

销售经理的22条军规：如何带出高绩效的销售团队

作者：仲崇玉

版权信息

COPYRIGHT

书名：销售经理的22条军规：如何带出高绩效的销售团队

作者：仲崇玉

出版社：北京联合出版公司·湛庐文化

出版时间：2019年1月

ISBN：9787559605818

本书由天津湛庐图书有限公司授权得到APP电子版制作与发行

版权所有·侵权必究

□

销售管理理念的实践者与坚守者

他是国内医药营销和销售管理实战派专家，专注销售管理20年；

他是医药行业的正能量，从荷兰欧加农、诺华山德士到法国爱的发和思谟医药，他对全球领先制药企业的销售团队都洞若观火；

他是不知疲倦的“教练”，坚持在实践中思考与探索一线销售人与销售经理的成长能量，且行且分享，一直在路上……

享受无处不在的销售人生

在大部分人眼中，医学专业的学生未来一般都会成为妙手回春的医生，悬壶济世、治病救人。然而，同样作为科班出身的仲崇玉，却走出了一条不同于他们的路。1994年，仲崇玉从医学院校毕业后，说服父母，进入一家值得尊敬的欧洲跨国制药企业，成了一名医药代表。从此开启了自己的销售人生。

常有人不解，一个学医的人，做什么销售？也常有人困惑，一位有着专业背景的资深职业经理人，怎么老是盯着一线销售不放？

在仲崇玉眼中，这些问题本身就是答案。人们抵触销售，可是在生活中，谁又不是在做着销售呢？他坚信，如果人生有两件事要做，一个是享受，那么另一个就是销售。所谓享受，可能是在阳光下发呆、度假、呼吸、饮食、休息、放松，等等；而所谓销售，就是创造客户价值，是真真实实地付出。

销售中蕴藏着机会。实践和传播销售，处处都是机会，其乐无穷。

□

医药行业的正能量

在过去的20年中，仲崇玉曾任荷兰欧加农（现默沙东）中国销售经理与亚太地区营销副总监、诺华集团山德士制药市场总监、法国爱的发制药公司中国总经理，积累了丰富的医药营销和管理经验。从最初的一线销售人起步，逐步完成了从销售与市场经理到销售与市场总监、再到总经理的角色转变。

在这个过程中，他经历了和绝大多数医药代表相似的挫败和成功，不断感受和应对着工作环境的改变。他经历过公司内部上级主管的更迭、工作流程的调整、医院游戏规则的变化；并且几乎每隔两年就会有一次新的职位调整。

在仲崇玉看来，销售的最大困难不在于技巧，而在于立场。立场就是无论是销售人还是销售经理，都能够明确自己的角色，厘清自己的目的以及能给客户带来的价值。明确了立场，自然就能从容不迫，减少纠结，不再怕遭人白眼；也就不再需要当“沉默的大多数”，不用搞不合规的小动作了。

真正的学习就像中国的山水画

与众多“学而不思”“思而不学”的管理者相比，仲崇玉绝对是“学而时思”的典范。在多年的职业生涯中，他养成了问问题的好习惯。问问题还不是关键，关键在于问对问题。用他自己的话说就是，如果能够问对问题，答案自然就出来了，问题也就迎刃而解。

他认为，真正的学习就像是中国的山水画，需要大片大片的留白。在这一片片留白中，就应该是自己理性思考的时间。人在目标不清时往往就会纠结，纠结时就会困惑问题在哪；如果能够借此机会发掘问题的内在根源，即问对问题、顺藤摸瓜，就会带来彻底的改变。

正是在这种不曾间断的思考中，仲崇玉参悟到了关于团队管理、销售经理养成以及一线销售人能力培养等问题的秘诀，逐渐成为自己的教练。同时，他也乐于行渔渔之好，把这些真知灼见分享给所有渴望学习、收获成长的人们。

推荐序

带出高绩效团队的秘籍

孙路弘

著名营销及销售行为专家

我粗略统计了一下目前我北京家中书架上的图书总数，清点了两次，得到的数目并不一致，一次是9867本，一次是9859本。这些都是我在过去十年间陆续买来的图书。

我买书有四个依据。每日海量纯净版书籍,大师课精彩分享微信:dedao555

第一，根据选题来购买。比如我曾经遇到过的好的选题就有《伟大的博弈》《最后的帝国》《大而不倒》《金融之王》等。这些都是与金融有关的。这类图书，只要是翻译引进的，又属于热点题材，我一般直接就购买了。

第二，根据内容来购买。比如《管理百年》《影响力》《怪诞经济学》《20世纪最伟大的心理学实验》等。这些图书的内容都是比较系统的，有些更是十分经典，经过多次再版。这种图书的选择比较难，需要多参考其他读者的评价，以及翻阅书的目录来大致了解书的内容。

第三，根据作者来购买。比如彼得·德鲁克和菲利普·科特勒的任何作品都可以购买。而你眼前这本仲崇玉老师的作品《销售经理的22条军规：如何带出高绩效的销售团队》就是这样一本书。仅仅凭借这位作者，你就应该购买。凭借作者就可以决定购买的图书一般有三个特点：1. 作者是行业资深人士；2. 作者长期坚持写作，中间没有长时间的间断；3. 作者的职业生涯是从基层开始的，渐渐成长为高管。

第四，一些流行作品、文艺作品，或者历史题材的著作等。这里就不一一介绍了。

这本《销售经理的22条军规：如何带出高绩效的销售团队》确实是一本凭借作者本人的经历就可以决定购买的图书。不用翻阅目录，也不用较真内容是否适合实战。作者从业20年，从最基层到业内的高层，带过的团队有几十个，带过的销售代表更是上千人。国内大大小小的医院，各种类型的药品，几乎没有盲点。

作者通过不断积累奉献出的作品才是真知灼见。从20个春秋中随手采摘集结出22条铁律，供读者也走出这样一条职业成长的道路。

书中尽是线索和指南。22个章节配有22场情景再现，生动反映了一线销售人与经理的对话，揭示了话语背后的想法。每段对话都能让读者脑海中闪现出每天日常管理工作的场景，结合作者的精辟分析，让人豁然开朗，并可以立刻应用于工作中。

书中尽是精华和硕果。22个章节共有94个销售管理贴士，即“做自己的教练”。这些建议具体、实用，透彻理解并运用后，三天就可以见到初步的效果。

书中尽是诚意与实在。22条军规就是22个行动建议，充分体现了作者的诚意和实在。将自己真正有效的做法写得明明白白，让读者容易理解，并能够落实。

仲崇玉是一位从“实战”中走出来的思考型作者。他在实战方面优于那些学院派的教授；在知识内容方面优于许多忙于事务性工作、没有时间思考的高管。这样的作者所著的著作中，到处都是火花和闪亮的启示。

- 这是一本仅仅凭借作者就可以立刻决定购买的图书。
- 这是一本随身携带提升销售队伍管理能力的宝书。
- 这是一本销售团队管理困惑的开山密码和题解。

作为一名从事销售与市场领域培训工作15年的培训师，我已经对本书内容产生警惕，因为它很有可能提前结束我在销售培训领域的职业生涯。那些能够让企业不断签约我去讲课的绝招、绝杀、绝技都被一一披露在这本书中。这样真实的魔术解密，让我们这些培训师如何迎接明天？

然而，面对如此卓越的内容，凭良心而言，又怎么能以自己的职业利益为私心呢？好东西迟早会对所有人都有利。这也是在挑战我们这些同行，要拿出更加优秀和卓越的内容来。

作为同道中人，我敬佩仲崇玉实战的真实、智慧的巧妙、无私的诚恳。同样，我也将接受挑战，尽快将更多的思考、更多的真知灼见奉献给读者。

这不是一篇你常见的图书推荐序，这是一个作者在阅读了另外一个作者的作品后，所有的心潮澎湃所留下的浪花……

序言

四个问题，刷新对销售管理的认知

本书的初稿是在2010年完成的。时隔八年，只需抬眼看看手上的手机，以及使用手机的方式，就知道世界变化有多快了。那么，对于销售管理的认知和实践，会有一些纠正或新的补充吗？

前两天面试了一位销售经理。在面试通知上我们做了一个补充，告诉他面试的时候可能会问到的四个问题，方便他提前有个准备。这四个问题是：

- 第一，日常工作中，你向团队提哪些问题？
- 第二，团队会向你提哪些问题？
- 第三，除了指标，你对团队的要求是什么？
- 第四，向老板汇报的时候，有哪几个要点？

这四个问题，都是日常管理的一部分。在面试中讨论这些问题，实际上就是还原销售管理的情境而已，应该不难理解。为什么提前告知对方呢？因为在以往的面试中，我们发现还是有很多人会紧张。为了不影响候选人的临场发挥，我们提前告诉对方，这样他们可能会准备得充分一些。

事实证明，这个面试通知的补充也是徒劳的。

正式见面的时候，寒暄之余会问对方一声：“通知都收到了吧？问题也收到了吧？”这是当然的。于是，请他围绕那四个问题，简单介绍一下自己。对方就有点发蒙，为什么要围绕那四个问题做自我介绍呢？难道不是围绕自己的时间轴和所经历的公司来介绍自己吗？

每个人的经历，难道没有清晰地烙在他的日常反应当中吗？按照一个人的时间轴去了解一个人和从实际情境中去了解一个人，不都是可以的吗？我们面试销售经理有很多方法，从管理情境中去评估，不是更加直接吗？

从对方的一个愣神中，我触摸到了对方无意识的“习惯”。

于是我们先从第一个问题来看：日常工作中，你向团队提哪些问题？

候选人列举了一些问题，那些问题显然是从各种培训课堂上来的。于是，我们开始澄清：“这些是每天都提的问题，还是偶尔提的？是对业绩差的人提的，还是都可以提？对这些问题的回答，你觉得有用还是没用？你相信还是不信？如果你自己来回答，你有怎样的体验？”

事实上，他不提问题，起码没有“日常”问题。

再看第二个问题：团队会向你提哪些问题？

这个时候他突然意识到，自己准备不足，干脆放弃了冠冕堂皇的回答，非常务实地回答：“我的团队其实不提问题，他们只是要资源，因为他们都是老手。”

团队不提问题说明了什么？团队不是一开始就不提问题的，也不是没有问题，他们不提问题的原因是什么？这关系到管理者有没有带来附加价值，是要深入思考的现象。

后面的讨论越来越简单。

第三问：除了指标，你对团队的要求是什么？无非是结果加过程，如果不可兼得，以结果为主。

第四问：向老板汇报的时候，有哪几个要点？汇报以数字为主，虽然老板已经知道业绩。其余的是一些要么已经发生、要么还没有发生的行动。总之，汇报事实和数据，有什么不对吗？

销售管理无关对错，而在于是否明确。这四个问题是释放销售管理的行为和思维的出入口；这四个管理情境，就像一面面镜子，让候选人变得更加鲜活、更加立体，让我们对彼此的评估都变得容易。

除了业绩，还能如何判断销售经理的管理水平呢？这是面试官要回答的问题，也是销售经理的自我拷问。这和我们所列举的四个问题有什么关系呢？有不小的关系。

向团队的提问，其实反映了管理者的注意力结构。为了提升业绩，团队应该把注意力放在哪里？注意力直接放在业绩上行不行？不行。问问进销存，问本月还有多少销售业绩，固然很直接，但是也有人抓狂、让人挫败。再说，这么提问很难吗？哪位销售经理做不到呢？只是本能而已，算不得管理水平。

日常可以问的问题有：你的客户中有多少人会自动找你，和昨天相比有没有变化？客户当中，有多少人可以说得上话？有没有改变？类似这样的问题，会引发团队去注意自己值得让别人主动找的理由，有意识增加这样的理由；这样的提问，可以引发团队留意客户与自己的关联，有意建立这样的关联。这样一点点地努力，最终会把公司的优势转化成客户的价值。

团队的提问，直接指向我们平时的管理风格。团队提问的方向有两个：探讨可能性，关闭可能性。前者，带来更多的市场洞察；后者，带来更多的心安理得。无论哪一种，都是管理者自己教会的。

对团队的要求，既不是结果，也不是过程。结果由公司来明确，过程由团队来明确，销售经理需要在这两者之间明确。这个要求要让团队有事做，并且会做，做了有意义，也有意思，多做能带来更多的信心，这样的要求才算是结果和过程之间的连接，也是管理者的价值。

向老板汇报，体现了平时管理的重心，比如过去这段时间你改变了什么？有哪些亮点？有什么发现？因此有什么结论？比如未来的增长机会，所以，你提议做什么？即做出决定，决定接下来的行动。

作为人家的下属，我们的职责是带来可能性，而不是打击对方的信心。

这四个问题，不是纠正，也不是补充，而是对本书的再提炼。这四个问题，就像是一个礼品的包装。拆开包装，等待你的应该有更多的惊喜。

前言

22条军规，高绩效销售管理的养成

销售经理是一家公司的重要枢纽，公司的领导力、战略最终都将体现在销售经理身上。公司的战略要靠销售经理来“改编”成日常管理军规，从而促成公司和客户之间的有效互动；客户的第一手反馈信息要靠销售经理来收集，并在内部顺利传递到“中枢”，从而对策略进行微调甚至更大的调整。因此，任何忽视销售经理培训的做法都必然使公司付出难以衡量但短期内难以察觉的代价。

也许你是一个奋斗在一线的销售人，无论是希望将来做到销售经理，还是希望能和销售经理更有效地合作，都可以从这套军规中找到有效沟通的切入点。

也许你刚刚荣升销售经理，喜悦还没从眉梢退去。因为当上销售经理的瞬间是那么让人兴奋，毕竟“一朝权在手”！当然，让新经理兴奋的不是因为有机会管自己，而是可以管理新的团队。经理意味着过问的权力，意味着奖惩的权力。可是，当过销售经理的人或多或少地都体验过这个职位的无奈和力不从心。如果不能采用新的方式开始你的销售管理工作，跳出这个周期还是很有难度的。更多的经理会同意这样的观点：权力的获得需要一个过程，一纸任命书是造就不了主管“大权在握”的美妙感觉的。而这个过程，实际上就是回答三个问题的过程：销售经理管谁？管什么？怎么管？这些都贯穿在“22条军规”的探讨当中。

也许你是一位资深经理人，早已习惯了销售经理的日常忙碌，也“看透”了管理理论以及各种培训的局限。在你的头脑里，预算、指标、业绩、与上级以及客户的关系填满了每天的管理日程，任何“虚头巴脑”的花样都点燃不了你的“虚火”。你相信谈判或讨价还价才是一切，不管是和内部的老板还是外部的客户。有了更多的管理体验之后，你会同意这样的观点：当销售经理只会务实不懂务虚的时候，他的事业也就差不多到头了；就会失去在这个职位上那份最为珍贵的想象力，剩下的无非是为保住目前的地位而做的无休止的努力。任何一个希望更有效管理销售经理的高阶经理人，都可以从这“22条军规”中找到与销售经理有效互动的“把手”。

你可能会问，为什么是22条军规呢？只是碰巧而已。如果一定要找一个原因的话，就是深信一个卓越的一线管理者，一定会建立一整套的行为习惯。有人统计，要养成一个新的习惯，通常要把一个动作重复21天，第22天就会成为自然。

管理，本来就要做到自然而然，不着痕迹。既然这里讲到了管理的军规，而且要形成习惯，那是不是暗示看了本书之后，所有销售经理的行为都应该是一致的？当然不会。这和开车是一个道理，基本的操作虽然有相似性，可是开车的风格、对路况的判断和处理就会有不同。管理是更复杂的操作，其中的基本军规当然不会少。我从日常管理中提炼出的这22条军规，只不过揭示了管理的一小部分而已。尽管如此，如果能够稍加留意，勤加练习，就必然会日益精进，渐入佳境。

另外，请读者在阅读时，不要带着寻找“标准答案”的念头，也不必相信一线管理存在什么唯一正确的答案。随着阅读的继续，你可能会发现，那些常常被自己“视而不见”的管理军规被一个个描述出来。你可以对照日常工作中这些管理军规的实际发生过程，反复比较甚至争论。不知不觉中，你的团队就会发生变化，这就是习惯养成的力量。

第1条军规
认清我是谁

@仲崇玉

销售经理必须认清自己的角色，经理就是经理，不是团队成员的父母，也不是兄弟姐妹。如果角色不完整或者错位，将很难获得持续信任。

这样的日子还需要熬多久？

作为一家世界500强跨国医药企业的地区经理，Jack的发展在外人看来还算不错。他在这家公司已经工作了八年，从医药代表开始，三年后晋升为高级医药代表。一年后，因为合规问题，他的顶头上司离开了公司。这样一来，他面前突然出现了一个地区经理的职位。如今，他在这个职位上已经做了四年多。

这四年对Jack来说可谓顺风顺水：业绩不错，新来的销售总监也还认可；团队成员都是他亲自招聘的，大家相处很融洽；虽然没有再次获得晋升，但是工资年年涨，奖金连连升，公司的培训机会一个没有错过，该得的都得了。不过，问题就在这个时候悄然来袭。每日海量纯净版书籍,大师课精彩分享微信:dedao555

在2011年年初招标时，Jack负责的产品虽然中标，但是价格下调了不少。由此带来的内部政策调整，让一切都变得不再轻松，团队成员都有一种“好日子到头了”的感觉。从指标到销售费用以及奖励制度，无一不进行了调整。尤其是到了月底那几天，大家都特别焦虑。Jack整个人更变得不耐烦，团队里一点点小事都让他火大。明知这个状态不妥，却无从排解。他也知道，所谓政策调整根本就不是理由，属于同一个销售总监督管理，同城的另一个地区经理Peter的团队业绩就比自己的好。

Jack看了一些指导如何消除紧张情绪的书，把公司以前的课程讲义又翻了一遍，也没有派上什么用场。谁也不知道这种状态还会维持多久。完不成销售指标带来的将是一连串影响。静心回想，其实以前也有这种感觉，只是“痛”得比较轻，偶有感觉也很容易淡忘，毕竟有销售业绩摆在那儿。现在，“痛”变得明显了，除了暗示自己要积极，还能怎么办？这样的日子还要熬多久？Jack想到可以求助于自己的企业教练.....

我的立场是什么

做自己的教练

立场不是技巧，虽然有时候表现得像技巧；立场也不是阿Q式的自我安慰，虽然能让人从容镇定。明确立场可以为销售管理指明方向，也可以为进步提供动力。

要成为卓越的销售经理，首要条件就是得到团队成员的信任。为此，销售经理需要构建自己的立场，需要明确“我是谁”“我想干什么”以及“我有什么”等问题，并与团队成员达成共识。

那么，什么是立场？管理和立场有什么关系？为什么要构建立场？如果不清楚这些，就看看自己是否常常处于以下这些情况：

- 常常纠结，举棋不定。
- 时常无奈，左右为难。
- 出于好心办事，却常常事与愿违。
- 尊重别人，反被当作怯懦可欺；而稍显辞色，他们就离你而去。
- 对上据理力争，却被误以为在讨价还价；而遵从“旨意”，又被评说缺少主张。
- 客户见多了，被认为管得过细；刚想授权，又被批评辅导不力。

以上这些状况都涉及立场问题。

要明白什么是立场，可以先搞清楚什么不是立场。立场不是技巧，虽然有时候表现得像技巧；立场也不是阿Q式的自我安慰，虽然能让人从容镇定；立场不对的时候，会出现一系列“症状”，总体来说，就是心里感觉不自在，比如纠结、不安、无奈、焦虑、无力等等。立场和心态有些像。

要明白自己的立场，还要回答自己是谁以及想干什么，对这两个问题的回答，也必须与自己所拥有的能力和资源相匹配。

谁最需要立场？在什么时候需要立场？谁都需要，随时随地。比如对一个企业教练而言，他不是要颠覆自己已有的知识和技能，也不是要刻意创造一个让人不安的新概念，而是要揭示一个司空见惯却很少被人留意，而一旦被留意就可以指导人做得更好的规律。你不必急着接受这个规律，因为不断质疑和探讨才会更接近它的本质，才能更了解它的力量。这才是一个教练的立场。

我是谁

做自己的教练

公司提升了你，就是把管理团队的责任交给你了，所以你就是团队。你必须以团队之心为心，你是团队唯一负全责的人。

作为团队的“最高长官”，开会时端坐中央，走路时前呼后拥，争论时不容置辩……真是顾盼有神，意气风发。然而，当团队感到困惑时，你的明确性在哪里？当团队遇到困难时，你的身影在哪里？当团队成功时，你的感谢在哪里？人前人后，话里话外，言行的一致性在哪里？自己认为自己是谁并不重要，关键是别人认为你是谁。

没有人会质疑，销售人一旦成为销售经理，就意味着拥有了“权力”，可以发号施令了。慢慢地，一些“管理”习惯就此形成：或无所顾忌，品头论足；或杀伐决断，挥斥方遒；或蜻蜓点水，做甩手掌柜；或事无巨细，成为超级劳模。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《销售经理的22条军规：如何带出高绩效的销售团队》仲崇玉 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/1195.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

