

据哈佛商学院调查，全球500强企业领导每天思考最多的问题是——

给你一个销售团队， 你要怎么管

不会带团队，业务只能累到死

乔布云◎著



3大指标，6大修炼，9大关键

把自己变帅才，把下属变干将，把团队塑造成虎狼之师



微软、苹果、肯德基等全球500强企业都在秘密使用的销售团队养成法则
总裁高管、一线经理人以及有志于担当团队领导的销售员首选读本



立信会计出版社

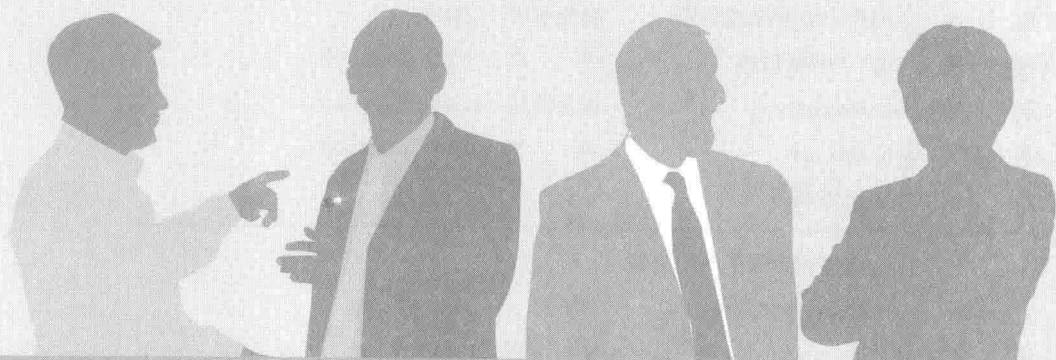
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

据哈佛商学院调查，全球500强企业领导每天思考最多的问题是——

给你一个销售团队， 你要怎么管

不会带团队，业务只能累到死

乔布云◎著



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE



图书在版编目 (CIP) 数据

给你一个销售团队, 你要怎么管 / 乔布云著. -- 上海: 立信会计出版社, 2015.6

(去梯言)

ISBN 978-7-5429-4535-8

I. ①给… II. ①乔… III. ①企业管理—销售管理—通俗读物 IV. ①F274-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第055755号

策划编辑 蔡伟莉

责任编辑 方士华

封面设计 久品轩

给你一个销售团队, 你要怎么管

出版发行 立信会计出版社

地 址	上海市中山西路2230号	邮政编码	200235
电 话	(021) 64411389	传 真	(021) 64411325
网 址	www.lixinaph.com	电子邮箱	lxaph@sh163.net
网上书店	www.shlx.net	电 话	(021) 64411071
经 销	各地新华书店		

印 刷 固安县保利达印务有限公司

开 本 720毫米×1000毫米 1/16

印 张 18.25 插 页 1

字 数 243千字

版 次 2015年6月第1版

印 次 2015年6月第1次

书 号 ISBN 978-7-5429-4535-8/F

定 价 36.00元

如有印订差错, 请与本社联系调换

前言

在销售界流传这样一句名言：“不想当将军的士兵，不是好士兵。”做一名销售经理，带领一支销售团队，开拓市场，创造辉煌业绩，是每一位在销售行业摸爬滚打的销售员的梦想。

然而，当有一天梦想如愿以偿，你受命走上了销售经理的岗位，面对着一张张熟悉而又陌生的面孔和由性格各异的人组成的销售团队，你要怎样去管理呢？

销售团队管理的工作纷繁复杂，涉及各个方面，大到销售的远景、目标、计划，小至人员招聘、内部沟通、促销服务等，林林总总，不一而足。作为新官上任的你，如果不能清楚认识到管理工作的艰巨，不能摆正自己在团队中的角色，不能熟悉销售人员管理的制度和流程，不能洞察团队中存在的种种细节问题，就会给自己的团队管理工作带来危机，使管理工作陷入进退维谷、举步维艰的境地，团队业绩将会无从谈起，个人的梦想更是无从实现。这就对销售经理提出了较高的要求和挑战。

销售经理首先要摆正自己在团队中的位置，承担应有的角色。销售团队通常由帅、将、兵组成：帅——用宏观战略的眼光去运筹帷幄、决胜千里；将——善于带兵拼杀，独当一面；兵——服从命令，完成任务。销售经理在团队中虽然有“帅”的工作职责与技能要求，但从严格意义上来说，销售经理应该是一个很好的“将”。带团队能当“帅”，实战能为“将”，则会攻必克、战必胜。

人格魅力是无形的领导力。销售经理要从思想、学识、言行等各方面

来修炼自己的影响力，率先垂范，以自己的影响力来感召和号召下属，让下属自动追随你，进而带动整个团队，使团队自动自发地完成企业设定的销售目标。

一个销售团队，成员来自五湖四海，性格和为人处世方式都有较大差异，而在销售任务实施过程中，各种不确定因素随时会出现，矛盾和冲突在所难免。这就要求销售经理具备良好的沟通协调能力，根据不同的销售人员、不同的时机和场合，灵活运用沟通方式，化解团队内部的矛盾和冲突，形成一个沟通畅通的良好氛围，以提升整个团队的效率。一个优秀的销售经理，应该是能管理好自己及其属下，给企业和企业的员工带来好处的人，同时也是善于激励他人去积极承担责任和积极完成共同目标、共同任务的人。

作为一名销售经理，应当是个多面手，不仅是团队的指挥官，还应当是市场的开路先锋。既要做好团队内部的人员管理，又要做好团队外部的销售管理，人员管理和销售管理两手抓、两手硬。销售经理要依据公司整体策略，制订合理的销售目标和计划，将目标额分配到团队中基层、个人切实执行，引导和启发销售员积极开发客户资源，了解客户的心声，为客户提供最优质的服务，最终为公司带来可观的效益。

给你一个销售团队，你要怎么管？本书针对销售经理在团队管理中所遇到的各种情况，结合当今销售市场的现状，层层深入、全面系统地讲述了销售团队管理的程序、方法、策略、途径，语言通俗易懂，引用案例经典，观点逻辑严谨，说理细致透彻，将团队管理的要诀一一娓娓道来，手把手教你从零开始建立销售团队，梳理和解决销售团队管理各环节中的问题，打造出一支同心协力、所向披靡的有着强大执行力和战斗力的销售团队。

不会带团队，你就累到倒！本书是每一位有志于担任销售经理、即将走上销售经理岗位、正在从事管理的销售经理都要读的销售团队管理指南。一本书助你突破销售团队管理瓶颈，提升管理艺术，带出精英团队，登上销售巅峰！

目 录



第1章 不会当领导，你就累到倒——销售经理的十项修炼

- 摆正自己的位置——销售经理角色定位 / 2
- 为团队奉献一切——销售经理职业精神 / 5
- 承担责任和使命——销售经理职业观念 / 7
- 铸造过硬的能力——销售经理职业技能 / 12
- 智慧——修炼高屋建瓴的决断力 / 15
- 威信——修炼人人追随的影响力 / 16
- 仁爱——修炼体恤下属的包容力 / 17
- 勇敢——修炼身先士卒的作战力 / 18
- 严明——修炼令出必行的执行力 / 18
- 善任——培养卓越的用人艺术 / 19

第2章 好团队是设计出来的——销售团队的构想与设计

- 销售团队设计事关重大 / 22
- 设计销售团队要着眼全局 / 23
- 销售团队设计要综合考虑各方因素 / 25
- 销售团队设计应遵循四大原则 / 29
- 销售团队设计需注意的几点问题 / 30
- 如何设计区域型销售团队 / 32
- 如何设计产品型销售团队 / 35
- 如何设计客户型销售团队 / 37

- 如何设计复合型销售团队 /38
- 如何设计大客户销售团队模式 /39
- 用销售额法确定销售团队规模 /41
- 用边际利润法确定销售团队规模 /42
- 用工作负荷量法确定销售团队规模 /43
- 用销售能力分析法确定销售团队规模 /45

第3章 组建王牌团队——销售人员的招聘与选拔

- 做好招聘前的准备工作 /48
- 招聘时应注意哪些问题 /49
- 从公司内部招聘销售人员 /50
- 从公司外部招聘销售人员 /52
- 编写一份有吸引力的招聘广告 /54
- 设计一份完整严谨的应聘人员登记表 /58
- 甄别、核实、筛选应聘者材料 /60
- 对应聘者进行初步的筛选 /63
- 正式面试应聘者 /64
- 面试中向应聘者提问的技巧 /67
- 注重自身形象，控制好面试现场 /76
- 掌控好前后30分钟的评分差异 /77
- 面试中绝不要犯的错误 /78
- 留心观察应聘者的身体语言 /80
- 选拔应聘者，签约录用合同 /84
- 做好对新进员工的试用与观察 /86

第4章 把庸才训练成干将——销售人员的培训与提升

- 培训是销售经理的必修课 /90
- 销售人员培训需要把握好时机 /91

- 销售人员培训要遵守的五大原则 /92
- 掌握正确的培训流程及方法 /93
- 做好培训前的需求分析 /95
- 制订正确的培训计划和目标 /95
- 选择和任用合格的培训讲师 /97
- 确定培训的时间和地点 /98
- 因材施教，灵活选择培训形式 /99
- 培训实施过程中应注意的细节 /101
- 做好销售培训的效果评估 /102
- 进行受训总结，改善行动方案 /103

第5章 细节决定团队成败——销售人员的日常行为管理

- 运用销售管理表格管理销售人员 /106
- 销售管理表格设计五原则 /107
- 认识几种常用的管理表格 /109
- 月度工作计划表填写要点 /110
- 周工作计划表填写要点 /114
- 销售工作日报表填写要点 /115
- 督导销售人员填写管理表格 /118
- 销售人员工作述职需遵从的程序 /121
- 如何管理“推诿型”销售人员 /125
- 如何管理“模棱两可型”销售人员 /126
- 如何管理“满口应承型”销售人员 /128
- 如何管理“万事通型”销售人员 /128
- 如何管理“批评他人型”销售人员 /129
- 如何管理“害群之马型”销售人员 /130
- 如何管理“只顾眼前型”销售人员 /130
- 定期进行一次销售团队例会 /131

利用工作例会提升销售团队战斗力 /135

走出销售团队例会的误区 /140

第6章 给员工最好的礼物——销售人员的薪酬制订与设计

确定销售人员薪酬水准五原则 /146

依据公司情况确定薪酬水准 /148

依据客户情况确定薪酬水准 /149

依据市场情况确定薪酬水准 /151

依据销售人员情况确定薪酬水准 /152

划分销售人员薪酬的构成比例 /152

薪酬方案一：只给销售提成 /156

薪酬方案二：基本工资+销售佣金 /158

薪酬方案三：底薪+佣金 /160

指数佣金方案的设计 /162

佣金比例权重方案的设计 /163

如何选择最佳薪酬方案 /164

薪酬实施前要搞好预测和观察 /165

薪酬实施应当诚信、及时兑现 /166

销售经理要负责监督薪酬的实施 /167

第7章 业绩就是硬道理——销售人员的绩效考核与评估

绩效是衡量员工业绩的标尺 /170

推进绩效考核，提升个人和团队效率 /170

从德、能、勤、绩四方面来考核 /173

绩效考核六原则 /174

收集绩效考评相关信息 /175

建立绩效考评标准 /178

- 设计销售人员绩效考核标准 /181
- 销售人员工作绩效考核用表 /185
- 设计合理的绩效考核指标体系 /188
- 考核指标设计应避免的误区 /189
- 根据考评内容选择考评方法 /190
- 修正绩效考评中的误差 /196
- 实施考核过程中应注意的问题 /198
- 反馈考核结果，与销售人员进行探讨 /201
- 建立绩效考评档案，为下轮考评提供参考 /202

第8章 沟通力就是生产力——销售团队的沟通与协调

- 当好团队内部的“交警” /206
- 团队沟通三原则：准确、逐级、及时 /207
- 区分团队内部沟通两大渠道的优劣 /208
- 团队纵向沟通要则及注意事项 /210
- 团队横向沟通要则及注意事项 /213
- 团队内部沟通常用的三大方法 /215
- 拆除沟通壁垒，搭建沟通桥梁 /217
- 认识团队内部产生冲突的两面性 /218
- 查找导致团队内部产生冲突的原因 /219
- 根据冲突阶段的不同特点处理冲突 /220
- 方法招招见效，冲突一一化解 /223

第9章 激励产生正能量——销售团队的激励机制与方法

- 理解激励——梯子理论 /226
- 销售团队激励最常用十三大方式 /227
- 设定销售竞赛目标及奖励方式 /231

- 将销售竞赛开展得如火如荼 /232
- 竞赛激励中需要注意哪些问题 /234
- 做贴心的主管，当销售员的知心朋友 /235
- 做多面手主管，充当起多种角色 /236
- 做高品质的主管，灵活运用各项管理技能 /237
- 做开明的主管，以豁达的胸怀容人 /237
- 正面激励——赞美的技巧 /239
- 反面激励——批评的技巧 /240
- 做最伟大的教练式经理 /241

第10章 打造团队的生命线——销售团队的市场开拓与客户维护

- 设计销售团队目标管理框架 /244
- 制订正确而有效的销售计划 /247
- 将销售目标合理分配给销售人员 /248
- 全程监督销售计划的完成状况 /253
- 及时修订、完善销售计划 /255
- 把销售员训练成促销的尖兵 /256
- 优质的服务就是优良的销售 /260
- 全面撒网，开发客户资源 /262
- 建立客户信息档案，维护客户关系 /266
- 加强对各类客户的管理 /268
- 及时发现并处理客户的抱怨与投诉 /271
- 寻找客户流失原因，堵住客户流失缺口 /274
- 培育持久、稳定和庞大的忠诚客户 /279



第1章 不会当领导，你就累到倒

——销售经理的十项修炼

俗语说：“火车跑得快，全靠车头带。”销售经理要想率领团队，就要具备让人人追随的领导者的风范、素养和能力。销售经理首先要树立崇高的职业精神和正确的职业观念，把自己的职业当做一种天职，对自己的职业具有神圣感和使命感，并将自己的生命、信仰与自己的工作联系在一起。这样的职业精神，是任何外界力量都难以撼动的。

作为销售团队的领军人物，销售经理必须要具备智慧、威信、仁爱、勇敢、严明、善任这六种素养和技能。因此，要想成为一位卓越的销售经理，其本身就需要在智、信、仁、勇、严、管这六项职业素养上加以修炼，才足以使自己成为卓越的领导者，自己所率领的团队最终从平凡走向卓越。

摆正自己的位置——销售经理角色定位

作为销售经理，在团队中究竟要担任什么样的角色呢？

1. “头”的角色

这是销售经理所担任的最基本的、最简单的角色。经理由于其权威性，是一个部门的象征，必须履行许多职责。这些职责中有些是例行公事，有些带有鼓舞人心的性质，但全都涉及人际关系的活动，而没有一项涉及重大的信息处理或决策。在某些情况下，销售经理的角色是公司制度所要求的，如签署部门的文件；在另一些情况下，经理的角色则是一种社会的需要，如主持某些活动或仪式。

2. 领导者角色

销售经理作为一个销售部的正式负责人，意味着要不断鼓励下属发挥出高水平的绩效，还需要有计划地培训、指导下级以促使他们发挥全部的潜能。要负责对下属进行激励和引导，包括对下属中的雇用、培训、评价、薪酬、提升、表扬、干预以致解雇。部门的节奏通常是由销售经理来决定的，销售部工作是否卓有成效，决定于销售经理向部门注入的力量和远见。销售经理的无能或疏忽往往使部门的工作处于停滞不前的状态。作为领导者的销售经理要把部门成员的个人需求同部门目标结合起来，以便促进有效的工作。

3. 联络者的角色

联络者角色涉及的是销售经理同他所领导的部门以外的无数个人和团体维持关系的重要网络。销售经理通过各种正式的和非正式的渠道来建立和维

持本部门同外界的联系。这些渠道有：参加外部的各种会议，参加各种社会活动和公共事务，与其他部门经理互相访问或互通信息，与销售有关的其他机构人员进行各种正式和非正式的交往等。

联络者角色代表着销售经理职务中一个关键部分的开始。经理通过联络者角色同外界联系。然后，通过信息传播者和谈判者这些角色进一步发展这种联系，并获得这种联系所提供的好处和信息。

4. 信息接受者的角色

销售活动需要大量的信息支持，知己知彼，百战不殆！销售经理必须及时把握竞争者的动向、消费者的反应、创新的销售方法等情报。信息不充分或不准确，就无法实施对自己有利的销售行动。销售经理得到的信息大致有以下五类：

（1）内部业务的信息：通过标准的业务报告、下属的特别报告、对部门工作的检查等获得。

（2）外部事件的信息：如客户、人事联系、竞争者、同行、市场变化、政治变动、工艺技术的发展等，通过下属、同业组织、报刊等获得。

（3）分析报告：从各种不同的来源（下属、同业组织或外界人员）得到各种不同事件的分析报告。

（4）各种意见和倾向：销售经理通过许多途径来更好地了解他的环境和获得各种新思想。他参加各种会议，阅读客户的来信，浏览同业组织的报告，并从各种联系和下属那里获得各种意见和建议。

（5）压力：各种压力也是信息的来源，如下属的申请和外界人士的要求，其他部门的意见和社会机构的质问等。

此外，销售经理还应将收集到的信息及时反馈给有关部门，便于企业针对具体问题采取具体措施，生产适销对路的产品。

5. 信息传播者的角色

这是指销售经理把外部信息传播给其部门，把内部信息从一位下属传播

给另一位下属。这种信息可分为两种：

(1) 有关事实的信息：这类信息可以用某种公认的衡量标准来判断是否正确。销售经理会收到许多有关事实的信息，并把其中的很大部分转给有关的下属。

(2) 有关价值标准的信息：这类信息对信息传播者的一项重要作用就是在组织中传递有关价值标准的陈述，以便指导下属正确地决策。每当企业中对重要的问题进行讨论时，都可由各部门经理传递有关价值标准的信息。

销售经理向销售人员传播有关事实的信息或有关价值的信息，使下属了解情况，便于对他们的日常工作进行引导。信息传播者角色同授权问题有密切关系。因为，要把处理某些事务的职权委托给下属，就必须把处理该事务的有关信息传播给下属。

6.发言人的角色

销售经理是生产厂家与消费者之间的桥梁和情感纽带，将客户信息和市场信息反馈给厂家，还需要及时将有关企业新产品信息、价格变动及其他经营活动方面的信息传递给客户，以便于客户了解、争取更多消费者。“向消费者传递信息”本身也是很好的沟通机会。

销售经理的信息传播者的角色所面向的是部门内部，而其发言人角色则面向外部，把本部门的信息向周围的环境传播。

销售经理发言人的角色要求他把信息传递给两类人：第一类是其直接上级；第二类是企业之外的公众。销售经理只有把自己的信息同他所联系的人共享，才能维持他的联系网络。同时，销售经理的信息必须是即时的。

在发言人的角色中，销售经理被要求在销售部门中是一位专家。由于他的地位和信息，销售经理也应该拥有在他那个部门和行业的许多知识。因此，部门外的各种人往往就销售部门的工作中的一些问题征求销售经理的意见。

为团队奉献一切——销售经理职业精神

一个企业成功的最核心的东西是什么？那就是必须具备火一样的精神。火一样的精神是什么？它就是职业精神。职业精神是与人们的职业活动紧密联系、具有自身职业特征的精神，它实际上就是一种职业化的精神，就是一种认真负责的精神。这种职业精神所表达出来的是一种态度，一种如何对待工作、对待社会的态度。这种态度蕴藏着创业精神、团结协作精神、知难而上精神、助人成长精神、举重若轻精神和船长精神等元素。

1. 创新精神

出色的销售经理知道“老办法”并非总是“最佳办法”。在一个日新月异的市场中尤其如此。XO白兰地酒，因为品质比一般白兰地好，多为高级宴会选用，怎样继续提高它的知名度，让它为更多的客户所熟悉呢？销售人员为此煞费苦心。后来他们的想法集中到了该酒瓶的设计上，既然它的品质高，其外观也应高出一筹。他们沿着主思路，不断充实发展，终于设计出了现在看到的XO白兰地酒瓶，它的外观非常富有特征，显得不同凡响。酒瓶的颈部特别长，相比之下显出了一种与众不同的华贵气派。根据销售的要求，他们为XO白兰地酒做的广告口号也更加幽默——“长颈白兰地，高人一等级”，正好与它的形象彼此衬托，相得益彰。

从事销售工作，大至一个总体计划的制订，小到一份请柬、一张名片的印制，都可以有不同的做法。作为销售经理，首先要有唤醒自己的创造性天赋，要有一股“别出心裁”的创新精神，善于采用新方法，走新路子，这样才能引起广大客户的注意。

2. 团结协作精神

没有任何一个销售团队能够靠某个员工来单独完成所有的销售任务。销售部门成功的关键是需要所有成员能够集思广益，群策群力地完成销售计划，需要团队成员之间的协作。总之，协作永远可使自己受益也让别人受益。一个放弃协作的人，也会被成功所放弃。作为销售经理更要树立团队至上的意识。

3. 知难而上精神——企业目标的分解者

销售部门是企业的龙头，是企业最直接的效益实现者，在企业中具有举足轻重的地位。销售工作的成功与否直接决定企业的成败。企业的各项工作最终是以市场为检验标准。销售是实现企业目标至关重要的一环。销售人员是企业“冲在最前沿的战士”。在瞬息万变的市场上，销售是连接企业与客户之间的纽带，不断地进行着创造性的工作，为企业带来利润，并不断地满足客户的各种需要。因此，销售经理应该无条件承担公司下达的销售任务。

4. 助人成长精神——优秀销售员的培训师

如果一个销售经理不培养优秀的销售员，而总觉得部下做得不好，总是亲自披挂上阵，久而久之，不仅自己累得不行，而且属下也没有成长起来。所以优秀的销售经理一定是一个场外教练，不会什么事情都抢过来自己做。销售经理可以考虑从以下几个方面培养其销售团队：人品方面的培养、知识方面的培养、销售技能方面的培养和管理技能方面的培养。

5. 举重若轻精神——重大问题的排除者

下属之间有可能发生冲突，如由于争夺资源的分配、个性之间的冲突或专业的重叠引起的冲突，如何处理和利用这些冲突是销售经理需要掌握的管理技能。在故障的排除中，时机是极为重要的。故障很少在例行的信息流程（如报告）中被发觉，而通常采取“紧急情报”的形式由发现故障的人上报给经理。销售经理则一般把排除故障置于较其他绝大多数活动都优先的地位。他重新安排自己的工作日程，全力投入故障排除工作，以期早日解决，争取有较充裕的时间拟定出一项改进性方案。经理的故障排除者角色有重大