

- 提升汽车营销人员职业素质
- 规范汽车营销管理职业标准
- 细述汽车行业经营管理要点
- 塑造汽车职业经营管理精英

汽车销售经理

10件要事



汽车经营与管理职业化塑造丛书



刘同福◎编著

QICHE XIAOSHOU JINGLI 10 JIAN YAOSHI



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

从书序

面对单车利润不断减少的新车销售市场，各汽车经销商除了加强售后服务以增加利润来源之外，形成规模效益和稳定的客户群体也成了目前汽车经销商持续发展的主要途径。因此，汽车经销商的当务之急是在短时期内培养更多优秀的销售人员和服务人员。

汽车经销商间激烈的角逐，本质上意味着人才的竞争。发展的关键要素是人才，人才的关键是素质问题，职业化是提升我国汽车经销商人才素质的核心。具有竞争力的汽车经销商更需要大量的职业化人才，高素质的职业经理人和职业化的员工，是汽车经销商真正的核心竞争力。

不仅仅是汽车经销商的经理人需要职业化，员工也需要职业化，技术人员也需要职业化，职业化是提高个人与组织竞争力的必由之路。

我国很多汽车经销商与发达国家的汽车经销商相比竞争力很弱，最重要的原因就是汽车经销商人力资源普遍存在的问题——管理者和员工的职业化素质不高！在经济全球化的浪潮下，我国汽车经销商目前正处在由经验型管理向职业化管理的转型过程中，能否尽快地彻底实现这种转型，直接关系到每个汽车经销商在未来的市场竞争中的生存发展能力。要实现这种转型，我国汽车经销商首先必须形成职业化的管理者和员工队伍。

调查资料显示，90%的公司认为，制约企业发展的最大因素是缺乏高素质的职业化员工。专家呼吁：“职业化是我国汽车经销商发展的核心竞争力”。

在对300名中层经理的调查中，有86%的人认为汽车经销商领导者职业化素养急待提高，“职业化”问题已经成为影响汽车经销商管理与发展的重要因素。

造成汽车经销商的管理者和员工职业化素质差的现状，

有我国职业化教育薄弱、市场化历程短等诸多原因，更重要的是大部分汽车经销商都忽视了职业化素质与职业竞争力的培训。管理者和员工职业素质的问题，目前已经有很多汽车经销商将其摆到了管理的核心地位。提升管理者和员工职业化素质与职业竞争力，才能真正提升汽车经销商的核心竞争力！

职业化是员工职业生涯发展的阶梯，职业化管理队伍是公司迈向成功的前提，职业化团队是公司提升核心竞争力的关键。

本套丛书立足我国汽车经销商现状，从实用、实战角度出发，结合实际工作的具体情景，旨在帮助汽车经销商形成职业化所需要的各种职业技能，帮助相关人员提高实际工作能力，力求最大程度地满足汽车经销商在管理者和员工职业化素质和能力方面的要求。

职业化，是社会分工、经济发展的必然选择；职业经，是国际化的职场规则。随着全球经济一体化进程的加速，只有懂得职业化规则的人，才能参与现代市场竞争，获得发展的机会。

编者

前言

汽车市场的发展不仅仅取决于技术创新和技术进步，还取决于管理创新和科学化的程度。随着我国汽车市场的进一步成熟，汽车企业规模日益增大，所面临的销售管理问题变得逐渐复杂起来，对销售管理的科学化、规范化的要求日益增强，汽车企业销售管理创新和科学化成为汽车企业生存和发展的基础。一方面，过去长期处于垄断地位的我国大型国有汽车企业，面临国外大型跨国公司的激烈竞争，需要建立符合市场经济要求的科学的销售管理体系；另一方面，我国很多中小民营汽车企业逐渐成长为大型汽车企业集团，对销售管理科学化和规范化提出了新的要求。如何建立科学化的销售管理模式，成为中国汽车企业面临的重大问题，这个问题能否解决，将直接对中国汽车企业的发展产生重要的影响。

汽车销售管理是汽车企业管理中一个重要的环节。汽车企业的经营目标和存在的价值是否能够最终实现，在很大程度上取决于汽车企业的市场营销工作是否成功，是否能够使顾客满意。目前，汽车销售管理对于一些汽车企业的领导来说，仍然是一个新的课题。

在汽车销售中，汽车销售经理肩负着承上启下的重任，是公司业务开展中的中坚力量。因此，要求汽车销售经理除了具有技能的多重性，还必须具备高明而娴熟的销售管理能力。

本书以汽车销售经理的职责为主线，从汽车销售实务的角度出发，详细介绍了汽车销售经理日常工作的具体内容，阐述了如何制订销售计划，如何制定、分配销售任务，如何进行人员管理，如何进行客户管理，以及如何召开销售会议、如何进行展厅形象管理等内容。本书对广大汽车销售经理来说，是一本相当实用的工具书，也可作为营销

专业师生课外阅读，了解汽车销售管理实战知识的参考用书。同时，本书也是一本汽车销售管理人员提升业务的实用读本，更是广大有志成为汽车销售管理者获取技能提升的指南。

编者

目录

丛书序

前言

第一章 汽车销售的组织管理	1
第一节 汽车营销部门的组织形式	1
第二节 汽车销售部门的职能	4
第三节 汽车销售经理的职能、责任及权限	5
第四节 汽车销售经理岗位描述	7
第五节 汽车销售区域主管岗位描述	10
第六节 汽车销售员岗位描述	11
第七节 前台接待人员的素质要求	12
第八节 职务说明书模板	12
第九节 汽车销售经理职务说明书	14
第十节 销售内勤职务说明书	17
第十一节 前台接待职务说明书	19
第十二节 汽车销售员职务说明书	22
第十三节 统计员职务说明书	24
第二章 汽车销售的计划管理	27
第一节 制订汽车营销计划的流程	27
第二节 汽车营销计划模板	31
第三节 汽车销售计划范例	51
第三章 汽车销售计划执行的管理	60
第一节 计划无法落实的原因分析	60
第二节 计划执行的管理要领	61
第三节 建立销售工作的规范和程序	61
第四节 销售目标分解	63
第五节 过程管理	67
第六节 销售报表管理	69
第七节 汇报与会议交流	99

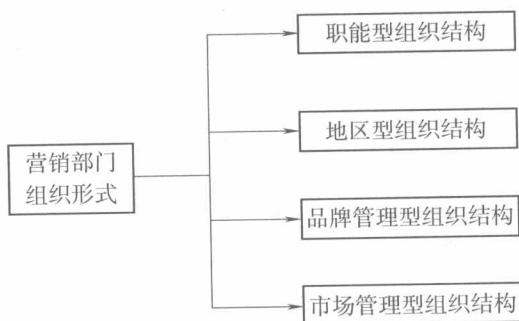
第四章 汽车销售会议管理	100
第一节 用专业方法召开销售会议.....	101
第二节 销售会议的类型.....	101
第三节 使会议有效的方法.....	104
第四节 会议发言与沟通的四大技巧.....	109
第五节 会议结束后的工作.....	117
第五章 汽车销售的人员管理	121
第一节 汽车销售员的招聘.....	122
第二节 汽车销售员的培训.....	134
第三节 汽车销售员的考核.....	153
第六章 汽车销售人员的薪资设计与激励	174
第一节 薪资设计的基本原则.....	174
第二节 薪资的设计步骤.....	175
第三节 薪资制度的类别.....	177
第四节 各薪资制度实用范围.....	179
第五节 薪资计算方法举例.....	179
第六节 激励三要素.....	181
第七节 激励的作用.....	182
第八节 激励的 10 大阻碍因素	182
第九节 激励的策略.....	183
第十节 通用的 15 种激励方法	186
第七章 汽车销售的时间管理	198
第一节 时间管理能力的测评.....	199
第二节 汽车销售经理时间管理的五种缺陷.....	200
第三节 汽车销售经理工作时间分配比例关系.....	201
第四节 时间管理技巧.....	203
第五节 有效利用时间的技巧	204
第六节 销售队伍的时间管理.....	206
第七节 时间自然法则总结.....	207
第八章 顾客关系管理	208
第一节 顾客资料卡的管理.....	208
第二节 建立顾客数据库.....	211
第三节 顾客满意度管理.....	213
第九章 展厅形象管理	218
第一节 服务是无形的.....	218

第二节	服务营销的 7P	218
第三节	形象展示的作用	219
第四节	展厅形象管理的重要性	221
第五节	展厅形象管理的五大要素	221
第六节	积极推行“5S”活动	224
第七节	展厅形象管理的持续改进	226
第十章	汽车销售经理的自我修炼	229
第一节	自我分析与规划	229
第二节	周期性自我考察	230
第三节	训练职业风度	231
第四节	汽车销售经理的能力修炼	233
第五节	要避免的不良习惯	245
第六节	提高工作满意度	246

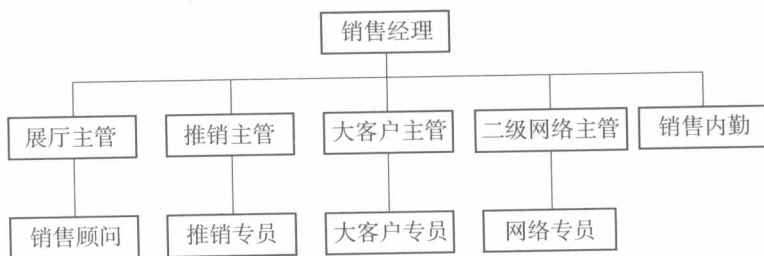
第一章 汽车销售的组织管理

第一节 汽车营销部门的组织形式

汽车经销企业的营销部门有着若干不同的组织形式，但不论采取哪种形式，都要体现以顾客为中心的营销指导思想，具体为以下四种基本类型：



1. 职能型组织结构



最常见的营销组织是由销售经理领导的各种营销职能人员组成的，包括展厅主管、推销主管、大客户主管、二级网络主管和销售内勤。销售经理负责协调各营销职能人员之间的关系。

职能型组织结构的优缺点分析：

优点

行政管理简单

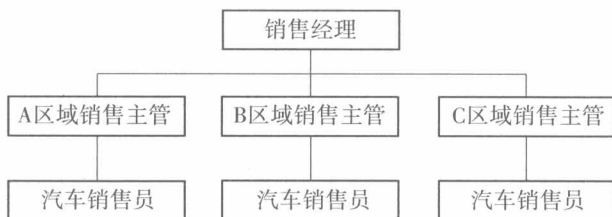
缺点

① 随着车型的增多和市场的扩大,这种组织形式便会失去有效性。

② 由于没有专人对一种品牌或一个市场负全部责任,因而没有按每种品牌车辆或每个市场制订完整计划,有些车型或市场就很容易被忽略。

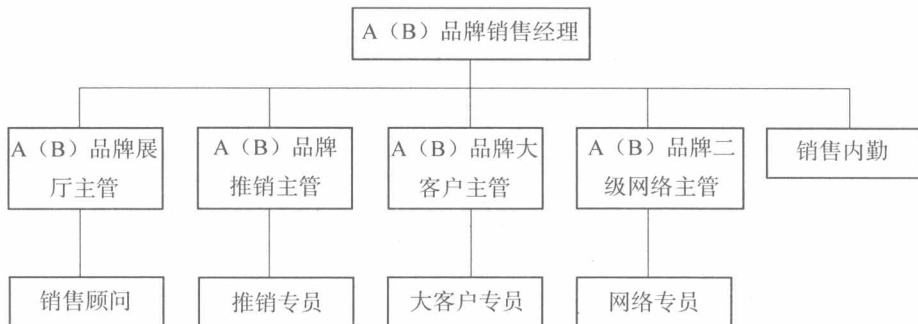
③ 各个职能部门为了获取更多的预算和较其他部门更高的地位而进行竞争,使销售经理经常面临调解纠纷的难题。

2. 地区型组织结构



在一个较广阔的范围内进行销售的汽车企业,往往按地理区域组建其销售。销售部门有一个负责整体区域的经理,多个区域销售主管和众多的销售员。从整体区域销售经理依次到区域销售主管,其所管辖的下属人员的数目即“管理幅度”逐级增加。在推销任务复杂,并且推销人员对于利润的影响至关重要的情况下,这种分层的具体控制是很有必要的。

3. 品牌管理型组织结构



代理厂家多种不同品牌车辆的企业,往往按车辆品牌建立管理型的组织,即在一名销售经理领导下,按每个品牌分设一名经理,再按每种具体品种设一名经理,分层管理。

如果一个企业经销的各种车辆之间差别很大,并且车辆的绝对数量又太多,超过了职能组织所能控制的范围,则适于建立品牌管理型组织。

品牌经理的作用是制订本品牌车辆销售计划,监督销售计划实施,检查执行结果,并采取必要的调整措施。此外,品牌经理还要制订竞争策略。

品牌管理型组织结构的优缺点分析:

优点

- ① 品牌经理协调了他所负责车辆的营销组合策略。
- ② 品牌经理能及时反映该车辆在市场上出现的问题。
- ③ 由于品牌经理各自负责推销自己所管的车辆,因而即使不著名的车型也不会被忽略。
- ④ 品牌管理是培训年轻管理人员的最佳场所,因为品牌管理几乎涉及到企业业务经营的所有方面。

缺点

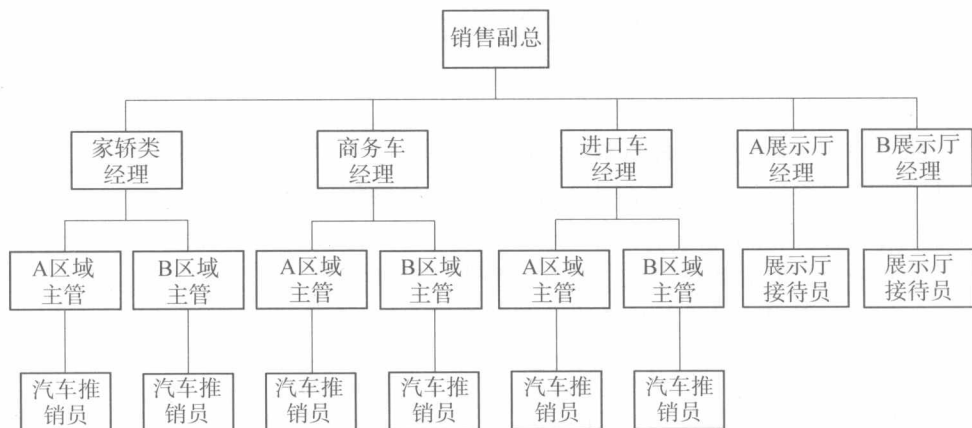
- ① 由于品牌经理权力有限,他们不得不依赖于同广告、推销部门之间的合作,而各部门往往把他们看作是低层协调者而不予重视。
- ② 品牌经理比较容易成为他所负责的车辆方面的专家,但不容易熟悉其他方面(如广告、促销等)的业务。
- ③ 销售管理系统的成本往往比预期的组织管理费用高,因为管理人员的增加导致人工成本的增加,同时企业还要继续增加促销、调研、信息系统和其他方面的职能人员,结果使企业承担巨额的间接管理费用。

因此,为了克服上述缺点,需要对品牌经理的职责以及他们同职能人员之间的分工合作,作出适当的安排。

4. 市场管理型组织结构

当客户可以按其特有的购车习惯和车辆偏好细分和区别对待时,就需要建立市场管理型组织。它同品牌管理型组织相类似,由一个总市场经理管辖若干细分市场经理。各市场经理负责自己所辖市场的年度销售利润计划和长期销售利润计划。

这种组织结构的主要优点在于企业可围绕着特定客户群的需要开展一体化的营销活动,而不是把重点放在彼此隔裂开的车辆或地区上。在以市场经济为主的



国家中，越来越多的企业组织都是按照市场型结构建立的。有些营销专家认为，以各主要目标市场为中心来建立相应的营销部门和分支机构，是确保企业实现“以顾客为中心”的现代营销观念的惟一办法。

面向不同市场、代理多种不同品牌车的企业，在确定营销组织结构时面临着两难抉择：是采用品牌管理型，还是采用市场管理型？为了解决这个难题，企业可建立一种既有品牌经理，又有市场经理的矩阵组织。然而，这样的组织结构管理费用太高，而且极易产生内部冲突。矩阵组织结构面临新的问题：如何组织推销人员？究竟应该按每一类车辆组织推销队伍，还是按各个市场组织推销队伍？或者推销队伍不实行专业化？

绝大多数经理认为，只有对那些相当重要的车辆和市场才需要同时分设品牌经理和市场经理。但也有些经理认为，这种组织结构管理费用高和存在的潜在矛盾并不可怕，它所能带来的效益远在为之付出的代价之上。

第二节 汽车销售部门的职能

汽车销售部门是企业最直接的效益实现者，是实现企业目标至关重要的一环。销售工作的成功与否直接决定企业的成败，因为企业的各项工作最终是以市场为检验标准。那么销售部门是干什么的呢？汽车销售经理应该做些什么工作？这是作为一名职业汽车销售经理首先应了解的问题。下面主要介绍汽车销售部门在企业组织中的作用和职能、销售部门与相关部门之间的关系，以及作为销售部门的负责人，汽车销售经理应履行的职责。

在现代汽车营销组织中，通常有两大职能部门：销售部和市场部。

汽车销售部门在整个营销过程中的作用和职能如下：

作用

① 销售部门在公司整体营销工作中承担的核心工作是销售和服务。

② 销售是连接企业与顾客之间的纽带，不断地进行着创造性的工作，为企业带来利润，并不断地满足顾客的各种需要。

③ 销售部门直接与市场 and 消费者相联系，它可以为市场分析 & 定位提供依据。

④ 销售部门通过一系列的销售活动可以配合营销策略组合。

⑤ 通过销售成果检验营销规划，与其他营销管理部门拟定竞争性营销策略，制订新的营销规划。

职能

① 进行市场一线信息收集、市场调研工作。

② 提报年度销售预测给营销副总。

③ 制订年度销售计划，进行目标分解，并执行实施。

④ 管理、督导营销中心正常工作运作及正常业务运作。

⑤ 设立、管理、监督区域分支机构正常运作。

⑥ 营销网络的开拓与合理布局。

⑦ 建立各级客户资料档案，保持与客户之间的双向沟通。

⑧ 销售部预算控制。

⑨ 研究把握汽车销售员的需求，充分调动其积极性。

⑩ 制订汽车销售人员行动计划，并予以检查控制。

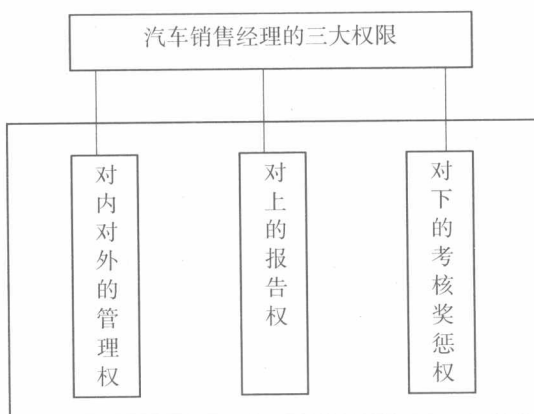
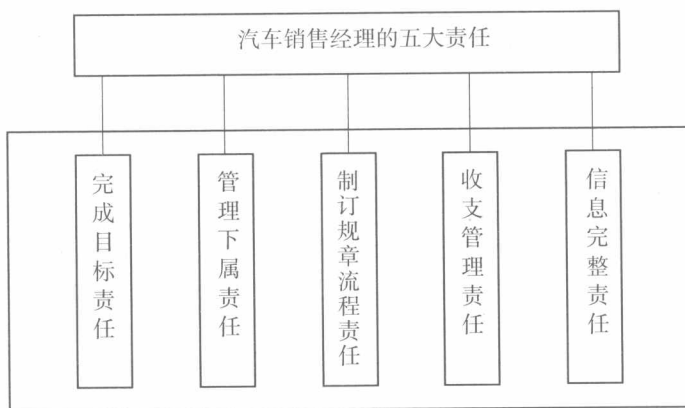
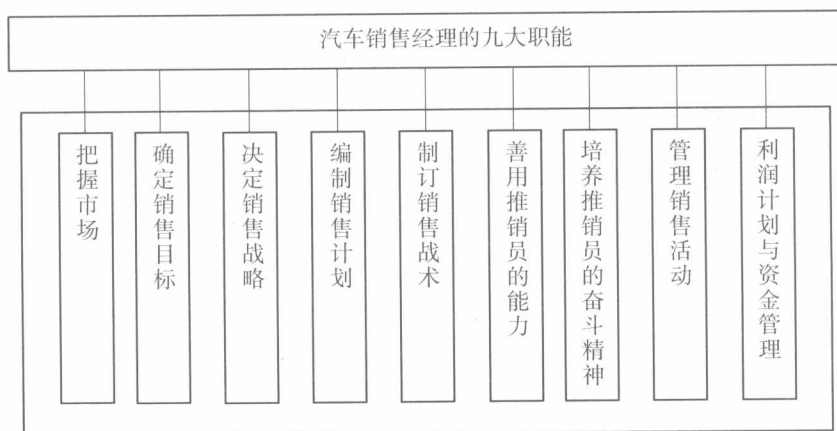
⑪ 配合本系统内相关部门做好推广、促销活动。

⑫ 按推广计划的要求进行宣传品的张贴及发放。

⑬ 按企业回款制度，催收或结算货款。

第三节 汽车销售经理的职能、责任及权限

汽车销售经理的职能、责任及权限如下：



第四节 汽车销售经理岗位描述

1. 岗位名称：销售部经理	
2. 直接上级：营销总监	
3. 直接下级：区域主管、展示厅经理	
职能	
1. 把握市场	① 需求分析、销售预测； ② 销售效率分析； ③ 趋势变动分析； ④ 需求变动分析； ⑤ 相关分析； ⑥ 市场占有率调查； ⑦ 购买动机调查； ⑧ 失败原因分析； ⑨ 竞争者分析； ⑩ 情报管理。
2. 确定销售目标	① 利润计划； ② 品牌组合； ③ 市场占有率目标； ④ 基本销售目标； ⑤ 销售价格政策； ⑥ 销售组合； ⑦ 需求变动对策； ⑧ 环境变动对策； ⑨ 阶段性销售目标； ⑩ 销售分配。
3. 决定销售战略	① 品牌战略； ② 销售通路战略； ③ 通路管理； ④ 市场细分政策； ⑤ 人员推销、促销战略； ⑥ 组织机构促销战略； ⑦ 广告战略； ⑧ 经销商的协助； ⑨ 地区市场进攻战略； ⑩ 企业形象管理。

(续)

4. 编制销售计划	① 部门的方针; ② 部门的销售分配; ③ 部门的销售目标、销售计划和销售预算; ④ 推销员的招聘、录用、培训与配置; ⑤ 访问计划; ⑥ 访问路线; ⑦ 销售地图; ⑧ 车辆知识的运用; ⑨ 销售基点; ⑩ 销售用具。
5. 制订销售战术	① 战术的独创性; ② 失败原因活用法; ③ 客户抱怨分析; ④ POP 广告; ⑤ 潜在顾客整理法; ⑥ 吸引顾客战术; ⑦ 专案小组; ⑧ 销售方案; ⑨ 推销信函; ⑩ 售前与售后服务。
6. 善用推销员的能力	① 产品知识; ② 购买心理研究; ③ 洽谈进行方法; ④ 直接了当的谈话方法; ⑤ 试探结论的方法; ⑥ 应对反对意见的说话法; ⑦ 洽谈结论; ⑧ 处理抱怨的方法; ⑨ 应对各种顾客的方法; ⑩ 角色扮演方法。
7. 培养推销员的奋斗精神	① 适应性检查; ② 因材施教; ③ 时间的管理; ④ 能力评估; ⑤ 销售业绩的评估; ⑥ 薪资政策、报酬设计; ⑦ 上级的领导; ⑧ 同行推销; ⑨ 推销竞赛; ⑩ 彻底培养推销精神。
8. 管理销售活动	① 销售组织的适当规模、销售队伍的组织; ② 职务分配; ③ 公司内部的沟通; ④ 团队的建设、行动管理、间接人员管理;

(续)

8. 管理销售活动	⑤ 销售事务; ⑥ 销售统计; ⑦ 销售费用的节省; ⑧ 报表的设计; ⑨ 职务分析; ⑩ 业务量的测定。
9. 利润计划与资金管理	① 利润目标的设定; ② 降低成本的目标; ③ 利润管理; ④ 资金周转表; ⑤ 经营分析; ⑥ 预算控制; ⑦ 差异分析; ⑧ 信用调查; ⑨ 应收账款管理; ⑩ 收款活动管理。
责任	
完成目标责任	① 对销售部工作目标的完成负责; ② 对销售部指标制订和分解的合理性负责; ③ 对销售网络建设的合理性负责; ④ 对确保经销商信誉负责。
管理下属责任	① 对所属下级的纪律行为、工作秩序和整体精神面貌负责; ② 对销售部给企业造成的影响负责。
制定规章、流程责任	① 对销售部负责监督检查的规章制度的执行情况负责; ② 对销售部工作流程的正确执行负责。
收支管理责任	① 对确保货款及时回笼负责; ② 对销售部预算开支的合理支配负责。
信息完整责任	对销售部所掌管的企业信息完整、秘密的安全负责。
权限	
对内对外的管理权	① 有对销售部所属汽车销售人员及各项业务工作的管理权; ② 对筛选客户有建议权; ③ 对重大促销活动有现场指挥权; ④ 有对直接下级岗位调配的建议权和作用的提名权; ⑤ 对所属下级的工作有监督检查权; ⑥ 对所属下级的工作争议有裁决权; ⑦ 对限额资金有支配权; ⑧ 一定范围内的客诉赔偿权; ⑨ 有代表企业与政府相关部门和有关社会团体联络的权力; ⑩ 一定范围内的经销商授信额度权。
对上的报告权	有向公司领导层报告权。
对下的考核权	① 对直接下级有奖惩的建议权; ② 对所属下级的管理水平、业务水平和业绩有考核权。