

销售经理的
全能业务宝典

培训与激励**双管齐下**，
建立无敌的**销售铁军**

金牌销售经理 III

秦毅◎著

打造一流的销售团队

- ▲ **三维度评价法**：找到对的员工做出正确判断
- ▲ **培训四冲程**：有效培养全面善战的销售正规军
- ▲ **有效激励**：击退影响销售人员工作的八只拦路虎



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

来源 (11) 自测题本册
编出有人负责 (系北一, 常理) 月以 号 附 函 寄 全社, 再 惠 寄 研 究 会
17.010: 其

金牌销售经理

III

秦毅◎著

打造一流的销售团队



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Ⅲ：打造一流的销售团队/秦毅著. —北京：北京大学出版社，2010. 11

(金牌销售经理系列)

ISBN 978-7-301-17889-8

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 194988 号

书 名：金牌销售经理Ⅲ：打造一流的销售团队

著作责任者：秦 毅 著

责任编辑：齐 飞

标准书号：ISBN 978-7-301-17889-8 /F · 2599

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）的第三册，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和管理销售团队的认识程度，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√
是否了解当前销售团队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团队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?	
是否掌握甄选销售人员的原则、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团队训练中的常见问题?		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团队激励中的应用?	
是否了解高效管理控制销售团队的利器——“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一流销售团队的高手,而且肯定取得了不小的成就;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 销售人员的在岗评价

► 评价销售人员时的常见问题 / 3

为什么我们做经理的，对下属的判断总是频频走眼？为什么许多语重心长的话语，到了下属那里，都变成了耳边风？为什么对许多管理举措，某些销售人员会发自内心地抵触？为什么对某些销售人员反复培训但收效甚微？

只看业绩、一票否决/4

评价时忘了组织的目标/6

对人判断的情绪化/6

因不自信而导致评价扭曲/6

► 针对一线销售人员的三维度评价法 / 7

既然企业在对销售人员的评价方面存在着诸多问题，那么，究竟应当如何评价销售人员才能做到全面而公正，才能准确地把握住他们的潜质呢？

个性因素/8

动力性因素/12

能力性因素/13

►评价后的典型策略 / 16

如果对一个销售人员已经有了比较明确的评价,即已经初步确定了对方的能力、个性和动力性的情况,那么接下来应该怎么办呢?

培训/17

激励/17

观察/18

调整/18

第二章 系统培训销售团队的“四个冲程”

►销售团队训练中的常见问题 / 25

虽然大家都知道针对销售团队实施培训的重要性,但是培训进行得怎样?培训效果到底如何呢?

无培训体系作为依托/28

经理忙于事务,被动应付/29

不讲求必要的方式方法/31

采用“师傅带徒弟”的单一模式/33

忽视案例和文本化的积累/33

无视理念与行为的差距/34

►系统培训的“四个冲程” / 35

既然企业在针对销售团队实施培训的时候,会出现各种各样的问题,那么究竟应当如何针对销售团队实施培训,才能做到既全面又能够保证效果呢?

第一冲程:入职强化训练/35

第二冲程:销售专项训练/36

第三冲程：随岗培训（CSP体系）/36

第四冲程：集训轮训/36

►“培训四冲程”之入职强化训练 / 37

国内很多企业，都很强调文化导向，即用非常强势的文化氛围来辅助日常的管理，因此国内很多的企业，尤其是大型企业，都非常重视新员工的岗前培训。对销售团队来讲，新员工的岗前培训，就是我们所说的“培训四冲程”中的第一步：入职强化训练。

导入企业文化/38

介绍基本制度/38

激发进取心与凝聚力/38

职业化的意识和基本行为/38

初步介绍市场与产品/39

近距离的双向选择/39

►“培训四冲程”之销售专项训练 / 40

有一位公司的销售经理，被问到：“从常规来讲，你的下属是如何从一个新业务员成长为一个合格的销售人员的？”这位经理沉默了一会儿，带着点无奈的口气回答说：“我的这些下属，不是在公司里犯了错，被我骂出来的，就是在客户那儿犯了错被客户骂，然后长记性练出来的！”

关键业务流程/42

内部资源介绍/42

销售管理制度/43

客户类型与决策/43

准客户的寻找和接近/43

公司与产品问答/44

典型异议的处理/44

训练销售流程/44

第三章 “培训四冲程”之 CSP 体系

►什么是“CSP 体系”/49

时代已经在发展，企业已经很难依靠“一招鲜、吃遍天”的游击队员，培养一支“正规军”替代“游击队”已成为趋势，而“游击队”向“正规军”的转化过程，实际就是销售经理运用 CSP 体系随岗辅导销售队伍的过程。

那么，什么是 CSP 体系？它是怎么来的呢？

CSP 体系来自于对销售人员的岗位技能分析/50

CSP 体系来自于客户的采购过程/52

►CSP 体系的具体内容/54

CSP 培训体系，分成五个大部分，一共 20 个核心技能项目，实际就是销售人员所应具备的核心技能与客户购买五步骤的对接。

了解客户类技能/56

产品展示类技能/57

建立信任类技能/59

超越对手类技能/60

服务跟进类技能/61

►随岗辅导的执行过程/64

我有一个下属，他跟客户的关系都挺好，但就是签不下单子来，我经过“随访观察”，发现原来他挖掘客户需求这一步做得不够，也就是“SPIN”问题技术不行，于是我跟他说了两次，可结果到了客户那儿，他说着说着，就又回到老路上了……请问这是怎么回事？是不是这个下属不适合做销售呢？

观察诊断/65

还原行为/67

询问起因/67

分析后果/67

展示建议/68

分解指导/68

现场练习/68

实战督促/69

►影响辅导效果的因素 / 70

同样是新销售人员，大家的能力起点都差不多，为什么经过半年后就会有差别？同样是在与客户建立信任方面有不足，但经过经理辅导之后，三个月下来，为什么有的就有明显的改进，而有的仍然在原地踏步？

销售人员是否都是可塑造的？影响辅导销售人员效果的因素到底有哪些呢？

动力性因素/70

观念/71

基础素质/71

培训系统性/71

第四章 “培训四冲程”之集训轮训

►为什么要实施集训轮训 / 78

首先，有一个问题必须搞清楚，那就是既然上一章探讨了“随岗辅导”，并且介绍了“随岗辅导”的20项核心内容即CSP体系，几乎涵盖了所有合格销售人员应当掌握的关键技能，那么，作为销售经理，把握好“随岗辅导”不就可以了吗？为什么还要花钱花精力另外请老师搞“集训轮训”呢？

交叉推动，作用明显/79

调整团队状态，提升凝聚力与进取心/80

解决共性或关键问题/81

为新市场策略或管理变革做铺垫/82

► 实施集训轮训的关键步骤 / 83

既然集训轮训如此重要，那应当如何规划和操作好一次集训轮训呢？

培训需求调查/83

选择培训机构与讲师/85

训前准备/88

培训实施/88

训后跟踪/89

培训评估/90

► 集训轮训过程中应当注意的问题 / 92

是不是所有的针对销售团队的集训轮训，只要按照关键六步骤去准备和实施，就肯定能达到最佳效果呢？答案是否定的，因为在设计和实施集训轮训的过程中，企业或培训组织者很容易出现各种各样的问题！

时间不宜过长/92

内容不必设置太多/93

不宜在公司会议室里进行/93

听众不能太杂/93

教学形式不能单一/94

参训人数不要太多/94

每两年至少举行一次/95

第五章 销售团队的有效激励

► 销售人员工作状态的变化规律 / 102

要想针对销售团队实施好激励，首先就应当了解销售人员的动力性因素，也就是工作状态的变化规律，然后根据其动力性因素的变化情况，对症下药。

兴奋期/103

黑暗期/103

成长期/103

徘徊期/104

► 影响销售人员工作状态的八只“拦路虎” / 106

销售经理要想提高激励的效果，就一定要有针对性和找出销售人员动力性因素不足的原因，然后对症下药。

那么在销售人员常见的四个动力性阶段里面，到底是什么原因导致他们情绪不稳、工作状态不佳呢？

恐惧感/106

挫折感/107

不自信/108

急躁、不耐烦/108

得过且过/108

不满、抱怨/108

疲惫、茫然/109

飘飘然/109

► 有效激励销售人员的方法 / 110

既然销售人员在走向成功的时候，会遇到影响情绪的八只“拦路虎”，那销售经理应该如何有效地运用各种激励手段，使他们尽

快赶超这八只“老虎”呢？

赫兹伯格的双因素理论/110

双因素理论在销售团队激励中的应用/111

应对八只“拦路虎”的激励菜单/118

第六章 从销售精英到销售经理

►销售经理在团队管理上的误区 / 127

在规划管理和培训激励销售团队的过程中，销售经理要花很大的精力，如果方法不当，往往就会感到力不从心。

在我所接触的企业中，90%以上的销售经理都来自销售一线，并且其中绝大部分是因为业绩突出而得到提拔的，但是一个优秀的销售人员并不一定就是合格的销售经理，因为岗位不同了，要求也就不一样了……

感受漂移/130

目标错位/130

依赖自我/131

评价下属的标准失误/131

沟通不利/131

缺乏程序和方法/132

►销售经理在团队管理过程中的典型定位 / 133

既然管理活动兼有科学和艺术这两重特性，那么销售经理在平时管理团队的时候，应当如何把握好自己的角色定位，才能使平时的管理既依照科学又兼顾艺术呢？

规划者/133

教练员/134

好家长/134

大法官/134

精神领袖/135

业务精英/135

► 销售经理管理团队的原则 / 136

销售经理日常遇到的团队问题多种多样，有些事情很难从条条框框中找到明确的解决办法，并且很多问题的处理方式，也是公说公有理、婆说婆有理的，那么，在日常管理中，是否有一些原则性的东西可以给销售经理的管理工作以指导和借鉴呢？

慈不养兵，情不立事/136

距离是管理运作的空间/137

业绩为先，能力是基础/137

把握部门目标，抛弃个人好恶/137

总结回顾/141

参考答案/143

参考书目/150

第一章

销售人员的在岗评价

本书的重点，是探讨如何系统培训和激励销售人员，如何打造一流的销售团队，而要想使培训和激励更加具有针对性，对销售人员做出全面而准确的判断就是必不可少的前提和基础……

这个前提性工作的难度非常大，因为我们要准确判断一个销售人员的潜力，不仅要“听其言”，还要“观其行”。

评价销售人员时的常见问题

为什么我们做经理的，对下属的判断总是频频走眼？为什么许多语重心长的话语，到了下属那里，都变成了耳边风？为什么对许多管理举措，某些销售人员会发自内心地抵触？为什么对某些销售人员反复培训但收效甚微？



销售经理出现以上困惑，就是因为对下属销售人员的判断失误，从而导致了下属销售人员的管理动作，比如培训、加强管理控制、激励等，没有足够的针对性，于是造成了对牛弹琴。

比如，某个销售人员，明明是动力不足，但此时却对其加强了管理控制；某个下属明明是基础素质太差，公司却还在反复地对其培训和激励……

为什么我们做经理的会对下属的判断产生失误呢？结合我自己的感受和十几年来针对近百家公司的销售团队的跟踪，我发现销售经理对下属销售人员评价判断的失误，主要由于以下四个方面的原因（如图 1-1）：