



The Collection of  
Tools About Manufacturing  
Industry Management  
制造业管理工具库

【制造业部门作业指导手册系列】

# 销售部 作业指导手册



◎ 杨吉华 主编

- 清晰的管理体系
- 实用的管理工具
- 系统的部门手册
- 可视的系统光盘



广东省出版集团  
广东经济出版社



The Collection of  
Tools About Manufacturing  
Industry Management  
制造业管理工具库

【制造业部门作业指导手册系列】

# 销售部 作业指导手册

◎ 杨吉华 主编



广东省出版集团  
广东经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

销售部作业指导手册 / 杨吉华主编. —广州: 广东经济出版社, 2010. 3

(制造业部门作业指导手册系列)

ISBN 978-7-5454-0195-0

I. ①销… II. ①杨… III. ①制造业—工业企业管理—销售管理—手册 IV. ①F407.405-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 022196 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团图书发行有限公司
印刷	广东信源彩色印务有限公司 (广州市番禺区南村村东兴工业园)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	11.25 2 插页
字数	176 000 字
版次	2010 年 3 月第 1 版
印次	2010 年 3 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-0195-0
定价	26.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

图书发行有限公司网址: <http://www.gdpgfx.com>

电话: (020) 83781559 销售: (020) 83781543 / 57 / 27

本社市场部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 邮政编码: 510075

本社营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

# 前 言

---

工厂管理，就是一个制造场所，导入各种有效的生产资源，通过计划、组织、用人、指导、控制等活动，使工厂所有部门，如期达成预定的管理目标。管理目标的顺利实施和完成，需要各部门的通力合作和各部门各项工作的有效运作才能实现，如何明确本部门的各项职责并能使之有效地发挥作用，这就是目前摆在各部门经理和负责人面前的主要工作。

由于我国制造业的特色仍以劳动密集型为主，管理人员的整体素质仍然不能达到发达国家管理人员的水平，同时高强度的工作、低廉的工资无暇使他们去脱产学习和进修，那么就必须要提供一些完善、成熟的管理范本供他们参考，以解决他们所需的知识。

“制造业部门作业指导手册”系列丛书就是基于以上原则，通过部门分类，采用层级设置，由部门所在位置展开，明确部门和岗位职责，规划部门作业流程，建立部门管理制度，辅以部门支持性文件(表单)，是一套部门管理人员、操作文员的实用工具书。

本书特色：

◇ **清晰的管理体系：**丛书参照全球通用的ISO9001：2008质量管理体系框架进行层级设置，分五个层级讲述，一级文件部门设置，二级文件岗位职责，三级文件作业流程，四级文件作业文本，五级文件作业表单。

◇ **实用的管理工具：**每本图书针对本部门所需要的、常用的管理工具进行了分类设置，便于使用者查询，同时抛弃了传统的文件格式，采用企业运行过程中使用的标准管理格式进行编制，使用者局部修改即可使用。

◇ **系统的部门手册：**丛书基本涵盖了工厂的各个职能部门，针对行政、



人事、培训、研发、生产、品质、采购、仓储、物控、市场、销售及售后服务等各部门工作都给出了详细的规范化的工具，并使用职责、制度与表格相结合，流程与方案相呼应的方式，是部门进行规范化管理的工作手册。

◇ **可视的系统光盘：**本套丛书配有系统光盘，把部门已经固化了的也是最常用的部门岗位职责、管理流程、管理制度、管理表格精选出来，供使用者阅读、检索、打印。

本套丛书共十二本，主要以部门架构为脉络组成，涵盖企业的多个部门：销售部、市场部、研发部、生产部、品质部、采购部、物控部、仓储部、售后服务部、人力资源部、行政部、培训部。

在本套丛书的编辑整理过程中，获得了许多朋友的帮助，其中参与编写和提供资料的有史立宣、刘创景、刘建伟、谷祥盛、李政、李亮、陈锦红、姜宏峰、杨吉华、严凡高、王能、陈小兵、杨丽、吴定兵、段水华、朱少军、李冰冰、赵建学、江美亮、唐永生，在此对他们一并表示感谢！



# 目 录

---

## 第一章 销售部组织设置

一、了解销售部所处的位置 .....	2
二、销售部的设置原则 .....	3
三、销售部的设置模式 .....	3
四、销售部的职责权限 .....	7
五、销售部的工作流程 .....	8

## 第二章 销售部岗位职责

一、销售部职位设置 .....	10
二、销售部岗位说明 .....	10

## 第三章 销售部作业流程

第一节 销售业务管理 .....	18
一、客户开发流程 .....	18
(一)客户调查流程 .....	18
(二)客户开发流程 .....	19
二、客户拜访管理流程 .....	20
(一)客户拜访计划编制流程 .....	20
(二)客户拜访流程 .....	21
三、销售活动流程 .....	22
(一)客户管理分析流程 .....	22
(二)客户接待流程 .....	23

(三)订单处理流程 .....	24
(四)电话预约流程 .....	25
(五)产品说明流程 .....	26
(六)借助销售工具说明产品流程 .....	27
(七)售后服务方案编制流程 .....	28
(八)售后服务计划编制流程 .....	29
(九)售后服务作业流程 .....	30
(十)客户投诉处理流程 .....	31
(十一)客户索赔处理流程 .....	32
(十二)处理客户退(换)货流程 .....	33
<b>第二节 销售客户管理 .....</b>	<b>34</b>
一、客户档案管理流程 .....	34
(一)客户信息入档流程 .....	34
(二)客户档案管理流程 .....	35
(三)客户信息注销流程 .....	36
(四)客户信息管理流程 .....	37
二、客户关系维护流程 .....	38
(一)客户关系维护流程 .....	38
(二)主要客户管理流程 .....	39
(三)客户回访管理流程 .....	40
(四)客户满意度调查流程 .....	41

## 第四章 销售部作业文本

<b>第一节 销售业务管理 .....</b>	<b>44</b>
一、日常工作管理文本 .....	44
(一)销售人员拜访作业管理办法 .....	44
(二)销售人员拜访作业计划查核细则 .....	45
(三)销售人员出访准备细则 .....	47
二、客户开发工作文本 .....	54
(一)新客户开发管理制度 .....	54
(二)经销点设立审核办法 .....	56
(三)销售人员开拓新客户奖励办法 .....	58



<b>第二节 销售渠道管理</b> .....	<b>61</b>
一、经销商管理文本 .....	61
(一)经销商管理制度 .....	61
(二)经销点奖金管理办法 .....	64
(三)经销点信用担保办法 .....	65
二、代理商管理文本 .....	71
(一)代理商管理规定 .....	71
(二)代理商业务规定 .....	74
三、零售商管理文本 .....	76
(一)零售商管理办法 .....	76
(二)零售终端网络管理规定 .....	79
<b>第三节 销售团队管理</b> .....	<b>82</b>
一、销售人员日常管理 .....	82
(一)销售人员管理制度 .....	82
(二)销售人员业务规范 .....	85
二、销售人员绩效管理 .....	89
(一)销售人员激励办法 .....	89
(二)销售人员工作考核细则 .....	90
(三)销售人员绩效评定办法 .....	93
(四)销售人员薪酬与奖惩制度 .....	95
<b>第四节 销售客户管理</b> .....	<b>99</b>
一、客户档案建立文本 .....	99
(一)客户名单处理办法 .....	99
(二)客户管理卡管理办法 .....	101
(三)客户信息立档制度 .....	102
(四)客户资料保密制度 .....	104
(五)客户销户管理制度 .....	106
二、客户投诉处理文本 .....	108
(一)客户投诉案件处理准则 .....	108
(二)客户申诉管理制度 .....	111
三、客户服务管理文本 .....	112
(一)客户服务管理办法 .....	112



(二)客户服务实施办法 ..... 116

## 第五章 销售部作业表单

第一节 销售业务管理.....	120
一、日常工作管理表单.....	120
(一)每日工作计划表.....	120
(二)销售预测与计划表.....	121
(三)目标销售表.....	122
(四)销售周报表.....	123
(五)总结报告.....	123
(六)销售月度报表.....	124
二、客户拜访管理表单.....	124
(一)客户拜访计划.....	124
(二)客户拜访报告.....	125
(三)客户拜访活动日程记录表.....	126
(四)客户拜访记录表.....	127
(五)客户访问表.....	128
(六)客户分布区域表.....	128
(七)每周访问路线计划表.....	129
(八)各级市场走访行程安排表.....	129
三、客户开发工作表单.....	130
(一)潜在客户资料表.....	130
(二)客户拜访计划表.....	130
(三)客户开发计划及预定安排表.....	131
(四)客户资料管理卡.....	132
(五)客户资料统计表.....	134
(六)客户等级分类登记表.....	134
(七)客户信用调查表.....	135
四、销售活动工作表单.....	136
(一)产品价格记录表.....	136
(二)对账函.....	136
(三)销售额排行榜.....	138
(四)产品销售排行榜.....	138

(五)销售月报表 .....	138
(六)促销活动总结报告 .....	139
(七)客户投诉处理单 .....	140
(八)客户退货报告 .....	141
(九)月度计划执行情况表 .....	142
<b>第二节 销售渠道管理 .....</b>	<b>143</b>
一、渠道设计管理表单 .....	143
(一)渠道设计应考虑因素一览表 .....	143
(二)渠道决策表 .....	144
(三)渠道效益比重分析表 .....	144
二、经销商管理表单 .....	145
(一)经销商档案表 .....	145
(二)经销商返利系统设计表 .....	146
(三)经销商选择表 .....	147
(四)经销商综合信用评估表 .....	148
(五)经销商担保书 .....	149
(六)经销商撤销担保报告单 .....	150
(七)审贷处罚标准表 .....	151
<b>第三节 销售团队管理 .....</b>	<b>152</b>
一、销售人员招聘表单 .....	152
(一)销售人员面试测评表 .....	152
(二)招工表 .....	153
(三)人员增补申请表 .....	154
二、销售人员培训表单 .....	155
(一)销售人员培训计划表 .....	155
(二)销售人员培训记录表 .....	156
(三)销售人员培训报告书 .....	156
(四)销售人员培训实施表 .....	157
(五)销售人员培训考核表 .....	157
三、销售人员管理表单 .....	159
(一)销售部考核表 .....	159
(二)销售人员考核表(一) .....	159
(三)销售人员考核表(二) .....	160

第四节 销售客户管理 .....	161
一、客户档案建立表单 .....	161
(一)客户档案卡 .....	161
(二)客户联系人员情况记录表 .....	162
(三)新增客户记录表 .....	162
(四)产品档案卡 .....	163
(五)竞争对手信息记录表 .....	163
二、客户信用管理表单 .....	165
(一)销售收款统计表 .....	165
(二)客户贷款管理统计表 .....	165
(三)付款跟踪表 .....	166
(四)贷款回收登记表 .....	166



## 第一章

---

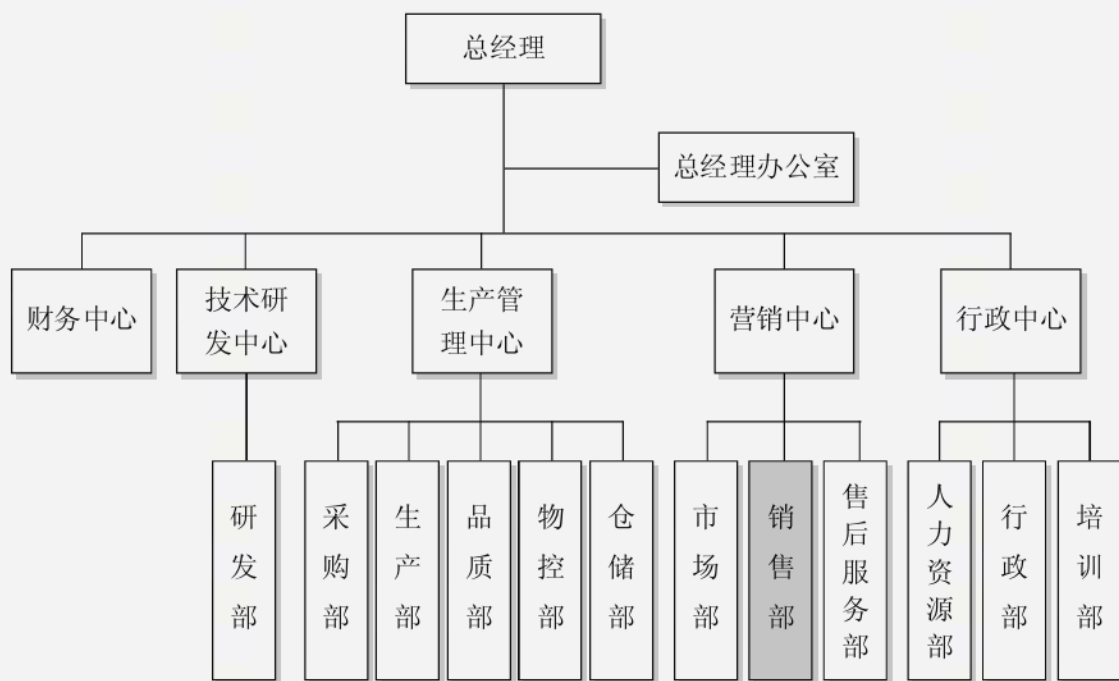
# 销售部组织设置



### 一、了解销售部所处的位置

在市场竞争如此激烈的今天，产品销售已成为企业经营活动的关键环节，它的成功与否直接决定着产品的命运和企业的兴衰存亡。

随着生产制造企业对销售工作重视程度的不断加强，大多数企业都设有销售部(见下图)。由于生产制造企业的发展规模与所处发展阶段的不同，其销售部的组织管理形式也不尽相同。



企业销售部所处位置

对于小型或成立不久的企业而言，因为此阶段事简人少，生产数量及利润有限，通常会将销售部与市场部并在一起，其结构如下图所示。



小型企业销售部管理架构图

## 二、销售部的设置原则

生产制造企业在进行销售部的设计时，除了要考虑企业自身的主导业务流程之外，还要考虑企业自身的特点及外部条件，要使销售部内部人员在具有较大独立性的同时，保持较高的凝聚度。但无论如何设置，都必须遵循以下几项原则。见下表：

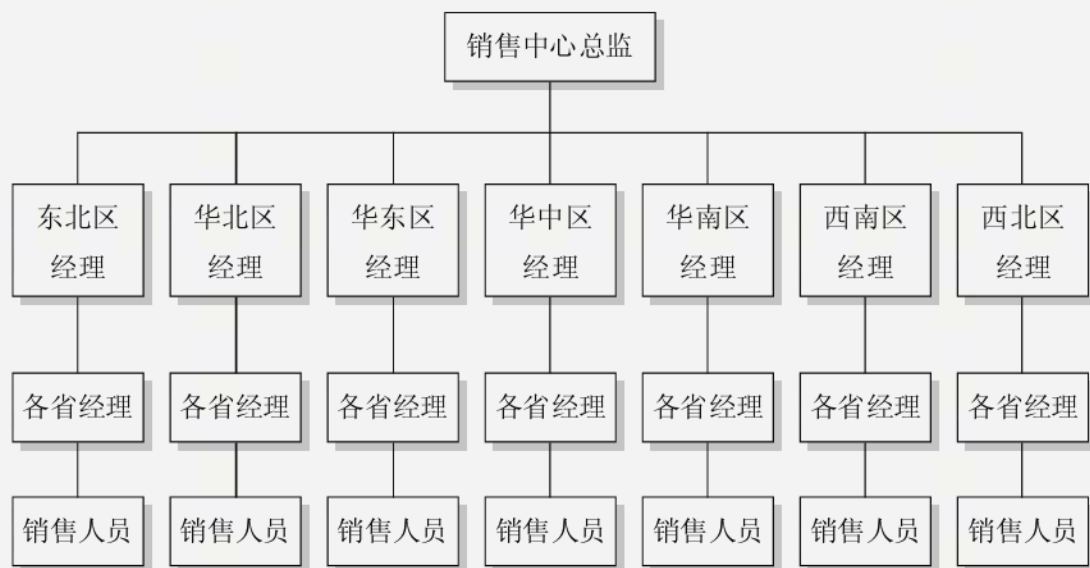
销售部的设置原则

设置原则	具体内容
目标任务	企业销售部门的建立、调整、增加、减少都应以是否对其实现目标有利为衡量标准。销售组织的建立是为了完成企业的销售任务，因而销售部门应有与企业总体发展战略和经营计划相一致的销售目标
分工协作	销售工作是一个整体运作系统，部门中的每一位成员都为这个系统的目标尽自己的责任。因此，在建立企业销售部门时，一方面应将总体任务分解，根据任务的性质、范围、数量确定分工，明确各自的工作内容和范围；另一方面，销售工作尽管在企业中相对个人独立性较强，但在销售部门，成员间相互协作还是非常重要的，如针对某些客户的共同销售，市场推广中的步骤协调、信息的交换等
责、权、利相结合	销售人员在履行销售职能时，必须明确自己的职责和任务，同时企业也应给予销售部门和销售人員相应的权利，以便于他们能按企业政策去更好地完成任务。责任与权利是对等的，权利越大，销售人员所承担的责任也就越大；同样，销售人员承担的责任越大，企业所应赋予销售人员的权利也应相应增加
精干、高效	企业在建立销售部时，应根据企业的实际情况，包括目标市场、企业规模、客户类型、分销方式等，结合销售人员完成任务的能力，确定合理规模和结构，使销售人员始终处于有效工作状态，各尽其责，不要人浮于事。同时应注意，精干不等于精简，要保证企业有充分的销售能力，以占领市场，满足销售，增加企业效益

## 三、销售部的设置模式

由于企业所属行业和规模不同，销售部的组织结构也不尽相同。下面将企业中常见的几种销售部设置模式列举如下：

## 1. 地域型销售部组织设置模式



地域型销售部组织结构图

说明：地域型销售队伍是把销售人员分配到某一个地理区域，并且在该区域内开展面向所有客户的全部销售活动。这是一种除了在地域上专业化外，没有其他专业分工、在销售努力上不重复的最常见的销售队伍类型。

## 2. 产品型销售部设置模式



产品型销售部组织结构图

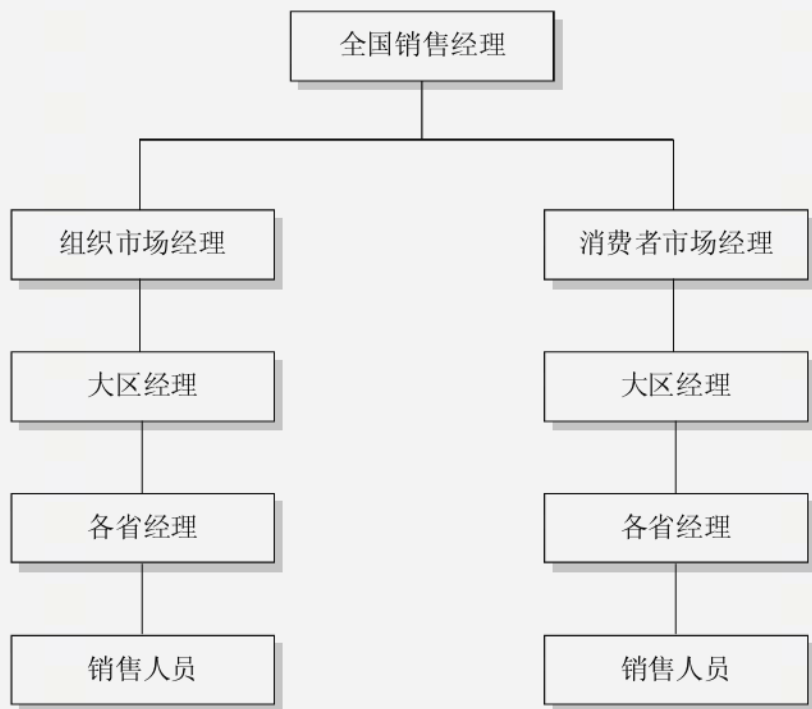






说明：产品型销售队伍就是按产品或产品线分配销售人员，实行产品专业化。依据产品设置相对独立的销售队伍，对那些有许多不同的产品线或产品线之间关联性不大的企业而言，这是一种最为有效的覆盖其产品的途径。产品型的销售队伍可以使销售人员成为该产品类别中的专家，有利于更好地满足客户专门化的需求，便于监控某一产品的销售；但也容易导致地理位置上的重合，以致增加销售成本。

### 3. 市场型销售部设置模式



市场型销售部组织结构图

说明：市场型销售队伍的目标是让销售人员理解客户如何购买和使用企业的产品，如何与之适应，去更好地满足客户的需求。市场销售队伍可以避免重复分配到每位客户上的销售力量，以便更好地满足不同细分市场客户的需求，但会存在同一地区可能有多个销售人员，影响销售效率的问题；同时，按市场来管理也较为困难。



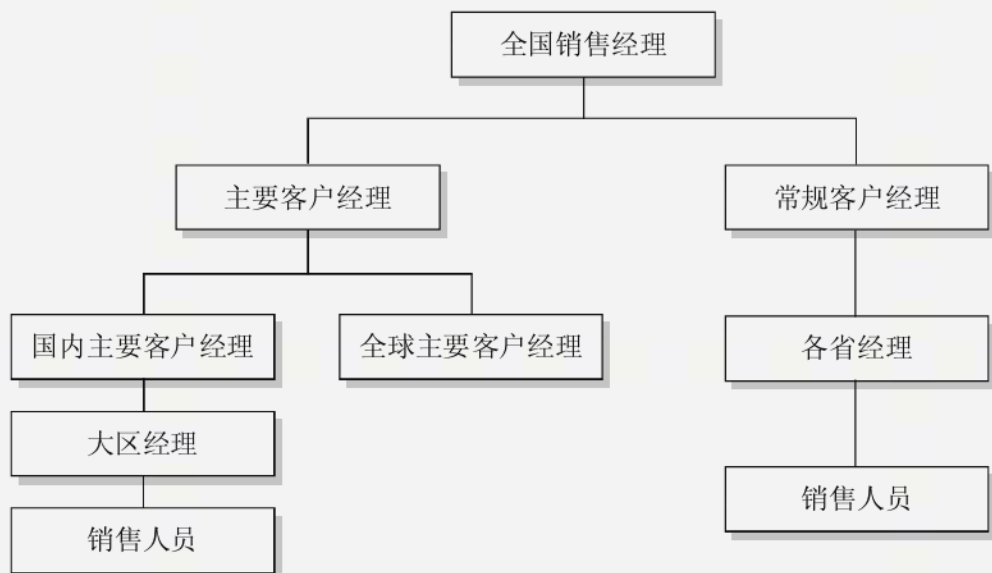
#### 4. 职能型销售部设置模式



职能型销售部组织结构图

说明：职能型销售队伍是依据销售活动的具体任务来组建和安排销售人员的。销售活动涉及很多方面，有许多事情要做，当销售职能需要不同的专业人员来完成时，适合于采用职能型组织。职能型销售组织有利于发挥销售人员的特长，但可能导致成本的增加，同时增加管理的难度。

#### 5. 客户型销售部设置模式



客户型销售部组织结构图