

销售经理案头必备
销售管理智慧典藏



销售经理 实用全书

赵凡禹 林墨叙◎编著

作为职业化的销售经理，
良好的销售技能成就你卓越的销售业绩，
卓越的销售业绩让你的职业生涯永葆长青。



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

销售经理案头必备
销售管理智慧典藏

销售经理 实用全书

赵凡禹 林墨叙◎编著

作为职业化的销售经理，
良好的销售技能成就你卓越的销售业绩，
卓越的销售业绩让你的职业生涯永葆长青。



立信会计出版社
LINXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

销售经理实用全书 / 赵凡禹, 林墨叙编著. —上海:
立信会计出版社, 2011.3

(成功金版)

ISBN 978-7-5429-2774-3

I. ①销… II. ①赵… ②林… III. ①企业管理: 销
售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第030963号

策划编辑 蔡伟莉

责任编辑 余 榕

封面设计 久品轩

销售经理实用全书

出版发行	立信会计出版社	
地 址	上海市中山西路2230号	邮政编码 200235
电 话	(021) 64411389	传 真 (021) 64411325
网 址	www.lixinaph.com	电子邮箱 lxaph@sh163.net
网上书店	www.shlx.net	电 话 (021) 64411071
经 销	各地新华书店	

印 刷	廊坊市华北石油华星印务有限公司
开 本	787毫米×1092毫米 1/16
印 张	38.5
字 数	872千字
版 次	2011年3月第1版
印 次	2011年3月第1次
印 数	1-5000
书 号	ISBN 978-7-5429-2774-3/F
定 价	75.00元

如有印订差错, 请与本社联系调换

前 言

当前,随着营销手段的高度同质化,发展和生存的压力无时无刻不在困扰着各个企业,市场竞争力度的不断升级使得销售经理的学习也要紧跟时代的步伐。提升领导艺术,才能让经理提高领导力。科学地制定决策也是一个销售经理必备的重要素质,这往往关系到一个企业的生死存亡。掌握各种管理方法和技巧,才能让销售经理在日常管理工作中伸展自如、张弛有度,攀登事业的更高峰。

销售经理在各个公司都是利润创造的直接体现者,其工作的好坏是决定企业成败的关键,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,在企业中有着不可替代的重要作用。因此,销售经理的理论知识水平、管理经验和个人素质的高低已经成为企业经营业绩优劣的重要决定因素。

面对日益恶化的竞争环境,作为一个销售经理,如何科学地制订销售计划?如何有效地管理销售团队?如何严格控制销售流程?如何成功召开销售会议?如何密切与企业各个部门的协作?

为了帮助销售经理掌握各种管理方法,更新企业管理人员的思维方式与知识结构,使销售经理更加自如地处理好日常工作,解决企业经营管理中的实际难题,我们编写了这本《销售经理实用全书》。

本书从销售经理的角度出发,充分考虑销售管理的方方面面,详细介绍了销售经理日常管理工作的具体内容。

本书分为四个部分,即:成为追求卓越的销售经理、销售经理的人事管理、销售经理的业务管理、销售经理与企业各部门的协作。对销售经理如何提升个人能力、如何加强各项日常管理进行了全面阐述和介绍,内容丰富全面、有很强的逻辑性、系统性和知识性,是销售管理者的实用参考大全。

本书具有以下特色:

◇选题的实用性

选题紧扣销售经理日常工作,为其提供兼具规范化、职业化、实用性的解决问题的方案。

◇内容的系统性

本书的内容涵盖了销售经理工作的方方面面,是销售经理管理工作的实用百科全书。

◇表述的规范化

本书的编写体例、语言表述规范一致,便于读者学习、查阅、使用。

◇版式的人性化

为了给读者提供一个轻松、愉快、高效实用的阅读学习体验,本书在版式设计及编写内容设计上,力图做到知识技能表述的要点化、步骤化、图表化和功能化。

吸收书中的智慧精华,熟练掌握其中的管理方法,必将使你受益良多。在这样一个变革的时代,一切因循守旧、僵化不变的东西都将被荡涤一新。只有不断学习、不断提高自我,不断完善自我的销售经理,他们的职业生命才能如这个时代一样,充满生机!

目 录

第一部分 成为追求卓越的销售经理

第 1 章	销售部门的职能	2
	第一节 销售部门在企业营销中的作用	2
	第二节 销售部门的职能	2
	第三节 销售部门的职责分配	3
第 2 章	销售经理的职能定位	7
	第一节 销售经理的管理职能	7
	第二节 销售经理的管理对象	10
	第三节 销售经理的角色定位	12
	第四节 销售经理的职责、权限	16
第 3 章	销售经理的职业精神和职业观念	19
	第一节 销售经理的职业精神	19
	第二节 销售经理的职业观念	21
第 4 章	销售经理的职业技能	25
	第一节 销售经理的管理技能	25
	第二节 销售经理的商务技能	30
第 5 章	销售经理的营销意识	33
	第一节 重新审视营销	33
	第二节 观念的对比与选择	34
	第三节 重视顾客价值	35
	第四节 保持创新精神	36
	第五节 注重分析、计划与控制	37
	第六节 从观念到管理	38

第二部分 销售经理的人事管理

第 6 章	销售组织的设计	42
	第一节 销售组织的设计概述	42
	第二节 区域型销售组织模式	49
	第三节 确定销售组织的规模	56
第 7 章	销售人员的招聘与选拔	60
	第一节 招聘是销售经理的必修课	60
	第二节 销售人员的招聘途径	63
	第三节 招聘文案的设计	66
	第四节 招聘流程控制	70
第 8 章	销售人员的培训	92
	第一节 销售人员培训概述	92
	第二节 销售人员培训的流程	94
	第三节 培训需求分析	95
	第四节 制订培训计划	96
	第五节 培训实施和反馈	104
第 9 章	销售人员的日常行为管理	107
	第一节 销售管理表格的管理与控制	107
	第二节 销售例会	118
	第三节 工作述职	125
	第四节 如何管理不同性格类型的销售人员	131
第 10 章	销售人员的绩效考核	139
	第一节 认识绩效与绩效考核	139
	第二节 收集业绩考核信息	143
	第三节 建立业绩考核标准	145
第 11 章	销售人员的薪酬设计	164
	第一节 确定薪酬水准的依据	164
	第二节 确定薪酬水准的原则	167
	第三节 销售人员薪酬设计方案	168
	第四节 薪酬实施	176
第 12 章	销售部门的团队激励	180
	第一节 理解激励——梯子理论	180
	第二节 消除反激励因素	181

	第三节 激励的方式	182
	第四节 如何激励不同类型的销售人员	184
	第五节 不同阶段的团队激励	188
	第六节 销售竞赛激励	192
	第七节 做销售团队的激励专家	194
第 13 章	销售经理的领导艺术	197
	第一节 卓越的领导力——销售经理的五项修炼	197
	第二节 卓越的协调能力——销售经理的沟通艺术	200
	第三节 卓越的问题解决能力——冲突管理	208
	第四节 用激励提供能量——销售经理的激励艺术	212
	第五节 优化你的领导风格	220

第三部分 销售经理的业务管理

第 14 章	市场策划与销售计划	230
	第一节 市场营销环境分析	230
	第二节 目标市场选择	240
	第三节 正确制订销售计划	250
第 15 章	产品策略与管理	268
	第一节 营销组合	268
	第二节 产品组合	272
	第三节 产品生命周期与营销战略	276
	第四节 新产品开发	281
	第五节 让包装为产品说话	287
第 16 章	定价策略与价格管理	294
	第一节 定价概述	294
	第二节 定价的基本流程	302
	第三节 定价策略	313
	第四节 应对价格战	322
	第五节 服务的定价	325
第 17 章	销售渠道策略	329
	第一节 销售渠道的基本概念	329
	第二节 市场销售渠道的新发展	334
	第三节 销售渠道的基本类型	335
	第四节 新型中间商	343

	第五节 销售渠道的选择	346
	第六节 销售渠道的管理	349
	第七节 渠道创新	351
第 18 章	促销策略与管理	360
	第一节 促销的概念与作用	360
	第二节 促销信息的有效沟通	361
	第三节 促销预算与费用控制	366
	第四节 促销组合	371
	第五节 营业推广	378
	第六节 广告	385
	第七节 公共关系	390
	第八节 人员推销	393
第 19 章	销售签约与合同管理	398
	第一节 买卖合同的基本概念	398
	第二节 销售经理必知的签约技巧	405
	第三节 销售经理必备的合同范本	418
第 20 章	应收账款管理	437
	第一节 应收账款的相关知识	437
	第二节 应收账款风险的防范与控制	441
	第三节 应收账款的日常管理	446
	第四节 应收账款催收的必备知识	461
	第五节 催款、回款技巧	467
第 21 章	客户关系管理	476
	第一节 客户关系的建立	476
	第二节 客户关系的维护	484
	第三节 客户关系的恢复	497
第 22 章	货品管理	503
	第一节 订单、发货与退货的管理	503
	第二节 终端管理	511
	第三节 销售经理的串货管理	516

第四部分 销售经理与企业各部门的协作

第 23 章	销售经理如何与上级协作	524
	第一节 作为执行者的销售经理	524

	第二节 向上司请示汇报的程序和要点	530
	第三节 销售经理如何写好工作计划	532
	第四节 销售经理如何做好工作总结	537
	第五节 与上司有效沟通	541
第 24 章	销售经理如何与财务部门协作	545
	第一节 销售经理必备的财务知识	545
	第二节 销售部门与财务部门的协调	550
	第三节 销售环节的财务管理	552
	第四节 销售部与财务部的信息沟通	557
第 25 章	销售经理如何与产品开发部门协作	558
	第一节 市场信息的作用	558
	第二节 新产品开发与销售布局的误区	559
	第三节 如何加强销售部门和开发部门的协作	563
第 26 章	销售部如何与市场部协作	568
	第一节 市场部与销售部协作问题的表现	568
	第二节 影响市场部与销售部协作的因素	571
	第三节 解决市场部与销售部协作问题的层次	574
第 27 章	销售部门如何与市场推广部门协作	577
	第一节 推广与销售在实战中的关系	577
	第二节 在市场变化时销售与推广的力度分配	581
	第三节 在竞争条件下推广与销售的配合	587
	第四节 中国市场的推广特色	591
第 28 章	销售经理如何与人力资源部门协作	595
	第一节 销售人员招聘中的协作	595
	第二节 销售人员培训中的协作	597
	第三节 销售人员绩效考核中的协作	599

第一部分

成为追求卓越的销售经理

著名管理大师彼得·德鲁克在《管理：任务、责任和实践》一书中指出，企业的两项基本职能就是：市场销售和创新，只有市场销售和创新才产生出经济成果，其余一切都是“成本”。由此可见销售工作在整个企业的重要性。

今天的市场竞争日益激烈，企业经营者都明白销售不畅会给企业带来一系列的危机。产品不好销，除了产品本身的问题以外，销售部门的工作也十分重要。而销售部门的运行效率和效果取决于销售经理卓有成效的计划、组织、领导和控制工作。

在整个销售过程中，销售经理是销售团队的核心。如何能为整个销售团队指明方向，如何能不断激励每一位销售人员战胜压力和困难，完成销售目标，销售经理能否为销售团队提供足够的动力支持，所有这些首先取决于销售经理对自己的职能定位是否有正确的认识，是否有良好的职业精神和职业观念，是否具备足够的职业技能。

第1章

销售部门的职能

销售部门是企业的龙头,是企业最直接的效益实现者,在企业中具有举足轻重的地位。销售工作的成功与否直接决定企业的成败。企业的各项工作最终是以市场为检验标准。销售是实现企业目标至关重要的一环。那么销售部门是干什么的呢?销售经理应该做些什么工作?这是作为一名职业销售经理首先应了解的问题。本章主要介绍销售部门在企业营销中的作用和职能、销售部门如何组织和建立,销售部门与相关部门之间的关系,以及作为销售部门的负责人,销售经理应履行的职责。

第一节

销售部门在企业营销中的作用

销售是营销管理的重要组成部分,是连接企业与市场的桥梁。

现在营销组织中,通常有两大职能部门:一为销售部;二为市场部。其中,销售部在营销组织中的作用主要是:

- (1)销售部门直接与市场 and 消费者相联系,它可以为市场分析及定位提供依据。
- (2)销售部门通过一系列的销售活动可以配合营销策略组合。
- (3)通过销售成果检验营销规划,与其他营销管理部门拟定竞争性营销策略,制定新的营销规划。

销售是企业活动的中心,销售部是企业“冲在最前沿的战士”,在瞬息万变的市场上,销售是连接企业与顾客之间的纽带,不断地进行着创造性的工作,为企业带来利润,并不断地满足顾客的各种需要。销售部门在公司整体营销工作中承担的核心工作是销售和服务。

第二节

销售部门的职能

一般来讲,销售部门具有以下职能:

- (1)进行市场一线信息收集、市场调研工作。

- (2)提报年度销售预测给营销副总。
- (3)制订年度销售计划,进行目标分解,并执行实施。
- (4)管理、督导营销中心正常工作运作、正常业务运作。
- (5)设立、管理、监督区域分支机构正常运作。
- (6)开拓营销网络与合理布局。
- (7)建立各级客户资料档案,保持与客户之间的双向沟通。
- (8)合理进行销售部门预算控制。
- (9)把握销售员的需求,充分调动其积极性。
- (10)制订业务人员行动计划,并予以检查控制。
- (11)配合本系统内相关部门做好促销推广活动。
- (12)预测渠道危机,呈报并处理。
- (13)检查渠道阻碍,呈报并处理。
- (14)按照推广计划的要求进行货物陈列、宣传品的张贴及发放。
- (15)按企业回款制度,催收或结算货款。

第三节
销售部门的职责分配

销售部门的职责分配如表 1-1 所示。

表 1-1 销售部门的职责分配表

一级职责	二级职责	销售经理	业务员	综合文员	仓管员
销售管理	制定制度与政策	根据公司指示,设计销售管理制度(大客户服务规范、销售人员工作规范、区域划分、售后服务规范、货品管理等)、销售政策(如价格与折扣政策、销售佣金、奖惩办法等),提交公司批准后向员工宣传、贯彻、执行			
	销售计划	(1)根据公司销售任务,制订销售部销售计划,并分解销售目标 (2)与销售人员讨论,确定业务人员的销售指标与目标 (3)审核销售计划	(1)根据销售目标制订个人销售计划 (2)按照销售计划执行		

(续表)

一级职责	二级职责	销售经理	业务员	综合文员	仓管员
销 售 管 理	渠道管理	1.渠道建设 (1)规划销售网络,制定渠道建设方案 (2)审核洽谈结果 (3)审核合同,签订合同	(1)联系代理商与销售网点,洽谈合作事项 (2)准备合同	(1)制定出口委托书 (2)外贸单证的管理、报关资料的传递	
	销售数据管理	2.出口业务 确定委托单位办理出口业务 (1)确定内部数据提交责任和 (2)审核综合文员提交的各种报表	提交销售预计表和销售记录	(1)统计销售预测表和销售周报、月明细表、年度汇总表、业务员绩效表、货款回收月表、费用表 (2)将审核后的报表转给相关部门或人员	
	规范与政策执行	1.合同、发票管理 (1)审核合同条款,批准合同 (2)审批 2.销售制度与政策执行 (1)检查销售政策制度执行情况,处理违规,收集反馈意见 (2)完善销售管理规则	(1)将合同交业务员签订 (2)承办公司盖章,将批准的合同一份留底、一份交业务员 (3)归档整理和保管合同 (4)从财务领取发票寄客户	(1)将合同交业务员签订 (2)承办公司盖章,将批准的合同一份留底、一份交业务员 (3)归档整理和保管合同 (4)从财务领取发票寄客户 (5)提供反馈意见	
	售后管理	(1)确认客户反映问题,确定解决方案 (2)与大客户沟通协调,处理销售过程中发生的纠纷	(1)保持与客户建立良好的关系,主动收集客户反馈意见 (2)收到客户反馈意见及时了解客户反馈核心问题并反映情况 (3)与普通客户沟通协调处理销售过程中发生的纠纷	(1)负责服务热线的接听记录,在客户反馈意见后及时通知业务员 (2)负责往来客户票据、售后服务工作的实施	

(续表)

一级职责	二级职责	销售经理	业务员	综合文员	仓管员
销 售 管 理	货品管理	(1) 入库管理: 根据检查或反馈的问题, 及时提出指导解决意见或措施 (2) 发货管理: 审核发货单, 统筹发货		根据销售合同填写发货单, 并统计发货	(1) 凭生产检验报告单办理入库手续, 建立出入库台账 (2) 按照货品管理制度按规格、要求整齐码放产品 (3) 进行仓库管理, 按月和财务盘点核对, 及时反馈重大问题 (4) 执行 (5) 根据批准的发货单出库货品, 统计发货及库存记录 (6) 办理发货手续
市 场	市场调研与分析	(1) 确定市场调研目的、原则和范围 (2) 确定市场调研责任 对全国环保市场组织调研和拓展海外市场 (3) 分析调研信息	根据责任分工和调研要求了解市场变化, 提出初步应对措施	(1) 收集有关行情变化资料 (2) 汇总各类调研信息和资料	
	市场策略	(1) 制定市场策略, 组织内部讨论 (2) 提交公司讨论 (3) 修改完善销售政策与制度, 并宣传贯彻 (4) 负责全面组织市场开发及外贸业务的开展	(1) 制定新的销售政策和制度 (2) 积极开发市场、维护客户		
销 售	客户拜访	在业务人员需要时, 参与潜在大客户的拜访	(1) 在自己的区域范围内, 根据销售计划确定拜访客户计划 (2) 收集拜访客户信息, 进行拜访准备 (3) 拜访客户, 详细了解客户现状(规模、关键决策人、联系方式、信用等), 向客户推介产品 (4) 填写拜访客户信息表, 反馈拜访信息	(1) 根据拜访客户信息表, 建立和完善客户档案 (2) 建立收集业务员、客户反映的问题上传下送	

(续表)

一级职责	二级职责	销售经理	业务员	综合文员	仓管员
销 售	谈 判	(1)根据反馈意见,商 讨谈判策略和优惠 政策 (2)必要时参与谈判	(1)在客户确定合作 意向后,在权限范 围内就价格、服务 条款、交运方式等 进行协商,争取对 公司有利的条件 (2)在超过权限时 及时反馈意见 (3)根据确定的策 略继续进行谈判 (4)整理谈判达成 的共识	来往信函、文件的 收发	
	合同签订	审核合同条款	(1)根据达成的协 议,准备合同 (2)送交客户审核 合同,并签订	合同报批	
	客户跟踪	审核意见,并探讨确 定保障措施	(1)根据客户的销 售记录跟踪联系, 保持销售持续稳 定,在异常情况时, 及时了解原因,确 定初步解决意见 (2)执行保障措施	根据销售资料,整 理每个客户的销售 记录	
	货款回收	跟踪、指导业务员回款	与客户联系催收 货款	(1)根据销售资料, 统计销售货款情 况,并与财务核对 (2)将核对后的汇 款任务交给业务员 (3)落实货款到账 情况,将异常情况 报告总监	

第2章

销售经理的职能定位

一个企业的营销系统组织通常由帅、将、兵组成：帅——用宏观战略的眼光去运筹帷幄、决胜千里；将——善于带兵拼杀，独当一面；兵——服从命令，完成任务。俗话说：“一将无能，累死千军。”销售经理在营销系统的组织中虽然有“帅”的工作职责与技能要求，但从严格意义上来说，销售经理应该是一个很好的“将”。

销售经理是企业营销系统中的一个非常特殊和重要的岗位，销售经理的下级是区域经理或省区经理，上级是销售部部长或销售总监、营销副总，它承上启下，统领一方，独当一面，是营销系统的中坚力量。明末清初的吴三桂、大清王朝年羹尧就是典型的“销售经理”、“封疆大吏”。

销售经理的任务重、压力大、事务多、工作细，但这个岗位富有挑战性，能锻炼人，是个人成长的阶梯。销售经理通常是因为业绩突出由区域经理或省区经理升职而上的，销售经理晋升的目标职位是销售部部长或者销售总监。

销售经理一般统领几个省的销售，承担着销售系统非常艰巨的销售任务和网络建设，是企业销售系统中的管理者，一个好的管理者，应该是能管理好自己及其属下，给企业和企业的员工带来好处的人，是善于激励他人去积极承担责任和积极完成共同目标、共同任务的人。

第一节

销售经理的管理职能

销售经理作为销售部门的管理者，发挥着管理的四大基本职能。管理的基本职能可以概括为计划、组织、领导和控制。

● 销售计划

计划是指对未来的行动或活动以及未来资源供给与使用的筹划。事实上，计划是对未来行为的一种筹划，就是希望通过事先的安排有准备地迎接未来，或按照设定的目标循序渐进地工作，从而减少未来不确定性对组织的冲击，减少未来工作过程本身可能产生的不确定性。