

7.6 标杆分析：快速积累商业成功的经验

人们都希望通过商业分析指导具体的销售动作，遗憾的是，任何一类销售动作，其中都有大量的不可量化的因素，通过数据很难直接计算出一个可行的办法。但是，通过数据能找到值得学习的标杆员工，直接复制标杆员工的做法，可以极大地提高执行效率。只是，这么做到要满足以下前提。

- 标杆员工真的是一个标杆，不是偶尔运气好。
- 标杆员工的做法有规律可循，没有太特殊的成分。
- 标杆员工的做法别的员工也可以学得会。

标杆分析法的核心工作就是解决以上3个问题。如果以上3个问题处理得不好，就会产生以下问题。

- 表现不稳定——比如上个月找出来的标杆员工，这个月的表现一塌糊涂，引发众人质疑：“这也值得学？”
- 本末倒置——比如：“标杆员工一个月能开发100个客户！你们一个月也要开发100个客户！”引发众人质疑：“他就是因为能开发100个客户才成为标杆的，我们想学习他的方法。”
- 无功而返——如果标杆员工的做法难度太大，那么其他人根本学不来：“人家是‘奇才’，我们是‘凡人’，怎么办？”

要解决以上问题，首先得确保标杆员工的表现很稳定，真的有规律可循。此时，先不要深入细节，先看结果指标。所谓的“标杆员工”，肯定在某个月份表现优异。唯一要确认的是这种表现是否有规律可循，是否能稳定地持续下去。

因此，在设定单月份表现标准的时候，不建议直接选取单月表现最好的员工作为标准，很有可能单月表现最好的员工有运气成分。在设定单月份表现标准的时候，建议以表现平均值作为参考，方便观察员工整体能力是否有进步，找出表现稳定的员工。

举一个简单的例子，如图7-21所示。通过观察每个月的业务员业绩排行榜，就会发现每个月的冠军都是不一样的人，很难找到稳定的标杆员工。但如果将1.5倍的平均值作为标准值，则可以看到有的人可以每个月稳定地超过标准值，有的人偶尔超过，有的人从来没有超过，这样可以找出稳定的标杆员工，并且如果超过标准值的人越来越多，业务员的整体能力和整体业绩也就进步了。

假设每个月业绩在100万元以上的业务员算业绩优秀的业务员，再观察各个业务员的表现，通过两个维度可以划分为7种常见的形态。