

优秀主管工作标准丛书

优秀销售主管 工作标准



YOUXIU XIAOSHOUZHUGUAN
GONGZUO BIAOZHUN

朱霖 李恒芳 © 主编



 中国时代经济出版社

~~~~~

>>>>>>>>>>>>>>>>



# LAOVHUN



图书在版编目(CIP)数据

优秀销售主管工作标准 / 朱霖、李恒芳主编.

—北京:中国时代经济出版社,2010.4

(优秀主管工作标准丛书)

ISBN 978-7-5119-0101-9

I.①优… II.①朱…②李… III.①企业管理:销售管理 IV.①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第008421号

书 名: 优秀销售主管工作标准

出 版 人: 宋灵恩

作 者: 朱霖 李恒芳

出版发行: 中国时代经济出版社

社 址: 北京市西城区车公庄大街乙5号鸿儒大厦B座

邮政编码: 100044

发行热线: (010) 68320825 68320484

传 真: (010) 68320634

邮购热线: (010) 88361317

网 址: [www.cmepub.com.cn](http://www.cmepub.com.cn)

电子邮箱: [zgxdjj@hotmail.com](mailto:zgxdjj@hotmail.com)

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京市鑫海达印刷有限公司

开 本: 787×1092 1/16

字 数: 200千字

印 张: 12.5

印 数: 1~5000册

版 次: 2010年4月第1版

印 次: 2010年4月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5119-0101-9

定 价: 28.00元

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究

# 前言

---

一场波及全球的金融危机席卷欧美，中国也未能置身事外。长三角地区、珠三角地区的制造业纷纷受到影响，时至今日，许多中小型企业仍未恢复元气。企业的停工、倒闭导致许多管理人员纷纷被降薪、解职，实乃城门失火，殃及池鱼。

然而，这场风波之后，企业管理人员在茶余饭后总是谈及一个话题，那就是为什么你被解职了，而别人却高枕无忧呢？

其实，道理很简单，市场从来不会因为眼泪而产生顾惜之念，真正掌握企业管理真谛的管理人员无论身处何境，都会迎风而扬。社会在不断地向前发展，能领悟管理真谛的管理人员，均有一个共性，即从管理中学习，从学习中总结，将总结反哺于管理，循环反复，不断提升自己。

“优秀主管工作标准”丛书就是基于此，将企业各部门主管所担负的各项业务工作，按照实际操作要求，从实际工作中找出规律性，介绍其标准的工作程序和工作方法，并用流程图的形式表示出来，用制度固定下来，阅读起来简单易懂。同时配备了众多的典型案例，目的是更直观地将内容展示给读者。以供使用者学习、参照，使自己在工作岗位上不断提升，不断进步。

“优秀主管工作标准”丛书首推六本：

◇《优秀人力资源主管工作标准》：介绍人力资源主管在企业中所处的位置、工作职能、权限划分、岗位职责及与其他部门的关系，并从业务工作着手介绍人力资源规划、人力资源需求分析、工作分析、员工招聘、员工试用、员工异动、员工培训、员工绩效考核与评估等的工作流程、技巧、方法。

◇《优秀生产主管工作标准》：重点介绍生产主管在企业中所处的位置、工作职能、权限划分、岗位职责及与其他部门的关系，并从业务工作着手介绍生产计划制订、生产进度跟踪、车间生产安排、生产外协管理等方面的工作流程、技巧、方法。

◇《优秀品质主管工作标准》：重点介绍品质主管在企业中所处的位置、工作

职能、权限划分、岗位职责及与其他部门的关系，并从业务工作着手介绍原材料品质控制、半成品品质控制、成品品质控制、供应商品质控制、生产过程品质控制、不良品反馈与处理、品质体系认证活动、各项品管活动等的工作流程、技巧、方法。

◇《优秀采购主管工作标准》：重点介绍采购主管在企业中所处的位置、工作职能、权限划分、岗位职责及与其他部门的关系，并从业务工作着手介绍采购计划与需求确认、供应商管理、采购价格管理、采购谈判与签约、采购跟催与接收、采购成本控制等的工作流程、技巧、方法。

◇《优秀销售主管工作标准》：重点介绍销售主管在企业中所处的位置、工作职能、权限划分、岗位职责及与其他部门的关系，并从业务工作着手介绍销售人员培训与管理、客户开发与管理、营销渠道管理、销售广告与活动管理等的工作流程、技巧、方法。

◇《优秀财务主管工作标准》：重点介绍财务主管在企业中所处的位置、工作职能、权限划分、岗位职责及与其他部门的关系，并从业务工作着手介绍财务计划编制、内部财务控制与审计、成本与绩效管理、企业职工薪酬管理、企业财务报表分析、企业税务系统管理的工作流程、技巧、方法。

“优秀主管工作标准”丛书有一定的深度和广度，由理论到实际，层层展开，是各在职部门主管，更是新晋职或将要晋职主管或有意竞聘部门主管的人士的一本拿来即用的实用案头手册，也是各培训机构可使用、推荐给学员的最好教材。

“优秀主管工作标准”丛书在编辑整理过程中，获得了众多经管院校的老师、企业一线管理者的帮助，其中参与编写和提供资料的有涂高发、陈延德、赵慧敏、李建军、李海蓉、胡昊文、史立宣、李恒芳、朱霖、刘建伟、杨吉华、谷祥盛、李政、李亮、陈锦红、姜宏峰、王能、陈小兵、杨丽、吴定兵、段水华、朱少军、赵永秀、李冰冰、赵建学、江美亮、唐永生等。在此对他们一并表示感谢！

# 目 录

---

## 第1章 销售主管之岗位认知

|     |                 |    |
|-----|-----------------|----|
| 1.1 | 销售主管的岗位职责 ..... | 2  |
| 1.2 | 销售主管的任职条件 ..... | 4  |
| 1.3 | 销售主管的下属构成 ..... | 8  |
| 1.4 | 销售主管的汇报对象 ..... | 11 |
| 1.5 | 销售主管的协助对象 ..... | 12 |
| 1.6 | 销售主管的工作权限 ..... | 13 |
| 1.7 | 销售主管的工作目标 ..... | 15 |
| 1.8 | 销售主管的工作流程 ..... | 17 |

## 第2章 销售主管之部门领銜

|     |               |    |
|-----|---------------|----|
| 2.1 | 销售部人员配置 ..... | 20 |
| 2.2 | 销售部员工选拔 ..... | 22 |
| 2.3 | 销售部员工培训 ..... | 25 |
| 2.4 | 销售部员工评价 ..... | 28 |
| 2.5 | 销售部部门激励 ..... | 31 |
| 2.6 | 销售部部门沟通 ..... | 33 |

## 第3章 销售主管之市场调查

|     |            |    |
|-----|------------|----|
| 3.1 | 调查计划 ..... | 36 |
| 3.2 | 调查实施 ..... | 42 |
| 3.3 | 调查总结 ..... | 45 |

## 第4章 销售主管之产品策划

|     |             |    |
|-----|-------------|----|
| 4.1 | 新产品策划 ..... | 52 |
|-----|-------------|----|

|                          |              |     |
|--------------------------|--------------|-----|
| 4.2                      | 产品市场定位 ..... | 59  |
| 4.3                      | 产品市场定价 ..... | 61  |
| 4.4                      | 产品包装策划 ..... | 63  |
| 4.5                      | 产品商标设计 ..... | 64  |
| 4.6                      | 产品品牌设计 ..... | 65  |
| <br><b>第5章 销售主管之促销管理</b> |              |     |
| 5.1                      | 促销策划 .....   | 68  |
| 5.2                      | 促销文案 .....   | 73  |
| 5.3                      | 促销实施 .....   | 79  |
| <br><b>第6章 销售主管之广告策划</b> |              |     |
| 6.1                      | 广告调查 .....   | 82  |
| 6.2                      | 广告预算 .....   | 85  |
| 6.3                      | 广告创意 .....   | 88  |
| 6.4                      | 广告定位 .....   | 91  |
| 6.5                      | 广告文案 .....   | 94  |
| 6.6                      | 广告策划书 .....  | 96  |
| <br><b>第7章 销售主管之渠道选择</b> |              |     |
| 7.1                      | 销售渠道设计 ..... | 104 |
| 7.2                      | 渠道选择标准 ..... | 106 |
| 7.3                      | 经销商选择 .....  | 108 |
| <br><b>第8章 销售主管之客户拜访</b> |              |     |
| 8.1                      | 客户预约 .....   | 120 |
| 8.2                      | 客户拜访 .....   | 123 |
| 8.3                      | 产品介绍 .....   | 127 |
| 8.4                      | 产品报价 .....   | 129 |
| 8.5                      | 化解客户异议 ..... | 130 |

## 第9章 销售主管之销售合同

- 9.1 销售合同的形式 ..... 136
- 9.2 销售合同的管理 ..... 145

## 第10章 销售主管之销售跟单

- 10.1 订单跟踪 ..... 154
- 10.2 销售收款 ..... 158
- 10.3 呆账防止 ..... 163

## 第11章 销售主管之客户关系

- 11.1 客户沟通 ..... 168
- 11.2 客户投诉 ..... 170
- 11.3 客户满意度调查 ..... 174

## 第12章 销售主管之售后服务

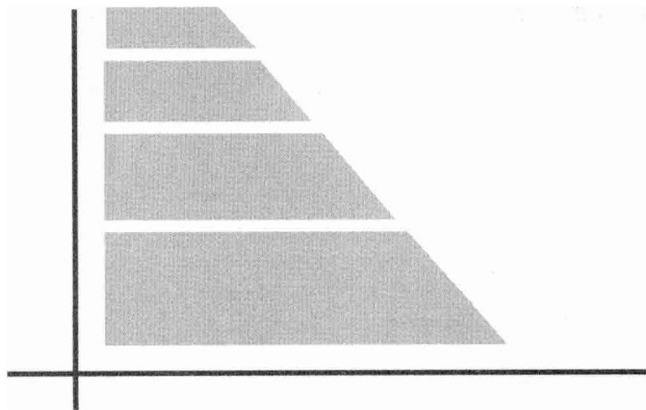
- 12.1 送货服务 ..... 184
- 12.2 安装服务 ..... 187
- 12.3 产品退换服务 ..... 190

## 第 1 章

销售主管

之

岗位认知



## 引言

何谓销售主管？

有人会说，是企业销售部门的领头人，只是一个头衔而已。在不同销售部门其负责人都有不同的称呼，例如：

- ◆ 销售部经理
- ◆ 销售部主管
- ◆ 销售部部长
- ◆ 销售课课长
- ◆ 销售组组长

有的企业太小，直接称之为销售员或业务员，所以大家请记住，本书所说的销售主管不是所谓的一个头衔，而是企业销售部部长负责人应该具备的一项管理责任。

### 1.1 销售主管的岗位职责

企业的销售主管，除了领取工资以及行使企业赋予的员工职位支配权利外，还应该具备以下责任。如图1-1所示：

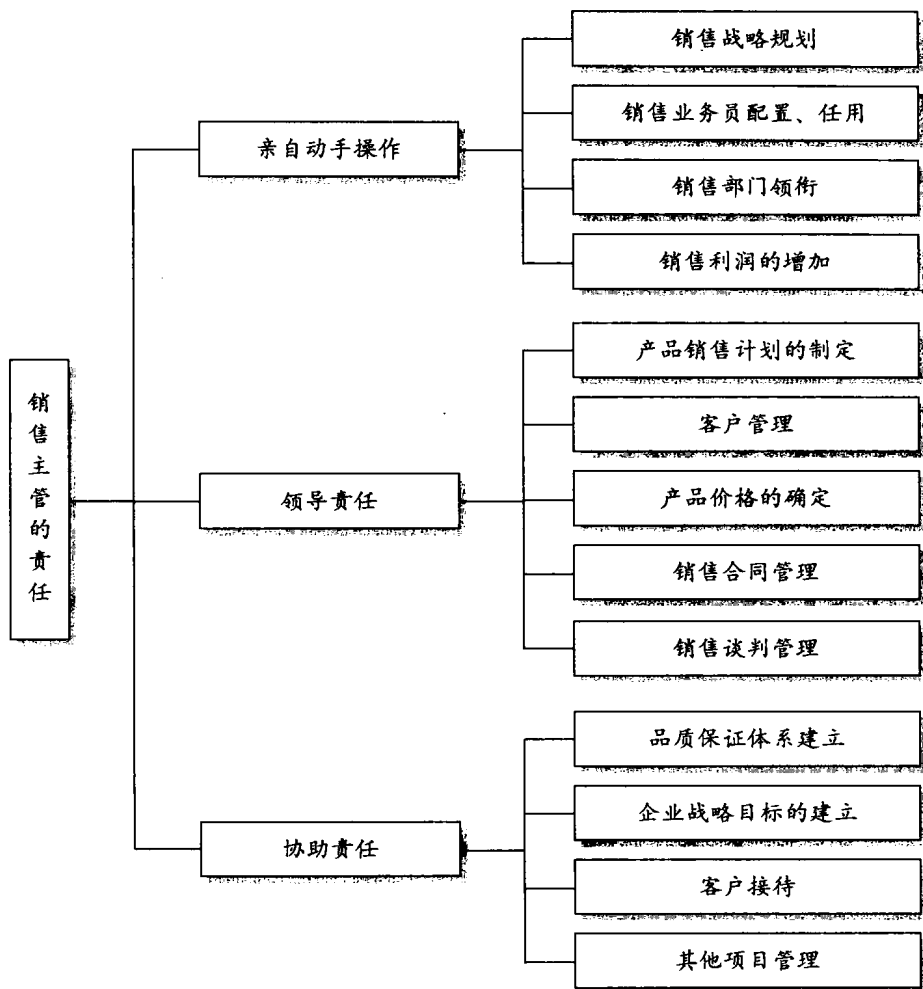


图1-1 销售主管责任图

## 【典型案例】

## 某企业销售主管岗位职责

1. 主持销售部全面工作，提出产品销售计划，报主管副总经理批准后组织实施，确保各项销售任务完成。
2. 调查研究各市场需求，熟悉各种产品的销售渠道和市场变化情况，供需心中有数。指导并监督下属开展业务，不断提高业务技能，确保公司产品的正常销售量。

3. 审核年度各部门呈报的销售计划，统筹策划和确定销售内容。减少不必要的开支，以有效的资金，保证产品销售顺利进行。

4. 要熟悉和掌握公司各类产品的名称、型号、规格、单价、用途。对公司的产品销售负有领导责任。

5. 监督参与产品销售的业务洽谈，检查销售合同的执行和落实情况。

6. 按计划完成各类产品的销售任务，并在预算内尽量减少开支。

7. 认真监督检查各销售员的销售进程及价格控制。

8. 在部门主管例会上，定期汇报销售落实情况。

9. 每月初将上月的全部销售任务完成及未完成情况逐项列出报表，呈主管副总经理及财务主管，以便于上级领导掌握全公司的销售项目。

10. 督导销售人员在从事销售业务活动中，要遵纪守法，讲信誉，不索贿，不受贿，与客户建立良好的关系，在平等互利的原则下开展业务往来。

11. 负责下属人员的思想、业务培训，开展职业道德、外事纪律、法制观念的教育，使所有员工适应市场经济的快速发展。

## 1.2 销售主管的任职条件

销售主管的重心在于管。所以说，销售主管的头衔不是人人都可以戴的，其必须具备一定的任职条件。

### 1.2.1 知识

#### 1. 市场销售知识

销售主管的任务就是对企业的市场销售活动进行计划、组织和实施。因此，具有一定的市场销售知识是销售主管完成自己分内职责的前提和基础。

#### 2. 心理学知识

销售主管是企业销售活动的组织和管理者，这一身份要求他必须具有把

握人们心理活动的能力，而且，这一能力必须是科学的、正规的，并且要有一定的理论高度。

### 3. 管理学知识

销售主管在企业内需要处理的组织关系是最多的，他不仅要对企业市场销售部门进行管理，而且还要与企业的其他部门进行协调。所以，他不仅要面临其他部门管理人员所要面临的大量的上下级关系，而且还要处理复杂的平级关系。

### 4. 技术知识

销售要参与企业的生产，特别是在新产品开发上，销售部门具有更大的发言权。销售主管应对技术知识有所了解，这样才能使企业的销售工作更有针对性；在制定新产品开发计划时，更能顺应技术发展的潮流并发挥本企业的特点和优势；在销售过程中，更能针对市场潮流及消费者的需求，提出令人信服的、数字化的证据。

### 5. 金融知识

对于一名企业的销售主管来说，制定企业战略计划和销售计划是义不容辞的责任。因为只有这样，才能使企业的生产资源实现效益最大化。而要想效益最大化，销售主管只有将资金的运作程序、运作方法以及运作成本了然于胸，才能够有目的地寻找产出效益相对最高的生产资源的配置结构。

### 6. 财务知识

在一个企业中，销售主管的业务有很大一部分是在与钱打交道。因此，在从事业务活动过程中，销售主管不可能总带一名会计在身边。因此，销售主管要想提高自己的工作效率，就应了解一些必需的会计学知识，知道一笔钱如何进账、出账。而且，了解了会计学知识还可以使得销售主管更有效地运用金融学知识，也就是说销售主管在制定企业战略计划和销售计划时更能得心应手、游刃有余。

#### 1.2.2 观察能力

销售主管必须具有敏锐的观察能力，要能够准确地辨别机会，察觉市场风险。若要具备敏锐的观察力，销售主管就必须全身心地投入到自己的工作中去。

### 1.2.3 应变能力

在一个公司中，与当今瞬息万变的市场打交道最多的部门就是市场销售部门，具体到个人就是销售主管。这一职位的特殊性要求销售主管不但要习惯于应对瞬息万变的环境，而且还要能够对眼前的变化迅速做出正确的反应，必须具有很强的应变能力。

### 1.2.4 管理能力

销售主管的工作过程就是管理销售组织的过程。如何让销售组织高效运作，减少摩擦，降低运行成本，各部门各负其责，这些都需要高超的管理技巧。管理能力的实质就是在进行计划、组织、实施、控制与评价等过程中应具有的能力。

### 1.2.5 协调能力

作为销售部门的最高首脑，销售主管不但要参与协调公司与外部的关系，特别是与消费者之间的关系，而且还要协调公司内部各个部门之间的关系。由此可见，销售主管必须具备较强的协调能力。

### 1.2.6 配置能力

在实施销售方案时，需要在不同活动之间分配资金、人力与时间。如一个化妆品公司在实施市场试销活动时，决定究竟要用多少资金，这时销售主管就应根据工作性质，有重点、有步骤地加以安排，分清轻重缓急，做好资源配置工作。

### 1.2.7 沟通能力

沟通即人与人之间传递信息和交流感情，并获得理解。成功的销售主管大都是沟通高手，在和各种人士打交道时不卑不亢、有礼有节。要学会向上沟通，尽快领会上级的意图，也能及时汇报市场上的许多情况，帮助决策层提高决策质量。还要学会向下沟通，向下沟通就是一种激励，使下属感到上级对他们的重视和尊重，同时也能从下属那里获得第一手的市场信息并汲取丰富的养分。

### 1.2.8 合作能力

衡量优秀销售主管的一个重要指标是看他能否带领一个团队去完成既定目标，产生整体大于部分之和的效力。销售组织的团队精神如何，在很大程度上取决于销售主管的合作能力。

### 1.2.9 赞扬能力

积极的赞扬，尤其是当众赞扬会鼓励一些积极的行为、积极的态度，从而取得很好的激励作用。下属在表现优异时销售主管应尽量正面赞扬。销售主管需要知道在什么情况下应该表扬下属，而不要对他们的美好表现毫无察觉，或者不予理睬；在适当时候说一句“干得好”，表现出赞赏之情。

### 1.2.10 知识更新能力

社会产品的日益丰富，竞争加剧，销售知识与理念的不断更新。这些都要求销售主管掌握新的专业知识与理念，加深对行业、产品的理解，把握市场趋势，根据销售环境的不同，制定相应的销售计划，采取适当的销售组合，以使企业立于不败之地。

### 1.2.11 经验总结能力

销售主管对实践的要求很高，经验是形成管理能力的中介，经验越多，能力越强；仅有丰富的知识而无实践锻炼和经验的积累与总结，不可能形成卓越的管理能力，也不可能胜任销售主管的职位。

### 1.2.12 宏观决策能力

作为公司的销售主管，不但要负责公司销售战略以及各种具体销售策略的管理，而且还要参与公司宏观管理的决策。无论是销售部门的管理工作，还是整个公司的管理工作，都是一个巨大的系统工程。具有宏观决策能力是从事这些工作的必要条件。

### 1.2.13 逻辑思维能力

出色的逻辑思维能力有助于对环境的分析与预测，可以使销售主管更透彻

地了解环境、认识环境，从而使公司更好地把握市场机会、规避市场风险。

#### 1.2.14 问题诊断能力

所谓问题诊断能力就是认知问题、选择备选方案并确定最终解决方案，有效解决问题的一种能力。往往问题本质并不是其表象那样直接，因此需要销售主管追根探源去找到最终原因。优秀的销售主管必须具备能迅速找到问题真实原因的能力。

#### 【典型案例】

#### 某企业销售主管选拔标准

招聘：1名，销售主管。

需要具备以下条件：

1. 教育背景：销售等相关专业本科以上学历。
2. 工作经验：六年以上销售管理工作经历，至少两年同等管理岗位工作经历，有从事过制造业经验者优先。
3. 知识：通晓销售供应专业知识，并有丰富的客户资源。
4. 能力：具备良好的沟通能力、谈判技巧及决策判断、团队领导能力。
5. 素质：具备良好的职业道德素质，抗压能力强。
6. 专业：熟悉相关产品，以及相关销售渠道。

### 1.3 销售主管的下属构成

销售主管的下属即销售部的各级职员，包括销售文员、业务员、销售工程师等。如图1-2所示：

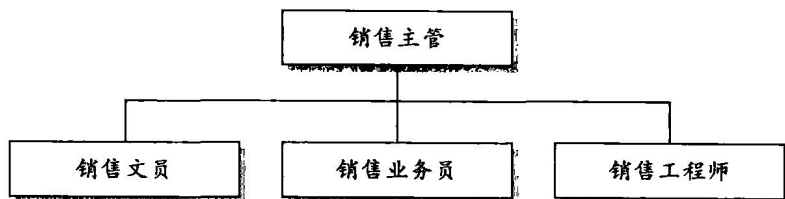
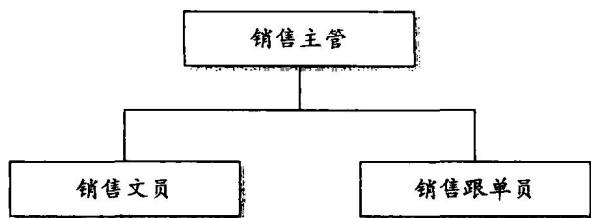


图1-2 销售主管的下属构成图

## 【典型案例1】

## 某小型制造企业销售部的组织架构



职能分配表

| 职务    | 配置人数 | 主要职责                                                              | 职级 |
|-------|------|-------------------------------------------------------------------|----|
| 销售主管  | 1人   | (1)销售计划的批准<br>(2)销售产品价格的核定<br>(3)主持销售谈判<br>(4)销售部管理<br>(5)销售合同的签订 | 2级 |
| 销售文员  | 1人   | (1)制定销售计划<br>(2)管理客户档案<br>(3)负责销售部日常事务管理<br>(4)销售合同管理             | 4级 |
| 销售跟单员 | 4人   | (1)参与销售谈判<br>(2)开发客户<br>(3)管理客户<br>(4)日常供应商物料的跟催                  | 4级 |