

基层销售人员流失研究 ——以教育培训行业 W 公司为例

白国超

(广州应用科技学院,广东 广州 510000)

摘要:经济从高速增长过渡到高质量增长的新常态,经济的新常态对人才的质量提出了新的要求。如何提升自己、如何提高职场竞争力成为当下青年面临的新课题。尤其是错过了大学教育,过早进入社会的人群,面临的竞争更甚,在此背景下,以提高职场人士学历、提高职场竞争力为主体的培训行业雨后春笋般成长起来。机构要想发展壮大,必须借助大规模的销售团队来实现。如何吸引和保留销售人员,成为教育机构的工作重点。本文就从教育培训行业和销售人员的特征开始来寻找销售人员流失的原因及其对策。从而为相应机构降低流失率提供一定的借鉴意义。

关键词:教育培训;基层销售;流失

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.06.160

1 教育培训行业现状

教育培训行业巨大,既包括以学而思为代表的中小学课外培训,也包括以中公、华图为代表的公务员和事业单位考试培训,还包括以提升城市就业者职场竞争力为目的的学历提升培训,本文研究特指学历提升培训行业,包括大专升本科、本科升硕士的课程内容培训机构。

1.1 增长速度快、潜力大

随着社会进入新常态,经济也逐渐告别了过去粗放的高增长,而慢慢过度到高质量增长阶段。增长速度的降低,减少了对人员的数量需求;发展质量的提高,增加了对人员素质的要求。与此同时,过去十多年的高校扩招,进一步增加了职场中大学生的比例和数量。在此背景下,由于种种原因,错失了高等教育而过早进入社会的职场人士则面临更加严峻的职场压力。新入职的大学生越来越多、

工作的要求逐年提高,如何提升学历、如何提升职场竞争力,成为摆在他们面前的现实问题。各种因素的叠加,让大城市奋斗的年轻人下班后都走进了各个培训机构来充电提高。顺其自然,培训机构也是雨后春笋般蓬勃发展起来。根据某权威机构测算,过去十年培训机构市场份额每年以 20% 的速度递增。

1.2 区域市场分化

区域经济不平衡,一二线和三四线城市的教育培训分化。一、二线城市有发达的市场经济,再加上当地政府对人才的重视,吸引了大批大专、本科、甚至更高学历人群就业。三四线城市则更多的是学历相对偏低的归乡人口。市场经济条件下,提升竞争力则是他们共同的诉求。于是,一二线城市呈现出硕士培训的日渐火热,三四线城市呈现出本科培训的逐渐成熟。不同城市、不同人群呈现出分化的区域市场。

1.3 高度依赖营销的人力密集型行业

相比传统大学在校生,职场人士呈现出更加分散的特征。而以职场人士为目标受众的学历提升培训,必然只能选择B to C(企业对客户)的模式来进行招生和服务。要想扩大招生量,只能增加销售团队数量。长此以往,教育培训行业形成了高度依赖销售人员的劳动密集型企业。如何吸引和保留人才成为影响企业发展的关键因素之一。

2 W公司基层销售人员流失现状及原因

2.1 W公司现状

W公司是一家以学历提升培训为主营业务的上市公司。成立初期,主要以北京、上海、广州、深圳等核心城市为业务重点,随着规模的增大,从2018年开始逐渐往郑州、武汉、杭州、佛山、汕头等二三线,三四线城市扩张和渗透。截止目前公司业务已经覆盖全国百分之七十的大中城市。公司以18到45岁在城市工作的大专及以下学历人员为核心客户,为他们提供学历提升和职业资格培训。公司成立以来,累计为数以万计的城市青年提供培训和职业指导服务,帮助广大青年在城市工作和生活。通过十多年发展,W公司目前已达到十亿级别年销售额,在职员工超过一万人大型公司。

W公司采用流量平台投放广告、销售促单转化、教学团队提供课程、客服团队提供服务的业务模式。随着5G技术的成熟、互联网课程,一个名师可以同时给数以万计学生上课,大大降低了对教师的数量需求。与此同时,借助大数据分析,流量投放也可以半自动化完成。唯一依赖人力的就是销售团队。因此W公司也形成了80%的雇员是一线销售的现状。销售人员是公司的重点需求,销售人员的招聘采用先培训后入职的模式进行。跟行业内其他公司类似,销售团队存在着流失率高、团队以新人为主、普遍缺乏老员工的现象。

2.2 人员流失现状

归属感低、流失率高:一线销售人员企业归属感低,流失率非常高,月度离职率15%-20%是行业内普遍现象,甚至年前、年后等个别月份流失率超过40%。公司内部流传“入职一周即为老员工”这样一句话,从此俗语中就可感受到人员流失的严重性。

人员流失的2162现象:2162即入职前2周培训期、入职后1-6个月考核期、转正后2年的发展期,这几个时间点是流失的高发期。培训机构招聘销售人员普遍采用入职前2周培训的安排,培训期内成功卖出一单产品,则可转为公司正式员工办理入职手续,没有产品成交,培训期满自动离开公司,此阶段约有50%人员被拦门外、离开公司。入职后1-6个月,新员工为了顺利转正,必然要承受更高业绩指标。业绩每周、甚至每天考核,连续三次考核不达标,就要红牌警告、连续红牌警告就要主动离职或者被动劝退。员工为了完成业绩,必然拼命加班,6个月高强度、甚至没有周末的工作,导致身心俱疲,很多人选择在转正前期离开公司。2年,员工已经在公司工作较长时间,追求更高台阶,成为他们核心诉求,但由于企业规模限制,员工上升渠道受阻,很多员工选择离开公司。

销售团队新员工居多、3年以上老员工奇缺:以广州分公司为例,销售团队约2000人,从入职时间上看,6个月及以下的员工占到了70%,达到1400人。3年及以上员工总和不超过100人。由于人员的快速流动,能够坚持在公司工作1年及以上的人员,基本上都做到了班组长及以上层级。

2.3 人员流失原因

工作强度大:员工996是常态,007的工作节奏也时常发生。晚上十点、十一点销售办公室内还是灯火通明。尤其是月度、季度考核的前几天,为了完成业绩,员工只有拼命加班。高额的业绩结果指标、强制性的潜在学员电话、微信沟通时长过程指标,给员工带来过高的工作强度,高强度的工作压力,导致很多员工离职。

企业用而不培:企业抱有销售就是招来帮我成交开单的,成交了就奖励,不成交就放弃换人。很少考虑对销售人员的培训。销售人员的职业发展更不是老板关注的重点。

企业口号文化:教育机构为了更容易招生,往往会把提升青年

职场竞争力、成就学员人生作为宣传口号和文化。很多人员因为能够成就学员而入职,可入职后发现,主管天天培训的技能不是如何成就学员,而是如何通过销售话术、销售技能,来更快的成交,公司从上到下关注的重点是成交,对学员的诉求关注并不多。正是这种入职前后的价值观冲突,很多销售选择了离职。

员工寻找工作盲目:刚毕业学生不知道自己干什么,也不知道能胜任什么,在找工作受挫后,往往盲目选择销售岗位。再加上销售岗位入职门槛较低,很多受教育程度较低的人员,也顺理成章的做了销售工作。这两类人员仅仅因为找不到更好的工作、仅仅因为销售的门槛低而选择了这份工作,而对自身特质和销售岗位要求则基本没有了解。入职前的盲目,必然带来入职后的被动和流失。

缺乏职业生涯:基层销售人员往往年龄较小,受教育程度较低,工作上往往严重依赖企业的培训,企业培训什么就学什么,自己很少有主动学习的精神和行动。正是缺乏职业生涯的基本认知导致销售人员工作短期化趋势非常明显。一不高兴就离职、缺乏基本的生涯规划。

3 改善对策

3.1 加强业务规划,避免盲目招聘

很多企业往往是销售业绩下降了,就拼命招聘销售人员,成本增加的过快,则快速的裁员。导致销售人员流失过大。笔者所经历的一家上市公司为例,每次财报公布之前,为了提高人均单产,则快速裁员,一周之内几千人离职。财报公布后,为了业绩又突击招聘,上个月被裁,下个月又被重新招聘过来的现象时有发生。为了改善这种状况,企业要加强业务规划,努力平衡人力数量和成本压力之间的关系,降低员工流失率。

增强管理效能,降低工作强度:企业应该逐渐转移重心,从单纯的依赖增加劳动强度来提高业绩,转变为改善企业综合管理,增加产品价值和含金量,通过优秀的产品和服务来吸引学员报名。在管理上要效率、在产品中要利润。

3.2 增强职业规划,改变用而不培

改变对销售人员只是使用,而不培养的现状,针对不同情况员工设置不同职业发展路径。如针对新员工建立师傅带徒弟机制、针对工作6个月及以上员工,则增加企业外部培训的机会,让员工在干好本职工作的同时,也了解到行业的新鲜特征,增加他们的视野和发展后劲。针对2年及以上员工,则要为职业晋升做好充分的照顾和关注。

3.3 完善企业文化,做好入职前沟通

企业文化对员工的流失往往是潜移默化的。有研究表明工作3到18个月的优秀员工的离职,往往就跟企业文化有关系。一些员工反应,公司的企业文化更多的是放在公司墙上的标语,而公司并不完全按照这个特点执行。另一些员工则认为公司真正风行的做事风格与自己的价值观相冲突,于是选择离职。

为了改善这种状况,要求企业,在招聘前要努力把企业文化讲解清楚,要清晰把企业的价值观和使命传递给应聘者,而不要为了吸引应聘者过度美化企业。只有这样才能吸引到与企业价值观一致的人才加盟。入职后,则要进行完整培训,将价值观和企业文化中的一些具体做法和注意事项清晰的告知新员工。与此同时,企业文化也要根据业务和员工的最新情况做到与时俱进的更新和发展,只有这样才能更好的保留和吸引优秀员工,从而为公司长远发展助力。

3.4 改善薪酬体系,增加激励性

毋庸置疑,薪酬是员工最为关注的内容。适当提高底薪比例,改变过度重视绩效的薪酬导向,给员工基本生活给与关注和保障。

参考文献

- [1]2019年中国在线教育行业市场规模、市场结构、市场竞争格局分析及预测[EB/OL].<http://www.chyxx.com/industry/201904/730058.html>.
- [2]胡朝洋.关于教育培训行业人力资源管理中的问题和对策小议[J].管理观察,2013(18):98-99.