

顶尖销售管理丛书

胜局

成功管理 销售队伍的秘诀

郭全中 徐进 傅晨 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

顶尖销售管理丛书

胜局

成功管理 销售队伍的秘诀

郭全中 徐进 傅晨 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

作为销售管理者的您是否常常会陷入这样的困境:明明你的销售人员已经很努力,但是业绩却没有显著的提升;明明自己已经很用心地管理,但是销售情况却不能尽如人意。是公司的管理制度不合理?是您的培训计划不够完善?是业绩评估与激励方式没有切中销售人员的真正需求?是您根本就选错了人?还是您的管理方法没有达到“因材施教”呢?本书将为您解决种种这类问题,助您打造无往不胜的团队。

图书在版编目(CIP)数据

胜局:成功管理销售队伍的秘诀/郭全中等编著. —北京:

机械工业出版社, 2005.1

(顶尖销售管理丛书)

ISBN 7-111-15427-4

I. 成… II. 郭… III. 销售管理—组织管理学

IV. F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第106104号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:曹雅君 责任印制:施 红

北京忠信诚胶印厂印刷·新华书店北京发行所发行

2005年1月第1版第1次印刷

1000mm × 1400mm B5·9.625印张·241千字

0 001—4 000册

定价:28.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话:(010) 68993821 88379646

封面无防伪标均为盗版

前 言

随着买方市场的形成与我国加入WTO，市场竞争将更趋激烈，出现了国内市场国际化的现象，消费者的需求也更趋多样化和个性化，在这种情况下，销售与销售团队对一个企业来说就至关重要。

与过去销售人员的单打独斗不同，今天更讲求把销售人员组成一个团队来进行工作，以形成销售团队的整体合力。要做到这一点，企业就需要优秀的销售人员和有效的销售团队管理制度。

销售团队管理是一门建立在市场营销学、行为科学和现代管理理论基础之上的应用科学，因此，本书立足于实际运用，从销售经理的角度来研究问题，以“提高企业销售能力”为核心，以销售团队管理为主线，系统地研究了销售团队管理中的销售组织的建立、销售人员的招聘与录用、培训、业绩评估、薪酬、激励、销售会议、销售经理的自我认识、销售经理树立权威的基本条件、销售经理的个人要求、时间管理等问题，探讨了市场经济条件下企业销售团队管理的基本思路、方法和操作步骤，指出了销售团队管理实践中存在的问题及解决的途径。

本书具有以下特色：第一，理论经联系实际，操作性强。本书充分借鉴了前人的研究成果，给出了大量的实际案例和具有可操作性的方法。第二，系统性强。全书围绕销售团队管理的整个过程进行讨论。

感谢前人所作出的研究，正是因为有他们的艰苦研究，使本书增色不少，由于篇幅有限，就不再一一感谢了。感谢我的女友王桂梅女士，她在百

忙之中帮我做了很多工作。最后，还要感谢本书的其他作者：许进博士、傅晨经理、林柯副教授、胡洁博士和徐玉德博士。

本书写作过程中，全体作者付出了艰辛的劳动。因此，本书是全体作者共同劳动的结晶。本书的编写分工为：第1~8章由中国人民大学郭全中编写；第9章由中国人民大学许进编写；第10章由甘肃万维公司傅晨和兰州大学经济学院林柯编写；第11章由中国社会科学院量与技术经济研究所胡洁和财政部财政科研研究所徐玉德编写。

由于本书作者水平有限，本书可能有不足与错误之处，敬请广大读者批评指正。

郭全中

2004年10月于北京



前言

第1章 销售组织

1.1 销售人员确定	3
1.2 销售组织的类型与设计	5
1.3 销售的一般模式	12
1.4 销售人员的组织方法	15

第2章 销售人员的聘用

2.1 销售工作分析与要求	23
2.2 销售人员候选人的来源	28
2.3 销售人员测试	34
2.4 销售人员求职申请表的设计	38
2.5 销售人员的面试	39
2.6 有效面试的程序	40
2.7 面试销售人员容易出现的错误	43
2.8 销售人员面试试题	44

第3章 销售人员培训

3.1 销售人员培训的作用与目的	51
3.2 销售人员培训的基本过程与销售人员培训需求分析	54
3.3 销售人员的培训与学习过程	55

3.4	销售培训的主要内容	57
3.5	销售人员培训的方法	65
3.6	销售人员培训效果评价	70
3.7	销售人员培训应注意的问题	74

第4章 业绩评估与管理

4.1	销售人员业绩评估与管理	91
4.2	销售人员业绩评估体系设计	97
4.3	销售人员业绩评价方法	104
4.4	销售人员业绩评价常见的问题	110
4.5	销售人员业绩评价的实施	114

第5章 薪酬管理

5.1	了解销售人员薪酬管理	121
5.2	销售人员薪酬管理制度的建立	126
5.3	销售人员薪酬方案的类型与选择	134
5.4	销售人员的费用管理	141
5.5	销售人员薪酬管理实例	148

第6章 销售人员的激励

6.1	销售人员激励管理	161
-----	----------	-----

6.2	销售人员士气低落的原因	166
6.3	销售人员激励的程序	168
6.4	激励销售人员的方法	171
6.5	对各种类型销售人员的激励	177
6.6	销售竞赛	180
6.7	激励销售人员应注意的问题	184
 第7章 销售会议管理		
7.1	销售会议的作用	201
7.2	销售会议的组织	202
7.3	销售会议中常用的辅助工具	208
7.4	举行销售会议的创意方法	211
7.5	销售会议中的培训方法	213
7.6	提高销售会议效率的技巧	216
7.7	销售会议成功的诀窍	218
 第8章 销售经理的自我认知		
8.1	销售经理的主要工作	223
8.2	销售经理的特质与基本能力	227
8.3	实干型销售经理与开发型销售经理	231
8.4	组织文化与销售经理	234

8.5 合理的授权与控制	235
--------------	-----

第9章 销售经理树立权威的基本条件

9.1 销售经理权威的来源	245
9.2 销售经理的沟通技能	247
9.3 基本模型构建	253
9.4 销售经理的洞察力	258

第10章 销售经理的个人要求

10.1 成功销售经理的类型	265
10.2 销售经理对待下属的原则	270
10.3 销售经理如何处理业务问题	271
10.4 销售经理成功激励销售人员的原则	274
10.5 销售经理工作中的误区与对策	276

第11章 计划工作与时间管理

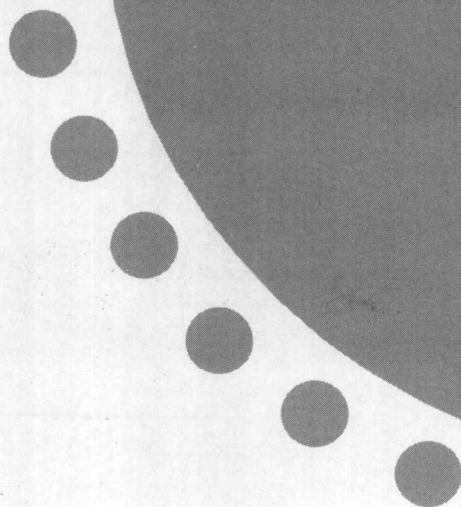
11.1 了解计划工作与时间管理	285
11.2 计划工作与时间管理的程序	289
11.3 计划工作与时间管理的重点	295
11.4 时间管理中应注意的问题	297

参考文献



第1章

销售组织



销售可以看做是为了满足顾客某些需要以说服顾客购买产品、服务、理念或者其他物品而在人与人之间进行信息沟通的过程。由此可见,销售的目的就是要通过销售人员的努力使顾客购买公司的产品、服务等,所以销售人员作为销售的载体,是公司与顾客之间的特殊纽带,对于顾客来说,销售人员代表着公司,而销售人员又从顾客那里带回对于公司有用的信息。因此,如何高效地组织销售人员队伍对于企业而言是一个关键性问题。一个有效的销售组织必须体现分工协作原则,同时还要能适应企业外部环境的变化。

1.1 销售人员确定

1.1.1 销售人员类型

销售职责可以说包括了从最简单的到最复杂的所有销售活动,简单的销售活动只需要销售人员保持现有顾客并接受顾客的订单,创造性的销售活动则要求销售人员寻找潜在顾客并使之成为公司的顾客。麦克·默里根据销售职责把销售人员划分为以下五类:

- 简单送货型销售人员,主要负责把顾客已购买的产品发送给顾客。
- 简单接单型销售人员,主要负责把顾客的订单转交给公司的生产部门。
- 客户关系型销售人员,主要负责在顾客中间建立起良好的声誉,使顾客满意。
- 技术型销售人员,主要负责是向顾客提供技术方面的服务,以提高顾客忠诚度。
- 创造型销售人员,主要负责寻找产品的潜在顾客,并把他们转变为公司

的实际顾客。

1.1.2 确定销售人员数量的方法

销售人员作为企业的重要资源，主要承担寻找顾客、自我管理、信息沟通、产品销售、向顾客提供服务、收集相关信息以及分配产品等工作中的一项或几项。公司每年花费在销售人员上面的工作和费用是不菲的，一般说来，销售人员的数量越多，则公司的花费也会越高，因此公司必须综合考虑销售业绩和销售成本，进而确定一个合理的销售人员数量。确定销售人员数量的方法主要有以下三种：

1. 销售人员工作量法

塔利利用拜访潜在顾客的次数并确立相同工作量的原则创立了销售人员工作量法。该方法有以下程序：

- (1) 利用销售量把顾客或潜在顾客划分为几个等级。
- (2) 根据过去的经验，确定每一级的顾客数量。
- (3) 计算企业销售访问的总次数。
- (4) 利用加权平均的办法计算出销售人员每年平均访问的次数。
- (5) 计算企业所需的销售人员数量，即用销售访问的总次数除以销售人员每年平均访问的次数即可。

2. 简单计算法

这种方法是这样计算的。

首先，企业先决定该年的预计销售总额。

其次，对每位销售人员平均完成的销售额进行估计。

最后，用销售总额除以每位销售人员的平均销售额就可以得到销售人员的数量。

3. 边际利润等于边际成本法

这种方法利用经济学中的边际分析原理，认为当每增加一位销售人员的边

际利润等于其边际成本时，此时的销售人员数量就是最恰当的数量。该方法可以分为以下几个步骤：

首先，根据资料建立起销售人员数量与销售业绩之间的函数关系。

其次，计算每增加一位销售人员可以获得的边际利润和边际成本。

最后，在边际利润等于边际成本时的销售人员数量就是合适的数量。

1.2 销售组织的类型与设计

销售组织结构是指人们在共同的组织目标基础上，通过不同层次的权力分配、责任制度，按一定组合原则结合而成的销售人群结合体。销售组织结构可以分为机械式组织结构和有机式结构两大类。

1.2.1 销售组织的类型

1. 机械式销售组织结构

机械式销售组织结构是一种高度复杂化、高度正规化和高度集权化的组织结构，其特点在于严格的层级关系、固定的职责、高度的正规化、正式的沟通渠道与集权的决策，它主要包括职能型销售组织结构和分部型销售组织结构两种。

(1) 职能型销售组织结构是指按照人员所履行的职能来组合销售工作活动的组织结构，管理者把相似或相关职业的专家们组合在一起建立组织结构。

职能型销售组织结构的优点在于：把相似的职能专家组合在一起，获得专业化和规模经济的效益。其缺点在于：职能部门往往追求本部门的目标而偏离全局利益，也不利于高级管理人员的培养。

(2) 分部型销售组织结构。在分部型销售组织结构中，每个单位或事业部

都是自治的，由本部门的经理全权负责，拥有充分的战略和经营决策的权利。

分部型销售组织结构的优点在于：强调结果，使总部人员能专心致志于公司长远的战略规划；也有利于高级管理人员的培养。其缺点在于：公司的资源出现重复配置，从而导致成本的上升与效率的降低。

2. 有机式销售组织结构

有机式销售组织结构是一种低度复杂化、低度正规化和高度分权化的组织结构，其特点在于松散、灵活，具有高度的适应性，它主要包括简单型销售组织结构、矩阵型销售组织结构、网络型销售组织结构、任务小组型销售组织结构和委员会型销售组织结构等。

(1) 简单型销售组织结构。简单型销售组织结构是低复杂性、低正规化和权力高度集中于最高管理者的扁平化的组织结构，一般只有两三个管理层次。

简单型销售组织结构的优点在于：对外部环境的变化反应迅速、灵活、成本低、责任明确。其缺点在于：只适合于小型组织，一般说来，随着组织的规模扩大，就会导致信息传递与决策制定缓慢。

(2) 矩阵型销售组织结构。这种组织结构试图把产品部门化对结果的侧重和责任感与职能专业化的优势结合起来。矩阵结构创造了双重指挥链，可以兼具职能型部门化的专业化经济和产品部门化的协调各职能专家活动的优点，而克服它们各自的缺点。

矩阵型销售组织结构的优点在于：既能保持职能专家结合在一起的专业化优势，也能促使一系列复杂而独立的项目取得协调。其缺点在于：由于矩阵结构放弃了统一指挥链，容易在职能经理和产品经理之间造成混乱，并且可能会有二者之间的权力斗争。

(3) 网络型销售组织结构。网络型销售组织结构只有很小的中心组织，依靠其他组织基于合同进行制造、分销、营销或其他关键业务的经营活动。网络

型销售组织结构既适用于小型组织也适用于大型组织。

网络型销售组织结构的优点在于：具有高度的灵活性和适应性以及有利于企业专心于自己最擅长的领域。其缺点在于：对于外围的企业控制力比较弱，企业的创新容易被窃取。

(4) 任务小组型销售组织结构。该结构是一种用来完成某种特定的、明确规定的复杂任务的临时性结构。如果任务已完成，则小组就地解散。

任务小组型销售组织结构的最大优点就在于其灵活性。其缺点在于：缺乏稳定性和一致性。

(5) 委员会型销售组织结构。该结构将多个专家的经验 and 背景结合起来，是跨越职能界限来处理问题的一种组织结构。委员会既可以是暂时性的，也可以是永久性的。

委员会结构型组织结构的优点在于灵活性强，并且具有一定的稳定性和一致性。

1.2.2 影响销售组织结构的因素

1. 公司战略对销售组织结构的影响

公司战略的变化导致了公司组织结构的变化，一般说来，随着公司战略从单一产品向纵向一体化、再向多样化的转变，组织的结构也会从有机式转变为更为机械化的组织结构。

2. 公司规模对销售组织结构的影响

据研究表明，公司的规模对组织结构有着明显的影响，当公司的规模变大时，组织结构倾向于更高的专业化和横向及纵向的分化，规则条例也趋向于增多。

3. 技术对销售组织结构的影响

公司可以按照生产进行的规模分为单件生产、大规模生产和流水线生产三

种，并且技术类型和组织结构之间存在明显的相关性，此外，组织的绩效与技术和组织结构的适应性密切相关。

一般说来，在单件生产条件下，组织结构呈现出低度的纵向和横向分化以及低度的正规化等特点，适合的组织结构是有机式组织。

在大规模生产条件下，组织结构呈现出中度的纵向分化、高度的横向分化和高度的正规化等特点，适合的组织结构是机械式组织。

在流水线生产条件下，组织结构呈现出高度的纵向分化、低度的横向分化和低度的正规化等特点，适合的组织结构是有机式组织。

4. 环境对销售组织结构的影响

一般说来，在稳定的环境条件下，机械式的销售组织最为有效；而在动态的、不确定的环境下，有机式的销售组织最为有效。

如今市场竞争日趋激烈，环境变化日趋加快，销售组织必须更加精干、快速和灵活，因此销售组织也日趋于有机式销售组织。

综合考虑销售组织的类型和影响销售组织的因素，我们可以对不同销售组织结构的条件作以下归纳：

- 职能型销售组织结构主要适用于向顾客提供单一产品或服务的企业。
- 分部型销售组织结构主要适用于大型或生产多种产品和向多个市场中的顾客提供产品或服务的企业。
- 简单型销售组织结构主要适用于小型企业、企业发展的初期阶段和简单、动态的环境条件。
- 矩阵型销售组织结构主要适用于有多个产品或规划、需要依靠职能专长的企业。
- 网络型销售组织结构主要适用于工业企业、发展的初期、有许多可靠的供应商、需要低廉的劳动力等条件下的企业。