

營業主管的成功之道



營業主管的成功之道

究必印翻・有所權版

營業主管的成功之道

原著書名

会社をつぶすマネジャー

原著者

永田 弘

翻譯者

李文雄・黃南斗

發行者

中華企業管理發展中心

董事長 李 裕 昆

地址：台北市武昌街二段三十七號三愛大樓

電話：三三一—六五〇・三三一—二八六二

郵政劃撥儲金戶：第一四二二三—號

本中心登記證字號

行政院新聞局局版台業字〇六〇七號

排版者

魯風打字排版印書有限公司

印製者

新格裝訂有限公司

每冊定價新台幣一八〇元正

中華民國七十一年五月初版・七十三年一月再版

序 文

「有沒有什麼妙方可以使變成不行了的蹩腳主管重整旗鼓？」。到目前為止，我不知已受到多少類似的詢問，每當被問到這話時，我就會想「所謂變成不行了的蹩腳主管，應該不是完全由其自由造成的，而是種種主、客觀因素使他欲振乏力的吧？……」

但是，現在再來討論誰造成他的不稱職也於事無補，而毫無意義。其實，這些所謂的蹩腳主管其所作所爲有八成左右還是做得很認真，只是其餘二成他沒有做得好而已。所以，我們不能草率的下結論來全面否認他的能力。因爲我們必須瞭解人的能力並無太大的差距，而教育上的難題也正是要如何去填補這微小的差距。

過去十五年間，我一直擔任營業主管的教育訓練工作。所接觸過的主管人員超過三萬人以上，包括：汽車、家電、食品、化妝品、保險、醫藥、運動用具、超級市場……等各種行業。

多年來經驗，使我深深地體會到「教育」的確是一件非常困難的工作。

在消費者擁有強勁購買力的經濟高度成長時代，所製造出來的商品，大都能輕易地銷售出去。所以，事實上，根本無需對推銷員和主管人員作任何教育及訓練。

可惜好景不常，代之而起的却是最近一連串的經濟不景氣。在這未曾有過的劇烈轉捩時期，竟然還有很多主管人員仍沉醉在過去的美夢之中，而對新的時代無法適應。無論我怎樣費盡唇舌，怎樣苦口婆心地勸告，他們還是無法忘懷過去，這是很危險的。在這空前的倒閉浪潮中，許多發生悲劇的共同原因就是銷售戰略的失敗。

經過許許多多的大風大浪，我親眼看到了什麼樣的主管人員會被時代淘汰；而什麼樣的主管人員能適應新時代，並進而開拓新天地。我把這些體驗寫成這本書，所以我自誇地說本書不是紙上談兵的。

相信那些每天置身於激烈的銷售戰爭中的人，可以從這本書得到許多啓示，這是我所熱誠盼望的。本書所討論的內容不限於營業面的範圍，對於一般的經營管理也可適用。我相信不只是營業主管，其他的人看了這本書，也會得到很多益處。

我謹以這本書獻給那些爲建設新秩序而努力工作的人士。

一九七八年二月

著者 永田弘

目 錄

序 文

第一章 危險主管類型的剖析暨對策

一	甜夢未醒型的主管	三
二	完美主義型的主管	七
三	抄襲模仿型的主管	一一
四	精力枯竭型的主管	一八
五	逃避現實型的主管	二〇
六	窮忙緊張型的主管	二四
七	教導無方型的主管	二七

第二章 提高業績的二十個要點

二

一	親自去觀察市場的作用與方法	三三
二	市場的分析	三七
三	開拓市場方法的探尋	四一
四	推銷員培育計畫的建立	四四
五	部屬素質的提高	四八
六	推銷員任務的明確規定	五二
七	協同作業的採取	五五
八	配額管理與目標管理	五八
九	部屬的編組	六二
十	拓展新顧客的計畫	六五
十一	服務顧客計畫的訂定	六八
十二	部屬訪問對象的決定	七一
十三	活動計畫的把握	七六
十四	行動日報的管理	七八

十五	信用的創造	八〇
十六	不要讓部屬變成孤獨	八二
十七	早會的有效利用	八六
十八	設身處地爲部屬設想	八九
十九	部屬長處的發掘	九三
二十	指導部屬的要領	九九

第三章 新時代的主管

一	再教育與自我啓發	一〇五
二	人的六種行動類型與教育訓練	一一六
三	工作態度分析與評估	一二五
四	理想的營業主管	一四八

第一章

危險主管類型的剖析暨對策

一、甜夢未醒型的主管

甲先生是某電氣用品銷售公司的營業所主管，曾以營業成績優良而列名於績優主管的前十名，受到表揚。由於過去確實業績輝煌，因此，直到數年前為止，他對自己的作法還是頗具信心。

但目前，他却正爲着業績萎縮不振而大感苦惱。開銷不斷地增加，每月都是連續不斷的赤字、赤字。雖然因總公司的支援，尚能勉強強強地支撐下去；可是，如果這營業所是一個獨立的公司，而他又是董事長的話，那麼他早就得上吊了。每當想到這裏，他就不由得直冒冷汗。

爲了要提高營業成績，首先就必須增加銷售量。因此，他不得不在節省開銷的關頭，不惜花錢請顧客看戲、送禮物，又指導推銷員在訪問顧客時記得贈送毛巾、肥皂。可是顧客仍然不買他的東西。

他不是無能的營業主管，絕不，因爲他還受過表揚呢。舉辦展示會、以笑臉迎接顧客、走時送禮物。鼓勵部屬，讓他們彼此競爭；並且以到關島、香港旅行作爲績優的獎勵，來提高他們的士氣，營業量蒸蒸日上，即使是新進人員，雖僅接受三天的公司內部指導，其中竟也有人能與老手並駕齊驅。

可是爲什麼最近情形每下愈況呢？不管時代如何地變遷，人心總不會有巨幅的變化吧？我的做法應該沒錯呀！爲什麼東西都賣不出去呢？時至今日甲先生還在想應該邀請那位歌星來做秀，並沉醉在

過去的美好時光裏。

四

像甲先生這樣鑽入死胡同的營業主管很多。因爲在不知不覺中自己的做法已經行不通了，但是原因是在那裏呢？與六〇年代的經濟高度或長時期不同的是，現在是「忍耐」的時代。在五〇年代，推銷有明確的方法，就是對推銷員實施紮實的基礎訓練。而且要反覆地訓練，使其完全熟悉推銷步驟，並確認其每一項要點，讓其完全熟記在心。這種活動的按步就班地繼續進行就是當時的營業管理。

但是，進入經濟高度成長的時期之後，情況完全改觀，國民生產毛額每年巨幅地增加，國民購買力也隨着飛躍性地增加，而致受到外國人之非難被稱爲「經濟動物」。在各公司內部，則有被戲稱爲猛烈社員的賣命份子。比白老鼠還忙碌地工作着。

在銷售業界也一樣，由於強烈購買力的支持，商品都可以輕易地銷售出去。汽車也好、電器製品也好，都一推出就被迅速地搶購一空。各廠商都不斷地企圖增產、再增產。公司的營業部門則每天忙碌地籌劃着舉辦歌唱欣賞會，遊藝會等，來招待顧客，而每天都可以看到從各歌廳、劇院一批批接受企業招待的人，提着大包禮物如浪潮似地走出來。

一九七二年，某一行業在東京做了消費者的購買動機調查。根據該項調查，以「因爲是媒人、恩師等所介紹而來的推銷員不便推辭而購買，占購買動機的首位；而以因推銷員帶來了太多各色各樣的東西，所以不好意思拒絕」占第二位。而業者所希望的「因了解商品功能而購買的」却排在第三位。



拋棄過去從頭來

而這種情形並不限於該行業。換言之，在六〇年代，經濟高度成長時期的銷售策略，就是以各種演藝表演會或是送禮物來吸引顧客，進行所謂「競賽作戰」，或是「禮物作戰」。

但是，這種作法也能够算是推銷作戰嗎？是不是由於消費者擁有過度的購買力，所以根本不需要什麼銷售計劃？只要把鑼鼓敲得響，消費者就會自動把東西買光。既不需要市場分析，也不必有什麼推銷員教育，只要有耐性與體力；也不必不分晝夜地作拂曉攻擊與夜間偷襲，只要能睜開眼睛變換商品，想辦法接近顧客，就有辦法把產品銷出去。但是，這種方法做為銷售策略，真的永遠有效嗎？這是值得懷疑的。因為一旦進入目前經濟低成長時代，這種「競賽作戰」和「禮物作戰」方式不就已經喪失了它原有神通廣大的效力了呢？

現在的買賣是由消費者選擇、購買的時代。所以不僅商品要經消費者細挑精選，連推銷員也會被挑選，而一定要能取得顧客的信任，否則根本就無法銷出商品，因為消費者的購買力已大大的降低了。因此，開拓新市場，找尋新顧客，成為必要的工作。所以已經到了必須進行建立新的市場策略，進

行更有耐性、強有力的行銷活動的時候了。

但是，有很多營業主管却無法隨着時代的變化，改變經營管理的方法。以前顧客多的是，但現在則否。新的策略應該是宛如種植穀物似地一面播種、一面施肥，也就是要採取一面建立信譽，一面創造顧客的所謂「農耕型經營」的方法。但習慣於結網等待顧客上門而後予以捕捉的所謂「狩獵型經營」方式的主管們，却仍無法忘懷過去經濟燦爛時期的甜美體驗。

現在，應該是拋棄那含有麻醉的迷夢，摒除過去的一切，另起爐灶的時候了。

二、完美主義型的主管

乙先生充滿着使命感，想盡力做好自己的工作；因此對部屬相當地嚴格，要求他們將工作做得盡善盡美，對部屬的缺陷及工作上的瑕疵都予以嚴厲的指責。他確信自己的作法不但是爲部屬好，也是爲公司好。但不知什麼緣故，該營業所的推銷員流動性特別大，總公司也曾指摘過這一點。從他上任以來一年之間，推銷員的數目從三十名銳減至二十名。

他對這一點委實感到不解；他認爲他在各方面的要求完全是爲他們好。可是，爲什麼推銷員大多對他不滿、懷恨，甚至因而辭職。他總認爲流動性大是由於那些推銷員自己性格上的缺陷所造成的，因爲他們沒有耐性……。

乙先生若是堅持自己的想法，那麼流動率高的問題永遠不能解決。然而毛病到底出在那裏呢？

人本來就沒有十全十美的，甚至可以說充滿着各種缺陷，但是像他這樣的完美主義者，其性格上的弱點是無法忍受部屬有缺點，並喜歡予以挑剔，更不幸的是完美主義者自己又絲毫沒有察覺到自己的這種挑剔的個性。我們知道，被別人指摘毛病，心裏絕不會舒坦，因此做起事來也就不起勁。可是，完美主義者却這麼簡單的道理都不瞭解，一個優秀的主管，則知道如何去讚許別人，他瞭解並容許



經常保持有彈性的態度

別人有缺點存在，他更懂得如何讓部屬去發揮他的長處，用以彌補他的短處。

在完美主義主管的管理下，不僅原有的推銷員會減少，新的職員也不會來。縱然有些部屬想介紹新人進來，但一想到自己上司那副德行，怕他那處處挑剔的嘴臉，便不得不打消這個念頭。由於推銷工作是靠人推動，所以人員的減少，當然也連帶影響到營業額的降低，尤其目前，即使增加人員，採取人海戰術來拼鬥以求增加銷售也在所不惜時，這種情形更形嚴重。在完美主義絲毫沒有彈性的主管之下，職員不但不會增加，反而逐漸地減少，對公司而言，這可能是一個致命傷！在經濟高度成長的時代，此型主管的缺點還不太成為問題；可是在今後低成長的時代，就可能成為一個大問題。

當然，他不會不知道人員減少這個事實，可是，他不曉得如何去處理。他還認為是辭職的人自己不對，甚至以為像那種傢伙，少了幾個也不足惜。這種想法其實並無大碍，反正舊的走了，可以補進新的。可是問題就出在這裏；新的人進來沒多久，又被他慣有的挑剔作風

趕跑了。

像他所尋找的理想推銷員，就是絕對符合完美主義性格的人，是可遇而不可求的。當然如果能集中這種人才在他手下，他或許可以發揮他的才幹。但這種人才的集團，就是沒有主管，他們也能够工作得很好。倘真是這樣，則現代企業界所嚮往的「沒有主管的管理」，也就極有可能實現。可是，企業並不能憑幻想生存呀！

完美主義者對自己的缺點沒有自覺，他陷於短路思考之中，只想拼命提高業績；他認為：只要不斷地指出部屬的缺點，便可以提高營業成績。他的做法就好像把部屬放進電腦加予分析，求得一份答案，據此告訴部屬：「你的缺陷就是這些這些」。但如此一來，主管不再是人，而是一部機器了。機器和人之間是絕不可能產生感情的共鳴，而沒有共鳴，人與人之間就不會相處的很圓滿。

他應該要先有「人都是有缺陷的，不光是你，我自己也有很多缺點。所以，我實在不願意指着你說應該這樣做，或該那樣做。」像這樣的開場白。假如這樣就會產生下述的對白：

「一點也不錯，主任。我實在也不願意這麼做；可是不如此做，顧客又不會增加。」

「你也這麼想嗎？我也一直是這樣想的。」

「那麼，今天我再走去一趟吧。」