第十四章 人员销售及销售队伍的管理

　　教学目标

　　本章主要讲述的是人员销售及销售队伍的管理。通过学习，学生要掌握组织中的人员销售的作用，销售队伍管理决策和人员销售的一些具体过程。

　　重、难点分析

　　本章的重、难点是理解销售队伍在现代营销组织中所起的作用。

第一节　人员销售

人员销售的形式有很多种，其作用在不同的公司也大相径庭。

一、人员销售的性质

　　说到人员销售，我们经常谈到的就是推销员，实际上人员销售的范围是比较广的。一般而言，人员销售的名称有：推销员、销售代表、客户主管、销售顾问、销售工程师、代理人、区域经理以及营销代表等，这些实际上都是指人员销售。从名称上就可以看出，人员销售的涵盖面很宽，远远超出推销员这个概念，从最底层的推销员一直到销售主管经理等。大多数优秀的推销员都是受过高等教育及专门培训的，他们的工作就是建立并保持同顾客之间的长远关系。他们能通过聆听顾客意见、满足顾客需要、解决顾客问题而与顾客建立良好的联系。

　　人员销售的含义包括以下三个方面。

　　（１）接受订单的人。我们从企业推销产品这方面可以比较清楚地了解这一点。企业从客户那里接受订单来进行供货，例如在计划经济下，供销科是有这些功能的，这种接受订单的人往往比较被动，有订单我就接受。

　　（２）得到订单的人。这有一种主动性在里边，需要人员能将产品与服务创造性地推销出去，让客户来了解产品，真正愿意使用自己公司的产品，这种称为得到订单的人，在很多领域都有。

　　（３）布道式推销。布道是一个宗教上的名词，它宣传产品的特点、精神，甚至宣传企业。布道式推销不必甚至不许得到订单，只是为了建立好感或向买主做宣传。这实际上有一种宣传的效应在里边。

　　以上三种，得到订单的人，这是我们最常见的，比如美国非常有名的化妆品企业，它进入中国市场采取了一种与其他公司不同的方式。它主要是在华南地区采取推销员的方式，广泛地推销自己的产品，产品的销售量和市场占有率得到了很大的提高，在中国市场取得了极大的成功，而它的成功主要就是靠人员推销。

　　二、销售队伍的区别与作用

　　（一）人员销售与广告的区别

　　广告是单向的，它只是播放广告，至于谁在看，哪些人接受这些广告信息，它是不能控制的，它同目标消费群体进行的是一种非人员交流，不是双向的。

　　人员销售是促销组合中一种人与人之间直接接触进行推销的方式，是双向的，消费者或者顾客、客户与推销员之间是一对一的，在推销员和每一个消费者之间进行个别交流，无论是面对面的，还是通过电视会议或其他方式。在交流过程中，不仅宣传了产品的问题，同时还建立了人员感情、私人关系。

　　一般在较为复杂的销售形势下，人员销售比广告的作用更大、更为有效。特别是某种商品比较昂贵，同时商品的特点单纯靠广告宣传不起作用时，就需要人员的这种交流来详细地进行讲解。例如保险，人员推销远远要比广告的作用大得多，因为保险这种商品涉及很多条款和很多消费者的不同的指示，需要依靠人员推销来宣传产品，同时让消费者认可。所以说，它与广告是有不同的。

　　（二）销售队伍的作用

　　在不同类型的公司中，销售人员的作用不同。一般而言，在日用消费品领域，人员销售的作用不像在某些领域那么大，在此领域完全可以通过广告或是方式达到比较好的宣传效果。在国外，类似于比较贵重、特殊的商品，人员才去直接与消费者接触。刚才讲到，日用消费品人员销售的作用往往在于企业与中间商之间的关系，作为制造商，他的人员主要是对批发商或零售商进行推销，消费者是感受不到的。

　　销售队伍在公司与消费者、客户中间起着纽带作用，它的作用与其他部门不同，它既服务于卖者又服务于买者，是双向的。那么，怎样来理解它既服务于卖者又服务于买者呢？

　　对消费者而言，销售人员代表公司，作为公司的一员，他的表现好坏，他的举止行为，他的素质和道德水平，直接影响到公司的形象。所以说，对消费者而言，消费者接触的就是推销员，他认为某一个推销员如何，他就会认为这个公司如何。

　　反过来，对公司而言，销售人员又代表消费者。这怎么理解呢？意思是推销员最理解消费者的需求，消费者的某些需求、建议可以通过推销员来向公司进行反映，同时公司也可以通过推销员来了解消费者。

　　销售人员必须充当一个在卖者和买者之间调整相互关系的“客户经理”的角色。推销员在中间起着沟通的作用，有些好的推销员不仅能把企业的商品推销出去，还能够从消费者的角度指出公司的产品在哪些方面存在缺陷，同时他还能够给公司提出建议，比如怎样去更好地促销，或者改进产品。

　　当公司倾向以市场为导向时，推销人员将越来越关注市场和消费者。以前人们总认为销售人员应该同销售有关，而公司应该同获利有关。然而现在的观念则认为销售人员应该不单单从事产品销售，他们还应该知道如何使消费者满意和提高公司的利润。他们应该能够看懂销售数据资料，能够评价市场潜力，收集市场灵通消息并促进市场战略和计划的开发。他们应当懂得如何使公司上下合力去赢得顾客的肯定与尊重。一批面向市场的而不是仅仅针对销售的推销人员将最终起到显著的作用。除了赢得新的顾客和进行销售以外，他们将帮助公司同消费者建立长远的关系，并创造利润。

第二节　销售队伍的管理

　　销售队伍一般是由人员组成，而且这些人员往往是独立活动的，我们很难见到推销员成帮结队地出去推销，一般都是单独行动，而且推销员的这种管理建设，往往是某一个推销员负责某一范围内的所有客户，这就是说，对这种独立行动的销售队伍，企业应该有一个比较有效的管理制度和流程。

　　销售队伍的管理主要是对销售人员的活动进行分析、计划、实施和控制。它包括两个方面：一个是销售人员策略和构成，另一个是销售人员的招募、选拔、培训、补充、监督和评估等。

　　一、设计销售人员策略及销售人员的结构

　　（一）销售队伍的结构

　　一家公司可以根据许多方法中的任何一种对销售责任进行分工。如果这家公司只向一家在许多地方拥有顾客的企业销售一种单一的产品，这就容易做出决定了。在这种情况下，这家公司将采用区域销售结构。然而，如果这家公司向各种各样的顾客销售多种产品，它可能就要选择产品销售结构、顾客销售结构，或两者合二为一。

　　（１）区域销售队伍结构。这是最常见的一种方式，每名推销员负责一个区域，向这个地区的顾客推销公司的所有产品或为他们提供服务。例如在一个城市里的一个街区，这个街区由一个推销员来负责，他要推销的产品是公司所有的产品，不管有多少类型，都通过他一个人来进行推销。这是区域推销的特点。当然，在他更上一级，比如某一个街道办事处的范围是一个推销员，到了一个区可能有更上一级的主管，这个主管负责全区所有推销员的管理，再往上一个城市可能有一个销售经理或者城市总代理，对整个城市每个区的中层领导进行管理，那么全国可能有更高层的领导来对全国进行控制，那就是销售经理、销售总监等，这就是区域销售的一种方式。

　　（２）产品销售队伍结构。这是以产品为要素来对推销员的组织结构进行区分的，产品数量多且复杂时往往采取这种方式。此时，不同的销售人员销售不同的产品。也就是说，销售人员只对产品负责。

　　（３）顾客销售队伍结构。越来越多的公司采用顾客销售队伍结构，它们根据客户或产品组织销售人员，服务于不同的顾客。也就是说，有的推销人员专门负责大客户，有的推销人员专门负责零散客户，有的推销人员可能只服务于某一个客户，例如有长期关系的客户。

（４）复合销售队伍结构。它是把前面这些方式的特点综合起来，根据顾客与地域、产品与地域、产品与顾客，或是地域、顾客与产品来组织销售队伍，综合地对销售人员进行培训。

复合销售队伍结构一般适用于产品的类型比较复杂、涉及的地域比较宽泛的大型企业。

　　（二）销售队伍的规模

　　一个公司应该有多大的销售人员队伍最为合适，涉及一个规模的问题。推销员组成了公司中最创效益，也是最昂贵的资产之一。因此，增加他们的数量意味着同时增加收入和开支。

一种最常见的计算方法是工作量计算法，即首先将顾客根据其交易规模数量和与保持关系所花的力量相关的其他因素分成不同等级，然后再确定拜访这些顾客的理想次数所需要的销售人员数量。

（三）其他销售队伍策略和结构问题

　　（１）内部及外部销售人员：外部销售人员是通过走访客户而直接与消费者接触，内部销售人员通过电话、信件或网络访问客户。为了节省经费，更多地使用内部销售人员正成为许多公司的选择。内部销售人员包括技术辅助人员、销售辅助人员以及用电话进行业务联系的人员。技术辅助人员提供技术信息，并解答客户提出的问题。销售辅助人员为外部销售人员提供后勤服务，他们打电话预订好会面的事项，处理信用支票，确保及时送货，并在客户无法联系到外部销售人员时回答他们的问题。电话营销人员则利用电话为在外推销的人员寻找新的潜在客户的线索。

　　（２）小组销售：一个人单独就能处理一个重要客户的时代正在迅速消失。现在，随着产品越来越复杂，客户也变得规模更大且有更多的要求，一个人再也不能处理一个大客户的所有需求。因此，大部分公司采取小组销售的方法。小组销售主要是针对大客户而采用的方法，尤其是在产品的技术含量高的情况下，需要多方面的不同类型的人员协调。销售小组可以由销售、采购、管理、财务、技术辅助，甚至高层管理人员组成。例如，宝洁的销售小组由推销员、市场管理人员、技术辅助人员、后勤及信息服务专业人员组成，他们密切地与像沃马特这样的大型零售商进行合作。在这样的小组销售形成下，推销员成了“管弦乐队成员”，他们协调整个公司的努力，与重要的顾客建立互赢的合作关系。

　　二、招募和选择推销员

　　任何一种成功的销售行动最重要的前提条件之一都是招募好的推销员。招募和培养优秀的推销员对企业意义重大，既可以提高产品的销售量，也可以节省成本。一个优秀的推销员不仅能够提高产品的销售量（一项研究表明，一般情况下优秀推销员要比普通推销员多推销１？？５～２倍的产品），而且能够提高企业的形象。

　　三、培训推销员

　　培训推销员的目的有以下几个。

　　（１）了解公司的历史与现状。推销员需要了解公司的历史和现状，所以大部分培训课程都是介绍公司的历史和目标、组织、金融结构与设施以及主要产品和市场。

　　（２）了解产品和生产过程。推销员需要了解公司的产品，和生产过程，这样才能更好地向客户介绍公司的产品。

　　（３）了解客户与竞争对手。推销员还需要了解客户与竞争对手的特点，因而培训课程包含竞争策略与不同类型的顾客和他们的购买动机以及购买习惯。

　　（４）学习推销方法。推销是有技巧的，推销员必须知道如何进行有效的产品介绍。

　　（５）了解过程与职责。推销员需要学习如何在实际客户和潜在客户之间分配时间，如何使用支出账目，如何准备报告，如何把各部分进行有效的联系。

　　要注意的是推销不同于传销，传销是属于一些人为了个人的利益而采取的非法手段，而推销是一种正常的企业活动。

　　四、推销员的酬金

　　为了吸引推销员，公司必须具有吸引人才的工资待遇。薪水的水平必须与推销工作的类型和所需技巧相一致。例如在美国，一位有经验的中等水平的工业品推销员的年平均收入达到４？？７万美元，少于这个数目，就很难吸引这个水平的合格的推销员。

　　酬金的构成要素有：固定金额、可变金额、消费补助、小额奖励。固定金额，通常指薪金，即固定给予推销员的收入部分。可变金额为佣金户或红利，根据薪水情况作为对推销员工作的报酬。消费补助用来支付推销员的工作消费，以便推销员能承担所需要的和想要的推销手段。小额奖励指支付休假或意外费用、退休金和生活保障金。

　　管理部门必须弄清楚，在这些方式中哪些成分对于销售工资来说最具意义。以固定的和变化的薪金的不同构成为基础形成了四种基本付薪方式：纯薪水、纯佣金、薪水加红利、薪水加佣金，其中后面两种比较常见，前两种不太多见。

　　销售队伍酬金制既能激发推销员的热情，又能指导他们的工作。例如，如果管理部门要求推销员强调新客户的发展，并可能为获得新客户支付红利，这样，酬金制就可以引导销售队伍达到与整体销售产品相一致的目的。

　　五、对推销员的管理

　　新入行的推销员需要的不只是推销区域、报酬和培训，还需要管理。公司可以通过管理来指导和促进推销员更好地工作。

　　（一）对推销员的指导

　　在帮助推销员管理其推销区域时应投入怎样的管理呢？这是受包括从公司的规模到其推销员的经历等很多因素影响的。因此公司之间在管理其推销人员的密切程度上往往各不相同，甚至差别很大。

　　（１）与客户会面的指导。许多公司帮助其推销员找出要推销的客户，以销售数量、利益和潜在增长程度为依据对客户进行分类，然后相应地设定与客户会面的次数。公司对推销员进行相应的培训，使他们在与客户的接触过程中表现得体。公司还可以具体指定推销人员应在寻找新客户上投入多少时间。当推销员进行推销时，很多人把时间花在现有的客户身上，因为他们对这些客户了解得比较多。

　　（２）时间分配和任务分析的指导。公司还可以指导推销员怎样有效地利用时间及如何圆满地完成销售任务，让客户满意。

　　（３）推销人员自动化系统。这种自动化的销售人员作业，提高了订货报单交易的效率，改善了客户服务，更好地支持了销售人员决策。美国一项调查表明，４８％的企业正在积极地实施“销售人员自动化”，另有３４％的企业正在计划或考虑之中。推销员可以使用计算机来制做出客户和潜在客户的简历，分析和预测销售，管理客户，计划销售会见，对订货进行报单，检查投资和订货情况，准备销售和开支报告，处理通信联系以及其他活动。推销人员自动化系统不仅降低了推销人员的开支，提高了销售率，而且提高了销售管理决策的质量。

　　（二）对推销员的激励

　　推销是一种特殊的工作，推销员常常一个人工作，有时候必须离家去别的地方。他们有时许会碰到敢作敢为、有竞争力的同行和难以对付的客户，有时全因没有权力不能去做那些为促成生意而需要做的事情，并可能由此失去一直努力想得到的大宗订单，因此，推销人员经常需要得到特殊的鼓励，从而促使他们全身心地去工作。

　　管理部门可以利用组织氛围、销售定额、酬劳等措施，鼓舞销售人员的士气，促进他们的工作积极性。组织氛围是指推销人员在为公司做成一笔好生意时，对他们的机遇、价值和报酬等方面产生的想法予以实现。有的公司并不重视自己的推销员，而有的公司把推销员看作公司的原动力，并且为推销员提供很多加薪和升职的机会。毫无疑问，在那些不把自己的推销员当回事的公司里，推销员的人员调整率高，其工作情况也较差；而在那些重视推销员的公司里，推销队伍比较稳定，他们的工作成绩也更出色。

　　许多公司会通过制定销售定额来激励推销员更好地工作。销售定额是规定推销员应推销商品的数量，以及如何对公司的不同产品进行推销分配的标准。酬劳经常与推销员完成销售定额的情况好坏挂钩。销售定额是在制定年度销售计划的时候确定的。公司会首先做一个合理的销售预测，在此基础上由管理部门对生产、劳动力数量及财政需求进行计划，然后为每个销售区域和地区制定出销售定额。在通常情况下，为了激发销售经理和推销员全力以赴的积极性，销售定额要比预测销售额多一些。这样，即使推销员没能完成销售定额，公司也有可能实现其预定的销售额。

第三节　人员销售过程的步骤

　　前面讲销售队伍的组建和管理，现在我们对实际的人员销售过程进行探讨。人员销售是一门古老的艺术，前人在对它的研究中留下了许多资料，形成了许多原则。卓有成效的推销员在工作中不仅仅靠直觉，他们对销售区域的情况分析和客户业务管理方面也是训练有素的。

　　许多公司为了使推销员掌握推销的艺术，不惜花费重金，召开专家研讨会，购买有关书籍、磁带及其他材料。大多数公司在人员销售上采取一种顾客至上的策略，他们对推销员进行培训，使他们能识别客户的需要，并能找出解决的办法。这种策略认为，顾客的需要提供了销售机会，顾客乐于接受好的建议，对于把他们的长远利益放在心上的推销员，顾客非常信任。最近一项调查显示，采购人员对懂得他们的需要并能尽力去满足的推销员十分推崇。

　　排忧解难式的推销员较之硬性推销式的推销员更适合营销观念，他们能做到想顾客之所想，急顾客之所急。

　　销售过程中，推销员必须掌握以下几个步骤：寻找和鉴别线索，筛选线索，进行接触，产品介绍和展示，处理障碍，成交，后续工作。整个销售过程有一个目的贯穿其中，那就是结识新顾客并从他们那里获得订单。

　　一、寻找和鉴别线索

　　销售过程的第一步是寻找线索———找出潜在的具有购买力的客户。推销员经常要找很多潜在的客户，从而获得一些订单。尽管公司给了推销员一些线索，但他们还需要自己想办法发现线索。他们可以向现有客户了解潜在客户的姓名；建立供应商、交易商、无利益冲突推销员以及银行家的参考信息库；参加潜在客户所在的团体或参加演讲和协作活动来吸引注意力；也可以在报纸和电话簿上找出相关潜在客户的名字，打电话或写信来追查线索。另外，他们还可以在没有预约的情况下到办公室拜访（即贸然登门）。

　　推销员应该知道如何鉴别线索，即如何找出有用的线索并剔除那些无价值的线索。通过查看他们的经济实力、交易额、特殊需求、地理优势和发展前景，可以找出合适的潜在客户。

　　二、筛选线索

　　在接洽潜在客户之前，必须对对象公司（它需要什么，管业务的人员是谁）和其业务员（其性格特点和进货方式）进行了解，这个步骤叫筛选线索。推销员可以参考权威的信息资料，询问熟人和向其他人了解该公司的情况。

　　推销员必须明确接洽的目的，即他是去了解该单位能否成为潜在客户的，或是去收集信息的，还是去洽谈业务的。

　　另外一项工作是决定最佳接洽方式或联系方式，即选择登门拜访、打电话联系还是写信联系。对潜在顾客登门接洽的时间要仔细选择，因为这些顾客在某些时间可能很忙。

　　最后，推销员应就其经济利益对整个推销过程进行考虑。

　　三、进行接触

　　在进行接触这个步骤上，推销员必须知道如何与进货人会面，与之寒暄，使关系一开始就很融洽。这一步涉及推销员对衣着仪表、开场白和后续讲话的准备。开场白要清楚明确，这样的开场白之后推销员可以向客户提几个主要问题，以进一步了解其需要，或是向顾客展示样品以吸引顾客的注意。即使眼前的业务谈不成，与顾客建立一种融洽的关系对推销员以后业务的开展也是很重要的。

　　四、产品介绍和展示

　　推销员向顾客介绍产品情况，描述产品的外形，但最重要的还是介绍产品的好处。推销员应采用满足需要的方式，让顾客多讲，以此来了解顾客需求。这种方式要求推销员具备听出顾客讲话意思的能力和解决顾客所想问题的能力。

　　在介绍产品时，推销员如果能配以展示手段，如有关产品的小册子、配套图片、幻灯片或录像带、光盘和样品，效果就会更好。如果顾客能看到或使用产品，他们对产品的印象和优点会记得更深。

　　五、处理障碍

　　在进行产品介绍和要求订货时，顾客总会对产品心存疑虑。在处理障碍时，推销员应采取主动的方式，发现顾客的疑虑，并让顾客讲出来，及时消除其疑虑。把这个过程当作向顾客提供更多信息的机会，消除顾客的疑虑，这可成为顾客决定订购产品的原因。每位推销员都需要在处理顾客对产品的疑虑方面进行训练。

　　六、成交

　　在消除顾客对产品的疑虑之后，推销员要努力完成推销。推销员必须知道如何从顾客身上发现他能完成推销的信号，这包括顾客的身体动作、评论和提问等。例如，顾客可能向前挪动一下身子，赞许地点点头或问及价格和赊销付款的条件。推销员可以用几种方法完成推销，如可以请顾客在订货时附属双方共同的意见，帮忙填写订单，询问顾客需要哪种方式，或暗示如果现在不订货，顾客以后会吃亏。除此之外，推销员还可以提出一些能让顾客完成订货的条件，如许以较低价格或提出免费赠送一部分产品。

　　合同或协议的签署是整个推销过程中非常重要的部分，推销员应该把合同的条款非常清楚地讲解给顾客听，不能让顾客在签署合同之后发生变故，既不能给企业带来损失，也不能给顾客带来损失。

　　七、后续工作

　　后续工作在推销员让顾客满意并能再做交易的情况下是非常必要的。合同签署以后，推销员要立即完成发货时间计划、赊购条件和其他事务的准备等具体工作。推销员在接到最初订单之后，要安排一次后续接触，与顾客再一次沟通，在安装、咨询和服务方面使顾客的利益得到保证，把工作做到尽善尽美。这一次的会谈应讲清所有问题，向顾客做出保证，减少成交后顾客可能产生的一些顾虑。

第四节　关系营销

　　上述个人推销的原则以成交为目的，是为了帮助推销员完成某一特定业务。但在很多情况下，公司要的不仅仅是一笔交易，它要找的是一个能够使之盈利并能长期合作的主要顾客。公司愿意让顾客知道它有能力与顾客建立一种互惠合作的关系，长期为顾客服务。

　　现在许多公司都放弃了这种强调能完成一次交易的交易型方式，取而代之的是关系营销方式。它强调尽力满足顾客并与之保持有利的长期顾客关系。这些企业明白，在日臻成熟的市场中面临日益强盛的竞争对手时，保持现有的顾客关系比从竞争对手中争取新顾客更划算。

　　如今顾客的企业规模都很大，有的还是跨国经营。他们希望供应商能把产品和服务配套地送往各地。这些公司需要供应商能迅速解决他们在国内或世界各地的问题，能和他们的工作班子一起共同改进产品生产过程。针对这类顾客，某次交易也只是建立业务关系的开始。

　　然而，有些公司没能顺应这种趋势。他们通常以一些相互独立的推销组织，各自为政地完成推销工作。这些公司的技术人员或许也不愿意花时间教顾客如何使用其产品。这些公司的机械工程、设计和制造人员可能认为“我们的工作就是生产优质产品，把产品推销给顾客是推销员的事情”。但有些公司认识到要赢得并保持业务，仅仅靠能生产出优质产品，让推销员努力完成推销任务是不够的，它需要整个公司精诚合作，以与一些重要客户建立有利、令人满意的业务关系。

　　对重要的业务关系加以重视并经常留心是注重业务关系进行营销的前提条件。研究表明，优秀的推销员都有强大的动力。不仅如此，他们还是解决顾客问题的能手、搞关系的行家。优秀的推销员在对待重要顾客时，如果他们认为顾客可能准备订货，那他们会做的就不仅仅是简单地打一个电话，而是要对顾客进行研究，知道问题所在。他们经常给顾客打电话或登门拜访，和客户合作，帮助客户解决问题，改进业务，像对待朋友一样关心客户。