

李宁 郑海燕◎著

如何管好 电话销售团队



电话销售团队管理第一书

中国社会科学出版社

电话销售团队管理第一书

如何管好 电话销售团队

李宁 郑海燕◎著



中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

如何管好电话销售团队/李宁, 郑海燕 著. —北京: 中国社会科学出版社, 2007. 9

ISBN 978 - 7 - 5004 - 6410 - 5

I. 如… II. ①李…②郑… III. 推销—方法 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 141605 号

责任编辑 张 林

特约编辑 陈 琴

封面设计 颜国森

责任印制 戴 宽 张 辉

出版发行 **中国社会科学出版社**

社 址 北京鼓楼大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010 - 84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京富生印刷厂 装 订 北京富生装订厂

版 次 2007 年 10 月第 1 版 印 次 2007 年 10 月第 1 次印刷

开 本 787 × 1092 1/16

印 张 13

字 数 144 千字

定 价 32.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换

版权所有 侵权必究

自序

近年来，电话营销以“高效、便捷、低成本”的优势成为现代销售的主流模式之一。但在目前急功近利气氛空前浓厚的电话销售行业，一股浮躁的气息正在扼杀很多基础并没有夯实的话销售经理。他们为短期的业绩、单调的电话数据以及和他们同样年轻的团队，倾注了满腔心血，却在懵懂中渐渐迷失自己。

电话销售团队管理是一件复杂的事，它的每一个环节都决定着业绩的高低，容不得半点疏忽。两位作者曾作为众多知名上市公司的培训导师，在电话销售一线的培训辅导中，发现很多经理非常苦恼，他们不清楚如何管理一支新型团队，带领下属完成越来越高的业绩任务，帮助下属梳理众多的客户资源，激励团队保持高昂的士气，给团队提供更有针对性的培训，以及加强团队内部的沟通等。

众多经理有这么多苦恼，却没有一本系统阐述电话销售团队管理的书籍予以他们帮助，本书正是基于这种迫切需要而出。它全方位阐述了经理应该掌握的各项技能，同时贯穿大量案例分析和经典故事，深入浅出，使经理们能够迅速把握管理的关键点。

管理是一项实践性很强的工作，本书每一章都需要不断学习、思考、实践和总结。它又是一个系统，不能孤立地看待每一个环节。只有将这些管理思想和技巧融会贯通，才能真正达到专业的境界。

希望这本书能够帮助众多管理人员快速提升管理水平。只要下定决心去改变和超越，就一定能成功！

目 录

第一章 进入角色

第一节 从业务员到管理者	3
第二节 空降兵落地策略	10
第三节 管理的风格	13
第四节 做最优秀的经理	21

第二章 组建团队

第一节 从“选马”开始	29
第二节 薪酬设计	38
第三节 团队的发展阶段	43
第四节 帮助新下属度过恐惧关	46
第五节 当第一个业绩瓶颈出现时	48

第三章 学会沟通	
第一节 沟通是管理的核心	57
第二节 沟通过程与障碍	63
第三节 沟通的风格	71
第四节 必要的沟通技巧	75
第五节 部门会议	80
第四章 实施目标管理	
第一节 关于目标管理	85
第二节 经理的目标	92
第三节 目标管理的过程	95
第四节 目标管理常见问题分析	106
第五章 狠抓客户资源	
第一节 客户资料的搜集与甄选	115
第二节 巧分妙管客户资料	119
第三节 巧用漏斗管理法	124
第四节 “多、准、狠”的新客户开发	132
第五节 不可轻视的客户服务	140
第六章 进行有效激励	
第一节 相关激励理论	145
第二节 有效激励策略	150
第三节 注重自我激励	159

第四节 激励要因人而异	162
第六节 团队文化激励	166
第五节 激励的误区	169
第七章 团队培训	
第一节 知识经济时代的经理人	175
第二节 做好团队培训	179
第三节 销售技能培训	185
第四节 做好教练角色	190
第五节 培养良好的习惯	195
结语：管理无止境	

第一章

进入角色

第一节 从业务员到管理者

“管客户”与“管团队”

绝大多数经理都是从业务员成长起来的，因销售业绩突出而被提拔。这种成长模式也与很多公司的发展轨迹相一致。公司刚创业时只有一两支电话销售团队，经理和业务员全都把精力放在业务做单上。随着公司规模的不不断扩大，电话销售部急剧扩充，大量新业务员不断加入，造成经理短缺。大浪淘沙，那些公司开创时期的优秀业务员自然而然成为公司的核心层——经理。

把业绩优异的业务员提拔为经理，体现了公司“谁干得出色谁就会晋升”的宗旨，业务员要想得到晋升，必须努力把自己的业绩提上去，把被提拔为经理的 Top-sales 当做榜样。同时，这也是对被提拔者的“鼓励”，进一步促使他们新的平台上做得更好。现在的问题是：一个销售能力很强的 Top-sales 是否一定能带好一支团队，使整个团队的销售能力提高、业绩突出呢？

【案例】

章明是一家国际知名电脑公司的电话业务员，由于半年来每个月的业绩都是公司第一名，最近被提拔为新成立的电话销售五部的经理。五部的12名员工都是刚加入公司的员工，非常年轻，对产品不熟悉，也缺乏销售



如何管好电话销售团队

技能，拿起电话就感到恐惧。章明把这 12 名新员工的表现和自己刚开始工作时相比，觉得这些人大部分眼高手低、不愿吃苦，于是他采取高压措施，制定了严格的规章制度和处罚措施(见图表)。

XX 公司营销五部部门规章制度(节选)

1. 所有人员必须提前 20 分钟打卡上班，迟到 5 分钟者罚款 20 元；
 2. 每人每天不能让部门经理看见 5 次不在打电话，多一次罚款 1 元；
 3. 每人每天必须新增 2 个意向客户，少一个罚款 10 元；
 4. 上班时间不得打私人电话，否则按 5 元一次罚款；
-

本管理制度自发布之日起生效，部门全体员工必须无条件执行本制度和公司一切管理制度和规定！

监督执行人：章明

三周过去了，团队业绩并没有明显提升，反而人人自危，气氛沉闷。章明没有办法，于是把绝大部分时间和精力放在自己的直接销售上。一个月下来，尽管他的个人业绩排在公司前三位，但 12 名员工的业绩却远远不及公司的平均水平，团队的整体业绩也排在其他部门之后。

Top-sales 和经理是不同的角色，工作重点也不同。从前者向后者转换，如果顺利，整个团队的绩效将得到提升；转换不好，会导致经理对团队管理失控，业绩自然也好不起来。

Top-sales 被提拔为经理后，工作重点应该从做业务转移到管理团队上。但问题是，这些 Top-sales 的思想意识往往还保持在原先的水平，工作

重点也停留在自己做业务的层面上。他们还没明白管理的真正内涵，只是一成不变地执行公司的规定，出现简单甚至粗暴管理。总觉得下属做业务不如自己，经常指责下属，而不知道自己的职责之一是悉心培养下属，鼓励下属，使下属成为优秀业务员。

由于没有清晰的角色认知，这些刚提拔上来的经理实际上只是“高级业务员”，所做的工作并没有改变，也没有发挥出经理应有的作用。

【案例】

周建云原是一家大型电视购物公司电话销售三部的优秀业务员，由于三部的经理离开公司，公司在考察了三部所有业务员的业绩后，将周建云提升为经理。三部一直是公司业绩最突出的部门，部门里几名业务员的业绩也很不错，特别是龚飞和路军。周建云上任后，很担心龚飞和路军因业绩突出而取代自己，于是在日常工作中对他们采取了加重个人任务、给他们穿小鞋、小毛病扩大化等打压排挤的措施。同时为了巩固自己的地位，在员工中捏造事实中伤龚飞和路军。龚飞和路军知道这些情况后，也在团队中拉帮结派，导致三部形成三个小帮派，分崩离析，部门业绩迅速下滑。

有些公司将业绩作为提拔经理的唯一标准，这往往使被提拔的人产生错觉，将重点放在个人业绩而不是管理上。为了防止下属的业绩超过自己，威胁自己的位子，就不真正扶持、培养下属，甚至打压、排挤业绩优异的下属，导致团队内部不团结，团队成员没有工作积极性。

【案例】

肖子虎是一家保险公司新成立的电话销售十二部的经理，此前，他是另一个部门的 Top-sale。肖子虎深知肩上重任，所以对公司上层领导的一



如何管好电话销售团队

切指示，他都会一字不漏地传达给下属，要求他们一定要按公司领导的指示去做。他还把团队划分成两个小组，安排两个能力稍强的人作组长。公司安排给肖子虎的很多事情，他都会安排这两个组长去执行，却很少询问这两个组长有没有解决不了的问题、需不需要帮忙等。当领导询问肖子虎团队建设情况时，他满脸委屈地说，我把工作都安排下去了，但这些人就是完成不了。而至于为什么完成不了，肖子虎也说不出原因。

很多新经理缺乏系统的管理方法，只知道把公司的指令简单地传达给下属，而不知道该如何帮助他们完成任务，更不知道如何使他们更优秀。稍好些的经理会帮助下属解决问题，但解决完后也不会及时告诉下属问题出在哪里，该怎么解决，下一次应该怎么做。当团队出现问题时，这些经理只是不假思索地把情况反映到公司高层，自己却拿不出对策。

这三个案例所反映的问题，在新经理身上普遍存在。究其原因，还是角色认知和角色转换的问题。从优秀业务员到经理，是角色的转变，在这个转变过程中会出现很多难以适应的情况：从执行者变成了监督者，是公司基层的管理者，公司思想的传达者，业务员和公司之间联系的桥梁，还是团队业绩的承担者。

提高三方面的能力

从 Top-sales 提升到经理的人，大都具有这样的素质：自信、勤奋、自觉性高、愿意接受挑战、勇于开拓等。但这些素质与经理应具有素质是有区别的。业务员的成功在于以个人的执着、耐力和努力工作，取得好业绩，经理的成功则基于他管理团队的智慧、能力和水平。要成功实现角色的转换，应该迅速提高三个方面的能力：

1. 管理意识

首先要清楚，作为公司政策的执行者、团队的领头人和一线业务员的监督者，经理的工作是管理与激励，以达到或超越团队的业绩目标，所以必须要有强烈的管理意识，熟悉各项管理职能。

2. 大局观

对公司、市场、团队、团队的每个人，经理都应该时时关注，要不断搜集市场信息和业务员反馈的信息，把握影响销售的各种因素，并根据自己的经验对大局做出很好的判断。

3. 教练能力

经理要用自己的知识，特别是销售技巧和解决销售问题的经验，帮助团队成员成为销售高手，故而不能再做 Top-sales，而应该是团队成员的专业教练。

『故事』

一天，动物园管理员发现袋鼠从笼子里跑出来了，于是开会讨论，一致认为是笼子过低所致，决定将笼子的高度由原来的 10 米提高到 20 米。可是第二天，他们又发现袋鼠跑出来了，于是又将笼子提高到 30 米。

没想到隔天袋鼠又全跑到外面。管理员们大为紧张，决定一不做二不休，将笼子的高度直接提到 100 米。

一天，长颈鹿和几只袋鼠们闲聊，“你们看，这些人会不会再继续加高你们的笼子？”长颈鹿问。“很难说，”袋鼠说，“如果他们继续忘记关门的话！”

任何工作都有“本末”之分，关门是本，加高笼子是末，舍本而逐末，



如何管好电话销售团队

当然解决不了问题。管理是什么？管理是先分析事情的主要矛盾和次要矛盾，认清事情的“本末”、“轻重”、“缓急”，然后从重点着手解决。为此，经理们首先一定要弄清楚管理中什么是重要的事情。

正确定位

1. 团队“老大”

这是经理最基本的角色。经理最重要的任务是把团队成员的个人需求同部门目标结合起来，以促进团队有效地工作。并在此过程中，负责对下属进行激励和引导，包括针对下属的雇佣、训练、评价、表扬、提升、干预以至解雇。

2. 决策者

决策者的角色要求经理在职权范围内对本团队的大小事宜做决定。发现问题后，如果觉得有必要采取行动，就应该提出改进方案，组织本部门人员共同实施。此外，为完成团队任务，业务员要做哪些事、怎么做、做到什么程度等，也都要做出决定。

3. 联络者

作为联络者，经理要与团队之外的团队和部门维持良好的关系。可以通过各种正式和非正式的渠道来建立和维持本部门同外界的关系，这些渠道有：参加公司安排的各种销售会议、公司组织的各种活动，参与公司的各项公共事务，与其他经理沟通协调、处理部门之间的撞单冲突，与工作有关的其他部门人员进行各种正式和非正式的交往等。

4. 发言人

经理需要把团队信息传递给两类人：一是直属上级，二是公司其他销

售团队的人员。如，为了激励队员完成业绩任务，向上级争取一些政策；为了让队员斗志昂扬，组织与其他销售团队的竞赛活动等。

只有把自己的信息与他所联系的人共享，才能维持联系网络。在此过程中，经理的信息必须是即时的，且代表的是自己的团队。



第二节 空降兵落地策略

要面对的三个问题

与公司一起成长起来的经理，对本公司文化有很强的认同感，加之他们业绩优秀，销售经验丰富，往往能很快进入角色。但随着公司规模急速扩大，公司需要大量的经理，而公司内部具备管理潜质的优秀业务员并不多，且培养的时间较长。这时，公司必须从外部招聘经理作为补充，这些外招的经理就是“空降兵”。

【案例】

王东是一家电话行销公司新招聘的经理，他管辖的部门共有八名员工，其中四名是老业务员，另外四名也刚招入不久。由于对公司产品和市场状况不熟悉，王东在管理上基本处于放任自流的状态。四名老业务员既得不到王东的业务指导，也不服从王东的安排。而四名新人员还不知道销售工作如何开展。

每次经理开会或者业务交流时，王东基本处于沉默状态，而其他经理都非常活跃，这让他的上级觉得外招的经理与公司格格不入。一个月下来，公司领导和下属都对他失去了信任。

从这个案例可以看到，“空降兵”们很不容易，他们通常面临着三个很棘手的问题：