

销售人员四阶全程培训系列

成熟期 销售系统训练

成熟期

成熟期是指，销售人员在一家企业工作四五年以后的时期。此时的销售人员业务熟、客户熟、运作熟……然而身心疲惫、得过且过。不做好成熟期的培训，只能提前终止销售人员的职业生涯。

秦毅◎著

全程全能的实效培训，

为每个阶段的销售人员量身订做的成长方案



成熟不等于优秀
不要让成熟的销售人员变成企业的包袱



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

销售人员四阶全程培训系列

成熟期 销售系统训练

秦 毅◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

成熟期销售系统训练/秦毅著. —北京: 北京大学出版社, 2010. 10

(销售人员四阶全程培训系列)

ISBN 978-7-301-17833-1

I. 成… II. 秦… III. 销售—方法 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 186605 号

书 名: 成熟期销售系统训练

著作责任者: 秦 毅 著

责任编辑: 于海岩

标准书号: ISBN 978-7-301-17833-1/F · 2592

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 14.25 印张 191 千字

2010 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 32.00 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

阅前总自检

在翻开本书仔细阅读之前，请先做一个简单的自检，这既能够帮助你回顾处在成熟期销售人员的日常表现，又能使你初步了解本书的结构和内容。

好，让我们开始吧！

测 评 项	× 或√
1. 公司对成熟期销售人员（4年以上销售经验）的常见问题是否做过总结？	
2. 公司是否有专门针对成熟期销售人员的培训计划？	
3. 公司是否对成熟期销售人员的绩效状况及原因做过分析？	
4. 在公司的销售团队里，是否普遍使用待办清单、行事月历、协调计划表等时间管理工具？	
5. 一般情况下，公司是否能够按客户的交货期限交货？如果存在交货期延误的现象，公司是否对造成交货期延误的实质原因做过分析？	
6. 你是否了解“客户漏斗管理法”？你的销售团队是否使用过此方法？	
7. 当员工的工作态度发生问题时，你能否非常顺利地加以调整？	
8. 你是否熟悉态度的形成机制及调整的步骤？	
9. 在你的销售团队中，是否有经常气愤抱怨的老业务员？	
10. 面对一个经常抱怨公司、指责他人、埋怨同事的成熟期销售人员，你是否有既定的调整办法？	
11. 公司的成熟期销售人员现在是否依然对销售工作充满激情？	



(续表)

测 评 项	× 或√
12. 公司是否做过针对销售人员的职业成长规划?	
13. 公司在培养销售团队的过程中是否推行过“导师制”?	
14. 在你的销售团队中, 是否有专职的销售教练?	
15. 在你的销售团队中, “在岗辅导”这种训练形式是否被普遍应用?	

以上 15 个问题, 实际是本书要点的折射, 如果对其中的 12 个问题, 你的回答都是肯定的, 说明你对成熟期销售人员的训练和指导做得很到位!

但如果有相当一部分问题的回答为否定或无法确定的话, 也没有关系, 让我们共同阅读此书, 系统了解成熟期销售人员的特点, 以及针对这一群体如何进行有效的辅导和培训吧!

前言

伴随着销售人员在成长期的出色表现，销售队伍的管理者似乎有理由相信，当一个销售人员进入成熟期，即在公司做业务四五年以后，似乎业绩应当更加出色、工作应当更加敬业、服务客户应当更加具有创造性……

但事与愿违，当一个销售人员做到四五年之后，懒散、疲惫、自以为是、牢骚抱怨等不良情绪开始抬头，原以为可以成为团队领头羊的他们，此时却在拖团队的后腿，最终成了领导手中的烫手山芋……

上述现象并非偶然，其实也是销售人员成长规律的一种客观反映，此时销售队伍管理者最应该做的，就是调整销售人员的心态、引导他们的思维、辅导他们的技能并给他们指明成长与发展的方向。

但许多事情都是“知易而行难”，尤其是改变他人，并且不要忘记，此时要改变的对象可不是销售新兵，而是已经进入成熟期的老销售人员，他们业务精通，技能熟练，客户广泛，并且拥有过辉煌过去……

但作为管理者，此时必须知难而上，因为改变这些老销售人员，不仅对他们自己，而且对整个团队都至关重要。此时的管理者应当遵循成熟期销售人员的个性特点，结合此阶段销售人员所面临的典型问题，组合运用多种教育训练方法，在知识、技能和观念态度上，对这些老销售人员实施有针对性的辅导和帮助，从而使这些处在成熟期的销售人员重新振作，为团队也为他们自己创造更辉煌的明天！

阅前总自检	V
前 言	VII
引子 尼莫的故事之远望山林	1

第一章 成熟期销售人员的培训要点

一、成熟期销售人员的七大问题	9
----------------------	---

做业务工作已经四五年了,每天见到的还是那几个客户,每天面对的还是那几件事情,每天听到的还是经理整天唠叨的“单子签下来没有?货发出去没有?回款到位了没有?明年的业绩有着落了没有”。对这种生活似乎已经失去了激情,感觉不到自己的成长,看不清自己未来的方向……

二、成熟期的培训要点	18
------------------	----

对于销售人员的四个成长周期,每个阶段都有不同的重点,那么到了成熟期,又应当把哪些知识的更新、技能的提高以及观念态度的塑造作为训练的重点呢?

第二章 运用销售漏斗管理销售机会

一、销售漏斗管理法的用途	29
--------------------	----

销售部正在召开产销协调会,大家七嘴八舌,争论不休。提前下订单生产,担心货卖不出去造成积压;等接到订单再生产,又无法满足客户要求的交货期限。两难选择,实在令人举棋不定,其实解决的办法非常简单!



二、销售漏斗管理的具体步骤 37

想把握客户的采购进程,就必须讲方法、按步骤,销售漏斗管理是一套体系,共分成六个紧密衔接的具体动作,只有操作得当,才能实现初衷!

三、销售机会汇总表 52

关键性的表格,往往是操作步骤的核心,对于销售漏斗管理,也是如此,而这张浓缩了六步骤的关键表格,就叫做“销售机会汇总表”!

第三章 销售人员的自我管理

一、销售人员自我管理中的常见问题 61

从常规来讲,对成熟期销售人员而言,他们负责的区域市场会更大、负责的客户级别会更高、负责的产品类型会更多样,因此他们每一天都会面临一大堆的事情,有客户订单、有确认发货、有新品上市、有客户拜访、有内部协调……此时,如果缺乏必要的自我管理意识和方法,就会顾此失彼、手忙脚乱,一天从早忙到晚,却收效甚微!

二、销售人员自我管理的常用方法 75

既然自我管理对于成熟期的销售人员来讲至关重要,那么到底应当如何进行自我管理?遇到事情应当如何分清轻重缓急?在几件事情都非常紧迫时,到底应当如何取舍呢?

三、销售人员自我管理的常用表单 91

方法与程序的实施,依然离不开表单。在销售人员的自我管理与工作效率的提升方面,有三张表格最为常用和重要!

第四章 气愤抱怨情绪的形成与扭转

一、观念态度的形成机制 101

许多不同机构的调查最终却得出了同样的结论,那就是最终决定一个销售人员业绩的,尤其是长期业绩表现的因素,不是这个销售人员的产

品知识,也不是其与客户沟通技巧,而是对待工作、对待客户、对待学习以及对待自己未来职业发展的态度!但态度是怎样形成的?为什么不同的人对待同一件事会有不同的看法?这种看法又能否被改变呢?	
二、销售人员气愤抱怨情绪的调整	115
见到新人刚来就待遇很高且颇受领导重视,感觉自己辛苦了好几年却没有得到应有的回报,发现自己要想获得更高的收入还得满足公司所提出的更高要求,于是气愤抱怨的情绪便开始滋生并发作起来……面对此种负面的观念态度,作为管理者必须要进行调整,并且还要注意方式方法!	
第⑤章 成熟期销售人员疲惫感的形成与调整	
一、成熟期销售人员疲惫感的外在表现	131
作为销售部的佼佼者,阿东做业务工作已经五年多了,并且连续三年成为销售标兵。虽然部门领导和公司老板都对其寄予厚望,但近期阿东的表现实在令人失望:开会经常迟到,工作吊儿郎当,业绩开始下滑,精神萎靡不振,整天头不梳、脸不洗,一副失魂落魄的样子……	
二、成熟期销售人员疲惫感的形成原因	136
疲惫感对成熟期销售人员的杀伤力极大,甚至会使一个前途无量的业务精英夭折,但要想实施有效的干预和调整,就必须了解产生疲惫感的原因,才能做到对症下药!	
三、成熟期销售人员疲惫感的干预和调整	143
疲惫感是成熟期销售人员的常见病,要想对其实施有效的干预和调整,管理者必须做到因地制宜,即根据成熟期销售人员不同的表现,制定相应的“预防、治疗、急救”的策略!	



第六章 销售教练与在岗辅导

一、为什么要在团队中引入教练及在岗辅导 165

吉鸿,销售部总监;裴松,培训部经理。两人就培训内容如何贴近实际、培训效果如何落到实处、培训费用能否换来业绩等问题争执不下,而解决二人争论的最佳做法,就是一方面引入外部的培训资源,一方面推行内部的在岗辅导。

二、在岗辅导的关键步骤 177

不同于简单的随机指点或经验分享,在岗辅导必须要对结果负责,即辅导必须达到预期业绩目标!而要做到这一点,就必须严格遵循辅导的六个步骤,认真执行各步骤的核心要点,还要时刻与被辅导者积极互动才行!

三、销售教练的选拔与培养 200

毋庸置疑,教练的水平对于辅导效果的影响作用十分巨大,那么一个好的销售教练必须具备哪些条件?用哪些方法可以准确评估其教练潜力?选定了准教练之后,又应当安排其接受哪些培训呢?

参考答案 206

后记 216

尼莫的故事之

远望山林

已经是夕阳斜照，落日的余晖洒向深秋的树林，此时的尼莫正闲庭信步般地盘旋在空中，时而抖动一下翅膀，时而顺势滑翔……

但其实尼莫的注意力高度集中，这次的目标锁定在同样是脚下山丘的霸主、一条长1米多的黑眉蝮蛇身上。

这家伙与尼莫已经交锋数次，尼莫曾亲眼看到这个黑褐色的幽灵闪电般地蹿出，将尼莫一直紧盯着的一只雉鸡活生生吞下，并经常向尼莫半立起身，露出两颗弯钩状的尖牙，似乎在说：“离这儿远点儿，小子，小心你的下场与它一样！”

但尼莫不能放弃，因为随着冬日的来临，能找到的食物越来越少，尼莫必须消灭这个领地中的最后一个劲敌。

耐心总是必要的，一只傻乎乎的乌鸦又登上了那家伙盘踞的枝干，尼莫完全可以预见它的未来。果然，趁着乌鸦梳妆打扮、呼朋引伴的时候，那蝮蛇以蚂蚁都无法察觉的动作慢慢向其靠近，在最后只有不到1米的地方稍微停顿了一下，然后箭一般地蹿了上去……

“好身手！”尼莫不禁暗暗赞叹，但同时又涌动出一阵狂喜，“这是个千载难逢的好机会，让你尝尝‘螳螂捕蝉，黄雀在后’的滋味吧！”想到这儿，尼莫灵巧地收拢双翅，整个身体顿时自由落体般开始下坠，尼莫顺势抖动翅膀，闪电般地扑向蝮蛇……

那个正准备享受美味乌鸦的家伙，此时也察觉到了空气中气流的剧烈变化，意识到空前的灾难就要来临。它拼命张开大嘴想把乌鸦吐出，



以使用它最锐利的毒牙应战，可怎奈这一口咬得太深，想要松口谈何容易？转瞬间它觉得后颈已经被一双利爪紧紧抓住，并且整个身体也被尼莫忽地一下抓到了空中……

一场殊死的搏斗开始在半空中上演。那蝮蛇借着上升的反作用顺势甩掉了嘴里的乌鸦，一边用力地转头，一边将自己的尾部搭上尼莫的翅膀，妄图用身体缠住尼莫，使对手丧失飞行的能力，同时再给对方致命一击。此时的尼莫也已经感到了威胁在加剧，右边的翅膀开始迟缓，更可怕的是自己虽然双爪抓住了蝮蛇的后颈，但那家伙不知怎的身体格外滑腻，并且在尾部搭上自己的翅膀后，很快扭过头来，森白的牙齿已经扑向自己。“好小子，真有你的，不过我还有后招，你给我见鬼去吧！”几乎就在蝮蛇扑向自己的同时，尼莫双爪一松，同时猛地震动双翅，瞅准一块岩石把蝮蛇狠狠地摔了下去……

那蝮蛇大号的身躯此时成了它致命的累赘，伴随着“啪”的一声响，整个身体被重重地从几十米高的半空摔下，疼得它几乎昏了过去，但还没等它完全清醒过来，就又被尼莫抓起。这次它已经没有什么抵抗的力量了，还没等尾部搭上尼莫的翅膀，就再次被重重地摔了下来，一次、两次、三次……渐渐彻底失去了知觉。

不知不觉间，金色的余晖已经代替了夕阳，尼莫又一次抓起已经彻底疲软了的对手：“哈哈，你这不可一世的家伙，这下没戏了吧！”尼莫一边想着一边振动双翅，但就在上升的一刹那，忽然一阵风被岩壁反射回来，在空中将尼莫打了个趔趄，“好冷的风，最近的山风越来越硬，我还是快点回家吧！”这一阵阴风将尼莫获胜的欣喜吹散了不少。其实几天前尼莫就已经感到了山风不同以往的阴冷，心里泛起强烈的不安。

那个夜晚，山林第一次经历了大风的洗礼，尼莫几乎彻夜未眠，呼啸、寒冷、摇晃，筑巢用的枝草也随风飘舞……

终于盼到天亮，当太阳再次升起的时候，尼莫眼前的山林一夜之间就变了景象，遍地是金黄的落叶，树木都光秃秃地露出了枝干，树梢上

的几片叶子也无精打采，虽然阳光清澈但满目凄凉。“哎呀，冬天来得好快，幸亏我昨晚没睡着，要不然，说不定也给大风刮跑了！”虽然心存一丝庆幸，但尼莫明白自己必须立即行动：“今天的任务有两个，一是再找些树枝加固自己的窝棚，二是必须多找些食物储备起来！”想到这儿，尼莫抖擞精神又冲向了山林……

到了傍晚，山风又开始了低嚎，并且比昨日更响。尼莫拖着疲惫的身子又回到了枝丫上的窝棚，心烦气躁：“怎么搞的？树枝倒是好找，可食物却一点影子都没有，那些平时四处乱窜的家伙，怎么今天都没了踪影，难道它们都被大风刮跑了？不行，明天再去更远的山林找找！”

三天过后，尼莫几乎陷入绝望，此时的山林已经彻底变成了灰色，连树梢上的几片最大的叶子也已飘落，山间的小河已开始上冻，变成了断断续续的小溪，估计今晚就会冰封，食物更是难觅踪迹，它们早已深藏洞穴，根本无法找到！

“怎么办？天气越来越冷，没有食物，没有饮水，夜晚的狂风又会随时吹翻自己的爱巢！”尼莫此时深刻感受到了前所未有的危机，他突然意识到自己必须做出重大的抉择，“不行，再这样下去，情况只会越来越糟！我必须离开这里，到温暖的南方，才能有机会再看到这绿色的山林！”想到这儿，尼莫突然来了点儿精神，他微振双翅，轻松跃上了一个高崖，向着太阳的方向远眺……

远处，群山连绵，一眼望不到边际，北风依然呼啸，似乎也看不出南方能温暖多少。“哎呀，真的需要去南方吗？那可要穿过连绵的群山，要飞过无数的河流，说不定还要飞越浩瀚的大海，征途遥远且凶险无数……这里虽然寒冷，但我起码熟悉这山林里的一切，知道哪里有小河，哪里有树丛，哪里有田鼠，哪里有山鸡，就连最大的对手毒蛇也已经被我征服。但如果要去遥远的南方，路上的艰辛自不必说，就算到了气候适宜的山林，我恐怕也需要一切从头开始。但是，如果不走，北风越来越冷、食物越来越少……”尼莫思前想后，不知不觉中太阳又匆匆落下



山去……

那一夜的风并不阴冷，相反，尼莫在巢中还感到了一丝暖意，这温暖让尼莫感到格外舒服，他睡得很深很甜……

睡梦中，山林又变成了绿色，有树叶，有青草，有野兔，那野兔满山遍野地奔跑，尼莫疯狂而兴奋地追逐着，穿过熟悉的丛林，越过山谷中的那条小溪，跨过每天必过的山冈，最后来到了一座山崖下……“咦，这地方好熟悉呀！以前肯定来过，而且不止一次……啊！想起来了，这是妈妈的山崖，是我跟哥哥们一起长大的地方！妈妈，哥哥，你们在哪儿？”尼莫边呼喊着边快速飞上那峭壁间熟悉而温暖的小屋，他坚信妈妈和哥哥们就在那里，正等待他团聚……但突然，峭壁上出现了一个熟悉的身影，她高高地屹立在斜伸出来的枝杈顶端，被斜射的阳光笼罩着，正是妈妈。但此时的尼莫有些吃惊，因为妈妈的目光不是慈祥而是充满严厉甚至冷酷。“妈妈，我是尼莫，我回来了，您怎么用这种眼光看着我？您不认识我了吗？”尼莫不停地呼唤，语气近似哀求，但换来的不是妈妈慈祥的笑容，而是俯冲下来后闪电般地扑打。尼莫被妈妈有力的翅膀打得在空中翻了个跟斗，刚刚落在一个树枝上还没有站稳脚跟，妈妈的利爪又凶狠地抓了过来。尼莫慌忙后退，但几片羽毛已随风飘下山谷。“妈妈，这是怎么回事儿？我是尼莫，我想回家！”尼莫一边哀求一边继续后退，但妈妈一言不发地继续追赶、扑打、撕咬……恍惚中妈妈追赶的不再是自己，而变成了大哥，尼莫又想起了儿时离家的那一幕：大哥在奔跑、哀求；二哥来不及说话就被妈妈赶下山谷；三哥绝望地抓着枝干，任凭妈妈的利喙在身上撕咬；最后是自己，面对山林，义无反顾地一跳……霎时间尼莫感到到处都是妈妈严厉的目光，到处都是大哥散落的羽毛，二哥正在一跳一跳地奔逃，耳边是三哥绝望的呼喊，这呼喊带着树枝剧烈摇晃，最终“咔”的一声巨响，整个巢彻底颠覆……

尼莫本能地振动翅膀，忽地从梦中惊醒。他一飞冲天，跃上另一个枝头，回头一看，自己的小屋居然真的拦腰折断。“好险呀，幸亏醒得及

时，要不然身体卡在树枝上可不得了！”尼莫紧紧抓着树枝，仍然惊魂未定，脑海中还浮现着刚才的梦境。“嗨，真是搞不懂，当时妈妈为什么那么坚决地赶我们走，容不得半点商量，要是我们不离开家，现在大家待在一起多好，至少我和大哥都可以去捕猎，妈妈您肯定想不到，我现在连毒蛇都能对付了，就更别说野兔、田鼠、山鸡，那些根本就不在话下！”尼莫想到自己的本事，脑海里不由得闪过一丝欣慰，但突然，他心头一震，猛然想到，“哎？是不是这样啊，妈妈当时铁着心肠赶我们走，就是逼着我们离开温暖的家，离开对她的依赖，这样我们才能真正面对挑战，才能真正练就一身本领，才能真正独立地活下去！对，一定是这样，如果我现在依然待在家里，每天除了盼着妈妈带吃的回来，肯定一无所获，那就绝对没有这片山林，绝对没有今天的我！”想到这里，尼莫心里一下子敞亮了许多，他飞上岩壁的最顶端，俯瞰着这片熟悉的山林……

此时夜色已开始渐渐褪去，天边显出一丝白色，大地被淡淡的晨曦笼罩着。“对，妈妈逼着我们离开家、离开对她的依赖，现在我也应该逼一逼自己，这片山林我虽然熟悉，但必须离开，离开对这片山林的依赖，往南方走，等春暖花开的时候再回来！”想到这里，尼莫几天来的郁闷一扫而光，觉得眼前豁然开朗。他奋力展翅，在空中翱翔……





天空已开始发亮，山林的轮廓慢慢清晰起来，尼莫在空中盘旋，他要再看一看自己熟悉的这片土地，“这里是我家，在那最高的枝杈；背后的山崖，可以俯瞰整个山林；前面的一片开阔地，是兔子出没的地方；山后的丛林，要对毒蛇加些小心；南边的小溪，现在已经完全封冻；北边的灌木丛，是田鼠的猎场；东边遥远的山，是妈妈的方向……”

旭日东升，照亮了整个山林，一只矫健的雄鹰正振翅飞向远方。虽然他不时回头，虽然犹豫张望，但山林可以证明，他已经有了自己新的梦想。逝去的岁月令人留恋，这里的草木也见证了他的成长，但今天，雄鹰选择了改变，他已下决心离开这熟悉的山林，踏上更遥远的征途，展翅翱翔……



没有墨守成规，尼莫选择了改变，选择了新的方向，就像一个处在成熟阶段的销售人员，虽然能力很强、客户很熟、关系很广，但依然要主动挑战自己，给自己设立新的目标，才能在更广阔的天空里展翅翱翔……

.....<<

第一章

成熟期销售人员的培训要点

业务熟、客户熟、领导熟、同事熟，“成熟期”就这样到来了……原以为这些老业务员会更上一层楼，但他们有的懒散地“躺在老客户身上睡觉”，有的疲惫得“明明有机会的客户也爱答不理”，有的心怀不满，“这帮年轻人刚来就拿这么多，这对我太不公平”……