
第一篇

销售队伍管理入门

第一章 销售队伍管理的范围

第二章 人员销售的性质

第三章 人员推销过程



Sales Force
Management
销售队伍管理

第一章

销售队伍管理的范围

本章要点：

- 界定销售队伍管理的内涵，解构销售组织系统；
- 描述销售队伍管理流程，分析销售组织管理特点；
- 讨论销售队伍管理的职能、销售管理者职责、销售管理者胜任力模型。

课前案例

销售总监该管什么事？

某外资企业E，在2012年提升黄紫金为公司的销售总监，管理一个由320人组成的销售队伍。黄紫金是公司的老员工，从销售员做到区域销售主任（管理5个销售员）、区域销售经理（管理7个销售员）和大区销售经理（管理15个人的销售团队，其中有两位销售主任）。无论是做销售员、销售主任、区域销售经理，还是做大区销售经理，其业绩都是中等，特点是人缘关系好。

他上任销售总监后，销售员的招聘由人力资源部招聘专员负责初试，销售员的培训由人力资源部培训专员负责，理由是专业人做专业事。销售主任的专长是跑市场，应该把更多的时间用在市场上；销售队伍的薪酬设计由人力资源部主导，奖金条例中多了扣款条例；销售人员的晋升与提拔由他与人力资源经理共同把关，多了KPI考核；对销售主管级的培训侧重点在绩效考核，而非销售辅导、销售激励及销售预测等。黄总经常要求大区经理提供每个销售员的月销售指标与周销售实绩及客户详细的购买数据，表格与报告说明类的报表一个接一个，对于销售费用政策朝令夕改，甚至直接插手销售员的销售费用的申请与报销。对于各个区域或大区的销售会议，他都想方设法参加，每次会议后，都要组织宴请与卡拉OK，美其名曰与销售员打成一片。有一次，他因与销售员打沙滩排球而骨折住院，休整三个多月。他采取根据上年度数据乘以一个百分比的方式，把公司的销售指标分配给大区经理，而对于大区经理及其以下的销售主管如何分配销售指标，由他们自主决定。他主张人多力量大，在上任的第二个年头，销售员又增加了100多人，僧多粥少，很多销售主任为安置新增销售员而

头疼。没能完成销售指标，他归因于竞争对手强大，包括竞争对手的销售队伍规模强大。于是，在第三个年头，他一意孤行，又增加了110名销售员。不仅如此，他还要求人力资源部优先招聘比E公司大的外企的销售员，工资高于E公司的三年工龄的销售员，同时把7个销售大区调整为5个大区，整个公司的销售目标达成度继续下滑，销售额对比同期增长比例也持续下滑。

终于，在第三年的5月，这位黄总被解雇了。他非常茫然：我这么努力，E公司怎么能解雇我呢？E公司回答他：你没有做销售总监应该做的事，何况你上任以来，每一年都没有完成公司下达的销售指标。这位黄总说：我所做的一切都是为了完成公司下达的销售指标。E公司回答他：事实证明，你所做的没能完成销售指标，这说明你所做的都是错误的，你要为错误担责。

讨论：1. 销售总监应该做哪些事？

2. 在销售总监要做的事务中，哪些是完成销售指标的关键性事务？

1.1_ 什么是销售队伍管理

销售组织是由两个或两个以上的销售员组成的有明确的系统化的结构与组织目标的人群。一般把规模在5人以下的销售组织称为销售小组，规模在3~15人的销售组织称为销售团队，而把规模在15人以上的销售组织称为销售队伍。当然，从广义上来说，销售小组与销售团队也属于销售队伍范畴，本书的销售队伍属于广义概念。

销售队伍管理就是对销售组织及其相关活动的管理。销售活动是通过销售队伍去实施与完成的，因此对销售队伍的管理就更具有实践意义。销售队伍管理者拥有指挥下属的特权，也负有对下属的工作承担责任的职责。销售队伍管理者在销售组织中的根本任务是：创造一种积极向上的销售组织环境，使身处其间的人们能在组织内协调地进行销售工作，以充分发挥销售组织的力量，从而有效地实现销售组织的目标。

1.2_ 销售队伍是一个系统

在公司中，销售队伍无论其规模大小，销售管理者都需要通过销售队伍来完成自己所承担的销售目标，而不是通过自己作为超级销售员完成自己所承担的销售目标（参看阅读材料1-1）。管理就是通过他人完成本职工作的科学与艺术，而销售队伍本身就是一个系统，如图1-1所示。

阅读材料1-1

销售总监要懂销售队伍管理理论吗？

2008年年底，浙江萧宁纺织公司的销售总监离职了，销售管理由总经理阿里兼管。

12年前，阿里是一家企业的销售员，推销纺织布料。积累了实力后，2000年阿里自主创业成立了萧宁纺织公司。8年来，在他的带领下，公司取得飞速发展，2008年销售额为4.1亿元人民币。该公司不仅拥有纺织开发所，还拥有与国际接轨的3条生产流水线，以及由50多位销售员组成的销售队伍。

负责销售队伍的总监离职后，他没有从销售队伍中提拔销售总监。他认为销售队伍中的5位销售经理是超级销售员，没有什么销售管理能力，不能胜任销售总监的位置，同时他难以平衡5位销售经理之间的关系，故选择外部招聘。阿里听到过很多销售总监招聘不慎带给企业灾害性打击的故事，因此他采取通过外部推荐来招聘销售总监。半年过去了，阿里依然没有找到合适的人选。

他对未来的销售总监只有3个要求：第一，性格与阿里本人合得来，认可他经营企业的理念；第二，懂销售人员的脾气，懂得销售原理与过程，最好是做过推销工作；第三，懂得销售队伍管理原理与过程，最好是做过销售管理工作，尤其是管理过销售主管。阿里说，一个企业正常运转后，车间的管理、行政管理的难度就不大，按章办事即可。销售员是流动的兵，这群人精很难管理，不招一个强者很难镇住他们。销售队伍管理得好坏直接影响企业的生存，东西卖不出去，货款收不回来，企业就无法运作。

半年都没有招聘到销售总监，阿里依然没有放低他对销售总监的3个要求。有人建议阿里，通过成立萧宁商学院的形式内部培养销售总监，同时通过赛马式的良性竞争促使这5位销售经理成长。阿里认为，这个建议虽好，可操作，但时间太长，担心精力不够。

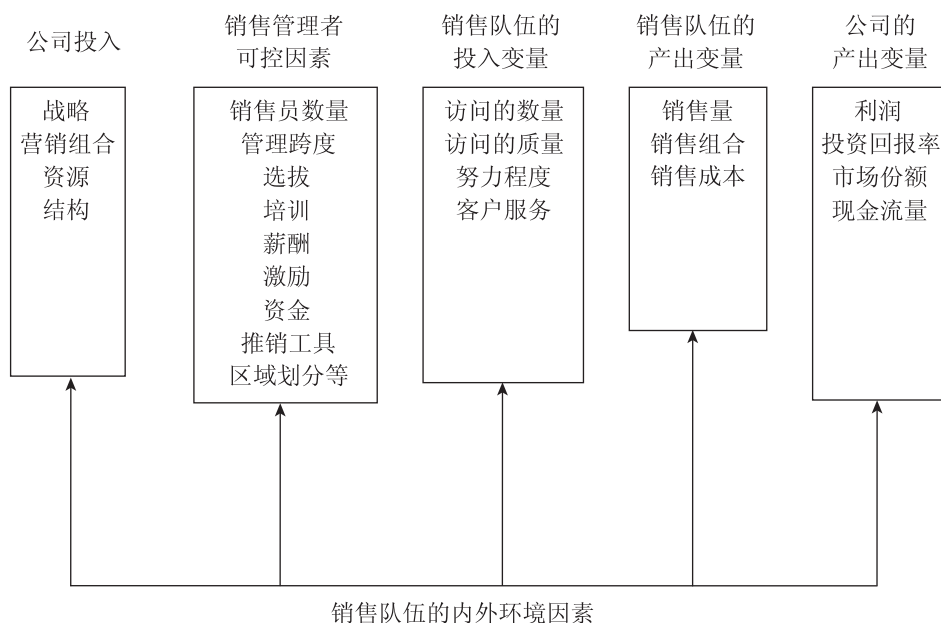


图1-1 销售队伍系统

公司投入代表了战略计划的四个要素：战略、营销组合、资源与结构。这些要素表明销售管理者可以使用的资源状况，销售管理者的责任就是有效地配置资源，以求得到最大的产出。

销售管理者可控要素是那些由管理者实行控制的要素：销售人员的数量、销售队伍的规模、销售地盘、销售指标、选拔、培训、信息、激励、薪酬、推销工具、资金、销售绩效评估等。由于其中任意一项要素都会影响到其他要素，所以所有要素视为一个整体。所有要素都很重要，其中一个要素的一次性失败就意味着整个系统的瓦

解或系统效能的低下。销售人员的选拔、培训及激励奖惩措施的建立固然很重要，但其他的一些控制手段也不能忽略。例如，销售地盘的划分，如果划分标准不公开或者很随意，调整销售地盘很随意，那么销售人员就很难尽心尽责地对客户进行深耕细作，客户的流失率就非常大。当然对于每一个人而言，要在工作的各个方面都取得杰出成绩是相当困难的，因此，销售管理者必须对自己的劣势进行检查，并根据情境变化逐步进行改进，而不仅仅是扬长避短。

在一定程度上，销售管理者的控制领域不会超过上述可控范围。换句话说，销售管理者具有直接影响那些可控因素的能力，乃至拜访客户的数量；然而，销售管理者对销售人员的投入与产出变量却只能拥有一种非直接的影响力，尤其是销售努力程度。如果销售管理者对其所控要素处理得当，在很长时间内，销售人员的投入与产出量将遵从行为规范，但是销售管理者对此总是心里没有底。此时，在销售管理者身上会出现两种极端。第一种极端是销售管理者亲自上阵，成为超级销售员，想通过自己的榜样带动销售队伍，结果成了“光杆”司令。第二种极端就是，销售管理者总是致力于“驾驭队伍”，以保证销售队伍按要求“正确”行事。这也是销售队伍管理难度大的根本原因所在。

销售队伍的投入变量是指销售人员可以直接控制的因素——访问客户的数量与质量、销售努力的程度和客户服务等。销售人员必须依赖有效且高质量的访问、精力的恰当分配和智慧的灵活运用，来完成其销售工作。仅仅将销售视作一场数字游戏（如访问量足够多，销售量就应该比较高），这将是一种短期行为。访问客户（包括电话访问、互联网访问与面对面访问）需要进行有效的安排和实施，特别是当竞争压力不断增大时，关于解决销售问题的一些方案就更需要统筹安排。此外，销售人员需要权衡其精力、心态和技能，以使其资源用在刀刃上。

销售队伍的产出变量是公司投入、销售管理者与销售人员投入的结果体现，它是销售队伍战斗力的直接体现，包括销售量、销售组合与销售成本。无数的公司都是以销售量来考核销售队伍的，将来会有越来越多的销售组织接受这样一个事实：销售组合与销售成本在确定利润时，与销售量至少是同等重要，销售量可通过很多方法得以提高，不同的方法获得的销售量，其销售量的持久性与利润额是不一样的。例如，销售人员可以用较低的价格或通过取悦客户（如请客户吃饭、娱乐等方式）“买”业务，但是这样做却牺牲了边际利益。一般而言，如果这些客户是在这种方式下被争取过来的，那么他们也可以被竞争对手用同样的方法“买”走。

公司的产出变量是指系统中所有上述要素的净产出——利润、投资回报率、市场份额和现金流量。这是考核销售队伍或销售管理者的“底线”。通过该基本标准，公司可用来衡量成功和获取整个销售队伍管理方案的质量状况的信息反馈，并且为日后销售目标与销售战略补充有关措施等。公司投入的资源经过销售组织的转换过程（销售管理者的投入与销售员的投入）变成了销售绩效即公司产出，这就是销售组织管理的重要性。把销售投入转换为销售产出的一整套彼此独立的因素组合在一起，就是销售队伍系统。它以销售目标为导向，并拥有特定结构的多个人构成的体系。销售人员

的主要任务就是通过销售组织把企业的产品销售出去获得销售业绩，而销售管理者的主要职责就是以一种高效的方式对组织的资源进行分配与协调，以实现销售队伍的销售目标。销售管理者对销售队伍实现既定目标的程度（又称达成率）与为实现销售队伍的既定目标而使用的资源数量肩负起管理责任。销售管理者的最终责任就是实现高水平的销售管理绩效。

在现实生活中，为了增加销售额，销售管理者经常雇佣更多的销售人员并支付更多的销售费用，搞人海战术与费用战术。无数失败的案例告诉我们，这种方法经常会导致公司垮台。那些真正成功的企业，在销售方面出现问题的时候，不是雇佣更多的销售人员而是缩减销售人员，以更少的销售人员更快更好地实现更多的销售，通过精兵强将的方式去实现更多的销售。在经济萧条时期，不是招聘更多的销售员去销售，而是发动公司其他部门的员工，一起和销售队伍去推销，实现全员推销。

在销售队伍管理过程中，如果出现了一些不能令人满意的行为或结果，那么就表明这个系统中出现了某些问题，而这些问题通常很难诊断，因为这些要素的相互影响是交织在一起的。在很多情况下，销售管理者是头痛医头，脚痛医脚，乃至到处扑灭。而那些成功的销售管理者一般会从整个销售队伍系统认真核查，从而找到解决之道。销售队伍管理不仅仅是销售人员的管理，销售部的人力资源管理只是销售队伍管理系统中销售管理者的部分可控因素。

1.3_ 销售队伍管理更是一门科学

1.3.1 销售队伍管理为什么那么难

中国台湾地区的施振荣先生的微笑曲线理论（见图1-2）认为，企业的高额利益率在于研发与行销，而行销的基础在于销售队伍，只有建立一支能征善战的销售队伍，才可以取得商场的全面胜利。但是现实生活中，很多企业却不敢涉及行销，总喜欢贴牌生产，或者找代理商进行行销，那是因为他们认为行销的管理成本高、管理难度大。实际也是如此。在企业管理中，如果把横坐标视作产品的作业链，纵坐标视作管理成本（见图1-3），我们会发现产品销售的管理成本很高。如果把横坐标视作产品作业链上的雇员，纵坐标视作管理难度（见图1-4），就会发现销售队伍的管理在微笑曲线的右端，管理难度很大。销售队伍是一批自由度很高的人。外部销售人员不在企业内部办公，而经常在客户那里从事销售工作，工作过程不可控制，销售努力取决于其主观努力与心理态度，其销售技能在大脑。即使是内部销售人员，如电话推销人员与网络推销人员，在企业办公室的时间比较多，但是其销售努力依然取决于其主观努力与心理态度。有些销售管理者会把电话销售人员的电话推销过程全程录下来，进行监控与辅导，但是若在其推销过程中出现差错，销售管理者是很难当场纠正的。市场策划人员（或产品经理或品牌经理）虽然在办公室里的工作时间比销售人员多，

但是其市场策划的创意在于大脑，其策划的效果需要销售队伍去实施，很难直接快速评价其创意的绩效。只有行销管理水平，可以降低行销管理成本，让企业管理领域的微笑曲线变平缓，从而获得经济学领域微笑曲线两端的高额利润。

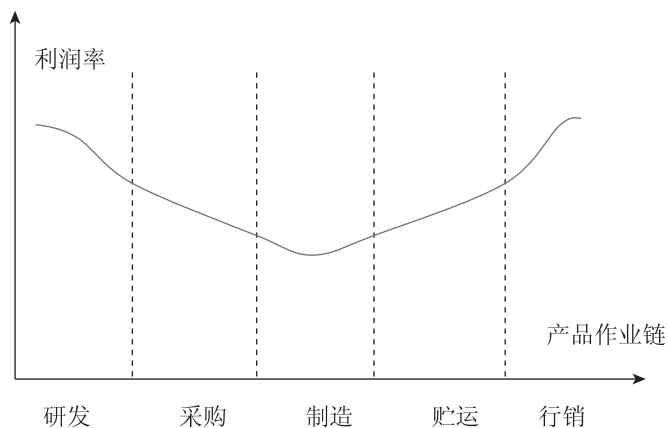


图1-2 施氏微笑曲线

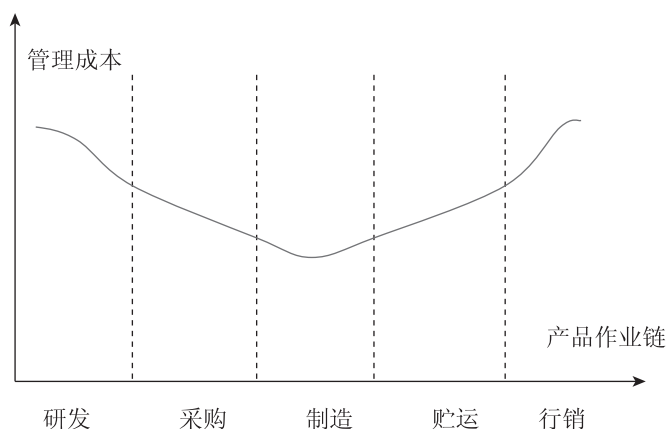


图1-3 企业管理成本微笑曲线

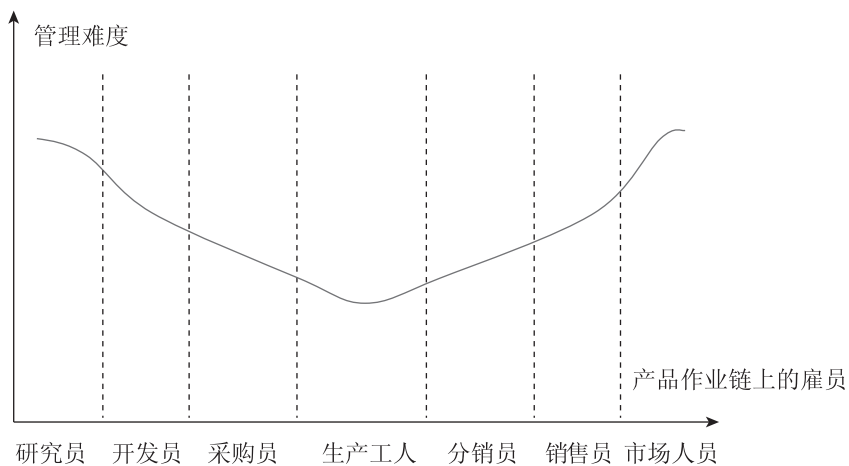


图1-4 企业产品链上雇员的管理难度微笑曲线

1.3.2 销售队伍管理有结构性的程序

销售队伍管理是一门科学，它是可以复制并通过学习获得的。销售队伍管理具有自身的内在结构程序，如图1-5所示。不能把销售队伍管理程序简单地视为孤立的活动，它们之间存在一种系统化的关联。例如，通过销售培训可以为销售队伍提供激励，如通过科学的划分销售区域，可以为销售队伍提供激励；通过科学的销售指标分配，可以提高销售队伍士气等。当然对于创业型公司来说，可能没有营销战略，直接就是销售战略，也没有太多的规划，销售队伍规模不大，结构也不复杂，那么更多的精力是用于销售队伍的招选、激励、辅导与心态的管理。他们也许会借鉴同行的销售薪酬设计与销售流程系统。实际上，他们虽然是企业的创始人或企业老总，但是管理的销售员不超过15人，更多扮演的是基层销售管理的角色。销售战术性的问题会花费他们更多的时间。不同管理层次的销售管理者对于这个结构性程序，所花费的时间与精力也是不一样的。高层销售管理者会对销售队伍规划与销售薪酬设计等给予更多的关注，中层销售管理者会对销售的人力资源管理与运作评估管理投入较多的时间与精力，而基层销售管理者更多关注的是销售队伍的销售技能与心态的管理。

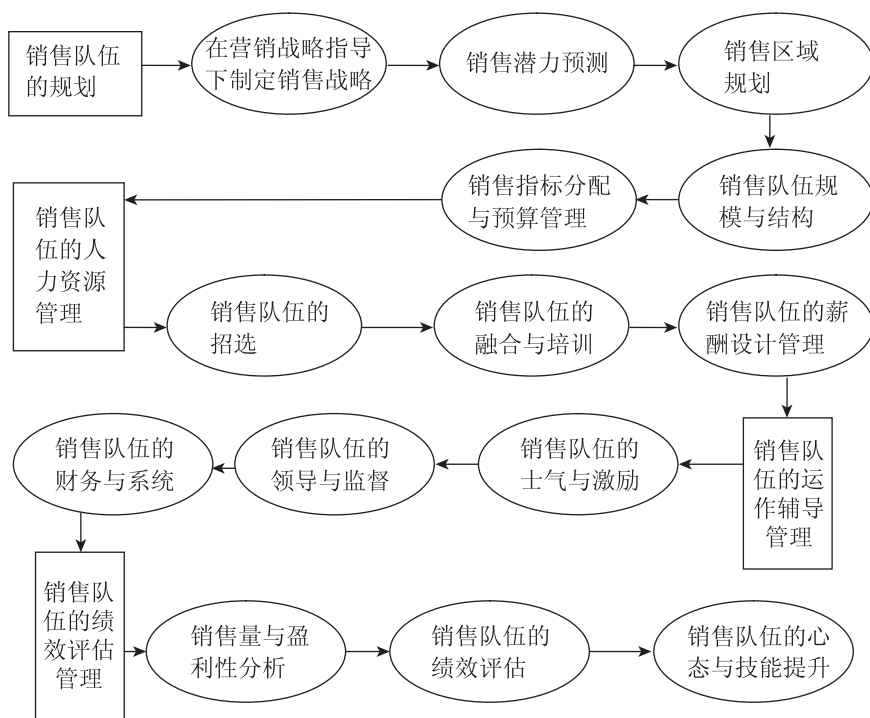


图1-5 销售队伍管理的程序

1.3.3 销售队伍管理的五项基本职能

在推销变得越来越职业化、推销工具越来越多样化的同时，其实推销的竞争也就越来越激烈，此时的竞争优势就更加取决于销售队伍管理的职业化。而销售队伍管理

的职业化离不开五项基本职能的掌握与提升。这五项基本职能是销售管理者影响所有销售人员行为的基本能力，基本职能的履行都需要沟通、协调与整合能力的支撑才可以顺利完成。本书主要讨论的是五项基本职能及其关联，如图1-6所示。

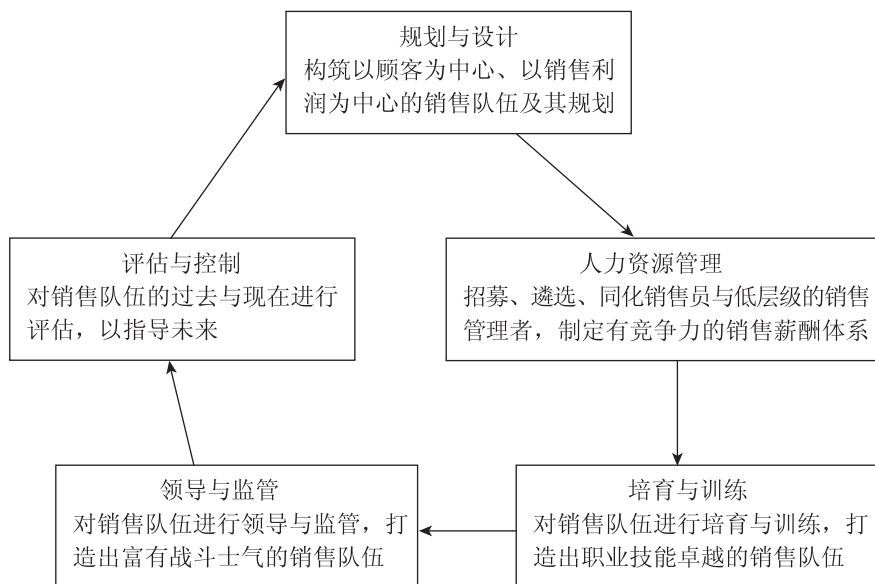


图1-6 销售队伍管理的五大基本职能

1.3.3.1 规划与设计

规划与设计可以简称为计划，它确定了销售队伍的未来发展目标与方向，以及实现这个目标所采取的方式。它是一个有意识的和系统化的决策过程，明确了对个体、团队和队伍未来期望达到的销售目标和预期进行的销售与管理活动，以及为了实现这些目标与活动所需要使用的资源。销售队伍管理者需要为整个队伍、特定团队与每个销售员制订计划。这些计划有的涉及时间很长（如3~5年规划或更长时间的规划），也可能很短（如日计划、周计划或月计划等）。它可以是战略性计划，也可以是策略性计划，还可以是战术性计划。但无论是哪一种情况，为了合理地制订计划，都要求销售管理者收集足够多的信息，并对信息加以分析与演绎、归纳，建立明确的目标，同时对为实现这些目标所需采取的活动进行决策。

销售管理者通过规划与设计，会养成面向长远利益的习惯，清楚地看到未来5~10年的情况；可以通过规划与设计来预测未来，并通过规划与设计带领销售队伍走向未来。尽管规划与设计是一个缓慢的过程，但销售管理者需要投入时间与精力来聚焦规划与设计，经过深刻的分析、科学的测算，并整合到公司的战略中去。有效的规划与设计必须从行业与公司的深处奔涌出来，当然他们还可以通过销售员的个人远见的整合（合众为一），把远见清楚地表达出来。他们不应该把规划与设计放在抽屉里，而是要通过不断地宣讲，让更多的销售员了解销售管理者的远见，这样就可以激励到销售队伍。如果同时能找到那些清楚看见这个远见并愿意为之努力的销售员，那么销售管理者就获得了一支不可战胜的销售队伍。

在规划与设计过程中，通过规划确定远景或远景目标，接下来就要通过设计目标与结构来实现这个远景。销售管理者不仅要善于设定销售队伍的目标，还要教会每个销售员学会目标的设定与管理。很多销售管理者认为计划不如市场变化快，这种目标设定在变化的环境中毫无意义，再说，目标设定也有非常大的风险，当目标未能很好地实现时，销售队伍会有失望感和挫折感，对销售士气反而有影响。没错，环境时时在变化，而目标可以在起伏不定的环境中保持稳定的航向，并根据环境的变化调整工作的方式方法，而不会因变化航向而迷失。目标设定的风险当然在于达不到时产生的失望，这不是目标设定本身造成的，而是目标设定之后的管理造成的。作为销售队伍管理者需要设定三部曲的目标：销售队伍跳一跳就可以达到的A目标，销售队伍需要跳三跳才可以达到的B目标，销售队伍需要跳五跳才有希望达到的C目标（后者经常被称为梦想，有梦就有希望）。目标设定过低只会造成低水平的业绩表现。通过ABC三部曲目标，就给目标以扩展空间。当环境中发生重大不可抗拒的事件发生时，目标也是可以调整或重新设计的，如金融危机与经济萧条、地震造成不能供货等。作为销售管理者不要认为目标设定了，就会自动实现，他们还需要管理销售目标，尤其是对销售员与低一层级的销售管理者进行现场辅导，并不断奖励与表扬那些实现销售目标的员工。销售管理者要善于“兜售”销售队伍的目标，设法让销售队伍的目标与每个销售员的目标总和一致，善于把销售员的个人目标与队伍目标融合起来；采取积极的强化措施，如时刻增强销售人员的实力与士气，不要过于考虑他们的弱点。

1.3.3.2 人力资源管理

在销售队伍管理过程中，人是最重要的因素。尽管互联网与电话技术成为了销售队伍的现代推销工具，但是人际交往并没有发生实质性改变，人们依然喜欢沟通与交流，依然需要合作才可以把事情做得更好，依然要通过组织才可以完成单个人无法完成的事情。销售管理者必须履行销售部的人力资源管理，首先要设立销售队伍结构，并随着环境的变化，有意识、有步骤地推动销售组织的变革。为销售组织招募遴选合适的销售人员与低一层级的销售管理者，同化新进的销售人员与低一层级的销售管理者，把一群来自五湖四海的对销售与销售管理感兴趣的人们集结起来，打造出一支有核心价值观的高绩效的销售队伍。而在招募遴选与提拔前，需要明确销售岗位与人员标准，根据销售目标确定销售队伍结构及其人员计划。作为高层销售管理者，还需要制定有激励性的销售薪酬制度；而作为中低层销售管理者，要从积极的角度去“兜售”销售薪酬制度，引导销售人员对销售薪酬体制的知觉。

作为创业型公司或小型公司，销售管理者则要把这两项工作一起做。他们还需要解除雇佣劳动合同的技能，尤其是销售工作转交技能。一些中大型公司，解除销售员工的雇佣关系的具体工作是由人力资源部去完成的，但是提出不继续雇佣谁，一般是销售管理者首先提出的，而且员工离职后的客户转交工作需要在销售管理者的直接参与下才能有效完成。故对解雇员工与解雇员工的管理也是销售管理者必须掌握的技能。

很多中大型公司把销售队伍的招募遴选工作交给公司的人力资源部去履行，甚至外包给专业机构去履行，会落入很大的陷阱。首先，很多公司的人力资源部员工不是

销售出身的，对销售没有实践的感悟，对销售工作的理解不透，只能纸上谈兵。专业招选机构，最多是对销售员与销售工作的理性认识多一些，但是实践知识，尤其是具体产品的销售实际知识很有限。同时增加了销售员与其直接上司的融合成本。因此，无论哪一级销售管理者，都必须有卓越的招选技能与心态。

作为拥有绝对权力的销售管理者，肯定会招募遴选那些比自己强的员工。作为职业人的销售管理者，在职场没有绝对权利，他们虽然知道招选强者的好处，但又担心招选强者会为自身招来的威胁。作为高层销售管理者必须建立强者更强的招选机制，确保公司招选的销售队伍是胜利者与优秀者，而不仅仅有销售或销售管理经验。组建高绩效的销售队伍是销售管理者必须做好的一件大事。这期间他们必须招选出强者，留住强者、发展强者，辞退不合适者。

1.3.3.3 培育与训练

销售管理者是一位出色的销售或销售管理教练，而不仅仅是调兵遣将的出色指挥官。他们必须把很多时间与精力花费在对销售队伍的培育与训练上，不仅要为招选的销售人员包括低一层级的销售管理者胜任现有的本职工作进行培育与训练，还要为他们未来工作所需要掌握的技能而进行培育与训练。

培训可拆分为培育与训练。为了强调销售与销售管理的专业技能，光培育还不够，训练必须成为主导。培育是帮助员工掌握与销售工作有关的文化、技能、知识和态度，从而帮助他们胜任本职工作，为他们创造成长的学习环境与条件。给予员工授课，就好像是学开车的理论学习，通过了理论考试，就要进行场地训练，亲自掌握将钥匙插入启动装置、运用油门、刹车、方向盘、倒车、移库等技能。授课老师虽然会安排一些角色扮演或情境演练，但仍需要销售管理者借助授课的技能模块，在平时腾出时间让销售员进行内部训练（模拟训练），使得销售员从有意识的不胜任状态进入有意识的胜任状态，把销售过程的每个技能练得得心应手。学开车的第三步是路上训练，拿到路考合格证后，才可以拿到驾照，从而脱离师傅单独开车。销售技能也是这样，内部训练熟练后，就要到客户那里使用，此时销售管理者要采取两人拜访方式，观察销售员使用销售技能的情况，在现场给予辅导，这就好像是在路上学开车，师傅在旁边进行辅导。经过了现场的不断辅导，销售方法就变成了销售员的习惯，从而进入销售员的无意识胜任层次。因此训练对销售技能的掌握是非常关键的。销售是一门技术活儿，销售管理也是一门技术活儿，技术活儿不训练是不行的。

很多企业把培训简单地理解为请外部老师或内部培训师上课，这种观念与做法只停留在知识的传播阶段，没有进入技能训练阶段。同时很多中大型企业把销售队伍的培训交给人力资源部去完成，这里存在陷阱。对于那些被证实对本公司有效的重复性课程，可以这样做，对于一些操作性环节可以交给人力资源部去做。不过，课程内容与授课老师，需要销售管理者亲自把关，精心挑选，按照销售员成长规律给予课程安排，而不是随性安排授课课程。

有些销售管理者认为不需要提供任何销售培训，因为他们只雇佣有经验的销售人员。这是一种认识误区，把有经验等同于受过培训，或把经验丰富等同于训练有素。

令人遗憾的是，在现实中，大多数从业销售人员在自己的销售生涯中从未接受过任何正式的专业销售培训，以及专业销售技巧的训练。同时在生活中，很多销售经验是片面性的，有偶然成功的，有必然失败的，是经验就有时空的限制。而我们招募销售员是面对未来的销售，时空发生了变化，经验就不一定会起好作用。

1.3.3.4 领导与监管

领导是一种引导他人为实现特定目标进行工作的能力。销售管理者要履行领导的职能，把目标传达给每个人，并激励他们为了各自承担的个人目标与组织共同目标而努力。通过发挥领导职能给销售队伍营造他们为自己提供动力的环境，因为人们拥有动力是因为他们自身的原因。销售管理者只能营造一种可以激活每个人的动力环境，创造一个帮助每个销售员实现自我激励的工作环境。在这种环境里，销售员会把关于完成销售工作的想法从“不得不”改变为“我要”。销售管理者要帮助销售队伍中的每个人取得他们单枪匹马无法取得的业绩，帮助他们成为更好的销售员或销售管理者。这是销售管理者的使命与意义。如果销售管理者对自己队伍中的每个成员富有同理心、忠诚与信任，并把它们传递给销售队伍，同时获得他们的同理、忠诚与信任，那么销售队伍在心理上就会把销售管理者当成完整意义上的上司，愿意听从销售管理者的指挥，并保持高昂的销售士气。

领导是拉式管理职能，而监督是推式管理职能。监督就是对队伍成员进行监视与督促。虽然没有任何人需要监视与督促，但是作为一个组织，需要监督，否则那些偏离公司行为规范与共同目标的销售员，就会对那些遵守公司行为规范与朝共同目标努力的销售员造成伤害。销售管理者要在领导与监督职能上进行情境中的不断转换，保证销售队伍带有高昂的士气，朝既定的目标高效力地前进；进行预应式领导与监督，与每位成员约定时间一起讨论并且帮助他们规划自己今后的销售工作，与每位成员约定时间一起学习公司政策与组织要求，并帮助他们养成与公司组织要求相吻合的职业行为。销售管理者就好比一支运动队的教练，为了让队员表现最佳并赢得球赛而做所有事情，为销售员提供成功的条件与环境。

1.3.3.5 评估与控制

各种具体计划的有机结合、高素质高技能的销售员、完善的培育与训练及出色的领导与监督，并不意味着一定会成功。销售管理者还需要了解一个销售组织的过去与现状及未来环境的变化，同时不断地作出客观的评估，并根据它们作出必需的修正，从而确保既定目标通过整个队伍完成，并为将来的目标打下积极的基础。

评估与控制就是将销售队伍的目标与其达到的结果进行对比，将销售队伍的行为规范与其实际的行为表现进行对比。如果达到目标与公司行为规范，就进行表扬与认可；如果没有达到，就要评审分析造成差距的原因，并采取行动（包括提出改进方案与贯彻改进方案）改进绩效。其中包括销售管理者对销售组织的活动加以修正。举例来说，如果销售队伍中有烂苹果，作为销售管理者就要果断地拿掉，控制其他的苹果不被“传染”而跟着“腐烂”。如果市场上发生了不可抗拒的地震，如A产品的原材料供应不上，销售管理者就要灵活务实地调整A产品的销售目标，并引导销售队伍暂

时减低A产品的销售努力程度，同时调高B产品的销售目标与销售活动，提升销售队伍对B产品的销售努力，从而确保销售队伍的销售量目标、利润目标及销售队伍的收入等不会受到下降的影响。

简单来说，销售队伍的评估与控制有三部曲：明确标准、评估差异、庆功或鞭策。具体来说，销售管理者要制定明确的销售绩效标准；要确定现有活动是否符合组织的长期发展目标；要通过收集相关的绩效资料监测销售人员与销售单位的销售业绩与过程，为销售人员与销售单位的业绩提供反馈与相关信息；要确定实际与标准的差距，明确实际工作中好的表现与坏的表现；要采取行动激励好的行为和纠正不好的行为以保证销售管理目标的实现。

1.4_ 销售队伍管理与营销管理的关联

在我国，营销4P的管理又统称为销售管理。销售队伍管理、销售管理与营销管理之间的关系如图1-7所示。科特勒（Philip Kotler）认为营销管理包括营销战略和营销4P组合的管理，外资企业把营销战略、产品的管理、促销四组合中的公关关系与销售促进活动交给品牌经理或产品经理管理，而把营销4P组合中的分销（俗称渠道）与价格交给商务经理管理，把人员销售与部分销售促进活动交给销售经理管理。他们一般把营销管理分为产品管理、商务管理和销售管理，对应的职务分别为产品经理（品牌经理）、商务经理与销售经理，如图1-8所示。一般来说，微小型企业总经理有位副总经理直接负责营销，其下属也就是5~15位销售员，此时他管理的范围就是营销管理的范围，尽管他主要内容是销售队伍管理。可惜不幸的是很多微小型企业负责营销管理的副总经理却成了超级销售员（或称干活经理），亲自处理客户业务，而没有把相应的精力用于产品管理与销售队伍管理。营销策划与运作的技能偏弱，加上销售队伍的专业销售技能偏弱，销售队伍的管理能力偏弱，因此产品的销售难度相对加大。很多微小型企业没有长大，这是最为关键的原因。

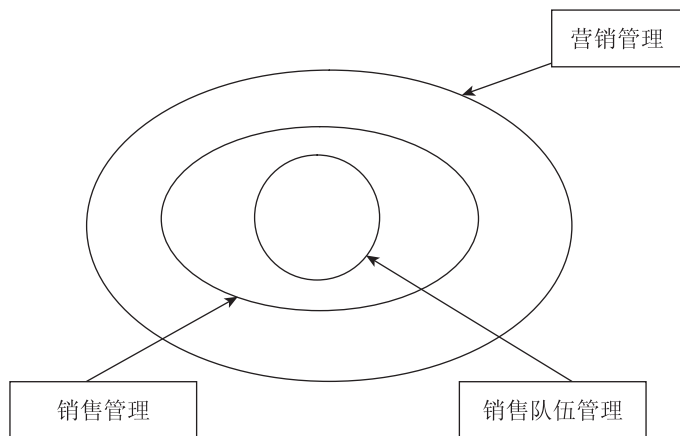


图1-7 销售队伍管理、销售管理和营销管理的关联

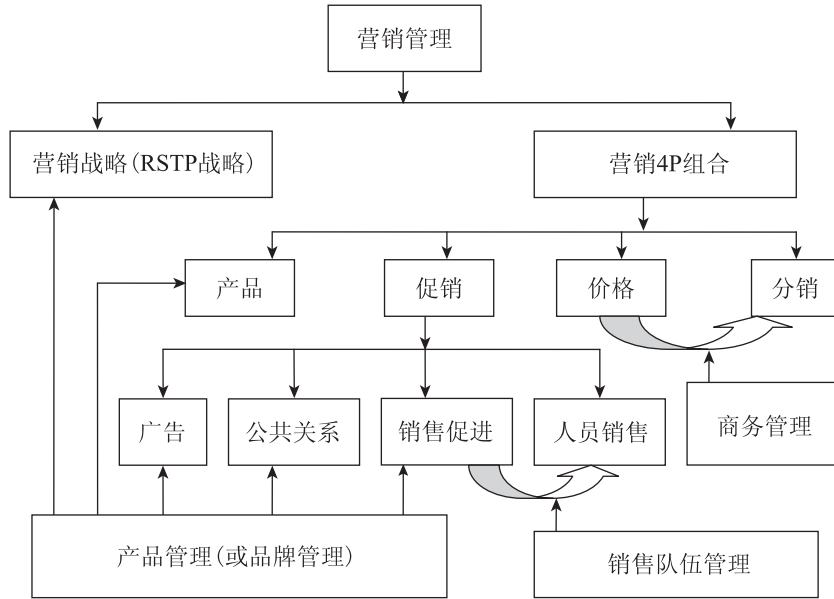


图1-8 销售队伍管理在营销系统中位置

1.5_ 销售队伍管理的层级

在大中型公司，尤其是拥有1000多个销售员的公司，如果管理跨度为10，那么销售队伍管理的层级有三个，也就是销售队伍管理为3级。如图1-9所示，处在最顶端的为最高销售管理层级，销售总监、营销总监、副总经理等处在这个层级，这个层级也称为销售战略管理，需要对整个销售组织的行为负责。其责任是制定销售组织的总体目标，为实现这些目标制定相应的销售战略，对外部环境进行监测和解释，并对影响销售组织整体结构的事项进行决策。他们需要关注销售组织的长期发展状况、市场的变化趋势及销售组织的整体发展前景。他们的个人行为还决定了销售队伍的内部文化。他们需要与销售经理进行面对面的沟通，并努力提升销售经理的销售队伍管理技能。

销售经理一般处在销售管理组织结构的中间层级，称为中层销售管理或销售策略管理。他们负责实施由最高销售管理者制定的总体战略与政策，需要关注企业与销售队伍的近期未来及近期目标的实现。因此，他们与组织内部的各部门建立良好的合作关系，鼓励团队精神，解决组织内部产生的冲突，协调各项销售活动的实施。他们的决策是策略性的，需要更多地与销售主管进行面对面的沟通，辅导销售主管的销售管理技能。

销售主管一般处在销售管理组织结构的底层，也称基层销售管理或销售运营管理。他们的决策主要是战术性的，其决策需要精确但必须符合销售组织的战略与策略。他们的主要任务是实施组织的规定和程序，为组织实现销售和利润，为顾客提供服务，以及为销售员提供激励与支持，包括监控销售员按照销售组织的规范进行销售

工作。他们关注的核心在于实现销售组织的日常运营目标。他们需要更多地与销售员面对面的沟通，以及到客户那里现场辅导销售员，在销售战术上更多地帮助到销售员，在销售士气上更多地鼓舞到销售员。

在微小型企业，销售管理者一般只有一级管理层级，销售总监或副总经理乃至总经理直接管理销售主管，此时他们就肩负着战略决策与策略决策；如果直接管理销售员，那么他们还肩负着战术决策。

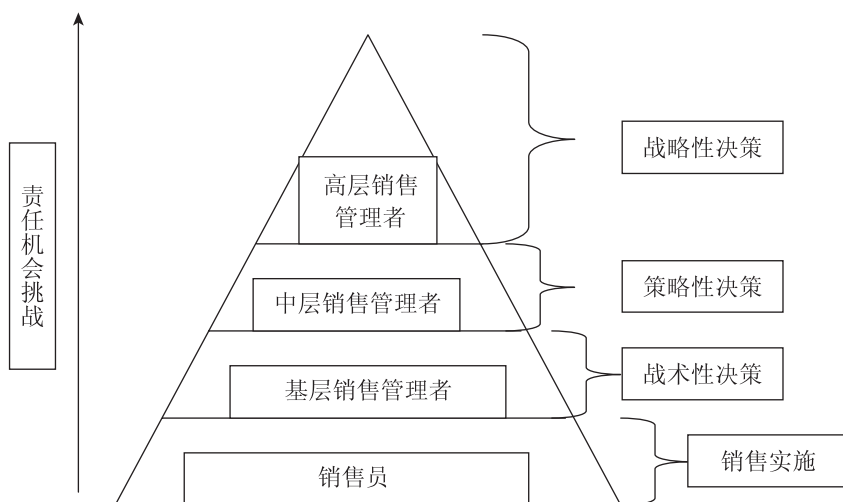


图1-9 销售队伍管理的层级

1.6_ 销售队伍管理的层级与管理职能的关联

美国的查尔斯·M·福特雷尔（Charles M Futrell）经过研究发现，销售队伍管理的五项基本职能在销售队伍管理的三个层级存在差异。每个销售队伍管理者都需要执行这五项职能，但是不同层级的销售队伍管理人员，其侧重点有所不同，所花费的精力与时间也有所不同。制定销售组织战略与规划是最高层销售管理者的主要任务，而对于中基层级的销售管理者来说，他们在此项职能上所花费的时间是逐渐递减的，如图1-10所示。

高层管理者	规划与设计 35%	人力资源管理 10%	培育与训练 5%	领导与监督 30%	评估与控制 20%
中层管理者	规划与设计 28%	人力资源管理 10%	培育与训练 10%	领导与监督 30%	评估与控制 22%
基层管理者	规划与设计 15%	人力资源管理 20%	培育与训练 25%	领导与监督 25%	评估与控制 15%

图1-10 销售管理组织中不同层次在各项职能方面耗用时间的百分比

1.7_ 销售管理的职业生涯

销售管理职业路径在不同的公司是各不一样的，在同一公司也会因人而异。同一公司不同的人也会通过不同的路径达到最高销售管理者的位置，因为每个人的职业经历不同，所受教育不同，偏好也不尽相同。图1-11描绘了个人在销售管理及其相关职业生涯中可能担任的典型职位。销售管理路径是从销售员到销售主管、销售经理、销售总监、营销总监。其他两条路径是与销售相关的职业路径，当然有的公司还会提供第四条路径，如人力资源管理路径，给销售管理者选择。一般来说，99%的人在走上销售管理职位之前曾经从事过销售工作。一般是从销售实习生开始，经过一段时间的训练到完全可以单独从事销售工作，成为公司的正式销售员。销售员有销售员、中级销售员与高级销售员三个等级。有的公司把高级销售员中有管理潜力的称为销售组长或销售储备主管。银行、电信等服务性较强的企业把销售员称作客户经理。有的公司把高级销售员称作大客户销售员。

销售主管是销售管理的入门职位，通常管理5~10名销售人员的日常工作，很多公司在销售主管从事销售管理岗位2~3年后，把他提升为地区销售经理，尽管此时他依然管理5~10名销售人员。从这里开始，销售员就拥有了进入更高层次的机会，如区域销售经理（负责5~10名地区的销售）及大区销售经理（负责5~10名区域的销售），如公司销售总监，他负责设计组织长期的销售战略规划，承担着销售部门与财务、生产及公司其他主要职能部门高层经理的联络角色。同时，任何一个层次的销售经理都有机会进入企业的其他管理岗位，如培训、产品管理、市场研究、人力资源管理等部门。一些中大型公司，由于覆盖范围较大，如覆盖中国整个市场，他们往往在大区层级设立产品管理岗位，这些产品主管如果隶属于大区销售经理管理的话，大区销售经理就被称为大区销售总监或大区营销总监。

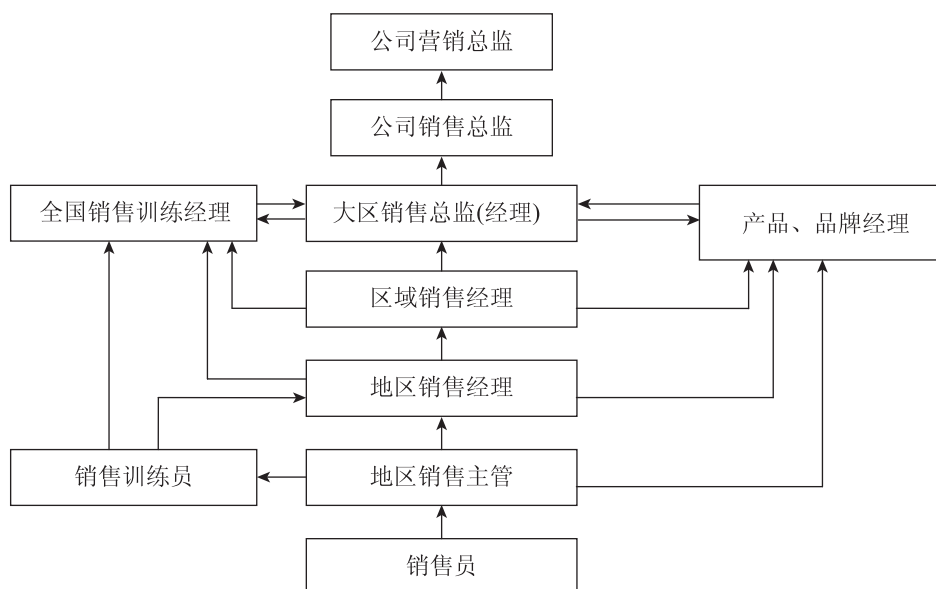


图1-11 典型的销售管理职业生涯路径

1.8_ 销售经理的主要职责

销售经理就是销售的经营管理者，他们既要通过销售的经营活动（如财务、营销、战略、核心竞争力与文化），又要通过销售的管理活动（如人的管理、事的管理、信息管理与资源管理）来履行其工作职责。销售经理的主要职责是在所负责的销售地盘内带领销售队伍实施上级销售管理者制定的计划与策略，从而实现既定的销售目标。由此可见，销售经理为了完成其主要职责，最为关键的是带领销售队伍的能力，包括招募、遴选、同化、辞退技能，领导与激励技能，评估与辅导技能等。为了完成主要职责，销售经理一般要做以下工作：销售队伍目标的分解与销售员个人目标的制定，所辖销售地盘的设计与规划，所辖销售地盘的销售预测与预算，销售员的招选、融合、培训与解雇，评估销售队伍成员，激励销售队伍成员，开展销售部的行政管理工作，拜访重要的关键客户，为营销部门提供建议，为研发部门提供建议等。阅读材料1-2，是某在华独资企业的大区销售经理的工作职责。

在现实生活中，销售经理对自身肩负的主要职责与销售员对销售经理的主要职责的理解有很大的偏差。笔者作了一个研究，涉及31家企业的516位销售员与112位销售经理，销售经理的最主要的职责是什么？90%的销售员认为“帮助销售员完成销售任务（或销售订单）”是销售经理的最主要的工作职责，并且认为“培养销售员、知道何时帮助销售员、知道何时给予销售员空间”等也是销售经理的职责。在他们看来，销售经理的真正职能就是帮助他们，培训他们，带领他们完成销售任务。80%的销售经理认为自己的主要工作职责是“完成上级交给的各项任务”。销售经理对自己主要职责的理解，与本书提倡的销售经理的主要职责也有本质的差异。本书认为销售经理的最主要职责是：通过销售员来完成既定的销售指标（或销售目标），以及上级交给的销售任务。要实现这个职责，就必须帮助或训练销售员完成销售订单，而不是通过自己作为“干活经理”、“超级销售员”或“某些销售员”来完成上级交给的销售任务。

阅读材料1-2

大区销售经理的工作职责

1. 工作汇报程序

大区销售经理必须直接向全国销售经理汇报工作，在联系市场销售部相关部门或代理商时，应随时将问题传真通知市场销售部总监和全国销售经理。

2. 基本职责

大区销售经理的职责是在所负责大区内领导区域经理和销售代表实施上级主管制订的计划，从而实现销售/消化目标。

3. 主要工作内容

3.1 在大区内实施大区销售策略；发展并领导一支成功的销售队伍。

3.2 对部下的日常工作进行考察（共同拜访），并要维持适当的共同拜访频率，在实践中培养部下独立分析处理问题的能力，从而提高部下的工作效率。

- 3.3 应用不同级别人员水平考核表对大区内人员的发展情况进行评价记录，识别并培养有潜力的人员，使其在公司中得到相应的发展。
- 3.4 正确领导和调动下属的工作热情，使其在工作上有出色表现。
- 3.5 联络政府官员，保持公司良好形象。
- 3.6 联络分销公司，了解市场动态。
- 3.7 联络VIP客户，增加公司影响力；支持销售代表工作，并找到可以支持和改善销售代表工作的地方。
- 3.8 按时提交每月工作计划、费用计划等各种工作报告。
- 3.9 有效使用经费，并进行合理控制；每月应按时审核发票。
- 3.10 在收到每月销售代表提供的销售追踪后，及时做出销售分析，并与区域经理共商行动计划。
- 3.11 协助产品经理做好产品上市会准备工作，以及产品上市会后的客户跟催。
- 3.12 收集并分析竞争产品信息，并及时反馈给市场部。
- 3.13 保持与代理公司的正常交流，以便及时了解销售情况。
- 3.14 与公司各部门人员保持良好合作。
- 3.15 负责对大区内销售代表进行定期产品知识的培训与销售技能的训练。
- 3.16 负责对大区内销售管理者进行定期产品知识的培训与销售管理技能的训练。
- 3.17 聘用、培训、培养、保留好的人员。
- 3.18 在有关补贴及奖金方案方面给上级提供合理化建议。
- 3.19 经常与区域经理交流，给予足够支持，并发展他们的领导能力。
- 3.20 在工作中带着公司积极同心的精神，实施公司为消费者服务的理念。

1.9_ 销售经理的角色

如今，企业的销售经理们被寄予厚望，他们要在公司中起到更加重要的战略作用，同时在公司制订计划时也常常要出谋划策，发挥关键的作用，而不仅仅是带领销售队伍完成既定的销售指标。销售经理首先是过滤器，如图1-12所示。

图1-12中阴影部分代表销售经理这个层级，他们作为内部力量、外部力量与销售力量（销售员）之间的连接地带，起着沟通的作用。这个联系纽带的位置要求他们了解所有人员的需要与欲望，知道协调各个人员的行为，并具有执行的技巧。连接纽带的位置会产生很大的角色压力，只有在销售经理所涉及的成员之间，发展共同满意的关系，才能降低角色压力。事实上，这一连接位置意味着所有销售经理都必须扮演过滤器的角色，他们必须在内部力量和外部力量的限制下实施市场营销计划，带领队伍完成上级交给各项任务，尤其是销售指标任务。他们期望承担计划的统筹和提炼的角色，并承担决定向销售员传播信息的优先权。他们从销售人员处获得反馈，这些反馈信息不仅影响他们的决策，而且会经他们传达给上层经理。销售队伍的内部力量与外

部力量都是具有活力的，销售经理要成功地组织内外部力量，就必须具有相应的弹性和创造性。

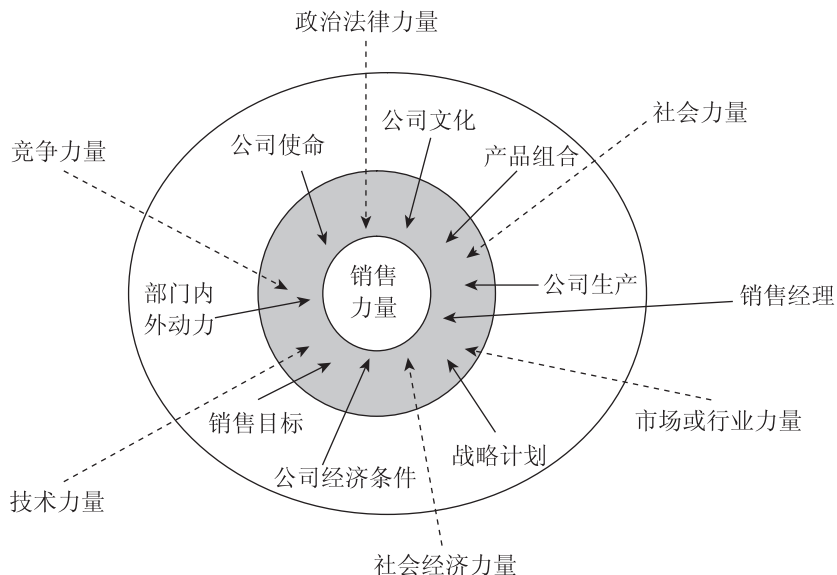


图1-12 销售经理扮演过滤器的角色

销售经理的过滤器的定位，就决定了销售经理的角色具有多样性和两面性。所谓两面性，是指在上层销售管理者面前，销售经理要扮演代表其下属的角色，而在其下属面前，销售经理必须扮演代表公司管理者的角色。他们必须在这两个角色之间自觉平衡地转换。所谓多样性，是指销售经理不仅仅是销售指挥者，还是协调者、监督者、促导者、辅导者、目标设定者等。销售经理还要承担创新者角色与改革家角色，销售经理是销售队伍的改革家。销售经理通过审视内外环境的变化，对组织内部问题进行正确诊断，找到解决方案并且减轻方案实施的难度。组织的变革有可能会损害部分销售员的利益，如果不在组织改革前去改变销售员，影响他们做什么或如何做，那么改革的阻力会增加。面对销售变革，销售员会紧张与担忧。因为改革意味着一整套新的销售规则需要被掌握、被理解，销售员将要面对许多未知的问题，如其随时随地都可能被调离其销售领地，而销售领地的改变意味着他们必须熟悉新的顾客、新的地区环境和新的竞争对手，他们在旧的销售领地的努力化为零，要面临重新再来的局面。

销售经理是销售目标的设定者。销售目标的设定是销售成功的主要因素。俗话说：无目标，则失败。销售目标给出了销售工作的方向，对于流动的“兵”（销售员）来说，显得尤为重要。它们将有助于销售员理顺优先次序，将指导销售员决定资源的最优配置。销售经理在目标制定中扮演了非常重要的角色，他们不仅需要设定个人目标和销售团队目标，而且在帮助销售员设定个人目标时要承担重要角色。他们不仅要协助销售员设定销售量目标，还要帮助销售员去设定销售行动目标（与其销售产出有关的目标），以及销售学习目标（提高销售技能与改善销售心态的目标）。

1.10_ 一线销售主管的角色

接下来通过具体的事例来阐述一线销售主管的角色。

在蝴蝶花公司工作了两年后，小李被提升为一线销售主管。“我所在的销售机构只有3名全职销售代表。”小李说，“该地区去年的销售额为600多万元人民币，当时我的工作就是直接推销，我的业绩为280多万元。我被提升为销售主管后，要带领7名销售员完成1200多万元的销售指标。在刚刚接受这个职务的第一个星期里，我必须完成以下的工作：招募5名新的销售员；培训这5名新的销售员；让这7名销售员与自己形成积极同心的销售团队；寻找办公场所，建立地区办公室；划分销售地盘，让这7名销售员都有自己的销售领地，并给予他们相应的销售指标。”小李继续说：“由于办公场所所在地远离公司总部，因此我在担任销售主管的同时，还得给自己做秘书、打字员甚至是接待员。总之，所有事务，包括行政事务都要自己去履行，如公司把经营费用打到我的账上，我要把这些费用按预算分给销售员。销售员的工资没有到账，我要去了解情况并帮助解决。这些非销售和非销售训练的事务，占用了我很多精力与时间。”

对小李来说，担任销售主管的最大挑战在于他需要不断地激励自己的销售团队。“首先，我以前没有真正地管理过别人。以前是自己直接找客户进行推销，完成自己的销售指标即可。现在就不同了，我必须通过自己的团队来完成上司给予的销售指标。我不能直接单独向客户推销，而必须控制自己直接做销售的欲望，把自己的销售经验与专业销售技巧传授给团队的销售员。在这段时间里，我经常与销售员两人拜访客户，还要在办公室进行角色情景模拟训练，通过实践与训练，辅导销售员如何更有效地推销蝴蝶花公司的产品。”

“对我来说，最主要的是两个挑战。第一个是如何招选更优秀的销售员。有些应聘人员在面试的时候，可能表现得非常自信、经验丰富，但是经过两个星期的试用之后，我发现实际情况根本就不是这么回事；还有一些情况，来面试的时候是从事销售工作的，但是经过6个月的工作之后，他们却认为从事办公室的工作更适合他们，结果主动离职了。有了这些经验后，我觉得应该努力学习与提升自己的面试技能。挑选既优秀又合适的销售员，对完成团队的销售任务来说，至关重要。如果能找到最佳的销售员人选，那么我的销售管理工作压力就会大大减少，完成团队销售指标也不再是那么令人望而生畏的任务了。第二个最大挑战就是原先与我共事过的资深销售员，以前我们是平级关系，现在是上下级关系。我为此谋划了很久，决定依然保持伙伴关系，而不是朋友关系。我尽可能地尊重他们，有任何新的决策，我都事先与他们商讨，听取他们的建议，但是难度还是很大的。如果我事先学习一些管理心理学也许会好一些。”

“这些问题都解决了之后，销售主管就必须督促销售员实现他们各自的销售目标和团队销售目标，从而完成所辖区的销售指标。因此帮助每个销售员确定他们认可的销售指标就成了我的第三大挑战。如果我事先能学到分配销售指标的科学原理，也许就不会走弯路了。”