

A 管理模式

人皆专家

销售部经理

北京光起公司研究设计中心 编



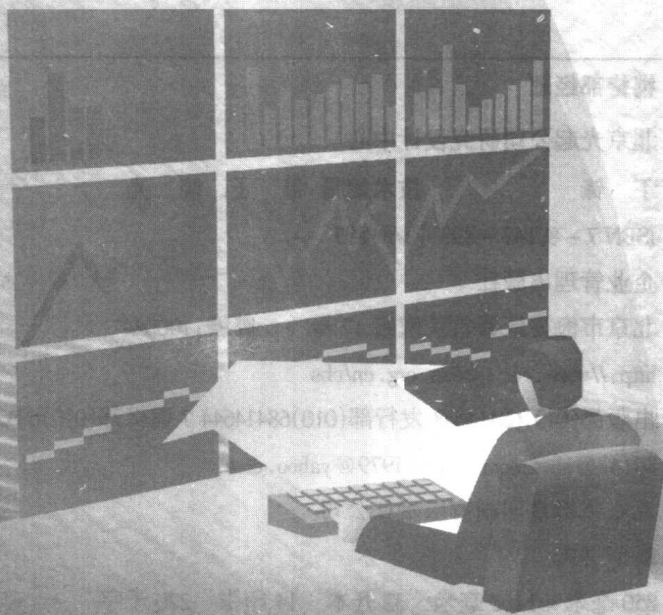
企业管理出版社

A 管理模式

人皆专家

销售部经理

北京光起公司研究设计中心 编



企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

销售部经理/ 北京光起公司研究设计中心 .—北京:
企业管理出版社, 2003.7

(人皆专家)

ISBN 7-80147-899-1

I. 销... II. 刘... III. 企业管理—销售管理
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 056378 号

书 名: 销售部经理

作 者: 北京光起公司研究设计中心

责任编辑: 丁 锋 **技术编辑:** 穆 子 晓 光

书 号: ISBN 7-80147-899-1/F·897

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 **邮编:** 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部(010)68414643 发行部(010)68414644 7 编辑部(010)68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京市增富印刷有限责任公司

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米×1168 毫米 32 开本 14 印张 270 千字

版 次: 2003 年 7 月第 1 版 2003 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 68.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

销售部经理是企业与市场短兵相接的最前线的指挥官。

商品能否占领市场，企业能否收回资金，客户能否满足需求，流通领域能否保持活力，销售部经理首当其冲。

在人们脑子里，一提销售部经理，一定是一个八面玲珑，左右逢源；陪人喝酒，能把人灌醉；能说会道，一拍肩膀谁都是朋友，有后台，路子广，关系复杂的超人。

错了！

销售部经理的首要条件是：长着一张诚实的脸。任何人都敢把事情托付给他。

他非常认真，客户的一切小事对他都是大事。

他非常专业，对他销售的产品了如指掌，有一种技术人员坦诚和专注。

他可以非常熟练地当面演示、当众表演，在短时间内让顾客觉得自己也成了半个专家。

他耐心而又专业地解答一切问题。既告诉人好处，也告诉人缺点，还能大胆地说：“这点我不太了解，立刻请教专家。”

他永远不试图压服客户。

像“你不懂”，“你才买一个，昨天×××一单货就2000个”，“这东西太贵。”……

这样的话是他们的忌语。

销售部经理连衣着打扮都虽保持整洁而不超过客人，特别是不超过女客人。

他是有韧性的人，“咬单不放，一追到底”。任何小合同决不放过，有一分希望就尽百分努力。

他把合同的签定，看成是服务的开始，直到客人满意，他又想到了下次。

销售部经理的任务，不是推销。而是以自己企业的产品和服务满足社会的需求。

销售部经理把市场看成龙头，但自己永远不当龙头。他知道客户之所以光顾企业，原因只有两个：

一是需要企业的产品和服务。

二是相信企业和品牌。

自己离开企业、离开品牌、离开产品和服务，将一事无成。

销售是企业生产经营的最后一道工序。

销售部经理为消费者提供企业的第一道服务。

刘克己

目 录

第一章 岗位职能	2
一、岗位名称	3
(一) 什么是销售部经理	3
(二) 销售部经理的英文名称	4
(三) 国外市场营销的演变过程	4
(四) 中国市场营销管理的演变过程	8
(五) 与销售部经理相近的岗位名称	14
(六) 销售部经理所管理的部门——销售部	18
二、本职工作	21
(一) 什么是本职工作	21
(二) 什么是职能责任	22
三、本岗位的上下级	25
(一) 销售部在企业组织机构中的位置	26
(二) 销售部的内部结构	28
第二章 直接责任	31
一、什么是直接责任	31

二、直接责任概述	36
三、直接责任条款	56
(一) 销售部经理的一年	56
(二) 销售部经理的一月	101
(三) 销售部经理的一周	130
(四) 销售部经理的一天	144
 第三章 领导责任	 181
一、什么是领导责任	181
二、领导责任概述	184
三、领导责任条款	190
 第四章 主要权力	 257
一、什么是主要权力	257
二、主要权力概述	266
三、主要权力条款	271
 第五章 学习与培训	 320
一、学与教	320
二、销售部经理应该学习什么	331

三、销售部经理教什么	339
案例	367
 第六章 岗位素质常模	370
一、岗位素质常模的内容	370
二、性格特征	375
三、品德素质	375
四、知识素质	376
五、销售部经理的主要能力及考核办法	378
六、情商	385
 第七章 任用与培养	386
一、销售部经理的任用	386
二、销售部经理的培养	419
结束语	434
后记	435

销
售
部
经
理

第一章 岗位职能



对于销售部经理、销售部经理的上级和下级，以及希望成为销售部经理的人，必须明确销售部经理所从事职业的本质是什么。

【本章管理基础知识】

首先，必须明确销售部经理的岗位职能：

岗位职能也叫职能分工，其涵义是在企业中某个岗位所承担的职责和所发挥的作用，是在企业范围内所做的功能性区分。

这种职责是不可以互相替代的；

这种作用是不可以没有的。

就像人体中，手和脚的职责不可以互相替代；手和脚的作用不可以没有一样。

为完成营销功能就必须设立营销部



门；

在实际运作中，对营销中心的职能需要细分：以一个在全国区域内销售的大型公司为模型，可以细分为：销售部、市场部、营业部、公关部、广告部和客户服务部等。

对于公司的管理结构而言，营销中心是大部，是 DIVISION。销售部是营销中心的下设部门，是中层管理部门，是 DEPARTMENT。

销售部的负责人就是销售部经理！

由销售部经理所领导的部门，其职责就是销售企业的产品和服务。

在本章的以下部分中，我们将从岗位名称、本职工作和本岗位上下级这几个方面来分析销售部经理的岗位职能。

一、 岗位名称

（一） 什么是销售部经理

销售部是营销中心的重要部门,销售部经理是营销总监的左膀右臂,是销售部的负责人。

销售部经理带领销售人员直接面对市场！

“销售部”是企业 and 市场的桥梁，是把产品转化成商品，把

商品转化成“钱”的部门。

销售部经理是前线指挥官。

销售部经理要全面负责公司的产品销售、客户关系和销售渠道管理工作。

销售部经理是公司的中层管理人员。

（二） 销售部经理的英文名称

在西方市场经济发达国家的企业中设置 Sales manager 职位，Sales 翻译为销售，Manager 翻译为经理。这和我国很多企业中设置的销售部经理的职位是相对应的，工作职责也非常相似。

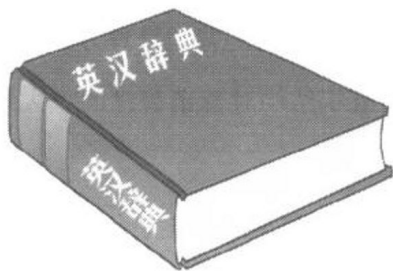
这是中国企业在国际化进程中，与国际惯例接轨的重要表现，是一种进步。

（三） 从推销到营销的演变过程

要更进一步了解销售部经理这个岗位，就要了解什么是市场营销以及市场营销的发展过程，因为销售部经理岗位名称的由来与市场营销的发展有着密不可分的关系。

1. 什么是市场营销

著名营销学家菲利普·科特勒教授的“市场营销”定义：



市场营销是个人和群体通过创造并同他人交换产品和价值以满足需求和欲望的一种社会的管理过程。

出自菲利普·科特勒《市场营销管理》。

《A 管理模式》的定义：

市场营销是：发现或培养社会需求，以自己的产品或服务满足社会需求，并营取应有利润的过程。

2. 国外市场营销的演变过程

19 世纪，西方国家处于高速发展阶段，产品的市场需求量极大，企业追求的是以标准化和规模化生产来扩大产量，降低成本，因此产品设计是不重要的，只要质量好，消费者愿意购买、能够买到，企业就能大量生产，就可赢利。

那时企业奉行的是“产品观念”，就像我们通常所说的“酒香不怕巷子深”。

20 世纪初，大批量生产方式意味着需要更远和更大的市场，制造商必须去了解什么样的客户才是自己的目标客户。

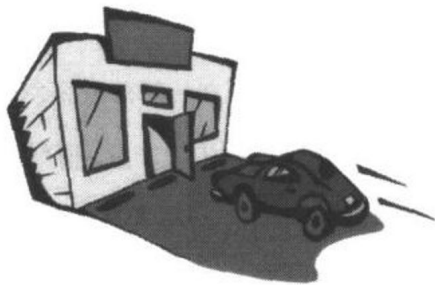
20 世纪 30 年代，宝洁公司创造了独特的营销管理方式——品牌经理制，使人们充分了解到组织结构对营销管理的重大影响。

20 世纪 50 年代，营销作为一门学科从经济学中分离出来，转入管理学领域，因此，现在我们谈到营销时几乎都是在谈营销管理。

1956 年，市场细分的概念被正式提出。

但在近半个世纪的时间里，研究消费者需求是为了更好地销售。有人也把这个阶段所奉行的理念称为“推销阶段”。

1957 年，通用电气的约翰·麦克金特立克阐述了“市场营销观念”，他认为：组织应当发现顾客的需要，给予相应的服务，



满足顾客的需求，同时也满足了组织自身的目标。企业活动的出发点也从“以产定销”转向“以销定产”，这是营销观念的重大飞跃。

1960 年，美国教授 J. 麦卡锡提出 4Ps 理论：即产品 (Product)、价格 (Price)、渠道 (Place)、促销 (Promotion)。

在此后，许多人对 4Ps 的理论进行了丰富和发展，至今营销组合已经演变成了 12Ps。

1963 年，引入了对价值观和生活型态的研究，试图发现消费者购买行为的深层次原因。

定位理论也是对营销理论的超越性创新。

20 世纪 50 年代，提出 USP 理论：即通过提出独特的销售主张，让消费者明白自己购买的产品利益在哪里。

20 世纪 60 年代，大卫·奥格威提出“品牌形象论”。

20 世纪 70 年代，美国学者提出了定位理论，是对 USP 理论和品牌形象论的超越性创新。

这个时期，还有人提出：企业的行为不仅要考虑消费者和企业目标，还要对社会负责，这就是社会营销观念。

20 世纪 80 年代，正式引入“顾客满意度”的概念，同时将“品牌”提升到“品牌资产”的高度，认为建立起强势的品牌是企业竞争中取得胜利的重要武器。

同时，营销观念有了进一步的泛化，不仅在产品交换过程中，在服务业中同样适用，在政治观念的推广中也适用。

80 年代还有一个重要的倾向，就是全球营销和国际营销。把市场营销看作一个整体，在企业国际化的进程中，必须注意把全球化发展策略和企业所在国的具体情况相结合，实行本土化的策略。

20 世纪 90 年代，整合传播营销、关系营销、互联网营销、

定制营销等新的概念不断被提出。

营销是一门实战性非常强的学科。这些营销理念和营销概念之所以随着时间的推移被不断提出，是因为在营销管理的过程中，不断遇到了新的问题，在解决问题的过程中，新的因素不断被认识到，总结成为经验和概念或理论，又反过来指导营销实践。

其实，任何一门科学的发展都是由实际需要所推动的。

同样，通过对营销发展里程的回顾，可以看到国外营销理论和实践的一个基本而显著的特点是：注重理性分析，以实证数据为基础。

在不同的时期，市场营销有着不同的运作方式，也有着不同的市场营销理论。在实践与理论中，销售部经理的岗位角色也在发生着不断的变化。

（四）中国市场营销管理的演变过程

解放后，新中国开始进行大规模社会主义建设时，是采用计划经济的体制，一切都要根据国家的计划来执行。

从企业的所有权来说只有国家所有和集体所有两种类型，企业的生产严格按照国家计划进行，原材料采购也要按计划执行，产品实行计划调拨，不需要也不允许企业自行销售，因此从严格意义上讲，不存在对营



销进行管理的基础。

1. 20 世纪 80 年代

党的十一届三中全会后，中国确定了以经济建设为中心，对外开放，对内搞活的方针。改革开放不断地冲击着旧体制，逐步明晰了以市场为导向、建立社会主义市场经济体制的改革目标，从而为我国重新引进和研究市场营销创造了良好的条件。

改革开放为中国引进了西方新的营销管理思想，由简单的供销逐步转向重视产品销售。同时，企业在营销管理的组织机构设置方面，开始由供应科、供销科转变为销售部，营销管理重要负责人的岗位名称也跟着有了新的变化，由原来的供应科长、供销科长变成了销售部经理。

2. 20 世纪 90 年代

随着改革开放的不断深入，国内经济结构发生了重大变化，特别是合资企业在国内销售规模不断扩大。与此同时，民营企业、私营企业作为一支生力军加入到市场竞争的行列中，市场营销的意识得到不断的加强。



随着买方市场特征逐步明显，中国市场竞争进一步加剧。在