

<<销售经理的22条军规>>

图书基本信息

书名：<<销售经理的22条军规>>

13位ISBN编号：9787213049675

10位ISBN编号：7213049674

出版时间：2013-4

出版时间：浙江人民出版社

作者：仲崇玉

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<销售经理的22条军规>>

前言

<<销售经理的22条军规>>

内容概要

《销售经理的22条军规:如何带出高绩效的销售团队》内容简介：销售管理实战派专家仲崇玉“做自己的教练”系列又一力作。

作者以自身在医药行业营销与销售管理上近20年的丰富经验为切入点，全面揭秘销售管理过程中在团队建设、改善沟通、提高业绩、危机应对等四大方面的行动方向，可谓是一套解决销售团队管理困惑的开山密码和深刻题解。

在书中，作者针对“如何带出高绩效的团队”提出了22条简单实用、切实有效的行动建议，系统性地回答了“销售经理究竟应该管什么”；同时以自己特有的深刻洞察与思考，开创性地指出销售管理者应转变思维，学会向方法要业绩。

国内销售管理实战派第一书。

任何一个希望将来做到销售经理的销售人，都可以从这套管理动作中找到有效沟通的切入点；任何一个希望更好地管理销售经理的高阶经理人，也可以找到与之有效互动的“把手”；而对于一个销售经理，则会了解到自己究竟应该如何管理好一线销售人，带出高绩效的团队。

海报：

<<销售经理的22条军规>>

作者简介

仲崇玉，销售管理实战派专家仲崇玉“做自己的教练”系列又一力作。

作者以自身在医药行业营销与销售管理上近20年的丰富经验为切入点，全面揭秘销售管理过程中在团队建设、改善沟通、提高业绩、危机应对等四大方面的行动方向，可谓是一套解决销售团队管理困惑的开山密码和深刻题解。

在书中，作者针对“如何带出高绩效的团队”提出了22条简单实用、切实有效的行动建议，系统性地回答了“销售经理究竟应该管什么”；同时以自己特有的深刻洞察与思考，开创性地指出销售管理者应转变思维，学会向方法要业绩。

国内销售管理实战派第一书。

任何一个希望将来做到销售经理的销售人，都可以从这套管理动作中找到有效沟通的切入点；任何一个希望更好地管理销售经理的高阶经理人，也可以找到与之有效互动的“把手”；而对于一个销售经理，则会了解到自己究竟应该如何管理好一线销售人，带出高绩效的团队。

医药营销和销售管理实战派专家，思谟医药营销咨询机构首席顾问。

拥有18年医药营销和管理经验，曾任荷兰欧加农（现默沙东）中国销售经理、亚太地区营销副总监；诺华山德士制药市场总监；新加坡淡马锡投资的英维达公司市场与销售总监，以及法国爱的发制药公司中国总经理。

畅销书《做自己的教练：医药代表的五把利剑》作者。

在《销售与市场》杂志发表过系列文章。

多次应邀在国内、国际行业峰会上做有关“中国医药市场准入”“医药营销销售团队的建设和管理”等方面的演讲。

<<销售经理的22条军规>>

书籍目录

推荐序 带出高绩效团队的秘籍 前言 22条军规，高绩效销售管理的养成 第一部分 团队 第1条军规 认清我是谁 我的立场是什么 我是谁 我想干什么 我要管什么 务实更要务虚 第2条军规 团队质量由你决定 “高温” 环境试炼销售人三大素质 让那些与团队离心离德的人离开 警惕那些破坏团队氛围的人 让团队形成良性循环 培养团队有效分类的习惯 第3条军规 对团队的要求统一明确 找到关键业绩驱动因子 统一要求，不留模糊地带 要求和资源一定要匹配 第4条军规 授权不授责 授权不是恩赐 根据团队的特点来授权 工作性质决定授权人选 授权不是分权 放权并非放任 容易出错的事情恰恰要授权 第5条军规 抓“例外”，带“常规” 挑出“日常”中的“常规” 找出“常规”但不属于“日常”的事情 列出可能发生的“例外” 将“例外”事件程序化 第6条军规 辅导团队不等于纠错 辅导者不是老师 辅导是连续的 辅导内容的4个层级 与被辅导者共同确立辅导目标 第7条军规 有要求的地方就要有奖惩 提了要求的，就要放入奖惩系统 公司要什么，就奖励什么 奖惩不要怕公开 认可与惩戒都要有的放矢 第8条军规 奖励制度并非万能 确保员工对奖励制度清楚明白 用管理方法来弥补奖励制度的局限 确保计算奖金的数据来源可靠 第二部分 沟通 第9条军规 沟通制度化 主动沟通 及时沟通 准确沟通 有效沟通 第10条军规 抽象沟通具体化 沟通不是做判断 讨论中切忌沉默 点评一定要锋芒毕露 第11条军规 远离6种沟通陷阱 旁观者句型 急于过关者句型 撇清责任者句型 离心离德者句型 妄自菲薄者句型 画地为牢者句型 第12条军规 必要时，越级沟通 越级沟通提升组织活力 越级汇报降低组织效率 随时为越级沟通做好准备 不该越级的要坚决制止 保护越级沟通的渠道 第三部分 业绩 第13条军规 把指标“销售”给团队 指标并非越高越好 与老板讨论指标不是简单的讨价还价 调整的不是指标，而是对指标的感受 让指标设定成为一次检验 第14条军规 别拿销售预测当数字游戏 统一计量单位是基本要求 预测无反馈，不如不预测 保留预测数字，更新实际数据 影响销售预测的几大因素 销售预测不只是准确就好 第15条军规 业绩不是简单的好或不好 注重业绩持续性 统一业绩标准 第16条军规 最现实的增长点是打破现状 敢于改变现有的市场格局 让同样的投入带来更多增长 洞悉客户认知和行为背后的增长机会 利用不平衡业绩中的增长“势能” 第17条军规 维持业绩的资源越少越好 谨慎控制维持业绩的资源 平衡短期、中期及远期资源配置 平衡市场活动的效率和效果 把握资源和指标的正相关关系 第18条军规 不是所有客户都需要关注 了解客户的四大背景 剔除非目标客户 划出重点客户 30%，重点客户比例 第19条军规 分配的不是现有市场，而是市场潜力 要敢于变更市场分配 让每个人分得的市场潜力相当 合理分配的三大原则 一三二七市场分配原则 第四部分 危机 第20条军规 冲突未必都要化解 管理冲突 学会中立 统一目标是协调的基础 适当创造新冲突 第21条军规 建立应对突变的机制 慎重对待结构性费用变化 基本的业绩维护费用不能动 结构性费用也不能动 锤炼团队的弹性和韧劲 第22条军规 危机就是机会 不要浪费任何危机 找到变化中未变的因素 在动态平衡中主动求变 后记 18年的销售人生

<<销售经理的22条军规>>

章节摘录

版权页： 第4条军规 授权不授责 仲崇玉 作为销售经理，不管你善不善于授权，有一个小心思是永远都不要动的，就是转嫁压力和风险给自己的团队。

授权不是恩赐 作为销售经理，不存在要不要授权的问题，重要的是授权的方式和节奏问题。

完全不授权，你就是超级销售代表，而且只是一个人。

只有授权才能体现出你作为经理的价值。

不授权，就相当于剑客弃剑不用，遇敌徒手相搏；车手，虽心急如焚，却徒步而行；领导，让团队“闲置”，看自己累到半死。

在有效授权之前，要观察团队成员的状态，针对不同状态授权的方式和内容都不同。

有哪些状态可供参考？

总体来说是两个因素的综合：一是能力；二是意愿。

这两个因素都和成员在团队的时间长短有一定的关联。

总的趋势是，随着服务年限的增加，意愿渐减，能力渐长，当然这也不是绝对的。

授权，是为了取得整体大于部分之和的效果；授权也是管理团队成员意愿和能力的一个有效工具。

但是也不要把授权当成恩赐，授权更是一个销售的过程，即把需要完成的工作销售给团队成员。

根据团队的特点来授权 简单来看，员工有新老之分，业绩有好坏之别。

从态度上来看，有的迎合你，有的不迎合；有的勤勉，有的不勤勉；有的充满激情，有的缺乏激情。

从知识层面来看，有的懂行，有的不懂；有的了解客户，有的不了解；有的了解产品，有的不求甚解。

从能力上来看，有的能和大客户打交道，有的只能和一般客户深入沟通；有的只能进行表面的对话，而有的连对话的机会都找不到。

如果你问销售经理：你拥有的资源是什么？

相信很多人都会回答：“团队”。

如果你也是这样回答，那么再思考这几个问题：你最看重团队的什么？

是他们的体力还是智力？

是他们的知识、技能还是态度？

如果你碰巧回答了态度，那具体指什么样的态度？

是听话还是勤奋？

是进取还是激情？

经常听到一些年轻的朋友抱怨自己的老板：“把那些简单的没人干的活儿扔给我们，还美其名曰授权

”这样的效果，我相信一定是那些授权的老板始料不及的。

<<销售经理的22条军规>>

后记

18年的销售人生 很有幸从一开始就走进了销售与市场这个丰富而多变的世界。在此期间一次次结构性地思维框架改变，让我容纳和消化了这个领域里不断翻新的内容，从而在此刻得以和大家共同分享。

在这个领域中，人人都把现状当作最大的竞争对手。

现状不断被人打破，不是你，就是别人。

有人争辩说：“这个领域没那么邪乎！”

”那么就在此刻，他的客户可能正准备离他而去。

市场上有太多的案例在诉说着同样的结论，看看你手上使用的通信“玩具”在过去几年间是如何变化的吧。

很有幸一直在中等规模且值得尊重的医药外资企业工作至今，让自己能够在专业管理体系中，有更多机会实现职位上和管理区域上的跨越，有更多角度研究高效团队的关键要素。

其问，我用了10年的时间从一线销售人做到亚太地区总部的营销副总监，又用近8年的时间实现了销售与市场经理到市场与销售总监再到总经理的角色转变。

在这个转变过程中，我的视线始终没有离开过一线团队的管理，拙著就是在第二个阶段出版的。

很有幸经历了多种产品类型的推广。

有“牛哄哄”的专利产品，也有“委屈屈”的“品牌非专利”；前者提倡“研究前沿”，后者提倡“回归经典”；前者“占领”学术高度，自上而下，后者“渗透”市场深度，由近及远；最高兴的，还是管理了多产品、多模式，以及来自多公司的产品的销售团队，有机会把多种一线管理工具糅合在一起。

很有幸在多年工作中结识了很多贵人，是他们用各种方式让我留意到自己在管理中的“痛点”。

这是对我“能力边界”的提示和点醒，也是在痛过之后才知道那是多么珍贵的恩惠。

很庆幸自己能意识到付出与索取的不同，让我有机会传承前辈的使命，继续付出。

18年的事，行业里的事，就像发生在昨天！

看看周围，中国职业经理人团队的迅速壮大，已是不争的事实。

可同时也不难看到，一些大的外资企业，其本土化进程正在反复，这是为什么？

我们的学习速度是不是够快？

我们的学习方式是不是对头？

我们对自己团队中的经理人是不是真有信心？

这些担心正变得越来越真实。

看到那些似是而非的管理概念被公司不断“内化”，这种担心就愈加强烈。

除了能够使用一堆术语，销售经理还应该懂得更多，做得更多：从用词到用语，从“做了”到“做到”，从原则到动作，从过程到目标，从执行到结果，甚至从说到问等各个方面都要注意。

值得担心的不是销售经理懂得太少，而是“太多”，更确切地说是拥堵。

在概念和业绩之间，有一条可长可短的隧道。

再往深一层想，我们的社会环境对职业经理人的成功是不是也应该负些责任？

我们有多少父母愿意让自己的孩子将来做销售？

我们自己对销售人的宽容度和接受度如何？

我们的孩子大学毕业后学会“销售”自己了吗？

看看他们的就业率有多低，再看看各家企业的招聘需求有多迫切，这不是极大的讽刺吗？

在城市化进程如此迅速，“入世”已经十年的今天，“谢绝推销”、“无奸不商”的提醒不绝于耳，各个行业的种种丑闻也触目惊心，这是什么样的商业环境？

当然，我们尽可以把责任全推给监管部门。

但监管部门的措施不力绝不是我们不作为或者肆意妄为的借口。

让专业、合规的销售人拥有话语权，让厚道的商人赚到钱，这是我们每个人都可以有所作为的领域。

随着本书的写作接近尾声，经过几个辗转反侧的不眠之夜，我决定从一个舒适的办公室搬出来，走

<<销售经理的22条军规>>

到更大的、没有屋顶的行业“办公室”；决定从一线团队入手，协助那些有抱负的企业和销售经理们营造一个健康有效的团队微环境，让它成为公司战略真正合格的着陆点。

这个决定是在深知我们不缺本土职业经理人的“表率”，不缺成功学教育，也不缺花样繁多的各种培训的基础上做出来的；同时我也知道，仅仅看几眼“打工皇帝”或“销售皇后”的花边新闻，听听成功学的视频，参加几场激动人心的培训是远远不够的。

我希望更多知行合一的培训师加入到我的队伍中来。

他们应该是直接而不讨好的，在行而不张扬的，自信而不炫耀的，能说而懂得保留的。

相信这样的培训师队伍越大越好，人数越多越好。

说了这么多，该您了。

我愿意收到您的任何问题或任何意见。

我的个人邮箱是：chongyu.zhong2008@gmail.com

<<销售经理的22条军规>>

媒体关注与评论

这是一本仅仅凭借作者就可以立刻决定购买的图书，这是一本随身携带提升销售团队管理的宝书，这是一本销售团队管理困惑的开山密码和题解。

本书作者从业18年，从最基层到业内的高层，带过的团队有几十个，带过的销售代表也有上千人。从18年春夏秋冬中随手采摘集结出的22条铁律，将帮助每一位读者走出一条职业成长的道路。

——孙路弘 著名营销及销售行为专家 当这本实用性极强的书展现在我们面前时，对于年轻的销售管理者而言，就等于得到了一个个切入点：团队、沟通、业绩与危机…… 书中那些活生生的案例，那些纠结的、痛并快乐着的经理人就来自于我们忙碌无比的现实生活中。

每一个被击中的要害，都值得我们深深去思考：销售管理，还可以怎么做？

——王凌 赛诺菲制药培训与发展部总监 对于销售代表晋升为销售经理后的表现，一个非常普遍也非常悲剧的评价往往是“又少了一个优秀的销售代表，多了一个平庸的管理者”。

如果你不想也成为悲剧的主角，不想在职业生涯中只能做一个优秀的“兵”，那就好好看看这本书吧。

我相信，你从中得到的营养将能够让你走得更远。

——张树军 《销售与市场》杂志社总编助理、主编

<<销售经理的22条军规>>

编辑推荐

《销售经理的22条军规:如何带出高绩效的销售团队》编辑推荐：国内销售管理实战派第一书，一套解决销售团队管理困惑的开山密码，对团队建设、改善沟通、提高业绩、危机应对等四大方面的全面解密。

作者仲崇玉系国内医药营销和销售管理实战派专家，专注销售管理领域近20年。

熟悉原产品、品牌非专利产品、OTC产品以及混合推广模式；熟悉公司并购之后的团队整合管理，尤其在多产品推广团队管理方面，有过深入的探索和实践。

著名营销及销售行为专家孙路弘，赛诺菲制药培训与发展部总监王凌，《销售与市场》杂志社总编助理、主编张树军联袂推荐。

作者从18年春秋中随手采摘、集结出22条军规，真诚奉献出自己的真知灼见，供读者也能够走出这样一条职业成长的道路，可谓是销售人的导航者。

权力的获得需要一个过程，一纸任命书是造就不了销售经理“大权在握”的美妙感觉的。

这个过程就是对三个问题回答的过程，即销售经理管谁？

管什么？

以及怎么管？

这些始终贯穿在“22条军规”的探讨当中。

每当某位销售人被提升为销售经理，一个非常普遍也非常悲剧的评价就是“又少了一个优秀的销售代表，多了一个平庸的管理者”。

如果你不想成为悲剧的主角，不想在职业生涯中只做一个优秀的“兵”，就不妨身体力行仲崇玉老师提出的22条行动建议，假以时日，其义自见。

<<销售经理的22条军规>>

名人推荐

这是一本仅仅凭借作者就可以立刻决定购买的图书，这是一本随身携带提升销售团队管理的宝书，这是一本销售团队管理困惑的开山密码和题解。

本书作者从业18年，从最基层到业内的高层，带过的团队有几十个，带过的销售代表也有上千人。从18年春夏秋冬中随手采摘集结出的22条铁律，将帮助每一位读者走出一条职业成长的道路。

——孙路弘 著名营销及销售行为专家当这本实用性极强的书展现在我们面前时，对于年轻的销售管理者而言，就等于得到了一个个切入点：团队、沟通、业绩与危机……书中那些活生生的案例，那些纠结的、痛并快乐着的经理人就来自于我们忙碌无比的现实生活中。

每一个被击中的要害，都值得我们深深去思考：销售管理，还可以怎么做？

——王凌 赛诺菲制药培训与发展部总监对于销售代表晋升为销售经理后的表现，一个非常普遍也非常悲剧的评价往往是“又少了一个优秀的销售代表，多了一个平庸的管理者”。

如果你不想也成为悲剧的主角，不想在职业生涯中只能做一个优秀的“兵”，那就好好看看这本书吧。

我相信，你从中得到的营养将能够让你走得更远。

——张树军 《销售与市场》杂志社总编助理、主编

<<销售经理的22条军规>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介, 请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>