

摘 要

培训是以激活个体，赋能组织，支撑发展战略为目的，而采取符合当下现状规范要求或预判未来发展方向超前认知的一种培养加训练的组织行为。企业要想不断提高竞争力，就要将人力资源开发作为重要手段，以可持续发展战略的眼光重视员工的培训与学习。

M 公司是一家专业体检公司的分公司，截止 2021 年底销售队伍超过了 150 人，占据了当地体检市场的重要地位。体检营销人员专业化水平参差不齐。M 公司应该如何根据营销人员培训的现状，找出问题，制定相应的对策成为提高营销业绩的关键任务。本文在大量搜集阅读营销人员培训的相关文章后，从营销人员培训流程的角度，根据 M 公司的具体情况，设计调查问卷进行问卷调查，并整理归纳调查数据，制作为图表进行分析。总结得出 M 公司的体检营销员培训主要存在以下问题：培训需求分析方法单一，导致没有归纳出营销人员培训的针对性需求。在培训计划与实施过程中，缺乏科学合理的培训规划、培训师资力量不足、培训方式单一、课程内容不丰富等。培训通过分析以上问题，制定了 M 公司培训问题的解决方案，分析体检营销人员的培训需求，完善培训计划中各项环节，选择多样的培训方式，注重培训成果转化，有效的进行培训评估。为保障培训计划的顺利实施，采取相应的保障措施使培训对策得到有效落实。

通过执行上述改进措施，M 公司能提高体检营销人员培训的有效性和完整性，强化公司业务部、培训部、人力资源部的资源配置和人才管理，使体检营销人员的营销业务得到有效开展，推动 M 公司达成业绩目标。本论文的研究成果为 M 公司改进其营销人员的培训工作奠定了基础，有助于解决其中存在的问题。同时，M 公司所面临的营销人员培训问题也是在目前阶段亟需转型升级的同类型企业共同面对的问题，可以为类似的体检公司培训营销人员提供参考。有利于完善营销人员培训流程，提高营销人员的综合素质，有助于企业经济效益的提高，进而促进体检行业稳健发展。

关键词：营销人员；体检；培训

ABSTRACT

Training is aimed at activating individuals, empowering organizations, and supporting development strategies, and adopts an organizational behavior of cultivating and training that conforms to the current status quo and normative requirements or predicts the future development direction ahead of time. If an enterprise wants to continuously improve its competitiveness, it must take human resource development as an important means, and attach importance to the training and learning of employees from the perspective of sustainable development strategy.

Company M is a branch of a professional medical examination company. By the end of 2021, the sales force will exceed 150 people, occupying an important position in the local medical examination market. The level of specialization of medical salesmen varies. How should M company find out the problems and formulate corresponding countermeasures according to the current situation of marketing personnel training, which has become the key task of improving marketing performance. After collecting and reading a large number of related articles on salesperson training, from the perspective of the salesperson training process, according to the specific situation of M company. It is concluded that there are the following main problems in the training of physical examination salespersons of M company: the training needs analysis method is single, which leads to the failure to summarize the targeted needs of salesperson training. In the process of training planning and implementation, there is a lack of scientific and reasonable training planning, insufficient training teachers, single training methods, and insufficient curriculum content. Through the analysis of the above problems, the training has formulated a solution to the training problem of M company, analyzed the training needs of medical salesmen, improved various links in the training plan, selected various training methods, paid attention to the transformation of training results, and conducted effective training evaluation. In order to ensure the implementation of the training plan, corresponding safeguard measures are taken to effectively implement the training countermeasures.

By implementing the above improvement measures, Company M can improve the effectiveness and integrity of the training of medical salesmen, strengthen the resource allocation and talent management of the company's business department, training department, and human resources department, so that the marketing business of medical salesmen can be effectively carried out. Promote M company to achieve

performance goals. The research results of this paper have laid a foundation for the medical examination branch companies to improve their marketing staff training, and help to solve the existing problems. At the same time, the marketing staff training problem faced by M company is also a common problem of similar enterprises that urgently need to transform and upgrade at the current stage. , which will help to improve the economic benefits of enterprises, and then promote the steady development of the medical examination industry.

Key Words: [Marketing clerk];[Physical examination];[Training]

目 录

第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景及研究意义.....	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 国内外相关研究动态及文献述评.....	2
1.2.1 国内相关研究动态	2
1.2.2 国外相关研究动态	4
1.2.3 文献述评	6
1.3 研究内容、研究方法及技术路线.....	7
1.3.1 研究内容	7
1.3.2 研究方法	7
1.3.3 技术路线	9
第二章 培训的内涵及理论基础.....	10
2.1 培训的内涵.....	10
2.1.1 培训的定义	10
2.1.2 培训的方式、对象及类型	10
2.1.3 培训的作用	11
2.2 培训的理论基础.....	11
2.2.1 成人学习理论	11
2.2.2 社会学习理论	12
2.2.3 学习型组织理论	13
2.2.4 强化理论	13
第三章 M 公司简介及营销人员培训现状.....	15
3.1 M 公司简介	15
3.2 培训前需求收集与分析现状.....	16
3.3 培训时项目设计与实施现状.....	16

3.4	培训完成时迁移转化效果现状.....	16
3.5	培培训后评估方法现状.....	16
3.6	M 公司营销人员培训现状的问卷调查	19
3.6.1M	公司营销人员培训现状调查问卷的设计与发放	19
3.6.2M	公司营销人员培训现状问卷调查结果的分析	21
3.7	M 公司营销人员培训现状的访谈	30
3.7.1M	公司营销人员培训现状访谈提纲的设计	30
3.7.2M	公司营销人员培训现状访谈结果的分析	30
第四章	M 公司营销人员培训现状存在的问题.....	37
4.1	培训需求分析方法单一	37
4.2	缺乏对培训计划及实施的科学管理	37
4.3	培训迁移转化效果不明显	39
4.4	未运用评估模型评估培训效果	39
第五章	M 公司营销人员培训问题解决的方法及保障措施.....	41
5.1	M 公司营销人员培训问题解决的方法	41
5.1.1	采用多样化的培训需求分析方法	42
5.1.2	基于战略设计与实施培训项目	42
5.1.3	结合实践提升培训迁移转化效果	48
5.1.4	运用评估模型评估培训效果	51
5.2	M 公司营销人员培训问题解决的保障措施	52
5.2.1	制度建设保障	52
5.2.2	组织监督保障	53
5.2.3	财务经费保障	53
5.2.4	信息科技保障	54
第六章	研究结论与展望	56
6.1	研究结论.....	56
6.2	研究不足及展望.....	56
参考文献		57
附 录		61

附录 A M 公司营销人员培训现状访谈提纲.....	61
附录 B M 公司营销人员培训现状调查问卷.....	64
致 谢.....	65

第一章 绪论

1.1 研究背景及研究意义

1.1.1 研究背景

培训是指由特定组织为提高员工能力、绩效和对组织的贡献而进行的有计划的、系统的培训过程和培训活动。例如，针对员工完成已经承担或计划完成的任务，在知识、态度、概念、技能和行为模式方面达到预期的标准或水平，有针对性地对员工进行教育活动，以帮助促进公司人力资本增值。

培训有利于减少企业内部管理成本，改善员工工作绩效，提高员工工作效率，促进员工工作能力的提高。培训在企业的工作中正占据重要地位，随着经济发展水平的提高，企业要想在竞争的市场中获利，关键是重视人才的培养。企业员工要想掌握工作技能，提高工作效率，除依靠自身学习外，通过组织培训是员工获得知识和技能的重要渠道。

M 公司是国内 A 股市值领先的专业化医疗服务及体检集团的云南分公司，随着健康体检行业的发展和民众健康意识的提高，迎来了数字化转型升级和高质量发展的新机遇，有望成为当代预防医学领域的引领者。M 公司主营业务收入的 80%都是公司自有的营销人员带来的，20%通过其他合作企业渠道获得，且营销人员人数占公司总人数的 30%。因此，营销人员素质的高低不但决定体检收入的多少，而且还直接影响 M 公司的可持续发展。

M 公司如何培养出一批能力突出的营销人员，针对体检营销队伍的培训现状，发现问题，分析原因，提出对策，成为公司必须面对的重要研究课题。在体检行业日益蓬勃发展的背景下，如何对 M 公司运用专业培训做支持，营销培训做辅助，使其继续保持行业领先地位，在竞争中脱颖而出显得至关重要。

1.1.2 研究意义

论文的理论意义在于，国内外的专家学者对于培训的研究极少涉及体检行业，对营销人员培训的研究主要也是针对于保险公司的较多，因此，通过对 M 公司营销人员培训问题的研究，对体检企业营销人员培训有更清晰的认识，以新视角看待体检行业的营销人员培训问题，产生新的见解，丰富了对体检行业营销人员培训研究领域的内容。

本文的实践意义是基于对 M 公司营销人员的研究，进行营销培训问题的研究，基于国家对民营互联网体检企业的政策支持，运用培训理论进行研究分析，以 M 公司为例，对其营销人员的培训现状从培训流程的角度进行分析，发现营销人员培训工作中存在的问题，并结合理论提出改进对策。有助于提高营销人员的业绩水平，促进企业经济效益的提高，对实现公司平稳过渡、可持续发展有重要的实践指导意义。

1.2 国内外相关研究动态及文献述评

1.2.1 国内相关研究动态

1、从培训的概念方面看：

关淑润（2000）在《人力资源开发与管理》中指出，根据员工工作需要，从培训目的出发，为了改变员工的价值观和工作行为，开展有计划的组织训练，达到改善工作业绩的目的^[16]。时勘（1995）认为对员工的培训是依据岗位胜任力标准对员工的行为进行规范，学习传达新业务、新知识的行为^[42]。萧鸣政（2001）将员工培训定义为，企业为了对员工进行教育，进行规划及实施教育活动，开展有效训练，使员工掌握所需的知识及技能，培养员工认同企业文化的过程^[41]。

张驰（1999）则从另一个角度认为，培训是创造了与员工工作密切相关的环境，从而来培养能力、提高技能和端正态度的行为^[18]。谌新民（2005）在《人力资源管理概论》中认为，培训是指使员工通过科学的教学方法，按照预期的标准或水平，完成或计划执行工作任务和完成工作目标的过程^[20]。刘永中、金才兵（2005）在《培训课程设计全案》中指出，培训是通过改善学员的知识结构、态度水平、能力素质，使员工能胜任目前工作的行为^[19]。

2、从对营销人员的培训方面看：

本文研究的 M 公司对营销人员的培训与保险公司的培训模式极其相似，因此选取了保险企业的营销人员培训文献进行研究。其中，赵玉珍（2017）通过研究新形势下我国保险行业发展中，存在售后纠纷，客户满意度下降等问题，营销人员急需进行人才建设，提出建立保险企业培训机构、营造企业文化、完善营销人员队伍考核评价体系的对策^[21]。杨芸嘉（2018）从胜任力提升的视角分析了营销人员的培训体系，提出了与个人职业规划需要相结合的培训体系^[15]。李铭洁（2018）从组织管理、培训流程、培训课程、讲师队伍、远程培训五方面来分析保险公司营销队伍培训体系^[5]。俞仙凤（2020）通过对 M 保险公司对营销培训体系的优化，提出与公司发展战略相适应的培训体系发展战略和建议^[14]。

3、从培训的作用上看：

温云云（2018）认为培训员工是进行人力资源开发的主要形式，能提高职工的综合素质、技能以及加强员工的信念^[23]。谢秀丽（2018）提出培训可以帮助企业提高员工的整体素质，进而提高公司的经济效益^[24]。穆文娟（2017）认为员工培训能使员工的工作技能得到改进，工作积极性也得到提高^[25]。

刘宝发、杨庆芳(2004)通过分析培训九种模式的利弊，提出培训有助于培训者了解培训的理论价值及实施意义^[3]。刘新丽（2019）分析指出员工培训有利于员工绩效考核的优化，帮助企业留住和吸引更多人才，实现企业人力资源开发和增值的目标^[26]。

4、从培训需求分析方面看：

从培训需求分析和培训有效性及培训内容差异的角度中，李沁如（2020）从主观和客观的角度分析了培训有效性降低的原因，对培训需求进行分析^[27]。赵金科（2020）从培训需求及培训满意度的视角对培训现状进行分析，指出不同岗位的员工在培训内容上存在显著差异，对培训需求的分析也有较高要求^[28]。从培训体系和应用模式对培训需求进行分析的角度中，李琦（2014）从改善企业绩效的角度出发，构建了基于绩效的企业培训需求分析机制，完善了企业培训体系^[29]。黎冬萍（2019）运用 OTP 模式对企业的培训需求进行分析，发现培训需求的现状和问题^[30]。

5、从培训的计划与实施方面看：

乔志林、万迪昉(2004)通过比较不同的培训方法的联系和区别，通过实际例子对培训在企业管理中如何运用进行了说明^[31]。尤秀渊（2014）将企业文化融入到开发培训课程中，增加了课程的生动性^[32]。冯新文、宋玉芬、李国栋(2015)提出在培训过程中，需要遵循的原则，包括服务企业原则、统筹规划原则、学以致用原则^[33]。吴红霞（2020）提出培训方案的改进意见，从公司自营渠道销售员培训为出发点，为公司发展提供人才保障^[34]。

6、从培训的迁移转化方面看：

高孟立（2008）运用培训迁移理论对企业员工培训进行研究，分析得出管理层的重视、技术、人力、资金的支持是影响培训迁移的因素，设计了提高培训迁移效果的培训项目^[35]。邸红（2014）认为在电力企业培训效果方面，善于运用培训迁移理论，营造良好的培训转移环境，有助于提高培训效果^[37]。荣迪（2019）分析了组织干预会对迁移气氛和迁移效果产生影响^[38]。

7、从培训的效果评估方面看：

欧明臣、凌文铨(2004)认为让培训达成有效目的的方式是使组织绩效和培训密切结合，运用投资回报率指标进行培训评价^[7]。韩丽洁(2014)曾说过，培训效果评估是定性的开展培训项目所带来的价值的衡量^[39]。刘宗强(2015)分析对培训进行系统性评价，计算收益的过程就是培训效果评估的过程^[40]。崔焱(2020)提出，找出培训效果的影响因素，对公司培训效果评估的一二级指标体系进行了确定，有助于推动寿险营销队伍素质的提高^[41]。

对培训效果的评估模型进行研究的学者林秀芳、孔令强等(2016)在前人讨论基础上提出对培训效果评估的科学衡量方式，构造出培训效果评估模型^[45]。朱昭霖(2018)曾强调，用 CIPP 评估模型能全面评估培训开展的环节，避免培训实施浮于表面，使培训成果评价更具备科学性和有效性^[44]。

1.2.2 国外相关研究动态

1、从培训的概念方面看：

加里·德斯勒（1978）在《人力资源管理》中将员工培训定义成为让企业的新老员工更好的完成本职工作而教授新的工作技能的过程^[17]。

伦纳特.比思、斯特凡.布鲁姆、杰瑞特.波塞特、克里斯托夫.赫尔曼(2018)在《学习工厂的数字化培训概念：能源效率培训案例》中描述了学习型工厂环境中工业员工的培训概念。描述了具体的训练概念和环境，然后对概念进行了概括。由于这一概念已经在实践中得到了实施，因此我们使用第一个经验来证明这一方法的有效性。^[55]

2、从对营销人员的培训方面看：

希卡里.海达兹德.阿兰尼(2010)通过研究营销人员的个人绩效及组织绩效的共同点，制定出营销人员培训的专业培训方案。^[49]

3、从培训的目的和作用上看：

培训的目的也不断的发展变化，弗磊德里克.温斯洛.泰勒(1911)在《科学管理原理》的书中提出的，企业的管理人员应该重视对员工的培训，统筹规划培训实施方案，制定出具有针对性的培训项目，使员工绩效和企业绩效得到同步提高。^[36]

雨果.芒斯特伯格(1912)发表了《心理学与工业效率》，他强调培训教育的重要性，并指出人与人之间的行为模式差异性很大，他发现提高工作效率最经济的手段是培训和学习。^[22]

4、从培训流程方面看：

(1) 培训需求分析方面：

麦格希与赛耶(1961)共同出版了《企业与工业中的培训》，提出培训计划和人才选拔，开展战略分析、任务分析、人力资源分析。丰富了培训需求分析方法，沿用至今。^[58]

(2) 培训的计划与实施方面：

罗扎内茨娜塔莉；拉弗涅.嘉莉；哈内特妮可在加拿大姑息性高级实践放射治疗 TIPS 的经验：培训、实施、实践和可持续性中描述能力发展、评估和实践假设，并提供一些成功的关键。^[53]

科隆内西斯蒂芬；德普里特.艾格尼丝；科佩.蒂博；范尼文霍芬凯瑟琳；玛兹维吉妮；哈宁凡妮莎指出在专门用于教学反思性写作的培训课程中制定了实施以写作和反思技能为重点的培训计划。^[54]

（3）培训的迁移转化方面：

吉尔·阿方索及玛塔维利马拉（2021）分析了学习文化对培训迁移的调节作用。研究假设通过结构方程模型进行检验，以中学教师为样本分析学习文化调节培训的应用和培训的转移之间的关系。^[50]

亚斯敏·雅库布和塔努什里·杜塔（2021）在管理培训干预中影响培训转移因素的实证研究中指出自我效能感、工作氛围和培训干预设计与培训转移之间存在直接和正相关关系。^[51]

德鲁巴·库马尔·乔塔姆；迪内什·巴斯尼特（2020）检验了转移培训的动机在组织文化四个维度（即工作挑战、沟通、创新和社会凝聚力）与培训转移之间的关系中起中介作用。^[52]

（4）培训的效果评估方面：

国际著名学者威斯康辛大学教授唐纳德·L·柯克帕特里克(1959)提出“柯氏四级评估模式”，从学习、反应、行为和结果四个层次的角度，来对培训效果进行评估。^[56]

投资回报率是由帕蒂·菲利普斯提出的绩效评估工具，用于评估投资效率或比较许多不同投资的效率。计算应该通过投资回报的价值，衡量企业从培训中获得的经济价值。^[57]

1.2.3 文献述评

通过对国内外相关文献的整理分析后发现，目前国内外许多学者对企业营销人员培训的基本理论和方法以及效果评估进行了大量的研究，但对体检行业营销人员培训的具体类型却极少研究，M 公司营销人员培训流程和保险公司又非常相似，因此，用保险行业的营销人员培训研究文献进行参考。

面对国内复杂的经济形势，随着体检行业市场的竞争日益激烈，体检营销人员业绩水平的高低直接关系着体检企业核心竞争力的高低，营销人员综合素质的提升有助于实现公司的可持续发展。并且，目前市场专业化体检营销人员短缺，因此，通过发现 M 公司体检营销人员培训管理存在的问题，提出科学且适应当代企业转型发展的培训方式，弥补营销人员培训存在的不足，成为当前探索和研究的关键所在。

本文通过参考国内外营销人员培训的有关资料,结合 M 公司实际发展现状,以员工培训和激励的相关理论为指导,提出了适用于 M 公司体检营销人员培训管理的思路,为营销人员业绩提升做理论及实践支撑,对体检行业的发展提供借鉴参考。

1.3 研究内容、研究方法及技术路线

1.3.1 研究内容

本论文遵循现状分析、提出问题、原因分析和对策建议的结构,共分为六个部分:

第一部分绪论。主要阐述研究背景、研究内容和意义、国内外研究状况以及文献述评。这部分指出培训的含义和重要性,并结合 M 公司的情况引出要研究的营销人员培训问题。

第二部分为培训的相关理论基础。这部分将从营销人员培训的概念入手,分析营销类员工的特点,回顾培训的内涵,成人学习理论、学习型组织理论、社会学习理论及强化理论等内容,这部分主要是界定培训的本质,同时为第三部分培训现状、第四部分问题的提出及第五部分对策研究提供理论支撑。

第三部分主要阐述 M 公司营销人员培训现状,这部分从体检行业营销人员的特点和培训状况入手,对 M 公司基本情况及营销人员培训方式、流程的介绍,通过设计和分析调查问卷数据为 M 公司营销人员培训现状提供佐证。

第四部分主要从培训流程的角度提出 M 公司营销人员培训存在的问题,深入分析问题的根源。

第五部分在分析 M 公司营销人员培训问题的基础上,针对性地提出 M 公司培训体系的改进优化方案。

第六部分为研究结论与展望,通过总结本文研究的问题、原因及对策,最终得出本论文的结论,用来解决 M 公司营销人员培训实践过程中的问题。

1.3.2 研究方法

1、文献研究法

在研究文献的基础上，获取有关研究目的和研究对象的信息，充分理解研究对象的方法。

论文通过分析体检行业的特点、搜集整理营销人员培训方面的文献，包括对社会学习理论、强化理论、学习型组织理论的相关研究。通过查阅学校图书馆的相关书籍资料，下载知网、万方、维普等数据库的相关文献，并进行整理归纳，了解有关营销人员培训的问题和对策，为 M 公司营销人员培训现状及对策研究提供了理论支撑。

2、问卷调查法

问卷调查法，是调查者就调查问题通过纸质问卷或通过问卷星等平台发布电子问卷，从不同维度设计问卷及答案，然后回收整理、统计，并制作为图表研究。

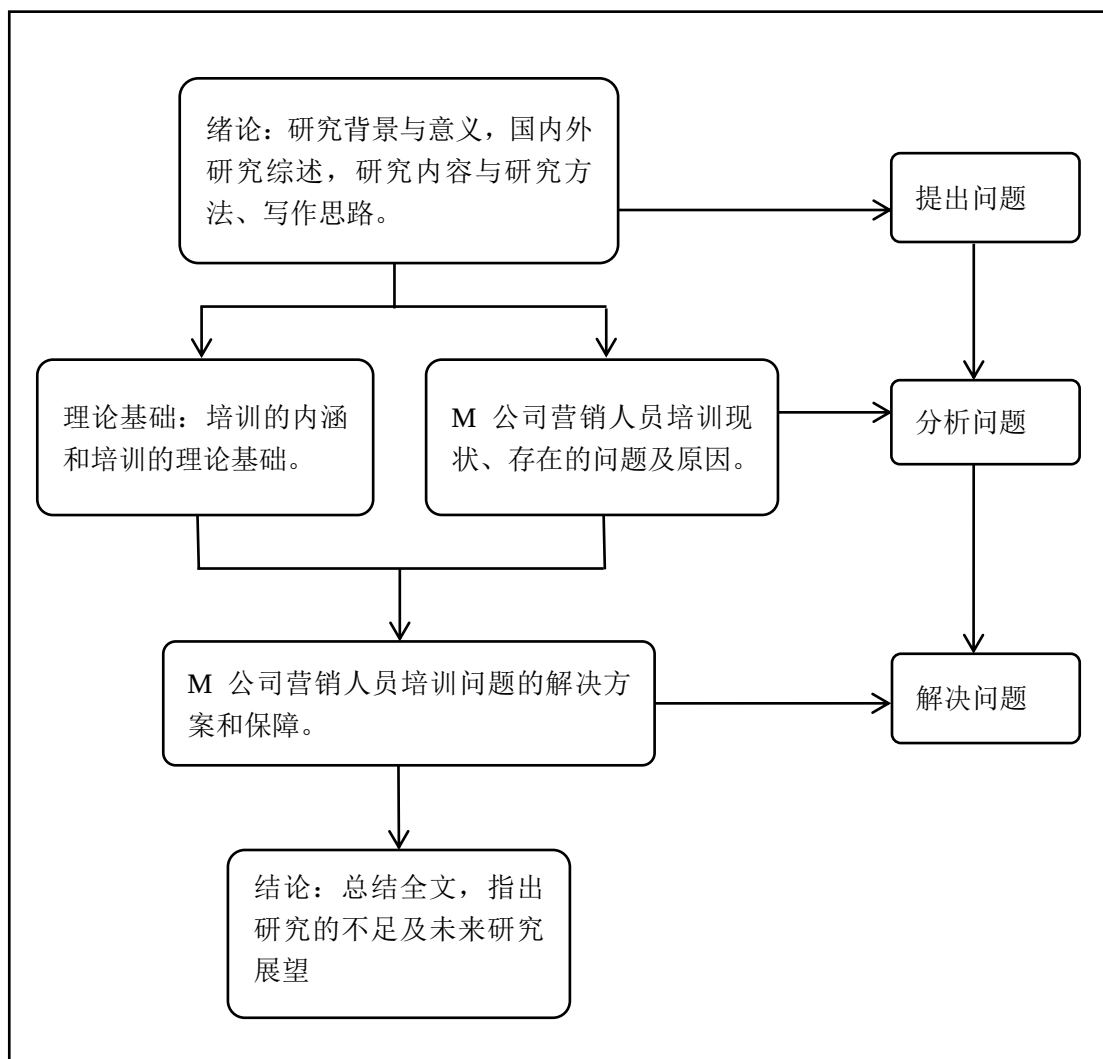
在论文中采用问卷调查法进行研究，通过设计问卷的问题，使用信度效度指标分析问卷结果的数据，并使用图表分析问卷，确保问卷调查结果的准确性。从中为 M 公司营销人员培训现状存在的问题提供佐证，同时也为提出对策提供指引。

3、访谈法

访谈法是通过访谈对象拟定访谈主题，设计采访问题，对访谈内容进行纪实整理的过程。

论文对企业营销人员培训的决策、实施及体验分析采用的是访谈法，主要访谈对象层次为 M 公司管理者、培训者、受训者，重点为受训者即营销人员。

1.3.3 技术路线



第二章 培训的内涵及理论基础

2.1 培训的内涵

2.1.1 培训的定义

狭义的培训是指特定的组织为了使员工改进工作行为，端正工作态度，更能胜任工作岗位的要求，提高工作业绩，实现企业的经营目标而开展的科学性的工作。

广义的培训还包括对员工提供职业生涯规划、进行职业技能的提升，从而完成销售业绩，满足企业战略发展的需要。此外，英国培训与开发协会（ASTD）指出，培训与开发也指企业人力资本增值和创造智力资本的途径。

胡君辰、郑绍濂（1999）在《人力资源开发与管理》一书中指出，培训是企业通过有计划的、系统的努力，通过培训能使员工获得与工作有关的知识、提升职业技能、改善工作态度、动机的行为，对员工绩效目标的实现具有推动作用。

2.1.2 培训的流程、方式、对象及类型

培训的流程主要包含四个方面。

首先，培训需求分析是指运用科学方法收集信息，从定位问题、描述问题和找出解决问题三个方面进行分析，以期为培训活动提供依据的活动过程，包括组织、任务和人员三个层次的分析过程。

其次，培训计划是指对培训目标、培训内容、培训对象、培训者、培训时间、培训地点、培训方式和培训费用及培训考核方式等问题的预先设定或设想。另外，培训的实施是指考虑受训者的专业水平，确定培训方式、培训材料，对培训时间进行安排，对培训环境的准备，确定培训讲师，采用工作轮换、工作指导、师带徒等方式对学员进行指导讲授等方式开展的活动。

再次，培训迁移转化效果是指受训者能否将所学技能或知识持续有效地应

用到实际工作中，达到学以致用，举一反三的效果水平。

最后，培训评估是指收集用于决定培训是否有效的结果信息、并帮助对培训项目进行进一步改进的过程，常见的培训评估模型有“柯氏四级评估模型”、“五级投资回报率模型”、“霍尔顿五变量评估模型”、“CIR0 培训评估模型”等。

常见的企业培训方式有线下讲座、公开课、案例讨论、拓展训练、角色互换法、线上平台学习等方式。

企业培训的对象分为对入职员工、试用期员工、正式员工、劳务派遣员工、管理层员工的培训等。

营销培训类型分为知识类的培训及技能类的培训。知识类的培训包括：企业概况、职业素养、企业文化、营销知识、营销技巧培训。技能类的培训包括：陌拜技能、销售技巧、订单促成培训。

2.1.3 培训的作用

企业员工培训的作用体现在对于员工和企业两方面的作用。

一方面，培训是改善员工工作业绩的途径和方式，是重要的人力资源开发方式，是提高人力资本的重要方式。培训使员工掌握工作所需的技能，促进人员素质的提高，使员工工作能力得到提高，能培养员工形成符合企业文化发展方向的价值观。培训使员工的专业素养和工作能力不断得到提高，将因员工不专业，对产品不熟悉、营销态度恶劣、培训后不能学以致用等因素导致的培训成本浪费控制在最低水平，让企业员工的自身价值得到展示和发挥。

另一方面，培训的实施可以提高管理者的经营管理水平，使企业的经济效益得到提高。企业培训有利于提高管理质量和效率，能促进企业管理层与员工层的双向沟通，增强企业的凝聚力。为企业培养储备人才，保持企业的生命力，提高企业的市场竞争力，有利于塑造企业良好的形象。

2.2 培训的理论基础

2.2.1 成人学习理论

成人学习是指在对成人进行系统教育中，以成人的行为特征和思维模式为基础而针对成人进行培训的全过程。美国知名的教育心理学家马尔科姆·诺尔斯指出无论是正规教育还是零星的教育，能过提高成人的职业技能和素养的培训也是成人学习。

成人学习需要成人加强自律意识，形成自我监督、自发学习的模式，明确学习目的，做推动学习的推动者和促进者。成人学习是通过实践结合理论的方式，采用在具体的营销案例中进行锻炼的方式学习。成人学习要求在具体的工作环境氛围中进行培训，反复实践，保持热情，重复学习，加深记忆，达到学以致用，熟能生巧的效果。采用引导启发式的学习，给予信息反馈，循序渐进。企业开展的培训应该具有乐趣，营造和谐的培训氛围。诺尔斯认为成人学习者学习模式与儿童不一样，成人具有很明确的目的性，成人学习不像小孩学习一样需要督促和指导，也不需要填鸭式的教学，更多的是需要以自我导向为中心进行研究性的探索。

成人学习的方法是逐渐让成人回顾已有的经验，根据自己的认知结合过往的经历总结出目前解决问题的方法，启发学习者通过回顾先前的做法，总结经验教训，进入学习体验阶段，进行练习和模仿，不断验证，形成一定的框架。通过学习并实践的方式，与原有知识的联系、比较来学习，在非正式的环境氛围中进行培训。做推动学习的促进者。成人学习需要引导启发式的学习，给予成人信息反馈，循序渐进，交叉训练。

成人学习强调学以致用，更多的是需要将重点明确，按重要紧急程度有所选择的进行学习，因此更加注重学习内容的有效性。

2.2.2 社会学习理论

美国心理学家阿尔伯特·班杜拉在 1952 年提出社会学习理论。班杜拉从培训影响因素的角度，分析了个人的认知、行为与环境三方面的相互影响以及对人类行为的改进作用。

社会学习理论是基于社会对人的影响方式，例如环境、榜样、价值观等，对人有潜移默化的影响的学习过程。

社会学习是在社会的大环境中，通过观察和实践，强调探索性学习及模仿

学习。通过观察学习过程中反应信息的传递，得出图像展示及示范行为的方式，比语言描述更具说服力。示范教学、观摩教学的方式可以起到榜样带动的作用，使受训者取长补短，模仿学习，并不断将观察到的内容在实际工作中践行。

社会学习者学习目标明确，追求学习内容的实用性。这就要求培训要能真正提高学员的职业能力，使学员具有参与感，培养学习兴趣，获得学员的支持，制定能影响学员的职业生涯发展的培训规划。

在社会学习中，培训效果受培训者的行为特征及表达方式影响。社会学习在观察了社会中存在的对人的行为改变有影响的因素后，采取行动，通过外部强化的作用，激发内部强化动机的过程，有助于持续进行行动改变。

2.2.3 学习型组织理论

学习型组织由美国学者彼得·圣吉于 1990 年在《第五项修炼-学习型组织的艺术与实务》一书中提出的观念。

学习型组织是通过学习运用一种新思维，考虑各方感受，着眼于提高工作效率，不断用新的方式解决问题，满足客户需要，营造学习氛围的组织，使新观念新信息通过价值的实现得到运用。

学习型组织具有成员间能进行知识分享及创造，对事物具有批判性的思考，形成持续学习的学习文化氛围的特点。学习型组织的成员能不断为实现企业共同的目标而努力贡献，希望通过自身的培训带动其他人接受培训，培养集体荣誉感，以全新的思维方式在组织中不断学习，以集体为单位营造学习氛围，建立起充分发挥员工创造性思维的组织。

学习型组织应包括五项要素：

（1）建立共同愿景。

建立形成组织中共同的目标、价值观和使命感。

（2）进行团队学习。

形成团结协作，合作共赢的学习模式。

（3）改变心智模式。

改变人们看待事物的思维定势，形成顺应经济社会发展的，顺应新事物发展规律认识的模式。

（4）实现自我超越。

不断接受工作任务及环境的变化，挑战难题，实现自我实现和自我超越的理想目标。

（5）进行系统思考。

检视学习型组织的要素闭环，有助于打造自主性、有创造性的学习组织氛围。

学习型组织需要有头脑的领导，要打造学习氛围浓厚的组织环境，需要创造性的建立学习机制，形成自发学习的模式，打破常规，形成持续学习的过程，并能够帮助其他人获得成功。

创建学习型组织，需要确立企业的发展理念，建立培训体系，提升全员的学习能力，形成不断创新和进步的学习机制，并养成持续学习的习惯，实现个人学习向团队学习的转变。

2.2.4 强化理论

强化理论是由美国著名心理学家斯金纳于 1999 年在《心理学名词》中提出，强化理论是为了使学习者改变行为方式或者获得技能，采取一定的影响行动，使人们的行为结果朝着既定的方向发展的过程。强化理论分为正强化和负强化理论。

正强化理论主要是采用激励积极行为的方式达到积极的影响效果。企业应该以正强化方式为主，对绩效目标完成较好的员工给与物质或精神奖励，从而使员工更有动力完成更多的目标，充分发挥培训的正向作用。

负强化理论主要是采用对抗消极行为的方式，例如：惩罚、批评等方式对员工的不利行为方式及结果进行警戒及改变的行为。通过负强化的方式，达到惩前毖后的效果，使员工规避不良行为，达到说服教育的效果。

根据强化理论，培训者可以对正面的行为采取积极鼓励的正强化方式，将行为结果作为榜样加以鼓励，让强者更优秀，带动低绩效人员，实现理想的经营目标。企业应该以正强化为主，负强化为辅的方式对员工加以培训及评估，有利于使员工的行为符合企业的目标发展方向，实现企业经济效益的提高。

第三章 M 公司简介及营销人员培训现状

3.1 M 公司简介

M 公司是体检行业发展较快的集团公司在云南设立的分公司，是云南省较大的专业体检及健康管理服务机构。

M 公司的产品定位于体检产品的个性化、定制化的设计，服务于客户的健康检测需求。

M 公司的目标客户群体是为自身健康买单的消费者，由 B 端转向 C 端客户。客户类型占据金融、交通、电力等各大行业，大型企事业单位占比高达 50%，体检业务范围覆盖了昆明大部分的市场。

公司的地理市场覆盖了昆明的大部分主要经济繁荣区域，分布在昆明的东、西、南、北、中五个方向，共有 5 家门店。

经营范围为提供健康体检服务，从常规体检到个性化定制，涵盖儿童、青年、中老年、入职体检、孕前体检、婚检、个人体检、健康检查、疾病筛查等。

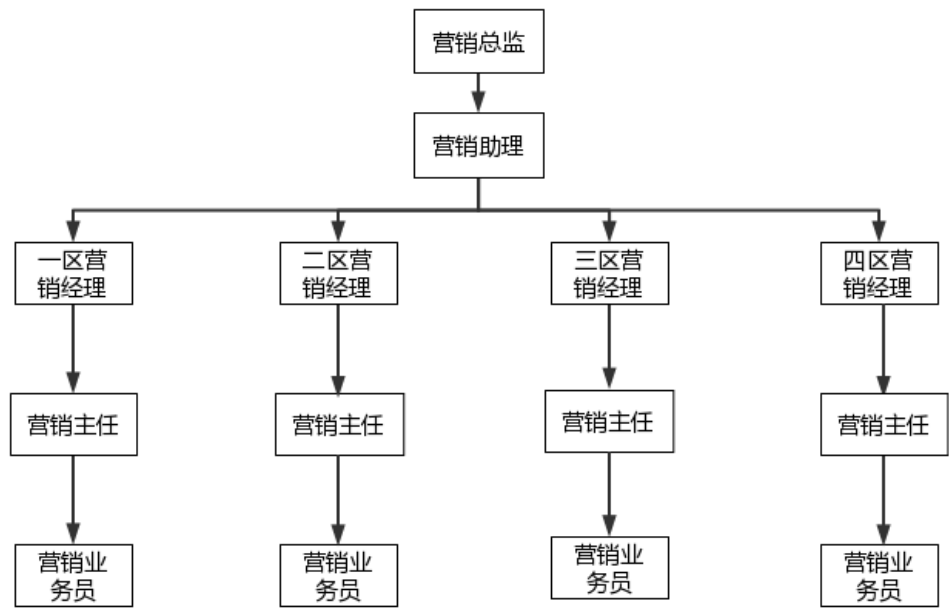
体检中心划分为普通检查区、VIP 检查区、办公区三大功能区域。设备方面配有 CT，超声，TMT 热断层扫描系统、1.5T 超导核磁等先进设备。设置的诊疗科室有：医学影像科、内科、外科、口腔科、妇科、男科、儿科、眼科、耳鼻喉咽喉科、检验科等。

M 公司的人员结构分为营销条线、医务条线、管理条线，总人数超过 300 人，其中营销条线的营销人员高达 140 多人。

由于公司大部分的业绩主要靠营销推广获得，营销人员不仅要能引入新客户，也要定期进行客户关系维护，稳定老客户。

因此招聘并培训专业的营销人员，打造业绩优异的营销队伍显得尤为重要。

M 公司的营销组织架构为：



M 公司“打造中国领先的健康服务平台”的战略：



3.2 培训前需求收集与分析现状

M 公司的培训部开展的营销培训主要针对销售业绩不达标的营销人员进行，通过各区营业主任牵头组织，在年中及年末，每半年召开一次会议的形式进行培训需求搜集。

采用访谈法，询问营销人员对业绩、套餐类型、体检项目含义、体检价格、检查结果的解读等是否欠缺，记录营销人员需要开展的培训类型。

会上让营销人员各抒己见，提出需要哪些培训及理由，写下在拓展业务过程中遇到的问题，需要开展哪些方面能力提高的训练，会后以总结报告的形式

将培训需求提交至培训部。

由于每个地市的客观条件和市场需求都不同，各家公司在拓展市场过程中普遍面临销售瓶颈，省公司仅从省级拓展市场的需求层面出发，培训的目的是为了让各公司分享突破瓶颈，通过搭建沟通分享优秀经验的平台，采用培训的方式加强省区营销和市场条线的交流学习。通过对资源、目标、环境等因素的分析，包括新业务的推出、新市场的开拓、组织外部环境的变化、组织变革的创新、提升工作业绩的需要等方面的考虑，发现营销人员培训过程中存在的问题。由此看出，M 公司对企业发展方面考虑的培训需求较多，但对营销人员个人职业发展和技能提升方面的培训需求却考虑得较少。

M 公司的营销人员积累了一定的阅历，具备成人学习的特点，公司现有的营销人员需要在社会学习中将销售经验运用到实际的工作中，因此针对营销过程中遇到的实际问题进行培训显得尤为重要。然而 M 公司对培训需求的把握更多的是站在公司的角度认为缺少什么样的培训就开展什么样的培训。

3.3 培训时项目设计与实施现状

在年终确立了培训需求后，第二年开年时，M 公司由人力资源部牵头组织，与营销部门主任就培训计划进行沟通，了解营销部门所需培训的课程。将培训项目主题上报总经理，批准后培训部拟定培训实施方案，做培训前的准备工作，下发培训通知，以制作海报的方式进行培训宣传。培训场地一般选在大会议室，以投影的方式在讲台进行授课。

对营销人员的培训内容主要包括入职培训及营销基本技能培训。入职培训由人事专员主持，对企业发展情况、门店分布、所获荣誉、企业文化等公司基本情况介绍。此外，对营销人员的考勤、合规及考核制度进行介绍，并组织新入职员工提交培训心得体会。培训时间一般在一天以内，若是学员对授课内容感兴趣，则临时增加一些培训项目，适当延长培训时间。对有经验的营销人员则交给各营销部门的领导对其进行培训。营销基本技能培训则有各营业区的营销主任进行讲授加跟随陌拜的形式进行。首先组织会议，让新入职的营销人员倾听老员工的经验分享，随后跟随老员工进行营销实战的观摩学习，从中吸取经验，以便以后独立进行客户资源的开发。对有工作经验的营销人员来说，

已掌握的销售技能也能完成业绩，通常以相互交流经验，观察学习的方式进行，对营销知识、营销技能、工作态度及价值观进行分享。然而，即便是有经验的营销人员也对医学健康方面的业务知识不够了解，营销人员经常外出谈业务也没有时间参加销售培训，时常是需要提升某一方面的健康专业知识，比如重大阳性指标的解读等，才会提出培训需求，进行培训计划。

由于工作年限长的营销人员的营销方式不同，跟随学习到的经验也各有差异，因此会造成营销人员素质参差不齐。对培训实施的时间计划和培训内容也缺乏分类管理，再加上培训师力量有限，因此，没有使营销培训落到实处。

3.4 培训完成时迁移转化效果现状

每年末培训完成后，M 公司销售部对培训效果进行迁移转化。短期内，M 公司人力资源部按月实施销售绩效考核，促使业绩目标尽快达成。然而 M 公司仅仅是基于短期绩效提升的目的进行培训迁移的效果衡量，缺乏从企业战略实施的角度来规划和设计销售培训，没有围绕企业的战略目标，真正探寻到营销人员需要什么样的培训，通过培训如何使销售人员符合企业战略目标以及绩效目标的要求。

培训部门按照销售业务流程制定转化运用策略。首先预约客户，做好访客前准备，从中建立信赖感，进行客户需求分析；其次，介绍产品及竞争对手，进行异议的处理，签订合同或直接购买体检套餐或体检卡；从而进行体检服务及客户转介绍。从销售业务流程的各个环节入手，抓住重点的关键环节，对销售成果进行转化。

因为 M 公司从短期利益出发，培训的成效多是近期的销售业绩，因此没有通过对资源、目标、环境等因素的分析，对营销人员实现晋升的愿望、转岗和调岗的需求、新业务的推出、新技术的引进、新市场的开拓、招聘新员工的需要、组织外部环境的变化、组织变革的创新、提升工作业绩的需要等方面的考虑欠缺。

3.5 培训后评估方法现状

M 公司对培训评估，分别在每年三至四月，八至九月时，按营销部门以小组为单位填制培训评估表，包含培训的满意度和培训建议的填写，然后组织召开营销总结会，讲述培训的得失，明确下一步改进培训的工作计划。

在培训评估过程中，采用访谈法，以营销部经理对下属进行访谈，了解下属是否对 KPI 指标有清楚的认识；能否遵守绩效考核制度；绩效考核的依据是工作业绩、工作态度及工作能力；主要考核所管理的营销人员能否完成绩效考核定性和定量指标等。

虽然 M 公司培训结束后对培训效果进行了评估，但只是简单训后总结，没有运用柯氏四级评估模型进行评估，没有从反应层次评估学员对培训讲师、培训场所、培训课程的感受，没有从学习层次评估学员在知识、技能、态度、价值观等方面的学习成果，也没有从行为层次对营销人员的工作态度及行为方式的变化和改进，也没有从结果层次评估营销人员在营销业绩方面提高的程度。

导致对培训后效果的把握不准确，对培训课程及内容的改进无依据。同时，也没有以报告的形式对评估结果进行总结及存档，以至于对培训效果的好坏没有进行科学的衡量依据。

3.6 M 公司营销人员培训现状的问卷调查

3.6.1 M 公司营销人员培训现状调查问卷的设计与发放

此次营销人员调查问卷采共有 17 道题目，详见附录 A。分为两部分，第一部是对样本基本情况进行调研，共有 5 个题目，主要是对公司员工的学历、职位等级、入司时长等；第二部分对培训现状调研，共有 12 个题目，从满意度、迫切程度及体验感受三个维度对营销人员培训的流程现状进行分析。

为保证问卷调查结果的有效性，增强问卷调查的可信度，在正式发放问卷之前,对问卷进行试测，并对试测结果进行信度和效度分析。调整删减不符合的问卷题项，调整问卷结构，进而提高问卷的信度和效度。

首先，在 SPSS 软件中导入问卷数据，采用最常用的信度系数--克隆巴赫 α

系数进行信度分析，信度分析即对测量结果的一致性进行判断，其计算公式为：

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right)$$

在 SPSS 软件中导入问卷数据，得出表 3.1：

表 3.1 问卷信度分析表

可靠性统计		
克隆巴赫 Alpha	基于标准化项的克隆巴赫 Alpha	项数
.823	.807	12

由于克隆巴赫系数越接近 1，信度越高，由上表 3.1 得出 $\alpha = 0.823$ ，说明问卷的一致性较高，此问卷在研究营销人员的培训现状时具有较高的可信度。

其次，对问卷进行效度分析。效度表示测量工具是否能测出所测量特征的效果，对问卷采用常用的 KMO 值进行结构效度分析，其计算公式为：

$$KMO = \frac{\sum \sum_{i \neq j} r_{ij}^2}{\sum \sum_{i \neq j} r_{ij}^2 + \sum \sum_{i \neq j} r_{ij \bullet 1, 2, \dots, k}^2}$$

在 SPSS 软件中导入问卷数据，得出表 3.2：

表 3.2 问卷效度分析表

KMO 和巴特利特检验		
KMO 取样适切性量数。		.697
巴特利特球形度检验	近似卡方	908.289
	自由度	66
	显著性	.000

由于 KMO 系数大于 0.6 为符合效度的特征，由上表 3.2 看出，KMO 系数为 0.697，P 值为 0.000。因此，问卷能有效测量出营销人员的培训现状，问卷的结构设计得较好。

本次问卷采用问卷星发放问卷的形式，在 M 公司共发放 136 份问卷给营销人员，限制了每人只能填写一次，在调查结束后，实际共回收了 113 份结果，有 23 份问卷调查作废，回收率 83.09%。

3.6.2 M 公司营销人员培训现状问卷调查结果的分析

第一部分：本节内容将从年龄、学历、职位等级、入司时长等方面进行调研分析，可从中看出营销人员的基本现状，具体情况如下图表：

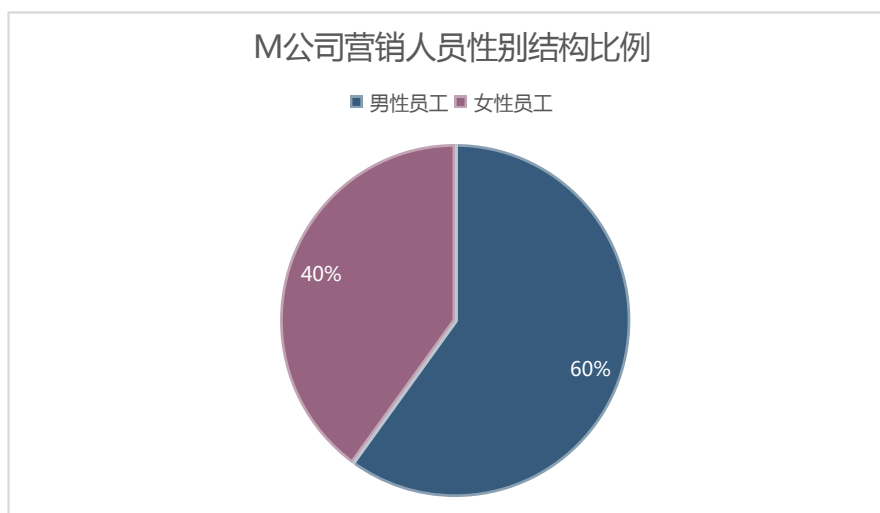


图 3.1 性别结构图

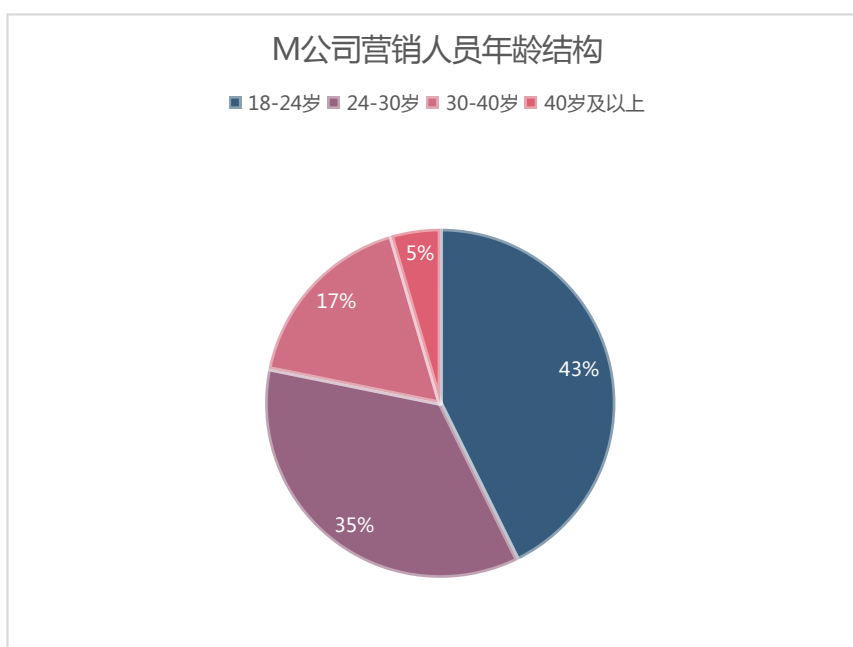


图 3.2 M 公司营销人员年龄结构图

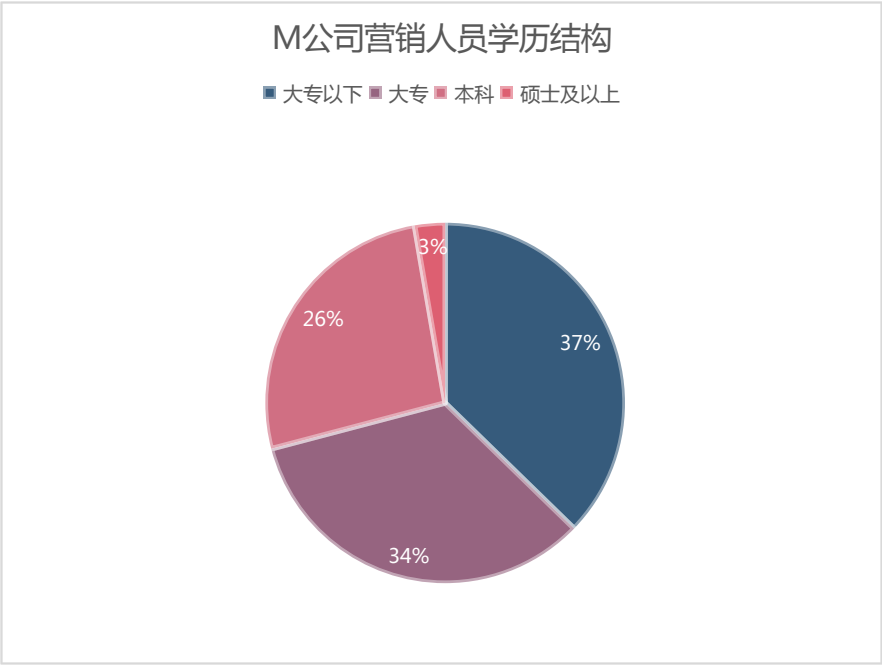


图 3.3 M 公司营销人员学历结构图

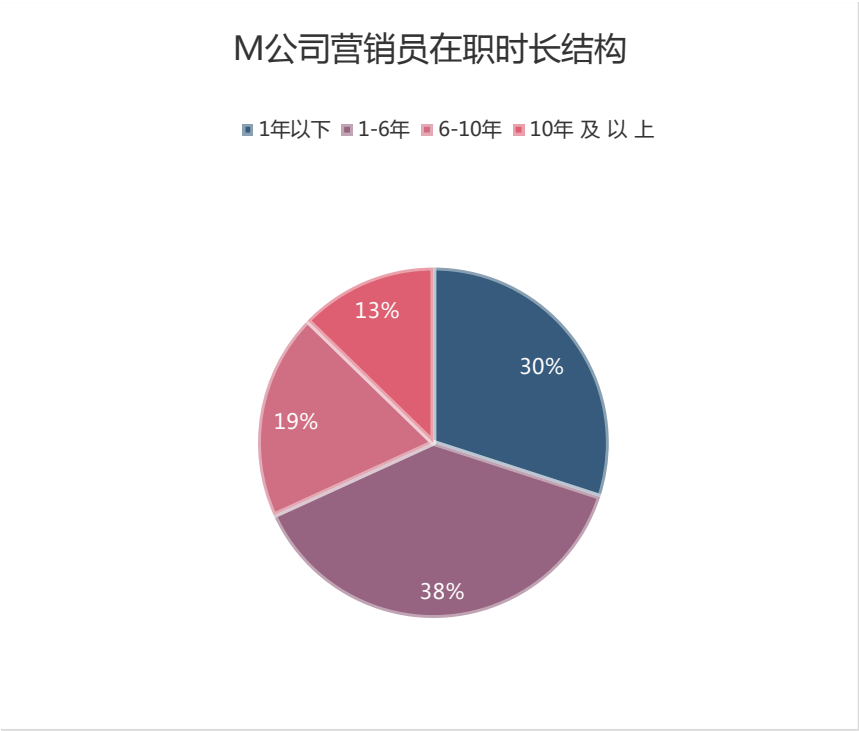


图 3.4 M 公司营销人员在职时长结构图

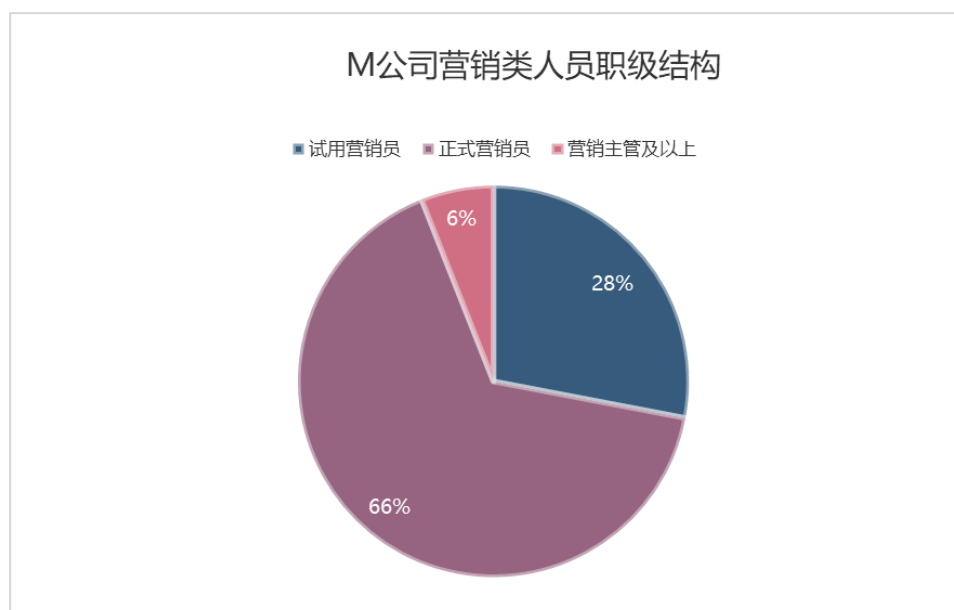


图 3.5 M 公司营销类人员职级结构图

从上面图表可知，M 公司的营销人员性别结构为，男性员工占比为 60%，女性员工占比为 40%，男性占主要组成部分。员工年龄在 18 岁到 30 岁的占比为 78%，学历层次大专以下学历占到 37%，大专和本科占到 60%；员工在职时长 1 年以下试用人员占比为 30%，1 年~6 年占比为：38%，6 年~10 年以下占比为 19%；试用员工占比为 28%，正式员工占比为 66%。

从以上数据分析得知，M 公司男性员工占比较多，员工趋向于年轻化，正处于年富力强的阶段，人才队伍建设趋向于年轻人，但是一些具有丰富的工作经验员工占比较小；从员工学历来看，M 公司具有大专以上学历的人员占大部分比重，但是低学历的人员占比三分之一，部分员工学习能力不足；年龄较小的营销人员学历较高，年龄偏大的营销人员学历偏低。

第二部分：培训现状调研，了解培训现状，从培训现状的四个方面入手，分别是培训需求、培训计划与实施、培训迁移转化、培训效果评估。具体详情如下图所示：

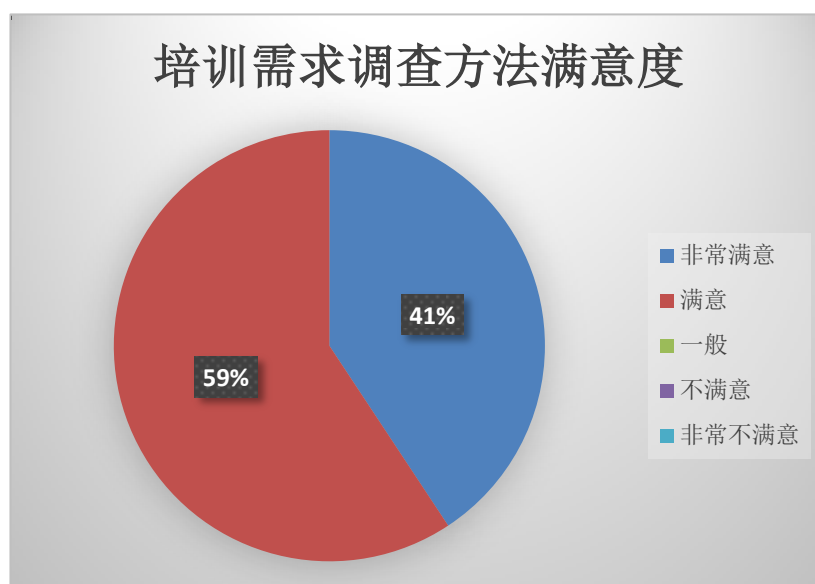


图 3.6 M 公司营销人员培训需求调查方法满意度图

由上图数据分析可看出：M 公司营销人员培训需求调查方法满意度较为乐观。大部分都满意的占到 59%，说明 M 公司对营销人员目前的培训需求调查方法较为合理。

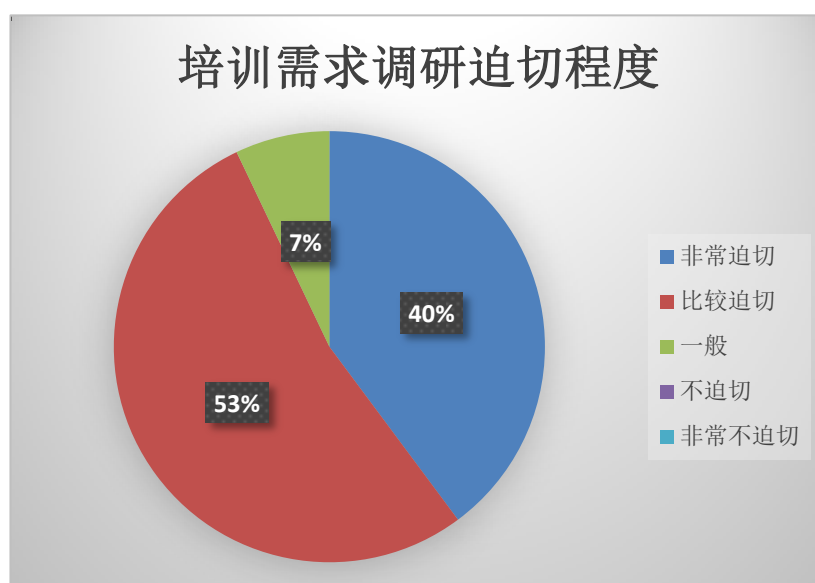


图 3.7 M 公司营销人员培训需求调研迫切程度图

由上图数据分析可看出：M 公司营销人员培训需求调研迫切程度比较迫切的占比最高，占 53%。非常迫切的占到 40%，说明营销人员迫切需要 M 公司对其进行培训。

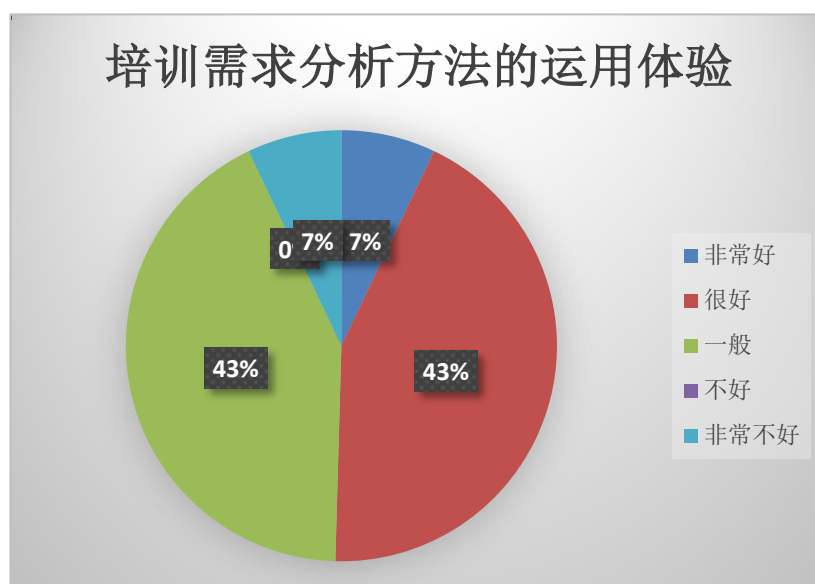


图 3.8 M 公司营销人员培训需求分析方法的运用体验图

由上图数据分析可看出：M 公司营销人员培训需求分析方法的运用体验中，感觉很好和一般的各占 43%。说明营销人员对 M 公司获取培训需求的方法感觉较为良好。

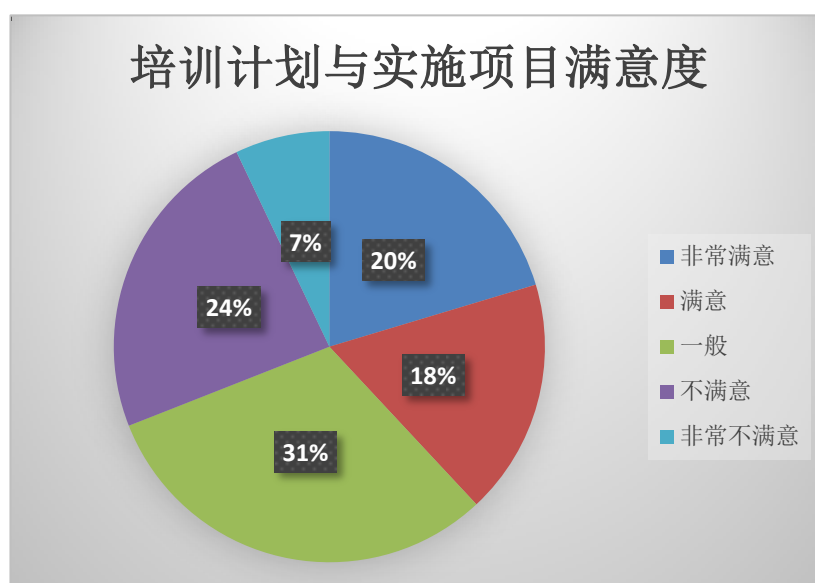


图 3.9 M 公司营销人员培训计划与实施项目满意度图

由上图数据分析可看出：M 公司营销人员对培训计划与实施项目认为一般的占比较高，为 31%，感觉不满意的占 24%。说明营销人员对 M 公司培训计划与实施项目满意度一般。

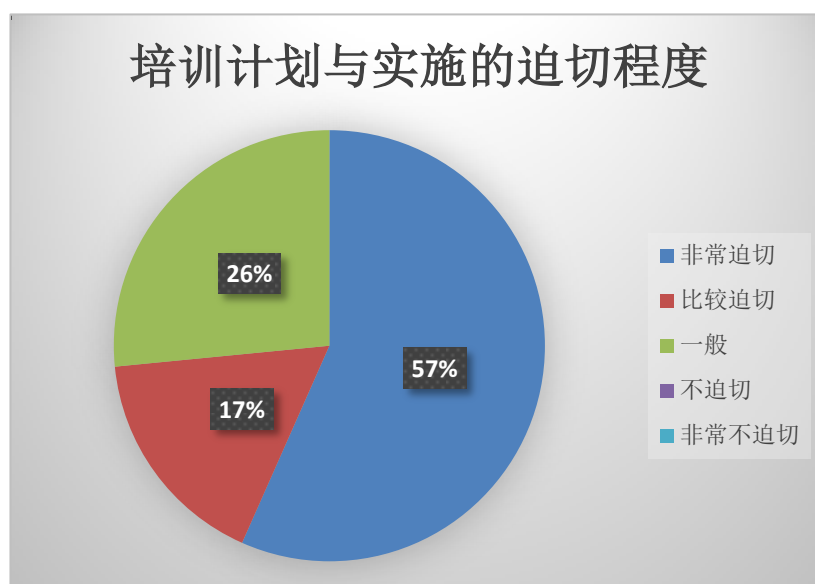


图 3.10 M 公司营销人员培训计划与实施迫切程度图

由上图数据分析可看出：M 公司营销人员对培训计划与实施认为非常迫切的占比最高，为 57%，感觉一般的占 26%。说明营销人员对 M 公司培训计划与实施较为迫切。

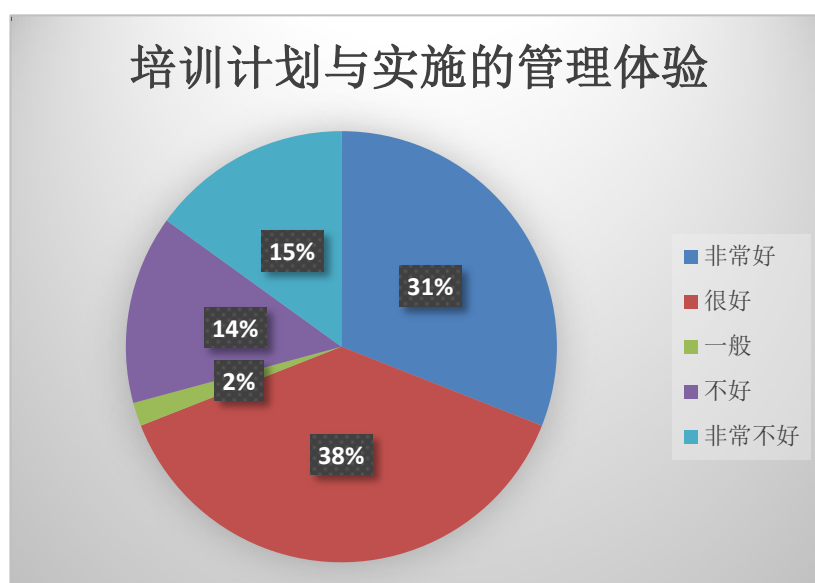


图 3.11 M 公司营销人员培训计划与实施的管理体验图

由上图数据分析可看出：M 公司营销人员对培训计划与实施的管理体验认为很好的占比最高，为 38%，感觉非常好的次之，占 31%。说明营销人员对 M 公司培训计划与实施的管理体验很好。

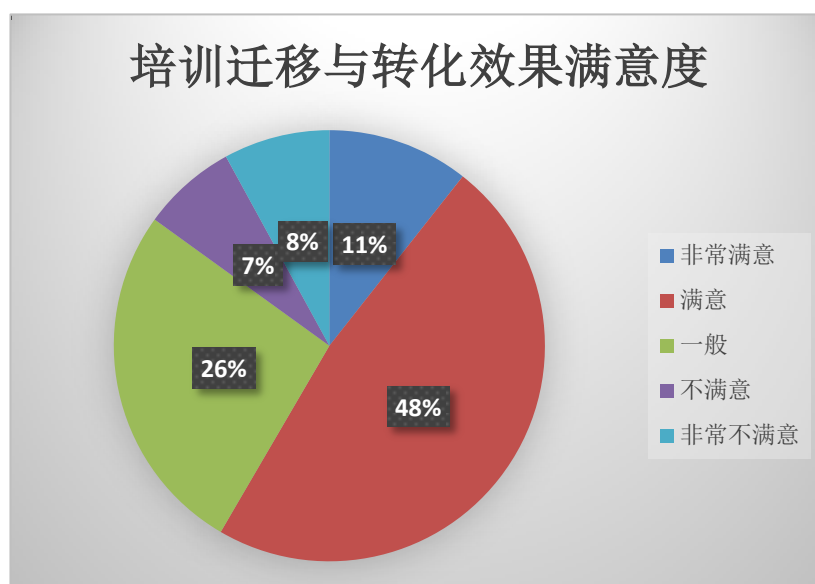


图 3.12 M 公司营销人员培训迁移与转化效果满意度图

由上图数据分析可看出：M 公司营销人员对培训迁移与转化效果满意度认为满意的占比最高，为 48%，感觉一般的占 26%。说明营销人员对 M 公司培训迁移与转化效果满意度较高。

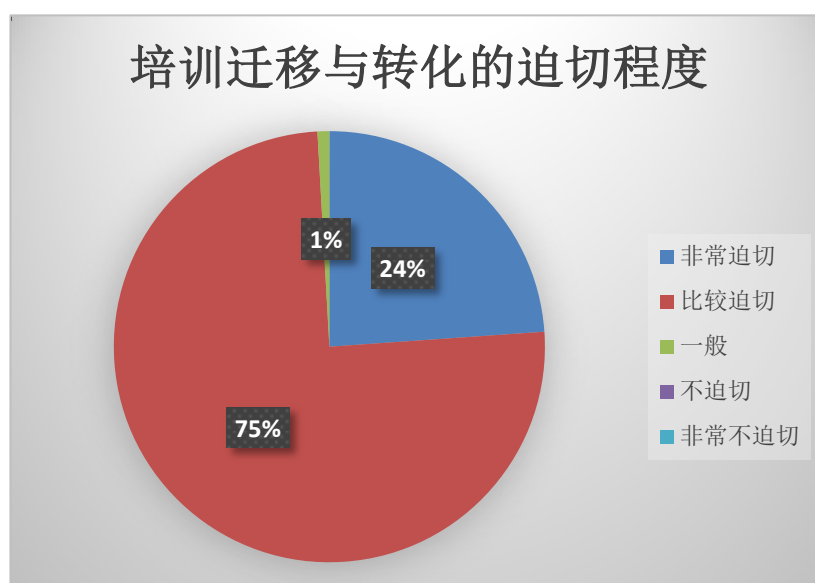


图 3.13 M 公司营销人员培训迁移与转化的迫切程度图

由上图数据分析可看出：M 公司营销人员对培训迁移与转化的迫切程度认为比较迫切的占比最高，为 75%，占据大部分的比重。说明营销人员对 M 公司培训迁移与转化的迫切程度是非常迫切的。

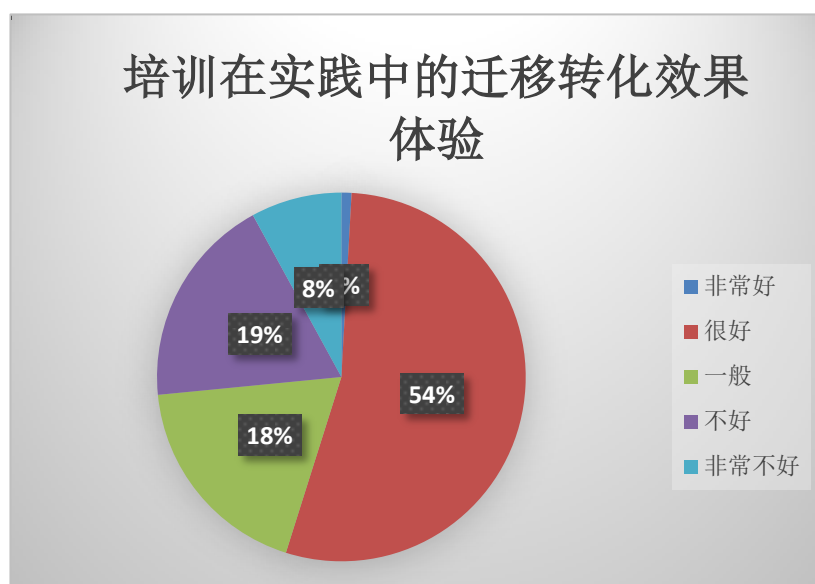


图 3.14 M 公司营销人员培训迁移与转化效果体验图

由上图数据分析可看出：M 公司营销人员对培训迁移与转化效果的体验认为很好的占比最高，为 54%，占据大部分的比重。说明营销人员对 M 公司培训迁移与转化效果的体验感受较好。

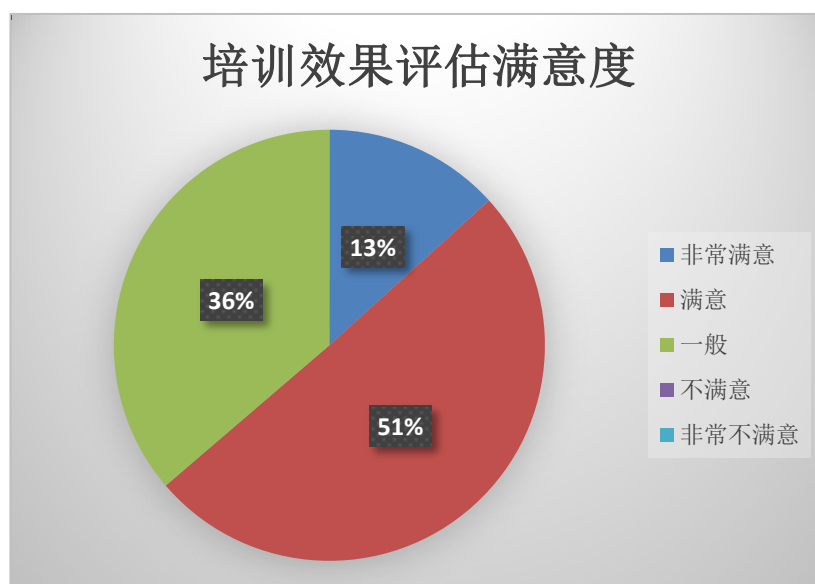


图 3.15 M 公司营销人员培训效果评估满意度图

由上图数据分析可看出：M 公司营销人员对培训效果评估满意度认为满意的占比最高，为 51%，占据一半的比重，一般满意的占比为 36%。说明营销人员对 M 公司培训效果评估工作是满意的。

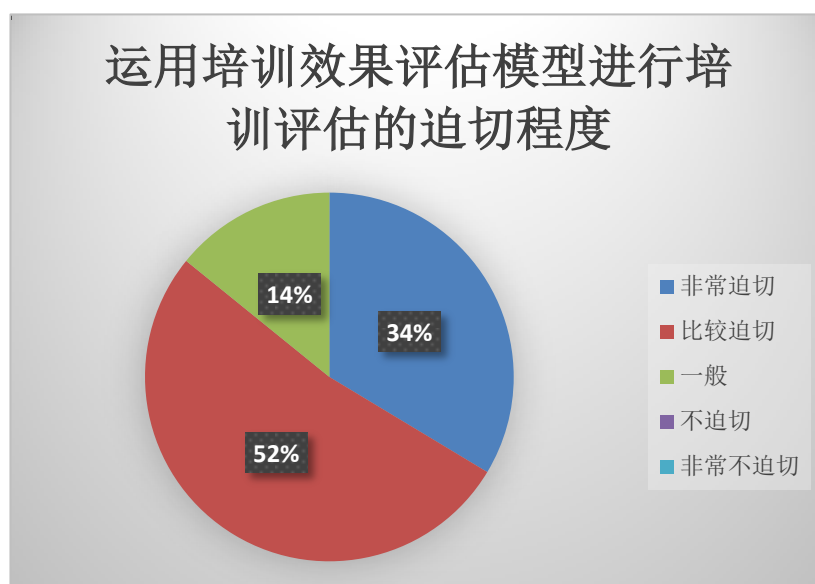


图 3.16 M 公司对营销人员运用培训效果评估模型进行培训评估的迫切程度图

由上图数据分析可看出：M 公司对营销人员运用培训效果评估模型进行培训评估的迫切程度认为比较迫切的占据一半的比重，为 52%。说明营销人员对 M 公司运用培训效果评估模型进行培训评估的比较迫切的。

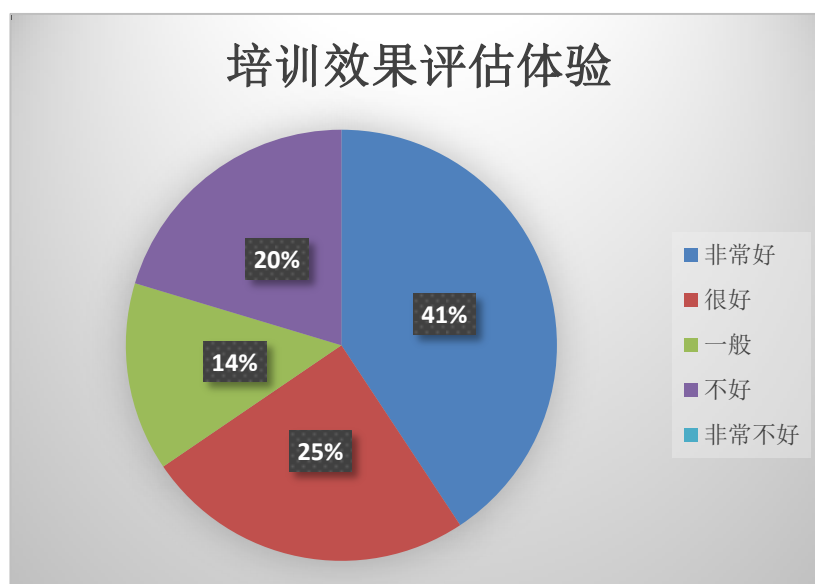


图 3.17 M 公司对营销人员的培训效果评估体验图

由上图数据分析可看出：M 公司对营销人员的培训效果评估体验认为非常好的占比为 41%，认为很好的占比为 25%。说明营销人员对 M 公司的培训效果评估体验是很好的。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/335032332214011132>