

60 分钟成功系列
60 Minutes Success Skills Series

第 1 辑

High Performance Sales Management

运筹销售 高效销售管理

[英]Elaine and John Frazer-Robinson 著 李新亚 译

北京工业大学出版社
浦东电子出版社

INNOVATION PROGRESS
LOYALTY ATTITUDE
MOTIVATION



欢 迎 阅 读

关于《运筹销售——高效销售管理》

无论你是资历颇深的销售部经理，还是踌躇满志的销售管理人员，抑或就职于市场营销或者商业的其他某一部门，《运筹销售——高效销售管理》都会使你对于销售部经理在当今社会中的职责和作用有全面的了解。请注意，这里需要重点指出的是“当今社会”。

在一个竞争日趋激烈的社会，在满足客户需要的同时建立一种互惠互利的关系是至关重要的。本书将告诉你如何达到此目标。

如何使用此书？

首先，为自己寻找一隅安静而舒适之地，认真读完此书。之后，你便可以它作参考：当需要帮助时，翻一翻它，你就能记忆和掌握各种不同的观点与技巧。不仅如此，你还应该持续不断地用此书来充实、更新自己的思想。例如，你不妨每月重读一章直至充分吸收和掌握其精髓。

关于《60 分钟成功系列》丛书

《60 分钟成功系列》丛书致力于为没有时间或耐心去搜罗管理行业术语、行话和实用价值不大的理论的人们服务。与该丛书中其他各书一样,《运筹销售——高效销售管理》的信条是使你能够快速而轻松地掌握真正所需了解的知识。我们的目的是取其精华,为你提供实用的、简单易行的建议。

祝你成功!

目 录

欢迎阅读	1
关于《运筹销售——高效销售管理》	1
第一章 客户即上帝	1
以客户为中心	1
“75”黄金准则	2
你希望管理什么样的团队	4
如何处理好与客户的关系	6
第二章 争取更多的团队时间	11
“75”准则和有效管理	12
检验你如何支配自己的时间	12
对工作进行评估	14
销售分析和计划	15
与队员交流	16
销售团队会议	16
通过培训和辅导发展队员	17
出色的销售人员应具备怎样的素质	17
四个关键的“责任权”问题	18
第三章 激发队员动力的要素	25
做动力的主人	25
什么是激发动力的活动	26
什么是激发动力的要素	27
为什么金钱刺激不是解决问题的正确方法	29
如何通过激发动力改进销售工作	30

激发动力的诀窍·····	32
将工作介绍得明晰与激发动力的关系·····	34
第四章 加强联系，赢得客户·····	37
如何与客户搞好合作·····	38
按照优先顺序安排各种销售活动·····	41
如何引导队员不断进步·····	47
防范于未然·····	48
第五章 如何培训和辅导队员·····	52
学习的四个阶段·····	51
配制培训及辅导组件·····	55
作出与接收反馈·····	56
配合辅导内容，为所需的访问做好准备·····	58
怎样成为一名伟大的领导·····	61
作为领导的经理·····	63
第六章 成功召开销售团队会议·····	67
圆满会议的背后是圆满的策划·····	67
成功召开销售会议·····	67
精心考虑·····	68
成功会议的核对表·····	71
“75”行动准则·····	73
第七章 为最终的成功做好准备·····	75
变化不是一种自愿的选择·····	75
为什么坐待危机的发生？现在就做好准备！·····	76
高效工作的七个技巧·····	79
你怎样知道自己是否已经成为了一位高效 经理？·····	82

第一章 客户即上帝

本章内容：

以客户为中心

“75” 黄金准则

你希望管理什么样的团队

如何处理好与客户的关系

以客户为中心

近些年来，销售部经理的角色发生了根本性变化。是啊，虽然说商业各领域的活动都发生了巨大变化，然而最为显著的却莫过于销售及市场营销活动。30 多年来，在世界各地“客户”都被冠以各种恭维之词。如今，客户切切实实成了“上帝”。所以，“客户即上帝”是我们开始本书的前提。几年前，我们曾这样写道：

做生意的目的不是为了赚钱。

做生意的目的是为了满足客户的需求。

其结果是赚钱。

“75” 黄金准则

本书将向你介绍“75”黄金准则。这些基本准则对于提高团队的工作实效以及你管理团队的才能至关重要。其内容包括：①你所应占有的客户相应消费总数的份额；②你应与团队共处的时间；③为了激发团队动力，你的工作重点应是什么；④你应该怎样有效利用团队会议；⑤团队销售活动的重点应是什么等等。关于这些本书都将有详细的解释。它们会引导你走上高效管理之路。

从事任何一项商业活动，都应优先考虑客户。的确，在这一方面我们承认自己甚至有一些相当“古怪”的做法。比如，我们禁止销售和市场营销行业使用粗鲁的和带有命令性质的语言。而且，我们总是将“客户”两字加粗、加大，以表示对其的尊敬和重视。

近几年来，在销售及市场营销这对孪生行业里，销售及营销人员考虑得更多的是如何做成一笔又一笔生意而非怎样处理好与客户的关系。我们似乎忘记了销售行业里一条古老的座右铭：

“如果我优先考虑的是要做成眼前的这一笔生意而非与客户处理好关系，那么我可以告诉你会发生什么事情。我的下笔生意注定会由于这次而泡汤！”

——Heinz Goldman, 1966年版《销售的艺术》

向老客户重复进行销售要比寻找新客户来得容易——统计数字表明至少容易5倍。事实上，经验告诉我们这样做常常可以容易近15倍。

其实做法很简单。将团队的工作重点、时间及精力放在满足老客户的需求上。为他们提供全面的服务；尊敬他们，以礼相待，竭尽所能地理解并且设法满足他们的需要；有意识地努力增加你在客户支付能力范围内的、用于相应商品的“钱夹子”中的份额。另外，还应该对所有的客户定期进行访问和电话咨询，向其征集意见。如此做来，就会猛然间发生令人惊喜的变化。

如果大部分企业能够占有其客户相应消费总额的75%，那么他们的年度目标在首月就能够实现。然而可惜的是，大部分企业往往忽视客户，自然客户也会对其置之不理。

对于商家来说，“可获得的相应消费总数份额”可能仅是一项预算。而对于客户来说，则是指他们所能支付的、期望值范围内的、适宜的数目。虽然此数目常常只是在理论上做出的估定，但是通过向客户咨询，你可以轻而易举地掌握它。

行话

让我们且将这“75”黄金准则铭记于心吧：

“75”黄金准则

如果你占有了客户支付能力范围内的、相应商品消费总额的75%，就说明你已赢得了他们的信任、忠诚和关心。

达到此饱和水平也许只是一个梦想。然而，你应该朝此努力，因为你的团队不可能有其他实现销售总目标更快的捷径。

聪明的销售管理应该是教育和鼓励其队员，使他们意识到对客户进行定期复核的意义所在，使他们巧妙、敏锐地寻找新客户，并且注意与客户保持联系。

应提倡销售人员多开展有关此类任务的活动，并且定期在销售会议上与队员讨论、分享成功和共同承担失败。不论你的公司销售什么，都应该尽力采用最巧妙的方式来“拥有”客户，应确保至少占有客户相应商品消费总额的75%。

小技巧！

你希望管理什么样的团队

只有在一个思想开放、互相支持与鼓励的环境里才能最为有效地进行现代化销售管理。因此，作为销售部经理，不仅应当自己思想开放、善于支持与鼓励别人，并且应使其队员也

具备这些素质。这就需要你成熟地对待管理任务——你不仅应了解每位团队成员所需要的支持，而且应明确他们为实现目标所需担负的责任。

你必须培养队员，正确处理权利和责任二者的关系，让他们意识到权利与责任是互不可分的。有些经理做不好这一点，因为他们过于因循守旧。也有些销售人员根本不对此种文化做出任何反应，因为他们对于所谓“强有力的领导”的理解截然不同——他们沉溺于自认为的“过去的黄金岁月”中。

你的团队应当有这样一种文化，那就是视无知为学习的契机，视失败为成功的机遇。该文化欢迎人们说“再告诉我多一些；我想知道。”要想不犯错误，就决不能容忍无知与失败。生活是艰难而充满竞争的，那些不学习或不愿学习的人很难得以生存。而对于团队领导以及队员来说，要发展就要担负起相应的责任。

前景是美好的，道路却是曲折的

如今，高级管理部门正在寻找富有进取心和首创精神的人才。他们希望你和你的队员与客户“呆”在一起。他们希望你能看到、听到和感觉到客户的需要。而只有帮助队员尽力满足客户的这些需要，你才能够圆满地实现预定的目标。

以客户为驱动力进行销售——实现高效之途径

也许你做销售部经理已经数年，所以很可能闲坐一旁说：“我干得不错。我当经理已经有些年头了，知道该怎么做，不需要这本书。”但是，这样做是不明智的，因为在当今以客户为中心的社会风尚里，销售部经理的任务和角色已经发生了变化。你需要确立明晰的目标，以质量为基础、以服务为导向进行销售。而要做到这一点，就要关心客户，与客户建立稳固的、令他们满意的良好关系。当今的销售部经理应当就像一名教练——你的工作应富有人情味儿并且善于利用心理学知识。

行动起来！

找出那些希望与你共同发展的销售人员；培养那些欢迎新技巧、积极参与学习的人员；尊重富有团队精神和奉献精神的销售人员；鼓励他们做出更出色的业绩。他们是你明天取胜之资本，否则，你将会遇上麻烦。

如何处理好与客户的关系？

不妨与你的团队就此进行讨论。找出你崇拜的人士并与他们交谈。进行观察并学习，要埋头于书本，或者求助于一些相关的录像节目。你可以找到许多有关改善关系、倾听艺术、询问技巧

等的资料。你还应该与你的经理探讨、实验新方法，争取他（或她）的参与。

请记住，你的任务是栽培团队并提高团队的能力。而你的经理的任务则是栽培你并提高你的能力。但是正像你希望自己的队员积极主动地参与、开展各活动一样，你也必须积极主动地参与、开展各项活动。如果你的经理对你的要求和活动没有作出反应，不要泄气。你可以找一位同伴，共同工作，相互支持。

你的工作在很大程度上来说是一种与你的销售人员之间的相互行为。因此，你首先应考虑的是你的管理风格以及你为何采用此风格。你应该搞清楚销售部经理和销售人员应具备的技巧和素质，并以此为标准核查自己以及你的队员。

了解你自己

写下你对自己的描述。列出你个人的优缺点，并且描述你的队员。检查你为何与一些队员相处比与其他队员相处得更融洽。决定你们合作情况的是他们的个性类型还是你自己的？不同的个性类型深潜于我们不同的个体之中（源于我们各自的父亲、母亲和其他一些人的影响）。你可能不会希望、也不可能改变自己的本质个性——因为那就是你！——而且你也绝不要幻想你的队员会改变他们的个性。

行动起来！

然而，经过思考你会逐渐明白为何以及何时自己办事会有所不同，以及为何及何时队员们的反映会有所不同。压抑某种个性是困难的，改进某种个性也是困难的，然而两者相比后者却比前者更为容易和有效。

如果你感觉自己和队员已理解此练习的要求并且已经做好了准备，就不妨让队员参与该练习。让他们描述他们自己，然后描述你。你也照样做，并且比较彼此的记录。要采取一对一的形式。这样，你不仅在自己与队员之间架起了一座有助于相互沟通的桥梁，也将会发现相互的感觉有多大的差异，以及为何你们会产生一些摩擦。对此大家不妨逗一逗，乐一乐。然后共同讨论如何改善对彼此的行为，继而改善你们的合作。

渴望学习不是软弱无能的表现。你是在表明自己锐意进取，有能力自我完善。因此，正像你应该营造一种安全感，使得队员敢于显露自己的缺点并寻求你的支持与帮助一样，你有权得到你的队员及经理的尊敬。如果得不到，尽管大声喊出来。如果你的经理没有反应，就找一位同事，相互支持。

1. 当优先考虑的是如何销售出商品而非与客户处理好关系时，下一笔生意就会因此次交易而失败。
2. 与老客户重复业务往来比寻找新客户要容易5-15倍。
3. 尊敬而有礼貌地对待客户，竭尽所能地理解他们的需要，满足这些需要，有意识地努力增加你所可能获得的、客户支付能力范围内的、用于相应商品的“钱夹子”中所占的份额。
4. 如果你占有了客户相应消费总额的75%，就表明你已经获得了他们的信任、忠诚和关心。
5. 你的任务是栽培团队并提高团队的能力；而你的经理的任务是栽培自己并提高自己的能力。

第二章 争取更多的 团队时间

本章内容：

“75” 准则和有效管理

检验你如何支配自己的时间

对工作进行评估

销售分析和计划

与队员交流

销售团队会议

通过培训和辅导发展队员

出色的销售人员应具备怎样的素质

四个关键的“责任权”问题

作为经理，你的任务是引导队员朝着目标顺利开展，并且使他们明白你——他们的经理——在不断地支持和帮助他们，使他们提高销售技能、完善其对所销售的产品应掌握的知识以及为客户服务的能力，使他们能够在一个充满变化与竞争的环境里取得胜利。只有这样做才是真正意义上的管理：因为只有这样做才能显示你对队

员的关心与信任，因而也才能使队员满怀信心，施展才能。总之，大家都将获益于此。

“75” 准则和有效管理

普通销售部经理与高效销售部经理的本质区别是什么？答案是显而易见的：前者终日为琐事而“忙碌”；而后者却善于科学地“管理”。其原因就在于高效销售部经理掌握了“75”时间准则。这是一条简单的准则：

行话

“75” 时间准则

安排好你的时间及活动，将自己75%的时间用来与团队共处。

我们且将这用于与团队共处的时间称为“团队时间”吧。只有保证了该水平的团队时间，你与队员才有达到目标的希望。也就是说，如果你能够做到这一点，那么距离实现高效管理的目标就不远了。

检验你如何支配自己的时间

为了实现这75%的团队时间，你必须首先检验目前自己是怎样支配时间的。对于许多人来说，能够意识到他们需要对自己的时间进行管理和科学的支配，这本身就是一个极为重要的突破。

销售部经理一旦分析了自己对时间的支配情况，便常常会对现实与理想之间的差距感到惊骇。如果