

**PICC** 中国人保财险培训教材

ZONGHETUANDUIXIAOSHOUPEIXUN XILIE JIAOCHENG  
综 合 团 队 销 售 培 训 系 列 教 程

# 销售团队 经理培训教程

本书编写组 编著

XIAOSHOUTUANDUI  
JINGLI PEIXUNJIAOCHENG

 首都经济贸易大学出版社

综合团队销售培训系列教程

# 销售团队经理培训教程

本书编写组 编著



482538

广西工学院鹿山学院图书馆



d482538



首都经济贸易大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

销售团队经理培训教程/本书编写组编著. —北京:首都经济贸易大学出版社,2010.3

(综合团队销售培训系列教程)

ISBN 978 - 7 - 5638 - 1050 - 5

I. 销… II. 本… III. 财产保险 - 销售 - 培训 - 教材 IV. F840.65

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 013859 号

销售团队经理培训教程

本书编写组 编著

---

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmcb.com>

E-mail [publish@cueb.edu.cn](mailto:publish@cueb.edu.cn)

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 河北三河长城印刷有限公司

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16

字 数 180 千字

印 张 7.5

版 次 2010 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 5638 - 1050 - 5/F · 594

全套定价 75.00 元(全套 5 册)

---

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

## 序

中国人民财产保险股份有限公司教材编审委员会确立培训教材新体系,组织有关部门推进教材编写工作并陆续出版,对于推动广大干部、员工加强学习,提高理论素养、知识水平、业务本领和工作能力具有重要意义。

改革开放以来,中国保险业在学习借鉴国际经验的基础上获得了长足的发展,成为国民经济中增长最快的行业之一。保险业与经济社会发展的联系日益紧密,保险企业经营管理的复杂程度日益加深,保险从业人员加强学习的任务日益繁重。公司历来高度重视对干部、员工的教育培训,坚持把教育培训工作作为保证公司持续健康发展的一项基础性工作和员工队伍建设的一项重要内容,进行了积极的探索和实践。为适应行业市场化和国际化趋势,推动公司改革与发展,我们要不断研究新形势,学习新知识,掌握新本领,不仅要重视学习,而且要善于学习。我们一定要认真总结教育培训工作的经验,不断提高教育培训工作的水平。

经过几代人保人的不懈奋斗,2008年,公司保费收入突破1 000亿元,在全球可比非寿险公司中排名第10位,昂首迈入国际大公司的行列。根据人保财险股份有限公司新时期的发展战略要求和公司现有的发展基础,我们从更高起点、更高层次、更高水平上谋划公司的未来,提出公司新时期的奋斗目标,即经过5~10年的努力,保费规模进入全球可比非寿险公司前5名,股本回报率位居国际同业前列,始终保持在中国非寿险市场的引领地位。为实现这一宏伟蓝图,公司必须牢牢把握人力资源这个根本,着力打造一流的管理、技术和销售人才队伍,建设一支政治素质高、具有大局意识和协作精神、精通保险经营管理、具有较强科学决策能力的管理人才队伍,一支理论基础扎实、业务技能精湛、具有较强技术创新能力的专业技术人才队伍,一支熟悉产品和客户需求、适应市场竞争需要、具有较强市场拓展能力的销售人才队伍,并不断提高整个队伍的学习能力、创新能力、管理能力和执行能力。教育培训是人才培养的重要途径和方法,要联系实际创新路,加强培训求实效,着力完善基础体系建设,持续推动创新升级,有效满足新时期人才队伍建设的需要。

新形势下的教育培训工作必须以深入学习实践科学发展观为统领,把学习和传播马克思主义中国化的最新成果作为核心内容,着力引导广大干部、员工准确把握中国保险业理论发展成果的科学内涵和精神实质,并用以武装头脑、指导实践、推动工作;必须以“专家治司、技能制胜”为指针,按照现代保险企业员工知识化、专业化的发展方向,适应

## CONTENTS

|                      |      |
|----------------------|------|
| 第一章 销售团队经理的职责        | (1)  |
| 第一节 团队经理的定位与职责       | (1)  |
| 第二节 销售团队经理的职业角色      | (4)  |
| 第三节 销售团队经理高效管理应具备的特质 | (5)  |
| 第二章 销售团队目标管理         | (11) |
| 第一节 目标管理概述           | (11) |
| 第二节 目标管理的作用          | (12) |
| 第三节 目标管理步骤与方法        | (14) |
| 第三章 销售团队组织发展         | (18) |
| 第一节 组织发展概述           | (18) |
| 第二节 组织发展的主要方法及技巧     | (18) |
| 第四章 团队沟通             | (22) |
| 第一节 团队沟通的定义与要素       | (22) |
| 第二节 团队沟通的过程          | (23) |
| 第三节 团队沟通的种类及方法       | (24) |
| 第五章 销售团队激励           | (28) |
| 第一节 激励概述             | (28) |
| 第二节 激励因素与方法          | (32) |
| 第三节 销售团队激励原则         | (35) |
| 第六章 业务推动             | (37) |
| 第一节 业务推动概述           | (37) |
| 第二节 业务推动的策划与实施       | (40) |

## 第一章

# 销售团队经理的职责

### 【提要与目标】

销售是企业的龙头,在企业中具有举足轻重的地位,销售工作的成功与否直接决定着企业的成败。销售队伍就是企业占领市场的先头部队,是企业最直接的效益实现者。销售团队经理是销售团队的领头人,一个成功的团队经理可以打造出具有极高凝聚力和强大战斗力的销售团队,并永续驰骋于保险市场。

## 第一节 团队经理的定位与职责

经理也称主管,主管的原意是拉丁语的一个字根,译成汉语有雇主、察看的意思,通俗地讲就是对一部分人来讲是老板,对另一部分人是部属。企业中的主管是首席执行官,英文缩写 CEO,销售团队中的 CEO 是团队经理。CEO 这个词是 Chief (首席) Executive (执行) Officer (长官) 的英文缩写,还有另一种理解,“C”是指 Clear Idea (清晰的思路) 和 Control (控制),“E”是指 EveryDay (每一天)、EveryOne (每个人)、EveryThing (每件事),“O”是指 Over (全面、全方位),也就是说主管或是销售团队经理是指能够用清晰的思路对团队中的每个人、每一天、每件事进行全方位的实时控制的人。

### 一、团队经理的主要职责

根据美国《管理者》杂志对企业员工的调查显示,超过 40% 的企业总裁认为自己的公司里最能干的精英集团是主管层;有 73% 的员工认为是自己部门的经理,直接决定公司整体目标的实现与否而非公司总裁。可见,团队经理在公司里占有相当重要的地位。作为管理者,在享有比普通职员高的工资和职位待遇的同时,也将承担更多的管理责任。一个销售团队经理要履行三个职业角色职责:领导人的职责、经理人的职责和协调者的职责。并且从职业经理人的发展沿革来看,经理的职责也是由领导者到经营管理者最后向协调指挥者不断演化的。经理的产生方式由原来组织任命,到后来选举产生,再到目前的自我成长;工作方式也由原来的简单命令到积极的经营管理,再发展到目前的主动参与,主动寻找问题,主动协调处理各种冲突矛盾以及沟通各方面的关系等。这些变化的产生既有外在因素又有内在的需求,外因是社会变革的需要,内因是职业角色的要求。而作为公司的一名销售团队经理,不管处于哪一个级别,都会有以下三项基本职业岗位责任:

#### (一)完成业绩的责任

公司的目标就是部门的目标,部门的目标就是经理的目标。除了完成它,不管看上去有多么高不可攀,经理别无选择,因为经理是集“老板”与“打工仔”于一身的。销售团队经理

应致力于组织的目标、规划和政策的执行,当组织目标、政策由上层管理部门制定后,经理的主要任务就是充当链环,并带领团队成员贯彻执行。

### (二)带好队伍的责任

虽然不同级别的团队经理在公司里有着不同的待遇和职责,但是,他们也有一个共同之处,就是在被别人管理的同时,也在管理着自己的下属。经理就是员工的“父母”。为他们提供工作指导和训练,保护他们不受不公正待遇,确保他们工作环境的安全、舒适、清洁,给他们提供晋升的机会。作为销售团队经理要在团队中严格各项基础管理,负责对下属工作进行指导,以保证销售工作的正常运作。如果要使销售人员的行动取得理想的成效,经理应设法让他们达成共识,赋予他们责任心和使命感,并对他们进行绩效考核;同时经理还应负责对新上岗销售人员进行业务培训,育成高产能的专业人员,以延续单位的生存和发展。

### (三)品质管理的责任

以销售为导向的企业中,销售部门是最重要的部门。销售部门是企业最直接的效益实现者,在企业中具有举足轻重的地位。销售工作的成功与否直接决定着企业的成败。向顾客提供更多更好的产品和服务,是销售部门存在的理由,而经理的存在是为了让这一点做得更好。一般产品或服务都有高、中、低等不同的质量等级,如果质量好而且被消费者认同,这种产品或服务就成为一种优势。因为消费者可能会愿意多花钱来购买这种产品,或在相同价格下,愿意多消费。因此,进行品质管理,确保业务与专业服务品质水平是销售团队经理义不容辞的责任。

## 二、销售团队经理的具体工作职责

销售团队经理主要有两个方面的工作职责,一是业务拓展,二是经营管理。业务拓展涵盖两个方面的内容,即经理个人拓展业务和团队市场拓展。销售团队经理作为销售部门的领导管理者,在经营管理方面,要注意开展四项基本管理内容:管人、管心、管事、管数。

### (一)拓展业务职能

团队经理拓展业务职能,包括个人拓展业务职能和团队市场拓展职能。

1. 个人拓展业务职能。首先,销售团队经理依靠管理团队可以取得一定的管理薪酬,如果希望进一步提升生活品质,就要通过个人业绩的提升来提高收入。所以经理展业从某种意义上说是销售团队经理更好生存的需要。但销售经理的时间是宝贵的资源,一个销售团队,每天、每月都面临很多需要解决的问题,因此,经理在拓展业务时应根据二八原理,即可能20%的客户购买了公司80%的产品,经理要牢牢掌握、控制这20%的重点客户。

其次,销售团队经理需要通过个人拓展业务及时了解市场信息、掌握竞争对手动态,及时有效制定市场销售策略和计划。

此外,销售团队经理拓展业务,可以树立个人在团队中的威信。一方面,自己做好业绩,能够起到带头作用,帮助销售人员树立信心;另一方面,销售的过程中,可以积累成功的业务运作经验,并将自己的成功模式,通过合适的方式传达给销售人员,帮助销售人员提升业务能力。销售经理没有业绩就无法谈管理。

2. 组织团队拓展市场职能。市场能否运作成功,适合的市场规划、营销目标和营销策略是关键。能否制订适合的市场规划、营销目标和营销策略是衡量销售经理管理水平的重要标准。一个完整的市场规划应该包括销售目标、产品策略、价格策略、渠道策略、促销策略、人力资源策略、激励策略。销售经理制订市场规划后,应该督促和指导下属将市场规划、营

销目标与营销策略执行到位。要做好市场规划,首先需要了解公司总体战略目标及营销策略计划,如果没有战略目标,销售部门的工作就没有方向或者偏离公司的战略方向。只有知道了目标是什么,才可能对工作做出计划,并率领整个部门沿着正确的方向前进。其次销售经理应清楚地了解竞争对手情况,了解竞争对手有哪些优势,自身的劣势是什么,竞争对手的劣势是什么,在市场自身中有哪些机会,面临的威胁有哪些。了解竞争对手,SWOT分析是个很好的方法,即全面分析企业及其竞争对手的优势(Strengths)、劣势(Weakness)、机会(Opportunities)与威胁(Threats)。

企业常见的竞争优势有:成本优势、品质优势、品牌优势、效率优势、规模优势、技术优势、员工优势。销售经理通过SWOT分析,可以清楚了解公司的优势和劣势,市场中的机会在哪里,如何抓住;市场中的威胁又是什么,如何避免。另外,销售团队经理要在带领销售团队进行市场展业过程中,掌握公关这种销售技巧,树立以客户为中心的经营观念,在销售活动中以品牌建设为导向,加强优势,克服劣势,抓住机会,避免威胁,使团队业务不断提升,市场份额不断扩大,团队及公司的利润不断增长。

## (二)经营管理职能

销售团队经理的具体工作职能除了业务拓展以外,另一项重要职能就是经营管理。经营的核心目标是实现绩效,管理的最终目的是提高品质。而两者共同作用的结果是使团队得以永续生存,健康发展。

销售经理实施经营管理具体流程步骤包括:规划、组织、用人、指导、控制。

1. 规划。规划是所有管理职能中最基础的职能之一。切实可行而又富有挑战性的计划,是其他工作顺利开展的前提。若计划做得不好,接下来的组织、领导、控制等工作,就会陷于被动。规划主要包括:环境与形势分析,制定部门的目标体系,以及制定具体的行动计划。

2. 组织。在当今市场环境急速变化的压力下,企业内组织结构发展变化将是革命性的。成功调整组织结构的公司将向成功迈进,而不能适时调整的公司将面临失败。组织结构直接影响企业适应环境变化的能力。特别是,销售组织结构不但对企业满足顾客需求的能力有着重要影响,而且还影响运营的成本。因此,销售组织结构在影响公司盈利能力的收入和成本两方面都具有重要的作用。同时,如果组织的设计对信息沟通考虑不足,还会影响部门内部关系。正确的销售组织结构不能保证销售的成功,但不正确的销售组织一定会阻碍成功。

3. 用人。团队成员的素质、技能、心态将直接影响团队整体水平的发挥及工作效率。销售经理对于团队成员的选择应注意以下基本事项:一是选择复合型人才。一个优秀的销售人员应对经济、宗教、法律、体育、休闲等各方面都有所了解,因为他们所从事的是一项与人沟通的工作,每天要遇到不同类型的客户,不同的客户就应当运用不同的方式。二是招聘过程结构化。要提高招聘效率,确保好的招聘结果,销售经理应建立一套招聘“程序”,与人力资源经理一起,确定销售团队各个成员的职责,以及各岗位所需技能、经验和素质标准,再依据此标准选择适合的人才。

4. 指导。为了保证销售业务的正常运作,销售经理需要对所有的销售人员进行指导,指导他们做什么、如何做、为什么做和什么时候做。如果要使销售人员的行动取得理想的成效,销售经理应设法让他们建立共识,赋予他们责任心和使命感,销售人员应当确切地知道公司对他们的要求,了解公司总体销售目标、知道必须做哪些具体工作和要求达到什么标

准,并有效地依照工作程序 and 标准开展工作。在指挥销售人员工作时,销售团队经理应能够领导销售人员沿着正确的方向前进,身先士卒,并具有亲和力,对销售人员要多褒少贬,以激励销售人员做得更好。

5. 控制。为落实计划和完成目标,销售团队经理应时刻关注销售人员和业务的发展动向,并制定各种衡量标准,掌握情况回馈,通过追踪考核对整体销售业务与人员进行控制。同时,还应了解计划的进行程度,必要时做一些调整,包括对销售人员增加工作压力或进行制止等。良好的信誉与服务对公司来说至关重要,树立好的公司形象要花很长时间,而毁掉良好形象却很简单。因此要认真监控产品及企业销售的整体服务质量,要做到全面了解企业状况、密切注意各项细节、定期评估绩效、判断员工如何表现,加强重点管理。

销售团队经理应重点实施以下几项管理工作:一是管好销售团队建设,打造一支高效协作、充满激情与斗志的专业化销售队伍;二是管好市场规划,制订并追踪营销目标与营销策略的执行;三是管好重点问题,抓关键,以点带面,实现销售管理工作整体推进;四是管好薄弱环节,实现销售团队销售业绩整体提升;五是管好重点客户,实现销量和市场份额的快速、稳定增长;六是管好绩效考评,充分评价激励下属的销售贡献。

## 第二节 销售团队经理的职业角色

销售团队经理的职业角色大致可以分为以人际角色、咨询角色、决策角色三种。

### 一、人际关系方面的角色

销售团队经理的人际关系角色包括领导者和联络者。

首先,经理是领导者,是销售团队的负责人,要负责对下属进行激励和引导,包括对下属中的雇用、训练、评价、报酬、提升、表扬、干预及解雇。作为领导者,销售经理应把团队成员的个人需求同团队目标结合起来,以便促进工作的有效开展。其次,经理是联络者。销售经理通过各种正式和非正式的渠道来建立和维持本部门同外界的联系,如参加外部的各种会议,参加各种社会活动和公共事务,与其他部门的经理互相访问或互通信息,同与销售有关的其他机构的人员进行各种正式和非正式的交往等。通过联络,销售经理可以获得许多信息,可以与团队外部各方建立良好的人际关系,从而促进团队的发展。

### 二、咨询方面的角色

销售团队经理的咨询角色主要包括以下几个方面:

#### (一)信息接受者

销售团队经理得到的信息大致有五类:

1. 内部业务信息。通过标准的业务报告、下属的特别报告以及对工作检查等获得。
2. 外部事件信息。如顾客、人事联系、竞争者、同行、市场变化、政治变动、相关技术的发展等,通过下属、同业组织、报刊等获得。
3. 分析报告。从各种不同的来源(下属、同业组织或外界人员)得到各种不同事件的分析报告。
4. 各种意见和倾向。通过参加各种会议,注意阅读顾客的来信,浏览同业组织的报告等渠道获得各种意见和建议。

5. 压力。各种压力也是信息的来源,如下属的申请和外界人士的要求,其他部门的意见和社会机构的质问等。

### (二)信息传播者

指销售经理将外部信息传播到内部,将内部信息在团队成员间传播。销售经理向销售人员传播有关事实或价值的信息,使下属了解情况,便于对日常工作进行引导。

传播的信息可分为两种:

1. 有关事实的信息。销售经理将收到的许多相关事实的信息,转给有关的下属。这类信息可以用某种公认的衡量标准来判断是否正确。

2. 有关价值标准的信息。指在组织中传递有关价值标准的陈述,以指导下属正确的决策。

### (三)发言人

销售经理发言人的角色,是把信息传递给团队外部。外部传递主要针对两类人:一是直接上级,二是企业之外的公众。销售经理作为发言人,要求信息传递必须即时。在发言人的角色中,销售经理被要求在销售部门中是一位专家。由于他的地位和信息,销售经理也应该拥有在本部门和行业的许多知识。因此,部门外的各种人往往就销售部门的工作中的一些问题征求销售经理的意见。

## 三、决策方面的角色

销售团队经理的决策角色主要包括以下几种:

### (一)变革者

销售团队经理的变革者角色是指销售经理在其职权范围内充当团队变革的发起者和设计者。当团队发生问题或发现机会后,如果销售经理认为有必要采取行动,就应提出改进方案,报上级批准后组织实施。

### (二)故障排除者

所谓故障主要指下属之间的冲突和部门之间的冲突。在故障的排除中,时机是极为重要的。故障很少在例行的信息流程(如报告)中被发觉,而通常是“紧急情况”。因此,经理应把排除故障置于优先处理的地位,以期早日解决问题。

### (三)资源分配者

销售团队经理的资源分配角色主要包括安排时间和工作,以及对重要事项或举措等合理调配资源。

### (四)谈判者

谈判包括正式的商务谈判和非程式化的谈判。谈判就是当场的资源交易,对于销售团队经理来说,很多谈判场合都需要他的参加并做出决定。

## 第三节 销售团队经理高效管理应具备的特质

在市场竞争环境下,销售团队越来越起到关键的作用,对销售团队经理的要求也越来越高。因此,一个成功的销售团队经理应具备以下素质和特质。

### 一、销售团队经理应具备的素质

销售团队经理除了要拥有专业的管理知识、丰富的管理经验外,最重要的是要有优秀的

个人品质,具体包括以下内容:

### (一)影响力

销售团队经理首先应具备良好的影响力,而要达到这点,必须以德为先、以德为本。一言一行、一举一动都要从大局、整体的利益出发,不能以个人的小算盘和私心去考虑或处理问题,要以身作则、严于律己,起到表率作用。

### (二)创造力

销售团队经理应有较强的创造力,要勇于引进新的管理思路,新的管理理论和新的管理手段,能为公司的运作效率、流程再造、管理创新、市场拓展、品牌经营和企业的规范化、制度化、现代化管理出谋划策。团队经理不仅要从基础工作做起,扎扎实实、一步一个脚印,还要注重观察外部形势的发展变化,不断根据实际情况进行调整创新,以适应市场竞争的需要,跟上时代前进的步伐。

### (三)亲和力

做管理工作,主要是与人打交道。人是有思想意识的,也是所有资源中最难管理的。因此,具备良好的亲和力,通人情、讲道理,尊重人、关心人、理解人和信任人,注重人才的价值,重视人才的作用,挖掘人才的潜能尤为重要。

### (四)穿透力

销售团队经理应具备管理艺术、领导水平和组织才能,对处理各种疑难问题的穿透力要很强,辐射范围要广。特别是能透过事物的现象看到本质,能准确地抓住问题的要害,善于从错综复杂的事物中理出头绪。

### (五)执行力

团队经理是公司领导正确决策和工作思路的参谋者、执行者,也是公司规范化管理、流程优化、制度创新的倡导者、拟定者、推进者,肩负重任。因此,必须要有较强的执行力,否则,再好的制度、可行的方案只会成为一纸空文,毫无效力和作用。

### (六)学习力

学习力是把知识资源转化为知识资本的能力。是一个人学习态度、学习能力和终身学习之总和。个人的学习力,即包含个人学习内容的宽广程度、组织与个人的开放程度,也包含学习者的综合素质、学习效率和学习品质,还包含学习的速度及吸纳和扩充知识的能力,更重要的是学习成果的创新程度以及学习者把知识转化为价值的程度。组织学习力是人们创新能力的集中体现,能直接转化为创新成果。因此经理在个人不断学习的同时,还应倡导团队学习,只有当整个组织具有很强的学习力时,团队才能够跟上时代前进的步伐。

### (七)企划力

随着竞争的空前加剧,人才的作用会越来越重要,正如美的集团公司领导所说:“我宁愿放弃一百万元的生意不做,也不愿放弃一个优秀的人才。”现代企业家愈来愈意识到“黄金累千、不如一贤”的道理。团队经理面对知识经济时代的到来,应主动出击,迎接挑战,具备较强的企划力。

### (八)控制力

团队经理要有应付突发事件的控制力,能够面对各种紧急情况,及时应变处理,并能有效控制整个局面,防止事态的扩大,注重善后处理。

## 二、销售团队经理应具备的特质

销售团队经理除了所应具有的业务和管理知识与才能以外,还需要具备正确的人生观、价值观,正义的道德标准,异于常人的“三商”,较强的自我管理意识,良好的人际关系,高远而敏锐的前瞻性等六个方面的特质。

### (一)树立正确的人生观和价值观

人生观是对人生的目的、意义和道路的根本看法和态度。包括幸福观、苦乐观、生死观、荣辱观、恋爱观等。它是世界观的一个重要组成部分,受世界观的制约。人生观的核心问题是如何认识和处理个人发展同社会进步的关系,即私与公的关系问题。因此树立正确的人生观对于每一个团队经理来说至关重要。首先,销售团队经理要树立正确的幸福观。幸福是人生追求的目的,是由持续快乐的积累构成的。其次,选择高尚的人生观。人生观是可以选择的。不同的人生选择,决定着不同的人生。不同的选择表现出不同的人生态度,体现着不同的人生观。再次,人应当追求高尚的品格。树立积极进取、乐观向上、厚德载物、自强不息的人生态度。

价值观是社会成员用来评价行为、事物以及从各种可能的目标中选择自己合意目标的准则。价值观通过人们的行为取向及对事物的评价、态度反映出来,是世界观的核心,是驱使人们行为的内部动力。它支配和调节一切社会行为,涉及社会生活的各个领域。

每个人都是在各自的价值观的引导下,形成不同的价值取向,追求着各自认为最有价值的东西。价值的内涵非常丰富,一般可以分为物质性和精神性的价值,还有综合性、复杂性的价值,如人的价值(或称人生价值)。能否树立正确的价值观和科学、合理的价值取向,对一个人的发展是非常重要的。作为一个成功的团队经理要树立正确的价值观,最核心的就是学会如何做人,学会做一个符合国家繁荣富强与社会不断进步发展所需要的人格健全的人;学会做一个能正确处理人与人,人与社会,人与自然的关系并使之能协调发展的人;做一个有理想、有道德、有高尚情操的人。树立正确的价值观,首先要正确地对待权力、地位、金钱。人的一生如潮起潮落,起伏难定,在潮头风光时要看到落到潮底的危险性,在潮底的时候则要有向高峰冲击的信心和行动。其次,要正确处理理想与现实的关系。人是生活在现实和理想、物质和精神的世界之中的。现实世界、物质世界是人得以生存和发展的基础,理想世界、精神世界则是人生活的动力和价值取向。我们主张每个人都应该有一定的物质利益,但反对将个人利益置于社会利益之上,唯利是图、损人利己。我们提倡将理想和现实、精神和物质统一起来,将个人利益和集体利益结合起来。有什么样的人生观,就有什么样的追求,就有什么样的工作态度的方法,就会主宰个人一生的发展。

### (二)具备正义的道德标准

“道德”为社会意识形态之一,是调整人们之间及个人同社会之间关系的行为规范总和。它以善恶、正义非正义、公正、偏私、诚实虚伪等为行为规范,通过各种形式的教育和社会舆论的力量,使人们逐渐形成一定信念、习惯、传统而发生作用。道德由一定经济基础决定,并为其服务。成功的团队经理必须带头遵守国家的法律、法规,带头遵守企业的章程,同时必须具备良好的职业道德。在日常工作中,道德层面上的问题比之法律层面的问题更为突出。优秀的个人品质对于团队经理来说就是职业道德标准和行为规范。当团队经理投身于某一企业时,其职业忠诚就转化为企业忠诚。职业经理人对其职业的忠诚

是永恒的。团队经理只有具备良好的敬业精神与职业道德,才能专注于自己所热爱的事业,才能有强烈的事业心和责任感,才能坚韧不拔,执著追求,不断进取,最终取得事业的成功及个人素质与能力的全面提升。良好的职业意识和职业道德是一个成功人士的必备素质,一个合格的销售团队经理务必要坚持“忠诚于事业,忠诚于企业,忠诚于契约”的职场操守。企业、社会需要的是德才兼备的人才,而德被放在首位,德是立人之本,有才而无德者则受人唾弃,良好的职业道德是信用证、通行证和名片。职业意识和职业道德会让销售团队经理保持良好的职业心态,按工作流程和责任流程理性处理日常工作,取得事半功倍的效果。

### (三) 异于常人的“三商”

成功的经理人无一不具备这样三个概念:智商(IQ)、情商(EQ)和挫折商(AQ),并称为3Q。心理学家认为,一个人事业成功制胜的法宝就是高智商、高情商和高挫折商。高智商的人并不意味着事业成功,只有同时具有高情商、高逆境商的人才能事业有成。专家曾经断言:100%的成功等于20%的IQ加80%的EQ和AQ。

智商(IQ)是智力商数的简称,是表示心理发育的成熟程度,是德国心理学家施特恩在1912年提出的。智力商数对于人们来说是一个非常熟悉的词语,一种表示人的智力高低的数量指标,是智力年龄被生理年龄相除而得出的商数。是一种平均值,这一平均值反映某人在所有不同测验中的一般表现的大致情况。团队经理的智商一般都比较,是在实际工作中,不断自我培养、不断提高的。但团队经理的成功高智商仅占20%的因素。

情商(EQ)又称情绪智力、情绪商数,是自1995年起在国际上流行的一个心理学名词,起源于美国哈佛大学著名心理学家戈尔曼撰写的《EQ》一书。是近年来心理学家们提出的心理健康新概念,是与智力和智商相对应的社会对应物。情商是复杂的,是指一种挖掘情感潜能、运用情感能力影响生活各个层面和人生未来的关键性品质。研究权威认为,成功经理人与普通经理人的最大区别不是专业技能,不是智力高低,而是情商高低。

挫折商(AQ)是近年来又流行一个新概念,指一个人面对逆境振作起来的能力,也叫逆境商。在智商都与他人相差不大的情况下,挫折商对一个人的事业成功起着决定性的作用。高挫折商可以帮助产生一流的成绩、生产力、创造力,可以帮助人们保持健康、活力和愉快的心情。有研究显示,挫折商高的人手术后康复快,销售业绩也远远超过挫折商低的人,在公司中升迁的速度也快得多。

### (四) 较强的自我管理意识

一个成功的管理者,首先要知道自我管理。自我管理是培养理性力量的基本功,是人把知识和经验转变成能力的催化剂。无论管理一个团队还是管理一个集团,管理的原则都是一样的,管理的起点都是自我管理。

1. 保持良好心态不断进行个人微调。古人曰:“吾日三省吾身”。团队经理应以成功人士的良好生活养成作为鉴,不断激励自己,正确面对个人得失,不骄不躁、不气馁,不断反思。同时,在日常工作之余或例会之际,应主动向下属征求意见和相关建议,以一颗感恩之心对待下属的评价,感谢对自己提出批评或建议的人,并不断进行细微调整,以进一步完善个人心理素质和心态。团队经理的成长离不开与他人的共同进步。

2. 注意日常总结和学习,把成功作为一种强烈的信念。有句古话叫“干什么吆喝什么”,所以一旦选择了某一领域的某项工作,就需要尽快制定详尽的工作计划和短期目标,使自己迅速投身其中,通过各种途径努力搜集掌握相关知识,尽快转变为专业型人才,争取在事业

上取得成功,并将成功作为实现自身价值的一种标准,甚至是一种欲望。

3. 积极进取,力求创新,保持最佳精神状态。工作过程其实就是不断学习进步的过程,团队经理应结合企业自身实际情况,在长期的工作中不断地完善自我,找到良好的工作方法,积累丰富的工作经验,努力探寻企业新出路,不断创新发展模式。此外,保持良好的身体状况,能够有更多精力去打理具体事务,而不会感到过分紧张;保持高度的自信,能够适当舒缓工作压力,有利于保持最佳的精神状态。

4. 诚实可信,杜绝腐败,培养员工与企业的深厚感情。遵守原则,捍卫集体利益,是基础道德规范。团队经理面对公司内部不良倾向,要敢于讲真话、讲实话,以提高自身威望。诚实可信是对企业与他人一种积极负责的态度,也是敬业精神的具体体现。作为经理,有责任培养公司内部的浩然正气,避免浮夸和虚假。可以说,廉洁自律,抵御诱惑,杜绝与部属之间的不良往来,努力塑造员工的正义感,坚持不懈地培养员工与企业深厚的个人情感,是团队经理的基本工作原则。

5. 厚积薄发,提升个人修养,寻找工作的标准化作业模式。“不积跬步无以至千里,不积小流无以成江海”。广泛的学习和提升个人道德修养,需要自身坚强的自制力,职业经理人除了每天面对固定的工作外,还需要科学合理、重心明确地修订部门或企业发展计划。而工作的简约化、标准化管理模式更是团队经理应当不断摸索和掌握的。

### (五)良好的人际关系

在现代社会中,人们追求高质量的生活,需要人与人之间的真诚、理解、和睦相处,人们追求事业上的成功,需要团结互助、平等友爱、共同前进的人际关系。人际关系是指社会人群中因交往而构成的相互依存和相互联系的社会关系,属于社会学的范畴。中文常指除亲属关系以外的人与人交往关系的总称,也被称为“人际交往”。人是社会动物,每个个体均有其独特的思想、背景、态度、个性、行为模式及价值观,人际关系对每个人的情绪、生活、工作有很大的影响,甚至对组织气氛、组织沟通、组织运作、组织效率及个人与组织之关系均有极大的影响。

团队经理处理人际关系有许多原则、方法和技巧,原则是其根本的出发点,方法和技巧是原则的灵活运用。良好的人际关系具备七个要素:会做人、学会宽容、学会内敛、学会真诚、有良好的道德素质、懂得一些规则、培养多方面的兴趣。

### (六)高远而敏锐的前瞻性

前瞻性就是对明天(未来)环境与格局的思考,集中表现为团队组织的发展战略。前瞻性代表着经理对团队未来走向的思考和判断,决定积累性的内容和方法,对组织今后的发展有重要意义。培养高远而敏锐的前瞻性,应做到:对市场有前瞻性,分析市场发展的趋势,制定适应市场规律的发展规划;对竞争对手有前瞻性,分析竞争对手的竞争策略,制定相应对策,掌握主动;对团队发展有前瞻性,持续地实践和总结,经常反思,发现团队内的主要问题,采取有效措施寻求根本解决方法。

### 【本章小结】

很多销售团队经理回顾自己过去的经历时发现,成为一个优秀的销售团队经理要付出巨大的努力,托尔斯泰曾说过“人们经常想要改变他人,却少有人愿意改变自己”。彼得·圣吉的《第五项修炼》开头便是“自我超越”。孟子曰:“行有不顺,反求诸己”,也是谈到从反省自己来突破困境。作为职业经理人更应有这种修炼,愿意从自己出发,不断超越自我,突破自我,以身

作则,成为部属的表率。在运动领域中职业选手也远比业余选手对自己的要求更高,这不仅是为了赢得比赛,而是一种人生的态度。作为一个成功的销售团队经理,只要不断的学习,不断的成长,不断的突破,充满激情,充满对目标的渴望,修炼出优秀的特质、良好的自我形象、正确的态度或价值观,具备相关领域的知识、认知或行为技能,最终必将百炼成钢,成为一个能够带领团队走向成功的职业经理人。

## 第二章

# 销售团队目标管理

### 【提要与目标】

在销售团队的管理过程中,销售团队经理必须明确始终以公司的总体目标为依据的团队目标。制定团队的目标以及管理目标实施的过程是每一个经理的责任,并且是首要责任。本章将通过目标管理概念、目标管理作用、目标管理步骤与方法三个方面介绍销售团队目标管理的基本内容,使学习者明确目标管理的实质,掌握具体操作方法。

### 第一节 目标管理概述

目标是前行的方向,是人们预期达到的目的或结果。对团队而言,是团队在未来一定时期内工作所期望达成的结果。“目标”与“任务”的区别在于:外加的叫任务,内发的叫目标,将二者统一的过程就是目标管理。

目标管理是以目标为导向,以人为中心,以成果为标准,而使组织和个人取得最佳业绩的现代管理方法。“目标管理”的概念是美国管理专家彼得·德鲁克(Peter Drucker)1954年在其名著《管理实践》中最先提出的,其后他又提出“目标管理和自我控制”的主张。德鲁克认为,并不是有了工作才有目标,相反,有了目标才能确定每个人的工作。所以“企业的使命和任务,必须转化为目标”,如果一个领域没有目标,这个领域的工作必然被忽视。因此管理者应该通过目标对下级进行管理,当组织最高层管理者确定了组织目标后,必须对其进行有效分解,转变成各个部门以及每个人的分目标,管理者根据分目标的完成情况对下级进行考核、评价和奖惩。目标管理有别于过程管理,管理者要求员工主动承担责任,而非采用听命式管理的方法。其设计完全是以知识型员工的特点为根据,要求员工在岗位上主动工作的一种管理方法。

销售团队的目标管理是指销售团队经理在经营管理过程中通过制定完整的业务经营计划,利用激励等管理手段使所在组织的团队所有成员都参与加入进来,从而令团队各项工作有条不紊,依序进行。销售团队的目标管理是推动业务的蓝本,也是过程管理的记录,同时,还是讲求有目标、有方法、有步骤、有过程的一种管理技术。

根据目标管理的过程可以将目标管理分为两个层面、三个阶段、四个环节和九项工作。两个层面:指计划面、落实面。三个阶段:包括计划(含总结)、执行、检查评估。四个环节:包括目标确定、目标分解、目标实施和目标评估。九项工作:计划阶段有三项工作即论证决策、协商分解、定责授权;执行阶段包括监督咨询、反馈指导、调节平衡;检查阶段包括考评结果、实施奖惩、总结经验问题发生的手段。

## 第二节 目标管理的作用

目标管理的指导思想是以道格拉斯·麦格里格的XY理论中的Y理论为基础,即认为在目标明确的条件下,人们能够对自己负责。与传统管理模式相比,目标管理具有其鲜明的特点和作用。

### 一、目标管理的特点

目标管理的特点,可概括为以下几点:

#### (一)重视人的因素

目标管理是在企业个体的积极参与下,自上而下地确定工作目标,并在工作中实行“自我控制”,自下而上地保证目标实现的一种管理办法,是一种参与的、民主的、自我控制的管理制度,也是一种把个人需求与组织目标结合起来的管理制度。在这一制度下,上级与下级的关系是平等、尊重、信赖和支持的,下级在承诺目标和被授权之后是自觉、自主和自治的。目标管理以制定目标为起点,以目标完成情况的考核为终结。工作成果是评定目标完成程度的标准,也是人事考核和奖评的依据,成为评价管理工作绩效的唯一标志。至于完成目标的具体过程、途径和方法,团队成员可以根据工作所要达成的目标与成果自行决策,所以,目标管理启发了员工的思维,调动了员工的主动性、积极性、创造性。

目标管理的成功之处在于:在将目标分解的过程中,不是简单的直接将压力分解下去,而是将压力先转化为动力再分解下去。目标成为激励而非负担,把工作和人的需要统一起来,从而使团队成员发现工作的兴趣和价值,通过努力工作满足其自我实现的需要,组织的共同目标也因而实现。将“对员工的激励和员工的学习与成长”贯穿于整个目标管理的计划、执行、监督和评估的各个环节,以人性化管理理念来提升员工的满意度,创造一个轻松而积极的工作氛围,充分地激发了每个员工的最大潜能。团队形成了一个真正的整体。团队每个成员所作的贡献各不相同,但他们都为着一个共同的目标作贡献。他们的努力全都朝着同一方向,他们的贡献都融为一体,产生出一种整体的业绩,避免隔阂和冲突,减少不必要的重复劳动。目标管理最大限度地发挥团队配合的力量,获得 $1+1>2$ 的协同效应,在提高个人绩效的同时,大幅提高了企业的效益和持续发展的竞争力,实现多赢。

#### (二)建立目标锁链与目标体系

目标管理通过设计专门的过程,将组织的整体目标逐级分解,转换为各单位、各成员的分目标。从组织目标到经营单位目标,再到部门目标,最后到个人目标。在目标分解过程中,权、责、利三者已经明确,而且相互对称。这些目标方向一致,环环相扣,相互配合,形成协调统一的目标体系。只有每个人完成了自己的分目标,整个企业的总目标才能够完成。

#### (三)重视成果

目标管理以制定目标为起点,以目标完成情况的考核为终结。工作成果是评定目标完成程度的标准,也是人事考核和奖评的依据,同时也是评价管理工作绩效的唯一标志。至于完成目标的具体过程、途径和方法,上级并不过多干预。所以,在目标管理制度下,监督的成分很少,而控制目标实现的能力却很强。

#### (四)自我控制

目标管理的最大优点是用自我控制的管理来代替由他人统治的管理,要求每一位成员