

如何 培训与激励 销售队伍

打造金牌销售团队 III

*TOP
Sales Team
Building*

◎秦毅 / 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

如何 培训与激励 销售队伍

打造金牌销售团队

*TOP
Sales Team
Building*

◎秦毅 / 著

图书在版编目(CIP)数据

如何培训与激励销售队伍——打造金牌销售团队Ⅲ/秦毅著. —北京:
北京大学出版社, 2003. 9
(时代光华培训书系)
ISBN 7-301-06561-2

I. 如… II. 秦… III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 086027 号

书 名: 如何培训与激励销售队伍——打造金牌销售团队Ⅲ

著作责任者: 秦 毅 著

责任编辑: 陈 宇 张迎新

标准书号: ISBN 7-301-06561-2/F·0696

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

排 版 者: 英罗图文制作中心

印 刷 者: 北京市云西华都印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 11.5 印张 140 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—14000 册

定 价: 28.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

时代光华管理课程
时代光华培训书系

专家委员会

主 任 成思危
副 主 任 唐铁汉 保育钧 潘承烈 温元凯 高建华
委 员 孙钱章 邵 逸 柴寿钢 张 德 朱立言
总 顾 问 袁宝华

时代光华培训书系编委会

主 编 张文定 尹福生 孙卫珏 张春林
执行主编 林君秀 符 丹 文 钊 胡圣云
编 委 李 东 张 涛 杨建斌 陈 红
毕行之 高 杰 唐昌珍 宁德伟
陈 宇 张竞艳 于进松 马成威
唐仁晖 彭 波 刘 波

致读者

朋友，如果您是管理者或者是想在职场有所作为的人士，如果您是人力资源经理或者是培训经理，我们很高兴能与您交流，感谢您对本书的关注。

我们正置身于一个急剧变革的时代，面对激烈的职场竞争与市场竞争，管理者个人及其组织要想生存、发展，进而求得事业的成功，必须建立持久的竞争优势。

而管理者个人及其组织惟一持久的竞争优势便是比竞争对手学习得更快的能力。因而，在新世纪，在知识经济的新时代，管理者个人及其组织所面临的主要问题便是学习问题。

鉴于目前国内充斥于市的经管类书籍良莠不齐，优劣难辨，而现场培训课程受时间、地点等诸多限制且费用高昂，为解决管理者及其组织学习培训的难题，时代光华公司作为教育培训服务的专业提供商，在与中华全国工商业联合会、中国企业联合会等战略合作机构联合推出“时代光华管理课程”系列多媒体产品的同时，隆重推出“时代光华培训书系”，为广大企业客户和个人读者提供更多的选择与优质、便利的服务。

“时代光华培训书系”立足中国发展现状与管理实践，整合国内外优质培训学习资源，专为中国管理者个人发展提升和企业组织培训量身定制。该书系具有以下几大特色：

一、**高效实用的培训内容**：一般经管类图书侧重理论知识，本书系则紧扣管理实务，注重实战技能的传授与演练，强调互动与实践，让读者边学边练，即学即用，步步提升，收益显著。

二、**轻松愉快的阅读体验**：不同于一般经管类图书的繁复论述，本书系力求语言简明通俗，内容设计尽可能做到互动化、人性化：传授知识与技能强调要点化、步骤化、图表化，间以精彩的案例分析、生动的小故事与小漫画，版式疏朗有致，让您感到学习不再是被动的劳役，而成为主动参与、乐在其中的享受。

三、**海内外一流的培训专家，超强的作者阵容**：本书系编著者或主讲老师均为来自世界著名跨国公司的高层经理、培训经理及知名管理专家，价值上千元的培训课程之精彩内容尽都囊入一册书中，花费不多却可分享世界500强企业的管理培训精华。

四、**系统全面的管理培训教材体系**：本书系内容涵盖企业管理的各个层级与不同的专业领域，具有相对规范、成熟的编写体例，立志于为我国职业经理培训认证及员工职业化培训提供切实可行、行之有效的教材。

时代光华培训书系作为职业发展培训教材具有与一般图书不同的特点，为了使您对本书系的学习获得实实在在的收益，使您的学习效果最大化，建议您采取如下方法进行学习：

一、结合实际，有针对性地学习：为了便于您结合自身状况以及您所在组织的现状，有针对性地、有重点地学习，我们在每本书前均设计了相关的测试题，用以检测评估您在本书所涉及的相关领域的现状，进而从中发现您或您的组织学习、发展的领域，并进一步有针对性地确定您的学习重点。因此我们建议您在正式学习本书前先认真做相关测试题，并分析评估您的现状，再结合学习目标与每章重点，有针对性地进行学习。

二、高度重视互动练习：我们借鉴国际知名管理培训教材的做法，在每本书中均安排了大量的互动练习，其目的是为了不断实现目标知识点、技能点与您或您所在组织的现状作对照，从中找到差距，进而通过学习、通过制订改善提高的行动计划，缩小差距，最终消除差距，实现组织行为的完善与个人素质技能的提高。

因此，我们希望您尽量按书中提示，认真做相关的互动练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

三、把每本书当作您的行动手册：知道不如做到。我们根据书中传授的知识与技能要点并结合管理工作的实际需要，在每本书中设计了一系列学以致用用的工具表单，我们期望借此能有效地促使您将您的所知简便地转换成您的行动，从而在短期内取得量化的、可见的改变。

我们建议您认真填写这些实用的管理工具表单并付诸行动，我们期望您由此发现卓越的管理可以经由学习训练而达成，由此体验到管理培训的价值和我们的培训书系对您的价值。

四、把每本书当作备忘录：我们希望您的学习是结合工作实际的，不间断的。当您在现实工作中遇到了某些问题需要处理，但对如何处理没有把握时，请把本书系的相关教材当作您的备忘录，查阅相关知识点、技能点，进而寻求工作指南。

最后需要说明的是，由于各种因素的限制，本书系的编撰一定还存在不少缺陷与不足。如果您有建议与批评，请及时与我们联系，感谢您帮助我们改进与提高。如果您觉得有所收获，请转告您的朋友和同事，与大家一起分享。

知识改变命运，学习成就未来。愿时代光华培训书系伴随您一路走向成功，走向辉煌！

时代光华培训书系编委会

2003年11月

自我检测

本书是《打造金牌销售团队》系列（共三册）的第三本，在翻开本书仔细阅读之前，请先来一个简单“自测”，这个“自测”既能帮助您了解自己管理销售队伍的认识程度，也能帮助您大致了解本系列的结构设置和主要内容。好，让我们现在就开始吧！

测评项	×或√	测评项	×或√
是否了解当前销售队伍普遍存在的问题及其原因？		是否了解月度工作计划表、周工作计划表和工作日志表等管理表格的设计和审阅？	
是否了解销售模式的基本分类及各不同类别对管理风格的要求？		是否了解销售人员工作述职的程序？	
能否定期有效地给销售队伍设计并分解销售业绩指标？		能否组合应用销售例会、随访辅导、工作述职和管理表单“四把钢钩”？	
是否知道销售指标的分类以及如何确定各类指标？		是否了解销售团队动荡的因素？	
是否知道不同的企业所应采用的市场划分标准？		是否了解各类销售团队存在的普遍问题及相应的应对方式？	
能否设计合理的薪酬激励制度与考核机制？		是否了解销售人员在岗评价的具体方法？	

续表

是否掌握甄选销售代表的原则、诀窍以及需要避免的误区？		是否了解随岗辅导的内容要点？	
是否了解并能正确处理销售队伍训练中的常见问题？		是否了解随岗辅导的程序？	
是否清楚在销售人员独立工作之前应该接受哪些专项训练？		是否了解赫兹伯格双因素理论在销售队伍激励中的应用？	
是否了解高效管理控制销售队伍的利器——“四把钢钩”？		是否了解销售经理在销售团队中的典型定位？	

对于以上 20 个问题，如果其中的 15 个您都已经能够随心所欲地应对，那么您一定是个打造销售队伍的高手，而且肯定取得了不小的成就；如果您觉得还有不少问题在困扰着您，或者您觉得自己做得还不够好，那么就请您投入到本书中，咱们一起从中汲取、借鉴和思考吧！

目 录

第 1 章 销售人员的在岗评价

评价销售代表时的常见问题 2

为什么我们做经理的，对下属的判断总是频频走眼？为什么许多语重心长的话语，到了下属那里，都变成了耳边风？为什么对许多管理举措，某些销售人员会发自内心地抵触？为什么对某些销售人员反复培训但收效甚微？……以上这些问题，其实都与我们销售经理评价下属的方式方法有关！

只看业绩、一票否决 3

评价时忘了组织的目标 6

对人判断的情绪化 6

因不自信而导致评价扭曲 6

针对一线销售代表的三维度评价法 8

既然企业在对销售代表的评价方面存在着诸多问题，那么，究竟应当如何评价销售代表才能做到全面而公正？才能准确地把握住他们的潜质呢？

个性因素 9

动力性因素 13



能力性因素 15

评价后的典型策略 19

对销售人员的准确评价，肯定不是我们管理的最终目的，作为销售经理，我们更想知道的是，对一个销售人员评价完之后，接下来应该怎么办？

第2章 系统培训销售队伍的“四个冲程”

销售队伍训练中的常见问题 26

销售队伍需要训练，这是不争的事实，但是企业在针对销售队伍进行培训的时候，才发现原来培训并不那么简单，有的培训半途而废、有的培训兴师动众地准备但收效甚微、有的培训场面热闹但没有实际效果，这致使有的销售经理甚至一谈培训就头疼。为什么会出现上述这些现象？企业在实施针对销售队伍的培训的时候，到底都存在哪些问题？

- 无培训体系作依托 31
- 经理忙于事务，被动应付 31
- 不讲求必要的方式方法 34
- 采用“师傅带徒弟”的单一模式 36
- 忽视案例和文本化的积累 36
- 无视理念与行为的差距 37

系统培训的“四个冲程” 39

既然企业在针对销售队伍实施培训的过程中，会出现诸多问题，那么有没有一种系统化的针对销售队伍培训的解决办法，能够相对省时、省力，同时又保证全面而有效呢？

第一冲程：入职强化训练 39

第二冲程：销售专项训练	40
第三冲程：随岗培训（CSP体系）	40
第四冲程：集训轮训	40

“培训四冲程”之：入职强化训练 42

作为一个新加入公司的销售代表，肯定要对公司的理念、历史、文化、组织、结构等有一个比较全面的了解和认识，同时，公司也需要通过一个环境，对该销售人员进行更加全面系统的了解，而这些，都是第一个培训冲程，即“入职强化训练”的要点。

导入企业文化	42
介绍基本制度	42
激发进取心与凝聚力	43
职业化的意识和基本行为	43
初步介绍市场与产品	44
近距离的双向选择	44

“培训四冲程”之：销售专项训练 45

在许多公司里，促进销售人员成长的两大因素，要么是经理的责骂，要么是客户的愤怒，也就是说其成长均来自于自己的工作失误，但是在激烈竞争的今天，如果销售队伍中的每一个的成长，都来自于给公司造成既成损失的教训的话，恐怕这家公司的经营令人堪忧。那么有没有一种培训能够尽量减少业务人员这种“从失误中成长、从损失里提高”的现象呢？

关键业务流程	47
内部资源介绍	48
销售管理制度	48
客户类型与决策	48



准客户的寻找和接近	49
公司与产品问答	49
典型异议的处理	49
训练销售流程	50

第3章 “培训四冲程”之：随岗辅导（CSP体系）

什么是“CSP体系” 54

什么是CSP体系？它是从哪里来的？为什么叫做CSP体系？它对于我们辅导销售人员有什么作用？

CSP体系来自于对销售代表的岗位技能分析 56

CSP体系来自于客户的采购过程 58

CSP培训体系的具体内容 60

我在带队伍的时候，经常要面对这样一种现象，下属的能力是参差不齐的，有的销售话术好一些，但客户管理差一些；而有的计划性不错，但产品介绍和处理反对意见又不行……当时我真希望每个下属在技能方面都是全才，都是多面手。

但究竟哪些技能是一个销售人员必须良好掌握的核心技能呢？这些核心技能又必须达到一个什么样的程度才算合格呢？CSP体系就是一个销售人员必备的核心技能体系，它包含了二十项销售人员所必备的核心技能。

了解客户类技能	62
产品展示类技能	63
建立信任类技能	64
超越对手类技能	66
服务跟进类技能	67

随岗辅导的执行过程 70

许多销售经理都有这样的经历，某项技能跟下属说了不止一次两次了，当面时，这个下属答应得好好的，保证以后一定按照他教的办，可是到了实际工作中，却又回到自己原来的老路上了。那么，造成辅导效果不理想的原因是什么？有没有改进的办法？当用 CSP 体系来辅导下属业务员时，有没有特定的程序来保证辅导效果呢？

观察诊断	71
还原行为	73
询问起因	74
分析后果	74
展示建议	75
分解指导	75
现场练习	76
实战督促	76

影响辅导效果的因素 77

并不是每个销售人员都是可塑的，运用 CSP 体系进行辅导时，即便是按照随岗辅导的“八步骤法”实施了，也仍然有人根本没有改变，究其原因，除了我们经理的辅导方法之外，还有四个重要原因会影响随岗辅导的效果。

第 4 章 “培训四冲程”之：集训轮训

为什么要实施集训轮训 83

也许是因为业务员和经理平时大家呆在一起已经习惯了，经理的很多语重心长的话下面的人已经“置若罔闻”了，这时如果组织一次有效的封闭式



的培训，即集训轮训的话，能够收到非常好的效果：平时大家听不进去的话听进去了，平时大家做不到的事在外请老师的调动下做到了……有时候还真应了那句话：“外来的和尚好念经！”

- 交叉推动，作用明显 **84**
- 调整团队状态，提升凝聚力与进取心 **85**
- 解决共性或关键问题 **86**
- 为新市场策略或管理变革作铺垫 **87**

实施集训轮训的关键步骤 **88**

既然集训轮训对于销售队伍的提升有这么重要的作用，那到底应当如何组织一次针对销售队伍的集训轮训，按照什么样的程序来操作，才能保证最终的培训效果呢？

- 培训需求调查 **89**
- 选择培训机构与讲师 **91**
- 训前准备 **93**
- 培训实施 **94**
- 训后跟踪 **94**
- 培训评估 **96**

集训轮训过程中应当注意的问题 **98**

许多公司针对销售队伍已经组织了多次集训轮训了，但是有的培训效果并不理想，其原因在哪里？在集训轮训的组织和实施过程中，容易出现的问题有哪些呢？

- 时间不宜过长 **98**
- 内容不必设置太多 **99**
- 不宜在“公司会议室”里进行 **99**

听众不能太杂	100
教学形式不能单一	100
参训人数不要太多	101
每两年至少举行一次	102

第 5 章 销售队伍的有效激励

销售人员工作状态的变化规律 107

很有能力的业务员，但就是不努力；明明市场很有潜力，只要提高一下自己的工作状态，就能取得不错的业绩，但很多人就是莫名其妙地消沉。诸如此类的现象，都是令销售经理非常头痛的问题。

以上这些问题的解决，都需要对销售队伍实施有效地激励，但要想针对销售队伍实施好激励，就要首先了解其工作状态的变化规律，然后根据其动力性因素的变化情况，再进行对症下药。

兴奋期	107
黑暗期	108
成长期	108
徘徊期	108

影响销售人员工作状态的“八只拦路虎” 112

为了提升激励的效果，销售经理就必须了解，在销售人员的四个动力性阶段里面，到底是什么原因导致他们情绪不稳、工作状态不佳的，本段我们就来看一看，导致销售人员动力性不足的背后原因。

恐惧感	113
挫折感	114
不自信	114



急躁、不耐烦	114
得过且过	115
不满、抱怨	115
疲惫、茫然	115
飘飘然	115

有效激励销售人员的方法 116

既然销售人员在走向成功的时候，会遇到影响其动力性因素的“八只拦路虎”，那我们销售经理应该如何有效地运用各种激励手段，使销售人员尽快赶跑这八只老虎呢？

赫兹伯格的双因素论	117
双因素理论在销售队伍激励中的应用	118
应对“八只拦路虎”的激励菜单	127

第6章 从业务精英到销售经理

销售经理在团队管理上的误区 134

要管理好一支队伍并不容易，这就是为什么很多做经理的反而会怀念他们做业务时的时光……那么很多业务精英在向销售经理的过渡过程中为什么会不顺利？销售经理在管理队伍的时候到底容易犯哪些错误呢？

销售经理在团队管理过程中的典型定位 141

要想管理好队伍，销售经理肯定要给自己一个合适的定位，那么针对销售队伍的管理，销售经理都应当有哪些典型定位，才能实现业绩、管理和队伍素质的均衡发展呢？

销售经理团队管理的原则 144

虽然我们有了规划队伍的“六步法”、有了管理控制队伍的“四把钢钩”、也明确了培训队伍的“四个冲程”，但是平时队伍中所出现的问题是多种多样的，有很多事情销售经理是很难套用这些体系的，那么有没有一些原则性的东西可以帮助销售经理，来有效应对这些难以归类的团队问题呢？

总结回顾 149**参考答案 151****参考书目 157**