

冠军业务员

教练方法和培养细节

强生、摩根斯坦利、3M、P&G、

福特、微软、花旗集团、沃尔玛……

半数以上的世界500强公司均将本书选作

业务员培训教材

模拟情境
+
训练要诀
+
测评问卷

[美]琳达·理查森(Linda Richardson)著

任锡源 译

高等教育出版社

SALES COACHING

Mc
Graw
Hill

沃顿商学院最受欢迎的讲座

SALES COACHING

· **完整囊括销售训练要诀：**清楚分析进行销售训练时应该秉持的态度、整合训练业务人员的技巧，并提供循序渐进的策略与步骤，帮助读者打造顶尖的业务团队。

· **提供实战技巧与模拟情境：**模拟销售经理与业务人员的对话情境，提出恳切评语与有效改善技巧，业务经理可以按表操作、直接应用在实际对话中。

· **附有多张实用的表格：**内文及附录提供将近20张测评表格，包括训练计划表、洽谈计划表、销售检讨表、训练绩效自评问卷、追踪分析工作表等，让读者能够方便应用。

为业务人员提供有效的指导，不仅是一个流程，也是一门艺术。我们会请我们的经理们积极地去训练他们的部属。至于怎么做，这本书正好可以告诉我们。

——乔治·派崔克·默非（George Patrick Murphy），
金百利·克拉克公司销售及顾客开发部副总裁

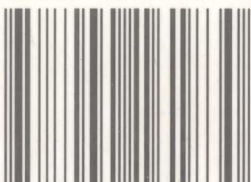
琳达·理察森是企业销售训练的顶尖高手，《冠军业务员教练方法和培养细节》则是她的制胜秘笈。

——佩特·克罗斯（Pat Croce），NBA篮球联盟费城76人队前任总裁

琳达又创作了一本实用的销售训练指南。要让企业的策略在每天的营运中有具体的成果，训练正是关键所在。这本书精彩极了！

——迈克尔·米契尔（Michael Mitchell），Tiffany & Co. 副总裁

ISBN 7-04-016183-4



9 787040 161830

定价：25.00元



McGraw-Hill
全球智慧中文化

我们信仰品质
高等教育出版社·传智文化
投稿热线：(010) 58581242

郑 重 声 明

高等教育出版社依法对本书享有专有出版权。任何未经许可的复制、销售行为均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人将承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。为了维护市场秩序，保护读者的合法权益，避免读者误用盗版书造成不良后果，我社将配合行政执法部门和司法机关对违法犯罪的单位和个人给予严厉打击。社会各界人士如发现上述侵权行为，希望及时举报，本社将奖励举报有功人员。

反盗版举报电话：(010) 58581897/58581896/58581879

传 真：(010) 82086060

E - mail: dd@hep.com.cn

通信地址：北京市西城区德外大街4号

高等教育出版社打击盗版办公室

邮 编：100011

购书请拨打电话：(010)64014089 64054601 64054588

冠军业务员

教练方法和培养细节

强生、摩根斯坦利、3M、P&G、

福特、微软、花旗集团、沃尔玛……

半数以上的世界500强公司均将本书选作

业务员培训教材

模拟情境

+

训练要诀

F274/649
测评问卷

[美]琳达·理查森(Linda Richardson)著

任锡源 译

高等教育出版社

SALES COACHING

沃顿商学院最受欢迎的讲座

本书版权登记号：图字：01 - 2004 - 3936

Richardson, Linda:

Sales Coaching: Making the Great Leap from Sales Manager to Sales Coach

ISBN: 0 - 07 - 052382 - 7

Copyright © 1996 by Linda Richardson.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字翻译版由高等教育出版社和美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司合作出版。
未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。
本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

冠军业务员教练方法和培养细节/(美)理察森
(Richardson, L.)著;任锡源译. —北京:高等教育出版社, 2004.12

书名原文: Sales Coaching: Making the Great Leap
From Sales Manager to Sales Coach

ISBN 7 - 04 - 016183 - 4

I. 冠... II. ①理...②任... III. 推销 - 方法
IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 125862 号

策划编辑: 马百岗 责任编辑: 麻众志 责任印制: 孔 源

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100011
总 机 010 - 58581000

经 销 新华书店北京发行所
印 刷 北京铭成印刷有限公司

开 本 720 × 1000 1/16
印 张 11.75
字 数 150 000

购书热线 010 - 64054588
免费咨询 800 - 810 - 0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>

版 次 2004 年 12 月第 1 版
印 次 2004 年 12 月第 1 次印刷
定 价 25.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号: 16183 - 00

前 言

训练的威力

训练是每个人都需要，也是每天都需要，它不应该被简化成每季、每月甚至每周的“训练课程”（更何况，几乎没有人会拨出时间来这样做）。虽然较正式的训练课程仍有其重要性，但是这些只是训练的一部分。本书旨在帮助管理者从上司变为教练，让他们学会把“**开发训练**”（developmental coaching）变成日常互动的一部分。要成为一名销售教练，管理者首先必须了解训练的流程，并运用这个流程来鼓励业务人员进行自我训练和同侪训练，让团队里的每个成员都变成教练。

本书将告诉我们，如何创造以及为什么要创造一个好的销售训练文化，以造就出一支优异、团结、能自我训练的销售团队。我们在书中可以看到，业务经理如何进行自我改造，变成一名销售教练，进而帮助其他人改造自我，让他们对自我发展负起责任，开始一次从平凡迈向不平凡的旅程。



每个人都害怕被认为是错误的。但是，没有人什么都懂，也没有人什么都会，在当今这个纷繁复杂的世界更是如此。老子说：“知不知，尚矣。”开发训练提供了一个流程，来帮助教练和业务人员在自己的领域中精益求精，也让业务人员可以认清和接受自己的现状，并且集中精力让自己不断进步，不断地更上一层楼。开发训练可以鼓励人们梦想卓越，也让人愿意倾注热情，一步步地去追求卓越。

今天，大概所有的企业人士都了解，领导方式有两种：旧式领导和新式领导。简单讲，旧式领导是以控制人为基础来加强管理，新式领导则是以“栽培员工”为基础，让他们把自己的能力发挥到极致。

换言之，新式领导的精神在于：“要管理，但不要事必躬亲。”要做到这一点，训练就不可或缺，而这一点，正是任何组织都需要的最重要、最具竞争力的能力。遗憾的是，大多数管理者都不具备这项能力，更别说是精通了。

训练的威力

今天的领导讲的是眼界，讲的是了解过去，以缔造更美好的未来。进步的途径有两种：你可以工作得更卖力，也可以有所改变。所谓训练，指的是如何用不同的方式来做事，进而造就改变。每个组织都有盲点，每个人都有盲点，训练的威力就在于它能够把这些盲点变成观点。员工是组织最重要的资产之一，如果他们不能每天争取进步以挖掘自己的潜能，公司也就无法从他们的才能中充分获益。

组织里的管理者和员工如果不从事训练，就等于是把白花花的银子丢在路旁。这里讲的“银子”，形式可能是活力、创意、构想、技能或才华，也可能是钞票。所有的组织和主管都非常了解，不断雇人和解雇要付出巨大的代价，只有进行内部的人力开发，才能激励员工更努力地工作，才能够更有效地发挥员工的更多潜能。

球队训练和企业训练常常被人拿来类比，因此，训练（coaching）一词广为大家所接受（相对地，像指导、栽培或教导等较柔性的字眼就不是如此了）。球员必须有胜过他人的球技才能够加入球队，业务人员也必须通过竞争才能够获得工作。但是，在大多数组织里两者的类比往往仅止于此。

事实上，空有领导却没有进行训练，就好像拥有一支球队却没有努力让它变得更好一样。管理者的训练可以协助“球队”打得更好；“球员们”的自我训练更可以让“球队”的能力发挥到极致。

大多数和我们合作过的业务人员都表示，他们非常渴望获得训练和反馈，但他们并没有得到这些，没有人会针对他们的表现给予反馈。就算有，顶多也只是告诉他们哪里做错了而已。

绝大部分的训练工作都是采取命令或评鉴的形式，而不是询问和开发。你去问一个业务人员他上次真正被训练是在什么时候，他的反应很可能是瞠目结舌、一脸茫然。可悲的是（但同时也是最值得庆幸的），大多数管理者都愿意提供帮助。和我们合作过的主管，多半都表示想要为业务人员提供训练。但是，他们也都毫无例外地表示，他们很怀疑自己的训练能力，有位主管就道出了很多人的感受，他说：“我很怀疑，我提供的‘训练’是不是真正的训练？”

❶ 常面临的僵局

许多管理者都清楚地知道，训练活动最起码可以造成某种效应。大多数管理者更是清楚地意识到，在今天的企业环境中，在服务品质（包括销售品质）上有所区别，要比产品本身有所区别更容易，而且，就算可以在产品上有所区别，企业还是需要“业务人员”这项竞争优势。

但是，现在的职场存在一个更严重的僵局：大家都在等别人做些什么。业务人员抱怨主管不主动出击，主管们对业务人员也有同样的怨言。但是实际上，业务经理处在一个很有利的位置，他可以通过改变与下属共事的方式，带动革新，让真正的训练发生。

❷ 训练的障碍

相较于指导经理如何训练，有一件事情其实还要困难许多，那就是：让经理有训练的意愿。公司的高层主管如果愿意出面，训练工作将会简单许多，我们可以问：

- ◆ 高层主管有没有针对训练工作给予补偿或奖励？
- ◆ 高层主管是否重视训练？
- ◆ 高层主管有没有安排时间进行训练？
- ◆ 高层主管有没有提供相关的技巧训练？

不过，最重要的问题是：**高层主管自己从事过训练吗？**这一点是旧式管理和新式管理的真正差异所在。

高层主管如果能透过行动表现出他对训练工作的高度重视，训练就会成为组织的一种生活方式。所幸，就算这样的情形并未发生，经理还是可以独立做出这样的改变——最起码他可以在自己的团队里这样做。

未开发的荒原

企业界普遍认同，训练销售团队非常重要，但是大多数企业几乎都没有这项工作内容。我们可以说，销售训练是企业经营上的一块荒原。

虽然很多人拥有“业务经理”这样的头衔，但是，从事训练的人有多少？从经理身上得到训练的又有多少？这些问题我已经问了十五年。讲得更明确一点，四年来，我在沃顿管理开发中心（Wharton Executive Development Center）开办的“业务人员管理面面观讲座”上，都会在刚开课的时候，向来自全球各企业或各机构高层的业务经理们提出这些问题。

但是，我不曾听说有哪一个组织把训练当成一种生活方式，只听过一个学员说自己受到过训练。不过，当被进一步问到他把这归功于谁时，他指着教室另一头的某个人说：“因为我老板坐在那里。”或许是因为这样的诚实很罕见吧，他的回答引起哄堂大笑，但是，他的回答却也令人感到悲哀。根据明尼苏达州明尼亚波利市的国际人事决策机构（Personnel Decisions International）所做的一份调查显示，每10名员工当中就有9名希望获得在职训练，但是能够持续获得训练的，每10人当中只有4个。在销售领域，这个比例可能更低。而且管理者在从事训练时，他们实际上所做的大多是评鉴，而

不是训练。

和我们讨论过的每一个组织，都希望培养出一支积极主动的销售团队。这些组织都表示希望为自己的业务人员提供训练，但是，许多公司都不知道要如何创造训练的文化。

许多组织都知道，在瞬息万变、挑战重重的市场，要从事训练才能够获得竞争优势。既然如此，真正这样做的公司为什么这么少？更重要的是，他们要怎么做？

首先，组织可以让“反馈”成为员工标准的工作方式。企业和训练者如果懂得这样做，将来便能够获胜，否则注定要失败。一个组织如果没有把开发训练变成一

一个组织如果没有把开发训练变成一种生活方式，其管理者和业务人员就不可能持续进步。

种生活方式，也没有把反馈当做主要的沟通渠道，就算编织了美好的远景，就算有高度的行销导向，就算有各种销售系统，其管理者和业务人员也不可能持续进步，不可能用最快的速度更上一层楼。

本书所讲的训练，不是什么冗长、辛苦的训练课程，你只需要花一点时间去协助业务人员为自己的成长负责。你可以花个三五分钟在工作中迅速地交换意见，也可以花半个小时坐下来慢慢谈。

一旦变成了销售教练，“上司”——也就是评鉴者的角色——就更容易当了，乐趣也会增加。最重要的是，它可以让每个人（包括教练在内）都变成更好的销售专业人员。

本书所介绍的训练是开发性的。在一开始做开发训练的时候，业务人员对教练的依赖度会比较高，但是，随着教练素质的提升和训练分量的增加，他们对教练的依赖也会降低。就像“开发”这两个字所暗示的，这种训练是一种渐进的过程，目的在于帮助业务人员不断成长。开发训练的威力就在于：它不仅能帮助业务人员克服某个障碍，更能够教导他们自己克服其他的障碍。训练的效果越

好，业务人员就越不需要教练。等到自我训练和同侪训练变成每天都会发生的事情时，训练流程就已经打下了深厚的基础。

销售训练显然是一项艰巨的工程。不但典范很少，许多组织也缺乏适当的环境来让训练发生，更不用说让它发展壮大。而且，某些公司甚至排斥真正的训练。

本书的重点在于：教练可以做什么来改造组织。本书并没有给业务经理们一个答案，只是告诉他们如何让每一天都成为一个新的开始，如何和自己的下属不断精益求精、成功致胜。

目 录

Contents

前 言 训练的威力

要诀一 让上司变成教练 \1

为什么要训练? \5

经理们为什么不训练? \7

组织所处的四种区域 \9

你在哪一区? \14

双人团队 \14

训练的成功要素 \15

管理者的心态 \16

从上司到教练 \18

创造训练文化 \20

两种反馈 \21

评价均衡吗? \26

两种管理模式 \27

要诀二 活用训练反馈的 17 项金律 \31

训练对话 \32

反馈的 17 项金律 \34

接受反馈 \49



要诀三 初级训练——基本流程 \51

初级开发训练 \52

工作中的训练 \66

多久训练一次 \67

每人每天都可以做的训练 \68

要诀四 中级训练——克服障碍 \73

深度发问 \79

正面反馈 \80

上司型管理者 \80

化解抗拒 \84

六大技巧 \87

要诀五 高级训练——强化关系 \89

如何强化关系 \91

要诀六 电话训练、团队洽谈训练和结果训练 \95

电话训练 \95

团队洽谈训练 \99

结果训练 \103

要诀七 评价式训练——绩效评鉴 \105

教练的角色 \107

准 备 \108

绩效评鉴会议 \110

第一阶段——评鉴部分 \112

第二阶段——开发部分 \114

绩效评鉴的一般准则 \115

教练的自我检讨 \116

心 态 \116

要诀八 销售会议与团队训练 \119

对销售会议的刻板印象 \120

缺乏技巧 \121

会议技巧 \122

会议策略 \123

团体参与 \129

要诀九 同侪训练 \141

三个阶段 \144

同侪训练纲要 \146

当经理变成同事 \148

要诀十 自我训练 \151

结 语 让组织更上一层楼 \155

附 录 训练工具 \157

表 A-1 教练的自我检讨表 \158

表 A-2 咨询训练模式——六步骤检核表 \160

表 A-3 同侪发展训练检讨 \161

表 A-4 训练绩效自评问卷 \162

表 A-5 训练计划表 \163

表 A-6 教练的追踪分析工作表 \164

表 A-7 提供反馈和接受反馈的原则 \165

表 A-8 销售回顾检核表 \166

表 A-9 销售洽谈计划表 \168

表 A-10 团队洽谈计划表 \169

要诀一 让上司变成教练

今天的业务经理面临着前所未见的改变，无论这项改变牵涉到的是科技、组织策略还是产品开发，它事实上只关系到一件事：找出新的顾客服务之道并使之奏效。由于这项发展，业务经理如今也首次取代了高层主管，成为改变的焦点所在。

传统上，企业的决策权全都掌握在高层主管手上。但是，这种由上到下的领导方式在如今这个瞬息万变的环境中并不管用。一个组织如果是由少数几个孤立的高层人士所领导，一定会错失许多机会。除非你必须年复一年重复同样的工作，而且过去的成功模式可以不断沿用，否则，由上到下的领导方式不可能奏效。企业必须适应来自外部和内部的变化，必须和内部环境及外部环境保持密切接触。而今，称职的业务经理正好可以扮演这座沟通内外的桥梁。他一方面在外围，和顾客很接近；一方面在内圈，可以作为业务人员和管理高层的沟通管道。

《销售及行销杂志》(Sales & Marketing Magazine) 在一篇专