

<<金牌销售经理 >>

图书基本信息

书名：<<金牌销售经理 >>

13位ISBN编号：9787301139301

10位ISBN编号：7301139306

出版时间：2008-8

出版时间：北京大学出版社

作者：秦毅

页数：162

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>

内容概要

激烈的市场竞争告诉我们，一个销售团队不可能凭借产品、渠道或销售技巧等单一的优势取胜，更不可能依靠某一个销售员的单打独斗来提升业绩。要打造战无不胜的销售团队，就需要通过科学的管理使团队内部的资源，尤其是人力资源得到合理的分配和使用，从而提升团队的整体实力与业绩。

“四把钢钩”管理法，是本书为销售经理提供的有效管控销售团队的利器。这一方法是作者对自己十几年的销售团队管理经验的总结，它从销售经理日常工作中的“管理表格”、“销售例会”、“随访观察”和“述职谈话”四项内容出发，全方位讲解了有效管控销售团队的步骤和技巧。

书中不但提供了切实有效的管理方法，而且列举出大量的销售管理案例，便于理解、记忆与应用，适合销售经理和对销售团队建设感兴趣的读者阅读。

作者简介

秦毅，实战派销售专家，销售管理培训专家。

北京大学光华管理学院营销管理专项MBA、北京师范大学教育与发展心理学硕士、国家注册咨询师。
北京大学企业家研修中心、国务院企业调查中心、中国企业家协会营销管理专项顾问。

秦毅先生自1992年起即开始从事销售、区域管理及公司运作，并致力于企业营销组织设计和销售队伍培养方面的研究。

具体研究成果包括“塑造企业营销优势的五个步骤”、“销售管理的效率效能分类法”、“销售队伍薪酬设计体系”、“销售队伍培养的四个冲程”、“大客户采购过程中的梅花分配”等，并著有相关的多部专著。

书籍目录

第一章销售人员的甄选一、有效招聘销售代表的四个原则经历契合发展阶段契合期望契合个性契合二、效能型销售模式对销售人员的要求聪明，社会化程度高有现成的客户关系或相关社会背景拓展人际关系能力强专业基础要求高有较长时间的销售经验三、效率型销售模式对销售人员的要求吃苦耐劳，团结自律服从管理，团队归属感强爱学习，可塑性强不用要求太高太专的技术背景销售经历不宜过长四、面试应聘销售代表把握面试中常用的六类典型问题警惕面试中的常见误区应当警惕招收的四类人

第二章销售队伍日常管理控制的要点：“四把管理钢钩”一、销售队伍日常管理控制过程中的常见问题目标不正确管控方式不够全面管控分寸把握不当二、对销售队伍日常管理控制的方向和要点三、“四把钢钩”的管理控制模式四种不同的方式：管理控制销售队伍的“四把钢钩”“四把钢钩”的控制要点

第三章“四把钢钩”之管理表格的设计与推行一、销售队伍管理表格的设计要点简洁清晰承上启下真实可查可发现问题二、控制销售人员日常活动的基础表格工作过程类表格市场信息类表格月工作计划表周工作计划表工作日志三张工作表的内在联系三、管理表格的推行与督导销售经理如何面对“抵触”销售经理如何面对“敷衍”销售经理如何面对“不利用”

第四章“四把钢钩”之销售例会与随访观察一、销售例会销售队伍常见的六种例会销售例会的常规目标销售经理主持销售例会时应注意的问题二、随访观察为什么要“随访观察”随访观察时应当注意的问题

第五章“四把钢钩”之述职谈话一、有关述职的说明什么是第四把“钢钩”为什么要搞“述职谈话”二、述职谈话的过程及要点平时积累述职准备面谈进程跟进督促三、述职过程中销售经理应当注意的问题不能放过的四个问题有效果的“述职谈话”的特点四、销售经理平时沟通时应注意的问题沟通的一些基本原则倾听时注意

第六章“四把钢钩”的组合应用一、“四把钢钩”在不同销售模式中的应用“四把钢钩”对于“效能型”销售队伍的管控侧重“四把钢钩”对于“效率型”销售队伍的管控侧重二、销售队伍不同成长阶段“四把钢钩”的侧重分配“婴儿期”队伍的管理侧重“成长期”队伍的管理侧重“成熟期”队伍的管理侧重三、管理控制不当，造成团队问题溃散型销售团队群体混沌型的销售团队四、有效控制的核心目标鼓励正当的行为靠程序和标准来避免偏差靠动态的管理动作来压制不良的倾向使管理环境成为“造人”的机器总结回顾参考答案

章节摘录

如此会议 背景：某国际知名网络设备集团在中国北方区的最大代理公司代理的产品比较丰富，既有卖给终端客户的小产品，也有卖给大客户的高端产品。

以下是元旦过后不久的一次周例会的情况： 庄经理：“大家坐好了啊，该拿本记的拿本记一下，春节马上就要到了，咱们的业绩得冲一下，大家结合自己的情况，谈一谈这一周的进展，说一说下周的计划……” 大家面面相觑，半分钟无人应答…… 庄经理：“怎么都不说话了，平时我看大家闲聊起来挺热闹的，嘴没闲着呀，怎么到了谈正事的时候就不说了呢？”

小李，你的情况最糟，要不你先谈谈怎么回事儿……” 小李：“经理，我这两周的业绩不好，这是事实，我承认，但这是有原因的啊！”

我上周就跟您说了，我负责那个区的窜货问题，您得跟上边说一说，您看您窜货的事不管，价格上又不放，人家下级代理商也是要利润的。

您让我只管往下压货，那样行不通！”

” 庄经理：“你就是老抱怨，窜货的事我早就向钱总反映了，可那是厂家的事，解决需要时间……我看你除了抱怨也不会别的，这个月指标必须完成，一定要把落下的业绩抢回来……小赵，你做得不错，跟大家谈谈经验。”

” 小赵：“这都是大家帮忙，领导支持，这周我签了一个C589的单子，也没什么经验，就是‘点儿正’，去的时候正赶上对方要……” 庄经理：“小赵谦虚了啊！”

我告诉大家，小赵为这个单子花了不少的心血，据说跑了很多次，还动用了各方面的关系，大家要向小赵好好学习。

都向小赵那样，咱们不就搞好了吗……噢，对了，小王，那个银行的客户摆平了没有，他不要求退款了？”

” 小王：“经理呀，那个单子根本就谈不上退款，因为人家根本就没付款。”

上周这个客户抱怨，是因为合同初定的二十台机器咱们只有一半能按期供货，弄得人家没法向行里交代所以抱怨，最后我就先把库房里的十台给送过去了，我怕这个单子飞了……” 庄经理：“送过去，没付钱你就送过去了？”

你不知道收账有多麻烦吗？”

我记得上个月就强调了，宁可做一块钱的现金生意，也不做一百块的欠账生意，你的记性都上哪去了？”

发货是谁签的字？”

” 小王：“是管产品的黄经理。”

那天您不在，我跟他说了情况，他就签字了，他说2010是目前公司的主推产品，出货量最重要……”

庄经理：“什么出货量？”

到我这儿应收账款的考核，可是个大麻烦，对了，说到这儿我强调一下，以后像‘特价申请、特批出货’等非典型情况，都得从我这儿过……你们都得认真记下来呀，要不忘了又出错……” 小陈：

“经理，我来公司一个月了，我发现了一些问题，能在这儿说说吗？”

” 庄经理：“好哇！”

说吧，把问题都摆出来，咱们大家一块解决嘛！”

” 小陈：“首先，我发现咱们公司代理的产品线有问题，好的产品咱们只是总代理之一，不太好卖的咱们倒是‘包销户’，我看咱们销售部能不能跟钱总提议，向厂家申请好产品的‘包销户’；第二。

我觉得咱们公司的内部流程也有问题，刚才王哥说的就很典型，这是‘出货流程有问题’；再有，我看公司的考核奖励制度也有问题，大家很辛苦，但收入比其他部门高不了多少，这不合理呀……”

庄经理：“太好了！”

大学生就是有眼光，刚来一个月就发现了这么多问题。”

这样吧，今天是周五，我想大家也没什么事儿，咱把所有的问题都摆出来，然后一个一个地解决……”

” 会议室里七嘴八舌，烟雾缭绕，从五点钟开始，原计划一个小时的会议，已经开到了快九点。

<<金牌销售经理 >>

庄经理两眼放光，一会儿争执、一会儿批驳、一会儿又情绪激昂地在白板上写写画画…… “这样吧，现在快九点了，我们先去吃饭，我做东，回来接着聊，今晚一定要把问题都解决掉，下周以全新的风貌开展业务……”庄经理此言一出，有两个业务员一下子就瘫倒在椅子上了。销售经理主持销售例会，用这把“钢钩”来管理控制销售队伍的时候，要注意以下几个问题：开会前要充分准备。经理在会前一定要做好准备。

不管这次例会是早会、夕会还是每周例会或每月例会，你要讲什么内容，一定要事先梳理好，至少要在自己的工作记录本上按条目列好纲要。

如果谈的东西都是触景生情、有感而发，就像案例中的会议一样，不仅不利于与会人员的领会，而且还会节外生枝，造成负面影响。

不可喧宾夺主 要明确销售例会的目的是为了管理队伍，为了提升业绩。会议的主体永远是与会的销售人员，而不是销售经理个人，销售例会绝对不应该成为销售经理发威的场所，如果销售经理把例会当做发威、或者展示自己经验、学识的场所，那这样的例会肯定不是帮助管理控制的“钢钩”，而是伤害别人和自己的“双刃剑”。

注意控制时间 有话则长，无话则短。每个销售人员都有自己的时间跟空间，销售经理在主持例会的时候，一定要把握住分寸。对于表达能力很好、表现欲也很强的经理，这一点尤其要注意。

避免批评个体 这一点非常重要，甚至可以上升到原则的高度，即所谓的“大堂上表扬.密室里批评”。

编辑推荐

四把“管理钢钩”，打造战无不胜的销售队伍 销售队伍中的许多问题，都或多或少与管理不力有关。

“四把钢钩”管理法几乎涵盖了销售管理工作中的所有内容，能够帮助销售经理有效管控销售队伍，提高团队的凝聚力和战斗力。

《金牌销售经理2:有效管控销售队伍》中不但提供了切实有效的管理方法，而且列举出大量的销售管理案例，便于理解、记忆与应用，适合销售经理和对销售团队建设感兴趣的读者阅读。

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>