

销售经理 必备 心理工具箱

沈方楠◎编 著

洞察领导和员工心理，迅速掌握赢得对方信任的心理沟通术
领悟从心理到行为的领导技巧，轻松提升管理中的情商指数





中国石化出版社
CHINA UNIVERSITY OF PETROLEUM PRESS

（北京）石油工业出版社

销售经理 必备 心理工具箱

销售经理是企业的核心，也是企业成败的关键。销售经理必须具备过硬的心理素质，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。本书从心理学角度出发，结合销售经理的实际工作，系统地介绍了销售经理必备的心理学知识、心理技能、心理素质和心理训练方法，是销售经理必备的心理学知识、心理技能、心理素质和心理训练方法。

H—A—H—A—A

中国石化出版社
（北京）石油工业出版社

管理者心理工具箱系列

销售经理必备心理工具箱

沈方楠 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

销售经理必备心理工具箱 / 沈方楠编著. —北京:
人民邮电出版社, 2010. 1

(管理者心理工具箱系列)

ISBN 978-7-115-21814-8

I. ①销… II. ①沈… III. ①销售—商业心理学
IV. ①F713.55

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 208963 号

内 容 提 要

本书按照销售经理的岗位职能, 全面总结了与该职位相关的心理学原理, 并针对每一管理主题, 深入挖掘了各种细节问题, 以图表、案例、情境训练以及游戏等方式灵活表现, 帮助销售经理快速提升心理学认知水平以及运用心理学工具进行管理的水平。

本书适合销售经理阅读使用, 也可作为普通销售人员学习提高的指导用书。

管理者心理工具箱系列 销售经理必备心理工具箱

◆ 编 著 沈方楠

责任编辑 庞卫军

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700 × 1000 1/16

印张: 15.5

2010 年 1 月第 1 版

字数: 180 千字

2010 年 1 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-21814-8

定 价: 32.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

前言

美国管理学家丹尼尔·戈德曼有一个著名的观点：长久以来，商业社会太过强调“思维”智力的重要性，却忽略了情商，而要真正全面地理解领导效力，既要衡量传统的智商，又要衡量情商。这犹如当头一棒，不仅给管理者以警示，也为管理者指明了方向。

原微软（中国）总裁唐骏在管理中，不但重视制度化，而且非常重视利用情商管理。他曾给人力资源部做出一条规定：所有加入微软（中国）的员工都要经过他的面试。有些中层管理者对此感到不理解，甚至怀疑唐骏对他们不够信任。对此唐骏解释道：“我的目的就是让员工尚未进入微软时就‘感动’一下，让他们真正感受到什么叫‘以人为本’，感受到公司对员工的重视——公司的总裁面试每一位员工，即使是最基层的员工。”事实证明，唐骏是对的。有的员工感触颇深地告诉唐骏：“面试过后我就觉得即使这次失败了，我也感受到了面试官对我的尊重，这样我与企业的关系就是平等的，让我对以后的人生充满信心。”

同时，在将近一千人的微软（中国）公司，唐骏能叫出所有员工的名字，对他们的毕业院校、家乡、生日、业余爱好等情况了如指掌。一次，唐骏在下班路上遇到公司某职员和女友在一起，唐骏亲切地叫出对方的名字，主动询问他所负责项目的进展情况。事后，该职员打电话给唐骏，感谢唐总让他在女友面前挣足了面子。唐骏正是通过这些点点滴滴的小事，最终从微软一名普通的程序员成为中国职业经理人的标杆，成为转会费高达10亿元的“打工皇帝”。

在以往的咨询案例中，我们发现，绝大多数管理者不擅长用情商领导，甚至一些管理者根本就没有意识到在管理工作中还需要辅以情商管理的手段。心理学研究告诉我们，只有管理者擅长于心理战术，在运用管理规则的同时辅以一些关怀和引导员工内心的细节行为，才能达到理想的管理效果。管理者从事管理工作，一方面要维护好企业的工作秩序（不仅包括行为上的，还包括心理



上的), 另一方面还要让员工感受到快乐和激情, 在内心保持一份感动, 只有这样, 才能达到管理的最终目的。

为了解决这一现实问题, 我们的咨询团队一起努力编著了这套“管理者心理工具箱系列”图书。本系列图书从重视组织软实力建设出发, 依托心理学研究的丰硕成果, 着重讲述了组织管理中的心理规则和引导策略, 同时配以具有实际操作性的管理技巧, 让企业主管人员能够高效地实施管理工作。

本书从销售管理岗位的职能模块入手, 全面总结了与销售管理职位相关的心理学知识, 销售经理通过阅读相应的主题, 即可了解和掌握该主题所解读的心理学原理, 通过案例分析, 计划解决问题的方法, 快速提升自身运用心理学知识解决工作问题的能力和水平。

同时, 本书深入挖掘了销售经理在工作中面临的各种细节问题, 在辅以心理学知识运用的基础上, 利用图表、案例等方式灵活表达, 增加了内容的实用性、生动性和可读性, 有助于读者轻松地学习和使用。

我们衷心地希望, 这本书能够给那些想要打造高绩效团队的管理者带来切实的帮助。如果您发现这本书有不足之处, 也请向我们提出宝贵的意见和建议。

本书由沈方楠编著, 姜上泉、林海、刘耿、齐忠玉、杨兴文、杨玉柱、杨智斌、孙海芳、陈凌云、孙健、戴宇剑、洪少生、孙丽、冯彬、吴发明、杨靖、孙东风、陈凌飞、孙科柳、宋莹莹、李春燕、石强、郑悠然、张强强、杨海燕、陈晖等人一起参与了资料的收集、整理以及部分文字的编写和校正工作。在此, 对以上人员给予的鼎力支持表示衷心的感谢!

目 录

CONTENTS

第一章 构建战斗力超强的销售团队 1

NO. 1 格式塔定律：你不是一个人在战斗 / 3

优化竞争力的团队作战模式 / 4

如何发挥销售团队最大效能 / 6

NO. 2 投射效应：欲招兵买马，先识破人心 / 8

销售人员的职业素质模型 / 9

心理学的认知和评价标尺 / 11

识破人心的四种技巧 / 13

NO. 3 期望效应：现实就是你想像的样子 / 15

引导积极行为的期望形式 / 16

适度激发销售热情的策略 / 19

NO. 4 鲰鱼效应：灌输重在竞争的销售理念 / 22

植入合理的竞争理念 / 23

诱导竞争动机的四种因素 / 24

NO. 5 角色认同效应：越认同，越投入 / 26

正确认知销售人员的自我角色 / 27

积极投入销售状态的引导措施 / 30

第二章 专注于最佳的销售执行方案 33

NO. 6 莱斯托夫效应：制订上下统一的执行计划 / 35



完善销售计划的“五步走” / 35

采取完备的销售预测措施 / 38

NO. 7 优先标准原理：抓住重点才能事半功倍 / 41

如何突出重点执行目标 / 41

排除执行目标中的干扰系统 / 43

把握执行重点的心理修炼 / 44

NO. 8 超限效应：张弛有度，为计划预留弹性空间 / 46

合理安排工作时间及进度 / 47

让计划更具弹性和创造性 / 49

NO. 9 配套效应：平衡地分配销售任务 / 51

这样分配任务最有效 / 52

令任务有序执行的技巧 / 54

第三章 用完美沟通激发销售热情 57

NO. 10 选择性知觉原理：搭建巴别塔，从理解出发 / 59

团队沟通工作的五种障碍 / 60

从理解角度成功介入沟通 / 61

无障碍沟通的技巧性工具 / 62

NO. 11 缄默效应：交流的手段并非倾诉，而是倾听 / 64

顺利完成双向交流的要诀 / 65

化解下属防御心理的手段 / 67

NO. 12 反馈效应：完善的沟通源于及时的反馈 / 69

及时给予反馈的实用方式 / 70

激发销售人员积极建议的技巧 / 72

NO. 13 保龄球效应：热情高涨源自高度赞美 / 73

正向激励的关键性原则 / 74

沟通中赞美手法的妙用 / 76

NO. 14 沟通的位差效应：平等沟通令人畅所欲言 / 78	
消除上位心理的四种途径 / 80	
建造平等沟通机制的策略 / 82	
第四章 培养快速反应的执行能力	85
NO. 15 权威效应：执行不是无的放矢的空话 / 87	
树立威信的四项举措 / 88	
如何利用权威发布命令 / 90	
NO. 16 群体遵从：界定执行标准，规范员工行为 / 91	
两种必须界定的执行标准 / 92	
运用内在的力量规范行为 / 94	
NO. 17 责任分散效应：责任明确，执行一步到位 / 96	
责任明确的可操作流程 / 97	
责任到位的五个关键环节 / 98	
避免责任缺位的三项措施 / 100	
NO. 18 破窗效应：实行闭环监控的工作流程 / 101	
实现执行零缺陷的监控方法 / 102	
处理销售人员执行不力的手段 / 104	
第五章 用关键细节吸引客户关注	107
NO. 19 马斯洛需求层次理论：激发客户强烈的购买欲望 / 109	
体察客户需求的三种方法 / 110	
用需求刺激购买动机的技巧 / 112	
NO. 20 自我保护机制：突破客户的心理防线 / 114	
消除客户顾虑的具体措施 / 115	
走进客户内心的有效方法 / 117	



NO. 21 巴纳姆效应：给客户一个偏好选择的理由 / 118

把握目标客户的性格特征 / 119

量身定做的销售方案最成功 / 120

NO. 22 细节迷惑效应：沟通细节决定销售成败 / 123

运用打动人心的约见术 / 123

改善交谈效果的关键细节 / 125

客户拜访细节的自我修炼 / 126

NO. 23 补偿效应：用情感替代填补需求空白 / 128

探索客户需求空白的途径 / 129

利用替代填补需求的手段 / 131

第六章 快速成交的心理诱导技巧 133

NO. 24 首因效应：先发制人，赢得好感 / 135

管理“第一印象”的要点 / 136

制胜突破：赢得客户好感 / 137

NO. 25 名片效应：让客户因相似而亲近 / 139

快速发掘共同点的技巧 / 140

巧引共鸣的销售实战术 / 142

NO. 26 暗示效应：循循善诱的心理暗示术 / 144

有效暗示的四种方式 / 145

加速成交的暗示技巧 / 147

NO. 27 对比效应：略胜一筹的对比销售 / 149

选择一个合适的可比条件 / 150

利用对比成功交易的方法 / 152

NO. 28 自我实现的预言：为客户的自我预言加薪点火 / 154

如何正确指引预言的方向 / 155

推动客户付诸行动的策略 / 157

第七章 保持业绩持续增长的策略 159**NO. 29 差别阈限：寻求标新立异的销售模式 / 161**

推广顾问式销售模式 / 162

实现差异化竞争策略 / 163

NO. 30 沸腾效应：善用成果意识提升销售业绩 / 165

重点管理大客户的策略 / 166

跟踪管理老客户的关键点 / 168

NO. 31 霍桑效应：提高业务增长的关注程度 / 170

关注销售人员的八项需求 / 171

如何调动销售人员的积极性 / 173

NO. 32 习得性无助实验：反复培训和演练成功心理的手段 / 175

克服拒绝的内外兼修之策 / 176

两类有效的赢得成功模式演练 / 178

NO. 33 登门槛效应：逐步扩大团队业务成交量 / 181

建立提升业绩的信心机制 / 182

步步为营的业绩提升策略 / 184

第八章 充满激情的绩效管理模式 187**NO. 34 马太效应：建立公平合理的绩效管理机制 / 189**

制定合理的绩效管理指标 / 190

选用高效的绩效考评方法 / 192

纠正绩效管理的评价偏差 / 193

NO. 35 奖惩效应：强化以考核为基础的回报感知 / 195

绩效奖励的非物质化策略 / 196

让惩罚变为奖励的新举措 / 198

NO. 36 社会懈怠效应：消除倦怠提高销售激情 / 199

消除工作倦怠的心理技巧 / 201



燃烧工作激情的薪酬计划 / 203

NO. 37 激励实验：绩效考核不是压力，而是动力 / 204

倾注行为活力的激励策略 / 205

如何令绩效考核赢在激励 / 207

NO. 38 标签效应：借力于东风，发挥榜样的力量 / 209

开发团队榜样的三种手段 / 210

利用榜样效应提高团队效能 / 212

第九章 利用团队协作精神拿订单 215

NO. 39 环境效应：运用克敌制胜的狼群战术 / 217

狼性销售团队的塑造与训练 / 218

团队协作拿订单的狼群战术 / 219

NO. 40 互惠定律：互利共赢破除团队狭隘竞争 / 221

团队互惠合作的设计方案 / 222

破除狭隘竞争的心理修炼 / 223

NO. 41 群体决策理论：优化竞争的团队决策模式 / 225

优胜团队作业的决策方法 / 226

用群体决策争取销售订单 / 228

NO. 42 互补定律：强调协同作战，促进优势互补 / 229

如何识别九型人格销售人员 / 230

优势互补的销售组合策略 / 233

参考文献 235

第一章

构建战斗力超强的销售团队

在销售工作中，销售经理的任务不仅是做好个人业务，还需要带领团队成员出色地完成销售任务。销售经理与销售人员最大的区别，就在于他能够率领一支战斗力超强的销售团队，而不是单枪匹马地去提高个人销售业绩。因此，销售经理应更多地去考虑如何构建精英团队，包括如何选拔、吸纳销售人员以及对其进行销售实训。

NO. 1

格式塔定律：你不是一个人在战斗

任何一个管理者，所面对的工作对象都不再是某项业务本身，而是一个组织、一个团队，工作的关键任务也是管理好他所带领的团队成员。销售经理要充分认识这一点，并意识到自己所从事的是一件与人高度相关的工作。

自进入公司以来，麦克在销售业务上的表现一直非常突出，于是新年伊始便得到公司提拔，成为销售部门的经理之一。但令他感到棘手的是，当他向总经理汇报最近的工作时，总经理很不悦地说：“我更想听到的消息是你们团队的业绩和你个人销售成绩一样出色。”这时麦克才发现，单凭个人业绩已经不能证明他现在的工作能力，公司更重视他能否带领团队提高整体销售业绩，而这恰恰是他做得不到位的地方。

销售管理最重要的是什么？如何才能成为卓有成效的销售经理并获得上司赞许？让我们从心理学的格式塔定律中，获得管理工作制胜的奥秘。

现代西方心理学中，构造主义曾把心理活动分割成一个个独立的元素进行研究，但大量事实证明这样做是不合理的。例如，人们对一朵花的感知，并非单纯地包括花的形状、颜色、大小等，还应当包括我们对花的认知经验和印象，这些加起来才会构成我们的整体认知。这也就是说，人对事物的认知具有整体性，心理、意识不等于感觉元素的机械总和。

心理学家以此为基础进行相关实验，他们从整体的角度研究了整个心理现象以及心理过程。坚持这一理论的心理学家询问走进实验室的被试：“你在桌子上看到了什么？”

“一本书。”

“你‘真正’看到了什么？”

“不是说了吗？我看见一本书，包着红色封套的书。”

“是的，它是一本书，可你能明确而严格地描述你所看到的吗？”

“这本书的封面看起来像一个暗红色平行四边形。”



“这就对了，你看到红色的平行四边形，除此以外呢？”

“封面的下面是一条白色的边，再下面是暗红色细线，然后是桌子，周围是一些杂色条纹。”

通过这个对话，心理学家证明了人们的知觉通常从整体出发，被试首先看见的是颜色而不是物体，之所以认为这是一本书，仅仅因为它是感觉元素的复合物。进一步解释，即部分相加并不等于整体，整体大于部分之和。这就是格式塔心理学的核心理论。

现代管理学理论引入了格式塔心理学原理，旗帜鲜明地告诉管理者，判断事物不能只关注个别细节和表现，而应把握整体组织结构、各部分之间的联系。往往真正决定各部分性质的是事物整体，而部分则必须依附于整体。由此看来，管理工作不仅仅是将各部分机能简单叠加，而且还要充分发挥组织整体优势，这样才能取得更大的工作成果。



优化竞争力的团队作战模式

格式塔定律为销售经理提供了一个新思路，即以团队为中心建立新型销售工作模式。基于这种理念，销售经理首先应建立一种以业务流程为核心、个人效益与团队效益互动的新型管理模式。

● 树立大团队理念

在团队建设中，销售经理需要以一种开放、开明的心态对待人与事，这是销售经理进行自我管理的必要过程，它包括两方面重点内容。

- 重点一：逐步形成“就事论事”的工作作风，这对于开展管理工作大有裨益。尤其在对待“问题”销售人员的时候，它可以避免因私人利益而引起误会与冲突。
- 重点二：销售经理需要着重培养一项个人能力，即适度的包容。在日常管理工作中，销售经理可能会遇到这样的情况：下属带着一堆决策、难题或者疑问来找你，即便你觉得这些事情完全可以由销售人员自己解决，也必须先做好解决这些问题的心理准备。进一步说，带领

团队必然会陷入一些或大或小的“麻烦事件”，而能“适度包容”则意味着管理者拥有一种担责和容错的心理素质。

● 组建“网球双打型”团队

对于销售工作而言，“网球双打型”团队（如表 1-1 所示）是能够发挥最大效能的组织模式。团队成员有各自主要的工作，但其位置不是固定的，关键时刻销售人员会被要求弥补队友的漏洞，或者根据不断变化的客户市场进行协同作战和及时调整。

表 1-1 “网球双打型”团队的组织模式

组织特征	销售人员类型	具体描述	管理运用
团队成员各司其职，拥有需要独立完成任务，但可以在关键时刻进行“补位”	棒球队员	有固定的位置，他们从不离开这个位置	以分配强调个人能力的销售任务为主
	足球队员	能够随时配合其他销售人员进行工作，在关键时刻有较强的“补位”意识	分配配合式的任务，进一步提升其单打独斗的水平
	网球双打队员	追求最紧密的团队配合	多分配需要团队合作的销售任务，最大化地提升销售工作效能

在“网球双打型”组织模式下，可根据销售人员的特点进行任务分配。比如对于个人能力较强但团队配合能力较弱的销售人员，给他分配一些团队协作式任务，反而会增强其单打独斗的能力。

● 增强团队战斗力

应当从示范效应和价值体系出发构建销售团队，规划团体运作方案，形成团队的强力“磁场”。这样才能吸引销售人员自觉自愿地为团队效力，从而增强整体战斗力。

- 正面坚持：保持“整体大于部分之和”的心态，坚信“ $1+1>2$ ”；在工作中全面贯彻“为顾客创造价值，为销售人员创造机会，为公司