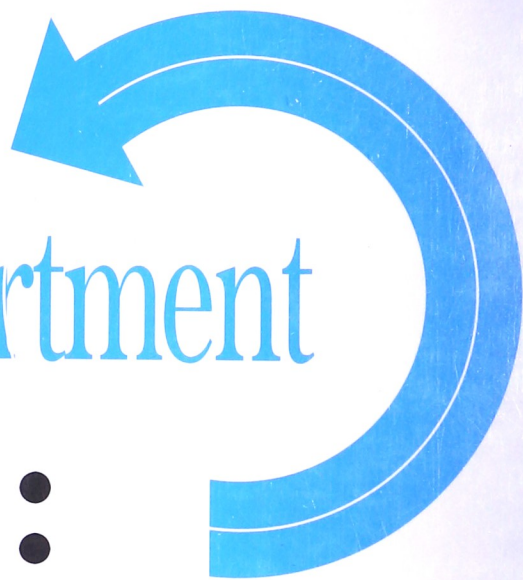




企业部门管理全程指南系列



Sales Department

销售部：

10大管理模板与工具

安建伟 主编



化学工业出版社

014035883

F274
900



企业部门管理全程指南系列

销售部： 10大管理模板与工具

安建伟 主编



化学工业出版社



北航

C1723280

F274/900

本书按照部门架构,岗位说明,基础知识,作业指导,作业流程,管理制度,应用文案,培训大纲,绩效考核,工作表格十大管理板块进行规划设计。

对销售部各岗位的岗位职责、工作内容、工作关系以及岗位要求等进行了详细叙述,并提供了大量标准、实用的作业指导书,规范的制度范本和常用管理表格,方便企业将其应用到实际工作中,使工作更规范,工作效率更高。

图书在版编目(CIP)数据

销售部:10大管理模板与工具/安建伟主编. —北京:
化学工业出版社,2014.2
企业部门管理全程指南系列
ISBN 978-7-122-19169-4

I. ①销… II. ①安… III. ①企业管理-销售管理
IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第286487号

责任编辑:陈 蕾
责任校对:宋 夏

装帧设计:尹琳琳

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)
印 装:化学工业出版社印刷厂
710mm×1000mm 1/16 印张10 字数199千字 2014年5月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899
网 址:<http://www.cip.com.cn>
凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:38.00元

版权所有 违者必究

前言

PREFACE

工厂就是产品的制造场所，工厂管理就是将劳动力、机器设备、运营资本、原材料等有效资源导入制造场所，凭借计划、组织、实施、控制等一系列的活动，使工厂能够有计划、按步骤地如期达到生产目标，产生出令客户满意的产品和服务。

由于我国制造业的特色仍以劳动密集型为主，中小企业各部门管理人员的整体素质难以达到发达国家管理人员的水平，导致企业管理水平难以提高，产品质量得不到保证。因此，全球金融危机爆发以来，我国大量中小企业破产倒闭，而幸存的企业又面临激烈的市场竞争，不得不加快产业升级。

为帮助中小企业提高管理水平，加快产业升级，我们设计了“企业部门管理全程指南系列”丛书，选取了中小企业中非常关键的七个部门进行详细叙述，即生产部、仓储部、采购部、销售部、财务部、行政部和人力资源部，后面我们将陆续推出其他部门的精细化指引图书。

本书按照十大管理板块进行规划设计。

- 部门架构，完整列举了大型企业与中小型企业部门架构，并明确了各岗位的地位和作用，方便企业参照使用。
- 岗位说明，将部门中的关键岗位列举出来，对其岗位设置目的、岗位职责、工作内容、工作关系以及岗位要求进行了详细叙述，方便企业将其用于招聘、绩效考核等工作中。
- 基础知识，介绍了该部门的一些基础的、关键的知识要点，简洁精确，方便企业学习掌握。
- 作业指导，提供了大量标准、实用的作业指导书，对一些关键作业进行了详细描述，方便企业相关人员按照该指导书开展作业。
- 作业流程，将部门中一些关键的作业以流程的形式列举出来，简洁明了，方便企业相关人员按流程进行作业。

- 管理制度，提供了大量成熟、规范的制度范本，方便企业参照，并结合自己的实际情况制定适合自己的管理制度。

- 应用文案，提供了大量实用的应用文案，方便企业相关人员将其应用到日常工作中，提高工作效率。

- 培训大纲，列举了不同岗位的培训内容，方便企业按照这些内容设置培训课程，提高员工业务水平。

- 绩效考核，选取了应用最广泛的KPI考核法，并为各岗位设计了完善的KPI考核表，方便企业对相关岗位人员进行绩效考核。

- 工作表格，提供了日常工作中最常用的一些表格，方便企业将其应用到实际工作中，使工作更规范，效率更高。

本书板块设置精巧、结构清晰明确、语言简洁干练，为广大中小企业各部门管理人员提供了实用、有效的作业指引。既可以作为其学习工具，也可以作为参考手册，即学即用，使书中知识迅速、充分地应用于实际工作中，以最短的时间提高个人、部门以及整个企业的工作效率。

本书由安建伟主编，在编辑整理过程中，获得了许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有滕晋、赵辉、李宁宁、李浩、王建伟、王玲、王春华、王国利、王玉奇、王荣明、钟玲、吴业东、陈素娥、刘光文、刘珍、刘作良、陈丽、高培群、高淑芬、鲁跟明、唐琼、唐乃勇、况平、柳春平、张凯、涂高发，最后全书由匡仲潇审核，在此对他们一并表示感谢！

编 者

目录

CONTENTS

模板1 部门架构 1

企业是由不同部门组建的，每个部门都是企业的重要组成部分，但是如果部门架构设计不当，很容易造成各种问题，如人浮于事或者人手紧缺等，因此每个企业都应当根据自己的具体情况，来选择最合适的部门架构。销售部是企业的销售管理部门，设置合适的架构才能使部门始终保持高效运转，为企业销售更多的产品，创造更多利润。

工具1：销售部的设置	2
工具2：销售部的位置	2
工具3：大型企业销售部常见架构	3
工具4：中、小型企业销售部常见架构	4

模板2 岗位说明 5

对企业来说，每个岗位都代表着一份工作。只有对岗位进行最准确地说明才能为招聘人员提供最佳的参考意见，也才能使在该岗位任职的员工充分了解并圆满完成该岗位的工作内容。不同行业的销售部门岗位设置可能有所不同，但一些核心岗位是必须配备的，如销售部经理、销售代表等，本书对他们的岗位进行详细说明。

工具1：销售部经理岗位说明	6
工具2：市场部主管岗位说明	7
工具3：市场调查专员岗位说明	8
工具4：市场推广专员岗位说明	9
工具5：销售业务主管岗位说明	11
工具6：销售代表岗位说明	12
工具7：网络销售员岗位说明	13
工具8：售后服务主管岗位说明	14
工具9：售后接待员岗位说明	15
工具10：维修专员岗位说明	16
工具11：跟单员岗位说明	18
工具12：销售部文员岗位说明	19

模板3 基础知识 20

销售部门的管理涉及许多基本知识，如市场调查、产品策划等，每一项基础知识对销售工作的正常开展起着非常重要的作用，各级销售人员应充分掌握每一项知识，并熟练运用于实际工作中，使各项工作得以圆满完成。

工具1：市场调查 21

工具2：产品策划 22

工具3：广告策划 23

工具4：促销管理 25

工具5：销售渠道管理 25

工具6：客户开发 26

工具7：客户拜访 27

工具8：销售签约 29

工具9：销售货款回收 30

工具10：销售谈判 32

工具11：销售礼仪 34

工具12：销售语言艺术 36

工具13：大客户管理 38

工具14：销售服务管理 40

工具15：网络客户服务 42

工具16：客户投诉处理 44

工具17：退换货及索赔处理 45

工具18：客户信用管理 46

工具19：销售风险控制 48

模板4 作业指导 50

作业指导书是企业对具体作业人员进行标准作业的正确指导基准文件。销售管理涉及许多具体的业务，如市场调查、客户销户等。为了使各项业务更加规范，企业可以将一些核心的业务提取出来，制作成规范、简练的作业指导书，以便具体作业人员在实际工作中使用。作业指导书应以规则的格式展示出来，本书的作业指导书主要包括目的、适用范围、作业要领三大部分。

工具1：市场调查作业指导 51

工具2：销售代表出访准备作业指导 52

工具3：销售代表拜访作业指导书 54

工具4：销售拜访计划查核作业指导 55

工具5: 客户销户作业指导	55
工具6: 客户信息建档作业指导	56
工具7: 客户电话接听作业指导	57
工具8: 客户投诉处理作业指导	59
工具9: 上门安装作业指导	59
工具10: 大件送货上门作业指导	60

模板5 作业流程 63

销售管理是非常专业的工作，应当按照相应的作业流程来开展，流程的每个步骤都必须非常精简、高效。各级销售人员都必须按照相应的作业流程进行作业，以保证销售工作有序进行。

工具1: 新产品可行性分析作业流程	64
工具2: 广告预算制定作业流程	64
工具3: 广告策划作业流程	65
工具4: 销售渠道设计作业流程	66
工具5: 签约作业流程	67
工具6: 订单跟踪作业流程	68
工具7: 订单变更作业流程	68
工具8: 客户档案管理作业流程	69
工具9: 客户投诉处理作业流程	70
工具10: 销售危机处理作业流程	70

模板6 管理制度 72

制度是企业的基石，良好的制度是企业正常运转必不可少的前提条件。销售部必须制定各项财务管理制度，并据其实施制度化管理，使部门中所有员工始终按照制度办事。本书精选了新产品促销管理制度、经销商管理制度等最关键的一些销售管理制度，供读者学习使用。

工具1: 新产品促销管理制度	73
工具2: 经销商管理制度	75
工具3: 代理商管理制度	77
工具4: 零售商管理制度	78
工具5: 新客户开发管理制度	80
工具6: 销售合同管理制度	80

工具7: 订单信息管理制度	82
工具8: 订单评审管理制度	82
工具9: 销售货款管理制度	84
工具10: 销售人员回款管理制度	85
工具11: 呆、坏账管理制度	87
工具12: 客户资料保密管理制度	89
工具13: 客户资料卡管理制度	90
工具14: 客户信用管理制度	92
工具15: 网络销售管理制度	94

模板7 应用文案 97

应用文案是用于企业日常工作的基本应用文件。销售部是企业的销售管理中心,为了维持部门的正常运转,需要编制许多实用的应用文案用于日常工作,如工作计划、工作总结、会议纪要等。销售部相关工作人员应掌握各类应用文案的写作方式,并熟练运用于日常工作中。

工具1: 销售部工作计划	98
工具2: 销售部工作总结	99
工具3: 销售部会议纪要	100
工具4: 销售部通知	101
工具5: 销售部简报	102
工具6: 销售部请示	102
工具7: 催讨函	103
工具8: 委托法律机构催讨函	103
工具9: 对账函	104
工具10: 广告代理合同	104
工具11: 销售合同	105

模板8 培训大纲 107

销售管理是一项非常专业的工作,因此,企业应定期或不定期对各级销售人员开展各种培训,使其掌握必要的销售知识、销售制度等。为使培训工作顺利进行,销售部应率先制订培训计划,同时针对新员工、在职员工等不同类别的员工进行有针对性的培训,以确保培训效果。

工具1: 培训计划管理	108
工具2: 培训需求管理	110

工具3: 新员工培训	111
工具4: 在职员工培训	112
工具5: 管理人员培训	113
工具6: 基层员工培训	114

模板9 绩效考核 115

绩效考核是企业销售管理工作必不可少的重要环节,只有进行了行之有效的绩效考核工作,才能保证销售部门各级人员充分、高效地开展工作。本书选择了最常用的KPI考核法作为绩效考核的主要考核方法,详细列举了销售部各岗位的KPI考核指标,供读者学习使用。

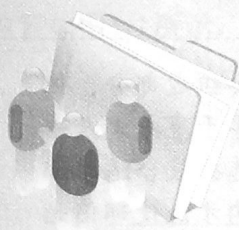
工具1: 销售部绩效考核常用方法	116
工具2: 销售部经理绩效考核	117
工具3: 市场部主管绩效考核	119
工具4: 市场调查专员绩效考核	120
工具5: 市场推广专员绩效考核	121
工具6: 销售业务主管绩效考核	122
工具7: 销售代表绩效考核	124
工具8: 网络销售员绩效考核	125
工具9: 售后服务主管绩效考核	126
工具10: 售后接待员绩效考核	127
工具11: 维修专员绩效考核	128
工具12: 跟单员绩效考核	129
工具13: 销售部文员绩效考核	130

模板10 工作表格 131

销售部因销售工作产生的表格非常多,如销售策略评估表、销售策略分析与决策表等,这些表格对销售部的日常运转起着非常重要的作用,也是各项销售数据的准确记录。本书精选了一批最核心、最常用的销售工作表格,方便读者直接取用,并运用于日常工作中。

工具1: 销售策略评估表	132
工具2: 销售策略分析与决策表	132
工具3: 新产品上市战略规划表	133
工具4: 销售计划表	134
工具5: 潜在客户资料表	135

工具6: 经销商选择表	135
工具7: 渠道人员月、周别行动计划表	136
工具8: 客户拜访计划表	136
工具9: 客户等级分类登记表	137
工具10: 客户档案卡	137
工具11: 新增客户记录表	138
工具12: 销售额排行榜	138
工具13: 产品销售排行榜	139
工具14: 订货单	139
工具15: 订单登记表	140
工具16: 退货单	140
工具17: 提货单	141
工具18: 出货通知单	141
工具19: 交货进度追踪表	142
工具20: 市场区域分析明细表	142
工具21: 市场占有率比较分析表	143
工具22: 商品需求预测表	143
工具23: 客户延迟付款分析表	144
工具24: 付款跟踪表	144
工具25: 客户货款管理统计表	145
工具26: 市场销售动态分析表	145
工具27: 销售网点比较分析表	146
工具28: 竞争对手销售战略分析表	147
工具29: 客户投诉处理单	147
工具30: 客户信用评估总表	148
工具31: 客户信用状况变化分析表	149
工具32: 客户信用分析表	150



模板1

部门架构

工具1：销售部的设置

工具2：销售部的位置

工具3：大型企业销售部常见架构

工具4：中、小型企业销售部常见架构





学习指南

企业是由不同部门组建的，每个部门都是企业的重要组成部分，但是如果部门架构设计不当，很容易造成各种问题，如人浮于事或者人手紧缺等，因此每个企业都应当根据自己的具体情况，来选择最合适的部门架构。销售部是企业的销售管理部门，设置合适的架构才能使部门始终保持高效运转，为企业销售更多的产品，创造更多利润。

工具1：销售部的设置

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，都必须遵循一些基本要求，其具体设置要求见表1-1。

表1-1 销售部设置要求

序号	设置要求	详细说明
1	目标任务明确	销售组织的建立是为了完成企业的销售任务，因此必须有明确的工作目标和任务，只有明确了目标和任务，才能使销售部的组织架构处于核心地位
2	分工明确	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，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
3	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员相应的权利，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
4	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，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、增加企业经济效益

工具2：销售部的位置

在生产制造型企业中，虽然因为产业不同，导致各企业架构有所不同，但是是一些基本的部门，如研发部、生产部、销售部等，是必须配备的，销售部所处的

位置如图 1-1 所示。

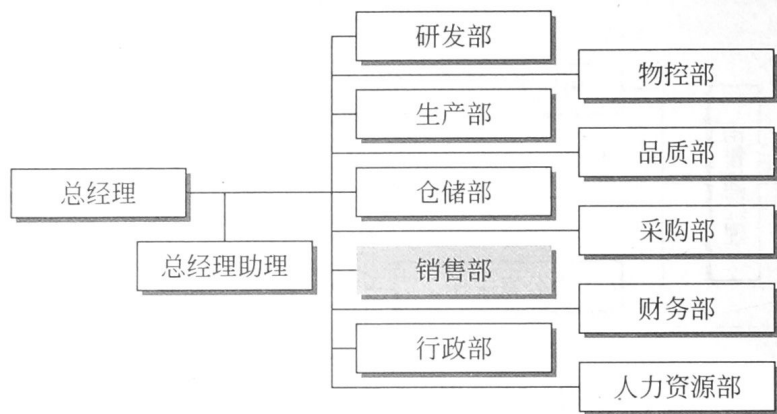


图 1-1 销售部的位置

注：①销售部是企业的销售部门，其工作效率直接决定着企业的最终收入，因此，对企业具有极为重要的意义。
②生产部生产的产品最终要通过销售部各级人员的努力销售出去，整个生产任务才算真正完成，同时客户的退货品也需要生产部进行返工或返修处理，因此两个部门必须互相配合。

工具3：大型企业销售部常见架构

大型企业销售部常见架构如图 1-2 所示。

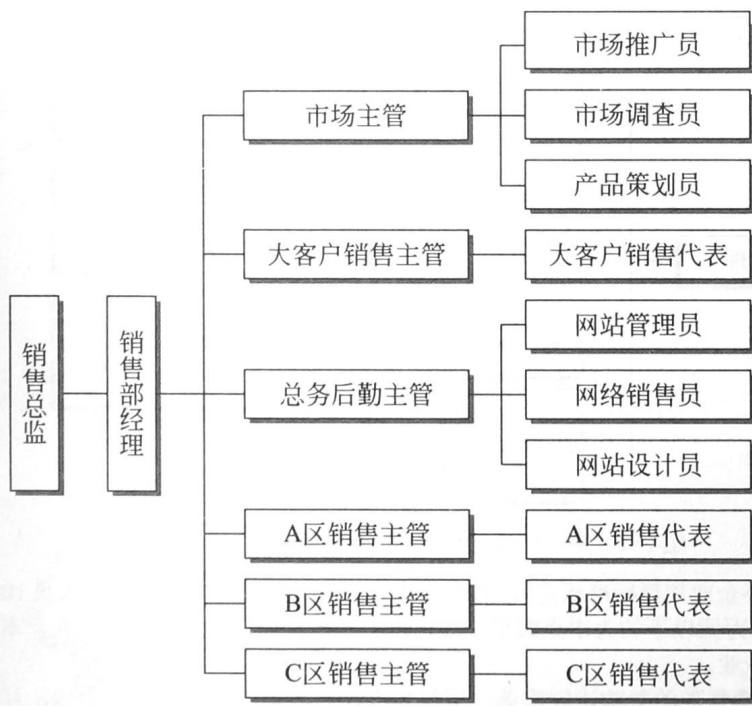


图 1-2

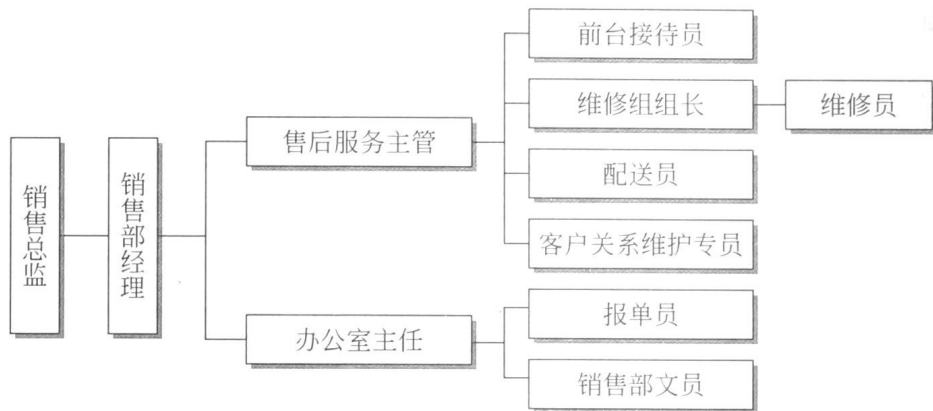


图1-2 大型企业销售部常见架构

注：①大型企业规模非常庞大，涉及的销售事务往往也较为复杂，因此，其架构也会较为复杂，往往在销售部经理之上再设一个销售总监，全面负责所有生产事务的协调处理。

②大型企业岗位划分较细，往往会设立单独的大客户部负责大客户的管理，还有网络销售部，负责网络销售管理。

③由于大型企业业务量大，往往辐射全国，因此会将销售区域进行划分，如A区、B区、C区等，然后在每个区域设置主管和销售代表，以充分覆盖该区域。

工具4：中、小型企业销售部常见架构

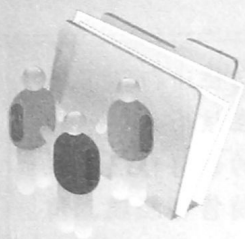
中、小型企业销售部常见架构如图1-3所示。



图1-3 中、小型企业销售部常见架构

注：①根据《中小企业划型标准规定》，对中、小企业的划型规定如下：从业人员1000人以下或营业收入40000万元以下的为中小微型企业，也就是通常所说的中、小型企业。本书内容主要针对中、小型企业。

②中、小型企业销售部的架构比较简单，层级较少，各级员工职责也比较明确，互相之间以及与相关部门之间的沟通比较简单。



模板2

岗位说明

- 工具1：销售部经理岗位说明
- 工具2：市场部主管岗位说明
- 工具3：市场调查专员岗位说明
- 工具4：市场推广专员岗位说明
- 工具5：销售业务主管岗位说明
- 工具6：销售代表岗位说明
-





学习指南

对企业来说，每个岗位都代表着一份工作。只有对岗位进行最准确地说明才能为招聘人员提供最佳的参考意见，也才能使在该岗位任职的员工充分了解并圆满完成该岗位的工作内容。不同行业的销售部门岗位设置可能有所不同，但一些核心岗位是必须配备的，如销售部经理、销售代表等，本书对他们的岗位进行详细说明。

工具1：销售部经理岗位说明

销售部经理岗位说明可使用以下说明书，见表2-1。

表2-1 销售部经理岗位说明书

岗位名称	销售部经理	岗位代码		所属部门	销售部
职系		职等职级		直属上级	总经理
1. 岗位设置目的 全面负责销售部的日常运营管理，处理各项销售事务，保障公司产品能够顺利销售出去，并按时获得回款					
2. 岗位职责 (1) 负责组建和管理销售及组织架构体系，并负责对销售部的人员进行招聘、培训、指导、提升、管理和监控，确保销售部或销售队伍的数量和质量，并对直属下级进行考核、激励，为公司业务发展培养和储备人才 (2) 制定并完善销售部管理制度，管理制度进行细化和完善，使其适用性和操作性更强，并对其执行效果负全责 (3) 依据公司销售网络发展计划，加强市场的建设，确保本部门零售网络建设的数量和质量，并对本部门零售网络的建设、维护和发展负全责 (4) 定期召开销售部经理会议，确保有效及时地开展工作，宣传新计划，寻求新机会，培训具有现代销售意识的销售队伍，树立团队精神 (5) 负责对销售费用预算及销售合同的审定与监控，并对销售的货款回收负责 (6) 负责销售市场一线信息的及时收集、分析与反馈，并根据分析结果及推广计划制定出销售的若干月滚动销售预测，对此销售预测的真实、准确、及时、有效负全责 (7) 依据销售部整体推广计划及促销计划，执行全国统一的市场推广计划 (8) 负责本部门的公共关系，搞好与当地政府、金融机构、新闻机构及社区等的关系，树立良好的企业形象 (9) 对各项售后服务工作负责，对销售人员及服务质量进行考评，同时要定期对公司的售后服务政策提供建设性的意见，以便从整体上提高售后服务水平 (10) 完成上级交办的其他事项					
3. 工作关系 (1) 协助总经理做好销售部的管理工作，向其提供各项销售信息，并提出改善建议，并落实其工作安排 (2) 与生产部、仓储部、采购部等部门就销售工作的进展情况进行沟通协调					