



普通高等教育“十二五”规划教材
全国高等院校财经管理类规划教材

XIAOSHOU GUANLI JINENG YU SHIWU

销售管理——技能与实务

任广新◎主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

普通高等教育“十二五”规划教材
全国高等院校财经管理类规划教材

销 售 管 理

——技能与实务

主 编·任广新

副主编 闫 岩 罗 建

参 编 史 书 蒋 建 夏建刚

王艳双 张 静 陈 哲

郭 元 张贵平



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书为了满足工商管理专业、市场营销专业等财经管理类专业学生和教师的需求,吸收了国内外销售管理的新理念、新知识、新技能,并用于指导实训与实践,突出实用性。全共分两部分:第一部分为销售基本技能篇,第二部分为销售管理实务篇。在明确销售与销售管理的基本含义前提下,为学习者提供“客户开发技能、谈判技能、促成技能”基本实用技能,同时提供“销售计划管理、人员管理、区域管理、渠道管理、客户管理、终端管理、网络销售管理和销售诊断与控制”的基本理论与实务,共计十二章。

本书注重对受教育者在销售基本技能、销售管理思维培养、销售管理技能与实务方面的训练和管理素质的提升。书中结合案例分析、视野与思考、思考与练习等内容,透彻总结了最新的、综合的销售管理的方式和方法,从导入案例开始,到案例分析和思考与练习结束,理论与实践相结合,通俗易懂,深入浅出。

本书可以作为应用型人才培养的教科书或辅助教材,同时也用于为企业销售管理培训。

图书在版编目(CIP)数据

销售管理:技能与实务/任广新主编. —北京:北京大学出版社,2013.4

(全国高等院校财经管理类规划教材)

ISBN 978-7-301-20690-4

I. ①销… II. ①任… III. 销售管理—高等职业教育—教材 IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 104192 号

书 名:销售管理——技能与实务

著作责任者:任广新 主编

策 划 编 辑:温丹丹

责 任 编 辑:吴坤娟

标 准 书 号:ISBN 978-7-301-20690-4/F·3191

出 版 发 行:北京大学出版社

地 址:北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址:<http://www.pup.cn> 新浪官方微博:@北京大学出版社

电 子 信 箱:zyjy@pup.cn

电 话:邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62756923 出版部 62754962

印 刷 者:北京世知印务有限公司

经 销 者:新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 19.5 印张 462 千字

2013 年 4 月第 1 版 2013 年 4 月第 1 次印刷

定 价:38.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

前 言

20 世纪 70 年代初,才开始出现销售管理理论和经验的研究。大多数相对成熟的研究以销售团队行为、动机和态度等方面为重点。销售经理大多依赖于传统和个人经验,并依赖直觉管理他们的销售团队。销售经理们不知如何更好地提高销售人员的销售技能和具体管理实务的基本技能。营销研究者则更多研究的是产品、价格、渠道和促销等相关内容。

销售管理至今还是一门年轻的学科,国内大多数教材都是结合国外营销管理相关书籍与市场营销书籍编写而成,提供内容也不尽相同,理论方面虽有一定的帮助,但对未参加工作的学生来说,很难体会到真实企业销售及销售管理具体实务性工作情景。

本书为了满足工商管理专业、市场营销专业等经管专业学生的需求,在明确销售与销售管理的基本含义前提下,为学生提供客户开发技能、谈判技能、促成技能等基本实用技能,同时提供销售计划管理、人员管理、区域管理、渠道管理、客户管理、终端管理、网络销售管理以及销售诊断与控制的相关基本理论与实务,给学生提供透彻的、最新的、综合的销售管理的方式和方法。书中提供了相关案例、视野与思考内容等,用通俗易懂的语言,使学生学习起来不枯燥,深入浅出。从导入案例开始,到案例分析和思考与练习结束,理论与实践相结合,让学生有一个整体的训练,符合销售管理岗位的需求。

本书吸收了国内外销售管理的新理念、新知识、新技能,并用于指导实训与实践,突出实用性。全书共分两部分:第一部分为销售基本技能篇,第二部分为销售管理实务篇。

本书参编人员均有企业相关工作经验,在编写过程中力争做到“理论够用为主,实践实用为重”,注重提高学生销售管理方面的技能,为未来从事企业相关岗位奠定良好的基础。

本书由北京吉利大学商学院任广新担任主编,负责全书的结构设计、统稿和审稿。闫岩、罗建担任副主编。全书共分为十二章,其中:第一章、第八章由任广新编写,第二章由史书、蒋建编写,第三章由蒋建编写,第四章由夏建刚编写,第五章由王艳双编写,第六章由罗建编写,第七章由张静编写,第九章由陈哲编写,第十章由郭元编写,第十一章由闫岩编写,第十二章由张贵平编写。

在编写过程中,得到了企业实践专家、渤海大学张满林教授,北京吉利大学校长助理赵开华教授和商学院副院长宋丽群教授的支持与指导,在此表示衷心的感谢。随着市场经济的发展,销售管理理论与方法也在不断发展之中,由于编者水平有限,疏漏之处在所难免,欢迎专家和读者予以批评指正。

任广新

2012.2

目 录

第一章 销售管理概述	(1)
第一节 销售与销售管理	(2)
第二节 什么是销售管理	(4)
第三节 销售部门在企业中的地位	(6)
第四节 销售经理岗位职责	(9)
第五节 如何做一名优秀的销售经理	(10)
第六节 销售管理学的发展历程	(14)

第一部分 销售基本技能篇

第二章 客户开发技能	(21)
第一节 客户开发概述	(21)
第二节 如何寻找和开发客户	(27)
第三节 寻找和开发客户的技巧	(34)
第三章 销售谈判技能	(44)
第一节 销售谈判概述	(45)
第二节 销售谈判的准备	(48)
第三节 销售谈判的流程	(51)
第四节 销售谈判的技巧	(53)
第四章 销售促成技能	(63)
第一节 销售成交概述	(63)
第二节 销售异议处理	(72)
第三节 促成交易技巧	(76)

第二部分 销售管理实务篇

第五章 销售计划管理	(87)
第一节 销售计划概述	(87)
第二节 销售预测	(89)
第三节 销售目标与配额	(92)
第四节 销售预算管理	(97)
第六章 销售区域管理	(103)
第一节 销售区域概述	(106)
第二节 销售区域设计	(109)
第三节 销售区域开发	(115)
第四节 销售区域管理	(119)



第七章 销售人员管理	(133)
第一节 销售人员规模设计	(134)
第二节 销售人员招募与选拔	(135)
第三节 销售人员的培训	(143)
第四节 销售人员的激励	(148)
第五节 销售人员的业绩考评	(153)
第六节 销售人员的薪酬制度	(159)
第八章 销售渠道管理	(165)
第一节 企业渠道管理人员的岗位和职责	(166)
第二节 如何建立销售渠道	(169)
第三节 渠道中间商种类介绍	(181)
第四节 销售合同	(192)
第五节 如何进行渠道管理	(197)
第九章 客户管理	(208)
第一节 客户管理概述	(209)
第二节 客户关系管理	(210)
第三节 客户信用管理	(217)
第四节 客户投诉管理	(225)
第五节 客户服务管理	(229)
第十章 销售终端管理	(238)
第一节 货品陈列	(239)
第二节 订货、发货与退货管理	(246)
第三节 终端管理	(256)
第十一章 网络销售管理	(263)
第一节 什么是网络销售	(266)
第二节 网络销售的基本流程	(268)
第三节 网络销售的主要方法	(271)
第四节 网络销售人员管理	(273)
第五节 网络销售风险管理	(275)
第十二章 销售诊断与控制	(283)
第一节 销售诊断与控制概述	(284)
第二节 销售诊断工作步骤与内容	(288)
第三节 销售分析与评价	(291)
第四节 销售目标控制	(298)
参考文献	(304)

第一章 销售管理概述



【学习目标】

学完本章,你应该达到:

1. 知道什么是销售与销售管理;
2. 掌握销售管理的过程;
3. 知道销售部门在企业中的地位;
4. 理解销售管理的岗位职责;
5. 知道一名优秀销售经理应有什么素质;
6. 了解销售管理学的发展趋势。



【导入案例】

一位销售经理的困惑

A 经理在某公司工作了四年。三年前,他因销售业绩出色而被提升为区域销售经理。在做经理的第一年,他招聘了四个他很满意的销售代表,但是三个月后,A 经理就发现这四个销售代表在不同的方面出现了问题,因此他不厌其烦地找销售代表谈,要他们改正。第一年结束时,他区域内的四个销售代表换了三个,没有完成当年区域的销售计划。第二年,培训老师介绍了“软”与“硬”的概念,A 经理很受启发。回到当地后,对每位销售都开始“软”,员工要什么支持,他都提供。这一年结束时,没有一个员工流动,大家还相当团结和友好,团队士气很高,完成当年计划 105%! 第三年伊始,A 经理把分配的计划给同事后,个人产出最高的两个销售代表认为对他们不公平,本区域的计划增长率比同一个地区的另两个区域增长率高,A 经理鼓励他们说,计划是有点儿偏高,但这是领导对本区域的信任,大家尽量努力。半年后,区域累计完成计划 92%,对比去年增长 5%,A 经理着急了,他开始找每个销售代表分析市场潜力,找解决方法,并让三个科室召开研讨会等。他听传闻说,有两位员工想要找新的工作……结果第三年结束时,两位销售代表离职了,并且完成计划的 98%! A 经理总结的原因是:下半年对员工太“硬”了。

思考问题

1. 您认为 A 经理第三年太“硬”了吗? 为什么?
2. A 经理第二年太“软”了,所以第三年出了问题,这种观点对吗? 为什么?
3. 如果您是 A 经理,那么您应该如何做?



第一节 销售与销售管理

一、什么是销售

销售(Sales)是指企业为了实现经营发展目标,将生产和经营的产品或服务出售给顾客的活动。在销售过程中销售人员发现(或引导)顾客需求,并通过企业的产品或服务满足其特定需求的过程,是实现企业盈利和发展要求的过程。销售是一个双赢的过程。

销售是企业存活的基础。企业是追求盈利的经济实体,只有将产品或服务销售出去,才能获取收入,才有可能实现利润,因此销售是企业经营的重要活动。

销售是满足客户需求的活动。销售人员要能够找出商品所能提供的特殊利益,满足客户的特殊需求。例如,客户买太阳眼镜,有的是为了耍酷;有的是怕阳光过强,眯着眼睛容易增加眼角的皱纹;有的也许没有东西遮住红肿的眼睛,不方便出门。每个人的需求不一样,所以无论造型多酷的太阳眼镜,如果镜片的颜色比较透光,那么这幅太阳眼镜提供的功能就无法满足那些担心皱纹以及希望遮住红肿眼睛的两类客户的需求。该太阳眼镜就难以销售给他们。

对于销售有很多不同的理解,要正确地理解销售需注意以下几点。

(一)销售不是“推销(Selling)”。推销是一种说服客户购买某种产品或服务,并协助满足其需要的活动。而科学的销售不仅包括“推”的策略,还包括“拉”的策略,即通过广告、营业推广等促销手段吸引客户购买。

(二)销售不是“交换(Exchange)”。交换是一种以满足对方基本需要为动机的物与物或物与货币的交易行为。而销售是以企业发展为动机的行为,其目的是通过产品或服务来获取经济效益和社会效益。

(三)销售不是“营销(Marketing)”。著名市场营销学者菲利普·科特勒(Philip Kotler)被誉为“现代营销学之父”认为:“营销是个人和集体通过创造,提供出售,并同别人交换产品,价值,以获得其所需所欲之物的一种社会和管理过程。”营销活动涉及企业所有的经营活动,销售只是其中之一的活动。销售与营销二者的具体区别见表 1-1。

表 1-1 销售与营销的区别

区别方面	销售	营销
思考方式不同	战术思考	战略思考
围绕中心不同	以销售人员为中心	以市场分析、顾客创造为中心
研究对象不同	主要研究能销售的技能和方法	主要研究能打开市场的策略
关心重点不同	关心现有产品的销售 关心销售目标的达成	关心顾客需求的满足 关心企业的持续发展
关注成效不同	着眼创造短期业绩	立足企业未来

二、销售特点

销售是一种点对点的营销方式。点与点之间不一定是一条直线,可能是绕过所有障碍的一条曲线。

销售是一项报酬率非常高的艰难工作,也是一项报酬率最低的轻松工作。这一切完全

取决于你对销售工作是怎么看、怎么想、怎么做的。

销售极具挑战性,经常会遇到客户的抗拒。销售的过程主要就是解除抗拒的过程,要把客户的拒绝当成是客户在提问,而销售人员要做的就是有技巧地解答这个问题。

销售需要持久的耐心和坚强的信心。每个人都有自己选择的权力,你可以选择其他的业务做,更可以选择你自己想做的事情。但是,成功的销售精英 85% 都有坚持不懈的努力精神和强大的信心以及积极的工作态度。

销售是“技术”工作,需要掌握必要的知识。销售工作不是简单的推介,而是一种时间的积累,专业知识的积累,实战经验的积累,人脉资源的积累。在销售过程中需要有相关的知识、操作技能和技巧。

销售应该开始于发现或刺激顾客需求。销售人员应站在客户的立场去思考相关事宜,客户想的最简单的五句话:买得明白;买得放心;买得满意;买得舒服;买得有价值。

销售产品就是销售自己,销售人员的魅力便是产品的魅力。销售产品首先得让客户认可销售人员,销售人员的仪容仪表、言谈举止和自我修养都会影响客户的购买意向。

三、销售过程

销售人员要提高销售的成功率和销售效率,必须掌握基本的销售步骤。结合企业客户特点,一个完美的销售流程一般是由以下十个步骤组成。

步骤一:售前准备。

凡事预则立,不预则废。良好的准备是成功的一半。资料的准备,名片的准备,心理的准备,着装的准备,有时还要带一些小礼品。其中,资料包括日常公司常备资料和针对该客户的个性化资料,对资料要熟之又熟,准备充分了销售人员才能出发去拜访客户。

步骤二:约见客户。

做好销售前准备之后,销售人员就要约见客户。约见客户的技巧很多,一般客户都会说自己很忙,不愿意接待,那么销售人员应尽量采用比较激昂且有感染力的声音进行约见,可采用二选一法则,例如:您是九点有时间还是十点方便呢?

步骤三:建立信任。

介绍产品前销售人员首先要推销自己,让客户对其有一个良好的印象,拉近与客户之间的距离,让对方对其产生好感和兴趣,从而不断增强信任感。

步骤四:挖掘需求。

只有了解客户的真正需求,进行仔细的需求分析,销售产品时才能有的放矢。很多销售人员(包括中高级的销售人员)都会忘掉这个环节,而直接讲述产品,这是大忌。在和客户寒暄的过程中销售人员慢慢发现客户的需求,然后有针对性地“下药”,一针见血。医生的“望、闻、问、切”,就是客户需求分析的最好例子。

步骤五:介绍产品。

在了解客户需求后,也许要一次或几次地进行介绍本企业产品,这是销售人员的基本功,一定要熟悉自己的产品,最好进行互动式的讲解,用客户理解的语言和方式介绍产品。

步骤六:竞争分析。

介绍完产品后,销售人员可以进行一次总结,但是客户往往会提出“某某公司”比你们如何呢?竞争对手的分析要客观一些,偏激地抨击竞争对手,只能带来客户对销售人员的反感。一般原则是:只说自己的好,不说别人的坏;只说行业现状,不说针对谁。



步骤七：异议处理。

在介绍产品或交流过程中，客户会提出各种各样的问题或意见，这些都属于客户异议。出现客户异议是成交的障碍，同时也可能是成交的信号，销售人员必须认真应对，尽快消除异议。要分析是需求异议、产品异议、供应商异议、价格异议，还是时间异议等，再采取相关的妥善的处理办法，这些我们会将在本书的第四章第二节进行讲解。

步骤八：缔结成交。

缔结成交是销售中最重要的环节。很多销售人员很会与客户交谈，但是不会促进成交，即与客户签单。如果销售人员掌握了各种技巧，经过充分的准备，就可以从容地完成缔结成交这一过程。如在客户最兴奋的那个点上成交，不仅很快而且还有可能把单子额度放大。

步骤九：客户服务。

签完合同，不是销售工作的结束，而是刚刚客户服务的开始。除产品本身的服务外，还要定时关心客户，如每周的短信，每月的回访，每一个与客户相关的节日都应给其真诚慰问等。

步骤十：客户转介绍。

这是优秀的销售人员持续做出优秀业绩的法宝。在和客户持续的服务沟通过程中，赢得客户的信任，他们会主动介绍他人来购买产品，销售人员从客户转介绍中不断取得销售业绩。

（资料来源：阿里学院网站 <http://www.alibado.com/exp/detail-w562435-e10887-pl1.htm>，销售人员必须知道的销售步骤，有修改）

第二节 什么是销售管理

一、销售管理的含义

营销学权威菲利普·科特勒在他的《营销管理》一书中对营销管理的定义是：营销管理是为了实现各种组织目标，创造、建立和保持与目标市场之间的有益交换和联系而设计的方案的分析、计划、执行和控制。

根据以上的营销管理的定义，我们可以看出营销管理是企业管理中非常重要的一个工作环节。市场营销工作必须与企业的产品开发、生产、销售、财务等工作环节协调。只有这样，企业的整体经营目标才能够达成，企业的总体经营策略才能够得以有效地贯彻落实。而且营销管理工作是在企业的经营目标、战略经营计划的总体战略之下，根据对经营环境的分析结果，对市场进行细分，选定希望进入的目标市场，然后据此而制订市场营销计划和营销组合，并且推动计划的落实执行和对执行计划的过程进行监督控制、评估、检讨和修订。

对于销售管理，美国印第安纳大学的达林普教授定义如下：销售管理是计划、执行及控制企业的销售活动，以达到企业的销售目标。

美国学者约瑟夫·P. 瓦卡罗 (Joseph P. Vaccaro) 认为：销售管理就是解决销售过程中出现的问题，销售经理应该是一个知识渊博、经验丰富的管理者。

拉尔夫·W. 杰克逊 (Ralph W. Jackson) (美) 和罗伯特·D. 希里奇 (Robert D. Hisrich) (美) 在《销售管理》一书中这样表述：销售管理是对人员推销活动的计划、指挥和监督。

美国销售管理专家查尔斯·M. 富特雷尔 (Charles M. Futrell) 教授认为，销售管理是一个通过计划、配置、训练、领导和控制组织资源以达到销售目标的有效方式。

我国学者李先国等人认为，所谓销售管理，就是管理直接实现销售收入的过程。

由此可见,销售管理是从市场营销计划的制订开始,销售管理工作是市场营销战略计划中的一个组成部分,其目的是执行企业的市场营销战略计划,其工作的重点是制定和执行企业的销售策略,对销售活动进行管理。

综上所述,销售管理有狭义和广义之分。

狭义的销售管理专指以销售人员(Sales Force)为中心的管理。

广义的销售管理是对所有销售活动的综合管理。

我们认为,销售管理是对企业销售活动的计划、组织、培训、领导和控制,以达到企业实现企业价值的过程。

二、销售管理的过程

在明确了什么是销售管理之后,我们再来探讨销售管理的过程。

(一) 制定销售计划及相应的销售策略

企业在确定了营销策略计划之后,销售部门便需要据此制订具体细致的销售计划,以便开展、执行企业的销售任务,以达到企业的销售目标。销售部门必须清楚地了解企业的经营目标、产品的目标市场和目标客户,对这些问题有了清晰的了解之后,才能够制定出切实而有效的销售策略和计划。

在制定营销策略的时候,必须考虑市场的经营环境、行业的竞争状况、企业本身的实力和可分配的资源状况、产品所处的生命周期等各项因素。在企业制定的市场营销策略的基础上,销售部门制定相应的销售策略和营销战术。

根据预测的销售目标及销售费用,销售部门必须确定销售团队的规模。销售人员的工作安排、培训安排、销售区域的划分及人员的编排、销售人员的工作评估及报酬都是销售部门在制订销售计划时必须考虑的问题。

(二) 建立销售组织并对销售人员进行培训

在销售计划和销售策略制定好之后,销售部门要研究并确定如何组建销售组织架构,确定销售部门的人员数量、销售经费的预算、销售人员的招聘办法和资历要求。

销售部门需要根据目标销售量、销售区域的大小、销售代理及销售分支机构的设置情况、销售人员的素质水平等因素进行评估,以便确定销售组织的规模和销售分支机构的设置。

对新招募的销售人员要进行有效的相关培训,制订详细的培训计划,科学、合理地设计培训内容,有效地组织和实施销售培训,并考核其效果,提高其业务能力,以便顺利开展销售工作。

(三) 制定销售人员的个人销售指标,将销售计划转化为销售业绩

销售人员的销售业绩,一般以销售人员所销售出的产品数量或销售金额来衡量。此外,销售人员所售出的产品的利润贡献是衡量销售人员销售业绩的另一个标准。而对于一些需要重复购买产品的客户,销售人员要维持好与这类客户的关系。维持与客户的业务关系的能力及对客户的售后服务的质量也是一个重要的考核因素。

销售部门需要按照销售计划去执行各项销售工作,要紧密地跟进和监督各个销售地区的销售工作进展情况,要经常检查每一个地区、每一个销售人员的销售任务完成情况。发现问题立刻进行了解并处理,指导、协助销售人员解决在工作中可能遇到的困难,帮助销售人员完成销售任务。销售部门需要为销售人员的工作提供各种资源,支持和激励每个销售人



员去完成他们的销售指标。

（四）对销售计划的成效及销售人员的工作表现进行评估

销售人员的工作表现评估是一项重要的工作,销售部门必须确保既定的工作计划及销售目标能够完成,需要有系统地监督和评估计划及目标的完成情况。销售人员的工作表现评估一般包括检查每个销售人员的销售业绩,包括产品的销售数量、完成销售指标的情况和进度、对客户的拜访次数等各项工作。对销售人员的销售业绩的管理及评估必须定期进行,对评估的事项必须订立明确的准则,使销售人员能够有章可循。而评估的结果,必须对销售人员进行反馈,让他们知道自己做得不够的地方,从而对工作中的缺点做出改善。

工作评估最重要的不仅在于检查销售人员工作指标的完成情况和销售业绩,更重要的是要检讨销售策略和计划的成效,从中总结出成功或失败的经验。成功的经验和事例应该向其他销售人员进行推广,而找出的失败原因也应该让其他人作为借鉴。对销售业绩好的销售人员应当给予适当奖励,以促使他们更加努力地工作;对销售业绩差的销售人员,应当指出他们应该改善的地方,并限时予以改善。

根据销售人员的工作表现情况和业绩评估的结果,销售部门需要对企业的市场营销策略及销售策略进行检查,发现需要进行改善的地方,应该对原制定的策略和计划进行修订。与此同时,也应该对公司的销售组织机构和销售人员的培训及督导安排进行检查并加以改善,以提高销售人员的工作水平,增强销售工作的效率。

（五）对销售区域有效掌控,对客户进行有效管理

销售区域除了责任到人以外,还要对其做充分的了解与控制,特别是对销售渠道成员要进行有效的管理,防止其发生窜货和不正当竞争行为,以及与销售人员联合骗取企业利益,同时做到优扶劣汰。

客户管理的核心任务是热情管理和市场风险管理。调动客户热情和积极性的关键在于给客户带来利润和美好的前景;市场风险管理的关键在于对渠道成员的信用等级、市场运作能力和产品或服务价格等控制能力。

第三节 销售部门在企业中的地位

销售部门是企业的龙头,是企业最直接的效益实现者,在企业中具有举足轻重的地位。销售工作的成功与否直接决定企业的成败。企业的各项工作最终是以市场为检验标准的。销售是实现企业目标至关重要的一环。

一、销售部门在整个营销过程中的作用

销售是营销管理的重要组成部分,是连接企业与市场的桥梁。

在现代企业中,通常会设有两大职能部门:一为销售部,二为市场部。其中,销售部在企业中的作用主要有:

- (1) 销售部门直接与市场和消费者相联系,它可以为市场分析及定位提供依据;
- (2) 销售部门可以通过一系列的销售活动配合营销策略组合;
- (3) 通过销售成果检验营销规划,与其他营销管理部门拟定竞争性营销策略,制定新的营销规划。

销售是企业活动的中心,销售人员是企业“冲在最前沿的战士”,在瞬息万变的市场上,

销售是连接企业与顾客之间的纽带,不断地进行着创造性的工作,为企业带来利润,并不断地满足顾客的各种需要。销售部在公司整体营销工作中承担的核心工作是销售和服务。

二、销售部门在公司中的位置和职能

销售经理必须清楚本部门在企业组织结构中的位置,因为销售经理要定时和公司不同的部门及不同层级的人接触,譬如财务部、市场部、运输部等。另外和生产、研发、行政及其他部门也有不经常但稳定的接触机会。只有这样才能保证客户得到满意的服务。销售部门通常在生产销售一体的企业中的位置如图 1-1 所示。

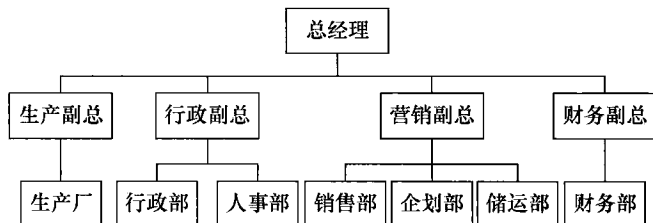


图 1-1 销售部在企业组织结构中的位置

销售部门的职能如下：

- (1) 进行市场一线信息收集、市场调研工作；
- (2) 提交年度销售预测给营销副总；
- (3) 制订年度销售计划,进行目标分解,并实施；
- (4) 管理、督导销售的正常工作运作；
- (5) 设立、管理、监督区域分支机构正常运作；
- (6) 营销网络的开拓与合理布局；
- (7) 建立各级客户资料档案,保持与客户之间的双向沟通；
- (8) 合理进行销售部预算控制；
- (9) 研究把握销售人员的需求,充分调动其积极性；
- (10) 制订业务人员行动计划,并予以检查控制；
- (11) 配合本系统内相关部门做好推广促销活动；
- (12) 预测渠道危机,呈报并处理；
- (13) 检查渠道阻碍,呈报并处理；
- (14) 按推广计划的要求进行货物陈列、宣传品的张贴及发放；
- (15) 按企业回款制度,催收或结算货款。

三、销售部门组织类型及特点

销售部门组织模式的选择受到企业人力资源、财务状况、产品特性、消费者及竞争对手等因素的影响,企业应根据自身的实力及企业发展规划,精心设置,用最少的管理成本获得最大的经济效益。下面介绍几种常用的销售组织模式。

(一) 地域型销售组织模式

这种结构是指在最简单的销售组织中,各个销售人员被派到不同地区,在该地区全权代理企业业务(其结构如图 1-2 所示)。销售部的结构因销售方式不同而有所不同,销售方式



以推销为主的销售部的结构就不同于专业销售的销售部的结构,后者比前者更密集、更深入、更庞大。

在该组织模式中,区域主管权力相对集中,决策速度快;地域集中,相对费用低;人员集中易于管理;在区域内有利于迎接挑战。

区域负责制提高了销售人员的积极性,激励他们去开发当地业务和培养人际关系,但销售人员要从事所有的销售活动,技术上不够专业,不适应种类多、技术含量高的产品。

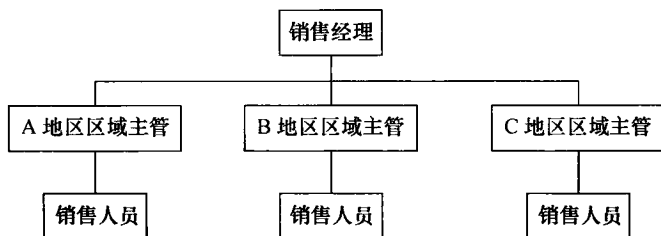


图 1-2 地域型销售组织模式

在制定地区结构时,企业要分析一些地区特征:该地区便于管理,销售潜力易估计,能节省出差时间,每个销售人员都要有一个合理充足的工作负荷和销售潜力。通过对地区规模和市场形状的衡量来满足这些特征。

区域由一些较小的单元组成,如市或县,这些单元组合在一起就形成了有一定销售潜力或工作负荷的销售区域。划分区域时要考虑地域的自然障碍、相邻区域的一致性、交通的便利性等。许多企业喜欢区域有一定形状,因为形状的不同会影响成本、覆盖的难易程度和销售队伍对工作的满意程度。比较常见的区域有圆形、椭圆形和楔形。现今,企业可以使用电脑程序来划分销售区域,使各个区域在顾客密度均衡、工作量或销售潜力和最小旅行时间等指标组合到最优。该组织模式较适合中小企业。

(二) 产品型销售组织模式

许多企业都用产品线来建立销售队伍结构。特别是当产品技术复杂,产品之间联系少或数量众多时,按产品组成销售队伍就较合适。例如,电器销售企业分别为空调销售部、洗衣机销售部、数码产品销售部等配备了不同的销售队伍,如图 1-3 所示。

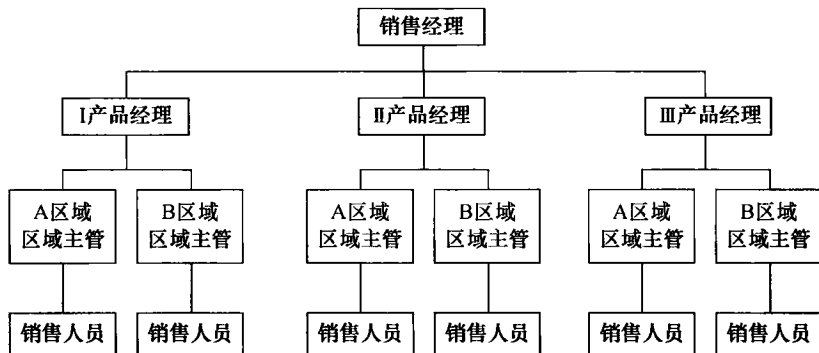


图 1-3 产品型销售组织模式

这种结构方式下生产与销售联系密切,产品供货及时,适合技术含量高、产品种类多的企业。但由于地域重叠,造成工作重复,成本高。

（三）顾客型销售组织模式

企业也可以按市场或消费者（即顾客）类型来组建自己的销售队伍。例如一家兼容计算机厂商，可以把它的客户按顾客所处的行业（金融、教育、电信等）加以划分。

按市场组织销售队伍的最明显优点是每个销售人员都能了解消费者的特定需要，有时还能降低销售队伍费用，更能减少渠道摩擦，为新产品开发提供思路，如图 1-4 所示。

但当主要顾客减少时会给公司造成一定的威胁。

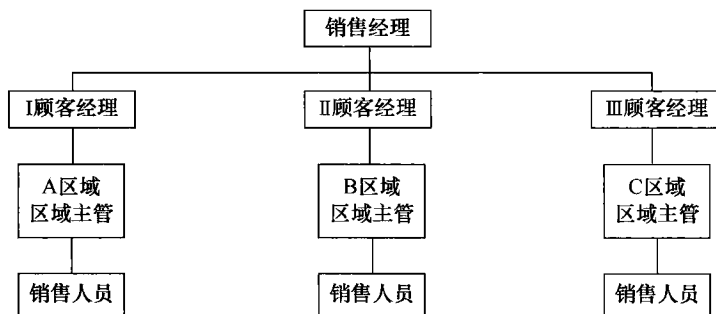


图 1-4 顾客型销售组织模式

（四）复合型销售结构

如果企业在一个广阔的地域范围内向各种类型的消费者推销种类繁多的产品时，通常将以上几种结构方式混合使用。销售人员可以按地区、产品、顾客等方法加以组织，一个销售人员可能同时对一个或多个产品线经理和部门经理负责。

第四节 销售经理岗位职责

不同企业的销售经理的岗位职责不尽相同，但大体有如下内容。

一、做好需求分析工作

建立稳定可靠的市场信息反馈采集机制，定期组织市场调研，收集市场信息，进行市场容量分析、销售增长潜量分析、行业需求分析、顾客需求分析、市场占有率分析等工作。

二、竞争情况分析工作

定期收集产品价格信息，掌握其他企业的价格水平，分析竞争态势，适时调整产品销售策略，报请相关上级领导批准后实施，以适应市场竞争形势。

三、确定销售目标

全面负责企业产品市场开发，根据企业年度经营目标，包括销售额目标、分销目标、市场占有率目标、顾客满意度目标、销售费用目标。

四、制定销售策略

制定销售策略，主要包括产品策略、销售渠道策略、销售促进策略，报主管经理批准后组织实施，并对销售策略实施效果进行分析、调整与改进。



五、制订销售计划

根据销售目标和部门人员组成,制订年度销售计划,月度、区域、产品销售分解计划。

六、做好销售预算

根据企业近期目标和远期目标、财务预算要求,向销售人员下达销售任务,组织销售人员分析市场环境,制定和编制产品、区域销售计划和销售预算。

七、销售人员管理

做好销售人力需求分析,编制销售人员的岗位工作说明书,明确每位销售人员的岗位职责,做好招聘与培训指导、制定薪酬规划、绩效考核方案和考核指标、奖惩措施,制订销售竞赛计划,并操作实施。

制定并完善销售管理制度、销售业务操作规程,使业务流程规范化、标准化,并编制业务手册,指导、强化操作实施。

八、资金管理

制定销售费用开支管理制度,严格审核并控制销售费用开支,销售成本控制在预算水平之内。进行销售活动费用分析和监督,做好销售账款回收监督。

九、协调相关部门关系

协调销售部和各相关组织的关系,建立稳定良好的协作关系,使销售工作顺利开展。

十、有效信息沟通

定期与相关部门的人员进行沟通,管理好重点客户的订单计划,确保销售计划圆满完成。做好合作伙伴和重点客户的走访,确保销售渠道和重点客户信息回馈准确,增强信任度。

十一、客户信息管理

制定客户管理制度,建立并完善客户信息档案,做好大客户的追踪服务,建立客户信用评估管理办法及评估结果应对方案,不断追踪进行信用评估,强化销售风险防范措施。

十二、销售工作分析

定期组织、召开销售工作分析会议,分析销售动态、销售成本、产品价格政策、存在的问题、销售业务活动的过程及结果、市场竞争状况等,提出改进方案和措施,督促销售计划顺利完成。

第五节 如何做一名优秀的销售经理

对一名销售经理来说,最大和最具挑战性的任务就是让销售团队准备好面对不断变化的市场。如果你想生存下去,就必须持之以恒地改进你的工作,时刻牢记一句话:“好,更好,最好!永不停息直到好变得更好,更好变得最好。”

戴维·安德森(Dave Anderson)是美国加州一个从事营销和领导力培训的公司总裁,他对营销管理有更深刻的认识。他写了《领先于众人之上的营销》和《胡言乱语的领导力》两本书。戴维·安德森的经历证明,能成为顶尖销售代表并不意味着你能够管理好下属。要想成为优秀的销售经理应该有以下七大品质。

一、成为变革的主人

对一名销售经理来说,最大和最具挑战性的任务就是让整个销售团队准备好面对不断变化的市场。“每一个组织,”彼得·德鲁克说,“必须准备放弃它所做的一切事情。”伟大的营销经理是变革的主要角色。商业从来不是一系列可以预测的、让人惬意的、有明确方向的直线演变。今天的商业是金融、技术和经济革命爆发所带来的结果。理想的销售经理将能冷静地面对这些混乱,热情地拥抱变革,并且总是能够适应任何艰难的挑战。

这就是为什么那些伟大的经理为自己制定那么高的工作心理,而且能够领导变革管理。雷拉妮·鲁莉(Leilani Lutali)是纽约一家咨询公司的销售代表,她认为她的前任经理黛安娜(Diana)就是这样的一个人。“黛安娜对自己和销售团队的期望值是一样的。她不担心她手下的销售代表超过她。事实上,她鼓励这种情况发生。通过她的指导,我们能够做到最好。”

“当我们面对变革的时候,”销售培训顾问汤姆·米勒(Tom Miller)说,“销售人员将能够意识到他们必须放弃的东西。对他们来说,实际上所有的变革都被认为是损失。这就是为什么在痛苦地衡量销售收益时,优秀的营销经理能够增加价值。他们帮助销售人员生动地想象一个巨大蛋糕上的葡萄干,然后告诉销售人员他将领导他们穿过一个麻木不仁的封锁区,最终面对一个巨大的蛋糕。”

二、赢得销售人员的信任

销售人员不大注意他们的营销经理所说的话,他们通过销售经理的所作所为来判断销售经理的意图。信任是双方良好关系的基础。信任意味着你的话像黄金一样珍贵,销售人员不需要猜测你告诉他们的任何事情,因为他们信任你。信任不是你对团队的告诫,而是在没人注意的情况下你的所作所为。

这就意味着你制定了规则,你自己先要遵守。否则,你就成了员工的笑柄。

最重要的是,销售人员必须相信他们的经理正在为这个团队努力工作,并且在他们需要的时候能够与他们一起并肩作战。如果你骄傲自大、态度恶劣、话语粗鲁尖刻,或者被发现撒谎或欺骗,你将辜负他们的信任,最后,整个销售团队将丧失斗志,没有激情。

如果你作为一名销售经理犯了错误,不要忌讳它,也不要掩盖它,要迅速承认错误:“我犯了一个错误,我来承担全部责任。”你的诚实表现将平息那些批评者的怨气,而且会得到任何曾经犯过错误的人的理解和尊重。如果你太过骄傲而不肯承认错误,你将失去人们的信任。双方一旦失去信任,你的团队将不能平稳地运作,而且你的管理能力也将受到损害。

三、给予反馈和激励

当销售经理没有对销售人员的工作做出客观评价的时候,销售人员可能会停止努力工作。如果销售人员不用承担没有完成任务的后果,同时超额完成销售任务也没有奖赏,那么销售业绩可能会下降。