

From one of the world's leading assessment companies,
the keys to selecting and keeping top salespeople. Over
the past four decades, Caliper Consulting has helped more



派力普咨询公司
CALIPER CONSULTING
为组织提供人才测评与咨询

106

than 23,000 companies worldwide effectively select,
develop, and manage people. For most companies,
hiring the right employee is a challenge. The Caliper

Xsrl

Profile has proved to be over 90% accurate in determining
who will become a top performing salesperson. In this practical book,

销售人力资源管理 如何选育用留顶级销售人才

Herb Greenberg, CEO of Caliper an developer of the Caliper Profile,
arms managers with everything they
need to stop the recruitment revolving door in their companies and

zygl

赫伯·戈瑞伯格 等著

曹淮扬 等译

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



麦格劳-希尔教育出版集团

to hire the and retaining great salespeople. Follow his expert
guidance on job matching, team-building, leadership, and
successful sales traits for specific industries

right people the first time, every time, by showing managers
how to Identify the four proven factors that predict an employee's
success in sales. Outline a proven system for finding, developing,

派力营销思想库 106

主编：屈云波

销
售
人
力

资源管理

——如何选育用留顶级销售人才

How To Hire And Develop Your Next Top Performer

How To Hire And Develop Your Next Top Performer

How To Hire And Develop Your Next Top Performer

Your Next Top Performer

曹淮扬

等

译

赫伯·戈瑞伯格

著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

销售人力资源管理/

[美] 赫伯·戈瑞伯格 哈罗德·威斯特 帕特里·斯沃恩著;
曹淮扬、刘轻舟、范永俊译, —北京:企业管理出版社, 2002.8

ISBN 7-80147-598-4

I. 销… II. ①戈…②威…③斯…④曹…⑤刘… III. 销售—工作人员
—培训—方法 IV. F596

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 065691 号

Herb Greenberg, Harold Weinstein, Patrick Sweeney

How to hire & develop your next performer, 1st Edition

ISBN 0-07-136244-4

Copyright © 2001 by Caliper Management Inc. 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.
Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill
Education (Asia) Co. and Enterprise Management Publishing House.

本书中文简体字翻译版由企业管理出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司
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。

北京市版权局著作权合同登记图字 01-2002-3692 号。

书 名:销售人力资源管理——如何选育用留顶级销售人才
作 者:[美]赫伯·戈瑞伯格 哈罗德·威斯特 帕特里·斯沃恩 著
曹淮扬 刘轻舟 范永俊 译

责任编辑:杜敏

技术编辑:何朗

书 号:ISBN 7-80147-598-4/F·596

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷:北京市朝阳区印刷厂印刷

经 销:新华书店

规 格:880 毫米×1230 毫米 32 开本 11.125 印张 257 千字

版 次:2002 年 8 月第 1 版 2002 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1-8000 册

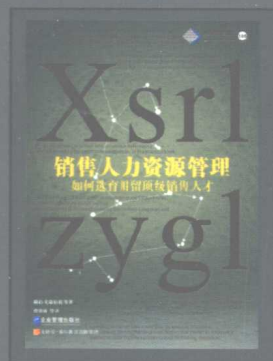
定 价:27.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

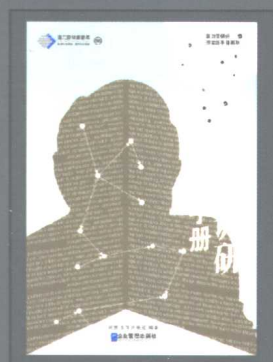
本书将向大家清晰地展示成功的销售人员所具备的素质。作者致力于研究什么在驱动着成功的销售人员，又是什么使他们区别于从事其它行业的人。最重要的是找到成功的销售人员同一般普通销售人员的区别。为了弄清这些问题，作者花费40年的心血，调查了25000家公司，评估了100多万销售人员，并对其中20%的顶尖销售人进行了彻底的研究。经过研究发现：大概每4个人中就有1个具备销售所需要的特质。然而，只有一小部分人最终能在销售行业中发挥出他们特有的才能。在本书中，作者从心理学的角度向大家简要介绍销售工作的特征，向大家彻底展示销售所需要的特质，以及如何判断一个人是否拥有这些必需的特质。提供了使公司现有的销售队伍效率最大化的秘方；招聘高效率的成员和认清有销售特质的人的方法。最后，作者在深层次上探讨6个行业成功的销售人员必备的特质。这本书能帮助销售经理提高销售队伍的推销能力，并帮助他们招聘到高素质的销售人员。此外，本书还能帮助你客观地作出一些判断：你到底是否适合做销售工作，能否成为顶尖的销售人员？



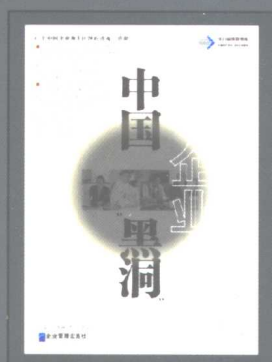
源力营销数据库
智慧营销 策略制胜



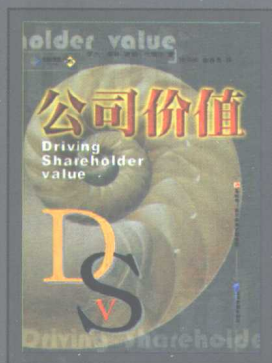
定价/27.80元



定价/25.00元



定价/21.80元



定价/49.80元



GAOYUAN TIANCHUANG ADVERTISING 装帧设计/谢也

高远天创设计工作室 Tel/010-64053742

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

学无止境

——以个人成长过程中的一点体会与读者共勉

“学无止境”，这是一个人人皆知的道理，但每一个人对这句话的理解程度和知行合一的程度却各不相同，正因为这种不同，使人世间大到国家、组织，小到个人的政治和经济地位产生了对应的不同。因此，尽管这是一个常识，我还是想在《派力营销思想库》和《派力管理思想库》2002年版新书即将付梓之日，与读者——也是从事企业营销和管理工作的同行们分享一下我个人、一个再普通不过的专业人员十几年来成长过程中的一点体会，权作共勉。

初下海是88年末，在一个对办公自动化设备几乎一无所知的小地方靠自己一点电子学基础卖四通打字机、复印机和电脑之类的OA设备，从市场营销的专业角度来说，就是两大营销难题之一即“一个新产品面对一个新市场”。但最终我还是用“销售+广告”的方式花6个月时间打开了市场并使之持续增长，至今听我的继任者说我创办的这家公司已经是河南省最大的电脑软硬件经销商了。回忆起来，那时候关键是推销能力（勤奋、毅力和技巧），知道做点廉价的广告和软文宣传已算是很领先了。正因为这一点点尝试，鼓励我在90年9月果断地丢掉艰苦播种培育后即将大丰收的果子，重新回到大学教室希望能通过科班的管理学的学习，试试自己是否能改变自己的命运，有一个更大的天地施展自己营销的潜能。

管理学硕士课程的学习关键靠自己，因为当时中国大学管理学教育也没有多少积累。想来那时候读来读去也就是以菲利普·科特勒的《营销管理》为代表的一些最基础的教科书，更深

入细化的中外书刊根本找不到,只好利用自己有点钱、导师理解支持、又胆子大的优势遍访各类名人和刚刚有点销售和广告意识的名企,在当时算是会学管理学的学生了。凭着这三年积累的一点瓶底水,毕业找单位时还挑肥拣瘦、讲讲条件的。

93年5月毕业分到中国长城计算机集团公司,满腔热情地想把这个大型IT企业的销售部门改造成一个所谓营销部门,但一个小兵、功夫浅又不谙国企世事,不到半年就被客气地赶出司门,被建议适合到欧美在中国的IT公司去工作。这一瓢冷水倒浇醒了自己的脑袋,检讨一下自己虽有点天赋潜质但确实只有瓶底一点水,于是守着在北京外版营销书刊多、名人多、名企多的条件恶补了半年更深入细化的西方市场营销知识。直至94年5月创办派力营销至今,仍保持着以各种方式学习和探索的习惯,不敢自满。

做咨询顾问是一个“教学相长”的好职业,也正因为此,初做咨询顾问的人赚钱少、又苦又累又受气却乐此不疲,94年5月至2000年2月,这是我及派力营销通过咨询、培训、编书、写文章帮助别人、建立“功名”和对中西方市场营销理解进步最快的一段时间,自认为瓶子里的水终于升到了半瓶,可以去边学边帮帮别人了。至今,派力营销主编的《派力营销思想库》和之后的姊妹品牌《派力管理思想库》能够笔耕不辍达100册以上之多,既有客观上贡献社会之意,也有主观上鞭策自己不断学习之愿。

2000年3月到科龙电器任主管国内外市场营销工作的副总裁也是客观上帮别人、主观上为自己——为自己在营销和管理实践(这次面对的是两大营销难题之二即“一个成熟产品面对一个成熟市场”)、企业二次创业和如何成为一个称职的企业领导者补课,毕竟,我只是做过数十个大企业领导人的参谋而没有亲自领兵打仗的经历,而这种经历对一个企业管理者和管理学

专家来说,却是必须的,因为管理学是一个应用性学科。因此,当朋友、记者和同事们问起我来科龙任职是否后悔时,我发自内心地回答说:面对一个刚刚开始进入二次创业阶段的大型家电公司,作为一个满载社会和众人期望的中国第一代高级职业经理人,我所面对的内外压力、工作量和难度可想而知,但我毫不后悔,因为在超负荷付出的同时,也得到了自己所缺乏的宝贵的东西,那就是亲自领导了“销售向营销升级”的营销实践、企业管理和领导实践、企业改革实践以及对西方领先的诸如品牌、ERP 之类的经营管理理念和方法的深刻见识。客观地说,个人知识的输出可能远多于输入,但输入的却是自己最缺乏的和最需要的,从这个角度看,自己还是得多于失,因此心里十分平衡并有感激之情。我想,假如有一天我重新回到咨询顾问的岗位或是去做大学教授,无论是咨询、教学、培训,还是著书、写文章,一定会给别人提供比以前更多一些的价值。

快到四十不惑的年龄了,但还是觉得自己只是半瓶水里边又多了一点水,还有很多“惑”的东西(尤其是全球化视野),还得学下去,而且还得找与此阶段相适应的途径学得更快点。要知道,毕竟中国还是发展中国家,在全球市场的竞争力有限;即便是在中国国内,未来企业间和人才间的竞争可能要比任何国家都激烈,因为中国人太多、又个顶个的聪明,只要愿意接受市场经济的洗礼和全球化视野的开化,一定会冒出一批又一批精英分子来,但中国的机会资源和自然资源却太少,想象一下,可怕不可怕?想活下去,还想比别人活得好,不学习再学习,行吗?

好则,现在的学习条件比 10 年前好多了,就看你自己了。

屈云波

2002 年元月

序

目 錄

contents

序 1

第 1 章 销售工作的魅力 1

第 1 节 机遇和挑战 3

第 2 节 走不出的销售怪圈 10

第 2 章 成功销售人员的特质 21

第 1 节 销售成功的激励因素 23

第 2 节 设身处地 33

第 3 节 自我激励 37

第 4 节 服务激励 43

第 5 节 忠诚 48

第 6 节 自信 53

第 7 节 成功特质的整合 58

第 3 章 工作适应 63

第 1 节 理解工作 65

第 2 节 猎人和农民 75

第 3 节 其他性格特征 81

第 4 节 底线 93

第4章 组建成功的销售队伍 105

- 第1节 团队内部关系 107
- 第2节 销售理论和运动心理学的联系 119
- 第3节 选拔最优秀的员工 129
- 第4节 边缘生产者 134
- 第5节 最优的培训与合理的报酬体系 140
- 第6节 非传统销售人力资源库 149
- 第7节 招聘有用之才 166
- 第8节 淘汰不合适的人选 174
- 第9节 心理测验 186
- 第10节 深度面试 201
- 第11节 最终决策 214

第5章 销售经理 221

- 第1节 最优秀的销售员≠杰出的管理者 223
- 第2节 管理者或领导者 239

第6章 不同行业的销售人员 251

- 第1节 财产和意外保险代理行业 254
- 第2节 人寿保险销售成功的因素 269
- 第3节 房地产行业 280
- 第4节 汽车业营销 292
- 第5节 银行业销售 314
- 第6节 高科技行业的顾问型销售 323

第7章 当今世界的成功销售人员 331

- 激励的价值 333

第 1 章

【銷售工作^的魅力】

为什么有些人能够很成功地做好销售；而另一些人，虽然同样努力工作，却一无所获？是什么导致他们在销售领域的成功与失败？那成功的销售人员又应该具有哪些特点和特质呢？

销售是一项充满无限机遇的工作。对那些有雄心壮志，却不愿意一步一步在工作的阶梯上慢慢前进的人来说，如果他们具备销售所需要的特质，那么销售将是一份很有吸引力的职业。可令人不解的是，这样一份收入水平高、有人身自由、提升机会多的职业，还是存在人才高流失率、高辞职率的问题。

第1节 机遇和挑战

与公司的大多数职位形成鲜明对比，销售工作为希望独立和自由运作的人提供了良好的机会。这是现存惟一还以纯经济的标准去衡量个人表现的职业。如果愿意放弃固定的收入，销售将是一份有利可图的工作。

对于那些急于晋升的人，那些希望比同辈收入更高，不断追逐更高的地位，并且不能忍受慢慢一步一步往上走的人来讲，只有一个选择：从事销售工作。尽管听起来十分美丽，无比诱人，可要明白销售其实并不是适合所有人的。

只有特殊的一类人才能真正做好销售。而本书所要研究的正是这一群人的特质。首先，销售人员必须以一种特别眼光来看待事物。当别人害怕拒绝的时候，他们看到的是机会；在他们眼里，皱眉代表的不是失去希望，而是需要一些改变；外人眼中的障碍则被他们视为挑战和机遇。

这就是为什么“自信”对销售人员来说非常重要的原因。我们所遇到的优秀的销售人员都非常了解自己——他们知道如何把自己的实力发挥到极至。

同时,销售人员的特质也决定了他们在职位提升中的不俗表现。根据最新的一项研究,我们发现:最顶级的经理都是从销售和营销职位上晋升的。因为最优秀的销售人员和最有效率的公司经理在很多方面都有共性,包括积极性、主动性、创造力和努力工作的意愿等等。

那么,什么吸引人去从事销售工作呢?他们又拥有什么特别的才能呢?又是什么最根本的因素促使他们做好销售的呢?

通过本书,我们将向大家清晰地展示成功的销售人员所具备的素质。我们致力于研究什么在驱动着成功的销售人员,又是什么使他们区别于从事其它行业的人。最重要的是找到成功的销售人员同一般普通销售人员的区别——为什么工作同样努力,却最终导致天壤之别。

在过去的40年里,为了弄清楚这些问题,我们调查了25,000多家公司,我们将在本书里和大家共同分享研究的成果。

随着服务产业的演变发展,成功销售所需要的特质已经变成一个日益复杂的问题。这就必然要求销售人员交际能力不断提高。因特网给人们开辟了新的联络方式,销售的性质也随之渐渐改变。顾客们发现,他们需要一个能够帮助他们在面对各种可能时做出正确选择的人。因为现今的很多产品和服务几乎难以传统的眼光和标准加以区分的,由此我们可以看出,销售的基础是信任和理解。这个趋势也强化了真正专业的销售人员的重要性。

当今的经济活动中，人们出售的并不是单纯的产品或者纯粹的服务。最好的销售人员应出售解决问题的方法——满足每一位客户特殊需要以及全面解决问题的方法。

在这本书中，我们将从心理学的角度为大家简要介绍这销售工作的特征——正如没有确定规则的游戏，工作中机遇和挑战同时存在。

将要为大家描述的是很罕见的一群人。我们研究中发现：大概每四个人中就有一人具备销售所需要的特质，无论是咨询能力、人际关系营造能力、销售展示能力，还是快速有力的成交能力。然而，只有一小部分人最终能在销售行业中发挥出他们特有的才能。我们意识到，很多根本缺乏销售能力的人也混进了销售领域，极差的业绩和众多的问题最终导致销售被很多专业人士看不起。

本书研究和关注的是那些在销售中做得最好的一类人群。实质上，顶尖销售人员的薪酬比销售主管还多，这并不是很奇怪的事。有时候，超级销售明星的收入会比他所服务的公司所有者的收入还要高。我们的客户中就有年收入\$500,000、\$750,000、甚至\$1,000,000的销售人员。所有这些惊人的数字都引出了一个问题：什么特殊的技巧或者激励能够解释“为什么很多销售人员的收入会比我们愿意付给国家总统的工资还多”？

销售比其他任何职业更适合作为心理测验的研究对象。十年前的一项调查表示：熟知产品知识是销售人员最主要的素质。而现在的调查表明：产品知识的重要性已经被忠诚、正直和专业素养所取代。最好的销售人员一致认为，一旦他们无法信任

自己所提供的产品或服务,那么他们会放弃自己的工作。

我们来仔细研究一下用户购买物品的整个心理过程(消费者行为学)吧。首先,他们判断销售人员的正直程度。如今人们不会简简单单地就和人做生意,除非他们确定这个人是值得信赖的;其次,通过精确的调查,判断该销售人员所属的公司是否能够提供他满意的产品或服务;再次,他们会判断提供的商品是否(不考虑价格因素)能很好地满足他们的需要;最后,价格会成为下订单的最后决定因素。

成功的销售人员往往以客户协助者的身份出现的,他们帮助客户更好地进行选择。要做到这一点,销售人员需要具备的特质包括:善于察言观色、良好的说服力、耐心、坚持不懈的精神、快速反应和恢复的能力。在整个销售过程中,顶尖的销售人员可以让顾客感觉轻松愉悦,非常自然地达到要求。除了全面了解自己提供的产品和服务之外,他们也需要掌握竞争对手的弱点等信息;而且,他们似乎已经融入了客户不断变化的需要中,使客户觉得即使他们是在梦中,也能很好地得到服务。

顶尖的销售人员十分关心客户的需要,热情地为每位客户的特殊问题寻找相应的解决方法。到最后,他们变成解决问题的人——比竞争对手能更快、更好地解决问题的人。

销售工作使从业人员感受到巨大的独立性,还可以获得与能力相适应的收入。也就是说,在某些方面销售人员可以主宰自我,而别的职业则很少能做到这一点。

我们现在所讲的那些收入较高、独立自主的专业销售人员,他们通常是公司的代表,是客户所信任的朋友。无论成功与否,销

售人员每天都在不断地努力奋斗，因为对于他们来说每一天都十分关键。事实上，很少有职业像销售这样会使人处于持续不断的焦虑中，但这也正是促使销售人员奋进的动力和成功的基础。

既然销售有这么多的好处，那为什么长时间以来它一直被舆论苛责呢？为什么会有那么多关于销售人员的笑话呢？又为什么会有像“出卖”、“背叛”、“用虚假骗取别人同意”等那么多涉及到这一职业的词汇呢？

我们的研究表明，销售职业受到如此不好评价的真正原因在于：每五个销售人员中就有四个不符合职业资格和条件，他们需要改变——为了他们自己，为了他们的公司，为了这个职业，也为了未来。这些人并没有什么天份，却努力伪装有，滔滔不绝地吹嘘，诱导客户，回避问题，欺骗客户。这不仅出卖了他们自己，也出卖了同行，直接破坏整个行业的名声。

不幸的是，我们经常会碰到这种人，比遇到专业销售人员的机会多得多，也正因为他们使我们想说“看在大家的面子上，你为什么不去换份工作？”

我们希望这本书能够减少“害群之马”，并为真正的专业销售人员恢复名誉；我们希望能够帮助主管们慧眼识人，找到有销售天份的人才；我们也希望帮助人们了解他们是否有从事这份工作的特质。尽管本书的贡献有限，但我们仍会觉得对于商业圈公司主管和销售经理来说，本书对他们会有很大的帮助。

有人也许会问，主管们找一个有天分的销售人员就这么难么？我们认为原因在于：很多招聘工作一开始就选择了错误的方向，注意了不该注意的事，忽略了其它重要的事项。在招聘过程