

陈振平/著

业务=企业的源泉

业务部门=企业的核心

业务主管=企业的精英



恭喜你!

业务主管

台湾顶尖企管顾问

继《恭喜你当上主管了》之后的又一力作



中信出版社  
CHINA CITIC PRESS



# 恭喜你！ 业务主管

陈振平/著

中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

## 图书在版编目 (CIP) 数据

恭喜你! 业务主管 /陈振平著. —北京: 中信出版社, 2006.5

ISBN 7-5086-0596-9

I. 恭… II. 陈… III. 企业管理 IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第012905号

恭喜你! 业务主管 作者: 陈振平

本书简体中文版由中信出版社2006年出版, 繁体字版权由英属维京群岛商高宝国际有限公司台湾分公司授权。

ALL RIGHTS RESERVED.

## 恭喜你! 业务主管

GONGXI NI !YEWU ZHUGUAN

---

著 者: 陈振平

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/32 印 张: 7.75 字 数: 148千字

京权图字: 01-2005-6336

版 次: 2006年5月第1版 印 次: 2006年5月第1次印刷

书 号: ISBN 7-5086-0596-9/F · 1000

定 价: 18.00元

---

## 版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: [sales@citicpub.com](mailto:sales@citicpub.com)

[author@citicpub.com](mailto:author@citicpub.com)

## 序一

# 市场竞争就是人才的竞争

——鲍燕悦

中国企业面临的难题之一便是管理问题。所以，市面上并不缺乏管理类专业书籍，理论著作已是汗牛充栋。而且在中国，我们并不缺乏人才，难的是怎样更有效地培训和提升企业员工的思想、素质和潜能。

巴黎欧莱雅品牌进入中国的时间已有8年，每年都有傲人的成长业绩。这其中固然涵盖了品牌及产品的优势，但更重要的是我们重视对管理人员的培养，确保每一位主管都成长得更稳、更好，成为我们最需要而且最合适的管理人才。

对于每一位新晋升的管理人员，我们不仅非常重视培训，而且更多的是加强实践。只有在不断地实践中，才能体味、理解和检验管理技巧的精髓；只有做过实际管理工作的人，才能真正体会管理的精要与奥妙，并运用这些来指导自己的管理实践。这也与巴黎欧莱雅“诗人+农民”的企业文化相吻合。



恭喜你!  
业务主管

今受陈老师的邀请为他的新作《恭喜你！业务主管》作序，看到了他将多年辅导各行各业的业务管理经验转化成系统的文字，这当中有很多实用的案例与经验，正在影响着巴黎欧莱雅的主管们，并且一直在主管们的日常工作中运用着。

我们面临的市场竞争，就其本质而言是人才的竞争，以人为本的企业管理也对管理者们的职业素质提出了更高的要求。事实证明，只有持续的学习与实践，才能在激烈的职场竞争中立于不败之地。

在你认真阅读完此书后，并挑选适合你的技巧加以实践，你就可以知道这本书在业务管理上带给你的无穷效益！我推荐这本书给需要业务管理技巧的读者们，此书一定会帮助你缩短摸索的时间！

**巴黎欧莱雅中国区销售总监**

## 序二

### 业精于勤

陈登坤

2005年8月，我作为学生有幸为陈振平老师简体版的管理新书《恭喜你当上主管了》写序推荐，我听说该书上市不到一个月就立刻重印，颇有英雄所见略同的欣慰。而陈老师并未被读者的赞誉所累，文思仍然高涨，乘兴疾书，融合、应用前一本书的管理理论基础，结合业务主管培训实践，推陈出新，又著《恭喜你！业务主管》。

公司业务必须以客户及市场为驱动，而公司产品研发及内部运作必须以业务为驱动。业务管理是最重要也是最具挑战性的管理。业务管理的核心就是要让所有的从业人员明确目标，保持持久的激情、斗志、动力，永不懈怠。正所谓“业精于勤，荒于嬉”。要做到这一点，取决于是否有严格的、能调动业务人员的业务管理，是否有一位优秀的业务主管。然而，好的业务主管可谓一将难求，发现与培养的难度很大。



业务主管

说到业务主管的培养，多数企业求助于培训。而培训成功的关键之一是课程的设计与开发。一般公司的业务管理培训教材，内容往往局限于产品销售技巧，而无法系统地涵盖业务主管所需要的业务管理实务知识。

《恭喜你！业务主管》一书将各种不同渠道的销售管理精准地分离出共性与个性的东西，对业务单位如何激励、管理、诊断及目标策略的设定等，都有精辟而系统的描述，并能一一地详列说明。对于业务主管而言，这本书既是业务管理经验验证的标准，又是一本速查速用的工具指南。如“业务团队的建立”一章后面所附的“新人六大基本训练”中建议的培训系统，对业务主管一定有顿悟与启发；“业务人员的职业生涯发展”一章，对于业务主管建立一个业务人员的自我成长及自我激励体系，有很实用的指导性；“业务人员日常管理”一章，提供了各种业务单位管理的手段及方法，具有非常强的实用性。

面对快速增长的中国及亚太地区市场，金蝶一方面将“敢想敢干敢当、爱心诚信创新”作为我们文化的核心内涵，让每一位业务主管具备“赢”的思维；另一方面我们建立“狼之旅”销售训练营，对业务主管进行魔鬼式训练，帮助他们脱胎换骨，从个人贡献者变成个人贡献者的主管。通过他们让每一位业务人员明确并坚定目标，保持持久的激情、斗志、动力及永不懈怠的精神。陈老师今年应邀对我们东北区、华北区、西北区、西南区销售主管进行“销售主管实务管理培训”，赢得了一致好评，而且培训效果明显。

《恭喜你！业务主管》是陈老师培训课程的提炼与浓缩，

对于业务主管的自修与培训都是非常好的必读本。期待它能早日出版，为金蝶及更多公司的业务主管培养提供精神养分。

业精于勤，勤源于管。是为序。

金蝶软件（中国）有限公司副总裁



### 序三

## 基层业务主管的行动指南

—— 吴怀民

现今管理课程的培训市场英雄辈出，可惜教学质量参差不齐。每每遇及新课新人，培训主管们往往心头发紧，忐忑不安。我的同事们有幸多次得到台湾利得国际财务（管理）顾问公司总经理陈振平先生的讲授辅导，反响颇佳。作为培训主管，我每次旁听陈老师的课程，也总有心得发现，感到他授课的背后一定有不简单的故事。而陈老师每次上课，总会带来他新近出版的一些管理类书籍，或是赠送给培训中心的同事，或是作为课程中游戏的奖品。月月开课，赠书回回不同。于是这个惯例赢得了极佳的口碑，成为大家期盼的助兴节目。

我陆续看了陈老师在台湾出版的这些书籍以后，了解到陈老师的事业和学术，证实了我听课时的想法。这次欣闻《恭喜你！业务主管》一书要由颇得业界信任的中文管理类图书出版大家中信出版社出版，又承蒙邀请作序，于是按捺不



恭喜你！  
业务主管

住自己读书时的兴奋，一吐为快。

回想起自己十多年前做基层业务主管的时候，正是国有银行从机关“衙门”转向商业银行进程的初期，内部尚未形成企业化的运作机制和文化，当时很彷徨，不知从何学起？这本《恭喜你！业务主管》一书告诉读者，作为企业的基层业务主管，“要先认清主管应该扮演的角色，然后，要好好建构你的业务系统，设定清晰明确的目标和计划，并认真经营你的团队。”因此，既要登高一层理解企业战略和上司理念，又要深入一步分析团队自身资源，体恤下属难处，发挥能动性，将决策细化落实为具体的操作要领，带领团队实现最终的业绩目标。市场上流行的管理类书籍以大师们的理论、理念层面内容的居多，而业务主管实务操作经验归纳的比较少；翻译巨作多有一知半解，往往是读读而已，无法实践，最后不得不束之高阁。台湾业界作者的著作由于与祖国内地文化相同，习性相近，便于业务主管直接使用，所以省去了基层人员钻研管理理论的工夫。陈老师书，就是这样一本实用的好书。

与此同时，基层业务主管往往也是初级主管，在其职业生涯进入管理层的早期正需要积累大量经营案例，从亲身经历中体味业务管理的成功与失败，并“经营人际网络”。但是，个人的积累总是有限的，陈老师在《恭喜你！业务主管》一书中不但辅导年轻的业务主管们如何去“经营人际网络”，还多以实务事例和一些小故事阐述经营上的真知灼见，有不少作业要点和管理工具，像如何“落实开列名单”，提供“销售作业总结表”格式等，以小见大，寓意深入，细节丰富，便

于模仿操作，令人印象深刻，成为初级主管学习的好范例。一屋不扫，何以扫天下？从管理小团队到以后领导大企业、大组织，需要早早打下经营管理的扎实基础。

为了迎接中国入世5年后银行业市场的全面开放，时下中外资银行从沿海到内地城市，纷纷加紧开设营业网点抢占市场服务渠道，急需招聘和培养大批基层业务主管。因此，陈老师的课程和他的书，特别是这本《恭喜你！业务主管》以及前一本《恭喜你当上主管了》，都是当好基层业务主管的行动指南，成为我们培训的好帮手。我由衷地感谢陈老师，也向大家推荐他的书。

陈老师书中文风一如其讲课的风格，不以油滑、媚俗取悦于人，而是朴实、真切，细节翔实，值得细细品味。本书的七个章节设计合理，基本上覆盖了业务主管关注的主要事项。

最后，感谢读者接受我的叨叨赘述，希望能与大家共同分享阅读后的感受。

**中国银行上海市分行人力资源部副总经理兼培训中心主任**

## 序四

# 业绩是可以轻松创造的

李洪林

在保险界谁能拥有业务管理的能力，谁就拥有了成功的钥匙！因为，要建立一个高绩效的销售团队，靠的就是拥有这项能力的业务主管，谁能复制出更多优秀的业务主管，谁就能不断扩大销售队伍，创造出好的销售成绩！

但要培养一位能招募、培训并管理辅导业务人员，创造良好业绩的业务主管，可真不是一件容易的事。如果无法系统化地建立一个培训业务主管的系统，要扩大业务组织就会有困难。所以，各家公司都有一套自己的培训系统，以及遴选提拔优秀的业务人员成为新的业务主管的机制，但往往还是不能很精准地提供后续的自我进修及成长辅导的工具，造成“强者恒强、弱者恒弱”的问题。

在读完陈老师撰写的《恭喜你！业务主管》一书后发现，这本书恰好能补足这个缺憾。一位业务主管的十八般武艺，本书都能清楚地提供一个操作系统，并且有完整翔实的实践



业务主管

方案及案例说明。本书最大的特色，就是把业务主管常规使用的业务人员培训教案及激励业务人员的多种演讲稿，都依功能性及使用时机系统化地做实案演示。

尤其是第六章“业绩滑落的危机处理”，没有多年的业务管理实务经验，是非常难学到的。陈老师系统化的分析及透彻的讲解，相信对掌握这个高度的能力还有困难的业务主管而言，将会大大缩短摸索的时间。

陈老师第一本管理入门书《恭喜你当上主管了》简体版在大陆正式发行以来，创造了出色的销售成绩，相信第二本业务管理著作《恭喜你！业务主管》一定也能创造佳绩。今有幸为陈老师新书作序，我向所有的业务主管推荐本书，如果再搭配陈老师的第一本著作《恭喜你当上主管了》研读，相信你会发现管理其实很简单，业绩是可以轻松创造的！

太平洋人寿保险北京分公司总经理

## 作者序

# 轻松建立高绩效业务团队

《恭喜你当上主管了》一书出版不到三个月，在台湾地区就五次重印，并成为海峡两岸多家企业主管的指定读物，令我感到无比高兴。这也说明了，市场中真的需要一些实用的、可立即上手的管理书籍。

好多企业主管在读过《恭喜你当上主管了》都表示：“如果这本书能早些年出版，他们就不用摸索得这么辛苦了。”同时也认为，企业真正赚钱的是业务单位，但要培养优秀的“业务主管”，比找到优秀的行政主管难多了。因此，希望我能进一步针对业务主管提供可系统化学习的秘籍，培养更多、更优秀的业务主管人才，扩大业务经营规模，帮助更多企业赚钱。这本《恭喜你！业务主管》就是在这样的期待下诞生的。

我自己是从基层人员晋升为业务主管后，再转变成为经营者，并成为多家大型公司的专业顾问的，因此对业务单位有比较深刻的了解。据我观察，大部分业务主管都是由优秀



的业务人员晋升上来的，对于业绩运作也许在行，但对领导管理却不见得能得心应手，成功的案例也不多。

目前已经有很多管理理论和各种销售技巧的书籍问世，但对于业务管理的精髓，却没有人写出来。探讨其原因，有可能是因为业务主管一旦成功了，他的收入是非常可观的，并不需要花心思将他的成功本领与他人分享，培养出竞争对手；也有可能是因为成功的业务主管在面对问题的时候，知道如何应变解决，但是无法将其中的道理系统化地整理出来；也可能是因为商界变化迅速，所需面临的情境太多，要谈业务管理，还真不知从何着手！

事实上，想当一位称职的业务主管，“人”和“事”的管理素养是必备的，这些专业学习，我已经在《恭喜你当上主管了》一书中有完整的说明，就不再赘述。本书将着重于业务主管的实质技能培养，建立正确观念，帮助每一位业务主管突破摸索期，从一位个人业绩的高贡献者，转变为帮助团队里每位成员成为高业绩的贡献者，并不断培养出优秀的业务主管。其中有很多业务管理的知识及技巧，都是本书所要深入探讨的主题及重点。

本书着重于业务主管的能力和素质，首先从“业务主管的经营哲学”谈起，对人和事要有深一层的认知；接着，必须要“建立一个优秀的业务团队”；然后，在公司的产品结构下“拟订目标与营销作战”，并设立一个标准的“业务销售系统作业步骤”；加上应该重视落实的“业务人员日常管理”，至此，一个高绩效的团队雏形已初步形成。当然，业务团队所面临的市场是瞬息万变的，所承受的压力及个人情绪变化

更是复杂，任何风吹草动，都可能动摇客户的信任及业务人员的信心。所以，成功的业务主管还要积累出一套有效的经验法则，学会“业绩滑落的危机处理”。最后，也提供了“业务人员的职业生涯发展”，作为业务主管长远规划的目标。同时也提供了“重点摘要，快速上手”，希望能帮助你快速整理重点，学习到其中精髓。

不论你是一位必须承担企业赢利绩效的高级管理者，或是一位想成功的业务主管，或是想在职业生涯中实现突破，迈向业务管理领域，这本书都能教会你作为业务主管必备的实质技能。只要你再搭配研读《恭喜你当上主管了》一书，相信会让你轻松掌握业务流程，实现更高的绩效、更丰厚的收入，成为一位优秀的业务主管。



# Contents 目录



- 序 一 市场竞争就是人才的竞争 鲍燕悦 VII
- 序 二 业精于勤 陈登坤 IX
- 序 三 基层业务主管的行动指南 吴怀民 XIII
- 序 四 业绩是可以轻松创造的 李洪林 XVII
- 作者序 轻松建立高绩效业务团队 XIX

## 第一章 业务主管的经营哲学 1

建构目标导向的业务营销系统 2

◎ 定位设定

◎ 辅导技巧

认清业务系统派别 6

经营团队的人事诀窍 8

◎ 人的经营法则

◎ 事的经营法则

留点余地，诚信为怀 16

〔重点摘要 快速上手〕 17