

<<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：9787301139318

10位ISBN编号：7301139314

出版时间：2008-8

出版时间：北京大学出版社

作者：秦毅

页数：160

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

虽然很多销售经理来自于销售精英，但二者角色不同，工作重心也不同。销售精英侧重于销售，创造最佳的业绩；销售经理侧重于培训，创造整体的辉煌。销售经理如果不能正确认识这一转变，就会陷入进退两难的境地。

要想培训无敌的销售团队，销售经理首先要从个性、动力和能力三方面考核团队中的每个成员，然后综合运用培训、激励、观察和调整四种手段，直到每个人都成为合格的销售人员。其中，培训是重中之重。

本书旨在帮助销售经理系统培训自己的团队，指导销售经理因人制宜、因时制宜，进行各种类型的培训。

核心内容“培训四冲程”可以解决不同时期销售队伍的各种常见问题，有效帮助新业务员快速成长为优秀的销售人员。

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 销售人员的在岗评价评价销售人员时的常见问题只看业绩、一票否决评价时忘了组织的目标对人判断的情绪化因不自信而导致评价扭曲针对一线销售人员的三维度评价法个性因素动力性因素能力性因素评价后的典型策略培训激励观察调整第二章 系统培训销售团队的“四个冲程”销售团队训练中的常见问题无培训体系作为依托经理忙于事务，被动应付不讲求必要的方式方法采用“师傅带徒弟”的单一模式忽视案例和文本化的积累无视理念与行为的差距系统培训的“四个冲程”第一冲程：入职强化训练第二冲程：销售专项训练第三冲程：随岗培训(CSP体系)第四冲程：集训轮训“培训四冲程”之入职强化训练导入企业文化介绍基本制度激发进取心与凝聚力职业化的意识和基本行为初步介绍市场与产品近距离的双向选择“培训四冲程”之销售专项训练关键业务流程内部资源介绍销售管理制度客户类型与决策准客户的寻找和接近公司与产品问答典型异议的处理训练销售流程第三章 “培训四冲程”之CSP体系什么是“CSP体系”CSP体系来自于对销售人员的岗位技能分析CSP体系来自于客户的采购过程CSP体系的具体内容了解客户类技能产品展示类技能建立信任类技能超越对手类技能服务跟进类技能随岗辅导的执行过程观察诊断还原行为询问起因分析后果展示建议分解指导现场练习实战督促影响辅导效果的因素动力性因素观念基础素质培训系统性第四章 “培训四冲程”之集训轮训为什么要实施集训轮训交叉推动，作用明显调整团队状态，提升凝聚力与进取心解决共性或关键问题为新市场策略或管理变革做铺垫实施集训轮训的关键步骤培训需求调查选择培训机构与讲师训前准备培训实施训后跟踪培训评估集训轮训过程中应当注意的问题时间不宜过长内容不必设置太多不宜在“公司会议室”里进行听众不能太杂教学形式不能单一参训人数不要太多每两年至少举行一次第五章 销售团队的有效激励销售人员工作状态的变化规律兴奋期黑暗期成长期徘徊期影响销售人员工作状态的八只“拦路虎”恐惧感挫折感不自信急躁、不耐烦得过且过不满、抱怨疲惫、茫然飘飘然有效激励销售人员的方法赫兹伯格的双因素理论双因素理论在销售团队激励中的应用应对八只“拦路虎”的激励菜单第六章 从销售精英到销售经理销售经理在团队管理上的误区感受漂移目标错位依赖自我评价下属的标准失误沟通不利缺乏程序和方法销售经理在团队管理过程中的典型定位规划者教练员好家长大法官精神领袖业务精英销售经理管理团队的原则慈不养兵情不立事距离是管理运作的空间业绩为先能力是基础把握部门目标抛弃个人好恶总结回顾参考答案

章节摘录

第二章系统培训销售团队的“四个冲程” 销售团队训练中的常见问题 虽然大家都知道针对销售团队实施培训的重要性，但是培训进行得怎样？

培训效果到底如何呢？

现在企业越来越重视培训，销售部门作为企业的关键部门，自然成了培训的主要目标，但对销售团队来讲，时间投进去了、精力投进去了、费用投进去了，到底效果如何呢？

我们来看下面一个企业在销售团队培训方面的真实事例…… 案例 某销售团队的四种情景 某公司的主营产品，是供银行、电信、海关等机构使用的专用办公设备，公司在2000年夏天针对当年新聘销售团队进行了销售技巧的培训，到了2001年春天，培训小组在针对该公司销售团队进行素质状况调查时，看到了以下几个情景： 情景一 小王1999年毕业，来长沙办事处也快有两年了，他负责海关客户，跑了几趟之后，他和这个海关负责硬件采购的科长也混得比较熟了。

下雨的一天，他匆匆忙忙赶往该科长的办公室。

他觉得双方都很熟了，于是没敲门就进去了。

可进了门一看，他愣住了，因为里面坐着的不是他想见的那个科长，而是另外一个陌生人。

这时候他也知道自己太唐突了，变得有些不知所措，聊了几句之后才知道，原来对方是主管处长，这一下小王更紧张了，之后的谈话基本上是前言不搭后语…… 点评 小王心态浮躁，忽略了基本的礼仪，此点曾是去年培训的重点，看来当初培训的滞后效果不佳。

情景二 小刘的主推产品是高端大功率的UPS（不间断电源，给电信、银行等机构的电脑系统做配套，以保证电力的持续供应），半年前被调到石家庄地区做销售。

这半年来，小刘对这个区域市场进行了地毯式推销——一个一个企业地去上门推销。

半年下来，小刘自己非常疲劳，手头的信息很少，能有确切采购意向的就更少，销售业绩为零，眼看半年考核就要到了，小刘急得直上火。

点评 明明是“效能型”的产品，却用“效率型”的销售方式，效果很差是肯定的。这说明小刘严重缺乏岗前的专项训练。

造成小刘当前的状况，他的经理应当负主要责任。

情景三 小李大学毕业后，与几个同学一起加入这家公司，他的客户群主要是保险行业。

小李冲劲很足，希望能成为他们那一届毕业生中最好的一个。

于是他总想拿到第一笔单子，好一鸣惊人。

本来公司有技术支持部门和相应的产品部门可以为他的销售工作提供支持，但是为了一鸣惊人，他并没有申请支持，所有的工作环节都是自己一个人干。

起早贪黑的半年过去了，好几个同期来的同事都出单了，可他还在黑暗中苦苦摸索，直到有一天，小李花了近半年心血跟的太平洋保险的单子，最终也飞掉了。

开标会结束后，小李垂头丧气地回到宿舍，精神彻底崩溃了…… 点评 表面上看，是小李没有有效地利用公司的资源，导致销售绩效不佳，但更深层次的原因，是公司没有对他实施系统的培训，没有对他强调公司支持对拿下订单的重要性，致使小李的单子最终飞掉了。

情景四 销售人员小赵是个新手，一次经理为了锻炼他，以他为主，去见一个客户。

为了便于辅导，经理也跟着去了。

到了客户那儿，正好客户的采购处长在，但小赵说话吞吞吐吐，向客户解释公司的产品时词不达意，客户听得一头雾水，拜访效果很差。

回来后经理把小赵臭批了一顿，主要是两点：一个是批评他的产品知识掌握得太差，另一点是批评他口齿不清，还说：“你搞砸了一次，我得去好几次才能挽回影响……” 点评 没有经过训练的士兵，就让他上战场，无异于送死。

小赵还没有掌握产品知识和基本的销售话术，还没有经过基本的培训，经理让他在这种时候出去“锻炼”，本身就是个错误。

商场如战场，如果没有受过基本的培训就奔赴推销前线，绝大部分都会很快“阵亡”。

即便是有经验的老销售人员，也需要培训去不断提升其技能水平，才能适应客户的需要，从容地应对

竞争者。

十几年的销售培训经历告诉我，以上的几个情景并不罕见：有的把没有经过初步训练的员工推向了销售一线去“送死”，有的任凭有严重技巧或销售观念问题的员工在市场上“蹂躏”客户……诸多企业面临着同样的问题：一方面销售人员的素质状况令人担忧；而另一方面，反复培训却又收效甚微……而造成这种现象的原因，主要有以下六个方面……特别揭示企业销售团队培训中有六个常见问题：无培训体系作为依托；经理忙于事务，被动应付；不讲求必要的方式方法；采用“师傅带徒弟”的单一模式；忽视案例和文本化的积累；无视理念与行为的差距。

无培训体系作为依托 销售团队培训常见的第一个问题是没有培训体系作为依托。也就是说，企业本身没有形成系统的培训体系，当销售人员进来以后，当然就无法进行系统培训，销售人员也只好在本身技能、对产品的理解等都半生不熟的情况下“单飞”。

就目前状况而言，在这方面国内许多公司普遍做得不理想。绝大部分企业都是今天报到，明天就开始为期两周的强化训练，然后销售人员在业绩的压力下就仓促上了战场。

在他们奔赴一线的时候，往往还认不全同事，甚至连公司的产品型号都不能背全。当然，这些仓促上阵的销售人员不会全部“阵亡”，其中一部分灵性好或者是与销售模式相匹配的，也能够很好地成长。

但是就总体而言，都是不得要领地在黑暗中摸索……经理忙于事务，被动应付 销售团队培训常见的第二个问题是经理忙于事务，对于团队的培训只能被动应付。

案例 如此培训 朗通是一家经营视频播出设备的公司，公司的客户是各省市级电视台，刘经理是销售部门经理，目前管着十几个人，是全公司知名的大忙人。

快下午两点了，带着中午与客户吃饭时的酒气，刘经理匆匆忙忙回到办公室，拉开抽屉，取出一些制度说明、产品介绍、市场状况等资料，一起塞进了一个文件夹，然后急匆匆地赶往会议室……

会议室里早有五个人在毕恭毕敬地等待，他们都是在过去半年里陆续来销售部门的新员工。今天下午的培训，早在一个多月以前就说要做了，但因为刘经理太忙，而不得不一推再推直到今天……门开了，大家盼望已久的刘经理终于来了。

刘经理见到大家忙进行解释：“哎呀，实在对不起，中午河南台的客户到了，吃了点饭，我这还是借机会跑出来的，小尹他们还在那儿‘煮酒论英雄’呢！”

……好，闲话不说了，我们开始培训，都拖了两个月了，不能再拖了……”刘经理摊开资料夹，开始如数家珍般地介绍公司、产品、销售部、市场……大家开始还全神贯注地倾听，但随着时间的推移，有的脑子跟不上了，有的记不过来了，有的思想开小差了，有的已经开始眼光迷离就差打哈欠了……刘经理也开始烦躁了，心想：“这些东西我每人复印一份让他们自己看吧！”

我听听大家有什么问题，据说互动式的培训效果最好了。

”想到这儿，刘经理把资料夹一合，开始说道：“这样吧，我今天要讲的东西，我给大家复印一份，大家回去以后仔细地看一下，我们还是来个互动式的，你们在座的，长的来了半年，短的也有两个月了，谈谈感想、谈谈问题吧！”

”此言一出，大家都放松了许多，也纷纷合上本，身体都向后靠了……“我有一个问题，”新来的小赵发问了，“我们的产品，有的电视台说跟他们原有的产品不匹配，这该怎么办？”

”“到底是哪一款产品，我们有三大系列的编辑机，实现匹配肯定没问题……”刘经理接过话茬，开始大谈我们产品的优势。

“刘经理，到底是我们给对方设备处出配置介绍方案，还是销售工程部给他们出方案呢？”

我上次去找售前支持的部门，他们怎么说不归他们管啊！”

”小李又问了一个问题，殷切的眼神望着刘经理。

“噢，你不说我还差点忘了，我正要谈这个问题，上周我已经跟张总协调好了，以后凡是有关出建议书的事情，一律由我们出基本需求调查表，由销售工程部出标准的配置建议，大家都记住了啊。”

刘经理充满成就感地回答着。

“刘经理，我总是见不到他们的处长，更别提台长了，他们总说没空，底下的人好像又不愿意引

<<金牌销售经理 >>

见，这可怎么办？

”来了三个月的小黄，怯生生地问。

“我教你三招，第一招，从我们已经很熟悉的电视台入手，通过介绍跟对方见面；第二招，对底下的科长说，我们对这一单特重视，刘总监要亲自来，能否请他约一下处长，一块儿来坐坐；第三招，实在不行你就直接敲门……”刘经理越说越兴奋，小黄越听越迷糊…… “刘经理，我们在报价上有没有让步的余地，三大系列的产品能打包报价吗？”

”小徐也问了一个问题。

“这个问题我早就说了，噢对了，上次你不在，那好，我再说一遍。

我们报价的原则是这样的，价格上是可以有让步的，但是要注意技巧，并且产品型号不同……”刘经理明显有些不耐烦了。

大家你一句我一句，不知不觉四个小时过去了…… 刘经理接完一个电话之后，表情马上变得严肃起来，他匆忙看了看表，说道：“今天就到这儿吧，我还得去一趟苏州桥那儿，晚上还有一个重要客户挺难办，我必须亲自去。

还有一些基础的东西，我就不讲了，其他的大家一定要自己看。

今天你们问了许多问题了，我也讲了很多，我讲的你们都明白了吗？

”大家互相望了望，沉默了一秒钟，最后陆陆续续地说：“明白，明白……” 点评 如此培训在您的企业有过吗？

作为一个销售经理，您觉得这个培训达到效果了吗？

说到此类培训的效果，答案是否定的。

因为据我后期的观察，许多在本次培训中所强调的问题，依然在这些人身上重现，许多大家问过的事情，到后来也经常老话重提…… 虽然出现这种状况，这些接受培训的销售人员也有一定的责任，因为他们害怕给刘经理留下一个“资质愚钝”的印象而在最后违心地说“明白，明白”。

可更深层的问题是，销售经理因忙于事务而被动应付培训，致使培训的效果大打折扣！

不讲求必要的方式方法 从成年人的学习习惯来讲，针对销售人员的培训一般有两个方面的发展倾向，也是两个不同的发展类别： 以观念为导向的培训’ 比如说跟客户打交道，你是先做生意后交朋友，还是先交朋友后做生意？

其实哪个先哪个后无所谓对错，但是它代表了一种观念。

这种观念在每个销售人员的脑子里是潜移默化的，如果他认为应该先做生意后交朋友，那么他会努力地跟客户达成生意上的交往，然后跟客户成为朋友，最终慢慢把生意越做越大。

如果认为应该先跟客户交朋友，那么他会先把产品放在一边，先跟客户交流，了解客户的信息，在成为朋友之后再谈生意。

虽然这两种方式没有好坏之分，但在销售不同的产品，面对不同的客户时，肯定会有一种观念更加适合该产品的销售。

从心理学有关认知的研究成果来看，以“改变观念”为导向的培训，最好的方式有两个：一是有问有答的“交流与研讨”，二是亲身体验的“操作感受”。

而单向的灌输式的培训，其效果是最差的。

以技能为导向的培训 比如说如何解释产品，如何跟客户交流，如何进行谈判等，这都是以技能为导向的。

进行技能培训的最好方式是进行演练，就是在一个小会议室，或者在自己的办公室里模拟场景、模拟谈判过程，让大家在模拟仿真的环境中去亲身感受和训练，这样的效果最好。

无论是技能还是观念，我们都能得出同样的结论，即“演练和研讨”这两种方式对于培训效果来讲，都是比较好的，而单向的灌输式、填鸭式的培训，都是效果比较差的。

但企业销售团队中存在的问题就是，灌输式、填鸭式的培训比比皆是，而研讨式、演练式的培训少之又少！

采用“师傅带徒弟”的单一模式 “师傅带徒弟”有两种情况：一种情况是由销售经理直接来带新来的销售人员，一点一滴告诉他、指导他；还有一种情况是销售经理没有时间，将新来的销售人员交给某个老销售人员。

“师傅带徒弟”的方式，虽然有一个人带着，不至于找不着方向，但是也有很多不好的地方。因为销售人员不仅会受到好的一面的影响，同时也会受到坏的一面的影响。

大家可以都有体会，就是学坏比学好快得多。

诸如每天写工作记录、该打电话时就打电话、每天按计划进行拜访、仔细琢磨研究客户的心理等，这些都是比较好的习惯，但是好习惯往往因为需要付出很多，所以学习起来比较难。

而一些不太好的习惯，如大吃大喝、捞偏门儿、虚开票据、靠歪门邪道来搞定某些客户等，新来的销售人员往往很容易学，很容易受到“感染”。

特别提示 如果没有一个完整的体系作为依托，只凭“师傅带徒弟”式的培养方式，就很有可能出现这样一种结果：说得文雅一点就是“师法其上，得乎其中；师法其中，得乎其下”；说得俗一点就是“黄鼠狼下耗子——一窝不如一窝了”。

忽视案例和文本化的积累 这种现象在国内企业也非常普遍。

其实销售过程中的一些好的过程和相关的一些经典案例，都在有经验的销售人员脑子里边，他们也愿意把这些事情说出来，但是公司没有一个机制，不能使其沉淀下来，于是从公司到个人都缺乏案例和文本化的积累。

随着人员的流动、时间的流逝，这些好的操作方法和案例都渐渐流失了。

其实如果能很好地梳理这些方法，沉淀这些案例，形成固定文本的话，最终会使新来的销售人员在培养速度和培训质量上迅速提升。

在案例和文本化积累方面，国内企业与跨国公司的差距是最大的。

无视理念与行为的差距 这也是很普遍的一种现象，销售经理觉得自己在课堂培训中已经强调过的事情，销售人员就应当能够做到。

殊不知，“知道”和“做到”，还是有距离的，这个距离是需要销售经理们反复检查，督促销售人员练习才能跨越的。

例如，我们教别人如何打针，理论上大体应该这样表述：“45°角，往皮肤里一扎，然后稍微退一下针，接着就是往前推针管，直到尽头。”

说起来好像很简单，但是光有这个说法，学员就能做到吗？

肯定不行，因为等他真的拿针头去扎的时候肯定不是那么简单，他很可能会哆哆嗦嗦地扎得病人直叫，但是针还是没有打成。

所以说，仅仅听懂了还远远不够，关键还要练习，在反复练习之后才能够真正掌握，这就是所谓的“知易而行难”。

编辑推荐

培训与激励双管齐下，才能打造一流的销售团队。

虽然很多销售经理来自于销售精英，但二者角色不同，工作重心也不同。

销售精英侧重于销售，创造最佳的业绩；销售经理侧重于培训，创造整体的辉煌。

销售经理如果不能正确认识这一转变，就会陷入进退两难的境地。

要想培训无敌的销售团队，销售经理首先要从个性、动力和能力三方面考核团队中的每个成员，然后综合运用培训、激励、观察和调整四种手段，直到每个人都成为合格的销售人员。

其中，培训是重中之重。

《金牌销售经理3:打造一流的销售团队》旨在帮助销售经理系统培训自己的团队，指导销售经理因人制宜、因时制宜，进行各种类型的培训。

核心内容“培训四冲程”可以解决不同时期销售队伍的各种常见问题，有效帮助新业务员快速成长为优秀的销售人员。

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>