

---

# 销售管理者 的八项技能

主讲：丁兴良

# 个人简介

丁兴良

工业品营销研究院院长  
中国工业品实战营销创始人  
工业品营销资深咨询专家  
卡位战略营销理论的开创者  
中欧国际工商管理学院EMBA



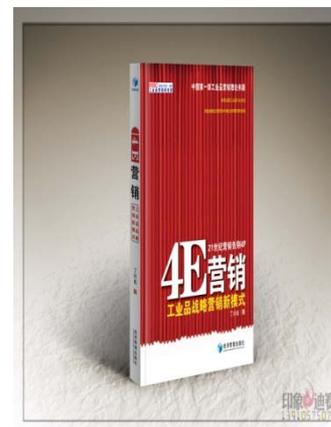
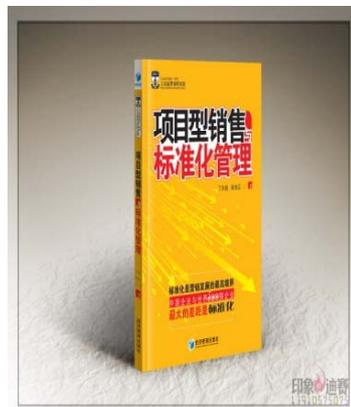
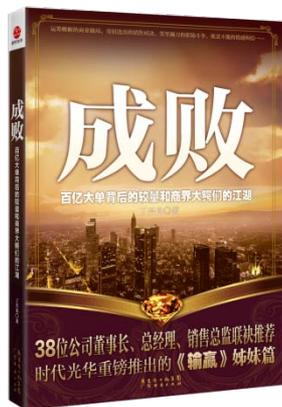
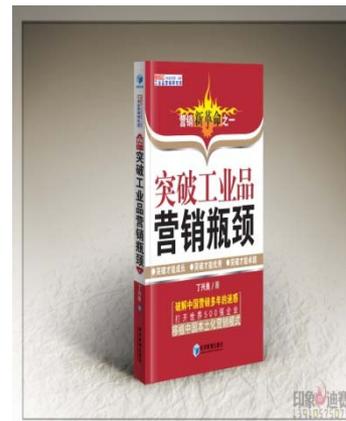
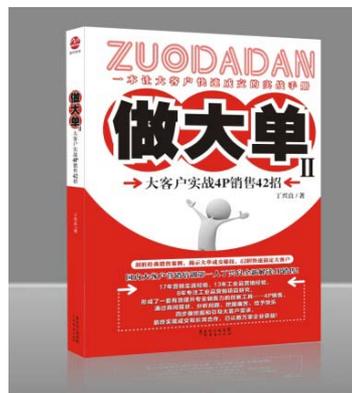
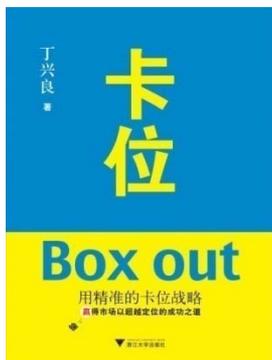
**12年**知名企业实战营销高管经验，**15年**研究工业品行业营销的专业背景，**13年**营销专业培训与咨询经历，**200**多家工业品营销咨询项目经验，**1000**多场的营销培训经验，出版工业品营销专业书籍**68**本。

长期担任清华大学、北京大学、复旦大学、上海交大、南京大学、中山大学、四川大学等著名学府**EMBA**、总裁班特聘讲师；中国继电保护协会、中国电力行业协会、中国制造行业协会、中国建筑电气行业论坛、空压机行业论坛，中国五金行业论坛、中国公共安全杂志社等特邀主讲嘉宾。

## 主要项目咨询经验（**100**家以上）

丹佛斯	飞利浦	三一重工	徐工集团	镇江西门子母线
宝钢股份	贝尔阿尔卡特	阿姆斯壮	大全集团	四川开能建设
上海三现	广州长大建筑	路桥集团	昆明雅仕达	深圳万讯仪表
武钢集团	南玻集团	金晶集团	南京新联电子	厦门金鹭.....

# 出版工业品营销专业著作68本



# 目录

**1. 角色认知**

**8. 高效团队**

**2. 领导艺术**

**7. 人才培养**

**3. 区域规划**

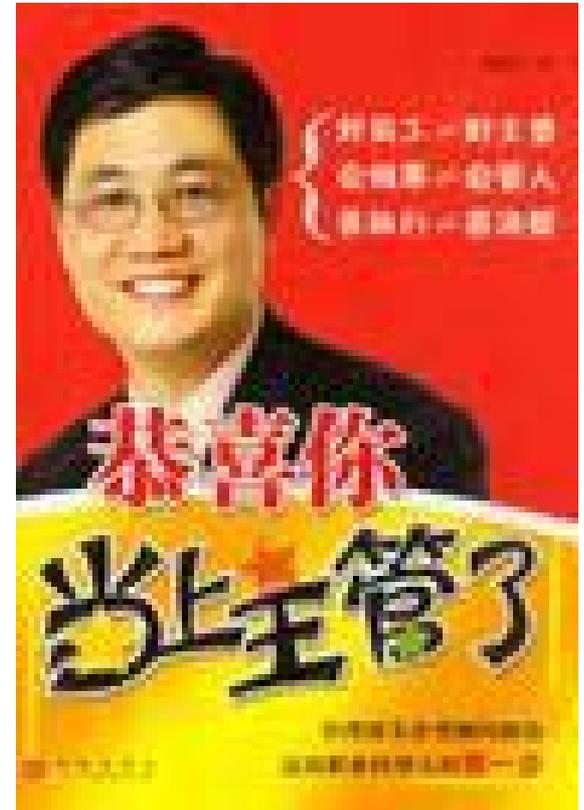
**6. 有效激励**

**4. 过程管控**

**5. 绩效考核**

# 一、恭喜您： 你现在是一名销售经理

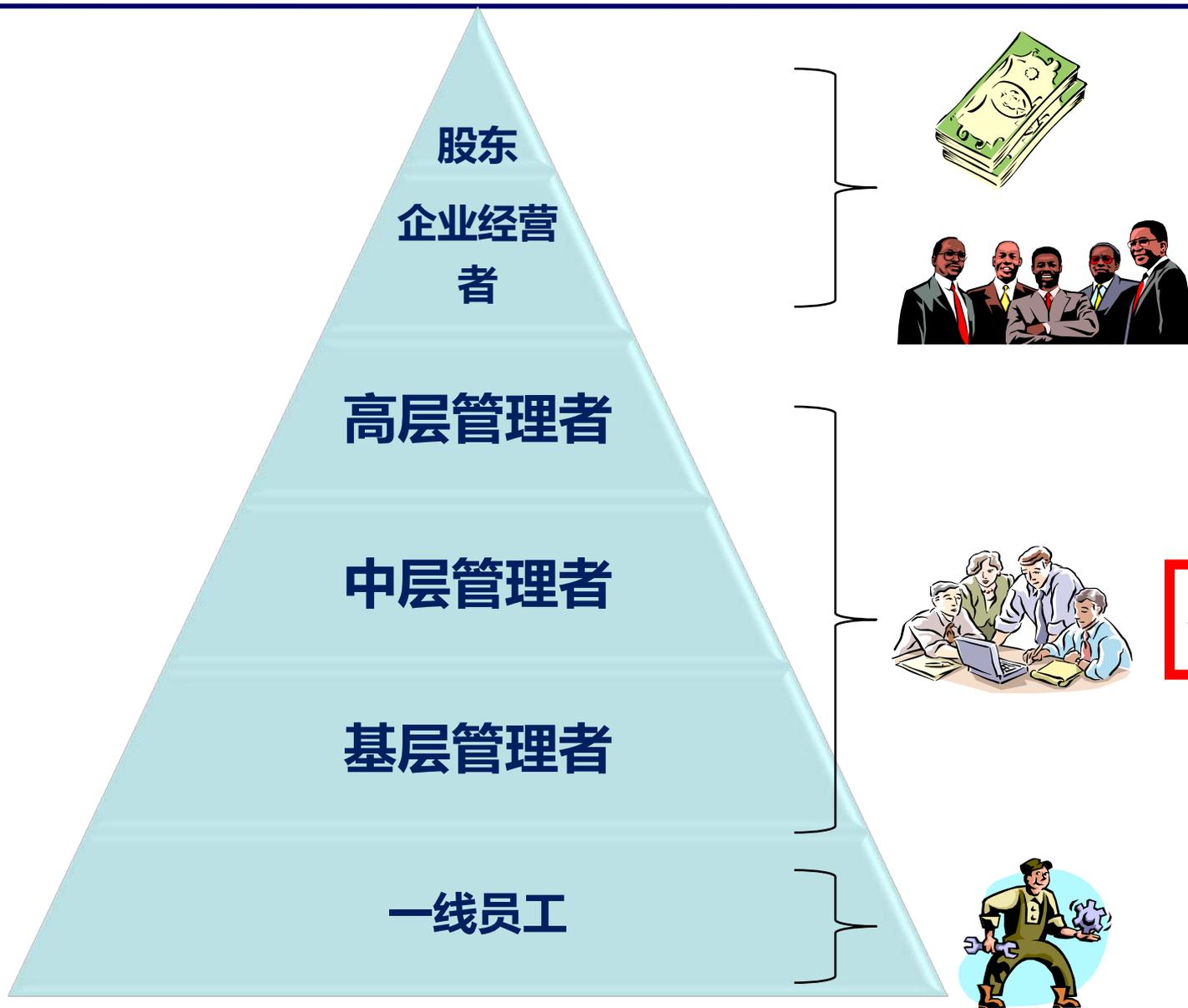
1. 你不再是一名销售人员，  
你的工作现在已经不同
2. 你必须通过你的销售团队  
获得结果  
( Order and Cash )



“ 经理人不能将明天简单的理解为只是今天的延续 ”

-- Peter F. Drucker--

# 企业的组织架构与管理层级



## 二、管理的认知：

**为达到组织或工作单位的目标对人力、物力、金钱等资源作有效的运用。**

- **为达到组织或工作单位的目标.... (目的)**
- **对人力、物力、金钱等资源.. .... (对象)**
- **作有效的运用..... (方法)**

# 管理 = 管事 + 理人 + 安人

---

(管理 4Rs:

找對的人

Right People

放在對的位置

Right Position

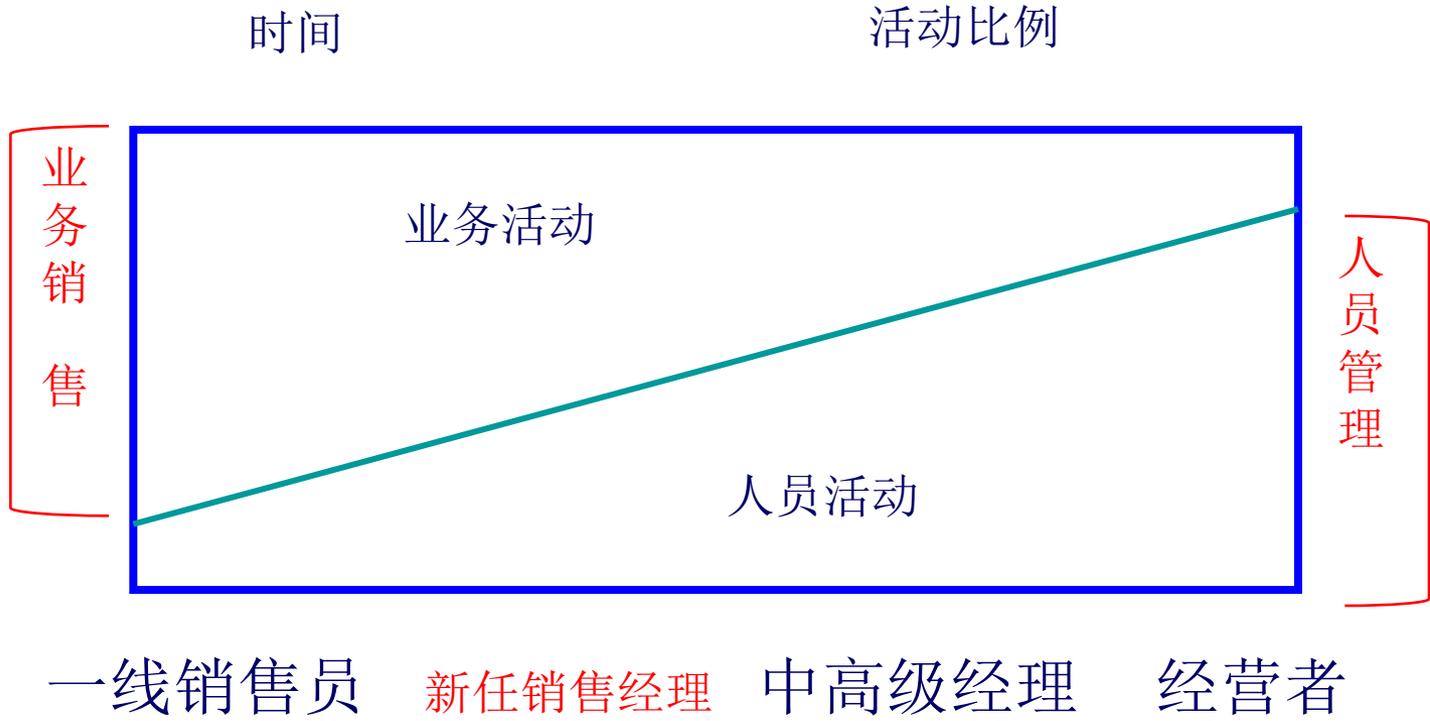
用對的方法

Right Ways

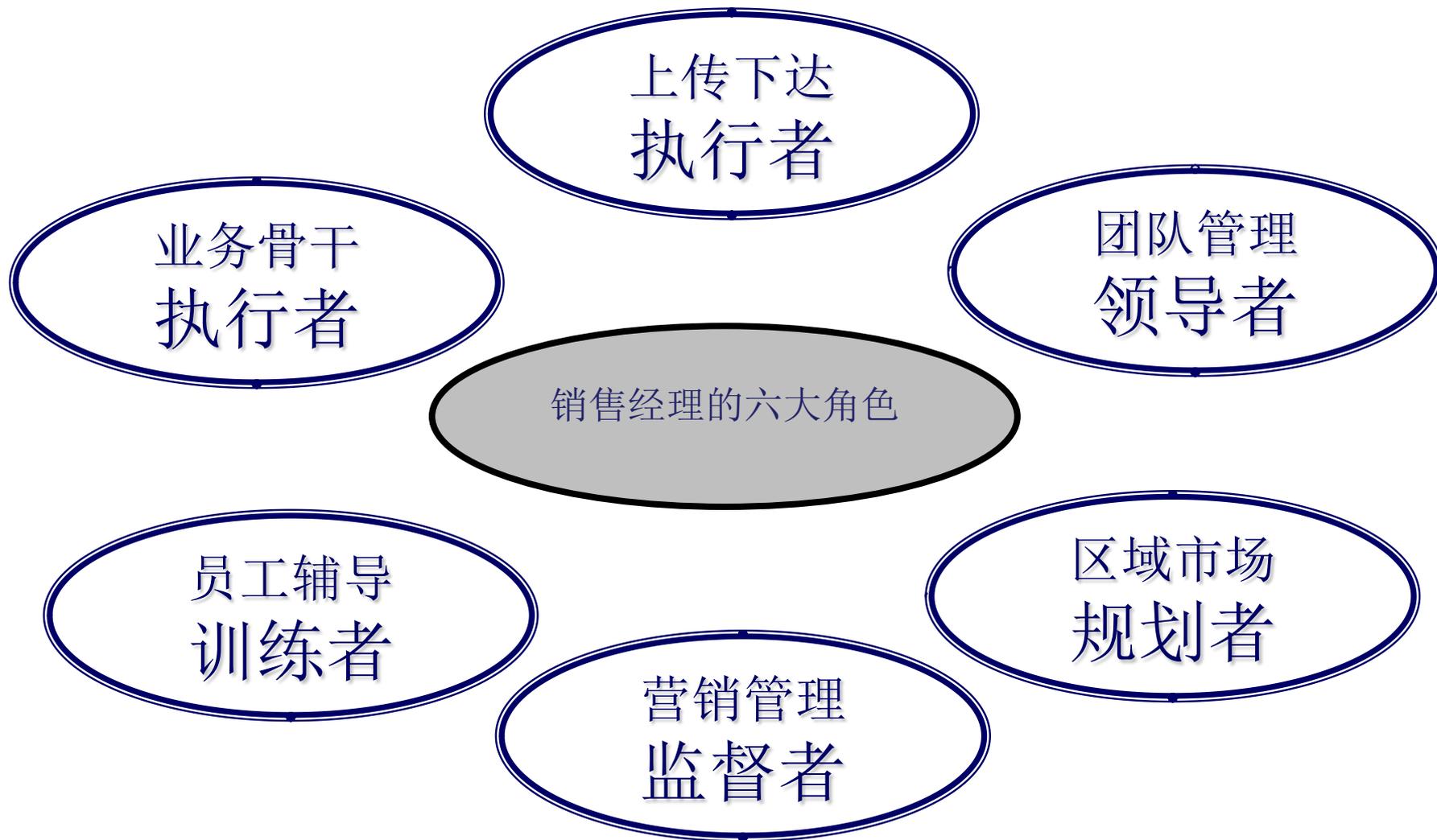
去做對的事

Right Things)

# 三、销售管理者职能



## 四、销售经理的六大角色



# 目录

1. 角色认知

2. 领导艺术

3. 区域规划

4. 过程管控

5. 绩效考核

8. 高效团队

7. 人才培养

6. 有效激励

# 领导的定义

领导是影响他人行为的一种过程。  
它是藉由共事而达成他们的目标及组织的目标

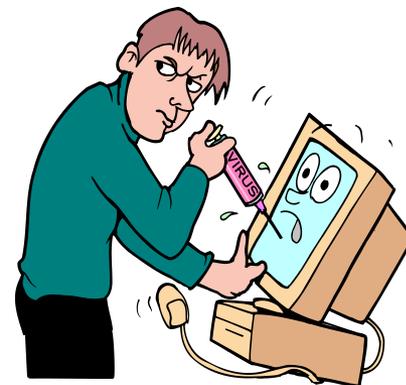


您不在场时，从同仁的表现，才可以看出领导者的重要性

# 各类领导作风优缺点

领导作风	优点	缺点
命令式	任务明确/指挥集中 行动至上/纪律严明	专横跋扈/缺乏自主 互动太少/惟命是从
指导式	耐心教导/按部就班 模仿学习/带头示范	唠叨不停/婆婆妈妈 干涉过多/信任不足
参与式	关怀部属/自主思考 支持鼓励/察纳雅言	浪费时间/人多嘴杂 推诿责任/缺乏教导
授权式	独立自主/充分信任 发挥自如/完全尊重	放牛吃草/缺乏指示 难以控制/逾越权限

# 员工四种发展阶段



D4

能力高  
意愿高

D3

能力中高  
意愿变动

D2

能力少许  
意愿低

D1

能力低  
意愿高

发展阶段是以目标或是任务的达成来评量

# 部属发展的四阶段：

高度	中度		低度
尖峰状态 表现者	逐渐有所 贡献者	有所适悟 的学习者	热情高涨 初始者
高能力 高意愿	高能力 不稳定意愿	一些能力 低意愿	低能力 高意愿
D4	D3	D2	D1
授权	建立自信	赞美	指示

已发展



发展中

# 情景领导

**教练型**

**我们讨论，  
我们决定**

**S3**



**教导型**

**我们讨论，  
我决定**

**S2**



**授权型**

**不讨论，  
你决定**

**S4**



**命令型**

**不讨论，  
我决定**

**S1**



# 目录

1. 角色认知

2. 领导艺术

3. 区域规划

4. 过程管控

5. 绩效考核

8. 高效团队

7. 人才培养

6. 有效激励

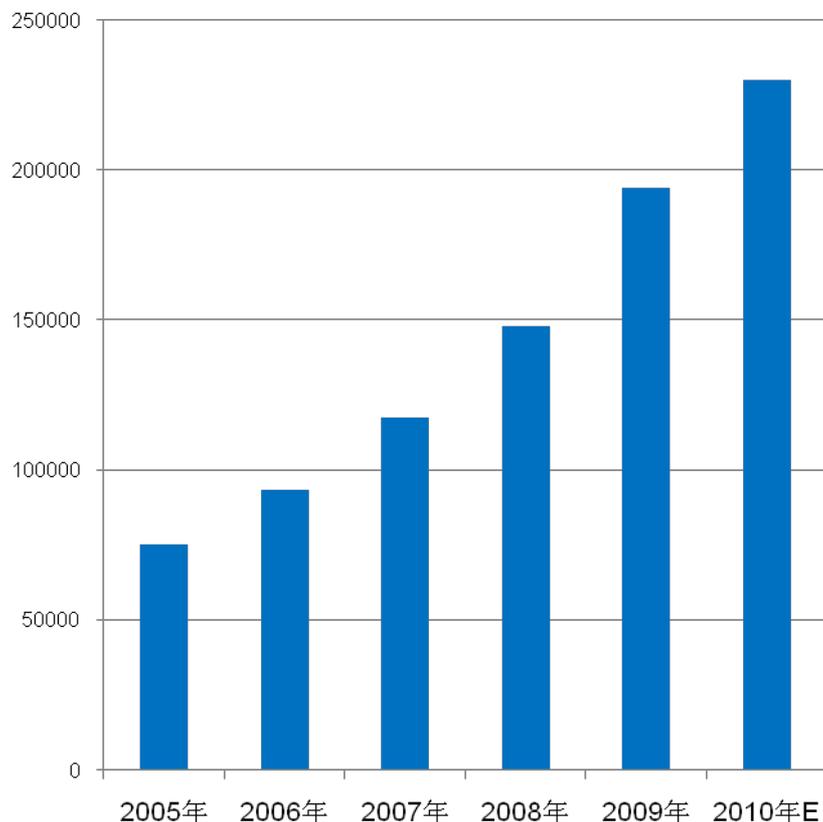
# 区域市场的八步规划

---

- 一、市场机会分析
- 二、目标客户选择
- 三、竞争战略分析
- 四、市场策略运用
- 五、4E 营销组合
- 六、组织规划管控
- 七、营销策略运用
- 八、风险防范控制

# 1-市场机会分析：宏观经济环境研究

## 全国固定资产投资额



单位：亿元

数据来源：国家统计局

### ◆机会：

- 国家继续大力投资基础设施；
- 国家推行节能的强制性措施；
- 对于重点工业与基础设施投资，国家有明确的国产化要求，如轨道交通、航空均有国产化率要求与国产化改造要求；
- 新行业应用与新客户需求不断涌现。

### ◆挑战：

- 客户对于电能量管理更希望能看到实效或者具体的节能比例；
- 市场趋于红海，基础的硬件设备利润变薄；
- 对价格敏感的客户增多。

## 2-企业只为部分人服务

	目标客户	非目标客户
	 <p>用户是上帝！</p>	
	 <p>用户是伙伴</p>	 <p>用户是？</p>

# 3--运用SWOT分析

内部

*Strengths* 强项:

- 你的优势是什么?
- 你做得好的方面有哪些?
- 和竞争对手相比, 你做得好的地方是什么?

*Weaknesses* 弱项:

- 你在哪些方面可以提高?
- 你在哪些方面做得不好?
- 哪些方面你应该尽量避免?
- 竞争对手在哪些方面做得比你好?

**发挥**

**提高**

外部

*Opportunities* 机会:

- 你所面临的好机会在那里?
- 你能意识到的发展趋势是什么?

*Threats* 威胁:

- 你所面临的障碍是什么?
- 你的竞争对手正在做什么?

**利用**

**避免**

# 4-市场竞争与战略战术

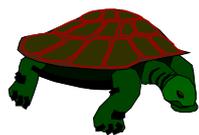


## 进攻战原则

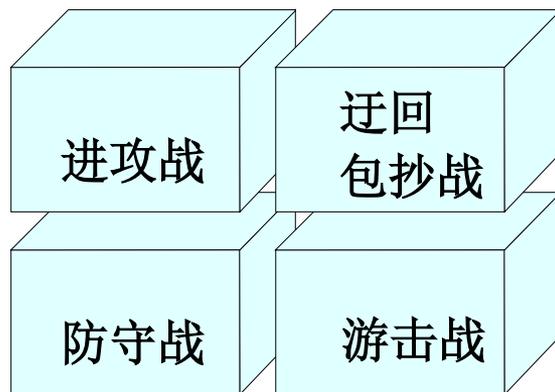
了解老大的长处  
长处之中找弱点  
集中优势重点突破

## 防守战原则

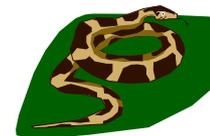
只有老大能玩  
自己打自己  
注意对手的行动



竞争的实质是占有资源



没有失败者，就没有胜利者



## 迂回包抄战原则

没有设防的地方  
出其不意闪电战  
乘胜追击

## 游击战原则

小得别人看不上的地方  
夹着尾巴作人  
随时准备撤离



# 5---4P & 4E

4P	4E
产品策略--Product	4E之一项目 (projEct)
价格策略—Price	4E之二价值 (valuE)
渠道选择--Place	4E之三捷道 (Process)
市场推广策略-- promotion	4E之四信任 (belief)

# 6-- 营销组织配合

发现与创造价值

## 区域组织架构

### 市场

1. 市场研究与定位
2. 负责公司公共关系、品牌推广、展会、宣传资料印刷；
3. 市场发展政策的制定
4. 行业活动策划与实施
5. 公司VI体系管理及应用指导；

### 业务开发

1. 根据既定政策完成销售目标
2. IT咨询项目开发、维护与管理
3. 销售回款
4. 对行业中市场信息的搜集与整理
5. IT咨询项目管理与行业分析

### 方案设计

1. 根据客户要求，设计IT咨询方案
2. 对IT咨询行业客户的技术交流
3. 制订业务开发部门需要的IT咨询项目规划方案

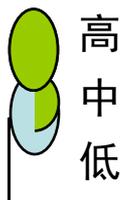
### 客户服务

1. 售后培训与教育客户
2. 客户支持与投诉管理
3. 订单评审管理
4. 客户管理
5. ....

考核要点：

- 1) 行业内的市场份额    2) 回款额    3) 客户满意度    4) 利润    5) .....

# 7--推广策略组合运用的解决思路



推广策略  
组合运用



政府	开发商	业主
高	高	低
中	高	低
高	高	低
高	高	低
中	高	高
高	高	高
高	低	高

# 8--八种武器与成本管理

---

成本较低-----

电话营销

登门拜访

成本较高-----

商务活动

参观考察

# 目录

1. 角色认知

2. 领导艺术

3. 区域规划

4. 过程管控

5. 绩效考核

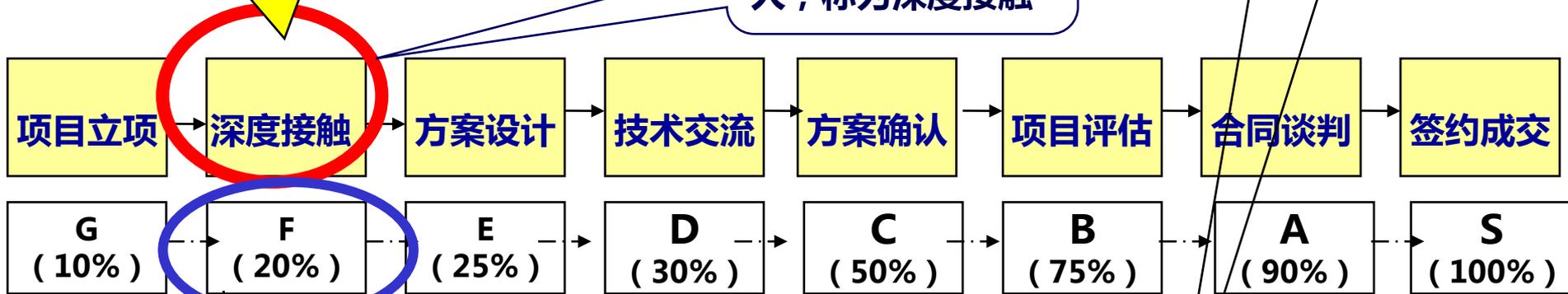
8. 高效团队

7. 人才培养

6. 有效激励

# 业务管控：天龙八部

**里程碑**



**成交率**

**工作任务清单**

- 1、明确组织架构及内部分工
- 2、明确客户需求及决策标准
- 3、分析竞争对手并制定策略
- 4、发展1-2名客户内部线人

# 过程导向胜于结果

1. 业务成交**周期相对较长**；
2. 业务团队以**放羊**为主；
3. **结果很重要**，但是过程比结果更重要；
4. 无法让业务团队每天的工作情况，形成**有效汇报机制**；



# 达成的效果1--建立基本的客户档案

公司名称: 宝钢股份 (第三分公司)		公司性质: 国有企业	
成立时间:		客户来源: 广告反馈、展会、老客户介绍、主动上门	
行业类型:		产品类型:	
可能合作的项目: 机电产品—继电保护			
地址:		邮编:	
电话:		传真:	
e-mail:		网址:	
合作意向:			
第一次联络	联络方式: <input type="checkbox"/> 电话 <input type="checkbox"/> 拜访 联络人:	联络时间:	被联络人: 职位:
		联络内容: 当地第三分公司办公室主任唐军打电话, 约好下周二见面。	
	下一步工作计划:		
第二次联络	联络方式: <input type="checkbox"/> 电话 <input type="checkbox"/> 拜访 联络人:	联络时间:	被联络人: 职位:
		联络内容: 我见到唐军, 知道第三分公司现在在用X公司的设备, 唐军希望能找到价格更合理、服务更快捷的公司。	
	下一步工作计划:		
第三次联络	联络方式: <input type="checkbox"/> 电话 <input type="checkbox"/> 拜访 联络人:	联络时间:	被联络人: 职位:
		联络内容: 我把我的计划书给了唐军, 他说: “看起来不错”, 他会和技术部总监一起讨论的, 他说他会在两星期之内给我打电话的。	
	下一步工作计划:		

# 举例：分析项目的阶段, 掌握客户的进展

## 背景介绍

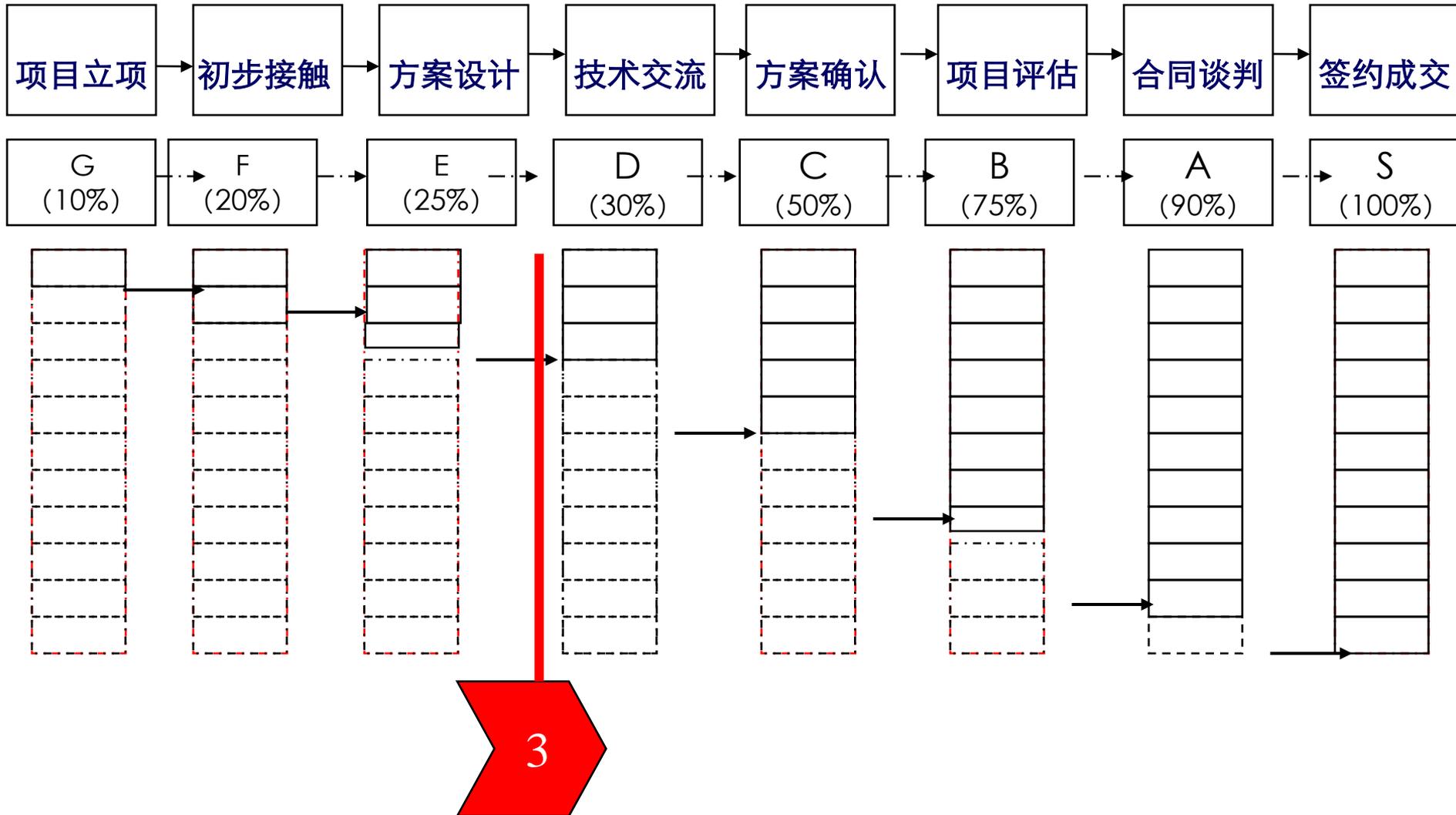
我们公司：ABB自动化事业部—销售顾问张华

我们客户：宝钢股份—办公室主任唐军

日期	客户记录与进展情况分析
2月10日	给宝钢股份办公室主任唐军打电话， <b>约好下周二见面。</b>
2月16日	我见到唐军，知道宝钢股份现在在用XMZ公司的设备，唐军希望能找到价格更合理、服务更快捷的公司。他说我们曾经遇到的情景是很糟糕的，模块都是标准版，甚至很烦在遇到问题时，会被要求无尽地等候，而留下口信又没人回。” 唐军说三年前宝钢股份的财务总监选择了XMZ公司，他不知道为什么会选择这家公司。我问了更多问题，记了下来， <b>并且是否能在下周二两点再见面，他同意了。</b>
3月2日	我把我的 <b>方案计划书给了唐军，他说：“看起来不错”</b> ，他会和技术总监一起讨论的，他说他会在两星期之内给我打电话的。
3月17日	给唐军打电话，他说技术总监希望做一个技术测定再决定， <b>我们承诺下周三去做技术测定。</b>

**目前：项目阶段处在--阶段，成交可能性处在--阶段。**

# 达成的效果2--分析项目的进展



# 达成的效果3--项目型销售有衡量标准

比率	阶段	阶段内容及标准	进度
10%	项目立项	1、已经符合目标客户的选择标准	OK
		2、对方至少是经手人士	OK
		<b>3、已经与经手人士确认好具体时间、地点等</b>	<b>OK</b>
20%	深度接触	<b>1、找对合格的经手人士</b>	<b>OK</b>
		2、推荐公司在技术能力优势	OK
		3、建立并发展与经手人士的关系	OK
25%	提交初步方案	1、至少与经手人士的部门有针对性进行访谈	OK
		2、利用沟通至少要影响本部门的经手人，方案使其满意	OK
		3、发展与经手人士的关系（SPY），深入并扩大其他	



# 3

档案有记录!



工业品营销  
工业品营销研究院  
Industry Marketing Research College

## PSM 工业品营销管控系统

登录ID:

密码:

- 显示语言
- 关于软件
- 关于公司



© 2008-2010

# 联络记录-里程碑（关键点）

成功可能性	75	%
升迁时间	2010-07-22	
升迁后阶段	商务谈判	

负责人	系统测试员
-----	-------

续	合同执行1是否完成	
	合同执行2是否完成	
	合同执行3是否完成	
	合同执行4是否完成	

请选择 

- 不选择--
- 项目立项
- 深度接触
- 技术突破 1
- 技术突破 2
- 商务谈判
- 合同签订
- 合同执行



# 联络记录 项目任务清单 (关键任务)

## 天龙七步项目里程碑与任务清单

里程碑 | 商务谈判

成功可能性 75% 

### 5 % 项目立项

### 10 % 深度接触

### 25 % 技术突破1

### 50 % 技术突破2

技术突破2任务1	确定甲方关键技术决策人	技术突破21是否完成	✓
技术突破2任务2	制定本阶段的销售计划，经逐级批准后实施	技术突破22是否完成	✓
技术突破2任务3	向甲方技术决策人介绍产品特点，进行技术交流、参观样板工程	技术突破23是否完成	✓
技术突破2任务4	通过商务活动与甲方技术决策人建立良好的个人关系	技术突破24是否完成	✓
技术突破2任务5	了解竞争对手的动向	技术突破25是否完成	✓
技术突破2任务6	引导甲方技术决策人对设计院施加影响	技术突破26是否完成	✓

### 75 % 商务突破

商务突破任务1	找到合适的代理商，对代理商进行评估，确定此次合作代理商	商务突破1是否完成	✓
商务突破任务2	协助代理商分析项目进展，制定竞争策略；协助代理商制定合适的价格策略，确保中标	商务突破2是否完成	✓
商务突破任务3	为代理商提供关键人信息，协助代理商与关键人建立关系	商务突破3是否完成	✓

# 客户档案—八步分析法

1 客户档案必须有记录

2 工作任务清单精细化

3 项目推进策略靠分析

4 团队分工掌控来促进

5 管理软件运用更轻松

6 营销管理职责明确化

7 销售准确预测更科学

8 建设标准系统才长久

# 目录

1. 角色认知

2. 领导艺术

3. 区域规划

4. 过程管控

5. 绩效考核

8. 高效团队

7. 人才培养

6. 有效激励

# ABC过程考核的定义

对员工每天的工作行为与日常活动，进行有效的ABC管理，从而让员工自动自发的工作，为最终的目标创造价值。

# ABC过程考核体系

## 价值认同

公司全体员工，一致遵守的原则，如同国家的酒驾法律！

如同国家的酒驾法律！

## 工作行为

员工按照公司的价值体系来计划并落实到每天的工作中，如同司机开车不喝酒

如同司机开车不喝酒

## 衡量标准

我们应该按照什么标准来衡量工作行为的好坏。如同酒精含量达到什么程度是酒驾。

如同酒精含量达到什么程度是酒驾。

## 管理策略

公司内部需要有人来监督指导，提出合理化的建议；如同酒驾的宣传

如同酒驾的宣传

## 保障机制

内部执行的管理思想，有效推行的保障机制，如同国家执法机构

如同国家执法机构

## 最终结果

公司推行ABC过程不是罚款，而是提升用户价值。如同酒驾罚款不是目的，是改善交通事故。

如同酒驾不是罚款，而是改善交通事故。

客户是上帝

开发客户

为用户创造价值

管理改善

领导重视

用户买单

# PDCA是一套ABC过程管控的执行工具：

1，P：plan。计划，指接到工作指令后，完成工作的具体计划；

2，D：DO。执行，检查人对执行结果情况的反馈与描述；

3，c：CHECK。指工作完成后，主动明确地向指令发出人汇报结果完成情况

4，A：AWARD。指根据检查结果，对结果进行即时奖惩

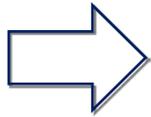
# 工作计划PDCA 工具

员工	指令发出时间	工作计划 (P)	期望达成结果	承诺结果	承诺检查时间	实际达成结果 (D)	C1 完成汇报 (自己打分-ABC, 并提出改善建议)	主管检查人	C2 完成汇报 (主管打分-ABC, 并提出改善建议)	A 奖惩兑现
		P				D	C1		C2	A
							ABC		ABC	

# ABC工作改善

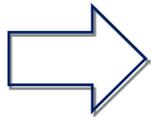
ABC 工作改善的目的：  
对每天的工作活动，进行ABC评估分析法

A



对今天的工作表现进行打分A，表示非常优秀，有重大成就或表现。

B



对今天的工作表现进行打分B，表示表现正常，基本上按照正常工作进行活动。

C



对今天的工作表现进行打分C，表示有待改善，对工作绩效没有帮助，一无所获。



# 过程考核ABC—考核标准（每月）

序号	考核内容	指标	考核标准
1	过程考核ABC	月度A	$\geq 6$ 个A
2			$\geq 6$ 个A A与C数量相同
3		月度B	$\geq 15$ 个B
4		月度C	$\geq 5$ 个C
说明	一个月按22个工作日计算		
说明	如果上述A和C同时出现，A较多时则评定为A，C较多时则评定为C，A和C一样多时则评定为A		

# 过程考核A/C-1票决定的情形

序号	考核内容	指标	考核标准
1	过程考核A/C	月度A	客户重大书面表扬（公司认可）
2			有重大建议、并被采纳的
3			解决重大营销难题、并被采纳
4			在重大销售项目中起到关键作用的（关键人物、竞争对手价格信息等）
5			当月表现，超过以往的销售目标的
6			在新产品销售有重大作用的
7			老客户的推荐超过以往的业绩
7		其他公司认可的内容	
8		月度C	客户产生重大投诉
9			给公司造成重大损失
10			在工作与领导有严重冲突的行为
11			因个人不当行为和言论，对公司形象造成影响
12	其它公司不认可的		

说明 在一个月中，出现A或C任何一种情况，即评定当月为A或C

# 绩效考核结果应用—过程考核ABC

序号	考核内容	考核结果	过程考核应用
1	过程考核 ABC	连续6个月获得A级 表现	岗位工资调升一级 (300元)
2		连续3个月停留在C 级表现	岗位将进行调整

# 目录

1. 角色认知

2. 领导艺术

3. 区域规划

4. 过程管控

5. 绩效考核

6. 有效激励

7. 人才培养

8. 高效团队

# 人生失败的三大理由

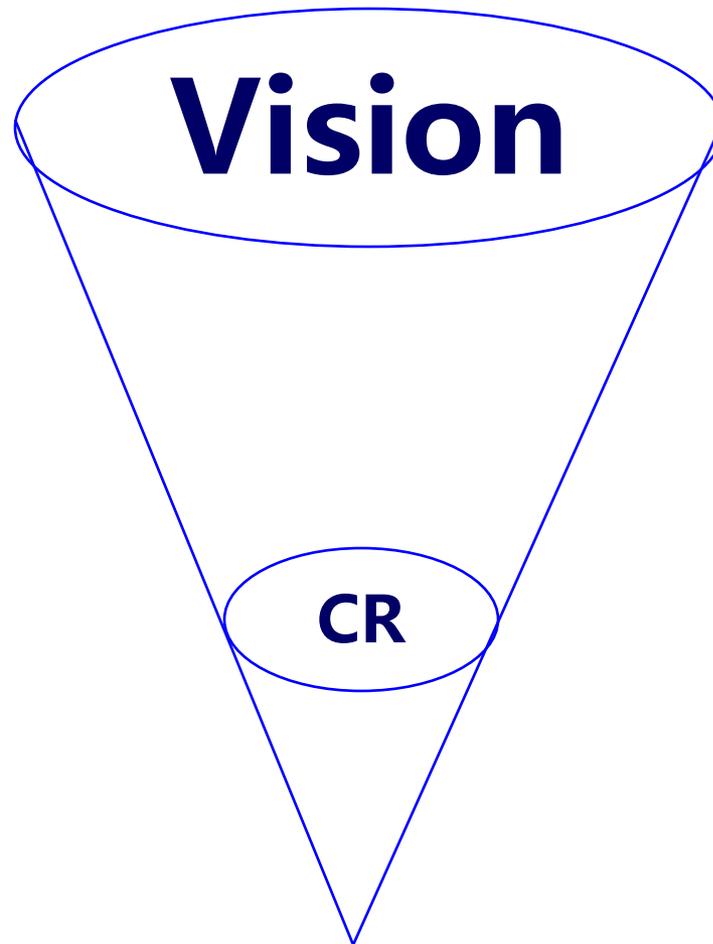
---

没有目标

消极态度

对自我不忠诚

# 第一个理由: 没有目标



# 第二个理由:消极态度

---

1. 缺乏经验或专业能力
2. 过去失败经验的影响
3. 注意力的把握—自我形象
4. 限制性信念的影响

# 第三个理由: 对自我不忠诚

---

**平平淡淡才是真!**

# 目录

1. 角色认知

2. 领导艺术

3. 区域规划

4. 过程管控

5. 绩效考核

8. 高效团队

7. 人才培养

6. 有效激励

# 压模的五大体系

1--建立模型

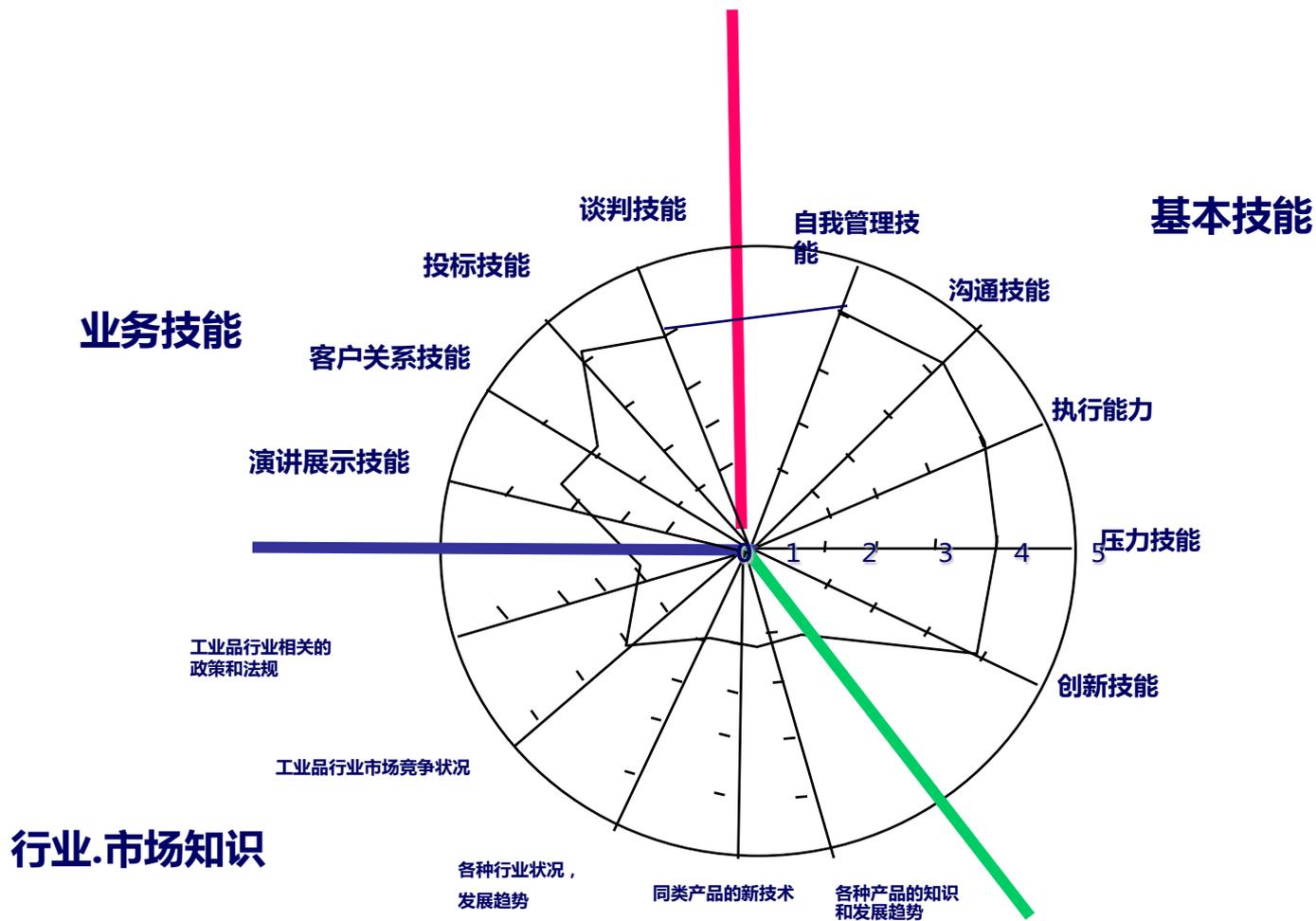
2--设置课程

3--培训实施

4--销售手册

5--培训认证

## 销售工程师的**胜任素质模型**



# 压模的五大体系

1--建立模型

2--设置课程

3--培训实施

4--销售手册

5--培训认证

## 销售工程师的**压模培训系列**

### 以能力模型为导向的压模培训系列

时间

S1	销售工程师的能力模型之一基础技能	销售工程师的综合素质与角色认知	1天
		心态建设与高效团队	2天
S2	销售工程师的能力模型之二业务技能	提升大客户关系来促进销量	1天
		项目性营销与管理	2天
		双赢谈判技巧	1天
S3	销售工程师的能力模型之三市场知识	区域市场战略性布局及区域市场运作	1天
		行业性解决方案式销售	2天

**七项能力打造，10天时间**

# 压模的五大体系

1--建立模型

2--设置课程

3--培训实施

4--销售手册

5--培训认证



**集中培训，一次压模，后续强化！**

# 压模的五大体系

1--建立模型

2--设置课程

3--培训实施

4--销售手册

5--培训认证



分五次阶段培训实施，  
提交心得体会，  
布置作业跟踪！

# 压模的五大体系

1--建立模型

2--设置课程

3--培训实施

4--销售手册

5--培训认证

## 标准化销售手册的编写

### 目 录

P1 导论	1
P2 销售工程师的工作职责	2
P3 打造职业化的销售工程师	3
P4 目标客户选择与分析	4
P5 产品的优势及竞争分析	5
P6 销售业务流程与标准化体系	6
P7 业务销售技巧与策略运用	7
P8 OEM销售中的常用工具	8

# 业务管控的操作手册—葵花宝典

1 信息收集,捕风造影

信息收集的“18招”

2 发展线人,搞定小秘

搞定线人的“13刀”

3 引导需求,五种策略

五种引导策略

4 参观考察,技术推

技术推广的四重境界”

5 标书制作,技术型

技术堡垒的十个策略

6 高层销售,一锤定

搞定高层七剑下天山

7 商务谈判,合同风

商务谈判的铁三角

8 项目推进,成交技

项目推进“四种结果”

*Danfoss*

# 搞定“线人” --13刀：

- 1-谁可能是我们的线人和小秘？
- 2-线人必须具备的特点
- 3-利用线人必须达到目的
- 4-线人与小秘愿意帮助我们深层次目的
- 5-要学会保护内线和小秘
- 6-多线人或小秘的原则
- 7- 线人和小秘的需求分析模型
- 8- 与线人和小秘建立良好关系的五个层次
- 9- 建立良好关系的具体话术
- 10-建立关系的五个营销策略：
- 11-发展关系的行动策略
- 12-寻找“外部教练”的三板斧：
- 13-利用线人,搞定高层:



# 压模的五大体系

1--建立模型

2--设置课程

3--培训实施

4--销售手册

5--培训认证

## 培训讲师的内部认证



# 目录

1. 角色认知

8. 高效团队

2. 领导艺术

7. 人才培养

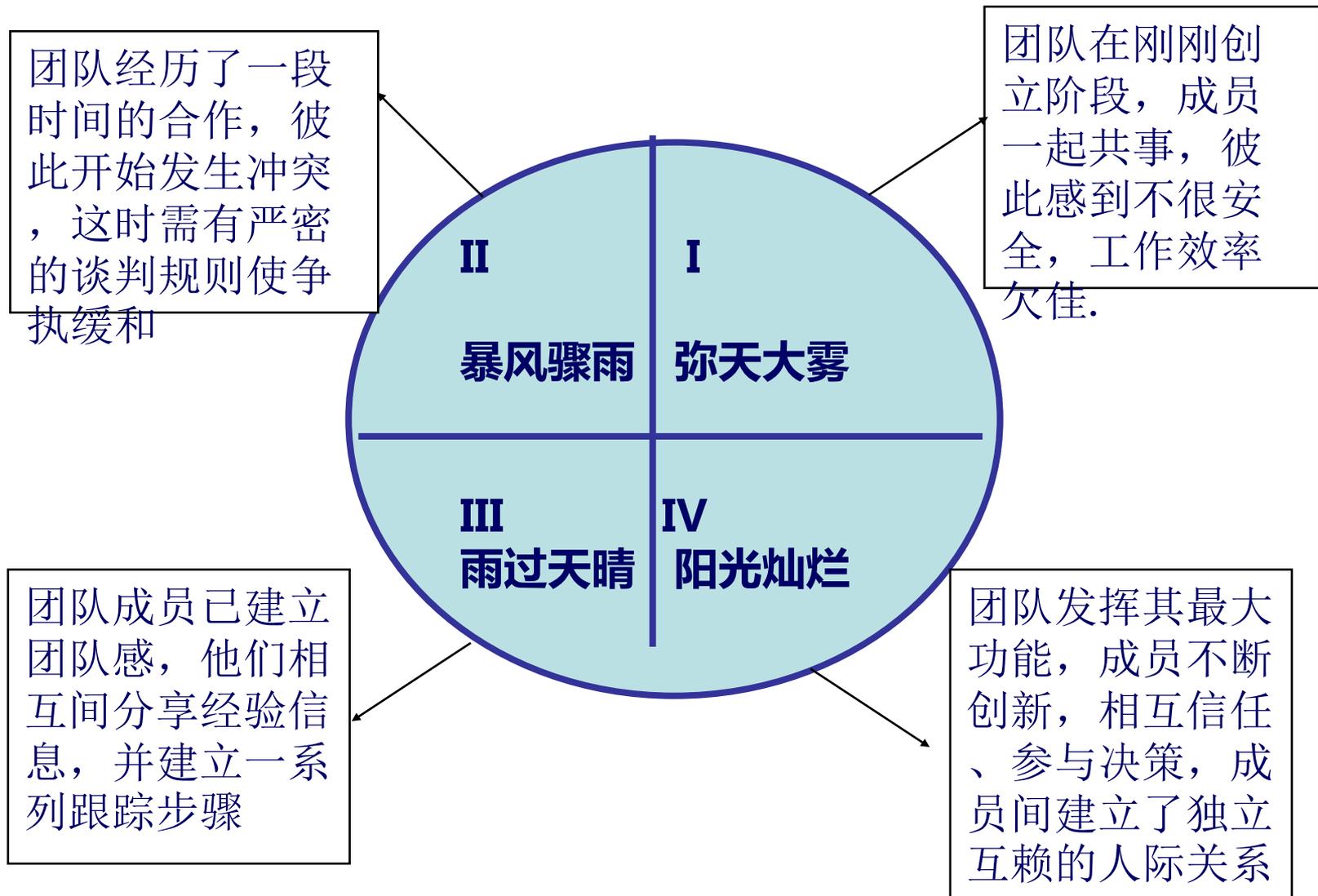
3. 区域规划

6. 有效激励

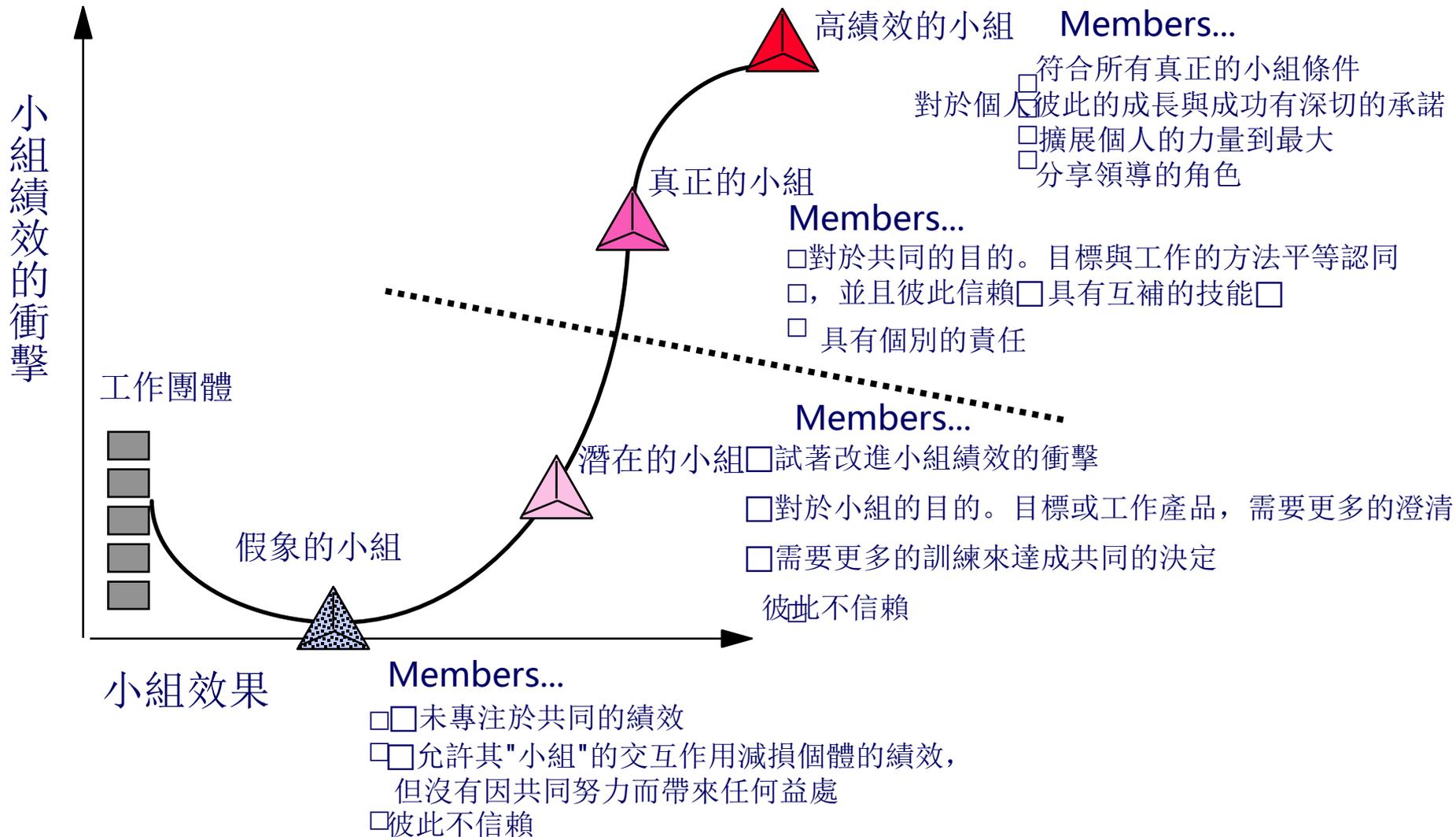
4. 过程管控

5. 绩效考核

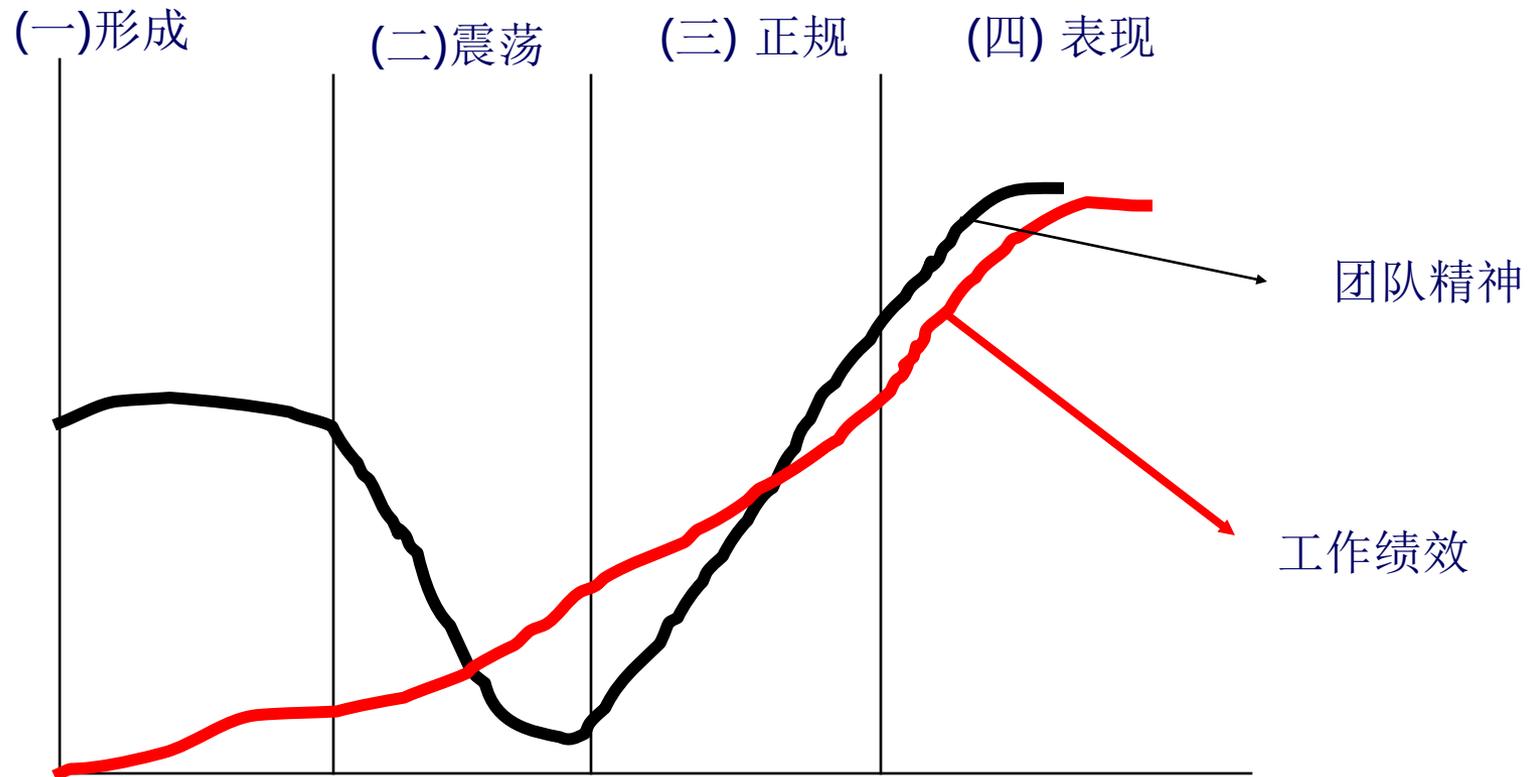
# 团队形成的四阶段



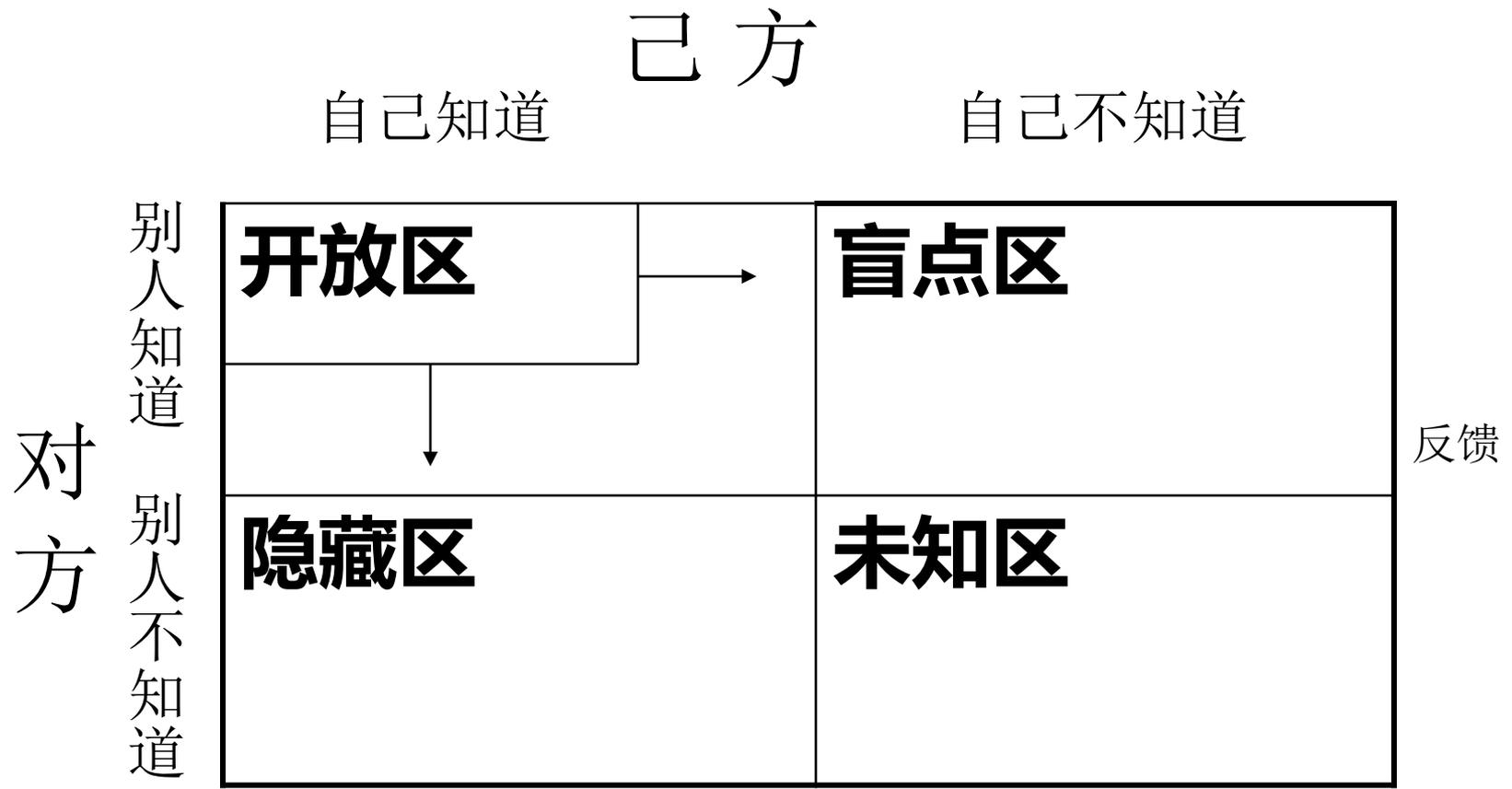
# 你的小組效果如何？



# 团队发展各个阶段的功能水平



# 团队沟通窗户分析



沟通是双向的。您的窗户打开了吗？

# 高效团队的9个特征

