



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

销售经理工具书

SALES MANAGER'S TOOL BOOK

58

Gene Garofalo 著
派力 译

行销·业绩·企划·管理·通路·广告·训练等
7 大问题一次解决

企业管理出版社

销售经理工具书

SALES MANAGER'S DESK BOOK

Gene Garofalo 著 派力译

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

销售经理工具书/Gene Garofalo 著,派力译. - 北京:企业管理出版社 1999.6

ISBN 7-80147-133-4

I. 销… II. ①Garofalo…②派… III. 企业管理-普及读物
IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 27188 号

Original English language edition published by Prentice Hall

Text Copyright ©1996 by Prentice Hall, Inc.

All Right Reserved

英文原版由 Prentice Hall 出版

1996 年英文原版版权由 Prentice Hall 拥有,并保留所有权力

中文简体字版权由 Prentice Hall 授权出版

京版权合同登记号:01-1999-1477 号

销售经理工具书

Gene Garofalo 著 派力译

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

香河县第二印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 14.5 印张 338 千字

1999 年 9 月第 1 版 1999 年 9 月第 1 次印刷

印数:1-5000 册

ISBN 7-80147-133-4/F·131

定价:33.70 元

版权所有 盗版必究

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

《销售经理工具书》出版的目的是,在于针对业务经理人每天所面临的大小问题,有计划的引导业务经理人,谋求各种问题的适应解决之道;并且提供合乎实用价值与具备实践经验的指南。基于本书成功的出版,广大的业务经理人的确从本书的各个章节与字里行间找到他们在推动业务工作与管理业务部门时所面对的各种状况,提供巨细无遗的宝贵答案。但是,时代在变,我们所身处的外在环境也不断在变化。不过,任何一种行业的变化,都没有像业务管理这一专业领域,变化如此之迅速与剧烈。

美国企业已经遇到无数“重组”、“裁减”或“精简”等等的变化。新型销售通路的蓬勃发展,有如海啸般席卷整个商业界的各个专业领域、横扫并击溃旧式安逸的销售关系与联系方法。个人电脑和自动化业务机器设备,提供了业务经理人崭新的控制管理工具,从而获得更多、更好和更新的流通趋势资讯情报。先进的系统使得供应商与客户之间的互动关系更为密切;而同时,也迫使经理人必须重新思考传统的业务网络结构。譬如,分公司的业务员和总公司之间,已经进行网路连线通讯的沟通模式,即是否还有必要每周召开经理与部属之间的业务会议?这的确是一个值得深思的问题。

本书共分二十二章,内容涵盖超过一千种以上业务经理人必须要知道的实用技能。例如:如何经营一家分公司,如何召开业务会议,如何做正确的销售预估,如何找出伪造的支出凭证,

如何设立业务训练课程计划,如何举办商展,如何设计业务报告,如何发展能激励业务员的奖金制度和福利津贴。这些都是身为一名业务经理人的职责中处于基础性的任务。以上所列各项课题,本书均有详尽的论述。

由于外在环境不断的演变,业务经理人在角色和职责上亦面临空前的改变;本书为了适应此一变化趋势,亦不断全新改版。其中以四章的篇幅详细探讨销售通路的转变,业务自动化,以及先进的技术等课题。甚至还有一章谈到职业道德,这个议题自从劳资双方的关系因裁员而发生变化后亦显重要。

过去,每位业务经理人有数千种事情需要知道,有更多的新知有待学习。这些资讯都涵盖在本书中,无论是业务管理功能,新的实事,样样都以易用、易查的参考形式详列,供经理人随时查考。



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！

中西结合的营销咨询专家

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

E-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。

培养中国职业营销经理的黄埔军校

目 录

前言

第一章

1

如何处理管理上的任务

思考要像个管理者	2
如何当领导者	2
经营管理的简单定义	3
支配管理时间的最好方法	3
领导方法	3
威吓式管理	4
业务员最喜欢经理拥有的十项特质	5
培养一种风格	6
与新部属面谈	6
小组会议	6
与部属个别会谈	7
经理人的人事清单	8
处理与表现绩优部属的面谈	8

处理与表现不佳的部属的面谈	9
允许部属找经理会谈	9
与部属个别会谈应涵盖的要点	10
行动计划	10
差额	11
如何分析去年的销售额	11
如何弥补差额	11
当业务员达不到责任区域的业绩时该怎么办	14
审核表现的重要性	15
如何处理业务员的问题	15
销售时的团队观念	15
团队观念不灵光的地方	16
建立共同目标的重要性	16
建立共同目标观念的六个步骤	17
四项靠得住的动机	18
辨识管理潜能的特质	18
如何建立良好沟通连结	19
建立理想沟通体系的八步骤	20

第二章

23

如何设定业绩表现标准

评估行动计划	24
表现检讨过程的价值	24
检讨的技巧	24
检讨面谈中应包括的十四项要点	25

检讨议程中的其他项目	26
三张帮助业务员做好计划的表格	26
经理人从检讨面谈中得到什么	26
检讨过程的五项益处	30
检讨面谈的管理准备	30
揪出企图蒙混的检讨问题	32
驻外业务人员的表现检讨	33
检讨后的追踪	33
业务员对检讨评估面谈的态度	33
如何让检讨成为积极的经验	34
如何让部属提供正确的情报	34
不需要检讨评估的时候	35
如何调整业绩目标	35
进度赶不上业绩目标时该怎么办	35
遇到无法更正的问题该怎么办	36
何时该把目标无法达成的消息告知高层主管	36
什么样的问题不该烦扰管理阶层	37
业绩检讨会议的十二项要点	37

第三章

39

公司的组织及政治结构

经理人何以必须了解公司的组织结构	40
组织图的定义	40
两种典型的组织图	40
组织图详究	40

组织图的实际与理想	42
和业务经理人息息相关的组织结构	42
如何超越职权的组织线	42
组织结构快速精简指南	43
业务和行销组织	43
重新调整和业务管理	44
业务和行销的基本差异	45
业务报告结构	45
命令系统的观念	45
忠诚度的重要	46
如何顾及你与上司的关系	46
忠诚的报偿	47
如何和公司总部的人合作	47
让业务经理成为总公司宠儿的七要点	48
办公室政治学简述	48
办公室冲突面面观	49
办公室政治学对雄心勃勃的业务经理人 有何影响	49
如果上司失宠该怎么办	50
精简人事:业务经理该开始另选履历表的 八种征兆	51
公司政治学摘要	52

为什么业务人员都不喜欢填报表	54
为什么管理需要根据报表	54
设立成功通报系统的秘诀	54
为什么需要定期审阅报表	55
什么样的报表绝对必要	55
两项必要的销售史记录	56
业务计划日志	56
为什么经理人需要看业务计划日志	59
为什么业务员都痛恨拜访报表	59
三种拜访报表	61
●细节报表	61
●摘要报表	63
●叙述式报表	63
如何设计自己的拜访报表	66
如何解读拜访报表: 经理人可学到的十项事情 ..	66
应该仔细阅读的销售报表	69
如何确保业务报表准时交回	69
处理抵死迟交报表的三种方法	70
拜访报表对业务员有什么好处	71
如何利用拜访报表做再教育的工具	71
如何用拜访报表揭发不努力的业务员的真相	71
为什么很难抓得出不努力工作的业务员	72
由拜访报表上的四种线索找出不努力工作者	73
其他十种揪出不努力工作的业务员的方法	74
揪出不努力工作者后应该怎么办	75
何时该查证拜访报表	75
伪造的拜访报表之六项征兆	76

如何查证拜访报表的内容·····	76
查证时为疑点留空间·····	77
偷懒和不努力工作业务员的区别·····	77
本章摘要·····	78

第五章

79

如何找寻及雇用懂得销售的业务员

应该增加新业务员的时机·····	80
如何择定适当时机增加新销售人员·····	80
有助说服高层主管该增加新人的五项明确 考虑要点·····	80
业务人事需求须涵盖的七要点·····	81
为什么征募新人是业务经理人最艰困的工作·····	84
判断业务天份的困难·····	84
为什么业务天份无法衡量·····	84
为什么用错人要付出昂贵代价·····	85
如何减低用错人的机率·····	85
符合资格的业务人才何处寻·····	85
为何找寻业务人才须从自己身边找起·····	86
如何利用职业人脉找寻业务人才·····	86
如何从各方推荐中找出合适的业务人才·····	87
寻找业务人才时别忘了回笼的人才·····	87
网际网路上寻人·····	87
不用钱的管道·····	87
其他不花钱或成本低的人才搜寻管道·····	88

业务经理人不该用的找人方法	88
花钱的招募管道	89
循广告途径招募业务人才	89
如何撰写人才招聘广告	89
尽可能利用现成的广告	90
招募人才广告中应该明列的八要点	90
有效的招募广告范例	91
刊登招募广告后可预期的种种反应	92
从成堆履历表中找出符合资格者的六项要诀	92
如何解读履历表的语言	94
如何将应征者减低到易于处理的数目	95
如何筛选应征者:应有的十项特点	95
为何第一印象并不代表一切	96
如何比对应征者与职务	96
经理人在首次面谈时应给予哪些资讯	96
经理人在首次面谈时希望得到哪些资讯	97
业务经理雇用新人时会犯的最糟糕错误	97
找出喜欢跳槽者的八种线索	98
如何和应征者做再次面谈	98
再次面试时经理人应自问的三个问题	99
评量应征者的无形因素	99
适当的业务人选应有的特质	100
无法择定人选时的“解铃人”	100
选定应征者前先获得领导的同意	100
如何通知录取	100
为什么需做背景调查	101
背景调查的礼节	101

查证背景时需问到的三个基本问题	102
查证背景时不应该问的问题	103
如何找出应征者的前任雇主对他的真正看法 ...	103
探索应征者的进一步问题	103
一定要问的重要问题	104
利用其他资源查证应征者	104
正式录取通知的法律含义	104
录取通知内该提及的九点	105
录取通知范例	106
本章摘要	107

第六章

109

如何建立业务奖金制度

发展良好的业务奖金制度的难处	110
业务奖金制度的四大基本目的	110
业务奖金制度的四大次要目的	110
业务员最希望看到的奖金制度六要点	111
管理阶层与业务员的共同奖励报酬目标	112
过度操纵为何会阻碍公平的奖励制度的建立 ...	112
有激励性的奖金制度	112
关于奖金和动机的问题	113
最常见的业务奖金制度	113
●完全佣金	113
●完全薪资	114
●预支佣金	114