

第一章

推销员晋升

销售主管必备的能力

【本章提示】

- ◆知识和能力对晋升主管的重要性
 - ◆善于协调各种业务关系的能力
 - ◆具备高超的领导能力
 - ◆具备新型管理人才的能力
 - ◆具备左右下属和原同事的能力
 - ◆女性推销员晋升主管应具备的能力
-
-

一、知识和能力对晋升主管的重要性

获得晋升，是每个推销员梦寐以求的心愿。但要想如愿以偿，具备主管必备的专业知识是很重要的条件。

从事推销这一行，工作既特殊又忙碌，推销员每天都泡在客户中间，满脑袋装的都是产品销售、业务洽谈或协议制定等一些必须尽快解决的事。因此，用于学习的时间少而又少。

那么，在这有限的时间里，如何进行必要的学习呢？方法还是有的，那就是你现在急需哪方面的知识，就学习哪方面的知识。这样学的好处是，边学边用，活学活用，而且长期这样学习下去，你的专业知识也就积累起来了。

1. 储备主管专业知识的重要性

推销这一行发展到今天，对专业人才的要求越来越高。专业知识越丰富，其销售业绩就越高，晋升的几率也就越大。过去那种“知识深浅无所谓，只要嘴勤腿勤就成事”的旧观念，已远远不能适应今天推销市场瞬息万变的需要了。因此，想获得晋升，就要求每一位推销员必须通过不断地学习（向书本、向高手、向实践学习），只有这样，你才能比别人储备更多的主管专业知识，也才有更多的晋升机会。

有一位推销员，高中毕业后，找了几份工作都不如

意，最后干上了推销员。起初他干得非常艰难，原因就是专业知识太匮乏，连许多最基本的专业术语都讲不好。这使他产生了畏难的情绪，甚至还产生了辞职不干的想
法。与他搭档的老推销员看在眼里，记在心上。这位搭档给他找来几本实用的营销教材，鼓励他振作起来，好好研读一下这几本书，相信对他的工作会有很大的帮助。

从此，这位推销员开始利用一切可以利用的时间认真地研读起来，无论是在等车的空隙还是在路上，他都手不离书，并做了两本厚厚的笔记。

功夫不负有心人，他的努力换来了丰硕的成果，很快他的推销工作有了起色，业绩有了明显的提升。有的推销员问他诀窍，他说，是从书本上悟出来的。

有了初试的成功，他的劲头更足了，他干脆参加了市场营销专业的自学考试，通过两年半的苦学，他不但获得了大专文凭，而且在学习的过程中，还储备了丰富的主管必备的专业知识。因此，他受到了上司的器重，后来他被提升为业务助理。

2. 把知识升华为能力的重要性

知识是推销员腾飞的翅膀，但光有翅膀，没有动力是难以飞起来的。这个动力就是通过知识转化而成的能力。

许多推销员空有满腹的专业知识，却发挥不出来，这固然有其自身先天的原因，但主要的根源还是没有找到释放知识的

结合点，或者说根本不知道把自己所掌握的知识往哪方面用。这类推销员大多业绩平平，难有晋升的机会

推销员小、宁是营销专业的本科生，别人都认为他干推销员这一行，不出几年准能弄个助理或主管干一干，上司对他的期望也很高可是一年下来，小宁的业绩一直不见起色，他自己感到着急，上司也感到蹊跷，为什么一个营销专业的本科生竟干不出业绩来呢？

上司便派一个有经验的推销员跟他一起做。通过一段时间的合作，那位推销员发现，小宁属于心理素质较差的那一种，见了陌生的顾客心里就紧张，一紧张就说不出来，而且常常语无伦次。由于他的这种表现，往往使到手的生意泡了汤。

上司考虑到他的这一局限，把他调到了培训部做培训员，可是见了众多的参训人员，他的“老毛病”又犯了，吭吭哧哧讲得非常艰难，一堂课下来，大家都没有听明白他讲了些什么。上司无奈只得打发他做内勤去了。

从上边的例子可以看出，一个想得到晋升的推销员必须能够把知识化为能力，否则，知识再丰富也无法施展才能。

二、善于协调各种业务关系的能力

能否协调各种业务关系，是你晋升的关键。作为推销员，

其工作性质就是处理各种业务关系，如果善于协调，你的绩效就会不断上升；相反，协调能力差，你的业绩就会受到影响。显然，协调能力强的人晋升就快，协调能力差的人晋升希望就非常渺茫了。

任何一种业务关系对推销员来说都十分重要，因为他们是你的推销产品提升业绩的客户，他们是你的上帝，是不容怠慢的。要处理好同各种业务关系户之间的关系，就必须对各种业务关系进行细致的分类，并做到心中有数，了如指掌。然后，根据推销活动的需要，区别对待，用其所长，使其为你的推销目的发挥最大的作用

优秀的推销人才应该始终居于支配全局的有利地位，要高瞻远瞩，居高临下，对各种业务关系起到协调引导、为我所用的作用。要做到这一点，就必须做到，大客户不倚、小客户不偏的原则，不带有任何倾向性，使他们对你产生信赖感。

一些杰出的推销人员采取的方式是一视同仁，也就是给予大客户什么样的待遇就给小客户什么样的待遇。。这样做的益处是，有助于加强小客户与你的亲和力，增强亲密感和信任感尤其重要的是，一旦日后他们发展成为大客户，对你的忠诚度不会有丝毫的降低。

但是，上文所说的“一视同仁”，并不是教你不用区别对待。在业务上，区别对待是必须的比如，对大客户推销产品的方式、人员培训的方式、定期巡访指导的方式都与小客户有着本质的区别。因此，善于区别对待不同的业务关系，是你成

功拓展业务、获得晋升必备的素质

三、具备高超的领导能力

拿破仑有句名言：“不想当将军的士兵不是好士兵。”在此，我们要这样说一句“不具备将军才能的士兵也不是一个合格的士兵。”对于想获得晋升的推销员来说，具备高超的领导能力是获得晋升的重要前提。

1. 独当一面的能力

能够独当一面是推销员晋升主管的基本条件。凡是具备了这一能力的推销员，大都能应对错综复杂的事件或一些突发事件，并以其敏锐的洞察力和感受力及坚强的意志做出最妥善的处理。这类人才都有一个共同的特点：机敏、有魄力、有创建、善于思考、沉着冷静、富于联想

独当一面其实也是对具有主管才智的推销员综合素质的考验，即：能力、技术、洞察力、决断力和预见力。其中，最值得一提的是洞察力。对于一些错综复杂的事件或突发事件，首先就要通过敏锐的洞察力，来了解事件的前因后果及可能造成的不良影响，而后才能运用综合能力进行分析、解决。这种独当一面的能力对于每个人都有差异，因为这是依每个人所受的训练、经验与涵养所培养而成。

相反，不具备独当一面能力的推销员，遇到这类事件，不是向上司汇报被动地等待上司处理，就是手足无措、慌张忙乱，找不着处理的办法。这类人即使侥幸当上了主管，恐怕干不多久就会被上司赶下台去。

某位推销员在做每一件事之前，都要求上司把事情交待清楚，丁是丁卯是卯，而上司总是对他说：“这怎么说得清楚，许多事情都存在相当大的变数，还是你自己看着做好了。”这位推销员一听马上反驳道：“让我看着做怎么行，那我不成主管了。”上司一听十分生气，告诉他：“如果能说清楚的话，我也不必请你来干了，我打个电话就成了。”

2. 规划未来的能力

在激烈的市场竞争中，如何使自己的营销战略永远立于不败之地，并能在此基础上，规划开拓未来市场的营销战略，这既是每位主管要考虑的事情，也是每个希望晋升主管的推销员必须思考的问题。

一个具有主管潜质的推销员是绝不会对此漠然视之的。因为，如何发挥自己前瞻性的眼光，为公司规划一个辉煌的未来，使公司能快速发展，也是个人的前途和人生的希望试想，公司垮掉了，你还有晋升的希望吗？

规划未来，一定要有先见之明。有先见之明，规划的目标才不会错失，否则就会迷失目标甚至偏向，使自己的心血功亏

一策。先见之明其实就是预知能力预知能力可以由经验、智慧和情报的收集中得到，只有具有了预知能力，才可以预知将来，并对未来进行规划当然，这也需要有信心、勇气与耐力，否则也是无法做到的。

在规划未来时，绝不能做一个单一的思考者。因为单一思考模式会使规划方案缺乏合理性，导致片面的结论形成，对一些复杂事情的预测无法做到更适当、更准确地考虑处理，有时甚至会误入歧途，使规划失败。

规划未来，计划能力是必不可缺的。。因为你制定的规划方案，即既定目标如何达成，必须要安排一套程序和方法，而程序和方法就是计划。

你做的计划绝不能不切实际而无法实行。在你决定了目标以后，要多向上司汇报，或向前辈和同事请教，而后再决定计划的内容，切不可一意孤行，更不可以自我为中心。

最后必须指出的是，规划未来，并非仅仅停留在规划中，一定要详细评估这一计划是否能够付诸实践，能否产生预定的效果，这是非常重要的

3. 善于运用批评的艺术

有晋升主管潜质的推销员，都应该十分清楚如何运用批评的艺术，尤其在你还没有晋升时，大家同是推销员，相互之间倘若需要批评，你千万不要暴跳如雷、大喊大叫。否则，这不仅有害你的形象，而且，你的威望也肯定会受到影响，这将会

对你日后的晋升产生不利的影响因此，在对他人行使批评权时一定要注意方式

(1) 间接批评的艺术

直接批评别人，往往会引起被批评者的不满情绪，即使是上司批评下属，批评得太直接，下属也不可能心服口服，更何况同级之间呢！因此，当你批评别人时请记住，一定要间接、温和地指出别人的错误，尽量避免批评者对你产生反感。

推销员小王和小武二人去一个城市和客商洽谈。他们和客商约定的洽谈时间是下午四点就在他们吃过午饭，准备休息的时候，小王的电话响了。小王接过电话，告诉小武，要出去办点急事，很快就会回来，小武同意了。

小武一觉醒来，已是下午三点一刻了，可小王还没有回来。小武就有些着急了，小武赶紧把所有要用的文件又匆匆浏览一遍收拾好，不觉已是三点半了，小王依然没有出现。小武急忙拨通了小王的电话，小武会说些什么话？是发火或者训斥吗？不，小武没有这样做，而是十分委婉地问小王：“事情办妥没有，是否顺利呀？如果顺利的话，那就请你直接去洽谈地点吧，这样时间也许还来得及。”由于小武充满人情味的批评，小王不但及时赶到了会谈地点，还对小武表示了歉意和感谢。

(2) 先己后人的批评艺术

聪明而有潜质的推销员在指出别人的错误之前，首先会检讨一下自己的不是先坦率地说出了自己的不足，再去指出对方的不足时，对方就很容易接受你的批评了。

一位老推销员在批评由他带着实习的新推销员时，就巧妙地运用了这种批评的艺术。

一次，因为新推销员讲话过于生硬得罪了顾客，白白地丧失了一次推销的机会下属出现了这种情况，对一个老推销员来说是不能容忍的，按理说，发火训斥都属正常的行为，而老推销员并没有这样做。

“小赵，你与顾客说话的口气是不对的，不过，我以前也老犯这样的错误，我知道这需要经验积累，我像你这样实习的时候，还不如你呢！说实在话，我实在没有资格批评你，不过，依我的经验，你如果改变一下口气的话，可能会更好些。”

如此绝妙的批评艺术，不但没有伤害对方的自尊心，而且还达到了预期的效果。

后来，这位新推销员实习结束的时候向上司汇报实习小结时，多次赞扬了这位老推销员。上司非常重视，经过对他一番考察后，把他晋升为业务助理。应该说，是老推销员的批评艺术赢得了新推销员的尊敬和爱戴，这反过来又为老推销员日后的晋升打下了坚实的基础。

学会运用批评艺术，无论是协调同事间的关系还是对晋升都是十分有益的。

4. 善于应对嫉妒和流言

当你深深陷入嫉妒和流言的痛苦之中时，你一定要想到这样一个问题，你肯定是成绩斐然，并具备了晋升主管应具备的能力。因此，你不应该痛苦，应该为之欣慰才是。现实就是如此，杰出人物的背后，总是有嫉妒和流言相伴。如果没有流言和嫉妒，说明你太没有成绩，因此，不要以烦恼和抱怨来做出反应，否则就说明你还不具备晋升应有的思想准备。

具备晋升才质的推销员，应该把这种精神上的压力当做一种考验，以此来验证自己的意志力。实际上，生活中许多人都怕吃苦受累，可就是经不起精神上的打击，并把这种非我看得太重，显得过于脆弱，结果十分可惜地败下阵来。

其实，受人嫉妒是一种“略带甜味儿”的烦恼。具有特殊气质的推销员，能从中体味出甜味来，他们深谙其中之味，知道越是遭嫉妒越说明自己有能力，他们对此既不斤斤计较也不放在心上，除非对那些有伤尊严和人格的流言，他们才会坚决抵制和给予痛击。

有些推销员非常害怕有关自己的流言传到上司的耳朵里。其实这并不是坏事，根本不必要紧张，这说明上司对你非常关注，你完全可以通过平时与上司建立的关系和你遭人嫉妒的优势，在上司面前战胜流言，进一步取得上司的信任。

总之，善于应对嫉妒和流言是每一位成大器、担大任者必不可少的能力，也是获得晋升必过的坎儿。

四、具备新型管理人才的能力

严格地说，具备晋升条件的推销员必须具备新型管理人才的能力。在经济迅猛发展、市场千变万化的今天，传统管理人才的管理思路和模式已经无法跟上时代的步伐，这就迫切需要一批谙熟当今市场发展脉络，能够应对挑战，引领营销潮流的新型管理人才。

1. 勇于创新的能力

新型的管理人才应当是勇于创新，锐意改革进取的人才。新型管理人才决不会满足于现有的管理体系和约定俗成的规范，而是在实践中不断探索新的营销思路，不断总结利用新经验和新方法，他们充满冒险精神，敢于想别人不敢想的方法，敢于走别人不敢走的新路子。他们不怕失败，也永不言败，他们在探索中不断推出新方案和新模式，这类人才不怕任何困难，勇挑重担，勇于在开拓创新中发挥自己的才干，体现自己的人生价值。

新型的管理人才，绝不会满足于从书本上或实践中得来的经验，而是在此基础上，进一步挖掘延伸。他们在这种挖掘延

伸中，不断调整自己的思维方式，坚持走出一条适合营销发展的独特之路。

以上谈了这么多新型人才的优点，那么怎么做能才成为这样的人才呢？在这里列出两点，仅供参考。

其一，才能加努力任何一位新型的管理人才都不是天生就具备卓越才能的，都是经过后期的不断学习和努力获得的。试想一个推销员只知道按部就班、一成不变地重复着自己的一套推销模式，他怎么可能成为这种人才呢！

其二，热情和执着每一位新型的管理人才，都对自己的职业十分喜爱并充满热情，他们视工作如生命，自从他们加入到这个工作的行列中，就把这个工作视为生命的一部分，并为改善工作环境、提高工作质量，执著地为之奋斗不息。而那些对工作缺乏热情，缺乏一种执著精神的推销员，就很难成为这种新型的管理人才了。

2. 搜集整理和评价有关信息的能力

新型的管理人才，必须是一位信息型的人才。他们洞察市场潜力的智慧总是超出一般人。他们目光敏锐，神经也较敏感，对于所有有利于营销的信息，总是广泛地收集和整理并进行评价，然后广泛地开发和充分地利用。

新型的管理人才，在搜集信息方面，会尽力通过各种途径进行搜集，如：因特网、有关信息的发布会、各种传媒，还有销售市场、同行中、客户中，所有这些都是他们所需信息的来

源。

他们把搜集来的信息首先进行整理，整理信息并不是一件简单的事情，要对市场发展的动态和所推销产品的销售趋势、公司的发展方向等一系列特殊因素进行整理区分，从而确保整理的信息资料达到满意的要求。

评价信息是三者之中的重要一环。新型的管理人才，绝不会我行我素、自行其是，因为他们知道，个人的能力是有限的，只有集思广益、集众家之长，才可能做到评价的准确有效。

他们善于尊重专家的意见，善于充分利用智囊的作用，绝不将自己的意见和看法强加于人。他们虚心听取意见并加以总结。他们也会通过召开会议的形式，将全体人员召集起来集体讨论。在这种场合，他们很少发言，除了一些必须的引导性话语外，在广泛地听取了众人意见的基础上，最后才形成科学的决策。

平时注意搜集、整理、评价有关信息，对一个推销员日后成为新型的管理人才将打下良好的基础，也因此将获得最快的晋升。

五、具备左右下属和原同事的能力

具备主管才能的推销员，除了具备各种知识和能力外，还

要具备左右下属和原同事的能力，如果你明白了晋升的价值和意义，就知道具备这种能力的重要性了。

1. 左右个性不同的下属

如果你是主管，你的下属又是来自五湖四海，而且各人的个性不同，你该怎么管理、左右他们，又如何使他们最大限度地发挥各自才能，为部门服务？答案只有八个字：“因人而异，区别对待”。

(1) 以自我为中心的推销员

这类推销员是喜欢管理别人的人。这类人的最大好处是敢于承担责任、公事公办、讲究效率、注重实际。这类人认为干好工作比搞人际关系更重要，他们多以工作上的成效论英雄，他们看不惯低效率、优柔寡断的上司。因此，在他们面前，你必须强势一些，（如果切实可行的话）尽力支持他们的目标，对他们的工作效率及时奖励。

给这类人分配工作时，千万不要告诉他们如何如何做，最好是拟定几个方案由他们自己决定，一般的情况下，他们选出的方案都是行之有效的，你只管放心好了。这类人最大的不足是，往往容易失去控制，如果你的能力超不过他们的话，让他们服你管，恐怕不是一件容易的事，如果产生了这样的局面，你就不得不痛惜地恭请他们“出局”了。

从推销员到销售主管

(2) 重事不重人的推销员

这类推销员特别注重人际关系，他们认为人际关系比工作更重要。因此，他们千方百计笼络人心，他们的关系网有时可能会越过你，结到你上司的头上去，这对你的管理工作可能会带来一些难度。

左右这类人，你就必须接纳他们的喜怒哀乐，关心他们的私生活，并且耐心聆听，及时和他们交流，此时你千万不要分神，否则，他们会认为你不尊重他们，这类人多半爱动口不爱动手，对于这类人你不能硬碰硬，最理想的办法是，给他们营造出一种关系融洽的氛围，使他们感觉到有一种亲情和友情在里边，这样左右他们就容易得多了

(3) 听命务实的推销员

对于这类推销员，左右起来可能相对容易一些，这类人对工作乐此不疲，你分配给他的工作越多，他越喜欢，他们认为这是你对他的重视和信任。这类人愿意被监视或被别人指挥，他们做事谨慎，能出色地完成上司交给的工作任务。因此，对这类人你不必担心，平时多支持鼓励，会很讨他们欢心的。

2. 左右不服“指挥”的下属

在单位里常常会有一些不服“指挥”的下属。他们抵触情绪产生的原因是多种多样的。

比如，因为你的晋升使他们产生不满在他们看来，你的能力不及他们，应该得到晋升的不是你而是他们，他们怀疑你的晋升背后肯定有不可告人的秘密于是，他们不服你的“指挥”，对你的“指挥”总是阳奉阴违，有时干脆当面锣对面鼓地找理由拒绝执行，使你处境尴尬下不了台。

面对这样的下属，你该怎么办？想办法将他开出去吗？这恐怕不是一个好办法，你将他们开出去，有可能从此就结下了怨恨，不知哪一天他会狠狠地报复你一下。最好的办法就是将这类人孤立起来，虽然这样做不是一件容易的事，但基于你是主管这一有利位置，略施技巧，相信这不会是很难的事。只要你孤立了他，时间不长，他就会自己瓦解了。

还有一种办法就是不理不睬，让时间来消磨他们的不满。对这类不服“指挥”的人，你可以漠然视之，并与他们拉开距离，平时特别重要或一些重大的推销活动尽量少安排或不安排他们参加，对其业绩也不要发表看法，任其放任自流。这样时间久了，对于你的疏远和不理睬，他肯定渐渐地就回过味儿来了，原来的想法也会随之淡化，从而接受事实，这也是一种比较有效的办法。

3. 左右兼整不别的原同事

毋庸讳言，当你获得晋升的时候，你遇到的第一个问题，是如何处理你与原先的工作伙伴和同事的关系。这类人一下子变成了你的下属，而你成了他们的上司，这种角色的突然转