

做自己的教练

销售经理的 22条军规

如何带出高绩效的销售团队

18年医药营销和销售管理专家

仲崇玉◎著

BEYOND
OWN
COACH

国内
销售管理
战派
一书

孙路弘

著名营销及销售行为专家

王凌

赛诺菲制药培训与发展部总监

张树军

《销售与市场》总编助理、主编

联袂推荐



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

**BEYOND
OWN COACH**

**销售经理的
22条军规**

如何带出高绩效的销售团队

钟崇玉◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

销售经理的 22 条军规：如何带出高绩效的销售团队 / 仲崇玉著；—杭州：浙江人民出版社，2013.5

ISBN 978-7-213-04967-5

I. ①销… II. ①仲… III. ①企业管理—销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 159352 号

上架指导：销售管理 / 企业管理

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京诚英律师事务所 吴京菁律师
北京市证信律师事务所 李云翔律师

销售经理的22条军规：如何带出高绩效的销售团队

作 者：仲崇玉 著

出版发行：浙江人民出版社（杭州体育场路347号 邮编 310006）

市场部电话：（0571）85061682 85176516

集团网址：浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑：王方玲

责任校对：张志疆 戴文英

印 刷：蕺城市京瑞印刷有限公司

开 本：720 mm × 965 mm 1/16

印 张：15

字 数：16.6 万

插 页：4

版 次：2013 年 5 月第 1 版

印 次：2013 年 5 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-213-04967-5

定 价：45.90 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与市场部联系调换。

带出高绩效团队的秘籍

著名营销及销售行为专家 孙路弘

粗略统计了一下目前我北京家中书架上的图书总数，清点了两次，得到的数目并不一致，一次是 9 867 本，一次是 9 859 本。这些都是我在过去十年期间陆续买来的图书。

我买书有四个依据：

第一类，是根据选题来购买。比如我曾经遇到过的好的选题就有《伟大的博弈》《最后的帝国》《大而不倒》《金融之王》等。这些都是与金融有关的。这类图书，只要是翻译引进的，又属于热点题材，我一般直接就购买了。

第二类，是根据内容来购买。比如《管理百年》《影响力》《怪诞经济学》《20 世纪最伟大的心理学实验》等。这些图书的内容都是比较系统的，有些更是十分经典，经过多次再版。这种图书的选择比较难，需要多参考其他读者的评价，以及翻阅书的目录来大致了解书的内容。

第三类，是根据作者来购买。比如彼得·德鲁克和菲利普·科特勒的任何作品就都可以购买。而你眼前这本仲崇玉老师的作品《销售经理的 22





条军规：《如何带出高绩效的销售团队》就是这样一本书。**仅仅凭借这位作者，你就应该购买。**凭借作者就可以决定购买的图书一般有3个特点：1. 作者是行业资深人士；2. 作者长期坚持写作，中间没有长时间的间断；3. 作者的职业生涯是从基层开始，渐渐成长为高管。

第四类是一些流行作品、文艺作品，或者历史题材的著作等。这里就不一一介绍了。

这本《销售经理的22条军规：如何带出高绩效的销售团队》确实是一本凭借作者本人经历就可以决定购买的图书。不用翻阅目录，也不用较真内容是否适合实战。作者从业18年，从最基层到业内的高层，带过的团队有几十个，带过的销售代表更是上千人。国内大大小小的医院，各种类型的药品，几乎没有盲点。

这样的作者不断地积累，奉献出的作品才是真知灼见。从18个春秋中随手采摘集结出22条铁律，供读者也走出这样一条职业成长的道路。

书中尽是线索和指南。22个章节配有22场情景再现。生动反映了一线销售人与经理的对话，揭示了话语背后的想法。每一段对话都能够让读者脑海中闪现出每天日常管理工作的场景，结合作者的精辟分析，让人豁然开朗，并可以立刻应用于工作之中。

书中尽是精华和硕果。22个章节共有94个销售管理tips，即“做自己的教练”。这些建议具体、实用，透彻理解并运用后，三天就可以见到初步的效果。

书中尽是诚意与实在。22条军规就是22个行动建议，充分体现了作者的诚意和实在。将自己真正有效的做法写得明明白白，让读者容易理解，并能够落实。

仲崇玉是一位来自实战的思考型作者。他在实战方面优于那些学院派的教授；在知识内容方面优于许多忙于事务性工作、没有时间思考的高管。这样的作者所著著作中到处都是火花和闪亮的启示。

- 这是一本仅仅凭借作者就可以立刻决定购买的图书。
- 这是一本随身携带提升销售队伍管理的宝书。
- 这是一本销售团队管理困惑的开山密码和题解。

作为一名从事销售与市场领域培训 15 年的培训师，我已经对本书内容产生警惕，因为它很有可能提前结束我在销售培训领域的职业生涯。那些能够让企业不断签约我去讲课的绝招、绝杀、绝技都被一一披露在这本书中。这样真实的魔术解密，让我们这些培训师们如何迎接明天？

然而，面对如此卓越的内容，凭良心而言，又怎么能够以自己的职业利益为私心呢？好东西迟早会对所有人都有利。这也是在挑战我们这些同行，要拿出更加优秀和卓越的内容来。

作为同道中人，我敬佩仲崇玉实战的真实、智慧的巧妙、无私的诚恳。同样，我也将接受挑战，尽快将更多的思考、更多的真知灼见奉献给读者。

这不是一篇你常见的图书推荐序，这是一个作者在阅读了另外一个作者的作品后，所有的心潮澎湃所留下的浪花……

22条军规，高绩效销售管理的养成

销售经理是一家公司的重要枢纽，公司的领导力、战略最终都将体现在销售经理身上。公司的战略要靠销售经理来“改编”成日常管理军规，从而促成公司和客户之间的有效互动；客户的第一手反馈信息要靠销售经理来收集，并在内部顺利传递到“中枢”，从而对策略进行微调甚至更大的调整。因此，任何忽视销售经理培训的做法都必然使公司付出难以衡量但短期内难以察觉的代价。

前言

高绩效销售管理的养成
22条军规



也许你是一个奋斗在一线的销售人，无论是希望将来做到销售经理，还是希望能和销售经理更有效合作，都可以从这套军规中找到有效沟通的切入点。

也许你刚刚荣升销售经理，喜悦还没从眉梢退去。因为当上销售经理的瞬间是那么让人兴奋，毕竟“一朝权在手”！当然，让新经理兴奋的不是因为有机会管自己，而是可以管理新的团队。经理意味着过问的权力，意味着奖惩的权力。可是，当过销售经理的人都或多或少地体验过这个职位的无奈和力不从心。如果不能采用新的方式开始你的销售管理工作，跳出这个周期还是很有难度

的。更多的经理会同意这样的观点：权力的获得需要一个过程，一纸任命书是造就不了主管“大权在握”的美妙感觉的。而这个过程，实际上就是对三个问题回答的过程，即销售经理管谁？管什么？以及怎么管？这些都贯穿在“22条军规”的探讨当中。

也许你是一位资深经理人，早已习惯了销售经理的日常忙碌，也“看透”了管理理论以及各种培训的局限。在你的头脑里，预算、指标、业绩、与上级以及客户的关系填满了每天的管理日程，任何“虚头八脑”的花样都点燃不了你的“虚火”。你相信谈判或讨价还价才是一切，不管是和内部的老板还是外部的客户。有了更多的管理体验之后，你会同意这样的观点：当销售经理只会务实不懂务虚的时候，他的事业也就差不多到头了；就会失去在这个职位上那份最为珍贵的想象力，剩下的无非是为保住目前的地位而做的无休止的努力。任何一个希望更有效管理销售经理的高阶经理人，也可以从这“22条军规”中找到与销售经理有效互动的“把手”。

你可能会问，为什么是22条军规呢？只是碰巧而已。如果一定要找一个原因的话，就是深信一个卓越的一线管理者，一定会建立一整套的行为习惯。有人统计，要养成一个新的习惯，通常要把一个动作重复21天，第22天就会成为自然。

管理，本来就要做到自然而然，不着痕迹。既然这里讲到了管理的军规，而且要形成习惯，那是不是暗示看了本书之后，所有销售经理的行为都应该是一致的？当然不会。这和开车是一个道理，基本的操作虽然有相似性，可是开车的风格、对路况的判断和处理就会有不同。管理是更复杂的操作，其中的基本军规当然不会少。我从日常管理中提炼出的这22条军规，只不过揭示了管理的一小部分而已。尽管如此，如果能够稍加留意，勤加练习，也必然会日益精进，渐入佳境。



另外，请读者在阅读时，不要带着寻找“标准答案”的念头，也不必相信一线管理存在什么唯一正确的答案。随着阅读的继续，你可能会发现那些常常被自己“视而不见”的管理军规被一个个描述出来，你可以对照日常工作中这些管理军规的实际发生过程，反复比较甚至争论。不知不觉中，你的团队自然也会发生变化，这就是习惯养成的力量。



目录

推荐序	带出高绩效团队的秘籍 / I
前言	22条军规，高绩效销售管理的养成 /IV

第一部分 团队

第1条军规	认清我是谁 / 003
	我的立场是什么
	我是谁
	我想干什么
	我要管什么
	务实更要务虚
第2条军规	团队质量由你决定 / 015
	“高温”环境试炼销售人三大素质
	让那些与团队离心离德的人离开
	警惕那些破坏团队氛围的人
	让团队形成良性循环
	培养团队有效分类的习惯
第3条军规	对团队的要求统一明确 / 025
	找到关键业绩驱动因子
	统一要求，不留模糊地带
	要求和资源一定要匹配



第4条军规 授权不授责 / 033

授权不是恩赐
根据团队的特点来授权
工作性质决定授权人选
授权不是分权
放权并非放任
容易出错的事情恰恰要授权

第5条军规 抓“例外”，带“常规” / 043

挑出“日常”中的“常规”
找出“常规”但不属于“日常”的事情
列出可能发生的“例外”
将“例外”事件程序化

第6条军规 辅导团队不等于纠错 / 051

辅导者不是老师
辅导是连续的
辅导内容的4个层级
与被辅导者共同确立辅导目标

第7条军规 有要求的地方就要有奖惩 / 059

提了要求的，就要放入奖惩系统
公司要什么，就奖励什么
奖惩不要怕公开
认可与惩戒都要有的放矢

第8条军规 奖励制度并非万能 / 069

确保员工对奖励制度清楚明白
用管理方法来弥补奖励制度的局限
确保计算奖金的数据来源可靠

第二部分 沟通

第9条军规 沟通制度化 / 077

主动沟通

及时沟通
准确沟通
有效沟通

第10条军规 抽象沟通具体化 / 087

沟通不是做判断
讨论中切忌沉默
点评一定要锋芒毕露

第11条军规 远离6种沟通陷阱 / 101

旁观者句型
急于过关者句型
撇清责任者句型
离心离德者句型
妄自菲薄者句型
画地为牢者句型

第12条军规 必要时，越级沟通 / 113

越级沟通提升组织活力
越级汇报降低组织效率
随时为越级沟通做好准备
不该越级的要坚决制止
保护越级沟通的渠道

第三部分 业绩

第13条军规 把指标“销售”给团队 / 123

指标并非越高越好
与老板讨论指标不是简单的讨价还价
调整的不是指标，而是对指标的感受
让指标设定成为一次检验



第14条军规 别拿销售预测当数字游戏 / 131

统一计量单位是基本要求
预测无反馈，不如不预测
保留预测数字，更新实际数据
影响销售预测的几大因素
销售预测不只是准确就好

第15条军规 业绩不是简单的好或不好 / 143

注重业绩持续性
统一业绩标准

第16条军规 最现实的增长点是打破现状 / 149

敢于改变现有的市场格局
让同样的投入带来更多增长
洞悉客户认知和行为背后的增长机会
利用不平衡业绩中的增长“势能”

第17条军规 维持业绩的资源越少越好 / 157

谨慎控制维持业绩的资源
平衡短期、中期及远期资源配置
平衡市场活动的效率和效果
把握资源和指标的正相关关系

第18条军规 不是所有客户都需要关注 / 165

了解客户的四大背景
剔除非目标客户
划出重点客户
30%，重点客户比例

第19条军规 分配的不是现有市场，而是市场潜力 / 177

要敢于变更市场分配
让每个人分得的市场潜力相当
合理分配的三大原则
一三七市场分配原则

第四部分 危机

第20条军规 冲突未必都要化解 / 189

管理冲突
学会中立
统一目标是协调的基础
适当创造新冲突

第21条军规 建立应对突变的机制 / 201

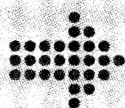
慎重对待结构性费用变化
基本的业绩维护费用不能动
结构性费用也不能动
锤炼团队的弹性和韧劲

第22条军规 危机就是机会 / 211

不要浪费任何危机
找到变化中未变的因素
在动态平衡中主动求变

后 记 18年的销售人生 /219

第一部分
团队



BE YOUR
OWN
BOSS

第1条军规 认清我是谁

@仲崇玉

销售经理必须认清自己的角色，经理就是经理，不是团队成员的父母，也不是兄弟姐妹。如果角色不完整或者错位，将很难获得持续信任。