



## 第五章： 业绩管理教战手册



注：公司有权在未经通知的情况下随时作出更改、增加及删减此手册的部分内容。

## 绩效管理

### 为什么销售工作需要绩效管理？

- ➔ 1. 时间自由、弹性处理、个人作业习惯、习惯、诱惑惰性等因素影响。
- ➔ 2. 非现场管理,不易掌握。
- ➔ 3. 拜访活动是决定业绩的因素。
- ➔ 4. 低绩效将引起负面情绪恶性循环。
- ➔ 5. 销售工作似逆水行舟、不进则退。

### 拜访客户是代理销售人员的本职工作

代理销售人员的活动量管理是销售管理中最重要的  
一项日常工作。

所谓，一份耕耘，一份收获。  
没有什么可以代替拜访客户。



我们知道销售人员  
每天在干什么吗？  
我们了解低绩效的  
真正原因吗？

## 绩效管理 系统的运作

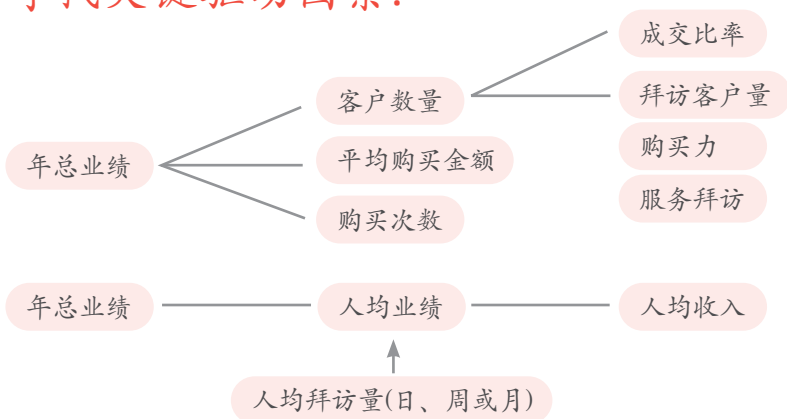


绩效管理系统包括四个主要步骤：制定绩效目标和发展计划、持续的反馈与辅导、中期跟踪评估及年末绩效评估、绩效激励措施的实施。

## 确定关键 业绩指标(KPI)

- 每月平均业绩、平均收入
- 每月新增客户量，成交客户量
- 新客户首购金额（平均）
- 老客户重购金额（平均/次）
- 单个客户年累计业绩
- 拜访客户平均成交比率

## 寻找关键驱动因素：



## 财务目标

您可以按照以下的步骤协助新代理制定他/她自己的收入目标，此步骤主要是激励新代理可以朝向他/她的财务目标奋斗与前进。目标就如同人生的灯塔，而人生就如同航行在茫茫大海中的船只，如果没有目标，就像船只没有灯塔，永远无法达到人生的彼岸！

	项目	每月
A	固定生活消费 • 房贷款 • 交通费/车贷款 • 保单 • 食品 • 衣服 • 电话费/电费/水费项目	3,000
B	储蓄	1,000
C	旅行	500
D	其它	500
E	总收入预算 (A+B+C+D)	5,000
F	税务 (10% - 26%)	396
G	总收入目标 (E-F)	4,604

当新代理知道自己要的收入后，领导人可以进一步与新代理一起设定业绩目标。制定目标时，要注意将总目标分解成阶段化的目标，以防止总目标太渺远飘忽，不利于实施的控制。

## 制定目标（例子1）

项目	
A. 每月收入目标	RM 5,000
B. 除以每单销售的平均佣金 (假设平均一单销售是 PV32,000 而奖金是8%)	RM 2,560*
C. 相等于每月销售数目	2单
D. 除以每月的工作星期	4个星期
E. 每星期的销售数目	2个星期1单
F. 成交面谈数目 每星期所需成交面谈数目 (Ex3)	1~2
G. 销售面谈数目 每星期所需销售面谈数目 (Fx5)	7~8
H. 新准客户数目 每星期所需准客户数目 (Gx10)	75

再细分，每一天新代理必须联络10人才能成功约到1位准顾客见面。

## 制定目标（例子2）

项目	
A. 每月收入目标	RM 10,000
B. 除以每单销售的平均佣金 (假设平均一单销售是 PV32,000 而奖金是8%)	RM 2,560*
C. 相等于每月销售数目	4单
D. 除以每月的工作星期	4个星期
E. 每星期的销售数目	1单
F. 成交面谈数目 每星期所需成交面谈数目 (Ex3)	
G. 销售面谈数目 每星期所需销售面谈数目 (Fx5)	15
H. 新准客户数目 每星期所需准客户数目 (Gx10)	150

再细分，每一天新代理必须联络21人才能成功约到3位准顾客见面。

\*上述佣金例子必须是客户已缴清全额款项后代理所获得的佣金为准。

## 业务活动设定

告诉新代理，要在这行业里成功，有一些必定的工作是非常经常进行的，在我们的组织里，我们认为以下的工作是一名服务专员（SA）必须遵守的最低标准。

活动 / 行为	例子	标准
打电话	10 / 天	
预约	4 / 天.	
面谈	3 / 天	
销售	3 / 星期	
转介绍	3 / 星期	
出席组织会议	1 / 星期	
训练	2 / 月	
客户服务	2 / 天	
储蓄	RM 1000/月	

想尽办法**鼓励**新代理先**成交**第一单生意！



新代理刚加入我们的队伍，对殡葬事业的认识，几乎等于零，要下战场打仗，知识就是他的武器与遁甲，技能就是各种压敌的战略，未掌握这两样东西就去打仗，无疑是一种自杀行为，俗语说：

训不如**辅导**、辅导不如**交流**  
交流不如**演练**、演练不如**陪同**

## 新代理的心声

太冤枉了，这个单子不成，如果当天上线得空，说不定.....

好像很难做，不知道要怎样.....不想做了！

从没和陌生人交谈过，上线今天没空陪我去，.....唉，还是自己去拜访！

这是我第一次拜访客户，好害怕



新代理一开始总是充满疑惑，陪同销售的目的主要是：

- 示范销售方法技巧要领。
- 增加他的工作信心及安全感。
- 增进他对其主管的爱戴与信心。
- 观察与评估业务员的能力，纠正其弱点。

## 陪同

销售是主管的  
基本责任



### 陪同销售的好处

- ➔ 1. 可以增强业务员的信心/安心。
- ➔ 2. 可以示范销售技巧与方法。
- ➔ 3. 可以使另一位业务员有学习机会。
- ➔ 4. 可以了解业务员各方面能力（精明，人际关系）。



## 陪同销售的阶段

### 第一阶段： 新人观察学习

- 减轻新人拜访心理压力
- 增强新人的学习压力



### 第二阶段： 辅导者观察新人

- 观察重点在技巧、话术、心态
- 尽量不要现场补救，给以肯定为主



### 第三阶段： 默契配合的 最高境界

陪同一定是  
新人和主管  
的双赢



## 陪同销售的事前准备

- 把他的准客户当成你的准客户，如向客户收钱时也陪同下线一起去。
- 预约准顾客时也可安排另一代理现场学习。如果你认为有潜质的代理，你可以邀约一两个代理一同参与学习。先了解状况，有时大客户不喜欢太多人参与。
- 先了解准顾客的背景。你了解他们的孩子几岁吗？在财务方面，谁是主导者？了解背景才能对症下药。
- 准备好需要用的资料与工具。必须准备好有关的资料如layout plan，价钱，有关该区域所剩的地或骨灰与食水。最好先走一走该区域，熟悉后更容易卖。
- 事先必须要心情开朗，乐观的态度。
- 事先让他知道准顾客到来不一定会买的心理准备。俗语说希望越高失望越大，富贵的产品不像买当归，药材一般，不是现在就可以做决定的，因为价格单位较高，所以通常都需要大概三四轮后才会成交。
- 如果成功成交的话，恭喜他“你真的是适合吃富贵饭的”

## 陪同销售需注意的事项

- 1. 提前到达，做事前准备。
- 2. 服装要端庄。可以穿制服。
- 3. 心理建设很重要。
- 4. 随机应变，时间有限，尽量讲重点。
- 5. 尽力尝试促成交易。灌输顾客“富贵的产品不是拿来买的，而是有福气者才有这购买的机会。”所以顾客才会早点做决定。
- 6. 在准顾客面前要有礼貌。
- 7. 提醒准顾客小心梯级。

## 陪同销售的事后准备

- 1. 分析事前与陪同过程中的表现。
- 2. 讨论成败之因素。
- 3. 研究往后的后续工作。
- 4. 继续和准客户保持联系。
- 5. 邀约准顾客到心无牵挂“聚餐会”。

## 什么是绩效辅导？

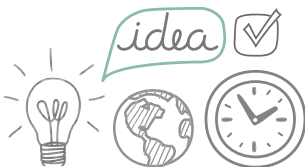
辅导就是辅助与指导。

辅助就是协助，即在我们工作中通过适当的方法，协助旗下代理在工作上获得所需要的业务技术支援的过程；

指导就是在适当的时间提出代理的不足之处，并帮助他进行改进和升高的过程。

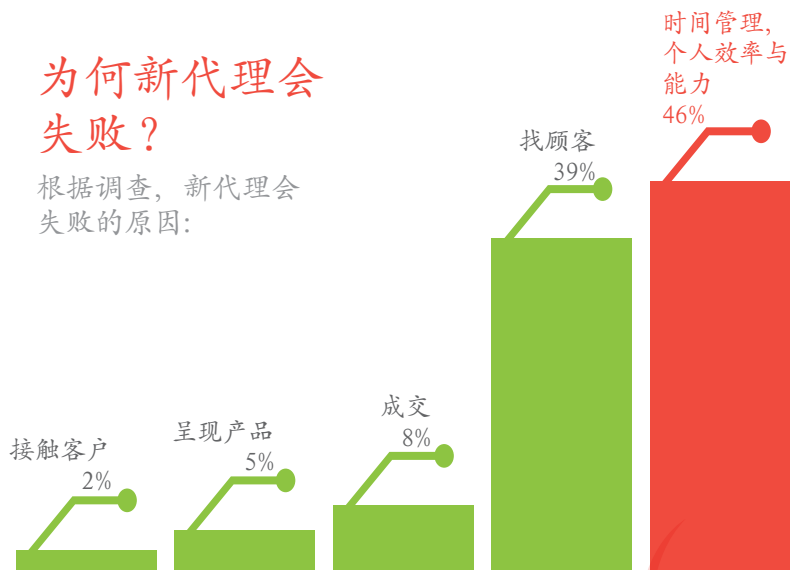
开始时，先发掘以下问题：

- 了解下线代理面临的最大问题为何？
- 您最想给下线代理的是什么？
- 您如何教育训练下线代理？



## 为何新代理会失败？

根据调查，新代理会失败的原因：



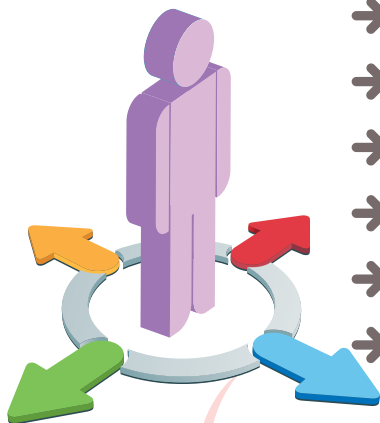
## 辅导常见的心理障碍

上线在辅导新代理时，常遇到以下的一些挑战：

- ➔ 1. 不知道，也不想知道代理的烦恼。
- ➔ 2. 业务繁忙没时间辅导代理。
- ➔ 3. 不懂得如何辅导？该谈什么？该教什么？
- ➔ 4. 花时间辅导不如自己做，准确又快速。

## 辅导的方向

- ➔ 1. 加强代理对工作的信心。
- ➔ 2. 建立明确的工作目标。
- ➔ 3. 灌输正确的销售信念。
- ➔ 4. 培养良好的工作习惯。
- ➔ 5. 协助其建立源源不断的市场。
- ➔ 6. 提供专业知识和改进其推销技巧。
- ➔ 7. 督导其工作日记的填写与自我管理。



## 辅导者应有的心态

- 1. 保密，不让第三者的秘密泄露出去。
- 2. 客观。不要将自己的想法和情绪投射到别人身上，认为别人应该像你一样。
- 3. 耐性(心)。
- 4. 只给建议，提供方法。
- 5. 适时闭上嘴，当个情绪垃圾桶。

## 辅导应注意事项

- 1. 辅导不是说教，而是提供服务。
- 2. 辅导不是包办代替，而是鼓励指引。
- 3. 辅导不是保姆，而是引路人。
- 4. 辅导不是来找差错，而是纠正差错。
- 5. 辅导不是单行道，而是教学相长。

## 常用辅导的方法

早会/晚会

一对一辅导

陪同销售

案例研究

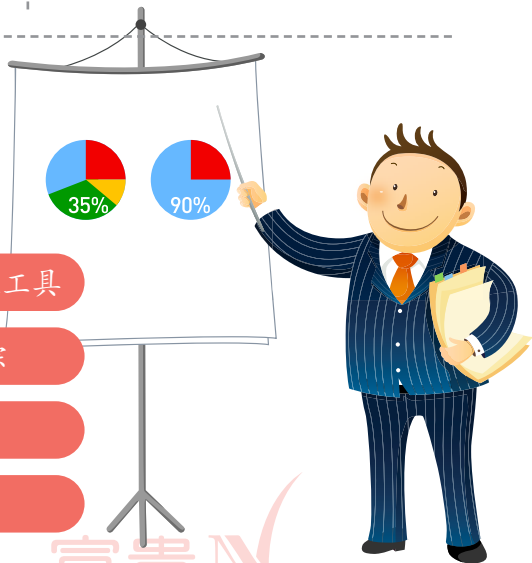
角色扮演

活动管理工具

电话追踪

上课

自学



## 什么时机进行辅导？

### 代理第一次

- 第一天加入富贵
- 第一次拜访客户
- 第一次交单
- 第一次发薪
- 第一次上园区
- .....

### 取得成绩时

- 业绩顺利时
- 晋升时
- 参与某项培训后
- 日常对代理做正确的评估
- 每工作月发薪时
- .....

### 遇到挫折时

- 行为发生变化时
- 业绩低潮时
- 降级时
- 被客户拒绝
- 被投诉
- .....

- 把握辅导的时机。
- 关注新人每次的出勤状况。
- 表现良好的代理应该即时给予肯定和表扬。
- 赞美，鼓励或成就奖赏必须出自真心，而且针对优异的具体工作成果而发，只有人们自觉受之无愧时，赞美才会让人开心！

时机	进行辅导
第一天加入富贵	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 早/晚会上自我介绍。</li> <li>• 面谈：生涯规划及产品知识。</li> </ul>
第一天拜访客户	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 安排新人在早/晚会发言，就请他谈一谈一周以来对公司和团队的感觉并请其他组员对他进行鼓励。</li> <li>• 每周陪同两次，内容由主管签单逐渐变为主管看他签单。</li> </ul>
第一次交单	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 早/晚会进行分享。</li> <li>• 第三、四周每周陪同至少一次。</li> <li>• 每周与新人面谈至少2次。</li> </ul>
第一月内	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 每天晚上电话追踪一次。</li> </ul>
前三个月内	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 教导并督促新人做好工作日志，每周定期检查。</li> </ul>

## 如何进行辅导？

### 事前准备

- 对象确定
- 辅导达成目标
- 时间、地点、形式
- 准备资料、数据
- 预估、对策拟订

### 事中实施

- 辅导导入、直接、间接、询问
- 对存在问题达成共识
- 提出解决问题方法加以实施
- 取得承诺

### 事后追踪反馈

- 时间、地点、形式
- 计划落实与达成

## 电话辅导

好处： 活动管理、  
拉近距离、  
轻推一把

方式： 问候开头  
询问关心  
支持或沟通  
针对性建议  
鼓励性话语  
感谢和赞扬



## 面谈辅导

了解进展  
情况

肯定过去  
成就

点出不足  
地方

提供改善  
意见

## 早会运作

早会的内容可包含  
以下：

- 小组业绩报告、计划宣导
- 经验分享与交流
- 问题及个案研讨
- 学习心得报告分享
- 角色扮演
- 话术演练
- 检查活动日志
- 辅导激励



## 早会的流程（事前）

内容安排

时间安排

职场安排

人员角色分工

## 早会安排表

周次	星期	本周主题	主持人	主讲人	专题内容	备注
第一周	星期一					
	星期二					
	星期三					
	星期四					
	星期五					

## 早会的流程（事中）

### 业绩讲评

15%

目前业绩状况

- 表扬出单人员
- 鞭策例数人员
- 以团队为荣

统计拜访状况

- 业绩
- 拜访量
- 出勤

### 心得分享

35%

理念分享

- 积极心态
- 自信心、享受力
- 爱心、事业
- 双赢策略

业务员经验谈

- 成功经验
- 失败原因
- 技能传授

### 训练研讨

市场需求分析  
个案分析研讨  
商品展示训练  
话术演练过关

### 辅导追踪

50%

昨日拜访状况

- 诊断与辅导
- 活动工具的检查
- 个案研讨



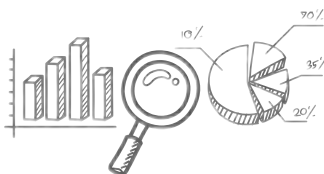
## 早会的流程（事后）

- 经常回馈、建议
- 每周计划、准备
- 经常检讨、改善措施

## 早会注意事项

- 不流于形式
- 主题要鲜明
- 更新形式、内容
- 组员参与、有效管理
- 主管的责任占90%

## 组织目标追踪



为了提升销售行动的追踪，培训部提供了表格以协助代理参考。

有关表格的运用，重点在于代理是否认真填写，同时组织领袖必须运用销售表格提供的资讯作为追踪和决策的参考。

仅仅通过表格来追踪代理的销售行动是不够的，组织领袖还需要与代理进行面对面的沟通，以了解代理的思想变化及业绩未能达成的原因，以便于可以在适当的时候采取解决问题的措施。

## 销售活动管理报表

- 日报表(活动记录和次日计划)
- 客户登记表(客户资料和购买记录)
- 周报表(目标、达成、差距、原因分析、改进措施、时间)
- 月评估表(目标、达成、差距、原因分析、改进措施)
- 月计划表(重点工作、具体措施、责任人、预期效果、时间)

## 每日销售活动记录

做好表格管理，绝对不能凭感觉。

序号	时间段	客户名	联系人	电话	会谈内容	再访时间
1	10am	Alex Loh	Carmen (PA)	xxxx	想了解 NV Seed 产品	25/4,11am
明天拜 访计划						

## 每周(月)销售活动评估表(个人或团体)

指标	目标	达成	差距	原因分析	改进措施	时间
拜访量						
销售量						
销售额						

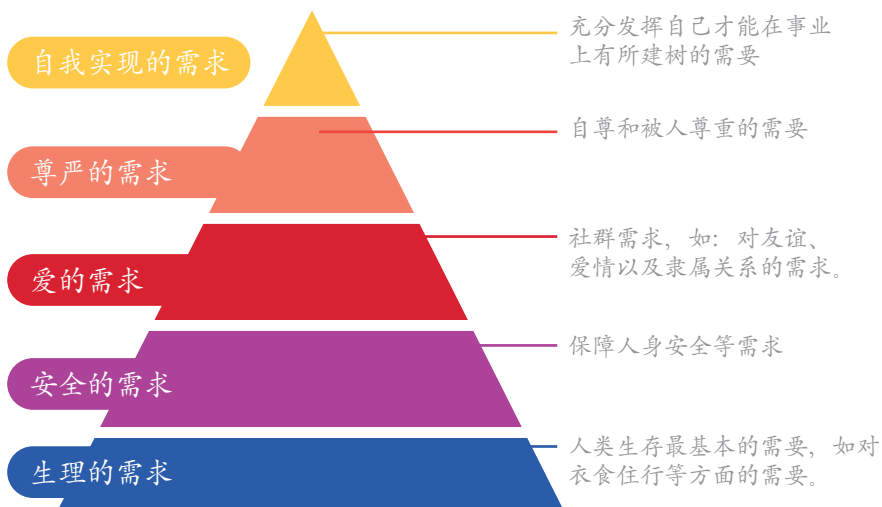
## 何谓「激励」？

激励的需要是因人而异，激励主要是通过满足代理的需要而使其努力工作，从而实现个人与组织目标的过程。

什么因素可以激发我们的潜能？主要来自两大方面：

- 1) 内在 - 目的，使命，价值观，原则。
- 2) 外在 - 威望，名声，物质奖励。

## 马斯洛的需求层次理



马斯洛需求层次主要是让我们了解到人类基本上是怎样满足个人需求。我们在设计组织的激励机制时，可以考虑以上的因素以达到预期的效果。

如刚成为代理的新人，最在乎的是否这个事业可以让他三餐温饱？是否提供他足够的钱养活自己？因此，组织领袖必须想尽办法协助新代理成交第一单生意！如果无法满足新人的生理需求，他们通常会选择离开。

## 如何激励下线?!

### 1. 榜样激励

凡事必须以身作则。要激励别人前先激励自己，如果要想让代理充满激情地去工作，领导者就必须先表现的热情与充满干劲！

### 2. 目标激励

通过设置适当的目标，激发代理的动机，同时让代理看到组织发展的前景与目标，这样可以诱发与引导代理让他们不断前进。因此，对于新代理的加入，领导者应该给予明确的期望与设立明确的目标。

### 3. 尊重激励

给人尊严远胜过给人金钱，尊重是一种最有效的激励手段之一。尊重与重视代理的想法，人格，信仰，优点，缺点.....其效果远比物质上的激励要来得更持久、更有效。

### 4. 信任激励

想要赢取对方的合作，得先建立起代理对你的信任。凡是人都喜欢和能帮助自己的人相处，并听从他的指示。因而，信任也就成为了激励诱导他人意志行为的一种重要途径。而管理不就是要激励诱导他人的意志行为吗？

### 5. 赞美激励

人都喜欢听赞美话也渴望被人赞美与肯定。赞美是一种非常不可思议的推动力量，经常表扬和庆祝每次的聚会/餐会，它能赋予人一种积极向上的力量。所以领导者不要吝啬于赞美自己的团队与队员。

## 6. 文化激励

利用组织文化的特有力量，可以激励组织成员向组织期望的目标行动。它对团队发展的目标、行为有导向功能，能有效地提高团队生产效率，对团队的个体也有强大的凝聚功能。适时制造生日或小型集会，可以使组员成员保温。

## 7. 惩戒激励

惩戒虽然是一种反面的激励，但却不得不为之。俗话说没有规矩不成方圆，惩戒的目的在于教育他人，让其他人引以为戒，并使他们产生趋避意识。所以适时的惩戒是必要的。

