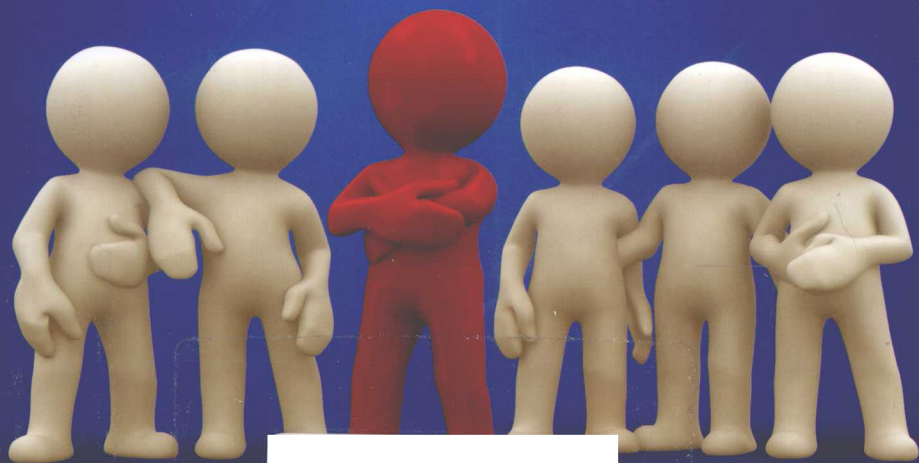


江 猛◎著

销售经理

给你一个团队，看你怎么带



手把手教你成为卓越的销售经理
一步一步帮你打造冠军销售团队

销售经理

给你一个团队，看你怎么带

江 猛◎著

手把手教你成为卓越的销售经理
一步一步帮你打造冠军销售团队

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

销售经理：给你一个团队，看你怎么带 / 江猛著
— 北京：人民邮电出版社，2015.1
ISBN 978-7-115-37335-9

I. ①销… II. ①江… 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240594号

内 容 提 要

销售经理不懂带人，你就自己累到死。这本书从三个方面一步步教你如何当好销售经理，干出漂亮业绩。这本书首先从销售团队常见的管理问题、团队现状以及观念误区三个问题着手，以实际经验总结出了销售团队面临的六大问题、五个现状以及五种误区，让销售经理对销售团队管理有一个宏观的认知，做到统筹全局，心中不慌。

从销售员到销售经理是职业生涯的一次跨越，你知道如何当好销售经理吗？这本书的第二部分从销售经理的工作职责、角色定位等四个方面，用一条一条的标准全面解读如何成为一个优秀的销售经理。想优秀，其实很简单，跟着标准做就行了。

一个做不出好业绩的销售经理，不是好领导。干好销售经理的核心就是干出漂亮的销售业绩。这本书的第三部分就从销售员管理、客户管理、电话量、流程梳理、打造销售冠军等五个方面提出经过实战检验的经验供你参考。抓住这五个核心问题，干出漂亮业绩就不难。

◆ 著 江 猛

责任编辑 吴 斌

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：184千字

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

前言

很多人把销售行业定义为21世纪最好的行业之一。这种说法是有一定道理的，销售是一个极其考验人的行业，它需要从业人员有非凡的智慧、过人的耐力和良好的抗压能力。但是，一旦获得了成功，将能给从业人员带来巨额的财富和很好的名声，自己的个人价值也将得到完美的展现。

而作为这个非常有前途的职业的的管理者，销售经理同样也面临着很大的挑战。由于销售这门行业的特殊性，很多销售经理特别是刚上任的销售经理会发现，要做好这项工作并没有想象中的那么容易。因为销售经理不但要承担销售团队内的管理工作，还要担任团队领导者、责任的承担者、团队成员的培训师、团队合作的协调者等多重角色。销售经理必须经过很长时间的修炼，在工作中不断地完善自己，才能够成为合格的销售团队的管理人员。

很多人也许 would 认为，只要是个销售能手，就一定能够胜任销售经理的职位。这真是大错特错。销售能手只需要对自己负责，他本人的销售业绩获得提高，就算是成功了。但是销售经理则需要对整个销售团队负责，销售团队是一个包括很多销售人员的集体，并没有那么容易就能协调起来。销售经理需要考虑到销售团队发展的每一个细节，因此肯定要比销售需要付出更多的精力才能够胜任自己的角色。

对于销售经理而言，最重要的当然是先搞定自己的团队。因为团队的力量是巨大的，只要团队发挥作用，就没有不可能完成的工作。但是，团队里的问题也是最多的。诸如老员工欺负新人、工作气氛消极、



员工之间不能通力合作、员工的工作效率不高等问题层出不穷，销售经理必须花很多时间和精力预防并解决这些问题的发生，才能够保证团队运营正常，走在持续、健康的发展道路上。

电影《天下无贼》里的黎叔有一句很经典的话：“人心散了，团队不好带了。”其实，在所有的团队里，销售团队是最难管理的。因为销售人员就像断了线的风筝常年漂泊在外，由于在公司的时间短，对公司的归属感较弱、向心力较小，加上目前的销售人员门槛相对不高，待遇和职位的诱惑还不足以吸引太多的人为金钱疲于奔命。目前人才流失和销售团队之间的矛盾是销售经理的两大“心病”。这时候销售经理应该怎么办？在公司的薪水设计无法改变的情况下，唯一可改变的就是销售人员。

对于销售员工的管理，销售经理要实行人性化的管理。平时一个贴心的问候、对团队成员的一次庆功宴，都可能让下属员工迸发出极大的潜力。人性化的管理是增加团队成员之间相互信任、增强团队凝聚力的一个不二法门。在实行人性化管理的同时，也要建立相对完善的规章制度。制度是员工工作的底线，当有员工触及这个底线的时候，销售经理必须严格按照制度给予惩罚。只有本着“一个巴掌，一个糖豆”，采取恩威并施的管理模式，才能够让团队获得良性的发展。

除了有管理团队的义务之外，销售经理还担负着领导团队获得更好发展的责任。销售经理必须往大方向着眼，时刻关注销售市场的发展，经过不断的统筹和分析，做出一系列符合市场规律和团队实际情况的决策，才能够让团队在正确的道路上快速奔跑。

总之，作为销售经理，要想使自己获得成功，个人价值得到体现，就要先把销售团队建设得更强、更好、更有竞争力。这样，自己的团队才能在激烈的市场竞争中做到常战常胜。通过战胜一个又一个的困难，征服一个又一个的挑战，自己才能登上销售事业的巅峰，成就属于自己的成功。

目 录

Part 1 突破销售管理的困境

第一章 销售团队常见的管理问题

在市场竞争中，销售团队往往是企业占领市场的先头部队。但是，作为一个企业中占领市场的“先锋队”，销售团队中总是出现各种让人头疼的问题。这时，就需要销售团队管理者对出现的问题进行仔细分析和研究，从根源上着手解决这些问题。企业发展，营销是龙头；营销发展，团队是龙头。只有把销售团队中的种种问题都解决了，才会带动整个企业的发展。

- No.1 梭子鱼、螃蟹和天鹅的努力 / 4
- No.2 激情不够，懒散疲惫 / 7
- No.3 人多反而不好办事 / 10
- No.4 不知道客户要什么 / 13
- No.5 “好人”招不来，“能人”留不住 / 16
- No.6 带走客户的“跳蚤” / 19

第二章 中国企业销售团队现状剖析

随着中国市场经济的不断发展和全球经济一体化的加速，在很多领域中国已经成为了全球最大的市场。然而，对于国外比较成熟的销售团队来说，中国的企业销售团队有很多不足，业绩难有突破。不过，经过对中国企业销售团队现状的剖析，就能轻易找到自己销售团队的不足之处，通过对销售团队不足之处的改正，使自己团队的业绩实现稳步增长。

No.1 缺乏明确共同的愿景、使命和价值观 / 24

No.2 单兵攻单能力弱 / 27

No.3 抱怨是一种传染病 / 30

No.4 一只“跳蚤”坏了一个团队 / 33

No.5 不了解战况的将军 / 36

第三章 销售管理常见的观念误区

销售是一个比较特殊的行业，有着很大的不确定性。很多销售管理者在开展工作时总是找不到问题的实质，结果不仅没有解决问题，很可能还会出现新的问题。这是因为销售管理者在观念上存在一定的误区。管理者需重新审视自己，找到自己的观念误区所在，并努力纠正自己的误区，这样才能够让销售团队处在一个健康发展的轨道上，才能够体现出管理者的价值所在。

No.1 业绩做好就是销售 / 40

No.2 好好卖产品就是销售 / 43

No.3 品牌和我没关系 / 46

No.4 我比你有经验，你不得不服我 / 49

No.5 销售计划是公司的事情 / 51

Part 2 销售团队领导怎么当

第四章 冠军销售团队的几个按钮

什么是冠军销售团队？冠军销售团队总能够用充沛的精力投入到销售工作中，让销售充满激情。除此之外，他们的业绩也总是遥遥领先，冠绝其他的销售团队。而一个销售团队之所以能成为冠军销售团队，靠的是管理者的统筹和管理。因此，销售管理者应该时常关注自己的团队，促使团队的人员能力提升、销售业绩上涨，让自己的团队能够成为冠军销售团队。

- No.1 用目标凝聚力量 / 58
- No.2 有效的工作流程和制度 / 61
- No.3 用激情点燃高昂的士气 / 64
- No.4 学习是一种状态 / 67
- No.5 合适与恰当的领导 / 70
- No.6 信任和尊重是最好的“强力胶” / 73

第五章 销售经理的工作职责

销售经理是一个销售团队的管理者，在销售团队中的作用举足轻重。通常来说，销售经理的工作职责有很多，但是很少有销售经理能够很好地履行自己的每一项工作职责。一旦销售经理把自己的工作做到位了，就能够带领销售团队创造好的业绩，销售团队也就会走得更远。

- No.1 给团队一个愿景 / 78

- No.2 确定每个阶段的“里程碑” / 81
- No.3 让每个人头上都顶着“任务” / 84
- No.4 计划让一切有序进行 / 87
- No.5 做团队“指挥棒” / 90
- No.6 培养自己的“接班人” / 93
- No.7 有说，有听 / 96
- No.8 一个巴掌，一颗糖豆 / 99
- No.9 让他做，知道他怎么做 / 102

第六章 销售经理角色定位

在一个销售团队中，销售经理是这个团队的管理者和领导者，要对团队的很多事情负责。这就导致了销售经理必须扮演多重角色，才能够很好地胜任职位要求。同时，销售经理需要知道在什么环境下应该扮演什么角色，若是不能扮演好自己的角色，就会给自己的团队带来极坏的影响。

- No.1 经营者：团队管理者是公司经营者的代言人 / 106
- No.2 管理者：整个团队直接监督和指导者 / 109
- No.3 传达者：企业文化和战略目标的传播者 / 112
- No.4 协调者：团队运作的“润滑剂” / 115
- No.5 承担者：对团队中发生的一切勇于承担 / 118
- No.6 培训者：对团队成员进行技能和经验的传授 / 121

第七章 优秀的管理者特质

销售团队的管理者必须拥有一些优秀管理者共有的特质，才能获得下属员

工们的足够信任，从而使他们愿意听从安排。一般来说，优秀管理者的特质主要体现在专业能力、个人品德、文化素质、责任心、互相尊重等方面。经过不断修炼，销售管理者一定会拥有那些特质，成为名副其实的优秀管理者，带领团队取得骄人的业绩。

- No.1 出色的团队力 / 126
- No.2 充分信任的力量 / 129
- No.3 快速反应+正确决策 / 132
- No.4 稳重处理，不着急 / 135
- No.5 找准竞争对手最薄弱的地方，进行攻击 / 138
- No.6 “纳谏”需要勇气，更需要智慧 / 141
- No.7 为下属打算 / 144
- No.8 能大能小：高调做事，低调做人 / 147
- No.9 让自己和团队一起成长 / 149

Part 3 销售业绩突破

第八章 销售业绩突破一：销售团队的状态

销售经理若想要让自己的销售业绩更加出色，首先要清楚了解团队的状态。状态好的销售团队工作起来会更有激情。在实际工作中，有很多不利因素会影响到销售团队的状态。销售经理要找到这些不利因素并且解决它们。这样，整个团队才能一直保持出色的工作状态，以迎接接下来的每一个挑战。

- No.1 挖掘潜在的“销售冠军” / 154



销售经理：
给你一个团队，看你怎么带

No.2 “标杆管理”，关注优秀员工 / 157

No.3 营造积极向上的势头，并保持下去 / 160

No.4 缩小团队业绩目标和现实的差距 / 163

第九章 销售业绩突破二：客户管理

客户是销售环节中的直接利益供给方，管理好自己的客户至关重要。销售管理者应该和员工们一起做好客户管理。只有把客户管理好，才能够提高团队的总成交量，实现业绩的提升，最终打造一个出色的团队。

No.1 客户以及潜在客户 / 168

No.2 见什么人说什么话 / 171

No.3 他想要什么？给他 / 174

No.4 没有人不喜欢被服务的感觉 / 177

No.5 你的态度决定你的业绩 / 180

第十章 销售业绩突破三：电话量

电话是销售团队最常用的销售工具。销售人员在寻找客户的时候会用到电话，在约定谈判的时候会用到电话，在和客户进行联络的时候也会用到电话，因此，掌握打电话的技能十分重要。同时，电话量也反映一个员工在销售工作中是否注重电话销售这一突破口。

No.1 “电话录音系统”录下的经验和教训 / 184

No.2 电话量竞赛 / 187

No.3 成交或许就在下一个电话里 / 190

No.4 谁说只能奖励签单？勤奋同样需要鼓励 / 193

第十一章 销售业绩突破四：销售流程梳理

销售流程是指销售人员针对目标客户产生的销售机会进行销售活动并产生结果的过程。对销售流程的梳理可以让员工对销售工作中的每一个环节更加清晰明了，同时也能总结出自己销售工作中存在的问题。因此，销售人员需要对销售流程进行梳理，从而不断提高自己的销售能力，让销售过程变得更顺利。

- No.1 不要在“无关人士”身上浪费时间 / 198
- No.2 找到销售环节的关键人 / 201
- No.3 让客户充分信任你 / 204
- No.4 客户在看的就是他想要的吗 / 207
- No.5 把他想听的都说出来 / 210
- No.6 被拒绝并不是一件坏事 / 213
- No.7 向客户确认成交 / 216

第十二章 销售业绩突破五：打造销售冠军

销售冠军是一个团队之中业绩最好的销售人员。其实，销售冠军本来也是普通的销售员工，也就是说，销售冠军是完全可以打造出来的。普通的销售员工通过正确的方法、不懈的努力、不断的实践，在工作中不断地吸取经验和教训，也一定能成为销售冠军，实现自我价值，为团队创造高业绩。

- No.1 输入必胜的信念 / 220
- No.2 把产品当成自己的兵器来研究 / 223
- No.3 能说，还要会说 / 226



销售经理：
给你一个团队，看你怎么带

No.4 有时候购买并不一定是因为“需要” / 228

No.5 为客户标上不同的颜色 / 231

No.6 占领别人尚未开发的领域 / 234

Part 1 突破销售管理的困境

第一章

销售团队常见的管理问题

在市场竞争中，销售团队往往是企业占领市场的先头部队。但是，作为一个企业中占领市场的“先锋队”，销售团队中总是出现各种让人头疼的问题。这时，就需要销售团队管理者对出现的问题进行仔细分析和研究，从根源上着手解决这些问题。企业发展，营销是龙头；营销发展，团队是龙头。只有把销售团队中的种种问题都解决了，才会带动整个企业的发展。



No.1 梭子鱼、螃蟹和天鹅的努力

周刚是一家大企业的销售主管，作为曾经的“销售明星”，他非常注重对“销售明星”的培养，希望通过他们实现整个团队销售业绩的提升。但是，当他真正培养出一个“销售明星”之后，发现整个销售团队的业绩不但没有得到提升，反而有所下降。他不明白，为什么自己团队中有整个公司的“销售冠军”，而整体业绩却是“倒数第一”？

周刚遇到的问题对于销售管理者来说是最常见的：明明团队中有能力很强的销售能手，他们的个人业绩十分耀眼，但是整个销售团队的业绩却差强人意，达不到预期的效果。或者就是团队中的新人成长十分缓慢，很长时间都没有独立完成订单的能力。

对于销售团队，大部分企业往往都是按照个人的销售成绩进行提成奖励，这样就造成了团队员工之间存在着竞争的关系。从某一方面来说，这种竞争是有着积极意义的。因为这种竞争可以帮助员工们互相促进，形成一种良性的工作氛围。然而，也有一些时候会造成销售团队成员之间产生一些隔阂，使他们不愿意去合作完成一项销售任务。甚至出现一些比较优秀的销售员工不愿意和别人合作，生怕别人拖了他的后腿，造成自己销售业绩的下降。对于整个销售团队来说，就表现为整个团队的协调性差，业绩迟迟不能有所突破。