

有效管控销售队伍

秦毅◎著

金牌销售经理 II

四把“管理钢钩”，
打造战无不胜的销售团队

- 怎么防止招聘到“看上去很美，用起来很难”的人？
- 对销售人员进行日常管理控制的要点是什么？
- 如何和销售代表沟通最有效？
- 对于销售团队的管理应该“多管齐下”吗？

销售经理的
全能业务宝典



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

有效管控销售队伍

秦毅◎著

金牌销售经理

II



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

金牌销售经理Ⅱ：有效管控销售队伍/秦毅著. —北京：北京大学出版社，
2010. 11

(金牌销售经理系列)

ISBN 978-7-301-17888-1

I. 金… II. 秦… III. 企业管理：销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 194980 号

书 名：金牌销售经理Ⅱ：有效管控销售队伍

著作责任者：秦 毅 著

责任编辑：齐 飞

标准书号：ISBN 978-7-301-17888-1 /F·2598

出版发行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址：<http://www.pup.cn>

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱：tbcbooks@vip.163.com

印刷者：北京嘉业印刷厂

经 销 者：新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 10.5 印张 146 千字

2010 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

定 价：28.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024；电子邮箱：fd@pup.pku.edu.cn

自我检测

本书是“金牌销售经理系列”（共三册）的第二册，在翻开本书仔细阅读之前，请先来做一个简单“自测”，这个“自测”既能帮助您了解自己与管理销售队伍的认识程度，也能帮助您大致了解本系列图书的结构设置和主要内容。好，让我们现在就开始吧！

测评项	×或√	测评项	×或√
是否了解当前销售队伍普遍存在的问题及其原因？		是否了解月度工作计划表、周工作计划表和工作日志表等管理表格的设计和审阅？	
是否了解销售模式的基本分类及各不同类别对管理风格的要求？		是否了解销售人员工作述职的程序？	
能否定期有效地给销售队伍设计并分解销售业绩指标？		能否组合应用销售例会、随访辅导、述职谈话和管理表格“四把钢钩”？	
是否知道销售指标的分类以及如何确定各类指标？		是否了解导致销售团队动荡的因素？	
是否知道不同的企业所应采用的市场划分标准？		是否了解各类销售团队存在的普遍问题及相应的应对方式？	

(续表)

测评项	×或√	测评项	×或√
能否设计合理的薪酬激励制度与考核机制?		是否了解销售人员在岗评价的具体方法?	
是否掌握甄选销售代表的原则、诀窍以及需要避免的误区?		是否了解随岗辅导的内容要点?	
是否了解并能正确处理销售队伍训练中的常见问题?		是否了解随岗辅导的程序?	
是否清楚销售人员在独立工作之前应该接受哪些专项训练?		是否了解赫兹伯格双因素理论在销售队伍激励中的应用?	
是否了解高效管理控制销售队伍的利器——“四把钢钩”?		是否了解销售经理在销售团队中的典型定位?	

对于以上 20 个问题,如果其中的 15 个您都已经能够轻松地应对,那么您一定是个打造销售队伍的高手,而且肯定已经取得了不小的成绩;如果您觉得还有不少问题在困扰着您,或者您觉得自己做得还不够好,那么就请您投入到本书中,让我们一起从中汲取、借鉴和思考吧!

第一章 销售人员的甄选

►有效招聘销售代表的四个原则 / 3

许多销售经理都有过这样的经历,招聘中看中的人,实际做起事情来,并不如前所愿;而招聘中并不太看好的人,只想他做些客户宣传,带回点项目信息就行了,可在实际工作中,他不但带回了不少信息,还愣是打开了当地的新市场!那么在招聘这个日常管理队伍的“龙头”环节,到底有没有规律可循?不同的销售模式,到底需要哪种类型的销售人员呢?

经历契合/4

发展阶段契合/4

期望契合/5

个性契合/7

►效能型销售模式对销售人员的要求 / 8

对于从事以大型设备或系统解决方案为主的企业,他们对销售人员的要求,往往与普通的消费类产品不同,那么这些以效能为主的销售队伍,他们对人员的要求到底有哪些特点呢?

聪明,社会化程度高/8

有现成的客户关系或相关社会背景/9

拓展人际关系能力强/10
专业基础要求高/11
有较长时间的销售经验/11

►效率型销售模式对销售人员的要求 / 12

对于经营食品、饮料等快速消费品的企业,其效率型的销售队伍对人员的要求与效能型销售队伍有着明显的不同。

吃苦耐劳,团结自律/12
服从管理,团队归属感强/13
爱学习,可塑性强/14
不用要求太高太专的技术背景/14
销售经历不宜过长/14

►面试应聘销售代表 / 15

各种类型的销售模式,对销售代表的要求确实不同,可是作为销售经理,应当如何通过面试这一重要环节,最大化地了解应聘销售人员,尽量避免各种面试和选人上的误区呢?

把握面试中常用的六类典型问题/16
警惕面试中的常见误区/18
应当警惕招收的四类人/20

第二章 销售队伍日常管理控制的要点:“四把管理钢钩”

►销售队伍日常管理控制过程中的常见问题 / 27

很多销售经理都知道,对于销售业绩,只有通过控制过程,才能控制最终的结果,因此对销售队伍的管理和控制,是销售经理平时工作的重点。但对国内企业来讲,销售队伍管理控制的现状到底如何?销售经理在实施管理控制的过程中,容易出现的错误有哪些呢?

目标不正确/29

管控方式不够全面/30

管控分寸把握不当/31

►对销售队伍日常管理控制的方向和要点 / 32

作为销售经理,在平时管理队伍的工作中会接触到大量的信息,包括市场变化、人员动态、客户对个别销售人员的反映、订单进程、人员工作方法和状态等,那么面对这么多的信息,从队伍管理的角度,销售经理到底应当关注哪些信息?哪些销售人员的日常活动是销售经理管理控制的重点呢?

►“四把钢钩”的管理控制模式 / 34

在针对销售队伍的日常管控过程中,容易出现的一个毛病就是控制的方式不够全面,造成了对销售队伍控制的顾此失彼,那么,哪几种方式组合起来,能够相对全面地提升管控效果,同时又能体现管控重点呢?

四种不同的方式:管理控制销售队伍的“四把钢钩”/34

“四把钢钩”的控制要点/36

第三章 “四把钢钩”之管理表格的设计与推行

►销售队伍管理表格的设计要点 / 41

在销售队伍的日常管理中,管理表格是不可缺少的,但是在管理表格的运用过程中,经常会出现各种各样的问题。有的企业表格设计得过于复杂,有的表格设计出来了但业务员不愿意填写,有的企业表格成堆,但填完没有人利用。而这些问题背后最重要的原因,不是业务员素质不行,而是管理表格本身设计就不合理。

简洁/42

清晰/43

承上启下/44

真实可查/44

可发现问题/44

► 控制销售人员日常活动的基础表格 / 45

管理表格的种类很多,用于销售队伍管理的也不少,那么,针对销售人员的日常拜访过程,到底哪些表格是最核心的,这些表格都应当怎样设计呢?

工作过程类表格/45

市场信息类表格/46

月工作计划表/47

周工作计划表/51

工作日志/53

三张工作表的内在联系/54

► 管理表格的推行与督导 / 56

管理表格的设计工作虽然复杂,但作为销售队伍的经理,推行和督导大家填表更难,这需要经理跟下属打一场“持久战”,直到大家从这些表格中获益,逐渐把填表变成“团队习惯”为止。

销售经理如何面对“抵触”/57

销售经理如何面对“敷衍”/58

销售经理如何面对“不利用”/60

第四章 “四把钢钩”之销售例会与随访观察

►销售例会 / 67

销售经理会主持销售例会吗？这个问题虽然听起来有些可笑——我们每周至少主持好几次会议，怎么能说不会开会呢？其实不然，就像业务代表，同样是天天都在外面跑，但并不都能把握销售的要点一样，我们做经理的虽然经常主持会议，同样也不见得都能够把握销售例会的要点。

销售队伍常见的六种例会/68

销售例会的常规目标/70

销售经理主持销售例会时应注意的问题/73

►随访观察 / 78

仅仅通过例会或报表来了解市场状况和业务代表的表现，当然还远远不够，还需要我们销售经理亲自到市场和客户那里转一转、走一走，这就是我们所说的“四把钢钩”的第三把——“随访观察”，那么，“随访观察”到底对管理团队和市场有什么作用？在“随访观察”的过程中，应当注意哪些问题呢？

为什么要“随访观察”/79

随访观察时应当注意的问题/82

第五章 “四把钢钩”之述职谈话

►有关述职的说明 / 91

说到“述职”，可能有些销售经理比较陌生，但是如何跟下面的业务代表沟通，却是我们销售经理经常思考的一个问题，特别是当发现下属可能有问题的時候，有时还真不知道怎么跟他说为好。说重了

吧,怕他受不了;旁敲侧击地说吧,他好像没有意识到问题的严重性;例会上强调吧,他好像又没觉得是说自己。

管理控制的第四把“钢钩”——述职谈话,不仅可以在遇到以上问题时助我们一臂之力,并且最可贵的是,“述职”能够创造一种良性而正式的谈话气氛,那就是“对人而不对事”的沟通氛围。

什么是第四把“钢钩”/91

为什么要搞“述职谈话”/94

► 述职谈话的过程及要点/98

既然述职谈话对于管控销售队伍来讲非常重要,那么述职谈话跟一般的工作谈话有什么区别吗?作为销售经理,应当如何跟下属业务员进行述职谈话?在述职的过程中,应当遵照怎样的程序呢?

平时积累/98

述职准备/99

面谈进程/100

跟进督促/104

► 述职过程中销售经理应当注意的问题 / 105

某家工业品企业,全面引进了“四把钢钩”的管理模式,在全面推行后的不到三个月的时间里,销售队伍的管理状况大为改观,为半年后的市场发展打下了很好的基础,但是去年这家企业部分好的管理模式出现了“缺失”现象,其中就“四把钢钩”而言,其他三把坚持得都还可以,只有“述职谈话”缺失最严重,究其原因,问题不在业务员,而在销售经理。

那么在销售经理通过“述职谈话”来管控销售队伍的时候,都应当注意哪些问题,把握好哪些关键点,才能使“述职”发挥出其应有的管控效果呢?

不能放过的四个问题/105

有效果的“述职谈话”的特点/107

►销售经理平时沟通时应注意的问题 / 109

“述职谈话”是一种比较正式的与销售代表沟通的形式,作为销售经理,平时还有大量的随机与销售人员进行沟通的工作,那么在平时与销售代表沟通时,应当注意些什么问题呢?

沟通的一些基本原则/109

倾听时的三个角度/111

第六章 “四把钢钩”的组合应用

►“四把钢钩”在不同销售模式中的应用 / 119

销售经理在实际应用“四把钢钩”的过程中,往往会产生这样的抱怨:“‘四把钢钩’的工作量太大了,我们平时既要抓管理,还要看客户,还有许多杂事要办,实在是忙不过来呀!”因为忙不过来,“四把钢钩”在风风火火地应用了一段时间以后,逐步松弛,甚至放弃了。

既然“四把钢钩”不可能平均用力,那么在应用的侧重点上,有哪些原则可以借鉴,哪些因素应当考虑呢?

“四把钢钩”对于“效能型”销售队伍的管控侧重/119

“四把钢钩”对于“效率型”销售队伍的管控侧重/125

►销售队伍不同成长阶段“四把钢钩”的侧重分配 / 127

“四把钢钩”在运用时不仅针对不同的销售模式有不同的侧重点,而且销售团队所处的发展阶段不同,也同样对运用“四把钢钩”有影响。

“婴儿期”队伍的管理侧重/127

“成长期”队伍的管理侧重/128

“成熟期”队伍的管理侧重/130

► 管理控制不当,造成团队问题 / 132

销售队伍中的许多问题,都或多或少与管理不力有关,很多公司有着极具竞争力的产品,但是因为管理的问题,使队伍内耗不断,甚至使队伍走向崩溃、产品走向衰亡,实在是令人惋惜。

溃散型销售团队/132

群体混沌型的销售团队/137

► 有效控制的核心目标 / 139

“四把钢钩”,基本涵盖了针对销售队伍的所有管理动作。那么针对销售队伍实施这些管理动作的核心目的到底在哪儿?为什么要实施这些管理动作呢?

鼓励正当的行为/140

靠程序和标准来避免偏差/140

靠动态的管理动作来压制不良的倾向/140

使管理环境成为“造人”的机器/140

总结回顾 / 143

参考答案 / 145

参考书目 / 152

第一章

销售人员的甄选

对销售人员的管理是一个连续的过程，需要花费我们销售经理很多的心力，但如果挑错了人，就会发现自己是越管越费心，因为凡事都是“慎其始者，善其终”。

有效招聘销售代表的四个原则

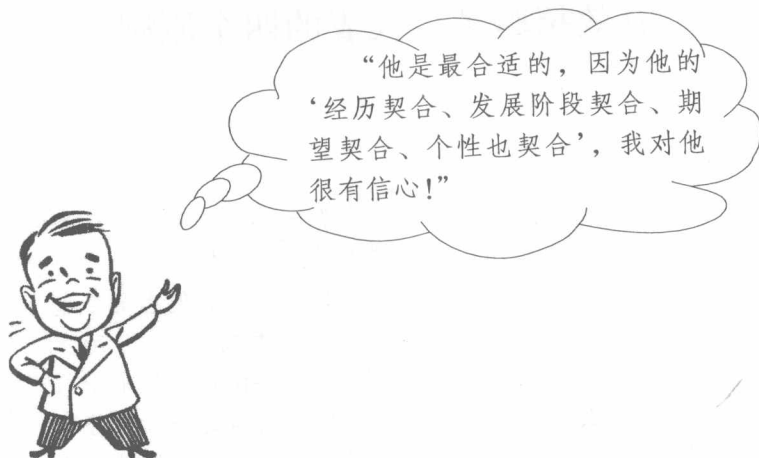
我有过这样的经历，招聘中看中的人，实际做起事情来，并不如我所愿；而招聘中并不太看好的人，当时只是出于为队伍充数的考虑，心想：“只要他去那个地区帮我做些客户宣传，带回点项目信息就行了。”可实际工作中，这类人却令我大喜过望，不仅带回了不少信息，还愣是打开了当地的新市场！在招聘这个日常管理的“龙头”环节，到底有没有规律可循，不同的销售模式，到底需要哪种类型的销售人员呢？



因为工作的关系，我帮助各种类型的公司进行过几十场招聘，招收确认的销售代表数百人。通过对他们中部分成员在实际销售工作中表现的观察，我发现有的销售人员在实际工作中表现得不理想，这主要是在招聘这个环节中出了问题。并且招聘的问题也是双方面的，一方面是应聘者急于要得到这个职位，而产生“过度表现”迷惑了面试者；而另一方面，也同样不容忽视的是，招聘方的人有时也过分地“一相情愿”。

但这两种错误的结果都是一样的，就是“善始不能善终”，最终这个“不合适”的员工会离开销售岗位，给自己和公司都带来损失。

作为销售经理，在同人力资源部配合进行招聘时，应该共同遵循四个“契合”原则：



经历契合

第一是经历的契合，也就是应聘者的工作经历一定要和他所应聘的岗位相吻合。尤其是以效能为导向的销售模式，如从事大型的系统、设备、工业品以及解决方案的销售工作，对经历这方面的要求更加严格。

对于效能型销售模式来讲，如果招聘来的人没有相应的工作经历，那么他就很难掌握一个系统或一个设备的整个销售过程，要取得好业绩就需要相当长的一段时间。而国内的企业一般不会给销售人员太长的时间去提升业绩，因此“经历契合”就更加重要了。

发展阶段契合

一般来讲，公司的成长有三个阶段，每个阶段对人才的要求都不一样。