

<<如何管理与控制销售队伍>>

图书基本信息

书名：<<如何管理与控制销售队伍>>

13位ISBN编号：9787301065303

10位ISBN编号：7301065302

出版时间：2004-2

出版时间：北京大学出版社

作者：秦毅

页数：164

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>

<<如何管理与控制销售队伍>>

内容概要

本系列教程共三册：《如何系统规划销售组织与业务》、《如何管理与控制销售队伍》、《如何培训与激励销售队伍》，集成了秦毅先生近十年来针对“销售人员行为分析和销售队伍管理模式”研究的成果，其核心内容来自对近百家企业销售队伍的管理模式研究和针对数千名一线销售人员的调查结果，相信能够给有志于推进企业销售队伍建设的朋友们以借鉴和帮助。

商场如战场，销售队伍就是企业占领市场的先头部队，但是销售队伍却往往无法让公司和销售经理满意，其根源就在于企业普遍缺乏一整套建设与管理销售队伍的体系。

《打造金牌销售团队》系列教程从销售队伍的规划、培养、控制、激励等方面入手，系统讲述如何打造销售队伍的“整体势能”，帮助销售经理从“见招拆招”、“触景生情”式的管理，逐步走向系统和规范，进而打造出能征善战的金牌销售团队。

<<如何管理与控制销售队伍>>

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，国家注册咨询师。

现任多家国内知名管理顾问公司销售管理专项首席特聘顾问，北京大学企业家研修中心营销管理专项特聘讲师。

近十年来，秦毅先生一直致力于销售行为研究及销售队伍管理方面的研究，经历了大量的企业销售管理和相关销售培训的运作实践，提出了包括：企业销售管理体系建设要点、销售模式的效率效能分类法、销售经理的技能模型、大客户业务经理的核心技能模型、销售精英的特质要求等基于企业实践的多项成果，并成功主持或参与了诸如戴尔（中国）、摩托罗拉、微软（中国）、中国移动、中国电信、联想电脑、神州数码、方正科技、大唐电信等数十家企业的销售队伍管理咨询及相关系统培训的项目。

<<如何管理与控制销售队伍>>

书籍目录

第1章 销售人员的甄选有效招聘销售代表的四个原则许多销售经理都有过这样的经历，招聘中看中的人，实际做起事情来，并不如前所愿；而招聘中并不太看好的人，只想他做些客户宣传，带回点项目信息就行了，可在实际工作中不但带回了不少信息，还愣是打开了当地的新市场！

那么在招聘这个日常管理队伍的“龙头”环节，到底有没有规律可循？

不同的销售模式，到底需要哪种类型的销售人员呢？

经历切合发展阶段切合期望切合个性切合效能型销售模式对销售人员的要求对于从事以大型设备或系统解决方案为主的企业，他们对销售人员的要求，往往与普通的消费类产品不同，那么这些以效能为主的销售队伍，他们对人员要求到底有哪些特点呢？

聪明，社会化程度高有现成的客户关系或相关社会背景人际关系能力强专业基础要求高有较长时间的销售经历效率型销售模式对销售人员的要求对于经营食品、饮料等家庭日用品的企业，其效率型的销售队伍对人员的要求，与效能型有着明显的不同吃苦耐劳，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面试应聘销售代表各种类型的销售模式，对销售代表的要求确实不同，可是作为销售经理，应当如何通过面度这一重要环节，最大化地了解应聘销售代表，尽量避免各种面试和选人上的误区呢？

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2章 销售队伍日常管理控制的要点：“四把管理钢钩”销售队伍日常管理控制过程中的常见问题对销售队伍日常管理控制的方向和要点“四把钢钩”的管理控制模式第3章 “四把钢钩”之管理表格的设计与推行第4章

“四把钢钩”之销售例会与随访观察第5章 “四把钢钩”之述职谈话第6章 “四把钢钩”的组合应用

<<如何管理与控制销售队伍>>

章节摘录

以效能型销售为例,从销售代表的日常工作分析的角度出发,监控销售活动的管理表格有两大类:
工作过程类表格 在“工作过程类表格”里,有四个常规表格是最基础的:
周工作计划表:主要记录未来季度或是半年内应当完成的业绩指标和相应的分解(在《如何系统规划销售组织与业务——打造金牌销售团队》中的第三章有相关的介绍)。

月工作计划表:较详细地描述下个月该销售代表的业绩计划和商务支持计划等。

周工作计划表:明确描述下一周这个业务代表的工作安排。

工作日志:主要是记录销售代表一天的工作活动,包括拜访客户和必要的商务支持工作等。

市场信息类表格 在“市场信息类表格”中,有三个是最常用的: 竞争对手信息表:主要记录竞争对手的基本情况,为业务员提供“敌人”的基础信息。

客户档案表:用来记录重要客户中的相关人员、合作过程和特别事件等重要信息。

客户漏斗表:主要记录分析客户各销售机会所进展到的不同阶段,及销售代表自己“销售漏斗”中的客户和销售机会结构。

本章,我们重点介绍工作过程类表格中的三个最常用的表格,即月工作计划表、周工作计划表和工作日志表。

月工作计划表 下面是某经营大型设备的企业,我们为其设计的“月工作计划表”,主要包括回顾、事件、财务目标和特别纪要四个部分。

回顾部分 回顾部分,就是业务代表对本月情况所作的总体回顾。

本月优点和本月不足 回顾部分的重点是本月优点和本月不足。

填写优点和不足时一定要写明具体原因,原因的填写要求具体明确,不能含糊笼统。

例如,“我本月的销售额超过目标计划的120%...‘我本月的优点是访问客户量达到45个,比上个月多了20个’等等,这样的填写就是明确具体的。

在填写本月优点时,有的销售代表喜欢填写诸如“我本月的优点是工作积极努力...‘我本月的优点就是服从管理’之类的话,这就毫无意义了,作为销售经理,如果我们发现下属有这样的填写习惯,就要及时纠正。

考核达成 考核达成是要求销售代表填写销售指标的完成情况,而且要写清楚指标完成情况的原因。

分析原因有助于销售人员对自己业务完成情况进行梳理,更有助于督促他们不断提高自己的业务水平。

有的销售代表丢了单子以后,从来不去思考其中的原因;有的销售代表发现本月的销售额超过了50%,心里就盲目乐观,但如果仔细分析就会发现,其实很多销售定单公司已经努力几个月了,本月正好是回收期,因此本月销售业绩超额并不是销售人员本月努力的结果等等,以上这些类似的分析,都可以通过认真填写考核达成来得到结论。

如果严格要求销售人员每月填写原因,销售人员盲目乐观或悲观的现象就会减少。

有些销售人员对本月未完成的原因非常清楚,就是他们的懒惰,而他们在填写表格时,肯定不会填上“自己本月太懒,导致没完成”,往往会找各种借口来搪塞,但是,对这类人也是有一定作用的,至少有助于他们去认真反思。

事件部分 下月大事 下月大事实际上是下月的三个目标。

这里的目标不是指财务指标,而一般是销售人员在商务支持上要做的三件事情。

例如,销售人员下月要全面整理客户档案;要走访以前曾经买过设备的所有老客户;有三个客户处长,都是在下个月过生日,销售人员要想一个办法使他们的生日过得非常难忘等等,这些计划都要提前写进去。

每周大事 每周大事这栏一共分成五周,要求每周至少填写一个确定的目标,每月的工作任务要落实到具体的每一周。

例如,下月有三件事:整理客户档案、拜访客户和市场调查。

第一周安排整理客户档案, 第二周拜访客户,后几周分别在三个不同的区域进行市场调查等等。

<<如何管理与控制销售队伍>>

财务目标部分 财务指标是指具体的财务分配指标。

例如，下月要完成多少销售额，销售的是哪些型号的产品，是哪些客户的订单机会，哪些应收账款应当收回等，都要尽量明确地标明。

也许下个月的实际产出与这时写下的计划有一定的差别，但是作为经理，还是要督促业务代表认真填写，因为这是帮助他们思考下个月如何完成订单任务的重要过程，如果放松了，到了下个月，团队业绩就容易出现“前松后紧”的情况。

特别纪要部分 在特别纪要部分，销售人员主要填写所发现的问题、原因分析、对策思考和提请支持等。

例如，销售人员发现，现在市场上竞争对手都在降价，这是他所发现的一个问题，然后他来分析原因，并由他自己思考对策，如果自己实在无法应对，由他再向销售经理或公司提请支持。

.....

<<如何管理与控制销售队伍>>

媒体关注与评论

致读者 朋友,如果您是管理者或者是想在职场有所作为的人士,如果您是人力资源经理或者是培训经理,我们很高兴能与您交流,感谢您对本书的关注。

我们正置身于一个急剧变革的时代,面对激烈的职场竞争与市场竞争,管理者个人及其组织要想生存、发展,进而求得事业的成功,必须建立持久的竞争优势。

而管理者个人及其组织惟一持久的竞争优势便是比竞争对手学习得更快的能力。

因而,在新世纪,在知识经济的新时代,管理者个人及其组织所面临的主要问题便是学习问题。

鉴于目前国内充斥于市的经管类书籍良莠不齐,优劣难辨,而现场培训课程受时间、地点等诸多限制且费用高昂,为解决管理者及其组织学习培训的难题,时代光华公司作为教育培训服务的专业提供商,在与中华全国工商业联合会、中国企业联合会等战略合作机构联合推出“时代光华管理课程”系列多媒体产品的同时,隆重推出“时代光华培训书系”,为广大企业客户和个人读者提供更多的选择与优质、便利的服务。

“时代光华培训书系”立足中国发展现状与管理实践,整合国内外优质培训学习资源,专为中国管理者个人发展提升和企业组织培训量身订制。

该书系具有以下几大特色: 一、高效实用的培训内容:一般经管类图书侧重理论知识,本书系则紧扣管理实务,注重实战技能的传授与演练,强调互动与实践,让读者边学边练,即学即用,步步提升,收益显著。

二、轻松愉快的阅读体验:不同于一般经营类图书的繁复论述,本书系力求语言简明通俗,内容设计尽可能做到互动化、人性化:传授知识与技能强调要点化、步骤化、图表化,间以精彩的案例分析、生动的小故事与小漫画,版式疏朗有致,让您感到学习不再是被动的劳役,而成为主动参与、乐在其中的享受。

三、海内外一流的培训专家,超强的作者阵容:本书系编著者或主讲老师均为来自世界著名跨国公司的高层经理、培训经理及知名管理专家,价值上千元的培训课程之精彩内容尽都囊入一册书中,花费不多却可分享世界500强企业的管理培训精华。

四、系统全面的管理培训教材体系:本书系内容涵盖企业管理的各个层级与不同的专业领域,具有相对规范、成熟的编写体例,立志于为我国职业经理培训认证及员工职业化培训提供切实可行、行之有效的教材。

时代光华培训书系作为职业发展培训教材具有与一般图书不同的特点,为了使您对本书系的学习获得实实在在的收益,使您的学习效果最大化,建议您采取如下方法进行学习: 一、结合实际,有针对性地学习:为了便于您结合自身状况以及您所在组织的现状,有针对性地、有重点地学习,我们在每本书前均设计了相关的测试题,用以检测评估您在本书所涉及的相关领域的现状,进而从中发现您或您的组织学习、发展的领域,并进一步有针对性地确定您的学习重点。

因此我们建议您在正式学习本书前先认真做相关测试题,并分析评估您的现状,再结合学习目标与每章重点,有针对性地进行学习。

二、高度重视互动练习:我们借鉴国际知名管理培训教材的做法,在每本书中均安排了大量的互动练习,其目的是为了不断实现目标知识点、技能点与您或您所在组织的现状作对照,从中找到差距,进而通过学习、通过制订改善提高的行动计划,缩小差距,最终消除差距,实现组织行为的完善与个人素质技能的提高。

因此,我们希望您尽量按书中提示,认真做相关的互动练习,使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

三、把每本书当作您的行动手册:知道不如做到。

我们根据书中传授的知识与技能要点并结合管理工作的实际需要,在每本书中设计了一系列学以致用的工具表单,我们期望借此能有效地促使您将您的所知简便地转换成您的行动,从而在短期内取得量化的、可见的改变。

我们建议您认真填写这些实用的管理工具表单并付诸行动,我们期望您由此发现卓越的管理可以经由学习训练而达成,由此体验到管理培训的价值和我们的培训书系对您的价值。

<<如何管理与控制销售队伍>>

四、把每本书当作备忘录：我们希望您的学习是结合工作实际的，不间断的。

当您在现实工作中遇到了某些问题需要处理，但对如何处理没有把握时，请把本书系的相关教材当作您的备忘录，查阅相关知识点、技能点，进而寻求工作指南。

最后需要说明的是，由于各种因素的限制，本书系的编撰一定还存在不少缺陷与不足。

如果您有建议与批评，请及时与我们联系，谢谢您帮助我们改进与提高。

如果您觉得有所收获，请转告您的朋友和同事，与大家一起分享。

知识改变命运，学习成就未来。

愿时代光华培训书系伴随您一路走向成功，走向辉煌! 时代光华培训书系编委会

<<如何管理与控制销售队伍>>

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>