

11

KUHE XUANBA DINGJIAN XIAOSHOU RENCAI

业绩来自人才——选对人才做对事

中国营销招聘
第一人

如何选拔 顶尖 销售人才

龙平◎著

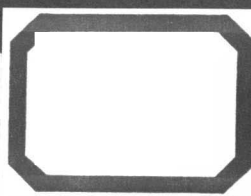
并不是每个人都适合做销售，全世界每五个人中只有一个适合做销售



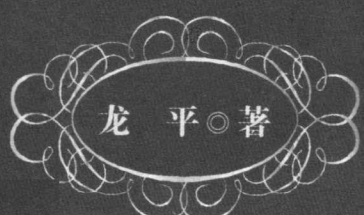
北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

RUHE XUANBA DINGJIAN XIAOSHOU RENCAI

业绩来自人才——选对人才做对事



如何选拔 顶尖 销售人才



龙平◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

如何选拔顶尖销售人才/龙平著. —北京:北京大学出版社,2006.1
(时代光华培训大系)

ISBN 7-301-10344-1

I. 如… II. 龙… III. 企业管理:销售管理—人才—招聘
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 145688 号

书 名: 如何选拔顶尖销售人才

著作责任者: 龙 平 著

责任编辑: 陈 宇 李 宁

标准书号: ISBN 7-301-10344-1/F·1335

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://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 82893506

电子信箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 10.5 印张 141 千字

2006 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 25.00 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

总 自 检

请结合您对招聘工作中如何选拔顶尖销售人员的认识，选择正确的答案并填入括号（单选）：

1. 您认为什么是招聘（ ）
 - A. 绝配
 - B. 找到适合企业的人
 - C. 在岗位空缺时找人替补
2. 从客户的角度看，您认为什么是销售（ ）
 - A. 舒服
 - B. 提供满意的服务
 - C. 一手交钱一手交货
3. 您认为要正确理解客户，首先需要做好哪一项工作（ ）
 - A. 认真倾听、观察身体语言、不低估客户的智商
 - B. 认真倾听、观察身体语言
 - C. 认真倾听
4. 销售人员产生业绩的内因有哪些（ ）
 - A. 自信、理解、取悦、影响、恒定
 - B. 自信、取悦、影响
 - C. 自信
5. 您认为招聘需要什么样的测评依据（ ）

- A. 影响销售业绩的内因和全面、系统的测评依据
 - B. 全面、系统的测评依据
 - C. 经验、学历、长相
6. 您认为招聘广告应该刊登在什么样的媒体上 ()
- A. 关键媒体
 - B. 报纸、行业期刊
 - C. 无所谓
7. 您认为优秀销售人员和普通销售人员在招聘申请表的填写上有哪些方面的差异 ()
- A. 内容的完整性, 核心要点的把握, 笔迹是否工整, 字迹是否向上, 笔压是否偏重
 - B. 内容的完整性, 核心要点的把握
 - C. 学历、经验
8. 您认为销售管理中最重要的是什么 ()
- A. 选种子, 即招聘顶尖的销售人才
 - B. 建立完善的培训、激励和考核制度
 - C. 健全各项规章制度

在上述 8 个问题中, 选择 A 得 5 分, 选择 B 得 3 分, 选择 C 得 0 分, 根据这一标准, 请计算出您的得分。

如果您的得分 > 32 分, 则说明您对如何选拔顶尖销售人才已有了初步的认识。

如果您的得分在 $20 \sim 32$ 分之间, 则说明您虽然解决了部分问题, 但仍然有一些问题需要进一步加以解决。

如果您的得分 < 20 分, 则说明您需要立即学习本书的内容!

目 录 Contents

总自检	1
第一章 概述	1
地板上的 100 美元 /	3
找到优良的种子 /	4
全新的思维模式 /	6
重新认识招聘和销售 /	7
销售的真理 /	11
测测你的眼力 /	18
第二章 优秀销售员的 5 种维生素(上)	23
第一种维生素:自信 /	25
第二种维生素:理解 /	33
第三章 优秀销售员的 5 种维生素(中)	41
第三种维生素:影响 /	43
第四种维生素:取悦 /	49
第四章 优秀销售员的 5 种维生素(下)	57
第五种维生素:恒定 /	59
特别警告 /	63
企业的业务分组 /	64
销售特质在不同行业的分布 /	66

第五章 找到适合自己的特效药	69
招聘需要什么样的测评依据 /	71
心理测试 /	73
第六章 销售人才招聘流程控制(一)	81
销售经理在招聘中容易犯的错误 /	83
流程控制一:重新设计招聘广告 /	85
流程控制二:重新说明销售职位 /	90
流程控制三:把钱花在关键媒体上 /	92
第七章 销售人才招聘流程控制(二)	95
流程控制四:重新设计招聘申请表 /	97
流程控制五:见面之前先听电话录音的效果 /	99
第八章 销售人才招聘流程控制(三)	105
流程控制六:心理测试看关键指标 /	107
流程控制七:控制好自己的现场情绪 /	109
第九章 销售人才招聘流程控制(四)	123
流程控制八:重新改变自己的问话技术 /	125
流程控制九:如何识别别人的身体语言 /	132
第十章 销售人才招聘流程控制(五)	139
流程控制十:新人入职一周的观察最重要 /	141
流程控制十一:最后的业绩关键要看经理 /	145
总结 /	148
参考答案	151
附录 工具表单	153
工具表单序号说明:如表 4—1 表示第 4 章中的第一个工具表单; 表 5—1 表示第 5 章中的第一个工具表单,依此类推。	

第一章

概 述

本章重点

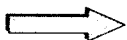
- 地板上的 100 美元
- 找到优良的种子
- 全新的思维模式
- 重新认识招聘和销售
- 销售的真理
- 测测你的眼力

1

地板上的 100 美元

本书将会告诉我们如何改进企业的招聘模式，选拔顶尖的销售人才。这是整个销售管理中最核心、最重要的内容。那么企业需要的销售人才到底是什么样的？

案例



地板上的 100 美元

不同的人对掉在地板上的 100 美元的反应是不同的，从这些不同的反应中可以看出一个人是否具备成为一名优秀销售人员的基本素质。这里有两种最具代表性的反应，第一种反应是立即向经理报告：“我发现地板上有 100 元美钞，它长 16 厘米，宽 12 厘米，采用英国的水纹纸，有防伪像和华盛顿人头像，是美国的 X2 版，在中国大陆也有流通……”像这样的话他可以喋喋不休地说一个小时，这类人往往是留过学的海归派。第二种反应是看到美元后大叫：“哇噻，经理，这是真正的美钞啊！咱们二八开分了它怎么样？”这类人大多是高中毕业生。那么哪类人才是企业需要的销售人员呢？

企业需要的销售人员一定是那种把美钞从地板上捡起来，交给领导并提出分钱要求的人，而喋喋不休讲理论的人不是企业需要的。这本书就是帮助大家找出有第二种反应的人——顶尖的销售人才。

找到优良种子

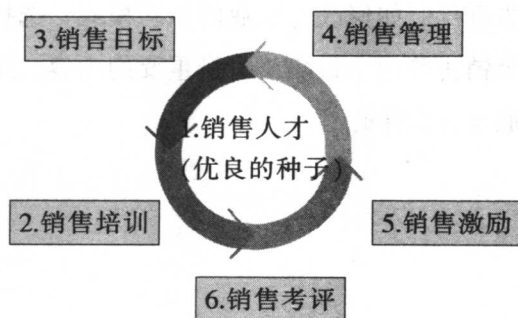


图 1-1 销售管理的六个重要方面

【图解】

在销售管理中有六个重要的方面：第一，选对需要的人才，即选对销售人才（优良种子）；第二，做好销售人才的培训；第三，给销售人员设立目标，规定任务；第四，给销售人员管理工具箱，教他怎么做；第五，激励销售人员，让他自动自发地工作；第六，对销售绩效进行考评。在整个销售管理中最重要方面，就是寻找优秀的销售人才。优秀的销售人才就像一颗优良的种子，如果种子不合适，即便有充足的阳光、水分、肥沃的土壤也不会长成参天大树，因为它本身就是一粒坏种子，为不发芽的种子所做的一切都是徒劳的。

案例



《大染坊》中小六子的四句话

2003年，国内有一部电视剧《大染坊》很受好评，创造了相当高的收视率。看过这部电视剧的人都对剧中的主人翁陈寿亭（外号小六子）印象深刻。小六子是个乞丐，没有文化，大字不识一个，却在民国年间中国的纺织业里做到了龙头老大的位子。他曾经说了一句很令人感动的話，他说人可以分为四等，一等人不用教，二等人用言教，三等人用棍棒教，四等人用刀砍掉。这话出自一个没有文化的人，却比博士和大学教授说得都好，因为这来自于他多年的切身体会。

如果把小六子所讲的这四等人套用到企业的销售人员身上，那么一等人是天生有悟性的人，不用教，只要一个眼神或一个手势，他就知道该怎么做，这是真正的人才；二等人靠言教，这一类人愿意而且希望把事情做好，但是具体怎么做，详细的操作流程他不懂，需要用语言教；三等人用棍棒教，对这类人不仅要告诉他如何做，还要让他明白完不成任务就要承担责任，受到处罚，甚至被辞退；四等人是根本不可以教的，也是无论如何都教不会的，对这类人只能狠下心来把他们辞退。每一个企业的销售队伍里都包含了这四种人，管理者须分辨出这四种人，并采用不同的管理办法。

全新的思维模式

需要注意的是，在阅读本书之前，我要求每个人都有有一个空杯思想，即不要带着以前错误的或者没经过检验的观念、经验来学习这门知识。

① 思维模式自省

➡ 嘴能咬到自己的胳膊肘吗

我们可以做一个小测试，我们的牙齿可不可以咬到自己的胳膊肘？先想一想，然后再试一试。经过多次在培训课堂上的测试，有差不多 80% 的人回答说他的嘴和牙齿可以咬到胳膊肘。但实践结果证明：全世界没有任何一个人能够做到这一点。得出错误结论的原因就是因为平时积累了不正确的经验，所以希望大家能将以前的经验统统放一边。

➡ 吃糖饼的故事

这个故事说的是一个人吃热糖饼的时候把自己的后背烫伤了。乍闻这样的事，大家觉得不可思议，但却是真实发生过的。从前，有一个人饿了很久，别人给了他一个刚出锅的热糖饼，这个饥饿的人马上欢天喜地咬了一口，糖饼里又烫又热的糖馅进了出来，顺着胳膊往下流。为了不浪费，也为了不让糖馅烫伤胳膊，他就用舌头把胳膊上的糖馅舔掉，当他举起拿着糖饼的胳膊并用舌头去舔胳膊上的糖馅时，糖饼里又烫又热的糖馅就落到了后背上。

上面的两个小故事是希望大家明白一个道理，我们认为不可能

发生的事情却极有可能发生，相反，认为一定发生的事情却未必发生。所以，希望大家能抛弃以前错误的经验或者固定的思维模式来学习。

② 什么是经验

并非有 10 年或 20 年的招聘经历就可以认为自己有丰富的招聘经验。真正的经验应该是经历过而且被验证过的。就像自己的嘴确实咬不到胳膊肘一样，不去验证而仅仅从大脑里得出的观点有可能是完全错误的。只有经过事实验证的，才能叫做经验。

重新认识招聘和销售

① 什么是招聘

接下来我们需要重新探讨一下什么是招聘。按照教科书上的表述，招聘就是找到适合企业的人。以我多年的招聘经验，招聘其实就只有两个字——绝配，即非他莫属，他是最适合企业的人。

什么是招聘？

以我多年的经验来招聘
其实就只有两个字，那就是：
绝配

图 1-2 什么是招聘

② 如何识人用人

世界上，人的差异除了德行方面的以外，就是才能和才干的区别。企业应该将合适的人才放在合适的位置上，并充分发挥他们的才能和才干。通过下面这个有意思的案例我们来看一看。

案例



通过魔方来识人用人

深圳一家做软件的民营高科技企业用了10年时间把销售收入从100万元提高到了1亿元，企业规模不断扩大。这时企业很需要人才，于是老板安排人力资源经理组织招聘，寻找适合企业的人才。招聘广告登出不久，就收到了大量简历，人力资源经理先对简历做初步筛选，再将相关资料交给老板，由老板直接面试。老板很年轻，面试时先是询问应聘人员一些常规问题，比如学什么专业、懂不懂IT、工作年限等等。如果感觉不错，就会对应聘人员说：“这样吧，我最近要出差一趟，3天后回来。现在我手里有个魔方，你试试把6面都排成一色的，3天后交回，然后我们再谈工作的事情，拜托了。”有5个人接到了这项任务。

3天后这5个人都来向老板交差。第一个人说：“老板我完成了您的任务，请看。”老板一看，不错啊，但是不太对劲。最后弄明白了，原来这小伙子用油漆把6个面重新刷了一遍。老板一把抓住他，既兴奋又痛苦。痛苦的是这个小伙子说了谎，兴奋的是他的创造能力非常强。企业确实太需要这种创造性人才了，于是第一个人被留下来做生产和研发。这就是第一种人才。

第二个人是在老板交代任务的当天下午把魔方交回的，“老板我完成任务了，请看”，老板不信他这么快，要求他现场演示。果然只用了20分钟，他就完成了。老板很兴奋，一把抓住他，这小子太聪明了，快留下来给我们做策划、文案，特别是总经理助理。这是第二种人才。

第三个人很憨厚，像很多做销售的人一样踏实。他按时在3天后交回魔方。老板问：“魔方是你自己排好的吗？”他说：“您要求把它排好，但没要求一定要谁做。”小伙子接着说，“我有3个大学同学特聪明，晚上请他们泡酒吧，他们就帮我排好了。”老板想想有道理，也一阵兴奋，马上抓住他，人际关系这么好，做销售和服务最合适。这是第三种人才。

第四个人是来自农村的一个女孩子，做过保姆。因为这家企业的门槛放得很低，所以她也投递了简历。3天后她对老板说：“这份工作我不要了，我把魔方弄得乱七八糟，也不知道它值多少钱，我只有100元，算是赔您的，现在我能不能走了？”老板一听两眼发光，一把抓住她，心想我做了十多年的老板，第一次碰到这么诚恳的人，敢于承认错误，还敢于承担责任，这样的人留下来做财务最放心。这是第四种人才。

第五个人也是老板梦寐以求的人才。他也把魔方排好了，老板拿着魔方琢磨了半天，翻来覆去看不出破绽。最后终于明白，这个魔方既不是油漆刷过的，也不是原来的，是新买的。老板心想，要找到优秀的软件开发人员这么困难，这个人一定得留下来给我做盗版业务。

在上面的案例中，5个人全部留了下来，但是大家一定要注意每个人分配的岗位是不一样的。世界上没有绝对的好与坏，只有合适与不合适的区别。如果让做盗版的去做财务的话，公司肯定3天就

倒闭。相反，如果让做财务的去做盗版的话，那她什么都做不出来。所以企业在选人用人的时候，必须根据员工的特长来安排工作，根据每个人的才能和特点分配任务。

通过魔方来识人用人

1. 漆刷 6 面——做生产
2. 下午交卷——做策划
3. 请人教会——做销售
4. 承认不会——做财务
5. 买一新的——做盗版



图 1-3 通过魔方来识人用人

③ 什么是销售

真正会做销售的人是不太懂理论的，他背不出销售的定义，但能悟出它的真谛。大学刚毕业的学生虽然能把销售的理论讲得头头是道，但书本上的话和我们实际的销售没有太大的关系。其实销售只有两个字：舒服。这是销售的最高境界。如果企业提供的商品、服务让客户舒服，让客户满意，那客户一定会购买该企业的产品。销售其实就这么简单。

什么叫做销售？

站在客户的立场来讲，
只有两个字，那就是：

舒 服

图 1-4 什么是销售