



书籍 实现销售人员零流失

稳定销售队伍，实现最大销售业绩的方法

道格·麦克劳德
AMACOM, 2010
其他语言版本：英语

导读荐语

虽然销售经理都痛恨销售团队成员的频繁更换，但是他们却把“铁打的营盘流水的兵”视为无法避免的现象、是必须接受的现实，就像面对死亡和税收一样。但资深销售道格·麦克劳德却不这么认为，他认为销售团队的稳定很明显是可以实现的，并提出了保持这一稳定性的建议，当然似乎不是所有的建议都很实用。例如，他建议销售经理可以邀请应聘者在规定的45分钟之内，完成一个5分钟的客户面谈约访。如果前来面试的人不在少数，那么这就可能超出你的电话系统的负荷，从而将真正优秀的应聘者漏掉。但是总的来说，麦克劳德巧妙地解释了为什么“老式”的招募、管理、奖赏和激励销售人员的方法不再适用。本书内容风趣，不是空洞的教条，导致销售离职的12大原因总结得非常有条理。*BooksInShort*相信麦克劳德的这本书为销售经理如何留住优秀的销售提供了良好的建议。

要点速记

- 销售人员流动率居高不下是一个典型的现象，不仅给企业增加成本，还极大地降低工作效率。
- 导致销售人员流失的主要原因来自“破坏销售队伍稳定的12大杀手”。
- 其中包括“招聘软肋”“电话推销”和“纯佣金提成”式的薪酬体制。
- 销售人员离职的原因还有：冗长的销售会议、缺乏重点的培训、计划不周的“客户寻访”，以及不明确或不现实的销售目标。
- 销售经理如果纵容销售队伍的“内部不合”，忽视业绩优秀者并对新人缺乏耐心或信心，也会破坏销售队伍的稳定性。
- 若销售没有网站做后盾，也会导致人员的高流失率，时间管理不善也会导致相同后果。
- 要减少销售人员的流失率，请给你的销售人员提供完善的工作环境并提高薪酬水平。
- 要让公司高层了解，保持销售队伍的稳定，需要公司管理层做出一些改革，其换来的益处包括提高利润、降低成本、稳固销售成绩等。
- 为了留住销售人员，销售经理要尽可能地成为最出色、最具有沟通能力的经理。
- 好的销售经理要为人诚恳、自信乐观、支持并尊重他人，而且要关注销售员工的想法，了解他们的职业目标。

浓缩书

不胜其烦的人员流动

尽管销售经理通常会把“销售人员的流失”视为正常现象，但这是一个大问题。居高不下的销售人员流失率——每年至少有两个以上的销售离开团队——会带来昂贵代价。一名离职的销售所造成的损失通常是其年薪的1.5倍。也就是说，一名年收入5万美元的销售的离职会造成7.5万美元的损失，除此之外，还要加上招聘新人、背景的安全性检查、设置办公室等费用；人力资源部门和培训人员为此付出的时间和精力，以及你作为销售经理为此付出的各种努力等成本。

离职的销售通常会抱怨他们无法与销售经理相处。导致销售人员离职的其他主要原因还包括：过多地采取以电话形式进行推销、纯佣金提成的薪酬体制、公司无休止的销售额度评定会议，以及遥不可及、虚无缥缈的销售目标。当然，像所有的企业员工一样，销售也希望得到合理的报酬收入，也会寻找发展机会和保留多种联系，也会寻求得到系统的、无中断的培训，寻找能够得以升迁的职业生涯，还有良好的工作环境，并能及时得到奖金、佣金等薪酬的支付，以及得到销售经理的认可和支持。

让公司高管身临其境

要想稳定销售队伍，就要让雇佣合同的条款富有诱惑力，这就需要公司高管的配合。你可以通过制作一个温馨而又简短的视频，来表现未来美好的远景计划，从而极具说服力地推动高层开展销售人员合同的改革。要把目标集中在创建一个忠诚的销售团队——配备高效的聘用和销售培训体系，摒弃销售手段中“老式的”客户联络方法，令自己作为销售经理从一个督促销售业绩的角色中解脱出来，成为销售团队的领导者。

“虽然很多公司都受到销售人员流失问题的困扰，但从从不认为这是一个问题，相反认为这只是生活中的正常现象，是一种无法抗拒的现实，属企业计划的一项内容。”

作为销售经理，如果能实现这个目标并保持销售队伍的完整将让你获益颇丰，这些受益你都可以在你的计划书中罗列出来，例如得到的收效可以包括：节省费用、赢得竞争优势、提高销售效率和销售收入、减少招聘成本、销售队伍的整体水平远超竞争对手，在市场遭遇波动时仍能保持销售队伍的稳定、提高现有客户的服务质量，开发潜在客户，帮助销售人员提高信心，等等。一支稳定的销售队伍不论对于你作为经理，还是对于整个公司来说，都是正面和积极的形象宣传。

销售人员离职的12大原因

许多公司总是重复一些管理上的常见错误，从而为心存不满的销售人员打开了一扇离去的大门。导致销售人员离职的主要原因，即“破坏销售队伍稳定的12个杀手”，包括如下：

1. **招聘的软肋**——你的人力资源部门是否正在为你招募新的销售？他们是否使用网上招聘和关键词搜索的方式，并提供给你一张候选人员的电子名单？在这种有失人性化的程序下，那些你想得到的精力充沛、经验丰富的人选无法脱颖而出。相反，那些善于填写表格和符合关键词的人选会排在名单最前面。要想找到最好的候选人，就要亲自过问整个招聘流程。提醒你的人力资源部门，让他们仔细阅读每一份应聘信和简历，甚至可以让应聘者直接给你发简历。安排时间让应聘者做五分钟的客户电话约访，让他们对你的最关心的问题“我为什么选择你？”做出最具说服力的回答。
2. **纯佣金的薪酬体系**——当你把纯佣金的薪酬体制强加给销售人员时，无疑就在传递一个强硬的信息：“我们不在乎你，如果你做不好，我们很快就会抛弃你而另请高明。”毫不意外，这样的公司最终会不断地更换销售人员。如果你面临人员的不断变动，一定要放弃纯佣金的薪酬制度。提供给销售一个合理的薪酬机制，例如：固定薪水加佣金，或薪水加奖金。为了更好地管理，回想你公司近5年销售人员的更换总数（包括所有招聘进来的和被解雇或自愿离开的），评估一下人员高流失率的成本，用事实和数据让你的老板明白，纯佣金的薪酬体制不仅成本昂贵，还效率低下，甚至是侮辱销售人员的一种体制。
3. **非预约的推销电话**——这种销售手段不仅浪费销售的大把时间，而且浪费公司大量的金钱。此外，非预约推销电话成效很低。这种推销策略把专业的销售人员变成了乞求人的可怜虫：“你好，我是玛丽·琼斯。请从我这儿买点东西吧！”与其浪费时间打推销电话，并让销售人员处于心理劣势，还不如把产品广告做得更精彩一点，你的营销应该注重获得立竿见影的好处。要促进销售，你可以提供折扣至少在25%，且令人无法拒绝的限时优惠等手段，这样做可以吸引目标客户自己上门，而不是你去遍地寻找他们。聘用形象代理作为“销售支持”，提高引荐质量并预约客户见面。你要让销售人员把时间花在销售上，而不是浪费在客户的寻找上。
4. **无目标的培训**——盖洛普公司（Gallup）通过一项对25万名销售人员的调查发现，销售是需要有天赋的。如果天生不是做销售的材料，这世界上任何的培训都无效。因此，大多数销售培训都收效甚微。但是，有一种销售培训却常常能发挥作用，那就是角色体验的培训。这一方法能帮助销售人员学会敏锐、快速有效地应对典型的客户疑问。在角色体验的课程中，所有销售人员既有机会扮演客户，也有机会扮演销售的角色，这样，销售人员才能理解客户的想法，并体会他们的心理。
5. **销售会议**——销售人员大都痛恨销售会议。这些会议打断了他们繁忙的工作计划，而且还无关紧要、漫无边际，并且经常超时。会议的存在只是因为它们是工作安排的一部分。心理学研究表明，过多的会议会给人们带来负面的影响。这是否意味着你的每周销售例会可能也起到了消极的作用呢？这些会议并没能鼓舞员工士气，而是打击了员工的积极性？取消每周的例会吧，改为每月一次，让会议变得更有意义。可以邀请总经理到会来鼓舞士气，或邀请外人做一次真正有意义的报告，如果你必须每周召开例会，可以借此机会解决值得讨论的问题，总之，不要浪费你和销售人员的时间。
6. **目标不清楚，预期不现实**——公司经常给销售团队设立不现实的目标。被他们称之为目标的，实际上只是空中楼阁。结果是，他们让销售人员背上了心理负担，试图实现那些不可实现的空中楼阁，这一定会导致销售人员的流失。作为销售经理，要勇于对抗那些制定无法达到目标的主管。建议公司领导先征求销售人员的意见再设定目标，没有人比他们更了解市场了。考虑你对销售的其他要求，如出差、夜晚和周末加班、参加展销会等，是否都合情合理，在销售招进来之后，就将公司的各项要求以书面形式明确地加以说明，为所有的销售建立遵纪守规的前提。
7. **忽视杰出的销售**——竞争对手会对你的优秀销售人员垂涎三尺，如果你不珍惜他们，他们时刻会被对手挖走。为防止一流水平的销售的离开，你要全方位关注他们。不要仅仅因为他们超额完成了定额，就认为他们不再需要你的帮助或支持。要给予他们足够的关心，加强与他们的沟通，了解他们的所思所想，将他们视作重要的客户一般，表现出你对他们的欣赏和倚靠，竭尽所能帮助他们实现个人生涯的职业目标。如果他们有意愿承担更重要的管理职责，就放手让他们指导年轻的销售，或在关键的销售项目中委以重任。
8. **对年轻的销售缺乏信心和耐心**——很多年长的销售经理不愿意聘用年轻的销售人员，认为他们不够成熟，这实际上都是一派胡言。事实上，年轻的员工可以补充新鲜血液，带来新的活力。他们有时间意识，能接受紧张的工作安排。他们正处在学习的最佳时期、熟悉科技，同时他们又“乐于与同龄人为伍”，因此非常适合与年轻顾客打交道，他们能够友好合作，成为“团队伙伴”。只要肯给年轻人机会，他们就会做得很出色。
9. **计划欠周的客户寻访**——与你的销售一同拜访客户，通常被称为客户寻访，这既能与销售和客户建立友谊，也能破坏与其关系。因此，要尽早安排寻访日程，切忌任意为之，或拖延到最后一刻才决定，寻访的安排要有规律，如果可以，周期可以为每个季度一次。寻访客户时要直接与销售人员合作，已经定好的寻访计划切勿任意取消，而且不能迟到，对拜访客户的计划做到事先心中有数。在拜访客户时，尽量关掉手机，可安排固定时间，将重要公务留待回办公室一并解决。放手让手下销售为客户做产品介绍，授权销售与客户保持联络并跟踪后续事宜。你与客户的交流尽可能简短。在寻访结束后，要及时与销售总结经验：“你认为这次寻访结果如何？”“你下一步的计划是什么？”“需要我提供哪些帮助？”通过这些讨论，也许你能够帮助销售更好地理解客户的愿望和需求。
10. **内部不合**——作为销售经理，你手下的销售喜欢你吗？更重要的是，他们是否尊重你？如做不到这点，你上任后就要经历艰难的过渡期。要做到为人诚恳、工作有条理、专职敬业，并且始终如一坚持不懈，才能赢得员工的尊重。诚恳是最重要的品格，而且要始终如此。如果你一旦对手下销售有欺骗行为，就会永远失去他们的尊敬。要成为销售队伍的领队，而不仅只是一名销售经理。要时刻表现出你的涵养，待人要诚恳，与人为善，为赢得手下销售对你的尊重，你首先要表现出你对他们的尊重。

11. **不能有效利用时间**——你和你的销售是否都能够充分利用时间？尽管你每天的时间都有富裕，但你却做不到合理安排时间，不过，你可以掌控你的日程时间，也可以让你的销售做到这一点。首先要避免短暂的打断，因为那会偷走你的时间。如果有人说：“能占用你一分钟时间吗？”不要觉得有义务停下你的工作，这种打断会占用你5分钟或10分钟的时间。你只需说：“我其实永远都会给你留很多时间，只是不是现在。”和他约在以后的某个时间。保证每天有一段时间要闭门谢客，让你的员工知道，当你关着门的时候不要打扰你，每天在固定的时间内处理电子邮件和其他事务。学会有效地利用时间，而不是抢时间，并为你的销售团队做出表率，当你开始有效地利用时间时，他们就会向你学习。
12. **不能促进销售的网站**——大多数公司的网站都与销售不沾边。它的作用比网络论坛强不了多少。如果这是你的公司政策，你就需要为你的客户专门建立一个充满想象力的销售网站，用以提供能够满足客户各种需求的信息，但不要出现与客户无关的、乏味的公司宣传信息。要用视频形式介绍你的产品并展览实物，给每一位销售人员建立一个个人主页。定期更新网站内容，保证提供最新信息。一个引人注目的销售网站能够帮助销售人员建立富有价值的“企业对企业”的电子商务关系，这正是你的销售人员希望得到的。

优秀的经理可以留住销售人员

要想做到“销售人员流失率为零”，就要让自己成为最有效的销售经理，这要求你始终以乐观向上的工作态度，以及助人为乐的精神帮助你的销售人员解决各种难题，通过向他们提出一些深入的探讨性问题，而非简单肤浅的问题，来了解他们的具体想法，避免向他们提出“没有实质意义的问题”，例如，“你觉得怎么样？”因为回答这类问题也可以是敷衍性的“还可以。”永远不要将沟通只停留在表面上，要认真仔细聆听。可以用以下的对话作为开场白：“你问：‘你觉得你的产品介绍做得怎么样？’销售代表的回答：‘非常好’。你可以接着问：‘但不是最好，为什么？’他的回答：‘我不知道，也许这里面有些问题。’”在你如此委婉的试探下，你就会发现困扰销售代表的问题。找出问题所在，然后尽力去帮助解决。除了提出有效的问题，还要培养以下方面的专业能力：

- **调整你的性格**——电台播音中有一个专业术语叫作“调整增益”，意思是说根据不同的情况调整音量高低。在销售上，如果你很内敛，就一定要战胜羞涩，如果你很张扬，就要克服自己的咄咄逼人。
- **冲破约束**——是你的销售天赋使你成为销售经理，但是你现在的工作是管理团队，而不是推销产品。
- **大步向前**——如果销售经理缺乏信心，其手下的销售人员就没有安全感。
- **学会做决定**——力求更多的正确选择，减少错误选择。
- **自省**——你是否能在镜子里看到一个诚实的人？要想在销售团队的管理中一马当先，最好首先做一个诚实的人。

关于作者

道格·麦克劳德 (Doug McLeod) 在销售、销售管理和市场营销等多个商业领域里，拥有多年的丰富经验。
