

陈明星 / 主编

大表解 系列丛书

销售经理 日常工作细节

SALES MANAGER
DETAILS OF DAILY WORK

500强公司经理人都使用的日常工作图表分解清单！

一张图表：

让每一项工作都一目了然，
细节无遗漏，工作不失误。

农梅珍 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

陈明星 / 主编

大表解

系列丛书

销售经理 日常工作细节

SALES MANAGER
DETAILS OF DAILY WORK

农梅珍 / 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

销售经理日常工作细节 / 农梅珍编著.

—北京: 中国经济出版社, 2018. 7

ISBN 978 - 7 - 5136 - 5207 - 0

I. ①销… II. ①农… III. ①企业管理—销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 102819 号

策划编辑 伏建全

责任编辑 孙喆浩 赵立颖

责任印制 马小宾

封面设计 华子图文工作室

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京力信诚印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 17

字 数 220 千字

版 次 2018 年 7 月第 1 版

印 次 2018 年 7 月第 1 次

定 价 48.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390) 服务热线: 010 - 88386794

编辑委员会

常永楠	刘中洋	孙红丹	唐海燕
田 苗	郑 宇	朱慧俐	罗礼华
施中猷	郭汉尧	刘贤华	梅凤华
范敦海	朱 刚	何泽明	温彩凤
袁公明	聂超军	宋劝其	杜启龙
杨莎莎	徐小花	颜 阳	农梅珍

前 言

无论市场如何变化，盈利模式如何改变，都离不开具有战斗力的销售团队。销售部门的水平决定公司的长远发展，销售经理的管理工作，将直接影响销售业绩及公司的美誉度。所以，销售经理工作水平的高与低，决定销售业绩的好与坏。

工作中，最令人头疼的是出现工作失误，一旦出现失误，就会造成较大的损失与不良影响。出现工作失误的实质原因，是对某项工作细节点的疏漏，也就是做事不到位。而对细节点的忽略，主要是对某项工作的模糊、不确定，或者经验不足，正是这些因素决定了一个经理人工作水平的高与低。

本书以“经理人日常工作细节”为主题展开，全方面定义每一项工作的关键要点，并进行详细描述。这必将有效改善目标读者的工作质量，减少工作失误。同时，也为广大部门经理人全面提升工作水平提供可借鉴的学习读本。

本书以“销售经理日常工作细节”为主题，对每项工作、每个工作细节都进行了较为详细的介绍。

本书在写作过程中，参阅了大量的资料，并得到工作伙伴们的大力

支持和帮助，在此对编委会老师常永楠、刘中洋、孙红丹、唐海燕、田苗、郑宇、朱慧俐、罗礼华、施中狱、郭汉尧、刘贤华、梅风华、范敦海、朱刚、何泽明、温彩凤、袁公明、聂超军、宋劝其、杜启龙、杨莎莎、徐小花、颜阳、农梅珍，一并表示感谢。

目 录

第 1 章 销售工作职责划分说明	/1
1.1 销售总监职位描述 /2	
1.2 销售部经理职位描述 /3	
1.3 销售助理职位描述 /4	
1.4 大区经理职位描述 /5	
1.5 办事处经理职位描述 /6	
1.6 店面经理职位描述 /7	
1.7 营业代表职位描述 /8	
1.8 导购代表职位描述 /9	
1.9 渠道经理职位描述 /10	
1.10 电话销售代表职位描述 /10	
1.11 销售代表职位描述 /11	
1.12 销售统计员职位描述 /12	
第 2 章 销售管理日常工作细节描述	/13
2.1 销售人员行为细节描述 /14	
2.2 销售经理工作细节描述 /18	
2.3 顾客满意度（CS）评估细节描述 /20	

- 2.4 顾客满意度调查工作细节描述 /21
- 2.5 顾客满意度测量实施细节描述 /22
- 2.6 店面服务标准细节描述 /23
- 2.7 销售人员甄选工作细节描述 /28
- 2.8 订单及物流配合工作细节描述 /32
- 2.9 销售着装和仪容细节描述 /32
- 2.10 销售言谈举止细节描述 /36
- 2.11 销售工作礼仪细节描述 /39
- 2.12 顾客满意指标制定细节描述 /41
- 2.13 新品上市销售流程细节描述 /43
- 2.14 销售方针制定细节描述 /43
- 2.15 销售计划制订细节描述 /44
- 2.16 销售部内部组织营运管理细节描述 /45
- 2.17 销售额的计算及收款工作细节描述 /45
- 2.18 销售途径确立操作细节描述 /46
- 2.19 设立或撤消分公司、营业处操作细节描述 /47
- 2.20 协助新产品开发工作细节描述 /48
- 2.21 信用调查工作细节描述 /48
- 2.22 产品估价细节描述 /49
- 2.23 契约管理细节描述 /50
- 2.24 顾客管理细节描述 /50
- 2.25 代理商管理细节描述 /51
- 2.26 销售促进工作细节描述 /52
- 2.27 协助经销商销售工作细节描述 /52
- 2.28 广告宣传管理细节描述 /53
- 2.29 展示会、旅行招待会操作细节描述 /54
- 2.30 情报管理工作细节描述 /54

- 2.31 销售计数管理细节描述 /55
- 2.32 配销工作细节描述 /56
- 2.33 交货、送货工作细节描述 /56
- 2.34 货款回收工作细节描述 /57
- 2.35 减价退货业务处理工作细节描述 /58
- 2.36 索赔问题处理工作细节描述 /58
- 2.37 标价包装操作细节描述 /59
- 2.38 销售事务管理工作细节描述 /60
- 2.39 对推销员管理工作细节描述 /61
- 2.40 销售会议管理细节描述 /61
- 2.41 销售经费管理细节描述 /62
- 2.42 销售统计细节描述 /63
- 2.43 店内商品陈列工作细节描述 /63
- 2.44 进货管理工作细节描述 /64
- 2.45 商品数量管控工作细节描述 /65
- 2.46 寻找潜在客户细节描述 /65
- 2.47 窜货的表现形式细节描述 /66
- 2.48 窜货危害细则描述 /67
- 2.49 窜货应对管理细节描述 /68
- 2.50 窜货管控策略操作细节描述 /69
- 2.51 窜货预防工作细节描述 /71
- 2.52 销售渠道结构搭建工作细节描述 /74
- 2.53 销售渠道设计操作细节描述 /76
- 2.54 直复营销实施工作细节描述 /79
- 2.55 直复营销方式细则描述 /80
- 2.56 业务能力提升操作细节描述 /81
- 2.57 销售经理职务素养细节描述 /82

- 2.58 销售经理职业能力细节描述 /83
- 2.59 销售经理职业素养细节描述 /83
- 2.60 工作配置细节描述 /84
- 2.61 对下属权限设定工作细节描述 /84
- 2.62 对下属下达指令工作细节描述 /85
- 2.63 对下属报告处理工作细节描述 /85
- 2.64 对下属褒奖工作细节描述 /86
- 2.65 对下属批评工作细节描述 /87
- 2.66 对下属管理工作细节描述 /87
- 2.67 对下属素质培养工作细节描述 /88
- 2.68 与上司沟通细节描述 /89
- 2.69 与其他部门工作协调细节描述 /89

第3章 销售管理常用制度描述 /91

- 3.1 销售人员管理制度描述 /92
- 3.2 销售人员考核制度描述 /96
- 3.3 销售人员激励管理制度描述 /99
- 3.4 销售人员客户拜访管理制度描述 /101
- 3.5 销售拜访作业计划查核制度描述 /103
- 3.6 销售工作日报表审核制度描述 /104
- 3.7 销售人员士气调查管理制度描述 /106
- 3.8 分公司销售管理制度描述 /109
- 3.9 年度销售计划管理制度描述 /114
- 3.10 销售业务管理制度描述 /119
- 3.11 销售费用控制细则描述 /125
- 3.12 销售业绩管理制度描述 /127
- 3.13 销售考核管理制度描述 /130

3.14	新客户开发管理制度描述	/133
3.15	订货发货管理制度描述	/137
3.16	应收账款管理制度描述	/139
3.17	客户提案管理制度描述	/142
3.18	客户服务管理制度描述	/144
3.19	售后服务管理制度描述	/146
3.20	店铺运营管理制度描述	/150
3.21	店员礼仪管理制度描述	/157
3.22	经销商分类评级管理制度描述	/161
3.23	公司（广告业）产品销售管理制度描述	/164
3.24	公司批发业产品销售管理制度描述	/168
3.25	直销商管理制度描述	/173
3.26	经销商管理制度描述	/180
3.27	代理商管理制度描述	/182
3.28	连锁加盟店管理制度描述	/186
3.29	代理店业务管理制度描述	/191
3.30	公司特约店经营制度描述	/193
3.31	特约店协会组织制度描述	/196
3.32	公司自由连锁店组织制度描述	/198
3.33	特约店交易合同书描述	/200
3.34	代理店合同书描述	/202
3.35	国外销售代理合同书描述	/204
3.36	连锁机构合同书描述	/207
3.37	连锁店加盟合同书描述	/209
3.38	销售方针计划书描述	/212

第4章 销售工作日常用表图例 /215

- 4.1 客户开发计划表 /216
- 4.2 客户开发报告表 /216
- 4.3 客户开发统计表 /217
- 4.4 访问频次计划表 /217
- 4.5 客户访问月计划表 /218
- 4.6 客户拜访日报表 /218
- 4.7 客户拜访计划表 /219
- 4.8 客户拜访报告 /219
- 4.9 订货单 /220
- 4.10 订货登记表 /220
- 4.11 年度订货统计表 /221
- 4.12 发货单 /221
- 4.13 发货日报表 /222
- 4.14 发货月报表 /222
- 4.15 退货单 /223
- 4.16 退货月报表 /223
- 4.17 销售合同统计表 /224
- 4.18 应收账款明细表 /224
- 4.19 应收账款年度分析表 /225
- 4.20 应收账款收款安排表 /225
- 4.21 销售费用年度预算表 /226
- 4.22 销售费用月分析表 /227
- 4.23 销售提成申请表 /228
- 4.24 销售部考核表 /228
- 4.25 销售部经理考核表 /229
- 4.26 销售主管考核表 /230

- 4.27 销售部主管考核表 /231
- 4.28 销售专员考核表 /231
- 4.29 销售人员考核表 /234
- 4.30 销售日报表 /234
- 4.31 销售月报表 /235
- 4.32 销售年报表 /235
- 4.33 销售业绩评估表 /236
- 4.34 客户资料卡 /237
- 4.35 客户资料表 /238
- 4.36 客户区域分析表 /240
- 4.37 客户销售分析表 /240
- 4.38 客户投诉记录卡 /240
- 4.39 客户投诉分析表 /241
- 4.40 客户投诉处理表 /243
- 4.41 投诉处理记录表 /244
- 4.42 投诉处理报告表 /245
- 4.43 客户投诉处理通知单 /246
- 4.44 客户投诉案件追踪表 /246
- 4.45 客户投诉案件统计表 /248
- 4.46 店铺销售明细表 /248
- 4.47 店铺奖金核定表 /249
- 4.48 店铺商品盘点表 /249
- 4.49 店铺业绩考核表 /250
- 4.50 渠道开发进度表 /250
- 4.51 渠道关系加强对策表 /251
- 4.52 渠道成员订货方法表 /252
- 4.53 渠道成员注册登记表 /252

- 4.54 渠道成员专卖店卖场建设申报资料表 /253
- 4.55 渠道成员专卖建设基金申报表 /254
- 4.56 渠道成员专卖店建设验收标准 /254
- 4.57 渠道业绩统计表 /255
- 4.58 办事处经理关键业绩指标考核表 /256
- 4.59 大区经理关键业绩指标考核表 /257

第1章

销售工作职责划分说明

1.1 销售总监职位描述（表1-1）

表1-1 销售总监职位描述

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. 有效管理全国经销商。 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
任职资格	1. 管理、市场营销等专业本科以上学历。 2. 8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；具备优秀的市场拓展、项目协调、谈判能力；具有高度的工作热情 and 责任感

1.2 销售部经理职位描述 (表 1-2)

表 1-2 销售部经理职位描述

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. 5 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。 4. 对市场营销工作有较深刻的认知；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；具有优秀的英语听、说、读、写能力。 5. 正直、坦诚、成熟、豁达、自信；有高度的工作热情，良好的团队合作精神；较强的观察力和应变能力