

并非分秒必争

顶尖业务员时间管理 10 大金律

〔美〕戴夫·卡尔 / 著
黄立仪 / 译

10 secrets of time
management
for salespeople

欧美业务员人手一册的时间管理秘笈

上海远东出版社

并非分秒必争

顶尖业务员时间管理 10 大金律

〔美〕戴夫·卡尔 / 著

黄立仪 / 译

10 secrets of time
management
for salespeople

 上海远东出版社

10 Secrets of Time Management for Salespeople
© 2003 Dave Kahle. Original English language edition published by Career Press, 3 Tice Rd., Franklin Lakes, NJ 07417 USA.
All rights reserved

本书由 Career Press 授权上海远东出版社独家出版。未经出版者书面许可,本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。
译稿版权由台湾亚钺出版有限公司提供。

并非分秒必争 顶尖业务员 10 大时间管理金律

著 者 / 戴夫·卡尔
译 者 / 黄立仪

责任编辑 / 李巧媚
装帧设计 / 零 语
版式设计 / 李如琬
责任制作 / 晏恒全
责任校对 / 周国信

出 版 / 世纪出版集团
上海远东出版社
(200336) 中国上海市仙霞路 357 号
<http://www.ydbook.com>

发 行 / **新华书店**上海发行所
上海远东出版社

制 版 / 南京前锦排版服务有限公司
印 刷 / 商务印书馆上海印刷股份有限公司
装 订 / 望新印刷厂

版 次 / 2005 年 5 月第 1 版
印 次 / 2005 年 5 月第 1 次印刷
开 本 / 787×1092 1/18
字 数 / 200 千字
印 张 / 12
印 数 / 1—5100

图字:09—2005—072 号



-055-7
5.00 元

者可向工厂调换。

每天都在进行的战争！

记得有个电视广告的内容是这样的：

有位业务员“全副武装”地开车上了高速公路，只见他肩头夹了一个手机，手中拿着一杯咖啡，仪表板上还有一台摇摇欲坠的手提电脑，而广告的画外音则是：“你知道，他打拼的时候就是这副德性！”

这个广告之所以让人胆战心惊，正是因为它的情境太过逼真、写实。对昔日的业务员而言，“生命就是场战争”，每天都有排山倒海而来的活儿要干，公司加在他们身上的期望愈来愈高，彼此冲突的压力也逼得他们喘不过气来。

这似乎成为业务员摆脱不了的宿命，尤其是最近几年，情况更是雪上加霜。销售工作的每个层面都面对愈来愈多的压力，顾客变得更刁钻难缠、需索无度，而且愈来愈像个隐形人似的老让你失之交臂，错过与他们打交道的机会。

不只如此，语音信箱也增加了他们工作上的困难度，他们必须经常以电话联络。几年前，他们可以不用预约就迳自前往客户那儿拜会，可是如今却非得事先约好才能登门造访，难怪业务员每天都有打不完的电话，而每通电话无疑代表又多了一项任务，同时他们还得在已排满的行程表中硬挤出一点时间当做小小的“投资”。

或许业务员所提供的产品和服务已在数量和复杂程

度上扩大许多,当公司拼命地满足顾客们琐碎的需求之际,售出产品的种类也呈等比例的增加。最近我和某业务经理电话联络时,他就描述出这么一个典型的情况:

他的公司是家软件出版业者,过去只有一种基础产品,不过最近并购了一家竞争对手,而合并后的销售部门有 11 种产品要卖。每当引进一种新产品或新服务时,他们就必定要学习、汇总相关信息,筹备产品介绍及发布事宜。这些事全都旷日费时,而且全都得从业务员每天的日程中抽出时间来进行,在这种情形下,有 10 种产品要销售的业务员,也一定比只销售 5 种产品的同行要花上更多的时间面对信息和组织。

不仅客户的需求和日渐增加的产品或服务项目让业务员面临愈来愈多的压力,就连他们所服务的公司也没有“轻饶”他们,不断把额外的需索加诸在这些人员的身上,比方说要求他们搜集更多有关客户的信息、提出更复杂且润饰更多的报告、使用更复杂的电脑程序,并且参加更多的会议等等,这些负荷都远超过往昔。

业务员是团队一部分的概念也日渐深植人心,成了普遍的共识。而与其他团队成员沟通也使得业务员疲于奔命,让原本又臭又长的任务清单额外多出些项目,当然每一个新的任务又都需要额外的时间投资。

难怪一般的业务员觉得整个世界的重量都往他们身上压去,工作一波一波袭来,超时工作的结果就是感受到更多的压力,不但忽略了另一半、孩子以及重要的亲朋好友,搞砸了个人的人际关系,而且在工作太多但时间又不足的情况下,生产力也受到严重的损伤。

在此同时，传统的时间管理原则似乎不适用于业务员。几年前，我所服务的那家公司召开年度销售会议，会议中我就目睹到某时间管理大师主持了一场为期两天的工作研讨会。只见这位桃李满天下的大学教授传授了一条又一条的时间管理原则，可是问题却来了：如果阁下整天坐办公桌的话，那些管理原则就十分适合；但如果是位业务员，那一条条的守则就未必管用了。结果台下的业务员随着研讨会的进行而备感挫折，最后终于有位同事忍不住站起来说道：“阁下完全不了解状况，咱们并没有受到阻碍或干扰，反而自身才是阻碍在路上的大石头。”

显然由这些大师所提出的绝大多数时间管理原则都是隔靴搔痒，完全掌握不到销售这个领域所面对的独特挑战。

如果上述叙述还不能对阁下产生冲击的话，那或许本书对你未必实用。因此，在进一步阅读其他任何内容之前，不妨自我反省一番，看看你个人是否感受到这些压力日益沉重，并完成以下的评估：

1. 过去几年所销售的产品或服务在数量上是否不断增加？
2. 这些产品或服务是否变得愈来愈复杂和难以搞定？
3. 眼下的顾客是否比3年前更难以见到？
4. 语音信箱是否会让你跳脚？
5. 顾客是否希望你能先约定好再见面，而不要唐突造访？
6. 即使见到顾客，他们所带来的时间压力是否碍手碍脚，让你无法畅所欲言？
7. 和几年前相比，贵公司现在是否要求你搜集更多的信息？

8. 和过去相比,上级是否期望你完成更多的报表,并亲自或在网上参加更多的会议?

9. 上级是否期望你在组织内和其他人更密切地共事,甚至希望你成为团队的一员?

10. 是否发现自己比几年前工作得更久、更卖力?

11. 压力和工作时间是否导致你个人的人际关系受创?

12. 是否担心你个人的工作绩效?

这些问题中只要有任何一题的答案是肯定的,都让你有足够的理由把焦点放在改善自己时间管理的技巧上。如果有 3 题以上答“是”的话,那就等着“车毁人亡”吧!当然如果想免于这场浩劫,就赶快放下手边的所有事情,熟读本书的主体内容。

聪明的时间管理所带来的好处

想像你挥舞着一支魔杖,让自己摇身一变成为时间管理专家。好了,现在你已完全掌控自己的时间,做着能够带来最大成效的事情、懂得聪明而有技巧地委托,并且以冷静的头脑产生卓越的成绩……这些对你有什么重要意义?

你个人生活的品质现在如何? 是否已经有更多的时间享受自己所喜好的事物? 相信这时你会对这两项感到满意,同时发现自己和另一半、孩子以及诸亲好友们见面的次数变多了,而自己也不至于因工作塞满了脑袋而感到心神不定。总之,你又找回昔日有意义的人生。

不仅如此,你的身体也会变得更健康,睡眠的品质变得更好,血压会慢慢降低,同时不再像过去那么焦虑了。在这种情况下,怎么会不延年益寿呢?

可是,事业前途怎么办? 这样会不会对你的生产力带

来什么冲击？

我从事销售训练工作多年，堪称为老手，在这儿可以很坦诚地向各位报告，改善自己的时间管理要比工作中其他单一层面的改善，更能快速带给你正面的效果。理由无他，有效的时间管理会释放你，让你挣脱一切束缚！没错！就是可以让你得到自由，从此之后就不会被数不清的琐事给压得透不过气，省掉过去必须从事的许多活儿，而让自己挣脱这些重重枷锁，从事于自己所擅长的工作，享受它们所带来的喜悦，及最佳的绩效表现。

许多年前，由唐纳德·克里利顿和保拉·尼尔森合著的巨著《用“力”翱翔》，曾让我留下极为深刻的印象。它开宗明义地指出，如果能够解放自己的长处，让它们不再处处受限，而不是把重点放在克服缺点上的话，人们就可以自始至终地让工作更有效果。这对于有能力决定如何花费一天时间的业务员来说，似乎尤为正确。

有效的时间管理可以省掉些让你体力消耗、精神萎靡不振以及不利于心灵成长的事情，而让你能够发挥所长，摆脱一切重担的束缚，以免身陷于令人不悦的琐事中，并且带来更多的热情和更好的工作成果。

这一切能带来什么好处呢？一言以蔽之，就是工作绩效会不断提升，而且会为自己的工作和人生带来更多喜悦和成就。

挡在路上的大石头

如果有效的时间管理是这么一个强而有力的工具，那为什么所有的业务员不会自然而然地专注于它呢？我们为什么还要这么拼死拼活地为了生存而挣扎？

首先要指出的是，真正好的业务员都是成效卓著的时

间管理者,这一点十分重要。几年前,全国销售训练主管协会(National Society of Sales Training Executives)曾进行了一项重要的研究,他们针对各个产业和产品试图找出明星业务员所具备的人格特质,最后该协会发布了研究结果,原来他们发现全美国那些最优秀的业务员都具有某些共同的人格特质,比方说“他们都深深着迷于时间管理”。当时还是 20 世纪 90 年代,业务员并没有像现在这样每天都有数不完的工作,所以想想看要是换成今天,有效的时间管理会带来多大的冲击啊!

你有没有想过,为什么这个议题如此重大? 业务员为什么不是天生的时间管理者?

业务员工作的特质就是一切抓不准,并且一直都在改变,他们不像一般上班族那样,每天到了办公室后只要有有条不紊地把收到的公事一件件给搞定——该转呈的就转交出去,该办理的就办理——即可交差了事。相比之下业务员就“居无定所”了——今天还在城东办事,明天说不定就跑到城西去;上午还在嘈杂的厂房和生产线的督导谈事情,下午就可能西装笔挺地和一大群 CEO 们会面;甚至哪天还霉运当头,明明排定了 5 个行程,可是第一个打电话来说他病了,第二个表示自己太忙,抽不出时间见你,就连最小心呵护的计划都因客户的一通急电而付诸东流。因此,对业务员来说,每一天都是一次历险,随时都会出现难以搞定的状况,而且每天和几十个“各怀鬼胎”的家伙沟通后,其结果也是难以预料的。

虽然大多数的业务员发现这个无法预测的万花筒会让他们的精神为之一振,可是另一方面这也形成了十分严重的问题,对时间管理提出了一些严苛的挑战。

这其中还会出现另一个独树一帜的并发症,那就是业

业务员要比其他工作更得对时间的安排方式负起责任。比方说主管人员通常都是坐办公桌的，即使大老板不在，手下们也都知道这些主管人员一整天下来该做些什么，如果瞎混了半天一定瞒不过别人。不仅管理工作如此，绝大多数的工作亦如是，像服务人员只要详细填妥细密到家的工作清单，就知道他们都把时间花在哪儿以及在干些什么事，而内部业务员、客服人员、采购代理机构、仓管人员和生产线的人员等，也都可以说明他们的时间是如何运用的，而且就某种程度而言，一定有其他人在指挥他们如何运用自己的时间。

可是对绝大多数的业务员来说，这就不是这么回事了，他可能每周都抽一个下午的时间放个假，但巧合的是马上就有人十万火急地要找他。当然在大部分的情况下，他们可以替自己做决定，包括要去哪儿，去见什么人，在什么时候进行等等，换言之，每个礼拜花半天的时间回办公室，到晚上才从事书面工作，或者每两个礼拜就拜访重要顾客等——决定权完全由他们决定。

这种独立性是大多数业务员高度重视的工作性质之一，而这也吸引了许多有志于此的人献身于这类工作，然而，它也带给业务员无尽的责任。如果你是独立工作，在如何运用时间方面完全悉听自己尊便的话，那就得在时间管理上比其他人更有纪律，且更为面面俱到。

还有个只有业务员才可能碰到的“大石头”，那就是他们自己。典型的业务员都具有付诸行动的人格倾向，不喜欢说空话，喜欢采取主动积极的态度，闲不下来，老想找个活儿，然后恨不得插翅飞到那儿，并且在同一个时间内“投出10颗球”。因此他们在神清气爽地做完一件事后，往往又会发现另一桩事情像连下十二道金牌似地声声催，于是又

马不停蹄地前往办理。

虽然并非每个人都拥有这样的人格特质,但业务员一般来说都具备了这种个性,而这表示他们不只是坐而言,也会起而行,一旦选择好要做什么事,就会立刻跳上车快马加鞭地赶赴目的地,而不只是呆坐在办公室里思前想后。其实这种随时付诸行动的倾向也是事业发展上的一项障碍,使他们无暇做必要的思考,去想为什么要那样做,或是要到达何种境界才较理想。当然,这也表示他们必须发展出独特的纪律和一定的步伐以随时检查,免得让冲动坏了大事,并确定自己是以最有成效的方法行事。

业务员所面对的最后一个是绊脚石就是顾客了,我常说如果不是因为顾客的话,销售一定是项很了不起的工作,但问题是业务员必须对他们的顾客做出灵敏的反应。也许他们在这一天早就安排好了最棒的计划,但只要面临危机的顾客打了通电话,他们就得停止手边所有的事情,赶紧把对方的危机给处理妥当。而且,顾客都是无法预期的,他们会在你完全意想不到的时候做出决策,会花上很长的时间才能下定决心,而且经常超乎你的预期,还有,他们会提出些你连想都没想过的问题,然后要求你马上提供答案,或是在你尚有其他要事待办时,像催命鬼似地要求你立刻现身。总之一句话,不管业务员自己是多么积极主动积极,或事先做了多么完善的计划,顾客的需求永远是无法事先掌握的变数。

综上所述,我们知道时间管理对业务员之所以是个这么严苛的挑战,完全是因为:

- 业务员所过的日子都具有独特性及一直在变的特质。
- 他们通常都有随时付诸行动的人格倾向。

- 无法预测的顾客要求。

介绍 10 大金律

回想起首次了解时间管理对业务员的重要性时，我刚从事第一份专业的销售工作，不过已经在如何成为好的业务员上有了宝贵的发现。当我正在密歇根州大急流市(Grand Rapids)和兰辛市(Lansing)之间的 96 号州际公路上往东奔驰，突然灵光乍现，想到了下面这段话：

在远离顾客时对工作的想法，就和面对顾客时的所言所行一样，对自己的成功与否都十分重要。

在没有面对顾客时所做的所有决策，对你的成功都有举足轻重的影响。你今天到底应该去这儿还是去那儿？这件事应该在办公室进行还是带回家做？应该打电话给这个顾客还是那个顾客？应该提出这个问题还是另外不同的问题？应该提出这个产品还是其他的东西？这个顾客值得你再拨通电话，还是该扭过头去找新的潜在顾客？这些决定以及其他性质相似的问题，都会决定你在推销这项工作上能否成功。在和顾客交谈时，你的一言一行固然重要，可是独处时所做的决定也同样重要。

我所认识的某位业务员曾说过这么一句发人深省的话：“销售就是一场记忆力的比赛，谁记住的人多谁就是赢家。”最好的业务员都知道如何思考自己的工作，而相关想法的质与量也能造成天差地远。好的时间管理有 90% 都是由有关自己工作的想法所组成，而这些也都是在你独处时所做出的决策。

我在职业生涯中曾在这方面花了许多时间和精力，目

的无非是教导人们具备“往这方面思考”的能力。

我的第一本著作,也就是为配销业的业务员所写的《How to Excel at Distributor Sales》,即针对如何思索自己的工作这一主题所编撰而成,另外评论作家也在我第二本书《Six-Hat Salesperson》的封面上提道:“本书会给你一套独特的体系,以检视自己所面对的一切压力和挑战,并向你显示该如何运用‘决定性的思考技巧’,使其不管碰到哪一种状况都能发挥出最大的效用。”

本书列举了优秀的业务员在时间管理上的十项金律,而其核心价值即在于指导你如何以有效的方式思考自己的工作,最有效地运用时间。

这些金律通过我个人于销售工作上的 30 多年经验,已经“掷地有声”。通过我所主持的研讨会,以及和我所训练或协助发展的数千位业务员的互动,这些金律得以进一步强化和去芜存菁。因此,它们在这些年逐渐成形,并且在全世界业务员的生活中受到层层粹炼。

根据我多年的观察以及和数万名业务员的共事经验,我相信这些管理秘诀都具有转变我们工作成果的力量,可以让你在争端较少的情况下销售得更多,并且赢回成就、喜乐和个人生活上的休闲时间。

除了这 10 项管理金律外,你也会发现许多“时间管理小贴士”在整本书中星罗棋布。这些都是我在时间管理方面所撷取到的独特秘诀,其中绝大多数都来自于业务员——有的是在我主持的研讨会上与大家分享的,也有些是这些业务员迳自寄到我每月出刊的电子报上。这些都是特别的礼物,也是提出它们的所有业务员所呈献给各位的。

现在就请各位好好“享用”吧!

图书在版编目(CIP)数据

并非分秒必争:顶尖业务员 10 大时间管理金律/(美)
戴夫·卡尔著;黄立仪译. —上海:上海远东出版
社,2005

ISBN 7-80706-055-7

I. 并... II. ①戴...②黄... III. 时间—管理
IV. C935

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 037009 号

目录

每天都在进行的战争！	1
------------------	---

第一章 扎下根基,确立准则与目标	1
------------------------	---

保持无限活力的心态	5
如何让自己具备“多多益善”的心态？	8
时间管理的基本策略	11
让你的价值具体化	13
从下列问题展开	15
编辑整理	16
为什么这么麻烦？	17

第二章 谋定而后动	25
-----------------	----

周期性的计划	30
重整年度计划	30
拟定计划后的3项成果	33
每季的计划会议	37
每月的计划会议	38
每周的计划	38
每日的计划	38
行动前的准备工作	39
行动后的深思熟虑	39

第三章 正确思考 43

有效管理时间的思考过程 47

分析 47

依重要性排出先后次序 52

规划 58

想像 66

深思熟虑 68

第四章 将客户和潜在客户依优先顺序排列 ... 75

锁定少数高潜力客户,为何能获得更好的结果? 80

高潜力顾客的定义 81

判断潜力 83

进入更深的层次 87

计算合作可能性 88

评估合作可能性 90

将两者结合 94

评分 QPC 95

进行 ABC 分类 97

成长型和维持型的客户 98

第五章 绝不随波逐流 101

经常更新优先顺序 104

保持与财富“靠近” 105

好好利用意料之外的空档 106

不要立即反应 109

审视每个机会,并理出优先顺序 109

学习说“不” 110

第六章 改掉造成时间浪费的坏习惯..... 113

- 业务员的坏习惯 116
- 如何减少“例行公事”的坏习惯 124
- 阻止潜伏中的坏习惯形成 127

第七章 建立一套有效率的系统..... 131

- 管理信息 136
- 进攻 141
- 现有客户及潜在客户 142
- 竞争对手档案 146
- 备忘档案 147
- 产品档案 147
- 其他档案 148
- 系统思考 149

第八章 建立有效的业务操作程序..... 153

- 使用业务程序典范的好处 156
- 目标系统 156
- 对单一客户的多重计划 165

第九章 培养有益的人际关系..... 169

- 哪些工作可以找人帮忙? 173
- 可以向谁求援? 176
- 不断寻找可以转交的事项 177
- 向每个人兜售 178
- 好好转交 178