

销售经理工具书

SALES MANAGER'S DESK BOOK

Gene Garofalo 著 派力译

企业管理出版社

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】

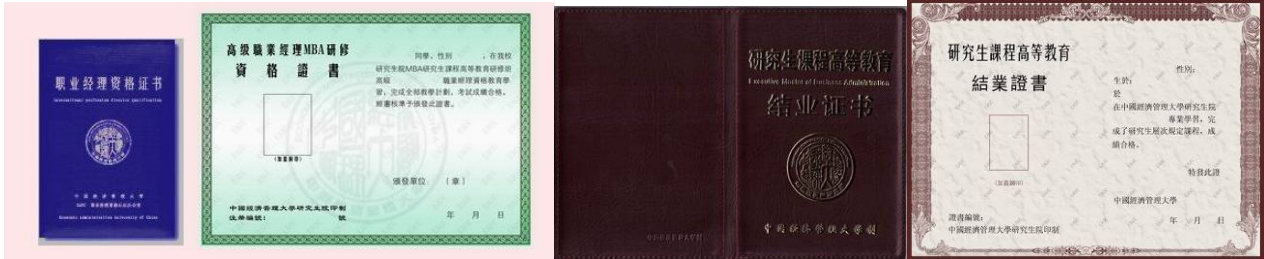
哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【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

目录

前言

第一章

1

如何处理管理上的任务

思考要像个管理者	2
如何当领导者	2
经营管理的简单定义	3
支配管理时间的最好方法	3
领导方法	3
威吓式管理	4
业务员最喜欢经理拥有的十项特质	5
培养一种风格	6
与新部属面谈	6
小组会议	6
与部属个别会谈	7
经理人的人事清单	8
处理与表现绩优部属的面谈	8

处理与表现不佳的部属的面谈	9
允许部属找经理会谈	9
与部属个别会谈应涵盖的要点	10
行动计划	10
差额	11
如何分析去年的销售额	11
如何弥补差额	11
当业务员达不到责任区域的业绩时该怎么办	14
审核表现的重要性	15
如何处理业务员的问题	15
销售时的团队观念	15
团队观念不灵光的地方	16
建立共同目标的重要性	16
建立共同目标观念的六个步骤	17
四项靠得住的动机	18
辨识管理潜能的特质	18
如何建立良好沟通连结	19
建立理想沟通体系的八步骤	20

第二章

23

如何设定业绩表现标准

评估行动计划	24
表现检讨过程的价值	24
检讨的技巧	24
检讨面谈中应包括的十四项要点	25

检讨议程中的其他项目	26
三张帮助业务员做好计划的表格	26
经理人从检讨面谈中得到什么	26
检讨过程的五项益处	30
检讨面谈的管理准备	30
揪出企图蒙混的检讨问题	32
驻外业务人员的表现检讨	33
检讨后的追踪	33
业务员对检讨评估面谈的态度	33
如何让检讨成为积极的经验	34
如何让部属提供正确的情报	34
不需要检讨评估的时候	35
如何调整业绩目标	35
进度赶不上业绩目标时该怎么办	35
遇到无法更正的问题该怎么办	36
何时该把目标无法达成的消息告知高层主管	36
什么样的问题不该烦扰管理阶层	37
业绩检讨会议的十二项要点	37

第三章

39

公司的组织及政治结构

经理人何以必须了解公司的组织结构	40
组织图的定义	40
两种典型的组织图	40
组织图详究	40

组织图的实际与理想	42
和业务经理人息息相关的组织结构	42
如何超越职权的组织线	42
组织结构快速精简指南	43
业务和行销组织	43
重新调整和业务管理	44
业务和行销的基本差异	45
业务报告结构	45
命令系统的观念	45
忠诚度的重要	46
如何顾及你与上司的关系	46
忠诚的报偿	47
如何和公司总部的人合作	47
让业务经理成为总公司宠儿的七要点	48
办公室政治学简述	48
办公室冲突面面观	49
办公室政治学对雄心勃勃的业务经理人 有何影响	49
如果上司失宠该怎么办	50
精简人事：业务经理该开始另选履历表的 八种征兆	51
公司政治学摘要	52

第四章

如何建立有效的通报系统

为什么业务人员都不喜欢填报表	54
为什么管理需要根据报表	54
设立成功通报系统的秘诀	54
为什么需要定期审阅报表	55
什么样的报表绝对必要	55
两项必要的销售史记录	56
业务计划日志	56
为什么经理人需要看业务计划日志	59
为什么业务员都痛恨拜访报表	59
三种拜访报表	61
●细节报表	61
●摘要报表	63
●叙述式报表	63
如何设计自己的拜访报表	66
如何解读拜访报表:经理人可学到的十项事情 ..	66
应该仔细阅读的销售报表	69
如何确保业务报表准时交回	69
处理抵死迟交报表的三种方法	70
拜访报表对业务员有什么好处	71
如何利用拜访报表做再教育的工具	71
如何用拜访报表揭发不努力的业务员的真相	71
为什么很难抓得出不努力工作的业务员	72
由拜访报表上的四种线索找出不努力工作者	73
其他十种揪出不努力工作的业务员的方法	74
揪出不努力工作者后应该怎么办	75
何时该查证拜访报表	75
伪造的拜访报表之六项征兆	76

如何查证拜访报表的内容	76
查证时为疑点留空间	77
偷懒和不努力工作业务员的区别	77
本章摘要	78

第五章

79

如何找寻及雇用懂得销售的业务员

应该增加新业务员的时机	80
如何择定适当时机增加新销售人员	80
有助说服高层主管该增加新人的五项明确 考虑要点	80
业务人事需求须涵盖的七要点	81
为什么征募新人是业务经理人最艰困的工作	84
判断业务天份的困难	84
为什么业务天份无法衡量	84
为什么用错人要付出昂贵代价	85
如何减低用错人的机率	85
符合资格的业务人才何处寻	85
为何找寻业务人才须从自己身边找起	86
如何利用职业人脉找寻业务人才	86
如何从各方推荐中找出合适的业务人才	87
寻找业务人才时别忘了回笼的人才	87
网际网路上寻人	87
不用钱的管道	87
其他不花钱或成本低的人才搜寻管道	88

业务经理人不该用的找人方法	88
花钱的招募管道	89
循广告途径招募业务人才	89
如何撰写人才招聘广告	89
尽可能利用现成的广告	90
招募人才广告中应该明列的八要点	90
有效的招募广告范例	91
刊登招募广告后可预期的种种反应	92
从成堆履历表中找出符合资格者的六项要诀	92
如何解读履历表的语言	94
如何将应征者减低到易于处理的数目	95
如何筛选应征者:应有的十项特点	95
为何第一印象并不代表一切	96
如何比对应征者与职务	96
经理人在首次面谈时应给予哪些资讯	96
经理人在首次面谈时希望得到哪些资讯	97
业务经理雇用新人时会犯的最糟糕错误	97
找出喜欢跳槽者的八种线索	98
如何和应征者做再次面谈	98
再次面试时经理人应自问的三个问题	99
评量应征者的无形因素	99
适当的业务人选应有的特质	100
无法择定人选时的“解铃人”	100
选定应征者前先获得领导的同意	100
如何通知录取	100
为什么需做背景调查	101
背景调查的礼节	101

查证背景时需问到的三个基本问题	102
查证背景时不应该问的问题	103
如何找出应征者的前任雇主对他的真正看法 ...	103
探索应征者的进一步问题	103
一定要问的重要问题	104
利用其他资源查证应征者	104
正式录取通知的法律含义	104
录取通知内该提及的九点	105
录取通知范例	106
本章摘要	107

第六章

109

如何建立业务奖金制度

发展良好的业务奖金制度的难处	110
业务奖金制度的四大基本目的	110
业务奖金制度的四大次要目的	110
业务员最希望看到的奖金制度六要点	111
管理阶层与业务员的共同奖励报酬目标	112
过度操纵为何会阻碍公平的奖励制度的建立 ...	112
有激励性的奖金制度	112
关于奖金和动机的问题	113
最常见的业务奖金制度	113
●完全佣金	113
●完全薪资	114
●预支佣金	114

●底薪加上佣金	115
●底薪加上红利	115
●底薪加佣金加预支佣金	115
其他酬金制度	116
业务经理人的奖金	116
有责任区域的经理人	117
为公司选择适当业务奖金制度的关键	117
设计奖金制度时经理人会犯的最大错误	117
奖金制度的目的摘要	118
公司业绩:这真是馊主意	118
为何“公司业绩”有时也是必要的五个理由	119
接管“公司业绩”的负面理由	119
为何应定期审核“公司业绩”的案子	119
直接主顾的管理责任问题	120
如何就直接主顾弥补业务员的损失	120
业务竞赛的理由	121
设计业务竞赛时应遵循的十二项原则	121
业务竞赛的奖励	122
以商品和旅游奖励	123
让促销活动发挥最大效用的五项诀窍	123
竞赛结束后让销售继续维持顺畅的三个方法	124
为何经理人会犯了把所有事情揽在自己	
身上的毛病	124
诱导经理人把心力放在管理	125
许多公司在提升员工至管理阶层时	
会犯的错误	125
激励经理人管理的四大基本原则	126

业务奖金制度目标摘要	126
------------------	-----

第七章

129

如何控制业务支出

对于支出的传统业务管理态度	130
为什么编列预算不是件愉快的工作	130
为什么需要控制支出	130
典型的业务单位编列营运预算六要项	131
如何准备及计算预算：一份典型的试算表	131
正确预估成本的重要性	131
为什么支出预估有助高层管理	133
业务经理人做为预算控制者的功能	
及其重要性	133
以分公司、地区或区域办事处做为利润中心	134
总公司编配营运预算时	134
●如何编配办事处营运预算	134
●经理人可制作的最佳预算	135
●开始编列预算时应问的八个问题	136
●为何业务人员应编列他们自己的预算	136
●给予业务部属预算的指导原则	137
●应由经理人直接控制的支出项目	137
如何控制差旅支出	137
●控制支出的确实方法	137
●藉由津贴控制支出	138
●斟酌支付花费	138

●完全负担支出·····	139
●为什么必须控制支出补贴方法·····	139
●以支出报表做为控制工具·····	140
●支出报表的两种范例·····	140
●如何处理习惯性迟交支出报表的业务员··	140
●出差及交际应酬支出报表的十种 典型项目·····	140
●控制支出的五点明确步骤·····	143
●每日的支出控制·····	144
●检查异常支出控制开销·····	144
●作假支出凭证的十项特征·····	145
●如何查证个别支出项目·····	145
●确定里程支出·····	146
●查证出差行程·····	146
●审查实际花费总数·····	146
●作假支出证明该如何处理·····	147
●对于公司里最会花大钱的人该怎么处理··	147
●利用红利计划控制支出:红利 等级表范例·····	148
●支出快要失控时的四种警告·····	148
将失控的预算拉回正轨的六步骤·····	149
●支出控制:提升的关键·····	149
本章摘要·····	150

第八章

如何做下年度的业务预估

何谓业务预估	152
为什么业务预估很重要	152
事先预估下一年度业绩的问题	152
传统的三种预估方法	153
最简单的预估方法	153
如何利用过去资料做为预估业绩的基础	153
历史图表的好处	154
利用各种资料调整业绩预估:六种常见变数	156
什么样的资料不宜包括在业绩预估中	156
预估的艺术角色	157
如何集业务部同仁之力做出正确的估计	158
为何第一线业务员是做正确预估的最好 资料来源	158
利用全国性大客户的动向做为预估的测量器	159
指导业务员做预估:预估表格	159
为什么预估表比生意潜力更可靠	159
避免不切实际的预估	161
避免悲观的预估	161
比较预估资料	161
预估资料不一致时该怎么办	162
调整预估	162
对于预估的意见交换会议	162
利用人脉网络制作业绩预估:德尔菲法	163
预估时最重要的因素	163
业绩极差时应采取的十项行动	164
预估不准时怎么办	165

为什么有时年中需做更正	166
如何说服高层主管做年中更正调整	166
如何做年中预估	166
年中更正的要诀	167
如果经理人对设定的业绩目标无权表达意见 该怎么办	167
对于不合理的业绩预估要如何提出反对意见 ...	168
若是主管忽视了你业绩配额的反对意见该 怎么办	169
如何和高层主管协商目标	169
如果业务员表示明年的业绩目标无法达成 该怎么办	170
答复业绩配额的反对意见	170
若是业务员能证明业绩配额的确太高该 怎么办	171
对于业绩预估及配额的最后叮咛	171

第九章

173

如何设立分公司和各地办事处

业务员该占多少办公空间	174
必须有办公室的七点理由	174
共用的设施:解决业务部空间问题的新方法	175
哪些设施可以共用	175
当共用设施成为解决业务部办公室问题的 最好方法时	175

提醒经理人必须设立分公司办事处的	
十种征兆	176
帮经理人决定办事处设立位置的十个问题	176
找办公室的专业协助	177
利用房屋中介公司	178
如何计算办公室空间成本	178
办公室的其他成本	178
屋主让步	178
如何协商一份有利的办公室租约	179
商务办公室租约格式的法律问题	179
经营地区业务办事处的机制	182
新业务办事处开张前要做的七件事	182
搬迁至新办事处	185
让细节顺当运作	186
本章摘要	186

第十章

—187

通讯科技和业务经理人

瞬息万变的业务工作	188
电子通讯 101	188
为什么客户和供应商之间的线上通讯表示	
业务员的控制权较小	191
终结每周业务会议	192
业务员一定要进办公室吗?	193
业务员以自家为工作基地的三个优点	193

业务员以自家为工作基地的三个缺点	194
装璜居家办公室时要考虑的九件事	195
太多设备的“软性”成本	197
为以自家为工作基地的业务员选择配备时的 主要考虑	197
建立一个资料库	197
资料库里有什么内容	198
七个可获得资料库的地方(如果你还 没有的话)	199
六个建立自己资料库的方法	200
利用传真机销售的四点建议	201
网际网路	201
进入网际网路	202
在网际网路上招揽生意	203
电子布告栏	203
全球资讯网	203
资讯网和电子布告栏的区别	204
电子型录	204
如何在网际网路上从事行销:八项要点	205
资讯高速公路	206
家庭购物网路	206
本章摘要	207

第十一章

209

如何发展一套业务训练计划

业务训练的价值	210
经理人对业务训练的责任	210
为什么需要持续的业务训练的十项原因	210
为什么训练计划应从经理人开始	212
正式的训练计划	212
正式的训练计划预期会带来什么好处	213
经理人在业务训练课程中应教些什么及在	
哪里教	213
●教室	213
●如何呈现业务训练的教材	213
●最不成功的教学技巧	214
●如何让学生融入课程教材	214
●利用个案研究当作教学工具	214
●利用竞争心让训练课程富有挑战	215
●以角色扮演做教学工具	215
●基本业务训练课程应包含的六大主题	215
上课训练的时间长短	216
排入多重训练期	216
为什么课堂训练总嫌不够	217
实务训练:经理人不应该把生手与老手放	
在一起的五个原因	217
实务训练时谁应负起主要责任?	218
三项实务训练者不可做的事	218
施行实务训练的适当方法	219
作为实务训练的教练	219
●共同拜访客户	219
●为什么“救援”是不好的想法	220

把问题当成训练工具:有助受训业务员做销售	
拜访计划的问题	220
如何处理和受训业务员一起的销售拜访:	
三项须牢记的事	221
评论受训业务员销售拜访的十四点清单	222
销售拜访结束后	222
有助受训业务员设计拜访策略的八项问题	224
●如何处理评论的部分:利用讲评/	
发问的技巧	224
●为什么不要过分批评	225
●建议受训业务员改进时须采取何种	
行动的五个方法	225
●加强好习惯的四点建议方法	226
●销售与采购循环的六阶段	227
●实务训练课程时舒缓压力的方法	228
●如何结束一天的实务训练课程	228
业务老手的训练计划	229
●老手再教育的规则	229
●如何重新训练已经弹性疲乏的业务老兵	229
●给老兵的三个简单补充剂	230
●对业务老手施以实务训练	230
●替老手设定训练目的:不伤自尊的	
对话范例	230
●利用受训的业务员再教育业务老手	231
从基础开始:对老手与新手都一样的根本	
训练工具	231
许多小公司业务训练情况	232

小公司要如何建立并实施有效的业务训练	232
●研讨会	232
●销售的布道者	233
●如何查核研讨会	233
●订阅业务期刊和快报	233
●利用当地教育设施作为训练工具	233
身为教育者的业务经理	234
业务训练时两件绝对要避免的事	234

第十二章

235

如何激励业务人员

激励表示什么	236
激励时的问题	237
以奖金和恐吓做为激励的诱因	237
为什么激励人是个困难的问题	237
以人性为出发的激励技巧	238
发展激励计划时需做的假设	238
经理人的任务就是激励者	238
除了钱之外,最能激励大家卖力的十八件事	239
经理人身为激励者应有的态度	242
业绩竞赛:对抗销售缓慢的快速方法	242
●竞赛的期间	242
●竞赛目的	243
●简单的销售竞赛	243
●最常见的销售竞赛	243

●商品激励·····	244
●公布竞赛结果·····	244
●以利润为重点的竞赛·····	244
●团队销售竞赛·····	245
●如何让竞赛获至最高价值·····	245
●竞赛结束后如何让销售继续畅旺·····	245
如何利用提升的承诺做为激励的工具·····	246
评估提升的可能·····	247
若一个好业务员不是当经理的料时·····	247
阻碍提升·····	247
如果同时有两人都是优秀管理人选时该怎么办·····	248
如果提升机会渺茫该怎么办·····	248
为什么给予部属假的升迁期望是错误的作法·····	248
经理人要如何自我激励·····	249
自我激励的第一步·····	249
选择不同种类的目标·····	250
属下进步的激励·····	250
竞争的激励·····	250
发挥影响力的激励·····	250
自我激励的摘要·····	251

第十三章

253

如何主持业务会议

业务会议的要素·····	254
召开业务会议的七项一般性原因·····	254

了解业务会议的实际成本	255
如何决定你希望主持的是何种会议	255
为何会议的种类决定其结构	255
小型的办公室内会议	255
办公室内会议的负面涵义	256
将会议移出办公室的优点	256
召开较大型会议	256
及早开始筹划会议的六个优点	257
业务会议的地点选择	257
差旅安排	257
旅馆住宿	258
会议必要条件的清单	258
视察会议地点	259
会议室大小	259
节目安排	259
如何安排座位	259
音响系统和其他开会道具	260
排定开会议程时的四个问题	260
典型的开会议程	262
为何会议中要有不同的演讲者:五点理由	263
将业务会议划分成特殊的讨论时段	263
业务会议的夜间时段	264
安排会议休息时间	264
个别会议	264
餐饮服务	265
利用饭店的餐点和会议服务	265
成功会议的细节	265

如何在会议中发言	266
在众人面前演说的十三要诀	266
为什么会议不照行程进行	268
让会议按照行程进行的四个要诀	268
电话会议	269
适宜进行电话会议的五种情况	270
让电话会议成功的十三个秘诀	270
业务会议又一章	271

第十四章

273

如何举办商展和商务会议

商展简史	274
在商展上大赚一笔	274
为什么经理人必须为商展管理做准备	274
八项和商展有关的成本	274
公司为什么要参加商展:花钱的回馈	276
公司参加商展的另外七项理由	277
商展的经济面	277
成功商展的关键	278
参加商展能成功的二十二项必要计划步骤	278
让业务代表为商展做准备	282
照料商展摊位业务员的十一点必做事项	282
资料卡:商展的产物	284
商展资料卡必备的十要点	285
资料卡范例	285

立刻检查资料卡的重要性	286
分配商展资料卡	286
商展后续追踪的信函范例	286
展后策略	287
商展收益	288
商展的摘要	288

第十五章

289

如何处理业绩达不到标准的人

业务表现容易衡量	290
表现不佳的早期警示讯号	290
对没有表现者该怎么办	292
没有表现的情况很少;达不到应有的表 现则不少	292
如何开始改变不佳的表现	293
经理人对部属表现应有的四大职责	293
为什么经理人不能抱怨表现不佳	293
处理业务达不到标准者的第一条原则	294
设定较高的期望:改善表现的途径	294
提升潜力	294
如何让业务员多付出一些	295
如何鼓励部属替自己设定较高的标准	295
与业务员就业绩表现一事进行对话的范例	296
对话中显示出什么	297
设定渐增的目标:九步骤计划	297

把时间花在表现改进能看出最好结果的方面	298
能增加部属表现达 25% 的五步骤计划	299
精力耗尽	299
为什么表现会衰退	299
面对业绩表现不佳者	300
消除引起表现不佳者的可能原因	300
踏入危险境地:闯入员工的私生活以判定	
表现不佳的原因	301
其他较不明显的原因	301
快速的解决方法	302
回归基本:解决疲备的六个步骤	302
销售无力感的治疗	303
面对业绩表现不佳时不可采取的行动	303
若对结果失望该怎么办	304
何时应当作个了断	304
结束雇用的法律问题	304
进入暂留察看期	305
如何处理员工终止雇用	306
解雇通知范例	306
本章摘要	308

第十六章

309

如何通过经销商、配销商和制造商销售

三种不同的配销系统	310
为什么间接行销管道很重要	310

直接行销的优点	310
直接行销的缺点	310
行销趋势	311
利用间接行销管道的优点	311
利用间接行销管道的缺点	311
经销商如何运作	312
经销商如何销售	312
独家代理和经销商	312
通过经销组织销售产品的目的	313
通过经销商销售的一大问题	313
经销网必要的销售支援	313
优良经销商的十项特征	314
优良经销商何处寻	315
如何征募优良经销商	315
经销商无可抗拒的诱惑	316
好利润绝不会吓退经销商	316
经销商对削价的态度	316
订立销售价格	317
产品和获利性:优良经销网的真正关键	317
吸引经销商并建立优良经销网的十个要点	317
经销商合约范例	319
配销商如何运作	320
配销商角色的变动	320
为什么制造商需要配销商	320
配销商如何销售	321
吸引优良配销商的四项要件	321
配销商真的有用吗?	322

制造商的业务代表如何运作	322
制造商代表的完整产品介绍	322
制造商代表的佣金该如何计算	323
利用业务代表群的优点	323
利用业务代表群的缺点	323
混合运用业务代表与直接销售业务员	324
制造商找寻优秀业务代表的五种方法	325
本章摘要	325

第十七章

327

销售通路的大变动与大宗配销的现象

销售通路的定义	328
为什么销售通路很重要	328
利用多种通路配销产品	329
十种典型销售通路	329
从任何通路推动产品的六项基本原则	331
配销通路的变动	332
供应商通路重组的冲击	333
判断自己的销售通路是否有麻烦的 十一种警讯	334
销售通路失败的四个原因	335
配销商的新力量	336
配销巨人如何运作	336
配销利基	337
打入全国性配销商通路：十点准备计划	338

新的配销通路牢固吗?	340
对大量配销的反击	340
本章摘要	341

第十八章

343

如何有效运用广告

当地广告	344
当地广告的世界	344
满足需求的广告	344
管理上对广告的首要考量	345
开始做广告计划前经理人该考虑的六个问题 ...	345
广告预算的大问题	345
计算广告预算的三个方法	346
怎么计算	346
利用销售数字的百分比产生广告预算的问题 ...	346
利用预估销售量百分比当作预算时的优点	347
计算广告预算的其他方式	347
如何提出高层主管不会封杀的广告预算	347
广告预算范例	347
广告预算的花费管道:广告媒体	350
报纸和杂志	350
报纸广告的优点	350
报纸广告的缺点	351
报纸广告的成本	351
报纸广告的适当位置	351

设计报纸广告	352
让报纸广告看起来专业化的五项设计秘诀	352
重复:成功的报纸广告造势关键	353
杂志广告的优点	353
杂志广告的缺点	354
杂志广告的准备	354
杂志广告的成本	354
工商分类簿广告	354
工商分类簿应达到什么目的	355
四种工商分类簿的广告	355
购买工商分类簿的广告版面	356
设计工商分类广告的七个要诀	356
电话响起该怎么做	357
广播:起死回生	357
为什么广告商喜欢广播	357
购买广播时段时须做的五项决定	357
广播的优点	358
广播的缺点	358
如何运用广播	359
购买广播时段	359
写广播广告稿的十项诀窍	359
电视广告的优点	360
电视广告的缺点	361
电视广告的替代选择	361
DM 的优点	361
DM 的缺点	362
DM 可能有效的五种情况	362

如何用 DM 做宣传:取得邮寄名单	362
DM 三要件	363
撰写 DM 七要诀	363
产品小册的价值	364
DM 的回函格式	364
两种增加 DM 回复率的办法	365
合作广告:这是什么意思	365
合作广告的优点	365
合作广告的缺点	366
网际网路和全球资讯网	366
本章摘要	366

第十九章

367

销售力自动化的益处

科技的大礼	368
销售力自动化不代表什么	368
销售力自动化的说明	368
销售力自动化的十六种通俗计划	369
典型的销售力自动化应用	370
典型的销售力自动化应用的八个优点	372
销售自动化的五种益处	372
责任区域平衡	373
发挥责任区域最大效用的可能瑕疵	375
销售力自动化为什么可以做到	375
设置销售力自动化系统之前应有的反思	376

设置销售力自动化系统的初级十小步骤	376
销售力自动化与客户	377
六项销售力自动化益处的检讨	379
销售力自动化的六个缺点	380
销售力自动化真能增加销售吗?	381
设置销售力自动化系统时的十五项要件	382
销售力自动化的再次叮咛	384
本章摘要	384

第二十章

385

迎向未来的管理

经理人在职业生涯中一直会有的疑问	386
判断经理人是否准备好另一次升迁的 十一项标准	386
等待好机会	388
把工作做得太好的问题	388
训练接班人的重要性	388
何时开始训练接班人	389
如何评估属下是否有被提升的潜力	389
找出潜在的经理人选的八项特质	389
如何训练管理人才	390
确定经理候选人本身有管理的意愿	391
慢慢带起管理候选人才	391
避免出现个人徇私	391
利用管理职位的竞争做为提升整体表现	

的方法	392
向高层主管宣传那些候选接班人	392
接班候选人反映其推荐者优劣	393
磨练管理候选人的领导技巧	393
信赖你的接班人选	393
接受改变	394
经理人欲晋升高层主管需要知道的其他事项 ..	394

第二十一章

397

如何做好第一次被指派的管理任务

业务员为什么会被提升至管理阶层	398
入门的学费	398
经营责任区域和管理一个地区的四点相似处 ..	398
业务经理人的十大责任	399
新经理人易犯的十二个常见错误	400
其他管理责任	402
就地升迁现象	402
就地升迁的五个优点	402
就地升迁的三个缺点	403
如何处理就地升迁:应采取的五项行动	403
就地升迁时要避免的五件事	404
新经理人的训练	405
待人处事的十一个秘诀	405
与高层主管合作的六个秘诀	406
给新经理人的最后叮咛	407

第二十二章

409

如何让职业道德和诚实成为宝贵的业务工具

为什么必须有行为道德	410
如何建立信任	410
业务经理人须为自己设立的道德标准:	
十四点计划	410
如何训练业务员使其行为合乎道义	412
稳固的道德规范十一项优点	412
业务经理人商业行为的个人道德律	414
对任何公司任何业务人员都适用的十二项	
道德规则	414
稳固的道德规范带来的八点确实的好处	416
以坦率为业务管理的工具	416
坦率的内在益处	417
坦率的测试:练习勇往直前	417
正面遭遇问题:当情况不对时该如何反应	418
为何非难竞争对手不管用的七个原因	419
当老板命令业务经理从事不道德的行为时	
该怎么办	420
道德测验范例	421
道德观的再次强调	421

第一章

如何处理 管理上的任务

思考要像个管理者

经理人必须具备与业务员不同的心态。重要的是,即使经理人自己能把工作做得更好,还是得学习如何把任务指派下去。有位经理人说得好,“经理人不亲手去做;他只监督他人做事。”有些经理人每天工作 10 或 12 个小时,却永还有做不完的事等着他,那是因为他们无法信任那些花钱雇来做事的人。

如何当领导者

你是个领导者,还是个老板?如果你不确定,可凭以下一些迹象判定。老板总是吼着发号施令;领导者则给予指示。老板永远是对的;领导者则愿意承认他人也可能有好主意。老板喜欢在员工面前逞威风、恐吓大家;领导者对属下则是循循善诱。老板用逼迫的方式;领导者则用教导的方式。有一位英国商人 H. Gordon Selfridge 哈里·戈登·塞尔弗里奇(1858——1947)适当地把老板与领导者之间的区别下了定义。

他说:

- 老板鞭策他的部属,领导者指导部属。
- 老板以权威治人,领导者以信誉服众。
- 老板引起恐惧,领导者引发热诚。
- 老板说:“我”,领导者说“我们”。
- 老板把过错归咎于精神或体力不济,领导者则懂得调整精神或体力。
- 老板说“去做”,领导者说“让我们来做”。

如果你能谨记,要领导而非指挥,你就正走在成为成功经理

人的征途上。

经营管理的简单定义

忘了教科书上的定义吧！管理其实就是控制时间、金钱、人力的努力。业务经理人得尝试做好这三件事。时间和金钱的控制属于行政管理的范畴；包括预算、政策、程序和一般的经营运作。人力管理则包含雇用、训练、指导、设定目标、激励、咨询，甚至必要时解雇。

支配管理时间的最好方法

领导能力是一项珍贵的必需品，珍贵的必需品在市场上当然要价也最高。经理人的酬劳根据他所领导的人表现的好坏而定。其表现就是所有向他们报告的人的表现的总合结果。花时间提升部属的战斗能力，自然也提升经理人的整体能力。因此，好的业务管理守则第一条就是（至少百分之七十五的工作时间要花在和人一起，剩下不到百分之二十五的时间则花在行政的琐事上）。（如果公司想要一个埋在文件堆里的经理，最好另请高明。）

领导方法

经理人该如何领导，这主要是个人风格问题。正确的方法不只一种，以下是一些较普遍的领导方法：

做榜样。以这种方式领导的经理人，工作得比办公室中任何人都要努力。他对产品线知道得最清楚，能做最好的示范，有

最好的结案技巧。做榜样一直是项成功的领导技巧。大家对愿意付出成功代价的经理人都能正面回应。

鼓励。这类经理人当他们的属下成功时,会衷心地高兴,一点也不嫉妒,会以他人的胜利为荣,永远表达肯定的态度。这类经理人能激励并鼓舞为他工作的人。他们是受欢迎且成功的领导人。

教导并施以技术训练。这类经理确实知道该如何完成任务,也不介意和其他业务人员分享资讯。属于问题解决者一类。他教属下销售的技巧;知道产品的所有用途,且还会发明新用法。他们尊重客户。在这类经理人底下工作的业务员永远能以最充分的准备面对职业生涯中的下一个挑战。

诱导。这类经理人鼓励属下改善自己,更努力且有智慧地工作。他们是目标设定者;他们像引诱驴子往前走一样,把胡萝卜吊在前方,以升迁做为工作的诱因。于是年复一年,都有好的结果产生。

决心。有些经理从来不会被暂时的挫折打倒。他们不会找借口或替罪羔羊;因为他们知道还是得把工作完成。无论时机好坏,他们都能克服。

许多经理人混合上述风格行事。只要他们诚恳工作,这些方法都有效。

威吓式管理

在上一节里,我故意把一种很常见的管理风格忽略掉。就是威吓式的管理。有些经理人喜欢严词厉色地吓唬或斥责向他们报告的属下。使用这种风格的人称不上是领导,根本就是扯属下的后腿,让那些需要他们指引的部属不知所措。

业务员最喜欢经理拥有的十项特质

有些业务经理享有其团队的绝对投入与忠诚。大家愿意遵守他的指示。好业务员也不常离职,到别处去闯天下。这样的经理人受到尊重(而不只是大家喜欢他)。要如何才能建立这种忠诚度呢?以下的特质能吸引投入的工作人员:

1. 经理人对每一个同仁都很公平。不必对每一个人都用同一个方式,因为每个人的反应都不一样;但是要让团队中每一个人都觉得自己受到公平待遇。
2. 听得进话、也愿当个倾听者的经理。对员工适当的关怀,愿意听员工叙述问题。
3. 当业务员做了值得称赞的事时,经理人要承认其成就,且不吝给予赞美。
4. 经理人对业务团队的成员忠诚。保证团队成员,不受高层主管和公司其他部门排斥。
5. 业务团队与公司管理阶层和其他部门互相有干扰时,业务经理应出面处理。经理人促使订单审核流程加速,适度提升某些客户的信用额度,核准大笔订单的特殊折扣……等。
6. 经理人确定每个业务员的成就都得到恰如其分的称赞。譬如,向高层主管报告成员的功劳。
7. 经理人把大半的时间花在销售现场,协助业务员做成重要的生意。
8. 经理人比任何业务员都要了解公司政策与措施,产业,生产线,价格计划……等。是个绝佳的资料来源。
9. 经理人发展出正面积极的工作气氛。替这样的经理工作

是种享受。

10. 经理人是好教练与导师。能教导部属增进销售技巧与实力。

培养一种风格

成功的经理人对于目的都有清楚的概念。他们知道该往哪里走,因此其他人才能跟着走。经理的工作就是找出可行的路径,引领属下的业务员走最佳、困难最少的道路达到预期的目标。

与新部属面谈

大多数经理人都无法享有亲自挑选部属的自由。有些部属是指派的,有些是别的部门转过来的……等等。当经理人承接下新的销售区域时,自然也继承了那个区域以前的业务员。他们有好、有坏,也有介于二者之间的。虽然他们的直属主管或前任经理可能会给你一份他们各人的评估,但还是尽早和这些新属下展开面谈,熟悉一下,且掂掂他们的份量。他们一定也想尽早知道你这个新经理人的作风。

小组会议

经理熟悉新部属的最好方法,就是做小组会议和个别会面。

小组会议的目的是:

1. 经理自我介绍。
2. 宣布该业务区域的明确目标。

3. 与属下会面。

小组会议要简短。避免在这场介绍会议中提出重大改变。也不要公布新的、复杂的报告程序。这还不是介绍会影响每个人薪水收入的新奖金制度的时候。不要暗示会有大整顿。虽然新人新体制是无可厚非的事,但也不需要让他们有完全改朝换代的感觉。

新经理人不必期待在这次小组会议中得到太多有关部属的种种。他们可能口风很紧。颇带批判地看待你这个新经理,急着想多认识你一些,而且还不会透露多少他们的习性。

与部属个别会谈

和部属个别会谈对于想多了解他们一点的经理会较有用。即使以往的档案中对某些部属有所批评,但和他们谈话时还是应采取开放的态度。不要夸大、气势凌人或唯我独尊。这些态度都对你不利。以下是在会谈中应尽量发掘的事实:

1. 此人能干吗? 看起来像不像能做事的人? 就经理人的整个责任区域来衡量此人。此人在业务部中能否达成指派的业务目标?
2. 此人是否自发自愿? 看起来是否会接受他人的建议,且愿意努力来完成共同的目标?
3. 此人合群吗? 他是否能配合经理及业务部其他同仁作业?(不要因为某人的个性喜欢独来独往就放弃他。有些人仍是很好的工作者。但是,不要强迫那些独行侠,硬要他们接受团队精神的概念。只要确定当整个团体达成目标时,他们也能获得最大的益处。)
4. 此人了解生产线、各种应用、竞争情况、销售区地理状况

和客户层吗？这些资讯有助经理人替部属安排训练及提供协助。

5. 激发此人工作的原动力何在？是钱吗？表扬？升迁的期待？赞美？同事的认可？

6. 此人诚实、正直吗？他说的话需要逐字查证吗？对他提出的支出凭证、拜访报表……等需要查证吗？

经理人的人事清单

经理应该在心里或用纸笔列出清单，记录每个业务员的品性、特质、缺点，以备构造一幅人事方面的蓝图。有谁需要由他人取代？哪里的联系较弱？哪些优点可以加以结合？需要什么样的训练？激励个别士气有什么最好的方法？经理必须提供什么协助以提升表现？经理人需要公司总部提供哪些帮助，以使部属进步？

处理与表现绩优部属的面谈

和属下面谈时，把他过去每次销售记录都回顾一次。要求他们为这次谈话略做准备，不要脑袋空空地来。如果那位业务员过去总是能达成销售配额，给予称赞（赞美一直都是最有效的原动力）。如果看出他有任何弱点，则加以帮助；但对于表现一直不错的部属来说，当你提供帮助建议时，最好不着痕迹。只要打击者本身能打出好球，不管动作如何笨拙，教练从不加以干预。

处理与表现不佳的部属的面谈

和表现令人失望的业务员面谈时,要求他解释表现不佳的原因(原因会很多)。但态度不能带威胁性。面谈的目的是希望找出不好的地方,加以修正。无论业务员告诉你什么理由,都要求他做一份能百分之百达成配额的计划。当然,你得协助他做出计划,但要让他了解,要让计划顺利进展是他自己的责任。清楚地让他知道,你会尽一切所能帮他达成目标。设定期望是经理管理的最有效方法。目标是为什么人设的,就要让他自己负责达成。

允许部属找经理会谈

在第一次个别面谈中,做评估的不只是经理一个人。被面谈的人也会访谈你这个新上司。他们也希望对新领导人多了解一点。鼓励这种反向的面谈。学会如何接招及回答语带玄机的问题。如果一位业务员“开玩笑”地提起,很难准时上交拜访报表,你就要重述你对必要的文书作业的立场。如果有人暗示想要加薪,可和他讨论薪资复审的程序,和符合加薪和升迁条件的预期表现。

经理对一个人透露的任何事情,都会很快传遍所有业务员。当经理人做了足够的个别面谈后,很自然地,就等于不用文字就把自己的政策和部门运作程序公布出来了。注意:公司政策和程序一定要用白纸黑字写了才算数。但是,经理自己的管理风格并不一定要诉诸文字。

与部属个别会谈应涵盖的要点

和部属谈话时,记得要告知公司次年的目标。明白范围较广的目标后,业务员对他们自己扮演的角色才有个较明确的概念。如果公司面对任何问题,使预期的目标难以达到,也要诚实以对。诚实通常都能消除彼此疑虑,因为这在一般经理与业务员的关系中并不常见。使用这种策略的经理很快就能建立起“有话直说”的美名。

经理应询问部属对达成目标有何建议。如果建议很好,就试试看。记得给予提议者适当的荣耀。认同、实施、奖励,这样有助培养创造力。

也要询问部属,对达成目标有什么已察觉到的阻碍。要有心理准备,各式各样的借口一定会出笼;但是,还是会有些宝贵的意见,告诉你可能的阻碍。有些问题很快就能修正;有些则须仔细计划;有些则可能超出经理能控制的范围。先从前两种问题着手,忘掉你无能为力的部分。

行动计划

行动计划是为达到本年销售目标的详细计划。最好有一个原始的好主意,再由各个业务员根据个别责任区域特性发展出自己的一套行动方针。大部分的人都需要协助来完成这个计划。协助的来源则是各个区域的经理。

责任区域行动计划源自两个基础:

1. 该区域去年实际销售数字。
2. 公司指派给该区域未来一年的销售配额。

差额

大多数公司都希望扩大营业,因此本年度的配额都大于去年的成绩。其差异,也就是必须增加的销售量,就称为“差额”。本年的大问题,无论是对个人还是区域的整体责任来说,就是如何弥补这个差额的鸿沟。额外的生意要从哪里来?

如何分析去年的销售额

看看以下的图表(例 1-1)。左侧是去年的月销售数字,包括订购的客户及购买金额。右侧则列出预计会下订单的客户,做这样一份表格时,不要把不稳的客户列入。但是,预期老客户中会增加订购量的则可估入。今年确定拿得到的生意和被指派的配额间的差异,就是需要弥补的差额。

如何弥补差额

知道差额有多少,经理人才能着手从事填补的工作。上例中,业务员在一月有 8,000 元的销售差额。也就是说,必须再创造出 8,000 元的新生意。现在,在经理的帮助下,业务员要定出一套填补差额的计划。这部分的计划也可以用图表来说明(例 1-2)。例子中,该公司平均每笔销售额是 2,700 元,这就表示业务员在一月必须找到三笔新生意,才能达成 8,000 元多出来的配额。

例 1-1

去年销售量		今年预估额	
月			
一月		一月	
客户	数量	客户	数量
Dynamic Ind.	\$ 4,250	Dynamic Ind.	\$ 4,000
Costello Prod.	\$ 1,300		
City Purchasing	\$ 3,725	Tree - Top Farms	\$ 3,500
Tree - Top Farms	\$ 2,696	Phillips Parts	\$ 5,000
Phillips Parts	\$ 5,284	Star Manufact.	\$ 5,200
Star Manufact.	\$ 4,008		
Financial Press	\$ 2,425	Dombey & Sons	\$ 2,300
Stadium Supply	\$ 813	Chalkboard, Inc.	\$ 3,000
Dombey & Sons	\$ 1,866	Lacey Co. *	\$ 1,500
Chalkboard, Inc.	\$ 3,525		
去年一月		估计现有客户	
实际销售额	\$ 29,892	的业务量	\$ 24,500
今年一年的预计销售额		—	\$ 32,500
估计来自现有客户的业务量		—	\$ 24,500
必须填补的新业务差异		—	\$ 8,000
按照这样估计往后每个月,以得到全年估计销售数字			

* Lacey 公司算是现有客户,去年一月虽然没有订购,但预计今年一月会购买。

例 1-2 一月的拜访计划

母数(根据以往的记录)

每 20 次拜访 = 1 次示范。每 2 次示范 = 1 次提案

每 5 次提案 = 3 笔生意

一月需要有

200 次	拜访
10 次	示范
5 次	提案
3 笔	生意

这个数字乍看有点吓人,所以还是把他们拆成每天的行程表。

第一星期

星期一	—	12 次拜访
星期二	—	12 次拜访
星期三	—	12 次拜访
星期四	—	8 次拜访, 1 次示范
星期五	—	8 次拜访, 1 次示范

第二星期

星期一	—	12 次拜访
星期二	—	12 次拜访
星期三	—	8 次拜访, 1 次提案
星期四	—	6 次拜访, 2 次示范
星期五	—	12 次拜访

第三星期

星期一	—	12 次拜访
-----	---	--------

星期二	—	6次拜访,2次示范
星期三	—	8次拜访,1次提案
星期四	—	6次拜访,2次示范
星期五	—	8次拜访,1笔生意

第四星期

星期一	—	8次拜访,1次提案
星期二	—	12次拜访
星期三	—	8次拜访,1次提案
星期四	—	6次拜访,2次示范
星期五	—	8次拜访,1笔生意

第五星期(两天)

8次拜访	—	1次提案
8次拜访	—	1笔生意

真令人惊讶,销售结果和数字紧紧关连,愈努力就愈有收获。希望的结果可以用多次的拜访、提案和示范来获得。利用既有的数字,坚持要每个业务员做出自己的出击计划。这样有助他们得出“公司设定的目标是可达成的”结论。

当业务员达不到责任区域的业绩时该怎么办

如果业务员宣称,工作做不了,管理阶层设定的目标无法达成该怎么办?那就是经理的责任,要负责向业务员显示目标应“如何”达成。如果在经理的眼中也觉得目标有点太高了的话,可能就需要额外花点力气,在该责任区域寄些宣传品。或许经

理可在一段时间内和业务员直接一起工作。要承诺提供必要的协助,以换取业务员对完成工作的承诺。

审核表现的重要性

经理应要求业务员在完成的区域行动计划上签名,以示承诺完成该工作。这份行动计划变成监督实际表现的基础。这样的衡量就是主要的管理责任。好经理会持续审核部属的表现,追踪行动计划是否照目标前进。

如何处理业务员的问题

经理绝对不要忽视属下带回来的问题。如果说竞争太激烈,或者公司的定价太高,不要把这类抱怨视为单纯的藉口。若是有阻碍达成目标的障碍,经理会希望知道,而且愈早愈好。当然,若是借口,最后就会明白的(有些业务员会利用任何机会,替未来可能的失败找借口)。有些借口是属下真正忧虑的事。若是那样,无论问题大小,经理人都要把它们当作一回事来处理。被提出的问题会是未来达成目标必须克服的阻碍的早期警告。问题提出后,经理就要做解决问题的人——那种属下信赖、有麻烦时能提供协助的人。

销售时的团队观念

“团队工作”这个词在今天的企业中太常见,都已经变成陈词烂调了。业务经理喜欢把他领导的业务部门比喻做足球队、篮球队和棒球队。这是个迷人的观念。运动中,每个球员共同努

力获取胜利。难道在销售活动中,不该采用同样的精神工作吗?

就像每一个比喻一样,把业务部的小组比成运动团队只有部分确实,绝对无法百分之百吻合。相同的部分是说,当因销售增加而获利时,通常业务员也会有较多收入。且增加升迁的机会。不吻合的部分则是,公司的利益和公司员工的利益,虽然相似,却并不完全相同。如果经理硬要灌输团体利益的观念,到头来只会落个不诚恳的恶名。

团队观念不灵光的地方

业务员从来不被视为管理或劳动力的一份子,它们只是分离的一个物种。他们多半是独立的契约员工(无论领的是何种薪资津贴),完全以销售成绩来衡量其好坏并决定其收入。你要怎么让这样的独立个体相信,他们是团队的一份子?在团队中,可以要求其中的成员“牺牲小我”,也就是说,牺牲个人荣耀的机会,让团队获取更好的机会。试试让业务员接受这样的观念。最好还是不要费力了。哪个有自尊的业务员愿意放弃较好的销售区域,或主要客户,只因为那样可能对公司的利益有帮助?经理或许可以强迫他们改变,但绝不要要求业务员认同那是为了团体的改善。

建立共同目标的重要性

若说团队观念有其缺点,要建立共同目标有什么好办法呢?怎么样才能让业务员彼此间牢牢凝聚在一起?那就是共同利益这种古老的方法。业务部的团队利益建立基础,就是要让那些部属相信,只要他们会顾及公司的最大利益,经理就永远会照顾

到他们的最佳利益。确立这样的信念,就要护卫他们的权利,为他们面对的问题抗争,认同他们的成功,有加薪和升迁的机会时推荐他们,向高层主管赞美他们。经理要不断信守承诺——所有的承诺。

须让业务团队中的所有成员感觉他们参与荣耀,且得到合理的奖赏。在销售团体中,团队精神只不过经由互信加以伪装掩饰而已。操纵得宜的经理提供属下信任的气氛,属下则提供精力与冒险精神。

建立共同目标观念的六个步骤

以下是在业务团体中建立团队精神(共同目标)的计划步骤:

1. 每个业务员必须相信,当公司获利时,他们也会得利。他们必须相信,当区域的运作顺利时,他们也是赢家。
2. 安排有赢家的善意竞争,但如果达成目标的话,就不要有牺牲者。
3. 内部竞争是健康的,但不要特别指明某个业务员对抗另一个业务员。赞美甲上个月的工作很努力没有错。但责问乙,为什么不能像甲一样做得那么好却不对。那样乙就会希望甲下个月业绩不好。那种感觉无法建立团队精神,共同目标,或任何其他有建设性的结果。
4. 鼓励小组中的成员一起努力。要他们彼此帮忙,平衡优缺点。
5. 花时间在一起工作确是建立同胞爱的最好方法。目标达成时一起庆祝;共同参与颁奖典礼;邀请每个人,包括配偶共进特别的晚餐;甚至举办公司野餐!

6. 确定业务团队中任何人的杰出表现都要让公司本部知道。也要让表现好的人知道,公司的管理阶层已经知道他的好表现了。

四项靠得住的动机

自有业务团队以来,有四种动机就不断被用来建立共同目标观念。这些动机是:

1. 目标达成时的金钱奖励。
2. 成就的认同。
3. 任务圆满达成时大方的赞美。
4. 给应得的人真正的升迁机会。

这个清单很简单。运用这些激发努力的动机,而不要想试着在业务同仁间灌输错误的“团队精神”。部属会因此尊重经理的。

辨识管理潜能的特质

有良好管理潜能的人,都有某些特征。如:

1. 领导能力。这种性格很容易辨认。在诸多业务员中,大家都唯谁马首是瞻?
2. 接受命令及发号命令的能力。军队中在允许实习军官发号命令前,都要求他们能正确接受命令。
3. 成熟度。这是一种态度,而不是生理的年龄。成熟的人稳当,不会惊慌,危急时值得信赖。
4. 组织能力。有些业务员没有组织能力也照样做得很好;但要想做业务经理却不行。

5. 合作。有潜力的经理人已学会如何和公司中的其他人合作。他懂得对抗外来的争斗——竞争对手。

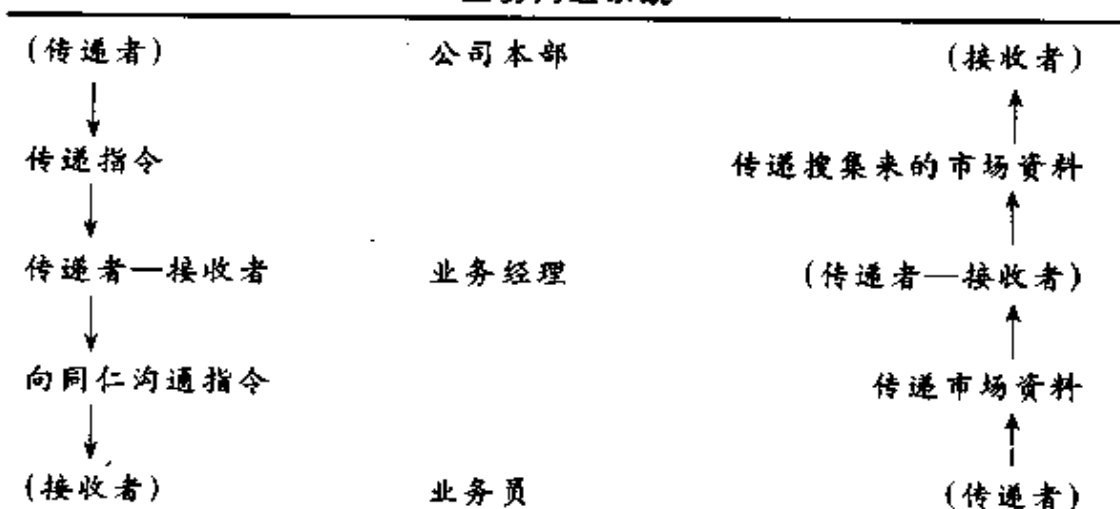
如何建立良好沟通连结

字典里把“沟通”的意思定义为“传递资讯的动作过程”。这个定义并不完备。最好的沟通系统是双方面,既能收到资讯,也能送出资讯。也就是说,成为好听众。除非经理人完全了解高层主管的指示,否则根本无法传达命令。

对任何管理阶层的人来说,接受资讯的能力非常重要。把业务区域想像成战区的军事前哨站。经理身为指挥官的职责,就是接受总部传来的命令,然后传达给部队。同时还搜集从前线传回的军情(再次接受资讯),顺着命令体系往上传。

接收与传递孰者较为重要?很显然,两者地位相当。经理人应该建立一种两方都能运作良好的业务沟通系统。例 1-3 是理想的沟通系统图。

例 1-3
业务沟通系统



建立理想沟通体系的八步骤

理想沟通体系中,经理被设定为接收者——传递者——接收者。以下是达成那个目标的方法:

1. 当有指令从高层主管传来时,在传递出去前先彻底了解。了解该做什么,完成的大约时间,完成的方法。
2. 有不了解的地方就要澄清。高级主管宁可多花几分钟详细解释,也不希望任何人迅速行动但方向错误。
3. 弄明白指令背后的原因。了解原因较容易想出做事的好方法。
4. 不同意该指令的经理应坦白陈述自己反对的事实。公司花钱请你来做事,不是要你做个橡皮图章、应声虫。如果高层主管听到你的反对意见却搁置不理,你还是得果断地执行交办的计划。
5. 不要陷入推翻任何命令的职业习惯(你只需想一想,若是业务员对你提出的每一个新计划都要争辩一番,你会有什么反应,就不难理解高级主管对这种习惯的感觉了)。
6. 当经理人彻底明了高级主管的命令和目的后,这个资讯应以清楚、不会被错误诠释的语言,传达给业务部属。向属下询问回馈的意见,以确定大家都确实了解指令了。若有时间限制,要把这点写下来。要部属签字同意在期限内完成计划。
7. 设立可提供临时进度公告的通报系统。有一点很重要,经理人需要知道是否一切都在照进度进行。
8. 定期向长官汇报计划的进展。确定报告正确。如果事情脱离了进度,也要如实报告。不要粉饰坏消息。引用一

句前任美国国务卿基辛格的话：“最后必须显露的事，应该立刻显露”。

只要能实行这样的双向沟通系统，任何经理人都能赢得伟大沟通者的美名。前提是你自己要了解他人发号命令时的意思，及你自己说话时他人能了解你所说的话。

随 感



第二章

如何设定 业绩表现标准

评估行动计划

经理人要怎样才能确定,那些属下业务员费尽千辛万苦、加上经理帮忙才完成的行动计划,真的有用?更大的问题是经理人怎么知道属下确实照计划执行了?计划每个星期做四十次拜访是一回事,真正要出门做那些拜访又是另一回事。经理人要怎么知道,计划都按时进行,都能符合预估,或是否能达于目标?这些都是不可知的,除非对进度做持续的检查,且把实际结果与计划的相对比。

表现检讨过程的价值

管理的关键要素之一,就是确定部属真的照他们对经理、公司及他们本身的承诺去做。这个检查程序称为检讨过程。表示追踪、追踪、追踪。

持续检讨每位属下的表现,是确保双方同意的目标都能切实照做。检讨是诚实评鉴每个区域的销售状况。想控制销售结果的经理人最好亲自处理检讨评鉴。

检讨的技巧

检讨的本质是要注意行动计划的细节。既然经理与部属早先都已仔细地拟定达成目标的方法步骤,检讨时就应看看,这些步骤是否都能实现。

进行检讨表示每个月至少安排一次与每个属下的个别直接会议。让属下知道,开会时应准备好讨论上一个月他的区域销

售成绩,及本月对他的预期(短期的行动计划就更要常开检讨会议)。讨论的内容要比只谈销售数字更详细。数字很重要没错,但经理人现在应试着判定,依同样的情况,长期目标是否可达成。

经理应把自己当作一位企图切入故事核心的记者。记者会问,谁?什么?为何?何时?何地?5W问题。同样地,这五种问题也用于找出业务员故事的核心,即是该销售区域的故事。

检讨面谈中应包括的十四项要点

告诉每位业务员检讨面谈会涵盖的内容。确定每个人都能准备好讨论下列几点:

- 1.该段时间做了多少次客户拜访;
- 2.客户及潜在客户名称;
- 3.拜访的结果;
- 4.拜访后预期会接到的生意或订单;
- 5.那些订单的总额;
- 6.何时可接到确切的订单;
- 7.所订购的产品或服务;
- 8.失去订单或客户;
- 9.潜在客户流失的原因;
- 10.本月无法结案的潜在客户的状况;
- 11.还有哪些未完成的任务;
- 12.该业务员是否按照行动计划的进度;
- 13.如果该业务员尚未达到目标,是否有迎头赶上的计划;
- 14.经理能提供什么明确的指导或帮助。

等业务员对以上的问题都有了满意的答复后,再以同样的

问题向他询问下个月的行程。待他们做过几次这样的检讨会议后,就不会再企图敷衍经理了。

检讨议程中的其他项目

检讨会议中,经理也会希望讨论所做的示范和提案的次数,悬而未决好一阵子的潜在客户,及业务员对达成年度目标的“感觉”。所谈论的每一点都尽可能要坦诚。若是经理人对没有成果感到失望,在检讨会议中可表达出来。

三张帮助业务员做好计划的表格

一开始业务员来开检讨会时,可能根本就不知道该准备些什么,除非有清楚的指导。若是期待业务员有所准备,最好要他们填写下列的表格:

1. 未来一个月的外出拜访行程表(例 2-1);
2. 本月预定结案的生意预估(例 2-2);
3. 上月结果摘要(例 2-3)。

有些公司甚至强迫业务员一定要填这三张表。

经理人从检讨面谈中得到什么

检讨的工作让经理人了解到,离目标还差多远。同时也让经理人知道该业务员的努力程度、工作习惯和技巧纯熟度。

例 2-1

月拜访行程表

DSM	外出拜访天数	在办公室天数	月份	区域		
星期日	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六

请列明结案、假日、商展、办公日数、休假、不在责任区域的日子。把所有约会、地点都列出。

例 2-2
30 天目标预估表

[illegible]

约定上个月的最后一天，表明模式预测的单位和收入

检讨过程的五项益处

1. 有了每月的检讨面谈,各销售区域的业务活动量会自动增加。因为业务员不会希望毫无准备或是带着差劲的拜访成绩来面谈。
2. 活动的品质也会增进。经理现在会询问为什么会做某些事。这会让业务员谨慎思考行动。他们会开始用较明智的方式做事。
3. 就近监视,让经理人能监控行动计划。不会到了月底才惊讶地发现有一大堆事还没做。
4. 等业务员了解检讨过程是一系列手续后,就会准备好问题,而从销售前线传回来的情报就更确实了。

例2-4是一个让经理人掌控业务员销售预估与实际销售量的简单方法。

5. 这样管理才不会沦于后知后觉。经理人永远会在火苗点燃之始就觉察到,而加以灭火。问题也会较小,因为会有足够的时间做调整。

检讨面谈的管理准备

检讨会前要做准备的不是只有业务员而已。经理也必须做点功课,了解部属过去一个月来的活动,指出问题所在,计划一下必要的改进方法。

例 2-4
销售预估表

\$												
一月 二月 三月 四月 五月 六月 七月 八月 九月 十月 十一月十二月												

在第一列的\$符号下方,将每月预估销售量分成十个相等的间隔记入格内。譬如,若一个月的配额是\$60,000元,则最下一格写\$60,000,倒数第二格是\$12,000,以此类推,最上一格则是总计的60,000。该月每做成一笔生意,就用笔依成交金额多寡在表上划长条线。经理人可知还要多少才能达到配额。这样的图表也可显示生意的季节起伏。每个业务员都可以有个别的销售预估表。

揪出企图蒙混的检讨问题

很多业务员颇懂得蒙混之道。因此针对这样的心理,经理必须提出明确的问题,要求确实的答案。尽量将问题量化。当询问业务员拜访某特定的潜在客户时,下列的询问方法可能管用。

“你何时拜访顶峰公司?”

“你在那里和谁会谈?”

“此人有权签约下订单吗?”

“最后决策须有其他人参加吗?”

“你们讨论了哪些产品?”

“他们目前使用哪些产品?”

“他们对该次讨论的反应如何?”

“他们是否在考虑我们的竞争者的产品?”

“你有没有做产品示范操作?给谁看了?”

“我们的产品能否解决他们的问题?”

“他们做决定要花多久的时间?”

“你把提案给他们了没?什么时候?”

“他们是否喜欢我们的提案计划?”

“他们对此计划有预算吗?”

“可能的订单金额是多少?”

“何时可结案?”

“怎样才能继续下去?”

“我可以帮什么忙吗?”

驻外业务人员的表现检讨

很多情况下业务经理无法与业务组员进行表现检讨面谈，因为业务员的工作地点可能位于离公司本部很遥远的地区。许多公司聘雇“驻外”业务员，也就是说，他们派往销售的区域离公司本部很远，让他们无法经常回公司。若是那样的话，检讨可通过电话来进行，事先通知业务员何时要进行。确定你们两方都留有足够的时间进行电话检讨。

千万不要把这样的检讨减为只查验拜访客户的次数，或用电子方式收集资料。经理与业务员之间的互动沟通很重要。

检讨后的追踪

检讨面谈让经理了解，该业务员的销售情况是否维持最佳；因此问的问题要明确，对模棱两可的回答不要妥协。当然，有些回答可能不完整，或反应出尚未完成的行动。例如，业务员可能表示，接下来两周要做一次示范。经理人就要在追踪表上做个记号，等下次检讨面谈时，记得询问该次示范的情况及结果。

业务员对检讨评估面谈的态度

强迫业务员坦白回答直指问题核心的询问法，可能无法让业务员由衷欢迎。特别是老滑头可能会反对，把它视为一种“煎熬”。销售成绩不佳的人或是借口大王更会将之视为攻击行为。

如何让检讨成为积极的经验

如果处理得宜,你很可能把检讨的观念成功地推销给业务部属。大多数业务员都会了解,其目的是增进他们的表现。检讨企图把每一个案子都放到聚光灯下检视——严格地看待,不带任何感情。检讨不但指出每一件案子的状态。且还看出哪件案子应多花些时间处理,哪件案子的时间配置可能不当。

检讨的意义,就是经由改进个别的成绩表现后,提升整体的成绩。个别的表现改进后,业务员的个人收入也会增加。以下是检讨面谈时的重点:

1. 让检讨会确实成为双方欲达成共同目标的对话。如果只是经理人训话或唱独角戏,就注定会失败。
2. 如果业务员宣称他有了问题,要主动帮他解决,如帮他结案,协调工厂安排特殊出货日期……等。

如何让部属提供正确的情报

(做假的销售预估会在另一章中讨论。这一部分局限于检讨面谈中的预估。)

鼓励业务部属确认自己所预估的销售成绩。他们有多少把握确定潜在客户必会签约?那个决定可不可能延后?所有竞争因素都考虑过了吗?真的卖掉了吗?潜在客户内部对提案内容有没有什么保留的疑点?若潜在客户未如期签约,有无应急的计划?

不需要检讨评估的时候

等业务员了解你的目的是引导他们以更专业的技巧从事销售后,经常的检讨会议就不是那么必要了。当业务员在每次检讨中对所有问题都能给予正确而满意的答案时,可试着延长每两次检讨会之间的间隔。

如何调整业绩目标

如果所有计划都照预期的进行,所有预估都能百分之百实现,就没有比销售更容易的行业了。(或许并不尽然,因为那样的话,干这一行的人就太多了)。那样的理想可能发生在其他领域,但在业务这一行却总是会出差错。管理的部分责任就是要找出不符合目标的地方。有些无法达成目标的原因是经理人控制不了的,有些则可加以控制。当错误还不太严重时,尽早纠正,或向高层主管报告可能会发生的后果。

进度赶不上业绩目标时该怎么办

当赶不上进度时,第一步就是要找出原因。通常都是因为行动计划的细节没有切实实行。譬如,一位业务员原本一星期要外出拜访二十五次,但在检讨时发现,他只做了十五次拜访。那就比预计少了百分之四十。若该员生产力也下降百分之四十,则原因就很明白了。

下一步就是要知道,该员何以无法达到拜访的目标。可能是他的计划排的不好,需要有人帮他重排拜访行程。可能他每

一个拜访中,花在聊天的时间太多。可能他还没准备好全心投入。也可能花太多时间在文书作业或窝在公司里。(可能指定的文书作业太多。)这些问题都可在检讨时找出。无论情况如何,只要找出了问题,第一步就是要针对问题解决,使其回归正轨。(若真是业务员无法全心投入,可能就要考虑换人。仍是个可解决的问题。)

遇到无法更正的问题该怎么办

有些问题不是短期可改正的。业务员失去的可能是一笔等于该区三分之一业绩的大生意。先别急着责备他人,除非能找到另一个客户弥补,否则经理人仍面临销售数字下滑的问题。(可能要找二十个中型客户,才补得足那个大客户的生意,但这得花点时间。)这样的话,就要调整预估的业绩额,以反应实际状况。

何时该把目标无法达成的消息告知 高层主管

当经理人确知,无论做任何更正,都无法达成目标时,就得准备挨训,上报高级主管。再次引用基辛格的话:“最后必得显露的事,必须立即显露。”高级主管和业务经理人一样,须得知道确实的情报。如果一区域的销售数字无法达成,势必要修正全公司的业务预估量。

什么样的问题不该烦扰管理阶层

你必须确定,所有可能的更正措施都无法解决问题,才能上报高层主管。否则他们可能会指派其他人来取代以解决问题。因此应尽你一切能力,达成公司的目标;当有无法克服的困难横在面前时才向上报告。这样的经理人才易得到信赖与赏识,有助未来升迁。

业绩检讨会议的十二项要点

1. 业绩检讨会议让经理人充分掌握部属离销售目标的进展。是让经理人判定区域目标能否达成的最简单方法。
2. 要让检讨面谈最有效率的方法,就是请业务员充分准备好会谈内容。准备的方法就是要他们填写该段时间内的业务成绩。
3. 经理人也要准备好开检讨会议。他应了解整个销售区域运作的细节。
4. 检讨时经理应以明确的问题询问,对模棱两可的回答绝不妥协。
5. 揭穿蒙混的最快方法,就是把实际的业绩和预估的业绩相对比。
6. 经理人绝不可以完全相信预估。
7. 检讨是一种早期警告系统。当无法符合目标时,经理人可尽早采取修正的行动。
8. 修正无效时,经理应尽早向高层主管报告。
9. 检讨、询问,并追踪所有产品示范。这些过程显示经理人

全心投入以达成目标。

10. 检讨也是种教学的工具。通过询问的困难问题,让部属也能自我挑战。
11. 计划不是虚幻的美梦。设定表现标准的目的,就是为了能朝确定的目标前进。
12. 检讨显示决心。经理人借以掌控业务的运作。

第三章

公司的组织 及政治结构

经理人何以必须了解公司的组织结构

知觉敏锐的经理人很快就学会,事情绝不会平白无故地发生。大自然厌恶真空,生意也一样。经理人在前线需要有能干的业务员,在上有好的领导能力,在公司则需有效率高的行政部门的配合,才能将工作完成。那也就是为什么注意公司组织体系是那么重要的原因了。为了要了解游戏,你得学会了解各个参与的玩家和他们所扮演的角色。

组织图的定义

公司的组织图就像引导你的记分卡一样。何谓组织图?就是显示公司内各责任部门的图表。图中显示出谁在上位,谁要向他们报告。多半的组织图都画成一个个小格子,小格子里写上职务头衔。格子的层级愈高,头衔就愈高。

两种典型的组织图

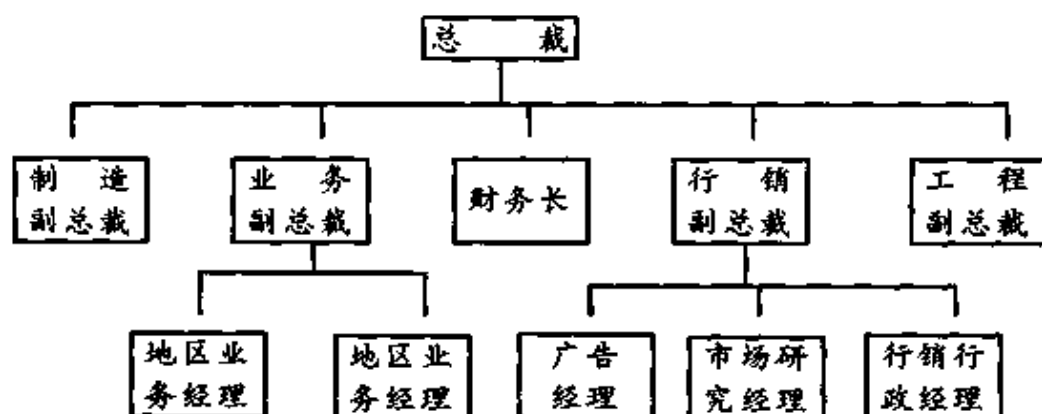
例3-1和3-2是两种典型的组织图。

虽然大部分的图都非常相似,却没有所谓标准组织图这回事。等你开公司时,可依自己的喜好设计报告的结构。

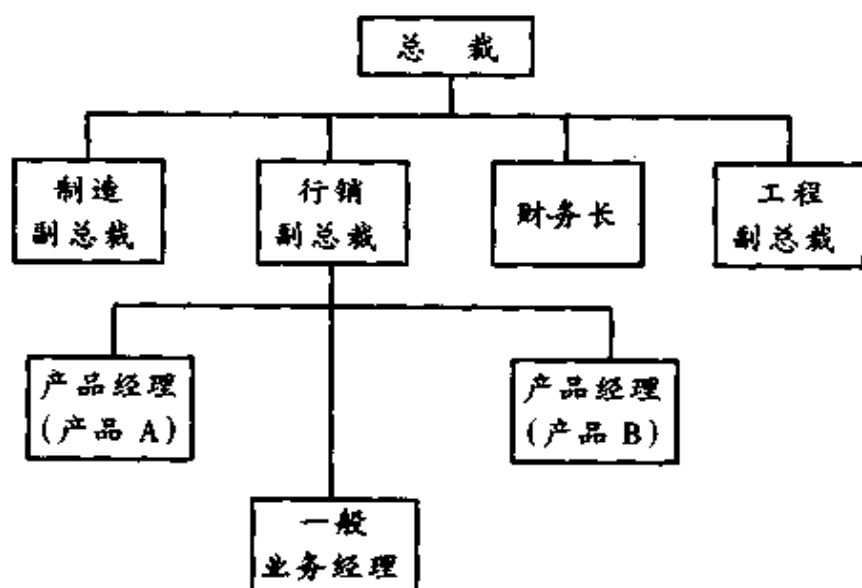
组织图详究

组织图是画在纸上的线;格子里的头衔除非和实际的人相

例 3-1



例 3-2



关联,否则没有任何意义。在你公司里,在任何公司中,每个人都有实际的个性、偏见、优点、缺点、及许多人类的特质,代表那些头衔。光说“财务长”没有什么意义;但若赋予山姆·亚当斯这个人财务长的头衔,就可以想像一位拳头握得紧紧的、看紧公司每一分钱的主管了。

组织行为的第一条规则就是,了解你所处理的是人的问题,

而不光是职务头衔。

组织图的实际与理想

每张组织图都有部分是事实,部分是理想。按照组织图,需要做的任务指派最能胜任的人去做就成了。但那只是理论。在真实社会里,你会发现总是有某些人比另一些人更有资格去做事。团体中有些特殊的人才,能推动事情的发生。这些就是你要拉拢的人。公司里可能有个财务长,扼紧每个部门的预算。你难道不该和这样的人发展合作关系吗?

和业务经理人息息相关的组织结构

业务经理必定很关心公司的组织结构,因为那会帮助他完成工作。地区经理每星期或有时候每天要和公司本部联络。要和不同的部门和公司层级接触,譬如财务部门,输入订单的人,客户服务小组,船务部门,服务部门……等等。另外和制造、生产研发、广告及许多公司本部的其他部门可能也有不常但稳定的接触机会。

这样的接触才能确保经理人所负责的区域客户受到适当的服务。许多经理人到了月底才到公司做惊鸿一瞥,连哄带骗、恳求甚至威胁,希望各部门能和他们配合。

如何超越职权的组织线

有时,经理会觉得有必要超越既定的组织以做某些事。对他们而言,重要的是要能确切知道他们在做什么,以及与他们

话的是谁。他们很可能因为找错了人、做错了要事,使原本想要快点完成的事情适得其反。经理人在跟其他部门的人说话时,应运用谦恭的外交手腕。尤其对直接负责推动该事情的人要有礼貌。

有时在企业里生存之道得依靠对权威层级及对其他同仁忍受度的了解。别指望他人会因为你对自己工作的热诚所表现的不经意的粗鲁而原谅你。如果你不想踩到地雷,就学着对公司里的权力结构察言观色。

组织结构快速精简指南

以下是一般公司内部组织结构的参考指南。

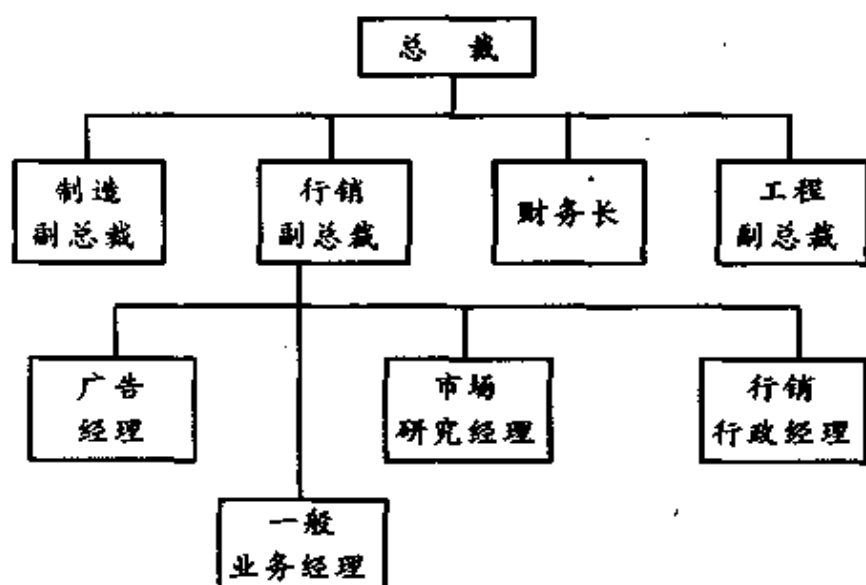
让我们从最典型的制造公司内部组织图开始,看看有哪些对业务经理最有影响的部门(例3-3)。每一位公司内的员工都向某位主管报告;这些主管最后都要向总裁负责。大部分的公司情况都如此。(偶尔的情况下,总裁还要向董事会和董事长报告。除非是独资企业,否则没有例外。)总裁之下,在平行的地位上有公司的财务长,行销副总裁,工程副总裁和制造副总裁。

这些职位都是平行的,但每一个公司内,因每位主管的个性、公司导向、关系、优先席次……等而有不同的影响力。那是公司政治伦理的问题,稍后会谈到。

业务和行销组织

我们要把焦点集中在行销副总裁身上,因为在许多公司里,这个人掌握了业务员和地区业务经理的命运。向行销副总裁报告的人包括广告经理、行政经理……等。这些人属于后援型,负

例 3-3



责提供第一线的业务人员产品型录、训练手册、广告物品……等东西。他们比较没有最后期限的限制,通常不像多数业务员一样是期限导向的工作。许多公司还有产品经理,负责单一产品或产品线的成败。

向营销副总裁报告的还有一般业务经理。如果你是一家大公司的分公司、分区或地区业务经理,通常你向上报告的最高层级就只到业务经理了,除非有不寻常的状况。那是因为业务经理的业务较直接和每天的销售相关,而营销副总裁的工作较着重进一步的企划上(需照顾到较高的层次)。

重新调整和业务管理

重新调整的哲学就是消减中阶的管理阶层,将做决定的责任交给第一线的业务人员。让地区业务员能获得更多资讯,或许通过手提电脑,容许他们面对客户时有更大的决策空间。

重新调整代表业务经理的控制权缩小了吗？或许在每天要做的小细节上减少了。但是撇开那些芝麻小事不管，业务经理可花更多时间、更多心力在管理的工作上。

业务和行销的基本差异

一般的区分是行销工作较劳心，而业务经理的角色则较劳力。但在一些企业组织里，业务部的头儿和行销部的头儿的地位相当。这是比较开明的态度。因为没有的业务，明日哪需要行销的主意呢。

业务报告结构

几乎所有的组织、分公司、地区、区域经理都循着组织系统往上呈报，最后到一般或全国业务经理。如果你是分公司业务经理，则自有业务员对你负责。同样的，你则向上呈报负责该分公司的地区或区域经理。最后地区经理则向一般业务经理呈报。

公司愈大，业务呈报的分支系统就愈复杂。这个系统让高层的业务经理不必和最前线的业务员一一面谈就能了解实际业务状况。本质上，分公司经理把他负责的地方资料汇总；地区或区域经理则把所有他们负责的分公司资料汇总。全国的业务经理只要阅读这些“汇总后的汇总”即可。

命令系统的观念

大多数公司都尊重这种命令系统的观念。大家循线上报。

如果一个经理人的要求被他的直属主管拒绝了,若是他越级上呈,会被视为不懂礼貌和公司的政治哲学。因为那样的行为实在违背生产效率。无论是多有说服力的案子,无论情况多重要,这种行动都不被赏识。

虽然越级上报不可,但主管跳过地区经理,直接找业务员却是可允许的。(虽然最好的高层主管不会那么做。)高层主管偶尔会直接找业务员,以求快速拿到需要的资讯。经理人遇到这样情况的话,不要有被取代的感觉。可能是老板紧急需要某个资料。当地区经理人爬到高位时,他们也可以忽略组织的礼节。

忠诚度的重要

每位经理对他的直属主管都要绝对的忠诚。忠诚度是任何经理人的重要特质。也是领导人不能没有的东西。如果经理人希望属下对他们忠诚,他们也要对自己的上司忠诚。想要在职业生涯中更上一层楼的经理人千万不要在属下或其他高层主管面前贬直属上司。没有人会喜欢这种在背后说坏话的行为,因为话最后可能会传到上司耳中。你可以在私下的场合就某个决定或方针和主管发生争执,但等讨论结束,就得把一切争论抛掉。

如何顾及你与上司的关系

多利用上司给你的管理经验,接受指导和忠告。不要对批评发脾气,因为那也许能令你改进。你大可把主管视为代理的父母,因此也会有一般父母的赏罚能力。你的升迁就要看上司是否对你的表现满意。“态度”是最重要的因素。

忠诚的报偿

忠诚会有报偿吗？或许你很幸运，和一个一直往上高升的主管一起工作。那你就像坐上了火箭！许多经理人高升时会带着他们的忠诚部属一起往上。

如何和公司总部的人合作

当你和公司里的主管说话时，记得他们每个人都有某种“特权”。若是你侵犯了他们的特权，保证会激怒他们，如果你因为要让客户的订单在本月出货，就不愿有关赊账的决策，对信用部门经理施压，他可是一点都不会体谅的。最好的解决办法就是和信用部经理商量，找出解决该客户前帐欠款的问题。

有些部门的权力凌驾其他部门之上。你很快就会发现，公司里哪个部门的影响力较大。（暗示：就是那个有权否决其他部门计划的部门。）

面对公司本部每一阶层的人员时，要确保每个人即使不是很有效率地处理你的事，至少都能诚意待你。运输部门不会故意把你的订单送错。或许是你的指示不够清楚。如果你在公司里是出了名的爱抱怨的人，则很可能就此断送你的事业。其他人根本不必蓄意破坏，只要不理你所做的优先处理要求就行了。因此，你最好尊重事实，相信公司里的每个员工都已经尽了他们最大的努力在做事。

让业务经理成为总公司宠儿的七要点

以下的简短清单列出让你成为公司受欢迎人物的要点：

1. 提要求时有礼貌。
2. 不要每次都把事情说得很紧急，好像“炸弹还有三十秒就要爆炸了”似的。这个花招很快就用旧了。
3. 对特别的要求务必要指示清楚。
4. 口头说过后，白纸黑字写下备忘录。
5. 等你特别要求的事做好后，打电话谢谢帮你的人。并写张纸条给他们的主管。
6. 若想写纸条抱怨处理不当，放四十八小时再决定。然后把纸条扔掉。
7. 花几秒钟确认电话线的那一端是什么人。

如果你对这几点都能如实照做，别人对你的紧急要求也会乐于帮你紧急处理。

办公室政治学简述

公元前三世纪时，希腊哲人亚理斯多德会说“人类是政治的动物”。二千三百年来，事实并没有太大的变化。各种计策、背后诽谤、排挤仍是大家工作之余的消遣。你说你们公司没有吗？只要有人为升迁、权力、地位竞争，这些人就会用到公司政治学。

这样的战争以利己的字条、秘密议程、各种权力联盟的方式进行。那些小冲突远不只是个人与个人之间的。可能整个部门都和另外一个部门对抗起来。当你从办公室一隅走到另一隅，到处可见带刺的同僚。

有些公司的组织结构本身就会鼓励内部竞争。譬如,主管津贴是以管理人数的多寡来计。部门人数愈多,主管的薪水就愈多。这刺激主管多安插一些人在自己底下。如果他有办法接管竞争对手的部门,薪水就愈高,自然权力基础也愈雄厚。

办公室冲突面面观

由于公司的个人和部门有共同的“公共关系”目标,因此会发展出竞争。这些目标是:

- 把做得好的事情的荣耀归给自己。
- 避免受到出错的事情的责罚。

如果公司业绩丰收,谁的功劳最大?业务部,是他们接到订单的;或者是制造部,是他们将货品运出的。当公司业绩下滑时,应该怪罪谁?业务部,因为他们拿不到订单;或是制造部,他们哄抬货品成本,使客户裹足不前。

这样的冲突没有止境。赌注就是升迁加薪、权力和控制。信用部门老觉得业务员毫无责任地放宽客户的信用额度。服务部门认为制造的品质愈来愈低落。制造部门则怪服务部小题大作。

办公室政治学对雄心勃勃的业务经理有何影响

办公室政治学对雄心勃勃的业务经理人有什么影响吗?地区经理人比较幸运,他们离斗争的前线(公司本部)还远得很。只要他们选择,通常都可以远离是非的。但有时候处在公司本部的经理却被迫要选择靠向哪一旁。

无论如何,重要的是经理人要能知道公司的政治伦理状况。最好的策略就是不要卷入任何内部斗争。但是,有必要了解那些斗争。举例而言,经理应该知道自己的上司有什么靠山。他在公司的行情属于上升的彗星,还是燃烧堕落的陨石?直属上司在公司的阶级顺序决定了他是否日后有希望。主管的权力通常决定了经理人在公司能升迁多高。

如果上司失宠该怎么办

若是上司似乎失去权力,经理人仍须绝对忠诚。高层主管仍可作为支持经理人在公司中向上爬升的良师。如果经理人跟的是一个将近退休、且过去几年来已经不怎么中用的上司,就有必要多到公司露露脸,参与一些计划和内部的简报,向高层主管显示自己的技巧、热诚和特性。同时应把触角伸长,获得公司里其他经理人和部门的认同。

不过,经理人所面对的最大问题,仍是必须向一个已经失宠的人负责。因为上司的困境容易也成为经理人的困境。

有个懦弱或不受欢迎的主管并不是个容易解决的问题。你还是得维持忠诚。无论情况如何,不忠诚的属下都会视为墙头草、不可靠。然而,若是主管在斗争中战败,支持他的经理人也可能遭殃。有时候当高层主管被解雇时,他们的属下也一起遭到辞退。

面临这种状况的经理人最好的策略,就是在他的直接上下属关系之外,建立友谊和同盟的网络。和他人建立关系没什么要紧,但不要让失宠的上司觉得没有面子。若是那样可能会被视为不可信赖。别忘了,你的上司可能仍有解雇人的权力。只要你稍稍显露出不忠诚,就可能遭到解雇的命运。也不要忘记,

有麻烦的主管在公司内可能仍然有具备权势的朋友。有朝一日他们也许会循此关系东山再起。

精简人事：业务经理该开始另选 履历表的八种征兆

企业裁员之际，业务部也无法免疫。精简人事是组织生态中的事实。一切尘埃落定后谁得以生存，和职位的变迁同样重要。你的职务安全吗？以下几种迹象是业务经理职位岌岌可危的征兆：

1. 业务员不再向经理寻求帮忙。业务手续太过繁杂，很多事情让业务经理无法有效解决。因此业务员不再把经理视为询问的对象。
2. 销售管道不变。如果业务经理被绑死在业务凋零的管道，可能无法很快抽身而出，适应新业务管道。
3. 企业内部不断有“重新调整”的耳语传出。重新调整是“我们决定裁掉冗员”的比较缓和的说法。你是否就处于企业的冗员呢？
4. 业务训练、行销支援和其他资源被删减。暗暗长夜可能不远了。
5. 经理人要做的事情太多。经理人变成要负责做许多整理文书、报告的工作，根本没有时间和业务员及客户在一起。
6. 业务员被赋予更多权力。如果以往都由经理人做决定的工作被业务员取代，还需要经理人做什么？（敢打赌，高层主管一定会这样质问）。
7. 合并，联合，产业管道重新整合，使客户实力加大，但数量

减少。没错,交易数额更庞大,但就没有那么多笔交易了。客户愈少,所需要的业务员和业务经理数量就愈少。

8. 实施新系统,使业务员和企业之间直接以网路沟通。如果业务员都能自行由电脑进入该系统,查到存货资讯、客户资料、最新价格……等,经理人作为资讯来源的角色就受限了。

这些迹象显示,业务经理人的角色在那样的组织里正在发生变化。科技正迫使改变进行,高层主管也正在推动那样的改变。业务经理人无法阻挡此等力量。最好的策略就是让自己成为公司里有价值的人。

公司政治学摘要

公司政治学是企业生态的事实。地区业务经理都特别能幸免于那种巧妙操纵的勾心斗角,但公司总部的人员则否。没有人可以完全免疫。最好的“和平”政策就是让事情依最好的状况发展下去。经理人应始终对其直属上司忠诚。大体的作法就是依据公司的利益行事。在公司斗争中保护自己就要有超强的表现。业务经理人所能做到的符合公司政治哲学的最好作法就是巩固超额的业绩。

第四章

如何建立 有效的通报系统

为什么业务人员都不喜欢填报表

业务经理所面对的最头痛问题之一,就是要属下准时上交正确的报告。多数业务员都不注重小节,而且憎恨必须处理一些文书工作的时间和想法。这和报告的种类没有关系——拜访报表、业务预估表、摘要报告、客户活动报告、支出报告……等——反正业务员就是讨厌所有的报表。讨厌的原因是因为那些都要花时间,占用宝贵的销售时间,而且有些报告填起来很复杂。最重要的原因,是因为那些报告暴露了业务员到底花了多少时间在努力工作。

为什么管理需要根据报表

有一种代价是所有组织都要付出的。准时的报告是公司情报系统的基础。管理人员不清楚第一线的销售状况,就无法做许多决定。那些销售状况就是第一线业务人员的活动情形。那些资讯的传送都经由公司所设立的通报系统。因此,报表就像是送到大气层中侦测天气现况的气球,探测雨天或干燥气候的变化。业务报表则将目前市场的情形送回,从中可敏感得知销售环境的好坏所在。

设立成功通报系统的秘诀

不用问也知道,正确的业务资讯绝对重要;但经理人设立该区域通报系统时也要记得,业务员都很讨厌文书作业。

若能将文书作业简化,就能免除许多报怨。有些文书工作

绝对必要,但过多的报告却会形成一种障碍,拖慢经理和属下两者的工作。经理人应该设计出获取市场资料的必要报告,以使业务有效运作,但不应坚持要业务员填写非必要的表格。他们应该抗拒那种“看似很好”的资讯。对所有系统中的报表都应以批判的眼光检视。首要标准就是,那些资讯是否真的必要。另一个重点就是那些资讯是否受到有效的运用。许多经理人要属下交一大堆报表,却从来不看。

为什么需要定期审阅报表

每隔约六个月,就需要审视报告系统和报表。它们是否能提供经理人必要的资讯?属下花宝贵的时间填写那些表格,只是为了要将之归档吗?经理往上呈报的资讯是否无人有兴趣看?报告是否外流至不相干的人那里?(影印机比其他任何机器都需要为散播资讯负责,有太多人收到根本不要、不会用到、只是不得不保存的影印资讯。做档案柜的产业应该感谢全体公司。)

什么样的报表绝对必要

经理人应设计能提供业务运作所需资讯的报表;当他们想知道时能提供他们要的东西的报告。最好的方法就是剔除所有不相干的报表。如果用不到的就将之弃置。要属下业务员准时上交必要的报表已经够难的了。

两项必要的销售史记录

首先必须建立的就是销售史记录和客户资料档。销售史记录是每位业务员责任区域内客户和潜在客户的资料。基本的资料应包括客户名称、地址、电话、重要合约、员工人数、购买的产品、金额、……等。例4-1是一张客户或潜在客户的资料卡范例。

这些资料不应由经理一个人建立,而是要和负责该客户或潜在客户的业务员一起做。同时那也是个共同讨论每一个案子或潜在客户的好时机。

业务员在第一线工作时,也要有一张稍微有点不同的资料卡。这张资料卡应留空间填写拜访该客户或潜在客户的时间。业务员书写对该客户评语的地方也很重要。例4-2是业务员自己的客户资料卡的范例。

业务计划日志

所有经理人都希望,他底下的业务员能事前计划,善用时间。不幸的是,许多业务员却相信船到桥头自然直,宁可碰运气。利用报告的方式强迫业务员做适当的事前计划的方法之一,就是填写业务计划日志,可以周或月为基本单位。业务计划日志就像是日历,业务员把他每天计划去做的事写下来。这个日历在事前做好后,存在经理那里。例4-3就是典型的月计划日志。

例 4-1

客户或潜在客户资料卡

业务员	区域 #	日期
客户名称		
既有客户?		
地址		
城市 & 省		
电话号码		
重要合约	名称	
年收入	员工人数	
地点数	业务型态	
信用额度		
上一会计年度订单 \$		
购买产品		
本会计年度预估订单 \$		
购买		
所使用的竞争对手设备		
评语		

例 4-2
业务员的客户资料卡

名称											
地址/地点											
电话											
已安装产品											
联络人											

型号	产品 A	产品 B	产品 C	产品 D	产品 E	产品 F	附件	供货	其他	总计
第一季										
第二季										
第三季										
第四季										
总计										

行动

编号	
销售拜访	
简报产品	
示范	
合约签订	
安装	

为什么经理人需要看业务计划日志

业务计划日志让经理人有机会审视业务员计划如何分配时间。如果有人花太多时间拜访老客户,而没有足够时间拜访潜在的新客户,则经理人有机会在事情发生之前,建议他改变行程。经理人要做的不全是放马后炮的工作。他们得花时间和第一线业务员在一起。检查业务计划日志有助于经理人决定哪天什么时候要和哪位业务员一起,因此更能善用时间。业务计划日志和拜访报表可交叉对比,看业务员是否在实行他们的计划。业务计划日志的另一个作用,就是和业务预估表比较。业务员计划拜访客户的案子,是否和那段时间内计划取得的订单数量一致?若不是,则业务员希望如何结掉那些订单?

为什么业务员都痛恨拜访报表

一般的业务员对每周需要填写的拜访报表的反应,就和吸血鬼见了大蒜、狼人见了毒狼药一样——厌恶又害怕之极。拜访报表上要的资料似乎再简单不过了:你去了哪里?你见了什么人?你卖了什么?不用说这些问题的答案对管理都极其重要。拜访报表就像是诊测企业脉搏的手指。但业务员素来不以关心细节见长,多数人从来都不喜欢填拜访报表,将来恐怕也不可能喜欢。那并不表示业务经理不需要从业务员那里取得拜访报表,以完成他们管理角色的责任。

三种拜访报表

细节报表

拜访报表可以设计成每天只花十分钟就可填写的,或是得花上两小时才完成得了的。经理人或许对每次拜访后的一、二句评语就满意了,或许希望看到一篇两页的文章。设计拜访报表时首先要考虑的就是决定其目的。经理人希望收集到何种资讯?他是否想藉此监控业务员的作息,确定他们每天在外奔波为的是公司?若是那样,事实上多数拜访报表都是为此目的,则所需的报表就是一张列出每一次拜访、时间、拜访对象、谈话内容的表格。还要有一个空格注明是电话或是亲自拜访。更详细一点,可包括两个拜访之间的里程数。细节拜访报表的范例如例4-4。

经理人比谁都清楚,这样的“文书监督”到底有没有必要。细节报表的确提供许多详细资料,告诉你属下每天做些什么。报告的正确性很容易检验,因为那也很难捏造。问题是填写费时——更重要的,经理人审阅也费时。如果业务员人数很多,就得花许多宝贵的管理时间,阅读那些拜访报表。有时候由于要看的资料太多,反而会遗漏重要的资讯。或许对年轻或无经验的业务员会有用,因为经理可评断他们时间分配的适当性,且给他们一些建议。要经验丰富的专业业务人员填写这种报表可能会遭到反抗。

摘要报表

第二种业务报表(例4-5)用在对不重要拜访不感兴趣的经理人。这类经理人不想知道业务员走进某家公司,却没有对任何人解说公司产品的拜访次数。拜访次数对他而言不是最重要的,拜访的品质才是他重视的。这样的经理的基本假设就是,他的业务员都在外努力工作。对这类经理人来说,销售的尝试很重要,但成功地卖出更重要。亲自拜访不代表什么;经理人的兴趣在于销售结果的摘要。安排多少次调查?多少次示范?签了几笔合约?信任这个形式的经理人不需要或是不希望看业务员每个小时的作息。销售结果就能让他掌握谁真的在做事。

因为这种拜访报告给经理人的资讯是以摘要的形式表现,因此较容易读,也较不花时间,趋势也容易掌握。潜在的问题地区也较明显。经理人发现经由这类报告,能看出整个地区的大约情况。这种经理人能够把时间花在管理与指导,而不是做个查证属下行踪的守卫。这种报告用在手下都是业务老手,且信任他们都在努力工作的经理人身上。

叙述式报表

第三种业务报表(例4-6)受喜欢看叙述式资料的经理欢迎,因为提供了明确的资讯或是包含检查清单。这样的报告用在大客户或费时好几个月的大交易上是很有用,也比较完整。处理大客户通常是层层向上的过程,内部评估的成功与否就看业务员与之内部交涉的层级。调查、示范、议程、获得客户公司内不同部门的同意、提案、协商——所有过程都很花时间。一路

例 4-5
摘要式拜访周报

	联络人	调查	示范	销售(金额)
星期一				
星期二				
星期三				
星期四				
星期五				
总计				

例 4-6

叙述式拜访报表检查清单

	日期	_____
客户	_____	
联络人	_____	头衔 _____
其他	_____	
协商阶段(完成者打×):		
同意调查报告	_____	
提出调查结果	_____	
客户公司内可能的“辩护者”	_____	
选择辩护者	_____	
提出解决办法	_____	
同意解决办法的益处	_____	
与客户内部有影响力的部门讨论解决办法	_____	
示范系统	_____	
造访现有装置	_____	
试用提案	_____	
成本协商	_____	
正式提案	_____	
结案	_____	
计划都按进度进行?		
评语:		

上处处都是困难。因此有张检查清单就很重要。那些使用叙述式销售报表的人,可能一星期只做几次拜访。剩下的时间都花在准备。可能需要有一组人一起结一个案子,小组长则负责准备报表。阅读这种表格、查验案子进度的业务经理,通常都是专案客户经理或一般业务经理。

如何设计自己的拜访报表

这里只举了三种拜访报表为例,还有数百种其他报表——早先也提过,可依据需要设计拜访报表,以适合不同的业务活动。设计拜访报表以适应你本身运作时要考虑的重要问题如下:

1. 你需要知道销售区域内的哪些资讯,才能有效管理整个运作?
2. 你需要交给高层主管什么样的摘要资讯?
3. 要怎么样才能让业务人员简单又无痛苦地提供资料?
4. 要怎么样才易于让高层主管阅读并诠释你送出的资讯?

在设计报表时,若能时时提醒自己这些问题,避免问些不必要的资讯,一定可设计出业务员不介意填写,你读起来也没有麻烦的报表。

如何解读拜访报表: 经理人可学到的十项事情

表格设计好后,经理人该如何从中搜集资讯呢?当业务经

理人终于拿到半哄半威吓命令业务员填写的表格后,该怎么阅读那些报表呢?从报表中有哪些金矿可发掘?丰富的矿脉何在?该怎么挖掘要看经理人想从报表里学到什么。以下几点是多数经理人会看的事项:

1. 在报表涵盖的时间内,业务员做成了多少笔交易,总成交金额是多少?业务仍是结果导向;不管以往做得多不好,只要该月业绩上冲,就能洗刷以往的错。还记得那个老笑话吗?问题:怎么样让你的业务经理闭嘴?答案:用订单(order,与“所点的食物”同义)把他的嘴塞满。
2. 该段时间内做了多少次业务拜访?许多经理人强烈相信,拜访失败的资料也很重要,因为每一次失败就让业务员朝成功又迈进一步。然而,那些注重数量的经理应该记住一个笑话:经理问:“你今天拜访多少个客户?”业务员答:“四十五个。本来还可以更多的,但是有些聪明的家伙问我,我到底卖什么东西。”或许你可要求业务员把所有拜访都列出来,或许只要列出几次重要的拜访就够了。无论采用哪一种方法,除非他们找到潜在客户或客户,否则还是什么都没卖出去。
3. 拜访既有客户和潜在客户的比率是多少?经理人凭这个资料判定,业务员是否拜访了潜在客户,并拜访他们认识的人。当然,拜访潜在客户,每天面对他人的拒绝是个痛苦的过程——但除非有新客户持续流入,否则生意不会成长。
4. 公司的产品是否需要不只一次拜访才能讲定?若是如

此,业务员在完成之前需要做几次调查、示范、提案……等初步步骤?完成初步步骤的比率是否和其他成功的业务员完成所需时间相当?

5. 检查业务员所拜访的联络人名和头衔。业务员找的是否就是有权做决定的人?经理人要凭这项资料确定业务员是不是在兜圈子……做了多次拜访却没有见到正确的人。
6. 检查是否有重复拜访单一潜在客户或现有客户的情形。如果存在这种重复。经理可能得要求业务员解释。或许是客户问题的迹象,而业务员正尝试扑灭问题的火种;或许是业务员把时间花在他觉得舒服的地方。
7. 检查业务员该段时间内的预估和真正成交交易。业务员所作的预估正确吗?热诚很好,但也要以事实为基础。
8. 如果经理担心某位业务员能否“明智地工作”的能力,则可能得重新检讨该业务区域划分的适当性。该业务员是否从范围内的一端赶到另一端以完成两次拜访?若是如此,或许得协助他做些规划。
9. 和那些成功业务员的拜访、调查、示范、提案……等次数相比。比率相同吗?
10. 如果业务员还提供了客户评语,则要阅读报告上的评语部分。这少数几句叙述式的句子有助找出许多不同的事情,譬如业务员的心境,对竞争活动的评语,该区潜在问题……等。若是没有必要,多数业务员不会喜欢花去太多时间填写这些报告。如果他们真的花了力气写那

几个句子,肯定是他们觉得问题很严重。

应该仔细阅读的销售报表

当然,经理人不会希望把每份报告上的每个项目都读得很仔细。多数业务经理希望花较多时间在边缘或问题业务员的报表上,而较少去看优秀业务员的报表。这种作法就是所谓的“例外管理”,也就是说,“特别注意那些有问题的部分”。

如何确保业务报表准时交回

如果目前使用的已经是一份精简的报表格式,能提供经理人所有所需的基本资讯,又用不到业务员几秒钟的时间就可以填写——但部分业务员仍然经常晚交——经理人下一步该怎么办?有些业务员会在你不断催促、提醒、要求,甚至威胁后上交。经理人要采取什么行动?经理人需要在拜访报表还像是刚从热腾腾的炉子里拿出来那么新鲜时就用到它。因为那时的资料最宝贵,仍可以采取某些行动。此外,高层主管也不会原谅发生因为业务员迟交报表、让经理人无法完成资料摘要的事。他们受不了延误。

除了开除人之外,其实经理人还是有办法让总是迟交报表的属下准时(他们很可能业绩表现非常好)。最简单的方法就是告诉属下,以后拜访报表若是未和每星期的支出凭证一块儿上交,你就不会在支出凭证上签字。等业务员了解到除非他们遵守拜访报表的规定,才能领到支出的钱时,多数人会忽然发现自

已毕竟还是有时间填报表的。

处理抵死迟交报表的三种方法

当然,有些业务员对文书作业还是无动于衷。甚至连支出凭证都是好几个月才写一次。有时你会突然收到他们丢给你的一大袋信封,里面满了好久以前的支出凭证。对这类人士的拜访报表就要采取其他的方法。至于支出凭证的措施将在另一章讨论。

对付这种不遵守规定的业务员的方法之一,就是要他们在该缴拜访报表的那天下午进办公室来。还没写报表的就叫他们坐在自己的桌前写,直到写完。这个方法会耗掉宝贵的销售时间,业务员也知道。他们不喜欢这个作法;但是,既然他们无法像大人一样负责任,就只好用小孩子的方法对待他们。

另一个让大家赶紧缴报表的方法,就是把准时交报表当成发业绩竞赛奖金的条件。当然,没有经理人希望把拜访报表当成业绩竞赛的焦点,但是可当成条件之一。业绩做得很好可以领高额奖金的业务员,绝不会为了懒得填报表而放弃领钱的机会。

第三个方法就是和那些总是迟交报告的业务员私下开会。多数人都有野心,希望能超越现在的职位,有朝一日当上经理。告诉他们,他们所梦想的经理人的工作需要做很多文书作业。升迁季节时,决定谁可以升迁的因素之一就是看看谁有组织计划。而衡量标准之一就是处理文书作业的能力。

拜访报表对业务员有什么好处

经理人应向业务员强调,拜访报表除了经理人用得着外,业务员本身也用得上。当业务员填写时,它提供了宝贵的资讯,提醒业务员去过哪里,见了什么人,完成什么事。

他们可看见自己在哪里成功,在哪里浪费掉宝贵的销售时间。报告的历史记录则让他们知道该怎么加强成功的地方,怎么消灭失败。经理人应当鼓励属下每星期阅读自己的报表,偶尔回顾过去一个月的成就。

如何利用拜访报表做再教育的工具

当业务员业绩不好时,可把以前业绩好的时候的报表取出。那时做了什么而现在没做?当时用了什么成功的策略,而现在已经遗忘?自己学了什么新的坏习惯?当棒球队员失去节奏感时,教练会取出以前的影片或录影带,观察球员风格的差异,及学了什么坏习惯。拜访报表就是业务员的旧录影带,能重新播放过去的成绩。哲学家山塔亚那说,“无法记住过去的人就注定要重复过去。”不错,但是记录过去的人也能从过去获益。

如何用拜访报表揭发不努力的 业务员的真相

业务经理偶尔会遇到的一个问题,就是业务员不工作。这

些业务员看起来像是个赢家。他们伶牙俐嘴,过去成绩不错,懂得产品线,个性随和,穿着得体,而且还时时说“下个月”他可以拿到多少订单。若不是一点小漏洞,他们的表现可真是天衣无缝:他们每天好像都不在工作。可能到运动场上高尔夫球课,看下午场电影,或上美容院(有愈来愈多妇女投入业务的行列),但就是不去找潜在客户。

多数经理人都能容忍努力但没什么成绩的业务员,因为只要尽力,终有进步的一天。但所有业务经理都憎恨那些尸位素餐的业务员。问题是要如何找出那些人?由于销售的特性的关系,找出来并不容易。

为什么很难抓得出不努力工作的业务员

很多人投入业务这一行的原因,就是看上它所提供的自由性。没有一家公司负担得起让每个业务员每次拜访客户时都有一位主管陪伴监督。有些业务工作要求业务员每天早、晚二次向公司报告,但之间的大部分时间仍是他们自己的,根本没有人管。有些人对这样没有直接监督的自由简直是乐昏了,无法自制。只要一离开经理的视线,他们就无法约束自己去做必要的销售拜访以取得销售成绩;有些人或许一度克制得了,但现在疲惫了,不愿意去面对业务竞赛中,每天无法避免的被拒绝的情况。有些人了解他们无法做得久,但竭力维护那一点底薪,或是多拖几个月,甚至几星期;有些人假造报表,填些伪造的数据,编造业务活动的谎言。

这些人显然都不适合目前的业务生涯,也无法做很久,因为不工作终会显露在销售数字上。但却苦了要面对销售配额的业务经理。那样的业务部就像是一个六角的角锥引擎,想试着只用五个角来拉一件重物工作一样困难。

由拜访报表上的四种线索找出不努力工作者

经理人该怎么早一点找出偷懒者,在问题变成灾难前加以排除?销售区域内有那样的业务员愈久,下一个业务员要想将业务导入正轨就需要愈久的时间。

仔细阅读拜访报表及注意属下的行为模式有助于找出问题人物。以下是该注意的事项:

1. 报表上每星期都列出相同的拜访、相同的客户、相同的潜在客户。这些拜访都是假造的,不工作的业务员不想花时间和精力做任何事情,甚至不想费力改动拜访报表。然而,他们的报告通常总是会准时交,因为他们很少有其他事情好做。
2. 报表的拜访次数中,很少有示范或调查的记录。多数的偷懒者都知道,这些明确的记录较容易查证。
3. 找出很少记录人名或电话的报表。
4. 找寻平均支出“以下”的业务员。逃避的偷懒者不希望冒险申报太高的支出。此外,多数人没有野心伪造支出,以免受到检查。

其他十种揪出不努力工作的业务员的方法

彻底过滤拜访报表是找出偷懒者的方法之一。行为则是另一种线索。应该特别注意的行为特征包括：

1. 对你个人行程特别感兴趣的业务员。他们希望在经理不在的时候才到公司。他们不计一切代价避免碰到经理，希望眼不见就心不想。最重要的，就能避免被问到业绩的问题。
2. 注意喜欢在离开公司时详细解释他们要去做什么的业务员。即使没有人问，他们也会告诉你这个资讯。他们想给人一种匆忙和有事要做的感觉。
3. 对公司的新促销活动或计划总是反对或不起劲的人。就他们所知，没什么新点子管用，因为他们早已放弃了。
4. 总是抱怨竞争对手有克服不了的优势，较好的产品，价格较佳，很棒的广告。他们替失败事先找好借口。
5. 嫉妒他人成功的业务员。他们暗示，任何好表现都是碰运气或是偏袒，或是分派到的区域较好，反正就是和努力无关的原因。
6. 一直抱怨公司订的目标不切实际和无法达到的业务员。
7. 不喜欢公司的支援，不断抱怨出货安排，骂公司产品品质，非难价格结构，怪信用部门掐紧他们的脖子，嘲笑经理。
8. 企图想说服经理，说他们分配到的区域没有生意，是业务

沙漠。

9.对事情做不好、客户不购买、无法结案永远都是那一千零一个借口。

10.开业务会议总是迟到,穿得不修边幅,不看公告栏上的公告,没有必要绝不出现在公司,脾气不佳,连假装在做事都不想装的业务员。他们是会拖累整体表现的逃兵。

揪出不努力工作者后该怎么办

一旦找出不努力工作者后要怎么办?答案很明显,但并不愉快。应让不努力工作者走路,雇用愿意整天努力的人。经理人宁可有一位什么都不懂的新手,也比用一个假造表现的业务老手好。有个企管硕士的头衔并不表示一定会努力工作。经理有办法把最暗淡的钻石磨亮,却没有办法让石英变成宝石。不工作的人无可救药。最后的机会、最后警告、威吓都只会延误无可避免的事实,但该销售区域和利润的下跌最后仍无可挽回。若能忍得一时的痛楚,将最终治愈伤口。经理人已对不工作者仁至义尽了。这类的人很明显的就是无法在销售这个领域出头。

何时该查证拜访报表

经理人什么时候该检查拜访报表,查证上面所列的拜访时间是否都确实照做?身为业务群的领导人,经理的时间其实可以更有效地利用。和他所信任的属下一起工作的经理人会比窥

察属下报表正确性的经理人更有成就。

然而,经理还是可能产生怀疑属下是否百分之百努力的情形。或许属下是在做事,但经理人能感觉到该区的业务活动并不如预期的那样好。这样的话,就应要查证拜访报表。

伪造的拜访报表之六项征兆

什么样的征兆让你有此种怀疑? 以下是最常见的:

1. 该区销售数字过去几个月稳定下滑。该区下滑的趋势和其他销售区域的状况正好相反。
2. 订单都来自既有的客户;没有开发新客源。
3. 公司新产品没有卖给老客户。
4. 如果经理要求陪伴业务员一起做拜访,业务员都只带去拜访既有客户;从未见过新客户。
5. 业务员似乎对他的责任区不熟——客户公司的位置,或甚至客户本身。
6. 当业务员带着经理从一个客户到另一个客户拜访时,经理很快察觉到,他们所见的人都是很容易见的人,但都不是决策者。

如何查证拜访报表的内容

当发生类似这样的情况时,经理或许希望查证该业务员的拜访报表。最简单的方法就是打通电话给报表上的客户或潜在客户。很明显地,除非经理真的强烈怀疑,且有适当的证据,否

则不应这样查证。这对经理和客户双方来说都很尴尬,客户可能觉得要对该业务员表现些许忠诚。

时常被列在拜访报表上的潜在客户或许是比较好的选择。在业务员说拜访过该潜在客户后不久打电话去。或许你不希望表明自己是在查证,因此你和潜在客户的对话可以说:

经理“我是来,由家抵,日野△△公司业务员及经理,在船站十

有偷懒属下的经理人有一套补救的计划。有不工作的属下的经理则除非将之解雇,否则问题仍然存在。有不努力工作属下的经理人应尽快做个改变。

本章摘要

业务经理通过报表得知业务区内所发生的事。建立有效通报系统的关键就是只询问业务员真正重要的事项,并花时间仔细阅读报表。

鼓励业务员准时交报表的方法之一,就是扣住支出凭证的签字,等报表都交齐了才处理。愚笨或懒惰的业务员都可经由训练和鼓励改善。但不努力工作的业务员则无药可救,应尽快从业务组员中剔除。

第五章

如何找寻及雇用 懂得销售的业务员

应该增加新业务员的时机

当业务运作太广,客户打来的电话铃声响不停,档案柜里满是尚未处理的名单,产品线酷热,营业额超过配额两倍,引进全新产品,业务员中有人不努力工作,有人却像首席女高音一样忙得团团转——可能就是增加或改变销售组员的时候。

如何择定适当时机增加新销售人员

除了人员短少外,经理该如何决定何时是增加新销售人员的恰当时机呢?当有那笔预算或高层主管同意该支出时,就可以增加人手。取代掉现有业务员较容易。通常取代的情况都发生在业务员离职或经理决定要换人时。

有助说服高层主管该增加新人的五项明确考虑要点

经理决定要增加更多业务员时,得先说服高层主管,得到他们的同意才行。何时是告诉主管需要加人的恰当时机?抱歉,答案不是每个人都很忙的时候。经理要提出能够让人信服的理由,支持需要更多组员的论点。取得同意、增加额外的人员和推销东西类似,不同的是,这次经理是得向内推销。第一步就是搜集资料、撰写提案。以下的事项是经理人和高层主管觉得该增加人员时会考虑到的现象:

1. 检查属下涵盖的销售区域。就体力上来讲,现有业务员是否可能跑遍责任区域内所有公司需要的客户和潜在客

- 户？是否因为时间不足，致使某些客户和潜在客户被忽略了？
2. 该区域的人口如何？该地区的业务潜力有多少？该区呈现成长抑或衰退？现有业务员是否能充分了解并应付该区的业务潜力？若增加一个人，生意是否会更好？
 3. 公司里其他责任区域的业务员的付出如何？正检讨中的地区，是否以较少人力获得较多生意？（有些经理或许想保持那种情形。公司会认为这种经理人的效率较高。）该区人力是否比其他区域多？（若是如此，立刻把增加人力的提案撕掉。）经理能否保证，增加人手可提高业绩？
 4. 公司业务的性质为何？公司的销售对象是稳定还是衰退的产业？若是如此，公司或许希望降低支出以提高利润。若是销售对象的市场扩大，增加新人力就可利用那成长的机会。
 5. 公司此刻的心态如何？如果公司正面临经济反弹，无论提出怎么有力的论点，都不愿意同意新人手，经理人何必使人为难？

如果这些条件都考虑过，还是觉得需要增加新人手，经理应该向直属主管提出请求。请求时解说得愈详尽愈好。应该包括下列资讯：

业务人事需求须涵盖的七要点

1. 职位头衔及职务描述。职务描述很重要；包括该区域内每个人员所负的责任。如果公司没有职务描述的传统，经理也应当制造一份。这个动作让经理人对他所需要找的人的功能有个清晰的概念。（要自己的部属写出自己

的职务描述是个有趣的事。你会发现他们对自己工作的想法。)职务描述的范例见例 5-1。

例 5-1

职务描述	
职位： 地区业务员 南加州	部门：办公室设备
摘要： 销售办公室用钉书机、碎纸机、邮务室文具给南加州地区的经销商和主要用户。 详细责任描述： 包含橘郡、洛杉矶、河畔郡。拜访经销商和重要用户。达到预估的业绩配额。查验经销商库存。讨论促销/购买诱因。协助训练经销商的业务人员。经销商产品训练。供应经销商必要产品说明。与经销商合作做商品陈列和宣传工作。产品展示。下订单,追踪订单项目。拜访主要客户。做产品示范,调查,提案。报告竞争者活动。报告拜访及销售活动。建议新产品。 报告结构： 向地区业务经理报告。 学历、技能和经验需求： 一年制大学或同等学历。	

贴……等)。

5. 预计会替公司增加的业绩。

6. 因为新人加入,可能给销售区域带来的其他调动。

7. 若获得同意,预计进用日期。

例 5-2 是职务要求的格式。

例 5-2 人事需求

日期			
职务头衔		地 点	
部门		需求日期	
直属主管			
	姓名	头衔	
职级		薪资范围	
	自	至	
职务描述			
任务简述			
经验或资格需求			
学历需求			
理由			
是否为新增的人员?			
<input type="checkbox"/> 否,替代			
<input type="checkbox"/> 是,因为下述原因而新增人员:			

为什么征募新人是业务经理人最艰困的工作

一旦得到了增加人员的许可,业务经理就面对另一项最艰困的工作——职务招募。由于不太可能事先判断谁的销售会成功、谁会失败,因此这实在很困难。如果能有一个预测成功的水晶球,那它的价值一定超过南北达科他州的产能。判断销售能力没有什么牢不可破的捷径、准则。经验并不一定准确。曾在同业工作十五年的业务老手,并不能保证到新公司后一定会有超水准的表现。相貌堂堂和伶牙俐齿也不代表一切。身穿达克龙混纺纤维、曾经有言语沟通困难、以往只做过办事员的人,也可能成为公司过去二十年来最炙手可热的业务员。

判断业务天份的困难

判断可能人选的业务天份是一种艺术,不是科学。无法简化为一串数字,在电脑上跑。那些号称能减少不合适应征者的业务“性向”测验,只能除去一些偏执狂,和那些笨到不知道问题在问什么的人。(不,我不认为大家在我背后窃窃私语。是的,我很喜欢说服大家接受我的看法。还有,天哪——我宁可和一群朋友在一起,也不要读一本书。)

为什么业务天份无法衡量

事实就是,业务天份和任何艺术天份一样,无法用心理学家设计并宣传的性向测验所使用的过分简化的辞语来衡量或定

义。因为销售过程中有太多不同的个性型态。过去总认为,适合当业务员的个性就是外向、讲话很快、穿着讲究;但这个老掉牙的描述和事实一点也没有关系。内向、亲切的倾听者也可能具有许多产品和销售情况所需的性格。

为什么用错人要付出昂贵代价

选择新业务员是考验判断力,也是任何经理最困难的决定。人员雇用后,公司就冒着付出薪水、支出、训练的危险,而没有任何保障,保证该人员一定会成功。最糟糕的是,在发现错误之前该业务区域很可能会出现严重的管理错误。要如何避免这种错误?很不幸,没有保证对的方法。

如何减低用错人的机率

经理人藉以减低做出错误决定的机率,不是凭着一堆没有结论的测验结果,而是运用让他们成为成功业务员和成功经理人的观察力与感觉。是的,选择的第一步就是在雇用业务员时,抛掉科学理论,运用直觉、经验、和有根据的判断。当然有些指标可协助判断,但没有什么比“感觉”那个应征者属不属于这个公司更重要的。

符合资格的业务人才何处寻

好业务员不容易找。适合特定公司的好业务员更难找。经理人要从何找起呢?

为何找寻业务人才须从自己身边找起

找寻新业务员时,经理人首先应该考虑的就是从公司内部找起。应考虑现有员工,包括业务部以外的人选。很多人希望调升到业务部。他们对公司产品线的知识和公司运作情况的了解是现成的,比较一个外来者要快。修护工程师懂得设备的操作;行销人员知道该如何使用设备;秘书人员在长期打印提案书后,对产品的优点也会有所了解。

由于对在公司工作许久的员工已有认识,因此确是好选择。他们的可靠性已知,个性也有目共睹。或许经理人怀疑他们是否能做销售工作。当然,业务技巧需要指导,才能带来销售的成功;但是内部升迁让公司每个人感觉都很舒服。这会给人公司升迁管道畅通的印象。

如何利用职业人脉找寻业务人才

第二个考虑的,就是经理人在各行业中遇到的业务员。可能是拜访过业务经理,想推销他们的产品和服务的人。可能是经理人在一次特别好的简报中注意到的人。也可能是在研讨会、商展,或甚至潜在客户会客等待室遇到的人选。或许公司供应商或客户中有第一流的业务员。当然,每个经理人都知道过去几年里同行中有哪些业务员一直很让他们头痛的。

无论经理人在何处遇到他认为未来对公司可能是项资产的人,就应向他们要张名片。这些名片可放在“潜在人选”的档案里。当需要新业务人才时,经理人只要一翻阅就可以找出一票

可能的人选——这是一个寻找的开始。

如何从各方推荐中找出合适的业务人才

另一个来源就是由部属推荐。或许他们之中有谁认识想来你公司做事的优秀业务员。多数业务员不会推荐他们认为不适合的人选,因为那样可能危及他们自己的工作。因此经理应请自己的属下张大眼睛,留意优秀的潜在业务人选。

寻找业务人才时别忘了回笼的人才

公司以前的业务代表也是可能雇用的人选。经理人不应该因为某人以前曾在公司做过事,就忽略这可能的人选,除非此人是因受到怀疑而离职。有些优秀业务员离职是因为觉得下一个公司的远景较好。有千百种理由和个人表现无关。这些回笼人员有两种好处,就是熟悉产品线和公司运作情形。他们通常比完全的新人更快适应工作。

网际网路上寻人

网际网路上有成千上万封专业业务员的履历表。懂电脑的业务经理可以加以浏览,或许有希望找到合适人选。

不用钱的管道

四种可能的寻人管道——目前的公司员工、各行业中的专

业人才、推荐和以前员工——都是免费的，不必花钱刊登征才广告或接触人力中介公司。找寻潜在业务人才的重点就是还在真正需要之前就要开始留意。尽早建立自己的人才库档案，等有需要时才能马上联络。

其他不花钱或成本低的人才 搜寻管道

如果能接受没有经验的新人，则还有其他免费或低成本的管道，譬如高中、高职、专科、大学的就业辅导中心。这些机构永远乐意为他们的毕业生提供工作机会。公立就业辅导机构也有些准备找工作者的名单，其中有许多资格符合的人。

业务经理人不该用的找人方法

有些业务经理在找寻业务人才方面更踏前一步。他们不管目前需不需要人，还是不停的和可能的业务人选做初步面谈。这么做是因为等到有空缺时可以捷足先登。虽然这或许有点用处，但我并不赞成这个伎俩，因为我觉得这根本就是欺骗。面谈的动作暗示有空缺的职务。经理让面谈的人以为可以立刻被雇用。即使经理人不觉得浪费自己的时间，他也是在浪费面试者的时间。不停面试也占去做其他业务管理工作的时间，而且不断进出经理办公室的人可能会让目前的员工提不起士气。（如果有人在接受面试，是否意味着有人会被辞退？）

花钱的招募管道

如果经理人已经用过所有管道,仍找不到满意的人选,就得花些钱来寻找。最常见的方法就是通过报纸分类广告,或是委托人力中介。大小刚好的广告若是内容写得好,且刊登在大都市的报纸上,就会收到蜂拥而至的履历表。如果公司同意付人力中介公司费用,则人力中介公司也会提供一大群应聘者。

循广告途径招募业务人才

星期天的都会大报上满满几页都是招业务员的分类广告。优秀的业务人才总是有人要,而业务能力是一种可转移的技巧。业务人员转换工作不像其他职位一样,会留下什么污名,因此业务员总是勤于换工作——找寻另一个竞争还未被发觉、潜在客户还没学会说“不”的地方。

许多报纸的商业新闻版也会有大幅的征人广告。这些广告通常登得很大,有醒目的边框,虽然费用较高,但刊登的人大概觉得这样比较明显。分类广告或新闻版的广告的刊登费率每个城市不同。重要因素是该报的阅读率。

如何撰写人才招聘广告

每个星期天的报纸上都有一页接一页的招募业务员广告。应征者为什么要回应某个特别的广告?更重要的,经理人如何吸引够资格的应征者?诀窍就在广告文案的撰写是否吸引人。要噱头不重要。广告里使用箭头、星星等符号或冲动的字眼,并

不会得到更好的回应。提供该职位的资讯才是真正重要的事。职位、需求、机会等应尽可能详述。

尽可能利用现成的广告

大公司的人事部门都有标准的征才广告写法。小公司可能也有过去刊登的广告存底。有这样的资料可节省业务经理许多时间和精力。若是经理得无中生有自己写广告词,应包括一些基本资讯,并可遵照下面推荐的规则。以下就是撰写招募广告时的注意事项。

招募人才广告中应该明列的八要点

1. 撰写招募人才广告的一般性原则是简明,中肯,诚实。
2. 如果该职位有头衔,务必要登出来。要找的是业务员,地区经理,行销支援代表,或其他什么头衔的人才?
3. 列出所需的最少资格。如果公司不雇用在该行业五年经验以下的人,广告中要列明。公司本身能节省许多接受不恰当的履历表接听询问电话的时间。
4. 详列应征者需要销售的产品。如果不想写出公司名称也没关系。但如果公司卖的是影印机,广告要让读者知道等着他们销售的产品是什么。很多找工作的人不会回应不知道要卖什么产品的广告。他们害怕那些公司卖的东西是他们弄不懂的产品。
5. 包括津贴计划的广泛描述。公司提供的薪资制度是否包括底薪、佣金、加上一般开销支出?在广告中写清楚。还是完全抽佣制?在应征者送出履历表前先清楚知道。不

必把确实的底薪数字或佣金结构列出,但广告中应提供该职位概略的收入潜力。(有些经理人犯了对收入过分乐观的错误。估计所赚的钱时一定要实际一点。类似职位的人大概赚多少钱?在职位的前一位员工赚多少钱?如果过去十年里该区的业务责任配额都未达成,就不要宣称达成配额的百分之百的收入有多少。如果错误地暗示该职位的潜在收入有多大,一旦发现真相,被录用的业务员就再也不会相信可拿那么高的薪水。)

6. 广告中不要写任何不实在的东西。甚至不要以为非写“有升迁机会”不可,除非真的有那种机会。经理人对这点应该诚实。如果公司扩展迅速,每年都会增加管理阶层人员,则广告里一定要把此点升迁机会放进去。如果公司属于成熟的产业,很多业务员都在排队等待老经理退休,就不要写什么“有升迁机会”的字眼。同样的道理,广告里每一句话都适用。撰写前先想想每一句话是否正确。
7. 特别福利在薪资报酬中有愈来愈重要的地位。把公司的一些福利计划资讯包括进去。
8. 如果需才紧急,经理人或许希望把公司电话写进广告里。可先通过电话筛选一些应征者。真正的面谈时间可比若是列出邮政信箱号码的话早一或二天。但是,经理就得空出接下来几天来接电话,不能做什么其他的事了。

有效的招募广告范例

例 5-3 是一则写得很好的招募业务员广告范例。它包含前面几页讨论过的所有要素。

例 5-3 广告范例

亚利桑那与加州地区业务经理。五年以上经验。化妆品业,有美容沙龙经验佳。底薪、佣金、一般支出、红利、保险、汽车退休计划。电 999-6500。

刊登招募广告后可预期的种种反应

一旦广告上了报,就等着收履历表吧。反应从几封到几百封都有可能,视所描述的职务空缺、当地就业市场、经济景气和一些其他因素而异。或许你会惊异,寄来的履历表中怎么有那么多和职位描述不合的情形。(有些长期失业者可能有些行动,大量撒出履历表,凡是报上刊登征人启事的就寄去试试。)如果广告中要对销售高科技电子保安设备给银行客户有经验的人,很可能连当过宠物食品业务员的人都来应征。

偶尔有几件刻意准备的履历表,像百科全书一样巨细靡遗列出所有他们的详细资料,看起来比拿破仑传还厚似的。甚至把老婆和小孩的照片都附上。有些人会使用易引人注意的方法,譬如特殊的纸,或奇特的颜色,甚至不一样的形状。最近流行寄有履历表的磁片。虽然不应就此不考虑这些夸张的履历表,但对这种形式重于实质的人,确要格外小心。

从成堆履历表中找出符合资格者的 六项要诀

经理人该如何从这些成堆履历表中,过滤出少数可能优秀的应征者? 以下是有助判断的要诀。

1. 随附应征信的履历表。除履历表之外还写应征信的人,可能已经仔细筛选广告,选择少数几个广告回应。(如果他们是大量撒出履历表,至少得多做好多工作。)仔细阅读履历表和应征信。可能从中看出应征者对广告的个别反应。
2. 不要未读前就把手写的履历表扔了。有时候,有些人虽然目前未投入就业市场,但看到广告中有吸引人的职务也可能一试。这种人或许也值得面试。
3. 注意过长的履历表。最长不要超过两页。太长的履历表可能代表应征者没有简明的能力,或者希望把一些没有意义的经验藏在成堆的胡说八道中。这种应征者可能企图把你对资格的注意力转移到简报上。
4. 注意明确列出特殊成就的履历表。如果是可以查证的成就更好。明确列出应征者销售成功的公司名称的履历表也同样令人印象深刻。如果那些公司也是你们的客户或潜在客户,当你面试该应征者时,就能有所参考。
5. 草率、写得不对,或充满错字、文法错误的履历表可以扔掉。不花时间校对履历表的应征者,也不会花时间去好好工作。
6. 不要怕和目前失业的应征者面试。没有工作的人在过去都会造成怀疑。(如果他优秀,为什么没有工作?)现在,造成失业的因素很多,有些可能是应征者无法控制的。如果应征者有良好、可查证的资格,在面试时可考验得出。

如何解读履历表的语言

解读履历表的语言也能看出一点资讯。例 5-4 是一张典型的履历表,其中以括号〈〉框起的句子是经过仔细读后的结论。

例 5-4

丹·史密斯 履历表

经验

有十年以上电脑、资料处理和办公室设备销售经验。曾有地区管理经验。目前工作:ABC 公司业务员。〈他曾经当过地区经理,但现在又回到第一线销售。他可能不是管理的人才。〉

职务:在洛杉矶和圣地亚哥附近各郡,销售文字处理机和个人电脑给商业用户。〈注意他销售的区域都属于地方性。他可能不喜欢出差。〉业绩总是超过销售配额。过去六个月业绩名列前茅。〈如果他在该公司业绩总是领先,为什么还要换工作?〉

过去工作:微位元公司地区经理。1985 年 10 月至 1986 年 5 月。〈他地区经理的任期只做了七个月。〉管理公司销售微晶片和资料读取设备的部门。监督四个业务员。每月责任业绩为 \$90,000。〈他并没有说他达到业绩标准。〉

过去工作:星图公司业务员。1981 年 5 月到 1984 年 12 月。〈1984 年 12 月离开星图公司到 1985 年 10 月到微位元公司任职之间,发生什么事?失业吗?〉在南加州销售图片及影片服务给大公司。业绩都能达到配额标准。教育程度:加州州立大学富业登分校,三年,主修商业。〈为什么只有三年就离开学校了?〉

结论:〈这个人好像对销售各种不同的办公室系统和设备很有经验。他做管理工作的尝试似乎失败了。他不出差。很奇怪,他总是在业绩看起来很成功时离开工作,且还没毕业就离开学校。这是一个模式吗?如果找的是业务员,我会和此人面试;但若找管理人员,则不会找这个人。他必

须回答几个困难的问题,譬如为什么要离职,和两职务之间好几月的空档时间在做什么。同时,履历表一开始就有十年经验,但加起来总共也只有七年。其他三年哪里去了?)

如何将应征者减低到易于处理的数目

选六个左右看起来还不错的履历表,打电话请他们来面试。最有希望的是那些条件和招募职务需求最近的,或是有类似但并不直接相关的经验。经理可能希望考虑有不同技能的人选,这样整个业务部才能相辅相成。

如何筛选应征者:应有的十项特点

筛选应征者是项辛苦又无聊的工作。通常经理都不认识来面试的人。开始的最好方法就是从应征者送出的小信号,得到比履历表上更多的讯息。有些要注意的事项是:

1. 应征者面试时是否准时? 准时是业务员的重要标准。
2. 和此人握手时的感觉如何? 干脆、坚定则透露出自信的讯息。
3. 此人讲话是否过快? 公司的业务讯息是否适合这样表达?
4. 此人是否玩笑开得过多,喜欢回忆过去,手势夸张,或者有什么经理人觉得太突兀的个人特质?
5. 穿着是否恰当?
6. 此人倾听与说话时是否同样专注?
7. 此人是否了解公司所从事的业务、销售的产品,及会接触

到的客户？

8. 此人看起来是否有组织力，言行一致，在一连串的思考后能有条不紊？

9. 此人有说服力，够真诚吗？

10. 此人是否能接受新观念与新技术？

为何第一印象并不代表一切

上一节谈到的问题会形成你对应征者的第一印象。然而请记住，虽然第一印象很重要，却并非永远是对的。不要因为这样就对某人投反对票；在获至结论之前，让应征者有机会做完全程的面试。

如何对比应征者与职务

面试是比较应征者和工作机会的过程。这时职务描述就很重要。经理人要找一个经过对比后和叙述最吻合的人。

经理人在首次面谈时应给予哪些资讯

第一次面试应该较不正式，目的是筛选应征者，至剩下三到四个人。第一次面试中，经理应该讨论公司这一行业、工作职务的情况，及要怎么样才能成功。也应该提供有关公司的资讯。给了这些资讯后，经理人就要试着评估应征者，并应直率地回答问题，但可多当个听众，不要老是当个发言者。

经理人在首次面谈时希望得到哪些资讯

经理人应询问应征者的背景和经验。筛选时可询问两个基本问题：

1. 此人有该职务所需的工作经验和背景吗？
2. 此人有能力做此工作吗？

你会惊异地发现，有多少应征者会因这两个简单的问题而被筛选掉。面试后另一样令人惊讶的事，就是发现有多少应征者会自己打退堂鼓。

业务经理雇用新人时会犯的最糟糕错误

业务经理人会犯的最糟糕错误，就是所雇的人不会花最大努力在工作上。由于业务工作有一定程度的自由，所以有些人不停换工作，满足于每几个月就换家公司领薪水，和享用该公司福利，然后再寻找下一个会受骗上当的公司雇用他们。这样的人中，有些确实满体面，伶牙俐齿，也有些看起来有显著的优秀成绩。他们听起来和看起来都不错，因为他们已经把应征下一份工作当成职业。他们穿得人模人样，履历表让人印象深刻，也懂所有的行话。他们无论看起来或谈起话来，都像理想的人选，但雇用这样的人还不如空着该职务。

找出喜欢跳槽者的八种线索

经理要如何找出应征者是否为喜欢跳槽的人呢？这种现象有迹可循。

1. 履历表是第一个线索。应征者列出的工作经验是否太多？每个职务是否只维持了二或三个月？工作之间是否隔着长时间？
2. 面谈时，此人谈论以前工作的责任范围时是否语带含糊？对以前工作所卖的产品知识是否不正确？
3. 此人对他工作过的公司业务结构是否不熟悉？
4. 此人是否省略了以前雇主的资料？
5. 此人对以前的离职原因是否有各种藉口？失去过去的工作难道都不是他的错吗？
6. 此人是否抨击所有以前的雇主？
7. 此人是否自称目前有工作，但却说可以马上开始来你公司上班？
8. 此人是否想尽办法要脱离现有的工作情况？

如何和应征者做再次面谈

一旦筛选掉投机者和偷懒的人，就可以开始第二回合的面谈。这次面谈的人数应该较少，因为已经从履历表和初次面谈中筛选出最好的人选了。如果时间许可，经理应多花几天时间思考应征者的回答。经过思考后，他们的回答仍然合理吗？或许应让另一位同事参与再次的面谈，以听取他们的意见。这样可减少经理人被蒙蔽的几率。

再次面试时经理人应自问的三个问题

在第二次以后的面试中,面对每一位来应征的人,经理都应该自问:

- 1.此人能做这个工作吗?
- 2.他要做这份工作吗?
- 3.此人和整个业务部能配合吗?

评量应征者的无形因素

有些经理人也试着以一些无形的特质来评估应征者:

- 行动
- 自我
- 雄心
- 自信
- 感情移入
- 勤奋
- 积极的态度
- 创造力
- 社交性

不幸的是,要想用这些特质来评估人很困难,因为没有固定的标准。有些在潜在客户面前能侃侃而谈的业务员,在和可能的雇主谈话时或许很害羞。虽然有些测验声称能测得出这些能力,但对其正确性还是要带点怀疑。

适当的业务人选应有的特质

最希望有、也较容易辨认的特质,就是精力充沛。试着比较情绪激昂的业务员与倦怠的同事。

无法择定人选时的“解铃人”

当可能的人选减少到两个条件似乎都相当的应征者时,可能必须做第三和第四次面试。当难以决定要用哪一个候选人时,可考虑两项要点,就是:

1. 把工作给最希望得到它的人。这样的人会努力工作以获取成功的机会更大。

2. 把工作给能明白说出意向的人。所有经理人都喜欢会开口询问订单的业务员。询问该工作是另一种结案的技巧。

选定应征者前先获得领导的同意

在做最后决定前,业务经理或许希望加入高层主管的意见。有时候领导会希望在同意雇用前亲自面试。有主管的意见加入的好处之一,就是万一决定不对,经理人只担部分的责任。

如何通知录取

最后的面试应安排让双方都做出承诺。经理人向应征者表示录取,提出以前讨论过的各种条件。候选者则表明是否愿意接受该工作,并努力工作获取成功。等双方约定完成,做过身家

背景调查后,要提出一份书面的录取通知书,把雇用的条件都写清楚,以免有任何误解。

为什么需做背景调查

在面试的过程中,也就是正式书面录取之前,应做些身家背景调查。调查的详细程度依公司而定。有些敏感行业可能需对雇用的新人做测谎测验。有些可能是访问邻居对该应征者的“道德神经”的观感。有些则只要打几个电话给以前的雇主,询问一下就够了。甚至有些公司什么也不用调查。

审核个人生活不是什么令人愉快的动作。但是业务经理若只从见几次面的判断就要雇用一个人,也未免太冒险了。这对一些经理来说,或许有点震撼,但并非每一个就业市场里的人,都像他们自己所形容的那么好。

背景调查的礼节

经理人做应征者背景调查时,应遵守一些基本礼节:

1. 除非已经认真考虑要雇用某位应征者了,否则不要随便做背景调查。那是因为应征者可能去好几家公司面试。他的身份证明人对一、二个调查电话或许乐于回答,但若有五、六个可能雇主都要求询问,就会觉得有点烦。过一阵子他们的回答就会显露出这种困扰。不断的调查可能阻碍此应征者面试其他工作的成功与否。
2. 经理应事先知会应征者,将联络身份证明人。或许应征者不希望你联络某个人。如果理由合理,经理应该尊重他们。

3. 千万不要和应征者的现任雇主联络。可能会让该应征者丢掉饭碗。这点很明显,但很多雇主还是时常犯此毛病。若非得和应征者的雇主联络,以查证其工作经验,也要在他接受公司的录取后才做。录取通知的附带条件可以包括查证现有雇主。如果应征者在说谎,他就不会接受那个条件。
4. 背景调查时若有任何负面的资讯,应和应征者一起分享。当然此点有所保留。秘密资料不能外泄。但如果应征者对前一个工作的任期、头衔或薪资说谎,应该让他知道你已查证过了。或许你不会雇用他,但让他知道你发现他的欺骗,或许能让他以后面试时较诚实。

查证背景时需问到的三个基本问题

做背景调查时会遇到的问题,就是身份证明人不大会给以前的员工坏评语。原因之一就是我们的生活在一个兴讼的社会,负面的评语可能会让该雇主被告。另一个较人性化的理由就是,无论旧员工的表现多差,许多经理都非常愿意给他另一个机会,反正花的是你的代价。那么要如何设计问题,才能让自己得到做决定所需的资讯呢?以下是询问应征者以前工作经验时经常问的问题:

1. 此人在以前雇主公司工作的日期。
2. 此人的头衔。
3. 此人所负责的事项。

查证背景时不应该问的问题

不要用应征者给你的资料向以前的雇主查证。换句话说，不要问：“珍·史密斯是否从1980年6月到1984年8月在贵公司工作？”而以“珍·史密斯工作的期间为何？”代替。把得到的答案和履历表上的答案相比较。

如何找出应征者的前任雇主对他的真正看法

查证过基本资料后，就是开始询问应征者的前任雇主对他的“意见”的时候了。以下的问题有助于判断：

1. 这位以前的员工有哪些优点、哪些缺点？你喜欢他哪些地方？不喜欢他的什么？
2. 此人有哪些业务表现？
3. 这位旧员工有哪些不好的工作习惯？（经理人可能会发现，很多雇主都会告诉他们，某某人其实很会销售，但就是不怎么努力工作。）

探索应征者的进一步问题

现在，到了艰难的时刻。问题是：

1. 在前雇主的眼里，该应征者有哪些方面需要改进？
2. 此人为何离职？
3. 有新人进入后，该应征者的销售区域业绩上升或下跌了？如果前雇主对该应征者还有所保留的话，这些问题应能让

事实都显露出来。

一定要问的重要问题

如果经理人对前雇主的意见还是不太确定,就问以下这个重要问题:“如果你有一个适当的职位空缺,你会再次雇用这个人吗?”即使再怎么有保留或想逃避的雇主,遇到这个问题都只好说出他们心里真正的想法了。如果前雇主早先什么也不说,只一味地称赞那个员工,最后对这个问题却有所犹豫或给予否定的答案,就可见该应征者到底好不好了。

利用其他资源查证应征者

除了向前雇主查证外,还有其他查验的办法。其中之一就是信用的查证。资料可向一些征信社购买。这个理论就是,如果应征者时常欠债不还,而且大信用卡公司已经把他列为拒绝往来户,此人不可靠的机会就很大了。

多数公司对员工的最高学历都会加以查证,要求看大学的成绩单。少数公司还要看中学成绩单。个人提供的推荐人也偶尔会被征询,不过多半只能证明,该应征者的朋友不少。

正式录取通知的法律含义

如果应征者在多次面试和查证背景后还能“幸存”,但是排名第一的选择,就到了提出正式录取通知的时候。很多雇主不喜欢用书面通知,但是当要雇用一个人还在其他公司上班的人时,多数人都会等到拿到确实的书面录取通知后,才会离开现任雇

主。因此在提出书面通知时,对聘书上的字眼要格外小心。别忘了劳工是受到法律保障的。

另外法律对契约员工的保障也有所不同,但只要有白纸黑字写下来的条款,就算是一种约定。譬如,如果录取通知上有“年薪”的字眼,可被解释为提供一年的工作合约,若是四个月后就要求员工走路,是会受到质疑的。甚至连工作申请表都可被视为一种雇用契约,除非上面有特别声明。

录取通知内该提及的九点

写录取通知时,应该怎么写才不会有麻烦?(一个正在别的公司上班、有一流才干的人才,除非接到满意有保障的录取通知,否则不会离开一个好工作。)以下的清单所列的项目,既能保护公司,又有录取通知的效用:

1. 列出该职位的头衔。当新公司在招募员工,经理会和应征者讨论过数个工作机会时就特别重要。
2. 薪水以周薪(或月薪)的方式写。以免对方认定是个长期合约的保证。
3. 若有试用期,列明试用期的条件。
4. 通知内列明佣金计算方式,或写明佣金制度可参考公司已另行公布的计算方式。
5. 略述一般支出的报销方式。要明确。
6. 列出该工作的所有任务。
7. 提供福利计划的概述。要证明完整的福利制度在员工手册或其他类似地方已公布。
8. 包含声明该制度在管理部门认为有必要改动时会改变。若没有此项声明,就得固守原来提供的制度。

9. 留一页让新员工确认签回,表示接受提供的条件。

录取通知范例

例 5-5、例 5-6 是几封录取通知的信函范例。这只是建议;经理应和法务人员讨论是否适合当地的法律条款。(瞧,我们聪明地用特别声明来保护自己。)

例 5-5

杰克·威廉斯先生

(收信人地址)

亲爱的杰克:

很高兴通知你,你已被录取为本公司办公室设备处的业务代表。你的任务包括销售本公司的订书机产品、碎纸机、邮务室配备;销售对象是办公设备经销商和一些主要大客户。随附一份完整的职务描述,上面包括更详细的责任内容。你的责任区域包括洛杉矶、橘郡和河畔郡。

这个工作的起薪是周薪 450 元。每年四月会重新审核薪资。除了底薪外,你所成交的前一百五十万元交易中,你可抽百分之一的佣金。超过一百五十万的部份可抽百分之二。若是达到预估的业绩配额,还有 2500 元的红利。佣金和红利计算方式若有变动不先行通知。今年的责任区域业务配额是二百万元。因为你从年中开始来本公司上班,配额和红利都会按照比率核算。

公司负担所有和工作相关的当地差旅费用。汽车津贴为每英里付 0.32 元。交际费必须事前申请。

所有新员工都有九十天的试用期。试用期后,你就正式加入公司的医疗、牙医、人寿保险计划。这些福利的所有费用都由公司负担。一年后,可加入公司的利润分享制度和 410K 计划。附上一份完整的福利计划书。

杰克,我非常高兴能有你加入本公司。我知道你会成为公司宝贵的

资产。如果你愿意受聘于本公司,请在十日内以书面回复。

业务经理 笔

例 5-6

露斯·布朗女士

(收信人地址)

亲爱的布朗女士:

很高兴录取你为本公司乔治亚州·南卡罗来纳州和佛罗里达州的委任业务专员,负责销售地毯、瓷砖和地板维护用品给这些州的经销商和配销商。

薪资直接以销售的百分之 10 到 18 的佣金来计算——视产品种类而不同。随附一份佣金计算表。计算方式若有变动,不先行通知。支付方式为出货给客户且送出帐单后三十天。所有你所负责区域内的客户都算你的业绩。

所有费用都由你自己负担。不过,每月佣金超过 2500 元的人,我们会提供一定的支出费用。训练期至公司的交通费由公司负担。

你可以参加公司的健康保险,由公司负担一半的保险费。随附一份解说,和一张参加表格,若你希望加入可以填写。

露斯,我想你会喜欢和我们合作。我相信公司很高兴有你加入。

罗杰·波费特

本章摘要

总之,寻找好的业务员就像挖掘金矿一样,找到一点点金沙前,可能得先掘出几吨无用的石头。此外还有不少比掉入洞穴还糟糕的陷阱。但当挖到丰富的矿脉时,整个过程都变成值得的。

随 感



2000

2000

第六章

如何建立 业务奖金制度

发展良好的业务奖金制度的难处

没有比发展一套良好的业务奖金制度更棘手的问题了。业务工作和一般办事员或接线生不同，想以收入机会来激励业务员的方法自然不同。没有什么普遍的标准。甲公司适用的制度即使在同行的乙公司也未必适用。

业务奖金制度的四大基本目的

设计任何奖金计划的第一步，就是先了解希望该计划的目的何在。其中有些非常基本的目的：

1. 该计划应能激励业务员，创造更多销售及更多利润。
2. 该计划书应好到足以让最好的业务员满意，并能吸引新人。
3. 该计划应能和同业其他公司所施行的制度相竞争。
4. 达成的成就和付给的报酬之间应尽量缩短时间。业务员应能看见他们的成就可获得迅速的成果。

业务奖金制度的四大次要目的

许多经理人在起草奖金制度时，都会考虑和基本目的互补的次要目的：

1. 计划要让业务员容易懂。他们应能知道销售每样产品可获得什么，及奖金如何和何时付给他们。业务员不需要有一块罗塞达石板就能算得出每月的奖金有多少。
2. 计划要容易管理。计算每月奖金不应该会让电脑负荷过

重停机。也不应该需要再雇半打职员才算得完。(如果制度太复杂,无可避免的,公司就会偶尔迟发薪水。而且复杂的制度也容易错。)

3. 该计划应能消除争议。谁得到多少酬金应该清清楚楚。佣金或每区域的业绩该如何划分,其细节应能让大家了解。
4. 制度要公平。奖金制度的设计不应以限制业务员收入为主要目的。

业务员最希望看到的奖金制度 六要点

经理人若能在奖金制度中结合前述的主要与次要目的,业务员会满意吗?或许,但他们总有更多的要求。多不知足啊!以下几点是业务员普遍希望奖金制度中都能有的:

1. 他们希望收入没有极限。如果他们赚得到,就希望得到相对的报酬。
2. 他们希望奖金和报酬能根据他们控制得了的因素。
3. 他们希望经常得到支付。(喂,这也是经理的目标之一啊!)
4. 他们希望有业务员不会因不实际的业绩配额受罚的制度。
5. 他们希望计划不要在中途或年年有重大改变。
6. 他们不希望有各种扣款的理由。只要公司接受了订单,出货且开了发票,业务员就希望拿到他们应得的一份。如果这些条件都能满足,业务员就会尊重那样的奖金制度。

管理阶层与业务员的共同奖励 报酬目标

比较管理阶层设计奖金制度的目的与业务员普遍希望的目标后,发现两方其实有极大共通处。公司希望能多卖一点货物,利润多一点;业务员希望有无限且公平的机会,获取更多的金钱。这样,要设计两方都满意的制度就较容易了。

过度操纵为何会阻碍公平的 奖励制度的建立

过度操纵有时会阻碍让公司运作和令业务员觉得公平的奖励制度。何谓过度操纵?就是试图去调整一具已经工作得很好的器具。过度操纵奖金制度表示,试图以所得限制对最高收入设限,减少受欢迎项目的佣金,修正区域范围,拿走主要客户,设定不可能的业绩配额以阻碍发放红利……等等。这些伎俩通常都不攻自败,因为会让业务员丧失斗志。不要犯错,当引进会减少收入的制度时,不要拿大家的热诚开玩笑。

有激励性的奖金制度

大家都同意,达成本章所列的所有的目的的最好方法,就是提供业务员某种有激励作用的奖金制度。也就是说,卖得愈多,他们得到愈多。金钱或许不是每个人追求的首要目标,但至少多数人都如此。

关于奖金和动机的问题

谈完了大家都同意的金钱是激励多数人工作的最好动机后,许多问题又产生了。奖金制度是否应代表一切诱因?直接的佣金制度当然是让大家工作的动机。除非把货品卖掉,否则就得不到任何金钱。但是不停地工作会让优秀业务员倦怠。或许最好的方法是薪水加上给超级业务员的奖励津贴。但那又有点舒服了。或许底薪加上佣金比较好。当什么都没卖出去时,至少这让业务员有点安全感。增加的佣金让业务员有机会赚得比生活起码所需再多一点。但底薪应该怎么算?佣金怎么算?还有红利呢?还有,为何不在利润多的产品上多提供一点佣金,让业务员能多卖一点那些产品?

最常见的业务奖金制度

有几种常见的业务奖金制度。以下是其简短定义。

完全佣金

这个制度下,业务员获得的是所销售的订单金额一定百分比的佣金。这个百分比可能依产品而不同,利润愈高的可获得的佣金就愈多;另外,愈好卖的畅销品可能佣金愈低。付佣金的时间每家公司都不一样;有些在接受订单时,有些是出货时,有些则等客户付款后。许多完全拿佣金的业务员的支出都由他们自己负担,不过有时公司会负担额外的支出,譬如训练、到研讨会和商展的差旅费等。

完全佣金制的好处何在?公司不用付出一毛钱,直到业务

员卖出成绩。本质上业务员和公司相约定,就要负责推销该公司的产品。完全佣金制度的好处是不需要太多开销就能建立业务团队:因为佣金通常都很高,因此成功的业务员所赚的收入也很多。对自己业务能力有信心的人都愿意采用完全佣金制。

完全佣金制的缺点又是什么?其一,公司对业务员的控制薄弱。业务员实际上像是独立的推销代理,尤其强调独立。他们用不着受公司薪水结构的限制,相对也较难管理。另一个问题是需要做开发市场工作的处女市场产品可能难以获得好佣金。有能力靠佣金维生的业务员也聪明的知道,有些新产品在推销出去以前,可能会先滞销一段时间。已经充分开发的领域就容易找到完全佣金的业务员了,但是那又何必付高佣金给业务员呢?还有个问题就是优秀业务员很可能因为长时间工作而放弃。

完全薪资

这个制度下,业务员每星期或每月收到固定薪水,无论销售表现好坏。他们的报酬来自调薪。这种制度通常用在销售的产品销售周期很长,或价格非常高的产品。

完全薪水制的优点是业务支出容易控制。业务员的薪水除了固定付给外就没有其他了。

缺点是业务员缺少激励他们努力工作的诱因。

预支佣金

这个制度和完全佣金制类似,不同在于公司先垫付业务员一笔钱,以做为未来的佣金。如果业务员没有达到预支的金额,理论上他就欠公司钱。

预支佣金的好处在于业务员即使达不到好成绩,至少还有

一点保障。

缺点就是业务员可能会累积欠公司一大堆业绩债,即使以后的业绩也难以弥补。如果业务员知道破洞太大了,就会很沮丧。预支佣金制最后会造成士气低落。

底薪加上佣金

采用这种制度的话,业务员可支领一笔以后不必扣除的底薪,外加业绩的佣金。一般来说,底薪加佣金制的佣金比率要比完全佣金制的低。

底薪加佣金制的优点是,底薪让业务员有基本保障;佣金则让业务员有向前冲的动机。

缺点则是有些业务员满足于只拿底薪,根本不想再去冲刺获取额外的佣金收入。

底薪加上红利

底薪红利制的员工有一笔固定底薪收入,另外,如果业绩达到某个标准以上还可另外拿红利。业绩目标通常每年会变。

优点是业务费用容易控制。除非达到业绩目标才付红利。依据状况调整的红利业绩目标让业务员有销售的动机。

缺点则是会诱使管理阶层设定较高的业绩目标。等业务员了解目标可能太高无法达到时,通常都会士气低落。

底薪加佣金加预支佣金

这种制度多半为了要吸引一些业务老手加入新的公司。双方都了解,这样的业务员的收入要等一切建立妥当了才会达到以前的程度水准。可能公司对一开始的薪水设限,妥协的方法就是除了底薪外加佣金加预支佣金,这样业务员才不会因为

到新公司上班而收入有所减损。(这样的安排通常都没有明确的期限。)

此种制度的优点是让公司有机会吸收有才能的老手,而他们也具有实际业务影响力。

缺点则是公司里会有一、二个状况特殊的人物。其他没有预支佣金机会的人会产生反感。同时让业务员在严格的压力下仍能享受这个制度。

其他酬金制度

有些公司采取这些制度的变形。底薪加佣金外加红利并不常见。当业务员在接受产品训练时期有几个月的保障底薪,也是许多公司采用的策略;几个月后,就恢复完全佣金或预支佣金制。保证薪资也很普遍;此制度下业务员无论表现好坏,都有一笔保证的收入。

业务经理人的奖金

业务经理的薪水则通常有一笔底薪,外加根据他所管理的所有业务员业绩计算的奖金。这笔奖金通常比单独业务员佣金的比率要小,但因为是根据区域内的所有业绩,因此总数可能大得多。

如果公司有业务员红利制,多半地区经理也会有红利。通常视该地区总业绩量而定。另外的红利则视业绩产生的利润而定。公司指定给业务管理人员的责任愈多,这种以利润为基础的制度就会愈普遍。

有责任区域的经理人

很多业务经理本身也要负责直接销售。这类经理的薪水计算方式,通常是他所直接销售的业绩之完全佣金,加上由他所监督业务员的业绩计算的奖金。问题是,由于完全佣金的比率时常高过奖金,在此有种自然的诱惑,让他设法把业务都吸引到他自己直接销售的地区。

为公司选择适当业务奖金制度的关键

哪一种制度最适合你的公司?你和公司其他经理人应该公正判断。没有什么完全最好的方法。你得设计一个适合自己公司、产品线、行业和业务团队所需要的制度。任何成功制度的关键在于着重公司整体业绩和利润,而不要只为个别业务员的收入计划。

设计奖金制度时经理人会犯的最大错误

有些经理人太担心某些业务员比起公司其他人来,赚得太多,以致于发展到阻碍销售动机的计划。他们为最高收入设限,或在业绩达到某种程度后减少佣金,或减低畅销但利润丰厚产品的佣金。这样限制业务员的收入只会阻碍以刺激销售为本的奖金制度。

奖金制度的目的摘要

大致上来说,就是让制度简单而公平。给业绩好的人最大的奖励;如果有哪个幸运的笨蛋该年的业绩非常好,也不要太担心。谨记这个原则,则你不但留得住优秀人才,还有一大堆人挤破头想加入你底下的行列。

不要想以任何奖励制度代替优良的管理。无论奖金制度多能激发他们,业务员仍然需要方向与指导。

公司业绩:这真是馊主意

有什么比侮辱业务员的妈妈更甚的?就是告诉他,在他的责任区域里有某个最好的客户要直接由公司来处理。“公司业绩”表示不管对他售出什么,公司都不付任何佣金。通常都是些大量采购、有特殊需求或特别价格折扣的客户;由于折扣之大,以至于没有负担佣金的空间。他们通常都由业务管理人员直接负责,或直接由公司总部处理。业务员最恨这种客户,因为他们看得见一个很大的销售机会,却无权靠近。有些地区经理可能也不喜欢这种客户。有时直接主顾的采购量是被排除于地区整体销售业绩之外的。

“公司业绩”对业务部的士气打击很大,应该尽量减少;最好是没有。

为何“公司业绩”有时也是必要的五个理由

有时候，“公司业绩”也是必要的。以下就是其理由：

1. 这些主顾提出的生意量很大，值得由高层主管直接提供服务。如果只由一个小业务员来处理，对方可能觉得自己被降格了。
2. 处理这种客户时，有些决定超出业务员所能决定的范围。
3. 卖给这种主顾的产品较特别，不属于一般产品线。业务员不熟悉该产品。
4. 这笔生意对公司来说有一种特殊关系存在。或许双方正合作于某项计划。
5. 给这个客户的价格非常低，没有支付佣金的空间。

接管“公司业绩”的负面理由

不该接管“公司业绩”的理由之一，就是因为这个交易给公司带来很大的生意，在高层主管眼中觉得会让业务员赚太多钱。

同时，从当初开发这个客户的业务员手中接管客户实在不公平。如果真的要那么做，应给该业务员某种奖金以补偿损失。

为何应定期审核“公司业绩”的案子

有时候客户一旦成为公司主管的直接主顾，就永远维持那个样子。其实从许多案子来看，最初指派该客户为直接主顾的理由早已经消失。因此应该定期审核直接主顾的案子，可能每

六个月一次。查验直接主顾的状态或活动记录,看是否应交还给一般业务员处理。当客户交到业务员手中时,多半能得到比较好的服务。长距离的管理就无法维持很久。

直接主顾的管理责任问题

如果地区经理的辖区内有个直接主顾,即使理论上是公司本部直接管理,但地区经理可能需要帮忙做些打杂的工作。你无法期望业务员去做那些杂事,因为那是没有奖金的工作。而地区经理则无法拒绝;但所花费的时间可能无限。因此从地区经理的观点来说,他会尽量把直接主顾纳入一般状态的案子。

如何就直接主顾弥补业务员的损失

如果业务员的责任区域内很不幸地出现了一个直接主顾,若业绩是根据地区统计来计算的话,经理人至少能做的事,就是调整他的业绩配额。很明显地,拿掉一个大的潜在客户等于减少了该区域的业绩潜力。因此弥补的方法就是降低分红所需的业绩标准……等等。更进一步,可能的话仍让该业务员参与那个案子。或许经理能说服公司的总部,发一些象征的佣金,让他处理每个案子都会衍生出的杂事。或许可允许该业务员销售该直接主顾目前没有购买的产品。任何这类试图使事情公平化的努力都能显著提升士气。员工会了解管理人员尽力维护公平的用心。

业务竞赛的理由

业务竞赛是在一个时期内通过比赛的方式提高销售和利润。竞赛的项目可以包含所有产品线,可在传统上销售迟缓的期间内刺激业绩;或是用来作为促销某项高利润产品的诱因。有时候当引进新产品时,竞赛可用来抓住业务员的注意力。竞赛可涵盖整个公司,或是针对某一特定地区。可以持续三个月或是一周。奖励方式也包罗万象,可以是旅游,商品,或是金钱。这是很好的提升士气的方法,因为业务员觉得他们有机会赚些额外的东西。获得的奖励就是对业务员表现的实际认同。竞赛同时也有助于内部竞争。

设计业务竞赛时应遵循的 十二项原则

设计业务竞赛时,记得最主要的目的是激励业务员在短时间内发挥更大能力,或是强调某特定产品。记住这个目标,以下就是替公司设计业务竞赛时应遵循的原则:

1. 竞赛的时间要短。持续一整年的竞赛会变成另一种奖金制度。
2. 竞赛尽量简单。如果竞赛规则要用十页才写得完,撕掉重写。
3. 让成功可以达成。当业务同仁读竞赛规则时,让他们有希望马上开始竞争的行动。
4. 在宣布之前保持竞赛内容神秘。若不如此,业务员会先把符合竞赛内容的订单暂时扣住。

5. 超过一周以上的比赛,至少要有好些优胜者,否则会造成很大的失望。但对于成绩特别好的人可给予某种形式的奖励。
6. 奖励的方式要是业务员真正想要的东西。不要举办一个竞赛,结果第一名优胜者只得到一张公司总经理亲笔签名的照片。
7. 竞赛进行期间,经常把结果公告出来。这会刺激内部竞争,每次竞赛应该都有这种自然的发展。
8. 奖励时不要做无谓的细微分析。好的竞赛产生的士气会被想逃避奖励的心理破坏。有疑问争议时,以业务员的利益为优先。
9. 不要把任何业务员赢得的奖励当成他的收入一部分。当然政府会那么要求,但公司不应该如此。竞赛奖励属于额外的,是工作的津贴。
10. 把竞赛奖励的颁奖当作特别的典礼。在特别的晚餐或中餐聚会时颁奖,有助建立士气,且刺激下一次竞赛时的参与感。
11. 不要每年都举办同样的竞赛。员工会觉得无聊。管理人员也是。结果也会令人厌烦。
12. 提供业务竞赛的看板,譬如可放在桌子上的架子,提醒业务员。

业务竞赛的奖励

业务竞赛该拿什么做奖励呢?最简单的方法就是给钱。大家最喜欢的也总是金钱。钱是短期竞赛最好的奖励选择,譬如一星期里看谁卖出最多某项产品。

以商品和旅游奖励

商品或旅游是长期竞赛时很普遍的奖励。竞赛者在竞赛期间根据业绩表现获得点数。点数可用来“购买”由促销厂商目录中所提供的商品。有很多厂商的目录提供诱人的商品。也可以向这类公司预定旅游行程,他们会和旅行社签约,负责安排业务促销旅行。这类公司的人员可协助你设计你希望的竞赛。记住,这些促销公司会从他们所供应的商品中获得利润,因此你付出的奖励中有部分会被他们的管理成本吃掉。

让促销活动发挥最大效用的 五项诀窍

如何让业务竞赛的预算发挥最大效用?

1. 竞赛期间尽量短。
2. 可能的话尽量用金钱奖励,这样百分之百的奖励奖金都能让优胜者获得,而不会落入商品公司的口袋。
3. 除了实质奖励外,给予竞赛优胜者最大的认同,显示对他们的努力的感激。他们在奖金花光后很久仍会维持那种士气。
4. 不要一次竞赛结束马上又接着另一次竞赛,那会让业务员疲倦。
5. 最后,让竞赛有趣,不要用逼他们达成业绩配额的压力,逼迫他们赢得竞赛。

竞赛结束后让销售继续维持顺畅的三个方法

业务竞赛结束后,经理人该怎么办? 经理该如何保证属下不会疲乏? 如何让热诚持续?

- 1.方法之一就是竞赛结束后保留某项有趣的东西。可能是提供公司的客户特殊折扣促销。提供的东西要好到让业务员希望获得。
- 2.竞赛结束的时候正好宣布另一项新产品或产品升级。有新东西的兴奋感能再次刺激业务能力。
- 3.业务员可能会有在竞赛期间尚未完成的许多笔生意。现在是他处理这些生意的时候。这样在竞赛结束后他还是能延续竞赛所产生的精力。

如果能妥善引导业务同仁,竞赛后的期间甚至能产生比竞赛期间更多的生意。

为何经理人会犯了把所有事情揽在自己身上的毛病

许多经理人犯了希望把所有事情揽在自己身上的毛病。他们花在销售的时间比花在桌前指挥业务员的时间还多。他们觉得在客户面前比较自在,因为直接销售是他们最擅长的。他们较不习惯分派责任。有时,地区经理把最好的案子留给自己,企图自己处理所有该区的问题。结果就是造成分化,最后在他管理之下没有团结一致和献出决心的感觉。他们扣住大客户并不

是因为可以从大客户得到更多佣金,当然那通常也是原因之一,而是因为他们不信任属下能处理这些重要客户。他们宁愿自己解决问题,因为怀疑别人给他们的资讯。他们总是不断在救火,因为属下收不到清楚的管理指示。

诱导经理人把心力放在管理

要如何改变这种行为?如何才能诱导经理人减少花在直接销售的时间,增加管理的时间?答案就是,要诱导经理人管理,就像诱使业务员销售一样。

曾经销售过的人都知道,最能刺激业务员销售的因素就是钱。经理人也要用适当的奖励制度,诱使他们花心力管理。

许多公司在提升员工至管理阶层时会犯的错误

很不幸,许多公司在提拔业务员步入管理阶层时,都让他们付出代价,一笔学费。譬如,有些人在当业务员时一年可赚五万美金,但当他做到一个小办事处的经理时,一年却只能赚四万元,事实上,那个业务员为了名片上的头衔,就得交一万元的学费。当然,公司会告诉该业务员,有一个大好机会,可建立那个办事处,而且以后还有更大的回报,来自往上面的阶层晋升。但实际得到什么教训?实际销售比管理赚的钱更多。

由于有这样的“指示”,就难怪经理宁愿多花点时间与客户接触,而不愿意指导其他业务员了。

激励经理人管理的四大基本原则

当业务员成为业务经理后,利润的诱因并未消失。别忽略这个事实;利用这个特点。以下是一些基本原则:

1. 不要让新经理面临收入不如业务员时的情况。应通过底薪或奖金的增加来弥补。
2. 拿掉任何激发新经理直接处理客户的诱因。让经理的全部佣金收入都来自业务员销售量的奖金。
3. 通过红利的方式,让经理人更重视公司的长期目标。这会强迫经理人做更多长期的计划。
4. 办事处有利润时要让经理人分享。这样会强迫地区经理人开始以高层主管的方式思考。

业务奖金制度目标摘要

总之,设计一套优良的业务奖金制度并不容易。基本的目标就是要达成更多业绩和利润。想达成这些目标最好的方法,就是奖励成就,不要处罚超成就(见例6-1)。公司对于业务员的努力能公平对待最重要,所有的奖金制度的实际措施(底薪、佣金、预支佣金、红利……等)只是附属的。

例 6-1
酬金制度表

酬金制度	优点	缺点
完全佣金	没有成绩就没有钱拿。最好的销售诱因。业务成本好控制。没有垫付的成本。业绩下降时成本也降低。	人员较不好控制。业务费用可能很高。难以吸引优秀人员。遇到弹性疲乏时往往会辞职。业务失败率较高。对销售周期较长的项目较难计划。
完全佣金 ·	业务成本通常较低。适合销售周期非常长的商品。需要做长期产品训练时适合。容易管理	没有诱因。业务员变得太舒服。收入并不根据成绩。公司成本较直接。
预支佣金	按成绩付佣金。业务员可先预支佣金。高度诱因。业务成本已知。	业务员通常会欠下无法偿还的金额。流动性过高。
底薪加佣金	很好的佣金妥协制度。业务员不会“生活在枪口下”。仍有努力诱因。	业务成本会变动。有些业务员依赖底薪。公司成本较直接。诱因不够高。
底薪加佣金 加红利	诱因充分。收入可以调整。	业务成本不确定。业务员会把红利视为正常收入的一部分。

随 感



第七章

如何控制业务支出

对于支出的传统业务管理态度

你绝不会把传统的业务经理误认为会计师。因为他们对数字、总帐,和长长的电脑报表一点都不感兴趣。在他们的“待办事项清单”中,做营运预算和监控支出开销从来不是他们优先考虑的工作。他们宁愿把时间花在思考如何接到订单,并实际去做。让会计人员去头疼订单的成本吧。当费拉格上将主持同盟封锁时曾说,“去死吧鱼雷,去死吧支出。”这真是多数经理人的心声。

为什么编列预算不是件愉快的工作

多数业务经理都不喜欢编列预算。管制开销的工作不像卖东西那么有趣。许多经理人和业务员都相信,如果他们多花一点钱找到新客户,那么拿到的订单就能证明任何支出是值得的。

为什么需要控制支出

多数经理人心里都明白,必须控制开销。业务经理该了解的首要事情之一就是(因为上面有老板在盯着他),光拿回订单还不够:卖出的东西要有利润。也就是说,首先,售出的货品或服务要有盈余。第二,获得那些订单的成本也必须算进去。计算销售成本就牵涉到营运预算;有了预算,无可避免地就要控制支出,以确保不会超出预算。

典型的业务单位编列营运预算 六要项

业务办事处的预算很容易计算。只要预估一下次年度营运所需的金钱就行了。下列是基本上应该会有支出项目：

1. 内勤、外勤员工的薪资。
2. 业务员销售产品所得的预估佣金、红利、奖金及其他报酬。
3. 租金和其他一切办公室开销。
4. 当地广告支出。
5. 电话费帐单。
6. 业务差旅费和交际费(如果讲好由公司负担),及其他所有和接订单相关的费用。这个清单比起高层主管的业务营运预算来说,真是简单且直接太多了。

如何准备及计算预算:一份典型的 试算表

通常都要准备整年度的预算,但计算时则按月计算,这样和实际花费较容易对比及控制。例 7-1 是一份办事处和地区业务经理可用的典型预算表。

正确预估成本的重要性

许多业务经理人在准备他们的第一份预算时,都有两种典型的反应。第一种是觉得,“所有这种文书工作都很痛苦。”等他

例 7-1

办事处支出预算

月份	租金	薪资	佣金红利	差旅费	广告	其他劳力	商展	办公设备	招募费用	印刷	促销	训练	电话费	电费	总计
一月	1200	7000	1500	2300	500	0	0	0	0	0	600	0	1100	450	14650
二月	1200	7000	1500	2000	500	0	0	0	0	800	0	2400	1100	450	16950
三月	1200	7000	1500	2300	500	0	0	0	0	0	600	0	1000	450	14550
四月	1200	7000	1500	22300	2000	500	3500	0	0	0	0	0	1000	450	19450
五月	1200	7000	1500	4000	500	0	0	500	0	0	600	0	1500	450	17250
六月	1200	7000	1500	2300	500	0	0	0	0	0	0	0	1500	450	14450
七月	1200	7700	4500	2300	500	0	0	0	0	1200	600	0	1000	450	19450
八月	1200	7700	1500	2300	2000	500	3500	0	0	0	0	2400	1000	450	22550
九月	1200	7700	1500	4500	500	0	0	0	0	0	600	0	1000	450	17450
十月	1200	7700	1500	2300	500	0	0	1000	0	0	0	0	1000	450	15650
十一月	1200	7700	1500	2300	500	0	0	0	0	400	600	0	1500	450	16150
十二月	1200	7700	4500	2300	2000	2000	500	0	0	0	0	0	0	1000	450
总计	14400	88200	24000	31200	10500	1500	700	1500	0	2400	3600	4800	13700	5400	208200

们妥协后发现工作还是得做时,就会怀疑,“我怎么可能知道十或十二个月后这里的营运开销得花多少钱?”

真是个好问题。经理人要怎么预测未来。让我们再加进一个问题:这些资料为什么真的那么重要?

为什么支出预估有助高层管理

让我们先回答第二个问题。必须要有预算、支出的预估,因为可帮助公司本部判断,若是预估的业绩能达成,可有多少利润。这是一种控制的机置,让上面的人知道支出和业绩的关系正常。同时也有助经理人管理。譬如,如果某地区没有达到预估的业绩,则只要降低开销,或许还可以有预期的利润。记住,经理的主要目标就是从他的责任区域内制造出若干利润——尽可能地多。许多公司的经理被视为英雄,只因为他们能降低开支以提高利润。预算管理在其他方面也有助管理。若是利润超出了预估,则支出的方式就可有其他的选择。可以把更多的钱花在营运,以增加业绩。

业务经理人做为预算控制者的功能及其重要性

多数业务经理不喜欢把他们自己想成预算控制者或是会计,但是这个功能是他们责任的一部分。经理人以判断属下如何支配时间来控制他们。他们控制一笔公司的钱来管理自己的责任区域。通常经理人是否能爬上更高的管理阶层,要看他们是否能把这种控制执行得很好而定。管理的位阶愈高,控制和能正确计算业绩和预估支出的能力就愈重要。业务经理想要升

迁时,这种能力甚至比销售能力更重要——比传统的业务特质更重要。

以分公司、地区或区域办事处 做为利润中心

许多公司把每个区域业务办事处视为个别的利润中心。办事处经理不仅负责创造一定的销售业务量,还要负责创造净利。他们的红利可能就和利润相关。也就是说,必须严格控制每一笔订单要能获利。那也就是为什么这种制度下的经理人较会质疑花费,也比较不喜欢为了接订单而降价。

总公司编配营运预算时

有些规模很大的公司会帮分公司、各地区办事处编制预算。预算表用一纸密封的信封交给各地经理;经理人能做的就是看紧每一分钱,以确保不会超过总公司指定的数字。各地经理的角色像是一个吹哨子的人。如果某人申报的差旅费过多,经理就吹哨子阻止他们。

如何编配办事处营运预算

其他公司的地区经理就要自己准备一份完整的预算表。这张预算表会包括管理一个地区的所有必须的成本;通常都会有下面的项目:

- 办公室租金
- 业务员、储备干部和内勤人员薪资
- 业务佣金和红利

- 电话费
- 办公室配备、文具
- 差旅费
- 当地广告费
- 临时人员费用
- 地区商展
- 购买办公室设备
- 招募费用
- 印刷费
- 奖金
- 训练费

预算表上大部分项目的数字都可以向总公司或当地要得到。其他对外的,譬如文具等,也可向相关厂商拿。

编列预算时,要把可能增加的成本也算进去。譬如,增加一个业务员时,除了他的薪资外,还要把他产生的业务开销都算进去。另外还要加入一定比率的通货膨胀。如果预期会有较大的活动和更多业务,也要在预算中反应。较大的活动表示电话费、差旅费、邮费、办公室支出、文书工作会增加,也会用到更多人力处理那些增加的量。

经理人可制作的最佳预算

可让业务经理在高层主管心目中留下印象的最佳预算,就是要花最少钱能让工作完成的预算。把每一分多余的花费都去除。当然要做出这样的预算需要花功夫,不可以只是照抄去年的数字,再多加一点。

开始编列预算时应问的八个问题

编列预算时,不要把什么事情都视为理所当然。仔细检查去年度的支出。自问下列问题:

1. 每一笔开销是否都合理?
2. 是否可花更少钱完成该项工作?
3. 今年度可否花相同或更少钱,做出更好的成果?
4. 所有差旅和应酬费用都是必要的吗?
5. 有无任何业务员奢侈浪费,把公司的钱花在没有生产力的活动上?
6. 目前的业务区域范围是否必要?可否在不影响业务量的前提下将两个区域合并?
7. 所有目前支薪的内勤人员是否都是必要的?可否雇用临时人员或将一些工作分包出去以节省经费?
8. 可否与总公司之间装设连结线,或使用不同的长途通话设备,以节省电话费?

如果能花点精力研究如何降低营运费用,必能找出许多方法。只要花点心思控制,必可让业务经理在高层主管心中留下深刻印象。

为何业务人员应编列他们自己的预算

成功的经理人做好计划。其余的人则实际执行。这个哲学也适用在预算准备和支出控制。经理人需要准备他所负责的区域的整体预算,他也必须要求业务员准备各自业务责任区的预算。这对许多不允许业务员决定支出的公司来说是个异端。但询问业务员自己,他为公司带来业绩配额需要多少花费有什么错呢?

给予业务部属预算的指导原则

业务员通常都希望能稍对预算表达一点自己的看法。然而,在预估支出时多半都不会征询业务员的意见,因此他们可能都没有编列预算的经验。他们或许需要指导原则,设定限度和一些协助才能完成该工作。经理人会花许多时间和每一个业务员一起回顾旧的支出记录,给予建议,消除浪费。经理人多半不会有什么麻烦就可完成这项任务。但是当业务员在准备区域支出预算时,当他有实际参与过程的机会时,对他来讲要保持在自己做的限度之内就比较难。

应由经理人直接控制的支出项目

有许多分公司、办事处的支出项目早就预设好了,经理人很少能改变的,至少在近期无法改变。譬如办公室租金可能已经签订长期租约;薪水;办公室设备、文具……等等。唯一一项经理人应小心控制的就是差旅费。

如何控制差旅支出

控制支出的确实方法

控制差旅花费绝对可成功的方法,就是完全不负担。许多公司,特别是那些业务员多半都只在当地跑的公司,都不负担其交通费。这些公司觉得佣金已经够高,足以让成功的业务员处理经营整个区域所需的成本。有些公司则承认,区域运作的成本无可避免会有些差异,因此对较“乡下”的区域会增加其佣金率。

不负担业务员支出的方式在某些产业中很适用,譬如房地产和保险业。而且也是那些行业的传统。但是,愈来愈多业务员要求由公司补贴合理的业务支出。而且若是没有某些形式的开销补助,会很难招得到优秀的人才。

藉由津贴控制支出

另一种较能限制支出的方法,就是付给业务员一定金额的津贴——每个月的支出津贴,以涵盖区域运作成本。这个方法较不会有什么意外,经理人知道确实的成本。而且即使这笔开销在一天里面就花完了,也不必加以控制。小型企业常使用支出津贴的方式,因为较容易管理。支出津贴的问题则是:统一不见得公平。有些人的津贴可能太多,有些人则不够。那些“做事的人”每天在责任区内穿梭,花掉汽油钱,请客户吃商业午餐,还要缴停车费,随时要打电话和客户联络;而较不积极的业务员每个月底则可坐享多余的津贴。

斟酌支付花费

第三种方法则是支付部分开销,其他则不负担。汽油钱可能由公司出,但停车费、应酬、电话……等费用则否。另一个选择的方法就是只按汽车里程付费,其余则否。每一营业里程的付费方式则按照政府所估计的汽车维护成本来算。

负担部分支出的优点还是在于控制。公司的支出成本较固定。另一个优点则是较有弹性。如果某业务员一个月里时常用到车子,他可以确定能获得补贴。缺点则是并非所有费用都可补贴。业务员可能不愿花某些合理的费用,譬如可让他们接到订单的费用,因为他们知道无法得到津贴。另一个缺点是业务员可能会虚报汽车里程数或汽油钱,不是跑业务所花费的里程

及汽油都向公司申请。

完全负担支出

第四种方法则是只要支出项目合理,都可申请由公司负担。时常需要出差的业务员通常都采用公司完全负担制。因为要个人负担飞机票、旅馆住宿费、外食费用……等实在太贵了。除非公司能负担那些费用,否则想要吸引高素质的业务员来做经常出差的业务工作实在很难。这个津贴不只是装装样子而已,根本是必须的支出。

很明显,业务员会欢迎这第四种方式。他们知道凡是合理的支出都可向公司申请。公司却不怎么喜欢。完全负担支出的方式可能导致浪费、滥用甚至欺骗。尤其是当公司负担业务员的飞机票及信用卡时更是如此。唯一能够控制的时候就是事情发生、钱花掉之后。

为什么必须控制支出补贴方法

业务员所有因出差、业务应酬的合理支出能得到补贴的公司,必须控制他们的花费,使开销在营运预算的范围之内。没有公司会希望付在昂贵“业务应酬午餐”的钱,事实上只是和业务员的个人亲友吃顿饭。因此,对于支出的单据都要加以过滤、查证。

控制的第一步就是分配给每一个业务员一笔营运预算。他们的预算业务经理整体营运预算的一部分。如前所述,必须和业务员共同商议,决定确实的预算数目。这个步骤会有些加加减减。业务员应相信他们有足够跑业务的资源。

以支出报表做为控制工具

分配预算之后,主要的控制工具就是支出报告表。支出报告表有很多形式,文具店都买得到,都是设计来详列各项业务花费的。

支出报表的两种范例

接下来的例7-2和7-3是范例。到底哪种报表最适合公司得看支出的种类而定。

如何处理习惯性迟交支出报表的业务员

许多业务员可能迟了好几星期甚至几个月才缴交支出报表。可能在经理人生气的提醒后,忽然支出报表如潮般涌至。这种迟交的报表多半都无法附上恰当的收据,或是其他方式的证明。(没有比这点更能显示业务员对文书工作的厌恶了。即使用的是他们的钱也一样。)

经理需要即时看到支出报表,才能有效控制支出。支出的资料要新,才有用。公司的财务长不会高兴看到一次涌入太多的支出报表。如果一次开出的支票金额很大,即使涵盖好几周的开销,也会让人有一种经理人纵容属下浪费的印象。

确保支出凭证都能即时缴交,最简单的方法就是设定最后期限。告诉业务员,超过几个星期以上的支出报告无法由公司补贴支付。所传达的讯息就是,准时提供资讯,否则就由你自己付帐。这个方法通常很有用。

出差及交际应酬支出报表的十种典型项目

一般出差及交际应酬支出报表都会涵盖下列项目:

例 7-2
支出报告表

姓名 _____ 当周起讫日 _____

日期	城市	住宿	交通费		汽车费用 明细如下	餐费(明细如下)			当地计程车 过路费等	交际费明细 如下	杂费支出 明细如下	当日总计
			飞机、火车等	租车		早餐	中餐	晚餐				
星期日												
星期一												
星期二												
星期三												
星期四												
星期五												
星期六												
总计												

员工已付的所有开销

交际应酬及餐费

日期	宴请人名、公司、场所	时间及地点	应酬的性质和目的	金额	配给主意的保成等

直接由公司负担支出的如下明细

☐ 由我的垫款中扣除
☐ 寄回总公司
☐ 寄至分公司

评语:

汽车费用及杂费支出 直接由公司负担的支出(机票、租车等)

日期	项目	金额	日期	项目	金额

签名

同意

例 7-3
支出周报表

姓名				所属部门				员工编号				当周起讫日			
												月 日 年			
日期				所属部门				部门编号				分机			
自 至												收件日期			
涵盖路线												/ /			
												支付日期			
												/ /			
汽车里程												支票号码			
支出种类												总计			
1. 汽车里程金额															
2. 停车及过路费															
3. 租车费															
4. 计程车及当地车资															
5. 机票															
6. 早餐、午餐、晚餐															
7. 索引交际应酬说明如下															
8. 住宿费															
9. 洗衣及服务费															
10. 电话费															
11. 其他索引说明如下															
12. 支出总计															
出差目的								13. 减垫付款日期							
								计算							
								14. 减第5项中由公司支付的机票钱							
								15. 贴补差额(欠公司)							
<input type="checkbox"/> 是否附上机票存根								<input type="checkbox"/> 欠员工 <input type="checkbox"/> 还路公司 <input type="checkbox"/> 预付款							
索引				交际费及其他支出说明——包括客户名称和支出目的											
其他支出															
交际应酬															
公司		型态		资产负债表主科目 收入/支出 次自然 型态科目		利润成本中心		计划编号		金额		员工签字		日期	
												同意签字		日期	
												审核		日期	
														经销商号码	

1. 汽车里程,或是汽车津贴加上汽油钱(如果使用公司车,则津贴包括汽油、机油及维修保养费。)
2. 机票。
3. 两城市之间的地面交通,小型巴士、巴士、计程车。
4. 出差快餐费。
5. 停车费。
6. 客户交际应酬支出。
7. 租车。
8. 电话费。
9. 行李处理、小费……等。
10. 杂费支出。

对于杂费费用,每家公司允许的项目不同。有些公司允许业务员订购文具、印名片、当地送货费,及每星期寄支出报表的邮资。有些公司则坚持这些项目由公司统一负责。

控制支出的五点明确步骤

有些控制标准是许多公司对支出费用的共同看法。包括:

1. 飞机票应通过公司指定的旅行社办理。由于飞机票费率相差很大,选对旅行社的话,每趟旅行可帮公司省下数百元。使用指定的旅行社才能确保业务员出差时不会预定标准许可以上的机位。
2. 出差需要过夜时,只能住在公司许可的少数旅社。如果公司和这些旅社签有约定,则住房费率可降低。另一个方法就是限制住宿费的最高上限,例如每晚美金 55 元。
3. 只能使用固定几家租车公司。同样的,若公司和这些公司订有合约,租车费率也可较低。可能只允许租若干厂牌的车。

4. 多项支出项目订有最高上限金额。
5. 交际应酬费须事先得到主管同意。这可以避免业务员中少数一、二个老是先斩后奏。

每日的支出控制

另一项时常被采用的支出控制法,就是对出差时每天的住宿、餐饮费用设定限额。业务员可自己选择或是花较少钱在住宿、较多在餐饮,或是相反。出差者也可选择两项都省一点,把多余的津贴放入自己口袋。

检查异常支出控制开销

支出报表交到业务经理手上后,要花多少精神处理呢? 没有标准答案。每一位业务经理都有自己的方法。有一个较常见的方法,就是“检查异常”的方法。很简单,假如某业务员的支出在预算上限内,且业绩正常,只要概略看看他的支出周报表就行了。只要总数在许可范围内,不必每一个项目都仔细审核。

检查异常支出是个不错的方式。业务经理不会因在某个特别地方花太多钱而困扰。业务员的判断受到信任及尊重。业务经理可花较少时间在支出的管理上,因为只要查看那些“异常”的支出报表即可——就是超过预算标准的。

有些经理人用的是检查异常支出的方式,却假装不是。他们会小心检验某些支出项目,找出有没有些细微的悬殊部分。事实上,发现的错误愈小,愈好。他们找出错误后,就把整份支出报表退回,要求重做。那些收到退回报表的业务员自然以为报表上的每一个项目都会被仔细检查,因此未来就会更小心。

作假支出凭证的十项特征

支出报表需不需要逐项审核的问题,仍然困扰不少业务经理。他们担心业务员花的钱并非用在公事上。简单的说,他们担心会有作假的支出凭证。造假的支出凭证有些特征:

1. 支出报表总是加错,且总是对业务员有利。(单只有这一点还无所谓。许多业务支出报表的加总都会搞错。)
2. 支出凭证很少附上收据。藉口总是收据搞丢。如果经理发现某业务员从来不附收据,就要特别注意他。
3. 支出报表上显示,每星期都请相同的客户吃午餐。(谁说骗子都很有创意?)
4. 每星期都在同一间餐厅消费。
5. 午餐帐单比多数的晚餐费用还高。
6. 每趟汽车里程费数字都一样。
7. 在周五晚上还出差到某个遥远有情调的城市。
8. 不找公司指定的旅行社,因为“时间不够。”
9. 附的收据通常总和出差日期不符。
10. 无法证实的项目,譬如停车计时器、公用电话费等金额,总是超过正常的比率。

如何查证个别支出项目

如果经理人怀疑某人的支出报表造假,有方法可以查证开销。第一个原则就是坚持每一笔开销都要有收据。拿不到收据就无法贴补。更严格的经理则要求只接受信用卡收据或发票。手写的收据很容易取得。只要自己买一本空白收据,业务员自己也可能开出一堆公司会接受的项目。通过信用卡付款的收据则较难作假。因为有消费商家的名称和地址,很容易查证。

如果经理够小心的话,交际应酬午餐的消费也很容易查证。只要打电话给那家号称和业务员一起吃午餐的客户,提出一、二个问题就行了。客户不会知道经理是想查证有没有一起吃午餐。偶尔经理人应问问业务员,午餐时讨论的主题重点。这个方法可嚇阻想作假应酬凭证的业务员。业务员不会想自找麻烦,或是冒着被查出的危险,谎称自己的行程。他们自己负担午餐可能安全得多。

确定里程支出

查证里程支出的方法之一,就是自己走一趟,算出每两个客户之间的里程数,和业务员在支出报表上提出的里程数相比较。如果每个星期的差距都很大,就有可能是业务员欺骗。

查证出差行程

出差行程也很容易查证。确定每位出差的业务员都留一份行程计划表在公司,包括飞机班表、住宿旅馆、计划拜访的客户。把行程表和支出报表上的资料相比。另一个让业务员诚实的方法就是打电话到他们住的旅馆,或留言给客户,让业务员打电话回公司。

审查实际花费总数

实际花在餐饮和交际应酬的费用则较难验证。信用卡收据或许有些帮助,但并非绝对可靠。设定开销限度可保证业务员最多可申报的总数,但并不保证这些钱就一定花在和公司业务相关的应酬上。因此最好的方法还是信任你的部属。假如花费没有超过预算的上限,就避免花太多时间查证那些个别项目。如果你能信任部属,他们也会以诚实和正直来回报你。

作假支出证明该如何处理

如果经理发现一位业务员交来的支出凭证是作假的——譬如一笔申报和客户午餐的应酬费,实际上是和配偶吃晚餐的私人费用——该怎么办?

反应实在要看状况和业务员的身份而定。当然重大的欺骗绝对不能容忍。骗吃一顿饭的小钱则又另当别论。如果他的业绩一直走不到配额水准,又有欺骗的嫌疑,业务能力差加上欺骗就足以让他走路了。

如果作假的人业绩很好,是经理想挽留的人,就要采用不同的方法。那个情况仍不容易忽视。可和他面对面谈一谈。谈的时候要避免使用“贼”、“不诚实”、“骗子”等容易激怒的字眼。会面的目的是为了要拯救一个有生产力的人。你可以让他看假的支出项目的证据。避免批判。事实上,帮他找个台阶下。问他是否觉得公司“欠”他一顿晚餐。答案可能让你吓了一跳。或许他会坦白地认为,应该有某些小的补偿,而不是酬金。如果是那样,或是类似的理由,可以表现得宽宏大量。要确保让犯错的人知道,从现在起所有支出项目都会被仔细检查。能正确处理这种状况的经理可造就忠诚且值得信赖的员工。

对于公司里最会花大钱的人该怎么处理

每个业务部门都会有一、二个总是超过预算的人。无论使用什么样的控制方法或安全措施,他总是想办法找藉口花掉公司很多钱。业务员会说,那笔开销对维持公司的继续存在绝对必要。有时这个超支花费的业务员是个业务高手。经理既想靠他接订单,又想找方法牵制他的花费。怎么样才是最好的处理方法?

方法之一就是给他一个限额：“公司能替你负担的合理花费就是这么多，不会再多了”。有时候这个方法对这种人不怎么管用。才宣布限额不到一天，他马上又找经理签一份请三十二个人在屋顶花园吃特别午餐的支出申请表。而且还和你辩论为什么需要开这个宴会。若要和他妥协，就好像要牺牲整个管弦乐团来迁就一个弦乐四重奏一样。

利用红利计划控制支出：红利等级表范例

对这种爱花大钱的有一种比较好的解决办法，就是给他一笔红利，红利多寡根据没有花掉的钱的部分来计算。首先，找出该业务责任区的合理预算。设计一份红利等级表，每次当业务员帮公司省几文钱时，就可以领一定金额的红利。

以下是举例：

红利

在预算之内 1,000

只花了 90% 的预算 5,000

只花了 80% 的预算 10,000

现在，只要他想要交际应酬，一些钱就从他口袋里飞掉了。

支出快要失控时的四种警告

有时候支出还是超过业务经理能控制的范围。这样的情况有四种警告迹象：

1. 大家交上来的支出报表每个礼拜持续增加。
2. 为了支出，和业务员开会只有短暂的效果。可能一个星期内会减少支出，但很快又故态复萌，愈花愈多。
3. 业务员辩称每一笔开销都是绝对合理，无法降低。
4. 支出和业绩相比达到无法接受的比例。

将失控的预算拉回正轨的六步骤

如果支出失控,经理人该怎么办?开会时捶桌子解决不了问题。那个方法早已经试过。以下是些有用的行动:

- 1.公布暂停支付所有不必要的支出,譬如应酬。任何应酬,包括一杯咖啡都得事先得到经理的批准。
- 2.让每个业务员知道目前他的责任区域的支出与业绩之比。让他选择:提高业绩配额,以使比率达到可接受的限度,或是减少支出。若有必要就得持续施行。配额提高的人不可能有太好的表现。如果红利是根据配额来计算,他们很快就会降低开销。
- 3.通过放大镜检查每一份支出报告。每一项都查证。退回写得不要或没有正确附件的报表。
- 4.确定每一次购买文具和其他东西都是通过公司。
- 5.教业务员做较好的事前计划,这样他们才能以最经济的方法去拜访客户。
- 6.树立好榜样。浪费交际的经理人无法要求部属削减开支。

支出控制:提升的关键

多数业务经理都不喜欢预算限制和牵制支出的问题。就和填拜访报表是业务员的杂务一样,因此他们也许会尽可能试着处理它。经理人在公司的升迁部分就看他们设定目标和达成目标的能力。预算支出的目标。控制成本是达成目标的方法。

本章摘要

业务员的酬金制度应设计来奖励成就。酬金的方式因行业、销售的产品、公司的管理目标而异。没有哪个计划能适合所有人。限制收入的制度时常导致士气低落。

营运预算和支出限制是业务经理最不喜欢的行政工作,但却是必须且重要的工作。能展现控制支出并营造利润的能力,可提高升迁机会,甚至比能创造高销售业绩的其他同事都要吃香。

第八章

如何做下年度 的业务预估

何谓业务预估

拿出水晶球,现在是做业务预估的时候了。什么是业务预估?就是预测某特定时间内的销售量。多数公司会要求业务经理做未来一整年的销售业绩预测。同时还有每季与每月的预估。较长期的预估则通常由公司较高层的主管来处理。

为什么业务预估很重要

预估的结果可以以金额或售出单位显示。两种都对公司有用。业务预估对决策很重要。没有这个资料,公司不知道要制造多少产品,应该做哪些种类的产品,及要雇用多少工人来制造产品。这个资料交互决定公司需要买多少原料和配料以制造产品,产品的制造流程,成品的库存,最佳的产品组合,及销售所需的广告量和业务员人数。没有销售数字的预估,公司产品无法达到市场。

事先预估下一年度业绩的问题

但经理人在东西还没卖出前,要如何预测一整年的销售量?即使是专家也很不容易。预测未来既是一门艺术,又是一种科学。变数很多:责任区的情形在改变;产品线在更动;客户群在变;人事改了;经理本身也在换;整个混乱的世界都在变。经理该如何做出合理正确的预估呢?

传统的三种预估方法

传统上有三种预估方法：定性法，时系分析和控制，随机模型。现在把这些名称忘掉。就我们的目的而言，它们都太复杂了。我们只要用这些方法的简化技巧，但要让统计学家认不出来，别担心，重点不是预估的方法，而是预估的内容。只要正确就可以了。

最简单的预估方法

最简单的，连傻瓜也会的方法，就是让业务经理人跟随公司的预测做预估。如果公司预测整个公司会成长百分之二十，经理人的责任区域也可以预估成长那么多。对这样的数字，高层主管从来不会质问业务经理，是怎么得出这种结果的。照他们预估的结果预估就不会错。听起来有点讽刺？许多公司的经理别无选择，只能跟随领导层走。他们的自由程度就只是把这些数字分配给自己的属下。主管的确要他们做预估，但数字已经有了，而且还是恭恭敬敬从山顶上交下来给他们的。

这个方法就某一程度来说管用，只要高层主管已经产生预估的销售数字。他们会把这个数字交下来。

如何利用过去资料做为预估业绩的基础

历史资料是很好的起始点，根据那些资料可做出正确的预估。以下告诉你如何开始：

把难以决定的事情暂缓。稍后再回来看。首先,基础要打得稳,要以事实为根据。这些事实从何处得来?看看过去。历史记录显示出什么?去年该责任区域的业绩是多少?前年呢?大前年呢?知道了吧?做明年的预估时,找出档案看看去年的数字;事实上,如果记录都还留着,把过去五年的资料都调出来。要那些数字做什么?是用来做“历史业绩观察”的。利用历史资料是传统的预估技巧。很简单。

把过去五年该区的销售数字按月写下。用下表来观察(例8-1)。结果就是该区过去的业务活动记录。

历史图表的好处

这种图表在几方面有用。第一,提供某业务责任区域过去几年清楚的成长记录,或缺乏成长记录。过去的脚印有助探知未来。如果业绩每年稳定成长百分之十,下一年度或许也可以预估成长相同的比率。如果成长率呈几何增加,过去五年各增加了百分之五,十,二十,四十,八十,今年再预估成长百分之八十可能就太保守了。(但要记住几何成长的比率无可避免会衰退。要确定不会在今年滑落。)

五年历史图表的第二个好处,就是有助找出及预估此行业的季节变数。那些数字是否显示每年到了某一时期,销售数字就会下滑?五年的历史记录可提供重要证据。如果经理人根据该图表预估全年销售量成长,但到了夏季业务会稍微下降,那就很聪明了。

例 B-1

过去五年按月的销售记录 *

	1982	1983	1984	1985	1986	占年业绩比例 **
	产品/配件	产品/配件	产品/配件	产品/配件	产品/配件	
一月						
二月						
三月						
四月						
五月						
六月						
七月						
八月						
九月						
十月						
十一月						
十二月						

总计

* 模组的销售不包括在内, 因为经过五年时间模组可能已经改变。

** “占年业绩比例”一样有助预估者预测季节变数, 因为它代表每月销售占全年业绩的多少。

利用各种资料调整业绩预估： 六种常见变数

过去几年的销售量是预估未来业绩的基础,但那只是个起点。公司不需要只会根据历史资料做直线预估的经理。任何人有尺和笔都能做那种预估。经理人还要考虑变数。以下是影响业绩预估的常见变数:

1. 该区的市场情况如何? 成长抑或凋零? 该区公司数量在扩增还是纷纷迁走?
2. 竞争因素何在? 竞争者是否推出一项可能偷走客户的热门新产品? 他们的价格政策是否阻碍你? 他们在本区是否特别活跃?
3. 产品线的边缘地带是否太陈腐了? 价格是否还有竞争力?
4. 业务员的情况如何? 是一群有经验的业务员,还是一堆菜鸟?
5. 一般状况如何? 生意乐观吗? 业务部士气高昂吗?
6. 整个产业的情况如何? 是否仍然一帆风顺地迅速成长? 还是停滞不前?

什么样的资料不宜包括在 业绩预估中

有些预估者喜欢把对经济情况的假设因素放入,但是,那又太复杂了。把假设建立在假设的基础上只会搞得纠缠不清。就好像要用科学方法来解释茶叶。只要守住市场情况的评估即

可。

预估的艺术角色

没有一个经理能够知道和市场情况相关的完整答案,但却有可能控制大部分。预估的艺术就是决定这些因素在明年的业绩上扮演多重的角色。经理人的判断在此就很重要了。一项热门新产品可能代表业绩增加百分之四。真空了好一阵子的业务区域可能表示业绩会下跌。记住要评估所有的因素。涨价可能表示业绩会下滑一点,但每一笔交易的金额却会增加。利用例8-2来做预估。

例 8-2

去年的业绩数字

(加)	价格上涨之酌加百分比	_____
(加)	新产品之酌加额	_____
(加)	预估新生意之酌加额	_____
(加)	增加额外一名业务员	_____
(加)	主客户年中签约之酌加额	_____
(加)	年终签约之政府合约	_____
(加或减)	得知大客户的采购计划	_____
(减)	责任区内预估会真空二个月之酌减额	_____
(减)	竞争者出新产品之酌减额	_____
(减)	经济学者预测生意会衰退	_____
(减)	失去大客户之酌减额	_____
	本年预估	_____
	总计	_____

如何集业务部同仁之力做出正确的估计

要预估业绩时,不是业务经理一个人锁在办公室里足不出户就可以完成。他得利用整个业务部同仁的力量为资源。业务员本身和经理要共同负责提供公司预估的数字。其实产生这些数字时有他们的参与和贡献是很合理的事情。他们可提供额外的想法和市场资讯,个别区域的环境条件及业绩状况的确认。

为何第一线业务员是做正确预估的最好资料来源

很多专业预估者,尤其是坐办公室型的,对一般业务员做正

利用全国性大客户的动向 做为预估的测量器

全国性大客户则是做预测的另一个重要资料来源。他们的采购计划是经济和市场情况的宝贵指标。他们也常暗示某产品线的成功或失败。当大客户说他们准备停止采购某一特别产品时,通常整个市场都会跟着走。

指导业务员做预估:预估表格

当要求业务员做预估时,开始要先给予他们明确的指示。提供他们适当材料,譬如表格(例8-3)。这类表格要求业务员依客户作预测,会卖出什么产品,订单的预估总金额是多少。注意表格上有已确认和未确认的客户栏。没有哪一个业务员会事先知道新生意从哪里来。

为什么预估表比生意潜力更可靠

这张表给经理人许多关于业务员对自己销售区域会发生什么的宝贵资料。第一,它告诉经理人每个业务员对明年销售量的估计。重要的是也同时看出业务员的态度。他们觉得会卖出哪些产品也是另一项重要资讯。如果每位业务员都减少某一种产品的预估销售量,可能就是个警讯了。可能是那项产品的某部分出错。对某位重要客户的销售量预估降低也是种警讯,经理人或许得和负责该客户的业务员讨论一下情况。

避免不切实际的预估

有一点很重要,就是跟属下强调不希望有不切实际的估计。每位经理人都喜欢见到属下乐观,但不希望看见热心过头,那对预估者来说可能是种不幸。要求业务员做保守的估计。

避免悲观的预估

很显然,预估也不能过于保守。有些业务员会估计销售量为零,如果准许的话。经理该如何避免那种过分小心的预估呢?切勿将业务员的业绩配额、红利或佣金计划和预估连在一起。为达到公司要求的业绩目标,每个业务员都会故意做较保守的估计。

比较估计资料

一定要把业务员估计的资料留下来。你可以归纳出一份他们的估计趋势。当业务员与经理的估计资料产生后,和历史预估相比。例8-4是比较方式提出的列法。把两组数字和公司设定的目标相比较。如果三组数字都符合,或很接近,预估就完成了。就可以将数字往上呈送至高层主管,让他们知道那是可能做到的最佳预估值,且多方面的意见都一致。

例 8-4
业绩预估比较表

历史预估(经调整) _____
业务员的预估 _____
公司预估 _____

预估资料不一致时该怎么办

但是公司各阶层所做的预估很少会一致。多数业务员的估计较保守,有时即使市场在扩大,估计的销售量甚至比上一年度还少。有些人则会过度乐观,把危险的预期当成确定的事。判断这些因素就有赖经理人对业务部属的了解。(几年下来经理应能凭过去资料判断业务员的预估趋势。)

调整预估

业务经理应根据过去对业务员的了解调整预估值。调整后的数字和历史资料相比是否吻合?如果数字接近,还不要急着把资料送回总公司。和数字被调整过的业务员联系,让他们知道新的数字。询问他们调整过的数字是否在其能力范围内。经理人不应该强迫他们说“是”。因为经理人想要的是真正的答案,而不是努力试试看的承诺。如果业务员同意经理的分析,预估就告完成。若不同意,还有工作要做。

对于预估的意见交换会议

经理人和业务员讨论销售预估量的会议,和购买者/销售者

之间的情况类似。“销售者”是业务经理,他试着要把新预估值很容易达成的观念推销给业务员。“购买者”则是业务员,他用尽办法说明为什么无法做到。

这些情况下,业务经理不应该推销得太过分,而不听业务员的反对意见。倾听和了解业务员为什么认为那是不可能的任务很重要。同时,若无法回答业务员的声辩,就应做些调整。假设业务区域内有一个占百分之二十生意的客户迁走了,如果新客户的订单每年只增加百分之十的话,没有理由“说服”业务员接受,他可以再找许多新的小客户来弥补。

利用人脉网络制作业绩预估: 德尔非法

搜集资讯做出正确预估的另一种技巧,就是和其他业务经理连成网络。他们觉得市场情况如何?他们预估生意会大增吗?他们或乐观或悲观,可帮经理人构建起自己的估计。

我们有时称这样的询问方法为德尔非法,而且是个由来已久的技巧。这个名字要追溯到古希腊时代,那时的人民对困难的问题都会到德尔菲神殿寻求神喻。所以,预测自古以来就很困难的。

使用这种方法的经理人不会想去询问竞争对手的经理,因为他们不会直接了当的告诉你。最好的办法就是与同事和非同业的朋友建立人脉网络,交换意见。

预估时最重要的因素

在参照所有因素后,预估的结果出来了。开始时先以历史

记录为基础,调整会影响业务的变数,依据大客户的采购计划调整,再根据朋友的意见调整。数字应能大致符合业务员经调整过的预估及总公司对销售的期望。如果作法正确,应和用最优秀的超级电脑算出来的数字吻合。这样的预估资料就可以送回公司了。

经理人还有一件最重要的事情要关心。这是预估的绝对重要条件。经理人必须让预估业绩实现。每年都能实现预估业绩的经理可被称为预估天才。

业绩极差时应采取的十项行动

产业结构的改变或其他因素可能造成业绩衰退。竞争对手可能引进某种新产品,造成产业震动,让你的公司完全失守。或许整个产业都在走下坡,工厂关闭,人员资遣。或许某分公司或办事处的人事大幅变动。无论原因为何,都造成你的责任区域内业绩下跌。不但达不到业绩配额,根本连想都不敢想。若有这样的情形,以下是十种应采取的行动。

1. 找出根本原因。要能清楚知道造成的原因,才有办法采取矫正的行动。
2. 即使潜在客户和现有客户无意购买,也不要放弃拜访。等情况好转时,你会是他们第一个想到的人。
3. 仔细想想你究竟在做什么。是否适合这个新情况?或许旧的解决办法已经不管用了。当条件改变时,你也要跟着变。
4. 保持你的热诚。专心做任何积极的发展。避免毁减且忧虑的活动。那样不利于己。
5. 为剩余的生意努力战斗。让市场上知道,你的公司是少

数的生存者之一。

6. 协助客户面对这种困难时期。他们需要延长票期吗？他们需要较便宜的解决方案吗？任何对他们有益的作为都会受到感激，并记在他们心中。
7. 避免惊慌。这不是裁减业务员，将价格降至成本以下，或做任何不经大脑思考的配销改变的时候。
8. 改进效率。事情变得很缓慢，因此正好有时间改善内部措施、做品质管制和人员训练。
9. 调查销售至其他行业和通过额外的管道的可能。然而，不要放弃原有客户。
10. 根据新的事实重新设定业绩配额。要求大家努力朝每个人都知道达不到的目标努力会严重伤害士气。重新分配适应现实的配额可激起大家的热诚。

预估不准时怎么办

在经理人的职业生涯中，可能会有某个时期，无论花多少时间预估，或多努力想符合预期业绩，结果总是差很远。如果全公司只稍微受到一点影响那还好。高层主管可能会稍微报怨一下，但经理人还不会有什么实际的麻烦。（除非，整个公司没有人达到预估销售量。）

如果其他人都达到标准，却只有一个业务经理业绩其差无比，问题可能就严重了。当年度过了一半后，业务经理发现这样的问题时，应请求主管许可，做年中的更正。

为什么有时年中需做更正

年中的更正是在财务年度中调整业绩预估的动作。当年初设定的目标显然无法达成时,就应采取行动。这样的调整很有用,因为可让高层主管做实际的评价。他们可以调整预算,生产时间表,利润目标……等。更正对业务员同样重要。当业务员知道达不到配额时,士气会大跌。如果根本不会有红利,其中就有人会停止努力。无论原因如何,他们都会责怪公司的标准太高。年中更正抹掉旧记录,设定新的起点。有时可承诺分发较少的红利给那些达到新目标的人。当以前设定的目标无法达到时,可让业务员有实际可瞄准的新目标。

如何说服高层主管做年中更正调整

经理人最困难的工作就是说服高层主管,让他们相信业绩目标必须做更正。可以明确解释实际状况(预估业绩时无法预料到的状况,譬如大客户迁出该区)。论点要强而有力,合乎逻辑,而且无法辩驳。可能会有些牢骚,但高层主管对每个区域的实际结果都很关心。因此没有理由坚持非要按照已经证明达不到的预估业绩。

如何做年中预估

假设高层主管同意做更正,要准备好一份新的预估资料。咨询业务员的意见,以协助做出这个新的预估。根据他们对未来六个月的预测得出新数字。这是一个非常近期的预估,因此

直接从业务员来的资讯应该比任何其他资料更正确。根据你对业务员的了解,记得考虑影响上半年业绩的原因。把修正过的资料交回总公司。

年中更正的要诀

如果经理人预估前六个月损失的生意在下半年可补回一些,修正就很容易被主管接受。这并不是暗示要经理人提出过分乐观的修正,以让过程顺利。当经理人承认无法达到预估时,就得自食苦酒。达成修正的数字对业务管理生涯而言很重要。高层主管对经理人表现的印象,如实际的表现一样重要。达到配额是好印象的关键。如果无法达到预估,尽量把它修正成可达成的数字。

如果经理人对设定的业绩目标 无权表达意见该怎么办

在很多个案中,地区的业务经理对配给他们的业绩配额根本无法提出意见。数字由公司指定,他们唯一能做的事就是分解数字,分配给每一个业务员。或许会开一个全国会议,大老板要大家保证可以达到次年的目标。若是提出反对的意见,就有你受的。

这种情况下地区业务经理只能把重担接下,尽力配合。这种态度没错,而且可能是在公司生存的最好办法。然而,这不妨碍经理人做自己的私人预估。原因之一,这样比较实际,他们才有办法处理一些琐事。另一个原因,让他们了解高层主管的想

法。如果过去的记录和指定的配额不符,经理对高层主管希望他达成什么样的成长就心里有数了。

对于不合理的业绩预估 要如何提出反对意见

若是公司指定的业绩配额太高时,那些会私下预备一份业绩预估的经理人已搜集好足以提出反对的证据了。管理阶层可能不高兴听到他们做出的预估有错,但最好在该年度尚未开始之前就提出意见,这样比等待出现因根据不实际的配额而未达标准的表现后再反对要好。

当经理人发现指定的配额和他们自己计算的配额差很远时,第一件要做的事就是对自己的数字检查,再检查。那些做指定配额的人经验丰富,较少出错。如果数字仍然不合,找出业务员的预估。他们觉得可做到什么程度?(听听业务员的意见,但当你和公司提出反对意见时,不要把他们的名字列上去。)

做过检查及审核后仍觉得无法达成,应先和直属主管联络。如果指定的配额和自己算出的预估值不是差太多的话,甚至不要想去找主管。在企业中的标准智慧就是,不要拿问题去找老板,拿出解决办法。

如果无法达到配额,经理人应确实知道该怎么办。也就是说,准备好另一份预估,及所有证实那些数字准确的证据。证据

若是主管忽视了你业绩配额的 反对意见该怎么办

有时理由不管用,尤其是在那种不采纳业务部意见的公司。高层主管甚至在年度尚未开始前,还是不愿意重新预估业绩。但经理人已表达过自己的意见了。经理人做过抗议后可能会得不到欢迎,但若业绩真的没有达到标准,也不会受到太大的压力。那时想做年中更正就容易多了。

如何和高层主管协商目标

某些公司里,下年度的目标是可以商量的。公司要求地区经理提供预估数字,揉和那些数字和下年度的指定配额一起送回。送回的数字必然比地区经理的数字多。

虽然那些配额不是刻在石头上,但也是用洗不掉的墨水写的。除非经理人有办法用有力的论点说服高层主管,才可能更改。

不要为细微的差异争吵。在组织内升迁的关键就在于建立“干劲十足”的美誉。不停告诉主管无法达成任务的经理是无法建立那种名声的。经理人必须展现扩张的意愿。然而,若确定无法达到指定配额,经理却应勇敢说出来。如果理由和数字充分,指定的配额数字可望降低。

如果业务员表示明年的业绩目标无法达成该怎么办

这和前面几段讨论的问题相反。如果业务员告诉经理,预估的数字不合理怎么办?或许经理人觉得该数字代表业务扩张,而且可达得到。或许经理是从主管那儿接下那些数字。业务员来向经理抱怨,明年的数字不可能达到时该如何?不要把他推出办公室。经理人要有相同的意见才能向主管反应。

倾听他的申诉。不合理的地方何在?为什么达不到?很可能是该员缺乏有组织的简报。可能是失去大客户,或区域变更,或激烈的竞争,但很少有明确的理由。

答复业绩配额的反对意见

答复个人对配额的反对意见时,让他对整个区域要达成的配额有个概念。他抱怨的只是该区域中的一小部分。让他了解他并不孤独。接着,要该业务员自己提出一套预估。如果达不到公司的数字,什么数字可达得到?询问他就现有客户来说对整体生意的期望,加上预测从新客户那里可接到的订单有多少。这个动作可让业务员分析整个区域,并为来年做计划。可能要花上几天、甚至一星期,他才能准备出这些资料。经理人可以利用这段时间研究一下整个区域。当业务员拿着要求的资料来见经理时,经理已准备好做每个反对意见的反证了。举例来说,业务员预估新生意会增加百分之八,经理可把该区平均有百分之十二成长率的资料拿给他看。

若是业务员能证明业绩配额的确 太高该怎么办

在双方讨论的过程中,若经理无法向业务员证明可从何处获得生意的话,就需要讨论到可能的调整。经理自然也希望他自己和主管讨论时,主管能够屈服。调整未必代表要降低配额。经理人或许能从其他人的区域多划分一小块地区给该业务员,或是让他负责一部分由公司直接处理的客户。只要处理时有弹性,就可建立士气。业务员会了解到,经理人愿意倾听他们的论点。

对于业绩预估及配额的最后叮咛

预估不是摸黑的艺术,它也是一种部分科学,部分有教育性的猜谜,部分经验,部分做个好听众的辛苦工作。没有人永远预测得正确。这也是种不幸,因为指定的配额多半根据预估。最后要提醒的是,加入所有可获得的事实,倾听每个人的意见,猜测一个数字,然后就要尽力去做,让猜测实现。

随感



第九章

如何设立分公司和 各地办事处

业务员该占多少办公空间

许多经理人觉得办公室太豪华是种障碍,会像磁铁一样吸引业务员,让他们不想出去跑业务。为什么要替业务员预备那么舒适的地方?他们应该出去拜访客户。所以,谁还需要办公室的空间?办公室不是可能会引诱业务员,让他们远离主要的责任吗?为什么业务单位在远离公司的地方需要办公室?业务员难道不能在家以外工作吗?

必须有办公室的七点理由

有许多理由说明为什么需要有办公室。以下只是其中的一些:

1. 当经理人希望对部属有较接近的控制时。负责管理年轻、经验较少的部属的经理人可能觉得必须每天有机会监督及训练他们。
2. 当分公司需要自行处理一些行政工作时,譬如下订单。
3. 当公司的服务运作在此进行时。
4. 当有些产品或零件库存由当地维护和出货时。
5. 当经理人想设立当地电话行销网时。
6. 当业务员需要办公室做些支援的工作,譬如撰写提案,报价,速记服务,影印,电话接听……等。
7. 当公司扩展到一定程度,有分公司的办公室成为一种企业识别时。

由于有这些原因,就需要设立分公司办公室。成长中的公司所面临的问题就是何时当设立分公司,及应设在何处。这个

问题通常也要由业务经理解决。

共用的设施:解决业务部空间问题的新方法

在总公司工作,或是租一个独立办公空间给业务部之用,有一个较中庸的办法:许多公司让业务员使用商务办公室共同的设施。过去几年间这样的安排愈来愈普遍。其方法就是在适当地点分租一个空间,在这个空间划分出非常小的办公室区域。有一张桌子,一张椅子,一个档案柜,一盏灯,空间还不够转个身。业务员既不会花太多时间在办公室里,想退回来“疗伤”时又有地方可去。

哪些设施可以共用

这样的地点通常会提供标准的办公室支援,譬如秘书的服务,影印,电话接听,邮寄……等。费率若以空间大小来考虑,的确很高;但因为比租一个独立办公室的租金便宜,又提供所有办公室有的服务,所以还是挺划算。这是在完全没有办公室和昂贵的独立办公室之间的妥协方法。电话接听也通常较人性化。

当共用设施成为解决业务部办公室问题的最好方法时

当业务员需要一个中央集中地点做为支援服务时,租用共用设施的商务办公室成为最好的解决办法。

提醒经理人必须设立分公司办事处的十种征兆

当有下列一或多样情况发生时,应该考虑设立单独的办事处:

1. 当同一个地区有很多业务员时。
2. 当好几个地区经理在同处办公时。
3. 当公司在当地需要一个实体的地点,存放库存、零件,或提供服务时。
4. 当公司希望在当地社区建立强烈形象时。
5. 当需要雇用长期秘书和职员时。
6. 当外面的支援人员,譬如行销支援代表得在当地工作时。
7. 当业务人员需要紧密的监督和不断的激励时。
8. 当公司需要一个地方举行产品示范给客户看,或是训练时。
9. 当需要当地设施做为招募和训练新人时。
10. 当公司需要当地的沟通据点,司令部,集合中心时。

如果出现上述一或多种情况时,就考虑设立一个分公司或办事处吧。

帮经理人决定办事处设立位置的十个问题

决定设立办事处后衍生的问题更多。经理人必须考虑的问题包括:

1. 办事处的确实地点应设在何处? 在哪个城镇,及在该城

镇的何处？

2. 该办事处总共有多少人员？
3. 由谁来总管那个办事处？（不要设一个没有人管的办事处。那样会导致混乱）。
4. 该办事处的所有功能为何？只是让业务员整理文件的地点，还是兼具展示和示范功能？摆放库存的地方？服务中心？训练区域？出货点？行政设施？
5. 需要多少平方米才能符合所需的功能？估计的大小是否还有增长的空间？
6. 预算有多少？要等公司提出预算后才开始找寻办公室。
7. 需要在黄金区段好让客户印象深刻，还是当地随便一个地方就可以了？
8. 该地点对所有人员上班是否方便？有没有业务员会因为上班不方便而开始偷懒？
9. 停车方便吗？很多业务员有车。如果无法停在办公室附近，或如果需要负担庞大停车费，就会有一大堆人不高兴。
10. 就整个生意来源而言，办公室地点是否适中？最好离客户和潜在客户都很近。

找办公室的专业协助

要做的事情很多，经理人应该找帮手协助，完成准备工作。很多大公司都有负责不动产的部门可帮忙。小公司的经理人则得自己来。无论公司规模大小，地区经理都得帮着决定地点。不要自己一个人埋头苦干。找办公室第一件事就是求助专业的房屋中介公司。

利用房屋中介公司

房屋中介公司可帮忙做一些跑腿的工作。把办公室的预算、所需空间告诉他们。如果你的目标不切实际,中介公司会告诉你:或许得在城镇的另一端找,或许预算只能租到较小的空间。

如何计算办公室空间成本

和中介公司讨论空间大小时,成本会以每平方米来计算。计算每月租金时,将每平方米的成本乘以平方米数。譬如,有一间办公室的租金是每一单位 70 分,共 1000 平方米,则月租就是 700 元。每一单位 5 元时,月租金则是 5000 元。很简单,不是吗?

办公室的其他成本

公司应负担所有租赁改善的费用。也就是说,如果租来的办公室需要隔间,或者某些房间要加装电源,墙壁需要嵌板,都由承租的公司负担。

屋主让步

通常都是那么做,但屋主和中介公司和承租公司一样,都希望赶紧达成交易结案。通常为了想租给好房客,也会做些让步。最常见的就是由屋主负担所有或部分改善费用。或者打折出

租。折扣通常会以少收几个月租金的形式计算。因为屋主不希望目前的房客知道租金降低了。

如何协商一份有利的办公室租约

协商的能力和该城镇办公室空间的多寡及房客希望承租的空间大小有直接关系。该城镇是否半数以上的办公室都空着？如果该公司名声很好，或许能得到一些让步。中介公司会热切地在该公司门前，提供各种办公室个案。但是，如果公司只是在找二间小型的私人办公室，加上一个小接待区，能协商的空间就不怎么大。最佳的协商空间，就是当承租一栋新盖大楼，而该公司又是大楼中的主要房客时，可要求将该栋大楼以公司的名字命名。

商务办公室租约格式的法律问题

找到合适的空间且达成最佳协议后，就是签约的时候。这种租约和一般租公寓房子的格式并没有很大不同。多半的租约都规定，房客无论如何都得付款。公司可先请律师过目租约。多半律师会建议做些小改动，然后索取一笔律师费。

许多大公司内部都有自己的法律部门来处理租约的协商。想租办公室的小公司则多半只好按照房东的标准格式。有一件要牢记的事，就是所有和房东达成的让步协议都要在租约中写下。例9-1是标准的租约格式。

例 9-1

租约

(一格式)

1. 当事人:

当事人_____ (以下简称房东) _____ (以下简称房客)
于 19____ 年____ 月____ 日订立本租约。

2. 房屋连同附属建筑物:

房东藉此租给房客, 房客藉此向屋主承租, 根据本约以下所列条件, 位于_____ 县市_____ 乡镇, 地址为_____ 之房舍连同其屋内设备(以下简称房舍)。

3. 条件:

本项租约自_____ 起至_____ 止有效。

4. 租金:

房客承租本约之房应付给房东每月租金金额_____ 之房租, 于每月开始之第一日付清。房租应自动付给, 不经通知或请求, 不扣减任何金额给予房东所指定之地址, 或房东所指定之地点与指定之人。

5. 税金:

(a) 房地产税。

租约期间之一切房屋、地价税及其他与房舍相关之课税应由房东负担。

(b) 个人财产税。

房舍内一切属于房客之家具、设备及其他个人财产之税金应由房客负担。

6. 水电费:

房客应安排负担房舍内一切水费、瓦斯费、电费、电话费及相关税额及附带费用。

7. 改装及增建:

房客未经房东书面同意,不得对房舍做任何改装、改良工程、增建。

8. 无害的保管:

房客应保证租用房舍期间,尽力维护房舍之完整,不应以任何事情损害房舍,若引发任何损害,成本,律师费,一切费用,一切债务皆由房客负责。除非因房东之意愿或疏忽,否则一切对房舍之损害或内部活动人员之伤害皆由房客负责。

9. 让渡与分租:

未经房东书面同意,房客不得将本租约之房舍全部或一部份之承租权利让渡,转移,分租,抵押或任何其他形式之转让或负担债务,若有必要,房东亦不得不当地给予同意。

10. 不履行债务:

当事人双方同意,若有任何租金未付,或房客怠忽或违犯任何本租约之条件,则房东在给予法律需要的通知后,可重新进入房舍,依据法律许可的方式移去内部所有设备和人员。房东可选择维持本租约直到租约期满并要求补偿租金及任何衍生费用,或终止租约。此外,房东可要求房客赔偿租金及任何损害,并向房客追究任何法律许可之权利。

11. 解除:

本契约之最后一天,房客应将房舍交还房东,屋内维持良好状况,清扫过。

12. 延期:

在房东同意情况下,若房客在本租约期满欲继续使用房舍,则应视为租约延期,按月付给之租金应相当于租约期满前最后一个月的月租金加上其他任何衍生之费用,任何本约之条件在租约延期期间仍然适用。

13. 继承者及让渡者之义务:

本租约对房客约束之条款视为契约及条件。当事人有任何继承或让渡事宜,应继承同样条件。

14. 通知:

若有任何必要,本租约之更动应以书面为之,并以邮资已付挂号

方式送达对方如下地址：

房东地址：_____

房客地址：_____

此种通知若以上述方式投寄，自寄件起四十八小时内应视同收达

15. 弃权：

房东抛弃任何本租约权利皆应视为自动弃权。

16. 时间：

时间对于本租约是不可缺少的。

双方当事人已于上述日期起开始进入契约期。

房东：_____ 房客：_____

代表人：_____ 代表人：_____

代表人：_____ 代表人：_____

经营地区业务办事处的机制

多数公司都指派地区业务经理兼管办事处的经营，虽然有些公司会指定一位办公室经理担任这个任务。无论公司如何处理，许多资深的业务人员就得高度参与这种每天的运作。许多宁愿多花点时间在销售公司产品的经理人会惊讶地发现，这种管理工作竟然得花去那么多时间。

新业务办事处开张前要做的七件事

在新办公室开始营运之前，有很多事要做。包括：

1. 装设电话系统。业务单位里，每一位业务员桌上都要有电话机，要有电话会议的能力，线路要足够，不要让客户打来时收到忙线的讯号，有转接功能，有“保留”的功能，

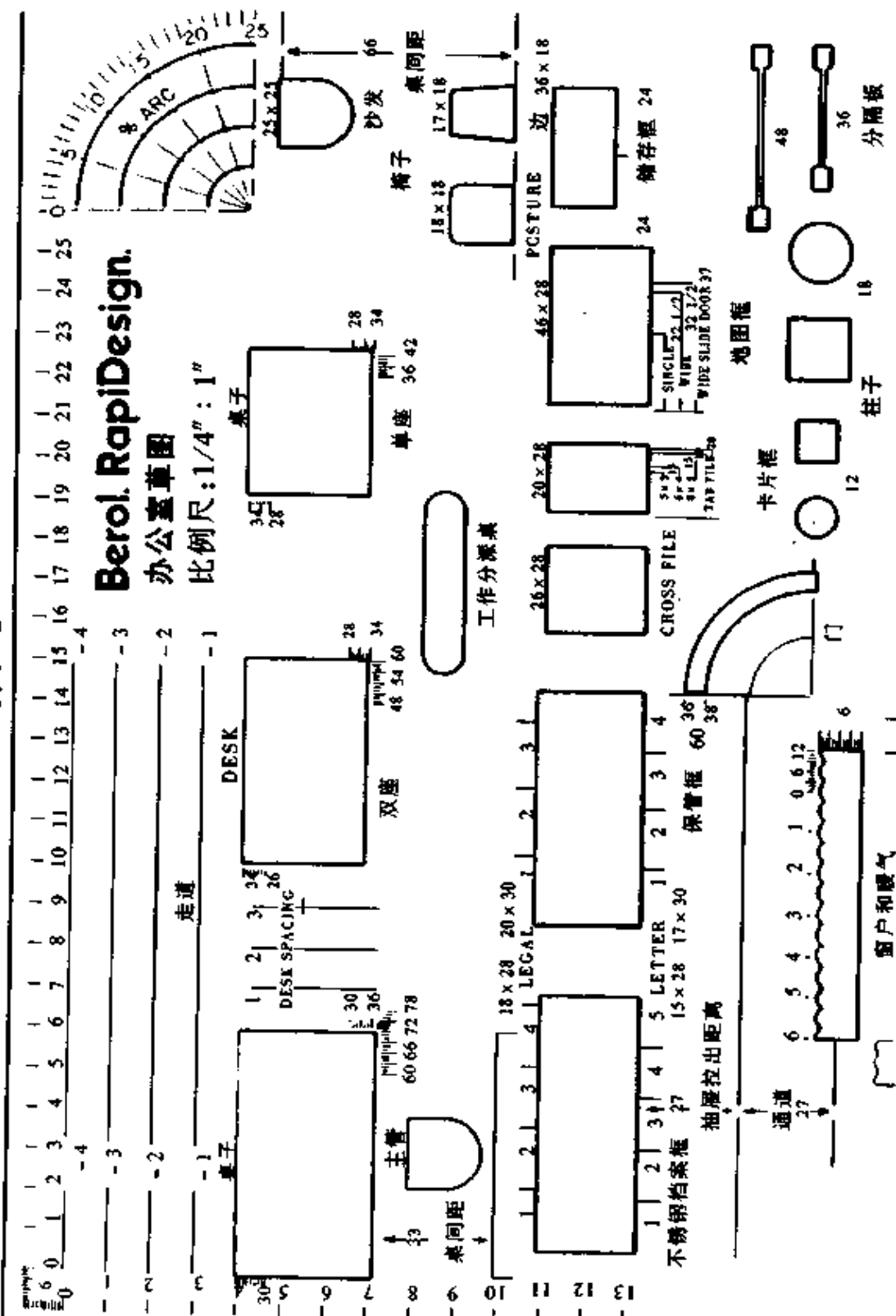
还要能接上电脑与传真机……等。公司希望设备都连上“网路”吗？公司内有电话行销的业务吗？或许公司希望能直接连线到客户公司，让客户可直接通过系统下订单。以前想装这些服务非常简单，只要联络马贝尔公司即可。现在电话系统供应商很多。私人公司提供销售的产品从电话总机到租用电话线都可以。竞争表示可选择的也多。选择通讯设备时还是货比三家，既比较产品又比较服务较好。

2. 设计办公室蓝图。谁要坐在哪里，为什么？谁有私人办公室？秘书和接待人员坐在哪里？档案柜放在哪里，需要几个？展示间在哪里？会议室呢？业务员需要隐私吗？（金融家 J. P. 摩根认为，所有的桌子都应采用开放式，这样才能看见每个人在做什么，有没有在工作，不应有任何私密性。不过摩根没有看过一打业务员同时在电话中和客户争论的情形。）如果管理阶层不希望大家有任何私密性，至少要把音响规划好。桌子中间的隔板足以遮挡声音吗？

部门与部门的分隔也很重要。服务部门要放在哪里？零件库存该放哪里？办公室补给设备放在哪里？如果这些都能事先决定，搬到办公室上班就比较顺利。计划的方法就是有一张办公室蓝图（例 9-2）。在图上标出每一件东西的确实位置。

3. 采购必要的办公室设备。办公室内要使用多少台电脑？影印机也是必要的设备。机器的大小则看通常都怎么使用。影印机要用来准备客户提案和简报，或只是用来拷贝书信记录？需要传真机吗？准备和总公司连线吗？
4. 考虑办公室的个性。谁如果没有私人办公室，会觉得没

2-6-85



面子？哪两个业务员不能坐在一起？资深秘书是否需要好一点的桌子和地方？

5. 选择办公室的装饰物。这是不是个高级办公室，要让客户和潜在客户来参观？若是如此，需要用较好的设备，较吸引人的装璜。较贵的家俱。这时可找室内设计师来做。如果这个地方只是业务员的总指挥部，用较简朴的设备就足以使用了。如果业务员大部分的时间都应该在外跑业务，就不能装璜得太舒服。
6. 留意电力供应需求。办公室需要什么样的电力供应？多少电源插头？插头要在何处？（展示间可能要多一些。）办公室会用到复杂的电源设备，需要不断电系统吗？需要稳压器吗？
7. 考虑到邮寄的设备。即使产品不会从此地出货，还是要规划一个小空间，以备寄信和小包裹。最少需要有称邮资的秤，包装材料，邮递区号指南……等。如果从此地出货，则需要更多包装和运送的设备。若是那样，经理还要考虑到装卸和储存的设备。

搬迁至新办事处

考虑真正搬迁的情况。可能会有一个星期左右，生意无法和平常一样正常。无论搬家计划得多好，总会找不到某些档案，电话系统没办法正常运作，电力供应有问题，空间配置不当，人员为谁应坐靠窗的问题争执等。这个时候，尽可能让业务员都外出跑业务。如果他们在，可能更会增加混乱。

让细节顺当运作

一旦搬好家,经理就要负责让一切都上轨道。也就是说,邮件要准时寄,保证员工工作愉快、有生产力,和房东交涉要求更多停车位,在当地采购文具用品,审核电话费……等。当然,这些工作都是地区业务经理在符合业绩配额之外还得负责的任务。

本章摘要

新办事处的开张是测验管理技巧和组织能力的时候。高层主管会依据成果来评断经理人的表现。

第十章

通讯科技和业务 经理人

瞬息万变的业务工作

首先要做一项更正：世界正经历的不是电脑革命；我们眼前发生的是一场通讯革命。当然，电脑是其中的要素，但它们只是一种媒介，通过那种媒介，发生了通讯革命。简单地说，就是通过新方法来传递讯息和想法。

革命把所有东西都翻过来，革命影响到每一个人，包括业务经理和业务员。这就是本章的主题。

先进通讯科技从最基本的方面改变了瞬息万变的业务工作。改变了产业的结构。业务经理无法置身事外，因为那些技术也影响到经理人未来的功能。电子边境基金会创始者约翰·巴罗说，“我们身处自发现火以来最大科技改变之中”。

若希望与同行齐头并进，且公司希望与他们的竞争者保持相同的步调，业务经理人就必须了解并能使用这些革命性科技。

为什么这些发展那么重要？通讯是所有业务员做生意的基础及导管。业务员的工作就是接触潜在客户，并让他们知道公司的产品和服务。他们告诉公司，潜在客户需要哪些东西，以使他们成为真正的客户。他们还履行无数的服务功能：检查订单状态，更正问题，建议产品的应用。任何可改进通讯的东西都值得让业务员学习与了解。

电子通讯 101

过去几年间，造成这些深远改变的基本先进通讯科技包括：

1. “线上”资讯。通过膝上型电脑，地区业务经理在客户的办公室就能拨回总公司的电脑，查到任何产品的存货状

况。（“乔，我们只剩下两件存货。如果你想要，最好就下订单。”）同样的膝上型电脑可以进入订单，问价格，追踪，键入希望的送货方式。任何行政功能，业绩数字，行销资讯，每天的报表，业务员和经理的行程，都可通过线上查到。

2. 传真传输。这种科技通常为上线癖所瞧不起，因为太简单了，但就因为传真的简单，才会那么普及。把文件放在送纸器上，拨号，按“传送”的按键。对有电脑恐惧症的人来说简直是天堂！在各地工作的业务员，每天可通过旅馆的可携式传真机将订单传回。许多旅馆有传真设备，还有一些提供房内传真。虽然不是线上资讯，但绝对比邮寄或隔夜送达的服务快。它也优于电话订单，因为一切资讯传输都通过书写的方式，不会有漏失。业务经理还可用传真来向业务员公布价格变动，特别优惠，竞赛宣布，近期的业务会议，及公司其他业务的资讯。
3. 呼叫器及电话传呼器。曾经在潜在客户做决定后因为无法找到你而失去订单吗？（“珍妮特，你应该回我电话的。我今天早上向联合公司订购了一千件货。”）在外跑业务的业务员没有时间也没有机会每半小时就打电话回公司询问有没有自己的电话。呼叫器和电话传呼器在有机会及紧急时呼叫他们，解决了找不到业务员的烦恼。缺点则是重要会议时有呼叫器响起很讨厌。
4. 移动电话。一九八六年时的移动电话数为五十万具。今天则约有二千八百万。任何在销售的黄金时段在大都会工作、被堵在车阵中的业务员或经理都知道为什么。车上移动电话可让他们善用这段卡死的时间订约会，和一些客户谈话，联络总公司。当然月租费很高，（电话本身

倒不贵)但这项服务成本已逐渐下降。

5. 电话语音信箱。电话语音信箱的出现实在很笨。它实在是一种通讯科技的退步,而不是进步。这个系统是一个小小的电子邮箱,让打电话来的人不必通过总机留言。采用电话语音信箱的公司都是那些希望减少支薪人员(总机接线生和秘书)却又希望维持相同程度服务的公司。

人员数目可能减少了,但服务品质也同时降低。通过那干涩的留言,来电者要选择好几次才能得到一个明显的讯息。就是使用电话语音信箱的人认为他们的时间比来电者的时间重要。对想找到决策者的业务员来说,语音信箱变成一种障碍,比傲慢的“守门”秘书还糟糕。

6. 电子邮件。想把重要讯息传递给一位现在没有空的同事吗?在他的电子信箱里留一封讯息吧。讯息会显示在收信人的电脑荧幕。他也可以回你一封。这种方式现在大量用在内部沟通,但有愈来愈多公司开始用这种方式做对外的联络了。有些公司还和他们的重要客户连线,连上他们的内部电子邮件系统,让公司内的管理人员能直接彼此沟通。

7. 电话视讯会议。想和重要客户做跨国沟通吗?协商时看得到他们的脸很重要吗?不能通过电话沟通,非要坐飞机见面才算数吗?旅行费用年年增高,长途旅行只为了见一、二个客户实在很没有效率。(在飞机上能做的事情有限,和邻座乘客只不过隔了三寸不到的空间。)

对许多公司来说,电话视讯是另一种选择,双方舒服地坐在自己的办公室里,通过大型荧幕和电话沟通,还能看到彼此。虽然不是本人现身,但电话视讯会议是项重要的

改进,因为双方能看到彼此的反应。

许多大公司在自己办公室内都设有电话视讯会议中心,一些饭店也有这样的设备。很显然的,电话视讯会议也可做为公司内部会议的方式,譬如业务会议。这样省去所有人都要到总公司报到开会的费用。(“可视电话”也开始发展,让用电话沟通的双方能看到对方。但是,通过电话线传送影像使资料处理的能力受限。影像多半都会扭曲。)

8. 客户和供应商的线上沟通。许多公司现在通过电脑和他们的
主要供应商连线。这些客户可以在线上下单,检查存货,追踪订单,获得出货资料,进入其他允许进入的电脑领域。这样使客户和供应商间的距离拉近。

为什么客户和供应商之间的线上 通讯表示业务员的控制权较小

那些相信先进通讯科技只是协助业务员有更好工作表现的工具的人,真是想错了。其实它们永远改变了业务员、客户和供应商之间的关系。其影响如下:

线上通讯让客户和主供应商之间的关系更密切。需要某种产品的采购者直接进入主供应商的订单系统,不须业务员的介入。客户工程师可直接通过公司电子邮件系统,和供应商的产品经理联络,查证产品的特征,或询问新用途。引进新产品、通知客户新用途、大致上让客户满意仍是业务员的责任;但对“要求服务形态”的需求减少了。业务员做为媒介者角色的重要性减少。

这样的发展代表个别业务员对个案的控制较小,尤其是当客户很大时。业务员无能力控制传到客户那儿的资讯。客户和供应商的接触层面也有各种不同程度的改变。因此当业务员转换公司时,客户像一个可携式珍宝似的被带到另一个新公司的机会减少。当业务员离开公司时,受到良好服务的客户还是可能会留下来。

终结每周业务会议

还有一个很基本的改变,虽然看似很小,却对业务经理和业务员之间的关系有深远影响。业务员不必再集合一地,开每天、每周或每月会议了。

听起来很异端吧?开业务会议的传统,就像埃及时代的人说服法老,国王之谷是建墓园的好地方一样,已经变成一种标准的管理工具。然而,如果有了先进通讯科技,再要把所有的人集合起来训话,就好比另一种古老的仪式一样,失去效用。

没有业务会议,经理要怎么样才能知道属下的表现?经理人怎么判断谁工作努力,谁在工作时间跑去看电影?(有些经理每天早晨举行简短的会报,只是为了确定大家都醒了,穿好衣服,准备扫街拜访。)

通讯科技都考虑到这些因素了。通过语音信箱、电子邮件、传真机、膝上型电脑,电子数位助理,呼叫器,移动电话和其他设备,经理和业务员可建立双向的沟通。经理人通过电脑追踪程式就可了解属下行踪,监控属下进步与否,远比每天五分钟会议更正确。(稍后会再提到这个题目。)业务和行销资讯可在线上查到。希望有小组成员的脑力激荡时,可经由电话视讯会议,花费较少,解决把所有人集合一地的不便。

面对面的接触永远是业务管理的一部分。科技无法取代个人接触的关系,但每星期或每天的“精神训话”会议却是再也不需要了。

业务员一定要进办公室吗?

上一章里我们讨论了需要设立分公司的条件。愈来愈多经理人自问,常在外面跑的业务员需要进办公室吗。对许多公司来说,将心比心答案自然是不。以电子设备沟通的趋势愈来愈盛,业务员没有理由不那么做。提供空间给多数时间都不在办公室内的业务员,成本实在很高,即使只有一张小桌子和电话也是如此。许多公司要求业务员以自家为工作基地,省下分公司、办事处的空间花费。

业务员以自家为工作基地的三个优点

- 1.能做的业务拜访较多。由于不必到公司报到,业务员打从一早就可以在他们分配到的业务区域工作。由于有新通讯科技,没有理由再叫他们进公司,除非要“精神训话”,也就是说,证明他们已经醒了,穿好衣服,准备开始工作了。若有这种必要,就是经理人不信任部属。
- 2.需要较少办公室空间。为何要替偶而来一下的业务员保留桌子的空间?同样的,储藏室空间也可少一点。一些业务资料可保留在个人家里。事实上,有些办事处可以整个撤消。
- 3.较少抱怨时间。业务会议的标准“特征”之一就是无可避

免的抱怨,业务员抱怨公司的价格,送货,品质,不可能的业绩配额,有敌意的市场,反正什么事情都抱怨。这可能会造成士气低落,因为焦点都集中在工作如何困难上。没有那么多的业务会议,业务员就很少有机会聚在一起谈论负面的话题。

业务员以自家为工作基地的三个缺点

让业务员以自家为工作基地也有缺点。经理人必须知道有这些因素,在设立从家中出发工作的业务团队时列入考虑。

1. 较少控制。有些经理人是控制狂,要是没有时常和业务员做面对面沟通,就会有问题。要是没有每天和业务员会面,了解他们当天的行程(其实这种资讯可通过几种电脑程式查到),他们就无法确定属下是否起床、穿好衣服、开始工作了。
2. 缺乏友爱。这是业务经理须注意的严重缺点。当业务员不必聚在一起时,很难培养出团队精神。团队目标不代表什么。友好的竞争也很难建立。
3. 疏离感。长时间在外工作、没有机会和公司其他人相处的业务员会觉得有游离感和孤独。他们会觉得自己好像不是公司的一部分。他们不知道公司到底有什么事在进行。为了解决这样的问题,业务经理可每季召开训练会议,时常给他们最新消息,个人化的讯息,通过电话和业务员谈谈,鼓励他们彼此讨论共同问题,安排和属下一起出去的业务访问,电话视讯会议,谈论时坦诚且公开。

装潢居家办公室时要考虑的九件事

好了,已经决定要将业务员从公司、办事处赶回家工作了。他们现在如飞离牢笼的鸟,永远被逐出办公室。现在要紧的是怎么样规划家中的剩余空间,使之像个上班的地方?没有什么能适用所有状况的法则,但以下是些标准的选择:

1. 一张桌子。不必是那种顶盖卷缩的的写字台,或是瑞典式的柚木桌。任何大的、表面平坦可书写的平面即可,譬如一张旧桌子就可以了。
2. 一个档案柜。如果业务员要保管档案,储存型录,维护客户及客户记录,就需要找个存取方便的地方放这些东西。顺便一提,居家办公室装潢若想要实用又节省,有两层抽屉的档案柜上可当成书桌,不贵又有用。
3. 内置电话的传真机。虽然业务员不用到公司上班,管理上还是要有一套不贵的通讯工具,随时通知业务员必要的讯息。最简单和不贵的方法就是通过传真机的传输,回应高科技的低科技产物。业务员会发现,用传真机处理报价单和追踪信很方便。多功能传真机还可以当作慢速影印机,偶尔有些文件可以用这个方式拷贝后存档。传真机的好处是简单;大约只要花15秒就可以学会怎么操作了。
4. 答录机或答录服务。业务员大部分的时间应该都在外面。如果公司不帮忙接收和传递讯息,使用答录机或答录服务就是最好的解决办法。如果可能有紧急事情的话,还需要呼叫器或传呼服务。(有些传真机有内置的答录机。优点是一机多用,不会占地方。)

5. 文书处理机。有荧幕的文书处理机是给有电脑恐惧症的人的折衷方案,让他们可以偶尔打些信件,提案,或报价单给客户。文书处理机比打字机进步,比电脑容易使用。相对也较便宜。
6. 桌上型电脑。业务员家中是否要准备桌上型电脑得视情况而定。对有自己事业的独立业务员来说,桌上型电脑绝对有用,因为可利用电脑上的许多小型企业软件——从应收帐款、应付帐款到支出控制、库存控制……等。附属于公司的业务员则并不一定需要。多数业务员没有太多困难的数字运算,若有,则使用电脑最方便。至于提案和报价单,用文书处理机处理较容易且费用较低。
7. 膝上型电脑。膝上型电脑较有意义,尤其是对那些时常在外工作的业务员。业务经理在决定业务员是否需要用到膝上型电脑时要考虑的问题就是,公司是否有支援的软件?
8. 电子数位助理或掌上型电脑。有些人把电子数位助理视为怪异的数位日计划表;可取代传统的记事本,待办事项清单,约会记录,杂记,闹钟。有些还有传真功能。如果你喜欢在液晶显示荧幕上找出客户地址,而不喜欢从地址簿里找,你就适合使用电子数位助理。有些人把它们当成小玩意儿。掌上型电脑的市场仍在开发中。
9. 办公室服务。过去几年来有一股新兴的生意,为的是提供数目渐增的 SOHO 族(小型办公室、家庭办公室)服务。在外工作的业务员会和这些中心联络。他们提供影印、邮件、包装和邮寄、传真、列印提案和简报……等服务。有些还出租电脑、文书处理机和打字机,费用以小时计。

太多设备的“软性”成本

记得要评估供给业务员居家办公室桌上、膝上型电脑或其他电子设备的“软性”成本。所谓“软性”成本就是让那些设备上线营运所需要的时间,及让业务员留在家里、不在外跑业务的时间。经理人一定不希望业务员在销售的黄金时段坐在家里,“徜徉在网上”而不去客户那儿冲锋陷阵。但是,愈来愈多公司觉得业务员有电脑是免不了的。

为以自家为工作基地的业务员选择 配备时的主要考虑

在为那些以自己家里为基地的业务员选择配备和软件时,最重要的就是要考虑:所有硬件和相关搭配软件的目的,都是为了让它们省下时间,以花更多精力在销售,而不是要将他们变成办公室职员。

建立一个资料库

“资料库”是行销上一个流行的行话。除去它的神秘性,其实只表示资讯、记录或某种可检索的清单,能供大家使用和反复操纵的。例如,房地产中介公司所有的房屋资料,可视为一种资料库。

它们会变得那么普遍是因为:虽然到处都是电脑,但资料库的资讯可经过各种运用,且可用在不同的方面。希望找出一张除非有特价否则不会订购的客户名单吗?电脑化的资料库一瞬

间就可以找出来。资料库在辨识高潜力客户、找出正确市场、发展有效业务和行销策略方面很有用。

资料库里有什么内容

业务经理可想见最常见的资料库里有什么：潜在客户和客户名单或资料。对业务经理有用的客户名单里，至少应包括下列资料：

1. 客户名称,地址,电话号码
2. 公司给的客户编号
3. 行业别
4. 公司规模
5. 采购记录 *
6. 信用额度和信用记录 *
7. 负责的业务员 *
8. 业务员拜访记录 *
9. 重要联络人姓名 *

* 表示这类资料不是静止的,也就是说,资料库需要不断更新。

看起来是否和一般客户记录的基本需求很像,包括那种用3×5寸卡片写的资料?当然很像!只不过是把那类的记录安上一个较好听的名字。当然可能需要其他基本资料,就要看公司里维护资料库的经理的需求而定了。

七个可获得资料库的地方 (如果你还没有的话)

如果你没有一份潜在客户资料库,有几个来源可以购买得到。计价方式通常都是每个名字 \$1.00 到 \$3.00。多半的资料都在磁片或 CD-ROM 光碟片里。传统的来源包括:

1. 直销公司。最大且范围最广的资料库由直销服务公司提供。它们也可替客户处理邮件。这些公司提供的名单从学校职员到家具公司老板都有。它们以每千个名额计价。购买方式可以买供一次使用的名单标签,或是多次使用的磁片和 CD-ROM 光碟版。
2. 杂志。你的公司是不是发展出一款崭新、革命性的自动手枪,每次装弹可射击四百发?若是那样,《枪与军火》杂志的读者可能会有兴趣,专业杂志的读者群资料库是特殊市场客户的好对象。
3. 报纸。订报的人家是很多产品的潜在客户。报社也会用销售订阅者名单的方式补贴出版的成本。
4. 协会。商业协会通常会卖会员名单。想要销售办公室所需的产品?和办公室产品协会联络,向他们购买会员名单。
5. 政府机构。有些政府机构也卖名单给私人企业。譬如,你可能向某些州的监理处购买新车注册者名录。
6. 电脑公司。有些电脑公司亦附带做名单数位化的生意。可以购买依邮递区号分类、电子商业分类簿和其他特殊种类的名单。
7. 网际网路。全世界的通讯网路是资料库的绝佳来源。后

面还会提到更多关于网际网路的事。

六个建立自己资料库的方法

既没有资料库,又不想花钱买?没关系,从无到有自己建立一个。你需要的资料可从自己的公司取得。寻找的方向是:

1. 业务员地址簿和公司档案。公司的业务员知道责任区域内有哪些客户和潜在客户。做一份所需资料的表格,请业务员填入他们的客户。而且一定要坚持,因为有些业务员不缠着他们就不会填。
2. 公司帐单和信用记录。这个来源的资料都是些原始的相关资料,包括购买模式。
3. 图书馆和工商人名录。图书馆有各种产业的工商人名录。包括每家公司和政府机构。只要你肯花时间去找,资料就在那里。更好的是,现在很多工商人名资料都已经收录在磁片或 CD-ROM 里了,可以省去键入的时间。
4. 报纸和杂志。当地报纸的产业版时常有些大型且成长快速的厂商名单。杂志例如《财富》等每年会发行各行各业的著名公司名单。当然,杂志社可提供订户的名单销售。
5. 当地产业工会。每次参加开会时,都可向主办单位索取与会者名单。
6. 电话分类簿广告。你的公司是否生产可永久使用的特殊合成鞋跟取代品?电话分类簿里有所有的制鞋厂商名单——你的潜在客户。

利用传真机销售的四点建议

这个年头,许多传真讯息都是些销售广告。对多数接收者来说,这类的招揽客户方式很恼人,被视为商业入侵。对另一些人来说,却是有效且不贵的行销方式。通过传真供应比用电话招揽客户便宜。通过传真行销时要:

1. 了解收信者。会对提供的商品有兴趣吗?
2. 强势招揽。为了吸引人,要让交易能令人兴奋。
3. 测试供应。在大量以传真传送资料之前,先选择潜在客户分送一批样品。
4. 选电话费率最低时传送。通常是在下班后的晚间时段。很多传真机都能设定,在大家都下班后自动将讯息传送给多位接收者。

网际网路

本节提到的只是网际网路的概况,而不是技术性的描述。其中不会提到或推荐任何电脑硬件。也不会有类似 <http://www.smowjob/> 的密码。

首先是定义:网际网路,最早建立于 1969 年,作为军方的通讯系统,目前已是国际性通讯系统,通过个人电脑联络个人、公司、政府机构和教育团体。只要利用电脑上“网”,就可以和他人交换资讯。

还没有人敢预测这种现象会怎么塑造未来,但它确实已经改变了现在。印第安那州的学童可以和远在伦敦的学生交换课程。两家不同公司的员工可在网上互换资料。公司也可通过网

路上的电子型录提供产品销售。

据估计,被网际网路网住的人约有一千五百到四千万人。这个数字每天还在增加,且成长率愈来愈快。(1994年时,美国消费者花在电脑上的钱比电视机的多。)

热衷者认为,网路提供了前所未有的销售及行销机会。理论上一个公司在网路上提供的产品会送到四千万名消费者眼前。目前网路上已有超过370家的“购物街”。去年通过网路购物的北美民众就有二百五十万人次。

有些人觉得这样的数字和情形太乐观了。他们认为,网路只不过是电脑爱好者的避难所。没错,进入网路的过程很无聊。与其说是“徜徉”其中不如说是在其中浅滩戏水而已。我们并不是所有人都有耐心等待那一连串的拖延、无法接通、错误……等等讯号。连电脑教主比尔·盖兹都承认,“网际网路还未准备好迎接黄金时代。”

还有为数颇多的半途而废的比率。许多电脑使用者乐于接受免费的线上服务,譬如 Prodigy, CompuServe 等网路供应业者的免费试用期,但一旦试用期结束。需要自己付费时,他们马上就取消上线了。

另一项事实就是,网路使用者的线数还被分割成一些特殊兴趣团体。即使上线也并不表示公司可以打入每位用户。保持最乐观的看法,网际网路行销是基本的利基行销。

进入网际网路

进入网际网路的第一步就是选择网路服务供应商。这方面的业者很多。譬如美国的 America Online, Prodigy 和 CompuServe。另外还有些按小时收费的。要学跑先要会走路,要学飞得先会

跑步。所以你得学会这些基本的知识。由业者支援可能很贵,而且有些网路服务供应商希望用户至少都能懂一点电脑。

在网际网路上招揽生意

网路用户电子信箱会收到的广告千奇百怪,从减肥丸到健身机都有。原因就是简单又不贵,数百万用户只要按一个键就可上网。很多公司贩卖电子邮件地址(本书出版前为止,每五百万个地址卖\$99)。将广告讯息传递给十万个用户所费不到五美元。比寄直销宣传单省多了!

当然,许多电子邮件用户很讨厌这类广告的干扰。而且也还没有数据显示其有效率是多少。

电子布告栏

网际网路上大约有六万个电子布告栏。这些以文字为主的讯息为一小群订户提供资料。多数的电子布告栏服务都是以城市或地点为基础。通过一单独的电话号码拨入。它们靠在“布告栏”上卖广告为生。会员费不贵,通常每年不超过一百美元。至今为止,许多布告栏的内容仍颇为简陋,但的确提供利基市场一种机会。

全球资讯网

一种称为全球资讯网的商业网路形成了。这是一种连结全球的资源储存系统,由图形化的网站组成(文字和图片),遍布网际网路上。在这里销售不错。全球资讯网处于网路上的多媒体

领域,被称为“经由网路太空的萌芽期的皇家道路”,而且已经逐渐成为商业网路。据估计,全球资讯网在1994年底已有二百万固定用户,愈来愈普及,主要原因是容易使用,且提供颜色和图片。另一个优点就是发展一个网页成本不高。租用网路空间每月成本可少到五十美元。

然而,不要以为使用费是唯一的成本。设计电子“网页”以激发网路客潜在兴趣需要有专家的协助。一般来说,能传达的资讯愈少,价格也愈低。

在全球资讯网上占有一席之地,就好像在电子商场刊登广告一样。这种广告比传统的印刷广告传单能提供的资讯多。例如,产品的描述可能搭配一张彩色照片,完整的规格叙述,建议用途,价格,甚至订购单。正确的广告很重要。能吸引潜在客户的注意力仍是任何行销形式成功的要件。

资讯网和电子布告栏的区别

基本上,电子布告栏让从远端电脑连线的用户有更多互动的机会。全球资讯网的网站数目最后可能会比银河系的星星还多,但是由于使用图形介面,下载至搜寻者电脑的速度就比较缓慢。

电子型录

既然全球资讯网已然实现,为何不通过电子方式传送整份产品的资料?浏览者可扫描整份页面,得到产品的完整资讯,以确定是否具竞争力,然后决定是否要在线上下订单。根据亚瑟·立陶最近所做的研究,假如电子型录中的价格和印刷型录的价

格相当或较便宜,有百分之七十五的电脑用户会直接线上订购。他们也会减少用传统方式购物的机会。这一点让许多供应商加紧研究电子商机。

对供应商来说,电子型录的效果优于寄发两百万份印刷型录,寄到时已经过了时效的结果。如果有必要,价格可以每日更新,以反映目前成本或配合竞争的情况。

如何在网际网路上从事行销: 八项要点

如果电子行销的想法让你跃跃欲试,以下是些基本建议:

1. 调查各种选择。加入至少一家网路供应商,先了解状况。有些网路老鸟痛恨没有经验的新手。
2. 设定目标。发展一套稳当的计划,并定出预算。
3. 了解各种规则。许多网路论坛不欢迎销售。把精力省下来加入全球资讯网吧。
4. 限制期望。并非每种产品都适合以这个方式行销。不要被网路用户的统计数字骗了。他们并非都是你的潜在客户,而且你的宣传也并不一定能到达每一个用户。
5. 不要把你主要的职业从当业务经理变成网路程式设计师。可能得花上你一辈子,且结果可能很糟。找专家协助。
6. 了解网路无秘密的事实。任何好创意很快会被他人抄袭。
7. 网路上没有谁是管理领导者。这是一种新游戏,规则随时形成。

8. 小心。譬如,确定卖出的东西都能收到钱。网路容许一定程度的匿名。资讯高速公路上到处都是强盗。

资讯高速公路

资讯高速公路理论上将网际网路往前推进一步,不仅连结彼此的电脑系统,且最终还能连结电视机和电话。这场资讯革命正猛敲每一个美国家庭大门。有些人相信最大的潜在收入将来自互动式电视,而非电脑。使用电视机较简单,且每个人都有电视。

家庭购物网路

家庭购物网路通过有线电视提供消费者购买产品。这个媒体曾经一度被视为经济产品的革命性方法。也听说过通过有线电视频道售出大量数额的传闻。业务和行销经理几乎排队等着把产品打入这个管道。但是事实却给了对网际网路过分乐观的人一个教训。

这个方法最后计算起来,却是最贵的经销方式,而且能通过电视热卖的商品种类极有限。购物网路仍然很蓬勃,但再也不是行销经理的最爱了。转开任何购物频道看看:提供的产品都是些高利润、很难比价的产品,譬如珠宝和收藏品。贩卖者以便宜成本购买进的工厂倒店货也很普遍。

业务及行销经理可将之视为倾销过时库存的可能管道。但绝不是正常的销售方式。

网路行销有时亦被视为不好的销售形式,有点像是在鸡尾酒会上认识的陌生人,立刻就向他拉保险一样。然而,愈来愈多

网际网路用户发现,把东西推销给另一端用户的魅力,实在无可抗拒。

本章摘要

“网路太空”的革命几乎找上我们了。它永久改变了事业的每一层面,包括销售和业务管理。同时也永远改变了公司、客户和业务员之间的关系。事实上,这几方面受到的冲击最重。

革命开始了,但并不像某些狂热者所预期的那么快速。同时,结果究竟如何,也并非百分之百和专家预言的吻合,因为革命总带来无法预料到的后果。但是,你最好还是在这股热潮仍然缓慢时搭上线,因为不管你愿不愿意,它总是不可避免的会向前发展。

随 感



第十一章

如何发展一套 业务训练计划

业务训练的价值

业务训练就像母亲和旗帜一样。很难找到反对这种说法的人。原因很清楚。为了使业务员能够成功,他们必须熟悉任务的每个层面。我们听到很多人说“天生的”业务员,那种说法最多是神话,并非真实。很少人生下来就拥有销售的能力,结案的基因并非交织在DNA内。产品知识像燕子每年春天懂得返回南方一样,是种本能的记忆。业务技巧需要学习,时时让业务员有机会充实的公司才会成功。

经理人对业务训练的责任

对经理人来说,训练组员已是工作的一部分。他们未来是否能成功,就看如何处理这种责任。手下的业务员训练得愈好,他们销售就愈好。他们卖得愈多,经理人就愈有面子。因此,管理工作很重要的部分就是当导师。经理人甚至可能教些他们自己原来都不知道的事。

为什么需要持续的业务训练的 十项原因

持续业务训练的观念并非革命性的。每一家以业务为导向的组织都相信,必须有不断的业务训练计划。为什么他们那么认为呢?理由如下:

1. 做直接业务拜访的成本愈来愈高,因此有必要不浪费每

次拜访机会。经理人如何保证属下每次拜访都能发挥最大效用？给予他们业务训练。

2. 一年比一年竞争激烈。公司竭力争取每一笔可能的生意。能获取生意的都是那些受过良好训练的业务员；他们对产品的了解可能比对另一半的了解还透彻，且知道如何服务客户。
3. 失败是昂贵的奢侈。当业务员失败时，必须训练新人取代他的位子。招募就很花时间，且业务区会有好一段时间处于真空，客户被忽略掉，失去生意。
4. 训练不良的业务员反应在整个公司。对经理人来说，没有比必须在不知道该怎么完成任务的业务员后面帮他收尾更乏味的工作了。客户从此就失去对公司的尊敬。一旦客户开始互问，“你注意到他们业务员的素质了吗？”公司的声誉就毁了。
5. 训练是灌输业务员公司态度与公司第一的最好方法。换句话说，训练课程是教导业务员行为的最好地方。
6. 在训练中，个人缺点、不好的工作习惯和其他问题都能一一显现。课程结束后，经理较好决定谁需要多一点帮助。
7. 好的训练计划是重要的激发诱因。受到良好训练的业务员在面对各种情况时，较有信心。
8. 现在的产品比以前更复杂，且牵涉到较难的技术。客户会向知道如何用产品解决问题的业务员购买。需有正确的产品知识，才能找出客户的需求，进而替他们解决问题。
9. 客户期望销售者都是专家。受过良好训练、有问必答的业务员能显示出这种专业。
10. 没有训练的话，业务员会弹性疲乏，浮躁不安，甚至感觉

被掏空。为了确保业务员有生气,必须通过持续的更新训练计划。

从这份清单看来,业务训练绝对必要。每一个业务经理需要订出一套训练计划,培育专业的业务员。但该怎么做呢?

为什么训练计划应从经理人开始

最应该接受训练的人,是最需要且可从中衍生出最多利益的人。那就是你!除非你知道自己,否则就无法教别人。甚至,你必须了解自己。不同之处就在于一个是知道什么是对的,一个是知道为什么是对的。(因此公司的业务经理多半都从业务员中挑选。以前当过业务员才能了解各地业务会遇到什么问题,因为他们自己也曾遭遇过类似的问题。)

身为经理人,训练自己的第一步就是成为博学的人。你一定已从经验中学得很多。而且,如果你是个笨蛋,他们也不会选你当经理。但可能也有你忽略的地方。或许你以前可以找到许多潜在客户,虽然结案技巧并不是最好,但光看潜在客户的数量就够让人惊讶的了。当你还是业务员时,只要负责自己的生产力,这个缺陷可能较无所谓。等你当了经理,就不能再忽视这个技巧。你必须学习如何有效率地结案,这样才能把这种知识传授给属下。

正式的训练计划

大公司的经理很幸运。多数的大公司通常都有些正式的业务训练计划。他们会把经理送到专门的业务学校,管理学校,时间管理学校……等。他们利用员工训练专家和独立的业务咨询

顾问加强训练的课程。大公司通常有定期排定的产品训练期，可能还有全职的业务训练师。

正式的训练计划预期会带来什么好处

在有正式训练计划的大公司工作的经理人应该加以应用这种训练的机会。学着比公司其他人更了解产品线。学习各种业务技巧背后的理论。最重要的，观察别人是怎么教的。教学技巧对经理人的下一个任务很重要，也就是要把他们所学到的东西通通教给底下的业务员。

经理人在业务训练课程中应教些什么及在哪里教

教室

业务训练多半在两种地方举办。一是教室。这是正式的业务训练。这类教室设计得和高中、大学的教室差不多。里面有黑板、幻灯机、投影荧幕、老师，测验，很不幸，通常还有厌烦的学生。学生感到厌烦就无法吸收资讯，因此业务训练计划的第一要务就是让课程生动、有趣。

如何呈现业务训练的教材

要让训练课程有趣，训练教材呈现的方式就要吸引人。是的，吸引人，这个训练对课堂上的学生的收入和成功息息相关，

也和经理人自己成功与否有关。教材要有趣,呈现的方式就要多元化,有些课程讲授,一些讨论,一些视听指导,一些抢答部分,一些个案研究,一些小组竞赛,一些角色扮演,一些猜谜,一些手写的测验——简单的说,就是每种一点点。

最不成功的教学技巧

在上述所有技巧中,最不可能成功的就是直接的,没有中断的课程讲授。学生对讲课的反应最不好,因为只牵涉到他们五种感官中的二种:听觉和视觉。而且单方面的课程讲授也和业务员喜欢怀疑发问的个性不合。老师讲得愈多,没有停下来,学生就愈不相信老师真正懂。利用图片、影片、幻灯片及其他视听教具可能好一些。但还是只能吸引学生五种感官中的二种。

如何让学生融入课程教材

想要引起学生兴趣,就要让他们参与课程。最容易的方法就是通过小组讨论。引导他们发问,询问他们的看法,提出问题,要他们想出解决办法。老师要确定这种相互作用不只是老师与同学间,而且还有来上课的学生彼此之间的。老师要领导讨论,将会话导向希望的方向。老师不应该嘲笑错误的答案;如果答案不对,同学们通常自会知道。讨论结束后做个总结摘要,或让学生自己做总结。无论讲师的资格如何,这样学到的东西比光是讲课更可能在受训者心中留下较久的印象。

利用个案研究当做教学工具

哈佛大学商学院最喜欢用的教学方式就是个案研究。这种方法事实上较适合行销,而不是业务训练,但还是可能有用,因为通过个案能找出特定的问题。由于那些情况确实会发生,学

生可将现实生活中的解决方法应用到个案中。

利用竞争心让训练课程富有挑战

将学生分组,丢一个问题让他们共同解决,这会让训练课程较有趣。业务员自然会产生希望“赢”的竞争心。让大家晚上继续有事情做的方法,就是在快要下课前给每一个小组一个问题,要求第二天一早提出解决方案。

以角色扮演做教学工具

角色扮演似乎是个很自然的业务训练技巧。其想法就是提出在外跑业务时可能发生的状况。例如让一个人扮演客户公司“看门”的秘书,要一个受训者试着克服这个困难,找到真正的决策者。然而,情况是假设的。扮演秘书角色的人不是真正的秘书,他的反应可能也和实际反应差很远。选出来挑战秘书角色的业务员在同事面前表演可能倍感压力。

基本业务训练课程应包含的六大主题

开始训练新业务员的最好地方就是教室。除非公司有员工训练讲师,否则就应该由经理人来上课,因为业务训练是业务管理的主要责任。基本的课程包括:

1. **销售技巧**。教导他们残酷的现实,譬如如何找潜在客户,如何做调查,如何做简报,如何应付反对的理由,如何写提案,如何结案,如何和客户维持亲密友好的关系。
2. **产品线**。业务员必须知道自己葫芦里卖什么药,那些产品的作用是什么,及为什么有效,价格是多少,还有多少卖类似产品的竞争者,为什么他卖的东西比较好……等等。

3. **责任区域管理。**必须将经营一个责任区域的最好方法教给受训者,如何计划拜访客户,如何管理时间……等。
4. **公司历史。**告诉受训者有关公司的故事,它在产业中的地位,怎么达到那个地位的,及今后的方向。还有公司里谁是什么人。
5. **一些现实的详情。**业务员如何处理订单?佣金制度怎么计算,及何时发放?公司有哪些产品说明书?支出费用的政策如何?如果有问题要到哪里寻求解决?需要交什么报表?在训练期就将这些资讯教给业务员可省去经理人以后许多时间。
6. **鼓励的讯息。**训练的老师有一群非听不可的听众,因此何不利用这点时间鼓励他们?新人在进入业务这一行时会觉得很困难。鼓励他们渡过难关。在业务员之间培养出积极的态度。

上课训练的时间长短

在课堂上的训练要短。多于二、三天就很难抓住大家的注意力。

排入多重训练期

显然在许多情况下,需要一次以上的训练期。解决方法之一就是多排几次训练期,每次之间间隔数周或月。这个策略让大家每次训练时的注意力提高。同时也让受训者马上有机会把学到的东西用在实际工作中。另一个好处就是学生不会离开责任区域太久。

为什么课堂训练总嫌不够

正式的训练从不足够。无论怎么密集的课程,都没有哪一个业务员上课结束后就完成所有学习了。书本搁一旁后,下一步是实务训练,这时,那些“毕业生”将课堂学到的知识应用在真实情况。事实上,课堂和实务训练是一体两面。应该协调才能保证业务能力发挥并成长到极致。

实务训练:经理人不应把生手与老手放在一起的五个原因

有些公司的实务训练就是让生手跟着有经验的业务员一起工作几天或一个礼拜。受训者看着老手做,理论上吸收他的经验。有些公司把这样叫做训练,但它带来的伤害可能比好处多。理由是:

1. “老手”不见得是个好老师。没有人教过他如何训练。而且也没有方法衡量受训者在实务“经验”中学到多少实际有用的知识。
2. 老手可能有些你不愿受训者仿效的不良工作习惯。而且老手可能会发些愤世嫉俗的论调,你不会希望一颗热切年轻的心灵受到那些看法影响吧。
3. 观察是一个好的学习技巧,但受训的新人可能搞不清楚老手为什么要那么做。
4. 如果老手那几天的成绩不好,受训的新人可能也会感到气馁。

5.老手并没有收训练费。他可能不喜欢这种要求。两个人在一起时,老手能跑的业务区域可能会受限。

所以,把受训的新人和有经验的业务老手放在一起几天不叫做训练,可能是种不幸。

实务训练时谁应负起主要责任?

那么实务训练该如何实施呢?记得我们早先说过什么吧?经理人应负起主要的训练责任。经理人要和新入一起工作,教育他们并培养他们的技巧。

三项实务训练者不可做的事

身为实务训练者,在知道该做什么之前,让我们先讨论什么不可做。

第一、实务训练不是要受训的新人跟着训练者,看着训练者做事。受训者或许可从观察学到一些事,但不足以让他独立作业。受训者应边做边学。经理应从旁协助学习的过程,强迫受训者在每次拜访前、后都要做计划,并以积极的方式帮他修正错误。

第二、实务训练并不局限于有问题或无经验的业务员。通过实务训练增进有经验业务员的销售技巧,收获可能比修正低效能业务员还多。

第三、花整天时间和经理人在一起工作的业务员,除了学习销售技巧外,还可观察到经理人的工作习惯。如果经理人早上迟到,或一早上都泡在咖啡厅,或在午餐时喝酒,受训的新人可能会以为那就是成功之道。和业务员一起工作的经理人应树立

努力工作的良好典范。

施行实务训练的适当方法

经理人应做的训练第一步骤,就是设定和受训者一起工作的时间。经理人想和业务员一起工作的那天,毫无宣布地突然出现在业务员的责任区域,或是给业务员一个特早的惊喜都不好。要事先通知受训者。经理人对业务员的评断,部分要靠业务员是否能做有效率的一天计划而判定。事先通知也让经理人有机会检查业务员最近的拜访报表,并检讨目前正在拜访的客户。

作为实务训练的教练

实务训练者实际上是个教练。指导时,最好的技巧就是引导受训者独立完成任务。

共同拜访客户

最常见的训练方法,就是让经理人带着受训者共同拜访客户。这种拜访可分三类:

1. 由业务经理主导拜访,受训者旁观。
2. 由受训的业务员主导,经理人旁观。
3. 经理人和受训者两人与客户或潜在客户相互作用。

经理人主导拜访时,变成旁观受训者学习经验。(拜访结束后可以“一问一答”的方式强迫受训者记住。)

受训者为主导时,经理人的姿态是评估业务员的表现,决定哪些方面的技巧需要改进。

当双方共同分担责任时,经理人事事实上和受训者在拜访中处在同等的地位。重要的是,经理人应始终维持这种均势,不要“捞过界”。

在实务训练期间,可随时转换角色,经理人主导一次拜访,受训者主导下一次。

为什么“救援”是不好的想法

在训练期间有一种行动会破坏训练:就是经理人在看到受训者忙乱着慌时,插手接管销售状况。没有经理人愿意看着销售的机会从眼前溜走,但是要记住,实务训练的主要目的是让业务员培养自给自足的能力。如果一有状况就由经理人处理,业务员的能力永远培养不起来。偶尔打岔一下把拜访导回正轨,但一旦经理人接手了销售状况,受训者就很难再获发言权。他在潜在客户心中的地位会消失。潜在客户可能会直接找“老板”提出看法和发问。

把问题当成训练工具:有助受训 业务员做销售拜访计划的问题

最好的指导方法之一就是通过问题。设计问题时应要受训者思考拜访及销售过程。以下是在销售拜访前询问新业务员的问题提示:

- 1.这次拜访的目的为何?你心中认为,怎么样才能让这次拜访成功?
- 2.你曾对这个潜在客户做过研究吗?这个公司规模有多大?有权决定是否采购我们产品线的人是谁?

3. 你对特别想推荐给这个客户的产品有没有什么概念？
4. 这个潜在客户目前向谁购买？
5. 如果这个潜在客户不想见我们，还有什么准备？该公司还有其他什么我们该见的有价值的人吗？
6. 对方可能提出什么反对意见。
7. 你打算问什么样的问题？
8. 如果有的话，你准备留哪些资料给他们看？
9. 我们的现有客户中，有哪些的业务性质和这个潜在客户类似？他们向我们购买什么？
10. 你打算怎么结案？

这些问题都迫使受训者为拜访预做计划，至少和你一起所做的拜访都能较彻底。这些准备能使受训者成为每次拜访前都仔细思考过的有经验业务员。

如何处理和受训业务员一起的销售拜访：三项须牢记的事

1. 在实际拜访中，试着让受训业务员主导整个拜访。经理人应把自己的地位想象成类似海军舰艇上的舰队司令。舰队司令或许地位比较高，但整个航程要由舰长负责。

2. 如果经理人不加限制地让受训业务员主导整个拜访，那么经理人的角色就应该是观察者和记录者。

评论受训业务员销售拜访的十四点清单

经理人在销售拜访时的焦点在于观察受训业务员处理各种状况的反应。做评论时有十四点非常标准的题目：

1. 受训业务员有没有准备？
 2. 受训业务员对潜在客户的运作有没有基本概念？
 3. 受训业务员在介绍和简报时是否泰然自若？
 4. 受训业务员是否已抓住潜在客户的注意和兴趣？
 5. 受训业务员所做的简报是不是很好、很有效率？
 6. 受训业务员是否听的比说的多？
 7. 受训业务员是否说明了产品的优点？
 8. 受训业务员是否得到买方的尊重？
 9. 受训业务员是否答复了对方的异议？
 10. 受训业务员是否看出任何愿意购买的迹象？
 11. 受训业务员强调对产品了吗？
 12. 受训业务员是否在适当时刻做出总结？
 13. 受训业务员是否留给潜在客户正确的资料？
 14. 受训业务员是否答应潜在客户再进一步的行动？
- 见训练检查清单(例 11-1)

销售拜访结束后

显然, 经理人不可能坐在潜在客户办公室里, 拿着一本记事本, 一一检查这些项目。而是应该在心里暗记下拜访结束后要和受训业务员讨论什么问题。现在到了拜访后的评论部分。这

例 11-1
实务训练检查清单

客户	日期		
新潜在客户?			
时间	见到的人		
拜访长度			
事先准备	好	可	差
对客户认识	好	可	差
介绍技巧	好	可	差
抓住客户兴趣	好	可	差
简报技巧	好	可	差
说明优点	好	可	差
与客户的关系	好	可	差
答复异议	好	可	差
产品焦点	好	可	差
有购买迹象?	好	可	差
总结的技巧	好	可	差
留下正确资料	好	可	差
未来行动计划	好	可	差
评语:			

个部分很棘手。无论讲评做得多圆滑,难免会被视为对受训业务员表现的“批评”。

有助受训业务员设计拜访策略的八项问题

讲评前,先用探讨性的问题询问受训的业务员,强迫他做出可抓住潜在客户的拜访策略。这些策略应包括:

1. 评估拜访。你觉得进行的怎么样?
2. 见到的人是决策者吗? 他的态度是否开放? 你觉得其他部门是否可能涉入?
3. 你对这个潜在客户有何下一步行动? 准备做个调查? 示范? 写一份提案? 还是试着结案?
4. 我们的竞争者和此客户的关系似乎很稳固。你看得出任何可利用的弱点吗?
5. 评估这个公司。很活泼或者移动缓慢? 他们的办公室设备和措施是否很新? 他们的人事呢?
6. 花更多时间在这个潜在客户身上是否是值得的投资?
7. 为了拿到这笔订单,你觉得需要公司哪方面的支援?
8. 能接到这个潜在客户订单的最重要因素是什么?

这些问题让受训的业务员重新反省刚刚结束的拜访,并考虑下一步应做的动作。如果经理人让业务员每次拜访后都能做这种分析,指导任务就成功了。

如何处理评论的部分:利用讲评/发问的技巧

现在可以准备讲评了。这部分应在业务员已经计划好下一步策略后进行。因为评论可能造成受训业务员有点泄气。讨论的内容是有关受训者所进行的拜访和需要改进的地方。这些评

论虽然是些批评,却有助受训者改善他的实地拜访技巧。因此评论/发问的技巧可以这样进行:

1. 那位采购负责人在你做总结时,好像有点否定的反应。你是否觉得应该等到回答完所有反对的意见后再做结论?
2. 你没有带买方最想要看的那本产品说明。你每次拜访前都会检查简报卷宗吗?
3. 你在简报中漏了一项重要的产品优点。你是否完全搞懂那项优点对这个潜在客户有什么好处?
4. 你忽略了那个采购的助理。你确定他不会参与采购决策吗?
5. 你说某项产品的交货期是两个礼拜,事实上却是一个月。你熟悉我们所有产品的交货期吗?

当然这些评论都是批评。经理人是针对拜访时的错误做讲评,因此发问的问题只是用来软化这些话对受训业务员的攻击。经理人还可以进一步软化,告诉他这些问题并不太严重,或是承认自己以前也遭遇过类似的问题。

为什么不要过分批评

很重要的一点就是,不要一次批评太多。首先,对新业务员来说,听到他们所做的每一件事能做得更好这类的话很令人丧气。第二,业务员每次接受指导所能吸收的教训就只有那么多。因此做拜访讲评时,只针对最重要的缺点即可。

建议受训业务员改进时须采取何种行动的五个方法

实务训练期将结束时,经理人可能已注意到业务员有哪些

销售技巧上的缺点。最好以正面的提醒结束训练期,因此如何提出这些问题就很重要。开始先强调在那段期间的所有成就。赞美时要大方。(如果是真心话。)可试试这样的叙述:

“我注意到今天你的分析技巧改进了。我们做的最后一个拜访中,你正确地把注意力集中在潜在客户的问题上。

“你所做的何米斯 5000 型的操作示范简直是一流的。下次课堂训练时,我可能会请你上来示范。

这些正面的评语是受训者必须努力的事项的序曲。说完这些后,告诉他们为什么这些技巧很重要。譬如:

“我们今天见的第一个客户根本买不起任何东西。你需要找的是够资格的潜在客户。没有一个业务员有足够的时间。因此时间要花在真正需要买产品的潜在客户身上,而且还要是有权决定要买、有钱购买的客户。

随这个讲评可提供一些协助。“我已经准备了一份如何评定客户是否合乎购买资格的问题。每次拜访之初,先找出这些问题的答案。你会发现自己变得多有效率。等我下星期再回来看你的成绩时,你可能已经可以向我报告几个成功的个案。”

和受训业务员讨论技巧缺点时的策略就是:

1. 开始先赞美训练业务员的成就。
2. 开始坦诚地讨论问题所在。
3. 列出为什么那些方面的改进很重要。
4. 建议怎么改进,并提供协助。
5. 追踪进步程度。

加强好习惯的四点建议方法

改正问题很重要。就像注意并赞美受训者的良好表现一样重要。无论是学得的或是天生的,良好的销售技巧是构建完整、

自给自足的业务员的基本要件。

我们很容易会重复过去的成功经验。经理人的赞美在受训业务员眼中和成功一样。以下是赞美的一些方法：

1. “你对那样产品的用途的知识很透彻。你对潜在客户所做的说明把优点表现得很清楚。她似乎很有兴趣。看起来你建立了一个稳固的潜在客户。让我知道这个个案往后的发展。”
2. “我注意到,当你看出客户有购买意愿时,立刻停止示范,直接进入总结。那么做很对,我很高兴你那么留意他们的反应。”
3. “在我们找出凯亚斯公司的决策者是谁之前,我们大概和八个人说过话了,但你还是继续埋头苦干。继续这样的坚持,会有收获的。”

销售与采购循环的六阶段

第一次发现潜在客户和接到订单之间的平均时间称为销售循环。有些产品是马上订购、否则就没有了的。有些产品在接到订单前的孵化期则可能从一星期到数年都有。

对新业务员来说,重要的是能了解公司产品线的销售循环。如果不知道这个重要的讯息,可能会变得沮丧,或是做错误的预测。销售循环可用下列的方法辨认:

1. 公司的产品可以解决潜在客户遇到的某问题,但是他们并不知道他们遇到问题了。
2. 业务员找到潜在客户,并发掘问题。
3. 业务员提出解决方案。这个步骤可分解为:
 - a. 口头简报
 - b. 示范和证明

c. 口头同意解决方案有其价值

d. 写提案

4. 潜在客户查验预算考量。

5. 潜在客户研究“替代方案”。(这看起来可能不公平,但这就是现实。多数潜在客户会向其他厂商询问,看是否有更好或成本更低的解决方法存在。)

6. 潜在客户做出决定。

附带一提,不断抱怨公司的价格没有竞争力的业务员,在采购循环中可能会落后。其他企业竞争者已经先他一步发掘潜在客户的需求。他们的解决方案正好能符合需要。你的业务员只有提出成本低的替代方案才能获胜。

实务训练课程时舒缓压力的方法

实施实务训练课程时要牢记几件事。首先就是受训的人都有压力。他知道之后会有对他的猛烈批评。经理人应尽量减轻这种压力。有时经理人可以主导一天中的一、二次拜访。让受训者观察经理人的做事。有些已经讨论过的技巧可以示范;让受训者有机会透透气。另一个好方法就是大方的赞美。当受训者做对时就赞美他。任务的一部分就是建立信心。

如何结束一天的实务训练课程

一天结束之前,回顾一下当天的活动。总结当天的成果。检讨一下每个潜在客户之后要处理的事情。把受训者须做的事情列出来。强调当天的正面表现。最后,让业务员了解,这只是一系列定期实务训练之一。除非有后继的动作,否则花一天的时间和受训业务员做实务训练无论达成什么都毫无价值。为了做有效的训练,持续的过程很重要。只要经理人对该区域有责

任在,就应该继续。

业务老手的训练计划

对经理人来说最困难的工作之一,就是训练或重新训练有经验的业务员。经理人要怎么对那些已经看过却又“忘的比经理人知道的多”的“业务老手”施以再教育?有些有经验的业务员根本不理那些指导。他们将之视为侮辱,对他们能力和经验的质疑。但是,他们可能和第一天来的新手一样需要训练。经理人要怎么让那些老手接受这种非常需要的训练呢?

老手再教育的规则

不要为训练而训练。假如经理人很幸运,属下中有一个每次业绩都超过其他人的超级业务员,不要因为公司手册上说每个人都要接受训练,就强迫他也来上课。不要因为他用的方法和一般通用的理论不一样,就急着要他放弃他用得很好的非传统方法。你必须接受一个观念,有些业务员能找到适合他个人的独特销售方法。那是无可转变,而且增一分或减一分就会被整个破坏掉。没关系,就让那个超级巨星自个儿发展,除非显示出他的方法不再管用了再做打算。

如何重新训练已经弹性疲乏的业务老兵

撇开超级业务员不谈,还有很多业务老兵需要额外的训练。他们的工作习惯很可能已经一蹶糊涂,或者,对产品线的知识已经过时了。多半,都是要让那些老兵重新充电。业务经理如何在不伤及他们自尊心的前提下达到这些训练的目的呢?

给老兵的三个简单补充剂

课堂训练是最简单的补充剂。如果公司有定期的课程,当要求他们回来上课时,他们就不觉得被冒犯,因为每个人都要参加。新产品的训练也是一种简单的藉口。毕竟,即使是业务老手也不可能对产品线中的新品牌了解太多。他们的骄傲不会受到伤害。公司有新政策则是另一个“教育”业务老手的原因。凡有这些机会,别忘了在内容中加入一些销售技巧的课程,塞一些相关教材给他们。

对业务老手施以实务训练

业务老手还要受实务训练是最难让他们接受的。他们不是早就知道所有的技巧了吗?额外的训练不是要教他们什么新东西的!如果该业务员的表现很稳定,可由经理人决定是否该保护他的自尊。训练的目的在于建立技巧,不是打击信心。

替老手设定训练目的:不伤自尊的对话范例

让敏感的业务老手接受训练时,可用下列这些清楚说明目的的方式建议。例如:

“很清楚,你总是能达成百分之九十到一百的业绩配额。很好,但我知道你可以做得更好。以你的才干和付出的心力,每年应该都能超过百分之百。如果能有些帮助会更好。让我们花点时间一起来看看。”

另一个方法是提出经理人关心的问题。例如:

“珍,过去几个月的你的结案率持续在下降。可能你没有花足够时间在潜在客户身上。或许是其他的原因,但我们必须找出来。让我们下星期在一起工作两天。或许我能看出你忽略的

地方。”

另一个方法是用骇人听闻的谄媚辞。例如：

“爱德，你负责的区域的表现是全公司里面最好的。你介不介意我下星期找一天跟你一起出去，并记些笔记？其他人可能从你的例子获益。”（如果你不是真心的，那真是很丢脸。）

利用受训的业务员再教育业务老手

上述最后一个方法也可以加以改变，让弹性疲乏的业务老手再度生龙活虎。先告诉老业务员，要让新人学习最好的典范很重要，然后指派一个新人跟着他。要他替新人设计一套训练计划。当然，这样可能造成一个问题，就是受训的业务员得不到适当的训练。为防止这点，训练时经理人要加以监督。要求查看训练计划。通过讲评和发问。让老业务员修正训练计划，直到完成。这样强迫老手回顾让他得以成功那么多年的基本销售技巧。以控制的手法利用业务老手，经理人其实同时训练了两个人。

从基础开始：对老手与新手都一样的根本训练工具

当老业务员似乎有点误入歧途时，没有比彻底回顾基本销售技巧更好的方法。适用于新业务员的准则同样适合老业务员。经理人应像对待毫无经验的新人一样看待老手。每天做几次拜访？对产品的知识了解多少？简报是否专业？示范是否一流？结案技巧是否最新？对老手强迫贯输基本技巧或许能救回已经失去斗志的老手。

许多小公司的业务训练情况

小公司通常只雇用有经验的业务员,因为他们认为负担不起训练的费用。通常他们也希望立刻从那些业务员身上看到成果,像是个可以“马上领钱的银行”,结果就是造成一般小公司的业务员不相信训练,每个业务员都用不同的技巧和方法。即使写提案和报价也用不同格式,因为业务员都觉得自己的方法是追求潜在客户的最好方法。好的业务员经过这样折磨的时间后,几乎都变得无可救药,坏的销售技巧没有修正,表现像潮汐一样起伏不定。

小公司要如何建立并实施有效的业务训练

研讨会

小公司想训练人员也有许多办法。如果公司小到无法支援正式的室内训练课程,可以安排公司人员参加研讨会。许多企业顾问公司提供这类课程,由有多年业务和行销经验的专家上课。多半都经营得很好,而且短期内就能提供许多资讯和实用的“如何做”的技巧。

这包括各种不同的业务导向主题,多数公司都能找到特别适合他们需求的研讨会。研讨课程可能很贵,从美金 500 到 2500 元都有,但和公司自己花时间、精力拼凑自己的训练计划比起来,还是很便宜。有些研讨会在周末举行,不会浪费宝贵的

业务时间。

销售的布道者

有一件事要小心的：选择研讨会之前，对其课程教材先做个彻底的调查。其中有许多业务的布道者，带着近乎宗教式的激励热诚，鼓励只要有人付钱买就卖给他们。他们会让人激动，令人热切地点燃自己。但热诚很快就会燃尽。

如何查核研讨会

如果管理阶层的目的是要让业务员获得基本或进阶销售技巧，或学习管理技巧，可利用类似美国管理协会的课程。无论找谁规划课程，都要先了解课程的内容。先阅读课程教材。听听已参加过的公司的口碑。看他们对该研讨会的评价如何。在送一组人去上课前，先派一个人去试听。

订阅业务期刊和快报

小公司也可以订阅业务期刊和快报。这类每月的期刊通常都有四页。提供销售的实用要诀和建议，且时时提醒业务员要采用专业的手法。

利用当地教育设施做为训练工具

当地的大专院校也是小公司做额外训练的来源。许多学校都提供夜间的业务和行销课程。付钱让想参加的业务员去上这些课程既不贵，又能让他们充电。

各地图书馆也有搁满业务和销售训练书籍的书架。小公司的业务经理应扮演指导的角色，指定每一位业务员阅读同样的书籍。利用星期六讨论内容，公司等于做了一次不昂贵的训练。

身为教育者的业务经理

最后,业务经理是公司中做持续实务训练的最佳资源。当和业务员一起工作时,他可把每一次拜访当成训练拜访,利用发问、讲评和其他许多问题,培养出专业属下。当通过电话与属下讨论业务上的问题时,经理应引导业务员找出正确的解决方案,而不只是指定一个答案。不可否认的,这样花的时间较多,但那个业务员以后就不会再犯同样的毛病了。

业务训练时两件绝对要避免的事

记住,业务训练时有两大忌讳绝对要避免。一是绝不要过分训练。二是业务训练绝没有结束的时候。

第十二章

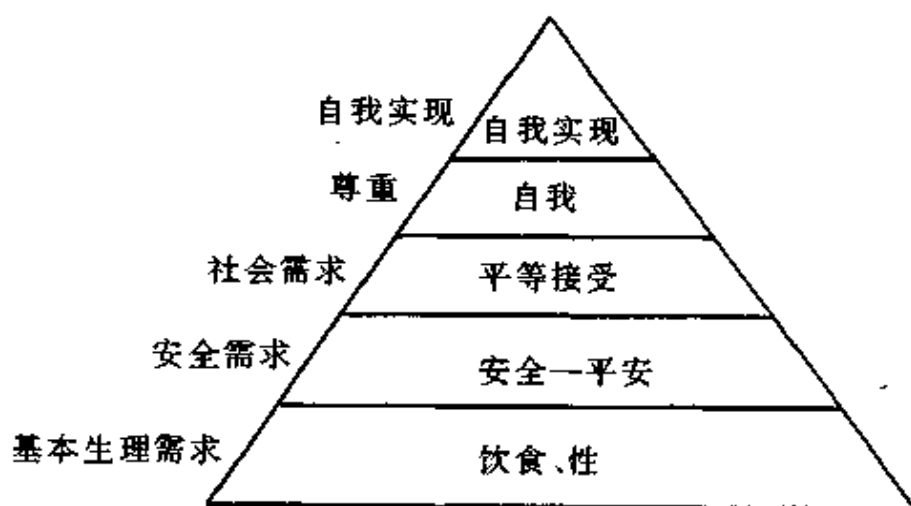
如何激励业务人员

激励表示什么

“激励”是业务经理几乎每天挂在嘴边的词。有些经理人光说不练。他们把它当成秘密和神秘的密码,希望念着念着就会发生奇迹,普通业务员会变成专门制造业绩的大将。“激励”到底表示什么,为什么业务经理那么重视这个主题?彼德·杜鲁克说,“我们对激励一无所知,唯一能做的事就是写关于它的书。”有很多关于这个主题的理论,从最简单的“每个人都受欲望和贪求激励,”到马思洛特别复杂的激励金字塔(例 12-1)。

例 12-1

马恩洛的金字塔



韦氏字典里定义激励为做或说某件造成某人行动的事。也就是说,当某人被激励时,一个静止的身体就开始动作。

激励时的问题

经理人当如何让业务员振奋？他们当如何将精力付诸行动？当如何激励他们？更重要的，他们为何需要被激励？奖金制度的部分或全部不是依据个人的表现发放，应已考虑到那个问题了吗？除了钱之外，还有什么能驱使他们努力？

以奖金和恐吓做为激励的诱因

是的，奖金是一种激励的诱因。如果公司的奖金和大部分公司的一样，那么愈努力工作的人，得到的钱就愈多。那为什么监督管理他们那么困难？为什么经理人没有办法交代那群业务员要做什么，一觉醒来事情就已经办好了？每一位业务员都听过一个老笑话，经理人举办了一次业绩竞赛，赢的人才能保住工作。为什么每位经理人不应该将之当成信条？好好表现否则就滚蛋。金钱的应允加上解雇的威胁听起来像是很好的激励方法吗？经理人应该都会摇头说不，因为事情并不是那样运作的。

为什么激励人是个困难的问题

激励业务员是经理人可能会面对的最困扰又复杂的问题。这个问题很麻烦，因为许多经理人都觉得，照理说，依据个人表现发放的奖金应就足够作为工作的诱因了。如果业务员不打算赚更多钱，好像就没有什么能让他更努力的了。

但钱只能解决部分问题。（很大的部分，但每个人的程度都不同。）奖金是经济社会的基础。（对每一个人都重要，多数经理

人不会要一个对多赚一点钱没兴趣的业务员。)

以人性为出发的激励技巧

还必须要利用其他激励的技巧,才能让业务员如经理人希望的那样移动。所有这些技巧都以人性为出发点。

发展激励计划时需做的假设

当考虑订定激励业务员的办法时,先从一个假设开始。就是假设业务员都在工作。或许他们工作的方法不一定对,但那要由经理人决定要不要更正。如果经理人怀疑其中有人每天下午都泡在电影院,就应让他们走路。他们不属于这里要讨论的范围。激励的理论对连试都不想试的人不管用。经理人必须先对认真的人开始。你的问题不是字面上的驱使属下移动,而是要他们往正确的方向移动,以快速的步伐,二只眼睛清楚地朝设定的目标看。

经理人的任务就是激励者

经理人的任务就是激励者,带领诚恳、肯努力的人,让他们工作得更卖力,更明智,生产力更高。目标是帮公司赚取更多利润,让整体运作表现更好。经理人的动机是自私的,这也是公认的。不要企图说服业务员,说那样完全是为了业务员本身的利益,虽然那也是部分理由。那通常都表示收入更高,晋升机会增加,及自我成就感。经理人在激励他人努力表现自己最好的一面时,不应该觉得在操纵他人。

除了钱之外,最能激励大家卖力的十八件事

除了奖金之外,到底有什么因素能激励业务员,让他们卖力工作?以下是些经理人常用来点燃业务员的“引线”。

1. 同事的压力。每个公司中最好的业务员都是真正的竞争者。他们的收入就是成功的重要指标。同样重要的是他们的收入和其他业务员收入的关系。他们觉得相对收入是更真切的衡量标准。最好的业务员希望以一切可能的方法竞争。每星期的业务拜访次数是否多过他人?在办公室墙上张贴一张图表,列出每个业务员所做的拜访次数。另做些强调内部竞争的活动。每月的业绩表现记录一定要张贴在明显的地方。没有一个人会希望他的名字出现在名单的最下面。举办地区竞赛。奖品不必大。用一切可能的办法激发优秀业务员之间的自然(良性)竞争。

2. 认同。激励业务员的最重要因素之一,就是对他所做事情的认同。把他叫进办公室,和他握握手还不够。(记得同事的压力。)要让表现好的人知道,他的努力受到赏识,且要每个同事都知道。如果公司有内部刊物,可在刊物上提出他的努力让表现最好的人在公司会议时有机会发表感言。业务员的优秀成就需要受到认同。

3. 荣誉。业务员必须知道,当他们的责任区域有好事情时,会得到公司适当的荣誉。有些新业务经理很忧虑高层主管对他们的表现,有时会强调他们自己在谈妥大客户和签订大笔订单时所扮演的重要角色,不予重视业务员的参与。这是个大错误。没有比主管偷去他们的功劳更令业务员丧气的事情了。

4. 奖励。即使是个便宜的匾额,当在简报会议中颁给表现好的业务员时,也能激励士气。如果匾额没有挂在办公室墙上,那是因为业务员把它拿回家挂在自己书房了。给予超级业务员胸针鼓励。他们会骄傲地戴着。

5. 竞赛。最好的竞赛奖励就是把配偶也包括进去,譬如两人的旅游。那样会使业务员在配偶眼中是个赢家。

6. 信任。业务员帮信任他们的经理工作时会更卖力。经理人说话时是否和善? 承诺是否都能兑现? 对于表现佳的人,经理是否都能给予足够的信赖,让他们照自己的方式处理任务? 让业务员知道自己受到信任,那样他们会更努力。

7. 没有限制的收入潜力。为什么此项列在这里,而不是在奖金之下? 那是因为设定收入的极限是个特别打击士气的因素。业务员必定觉得他们赚取的每一分佣金都应收进自己口袋里。如果他们知道,若是赚到某个限度以上,公司就不会再发给他们佣金时,他们就会像气球泄了气一样沮丧。管理阶层等于告诉他们,只要赚这么多就够了。如果一定要规定收入,就通过业绩配额的指定和红利结构吧。如果佣金和毛利有关,若是业务员赚得比经理人多,或比公司的总裁多时怎么办? 可能那位业务员该年替公司做了极大的贡献。

8. 晋升的机会。每一个人都希望有机会做更好的工作,光明未来的机会。那也就是为什么内部提拔非常重要。让员工知道,表现最好的人会因其努力获得奖励。(那就是为什么提升机会少的成熟期公司得提供较多奖金以留住好的人才。除非别处都无法提供像目前那么好的佣金,否则最好的人才都会不安而离职。)

9. 稳定性。公司是否在一个接一个危机中摆动? 高层主管是否来来去去? 价格和政策是否每个月都在变? 若是这样,

就很难留住人才,即使留住了也很难激励。顺带一提,所谓“忘记以前做的事,让我们现在重新开始”的说法,只能提出几次而已。

10. 好产品。能提供客户合理价格的可靠产品线是所有因素中最能激励业务员的诱因。热门的产品线比任何事情更令人兴奋。另一方面,业务员喜欢挑战——但不喜欢听客户告诉他们,所卖的产品太差,价格太高,或交货从不准时。他们希望把时间花在销售,而不是跟客户解释那些抱怨。

11. 合理与公平的对待。业务员受到欺负吗?如果一个月没有达到业绩标准,是否就要准备走路?他们是否在众人面前受到羞辱?高层主管把特别好的区域和个案留给主管面前的红人吗?高层主管觉得让大家有最佳表现的方法就是不断地威吓吗?这是个差劲的激励技巧——业务员被激励走出公司大门,找另外的工作。

12. 亲爱。惊讶吧!如果他们相信自己受到喜爱,就会工作得更好、更努力。建立业务员的自尊,就要先尊重他们。

13. 实际的目标。业绩配额达得到吗,或只是按照管理阶层心中希望增加的比率提高?业务员对指派的配额有权提出意见吗?如果证明配额太高,管理阶层是否愿意调整?如果目标不可能达到,业务员何必工作得头破血流想努力达成配额?

14. 意见的投入。让业务员对追求的目标和如何达成目标能提出自己的看法。

15. 决策责任。一个有力的激励诱因就是显露你的信任,让业务员在和潜在客户协商时有某些余裕。如果他们得向管理阶层争取降价,以换得一笔大合约,他们就知道自己的能力和判断力未获尊重。当然,要给他们指导原则,但让他们有权做某种决定。

16. 训练。让属下知道公司帮他们的未来安排了更好的计划的最好方法,就是提供定期的训练课程,以增进销售技巧,产品知识,时间管理……等。

17. 多样性。年复一年做相同的事情让人疲乏,尤其若是唯一的改变就是业绩配额年年增加的话。试着时常指派新任务给业务老手,以免他们没劲儿。

18. 成就。所有激励因素的综合就是成就。它带来满足,知道任务完成,且做得很好。为了让属下有机会获得成就,首先让他们有可及的目标。

经理人身为激励者应有的态度

这些因素无法依重要次序排列,因为重要没有次序。能激励甲的未必能激励乙。无论采用什么技巧,都没有比知道管理阶层始终关心他们更好的激励诱因。如果他们知道管理阶层一直希望他们有最好的表现,激励他们的任务就容易多了。

业绩竞赛:对抗销售缓慢的快速方法

激励业务员行动的最快方法就是通过销售竞赛。从业务员的观点看,竞赛提供他们赚更多额外奖励的机会。额外的奖励可以从现金到去一趟非洲的旅行。从经理人的观点看,竞赛有助业务员注意某特定产品,或于某特定时间内注入一股冲力。

竞赛的期间

竞赛举行的时间要相对地短。长期竞赛就没有你希望制造的那种紧张气氛了。整年都在举行的竞赛根本不是竞赛,只是

整体奖金制度的一部分而已。

竞赛目的

竞赛的第一要务就是决定一个目标。管理阶层希望竞赛达成什么目的？目标是让业务员专心销售一项才刚引进产品线的新品牌产品吗？是想在历年来销售都较迟缓的时候以更多活动来刺激购买力吗？或许管理阶层希望业务员把重点摆在一些利润很好的产品上。业绩竞赛的目的大概不出这些项目。

简单的销售竞赛

设计和管理起来最简单的竞赛，就是各地办事处的短期竞赛。让我们假设管理阶层希望能证明：做愈多次示范，就会有愈多业绩。因此就宣布，在未来五天内向客户做最多次产品示范的业务员可得到二百美元的奖金。竞赛规则中明确规定，业绩不重要，示范才重要。

每天墙上都会贴上各业务员所做的产品示范次数。下星期一的早晨的业务定期会报中，来一次简短的颁奖典礼，把二百元奖金发给优胜者，且每一位示范次数多于平常数字的业务员也都给予庆贺，因为一定会看到更好的销售成绩。如果业务员人数众多，最好有一、二、三等奖，因为等一周过了一半时，可能会有一、二个人的成绩远超过其他人，那些滞后的人可能就觉得失望而停止尝试了。

最常见的销售竞赛

最常用的竞赛方式，就是那种强调业绩总量或销售成绩达到多少百分比配额的竞赛。很显然，使用配额百分比的竞赛较公平，因为每一个区域的业务量、潜力或成熟度都不同。竞赛的

优胜者可以是业务记录最好的人。通常,目前的目标都只是个标准,如果业绩超出目标多少金额,或多少配额百分比,就是优胜者,这类竞赛较长期的可实行一个月,一季,或甚至六个月。当然,期限太长的话,参与竞赛者会失去兴趣,除非他们的成绩排在前面。即使六个月的时间也有点太长了。然而,有些经理人喜欢长期的竞赛,因为激励也会比较大。激励从旅游到电视机,商品或现金都有。

商品激励

有些公司发给业务员竞赛积点,可和某些专营商品促销的公司兑换商品。利用积点方式的好处是奖励可分许多不同的层级。那些未达最高业绩的人仍可尽最大努力赢取较小的奖品。提供奖品的问题就由该商品促销公司去处理。缺点则是因为这类公司也要从中赚取利润,因此花在激励竞赛上的预算只有部分给了业务员,其他则由那些商品促销公司赚去。

公布竞赛结果

经常将竞赛进度公布出来对那些达成目标的人是种重要的认同,同时也刺激那些尚未达成者更努力。如果业务员分散在各处工作,则竞赛公告也要每星期寄给各业务员。长期竞赛对那些到了竞赛期末还差目标一点点的人有很正面的影响,他们会疯了似的尽力冲破目标。

以利润为重点的竞赛

第三种竞赛种类的重点不在整体业绩或配额的表现,而在于利润的多寡。如果业务员对产品定价有若干决定空间,且不同产品有不同的边际利润,则这个竞赛就很有用。毕竟,竞赛的

重点不在看业务员拿回多少订单,而在于这些订单创造多少利润。以利润为导向的竞赛是将这个宝贵观念教给业务员的好方法。这个竞赛在行政上比较难管理,因为须针对业务员做个别的利润计算。很显然,这样的竞赛不适合那些不想让业务员知道公司成本是多少的组织。

团队销售竞赛

第四种竞赛方式是将业务员分成小组,小组之间彼此竞争,看一定期间内哪一组的业绩最高。这种竞赛通常会产生最高的竞争心。即使奖励不大,大家通常都会想努力赢得这类竞争。但缺点则是他们会希望其他小组失败。管理阶层应不会希望助长这种态度吧。

如何让竞赛获至最高价值

为了让业务竞赛获至最高价值,最重要的就是要尽量公平,每一业务成员都有相同赢取奖励的机会,因此起步较慢的人也不会沮丧。更重要的是竞争的热诚不要在中途衰退。那就是为什么提供各种层级的激励很有用。成绩公布在竞赛一开始和竞赛中也很重要。其目的是培养内部竞争。在竞赛前就事先通知或传出竞赛的谣言就糟糕了。业务员会为了符合竞赛的需求,囤积大量订单,待竞赛开始才释出。竞赛要有趣;不要对成绩不好的人刺激或施压。那样业务员会恐惧下次竞赛。最后,重复导致乏味。竞赛要获得最好的效果,就不要时常使用。

竞赛结束后如何让销售继续畅旺

竞赛会造成的问题之一就是,竞赛过后会有一段期间销售不振。竞赛期间每个人的弓都拉得满满的。过后优胜者拿到了

他们的奖品,失败者则抱怨其他人的好运。经过一段时间的精力投注,大家都筋疲力竭了。管理阶层如何让高昂的业务精神和销售活动继续保持下去?方法之一就是在竞争期间严密监控各种活动。如果他们竞赛期间展现了过于往常的气力,竞赛结束后一定还有些尚来不及结案的潜在客户。竞赛结束后正可催促他们继续追踪那些潜在客户。

和每一个业务员一一讨论这些潜在客户,了解尚未结案的原因。或许时机不对;或许可做些让步或促销的考虑,让这些潜在客户全部复活,变成真正的客户。

竞赛后花更多力气和业务员在一起;和他们一起拜访未成功的潜在客户。确定他们不是因为竞赛结束而被忽略掉。这么做的目的就是要确保业务员在竞赛期间所花费的额外精力不会被浪费掉。若业务员都能尽力追踪个案,对所有潜在客户都尽可能接触,则竞赛后时期产生的生意可能比竞赛期本身更多。

竞赛后的促销是另一种提振业务员士气的方式。现在是提供更多额外促销手段或免费赠品的时候。

如何利用提升的承诺做为激励的工具

对业务人员来说,提升的承诺一直是激励他们的最好诱因。多数业务员都梦想有朝一日能升上经理的职位。如果他们相信在公司里有这种机会,会工作得更努力。也因此,扩张快速的成长型公司想留住业务员,要比升迁须等老一辈的管理人员死亡或退休的成熟型公司容易得多。

评估提升的可能

经理人应做的首要工作之一就是评估属下晋升管理阶层的可能性。最简单的方法就是考察他们自己的生涯道路。他们过去升迁的路径为何？其他人是否也经相同的道路？他们等了多久，必须先获得什么成就？升迁的管道很传统，还是提升至经理有什么特殊条件？其次，考察公司的结构和政策。每年有多少人获得升迁？新经理人一般有什么样的特征？

经理人为了要提供有雄心当经理的部属一些咨询，就要考察这些事项。让他们知道要怎么样才可能获得升迁。让他们了解管理工作到底有何特质。如果经理人的推荐也是员工提升的过程，让属下了解对你个人来说重要的是什么特质。坦诚表示其可能性。如果公司里没有很大升迁的余地，也坦白告之。大家不是白痴，他们自己也会观察。

若一个好业务员不是当经理的料时

如果一位没有当经理特质的业务员来询问经理时，应该诚实地告诉他，他缺少哪些特质。同时，渴望做经理的人也应该了解升迁的缺点，让那些热切的心灵知道这个事实。免得他们以后发现希望幻灭。

阻碍提升

不要因为某人难以替代，就阻碍他的升迁。事实上，经理人在企业阶层组织往上爬的途中，也可建立起培养经理人才的声

誉。

如果同时有两人都是优秀管理人 选时该怎么办

经理人底下若同时有两位人选都符合升迁的条件,那真是幸运。要给予他们同等的支援。除了告诉他们需要做什么外,应公平地站在一旁。让他们自己分出胜负。内部竞争可替整个企业运作制造出绝佳的销售结果。

如果提升机会渺茫该怎么办

如果近期不可能有任何管理的职位,或许可建立半管理的任务,譬如监督几个受训和资浅业务员的资深业务员职位。藉由他们属下的业绩贴补他们。等到分公司或其他较高管理职务有空缺时,这些资深者已有些经验了;同时经理人也可让较没经验的业务员,有人就近监督其实务销售。开放这种资深业务员的职位,对所有业务员来说都是很好的激励。

为什么给予部属假的升迁期望 是错误的作法

管理阶层的诱惑是个强有力的激励诱因。有些公司利用这种渴望,把所有的业务员都当成“储备干部”,或把升迁的机会当作吊在驴子前面的胡萝卜一样。不要欺骗,道德一点。针对公司中的管理职位,向业务员说明他们需要获得什么成就才能达到那些地位。这是避免希望幻灭和悲苦的最好方法。同时也是

让业务员朝向正确方向努力的最好方法。

经理人要如何自我激励

很多经理人的崛起像是一颗信号弹,又亮又热一段时间后,早早就烧尽了。他们就只能跑那么远,不能再远了。当经理人忙于协助他的属下,让他们保持高昂的战斗力和战斗力,确保他们都能改进自我、朝向正确的方向前进时,要怎么防止这种命运的降临? 经理人要如何激励自己? 他们要如何保持正确的方向,朝向那块向往的天堂? 他们要如何防止自己起起落落? 他们要如何维持稳定的表现,让他们朝阶梯的下一步迈进? 是的,多数的经理人理应有个主管,帮他们打点那一切琐事,但路途可能还是很遥远。

事实上,每个经理人理应做某种程度的自我激励。这和达成业绩预估一样,是另一种责任。以下是如何做到的方法。

自我激励的第一步

第一步很简单。经理人开始应把对业务员说的话,也对自己说一遍。他们应该设立自己的目标。就他们个人而言,什么是他们心中的向往天堂? 是往上升迁,可能是从办事处经理升到地区经理吗? 还是收入的目标? 金钱从来不是坏事。或许他们替自己设定了超越公司业绩配额的目标。或许他们希望把自己负责的区域升为高利润中心。

选择不同种类的目标

许多经理人都只选择长期目标。通常他们都希望能“触地得分”。也应该设定一些中间的基准,这样进步比较衡量得出来。未设定中间目标的经理人可能会因为目标太遥远了而丧气。

属下进步的激励

经理人应学着因为属下的进步而感到激励。看自己的想法生根、开始成长,属下的进步变成一个大激励诱因。经理人应学会替部属的发现和成熟感到骄傲。

竞争的激励

经理人应该因为外来或内在的竞争而被激励。当然,他们希望在竞争中做得更好。毕竟他们心中仍是业务员。他们也会担心自己的表现是否能像公司中其他经理人那么好。希望不要被他人比下去可做为强力的激励诱因。

发挥影响力的激励

对高层主管的影响力也是激励经理人的指标。高层主管会咨询那些他们敬重的人的意见。那些被征询到的人开始有塑造公司未来的影响力。对经理人的信赖既让他们受宠若惊,又是激励他们的原因。也暗示有机会往上升迁。

自我激励的摘要

经理人应该用一切能激励属下的方法来激励自己。其中没有秘密,因为那些刺激的诱因对双方都有共同的性质。

随 感



第十三章

如何主持业务会议

业务会议的要素

当经理人觉得有些重要事情必须传达时,就符合召开成功业务会议的第一项测试:要有目的。如果这个陈述让你觉得很明白,不妨想想你以前曾经参加过的所有会议,除了因为大家业绩表现不好,听经理斥责以外,似乎都没什么一定要去的理由。好的业务会议的第一要素,就是要有召开会议的正当理由。

召开业务会议的七项一般性原因

举行业务会议几个常见的理由有:

1. 通知。最近公司发生什么事情?各业务区发生什么事?业务会议是交换资讯的好地方。在业务会议中宣布引进新产品也很令人兴奋。
2. 计划。公司要怎么获得更多生意,更多新客户?要怎么从现有客户身上得到更多订单?要怎么促销那些成绩正走下坡路的新产品?
3. 鼓舞。很多业务会议就像传教聚会一样,把福音传给信徒。
4. 教育。告诉业务员新产品,或是业务技巧训练,都是一般的业务会议原因。
5. 奖赏。有些业务会议限于表现最好的人。其实是以会议之名行假期之实。
6. 评价。有些高层经理一年才见业务员一、二次。业务会议是会见业务员的好地方。
7. 建立同事的情谊。通常每年只有全国业务会议时,所有

的业务员才会聚在一起。

了解业务会议的实际成本

会议又贵又耗时。通常必须租场地。还要做差旅的安排。来开会的人必须把他们喂饱并照顾好。但是,公司要花的成本还不只这些。业务会议把业务员从责任区中抽调回来。销售的黄金时段浪费了。因此必须学会计算差旅安排的支出,加上失去销售时间的成本。

如何决定你希望主持的是何种会议

经理人必须决定,他们希望召开的是何种形式的会议。参加的人比国会人数还多,经理人故作姿态的站在讲台后面,向沉默的大众发表独家消息吗?还是一个小组讨论,强调每个人的主动参与?还是为表现优秀者举行的颁奖典礼,或者是为了介绍新产品线?

为何会议的种类决定其结构

为什么会议的细节那么重要?因为会议的计划决定它的风格,必要的事先安排,参与者的背景,地点,会议的格调,房间大小,会议室硬件规划,甚至座位的安排。

小型的办公室内会议

很多经理在公司里举行很小型的会议。召开这类会议最便

宜,因为不必另租场地。非正式的办公室会议是例行公事的一部分。通常是偶然召开,用来讨论特别的问题。有时是定期安排。这种会议通常不拘形式,也没有议程,一个接一个问题讨论。会议内容诸如设定短期目标,交换资讯和解决问题。这样的会议是必须的,且用去最少销售时间。

办公室内会议的负面涵义

但是,有些经理人觉得在办公室里开会没有足够的影响力,而且业务员可能会因随时来来去去的生意分心。任何人都看过在办公室内召开的会议因为“紧急”电话而中断。休息时间每个业务员似乎都赶着检查电话留言,甚至回几个重要客户的电话。要等会议再开始一定会延迟,因为所有业务员不可能全到。

将会议移出办公室的优点

为了避免分心,并强调欲传达讯息的重要,有些经理人即使开一般会议,也较喜欢在当地的饭店举行。几乎所有上等的饭店都提供会议室和适当的装备,譬如幻灯机、投影机、黑板、黑板架…等。这些饭店亦可供应午餐和休息时间的点心。在公司外面召开会议的优点是,业务员都集中在一起,中间休息时不会跑回自己桌边。会议的时间表较容易维持。许多经理觉得这些优点值得所花的会议室成本。

召开较大型会议

较大型会议或是那些被视为特别“重要”的会议,通常都在

饭店或度假中心举行。度假中心由于气氛轻松,当会议主要目的为颁奖典礼时,通常都选在此举行。在度假中心过几天也是奖励的一部分。通常配偶可陪伴一起参加,整个开会的气氛都是轻松而非正式的。有时候,发表新产品也选在度假中心,因为管理阶层想营造好时光就要来临的印象。

及早开始筹划会议的六个优点

尽早开始筹备大型会议有几项好处:

1. 时间愈充裕,准备愈周全。
2. 空间和后勤补给问题可尽早解决。
3. 如果尽早订位,开会的差旅飞机票通常比较便宜。
4. 可尽早决定公司里其他部门的参与配合度。
5. 尽早通知业务员,将销售区域内的业务预做安排,免得会因开会而失去生意。这样也让业务员及早思考要与经理人私下讨论哪些问题。
6. 容易安排客座演讲者。

业务会议的地点选择

如果业务员得从全国各地赶来开会,为了减少旅行时间和费用,经理可能希望选一个位居中央的位置为开会场地。如果许多业务员都集中在某个地区,也可在该地附近举行会议。

差旅安排

地点选定后,接下来经理人必须考虑的是所有参与者要怎

么到达那里。如果公司有自己的旅行部门,就让他们处理这个问题。有些公司允许由业务员自己做差旅安排。这样花的钱可能较多,因为许多业务员选择的方法可能不是最便宜的。

现在有太多种不同的费率和安排方式,好的旅行社可为你选择比较便宜的。他们通常都知道最低费率和最可靠的旅行方式。

安排时要让每个人在会议开始的前一天晚上住进旅馆。这样保证所有参与者不会迟到,也不会赶得气喘吁吁的到会场。

旅馆住宿

如果会议够大或够重要,值得在饭店召开,可以让与会者住在同一饭店里。这样要想准时开会就不会有问题了。如果住宿的人数够多,说不定饭店还能提供免费的会议室呢?

为了确定大家都知道要在哪里开会,和集会的时间,请饭店把会议流程包括会议室地点张贴在布告板上。有些连锁饭店甚至已经将这种系统电子化,可将会议流程通过闭路电视频道播放。

会议必要条件的清单

这里有一份开会必要条件的简短清单:

1. 地点。
2. 可提供会议室、住宿房间,并能满足餐点供应需求的饭店。
3. 帮忙订饭店房间和处理差旅安排的旅游顾问。

视察会议地点

在做最后地点决定之前,可先到几个可能的会议地点查看。与饭店的会议部经理协商费率与其他考虑。饭店和其他行业一样,也有竞争。他们通常很希望获得你这笔生意,因此折扣是可以谈的。

会议室大小

会议室的大小视参与会议的人数多寡而定。选择会议室大小时,可参考饭店的餐饮或会议服务项目。他们从经验得知,要想容纳多少人需要多大的房间。

节目安排

现在,计划中的会议是什么性质?如果主要是一项颁奖典礼,内容就要轻松。因为你的目的是拍着参与者的背鼓励他们,而不是让他们紧张地冒汗。训练或企划会议的节目则比较重,可能两天两夜都安排了事情要做。

如何安排座位

谁要演讲决定了座位的安排。小组讨论时,最好的座位安排是围成圆形。如果讨论的人数较多,则排成U字或V字形。因为排成这些形状的话,讨论的成员可看到每一位参与者的脸。(如果讨论热烈,最好能看到你大吼的对象的脸)。其他性质的

会议可安排不同的座位形式。训练会议可排成教室形式的座位。(例 13-1)。如果听众人数很多,且会议的主要目的是单方向的传递资讯,由经理人向属下报告(称为“瀑布”会议,从上往下),最好把座位排成行,演讲者站在讲台上,让观众一面听、一面从下望着演讲者。

音响系统和其他开会道具

如果会议室很大,则音响系统绝对少不了。大饭店都有这种设备。顺带一提,任何希望饭店提供的设备必须事先讲好。不要等与会者都开始报到了,才告诉饭店还需要投影机,或是在每张桌子边都需要十个插座。他们可能没有办法在那么短时间内准备好。

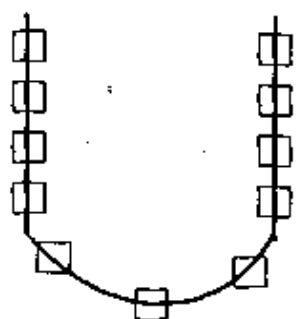
排定开会议程时的四个问题

议程就是开会时希望讨论的主题的清单。只要经理喜欢,多长都可以,任何题目都可以包括在内。毕竟那是经理人的会议。然而,经理人在选择议程题目时,应自问下列问题:

1. 该题目新鲜吗? 没有比讨论陈旧的题目更让听众觉得乏味的。过去会议中讨论过几百次的题目就不要再提了。
2. 该题目是否和会议室中每一位都相关? 如果所讨论的东西只关系到少数几个人,在私下会议或小组会议时再讨论。
3. 该题目重要吗? 不要用重大会议时刻讨论琐碎的主题。这不只让人感觉乏味,更让大家的热诚降到冰点以下。

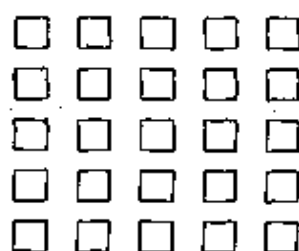
例 13-1

演 讲 者



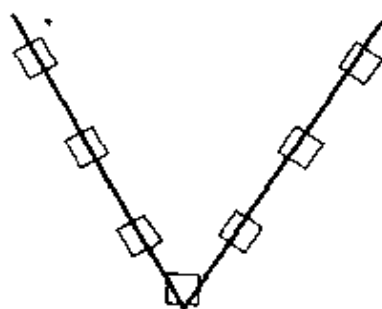
U 字形座位安排

演 讲 者



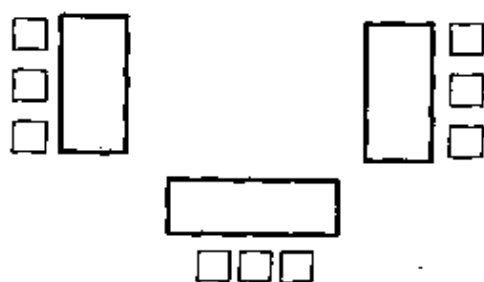
教室型座位安排

演 讲 者



V 字形座位安排

主 席



小组会议座位安排

4. 简报生动吗? 如果公司要实施新计划, 激起业务员的热

诚很重要。不要因为业务员都是老手,就忘记了基本的销售技巧。

典型的开会议程

下面是业务会议的典型议程(例 13-2)。议程设计好后,复印足够的份数发给每一位与会者。如果和饭店做好沟通,则当参与者登记时就由饭店发给,或放在他们的房中。由饭店帮忙分送议程的好处是,参加的人登记好后就可以先读一遍。缺点则是,总有几个人忘记把他们的议程带来开会。

例 13-2

业务会议议程范例

7:30 - 8:00 a.m.	咖啡和面包供应
8:00 - 8:15	欢迎,比尔·布朗,地区业务经理
8:15 - 9:00	回顾过去一季的表现,R·韦伯斯特,办事处经理
9:00 - 10:00	本季目标,比尔·布朗,地区业务经理
10:00 - 10:15	休息,喝咖啡
10:15 - 11:00	竞争对手活动检讨,玛丽·雷西,业务员
11:00 - 12:00	新产品介绍,杰克·当斯顿,资深业务员
12:00 - 1:00	午餐
1:00 - 1:30	信用额度政策的改变,威廉·布列克,信用部经理
1:30 - 2:00	订单处理检讨,雷娜·金瑟,订单处理部门主管
2:00 - 3:00	租赁,琳卓·林丽,租赁代表
3:00 - 3:15	休息
3:15 - 6:00	训练,新“阿尔法”产品,所有与会者,训练部协理 爱尔·赛门斯主持
6:00 - 7:00	晚餐
7:00 - 9:00	新奖金制度,比尔·布朗,地区业务经理

为何会议中要有不同的演讲者： 五点理由

议程范例中举出几个不同的演讲者，而且下午大半的时间都是分组讨论，晚餐后还有一个摘要报告。

会议中有不同的演讲者的理由如下：

1. 如果其他人轮流讲，经理人才有机会休息一下。
2. 这称为克林依斯威特的教训：他在电影中从不多言，但当他说话时，他周围的人如果希望健健康康地活下去的话，最好认真听。愈少站在台上演讲的经理人演讲时，所讲的似乎就愈重要，因为物以稀为贵。
3. 经理一人不必准备议程上所有的题目。其他人可帮他分担。
4. 公司里其他部门也有机会对业务员讲些话。让其他部门的人演讲，也让业务员有机会向他们直接提出问题。
5. 业务员中的一、二位也有机会在大群听众前讲话。这是培育新经理人才的好机会。

将业务会议划分成特殊的讨论时段

议程范例中，下午还分出了小组讨论时间，因为让业务员一整天坐着听讲实在无聊。小组会议可处理不同的主题，等晚上再集合起来，把结果对全部的人报告。训练课程也是将一天划分开来的好办法。若要介绍新设备，则下午的时段是让大家亲手实习的好机会。

业务会议的夜间时段

不用说,会议到了晚上一定会有一些抱怨。因此若是颁奖会议,晚上就不要排节目。但如果那是议程上的重要会议,则不要管那些抱怨。经理人不应该怕让业务员知道,这是严肃的事。展现严肃的最重要方法之一,就是把一整天都密密麻麻的排满工作。用会议的行程做为展现公司对成功与优秀工作的决心和投入。毕竟,开会用去了实务销售工作的宝贵时间。如果晚上工作能将会议的日期减少,就能让业务员提早回到销售岗位。会议很重要,但不要期望你在开会时订单也会自动涌至你门前。

安排会议休息时间

会议的休息时间可分为上午、下午各一次休息,加上中餐和晚餐的时间。休息的长短要让业务员有足够时间打几个电话。(选择开会地点为饭店时,要注意大厅是否有一排电话。)召开连续几天的会议时尤其重要。这样业务员才有足够时间听电话留言,回一些电话,或者做几笔生意。然而,休息后要准时开始开会。不要让大家像迷失的小鸟一样到处乱晃而迟到。

个别会议

晚餐休息时要有足够的时间进行一些私下的个别会议。对长年在外工作的业务员,或不常见面的公司其他部门代表尤其重要。讨论到只和一、二个人相关的问题时,也应私下个别讨论。此外,也可利用早餐或午餐时间,和业务部的新成员或业务

不好的人私下讨论。

餐饮服务

食物和饮料服务必须和饭店进行协调。时间非常重要。会议休息时,点心必须已经准备好,让大家可以享用了。如果点心推出的时间太迟,往后的会议就再也回不到议程设定的时间了。可能的话,点心供应的地点最好在会议室的门外。在会议室内准备供应餐点所引起的嘈杂声会让人分心。午餐和晚餐通常在饭店中的餐厅供应。这样在用餐中才不会把开会的文件弄脏。请饭店在早上会议开始前半小时开始提供咖啡、茶、果汁和面包。起来太晚、来不及吃早餐的人至少胃内有些东西垫垫底。

利用饭店的餐点和会议服务

认识饭店内负责办餐饮的人员,以防出错时可找人解决。(不怕一万,只怕万一。)如果食物没有在预计时间内摆好,可以打电话给该人。会议部门的人则可协助处理任何会议室或设备的临时状况。同时也要准备好备用的器材,以免饭店的设备有差错。例如,若是幻灯投影机坏掉了,一张大黑板架在架子上可以解决简报的困难。

成功会议的细节

记得要注意小细节。有时细节决定了会议开得成功还是失败。譬如,如果计划中的业务规模很大,或是参与者来自好几个部门,则准备好名片以兹辨识。请与会者在会议开始时站起来

自我介绍,花不了几分钟,又让大家对彼此有个印象。为希望做笔记的人准备一些白纸。或是找一个业务记录员,将开会细节以摘要的方式记下来,分送给大家。午餐、晚餐时善于安排座位,让大家每一餐都和不同的人坐在一起,尽量多和一些同事交流。

吸烟变成一个重要问题,吸烟者与不吸烟者壁垒分明,短期内不可能停止纷争。但至少要将房间分为吸烟和不吸烟区。最理想的是,只允许吸烟者在休息时间去会议室外的走廊吸烟。

如何在会议中发言

细节处理完,议程也设计好,听众已聚集在一起,仰起脸热切地期盼演讲者的演说。接下来会发生什么?很明显。演讲开始。

很多人在一大群听众面前第一次简报时,感到眼前蝴蝶乱飞。听众对他们所说的有什么反应?小罗斯福总统对演讲者曾说过如下的忠告:“诚恳,简洁,让大家舒服坐下。”我们还可以再加上二点:准备好,做你自己。

每个人都害怕站在讲台上。他们有很好的理由感到恐惧。有些公司的职位升迁要看员工在大庭广众之下演说的能力而定。那些人向一位经理人报告,经理人的同事则一起看着他们的表现。这种情况下,演讲自然就很痛苦。

在众人面前演说的十三要诀

避免在一群准备批评你的同事和主管面前演讲时口吃的最好方法之一,就是要有充分准备。

1. 知道要说什么,不断练习,直到那些话都可以顺口而出。
2. 研究演讲内容。
3. 在演说中加点轶事和例子以调剂。
4. 开始之前暂停一下,并深吸一口气。不必在一踩上讲台后就滔滔不绝地开始讲话。
5. 不要“读”演讲稿,没有比这个更糟的——用讲的就好。
6. 几乎不可能说得太大声,因此只要让听众感到讯息的冲击力。
7. 试着注视听众中几张不同的脸。利用眼光的接触。
8. 讲完后不要忘记坐下。
9. 说服力很重要。如果你认为自己的讯息很重要,那种热忱会照亮你的演说。
10. 不要强迫自己采用无法反应个人个性的不自然风格。听众会看出你很紧张。譬如,几乎每一个人都觉得幽默是很好的放松剂——但是如果你平常不怎么说笑话,就不要强迫自己说,因为那会让你暂时觉得好像被关在讲台上。
11. 使用听众懂的语言。你的目的是沟通,不是展现你的辞汇能力。
12. 简短,讲重点。没有比一直作不停的演讲更会让听众分心的——尽是些声音和风声,没有什么实质。如果你有重要的话要说,演讲又是那种滔滔不绝的形式,听众根本就不会注意听。
13. 如果你照着前述十二点做,演讲时仍然觉得很紧张,那你需要的只是经验。你可以参加一些口才训练课程,练习在经理人面前演说。

为什么会议不照行程进行

为什么业务会议总是无法按照排定的项目进行？主要有两个原因。其一是演讲者没有测量他们演说的时间，经常超出分配的时间。其二是业务员崇拜自己的声音，在讨论和发问时，只要主席允许，他们就会漫无止尽的一直讲下去。结果会议一直在开，触及的话题却总是有限，无法完成议程上所有要讨论的题目。议程上最后一个题目即使谈到了，也很简短，因为大家都要赶着搭飞机回去，或者饭店的会议室接下来还有另外的单位借用。

让会议按照行程进行的四个要诀

经理人要怎么让会议按照预计的时间进行，每一个主题留足够的时间，又不会占去其他项目的时间呢？

1. 让演讲者知道，他们的演讲时间有严格限制。在会议之前，在给演讲者的通信或备忘录之中，载明分配给他们的演讲时间。要求演讲者事先计时；若有必要，须先协调才能更动时间。这样让演讲者注意凡事都要按照议程的时间进行。
2. 指定一位尽职的调度者，保持会议的进度。经理人除非有经验，否则不应该自己做这个工作。可能的话，找一位非常资深的经理来做。资深经理的权威地位有助让会议保持既定的议程。
3. 不允许离题。总是会有业务员想花每个人几小时的时间，讨论只和他一个人相关的问题。不要让这种事发生

在你召开的会议中。虽然用不着在众人面前侮辱他,但要坦白告诉他,该问题的讨论到此结束。可和他私下讨论。如果有人还是一直讲下去,不愿意停止,休息时把他拉到一边,让他知道会议因为他的发言而中断。请他多为其同事的时间着想。

4. 设计议程时多留一点时间。如果半个钟头可能讲完的题目,留三十五分钟。这多出来的几分钟可以很容易被超时的项目占用。

电话会议

有些公司把所有的业务员都派驻在外,平时通过传真、语音信箱、膝上型电脑…等沟通。这股潮流在第十章中有较详细的说明。

以自己的家为基地的业务员在开会时会遇到问题。大型全国性会议和训练课程仍然要参与,积极的业务经理仍可利用会议空档和业务员做私下的了解,但业务员之间平时想聚在一起交换想法和情报就很不方便了。

他们的损失真是可惜,因为经理人原可得知许多业务员对某些主题的想法。当业务员个别和经理人谈话时,可能不像在共同开会时那么健谈或直接。共同会议还可建立同胞友爱及团队精神,这两项重要的隐形资产现在已经很少见了。

无法和业务员经常开会的经理人应该尝试电话会议。开会时,业务员坐在电话旁,和经理人连线。虽然这种会议还是无法取代传统业务会议的好处,但至少比没有好。

适宜进行电话会议的五种情况

电话会议在下面五种情况特别有用：

1. 当需要快速传播某重要业务资讯时，譬如价格剧变。电话会议比一纸传真或语音留言好，因为经理人和业务员有互相沟通的机会，可教导业务员如何向客户宣布新价格。
2. 当必须解决某问题，而经理入想征询每个业务员的意见时。
3. 当需要澄清某项对公司的不正确传闻时。
4. 当经理人有兴趣想获得第一手情报时。（“我们竞争对手的新产品引起什么市场反应？”）
5. 当公司政策改变时。

让电话会议成功的十三个秘诀

以下的秘诀教你如何善用电话会议：

1. 设定明确的时间和日期。公布确实的会议时间。
2. 设定明确的议程。解决问题的议程通常都能获得最好的回应。（我们对这个新的削价竞争者该如何反应？）随同会议通知一起送出议程。
3. 通知每个人，开会时要绝对专心。他们最好找个不受打扰的地方进行电话会议。
4. 通知每个人，希望他们积极参与会议讨论，不要做个只听得到沉重呼吸声的缄默者。
5. 请电话公司帮忙连线。

6. 手边准备好纸笔。你会想做些笔记。可能的话,把会议录下来。你不可能记住每一件事。确定要让每个人知道你在录音。
7. 确定每个人都在线上。开始时先把会议涵盖的主题复习一次。
8. 当好几个业务员同时发言时,要当个裁判。决定谁先讲、谁接着讲。打断那些喜欢自说自话的人。
9. 确定听得到每个人说话。找出沉默的人。(“黛安,你觉得乔的行动建议怎么样?”)
10. 对重要的谈话做口头摘要。要确定大家都了解讨论了什么。
11. 除非你被说服了,否则不要做决定。你或许需要时间消化才听到的意见。
12. 采取某些行动,即使只是回顾一下刚才所说的也好。业务员会希望见到召开的会议有积极的效果,希望获得承诺。
13. 送一份会议摘要给所有在线上开会的人。

业务会议又一章

会议进行得很顺利,宝贵的资讯已经传达了,也准时结束了,几乎可说是完成了。现在要做什么?首先,感谢会议中所收到的建议,接着把值得重复的再说一次。会议的目的之一就是让大家注意新看法。给予提出建议的人适当的赞美。其次,将会议的结论口头总结一下。记得本章稍早提到的会议记录吗?请此人给每个参与者一份书面摘要。最后,走向办公室,解散会议。有什么做得很好的,什么做得不好的?有什么需要改进?

有哪些应留待下一次会议？只要你遵照本章的指示，一定会是个受欢迎的会议召集人，希望参加由你主持的会议的人大概要一个罗马竞技场才装得下。

第十四章

如何举办商展 和商务会议

商展简史

商品展示是最古老的行销产品的方法之一。其历史至少可追溯到五百年前的中世纪,那时商人们齐聚城镇的广场,贩卖商品。到了十五世纪,在德国举行的商展规模非常大,吸引来自全欧洲的购买者。旧有的展示和销售方法仍然管用。今天,有超过一千种国际商展和上百种国内商展在全美举办。

在商展上大赚一笔

公司花大钱参加商展。对许多公司来说,这是他们唯一的大笔行销费用。因此能适当回收以弥补其所花的费用就很重要。回收的来源就是销售机会。

为什么经理人必须为商展管理做准备

几乎每一个经理人在他的职业生涯当中,一定会被要求办一次商展。商展的成败可能影响他往后的升迁机会。商展是管理技巧的展现,也攸关未来的升迁。

八项和商展有关的成本

商展很容易混淆。需要记住的细节很多,要协商的事情也很多,还有各种费用要核实。一开始一定有点手足无措。以下是可能发生的成本。

1. **摊位空间。**在大型商展的主要区域想占有一席大小恰当的摊位,可能得花上六位数字的租金。地区性展览则较便宜。当地的展览则最便宜。

2. **摊位本身。**设计吸引访客的展览摊位已经成为一个重要行业。有些摊位甚至装饰得比泰姬陵还要豪华。(甚至更贵。)因此装点引人注目的摊位门面可能又得花去公司六位数字的钱。单是一种摊位设计无法满足全国各种商展的需求。许多公司参加全国性商展时推出大型、壮观的摊位,参加地区性商展时则使用较小的摊位。有些当地的展览只用“桌面”陈列,意思就是没有所谓的摊位,参展者把产品摊放在主办单位提供的桌面展示。

3. **摊位储存、运输和设置。**在两场展览中间,要把摊位的装饰存放在哪里?必定是存放某处,由公司负担储存的费用。如果要把摊位由一处运到另一处,则要考虑运输,那并不便宜。摊位到达展览会场后,必须由专业人员装订好。公司可利用自己的员工来把摊位设置好,但是有关地毯、电力线路、灯光、电话、额外的木工、从货车上把摊位搬到商展场地位置的移动……等,都需要由展览会设备的专业人员来处理。他们的收费不可说不贵。但想自己做那些工作的公司实在太笨了。

桌面展示的展览会就只要付桌子的租金,桌布,摊位后面的帷幕,公司标识…等的费用。

4. **设备运输和设置。**商展中要陈列哪些商品? 经理人必须安排公司产品的运输和设置。摆设公司的产品时,可由公司本身员工帮忙,但牵涉到电线的问题就得麻烦会场工作人员了。每个插头可能都要额外算钱。

5. **照顾摊位的人员。**公司会找业务员、设备示范操作员,甚至从全国其他城市调派工程人员来协助照料摊位。他们的薪

水、出差费用、展览期间的会场,城市的饭店和餐饮费用都是商展成本的一部份。另一项比较难估算的成本,就是由于业务员离开责任区来支援商展,所失去的生产力成本。

6. 广告,样品和销售文宣。为了使商展成功,必须让潜在客户和客户知道公司参加了这次展览。摊位地点必须广为宣传。公司应做些广告,公布这些细节。直接邮寄的文宣品是做这种宣传的好媒体。确定业务员已把参展消息通知他们负责的客户,以吸引大批人潮。原子笔、袋子、别针之类的小赠品可以用来建立摊位的生意。另外要准备很多产品文宣,鼓励潜在客户自由拿取。

7. 特殊的招揽生意方式。许多参与商展者利用各种女性模特儿,魔术师,哑剧,职业演员,名人,奖品和各式各样的噱头将注视的目光吸引到摊位来。这些招揽生意的方式可能很花成本,但对于吸引顾客上门却很有效。

8. 款待。许多公司还另辟贵宾室招待重要客户。另外则在一流大饭店举行鸡尾酒会,加上现场乐队,美食和免费的酒类招待。有些以早餐款待他们的客户和潜在客户;有些则提供晚餐。这类宴会可能动辄数千美元。另外,商展期间可能有些个别的款待,由业务员招待重要客户饮酒或吃晚餐。有些公司还举行讲究的招待会或游览参展城市的观光团,或乘坐河上观光船。

公司为什么要参加商展:花钱的回馈

既有这些花费和其他较不直接的费用,公司为什么还要参加商展呢? 经理人对花了那么多钱的展览会,能期待有什么回馈呢? 有一个很好的理由:制造销售机会。商展的目的是为了

产生商机,最后带来生意。当你主办商展时,心中牢记这个目的。在欧洲,有些公司年销售量的一半要靠商展。在美国,经理人则可期望在商展上每花一块钱可得到十元的回报。

公司参加商展的另外七项理由

公司参加商展还有一些较不明显的理由。例如:

1. 为了商展中的竞争产品。竞争者摊位所展示的产品让公司有机会一探对方产品线 and 价格结构的究竟。
2. 如果不去展览,整个产业会有闲话。可能会传说公司遭遇困难。
3. 做市场调查。想找出产业最新想法,还有什么比商展更好的时机?
4. 趁机招募新业务代表,所有熟悉该产业的老手都会到场。
5. 看看产业对新产品的反应。公司的客户和潜在客户都会到场。有什么更好的机会?正在发展的产品可稍微露个脸,但包起来,让客户看看。
6. 因为客户都期待你的公司会出现在会场。
7. 因为公司希望支持在商展中投注最多财政赌注的产业工会。

这些理由看起来五花八门,但都代表同一件事:公司要在商展中销售。

商展的经济面

虽然参加展览的成本很高,但若分摊到会场中所接触到的人身上,则每人的成本就很小。我们都承认,过去几年中,直接

打电话给潜在客户销售的成本已经急剧上升。成本虽然因行业而异,但每位业务员直接所打的每个电话成本可能高至数百美元。电脑业估计其每个直接电话成本是\$425.60。石油和矿产业则约\$100(资料来源:1986年11月《业务与行销管理》)。在准备充分的商展中,每和一个潜在客户的接触,其成本只要十元。真有天壤之别。

成功商展的关键

上升的参展成本表示,应善用展览提供的机会,抓住每一个商机。商展要想成功,就要有计划。没有所谓计划太多的事。即使是小型的桌面展示会也不能视为当然。许多大生意都藏在小展览背后。

参加商展能成功的二十二项必要计划步骤

无论产业为何,参加商展想要成功就要按照下列的计划步骤进行:

- 1.及早开始筹划。不要期望所有事情在最后几周会自动汇集在一起。细节的部分请专办各种展览会议的机构帮忙。
- 2.想一想,要拿什么特点吸引来往的人潮在摊位前驻足。多数公司利用展前的广告,并通过直接业务代表宣传,及早发送有关展览的资讯给潜在客户。告诉他们你的公司会展出什么。利用产业刊物和邮寄DM刊出公司的故事。特请一些特别客户,来摊位就赠送他们礼物。展览

前数天打电话通知也不为过。确定特别贵宾都收到入场券。

3. 如果商展和产业会议合并举办,记得参与者会花较多时间在会议的功能。事先拿一份开会时间表。不要让公司举行的摊位活动和会议时间冲突。如果无法避免冲突,则把摊位的活动安排在会议中不怎么热门的议题时段。
4. 对会场上所需的每件事情都建立一份检查清单。是否有人安排展示设备的运送? 摊位和其他装饰的运输? 文宣品? 赠品? 是否和会场设备经理协商过后勤的安排事项? 有无足够人员装置摊位? 是否已要求足够的电力插座? 用来装饰摊位的盆栽和花是否已经安排好? 照料摊位的人到达后,是否有足够的时间打点摊位的布置?
5. 记得及早检查所有设备和产品。没有比工程技术人员在商展开幕后还在修理展示设备更让人气绝的事了。展览期间,服务维修人员要随时在场,以防设备坏掉。如果真的不幸坏了,先把该设备的展示关掉,等当天展览结束后再修。
6. 设定展览目的。本次展览的目的是什么? 关键在于订单吗? 预期的金额是多少? 设定这种目标有助决定展览的成功与否。并让经理人能和其他展览做比较。
7. 有些公司展览提供研讨会。这对技术性或需要培训客户的产品或服务是个有效的策略。要确定潜在客户知道研讨会的时间,并绝对要有足够的公司人员到场支援培训部分。但如果展示的产品太复杂,研讨会可能招致相反的结果。
8. 仔细选择照顾摊位的人。应选择能力和技巧最适合商展特性的人,而非离商展城市最近的人。公司已经花了一

大笔钱在展览上;想省去飞机票的钱并非最经济的上策。(稍后会提到商展的训练。)

9. 如果公司雇用“拦阻交通的人”在商展摊位现场,譬如魔术师,现场艺术师,演员……等,确定这些临时雇员知道该把潜在客户或提出有关产品或公司问题的人,引导到哪里去。(想用这些临时雇员回答产品资讯或价格的细节是种错误。)
10. 确定有特殊活动的印刷邀请卡。必要时将人群分开。邀请某些客人参加公司举办的鸡尾酒会,另一些则参观商展所在的城市。邀请卡同时也是提醒活动举办地点和时间的好方法。
11. 指派一位摊位经理,负责管理照料摊位人员的工作时间表。这可维持摊位的纪律,预防发生每个人都选在同一时段休息的情形。如果摊位里挤满了公司自己的人,潜在客户经过时就不要想进来了。摊位经理亦应负责摊位上所有销售文宣和展示设备的工作情况。
12. 请一个摊位接待员,引导潜在客户给不同的业务员。这位接待员应负责标识牌。目前许多商展提供浮雕的识别卡给参展者。
13. 如果公司希望重要客户和潜在客户在商展期能造访,与公司主管会面,则要安排好明确的会议时间。不能让客户和资深经理空等。
14. 如果摊位上有电话,不要允许业务员使用该电话联络一般的业务讯息或做生意。展览会走廊应有许多公用电话。
15. 如果摊位提供赠品,譬如笔、购物袋…,要有足够的存货供应整个商展期所需。若是发完了就很窘了。

16. 会场特惠是在商展期间获取订单的好方法,譬如特惠价,较优厚的条件,数量折扣……等。会场特惠亦鼓励客户在摊位前驻足,看看特惠的详情。
17. 抽奖的方法可能导致反效果!许多公司希望用抽奖来吸引客户。他们把某些东西展示在摊位前,在商展末了会把那些东西送给某些幸运的参与者,凡在卡上填写自己姓名和公司名称的人,都可能成为幸运儿。每个经过摊位前的人都填了卡片,包括来自竞争对手公司的业务员。这样的卡毫无品质可言,唯一可称道的就是量。这样获得的名单不是潜在客户的名单,只是一群想不要花代价就得到奖品的人。此外,如果你想要一份完整的参展名单,可向主办单位要。
18. 已经计划好的鸡尾酒会或接待会要用印刷邀请卡。邀请卡上应包括时间和地点。参观商展的人通常都会接到许多各种功能的邀请函。印刷的邀请函是提醒客户参加你的公司宴会的好方法。
19. 如果公司有一样还未全准备好要上市的产品,希望先让一群特别选定的客户和潜在客户参观,听取反应,千万不要把这件产品放在竞争对手也看得到的摊位上。可选择保密性较高的贵宾室,或是在高层主管的房间展示。
20. 摊位地点对吸引人潮很重要。商展主办单位通常会让已经参与商展多年的公司,及率先预定次年摊位的公司优先选择。所有的商展都有一段期间,让公司预定次年的商展摊位。如果你知道公司一定会参加,就不要等。早一年就签订。这样才有较好的机会选择位置。
21. 商展提供的宝贵机会之一,就是可让你看看竞争对手的发展。公司一定要指派人员造访每个竞争者的摊位,搜

集他们的文宣。不要当詹姆士·龙德！经理人在询问资讯前应向对方表明自己的姓名和公司名称。如果那个竞争对手很合作，可邀他到自己公司的摊位，尽管表现得大方。

22. 展览结束后，找个星期一早上作检讨。哪些事做得很好？哪些可做得更好？下次参展需要做什么改进？

让业务代表为商展做准备

参加商展的业务代表的行为，决定了商展成功与否。为了确保商展成功，最好的方法就是在商展前不久召开一个业务会议。所有要照料摊位的业务员都得参加。由摊位经理主持会议。以下是应涵盖的主题。

照料商展摊位业务员的十一点必做事项

1. 提供商展的时间表，和照料摊位的每个人的时间表。印出每个人的工作时间。没有比无人照料摊位更糟糕的事。（商展很累人，双腿要一直站着。因此每二个小时轮一班最好。）
2. 个人外表的打理。如果在摊位上的人都能穿上同一种花色的参展背心，或是其他可兹识别的制服，就解决了个人外表的问题。如果不想穿制服，看看有没有另种可显出商展特性，建立特殊形象的衣着规则。
3. 关于参展的资讯。公司到底想藉着展览达成什么？解释

销售的程序。考虑提供奖金给展出成绩最好的业务员。每天记录成绩,以保持大家对竞赛的兴趣。第一名的小组也有奖品。这样能培养出团队竞争精神。

4. 展出产品的详情。复习每一项将会展出的产品。确定业务员对其优点和特征都熟悉。复习操作示范技巧。对新产品来说,这个程序特别重要。还要复习产品文宣。该给造访摊位的客户哪些东西? 包含潜在客户希望看到的所有资讯吗?
5. 价格明细。每个人都熟悉会场上的价格吗? 都知道会场有哪些特惠和折扣吗? 公司可否允许最后以较低的价格卖掉展示品种,那就不必带回公司了? 印好一张会场价格的清单,让业务员能提供潜在客户最快的回答。
6. 预计会参加者的线索。预期有哪些潜在客户造访摊位? 试着设定造访者的典型。有没有期待任何值得给予特殊待遇的重要客户? 有没有什么关键潜在客户,需要做特别的示范?
7. 复习操作示范必须尽量简短,因为有许多会令人分心的事。在参展前会议中,要确定每个人的示范都已修正为适合展览会场的环境。须做实务训练以确保每个业务员看起来都很专业。如果不是每个人对所有摊位上的设备都很熟悉,就指定“专家”专门操作特殊的型号。
8. 粗鲁行为的警告。有一些事情在会场上不可以做。一起和业务员复习。譬如,不理访客、使用摊位上的电话做私人生意、在摊位上吃东西或当潜在客户在等时和别人聊天都是不礼貌的。
9. 该如何应付竞争对手的探听。竞争对手会派出一些人来侦查你公司的资讯,就像你公司也想探听对方资料一样。

教业务员该怎么应付他们。摊位人员要有礼貌,可把销售文宣发给对方,公开讨论已公布的资讯,譬如设备的建议售价……等。

有些事则不宜透露,譬如经销价,成本,条件,运送时间表,订货单的项目,新产品预定上市时间,客户,潜在客户……等资料。

10. 贵宾招待室和公司的功能。业务员应该知道贵宾招待室开放的时间,鸡尾酒会举行的时间、地点,及应该邀请哪些人。如果要代为安排会见公司高层主管,应该知道主管有空的时段。
11. 拆除摊位的时间。商展结束后,还有拆除摊位和打包的杂事要做。要让业务员知道他们这方面的责任,否则就只能看着他们一个个快速离开,留下摊位经理独自收拾残局。

资料卡:商展的产物

商展的“产物”就是它所制造的资料卡。所需的资讯很明显。有谁会经过摊位,及他们对什么有兴趣?在混乱的商展中,有时业务员会忘记询问潜在客户一些重要资讯,除非拿着资料卡按照上面的问题询问。有些展览主办单位本身使用浮雕的参观者姓名卡,同时提供印好的资料卡,但一份自制的资料卡更能合乎自己公司的需求。这样设计的卡也可用做采取进一步行动的依据。

商展资料卡必备的十要点

设计商展用的资料卡应考虑下列事项：

1. 商展名称，或显示出资料卡用于何地。
2. 潜在客户的姓名，职称，公司名称，包括部门名称。（最好还包括该潜在客户公司内有权做决定的人的姓名。）
3. 潜在客户停留的日期。
4. 有兴趣的产品。
5. 这些产品的可能用途。
6. 潜在客户的兴趣程度（用高度兴趣，热心，普通，轻微，只是好奇，或“收集文宣”等标识）。
7. 决策时间。潜在客户以后一定会向某人购买这种产品吗？何时？
8. 必要的后续行动。下一步需要什么？产品示范？个人拜访？提案？报价单？参观使用者的工厂？打个电话？文宣？这个行动的紧急程度？
9. 拿回那张资料卡的人员姓名。如果要评估参展业务员的表现的话，这点很重要。如果举办从商展中拿到最多资料卡或业绩的竞赛也很重要。（如果看不懂资料卡上写的字，经理还可以找负责的业务员。）
10. 评语。无论表格设计得多好，总有一些资料需要做额外的说明。

资料卡范例

下面是一张符合这些标准的资料卡范例（例 14 - 1）。当

然,最好的资料卡要能符合经理人公司的特殊需求。

例 14-1
商展客户资料卡

一九九六年商业设备展览

姓名_____头衔_____日期_____公司名称_____部门_____

有兴趣产品_____用途_____

兴趣程度:非常喜爱_____喜爱_____普通_____差_____

决策时间_____后续行动_____

评语_____

业务员_____

立刻检查资料卡的重要性

现在你有一堆按照自己需求写满潜在客户资料的卡片了,要怎么利用呢?最好的程序就是立刻浏览一下。有些经理人每天商展结束后就浏览一遍。找出看起来最需要紧急处理和追踪的。因为立刻就处理可以马上问拿回资料卡的业务员,是谁填了那张卡。

分配商展资料卡

下一步就是把商展收集到的资料卡分配给适当的业务员。如果是一场全国性的大展,通常由总公司来分配。若是当地的展览则由地区经理来处理。

商展后续追踪的信函范例

有一点很重要,就是写信给潜在客户,感谢他们来公司摊

位。要包括一封信函和相关的资料。以下是信函的范例。(例 14-2)。

这封信应在展览后尽快寄出。如果等商展后几个月才寄,只会显出公司没有计划,而且对潜在客户的生意好像没什么兴趣似的。

例 14-2

商展追踪信函范例

亲爱的访客:

谢谢你在最近的商业设备展中,来访本公司的摊位。感谢你对本公司新的自动拆信机产品系列的兴趣。

你所参观的帝王型拆信机,每小时能打开一万封标准或 legal 尺寸的信封。皇帝型的操作速度更快。两种型号在业界都有超时的良好记录。我把其资料一起附上。

我们可以安排一次内部测试,试拆贵公司提供的材料。但首先,我希望能对贵公司的运作做项调查,以建议最适合你们使用的型号。我下星期一会打电话给你,安排做调查的时间。

展后策略

资料卡中的一部分可用来记录潜在客户希望收到的资料种类和其他东西。如果客户只要求画面资料,可附上回函卡,让潜在客户知道若有进一步欲询问的问题,该和谁联络。最好是打电话给潜在客户,询问还需要什么资料。

如果真的打电话和潜在客户联络了,打电话去的业务员应把时间和讨论内容记录下来。注意资料卡上可写上这些资料。

做过后续追踪后,资料卡应集中到经理处管理。让经理人能监督对潜在客户所做的一切努力。如果进度不够快,或是努

力不够彻底,经理自己应该负责后续行动。

商展收益

资料卡上有一栏记录结果。这是记录是否卖出东西及金额多寡的收益栏。这一部分很重要。它告诉管理阶层,商展是否给公司带来收益。利用这样的报告,经理人可评估每次展览的成绩。如果参展的预算被删减,就有足够的资讯决定应该保留参加哪一些展览,舍弃那一些展览。

商展的摘要

商展虽然花钱,却能在相对较短的时间内,吸引许多潜在客户和客户。就接触到的每个潜在客户的成本计算,商展还是很划算。商展要成功,关键就在于展前的规划,对公司希望藉参展达成什么目的要有清楚的概念,另外,展览结束后还要继续追踪。

若能藉商展展现自己的组织能力,无疑是经理人未来升迁之路的通行证。商展提供两种机会:有助建立现阶段的业绩,并有助经理人往更高层职位攀升。

第十五章

如何处理业绩 达不到标准的人

业务表现容易衡量

业务这一行的优点就是，表现很容易衡量。业务人员的生死完全取决于数字。每月的业绩数字告诉业务经理，每个人的表现是好是坏。行政部门的考核就没有那么容易。你很难凭行政助理经手的文件数量来判断他的工作好坏。因此很容易找出达不到业绩标准的业务员。达成业务配额的多少百分比就代表一切。（事实上并非如此，但我们稍后会谈到。）

表现不佳的早期警示讯号

许多经理都希望能早一点嗅出表现不佳者的征兆，早在业绩数字掉到谷底之前，早在责任区域摇摇欲坠之前，早在客户流失以前，以及早在整个地区的销售机会被毁灭之前。真的很难，因为优秀、可靠的业务员可能突然变成达不到标准的业务员。有没有任何早期的警示讯号，让经理人得以留意的？幸运的是，讯号多得很。以下就是其中最明显的：

1. 业务员不断抱怨他责任区域的配额根本无法达成。当这样的话重复出现时，经理人就應該留意了。这是所谓的“自我实现的预言”。如果某人不相信目标可以达成，目标就不会达成。顺带一提，如果业务员抱怨的是业绩配额很难达成，则不必太担心。担心能否达成目标没有错。事实上，抱怨一下业绩配额几乎是业务员的“义务”。
2. 业务员不相信任何计划会有用。无论经理人说得多仔细，要证明该数字可以达成，业务员就是不理睬。那个任务似乎对这个家伙不可能。

3. 业务员无法实现指派的任务。经理人要求业务员每天做四次业务拜访;但他只做三次。经理人要求星期一以前交出该责任区内十个潜在客户的名单;但他只交了八个——而且还是星期二才交。
4. 业务员错过许多工作。好像许多疾病突然在该业务员的责任区域内流行起来。一下子是感冒,头痛,背痛,一下子因为耳垂脱臼看医生。甚至比足球赛的四分冲更容易受伤。还有脊椎有毛病,脖子脱臼,肋骨受伤,甚至鼻毛感染。其实真正的原因是这个业务员不再对工作感兴趣。任何藉口只是用来逃避工作。
5. 业务员充满不在场证明和借口。任何错事都是别人的错误。为何达不到业绩配额?因为竞争对手提供更好的设备和更低的价格。为何上个月业绩那么差?因为市场状况混乱。为何那个大潜在客户无法结案?那个客户因为没有预算所以无法购买任何东西。下个月呢?另一家公司比现有的客户有更大潜力。
6. 业务员老把事情弄错。经理人被告知,竞争者以一个特殊价格拿到一笔生意。但经过快速查证,价格并非那么不正常。经理人被告知,潜在客户希望购买一千件的货品。且会在一星期内做出决定。经过察访才发现,该潜在客户初步询问过一百件的某样货品,但目前为止还不知道会向谁购买。不见得是业务员说谎。他可能只是心不在焉。就某方面来说,说谎还更好。但这个业务员根本不在乎,连查证一下事实都没有做。
7. 业务员避开经理人,避开办公室,甚至避开其他业务员同事。他总是匆匆离去,尤其若是经理人想和他私下谈谈关于业绩表现问题时。他开会时很晚才来,会议结束一

- 定第一个走,通常想找他一定找不到。通常经理人若想找他的踪迹,要打电话到客户、家里和其他聚集所去寻找。这些人都避免正面对质。他不希望听到任何经理人必须说的话,因为他期待那是一个终止雇用的通知。
8. 业务员没有热情,毫无热诚,毫无活力,毫无主意,毫无进取心。他甚至想挫折别人的热诚。
9. 业务员即使很明显表示出心里并不接受计划,仍迅速同意任何管理的想法或计划。这一定会激怒每一位经理人。即不同意又说是,这样的员工根本不重视他的直属主管。
10. 业务员公开讨论其他的工作机会。此人要经理人知道,整个业界都喊着等他去服务。

对没有表现者该怎么办

任何有以下情况业务员的经理,应尽快摆脱他们。这是典型的达不到业绩标准者,应该被排拒于门外。

没有表现的情况很少;达不到应有的表现则不少

不幸,条件通常并不足以定义何谓没有表现的人。经理人多半得忍受只呈现这些征兆一、二项的属下。这些人中的某部分可能不但可以拯救,还可以将之改变为超级营业员。

如何开始改变不佳的表现

经理人要如何将表现不佳的业务员改造成超级业务员呢？从“阻止”开始。要阻止他们做什么呢？只要阻止抱怨不佳的表现，设法补救即可。

经理人对部属表现应有的四大职责

对自己部属的业务表现，经理人负有四大主要责任。这些责任是：

1. 设定标准，据此衡量属下。（除非经理告诉他们期望他们做何种工作，否则他们怎知要做什么？）
2. 就质、量两方面衡量属下达到的结果。
3. 将结果通知属下，让他们知道自己表现的好坏。
4. 确实告知属下，他们可以怎么样改善自己的表现。

为什么经理人不能抱怨表现不佳

如果经理人和非常努力的属下一起工作，发现他们已经尽最大努力，但结果仍不满意，则经理人不应该抱怨。或许标准设的太高。或许经理人没有清楚地向属下解释过对他的期望。或许解释过，但属下并没有接受。这样的话，经理人和属下之间并没有对可达成的目标做出共同的协议。经理人无法做好内部的沟通。莎士比亚若是个推销员就会说，“亲爱的布鲁特斯，错误不在我们的命运，而在于我们自己。”也就是说，成绩不好的经理人员只能怪自己。

处理业务达不到标准者的第一条原则

经理人在处理业绩达不到标准者时的第一步,就是检查他们的计划,他们指定目标和任务的方式。光在每个财务年度开始之前把配额分配下去还不够。当无法符合配额时烦恼也不是办法。(烦恼只是阻碍别人做好自己工作的背景噪音而已)。

设定较高的期望:改善表现的途径

经理人想改善属下的表现时,可对他们设定较高的期望,信赖他们,交付他们责任。(如果老是不允许业务员处理责任区内特别大的客户,则他就不觉得自己有能力面对大客户。)提高对属下的期望可让他们提高对自己的看法,并帮自己设定较高的目标。经理人应强迫属下扩展自己。经理人对属下的信赖必须发自真心。他们必须给属下更多的挑战性任务,必须“知道”属下可以做得更多,必须帮助属下开发他们自己的资源。

提升潜力

很少人能发挥全部的潜力。有些人相信,多数人都只用到能力的百分之五十不到。如果每个人都能将生产力提高至能力的百分之七十五,想想看业绩会达到多少。业绩数字会直线上升!

如何让业务员多付出一些

经理人要如何让业务员的生产力增加？许多经理人把全力摆在让表现最差的人能达到最低可接受的标准。他们不担心是否应让其他人发挥实力的百分之七十五的问题；如果他们能让一些部属达到百分之五十，就很高兴了。

会这样觉得的经理人基本上是态度错误的问题，他们对那些并非让他们每个月气得想把电脑报表印出的业绩报告咬碎的业务员就放任他们去做。事实上，你期待他们做多少，他们就会做多少。如果期待低，付出的就低。

如何鼓励部属替自己设定较高的标准

对属下表现出信心，是培养他们自信心的最确信方法。通过训练，业务工具，较好的工作条件，鼓励，敬重他们的能力，来支援他们的努力。

对人的期望要高，但必须达得到。不要让一个初次登山的人去爬喜马拉雅山。但是，他可以把目标放在当地一些较困难的山坡。若能达到初步的目标，就能鼓励他们再以同样的模式去做。信心就像实验室文化里的病菌一样，可以孵化的。结果愈成功，抚育的信心就愈大。

期望要明确。说下一季希望能达成百分之三十的业绩成长似乎很明确，但事实却不然。业务员相信他目前已做了最大的努力。除非经理人提供清楚的指导方针，指示他要如何达成百分之三十的业绩成长，否则经理人只是在玩文字游戏而已。

与业务员就业绩表现一事进行对话的范例

以下是经理人和业务员就业绩表现一事所进行的对话范例：

经理：“法兰克，你结案的技巧很棒，但业务量却令人失望。这个你要怎么解释？”

法兰克：“我不知道。”

经理：“是因为你做的简报次数吗？我注意到，你一星期平均只做了四次简报。”

法兰克：“想多做些简报很难。每年到这个时候，大家都在度假。”

经理：“我同意那很难，但并非不可能。如果你把目标放在每星期多做一次简报如何？你想你可以达到那个目标吗？”

法兰克：“可能很困难。我得早些开始，而且晚上还要打电话。”

经理：“那样听起来像是个还不错的计划。我也会那么建议。那你认为你可以做到罗？”

法兰克：“我想是吧。”

经理：“那么我把它当成下一季的目标。你每星期做五次简报，加上你结案的能力，业绩应能增进百分之二十五。下星期一到我办公室来，向我报告进度。”

对话中显示出什么

这段对话中,经理一开始先称赞业务员某方面做得很好。他想试着从这方面技巧来改善业务员的表现。注意到经理不是只树立独断的目标,且还征得业务员的同意,同意那些目标可以达到。同时他用作简报,而非业绩问题来减轻业务员的压力。经理人也确定了及早的日期,要业务员向他汇报双方同意的计划进度。如果业务员没有达到目标,经理就能采取额外的行动。

设定渐增的目标:九步骤计划

训练新业务员时,设定渐增的目标是种特别好的技巧。如果公司产品的销售周期很长,就很难追踪业务员最近的表现。有些时候,甚至要一年或更久的时间,才能判定新业务员到底是赢家还是输家。帮助判断表现的一个方法,就是设定中程目标,利用销售周期的结构,看买方的进度达到什么阶段。设定渐增的行动目标日期,可以用下列步骤:

1. 联络上目标公司的决策者。
2. 做初次简报。
3. 调查潜在客户目前做生意的方法。发掘你的公司所能改善潜在客户运作的地方。
4. 与潜在客户就欲达成的目标完成协议。
5. 向潜在客户示范建议的解决方针。
6. 带潜在客户参观有相同问题、而目前已由你的公司解决问题的客户。
7. 请现有客户作证,说明你的公司有解决某些问题的答案。

8.提案。

9.销售结案。

这是一个通用而过分简化的时间表,但显示出渐渐接近目标的原则。在真实情况里,可能要用到两倍的步骤,且在不同阶段还要得到潜在客户内部不同部门的同意。你可按照业务员达成这些中程目标中的某个阶段,来评估他的表现。

把时间花在表现改进能看出最好结果的方面

当评估表现时,重要的是要记住,业务员有不同的驱使方式。有些人是高成就者,多数人是表现平均者,有一些则总是达不到标准。

对于高成就者来说,最好的方法就是给他们极大的自由空间发挥,不要干扰,除了不时给予赞美。

对于一些低成就者来说,再怎么鼓励他们也不会更努力;花时间在他們身上简直是浪费。世上最好的管理技巧也救不了不工作的人。一旦发现这样的人就应尽快取代。

位居中间的一群人只要花时间和注意力,就能看到最多的改善。把管理的精力都集中在此。你的投资在这部分能得到最大的回收。做所有优秀经理人该做的事:好好训练他们,教导他们,用实例示范给他们看,提出忠告,鼓舞他们,帮他们做计划,为他们设定高的但达得到的标准,查核他们的成绩,赞美他们的成就。

能增加部属表现达25%的 五步骤计划

有什么最好的方法,能将平均的百分之五十的表现提升到百分之七十五?有一个简单的五步骤计划,办法虽简单,但是管用:

1. 给予部属强烈的激励诱因。(金钱没有错,但其他很多东西也可以,譬如认同,大力赞美,升迁的机会……等。)
2. 设定高标准,给予他们有趣的挑战。
3. 相信他们。
4. 给予每个人同等的对待。
5. 做一个有效率的好经理。(没有比替一个不知道该怎么做事的经理工作更令人沮丧和辛苦的事了。)

精力耗尽

对许多经理来说,处理曾经一度成绩很好,甚至是超级营业员,但目标销售数字剧烈滑落的业务员的问题,是非常难解决的。有些经理人把这个问题叫做“精力耗尽”。就像多数的标签一样,这都是不恰当的称呼。

为什么表现会衰退

引起表现衰退的情况很多。这些因素不外乎下列一或多种:

1. 个人问题

2. 缺乏动机
3. 疲乏(缺乏刺激物是导致疲乏的主要原因之一)
4. 对公司中某个人的怨恨
5. 不满错失升迁的机会
6. 一种新的哲学看法
7. 其他各种原因

面对业绩表现不佳者

很多经理人不愿意面对曾经是业务高手,目前却成绩滑落的属下。他们记得这个业务员曾对公司有过卓越的贡献,他们希望事情终会解决,他们又会像以前一样。这些经理忽略了他们的责任,不仅是对整个责任区域和公司的责任,还有对正遭逢困难的业务员的责任。以前他们之所以有那样的表现,通常是因为经理人给予他们足够的支援。

消除引起表现不佳者的可能原因

想解决业务老手表现不佳的现象,可从几个可能的原因着手。譬如,经理不需要担心业务员的能力。业务老手的销售能力在过去已经展现过了。产品或产业的知识通常也可以消除。(虽然有时候是因为业务员对产品的知识已经过时了。)原因通常都在别处。

踏入危险境地：闯入员工的私生活以判定表现不佳的原因

经理人没有权利干涉属下的私生活，但他们确有权利和义务询问他们，是否因为生活上发生剧变，引起表现退步。譬如，离婚可能占去业务员的全部心思和精力，让他无心工作。

如果业务员承认由于某个私人问题影响工作表现，经理人很容易陷入扮演父母亲或业余心理医生的角色。避免这种诱惑。多数经理人都不够格做这样的指导和忠告。你可以做朋友，做个好经理，建议受到影响的业务员寻求专家协助。（只是个建议。经理人实在无法要求他接受。）如果公司的医疗保险包含这个项目，可协助他申请保险。总之经理能够做的事，就是尽力拯救曾经很有生产力、目前陷入考验期的业务员。

其他较不明显的原因

业务老手为何突然停止表现的原因通常都不很明显。除了每月的销售数字之外，又没有“冒烟的枪”顶在后头，而那些销售数字又很差劲。业务老手闹脾气的理由很多。可能他只是厌倦了那么多年都做同样的事。那种疲倦与其说是生理的，不如说是心理的。他们厌倦了对同样的潜在客户介绍同样的产品。他们厌倦了最后一分钟要冲业绩的生活。他们厌倦了总是不断地解决任何区域都存在的问题。

快速的解决方法

解决这个问题的一個方法,就是指派该业务员去做一项新鲜、有挑战的任务。或许是个新的区域。改变责任区域曾经拯救过许多疲乏的业务员。或许是叫他负责把新产品引进该地区。这能在有经验但已经厌倦的业务员职业生涯中,制造一种新的刺激。或许可暂时指派他去训练新业务员。在协助他人掌握基本要领的过程中,疲惫的业务员重新学到了那些曾在过去数年中创造他事业成功的方法。

回归基本:解决疲惫的六个步骤

如果这些改变都不可能,最好的办法就是像对待初学者或受训学员的方式,对待那个表现不佳的业务老手。给予他和初学者般同等的监督。很多经理人即使能在此过程中解救一个业务员的职业生涯也都不愿这样做,或是不好意思这么做。到底该要做些什么呢?打开训练受训学员的手册。利用其基本练习。

- 1.就近监督活动。了解该业务员一天里每个小时到哪里去。
- 2.设定拜访、示范、提案等的次数。
- 3.询问他有关业务报表上的事项。某次拜访发生什么特别的事?下一步要采取什么步骤?需要什么帮助?
- 4.做重要拜访时和他一起去。偶尔站在主导拜访的角色。讲评拜访技巧。
- 5.设定每周和每月表现目标。

6.检查他的示范和提案,以确定的确符合公司的标准。

为什么要像对待新手一样对待一个老手。因为回归基本一直是个好方法。单是把时间花在责任区域内,做预期数量的简报等行动就可对生意带来正面影响。

在大联盟里面,当一个打击手的打击率开始下降时,教练会研究他的打击姿势,挥棒和手势动作。简而言之,教练让打击手从基本做起。

销售无力感的治疗

研究业务的问题时,千万不要忽略了无力感。治疗销售无力感的最好方法,就是活动,经理人显露出信心及涌入的订单。没有比回归基本更容易达成这些目标。成功可能重新燃起业务老手过去曾展现过的竞争精神。

面对业绩表现不佳时不可采取的行动

面对表现不佳的业绩时,有什么事不应该做吗?是的。避免提出威胁和最后通牒。“下个月把销售数字提起来,否则就滚蛋。”这样的说法或许很戏剧性,但不是有效的激励诱因。

几乎所有业务员对达成业绩配额的重要性都很敏感。他们都知道自己在玩数字游戏。如果用失去工作来威胁他们,他们可能做的第一件事就是回家把旧履历表找出来。让我们面对它,业务能力是种可转移的技巧。如果在你的公司的职位看似不保,业务老手很容易找到另外的地方工作。

若对结果失望该怎么办

当经理人对某人的销售数字失望时怎么办？失望应该沟通。然后给予解决问题的建议。例如：

“我对你上一季的结果很失望，玛丽，因为我知道你可以做得更好。让我们讨论一下，找出让你的销售数字回升到应有表现的方法。”

这位经理不满意属下的业绩，但并没有威胁她。他展示出希望和业务员一起努力达成期望的目标。为这样的经理人工作的业务员一定会努力达成目标。她用不着一直向上望，看看是不是老有一把剑指在头顶上。

何时应当作个了断

有时无无论经理用什么方法都无效。看似很有希望的新手怎么都达不到业绩，或者业务老手无法克服某些让他无法好好表现的个人问题。经理人必须采取某些行动以修正情况，因为区域中不好的表现会拖累整个地区的业绩。因此必须做些改变。

结束雇用的法律问题

几年以前，公司可以任意解雇某人，再雇用新人取代。但那些天真的岁月都已过去。现在，我们生活在诉讼的社会，每一平方英寸的可居住空间内，律师比病菌还多。任何无特殊理由解雇员工的情况可能让公司吃上不当解雇的官司。如果那位员工属于少数民族，甚至还会被告歧视。（妇女虽然为数众多，仍被

视为少数民族。)

进入暂留察看期

这就表示,员工中有任何表现不佳者都必须引证。这同时延长了解雇的过程。本章早先我们就说过,给予表现不佳者警告不是个好方法。那是假设他们还有救,公司希望留住他们。如果主管已经放弃改善,希望做点改变,就应该给予警告,最好是以画面形式(例 15-1)。

例 15-1

改进的建议或改进的训练

来自: 姓名: _____ 日期: _____
 职位: _____ 部门: _____
 给予: 员工: _____
 职位: _____

1. 我已对这位员工的行为/表现做过下列观察。
2. 我已经告诉这位员工,希望他在未来____(日期)以前,达到下列的标准。
3. 这些标准很重要,因为对工作环境所造成之下列影响:
4. 我已经告诉这位员工,如果他无法照着以上标准做,会有什么结果:
5. 这些事会在____天内重新检讨。

 监督人 日期

我已读过并接到上述陈述的文件。

我会/不会想要提出关于这件事的任何书面评论。

 员工 日期 部门经理 日期
 文件发送: ☐ 监督人 ☐ 部门经理 ☐ 人事档案

警告中写明什么表现在过去一段时间内有问题,希望接下来几个月能达到什么确定的表现。

事实上,就是让表现不佳的业务员处于暂留察看的情况。这样的警告可能达到的结果之一,就是引发该人的辞职。或至少有远见开始找另一份工作。(如果某人自动离职,那就没有法律问题。)如果该人坚持到最后,拒绝离开,但表现也没有进步,则如果需采取法律行动,公司也有较稳固的理由。因为为何要解雇该员工的理由已经诉诸书面了。

如何处理员工终止雇用

如果暂留察看期过后,还是没有改善的迹象,就要开一个解雇会议。这大概是一个困难的工作,无论做过多少次,处理起来都没有办法更容易。要避免任何反唇相讥;只要把该员工的表现无法达到预期标准的事实陈述出来即可。立刻请他办理离职手续,以免夜长梦多。当然,如果公司规定要发给遣散费,还是得照发。要求他归还任何材料,譬如示范的设备等。这些东西要给予收据。别试着想给他什么忠告或咨询。“我觉得你不适合做业务”之类的话听起来既浮夸,又冒昧。

解雇通知范例

给他一纸解雇通知,范例如例 15-2。

例 15-2
终止雇用通知

员工姓名 _____

目前住址 _____

编号 _____

工作的最后日期 _____

监督人说明该员工离职的原因 _____

员工的额外酬金付给了吗? _____

若是,付给的金额 _____

酬金种类 _____

终止雇用种类:

自愿

非自愿

____ 新工作

____ 解雇

____ 医疗

____ 退休

____ 其他

____ 无法达到表现

____ 其他 _____

查验清单:

____ 差旅垫款

____ 贷款

____ 领走的样品

____ 空旅贵宾卡

____ 电话卡

____ 其他信用卡

____ 公司车

____ 购买产品

____ 应予休假

____ 最后应付支票

(金额 _____)

(金额 _____)

我了解我与 _____ 的劳雇关系已随意结束,由于已收到遣散费或健康保险等原非我应接受的报酬,我同意放弃任何因结束雇用而可能产生的民事行动。

员工签名 _____

监督人签名 _____

管理部经理签名 _____

员工不在场无法签名,副本已于 _____ (日期) 邮寄

这几段话并不是为了当面对这种情形时,见律师或人事部门咨询协商的替代品。你还是得遵守当地的劳雇关系解约办法来办理。

本章摘要

总结来说,经理人应对属下的表现负责。如果他信任属下,对他们期望很高,通常对属下的表现都有正面的影响。

经理人应设定富挑战的目标以激励部属。

经理人应花大部分时间与受到就近注意后获益最大的属下在一起。通常都只是发挥百分之五十工作潜力的一般成就者。

尚未检查过情况之前,不要轻易放弃正经历艰困时期的业务老手。

没有所谓的筋疲力竭。只有工作疲惫和乏味,这两种症状都可以改正。

努力让一度曾是超级业务员的属下重拾往日丰采。这比训练完全的新人更有效益。

使用鼓励和赞美代替威吓和威胁,以激励属下表现出更好的成绩。这种策略更管用。

最重要的,经理人如果希望周围围绕的都是表现优秀的业务员,就应表现出他们的管理技巧。

表现的品质就像纯净的山泉水。从山顶涓涓流下,向下流后便加速向前。

第十六章

如何通过
经销商、配销商、
和制造商销售

三种不同的配销系统

制造商用许多不同的方法把产品送入市场。他们总是找寻最节省成本的方式销售货品。今天,由于直接将商品卖至使用者手中的成本太高,因此大家对经销商、配销商和制造商的业务代表就开始注意了。

为什么间接行销管道很重要

确实的行销成本很难预估。利用经销商、配销商和制造商业务代表的优点之一,就是行销的成本可以固定,因为制造商付给这些代理者一定百分比的佣金,请他们销售产品。

直接行销的优点

多年来,多数制造商都靠一群拿薪水和佣金的业务人员,直接和客户与潜在客户接触,推销公司的产品。很显然,这种方法最能控制市场。如果业务员是全职拿薪水的代表,只要告诉他们要做什么和何时行动就好了。业务员百分之百的时间都会花在销售公司的东西上。

直接行销的缺点

直接行销是最贵的配销制度。薪水就是很大一笔数目,直接拜访的费用又年年提高;加上员工的特别福利,平均来说,大约是薪水的百分之三十。

行销趋势

销售成本变得如此庞大,许多公司只好裁撤直接销售人员,开始利用中间的媒介,也就是配销商,或制造商代表,将产品和服务送到市场上。

利用间接行销管道的优点

利用这些管道的一或数种混合方式的优点,就是较容易控制成本。制造商能确实掌握产品的销售成本。直接销售的方式仍然维持着,但人数较少了,因为现在业务员只要拜访那些会确实接触到使用者的公司。

经销商则接手制造商的服务、安装、训练和维修的工作,省去卖主的这些费用。(通常配销商和制造商的代表并不负责服务。)

利用间接行销管道的缺点

利用间接的配销制度也有缺点。最显著的缺点就是失去对市场的控制。制造商无法指挥这些独立企业体,要花多少时间在该制造商的产品上。当然可以制定他们销售的配额,且以未达目标就取消他们的代理权为要挟,但那和有一批直接的业务员不一样。另一个问题是失去和使用者的直接接触。因为负责销售的另有其人,制造商无法确实知道使用者是什么样的人,有时候也无法控制使用者是如何使用产品的。当然,由于能控制销售成本,因此许多制造商还是肯利用一或多种这样的间接销

售管道。而经销商和配销商反而变成制造商的实际客户。

经销商如何运作

到底什么是经销商,他们又是如何运作?经销商是独立的商人,他们通常在当地的地理区域营运,专门销售某种行业的产品。他们做的生意可能很大,营运范围涵盖数州,营业额上千万;也可能只是一间传统的杂货店门面,销售范围只及于当地几个路口以内的住户。经销商应维持一定量的制造商产品的库存。经销商以批发的方式向制造商购买产品,加上成本的利润后,转卖给使用者。通常服务、维修和任何产品所需的训练都由经销商负责。

经销商如何销售

经销商会维持一定量的业务员,向外推销产品,或用广告的方式吸引客户到产品的陈列室来。有些经销商两种方法都采用。哪一种方法较好要视产品而定,也和传统销售方式有关。汽车经销商通常都把车辆展示在陈列室,等客户上门。办公室设备的经销商则通常由业务员在外兜售。

独家代理和经销商

有些经销商专门销售一个制造商的产品,有些则同时代理几个竞争品牌。相对的,制造商有时在某区域内选择一个总经销商,有些则同时签下多个经销商。很显然,经销商希望他们拥有总经销权,而制造商则希望经销商只代理他们一家的产品。

为了相互的利润,通常是经销商承诺销售多少配额的某产品,而制造商则承诺,只要达成配额目标,可给予该经销商在某特定地区内的独家代理权。

通过经销组织销售产品的目的

帮制造商管理经销商的经理人有两项基本销售任务。第一是在其信用额度内尽可能多塞货给经销商,让他没有多余的钱、空间或时间去考虑其他竞争品牌。第二是确定经销商通过广告或业务员的活动,能尽量接触到更多潜在客户。其观念就是让存货不断移入经销商的陈列室,卖出门、卖到使用者手上。这是旋转门理论:门转得愈快,经理人的任务就做得愈好。

通过经销商销售的一大问题

通过经销商销售的一大问题就是,他们多半是小型企业,信用额度有限。从销售商那儿得到一笔为数可观的订单是一回事,但说服信用部门出货又是另一回事。

经销网必要的销售支援

许多行业中,拥有自己小型企业的经销商多半是以服务技术人员起家,或是没有什么生意经验的企业家。他们熟悉的是产品的维修,而不是销售的技巧。他们通常需要制造商经理人的强力支援和建议,才知道该如何将产品推入市场。经理人变成经销商的销售顾问,协助登广告,训练经销商的业务员,合作促销,设置陈列室……等。如果经理人确实希望经销商承购的

存货能销售出去,带来以后更多订单的话,这些工作都很重要。

优良经销商的十项特征

将商品通过经销商卖出的最重要要素,就是一开始就建立优良的经销商经销网路。何谓“优良”的经销商?以下是十项基本定义:

- 1.优良的经销商是那种在当地社会立足,懂得所销售产品的产业,且建立有自己基本客户群的企业。
- 2.优良的经销商有足够的信用额度。如果信用部门不肯批准订单,怎可能卖得出去呢。
- 3.优良的经销商在销售后有办法做产品售后服务。如果无法提供适当的产品维护,公司的信誉就很危险。
- 4.优良的经销商有优秀的业务员,或是能吸引潜在客户上门的漂亮陈列室。最好是两者都有。
- 5.优良的经销商懂得如何销售产品,且愿意投入时间和人力去销售。
- 6.优良的经销商是好生意人,他们懂得以定价制造利润,会利用特殊促销的优势,利用公司提供的广告津贴,不会用贪婪的生意手法抵制其他公司的经销商,且生意做得长久。
- 7.优良的经销商不会想要代理所有竞争者的产品。有些行业中,经销商总是代理二、三种竞争品牌,但若是太多品牌则表示会分心,且能储存你的产品的仓库面积就减少了,另外,购买你的产品的信用额度降低,且缺少让你的产品成功的承诺。
- 8.优良的经销商尊重产业中其他的经销商。

9. 优良的经销商对公司和产品有正面的态度,他们把经销权视为公司家族的一份子。他们会对产品的改进提供建议,不会因故或误解而背弃公司。
10. 优良的经销商有意愿满足客户的要求。你可信赖他们会再次带来生意。

优良经销商何处寻

该到哪里找寻好经销商呢?想找最好的经销商不是难事,因为他们多半已在业界建立了名声,而且就定义来说,他们应已闻名于他们所经销的区域了。此外,产业界多半也有全国各地经销商协会的名录,他们会愿意提供其会员名单的。例如,多数卖办公室设备的经销商都属于全国办公室机械经销商协会的会员。销售办公室文具配备的经销商则属于全国办公产品协会。

会见未来可能经销商的好方法就是在协会的全国性展览中租一个摊位。很多卖主都在这种商展中设摊。不但可以看到竞争对手提供什么,并能展示自己公司的产品。除了全国性展览外,较便宜的是地区或当地展览,但范围较有限。

如何征募优良经销商

征募优良的新经销商很难。要签一堆不重要的小经销商较容易,但一直保持良好记录的成功经销商就像金矿一样——大家都希望找他们。如果那些经销商的规模已经建立,且对他们目前的产品已经满足了,他们为什么还要代理一家没听过的品牌呢?他们都是好生意人,所以也了解新产品线需要额外的努力才能推动。这股努力可以用在他们目前所代理的产品上头,

以求取更大的成功啊。此外,制造商和经销商之间的关系几乎像一场婚姻。无论你求婚时答应了什么条件,经销商还是会怀疑以后一生会是什么样子。

经销商无可抗拒的诱惑

对经销商最好、有时也是无可抗拒的诱惑,就是提供有强烈竞争的产品线。当日本汽车公司决定推出豪华轿车时,虽然他们提出严格的条件,但在签经销商时毫无困难。那些希望经销本田的 Legend,日产的 Infiniti,或丰田的 Lexus 车系的经销商,必须另外成立一个经销点,还要有特色的展示间,标志,和一群全力投入的业务员。为什么那些早已代理许多各种品牌汽车的汽车经销商会同意这样高成本的要求?因为他们认为日本的豪华车系会比欧洲同级车便宜,表示有机会赚取额外的利润。

好利润绝不会吓退经销商

吸引强劲经销商的第二个条件,就是所销售的产品要有好的利润。经销商知道他们有销售成本。因此产品必须有足够的利润,让他们雇用业务员,维持展示间,提供服务……等。每个行业的利润不同。急着想找经销商的经理人必须确定他们的利润在同行标准中具有竞争性。

经销商对削价的态度

经销商都不喜欢削价 因为那会剥夺利润。因此经销商不可能接受通过批发商或其他种类的大宗商品配销商而来的产

品。由于间接费用低,且购买量大,这些来源以远低于经销商收支平衡点的成本销售产品。其他经销商的过分削价也不受欢迎。如果有一些经销商,甚至只有一个,廉价销售产品,可能会毁掉市场。那些经年累月都很稳定的经销商则会将心力投注在有利可图的产品。

订立销售价格

经销商实际的销售价格不应由制造商统一规定。美国不赞成那样的公定价格。制造商可以做建议(建议零售价),并教育经销商,要想维持生意需有什么样的利润。但最聪明的办法还是在一开始选择经销商时就多留意。

产品和获利性:优良经销网的真正关键

优良的产品和利润能补偿许多别的诱惑。如果消费大众喊着要某样产品,则无论怎么对待他们,经销商都会渴望销售那种产品。

吸引经销商并建立优良经销网的十个要点

如果公司的产品普通,竞争对手很多,就必须用其他策略吸引优良的经销商。哪些策略呢?

1. 服务。经销商希望产品能快速交运,因为如果不的话,他们会丧失商机。他们希望有礼貌的订货部门,拜访他们

的业务员知识丰富,订单有问题时能合理的追踪。

2. **支援。**他们希望有吸引人的宣传品,好的训练协助,广告蓝图,帮助推动新产品,给予产品陈列的建议,促销的点子,帮忙实际销售至使用者,及获得其他许多支援。
3. **善体人意的信用部门。**多数经销商都是小型企业,手头很紧。如果超过信用极限,他们知道公司就无法再交更多货给他们。但不要让信用部门以扣住零组件订单为要挟,压迫经销商付清欠款。公司或许能收到那笔钱,但可能就此失去经销商的心。
4. **真诚关怀经销商的生涯。**公司应该希望经销商能赚取合理的利润——希望他们致富。不要向经销商强塞过多的库存;或把过时的货品卖给他们,却不告诉他们那是出清存货;或提供会造成经销商损失的建议。
5. **可靠的产品。**经销商喜欢不需要多余维修的产品。在保修期内需要维修二、三次产品会吞噬仅有的一点利润。
6. **水准整齐的经销商组织。**吸引新经销商的最好办法之一,就是要精挑细选。当经销商与公司签约时,不会希望看到同一区内还有其他家销售相同产品的经销商。也不会希望和会有削价或类似疯狂举动恶名的经销商为伍。
7. **独家经销。**最容易吸引经销商的方法之一,就是授予他某特定区域内的独家经销权。但在以这个特别的条件为诱饵时要格外小心。确定公司挑选出来的独家经销商确有开发该区所有生意的能力。
8. **诚实。**不要对经销商撒谎。不要扣住他的信用额度不放,不要强向他们塞货后降低批发价格,不要误导他们。
9. **忠诚。**不要因为有利对街更大经销商签约的机会,就抛下原本的优良经销商。同行经销商之间彼此会互通消

息。他们知道哪些制造商会支持他们。

10. 公平。无论经销商的大小,都要给予公平对待。

能提供所有这些条件的制造商无论卖的是什么产品,都会有一大堆经销商挤破门想要和他们签约。

经销商合约范例

经销商和制造商签订合约,规范双方责任与义务。这样的合约构想很好,因为告诉双方对对方有何期待。例 16-1 是一份经销商合约范例。

经销商所属的工会多半会有他们推荐给会员的签约标准格式。如果有的话,公司就可省下请律师草拟合约的费用。第一流的经销商通常不会签署未经产业工会认可的合约。

例 16-1

爱宝公司经销合约

本合约于____年____月____日,由爱宝公司____,个人,____,合伙公司,和____,一家____地方的企业共同签订。

(地址)_____

(电话,包括区域码)_____

(“经销商”)

1. 爱宝公司指定“经销商”为非独家授权经销商,负责销售,租赁,租借,并服务维修如附件所列之爱宝公司机器,配件,零件和补给品(之后简称“产品”),给如附件所列地理范围之内区域(之后简称“区域”)之最终使用者,开始日期自本合约由爱宝公司开始执行起。由于此授与为非独家授权,爱宝未来可以找其他经销商。本合约之经销权继续有效,直至爱宝或“经销商”终止本合约内之条款为止。爱宝有权于任何时候去持“产品”中之任何项目,但需在三十(30)天之前给予书面通知。爱宝和“经销商”意以

公平、公正的态度对待另一方,及“产品”的最终使用者。

(加上三、四页的官样文章)

配销商如何运作

配销商是另一种行销方法,通过这种方法所卖的产品自喷射机到小孩的玩具汽车都有。谁是配销商,他们和经销商又有什么不同?首先,配销商通常是比较经销商规模庞大的企业组织。配销商通常向制造商大批进货,然后分小批出售给经销商。在这种情况下,配销商是销售给另一家转售者的转售业者。配销商不需要经销商所需的那种利润,因为他们通常不会投资太多时间在销售。配销商重视的只是数量。

配销商角色的变动

过去几年中,“配销商”一词涵义的范围更广,包括分配货物,服务和资讯。譬如,大型电视网路“配销”娱乐节目给它的所属会员。

事实上,配销商在许多行业中变成庞大的零售商。他们的营运方式已经改变了消费者销售的面貌,并冲击传统制造业者和转售业者间的关系。这个主题在下一章中会有较详细的说明。

为什么制造商需要配销商

为什么当制造商可以直接卖给经销商时,还需要配销商呢?配销商执行许多重要的服务。他们的最大贡献就是处理对制造

商来说可能是项麻烦或没有利润的小笔订单。他们还提供信用额度给制造商可能会认为不太保险的小型企业。通常他们处理订单的速度都较快,因为快速的服务是他们企业的主要动力。

配销商如何销售

配销商通常不作任何开发需求的销售。他们只利用已经开发出来的需求。虽然他们有时也会雇用一些跑外面的业务员,但许多配销商都没有这样的人员。他们利用型录,电访员,好价格,快速交货和服务,将产品卖给原本就对制造商的产品有兴趣的客户。

吸引优良配销商的四项要件

要吸引优良配销商的第一要件,就是拥有大家认识并希望购买的产品。若是产品没有名,就不要想招募第一流的配销商。记住,他们不是生意的传教士。他们不会播种新的种子,只懂得收成已经种植的成果。

接受一件新产品表示配销商得投入可观的投资,因为他们得买下那么大批的货。他们才不愿意拿不出名的产品来赌运气呢。

第二要件是要有数量折扣制度,让配销商有机会大批买入、小量卖出。如果要想维持竞争力,就必须以你能提供的最低价格进货。

第三要件是要限制产品的配销商数目。大都会虽然可有好几打经销商,但每个区域一个配销商就足够了。记住,配销商必须维持数量才能成功。

第四要件是优惠的现金或迅速付款折扣。财务健全的配销商会试着善用他们的现金或迅速付款折扣,从大笔中获取利润。

配销商真的有用吗?

能提供这四种条件的公司可以吸引配销商。问题是,真的需要由他们来推动产品吗?他们是一般所谓的“中人”,今天大家都希望竭力避免的。他们还是有用吗?

他们可以稳固中心,从头到尾帮助公司。配销商在到达某些若直接由公司处理可能没有利润的市场区割时很有用。他们大量买入,利用大客户常有的优势。他们永远要求更好的价格,更好的折扣,更佳的促销……等。若能妥善运用,应是很有价值的销售工具。

制造商的业务代表如何运作

制造商的业务代表是一群和公司有契约关系,完全以抽佣金的方式销售公司产品的人。这样的定义和以佣金为生的业务员好像完全一样,那有什么不同呢?不同在于,制造商的业务代表是完全独立的人,或公司,可以同时代理许多不同的公司。大型的代理组织可能代表十五或二十支产品线。

制造商代表的完整产品介绍

一般的代理公司没有所谓完整产品介绍之类的东西,因为一般的业务代表也不可能。有些人单打独斗,利用自己家里空出的卧室当办公室。有些人在著名的大楼里有间豪华套房,

雇用大批业务人员,代理数十种产品线。有些人则属于工程导向,提供客户技术支援。有些人则无法确定其生意的目的。有些人只要有订单就好像拿到黄金。

制造商代表的佣金该如何计算

这些业务代表有个共同点。通常,一切销售产生的开销都由业务代表自行负责。他们的佣金严格依据卖出的结果计算。通常都在客户付款后,他们才会收到佣金,所以用这种代表制度的公司从不会没钱。代表本身通常不必购买产品建立库存。只有在获得订单时,才以公司的名义取货、出货、开发票。如果需要示范的设备,则通常要由业务代表自己负担。如果这种关系良好,有时当他们归还示范器材时,还可获得退钱。他们很少需要做售后维护。

利用业务代表群的优点

由于制造商事先不必支出什么成本,利用业务代表群可说是建立销售网时最便宜的方法之一。同时也是快速打入市场的方法,因为好的业务代表群可能已在某个区域建立一定的客户基础了。他们早已接触过当地客户,知道应怎么开发客户以产生快速的结果。

利用业务代表群的缺点

那为什么并非每一个公司都希望利用业务代表群呢?他们应该一定会喜欢此种控制销售成本的理想方法啊。

不幸的是,利用业务代表的方式,是想增加销售量时最会令人失望的方法。有些经理人认为,如果建立的代表销售网中,五个人有一个代表能替公司带来合理的生意,就要偷笑了。难道制造商的代表都是些没有效率的业务员吗?不是的。有些人很优秀,也愿意为公司尽力,甚至做得比一群专属业务员还好。但只有“一些”是如此,其他都不是。所以会造成业绩时好时坏——某些地区非常好,某些地区却几乎完全没有成绩。

利用制造商业务代表的一大问题,就是他们的时间和心力会因代理的产品太多而分散。一般业务代表手提包里的产品文宣资料比火车还重。他们销售时的叫卖词时常是,“你今天需要什么?”而不是“我有些你想买的东西。”他们很少有时间或愿意创造销售。他们甚至连彻底学会他们所代理产品的的时间都没有。

有时业务代表很难控制,因为他们都是独立的生意人。你无法指挥他们花多少时间在你公司的产品线,或是把目标对准某个特定的潜在客户。有些代表很愤世嫉俗,觉得如果他们在某个地区做得太好,公司可能会接手自己直接运作。(他们从以往的经验得到这样的恐惧。很多公司在需要做密集的宣传工作时,就雇用业务代表;等到时机成熟,就直接在该区成立销售办事处。)

混合运用业务代表与直接销售 业务员

当然,制造商的业务代表仍不失为进入市场的便宜方法。那些和业界有接触的人,能产生比自己公司雇用的专属业务员更快的销售成果。有些公司在大都会地区雇用公司专属的业务

员,在乡镇和小城市则利用业务代表的方式。

制造商找寻优秀业务代表的 五种方法

销售特定产品的能干业务代表群可通过下列方法寻找:

1. 在当地报纸刊登征求业务代表广告。
2. 询问当地在公司的采购代理商。
3. 友善地询问在类似产品公司工作的业务经理。
4. 从当地电话分类簿上找寻销售产品给你的目标产业客户
的公司名称。
5. 在提供制造商业务代表的简讯上刊登启事。

本章摘要

三种间接销售制度——经销商、配销商和制造商业业务代表——都可有效控制销售成本,并将公司产品推入市场。他们都是销售工具,就像广告、手册,直销活动……等一样。和所有的工具一样,他们的功效完全视如何运用而定。他们并非专属于彼此。许多公司混合利用经销商、配销商和制造商业业务代表的方式。然而,即使经理人想使用这些方式,也都要看公司的目标,预计投入市场的金钱,及公司必须维持对使用者市场的控制程度而异。

随 感



第十七章

销售通路的大变动 与大宗配销的现象

销售通路的定义

先从定义开始：销售通路就是一条配销的网路，货品或服务经由这条通路向外移动。如果一家电脑制造商通过直销型录将产品提供给末端的消费者，则这就是它选择的配销通路。（戴尔 Dell 电脑就是一家以邮购销售的电脑公司。一九八四年时由一个德州大学的学生以一千美元起家，第一年的收入是六百万。一九九三年时该公司的邮购销售量是二十亿。）

供应商刻意选择销售他们货品或服务的最好通路（将多数产品都集中到获利最高的地方），是基于两个因素：

1. 他们所销售的产品种类。

2. 通路的梗概：

a. 该通路能送到谁手中

b. 通路如何配销产品

c. 其市场利基

d. 其价格政策

并非每个通路都适合每一项产品。譬如，电话行销的机构就不适合销售俄罗斯貂皮大衣。

为什么销售通路很重要

配销通路这个题目好像比较适合出现在一本谈行销而非业务的书里面，所以，为什么要在此提到呢？当然，一个理由是渗透一个通路和说服这个通路承销公司的产品或服务是一项业务功能。行销可能发展出策略，但业务必须实践那些策略。

另一点理由是，沙是流动的；就是说，许多销售通路的构成

在快速变化。对他们最喜欢的通路可能的变化不留意的业务经理,可能会发现他们失去了主要推动公司产品或服务的方法。

利用多种通路配销产品

配销问题不是一个二者择一的命题。没有供应商会固守一个特别的配销方式,除非是刻意忽略或感情移入的因素。许多供应商都会同时通过几个通路提供产品。譬如,成衣制造商可能通过高档零售店销售,另外也会通过价格较不是那么高的折扣店贩卖。

通过多种通路配销的产品之间应有所区别。多半供应商只在产品外观上做一些非常小的改变,以使在不同通路销售的产品看起来好像是唯一的。不同的品牌名称,标签,皮革设计,花样,包装的区别……等,有助模糊产品实际上是一样的事实。Lexus ES300 型其实只是把 Toyota Camry 的隔窗换一下,再加上一些较豪华的配备而已。

十种典型销售通路

每种销售通路都有其不同的潜在客户和客户群,多半彼此之间还会重叠。每种通路对供应商都有不同的需求。一般推动产品和服务的通路包括:

1. 经销商。经销商从制造商处购买产品,再将其转售给使用者。前一章里已经提到经销商如何销售和如何销售给经销商的问题。
2. 配销商。传统上配销商向制造商采购后,转售给经销商和零售商。他们得建立库存,有时还设法“加值”以促进

销售。传统的配销商已在上一章谈过;本章会提到新式的配销商。

3. 邮购。很古老的销售通路,目前仍进行得很好。一般商品邮购型录组织大量消失,取而代之的是吸引利基市场的直销通路。有些非常复杂的产品,譬如电脑,也移到这个管道。
4. 传统的零售商。这个通路包括百货公司,全国连锁店,及其他供应零售客户的商店。他们的加值包括店铺内的实体设备,高格调的陈列,个人服务,享受自由的退货服务……等。
5. 大宗商人。这是零售业的一种不同型态。包括仓储俱乐部,减价商品店,采购俱乐部,高折扣店……等。他们的诉求就是价格,以建议售价的多少折扣提供商品,提供的服务也最少。通常店面环境都刻意简单,以制造“不花钱做特殊装璜”的形象。他们对供应商的诉求则是可推动大量商品和服务的能力。他们的采购力惊人,对供应商来说,已变成很重要的推销通路。稍后还会再提到。
6. 制造商的代表和独立代理商。这些是不直接由公司雇用的业务员,完全靠推销商品以抽佣金为生。前一章已提过制造商的业务代表这个题目了。
7. 直接和消费者潜在客户和客户接触,靠薪水和/或佣金为生的业务员。这仍是最普遍的通路,应该还是会持续下去,因为公司有最大的控制权力。
8. 在家购物频道和网际网路。虽然和其他管道大不相同,这两种“电子”销售通路在此并为一个项目,因为他们的潜力到底如何还未可知。两者都可以在短时间内到达不敢相信的多数的潜在客户。(全世界有四千万使用网际

网路的人,而且数目每天还在增加中。)他们都是强有力的宣传。同时也有严格的极限。通过网际网路和电视购物频道的题目在第十章中提过。

9. 电话行销。这是另一种老式的销售方法,但名声很不好,因为这个管道时常和投机内线交易与空头股票公司联想在一起,欺骗客户。然而,由于直接拜访客户的成本愈来愈高,因此许多公司也开始用电话行销的方式,作为成本较低的接触潜在客户和客户的方法。

10. 包装者和商品集合者。这些业者从不同的供应商购买商品和服务,包装在一起后加值转卖给使用者。这个通路有时会被供应商忽略。

从任何通路推动产品的六项基本原则

每一个销售通路都可能吸引相同的潜在客户,但每一种达到客户的方法都不一样。策略不同,而对供应商的要求也不同。

业务宣传必须按照个别的特性,替每种销售通路量身订制合适的方式,但基本原则都是一样的:

1. 能够使用他们的语言。了解其他通路如何运作,及该通路内的配销商运作的基本需求。譬如,如果你的公司想通过直销公司销售,你所提供的产品包装最好能适应该种通路运送过程可能的碰撞。另一方面,大宗商人可能需要外包装上有吸引人的产品描绘广告,这样堆在店里才好看。
2. 留意该通路的其他利润期待。譬如,高档零售店会要求比其他零售业平均多百分之三的利润,以维持在购物街

的开销,涵盖自由退换货的成本……等。有些公司发展出特殊产品型号和建议的价格点,以符合这些通路业者的利润需求。

3. 了解通路的限制。如果你希望公司的产品出现在高级百货连锁店里,就不要把相同型号的产品卖给大宗商人。这样百货公司就无法在价格上竞争。有些公司为了避免这种限制,对高级的百货商店提供一种型号,对折扣店则稍做改变后换上另一个型号。
4. 设计符合转售者利润需求的建议价格点。只能当作建议,而且如果货品卖得不好,配销商就不会按着那个价格卖,但价格点是维护市场稳定所必要的。
5. 学习并提供各种通路需求程度的支援。公司是否能为消费者装设免费服务电话,解决问题?是否需要保修期修理配送费?
6. 创造对公司产品的需求,以刺激通路销售。创造需求代表承诺登广告,公关活动……等。每一个销售通路都希望推销的工作愈轻松愈好。如果供应商已经推广过产品了,则配销商会比较愿意承销。

配销通路的变动

没有东西能永远持续,包括最好的销售通路。已经满意于现有推动产品通路的业务和行销经理,最好对最近的现象多留意。目前发生的配销通路取代现象,就有如克罗马依人取代尼安德塔人时那么剧烈和重大。譬如。传统的办公设备经销商和独立的办公用品供应商店快速消失,取而代之的是专门贩卖办公配备的超级商店。小型的独立经销商的进货量不敌全国性配

销商。经销商的价格较高,以前的客户跑光了。

相同的情况也发生在其他范围的零售业。仓储俱乐部,减价商品店,高折扣店,和所谓的大宗商人,取代了许多传统的销售通路。小镇中如果开一家大型如 Wal-Mart 的超级商店,当地小店中十家可能就有一家会倒闭。被影响的不仅是传统杂货店。Wal-Mart 通常还取代了区域的配销商。中小型公司想和这一配销巨兽竞争并生存,是愈来愈困难了。

零售业只是受影响的通路之一。同样的“通路重组”也发生在银行,制药,娱乐,甚至运输业。

供应商通路重组的冲击

这个变化为何重要?很显然,这对被迫退出生意的旧式经销商很重要。虽然是种不幸,但在我们这个艰困、竞争的市场,没有效率和老旧的业者注定会被赶到一旁,再也回不来。那就是生意的本质。

通路的变动对供应商也很重要,理由是:

仍举前面的例子,主要靠旧式办公设备经销商推动产品的办公机器制造商发现,由于他们最偏爱的通路衰退,销售量也持续下跌。经销商无法和折扣店竞争,表示他们的供应商无法和直接打入大型办公配备批发商店(也就是新式大宗商品销售网)的制造商竞争。

通过旧式通路配销的制造商现在开始“调整”销售量低的通路,节省金钱、时间,多出产早该淘汰换新的老旧产品,减少广告预算……等,这都只会造成他们的转售商更无竞争力,加速衰退。教训是:如果供应商无法调整以适应新的配销事实,就会陷入流沙,连原有的一点根基都不保。

判断自己的销售通路是否有麻烦的 十一种警讯

你能否因为确定自己的销售通路健全,而能睡一顿好觉?那些通路在可见的未来,能否支持你希望推到市场上的产品量?如果你不确定,请看看是否有以下十一种遇到麻烦的警讯:

1. 你的客户(转售商)抱怨新的竞争。街上有一家面积有三个足球场那么大的新店面,简直会要了他们的命。为了证明,他们把那家店的宣传单拿给你看,广告上的价格根本是他们无法做到的。
2. 你的销售通路转售业者向你下订单的时间间隔加长。譬如,以前每个月订购一次,现在每六个星期或两个月才订购一次。
3. 转售业者开始要求退回某些因新的竞争而无法售出的商品。
4. 转售业者要求减价或对已售出的商品给予折扣,以使其更有竞争力。(这称为“库存平衡”。可以很快修正小问题,但无法解决较大的问题。)
5. 转售业者不再愿意建立库存,他们只订已经先找到买主的货品。他们不再对大量订购的折扣、促销等需要他们堆积货品的交易有兴趣。
6. 愈来愈多转售业者要求延长付款条件。即使这样,到时候他们还是会要求延期付款。甚至不履行债务。
7. 有些转售商向你打听,是否知道有人想要买他们的企业。如果没有,会问你的公司是否有机会。
8. 全国商展的参展者数还不够组一队来玩纸牌。通常都会

参加的转售业者居然说付不起参展的差旅费。有些参展者临时抽腿。展览期的最后一天,你甚至可以在主要走道上大玩射弹子而不会打到任何业者。

9. 几个曾经是业界标竿的转售业者竟然关门大吉。
10. 转售业者在讨论接手其他的产品线,进入另外的行业,或到别处找生意。其实他们是想找一个竞争不那么辛苦的地方。(真是懒人梦。那种穷乡僻壤已不复存在。现在通讯科技发达,有效率的供应商能到达每一个角落。)
11. 有些转售业者事实上也向那些他们抱怨的配销商采购东西。(这实在是致命的行为,表示那条销售通路已经毫无竞争性。)

如果你对上述的警讯有点熟悉,最好开始找新通路。并安抚现有通路。

销售通路失败的四个原因

为何有些销售通路会失败,而有些则每年更好?以下是些显著的理由:

1. 某些通路被锁在一种无竞争力的做生意方式。在六、七十和八十年代早期,百货公司的通路迅速扩展为购物街的型态。他们如今被锁在这种高租金、高装璜成本和长期租赁合约里,还要将销售额中一定百分比的金额付给购物街的经营者。他们的生意成本太高了。无法和在小型购物中心租用一小块空地的折扣商店竞争。查证一下任何大百货公司。他们现在提供的商品和几年前已有不同。一种接一种的产品消失。电子部门消失了。家具也减少了,甚至有些百货公司完全没有这些部门了。

2. 通路中的个别转售商规模太小。小型企业在重视多用途和弹性的刚出现市场较好。大通路由于大配销商的购买力、广告力……等,则适合成熟市场。
3. 消费者对转售商的加值不再觉得那么有价值。贩售办公设备的经销商依靠个人服务,提供示范,操作指导,送货,维修……等,这样才能和他们较高的售价相比。但市场上喜欢较低的价格。
4. 通路得意自满。新的竞争配销通路发生,但没有人注意,直到市场几乎被它占领。

配销商的新力量

以前很长一段时间都是由供应商主导。他们指使配销商卖什么,用什么价格卖。如果转售商不按照规矩,产品供应就马上停止。失去一个转售商对供应商来讲根本不算什么。很容易取代,转售业者都乖乖照指示做。

那种情况改变了。商品配销商对产品的主导权变大了。这种新配销网路的购买和销售力量,清楚形成新的主要市场力量。他们控制市场,供应商最好附和他们的脚步。他们吊在制造商面前的胡萝卜是销售量和简化行销。只要做几次业务拜访,一年的业绩配额就达到了。当你通过几个大连锁通路就能创造同样的销售量时,为什么还要费力通过一千个转售商来行销?(回答之前,记得一个忠告,不要把鸡蛋放在一个篮子里。)

配销巨人如何运作

配销是运送货品或服务给客户的完整系统。这是有价值 and

必须的服务。我们的网路要为这种提供给客户的多样性负责。(苏联转变为资本主义最痛苦的改变,就是他们没有可兹利用的配销货品和服务的网路。缺乏这些通路使在该国做生意的工作变得很复杂。)

最近有一种管理哲学鼓吹“小就是好”,但这不适用在配销上。控制货品、服务和资讯配销通路的公司变得愈来愈大且愈来愈富侵略性。那是因为新的通讯和电脑科技让配销巨人得以有效运作大型、全国性的网路。

他们挟财务和行销的庞大实力得以在和供应商的协商中获得优势。譬如,美国每八台传真机中,就有一台是售自“办公室储仓”这家量贩店。每家传真机制造商都希望能打入这个通路。

制造商想把一样产品送入市场时,现在通常都须通过这些大型配销商。没有什么合理的代替之道。也就是说,配销商说的条件就算数。有时候,他们根本只寄卖、不购买那些商品,让制造商自己去背负庞大的财务责任。

配销商提供传统销售商品时的服务,包括广告、陈列、行销、出货、送帐单、产品展示、库存、售后服务和维修。

玛莎管理顾问公司的副总裁葛兹认为,“加值的形态由制造的端点转移到销售的端点。”也就是说,现在利润被阻在配销商处。货品的供应商(制造商)则受到压榨。

配销利基

配销商为自己开创市场利基,取代他们的竞争者。“家中仓库”和“家中基地”二家大型店取代独立的五金行。他们正吞噬一个一年一千二百七十亿美元的产业。独立的商店只在那些无法吸引这些大型店的小市镇才能存在。

五金业不只是唯一有麻烦的小型企业。大型的地区银行目前也正经历一场合并的风暴,特别是为了要强化他们的金融配销服务功能。几年内,独立的银行将会消失,被可提供丰富金融服务项目的银行通路取代。

如果你是家目前通路仍以本地五金行或独立银行为主的供应商,或是其他五花八门的各种行业,最好尽早替你的产品谋求出路。

打入全国性配销商通路:十点准备计划

首先请记得一些警告:巨型配销商时常将中小型供应商活生生吞掉。你可能被当作点心吃掉。这是因为这些配销商有能力吸收供应商的所有生产量,供应商事实上变成它的猎物,必须顺从配销商的需求(这种需求每次协商时都会提高)。利润一点一点被压迫。

从正面看来,大宗商人给予许多中小型企业进军数量市场的跳板。通常,供应商根本不需设立全国性销售组织。这些大宗商人就能将供应商所能制造的所有产品推入市场。有许多例子证明,原本一些小而不重要的供应商,因为和大型配销商合作,而扩展了十倍。

若你仍然不知该怎么进入这个通路,以下是些建议:

1. 不要请独立代理商或制造商业代表去和大宗商人接触。直接和那些配销商联络。他们多半不会见独立代理商,因为他们希望那笔通常由代理商赚取的佣金成本,能从他们的产品价格中扣掉。
2. 准备一份完整的计划。光是提出产品和定价还不够。配

销商会希望知道你公司的每一项关于以下问题的政策。

- a. 全国广告
- b. 合作广告
- c. 销售支援
- d. 折扣
- e. 利润
- f. 训练
- g. 保固(多长, 包括哪些内容, 哪里执行)
- h. 独家权
- i. 保固期后服务
- j. 服务专线

此外, 希望知道生产能力, 陈列的包装方式, 出货……等。

3. 去的时候提出你可能提供的最低价格, 并有从那个价格开始协商的心理准备。注意心理战术。许多配销商的采购代表会在周围空无一物的办公室和你展开谈判, 象征他们一向以“最克难”的方式经营。
4. 准备好捍卫你的定价。配销商可能希望把价格杀到你的成本。
5. 准备好改变你经营公司的方法。配销商可能要求改善你的生产, 品质管制, 库存水准……等。
6. 即使达成协议, 如果你的产品移动速度很慢, 还是要有被扔出去的心理准备。大宗商人的货架空间很少。他们无法浪费在陈列移动缓慢的产品上。
7. 如果产品证明移动很慢, 配销商可能会要求给予折扣。他们对移动慢的产品的态度就是削价推销。
8. 大宗商人希望尽量多的利润, 但如果产品移动很慢, 就别指望他们会照着建议售价卖。如果你公司的产品通过好

几个通路推出的话,这样就很危险。

9. 期待配销商会要求退回未售出的货品,不管原先订定的销售合约条款如何。
10. 期待会比原先希望达到的更低的利润营运。

如果这几点都似乎太负面了,至少你可望通过这个通路销售比以前更多的产品。

新的配销通路牢固吗?

现在正吞噬旧配销网路的新式销售通路,并不表示他们会永远胜利。有些也会败落。当一些配销商主导通路时,以下是无可避免会发生的事:

1. 高层主管希望从每一笔销售压榨更多利润。他们加入更多利润,结果变成更没竞争力。
2. 他们对供应商的索取变本加厉,使供应商另谋取代通路。
3. 在增加销售量以维持成长的努力之中,他们开始扩展到边缘地带,再度压榨利润。
4. 相对的,他们开始自满。
5. 虽有各种先进通讯科技,他们的“帝国”却变得笨拙不堪。

对大量配销的反击

你家附近是否有制造商的供应中心,可能在离主要道路十五到二十里远的偏僻地带,由制造商自制自营的低价商店?这些通路正蔓延全国。他们是对新式大宗配销商的一种反击。制造商也不是傻瓜。他们承认大型配销商的生杀大权。他们不喜欢把公司的未来完全放在这些大宗商人的手中。许多公司的反

应就是开始通过自己的店,卖自己的东西。

技术上来说,这些通路以低价销售过季商品,或是工厂的次级品。这些中心应会位于配销商没有兴趣的偏僻地区。事实上,这样的通路已变成制造商手中最后的王牌,万一与大宗配销商关系恶化时,还有自己推销商品的通路。他们代表供应商欲控制销售过程的努力。未来可预见会有更多的这种供应中心,地点也会更靠近市场的中心。

本章摘要

销售通路就是一种配销网路,商品和服务通过此移动。许多销售通路的结构正以前所未有的情形在改变。有些通路没落;有些兴起。最重要的改变就是配销商对制造商的影响力。推动产品的人已经比制造者更重要。

没有体察到配销通路可能发生变化的业务经理,可能会突然发现自己失去推销公司商品或服务的方法。

随 感



62

第十八章

如何有效运用广告

当地广告

许多公司相信,地区有地区的特性,因此让地区业务经理有权控制部分广告预算,花在当地的广告宣传上。通常,这样的广告都不是花在推销公司形象的,而是设计成能直接创造销售,或至少在近期能制造销售。

当地广告的世界

地区经理会遇到的广告媒体,不太可能是那种豪华型杂志,高生产价值的类型,塞满苗条的金发美女和半疯狂的创意总监。地区的广告多半是较俗世的四分之一页报纸广告,三十秒的广播,或是以当地业务销售为目标的直销活动。

满足需求的广告

有人主张,广告要能塑造消费者的需求。这些人相信,广告宣传就字面上来说能创造需求。有些人则觉得,消费者会控制他们自己的行为,他们懂得精挑细选,选择他们喜欢的,其他则予以忽略。即使可能创造需求,多数的当地预算也不会多到足够采用这个方式。因此要试着打入早已存在的需求。著名广告人菲尔费克斯·康恩说,“广告就是,当你无法去见一个人时做的事。”

管理上对广告的首要考量

经理人在考虑广告时,首先必须想到的就是他们期望从中得到什么。最简单的答案就是利用广告销售更多产品或服务。很简单,但也太轻松了。广告计划想要成功,就必须设定明确的目标。

开始做广告计划前经理人该考虑的六个问题

在发展广告计划前,经理人必须了解产品,它所面对的问题,公司可用的其他市场工具。以下的问题必须考虑:

1. 这个广告欲瞄准的客户群是哪些人或公司?
2. 要做什么样的广告,广告里要包括哪些资讯?
3. 要利用什么媒体? 报纸? 广播? 电视? 直销 DM? 杂志?
4. 这个任务的预算有多少?
5. 当地的广告和公司全国性的广告要如何关联?
6. 广告的成败要以什么标准衡量?

这些问题的答案有助经理人写出广告计划。

广告预算的大问题

第一个要处理的问题就是广告预算。经理人有多少钱可花? 公司较高层层中,准备广告预算是个复杂的过程。高层主管努力工作,做出最适当的广告预算,既不希望花太多,也不希

望花太少。他们利用复杂的公式、图表、图形、电脑模型——算出投资的每一分广告预算的回收率。

地方广告预算的准备可能就没有那么严格。有些公司里，广告预算是在封口的信封里交给经理人。他们能花的就是那么多，不能再多了。

计算广告预算的三个方法

当经理人被要求提出他们自己的广告预算时，数字可能是根据三种不同的标准之一：

1. 过去的销售量百分比。
2. 预期的销售量百分比。
3. 综合过去和预计的销售量的百分比。

怎么计算

以下教你怎么计算。假设去年的销售量是一百万，公司给经理的当地广告预算在去年销售量的百分之三，则广告预算就是三万元。根据预计销售量或综合计算的预算，都是相同的算法。

利用销售数字的百分比产生广告预算的问题

利用预估的销售数字计算广告预算的一个问题，就是如果经理人前半年的业绩无法符合预估值，则下半年的广告预算在年中时就可能被删减。那样经理人在下半年想要达到业绩配额

会遇到更大的问题,因为促销的费用被紧缩了。

利用预估销售量百分比当作 预算时的优点

用预估销售额当作广告预算计算基础时的优点之一,就是当经理人预估业务量增加时,就有更多广告预算可以花用。有更多广告预算的话,想要增加销售量就可能实现。

计算广告预算的其他方式

还有其他方式的预算方法,譬如零基础预算法,所有数字都是每年从零算起。和前一年的结果没有任何关系。要以这种算法准备预算时,地区经理不可能参与。

如何提出高层主管不会封杀的 广告预算

为了让高层主管批准广告预算,有三个基本关键:

1. 提出确实需要多少钱的数字。
 2. 能够证明该数字是如何算出来的。
 3. 对于如何花该笔钱有明确的计划。
- 尽量详细。预算要按照月份提出。

广告预算范例

例 18-1 是可望通过总公司审核的办事处预算表。

例 18 - 1

广告预算

办事处去年的业绩	\$ 1,600,000
当地广告经费	3%
本年广告预算	\$ 48,000

分月预算

月份	媒体	金额	合计
一月	工商分类簿	\$ 250	
	报纸	\$ 1250	
	直销 DM	\$ 500	
			\$ 2,000
二月	工商分类簿	\$ 250	
	报纸	\$ 1250	
	直销 DM	\$ 500	
			\$ 2,000
三月	工商分类簿	\$ 250	
	报纸	\$ 2250	
	广播	\$ 2500	
			\$ 5,000
四月	工商分类簿	\$ 250	
	报纸	\$ 2250	
	广播	\$ 2500	
	直销 DM	\$ 1000	
			\$ 6,000
五月	工商分类簿	\$ 250	
	报纸	\$ 2250	
	广播	\$ 2500	
			\$ 5,000

六月	工商分类簿	\$ 250	
	报纸	\$ 1750	
			\$ 2,000
七月	工商分类簿	\$ 250	
	报纸	\$ 1250	
	直销 DM	\$ 500	
			\$ 2,000
八月	工商分类簿	\$ 250	
	报纸	\$ 1250	
	直销 DM	\$ 500	
			\$ 2,000
九月	工商分类簿	\$ 250	
	报纸	\$ 2250	
	广播	\$ 2500	
			\$ 5,000
十月	工商分类簿	\$ 250	
	报纸	\$ 2250	
	广播	\$ 3500	
	直销 DM	\$ 2000	
			\$ 8,000
十一月	工商分类簿	\$ 250	
	报纸	\$ 2250	
	广播	\$ 2500	
	直销 DM	\$ 2000	
			\$ 7,000
十二月	工商分类簿	\$ 250	
	报纸	\$ 1750	
			\$ 2,000
		总计	\$ 48,000

注意到这份预算用去年的业绩为基础。同时,有一笔固定花在工商分类簿的广告预算。工商分类簿的广告通常都是签好涵盖一整年广告尺寸和成本的合约。计划中显示每月要花多少钱,及要使用什么媒体。花费集中在传统上“采购季”的月份。

广告预算的花费管道:广告媒体

预算通过后,要怎么花?广告的管道很多,他们都很乐意接受公司的钱。当然,最重要的目标就是把广告用在能创造出最佳结果的地方,就是能有机会增加生意的地方。问题是,经理人怎么可能事先知道,怎样购买广告才算明智?

报纸和杂志

报纸是最古老的可靠方式。有日报,星期天日报,周报,免费赠阅报纸,全国性大报譬如华尔街日报,和特殊主题的报纸。有些声誉卓著,有些则专登小道消息。他们都接受广告,且都充满广告。大家会看广告吗?根据调查,只有百分之十六的报纸读者会读过全页的广告。由于电视的地位愈来愈重要,每天阅报的读者愈来愈少了。因此,为什么还要在报纸上登广告呢?

报纸广告的优点

广告主会选择报纸的理由,是因为想买东西的人会到报纸上去找。譬如,杂货行老板会看当地的报纸中提供食品特价的广告。想买房子的人星期天会看房地产广告。换句话说,报纸就像采购指南。最常利用报纸广告的是零售商,因为他们可以

选一份发行量和其市场地区吻合的报纸。报纸提供了地区的弹性。有些零售商只登报纸广告。如果公司产品由零售通路销售给使用者,则报纸是个不错的媒体。

报纸广告的缺点

报纸广告有什么不好? 报纸本身的寿命太短。技术上来说,他们只二十四小时有效。事实上,多数报纸只会受到二十到三十分钟的注意,而且不是非常注意。大家多半是浏览里面的内容,不会详读。其中的广告不仅要和其他广告竞争,还要和报纸的内容竞争,吸引读者的目光。有些人甚至根本不看某一叠。

报纸广告的成本

在报上登广告,成本要看报纸的发行量,广告大小,及它发布的时间、地点。多数报纸广告都是算“行”的。行数愈多,可获得的费率就可能愈低。想知道最便宜的费率可和报社联络。因此计划和预算非常重要。只要你能保证未来一年会带来很多生意,在当地报纸登广告就很划算。

光以行数计算还不足以算出报纸广告的真正成本。还要考虑那笔钱花下去,有多少读者看得到。这个数字称为 CPM(每千人成本)。刊在星期天版的广告要比一般日子贵。

报纸广告的适当位置

广告要放在报纸的什么位置,要看卖的是什么东西。卖跑鞋的广告放在体育版面吸引最多兴趣。女性服饰的广告则放在

时尚版。广告的位置是一门精细的学问。个人电脑广告放在商业和体育版都不错。为什么放在体育版？因为多数个人电脑的购买者都是男性，而男性是体育新闻的主要读者。

设计报纸广告

不知该如何设计广告的经理，应当把这个任务交给专业人员做。如果公司够大，就会有专门的广告部门，或独立的广告代理商，帮地区经理做这个工作。广告部门会有已得到全国使用许可的广告范例。他们也可以提供版面、图片、标志……等等供经理人利用。如果都没有这些材料的话，就得利用报社广告部门，由他们的专业人员帮忙设计吸引人的广告。报社当然会希望把这个工作做好，因为如若不然，经理人下次就再也不会在这家报纸登广告。

让报纸广告看起来专业化的 五项设计秘诀

想自己设计广告的经理人应该考虑下列几点，以使广告看起来专业化：

1. 不要想把所有东西都挤进广告里。以条列式传出讯息。留空白的地方很醒目。大家更会因此想看看少数的几个字在说些什么。
2. 非全页的广告最好都加个边框。广告愈小，边框就愈大。
3. 用大写。讯息很重要，把它大声喊出来。
4. 利用反白。意思就是黑底白字。反白的效果在小广告上很好，大广告中的部分反白也不错。大幅的广告若整面

都是反白就显得脏乱。

5. 不要把广告分为相等大小的两半。那样的冲击力就减少了。

重复:成功的报纸广告造势关键

无论广告文案是怎么写,无论版面设计得多好,第一次出现时若是没有引起太多注意,千万别惊讶。只登一次的广告可能为著名的零售商所举办的真正特别的销售带来戏剧性的效果。但很可能是该零售商经年累月的努力所建立的名声。多数广告想达到效果,都需要重复出现。每星期在当地报纸版面登一次两栏宽的小广告,只想“看看会引起什么注意”的经理,还是帮公司省省那个钱吧。除非提供的东西非常特殊,否则不会引起什么注意的。因此报纸广告的计划就非常重要。和报社负责广告空间的业务员合作,提出一套整年度的完整广告计划。

杂志广告的优点

杂志读者的收入通常比报纸读者的高。对高单价的产品通常也较有兴趣。另一个优点是其印刷品质比报纸好。很多杂志使用光面纸和四色印刷,可使产品看起来非常好。第三个优点是很多杂志都是全国发行。报纸虽然也有全国性的——譬如《华尔街日报》和《今日美国》——但多数都只在当地流通。

最近,特殊兴趣的杂志开始成为广告主的宠儿。他们比其他媒体更能吸引特定族群。有什么媒体比体育杂志更适合刊登滑雪器材的广告?

杂志广告的缺点

杂志广告需要花更多时间,更多事前准备,通常也要花更多钱。全国发行的杂志和特殊兴趣杂志适合做“建立形象”的工作,但若想在短期内创造销售量,似乎并不是最好的选择。

杂志广告的准备

刊登杂志广告要有很多高的制作品质才能引起注意。通常,除非广告主有专业的准备,否则不会考虑杂志广告。不要依赖杂志社提供任何制作上的协助。如果真的打算用杂志做宣传,还是靠公司自己的广告部门,或是专业广告代理商。

杂志广告的成本

杂志广告用两个标准计算费率。第一是订阅人数的多寡。人数愈多,想在这种杂志登广告的费用就愈高。第二个标准是订阅读者的种类。如果该广告杂志的读者能符合广告主希望的某特定经济族群或生活形态,收费就愈贵。

工商分类簿广告

在当地工商电话分类簿上登广告几乎都是地区经理的责任。总部可能会决定要登什么广告,但当地经理通常在决定广告大小,及公司名字应出现在哪几个地方时,应能表达自己的意见。

工商分类簿的广告对某些产业来说几乎是必须的。如果公司广告没有出现在里面,有些客户可能还会怀疑原因。有实体的货品和服务在工商分类簿刊登广告的效果最好。无形的东西则较没有结果。

工商分类簿应达到什么目的

工商分类簿的读者都是些采购者。他们已经决定想要买什么。他们现在所要决定的不是是否会买,而是要向谁买。这种情形下,广告的目的就不是推销观念或促销公司形象;而是打败竞争对手。(不要向那些笨蛋买,向我买。)此时就该把冲锋枪拿出来,将敌人扫射一空。

四种工商分类簿的广告

工商分类簿中可购买的广告有四种:

- 1.最基本的条列名字。通常这都是免费的。除非你想以特殊的黑体列名,或公司想列在一个以上的分类才需额外付费。
- 2.半寸到二寸高,一栏宽大小的广告。
- 3.四分之一栏到四分之一页大小的广告。
- 4.注册商标名录。结合某品牌的所有经销商所刊登的广告。譬如新力录音带的广告将所有经销商都列出。注册商标名录的另一种衍生即是分类名录,譬如,列出该区所有意大利餐厅的名单。

购买工商分类薄的广告版面

工商分类薄的广告业务员素以讲话快和销售卖力著称。他们可销售的最大版面通常是四分之一页,但他们可能向你推销刊登在各种不同的分类,或是其他地区的分类簿。有时登在额外的名录上可能有益,有时则否。只要记住把自己公司的广告刊在有生意的地区就好。自从美国国家电话电讯公司创立以来,工商分类簿就像兔子一样繁衍。有些指南的确值得买,有些则只会堆在一些当地的仓库。确定公司所刊登的那份工商分类簿有广大用户,读者中有许多公司产品或服务的潜在客户。购买广告时要谨慎。

设计工商分类广告的七个要诀

这是需要大胆的媒体。以下是些指导原则:

- 1.反复推敲文案。没有多少时间能抓住读者的注意,因此要快速将公司的讯息传达出来。
- 2.使用大的字体。这是吸引读者眼睛的最好方法。
- 3.别想要讲太多话。把产品少数最好的特征列出来。
- 4.电话号码要明显。毕竟那是这个媒体的主要目的。
- 5.利用边框,愈黑愈好。
- 6.不要考虑照片。在工商分类簿的报纸式印刷上效果不好。
- 7.文案不要太巧妙或敏锐。把事实简单地陈述出来即可。

电话响起该怎么做

刊登工商分类簿广告最重要的步骤,就是训练员工正确回答看到广告来电的询问者。这些人里的大多数都是第一次打电话来你们公司。要让他们得到有礼、友善和有条不紊的回答。

广播:起死回生

几年前预告广播将消亡的人彻底看错了。广播正在成长。它变成所谓的“可携式”媒体。人们拿着收音机到处走,工作或度假都在收听广播。就像开车上下班的人,在途中收听汽车里的收音机一样。

为什么广告商喜欢广播

电台可凭节目的形态和使用的个性“塑造”并定义他们的听众。放摇滚乐的电台就有一批不同于收听讲评和新闻节目的听众。就像特殊兴趣的杂志一样,广告主也能够判定他们的市场。

购买广播时段时须做的五项决定

购买广播时段时,选择的范围很广。购买广播网或赞助节目通常都是公司广告部门在广告助理的指挥下的责任。地区经理所负责的只是节目中的插播广告。即使这样,还是有些决定要做,例如:

1. 要用哪个电台?这是视公司希望达到什么听众而定。电

台的形式塑造听众。

2. 广告在一天中的哪个时段在广播中播出？每天收听最普遍的时段有二：清早六点到十点，及下午四点到七点。为什么这两个时段的听众最多？因为那段时间大家正开车上下班。
3. 广告要在调幅还是在调频的电台播出？如果产品诉求对象是年轻人，则后者最适合。
4. 广告要在一星期的哪些天播出？哪一天、哪段时间和节目一样，都有不同的听众。
5. 公司的预算是多少？广播广告和所有广告一样，都以听众的多寡为收费标准。

广播的优点

广播的优点就是它有经常播放一则讯息的能力。一再重复一则讯息并不怎么贵。同时在达到特定族群的听众这一点上很有效，且范围又广。譬如，年轻人和工人最常收听广播。

广播对地区经理最重要的特点就是它已经变成当地的媒体。电台制作当地新闻，以疯狂的心情转播当地运动比赛，且采用一些当地的特色。广播电台几乎和当地社区结合了。利用广播做广告有助让公司成为社区的一部分。

广播的缺点

广播的缺点就是，一旦广告讯息播出后，就消失了，消失在大气中。读者可以再读报上的广告，但广播不行，讯息会分解。广播的另一个问题就是播出的声量。在黄金收听时段，公司的

广播广告讯息可能因气候不佳而收听不良。

如何运用广播

广播不利于复杂的讯息。让广播的讯息尽量简单。因此广告主应尽可能在一个时间只传递一种讯息。利用重复来达到记忆的广告形式。它既是大众媒体,又有一定的听众选择度。如果公司提供赞助预算,广播一定要放在当地广告计划中。

购买广播时段

购买广播时段时切记,费率可以讲价。销售广播时段的广告业务员会提供你一张参考的费率表,但这个价钱并非一成不变。可以商量。把费率卡上的价格当成公司最高得付的金额;然后往下讲价。黄金收听时段的广告杀价空间较小。较少人收听的时段则有很大的讲价空间。公司要求的愈多,协商空间就愈小。多找几个节目比较,让广告业务员知道你也在考虑费率的问题。

写广播广告稿的十项诀窍

如果公司内部有广告部门,或和外面的广告公司签约,要想做当地广播电台的广告可能有已写好的文本。他们的文案人员通常会帮忙做宣传。如果得自己撰写广告讯息,要遵守以下几点规则:

1. 讯息要简单。用简短、直接的句子。
2. 除非的确有幽默的天份,否则别想试着搞笑。没有比不

好笑的幽默更糟糕的。

3. 用专业播音员来讲故事。不要拿公司的钱来让你作个人秀。也不要让你的家人参与。广告的目的是为了销售产品,不是建立你的自我。
4. 成功广告的关键就是重复。重复产品名称、价格、电话号码、公司名称。经常重复绝不为过。如果没有足够的钱重复多次广告。你的公司就不适合用广播来做广告。
5. 不要拿太多资讯混淆听众。一个广告中不要谈太多种产品。如果提到价格,也只能有一个价格。
6. 避免用陈腐的形容词,譬如“绝妙的”、“最好的”、“优良”、“很好的”……等等。
7. 避免容易听错的字。记住,讯息一下子就消失在空中。不要让听众错愕,不确定听到说的是什么字。
8. 要诚恳。想卖什么就说什么,没有比此更好的策略。
9. 不要在一个广告中挤太多资讯。每个人都听过那种说得很快的广告。有多少讯息保留住了?
10. 不要用比较的方式和竞争对手相比。为什么要花钱帮他们宣传?

电视广告的优点

电视的最主要优点就是它能传送到大众观众面前。尤其是全国性的电视网,所广告的产品可被大群人口收看到。电视的另一个优点是让销售者有机会实际展示其产品。设计剧本时可使用戏剧的形式。其中的人物不仅在使用产品,且可显示出非常喜爱产品的样子。在电视上播出的产品似乎显出某种合法性。有些人觉得,凡是在电视上出现的产品都是好的。

电视广告的缺点

电视广告的费用太高,因此除非播出的产品能吸引多数人,其成本才值得。即使是地方性电视节目,也有好几万、十几万的观众。但其选择特定观众群的能力却不及广播。它是个广泛的媒体。在电视上不断播出同样的广告片段,却会激起一些观众的反感。广告制作成本是另一个因素。全国电视网上播出的豪华广告片和几年前拍一电影的成本差不多。即使在凌晨二点的恐怖影片插播的广告片。如果要真能达到效果,就得时常播放,但价格可能远超出一般公司所能负担的费用。

电视广告的替代选择

当地有线电视的播放成本可能较低。这些频道在有限的地理区域内播放给为数颇多的观众。有些收视范围甚至能涵盖全国。电视“购物俱乐部”已经证实非常有效,一些促销者卖出商品,带来财富。有线电视是值得探讨的一种替代选择,让能博取广泛兴趣的产品有另一种行销通路。

DM 的优点

直接邮寄宣传品(DM)是瞄准特定族群潜在客户最有效的方法之一。可购买到医生、律师或印第安酋长的邮寄名单。也可以选择适合公司产品的特别产业,或甚至那些公司中的特定个人为邮寄DM的对象。邮件可直接寄到全国各地,不同的种族,各种政治宗教派别。这是最个人化的广告,因为讯息可为收

信者的特性而特地制作。它特别适合当地广告计划或全国的活动。

DM 的缺点

直接邮寄费用很贵,而且收信者每天会收到大量的各式各样广告品,影响到 DM 的效率。许多广告品被丢到资源回收的桶子里。想利用 DM 广告每一分价值的经理人应留意该怎么运用它。

DM 可能有效的五种情况

以下是 DM 可能有效的情况:

1. 当公司希望将讯息传达给特定的市场区域,或某阶层的潜在客户。DM 比任何其他媒体更能精确地瞄准潜在客户。
2. 当公司希望不通过中介的第三者,将产品直接卖给使用者。
3. 当公司希望为业务员的追踪拜访制造友善的气氛。
4. 当公司或地区经理希望提供某种优惠给限定区域内的客户。
5. 当要传递的讯息较复杂,或需要说明细节。利用 DM 的宣传,才可能做一些长篇的说明。

如何用 DM 做宣传:取得邮寄名单

DM 广告要成功,首先必须的就是最新的邮寄名单。这些

名单可能来自公司建档的客户,潜在客户。也可从贩卖邮寄名单的公司购买。

工商分类簿里提供这类名单的公司电话。多数这样的公司都是经纪人;他们向别的来源购买名单。名单相对来说并不贵;可能用每一千个姓名六十美元的价格购买。也可以按地区、公司种类、职称或三种混合来购买。可购买印在白纸上的名条,或是自粘标签的形式以及磁片形式。

一般而言,名单都是以一次使用为原则。销售的公司怎么知道你不会再使用第二次呢?他们会在名单中安插一些假造的名字。每次寄出时,这些假造的名字就是寄到该销售公司。那些未经许可就再次使用他们名单的公司,会收到第二份帐单,或甚至被告。

许多名单经纪人提供完整的服务,装邮件,贴邮票,运到邮局寄。通常他们的工作比你自己在公司内做要便宜又快。

DM 三要件

一旦买到了名单,接下来就是制作邮寄的内容部分。邮寄的宣传品通常包括三部分。

1. 一封商品供应的信函。
2. 产品描述或图片。
3. 回复(你希望收到的人采取的行动)。

很难说哪一部分最重要,但可能是信函最重要。

撰写 DM 七要诀

撰写 DM 内容时有几项要诀:

- 1.能提供什么最重要。公司可提供给阅读者什么样的交易。在信的开头第一段或第二段就提出来,而且要让读者无法抗拒。
- 2.段落要简短。DM千万不要被误以为是本俄国小说。
- 3.内容要亲密而有人情味。太正式的信函会吓跑读者。
- 4.不要担心长度。如果要花五页才写得完,就写五页。
- 5.加上信后附记。即使没有读完整封信的读者,也会读读附记,把信函个人化。
- 6.把信函寄给目标公司内的某个特定的人。
- 7.任何声明都要有证明,第三者的研究报告,独立的报告……等。

产品小册的价值

写好满意的信函后,必须制作一本吸引人的产品小册。如果公司原来就有精美的产品介绍,很好。如果没有,找个图画专家做一本。不要用旧式的纸。用最好的材质,制作出最可能吸引人的东西。

DM的回函格式

信函和产品小册的设计,是用来刺激读者采取某种行动。要让他们的行动尽量容易做。于是就有DM的第三部分产生。如果邮寄的目的是为了刺激消费者订购,就要包含一份只要填写就可以的空白订购单。如果是激起读者的好奇,进而要求产品示范,就包含一张只要打叉寄回的回函卡。尽量做得让大家愿意回头。

两种增加 DM 回复率的办法

多半,所谓的好是百分之一到二左右的回复率。也就是说,百分之九十八到九十九的信件会被扔掉。为了增进这个比率,有二种方法:

1. 在大量邮寄前,先进行测试邮寄。选择不同的名单,不同的提供信函,不同的产品小册做实验,直到找出最管用的组合,然后才大量邮寄。
2. 寄过 DM 后,再以电话追踪,电话中提供和邮寄信函中同样的诉求。

合作广告:这是什么意思

合作广告就是制造商负担当地经销商或配销商的部分广告费用的计划。负担金额通常和转售商购买产品的金额有关。譬如,假设制造商提供百分之三合作广告费用,而经销商采购十万元货品,则累积的合作广告津贴就是三千元。但这笔钱通常有附带条件。经销商也必须提出相对的基金,而且对于广告运用的地点、时间和形式也有限制。

合作广告的优点

合作广告的一大优点就是让制造商能延伸广告预算。当地经销商也必须出一笔相对的费用。由当地的广告主安排更好的报纸广告费率,并可以较吸引人的价格购买广告空间。

合作广告的缺点

缺点则是合作广告通常都没有仔细控制,广告品质可能很差。公司形象可能受损。解决品质问题的一个方法就是提供各地经销商已经完成的广告稿,留下空间让经销商放入自己的名称、地址、电话或价格。

网际网路和全球资讯网

网际网路和其商业部分的全球资讯网是两种有令人兴奋可能性的新广告媒体。这个媒体已在第十章讨论过。

本章摘要

处理广告预算和善用其中每一块钱是让地区经理学习广告运作的好方法。也是一种行销的引进。这对资深经理来说,是个必要的技巧。

可选择的广告方法很多。没有哪一种是唯一最好的选择。善用广告费用对公司业务有重要影响。选错了广告媒体则无异于把钱丢进垃圾桶里。

第 十 九 章

销 售 力 自 动 化 的 益 处

科技的大礼

销售力自动化是个热门题目,至本书截稿为止,这是个十亿美元的产业,且每年成长率达百分之三十。公司无论大小,都抢着搭这班列车。(原因之一就是,销售力自动化符合组织“重组”的概念,也就是说,精简人力,以迎接下一世纪。)

有些使用者对销售力自动化替他们的组织带来的进步着迷。他们视之为科技的献礼。有些人却觉得如梗在喉,无法完全信赖它。第二种人宣称,安装自动化的系统花了他们许多钱,把现有的制度搞得乱七八糟,还需要额外的好几个星期训练,才可能产生任何看得见的益处。

销售力自动化不代表什么

这个争议性的新“管理工具”到底是什么?首先,对业务员和业务经理来说是项好消息:你们的功能还是很安全。销售过程本身还没有自动化。要做生意仍需寻找潜在客户,发掘需求、示范,提案,协商订单。这些都需要暖血的真人来执行。矽晶片不够资格做。

销售力自动化的说明

不谈科学的术语,销售力自动化基本上是电脑软件,通过它们让公司从业务人员身上获得更高的生产力。怎么做才更及时提供业务员、经理和公司客户更好的资讯?这里的关键词是“资讯”。资料——以前无法以人工方法取得的:销售区域、客户、潜

在客户、潜在业务、表现等的资料——通过个人电脑处理数字，准备这些资料。销售过程更容易追踪，衡量，协调和管理。销售力自动化的好处到处可见。公司里每个人都有最新资讯。警告就是，在安装系统前，公司必须做些功课。

销售力自动化的十六种通俗计划

到底有哪些业务功能可以自动化？以下是自动化软件程序有用的范围。

1. **客户资料追踪和管理。**公司里任何人和客户及潜在客户做的每一次接触，都可以记录下来。
2. **业务区排列。**依据业务员最佳旅行时间排列，设计业务区域。
3. **业绩报告和预估。**记录近期业绩潜力，加上可能成交百分比及结案时间。
4. **系统和产品配置。**依照潜在客户需求和所需用途，整合公司产品配置。
5. **文宣品。**自动寄送产品小册，规格明细，公关新闻稿给客户，潜在客户和业务人员。
6. **准备提案。**以统一的提案、报价系统做自动的准备。
7. **简报套件。**利用膝上型电脑，光碟机，投影机等工具，做客户产品简报。
8. **任务指派。**利用中央通讯设施，把任务“下载”到业务员的膝上型电脑。
9. **费用报告。**业务员从膝上型电脑传回费用的申请资料。
10. **业务员表现分析。**利用电子拜访报表和成绩，容易评估业务员的表现。

11. 竞争者的情报,价格的策略。电子拜访报表包含竞争者活动的资料。用失去订单的报告追踪竞争对手的价格策略。
12. 客户订单和信用状态。线上就可查出客户订单状况和目前的信用额度。
13. 库存量。线上可查到任何产品的库存状况及制造和出货时间表。
14. 产品明细规格。电子“行销百科全书”上可查到任何产品的完整资讯。
15. 客户抱怨追踪。可追踪客户的抱怨,直到问题解决。
16. 标准的客户通信。系统替业务人员自动产生制式规格的信函。

这里描述的每一种用途都提供业务经理和以前不一样的东西,但程式不是个别存在和运作的。它们彼此之间可以互动并“交换”资料。用来满足一个功能的资讯也可用来支援其他项目。例如,业务员的拜访报表资料就可用来产生客户追踪资料。

典型的销售力自动化应用

对销售力自动化的成就还是有点模糊吗?让我们“走一遍”一个颇简单的自动化系统。我们举例的模型中,假设一家公司的业务员都配有膝上型电脑,且有一个中央集中地负责电话行销的运作。以下就是系统运作的方法:

1. 公司以内部电话行销员工产生业务潜在客户。
2. 潜在客户资料以电子传送到公司的通讯中心。
3. 通讯中心将资料传到业务员的膝上型电脑。业务员和潜在客户接触。

4. 接触潜在客户达成的成绩通过业务员膝上型电脑传回管理中心。管理人员有机会确定所有潜在客户都经适当的处理。

这是个简单的客户资料管理和追踪程式。一旦安装了,就可提供更复杂的系统。例如:

1. 业务员的膝上型电脑中可查到“电子价格表”。包括产品明细和各种规格。任何价格的变动,都由公司的通讯中心控制,经由电子设备传到业务员的电脑。每一份电子价格表都是最新的。“老旧”的价格资料就被消除*。

* 电子价格表的更进一步是 CD-ROM 上的行销百科全书。这是把公司产品以电子形式呈现,包括总论,明细规格,用途,一节产品示范操作的短片,满意的使用者的证言……等。这些百科资料可用来提供潜在客户做产品简报。

2. 业务员膝上型电脑里,包括帮他们用“样版”来准备报价单和提案的软件,已知很有效率。
3. 业务员的拜访报表详列客户的销售结果数字。这项资讯由业务员的膝上型电脑直接通过电子传送至公司。
4. 业务员的电子拜访报表亦列出客户和其他潜在客户的详细订单。
5. 预估,大笔报价,提案和其他接触的资讯都能传送。
6. 由业务员传回的资讯所产生的报告,让业务管理人员可评估客户资料的品质,个别业务员在管理他的业务区域和结案上的效率,预估的正确性……等。

在以上的系统中,从一方产生的资讯可用来支援另一方的用途。这样的结果对经理人和业务员双方都是更及时的资料。

典型的销售力自动化应用的八个优点

上述的销售力自动化系统提供公司许多优点。包括：

1. 潜在客户资料还很新时就传递给业务员。
2. 管理人员可确定潜在客户都经及时处理。
3. 管理人员可判定潜在客户资料是否能产生结果。
4. 管理人员可判定业务员的效率。
5. 由于每个人的价格表都是最新的，报价错误的情形减少了。
6. 报价和提案书都统一了。
7. 经理人收到最新的第一线业务活动资讯。
8. 和潜在客户与客户相关的资料，可同时提供给几个有兴趣的部门。键入一个客户记录，每一部电脑荧幕前就都会出现。如果公司同时有内外业务员与客户接触，则双方可同时阅读同样的荧幕内容。

销售自动化的五种益处

注意到什么了吗？上面全是特性的清单。每个业务员都了解，销售的实际关键，并不在于列举特点，而在列举益处。经过完整计划的销售力自动化系统可产生下列益处：

1. 收入成长改善。（如果业务员能快一点找到潜在客户，就会有更多生意。）
2. 做一次生意的成本降低。
3. 客户满意度提高。（公司对他们的需求反应更快。）

4. 创造公司和客户之间更“亲密”的关系。
5. 资讯在组织内传播得更平均。

责任区域平衡

以下是另一项普遍的应用,能说明为什么销售力自动化那么热门,且广受业务经理欢迎。这称为责任区域平衡。

设置或重组责任区是最让业务经理头痛的工作。多数业务经理都希望做到让每个业务员都公平。设置或重组责任区域的主要目的,是创造出个别区域,让业务员有相同的业务机会(潜在生意)。这就是为什么在许多公司里,一个业务员的责任区域可能是由曼哈顿十二个街区的大楼组成,另一个业绩配额相同的业务员的责任区,则涵盖十个中西部靠上边的州。

如能将区域按实际业务和生意潜力划分,问题就似乎简单得多,但讲到细节就糟了。地理和行政的考量就很困惑。譬如,若能按照州界或郡界来划分业务区域,或是利用自然疆界,譬如密西西比河,就简单得多了。

但业务经理还要将“拜访的效率性”考虑进去,问题就难了。地区小有好处,因为业务员可把多数时间花在潜在客户身上,不必花太多时间往返。譬如,要一个在奥勒冈州波特兰市业务员去拜访华盛顿州、温哥华的客户,只要越过州界就到了;比请西雅图的业务员跋涉一百七十英里去到那里近多了。

加入拜访的效率性的因素后,责任区域的界线无可避免地就要改变。这相对地也造成生意潜力的不平衡。一个业务员的区域内可都是些 Fortune 五百大企业的潜在客户,另一个业务员的区域内则多是有待救世军协助的旧货店。但你在事前根本不会知道这些。只有几份地图,一张客户名单和一张业务指南的

经理人,通常宁可另找较有生产力的工作做,譬如做几次实地的业务拜访,也不想执行这项工作。要求效率变成划分责任区域的一项难题。

进入称为“发挥责任区域最大效用技术”的软件工程吧。这个程序利用客户公司本身的资料和母数,依照公司希望的任何方式做区域平衡。它们能提供这些特点:

1. 它们会考虑区域的整体业务,潜力和根据每两个客户之间开车往返的预估时间所算出的成本。
2. 让业务经理以相等的业务金额交换地理区域相近的地方。因此业务员花在往返两个客户间的时间较少。
3. 做好改变后,假设有一打邮递区号的地方由甲业务员重新分配给乙业务员,程序会把这个结果告知经理人。一个业务员可能获得多少生意,另一个可能失去多少都算得清清楚楚。
4. 系统会印出新的区域“地图”。
5. 程序把责任区域设计得比较紧凑,让业务拜访更有效率。
6. 系统提供新责任区域内的每个业务单位资讯。
7. 程序会建议该区域的“中心点”何在。这对横跨好几州的区域特别有帮助。需要新业务员时,业务经理就知道该把业务员放在哪里(因此也知道从何处去招募业务员)。
8. 每位业务员的责任区域指南自动产生。
9. 如果新的责任区域无法达成,或者加入新的因素,额外的重组就较容易了。

这种资讯加上额外的资料,让业务经理在需要做区域平衡时,能做最大的妥协。副产品更好,且可产生更快的报告,譬如:

- 任务指派报告
- 摘要报告

●盈余/损失报告

发挥责任区域最大效用的可能瑕疵

发挥责任区域最大效用听起来很伟大。但是,利用电脑设计“最大效用”区域的经理人要牢记一件事:数字无法代表一切。业务经理底下可能会有一个业务员,花了数年时间维护一个很有利润的客户。但只因为他要花四十分钟才能到达那个客户,经理就把它拿走分给别的业务员的话,真是不公平。常常这样做当然可以“发挥最大效用”,但会减损士气。重点是客户和业务员之间总有些特殊的关系,因此当设置责任区域时应将之列入考虑。电脑不可能考虑这些因素。但对经理人来说却极重要。

销售力自动化为什么可以做到

虽然理论上,销售力自动化做得到的事,经理人都可能以手工的方式做到;但没有一个希望从办公桌前走出来,到外面做些实地调查的经理人有时间做。销售力自动化得以急速增加的原因,可用三个科技上的因素来说明:

1. 电脑科技的进步,赋予电脑大量处理数字的能力。
2. 通讯系统的进步。
3. 膝上型电脑的便利和相对的低成本。

销售力自动化程序,譬如前述的发挥责任区域最大效用那种,需要超强的处理能力。新通讯系统使业务员、客户和公司本部之间连结容易。只要彼此连线,即使是偏僻的地方,也能收到资讯并传输订单。

设置销售力自动化系统之前应有的反思

销售力自动化的益处听起来很好吧？但在采用之前要注意：那些替业务员购买膝上型电脑，然后找一个销售力自动化公司来撰写一些“时髦”程序的公司都注定要失败。他们对自己到底希望看见什么样的结果根本没有清楚的概念。若无适当的训练，业务员根本不会去使用电脑。公司只是多了许多昂贵的废物。

设置销售力自动化系统的初级十小步骤

开始销售力自动化的计划时，先要决定公司希望从该系统获得什么样的资讯。先做些事前的准备工作。结果需要由目的来决定。硬件可以慢慢来。成功的因素包括：

1. 高层主管的承诺。这一点列在最前面，因为如果高层主管不一致支持计划，就马上原地停止。业务经理人的时间还是花在做几次业务拜访吧。
2. 迫切之感。设定时间表，时间表要短，让时间表上的计划实现。
3. 和过去有良好记录的销售力自动化厂商合作。最好是找了解你的产业的厂商。
4. 业务和行销双方面对计划须有相同的看法。不合的话，保证会搞得一团混乱。
5. 在业务和行销方面保持对计划的控制。当然，资料处理

要经过资讯系统管理部门,但如果业务和行销方面要求调整,则系统会根据他们的要求做。

6. 指派一个人负责整个计划。没有强有力的领导人,计划的进行只会笨拙而错乱。
7. 评估公司员工对系统的实施是否准备好了。(公司业务员是否已会操作膝上型电脑?说得明白一点,他们会打字了吗?)
8. 在全国公开亮相前,系统要先进行测试。在所有业务员都参与之前,先要进行细部调整。
9. 教育,教育,再教育。多数专家相信,销售力自动化全部预算的百分之三十应该用在训练。
10. 设立标准和衡量成功的方法。

销售力自动化与客户

过去数年来,许多公司致力于降低成本,因此才会有裁员的情况发生。在未来几年中,注意的焦点会转向收入成长营造的利润。(更多钱从前门进来,更少钱从后门流失。)改善利润的一个关键称为“客户资产管理”。也就是获得和维持更多客户的好听一点的讲法。

多数企业每年会流失百分之十五到三十五的现有客户。(这是企业的血友病。)任何希望去年业绩比今年多的公司,首先都必须将流失客户的损失弥补起来。用不着我说你就可以了解,重复销售是最有利润的业务。根据《哈佛商业评论》的看法,只要能减少百分之五流失的客户,利润就可增加百分之二十五到八十。因此,留得住客户变成许多机构的重点。

还有什么新的?每一个公司都希望得到新客户,一旦得手,

又要想尽办法取悦他们。销售力自动化对维持客户满意有什么帮助？答案就在于为什么客户要离开他们的供应商。什么令他们变节？他们并非是一群不坚定的人。多数客户因为觉得供应商漠不关心才转而他求。（因为不满意供应商价格而离去的比率不及百分之九。）

业务管理阶层的每一个人，应都会遭遇过对客户漠不关心的情形：

- 业务员在外找寻新生意机会，对现有客户不够注意。
- 当客户打电话来询问时，在电话另一端的职员叫不出客户的名称。
- 公司中不同的两个人和客户接触，告诉他不同的出货或库存情形。
- 不管怎么样，价格错误好像都没有办法更正。
- 信用部门把客户下的每一笔新订单，都视为抢钱那么大。

声称自己公司绝对不会发生那样状况的业务经理，可做一个“神秘采购”的实验。找一个朋友，假装是潜在客户，想和公司下订单。看看做你公司客户的感受如何。这个试验让经理人知道，和自己的公司打交道有多容易或多困难。可以看到公司的机置是如何运作，业务员的知识是否丰富，行政的程序到底是有助抑或阻碍业务过程。

这些情况都很熟悉吗？销售力自动化修正这些缺点的方式，就是确定每一位和客户接触的人。和客户都能得到相同的资料。

- 接到问题询问电话的技术支援人员，可以打开客户的记录，从电脑荧幕上知道客户购买哪些产品，何时购买和购买用途。
- 信用和业务部门双方都可以进入客户的应收帐款记录，查看

其信用额度是否快额满了。

- 业务经理可以检查电子拜访报表,以确定客户是否受到适当的服务。
- 小问题在变严重之前就可挑出。
- 处理客户订单的职员可查看给予那个客户的价格表。
- 业务员可查看客户的订购记录,看看近期是否可能再次采购。
- 客户觉得和供应商接触时更安心了,因为每位接触到的人似乎都对他们的情况很了解。能够安心的客户才留得久。公司和个人都希望和那种容易做生意的人交易。

六项销售力自动化益处的检讨

好的销售力自动化系统可以产生下列益处:

1. **业务员可有更多时间与潜在客户、客户在一起。**这是由于发挥责任区域最大效用的结果,因此两客户之间的往返时间减少,文书工作的减少……等。(如果每天每个业务员的拜访次数能增加,业绩就会提升。每个业务经理都了解这个等式。)
2. **更好的客户和潜在客户记录。**销售力自动化系统可追踪客户拜访次数和服务报告,记录客户采购哪些产品和采购时间,甚至预测可能的再次订购日期。这些资讯使业务员每次拜访前都能做好充分的准备。
3. **增进客户服务。**资讯充分的业务员才能提供更好的服务。当然,也会有较愉快的客户。
4. **业务经理人得到较佳的资讯。**有销售力自动化系统的经理人追踪业务员活动,判定他们花在现有客户和寻求

新客户的时间比,及决定业务员哪里需要帮助都较容易。

5. 整个公司对客户资料都可掌握。每个管理阶层都能轻易审视客户资料。
6. 业务和行销功能整合。从销售力自动化系统发展出的资讯,正是做行销的人希望知道的。

销售力自动化的六个缺点

既有这些实质的优点,为什么并不是每个公司都赶着要实施销售力自动化呢?很多公司都是:只要看看这个行业成长的情况就知道了。然而,实施销售力自动化还是得注意一些事情。

1. 成本。每一个和系统连线的人都需要一部膝上型电脑,也就是每个业务员至少要二千美元。还需要复杂的通讯网路,软件也不便宜。这些成本都是事前的,研究显示,销售力自动化百分之五十的成本来自第一年。
2. 不合理的期待。当销售力自动化首度出现时,有人保证能提升百分之十到三十的销售量。但这个数字在多数的公司都无法达成。
3. 业务经理可能变得非常依赖销售力自动化程序,以致于让自动化系统取代了他们的个人判断。想用科技取代面对面的沟通简直是胡说八道。
4. 需要训练。一群头发有点灰白的业务员,甚至可能包括一些有电脑恐惧症的人,不可能让他们很快接受电脑的使用。无论实施期间怎么训练和照顾,都要有不断有人要求帮忙的心理准备。
5. 不够热心的高层主管。除非销售力自动化系统是企业

资讯系统的一部分,否则高层主管可能并不会热心的为它背书。没有他们的支持,其他人可能也会攻击此系统。

6. 实施时可能的问题。任何新系统都有它的瑕疵。如果无法说服业务员使用这套程序,瑕疵就会被夸大。

销售力自动化真能增加销售吗?

销售力自动化的所有益处听起来都那么美好,但它们真的有那种资格吗?那也是高层主管心底深处最想知道的。它会花多少成本,以及它能带来多少收益?销售力自动化能否增加业务量?若是可以,可增加多少?

可带来更好和更及时资讯的优点,可能被解释成带来更高业务量,及更大利润。然而,那种提升的量可能还不足以开香槟庆祝。

九十年代早期许多装置销售力自动化系统的公司,都热切期望销售量因此能大量增加。此外,早期的程序的确无法提供高层主管需要的资讯,譬如客户、竞争对手、和市场资料。

于是就导致一个普遍的事实:自动化本身通常无法省钱。这对某些人来说说是异端,另一些人则奉为圭臬。装设销售力自动化系统可能并不会替业务运作带来较低的成本,而且也很难证明会产生更多销售量。

销售力自动化确实能做的是以更及时的效率提供更多资讯给更多人。它是项工具。要靠管理人员的使用才能让它运作更有效率。

设置销售力自动化系统时的十五项要件

1. **清楚的目标。**在这个问题解决之前,不要想再往前。设定目标的第一步就是对公司现有的营运状况做个清楚的了解。除非你知道自己现在在哪里,否则怎知道要往哪里去?
2. **懂电脑的业务群。**他们必须有能力使用桌上型或膝上型电脑,最好是后者。那并不表示不懂电脑的业务员就无法训练。然而,这种训练要花额外的时间。可能无法同时提供电脑的基本技巧和使用销售力自动化程序的训练。
3. **管理阶层的承诺。**公司的高层人员必须一致支持此系统的设置。
4. **对公司其他部门希望此系统能达成什么,有清楚的定义。**取得对于目标的舆论。有一句对于资料处理的老格言,“输出决定输入”。想决定公司要从系统得到什么,要先决定要放什么进去。
5. **稳固的预算。**计算系统要花公司多少钱。
6. **一连串优先重要事项。**想一股脑完成业务经理人的所有期望并不实际。经理人应该决定销售力自动化系统中哪些功能对他们最重要。和公司其他人讨论这个问题。(如果公司内部对于事情的优先顺序有不同意见也不必太惊异。)
7. **彻底研究销售力自动化程序套件。**学习其中有什么。即使你公司的情况需要完全量身订制的程序,知道有哪

些现成的软件可激发对于公司需求的想法。找一家过去曾和同行中其他公司合作过的销售力自动化系统厂商。你或许觉得自己的公司很独特,但同行的公司应该总有些共同的问题。可能的话,和懂得产业问题的专家研究。

8. **咨询业务员的意见。**多询问意见。他们希望销售力自动化系统能做什么? 怎么样才能令他们兴奋? 他们准备如何面对必须的额外资料输入? 在讨论优先重要的事项时,可找几个业务员代表出席。
9. **要有一个负责的领导人。**指定公司中某人,负责决定系统的变数,和安装的责任。让他做说服内部的工作。
10. **实施的实际时间表。**加上一些弹性。容许某些可能发生的因素所需的时间,这样才不会太紧。
11. **装设新系统时,仍同时维持旧的方式。**以防有状况发生时,能有补救的措施。
12. **对批评采用不辩护的态度。**除了抱怨。销售力自动化是项革命,不见得每个人都会喜欢,有些抱怨也是合理的。
13. **功能要一点一点加入。**如果一开始系统就有太多特色,可能会造成大混乱。大家不会喜欢使用造成混乱的系统。
14. **训练计划——最重要的一项。**把训练划分为数个小阶段。让业务员学习新的功能前,先吸收前一项功能。
15. **耐心。**你会需要的。

销售力自动化的再次叮咛

聪明的经理都知道,业务员需要把时间花在客户和潜在客户前面。他们不会拿对业绩有贡献的任务和程序来加重业务员的负担。装设销售力自动化系统时,要确定业务员不会因此要负担会夺去他们生产时间的额外行政工作。不要要求提供没有绝对必要的资讯。(资讯只有使用才会有用)。不要让行政人员、资料处理人员和管理资讯系统人员干扰系统的变数。那样会把你的业务部属变成办事职员。

本章摘要

销售力自动化包括一连串能提供更佳、更及时资讯的软件程序,通过电脑将客户状态、潜在客户、业务员、竞争对手及许多其他资讯传给经理人。它对设定实际目标的公司提供实质的益处。销售力自动化系统需要仔细的规划和许多的训练才会成功。

过去由于没有经验,大家对销售力自动化系统曾有夸大的想法。销售力自动化系统可能无法产生百分之三十的业绩提升。但它可以把销售的第一手资讯清楚地提供给经理人。

第二十章

迎向未来的管理

经理人在职业生涯中一直会有的疑问

每一位经理从他们接下业务管理职位的第一个钟头起,就应会发生一个疑问,那就是,我从这一步起要往哪里去?有这样的疑问是很合情合理的,因为许多经理人都被要求以金钱上的牺牲来换取名片上的头衔。另一些人则觉得,他们第一次当经理人所多赚的一些钱,不值得他们额外多做的工作量和增加的责任。这些经理人都和在未来打赌,期待下一步的报酬。公司的高层主管都了解且会同意这种野心。他们通常把初级的地区业务管理工作视为能力的试验场,让达尔文得以扬名的物竞天择过程。

对下一步去向的疑问,不单是初级经理人独有的问题。而是每个经理人在他们一生的职业生涯中,时时会遇到的疑惑。第一个条件是要从优秀的业务员适应为优秀的经理人。随着职位升高,重点就转移到吸收重要的业务管理技巧。

判断经理人是否准备好另一次 升迁的十一项标准

高层主管要怎么判断,一位经理人是否已经准备好第二次和第三次升迁了?多数经理人可能认为自己是下一步升迁的必然人选。他们“认为”自己已经准备好。但高层主管凭什么标准决定?以下是不分行业的高层主管据以评断的特质。

1. 业务永远是个数字游戏。第一要件就是经理人把目前任务处理得很妥当。业务责任范围内的业务数字都达

成或超过配额了。如果他的成绩远超过公司中同职位的同事,那更好。

2. 责任区域内的花费都在预算之内,或很接近预算。这是管理能力的一项很好的指标。
3. 销售报告和预估都准时做好,且内容正确。高层主管自然会把交出正确数字的人视为优秀的内部沟通者。正确的数字才不会让他们有太多不愉悦的意外。
4. 该区域推出的产品组合正是公司希望销售的东西。客户亦如此。经理人不会只依赖一、二个产品,或少数几个主要客户来达成该区的业绩数字。希望知道为什么吗?因为太过依赖几样产品或少数客户的区域很危险。如果他们失去一个主要客户,或其中一种产品遭到淘汰了,整个区域业绩就会暴跌。
5. 区域的销售利润和公司的要求相当。该区不会以折扣卖出太多产品。(如果市场景气不好,还能维持同样的利润,高层主管会对那个经理人刮目相看。)
6. 经理人的责任区域内建立起非常稳定的业务人事班子。经理人底下的业务部属都敬重经理的能力。该区的业务人员流动不会像个旋转门一样不停。
7. 该区不会有特殊的坏帐损失。准时付款的客户基础稳固。
8. 经理人被视作可兹信赖。必要时总是能找到他;需要时总是可派他处理一些额外的任务。
9. 经理人积极又有热诚。他真诚相信工作可以完成。
10. 经理人提出诚实的意见。有问题时,经理人会公开陈述,但也会提出解决方案。
11. 经理人对未来有想法和建议。能针对产品线、可能的

改变、公司销售方法、打败竞争对手的方法……等,提供想法。

等待好机会

具备上述中多数特质的经理人,自动会成为下次升迁的候选人。那并不表示这位经理人下次能自动往上升一级。必须有机会,而且他的资格还要符合职位的要求才行。就像玩大风吹的游戏,要有空位才能占据那个位子。

把工作做得太好的问题

下一次升迁还有一个障碍。这和经理人二次晋级的理由一样。经理人在现有职位上做得太好!公司会想,要到哪里找一个和现在一样这么完美的人来替补。可能因为他们太担心,结果只好把这个经理人一直留在那个职位上。能力太好也是把经理人绑在同一个职位上的原因。

训练接班人的重要性

符合升迁资格的经理人,要怎么解决对那个现有职位太重要的问题?就是保证有人够资格做现有经理的位置。要怎么达到,特别是如果没有明显可选择的人选要怎么办?你一定要训练某人来接替经理的位置。这个想法困扰了一些经理人,因为他们不希望目前有任何潜在的对手。他们把这样的人选视为一种威胁。不要那么短视嘛。经理人的保障不在于没有敌手,而在于自己的表现。(海伦·凯勒说,“保障是个迷信,”她的看法很

正确。”)

有助经理人从其他一群有野心升迁的经理人中脱颖而出的方法,就是训练自己接班人的深谋远虑和能力。

何时开始训练接班人

训练潜在接班人的工作,从经理人在职位上安顿好后就要开始了。若要延迟到经理人已经不耐烦,开始做其他更大、更好的事情时就是个错误。甚至不只是个错误,已经太迟了。从一开始就要评估属下做经理人的潜力。他们对坐经理的位子感兴趣吗?

如何评估属下是否有被提升的潜力

经理人要从属下中,找出具备什么样特质的人,才是潜在的经理接班人选呢?光有销售能力还不够,虽然通常都用这个标准来衡量。许多很有效率的业务员根本就不会是好经理。判断经理人二次升迁的特质,是否可用来作为管理潜力的决定原则呢?是的,多少有几分。但那份清单上的许多项目,和经理人角色的表现有关。同样的标准不能完全用在一个从来没有做过经理人的属下身上。

找出潜在的经理人选的八项特质

请张大眼睛,从经验得知,有领导能力须具备某些特质。哪些特质呢?

1. 有组织计划的人。

2. 销售记录良好的人。
3. 有热诚的人。
4. 有野心的人。
5. 对产品线知识丰富的人。
6. 受办公室中其他人尊敬的人(不只是喜欢)。
7. 值得信任的人。
8. 极度希望获得经理职位的人。(雄心绝对是很好的条件。最希望得到那个职位的人才会努力工作以维护职位。)

如何训练管理人才

要如何正确地训练一个人,使他变成经理人才呢?开始先分配小量的责任。可以要他负责处理一次业务会议的细节。包括找开会地点,安排会议室,发布开会通知,或许还要他草拟议程,包括演讲数个题目。

另一项可能派给这个人选的任务,就是当公司有任何新产品时,由他领导。可指派他第一个学习新产品的运作,最好的示范操作方法,有助销售该产品的应用等。然后要他把这些资讯传授给其他业务员。

第三个任务可指派他和另一个表现得忙乱无措的业务员一起工作。或是请他负责带受训的业务新手。

也有人认为,可在经理人不在时,由他代理做一些较小的决定。

确定经理候选人本身有管理的意愿

当分派这些责任时,经理人必须判断,那些可能的接班人选对这些训练的接受度如何。如果他们热心地听,且要求更多任务,可见得他有经理的潜力。如果不情愿地接下责任,或喃喃抱怨,或者更糟糕,处理得很差劲,则经理人最好另外找人。

慢慢带起管理候选人才

当分配额外的任务时,不要堆给他们太多责任,以致影响到他们本身的销售业务和收入。那样会遭来厌恶,或退缩。最好的情况是经理人对他们额外的努力能加以补偿。或许是当接受他们指导的业务员有业绩时,相对的一笔奖金;或者从空缺的责任区域挪一部分给他们,以增加他们的佣金;或是帮忙处理由公司直接负责的主要客户后,获得一些酬金;或是有更高的花费预算;或是等级较高的公司配车……等。

避免出现个人徇私

经理要避免的就是出现个人徇私。责成受训的接班人选,要为他所受到的特殊待遇工作得更努力。事实上,这个人选应该比任何人都要努力,除了经理自己以外。但是当给予额外的责任时,切不可让他在你不在的时候,对其他业务员发号施令——除非你确实指派他出任你的副理。其他业务员不可能轻易接受一个他们视为同辈的人的指挥。

利用管理职位的竞争做为提升整体表现的方法

幸运的话,经理人或许同时有好几个可能的接班人选。让他们之间自然竞争,为升迁而努力。只要竞争继续,这种情况应该是好的。一旦做出选择,经理人就会失去那些落选者的心。事实上,要避免做选择,除非绝对必要。同时训练两个可能的接班人选,直到情况强迫必须做出选择。高层主管在激励地区业务经理时,也时常那么做。很管用,不是吗?

向高层主管宣传那些候选接班人

除非高层主管知道你的部属里有管理的接班人选,否则经理人的训练工作就没什么用处。他们从经理人训练管理接班人的动作得知,经理人希望寻求升迁。这个教育工作可通过公司内部的员工成绩评估表来表达。更有效的短期方法,就是当有机会时就称赞该候选接班人的能力。“爱德真的把他的责任区域计划得很好,我很信赖他的能力”是传递这种讯息的另一个不会太费解的方法。甚至可能更直接的说,“爱德已做好接受更多责任的准备。”同样的讯息也可通过备忘录传达。

等下次老板来时,安排让你的接班候选人和他碰面。让接班的人选到机场去接他,或向他简报重要业务计划的背景,指派某人做计划召集人也是引起注意的好方法。

接班候选人反映其推荐者优劣

当然,只有真正有当好经理实力的人,才可以被选为接班候选人。不要用“训练”来粉饰一个人做领导者的本质。即使经理人因为有人接班而受到升迁,但如果接班人选得很差劲,经理人的名声就可能受损。如果经理人急于升迁,属下中却没有好的接班人选,也不应该随便滥竽充数。

首先,那个策略可能就不管用。被选出来的人选可能通不过高层主管的考验,且推荐他的经理人也可能留下判断力差劲的污名。另一个问题就是可能阻碍一个真正够资格的人,从别的区域调升过来。

磨练管理候选人的领导技巧

训练的部分过程,就是教导被选出来的人具备管理技巧。要把他们的能力加以琢磨才会发亮。强调领导能力。复习一下每位经理人都需要掌握的管理细节。讨论激励的价值。如果目前他们忽略了文书工作,就要说服他们相信文书作业的重要。成为他们的密友,良师。最重要的,让他们知道你会在他们身边帮助他。

信赖你的接班人选

此人应该知道未来会发生什么事,有什么伟大的期待吗? 经理人应该尽可能实际地让他知道,但不要给予什么明确的承诺,因为你无法保证。除非能够保证升迁,否则不要做任何承

诺。然而,每个经理人都会用这个可能性来激励属下的表现。经理人在建立自己迈向管理的下一阶段的桥梁时,应用升迁的可能性当作让属下表现得更好的诱因。

接受改变

不容置疑的,当企业刮起裁员和重组的风暴时,任何取位的业务经理人都感到压力。多半表现都是衡量业务经理人的重要关键。然而,会影响个人成功或是重新安排职位可能性的,还有其他因素。这些因素中,没有比开放和好追根究底的态度更重要的。高层主管可能重建业务功能,重新定义权威的路线,设定新标准,或要求经理人以半数的人力做两倍的工作。今日的经理人不但要能有接受这些革新的弹性,还必须接受改变。没有比成功更重要的。

经理人欲晋升高层主管需要知道的其他事项

当一切都预备好了,当区域内的业绩表现超越预期的水准,当公司热切期盼见到地区的业绩报告,当计划都是一流的,当经理人广受敬重,当已经掌握了所有管理技巧,当高层主管认同了这些技巧,当接班人选已经训练好了,当表现已经凌驾其他同事时,经理人已准备好做进一步的升迁。这样的经理人也会受到重用。

第二层管理阶级的技巧也并不难掌握。从今以后只是要把目前学会的技巧加以改进。或许是更加强,职位愈高,赌注就愈大——但现在经理人已经知道该如何爬上最高的阶层,祝好运,

努力往上爬！

随 感



第二十一章

如何做好第一次 被指派的管理任务

业务员为什么会被提升至管理阶层

多数被提升至管理职位的业务员,都是因为他们知道怎么销售。但是一直可以超越业绩配额的业务员,并不一定懂得管理技巧,但那是最看得见的标准。和其他管理职位不同,想当业务经理之前,必须先有实际的第一线销售经验,才能领导其他业务员。

入门的学费

不只一家公司会向晋升管理阶层的业务员收取“入学费”。通常,一开始做业务经理时,所赚的钱根本不能和利润丰厚责任区域内的成功业务员相比。这似乎很不公平,但又不然。成功的业务员是因为达成了公司的标准。而新任的业务经理的管理表现则有待证实。

经营责任区域和管理一个地区的四点相似处

业务员若能成功地经营他的责任区域,则其经营技巧在他变成经理人后依然有用。这些技巧包括:

1. 优良的时间管理。有效率的业务员将时间控制得很好。这个能力对经理人来说更重要。经理人有更多的要求必须执行,更多选择要做,更多细节需要注意。具有管理时间的技巧,是晋升资深业务管理职位之道。
2. 广泛的产品知识。能达成业绩配额的业务员对产品都

非常了解。这个知识对业务经理也很必要。业务员用对产品的知识,使潜在客户变成客户。同样的,业务经理则教导业务员如何把潜在客户变成客户。

3. **优秀的沟通技巧。**成功的业务员具备优秀的人与人之间沟通技巧。他们将自己的重点传达给对方,且了解对方想说的是什么。对经理人来说,这个技巧是项基本需求。经理人的沟通有三个层级:对部属,对重要客户,对公司内的高层主管。
4. **良好的组织能力。**成功的业务员知道责任区域内所有重要潜在客户在哪里。他们的公文包里永远有正确的文宣资料。他们的记录总是正确的。他们的报告总是准时上交。有些业务员没有良好组织能力也能生存。但经理人则否。这是工作的关键部份。

业务经理人的十大责任

刚起步的业务经理应当期待有什么责任? 以下是不分行业、最普遍的责任。

1. **看着责任区域内的业绩配额达成。**业务员的责任是符合个别责任区域内的业绩配额。业务经理则要兼管多个责任区域。让所有区域都能达成配额的目标很重要。经理人就好像变戏法的人一样,要同时让许多球抛在空中。如果一个球落地,表演就失败了。
2. **选择,训练,指导,监控,激励部属。**这是需要最大管理技巧和注意力的工作。无论行业,业务经理总是要做人力资源管理。
3. **随时将区域内的业务状况告知高层主管。**这表示有写

不完的报告：每周业务摘要，每月业绩数字，预估，费用报告，竞争对手活动，库存。

4. **对管理阶层做出反应。**如果区域内需要采取某种特殊行动，负责管理该区的人就要负责完成。这就是救火的人。
5. **处理地区预算。**经理人要负责监控属下的差旅费，和可能产生的办事处费用。
6. **提升员工士气。**这绝不是最不重要的任务，地区的经理必须负责保持业务员的团队精神，确保他们的士气，以达成指派的任务。
7. **对属下说明并为公司政策辩护。**地区经理要为公司采取的行动向业务员解释。
8. **在业务范围的社区内代表公司。**地区业务经理是公司派到当地社区的大使。当地对公司的态度多半有赖于经理人的处事能力。他们同时将当地的业务状况上报公司。
9. **更换工作表现不佳者。**很不幸，地区经理的任务之一，就是更换无法胜任工作的属下。
10. **招待来访的达官贵人。**当高层主管驾临该地区时，要由当地业务经理负责行程。

新经理人易犯的十二个常见错误

多数业务员都因为擅长销售而被提升至管理的职位。但那并不表示他们会是好经理。这些管理生手最常见的错误有：

1. **不会授权委派。**他们希望自己做所有的事，不愿意把重要任务和客户托付给其他业务员。

2. 他们想和大家打成一片。新的业务经理有不同的责任和权威。不大可能和其他业务员维持同样的关系。
3. 他们可能徇私。他们把最好的任务派给以前的死党或他的酒友。当然,其他人都会觉得不公平。
4. 他们接管销售。和属下一起拜访客户时,新的经理人老是从业务员手中“接管”销售。不但让客户失去对业务员的尊重,业务员什么也没学到。
5. 分派命令时大声咆哮,而不用激励。很多新的业务经理以为权威就是要表现得严格,而且从不说明。
6. 他们帮公司道歉。当高层主管有新的命令下达时,一些新的业务经理以言语或行动对属下表现出蒙羞。他们没有弄懂,他们自己现在也是管理阶层的一部份。
7. 他们把最好的客户和责任区域留给自己。这真是又贪婪又愚蠢的行为。这样做的业务经理不会受到属下的信赖。
8. 他们把所有功劳都归给自己。如果该区域办事处有什么美事,这种业务经理会让高层主管知道,那全是他自己的努力。属下和任何成功都不相干。
9. 他们不听别人所说。如果业务员的一个客户无法结案,或是责任区内有状况发生,告诉这些业务经理根本没有用。他们不会注意。
10. 事后批评他们的业务部属。他们的对话都以“你那时应该告诉潜在客户…,”或是“为什么你当时要那么说?”当这些业务经理用这个策略时,从不试着教导他的属下。他只是一味的放马后炮批评。
11. 发生严重问题时,他们总是延迟向高层主管报告。等高层主管发现时,小火花已经蔓延成森林大火,新的经

理人有很大的麻烦了。

12. 他们的管理风格不统一。可能一刻要求得很严格,下一刻又和属下嘻嘻哈哈地开玩笑。业务员永远不知道,经理人什么时候会是小说中的 Jekyll(注:小说《The Strange Case of Dr. Jekyll & Mr. Hyde》一书中有双重人格的主角),什么时候又会变成恶人 Hyde。

其他管理责任

有些公司的地区业务经理还要负责管理办公室里的行政和服务人员。还要负责规划办公空间。包括协商租约,找人安装电话线路,采购办公室机器和配备,分配停车位,和一大堆行政工作。有些可能还要负责帮信用部门催收坏帐。

就地升迁现象

许多时候,经理人在他自己的责任区域内从业务员被升为管理阶层。前一天他还是大伙中的一员,和大家一起开玩笑。第二天他就要主持整个地区的业务了。这种现象会越来越频繁,因为将员工转置另一新地方的成本越来越高了。

就地升迁的五个优点

第一个管理任务是就地升迁的新经理人,当然有几个优点:

1. 他们熟悉那个区域。用不着一面熟悉新的地理区域,一面学做管理工作。他用不着找新地方住。也不用认识新朋友,替小孩找一个好学校,找一个新牙医。比较容

易专心做手边的工作。

2. 新的经理可能对办公室中每个人的优缺点都了然于胸。他知道谁可以放单飞,谁还需要就近照顾监督。
3. 新的经理熟悉当地市场状况。就地升迁的经理知道当地的客户和潜在客户;了解当地经济;熟悉竞争对手,以及地区的成长和适合当地社区的企业风格。
4. 新的经理对当地营运会面对的特殊问题已经知道。他知道正在进行中的事,也知道需要做哪些补救。不会有从别处调来的新经理时常会遇到的意外。
5. 就地升迁的经理人要重新开始比较容易,因为他已经熟悉了跑道。

就地升迁的三个缺点

就地升迁当然也有障碍。最重要的是:

1. 办公室其他同事从经理是个普通业务员时就认识他了。可能很难接受他的新角色。
2. 同事中可能会有一、二个自以为自己才是获得升迁的人,会嫉妒和憎恶新的经理人。
3. 某些以前的同事可能想与新的经理人保持与以前未升迁前同样的关系。旧朋友可能希望受到特殊的待遇。其他有些人则几乎会不服从。

如何处理就地升迁:应采取的五项行动

就地升迁的经理人应能预料到,自己的权威会受到挑战,就

像小孩测验父母的权威一样。这个挑战通常是新的经理人的第一个考验。有这种情况时,应采取几个行动处理。

1. 把以前的同辈叫进办公室来私下谈谈。告诉他们,需要他们的帮助以有个好的开始。
2. 请他们对该区要怎么达成目标提出建议。他们可能会奉承你,也可能真的给你一些增进该地区表现的好主意。
3. 讨论个别责任区域的情况。询问需要什么行动以达成地区配额。倾听他们的怨言。调整需要修正的合理问题。
4. 要他们把该地区视为培养未来经理人才的基地。告诉属下管理的潜力需有哪些条件。
5. 信守承诺。

就地升迁要避免的五件事

就地升迁时,特别有几种情况要避免。这些是不管用的行动:

1. 不要徇私偏袒以往的密友。让属下知道,不会因过去的关系或经理面前的红人而有特别好的美差事。值得奖赏的才会获得奖赏。
2. 不要想做“大伙儿中的一个”。许多新的经理人选试用这个方法,但没有用的。那也并不是说,新的经理人就应保持冷漠或孤高的态度,但维持和以前一样的行为不太可能获得领导人应得到的尊重。
3. 一开始管理,不要想把眼前看到的每件事都改变。即使需要变,经理人也有许多时间让这些事慢慢发生。

4. 不要开始当一个严厉的主管,大吼出命令,威胁要解雇属下,并要求盲目的服从。这不是行使真正权威的好方法。
5. 不要开始大规模换人。优秀的人才会流失。在新人训练好之前,新的经理人可能都无法很快展开行动。总公司会以为新的经理是不是失控了。

新经理人的训练

大公司可能提供训练中级业务经理人的课程。小公司则让他们的经理人参加业务管理学校和研讨会。还有函授课程和夜间学校。当然,多数刚开始当经理的人,多能从公司的高层主管那里得到忠告和咨询。这样的训练和指导对一个新的经理人持续的成功是重要的。但会不会忽略自己的再教育,还是要看每个经理人本身。

待人处事的十一个秘诀

新经理人很可能被人事方面的问题打倒。以下是和员工沟通的一些秘诀:

1. 练习制造对话,不要独白。尊重和你自己不同的意见。
2. 宁可低调反应,不要过度反应。如果你对事件持续加温,情况的严重性可能会升高。
3. 多练习若面对难题时要怎么和员工说话。练习把确实必须传达的讯息说清楚。
4. 和员工说话时,记得使用“感觉—觉得—发现”的方式。这有助于建立一道与员工间的桥梁。

试着以这些方法说话：

“我知道你的感觉。”

“我自己曾经也那么觉得。”

“我发现…”

5. 和员工说话时,不要以施恩的态度对待或忽视他们。
6. 说话要斩钉截铁。讲述看法或给予指示时,用坚定但不强硬的方式。
7. 说话简明。有任务需要执行时直说,不要不确定。
8. 用赞美的话。对值得称赞的员工给予赞美。
9. 诚恳。如果不值得就不要赞美。
10. 以确定的态度传达公司的命令和新计划。经理人在宣布新政策时,不应表示出不同意或不赞成的意思。
11. 不要辩论。倾听员工的意见很重要,和员工开会不是口才的测验。

与高层主管合作的六个秘诀

新业务经理都被放在放大镜下检视。通过放大镜看的人就是公司的资深经理;他们会想知道,提升的人选是否正确。要让高层主管安心,经理人可采取几种行动:

1. 经常报告。没有比沉默更让高层主管不安的。他们任何时候都喜欢知道事情的进展。确定所有该交的报告都准时上交。
2. 坦率。如有未决的问题,不要想把它隐藏起来。
3. 要善于应变。未决的问题应该报告,但经理人也应该提出解决问题的建议。
4. 直率。如果觉得哪个管理政策似乎不对,就要说出来。

5. 怀柔。如果高层主管坚持一个你反对的政策,还是要尽力执行。
6. 要成功。其他五点都不像这一点那么重要。能年年符合公司业绩目标的经理人才会受到提升。

给新经理人的最后叮咛

在接受新管理任务的头两个星期,新经理人会怀疑,这个头衔是否真的值得那额外的痛苦。有那么多事需要经理人费时处理。主管需要知道经理人的责任区域发生了什么事情。属下碰到问题要求协助。客户知道经理人的新职权,要求特别的好处。新的文书工作需求压得人喘不过气。新经理人的收入可能还减少了。

新经理很快学会,权威也有挫折的一面。发号命令并不像看起来那么简单。要求属下做好某事和使事情做好并不一样。

但业务管理也可能很有成就感。那种成就感不只是金钱方面,虽然那些实质的东西曾让经理人提升上来。另一种成就感来自于培育属下、看着他们成长。成就感来自于可插手协助公司达成目标,甚至设定目标。获得尊重,下命令,塑造公司的方向等,都有成就感。

那些成就感对刚起步的经理人可能还有段距离。但它们就在那里,等着你去取得,祝你好运,动身吧。

随 感



第二十二章

如何让职业道德
和诚实成为
宝贵的业务工具

为什么必须要有行为道德

业务员的精神就是要能建立信任,而建立信任则在于有职业道德的行为。这个等式的道理很简单:希望增进业务表现吗?提升公司的道德标准吗?光是有口才还不够。更重要的是,潜在客户是否“相信”你所说的。说服力始于可靠性。

如何建立信任

朝向信任的第一步就是要成为值得信任的人。如果你值得他人信赖,你就会得到它。在建立信任感的过程中,第一步就是要建立一种行为的道德律。建立公司的道德标准是高层主管的责任。企业组织的领导人建立其道德风格。那是一种一点一滴累积下来的过程。要靠各地、地区和全国的业务经理,让每一位业务老手和新人都了解公司的道德律。他们自己也需遵守。如果经理人觉得麻烦时就忽略公司的道德律,则其他员工也很快就会忘记。

业务经理人须为自己设立的道德标准:十四点计划

业务经理人可以想见,自己做榜样比说教或颁布书面的注意事项更能让属下信服。换句话说,如果经理的个人道德标准高,属下也会照着设定高标准。光是口头说说没有用。如果希望见到有伦理道德的行为,自己的行为也要符合伦理道德。

替有道德的经理人工作本身也能提升士气,因为每一个业

务员都知道他们可得到公平的待遇。以下是业务经理人行为的简单道德律：

1. 相信迈向成功最好的道路就是诚实和有道德。事实上那也是最容易的方法。将这个信念“推销”给你的属下。
2. 对每一个业务部属都要直率坦白。若把气氛搞得神秘兮兮，会让业务员怀疑是否有什么东西隐藏起来。（如果你对它们很神秘，他们也不会把秘密告诉你。）
3. 尊重秘密。向他人吐露必须保守机密的资讯是不道德的。
4. 不要对着业务员藐视高层主管。在他们心目中，你也是高层管理人员的一部分。
5. 不要对高层主管表示对某业务员的藐视。如果你有人事上的问题，他们会希望你处理而不是抱怨。
6. 把业务员的成就完全视为他们的功劳。不要夺人之美，夺占属下的工作成果或好点子。
7. 不要对潜在客户或客户撒谎，或做不当的陈述。
8. 切莫要属下对潜在客户或客户撒谎，或做不当的陈述。
9. 不要与员工讨论另一位同等级员工的表现。
10. 当你和业务员一起拜访客户时，若是他做了不当的陈述，要立刻澄清“误解”。等你们出了客户的公司，要再次纠正业务员。
11. 评估员工表现和报告时，要撇开个人的偏见。评分要以表现和员工的贡献为依据。
12. 不要因为你不喜欢某个员工，就指派给他不好的客户，或水准以下的责任区域。
13. 不要因为员工奉承你，就把好差事指派给这些你面前的“红人”。事实上，要留意那些喜欢奉承的人。他们

的能力通常都很平庸。

14. 让业务员知道你对业绩佣金和竞赛绝对公正,他们只要努力都能获得公平的奖赏。

若能奉行这些标准,会对业务部属起神奇的影响力。他们会觉得更安全,更努力为你工作,让你不必一天到晚为他们收拾残局。事实上你也能花更多时间管理你的人。

如何训练业务员使其行为合乎道义

不要期望新业务员来上任时就完全了解公司的道德标准。必须有人教他们;和新业务员讨论需要什么样的道德行为,应是新人训练的一部分。在训练过程中,那样的内容应在课程里占有重要的地位,以确保新人重视它。给他们书面的道德规范,让他们不会混淆公司的标准。

任何训练都是持续的过程。在业务会议、产品训练课程和共同拜访客户时,也应提醒老业务员,有关于公司的道德标准。经理人在处理潜在客户、客户和其他业务部属时,也应以身作则实践道德行为。

稳固的道德规范十一项优点

道德行为究竟有何特别的益处?(业务员最看重益处。)任何销售计划若有稳固的道德规范,必能达到:

1. 提升公司的声誉。潜在客户会主动和公司联络,因为他们听说这个公司很可靠。
2. 能建立客户忠诚度。客户知道和这种公司做生意不会被“诓”。

3. 在员工之间制造高昂士气。业务员喜欢在受到高度尊重的公司做事。业务员知道他们不会连累自己的道德标准。
4. 在员工间制造积极的“我们有办法做任何事”的态度。
5. 使销售工作更容易,因为潜在客户开始相信业务员告诉他的话。(“对,她是值得信赖的公司的业务员。他们不会掩盖事实。”)
6. 与客户之间的问题会较少,需要救火解围的事也较少。可花更多时间在销售。
7. 正直成为公司产品的“附加价值”。客户愿意为此多付一些钱。
8. 会接到更多回头的生意。客户希望再和公司做生意,因为他们知道可期待什么。
9. 当犯了什么诚实的错误,或公司无法履行承诺时,客户较可能有耐心。他们会再给公司一次修正错误的机会。
10. 当现有客户想找什么新产品时,他们较可能给有道德的供应商新生意的机会。他们知道这样的公司对能否供应新需求会诚实评估。
11. 正直将竞争者锁在门外。满意的客户不会转而他求。虽然他们知道别处可能有更低的价格,但他们不确定那里是否能获得公平的待遇。

优点太多,足够说服经理和业务员双方,采取稳固的道德规范的确有益。

业务经理人商业行为的 个人道德律

业务经理或业务员光遵守公司的行为道德还不够,他们应该设立自己的道德标准。不,这不是对德性的独善其身的说教。稳固的道德标准有助销售。建立个人德性标准是为了你自己。

商业行为是指在销售过程中的举止,包括从第一次接触潜在客户,到客户宣布对提供的产品或服务满意为止。

对任何公司任何业务人员都适用的 十二项道德规则

1. 在卖出之前将汽车清洗并磨亮没有关系,但不可以把里程计拨回。换句话说,以最好的外观呈现产品,但不要做对自己、公司或产品不正当的陈述。
2. 你说过什么就要做到。包括很小的事,譬如说过要打电话就一定要打,你说过会在哪里出现就一定要去。不要轻诺。但一旦做出承诺就要信守。(想建立信任没有比这种行为更快的。)
3. 有时也拒绝订单。如果潜在客户对产品或服务的应用不对,就要及早告知。这不是异论。潜在客户通常在销售达成之前也会自己发现,这么做省去双方很多时间。如果潜在客户确实买了用途不对的产品的话更糟。业务员的黄金销售时间浪费在更正上。业务经理要负责善后。客户此后留下坏印象,永远除不去。

4. 培养对客户个人责任感。他们因有信心和对你信任而买了你推荐的东西。你的回馈就是让那些答应过的承诺实现。
5. 当发生你能力所能控制的范围之外的情况时,立刻通知客户。生产线损坏,导致工厂完全无法按照交货进度完工? 如果会影响出货时间,就要尽早告知客户。记住季辛吉的忠告,“最后必须透露的,应该立刻透露。”如果你坦白,他们较可能有耐心。
6. 偶尔可请客户吃顿午饭或喝杯咖啡,但每一分佣金还是留给你自己。千万不要提供回扣给客户的决策者以换取订单。这和推销术无关,这叫做贿赂。
7. 不要贬抑竞争对手。这样可能会招致反效果。简报的时候专心强调自己公司的能力和产品线的正面特点。在潜在客户前的时间很少,不要浪费在谈论其他的家伙身上。
8. 先描述你自己,即使在说明自己公司之前。这是个好的推销方式,因为潜在客户不只向公司购买,也是在向业务代表购买。万一高层主管要地区经理或业务员做什么“为了公司好”的不道德行为的话,这种代表自我的态度就解决了道德的困境。(不道德的行为绝对不符合公司的长期利益)。
9. 不要代表或替你不尊重的公司工作。他们会要求你做你知道不对的事,而你最后只好不尊重自己。
10. 及早向高层主管报告好坏双方面的资讯。业务经理若是知道这个月的业绩会很差时,不应提出乐观的看法;业务员失去好客户时,应该立刻报告。高层主管最恨意外。

11. 在同事中获得尊重。公平对待其他经理人和业务员。
不要背后诽谤；不要想抢其他业务员的客户。公司指派给你的就应该已经够了。
12. 不要因为月底近了，而还没达到业绩配额，就放松道德标准。在月初是错误的事，在二十五日也仍是错的。

稳固的道德规范带来的八点确实的好处

以上的道德规则很难做到吗？太不实际了吗？想想它所带来的益处。以下是些明确的好处：

1. 更多业务，明年、往后每年都有更多业务。
2. 销售时间的利用更有效率。
3. 更多朋友，和更深、维持更长久的生意和个人关系。
4. 较少睡不着的晚上，因为需要担心的问题较少。
5. 较少换工作。一些经理人和业务员一直换公司，以逃避他们所捅出的娄子。
6. 增加升迁机会。高层主管会发现你的责任区域内的事情都进行得很顺利。
7. 无懈可击的个人声誉。
8. 较少空等待。客户会自动找上有道德的业务员和供应商。

以坦率为业务管理的工具

韦式字典定义“坦率”一字为“心中率直，坦白，诚实表达自己。”听起来颇危险！卖东西时要怎么坦白？如果告诉他们真

相,他们可能不会购买!

事实上,坦率是种良好的业务工具。其一,坦率是种稀少的商品,潜在客户和客户遇到它会解除武装。类似“我知道你暂时同意将购买我们的 ZZZ 型电脑;但看了你的用途后,我认为较便宜的 AAA 型更适合,而且成本相当低”的陈述,会让客户对这么说的业务员产生新的敬意。这才是把客户的利益放在最前面的业务员!客户甚至可能开始和你交换秘密。躲躲闪闪和“不计成本要赢”的态度都站一边去。公司会因知道客户真正想要什么,和他们预备付多少钱而获利。客户也会因知道你们公司可有效提供,和要多少钱才能有合理利润而获利。

很少公司把坦率当成销售策略,因此它可以是你的竞争优势(“和某某公司做生意吧。他们有什么说什么。”)。

坦率的内在益处

公司若以坦率为政策,还有另一个好处,就是教育业务员对他们的经理坦率。也就是说,对业绩预估坦率,对责任区域内的情况坦率,对未决交易的结案可能性坦率。相对的,办事处、地区经理也能够提供高层主管较可靠的预估。问题可及早显露,就可采取行动设法规避。这样才不会有黑箱作业发生。

坦率的测试:练习勇往直前

疏忽的谎言不像故意的不正确陈述那么不应该。没有说出来的事情不会被视为伪造文书吧?没有一个成功的业务员会坦白到愚蠢地告诉潜在客户,在某州的某家公司对产品并不十分满意吧。因此有时候很难决定要告诉潜在客户什么事,要忽略

什么事。判断的方法之一,就是在遇到未决的交易时,自问下列三个简单的问题:

1. 潜在客户知道必要的事实吗?若透露任何重要的资讯,会造成潜在客户改变心意吗?
2. 公司管理阶层知道所有关于这件未决交易的事实吗?若透露任何事情,会造成公司改变条件吗?
3. 是否曾刻意隐瞒来自公司或潜在客户的重要资讯?

这些问题的答案会使一切不说自明,也就自能判断是否该进一步坦白。

正面遭遇问题:当情况不对时 该如何反应

有些公司和许多业务经理相信“明智的忽视”政策。忽视问题,它们就会消失。那是真的,有些问题真的会自动消失。然而,有些问题开始时只是些小火花,很容易打压,但最后却变成需要一营消防队才扑灭得了的森林大火。

因此要靠业务经理教导其部属,防止小火蔓延成大灾难。也就是说,要正面迎接问题。作法是:

1. 公司履行合约有困难时,立刻让客户知道。(如果有处理问题的紧急计划,可以短暂地等一段时间。你可能希望同时提出问题和解决办法。)如果客户知道会有什么问题,你会惊异地发现他们多有耐心等。
2. 如果一个好客户对公司的产品或服务变得不满意,要立刻通知管理阶层。这是常识,也是自我求生之道。抬出有力的后台来拯救一个好客户。若是他们失败了,损失的责任还可以平分。

3. 如果发现诚意转达给潜在客户的资讯不正确,要立刻修正。不要诈称是意外或根本忽略不理。

为何非难竞争对手不管用的 七个原因

不应拿圣人的道德来衡量非难竞争对手的事;那实在是个不管用的销售策略。批评对手反而让他们在你提到正题前越发显得重要。以下是为什么不管用的确实原因:

1. 潜在客户对业务员对竞争对手所作的批评会打折扣。他们就是不相信。使用这个伎俩的业务员会失去可靠性。
2. 业务员和经理在潜在客户面前简报的时间有限。为什么要浪费部分时间在谈论竞争对手上?那时间花在谈论公司和公司的产品不是更好吗?
3. 原本并没有考虑竞争对手产品的潜在客户,说不定因此突然决定这个替代的选择值得调查一番。
4. 有关竞争对手产品和能力的知识通常都不完备。任何对竞争对手错误的陈述,即使业务员只是搞错了,还是会给业务员留下骗子的污名。结果他所说的其他事就会被怀疑。业务员的“专家”身份会因此毁了。
5. 为了努力揭开竞争对手的缺点,业务员可能会忘了强调自己公司产品的肯定的优点。
6. 避免对竞争者的诽谤将提升业务经理和业务员的声誉。这是赢取正直名声的一个方法。
7. 对竞争者的正确态度,应该是完全忽略他们。专心致力于找出潜在客户的需求,及你公司如何实现那些需求。

那么做,让竞争对手不会为你存在。

当老板命令业务经理从事不道德的行为时该怎么办

业务员和经理人有时会被自己的主管要求做一些他们觉得不道德的事。要怎么办?若没有什么切身问题,采取高度道德愤慨的姿态是一回事;若业务员本身的职位已濒临危险,拒绝管理者的直接命令又是另一回事。以下是一些实用的作法:

1. 把问题留在原来的管理阶层。跑去向高层主管诉苦通常没有用。(这真是可悲的事实,但鸣笛的人不会欣赏的)。做最不合理要求的最不讲理老板会欣赏你把那些争吵留在自己的团体中。
2. 劝服做那些要求的主管。任何传达错误消息给客户或潜在客户的决定,都不符合公司长期的利益。关系会受损。业务员和业务经理应该坦率表达自己对任何不道德行为的不情愿。但应该提出不道德行为会导致反效果的理由。
3. 要求主管把那个不道德行为的命令诉诸文字。这个要求通常就足以停止任何有欠考虑的行为。那些后果现在直接落在主管的肩上。不幸的结果会困扰那个主管,而不是执行行动的人。
4. 如果命令诉诸文字,业务员应提出一份书面反驳,列举这个行动可能造成的后果。两份文件现在都归入档案了。主管不能声称没有人告诉他可能的后果。这个步骤应能处理多数情况,除非主管有勇无谋。
5. 如果主管仍坚持要对客户采取不道德的行为,业务员或

经理应该放弃那个客户。只要放弃就好了。让其他人对那个客户编造一堆谎话。(如果情况已发展到这个阶段,业务员应开始找新工作。因为他的老板或是公司竟然那么不知廉耻。)

道德测验范例

商业条件和状况变化得那么快速,今天每一笔交易几乎都面对一个道德挑战。业务经理人可用一个简单的测验,来评估任何交易的道德性。以下步骤:

1. 交易是否真正符合公司最佳利益?(譬如,从付款能力有问题的潜在客户或客户接下订单,可能不符合公司的最佳利益。)
2. 交易是否真正符合客户的最佳利益?如果你是客户公司里的决策者,知道的和业务员一样多,是否会做这笔交易?
3. 是否有任何可能改变潜在客户或公司对那笔交易看法的资讯被刻意隐瞒或省略?
4. 是否有任何事实被不正确地陈述给潜在客户或公司?
5. 如果达成这笔交易,你的焦虑是否会立刻增加?如果你担心事后会发生什么事,那这笔交易一定有什么不对劲。
6. 除了竞争对手外,有谁会因这笔交易成为输家吗?

道德观的再次强调

采取道德标准的原因,应该是为了它是良好的销售习惯,而

不是为了某种强烈的道德强制——虽然那从不是个坏的开始。遵守标准才符合公司的最佳利益。采用强烈道德律使业务经理的工作更容易。事实上,也让员工的工作更容易。道德标准不是印在公司员工手册上的抽象规则,除了形式外就被人忽略。有时,某些情况并无成文的规则。因此本章开头引用了海明威的那句话。当左右为难,不知道该采取何种正确的道德行为时,选择在事件结束后会让你感到愉快的行动。