

TRAINING SALESMEN ON THE JOB
銷售人員在職教育實務

原著：John Liston

譯者：鄭思嫻

高手出招



高手出招

—— 銷售人員在職教育
Training Salesman on the Job

原著：John Lidstone

譯者：鄭偲嫩

台北國際商學出版社 印行

高手出招——銷售人員在職教育

Training Salesman on the Job

原著作者：John Lidstone

1995年11月20日

譯者：鄭偲嫩 譯

第一版／第一刷

發行人：廖雪鳳

登記證：行政院新聞局局版台業字第3648號

出版者：台北國際商學出版社

地址／臺北市金山南路二段138號2樓

電話／(02)3952248・(02)3952605

傳真／(02)3962195

郵撥／第10600010號 本社帳戶

法律顧問：呂沐基律師

排版：華琪電腦排版公司

編輯主任：甯開遠

製版：明國照相製版公司

執行編輯：陳憶君

印刷：雨利美術印刷公司

校對：林素齡・林華忠

裝訂：義明裝訂廠

定價：280元

ISBN 957-625-048-X

版權所有 翻印必究

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司更換

©1994 Chinese translation copyright by

CHIEN HUA PUBLISHING COMPANY

Published by arrangement with

Gower Publishing Company Ltd.

in association with BARDON - CHINESE MEDIA AGENCY

ALL RIGHTS RESERVED

序 言

本書第一次出版至今，銷售經理們及其銷售人員所處的環境已經有了大幅的改變。使得企業界必須重新塑造自己以求生存，因為市場已經開始蕭條，甚至於消失。

爲了提供在國際性競爭所需的資源，企業界開始合併以擴大規模，同時精減人員。在許多市場上，這些大公司雇用較少的人員，但是這些經過高度訓練，具有技巧的銷售人員卻能將產品銷售給較專業性、需求較多，以及較有技巧的購買者。

電腦科技的迅速發展使得大部份規律性的作業已經自動化，例如：處理顧客的詢問、接受訂單、處理以及記錄，而這些作業在過去屬於銷售人員的職責。正因如此，現在銷售經理有更多時間做人事管理，而銷售人員則有更多時間來銷售產品。

同時，最近幾個政府已經制訂的法律，影響到企業的每一層面包括：就業、工作機會的均等，種族及性別歧視，保護消費者以及定價上的限制等等。

基於這些因素，維持銷售人員的高成本使得公司管理人員自問：「在達到公司行銷的目標上，銷售人員扮演著何種成本—效率的角色？」在這個問題背後是另外一個問題：「假設原先我們並沒有銷售人員，我們會設置銷售人員嗎？」

對於大多數的公司，這個答案被認為是企業生命的三項事實。

- 首先，銷售人員是一項昂貴的行銷工具，必須針對非常特定的目標、市場，以及顧客來選擇。
- 其次，銷售人員必須創造出有利潤的成果而非只是數量上的成果，

11/4/91

如此才可平衡財務上的投資。

- 第三，在市場競爭以及銷售收入的競爭中，銷售人員所扮演的角色非常重要。

這些經濟上的現實迫使公司專注於銷售人員之必要訓練及發展。

目前全球有成千上萬的人受雇於銷售產品、服務以及構想。部分人員已經接受銷售藝術的訓練，但是更多的人員未曾受到訓練。然而在今日高度競爭的環境中，大部份的公司想要銷售其產品，銷售人員就必須成為公司整體行銷努力的一部份。他們的主要任務就是招攬顧客以獲得訂單。因而在這將會成功銷售的假設下，企業界經常投下巨額的財務費用來培養人才。

一位大製造商的管理主委在全國銷售會議閉幕時總合其公司所面臨的挑戰說到：「在我們行銷研究人員告訴我們顧客想要購買什麼、將會購買什麼之後製造出產品，我們還不算是做到生意，除非你們（銷售人員）能一而再、再而三的把這些產品賣給我們原有的顧客以及新的顧客。這才是銷售人員的重要性。」

許多公司認清了這一點，開始給予他們新徵募的銷售人員產品訓練，有時候也給予銷售訓練。然而，真正能夠維持銷售人員在此強大競爭的市場中，具備銷售技巧之持續不斷的在職訓練，在大多數的公司中仍然付之闕如。

銷售是一門經過發展的社交技巧，而許多員工的就業以及企業的興盛深深的依賴成功的銷售。同時銷售經常會在品質和有效性上有劇烈的變化，因而造成顯著的後果。當銷售量跌至預訂目標的水準之下時，減少銷售所造成的成本以及對士氣的傷害是非常巨大的。對於過去二十五年來全世界幾乎所有國家中銷售技術的變動，作者皆有深入的觀察及研究，並且也發展出新的觀念及方法，使得企業能夠確保其銷售人員從事有效的銷售。

銷售人員之訓練與發展，應當是第一線銷售經理的主要任務，這些負責銷售人員每天活動的經理必須在兩個重要領域中具有競爭力：

首先，他們本身就是極具競爭力的銷售人員，並瞭解銷售的本質。

其次是，他們本身受到如何訓練他人的訓練，因而能夠傳授有關銷售的知識並且在其他人身上發展這些技巧。太少銷售經理有過如此的訓練。所以，當超級銷售員被晉升為管理人員，並且繼續從事銷售而非訓練他人時，他們通常都會失敗。而且，當許多銷售管理方面的書籍強調銷售訓練的重要性時，卻相當缺乏實務上的指導來教銷售經理如何去做。就是這道鴻溝使我想到要寫這本書。

雖然公平的就業機會使得就業於銷售以及銷售管理的女性人數大為增加，英文並沒有發明一個優雅的字來表達“他或她”。雖然作者已經在此一版本的內容中改變了一些參考用語，當作者使用“銷售人員”銷售經理時，請讀者瞭解這些詞語同樣適用於男性以及女性。

本書的目的

這本書的目的是要提供給直接負責銷售人員在職訓練及發展之銷售經理一個被嘗試、測試過的實務方法以及技術。它的內容包括如何開始訓練新進銷售人員，以及如何對有經驗的銷售人員繼續做個人的發展；如何評估銷售表現及如何衡量此種訓練之有效性。本書中所介紹的想法及技術可能是許多銷售經理已經熟悉的。這些想法及技術已經被發展、應用於美國、英國、歐洲以及全世界。它們正被不同市場中相當成功的公司使用。這些市場包括資本財、食品、消費性產品、藥物用品、工業產品以及服務業例如廣告、銀行、管

理顧問、財務及會計、法律及建築、大眾傳播，以及政府機關。

誰應該讀這本書

內容

本書共分兩大篇，係依照銷售經理及訓練經理其工作手冊來設計及撰寫。第一篇描述銷售人員所處的市場環境、銷售的本質、經由在職訓練，銷售經理要為顧客達成什麼目標、銷售人員及公司，以及銷售人員如何進行銷售拜訪；每一個步驟都有詳細的說明及診斷性的分析。

這四章特別提醒經理人他所應熟練的技巧，以及發展銷售人員時所需針對的技巧。

第二篇主要強調評估的技術以及方法，詳細描述如何評估銷售員的工作表現，並且提供一些評估格式的範例；如何辨認個人的銷售訓練需求；人們如何學習及相互溝通，以及如何訓練新進和有經驗的銷售人員。

應如何使用本書

既然本書專注於訓練銷售人員他們所做的工作，它就應該是管理人員隨時可得的參考來源。銷售經理應該應用書中所提及的技術。在每一章最後所提供的清單，使銷售經理得以衡量那些在書中所介紹的技術是否已被使用，那些尚未被應用，以及需要採取什麼措施。

本書中的材料可做為訓練及發展銷售經理成為訓練者的基礎。這是最後一章的主題。感謝彼得·羅斯以及他在阿第士銀行公司的同事，根據本書而拍攝了一部訓練的影片。這部影片的名稱是「銷售人員在職訓練；訓練有經驗之銷售人員」這部影片使得經理人能夠看到如何應用「銷售訓練的十大步驟」等。

結 論

有一句名言：「一切訓練的原則就是在訓練所有的人員之前先訓練出他們的領導者」。

訓練銷售人員成功的銷售產品就像是訓練軍隊打贏戰爭一般。但是他們不是以子彈作戰，而是爲了產品、顧客的利益及需求而爭。但要銷售人員能贏得這場勝利惟有其銷售經理已經受到訓練他們。而這也正是我要寫再版的主要原因。

約翰·李德史東

感謝詞

在過去二十年當中，我有別人少有的機會在全球幾乎所有的主要國家中和許多客戶及經理人共事，以協助他們實行在本書中所介紹的技術。而且，數千位曾經參加管理訓練座談會及研討之經理人都很親切的送我書信、報告和評估他們的成敗之處，以及他們是如何處理問題的。這些人數之多使得我無法個別表達我的感激。

然而，我想要向BOC歐曼達公司的管理人員、喬治·古得公司、卡接曼如、潘達平、史密斯、卡林和法蘭奇以及瓦德雷·文特家族致謝，因為他們容許我將他們的銷售人員評估方法當做本書的範例。

對於彼得·羅斯和他在阿第士銀行的同事為本書拍攝了一部訓練錄影帶，使得全球各地的觀眾都能夠欣賞到訓練的技巧，在此我也要表示我的感謝。

本書所表達的觀念和技巧已不斷經由我同事實際的行銷評估和改進。同時最後我也要感謝來自各不同產業和服務業的客戶所給我的寶貴意見和批評，使本書得以更加完善。

約翰·李德史東

銷售是一項經過長期發展的社交技巧，許多員工的就業以及企業的興盛，都深深地依賴成功的銷售。當許多銷售管理方面的書籍皆強調銷售訓練的重要性，卻相當缺乏實務經驗的指導時，本書作者以其對於過去二十五年來世界各國銷售技術的變遷與演進之深入觀察及研究為基礎，發展出新的觀念及方法，俾令各企業能夠確保其人員從事有效的銷售以提昇業績。

本書之寫作提供銷售人員在職訓練及發展的實務方法及技術。其內容包括如何開始訓練新進銷售人員如何對有經驗的銷售人員繼續做個人的發展；如何評估銷售表現及如何衡量此種訓練之有效性……等，是各企業主管人員及銷售部門人員不可錯過的一部“理論與實際並重”的好書。

〈精 品〉

行銷・管理

9A61 柔性出擊

Carol Vipperman 原著 羅會芬 譯

25 K 176 頁 定價：240 元

本書不僅是專為從事銷售工作的女性而寫，書中所提及的行銷技巧，其實並無太大的性別差異，男性與女性皆可利用。女性人員要如何善用自已的風格，發揮本身的能力來排除工作上的困難，拓展行銷潛力，本書中皆一一為您解答疑惑。

9A64 與顧客共舞

Jean Withers 原著 周鴻均 譯

25 K 208 頁 定價：240 元

目前服務業應如何提供更貼心、更精緻的服務，是業者所必須思考的。本書將協助你制定一份實用有效的行銷計畫，幫助你評價你所提供的服務。這本書所談的內容，對各類型的服務業者或其他行業都是有且必備的。

9A67 打拼致富

Dan Kennedy 著 李力昌 譯

25 K 192 頁 定價：220 元

作者拋棄象牙塔的理論大夢，提出他企業經營數十年的實戰經驗，書中關鍵性的概念，將是你突破瓶頸、拓展格局再創事業新高峰的最佳秘笈。

高手出招——銷售人員在職教育

目 錄

序 言

感謝詞

第一篇——銷售訓練之目的

1. 在行銷環境中的企業活動力..... 1

為什麼公司需要銷售人員——行銷環境——銷售本質之改變——銷售人員之角色——結論

2. 銷售經理之責任..... 10

銷售經理所面臨之困難——銷售經理在訓練中發揮那些功能——銷售經理失敗之主要原因——銷售經理更必須有能力推銷產品——結論

3. 銷售之本質..... 15

何謂銷售——為什麼顧客會購買東西——銷售之定義

4. 銷售訓練之結構..... 25

銷售訪談之步驟——銷售人員應該準備些什麼——如何進行成功的銷售訪談——結論

第二篇——評估方法與技術

5. 如何評估銷售表現..... 41

銷售經理對於評估方法之需求——銷售人員對於評估方法之需求——公司對評估方法之需求——所評估之項目——銷售人員評估表的內容及設計——

何時用評估方法—如何評等銷售人員之表現—評估時常犯的錯誤—
結論

6.如何辨認銷售人員之訓練需求..... 88

分析銷售人員訓練需求之六項步驟—向銷售人員推銷訓練計畫

7.有效的溝通與學習..... 111

何謂溝通—溝通之目的—有效溝通之障礙—「學習」是如何產生的—
影響銷售表現之因素—銷售經理和銷售人員觀點之差異

8.銷售訓練之方法與技術..... 121

應設立那些訓練目標—如何設立訓練目標—銷售訓練時所使用之方法
訓練方法之介紹—如何衡量訓練結果

9.銷售經理之陪同訪談..... 136

陪同訪談—公關訪談—「救命」訪談—雙重銷售訪談—示範訪談—觀
察訪談

10.如何訓練新進銷售人員..... 144

何謂新進銷售人員—所需達成之目標—初次在職訓練應為期多久—訓
練新進銷售人員之方法

11.如何訓練有經驗之銷售人員..... 158

何謂有經驗的銷售人員—所應達成之目標—銷售表現之分析—準備個
別訓練—應投注多少時間來訓練有經驗之銷售人員—拜訪銷售人員之
次數—如何實施訓練

12.如何進行成功的銷售訓練會議..... 175

會議主題及議程—會議地點及訓練教室—與會人員—活動—視聽器材
—有技巧的主席之重要性—結論—事前預演之必要性

13. 經由訓練激勵銷售人員 201

訓練銷售人員使其能夠訓練他人——如何以控制來結合激勵與訓練

14. 訓練銷售經理 207

公司外部之訓練課程——個別指導——如何組織公司的訓練計畫——結論

第 1 章

在行銷時代中的企業活動力

□為什麼公司需要銷售人員

銷售是說服人們購買產品、服務或者接受某種觀念的一門藝術，自從人類有歷史以來就有銷售的行為。而經常變動的只是銷售人員及企業所在的市場環境。銷售就像是藝術，它反映了銷售活動生命力的時間長短。在以往，銷售人員的工作是推銷公司已決定要供應市場之產品或服務。因此只有在企業競爭對手不多，或者產品獨佔時，才能將產品推銷給出去、或是有足夠的說服力去影響顧客願意購買。而在這些情況之下，產品導向的方法才會成功。

然而，今日的市場已不再適用這種方法。行銷觀念的發展，使得製造商的態度有了極大的轉變。大部分顧客所需的產品及服務經常供過於求。不但企業之間的競爭變得十分激烈，歐洲國家、日本、美國及第三世界國家等之間的競爭也日益增強。

企業生存、致勝之道已由單一的製造產品，進而預測出人們需要什麼以及想要購買什麼產品。

因此，行銷觀念的發展，使企業要找出顧客所想，然後製造出來；而非按照傳統的方式，先製造出產品，然後想辦法把它賣掉。新方法是：顧客創造了一個企業，而滿足的顧客是企業繼續生存的基石。

但是，這種顧客導向的態度及策略，並不是企業如何生存的唯一答案。一個公司決定做那些事，其他的公司同樣也能做到。如今競爭同業間所擁有的知識、技巧以及資訊大多類似。一個公司今天花了數百萬元所得到的資訊或是發明，明天其他公司就可以模仿出來。而且，專利法並無法保證產品不被盜用、仿冒，例如錄音帶、影片、電子計算機和其他電子用品。所以企業已經體認出一個事實：那就是模仿他人比自己發明要來得快、成本低，而且風險少。而投下巨額研發費用的公司，卻仍必將其成本轉嫁於消費者身上。

□行銷環境

製造業、商業、工業及服務業的公司所處的市場環境，可由以下三個特性來說明：

★產品及服務的相似性

同行所提供的產品及服務，通常在外貌和優點上相當類似。確實，許多消費性產品例如食物和衛生紙，品牌領導者的產品與其他競爭對手品牌的產品，除了名稱不同外，其實根本是相同的物品。大量生產的汽車也都十分類似，顧客並沒有太多的選擇。至於電子用品方面，同一價格、類別中的收音機、口袋型計算機以及錄音機等產品，唯一不同之處只不過是製造商的名字。拿掉這些產品的外殼，你會發現它們都擁有相似的線路。產品相同的種類無以計數。服務業中像是銀行業和旅遊業也有同樣的相似性。

★價格及折扣上的相似性

企業為相似產品及服務所定的價也非常相近。新的及高級產品或服務定價較高，這種狀態維持穩定，直到新的競爭者侵犯到原有公司的銷售，此時價格才會降低。因此，除了一些相當特別的例外，大多數不同公司所提供的產品和服務（如清潔劑、食物、衣服、銀

行以及保險）在產品利潤以及產品價格和折扣上，都是相當類似。這一點不論是在倫敦、里斯本、東京或者台北從事行銷都是成立的，因為國際性的公司會為他們的產品發展出適合不同國家的特性及標準。

★對顧客所做的產品介紹

製造商、服務性公司、連鎖超級市場等同業之間最主要的差別就在於他們和顧客溝通的方法。這是公司所提供的三件事情中（產品、價格、介紹），公司所能控制及發揮直接影響力的一項。介紹產品時，可以利用公共關係、廣告、包裝、直接郵寄，電話推銷、展示，以及銷售人員等方法。但是無論是其他溝通的方法有多好，大部分的公司還是多以銷售人員來推介其產品（見圖1.1）。

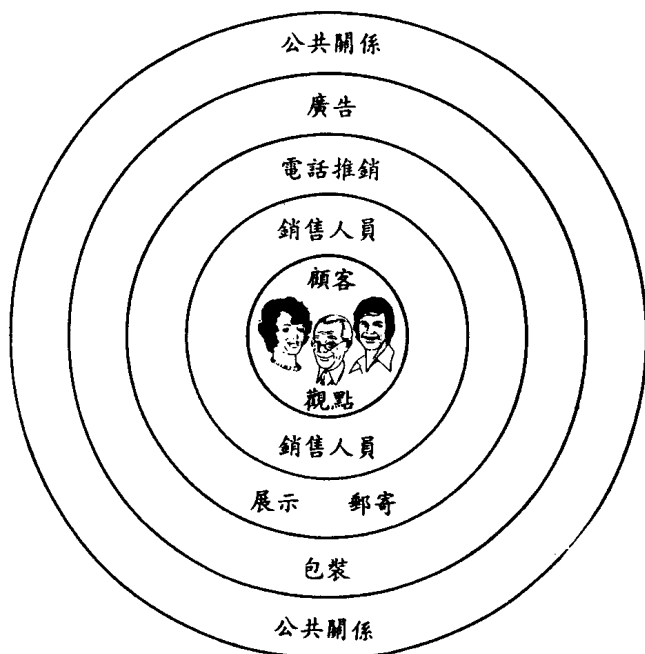


圖1.1 影響力之循環