



派力营销思想库
PILOT MARKETING IDEA-TREASURY
传播专业营销 提供实战启迪

主编：屈云波

销售经理手册

编著 吴建武
李佳

对于尚处于社会主义市场经济初级阶段的中国职业营销经理们来说,如何使自己和所辖部门的日常工作更快地走向专业之路,多仍处在一个孜孜不倦的学习和探索的阶段。今天,派力营销再次为您度身订制了一套随手可用的贴身工具——《派力营销经理实战手册系列》,希望它能为您更专业的工作提供一点点小小的帮助。



中国职业营销经理走向专业营销之路的贴身工具

企业管理出版社



销售经理手册

吴建武 李佳 编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

销售经理手册/吴建武,李佳编著. - 北京:企业管理出版社 1999.11

ISBN 7-80147-255-1

I. 销… II. ①吴…②李… III. 市场营销学 IV. F590.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 36357 号

销售经理手册

吴建武 李佳编著

企业管理出版社出版

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

发行部电话:68414644

*

全国各地新华书店经销

密云华都印刷厂印刷

*

880×1230 毫米 32 开 10.125 印张 236 千字

1999 年 11 月第 1 版 1999 年 11 月第 1 次印刷

印数:1-10000 册

ISBN 7-80147-255-1/F·253

定价:25.00 元

版权所有 盗版必究

内容简介

本手册以销售经理的职责为主线,从销售实务的角度出发,详细介绍了销售经理日常工作的具体内容。本书前六章从全国销售经理的角度,以消费品为侧重点,阐述了如何制定、分配销售目标,如何制订销售计划,如何进行人员管理,如何进行客户管理,以及如何召开销售会议、如何进行销售报表管理等内容。第七章介绍了作为地区销售经理在日常工作中应侧重的一些工作。第八章、第九章以“关系营销”作为理论基础,着重阐述了在工业品销售及集团用户销售中,如何进行客户开发及如何维护客户关系。

本手册对广大职业销售经理来说,是一本相当实用的工具书,同时,也可作为在校营销专业的师生课外阅读,了解销售实战知识的参考用书。

序

派力的观点

——对中国企业市场营销的 现状与持续发展的反思

- 中国市场已开始由幼稚走向成熟、由卖方市场走向买方市场,这种转变将使部分理性的消费者享受到物有所值,也使部分肤浅的企业品尝到必然的失败。所以,十多年前你是只要做就可以赚钱,现在要想赚钱只是做还不行,而是要做好了才行。
- 中国的很多行业市场已是供大于求,甚至是供远大于求。但这只是表明在数量的竞争上已是激烈,而在质量的竞争上还处于一个较低甚至很低水平。如果一个企业很成功,可以说不一定是你做得太好,而可能是别人做得太差。
- 很多企业是追求最大、鼓励最大,而未来真正赚钱的却是那些追求最佳、鼓励最佳的企业。
- 世界经济发达国家企业的市场营销工作中的科学与艺术通常遵照 80%:20% 的比例,而我国企业的市场营销工作中的科学与艺术通常遵照 20%:80% 的比例。

- 中国的有些“名牌”只是知名度高而已(说得总比做得好),品牌的含金量很低。万一一把火烧了,能不能象人们所比喻的可口可乐一样,很快(用品牌的号召力)就可以马上建设一个新的工厂呢?中国部分“名牌”的实践证明——恐怕不可能!
- 有人说一个企业营销的成败关键在产品,有人说在服务,有人说在价格,有人说关键在推销,有人说关键在广告,有人说关键在点子,有人说下个世纪要进入策划时代,……而实际上,市场营销(或称市场营销管理)是一个管理过程(包括分析、计划、执行和控制),少一个环节都不行;市场营销不仅是一个部门的事情,而是企业产、供、销、采购、开发、财会等所有部门、自上至下全体员工共同的事情(即全员营销),少一个部门(人员)都不行。
- 因此,如果说一个企业(或一个人)的进步过程分为进入(行业)→学习(知识)→掌握(技能)→创新(应用)四个阶段,那么我们的大多数企业(和个人)还处在学习知识的阶段,故踏踏实实地学习专业营销的知识、苦练专业营销的基本功是我们每一个企业(和个人)现在最应该做的事,“一口吃个胖子”是不可能的,也是不可取的。
- 迄今,中国企业的生命周期超过5年的不多,超过10年的更少,您的企业呢?——让我们一起来反省,一起来共勉吧!

前 言

销售经理的职能及角色是什么,这一直是大家争论的一个焦点。有一种观点认为,销售经理应该是推销的高手,应把主要的精力放在销售上。这也就不怪乎,有那么多销售经理是从业绩表现最好的业务员中提拔出来的。

但实际上,销售经理与顶尖业务员的角色毕竟不同,于是造成太多的从一线提拔上来的销售经理起初对这个职务无所适从。他们找不到自己的位置,不得已还是象从前当业务员时一样,冲锋在前线,为业绩而努力,但到月底的结果却是,他个人的业绩不错,可整个部门的业绩却很差。这是为什么呢?

作为一个顶尖的业务员不容易,但作为一个成功的销售经理更不容易。这是因为,作为业务员只要把自己的业绩完成就行,但作为销售经理却要使整个部门的业绩最佳,他需要把部门中所有的人都发动起来。充分激发每一个人的潜能和能动性,从而产生出最大的生产力。

从管理的角度来说,销售经理首先是一个管理者,他的任务就是管人理事,但具体到工作中应该怎么做呢?《销售经理手册》正是为了解决广大销售经理的这个困惑而出版的。

本手册以销售经理的职责为主线,从销售实务的角度出发,详细介绍了销售经理日常工作的具体内容。本书前六章从全国销售经理的角度,以消费品为侧重点,阐述了如何制定、分配销售目标,如何制订销售计划,如何进行人员管理,如何进行客户管理,以及如何召开销售会议、如何进行销售报表管理等内容。第七章介绍了作为地区销售经理在日常工作中应侧重的一些工作。第八章、第九章以“关系营销”作为理论基础,着重阐述了在

工业品销售及集团用户销售中,如何进行客户开发及如何维护客户关系。

本手册对广大职业销售经理来说,是一本相当实用的工具书,同时,也可作为在校营销专业的师生课外阅读,了解销售实战知识的参考用书。

本手册在编写的过程中,承蒙派力各位同仁的大力协助,在此表示衷心的感谢!



北京派力营销管理咨询有限公司是由数位科班出身、具有丰富营销实战和营销咨询经验、并做有数次成功案例（如小天鹅、美的空调、熊猫电子、青岛啤酒、承德露露等）的中外营销顾问牵头，多位著名企业高级营销经理加盟，于1994年由中港营销专家合作创办的中国第一代真正走专业化道路的营销咨询机构。公司意在运用当今世界先进的营销观念、技术和经验，为国内外各类企业提供高水准、专业化和可操作性的市场调研、营销战略规划、营销管理咨询、营销人员培训、营销知识传播和职业营销经理人俱乐部等系列服务。

派力自创办至今，即将“培养市场导向观念、传播专业营销知识、规划营销实战策略、创造最佳营销业绩”作为自己的职业责任，把“中国企业健康成长的最佳伙伴，培养中国职业营销经理的黄埔军校”作为自己的公司使命，把“踏踏实实做人，扎扎实实做事”、“敬业是一种美德”作为自己的职业态度，力求在向客户提供的每一项服务里，融入派力营销的敬业精神、专业水准、实战经验、创造意识和职业道德，实现派力与客户双方最佳的营销效果。

专业营销咨询服务作为一种新兴的行业，派力意欲在不久的将来，用自己扎实的理论功底、丰富的实战经验、脚踏实地的职业态度和苛刻的敬业精神，在中国现代营销实践和管理咨询方向树立一面扎实探索的旗帜，并力争到二十一世纪初成为一家国际水准的专业营销咨询公司和中国营销实践方向上的权威发言机构。

多谢您百忙之中阅读《派力营销思想库》，派力营销随时欢迎与您在营销管理领域内各种层次的咨询和培训合作！

北京派力营销管理咨询有限公司

地址：北京市朝阳区朝外大街 22 号

泛利大厦 1602

邮编：100020

电话：010-65887818

传真：010-65886372 65886370

http:// www.pilotmarketing.com.cn

i-mail: pilotbj@public.bta.net.cn



派力营销培训中心

PILOT MARKETING TRAINING CENTRE

传播专业营销 提供实战技能

服务宗旨:

1. 公共课程: 传播专业营销 交流实战经验
2. 企业内训: 传播专业营销 提供实战训练

培训形式:

1. 企业内训——紧密结合企业的市场、人员(培训对象)、产品、行业以及营销现状,针对性的开发培训课题并设计培训课程,由有丰富实战背景的讲师为学员们提供实战技能训练;

2. 公共课程——提供专业、系统的营销管理知识、技能和经典案例分析,达到传播知识、交流经验和启发思路的目的。

培训课程:

- 导购与导购管理技巧 (针对零售导购及导购主管)
- 专业销售技巧 (针对普通销售人员)
- 销售管理技巧 (针对销售管理人员)
- 全面顾客服务管理 (针对高级管理层、顾客服务主管和营销主管)
- 市场推广技巧 (针对市场推广人员)
- 市场营销管理 (针对营销管理层)

培训讲师:

1. 派力公司的咨询顾问和培训讲师;
2. 国际著名咨询公司和培训公司的专兼职讲师;
3. 中外知名企业的高级营销经理。

培训方式:

演讲、演示、演练、答疑与研讨相结合。

培训特点:

中西结合——即与美、欧培训公司相比,更具本土实战性;与本土同行相比,更具专业性。

发展目标:

培养中国职业营销经理的黄埔军校。

历史业绩:

企业内训: TCL、美的、科龙、青岛啤酒、承德露露、屈臣氏、深圳华为、福建实达、熊猫电子、嘉陵摩托等上百家企业;

公共课程: 海尔、伊莱克斯、摩托罗拉、真维斯、同创、喜之郎等上千家企业。

● 装帧设计/蒋宏工作室

COVER DESIGN BY JIANGHONG TEL: 010-62631607

目 录

第 1 章 销售部门的职能及销售经理的职责	(1)
1.1 销售部门的职能	(3)
1.2 销售部门与相关部门的联系	(10)
1.3 销售经理的职责	(14)
第 2 章 销售目标的制定与分配	(17)
2.1 销售目标确认程序	(19)
2.2 销售目标预测	(20)
2.3 销售目标分配	(31)
第 3 章 销售计划的制定	(39)
3.1 销售计划的内容	(41)
3.2 销售计划的制订	(43)
3.3 销售计划制订范例	(47)
第 4 章 销售队伍的建设与管理	(57)
4.1 销售队伍的目标和规模	(59)
4.2 销售人员的招募	(63)
4.3 销售队伍的培训	(71)
4.4 销售队伍的激励	(80)
4.5 销售队伍的报酬	(88)
4.6 销售行动管理	(96)
4.7 销售人员的评估	(101)
第 5 章 销售业务管理	(107)
5.1 客户管理	(109)

5.2	销售费用管理	(126)
5.3	销售业绩评估	(132)
第6章	销售行政管理	(137)
6.1	销售会议	(139)
6.2	销售报表	(151)
第7章	地区销售管理	(173)
7.1	地区销售经理职责	(175)
7.2	销售区域规划	(177)
7.3	通路管理	(187)
第8章	工业品销售管理	(205)
8.1	工业品市场特点	(207)
8.2	工业品销售方法	(211)
8.3	客户关系管理	(217)
第9章	集团用户销售管理	(231)
9.1	集团用户的特征及类型	(233)
9.2	集团用户的寻找途径	(239)
9.3	集团用户维护	(247)
第10章	销售经理的角色及领导技巧	(253)
10.1	销售经理角色扮演	(255)
10.2	成功销售经理具备的条件	(258)
10.3	销售经理领导技巧	(263)
	附件:销售工作管理手册	(268)

第 *1* 章

销售部门的职能及 销售经理的职责



销售部门是企业的龙头,是企业最直接的效益创造者,在企业中具有举足轻重的地位。本章主要介绍了销售部门在营销组织中的作用和职能、销售部门与相关部门之间的关系,以及作为销售部门的领头羊——销售经理应履行的职责。

1.1 销售部门的职能

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,是企业伸向市场的桥头堡。销售部门在公司整体营销工作中承担的职能可用图 1-1 显示。

二、销售部门的职能

- 执行销售行为,协调与公司各部门相互合作的关系,制定有效拓展市场的销售策略和政策;
- 执行并完成公司下达的销售目标;
- 积极开发、联系、维护客户,保持高水平的市场占有率;
- 与储运部配合,使其高效率地做好物流工作;
- 进行市场一线信息收集、售点研究工作;
- 货款回笼计划。

三、销售部门组织模式常用的类型及特点

销售部门组织模式的选择要受到企业人力资源、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“排兵布阵”,量力而为,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



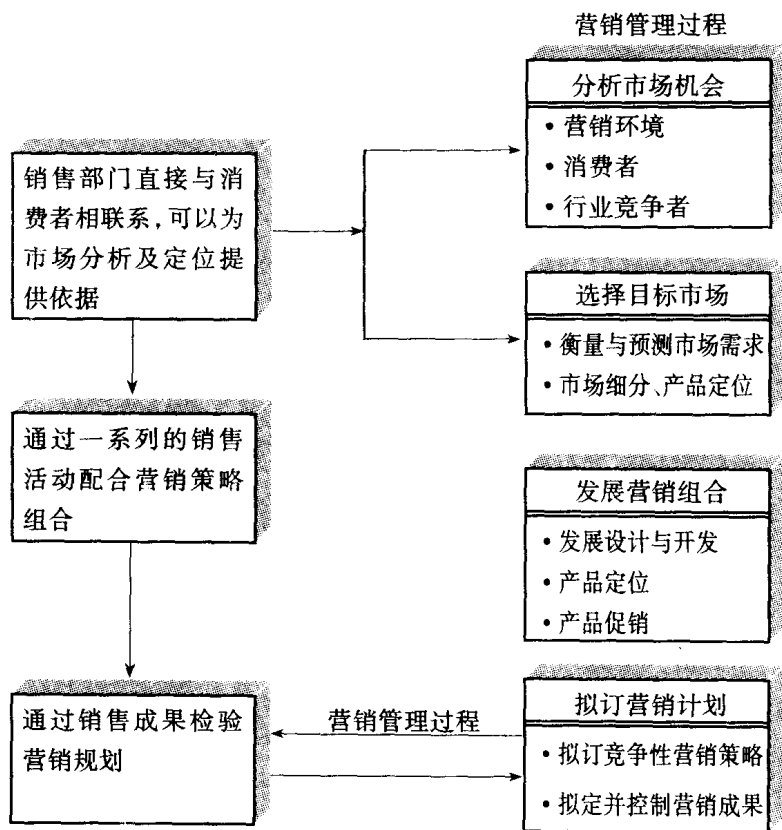


图 1-1 销售部门在整体营销过程中的职能

式。

1. 地域型组织模式(如图 1-2):

优点:

- 地区经理权力相对集中,决策速度快;
- 地域集中、费用低;
- 人员集中,易于管理;



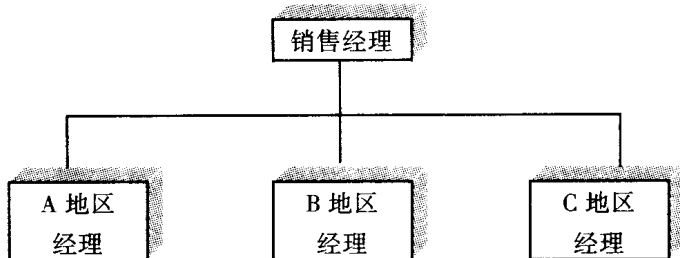


图 1-2 地域型组织模式

- 区域内有利于迎接挑战。

缺点：

- 销售人员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。

2. 产品型组织模式(如图 1-3)：

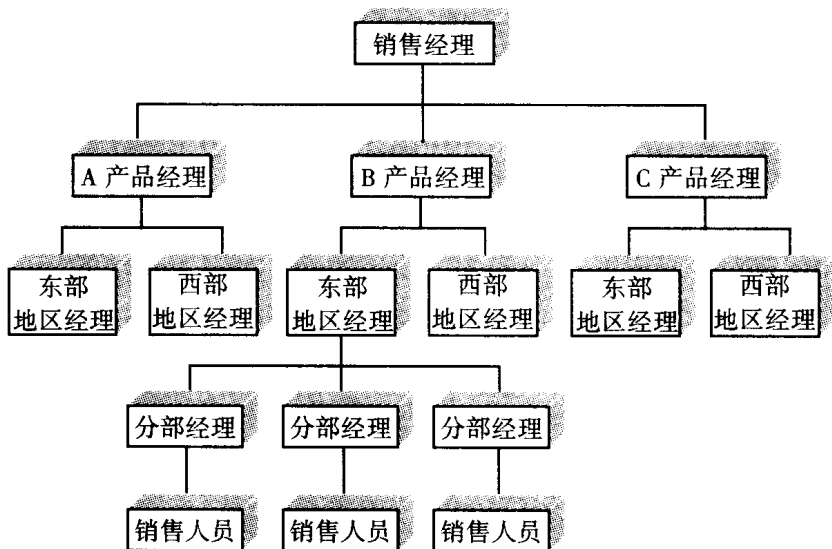


图 1-3 产品型组织模式



销售部门的职能及销售经理的职责