
YINGSAHU ZHIGUAN SHIYONG SHOUCE

销售主管

◆ 实 用 手 册 ◆

李 笑◎主编



经济管理出版社

企业主管实用手册系列

销售主管实用手册

李 笑 主编

经济管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

销售主管实用手册/李笑主编. —北京:经济管理出版社, 2009. 1

(企业主管实用手册系列)

ISBN 978-7-5096-0401-4

I. 销… II. 李… III. 企业管理:销售管理—手册 IV. F274-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 156055 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602

邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 谭 伟

责任编辑: 杜 菲

技术编辑: 黄 铄

责任校对: 陈 颖 郭 佳

787mm×1092mm/16

63.5 印张 1456 千字

2009 年 1 月第 1 版

2009 年 1 月第 1 次印刷

定价: 150.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0401-4/F·390

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

编 委 会

主 编：李 笑

副主编：林 侠 安玉超 汪 权

编 委：李正乐（教授、中国社会科学院编审）

李宪魁（教授、经济科学出版社编审）

张元栋（教授）

李全超（博士）

谭 伟（经济管理出版社副编审）

前 言

销售是企业生存与发展的重要因素，它关系到企业的生死存亡。而销售主管在其中的作用是举足轻重的。销售主管既是一个战略家、销售大师，也是联系销售队伍与公司管理层的纽带。由于销售市场千变万化，销售主管必然面临许多挑战。那么，如何处理好这些挑战，从而把挑战变成个人成功的机遇，最终成为优秀的销售主管，这是销售主管认真对待的一个难题。为此，我们编写了这部《销售主管实用手册》，本书定位于销售主管人群，目的在于告诉销售主管相关的知识，使其更好地掌握销售业务和销售管理，更好地发挥潜能，带好销售队伍，创造业绩，为企业服务，从而使个人得到提升。

本书共分为四个篇目：即销售主管、销售人员管理、销售业务管理和销售策略与技巧。它突出三大特点：

1. 实用性。本书从销售主管的工作实际出发，突出可读性、可操作性，是销售主管案头必备的工具指导用书，具有很强的实用价值和参考价值。

2. 全面性。本书 150 多万字，内容丰富而全面，涉及销售主管工作的方方面面，并结合企业销售案例，使销售主管能在工作之余轻松掌握和运用。

3. 新颖性。本书无论是篇章架构，还是内容形式都新颖、独到，并糅合销售市场最新的销售意识和销售技能，具有超前性、时代感。

总之，本书是销售主管的良师益友，是销售主管提高其业绩及个人能力的最佳读本。

目 录

第一篇 销售主管

第一章 销售主管的职责及任务	(3)
第一节 销售主管的职责	(3)
第二节 销售主管岗位工作说明书	(7)
第二章 销售主管的素质修养	(11)
第一节 基本素质修养	(12)
第二节 业务素质修养	(13)
第三节 心理素质修养	(15)
第四节 知识素质修养	(16)
第五节 综合素质修养	(18)
第三章 销售主管的日常工作	(21)
第一节 销售计划的制定	(21)
第二节 销售人员的领导	(29)
第三节 销售定额与目标的管理	(41)
第四节 销售行业的规范	(56)
第四章 销售主管的领导艺术	(71)
第一节 销售主管权威的树立	(71)
第二节 销售主管权力的掌控	(77)
第三节 销售主管有效领导方式	(80)
第四节 销售主管管理方法与技巧	(88)
第五章 销售主管的时间管理	(105)
第一节 时间管理概述	(105)
第二节 时间管理的程序	(108)

第三节 时间管理的重点·····	(112)
第四节 时间管理中的注意事项·····	(118)

第六章 销售主管的自我管理····· (122)

第一节 销售主管的类型·····	(122)
第二节 销售主管的个人要求·····	(125)
第三节 销售主管的自检·····	(132)
第四节 销售主管工作中的误区及对策·····	(142)

第二篇 销售人员管理

第七章 招聘与培训····· (147)

第一节 招聘概述·····	(147)
第二节 候选人的来源·····	(150)
第三节 测试·····	(154)
第四节 面试·····	(157)
第五节 招聘制度与表格·····	(161)
第六节 培训·····	(167)
第七节 培训制度与表格·····	(184)

第八章 激励与指导····· (204)

第一节 激励概述·····	(204)
第二节 激励程序及方法·····	(209)
第三节 激励注意事项·····	(217)
第四节 销售指导·····	(221)

第九章 目标管理····· (240)

第一节 目标管理概述·····	(240)
第二节 目标管理程序·····	(245)
第三节 目标销售额的执行与分配·····	(251)

第十章 绩效管理····· (257)

第一节 绩效管理概述·····	(257)
第二节 制定绩效计划·····	(259)
第三节 实施绩效指导·····	(266)
第四节 绩效考核与评估·····	(270)

第五节	绩效反馈·····	(285)
第六节	绩效结果应用·····	(294)
第七节	绩效考核制度与表格·····	(303)
第十一章	薪酬管理 ·····	(315)
第一节	薪酬管理概述·····	(315)
第二节	薪酬设计·····	(326)
第三节	薪酬预算·····	(334)
第四节	薪酬沟通与制定·····	(340)
第五节	薪酬制度与表格·····	(348)
第十二章	团队管理 ·····	(359)
第一节	团队组织·····	(359)
第二节	团队精神·····	(373)
第三节	团队领导·····	(381)
第十三章	销售人员行动管理 ·····	(386)
第一节	销售会议·····	(386)
第二节	销售人员的时间管理·····	(399)
第三节	销售人员行动管理·····	(402)
第三篇 销售业务管理		
第十四章	销售组织建设 ·····	(413)
第一节	销售组织概述·····	(413)
第二节	销售组织设计原则·····	(415)
第三节	销售组织部署与完善·····	(418)
第十五章	销售计划 ·····	(430)
第一节	销售计划概述·····	(430)
第二节	制定销售计划·····	(431)
第三节	选择销售计划的方法·····	(443)
第四节	销售计划的具体实施·····	(447)
第十六章	销售预测 ·····	(464)
第一节	销售预测概述·····	(464)

第二节	销售预测过程与模式·····	(470)
第三节	销售预测方法·····	(472)
第四节	销售预测范例·····	(485)
第十七章	预算与成本 ·····	(493)
第一节	销售预算概述·····	(493)
第二节	销售预算内容·····	(494)
第三节	确定销售预算水平的方法·····	(500)
第四节	预算编制方法·····	(502)
第五节	销售成本的控制·····	(505)
第十八章	客户管理 ·····	(508)
第一节	客户管理概述·····	(508)
第二节	寻找潜在客户·····	(528)
第三节	拜会客户·····	(536)
第四节	销售陈述·····	(547)
第五节	客户服务管理·····	(550)
第六节	客户管理制度与表格·····	(568)
第十九章	销售物流 ·····	(590)
第一节	销售物流概述·····	(590)
第二节	销售配送管理·····	(599)
第三节	销售终端管理·····	(610)
第四节	销售物流组织与控制·····	(621)
第二十章	销售渠道 ·····	(635)
第一节	销售渠道概述·····	(635)
第二节	销售渠道建设·····	(637)
第三节	销售渠道管理·····	(644)
第四节	销售渠道问题的解决·····	(659)
第二十一章	销售指标 ·····	(666)
第一节	销售指标概述·····	(666)
第二节	销售费用指标·····	(677)
第三节	销售量或销售额指标·····	(686)
第四节	顾客满意度指标·····	(706)
第五节	品牌价值指标·····	(717)
第六节	销售指标评估·····	(723)

第二十二章 销售价格	(729)
第一节 流通价格	(729)
第二节 价格术语和合同价格条款	(733)
第三节 价格风险防范与窜货管理	(737)
第四节 定价的程序与管理	(739)
第二十三章 销售合同	(745)
第一节 销售合同概述	(745)
第二节 销售合同的签订与履行	(748)
第三节 销售合同的担保、变更和解除	(754)
第四节 销售合同违约责任的处理	(758)
第五节 销售合同风险排查及管理	(764)
第四篇 销售策略与技巧	
第二十四章 人际关系	(773)
第一节 销售形象的塑造	(773)
第二节 身体语言的运用	(800)
第三节 空间距离的把握	(807)
第二十五章 语言沟通	(811)
第一节 销售提问	(811)
第二节 销售会谈	(816)
第三节 销售倾听	(823)
第四节 销售拒绝	(827)
第五节 销售沟通反馈	(833)
第二十六章 销售谈判	(837)
第一节 销售谈判前的准备	(837)
第二节 销售谈判点	(840)
第三节 销售谈判技能	(842)
第四节 达成销售协议的策略	(852)
第二十七章 营销策略	(860)
第一节 商业促销	(860)

第二节	公共关系·····	(882)
第三节	营销方式·····	(885)
第二十八章	销售货款 ·····	(901)
第一节	货款结算·····	(901)
第二节	信用政策·····	(912)
第三节	账款的管理和控制·····	(917)
第四节	拖欠款清收·····	(923)
第五节	销售货款管理制度与表格·····	(929)
第二十九章	售后服务 ·····	(956)
第一节	售后服务概述·····	(956)
第二节	售后服务管理·····	(957)
第三节	销售退货管理·····	(960)
第四节	退货管理制度·····	(967)
第五节	售后服务制度及表格·····	(988)
参考文献	·····	(1001)

第一篇 销售主管

作为一名优秀的销售主管，一个区域、领域的领导人，首先，必须具有较高的自身素质，拥有丰富的专业知识；其次，要有较强的领导能力，善于管理员工，善于开拓市场；最后，要有灵活的工作方法。只有这样，才能胜任销售主管工作，赢得上司和下属的认同。

本篇主要从销售主管的职责及任务、素质修养、日常工作、领导艺术等方面进行详细阐述，条分缕析，对销售主管有重大的启发意义。

第一章 销售主管的职责及任务

第一节 销售主管的职责

一、销售主管的定义

销售主管是地区经理下一级的管理人员。从上级的管理者那里争取到资源，在团队中分配各种资源，采取有计划的销售策略，领导一个团队，把部门所分配和中层管理者制订的计划和措施准确地传达给员工。日常主要通过规划、激发、指导和控制一般员工的工作，去最大程度地帮助员工完成年初所分配到的目标。

二、销售主管的职责

简单地说，销售主管的职责就是为实现营销目标而制订销售计划，并有效地完成计划，其中包括推广新产品、开发潜在市场、培训推销人员、强化销售组织等具体工作，承办企业在长期计划下有关销售业务的各种活动。业务部门是支撑整个企业经营的一个重要部门。为了企业的发展前途，销售活动必须密切地配合其他有关部门，诸如：与采购、制造、财务、人事、总务、企划、技术等各部门携手合作，努力达成经营目标，否则，企业的发展就难以期待了。显然不论销售活动本身如何优异，假如未曾协调其他有关机构就不可能期待卓越的成就。比如说，尽管业务部门经过努力而取得大批订单，倘若制造部门无法如期完成产品，或者勉强完成但在产品中掺杂许多不合格格的产品，其销售计划还是不可能完成的。企业经营就是如此，需要各部门的密切协调与配合，唯此，企业经营才能顺利进展。

概括地说，销售主管的职责，在于“借助并组织他人的力量，推行有系统的销售活动”。假如一位优秀的推销员被提升到管理者的地位，却仍如往常一样东奔西跑亲自推销，显然这与推销员没什么不同，而失去了管理者的价值。其主要错误，就是仅能发挥个人的力量，而忽略设法运用集体力量。

现将销售主管的主要职责分述如下：

1. 管理销售活动

销售主管的第一个职责是管理销售活动。

提起管理销售活动，我们都会就“管理”一词的含义发生种种疑问，到底“管理”的意义何在？

比如说，有一位推销员约好在上午10点去拜访某一家公司的要员，这位推销员必须在前一天编制出访问计划，合理安排自己的时间，确保能在约定时间前到达这家公司。如果从他的住处需要一个半小时的交通时间才能到达，他就必须在8点半以前出发，要是把早餐的时间也计算在内，就非得7点40分起床不可。这是最起码的计划，有了这个事前计划，他才能指挥自己去完成一系列的活动。

同时，这位推销员还要按时起床，并一边行动、一边核对自己的计划，随时调整自己务必准确进行。假如起床误时，他就得加快进餐时间或者设法加紧赶路。总之，他必须细心执行计划，尽量使自己的行动配合原订计划以达到预期的效果。将来如有同样的机会，而需要再访问同一家公司时他就可以依据前次计划的经验，修正前次计划执行中所遭遇的偏差，另定时间表，努力保证计划的准确性与可行性，以免发生早到或迟到等浪费时间，甚至失约的现象。

换句话说，为了更合理地达到某种目的，必须经过“计划”、“指示”、“管制”三个步骤，来使目标实现，这种步骤叫做管理。而计划、指示、管制就是管理的构成要素。把管理结果反映于某一计划，作为修正资料的方法，就叫做循环管理。因此，为了更有效地管理推销员，我们必须依据科学的观念，采取编拟销售预测、分配目标额或者巡回计划等各种措施，督促各个推销员去实施，同时加以指导或协助，并将其结果在报告中加以分析而予以适当的管理。

总之，上述所谓“管理”就是为了实现某种目的，以科学的方法为基础，经由计划、指示、管制的过程，而将一定的人员、设备、材料、预算等资源进行有效组织，而在一定的时间内完成的行为。

总而言之，销售主管的首要职责，就是运用科学的思考方法，计划必须达成目标的诸多领域中的各种销售活动，给予部属有效的指示，然后，一边核对计划与推行进度或结果，一边组织实施的一种管理工作。

2. 改善销售活动

销售主管的第二个职责是要改善现行销售活动中的不恰当的方法。

俗话说“入芝兰之室，久而不闻其香”，当我们在某一种环境中生活较长时间，久而久之就成为习惯，纵然遇到不合理的现象，也自然地不会觉得有异，这就是所谓的“习惯成自然”。旁人看起来甚至有麻木的感觉，这种麻木现象也就构成了危机。

比如说，一向销售生产器材的公司，新开发一种大众消费品，按道理在推动市场销售时，首先应该觉察到即将面对完全不同的市场对象，需要开拓与过去不同的销售途径。然而，却因为习以为常，人们往往循着原有的途径推销，即使绩效不佳也不知原因何在的人大有人在。再就推销员一日的的生活时间来说，只要稍微细作分析，就可以发现还有许多可以利用的时间，可是实际上多数的人却总是迷迷糊糊地一天拖一天，情愿维

持原有的生活方式，而丝毫不觉得有什么需要改进的地方。因此，只要我们稍微摆脱现有的束缚，从客观的立场反观自己的行为，就不难发现到处都有许多不合理而值得改进的地方。身为一个从事推销工作的人，他的主要任务在于开拓未来，向别人灌输新的产品、新的想法。而被既成的观念约束行为是一种禁忌，他必须时时刻刻对现状提出疑问，确实认清个别的目标，努力寻找最佳的方法，并且充满着干劲去逐步实施才对。这种才干也是企业赋予销售主管的诸多任务之一。

3. 对员工进行教育训练

销售主管的第三个职责是教育员工、训练员工，以培养优秀的推销员。

有些销售主管常常自叹属下的推销能力薄弱而不如人家。其实，员工的能力薄弱，正是销售主管的责任，要是员工不能达到良好的销售业绩，其主管亦难辞其咎。如果主管不懂得教育、训练员工，企图以一己的能力兼负推销员的工作，客观上否定了员工的存在价值，其结果必然造成员工无法发展，能力越发低落，以至难以收拾的恶性循环现象。

主管有对下属实施教育的义务，同时这也有助于主管自己的提高。但是事实上，许多主管并没有认识到这一点，或者认识到了却没有付诸实施。

如果主管对其下属的组长实施教育的话，则组长就可以充分了解主管的立场，进而指导下属，使工作能有序地进行。此外，主管本身也可以安心，如果本人生病或外出，也有人可以代理。

要抽出时间对下属进行教育是非常困难的，所以最好以在职训练为主，特别是问题发生的时候，更是绝好的教育机会。

我们在前面已提到销售主管的基本职责是“借助并组织他人的力量，推行有系统的销售活动”。为了确实做到这一步以完成职责，销售主管必须开发其最起码的能力，也就是说，身为干部必须在长远的计划下，孜孜不倦逐步教育员工、训练员工，使其逐渐成长。

4. 成为部属工作上的后盾

销售主管的第四个职责是成为部属工作上的后盾。

我们知道推销员是一个孤独的战士，犹如军队里的尖兵，远离部队单独作战，在公司里的从业员工之中，唯有推销员是孤零零地单独工作的人，还要遭受顾客无情的责骂，有时东奔西跑，整天甚至于好几天都毫无所获。此时，只要销售主管能适时略伸援手，鼓励他们，安慰他们，推销员就会振作精神重新勇往直前，继续开展销售活动，如此才能达到管理的目的。同时更可加强彼此间密切的了解与尊敬，培养出工作上的友谊与热诚。

上述管理销售活动、改善销售活动、对员工进行教育训练、成为部属工作上的后盾是销售主管职责的四种要素。因此，所谓销售主管的职责，总括一句，就是有效管理销售活动。

5. 销售主管工作职责表

表 1-1 销售主管工作职责表

职位名称	销售主管	职位代码		所属部门	销售部
直属上级	销售主管	管辖人数		职等职级	
晋升方向	销售主管	候选渠道		轮转岗位	
薪金标准		填写日期		核准人	

工作内容	1. 根据下达的计划、任务进行业务工作，保证计划、任务的完成 2. 开拓市场，寻找新客户，扩大业务量 3. 经常与经销商联系，衔接与落实货源，协商与控制零售价 4. 与零售系统人员配合做好现场展示与促销工作 5. 签订销售合同，按时回笼货款，控制发出商品 6. 收集各种有关信息并及时反馈 7. 建好销售台账
任职资格	1. 教育背景 市场营销或相关专业大专以上学历 2. 培训经历 受过市场营销、人员管理、财务知识、产品知识等方面的培训 3. 经验 3年以上营销及管理经验 4. 技能及个性特征 较好的语言及沟通能力 具有敬业精神、高度责任心和创新精神 有很强的掌控大客户的能力，能吃苦有耐性
工作环境	办公室 工作环境比较舒适，基本无职业病危险，工作要求经常出差

6. 销售主管管理必备调查表

表 1-2 销售主管管理必备调查表

区分	调查项目	主要检查事项	记 事
销售政策	1. 产品种类及商品计划	产品分类的选定方针	
		现行产品销售方针与市场的合适性	
		产品的增加或减少	
		商标的注册	
	2. 销售方针	销售计划	
		与生产计划的关系	
		应付需要量变化的方法	
		是否做销售预算	
	3. 应收账款	应收账款的收回情况	
		顾客信用程度调查	