

Pilot 派力营销图书  
中国营销人士的工具体和教材库

中国销售经理和咨询顾问的案头工具

屈云波 主编



# 销售经理

## 中国销售经理进阶培训手册

### Sales Manager

金丹 屈云波 编著

Pilot 派力营销图书  
中国营销人员的工具库和教材库

屈云波 主编

中国销售经理和咨询顾问的案头工具



# 销售经理

## 中国销售经理进阶培训手册

Sales Manager

金丹 屈云波 编著

**图书在版编目 (CIP) 数据**

销售经理：中国销售经理进阶培训手册 / 金丹, 屈云波编著.

—北京：企业管理出版社, 2012.6

ISBN 978-7-5164-0098-2

I. ①销… II. ①金… ②屈… III. ①销售管理—岗位培训—手册 IV. ①F713.3-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第138209号

---

未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

---

书 名：销售经理：中国销售经理进阶培训手册

作 者：金丹 屈云波

责任编辑：尤优

书 号：ISBN 978-7-5164-0098-2

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：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68414643

电子信箱：80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷：香河闻泰印刷包装有限公司

经 销：新华书店

规 格：168毫米×235毫米 16开本 26印张 468千字

版 次：2012年9月第1版 2012年9月第1次印刷

定 价：65.00元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

# 想长存，须读书

## 中国人读书现状

据中国出版科学研究所进行的一项《全国国民阅读调查》显示，中国人“识字者阅读率”从1999年的60.4%至2009年下降到50.1%；我国国民每年人均阅读图书仅为4.5本，远低于韩国的11本、法国的20本、日本的40本、俄罗斯的55本、以色列的64本……而读书的认真程度恐怕也大不如前了。

究其原因，主要是当今中国处于重金主义时代，没时间阅读、认为读书的投入产出比太低、多媒体时代获取信息的方式多元化以及图书质量下滑等。

## 营销人读书现状

据派力对近十年来开卷市场营销类图书销量排行榜等相关数据统计分析，每年总计近万种在销的市场营销类图书中排名在前400名的品种单册平均销量十年来下降了5倍之多；而在两大图书网络书店——当当网和卓越网上，虽然市场营销类品类在经营管理大类图书中总销量保持首位但单册平均销量也远不及大众畅销图书和投资理财等泛财经类畅销图书；而17年来单册平均销量或销额一直排名在市场营销品类第一的《派力营销图书》，单册平均销量同样也大不如前。

## 想长存，须读书

首先，我们要先说清楚“想长存，须学习”的道理。从企业营销进步水平的角度看，虽然中国企业市场意识和营销能力十多年来取得了很大进步，但跟世界发达国家领先企业相比，恐怕不会有几个人会认为中国企业的营销水平已经勇立潮头、可以高枕无忧了吧？如果经济低潮周期来临，那就会检验出我们中国企业市场意识和营销能力到底处于何种发展阶段；从营销人员个人职业发展角度看，因为十多年来甚至三十多年来，中国经济快速发展，不少行业和企业好像“傻瓜都能把货卖出去”，不需要什么专业精深的营销知识和体系，但殊不知近十年来，就是那些受过良好教育及专业训练的营销经理人越来越受到中国领先企业

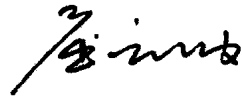
的猎请和重用，而大量缺乏学习意识和学习能力的“经验型老手”却陆续被淘汰出局。

如果多数中国营销人能够认同“想长存，须学习”的道理，那么接下来我们该选择何种学习途径呢？我们知道学习和培训确实有多种方式，但每种方式都有其优缺点，比如互联网和报刊，优点是文章实时且简短，缺点是没有图书的系统性、工具性和教材性；而通过在职学历教育、咨询和培训专业机构服务等学习途径，优点是能比较好地解决系统性甚至针对性问题，但其学习的方便性、时间和资金投入成本却无法与图书对比；而图书既系统专业，又阅读方便、省时省钱。简而言之，图书是您投入产出比最大的一种学习途径！

以上所述，与您共勉。

北京派力营销管理咨询有限公司

《派力营销图书》主编



2012年1月1日

# 前言

## 在“销售”中优秀

在中国改革开放之初，“销售是龙头”曾经是标志性语言。说它是销售观念也好，生产观念也好，总之，对销售异乎寻常的重视以及销售所发挥的威力，在20世纪八九十年代创造了奇迹。

随后，中国进入了市场营销时代。

销售随之受到质疑，以至于许多营销媒体不得不煞有介事地对“营销和销售哪个更重要”进行讨论。

如果把销售等同于销售观念，那么不是无知，就是理论上的形而上学。

首先，销售是企业的基本功能，没有销售就没有业绩。如何建设和管理“销售力量”，过去是、现在是、未来仍然是企业营销管理中最核心的环节。对于任何企业来说，如果没有一支能征善战的销售团队，都永远不可能取得优秀的经营业绩。

其次，当营销策划或创意最终落实在产品或服务上，余下的工作就是推广和销售。

营销与销售，没有孰高孰低之分，只有均衡与匹配。企业在“营销”中进步，在“销售”中优秀。

事实上，在中国企业的营销实践中，销售也始终占据着十分重要的地位。甚至对中小企业来说，由于上边既有跨国公司，也有行业龙头企业可以模仿，销售的地位和作用就更加重要。

销售经理的职能及角色，甚至销售经理的作用一直是一个让销售经理普遍纠结的问题。

销售经理的位置很尴尬——决策，由上司负责；执行，由下属负责。一不注意，销售经理就成了上不着天，下不着地的中间角色。

销售经理的位置又很重要——销售经理就是“前敌司令”，“仗”打得好坏，“战绩”如何，在营销决策完成后，都是由销售经理决定的。事实上，一个合格的销售经理是决定企业营销业绩的中坚力量。

营销老总有两个支撑，一是营销经理，一是销售经理。销售经理就是营销老总的“大管家”。除非营销老总亲自抓销售，否则，如果没有一个合格的销售经理，企业的营销业绩和精细化管理就没有任何保障。没有销售管理，就没有体系销售，销售人员将沦为“跑单帮”的游兵散勇。

做个顶尖的业务员不容易，但做个成功销售经理更不容易。这是因为，做业务员只要把自己的业绩完成就行，但销售经理却要使整个部门的业绩达到最佳。他需要把部门内所有的销售人员都发动起来，充分激发每一个人的潜能和能动性，从而产出最大的生产力。

从角色上来说，销售经理首先是一个管理者，他的任务就是管人理事。由于多数销售经理是从一线选拔而来的，无论是对于整体销售管理工作还是对管理技能并不熟悉，不知道如何建立组织、运用组织；不知道如何设置流程和把控流程；不知道如何从个体销售上升到体系销售，甚至不知道如何通过丰富自己、完善自己来推动个人职业进步。《销售经理——销售经理进阶培训手册》正是为了解决广大销售经理的这一困惑而出版的。

本书分为三篇十一章。

第一篇，集中介绍销售组织与岗位。

不同企业的组织建设和岗位设置是大不一样的，但不管如何建设和设置，基本功能都是必须保证的。所以，本篇表面上看讲的是建设和设置，但实则是系统地展现了销售管理的所有功能。

第二篇，系统地介绍销售管理的内容与方法。

中国企业做得最好的工作是销售，但在管理方面，则更多地属于经验型或者随意型。这种现象在销售时代问题并不十分明显，但在营销时代，矛盾就逐渐突显起来。

营销和销售是一个问题的两个方面，是相辅相成的。专业的营销必须匹配

专业的销售。营销必须考虑销售，销售必须承接营销。这既是战略与战术的对接，也是今天和未来的对接。

在这个部分，我们将给出系统、完善和专业的解决方案。

如果说前两篇我们的视角落在销售管理的组织、岗位、职能及内容和方法上，那么，第三篇的视角则落在销售经理个人方面。在这一视角下，本书为销售经理们提供了个人修炼和作为的全面指导以及销售管理的要点。

我们相信，如果销售经理们能够把握书中的管理要点，业绩将会得到保证，如果能够把握日常培训要点，就能够带出精兵强将。

在可以预见的未来，中国市场仍然具有很大的不确定性。而同样在可以预见的未来，无论是中国的销售渠道还是销售终端，对销售力量的依赖只会加强，不会趋弱。

因此，无论是中国的营销人，还是中国企业，都不会跳出这个基本结论：在销售中优秀。专业的销售、专业的销售管理是中国企业营销进步中必须持续强化的要点。

这既是编著本书的原因，也是编著本书的目的。



# 目 录

前言 在“销售”中优秀 .....	1
-------------------	---

## 第1篇 认识销售部门

### 第1章 部门职能及组织结构

第一节 部门职能 .....	2
第二节 组织结构 .....	4
第三节 销售部与相关部门的关系 .....	7

### 第2章 岗位职责与任职条件

第一节 销售经理的岗位职责与任职条件 .....	16
第二节 其他岗位的岗位职责与任职条件 .....	18
第三节 区域销售经理的岗位职责与任职条件 .....	22

## 第2篇 掌握销售管理的内容与方法

### 第3章 销售计划管理

第一节 销售目标管理 .....	33
第二节 销售目标分配 .....	47
第三节 销售计划制定及范例 .....	53

## **第4章 销售预算管理**

第一节 销售费用构成.....	67
第二节 销售预算确定.....	69
第三节 销售预算编制.....	71
第四节 销售预算控制.....	76

## **第5章 销售业绩考核**

第一节 销售业绩考核方法.....	82
第二节 销售业绩考核流程.....	85
第三节 销售业绩考核指标.....	85

## **第6章 客户关系管理**

第一节 客户关系管理内容.....	91
第二节 客户关系管理方法.....	103
第三节 机构客户关系管理.....	110
第四节 渠道客户关系管理.....	120

## **第7章 销售业务管理**

第一节 客户订单处理.....	166
第二节 日常对账与结算.....	183
第三节 赊销信用管理.....	190

## **第8章 销售行动管理**

第一节 销售会议.....	211
第二节 销售管理工具和表格.....	224
第三节 行动过程管理工具和表格.....	232

## **第9章 销售力量管理**

第一节 销售队伍设计.....	250
-----------------	-----

第二节	销售队伍管理 .....	266
第三节	人员推销的原则.....	309

## 第3篇 成为杰出销售经理

### 第10章 杰出销售经理的特质

第一节	杰出销售经理的角色扮演.....	333
第二节	杰出销售经理的信念与原则 .....	338
第三节	重视业绩评估.....	341
第四节	善于化牢骚和冲突为合作.....	346
第五节	销售经理的成长过程 .....	352

### 第11章 销售管理要点

参考文献 .....	397
------------	-----

---

第 1 篇

认识销售部门

---

# 第1章 部门职能及组织结构



销售部门是企业的龙头部门，是企业最直接的效益创造者，在企业中占据举足轻重的地位。本章主要介绍了销售部门在企业及其营销组织中的作用和职能，同时介绍了销售部门与相关部门之间的关系。

## 第一节 部门职能

### 一、销售部在企业中的位置

销售部门是整个企业营运活动的中心，是连接企业和客户的纽带。销售部门是企业利润的直接创造者，处于产品送达客户的过程中，用产品和服务满足客户的需求，销售部也因此成为企业的核心部门。

图 1-1 为一般情况下企业的一个基本组织形式，企业可根据自身的规模、市场覆盖面等情行灵活调整。销售部在企业中的位置如图 1-1：

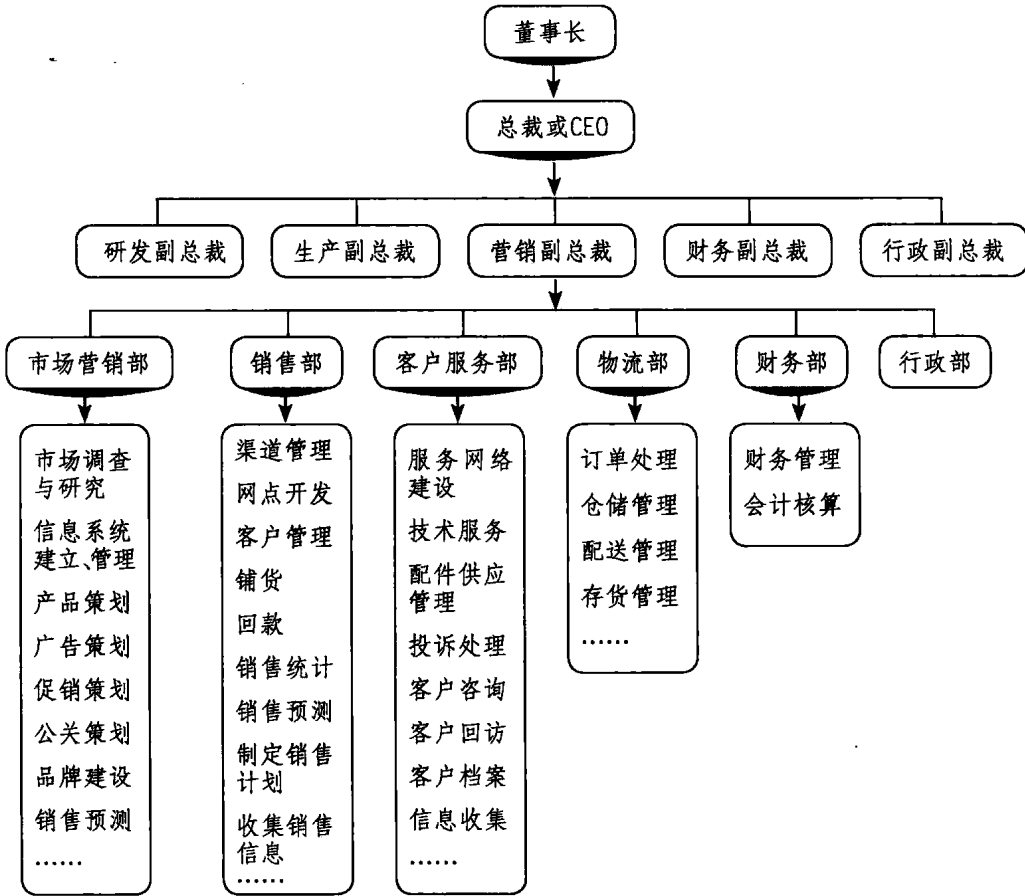


图1-1 企业组织基本架构图

## 二、销售部在营销中的职能

销售是营销管理的重要组成部分，是企业伸向市场的桥头堡。销售部门在公司整体营销过程中承担的职能如图 1-2 所示。

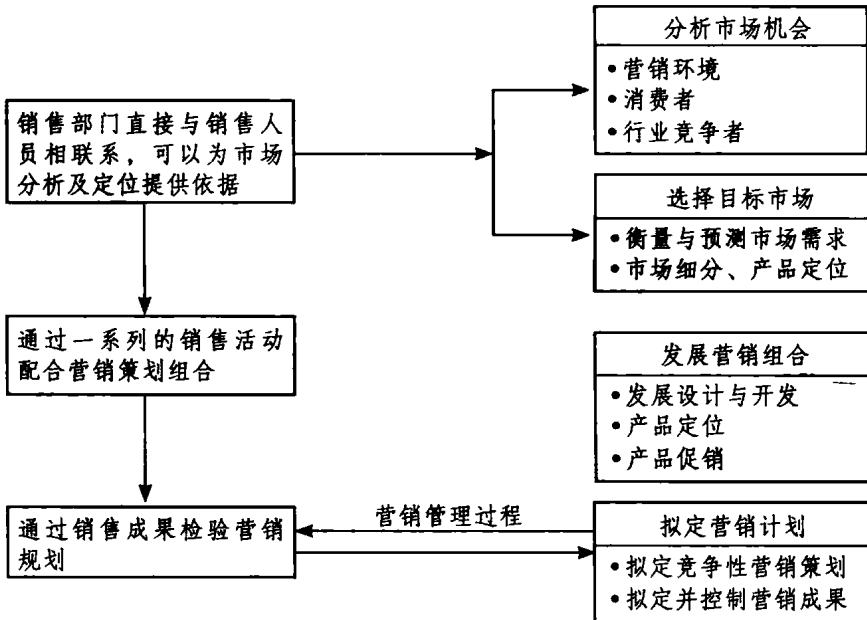


图1-2 销售部门在整体营销过程中的职能

### 三、销售部的主要职能

- 执行销售行为，协调与企业各部门的关系。制定有效拓展市场的销售策略和政策；
- 执行并完成公司下达的销售目标；
- 积极开发、联系、维护客户，维持高水平的市场占有率；
- 与储运部配合，使其高效率地做好物流工作；
- 进行市场一线信息收集、售点研究工作；
- 货款回笼计划。

## 第二节 组织结构

销售部门组织模式的选择要受到企业人力资源、财务状况、产品特性、消费者及竞争对手等因素的影响，企业应根据自身的实力及企业发展规划，精心“排兵布阵”，量力而为，用最少的管理成本获得最大的经济效益。几种常用的销售组织模式如下所示：

## 一、地域型组织模式

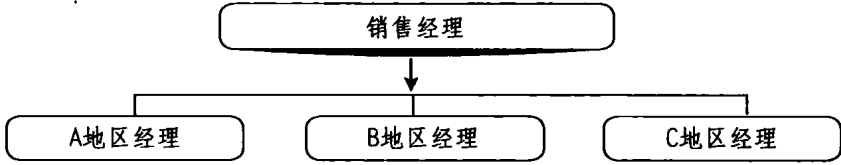


图1-3 地域型组织模式

优点：

- 地区经理权力相对集中，决策速度快；
- 地域集中，费用低；
- 人员集中，易于管理；
- 区域内有利于迎接挑战。

缺点：

- 销售人员从事一切销售活动，技术上不够专业，不适应种类多、技术含量高的产品。

## 二、产品型组织模式

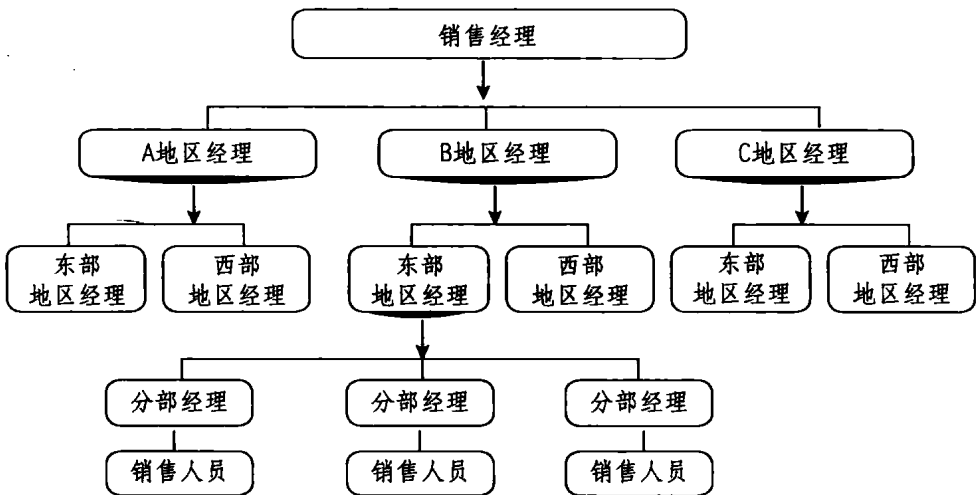


图1-4 产品型组织模式

优点：

- 适合技术含量高、产品种类多的企业；
- 生产与销售联系密切，产品供货及时。



缺点：

- 由于地域重叠，造成工作重复；
- 成本高。

### 三、客户型组织模式

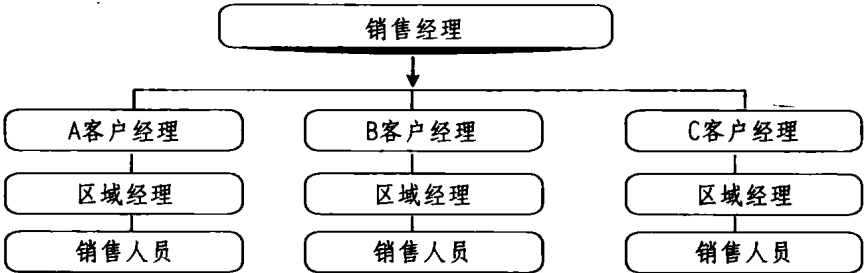


图1-5 客户型组织模式

优点：

- 更好地满足客户需要；
- 减少渠道摩擦；
- 为新产品开发提供思路。

缺点：

- 销售人员需熟悉所有产品，教育培训费用高；
- 主要客户减少会给公司带来威胁。

### 四、功能型组织模式

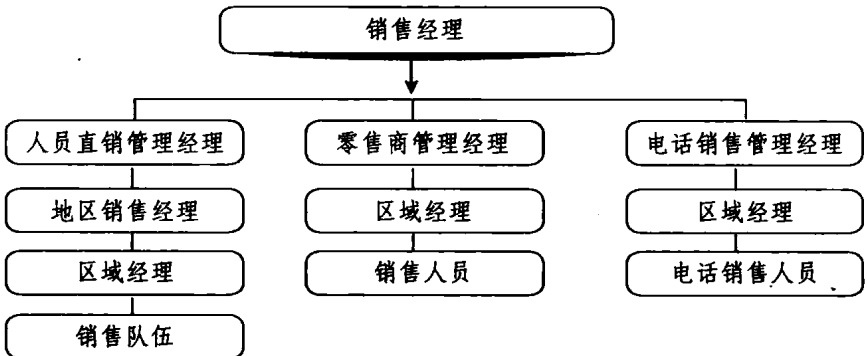


图1-6 功能型组织模式