

## 摘要

### 纳斯达公司海外销售人员培训体系改进研究

人力资源是企业最重要的资源，也是企业发展的核心动力。培训作为现代公司培养人才最主要的手段之一，并对公司的成长起着举足轻重的影响。纳斯达公司是一家全球知名的通用打印耗材企业，但随着制造工艺的不断成熟和完善，市场竞争日益激烈，为了能够在市场竞争中获得更多的优势，同时有效推进公司三年战略规划和经营绩效的达成，需要对原有培训体系进行改进研究，全面提升海外销售团队的素质能力，弥补原有的不足。

本文在人力资本理论、学习型组织建设、胜任素质模型及柯氏四级评估模型的培训理论指导下，查阅了相关培训文献和纳斯达公司原有的培训资料。本文通过访谈法分析出原有海外销售人员培训体系的问题及产生的原因，主要包括公司培训需求分析不规范、培训计划规划和评估不足、培训组织与实施管理不足、培训效果评估不完善。如果不尽快弥补上述不足，公司就难以在激烈的市场竞争中获得优势，也难以推进实施公司三年战略规划和经营目标的达成。因此，对原有培训体系改进，全面提升海外销售团队的整体素质，已成为提升企业核心竞争力、支持公司发展变革及战略规划实现的必要路径并且已经迫在眉睫了。本文采取三层次培训需求分析法开展培训需求分析；从培训目标、培训内容和培训方式上完善培训计划；做好培训组织和实施工作；采用柯氏四级评估模型进行培训效果评估。最后提出了在企业文化、组织、技术方面的保障措施，以保障改进策略的顺利实施。

本文通过对海外销售人员培训体系的改进研究，设计出针对性更强的培训体系，提升其作为行业领先水平的海外销售人员的综合能力素质，进而加快弥补公司与国内外主要竞争对手的差距，持续保持公司领先的行业地位，推动公司实现从传统通用耗材制造商向打印行业领先的科技服务型企业转型，是公司

战略转型的关键举措，同时提升海外销售人员的绩效产出，实现个人同公司共赢发展。

**关键词：**

海外销售人员，员工培训，培训管理

# **Abstract**

## **Research on the Improvement of Overseas Sales Staff Training System of NSD Company**

Human resource is the most important resource of company and the core power of company development. As one of the most important ways for modern enterprises to cultivate talents, training plays a key role in the development of enterprises. NSD is a world - renowned company in the printing consumables industry. However, with the continuous maturity and improvement of the manufacturing process, the market competition is becoming more and more fiercely. In order to gain more advantages in the market competition and effectively promote the achievements of the company's three-year strategic plan and business performance, it is necessary to improve and perfect the existing training system as well as comprehensively improve the overall quality of the overseas sales team, making up for the original deficiency.

Under the guidance of training theories include Human capital theory, Learning organization construction, Competence Model and Kirkpatrick Model, this paper refers to some relevant literatures and the existing training materials of NSD Company. This paper analyzes the problems and causes of the original overseas sales staff training system through interviews and it is found that the company are not perfect in the training needs investigation, training plan formulation, training organization and implementation, training effect evaluation. If the above deficiencies are not remedied as soon as possible, it will be difficult for company to gain advantages in the fierce market competition and achieve company's three-year strategic plan and business goal. Therefore, to improve the existing training system and comprehensively enhance the overall quality of the overseas sales team has

become a necessary path to enhance the core competitiveness of enterprises, support company development change and implement strategic plan, which has become imminent. This paper improves the original training system for overseas sales staff by adopting the three-level training needs analysis method to carry out training needs analysis, improving the training plan from the training objectives, training content and training methods, organizing and implementing training, evaluating the training effect by four-level evaluation model. Finally, it puts forward some safeguard measures in the aspects of corporate culture, organization and technology to make sure the smooth implementation of the improvement strategy.

Through the improvement of the overseas sales staff training system, this paper designs a more targeted training program to improve the comprehensive ability and quality of the overseas sales staff as the leading level in the industry, so as to reduce the gap between NSD company and the main competitors in domestic and overseas, and continue to maintain NSD company leading position in the industry. Promote the company to transform from a traditional manufacturer of general consumables to a leading technology service enterprise in the printing industry. Promoting NSD company transformation from a traditional manufacturer of general consumables to a leading scientific and technological service enterprise in the printing industry is a key measure of the NSD company strategic transformation. Meanwhile, it can improve the performance and output of overseas sales staff to achieve win-win development between individuals and the company.

**Key words:**

Overseas sales staff, Staff training, Training management

## 关于学位论文使用授权的声明

本人完全了解吉林大学有关保留、使用学位论文的规定，同意吉林大学保留或向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅；本人授权吉林大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或其他复制手段保存论文和汇编本学位论文。

（保密论文在解密后应遵守此规定）

论文级别：  硕士  博士

学科专业： 工商管理硕士

论文题目： 纳斯达公司海外销售人员培训体系改进研究

作者签名： 郑娜妍      指导教师签名： 冉斌

2023 年 6 月 2 日

# 目 录

<b>第 1 章 绪论</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究背景与意义 .....	1
1.2 研究方法与内容 .....	3
1.3 理论基础和文献综述 .....	5
<b>第 2 章 海外销售人员培训现状及存在问题</b> .....	<b>9</b>
2.1 公司概况 .....	9
2.2 海外销售人员培训现状 .....	11
2.3 海外销售人员培训需求调查 .....	16
2.4 海外销售人员培训存在的问题 .....	18
2.5 海外销售人员培训问题的成因分析 .....	21
<b>第 3 章 海外销售人员培训体系改进方案设计</b> .....	<b>24</b>
3.1 海外销售人员培训体系的改进原则 .....	24
3.2 海外销售人员培训需求分析 .....	24
3.3 海外销售人员培训计划制定 .....	28
3.4 海外销售人员培训组织与实施 .....	34
3.5 海外销售人员培训效果评估 .....	35
<b>第 4 章 海外销售人员培训体系改进的实施和保障</b> .....	<b>37</b>
4.1 企业文化保障 .....	37

4.2 组织保障.....	38
4.3 技术保障.....	39
结 论.....	40
参考文献.....	41
附 录.....	44
致 谢.....	50

## 第1章 绪论

### 1.1 研究背景与意义

#### 1.1.1 研究背景

珠海，被称为全球打印耗材之都，全球超过三成的硒鼓，一半的墨盒以及八成的色带均来自珠海，约占世界兼容耗材70%的份额。珠海现有打印耗材企业超过500家，耗材行业从业人员超五万人，占有全球耗材行业从业人员的三分之一，不得不说珠海已成为了全球最主要的打印耗材生产地。

纳斯达公司创立已有22年，专心研究在打印显像行业领域，纳斯达公司目前已是全球第一打印机通用耗材厂商，成为全球知名的通用打印耗材企业。公司主营产品为激光打印耗材、喷墨打印耗材、针式打印耗材、墨水及耗材核心部件产品，客户覆盖世界一百五十余个国家和地区，有众多同行中的知名品牌，并超过百分之七十的业绩来自国外市场。随着制造工艺的越发完善及成熟，行业的无序竞争不断加剧，打印耗材价格战频发，市场竞争日趋激烈，此外由于在大环境下，无纸办公的覆盖和数字化转型对行业发展的影响程度越来越明显，打印需求的下滑是所有打印耗材企业要面对的形势，纳斯达公司正在经历前所未有的市场竞争压力。在行业竞争激烈的背景下，公司确定了三年的战略规划，明确走高端、品牌之路，打造差异化优势产品，将进一步推动高端通用耗材产品的升级，将直接与打印机原装厂商竞争，满足用户个性化的打印需求，从而提高公司的整体竞争力。市场的激烈竞争在一定程度上反映出人力资源的竞争，为了更好在竞争中获得有利地位，公司在对自身人力资源现状分析时，由于公司主要竞争对手已有一定转变，竞争对手如Clover、Amor、Ding Long，公司发现海外销售人员当下能力素质存在的问题：一是随着公司延伸产业链及生产更多细分化领域产品，基层销售人员对公司产品全面熟悉掌握度不足，绩效表现不能难以满足企业的需求；二是随着公司产品出海发展，中层销售人员对品

牌营销管理的知识储备不足、对整套产品销售解决方案的系统营销理念有待提高；三是高层销售管理者在组织经营发展、市场战略规划上还有一定的缺乏，难以有效支撑公司中长期战略目标的实现，小部分的高层管理者出现学习动力不足的情况。

人力资源在一定程度上是企业最为关键的资源，是企业持续不断发展的主要动力。而销售人员在企业经营发展中充当十分关键的角色，对企业的发展具有关键作用，是企业价值的最终实现者。公司的基层、中层及高层销售人员的能力素质都存在一定的不足，如果不尽快弥补上述不足，公司就难以在激烈的市场竞争中获得优势，也难以推进实施公司三年战略规划和经营目标的达成。加上行业的地域性及特殊性，公司的主要竞争对手在海外市场，目前市场上经验丰富的海外销售人才严重供应不足，难以直接从市场中引进。因此，对现有培训体系改进，完善、强化各层级海外销售人员的培训，全面提升海外销售团队的整体素质，已成为保证企业核心竞争力、支持公司发展变革及战略规划实现的必要路径并且已经迫在眉睫了。

### 1.1.2 研究意义

2021年，全世界印刷用品的总销售额将达到七百五十亿元以上并保持稳步上升，年复合增长率将在百分之一以内。目前中国印刷耗材的总容量大约在1400-1500亿人民币，近年来保持着百分之二以上的复合增长率，其中通用耗材的总容量仅占其中的百分之二十左右。我国印刷耗材产业已历经了十几年的成长，行业竞争十分激烈，国内市场逐渐饱和市场增速比较缓慢，但在海外市场上市场占有率仍有很大的提升空间。中国打印耗材制造商若想要突破现有市场竞争激烈的局面，就必须积极拓展海外市场，关注海外高端渠道及品牌推广的能力建设。本文研究能一定程度上代表中国打印耗材企业在转型时面临的人力资源问题，对中国打印耗材企业海外销售人员能力培养提升具有重要借鉴作用。

中国经济已经进入了高质量发展的新时代，立足于经济转型的升级需求，出海对于中国企业而言已经不仅是单一企业的选择，而是时代发展的必然趋势。中国企业为了短期的经营利益及长期可持续发展，品牌价值对于企业出海经营

业务中的价值性不言而喻，因此急需培养一批具有品牌营销理念及技能的海外销售人才。本文研究能探讨中国出海企业如何培养具有品牌营销理念及技能的海外销售人才。

纳斯达克公司成立已有22年，虽说已成为全球知名企业，但公司过去的发展更多依靠耗材行业发展红利和中国生产优势，近年来我国耗材产业已经步入成熟与缓慢增长期，随着行业竞争进入红海，行业竞争对手发生转变，海外销售人员作为公司发展的关键人力资源，公司应大力关注如何提升其绩效产出，进而使其满足企业战略发展的需求，这项人员培养的工作已成为公司的当务之急。

本文在原有培训体系基础上进行优化改进，设计出针对性更强的培训课程，提升其作为行业领先水平的海外销售人员的综合能力素质，从而持续保持公司领先的行业地位，推动公司实现从传统通用耗材制造商向打印行业领先的科技服务型企业转型，是公司战略转型的关键举措，同时提升海外销售人员的绩效产出，能有效提高海外销售人员的忠诚度与敬业度，达到员工与公司共赢发展。

## 1.2 研究方法 with 内容

### 1.2.1 研究方法

本文选取纳斯达克公司海外销售人员作为研究对象，通过对相关国内外文献的归纳整理，在此基础上充分学习员工培训体系的研究成果和最新动态，从而对纳斯达克公司海外销售人员现有培训体系进行分析，并结合公司的实际情况，提出能够满足公司需求的改进措施及实施保障。本文采用的研究方法主要包括：

#### (1) 文献研究法

本文认真学习相关海外销售人员培训、人力资源管理、员工培训等的文献和著作，充分了解培训理论的发展现状和未来趋势，然后对公司海外销售人员培训工作存在的问题进行调研分析，从而在理论文献的指导下进行培训体系的改进研究。

#### (2) 访谈法

本文对公司管理层、海外销售部门负责人进行面对面访谈，深入了解公司海外销售人员关于培训课程、培训方式和培训师资等方面的问题反馈及培训需求，还包括培训中潜在偏好和建议，然后进行汇总分析，为后续培训体系的改进设计提供依据。

### 1.2.2 研究内容

本论文主要由四个部分组成。

第1章，绪论。本章主要介绍本文的选题背景和研究意义，同时介绍了本文的研究方法和内容，然后对国内外研究现状进行论述，为海外销售人员培训体系的改进研究提供借鉴参考和理论依据。

第2章，纳斯达公司海外销售人员培训现状及存在问题。本章主要对纳斯达公司的基本情况、海外销售人员培训体系现状进行阐述和分析，通过访谈法得出海外销售人员培训体系存在问题和问题成因。

第3章，纳斯达公司海外销售人员培训体系改进设计。本章基于前文的分析，提出对公司海外销售人员培训体系的改进措施，包括培训需求分析、培训计划制定、培训组织和实施、培训效果评估四个方面。

第4章，纳斯达公司海外销售人员培训体系改进的实施保障。本章是对上一章的进一步补充和完善，提出在企业文化、组织及技术方面的实施保障，以保障培训体系改进设计的顺利实施。

结论，纳斯达公司海外销售人员原有培训体系存在明显不足并影响到公司的长期发展，公司需对海外销售人员培训体系进行改进，首先采取三层次培训需求分析法，结合公司海外销售人员胜任素质模型得出需求分析结果；接着从培训目标、培训内容和培训方式上输出改进后的海外销售人员年度培训计划；然后做好培训组织和实施工作；最后采用柯氏四级评估模型进行培训效果评估，从而使海外销售人员培训体系有效改进。

## 1.3 理论基础和文献综述

### 1.3.1 理论基础

#### (1) 人力资本理论

人力资本这个概念最早是古典政治经济学的奠基者亚当·斯密在《国富论》一书中提出的，他认为“学习是一种宝贵的才能，也是他所属社会财产的一部分”。简单来说，亚当·斯密把人才的才能增长看作是组织、社会的财富，人力资本可以提高生产效率。

人力资本理论是二十世纪六十年代初开始形成的，美国经济学家舒尔茨和贝克尔是主要的代表人物。舒尔茨认为，“人力资本所表现为人所拥有的知识、资历、技能、经验、技术等因素，而人力资本与其他资本相比较而言是一种投资率很高的投资，而且这种投资带来的收益对个人、企业和社会的长远发展也有巨大的影响，另外人力资本还可以代替其他生产要素不足的部分，促进经济的增长”。贝克尔指出，“人力资本是一种增加人力资源的活动，这种活动可以影响未来的货币收入和精神收入，而培训能够不断的提升人力资本投资获得的收益，因此在进行人力资本投资时，要同时考虑到当前及未来可能获得的收益情况。”

#### (2) 学习型组织建设

十九世纪六十年代，福里斯特在《企业的新设计》一书中，首先提出了学习型组织的概念，美国麻省理工斯隆管理学院教授彼得·圣吉在《第五项修炼—学习型组织的艺术与实务》书中也描述了学习型组织的含义，他认为“学习型组织应该具备五项原则，分别是自我超越、团队学习、心智模式、共同愿景和系统思考，其中第五项系统思考是五项修炼的核心，是其他修炼的互动”。在学习型组织理论的指导下，企业的员工都可以自发能动的学习，完成个体的目标，相互启发，这样的话整个组织就会被个体的力量带动，将学习力转化为创造力，从而在这种创新学习氛围中有效地改变现状，组织自发充满活力，获得有利的竞争优势。

### （3）胜任素质模型

传统培训活动往往看重的是员工知识、技能和素质的提升，但是通过研究和实践发现，对企业来说知识、技能和素质是很难测度的，却可以较为直观地观察到行为的变化，从而识别出组织的整体绩效水平是否有效提升。

“胜任力”这个概念最早由哈佛大学教授戴维·麦克利兰于1973年提出，在其著作中提出了多重定义的胜任，指出“胜任力是一种可见的行为表现，是学习过程的产出；胜任力是一种标准，体现为一种品质；胜任力是个体潜在的特征，包括知识、技能和态度等”。基于胜任力理论的胜任素质模型是将绩效优秀人员的知识、技能和能力表现具体化，目前胜任力模型在人力资源管理中的人员招聘、培训开发、绩效考评等方面都有较好的应用。

### （4）柯氏四级评估模型

柯克帕特里克四级评估模型是国际著名学者唐纳德·柯克帕特里克创立的并已在全球广泛应用的著名培训评估工具。柯氏四级评估模型在进行培训效果评估时主要从反映层次、学习层次、行为层次及结果层次分层级进行评估，实施程度从易到难。

人力资本理论告诉我们培训能给企业带来有效的价值，培训的投入可以给企业增加未来短期和长期的收益。学习型组织建设对于员工培训工作而言，建立学习型组织有着十分重要的指导意义，它强调如何让个人自带动力从而使组织不断充满活力。胜任素质模型指导我们更有针对性地进行培训需求分析，识别出企业当前人员与绩效优秀人员行为上的差异表现，进而有方向性地提出提升措施。柯氏四级评估模型对于培训效果评估具有重要的借鉴应用作用，指导企业如何从不同深度和难度情况下开展效果评估工作，从而使培训效果评估更加科学有效。

## 1.3.2 文献综述

### （1）海外销售人员培训

张坚（2002）在心态、技能和能力要求上提到外销员需要具备国际贸易理论知识、掌握了解生产的情况、清晰计算出口价格数据、熟悉掌握国际市场行

情、充分了解客户心态和资信。冯丽娟（2005）提出：优秀的外贸业务员应具备的素质有了解产品、外语要好、熟悉外贸流程、广泛的客户资源、能随时应对变化和细心完美、诚信宽容、耐心坚持的品质。再者，国际商贸中的跨文化及沟通差异仍是我们不得不关注的重要因素。余桂兰（2009）指出，来自价值观、思维和行为方式和宗教和风俗习惯上的差异是作为国际商务专业人士必须正确认识 and 理解的。周东斌（2014）提到：对销售人员开展有效的培训，一是提升销售业绩的最快的途径；二是可以将公司经营战略目标和员工个人的发展目标结合，调动员工的积极性，实现企业和员工的双赢；三是通过有效知识沉淀，形成企业长远发展的宝藏。以上文献综合指出了作为一名海外销售人员应具备的能力素质，还有对海外销售人员培训的必要性。

### （2）培训需求分析

江帆（2015）指出培训时应根据需求预测进行课程设置和科学地选取课程内容。里面有个观点比较新颖，他提到销售人员要想在实际的工作中准确预测自身的销售培训需求是比较困难。因为销售人员经常关注如何达成企业下达的销售任务，缺少自身利弊总结，有很多人看到自身业绩欠佳却很难分析出来实际产生的原因。因此可以通过两种方式来遴选课程：基于销售人员的职业能力需求选择和基于销售工作岗位任务要求选择，这样销售课程的有效性和实用性将得到保障。

### （3）培训组织实施和效果评估

江帆（2015）提到企业对员工进行培训的最终目的，是要形成一种自上而下的全员学习型文化，进而提升员工的学习能力和创新能力，所以必须要有一系列的管理制度来支撑。冯帆等（2017）提到培训实施包括培训班实施、开展培训测评、判断评估方式等三项内容，例如在培训班实施中还需要考虑师资管理、学员管理、班务管理、教学设施管理及安全管理，如缺少某一个环节都会使培训效果大受影响。

培训评估能够直接反应人力资源培训效果，培训评估可以运用柯氏四级培训评估模式，即反应评估、学习评估、行为评估、成果评估。魏秀丽和寇茜茜

(2016)进一步基于柯式四级培训评估模型的员工培训效果转化影响因素进行深入研究,输出“在培训转化过程中,影响培训效果转化的重要因素包括有成就动机、培训即时满意和培训迁移气氛,这三个关键因素对个人绩效的提高都有促进作用,其中培训迁移气氛对绩效提高的作用是最强的;三个因素通过影响员工的学习效果和行为转变,最终影响个人绩效的提高。此文献带来的借鉴意义在于告知企业合理激发员工成就动机和创造良好的培训迁移氛围即可使培训效果事半功倍。Attia Ashraf M. (2021)指出销售经理应对培训效果评估中学员的培训反应和培训项目的知识水平设定一个检验标准。公司还应该把高质量的讲师纳入培训师评估,以提高销售培训的效果评估水平。

综上所述,上述国内外学者从各自对培训的研究角度阐述了海外销售人员培训需关注的要点、培训需求分析的意义、培训组织实施和效果评估应考虑方面,为海外销售人员培训体系改进设计提供重要的指导和方法举措,对于海外销售人员培训体系改进设计有很好的借鉴作用,但以上文献实际针对海外销售人员群体缺乏实践案例,需要在实践中进一步论证。

## 第 2 章 海外销售人员培训现状及存在问题

### 2.1 公司概况

#### 2.1.1 公司简介

纳斯达公司母公司纳斯达集团同样创立于 2000 年。纳斯达集团专注打印显像行业二十二年，目前已成为全球龙头的激光打印机厂商。纳斯达集团是中国上市企业五百强，市值超过七百亿元人民币，2021 财年营业收入超过两百亿元人民币，集团公司业务覆盖打印行业全产业链，业务遍及一百六十多个国家和地区，并拥有多个行业内知名品牌。集团公司从刚开始做打印机通用耗材，然后自主研发了打印耗材芯片，成为全球领先的通用打印耗材企业；2010 年开发出具有自主知识产权的“奔图”激光打印机，掌握了激光打印机核心关键技术，构建了打印行业知识产权分析平台；2014 年在深交所上市成功，其后两次得到了国家集成电路大基金的投资，进行快速扩张发展；2016 年发生行业大事件，公司成功并购国外高端激光打印机利盟国际（原 IBM 打印机事业部，纽约证券交易所上市公司），成为当年行业大事件，公司实现了行业上下游的渗透融合、产品上实现从低端到高端的全系列覆盖；在 2020 年，集团公司开始非打印领域芯片的快速渗透，相继在郑州、成都等地方成立新的研发中心，同时原有在珠海、上海、杭州的研发团队也进行壮大，技术研发实力得到有效保障；在通用 MCU 业务板块上，公司与知名厂商达成合作已实现工控，汽车等中高端应用领域得到了快速的增长；2021 年，集团公司将筹备多年的并购事件完成，将“奔图电子”公司纳入上市板块中，大大提升了公司的打印机产业链覆盖度，公司未来可期。

纳斯达公司是纳斯达集团旗下负责通用打印耗材产品研发、生产及销售的子公司，年生产 1.9 亿只墨盒，6000 万只硒鼓，通用打印耗材是中国出口市场份额第一，年销售额超 30 亿元。业务优势包括占据中高端市场，在全球中高

端市场中纳斯达克的专利耗材产品销量领先；掌握自动化生产技术，产品质量稳定；掌握“万向头驱动专利规避”及“墨盒微压阀供墨技术和打印头转换匹配适配器”等多项核心关键专利技术；有兄弟公司极海微电子有限公司生产供应通用耗材芯片。

### 2.1.2 海外销售人员概况

纳斯达克公司近七成营收来源于海外业务，截止 2022 年 12 月底海外销售团队总人数近 130 人，经过公司管理层及团队成员的努力，公司在人力资源上已初步形成了一支素质较好、忠诚度较高的人才队伍，见证了多年公司在海外市场上取得的一个又一个关键的胜利，同时为公司后续快速发展奠定了坚实的人力资源基础。

但是，随着公司的高速发展，面对日益激烈的市场竞争，公司人力资源逐渐突显出来一系列的问题：如海外销售人员模块结构还需要结合公司战略方向调整以匹配业务战略，适应增加业务拓展和品牌业务人员；核心岗位人才的培养及其储备不足以支撑战略业务的快速发展；中高层团队人员过于稳定，对基层人员晋升发展有一定限制。

#### （1）业务模块分布

海外销售团队根据公司的业务现状及战略发展方向分为三大业务模块：业务拓展模块、品牌业务模块及传统销售模块，人数占比为 19%、12%及 69%，销售团队主要还是以传统销售人数为主，近两年随着公司走高端、品牌发展之路，业务拓展模块和品牌业务模块人数在逐步扩大并会进一步扩大，三大模块成为支撑公司长远发展的三驾马车。

#### （2）年龄结构分析

纳斯达克公司成立二十余年，许多员工一起见证公司的快速壮大。公司员工的平均年龄也从 20 多岁逐渐过渡到 30 多岁，目前纳斯达克公司海外销售在职员工的平均年龄达到 31 岁，其中 20-24 岁占比 18%、25-29 岁占比 26%、30-34 岁占比 28%、35-39 岁占比 19%、40 岁以上占比 8%。

#### （3）性别结构分析

由于纳斯达克公司海外销售业务模式及语言因素的影响，当前海外销售员工女性占多数，男女比重为 36%：64%，随着公司业务模式从传统销售转换为业务拓展及品牌业务，男性员工的权重有逐渐增大的趋势。

#### （4）学历结构分析

公司海外销售人员现有的学历层次以本科学历为主，受公司近三分之一来源于公司统招本科应届大学生，本科学历占公司八成。大专学历占比 16%，其余为研究生及以上和中专学历。

#### （5）人员司龄结构分析

公司海外销售人员平均在司年限为 5.4 年，是一支比较忠诚的团队，公司有不少跟随公司从小壮大发展起来的员工骨干，超过 10 年司龄的忠诚海外销售人员占比达 21%，5-10 年占比 18%、1-5 年占比 35%、不到 1 年占比 25%，公司近三年时间销售团队人员数量每年以 10%-15%的增速增长。

#### （6）海外销售岗位特点

尽管海外销售岗位也属于销售岗位，但由于需要面对全球多个国家的营商环境，海外销售岗位在对比国内销售岗位来说在某些方面需要有更高的要求，包括海外销售人员不仅要具备一定的销售知识、技能和能力，还要求海外销售人员需要具备更加系统性、全面性的思维，要熟悉掌握国际贸易较为复杂的法律法规、进出口流程，还有当地的语言要求和文化的敏感性。

## 2.2 海外销售人员培训现状

### 2.2.1 培训组织体系

目前，由于纳斯达克集团的组织架构划分及人员规模，纳斯达克集团有三个不同层级培训组织机构负责培训管理及培训实施工作，集团层面上由人力资源部培训与企业文化组负责集团公司整体的培训及集团层面分模块分层级的培训项目的组织实施；纳斯达克公司层面上由经营管理部承担通用类培训和新员工培训

的组织实施；而对于海外销售人员则由专门海外销售团队 HRBP<sup>①</sup>负责培训的组织实施。其中集团公司人力资源部培训与企业文化组负责结合集团公司的发展战略，制定相应的人才发展规划，组织开展集团各下属公司年度培训需求中一级业务单元负责人的培训访谈工作，响应各下属公司普遍反馈的重要紧急培训需求的落地跟进，同时还负责对下属公司的培训工作进行定期的监督并根据开展情况提出指导意见；纳斯达克公司层面的经营管理部则负责对各模块人员的培训需求进行调查、整理和归类，满足纳斯达克公司通用性的技能需求培训的组织开展、同时对下属各模块如一线制造、技术、供应链、海外销售、国内销售、跨境销售、职能等培训数据收集和整理，开展相应的评选活动；而海外销售团队 HRBP 则负责根据海外销售团队培训需求进行匹配，满足该类群体的个性化培训需求。

## 2.2.2 培训流程运作体系

### （1）培训调查和分析流程

纳斯达克公司的培训调查流程和分析流程是建立在纳斯达克公司三级培训组织机构的模式上开展的。在调查流程上，集团公司人力资源部培训与企业文化组负责制定年度集团公司培训需求实施方案，组织开展集团各下属公司一级业务单元负责人的培训访谈工作并做好登记；然后由各下属公司 HRBP 开展各业务单元的培训调查工作，结合各部门业务发展和员工职业发展需要，输出培训需求；各下属公司将培训需求进行初步分类，将需要集团公司统筹支持的培训需求标识出来，将整个培训需求汇总反馈。在分析流程上，集团公司人力资源部培训与企业文化组对各 HRBP 提交的培训需求汇总信息，提炼出需要集团公司统筹支持的培训需求进行分析，列出后续培训需求计划；对各下属公司自行拟定的培训计划给予指导意见反馈；纳斯达克公司的 HRBP 人员针对收集的公司培训需求根据其重要性、紧急性和覆盖度来综合排序，结合公司的发展战略及当年业务目标，决定是否纳入年度培训计划中。

<sup>①</sup> HRBP 全称为 Human Resource Business Partner（人力资源业务合作伙伴），是企业派驻到各个业务或事业部的人力资源管理者。

## （2）集团层面运作

为了更好更快满足人才培育发展的需要，纳斯达集团于 2020 年成立自身的人才培育基地“纳斯达大学”。纳斯达大学成立的目的有三，一是培养和储备人才，二是企业文化的高度融合，三是扩大集团外部的品牌影响力。回顾 2022 年，纳斯达大学在培训体系建设，管理模式优化、人才发展项目方面做出了新的尝试与探索，为实现纳斯达大学第一个三年目标迈出了坚实的一步。

在培训体系建设上，集团公司进一步完善培训计划制定工作，建立集团公司—下属公司双向培训计划模式，有效指导集团年度培训开展方向，在深入了解各下属公司培训需求的同时，整合各业务单元课程资源、讲师资源，开展培训项目真正做到“从业务中来，到业务中去”。在培训管理模式上，面对疫情常态化管控需要，为丰富公司培训开展模式，探索数字化培训管理进程，降低公司人工管理成本，从 2021 年下半年开始，纳斯达大学启动线上培训管理工作，优化混合式学习项目开展模式。在强化人才发展项目上，经过三年来的沉淀，纳斯达大学开展独具特色的专业人才技能培养包括研发创新训练营、供应链模块训练营、人力资源训练营等八大训练营；另外在“航海工程”项目上完成主管班、经理班、总监班、总经理班等层级课程匹配，进一步扩大培训项目规模，降低课程设计颗粒度，精准参训人群分类，实现管理人群各层级、全覆盖、技能人才重点覆盖的培养体系。

## （3）纳斯达公司层面运作

如表 2.1 所示，在纳斯达公司层面一是开展新员工培训，课程体系包括公司介绍、企业文化、行业状况介绍、产品知识介绍，帮助新员工更快融入集体。

二是开展通用技能培训，包括日常办公技能如 Excel 和 PPT 技巧、时间管理、执行力、沟通表达等培训课程，每月计划有 1-2 门课程。

三是设置培训积分方案，收集各模块部门培训实施数据，鼓励各模块部门之间组织开展独具特色的学习提升活动。

## （4）海外销售人员层面运作

由于海外销售的岗位特点及其与国内销售的差异，针对海外销售人员需要

设立满足其岗位的培训课程。如培养人员关注国外政府和政治的作用、关注当地的法律法规、营商环境、不断提升自身的语言技能、熟悉当地的文化氛围及文化敏感性、熟悉当地的营销方式，如当地的主流媒体平台、掌握国际贸易流程及最新要求。

纳斯达公司针对海外销售人员有单独的培训体系，一是设定比较完整的内部培训管理制度，涵盖内部讲师课酬、补贴及培训要求等，建立了近 20 名内部讲师团队，开发内部课程 20 余门。

二是针对海外销售设立的“创新学院”开展精英销售班和管理干部班，课程内容涵盖产品类、客户分析、标杆学习等内容，采取线上线下结合的方式，另外还加入领导座谈会、读书分享、案例 PK 赛等活动。

三是响应海外销售群体需求的课程开展，如国际贸易术语及操作流程、出口船务培训、保险制度培训，还有提升营销技能的如客户关系维护、新客户开发、客户接待与拜访等培训课程。

表 2.1 现海外销售人员年度培训计划表

序号	课程	培训频次	课时 (小时)	培训对象
1	新员工应知应会培训（企业文化、行业、公司、制度等）	1 次/月	1	根据实际需求 报名参加
2	产品基础知识培训		2	
3	实验室培训		2	
4	车间培训		4	
5	产品客户投诉培训	1 次/季	3	
6	出口船务操作流程		1.5	
7	进口国际贸易操作流程		1.5	
8	出口速递操作流程		1.5	
9	财务制度及操作		1.5	
10	中信保培训		1.5	

续表

序号	课程	培训频次	课时 (小时)	培训对象
11	系统培训	1次/季	2	根据实际需求 报名参加
12	Excel 培训		2	
13	PPT 培训		2	
14	邮电技巧培训		1	
15	时间管理		2	
16	赢在执行		2	
17	沟通表达		2	
18	客户长期关系维护		2	
19	新客户开发		2	
20	客户拜访与接待		2	
21	商务谈判		2	
22	如何做市场分析		2	
23	创新学院-精英销售班	1次/年	2个月	主管层以下
24	创新学院-管理干部班		2个月	主管层及以上

从 2022 年海外销售人员培训开展的情况来看, 根据 2022 年每次培训后收集的培训效果评估表得出, 首先是培训满意度 92%, 满意度高的课程集中在通用技能培训类及营销技巧类, 但《产品客诉培训》、《出口船务操作流程》、《进口国际贸易操作流程》、《出口速递操作流程》、《财务制度及操作》、《中信保培训》满意度均低于 90%, 学员反馈内容比较难记、实际操作上还需要多问。其次因为以上课程均无对要求特定人群参加, 是人员根据实际需求报名参加, 随意性比较大。海外销售人员的人均培训时长为 8.5 小时/年, 以上课程的人均培训市场为 5.3 小时/年, 也就是说海外销售人员平均参加了有超过三成的其他培训课程。最后, 从年度培训预算的使用情况来看, 2022 年培训费预算 20 万元, 实际使用 13.2 万元, 使用率只有 66%。

### 2.2.3 培训保障体系

纳斯达公司的培训保障体系分为硬件和软件两方面。在硬件方面，关于培训会议室，公司只有一个可以容纳 70 人的培训室主要用作一线制造员工的入职培训，其他培训活动的开展可以线上预订及使用公司会议室，如遇到培训会议高峰期时需要提前一到两周预订协调培训场地。关于培训经费，工会经费的一部分作为年度职工教育费用，2022 年培训预算为 20 万元，每年培训预算根据人数增加 5%-10%。

在软件方面，公司内部讲师来源于各部门经理层及以上的管理干部、来源于某方面专家特长的人才，他们对公司有较强的忠诚度。公司每年会组织对新的内部讲师进行聘用及原有内部讲师评估考核，需要符合一定授课时长及标准要求才能认证为公司内部讲师，进而授予相应的内部讲师等级，享受相应的授课补贴。除此之外，公司在晋升制度中也将内部培训授课纳入晋升的必要满足条件之一，因此内部讲师队伍也在逐步壮大。除线下授课外，线上授课课程近三年因受疫情影响有所增多，主要使用钉钉授课学堂作为培训项目线上开展，或根据培训项目短期使用第三方开发的软件平台，因为受授课学堂的功能及系统名额的限制，使用频次并不多。

## 2.3 海外销售人员培训需求调查

为了更好的了解海外销售人员培训存在的问题，纳斯达公司组织开展了培训需求访谈，采取面对面的访谈形式，访谈人是纳斯达集团培训与企业文化组的培训主管和纳斯达公司海外销售团队 HRBP，被访谈对象包括纳斯达公司总经理、纳斯达公司副总经理、海外销售部门负责人、一线海外销售经理代表，共 14 人，其中访谈分三批次进行，总经理及副总经理一批、海外销售部门负责人一批、一线海外销售经理代表一批，访谈问题清单详见附录 1。访谈的目的包括：明确需要改善的业务问题、确认导致该问题的行为因素、区分培训需求和非培训需求、确定培训需求的轻重缓急以及确定培训设计的参数。

第一，现有培训方案存在的问题。被访谈对象对过去 2022 年开展的培训评价或意见有：培训需求调研后反馈环节缺乏，不少需求提了较长时间未能有效满足；部门业务经理参加了很多场次培训，但有部分培训课程效果一般，培训后难以满足部门的业务需求；部门新手业务经理在业务流程上手速度慢，经过培训后还需要部门导师手把手教授才能逐渐上手，浪费人员时间精力；大部分培训课程以讲师讲授为主，理论知识偏多，课程氛围比较沉闷，学员吸收程度一般。以上反映出培训需求未能有效落地和满足，培训方式单一，培训计划制定未经过充分评估，导致培训效果一般等问题。

第二，2023 年业务痛点或挑战。2023 年的业务目标的痛点或挑战有：公司战略方向做高端新客户、品牌新客户及高价值项目，对人员综合能力要求更高，不仅需要人员具备高端渠道开拓、品牌营销的知识能力，还需要具备跨公司、跨文化、跨部门的知识、技能和能力；市场环境低迷且竞争激烈，传统销售渠道萎缩，新的销售渠道挖掘乏力；公司面对海外多国家地区，针对不同市场的产品选择问题；随着团队越来越大，有效激励的问题；随着社交媒体的应用越来越高，海外市场如何有效利用。以上反映出公司业务方向已发生变化，对海外销售人员提出了更高的要求，需重新结合组织情况进行培训需求分析，调整培训计划。

第三，不同人员群体的培训需求。关于需要提升的关键的知识、技能以及观念，被访谈对象针对不同群体提出不同的需求。针对海外销售业务经理，提出培训需求有重点产品知识，包括产品卖点、各国家产品需求、产品针对渠道等、业务订单流程；针对海外销售管理干部，提出培训需求有战略思维、创新能力、领导力等；针对海外销售全员，则提出关于结构化思维、跨文化交流、营销技能类的培训需求。以上反映出现有的海外销售人员培训计划是比较粗放的，并没有区分人群，而且不同人群的培训需求和紧急程度是不一样的，必须在培训计划中区别对待及有效落地。

第四，绩优人员与普通销售的差异点。当问及现有人员与绩效优秀人员在哪些方面存在主要差异时，结合海外销售人员胜任素质模型排列出最为关键的

素质能力，主要为关联专业知识、执行力、逻辑分析、产品知识、客户开拓、商务谈判和项目管理。以上反映出绩效优秀人员做的好的需要现有人员提升的地方，这告诉我们哪些群体是培训的首要对象以及培训的重要内容。

第五，培训方式等其他建议。最后被访谈人针对新的一年提出了对培训工作的建议，包括培训内容的增加并且对培训课程分类、培训课程需要增加考核环节、采用丰富的培训方式、培训课程可增加案例分享、在培训经费上投入更大的力度，以上建议有利于在培训体系的改进上更具有针对性。

## 2.4 海外销售人员培训存在的问题

### 2.4.1 培训需求分析工作

纳斯达克集团公司的培训需求分析工作在一定层面上是纳斯达克集团自上而下的下达到各下属公司的工作任务，分三层级进行。培训需求分层进行会导致业务实际培训需求有所脱节。目前来看纳斯达克公司以往的三层级培训调查中没有从各业务单元、部门及员工实际遇到的困难着手调研和分析，仅单纯对员工培训的需求收集，存在员工仅从自身出发忽视部门当前存在的挑战及问题，尤其是因为内外部环境变化带来的新的问题，还会因为认知上的不对等忽视本质的问题。另外，纳斯达克公司在以往的培训需求分析中对于员工培训需求是缺乏比较系统地分析，很多培训活动都是在产生问题之后才被临时安排的，有部门提出需求就急忙安排，没有培训计划的评估，也没有建立标准化的培训需求分析流程，更没有与员工胜任力和职业生涯规划相匹配。除此之外，原来过多强调培训需求调查的形式，培训需求调研后反馈缺乏，不少需求提了较长时间未能有效满足，有的培训需求甚至提出了有两三年了也还在提出，不仅影响了业务部门的工作有效开展落地，还让海外销售业务单元领导及部门负责人对培训工作产生质疑。

### 2.4.2 培训方案制定

### (1) 培训内容

由于市场环境和业务情况是不断变化的，加上公司的发展战略的调整，公司对海外销售岗位提出了更高的能力要求。海外销售岗位是一个需要有多种知识、技能、能力要求的岗位，岗位要求比其他岗位要更加全面和复杂。同时，员工自身也越来越关注个人的能力发展，因此对培训工作提出更高的要求。

第一，新员工培训课程内容不完善。公司新员工课程体系包括有公司介绍、企业文化、安全培训、产品知识介绍，除此之外海外销售新员工的培训课程还包括产品进阶培训，有产品命名规则、产品实验室知识、产品客户投诉知识培训。但从海外销售新员工到岗后部门的反馈得知，新员工对主流产品常见知识、业务流程掌握还不熟练，需要业务导师手把手教授，而且新员工获知的水平跟导师自身的业务水平和理解存在很大关系，也耽误了业务导师较多的工作时间。加上国际贸易是一个相对特殊的行业，从谈判-成交-下单-交货-运输-保险-收款环节来看涉及到业务的全过程和一系列操作，海外销售人员对其中的任一环节都必须掌握了解，但学校教的国际贸易版本比现在国际通行的规则几乎晚了1-2个版本，这种情况下也只能在企业培训中给予补充。

第二，缺少涉及到高端及品牌渠道开拓维护的培训内容。公司在确定了往高端、品牌业务发展的战略方向后，海外销售部门负责人明显意识到现有销售人员缺乏这部分的相应知识和能力，不足以应付该类客户的开拓及维护工作。

第三，培训课程内容偏重于营销技能的培训，缺少综合素质和管理能力的培训。纳斯达克公司的高层领导一直以来都在提倡管理干部要“向管理要效益”，但对于纳斯达克公司管理干部的培训课程在设置上还是偏重于销售技能类，纵观近五年来海外销售团队人员随着公司业绩的增长和市场扩张，从原来的五十人已经翻番，团队涌现了很多小组及部门负责人，都是从原来的业务一线提拔上来的管理干部，在管理能力上并没有得到较好的指导培训。另外在综合素质上的培训也十分依赖集团公司的培训资源，虽然集团公司也有开展一系列综合素质的培训，如日常办公技能、沟通技巧、公文写作等，但还是远远不够的，尤其在公司面临激烈市场竞争和转型下，对海外销售人员的综合素质提出了更高

的要求。

第四，培训内容缺乏针对性。员工做多做少也要培训，做好做坏也一样培训，没有针对性进行培训实施，因此会对已经掌握培训内容的员工造成时间精力浪费。

第五，培训内容缺乏法规政策内容。国际贸易行业的特殊性还在于有很强的政策性，法规和操作会随之变化，不时有更新产品认证体系和出口退税政策，如果不及时了解掌握的话，稍有不慎就会造成公司不可挽回的损失。

### （2）培训方式

当前的培训方式有八成是讲师课堂授课和贯穿在培训过程中的拓展训练，一成是新人线上钉钉授课学堂培训，剩余一成是其他培训方式。主流还是灌输式的课堂授课，相对单一的培训方式在培训实施过程中无法充分达到培训目的，影响员工对培训活动的参与积极性，严重影响培训效果。尤其是现有信息技术的快速发展和年轻人员更偏向于有趣丰富的培训方式，公司可对此做进一步探讨。另外，在访谈时有超过一半的海外销售负责人提到采用丰富的培训方式和培训课程可适当增加案例分享，也反映了当前这块的不足。

### （3）培训师资

公司外部讲师和内部讲师的占比从三年前未成立纳斯达克大学的 5:5，调整到现有的 3:7，内部讲师队伍人数超过百人，其中海外销售模块内部讲师有 20 余人，内部师资的力量已较大增强。仅看海外销售模块，内部讲师来源于各海外销售部门的核心骨干，他们业务能力突出但在授课方面的能力却是参差不齐，尤其在授课方法与技巧上的应用待进一步提高，但销售讲师对提升自身授课技能的需求并不高，普遍认为自身的目标在于完成销售任务而不在于授课。

## 2.4.3 培训组织与实施

一是销售部门以完成销售业绩为主要目标，无论是销售业绩好人员忙不过来的时候，还是销售业绩差需要去主抓业绩的时候，海外销售人员的培训计划经常需要给销售工作“让路”，培训项目中还有不少因为销售工作冲突进行请假，使培训活动较难维持连贯性；二是在培训过程中缺乏管控手段，在培训实

施中存在着学员敷衍、应付的现象，例如培训心得造假等，影响实际的培训质量。三是随着培训课程内容的增多、培训对象的增加，公司目前的线上培训系统功能愈加显得单一，不能应对业务复杂的需求。公司需要结合培训实际情况开发具有多场景实现、多功能应用、跟踪培训全过程、让学员轻松学习的线上培训系统。

#### 2.4.4 培训效果评估

首先不同人员对培训效果的看法是不一致的，其中有纳斯达克公司总经理和副总经理、海外销售部门负责人、海外销售人员和培训组织者，因此对于单次的培训效果，大家的反馈维度和意见有时会有比较大的差异，而培训组织者难以统一概括。其次培训实施后，培训组织者把对该次培训课程的意见收集上来后，并没有在有效的时间内进行汇总分析，因此也没有给到反馈或者相隔太长时间才进行反馈。再者培训评估的方式是比较单一的，几乎九成的培训评估方式就是做课程后的《培训效果评估表》，而评估表就只有分数打分，设置维度偏少，更缺少对学员培训后的长期跟踪评估。

### 2.5 海外销售人员培训问题的成因分析

#### 2.5.1 培训需求分析不规范

一是培训需求调查首先应从公司的战略与环境分析出发，审视在公司战略目标下要求做些什么，其次从工作与任务分析出发，根据胜任素质模型和任职资格标准来分析应该做些什么，最后从人员与绩效分析出发，结合员工绩效考核结果和员工职业生涯规划来看实际做到什么，而不是从自身兴趣爱好出发或盲目选择课程。二是对需求分析结果应有要求，包括是否需要培训、培训的内容、培训的对象、培训的目标等。三是每年的培训需求调查之前应对上一年的培训计划有充分的复盘，避免培训需求重复提出又无法解决的情况。四是培训需求的调查和分析的完成情况没有追究到具体人员，培训工作的完成好坏对于

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/846211044030010052>