

借助评估工具减少销售人员流失

艰难的经济形势给销售经理提出了很多挑战。潜在客户削减开支，销售机会因而变得更加稀少。客户数量下降，竞争日趋激烈，盈利难度加大，让销售代表保持工作热情和士气也变得更加困难。而要挽留那些顶尖销售人员也不容易，他们可能到销售机会更多的公司和行业另谋高就。

但是，经济的好转也会使留住员工变得更加困难。这时，员工不太担心是否能保住职位，而更多地关注个人职业生涯的进步，这可能就意味着他们需要跳槽。

根据 ES Research(一家从事销售培训评估和分析的公司)的 CEO 斯坦 (Dave Stein) 的说法，不论经济形势如何，销售人员有着更高的离职倾向。“十年前，如果一名销售人员在不到三四年的时间内换了好几家公司，人们就会认为他 / 她靠不住。”他解释说，“如今，特别是在这样一个快速变化的市场环境下，人们认为销售人员理应拥有在多家公司向多个行业销售的经验。”

更糟糕的是，根据客户服务咨询机构 Opinion Research Corporation 的一项调查结果，离职可能性最高的员工恰恰是那些有领导者潜质的更年轻的员工。

对销售经理而言，员工流失率升高不是什么好消息。专家认为，更换一名员工的总成本约与该员工

年薪的 150% 相当。不过，对销售人员来说，这一数字还要高得多，因为销售人员的离职可能意味着重要客户的流失，从而导致公司遭受巨额经济损失。

讽刺的是，公司在经济低迷期采取的应对措施，往往正是经济好转时导致销售人员离职的原因。比如，在公司日益担心现金流问题时，销售团队也会因差旅预算压缩、报销周期和佣金支付周期延长以及销售培训投入削减而受到影响。尽管这些措施可能是必要的，却会让销售人员感到受了冷落，让他们开始觉得公司并不是真心支持自己的工作。

这种做法往往会导致在衰退时期过后，销售人员仍然对公司和管理层心生怨恨。德勤会计师事务所 (Deloitte LLP) 的一项调查显示，近一半打算离职的人表示，“对其主管或雇主失去信任”是促使他们另谋高就的主要原因。公司高层并非对此一无所知。而且根据德勤的调查结果，至少 2/3 的《财富》1000 强的高管明白，对管理层缺乏信任和信心会导致人员流失率升高。

4 个战略步骤

销售经理必须重新赢得团队成员的信任。毫无疑问，销售经理需要迅速采取措施解除组织中的阻碍

和开销上的限制，为销售团队减轻压力。不过，仅仅弥合“裂痕”并不足以保持关键销售人员的忠诚度。要想确保较低的人员流失率，销售经理需要采取以下 4 个战略步骤：

1. 人尽其材，将销售人员分配到最有可能发挥他们特质的销售岗位上。当销售经理把销售人员分配到更适合其个性和技能的职位上时，他们更有可能从工作中获得满足，因而降低离职几率。

2. 在企业内部为员工个人设立一条渐进式的职业发展路径。如果销售经理为销售人员指明了一条企业内的持续成长和成功之路，他们想跳槽以寻求发展的几率就会大大降低。

3. 提供有针对性的能够提升整体销售业绩的培训。如果销售经理能够因人而异地为销售人员提供帮助，帮助他们扬长避短的培训，则更可能有效提高其销售成绩，进而提高其工作满意度。

4. 对应个人需求提供个别指导。如果销售经理能够考虑到每个员工的最佳学习方式，他们就能更有效地针对销售人员的独特沟通需求和职业发展目标给予培养和辅导。

这四个步骤都是销售经理在职权范围内力所能及的，并且是根据具体员工的需求进行设计的，因此能够重建并加强销售人员与销售经

理之间的信任关系，从而降低人员跳槽的几率。

不过，尽管许多销售经理认识到他们需要因人而异地对销售人员给予关注，以避免关键员工离开团队，但发现和满足销售人员的个人需求并不容易。虽然他们可能有这个意愿，也很少有销售经理天生就具备发现员工每个需求的能力。幸运的是，有一些经过科学验证的评估工具，可以帮助销售经理了解针对各销售代表的激励方式以及他们的工作动力来源，因人而异地制定计划，从而提高其工作满意度，防止重要销售人员不必要的流失。

评估工具与工作分配

给销售人员分配一个他/她并不适合的工作，你几乎就注定会失去这个人才。这会导致其工作满意度下降，并且萌生尽快另谋高就的念头，这是可想而知的。但很遗憾，即使是销售人员自己也未必能事先知道哪个特定的销售岗位适合自己。

科学家们早已了解到，每个人都有一些可以评估的特质，这些特质决定了什么能够激励他们以及使其销售技能得以发挥的基础是什么。销售经理可以使用行为评估工具给每个岗位制定一个理想的标准，然后把团队内每个成员的特质与这个标准进行匹配。

例如，总部位于佛罗里达州的注册会计师公司 LBA Group 使用 PI Worldwide 提供的行为评估工具——预测指数 (PI) 来确保员工

从入职第一天起就被分配到适合的岗位。LBA 的管理层将行为评估视为更好地了解员工如何应对问题和挑战的方法。公司总经理怀特 (Kim White) 估计，做这类评估的成本相当于她在一年内为招聘一个员工所花费用的 $1/3 \sim 1/2$ 。

评估工具与职业发展路径

仅仅把员工分配到合适的岗位上还不够，他们还需要了解自身的长期发展前景。遗憾的是，许多公司认为销售人员惟一的职业上升途径就是成为销售部门的管理者。

然而，这条职业发展路径并不适合所有的销售人员，并可能导致他们的工作满意度下降，流失率升高。销售人员常常会表现出一种行为模式，使他们更像“企业家”，向管理层发展的职业道路未必适合他们。

根据 PI Europe 最新的一份研究显示，企业家型性格往往表现为固执、自信、富有挑战性、勇于冒险、独立且有竞争意识。他们也会紧张、好动、精力充沛、时刻有紧迫感且缺乏耐心。这种性格特征完全吻合在竞争非常激烈的市场条件下对销售人员的要求。但有这种个性的人却不太可能在管理职位上取得成功。

“优秀的管理者必须理解别人的需要。”使用预测指数研究员工行为的 Predictive Results 公司总裁沃特豪斯 (Steve Waterhouse) 解释说，“管理者的工作不是让她自己变得成功，而是让她的下属成功。”

这并不是说顶尖的销售人员不

可能有效地承担起销售经理的职责。只不过，最成功的销售人员与最成功的销售经理之间在行为特征上的确存在着明显的差异。

两者之间的差距证明，销售经理需要对长期激励机制进行个性化的调整，以适应员工的不同个性类型。

评估工具与管理指导

要想让销售培训真正发挥作用，就必须强化培训内容，直至这些内容成为员工的第二天性。大多数情况下，必须让销售经理对其员工提供个别辅导，与每个销售人员合作，制定新的战略战术并将其融入在每天的销售活动中，才可能达成这一目标。

不过，许多管理者觉得很难给予员工有效的指导，这并不是因为他们不情愿，而是因为他们缺乏工具去认识如何与自己的团队成员进行有效的沟通。好在这种时候行为评估工具可以再次被派上关键用场。因为行为评估可提供一个人的自然行为和工作动力的关键信息，让管理者在了解其指导对象相关信息的同时，也了解自身的行为需求和指导风格。

这一点非常重要，因为如果管理者提供的反馈或指导没有产生正确的激励作用，就会导致与预期相反的效果，并且使得士气降低，态度消极。行为评估工具可向管理者提供他所需的数据，从而帮助他识别和了解员工个人的沟通需求。凭借这些翔实的数据，管理者可提高指导的效率和效果。■