

Sales 销售精英
核心技能实战特训

给你一个销售团队， 你这样带！

· 俞慧霞 ◎ 著

金牌销售团队修炼实战

**手把手教你
如何打造优秀销售团队**

- 一看就懂的团队管理经验
- 一学就会的业绩提升方法

成为优秀的销售团队领导者，
看这一本就够了



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



Sales

销售精英
核心技能实战特训



给你一个销售团队， 你这样带！

金牌销售团队修炼实战

■ 俞慧霞 ◎ 著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

给你一个销售团队,你这样带! : 金牌销售团队修炼实战 / 俞慧霞著. -- 北京 : 人民邮电出版社, 2015.1

(销售精英核心技能实战特训)

ISBN 978-7-115-36965-9

I. ①给… II. ①俞… III. ①企业管理—销售管理
IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第226550号

内 容 提 要

在销售团队管理中,销售团队的领导层是团队核心人物,整体团队的素质、能力如何,取决于团队领导如何带团队。一个好的团队领导,能够打造一支优秀的销售团队,并带领团队取得良好的业绩,既让团队产生了价值,也提升了团队中每个人的素质,让每个人都产生价值。本书用八章内容,告诉读者如何成为一个好的销售团队领导,如何带好销售团队。

◆ 著 俞慧霞

责任编辑 任忠鹏

执行编辑 张婷婷

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 15.5

2015年1月第1版

字数: 248千字

2015年1月河北第1次印刷

定价: 39.80元

读者服务热线: (010)81055296 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

管理销售团队，路在脚下

由于笔者长期以来一直从事销售培训工作，所以经常与一些企业领导，尤其是销售团队的领导联系较为密切，而这些销售领导当中常常有一些人虽然从事领导工作较长时间，却仍然对团队管理充满迷茫。

他们常常慨叹：

“自己也曾从普通销售工作做起，而且还曾是团队当中引以为傲地销售精英，但为什么自己倾心向团队成员传授自己的工作经验及专业技能，团队中的成员却在工作中总是不得要领？”

“自己总是希望团队中的销售员个个见到任务热血沸腾，充满活力，可现实却是：团队中的很多成员接到工作任务时总是一脸不情愿，而且在具体执行过程中也总是表现得消极懈怠。”

“团队的发展和公司的未来需要销售团队中每一位成员工作积极努力、不断提升销售业绩，但是团队内的气氛却是消极沉闷，团队业绩也难以突破。”

“我们一心一意为了团队的长期发展而努力，我们也一再告诉团队成员，只有努力工作、不断在工作中展示自身的价值，他们的事业才能实现长期发展。然而，一些团队成员却目光短浅，做事只是为了当下的一点利益。”

.....

这些销售领导的所有迷茫、所有慨叹似乎出乎意料，但细观诸多企业的销售团队管理实践又会觉得，一切又都是意料之中的。

从销售领导的主观想法来看：自己在商场中身经百战，销售经验丰富，专业技能出众，掌握团队管理大权，在一心为团队业绩费心费力的同时，还肩负着执行公司销售战略、促进公司发展目标的重任。而且，对于团队成员，自己也尽全力去尊重和理解，因为毕竟自己也经历过那样的角色，而且是从

那样的地位一步一步走过来的……出于这些想法，销售领导确实会对现实中团队中存在的种种问题感到大为不解。

然而，从销售团队所处的实际环境及团队成员的内在需求来看，市场环境在不断变化，团队中的成员也在不断进行新陈代谢，每一位团队成员的内在需求也不尽相同，所有这些内外部因素都与销售领导当时所面对的因素存在很大差异，在这种情况下，销售领导的迷茫确实又在意料之中。

套用当下一句流行的话来概括销售领导的迷茫：

成为销售领导容易，管理销售团队不易，且行且珍惜！

那么，如何才能消除销售领导的种种迷茫呢？如何才能让销售团队的管理有序、有力且有效地进行下去呢？

本书或许可以为迷茫的销售领导指出一条出路。这本书指出，销售领导要想实现有效管理，首先要从自身的角色管理做起。如果一个销售领导不能清晰、准确地定位自己的领导角色，那他在团队中就无法开展有序的管理。

另外，本书还从招聘销售员、销售培训、业务管理、团队建设、绩效考核、内部激励及薪酬制度等多方面，多角度地针对销售团队管理过程中的种种疑惑和问题进行分析与解读，旨在帮助销售领导成功打造一支优秀的销售团队，并带领团队取得良好的业绩。

本书明确地给出了销售管理的多种定义和方法，涵盖了销售管理所能涉及的方方面面，具有很强的指导性。本书的体例新颖，有很多图形、表格，且语言通俗、生动、易懂，可作为销售经理、销售主管的学习和培训用书。

我们坚信，有了这本书作为指导，广大销售领导将不再迷茫，不再慨叹，不再疑惑销售团队管理之路在何方，因为路就在脚下，给您一个团队，您将一路前进，再创辉煌！

第一章 销售领导角色，你扮演对了吗

为什么要做销售管理	002
销售领导的这些素质与能力你具备了吗	006
销售领导管什么	016
用老板的思维做事	026
定位你的领导角色	031

第二章 招聘合适的销售员，并非那么简单

招聘销售员的五个步骤	040
面试销售员时，哪些问题一定要提	048
销售员的能力考核	052
如何评判销售员的素质	060
把人放在适合的位置	066
如何降低优秀销售员的流失率	070

第三章 销售培训，不仅仅是例行公事

遵循培训的程序，方案因人而异	076
培训内容要有实战性	083
对新销售员的培训	088

第四章 做好业务管理，团队才好管理

做好管家，管好钱财	096
研究产品，制定策略	105
定价，价格管理的生命线	111
你该怎么管理货品	119
营销渠道管理也是门学问	126

第五章 稳抓团队建设，打造超级团队

组建销售团队，打造超强战斗力	132
加强团队管理，增强团队执行力	141
培养优秀人才，提升团队整体实力	146
协调团队关系，增强团队凝聚力	151
加强销售流程管理，创造团队高效业绩	156

第六章 销售绩效考核，永远不容忽视

团队领导必须了解的绩效考核	162
销售团队绩效考核的实施原则	167
销售绩效考核制度及流程	172
销售领导必知的销售绩效考核方法	177
这样建立绩效考核标准至关重要	184
绩效考核的内容与指标	188

第七章 激励销售团队成员，让团队充满活力

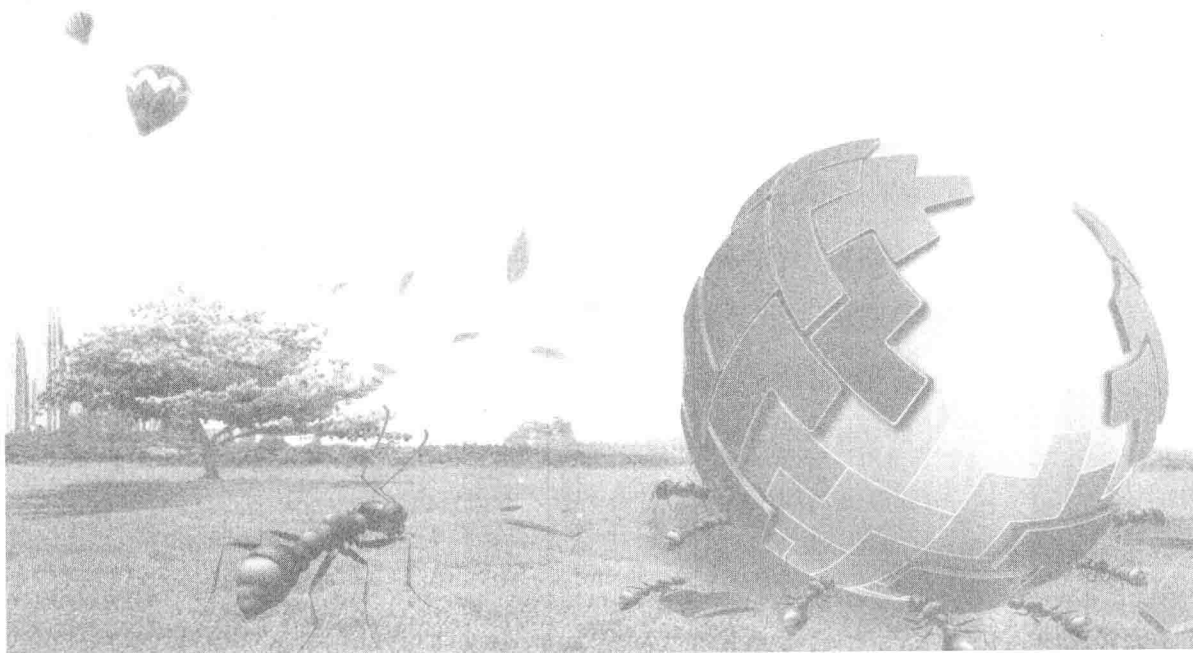
销售团队的激励原则	194
行之有效的激励方式	200
辨清并消除团队中的负面激励因素	207
如何成为团队里的激励专家	213

第八章 薪酬制度，吸引员工追随的关键

销售薪酬的设计依据	218
领导者一定要知道的薪酬管理原则	223
这样设计销售员的薪酬体系	230
结合绩效考核，制定薪酬方案	236

第一章 销售领导角色，你扮演对了吗

销售领导在销售员面前需要扮演多种角色，导师、指导员，甚至是朋友。如果你想成为一名优秀的销售领导，就需要深入销售团队之中，了解每一位成员的需求和愿望。销售团队中的领导角色，你扮演对了吗？



为什么要做销售管理

在整个企业管理体系当中，销售管理是不可或缺的一部分。如果没有行之有效的销售管理，那么企业的销售团队将会是一盘散沙，销售队伍中那些能够为企业带来巨大效益的销售精英会因此而投入竞争对手的怀抱，进而导致企业销售业绩逐渐下滑，企业失去赖以生存的根本。

有人说，销售员本身就是流动性较大的人群，铁打的营盘流水的兵，走了旧人可以再招新人，只要能招到销售员，就不愁销售业绩上不去。事实上，如果缺乏有效的销售管理机制，如果企业当中销售团队的领导者并不具备领导销售团队的素质与能力，那么，企业很可能会面临这样的窘况：销售员不断增加，销售额反而不断下降。

因此，当企业销售业绩低于科学预期时，当企业销售团队出现问题时，身为销售领导，首先要思考的问题就是：针对企业的销售团队，你是否进行了行之有效的销售管理？你所开展的销售管理存在哪些问题？

可见，实施科学的销售管理对于企业发展至关重要，开展高效的销售管理对企业以及销售团队本身都具有重要意义。具体地说，良好的销售管理应具有如下意义。

- » 明确责任与目标，实现量化管理。
- » 控制销售费用，降低营销成本。
- » 营造良好的团队气氛，打造高绩效的销售团队。

一、明确责任与目标，实现量化管理

良好的销售管理能够令企业的销售团队明确责任，督促团队人员为实现销售目标而负责，便于对销售事务进行量化管理。因为管理本身就具有专注的目的性，销售团队管理的目的是做好事情，达成公司的目标，也就是说管理好事情，让销售员的业绩达成公司期望的目标，这就达到了销售团队管理的目的。而目标的达成又需要明确团队内各个成员的责任，通过对具体事务及目标的管理来实现对人的管理，同时又能通过对责任人的界定与落实实现对具体事务进行监控。

当然，要实现这样的管理目的，销售团队的领导者需要做到以下几点。

1. 明确责任，清晰目标

销售团队的领导者要做到先对事后对人，明确责任，包括销售目标在内的所有目标必须分解到责任人，人人对自己的目标负责，事事有人负责。例如，将销售团队的销售目标进行分解，让各级销售员对自己的目标负责。导购负责所促销的门店，业务代表负责自己管理的片区，城市经理负责整个城市，省级经理负责全省，大区经理对整个大区销量负责，销售总监则对全国负责。

2. 以结果为导向，量化管理

明确责任之后，还需加强监控，以结果为导向，最终实现科学的量化管理。具体方法有以下两种。

» 设立较高的目标，充分挖掘销售队伍的潜力，进行目标完成率排名考核，处罚下游，鼓励中游，奖励上游。

» 设立较低的目标，让大多数人超额完成。这么做能鼓舞团队的士气，同样进行完成率排名。

总之，不管采取哪种方式进行考核，一定要保证科学、合理、公平，保

证最终优胜者是排名靠前的，这样才能对所有销售员都起到激励和鼓舞作用，令你的销售团队更有效率。

二、控制销售费用，降低营销成本

销售管理包括销售费用及成本的控制与管理等方面，良好的销售管理能够帮助企业合理控制销售费用，有效降低营销成本。

降低成本和提升利润一样，是每一位企业老板都特别关注的问题，销售部的成本控制又直接关乎企业的整体营销成本与利润，所以，只有有助于企业控制销售费用、降低营销成本的管理，才能称得上是成功的销售管理。而要真正做到这一点却并不容易，以下一些做法值得我们借鉴。

» 建立客户信息系统，实现多部门、跨地区客户资源的集中管理，有效整合资源，提高工作效率。

» 建立多业务、跨地区的统一集团销售管理平台，实现企业统一化、规范化管理。

» 充分利用网络便利，实现数据传输，有效减少传统通信费用，并提高工作效率。

» 全电子化订单，无纸化流程处理，减少销售环节，大大降低成本，提高订单、生产、配送一体化的处理能力。

» 使用电子地图增强路线计划，提高拜访和配送效率，实现移动分销和移动访销，合理控制成本。

三、营造良好的团队气氛，打造高绩效的销售团队

刘云是一家服装公司的区域销售经理，在她负责的区域内，几家店面的销售额一直居于公司前列。刘云在公司的业务交流大会上曾经总结过自己的管理经验，她说：在自己负责的几家店面里，都会统一开展一

项活动，即“三欣活动”——让员工欣赏自己、欣赏同事、欣赏公司。通过这项活动的开展，员工变得更加自信了，从而挖掘出了自身更大的潜力，而且团队成员之间的关系也更加融洽，整个团队呈现出一种积极向上、友好互助的氛围。在这种氛围下，团队成员不断激发自身价值，互相激励，互相带动，店面的销售量自然一路上升。

上面一个小小的例子说明，良好的销售管理还能起到营造良好团队气氛、打造高绩效团队的作用。打造一支士气高涨的销售团队是提高销售业绩的基本条件，也是一项系统工程，销售团队的领导需从以下几个方面着手。

- » 招聘具有乐观精神、勇于挑战、积极进取的员工。
- » 树立典型和样板，激发销售团队的潜能，别人能做到的你一定能做到。
- » 选好团队负责人，团队负责人都无精打采就不要指望下属能生龙活虎了。
- » 做好团队培训工作，在团队内部形成一种积极进取、合作共赢的文化。
- » 做好激励和处罚，表扬先进，鞭策后进，以达到整体提升的目的。

销售领导的这些素质与能力你具备了吗

拿破仑曾经说过：“一只绵羊率领一百只雄狮打不过一只雄狮率领的一百只绵羊。”一个销售团队的战斗力如何，关键要看这个团队领导的综合素质与能力如何。所以，如果你已经成为一个销售团队的领导者，那么请放弃对团队其他成员的各种指责，更不要对各种客观因素生出种种抱怨，而应将目光放在自己身上，想想自己是否在团队建设与发展中起到了核心领导作用，是否具备了能够带领一个销售团队勇往直前的素质与能力。如果你一直想要成为一个销售团队的领导却还未能实现目标，那么也请首先盘点一下自身的素质与能力，看有哪些是需要自己进一步修炼的。

总之，想成为一名优秀的销售领导，一些素质与能力是必须要具备的，下面这些素质与能力，你是否已经具备了昵？

独特的人格魅力

销售专业能力

识人用人的能力

一、独特的人格魅力

什么样的领导才能成为优秀的销售领导？销售行业本身就是与人打交道的行业，销售领导更是每天周旋在客户、公司高层领导、同事及下属之间，因此，要想成为优秀的销售领导，首先要有独特的人格魅力——成为别人愿意亲近、信赖、服从及追随的人。

如果没有独特的人格魅力，就没有足够的亲和力和领导力，无法成为受人尊重和信赖的销售领导。人格魅力是指理想人格吸引人的内在力量，具体来说是指一个人的信仰、气质、性情、相貌、智能、才学、经验等，诸多因素综合体现出来的一种人格凝聚力和感召力。那么，对于销售领导来说，需要具备怎样独特的人格魅力呢？

1. 保持诚信

诚信是人与人之间建立信任关系的出发点，一个团队能否众人一心、齐头并进，尤其需要彼此间的信任。作为团队的领导者，诚信是建立领导权威及形成领导人格魅力的基础，建立团队成员之间互相信赖的关系，也是销售领导必须着手实现的事情。

作为一个领导者，我们首先要成为一个具有诚信品质的人，对于自己办不到的事情，绝不随意承诺；只要自己承诺的事情，就必须尽全力做到并做好。这样有助于增加下属对领导的信赖程度，同时，也有助于在团队当中建立这种诚信的氛围。

同时，销售团队的领导者要言行一致，对自己所采取的每一个行动、所做出的每一个决定都负责到底。此外，销售团队的领导者要以自己的实际行动带动下属，以自己的责任心培养下属的责任感，从而增强整个团队的使命感和工作效能。

2. 目标明确，坚定不移

一个销售领导，只有自身始终保持着明确的目标，并能为了实现目标而坚定不移地付出努力，才有可能带动整个团队朝着目标不断前进。同时，一个有着明确目标及排除万难、坚定不移实现目标的人，也是具有强烈人格魅力的人，这样的人更具领导气魄。

作为一个销售领导，我们应将下属必须达到的目标清楚地告诉他们，同时引导他们根据客观条件努力实现目标，用目标激发下属的斗志。

3. 行事果断

自古成大事者，也许没有过人的技术，也许没有庞大的资源，但必定有着让人愿意追随的魅力与品质。在这其中，果断的行事风格是很重要的因素。

领导一个团队本身就是一项极其复杂的工作，而领导一个销售团队需要面对的情况和问题更加复杂。所以，销售领导必须行事果断，否则不但会导致事情的延误，还会导致团队成员对你的不满。

果断的行事风格，在销售领导的实践当中在以下两方面有所体现。

» 要有果断行事的魄力，具体而言，即能够克服犹豫不决的习性，及时决定一些常人所不能决定、不敢决定的事情，一旦决定马上着手实施去做，从而率领团队取得成功的先机。但果断并非武断，在形成决定之前，销售领导需经过周密而完整的思考，一旦决定，绝不反悔。

» 要有果断的决策力，具体而言，即能够站在企业发展大局和团队整体效能的角度进行思考和判断，果断做出正确决策，为团队指明方向。

4. 坚定的原则性

销售领导应当具有足够的亲和力，尽力与下属建立良好关系，但在工作中该坚持的原则也必须要坚持，不因害怕影响与下属的关系而掩盖和姑息问题。对于原则性问题，销售领导必须严格把关，当团队中出现违反原则的事情时，必须进行有的放矢、行之有效的批评。态度坚决，适度处罚，既可体现管理者的人格威慑力量，又具有很强的警策力，使批评的影响持久而深远。相反，如果销售领导畏首畏尾，立场和态度暧昧不明，就会挫伤一部分人的