

诊断一线业务员

■ 本刊高级研究员 刘春雄

尽管业务员自嘲“起得比鸡还早,睡得比狗还晚,干得比牛还多,吃得比猪还差”是有些夸张,但不可否认,相当多的业务员的付出并没有得到相应的回报。

“业务员的素质普遍太差。”每当遇到业绩不佳时,业务员就成为老总和经理们推托责任的借口。销售出了问题,错的总是业务员。

“要为业务员说句公道话。”一些营销界人士发出了这样的呼吁。这并非给业务员的过错免责,它只是表明,出现在业务员身上的共性问题,责任并不完全在业务员,而是营销系统本身(包括对销售岗位的理解、对业务员的要求、对业务员的管理等)出了问题。

被误读的销售岗位

典型现象:由于要求业务员必须是“八大员”、“十大员”,即做“通才业务员”,销售岗位有变成“不可能职务”的危险。

案例:在一次培训课上,一位

老师提出业务员要同时具备八大能力,分别是:市场调研能力、市场策划能力、开发优秀经销商的能力、铺货能力、促销能力、导购能力、培训能力、管理能力。当时我就想,同时具备这些能力的人找得到吗?培训得出来吗?要是真有这样的人,企业舍得将其放在业务员岗位上吗?

诊断:营销岗位有变成“不可能职务”的危险倾向。“不可能职务”是美国管理大师彼得·德鲁克提出的一个概念,它的基本特征是“低不成、高不就”。为了避免出现“不可能职务”,彼得·德鲁克提出了职务设计的三个原则:

原则一:任何一个职务,只有让该领域的中等素质者干得很好,这个职务才能最终对整体作出良性贡献。

原则二:凡是一个职位先后由两人或三人担任都失败了,这必然是一个“不可能职务”。

原则三:一旦发现有“不可能职务”出现,就应立即重新设计职务,而不是千方百计地招聘优秀人才来担任。

“不可能职务”的产生,通常是因为先已经有了一个理想的“意中人”,便按该人的条件定下了标准。当“意中人”离开时,该职务就成了“不可能职务”——当继任者的能力没有前任那么强,而对职务又有同样的要求时,这一职务必定成为“不可能职务”。

销售岗位是普通岗位,普通岗位的特点是:能力太差的人员公司不愿留,要“炒鱿鱼”;能力太强的人员公司留不住,他们要“炒岗位的鱿鱼”——要么被提升,要么跳槽。普通岗位就应该让普通人做,能力太强或太差的人都只是普通岗位的过客。

长期以来,很多管理者一直存在着一种误解,以为把职务设计得越复杂,对任职者的要求越高,就越

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】

13684609885 0451--88723232 88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅



【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【报名地址】

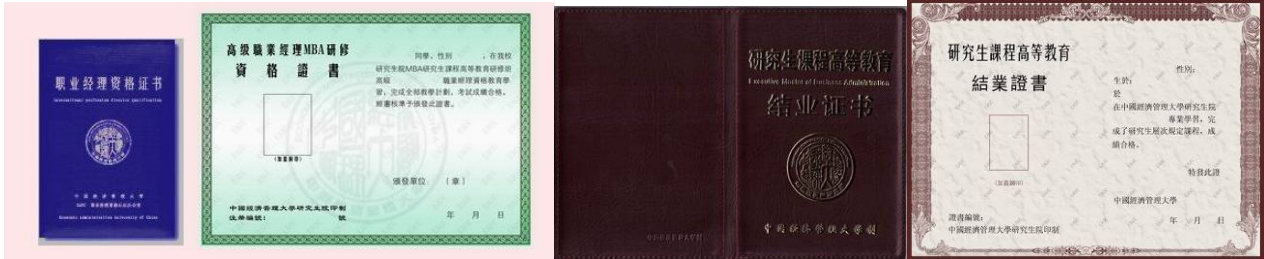
哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

学习期限：3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业) **收费标准：**全部学费

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 **邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

能显示企业的管理水平高。有的职务设计得只有“超人”才能胜任，而天下哪有什么“超人”？结果，任职者要么因为能力不足而不能胜任，要么因为素质高而不愿屈就。

要求业务员成为全职全能的“八大员”、“十大员”，这是过高的岗位要求。也许曾经有人做到过，但那只是“例外”而非“常例”。有些“高手”带不出队伍，就在于总是按“高手”的标准要求普通人，而“高手”总是稀缺的。

当把销售岗位要求设计得过高时，企业不是在招普通业务员，而像在“招贤”。由于难以招聘到足够的符合要求的业务员，企业总是为“缺乏人才”而苦恼。

结论1：如果对业务员的素质要求过高，市场成功的可能性反而减少。只有把销售岗位要求设计得普通人都能够胜任，企业才有可能成功。

结论2：优秀业务员缺乏并不一定是业务员的过错，还有可能是岗位设计者的过错。管理者的高明之处不在于让少数优秀者成功，而在于通过科学的职务设计，让大量的平凡者成功。

典型现象：对业务员的要求有“脸谱化”的倾向。

案例：一次，我们在为企业招聘业务员时，发现两个特殊的应聘者，一个是刚毕业的学生，其致命的缺陷是“口吃”；另一个是毕业两年的物理专业学生，自称“不抽烟，不喝酒，不善言谈”，自认为“不适合做业务，但所在单位垮了，只有硬着头皮找工作”。表面看，他们是不符合既定要求的，但我们还是坚持要了这两个人。后来的业绩证明，他们都是很优秀的业务员。

诊断：这是一次发人深省的招聘，它彻底打乱了对业务员的

理解——我们对业务员的理解通常都带有脸谱化的色彩。比如，一般人都认为业务员应该有“能说会道”的外向型性格。我们深入的调查发现，业绩最好的销售人员恰恰不是这种“忽悠型”人员，性格内向、不善言辞者所占比重非常大。

我们认为，“能说会道”是对业务员“沟通能力”要求的脸谱化、庸俗化。所谓沟通能力，应该是准确理解和传递信息的能力，就是“在最恰当的时间、最恰当的地点，以最恰当的方式传达和接受信息”。在招聘以上两个“不善言谈”的业务员时，我曾经问他们“会不会与对方谈心，会不会把公司的意思准确地告诉客户”，业务员的回答是“没问题”。我认为这就够了，至于是不是“见面熟”的外向型人员，那并不重要。

“能吃会喝”是对业务员是否会搞客情关系的另一种脸谱化理解。有的白酒企业更甚：“酒量低于8两别做白酒。”还美其名曰：“不喝白酒怎么能卖白酒？”

在生意场上，我们很少喝酒。

有人问：“你们是否从做营销初期就不喝酒？”我们回答：“刚开始做营销时，我们没有什么本事，只有通过喝酒这种伤害自己身体的方式做销售，当时就有一个强烈的愿望，一定要做到不喝酒也能做营销。这是一种境界，现在已经做到了。”

在一些人看来，做营销就是搞客情关系，搞客情关系就是“能吃会喝”。我们认为，喝酒吃饭也许是人际关系的润滑剂，但真正的客情关系却是发现客户需求并满足客户需求的过程。对商家来说，在商言利。如果我们能够帮助经销商赚钱、帮助经销商设计赢利模式，经销商或许会反过来与我们搞好客情关系。如果不能理解客情关系的实质，“能吃会喝”只会让经销商看在面子上进一批货，不能保证他今后主动持续地进货。

前文提到的两个业务员，或许不是“能说会道”、“能吃会喝”的脸谱化的业务员，但他们并不缺乏与经销商沟通的能力，不缺乏与经销商交心的能力，不缺乏帮助经销商赚钱的能力，他们是能够受到经销商欢迎的。

对业务员脸谱化的认知，已经误导了众多企业。最常见的错误认知有以下几种：

脸谱化认知1：做销售就要会做客情关系，做客情关系要“能吃会喝”。

正确的认知：做销售要逐步从“与客户做客情关系”变成“客户与自己做客情关系”，维护厂家与商家客情关系的核心价值不是“脸面”而是“利益”。

脸谱化认知2：企业需要“见面熟”、“能说会道”的业务员。

正确的认知：沟通能力是业务员的核心能力。业务员的沟通能力分为两类：第一类是“成为熟人”的



能力,“见面熟”的业务员无疑占优势;第二类是“业务沟通能力”,即说服客户接受更好的产品、更有效的商业模式的能力,仅有“见面熟”能力的人是做不好这个的。

脸谱化认知3:业务员要有“独立工作能力”。

正确的认知:营销正在逐步从“跑单帮”时代过渡到“组织化销售时代”,对业务员的要求正从“全能型”向“专业型”转变。在“组织化销售时代”,合作能力比独立工作能力更重要。

脸谱化认知4:吃苦耐劳的业务员是值得称赞的业务员。

正确的认知:我们反对业务员投机取巧,但并不意味着赞成吃苦耐劳。我们发现业绩突出的业务员通常是那些能轻松工作的,因为“有效地工作”比“辛勤地工作”更有意义。当一个业务员学会有效工作时,其实没有必要吃苦。

脸谱化认知5:有现存的关系、现存的客户网络的业务员最有价值。

正确的认知:凡是能够被业务员带来的客户不是忠诚的客户,凡是能够带来客户的业务员通常是会对企业产生伤害的业务员。业务员的价值不在于客户“存量”而在于不断产生客户“增量”,即不断开发新客户。有些企业爱将业务员派回老家,认为老家有关系;而更多的优秀企业坚决拒绝将业务员派回老家,如华为,因为“正常的销售不能指望建立在关系基础之上”,建立关系的能力比有关系更重要。

典型现象:优秀业务员总是很缺乏。

案例:饲料销售的技术性较强,要求业务员必须既懂技术又懂营销,同时具备这两个条件的业务员凤毛麟角。很多饲料企业总是处

于优秀业务员饥渴状态,找不到破解的方法。中原一家饲料企业仅仅在业务员的组织管理上稍作调整就解决了上述问题。他们采取团队销售的办法,让技术型业务员与营销型业务员配对,新手与老手配对,不让业务员跑单帮做市场,只让一个机构做市场。不对业务员采取“提成制”,只对机构采取“提成制”。

诊断:“千里马常有,而伯乐不常有。”那些天天感叹“人才难觅”的管理者们应该好好品味韩愈的这句话。

为什么优秀企业不缺人才?有人可能会说“优秀企业能够招聘到优秀人才”。我们说这颠倒了因果关系。正确的说法应该是:因为找到了让普通人成功的方法,它们才有优秀人才,才成为了优秀企业。我们的体会是:普通企业埋没人才,优秀企业发现人才。

什么样的业务员是优秀的业务员?很多企业的标准是:失去了组织联系仍然能够单兵作战并且取得胜利的业务员,才是优秀业务员。

企业招聘业务员时,总是在做这样的假设:让他一个人做市场,他能做成吗?如果做不成,就不是合格人选。

按照很多企业的标准,那些只会铺货不会做其他工作的业务员没有机会成为优秀业务员,因为只会铺货是做不好市场的。但是,如果让会铺货的业务员与其他业务员配合,他很可能成为一个优秀的铺货员。

团队建设是目前使用频率非常高的一个词汇,我曾经问一些自称团队建设做得很好的企业:什么是团队?一个全部由六名主攻手组成的排球队是不是好团队?

团队不是人的简单集合,一个有效的排球队一定要有主攻、副攻、

二传、进攻掩护、防守等组成。当我们找不到什么都拔尖的全能队员时,我们就要组建一个人人都有专长的团队。

目前,很多企业一直在寻找全能队员,而没有想到如何让非全能队员有效组合成一个能够取胜的团队。那些分片负责的业务员没有配合和支援,他们是真正的团队吗?

工业革命的前提不是使用机器而是专业分工。最重要的营销创新不是营销手段的创新,而是营销组织方式的变革。改变了“跑单帮”体制,有一技之长的业务员也能够成为优秀销售人才,这时,企业就会发现:人才济济并非难事。

被误用的业务员

典型现象:当企业让业务员在市场上“摸着石头过河”时,很多业务员都掉到河里“壮烈”了。

案例:有一家企业每年大约招聘200多名业务员,80%的业务员3个月之内都会流失。流失的原因很简单:企业说业务员“没业绩”,业务员说由于实行提成制“收不抵支”。为什么业务员没业绩呢?因为业务员只经过简单培训就到新市场“摸着石头过河”,当然大部分都过不了河。

诊断:“摸着石头过河”是业务员状态的典型写照,也是业务员的悲哀。让那些新手在新市场摸着石头过河,没有掉进河里的只能称作“幸运儿”,不能称作“成功者”。

“摸着石头过河”也是无能管理者的借口,他们没有指挥业务员正确工作的能力,只有让业务员“摸着石头过河”。

业务员是营销领域最基层的人员,企业怎能指望他们创造性发挥,探索出成功的模式呢?即使真有业

业务员探索成功,那也只是“可遇不可求”的例外,不能指望其重复出现。

企业确实会有一个“摸着石头过河”的探索阶段,但一定不能让业务员自己去探索,而是由企业主导进行探索,并在“过河”成功后,总结成功的模式,然后由业务员按照模式过河。

业务员的普遍成功通常不是基于个人能力,而是基于企业能力。让业务员“摸着石头过河”的企业,开发市场的成功率一定很低,业务员的流失率一定很高。

成功一定有模式,模式并不意味着生搬硬套,而是基于现实的规律。

典型现象:业务员辛勤工作却没有相应的市场回报。

案例:一家管理良好的企业,业务员的工作非常辛苦,每天的工作极其枯燥,那就是铺货、铺货、再铺货。业务员的铺货工作做得很到位,但就是销售情况不理想。

诊断:一家企业的老总问我们:“怎么考核业务员比较合理?是按销量考核还是按铺货率考核?”我们的回答很简单:“按业务员在这段时间内应该做的工作考核。”

业务员在某个时段应该做什么工作?业务员们知道吗?我们调查的结论是:相当多的业务员不知道销量从何而来,也不知道应该做哪些工作。在给一家企业开销售会议时,我们问区域主管:“明天业务员应该做什么?”主管回答:“业务员心中有数。”我们认为,业务员心中有数或无数都没关系,关键是主管心中一定要有数。

案例中的公司的要求是铺货,业务员就只有天天辛勤地铺货。但是,铺货就能够产生销量吗?铺货只是产生销量的必要条件,不是产

生销量的充分条件。当我们问一名业务员2005年5月21日在做什么时,业务员说:“铺货。”当我们问这天是什么日子时,业务员不知道如何回答。我们告诉业务员:“这天是星期六,星期六是卖场销售的旺季,业务员在旺季不应该去铺货,而应该放下所有工作到卖场做导购。”当我们再问业务员2005年5月20日应该做什么时,业务员还是不知道。我们告诉业务员:“很多乡镇逢五、逢十赶集。赶集意味着什么?赶集意味着消费者很集中,消费者集中意味着销售推广的机会到了。因此,这一天应该在乡镇协助二批做推广,而不应该铺货。”

业务员知道这些吗?不知道。业务员知道铺货只能解决终端“卖”的问题,不能解决消费者“买”的问题吗?业务员知道营销就是既要解决“卖”的问题,又要解决“买”的问题吗?很多业务员不知道。

业务员不知道并不为过,关键是管理者要知道,管理者要告诉业务员怎么做。但管理者除了关心销量还关心过业务员每天的工作吗?

我们觉得业务员就像断了线的风筝,像孤立无援的游击队员,除了定期回公司开会外,极少有来自组织的指导。

结论:业务员在什么时段应该做什么事,不应该由业务员决定,应该由管理者指导。企业不要把业务员当做独立作战的游击队员,要当做时刻需要指导的部下。

典型现象:业务员不受经销商尊重。

案例:一家经销商曾经委婉地向厂家建议,你们干脆把业务员调回去算了,反正他们也干不了什么事,费用还不低。另一家经销商也很委婉地批评业务员:“他们休息的时

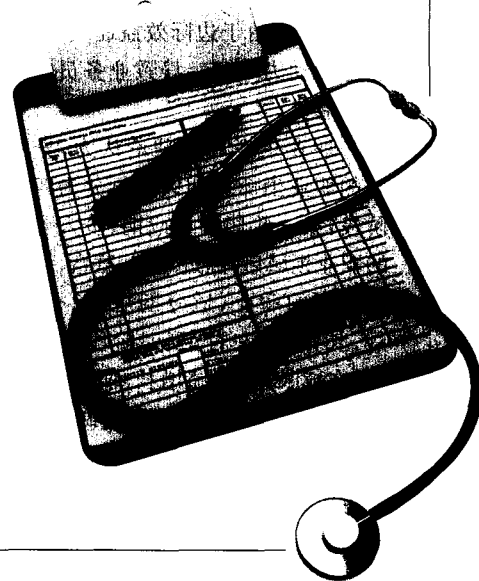
间比较多。”

诊断:业务员不受经销商尊重,是因为没有干值得别人尊重的事。

业务员在市场的作用到底是什么?业务员初进市场的目的通常比较明确,即市场调研和寻找经销商。找到经销商以后,业务员的作用是什么呢?我们发现很多业务员处于下列几种状态:第一,厂家和经销商之间的联络员;第二,经销商的搬运工或业务员;第三,替经销商向厂家要政策;第四,在多个经销商之间来回奔波;第五,整天泡在经销商处“度日如年”,热切盼望着回公司开会的那一天。如果业务员处于这些状态,怎么可能赢得经销商的尊重呢?

业务员应该干什么?不仅很多业务员不知道,很多营销管理者也不知道。每当我们要求业务员拿出月度工作规划时,很多业务员只会拿出销量分解方案和促销方案,根本不知道自己应该干什么。

没有工作方案就不要下市场,否则,就只会产生费用而不会产生效益。要赢得经销商尊重,就一定要干有价值的事。这样的事不是业务员自己决定的,应该由管理者和业务员共同决定。



被误的前程

典型现象：工作才3年，自己感觉职业生涯刚刚开始，就已经被人称作“前辈”，超过30岁，就已经被很多企业抛弃。

案例：在一家电子企业，老总感叹业务员老化太厉害。刚开始我们还以为业务员年龄偏大呢，后来才知道他们的平均年龄刚过30岁。30岁的业务员就老化，那一定不是年龄老化，而是职业老化。

诊断：在一些企业因为新手太多而苦恼的时候，一些企业却因人员老化而头痛。业务员的老化现象可以归纳为以下几种：

第一，市场营销环境的变化，新的商业革命和营销革命往往导致业务员观念老化。

第二，由于业务员婚姻和家庭方面的原因导致业务员对营销职业的情感老化。

第三，由于业务员染上不良营销习惯而导致其职业道德老化。

第四，过分重视经验和经历，忽视创新精神，从而导致业务员能力老化。

第五，随着从事营销工作时间的延长，职业激情减退，业务员心态老化。

第六，由于边际效益递减原理，业务员动力不足，导致业务员精神状态老化。

职业生命周期理论认为，一个人的职业生命周期大致可分为四个阶段：第一阶段为适应期，步入全新的职业领域后，经过培训、磨合，逐步适应新的职业，适应期短则2~3个月，长则1年左右。第二阶段为成长期，在成长期，业绩增长、职位提升、权限扩大，但仍然有职业领域继续发展和成长的空间。第三阶段为职业生命周期的辉煌期，达到个人在本职业

领域的最高水平，此时经验丰富，业务熟练，业绩辉煌。第四阶段为职业生涯的衰退期，此时由于不适应职业领域的变革，思想保守，创新精神退化，丰富的经验日益成为继续发展的障碍而不是继续辉煌的资本。

业务员老化是指业务员没有经历一个完整的职业生命周期而提前进入职业生涯的衰退期。从一个人的职业生涯来说，只有极少数人能够终身保持职业生涯的辉煌期，大多数都会在一定的时候进入衰退期，这本是正常现象。业务员老化现象的不正常之处在于，他们在不应该进入衰退期的时候提前进入了衰退期，有些成长期还未结束就进入了衰退期，从来没有职业生涯的辉煌；有些只有短暂的职业辉煌，昙花一现。

尽管职业生涯规划已经尽人皆知，但又有多少企业和业务员真正按照职业规划去做过？更可怕的是，目前普遍实行的业务员“分片包干”的销售体制，把业务员圈在一个狭小的区域，他们没有通过更广泛的外部接触获得提升的机会。很多人把职业生涯规划简单理解为培训规划，其实，更重要的职业规划应该是通过业务员所负责区域、工作职能、职务的变化实现的。完全脱离工作的职业生涯规划没有意义。

对于刚提到的电子企业，我给出最简单易行的建议：将那些老化的业务员进行区域调动。一个简单的区域调动就可以避免“审美疲劳”，让老化的业务员焕发斗志。

业务员自误

典型现象：营销是个“大染缸”，业务员洁身自好是件很难的事。

诊断：营销管理是中国本土企业的弱项。由于管理不到位，很多业务员处于“放羊”状态。很多业务员本来就是“有条件要偷懒，没

有条件创造条件也要偷懒”的缺乏自律的人，“放羊”状态使得很多人心安理得地偷懒，放心大胆地偷懒，自己的职业生涯就这样被耽误了。

不要指责业务员的职业道德太差，只能说业务员们的自控能力太差。优秀企业在招聘人员时也不具备鉴别道德水平的能力，但他们通过严格的管理让那些自控能力较差的人没有机会偷懒，从而使员工“被迫勤奋”并成为职业道德水平很高的人。

但是，目前还不要指望多数企业在短期内具备“管到每个人每天每个时段的每一件事”这样的管理能力，因此，业务员自律很重要，否则，以后想勤奋都不一定有机会。

典型现象：由于营销管理漏洞百出，很多业务员没能抵抗住诱惑而犯错。

诊断：业务员“将在外，君命有所不受”——有权；业务员有独立掌管财物的机会——有钱。业务员平时接触的都是有钱人，受到的诱惑多，加之很多企业没有建立相应的监控机制，如果“定力”不够，很容易犯错误。

好的管理让人找不到犯错误的机会，因而人人得以成为好人；差的管理到处充满诱惑，因而犯错误的概率大得多。

优秀企业的“好人”多，是因为优秀企业的管理好，让人找不到犯错误的机会和漏洞，而并非天生“好人”多。因此，道德感化达不到的效果，通过有效的管理可以做到。我们曾经反复提倡“把营销管理推进到营销一线”、“建立相互制衡的营销管理体系”、“尽可能不让业务员跑单帮”等，就是希望通过有效管理让业务员成为“好人”。**SS**

(文章编号：11105)

(编辑：孙曙光 ssgcmo@163.com)

(下期请看《诊断年度规划》)