市场经济的不断深入以及信息时代的到来，人员推销面临着更多的挑战，怎样提高推销人员的推销效果，保证着企业的经济与效益，促进企业的运营，似乎是企业值得思考的问题。

本文立足于福州韦博英语培训中心的现有人员推销的情况，分析其人员推销的现状及其问题，根据相关的人员推销理论，提出相应的对策及建议。

本文的研究内容主要分为四个部分。第一个部分为绪论，主要介绍本文的研究问题的背景及意义、研究目的、国内外研究现状、研究方法以及内容框架；第二部分为相关理论与数据收集，对人员推销、地推、推销的基本形式与推销的方格理论等概念进行界定与解释；以及对本篇论文所需用到的数据进行收集与整理；第三部分为福州韦博英语培训中心人员推销现状与问题的分析，如推销点位的选择与安排，推销方式，推销人员的专业素质，推销过程以及对推销人员的管理，包括薪酬激励与绩效考核的机制分析，找出福州韦博英语培训中心的人员推销问题，并分析其原因；最后一部分为针对福州韦博英语培训中心的现状与问题，提出相应的对策建议，如合理选择地推点位，定期对推销人员进行专业素养和推销技能的培训，市场部采取精细化管理，优化推销人员对的激励薪酬与绩效考核机制等策略。

关键词：人员推销 韦博英语培训中心 地推

目 录

1 绪论	3
1.1 研究背景	3
1.2 研究意义与目的	3
1.3 国内外研究现状	4
1.4 研究内容与框架	6
1.5 研究方法	7
2 相关理论与数据收集	9
2.1 人员推销概念	9
2.2 人员推销的基本形式	9
2.3 推销方格理论	9
2.4 人员推销的方法	11
2.5 研究数据的收集	12
3 福州韦博英语培中心人员推销现状与问题分析	14
3.1 福州韦博英语培训中心推销人员现状分析	14
3.2 福州韦博英语培训中心人员推销问题分析	24
4 福州韦博英语培训中心人员推销对策建议	29
4.1 合理选择、安排地推点位	29
4.2 定期对推销人员进行专业素养和推销技能的培训与提升	31
4.3 加强市场部人员沟通与合作	33
4.4 合理制定并优化推销人员的工作指标	33
4.5 优化推销人员的薪酬激励与绩效考核制度	34
结论	38
参考文献	39
附录一	40
附录二	42

1 绪论

1.1 研究背景

伴随经济的发展国际间的交流与合作变得越来越频繁,越来越多的人开始走出国外,英语作为被全世界最广泛采用的国际语言,得到越来越多人的认可与重视。作为我国教育体制背景下的一门重要学科,国人逐渐意识到,对英语的学习不再只是用来应对初高考、四六级等考试,更是对自身素质和能力的一种提升,英语培训市场由此应运而生。培训机构如雨后春笋般大量涌现,大街小巷随处可见各类英语培训行业的宣传单、海报,杂志、报纸以及互联网上也到处铺满英语培训的广告和信息,外语培训行业迎来大好发展契机。

韦博国际英语于 1998 年在中国创立,截止目前在中国的 50 多座城市中开设了 100 多家培训中心,是全国最具规模的培训中心之一。而福州韦博英语培训中心于 2007 年进驻福州,是韦博国际英语第 36 家中心,坐落于福州鼓楼区。在福州区域中,韦博国际英语不仅要与同样具有全国连锁规模的新东方英语竞争,同时还要避免被雷丁英语这类本地英语培训品牌取代其在福州区域的英语培训行业的领军地位。面对如此激烈的竞争,如何才能在该行业中脱颖而出,成为行业的佼佼者,是所有英语培训行业关心的问题。

英语培训行业的发展不仅取决于培训产品,还依靠推销人员的前线推销,合理的制定人员推销策略,有利于英语培训行业的发展。而目前福州韦博英语培训中心在人员推销过程中存在多处问题,如推销人员自身问题以及推销人员的薪酬激励等问题,影响了福州韦博国际英语培训中心的竞争力。在此背景下,笔者展开对福州韦博英语培训中心人员推销策略的优化研究,旨在优化福州韦博英语培训中心的人员推销策略,提高其人员推销的效率与竞争力,从而在竞争激烈的行业中取得进一步的发展。

1.2 研究意义与目的

1.2.1 研究意义

(1) 理论意义

首先,本文通过对人员推销相关理论的梳理,结合福州韦博英语培训中心的实际情况,运用人员推销理论来分析福州韦博英语培训中心在人员推销过程中存在的问题及问题的原因,从而为福州韦博英语培训中心提出有针对性的优化策略,

为人员推销领域的研究增加了文献数量,改善人员推销领域研究相对贫乏的状态。

(2) 实践意义

通过本研究,在实践上为福州韦博英语培训中心提出了人员推销的相关建议,如推销人员的培训、薪酬激励机制等方面的策略,以及推销人员的管理,地推点位的选择等方面的建议。帮助福州韦博英语培训中心制定了更实用有效的人员推销策略,提高人员推销效率,以及客户转化率,帮助福州韦博英语培训中心提高其在英语培训行业的竞争力实力。

1.2.2 研究目的

本研究从人员推销的角度出发,探讨人员推销的作用,分析福州韦博英语培训中心当前的人员推销现状,结合福州韦博英语培训中心的自身情况,找出其人员推销过程的问题,并运用相关理论知识,提出有建设性的人员推销优化策略,提高福州韦博英语培训中心的客户转化率,以及提高人员推销的效率,使其在激烈的市场竞争中获得较大的竞争力。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国外研究现状

经笔者查阅大量的书籍及文献资料发现,国外对于人员推销的研究较少,人员推销作为促销策略组合之一,真正为人们所认识是在 20 世纪五六十年代,促销策略作为营销组合要素之一,与当时兴起的营销管理学派密切相关。乔安·迪安(JoelDean)和彼得·德鲁克(PeterDrucker)50 年代初的著作为营销管理学派的兴起扫平了道路。^[1]在此基础上,美国市场营销协会对推销下的定义是:推销是指个人或公司劝说并协助潜在顾客购买商品或服务的过程,或者给予潜在顾客具有在商业上富有建设意义的想法。

罗纳德·B·马克斯(2001)提到关于推销人员的职责主要有:1)向顾客传播知识。推销人员必须进行广泛的推销前准备,他们必须拥有有关本公司、产品、竞争对手和行业状况的足够知识。2)为向顾客提供有用的购买信息。没有相关的信息,顾客就会做出不恰当的购买决策。作为管理部门的信息之源,营销的成功,取决于顾客需求的满足,如果缺乏满意度,营销管理部门必须设法弄清楚原因。^[2]

Julie Ann C. Ocona 和 Magdalena G. Alvareza (2014)提到推销人员在与顾客进行沟通时,要使用专业知识为顾客解决问题,针对客户提出的问题要诚实

且耐心回应，并且要注意礼貌，态度，以及自身的外在形象，推销人员给顾客留下的第一印象也会影响着最终的销售情况。^[3]

1.3.2 国内研究现状

我国对于人员推销的研究相对于国外会比较多且深入，特别是针对推销人员的管理，推销技巧以及推销人员的专业素养等方面有着大量的研究。

豆琨（2016）提到企业管理应该摒弃产品观与推销观，而将推销人员管理作为最重要的方向。加深企业推推销人员的管理制度，注重客户的需求，为人员推销工作创造条件，企业需要重视推销人员的培训问题。^[4]

李瑛，王海刚（2015）提到推销是通过语言描述，商品演示等方式达到引发刺激，强化消费者需求而使消费者产生购买欲望的活动，推销具有特定性，说服力，双向性，互利性，主动性，灵活性等特征。^[5]

李立新（2014）提到在销售管理中，要注重企业的激励机制，激励机制能从正面调动销售人员的工作积极性，激发销售人员的工作热情，使激励的目标从业务完成情况转向更重要的企业利润与市场开发上。^[6]

连莹莹（2014）提到推销人员应具备敏锐的观察力，优秀的社交、表达以及应变能力。能通过察言观色与随机应变，营造出更加适合推销的氛围。^[7]

李瑛（2013）提到推销人员的从业素质可以从两个方面提升，一从企业方面出发，企业内部要重视推销人员的培训工作；二从推销人员自身方面出发，推销人员要注重自身的专业素养。^[8]

梁娜（2011）提到人员推销策略在公司营销中占据重要位置，产品能够成功销售与否依靠推销人员，推销策略是实现推销战略的手段、措施、方法，是实现推销站撸目标和任务所采取的具体行动方案。如果不能正确运用推销策略，产品就不能再竞争中取胜。^[9]

韦振松（2009）提到推销人员在拜访消费者时将产品的有关信息展示给消费者，使之对企业产品的性能、用途等有较全面了解，从而消除排斥心理产生购买欲望，然后再运用推销技巧促成交易，使消费者的购买欲望变成购买行为；其次，推销人员活跃在市场和消费者中间，对市场动向和消费者反映比较了解，可及时把消费者对产品的性能、价格等意见及使用后的感受反馈给企业，实现双方的信息沟通。^[10]

唐晓群（2007）提到人员推销时指推销人员在一定的推销环境里，运用各种的推销技能和方法，说服用户接受企业的商品或服务，从而既能满足客户的需要，又能实现扩大企业的销售活动。^[11]

张良（2007）提到推销人员的推销工作最主要是为公司识别并鉴定预期的客

户，并以交易为导向，挖掘客户的需求，将潜在顾客转化为交易客户。^[12]

1.3.3 研究评述

通过以上的文献研究，笔者认为：人员推销在企业中起着至关重要的作用，企业应重视推销人员为企业带来的价值，同时为保证推销人员能发挥其最大的作用，应科学合理的制定其人员推销策略。而在人员推销策略中，最核心的就是正确认识推销人员在市场营销活动中的地位、素质和技巧。正确的运用人员推销策略，才能让公司的产品在市场占有不败之地。同时推销人员应不断提高自身素质加强培训及创新工作方式，从而有利于推动企业经营管理健康向上发展，有效的推销可以改善企业的经营管理，提高企业的竞争能力和经济效益。

1.4 研究内容与框架

1.4.1 研究内容

本文在回顾并梳理了人员销售相关理论与文献的基础上，选取福州韦博英语培训中心做为研究对象，通过理论分析、实地访谈等方法，描述了福州韦博英语培训中心的人员推销现状，对于目前福州韦博英语培训中心的人员推销所面临的问题及原因进行了分析，并提出改进和完善建议。具体内容安排如下：

第一章为绪论部分，介绍研究问题提出的背景及意义、国内外文献回顾及本研究的研究方法，研究的创新之处，说明本研究采取的研究方法以及本文的研究框架和结构安排。

第二章为相关理论与数据收集，对人员推销、地推、推销的基本形式、推销方格理论、销售队伍的管理等概念进行界定与解释，并针对本研究对一手资料与二手资料进收集与整理。

第三章为福州韦博英语培训中心人员推销现状与问题分析。对福州韦博英语培训中心的人员推销现状及问题分析，如韦博英语培训中心的人员推销现状，主要推销方式，地推点位的选择与安排，推销人员的专业素养分析，市场部门的内部人员沟通问题以及推销人员的薪酬激励与绩效考核机制分析，找出福州韦博英语培训问题，并分析其原因。

第四章为福州韦博英语培训中心人员推销对策建议。根据第三章对福州韦博英语培训中心的人员推销现状的分析给出优化的策略，如合理选择地推点位，定期对推销人员进行专业素养和推销技能的培训，市场推广部门采取精细化管理，优化推销人员的薪酬激励与绩效考核机制等策略。

最后为结论。阐述了本文的主要研究结论，并指出文中的不足及改进方向。

1.4.2 研究框架

以下为本文的研究流程框架图（如图 1-1 所示）。

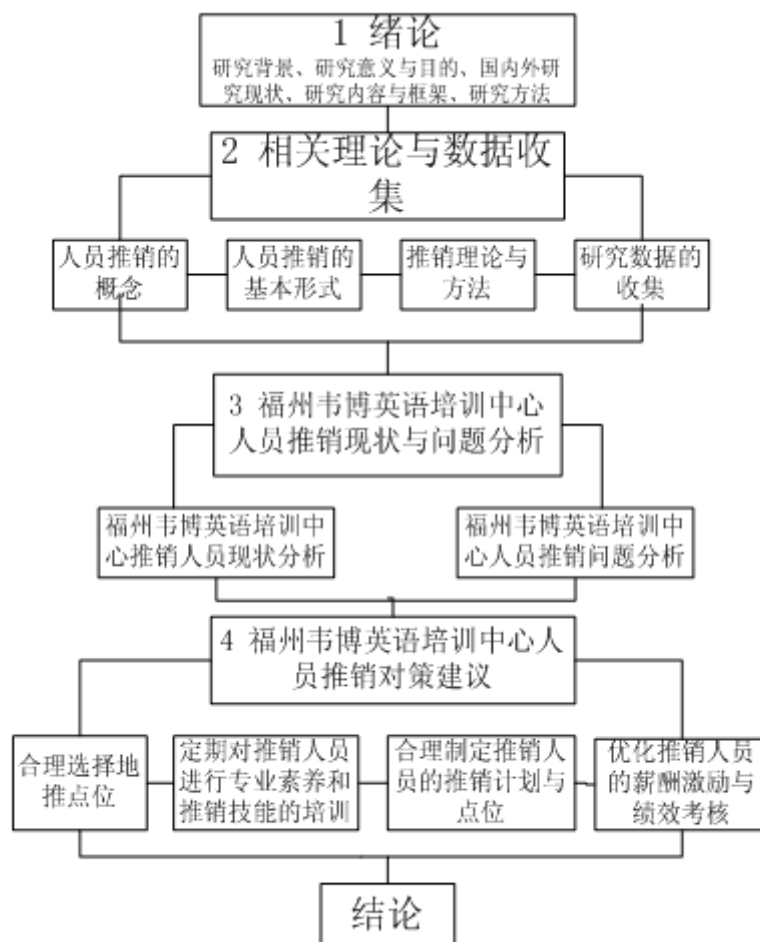


图 1-1 研究流程框架图

1.5 研究方法

1.5.1 文献研究法

为了本次的研究，笔者通过图书馆的相关专业书籍、学院图书馆电子数据中心及网络资源搜集资料，并阅读一些相关的书籍、期刊杂志、学位论文和网络文章等，通过收集、鉴别与整理国内外学者对人员推销的研究结果，从中提炼出人

员推销，推销的管理等能运用到本论文的观点，支持论文的研究。

1.5.2 观察法

通过直接对福州韦博英语培训中心的推销人员工作的观察，包括对推销人员的仪容仪表、工作态度、推销过程、推销对象以及推销的点位进行观察，帮助公司发现推销人员在工作中存在的不足与问题，进而为存在的问题找到改进的策略。

1.5.3 实地访谈法

通过对福州韦博英语培训中心的领导及员工的实地访谈，了解福州韦博英语培训中心的人员推销现状及问题，主要针对推销人员的工作过程、推销点位的分配、推销人员的激励薪酬等问题进行实地，且面对面的访谈，收集相关的数据，为优化福州韦博英语培训中心的人员推销策略提供数据参考。

2 相关理论与数据收集

2.1 人员推销概念

人员推销是指推销人员深入中间商或消费者进行直接的宣传介绍活动,使中间商或消费者采取购买行为的促销方式。它是人类最古老的促销方式。在商品经济高度发展的现代社会,人员推销这种古老的形式焕发了青春,成为现代社会最重要的一种促销方式。一般而言,人员推销的基本要素为推销员、推销产品、推销对象。

人员推销是一种具有很强人性因素的、独特的促销手段。它具备许多有别于其他促销手段的特点,可完成许多其他促销手段所无法实现的目标,其效果是极其显著的。相对而言,人员推销较适用于性能复杂的产品。当销售活动需要更多地解决问题和说服工作时,人员推销是最佳选择。说服和解释能力在人员推销活动中尤为重要,它会直接影响推销效果。^[13]

2.2 人员推销的基本形式

(1) 上门推销

上门推销时常见的人员推销形式。它是由推销人员携带产品样品、说明书和订单等走访顾客,推销产品。这种推销形式可以针对顾客的需要提供有效的服务,方便顾客,故为顾客广泛认可和接受。此种形式是一种积极主动的、名副其实的“正宗”推销形式。

(2) 柜台推销

柜台推销,又称门市推销,是指企业在适当地点设置固定门市,由营业员接待进入门市的顾客推销产品。门市的营业员是广义的推销员。柜台推销与上门推销正好相反,它是等客上门的推销方式。由于门市里的产品种类齐全,能满足顾客多方面的购买需求,为顾客提供较多的购买方便,并且可以保证产品完好无损,故顾客比较乐于接受这种方式。

(3) 地面推销

地推是地面推广的简称,是指由推广人员或推销人员在地面上与顾客直接或间接的接触以实现产品或服务的推广和宣传的方式,具体包括派发宣传单,举牌,扫楼,擦车等。

2.3 推销方格理论

推销方格理论是美国著名管理学家 R. R. 布莱克和 J. S. 蒙顿教授的管理方格理论在推销活动领域中的具体运用。他们于 1964 年提出了管理方格理论, 在 1970 年将这种理论运用于推销学理论体系中, 形成一种新的推销技术理论, 即推销方格理论。推销方格理论以行为科学为理论依据, 着重研究和分析推销人员与顾客之间的人际关系态度和产品买卖心态, 推销方格理论包括推销人员方格和顾客方格。^[14]

一般, 推销人员在推销活动中都有两个明确的目标: 一是要全力说服顾客, 完成当前商品的销售任务, 即销售任务导向; 二是要努力迎合顾客的偏好, 与顾客建立良好的关系, 为以后的销售工作打基础, 即顾客服务导向。不同的推销人员因成长环境和公司要求不同, 在推销过程中的战略指导思想会有所不同, 因而形成不同的推销导向。如果把这两个推销目标导向用平面坐标图表示出来, 就形成了推销人员方格 (如图 2-1 所示)。

对顾客的 关注 程度	9	9.1								9.9
	8									
	7									
	6									
	5					5.5				
	4									
	3									
	2									
	1	1.1								9.1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

对销售的关注程度

图 2-1 推销人员方格

图 2-1 中, 数值越大, 表明推销人员对相关事情的关注程度越高。其中, 关注程度从弱到强依次分为 1 - 9 九个等级。因此, 从理论上来说, 推销人员的推销心态有 81 (9×9) 种多。由于相邻的两种心态之间的差别很小, 布莱克和蒙顿把推销人员的推销导向 (心态) 分为五种典型类型, 即事不关己型、顾客导向型、强力推荐型, 解决问题型, 每一种类型都有其明显的特征。

(1) 事不关己型。即推销人员方格中的 (1.1) 型, 该型推销人员既不关心自己的推销任务能否完成, 也不关心顾客的需求和利益能否满足。

(2) 顾客导向型。即推销人员方格中的(1.9)型,该型推销人员非常重视与顾客建立关系,而不太关心销售任务的完成情况。

(3) 强力推荐型。即推销方格中的(9.1)型,该型推销人员的心态与顾客导向型推销人员的心态正好相反,至重视推销任务的完成,不考虑顾客的利益和与顾客的关系。

(4) 推销技巧型。也称平衡推销型,即推销方格中的(5.5)型,该类型推销人员既关心推销的成果,也关心与顾客之间的关系。

(5) 解决问题型。也称理想型,即推销方格理论中的(9.9)型,该类型推销人员是一种比较理想的推销人员,他们的推销心态也极为上进的。

2.4 人员推销的方法

(1) 刺激反应式推销法

刺激反应式推销法的理论基础源于早期动物行为实验,主要观点为各种刺激因素都能引起可预测的反应。销售人员从设计出来的词语和行为的刺激因素制造出预期的结果。这种推销方法用图表示如下:

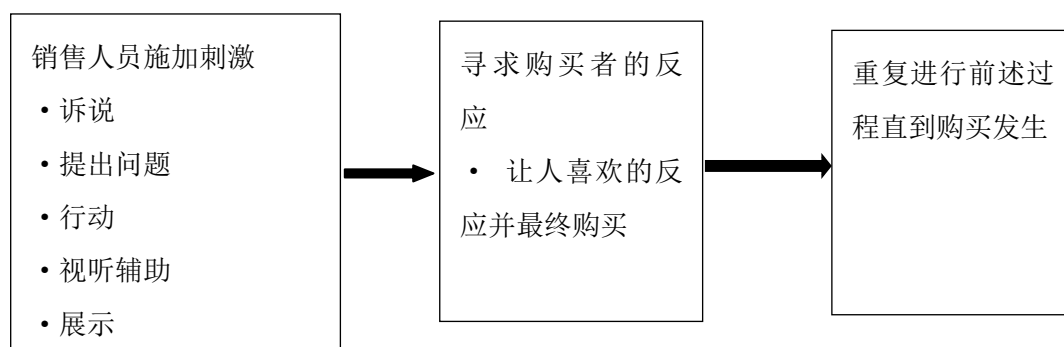


图 2-2 刺激反应式推销法

即销售人员试图通过施加刺激或做成暗示来影响顾客,进而从顾客那里获得对自己有利的反应。当顾客感觉良好时,销售人员就努力促成其做出实际购买决策。^[15]

(2) 满足需求推销法

满足需求推销法是基于为满足顾客的特别需求或一系列需求的推销方法,即揭示和证实购买者需求、展示提供物以满足购买者需求、连续推销直到做出购买决策。推销员的任务是辨别其面对的需求,然后帮助购买者满足需求。

(3) 解决问题推销法

解决问题式推销法是满足需求推销法的延伸，它远远超出了确认需求和去寻求满足这些需求的可供选择方案的方法。这种推销方法用图表示如下：

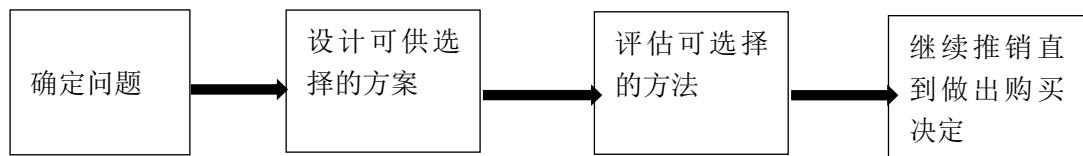


图 2-3 解决问题式推销法

即销售人员确定可能通过各种供选择的方法解决顾客的问题，然后提出至少一个代表其中一种解决方法的产品，所有的可供选择方法都要在购买决定做出之前认真的评估。

（4）顾问式推销法

顾问式推销法是一个通过让消费者使用销售组织的产品、服务、专门技术来帮助他们达到战略目标的过程。这种方法将重点放在达到顾客的战略目标上，而不是仅仅满足需求或解决问题。推销人员确定他们顾客战略目标，然后同顾客同力合作达到那些目标。^[15]

在顾问式推销法中，推销人员实现了三个主要的角色：战略顾问、业务顾问和长期伙伴。作为战略顾问，推销人员严努力运用销售组织的资源以使顾客满意。这通常要涉及销售组织的其他成员。比如说，推销人员可能需要来自产品方面的专家的建议或由后勤人员来充分重视顾客遇到的问题和机会。在业务顾问角色中，推销人员运用内外部信息成为顾客业务方面的专家。这一角色中同样包括了教导的成分。也就是说，推销人员要以他们提供的产品来教导顾客，并且将这些产品与竞争性提供物进行比较。作为长期伙伴，推销人员要支持顾客，甚至当并不期待立即销售的情况下也要这样。

2.5 研究数据的收集

2.5.1 一手数据的收集

（1）研究目的：了解推销人员的推销过程，找出推销人员在推销过程中存在的问题，为福州韦博英语培训中心的人员推销策略进行改进。

（2）调查对象：福州韦博英语培训中心推销人员

（3）调查时间：2016 年 10---12 月

（4）调查地点：福州市鼓楼区旗汛口公交站、福建海峡影城、越洋图书城

（5）实施方式：观察法和实地访谈法

(6) 调查结果：了解并发现了韦博推销人员的推销过程中存在问题

(7) 调查人员：吴爱丽

2.5.2 二手数据的收集

表 2-1 二手数据收集情况表

收集时间	收集地点	资料名	收集到信息清单
2016. 10. 13	互联网：中国知网	当代经济、人力资源	推销人员的问题研究
2016. 10. 20	阳光学院图书馆	推销学	推销学的定义
2016. 10. 28	互联网：中国知网	经济与管理、科学论坛	推销人员的管理
2016. 11. 4	阳光学院图书馆	人员推销	人员推销的方法技巧
2016. 11. 20	阳光学院图书馆	销售管理	销售人员的管理与培训

3 福州韦博英语培中心人员推销现状与问题分析

3.1 福州韦博英语培训中心推销人员现状分析

3.1.1 福州韦博英语培训中心简介

韦博国际英语成立于 1998 年，以英语口语培训为核心，为 10 周岁以上人群提供实用为前提的中外教结合英语课程及相关服务。韦博国际英语总部坐落于上海徐家汇，目前已经在全国 62 个城市中开办了 100 多家机构中心：上海，北京，广州，深圳，南京，杭州，长沙，重庆，南昌等。而福州韦博英语培训中心是韦博国际英语的一个分支，也是韦博国际英语福建片区之一。福州韦博英语培训中心于 2007 年进驻福州，是韦博国际英语第 36 家中心，坐落于福州鼓楼区。

3.1.2 地推点位现状分析

福州韦博英语培训中心的地推主要是依靠推销人员在固定的点位进行宣传手册的派发，以及对意向客户信息的收集等等。在地推过程中需要地推物料的准备，以及地推点位的安排。地推物料是统一由市场部门管理与分配，推销人员在每天的推销活动之前自行去物料间领取。地推点位的安排是由市场部经理或主管根据每日的推销计划进行点位轮岗分配。

（1）地推物料

地推过程所需要用到的物料包括推销人员工作服，工作牌，手提袋，三折页宣传单，回单，笔(如图 3-1)。



图 3-1 推销人员工作帽



图 3-2 推销人员工作服



图 3-3 推销人员工作牌



图 3-4 韦博三折页宣传单



图 3-5 回单



图 3-6 笔

(2) 地推点位

地推点位是推销人员进行推销活动的固定地点和范围，地推点位主要分为室外点位和室内点位，室外点位主要是分布在韦博培训中心附近的地方，有旗汛口公交站，福建海峡影城等地段，而室内点位有且只有越洋图书城。

1) 旗汛口公交站：旗汛口位于福州市中心地段，比邻三山大厦、中国联通大厦、东方大厦以及中福广场等大型办公楼及购物广场，附近还有福州第一中学初中部校区。在这个集生活，办公以及教育为一体化的地段，每日途径此处的人成千上百，且该点位临近福州韦博英语培训中心（东方大厦二楼），适合推销人员直接带回意向客户至中心进行进一步的需求挖掘，且在旗汛口公交站十米远处有一红绿灯位于十字路口，每当红灯时，都会有大量的行人在红绿灯下等待，因此在该十字路口进行推销活动效果较好。



图 3-7 地推点位--旗汛口地图



图 3-8 地推点位—旗汛口实景

2) 福建海峡影城：福建海峡影城周围分布有福建省少儿图书馆、新华都购物广场、信息大楼以及东街通信大楼等办公及购物场所等。途径此处的多为在附近上班的上班族，或前往新华都购物广场的顾客以及学生或陪同孩子去福建省少儿图书馆的家长群体等目标客户。



图 3-9 地推点位—海峡影城地图



图 3-10 地推点位—海峡影城实景

3) 越洋图书城：福州越洋图书城位于五一广场边上，是福建省越洋集团有限公司投资的一家民营书城。目前是我国最大的一家民营书城之一，也是福建省最大的现代购书超市。周围有五一广场、于山风景区等娱乐休闲场所。寒暑假与双休日期间主要是以学生群体居多，晚上下班后则以上班族居多。越洋图书城作为韦博英语培训中心唯一一个室内推销点位，专门设有福州韦博的专有柜台，是福州韦博英语培训中心的柜台推销。



图 3-11 地推点位—越洋图书城地图



图 3-12 地推点位—越洋图书城实景

3.1.3 推销人员工作现状分析

（1）推销人员工作流程

韦博英语福州培训中心目前的推销流程分为六个步骤：寻找目标客户；派发宣传单；介绍韦博英语；现场带访；填写回单（即会员信息卡）；强调到访（如表 3-1 所示）。

表 3-1 推销人员工作流程表

流程	流程说明
寻找目标客户	该目标客户为 12 至 55 周岁，有学习英语的需求并且有支付能力的群体。
派发宣传单	派发宣传单。对目标客户进行宣传单的派发。
介绍韦博英语	介绍韦博英语。在此环节需要推销人员与客户进行一定的互动，并解答客户的疑问。
现场带访	现场带访。通过免费一对一咨询体验活动、免费英语水平测试以及赠送英语学习资料类的小礼品的形式，鼓励目标客户到中心参加咨询以促成销售。

填写回单	填写回单。针对目标客户无法现场到访的情况，通过将目标客户的信息填写收集，并告知目标客户近期会有客服人员进行回访电话，邀请客户前往中心参加咨询活动。
强调到访	推销人员需要多次向未能现场到访的目标客户强调日后的到访。
信息录入	将一天的推销活动所收集到的客户信息录入至 CRM 系统，为电话邀约部提供客户信息。

数据来源：公司内部

（2）推销人员工作情况

推销人员每日根据市场部经理或主管进行地推点位与推销计划的分配开展推销活动。在推销过程中，推销人员需要穿戴工作服与佩戴工作牌，在经理或主管当天安排的点位进行推销活动的执行。推销点位采用轮岗制，旗汛口公交站与海峡影视城的两个室外点位与室内点位越洋图书城皆是每日的推销场地。推销人员根据推销点位与推销指标进行推销活动，主要对客户进行韦博英语的宣传与介绍，发现与挖掘客户的需求点，促进销售。

3.1.4 市场部架构与部门分工协作体系

（1）市场部架构

市场部门是集推销与销售为一体的部门，主要承担为中心提供客户资源及兼任销售的工作。市场部门又细分为推销部，电话邀约部以及销售部。每个细分部门又分配不同的工作。

1) 推销部

推销部主要是依靠推销人员的推销活动，收集目标客户的信息，为中心提供客户资源，以及完成每月的销售业绩。推销人员的主要工作内容是在指定的地点对目标客户进行韦博品牌的宣传与课程的介绍，和目标客户进行有效沟通，直接带领意向客户到培训中心参加一对一免费体验活动或达成销售，并且收集目标客户的信息。工作职能主要是：派发宣传单，充分挖掘客户需求，填写回单。

2) 电话邀约部

电话邀约部又称为 TMK, 主要负责根据推销人员收集的客户信息向目标客户进一步的推销，并为客户解答疑问，邀约客户到中心到访参加具体咨询活动与体验课程，为课程顾问部提供来访咨询的客户。

3) 课程顾问部

课程顾问部主要负责接待来访客户，与来访客户进行深度沟通，挖掘其需求

点，并负责测试客户的英语水平，根据客户的英语水平与其需求为客户量身定制课程，并达成销售签约。该部门要求其课程顾问对公司的课程全面熟悉了解，并且具备一定程度的英语水平。

（2）部门分工协作体系

这三个细分部门的工作内容与职责虽有差异之处，但同属于市场部，每一次完整的销售需要经过推销部、电话邀约部以及课程顾问部的交流与合作，才能成功的让客户签约。推销人员在前线收集具体的客户信息，包括姓名，联系电话，年龄，职业，兴趣，工作或生活区域，何时方便接听电话以及所留号码主人是谁等信息，将收集来的客户信息交由电话邀约部，由其选择适当的时间对客户进行电话邀约，再将成功邀约的客户交由课程顾问部，由其进行英语水平测试，进一步挖掘其英语兴趣点，并根据客户自身情况为其定制专属英语培训课程。

3.1.5 推销人员工作指标体系

福州韦博英语培训中心每月的推销指标是由市场部经理或主管制定，再由其划分到每日的指标中。推销人员的工作指标主要包括有回单的数量、带访的客户数量等。

每个月的上旬、中旬与下旬的推销指标制定相差较大。在上旬，经理对每个推销人员并不设定明确指标，而是让推销人员自行安排；到中旬，经理开始对推销人员进行具体指标的安排，且是在正常指标之内，如回单 8 张，带访客户 1 名；到了下旬，经理便开始要求推销人员冲刺业绩，工作指标定的异常的高，这时的回单不能低于 15 张，且带访的客户数量不能少于 4 人。

同时，工作指标的制定并没有根据推销人员的具体情况进行设定。比如，某些推销人员擅长带访客户，而某些推销人员擅长收集意向客户的信息等，也就是说，对每个推销人员的指标都是一致，没有区别制定。

3.1.6 激励薪酬与绩效考核机制

推销人员的薪酬机制采用的是“基本薪金加奖金制”，即：薪酬=B1+B2+B3，各个级别的推销人员的基本薪金也有所不同，推销人员总共划分为三个级别，分别为初级推销人员、中级推销人员和高级推销人员，且这三个级别的推销人员的基本薪金依次为 2000 元、2100 元、2200 元。奖金来源于推销人员带访或到访客户数量以及客户的签约金抽成（如表 3-2 所示）。

表 3-2 推销人员薪酬情况表

推销人员 薪酬	基本薪金 B1 (元)	奖金	
		到访/带访客户奖金 B2 (元/人)	签约奖金 B3 (签约金*1%)
初级推销员	2000.00	25.00	1%
中级推销员	2100.00	35.00	1%
高级推销员	2200.00	45.00	1%

数据来源：公司内部

为了保证业绩，公司为市场部推销人员设定了相应的激励与惩罚制度。若当天的工作指标是：回单 15 张，带访 4 名，那么在完成带访的基础上，超出一名带访客户就获得激励金 25 元，两名就 50 元，依次类推。但若没有完成指标，第一天没有完成指标惩罚无薪加班一小时，连续两天没有达标上交罚金 20 元，连续三天没有达标上交罚金 40 元，且第四天开始至本月结束不能参加本月激励（如表 3-3 所示）。

表 3-3 推销人员奖惩情况表

基本指标	奖励				惩罚			
	第一天	第二天	第三天	第四天	第一天	第二天	第三天	第四天
1、回单<15 张 2、带访<4 名	无	无	无	无	无薪加班 一小时	罚金 20 元	罚金 40 元	取消 激励
1、回单>=15 张 2、带访=4 人	无	无	无	无	无	无	无	无
1、回单>=15 张 2、带访>4 人	奖金= (带访 人数-4) *25	奖金= (带访 人数-4) *25	奖金= (带访 人数-4) *25	奖金= (带访 人数-4) *25	无	无	无	无

数据来源：公司内部

推销人员的等级晋升根据其完成的业绩情况进行绩效考核。初级推销人员需连续两个月完成基本指标，方可晋升为中级推销人员；中级推销人员也需连续两个月完成基本指标，才能晋升为高级推销人员（如表 3-4 所示）。

表 3-4 绩效考核情况表

推销人员 指标	回单 (张)	带访+到访 (人)	签约金 (元)
初级→中级	240	20	≥20000
中级→高级	320	35	≥50000

数据来源：公司内部

3.2 福州韦博英语培训中心人员推销问题分析

3.2.1 地推点位问题分析

福州韦博英语培训中心的地推点位大都是室外点位，且都聚集有各行各业的群体，人流量大，在这点上非常利于推销活动的开展。虽然这几个室外地推点位拥有大量的人流量等优势，但仍然存在以下三个方面的问题：

(1) 室外点位易受天气制约。室外点位易受天气影响，如若碰到下雨天气，不止推销人员的推销难度加大，同时路上的行人也不愿意停下脚步回应推销人员的推销活动，此时的室外点位基本闲置。并且福州作为“新四大火炉”城市之一，夏季日均温度达 30℃，炎热的气温。造成路上行人锐减，人们基本上白天避免外出，而更多的选择夜晚出行，即使在人流量大的室外点位，也会受气温的影响，推销人员的推销活动开展难度加大，而且炎热的气温，推销人员在烈日炎炎的室外身体素质极具挑战，不利于推销活动的开展。

(2) 室内点位虽然不受天气的制约，但就目前福州韦博英语培训中心的室内点越洋图书城分析，却受不同时间段的客流量影响。周一至周五，白天的客流量明显少于晚上的客流量，双休日的客流量最多，而推销人员的工作时间是在 9:00 至 17:30 之间，周一至周五的白天，越洋图书城的地推点位贡献值不大。

(3) 地推点位过于固定，更新不到位。据笔者对福州韦博英语培训中心的市场部经理的访谈中了解到，从韦博入驻福州以来，地推的点位基本固定不变。由于长期在固定的点位，推销的范围受到局限。并且在推销活动中发现，同一个点位上，推销的重复率极高，即同一个客户在很短的时间里在同一个点位上多次被推销，容易让客户产生厌恶情绪，使公司在社会群体中的印象不佳。

3.2.2 推销人员自身问题分析

通过笔者的观察与对公司领导及员工的访谈发现,推销人员工作过程中存在以下问题:

(1) 推销人员在推销过程中未按规定穿戴工作服与佩戴工作牌。工作服的作用是为了树立福州韦博英语培训中心的形象,提高中心的凝聚力,规范推销人员行为,同时,工作服穿在推销人员身上,相当于“活广告”,起到宣传推广的作用,而部分推销人员并不重视工作服,任意穿戴便衣开展推销活动,形象不够规范,造成企业辨识度不高,容易造成受众群体的误会和防备心理,不利于推销活动的开展。

(2) 推销人员蹿岗与离岗行为严重。推销人员每日应根据市场部经理或主管分配的点位进行开展推销活动,但部分推销人员并未在自己的点位上进行推销活动,而是擅自蹿到其他点位上进行推销。通过笔者对公司相关人员访谈了解到越洋图书城作为新入职的推销人员的推销活动点位,经常被老推销人员蹿点,推销人员 Loly 与 Wake 在夏季高温期频繁离开上级安排的室外点位,跑到室内点位开展推销活动,给新来推销人员带来影响,造成部门内部的不良竞争,影响推销部的执行结果。同时,在推销过程中,多数推销人员在离开了上司的监管之下,便开始任意行动,甚至在上班时间擅自离开岗位。

(3) 推销人员在对目标客户进行推销时,为了将顾客带到中心参加一对一咨询时,对中心的介绍用词过于浮夸与不实,导致顾客在体验后存在落差,影响了企业的形象。譬如为了刺激了目标客户对中心课程的兴趣,推销人员 Leo 经常夸大用词鼓吹培训中心的课程都是外教直接教学,可以享受纯正的外语,但实际上培训中心是根据顾客的课程与英语水平进行分配教学,并不是任一学员都可以由外教授课,顾客到中心了解事实不像前线推销人员所介绍的那样,便对培训机构的服务产生落差与质疑。特别在月末,为了冲业绩,不少推销人员采用连哄带骗的方式将顾客带到中心,最终造成顾客对培训中心的误解,给培训中心带来了恶劣的影响。

(4) 推销人员在推销业务方面存在业绩作弊行为。推销人员的每日工作指标与推销点位由市场部经理或总管进行安排与分配,部分推销人员在未达标的情况下,为了应付指标,会自行杜撰客户信息,造成电话邀约部人力与物力的浪费,甚至存在推销人员请求非意向客户帮忙到访中心参加一对一咨询活动。

(5) 推销人员的推销能力不够全面。在笔者对推销人员的深度访谈与对推销人员的推销过程的实地观察发现并了解到,在福州韦博英语培训中心中的推销人员中,有很多的推销人员有明显的“偏科”现象,如推销人员 Betty 擅长针对学生群体进行推销,且擅长做回单,而推销人员 Loly 则擅长带访意向客户。

之所以出现以上这些问题主要是由于以下两个方面的原因:

(1) 推销人员入职门槛低。福州韦博英语培训中心对推销人员的招聘主要是通过智联招聘, 58 同城以及前程无忧等招聘网站发布招聘信息进行招聘。对推销人员的学历与经验也没有强制要求, 应聘者只需通过简单的面试便可以随时到岗, 接受三天的简单培训便开始正式上岗。甚至还有部分推销人员是暑假兼职的高中生。在招聘过程中没有对应试者进行筛选, 导致推销人员的整体质量不高。

(2) 推销人员专业培训过少。推销人员从进入公司后, 只经过岗前三天的培训而已, 在后续工作中没有定期进行针对推销人员的专业素养、推销的专业知识与技能的培训。专业知识得不到更新, 推销技能得不到提高, 专业素养也得不到提升。

3.2.3 市场部人员沟通问题分析

据笔者对三个细分部门的工作人员的访谈中发现, 市场部、电话邀约部和课程顾问部三个部门之间的合作关系欠佳。如电话邀约部对推销部收集来的客户信息并没有正确加以理解与利用, 推销人员在前线收集了目标客户关于何时方便接听回访电话的信息, 而电话邀约部没有根据其信息便拨打邀约电话, 导致客户不方便接听电话而错失沟通机会, 如若多次进行拨打, 还容易导致客户提高防备心理并产生反感, 最终失去该名目标客户。再如课程顾问部在接待到访客户时, 对推销人员和电话邀约部已收集的初步需求信息不能有效利用, 不仅不能根据已有信息对其进行更深入的需求挖掘, 反而重新对客户进行初步需求挖掘, 导致对客户时间的占用, 消耗客户的耐心, 最终降低了客户的签约率。

造成部门之间分工合作不紧凑的原因主要是有两个:

(1) 三个细分部门之间缺少工作上的沟通, 信息的衔接, 导致对客户的需求挖掘不足, 无法深度了解客户的需求点, 以刺激顾客的购买欲望。同时三个部门在介绍中心产品时, 没有规范一致, 易引起客户的怀疑。

(2) 这三个细分部门的薪酬机制不同导致工作目标缺乏统一性。市场部的薪酬机制都为“基本薪金加奖金制”, 主要的奖金提成各有差别。推销人员的奖金来自于带访客户与到访客户的数量以及签约金的抽成, 因此推销人员的工作目标便集中在收集大量的优质客户的信息, 便于增加到访客户数量, 努力带访客户。而电话邀约部的奖金抽成只来自于电话邀约到访的客户数量, 课程顾问部的奖金抽成来自于签约客户的签约金。这就导致了三个部门的工作目标不一致, 市场推销部的抽成来自于自身的带访客户以及电话邀约部邀约的到访客户和课程顾问部的签约客户, 市场推销部的三个抽成来源中有两个要取决于电话邀约部和课程顾问部; 课程顾问部的抽成是根据客户最终的签约金; 而电话邀约部的抽成只来源于到访客户, 与客户最终是否签约无关, 因此电话邀约部并不关心客户是否会

签约，而只关心如何能将客户邀约至中心到访；这也就导致了电话邀约部与推销部和课程顾问部在工作目标上不一致，电话邀约部的目标是将客户邀约至中心到访，而在邀约中，对客户介绍韦博或课程时，会夸大其词，甚至带有欺骗成分，更不在乎客户至中心了解后是否会发现存在虚假，最终影响签约结果。

3.2.4 推销人员工作指标问题分析

笔者对推销人员的访谈中发现当前推销人员工作指标的制定，存在不合理的地方，且该指标的不合理制定带来的问题是造成推销人员的积极性降低而离职率过高，且没有将推销人员的价值发挥到最大，主要问题表现为：

（1）每个月的上旬，推销人员工作状态懒散无干劲，中旬则业绩平平，到了下旬便开始盲目冲业绩。

（2）推销人员的业绩指标完成度偏差过大。部分推销人员只能完成回单指标，而带访指标完成度不佳；相反，另一部分的推销人员只完成带访指标，而回单指标完成度不佳。

造成该问题的具体原因有以下三个方面：

（1）工作指标制定不够科学合理。推销人员每天的工作指标缺乏量化与合理性，每天的推销指标没有根据当月的业绩指标而进行量化到每日的指标中去，反而是将一个月分为上、中、下旬制定，且三个时间段所制定的指标波动过大，推销人员难以适应多变的指标要求。

（2）没有“因人而异”的制定推销指标。福州韦博英语培训中心的推销人员在带访客户与收集回单的技能上有明显的互补现象，有的推销人员擅长带访客户，有的则擅长收集回单，但中心对推销人员指标的制定，没有利用推销人员的优势“因人而异”的制定指标，而是一概而论的制定指标，所有推销人员的指标一致，没有区别制定。因此没有很好的运用推销人员的优势，提高推销人员的工作积极性。

（3）针对不同级别的推销人员没有设定不同的指标进行区分。无论是初级推销人员、中级推销人员还是高级推销人员，在每日的推销指标中都是一致的指标，而没有根据不同的级别分配指标任务与分压指标压力，易造成低级别的推销人员的心理不平衡。

3.2.5 推销人员薪酬与绩效考核体系问题分析

通过笔者对推销人员的深度访谈与实地观察中发现，有部分的推销人员有过杜撰会员信息，或者填写自己亲朋好友的信息，作为收集的回单应付当天回单指

标。更有甚者为了拿带访抽成，让自己的亲朋好友冒充意向客户，将其带至中心参加咨询。而且在高激励与重惩罚的情况下，多数推销人员为了达成指标获得激励或避免被惩罚，易出现作弊造假行为，如撰写会员信息做虚假回单，或串通客户假装带访等现象。

造成此类现象的原因主要有以下几个方面：

（1）推销人员的绩效考核制度偏重于定量考核，不注重定性考核。从表 3-4 绩效考核情况表中可以看出，该绩效考核制度只关注推销人员完成指标的数量，而不注重其质量，因此易诱发推销人员指标作假行为。

（2）没有对推销人员收集的回单与带访的客户进行质量鉴定。对于推销人员每日所收集的回单没有鉴定与评估手段，无法鉴别回单信息的真假情况，也就容易导致推销人员对回单信息进行造假。同理，带访的意向客户也因为缺乏质量评估，无法甄别该名带访客户是否属于意向客户，因此不易避免推销人员串通客户或哄骗客户至中心到访的现象。

（3）部门没有制定具体的惩罚制度规范推销人员的作业行为。部门中没有明确的规章制度约束推销人员的行为，给推销人员留了作假的空子。为应付每日的指标和拿到高抽成，部分推销人员便开始做出违背职业道德的举动，制造假数据来应付指标，拿回报，拉低了部门的客户转换率，同时假数据也浪费了电话邀约部和课程顾问部的人力、物力，给公司带来了一定的利益损失。

4 福州韦博英语培训中心人员推销对策建议

4.1 合理选择、安排地推点位

一个好的地推点位可以增加推销人员的有效推销效果，甚至可以达到事半功倍的效果。在选择地推点位时应避免无效地推，提前调研地推场地，规避那些互联网产品或用价值礼品吸引用户的地推同伴，及时更新地推点位，避免推销对象被重复推销。

（1）合理选择地推点位

地推的优势是能定位精确人群，进行面对面的产品或服务推销和推广，因此在选择地推点位时，需要事先对地推点位进行场地调研，调研的方法及内容包括：

1) 蹲。将一周分为两种情况，工作日与双休日，并将一天划分为多个时间段，如上午、中午、下午、晚上，分别在不同的时间段对拟定场地查看人流量、人流档次，并做大致统计。如，周一至周五蹲守在三坊七巷出入口，统计每个时间段进去，出入的人流量，细分群体。辅助未来做地推规划时决定安排多少人，具体区域，拿多少名单。

2) 看。看往返人流的气质、衣着、交通工具、购物内容，初步了解用户的消费能力和习惯。

3) 查。收集一些没法直接看到的信息，特别是大型社区。如开发时间、当前售价、开盘价等重要信息。

地推场地的人员结构、竞争对手、商超分布、学校分布、社区分布等，是有助于选择地推场地及地推时间的参考依据。尽可能细的掌握什么地点、在什么时间、会出现什么样的人，掌握这些人群的消费习惯、消费质量才有助于制定与达成推销目标。

（2）及时更新地推点位

长期在一个地推点位上进行推销活动，被推销到的潜在客户范围得不到扩展，同时也会导致对客户重复推销，造成人力物力的浪费。因此在一个地推点位上不宜长期的开展推销活动，而应及时更新地推点位，避免长期固定一个地推点位。因为及时更新地推点位还能扩大范围的宣传推广福州韦博英语培训中心的品牌与产品，并获取更多的潜在客户资源。

（3）增加室内点位

由于户外推销活动效果易受天气气候的影响，譬如下雨，大风天气，以及夏天的酷暑，冬天的寒风都会影响推销活动的开展，因此应多开辟若干个室内点位，以防备在恶劣天气时，可以将室外点位转移至室内点位，可以避免因外在的天气

原因会影响推销活动的停滞。

(4) 因时而异、因地制宜的安排地推点位

从第三章对推销点位的分析可知，同一个推销点位往往因为不同的时间段而有着不同的目标群体以及人流量的偏差。如推销点位越洋图书城，在工作日与周末的时候便存在着人流量相差悬殊的情况，在工作日时，越洋图书城的客流量主要集中在晚上 18 点之后，而在这之前，越洋图书城的人流量偏少，可以安排较少的推销人员进行推销活动，而在 18 点之后可以增加推销人员的人数。

户外的推销活动主要针对外出的行人，而行人也会因为季节气候的不同而改变出行的时间，特别在炎热的夏季，人们避免在白天出行，而更多的选择日落之后出行，但目前福州韦博英语培训中心的推销人员的工作时间是 9:00—18:00（具体工作时间及休息时间安排如表 4-1），这就会错过很多的潜在客户，因此建议根据不同的季节采取不同的推销时间，可以采用早晚班的形式进行推销活动的开展，这就需要对推销人员的工作时间排版进行更新（如表 4-2 所示）。

表 4-1 原推销人员工作时间安排表

星期	一	二	三	四	五	六	日
时间	9: 00— 18:00	9: 00— 18:00	9: 00— 18:00	9: 00— 18:00	9: 00— 18:00	9: 00— 18:00	9: 00— 18:00

数据来源：公司内部

推销人员每周的工作时日为 5 天，推销人员可根据自身需要从周一至周五的五天中任选两日作为休息，而周六日强制要求上班，因此推销人员每周的工作时间为（9*5）45 小时。

表 4-2 推销人员早晚班工作时间安排表

星期	一	二	三	四	五	六	日
早班时间	9:00— 15:00	9:00— 15:00	9:00— 15:00	9:00— 15:00	9:00— 15:00	9:00— 19:00	9:00— 19:00
晚班时间	15:00— 21:00	15:00— 21:00	15:00— 21:00	15:00— 21:00	15:00— 21:00	11:00— 21:00	11:00— 21:00

对比表 4-1 与表 4-2 可知，以往周一至周五的工作时长由 9 个小时降为 6

个小时，为保证推销人员每周的工作时间与之前的工作时长相近，因此将以往的双休改为单休，周六日仍为推销人员固定上班日，即在早晚班的安排下推销人员每周工作时长为 $(6 \times 4 + 10 \times 2)$ 44 小时。

4.2 定期对推销人员进行专业素养和推销技能的培训与提升

推销人员对顾客的需求必须有一定的认识与了解，需要不断地进行新知识与新技能的学习，以满足顾客不断变化的需求。不论是刚入职的新人还是已经身经百战的老手，都必须定期的接受推销培训，以提高技能水平、专业知识和职场素养。所以，对推销人员展开知识培训，技能培训和态度培训等方面的培训是非常有必要的环节。它有助于推销人员树立正确的推销理念，时刻警醒并保持积极正向的工作态度，同时还能获得并提升有关推销工作的技能和专业知识，从而提高推销工作的绩效。

（1）知识培训

它包括对企业知识的培训和产品知识的培训两大模块。其中企业知识的培训包括：1) 企业的发展史、愿景、使命、价值观；2) 企业的在所属行业中的现有地位与优势；3) 行业与市场的发展特点；4) 企业目前的规模，有几所分中心，以及本分中心的发展史；5) 本分中心的组织结构等。产品知识的培训包括：1) 产品的类型与组成：商务系列、职场系列、生活系列、考试系列、出国系列；2) 课程的形式：小班课、沙龙课、社交俱乐部、职场应用系列课程、西方文化系列课程、商务英语系列课程、课外活动等；3) 各系列课程收费标准等。

通过对企业知识和产品知识的培训，可以让推销人员对自身所在的企业有更深入的了解，明白自己所推销的产品是什么，保证推销人员在前线推销时，可以将企业的产品详细的介绍给顾客，达到宣传推广的作用，并且可以让顾客在对公司深入了解后，根据自己的需求，做出正确的购买决策。推销人员在对企业知识和产品知识有了一定的了解后，在前线对客户推销时，也更具有说服力，可以为顾客起到导向作用。根据推销学的推销三角理论可知，在推销活动中，最主要的三个因素分别为：企业、产品（服务）、推销人员（推销技能），这三个因素好比三角形的三条边，合起来就构成了稳定的三角形结构，因此三者缺一不可。

（2）推销技能培训

推销不仅是一种技能，而是一门学问。因此，推销人员必须掌握一定的推销技能，才能争取顾客，促成交易。中心应当重视对推销人员的技能培训，建立并完善推销人员的培训体系，提高推销人员的专业素养与推销技能。中心可以按照

以下的顺序有计划、有目的地看展阶梯式的培训（如表 4-3 所示）。

表 4-3 推销人员培训计划表

培训对象	培训内容	培训方式	培训时间	培训员
销售主管 经理	基本培训技巧、决策技巧、管理技巧	集中培训	一周	公司培训经理或专业培训公司
新入职推销人员及初级推销人员	入职培训 员工手册、中心课程产品知识手册、公司简介、企业文化、推销话术	集中培训	3—4 天	经理、主管或培训经理

续表 4-3

中级推销人员	时间管理、市场知识、人际关系技巧、执行力、带访技巧	集中培训	4—7 天	经理、主管或培训经理
高级推销人员	领导能力、基本培训技巧、团队建设	集中培训	3—5 天	经理、主管或培训经理

（3）推销态度培训

对推销态度的培训内容包括：对自己的态度；对推销工作的态度；对上司及领导的态度；对公司与产品的态度；对前辈及同僚的态度；对客户的态度；对未来前途的态度（如表 4-4 所示）。

表 4-4 推销态度培训

态度类别	正确的态度
对自己的态度	相信自己很优秀。
对推销工作的态度	帮助顾客挖掘自己的需求，并提供合理的建议与服务。
对上司及领导的态度	领导的职责是带领推销人员一起帮助公司发展，帮助推销人员进步与创佳绩，要服从领导的安排，并与领导和睦相处。
公司与产品的态度	认可公司及其产品。
对前辈及同僚的态度	是彼此的学习对象、公平竞争的对手，要与同僚及

	前辈和睦相处，共同进步。
对客户的态度	尊重在先，交易在后。
对未来前途的态度	充满希望和憧憬。
对培训的态度	珍惜提升自身技能的机会，认真配合培训学习。

4.3 加强市场部人员沟通与合作

一次完整的销售需要推销人员、电话邀约部与课程顾问部相互的合作交流才能完成，中间有一个环节出现脱节，都不可能会有机会促成销售。因此，这就需要市场部三个细分部门目标一致，共同努力。

从前面的分析中，得知市场部的三个细分部门的抽成来源不同，导致三个部门的工作目标不一致，因此，为解决该问题，可以将三个细分部门的抽成来源制定为同一个，即推销人员、电话邀约部以及课程顾问部的抽成都来源于客户最终的签约金。在客户的签约金制约下，三个部门只有让客户签约，才能算抽成部分，这样可以避免电话邀约部为了拿到访客户的抽成，而不顾客户签约与否胡乱邀约。

为加强市场部三个部门的沟通与合作，可以让三个部门互相监督与制约，如推销人员的工作质量可以通过电话邀约部进行鉴定与反馈，因为推销人员在前线收集回的客户信息，要被电话邀约部所利用，对于回单信息的真实与否，电话邀约部可以在与客户的交流中进行初步判断，同时再经过课程顾问部对推销人员收集回的信息进行二次鉴别，评判信息的真实性。同理，课程顾问部在对电话邀约部所邀约的客户要进行判断，判断内容为该名客户是否属于中心的潜在客户？是否存在推销人员与客户串通的可能性？电话邀约部是否按中心实际情况进行邀约，是否按推销人员所收集的信息备注进行邀约？电话邀约部与课程顾问部对推销人员的工作业绩所鉴定与反馈的结果，将关系到推销人员的绩效考核，电话邀约部人员的绩效考核也需要课程顾问部的鉴定与反馈。这样不仅可以加强三个部门的沟通，还能防止推销人员在业绩上作假的行为与电话邀约部胡乱邀约的现象。

为促进三个部门在工作上的密切交流的同时，提高中心的客户的转化率，可以采取团队形式进行合作，即一个团队中分别有一名推销人员，电话邀约人员与课程顾问，如推销人员 A1 收集回的客户回单专门由电话邀约人员 A2 负责邀约，推销人员 A1 所带访的意向客户与电话邀约人员 A2 邀约的到访客户交由课程顾问 A3 进行咨询销售。为了提高客户的签约率，三者之间需要相互交流与分析，并且经过长期的合作，同一个团队的三个部门人员在工作上也会越加默契。

4.4 合理制定并优化推销人员的工作指标

（1）细分且量化每个月的推销指标

将每个月的推销指标细分到每日的推销指标中，比如当月的推销指标是收集会员信息卡 6600 张，带访客户 1650 人，那么平分至每天的推销指标为：会员信息卡=6600/22 天（每月上上班天数）=300 张，带访客户=1650/22=75 人；再将每日的推销指标分配给每个推销人员。将每日的推销指标进行量化安排，且避免月初月末的指标跨度过大，保证推销人员在每日的指标合理安排下保持一定的工作积极性。

（2）因人而异、因地制宜地确定推销指标

根据推销人员的擅长项进行推销指标的安排，可以充分发挥推销人员的优势开展推销活动，充分调动推销人员的工作积极性。同时结合不同的推销点位进行安排。如在离福州韦博中心较近适合现场带访客户的点位，可安排擅长带访客户的推销人员在该点位开展推销活动，并且该类推销人员的推销指标以带访为主；可对其的带访指标提高，而在离福州韦博中心较远不适合现场带访的点位，可安排不擅长带访客户的推销人员或擅长收集客户信息的推销人员，并且该类推销人员的推销指标以收集会员信息即回单为主，可对其的回单指标提高。“因人而异”、“因地制宜”的制定推销指标与点位的分配，在保证完成每日的推销指标的基础上，提高推销效率。

4.5 优化推销人员的薪酬激励与绩效考核制度

4.5.1 优化推销人员的薪酬激励制度

现有的推销人员的薪酬制采用“基本金加奖金制”，奖金来自于带访客户与到访客户的数量以及签约金的抽成（如表 3-2 所示）。不难发现，回单被忽略，并没有引起重视，而回单的作用是为后续的电话邀约提供资源，因此回单的价值主要是能带来到访客户，为了激励推销人员积极收集会员信息，为中心提供更多的客户资源，因此针对回单，可以设定相应的激励，如设置有效回单奖金，但同时为防止推销人员制造虚假的回单，需要对推销人员提供的回单设定一定的评判标准，以提高回单的有效性。为保障推销人员的基本工资与提高推销人员的工作积极性，应制定更加优化的薪酬激励，具体制定可参考一下内容所述：

推销人员薪酬=基本金+M1+M2+M3+M4（注：M1 为有效回单奖金，M2 为有效到访抽成，M3 为有效到访奖金，M4 为签约奖金）

1) 有效回单奖金（M1）

关于回单的奖金，需要根据推销人员的当月指标完成情况以及回单的有效率

进行给予，为区别不同级别的推销人员，在推销指标中进行区别制定，即初级推销人员月回单指标：100 张；中级推销人员月回单指标：130 张；高级推销人员月回单指标：160 张。推销人员只有完成每月回单指标的情况下，才可以获得回单奖金（如表 4-5 所示）。

表 4-5 有效回单奖金 M1

无效率（S1）	初级推销 （元/张）	中级推销 （元/张）	高级推销 （元/张）
$30\% < S1 \leq 35\%$	3	4	5
$25\% < S1 \leq 30\%$	5	6	7
$20\% < S1 \leq 25\%$	8	9	10
$S1 \leq 20\%$	10	11	12

说明：①无效率=无效单总数/总回单数*100%；②无效单定义：三次以上关机/停机/摁机/无法接通，空号，无此人，客户拒绝，非目标客户。回单效率由电话邀约部门统计，若发现推销人员为了完成任务，而弄虚作假，或找亲戚朋友同学等代填并冒充客户到访等一系列问题，一经发现，首次违反将处于 100 元/人的处罚，二次违反中心将有权解除劳动关系，且不予计算任何薪资。

该激励策略可以解决回单被忽略的问题，同时还能防止推销人员杜撰客户信息，找人冒充到访等系列问题。且激励与惩罚相结合的制度既能激励推销人员积极收集有效回单，保证回单的质量与客户的转化率，也能规范推销人员的不良行为。

2) 有效到访抽成（M2）

为了更好的提升客户签约转化效率，提升推销人员注重对精准客户的引导和选择，将推销人员的到访抽成加入签约考核（如表 4-6 所示）。

表 4-6 有效到访抽成 M2

签约金到访抽成	推销到访抽成
签约 < 3 万或无签约	签约金*0.9%
3 万 ≤ 签约 < 5 万	签约金*1%
5 万 ≤ 签约 < 7 万	签约金*1.1%
7 ≤ 签约 < 10 万	签约金*1.2%
签约 ≥ 10 万	签约金*1.3%

说明：①有效到访定义：a) 到访者必须持推销人员当天填写完整的预约卡或当天问卷，预约卡中“推销人员”、“日期”、“推销地点”等信息必须填写清楚完整，否则不予计算。b) 到访者必须是我们的目标客户（同时满足对英语学习有意向和有一定学费支付能力两点要求），年龄 12-60 岁之间。c) 到访者必须接受课程顾问咨询后，方算作市场推销人员的业绩。②有效到访数=月度到访总数-到访废单-未咨询数；到访总数：所有推销人员每日的到访客户之和；未咨询：现场到访后来不及咨询的客户；到访废单：课程顾问咨询后确认无意向的客户数量③未满足以上条件的到访客户，中心不计算相应提成，如因中心客观原因（如咨询人数太多等）导致到访客户到访后无法正常咨询的，则计入推销人员到访业绩。

3) 有效到访奖金 (M3)

为了激励推销人员积极带访意向客户，因此针对到访指标设定激励奖金，有效到访的激励奖金是根据推销人员完成当月指标情况而进行给予的，不同级别的带访推销指标分别为：初级推销人员月到访指标：10 个；中级推销人员月到访指标：20 个；高级推销人员月到访指标：30 个。根据推销人员的到访完成率设定不同及级别的奖金（如表 4-7 所示）。

表 4-7 有效到访奖金 M3

到访完成率 (S2)	初级推销 (元/人)	中级推销 (元/人)	高级推销 (元/人)
$80\% \leq S2 < 100\%$	10	15	20
$100\% \leq S2 < 110\%$	15	20	25
$110\% \leq S2 < 120\%$	20	25	30
$120\% \leq S2 < 150\%$	25	30	35
$150\% \leq S2$	30	35	40

4) 签约奖金 (M4)

为鼓励推销人员重视客户签约，针对有客户签约的推销人员给予一定的奖金激励（如表 4-8 所示）。

表 4-8 签约奖金 M5

签约金额 (S3)	抽成
$S3 < 3W$	1%
$3W \leq S3 < 5W$	1.5%

$5W \leq S3 < 7W$	2%
$7W \leq S3 < 10W$	2.5%
$S3 \geq 10W$	3%

在保证推销人员一定的底薪前提下，为各个指标设定相应的激励与奖金，可以调动推销人员的工作积极性，同时借助电话邀约部与课程顾问部的鉴别与反馈，降低推销人员对业绩弄虚作假的机会。

4.5.2 优化推销人员的绩效考核制度

以往推销人员的绩效考核只注重推销人员指标完成的情况，注重结果，不注重过程，只做到定量评估，因此推销人员的作业过程被忽略，比如推销人员技能是否有提升？推销过程中是否有听从上层领导的工作安排？是否按公司规定在推销过程有穿戴工作服与佩戴工作牌等等方面的问题，而定量评估是无法对这些进行评估的，这就需要制定定性的绩效考核来对推销人员进行评估，将定量评估与定性评估相结合，才能发挥绩效评估的作用。

为了提高福州韦博英语培训中心推销人员的整体质量，在制定绩效考核标准时，可以采用“升降级”的方法，控制推销人员的质量水平，淘汰一些无上进心，对中心无贡献价值的推销人员，可以减少中心一些不必要的资源供给。而对于有能力，有潜力的推销人员，应该提供他们更多的晋升机会，为他们提供更多的职业发展空间，以此来留住更多的推销人才，具体做法如下：

（1）初级推销人员连续两个月完成基本指标，则从初级推销晋级中级推销，反之，中心有权解除劳动合同。

（2）中级推销连续两个月完成基本指标的 110%，则从中级推销晋级高级推销，反之，中级推销连续两个月未完成基本指标的 100%，则从中级推销降为初级推销。

（3）高级推销连续三个月完成基本指标 120%，则从高级推销晋级为储备督导，反之，高级推销连续两个月未完成基本指标 100%，则从高级推销降为中级推销。

结论

随着社会的发展，科技的进步，网络时代的兴起，推销方式层出不穷，人员推销要想保持在企业营销中的地位，成为不可替代的方式，必须要提高其推销效果与效率，才能提高企业的经济效益与运营。

本文立足于福州韦博英语培训中心这个特定的环境，以人员推销的相关理论为基础，福州韦博英语培训中心为研究对象，通过观察法和实地访谈法等定性的调研方法，从中发现福州韦博英语培训中心人员推销策略存在的问题，根据人员推销，推销的方法，销售管理等的基础理论与笔者的实践经验，并结合福州韦博英语培训中心人员推销的现状提出优化策略：（1）合理选择地推点位；（2）定期对推销人员进行专业素养和推销技能的培训；（3）合理制定推销人员的推销计划与点位分配；（4）优化推销人员的薪酬激励与绩效考核机制。本文中根据福州韦博英语培训中心人员推销策略所提出的建议与对策具有针对性与可行性，在很大程度上为福州韦博英语培训中心提高了人员推销效率与效果。

笔者通过此次研究，得出如下启示：（1）人员推销是推销人员向目标顾客直接推广销售的一种推销方式，与广告宣传相比较，这种推销方式更加深入且有效。近几年随着网络技术的发展与应用以及信息时代的到来，网络推广与广告宣传等方式的出现与发展，但是在企业的推销中，人员推销仍然发挥着重要作用；（2）推销人员是企业与顾客的联系纽带，肩负着将企业产品信息输送到顾客方，同时将顾客的需求反馈至企业，为企业提供准确的信息研发产品；（3）推销人员的专业素质与推销技能将直接影响企业的推销效果与目的。因此，为达到企业的推销效果与目的，企业要重视对推销人员的管理与培训。

虽然笔者在人员推销方面有一定的理论基础，但由于笔者自身知识的局限性与本次研究的时间有限，导致文中仍存在许多不足，本人在今后的工作与学习中，会继续学习并研究人员推销的知识，弥补本次研究的不足。本文的研究不仅对于福州韦博英语培训中心人员推销方面具有借鉴作用，对其他英语培训行业也具有一定的参考作用。

参考文献

- [1] 胡其亮. 美菱公司促销策略研究[D]. 合肥: 安徽大学工商管理专业, 2014.
- [2] 罗纳德·B·马克斯. 人员推销[M]. 郭毅, 江林, 等译. 第六版. 北京: 中国人民大学出版社, 2001:10-13.
- [3] Julie Ann C. Ocon, Magdalean G. Alvarez. The Implication of Personal Selling strategies in Motivation, Approaches and Good Grooming[J]. Social and Behavioral Sciences, 2014(14):71-73.
- [4] 豆琨. 针对我国推销人员的管理改革[J]. 现代经济信息, 2016(13):22.
- [5] 李瑛, 王海刚. 推销人员素质培养[J]. 人力资源, 2015(49):30.
- [6] 李立新. 湖南省 TCL 公司销售管理优化研究[D]. 衡阳: 南华大学工商管理专业, 2014.
- [7] 连莹莹. 浅谈推销人员与推销对象的交往技巧[J]. 营销策略, 2014(27):92-93.
- [8] 李瑛. 推销人员从业素质培养[J] 学术研究, 2013(15):15.
- [9] 梁娜. 论营销策略中的人员推销策略[J]. 科技信息, 2011(11):325-335.
- [10] 韦振松. 浅析关于人员推销策略的分析[J]. 经济与管理, 2009(9):143-145.
- [11] 唐晓群. 人员推销的程序与策略[J]. 当代经济, 2007(7):16.
- [12] 张良. 销售队伍的管理[J]. 产业与科技论坛, 2007(2):88-89.
- [13] 谭俊华. 营销策划[M]. 北京: 清华大学出版社, 2014:191-193.
- [14] 郑锐洪. 现代推销学[M]. 大连: 大连理工大学出版社, 2013:29-31.
- [15] 托马斯·英格拉姆. 销售管理分析与决策[M]. 李桂华, 译. 第四版. 北京: 电子工业出版社, 2003:37-42.

附录一

观察表 1

观察人	吴爱丽
观察的点位	福州市鼓楼区旗汛口
观察时间	2016. 11. 19
观察对象 (推销人员、目标客户)	Loly, Alice
观察结果	1、Alice 在开展推销活动时并没有穿戴工作服与佩戴工作证 2、在下午两点左右，市场部督导巡场后离开旗汛口点位，直至下班期间未回至自己点位。 3、一名目标客户反映，本周已被福州韦博推销人员问询过四次，两次为同一名推销人员。

观察表 2

观察人	吴爱丽
观察的点位	越洋图书城
观察时间	2016. 11. 20—2016. 11. 21
观察对象 (推销人员、目标客户)	Betty, Robin
观察结果	1、工作日与双休日间的人流量差别大，越洋图书城双休日时主要以学生为主，因此人流大，相反，工作日时人流不多。 2、betty 不善于向成人开展推销活动，只针对学生进行会员信息的收集，在工作日学生颇少时，缺少学生群体时无法完成当日指标。 3、Loly 为了完成今日 16 张会员信息卡的指标，从海峡影城点位蹿岗至越洋图书城点位，一个点位推销人员过多，多名目标客户被连续推销。

观察表 3

观察人	吴爱丽
观察的点位	海峡影城
观察时间	2016. 11. 25
观察对象 (推销人员、目标客 户)	Leo, Bella
观察结果	1、Bella 为冲刺业绩，串通目标客户，请目标客户跟随其至中心参加咨询活动，结束后请客户喝 85℃ 奶茶。 2、Leo 超额完成该日会员信息卡指标，但私藏了超额部分，留着第二天备用，以防完成不了第二天的指标。

附录二

访谈大纲

访谈大纲	
访谈目的	深入了解并找出福州韦博英语培训中心推销人员在推销过程中存在的问题
访谈时间	2016. 11. 27
访谈人员	吴爱丽
受访人员	场部经理 Smile, 市场部督导 Steven, 推销人员 Leo, Loly, Wake, Betty
访谈地点	福州韦博英语培训中心会议室
访谈内容	问题 1: 针对市场部推销人员的入职条件有哪些要求? 市场部经理 Smile 回答: 对学历没有基本要求, 只要不是文盲, 善于沟通就可以进入市场部成为推销人员中的一员。
	问题 2: 市场部推销人员的岗位流动性情况如何? 市场部经理 Smile 回答: 这个岗位的流动性是比较大的, 除了三四个比较稳定的推销人员, 其余的基本上在这个岗位坚持不到 6 个月便会申请离职。
	问题 3: 在日常的推销过程中, 有没有什么比较普遍的不良现象? 市场部督导 Steven 回答: 有, 大家都喜欢自由行动, 没有根据安排的点位进行推销工作, 总是私自离开安排的点位去到其他点位进行推销活动。
	问题 4: 那针对离岗、蹿岗行为会不会采取惩罚? 市场部督导 Steven 回答: 只要大家能完成当天制定的指标, 基本上经理都是睁一只眼闭一只眼, 不会采取什么惩罚。
	问题 5: 你一般喜欢在什么点位开展推销活动? 推销人员 Betty 回答: 越洋图书城, 室内点位, 学生比较多, 容易做单, 拒绝率比较低。
	问题 6: 针对你们的地推点位你有什么建议? 推销人员 Wake 回答: 室内点位太少了, 夏天在室外点位受不了高温, 冬天受不了大风, 应该多开辟几个室内点位。
	问题 7: 在推销过程中, 你比较擅长的推销群体有哪些? 推销人员 Betty 回答: 没有哪些, 我只对学生群体比较拿手, 毕竟自己刚刚毕业没多久, 对于学生来说我也是个过来人, 所以很多地方对学生的需求与体验比较熟悉, 但针对上班族等成人群体我就从下手。

续表 访谈大纲

访谈大纲	
访谈内容	问题 8: 针对会员信息卡和带访指标, 对于你来说有没有哪一项指标的完成是比较困难的? 推销人员 Betty 回答: 有, 很多时候我的带访指标很难完成, 基本上没有完成的。 继续追问: 那你有没有自我分析过带访指标无法完成的原因是什么? 推销人员 Betty 回答: 有, 因为我不善于对成人的推销, 所以很多时候我会请求经理将我安排在越洋图书城进行推销, 那得学生比较多, 但是越洋图书城离中心较远, 不利于带访。
	问题 9: 你对你们的薪酬机制满意吗? 推销人员 Betty 回答: 不满意, 会员信息卡没有抽成, 都没有动力去收集会员信息。 继续追问: 那如果不收集会员信息, 那后期的邀约到访客户不就没有保证了吗? 推销人员 Betty 回答: 我一般比较热衷于直接带访, 直接干脆, 抽成更有保障, 收集会员信息卡留给后期电话邀约部反而不靠谱, 因为他们也不一定能将意向客户邀约至中心, 而且说不定还把意向客户给搞丢了。 继续追问: 那你之前是有发生过类似的经历吗? 推销人员 Betty 回答: 有, 之前我在推销过程中, 一个意向客户和我很聊得来, 也表示打算报培训班, 但当时没有时间去中心了解, 就留了信息, 让电话邀约部后期进行邀约。结果后来因为电话邀约部把客户给搞丢了。
	问题 10: 你觉得你们的客户是否会签约和电话邀约部及课程顾问部有关系吗? 推销人员 Leo 回答: 当然有关系, 我好几个意向客户因为课程顾问的态度太差而丢失, 这可是我辛辛苦苦寻找到的意向客户, 经常因为电话邀约部和课程顾问部没有尽职尽责的跟踪而丢失。