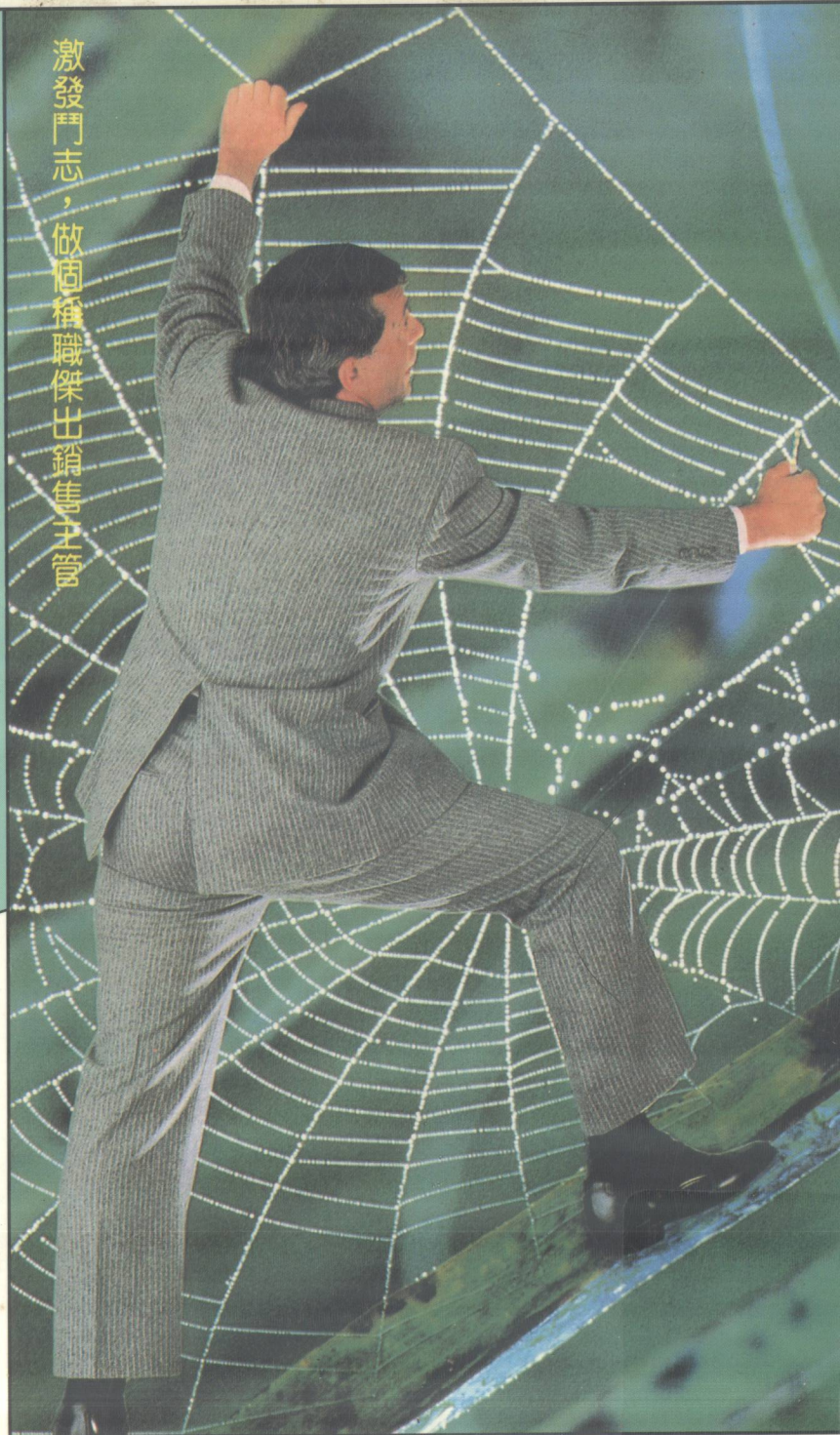


三分鐘推銷管理

激發鬥志，做個稱職傑出銷售主管



劉名揚 ● 編譯

版權所有



不准翻印

售價150元

(如有破損或缺頁請寄回調換)

三分鐘推銷管理

編譯者：劉名揚

發行人：蔡森明

出版者：大展出版社有限公司

台北市北投區致遠一路二段十二巷一號

電話：(〇二) 八二三六〇三一

八二三六〇三三

傳真：(〇二) 八二七二〇六九

郵政劃撥：〇一六六九五五

登記證：局版臺業字第二一七一號

承印者：國順圖書印刷公司

板橋市中正路二一六巷二弄十三號

法律顧問：劉鈞男律師

一九九三年(民82年)一月初版一刷

▲經銷處：全省各大書局

ISBN 957-557-326-9

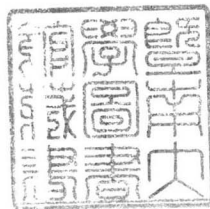
F 201117

經營管理 (85)

三分鐘推銷管理

激發鬥志，做個稱職傑出銷售主管

劉名揚・編譯



大展出版社 印行

序 言

銷售管理者是最具挑戰性的工作。

依照管理自己的部門，迅速提昇銷售額為目標，無論是多大的目標，也能順利達成，這的確是男性中的男性所從事的工作（最近，也有女性加入此行列）。

但是，即使是相當優異傑出的銷售管理者，卻無法使每一營業員能夠充分掌握、發揮自己潛力的管理者卻非常多。這是因為每天缺少彼此思想溝通交流和未致力於培植人才，光只是以口頭上「加油！」「再努力些！」給予激勵而已，因此造成缺乏信任。

此外，雖知若勤訪可提昇業績的道理，但是卻不教營業員在遭受一次或兩次拒絕之後，要如何持續耐性地繼續訪問下去，使能以「顧客第一」為原則的交易締結的說話方法和技巧。因此，即使營業員拿出勇氣準備開始勤訪，也無法和成績相結合，過了不久便會就此放棄勤訪了。

若造成這種「挫折感」產生，那麼，以後無論賦予什麼動機也會變成「若是不滿我的業績，那你自已來做吧！」那麼部門的業績自然每況愈下了。

因此，所謂「有實力的銷售管理者」可說是「培植部屬，並使其能充分發揮力量。進行營業活動的程序管理並能迅速提高銷售額的人」，而且，欲達到現在銷售額三倍的目標，必須如下進行：

《部門的程序管理二倍×每一個人能力的充分發揮一・五倍》

這本書是透過每年、每月、每週、每日，要如何進行部門的程序管理的具體方法，從第一章到第三章並詳細的舉出實例給予說明。此外，在每天的活動中，當各營業員想到「真是孤單寂寞啊！」的時候，要以三分法「聽他說、讚揚鼓勵他、培育他」。使每個營業員能夠充分發揮出自我能力的技巧和說話方法，也在第四章中有詳細說明。若能熟練這些技巧、方法的話，也能立即從明天就開始做起。

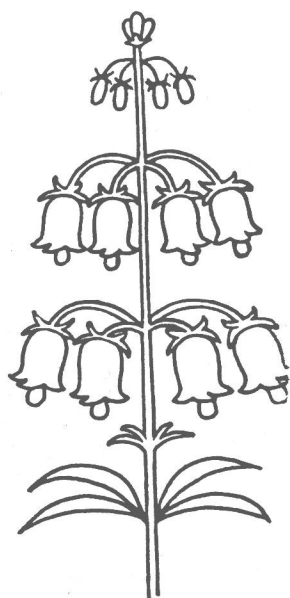
過去，針對以銷售管理者為對象的書非常少，此外，有關銷售管理者能夠在現場立即使用到的技巧、策略的書籍也意外的稀少。這是因為曾經歷過首位營業員卻無法成為成功銷售管理者的人很多，總而言之，也是因為太過偏重理論所引起。

此外，這本書雖是針對第一線的銷售管理者而著作，但在今日物質豐富「全體人員推銷的時代」，本書對於中小企業的經營幹部而言，亦有相當程度的幫助。同

時，對於和銷售管理者一齊提昇業績的優秀營業員而言，亦是非常不錯的部門競賽的參考。

任何事都要像「想那天做，那天就是吉日。」所說的一樣，與其仔細考慮過去和現在自己的立場，不如一想到「這件事值得去實行」，便立即毫不猶豫地實行以提昇業績來的更好。尤其在營業世界中，如同所謂的「打電報勝於打電話」，「氣勢」是非常重要的。

此書的讀者可從這本書裏得到啓示，使鞏固的部門管理和營業員的能力得以充分發揮，並希望能促使迅速達到以往銷售額的三倍業績的熱切期望。



目錄

第一章 使營業員具備可以理解的個人目標

——營業活動必須有目標，憑空想像完全無補於事

1	第一條件——開拓力	14
3	令人討厭的領導者	18
5	平衡與適當時機	22
7	所謂的「筆記備忘魔力」	26
9	展開NO.1的作戰	30
11	衝勁周期之充分運轉	34
13	具備比營業員更多的市場認知	38
15	活用公司內部的觀摩競賽	42
17	禮節周到嗎？	46
19	訂定二、六、二目標	50
2	銷售區域說明會之活用	16
4	傑出領導者之三類型	20
6	能否使營業員賺到三倍的經費呢？	24
8	使營業員自覺到專業的基本	28
10	促進銷售活動與活用	32
12	快樂經營的方法	36
14	活用年度行事曆	40
16	絕不栽培出任一弱者	44
18	培育部屬的三要素	48
20	擬訂具體的目標	52

- 21 細部分化行動計畫 54
- 23 要在前一天就擬好今天的行動目標 58
- 25 把人生目標當作糧食 62
- 22 在眾人面前發表目標 56
- 24 必須使銷售目標能依年、月、週的分
別來達成 60

第二章 使營業員養成果斷勤訪客戶的習慣

誰都知道要腳踏實地，但是，要如何進行訪問，才能持續下去呢？往往不知道其具體策略。

- 1 每日活動基於精神充沛的朝會 66
- 2 使營業員能以忍耐訪問的方式勤訪客
戶 68
- 3 使營業員能強化其早午晚的工作 70
- 4 每天早上的角色分配表演法 72
- 5 市場開拓訓練的方法 74
- 6 更新開拓日的統一 76
- 7 以累計的方式達成新訪問目標 78
- 8 用25天達成每月的銷售額目標 80
- 9 定期諮商面談的實施 82
- 10 要嚴禁忌諱的詞句嗎？ 84
- 11 制訂營業活動時間的四要件 86
- 12 諮詢、推銷的培養 88
- 13 迅速運用「活錢」 90
- 14 訪問時的經驗見聞 92

15	至少進行三次以上的訪問	94
17	徹底戰勝同業	98
19	每次都要注意不好的行爲	102
21	充分運用對手	106
23	日報的活用	110
25	四週徹底的目標管理	114
16	不養「敗犬」	96
18	定期性的同行指導	100
20	商品知識和比較表的活用	104
22	活用報表	108
24	徹底執行過程管理	112

1	徹底分析目標和業績的差異	118
3	個別擬定共同對策	122
5	長期、短期的行動統制	126
7	改善會議的秘訣	130
9	優良工作的改善方法	134
11	不要讓部屬看見弱點	138
2	查明懊悔的原因	120
4	根據一覽表作檢討與改善	124
6	業績和預估客戶的平衡	128
8	定期性的成功與失敗發表會	132
10	製造良好人際關係	136
12	每天的反省與改善	140

第三章 爲達成下次的目標，要給予公平的評價

要使營業員達成目標是非常困難的一件事，但是，公平給予評價，使每個人能充分發揮自我能力，是需要花費更多心血來努力。

13	嚴禁偏袒	142	14	不可放任未達成目標者	144
15	「沒辦法」是禁句	146	16	成為育才的名人	148
17	培養接棒人	150	18	使優秀者迅速地榮升	152
19	後續追蹤的徹底實行	154	20	賒帳管理的徹底實行	156
21	用兩年時間解決所有庫存	158	22	能夠每天活用「客戶情報卡片」	160
23	能持續高業績的方法	162	24	事先使營業員接納評價項目	164

第四章 能激發鬥志的三分鐘經營法

管理推銷員沒有特效藥。但是，依照每天的三分鐘經營法，可使其產生鬥志，並達到培育人才之目的。

1	仔細看營業員的眼神、表情，聽營業員作簡報	168	2	以對方的心情來當聽眾	170
3	聽取營業員簡報以掌握一天所有情況	172	4	控制感情並接受意見	174
5	避免評價或斷定並聽其意見	176	6	以公平態度聽取每一營業員的報告	178
7	由管理者進行稱讚	180	8	具體地稱讚	182

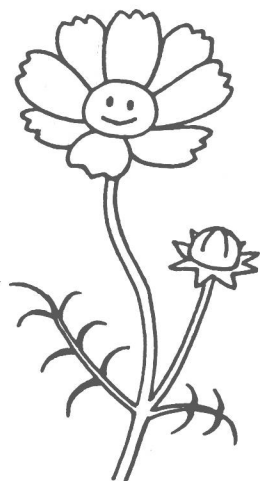
後記

9	配合對方給予讚美	184
11	配合時機給予讚美	188
13	配合個人的能力給予指導	192
15	配合個人的需求給予指導	196
17	配合價值觀給予指導	200
19	打聽出一天結束時的成果的用語	204
21	營業員一天的成果欠佳時，所使用的用語	208
23	使營業員本人能感到滿意的讚美語	212
25	怎樣做才適當呢？先讓營業員說出自 己的看法再給予指導的說詞	216
27	查明對於無法順利進行時的處理所給 予的指導的說詞	220
22	具體的當場讚美語	210
24	激勵營業員今後也要努力的讚美語	214
26	試者打聽營業員想法的根據與理由， 再給予指導的說詞	218
10	以能激勵對方鬥志來讚美	186
12	配合場合來稱讚	190
14	配合個人的性格給予指導	194
16	配合職業意識來給予指導	198
18	配合個人的長期與短期目標給予指導	202
20	營業員一天的成果優異時，所使用的 用語	206

第一章

使營業員具備可以理解的個人目標

營業活動必須有目標，
憑空想像完全無補於事。



一一 第一條件——開拓力

企業之目的就是使投資能得到最大利潤。爲達此目的，必須制定出每年的銷售目標並賦進行。同時，爲達到此目標，應以第一線的管理銷售主管爲中心來帶動部門，並擴展提昇銷售額。

此外，對於每年增多的人事費用與推銷費用的成長率而言，若無法保持適度利率與增大銷售額的話，都將導致過大投資。

欲促使銷售提昇，第一條件爲開拓力。無論是作訪問推銷或基層營業，若是過分依賴原先固定的顧客，是無法使銷售額持續增長的。因此，確定每個人從新開拓的目標，按月累積來完成目標是非常重要的。

一般而言，制定每個人每年、每月的銷售目標時，大都再加上上一年所預期的基準業績。但是若採行此制度，容易造成營業員「根本銷不出去！」「商品不好」「目標不公平」等的不滿。此外，若是無法使營業員明白確定新開拓的目標，光是在進展推銷順利的地方訪問打轉的話，必會使開拓意願減低，造成大多數營業員目標未達成的結果。

若演變成此狀況，已無法掌握了。蹣跚泡咖啡屋，在橋下停車睡午覺，與熟客戶閒話家常打發時間的營業員增多，整個部門的氣氛也會如同跌下坡道般的低落。

然而，爲使各營業員能具備「能夠理解」目標，就必須加入市場的開拓力。必須因人而異，與各營業員充分溝通商議競爭狀況、市場特性、推銷商品與價格等之外，並致力導引「我若能充分發揮能力的話，就可達成預定之目標。」的觀念。

造就開拓型目標的進行方式

1. 算出每個人可開拓之餘力

依個人、銷售領域、商品之不同，預測出今後在訪問推銷上或需求、代替、來源問題上，從新開拓或加深擴展，可達到何種程度。可參考過去三、五年間之普及率。

2. 決定每個人每年、每月之開拓目標（金額、數目）

若能預測可開拓之所有力量，每年至少能開拓多少呢？以公司方針爲中心，制定每一營業員的開拓目標（金額、數目）。進一步以季節性、銷售策略爲參考，制定每個人每月的開拓目標（金額、數目）。

3. 加算上一年同時期業務成績於開拓目標中

制定每個人每年的開拓目標（金額、數目）之後，並加算去年同時期之業績。同時，欲促使每人每年總金額的總合計能與整個部門的年度目標一致，可斟酌個人能力並給予調整。