



WILEY
www.wiley.com

How to Improve Any Sales Force

销售团队 You Can Always Sell More 管理

◎ (美) 吉 姆·潘西罗 著
朱国振 高晓燕 译

提升团队绩效所必需的至关重要的步骤:

- ◎ 探寻如何提升你的销售团队的途径
- ◎ 强化核心领导价值以提高你本人的销售领导技巧
- ◎ 运用自我评估手段分析并优化你的技巧
- ◎ 评估并改进每位销售人员的销售技巧, 提高他们的销售能力
- ◎ 制定并实施成功的销售团队提升战略
- ◎ 明确如何让你的改革过程成功并取得长期效果



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

How to Improve
Any Sales Force

销售团队 You Can Always Sell More

◎ (美) 吉 姆·潘西罗 著
朱国振 高晓燕 译

管 理

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

Jim Pancero: You Can Always Sell More: How to Improve Any Sales Force

Copyright © 2006 by Jim Pancero

All rights reserved. This translation published under license. Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of Wiley Publishing, Inc. Simplified Chinese translation edition Copyright 2007 by Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2006-5530

图书在版编目(CIP)数据

销售团队管理 / (美) 潘西罗 (Pancero, J.) 著; 朱国振, 高晓燕译. —北京: 电子工业出版社, 2007.4

书名原文: You Can Always Sell More: How to Improve Any Sales Force
ISBN 978-7-121-03991-1

I. 销… II. ①潘… ②朱… ③高… III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 033174 号

责任编辑: 刘露明 刘淑敏

印 刷: 三河市新世纪印务有限公司

装 订: 三河市鹏成印业有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 15 字数: 252 千字

印 次: 2007 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系电话: (010) 68279077; 邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

前言

Preface

作为一名有经验的销售领导，你怎样提升自己团队的业绩呢？哪项销售技巧得以强化，能够对你的收入及利润产生较大的影响呢？

作为销售领导，你是一个销售团队的关键所在。你在公司中位置很高，对公司状况有更全面的了解，清楚要提高业绩该做什么改革。你对一线销售工作有密切接触，能够指导你的销售团队，引领团队成员取得更好的业绩。销售领导是一支销售队伍的向导、指导员、激励者和带头人。一支能力不强的销售队伍在一位强有力而且老练的销售领导的指导下，能够而且必然会发展成为一个成功的销售组织。如果销售团队的领导者能力欠佳，那么即使销售人员能力卓越，也无力对整个销售团队产生重要影响。然而，尽管销售领导对一个组织至关重要，但却有95%以上的在职销售领导从未接受过任何工作职能培训和指导。

目前，提高销售额及利润，以及为长期客户提供服务和帮助是企业追寻的两个最重要的目标。出版有关销售团队方面书籍的目的就是帮助企业实现上述两个目标。

培训销售团队领导是一项富有挑战性的工作。因为销售团队领导人数太少，大多数公司认为，在自己的公司内部或者在顾问带领下进行培训不划算。由于一些公司太小，无力独自承办培训，所以一些同业行会在年会上为这些公司安排了有关销售管理的演讲及研讨会。

本书提供了测试问题、测试方法和评估手段，以帮助你评估自己的销售团队和销售过程。这都是为了帮助你的公司不断发展，而不是要你为公司以前业绩欠佳而归咎过错或责任。你与自己销售团队成员的所有谈话都应当是积极而面向未来的，不要去归咎过错和责任，这一点至关重要。

本书是一个行之有效的循序渐进体系。这个体系帮助你评估、设计、推动和追踪你的团队，并引领他们占据市场的主导地位。你将学会怎样运用一个简单却行之有效的评估和改进规划过程。即便是你的最成功的销售人员都能从中获益，各行业的客户已经用自己的实践证明，本书列举的步骤和方法都行之有效。本书还将向你展示如何去提高你的指导技能，怎样领导一个由销售专业人士所组成的团队。

本书旨在帮助你与你的管理团队中的其他成员进行交流，使他们在你如何重建销售团队并进行重心调整上与你达成共识。

本书分为6个部分。每部分的开头是简短的所含各章的概述，内容包括所涉及的主要概念。

这些简短概述共有4个目的：一是把该章中要讨论的重要内容介绍给你，以便你能够预习将要学习的内容；二是给你提供一个详尽的指南，这样你在读完本书后在你的销售团队运用这些观念时，这个概述就能帮助你找到并且复习有关概念；三是向你提供一个有效方法，帮助你日后重温本书中所涉及的重要概念；四是这些概述可以帮助你与你的高级管理层分享这些想法，并得到他们的支持。即使你的高级管理层无暇阅读全书，你也能让他们通过阅读每章概述来了解你组建和提升自己销售团队想要达到的目的。

还需要解释吗？你是否找到了你想要学习的东西？那你就读读这本书吧。

第1部分讲述如何评估你的销售组织和高级领导层支持及维护一个改革后的销售队伍的能力。

第2部分概述了销售团队的每位领导要想成功所必须明晰且相信的核心领导价值。

第3部分提供了一个详尽的、包含有20个测试问题的领导评估手段，以帮助你分析并优化你作为销售团队的一名经理或者领导的技巧。本部分将帮助你分析清楚你现有的领导技巧，还要说明领导者的最佳做法。领导者的实践方法一旦得到改进，就能帮助你提高自己的领导能力，去改变一个销售组织。

第4部分提供了一个详尽的、包含有20个测试问题的销售评估手段，以帮助你分析并优化你的销售团队每一位成员的销售技巧。这个评估工具还会帮助你为自己对销售人员的销售技巧的了解程度进行量化。他们的销售技巧对他们的总体

业绩影响巨大。

第5部分向你介绍了如何从上面四个章节中得到的所有信息和意识，组织成一个循序渐进的综合过程。这个过程能长期提升你的销售队伍。

第6部分就如何在你的团队中成功地运用这些理念进行了探讨。

销售组织获得突飞猛进的提升并不常见。大多数尝试着改革的领导不是没有时间，没有意识，没有得到自己的组织中其他成员的承诺和支持，就是没有实施及维持长期成功改革所需的其他元素。本书中的理念能够帮助你克服这些困难，并且帮助你的销售团队在销售技巧、竞争性定位及获利方面实现突破。

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010) 88254396；(010) 88258888

传 真：(010) 88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036

目 录

Contents

第 1 部分 你和你的销售组织能否做得更好呢

- 第 1 章 为什么提升一个销售团队的水平会如此艰难?为什么我们一旦改变了这个团队就往往会失去它..... 3
- 第 2 章 你的高级管理层在营造并支持能让你的销售团队成功的积极销售文化吗..... 14
- 第 3 章 销售团队进行长期改革、取得长期成功所需的 6 个承诺..... 19
- 第 4 章 运用 ISO 9000 理念提升你的销售团队的一致性与素质 32

第 2 部分 强化核心领导价值提高销售领导技巧

- 第 5 章 指导并引领一个销售团队,你是否已经准备就绪?是否已经赢得了这种权力呢..... 42
- 第 6 章 掌握第一个核心领导价值:不要只带头干活,而要做一位领导..... 46
- 第 7 章 掌握第二个核心领导价值:平衡你作为指导员、纪律执行者和处理数字者三个角色之间的关系..... 54
- 第 8 章 掌握第三个核心领导价值:对你的团队成员要有同情心,忠诚并信任他们..... 69

第 9 章 掌握第四个核心领导价值：做愿景式领导.....	74
第 10 章 掌握第五个核心领导价值：对销售结构充满信心.....	80

第 3 部分 如何改进你个人的销售领导技巧

第 11 章 运用销售领导评估测试去评估并有重点地开发自己的销售领导能力.....	88
第 12 章 对你作为管理者、问题解决者及纪律执行者的 销售领导能力进行评估.....	93
第 13 章 对你建设与保持一个销售团队的销售领导能力的评估.....	99
第 14 章 对你的销售领导能力进行评估.....	107
第 15 章 对你作为一位销售过程的指导员和战略家的销售领导能力的评估.....	113
第 16 章 改进你销售领导技巧与领导效力的建议.....	131

第 4 部分 如何改进销售人员的销售技巧， 提升他们的销售能力

第 17 章 对销售人员的运营性销售技巧与能力进行评估.....	136
第 18 章 对销售人员的战术性销售技巧与能力进行评估.....	150
第 19 章 对销售人员的战略性销售技巧与能力进行评估.....	166
第 20 章 提高销售人员的销售技巧及有效销售的建议.....	179

第 5 部分 制定提升销售团队的成功战略

第 21 章 在公开和坦诚的环境中评估自己的销售队伍.....	184
第 22 章 设计你的销售提升战略.....	192
第 23 章 对每位销售团队成员实施一个学习提高战略.....	199

第 24 章	使用全面的销售业绩追踪系统对销售团队成员的提高程度进行追踪·····	210
第 25 章	通过对你的团队就销售最佳做法进行指导来领导这个团队·····	213

第 6 部分 做得更好，你和你的销售团队准备好了吗

第 26 章	现在呢·····	226
附录 A	销售领导能力评估测试·····	228
附录 B	销售能力评估测试·····	230

第 1 部分

你和你的销售组织能否做得更好呢

1

CHAPTER 1

为什么提升一个销售团队的水平会如此艰难？为什么我们一旦改变了这个团队就往往会失去它

大多数销售团队的销售业绩达不到管理层所要求的水平。遗憾的是，大多数改革和提升销售团队的努力都以失败而告终。要使一个团队实现长期而成功的改革，需要你和你的团队投入大量的努力去改变你的销售领导能力，改变你的公司以及你的销售团队的所有成员。

《你能销售得更多》就是要给你提供一些成熟的、简单易学的途径，让你和你的团队提高销售意识，增加销售指导，更多地了解销售的结构和基本原理，从而迈向成功。

本章将讨论领导能力的四大偏见。这四大偏见存在面极广，使你的管理团队对提升销售团队水平认识不够，动力不足。持有这四大偏见的组织机构通常对任何一种长期的、积极的改革都不感兴趣，更不会承诺进行这样的改革。他们不愿意把金钱和时间投入到他们的销售团队中，使销售团队实现长期改革。

CHAPTER 2

你的高级管理层在营造并支持能让你的销售团队成功的积极销售文化吗

当今，生意场上每一个组织和工作人员都对做生意的三个主要方面（技术、财政、销售）中的一个格外偏爱。尽管最优秀的组织能够在工作中平衡三者之间

的关系，但是大多数管理团队往往会支持自己所偏爱的一个方面，容忍一个，忽视另一个。

一个管理团队如果不能在销售上稍有侧重，就不会支持销售团队，也不会给予这个团队投资或鼓励。一个销售组织需要高级主管部门的支持和参与，才能确保它发展和成功所需要的关注、资金和优先权都能到位。

作为一位高级经理，你即便对销售没有特别的偏爱也应该明白，强化你的销售团队的技巧、提高他们的竞争优势会直接影响你公司的利润和长期发展。

CHAPTER**3**

销售团队进行长期改革、取得长期成功所需的 6 个承诺

要对一个销售团队进行改革，需要的不仅仅是动力和技巧培训。销售团队的长久发展需要销售领导者遵守或至少赞同 6 个简单却至关重要的承诺。如果这 6 个承诺中的任何一个没有在你的团队里确立、认同或者普遍认可，那么改革销售团队的过程与步骤的努力都会功败垂成，无果而终。

提升一个销售组织需要得到这个团队每一位成员包括销售领导层、上级管理层，以及所有销售代表的同意和承诺。只有当这 6 个承诺和谐一致时，你才可能提高销售团队的生产力，获得更大的成功。

CHAPTER**4**

运用 ISO 9000 理念提升你的销售团队的一致性与素质

ISO 9000 是许多制造业和服务业所采用的一个质量管理体系。尽管 ISO 9000 不是为销售组织所制定的，但是它的基本思想对销售团队意义重大，实用性强。

运用 ISO 9000 的理念与目标是本书的一个宗旨。作为销售领导，你首先要能够确定和评估你的销售人员的技巧与意识，然后再确定能够提高销售业绩的最佳做法。接着，你需要培训、指导、追踪你的销售人员，使他们按照你新近规定的最佳销售方法去做。最后，为了继续提升你的竞争优势，你要提高对最佳销售方法的期望值。

提高你的销售队伍的销售效果、提高你领导销售队伍的能力是永无止境的。这正是 ISO 9000 的理念对帮助你提升自己的销售团队的巨大价值所在。

第 1 章

为什么提升一个销售团队的水平会如此艰难？为什么我们一旦改变了这个团队就往往会失去它

Chapter 1

这听上去像是你的销售组织吗？

和他的新销售团队的最后一批成员完成销售访问后，乔治正坐飞机回家。最近，他到自己的工业设备制造公司做销售总监。由于一辈子都在这个行业做销售工作，他明白要在这个竞争市场取得成功该付出什么代价。

乔治现在直接负责 12 名销售代表。在回家的航班上，乔治正在回想和这几位销售代表一起做销售工作的这几个月。他很高兴自己早就意识到了走出去和大客户尽快见面的重要性，意识到了对自己新的销售团队技巧和经验进行评估的重要意义。

乔治想到自己的新身份时笑出了声。他不知道自己该喜还是该忧。从积极的方面看，他拥有一支自认为能合作的销售团队。他得出的结论是，他的团队有 4 名真正的专业销售人员。他们具有长期的工作经验和巨大的销售数额。但是，这 4 位都抱着同样的一个工作态度：不要管我，除非我在运输和定价上让你帮我。这 4 位专业销售人员的销售额占到了团队总销售额的一半左右。乔治觉得，这 4 位在（大多数情况下）稳定的销售区域拥有许多真正密切的大客户关系，他们擅长保持这些关系，却没有开辟多少新的业务关系。

还有两名销售代表可能是不可留了。他们人都不错，也在自己的销售地区做

事多年，但是销售业绩不佳，而且好像也没有尽力。他认为，虽然应该公平对待这二人，但很明显他们都无药可救了。

当得知自己还有两位外销“新手”——从业时间都不足一年时，他非常吃惊。这两位原来都是做客户服务的，后来才提拔成销售人员，但是他们对外销和推销区域管理一无所知。

还剩下4位销售代表。他们的销售业绩属于不好也不坏的“夹心层”。他们不是最佳销售员，但是做得还说得过去。除了那两位新手外，乔治也在这4位身上看到了很多机会。当然，这两组人员都需要在工作和工作态度方面做出大的调整。

乔治觉得，现在该挑起重担了。他将面见自己的老板和公司的总裁——玛吉，和她探讨必要的改革措施。乔治走马上任时，玛吉给他定下了业务增长目标。要实现这些目标就必须进行改革。

改革为什么会这么难呢？他知道自己团队不错；他还知道，总体而言，这些人干得已经不错了，但还可以做得更好。他目前只是还没有找到一条真正明确的途径引领他和他的团队实现这个既定目标，并在今后保持这样的业绩。

乔治的状况和你率领的销售团队有相似之处吗？你的销售团队的业绩达到了你想要和需要的水平吗？在增加自己的团队的成功销售和提高利润的过程中，你采用了什么措施呢？那些措施起作用了吗？

我做了差不多25年的销售及销售管理顾问，对像乔治的团队一样的团队进行调研、培训和指导。我看到了许许多多没有成功的尝试。

你想提高自己的销售团队里每一位成员的专业化程度、销售技巧和成功销售吗？大多数的销售现状都能得到改进。但是，这需要你在自己、自己的公司和自己的销售团队所有成员身上投入大量的工作才能取得改革的成功。

尽管你能够领导这个过程，却无法单枪匹马地、成功地完成这个过程。想要帮忙吗？撰写本书就是要向你提供成熟的、直截了当的答案，告诉你，提高你自己的销售意识，增加销售指导，更多地了解销售的结构和基本原理，从而迈向成功，你和自己的团队该做些什么。一系列的非正式的测试贯穿于本书。你可以把这些测试运用到自己团队的不同成员身上。这些测试除了如何在如何开始领导你的销售团队增加你在竞争胜利方面给予你一些建议外，还列有来自你的团队的预料中的反馈意见。

本章提供你几个非常具体的测试。你用这些测试来检测你的销售团队成员以证实后面列出的有关错误的领导的假设在你的公司是存在的。

接下来，我们讨论创造最可能好的环境使你的销售团队成功的准则。然后，我们涉及如何评估你本人及你的销售团队的每个成员，弄清楚你的整个团队目前的销售（及领导）水平。一旦你对目前的业绩水平有一个清楚且量化的了解，你就可以开始为团队的全体成员进行设计，然后实施一个学习增长策略。

你还会学到如何跟踪了解你的团队通过销售技巧绩效考核在各个方面所取得的进步，最终你还会学到如何率领自己的团队——他们已经掌握了新的技巧也有了新的感悟，奔向一个更加成功的未来。

当你着手评估自己公司的对这些问题的答案以及书中提供的其他评估问题的答案时要注意：本书中提出的所有评估问题都旨在帮助你在前进的过程中改善自己的公司，而绝非为过去未发生什么而归咎过错或责任。在与自己的销售组织里其他人一起评估、探讨这些问题时，你要努力使所有谈话都是正面的并具有前瞻性，不要因为过去业绩不佳而归咎过错和责任。

如果单独评估这些问题中的任何一个，你的受访者很可能都选择最明显的问题。只有你就这些问题多问公司的几个人，这些评估对你的组织才有真正价值。提供自己见解的人越多，涉及的部门越多，你和公司得到的帮助也就越多，也就越有益于帮助你确定并纠正自己业务上的偏向性，使业务向好的方向发展。这样做的目的是引发讨论，培养意识。这样，你的整个组织就会积极运转，支持你建立起一个竞争力更强、利润更丰厚的市场地位。

要帮你实现这个目标，你首先需要弄清楚自己作为一位销售领导是否信奉这些领导偏见。

领导偏见 #1 相信“有经验的 = 受过培训的”

如果销售人员觉得不需要任何培训或指导，你怎么提高他们的技巧，让他们更成功呢？令人感到遗憾的现实是，大多数从业销售人员在自己的销售生涯中从未接受过任何正式销售培训。尽管这样，他们仍然认为，根据自己的资历和经验水平，自己根本不需要任何培训。你听见经理们说过多少次这样的话：“……我们不需要提供任何销售培训，因为我们只雇用有经验的销售人员”？

**指导问题
#1****你想知道自己的销售团队是否相信“有经验的 = 受过培训的”吗？**

测试：(询问每一位销售代表)过去的一年里你接受过多少“非针对特定产品”的普通销售培训呢？你读过多少本有关销售方面的书，参加过几次自己所在的公司之外举办的研讨会呢？

预料结果：在过去的 12 个月里，大多数有经验的销售人员没有做过任何努力来改进或提高自己的销售意识。尽管他们从事的工作是多劳多得，但大多数人还是不努力提高销售技巧，提高工作效率增加收入。他们相信“有经验的 = 受过培训的”。

大多数参加我的“企业对企业”高级销售培训项目的人，在进入培训场地时认为：(1)销售业务上没有什么新东西可学；(2)要学的东西都在自己的经验里；(3)就资历和成功而论，自己应该是授课人，而不应是听讲者。你的高级销售人员中有这样的人吗？

本书简要描述的体系，阐明了设计并实施不断积累销售技巧的过程；提供了跟踪了解每一位团队成员进步的方法；可以帮助你评估自己的销售团队，帮助你强化自己的销售领导能力。

领导偏见 #2 销售团队中的大多数人已经知道如何推销产品。

大多数销售人员相信自己能向任何人推销任何产品。但是，你的销售团队中有多少人能真正地展示出组织严密、条理清楚、连贯一致的销售技巧呢？是否有销售人员在解释他的销售技巧时说过：“我解释不清，我就是知道站在客户面前时该说些什么？”

强烈的直觉销售技巧对任何一个从事销售的人都很重要。但是，绝大多数销售人员觉得自己的直觉技巧就是取得成功真正所需的全部所在。大多数销售人员把销售看成一门直觉艺术，而不是一门条理清楚、可重复操作的科学。他们的销售访问既没有条理性也没有连贯性。在一次销售访问中，他们技艺高超，很有说服力，但下一次他们就“机毁人亡”。他们认为，每一次销售访问都迥然不同，难以预测，所以他们就只能在每次访问中“即兴表演”，期望自己的话具有说服力。

**指导问题
#2****想知道你的销售团队对销售的最基本结构是否了解吗？**

测试：（要求每一位销售代表）写出一次推销访问的步骤。

预料结果：把销售看成一门结构性科学的销售人员，会按照一套特定的步骤考虑、设计规划自己的推销访问。如果他们接受过培训，知道自己在做什么，而且拥有对自己奏效的销售过程，他们就能够在一分钟甚至更短的时间内写出销售过程中的所有销售步骤。你的团队的每一位成员写这些步骤需要多长时间呢？他们写出的步骤是否清楚、有效呢？

尽管这是销售工作的基本功，但是大多数销售代表，即便是比较成功的销售代表，也都写不出这些销售访问步骤。这是因为，他们要么从未接受过这样的培训，要么由于长期不用而忘记多年前学过的东西，或者是他们认为每一次的销售访问都非常不同，所以觉得不会有什么固定步骤可循。

测试：（要求每一位销售代表）描述销售访问的目标。

首先，让每位销售人员确定自己的最佳客户或者扩大业务的新机会，然后问他们3个问题。在提出下个问题前，让每个销售人员充分回答问题很重要。

问题#1 “你下一次访问这位客户时计划达到什么目的？”记下他们回答的所有内容。

问题#2 “你第二次访问那位客户时计划达到什么目的？”同样，记下他们所说的所有内容。

问题#3 “你第三次访问那位客户时计划达到什么目的？”

大多数销售代表，即便是比较成功的代表，也会对第一次销售访问问题给出一组有分量的答案。但是，他们对第二个问题给出的两个最常见的答案是“我第一次访问时没有做到的事情……”或者“我要是不知道第一次访问会有什么结果，怎么会知道第二次访问时做什么呢”？

只有少数代表会回答第三个问题。你的销售团队答得怎样？

预料结果：如果一位销售代表对自己的销售访问进行设计规划，并谋划在先，他稍加思考就能回答上述问题。但是，一位销售代表靠直觉销售，在工作中依靠有偏向性的销售过程，他就会用许多下面的语句回答：“……依情况而定，”或“……