

首次全套引进
世界500强企业广泛采购

欧美企业员工入门培训大系

营销主管

The Sales Management's Desktop Guide

入门必读

[英] 迈克·戈勒 (Mike Gale) 著
茱莉安·科莱 (Julian Clay) 著
王树清 译

全盘掌控市场与营销的实战操典！

营销主管需要掌握的精华全在书中，
他们的责任就是让销售额暴涨！

汕头大学出版社

首次全套引进

世界500强企业广泛采购

欧美企业员工入门培训大系

营销主管

The Sales Management's Desktop Guide

入门必读

[英] 迈克·戈勒 (Mike Gale) 著
茱莉安·科莱 (Julian Clay) 著

王树清 译

汕头大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

营销主管入门必读/ (英) 迈克·戈勒 (Gale, M.); 茱莉安·科莱 (Clay, J.) 著; 王树清译. —汕头: 汕头大学出版社, 2004. 6

ISBN 978-7-81036-724-0

I 营... II. ①迈...②茱...③王... III. 企业管理-经营决策 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 003583 号

The Sales Manager's Desktop Guide

© Mike Gale and Julian Clay 2000

© Simplified Chinese edition, Shantou University Press 2004

All Right Reserved. Authorized translation from the English language edition published
By Hawksmere, through arrangement of Andrew Nurnberg Associates International Limited.

中文简体字版© 2004 由汕头大学出版社发行。非经书面同意, 不得以任何形式任意复制、转载。

营销主管入门必读

作 者: 迈克·戈勒 (Mike Gale) 茱莉安·科莱 (Julian Clay)

译 者: 王树清

责任编辑: 蒋惠敏 叶思源 王建强

封面设计: 郭 炜

责任技编: 姚健燕

出版发行: 汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内 邮编: 515063

总 经 销: 四川新华文轩连锁股份有限公司

印 刷: 廊坊市兰新雅彩印有限公司

版 次: 2008 年 10 月第 2 版 2008 年 10 月第 1 次印刷

开 本: 675 × 960 1/16

印 张: 11.25

字 数: 150 千字

定 价: 22.00 元

ISBN 978-7-81036-724-0

邮购通讯: 广州市越秀区水荫路 56 号大院 3 栋 9A

电 话: 020-37613848 邮 编: 510075

版权所有, 翻版必究

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换

导 言

此书旨在就销售经理如何处理面临的挑战，提出实质性的指导。我们希望你能够将书中介绍的众多销售模式运用到你的市场开发及其他工作当中。

“订计划”一词在本书中将多次出现，这是获得成功的重要前提。预备工作也是销售经理寻求各种方法预先掌握情况。为了达到目标，你必须思考如何进行自我管理。

自我管理

能干的经理合理安排自己的时间（包括手下的销售人员的时间），从而帮助自己的销售团队实现目标。同时他们也能准确地把握住自己的角色，而这有赖于一素列的因素：

- 你的个人风格
- 你顶头上司的指示
- 你公司的目标
- 你销售的产品
- 你所在的市场

成功的销售经理要尊重他人的时间。无论承受何种压力，必须保持头脑冷静，并要意识到自己是团队中的一员。你的角色是多方面的，兼备这些角色的能力将决定着你能否成功。



角色

以下三种角色是你成功的基石，是你脱颖而出的必备能力：

1. 领导者
2. 沟通者
3. 商人

这些因素互相关联，并因时因地而有不同的用法。对一名销售经理来说，在销售过程中如何把握时机、合理地应用这些因素将是一项挑战。

角色局限

尽管你需要适应市场而作出变化，但仍存在着很多你不能控制的因素。这可能影响到你的销售队伍的表现和你的斗志。诸如以下一些因素：

- 法律因素
- 生产线管理
- 员工态度
- 技术因素
- 地理因素
- 公司策略
- 顾客态度
- 市场 / 需求量
- 产品 / 服务

承认并接受当中的一些局限因素，不要好高骛远，是很重要的。这些局限是对你的检验，而不是为了击败你。

虽然它们不会全部同时出现，但你得在日常生活中处理好它们。如果你能够预见它们的影响，就有可能更好地掌握它们，并加以充分利用。

你是什么类型的经理

当你成为一名销售经理时，你必须了解：

- 你是哪种类型的人
- 你想成为什么类型的经理

你需要考虑个人的优点及弱点，同时得决定如何才能让销售人员投入到你的计划中，由此你将可能积累到许多销售经验。在开始投入这个角色之前，你需要自问一些问题：

- 你能身处一线销售队伍之外，仍毫无阻碍地管理他们吗？
- 如果一些人的处事方式与你不同，你能公正地评价他们的表现吗？

要点

为人诚实将使你更有效地管理他人同时你还需要考虑到：

- 你所肩负的任务
- 你对此任务的控制程度
- 你的职责范围

作为销售经理，你的洞察力可能与他人不同。你需要限定和控制自己的责任范围。在大多数情况下，你可以靠耐性、热情和毅力来实现，同时显示出能动性。

你的经理

成功将取决于你和

- 销售团队
- 你的经理

和你的经理有良好的合作关系是决定你成功的重要因素。正如你要向你的销售人员提供协助一样，你也需要从你的经理处获取帮助。

要实现目的，你需要确保做到以下几点：

- 充分认识你如何能够帮助公司实现商业目标
- 和经理开定期会议（以确保下一步目标）
- 收集你管理的销售队伍的反馈信息

- 与任何实现你的销售目标有关的人员交流
(或者列明任何你感到会妨碍你有效地管理销售人员的事情)
- 了解生产线经理的目标和责任范围

和公司的高层经理搞好关系也有助于你实现目标,这也会令其他部门的同事为了公司的整体目标而和你共同努力。

成为一位好经理是与你的多种能力有关的:

- 劝说
- 继承
- 聆听
- 领导
- 在压力下工作
- 斗志
- 沟通
- 合作
- 开放的心态
- 把注意力集中于任务上
- 学习新技能
- 适应变化

如果你知道如何可使自己做到最好,你会有很多提升管理技能的机会。充分的准备、对市场以及你领导的队伍有深刻的了解,都对你有莫大的帮助。

销售既具挑战又具回报。最重要的是,你领会了此书讨论到的各种话题之后,要实际应用它们。我们希望你保持积极进取的精神,并按照你期望被管理的方式来管理你的销售队伍。

在下表中读者可以找到一条适合个人的线索来通读全书。你可以从每章的标题中找到所涵盖的主题。在第一栏里,我们细选了一些你特别感兴趣的话题。在第二栏里,你可以根据自己喜欢的阅读顺序来阅读。

主题参考表

主 题	(优先看)	章 节	页 码
不同的领导风格		第一章—领导能力 领导风格	第 6 页
委派任务		第一章—领导能力 委派任务	第 13 页
设定现实的目标		第二章—销售计划 销售目标	第 25 页
准确的预测		第二章—销售计划 未来预测销售	第 27 页
赢取和保留顾客		第三章—客户管理 使用顾客管理技巧	第 42 页
扩大关系网		第四章—建立贸易关系 多层次管理	第 48 页
监督销售表现		第五章—管理销售 检测行为与表现	第 66 页
与各种各样的人交流		第六章—沟通与发展 行为方式	第 72 页
必胜的交流技巧		第七章—团队激励 影响销售人员的行为和态度	第 99 页
提高支配时间的能力		第八章—个人效率 规划和排列轻重缓急次序	第 110 页
令他人接受新思想		第九章—应变 使人们参与到变革中	第 135 页
如何选择正确的人选		第十章—招聘 评估	第 144 页

目 录

导言.....	1
---------	---

第一章 领导能力

引言.....	2
理解领导的含义.....	2
领导风格.....	6
领导团队.....	11
委派任务.....	13
本章小结.....	16
提要.....	16

第二章 销售经理的计划

引言.....	18
销售经理的计划.....	18
计划销售区域.....	21
销售目标.....	25
未来销售预测.....	27
本章小结.....	32
提要.....	32



第三章 客户管理

引言.....	34
熟悉客户管理.....	34
拜访计划的管理.....	39
使用顾客管理技巧.....	42
本章小结.....	45
提要.....	45

第四章 建立贸易关系

导言.....	48
多层次管理.....	48
顾客第一.....	53
本章小结.....	54
提要.....	55

第五章 销售管理

引言.....	58
销售周期中的不同阶段.....	58
分析销售行为.....	61
检测行为与表现.....	66
本章小结.....	69
提要.....	70

第六章 沟通和发展

引言.....	72
行为方式.....	72
评估.....	78

培训.....	85
本章小结.....	88
提要.....	89

第七章 激励销售团队的发展

引言.....	92
个人目标.....	92
激励理论及其实践.....	94
影响销售人员的行为和态度.....	99
激励和奖励.....	104
本章小结.....	108
提要.....	108

第八章 个人效率

引言.....	110
规划和排列轻重缓急次序.....	110
有效的日常工作.....	114
提高你的时间管理能力.....	118
提高你的整体效率.....	120
本章小结.....	122
提要.....	123

第九章 应变

引言.....	126
影响变革的因素.....	126
分析变革的必要性.....	129
对变革的抵触.....	132

使人们参与到变革中.....	135
本章小结.....	137
提要.....	138

第十章 招聘

引言.....	140
销售职位描述.....	140
订立标准.....	142
评估.....	144
面试和就职介绍.....	149
本章小结.....	152
提要.....	152

第十一章 通过间接渠道销售

引言.....	154
挑战与收益.....	154
中间商管理.....	157
本章小结.....	160
提要.....	160

第一章 领导能力



引言

销售经理必须具备两个重要的能力：

1. 实现销售目标（与公司的总体目标相一致）
2. 管理销售人员，提高其素质

销售经理如何可使他领导的团队有好的表现，以使自己胜任职位和实现以上提及的目标呢？

其中一个关键方面是他们的领导方式。

在本章里，我们将会探讨销售经理常用而又行之有效的手段。

- 显示你的领导技巧（以帮助销售人员超额完成任务）
- 使用不同的交流方式（去帮助不同能力水平和经验的人）
- 通过委派任务的方式提高领导技巧

（以此鼓励销售人员为团队作贡献及实现他们的个人目标）

理解领导的含义

我们将会对领导做出解释，并把它与管理区别开来。如果一位销售经理同时也是一位优秀的领导者，那他 will 给销售队伍带来以下三大好处：

1. 主动的工作态度，由此产生对公司的忠诚感，并有良好表现的欲望
2. 良好的工作气氛
3. 更融洽的工作关系——有清晰明确的目标和期望

定义 领导的定义

领导意味着销售经理要向他的团队提供明确可靠的指示。作为销售

经理，你的业绩很重要。因为这验证了你以下的能力：

- 评估（并阐明你的销售团队面临的挑战）
- 交流（对挑战的看法并找出战胜它的方法）
- 为销售团队创造良好的工作气氛
- 支持你的销售人员

有很多方法可使销售经理成为一名出色的领导。领导者需要具备的特质有：

洞察与预测	如何看待销售团队的发展以及对未来发展的预测
正直诚实	制定对团队队员有约束力的制度
自信	鼓励销售人员相信自己
客观	现实而公平（地完成任务，承认自己的错误并改正）
革新	寻找更好地完成任务的方法并接受新的思想
聆听和交流	多与队员接触，经常与他们交流及采纳他们的建议

领导能力与管理能力的区别

同时兼备领导能力和管理能力可成就一名成功的销售经理。那么领导能力与管理能力的区别到底是什么呢？

- 管理能力是组织直属下属活动的能力
- 领导能力是创造一种工作环境使员工易于完成任务

重点是人本身——鼓励员工采取正确的行为。

领导能力与管理能力都与完成预期的任务有关。管理一个销售团队的同时也就意味着你必须领导他们。

销售经理在实现甚至是超额实现公司的目标时，必然承受着不少的压力。一位成功的经理需保证自己：

- 集中注意力于如何领导他们的团队
- 管理现有的任务以达到目标

你如何管理团队将会影响到他们能否顺利地完成任务。领导方式的衡量是指你在平衡任务和管理这两方面的能力。

现况 性格 态度

能干的领导在销售管理方面的特点是很明确的：

1. (你所面对的) 现状
2. 你的性格
3. 你的态度

让我们分别来探讨一下这三个特点。

现状

了解现状包括很多因素。这要看你是否：

- 正确地追随公司的销售任务
- 经常评估销售团队的效率（以适应计划）
- 了解现时市场动向以评定销售预测的现实性

如果销售人员懂得一些会影响他们表现的因素，他们就会更有效率地工作。销售经理需要把公司的销售计划和相关的信息传达给成员，能够确定多方面的表现。例如：

- 影响销售目标的因素（以及需要做的事）
- 在开拓顾客方面的影响
- 销售人员和公司其他部门的长久合作方式

性格

性格是与自我认识、明白什么原则对自己重要有关的。它由以下几个方面表现出来？

- 在有效地工作的因素中，你最看重的是什么
- 诚实
- 做事有计划和良好的管理

你的销售人员会时时留意和模仿你的性格。如果一位领导者制定规则让他人遵守，则他本人必须熟知规则的基本内容。只有这样你才能向团队成员公布规则。这不仅会提升你的威信，还会令他人追随你那高标准的办事态度。

态度

态度与你如何思考及行为举止有关。态度会受你的情绪影响。反过来，情绪也能影响你对销售人员的管理和言语。

你的态度会决定：

- 你的言语
- 你言语的表达方式
- 你对他人要求的反应
- 你的心情

你的态度会使你与众不同。这和你是哪种类型的人以及别人对你的看法有关。对领导者而言，你身处的现状、性格和待人接物的态度是非常重要的。若你对以上三方面的领导能力都有深刻的认识，那你会发现管理销售人员更容易了。

自我提升

一种提升领导方式的方法是考虑你所具备的品质，并一一列举出来。虽然这样做很主观，但这给了你一个把注意力集中在自己的能力上的机会。从以下的步骤中你会得到更多的详情。

步骤 1

尽可能多地列举你认为与领导者有关联的品质。回想一下现在或过