

销售经理

——观念·原则·方法

〔印度〕 沃尔特·E·维埃拉 著



• 山西人民出版社 •

目 录

1. 提升后的苦恼·····	(1)
2. 销售经理必须做的工作·····	(4)
3. 销售经理的工作困难而富于挑战·····	(6)
4. 销售人员对销售经理的印象·····	(9)
5. 销售经理的形象·····	(13)
6. 销售经理怎样安排工作·····	(16)
7. 时间管理的重要性·····	(19)
8. 销售经理是协作计划的核心·····	(23)
9. 计划过程的要素·····	(27)
10. 挑选和招收销售人员·····	(33)
11. 销售人员的培训·····	(38)
12. 旅行日程安排·····	(46)
13. 有效的交际·····	(49)
14. 怎样写汇报·····	(55)
15. 怎样使会议富有成效·····	(58)
16. 士气和鼓动问题·····	(63)

17. 控制.....	(68)
18. 销售人员的评价和培养.....	(73)
19. 讨论评价.....	(77)
20. 怎样对待工作不出色的销售人员.....	(79)
21. 销售经理的普遍过失.....	(83)
22. 销售经理的十大信条.....	(85)

1 | 提升后的苦恼

任何一个新晋升的销售经理一定想知道自己的职责范围。本书的目的在于帮助他们认识其使命，特别是写给那些没有时间去读许多销售管理巨著的新手。本书是编者25年来积累的许多销售经理的经验总结。

优秀的销售人员并不一定能成为优秀的销售经理，这是大多数人所公认的。高效率的销售人员和销售经理的必备品质相差很大。优秀的销售人员是交际能手，具有以自我为中心的成功的创造型个性。然而，销售经理必须和许多人共事，通过别人把事情办好，所以，他必须具备领路、指导和控制能力，而不是事必躬亲。

作为奖赏，优秀的销售人员常常被提升为销售经理。但这样做，公司往往会失去一个优秀的销售员，却增添一个蹩脚的销售经理。这正是那些销售经理从一开始就应该警惕的。

许多公司不对新任的销售经理进行足够的培训，使问题变得更糟。没有职务说明和职务分析，双方都不知道这种提升的目的何在，一切都是糊里糊涂。由于没有成文的职务说明，年底评估销售经理的工作便成了问题。

在大多数情况下，销售员被请到办公室，告诉他被提升了，然后便给他加薪，发给和销售人员截然不同的公文包。同事们热情地和他握手，祝他“新官上任、大显身手”。此时此刻，他真得大干一场了。被扔进水里，他一定得学会游泳才能活下去，要不就会在拼命想浮起来的挣扎中淹死。这时候，他的老板站在池边明智地摇头晃脑，当然有些人的头摇得更起劲，嘴里一个劲地唠叨：“我早给你说过的——他不行。”

许多企业花费大量时间和精力培训销售人员和高级经理，而第一线和第二线销售管理和发展方向以及培训需求往往不是被遗忘了，就是想当然地不当一回事，这是很可悲的。

西蒙曾是一个优秀的销售员。他在一个多国公司一直工作了14年，被认为是该国高效率的销售人员之一。他举止宜人，善于交际，而且想顾客之所想。许多顾客在同他打交道不久就和他成

了好朋友。他的许多同事工龄比他短，工作没有他出色，却被提升为销售监理，而他还是个销售员，他感到不公平。工作出色得不到奖励，公司哪还有正义可谈？

正在这时，一个新建的制药厂寻找一名地区销售经理。西蒙的一个朋友认识制药厂的市场经理，建议西蒙申请这个工作。由于他一直是一个杰出的销售员，便被选中了。

新厂没有销售经理培训课程。他们觉得派出去培训不划算，也没有这笔开支。可是西蒙对当销售经理一窍不通，对职责两眼一抹黑。他也没有找书自学，一直凭自己的理解干了6个月。他选错了销售人员，那种人在多国公司可能会出色地工作，但没有独创精神，而新公司里正需要这种精神。他没有对这些人进行足够的培训就派出去工作，也没有认真地制定区域承包计划。事实上，顾客分类单和旅行销售计划得由销售人员自己去作。

销售量逐日下跌，西蒙束手无策。他没有去寻找病根，只是头痛医头，脚痛医脚。他利用私人关系和自己的销售能力，在销售区域里跑来跑去，不停地去和7个销售人员一起工作，累得精疲力尽，但销售不见好转。

公司和西蒙对此不景气现象都负有责任，但是谁也没有冷静地想一想办法。不可避免的事情终于发生了。6个月后，既定目标和实际销售之间差距很大，西蒙只得被另派工作。

2 | 销售经理必须做的工作

提升后必须经历许多心理变态。如前所述，他再也不是一个交际能手了。他可以成就为一个绝好的销售员，但是怎么也干不了8个人或者10个人累积起来的工作，在体力上也是不可能的。他现在必须是一个能领导、培训和指挥其他人，并让他们造出理想产品的领导，而不应当老是自己动手。

他必须设法管理最珍贵的商品——时间。这样他才有可能掌握好管理与营业之间的平衡，掌握好室内和户外工作的平衡。

他现在必须能筹划，会思考，而不只是一个实干家。他当销售员时可能作过某些计划，但现在得为集体作计划，有短期规划和长期规划。计划包括人、材料和资金（输入）以及通过计划所获得的销售与利润（输出）。

他必须培养为开展招收工作识别人才的能力，以便建立并保持一支高效率的、组织良好的队伍。

他必须有教师的讲授能力，通过教室和现场培训新老人员。

他必须提高口头和笔头表达能力。销售人员的报告很多，销售经理的交际范围更广，上下左右都有。报告不仅写事实，还要有对事实的分析。他必须写明自己采取了哪些措施，然后把这些措施汇报给公司。

销售经理必须筹备和召开销售会议，贯彻会议精神。而从前他只是去参加会议。他必须学会当一名高效率的会议主席。

他必须要有鼓动下属的能力，对每一个人都很了解，培养自己作领导的能力。只有这样，他才能让人们去做他想做的事。同时他还得控制自己，不要在他们工作时老去掣肘。

他还得提高记数的能力，因为数字可以简化计划工作和控制资料。他还需培养耐心听取别人谈话的能力。管理的职位越高，听得要越多。这有助于指导工作和领导工作。这时候他才能把评价过程作为培养人才的方法，而不仅仅是判断制度。

销售经理必须尊重客观事实，这样他就能公平严厉。他的下属就会知道他不用有色眼镜看人，没有偏见，因而信任他，知道他偶尔也有失误，但用意是好的。

所有这些都意味着重新确定自己的目标。然而，销售经理也应该记住，提升他是因为他有潜能掌握好各种有关的销售领域，管理部门认为他如果专心致志，一定能够把工作推向前进。

3 | 销售经理的工作困难而富于挑战

销售经理应该明白，大多数销售人员都是容易激动的。他们就象演员、画家和雕塑家一样十分敏感。销售图表上稍有上升都会使他们异常高兴；稍微下降一点，都会使他们感到产品没有市场了。他们神经过敏。领导并约束这样一组人不是件容易事。

大多数销售人员独当一面。虽然这些销售人员常与别人接触，例如与顾客和其它公司的销售人员接触，但是他们不信任那些人。事实上，那些人见面就批评公司、产品、服务和管理，他们都听腻了。他们远离总部，远离家人，而只有销

售经理可以依赖，听他们诉说委屈，说说他们的忧愁、对工作的希望和想法。这就使销售经理的工作变得十分繁重。销售经理必须是销售人员之友，同时还要当领导。销售经理必须在私人关系和工作关系之间处理得恰到好处。

销售充满神秘，货卖不出去是有理由的，“金融市场的银根紧”、“贷款紧缩”、“淡季”、“竞争激烈”、“旱季”、或者“滥发货币”等等。

最后，销售经理还必须能够把一组不同的人拢在一起。那是一组不同的、各种各样的专业的人。每个销售员和每个领域都各有其不同的问题。解决这一区域问题的办法并不适用于另一区域。销售经理必须全局在胸，富有远见。

所有这些使销售经理的工作十分困难，但做好了是会有成绩的。

如果销售经理懂得他繁重而又困难的任务的各个方面，就会胸有成竹，胜任愉快。

拉利是一个成功的销售员。1952年时，他在大都市已经工作了14年，成为公司里资历最老的销售员。这段时间公司一直在扩展，销售人员也不停地增加。公司总经理琼斯先生觉得需要提升一



名销售经理来领导和指挥30个销售人员。50年代的生活方式比较简单，经理设想了一个只有30个销售人员的简单机构，由一名销售经理负责。

经理让拉利来做这一工作，因为拉利资格最老，工作效率高，有威信。而且也是业余剧团的演员，在商界之外也很有名气。

琼斯经理万万没有想到，拉利居然拒绝了这一提拔，他喜欢原来的工作，不愿意当领导，

觉得自己的能力和气质不适宜于当销售经理。他建议让一个资历浅的同事去干，后来那人被选中了。

4年后，公司需要一个代理销售经理，又希望拉利接受这一任务，但他又以同样的理由推辞了。

对于提升，并不是许多人都会说“不同意”的，因为提升意味着增加工资，地位也高了。但是拉利有自知之明，这是极少数人才具有的品质。作为一个专业销售员，同事、顾客和许多戏迷都爱戴他、尊敬他。

4 | 销售人员对销售经理的印象

曾在销售人员中进行调查，征询他们为什么喜欢某些销售经理而不喜欢另一些销售经理的客观原因。这些调查表很能说明问题。如果能够明白销售人员的态度，销售经理就能避免某些缺陷而发展某些优点。

销售人员喜欢这样的销售经理：

※允许他们发挥自己的积极性，不强行发号施令；

※分享销售人员努力获得的工作成绩，而不是把功劳全归于自己；

※和气地提建议；

※征求意见（不是例行公事），意见正确就采纳，不采纳也解释清楚原因；

※熟悉本职工作。由于年轻的销售人员所受的教育和基础，一般都比多年前曾是销售人员的那些销售经理还要好些，所以销售经理要想做好工作，就得比销售人员的知识高出一筹，不然就难以服众；

※让销售人员明白自己的职责，而不是一出错就横加指责；

※对下属和气；

※在下属中培养一种稳定感和安全感。

销售人员最讨厌这种销售经理；

※不允许他们发挥自己的积极性，妨碍他们晋升的机会；

※不虚心听取意见，自以为无所不知，一贯正确；

※功劳独吞；

※一碗水端不平，因而挫伤了下属的积极性；

※缺乏热情，盛气凌人，视下属如群氓。

※缺乏专业知识，计划不周，草率从事，一

味挑剔；

※不相信下属，只等着处罚他们的过失，使下属明显地感到他不相信大家；

※许空愿，或者能做而无心去做。老是拿增加福利或者提升作为成绩的补偿，而以后又不去兑现；

※对下属漠不关心，对他们的家庭、爱好、理想或者忧虑不闻不问，好象一台机器，下属对他无忠诚可言。

要具备 8 条优秀品质容易，但要避免那些缺陷却很难。

山姆是一个大型消费品生产公司的销售监理，他下面有 8 个销售人员。他身材高大，好吃好喝。由于他 10 年来出色地完成了销售任务，所以被提升了。但是除此之外，他不符合销售监理的任何要求。

山姆当了监理后，8 个销售员成了他唯命是从的奴仆，供他驱使。山姆只是陪着他们去出差，他在销售检查方面寸功未立。他成天香烟不离嘴，从来不掏钱，连旅餐费都要下属付。他的中午饭由销售人员付，晚上还要为他举行酒会，美餐一顿。



没过多久，所有的销售人员都被他带坏了，销售情况一年不如一年。后来公司发现山姆是祸根，就把他撵走了，换了一个新监理。新监理的工作可繁重了。这两年造成的损失得好长时间才能弥补回来！

5 | 销售经理的形象

一般说来，销售经理必须是：

※一个驾驶员，给集体带路；

※一个能说服他人的人，向上同管理部门，
向下同销售人员，横向同顾客打交道；

※一个教师，不断培养下属。

要做到这三者，必须具备下述品质：

※身体健康；公正廉洁；

※智力过人，可靠勤勉；

※经验丰富；求知欲强；

※自力更生；坚韧不拔；

※处世乐观；忠于职守；

※高度灵活；十分耐心；

※多谋善断；笑口常开。

这种人有吗？或者只是一种计算机模式？这种理想的人并不存在。但是我们许多人却可以争取做到。荣誉在于孜孜不倦的追求之中，而不仅仅在于获得之后！

任何真正的领导（包括销售领导）必须培养这5个方面的素质：基本特性；个人品质；智



力；外观与影响力；成熟。不具备这些素质的人不能算真正的领导。他们可能侥幸成功，当了一段时间领导，但只是昙花一现，很快就会被遗忘。

有人为销售经理列举了几条不理想的品质：有些象侦探一样，经常显得诡秘；有的总是吹毛求疵；有的象蜂鸟，从来不计划，跑来跑去，在哪儿也不久停；有的象公牛，盛气凌人，弄虚作假；有的象飞轮，让样样事情都运动，没有纠正