

實戰智慧  
叢書 99

蘇拾平主編

提供實戰經驗  
啟發經營智慧

林訓民 / 著

# 推銷 教戰守策



做個成功的推銷主管

招募 / 訓練 /  
激勵 / 管理

實戰智慧叢書⑨

## 推銷教戰守策

——做一成功的推銷主管／招募・訓練・激勵・管理

---

作 者／林 訓 民

主 編／蘇 拾 平

責任編輯／郭 惠 櫻

---

發行人／王 榮 文

出版者／遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段 184 號七樓之 5

郵撥／0189456-1

電話／(02) 365-3707 傳真／365-8989

發行代理／信報股份有限公司

電話／(02) 365-4747 傳真／365-7979

排 版／普辰電腦排版有限公司

印 刷／優文印刷股份有限公司

☐ 1991 (民 80) 年 5 月 1 日 初版一刷

☐ 1993 (民 82) 年 12 月 1 日 初版四刷

---

行政院新聞局版臺業字第 1295 號

**售價 220 元** (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-1186-6



### 【作者簡介】

林訓民，亞洲管理學院企業管理碩士。曾任輔仁、淡江、東吳大學講師，哈佛、生產力中心等十餘家管理顧問公司行銷與推銷專題講座。現任台灣英文雜誌社及陳氏圖書公司執行副總經理，暨中華民國直銷協會祕書長。執筆專欄「行銷綠皮書」、「推銷主管」等散見國內各大報刊。

# 《實戰智慧叢書》

## ⑨4 事件行銷100

張永誠 / 著

---

## ⑨5 零售實戰讀本

山口 裕 / 著 何憶華 / 譯

---

## ⑨7 重建企業形象

中西元男 / 著 陳 新 / 譯

---

## ③8 共同基金投資手冊

陳忠慶 / 著

---

## ⑨9 推銷教戰守策

林訓民 / 著

---

## ⑩0 新產品行銷

陳邦杰 / 著

---

實戰智慧叢書 99

# 推銷教戰守策

做個成功的推銷主管／招募・訓練・激勵・管理

林訓民／著

實戰智慧叢書⑨

## 推銷教戰守策

——做一成功的推銷主管／招募・訓練・激勵・管理

---

作 者／林 訓 民

主 編／蘇 拾 平

責任編輯／郭 惠 櫻

---

發行人／王 榮 文

出版者／遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段 184 號七樓之 5

郵撥／0189456-1

電話／(02)365-3707 傳真／365-8989

發行代理／信報股份有限公司

電話／(02)365-4747 傳真／365-7979

排 版／普辰電腦排版有限公司

印 刷／優文印刷股份有限公司

□ 1991 (民 80) 年 5 月 1 日 初版一刷

□ 1993 (民 82) 年 12 月 1 日 初版四刷

---

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

**售價 220 元** (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-1186-6

實戰智慧叢書 99

# 推銷教戰守策

——做個成功的推銷主管／招募・訓練・激勵・管理

林訓民／著

《實戰智慧叢書》

## 出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的

「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他為叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎。從第五十四種起，由蘇拾平先生接手主編，希望藉由他過去十年在傳播媒體處理經營資訊的實戰經驗，能為叢書的未來，繼續開創光明的遠景。

## 主編的話

蘇格平

我們生長在一個充滿機會的地方，對未來抱持積極樂觀的態度；雖然總有許多困難要克服，但我們堅信腳踏實地的努力，一定能夠歡呼收割。

因為所在之地充滿機會，所以我們心無旁騖全力卯勁；因為態度積極樂觀，所以我們勇氣十足主動出擊；因為努力而腳踏實地，所以我們講求成效不徒託空言。這就是「實戰」的精神。

而此時此刻，以這種實戰的精神，至少有三個領域能夠充分發揮：其一，在商場上，面對競爭應付挑戰；其二，在專業工作中，磨練技巧掌握要領；其三，在個人生涯裡，追求成功自我實現。

顯然，在實戰的世界裡，我們不能紙上談兵、光說不練，更不能套用任何未曾驗證的理論模式。我們相信，經驗智慧是在無數攻防中累積、衍生，是在不斷實踐中領悟啟發；我們勤於演練、隨時有備而出，因為不能打沒有把握的仗，因為機會稍縱即逝不容許僥倖鬆懈；我們未雨綢繆

，該想的，今天就想，該做的，現在就做，明天與未來，都沒有後悔的權利。

因此，《實戰智慧叢書》這一系列，有兩條路是要一直走下去的：

### 第一、引介取用國外最新、最具實用價值、最適合國情的經營智慧。

要想超越前進，就不必再多走冤枉路。舉凡先進國家的經驗教訓、心得實錄，不論觀念、策略、戰術、管理、兵法，只要有意義，我們都要學，都要擷取。況且，在自由化與國際化的衝擊下，登上世界舞台展現身手勢在必行。多一分準備，就多一分勝算，所謂「知己知彼，百戰百勝」正是這個道理。

### 第二、整編重現國人本土的、現場的、能夠歷久彌新的經驗謀略。

經驗不能徒憑移植，還是要靠實地紮根收成。不止企業的成長奇蹟、企業家的切身體認，需要整理、記錄，古聖先賢所遺留讓國人獨享的智慧資產，更需要挖掘、新詮。我們相信，建立「中國式管理」的架構絕不是一蹴可幾的，而要靠多方面注入心血、多角度探索結合，才能夠逐漸逼近而浮現成形。

路是人走出來的。我們仍將不斷策動鼓舞有心人參與其事、貢獻所長、共襄盛舉，如果您是同好，盍興來乎？

標竿既經揭示，企圖也說明白，現在，成果陸續呈現在這裡，歡迎驗收、取用。

## 編輯室報告

靠銷售人員(Salesman)主動出門推銷商品給顧客，一直是店銷(等顧客上門)以外最重要的銷售方式，且由來已久。今天的行銷專家在展望未來行銷趨勢時，人員銷售(就是推銷)仍然被認為是無店舖販賣中最不容忽視的領域之一，真可謂歷久彌新了。

比較過去和現在，「推銷」做為銷售方式的一環，如果有什麼重要的改變，一言以蔽之，就是成功的關鍵從「散兵游勇」轉移為「團隊作戰」。

在散兵游勇的時代，推銷員是業務的靈魂與魅力所在，彼此間運用技巧各顯神通，擁有愈多的「推銷高手」或「超級推銷員」，企業就愈能夠創造銷售奇蹟與業績高峯。

進入團隊作戰的時代，在高度競爭與現實利潤壓力下，推銷員雖仍是第一線作戰的尖兵，但推展銷售的力源已經由個人轉移至組織上。組織不但要設計制度(如多層次傳銷)、擬定策略、規劃目標，還要督導培訓、統籌步調、管理效率，才能帶動整體業績的不斷成長。換句話說，推銷管理已取代推銷行動本身，成為更富挑戰的工作，而必須透過別人(幹部及推銷員)達成銷售目標的推銷主管，也成為肩負重任的新要角。

做一個推銷主管有三項基本工作：要選兵（招募）、要練兵（訓練）、要帶兵（領導與激勵），也就是同時要扮演起指揮官、教練與啦啦隊長的角色。

在招募時，要掌握來源與方法；在甄選時，要有計畫並使面談有效；在訓練時，要熟知各階課程，也要能運用不同方式控制成本；在領導時，要能處理部屬問題，也要能駕馭明星推銷員並防治業務員老化；在激勵時，要塑造氣氛，更要內外兼顧。

其實，要成爲一位成功而卓越的推銷主管，更重要的是在於做好銷售管理，不斷突破及創造業績。除了要將前述三項例常工作納入銷售意識裏，舉凡與銷售活動有關的時間、效率、訂單品質、損益、退件、佣金制度……等，在在都需要管理。此外，主辦推銷競賽、主持銷售會議，不僅能激勵士氣，也都與業績的創造息息相關。

今日企業的推銷活動的靈魂既在於傑出的推銷主管，推銷主管的任務也遠比推銷員複雜而更具挑戰性，然而說來奇怪，坊間有關係出推銷員的書籍雖多如過江之鯽，而卻未見成功推銷主管的實戰指引。推銷主管雖然照例均由績優推銷員升任，但超級推銷員未必就是優秀的推銷主管，實戰指引的需要不言可喻。這一本《推銷教戰守策》由曾擔任多年推銷主管並經常觀摩國際直銷活動的林訓民先生執筆，做爲無數剛升任或即將升任推銷主管者的實戰指引，再恰當不過了。

## 目錄

《實戰智慧叢書》出版緣起

主編的話

編輯室報告

自序

## 第一篇 修己安人

第一章 推動企業的手／三

企業成長的火車頭／不同的工作及職責／往更上一層

「推」進

第二章 推銷主管的通病／三一

一、揠苗助長／二、有教無類／三、推動而非帶動／  
四、推心置腹／五、依樣畫葫蘆／六、壓制獨霸／七、  
傳聲筒與垃圾車／八、計畫高估，行動太少／九、

錯誤的擔當和承諾

第三章 做個受愛戴的主管／三七

贏得歡心及忠心／三項基本工作／批評技巧

第二篇 用兵遣將

第四章 招 兵／四七

招兵的十點認知／招募工作計畫要點／「兵源」短缺的苦惱／增員的戒律

第五章 選 兵／五九

選才的基本概念／推銷工作分析／報紙招募工作要點／銷售與招募齊頭並進／透過員工招兵買馬／運用外界人士的招募方法／定期追蹤報告／招募競賽和激勵方案／面談須知

第六章 練 兵／六三

銷售訓練的重要性／室內訓練／室外實地訓練①輔

導的三大要務／使用評析表的要點及方法／＜室外實地訓練＞②步驟與內容／＜室外實地訓練＞③指導原則及基本做法／＜室外實地訓練＞④總結：八大要項／＜室外實地訓練＞⑤進階十五步／訓練研習會／各種訓練方法的運用／訓練成本的控制

## 第七章

帶兵（一）：領導統御／一三三

銷售人員的通病／對待屬員三原則／處理屬員問題四步驟／管理屬員個人問題／如何責罵部屬／如何帶動問題屬員／如何領導明星推銷員／如何防治屬員老化／人員流動率問題

## 第八章

帶兵（二）：激勵士氣／一七二

做一個「啦啦隊長」／人性的層次性需要／內外兼顧：兩面性需要／主管激勵必修課／塑造一支常勝軍

# 第三篇

## 綜覽全局

## 第九章 銷售管理／一八五

目標管理／人員結構與銷售組合／銷售組織發展制度  
／佣金制度／個人時間管理／推銷時間管理／效率管理  
／行動管理／收入管理／品質管理／零退件管理／  
訂單品質管理／損益兩平管理／創造營業所文化／訪  
談手冊的編排

## 第十章 推銷競賽／二三五

激發求勝的意志／目標定位及獎勵辦法／策略運用／  
多目標多對象競賽／管理及評估

## 第十一章 外地銷售／二三七

「逐水草式」銷售／市場調查與選擇

## 第十二章 銷售會議／二四五

意義與目的／會議計畫／善用小型銷售會議／四路並  
進：聽、視、說、做／善用輔助工具／鼓勵集體參與  
／實用銷售集會訓練法／主持討論會的技巧／銷售會