

老板如何 管销售

LAOBAN RUHE GUANXIAOSHOU

许 阳◎著

销售管理事关全局，企业成败尽在其中
别让你的企业输在不懂销售上

老板如何 管销售

LAOBAN RUHE GUANXIAOSHOU

许 阳◎著

图书在版编目(CIP)数据

老板如何管销售 / 许阳著. --北京 : 中国言实出版社, 2014. 1

ISBN 978-7-5171-0332-5

I. ①老… II. ①许… III. ①企业管理—销售管理
IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第313009号

责任编辑: 周 曼



出版发行 中国言实出版社

地 址: 北京市朝阳区北苑路180号加利大厦5号楼105室

邮 编: 100101

电 话: 64966714 (发行部) 51147960 (邮 购)

64924853 (总编室) 68581667 (编辑部)

网 址: www.zgyscbs.cn

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 三河市九洲财鑫印刷有限公司

版 次 2014年2月第1版 2014年2月第1次印刷

规 格 787毫米×1092毫米 1/16 17.5印张

字 数 217千字

定 价 38.00元 ISBN 978-7-5171-0332-5

序言

市场就是战场，比的是销售团队的战斗力，更是老板的管理力。作为企业老板，你必须坚信一点——没有管不好的销售员，只有不会管的老板。所以，请补上销售管理这一课，因为市场只给强者名次。

从业十几年，我渐渐总结出一个规律，每次做培训需求调查，都有超过80%的客户告诉我们，最头痛的便是销售人员的管理问题。

如今，销售管理难已经成为所有销售企业老板们的共同心声。这一方面是由于很多销售企业老板都是做销售出身，可谓半路出家，并未经过系统的管理培训；另一方面则是由于销售企业和销售人员的特殊性质决定的。

众所周知，销售工作的性质决定了销售员不能像普通员工一样安安分分地待在办公室里，他们每天差旅费一拿，就像天女散花一样各奔东西；8小时的工作时间里，他们能有1个小时待在公司已属难得。经常这样“神龙见首不见尾”，老板想监督都找不到人。他们每天在外面做了什么？他们是如何卖产品的？他们是兢兢业业还是消极懈怠？他们是在用心工作还是在得过且过地混日子？老板们常常对此一无所知。

此外，销售市场的变化、较高的流动率、人员素质的良莠不齐、人力资源部与销售的割裂等，都对销售企业老板的管理能力提出了新的挑战和难题。因此老板在管理中总是会出现这样那样的问题：

“为什么自己天天忙得焦头烂额，企业效益仍旧上不去？”

“都说人才市场供过于求，为什么想招个好的销售员就这么难？”

“80、90后，明明只是二十多岁的年轻人，为什么管起来比四五十岁的‘老油条’都费劲？”

“为什么销售人员要么卖不出去东西，要么漫天要价！”

“怎样有效激励销售人员？”

“怎样快速提升销售技能？”

“怎样留住优秀的销售人员？”

.....

盘点过去，无论得意还是失意的企业，总能听到很多老总遗憾的声音——本来可以做得更好些，如果销售人才充足、如果训练到位、如果激励得当、如果管理科学……可惜企业管理没有如果，只有或好或坏的结果。那么企业老板应该如何选择销售人才？如何管理销售团队？如何发挥销售人才潜能？如何提升销售人员的能力？如何批量化培养顶级业务高手？如何少一点遗憾，多一份成就？如何让自己更好地扮演企业管理者的角色，而不是一个救火队员？

在多年研修并实地咨询、考察了多家销售企业后，我发现销售管理虽然没有定式却并非无章可循。正是基于此，也才有了本书的诞生。作为一位实战型培训师，我深知销售企业管理是个系统工程，任何一个环节的缺少都有可能导致整个企业的功败垂成。所以这本书从总述开始到销售老板的自我管理，再到招聘、绩效管理目标、绩效管理薪酬、绩效管理考核，最后再到激励和培训，可谓包含整个销售过程的始终，全书系统而不冗杂，细致而不繁琐。

我不敢为人师，更不敢说这本书是放之四海而皆准的真理，但我相信有了它的帮助，销售管理工作必将由繁琐变得简单，日常工作也将会由杂

乱变得有序。

销售管理事关全局，企业成败尽在其中。不管愿不愿意，我们都必须承认，今天的企业老板比以往任何时候都更需要销售管理。同时，销售是门实战技术，而本书只是老板销售管理系列丛书中的战略篇，目的在于让中小销售企业老板形成正确的管理理念，认识到企业管理中存在的各种问题，同时给出一些框架式的方法，至于销售企业管理中那些让无数老板大为头痛的实际问题如何解决，如何具体操作，我将陆续推出这本书的姊妹篇——《卓越销售管理系统》，以及后续研发产品——《销售管理工具包》，其中将有对销售各个层面、各个流程的全面探讨，同时会对我从业过程中遇到的比较经典的管理案例进行详尽的解析以及具体的方法指导，帮助广大销售管理者们真正将销售管理落到实地，贯彻到企业经营中去。

成功的方法人人都知道，但却只有成功者去做了。请谨记：成功的道路上并不拥挤，因为常常是聪明者不坚持，坚持者不聪明，聪明而又能坚持到成功之人寥寥无几。

许阳

2013年8月于江苏连云港

目录

第一章

别说你会管销售：没有管不好的销售员，只有不会管的老板

市场就是战场，比的是销售团队的战斗力。要死，就死在冲锋的路上；要活，就活在高耸的山岗。没有管不好的销售员，只有不会管的老板。请补上销售管理这一课——市场只给强者名次。

第一节 今天的老板比任何时候都更需要销售管理 / 2

第二节 难管的80、90后销售员：只有了解，才有效果 / 6

第三节 别再摸着石头过河：复制的成本远低于探索 / 14

第四节 别用做生意的方式经营企业 / 20

第五节 将复杂的问题简单化，简单的问题流程化 / 25

第六节 销售管理最高境界：把你要销售员做的事，变成销售员自己要做的事 / 30

第二章

老板的自我管理：心有梦想，春暖花开

将中国比作一个企业，这就是世界上独一无二的大集团，传承5000年荣光，员工人数世界第一。古往今来，许多武力强大的民族都已消失，上善若水的中华民族却还活得挺好！秘密何在？儒家讲求“四自”：自觉、自反、自省、自律。在北京西郊的妙峰山下，有一个大纪念碑，上书四个大字：“精神

不死！”也许这才是一切企业成功的秘密！

第一节 三流老板卖产品，二流老板卖品牌，一流老板卖梦想 / 36

第二节 你是老板，不是“自由人” / 42

第三节 “老板六义”之担责：所有人倒下去，老板也必须站着 / 46

第四节 “老板六义”之信任：以真诚换真诚，以心换心 / 50

第五节 “老板六义”之影响：梦想越分越大，钱越分越少 / 54

第六节 “老板六义”之示弱：大树底下不长草 / 58

第七节 “老板六义”之散财：心离钱越远，钱离口袋越近 / 64

第八节 “老板六义”之感恩：经营企业就是经营人心 / 69

第三章

招聘选拔：选对人比改变人更重要

为什么培训后效果不大？为什么有些人不能把款收回？为什么任务布置后总有人执行不到位？为什么接受变革思想如此困难？为什么高文凭有经验者的业绩不理想？……

这一切说到底其实都是因为人不对——不是他们不优秀，而是他们不合适。每一个高绩效人才的背后，都掩藏着“天赋”二字！而我们要做的就是选对人，而不是改变人！

第一节 中小企业的人才窘境：能人难招，庸人难用 / 74

第二节 你为什么招不到好销售：传统招聘选拔的三大误区 / 79

第三节 选择爱我的人，而不是我爱的人 / 84

第四节 招聘渠道的选择 / 87

第五节 招聘成本分析 / 92

第六节 面试的重要环节 / 95

第七节 招聘后续工作 / 101

第四章

流程管理：让客户认庙，而不是认和尚

销售说到底其实就是一个一个的流程，每一个流程都做到位了，结果自然有所保证。而销售管理工作非常重要的一点就是建立和完善流程管理系统，使客户认庙，而不是认和尚，最终在企业内建立起一个不依赖于能人的系统管理体系。

第一节 销售就是流程，哪一个环节出现问题都难以成交 / 106

第二节 只重结果不重过程：传统流程管理的一大误区 / 110

第三节 只有标准方成流程，只有流程才可复制 / 115

第四节 购买流程：以问题为中心的购买循环 / 119

第五节 销售流程：客户的痛苦是销售的开始 / 123

第六节 销售流程管理的七种模式 / 127

第七节 流程再造：销售流程的管理体系 / 132

第五章

绩效管理目标篇：千斤重担万人挑，人人头上有指标

管理必须遵循一项原则，那就是所有行为都必须为目标而展开。目标是一切管理的开始，也是一切管理的基础。所以，科学的管理应该用目标管人，而不是人管人。千斤重担一人挑，迟早压断他的腰；千斤重担十人挑，旁人都在看热闹；千斤重担万人挑，再大目标都能超。区别在哪儿？就在于是否人人头上都有科学合理的指标，既不揠苗助长，也不人浮于事。

第一节 目标是一切管理的开始：用目标管人，而不是人管人 / 138

第二节 传统目标管理的四大误区 / 143

第三节 企业销售目标的细分 / 147

第四节 制定销售目标的八大方法 / 151

第五节 梦想写在沙滩上，目标刻在岩石上 / 156

第六节 合理分配销售指标 / 161

第六章

绩效管理薪酬篇：用钱管理，就是用毒品管理

薪酬是设计出来的，老板很重要的一个工作就是薪酬设计。薪酬，可以分为两个方面，薪是物质回报，酬是精神回报。在企业管理中，薪酬就意味着分钱，对于公司老板来讲，你学会了分钱，员工才会自动自发。如果你光讲战略、讲愿景、讲使命，基层员工是不会看重这些东西的。所以，无论何时，无论企业发展到何种程度，企业老板都必须做好薪酬管理工作。

第一节 薪酬的本质：员工创造的价值总和 / 166

第二节 传统薪酬管理的六大误区 / 169

第三节 销售薪酬支付的诉求点 / 173

第四节 薪酬结构模板 / 177

第五节 岗位薪资设计的三大模式 / 181

第六节 制定薪酬战略的六大要点 / 185

第七章

绩效管理考核篇：没有绩效考核，就等于没有销售管理

绝大多数人认为，绩效考核就等于提成，这是绝对错误的。什么是绩？什么是效？绩是成绩、结果，指的是一个团队或个人的结果表现；效是行为、过程，是一个团队或个人的过程表现。所以绩效考核是一个既考核结果又考核过程的工具，它要解决企业从人治到法治的转变，是对机制的最直接体现。只有做好绩效考核，才能通过正确的考核标准，划分出天才、庸才和蠢材，找到真正适合企业的销售人才。

第一节 绩效考核，打造无坚不摧的销售团队 / 192

第二节 有效果远比有道理更重要：传统绩效考核的七大误区 / 197

第三节 销售的考核指标应该是什么 / 202

第四节 绩效考核的六大方法 / 206

第五节 绩效考核结果反馈 / 212

第八章

有效激励：激励是人性的满足，让每一个销售员都变为优质弹簧

销售员是每天都和失败打交道的人，这便是销售企业更需要激励的全部秘密。用钱激励，企业必死无疑。真正有效的激励就是给猴子一棵树，给老虎一座山，要想调动员工持续的工作激情，企业就必须认识销售员的不同特点，顺应人性的需求，因地制宜、因人而异地采取适宜的激励方式。

第一节 销售员为什么需要激励：销售员是最经常和失败打交道的人 / 218

第二节 传统激励的观念误区：发钱就是最大的激励 / 222

第三节 激励要素之“愿景”：没有野心的销售成不了好销售 / 226

第四节 激励要素之“使命”：卖的不是产品，而是使命 / 229

第五节 激励要素之“目标”：制造“痛苦”，让销售自发奔跑 / 232

第六节 激励要素之“赏识”：情感激励远比物质激励更有效 / 235

第七节 激励要素之“空间”：将未来摆在销售员面前 / 238

第八节 激励要素之“竞争”：士气是比出来的 / 241

第九章

培训辅导：培训很贵，不培训更贵

不经过训练的士兵成不了特种兵，不经过训练的运动员成不了世界冠军，同样的，不经过培训的销售员也成不了销售精英。合格的销售员是选择的结

果；优秀的销售员则是培训的结果。在企业的全部经营中，没有比培训更划算的投资。松下电器向来推崇“出产品之前先出人才”，他们更是坚信企业培训可以带来1比30的高回报率。

第一节 没有比培训更划算的投资 / 246

第二节 培训总有益，但一定要“匹配”：传统销售培训的五大误区 / 249

第三节 雏鹰计划：将“游击队”打造为“正规军” / 255

第四节 雄鹰计划：学而优则仕，培训销售人才的管理能力 / 258

第五节 苍鹰计划：对待老员工，切不可卸磨杀驴 / 262

第六节 培训后的辅导与跟踪：成功的方法人人知道，但只有成功者去做了 / 265

销售管理

第一章

别说你会管销售

没有管不好的销售员，只有不会管的老板

市场就是战场，比的是销售团队的战斗力。要死，就死在冲锋的路上；要活，就活在高耸的山岗。没有管不好的销售员，只有不会管的老板。请补上销售管理这一课——市场只给强者名次。

第一节

今天的老板比任何时候都更需要销售管理

改革开放三十年，中国实体经济迅猛发展，不经意间，中国GDP总量已然超过日本，雄踞世界第二宝座。人们的消费水平显著提高，各行各业充斥着无数的成功机会。这是个创业者的年代，是中国中小企业难得的春天。然而，重点是“然而”。然而，我要告诉各位一个无情的事实，中国经济已经开始步入缓冲期，实体经济开始软着陆，随着移动互联网设备的普及，铺天盖地的网络冲击给了传统销售行业狠狠一记耳光。在风光无限的网络销售背后，实体销售面临着一个不争的事实：今天的销售越来越难了。

我在销售培训领域的研修已有些年头，与许多知名企业的高层领导都曾有过深入的交流，这些业界精英财富领袖们用一个个真实的数据，让我领悟到了一个道理：销售的黄金十年已经过去，从2013年开始，销售已经不再是传统的大兵团作战，转而成为刺刀见红的白刃战。客户也不再是傻呵呵的只懂得接受的“上帝”了，方便快捷的互联网让我们的客户对产品的了解，有时候比我们自己还多，只要他动一下手指，剩下的交给搜索引擎就好。

我常年在国内讲课，遇到过无数跟我抱怨的学员，他们最集中提到的问题是：为什么我们的销售现在这么难？

难吗？很难。因为你不知道问题出在哪。手忙脚乱自然漏洞百出，竞争对手随便推你一下，对你而言就是致命一击。

难吗？不难。只要你听了我的课，读了我的书，或者买了我的工具包，你就会发现，其实销售并不难做。既然销售并不难做，那么难的到底是什么？是销售管理。

为什么这样说？你必须先明白现在你的企业处于怎样一种市场环境下。弄懂这个很重要，我们说知己知彼百战不殆，对战场的了解有时候重要性超过了对竞争对手的了解。

1. 市场环境恶劣，信任缺失

现在的销售市场如何？实事求是地讲，整体大环境不太好，这不仅表现在暴利时代结束，消费者信息渠道拓宽等方面，更表现在消费者与企业之间的信任缺失。如今，各种各样的商业欺诈让人防不胜防，层出不穷的侵犯消费者权益的事件也在不断挑战着民众的接受底线，这些都极大地伤害了消费者对企业的信任。

没有管不好的销售员，只有不会管的老板。一旦管理不到位，企业轻则问题不断，举步维艰；重则伤筋动骨，走上绝路。

试想一下，接到推销电话，你第一个想法是什么？骗子，绝对是骗子！遇到上门推销的，你敢轻易开门吗？大街上、商场里遇到推销员，你是不是像躲避瘟疫一样连连摆手，“没兴趣，没兴趣！”消费者如同惊弓之鸟，销售势必举步维艰。

2. 成熟市场中大品牌根深蒂固，难以撼动

就像手机市场有三星、苹果、小米一样，现在任何一个成熟的市场都已经几乎被大品牌瓜分殆尽，想要进入并且占得一席之地难上加难。并且，大品牌有非常强大的渠道优势，比如食品领域的康师傅，你随便进到哪家商场超市，都会看到其食品，但如果你是一个无人知晓的品牌，那么

想要像康师傅这样走进所有商场超市、进入消费者视线则很难。如今，消费者也非常认品牌，大品牌质量好、大品牌有面子、大品牌有保障，这些观念已经根深蒂固。这样一来，对于中小企业或者还没树立起品牌的大企业来说，想要在激烈的品牌竞争中夹缝求生，无疑需要一些力气。

3. 网络营销带来的巨大冲击

2012年11月11日，无所不能的马云硬生生地将所谓的“光棍节”变成了一次疯狂的促销盛宴，淘宝天猫创造了单日成交191亿元的神话，令人叹为观止。

随着社会节奏的加快，网络技术的普及，电子商务飞速发展，这对传统企业、传统销售造成了巨大的冲击。方便、快捷、便宜，不出门就能买到东西，现在，就连几十岁的大妈都会上网买东西，我甚至连油盐酱醋等日常必需品都在网上购买，确实是方便省心。

对于我的消费者属性来说，网购确实是极大地便利了我的生活，然而对于我的销售管理者属性来说，这则是一场难以醒来的噩梦。在网购异军突出的大环境下，传统销售势必面临更大的挑战。

那么，在内忧外患的情况下，传统销售行业如何寻找突破口？今天的老板们应该怎样迎敌？

做为一个实战派销售专家，我一直在强调这样一种观点：99%的企业不是死在恶劣的市场环境中，不是死在强悍的对手手中，而是死在或一塌糊涂或百密一疏的销售管理上；99%的企业不是没有人才可用，不是这些人才本身素质不过硬，而是老板没有人尽其用使他们发挥最大的价值。

赵先生销售出身，积累了一定经验和财富后，自己创办了一家小企业。赵先生一直觉得，实战经验才是出业绩的最可靠保证，什么管理，什么激励，都是虚的，不过是糊弄人的玩意，而在此之上投入一笔不小的开

销更是不值当。所以，自公司成立以来，赵先生手下的人一直处于一种“放羊”状态——你爱怎么干就怎么干，只要你能给我把东西卖出去，把钱拿回来，你就是企业的功臣。当然，赵先生自己也没闲着，开发市场、面见客户、推销产品，忙得可谓不亦乐乎。

结果怎样呢？因为赵先生无暇顾及管理，所以所有人都各行其是，整个企业流程混乱、问题百出，并且销售团队内部也相互“抢地盘”，直接造成了团队的不和谐，优秀员工一旦做出一点成绩，便带着客户辞职了。一年下来，赵先生累死累活，公司业绩却大红灯笼高高挂，员工们也怨声载道。

在多年的咨询经历中，这样的案例我见过无数个。不客气地讲，赵先生这样的人简直就是糊涂。作为老板，你要知道，你最需要做的不是南征北战去销售，不是去打手下人拿不下的山头，而是要去做管理。你要知道，今天的老板比以往任何时候都更需要管理。许多企业出现的流程混乱、业绩不佳、回款不畅、士气低下、费用高昂等影响企业生死存亡的问题，说到底其实都是管理没有做到位。

所以，别再分不清自己的角色，别再舍不得管理上所需的人力、物力、财力支出，在搞好销售工作之前，首先搞好销售管理工作，这才是当今时代所有销售企业的出路。

知行合一，坐言起行：

你的管理是游刃有余还是捉襟见肘？你打算如何提高自己的管理能力？写下来然后坚持做下去。
