

如何 管理与控制 销售队伍

打造金牌销售团队II

秦 毅◎著

TOP SALES TEAM
BUILDING



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

如何 管理与控制 销售队伍

打造金牌销售团队 II

秦 毅◎著

TOP SALES TEAM
BUILDING

图书在版编目(CIP)数据

如何管理与控制销售队伍——打造金牌销售团队Ⅱ/秦毅著. —北京:

北京大学出版社, 2003. 9

(时代光华培训书系)

ISBN 7-301-06530-2

I. 如… II. 秦… III. 企业管理—销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 082491 号

书 名: 如何管理与控制销售队伍——打造金牌销售团队Ⅱ

著作责任者: 秦 毅 著

责任编辑: 陈 宇 张迎新

标准书号: ISBN 7-301-06530-2/F·0685

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

排 版 者: 北京英罗图文制作中心

印 刷 者: 北京市云西华都印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 11.75 印张 145 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—14000 册

定 价: 28.00 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,翻版必究

时代光华培训书系目录

第一批图书目录

类别	书 名	编著者/主讲	定价(元)
管理 发展 类	职业经理十项管理训练(全三册)	章 哲	99.00
	职业经理人常犯的 11 种错误	余世维	29.00
	高层经理人的八项修炼	林正大	45.00
	管理者的 88 个陷阱	汪大海等	39.00
	如何创建学习型组织	张声雄	25.00
	如何做一名出色的主管——新任主管培训教程	胡 斌	45.00
	有效沟通技巧	柳青 蓝天	22.00
营 销 类	成功的大客户销售:实战策略、方法与核心技能	付 遥	25.00
	销售人员专业技能训练	刘敏兴	25.00
	客户至尊:金牌服务技巧	陈 巍	25.00
	赊销与风险控制(上、下)	刘宏程	58.00
人 力 资 源 类	绩效魔方:绩效管理操作手册	王志宇	20.00
财 务 管 理 类	职业经理人财务素养训练 ——非财务人员的财务管理(上、下)	高其富	58.00

* 以上图书已于 2003 年 7 月由中国社会科学出版社出版。

时代光华培训书系目录			
第二批图书目录			
类别	书 名	编著者	定价(元)
管理 发展类	卓越之路:企业全面战略管理实务	李雪峰	42.00
	共赢领导力——提升领导能力的五种技术	章义伍	42.00
	如何打造高绩效团队	章义伍	45.00
	如何做一名优秀的部门经理	刘 凡	35.00
	跨国公司员工的八个行为习惯	李泽尧	28.00
	曾国藩七大管理方略	宫玉振	25.00
营销类	电话销售实战技能训练	时代光华 情景剧组	25.00
	顾问式销售技术	和 锋	38.00
	如何系统规划销售组织与业务——打造金牌销售团队Ⅰ	秦 毅	28.00
	如何管理与控制销售队伍——打造金牌销售团队Ⅱ	秦 毅	28.00
	如何培训与激励销售队伍——打造金牌销售团队Ⅲ	秦 毅	28.00
	有效的分销管理	董方雷	30.00
	店面营业人员职业化训练	卢岱元	20.00
	门市销售服务技巧	刘 涛	30.00
	如何做好产品解说	刘 涛	20.00
人力 资源类	非人力资源经理的人力资源管理 ——部门经理人力资源管理技能训练	周昌湘	28.00
	如何选、育、用、留人才	张晓彤	36.00
	员工关系管理	张晓彤	35.00
	岗位说明书的编写与应用	尹隆森	22.00
	辞退员工管理与辞退面谈技巧	程向阳	20.00
生产 管理类	如何当好班组长	李飞龙	25.00
	企业采购与供应商管理七大实战技能	胡松评	22.00
	六西格玛在中国企业的实施——质量与流程能力的双重提升	胡 楠	22.00
	改善生产管理的利器:5S与TPM实务	李庆远	30.00
财务 管理类	企业如何进行纳税筹划	王泽国	32.00

若需了解更多信息请登陆 www.21TBC.com 或拨打免费服务电话 800-810-1058 或 010-82894446。

时代光华管理课程
时代光华培训书系

专家委员会

主 任 成思危
副 主 任 唐铁汉 保育钧 潘承烈 温元凯 高建华
委 员 孙钱章 邵 逸 柴寿钢 张 德 朱立言
总 顾 问 袁宝华

时代光华培训书系编委会

主 编 张文定 尹福生 孙卫珏 张春林
执行主编 林君秀 符 丹 文 钊 胡圣云
编 委 李 东 张 涛 杨建斌 陈 红
 毕行之 高 杰 唐昌珍 宁德伟
 陈 宇 张竞艳 于进松 马成威
 唐仁晖 彭 波 刘 波

致读者

朋友，如果您是管理者或者是在职场有所作为的人士，如果您是人力资源经理或者是培训经理，我们很高兴能与您交流，感谢您对本书的关注。

我们正置身于一个急剧变革的时代，面对激烈的职场竞争与市场竞争，管理者个人及其组织要想生存、发展，进而求得事业的成功，必须建立持久的竞争优势。

而管理者个人及其组织惟一持久的竞争优势便是比竞争对手学习得更快的能力。因而，在新世纪，在知识经济的新时代，管理者个人及其组织所面临的主要问题便是学习问题。

鉴于目前国内充斥于市的经管类书籍良莠不齐，优劣难辨，而现场培训课程受时间、地点等诸多限制且费用高昂，为解决管理者及其组织学习培训的难题，时代光华公司作为教育培训服务的专业提供商，在与中华全国工商业联合会、中国企业联合会等战略合作机构联合推出“时代光华管理课程”系列多媒体产品的同时，隆重推出“时代光华培训书系”，为广大企业客户和个人读者提供更多的选择与优质、便利的服务。

“时代光华培训书系”立足中国发展现状与管理实践，整合国内外优质培训学习资源，专为中国管理者个人发展提升和企业组织培训量身订制。该书系具有以下几大特色：

一、高效实用的培训内容：一般经管类图书侧重理论知识，本书系则紧扣管理实务，注重实战技能的传授与演练，强调互动与实践，让读者边学边练，即学即用，步步提升，收益显著。

二、轻松愉快的阅读体验：不同于一般经管类图书的繁复论述，本书系力求语言简明通俗，内容设计尽可能做到互动化、人性化：传授知识与技能强调要点化、步骤化、图表化，间以精彩的案例分析、生动的小故事与小漫画，版式疏朗有致，让您感到学习不再是被动的劳役，而成为主动参与、乐在其中的享受。

三、海内外一流的培训专家，超强的作者阵容：本书系编著者或主讲老师均为来自世界著名跨国公司的高层经理、培训经理及知名管理专家，价值上千元的培训课程之精彩内容尽都囊入一册书中，花费不多却可分享世界500强企业的管理培训精华。

四、系统全面的管理培训教材体系：本书系内容涵盖企业管理的各个层级与不同的专业领域，具有相对规范、成熟的编写体例，立志于为我国职业经理培训认证及员工职业化培训提供切实可行、行之有效的教材。

时代光华培训书系作为职业发展培训教材具有与一般图书不同的特点，为了使您对本书系的学习获得实实在在的收益，使您的学习效果最大化，建议您采取如下方法进行学习：

一、结合实际，有针对性地学习：为了便于您结合自身状况以及您所在组织的现状，有针对性地、有重点地学习，我们在每本书前均设计了相关的测试题，用以检测评估您在本书所涉及的相关领域的现状，进而从中发现您或您的组织学习、发展的领域，并进一步有针对性地确定您的学习重点。因此我们建议您在正式学习本书前先认真做相关测试题，并分析评估您的现状，再结合学习目标与每章重点，有针对性地进行学习。

二、高度重视互动练习：我们借鉴国际知名管理培训教材的做法，在每本书中均安排了大量的互动练习，其目的是为了不断实现目标知识点、技能点与您或您所在组织的现状作对照，从中找到差距，进而通过学习、通过制订改善提高的行动计划，缩小差距，最终消除差距，实现组织行为的完善与个人素质技能的提高。

因此，我们希望您尽量按书中提示，认真做相关的互动练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

三、把每本书当作您的行动手册：知道不如做到。我们根据书中传授的知识与技能要点并结合管理工作的实际需要，在每本书中设计了一系列学以致用的工具表单，我们期望借此能有效地促使您将您的所知简便地转换成您的行动，从而在短期内取得量化的、可见的改变。

我们建议您认真填写这些实用的管理工具表单并付诸行动，我们期望您由此发现卓越的管理可以经由学习训练而达成，由此体验到管理培训的价值和我们的培训书系对您的价值。

四、把每本书当作备忘录：我们希望您的学习是结合工作实际的，不间断的。当您在现实工作中遇到了某些问题需要处理，但对如何处理没有把握时，请把本书系的相关教材当作您的备忘录，查阅相关知识点、技能点，进而寻求工作指南。

最后需要说明的是，由于各种因素的限制，本书系的编撰一定还存在不少缺陷与不足。如果您有建议与批评，请及时与我们联系，感谢您帮助我们改进与提高。如果您觉得有所收获，请转告您的朋友和同事，与大家一起分享。

知识改变命运，学习成就未来。愿时代光华培训书系伴随您一路走向成功，走向辉煌！

时代光华培训书系编委会
2003年11月

自我检测

本书是《打造金牌销售团队》系列（共三册）的第二本，在翻开本书仔细阅读之前，请先来一个简单“自测”，这个“自测”既能帮助您了解自己对管理销售队伍的认识程度，也能帮助您大致了解本系列的结构设置和主要内容。好，让我们现在就开始吧！

测评项	×或✓	测评项	×或✓
是否了解当前销售队伍普遍存在的问题及其原因？		是否了解月度工作计划表、周工作计划表和工作日志表等管理表格的设计和审阅？	
是否了解销售模式的基本分类及各不同类别对管理风格的要求？		是否了解销售人员工作述职的程序？	
能否定期有效地给销售队伍设计并分解销售业绩指标？		能否组合应用销售例会、随访辅导、工作述职和管理表单“四把钢钩”？	
是否知道销售指标的分类以及如何确定各类指标？		是否了解销售团队动荡的因素？	
是否知道不同的企业所应采用的市场划分标准？		是否了解各类销售团队存在的普遍问题及相应的应对方式？	
能否设计合理的薪酬激励制度与考核机制？		是否了解销售人员在岗评价的具体方法？	

续表

是否掌握甄选销售代表的原则、诀窍以及需要避开的误区？		是否了解随岗辅导的内容要点？	
是否了解并能正确处理销售队伍训练中的常见问题？		是否了解随岗辅导的程序？	
是否清楚在销售人员独立工作之前应该接受哪些专项训练？		是否了解赫兹伯格双因素理论在销售队伍激励中的应用？	
是否了解高效管理控制销售队伍的利器——“四把钢钩”？		是否了解销售经理在销售团队中的典型定位？	

对于以上 20 个问题，如果其中的 15 个您都已经能够随心所欲地应对，那么您一定是个打造销售队伍的高手，而且肯定取得了不小的成就；如果您觉得还有不少问题在困扰着您，或者您觉得自己做得还不够好，那么就请您投入到本书中，咱们一起从中汲取、借鉴和思考吧！

目 录

第 1 章 销售人员的甄选

有效招聘销售代表的四个原则 2

许多销售经理都有过这样的经历，招聘中看中的人，实际做起事情来，并不如前所愿；而招聘中并不太看好的人，只想他做些客户宣传，带回点项目信息就行了，可在实际工作中，不但带回了不少信息，还愣是打开了当地的新市场！

那么在招聘这个日常管理队伍的“龙头”环节，到底有没有规律可循？不同的销售模式，到底需要哪种类型的销售人员呢？

经历切合 3

发展阶段切合 4

期望切合 5

个性切合 7

效能型销售模式对销售人员的要求 8

对于从事以大型设备或系统解决方案为主的企业，他们对销售人员的要求，往往与普通的消费类产品不同，那么这些以效能为主的销售队伍，他们对人员要求到底有哪些特点呢？



- 聪明，社会化程度高 8
- 有现成的客户关系或相关社会背景 9
- 人际关系能力强 10
- 专业基础要求高 11
- 有较长时间的销售经历 11

效率型销售模式对销售人员的要求 12

对于经营食品、饮料等家庭日用品的企业，其效率型的销售队伍对人员的要求，与效能型有着明显的不同。

- 吃苦耐劳，团结自律 12
- 服从管理，团队归属感强 13
- 爱学习，可塑性强 13
- 不用要求太高太专的技术背景 14
- 销售经历不宜过长 14

面试应聘销售代表 16

各种类型的销售模式，对销售代表的要求确实不同，可是作为销售经理，应当如何通过面试这一重要环节，最大化地了解应聘销售代表，尽量避免各种面试和选人上的误区呢？

- 把握面试中常用的六类典型问题 16
- 警惕面试中的常见误区 18
- 应当警惕招收的四类人 21

第2章 销售队伍日常管理控制的要点：“四把管理钢钩”

销售队伍日常管理控制过程中的常见问题 28

很多销售经理都知道，对于销售业绩来讲，只有通过控制过程，才能控制最终的结果，因此对销售队伍的管理和控制，是销售经理平时工作的重点，花的时间和精力也最多。但是对国内企业来讲，销售队伍管理控制的现状到底如何？销售经理在实施管理控制的过程中，容易出的错误有哪些呢？

目标不正确 32

管控方式不够全面 33

管控分寸把握不当 34

对销售队伍日常管理控制的方向和要点 35

作为一个销售经理，在平时管理队伍的工作中，会接触到大量的信息，包括市场变化、人员动态、客户对个别销售人员的反应、订单进程、人员工作方法和状态等等，那么面对这么多的信息，从队伍管理的角度，销售经理到底应当关注哪些信息？哪些销售人员的日常活动，是销售经理管理控制销售队伍的重点呢？

“四把钢钩”的管理控制模式 38

在针对销售队伍的日常管控过程中，容易出现的一个毛病就是控制的方式不够全面，从而造成了对销售队伍控制的顾此失彼，那么，用哪几种方式组合起来，就能够相对全面地提升管控效果，同时又能体现管控重点呢？

四个不同的方式：管理控制销售队伍的“四把钢钩” 38

“四把钢钩”的控制要点 40



第3章 “四把钢钩”之管理表格的设计与推行

销售队伍管理表格的设计要点 44

针对销售队伍的日常管理，管理表格是不可缺少的，但是在管理表格的运用过程中，经常会出现各种各样的问题，有的企业表格设计得过于复杂，有的表格设计出来了但业务员不愿意填写，有的企业表格成堆，但填完就完却没有利用等等。而这些问题背后最重要的原因，不是业务员素质不行，而是管理表格设计本身就不合理。

简洁	45
清晰	48
具有承上启下的延续性	48
具有是否真实的可查性	48
可发现问题并进行指导和做修正	49

控制销售人员日常活动的基础表格 49

管理表格的种类很多，用于销售队伍管理的也不少，那么，针对销售人员的日常拜访过程，到底哪些表格是最核心的，这些表格都应当怎样设计呢？

月工作计划表	51
周工作计划表	56
工作日志表	58
三张工作表的内在联系	60

管理表格的推行与督导 63

管理表格的设计工作虽然复杂，但作为销售队伍的经理，推行和督导大

家填表更难，这其中，一般都需要经理跟下属打一场“持久战”，直到大家从这些表格中获益，逐渐把填表变成“团队习惯”为止。

销售经理如何面对“抵触”	64
销售经理如何面对“敷衍”	66
销售经理如何面对“不利用”	67

第 4 章 “四把钢钩”之销售例会与随访观察

销售例会 74

销售经理会主持销售例会吗？这个问题虽然听起来有些可笑——对呀，我们每周至少主持好几次会议，怎么能说不会开会呢？其实不然，就像业务代表，同样是天天都在外面跑，但并不都能把握销售的要点一样，我们做经理的虽然经常主持会议，同样也不见得都能够把握销售例会的要点。

销售队伍常见的六种例会	75
销售例会的常规目标	77
销售经理在主持销售例会上应注意的问题	81

随访观察 86

仅仅通过例会或报表来了解市场状况和业务代表的表现，当然还远远不够，还需要我们销售经理亲自到市场和客户那儿，转一转走一走，这就是我们所说的“四把钢钩”的第三把“随访观察”，那么，“随访观察”到底对管理团队和市场有什么作用？在“随访观察”的过程中，应当注意哪些问题呢？

为什么要“随访观察”	87
随访观察时应当注意的问题	91



第5章 “四把钢钩”之述职谈话

有关述职的说明 98

说到“述职”，可能有些销售经理比较陌生，但是如何跟下面的业务代表沟通，却是我们销售经理经常思考的一个问题，特别是当发现下面的人可能有问题的時候，有时还真不知道怎么跟他说为好。说重了吧，怕他受不了；旁敲侧击地说吧，他好像没有意识到问题的严重；例会上强调吧，他好像又没觉得是说自己。

管理控制的第四把钢钩——“述职谈话”，不仅可以在遇到以上问题时助我们一臂之力，并且最可贵的是，“述职”能够创造一种良性而正式的谈话气氛，那就是“对人而不对事”的沟通氛围。

什么是第四把“钢钩” 99

为什么要搞“述职谈话” 102

述职谈话的过程及要点 105

既然述职谈话对于管理控销售队伍来讲非常重要，那么述职谈话跟一般的工作谈话有什么区别吗？作为销售经理，应当如何跟下属业务员进行“述职谈话”？在述职的过程中，应当遵照怎样的程序呢？

平时积累 106

述职准备 106

面谈进程 108

跟进督促 113

述职过程中销售经理应当注意的问题 113

某家工业品企业，全面引进了“四把钢钩”的管理模式，在全面推行后

的不到三个月的时间里，使销售队伍的管理状况大为改观，为半年后的市场发展打下了很好的基础，但是去年再到这家企业去时，却发现了问题，部分好的管理模式出现了“流失”现象，其中就“四把钢钩”而言，其他三把坚持的都还可以，只有“述职面谈”流失最严重，究其原因，问题不在业务员，而在销售经理。

那么在销售经理通过“述职谈话”来管控业务队伍的时候，都应当注意哪些问题，把握好哪些关键点，才能使“述职”发挥出其应有的管控效果呢？

不能放过的四个问题： 114

有效果的“述职谈话”的特点 115

销售经理平时沟通时应注意的问题 118

“述职谈话”是一种比较正式的与销售代表沟通的形式，作为销售经理，平时还有大量的随机与销售人员沟通的工作，那么在平时与销售代表沟通时，应当注意些什么问题呢？

沟通的一些基本原则 119

倾听时注意 121

第6章 “四把钢钩”的组合应用

“四把钢钩”面对不同销售模式的应用 128

销售经理在实际应用“四把钢钩”的过程中，往往会产生这样的抱怨：“四把钢钩的工作量太大了，我们平时既要抓管理，还要看客户，还有许多杂事要办，实在是忙不过来呀！”因为忙不过来，“四把钢钩”在风风火火地应用了一段时间以后，反而逐步松弛，甚至放弃了。

既然“四把钢钩”不可能平均用力，那么在应用的侧重点上，有哪些原则可以借鉴，哪些因素应当考虑呢？