

Sales Manager

Chinese sales managers' advanced training manual

销售经理

中国销售经理进阶培训手册

[第二版]

屈云波 金丹 © 编著

如何设置流程和把控流程

如何从个体销售上升到体系销售

如何通过丰富自己、完善自己来推动个人职业进步

一部销售经理和咨询顾问必备的案头工具书

Sales Manager

Chinese sales managers' advanced training manual

销售经理

中国销售经理进阶培训手册

[第二版]

屈云波 金丹 © 编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

销售经理:中国销售经理进阶培训手册/屈云波,金丹编著.—2版.

—北京:企业管理出版社,2016.2

ISBN 978-7-5164-1198-8

I. ①销… II. ①屈… ②金… III. ①企业管理—销售管理—手册 IV. ①F274-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第007650号

书 名:销售经理:中国销售经理进阶培训手册(第二版)

作 者:屈云波 金丹

责任编辑:尤颖 田天

书 号:ISBN 978-7-5164-1198-8

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编:100048

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:总编室(010)68701719 发行部(010)68701816 编辑部(010)68701408

电子信箱:80147@sina.com

印 刷:香河闻泰印刷包装有限公司

经 销:新华书店

规 格:168毫米×235毫米 16开本 25.75印张 460千字

版 次:2016年2月第2版 2016年2月第1次印刷

定 价:88.00元

■■■ 商德需要好榜样



(再版序)

我已十多年没有意愿发声，除了自身懒惰原因，一是关于营销技术层面话题不断有很多新的中外著作可供大家阅读，同时也有很多电子商务和互联网营销大咖成功案例介绍，二是对这十多年中国商业及社会的道德表现极其失望和愤怒，以致无语。

我个人的观察，单从道德上讲我认为中国商业这十多年总体来说是大幅度退步的，以至于很多人可能已经麻木至习以为常，甚至以非为是。

不信？作为普通消费者，我们略举几个日常生活中常见的例子看看：大到购买房子及装修、股票、理财产品、商业保险、借贷、治病、上学等，小到穿的衣服、吃的食品、用的物品、公共服务（水、电、气、热、通信等）、售后服务、旅游等，很多时候都会让你体验到购前不敢相信，购后愤怒生气，直至投诉、起诉无果的遭遇，诚信和法制似乎只是停留在很多企业及老板们的嘴上和广告宣传上。

这种信任陡降、道德沦丧、法制不彰的现象不仅仅存在于商业领域，已经覆盖社会的很多方面，甚至包括亲朋好友的来往、同事同学的相处，以至于几乎我们每个人、每天都要学着如何分辨和应付海量的五花八门、不断升级、防不胜防的诈骗信息。

我们中有很多人深受其害、深恶痛绝却又无能为力，进而麻木至习以为常、毫无作为，甚至不自觉已经不同程度地是非颠倒、“好人变坏人”。

因为我们多数是普通人，通常也许会认为提高国民素质、改变社会风气、严刑峻法那是政府官员和社会精英们的事情。

但我们至少可以从自己及能够影响到的身边人做起，力所能及地改变自己，说一些正能量的话，做一些正能量的事，即便不能给自己带来任何功利，至少每晚可以安然入眠，为我们的下一代树个好榜样。

其实中国商界也有很好的榜样，就我个人多年体验而言，广东和四川的餐饮服务业很早就是中国商界好榜样，中国家电业产品和服务的表现曾经也是，也许还有其他，不一而足。

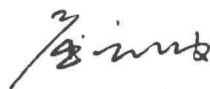
最后，在企业管理出版社再版《中国营销实战丛书》首批六本书之际，写此文与二十多年来一直信任和陪伴派力营销的上千万中国营销人共勉。

让我们摘录亚马逊 CEO 杰夫·贝索斯在普林斯顿大学 2010 年学士毕业典礼上的演讲辞其中的几句话作为共勉：

善良比聪明更难，选择比天赋更重要。

天赋和选择不同。聪明是一种天赋，而善良是一种选择。天赋得来很容易——毕竟它们与生俱来，而选择则颇为不易。如果一不小心，你可能被天赋所诱惑，这可能会损害到你做出的选择。

你们要如何运用这些天赋呢？你们会为自己的天赋感到骄傲，还是会为自己的选择感到骄傲？



北京派力营销管理咨询有限公司

2016 年 1 月 18 日

■ ■ ■ 前 言

在“销售”中优秀

中国改革开放之初，“销售是龙头”曾经是标志性语言。说它是销售观念也好，生产观念也好，总之，对销售异乎寻常的重视以及销售所发挥的威力，在 20 世纪八九十年代，创造了那个时代的奇迹。

随后，中国进入了市场营销时代。

销售也随之受到质疑，以至于许多营销媒体不得不煞有介事地对“营销和销售，哪个更重要”进行讨论。

如果把销售等同于销售观念，那么不是无知，就是理论上的形而上学。

首先，销售是企业的基本功能，没有销售就没有业绩。如何建设和管理“销售力量”，过去是、现在是、未来仍然是企业营销管理中的核心环节。对于任何企业来说，如果没有一支能征善战的销售团队，就永远不可能取得优秀的经营业绩。

其次，当营销策划或创意最终落在产品或服务上，余下的工作就是推广和销售。

营销与销售，没有孰高孰低之分，只有均衡与匹配。企业在“营销”中进步，在“销售”中优秀。

事实上，在中国企业的营销实践中，销售也始终占据着十分重要的地位。

甚至对中小企业来说，由于上边既有跨国公司，又有行业龙头企业可以模仿，销售的地位和作用，更加重要。

销售经理的职能及角色，甚至销售经理的作用一直是一个让销售经理普遍纠结的问题。

销售经理的位置很尴尬——决策，由上司负责；执行，由下属负责。一不注意，销售经理就成了上不着天，下不着地的中间角色。

销售经理的位置又很重要——销售经理就是“前敌司令”，“仗”打得好坏，“战绩”如何，在营销决策完成后，都是由销售经理决定的。事实上，一个合格的销售经理是决定企业营销业绩的中坚力量。

营销老总有两个支撑，一是营销经理，一是销售经理。销售经理就是营销老总的“大管家”。除非营销老总亲自抓销售，否则，如果没有一个合格的销售经理，企业的营销业绩和精细化管理没有任何保障。没有销售管理，就没有体系销售，销售人员将沦为“跑单帮”的游兵散勇。

做个顶尖的业务员不容易，做个成功的销售经理更不容易。这是因为，做业务员只要把自己的业绩完成就行，但销售经理却要使整个部门的业绩达到最佳。他需要把部门中所有的销售人员都发动起来，充分激发每一个人的潜能和能动性，从而产生出最大的生产力。

从角色上说，销售经理首先是一个管理者，他的任务就是管人理事。由于多数销售经理是从一线选拔而来的，无论是对于整体销售管理工作还是对管理技能并不熟悉，不知道如何建立组织、运用组织；不知道如何设置流程和把控流程；不知道如何从个体销售上升到体系销售，甚至不知道如何通过丰富自己、完善自己来推动个人职业进步。《销售经理——中国销售经理进阶培训手册》正是为了解决广大销售经理的这个困惑而出版的。

本书分为三篇十一章。

第一篇，集中介绍销售组织与岗位。

不同企业的组织建设和岗位设置是大不一样的。不管如何建设和设置，基

本功能都是必须保证的。所以，本篇表面上看讲的是建设和设置，但实则是系统地展现了销售管理的所有功能。

第二篇，系统地介绍销售管理的内容与方法。

中国企业做得最好的工作是销售。但在管理方面，则更多地属于经验型或者随意型。这种现象在销售时代问题并不十分明显，但在营销时代，矛盾就逐渐突显起来。

营销和销售是一个问题的两个方面，是相辅相成的。专业的营销必须匹配专业的销售。营销必须考虑销售，销售必须承接营销。这既是战略与战术的对接，也是今天和未来的对接。

在这个部分，我们将给出系统、完善和专业的解决方案。

如果说前两篇我们的视角落在销售管理的组织、岗位、职能及内容和方法上，那么，第三篇的视角则落在销售经理个人方面。在这一视角下，本书为销售经理们提供了个人修炼和作为的全面指导以及销售管理的要点。

我们相信，如果销售经理们能够把握书中提供的管理要点，业绩将会得到保证；如果销售经理们能够把握日常培训要点，就能够带出精兵强将。

在可以预见的未来，中国市场仍然具有很大的不确定性。同样在可以预见的未来，无论是中国的销售渠道或者是销售终端，对销售力量的依赖只会加强，不会趋弱。

因此，无论是中国的营销人，还是中国企业，都不会跳出这个基本结论：在销售中优秀。专业的销售，专业的销售管理是中国企业营销进步中必须持续强化的要点。

这既是编著本书的原因，也是编著本书的目的。

目录

第1篇 认识销售部门

第1章 部门职能及组织结构

- 第一节 部门职能..... 2
- 第二节 组织结构..... 4
- 第三节 销售部与相关部门的关系 7

第2章 岗位职责与任职条件

- 第一节 销售经理的岗位职责与任职条件..... 16
- 第二节 其他岗位的岗位职责与任职条件..... 18
- 第三节 区域销售经理的岗位职责与任职条件 22

第2篇 掌握销售管理的内容与方法

第3章 销售计划管理

- 第一节 销售目标管理 33
- 第二节 销售目标分配 47
- 第三节 销售计划制定及范例..... 53

第4章 销售预算管理

第一节	销售费用构成	67
第二节	销售预算确定	69
第三节	销售预算编制	71
第四节	销售预算控制	76

第5章 销售业绩考核

第一节	销售业绩考核方法	82
第二节	销售业绩考核流程	85
第三节	销售业绩考核指标	85

第6章 客户关系管理

第一节	客户关系管理内容	91
第二节	客户关系管理方法	103
第三节	机构客户关系管理	110
第四节	渠道客户关系管理	120

第7章 销售业务管理

第一节	客户订单处理	166
第二节	日常对账与结算	183
第三节	赊销信用管理	190

第8章 销售行动管理

第一节	销售会议	211
第二节	销售管理工具和表格	224
第三节	行动过程管理工具和表格	232

第9章 销售力量管理

第一节	销售队伍设计	250
-----	--------	-----

第二节	销售队伍管理	266
第三节	人员推销的原则	309

第3篇 成为杰出销售经理

第10章 杰出销售经理的特质

第一节	杰出销售经理的角色扮演	333
第二节	杰出销售经理的信念与原则	338
第三节	重视业绩评估	341
第四节	善于化牢骚和冲突为合作	346
第五节	销售经理的成长过程	352

第11章 销售管理要点

参考文献	397
------------	-----

第 1 篇

认识销售部门

第1章 部门职能及组织结构



销售部门是企业的龙头部门，是企业最直接的效益创造者，在企业中占据举足轻重的地位。本章主要介绍了销售部门在企业及其营销组织中的作用和职能，同时介绍了销售部门与相关部门之间的关系。

第一节 部门职能

一、销售部在企业中的位置

销售部门是整个企业营运活动的中心，是连接企业和客户的纽带。销售部门是企业利润的直接创造者，处于产品送达客户的过程中，用产品和服务满足客户的需求，销售部也因此成为企业的核心部门。

图 1-1 为一般情况下企业的一个基本组织形式，企业可根据自身的规模、市场覆盖面等情行灵活调整。销售部在企业中的位置如图 1-1：

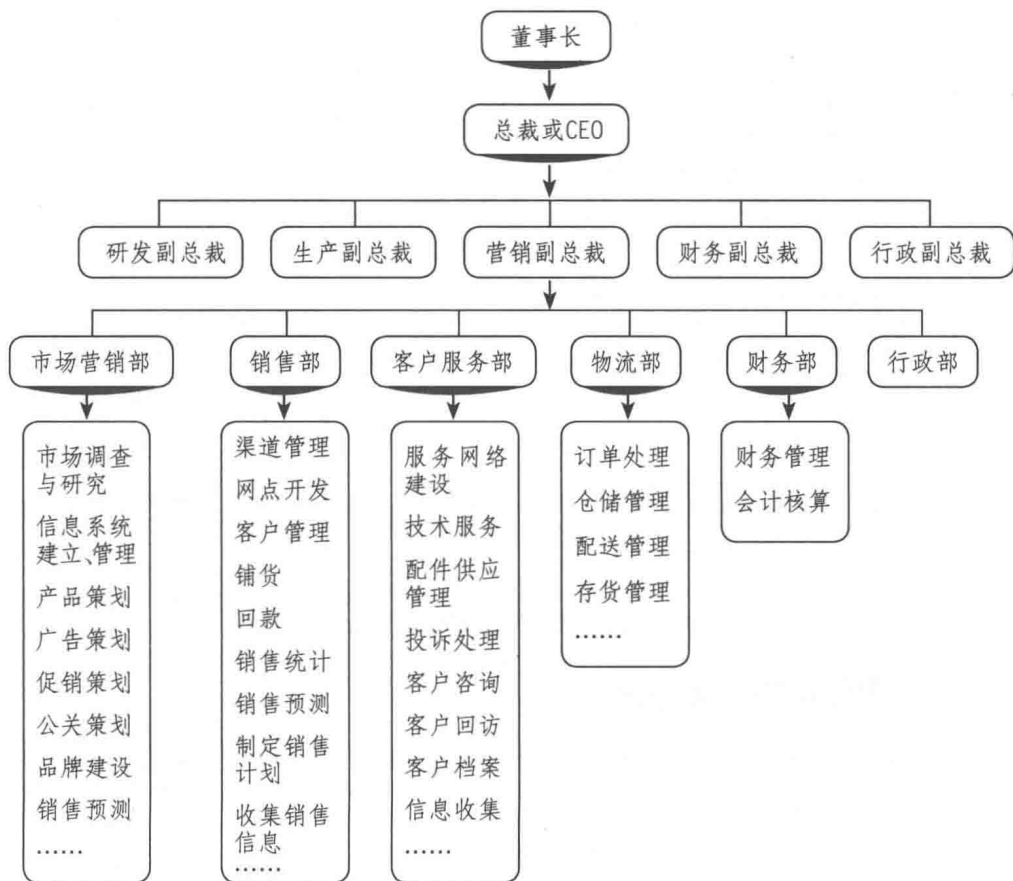


图1-1 企业组织基本架构图

二、销售部在营销中的职能

销售是营销管理的重要组成部分，是企业伸向市场的桥头堡。销售部门在公司整体营销过程中承担的职能如图 1-2 所示。

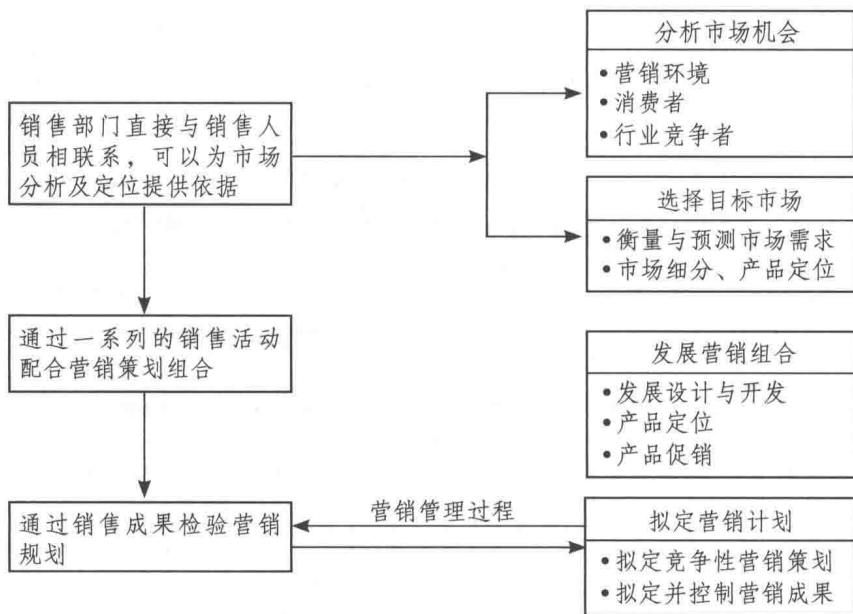


图1-2 销售部门在整体营销过程中的职能

三、销售部的主要职能

- 执行销售行为，协调与企业各部门的关系。制定有效拓展市场的销售策略和政策；
- 执行并完成公司下达的销售目标；
- 积极开发、联系、维护客户，维持高水平的市场占有率；
- 与储运部配合，使其高效率地做好物流工作；
- 进行市场一线信息收集、售点研究工作；
- 货款回笼计划。

第二节 组织结构

销售部门组织模式的选择要受到企业人力资源、财务状况、产品特性、消费者及竞争对手等因素的影响，企业应根据自身的实力及企业发展规划，精心“排兵布阵”，量力而为，用最少的管理成本获得最大的经济效益。几种常用的销售组织模式如下所示：

一、地域型组织模式

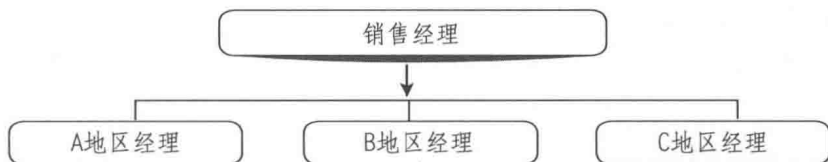


图1-3 地域型组织模式

优点：

- 地区经理权力相对集中，决策速度快；
- 地域集中，费用低；
- 人员集中，易于管理；
- 区域内有利于迎接挑战。

缺点：

- 销售人员从事一切销售活动，技术上不够专业，不适应种类多、技术含量高的产品。

二、产品型组织模式

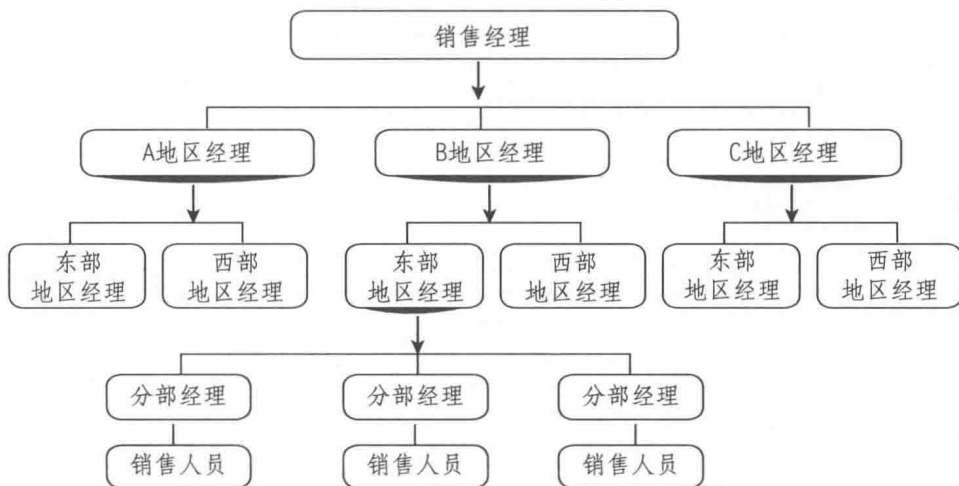


图1-4 产品型组织模式

优点：

- 适合技术含量高、产品种类多的企业；
- 生产与销售联系密切，产品供货及时。

缺点：

- 由于地域重叠，造成工作重复；
- 成本高。

三、客户型组织模式

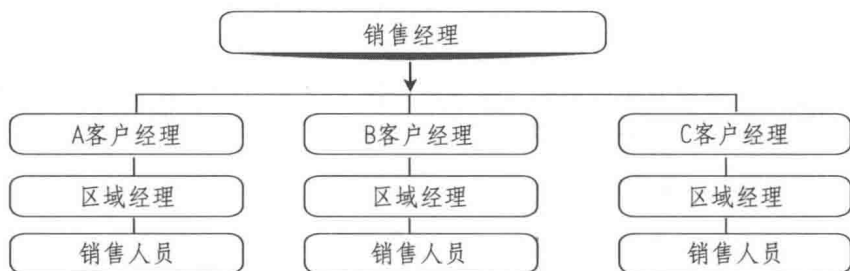


图1-5 客户型组织模式

优点：

- 更好地满足客户需要；
- 减少渠道摩擦；
- 为新产品开发提供思路。

缺点：

- 销售人员需熟悉所有产品，教育培训费用高；
- 主要客户减少会给公司带来威胁。

四、功能型组织模式

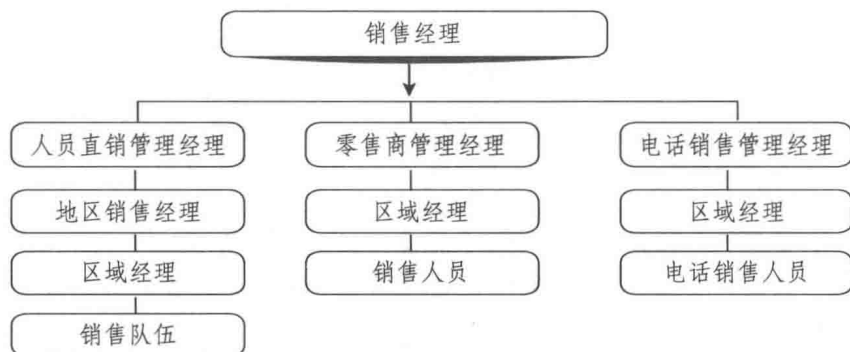


图1-6 功能型组织模式