

麦肯思特营销顾问公司

成功销售
执行丛书

销售

团队

建设与管理

高效能销售队伍

打造完全攻略



经济科学出版社



销售团队 建设与管理

麦肯思特营销顾问公司

经济科学出版社

责任编辑：张 力 闫建平

责任校对：徐领弟 王肖楠

技术编辑：董永亭

销售团队建设与管理

麦肯思特营销顾问公司

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

北京欣舒印务有限公司印刷

华丰装订厂装订

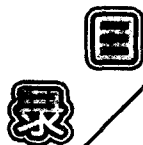
787×1092 16 开 15.5 印张 190000 字

2005 年 3 月第一版 2005 年 3 月第一次印刷

ISBN 7-5058-4670-1/F·3942 定价：26.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)



第一章 销售团队的现状与发展

- 一、销售团队概述 (1)
- 二、销售团队现状 (5)
- 三、销售团队发展周期 (9)
- 四、销售团队对销售成员的影响 (15)

第二章 销售团队的组建

- 一、招聘原则 (18)
- 二、招聘准备 (21)
- 三、招聘途径 (24)
- 四、招聘程序 (27)
- 五、招聘手段 (31)
- 六、招聘标准 (36)
- 七、团队成员配置 (40)

第三章 销售团队的培训

- 一、培训作用 (44)
- 二、培训程序 (47)

销售团队建设与管理

- 三、培训内容 (52)
- 四、培训方式 (57)
- 五、培训方法 (58)
- 六、培训要点 (62)

第四章 销售团队的薪酬

- 一、薪酬模式 (66)
- 二、薪酬选择 (77)
- 三、薪酬实施 (84)

第五章 销售团队的目标

- 一、目标制定原则 (86)
- 二、目标制定程序 (90)
- 三、目标值确立方法 (92)
- 四、销售目标内容 (96)
- 五、销售目标管理 (99)

第六章 销售团队的销售计划

- 一、计划制定程序 (103)
- 二、销售预测程序 (106)
- 三、销售预测方法 (112)
- 四、销售配额制定原则 (117)
- 五、具体销售计划方案 (127)

第七章 销售团队的会议

- 一、销售会议的意义 (129)
- 二、筹划销售会议 (134)
- 三、召开销售会议 (140)
- 四、达成共识要点 (145)
- 五、会议陈述技巧 (147)

六、 结束会议技巧	(155)
第八章 销售表格的管理	
一、 管理表格类型	(158)
二、 管理表格的设计	(163)
三、 管理表格的督导	(165)
第九章 销售团队的冲突管理	
一、 产生冲突的必然性	(169)
二、 冲突的发展阶段	(172)
三、 冲突的处理方法	(174)
第十章 销售团队的沟通	
一、 积极聆听	(177)
二、 沟通技巧	(181)
三、 沟通前准备	(184)
四、 有效反馈	(186)
第十一章 销售团队的激励机制	
一、 消除反激励因素	(190)
二、 激励的几种方式	(192)
三、 激励不同类型的销售人员	(196)
四、 不同阶段的团队奖励	(201)
五、 激励明星销售人员	(205)
第十二章 销售团队的业绩评估	
一、 业绩评估的重要性	(208)
二、 业绩评估原则	(210)
三、 业绩评估内容	(212)
四、 业绩评估程序	(217)

五、业绩评估方法	(220)
六、业绩评估面谈	(223)

第十三章 销售团队精神的培养

一、增强团队凝聚力	(225)
二、营造互信氛围	(229)
三、提高团队士气	(231)
四、培养协作精神	(234)

第一章 销售团队的现状 与发展

管理学家彼得·德鲁克曾说过：“现代企业不仅仅是老板和下属的企业，而应该是一个团队。”众多世界一流的企业，例如惠普、联邦快递、柯达、摩托罗拉等都用亲身实践证明了这一观点。联邦快递利用高绩效原则设计了一个团队，该团队年终为该公司省下了210万美元的成本支出，并且将包裹的遗失率和账单的错误率降低了13个百分点。

在国内，随着经济的发展和竞争的复杂、激烈，企业已经逐渐认识到，强大竞争优势已经不能仅限于员工个人能力的卓越，更重要的是体现在团队合力的强大，体现在那种弥漫于企业中无处不在的团队精神，只有靠团队的合力企业才能在竞争中保持优势。这一点，在企业的营销中表现得更加明显，一个高效、团结的销售团队可以更好地完成企业的营销目标，扩大企业的市场份额，为企业赢得巨额利益。因而，可以说追求高效率的销售团队已经成为企业当前的首要任务。

一、销售团队概述

销售团队是指由两个以上的销售人员组成，通过各成员之间的相互影响，相互作用，在行为上有共同规范的介于组织和个人之间的一种组织形态。团队成员之间共享信息，共同制定决策，以便每个成员更好地承担起自己的责任。一个销售团队对一个企业有着重要的作用。

现代企业是否能实现其销售目标，一个很关键因素在于是否有足够的优秀的销售人员来执行企业的营销计划。销售人员是代表企业与客户联系的主要桥梁。而由具有团结协作精神的销售人员所组成的销售团队，对于企业实现自身的销售目标更是起到了不可估量的作用。假如两个企业在产品的质量、性能、价格等方面都旗鼓相当，那么最终拥有一支高绩效销售团队的企业，一定会在激烈的竞争中胜出。

为了达到企业的销售目标，为企业开发和维系忠诚的客户，销售经理需要挑选或招聘优秀的销售人员组成一支具有专业水平的销售队伍，为客户提供符合客户要求和祈望的服务。

（一）销售团队的构成要素

一个成功销售团队必须具备以下要素：

1. 一个特定的销售目标。

团队应该有一个既定的目标为团队成员导航。如果没有目标，团队成员就会失去方向，团队也就没有了存在的价值。因此，尽管目标不尽相同，但任何销售团队都要有一个共同的销售目标，这个共同的销售目标要把相互依存、相互联系的团队成员维系在一起，使他们以一种更加有效的合作方式来达成个人和组织的销售目标。也正是因为有了销售目标的存在，各销售成员之间才得以为之共同奋斗，销售团队才有了存在的意义。

2. 最核心的力量——销售成员。

尽管销售团队是企业销售中最核心的力量，但销售目标的最终实现还要依靠销售人员来实现，因此，销售团队的成员选择就成为销售团队管理中非常重要的一个环节。在一个销售团队中，不同的人通过分工来共同实现团队的销售目标，这些人有的出谋划策，有的制定计划，有的具体实施，有的协调其他人共同完成工作，还有的去监督团队工作的进展、评价团队最终的贡献……因此，在销售人员选择方面，要考虑人员的能力如何、经验如何、技能和个性是否互补等。

3. 领导者的权限大小。

销售团队在不同阶段的发展与团队领导者权力的大小密切相关。一般来说，在销售团队发展的初级阶段，领导者的权力相对来说比较大；而销售团队越成熟，团队领导所拥有的权力也越小。

销售团队的权限和以下因素有关：

(1) 整个销售团队在销售组织中拥有哪些决定权。如人事决定权、财务决定权或信息决定权等。

(2) 销售组织的特征。如销售组织的规模有多大，团队成员的数量是否足够，销售组织对于团队的授权有多大，销售组织的业务属于何种类型等。

4. 销售团队的定位。

销售团队的定位包含以下两层意思：

(1) 销售团队的定位。即确定销售团队在企业中处于什么地位，由谁选择和决定销售团队的成员，销售团队最终应对谁负责，团队领导采取什么方式激励下属等。

(2) 销售个体的定位。即作为销售团队的成员在团队中扮演何种角色，例如，是负责制定销售计划还是负责配合他人，是具体实施计划还是进行销售评估？

5. 具体的销售计划。

销售目标的最终实现要依靠一系列切实可行的销售方案，因而，可以把销售计划理解为实现销售目标的具体工作程序。团队成员按销售计划实施可以保证销售团队的工作进度。也只有按步骤完成每一项销售计划，团队才会一步步贴近目标，从而最终实现销售目标。

(二) 销售团队与销售群体的区别

很多人把团队和群体混为一谈，实际上，销售团队和销售群体之间具有根本的区别。其区别主要表现在：

(1) 在目标方面。销售群体的目标必须与销售组织目标保持一

致，而销售团队除了组织目标之外，还可以制定自己的目标。

(2) 在领导方面。作为销售群体应该有明确的领导人；而销售团队可能不同，尤其当销售团队发展到成熟阶段，团队成员共享决策权。

(3) 在协作方面。协作性是销售群体和销售团队最根本的差异，销售群体的协作性可能是中等程度的，而销售团队中充满了一种齐心协力的气氛。

(4) 在技能方面。销售群体成员的技能可能是不同的，也可能是相同的；而销售团队是把具有不同知识、技能和经验的人综合在一起，各成员的技能是相互补充的。

(5) 在责任方面。销售群体的领导者要承担很大的责任，而销售团队中领导者或是每一个销售团队成员都要承担责任，甚至要相互作用、共同负责。

(6) 在绩效方面。销售群体的绩效是每一个个体的绩效相加之和，而销售团队的绩效是由团队成员共同合作完成的，其绩效可能是一加一大于二。

(三) 销售团队的领导

如果一个销售团队顺利实现了销售目标，团队成员的工作生机勃勃，那么它一定具有下述特点：

- 销售团队的方针明确。
- 在实行这一方针方面，销售团队的领导者头脑清醒，其领导作用得到充分发挥。
- 销售团队内都能够相互沟通。

为达到以上三点，在建设销售团队时，销售组织应选择合适的团队领导。所选择的销售团队领导者，从个性来说，应该是有勇气、正直、充满爱心的人；从素质来说，销售团队的领导者应是一个具有决断能力的人，是一个具有创造性的人，是一个能够系统地解决问题的人。

具体来说，一个称职的销售团队领导者应该做到：

(1) 意识到领导者的责任。例如，不转嫁责任，不逃避责任，不一人独占成果等。

(2) 发挥领导作用。例如，以公司的销售活动为中心发挥自己的领导作用，为销售成员解决问题提建议、做指导等。

(3) 加强团队及自我管理。例如，根据原则管理销售团队，自己率先遵守规章制度等。

(4) 彻底加强事前管理。例如，预算管理、人员管理、行动管理、计划管理等。

(5) 发挥领导者的自主性和主导性。例如，能有自己的想法，并提出自己的意见和建议，做出自己的判断等。

(6) 具有领导者应具备的行为特点。例如，努力使行动客观化，加强与团队成员的信赖关系等。

二、销售团队现状

销售团队是企业的命脉，在整个销售目标的实现过程中起着相当重要的作用，销售团队的和谐以及高效运作有助于企业营销计划的有效实施。

(一) 销售团队所发挥的积极作用

1. 促进新产品的推广。

许多产品为市场接受需要销售人员的创造性。大多数人不喜欢改变自己已习惯的产品或做事方式。这样企业推出的新产品就需要有人将新产品的特点加以介绍，使潜在客户认识到其优点和好处，以表明其在某一特定问题的解决上优于其他竞争产品。在现阶段，销售团队对于产品销售所发挥的作用是有目共睹的，他们付出了创造性的努力与构想，进行戏剧性的产品演示，有效地促进了新产品的推广，使众

多优秀产品成为现代人生活中必不可少的组成部分。

2. 促进新产品的创新。

销售团队的销售人员不能为潜在客户创造一项需要，但可以通过环境或市场作用影响消费者产生消费需要，特别是可以帮助潜在客户认识到其还没有意识到的需要，并且找出可能满足其需要的产品。

从技术上讲，欲望源于需要，在当今社会里，消费者常常是因为欲望而产生购买产品的动机。在这种情况下，销售团队的成员可以分析产品以确定它是否能满足需求。如果产品能够满足客户的需求，销售团队就要去展示、解释或戏剧性演示产品的性能、优点及如何解决实际问题。反之，如果产品不能满足消费者的需要，销售团队就要返回企业，向企业相关部门解释产品的不足及缺陷。如果企业发现潜在市场足够大、有利可图，就会去生产这种产品。随后，销售团队的成员会再次展示新产品，不同的是，这次该产品已经具备足够的功能和特性来满足客户的需要。这样销售就会逐渐走向完善，客户的问题得到了解决，客户的需求得到了满足，企业通过推出新产品赢得了利润，销售团队也获得了更多的销售成绩。

3. 促进竞争，从而推动产品改善革新，提高经营效率，降低成本。

销售团队成员的销售，使得产品之间的竞争更加激烈，这就迫使厂家不断地对产品的性能进行改善，提高产品的性能价格比，同时开发一些功能更加强大、性能更加完善的新产品来满足广大消费者的需要。为了取得盈利，厂家又不得不寻找低成本的原料或者使用高新技术，这就促进了整个行业的发展。

4. 通过刺激“消费—就业—消费”循环来增加消费者收入。

正是因为销售团队成员的销售，使得新产品得以推广，越来越多的人很容易买到自己想要的产品，同时认识到自己潜意识里需要的产品，从而促进了广大群众的消费。而不断消费带来的结果是消费者更加努力地去工作，从而可以赚得更多的钱财来满足其不间断的消费需

要。从而产成了“消费—就业—消费”的循环，使消费者的收入大大增加，并促进了整个经济的发展。

5. 销售团队成员的待遇很好。

无论国内外企业，销售团队的待遇都比较高。拥有高学历的人员其待遇较一般人员更高些。销售人员获得升职的机会也比较多。销售人员的职业发展机会会有很多途径，一种途径是对于想继续留在销售领域的人，他们可以要求调往各方面较优越的区域，或待遇更好、发展机会更多的区域市场，从而得到提升或发展。另一种途径是通过在管理阶层一步步升职实现的。此外，还可以在营销调研、广告、产品管理、公共关系和国际营销等方面有所发展。

6. 销售团队中，女性人数日益增加。

很多知名企业都开始大量雇用女性销售经理。这些企业的实践表明，作为销售管理者，女性在这方面同样做得很出色，很成功。很多女性销售人员已经被提升至管理层，并极可能进入企业最高管理层。这有两方面的原因：法律规定女性拥有同等的工作机会；许多销售经理发现女性可以干得与男性同样好甚至更优秀。此外，社会和就业趋势显示，更多的女性已经或正在得到以前被男性占据的工作岗位。

(二) 现阶段销售团队的不足之处

在销售团队中也存在着一些不尽如人意之处。根据调查，在销售团队中出现概率比较高的问题有：

1. 状态懒散。

销售团队成员的懒散状态，主要表现在以下方面：

- 懒于见客户。
- 办事不利落。
- 工作消极。

2. 销售动作鲁莽。

销售团队常见的一个问题是销售动作鲁莽，无章可循。例如，客

户刚刚提出了初步的想法，销售人员就兴奋不已，一股脑儿把底价告诉了客户；或者是客户刚刚提出想了解一下产品的性能，销售人员就把全套系统资料提供给了客户，违背了循序渐进的原则，幻想着立刻能签约。还有就是团队成员根本没有了解客户的需求和背景，也没有针对客户的需求来设计销售方案或介绍产品，而是盲目地信口开河。

3. 优秀团队成员带走客户。

这个问题在一些处在飞速发展期的中小型企业里比较常见。在这些企业里，产品的性价比或是企业的核心竞争能力不很明显，作为销售团队成员，特别是比较优秀的成熟的销售人员会带着客户投奔竞争对手，或是自立门户与原来的企业争夺市场，给企业带来巨大的损失。这些都会使得企业和销售团队前期所做的一切工作，都成了“为他人做嫁衣裳”。

4. 存在“鸡肋”成员。

具体说就是：有能力、有经验，或者说想挣钱的销售团队成员跳槽了；能力不强的团队成员很快也因为没有通过考核而被淘汰了；而销售能力不高也不低、工作状态不好也不坏、工作业绩不上也不下的那些人留下来了……这个问题也是让销售经理很头疼的一件事情。“鸡肋”型的团队成员往往能够保证全勤，维持住底薪。其特点是平时看他也在工作，但工作的能力和积极性都非常有限。这些人给销售经理的感觉就是，留之用处不大，因为他们完成不了更好的业绩；弃之又有点可惜，因为前期对他们已经投入了很多的财力和精力，留下他们至少还能打打下手。

5. 能人招不到，好人留不住。

销售团队常见的问题是招不来好的销售人员，有能力的销售人员看到企业的现状，又产生跳槽的念头。只要看到有更好的去处，企业很难将他们留下。好的团队成员招不到有多种因素，可能是他们对企业的理念理解不够透彻，对薪酬不满意；或是对产品的质量有怀疑或对市场运作有看法等。好人留不住，原因就更多了，例如，企业发展

或者团队发展与个人发展不协调、对主管销售的经理有意见、不认同团队文化、自视甚高等，这些因素都有可能促使他们另谋高就。

6. 销售业绩不稳定。

以上几个问题的叠加导致了这一常见问题的产生——销售团队的业绩不稳定。业绩动荡不稳的典型表现就是：当成功完成一个大单子的时候，整个销售团队都非常兴奋，销售业绩一下子就涨得很高；但是如果市场处于自然状态或是有些小的市场波动，如竞争对手突然采取价格战术，整个销售团队都会有一种挫败感，业绩也大幅下降。业绩不稳定，上下振荡，会使销售经理为保证业绩而不得不过问每一个具体的单子和业务，但是人的精力是有限的，这样做也不能从根本上解决问题。

三、销售团队发展周期

一般来说，销售团队从组建到最终消失，要经历6个阶段，即观望时期、飞速发展时期、经受考验时期、高效时期、成熟时期和衰败时期。销售经理通过了解每一个阶段的特点，可以判断自己的销售团队目前正处于什么状况。

（一）观望时期

在此阶段，销售团队刚刚成立，由于团队成员之间、销售经理与团队成员之间都不太熟悉，相互之间缺乏了解，因而处于“观望”状态，具体表现为：

- 相互试探着了解对方的情况，通常隐藏自己的真实想法，掩饰自己的缺点。
- 销售团队成员以销售经理为权威中心，服从销售规划，每位团队成员都表现得比较听话，对团队中的一些措施和变化表示理解，并

能接受，至少没有反对意见。

- 销售团队的目标不明确，大家不可能对目标进行交流沟通。由于缺乏充分的沟通，成员之间容易产生误会，也容易根据表面现象，就得出结论。

此时，销售经理可以利用观望时期的这些特点，采取有效的管理措施：

一是针对此阶段销售团队成员能服从规则、权威并易于接受变化的特点，建立始终如一的规则和一些管理机制。

二是对于成员之间相互不太了解的情况，销售经理可通过开会、联欢、聚餐等活动，让大家尽快熟悉起来。

此阶段最重要的任务，就是建立销售团队的目标。在形成团队销售目标的过程中，销售经理特别要注意的是：

(1) 清楚地了解每个销售成员的期望，并且明确地告诉销售成员自己对团队的期望。此时，销售经理必须和每位成员在目标上达成共识。

(2) 明确地告诉销售团队成员自己的处事原则和销售管理方式，征求他们的建议，希望他们支持自己的工作。

(3) 避免初来乍到，采取下马威之策，企图让销售成员慑于自己的权威。在销售团队刚刚成立之时，销售人员往往会以对团队的贡献为荣，因此，销售经理要让大家多了解自己与目标相关的任务，同时，和销售团队的成员一起分享自己的信心，传达众志成城的信念。

(4) 做事不能操之过急，避免过早就下定论。这样不仅不能获得大家的信任，反而有损作为销售经理的威信。销售经理在控制团队起步的过程中，要在顺其自然发展的前提下达到平衡，要有所为有所不为，因为这时终究是在“观望”阶段。

(二) 飞速发展时期

此阶段销售团队成员之间通过进一步沟通、熟悉，相互关系有了