

|提高销售队伍工作效率的独家心得|

金牌 销售经理I

合理规划销售业务

秦 毅◎著

·销售经理的私家宝典·

培养优秀的业务员，管理好销售队伍是合理规划销售业务、获得销售佳绩的最重要的途径。本书提出系统规划销售业务的“六步法”，是销售经理帮助销售员迅速成长的法宝，也是销售经理管理团队的重要工具。



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

金牌 销售经理I

合理规划销售业务

·销售经理的私家宝典·

秦 毅◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

金牌销售经理 I: 合理规划销售业务/秦毅著. —北京: 北京大学出版社, 2008. 8

ISBN 978-7-301-13929-5

I. 金… 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 (2008) 第 084967 号

书 名: 金牌销售经理 I: 合理规划销售业务

著作责任者: 秦毅 著

责任编辑: 赵易

标准书号: ISBN 978-7-301-13929-5/F · 1961

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京时代华都印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 11 印张 165 千字

2008 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

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, 侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

自我检测

本书是《金牌销售经理》系列的第一本，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对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？	
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？	

(续表)

测评项	×或√	测评项	×或√
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,从中汲取、借鉴和思考吧!

第③章 | 销售队伍现存问题与原因分析

销售队伍常见的六个问题/3

销售经理们都在抱怨自己的队伍难管，其实很多销售团队都面临着同样的问题，那么销售团队到底都有哪些共性的问题？出现概率最高的团队问题是哪些？它们都有什么样的具体表现呢？

针对销售队伍存在问题的调查/4

最令销售经理头痛的六个问题/5

问题背后的原因剖析/11

为什么销售队伍的问题这么多？为什么很多问题在不同行业的销售队伍中都普遍存在？这些问题背后是否有相同的原因？如果有，那到底是哪些呢？

针对队伍的管理体系设计不当/12

针对销售活动过程的管理控制不够/17

针对销售人员的系统培训不到位/20

系统解决销售队伍问题的思路/22

看到和感受到的问题仅仅是表象；分析出背后的原因可以说是进了一步，但也不是我们最关注的；究竟用什么样的程序和方法，才能尽量避免和解决销售团队中所出现的问题，这才是我们的最终目的！

第③章 | 销售模式的核心分类

相同的管理方式为什么会产生不同的管理效果/31

“严格的早夕会制度、末位淘汰的管理模式、超业绩指标的重奖……”这些管理模式在公司的销售一部大获成功；但是到了销售二部，却举步维艰，最终以失败告终……相同的管理模式，却产生了截然不同的管理结果，其原因何在？

销售模式的核心分类：效率效能分类法/37

对销售队伍的管理，到底是严一点好还是松一点好？或者说，到底哪种产品的销售应当管得严一些，哪种产品的销售应当管得松一点？产品类别和销售方式千差万别，其核心的区别和各自的特点到底在哪儿？

效能型销售/38

效率型销售/38

不同销售模式对管理风格的要求/42

陈经理失败的原因到底在哪儿？效率和效能的概念对管理控制销售队伍有什么作用？应当怎样把握销售队伍的管理控制尺度？

效率型销售对管理风格的要求/43

效能型销售对管理风格的要求/46

两种销售模式的共同特点/52

效率与效能，这两种销售模式是否是完全割裂的？是否存在纯粹的效率型或效能型的产品？这两种销售模式在管理控制的过程中，有没有相通的地方？

销售模式的共同特点/52

第③章

系统规划“六步法”之销售目标的设计与分解

系统规划销售队伍的“六步法”/59

要想管理好一支销售队伍，离不开静态的管理结构，就像管好一个国家需要一套完整的基本法律体系一样。那么，对于销售队伍来讲，到底哪些是其管理活动中的“基本法”？这些“基本法”的设计过程，到底应当依据怎样的次序呢？

六步法/59

销售队伍的四类工作目标体系/63

销售队伍的工作目标体系设计，是“六步法”中的第一步，也是龙头，因为任何管理动作其目的都是为了实现组织的目标。但是，对于销售队伍来讲，其工作目标体系到底应当包含哪些内容？是否仅仅业绩出色，就是销售队伍中的榜样呢？如果不是，那符合什么样的标准才是经理眼中的优秀业务员呢？

财务类指标/64

客户增长指标/65

客户满意指标/65

管理动作指标/66

财务贡献指标的确定/67

若问销售经理：“什么时候你觉得最难与下属业务员达成一致？”恐怕多数经理都会回答：“嗨！当然是在分配业绩指标的时候了，那真是一个艰难的讨价还价的过程，往往都得靠最后的强压手段。”

的确，如何有效而合理地设计销售人员未来的业绩定额，如何与下属在业绩指标上达成一致等，都是销售经理所关心的焦点话题，同时也是设计销售队伍财务指标的核心。

制定业绩指标的过程/67

确定财务指标的四种常用方法/73

销售队伍其他三类指标的确定/76

除了财务指标之外，管理动作、市场增量和客户满意度指标，对管理队伍来讲同样重要，那么这三类指标在设计实施时应当注意哪些问题呢？

客户增长指标的确定/76

客户满意指标的确定/77

管理动作指标的确定/78

第④章

系统规划“六步法”之关键业务流程的梳理

为什么要梳理关键业务流程 /85

做销售经理的都有这样的体会，每次新人来了都得花很多时间，向他们解释公司的业务运行过程，有的还不止一次两次，有时即便说明了多次，仍然有人记不住；并且在平时的业务活动中，不仅新人会在工作程序上出错，有的老业务员也经常是错误层出，他们中有的不知道该如何向技术部门提出支持申请，有的不知道哪些自己可以做主，哪些必须得请示经理，表格填错、递错的情况就更是家常便饭了。

这些错误的出现，能全怪销售人员吗？公司或是销售经理能做的是否只是反复强调呢？有没有一种管理方法能够尽量规避以上这些现象的发生，把关键而常用的业务动作固化并描述下来呢？

避免工作中的偏差/87

发现业务活动中的问题/88

减少销售经理的工作量/88

快速培养新人上手/88

都有哪些关键业务流程/90

企业要进行的市場活动涵盖多种流程，是不是每个流程都需要梳理？如果那样的话，工作量会非常之大。对于某种类型的企业来讲，是否有一些关键的业务流程？只要这些关键业务流程梳理清楚了，就能够大大提升销售队伍日常运行效率！

销售人员甄选录用流程/91

销售人员阶段考核管理流程/91

客户信息管理流程/92

销售过程管理流程/92

合同及物流管理流程/92

应收账款管理流程/93

关键业务流程的描述形式/94

梳理关键流程对于销售部的业务运作来讲，确实是非常重要的，但是用什么方式表现出来，才能让大家“看得清、记得牢、用得好”呢？

第一部分：通常叫做“流程顺序图”/94

第二部分：通常叫做“节点说明”/96

第⑤章

系统规划“六步法”之市场划分与内部组织设计

市场划分的基本方式及适用原则 /103

如何划分市场，是一个经常令高级销售经理颇为头疼的问题，到底应该按产品划分市场？还是按行政区域划分市场？还是按客户群划分市场？如果简单地按区域划分，会出现业务员守着自己的“自留地”不认真努力；如果几个业务员同时负责一个区域，又会出现彼此间的内部竞争……有的公司已经变换了好几次，好像每次变化都有成效，但也都带来了麻烦……

按区域划分/103

按产品划分/105

按客户群划分/106

矩阵式划分：客户群方式 + 产品方式/107

销售部门的内部岗位设计/113

有些公司的销售部内部经常发生扯皮的现象，好差使大家争着做，遇到问题又会出现“三不管”地带……到底销售部门的内部岗位应当如何设置？设置完岗位后应当用什么样的文本把各岗位的职责固化下来？这些都是经常困扰销售经理的问题。

设计销售组织结构/114

形成职位说明书/117

第6章

系统规划“六步法”之销售人员的数量和薪酬体系设计

销售人员数量的界定方法/127

对于销售这个行业来讲，是不是“人多力量大”？销售队伍中每增加一个人，是不是仅仅是增加一份底薪而已？有没有一种方法，能够测算出一支队伍到底需要多少人？

增加一个销售人员的后果/127

“工作小时计量法”测算销售队伍人数/129

设计销售人员薪酬时应考虑的因素/132

设计销售人员的薪酬体系，最令人伤脑筋：底薪定得高了，怕大家躺在底薪上睡大觉；底薪定得低了，又招不来好的销售；销售提成也是一样，高了公司受不了，还会激发大家急功近利的行为；定得低了，又明显没有激励性……

那么给销售队伍制定薪酬考核体系时，到底要考虑哪些因素？有没有一些必须遵守的基本原则呢？

薪酬考核设计需要考虑的因素/134

销售模式对薪酬设计的制约/135

市场策略对薪酬设计的制约/138

薪酬体系的适用条件/142

典型销售人员薪酬方案解析/145

针对不同的销售模式，不同的市场策略，最终成型的薪酬体系是什么样的结构？具有什么样的特点呢？

效能型阵地战的薪酬策略/145

效率型闪电战的薪酬策略/147

总结回顾/153

参考答案/157

第一章



销售队伍现存问题与原因分析

- ▶ 销售队伍常见的六个问题
- ▶ 问题背后的原因剖析
- ▶ 系统解决销售队伍问题的思路

销售队伍是企业的命脉，可队伍的现状能令我们做经理的满意吗？恐怕此时面带微笑的销售经理是少数。的确，在自己所辖的销售队伍中，不尽人意的事情几乎天天伴随着我们。

“搞销售的这帮人，太难管了！”这句抱怨的话恐怕做销售经理的都念叨过，并且还不只一两次……

→ 销售队伍常见的六个问题

不要心急，朋友，我也是从销售到销售经理做过来的，销售队伍中的佼佼者都是人精，当然难管。（可话又说回来了，缺心眼的人还能做好销售的，至少我还没有遇到过。）

从我接触的近百家公司各式各样的销售队伍来看，经理们都在发着同样的牢骚，就像罗曼·罗兰所说的：“……在黑暗中摸索的人啊，想想吧，受苦难的并不是你一个人，那么你的痛苦会不会减少许多，而你的希望就会在绝望中获得永生……”

本章我们就来看一看，作为销售经理，我们面临着哪些共同的苦难？



提醒

我的团队怎么问题这么多，我的运气太差了！怎么赶上这么一帮人？

针对销售队伍存在问题的调查

从1995年到2008年,历经13年,我们通过问卷、电话、聊天、专访、座谈等方式,对来自120多家公司,近1500位具有带队职能的销售经理或总经理进行调查后发现,当被问到下列问题中哪些已经令你感到“非常头痛”时,初步统计的结果如表1-1所示。

表1-1 令销售经理头痛的问题

问题表现	被选中的比例
销售队伍懒散疲惫、缺乏足够的冲劲	★★★★★
下属脾气各异,秉性不同,自己总觉得沟通乏术,更谈不上针对性的激励与管理	★★★
因为销售人员的原因而导致关键客户的“贬值”、“流失”	★★★
有经验的业务员带着客户跑了,使公司蒙受损失	★★★★★
培训没有章法,新人“上道”太慢	★★★
销售动作无章可循甚至变形	★★★★★
好人招不来,能人留不住	★★★★★
不知该如何客观地评价一个销售代表,看人总是“走眼”,对新人先是“满心欢喜”,再是“大失所望”,最后“叫苦不迭”	★★
队伍整体素质不佳,“鸡肋”充斥	★★★★★
没有形成人才梯队,想裁人但不敢动手	★★★
公司内部各部门对销售的支持力度不足,自己经常要进行繁多的内部协调,有时一个订单的正常执行是“三分精力对客户,七分精力对内部”	★★
管理队伍不成体系,不知如何入手,一抓就死,一放就乱	★★★