

普
华
经
管

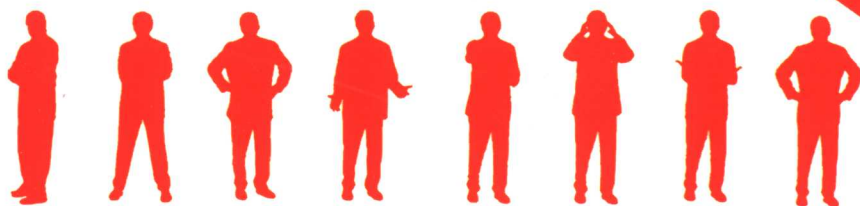
正略钧策
管 理 丛 书



“1+1” 岗位高效工作手册系列

销售主管 高效工作手册

—— 周仁钺 徐 恺 编著 ——



销售主管做什么与怎样做的完美手册



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



1+1 岗位高效工作手册系列

销售主管高效工作手册

周仁钺 徐 恺 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

销售主管高效工作手册 / 周仁钺, 徐恺编著. —北京: 人民邮电出版社, 2007.8
(1+1 岗位高效工作手册系列)

ISBN 978-7-115-16356-1

I. 销… II. ①周…②徐… 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 (2007) 第 083115 号

内 容 提 要

本书以销售主管的实际岗位职责为出发点, 从销售主管岗位描述、团队建设与高效会议、销售沟通的四个层面、目标设定与计划执行、客户信息与关系管理、市场预测与决策支持、绩效管理与实施、货款回收管理、销售过程中的危机管理 9 个方面, 对销售主管在工作中面临的问题进行了全过程式指导, 并对销售主管应掌握的管理技能进行了归纳与提炼, 便于销售主管迅速抓住工作的核心与关键, 深入理解该岗位所需要的各种知识与技能。

本书是销售主管进行高效率、规范化管理和迅速提升自身能力的参照范本。

1+1 岗位高效工作手册系列 销售主管高效工作手册

-
- ◆ 编 著 周仁钺 徐 恺
责任编辑 李耀东
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京顺义振华印刷厂印刷
新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 19.5 2007 年 8 月第 1 版
字数: 240 千字 2007 年 8 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-16356-1/F

定价: 39.80 元 (附光盘)

读者服务热线: (010)67129879 印装质量热线: (010)67129223

编委会

顾问

王 霖 中国人民大学管理哲学教授 博士生导师
黎红雷 中山大学中外管理研究中心主任 EMBA、MPA 导师

主 编

石真语 北京智源时代企业管理有限公司董事长
邓跃茂 北京体验成长教育科技有限公司副总经理

编 委

孙海芳	黄昌华	张 岩	张耀升	聂新梅	杨宗勇	赵梓杰
席宗龙	王西明	段少伦	包咏璜	朱 旻	蒋 健	马 麟
薛利朝	马艳霞	朱仕友	陈凌云	孙 健	庞建春	韦志夫
孙科柳	李欣颖	于 枫	孙 俪	王晓慧	冯 彬	

前言

《1+1 岗位高效工作手册》系列图书由图书和光盘组成。**书的功能**：全面提升岗位的适应能力、操作能力以及管理能力，是使能力得到提升和工作更加高效的解决方案。**光盘的功能**：光盘实际上是一个工具箱，几乎涵盖了与岗位相关的表格、制度等，内容全面务实，稍做修改即可使用，省时省力，十分方便。

《销售主管高效工作手册》是《1+1 岗位高效工作手册》系列图书中的一本，它以销售主管的实际岗位职责为出发点，对销售主管在工作中面临的问题进行了全程式指导，并对销售主管应掌握的管理技能进行了归纳与提炼，便于销售主管迅速抓住工作的核心与关键，深入理解该岗位所需要的各种知识与技能，是销售主管进行高效率、规范化管理和迅速提升自身能力的参照范本。

为了便于销售主管学习和掌握该岗位的相关要点，本书采用了“行为对照与案例学习”的方法，针对每一个训练要点，归纳列举了在工作中所出现的一些典型的高低效行为（高效行为给销售主管以榜样，低效行为给其以警示），既便于销售主管深入理解要点内容，也便于其在现实的工作中对照应用。

针对每一个训练要点，本书还安排了国内外企业成功或失败的案例，并进行了深入的剖析与解读，这些案例以事实说话，充分涵盖了要点的思想内涵，可以使销售主管身临其境地参透其中的道理，为自己的行动提供有效的借鉴。

在本书每一章的最后，均安排了“能力检测与思考要点”，并设计了相应的能力检测训练题，着眼于各个岗位的工作人员对自身能力的检测与提高。

另外，为了方便读者，我们为本书配备了一张光盘，光盘收录了销售主管在日常工作中所需要的各种工具、表格、制度与流程，可以拿来即用，能节省大量的时间，事半功倍。但是，销售主管在使用这些工具、表格等内容时，一定要结合企业和岗位的实际情况，做到举一反三，切不可生搬硬套，应因需而变。

希望本书对读者能有所帮助，同时，对书中的不足之处，也恳请读者给我们提出宝贵意见。

编 者

2007 年 6 月

目 录

第一章 销售主管岗位描述	1
第一节 销售主管自我岗位认知	3
一、销售主管自我角色认知	4
二、销售主管的自我胜任能力要求	6
三、销售主管的职业生涯发展	9
第二节 销售部的组织结构设计	12
一、招聘销售人员的方法	12
二、区域、产品、顾客及复合型组织结构设计	14
三、市场及产品对销售团队结构的影响	17
第三节 销售人员培训实施	18
一、高效培训的方法与技巧	19
二、销售人员培训方法组合	22
三、销售培训的四级评估体系	23
第四节 部门薪酬结构与晋升制度	26
一、销售人员薪酬分配策略	26
二、销售人员工作费用报销	28
三、销售人员晋升制度的确立方法	30
附录 1：高低效行为对照表	31
附录 2：经典案例解说	33
附录 3：工作技能检测和思考要点	35

第二章 团队建设与高效会议 39

第一节 打造高效团队 41

一、群体向团队转化的过程模型 42

二、团队成员个性发展的 7 个特征 43

三、高效团队的特征 44

第二节 积极培养团队精神 46

一、营造团队成员的归属感 47

二、团队沟通的方法与技巧 48

三、企业培养团队合作精神的方法 50

第三节 高效的团队会议 51

一、高效会议的 3 个典范 51

二、会议准备 52

三、销售人员的与会责任与技巧 54

四、头脑风暴的 6 个原则 56

五、形成决议的步骤与 4 种策略 58

附录 1：高低效行为对照表 60

附录 2：经典案例解说 62

附录 3：工作技能检测和思考要点 63

第三章 销售沟通的 4 个层面 67

第一节 与上司的有效沟通 69

一、说出真实想法的 4 个技巧 70

二、说服上司的 6 个技巧 71

三、销售主管承担责任的权衡之法 73

四、拒绝上司的 6 种策略 74

第二节 与下属的有效沟通 76

一、赞美下属的 5 个技巧 76

二、批评下属的 5 个技巧 78



三、传达命令的要点及沟通原则	80
第三节 与同级的高效沟通	81
一、同级之间指出问题的原则及理念	82
二、与市场、财务、产品、研发部门的沟通内容	84
三、同级沟通中常见的障碍及应对原则	85
第四节 与客户的高效沟通	87
一、倾听客户反馈的原则及步骤	87
二、正确处理客户投诉的原则与弥补方案	89
附录 1：高低效行为对照表	91
附录 2：经典案例解说	92
附录 3：工作技能检测和思考要点	93
 第四章 目标设定与计划执行	97
第一节 目标设定与管理	99
一、销售目标设计的 3 种方法	100
二、目标管理与执行偏差的原因分析	102
第二节 制定明确的计划	103
一、销售计划的制定流程	104
二、制定销售计划的两种方法	107
三、销售计划执行的过程管理	109
第三节 打造超级执行力	111
一、具备超级执行力的销售主管的 9 个特征	111
二、目标分解、计划执行、完成情况及考核流程	113
三、提高销售人员执行力的 4 个步骤	115
第四节 目标执行的控制与评价	117
一、销售目标执行中的两种控制方式	118
二、目标修正的时机把握与 4 个步骤	119
三、目标执行成果评估的操作方法	121
附录 1：高低效行为对照表	124
附录 2：经典案例解说	126

附录 3: 工作技能检测和思考要点	128
第五章 客户信息与关系管理	131
第一节 客户信息管理	133
一、获取客户数据的流程	134
二、客户的 4 种类型及价值分析	136
三、客户信息的整理与存放步骤	137
第二节 客户关系管理	139
一、客户关系管理的实施流程	140
二、客户关系管理方案设计的 6 个要领	141
三、理解客户价值与定位高价值客户的步骤	143
第三节 实施客户关怀	144
一、提升客户让渡价值的步骤	145
二、建立差异化服务体系的流程	147
三、实施客户关怀的 3 种方式	150
附录 1: 高低效行为对照表	152
附录 2: 经典案例解说	154
附录 3: 能力检测和思考要点	155
第六章 市场预测与决策支持	159
第一节 市场预测的实施办法	161
一、市场预测的功能和步骤	162
二、市场预测的 4 种方法	163
三、市场预测报告及工具表格	165
第二节 市场决策的工作流程	167
一、决策方案的内容	168
二、市场决策的 6 种要素	170
三、市场决策的 3 种方法	171



第三节 提供有效的产品决策支持	173
一、产品功能定位的方法	174
二、产品形象定位的方法	175
三、产品定价的策略和方法	177
四、产品的 5 个层次	180
附录 1: 高低效行为对照表	182
附录 2: 经典案例解说	184
附录 3: 工作技能检测和思考要点	186
 第七章 绩效管理 with 实施	 189
第一节 绩效管理的基本特征	191
一、绩效考核的类型、工作程序及实施流程	192
二、绩效管理与绩效考核的差异	194
三、影响绩效管理实施的 4 个因素	195
第二节 有效设定绩效考核指标	197
一、绩效考核指标的设定流程	198
二、绩效指标设定的 3 个原则	199
三、销售人员业绩考核指标的设定原则与方式	202
第三节 科学实施绩效管理的内容	203
一、绩效管理培训的作用与内容	204
二、个体绩效考核的 8 个方面	206
三、销售团队绩效考核系统	209
四、绩效管理实施与管理中的误区	214
第四节 绩效评估工具、内容与方法	215
一、关键业绩指标	216
二、平衡计分卡	218
三、绩效评估的内容及方法	220
附录 1: 高低效行为对照表	224
附录 2: 经典案例解说	225
附录 3: 工作技能检测和思考要点	227

第八章 货款回收管理	231
第一节 应收账款的日常管理	233
一、销货与回款矩阵	234
二、应收账款日常管理制度	235
第二节 客户资信管理	238
一、资信调查的主要内容与方法	238
二、销售人员的实际反馈	242
三、风险控制的实用方法	243
第三节 货款催收管理	244
一、导致客户拖欠货款的主要原因	245
二、货款回收的技巧	247
附录 1：高低效行为对照表	250
附录 2：经典案例解说	251
附录 3：工作技能检测和思考要点	253
 第九章 销售过程中的危机管理	257
第一节 销售中常见的危机	259
一、市场占有率带来的危机	260
二、销售人员带来的危机	264
三、产品带来的危机	266
第二节 预防和处理各种危机	269
一、危机信号的识别方法	269
二、危机的控制流程	271
三、补救措施实施的要点	273
四、危机处理的原则	274
第三节 及时总结经验，健全危机预警机制	277
一、总结危机处理经验	277
二、构建危机预警系统	278



附录 1：高低效行为对照表	282
附录 2：经典案例解说	284
附录 3：工作技能检测和思考要点	286
 第十章 光盘介绍	 289

第一章

销售主管岗位描述



销售主管与销售员在职责分工方面是上下级关系。优秀的销售主管需要合理处理这种关系，有效规划和引导团队的工作，在生活、工作、学习等方面去关心、帮助下属，只有这样，才能提高销售团队的凝聚力，创造出最佳的销售业绩。

销售主管需要清晰了解岗位规划所包括的一些具体内容，如图 1.1 所示。

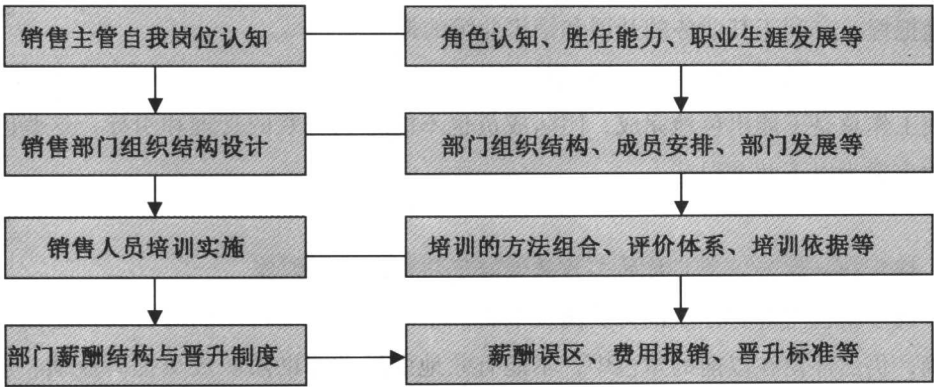


图 1.1 销售主管岗位描述

第一节 销售主管自我岗位认知

销售主管胜任工作岗位的首要前提是对自我岗位进行规划，也就是对自我角色要有一个清晰的定位。有关销售主管自我岗位认知的具体内容，如表 1.1 所示。

表 1.1 销售主管自我岗位认知内容

构成内容	说明
自我角色认知	销售主管是销售部的管理者和团队的领导者，与此定位相反的认知不利于销售主管才能的真正发挥，也不利于团队的发展
胜任能力要求	要想胜任销售主管一职，不仅要有极具说服力的销售业绩，还要有带领团队打拼的魄力和运筹帷幄、决胜千里的谋略，以及善于处理人际关系和良好沟通的能力
职业生涯发展	销售主管的职业生涯规划必须有明确的学习计划、职业变动计划和专业提升计划，还要保证发展目标的合理性和时限性，并辅之以书面证明

一、销售主管自我角色认知

销售主管的职位决定了其作为管理者和团队领导者的角色，对这一职位要求的准确把握，有利于其业务的开展和销售业绩的提升。

由于个性或能力等各个方面的原因，个别管理者经常会犯一些常识性的错误，致使工作总是不能出色地完成，团队成员也不能得到有效的管理和引导，这些问题集中表现为以下两个误区。

误区一：做好了销售员的工作就做好了销售主管的工作

许多销售主管都是从销售员岗位上提升上来的，这使得他们对自我角色把握不准确，仍然停留在以前的角色中，不能有效地引导和帮助团队成员提高业绩、获得成长。

一位管理人员，不管有多么敬业，或将普通员工的埋头苦干精神发挥到什么程度，只要下属的工作不够出色、完成的效率不高，这样的管理就是失败的。对于销售主管来说，也是同样的道理。如果将自己定位在销售员角色上，对团队整体的目标达成、市场运作、下属人员的心态变化等不做有效管理，不能形成销售团队凝聚力，就是不称职的。

误区二：错把自己当成军队长官

销售工作非常强调个人发挥和有效沟通，工厂生产线上的刚性管理模式并不适合于对销售员的管理，而一些销售主管不能理解这一问题，在向军队学习管理和标准化执行理念盛行的今天，错把这些管理模式用于销售团队管理过程中。

如果一个销售主管的管理风格属于军队式的管理，所有下属一律按他的思路运作市场，不能有效发挥团队成员的性格特点，不能用人所长，那么这个销售团队就不会有任何凝聚力和激情，也就不会有良好的销售业绩。

因此，要想成为一名优秀的销售主管，必须做好以下3个方面。

- (1) 带人带心。根据个人经验，以关怀为出发点，用真诚的心对待每个下属。
- (2) 以身作则。运用教练式的管理风格引导团队，而不是指令式的领导作风。
- (3) 身先士卒。展现出自己的实力，从而赢得部属的信赖。



此外，作为一名优秀的销售主管，要想正确地认知自我角色，还需要彻底转变观念。正确的自我角色认知应该包括以下4个方面。

1. 在管理的基础上积极引导和帮助

作为管理者，对销售团队的管理是必要的，这是销售团队成长的基础，同时，还要积极引导和有针对性地帮助团队成员，整合团队的凝聚力。

首先，促进销售团队的建设。例如，每月召开一次区域例会，让大家相互交流销售经验，探讨得失，在必要的时候与每个销售员单独谈心，及时关注和把握销售员的思想动态。

其次，做好市场分析与规划。这是销售主管的重要职责之一。通过对过去一个月的销售计划的执行情况进行详细分析，及时做出未来一个月的销售计划及应对策略。

最后，分析市场短板。找出阻碍部门整体业绩提升的关键因素，定期深入到能力相对较差、业绩不是很好的销售员所管辖的区域，指导并帮助其提高销售能力和销售业绩。

2. 多鼓励销售员

销售工作极具挑战性，其给从业人员带来的压力非常大，尤其是对那些坚持在一线的销售员。因此，作为一名销售主管，要尊重下属，在其遇到挫折、困难时要及时给予鼓励和帮助。

关怀和激励可以使人产生惊人的力量去克服困难。因此，销售主管应注重对销售员进行感情投资，认真了解他们的难处和需求，真心实意地帮助他们解决一些实际问题，从工作和生活上给予关怀，增强感情融合度。这样不仅会深受部属的爱戴与拥护，而且会促进部门业绩的迅速提升。

3. 多角度分析问题，但不要越位

销售主管在处理销售过程中出现的各种问题时，一定要多角度思考，全面、客观地找出问题的症结所在，但是也要多请示、汇报，不能擅自做主，盲目地做出决断。

4. 不要太苛刻，要学会宽容

如果销售主管过于苛刻，不仅会失去部属的信任和支持，而且会导致人心涣散、