

管理精英打造狼性销售团队的

必备读本

央企高级销售精英

十几年的实战经验总结

打造职业经理人的**首选图书**

**WOLF
TEAM**

**销售经理带出优质团队
必须注意的13个细节**

关 古◎著

**狼
团
队**

WOLF
TEAM

销售经理带出优质团队
必须注意的13个细节

关古◎著

狼
团
队

新出图证(鄂)字10号

图书在版编目(CIP)数据

狼团队——销售经理带出优质团队必须注意的13个细节 / 关谷著. — 武汉: 华中师范大学出版社, 2011.10

ISBN 978-7-5622-5136-1

I. ①狼… II. ①关… III. ①企业管理: 销售管理
IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 122801 号

狼团队——销售经理带出优质团队必须注意的13个细节

关谷 著

总策划: 段仁国

责任编辑: 胡维 孙亚兰

责任校对: 郑光 李玲

编辑室: 对外合作部

电话: 027-67867370

出版发行:  华中师范大学出版社

选题策划: 北京快乐共享文化发展有限公司

电话: 010-63703893

社址: 湖北省武汉市珞喻路152号

邮编: 430079

电话: 027-67863040 (发行)

传真: 027-67863291

网址: <http://www.ccnpublish.com>

电子信箱: hscbs@public.wh.hb.cn

经销: 全国新华书店

印刷: 北京画中画印刷有限公司

字数: 201千字

开本: 710mm × 1000mm 1/16

印张: 15.5

版次: 2011年10月第1版

印次: 2011年10月第1次印刷

定价: 28.00元

欢迎上网查询、购书

敬告读者: 欢迎举报盗版, 请拨打举报电话027-67861321

目 录



狼性团队是治理出来的/1

销售经理决定团队成败/5 销售经理应具备的素质/10

细节一：心态决定一切/17

销售经理的正确心态/18 要时常换位思考/24

如何培养下属的积极心态/31

细节二：销售人员是第一位的/39

带头人，也是后勤部长/40 如何把销售人员放在首位/43

细节三：善于调动下属的情绪/53

停止抱怨/54 调动下属的情绪/59

员工情绪低落/66 如何提高员工的工作激情/73

狼
团
队

销售经理带出优质团队必须注意的



个
细
节

细节四：工作中要公正公平/79

力求做到公正公平/80 工作中体现公正/82

平等竞争的氛围/87

细节五：恰到好处赞赏/91

表扬的力量/92 表扬的学问/97 赞赏和潜能/102

细节六：批评要讲方法/107

下属犯错了/108 批评可以是一种激励/113

容易被接受的批评/119

细节七：敢于担当/125

敢于承担责任/126 决策失误/134 认错/140

细节八：诚信是最昂贵的成本/147

诚信的价值/148 让你下属绝对信任你/155

细节九：合理授权/163

每个人都想拥有权力/164 实施授权/167

细节十：做好骨干下属的工作/175

如何留住骨干下属/176

运用情感经营/182

驾驭和激励骨干下属/188

细节十一：帮助下属实现家庭与工作的平衡/197

工作和家庭平衡的意义/198

如何避免下属的家庭负面影响/202

建立“工作—生活”计划/206

细节十二：做好公司与销售人员间的协调工作/215

销售经理的上下协调艺术/216

加强执行力度/219

左右逢源带来高业绩/224

细节十三：协同作战/233

销售危机的化解之道/234

团队向心力/236

高效团队/239

狼性团队是治理出来的



狼过着群居生活，一般七匹为一群，每一匹都要为群体的繁荣与发展承担一份责任。狼与狼之间的默契配合是狼成功的决定性因素。不管做任何事情，它们总能依靠团体的力量去完成。

敏锐的观察力、专一的目标、默契的配合、好奇心、注意细节以及锲而不舍的耐心使狼总能获得成功。狼的态度很单纯，那就是对成功坚定不移的向往。在狼的生命中，没有什么可以替代锲而不舍的精神，正是因为如此才使得狼得以顺利地生存下来。

狼群的凝聚力、团队精神和训练成为决定它们生死存亡的决定性因素。因而狼群很少真正受到其它动物的威胁。狼驾驭变化的能力使它们成为地球上生命力最顽强的动物之一。

合作：

狼过着群居生活，一般七匹为一群，每一匹都要为群体的繁荣与发展承担一份责任。

团结：

狼与狼之间的默契配合成为狼成功的决定性因素。不管做任何事情，它们总能依靠团体的力量去完成。

狼团队

销售经理带出优质团队必须注意的



个细节

 耐力：

敏锐的观察力、专一的目标、默契的配合、好奇心、注意细节以及锲而不舍的耐心使狼总能获得成功。

 执著：

狼的态度很简单，那就是对成功坚定不移地向往。

 拼搏：

在狼的生命中，没有什么可以替代锲而不舍的精神，正因为这种精神才使得狼得以千辛万苦地生存下来，狼驾驭变化的能力使它们成为地球上生命力最顽强的动物之一。

 和谐共生：

为了生存，狼一直保持与自然环境和谐共生的关系，不参与无谓的纷争与冲突。对内倡导团结互助，对外强调协同合作、和谐共生。

现在的市场竞争环境不是哪个人单枪匹马能够驾驭得了的，很多管理经验和成功范例告诉我们，一个高效的团队是取得市场竞争胜利的重要保证。一个团队战斗力的强弱在很大程度上取决于这个团队中“头儿”的素质、“头儿”的管理。如狼群般战无不胜，使命必达！

在狼性团队的建设与管理中，我们每天都在寻找解决问题的答案，如果你是一个销售团队中的“头儿”，你是否曾经或者正有如下的疑问？

 **问题1：**为什么无论怎么对销售人员做思想工作，他们总是士气低落？

出现这样的情况通常是因为他们对未来缺乏足够的信心和长远的发展目标，所以没有学习的欲望和对销售市场的把握能力。在一个团队中，士气是组织的灵魂和精神指引，销售人员的不断抱怨，会严重威胁销售团队后续工作的开展与整体团队能力的实现，而他们所产生的准备跳槽的心理预期，则会为销售团队的发展带来致命的严重后果。工作需要人们投入自己的身心来完成，而销售也要有好的心情，工作才会有好成绩，所以销售经理必须采取有效的激励措施来最大限度地调动销售人员的工作积极性。也就是说，销售经理在这个问题的解决上应该侧重增强下属信心和关注下属对长远发展目标的期望。



问题2：销售团队为什么纪律松散、工作效率低下，组织内部缺乏深刻的凝聚力？

制度管理是销售经理成功的有效助手，任何一个管理者都必须把自己的管理思想和手段制度化，才能真正把自己从繁文缛节中解放出来，致力于团队的整体发展。由于制度缺乏带来的员工惰性严重、工作失误、信息传递不通畅等，都需要销售经理进行必要的自我检讨，把成功的基础建立在制度保障之上。这一问题的关键点就是建立一个符合你自己团队实际的规章制度，这样才有利于你的长远发展。



问题3：执行的实现及其效果会对预期目标的完成程度带来深刻的影响。但我们经常会发现，销售人员常常对主管下达的命令执行欠佳，这是什么原因呢？是双方的工作理念不同还是彼此缺乏有效和必要的沟通？

我们说企业的行动战略最后的落脚点是看能否真正地执行，面对问题中的现象，作为销售经理必须学会低下头来甘当小学生。为什么这么

说呢?一般来说,最贴近市场、了解客户实际情况的是销售人员,一切策略的执行者也是他们。

销售经理布置任务,自然是从全局考量的结果,但是从周密性、可执行性及结合市场实际等方面讲,销售人员永远最有发言权。所以,我们必须从销售人员那里获得必要的信息补充,不断充实行动计划。从另一个角度来看,如果销售人员能参与策略制定,不但会使计划更完备,更可以激发销售人员的成就感和责任心。



问题4:事物是新老更替的,在一个销售团队中,不可避免地会出现各种身份与资历的员工,如何处理这些关系?

这不仅不会阻碍销售计划的实现,而且恰恰相反,这种人事布局非常有利于组织的发展。一般来说,新招员工经验浅,却冲劲十足点子多,而老员工虽经验丰富却往往循规蹈矩,主动性不强。

对新老员工的差异及其特色心理分析,销售经理必须有深刻而准确的理解和把握,并采取有效的措施提升组织的凝聚力,发挥各自的独特作用。



问题5:惰性的存在不可避免,在销售团队中,我们对这一问题也必须形成正确的认识。一些销售人员似乎总是毫无主动性和责任心可言,他们总是借机会偷懒。而作为组织管理者对此不能事无巨细地加以核查,那么该如何应对呢?

事实上,销售经理事无巨细地插手和步步紧跟地检查,不给销售人员留一点儿自主的空间,逐渐就会养成销售人员的依赖心理,这对打造一支团结高效的销售团队来说,无疑是有害无利的。所以问题的关键不是销售经理如何不断地检查,而是应该形成必要的监督管理和激励机制,使销售人员积极主动地投入到工作中去。



问题6：你是否经常面对这样的问题：自己的下属非常积极主动地工作，从勤奋这一角度来看，他们无可挑剔，但是从现实的工作效果来看却不尽人意，问题出在哪里呢？

销售经理必须学会运用目标管理的原则，不能单纯地追求销售人员的工作态度，当然这是非常重要的一个方面。然而我们更重要的任务却是协助他们出色地完成工作目标，变成预期销售业绩。假如失去了这一根本的原则性认识，我们将会管理的道路上迷失方向。通常来说，业务之所以迷茫是因为能力、经验所限，对策略不能深入理解，对执行方法、步骤等也很难自发产生清晰思路。

管理中的许多问题，让我们充满了疑惑。不可否认，现实问题的解决是需要多种管理手段才能实现的，比如制度、员工配合、激励等，但是作为一个销售团队的领导人与管理者，我们必须明确一点：销售经理是所有管理计划与管理实践的责任人，所以，一切问题的解决都有赖于主管的管理实践，依赖于主管素质的提升。

结合上面的阐述，我们可以领会到作为一个团队，要想高效地向前发展，起决定作用的是我们的主管，主管的素质是关系到团队发展的主要问题，那主管应该具备怎样的素质才可以领导团队呢？



销售经理决定团队成败

市场竞争的激烈程度丝毫不逊色于战场上的冲锋陷阵，在成败这一重大问题上，我们必须把目光专注于竞争双方的领导者身上，他们的素质从根本上决定了较量的最终结果。那么在销售行业中，主管的素质有

哪些特别重要的内容呢？



威信可以整合团队力量

威信会在人的内心深处产生强大的认同感和潜意识的约束力。在一个团队中，销售经理作为领导者必须形成自己的威信，无论是平易近人还是不怒自威，都是必要的。那么销售经理树立自己的威信应该从哪些地方入手呢？



1. 在销售人员中形成良好的最初印象

从心理学的角度来看，第一印象对人的影响最深刻、最牢固。很显然，销售经理假如新官上任，一定要注意塑造好自己的新形象，并注意在下属中建立自己的威望。



2. 学会正确运用手中的权力

任何事物都是一分为二的，权力虽好，但假如不懂得合理正确地使用，会收到适得其反的效果。所以销售经理作为销售团队的领导者必须明确，自己手中的权力是用来为组织服务和实现整体发展目标的。只有这样，我们才会在以后的管理工作中致力于组织的协调和团队的发展，帮助员工成长，解决实际问题 and 困难。也只有如此，销售经理才能迈向成功的顶点。



3. 创造出色的工作成绩

权威不是凭空产生的，它来自领导者的出色管理业绩，所以销售经理要投入巨大的精力为团队的发展作出自己的贡献，在一定时期内提

升组织整体的力量，帮助销售人员不断进步。很显然，那些口头上的管理是不得人心的，必须有可见的业绩支撑，销售经理才能获得大家的认同，才能向销售人员证明你能胜任领导工作，才能得到他们的尊敬和信赖。除此别无他途。



4. 正确对待每一位下属

领导者的威望建立是全体成员认同的结果，而组织中的成员是独立和分散的，所以销售经理要理解、尊重销售人员，关心销售人员的工作、生活和学习情况。这种被重视的感觉会得到他们的感激和肯定，从而在双方之间产生对应的认同关系。



5. 取信于员工

实际上，威望也叫威信，信用是它的应有之义。销售经理要建立自己的威信，必须注意说与做的统一，说到的一定力争做到，做不到的就不要轻易许诺。只有这样才能取信于下属，在团队中树立威信。

领导者威信的树立是一个积累的过程，需要销售经理不断地努力经营。因为只有建立起自己的威信，我们才能在后续的工作中应对更大的挑战和困难，实现预期的目标。而这也是销售经理灵活掌握成功法则的基础。



掌握命令的艺术

管理是一种权力的行使过程，在这一行动阶段，销售经理要把切实可行的行动计划组织销售人员实施好，所以对销售人员的命令必不可少。而销售经理尤其需要注意的是，如何下命令才能使预期目标得到最优化实现，而不是局限于权力本身的行使陷阱里。所以，销售经理作为

领导者必须掌握命令的艺术。



1. 下命令要慎重

言出必行是领导者的准则，而一个管理指令的下达常常涉及众多人员，会产生各种各样的信息反馈，甚至有很多负面的结果，所以销售经理在下命令的时候一定要慎重，所谓三思而后行就是这个道理。我们必须考虑到，这个命令是否合理以及有无必要。对此，作为领导者，下令前要征询意见，谨慎思考，使指令更有可操作性，绝对要避免朝令夕改的情况。

经常会看到，销售经理在工作繁忙的时候，突然有一件事情需要他处理，他认为这个事情不重要，于是就随手安排给他的下属去完成。当这种状况发生时，你可能忽视了这样一个事实，那就是下属对这件事情的具体情形以及利害关系可能并不清楚，他为了完成工作，可能采取鲁莽的行为。而这就是一个并不妥当的命令下达状况。

还有一种情形，销售经理安排下属去执行某项任务，常常会出现这样的结果——员工发现自己执行的是一个没有意义的命令，做的是无用功。这将会使他对销售经理的管理能力产生怀疑，甚至对管理者本人产生反感。这些都会损害管理者在员工心目中的形象，从而降低管理者的影响和威信。



2. 下命令要简洁明了

在下达命令的时候，销售经理要注意对不同的工作人员采取合适的语句，要简洁明了地让下属能够很容易抓住要点。对此，销售经理作为管理者必须让工作人员明白：什么是自己应该做的，这次行动要达到什么样的目标，等等。否则，他们会为了自己具体负责什么事情而糊涂。



3. 建立公正的执行评价体系

正如销售经理下达命令要深思熟虑一样，销售人员也必须明确必要的执行评价体系才能保证命令执行的最佳效果，这种执行评价体系是销售经理在下达命令以前必须明确的。而且，事后的惩戒与奖赏不能带丝毫主观意识。只要主管襟怀坦荡、就事论事地执行奖罚政策，销售人员纵有怨气，日久也会释然。



要有成功者的思维方式

在诸多素质中，成功者的思维方式是非常重要的一个主题，因为我们所有努力的行动最后都要归结为获取成功的目标。那么销售经理如何把握成功者的思维模式呢？首先是要学会用领导的思维方式看问题，这就是说我们要用辩证的观点和大局意识来看待各种问题。可以说，成功管理是最灵活多变的行为方式，所以销售经理必须建立自己的成功模式与思维方式。



把握时间管理

任何管理工作既是预期目标实现的过程，也是为了实现这一目标而在一定时间内进行的管理工作。所以对销售经理来说我们成功的关键就是要在预期时间里实现预期目标。

所以时间管理被提出来，应该而且必须成为销售经理工作的重要内容。为此，我们需要：



1. 合理选择目标

不可否认，每个人的精力都是有限的，为了如期完成预定目标，

销售经理需要指导下属选择策略性工作目标。只有分清主次，又各司其职才能圆满地完成计划。此外，在工作进行时，销售经理还要反省及检讨工作进度，包括检讨先前已做好的规划及策略性选择。假如工序受阻时，可即时找合作的同事或上司，商量解决问题的方法，以避免问题进一步恶化，导致难以收拾的局面。



2. 注重流程控制

事实上，许多团队与办公室都引入了时间管理的概念，从而提高个人及企业效益。时间管理最重要是有清晰的工作计划及目标，懂得定先后次序，如果掌握不到重点，便会本末倒置。在一个组织里，不同工作岗位的人，面对时间管理时都有不同的问题。所以作为一个团队的负责人，销售经理要在时间的基础上掌握流程控制。

事实上，在一个销售团队中，销售经理和其他助手都承担着或多或少的营业目标，他们每月、每天甚至每小时的时间都是非常宝贵的。因此，管理的大忌是掉入琐事缠身的陷阱而忽略了培训、检核、与销售人员进行沟通等重要工作，最后形成恶性循环。



销售经理应具备的素质



头脑冷静、分析到位

销售工作像一场战斗一样，没有固定的模式。销售经理必须综合运用各种有利条件创造出色的销售业绩。

第一，如你被提拔成为一个销售项目的主管，而面临的是让人一筹莫展的复杂、困难局面，应该如何应对呢？一般来说，新官上任三把火，搞一套自己的施政纲领，开个员工大会，整顿纪律、实施新政……但这种强压式的管理效果需要后续工作来稳固。

第二，解决好上述问题后，就要建立起完善的管理制度，特别是在执行过程中，同时对销售人员进行培训，让他们以符合本公司情况的规范模式去操作。

第三，与经销商进行深度沟通，消除彼此间的隔阂，重新建立起全新的客户关系；同时研究当地市场的几个主要竞争对手，找出他们的优劣势，以便下一步有的放矢地开展工作。

第四，对销售队伍进行适当调整，对确实没有信心者或能力低下者予以辞退，同时为销售队伍补充一些新鲜血液。

步骤虽然简单，但执行起来可不容易。凭着多年来的销售经验和自身良好的素质，你完全可以在一定的时间里彻底扭转局面，甚至让市场起死回生、销售队伍稳定、经销商高兴、总部满意。这里我们有一些相关管理案例，希望能给你提供一个有益的借鉴。

俗话说，世事如棋，销售经理作为组织领导者必须具备出色的分析能力和经营智慧。谋定而后动，是对一个管理者的基本要求。事实上，销售经理每天都会面对几方面错综复杂的关系：对总部各相关部门、对直接上司、对手下员工、对经销商、对销售终端、对消费者、对竞争对手、对媒体……在这样的关系旋涡中，处理稍有不慎，都会造成不良后果。

王先生走马上任，并没有急于开展工作，而是先了解情况，比如与几个老员工进行个别交流、自己去终端上走一走，很快掌握了办事处和市场的的第一手资料。毛泽东说过：没有调