

金牌经理人工作指导手册系列
PAI XIAO SHOU JING LI

JIN
GONGZUO ZHIDAO



陈明星◎主编

金牌销售经理

——经理人掌握高效工作方法，加快晋升速度的宝典——

工作指导手册

◆规范管理 ◆强调细节 ◆表格阐述 ◆流程操作

广东出版集团
广东经济出版社

金牌经理人工作指导手册系列
PAI XIAO SHOU JING LI

JIN
PAI XIAO SHOU JING LI
ZHUAN ZHUO ZHIDAO



陈明星◎主编

金牌销售经理

——经理人掌握高效工作方法，加快晋升速度的宝典——

工作指导手册

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

金牌销售经理工作指导手册 / 陈明星主编. — 广州: 广东经济出版社, 2013. 3

(金牌经理人工作指导手册系列)

ISBN 978-7-5454-1588-9

I. ①金… II. ①陈… III. ①企业管理—销售管理—手册
IV. ①F274-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 255565 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	全国新华书店
印刷	广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	14.5
字数	284 000 字
版次	2013 年 3 月第 1 版
印次	2013 年 3 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-1588-9
定价	31.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

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 •

目 录

第1章 销售部人员配置及岗位职责

- 1.1 销售总监 / 2
- 1.2 销售部经理 / 3
- 1.3 销售助理 / 4
- 1.4 大区经理 / 4
- 1.5 办事处经理 / 5
- 1.6 店面经理 / 6
- 1.7 营业代表 / 7
- 1.8 导购代表 / 7
- 1.9 渠道经理 / 8
- 1.10 电话销售代表 / 9
- 1.11 销售代表 / 10
- 1.12 销售统计员 / 10

第2章 销售部工作规范

- 2.1 销售人员行为规范 / 14
- 2.2 销售经理工作规范 / 17
- 2.3 顾客满意度 (CS) 评估规范 / 19
- 2.4 顾客满意度调查工作规范 / 20
- 2.5 顾客满意度实施规范 / 22
- 2.6 店面服务标准规范 / 23
- 2.7 销售人员甄选工作规范 / 27
- 2.8 订单及物流配合工作规范 / 32
- 2.9 销售着装和仪容规范 / 32
- 2.10 销售言谈举止规范 / 36
- 2.11 销售工作礼仪规范 / 39





- 2.12 顾客满意指标制定规范 / 41
- 2.13 新品上市销售管理流程规范 / 43
- 2.14 销售方针制订规范 / 44
- 2.15 销售计划制订规范 / 44
- 2.16 销售部内部组织营运管理规范 / 45
- 2.17 销售额的计算及收款工作规范 / 46
- 2.18 销售途径确立操作规范 / 46
- 2.19 设立或撤销分公司、营业处操作规范 / 47
- 2.20 协助新产品开发工作规范 / 48
- 2.21 信用调查工作规范 / 48
- 2.22 产品估价规范 / 49
- 2.23 契约管理规范 / 50
- 2.24 顾客管理规范 / 50
- 2.25 代理商管理规范 / 51
- 2.26 销售促进工作规范 / 52
- 2.27 协助经销商销售工作规范 / 52
- 2.28 广告宣传管理规范 / 53
- 2.29 展示会、旅行招待会操作规范 / 53
- 2.30 情报管理工作规范 / 54
- 2.31 销售计数管理工作规范 / 55
- 2.32 配销工作规范 / 55
- 2.33 交货、送货工作规范 / 56
- 2.34 货款回收工作规范 / 56
- 2.35 减价、退货业务处理工作规范 / 57
- 2.36 索赔问题处理工作规范 / 58
- 2.37 标价包装操作规范 / 58
- 2.38 销售事务管理工作规范 / 59
- 2.39 推销员管理工作规范 / 60
- 2.40 销售会议管理工作规范 / 60
- 2.41 销售经费管理工作规范 / 61



- 2.42 销售统计工作规范 / 61
- 2.43 店内商品陈列工作规范 / 62
- 2.44 进货管理工作规范 / 63
- 2.45 商品数量管控工作规范 / 63
- 2.46 寻找潜在客户工作规范 / 64
- 2.47 窜货的表现形式 / 65
- 2.48 窜货的危害 / 66
- 2.49 窜货应对管理规范 / 67
- 2.50 窜货管控策略操作规范 / 68
- 2.51 窜货预防工作规范 / 70
- 2.52 销售渠道结构搭建工作规范 / 72
- 2.53 销售渠道设计操作规范 / 74
- 2.54 直复营销实施工作规范 / 77
- 2.55 直复营销方式举例 / 79
- 2.56 业务能力提升操作规范 / 80
- 2.57 销售经理职务素养规范 / 81
- 2.58 销售经理职业能力规范 / 81
- 2.59 销售经理职业素养规范 / 82
- 2.60 工作配置规范 / 82
- 2.61 对下属权限设定工作规范 / 83
- 2.62 对下属下达指令工作规范 / 83
- 2.63 对下属报告处理工作规范 / 84
- 2.64 对下属褒奖工作规范 / 84
- 2.65 对下属批评工作规范 / 85
- 2.66 对下属管理工作规范 / 86
- 2.67 对下属素质培养工作规范 / 86
- 2.68 与上司沟通规范 / 87
- 2.69 与其他部门协调规范 / 87

第3章 销售部工作制度模版

- 3.1 销售人员管理制度 / 90



- 3.2 销售人员考核制度 / 93
- 3.3 销售人员激励制度 / 96
- 3.4 销售人员客户拜访管理制度 / 98
- 3.5 销售拜访作业计划查核制度 / 99
- 3.6 销售工作日报表审核制度 / 100
- 3.7 销售人员士气调查管理制度 / 102
- 3.8 分公司销售管理制度 / 104
- 3.9 年度销售计划管理制度 / 108
- 3.10 销售业务管理制度 / 112
- 3.11 销售费用控制细则 / 116
- 3.12 销售业绩管理制度 / 118
- 3.13 销售考核管理制度 / 120
- 3.14 新客户开发管理制度 / 124
- 3.15 订货发货管理制度 / 127
- 3.16 应收账款管理制度 / 128
- 3.17 客户提案管理制度 / 130
- 3.18 客户服务管理制度 / 132
- 3.19 售后服务管理制度 / 134
- 3.20 店铺运营管理制度 / 137
- 3.21 店员礼仪管理制度 / 143
- 3.22 经销商分类评级管理制度 / 145
- 3.23 公司（广告业）产品销售管理制度 / 148
- 3.24 直销商管理制度 / 151
- 3.25 经销商管理制度 / 157
- 3.26 代理商管理制度 / 158
- 3.27 连锁加盟店管理制度 / 161
- 3.28 代理店业务管理制度 / 165
- 3.29 公司特约店经营制度 / 167
- 3.30 特约店协会组织制度 / 169
- 3.31 公司自由连锁店组织制度 / 171

- 3.32 特约店交易合同书模版 / 172
- 3.33 代理店合同书模版 / 174
- 3.34 国外销售代理合同书模版 / 176
- 3.35 连锁机构合同书模版 / 178
- 3.36 连锁店加盟合同书模版 / 180
- 3.37 销售方针计划书模版 / 182

第4章 销售部工作实用图表举例

- 4.1 客户开发计划表 / 186
- 4.2 客户开发报告表 / 186
- 4.3 客户开发统计表 / 187
- 4.4 访问频次计划表 / 187
- 4.5 客户拜访月计划表 / 187
- 4.6 客户拜访日报表 / 188
- 4.7 客户拜访计划表 / 189
- 4.8 客户拜访报告 / 189
- 4.9 订货单 / 190
- 4.10 订货登记表 / 190
- 4.11 年度订货统计表 / 191
- 4.12 发货单 / 191
- 4.13 发货日报表 / 191
- 4.14 发货月报表 / 192
- 4.15 退货单 / 192
- 4.16 退货月报表 / 193
- 4.17 销售合同统计表 / 193
- 4.18 应收账款明细表 / 193
- 4.19 应收账款年度分析表 / 194
- 4.20 应收账款收款安排表 / 194
- 4.21 销售费用年度预算表 / 194
- 4.22 销售费用月分析表 / 195
- 4.23 销售提成申请表 / 196





- 4.24 销售部考核表 / 196
- 4.25 销售部经理考核表 / 197
- 4.26 销售主管考核表 / 198
- 4.27 销售部主管考核表 / 198
- 4.28 销售专员考核表 / 199
- 4.29 销售人员考核表 / 200
- 4.30 销售日报表 / 201
- 4.31 销售月报表 / 201
- 4.32 销售年报表 / 202
- 4.33 销售业绩评估表 / 203
- 4.34 客户资料卡 / 204
- 4.35 客户资料表 / 205
- 4.36 客户区域分析表 / 207
- 4.37 客户销售分析表 / 208
- 4.38 客户投诉记录卡 / 208
- 4.39 客户投诉分析表 / 208
- 4.40 客户投诉处理表 / 210
- 4.41 投诉处理记录表 / 210
- 4.42 投诉处理报告表 / 211
- 4.43 客户投诉处理通知单 / 212
- 4.44 客户投诉案件追踪表 / 212
- 4.45 客户投诉案件统计表 / 213
- 4.46 店铺销售明细表 / 214
- 4.47 店铺奖金核定表 / 214
- 4.48 店铺商品盘点表 / 214
- 4.49 店铺业绩考核表 / 215
- 4.50 渠道开发进度表 / 215
- 4.51 渠道关系加强对策表 / 216
- 4.52 渠道成员订货方法表 / 216
- 4.53 渠道成员管理表 / 217

- 4.54 渠道成员专卖店卖场建设申报资料表 / 218
- 4.55 渠道成员专卖店建设基金申报表 / 218
- 4.56 渠道成员专卖店建设验收标准 / 219
- 4.57 渠道业绩统计表 / 219
- 4.58 办事处经理关键业绩指标考核表 / 219
- 4.59 大区经理关键业绩指标考核表 / 220





附录1-1 附录1-1 附录1-1

附录1-1 附录1-1 附录1-1

附录1-1 附录1-1 附录1-1

附录1-1 附录1-1 附录1-1

附录1-1 附录1-1 附录1-1



销售部岗位设置图，如图 1-1 所示。

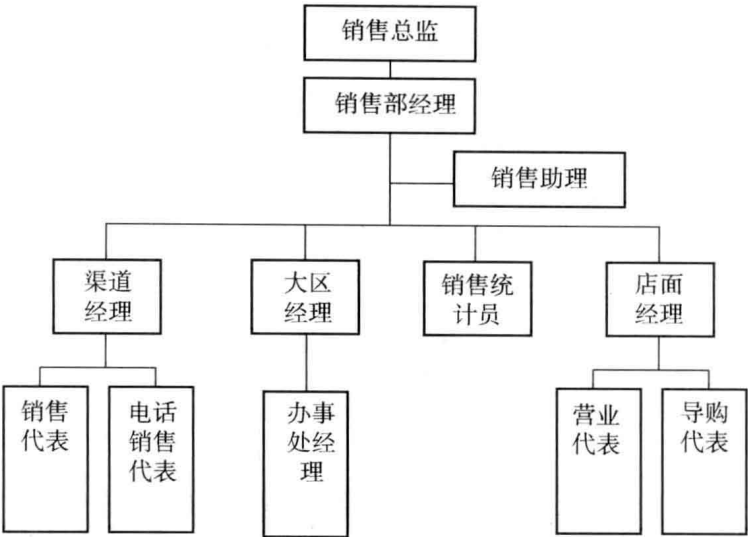


图 1-1 销售部岗位设置图

1.1 销售总监

销售总监岗位职责与任职资格，如表 1-1 所示。

表 1-1 销售总监岗位职责与任职资格

直接上级：总经理	
直接下级：销售部经理	
岗 位 职 责	1. 协助总经理建立全面的销售战略 2. 制定并组织实施完整的销售方案 3. 与客户、同行业间建立良好的合作关系 4. 引导和控制市场销售工作的方向和进度 5. 组织部门开发多种销售手段，完成销售计划及回款任务 6. 管理销售人员，帮助建立、补充、发展、培养销售队伍 7. 掌握市场动态，熟悉市场状况并有独特见解 8. 有效地管理全国的经销商 9. 主持公司重大营销合同的谈判与签订工作 10. 协助处理大客户投诉，跟踪处理投诉结果，并进行客户满意度调查 11. 进行客户分析，建立客户关系，挖掘用户需求 12. 深入了解本行业，把握最新销售信息，为企业提供业务发展战略依据 13. 完成总经理临时交办的其他任务



续表

直接上级：总经理	
直接下级：销售部经理	
任 职 资 格	1. 管理、市场营销等相关专业本科以上学历 2. 八年以上销售、市场营销管理工作经验 3. 受过战略管理、战略市场营销、管理技能开发、组织变革管理、合同法、财务管理等方面的培训 4. 熟悉现代管理模式，熟练运用各种激励措施；有丰富的市场营销策划经验，能够识别、确定潜在的商业合作伙伴，熟悉行业市场发展现状；具有优秀的营销技巧，较强的市场策划能力和运作能力；具备良好的口头及书面表达能力 5. 工作细致、严谨，并具有战略前瞻性思维；具有较强的管理能力、判断和决策能力、人际沟通协调能力、计划与执行能力；优秀的市场拓展、项目协调、谈判能力；具有高度的工作热情 and 责任感

1.2 销售部经理

销售部经理岗位职责与任职资格，如表 1-2 所示。

表 1-2

销售部经理岗位职责与任职资格

直接上级：销售总监	
直接下级：销售助理、大区经理、店面经理、渠道经理、销售统计员	
岗 位 职 责	1. 根据全国区域市场发展和公司的战略规划，协助销售总监制定总体销售战略、销售计划及量化销售目标 2. 制定全年销售费用预算，完成公司下达的销售任务 3. 制定销售额、市场覆盖率、市场占有率等各项评价指标 4. 分解销售任务指标，制定责任、费用评价办法 5. 制定、调整销售运营政策 6. 组织、领导销售队伍完成销售目标，协调处理各类市场问题 7. 汇总、协调货源需求计划以及制订货源调配计划 8. 协调销售关系 9. 调整销售区域布局及业务评价
任 职 资 格	1. 市场营销专业或相关专业本科以上学历 2. 五年以上企业销售管理工作经验 3. 受过市场营销、产品知识、产业经济、公共关系、管理技能开发等方面的培训



续表

直接上级：销售总监	
直接下级：销售助理、大区经理、店面经理、渠道经理、销售统计员	
任 职 资 格	4. 对市场营销工作有较深刻认知；有良好的市场判断能力和开拓能力，有极强的组织管理能力；熟练操作办公软件；优秀的英语听、说、读、写能力 5. 正直、坦诚、成熟、豁达、自信；高度的工作热情，良好的团队合作精神和较强的观察力和应变能力

1.3 销售助理

销售助理岗位职责与任职资格，如表 1-3 所示。

表 1-3

销售助理岗位职责与任职资格

直接上级：销售部经理	
直接下级：大区经理、店面经理、渠道经理、销售统计员	
岗 位 职 责	1. 协助销售部经理和销售人员输入、维护、汇总销售数据 2. 进行成本核算，提供商务报表及部门销售业绩的统计、查询、管理 3. 依据统计整理的资料，向主管提交参考建议与方案，用于改善经营活动 4. 整理公司订单、合同的执行并归档管理 5. 协助公司做好售后服务工作 6. 内部收支、往来账核对等账目处理 7. 接待来访客户及综合协调日常行政事务
任 职 资 格	1. 市场营销或相关专业大专以上学历 2. 一年以上相关工作经验 3. 受过市场营销、财务知识、合同管理等方面的培训 4. 对市场营销工作有较深刻了解；了解统计软件的使用；熟练操作办公软件和办公自动化设备 5. 坦诚、自信，高度的工作热情；有良好的团队合作精神和敬业精神；较强的观察力和应变能力，良好的判断力和沟通能力

1.4 大区经理

大区经理岗位职责与任职资格，如表 1-4 所示。



表 1-4

大区经理岗位职责与任职资格

直接上级：销售部经理	
直接下级：办事处经理	
岗 位 职 责	1. 参与公司市场营销策略的制定 2. 执行公司营销策略并对区域市场开拓进行策划 3. 制订本区域营销计划、分解销售目标 4. 提供市场趋势、需求变化、竞争对手和客户反馈方面的准确信息 5. 督导办事处建设及业务开展工作，落实本区域货款的回收 6. 督导营销总部的销售政策的落实、各项制度的贯彻执行 7. 控制所辖区域办事处费用开支 8. 直接参与主持重要客户的业务谈判及成交 9. 处理客户投诉 10. 对下属的工作进行评价并协助制定和实施绩效改善计划 11. 对业务人员进行培训、指导
任 职 资 格	1. 市场营销专业或相关专业本科以上学历 2. 5 年以上企业销售管理工作经验 3. 受过市场营销、管理技能开发、财务知识、产品知识等方面的培训 4. 对市场营销工作有较深刻认知，有良好的市场判断能力和开拓能力；有较强的市场销售经验和市场嗅觉；熟练操作办公软件 5. 自觉严谨、公正律己、敬业、豁达自信；高度的工作热情，良好的团队合作精神，较强的观察力和应变能力

1.5 办事处经理

办事处经理岗位职责与任职资格，如表 1-5 所示。

表 1-5

办事处经理岗位职责与任职资格

直接上级：大区经理	
直接下级：	
岗 位 职 责	1. 实施公司各项管理制度，完成公司订立的销售目标 2. 反馈市场信息及客户需求意向 3. 制订办事处季度、月度销售计划和预测计划 4. 协助公司做好本区域内的展览会、产品推介会等促销活动



续表

直接上级：大区经理	
直接下级：	
岗位职责	5. 评价办事处业务人员，协助客户维护主管评价售后服务人员，并协助制订和实施绩效改善计划 6. 监督并控制本办事处业务费用开支 7. 指导业务人员开展工作 8. 协调办事处内部业务和售后服务工作 9. 领导区域内的业务拓展工作
任职资格	1. 市场营销专业或相关专业本科以上学历 2. 3 年以上企业销售管理工作经验 3. 受过市场营销、管理技能开发、财务知识、产品知识等方面的培训 4. 对市场营销工作有较深刻认知，有良好的市场判断能力和开拓能力；有极强的组织管理能力；熟练操作办公软件 5. 正直、坦诚、成熟、豁达、自信；高度的工作热情，良好的团队合作精神，较强的观察力和应变能力

1.6 店面经理

店面经理岗位职责与任职资格，如表 1-6 所示。

表 1-6

店面经理岗位职责与任职资格

直接上级：销售部经理	
直接下级：营业代表、导购代表	
岗位职责	1. 洞察周边环境，带领所属人员及时调整销售策略 2. 组织布置店内的商品布局，保持店面的新颖和变化性 3. 协调店内的人员，合理安排分工，培养有潜力的员工 4. 在权限范围内协调与属地政府管理部门的关系 5. 建立客户资源档案 6. 定期向上级提交客户状况分析报告
任职资格	1. 市场营销专业或相关专业本科以上学历 2. 3 年以上企业销售管理工作经验 3. 受过市场营销、管理学、产品知识、财务会计基本知识等方面的培训

续表

直接上级：销售部经理	
直接下级：营业代表、导购代表	
任 职 资 格	4. 对市场营销工作有较深刻认知，有良好的市场判断能力和开拓能力，有极强的组织管理能力，熟练操作办公软件 5. 正直、坦诚、成熟、豁达、自信；高度的工作热情，良好的团队合作精神；较强的观察力和应变能力

1.7 营业代表

营业代表岗位职责与任职资格，如表 1-7 所示。

表 1-7 营业代表岗位职责与任职资格

直接上级：店面经理	
岗 位 职 责	1. 根据柜组下达的各项经济指标，做好商品的销售工作 2. 掌握所售商品的专业知识，提高业务能力和服务技能 3. 落实柜组环境、柜台、货架及商品的清洁工作 4. 美化商品布局 and 陈列 5. 做好顾客服务，自觉遵守劳动纪律和服务规范 6. 做好商品整理、保管、补充和盘点工作 7. 商品质量的检查、价目卡的核对工作 8. 认真参加早晚训 9. 及时反馈销售信息 10. 柜组相关营业用具、小道具的使用、保管和保养 11. 处理商场安全防盗等突发事件 12. 完成上司布置的其他工作
任 职 资 格	1. 具有职高（高中）以上文化水平 2. 具有一年以上相关工作经验 3. 熟悉工作流程，有较好的商品知识和服务技能 4. 有基本的账务处理能力 5. 身体健康，品行端正，有较强的责任心和事业心

1.8 导购代表

导购代表岗位职责与任职资格，如表 1-8 所示。

销
售
部
人
员
配
置
及
岗
位
职
责



第
一
章