

SECRETS OF POWER SALES TEAM



尚丰◎著

优势销售团队

7步快速打造高绩效销售团队

资深培训师广受赞誉的管理课程精华

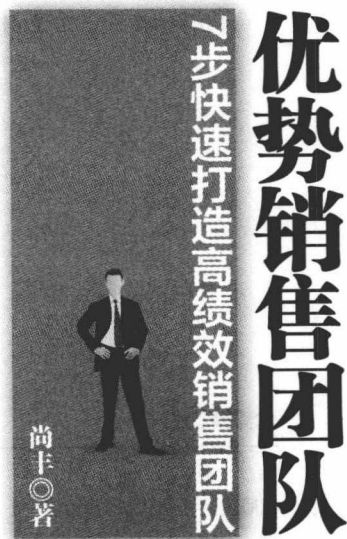
一个卓越企业离不开精英销售团队

一个精英销售团队离不开优秀的销售人才

对他们的招募、管理和激励是团队得以成功的核心

当代世界出版社

SECRETS
OF POWER
SALES TEAM



当代世界出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

优势销售团队 / 尚丰著. —北京: 当代世界出版社, 2013.10

ISBN 978-7-5090-0717-4

I. ①优… II. ①尚… III. ①销售管理-组织管理学 IV. ① F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 195793 号

优势销售团队

作 者: 尚 丰

出版发行: 当代世界出版社

地 址: 北京市复兴路 4 号 (100860)

网 址: <http://www.worldpress.org.cn>

编务电话: (010) 83907332

发行电话: (010) 83908409

(010) 83908455

(010) 83908377

(010) 83908423 (邮购)

(010) 83908410 (传真)

经 销: 新华书店

印 刷: 北京普瑞德印刷厂

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 13.5

字 数: 200 千字

版 次: 2013 年 10 月第 1 版

印 次: 2013 年 10 月第 1 次

书 号: ISBN 978-7-5090-0717-4

定 价: 28.00 元

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。
版权所有, 翻印必究, 未经许可, 不得转载!

乔布斯语录

只有追寻 A+ 级的人才，才能创建一个好的团队。
一个由 A+ 级人才组成的小团队，完全可以与由
B 级或 C 级人才组成的超大型团队抗衡。
质量比数量更重要，一个本垒远好于两个二垒安
打。



我在全国各地讲授《销售团队管控》这门课已近8年，自我感觉这门课为学员带领销售团队取得优秀业绩作出了一定的贡献，还是很开心的。

有一次，我受邀参加一群创业企业家的沙龙活动，发现创业企业家们对待销售以及销售团队的态度分成了两大阵营：一个阵营以做营销出身的企业家为主，他们认为销售团队的强弱以及销售方式对公司的成败很重要；另一个阵营以技术专家出身的企业家为主，他们认为一个企业最重要的是有好的产品，销售相对来说并不重要。作为营销方面的专业研究者，我被主持人请出来发表一下自己的意见。

个人认为，一家企业想要成功，产品绝对是第一要素，而销售也是必不可少的。产品好是企业成功的必要条件，但不是充分条件，只有产品好加销售好，才能等于成功。

乔布斯是目前鼎鼎大名的苹果公司的前CEO以及创始人，他带领的“苹果”市值在2011年超过了微软、谷歌，成为了全球市值最高的公司。乔布斯认为，一个优秀的产品，如果没有优秀的市场营销，就不能让广大的消费者认识到这款产品的迷人魅力。销售是市场营销链条里非常重要的一环，乔布斯不仅对产品的细节追求完美，也认可销售的价值。

作为公司最大的头儿，乔布斯始终冲在销售的第一线，不吝亲自向客户推销自己公司新出的系列产品。

个人认为，没有必要一定要在产品与销售之间对立，也没有必要一定要舍弃哪一个。产品和销售，是成功的两个要素，缺一不可。好产品是成功的第一要素，而好销售则是它取得成功的必要辅助。

本书是我在多年讲授的销售团队管控课程的基础上写作而成的，目的很简单：与大家探讨如何管理一个销售团队才能使之成为创造高绩效的团队。我不想把它写得太学术化，那样可读性会很差，也许读者会越读越困，把它当安眠药使用。所以，我决定从一个高绩效销售团队的基因入手，通过简短好理解的一篇文章，来为大家抽丝剥茧，形成一本可供参考的销售团队管控的课外读物。

个人写作水平有限，有不足之处请各位读者指正。欢迎交流销售团队管控话题。

Email: shangf010@126.com

手机: 13911239849

敬请关注新浪微博：尚丰营销。



第一章

树立领导权威

- 销售团队管理的本质 / 003
- 合格销售经理的特征 / 006
- 警惕销售管理中的“豆芽现象” / 014
- 理解团队管理与领导的区别 / 018
- 如何做好信息化时代的团队管理 / 022
- 规范管理者的思维与动作 / 026

第二章

理顺组织架构

- 优秀的组织 / 033
- 销售组织的设计 / 036
- 组织设计中的问题 / 041
- 销售人员的组织方法 / 048
- 组织团队推销 / 055

第三章

融入新鲜血液

- 何谓“天生的”销售人才 / 061
- 寻找“四力人才” / 065
- 把好试用期的“检验关” / 080
- 警惕“资深的”新人 / 084
- 如何培训你的员工 / 089
- 实现人才的有效复制 / 095

第四章

完善绩效考核

常见销售人员绩效策略比较 / 101

绩效管理与绩效考核的区别 / 110

如何设计绩效考核指标 / 114

如何用销售漏斗推动绩效完成 / 121

第五章

团队细节管理

如何降服“妖魔员工” / 129

偶尔护起下属的“短处” / 135

寻找团队成员的“自慢”心理 / 139

如何让自己的命令更有效 / 144

第六章

冲突化于无形

真的需要罢免他吗？ / 153

做好对团队下属的针对性沟通工作 / 161

对离职员工的合理“挽留” / 169

如何召开有分歧的销售会议 / 174

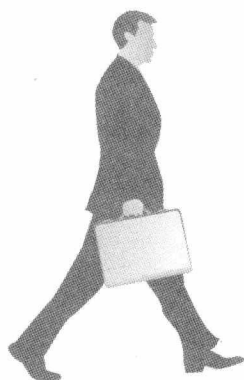
第七章

打造激励机制

领导者的自我“磁力”提升 / 181

对团队成员的激励艺术 / 186

进行“非物质”激励的具体方法 / 197



SECRETS
OF POWER
SALES TEAM

第一章

树立领导权威

销售团队管理的本质

李维（化名）是我某次总裁培训班上的一名学员，他的公司经营的是灯具，虽不是第一阵营品牌，但在江浙地区还是小有名气的。他本人最初是某著名灯具企业里的一名小小销售员，负责江南地区经销商的开拓与维护。在工作中，他以浙江人特别敏锐的商业嗅觉判断灯具行业是个大有作为的行业。于是他筹措了50多万的创业资金，成立了一家小小的灯具加工厂，至今已经打拼了十多年，自己的品牌也进入了一些建材城，资产也逾千万。由于企业小，李维亲自担任销售团队的管理者，手下20多名渠道销售员都在他的直接管理下。

他有个苦恼，觉得自己就像是给这20多名销售员打工的。他经常会接到这样的要求：“李总，这个客户搞不定呢，你飞过来一趟吧！”“李总，你说的法子不灵呀，老张（经销商）不买账啊，你说该怎么办？”这样的情况几乎每天都在发生。他忙着到处救火，回家吃饭的次數一年也没有几回，老婆孩子对他都特别有意见。李维对我说：“尚老师，你说怎么别人公司越多越大，生活也越来越悠闲，而我却相反呢？真想把厂子卖掉趁早退休呢！”

汪顺是一家民营上市公司的销售总监，职位已经够高。公司的产

品除了内销还有外贸。他几年前读了MBA，职业理想是当中国第一代合格的职业经理人，能够靠科学规范的现代管理理念为公司培养建设出一支职业化的销售团队。可是，总公司虽然在中小板上市了，财务倒是规范了，但管理上还是民营那一套。每年的销售任务里有30%是戴在销售总监头上的，不允许分配给手下的销售人员。他每年都会纠结是把大客户捏在自己手里帮自己完成这30%的任务，还是把客户分配给有潜力的销售人员，培养销售人员的忠诚度和能力。另外，为了完成这30%的个人任务，他放到团队管理上的精力就少了许多，有几个不错的“苗子”就在他的疏忽中流失了，留下的人里也对他颇有微词，说他只知道自己做客户拿奖金根本不管手下人死活。

以上两个案例，代表了当今大多数销售团队管理者的困惑。什么是销售团队的管理者？第一，他只对团队的销售任务负责，不能同时肩负个人销售任务；第二，他不能让销售人员主导销售进程，他是销售团队的训练者、管理者，而不是超级销售。总之，一个合格的销售团队管理者，是靠管理团队来完成公司的营销目标。销售管理者有四个基本职责：选择团队成员，发展团队成员，管理团队，领导和奖励团队。

销售经理由于所处管理层的位置不同，从低到高可以分为三个层次。第一层，基层经理，主管某一个地区的销售工作，团队成员在一两个人到十来个人不等。第二层，中层经理，主管某一个或多个区域的销售工作，管理两个或更多的地区级团队，此时他需要通过直接管理基层销售经理来间接管理几十个或上百个一线销售人员。第三层，高层经理，负责全国或国际市场的整体销售，称为销售总监或销售副总，此时他的责任更大。

一个人顺着管理阶梯向上爬时，位置决定决策。在不同阶段，由于所处的位置不同，需要制定不同的决策。例如，基层经理主要处理日常事务，他们的决策是战术性的。他们的工作要求更多地与销售人员进行面对面的交流，安排销售人员的每日拜访计划，考核他们完成业务的指标，对他们的工作业绩作出具体的评价和指导，甚至亲自跟随销售人员去拜访客户。他只需要按照公司下达的指令行事。产品为什么这样定价，渠道的架构为什么这么设置，为什么给他配备5名销售员，为什么制定这样的促销政策，销售员的提成为什么是3%而不是10%……这些都不需要基层经理参与制定，他只要执行就可以了。

当某人从基层经理被提升为区域经理，工作性质就变了。尽管区域经理仍然得熟悉单个销售人员的日常工作，但他需要从更高的层面上考虑问题，而且要学好如何管理“经理”，这和直接管理销售人员是不一样的管理技能。因为他再也不能直接找到那个销售员去手把手地指导，他只能通过对基层经理的管理而去间接地影响一线销售人员的行为。区域经理的决策不再仅仅是战术性的工作，而是承担了战略性的工作。例如，他有权力参与讨论公司的销售政策，制定区域的销售计划，研究市场信息，根据市场占有率、销售盈利率等指标，提出渠道是否调整、价格是否调整的合理化建议等。

当一个人做到高层经理时，他需要再一次进行心态和管理技能的调整。高层经理必须能够从战略性角度出发，准确地把握经营活动的方向，并且能够在其权限范围内，建立适用于各个不同业务小组的方案与规则。一家企业主管营销的副总，往往能够决定企业进入哪个市场，退出哪个市场，哪些地区建立分公司直营，哪些地区招募代理商等等重大战略决策。

合格销售经理的特征

作为一个团队的中层管理者，销售经理是连接企业营销战略与一线实施环节的重要纽带。销售经理管理的成败直接关系到企业营销战略的成败。

很多基层销售人员认为做一个合格的销售经理是一件很容易的事，如果你也这样想那就大错特错了。正如销售本身一样：销售并不是件轻松的工作，不是任何人都适合做销售工作。做一个合格的销售员不容易，做一个合格的销售经理就更不容易。

常听到一些老总这样抱怨：“我有一个超级销售员，非常能干，每次都超额完成任务，可当我把他提升为销售经理时，看到的是他每天加班加点地干，忙得不可开交，但整个销售部门的业绩却不升反降，这真是让人头疼的问题。”

事实上，很多销售经理都面临这样的问题。新销售经理上任没多久，手下的人纷纷离职；销售经理自己完成了大部分的销售任务，经理忙得四脚朝天，销售员没什么事干，整体业绩下滑；公司内各部门之间开始不断地指责和抱怨……这些都是因为新任的销售经理出了问题！

程宁以前是一家食品公司的销售员，他负责的东北区域销售收入连续3年超过东北总收入的30%，是公司的超级销售明星。后来，在东北区域经理离职之后，他顺理成章地成了东北区域销售经理。

事情并没有想象的那样简单。程宁升为东北区域销售经理后，整个东北区域的销售业绩不升反降。他在参加我的培训会时跟我抱怨道：“我平时要抽出大部分时间来管理下面的员工，所以原来的区域就不能全面照顾了；而手下的员工问题也特别多，不是这儿有问题，就是那儿有错误，还不断有人辞职。这些人怎么都这样呢？”我笑着说：“这是你自己的问题，你本身连招聘、培训和日常管理这些都已捉襟见肘了，还想提升公司的业绩，哪还有那么多的精力。”

其实，像他们公司这种情况已经是很普遍了，不只是东北区域，还有南方很多区域都发生过类似的情况——那些从超级销售人员成长起来的销售经理好像天生就不能被委以重任一样，他们手下的员工流失率都相当高。其实在程宁任销售经理之前，其他区域的销售经理一样要花大量的时间去维护自己的团队。可要命的是，他们大都只会救火，却不知道怎么去从根本上来预防问题的发生，导致销售人员大量辞职，公司整体业绩下降。

其实，做一个合格的销售经理并不因为你是超级销售就会让事情变得简单。我身边有很多做销售经理的朋友，在回顾自己过去的经历时，他们发现想要成为一个优秀的销售经理要付出巨大的努力。对于他们来说，表面上的辉煌令很多人艳羡不已，但是自己的苦只有自己知道。

那么，如何成为一个合格的销售经理呢？你就要具备一些使你管控好销售团队的特质，这些特质包括：

第一，让下属感觉“可预期”——下属需要知道上级领导的要求是什么

我经常发现这样的事：很多销售经理对属下讲话时，经常会说：“努力干，完成得好，公司给你奖励，加油。”这时员工就很郁闷，因为他自己也不知道做到什么程度才算好。所以说很多经理不知道如何把话与员工讲清楚。他不了解员工如果不知道经理的预期目标，就会像个无头苍蝇一样乱撞。所以说销售经理一定要有很强的方向感。

为下属定下其任务与目标，可以说是合格销售经理的一项重要工作；也只有具备了明确的目标，员工才能找到努力的方向。因此，你在和员工讲话时，要让他们知道你的要求，要让团队全神贯注于既定的目标。

第二，做好团队“服务兵”——管理者需具备差异化服务意识，与下属配合解决问题

俗话说：“带人如带兵，带兵要带心。”管理者只有真正关心下属，才能赢得下属真正的信任和忠诚，才能高效、高质量地完成工作。管理者如何关心好下属，做好团队的“服务兵”呢？

1. 需具备差异化服务意识

这么多年我带过各式各样的团队，小的团队有几个人，大的团队上百人。在带团队的过程中，我发现所有的员工都喜欢这样的管理者——就是他的管理风格、管理手段、管理方法和上一任不大一样。那些想干出一番业绩的员工，最没法接受的就是上级管理者管理方式、管理手段的平庸。这时你只要做得比以往的管理者在某些细节方面好一点点，就基本可以了，不需要有多高的格局，因为所有的员工只看那一点点。

2. 与下属配合解决问题

一家汽车配件公司通过经销商分销，小李是这家公司的销售代

表。随着市场竞争越来越激烈，经销商要求小李的公司把批发价降低，而且这个经销商直接给小李的销售经理打了电话，并威胁说如果他们公司不降价，就从他们竞争对手那里进货。

这时，小李的销售经理首先向小李了解情况和他的想法。小李认为现在市场竞争的确很激烈，经销商利润也确实减少了很多。他也想到了向经理请示是否给这个经销商让利，但又担心如果给这个经销商让利，可能会影响到其他经销商的批发价，所以迟迟没有给他降价。这个销售经理决定先去探探经销商的虚实，回来再和小李商量对策。

第二天，这个销售经理到经销商所在地考察了一番，情形确实如小李所说。这位经理告诉经销商，是否给他下调批发价，还是请他和小李商谈。因为小李是公司的优秀销售代表，也非常有能力，是公司特意安排和他们这些大经销商共事的。

回到公司后，俩人最后都认定降价已势在必行，于是经理给了小李价格下调10个百分点的底线，让他和经销商谈判。小李最终和经销商达成两项共识：一是公司在原批发价基础上，再让7个百分点；二是经销商承诺不经营其他厂家的同类产品，并确保销量继续增长。这位经销商对小李下调的价格感到非常满意，认为小李很会做事。小李也很有成就感，他感到经理只是给了他一个“政策”，他凭自己的能力把这件事解决了。

小李的销售经理非常聪明，他并没有直接介入小李的业务，即使经销商打电话希望他干预。他给经销商一个明确的界限：我是小李的领导，了解情况是我的责任，至于降价之事，到底怎么办，还需要销售代表小李来解决，具体的业务我不介入。

在这里，小李的经理和小李配合得非常好：销售经理没有直接插手