

高等职业教育

市场营销专业 规划教材

MARKETING

销售管理实务

张启杰 田玉来 主编



中国电力出版社

<http://jc.cepp.com.cn>

高等职业教育
市场营销专业 规划教材



销售管理实务

主 编 张启杰 田玉来
编 写 孙 利 杨 波



中国电力出版社
<http://jc.cepp.com.cn>

内 容 提 要

本书为高等职业教育市场营销专业规划教材。本书按照“项目引领”教学模式的要求,从销售经理的角度,将销售经理的工作职责分成了19个教学项目:制定计划、组织构建、销售分析、薪酬设计、人员激励、绩效考核、客户管理、投诉处理、服务管理、忠诚度管理等。尊重销售经理的职业特征,注重销售经理的职业能力培养。本书教学内容分为“项目描述”、“项目分析”、“相关知识”、“项目实施”、“归纳总结”、“拓展提高”、“练习与实训”几个模块,中心是解决项目实施问题,体现理论为实践服务的特点。为帮助学生理解、引导学生思考,在每一项目中还穿插有“实例”和“链接”,体现学生的主体地位。

本书可作为高等职业院校市场营销专业的教学用书,也可作为企业销售经理培训用书。

图书在版编目(CIP)数据

销售管理实务 / 张启杰, 田玉来主编. —北京: 中国电力出版社, 2009
高等职业教育市场营销专业规划教材
ISBN 978-7-5083-8325-5

I. 销… II. ①张… ②田… III. 销售管理—高等学校: 技术学校—教材 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 213950 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路6号 100044 <http://jc.cepp.com.cn>)

北京红光印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

2009年2月第一版 2009年2月北京第一次印刷

787毫米×1092毫米 16开本 16.25印张 394千字

定价 26.00 元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

前言

销售管理是研究企业销售人员管理活动的规律及其策略的学科。销售管理是市场营销学的一个分支学科,也是市场营销专业学生必修的核心课程之一。

本书的编写思路与特点:按照“项目引领”教学模式的要求,从销售经理的角度,将销售经理的工作职责分成了19个教学项目:制定计划、组织构建、销售分析、薪酬设计、人员激励、绩效考核、客户管理、投诉处理、服务管理、忠诚度管理等,尊重销售经理的职业特征,注重销售经理的职业能力培养。教学内容分为“项目描述”、“项目分析”、“相关知识”、“项目实施”、“归纳总结”、“拓展提高”、“练习与实训”几个模块,中心是解决项目实施问题,体现理论为实践服务的特点。为帮助学生理解,引导学生思考,在每一项目中还穿插有“实例”和“链接”,体现学生的主体地位。全书理论“以必需、够用”为度,理论为实践服务,教学内容突出了销售管理实务,操作性强,注重学生的操作能力和实践能力的培养。本书适合于高职高专院校学生使用,也可作为企业销售经理的培训用书。

全书由唐山职业技术学院张启杰、齐齐哈尔大学田玉来担任主编,张启杰负责全书的体系设计和总纂定稿,安徽财贸职业学院孙利、唐山职业技术学院杨波承担了部分内容的编写任务,具体编写分工:张启杰承担了项目1,2,3,8,10,11,12,16,19九个项目的编写任务,田玉来承担了项目4,5,6,7四个项目的编写任务,杨波承担了项目9,17,18三个项目的编写任务,孙利承担了项目13,14,15三个项目的编写任务。在全书的编写过程中,浙江丽水职业技术学院胡德华、唐山职业技术学院钟立群、齐齐哈尔大学于翠华、安徽工商职业学院张智清、青岛大学冯丽华、福建信息职业技术学院陈修齐、温州职业技术学院薛辛光、河南机电高等专科学校宋冀东和尚德峰、广州大学符莎莉、广东海洋大学陈文汉、天津市民族职业中等专业学校吴华凤等教师提出了很多宝贵的意见和建议,本人受益匪浅,在此一并表示感谢。同时,书中参考和引用了大量的文献,在此向其作译者致以诚挚的谢意。由于本人水平所限,书中有不当之处敬请读者批评指正。

张启杰

2008年9月

目 录

前 言

项目 1 如何成为一名销售经理	1
项目 2 销售计划的制定	18
项目 3 销售定额分配	34
项目 4 销售组织构建	47
项目 5 销售人员的选聘	62
项目 6 销售人员培训	78
项目 7 销售人员薪酬制度的设计与执行	90
项目 8 销售人员激励	104
项目 9 销售人员绩效考核	115
项目 10 销售分析	129
项目 11 销售成本控制	140
项目 12 客户关系管理	153
项目 13 分销商选择	167
项目 14 分销商激励	178
项目 15 渠道冲突解决	189
项目 16 客户投诉处理	204
项目 17 客户服务管理	215
项目 18 客户满意度管理	226
项目 19 客户忠诚度管理	239
参考文献	252

项目 1

如何成为一名销售经理



项目描述

销售管理课程的培养目标是打造一支强有力的销售经理队伍，但没有哪一个销售经理是从刚出校门的毕业生中选拔的，销售经理是从众多的销售人员中脱颖而出的，所以要求销售经理必须首先是一个优秀的销售人员。

知识目标：了解销售人员的职业道路，掌握销售人员的角色定位，树立正确的职业心态。

能力目标：有意识地培养自己的经理人品质，能够运用销售经理的职能和技能，做好销售管理工作。



项目分析

一个销售人员从众多的同行中脱颖而出也并非易事，销售经理需要具备经理人的思维和品质，需要具备相应的管理技能，不能仅仅看到销售经理优厚的待遇和诱人的权利，还要看到经理所承担的职能和职责。清楚了这一点，并有意识地自我培养，一个销售经理诞生了。

知识点：

- 销售人员的角色定位
- 销售人员应有的心态
- 销售经理的优秀品质
- 销售经理应承担的职责与享有的职权

技能点：

- 销售经理的基本职能
- 销售经理的必备技能
- 销售经理的角色定位



相关知识

1. 我适合做销售吗？

无论是从薪酬角度，还是从职业发展角度考虑，销售都是一个吸引人的职业，它能给从业者提供广阔的发展空间。但有的人经常对自己缺乏信心，我适合做销售吗？下面我们就做一个测试，以下 15 个问题，请做出自己的选择：A—经常如此、B—有时如此、C—几乎从未如此。

- (1) 你真心喜欢你周围的人吗?
- (2) 必要时, 你会主动与人握手吗?
- (3) 与人谈话时, 你会投以亲切的眼神吗?
- (4) 表达意见时, 你会采用简单、清晰的方式吗?
- (5) 你能适时地表现幽默感吗?
- (6) 你能向对方举出 3 种以上理由, 来说服对方接受你的观点吗?
- (7) 你的穿着是否整洁得体, 适合你所处的环境?
- (8) 你给人一种生活充实、成功的印象吗?
- (9) 遇到不如意的事时, 你很容易沮丧吗?
- (10) 你能正确地回答关于你所主张的某一件事情吗?
- (11) 与人有约, 你能准时赴约吗?
- (12) 若有人请你服务, 你相信这也是接近对方的一次机会吗?
- (13) 你是否长于制作各种报告、数据图表及统计资料?
- (14) 你希望从人际的接触中获得即刻的回报吗?
- (15) 你认为推销工作应该有固定的工作时间吗?

得分计算: 从 1 到 14 题, 回答: “经常如此” 者得 6 分, 回答 “有时如此” 者得 4 分, 回答 “几乎从未如此” 者得 2 分; 第 15 题, 回答 “经常如此” 者得 2 分, 回答 “有时如此” 者得 4 分, 回答 “几乎从未如此” 者得 6 分。

得分在 74~90 分之间。恭喜你, 你是个天生的推销员。你喜欢与人接近, 知道如何与人相处, 推销东西时也非常诚恳、踏实。你所推销的任何产品或服务几乎都很有价值, 因为你的强劲推销能力, 甚至可以把假牙卖给一头大象。对于推销这个工作, 你会觉得很刺激, 很少有疲倦感。

得分在 51~73 分之间。这个分数算是中等, 表示你拥有这方面的潜力, 只要经过努力及训练, 你仍可能成为一个杰出的推销员。不过最重要的是, 你是否具有推销的热忱, 因为其他方面的弱点都是可以克服的。

得分在 30~50 分之间。你的分数若在 30~50 分之间, 奉劝你最好不要从事推销的工作, 因为你会很不快乐。你可以考虑其他无须如此积极进取、与人接触频繁、非常繁忙的工作, 这并不是你本身具有不足或什么毛病, 而是推销工作根本不适合你。

2. 销售人员的职业道路

销售职业化已成为一种发展趋势, 销售人员有着广阔的发展前景, 他可以从普通的销售人员晋升为销售经理、市场营销总裁, 直至总裁。

销售人员走向销售职业生涯, 一般从销售培训生开始。在经过一段时间的培训之后, 销售人员可以负责某一地区的销售工作, 这也就走上了通往销售经理的道路。经过若干年的磨炼之后, 销售人员开始进入更高层次的职位——大客户销售员, 就可以获得比较高的社会地位和经济收入。这时, 销售人员有两种选择, 有的销售员可以选择满足现况, 把销售作为自己的职业生涯; 有的选择进入管理层, 从地区销售经理, 到区域销售经理, 再到全国销售经理, 以至市场营销总裁。

今天, 更多的企业不仅希望雇用具有销售才能的销售人员, 更希望发现具有销售管理潜能的销售人员。销售人员的职业发展道路如图 1-1 所示。

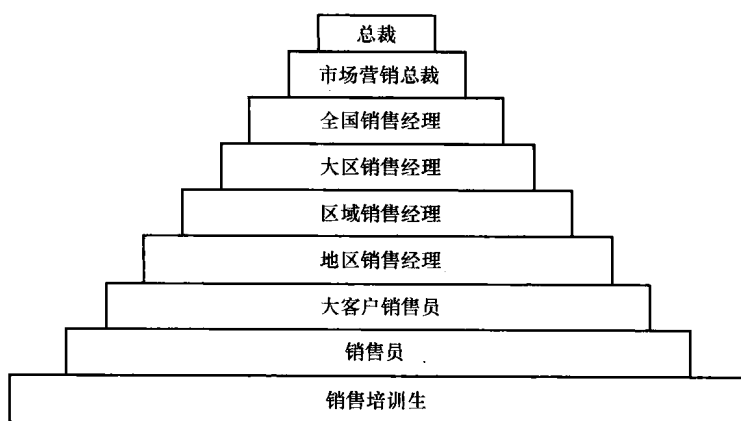


图 1-1 销售人员的职业发展道路

地区销售经理，一般负责管理某一地区 3~10 名销售人员；区域销售经理，一般负责 3~5 个地区销售的管理；大区销售经理，一般负责 3~5 个销售区域的销售管理。尽管没有销售经验的人，也有可能担任销售管理职务，但这种情况一般很少见。对于高层管理人员来说，他们一般会认为有销售经验的人员担任更高层次的管理职位会更具有说服力。从一名普通的销售人员起步，进入销售管理这一领域，一个人可能会得到更多的利益和更多的信息，如公司销售人员对销售所持有的态度，顾客对公司、产品及销售人员所持有的态度，公司竞争对手的情况，等等。

与大公司的销售人员相比，小公司的销售员晋升的速度可能会更快，因为小公司发展的速度比大公司快；与老公司相比，处于成长期的公司销售员晋升的机会可能会更多，因为随着公司的发展和市场的扩张，销售人员会有更多的晋升机会。

以前，人们认为应该尽量在一个公司就职，大家彼此比较熟悉和了解，相互信任，会得到更多的晋升机会。但是，现在这种状况已经不存在了，许多人发现通过改变工作，可以获得更多的晋升机会。一方面，销售人员面对新的人际关系和公司环境，他会努力进取，积极表现自我，不断向自己挑战，争取自身价值的提升。另一方面，公司领导及员工对新引进的人员也分外关注，因为表现积极、业绩突出，得到晋升也是理所应当，这对老员工也是一种有效的激励。同时，很多公司在其人力资源管理中，越来越看重员工的信誉和对企业的忠诚，尤其对于销售人员，这又增加了一些想通过跳槽得到职位晋升者的选择难度。

3. 销售人员的角色定位

什么岗位流动率最高？什么岗位的人员对企业的归属感相对较弱？什么岗位让企业既爱且恨，甚至会害怕？什么岗位将决定市场对企业的感受？什么岗位掌握着企业最大的资源？答案分别是：销售、销售、销售、销售、销售。

如果说销售业绩的 80%是由 20%的销售人员创造出来的，那剩下不是销售明星的普通销售人员呢？明明知道销售苦，偏偏选择了这条路。前有业绩，后无退路，只能背水一战，勇敢地面对压力与挑战，做好本职工作，扮演好自己的角色：客户顾问、资源分配、建立关系。

(1) 客户顾问的角色。作为一名合格的销售人员，首先要做好客户的顾问，能给客户解

决问题，为客户解答所有他们的疑问。否则，客户为什么要信任你呢？

(2) 公司资源整合者的角色。一个成功的销售人员，一定要明白整合公司资源的重要意义，如有关产品的资料文件、资信证书、典型案例，以及有关人员的岗位职责等，做好各项工作的衔接，借力使力不费力。

(3) 长期关系建立者的角色。一个合格的销售人员，一定是一个善于建立关系的交际高手，一定是个懂得如何建立长期关系的优秀客户管理者。

扮演好自己的角色，保持良好的心态，才能成就一位成功的销售人员，并逐步进入销售管理的职业。

4. 销售人员的职业心态

卒子过河，能进不能退，销售人员每个月都要奋斗在企业与市场的最前线，周旋在企业与客户之间，从最初级的销售人员到销售主任到区域经理到销售总监，不论职位高低，每个销售人员都不得承受业绩指标的压力，每个月都不得不挑战新的业绩指标，也不得承受这样的思想负担：一是心理恐惧，面对不断创新的销售指标，压力很大，害怕和担心自己完不成指标；二是没有心情，应该做，却不想做，但是还不得不做；三是没有方法，知道应该做，却不知道应该怎么做。面对如此压力，没有一个好的职业心态，是万万不能的。

(1) 积极的心态。所谓积极的心态就是把握对自己有利的、正确的方面，并扩张开来，同时在第一时间投入进去。唯有在第一时间去投入，才会唤起你的激情；唯有在第一时间投入，才会使困难在你面前变得渺小，好的方面在你眼前光大。一个企业肯定有很多好的方面，也有一些不够好的方面，我们就需要用积极的心态去对待。企业有很多不尽合理的管理，可是我们应该看到企业管理风格的改变。也许你在销售中遇到了很多困难，可是我们应该看到克服这些困难后的一片蓝天。积极的人像太阳，走到哪里哪里亮；消极的人像月亮，初一十五不一样。

(2) 主动的心态。主动是什么？主动就是“没有人告诉你而你正做着恰当的事情”。在竞争异常激烈的今天，被动就会挨打，主动就可以占据优势地位。在企业里，有很多事情也许没有人安排你去做，也有很多的职位空缺，谁主动行动起来，他不但锻炼了自己，也为自己争取这样的职位积蓄了力量。但如果什么事情都需要别人来告诉时，这已经很落后了，这样的职位也挤满了那些主动行动着的人。主动是为了给自己增加机会，增加锻炼自己的机会，增加实现自己价值的机会。

(3) 空杯的心态。人无完人，任何人都有自己的缺陷。企业有企业的文化，有企业发展的思路，有自身管理的方法，只要是正确的、合理的，我们就必须去领悟、去感受。把自己融入企业之中，融入团队之中。否则，就永远是企业的局外人。

(4) 双赢的心态。杀头的事情有人干，但亏本的买卖没人做，这是商业规则。销售人员必须站在双赢的心态上去处理自己与企业之间、企业与客户之间的关系。任何一个销售人员都不能为了自身的利益去损坏企业的利益。没有大家，哪有小家？同样，我们也不能破坏企业与客户之间的双赢规则，只要某一方失去了利益，必定就会放弃这样的合作，任何一方的利益受到损坏，都会使另一方付出代价。

(5) 包容的心态。作为销售人员，会接触到各种各样的客户。这个客户有这样的爱好，那个客户有那样的需求。我们是客户提供服务的，满足客户需求的，就要求我们学会包容，包容他人的不同喜好，包容别人的挑剔。水至清则无鱼，海纳百川有容乃大。

(6) 自信的心态。自信是一切行动的原动力,没有了自信就不会有行动。销售人员要对自己所服务的企业充满自信,要对销售的产品充满自信,要对自己的能力充满自信,要对同事充满自信,要对未来充满自信。自己是将优良的产品推荐给我们的客户,去满足他们的需求,我们的一切活动都是有价值的。一个不相信自己产品的销售人员,又怎么能说服别人相信自己的产品呢?充满了自信,也就会充满了干劲,没有什么事情是我们不能完成的。

(7) 行动的心态。美丽的雄辩胜不过真实的行动,行动是最有说服力的。销售人员需要用行动去证明自己的价值,需要用行动去关怀自己的客户,需要用行动去完成自己的目标。计划再周详,目标再可行,愿景再美好,如果一切都停留在纸上,不去付诸行动,那计划就不能执行,目标就不能实现,愿景就是肥皂泡。

(8) 给予的心态。要索取,首先学会给予。没有给予,就不可能索取。销售人员要给予同事以关怀,要给予客户以产品和服务。给予,给予,还是给予。唯有给予是永恒的,因为给予不会受到别人的拒绝,反而会得到别人的感激。

(9) 学习的心态。干到老,学到老。谁不去学习,谁就不能提高,谁就不会去创新,谁就会落后。同事是老师,上级是老师,客户是老师,竞争对手是老师。学习不但是一种心态,更应该是销售人员的一种生活方式。谁会学习,谁就会成功。

(10) 老板的心态。像老板一样思考,像老板一样行动。销售人员如果具备了老板的心态,就会去考虑企业的成长,考虑企业的费用,就会感觉到企业的事情就是自己的事情,也就知道什么是自己应该去做的,什么是自己不应该做的。这样,才能得到老板的认同,得到企业的重用,从一个低级的打工者进入企业的管理者。



项目实施

1. 销售经理职位描述

在现代营销组织中,通常有两大职能部门:一为销售部,二为市场部。销售是企业活动的中心,销售部是企业“冲在最前沿的战士”,其核心工作是销售和服务。作为销售经理,应清楚自己的职责及享有的相应职权。

销售经理的职责:

- (1) 制定并完成销售部工作目标;
- (2) 负责销售网络的建设,并保证其合理性、健康性;
- (3) 审查分销商的信誉状况;
- (4) 监督检查货款及时回笼;
- (5) 负责销售部各项定额指标的制定和分解;
- (6) 对下属的纪律行为、工作秩序、整体精神面貌负责;
- (7) 对销售部预算开支的合理支配负责;
- (8) 对销售部工作流程的正确执行负责;
- (9) 对销售部制定的各项规章制度的执行情况负责;
- (10) 对销售部所掌管的企业秘密的安全性负责。

销售经理的职权:

- (1) 销售部所属员工及各项业务工作的管理权;
- (2) 向营销副总的报告权;
- (3) 筛选客户的建议权;
- (4) 重大促销活动的现场指挥权;
- (5) 下级岗位调配的建议权和提名权;
- (6) 对下属工作的监督检查权;
- (7) 对下属工作争议的裁决权;
- (8) 对下属奖惩的建议权;
- (9) 对下属业绩的考核权;
- (10) 对限额资金的支配权;
- (11) 一定范围内的客户投诉赔偿权;
- (12) 一定范围内的经销商授信额度权;
- (13) 退货处理权。

2. 销售经理的职能

销售经理作为销售部门的领导和管理者,其职能可以概括为计划、组织、领导、控制四大基本职能。

(1) 计划。计划是所有管理职能中最基本的功能。一个切实可行而又富有挑战性的计划是其他工作顺利开展的前提。若计划做得不好,接下来的组织、领导、控制等工作就会陷于被动。要制定一个切实可行而又富有挑战性的销售计划,首先要了解公司总体战略计划及营销战略计划,因为如果没有战略目标,销售部门的工作也就没有方向,或者偏离公司的战略方向。只有知道了总体战略目标是什么,才可能对具体工作做出计划,并率领整个部门沿着正确的方向前进。

(2) 组织。销售计划固然非常重要,但任何一项销售计划都不可能由一个人去实施,需要进行人员配备,构建一支高素质的销售团队。构建销售组织,也就是以顾客为中心、以实现企业利润为目标建设销售团队。其中包括销售人员的招聘、选用,并为他们提供必要的资源,以保证其较高的工作效率。聘用多少员工以及聘用哪些类型的员工是销售经理的重要工作内容,对企业至关重要。

【实例 1-1】

琼·米勒在雷诺德公司已经工作了 5 年,他是该公司俄克拉荷马城销售部门的一名销售员。由于他业绩出色,最近被提升为田纳西州孟菲斯地区的销售经理助理,这是他走向销售经理岗位的第一步。

米勒的上司是威尔森——孟菲斯地区的销售经理。多年来米勒一直非常崇拜威尔森的工作方式,他期待着能够获得作为一名销售管理人员应该掌握的经验,期待着能够在威尔森这样一位经理的带领下工作。米勒用了几个星期的时间熟悉了孟菲斯地区的零售业务、大客户,以及当地的 12 名销售代表。有一天,威尔森邀请米勒来到他的办公室,并告诉米勒有一名销售代表提出了辞职,同时要求米勒马上寻找一些应聘人员,并准备进行面试。米勒找到了 10 名应聘人,经过选择,最后向威尔森推荐了 3 人进行面试,剩下的应聘人员将由大区经理进行面试,由他们决定是否录用。

米勒很愿意参加招聘工作,他知道很多年轻的大学毕业生正在找工作,但是,他也知道

要找到真正符合公司职位要求的应聘人并不容易。公司一般要求应聘人员必须具有市场营销或商业相关专业的大学学历，并且需要提供真实的工作履历。此外，良好的性格也是一个必不可少的条件，应聘人员必须具有强烈的进取心、高度的自信和积极的生活态度。米勒知道在找到能够被公司所接受的应聘人员之前，他需要对应聘人员进行深入的了解。为了准备好这次招聘工作，米勒一直在征求威尔森的意见，向他请教如何发现和寻找应聘人。威尔森向米勒介绍了自己在多年工作中积累的经验，他希望能够招聘一名来自边远农村地区的大学毕业生，他认为那些来自边远农村的年轻人具有吃苦耐劳的品质，而且他们也最理解和发挥金钱的真正价值。同时，他认为招聘最重要的两个方面是评价应聘者是否拥有获取成功的欲望和坚持不懈的精神。

(3) 领导。为了保证销售业务的正常运作，销售经理需要对所有的销售人员进行领导，指导他们做什么、如何做、为什么做和什么时候做。如果要想使销售人员的行动取得理想的成效，就要设法让他们建立共识，赋予他们责任心和使命感，销售人员也应当确切地知道公司对他们的要求。为此，要确保销售人员了解公司总体销售目标、需要做哪些具体工作和要达到什么标准。在领导下属销售人员工作时，销售经理要身先士卒，要有亲和力，并且对下属要多褒少贬，以激励销售人员做得更好。

【实例1-2】

艾伦一直要和她的销售经理查尔斯谈一下她的个人问题。查尔斯查阅了艾伦的销售记录，发现她在过去的6个月里，全部完成了公司分配给她的销售定额。实际上，艾伦不仅成功地完成了自己的销售任务，还抽时间参加了一次年度销售竞赛和两次教育培训。这时，艾伦走了过来。

“请坐，有什么事情吗？”

“是的，……是关于我的丈夫。他最近的情绪一直不好，他觉得我回家太晚了。他说如果我不和你谈的话，他会打电话给你。”

“是吗，这的确让我感到有点意外，我们在前几天曾经见过，他告诉我，你在销售竞赛中的表现让他感到非常自豪。”

“我知道，但是我那个时候正在参加州立大学的两个培训班，而且我在客户身上还要花很多的时间。此外，他每个星期也要出去两三次。”

“我很理解，艾伦，但是我应该怎么帮助你呢？你想让我做些什么呢？”

“我想知道以后是不是还要在夜里加班或者出差在外过夜。我的丈夫他希望我晚上能够待在家里，否则他会为我担心的。”

这时查尔斯突然想到，他们到现在结婚也只不过才16个月，应该尽量减少加班和帮助她调整一下出差的时间。

(4) 控制。为落实计划和完成目标，销售经理要时刻关注销售人员及其业务发展的动向，并制定各种衡量基准，掌握情报反馈，通过追踪考核来对整体销售业务与人员进行控制。同时，还应了解计划正在如何进行，并在必要时做一些调整，包括对销售人员增加工作压力或进行制止，以防止销售人员做出愚蠢或危险的事情，等等。良好的信誉与服务对企业来说至关重要，树立好的公司形象要花很长时间，而要毁掉良好形象只需几分钟。所以，销售经理要做到全面了解企业状况，密切注意各项细节，定期评估绩效，判断员工如何表现，并注意重点管理等。

【实例 1-3】

某计算机公司销售部门来了两个销售代表，一个是新招的 A，另一个是已经进入公司一年的销售代表 B。A 从来没有做过计算机硬件的销售，也没有很好的销售经验，而 B 曾在一家著名的 IT 企业做过几年的销售。第一个季度过去了，两个人都没有完成任务，这在销售经理的预料之内，因为他们刚刚接触客户，需要更长的时间开展业务。后来，新招的代表 A 的业绩居然比经验丰富的代表 B 好一些，这使经理非常奇怪，这是为什么呢？经理需要找到原因。销售业务取决于两个方面，一是销售代表会见客户时的表现，另一个是销售代表与客户在一起的时间。B 的销售技能不错，说明问题不在销售技能上，经理开始注意他有多少时间与客户在一起。经理仔细地与他讨论每一个客户的情况，结果发现他根本不了解他的客户，这就说明他几乎没有花费时间与客户在一起。经理问 B：“你最近去见过这些客户吗？”B 犹豫了一下，承认没有。经理询问原因，他终于说出了原委，原来是因为经理调整了他的客户，使他的业绩受到了影响。他的心情也受到了打击，他认为自己好不容易培养起来的客户，却轻易地被经理分走，太不公平了。于是，销售经理将一份准备好的业绩提高计划拿出来，要求他必须在两个月内完成本季度任务的 60%，最终要 100% 地完成。经理告诉他：“我理解你的心情，但我不能原谅你拿着公司的薪水，却不履行自己作为销售代表的职责。”B 在业绩提高计划书上签了字，如果他不能在限定时间内完成规定的任务，这意味着他将重新找工作了。

【链接 1-1】

管理职能的不同表述

西蒙的“一职能说”：管理就是决策。

法约尔的“五职能说”：计划、组织、指挥、协调和控制。

罗宾斯的“四职能说”：计划、组织、激励、协调。

孔茨的“六职能说”：计划、组织、人事、指导、领导、控制。

古利克和厄威的“七职能说”：计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。

在实际工作中，销售经理的职能可具体细分为：

- (1) 参与制定企业的销售计划和进行销售预测；
- (2) 确定销售目标体系和销售配额；
- (3) 组织与管理销售团队实现企业销售目标；
- (4) 控制销售预算、销售范围和销售目标的平衡发展；
- (5) 激励、支持与考核销售人员；
- (6) 发展与协调企业同分销商之间的关系；
- (7) 收集市场信息，并反馈到企业的各个部门；
- (8) 参与制定和改进企业的销售政策，使之不断适应市场的变化；
- (9) 参与招募和培训新的销售人员。

3. 销售经理应具备的技能

销售经理的工作是非常复杂的，其技能也应是多样的。我们可以把销售经理的技能概括为三项最基本的技能：决策技能、人际关系技能、技术技能。

(1) 决策技能。决策技能是指销售经理从总体上对销售组织进行理解,并对组织成员之间关系的认知能力。具体地说,销售经理应该认识到自己所在的销售组织在哪些方面可以和所在企业的整体相互配合,自己的销售组织如何适应其所在的行业和地区,自己的组织成员各自有什么特长,还存在什么问题。这种能力意味着一个人是否能够以长期的、整体的角度进行战略思维。

【实例1-4】

安德鲁是由于客户关系极好而刚刚晋升为地区销售经理。但是他现在似乎遇到了麻烦,该地区的销售额急剧下降,这让这位区域经理感到非常恼火,你想知道到底发生了什么事情。于是,你告诉这位新上任的地区经理,你准备到他的办公室去一次,和他共同讨论一下销售计划和销售定额问题。在他的办公室,通过你和销售人员的谈话,你很快发现个别的销售人员竟然不了解销售计划的内容,以及他们的销售定额,他们也不知道自己的目标是什么,更不知道他们应该重点把握哪些客户。你检查了这位地区经理上个季度的资料档案和会议记录。果然,有关的文件、记录含糊不清,相互矛盾,杂乱无章。于是,你坦诚地与安德鲁进行了一次谈话,他承认自己做得不令人满意,也已经意识到整个销售机构无法纳入他的销售轨道。显然,安德鲁存在明显的职位不适应,一个好的销售员未必胜任销售经理的职位。

(2) 人际关系技能。人际关系技能是指作为销售经理与其他人进行合作和领导其他人进行有效工作的能力,具体表现为激励、帮助、协调、领导和解决冲突的能力。对一名销售经理来说,他的大部分时间都用于和他人之间的交往上,需要经常处理与他人之间的关系,不断提高自己对他人领导、激励、协调、沟通的能力,这是成功销售经理不可或缺的元素。

【实例1-5】

查理是密执安安全系统公司最出色的销售人员,他从来没有让自己的销售定额落空过,他一直认为自己应该被提升为销售经理。但问题在于,查理并不是他自己想象得那样出色,尽管他是公司顶尖的销售人员,但是他也是一个独行侠,他根本没有能力去管理一个地区销售组织。这时,你收到了查理的一封信,这封信内容写得非常直接,表达的意思也非常明确:“我在公司中做销售员已经有很多年了,长期以来我一直是公司最出色的销售人员,在这几年中我每年都能够达到或超过自己的销售定额,我所负责的客户销售额每年都在增加,而且在这个地区,我所开发的顾客比任何人都多。你在绩效考评中对我的评价是出色,你本人也承认我是公司最出色的销售代表。我对自己目前的工资、佣金和奖金没有任何怨言,我希望你能够意识到,我已经为自己的下一个工作目标——销售经理做好了充分的准备。对我来说,有一点我认为非常重要,你必须认识到,如果公司不能充分发挥我的才能,那么我只能有一个选择——离开公司。”看来非常有必要与查理进行一次面谈,就有关问题进行沟通。

(3) 技术技能。技术技能是销售经理应该掌握的特定的销售知识、分析问题解决问题的能力,以及使用某些交通和通信工具的能力。例如,查阅报表,分析存在的问题,并提出解决问题的方案的能力。你能从图1-2中发现一些销售问题吗?

在一个组织中,管理层次越低,技术技能的重要性越大。随着个人在组织中地位的上升,技术技能的重要性与人际关系技能、感知与决策技能的重要性相比,其作用会有所下降。对

于不同层次的销售经理来说，感知和决策技能、人际关系技能、技术技能三者之间的关系如图 1-3 所示。

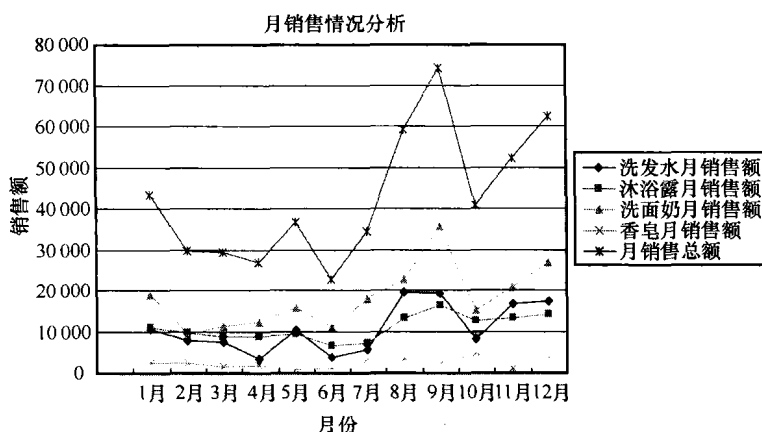


图 1-2 某公司洗涤用品月销售情况分析图

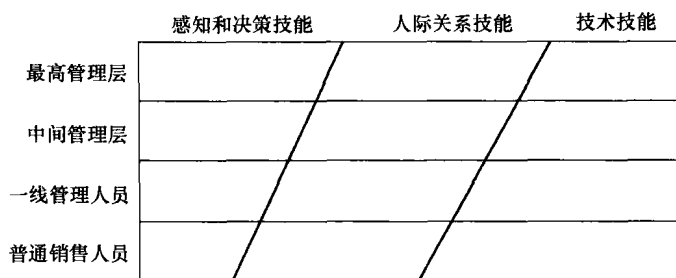


图 1-3 不同管理层次感知和决策、人际关系、技术技能三者之间关系

4. 销售经理应具备的品质

销售经理要有效地履行自己的职能，承担自己的职责，除具有一定的管理技能外，还必须具备一定的素质品质，销售经理的素质品质可概括为：智、信、仁、勇、严。

(1) 智，就是智慧。对于销售经理来说，智慧主要包括两层含义：一是要有专业知识，对所从事行业有充分地了解和认知。如需要了解行业的市场现状、市场规模、发展趋势，掌握市场营销学的基本原理与方法，学会运用 SWOT 方法分析公司、团队或所经营产品的优势、劣势、机会、问题，并客观地制定出相应的策略及对策。二是要有判断力，要深入细节、追根究底。有的销售经理知识很渊博，可一旦遇到实际问题就失去了判断力。为什么没有了判断力？就是没有深入细节。要成为一名成功的销售经理，一定要养成习惯，即无论碰到什么事，都要连续问五个“为什么”。例如，销售代表小王最近一段时间的销售量很低，销售经理就问他第一个问题：销量为什么这么低？小王回答：客户的订货量下降了。这时，销售经理的第二问题就是，客户的订货量为什么会下降？小王可能会说：客户觉得我们产品的售价太高了。接下来，销售经理问到第三个问题，客户为什么会觉得我们产品的价格高呢？这样，一个问题一个问题地问，一直问下去，销售经理就会找到小王销量低的原因：竞争者正在面向小王所负责的区域开展低价促销。销售经理面对每一件事情，都用这种方法，就会慢慢地了解

那些细节，然后追根究底，从而形成敏锐的判断力。

(2) 信。对于销售经理而言，“信”包含两层含义，一是指身为销售经理要诚实守信。世上没有大事、小事，也没有所谓的重要或不重要的事，承诺别人的事，就是大事，就是重要的事，正所谓“事无大小，只要是承诺别人的事就是大事”。百事可乐公司对这一点尤为重视，每次培训都反复强调：“不要轻易承诺你的客户，只要承诺了客户的事情，就必须要做到。”二是指销售经理要使下属信服。销售经理在销售团队中的地位很高、权力很大，处理起一些事情来就会比较顺利。有的销售经理常常因此觉得很多事情下属怎么都做不好，但他没有想到，这是因为手下的人没有他那么多资源，打电话不像他那么有效，事情做得自然也就不到位。所以，如果身为销售经理，不能与下属易地而处，感同身受，而总是不断地指责下属的话，将很难使人信服。

(3) 仁，就是要“仁慈”。世界上只有一种人，那就是需要关心的人。每一个人都需要别人的关心，尤其是在高强度、高压之下的销售人员，更是渴望得到主管的关心和关爱。身为销售经理，如何去关心你的下属呢？一是工作上的关心，二是生活上的关心。例如，销售代表在工作中遇到某些难题时，销售经理和他们一同找原因，不遗余力地去帮助他们解决问题；下属过生日时，销售经理别忘了送个礼物表示祝贺；逢年过节时发个短信，打个电话向下属问候一下；下属的家人有了什么困难，要在你的能力范畴之内，尽可能给予他们无私的帮助……同时，销售经理要清楚“仁”的真正意义是要做到和下属之间真正的了解，要了解他们想要什么？他们的需要有没有得到满足？怎样才能满足他们的需要？试想，当经理连下属的名字都叫不出来，或者也不知道他们在哪个岗位负责什么工作的话，怎么可能有人会替你“卖命”呢？

(4) 勇，指身先士卒、勇于负责。在战场上，将领的意志与行为是部属效仿的标准。每当战斗到了最紧要的关头，将领身先士卒常常会产生很强的激励效果。常言道：火车跑得快，全凭车头带！作为销售经理，你不身先士卒，手下的人又如何能够全力以赴呢？因此，遇到棘手的难题，销售经理要冲上去；碰上强大的竞争对手，销售经理要冲锋在前。对于销售经理而言，“勇”的另一层含义就是负责。销售经理不仅需要身先士卒，更要承担起自己的责任，而不是一出了问题就把责任推给别人。

(5) 严。“严”有两层含义，一是对人要赏罚分明。销售经理要向下属明确：在什么情况下会受到奖励，在哪些情况下会受到处罚。然后，坚决做好评估与执行工作。例如，每月销售业绩第一名的销售员会受到奖励，连续三个月销量最差的销售员就会被受到处罚等。奖励不仅有肯定下属功劳的作用，如果运用得法，更可以起到安定整个销售团队的作用。同时，对失职下属的处罚也很重要。在现代企业管理中，处罚有时远比奖励困难，尤其是销售经理对自己器重的人，或难得的人才，施以严厉的处罚是非常困难的。为此，销售经理在工作中要注意：有奖励，就要有处罚，赏罚一定要分明，激励与约束要并存，只有这样，才会提升销售团队的士气，向预期的目标行进。“严”的第二层含义，就是对事要贯彻始终，养成习惯。严，不是刻薄地对待别人，不是一天到晚把下属叫来大骂一通，而是要把决定后的事执行好、贯彻好。

5. 销售经理的角色定位

(1) 人际关系方面的角色：领导者、联络者。

① 领导者角色。销售经理作为一个销售部门的负责人，要负责对下属进行激励和引导，

包括对下属的聘用、培训、评价、奖酬、提升、表扬、干预，以至解雇。部门的节奏通常是由销售经理来决定的，销售部工作是否卓有成效决定于销售经理向部门注入的力量和远见。销售经理的无能或疏忽往往使部门的工作处于停滞不前的状态。作为领导者的角色的重要目的是把部门成员的个人需求同部门目标结合起来，以便促进整个团队有效地开展工作。

② 联络者的角色。销售经理作为销售部门负责人，要通过各种正式的和非正式的渠道来建立和维持本部门同外界的联系。这些渠道有：参加外部的各种会议，参加各种社会活动和公共事务，与其他部门的经理互相访问或互通信息，同与销售有关的其他机构的人员进行各种正式和非正式的交往等。

(2) 信息方面的角色：接受者、传播者、发言人。

① 信息接受者的角色。销售经理得到的信息大致有以下五类：一是内部的业务信息，通过下属的业务报告、特别报告，以及对部门工作的检查等渠道获得。二是外部的事件信息，如客户、竞争者、市场变化、政策变动、技术发展等，通过下属、同业组织、报刊等渠道获得。三是分析报告，从下属、同业组织或外界人员等渠道得到对某一事件的分析报告。四是各种环境信息，包括参加各种会议、阅读客户来信、浏览同业组织的报告等。五是压力信息，各种压力也是信息的来源，如下属的申请和外界人士的要求，其他部门的意见和社会机构的质问等。

② 信息传播者的角色。销售经理把外部信息传播给下属部门和人员，把内部信息从一位下属传播给另一位下属。销售经理传播的信息包括：一是有关事实的信息，销售经理要用某种公认的标准来判断是否正确，把其中有价值的信息传播给有关的下属；二是有关价值标准的信息，销售经理在组织中要传播正确的价值标准，以便指导下属正确的决策。

③ 信息发言人的角色。销售经理信息传播者的角色所面向的是部门内部，而其发言人的角色则面向外部，把本部门的信息向周围的环境传播。销售经理发言人的角色要求他把信息传递给两类人：第一类是其直接上级，第二类是企业之外的公众。销售经理只有把自己的信息同他所联系的人共享，才能维持他的联系网络。

(3) 决策方面的角色：改革者、冲突排除者、资源分配者、谈判者。

① 变革者角色。销售经理的变革者角色是指销售经理在其职权范围内充当本部门改革的发起者和设计者。改革者角色的活动开始于观察工作，寻找各种机会和问题。当发现一个问题或机会以后，如果销售经理认为有必要采取行动来改进部门的工作状况，就应该提出改进方案，报上级批准后组织本部门实施。

② 冲突排除者角色。销售经理面对的冲突有两种类型：一种是下属之间的冲突，主要是由于争夺资源的分配、个性不同引起的；另一种是部门之间的冲突，主要是当部门资源遭受损失或面临损失的危险发生的。销售经理一般把排除故障置于较其他绝大多数活动都优先的地位。

③ 资源分配者角色。实现资源分配者的角色，销售经理就要保留销售部门所有重要决定的权力，这样就保证把这些决定互相联系起来，使它们互相补充而防止冲突，并在资源有限的情况下选用最好的方案。由销售经理来批准的事项有：下属拟定的改进性方案，对较为次要的故障的排除措施，现有程序和政策的例外情况处理，下属谈判的合同，业务预算等。

④ 谈判者角色。对于销售经理来说，谈判者的角色显然是最重要的角色之一。这些谈判既包括正式的商务谈判，也包括非正式的谈判。谈判就是资源交易，要求参加谈判的人要