

GUIDANCE® 蓋登氏  
企業訓練指引系列

## 業務訓練講師技巧指引

### 讓您成爲最專業的 Sales Trainer

強大的銷售力早就是許多行業如事務機器、保險、健康食品的關鍵成功因素 (Key Factors of Success)，這些企業透過卓越的業務訓練技巧，不斷地訓練出優秀的業務代表，以強化這項核心競爭優勢。

「業務訓練講師技巧指引」是一份最完整的業務訓練技巧指引，它能讓您獲得最專業的訓練技巧，進而讓您深刻地體會到，那些有強大銷售力的企業不再是無法觸及的神話，您也具足了建立強大銷售力的自信與途徑。

#### 指引內容

##### Section 1 業務訓練現狀評價

- 從課程、教案設計、講師、訓練方式、預算等評價目前的業務訓練現狀，讓您察覺目前的得失。

##### Section 2 教學原則與講師角色

- 理解成人學習的七個教學關鍵原則。

**Section 3 業務訓練講師的職責與能力**

- 理解講師的職責與 10 個能力。

**Section 4 業務訓練需求**

- 找出訓練需求的方法。

**Section 5 課程 menu**

- 24 個課程 menu 範例。

**Section 6 設定課程目標**

- 從課程目標的設定看出專業與非專業的差異。
- 目標設定與撰寫 Work Sheet。

**Section 7 設定量測課程目標的基準**

- 針對「知識學習」、「技巧學習」、「態度學習」設定基準。

**Section 8 課程目標循序細分**

- 課程目標循序細分的 7 個方法。

**Section 9 決定講師的教學策略**

- 說明式的教學策略。
- 體驗式的教學策略。

- 針對知識、技巧、態度的教學策略。

### Section 10 設計課程教材

- 講師手冊。
- 學員手冊。
- 活動手冊。

### Section 11 評價課程設計

- 評價課程設計的三步驟。

### Section 12 建立有效的學習環境

- 理解學習環境的重要及如何建立好的學習環境。

### Section 13 教學技巧

- 學習 15 個教學基本技巧

### Section 14 做好課程前的行政準備工作

- 充分規劃好八項課程準備工作。

### Section 15 訓練評價

- 學習反應（reaction）評價範例
- 學習成果評價範例

# PART I 現狀評價與檢討

## (試讀)

## Section 1 業務訓練現狀評價

## 1-1 現狀評價

我們要請您從五個方向，評價貴公司目前業務訓練執行的現狀，讓您更清楚地瞭解您目前業務訓練的狀況。

- 綜合評價
- 課程
- 教案設計
- 講師及訓練方式
- 訓練計畫及預算基盤 1 找出達成訓練績效的平衡點

## 1 綜合評價

查核您目前業務訓練的整體狀況

1.	貴公司是否有自己的業務訓練文化及課程體系？ <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
2.	貴公司業務代表對目前的訓練是秉持著什麼態度？ <input type="checkbox"/> 積極參與 <input type="checkbox"/> 可有可無 <input type="checkbox"/> 消極抵抗
3.	您相信訓練能提昇業務代表的業績嗎？ <input type="checkbox"/> 堅信不疑 <input type="checkbox"/> 不一定 <input type="checkbox"/> 幾乎不能
4.	您對目前的業務訓練現狀？ <input type="checkbox"/> 非常滿意 <input type="checkbox"/> 滿意 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 不滿意 <input type="checkbox"/> 非常不滿意
5.	若不滿意，您認為那些地方急需改善？ <input type="checkbox"/> 專業業務訓練講師的培育 <input type="checkbox"/> 業務訓練教材的充實 <input type="checkbox"/> 加強 OJT 的訓練技巧 <input type="checkbox"/> 業務訓練經費的增加 <input type="checkbox"/> 業務訓練設備、場地的改進 <input type="checkbox"/> 高階主管對業務訓練的支持

## ■ 綜合評價檢討

有業務訓練文化的企業是什麼樣的企業呢？全錄、IBM、日本TOYOTA、南山人壽……等企業可說是有業務訓練文化的企業。這些企業都擁有龐大的銷售人力，業務代表在公司內享有尊崇的地位，身居公司要津的人幾乎都是業務代表出身。這些主管談及往日的戰績仍然難掩興奮之情，他們深切地知道「業務」是公司成長的重心，業務代表是影響業務成敗最重要的因素，因此，他們極度重視業務代表的訓練，透過訓練傳遞、塑造出公司特有的推銷文化，例如業務代表的穿著、色調、公司業務上共通的推銷術語、客戶永遠第一的態度……等。

體系的訓練課程和業務訓練文化是一體二面的。公司的推銷文化溶入課程體系中，透過體系的課程不斷地訓練，是每個重視業務訓練公司的共同特色。

若您的業務代表對於訓練抱著可有可無或消極抵抗的態度，您也無需憤怒或抱怨。您可先回想一下，是不是大多數新進業務代表初次接受業務訓練時都抱著積極參與的態度，儘全力地想要學習更多的業務知識及銷售技巧。

爲什麼業務代表實際推銷一段期間後，對業務訓練的反應是覺得浪費時間、沒有效果，而失去參與訓練的熱情呢？您應該檢討爲什麼業務代表的學習動機下降了呢？是因爲課程內容對他們沒有用呢？還是課

程進行的方式枯燥無趣？或是業務代表  
不想改變目前的推銷方式？

“Salesman are made not born” 我們相信真正的推銷是一門專業的科學，只有經由專業的訓練才能達到藝術的境地，因此，我們確信沒有天生的推銷專家，只有經由正確訓練出來的專業推銷人才。

我們不能保證能將每位業務代表訓練成 top salesman，但我們的經驗能驗證——訓練絕對是全面提昇每位業務代表業績的第一選擇。

若您的企業已建立了自己的業務訓練文化、課程體系，同時公司的高層主管、業務訓練講師、業務代表們持有下列的信念：

- 訓練能提昇自我的能力。
- 訓練能使自己更能提昇客戶的滿足度。
- 訓練能開拓自己更寬闊的人生。

我相信有關業務訓練上的一些講師訓練技巧、教材、設備、場地、經費等問題，一定能迎刃而解，貴公司在業務訓練上，必能享有很高的評價。若貴公司目前對創造獨特的業務訓練文化仍有一段距離，那麼我相信先從提昇講師的業務訓練技巧著手是一個很好的策略。

## 2 課程

請查核您目前的課程狀況

1.	目前的推銷訓練課程是否包括新進業務代表的基礎推銷訓練課程、進階推銷訓練課程 (refresh training)、新產品銷售訓練課程、專題演講及 OJT 推銷訓練課程？
2.	每個課程是否備有標準的講師教學手冊？
3.	每個課程是否備有標準的學員教材手冊？
4.	課程大多數以商品訓練為主？還是以推銷技巧訓練為主？
5.	課程的進行是否有角色扮演、案例研究、展示演練？
6.	課程是否安排隨同拜訪 (pair call) ？
7.	課程是否有進行學員學習效果評價？
8.	課程是否有進行講師教學效果評價？
9.	課程是否經常利用各種訓練工具如錄音機、錄影機、V8 攝影機？
10.	是否做好周全的行政支援工作？

## ■ 課程檢討

企業的訓練課程內容除了要找出明確的訓練需求(training needs)外，下面的因素都會影響訓練的效果。

1 課程體系

2 課程手段

- 內訓
- 外訓
- OJT

3 標準化

- 講師教學手冊
- 學員教材手冊

4 教案設計

5 講師教學技巧

6 教學工具

7 行政支援

### 3 教案設計

請查核您目前的教案設計狀況

1.	每個課程是否有明確的課程目標 (objectives) ?
2.	每個課程是否設有達成課程目標的評估標準?
3.	教案內容是否符合業務代表每日的實際推銷狀況?
4.	教案內容是否能解決實際的推銷問題?
5.	教案設計是否讓學員有更多的練習機會?
6.	教案內容是否符合學員目前的程度?
7.	教案設計是否能提昇學員的學習興趣?
8.	是否設計了更多的回饋 (feedback), 使學員在課程中檢驗自己的學習成果?
9.	教案的進行是否有系統、合邏輯?
10.	是否設計了查核學員確實達成學習目標的評估方法?

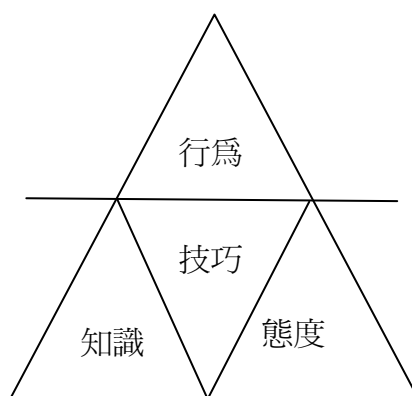
## ■ 教案設計檢討

評價教學的效果，主要是評價學員學習到什麼，並不是評價老師教了什麼、教了多少。教案設計的用意即是促成學員獲得最有效果的學習。

教案設計至少包含四個要素：

- 1 設定課程的目標。
- 2 設定達成課程目標的評估標準。
- 3 決定課程內容及授課的進行方式。
- 4 評價是否達成課程目標。

訓練的目的在改變人們的行為，特別是業務推銷的訓練，我們都知道改變人們的行為要從知識、態度、技巧三方面著手如圖（1-1）。



因此，設計業務訓練的課程內容及進行方式時，您要能技巧地組合知識的講解、技巧的演練及態度的改正。

## 4 講師及訓練方式

查核您目前的講師狀況及訓練方式

1.	內部講師為主？還是外部講師為主？
2.	是否有專職的內部講師？
3.	專職的內部講師是否由 top salesman 轉任？
4.	是否由業務主管兼任講師？
5.	企業內訓為主？還是報名外部訓練機構的課程？
6.	OJT 為主？還是舉辦集體訓練課程為主？
7.	業務主管及專職講師是否接受過專業講師的技巧訓練？

## ■ 講師及訓練方式檢討

根據我們所做的調查，促成業務代表銷售能力成長的優先順序為：

1 企業內安排的正式推銷訓練課程

課程由公司專責的業務訓練講師擔任。

2 OJT

由業務部門主管負責。

3 參加外部的推銷訓練課程。

上面的調查結果顯示專責的業務訓練講師，對提昇公司的業務能力能發揮很大的效果。

## 5 訓練計畫及預算

查核您目前的訓練計畫及預算

1.	是否已擬定好每個目的課程日期、課程主題及費用預算？
2.	每個課程是否有明確的負責人及連絡人？
3.	利用晚間上課，公司是否提供餐點？
4.	年度費用預算中是否明確的訂出業務訓練費用？
5.	業務訓練支出是否由業務部門主管核准即可報銷？

**■ 訓練計畫及預算檢討**

重視業務訓練的公司，對提昇公司業務人員的人力素質都有既定的方向及長期的規劃，他們視訓練為一種常態性的工作，把訓練當做是經營上的必要手段，因此訓練的執行都依編定的計畫及預算進行。

## 結 論

雖然我們說訓練絕對是全面提昇每位業務代表業績的第一選擇，但空地傳授一些誇大的案例，讓學員聽得過癮，但無法實際運用，這些狀況下的訓練是無法產生效果的。

訓練是花錢、花時間的，因此，講師要投入心力及智慧使訓練產生最大的效果，我們希望本指引能幫助您成為更專業的業務訓練講您的業務代表若是只抱著打發時間的心態參加課程或任由講師天馬行空。