

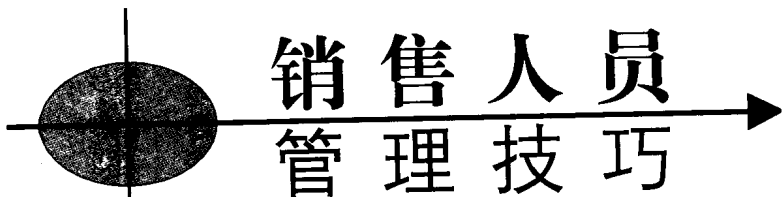
MBA营销实务与案例丛书(第二辑)

销售人员管理技巧

冯建国 主编

中国国际广播出版社

·MBA 营销实务与案例丛书 (第二辑)



销售人员 管理技巧

冯建国 主编

中国国际广播出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

销售人员管理技巧/冯建国主编. —北京: 中国国际广播出版社, 2003.1

(MBA 营销实务与案例丛书. 第2辑)

ISBN 7-5078-2214-1

I. 销… II. 冯… III. 销售管理 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 085623 号

·MBA 营销实务与案例丛书 (第二辑)

销售人员管理技巧

主 编	冯建国
责任编辑	何宗思
版式设计	周 迅
封面设计	大盟公司
出版发行	中国国际广播出版社 (68036519 68053304 (传真))
社 址	北京复兴门外大街2号(国家广电总局内) 邮编: 100866
经 销	新华书店
排 版	楠竹文化
印 刷	河北迁安市鑫丰印刷厂有限公司
装 订	河北迁安市鑫丰印刷厂有限公司
开 本	850×1168 1/32
字 数	370千字
印 张	16.125
印 数	5000册
版 次	2003年1月 北京第1版
印 次	2003年1月 第1次印刷
书 号	ISBN 7-5078-2214-1/F·277
定 价	26.00元

国际广播版图书 版权所有 盗版必究
(如果发现印装质量问题, 本社负责调换)

《MBA 营销实务与案例丛书》(第二辑)
编委会

主 编 王必成

副主编 张德斌 马克态
周树清 陈文华

编 委 (按姓氏笔画排序)

马 军	马克态	王必成	吕佩浩
关 敏	何宗思	陈文华	周树清
胡杏天	张德斌		

总策划 冯 章

销售管理有技巧（代序）

“在美国有 1100 多万人从事销售和与销售相关的工作。”“对许多顾客而言，销售人员是公司的象征。”

——美国营销学大师菲·科特勒

在中国有 5000 多万销售人员（有时一个大公司甚至有 20 多万销售员）。如此多的销售员，他是公司的代表，对公司销售额和利润的实现具有直接的关键作用。因此，销售人员的素质、能力和技巧的训练，销售人员的管理就成为公司的重要任务。本书分为三个部分，从“实务和实例”的角度分析销售人员的管理。第一篇介绍“销售人员管理的六大步骤和方法”，即销售人员的①**招聘与挑选** ②**培训** ③**激励与沟通** ④**指导** ⑤**报酬** ⑥**评估**；在第二篇中，从销售经理（从基层主管到最高级销售经理）角度讲述销售管理的内容和技巧，销售经理的素质训

练和能力；在最后一部分，读者朋友将会看到销售人员自我管理的内容和方法，以及销售难题的发现和解决方法。

参加本书编写的有：李葵（副主编）、贾晓辉、马小明、许立军、范斌、刘海涛、王利明、李健、卞宗昌、李晓峰、王凯、刘文丽、赵定安、张清汉、孙晓凡、朱斌、洪平、冯安顺、冯建国、周小民、吴亮。

编者 2002 年 10 月

目 录

第一篇 销售人员管理的六大步骤和方法

第一章 销售人员的招聘与挑选	(2)
一、招聘态度与计划	(2)
1. 态度和计划的内容	
2. 规范招聘计划表	
二、招聘前要做的工作	(4)
1. 何时应该招聘	
2. 文案准备	
3. 判断	
三、招聘广告	(9)
1. 八项基本原则	
2. 典型广告实例及应用	
3. 广告词应有魅力	
4. 如何解读简历	
四、人员挑选	(15)
五、挑选人才时, 著名公司常用的测试题	(18)
[经典案例] 可录用他吗?	

第二章 销售人员培训方法 (36)

一、概论 (36)

1. 训练的十项理由
2. 两种训练方法
3. 再训练计划

二、新销售员训练 (42)

1. 报到
2. 课堂授课 (以酒店为例)
3. 对新销售人员的指导

三、非实地训练详细计划及实例 (51)

1. 销售员训练具体计划
2. 销售经理培训具体计划
3. 中高级销售经理培训实例
4. 马克公司训练师手册概要

四、工作场所 (实地) 训练 (73)

1. 三件主要工作
2. 步骤和内容
3. 原则和方法

五、非常训练: 魔鬼特训 (81)

1. 一个实例
2. 及早认清魔鬼特训的缺点

[经典案例] 著名公司培训方法

1. IBM 的销售学校
2. 可口可乐公司培训销售员
3. 丰田汽车学校

第三章 销售人员的激励与沟通 (92)

一、激励的具体方法 (92)

1. 赞美的技巧
2. 批评的技巧

3. 以情感人，自然而然	
4. 十八个激励具体方法	
5. 三个独特的激励技巧	
6. 帮助有问题的销售员	
7. 激励顶级销售员的方法	
二、销售竞赛	(109)
1. 12项基本原则	
2. 目标及奖励	
3. 主要工作	
4. 对象不同，目标也不同	
三、销售会议	(115)
1. 会前准备	
2. 会议计划表	
3. 提高会议效率表	
4. 使会议有效的技巧	
5. 员工建议表	
6. 销售会议的形式	
7. 开会的五种有创意的方法	
8. 销售会议演讲词两例	
四、销售早会	(136)
1. 早会的含义	
2. 准备	
3. 方法——内容	
4. 六种形式	
5. 重要事项	
6. 说话要领	
7. 不良的早会形式	
8. 形态	
五、销售沟通	(144)
1. 通过面谈，了解和熟悉销售员	

2. 销售总结会中的沟通

3. 销售经理的沟通

[经典案例] IBM 的激励法

第四章 销售人员的指导与监督..... (160)

一、通过各种销售报表指导和监督销售员 (160)

1. 为什么经理需要看销售计划日记

2. 销售人员对报表的反应

3. 设计你的报表

4. 经理看报表

5. 督促报表准时交回

6. 监督的难度

7. 找出表现差的销售员

二、指导和监督的五种具体方法 (165)

1. 销售报表的分析

2. “三个月”的预测

3. 接单

4. 访问活动的监督

5. 对重点客户访问活动的监督

[经典案例] 管理服装顾问

第五章 销售人员的报酬与费用..... (176)

一、销售人员报酬设计目标 (176)

1. 基本目标

2. 次要目标

3. 销售员的期望

二、六种基本的报酬形式 (179)

1. 完全佣金

2. 完全薪水

3. 预支佣金

4. 底薪加佣金	
5. 底薪加红利	
6. 底薪 + 佣金 + 预支佣金	
三、销售人员的费用支出及控制	(182)
1. 出差及应酬报表的十种项目	
2. 控制支出的七个技巧	
3. 虚报、查证及处理	
[经典案例] 薪水制还是佣金制	
第六章 销售人员工作规范、考核与评估	(191)
一、工作任务与行动规范	(191)
1. 基本工作	
2. 销售经理行动准则	
二、销售人员工作手册	(196)
1. 内容	
2. 顺序	
3. 注意事项	
三、销售日报表和考核	(198)
1. 为何要填写销售日报表	
2. 表的制作与填写都有技巧	
3. 销售员何以不愿填写销售日报表	
4. 填写销售日报表的特点	
四、销售业绩评估和效率分析	(204)
1. 销售成绩评核表	
2. 销售效率月报表	
3. 销售效率分析表	
五、销售业绩不好的表现和措施	(211)
1. 业绩不好的早期征兆	
2. 经理对销售人员表现应有的责任和态度	
[经典案例] 如何评估萨拉?	

第二篇 销售经理的管理工作和技巧

第七章 销售经理的主要工作 (217)

一、销售主管(组长)的主要工作 (217)

1. 销售组长的职责
2. 销售组长的管理工作
3. 销售组长的销售工作
4. 管理销售员
5. 销售组长也要销售

二、中层销售经理的三大主要工作 (222)

1. 管理基层销售主管
2. 计划、执行与检查
3. 对基层销售主管的指导和教育

三、高层销售经理的八项主要工作和方法 (236)

1. 高层销售经理的管理工作
2. 工作的规范化、标准化
3. 鼓舞士气, 培养主动性
4. 大幅增加销售量
5. 销售利润管理
6. 授权的方法
7. 人力资源管理
8. 处理好销售员的问题

[经典案例]

1. 突然需要召回休假中的销售员时
2. 员工对业绩考核不服时

第八章 销售经理的管理方法和技巧 (258)

一、基层销售主管的管理方法和技巧 (258)

1. 以身作则, 起领头羊作用
2. 快速处理日常业务

3. 帮助销售员解决难题

4. 三种管理方式

5. 公平公正

6. 不可强求

7. 日常管理

8. 数量管理方法

二、中层销售经理的沟通技巧 (280)

1. 正确发出指示, 清楚传达

2. 充分掌握基层的情况

3. 创造愉快的气氛

4. 沟通的好方式: 会议

[经典案例]

1. 面临意料外的紧急召集时

2. 有人打电话来询问

3. 对员工工作不满的时候

第九章 销售经理的素质、训练和晋升 (292)

一、中基层销售经理的素质 (292)

1. 热情与诚恳

2. 品格高尚

3. 经常保持进取的精神

4. 健康的身心

二、高层销售经理素质能力训练 (293)

1. 应该提出自己的观点

2. 善于解决难题

3. 多参与各种相关学术会议

4. 加入相关组织

三、销售经理晋升技巧 (295)

1. 晋升的心理

2. 晋升标准

3. 训练接班人
4. 从销售员到销售经理
5. 销售经理的十大责任
6. 新经理易犯的 12 个错误
7. 就地升迁的优缺点
8. 一个晋升实例

[经典案例]

1. 东芝前总裁土光敏夫谈素质
2. “害怕挫折永远成不了大业”——石油大亨盖蒂
3. 销售经理自我训练
4. 高级销售员的“三重角色”
5. 销售经理综合能力测试题

第十章 最高层“销售经理”

——（著名）公司总经理畅谈销售管理 (325)

一、“东芝”总裁土光敏夫谈销售管理 (326)

1. 降低成本需要从销售开始
2. 销售经理必须固守前线
3. 文书积得再高，对于业绩也毫不相关
4. 销售部门应兼顾新产品开发信息
5. 销售“前线”与“后方”
6. 销售员要确信本公司产品的优点
7. 薪资与生产力
8. 要常常积极地争论

二、麦当劳董事长柯罗克谈销售“加盟权” (330)

1. 特殊的经营方式
2. 遭遇诈骗高手
3. 开始真正赚钱

三、日本“快运”董事长的销售管理经验 (336)

1. 司机也是销售员

2. 销售管理的现代化
- 四、“合塑”董事长王永庆的销售秘诀 (352)
 1. 服务客户的三种技巧
 2. 对销售人员的九点忠告
 3. 王永庆的 14 项销售方法
- [经典案例] IBM 销售人员管理秘诀

第三篇 销售人员的自我管理及其他难题

第十一章 销售人员的自我管理..... (390)

一、产品介绍(说明)的技巧 (390)

1. 我怎样才能最大限度地增强顾客的记忆力?
2. 什么是生动形象销售的最好方法?
3. 我怎么才能正确地描述所销售产品的有关数字?
4. 在分发产品说明书前, 我该做些什么?
5. 我怎么才能把笔作为一种销售工具?
6. 我怎样才能获得我这个领域更多的信息?
7. 作为一个销售员, 我的作用是影响顾客的感情吗?
8. 对产品的热情是怎样影响成功的销售的?
9. 我怎样训练自己?
10. 为什么和我们一起工作?

二、电话和 E-mail 销售管理 (400)

11. 在电话销售时, 我应想些什么?
12. 我怎样通过电话完成连续销售的第一步?
13. 我怎样通过电话完成连续销售的第二步?

三、交易会上的表现 (403)

14. 为了准备商品交易会, 我应做些什么?
15. 从销售前景的角度, 应当怎么准备交易会?
16. 交易会上最容易犯的错误是什么?
17. 应给予参观者一些什么?
18. 在下面这些阶段中什么是重要的?

四、时间管理 (408)

19. 我工作努力吗?
20. 一个销售员怎么样来计划时间?
21. 我怎么能最好地完成每天的日程?
22. 一份时间安排目录怎么样帮我改进工作习惯?
23. 最常见的自我导致的时间浪费是什么?
24. 对我来讲哪些时间窃贼是最重要的?
25. 我怎样才能缩减自己这方面的时间窃贼?
26. 我怎么能掌握来自外部的时间窃贼?
27. 我怎样能减少外部的时间窃贼?
28. 我怎样才能最理想地计划我的销售路线?
29. 每天我需要访问多少客户?
30. 我怎么能访问更多的客户?
31. 我每天怎样才能节省 30 分钟?
32. 我怎么能更好地利用在客户办公室等待的时间?
33. 我怎样才能有条理地授权?
34. 我怎样才能考虑信息的完整性?
35. 我怎样能增加积极销售的时间?
36. 销售区域规划看起来应像什么?
37. 着手区域基础上的计划的最好方法是什么?
38. 对一个销售员来讲最重要的“法则”是什么?
39. 我怎样决定优先做的事?
40. 我怎样用这三个优先的领域?

五、客户管理 (433)

41. 在下一个五年中市场是如何变化的?
42. 我怎样才能在两年内把我的销售增加 50%?
43. 对客户销售结构分析的重要性是什么?
44. 我怎样改进客户结构?
45. 失去一些客户是坏事吗?
46. 我有权力把固定客户和新客户混在一起吗?

47. 对于我的销售目标来说, 客户的买或不买有多么的重要?
48. 我怎么能够在客户的 A/B/C 分析中获利?
49. 我怎样能从客户的询价中获得更多的成果?
50. 在某一个特定区域我失去了销售吗?
51. 我怎样分析市场结构?
52. 我怎样系统地介绍新产品?
53. 我自己对新产品的信心有多重要?
54. “冷访问”时我应记住的关键是什么?
55. 我怎么样赢回失去的客户?

第十二章 销售人员管理的难题..... (451)

一、销售人员管理难题及解决 (451)

1. 销售极差时的措施
2. 新产品销售风险大
3. 大型产品销售, 相关产品介绍率低的对策
4. 销售业绩不高的原因及对策
5. 直接、间接销售的营业额提升
6. 销售错误检查
7. 销售人员职业选择难题

二、销售中的道德与法律问题 (471)

1. 销售中的道德训练
2. 销售员给顾客回扣
3. 明星公司销售中的法律问题

三、销售外勤人员与销售内勤人员的关系 (478)

1. 销售内勤
2. 一个实例

[经典案例]

1. IBM 销售人员道德准则
2. 五个颇具典型性的实例