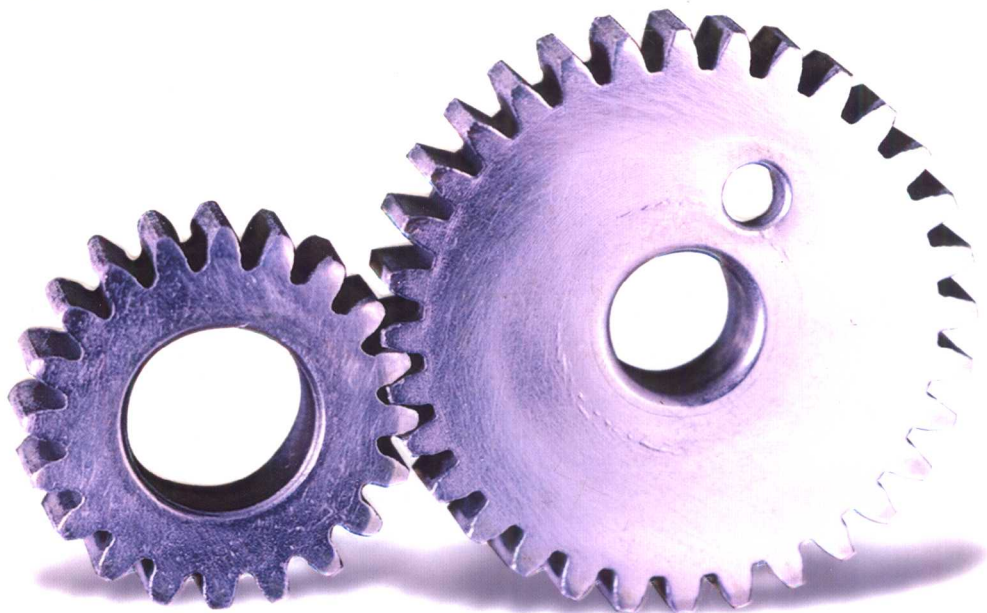


MANUAL FOR **SALES** MANAGERS

销售经理 实战宝典

李爱因◎编译

销售是战斗的，因为，市场是打拼出来的一方沃土；
销售是战术的，因为，市场是策划出来的万里江山；
销售是战略的，因为，市场是管理出来的无限疆域。



普通销售人员的成功在于自己的业绩提升、个人的成长；
销售经理的成功在于团队业绩的提升、团队每个人的成长。

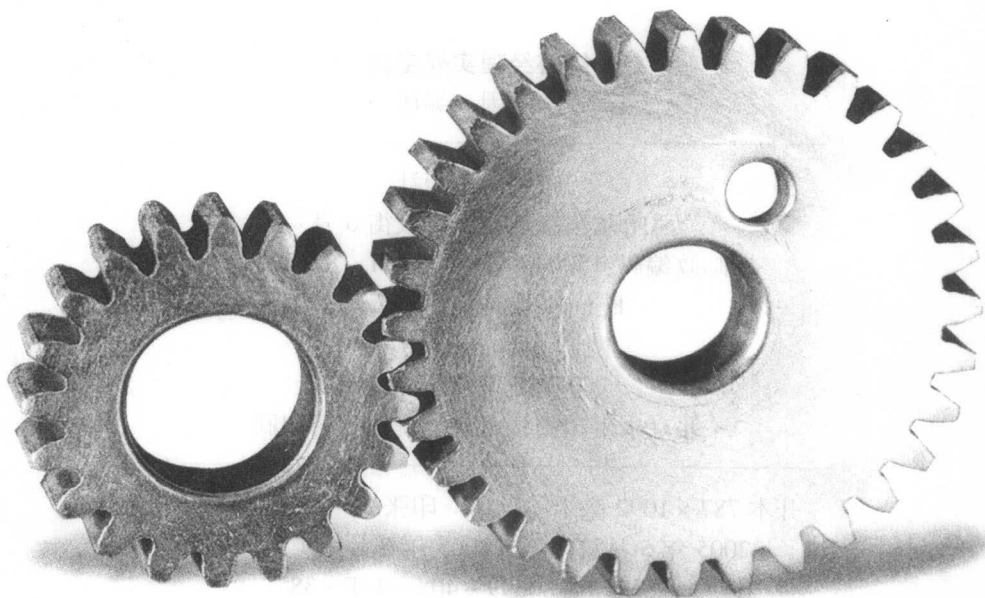
哈尔滨出版社

MANUAL FOR SALES MANAGERS

销售经理 实战宝典

销售是战斗的，因为，市场是打拼出来的一方沃土；
销售是战术的，因为，市场是策划出来的万里江山；
销售是战略的，因为，市场是管理出来的无限疆域。

李爱因◎编译



哈尔滨出版社

图书在版编目(CIP)数据

销售经理实战宝典 / 李爱因编译. — 哈尔滨: 哈尔滨出版社, 2005. 5

ISBN 7 - 80699 - 408 - 4

I. 销… II. 李… III. 企业管理: 销售管理
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 134879 号

责任编辑: 罗 伟 王洪启
封面设计: 标点工作室

销售经理实战宝典
李爱因 编译

哈尔滨出版社
哈尔滨市动力区文政街 6 号
邮政编码: 150040 电话: 0451 - 82129787
E_mail: hrbcbbs@yeah.net
网址: www.hrbcbbs.com
全国新华书店经销
北京永生印刷技术有限责任公司印刷

开本 787 × 1092 毫米 1/16 印张 22 字数 380 千字
2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷
ISBN 7 - 80699 - 408 - 4/F · 38
定价: 38.00 元

版权所有, 侵权必究。举报电话: 0451 - 82129292

销售经理 实战宝典

如何从平凡走向卓越？应该是诸多销售经理所共同关注的问题。

这本书将增强你的自信，告诉你什么该做，什么必须放弃！

销售经理可以持续改善的5大要诀：

1. 改善你的考核方式。

从更好的销售预测开始，考核每一位销售人员的交易完成率，研究完成一次交易需要多少次与潜在客户的接触。更好的考核行为将会带来对结果更好的理解。

2. 改善你的销售流程。

观察销售流程中的每一个环节，让你的团队找出一个可以完成各项任务的更好的方式。

3. 观察一下自己的管理过程。

你花费在业绩最好的员工身上的时间有多少？

你帮助他们更好地工作、更有效率地工作和捕捉更多机会方面的时间有多少？

你在培训业绩不佳的员工方面投入的时间有多少？

4. 你如何激励自己的员工？询问你的销售人员，“我做得怎样？”或“我怎么做才能帮助你取胜？”或“我如何才能帮助你成长？”他们将会告诉你在哪里最需要进行改善。

5. 让自己永远能够进步。

MANUAL FOR SALES MANAGERS

销售经理 实战宝典

李俊波口编译

销售是成功的开始，市场是打胜出来的，产品是
销售是成本的，因为，市场是管理出来的，产品是
销售是战略的，因为，市场是管理出来的，产品是



普通销售人员成功在于自己的自律精神，个人素质成长。
销售经理的成功在于团队业绩的提升，团队每个人的成长。
哈尔滨出版社

美国联合企业家协会强力推荐

中层经理是企业的脊梁

MANUAL FOR MIDDLE MANAGERS

中层经理手册

林建烈主笔 编写
1688知名管理咨询机构

中层经理提高管理技能的权威指导

- 中层经理提高管理技能
- 职能部门提高执行能力
- 企业整体提高运营绩效

哈尔滨出版社

责任编辑 罗伟 王洪启

封面设计  标点工作室
TEL: 64842052

introduction

前言

销售是企业营销的一块重要阵地，可以毫不夸张地说，销售能否做好关系着企业的生死存亡。而销售经理在其中的作用无疑是举足轻重的。销售经理是一个战略家、营销大师，也是联系销售队伍和公司管理层的纽带，而且在很多情况下，有一天会成为公司的首席执行官。在工作中，由于市场的变化，销售经理必然面临许多挑战。那么，他们又该如何处理这些挑战从而成为合格的销售经理呢？

挑战 1：实效分配

销售经理的工作重在“销售”还是重在“经理”？这就关系到销售经理的实效分配问题。在销售周期开始的时候，销售经理要投入大量的精力和销售团队一起做销售工作，但是越到最后的时候，销售经理就越是要扮演一个支持的角色、一个领导的角色、一个资源匹配的角色，这样才能有效地发挥出销售经理的作用。销售经理要在团队选择、作业的过程中身体力行，指导整个的方向，但是关键时候的行为要由销售人员来执行，而不是销售经理自己去做。好多销售经理都认为，这个客户是我的，不愿意让销售员来接，他亲自接，经理变成了一个业务员。渐渐地，销售员就没有营销感觉了，成为内勤人员的角色，经理做业务，营销员只管开单，送送货，最后造成营销整体队伍的瘫痪。看一个销售经理的好坏，不是看他本人的销售能力到底有多强，而是看他领导的销售队伍。销售人员的能力大小，销售队伍的潜能是否都发挥出来了，这才是考核销售经理的重要指标。

挑战 2：留住销售明星

销售这个行业的人员流动率一直很高，销售经理最担心的就是留不住能人。如果没有能力的销售人员走了，对公司没什么影响，问题不大；但是如果有很大产出、很大能力的销售明星被别人挖走了，或者自己去追求

更新的发展，或者转换了自己个人发展的目标，这对企业和销售经理来说都是很大的损失。为此，留住销售明星，就成为销售经理的挑战。其中建立一个行之有效的薪酬制度就显得非常必要的，这样的薪酬制度既要能不断激励销售员工创造业绩，又要能满足其工作成就感。

挑战 3：创建客户资料

客户资料储备对销售来说是很重要的。如果没有这些资料，销售做起来就会很辛苦，工作就会很盲目，因为他根本不知道自己的客户在哪里。为此，销售经理必须进行客户资料储备。那么，他如何创建资料呢？这就需要公司建立系统环节。因为系统的建立、客户资料的建立，是沟通语言的基本平台。销售经理管理销售，一定要通过管理监控关键的销售流程，了解其它方面采取的措施，确保目标的实现。对销售流程进行定期妥当的管理，才可以开展开发活动，提供可靠的量化数据和依据。所以任何的活动，都是有量化的数据和依据。潜在客户资料的创建流程是其中一个关键的销售流程。创建潜在的客户资料，需要分析外部驱动和内部驱动。政府的条例、市场的变化、汇率、法律、竞争对手的情况、新的竞争对手的介入，这些都是外部驱动；生产的成本、研究开发、供应链的成本、供应合作伙伴、交货的周期和时间、收帐的有效性等等则是内部驱动。

挑战 4：管理、分配信息

客户资料是否有效地统一起来，是否有效地把它分配给相关的团队或者是实际销售人员，这都要有相关的记录。一个好的销售经理，应该把相关的资料及时反馈给相关的人，如果没有做到这一点他就不是一个合格的销售经理。如果销售经理只是在需要或者是受到领导压力时，才透露一点资料出来应付，长此以往，公司就会亏钱。因为公司在他身上投入了很多，而他并没有把投入变成公司的收益。销售经理应该做的工作，就是把公司给你的投入回报给公司，让每一个相关的销售人员清楚地知道客户在哪里，他该怎么做。这样公司才能有健全的客户销售资料管理环境。

那么有了这些客户信息要怎样去管理这些机会呢？对销售经理来说，到现在为止，漏斗管理一直是行之有效的管理工具。漏斗的顶部是有购买需求的潜在用户，漏斗的上部是将本企业产品列入候选清单的潜在用户，漏斗的中部是将本企业产品列入优选清单的潜在用户（两个品牌中选一个），

漏斗的下部是基本上已经确定购买本企业的产品，只是有些手续还没有落实的潜在用户。漏斗的底部就是我们所期望的成交的用户。为了有效地管理自己的销售人员或系统集成商，增值服务商，就要将所有潜在用户按照上述定义进行分类，处在漏斗上部的潜在用户其成功率为 25%，处在漏斗中部的潜在用户其成功率为 50%，处在漏斗下部的潜在用户其成功率为 75%。

挑战 5：预测潜在定单

当看到潜在定单的机会，销售经理做预测需要问自己三个问题：

- (1) 这个订单要变成真实的定单可能会在什么时候？会在这个月吗？
- (2) 这个订单落下来的时候，会是怎样的价格？
- (3) 这个订单为什么是你赢得而不是你的对手赢得？

如果他可以很清醒地回答这三个问题，就可以把这个潜在订单放在你的预测里；如果在三个问题里有不能确定的答案，就不要把自己的命运维系在上面，要赶紧想想有什么办法帮助他，或者是帮助你的团队改善目前的情况，提高在市场中拿取订单的能力。

众所周知，现在的销售环境越来越恶劣了，总的来说是年轻化、低成本化。现在市场上价格战打得很凶猛，竞争无序，没有任何的规则，没有办法构成联盟，缺乏所有的信任。因此，一个好的销售经理应该能适应不同的销售形式，适应各种销售行为，在任何一个销售市场模式上，都可以发挥自己正确的作用。销售好坏的最大区别在于结果，即有没有赚到钱。

基于以上认识，特编译了《销售经理手册》一书。本书以销售经理的职责为主线，从销售实务的角度出发，详细介绍了销售经理日常工作的具体内容，阐述了如何制定、分配销售目标，如何制订销售计划，如何进行人员管理，如何进行客户管理以及如何召开销售会议、如何进行销售报表管理等内容。对于广大职业销售经理来说，是一本相当实用的工具书。

contents

目 录

第一部分 业务管理

第一章	作新型销售经理	3
第一节	优秀销售经理应具备的素质	3
第二节	销售经理的五项基本职能	4
第三节	从普通的销售员如何晋升为销售经理	7
第四节	如何学会做一名合格的销售经理	9
第五节	与高层进行有效的沟通	11
第六节	销售经理如何处理好与部属的关系	14
第七节	如何帮助员工成长	19
第八节	学会委派别人	21
第九节	销售人员最喜欢经理拥有的十项特质	23
第二章	销售组织的建立与完善	24
第一节	建立一个以市场为导向的新型销售组织	24
第二节	影响销售组织设计和构建的因素	25
第三节	销售组织的设计原则	26
第四节	销售组织有哪几种模式	29
第五节	销售组织的规模与部署	35
第六节	如何划分具有同等业绩潜力的业务辖区	37
第七节	围绕大客户进行组织规划	39

第八节	围绕复合类型客户进行组织规划	40
第三章	制定完善的销售计划,实施目标管理	42
第一节	如何对目标销售进行管理	42
第二节	销售定额为什么很重要	43
第三节	销售定额有哪几种类型	45
第四节	制定销售定额的方法	49
第五节	制定销售目标须明确四个关键领域的责任	52
第六节	如何划分销售区域	55
第七节	如何为销售人员制定销售目标和定额	57
第八节	一种有效的目标和定额应该具有 SMART 特征	62
第九节	如何利用过去资料作为预估业绩的基础	63
第十节	如何集业务部同仁之力作出正确的估计	66
第四章	销售渠道的管理	67
第一节	进行准确的市场定位与细分	67
第二节	影响通路选择的因素	70
第三节	渠道建设的方法	73
第四节	建设增值渠道	76
第五节	选择经销商的方法	79
第六节	如何管好经销商	80
第七节	渠道如何激励	89
第八节	销售渠道冲突以及解决方法	92
第九节	多少铺底货合适	93
第十节	如何用好市场代表	96
第十一节	解决渠道窜货	97
第十二节	终端系统如何跟进	99
第五章	销售成本的管理	103
第一节	销售预算及其作用	103

第二节	销售预算包含哪些内容	104
第三节	确定销售预算水平的方法	112
第四节	销售预算编制方法	113
第五节	编制销售预算的模式	116
第六节	如何控制销售费用	117
第七节	如何防止回款风险	120
第八节	如何控制销售人员的费用	125
第九节	如何控制差旅支出	131
第十节	为何销售人员应编制他们自己的预算	138
第十一节	怎样控制、处理公司里最会花大钱的人	139
第六章	至关重要的客户管理	142
第一节	客户管理的要点	142
第二节	客户管理分析的方法	143
第三节	客户信用调查分析及处理	144
第四节	客户管理分析的流程	149
第五节	工业品客户的特殊性以及工业品客户的管理	154
第六节	什么是 CRM 系统	163
第七节	如何评估客户满意度	166
第八节	如何搜集处理顾客满意评估的数据	168
第九节	如何处理客户投诉	172
第十节	实现顾客满意的途径	174
第七章	销售经理的自检	177
第一节	销售经理应主动反思,进行年度自检	177
第二节	如何进行自检	178
第三节	如何作好年度述职报告	185
第四节	用 SWOT 作自我分析	186

第二部分 人员管理

第八章 销售人员的招聘与选拔	189
第一节 组建一支优秀的销售队伍	189
第二节 确定需求人数	192
第三节 确定招募日程	193
第四节 确定人员素质要求	193
第五节 招募有哪些途径	195
第六节 如何通过报纸招募	197
第七节 甄选的程序与方法	200
第八节 面谈技巧	204
第九节 符合资格的业务人才何处寻	207
第十节 重新雇用你的高手	208
第十一节 如何留住“明星”	210
第九章 销售人员的培训	212
第一节 为什么要进行销售培训	212
第二节 销售培训的特点及步骤	215
第三节 如何确定培训目标	215
第四节 如何制定培训计划	218
第五节 如何实施培训计划	221
第六节 培训有哪些方法	223
第七节 如何实施室内培训与实地培训	225
第八节 怎样组织培训研讨会	230
第九节 进行销售培训的七大要点	232
第十节 改善交流的 26 个步骤	234
第十一节 训练新销售人员的技巧	236
第十二节 从经验中学习	237

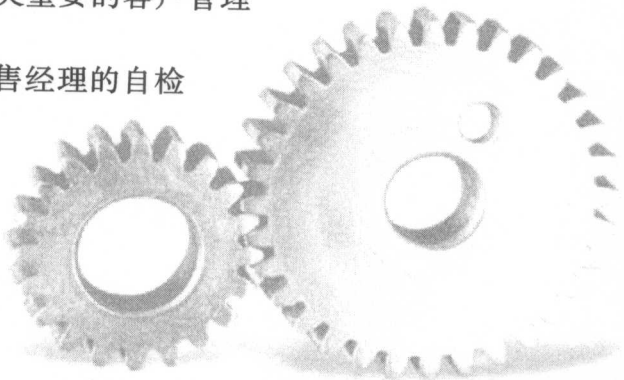
第十章	销售人员的激励	239
第一节	士气低落的原因	239
第二节	销售经理在激励销售人员中应充当什么角色	242
第三节	怎样有效进行激励	244
第四节	如何与部属面谈	247
第五节	驾驭优秀销售人员的诀窍	250
第六节	通过竞赛的方式激发销售人员求胜的斗志	251
第七节	适时地赞美及肯定	256
第八节	责备部属的技巧	258
第九节	让他们觉得自己是有用的	261
第十节	对超级明星的激励	265
第十一节	对喜欢自由的销售人员的激励	267
第十二节	对年老的销售人员的激励	268
第十三节	对爱面子的销售人员的激励	268
第十四节	对有归属感的销售人员的激励	269
第十一章	建立一个完善的销售人员薪酬体系	271
第一节	完善的薪酬体系有利于销售业绩高水平实现	271
第二节	薪酬制度有哪几种类型	272
第三节	薪酬体系的设计要点	276
第四节	建立薪酬制度的程序	277
第五节	确定薪酬水准	279
第六节	绩效奖金(佣金)的优缺点	281
第七节	维持底薪与佣金间的最佳比例	283
第八节	什么是综合式的薪资制度	285
第九节	制定红利计划	287
第十节	根据变化制定新的薪酬制度	288
第十一节	如何对薪酬制度进行评价	290

第十二章 销售人员日常行为管理	291
第一节 如何对销售人员的时间进行管理	291
第二节 如何对销售人员的行为进行管理	295
第三节 如何主持召开日常销售会议	296
第四节 会议主持的程序	300
第五节 小型会议如何组织	301
第六节 主持销售会议的技巧	302
第七节 成功销售会议的要诀	306
第八节 如何利用销售会议的辅助工具	309
第九节 销售会议集训的方法	310
第十节 在众人面前演说的 13 要诀	313
第十一节 让会议按照议程进行的四个要诀	314
第十二节 进行电话会议的要诀	315
第十三章 销售人员业绩评估及处理	317
第一节 业绩评估有哪些优点	317
第二节 目标管理和业绩评价	318
第三节 销售业绩评估的方法	320
第四节 业绩评估都包括哪些内容	323
第五节 销售分析的主要步骤	326
第六节 如何建立令人满意的销售指标	330
第七节 表现不佳的早期警示讯号	332
第八节 销售人员老化原因及防治	334
第九节 销售无力感的治疗	340
第十节 如何改变表现不佳的表现	340

第一部分

业务管理

- ◎ 作新型销售经理
- ◎ 销售组织的建立与完善
- ◎ 制定完善的销售计划，实施目标管理
- ◎ 销售渠道的管理
- ◎ 销售成本的管理
- ◎ 至关重要的客户管理
- ◎ 销售经理的自检



每一个优秀的销售经理都有各自成功的环境，良好的品质是基础，销售、管理知识是保证，融洽的人际关系也很重要。一个优秀的销售经理还必须在实际工作中有效地运用这些知识，获得良好的业绩。

作为一个区域、领域的领导人，销售经理应在公司和个人发展的不同时期应扮演不同的角色，追求一个比一个更理想的境界。这些追求修炼了自身，提高了自身，同时也会为自己服务的企业创造良好的业绩。

一个优秀的销售经理，他必须具有较强的专业知识，有能力解决业务中的实际问题；一个优秀的销售经理，他必须尽快地获得自己下属的认同，亲历亲为、身先士卒是最有效地手段。特别是在新开辟的市场，由于员工的数量、水平都较低，销售经理自己做业务有不得以而为之的原因，但是销售经理自己主动开拓市场，既可以快速赢得市场空间，又可以起到带徒弟的作用，为公司今后的发展做好准备。这个阶段的销售经理首要的是能“做”，会“做”，肯“做”。

第一章

作新型销售经理

第一节 优秀销售经理应具备的素质

销售队伍是有别于企业其他部门的团队。它每天面对的是不确定的环境和条件，处理事务的时间要求紧，管理空间跨度广，人员单兵作战的比例高，来源多样化，流动性高，工作压力大，常常是企业内外瞩目的焦点，容易受各方面因素的影响与冲击。因而，销售经理必须是出色的将才，才能平衡内外部条件与压力，带出一支有朝气、有创造力的团队，完成销售目标。

1. 领导素质

孙子曰：“将者，智、信、仁、勇、严也。”简单讲，指为将者要具备五方面的素质：

- 富有智谋才能，有丰富的专门知识和经验。
- 赏罚有信，言出法随，客观公正，赏不避仇，罚不避亲。
- 爱抚部属，心存仁善。
- 勇敢果断，勇于承担责任，是静若处子、动如脱兔的行动者。
- 纪律严明，团队步调一致像一个人。

2. 心理素质

由于销售工作经常遭遇的是拒绝和困难，由于销售经理必须处理好各种内部和外部关系才能顺利开展工作，因此除了智、信、仁、勇、严这五项领导队伍的素质外，销售经理还须具有：

(1) 强烈的成功欲

成功欲望是完成困难任务不可或缺的素质。销售经理需要干劲和毅力，