

找到“人材”，培养“人财”，留住“人才”
企业销售团队必备参考书



批量制造 销售精英

销售人员的选育用留 陈宁华/著

中国大约有8000万销售人员，他们分布在各行各业。我时常想一个问题：在这8000万销售人员中，有多少经过系统的销售训练？有多少至今还在独自摸索？又有多少企业真正重视对销售人员的培养？有多少销售训练真正有效？



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



批量制造 销售精英

销售人员的选育用留

陈宁华/著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

批量制造销售精英：销售人员的选育用留/陈宁华著.

—北京：北京大学出版社，2007.8

ISBN 978-7-301-12544-1

I. 批… II. 陈… III. 销售学—培训 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 109116 号

书 名：批量制造销售精英：销售人员的选育用留

著作责任者：陈宁华 著

责任编辑：孙景利

标准书号：ISBN 978-7-301-12544-1/F·1678

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：北京富生印刷厂

经 销 者：新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 14.25 印张 210 千字

2007 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

定 价：32.00 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



如何找到有潜力的销售“人材”，把他们培养成为销售“人财”并保住这些“人才”是最令销售管理人员头疼的问题。本书作者凭借多年跨国公司一线销售管理与培训经验，从实战的角度出发，不仅详细论述了选、育、用、留销售人员的具体内容，而且还为读者提供了很多实用、系统的销售精英培养方法和工具。书中的内容都是作者在世界500强公司和知名顾问公司管理与培养销售人员的实战心得，曾在多家公司实施，效果显著。

本书针对性和操作性强，兼顾理念激发和过程分解，是企业销售团队内部培训适用的实用参考书。特别适合于总经理、人力资源经理、销售经理、销售主管、销售培训师，以及其他对此主题感兴趣的人士阅读。



陈宁华，中国发展战略研究委员会研究员，美国权威BTLS火凤凰协会荣誉会员，CPT专业培训师，中国营销传播网、《销售与市场》等多家权威营销媒体专栏作者。曾在多家知名公司担任销售总监、销售培训经理、高级培训顾问。

擅长领域：高效能销售培训体系、专业销售流程与技能训练、电话销售技巧、大客户销售策略、销售辅导技巧、销售竞争力体系。

投稿：sellconsulting@163.com

策 划：博雅光华

责任编辑：孙景利

征稿电话：010-82893507

电子邮箱：tbcbooks@vip.163.com

网 址：www.21tbcbooks.com

设 计：叁品轩
Tel: 62810619

前言

销售人员是企业创造利润的主力军，如何把一名有潜力的销售“人材”培养成为给企业创造价值的销售“人才”，相信这是每个管理者都希望解决的问题。多年来，我作为销售管理者和培训顾问，不论是从亲身的销售实践当中，还是在为企业做培训服务的过程中，都发现如何培养销售人员始终是企业发展中的一个焦点问题。

有的企业认为好的销售人员是选出来的，所以特别强调招聘的策略和技巧；有的企业认为市场环境瞬息万变，从完全没有销售经验的人开始培养太浪费时间，不如让猎头公司到竞争对手那里挖“角”效果来得更快；有的企业则采取“适者生存”的人海战术，通过自然的优胜劣汰来遴选优秀的销售人才……

每种策略的运用均适合于不同的情形，但都不是解决问题的根本之道。那么，到底应该如何来培养企业需要的销售精英呢？

在我的职业生涯里，我既在中小企业做过最基层的销售代表，也在世界 500 强公司中做过高层的销售管理人员，我发现，两者在用人方面的根本差别就在于对待人才的理念上。

优秀的公司都有一个共同的特点，那就是他们把人才看成是企业最宝贵的“资源”，而不是“成本”。并且他们拥有成熟高效的培养体系，包括选聘、培训、辅导、使用等各个方面。正是拥有了这样的观念和系统，企业才能够源源不断地为销售一线输送优秀的人才。

由于亲自参与了世界 500 强公司的培训体系的建立，并在其销售团队中进行了实践，我亲眼看到了高效能的销售培养体系是如何帮助

批量制造销售精英：销售人员的选择与用留

企业提高竞争力的，从心底里感叹系统培养的威力。在顾问公司担任培训顾问期间，我又有幸接触到了很多在世界 500 强公司工作的销售管理精英，通过与他们的交流，使我更深入地了解了销售人员培养的精髓。当时我就有一个强烈的愿望，一定要把优秀企业如何培养销售精英的经验总结出来，集辑出版，与更多的人分享。

在经过多次修改之后，终于形成了本书。本书从销售管理与人力资源发展相结合的角度，分别从选拔、培训、辅导、使用、激励等角度对销售能力的发展进行了详细的阐述，既有理论依据，也包含了大量的实践技巧，相关部分还配备了通用的工具表格，方便读者使用。书中的案例均来自于真实场景，大部分操作技能是销售管理者在日常管理工作中经常应用的，均取得了良好的成效。希望本书能够对从事销售管理与人力资源管理工作的人们有所助益！

最后，要特别感谢我的亲人廖畅、蒋瑞娟、陈施孝对我的支持和理解；同时非常感谢一直支持我写书的朋友，包括我原来在 EMKT 的同事 Edward、Cissy、Ellen；感谢曾经指导过我的高级顾问 John Dai，他在 IBM 十几年的销售管理经验使我受益匪浅；感谢 Jerry Shen，是他让我第一次知道如何做业绩改进计划；感谢在美国大都会人寿保险有限公司担任电话销售经理的 Jenny Guo，是她让我领略到了电话销售管理工具的魅力；感谢 Leo、Alex 对我构建销售培训体系时的支持与指导；还要感谢王辉、邓瑜、沈慧等各位销售精英的心得与智慧。

陈宁华
2007 年 8 月

目 录



基于能力的人才培养

第一节 能力的定义、构成及特性 / 4

一 能力的定义 / 4

二 能力的构成 / 5

1. 动机 / 5

2. 特质 / 5

3. 自我概念 / 6

4. 知识 / 6

5. 技能 / 6

三 能力的特性 / 7

1. 能力必须能够表现为被确认的行为 / 7

2. 能力应该通过实际的工作绩效表现出来 / 8

3. 不同的企业所需的能力不同 / 8

4. 能力随职位的不同而有差别 / 8

5. 能力可以通过学习逐渐提高 / 10

6. 能力会改变 / 10

第二节 能力发展的四个阶段 / 11

- 一 一无所知 / 11
- 二 认识不足 / 11
- 三 固守成规 / 12
- 四 游刃有余 / 12

第三节 销售精英的七项能力特质 / 13

- 一 亲和取悦 / 13
- 二 求实进取 / 14
- 三 沟通能力 / 15
- 四 自信坚韧 / 16
- 五 自我管理 / 17
- 六 关注细节 / 19
- 七 影响力 / 19
 - 1. 职业形象 / 20
 - 2. 互惠原则 / 21
 - 3. 诚信原则 / 22
 - 4. 公众认可 / 22
 - 5. 公共权威 / 23
 - 6. 短缺压力 / 23

第四节 常用的销售能力评估方法 / 24

- 一 观察法 / 24
- 二 测评法 / 25
- 三 笔试法 / 26
- 四 工作述职法 / 26
- 五 角色扮演法 / 26

附录 1-1 销售中如何听、说、问 / 28

附录 1-2 销售工作成果述职表 / 40

附录 1-3 面对面销售技能评估表 / 41

第二章 选才

第一节 影响选聘策略的因素 / 45

- 一 公司的发展阶段 / 45
- 二 组织类型 / 46
- 三 销售模式 / 46
 - 1. 交易式销售 / 47
 - 2. 利益式销售 / 47
 - 3. 顾问式销售 / 48
 - 4. 增值式销售 / 48
- 四 团队角色 / 49
 - 1. “领导者” / 49
 - 2. “创新者” / 49
 - 3. “批判者” / 50
 - 4. “协调者” / 50
 - 5. “执行者” / 50

第二节 招聘中常见的误区 / 51

- 一 个人主观臆断 / 51
- 二 相信介绍人 / 51
- 三 随心所欲的面谈 / 52
- 四 寻找完美人才 / 52
- 五 相信行业经验 / 52
- 六 忽视情商因素 / 53

第三节 建立适合的销售能力体系 / 53

- 一 获取所需信息 / 54
- 二 建立参数标准 / 54

三 修正参数 / 55

第四节 销售人才选聘工作流程 / 57

一 设计销售职位申请表格 / 58

二 针对行为的结构化面试 / 59

三 应用销售心理测试 / 61

四 情景测试 / 61

1. 站着面试 / 61

2. 现场测试 / 62

3. 发表演讲 / 62

4. 无领导讨论 / 62

5. 文件筐测试 / 62

6. 商业游戏 / 63

附录 2-1 上海某保险公司销售职位申请表 / 64

附录 2-2 电话销售流程与技能考核表 / 67

育才

第一节 培训 / 72

一 销售培训的现状分析 / 72

1. 内部挖潜型 / 73

2. 内外交流型 / 73

3. 系统培训加实战分析 / 76

二 如何做好销售培训 / 78

1. 管理者应具备的培训理念 / 78

2. 明确销售岗位技能要求 / 79

3. 销售培训如何成功 / 81

三 销售培训的内容设计 / 87

- 四 销售培训的常见误区 / 89
 - 1. 培训万能,包治百病 / 90
 - 2. 培训无用论 / 91
 - 3. 销售精英不是后天能培养出来的 / 91
 - 4. 关于销售技能的误区 / 92

第二节 辅导 / 93

- 一 辅导的意义 / 93
- 二 辅导的类型 / 94
- 三 如何进行内部辅导 / 94
 - 1. 根据能力差距确认辅导项目 / 94
 - 2. 如何实施一对一的内部辅导 / 94
 - 3. 如何实施一对多的内部辅导 / 95
- 四 如何进行现场辅导 / 98
 - 1. 电话辅导 / 98
 - 2. 拜访前的客户分析 / 99
 - 3. 陪同辅导 / 99
 - 4. 总结性辅导 / 100
- 五 辅导过程中常用的技巧 / 101
 - 1. 聆听 / 101
 - 2. 发问 / 102
 - 3. 提供反馈 / 102
- 六 影响辅导效果的因素 / 103
 - 1. 内在动力 / 103
 - 2. 被旧有观念禁锢 / 103
 - 3. 综合素质差异 / 103

第三节 教练 / 104

- 一 认识教练 / 104
 - 1. 什么是教练 / 104
 - 2. 我们为什么需要教练 / 104

- 3. 谁是最佳的销售教练 / 105
- 4. 阻碍教练发挥作用的原因 / 107

二 教练互动 / 110

- 1. 教练过程中的沟通原则 / 110
- 2. 教练过程及步骤 / 111

三 教练技能进阶 / 112

- 1. 如何克服障碍 / 112
- 2. 如何强化关系 / 114

第四节 授权 / 116

- 一 授权的含义 / 117
- 二 授权的过程 / 117
 - 1. 分派任务 / 117
 - 2. 权力的授予 / 119
 - 3. 责任的明确 / 119
 - 4. 监督权的确认 / 120

第四章 用才

第一节 准确把握员工的状态 / 124

- 一 没能力,没意愿 / 124
- 二 没能力,有意愿 / 125
- 三 有能力,无意愿 / 125
- 四 有能力,有意愿 / 126

第二节 制订发展计划 / 126

- 一 自我成长的四个阶段 / 126
- 二 坚定销售人员的工作信念 / 127
- 三 制订职业生涯成长计划 / 129

第三节 结果导向与行为导向 / 133

- 一 结果导向体系 / 134
- 二 行为导向体系 / 135
- 三 平衡体系 / 135

第四节 应用销售管理的“五种武器” / 137

- 一 业务日志 / 137
 - 1. 业务日志的作用 / 137
 - 2. 业务日志的主要内容 / 139
 - 3. 业务日志的设计要点 / 139
 - 4. 日志种类 / 141
 - 5. 业务日志如何执行 / 141
- 二 看板管理与 PDCA 循环 / 146
- 三 日常理单 / 150
- 四 销售会议 / 151
 - 1. 常见的销售会议类型 / 152
 - 2. 销售会议的目的 / 153
 - 3. 销售会议组织的要点 / 154
 - 4. 销售会议主持的要点 / 157
- 五 PRP 报告 / 158
 - 1. PRP 解决步骤 / 160
 - 2. PRP 分析要点 / 160

附录 4-1 销售员个人发展计划表 / 162

附录 4-2 每日行动记录 / 163

附录 4-3	看板管理表单格式 / 164
附录 4-4	销售理单工具 / 166
附录 4-5	基本状况分析表 / 172
附录 4-6	销售人员能力评估表 / 173
附录 4-7	销售流程及技巧应用表 / 174
附录 4-8	活动量分析及检讨 / 176
附录 4-9	业绩检讨记录及评价 / 177



留才

第一节 领导风格与组织气氛营造 / 181

一 销售领导风格应用 / 182

1. 强制型领导 / 182
2. 权威型领导 / 183
3. 教练型领导 / 183
4. 亲和型领导 / 184
5. 民主型领导 / 184
6. 领跑型领导 / 185

二 组织气氛营造 / 185

1. 灵活性 / 187
2. 责任性 / 187
3. 进取性 / 187
4. 奖励性 / 187
5. 明确性 / 188
6. 团队精神 / 188

第二节 激励关键员工 / 188

一 员工消极怠工的原因 / 189

1. 直接上司领导不力 / 190

2. 对公司缺乏信心 / 191

3. 管理不合理 / 192

二 激励的基本原则 / 195

1. 公平性 / 195

2. 因人而异 / 196

三 自我激励与外在激励 / 196

1. 自我激励的七步骤 / 197

2. 外在激励的方法 / 198

第三节 防止销售精英流失 / 204

一 销售精英流失的原因分析 / 205

1. 直接上司 / 205

2. 家庭与个人原因 / 206

3. 薪酬原因 / 207

4. 整体管理 / 208

二 降低人员流失率的具体措施 / 209



现状·趋势·使命 / 211



第一章

基于能力的人才培养

1