

THE

SUCCESS OF SALES MANAGER



金牌营销人丛书

销售团队 THE SUCCESS OF SALES MANAGER 管理

销售主管的第一本书

销售经理们追求卓越、
铸就辉煌不可或缺的经典手册！

陈文军 著

北京工业大学出版社

THE

SUCCESS OF SALES MANAGER



金牌营销人丛书

销售团队 THE SUCCESS OF SALES MANAGER 管理

销售主管的第一本书

销售经理们追求卓越、
铸就辉煌不可或缺的经典手册！

陈文军 著

SBU93/05

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

销售团队管理/陈文军著. —北京: 北京工业大学出版社, 2004. 1

(金牌营销人丛书)

ISBN 7-5639-1329-7

I. 销... II. 陈... III. 销售管理—组织管理学

IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 103686 号

销售团队管理

陈文军 著

*

北京工业大学出版社出版发行

邮编: 100022 电话: (010)67392308

各地新华书店总经销

保利达印务有限公司印刷

*

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

880mm × 1230mm 32 开本 9.25 印张 174 千字

印数: 1 ~ 6000 册

ISBN 7-5639-1329-7/F · 155

定价: 22.00 元

前言

登山队长的故事

一位登山队队长，有长达 20 多年的带队登山的经验，历经了无数次无法想像的困难和生死体验。然而，每当看到面前更高的山峰时，他都会情不自禁地想攀登。当整个队伍登上山顶，队员欢呼胜利时，这位老队员总是静静地站立在巅峰上，遥望着远方的天际，陷入沉思。

“作为一名登山队队长，”他说，“我的目标就是让我的队伍不断登上更高的顶峰。当到达顶点的时候，我不仅可以欣赏绝顶的美景，而且，我会体验到，生命又达到了一个新的高度。”

“但是，”他说，“我的成功不在于现在到达顶点的喜悦以及眺望远景、对人生的感悟，而是如何把一支队伍带到了顶峰，这才是对我的真正挑战。”

“我必须给队员指明登山的方向，带着他们攀登，‘拉’着他们向上。我还要不断激励他们，‘推’着他们克服困难，战胜自我。这样，我就为整个队伍的前进提供了动力。”

“我要做的另一件很关键的事就是，如何确保登山过程的顺利。我需要物色好的登山队员，讲究与他们的沟通方式，和他们一起确立攀登路线和策略，在攀登时给予队员技巧上的指导……”

“作为出色的登山队队长，”这位饱经沧桑的老队员说，“我的最重要的工作，一是为我的队伍提供向上的动力，其次就是确保攀登过程的顺利。

“真正的成功不在于到达了顶峰，而在于我是如何到达顶峰的！”



像这位登山队队长一样，每一位销售经理的面前都有一座要攀登的山峰——销售目标。如何带领你的销售队伍达到顶峰呢？你同样需要给你的团队实现销售目标的动力，并同时确保实现目标的过程要顺利。

销售经理，作为攀登销售目标的队长，涉及到两个方面的工作：

(1) 如何领导和激励销售队伍。销售经理必须对销售经理的角色有明确的认识，塑造现代经理人应有的管理风格，施展作为领导者的领导力，为销售人员创造追求成就感的氛围，不断激励他们达到销售目标。

(2) 如何进行销售过程的管理。包括销售人员的招聘、培训，日常销售文件的传递，沟通管理，确定销售战略，以及销售过程中的监控等。

对于销售经理，可以把这位登山队队长的话换成：

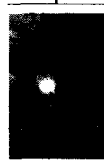
“销售的成功不在于已实现了销售目标，而在于是如何实现销售目标的。”

如何实现销售目标呢？记住登山队队长的话：

为队伍提供前进向上的动力——领导和激励销售团队；

确保达到目标的过程顺利——销售过程的管理。

你作为现代销售经理，如何开展这两方面工作呢？
当你时常想像着整个销售团队在达到销售目标的喜悦时，是否也对实现这一目标的“攀登历程”陷入了沉思
.....



目 录

第一章

销售经理的角色认知和转换

从“销售业务员”到“销售经理”	5
从“经理销售”到“销售经理”	9
销售经理的角色类型	16
实现向销售管理者的转化	18
成为一名职业教练	20
经典专题	25

第二章

优化你的管理风格

钻头经理	30
文书经理	36
枪头经理	40
教练经理	43
经典专题	43

第三章

从反应性管理到预见性管理

反应性管理	49
-------	----

预见性管理的关键点	52
向预见性管理转变	54
危机管理	56
经典专题	59

第四章

优化你的销售团队领导力

销售经理的企划能力	64
灵活性的沟通	70
用激励提供能量	76
培训技能的提升	78
经典专题	82



第五章

创造积极进取的销售团队氛围

提高销售人员的晋升机会	88
对销售人员的认知管理	91
向业务员更多地授权	93
公平、清晰的目标	95
培训激励手段	99
因人而异的策略	100
经典专题	102

第六章

成功的销售团队的发展

销售团队的发展周期	107
销售团队卓有成效的罗盘	118
经典专题	125

第七章

聘用新的销售人员

组织和计划你的聘用策略	129
销售人员的成功三角	131
让你的公司具有吸引力	135
有成效的面试	138
写同意接受的确认信	141
计划第一周工作	143
经典专题	144

第八章

销售计划的制定与执行

销售预测	149
销售配额任务和指标分解	153
具体销售方案	159
销售人员的个人业绩计划	162
业绩计划会议和年终评审会议	164

经典专题	168
------	-----

第九章

销售信息和文件管理

信息沟通方式	173
过去导向的信息	176
现在导向的信息	185
未来导向的信息	189
重新界定信息流	191
有效的文件管理	194
经典专题	197



第十章

销售人员的酬金设计

直接给销售提成，没有基本工资	201
基本工资加销售佣金方案	205
从 100% 佣金提成向底薪加佣金的 过渡	207
指数佣金方案	210
佣金比例权重方案	211
销售竞赛	213
经典专题	214

第十一章

增加你的战略销售

清楚你公司的市场定位和销售战略	221
顾客的知觉	222
和你在竞争中失去的顾客面谈	224
为变化做计划	228
重新确定你的独特竞争优势	229
重新集中你的销售人员	234
经典专题	237

第十二章

让销售培训提升绩效

销售培训策略	241
让你的销售培训有效果	245
保持知识、技能和态度的平衡	248
销售培训的效果评估	250
受训总结和改善行动方案	252
经典专题	253

第十三章

给你的销售人员做教练

在拜访前对拜访计划的讨论	258
销售拜访	259

汇报会议	264
随访	265
危机	268
对丢失客户纠正方案	272
经典专题	281



第一章



XIAOSHOU JINGLI DE JUESE RENZHI
HE ZHUANHUAN

销售经理的角色 认知和转换

销售经理是销售团队的核心。如何能为整个销售团队的销售指明方向?如何能不断激励每一位销售人员战胜压力和困难,完成销售目标?销售经理能否为销售团队提供足够的动力?这首先取决于销售经理对自己的管理角色是否有正确的认识。

职业销售经理必须对自己的管理角色有充分的认识,并清楚地知道自己该做什么、该怎样做。

王先生在一家公司做销售业务已经6年了,由于3年来销售业绩均在公司排名第一,最近被公司销售副总提拔为销售部经理。当别的业务员向他表示祝贺时,他说:“当销售经理不就是个‘召集人’吗,把公司的那点儿事情向大家说说而已,其实自己该做的业务还得做,和以前当业务员没什么区别。”

王先生对销售经理的角色认知是什么呢?“召集人+业务员”,如果他说的是发自内心的,那么他能成为一个称职的销售经理吗?

用一场足球赛作比喻。如果你想赢得比赛,希望每个球员都能踢得出色。前提是:你必须首先给他们一个正确的定位,是踢前锋?后卫?还是中场?其次在这种

角色定位下，每一位球员应该做哪些事，如何把这些事做得最好。这样，整个比赛才能取胜。

作为销售经理，首先也要明白自己在销售“球队”中的角色定位，弄清楚自己在这个角色位置上应该干什么事，并怎样干得最好。但是像王先生这样对自己的角色认识不清楚的销售经理在企业中还大有人在。

李先生是某集团公司驻武汉销售办事处经理，目前手下有 12 名业务员，负责华中地区的销售。这些人的文化程度都是大专以上，从事销售工作时间最短的 2 年，最长的 4 年。从公司最近的员工情况调查反馈得知，这 12 名业务员大部分觉得工作干得没有意思，抱怨公司不关心他们，同时对公司产品未来销售没有多大的信心。不久，就有 3 个业务员辞职而去。他们的上司——这位李经理却有自己的看法，他认为这些人大部分眼高手低，对个人得失斤斤计较，不愿吃苦，自己也没办法。实际上，李经理的个人销量占整个武汉办事处销量的 80%。一方面，业务员表示工作干得被动，公司产品越来越不好卖，没有信心；另一方面，经理又认为业务员本身不能干，问题到底出在哪儿呢？

其实，不管业务员有多大的问题，一个销售团队，如果搞不好，主要原因还是在销售经理身上。因为业务员不称职可以更换、可以进行培训，但如果销售经理对自己的角色认识有问题，对自己的工作重点不明确，那么，整个销售团队就会出现大问题，如业务员对工作没有积极性、对销售没有信心、流动率大等。



因此，我在本书一开始就强调销售经理的角色认知问题，角色认知不清楚，团队就会出问题。销售经理可能一直忙于提升自己的业务销量，而作为销售经理应做的许多工作却被忽视了。

从“销售业务员”到 “销售经理”

正如前面提到的王先生一样，绝大多数销售经理的成长历程都是从做业务员开始，由于销售业绩显著，最终被提拔为销售经理。这种销售经理的成长模式也是与公司的发展相一致的。许多公司在创业时期就几个人，大家想的是公司要生存下去，首先要把公司的产品卖出去，因此从老板到手下人，每个人都是以一当十，每个人都是最好的推销员。随着销量的增加，公司规模增大，那些创业时期优秀的业务人员自然而然成为公司的中层领导、成为销售经理。

把业绩优秀的销售人员提拔成销售经理，可以向其他销售人员表明，公司是根据个人的销售成绩来选拔管理人员的，要想在职位上得到晋升，必须努力把销量提上去，而被提拔担任经理的顶级销售人员正好成为他们的榜样。而且公司这么做还是一箭双雕，除了向其他销售人员传递“干得出色就会被晋升”的信息外，同时也