



帮你远离 销售管理困扰



单元花 / 编著



消除销售通路堵塞之患
实现更大程度销售利润



飙出惊人业绩 炼就虎狼之师
销售管理大智慧 业绩才是硬道理



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



帮你远离 销售管理困扰



单元花 / 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

帮你远离销售管理困扰/单元花编著. —北京:
企业管理出版社, 2010. 6

ISBN 978 - 7 - 80255 - 651 - 5

I. ①帮… II. ①单… III. ①销售管理 IV.

①F713. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 112095 号

书 名: 帮你远离销售管理困扰

作 者: 单元花

责任编辑: 尤 颖

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 651 - 5

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68467871 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 15.75 印张 250 千字

版 次: 2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言



帮你远离销售管理困扰

随着市场经济的发展,销售一词几乎伴随着人们生活的每一天,充满人们生活的每一个角落,因为人们要生存、生活就离不开各种各样的消费品。消费品的买卖必然会引出一连串的销售行为,这就使得销售成为一个家喻户晓的词汇。

虽然销售对人们来说可谓是耳濡目染,但无论是生产型或是商贸型的企业,要做好销售管理并非是一件很容易的事情。近期,许多专业学术研究人员和众多长期在一线的销售工作者们对销售管理的理论和实践研究都做了大量的探讨。但是要彻底摆脱销售管理的困扰,解决销售管理中存在的诸多问题和高效发挥管理在销售中的作用,众多销售管理研究者和实践者还难以找到一个满意的切实可行的方法。此书基于销售管理中存在的许多现实问题,从理论和实践两个方面加以探讨、归纳和总结,并对销售管理中的诸多环节都提出了针对性的意见。我们希望,无论您是企业高层、销售主管,还是一线的销售人员,都能与这本书“打个交道”,在此,

本书会让那些曾经困扰着您的许多销售管理问题一一得以解决,让您在销售管理当中变得更加自信和从容。

如果您是企业高层,《帮你远离销售管理的困扰》将会让您明确您现在在销售管理中究竟是在做销售,还是在做管理,这种做法是否适合于您的企业。本书还会告诉您作为企业高层要想远离销售管理的困扰,应该怎样做好对人的管理和对销售过程的监控,以高效的管理来实现销售目标,以此来帮助您解除企业销售通路堵塞之患,让你在企业资源已定的情况下,更大程度地实现销售利润。

如果您是销售主管,您在销售团队的管理以及对销售人员销售过程的管理当中可能会遇到的许多困扰,本书都做了详尽的分析,并且给出了解决之道。因此,做为销售主管的您,此书将会是不可多得的益友,为您在打造一支攻城略地、战无不胜的销售团队过程中贡献它的智慧。

如果您是一线销售人员,本书更是详尽地介绍了如何以销售过程为主轴、实现销售目标为目的的销售管理实施过程,它包括销售目标的拟定、销售策略的制定及实施、销售流程的管理、售后服务的管理等等,总之囊括了从怎样制定销售目标到消费者购买并消费的全部过程。通过阅读本书你会了解很多实战的销售技巧,这些技巧实施于产品销售的各个环节,掌握了它们将有助于您更加从容地掌控整个销售过程,不再受那些销售管理的困扰,在销售中变得游刃有余,迅速提高自己的销售业绩。

因此,您在做销售吗,你想要远离销售管理的困扰吗?请打开本书吧,它绝对不会让您失望!

编 者

第一篇 做销售还是做管理

第一章 销售管理中存在的困扰与难题

- 第一节 销售团队的管理——让人烦恼 让人忧 5
- 第二节 客户关系的维护——马马虎虎 缺少技巧 12
- 第三节 销售无计划——如同野牛闯火阵 19
- 第四节 销售业绩考核——只要结果 不管过程 27

第二章 以管理的效率实现销售的目标

- 第一节 销售的目的 37
- 第二节 管理的作用 43
- 第三节 销售管理的两手抓 47

第二篇 销售管理要以人为本

第三章 练就打得赢、打不垮的销售团队

- 第一节 成功销售人员必备的四大素质 67
- 第二节 销售员培训的三大方面 74

第三节	销售员考核的 4 + 1	81
第四节	销售员激励机制的四大维度二重结合	94

第四章 **以最小的成本、最准确的方式实现客户关系的管理**

第一节	寻求潜在的客户	105
第二节	潜在客户的分类	117
第三节	客户的接触	125

第三篇 以销售过程为主线逐步实施销售管理

第五章 **销售目标的制定**

第一节	分析市场形势、把握市场机遇	137
第二节	有效组织企业资源	143
第三节	销售目标的量化	148

第六章 **销售策略的制定与有效实施**

第一节	以客户为导向的销售策略	159
第二节	销售策略再整合	161
第三节	销售策略的三大力量支撑点	163
第四节	销售策略的系统化运用	165
第五节	十五种常见的销售策略	170

第七章 **交易流程的管理技巧与规范**

第一节	向签约努力的动作以及技巧	181
第二节	顾问式销售的技巧	190
第三节	实用的销售手册	197

第八章 售后服务的管理

第一节 保持联系 219

第二节 定期回访 229

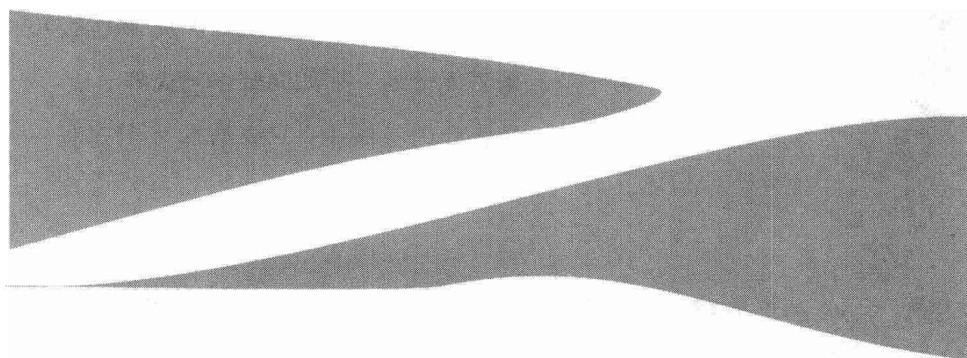
第三节 信息分享 235

第四节 技术支持 239

第一篇 做销售还是做管理

销售管理在现代企业的日常管理范畴中占据了越来越重要的位置,销售管理不仅能够有效保证企业生产价值的实现,还能实时跟进客户的需求与渴望,让企业及时调整产品生产策略,保证市场的占有率,提高品牌的知名度。那么什么是销售管理呢?美国印第安纳大学的达林普教授给出了如下定义:即销售管理是计划、执行及控制企业的销售活动,以达到企业的销售目标。由此可见,销售管理包含了两方面的管理:一是对“人”的管理,确定销售人员,确定潜在客户;一是对“过程”的管理,从制定销售计划开始到售后服务的维系都应做到管理的效率化。本书正是从销售管理中存在的实际问题出发,围绕着“人”和“过程”这两条主线,通过与实际案例的结合向读者介绍几种切实有效的管理方法以及技巧,以期帮助读者规避销售管理中的风险与困扰。

第一章 销售管理中存在的困扰与难题





本章主要内容

第一节 销售团队的管理——让人烦恼 让人忧

第二节 客户关系的维护——马马虎虎 缺少技巧

第三节 销售无计划——如同野牛闯火阵

第四节 销售业绩考核——只要结果 不管过程

第一节 销售团队的管理——让人烦恼 让人忧

销售部门是变现每个企业生产产值的主体部门，其重要性和作用不言而喻。但同时，销售部门以业绩论收入的性质，决定了从事这一岗位工作的不稳定性和极大的流动性，也注定了在对这支队伍进行管理的时候要面临这样那样的困扰与难题：如销量不佳，销售人员积极性不高；军令不从，有组织无纪律，拉帮结派，各占山头封王；窜货、乱价、虚报广告费用、截留赠送品；销售人员小富即安，业绩增长率低，无长远规划，无品牌意识；人员工资性支出大，坐吃费用，营销腐败，企业营销成本高居不下；人员流动大，优秀人才留不住，不该走的都走了，该走的一个没少；恶意控制销售进度，赚取提成、奖励等等，诸如此类问题屡见不鲜。在全球经济下行之际如何管理好销售团队，让企业持续盈利并有效开源节流，就成为所有销售团队管理者工作的重中之重了，也是对销售管理者的一次考验。

1. 销售人员为什么难管？

1.1 销售人员难管从大的方面来说，主要是以下三个原因

原因一：在目前中国的人力资源市场上称职的销售人员仍是一种供不应求的状况，这种供不应求是目前销售人员难招、难管、难留的根本原因。

原因二：销售人员的职业特点决定了其大部分时间属于户外工作，因此管理难度较大。要想管理好，必须以目标管理结合过程管理，而其中更应注重过程管理。但是诸多企业普遍注重目标管理而轻视过程管理，即便有少数企业注重过程管理，也没有完全掌握过程管理所必需的科学方法、程度与技能。

原因三：销售人员的薪资结构问题。国内企业销售人员的薪资结构普遍为“低底薪，高提成”。销售业绩的产生更多的是依靠个人的能力而非销售系统，同时又过于注重“挖人”而非培训。这样，称职的销售人员更易频繁跳槽，造成流动率的居高不下……

1.2 销售人员难管还有以下几个具体原因

a. 不思进取，得过且过

很多做营销的人都是这样，混一天是一天，奖金拿不到也不肯跳一下去拿。也许企业在制定销售目标时确实不合理，但有些时候企业为了发展为了壮大也是不得已而为之：给你设定一个个目标，目标和奖金挂钩，只要你努力你就能拿到奖金。可是有的做销售的人脚都懒得跳，工资待遇和提成拿到手已经不错了，做营销有几个拿到奖金的。这种不思进取的表现还在于不求做大、做好、业绩获得提升，很多区域经理在自己的区域已经干了好几年了，企业想让他做大区经理他都不干，在自己家的地盘做起事来游刃有余，不必付出很多就会有很大收获，还能借此和企业讲条件摆龙门，很多企业为了稳定市场也一时动不得这些封疆大吏。

b. 不学习总结，做事靠老本

很多营销人员不注重学习，有的甚至几年都不看一本书，更有甚者连网都不上，字都不会打（也有很多营销人员很会打字很会上网，不过是打游戏，上QQ瞎聊），从不去吸收一些和业务有关的新知识。营销知识变动很快，如果不学习就会被落下，思想就会变得僵化，所采取的市场策略也会缺乏竞争力，有的人连营销组合策略这个词都没听说过，更别说去运用了。缺乏了市场竞争的素质和知识就会缺乏市场竞争的能力，老本在激烈的市场竞争中会非常容易被淘汰。

c. 不注重市场研究，凭感觉做市场

有些销售人员制定区域市场策略全凭感觉，简单的度量其行与不行，这是对市场不负责任的想法和做法。

去年做得风生水起的市场现在还能让你畅游其中吗？不花费时间和心思去研究你的市场的消费者、竞争者和行业政策了。甚至对研究市场不屑一顾：咱还用研究市场？咱这块市场的东东都在咱脑子里，况且研究市场

是企业营销总监和那帮没事干的人的事，他们研究完市场整出一堆市场策略来还不是咱来干？到时候还不是咱说了算，想咋干就咋干？结果你的经验性市场策略在激烈的市场竞争中乏力，你的区域竞争对手很快地把你屏蔽出局。

d. 擅长打牌玩麻将甚至赌博，不擅长市场策划

有些销售人员吃喝玩乐，打牌，玩麻将样样精通。有时还美其名曰“陪客户”，“维护客情关系”。会点牌技并没什么可说的，但是擅长此道而不擅长市场策划就有问题了。经销商和你合作是为了利益，你应该好好地研究你的市场，帮助经销商赚取更多的钱，建设更好的市场销售网络，让经销商销售你更多的产品，让经销商乐意销售你的产品，让经销商的终端你的区域市场终端愿意卖你的产品，让你的消费群体愿意买你的产品，这就是市场策划。做客户的三陪不如做客户的军师，虽然你打牌也能让客户口袋里的钱多一些，但那不如帮助客户把业务做好来得实在，人家还会感激你敬佩你，否则即使赢了你的钱还会骂你傻冒。

不擅长市场策划的销售员和客户的合作就会不稳定或不能长久，一旦竞争对手对客户采用顾问式服务你就得下马。

e. 区域经理要么在手下面前装酷，要么和手下同流合污

有的区域经理觉得在区域市场上自己是老大，手下人都得听从他的，在手下面前装酷，一副家长姿态，动辄训斥甚至辱骂下属。有的区域经理反其道而行之，和下属吃喝玩乐，打牌打到天亮，什么娱乐场所都能看见他们的身影。结果这两种区域经理要么和下属离德离心，要么不能很好地统御下属，区域团队就会成为一盘散沙。

f. 和经销商合伙对付企业

一些区域经理为了自己的一点利益和经销商合伙套取企业的销售资源，或者和经销商合作向其他区域市场串货。结果引发自己和企业之间的矛盾，经销商虽然获取了利益，但今后也会对你“刮目相看”。这种杀鸡取卵的方式破坏了你在企业的形象和地位，破坏了你在企业营销团队的形象和地位，破坏了企业市场稳定性，严重者会造成企业的邻区域市场的销售瘫痪。

g. 自己是好销售人员，不能带领手下成为好的销售团队

这是比较常见的现象，很多区域经理因为自己本身在市场上取得过辉煌的业绩而升为区域经理，但当上区域经理后还是按以前的做法，自己是大业务员，凡事亲力亲为，整得手下各个在市场上弱不禁风，能力也得不到提升，没有很好地管理下属，也没有传帮带，也没有凝聚区域营销团队，只有区域经理一个人在市场上拼搏。

好的区域经理应该首先是一个能带队的管理者，其次才是业务精英，区域经理精英了得教会手下也精英，别只顾埋怨手下弱，他们刚来的时候弱和区域经理没有关系，如果一年以后还是弱，那么区域经理就脱不了关系了。否则，经理忙得要死，下属闲得要死，市场也不会有太大的起色。

h. 有些区域经理对待下属就会简单的萝卜加大棒伺候

下属业绩上不去，和客户谈判能力亟待提高，区域经理只会采用大棒的形式进行惩罚，动辄扣除奖金，减少提成，不给报销费用，甚至克扣下属福利。手下做好了就会给点利益性的奖励。如果管理都这样那还不简单，每个管理者都不用殚精竭虑地去考虑用文化、用培训、用制度来管理企业了，大家一手拿着大棒一手拿着萝卜，干得好就给个萝卜，干不好就给一棒槌。却不知这样做的结果是下属会和你貌合神离。

i. 很多区域经理对企业的战略规划市场指导不屑一顾，自己玩自己的猫腻

企业的企业战略、营销战略都是对企业的发展至关重要的，每个市场应根据企业战略的不同需要发挥不同的作用，任何市场在企业战略中都极其重要。很多区域经理却不这么认为，总是喜欢玩自己的猫腻，觉得自己的看法要比企业的营销战略高明，对企业的营销战略阴奉阳违。

企业的运营如果是一盘棋，区域经理就是棋盘中的棋子，而且是一线的棋子。企业全靠区域经理冲锋陷阵呢，区域经理在那里整猫腻，不听从指挥，企业这盘棋就会被搅合乱套了。

j. 懒得跑市场，坐吃山空

很多区域经理上任初期，是认真负责，经常呆在市场上，和手下一起努力。时间长了，懒惰的情愫就会滋长，觉得自己对这个市场已经很了解

了，很多时候，只是陪老客户或大客户进行客情维护。甚至有的区域经理经常呆在家里，因为恰好他管辖的区域市场的总部在他居住的城市，市场全部交给下属打理，自己很是悠闲，他认为只要掌握几条主要渠道线就足以完成企业的销售指标了。

这种坐吃山空的心态在很多区域经理的观念里都存在。市场是变动的，今天非常合适的经销商可能明天就非常不合适，今天合作很好的经销商可能由于竞争对手的原因而离你远去，投入竞争对手的怀抱。区域经理应该总是对市场、对经销商心存敬畏，时刻关注市场变动和竞争对手的市场策略，防止发生变故，即使发生变故了，自己也有很好的退路。

否则，你的市场会在一点点地被竞争对手蚕食，你的经销商会对你要求更多的销售资源，会对你提出更多的要求，因为他知道，除了他，你一无所有。

2. 销售团队为什么难管？

2.1 缺少有效的信息沟通

【案例】销售经理李莉经常会遇到这样的问题：当她将一个任务指派给一位销售员时，销售员会完成得很好；可当她将一个任务下发给整个团队时，完成的效果却总不能让她满意。比如，她让销售团队将公司的一些最新情况发送给客户，结果总是有部分客户因“收不到”或者重复收到这类信息而开始投诉和抱怨。为什么会出现这样的状况呢？

其实，并不是下属偷懒，出现这种状况很重要的一个原因是团队中的每个成员未能进行及时的、有效的信息沟通。有团队就有管理，管理者在团队中所起的作用是对资源进行分配，而下属的职责，就是怎样合理地利用这些资源，而不至于做无用功。这就对销售部门的领导者提出了更高的要求。

2.2 文化管理跟不上

【案例】Jay 刚成为 Guidant 公司管理部门主席。Jay 很快意识到，无力的销售文化加剧了公司的疲软表现。在对销售文化进行评估之后，他得到许多重要的启示。首先，表现不好而又借口众多的现象在团队内部普遍存在，公司内部也缺乏责任感。没有授权，也没有相互信任。其次，一些销