

8步打造金牌销售团队

匡晔◎著



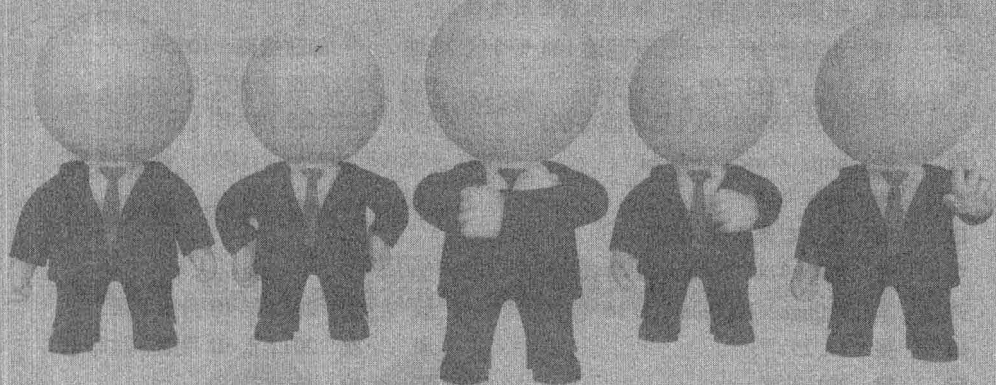
运筹帷幄的“总司令”是这样炼成的！

想要在竞争激烈的市场环境中站住脚，

就要打造一支拥有**超强竞争力**的金牌销售团队！

8步打造金牌销售团队

匡晔◎著



中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

8 步打造金牌销售团队 / 匡晔著. —北京: 中国财富出版社, 2012. 10

(中国 100 强名师名作)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4441 - 8

I. ①8… II. ①匡… III. ①企业管理—销售管理—组织管理学

IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 194967 号

策划编辑 黄 华

责任编辑 丰 虹

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 梁 凡

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4441 - 8/F · 1834

开 本 710mm × 1000mm 1/16

版 次 2012 年 10 月第 1 版

印 张 17.25

印 次 2012 年 10 月第 1 次印刷

字 数 291 千字

定 价 35.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换



编委会

项目总策划 邓 明 王 景
主 编 邓 明 黄 华
副 主 编 范虹轶
编 委 邓 明 王 景 赵丽丽 王春雷 李 艺
邓晓容 程艳伟 孙洪东 申小花 赵 杰
王志玲 周海宏 任晓明 李 玲 史慧敏
廖靖雄

主办单位 北京联大文化发展有限公司 北京盛世卓杰文化传媒有限公司

主办官网 <http://www.sscbw.com>

出版支持 中国财富出版社

渠道支持    

战略支持





序 言

运筹帷幄的“总司令”是怎样炼成的

销售人员如何才能在竞争激励的市场环境中站住脚？很简单，管理者需要打造一支拥有超强竞争力的金牌销售团队，但打造金牌团队的过程却没想象中那么简单。

俗话说得好：“千军易得，一将难求。”可见“总司令”的角色是何等重要。将自己打造成运筹帷幄的“总司令”，是建立销售铁军的关键，也是不可或缺的重要组成部分。

这是因为，“总司令”站的角度高，能从全局出发，规划好团队建设的每一步，最终实现提高销售业绩的目的。

团队建设，不仅要督促销售员卖出更多商品，更要建立一个有利于下属发展的空间。在这个空间里，引导下属提高个人素质、建立科学有效的考核机制、设计合理的薪酬方案，都是为了激励下属，最终将其培养成销售达人。

本书正是为那些渴望成为金牌“总司令”的销售团队管理者而打造，通过详细的叙述和生动的案例描写，为“总司令”呈现了一套完整的“教学方案”，帮助管理者形成强大的管理思维，从而将团队建设好。

想要练就成运筹帷幄的“总司令”并不难，本书分为8个单元，从8个不同的角度分析了优秀管理者所要具备的能力：自我定位、甄选“优质兵”、成为教练、制订销售计划、训练销售队伍、建立考核体系、利用薪酬杠杆、建立激励机制。

对管理者而言，最宝贵的不是金钱，而是时间。通过阅读本书，管理者



可在短时间内提升管理能力，从而整理好思路，带领团队获得进步。

同时，本书还具备以下两大特色。

- **案例生动，在潜移默化的阅读过程中为你积累经验**

笔者总结多年的经验，在每一章节加入了真实而富有特色的案例，其中有成功的经验，也有失败的教训，能让读者在深刻理解道理的同时，避免重蹈覆辙，防患于未然。通过对全书案例的学习，相信读者能够谙熟其背后的不同原因，并且经过合理分析，掌握其背后蕴藏的销售规律。

- **全面分析，为你指出作为销售教练的前行方向和应具备的专业能力**

本书通过全面的分析，诠释了“总司令”训练金牌团队的方法，摒弃了过于专业、难懂的术语，用更加生活化的语言，一针见血地道破销售真经。这些论述都有较强的针对性，结合案例，有理有据，让读者一目了然。

希望每一位“总司令”都能把握住学习的机会，从而掌握更多团队管理技巧，最终成为金牌销售团队的缔造者！

作 者

2012 年 6 月



目 录

第1步 角色定位精、准、稳——“总司令”无须亲自“炸碉堡”	1
精：“业而优则仕”是毒药更是流弊	3
准：总司令的角色 VS 职责	6
稳：金牌团队里的“懒人”文化	12
从执行者到管理者：一切为了团队	15
“不在其位不谋其政”	20
案例分享1 某“救火”队长的一天	35
案例分享2 《哈佛商业评论》讨论：关于角色定位	38
第2步 选对优质兵——打造1号金牌种子团队	41
你需要什么样的兵	43
兵的质量好坏取决于甄选途径	48
让优质兵留下来：挑选程序 VS 心法	54
面试不是随便的事	62
和“俄罗斯套娃”招聘现象说 Bye - bye	71
案例分享1 某外企独特招聘招数	76
案例分享2 某民企实用招聘技巧	78
第3步 成为魔鬼教练——金牌销售经理辅导策略实战	83
21世纪的合格教练是怎样炼成的	85
发现销售过程中的盲点，发展轨道不偏离	92
协同作业是观察销售行为的“放大镜”	97
辅导一对一，下属更给力	100



运用 SPIN 技术为辅导增值	105
案例分享 1 鹰的第二次新生	109
案例分享 2 H 公司某知名企业如何打造顶级销售教练	111
第 4 步 谋事在人，成事在计——没有销售计划就没有业绩	115
第一时间进行销售预算	117
做好销售预测：定性 VS 定量分析法	121
摆平销售计划的内容	124
成熟制定流程让计划“破茧成蝶”	128
没有跟进的计划等于没有结果的告白	132
案例分享 1 某著名企业制订计划演示	140
案例分享 2 预则立，不预则废	142
第 5 步 激活日常战斗力——销售人员日常管理金牌训练法	145
不是所有能开会的人都懂管理	147
让会议高效起来的三张表：月报、周报、日报	153
报表、流程一样不能少	159
为效率提速从工作述职开始	164
每种性格类型的员工都有他的脾气	167
案例分享 1 会议中的棘轮效应	172
案例分享 2 某知名企业会议范例	173
第 6 步 跑赢 KPI——销售员关键绩效指标评估设置	175
360 度分析 KPI 关键指标	177
选好 KPI，为跑赢做准备	179
3 分钟搞定 KPI 指标库	181
平衡计分卡助力 KPI 之战	184
必要时的分解和转化	187
制定 KPI 要因人而异	189
案例分享 1 企业与员工考核的博弈论	193
案例分享 2 考核指标制订演练	194

第7步 撬动薪酬杠杆——制定薪酬方案，提升团队绩效	197
合理薪酬策略让企业和员工实现双赢	199
确定薪酬前提：不可不知的薪酬发展阶段	203
找到更适合你的团队的薪酬方式	207
薪酬方案“制宜三要素”	210
别让团队吃大锅饭：建立业绩龙虎榜	214
制定薪酬方案时常见问题及对策	218
案例分享1 外企Y公司薪酬制定方案提示	221
案例分享2 没有合理薪酬就没有完美绩效	222
第8步 激励成 Superman——成为100%金牌销售团队	223
动机和激励不是一回事儿	225
缘何激励：马斯洛需要层次理论	229
激励误区是个说啥也不能跳的“坑”	232
给“总司令”的激励菜单	235
激励一支超人团队：比尔·盖茨激励法	238
案例分享1 销售人员如何构筑激励体系	241
案例分享2 值得学习的猎人激励猎狗法则	242
附 录	245

第 / 步

角色定位精、准、稳

——“总司令”无须亲自“炸碉堡”

精：“业而优则仕”是毒药更是流弊

“总司令”想要带好兵，应该紧盯业绩，打造销售铁军，要靠实战技巧，“业而优则仕”往往无法带给你想要的结果。

——致金牌“总司令”

很多企业会将业绩突出的销售员提升为主管、经理，甚至总监，目的在于让他们带动整个销售团队。但是，有些人因此产生了“业而优则仕”的想法，很少插手具体销售事宜，因为他们觉得“销售总监”这个头衔已经很牛了。

这是很多高层管理者的软肋，销售注重实战，如果只是关注自己的头衔，或是将注意力放在行政工作上，会忽视对销售本身的关注。

“总司令”从士兵走过来，即便已经处在指挥者的角色中，也不能放松对实战、技术要领的掌握，这是作为销售员的根本。

如何精准地定位你的角色？

既要指导团队成员工作，又不能降低自己的业务水平，这是金牌“总司令”应有的格调。将目光多放在销售业绩上，在人员管理方面，也从业绩入手，不仅能够更好地实施团队管理，还能够将最根本的要素牢牢掌握在手中。

如何把“业”穿插于“仕”中，你可以借鉴下面的经验。

1. 让销售员定期提供报表

既然你已经是管理者的角色，就不可能每天做很多非常具体的事情，销售员需要东奔西跑收集材料，而你坐在办公室里，如何在第一时间获得销售信息？你需要销售员在规定的时间内，向你提供各种报表。



做销售，数字在工作中占很大比例，我做过很多企业的销售顾问，经过仔细观察后发现，内部有清晰流程的销售团队，在管理方面更卓有成效。领导给员工下命令：在某时间之前，必须提供某张销售报表，这样做便于对销售团队实施宏观控制。先看看下面的案例：

学员张总邀请我去他的办事处，在办公室的墙上，我看到了一张流程表，上面清楚地写着：每天晚上6点前，由销售文员提供“产品库存表”，7点前，销售员要向张总提供“日销量表”，月中，还需要提供各种报表，一直到月底结束。

经过交流，我发现张总几乎每天要与各种报表打交道，他说：“现在，基本上不需要我亲力亲为，但是想要打造过硬的销售团队，必须时刻了解员工的动向，他们做的如何，我需要及时知道，一旦发现问题，可以马上解决。”

如果采用这样的方式，就可以将业绩牢牢把握在手中，销售员由于需要定期提供报表，为了使表格中的数字令老板满意，就会努力提高销售业绩，这种方式带给销售员动力，同时，数据能够更加直接地反映问题，你看到报表后，便能够摸清销售情况。

2. 多启发、引导销售员

销售团队管理的好坏往往能够反映出管理者的思想。作为管理者，如何将销售理念传递给员工？

与直接告诉他们解决办法相比，“引导”显得更加重要。

管理者很少直接触及销售工作，但是他们拥有更丰富的经验，然而那些刚刚入行的销售员，在经验方面有所欠缺，为了避免出现员工水平参差不齐的情况，你可以在对方遇到难题的时候，启发他们的思维。

有一期培训课，讲的是对销售员工的培养，学员李总向大家说了一段经历。

他是一家大型企业的销售总监，他手中的团队，是他一路带过来的。

团队成立初期，很多员工并非销售专业出身，刚刚接手工作的时候，显得有些被动，面对问题常常手足无措，李总便开始注意引导他们。

李总做事雷厉风行，他的销售理念是，看到客户，要像饿狼扑食一样凶猛，渐渐地，员工受到他的影响，团队风气逐渐形成。

每次遇到问题，李总很少直接告诉员工应该怎么做，而是对他们说：“你去了解一下客户的背景资料，接触他身边的人，收集对方企业信息……”他希望员工可以从中提炼经验，答案有时只能使用一次，但是经验却可以反复使用。

就这样，李总带出了一支训练有素的销售团队。

“总司令”带兵，要统一思想，管理销售团队也要遵循同样的道理，员工才是最终的执行者，你灌输给他们的思想，会成为一根隐形的指挥棒，员工按照你的想法走，才能形成统一的步调。

这个过程，重在引导。员工告诉你，他在某方面遇到难题了，你可以将与之相关的几个要点提出来，由他自己把这些要点串联起来，形成答案。启发员工的过程，其实是将你的销售理念传递出去的过程，你就像指挥中心，虽然你已经入“仕”，却不能放弃对“业”的追求。

3. 对销售员实施“业务跟踪”

我研究销售工作多年，发现管理者对员工实施“业务跟踪”是非常有必要的。你坐在办公室里，销售员在外跑市场，你需要随时了解他的工作进展。不妨让员工定期向你报告工作计划，以此对具体工作进行“远程掌控”。之所以说“业而优则仕”是毒药，原因在于这样做会离销售工作越来越远，最终自己被架空。你得随时掌握整个团队的工作情况，将自己与“销售”紧密联系在一起。

我认识一位某大型销售公司的副总，他虽然大部分时间坐在办公室里，但是一直对员工实施“业务跟踪”，每周一的例会，他要求销售主管将业务进展以报告的形式呈递给他，并且在会上就这些报告进行分析。



他虽然没有直接接触销售工作，但也能运筹帷幄，这个公司的销售业绩在行业内一直遥遥领先。

管理销售团队，就像在放风筝，应该有一根线，牵着你的销售员，通过这根线，了解“风筝”在远方的情况。“业务跟踪”就是出于这个目的，不妨在团队中建立相关体系，或进行内部联网机制，你想知道某位销售员的业务进展情况，只需要翻阅相关资料或是网页就可以了。

“业务跟踪”便于你及时发现问题，当你察觉到某个销售员的工作可能存在不足的时候，可以马上提醒对方，从而提高团队工作效率。

“业而优则仕”是阻碍销售管理者前行的毒药，更是流弊，会将遵循这个道理的人带上“不归路”。销售管理者应该学会将“业”融入到“仕”的角色中，紧握“业”的根本，才能坐稳“仕”的位子。

准：总司令的角色 VS 职责

“总司令”处于兵营里的核心位置，他的职责是带好兵，能够打胜仗。手下这么多兵，管理起来并不容易，牢记自己的角色，是打造钢铁之师的必要条件。

——致金牌“总司令”

想要建立销售铁军，管理者应该找准自己的定位。对于团队来说，打造具有可持续竞争力和业绩增长能力的销售体系至关重要，不仅可以实现每个阶段的销售目标，还能够为团队的发展打下坚实基础。

表1-1为“总司令自我鉴定表”，测一测你现在处于什么状态，扮演何种角色吧！

第 ① 步 角色定位精、准、稳——“总司令”无须亲自“炸碉堡”

表 1-1

总司令自我鉴定表

姓 名		职 称		部 门		处 室	科 部
入本企业日期	年 月 日	职 位		学 历			
出生日期	年 月 日	工 资	元	现任主要工作		现行工作时间	年 个月
项 目				理由及建议	厂长批示	总经理批示	
目前工作	(1) 你认为目前担任的工作对你是否适合? (□适合 □不太适合 □不适合) (2) 工作的“量”是否恰当? (□太多 □适中 □很少) (3) 在你执行工作时, 你曾感到什么困难?						
工作希望	(1) 你认为你比较适合哪些方面的工作? (2) 你不适合哪些方面的工作? (3) 其中最适合你的工作是什么? (4) 你对现在的工作有什么希望?						
薪资及职位	(1) 你认为你的工作报酬是否合理? (□合理 □不合理) (2) 职位是否合理? (□合理 □不合理) (3) 职称是否合理? (□合理 □不合理) (4) 理由何在? (5) 说说你的希望薪资和职位。						
教育训练	(1) 这几年你是否曾参加过公司内部或外部举办的训练? (□曾参加 □未曾参加) (2) 曾参加什么训练? (3) 你希望接受什么项目的训练? (4) 你对本企业训练的意见如何?						
工作分配	(1) 你认为你的部门当中工作分配是否合理? (□合理 □不合理) (2) 什么地方有待改进?						



续 表

项 目	理由及建议	厂长批示	总经理批示
工作目标	(1) 你的工作目标是什么? (2) 这个目标你已做到了什么程度?		
特殊贡献	(1) 你认为本年度对公司有较大特殊贡献的工作是什么? (2) 你做到什么程度?		
工作构想	在你担任的工作中,你有什么更好的构想? 请具体说明:		
其他	(1) 请代为安排和_____面谈。 (2) 本人希望或建议。		

在市场竞争日益激烈的今天,能够抢占更多市场份额的品牌才能站稳脚跟,期间,要经历无数场“战役”,需要拿下一个个高地,这一切,只有训练有素的队伍才能完成。

“千军易得,一将难求”,正因为“总司令”非常重要,才会引发对其角色与职责的思考,那么,销售团队的管理者应该承担哪些职责呢?大家可以从下面的方法中找到适合的角色定位。

1. 打造宽广的销售平台

想要建立能够长期发展的销售团队,你需要为销售员打造一个可以让其充分发挥的平台。首先,你要树立明确而坚定的公司战略,培养销售员的信心和工作动力,正因为公司战略具有高度概括性,所以为销售员解读公司战略就成为很有必要的事情。在我研究销售工作的这些年中,发现某些能够将公司战略清晰地销售员讲解的管理者,更容易获得成功。

做销售,关键是让客户喜欢你的产品,销售员往往无法在短时间里将产品卖点与客户需求相契合,管理者应该调动公司相关力量,引导销售员对产品进行深层次挖掘。