

主编：刘永炬

东方战略实战营销丛书

销售经理

刘永炬 申焰宏 刘维忠 编著

实战指引

企 业 管 理 出 版 社

销售经理 实战指引

刘永炬 申焰宏 刘维忠 编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

销售经理实战指引/刘永炬等编著. —北京:企业管理出版社, 1999. 10

(东方战略实战营销丛书)

ISBN 7-80147-298-5

I. 销… II. 刘… III. 销售管理—基本知识 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 67562 号

(东方战略实战营销丛书)

销售经理实战指引

刘永炬 申焰宏 刘维忠 编著

企业管理出版社出版

发行电话(010)68414644

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044)

*

全国各地新华书店经销

北京通州忠信诚胶印厂印刷

850×1168 毫米 32 开 9.625 印张 210 千字

1999 年 11 月第 1 版 1999 年 11 月第 1 次印刷

印数: 1—10000 册

定价: 22.80 元

ISBN 7-80147-298-5/F·296

版权所有 侵权必究

序

改革开放以来,为了适应经济体制与企业改革的需要以及教学、科研参考,我国陆续引进、翻译出版了一批西方经济学著作,尤其是市场营销与企业管理方面的书籍。近几年来,总结我国实践经验与成功案例,结合中国国情与市场形势,我国一些专家学者和企业家撰写出版了有关市场营销和企业管理书籍,每年都有几十部。应当说这是一种可喜的现象,它表明我国社会主义市场经济的发展需要理论的指导,同时我国的实践又为理论著作提供了丰富的实际资料与大量素材。据我的观察,在这批书籍中,真正有份量的以理论与实践紧密结合并能指导企业、具有可操作性的著作,为数不多,较为缺乏。

日前,中国管理科学研究院市场营销研究所特约研究员胡远江先生向我推荐一套丛书《东方战略实战营销丛书》清样,并要我看后写篇序言。他介绍说,这套丛书是一位在市场“一线”工作 20 余年的刘永炬先生主编的,丛书内容丰富,贴近中国市场,总体印象不错。我粗略地看了书稿清样,亦有同感,我认为,这套实战营销丛书是有一定份量的,较之我以前看过的部分营销类图书在理论上有所突破,尤其是对中国市场的了

解并与指导企业运作，具有可参考价值。

首先，从整套丛书的架构看，主编刘永炬先生是下了不少功夫的。全书贯穿着一种精神，一种在本土上真正成长的鲜明特色。他试图打破以前诸多外版营销类图书的程式，摆脱了单纯理论的阐述、引进和介绍，也不刻意地去维护一种约定俗成的理论体系，而是通过对中国市场及其营销运作的实践经验和积累的过滤以及提升，架构一套开垦中国市场的理论和方法体系，以帮助读者更好地去认知市场经济的普遍规律和中国市场特殊情况的结合，让人看到了一个活生生的市场及其经络，启发和引导企业经营者和市场人员思考和行动。这是本书的一大特色。

其次，从整套丛书的具体内容来看，有专门谈市场通路的《中国通路行销》；有专门谈媒体运用的《媒体组合》；有专门谈末端销售技巧的《市场生动化》，还有专门谈组织建设的《市场经理实战指引》和《销售经理实战指引》；还有谈行销企划的，剖析中国市场误区的，探究企业衰亡症结的，共九本书。这种对中国市场的解剖，由宏观到微观，从理论到实际，作者如数家珍，足见其对中国市场了解之深。翻开全套丛书中的任何一本，都可以看到：充满实战精神。它不仅告诉你中国市场到底是什么，而且告诉你一套开启中国市场和如何在中国市场进行有效竞争的方略和技巧。依凭这些方略和技巧，企业可以

在抢占市场、提升品牌、有效推广上找到适时应对的策略。该套书具有很强的针对性，是一种可参照的蓝本和指导书。

再次，尽管在全套书中刘永炬先生力倡中国市场本土化运作的鲜明特色，但以其内容的完整性看，它仍然是一个很开放的体系。综观全书，我们不难看到，作者一方面在强调对中国市场的分析和解读中，处处结合中国国情和中国市场的一线运作状况，同时也极注意结合国际上市场运作过程中被证明了是行之有效的一些理论和做法，可以看到该书的开放性和普遍指导意义。这也是本套丛书一个不可忽视的特点。

毋庸讳言，这套丛书并非完美无缺，也有一些不足之处。如其中有几册书的内容不是特别舒展，尚待于更进一步的展开；在案例的充实和不同区域市场营销理论和行为的组合上尚有待于更进一步的完善。但瑕不掩玉，较之以前诸多专讲营销的经济类图书，这套书确实是有所突破和创新。我愿意向广大读者推荐这套丛书。

侯善魁

1999年7月于首都经济贸易大学

销售经理

实战指引

目 录

序

1

第 1 章 销售部的作用与职能

第一节 销售部的作用

2

第二节 销售部的职能

5

第2章 销售经理的条件

第一节 基本职能	9
第二节 承上启下	16
第三节 协调部署	24
第四节 内涵素质	30

第3章 销售部的构成

第一节 不同地区特征下的销售部结构	45
第二节 不同产品结构下的销售部结构	50
第三节 不同市场状况下的销售部结构	53
第四节 复合型销售队伍	55

第4章 销售部人员的工作职责及范围

第一节 销售经理的工作职责及范围	57
第二节 销售主管的工作职责及范围	59
第三节 销售人员的工作职责及范围	61
第四节 理货员的工作职责及范围	63
第五节 文秘兼内勤的工作职责及范围	65

第5章 销售经理工作锦囊

第一节	如何制定销售整体策略规划	68
第二节	如何制定年度销售计划	77
第三节	员工训练	85
第四节	与上级关系的处理	94
第五节	开会的艺术	100
第六节	如何处理危机和解决争论	110
第七节	零售末端商品陈列	119
第八节	信息收集利用与末端调查	128
第九节	绩效考核	132
第十节	如何确定销售人员的报酬	141
第十一节	客户投诉处理	152
第十二节	人员推销原理	161
第十三节	如何配合市场部推广	171
第十四节	审阅报表	174

第6章 销售经理工作控制

第一节	人员控制	187
-----	------	-----

第二节 销售费用与应收账款控制	199
-----------------	-----

第三节 绩效控制	215
----------	-----

第四节 通路控制	
----------	--

附录一	250
-----	-----

附录二	254
-----	-----

第 1 章

销售部的作用与职能

第一节 销售部的作用

第二节 销售部的职能

第一节 销售部的作用

● 何谓销售

所谓销售，就是出售所生产的产品，或所购入的商品，或简单讲就是你买我卖。由于买卖双方之间存在隔阂，故二者若无法求得某种同意，则销售不可能发生。从这个角度讲，销售可称为“依据买卖二者的同意而完成的交易行为”。这种交易行为，正是所有权的转移，卖方可得到预定的经济价值，收回货币，以“销售收入”帐户来表示。故销售也可以说是“为了实现销售收入而进行的经营活动与过程”。

销售机能、制造机能与财务机能共同构成企业经营的主要机能，但是三者的性质有所不同，后二者机能的主要经营活动属内部活动，而销售机能则是直接打入市场的外部活动。

销售的概念及销售在经营活动中的地位，会随着市场环境的变迁而有所变化。市场环境变迁的主要的反应就是市场的供求关系。众所周知，供求关系对交易起着关键性影响，故供求

关系的变化对销售的方式及其重要性有着很大的影响。

● 何谓营销

在买方市场条件下，企业需要有效地掌握销售流程，使自己的产品或服务顺利送达消费者手中。这正是属于营销活动的范畴。营销的形成与发展，以买方市场为背景，可以说营销是买方市场的产物。

所谓营销，就是在动态的市场环境中，旨在满足客户需要，实现企业目标而进行的包括市场调研、目标市场选择、产品销售等一系列与市场有关的企业业务经营活动。

● 销售部在企业营销中的作用

在现代营销组织中，通常有三大职能部门：一为销售部，二为市场部，三为客户服务部。其中销售部在营销组织中的作用主要是：

第一，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。

第二，销售部门通过一系列的销售活动可以配合营销策略组合。

第三，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，制定新的营销规划。

销售是企业活动的中心，销售部是企业“冲在最前沿的战士”，在瞬息万变的市场上，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。

第二节 销售部的职能

● 销售部的职能

作为冲在最前沿的战士，销售部身兼数职。随着公司市场导向意识的增强，销售部门也更加注意市场和重视消费者导向。我们认为，销售部门应具备如下职能：

- 贯彻、执行公司制定的销售方针与政策，对销售业务活动的过程及结果进行管理；
- 协助完成营销总监所下达的销售目标；
- 提供配销通路支持；
- 保持在其所辖区域市场高水平的市场占有率，并保证售点有高水平的销售量；
- 制定有效拓展市场的销售策略和政策；
- 督促做好物流及回款工作，保证资金快速回笼；
- 进行信息收集，售点研究工作；
- 配合市场部的各项推广活动。

● 销售是营销不可缺少的机能

“营销是为了卖得更好”，这句话一语道破了销售的真谛，销售是营销不可缺少的重要机能，销售机能在营销中的地位不可动摇，可以说“不能没有销售机能的营销”。

销售机能的目的是为了实实现销售收入，可以说是一种以企业为中心的活动，和营销活动相比较，后者的意义就显得广泛多了，营销活动还包括创造需求的机能，企业通过全公司的力量打入市场，最后以销售机能获得销售收入。由此可见，销售也不能离开营销而独善其身的单独活动，需要和营销保持有机联系。故原以企业为中心的销售，也需要与营销的其他职能积极配合，在不断满足市场要求的服务过程中来实现销售收入。

心得及行动计划

Blank lined paper for writing.