



时代光华 管理课程
TIMES BRIGHT CHINA
MANAGEMENT COURSE

G05

TIMES BRIGHT CHINA MANAGEMENT COURSE



主讲 秦 毅

如何建设与管理销售队伍

北京大学出版社
北京时代光华教育发展有限公司
中华全国工商业联合会教育培训中心
中国企业联合会培训中心





时代光华 管理课程

TIMES BRIGHT CHINA
MANAGEMENT COURSE

如何建设与管理 销售队伍

秦

毅

主讲

时代光华管理课程
文字教材部

藏书章

北京大学出版社

北京时代光华教育发展有限公司

中华全国工商业联合会教育培训中心

中国企业联合会培训中心

《时代光华管理课程》专家委员会

总顾问 袁宝华

主 任 成思危

副主任 唐铁汉 保育钧 潘承烈 高建华

委 员 孙钱章 吴 江 邵 逸 章 哲

柴寿钢 李东汉 张 德 朱立言

成 天 贾永清

《时代光华管理课程》部分培训师

林正大 余世维 章 哲 章义伍 张晓彤

刘 凡 付 遥 罗 赢 邢以群 秦 毅

张声雄 陈 巍 柳 青 尹隆森 高其富

刘敏兴 李雪峰 邓荣霖 徐二明 胡松评

《时代光华管理课程》编委会

主 任 王明舟

副主任 张文定

编 委 孙卫珏 张春林 汪大海

唐 天 胡圣云 文 钊

管理科学是提高企业
效益的根本途径,管理人才
是实现现代化管理的重要
保证,实施管理培训工程
是当务之急,敬祝成功。

朱镕基

1997年12月25日朱镕基总理在一份有关实施
“管理培训工程”报告上的重要批示

加强学习，提高领导
干部的管理能力。

袁宝华



二〇〇二年五月

原国家经委主任、中国企业管理协会会长，中国企业联合会、中国企业家协会名誉会长，时代光华管理课程总顾问袁宝华同志为本课程题词

时代光华管理课程

真诚创造成功

“时代光华管理课程”是北京大学出版社和北京时代光华教育发展有限公司为了广大管理者的成功发展而推出的管理学习类大型多媒体课程体系，整个体系预计在三年内达到 500 种课程。

时代光华管理课程的使命：以极大的热情，全力以赴，推动管理者走向成功。

客户决定我们的行动。我们的客户主要是各级各类在职的管理者，包括企业的管理者与公共机构的管理者。

我们将管理者的需要视为我们工作的起点；

将管理者的满意视为我们工作的目标；

将管理者的发展视为我们工作的动力；

将管理者价值的提升视为我们工作价值的体现。

我们认为，当今时代是一个以全球化、信息化为特征的新时代，是一个急剧变革的时代，是一个激烈竞争的时代，是一个优胜劣汰的时代。

置身于这样一个时代，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唯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,管理者个人及其组织所面临的主要问题便是学习问题。

基于以上认识,时代光华管理课程立足中国发展现状,博采世界管理精华,利用现代最新科技,倾力构建客户化学习平台,向管理者传播优秀管理思想,传授先进管理技能,提供实用管理方法,为广大在职管理者及其组织提供一流的产品、一流的服务等智力支持。

时代光华管理课程致力于:

——帮助管理者解决现实问题。立足中国发展现状,直面各种现实问题,提供有针对性的解决方案。

——帮助管理者为其组织构建规范化的基础管理平台,帮助中国管理者形成职业化的基础管理能力。

——提供最适合管理者需要,被实践证明是最优的学习资源。

——构建以轻松学习、便利学习、高效学习、学以致用为特色的客户化学习平台。

——帮助管理者个人及其组织成为终身学习者和学习型组织,在新世纪建立持久的生存、发展竞争优势。

管理者需要成功,我们努力使之成为可能。

时代光华管理课程,真诚创造成功!

时代光华管理课程

文字教材部

2003年2月

时代光华管理课程

学习导航

为了行之有效地使本课程为您所用,建议您采取如下方法进行学习:

1 自由选择学习内容

您可以根据自身需要,自由选择学习内容。我们的课程体系设置与每一种学习形式,都为您在学习时提供了方便的个性选择。

2 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、有重点地学习,我们在很多课程前设计了相关测试题,用以检查评估您在该课程所涉及的相关领域的现状,进而从中发现您或您所在的组织需要学习、发展的领域,并进一步有针对性地确定您的学习重点。

因此,为了您能够有针对性、有重点地学习,进而高效地学习,我们建议您在正式学习每门课程前先认真做课前测试,并分析评估您的现状。

3 充分利用每门课程前的课程目标及每讲前的每讲重点

您的学习也像您的其他工作一样,要想在最短的时间内获得最佳的效果,必须在开始时就有非常明确的目标。为此,我们对每门课

程均设计了该门课程的学习目标,在每讲前列有学习重点,并力求做到一目了然。

我们建议您在开始进行课程学习之前,最好先抽出一点时间熟悉并记住课程目标、课程重点,以便于后面的学习有明确的方向感。

4 灵活选择学习形式

为了使您的学习更加便利,我们向您提供的是每门课程的学习课程包。每个学习课程包包括:VCD(或 DVD)、CD-ROM、文字教材、实用管理工具表单等几种学习形式。

VCD(或 DVD):单位集体播放学习,个人有选择性地学习。

CD-ROM:个人在电脑中学习,组织实现局域网范围内的学习资源共享,组织内员工集中用幻灯投影培训学习。

文字教材:任何时间、任意条件下单位或个人的学习工具。

管理工具表单:在实际工作中将您的所学转化为技能习惯的实用工具。

另外,我们还可以提供高品质的专业数字音像信号带,实现有线、无线电视播放与 VOD 点播学习,还可以提供局域网范围内共享的课程学习系统。

我们建议您根据自己的环境条件,灵活选择最适合您的学习形式。

5 高度重视互动练习

为了强化您的学习效果,达到学练结合、学用结合的目的,我们借鉴国际知名管理培训课程的做法,在每门课程的学习过程中安排了大量的互动练习。

我们设计互动练习的基本思路是不断地实现目标知识点、目标

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和个人素质、技能的提高。

因此,我们建议,为了使您或您所在的组织在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果,希望您尽量按照我们课程中的学习提示,认真地做相关的互动练习。

我们的课程目前有 3 种互动学习形式:

(1)阅读文字教材状态下的互动学习。您可以一边阅读文字教材,一边根据文字教材上的提示做互动练习。

(2)播放 VCD(或 DVD)状态下的互动学习。您可以一边观看 VCD(或 DVD)课程讲座,一边看文字教材,并根据 VCD(或 DVD)或文字教材上的提示,在一定时刻暂停播放,做互动练习,待互动练习做完后继续播放学习。

(3)CD—ROM 状态下的互动学习。我们的 CD—ROM 状态下的学习界面,在您需要做互动练习时会提示您选择测试训练的菜单,进入互动练习,练习完成后,您可继续播放学习。

6 把每门课程当做您的行动手册

知道不如做到。结合您管理工作的实际需要,根据每门课程所传授的知识要点、技能要点,我们为您精心设计了一系列学以致用的管理工具表单,我们期望借此能有效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。

我们建议您在经过学习之后投入现实工作中时,认真填写我们为您准备的实用管理工具表单,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,并由此体验到管理的价值和我们的课程对您的价值。

7 把每门课程当做备忘录

我们希望您或您所在组织对我们的课程的学习是连续的,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,请把我们的课程当做您的备忘录,查阅相关知识点、技能点,进而寻求工作指南。

8 在学习过程中积极休息

我们的课程追求的目标是:**您的学习很轻松,您的学习很便利,您的学习很高效。**

因此,为了使您的学习轻松愉快,我们为您在 CD-ROM 学习状态下提供了积极有益的休息方式。您可以在学习的间隙进入“休息驿站”,听轻音乐或流行歌曲,欣赏世界名画或浏览幽默笑话。您也可以进入“激励课堂”,倾听成功学大师的精神激励演讲,寻求精神保健按摩,您也可以进入“管理大师经典演讲”,倾听诸如福特、洛克菲勒、福布斯、卡耐基、杰克·韦尔奇、彼得·德鲁克等管理大师有关管理、成功的切身体会和精辟见解。

时代光华管理课程

文字教材部

2003 年 2 月

课程目标

通过学习本课程,您将能够:

◆ 了解如何有效地给销售队伍设计并分解销售目标

◆ 掌握基础的销售队伍薪酬和考核的设计思路

◆ 把握不同类型的销售对相关人员的素质要求

◆ 了解如何有效地划分销售区域或客户群体

◆ 掌握对销售队伍进行系统培训的方法

◆ 了解针对销售人员的八种激励技巧

◆ 了解管理控制客户信息的关键操作



课前总自检

在学习本课程之前,希望你首先深深自问:“我是一名打造销售团队的高手吗?”也许你也无法给自己一个准确的定位。那么你可以试着填写下面这个自测表,它可以衡量你建设与管理销售队伍的水平。

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、周工作计划表和工作日志等管理表格的设计和审阅?	
是否知道应该采用哪种销售模式及其对管理风格的要求?	
是否了解销售人员工作述职的程序?	
能否有效地给销售队伍设计并分解销售业绩指标?	
是否了解不同销售团队的管理侧重点?	
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?	
是否知道企业的市场划分标准?	

(续表)

测 评 项	× 或 √
是否了解各类销售团队所存在问题的应对方式?	
能否设计合理的薪酬激励制度与考核机制?	
是否了解销售人员的在岗评价方法?	
是否掌握甄选销售人员的原则、诀窍以及需要避开的误区?	
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?	
是否了解销售人员工作热情的变化过程?	
是否清楚销售人员在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人员中的应用?	
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定位?	

对于以上 20 个问题,如果其中的 15 个问题你都已经能够随心所欲地应对,那么你一定销售管理的行家里手,而且肯定取得了不小的成就;如果你觉得还有不少问题困扰着你,或者你做得还不够好,那你就学习本课程吧!相信它能够为你提供超强的助力!

目 录

第 1 讲 销售队伍现存问题剖析

销售队伍的核心作用	(4)
销售队伍常见的六个问题	(5)
销售人员懒散疲惫	(5)
销售动作混乱	(7)
销售人员带走客户	(7)
销售队伍“鸡肋充斥”	(8)
好人招不来,能人留不住	(8)
销售业绩动荡难测	(10)
现存问题的原因及后果分析	(10)
原因分析	(10)
结构设置不当	(11)
过程控制不佳	(12)
评价和培训不到位	(12)
后果分析	(13)
自我陶醉	(13)



自高自大	(13)
不满现状	(14)

第2讲 销售模式与管理风格的匹配

相同管理方式会产生不同效果	(19)
实例说明：陈经理的成功	(19)
实例说明：陈经理的失败	(20)
销售模式的核心分类	(22)
效能型销售	(22)
效率型销售	(22)
不同销售模式对管理风格的要求	(24)
效率型销售对管理风格的要求	(24)
注意控制整体过程	(24)
注意细节的固化	(25)
注重团队的积极氛围	(25)
注重内部竞争意识	(25)
效能型销售对管理风格的要求	(26)
注重销售过程中的关键点	(26)
注重发掘个性的能力和创造力	(26)
注重整体配合	(27)
注重长线和稳定	(27)
两种销售模式的共同特点	(27)
最终目标一致	(27)

控制点尽量接近目标	(28)
都尽力追求成熟的管理风格	(28)

第 3 讲 设计和分解销售指标

四类销售指标	(34)
财务贡献指标	(34)
客户增长指标	(35)
客户满意指标	(35)
管理动作指标	(35)
财务贡献指标的确定	(36)
制订销售业绩计划	(36)
分析以往地区或客户群市场的细分贡献	(36)
预测未来的地区或客户群市场变化量	(37)
确定各产品的目标总量	(37)
分解规划到各个细分市场	(38)
制订销售业绩计划的意义	(39)
确定财务指标的四种常用方法	(40)
细分法	(41)
产业增量法	(41)
比照竞品法	(41)
发展需要法	(41)
其他三类销售指标的确定	(42)
客户增长指标的确定	(42)