

SALES MANAGEMENT

新编大型
管理实务
工具库

新编销售人员 管理必备 制度与表格



《新编销售人员管理必备制度与表格》编委会

销售人员控制与管理执行力的有效工具

你想成为一个具有“领导潜质”和市场“控制能力”的销售人员吗？你想知道销售人员应该具备怎样的心态去迎接挑战呢？你想知道如何有效地引导客户朝着对销售人员有利的方向进行决策吗？翻开本书，答案将为你揭晓。



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



新编大型
管理实务

新编销售人员 管理必备 制度与表格

《新编销售人员管理必备制度与表格》编委会

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新编销售人员管理必备制度与表格/《新编销售人员管理必备制度与表格》编委会编著. -北京:企业管理出版社, 2010. 5

ISBN 978 - 7 - 80255 - 542 - 6

I. ①新… II. ①新… 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 078721 号

书 名: 新编销售人员管理必备制度与表格
编 著: 《新编销售人员管理必备制度与表格》编委会
责任编辑: 启 烨
书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 542 - 6
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: 出版部 68414643 发行部 68467871 编辑部 68428387
电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn
印 刷: 北京东海印刷有限公司
经 销: 新华书店
成品尺寸: 185 毫米×260 毫米 16 开本 20 印张 335 千字
版 次: 2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷
定 价: 45.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

销售人员应该具备怎样的心态去迎接挑战？如何去看透客户的心理？销售中难道真的没有一种更有效的手段吗？如何有效地引导客户朝着对销售人员有利的方向进行决策？如何从普通的销售代表向顶尖销售代表发展呢？这些无疑都是众多从事销售工作的管理人士经常思考的问题。

因此，搞好销售工作，首先是要搞好销售管理工作。许多企业销售业绩不佳，如产品销售不畅、应收账款一大堆、销售人员没有积极性、销售费用居高不下等问题，并非是单纯由于销售策略不正确、销售人员不愿努力，与销售管理工作不到位也有一定的关系。

销售工作的基本法则是，制定销售计划和按计划销售。销售计划管理既包括如何制定一个切实可行的销售目标，也包括实施这一目标的方法。具体内容有：在分析当前市场形势和企业现状的基础上，制定明确的销售目标、回款目标和其他定性、定量目标，根据目标编制预算和预算分配方案，落实具体执行人员、职责和时间。

然而，许多企业在销售计划的管理上存在一些问题。如无目标明确的年度、季度、月度的市场开发计划。销售目标不是建立在准确把握市场机会、有效组织企业资源的基础上确定的，而是拍脑袋拍出来的。销售计划没有按照地区、客户、产品、业务员等进行分解，从而使计划无法具体落实。各分公司的销售计划是分公司与公司总部讨价还价的结果。公司管理层只是向业务员下达目标数字，却不指导业务员制定实施方案。许多企业销售计划的各项工作内容，也从未具体地量化到每一个业务员头上，业务员不能根据分到自己头上的指标和内容制定具体的销售活动方案，甚至，有的业务员不知道应该如何制定自己的销售方案等。

由于没有明确的市场开发计划，结果，企业的销售工作失去了目标，各种销售策略、方案、措施不配套、预算不确定、人员不落实、销售活动无空间和时间概念，也无销售过程监控和效果检验措施。

为什么有些企业客户档案长期不真实？为什么某些企业应收款收不回来的现象得不到纠正？为什么有些企业给公司造成的同类事件反复发生而不能根治？为什么有些企业在营销方面的严重问题长期不能发现？一旦发现，则已经处于破产边缘，无力回天！其根本原因均出于对企业营销管理过程中发生的各种信息无监控管理，尤其是无及时的制度性的管理反馈。

因此，我们就这些问题编写了本书，就销售人员管理过程中使用的一些制度与表格进行了梳理和归类，希望能够有助于问题的解决和销售业务的增长。

编 者

目 录

第 1 章 销售人员的组织	1
1.1 销售组织设计时应考虑的主要因素	2
1.2 销售组织及设计原则	2
1.3 销售组织设计的程序	4
1.4 销售组织模式及特点	6
1.5 销售部门的主要活动	9
1.6 销售部门与市场部门的主要职责	10
1.7 销售经理的职责	11
1.8 销售人员的基本职责	14
1.9 销售代表职位说明书范本	15
1.10 确定销售人员数目的方法	17
第 2 章 销售人员的招聘与选拔	21
2.1 聘用销售人员的政策及程序	22
2.2 销售人员招聘与测试制度	23
2.3 建立销售人员聘用制度	24
2.4 销售人员人力资源规划表	26
2.5 销售人员状况记录表	27
2.6 销售人员增补申请表	28
2.7 销售人员调动申请表	29
2.8 销售人员调职申请表	30
2.9 销售人员甄选程序	31
2.10 销售人员招募须知	32
2.11 销售人员应聘登记表(一)	33

2.12	销售人员应聘登记表(二)	34
2.13	销售人员应聘面试表	35
2.14	销售人员面试记录表	36
2.15	销售人员应聘面试比较表	37
2.16	销售人员应聘复试表	38
2.17	销售人员应聘甄选报告表	39
2.18	销售人员招聘工作计划表	40
2.19	销售人员招聘追踪报告表	42
2.20	公司销售人员招聘流程图	43
2.21	公司销售人员招聘程序	44
2.22	公司销售人员面试指导书	45
2.23	公司销售人员面谈结构内容	48
2.24	销售人员面试时的100个关键问题	50
2.25	怎样才能发现一名优秀的销售经理	53

第3章 销售人员的上岗与离职 57

3.1	销售人员任用办法	58
3.2	销售人员试用申请及考核表	60
3.3	销售人员试用通知书	61
3.4	销售人员报到手续表	62
3.5	销售人员职前介绍表	63
3.6	销售人员试用标准表	65
3.7	销售人员试用表	66
3.8	销售人员试用协议书	67
3.9	销售人员试用评核表	68
3.10	销售人员聘用合同书	69
3.11	销售人员辞职管理办法	71
3.12	销售人员离职面谈记录表	73
3.13	销售人员离职申请表	74
3.14	销售人员离职通知单	75
3.15	销售人员离职单	76
3.16	销售人员免职通知单	77

3.17	销售人员离职移交手续清单	78
3.18	销售人员业务交接报告表	79
第4章 销售人员职务分析与岗位职责		81
4.1	销售总监岗位职责	82
4.2	销售总监秘书岗位职责	84
4.3	销售经理岗位职责	85
4.4	客户经理岗位职责	86
4.5	渠道经理岗位职责	87
4.6	销售工程师岗位职责	88
4.7	商务代表岗位职责	89
4.8	商务助理岗位职责	90
4.9	销售主管岗位职责	91
4.10	销售代表岗位职责	92
4.11	电话销售代表岗位职责	93
4.12	医药销售代表岗位职责	94
4.13	销售助理岗位职责	95
4.14	销售统计员岗位职责	96
4.15	促销主管岗位职责	97
4.16	促销员岗位职责	98
4.17	发货与统计主管岗位职责	99
4.18	发货员岗位职责	100
4.19	销售会计岗位职责	101
4.20	销售行政文员岗位职责	102
4.21	计调主管岗位职责	103
4.22	计划员岗位职责	104
4.23	调度员岗位职责	105
4.24	档案管理员岗位职责	106
4.25	销售培训主管岗位职责	107

第5章 销售人员的培训与教育	109
5.1 销售人员培训实施办法	110
5.2 销售人员培训制度	110
5.3 销售人员培训规定	111
5.4 销售人员培训程序	112
5.5 销售人员培训需求调查表	114
5.6 销售人员年度培训计划表	115
5.7 新进销售人员培训计划表	116
5.8 新进销售人员培训成绩考核表	117
5.9 在职销售人员培训计划表	118
5.10 在职销售人员训练费用申请表	119
5.11 在职销售人员培训测验表	120
5.12 销售人员个人培训记录表	121
5.13 销售人员培训考核表	122
5.14 企业培训销售人员反馈表	123
5.15 企业培训销售人员评估表	124
5.16 销售人员培训与教育管理办法	125
5.17 销售人员入职培训管理规定	127
5.18 销售人员训练课程表	130
5.19 销售人员业务素质培训表	131
5.20 销售人员实地训练进行表	132
5.21 药店销售人员培训实例	133
第6章 销售人员的销售业务管理	137
6.1 销售计划表	138
6.2 月份销售计划表	139
6.3 销售预算计划表	140
6.4 促销工作计划表	141
6.5 促销活动计划表	142
6.6 销售人员行动计划表	143
6.7 销售人员客户拜访计划表	144

6.8	销售人员客户拜访报告表	145
6.9	销售人员拜访日报表	146
6.10	销售人员销售毛利日报表	147
6.11	销售人员业务预定及实绩报告表	148
6.12	销售款状况日报表	149
6.13	销售业务状况报告表	150
6.14	销售日报表	151
6.15	销售周报表	152
6.16	四季实绩报表	153
6.17	营业日报表	154
6.18	销售人员工作日报表	155
6.19	销售人员业绩增减月报表	156
6.20	月份销售实绩统计表	157
6.21	月份销售日报表	158
6.22	销售收款计划表	160
6.23	赊销货款回收状况报告书	161
6.24	销售人员实绩综合报表	162
 第7章 销售人员的考核与评估		163
7.1	销售人员考核办法	164
7.2	销售人员奖惩办法	165
7.3	销售人员绩效考核流程图	167
7.4	促销人员检查表	168
7.5	促销人员考核表	169
7.6	直销人员考核表	170
7.7	销售人员试用期考核表	171
7.8	销售人员基本能力检测表	173
7.9	销售人员人事考核表	175
7.10	销售人员能力考核表	177
7.11	销售人员综合考核表	178
7.12	销售人员年度工作质量标准 and 年度考核表	179
7.13	跳槽销售人员业绩考核表	181



7.14	销售部主管能力考核表	182
7.15	销售经理能力考核表	183
7.16	销售经理综合素质考核表	184
7.17	选拔销售经理候选人评分表	185
7.18	销售部业绩考核表	186
7.19	销售部门业务能力考核表	187
7.20	对销售人员工作评估正确度测评	188
7.21	销售人员评估细则及评估表	190
7.22	销售人员主观考核记分表	193
7.23	销售人员工作考核记录表(主观考核记分表附表)	194
7.24	商务代表工作考评记分表	195
7.25	销售人员相对业绩指标考核记分表	196
 第8章 销售人员的薪酬与福利		197
8.1	销售人员薪酬制度的设计原则	198
8.2	建立销售人员薪酬制度的程序	199
8.3	销售人员薪酬类型比较表	200
8.4	销售人员工资管理规定	201
8.5	销售人员工资管理办法	202
8.6	销售人员奖金管理办法	204
8.7	销售人员奖金发放办法	206
8.8	销售人员工资设计模型	209
8.9	销售人员薪资核准表	213
8.10	销售人员工资提成计算表	214
8.11	销售人员工资表	215
8.12	销售人员工资明细表	216
8.13	销售人员调薪表	217
8.14	销售人员变更工资申请表	218
8.15	销售人员奖金核定表(一)	219
8.16	销售人员奖金核定表(二)	220
8.17	销售人员统一薪金等级表	221
8.18	销售人员提成比例一览表	222

8.19	兼职销售人员奖金提成核定表	223
8.20	销售干部奖金核定表	224
8.21	销售人员福利金申请表	225
8.22	销售人员重大伤病补助申请表	226
8.23	销售人员婚丧喜庆补贴申请表	227
8.24	销售人员旅游活动费用补助申请表	228
8.25	某公司销售人员薪酬制度范例	229
8.26	某公司销售人员福利制度	231
第9章	销售人员管理范例	235
9.1	销售人员管理方案	236
9.2	销售人员管理办法	240
9.3	销售人员考核细则	243
9.4	销售人员激励细则	246
9.5	销售人员客户拜访管理办法	247
9.6	销售拜访作业计划查核细则	249
9.7	销售工作日报表审核制度	250
9.8	销售人员士气调查管理办法	251
9.9	某公司销售人员管理规定	253
9.10	促销和直销人员管理范本	255
9.11	某公司销售人员薪酬及考核晋升制度	258
9.12	某商店销售人员管理规定	260
第10章	销售经理的塑造	271
10.1	销售经理的基本素质与能力	272
10.2	销售经理的五大任务	272
10.3	销售经理的职责和权限	274
10.4	优秀的销售经理应该具备的知识	275
10.5	销售经理成功的主要要素	276
10.6	销售经理如何建立影响力	277
10.7	销售经理如何激励员工	280

10.8	销售经理的影响力记分表	286
10.9	销售经理的五类领导方式及选择	287
10.10	销售经理管理部属的技巧	290
10.11	销售经理自我检测	294
10.12	销售经理管理准则	295

第 1 章 销售人员的组织

1.1 销售组织设计时应考虑的主要因素

企业在进行销售组织设计时应考虑一些主要的因素，如图1-1所示：

- 营销战略，如：

- 营销目标和市场份额目标；
- 市场细分和产品定位；

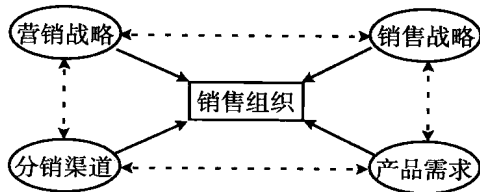


图 1-1 销售组织设计时应考虑的主要因素

- 营销传播策略。

- 销售战略，如：

- 市场覆盖目标；
- 销售量/销售额目标；
- 顾客情况。

- 分销渠道，如：

- 渠道客户状况；
- 竞争对手的渠道结构。

- 产品需求，如：

- 产品销售对销售人员的要求；
- 产品生命周期。

1.2 销售组织及设计原则

不同的组织由于其目标、环境以及构成要素之间的差异，其形式林林总总，但其设计的基本原则都遵循下述几点，销售组织也不例外。

1.2.1 精简有效原则

精简有效指的是要精简机构，提高效率。精简与效率是手段和目的的关系，只有精兵

简政才能提高效率。这里讲的精简有效,包括如下含义:一是组织应具备较高素质的人和合理的人才结构,使人才资源得到合理而充分的应用,做到权责相等,人尽其才,避免浪费;二是要因事设人而非因人设事;三是组织结构应有利于形成群体合力,减少内耗。

1.2.2 统一指挥原则

统一指挥是组织理论的一项重要原则,早期管理学者已明确提出用这一原则处理上下级之间的关系。现代企业虽然表现为经营组织结构的多样化和指挥系统分工的复杂化、具体化,但是,统一指挥仍然不失为企业组织设计与管理的的重要原则。贯彻统一指挥原则有以下要求:

(1) 统一指挥使上下级之间组成一条等级链,它反映了上下级的权力、责任和联系渠道。从最上层到最基层,这个等级链是连续的,不能中断。

(2) 任何下级只能有一个上级领导,他不应受到两个或两个以上的上级直接领导。因为多头领导会产生混乱和不一致。

(3) 上级领导不可越级进行指挥,下级不可越级接受更高一级领导的指挥。

(4) 组织内部的职能管理系统和参谋系统,同样也要执行统一指挥原则。他们对上级有权提出建议和意见,对执行系统则起到监督、服务的作用。无权直接指挥执行系统的工作。

1.2.3 管理幅度原则

管理幅度又称为管理宽度,传统组织理论肯定和提倡高耸结构(管理层次多,管理幅度小);组织行为学派则竭力主张扁平式组织结构(管理层次少,管理幅度大)。无论怎样,管理幅度是有限的,组织设置必须遵循管理幅度原则。

1.2.4 权责对等原则

现代组织理论认为,在管理等级链上的每一个环节,每一个岗位都应规定其相应的权力和职责,必须遵循权责对等原则。职权和职责是组织理论中两个基本概念,职权是人们在一定职位上拥有的权力,主要是人、财、物方面的决策权和执行权;职责就是承担任务的义务。

1.2.5 分工协调原则

一般来说,企业规模越大,专业化要求越高,分工就越细。专业分工细分化的结果,造成专业之间的依赖性增强,协调就成了必不可少的任务。协调包括横向协调与纵向协调,其核心是服从系统和互利目标的沟通、协作或合作。贯彻分工授权和权责对等原则,加强管理的效益性和公开性以及合理监督,营造上下级之间直接沟通对话的机制,有利于

搞好纵向协调。

改善横向协调，应注意做好如下两点：

- (1) 使各项职能业务规范化，明确横向沟通流程，通过工作保障体系进行横向协调。
- (2) 把职务相近部门加以合并，组成若干系统进行协调工作。

1.3 销售组织设计的程序

设计健全的组织结构必须遵循如下程序：

1.3.1 确立目标，细分工作

实现销售计划拟定的目标，是销售人员面临的总任务。设立销售组织的第一步是确定所要达到的总目标，其目标是企业的总目标分解到销售部门的分目标，主要包括销售量、销售利润、市场占有率、客户服务满意度等。

设计销售组织结构首先要考虑的问题是如何将总目标细分为具体的任务，并在组织的管辖范围内横向分解到边，纵向分解到底，无一遗漏。这样组织中的每个人都知道要完成总目标，自己该做什么。通过众人的努力去完成总体目标，这正是销售组织工作的精要所在。

对工作进行细分有利于实现销售工作的专业化，提高效率。由于专业化分工的特定优越性，它在现代组织管理中得到广泛采用。最初主要是生产领域实行专业化分工，后来，逐渐扩展到管理、营销等领域。销售管理专业化，已成为现代销售管理发展的一大趋势。但是，专业化分工也有一定限度，并不是越细分越好。分工过细一方面造成工作过分单调，影响工作人员的积极性和工作热情；另一方面增加组织的协调工作量以及协调的难度，从而易抵消专业化分工带来的好处。国外近来兴起的工作扩大化和工作丰富化，就是对专业化分工过细的调整，因此，我们在组建销售组织进行工作细分时应当把握一定的度，切忌走极端。

1.3.2 进行销售岗位分析，组成相关部门

在工作细分的基础上，即可进行岗位分析，确定岗位和职务。一个岗位和职位至少应包括三个要素：①任务；②责任；③使用资源的权力。一个岗位职务的任务和责任，通常称为岗位责任。从销售组织结构设计的高度来讲，一个职务或工作岗位，就是销售组织结构大厦之中的砖，是组织设计结构中最基础、最关键的环节。

岗位分析将组织的总任务具体到每一岗位。为了便于管理，发挥整体优势，必须对这些具体的任务和工作岗位进行归类合并，形成若干部门，一般将相同或相似的工作和岗位

归入同一部门,或按照其他一些特征进行归类。常见的划分部门的方法有:按职能组建部门,按产品组建部门,按地区组建部门,按顾客组建部门等。上述方法各有优势和不足,在具体操作中可根据实际情况,采用单一方法或几种方法并用。

1.3.3 按照销售岗位配置人员

根据已经确定的部门和岗位情况,应当确定各类销售人员的需求量、任职资格等,以便选择和任用合适的人员承担相应的工作,有岗有人,有人有责,避免出现岗位空缺,影响组织的正常运营。

1.3.4 明确职权关系

为了将各个职位、各个部门互相联结起来,并形成运行有效、信息通畅、协调方便的有机整体,必须确定恰当的职权关系。所谓职权,就是组织所赋予的合法的职责和权力。在现代组织中主要存在着两种职权关系:一种是上下级之间的职权关系,即纵向职权关系;另一种是直线与参谋之间的关系,即横向职权关系。建立纵向职权的关键问题是授权,也就是说将完成某项任务、履行某种职责所必需的权力授予下级。但是,授权不是随意的,应有一定的度和要遵守的程序。一般而言,授权有以下几种形式:

(1) 充分授权

所谓充分授权,是指在下达任务的同时,将完成该项任务所需要的权力全部授予下属,允许下属自己决定行动方案,并自己创建完成任务的条件,如果失败,自己总结,以利于再次行动。这种授权方式能充分调动下属的积极性、主动性和创造性,并能减轻管理人员的工作负荷。

(2) 不充分授权

不充分授权就是将完成一件任务所需的权力部分授予下属。

(3) 弹性授权

弹性授权是指根据需要在完成一件任务的不同阶段采取不同的授权方式,它是一种动态授权,是充分授权、不充分授权等几种方式根据具体情况的交替使用。

(4) 制约授权

制约授权是指把某项任务的职权分别授予两个或两个以上的职位和部门,使其相互制约,避免出现疏漏。

组织内部除了纵向职权关系外,还存在着一种横向职权关系;即直线人员与参谋人员的职权关系。通俗地说,直线人员的职权是指挥,参谋人员的职权是筹划,在确定职权关系时,应对直线职权和参谋职权加以明确界定,避免含混不清。

(5) 明确工作标准及考核程序

销售组织构建完毕后就进入运行阶段,运行效果如何,必须通过考核。因此,明确组