

不懂销售管理， 如何出业绩？

销售就是搞定人，管理到位业绩翻倍。

胡志成 帅季华/著



懂管理，聚人心，创业绩！

一柄解决销售团队管理困惑的开山之斧！

定战略、建制度、列计划、抓执行、懂激励，

12大管理要领，50多条管理法则，教你将平庸团队带成销售尖刀的管理法则。

管理好销售团队，是决定一个企业战斗力和经营力的关键。



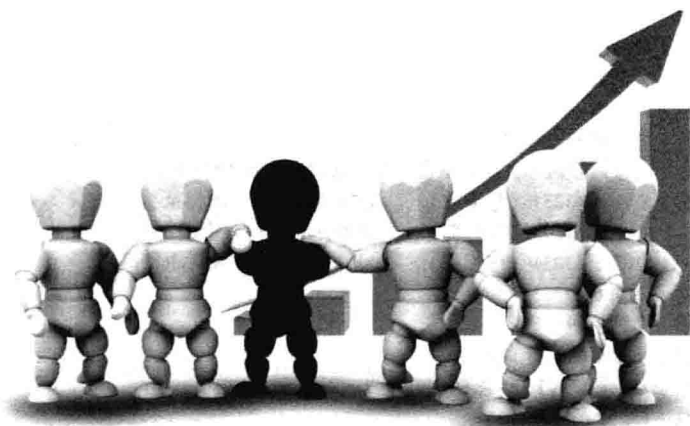
中央编译出版社

Central Compilation & Translation Press

不懂销售管理， 如何出业绩？

销售就是搞定人，管理到位业绩翻倍。

胡志成 帅季华/著



懂管理，聚人心，创业绩！

一柄解决销售团队管理困惑的开山之斧！

管理好销售团队，是决定一个企业战斗力和经营力的关键。



中央编译出版社

Central Compilation & Translation Press

图书在版编目 (CIP) 数据

不懂销售管理, 如何出业绩? / 胡志成, 帅季华著.

—北京: 中央编译出版社, 2015.11

ISBN 978-7-5117-2798-5

I. ①不…

Ⅱ. ①胡… ②帅…

Ⅲ. ①企业管理—销售管理

Ⅳ. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第240410号

不懂销售管理, 如何出业绩?

出 版 人: 刘明清

出版统筹: 董 巍

策划编辑: 黄海明

责任编辑: 韩继海

责任印制: 尹 珺

出版发行: 中央编译出版社

地 址: 北京西城区车公庄大街乙5号鸿儒大厦B座(100044)

电 话: (010) 52612345 (总编室) (010) 52612313 (编辑室)

(010) 52612316 (发行部) (010) 52612317 (网络销售)

(010) 52612346 (馆配部) (010) 55626985 (读者服务部)

传 真: (010) 66515838

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京浩德印务有限公司

开 本: 710毫米×1000毫米 1/16

字 数: 150千字

印 张: 17

版 次: 2015年11月第1版第1次印刷

定 价: 36.00元

网 址: www.cctphome.com

邮 箱: cctp@cctphome.com

新浪微博: @中央编译出版社

微 信: 中央编译出版社 (ID: cctphome)

淘宝店铺: 中央编译出版社直销店 (<http://shop108367160.taobao.com>) (010) 52612349

本社常年法律顾问: 北京嘉润律师事务所律师 李敬伟 问小牛

凡有印装质量问题, 本社负责调换, 电话: (010) 55626985

前 言

PREFACE



利润是企业生存与发展的根本，而企业所能获取的利润主要是靠销售带来的，因而现今的企业越来越注重销售，销售部门也就成为了整个企业中最最为重要的部门。

然而令人遗憾的是，虽说我们都知道销售的重要性，并知道要想把企业做好，就必须打造一支优秀的销售团队。但是在实际的管理过程中却总是出现这样或者那样的问题，不但没能取得所想要的优异业绩，反而对整个企业的发展带来负面的影响，以至于不少销售团队的管理者从内心深处发出这样的感慨：“销售团队难带！”

难道说，销售团队真的就像是大多数人认为的那样难带吗？并非如此，只不过是我们没有掌握正确的管理方法，并且根据实际情况予以运用罢了。

我所接触的一些销售团队的管理者中，虽然有不少的人在抱怨团队难带，但同样有不少的人把团队带得很好。他们在带队的过程中所遇到的问题与困难大多相似，但是为什么会出现截然不

同的结果呢？通过实际的了解，我得出了一个答案：其实他们的心态、能力所运用的领导以及管理方法上、基本上没有多少区别，如果说真的有区别，那就是在实际的管理过程中，对管理策略的运用有所不同。

抱怨团队难带的管理者，虽然也知道不少科学与先进的管理方法与技巧，甚至比后者还要多，但是在运用的时候几乎是生搬硬套；而善于带好团队的管理者则会根据团队实际的情况，予以变通，巧妙地将这些管理方法与技巧本土化——成为他们管理销售团队特有的方法与技巧。

因此，为了帮助销售团队的管理者，让他们更好地带好团队，并创造出优异的业绩，在为企业创造出价值的同时，实现自我的个人价值，我将自己与团队管理者所接触时得到的一些感悟跟实际带队过程中所遇到的一些难题结合起来，从团队管理者的角色定位、所应当承担的责任、如何制定出有效的团队制度、设计团队的目标计划、怎样缩减与团队成员之间的距离、提升他们的职业素质以及业务能力、如何确保销售任务得到切实的执行等方面阐述了在带领销售团队时应该掌握的管理方法与技巧，以及如何根据实际情况，灵活运用这些方法与技巧所要注意的事项，等等。以供销售管理人员参考。

目 录

CONTENTS



001

第一章

让你带一个销售团队，你准备好了吗？

《论语·卫灵公》中有这样的一句话：“工欲善其事，必先利其器”，意思是说，我们要想做好一件事就必须提前做好相应的准备工作。同样，我们要想带好一个团队，也要提前做好相应的准备工作。事实上，不少的人就是因为忽略了这一点，而导致在带队的过程中出现了诸多的问题。

1. 从一位新晋销售经理的苦恼说起…002
2. 地位稳不稳，业绩是唯一的决定因素…006
3. 你一定要对影响团队业绩的关键因素有所了解…011
4. 用一张纸了解及规划你的团队…015

021

第二章

跳出“以制度管人”的怪圈

作为团队，少不了的就是规章制度，在企管界也盛行着“按制度管人”的说法。大多的销售经理也认为制定规章制度就是用于约束团队成员的行为，然而令人遗憾的是，有些销售经理在带队时，虽说制定了各项规章制度，可是似乎对团队的发展并没有什么促进作用，反而还会带来负面的影响，为什么会这样？这是因为对规章制度的认识有误区。那么，制定规章制度的真正作用是什么呢？

1. 制度与团队成员的工作力——约束还是激发…022
2. 必须让职员了解制定规章制度的真正目的…026
3. 有效制度的3个关键点：简单、明了、能执行…030
4. 制度一经颁布就等同于团队的“宪法”…034

039

第三章

时刻记住：你现在是团队的管理者

有一句话叫作摆正位置好做事。作为团队的管理者，无论在什么时候，什么场合，都应该始终记住自己是团队管理者，用一个管理者应有的标准来要求自己，做该做的事，说该说的话。在这儿，你不妨想想看，如果连你自己都搞不清楚应该做什么，团队的成员又怎么知道该如何做呢？

1. 重新认知团队管理者的角色定位以及作用…040
2. 分清哪些是该做的哪些是不该做的…044
3. 记住，你的言行会对整个团队带来影响…048
4. 在管理职员前先管好自己…052
5. 别把权力当成管理的唯一武器…057

061

第四章

做下属欢迎的领导，还是下属畏惧的领导

一个管理者在团队中是否受欢迎，取决于跟团队成员之间的心理距离。简言之，就是你应该想办法走到团队成员之中去，走进他们的心里，成为一个受下属欢迎的领导而不是让他们敬畏的人。试想，你的下属都不敢接近你，你能得到他们的拥护与支持吗？

目 录

CONTENTS

003

1. 收起刻板的面孔，让你的脸部表情丰富些…062
2. 打开办公室的门，请下属进去坐坐…066
3. 八小时之外，应和下属有那么点“私交”…071
4. 多少懂点读心术，看透下属言行背后的内容…075
5. 学会倾听，让职员把不满说出来…080

085

第五章 永远别指望下属能自动成长为精英

团队的进步发展及其所能取得的业绩都是建立在团队成员的不断成长之上的。要带好团队就必须给予职员充分的信任，然而这种信任并非是将工作任务交代下去后就放任不管。假如没有要求与标准，下属是不可能自动成长为精英的。因此，作为团队的管理者，要采取相应的办法，引导并帮助团队成员自我成长。

1. 帮助下属正确地认识销售工作…086
2. 人才是定位出来的，销售精英也是如此…094
3. 带新人的三字诀：传、帮、带…097
4. 学会良性施压，“逼”团队成员进步…101
5. 激励后进者，偶尔给他们打张好牌…105

109

第六章 永远不能忽视内部的矛盾与冲突

就像是划龙舟比赛，要想在竞赛中获胜，所有的水手都必须朝同一个方向用力划，并且还应当讲究步调的统一。同样在一个团队中，要想部门创造出优异的

成绩，作为管理者也必须采取相应的方法和策略，消除内部的矛盾与冲突，使得整个团队的成员之间达到和谐、统一的局面。

1. 从正确认识团队内部的矛盾与冲突开始… 110
2. 在处理矛盾与冲突前，先让自己冷静下来… 114
3. “和稀泥”往往会和出更大的麻烦… 117
4. 一视同仁，对事不对人是必须遵守的准则… 121
5. 谨慎对待“小报告”，莫让职员告密成风气… 124

129

第七章

培训，培训，再培训

当今的时代，是一个知识和信息快速更新的时代，市场的变化和技术的发展要求企业成员不断地学习新的知识和技能，否则就不能胜任工作。团队要生存与发展，就必须不断地更新专业知识，只有这样才能够把握住时代的脉搏而不被抛弃。当然，给予团队成员相应的培训，就是最为便捷有效的学习方法。

1. 把握培训的方向与目的… 130
2. 制定具有针对性并可持续性的培训计划… 134
3. 鼓励团队成员进行自我培训… 138
4. 营造学习环境，把学习当作长线投资… 142

147

第八章

制定合理目标的力量

目标就是方向，它事关整个团队及其所有成员的利益。一个团队只有树立明确的目标，才能有前进的方向和动力，才能提高团队成员的积极性和主动性。制定合理的目标可以充分调动团队成员的才能，并推动他们自觉克服一切困难，一起努力达到目标。因此，团队的管理者要想带好团队取得较好的业绩，必须要有合理目标。

1. 团队的整体目标不在于有多大，而在于是否可行… 148
2. 团队整体发展目标既要切实可行，又要有诱惑性… 152
3. 学会合理地分解目标，明确目标执行的优先顺序… 156
4. 学会帮助团队成员确定个人的目标… 161

165

第九章

流程管理，让业绩倍增

对任何一个团队来说，团队成员的工作效率直接决定所能取得的业绩。而要想提升团队成员的工作效率，作为管理者就应该注重工作的流程设计，因为只有这样才能让团队中的每一个成员在执行的过程中做到有规可循，知道自己要做什么，并且如何去做。

1. 有效、高效的关键在于标准化、系统化… 166
2. 步骤分解的准则… 171
3. 增加检核量，管理检核记录… 173
4. 考核标准明确才能提升团队成员个体效率… 176

181

第十章

学会布置与监督，团队成员才能把工作做到位

为什么团队成员总是难以完成你所交代的工作任务，或者最终的工作成果并非是你想要的呢？许多的销售团队就是因为如此，导致了在工作中出现了诸多的问题，无法让既定的目标与计划落到实处，像这样的团队肯定是难以取得较好的销售业绩的。对此，作为管理者该怎么办呢？唯一解决的方法，就是要学会相应的布置与监督工作的策略和技巧。

1. 要想计划落到实处，就应处理好策略与执行的关系 … 182
2. 改变方式，让团队成员乐于接受你的指令 … 186
3. 适当放权，给予有能力的人相应的权力 … 192
4. 把工作任务交给他们，就要相信他们能做好 … 196
5. 有效的跟进与监控，才能让销售员做得更好 … 200

203

第十一章

用激励与压力的双重奏激活下属的潜力

人的潜能是无限的，团队中的成员也是如此，要想让团队取得更好的销售业绩，你就必须想办法将他们的潜能激发出来，让他们变“被动”为“主动”，以更饱满的热情把每一项工作任务完成好。要到达这一目的，你在带领团队的时候，除了要给予团队成员相应的激励外，还应当适时地给他们增添一些压力。

1. 团队成员的工作表现大多与薪酬制度有关 … 204
2. 每一个销售团队都要有一两个“明星人物” … 207
3. 把团队成员的销售业绩写在最显眼的地方 … 211

目 录

CONTENTS

007

4. 学会赞美能使职员变得干劲十足… 215

219

第十二章

稳定是团队不断创造业绩的根本

身为管理者，有一点要注意，那就是你必须并且想办法让团队中的成员稳定下来，心甘情愿地跟着你干。因为，人才是团队最大的资产，而人才的稳定才是让你的团队不断地创造出优异业绩的根本。

1. 要防止人才流失，先要清楚职员跳槽的原因… 220
2. 关心你团队中的每一个成员… 225
3. 因事寻人，寻找到适合自己团队的人才… 230
4. 该辞退就辞退，正确处理业绩差的销售员… 235
5. 一定要给团队成员提供事业发展空间… 239

243

第十三章

成功可复制，让业绩无限增长

现今的时代是一个依靠团队致胜的时代，更是一个讲究效率的时代。因此，在带队的过程中，我们要善于总结明星团队在销售中的成功经验，变为己用，形成自身团队特有的风格，并无限制地复制下去，才能简单而快速地将业绩无限增长。

1. 打造并维护分享交流的平台或者机制… 244
2. 建立职员认同感传递团队文化… 247
3. 从行为到意识：不断地向职员传播思想和理念… 252
4. 强化团队成员的使命感，激活工作的内在驱动力… 256

不懂销售管理，如何出业绩？

第一章

CHAPTER

让你带一个销售团队，你准备好了吗？

《论语·卫灵公》中有这样的一句话：“工欲善其事，必先利其器”，意思是说，我们要想做好一件事就必须提前做好相应的准备工作。同样，我们要想带好一个团队，也要提前做好相应的准备工作。事实上，不少的人就是因为忽略了这一点，而导致在带队的过程中出现了诸多的问题。

1. 从一位新晋销售经理的苦恼说起

A君晋升为销售部经理后，很是兴奋，觉得自己大展拳脚的机会到了，因此，他加倍热情地投入到工作之中，并在自己的团队中推行了一系列的改革计划，希望能把队伍带好，取得较好的业绩。虽说他十分地努力用心，但是现实的情景让他越来越感到手足无措。因为无论他采用充满人情味的柔情管理也好，还是严厉的制度管理也罢，就是不能提升业绩。

刚开始的时候，他觉得是自己刚坐上团队领导的位子，下属对他还有些排斥，过一段时间就会好的，也就是因为如此，他便积极主动地和下属处理好关系，并且什么事都带头走。例如，他会在下班的时候请下属到就近的餐厅吃饭聊天；会自己去开拓客户谈业务；当下属在业务上出现问题时，他去帮助解决……他这样做，虽说对下属有一定的影响，团队的整体精神面貌似乎也有所改观，但与此同时也发现自己陷入了一个怪圈，那就是每天有无数的事情要等着他去处理，比原来没有当上主管时还要忙还要累。

如果能够取得较好的业绩他也会感到欣慰，但是他努力了近三个月，团队的业绩并没有什么实质性的提升。现在的他越来越烦躁，越来越纠结，不仅仅是因为他自己对目前的状况感到焦急，更为重要的是，公司的领导已经找他谈了好几次话，并在言语之间透露出业绩再不能提升的话就要请他另谋高就。

在这个世界上没有哪一位团队的管理者不希望把团队带好，希望自己的团队能不断地取得优异的业绩。他们同样会跟A君一样通过各种方法去

管理团队，以求能获得更好的业绩，而结果呢？他们同样面临着如同 A 君一样的局面。

如何带好团队、提升团队的整体业绩，可以说是每一个团队管理者共同面临的难题，它不仅仅直接决定了团队管理者个人的成就与发展前途，同样也决定了整个团队的命运。可以这么说，如果他们不能够领导好团队，取得较为优异的业绩，就不可能在这个位置上坐稳，得到更好的发展。因为在现今依靠团队致胜的时代，仅仅凭借个人的能力与努力取得的成就始终有限。当他们不能带好团队，取得较为优异的业绩，就会失去带领团队的机会。这就是现实，一个我们必须认清的残酷现实。

那么，当我们有机会成为一个销售团队的管理者时，如何才能带好团队，取得好的业绩呢？以下，就是我们在成为团队管理者时必须持有的态度。

认识到问题是必然存在的，并有解决的决心

不管是新组建的团队，还是成立有一段时间的团队，都会在不同程度上存在着这样或者那样的问题，这是我们作为团队管理者必须认识到的一点，更重要的是，还需要拥有解决这些问题的勇气与决心。事实上，很多团队的管理者之所以不能领导团队取得较好的业绩，其中最根本的原因，就是在于此。在我们的身边就累累发生类似的事，同一支团队在不同人的带领下，有可能会成为一支超强的团队，也有可能成为一支毫无生气的垃圾团队。

为什么会这样呢？你要知道如果面对的市场环境、销售的产品以及团队成员都是一样，唯一不同的就是带领这支团队的人不一样罢了。有的人可能会说，这是由管理者的能力以及所采取的管理方法决定的，其实，你只要略加分析，便会发现他们的能力相差无几，而采取的管理方法也没有多大的差别。决定是不是能带好队伍的最大差别，就是能否坦然地接受团

队会出现的问题，并有勇气和决心去解决。

观念决定行动，有什么样的认知便会有什么样的行动。当我们在思想上有着上述的认知，形成了上述的观念后，便能够摆正自己的心态，积极主动地去寻求解决的方法和技巧。“天下无难事，只怕有心人”，只要我们拥有这样的决心和勇气，就能找到有效地方法去解决团队所面临的问题，带领团队朝更好的方向发展。

当然，我们还必须清楚认识到的一点，那就是公司领导让我们带这支队伍的目的，不就是为了让它取得更好的业绩吗？所以，从我们坐上这一位置的那一刻起，我们就必须认识并做到这一点。古语云：“道要正基要实”，这就是我们带好团队带取得优异销售业绩的“道”，也是作为一个优秀团队管理者的根本。

销售目标的计划 + 确保执行到位，是带好队伍的两个基本点

除了上面所说的之外，要带好团队，我们在带队的过程中还需要注意两点：销售目标的计划以及确保计划的执行到位。在实际的带队过程中，管理者的工作都是围绕着这两点展开的。

我们要知道一个团队就是一个整体，团队的强弱并不是由其中的一两个人决定的，而是在于全体成员的努力。说得更简单些，在一个团队中即便有一两个人的业绩十分优秀，而其他的人表现普通，团队的整体销售业绩也不会好到哪儿去。作为团队的管理者，我们要带好队伍，就必须让团队的整体业绩得以提升。怎么去做呢？如果你不能制定一个清晰的团队整体目标以及详细的计划，并把目标分配下去，团队的成员就难以真正地知道自己要做什么，而是会按照自己的想法去做，结果就可能出现整个团队的成员看起来很忙碌，但这种“忙碌”却是“盲碌”，不但不会取得你所期望的销售业绩，反而还会导致团队内部出现诸多的问题：例如工作只做形式、职员之间互相抢单等等。

有些团队的管理者，在团队没能取得较好的业绩时，一个劲儿抱怨团队成员不努力，却不知道问题恰恰就出在自己的身上——团队没有清晰的整体目标以及计划。

团队成员的表现大多取决于管理者，有句话叫作“火车跑得快全凭车头带”，你没有清晰的团队目标，下属在执行时怎能不迷茫？团队成员一迷茫，业绩就苍凉了。当有清晰的目标后，管理者接下来所要做的事，就是怎么去确保团队成员执行到位。

所以，在我们带团队的时候，整体目标清晰，再加上执行到位，自然就能取得我们所想要的业绩了。如何能做到这一点，接下来的章节中所要讲述的就是这方面的内容。

激活团队成员的潜能，让团队成员能力得到最大的发挥

无论你带的是怎样的一支团队，人才才是团队能否做大做强、取得优异业绩的根本。作为团队的管理者，就必须让团队的每一个成员都动起来，激活他们自身的潜能，将他们的能力发挥到最大化。

现实中，很多管理者在带团队时，总是希望从外部招揽到杰出优秀的人才，而恰恰忽略了团队内部成员的激励与培养。暂且不说他们心目中优秀杰出的人才是否能找到，只想问一句，如果团队中一时之间没有那种人才，你是不是就不带这支队伍了，或者是直接将它解散呢？

其实，100%符合我们要求的优秀人才是很难找到的。优秀的团队管理者也不是因为他的团队成员原本有多么棒，而是在于有能力使原本表现平平的团队成员都变成精英。所以，从成为团队的管理者那一刻起，你就应该把目光聚焦到现有的团队成员身上，去公平客观地认识他们，了解他们的优缺点，并通过有效的方法激活他们的潜能，提升他们的业务能力。当你做到了这一点，你的团队也就成了一流的团队，自然而然地就会做出你所想要的业绩了。