

财富
攻略

谨以本书献给奋战在各行业一线的所有业务员!

时间控

业务高手的11个时间管理秘密

11 SECRETS OF TIME MANAGEMENT FOR SALESPeOPLE



[美] 戴夫·卡尔 (Dave Kahle) 著 张燕 译



—— 国际销售培训大师教你最卓有成效的销售之道 ——
世界500强企业员工内训课程，成功改变千万业务员的命运



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

014037296

F713.3-49
24

时间控

业务高手的11个时间管理秘密

11 SECRETS OF TIME MANAGEMENT FOR SALESPEOPLE



[美]戴夫·卡尔 (Dave Kahle)◎著 张燕◎译



北航

C1725541



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

F713.3-49
24

著作权合同登记号 图字：01-2013-9086

图书在版编目(CIP)数据

时间控：业务高手的11个时间管理秘密 / [美] 卡尔 (Kahle, D.) 著；
张燕译. — 北京：北京大学出版社，2014.3
ISBN 978-7-301-23683-3

I. ①时… II. ①卡… ②张… III. ①销售—通俗读物 IV. ①F713.3-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第003464号

Copyright © 2013 by Dave Kahle

11 Secrets of Time Management for Salespeople

ISBN 978-1-60163-262-3(pbk.)—ISBN 978-1-60163-531-0(ebook)

本书中文简体翻译版由 THE CEREER PRESS INC 授权给华世万象文化发展(北京)有限公司、北京大学出版社在中国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区和中国台湾地区)出版发行。

书 名：时间控：业务高手的11个时间管理秘密

著作责任者：[美] 戴夫·卡尔 著 张燕 译

责任编辑：樊晓哲

标准书号：ISBN 978-7-301-23683-3/F·3812

出版发行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区成府路205号 100871

网 址：<http://www.pup.com> 新浪官方微博：@北京大学出版社

电子信箱：zpup@pup.cn

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 62764976 出版部 62754962

印 刷 者：世纪千禧印刷(北京)有限公司

经 销 者：新华书店

787毫米×1098毫米 16开本 16印张 150千字

2014年3月第1版 2014年3月第1次印刷

定 价：42.00元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024 电子信箱：fd@pup.pku.edu.cn

目 录

Contents

序言 每天都是一场战争 / 001

第1章 稳固三大基石 / 011

提供无限能量的心态 / 015

培养“多多益善”的心态 / 019

时间管理的基本策略 / 021

让你的价值观具体化 / 022

为什么这么麻烦 / 027

第2章 拟定行动计划 / 035

计划周期 / 039

年度计划会议 / 040

季度计划会议 / 049

月度计划会议 / 050

每周计划会议 / 050

每日计划会议 / 051

拜访前的准备工作 / 051

拜访后的深思 / 053

第 3 章 学会正确思考 / 057

分析 / 061

排序 / 065

规划 / 071

想象 / 078

深思 / 080

第 4 章 排列优先顺序 / 087

锁定少数高潜力客户的好处 / 092

高潜力的定义 / 093

判断潜力 / 095

进入更深的层次 / 098

计算合作可能性 / 099

评估合作可能性 / 101

将两种评分方式结合 / 105

评分 QPC / 106

对客户进行 ABC 分类 / 109

成长型和维持型的客户 / 110

第5章 合理把握节奏 / 117

时常更新优先顺序 / 120

与金钱保持亲密 / 121

准备好利用意料之外的时间 / 123

不要总是立即反应 / 126

审视每个机会并排序 / 127

学会说“不” / 128

第6章 改掉不良习惯 / 133

业务员的坏习惯 / 136

如何改掉日常的坏习惯 / 144

防止潜在的坏习惯形成 / 146

第7章 建立高效系统 / 151

管理信息 / 156

系统思考 / 171

第8章 优化业务流程 / 175

使用业务流程模型的好处 / 178

“卡尔方式” / 178

使业务流程成为时间管理的工具 / 188

第 9 章 经营良好人脉 / 197

哪些任务可以授权 / 201

可以向谁求助 / 204

第 10 章 保持平衡状态 / 211

业务员的人生之帆 / 215

业务员的人生龙骨 / 221

在平衡中生活 / 231

第 11 章 活得更有深度 / 235

附录：相关实用表格 / 247

» 序 言

每天都是一场战争

有这样一则电视广告，里面的情景至今让我记忆犹新：

一个业务员开着车行驶在高速公路上，他的肩膀上夹着一部手机，手里拿着一杯咖啡，车内的仪表板上还有一台摇摇欲坠的笔记本电脑。这时，广告里出现一句旁白：“你知道，这就是他工作时的样子。”

这个广告实在是太震撼了，因为它拍得非常真实。对于为生活、为理想而打拼的业务员来说，生命就是一场战争。每天他们都有一大堆的工作要做，而且公司对他们的期望和要求越来越高，业务上的竞争压力也越来越大。

这似乎是每个业务员都会遇到的问题，而在最近这些年，销售工作的方方面面所面临的压力也与日俱增。客户变得更刁钻精明，要求也更苛刻了，而且像个隐形人一样经常与我们擦肩而过。通信技术也加大了销售工作的难度，业

业务员必须经常跟客户以电话或者短信联络。以前，他们可以不用预约就直接登门拜访客户，可是如今，预约成了必要的日常工作安排，难怪业务员整天都有打不完的电话。每个电话、每条短信或者每封邮件无疑代表着又多了一项任务，他们不得不在已经安排得满满的日程表中挤出一点时间来当作一笔小小的“投资”。

业务员所提供的产品和服务无论是数量还是复杂程度，较之以往都扩大了许多。因为当公司努力地满足客户们不断变化的需求时，卖出去的产品种类其实也是相应地不断增加。例如，我不久前刚跟一位业务经理通过电话，聊天中，他向我描述了这样一个典型的案例：

他的公司是搞软件开发的，以前只有一种基础产品，不过最近收购了一家竞争对手，而合并后的销售部门一下子有 11 种产品要卖。每次公司开发出一种新产品或新服务时，他们就要组织学习产品知识，搜集相关资料，筹备产品介绍及发布事宜。这些事都很耗费时间，而且得由业务员从自己的日程中抽出时间来做。在这种情形下，有 10 种产品要卖的业务员，就会比只卖 5 种产品的业务员要花更多的时间用于销售前期的准备工作上。

不仅客户的需求和日益增多的产品或服务让业务员面临更大的压力，而且他们所在的公司也不断地给他们布置额外的任务，提出比以往更高的要求，比如搜集客户更多的信息、提交更详尽的工作报告、使用更复杂的电脑程序，并且参加更多的会议，等等。

“业务员是团队的一部分”，也渐渐成为大家的共识。然而，与团队里的其他成员进行沟通，又给业务员原本很长的任务清单增加了更多项目，当然每一个新的任务又都需要花费额外的时间。

难怪许多业务员通常都觉得整个世界的重量都压在了他们身上。工作一件接着一件，让他们忙个不停。超时工作让他们感受到更多的压力，不但严重影响了他们的人际关系，比如忽略了爱人、孩子，疏远了亲戚、朋友，而且在事情太多但时间又不够的情况下，个人生产力也会大打折扣。

与此同时，传统的时间管理原则几乎不适用于业务员。几年前，我待过的那家公司召开了一个年度销售会议，会议中我亲眼看到某时间管理大师主持了一场为期两天的研讨会。只见担任大学教授的他介绍了一条又一条的时间管理原则——如果你整天坐在办公室里上班的话，这些时间管理原则就十分有用；但如果你是一个业务员，它们就未必管用了。结果，台下的业务员随着研讨会的进行而变得越来越沮丧，最后终于有一位同事忍不住站起来说道：“老师，您完全不明白，我们并没有受到阻碍，反而是我们在阻碍自己。”

很显然，由这些大师所提出的绝大多数的时间管理原则和战术，都无法帮助业务员从容应对销售工作中所出现的特殊挑战。

相信你对我上面所说的话已经产生了一些共鸣。因此，在你准备进一步阅读下文之前，不妨先仔细回想一下，你是否感受到这些压力的沉重？同时，回答以下问题：

1. 近几年你所销售的产品或服务在数量上是否增加了？
2. 这些产品或服务是否变得越来越复杂？
3. 你的客户是否比3年前更难见到？
4. 语音信箱是否会让你得心应手？
5. 客户是否希望你见面前先预约，而不要突然造访？
6. 见到客户时，他们是否给你更多时间上的压力？
7. 和几年前相比，公司现在是否要求你搜集更多的信息？

8. 和过去相比，你是否被领导期望完成更多的报表，并亲自或在网上参加更多的会议？
9. 你是否被领导期望在团队内与其他人更密切地共事，甚至成为团队的一员？
10. 你是否发现自己比几年前工作得更久、更卖力？
11. 你的人际关系是否因压力和工作时间而受到严重影响？
12. 你是否担心自己的工作绩效？

这些问题中只要有任何一题的回答是“yes”，都使你有足够的理由去集中精力提高自己时间管理的技巧。如果有 3 题以上回答“yes”，说明你目前的处境实在是糟糕透了！当然，如果你想改变现状，那就赶快放下手边的所有事情，阅读本书接下来的内容吧。

管理时间的好处

想象一下，你挥舞着一支魔杖，让自己瞬间变成了一位时间管理专家。好了，现在你已完全掌控了自己的时间，你做着能够带来最大成效的事情，进行明智地授权，并且冷静地获取优秀的成果……这些对你来说意味着什么？

你的个人生活现在变得怎么样？你是不是已经有更多的时间从事自己喜欢的事？而且你发现自己跟爱人、孩子以及朋友见面的次数变多了，你再也不会因为满脑子想着工作的事情而感到心绪不宁。总之，你找回了自己想要的生活。

不仅如此，你的身体也会变得更健康，睡眠质量会更好，血压会降低，同

时不再像过去那么焦虑了。自然，你的生命质量也将得到提高。

可是，事业前途怎么办？哪些东西会影响你的生产力？

作为一个资深的销售培训师，我在这儿很坦诚地告诉大家，改善自己的时间管理要比工作中其他任何单一层面的改善，更能快速地带给你积极的效果。这是因为有效的时间管理能够让你释放自己。没错，就是这样！有效的时间管理能够帮助你从每天数不清的琐事纠缠中彻底解放出来，摆脱过去必做之事的桎梏，而将更多的时间用于做自己所擅长的事情，享受它们所带来的喜悦以及最佳的成果。

许多年前，我被一本书深深地吸引住了，书名叫《放飞你的优势》(Soar with Your Strengths)，由唐纳德·克利夫顿(Donald Clifton)和保拉·尼尔森(Paula Nelson)合著。这本书明确地指出，如果你能够释放自己的长处，而不是把精力放在克服缺点上，你就可以始终让自己变得更有成效。对于在很大程度上有能力决定如何安排自己一天时间的业务员来说，这句话显得尤为正确。

有效的时间管理可以省掉一些让你体力消耗、精神衰竭、心灵疲惫的事情，而且能够让你发挥自己的优势，摆脱令人不悦的琐事的负累，获得身心的自由。而这将会带给你更多的激情和更好的工作业绩。

这一切能带来什么好处呢？它不但增加了你的工作绩效，而且为你的工作和人生带来更多的喜悦和成就。

业务员遇到的障碍

如果有效的时间管理是一个如此强有力的工具，那为什么所有的业务员不

自然而然地把精力放在它上面呢？我们还有什么理由那么纠结于它而不积极做出改变呢？

首先，真正好的业务员都是有效的时间管理者，这一点十分重要。几年前，全国销售训练主管协会（National Society of Sales Training Executives）做过一项重要的研究，他们针对各个行业和产品，试图找出明星业务员所具备的人格特质。结果，他们发现全美国那些最优秀的业务员都具有某些共同的人格特质，比如“他们都深深着迷于时间管理”。当时还是 20 世纪 90 年代，业务员并没有像现在这样每天都有繁重的任务量，所以想象一下，要是换成今天，有效的时间管理会产生多大的影响力啊！

因此，为什么这个议题如此重要？业务员为什么不是天生的时间管理者？

业务员工作的特点就是无可预料，并且随时可能发生变化。不像一般上班族那样，每天到了办公室后只要有有条不紊地把领导交付的活儿一件件搞定就行。业务员要东奔西跑，今天你可能在城东办事，明天说不定就跑到城西去。你可能上午在嘈杂的厂房里跟生产主管谈事情，下午就说不定西装革履地与一些公司老总见面。你可能已经安排好了 5 个约会，可是第一个人打电话来说他病了，第二个人表示自己太忙，没空见你。你的最周密的计划也可能因客户的一个紧急电话而破灭了。因此，对业务员来说，每一天都是一次冒险，随时都会出现难以意料的情况，而且要与几十个一意孤行的客户进行沟通。

大多数的业务员发现这种无法预知、千变万化的情况会让他们感觉到心潮澎湃，可是对时间管理却提出了一些特别的挑战，这是一个大问题。

除此之外，还有一个问题，那就是业务员几乎要比其他任何人，更应该懂得对如何花时间这个问题负责任。经理们通常都是在办公室里工作，即使老板不在而员工们都在公司，经理们也都知道自己一整天下来该做些什么。如果经理们瞎混了半天，别人肯定会知道此事。绝大多数的工作都是如此。例如，服

务人员只要填写详细的工作清单，就知道他们自己的时间是怎么花的以及花在哪儿。内部业务员、客服人员、采购代理商、仓管人员和生产线的人员等，也都可以解释他们自己时间的使用情况，而且从某种程度上来说，有其他人在指导他们如何利用自己的时间。

可是对大多数业务员来说，就并非这么回事了。你可能每周都会拿出一个下午的时间给自己放假，而且在别人找你之前保证有一段空闲时间。在大部分的情况下，你可以决定去哪儿，去见谁，什么时候去做。你可以决定每周花半天的时间回办公室，到晚上才做书面工作，或者每两周才拜访次重要客户，等等。

这种独立性是大多数业务员高度珍惜的工作性质之一，对许多人来说，这是一个很强的吸引力。然而，它也让业务员倍感责任重大。如果你独立工作，能够自主选择如何花费自己的时间，那就必须在时间管理上比其他岗位上的人更守纪律、更专心。

还有一个只有业务员才可能碰到的障碍物，那就是他们自己。典型的业务员都具有立即采取行动的人格倾向。他们喜欢积极、活跃，喜欢外出，像个忙碌的蜜蜂一样东奔西跑，闲不下来，几件事情同时进行。做完一件事后又马不停蹄地去处理另外一件事，这让他们感觉激情四射。他们在行动之中不断得到成长。

不是每个人都拥有这样的人格特质，但业务员一般都具备了这种个性。这意味着业务员更愿意开车赶往目的地，而不是坐在办公室里思考。其实这种立即付诸行动的倾向也是一种障碍，它让我们来不及去做一些必要的思考，比如为什么要那样做，或者朝什么方向去做。当然，这也表示我们必须制定具体的纪律和规则，克制自己的冲动，确保自己以最有成效的方法行事。

业务员所面对的最后障碍就是客户了。我经常说，如果不是因为客户的话，销售将会是一项很了不起的工作。问题是业务员需要对他们的客户做出

灵敏的反应。也许你在这一天早就安排好了最棒的计划，但只要客户打来电话说遇上了麻烦，你就得停下手边所有的事情，赶紧把对方的问题解决好。而且，客户是难以预料的，他们会在你完全意想不到的情况下做出决策，会花上比你预期还长的时间才能下定决心，会要求你答复一些你从没想过的问题，还有，在你要去处理其他事情时，他们又希望你可以为其所用。总之，不管你多么主动积极，或事先做了多么完善的计划，客户的要求始终是难以捉摸的未知数。

让我们来做个小结。为什么时间管理对业务员来说是一个挑战？那是因为：

● 业务员的一天具有独特性、常变性的特点。

● 业务员通常都有立即付诸行动的人格倾向。

● 无法预测的客户要求。

介绍 11 个秘密

我回想起了自己第一次了解时间管理对业务员的重要性的那个时刻。当时，我刚刚从事第一份专业的销售工作，并且在如何成为一名优秀的业务员方面有了许多发现。当我正开着车在密歇根州大急流域（Grand Rapids）和兰辛市（Lansing）之间的 96 号州际公路上往东行驶时，我突然灵感闪现，想到了下面这段话：

● 远离客户时你如何思考工作，跟面对客户时你的所言所行一样，对你的

成功都同等重要。

在没有见到客户时你所做的所有决策，对你的成功都有至关重要的影响。你今天到底应该去这儿还是去那儿？你应该在办公室做这件事还是带回家？你应该打电话给这位客户还是那位客户？你应该提出这个问题还是另一个不同的问题？你应该展示这个产品还是那个产品？这位客户值得你再拨通电话，还是你应该重新去开发新的客户？

这些决定以及许多其他性质相似的问题，决定着作为一名业务员能否获得成功。当然，在和客户交谈时，你的所言所行固然重要，可是你独立做出的决定也同样重要。

我认识的一个业务员说过这样一句话：“销售就是一场思考者的游戏。”多么正确啊！最好的业务员都知道如何思考自己的工作，而这些想法的数量与质量也是有差异的。好的时间管理有 90% 是由对自己工作的想法而构成的，而这些也都是你独立做出的决策。

我在职业生涯中花了许多时间和精力去劝导人们思考。我的第一本著作，也就是为经销商业务员所写的《如何精通经销商销售》(How to Excel at Distributor Sales)，即围绕如何思考自己的工作这一主题所编写而成，另外在我第二本书《六顶帽子的业务员》(The Six-Hat Salesperson)的封面上有一句评论：“本书会给你一套独特的体系，以检视自己所面对的一切压力和挑战，并向你介绍该如何运用‘决定性的思考技巧’(critical thinking skills)，来最大限度地利用每一种状况。”同样，这本书列举了优秀的业务员在时间管理上的 11 个秘密，其核心也是为了指导你如何以有效的方式思考自己的工作，以便最有效地利用时间。

这些秘密的产生，来源于我个人 30 多年的销售工作经验。通过我所主持

的研讨会，以及与我所训练和帮助成长的数千名业务员的互动，这些秘密得以进一步强化和完善。因此，它们在这些年逐渐成形，并且在全世界业务员的生活接受检验。

根据我多年的观察以及与数万名业务员共事的经验，我相信这些管理秘密具有转化你工作成果的力量，可以让你以较少的争议而销售得更多，并且重新获得成就感、欢乐和个人生活上的休闲时间。

除了这 11 个管理秘密外，你也会发现本书中有许多时间管理的“小贴士”。这些都是我在研究时间管理过程中所得到的具体小窍门，其中绝大多数都来自于业务员——有的是在我主持的研讨会上与大家分享的，也有些是业务员寄到我的每周电子时事通讯上。这些都是提供给你的额外礼物，也是提出它们的所有业务员所呈献给各位的。

现在就请大家好好“享用”吧！