

<<如何培训与激励销售队伍>>

图书基本信息

书名：<<如何培训与激励销售队伍>>

13位ISBN编号：9787301065617

10位ISBN编号：7301065612

出版时间：2004-1

出版时间：北京大学出版社

作者：秦毅

页数：158

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>

## <<如何培训与激励销售队伍>>

### 内容概要

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》第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。

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信以借鉴和帮助。

## <<如何培训与激励销售队伍>>

### 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物聘顾问，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：企业销售培训的运作要点、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。

## <<如何培训与激励销售队伍>>

### 书籍目录

第1章 销售人员的在岗评价评价销售代表时的常见问题为什么我们做经理的，对下属的判断总是频频走眼？

为什么许多语重心长的话语，到了下属那里，都变成了耳边风？

为什么对许多管理举措，某些销售人员会发自内心地抵触？

为什么对某些销售人员反复培训但收效甚微？

.....以上这些问题，其实都与我们的销售经理评价下属的方式方法有关！

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代表的三维度评价法既然企业在对销售代表的评价方面存在着诸多问题，那么，究竟应当如何评价销售代表才能做到全面而公正？

才能准确地把握住他们的潜质呢？

个性因素动力性因素能力性因素评价后的典型策略对销售人员的准确评价，肯定不是我们管理的最终目的，作为销售经理，我们更想知道的是，对一个销售人员评价完之后，接下来应该怎么办？

第2章 系统培训销售队伍的“四个冲程”销售队伍训练中的常见问题销售队伍需要训练，这是不争的事实，但是企业在针对销售队伍进行培训的时候，才发现原来培训并不那么简单，有的培训半途而废、有的培训兴师动众地准备但收效甚微、有的培训场面热闹但没有实际效果，这致使有的销售经理甚至一谈培训就头疼。

为什么会出现上述这些现象？企业在实施针对销售队伍的培训的时候，到底都存在哪些问题？

无培训体系作依托经理忙于事务，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”既然企业在针对销售队伍实施培训的过程中，会出现诸多问题，那么有没有一种系统化的针对销售队伍培训的解决办法，能够相对省时、省力，同时又保证全面而有效呢？第一冲程：入职强化训练.....

## &lt;&lt;如何培训与激励销售队伍&gt;&gt;

## 章节摘录

**关键业务流程** 详细介绍公司有哪些关键业务?各关键业务是怎么做的?部门之间是如何协作完成这些关键业务活动的?哪些事情必须请示?哪些事情可以自己做主?做主到什么程度等等。

很多公司在这一点上并没有做好,导致很多业务代表进入岗位一年多了,还在问一些公司流程早已经规定的东西。

**内部资源介绍** 详细介绍公司及与业务相关的部门,包括部门的负责人和未来可能互相配合的员工,及各部门对业务活动所应当承担的职责。

此举的目的是让销售人员明白,他可以在什么情况下,提请公司其他部门和资源的支持,以利于业务的拓展。

关键流程和内部资源相辅相成,构成了公司对一个业务代表的静态支持体系,有些公司这两个方面做得不够好,结果导致了大量时间的浪费甚至是客户机会的丢失。

**销售管理制度** 要向业务代表明确说明,你在我们公司做销售,要承担什么样的责任?在什么情况下接受考核?考核的方式是什么?达到标准会怎么样?达不到标准会怎样?超过标准又会如何等。这样可以明确对其的要求或是铲除其后顾之忧。

有的销售代表到公司已经半年多,也早就转正了,但是对于整个薪酬的构成,仍然是模糊的。自己又不好意思直接问,因为心里的疙瘩解不开,工作的时候就不踏实。

还有的销售人员不知道公司的管理规定,比如这个表格该怎么填写,那个申请应该如何递交等,这些都是应当在销售管理制度里详细培训的。

**客户类型与决策** 详细介绍公司的目标客户有哪些典型的需求?他们典型的决策过程是什么?由谁提出需求?哪一个部门负责选择供应方?哪一个部门最终拍板?哪个部门最终会使用该产品?哪个部门最终对整个采购进行评价?等等,这些都是客户需求及决策过程里的内容,新业务员只有对这些客户的基础信息了然于胸,才能在未来的实际工作中按部就班、有条不紊。

**准客户的寻找和接近** 要跟这些新到岗的业务人员交流,如何寻找准客户,我们准客户的模型是什么?

如何接近和预约客户,如何应对客户的面谈拒绝,如何利用各种资源和方法实现客户面谈等,这些都是准客户接近中的重要内容。

**公司与产品问答。**

这一项培训实际上就是向销售人员宣传关于公司及公司产品的知识.而要掌握公司知识和产品知识,必须不断练习。

例如,列出十几个甚至几十个题目,要求销售人员互相提问,从不断的问答中仔细体验,直到能够熟练地背下来。

那么,在见客户时,如果客户问一些常见的问题,就都能很顺畅地去解答,从而增加打动客户的概率。

**典型异议的处理** 任何推销都不可能一帆风顺,尤其是新业务员,一般跟客户都不熟悉,客户的反对意见就尤其多而尖锐。

此项培训,就是通过归纳总结客户的常见反对意见,在家里先把如何处理这些反对意见练熟了,为未来与客户面谈打基础。

**训练销售流程** 最后一项,就是让销售人员掌握整个销售流程,一般是在最后一周的时候进行。

这是销售人员“放单飞”前的最后一项专项训练,也是销售人员能否“放单飞”的最后检验。

这个时候,一般会模拟一个订单机会,由经理或老业务员扮演客户采购过程中的各种典型角色,让受训的销售代表“打通关”。

销售经理通过辅助他来一次“打通关”,让他对整个销售工作能够融会贯通。

如果他能达到相应的标准,就算通过了,也只有通过了最后一关,才能“放单飞”。

**第3章 “培训四冲程”:随岗辅导(CSP体系)** 一个合格销售代表要经历很多的培训,也要求具备多种技能。

## <<如何培训与激励销售队伍>>

历经七年的时间，在通过对近千位和个销售代表的调研分析和工作观察之后，结合这些售人员的岗位技能要求和客户的购买过程，形成了CSP体系列的二十个核心培训项目。

CSP体系来自于对销售代表的岗位技能分析 销售经理随岗辅导下属，到底应当辅导下属哪些内容?怎样避免辅导过程中的见招拆招?怎样提高辅导中的针对性?这些都是销售经理在平时带队伍时经常思考的问题。

从培训体系设计的角度讲，要实施针对某个岗位的员工培训，首先要从该岗位所应承担的工作职责和岗位目标出发，然后看完成这些职责或目标所需要的技能都有哪些，还要看这些技能对于完成职责的重要程度，再分析这些技能在实际工作中的使用频度，最后结合掌握这些技能的难度，最终形成该岗位的“核心技能模型”。

CSP课程的形成过程，也就是从销售人员的岗位职责出发，经过技能分析、评估，最后再进行整合的过程。

从上表中，我们可以看出，像文字表达、社交礼仪等技能，在重要程度、使用频度或掌握难度等方面权重不大，因此就不是我们销售经理随岗辅导的重点；但是另外一些技能，如了解客户背景、建立信任、超越对手等，在关键性、使用频度和掌握难度等方面权重都很大。

自然就成为了我们销售经理平时辅导下属的重点，即CSP培训体系中的重点。

如果仅靠针对销售岗位的职责分析和技能评估，就界定销售经理平时辅导下属的工作重点，就操之过急了，因为这样得出的核心技能是无序的，还需要把这些集成出来的技能按照客户的采购过程进行整合，才能帮助销售经理更有效地辅导下属。

从客户购买行为的角度分析，效能型客户(如政府、银行、电信、发展商、大企业等)在面对某个推销员和他手中的产品时，一般会经历以下五个心理变化的过程，一般叫做“组织客户的采购五步”

组织客户的“心理采购过程” 感觉良好阶段 这是客户面对一个新产品或新思想时的第一反应，此时客户因为没有购买意向，因此“不耐烦、冷漠、说话不着边际”等都是正常的。

.....

## &lt;&lt;如何培训与激励销售队伍&gt;&gt;

## 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:不同于一般经管类图书的繁复论述,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。

.....

## <<如何培训与激励销售队伍>>

### 编辑推荐

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》第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。

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信以借鉴和帮助。

<<如何培训与激励销售队伍>>

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>