

商旅丛书

9

「三三」 杨森森 等著

强将手下无弱兵



中国对外翻译出版公司·哈佛企业管理顾问公司

强将手下无弱兵

商旅丛书⑨

杨森森等著

中国对外翻译出版公司

[京] 新登字 020 号

北京版

责任编辑：章婉凝

责任校对：李信淑

图书在版编目 (CIP) 数据

强将手下无弱兵。—北京：中国对外翻译出版公司，
1994

(商旅丛书；9)

原出版者为：台湾哈佛企业管理顾问公司出版部

ISBN 7—5001—0270—4

I. 强… I. Ⅱ. 推销—普及读物 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (94) 第 00828 号

强将手下无弱兵

Qiangjiang Shouxia Wu Ruobing

杨森森等著

中国对外翻译出版公司

哈佛企业管理顾问公司

(北京市太平桥大街 4 号)

(台北市南京东路 5 段 118 号 9 楼)

合作出版

新华书店北京发行所发行

北京振华印刷厂印刷

787×960 毫米 1/32 4.375 印张 字数 100(千)

1994 年 8 月第 1 版

1994 年 8 月第 1 次印刷

中国对外翻译出版公司 邮编：100810 电话：6022134 电报挂号：6230

翻译书店地址：北京市太平桥大街 4 号 电话：6034491

ISBN 7-5001-0270-4/G·50

定价：3.60 元

出版说明

现代人常常为繁杂事务羁绊，生活被分割得支离破碎，很少有完整的时间来做自己想做的事，尤其是看书。而现今的社会竞争激烈，分工精细，对新知识的需求并不因时间的不足而减少。特别是，我们的企业管理人员长期以来比较适应高度集中的计划经济，在当前建立社会主义市场经济的过程中，更需要不断汲取新的现代化知识。

这套《商旅丛书》就是为读者能忙中偷闲，利用出差或其他零星的时间学习新知识而出版的。我们向读者推出《好好过一生》、《羽毛压死骆驼》、《小不忍则乱大谋》、《摘行销的星》、《点行销的灯》、《开行销的窗》、《快乐的傻瓜》、《秘密武器》、《强将手下无弱兵》、《突破人物》等10本小书，这10本书收录了近几年台湾企业界人士探讨企业经营的短文，这些文章篇幅虽小却内容丰富，观点新颖，在台湾读者中引起强烈的反响。

《商旅丛书》以现代流行的“轻、薄、短、小”的形式为读者提供内涵“重、厚、长、大”的企业经营管理新知识；以其知识性、趣味性、实用性和

易读性为紧张忙碌的读者传授经营管理的观念和方法，希望这些小书能成为您的良师益友。

编者

1993 年 10 月

目 录

成功的推销员具有哪些素质?	1
开会不再是苦差事.....	7
如何提高业务人员的士气.....	9
适当奖励激发潜力	19
问题推销员出自问题主管	22
如何拟定激励计划?	27
新兵训练马虎不得	35
激励销售循序渐进	40
拟定激励计划稳扎稳打	52
新官上任莫燃三把火	63
哪一种红萝卜最有效?	71
训练新人成为行家	85
学习说话更上层楼	95
过程管理确保产品质量.....	102
如何应付唱反调.....	107
善待推销尖兵马到成功.....	111
如何应付无能的上司?	118
区域管理量力而行.....	127

成功的推销员具有哪些素质？

一名成功的推销员，虽然也需要经过训练，但若事先筛选具有优秀推销品质的人担任销售工作，当更能事半功倍，本文实值得业务主管在择才时引为参考。

找出成功的推销员并不困难，既不需要镜子、水晶球，同时也无须依靠直觉或臆测。许多顾问公司提供评价测验，以分析推销员的特点；其中最具价值的，就是每个企业组织应该就其所销售的产品、服务及所面临的特定环境，发展成功的推销员所应具有的顾客导向品质，并依此标准雇用新的推销员，必定能经济、有效地达到组织及个人的目标。

根据专家的研究，评价测验可就 6 项智慧能力及 10 项个性品质（参考附表）予以评分，以下是成功的推销员在这些项目上所获得的评价及有关分析。

优秀推销员具有诚实的美德

根据经验显示，最佳的推销员都具有诚实的美

推销员素质分析

智慧能力

项 目	说 明	等 级									说 明
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
警觉性	低										高
专业知识	贫乏										丰富
记忆力	劣										优
语言能力	劣										优
观察力	劣										优
机械兴趣	低										高

个性特征

项 目	说 明	等 级									说 明
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
精神压力	高（紧张、不眠不休、精力旺盛）										低
个性优点	只具有职业道德										具有各种传统美德
工作习惯	无计划										有计划
社交能力	孤立的										活跃的
情绪稳定性	无耐性的										有耐性的
控制	顺从的										难驾驭的
竞争	友谊导向										竞争导向
自信心	脆弱的、细腻的										坚强的
纯真	纯真的、憨直的										怀疑的
工作动机	排斥激励										认可激励

德。不论是销售保险、不动产、汽车或电脑，成功的推销员在个性优点方面的评分大约在 5—7 分之间。一般而言，在业务的开展上，他们都具有诚实、可靠、有恒心、不屈不挠、勇往直前的品质。

• 在精神压力方面，必须到办公室外推销的人员，评分大约在 3—6 分，显示出他们必须具有挨家挨户、沿门推销的能力。整天快乐地坐在办公室或销售柜台后面，用电话即可成功地销售产品的人员，在这方面的评分大约在 6—8 分，反映出所需要的精力则较少。

最佳的推销员，并不是如一般人所想象的那么多话，在社交能力方面，评分大约在 5—7 分，显示出他们喜欢与人交际，同时也有这个需要。评分在 8—9 分的，表示这个人非常外向，但是其中很少有人会成为一位好的推销员，因为他们对于自己想说的话比对客户正在说的还有兴趣。这些人由于说得太多，听得太少，而经常错失各种良机。

怀疑精神有助于销售

大部分成功的推销员都具有怀疑精神；在纯真这一项中评分大约在 6—8 分，显示他们不太可能依照表面现象，即对事情妄加判断。一般而言，他们都不太信任别人，会去探索顾客不愿意购买的真正原因。这种精神，使他们在销售方面更有可能成功。

• 在工作动机方面，成功的推销员评分大约在 5—9 分，显示他们想担任挑战性强的工作，希望能独立作业、渴望受到很大的激励、对工作充满热情。得分在 5 分以下的推销员，则较不愿意担任有挑战性的工作。

大多数成功推销员在竞争方面的评分，大约在5—9分。评分在5分以下的人员，在不强调员工互相竞争的组织里，也许可能会有杰出的表现。

说服力强、积极、有权威的推销员较有可能缔结交易。他们在自制方面的评分大约在6—8分，有时候可能会恃才傲物、较难相处。不过，他们是销售之“虎”，其进取心及开拓精神，会促使他们圆满地完成任务。

- 在自信心方面，评分主要视所提供产品或服务的种类、销售组织的活力及推销员在推销产品或服务时，所可能遭遇到的拒绝次数而定。宾士、凯迪拉克汽车或者百万美元名宅的推销员，评分大约在2—5分。挨家挨户销售二手货汽车或者乔治亚州沼泽地的推销员，由于会面临许多拒绝及批评，评分大约在6—8分。评分低的推销员在处理拒绝的技巧方面，可能不是很圆满，但是对于顾客的需求却感觉敏锐，可成为非常杰出的推销员。

- 在工作习惯方面，主要是关于推销员对于各种销售活动，是否需要拟定详细的计划，或者视情况的变化随机应变、伺机而动。按照既定程序工作的推销员，评分大约在7—9分，而程序不定，随时寻找有利机会者，评分应在3—5分。

主张推销员应有紧急意识，可立即处理手边业务的组织，其推销员在情绪稳定性的评分，大约在4—5分。主张对顾客应具有耐心的组织，其推销员在这方面的评分，则大约在3—5分。

专业知识及好记性二者并重

推销员随着所销售产品或服务的复杂程度之不同，应具有不同的警觉性。例如向政府机构推销武器装备的推销员，除了要具有工程的背景知识外，在警觉性方面的评分，应在7—9分。另一方面，推销较简单产品或服务者，在这方面的评分，则大约在3—6分即可。

从专业知识及记忆能力，即可了解推销员是否具有追根究底、在市场上与对手竞争及开展业务的能力。丰富的专业知识及良好的记忆力，可使得推销员在面对每位顾客时，都可与对方有各种不同的主题侃侃而谈。成功的推销员在这两种品质（特别是记忆力）的评分应在5—9分。

- 在语言能力方面，推销员的评分至少都应在4分以上。虽然个性特征也相当重要，但如果没有良好的语言能力。推销员将无法说服顾客。良好的语言能力，可促使推销员与顾客成功地建立关系。如同槌子与锯子是木匠的工具一样，语言能力也是推销员的重要工具之一。

- 在观察力方面，评分高表示推销员可以快速、正确的方式处理各种信息及了解周围所发生的各种活动。当推销员在会议室与人会谈或听取他人的说明时，这种特征将发挥很大的作用。成功的推销员在这方面的评分约在6—9分。

销售机械设备或服务者，在机械兴趣才能方面，则需要较高的评分。评分在 7—9 分的，表示所销售的产品的推销员具有机械方面的兴趣并了解这方面知识。

如上所述，成功的推销员到底是怎样的人呢？结论是，他（或她）应该反应灵敏、具有追根究底、不屈不挠的决心、良好的语言能力、精力充沛、真诚、热爱工作、喜欢与人相处及担任挑战性强的工作。

智力的高低，对于推销员的成功与否，并不是决定因素；换言之，推销员之所以成功，是因为其个性特征及智力水平适合在那种产业、那家公司从事销售工作。

成功的推销员也需要训练。但是，如果你雇用一个人缺乏个性特征的人担任销售工作，日后，即使施予严格的训练，最后在时间及金钱上，可能都会功亏一篑。反过来说，如果你所雇用的人员，具有贵公司成功推销员拥有的素质，则只要稍加训练，这些人就可能会有杰出的表现。

（取材自 Training and Development Journal）

（杨森森 1988. 2）

开会不再是苦差事

没有人喜欢参加业务会议！

业务主管大都不喜欢召开业务会议，因为筹划这类会议，除了要绞尽脑汁准备资料、构想新点子外，往往得占用个人下班的时间做一些其他的准备工作。

推销员们更不喜欢出席业务会议了，因为他们所听到的大半是老调重弹，甚至不下 85% 的内容是耳熟能详的。会议中，若发生争论，主管们最乐于享受倚老卖老的权威感，但此时往往也是陈腔滥调的开始。

有什么方法可以让业务会议变得更有趣吗？答案是肯定的。它不但要使推销员有兴趣，更要使负责筹划的主管乐此不疲。以下举一实例说明：

业务会议一开始，主持人即以兴奋的口吻告诉大家，若在座者仔细聆听他的报告内容，15 分钟后，保准出席者都可以赚到钱。

然后，他以清晰的语调介绍新产品的功能、特色，以及它与竞争产品的差别等，接着要大家在座位上找钱。

很自然的，大家一致的反应，是起身看看钱是否正被自己坐着？没有呀！这时大部分人，都会低头看看有没有在位置底下？也没有呀！有人开始离开位子，把整张椅子倒过来找，哈！找到了！一张五百元红色新台币，就贴在椅面下方。

等到所有的人都赚到钱后，主持人马上提醒大家：锲而不舍的精神，才是获利的保证。当然，别忘了在散会前，预告下次会议的内容，同时强调下次会议将可为出席者带来一些实质性帮助。

您说，像这样的业务会议，还有谁不想参加？不过，也并非所有的业务会议都能依这种戏剧性的方式进行，举上述例子的目的，只是为了激发业务主管发挥更好的想象力与创造力，使您主持的业务会议更引人入胜，这正是所谓“戏法人人会变，只是巧妙不同”罢了。

（林 玉 1988. 12）

如何提高业务人员的士气？

士气低落势必影响业绩，业务主管的当务之急，就是要激发推销员的工作士气，使他们创造良好的业绩。

士气通常指个体在精神上与情感上对其环境的态度，亦即团体中各种相互作用与反应的集体精神。

团体士气是群体对于工作情境与构成组织要素的个别态度之集合体，也就是对共同目的的感觉；个体士气涉及一个人工作满足的程度，及由此导致的良好心理状态。

士气高业绩好

当态度是积极的、正面的时候，我们称之为士气好或士气高；当其为消极的时候，则称之为士气低落。

一个士气高昂的团体，会带来良好的组织气氛或管理气氛，其成员或员工必然对其工作感到满足，同时对其工作团体的气氛感到满意。

个人士气的高低，足以构成团体士气的良窳，而团体士气又会影响个人士气。一个团体常在尽力提高个人士气；实际上，好的团体士气能改善低落的个人士气，只有当业务人员分散于各地时，业务主管就难以运用团体士气，但仍可以团体的基础，来处理个人的态度问题。

士气高昂未必能产生高的生产力，也就是说好的士气，不一定就有好的销售业绩，可是业绩不好却常源于士气的低落。因为创造好的销售业绩，决定于良好的行销组合，以及士气高昂的团体精神。因此，在同样情况下，士气高时业绩好，士气低时业绩差；因为高昂的士气会使业务人员热心于销售。

士气低落的原因

工作态度不好的业务人员，将在公司形成反管理导向的组织气候。对于经理的建议或指令，甚至对公司的政策予以消极的批评，而成为组织体的异端分子，士气低落所显露出的影响种类繁多，有的直接影响销售业绩，有的间接影响销售绩效，而有的是影响组织气氛。

业务人员士气低落的原因极为复杂，从个人的私人情绪、对工作的满足程度以及其工作环境来说，均能导致士气的低落。从工作经验中，可了解一些造成对工作不满的要素，若能加以研究分析，便可发掘对策。

一、工作本身的原因

1. 缺乏适当的沟通渠道

在销售管理上，沟通问题极为重要，当缺乏沟通渠道或沟通渠道有缺陷时，管理者与业务人员都不知道大家在想些什么。

缺乏沟通即缺乏了解，业务人员不知管理当局要他们做些什么；为什么要那样做？管理当局也不知业务人员在想些什么？做些什么？有何感觉？对政策或业务的推行有些什么意见？这也就是上情下达（向下沟通）、下情上达（向上沟通）出现了问题、有了偏差，而影响士气。

2. 缺乏满意的职位

许多人物盼望高职位，对于干一辈子“土官长”感到不满，存有“宁为鸡首，不为牛后”的心态。在业务人员心目中，衡量地位的高低，不外乎薪资的高低、办公厅的大小、位置、办公桌的气派、管辖的人数、工作的对象、配备的车辆以及其他特权，或者在主管心目中所受的重视程度。

这些代表身份地位的因素，有些在管理者看来似乎是小事，在业务人员看来却是身份及地位攸关的面子问题，而造成心理上的不平衡。

3. 待遇不公平

业务人员在外从事推销工作，对于人际间的反应最为敏感，管理者对于不同的业务人员，给予不合理的差别待遇，亦即不公平的待遇时，最易造成态度的混乱，这将造成低沉的士气，即使只是感觉