

最实用的管理能力训练译丛

团队作战

成功销售经理的实用指南

(第二版)

【英】约翰·汉弗莱斯 著

JOHN HUMPHRIES

MANAGING
YOUR SALES TEAM

中国经济出版社
www.economyph.com

团 队 作 战

——成功销售经理的实用指南

(第二版)

(英)约翰·汉弗莱斯 著

经雅信翻译小组 译

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

团队作战:成功销售经理的实用指南/(英)约翰·汉弗莱斯著;邓子梁等译-北京:中国经济出版社, 2003.1

(最实用的管理能力训练译丛)

ISBN 7-5017-5820-4

I. 管… II. ①汉… ②邓… III. 企业管理:销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 098158 号

团队作战——成功销售经理的实用指南

原书作者 约翰·汉弗莱斯

译者 李正波

责任编辑 聂无逸(E-mail: niewuyi88@sina.com)

封面设计 谭雄军

出版发行 中国经济出版社

社 址 北京市西城区百万庄北街3号(邮编 100037)

经 销 各地新华书店

印 刷 北京艺辉印刷有限公司

版 次 2003年1月第1版 2003年1月第1次印刷

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 20.25

字 数 185千字

书 号 ISBN 7-5017-5820-4/F·4675

定 价 34.00元

第二版前言

我从事销售管理职业已经很多年了,因而形成了我经过深思熟虑但又不包含偏见的观点,即管理销售最需要管理训练。

这是因为存在如下事实,不像其他的管理职能部门,销售经理要想取得成功大约只能依靠两种资源:人力与信息。人力不仅仅是指直接在销售经理控制之下的销售人员,也包括那些在辅助部门比如销售行政部门和营销部门,还有生产、财务和后勤部门。必需的信息是指市场、顾客、潜在顾客、产品和竞争活动方面的信息。因此,为了取得成功,销售经理必须最大可能的利用这些资源,尤其是人力资源。

大多数最近提升的销售经理们所面临的主要困难是由于他们擅长销售而被提升。然而现在他们发现自己处于不同的管理领域,通常对于这个新角色也没有受过训练。结果,他们采用他们自己的经理的管理方式,但是这或许不是最能适应他们具体情况的方式。

这本书试图尽可能迅速而且轻松地帮助你穿越这个“大分水岭”,也想揭示通过管理和领

团队作战

——成功销售经理的实用指南

第二版前言



导一个愉快而有热情的团队而不断获取成功的快乐与满足。

本书的每一章都是具体讨论销售管理的一个方面,而且它们都是建立在我非常幸运地学习了那么多年的经验的基础上,当时既作为销售经理又负责宣传整个范围的公司销售和营销开发。我尝试回答一些销售经理经常问的问题,并且每一章附带习题来帮助你思考问题。这些问题的答案在书后能够找到。

我希望在你瞄准成为一个更好的销售经理的过程中能够发现这本书是有用的。如果你把他们运用到实践的话,你将会知道这些技术是否会起作用。祝你好运!

约翰·汉弗莱斯



经雅信翻译小组人员

虞 涛 张晓燕 汤丽琨 邓子梁 李正波
游自珍 吴玉杰 马丽霞 郑 静 丁 霞
吕 胜 王贵琦 郑 晔 陈光炎 邓 凯
游 海 杨 军 王 妍 刘 江 李天祯
胡 佳

本书主译 李正波

目 录

序言

第 1 章 识别销售经理的角色

理解职责	(3)
承担责任	(4)
赋予的权利	(4)
角色分解	(5)
做正确的事情	(6)
避免错误	(6)
案例研究	(8)
问题与解答	(9)
习题	(11)

第 2 章 计划

战略计划	(15)
策略计划	(18)
确立绩效标准	(20)
确立行为标准	(25)
问题与解答	(28)
习题	(29)

团队作战——成功销售经理的实用指南





第3章 组织并控制你的团队

组织你的销售团队	(35)
组织销售区域	(38)
控制你的销售团队	(40)
问题与解答	(46)
习题	(50)

第4章 领导你的团队

领导是一种管理技巧	(53)
选择适当的领导方式	(65)
问题与解答	(70)
习题	(71)

第5章 招募你的团队

招募的需要	(75)
合适的工作以及适合的人选	(75)
吸引适合的人员	(83)
举行工作面试	(88)
做你最后的选择	(97)
问题与解答	(98)
习题	(99)

第6章 管理培训和开发

培训的作用	(103)
理解初始培训的重要性	(103)
入门训练的要素	(104)
组织正式的培训	(107)
现场培训	(111)
在销售会议上的培训	(124)

培训自由销售人员	(126)
问题与解答	(127)
习题	(129)

第7章 激励你的团队

理解激励	(135)
识别需求	(136)
满足需求	(139)
提供激励	(142)
创造舒适的环境	(145)
问题与解答	(149)
习题	(151)

第8章 管理销售会议

最近的一次内部销售会议	(159)
为什么要举行销售会议	(162)
计划销售会议	(163)
执行销售会议	(168)
问题与解答	(175)
习题	(176)

第9章 管理销售预测和预算

什么是销售预测	(183)
如何预测	(185)
什么是预算	(190)
计划预算	(191)
问题与解答	(199)
习题	(201)





第 10 章 管理展览会

展览会的作用	(207)
计划展览会	(209)
管理展览会上发生的事件	(214)
任务报告	(224)
问题与解答	(225)
习题	(226)

第 11 章 管理推销活动

要有清晰的目标	(229)
利用媒体广告	(230)
使用非媒体推销方式	(240)
问题与解答	(247)
习题	(249)

第 12 章 管理不同类型的销售团队

管理仅仅支付佣金的销售人员	(255)
管理代理商	(258)
管理合约销售人员	(260)
管理电话销售团队	(261)
管理零售销售人员	(264)
为你的公司选择合适的销售团队	
.....	(265)
问题与解答	(269)
习题	(270)

一些最终的思考	(271)
---------------	-------

附录:

你的行为合适吗?	(272)
习题的提示答案	(297)
术语表	(303)
一些有用的地址	(307)
译者参考文献	(309)

团队作战——成功销售经理的实用指南

目 录



第1章

识别销售经理的角色

销售经理的角色和其他经理人的角色类似,就是要领导并且激励着整个团队实现预期目标。差异在于销售经理经营、利用他/她资源的方式不同。

理解职责

刚一升职,销售经理就会被赋予一定的责任。通常它们会在职位说明书中列示,并以这样的标题开头:关键任务,主要责任或者简要责任。这些责任包括:

- 实现一致同意的销售目标
- 扩展现存的顾客基数
- 招聘销售人员
- 训练销售人员
- 编写销售预测
- 组织展览会

除了要在职位说明书中识别这些职责外,销售经理也负责整个团队的福利。这一标题下面包括:

- 激励团队

团队作战——成功销售经理的实用指南





- 提供适当的指导和支持
- 通过训练开发个体
- 保证遵守健康和安全的规则
- 鼓励开放式的交流

1

借鉴：成功管理者的六职责

这些职责适用于致力于建立高效工作团队的管理者们。

- ☆ 协调团队工作。
- ☆ 就问题解决或者时机选择提出建议。
- ☆ 提供资源。
- ☆ 指导问题处理。
- ☆ 协助计划的实施。
- ☆ 提供正式和非正式的认可。

承担责任

随着职责变为责任，销售经理最终要对团队所出现的任何结果以及团队目标的实现负责。换句话说，就是处在负最终责任的位置。比如，如果没有实现预期目标，销售经理将不得不给高级管理层一个合理的解释。

赋予的权利

赋予销售经理的职权和权利能够使他们履

行他们的职责。销售经理在操作和运用过程中,所有的权力都会含有限制因素或者参数在里边:

- 支出限制
- 顾客折扣
- 人员训练
- 地域边界

充分意识到你的权力范围对你来讲是很重要的,不仅仅是因为你不能超越它,而且能使你在它限制的范围内运用它。

角色分解

销售经理的角色很宽泛,其主要职能如下:

1. 计划达到目标
2. 组织你的资源以迎合计划
3. 控制这些资源以达到最佳使用效果
4. 领导你的团队要使用最合适最有效的方式
5. 招聘合适的人员来扩充你的团队
6. 训练全体职员使他们能够实现他们的目标
7. 激励你团队中的每一个个体

上述的每一项功能都会在以后的各章节中详细讨论。

团队作战

第一章 识别销售经理的角色

成功销售经理的实用指南





做正确的事情

下面几点忠告特别适合新近提升或者新近招聘的销售经理：

- 在建议发生任何变化之前了解团队是如何运作的
- 开始熟悉你团队中的每一个人。每一个成员都有不同的个性。通过和他们谈话发现他们的优缺点。
- 要灵活，不要把你自己束缚于一种管理方式
- 准备向每一个人学习，尤其是你的团队
- 通过合作和参与对你自己进行定位
- 通过你的行动赢得团队的尊重
- 参加适当的训练课程
- 把你从书中所学到的知识运用到实践

避免错误

每一个人都会犯错误，关键在于不能再次犯同样的错误。通过避免下述各项，你将给你自己提供一个具有挑战性的机会：

- 通过威胁和恐吓的方式进行管理
- 在评估形势之前做出变化
- 受到你前任的管理团队的方式的影响
- 成为自以为无所不知的人