



李庆南◎著

管数据+抓流程

打造精英销售团队

主管带队工具 销售培训管理
团队复制模板 业绩暴涨秘籍

用数据化的方法引导团队，用复制性的方案管理团队



DATA&PROCESS

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

管数据+抓流程

打造精英销售团队

李庆南◎著

DATA&PROCESS

图书在版编目(CIP)数据

管数据+抓流程:打造精英销售团队/李庆南著. —北京:
中国铁道出版社, 2018. 11

ISBN 978-7-113-24790-4

I. ①管… II. ①李… III. ①销售管理 IV. ①F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第175361号

书 名: 管数据+抓流程: 打造精英销售团队
作 者: 李庆南 著

责任编辑: 吕 芑
责任印制: 赵星辰

读者热线电话: 010-63560056

封面设计: **MX** DESIGN
STUDIO

出版发行: 中国铁道出版社(100054, 北京市西城区右安门西街8号)

印 刷: 北京铭成印刷有限公司

版 次: 2018年11月第1版 2018年11月第1次印刷

开 本: 700 mm×1 000 mm 1/16 印张: 15.5 字数: 183 千

书 号: ISBN 978-7-113-24790-4

定 价: 49.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书, 如有印制质量问题, 请与本社读者服务部联系调换。电话: (010) 51873174

打击盗版举报电话: (010) 51873659

前言

对企业来说，销售是将产品变现的一个过程，企业经营状况的好坏也直接或间接反映了团队销售能力的高低。优秀销售团队的背后要有一套经典的流程体系，这是任何企业都不可缺少的。

这套体系可以简单地理解为：标准、带教、督导，即我们需要建立一套标准供新员工了解什么是对，什么是错；通过带教的方式使新员工快速掌握技能，最后通过督导来降低差错率。这套流程体系如果能够高质量地执行，意味着对团队中销售冠军的经验进行了有效复制，这样一个精英型销售团队就能很容易形成。

在团队销售结果的背后，会有大量的团队行为数据。我们通过对销售行为数据的分析研究，可得出有效复制的行为模式。例如，我们从概率的角度来讲解漏斗原理，进而得出要想成交必须做的事。

与其他销售团队书籍有所不同，本书并没有从团队复制讲起，而是从招聘环节开始介入，因为招聘环节把控得好，后期复制起来会更容易。

另外，本书的核心是从数据、流程的角度分析，让读者根据一些技巧、方法等进行销售团队行为复制。我们相信没有不可复制的冠军，只有不懂复制流程的管理。

本书特色

1. 内容全面、详略得当

本书分为上下两篇，即从团队销售流程复制和团队数据分析两个方面进行系统的讲解，内容层层递进，分析全面。并重点讲解了销售团队能力复制的三大核心（标准、带教、督导）和如何通过销售数据来管理团队的知识，内容详略得当，更具实用性。

2. 易理解，采用大量图表、案例

本书通过大量的事例样本、图表分析，让读者全面了解团队管理的精髓。为了使本书更具实用性、易理解性，书中还运用了大量的图表对比分析图、逻辑关系图。总之，凡是抽象性的专业术语、行业名词，本书都通过图表或举例等方式进行说明。

3. 实用性强，对文案人员和策划人员有借鉴意义

本书运用了大量实际案例来讲述如何通过复制流程和数据分析来提高团队销售能力，而且案例真实生动，论述鞭辟入里。另外，本书还为销售团队管理者提供了大量的案例分析、原因分析、内容分析等，以便读者花费最少的精力，掌握管理销售团队精髓的目的。

本书内容及体系结构

本书一共 12 章，分为上下两篇。前 5 章为上篇，讲述带团队就是带流程，复制卓越系统；后 7 章为下篇，讲述管团队就是管数据，让数据说话。

第一章 选好萝卜留好坑，招聘就要一劳永逸

本章首先指出很多公司员工离职率高的原因是由于招聘不当导致的，接着分析了招聘中普遍存在的 7 个问题。然后从 4 个方面来说明如何做好招聘，规划团队规模，以精带多；进行业务规划，定岗定薪；构建人才能力模型，设计面试问题；推行结构化面试。从而帮助团队管理者招聘到适

合的人才，做到人岗匹配，并留住销售人才。

第二章 带团队就是带流程，让你的能力复制下去

本章主要讲的是复制力，销售主管应该放宽心态，以下属的销售能力自豪，同时通过放权给下属的形式锻炼下属的能力，激发下属工作的积极性。之后讲述团队流程复制的重要性，并引出复制的三大核心：标准、带教、督导。另外，书中还引用麦当劳等经典案例，让读者明白什么是流程复制。

第三、四、五章分别以标准、带教、督导为主题，讲述了如何做标准，通过带教和督导方式培养出团队销售成员人才，提高团队整体销售能力和水平。

第六章 无论你是 CEO 还是高管，都得懂数据分析

本章介绍了团队管理几种常见的数据并进行分析，帮助团队管理者了解相关专业术语和内容。

第七章 目标数据管理，团队目标数据分解

本章告诉团队管理者如何通过数据为团队设立目标，分解目标，完成目标来激励员工。

第八、九章介绍了绩效考核的 15 种数据方法，以及如何对销售数据进行对比分析，并通过一些案例来让销售主管明白数据管理的重要性。

第十章 团队时间管理方法与原则

本章介绍团队时间管理的三大原则：ABC 优先原则、二八法则、授权法则，以及三大方法：拆分法、分组法、阶段法。内容清晰明了，让读者可以很清楚地了解相关知识，帮助管理者进行高效时间管理。

第十一章 行程数据，这一周员工都做了什么

本章前 3 个小节通过一些案例讲述了行程数据的必要性和重要性，最后介绍行程数据分析的主要内容：新增客户询盘量、客户邀约量、客户转化量、老客户推荐量、成交业绩等。

第十二章 用数据开会，引爆销量倍增秘笈

本章呼应第三章第七个小节，讲述了如何通过数据来实现高效会议和销量倍增。具体介绍了日、周、月例会和协调会议四种会议的准备工作和数据分析内容。

本书读者对象

- 销售团队管理者
- 企业高管
- 普通销售人员
- 希望成为优秀的销售人才和主管的有志人士

目录

上篇 带团队就是带流程，复制卓越系统

第一章 选好萝卜留好坑，招聘就要一劳永逸 / 2

离职率高，因为错在了招聘上 / 2

规划团队规模，先招精，再招多 / 5

做好业务规划，定岗也定薪 / 8

构建人才能力模型，面试指标化 / 12

结构化面试，控制面试流程 / 14

第二章 带团队就是带流程，让你的能力复制下去 / 17

下属的销售能力就应该比主管强 / 17

妈妈式的主管教出羊，放手才能育出狼 / 21

好的团队不是强在业务，而是强在复制力 / 25

构建你的销售复制系统，让团队忽略你的存在 / 27

复制三大核心：标准、带教、督导 / 29

第三章 从 0 至 1 是标准，这样干就对了 / 34

再小的订单，也要有一套标准 / 34

标准就是有据可依，分清最优 / 37

工作内容整体标准 / 40

销售新人入职 7 天工作标准 / 45

产品熟悉标准 / 47

业务流程标准 / 49

高效会议准备标准 / 53

第四章 带教系统带你飞，这样做就会有结果 / 56

曾是销售冠军的你，如何带出销售冠军 / 56

概率是用来计算的，不是用来挑战的 / 58

带教自己演示一遍，增强员工亲身感受 / 61

员工模仿着做一遍，找出差距所在 / 63

带教第二次演示，让员工深度对比分析 / 64

员工再次模仿，直至一模一样 / 66

第五章 没有问题的销售不是好销售，督导员一对一问诊 / 68

为什么制度告诉了，做法演示了，员工还是做不好 / 68

建标准是让销售人员知道什么是好，请带教是

教销售人员如何做到好 / 70

督导是纠正执行误差，而非消灭误差 / 72

挖掘有潜力的销售，树立带头意识 / 75

让员工主动把问题说出来，胜过一次培训 / 78

听一位资深督导讲故事 / 81

要“管”更要“理” / 82

行为矫正与冲突处理 / 84

下篇 管团队就是管数据，让数据说话

第六章 无论你是 CEO 还是高管，都得懂数据分析 / 88

- 对比分析：第一名与最后一名差距有多少 / 88
- 分组分析：这样的小组就应该合并掉 / 90
- 漏斗图分析：影响转化率的只是这几步 / 92
- 结构分析：好的业务模式，让销售事半功倍 / 93
- 平均分析：在整体水平面前，末位淘汰可以尝试 / 95
- 交叉分析：多找几个属性，深度分析 / 97
- 矩阵关联分析：开大单也要有因果 / 98
- 瀑布图：让销售结果呈现流线型 / 100
- 帕累托图：改进过程，结果自然会被优化 / 101
- 旋风图：排除外围，直击销售核心 / 102
- 双坐标图：找出销售动态影响因子 / 103
- 竖形折线图：找出销售的转折点与爆发点 / 104

第七章 目标数据管理，团队目标数据分解 / 107

- 目标数据管理 SMART 原则 / 107
- 团队目标数据分解的两种方法 / 120
- 签订目标责任书，激励与奖励并存 / 125
- 行程看板：目标进度清晰看得见 / 127
- 执行关键时机：不松懈，多检验 / 131

第八章 15 种数据考核方法，总有一款配得上你 / 139

- 实绩统计法：依据记录观察员工成果 / 139
- 现场观察法：用眼、手实地观察考核 / 140

- 调查询问法：利用座谈、问卷对员工考核 / 141
- 行为记录法：根据活动轨迹考核员工行为 / 143
- 关键事件法：根据重大事件对员工进行测评 / 143
- 印象评价法：通过观察考核员工 / 145
- 等级考评法：评级量表法+等级择一法 / 147
- 分数考评法：减分+正负+评价赋分+成果记分 / 148
- 要素图示法：将员工的绩效特征用图表描绘考核 / 150
- 成果评定法：根据协作组员工的协作成果考核 / 151
- 个体排序法：把员工按业绩顺序排列考核 / 152
- 配对比较法：将所有评价的职务两两配对比较 / 153
- 强制分布法：根据正态分布规律考核 / 155
- 人物比较法：一人为标准，其他同事与之相比较进行考核 / 157

第九章 没有对比就没有进步，拼数据就得看术语 / 160

- 销售人员管理的价值本质是数据管理 / 160
- 优秀的团队数据从哪里来 / 163
- 行业数据术语：波峰、波谷、平均值 / 164
- 市场占有率 / 165
- 优质竞争对手销售数据 / 167
- 团队整体销售数据 / 169
- 团队个人销售数据 / 169
- 一场成交 800 万的活动，你看到只是表层数据 / 170
- 一个零售团队的故事，做数据的“周扒皮” / 172

第十章 团队时间管理方法与原则 / 175

- 团队时间管理三大原则 / 175

团队时间管理的方法 / 181

第十一章 行程数据，这一周员工都做了什么 / 191

从来没有很 low 的人，只是不知道自己如此 low / 191

没有对比就没有进步，让团队找到参照物 / 193

团队管理，其实就用了一个漏斗原理 / 195

行程数据都分析什么 / 198

第十二章 用数据开会，引爆倍增销量秘笈 / 203

日例会：准备一天的工作量 / 203

周例会：每周业务量增加方法 / 210

月例会：销售量翻倍的引擎 / 215

协调会议：强化团队凝聚力 / 220

附录 常用销售团队管理表格 / 226



扫码即送：常用销售
团队管理表格

上
篇

带团队就是带流程，
复制卓越系统

第一章 选好萝卜留好坑，招聘就要一劳永逸

销售团队建设离不开人员，招聘是建立团队的基础工作。在招聘中，我们用“萝卜”和“坑”来做比喻。招聘的本质，就是萝卜和坑的匹配问题。这里的“萝卜”就是求职者，“坑”就是岗位。关于求职者和面试官的对话：我是个优秀的萝卜，大家谁要？或者我这有一大坑，有没有合适的萝卜啊？这就是萝卜和坑的关系。而我们组建优秀的销售团队就要做到选好萝卜留好坑，前期做好招聘就可以一劳永逸。

离职率高，因为错在了招聘上

六、七月份是大学生毕业季，这时很多企业的 HR 就开始忙碌起来了，因为对于大多数的企业来说毕业季也就是招聘季。为了组建强大的销售团队，我们需要事先与 HR 协商制定自己的招聘计划，比如招什么人、招多少人等。

根据最新的数据显示，很多企业的员工离职率都居高不下，平均每招聘到 5 个人不到半年就会有 4 个人离职。企业的员工流失严重，使得用人成本也居高不下。很多企业也一直在致力于解决如何降低员工离职率的问题，殊不知员工之所以离职率高正是因为招聘不当导致的。况且销售类工作原本就是一个员工流失率高的行业，所以，我们对招聘应当更加重视。

为了避免出现以上问题，我们在招聘时就应该考虑该员工是否能长久待下去、该员工是否适合销售岗位等。以下是我们总结的招聘时会出现的几个问题（如图 1-1 所示），希望能帮助我们降低员工离职率。

对于销售岗位来说，学历、年龄、销售经验与销售业绩存在关联关系，但不并存在必然关系。有的企业运营者想要提高整体销售人员素质，希望多招一些硕士学历的销售人员。有的企业运营者想要降低人工成本，希望多招一些高中、专科学历的销售人员。在不清楚企业招聘需求的情况下，无论招聘哪种销售人员都是错误的。

选择高中学历还是硕士学历，选择 40 岁的资深销售，还是选择刚毕业的大学生，这需要进一步分析。我们可以从三个维度进行数据分析，如图 1-1 所示。

一	销售流程可复制度
二	跨行业资源整合度
三	客户资源可复制度

图 1-1 产品销售难度的三项决定数据

1. 销售流程可复制度

销售流程可复制度高，意味着销售人员可以通过学习，快速成为资深销售。如，保险类产品的销售流程简单，可复制性强。招聘时可以降低在学历、经验方面的门槛。而股票类课程的销售则要求经验丰富，而弱化学历、年龄方面的门槛。

2. 跨行业资源整合度

在销售过程中，需要整合的内容越多，对销售人员的经验、专业知识

的要求就越高。例如，为企业做品牌策划方面的销售人员需要协调媒体、场地、设计等方面的资源，这类更强调经验。

3. 客户资源可复制制度

销售人员入职后，就进入资源积累期，如果积累期短，则意味着客户资源可复制度高。

招聘销售人员是为了完成销售目标的，只要能完成销售目标，学历、经验、年龄都可以让步。一般来说，同等情况下，学历高、经验丰富的销售人员对薪资待遇期望值都要高于学历低、无经验的销售人员。

企业在招聘符合条件的销售人员时，也要清楚自己的员工是不是存在低就的情况。

北京西城区一家企业主做出国旅游项目，招聘了一名销售人员丁诚，丁诚为一名海归，硕士学历，招聘主管对其简历很满意。

入职三个月后，丁诚业绩突出，上级欲提拔其为业务主管，而丁诚却以不适合这份作为由提出辞职。

后来，丁诚辞职创业，做了一个境内旅游项目。虽然不与原企业存在竞争关系，但丁诚低就入职的目的值得招聘人员反思。

在福利待遇方面无明显劣势的情况下，智慧的招聘策略就是不让销售人员有低就的感觉，也不让企业存在一直无法完成销售目标的人。在具体的招聘过程中，有一些细节需要注意。

1. 应聘人员在面试企业

招聘是一个双向选择的过程，企业在面试应聘人员，应聘人员也在观察企业。信息越来越透明化的时代，应聘人员在招聘网站上看到大量的招聘信息，自己可挑选的余地也在变大。所以作为招聘企业，要将企业形象

展示到位，企业优势说透彻，发展前景讲清楚。

2. 结构化面试更受应聘人员欢迎

口述面试、笔试是多数招聘人员每天使用的招聘方法，更为系统的招聘方法则是结构化面试法。

结构化面试是指面试的内容、形式、程序、评分标准及结果的合成与分析等构成要素，按统一制定的标准和要求进行的面试。在这个过程中面试人员可以获得更多有关应聘者的学历技能、岗位能力等信息，并且通过这些信息来判断该应聘者是否能成功胜任这个职位。有效避免了传统的面试人员提问随意性太大，没有统一的规范，对于应聘者的评价结果也很难使人信服。实践证明，结构化面试就可以有效的解决这一问题，同时可以避免主因观印象、第一印象等结果产生的偏差。

所以，销售团队在招聘的时候，要招聘合适的人，还要想办法将合适的人挑出来，这对降低员工离职率来说很关键。

规划团队规模，先招精，再招多

这是 70% 以上的中国企业在使用的销售团队招聘流程：

1. 招人；
2. 有业绩的销售人员留下，无业绩的销售人员淘汰或被淘汰；
3. 继续招人。

这种模式被称为鳄鱼理论，即把小鳄鱼扔到鳄鱼池里，能抢到食的才能活下来。这属于结果导向性的招聘流程。

一般来说，销售岗位属于基础性岗位，在招聘之前，需要做一个招聘规模方面的计划。