

如何做一个成功的 销售主管

销售主管13要诀 陈明星 著



RU HE ZUO
YI GE CHENG GONG DE
XIAO SHOU ZHU GUAN

廣東省出版集團
廣東人民出版社

如何做一个成功的 销售主管

销售主管13要诀 陈明星 著



RU HE ZUO
YI GE CHENG GONG DE
XIAO SHOU ZHU GUAN

广东人民出版社
广东新华书店

· 广东人民出版社 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

如何做一个成功的销售主管 / 陈明星著. —广州: 广东经济出版社, 2005.11

ISBN 7-80728-168-5

I. 如… II. 陈… III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 126958 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	7.75
字数	173 000 字
版次	2005 年 11 月第 1 版
印次	2005 年 11 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80728-168-5 / F·1325
定价	15.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙 4~5 号 6 楼 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

营销网址: <http://www.gebook.com>

·版权所有 翻印必究·

责任编辑：程 薇

责任技编：许伟斌

封面设计：·李康道

目 录



目

录

销售主管的管理工作	(1)
一 “管理”是个大问题	(1)
二 主管的素质是营销团队发展的关键	(5)
(一) 主管威信可以整合团队力量	(5)
(二) 掌握命令的艺术	(6)
(三) 要有成功者的思维方式	(8)
(四) 把握时间管理	(8)
三 管理是要学会带兵打仗	(9)
(一) 头脑冷静、分析到位	(9)
(二) 巧妙处理人际关系	(11)
(三) 建设顽强的销售团队	(13)
要诀一：对销售人员要表示赞赏	(16)
一 表扬和肯定销售人员是你获得成功的关键	(16)
(一) 表扬创造效率	(16)
(二) 表扬的原则	(19)



二 如何对销售人员施以赞赏	(21)
(一) 在表扬中提出期望	(21)
(二) 学会“欣赏”下属	(24)
三 如何运用赞赏激发下属的潜能	(26)
(一) 对不同的销售人员应根据其需求区别对待	(26)
(二) 运用表扬的方式激发员工潜能	(27)
要诀二：把销售人员放在首位	(30)
一 实行“人本管理”	(30)
二 如何把销售人员放在首位	(33)
(一) 洞察销售人员心理诉求	(33)
(二) 把销售人员放在首位的关键点	(37)
要诀三：做下属情绪的调动者	(45)
一 销售主管可以抱怨吗	(45)
(一) 销售主管要“自省”	(45)
(二) 斗志高昂很重要	(47)
(三) 销售主管要用积极心态感染下属	(48)
二 要做下属情绪的调动者	(50)

(一) 团队中的抱怨情绪	(50)
(二) 以“情绪管理”激发员工潜能	(53)
(三) 情绪管理分析	(55)
三 警惕员工情绪低潮	(57)
(一) 员工低潮情绪的测量	(57)
(二) 工作积极性测量	(59)
(三) 消除情绪低潮的方法	(61)
四 如何提高员工的工作激情	(64)
(一) 变惩罚为激励	(64)
(二) 学会“说好话”	(66)
(三) 帮下属疏减压力	(67)
要诀四：工作中要公正公平	(70)
一 力求做到公正公平	(70)
(一) 建立“公正”的工作氛围	(70)
(二) 公正的前提是尊重	(71)
二 如何在工作中体现公正	(73)
(一) 细心对待员工	(73)
(二) 构建和谐的人际平台	(74)
(三) 避免走进人才误区	(75)



目

录

三 建立平等的团队竞争环境 (77)

(一) 注意疏导员工公平心理 (77)

(二) 建立高效的组织机构 (78)



如何做一个成功的销售主管

要诀五：批评也要讲方法 (81)

一 下属犯错，如何解决 (81)

(一) “有效”地批评下属 (81)

(二) 让下属看到自己的错误 (85)

二 如何让“批评”成为一种激励 (87)

(一) “批评”的原则 (87)

(二) 掌握批评的艺术 (88)

三 要让批评易于被下属接受 (92)

(一) 用“表扬”改正错误 (92)

(二) 提出建设性意见更重要 (95)

要诀六：做好骨干下属的工作 (97)

一 如何留住骨干下属 (97)

(一) 留不住骨干下属的原因分析 (97)

(二) 让骨干下属获得被重视的感觉 (100)

(三) 把“为客户服务的理念”还给员工 (101)



目

录

(四) 如何留住骨干下属	(103)
二 运用情感经营	(104)
(一) “情感经营”的由来	(104)
(二) 感情投资的方式	(105)
(三) 关怀员工, 实现快乐工作	(107)
三 如何驾驭和激励骨干下属	(109)
(一) 销售主管和业务骨干发生冲突时怎么办 ...	(109)
(二) 如何驾驭和激励骨干下属	(115)
要诀七: 敢于承认错误是种风度	(117)
一 你是否拒绝承担个人责任	(117)
(一) 这个责任应该谁负责	(117)
(二) 拒绝认错的诱因	(121)
(三) 心理脆弱的表现	(122)
(四) 承认错误会使人觉得难堪	(123)
(五) 转移压力推卸责任	(124)
二 在决策失误面前摆正心态	(125)
(一) 推卸责任危害大	(125)
(二) 培养承认错误的勇气	(128)
(三) 承担责任, 赢得信任	(130)



三 学会巧妙认错 (131)

(一) “自嘲”是认错的好方法 (131)

(二) 学会接受别人的批评 (134)

(三) 妥善应对与下属的意见分歧 (135)

要诀八：有信管理才有道 (139)

一 为何要建立诚信 (139)

(一) 信用增强组织的凝聚力 (139)

(二) 信用规范员工行为 (143)

(三) 信用激发员工积极性 (144)

二 如何建立自己的可信度 (147)

(一) 树立信用管理的战略意识 (147)

(二) 学会与下属交往 (149)

(三) 如何建立自己的可信度 (152)

要诀九：进行授权管理 (155)

一 每个人都想拥有权力 (155)

(一) 授权是一种“责任激励” (156)

(二) 授权是为下属提供发展机会 (158)

二 实施授权 (159)

- (一) 识人, 授权的前提 (159)
- (二) 如何对下属实施授权 (160)

要诀十: 做好公司与销售人员间的协调工作

- (166)
- 一 销售主管的上下协调艺术 (166)
 - (一) 学会管理自己的上司 (166)
 - (二) 学会“调教”员工 (167)
- 二 加强自己的执行力 (169)
 - (一) 加强自我控制的能力 (169)
 - (二) 加强团队的执行力 (171)
 - (三) 加强带领团队的协作力 (173)
- 三 左右逢源带来高业绩 (175)
 - (一) 处理销售人员与总部之间的关系 (175)
 - (二) 学会化解冲突 (177)
 - (三) 锻炼协调能力 (180)

要诀十一: 加强团队建设 (183)

- 一 销售危机的化解之道 (183)
 - (一) 要勇于承担责任 (183)



(二) 倡导团队成员共同作战	(184)
二 如何加强团队的向心力	(186)
(一) 做好授权工作	(186)
(二) 加强下属参与	(187)
三 如何建立高效的团队	(188)
(一) 明确团队成员角色	(188)
(二) 团队建设要诀	(190)
(三) 让员工感到“我们最好”	(192)

要诀十二：帮助下属实现家庭与工作的平衡

..... (193)

一 工作和家庭平衡的意义 (193)

 (一) 把奖金发给员工的家属 (193)

 (二) 实现工作和家庭平衡，可以达到的管理目标
 (194)

二 如何避免下属的家庭负面影响 (197)

 (一) 给家属发“红利” (197)

 (二) 关怀销售人员家庭 (199)

三 建立“工作—生活”计划 (202)

 (一) 像家属一样关怀员工身心健康 (202)



目

录

(二) 实行弹性工作制	(205)
(三) 帮助员工进行“自我管理”	(206)
(四) 创造良好的工作环境	(207)
(五) “一对一”交流的启示	(209)
要诀十三：业绩提高从“心”开始	(211)
一 销售主管的正确心态	(211)
(一) 合作的管理心态	(211)
(二) 对待下属的平常心态	(215)
二 要时常换位思考	(217)
(一) 认识“换位思考”	(217)
(二) 考察员工的心理预期	(220)
三 如何培养下属的积极心态	(225)
(一) 主管要善于引导下属心态的走向	(225)
(二) 以积极心态促成高业绩	(226)
(三) 以心态管理打造团队力量	(229)
后记	(232)



销售主管的管理工作

当你还是一个销售员的时候，销售业绩一直是领先，那时总奇怪为什么主管不做具体工作还忙得一塌糊涂？为什么那么多人说管理是一门大学问？终于有一天你做了销售主管，突然感到自己不再游刃有余，甚至有点手忙脚乱。几年辛苦，经过不断的学习和体验，才开始了解其中的奥妙，才知道管理真的是一门大学问。

在你担任销售主管的那一刻，你就已经拥有了有别于其他同事的财富：手下的员工。在这一刻，你的成功不再只依赖你的专业技能和自己的销售业绩。决定你成功的将是你手下的员工，即手下的员工做好工作，你才能赢得成功。

我们通常面对复杂事情的第一感觉或者说感叹就是“难”，作为企业管理者我们每天都在考虑如何解决这个“难”题。对企业的销售主管来说，所要面对的问题更实际，更琐碎，这就需要有一定的方法和应对策略。

尝试一种新思路，把几年的管理实务经验落实成动作写下来，给初涉管理的朋友们一种借鉴和启迪，希望能有所帮助。

一 “管理”是个大问题

现在的市场竞争环境不是哪个人单枪匹马能够驾驭得了的，很多管理专家和成功范例告诉我们，一个高效的团队是



取得市场竞争胜利的重要保证。一个团队战斗力的强弱在很大程度上取决于这个团队中“头”的素质、“头”的管理。如果你是一个团队的“头”，你是否曾经或者现在有如下的疑问，本节开场我们主要先了解一下当前较为棘手的管理问题。

问题 1：为什么无论怎么对销售人员做思想工作，他们总是士气低落？

出现这样的情况通常是因为他们对未来缺乏足够的信心和长远的发展目标，所以没有学习的欲望和对销售市场的把握能力。在一个团队中，士气是组织的灵魂和精神指引，销售人员的不断抱怨，会严重威胁销售团队后继工作的开展与整体团队能力的实现，而他们所产生的准备跳槽的心理预期，则会为销售团队的发展带来致命的严重后果。工作需要人们投入自己的身心来完成，而销售也要有好的心情，工作才会有好成绩，所以销售主管必须采取有效的激励措施来最大限度地调动销售人员的工作积极性。也就是说，销售主管在这个问题的解决上应该在增强下属信心和下属对长远发展目标的期望方面努力。

问题 2：销售团队为什么纪律松散、工作效率低下，组织内部缺乏深刻的凝聚力？

制度管理是销售主管成功的有效助手，而且任何一个管理者都必须把自己的管理思想和手段制度化，才能真正把自己从繁文缛节中解放出来，致力于团队的整体发展。由于制度缺乏带来的员工惰性严重、工作失误、信息传递不通畅等，都需要销售主管进行必要的自我检讨，把成功的基础建立在制度保障之上。这一问题的关键点就是建立一个符合你自己团队实际的规章制度，这样才有利于你的长远发展。



问题 3: 执行的实现及其效果会对预期目标的完成程度带来深刻的影响。但我们经常会发现,销售人员常常对主管下达的命令执行欠佳,这是什么原因呢?是双方的工作理念不同还是彼此缺乏有效和必要的沟通?

我们说企业的行动战略最后的落脚点是看能否真正地执行,面对问题中的现象,作为销售主管必须学会低下头来甘当小学生。为什么这么说呢?一般来说,最贴近市场、了解客户实际情况的是销售人员,一切策略的执行者也是他们。销售主管下达任务,自然是从全局考量的结果,但是从周密性、可执行性及结合市场实际等方面讲,销售人员永远最有发言权。所以,我们必须从销售人员那里获得必要的信息补充,不断充实行动计划。从另一个角度来看,如果销售人员能参与策略制定,不但会使计划更完备,更可以激发销售人员的成就感和责任心。

问题 4: 事物是新老更替的,在一个销售团队中,不可避免地会出现各种身份与资历的员工,如何处理这些关系?

这不仅不会阻碍销售计划的实现,而且恰恰相反,这种人事布局非常有利于组织的发展。一般来说,新招员工经验浅,却冲劲十足点子多,而老员工虽经验丰富却往往循规蹈矩,主动性不强。

对新老员工的差异及其特色心理分析,销售主管必须有深刻而准确的理解和把握,并采取有效的措施提升组织的凝聚力,发挥各自的独特作用。

问题 5: 惰性的存在不可避免,在销售团队中,我们对这一问题也必须形成正确的认识。一些销售人员似乎总是毫无主动性、责任心可言,他们总是借机会偷懒。而作为组织管理者对此不能事无巨细地加以核查,那么该如何应对呢?



事实上，销售主管事无巨细地插手和步步紧跟地检核，不给销售人员留一点自主的空间，逐渐就会养成销售人员的依赖心理，这对打造一支团结高效的销售团队来说，无疑是南辕北辙的。所以问题的关键不是销售主管如何不断地检查，而是应该形成必要的监督管理和激励机制，使销售人员积极主动地投入到工作中去。

问题 6：你是否经常面对这样的问题：自己的下属非常积极主动地工作，从勤奋这一角度来看，他们无可挑剔，但是从现实的工作效果来看却不尽人意，问题出在哪里呢？

销售主管必须学会运用目标管理的原则，不能单纯地追求销售人员的工作态度，当然这是非常重要的一个方面。然而我们更重要的任务却是协助他们出色地完成工作目标，达成预期销售业绩。假如失去了这一根本的原则性认识，我们将会管理的道路上迷失方向。通常来说，业务之所以迷茫是因为能力、经验所限，对策略不能深入理解，对执行方法、步骤等也很难自发产生清晰思路。

管理中的许多问题，让我们充满了疑惑。不可否认，现实问题的解决是需要多种管理手段才能实现的，比如制度、员工配合、激励等，但是作为一个销售团队的领导人与管理者，我们必须明确这一点：销售主管是所有管理计划与管理实践的责任人，所以，一切问题的解决都有赖于主管的管理实践，依赖于主管素质的提升。

结合上面的阐述，我们可以领会到作为一个团队，要想高效地向前发展，起决定作用的是我们的主管，主管的素质是关系到团队发展的主要问题，那主管应该具备怎样的素质才可以领导团队呢？