



销
售
市
场



联袂奉献

派力营销实践丛书



随书赠送
实战语录

做一个优秀的营销主管

高管层选拔基层主管的喜好标准

七个步骤基层主管完成目标管理

基层主管必备的素质知识和技能

基层主管制定计划九大常见错误

从业务员到基层主管的关键几步

客户信息管理基层主管四大手段

基层主管要履行的五项管理职能

基层主管培养业务人员八种方式



金焕民 王蕴红 编著

基层营销主管 实战手册

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

HANDBOOK OF FRONTLINE MARKETING EXECUTIVE

PILOT 派力营销思想库
Pilot Marketing Think Bank

中国营销经理人的工具箱
Tool Bank for Chinese Marketing Managers

派力营销实践丛书
主编：屈云波

基层营销主管实战手册

金焕民 王蕴红 编著

Ac2117-0

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

基层营销主管实战手册 / 金焕民, 王蕴红编. —2 版

北京: 企业管理出版社, 2003. 11

ISBN 7-80147-942-4

I. 基… II. ①金… ②王… 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 098535 号

书 名: 基层营销主管实战手册

作 者: 金焕民 王蕴红

责任编辑: 双喜 志民 技术编辑: 陈德荣

书 号: ISBN 7-80147-942-4/F·940

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 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: editorOem@163.net

salesOem@peoplespace.net

印 刷: 北京朝阳印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米 × 990 毫米 16 开本 印张: 16 印张 240 千字

版 次: 2003 年 12 月第 2 版 2003 年 12 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 29.80 元

·版权所有 翻版必究·

基层营销主管誓言

一、我身为基层营销主管，誓当主动克服困难，很好地履行管理职责。

二、我身为基层营销主管，誓当成为上司的化身，用上司一样的眼光和角度处理问题。

三、我身为基层营销主管，誓当促使下属与组织发挥出充分的战斗力。

四、我身为基层营销主管，誓当快速行动，绝不浪费分毫光阴。

五、我身为基层营销主管，誓当经常基于数字观念判断事务。

六、我身为基层营销主管，誓当认真研究工作，充分发挥和挖掘个人潜力。

七、我身为基层营销主管，誓当适应时代要求，不断创新。

八、我身为基层营销主管，誓当以积极的态度对待工作。

九、我身为基层营销主管，誓当负责任地教育和培养下属。

十、我身为基层营销主管，誓当基于目标意识、机会意识、价值意识而展开行动。

关注基层营销主管

王福聚

看到这本书出版，我很高兴。金老师长期从事咨询工作，也长期担任我公司咨询顾问。实事求是地说，我公司这些年的进步与他的努力是分不开的。一年前，我向他提出了一个自己百思不得其解的问题：“为什么那么多有知识、有文化的人做不到通情达理？”提出这个问题是基于我公司的现实情况。

我公司创建于20世纪90年代中期，近年来发展速度较快，虽然在培训方面倾注了许多精力，但管理人员的提升速度还是远远地落后于企业发展速度。为了解决管理问题，我面向社会大量招聘中高级管理人员。一方面，由于我个人的原因，比方说我属于那种事必躬亲的管理者，并且在大部分时间有些独断专行；另一方面也由于应聘者的原因，因此效果一直不怎么理想。

我并不是那种急功近利的领导者，从来不与应聘者签订什么目标责任书，承诺的工资待遇如期如数兑现。公司的管理和业绩目标主要由管理层制定，但往往是制定的目标与承诺的任务都完不成，我等来的不是进一步的解决方案，而是为自己开脱责任的报告，总给人以不通情达理的感觉。

与金老师一起探讨这个问题，他认为我的问题出在两个方面。一是没有一个很好的业务执行层。在这种情况下，即使招聘到好的高级营销管理人员，效果也不会明显。只有加强基层营销主管队伍建设，才能真正解决执行层面的问题。二是招聘的中高级管理人员不具备带领队伍的能力。小企业需要的是业务带头人（具有较强的市场开发能力），中型以上企业需要的是带领队伍的人（具有培训和指导下属的能力），或者说小企业的首要任务是做业绩，大中企业首要任务是做团队。也就是说，我的努力之所以效果不好，问题出在人才选择不当上。他认为那些“力不胜任”的高薪人员，肯定会走向“不通情达理”，因为在不良业绩和高薪之间他们没有办法做到“通情达理”，他们要么找理由开脱自己的责任，要么承认自己无能放弃高薪。

金老师认为，由于时间和历史的原因，中国企业的许多管理人员存在“先天不足”，许多从事这项工作的人并不真正理解管理者的责任，不具备管理者应该具备的情操或者道德。他建议我从基层营销主管抓起，并且“优中选优”聘请“师爷式”的高级管理人员。

我让他帮助公司设计一套基层营销主管培训教材，他走得更远，写成了这本书。我祝贺他，并希望这本书对中国企业管理水平的提高和基层营销主管的进步有所帮助。

（本文作者系郑州国华食品有限公司董事长、总经理）

自序

营销做到一定程度就是个管理问题。短期内，企业营销可以取得突破性进展，但管理却不是这么简单。大部分企业发现，尽管营销人员依然十分欠缺，但企业最缺乏的已经不是营销人员而是各类管理人员。

企业解决管理问题主要面临两个方面的难点：

第一，管理水平、管理制度和管理风格既像法制和民主，也像企业资本与核心竞争力，它是长期积累和完善的结果，不可能一蹴而就。任何急功近利和救急的做法都会造成更加麻烦的后果。

第二，管理人员的成长，与业务人员相比，要求更高，过程更复杂，受制因素更多。比如，对业务人员主要是要求能力问题，而对管理人员不仅对能力有更高的要求，同时还要求具有更高的思想境界、更强烈的发展愿望。销售经理大多是从优秀业务员演变而来的，但优秀业务员却不一定都能发展成为成功的销售经理，只有那些喜欢管理工作、平时对自己工作和发展有明确规划、自律性强、善于沟通、关心团队和团队成员，并且具有表率作用的优秀业务员才有可能成为成功的销售经理。

抓企业管理工作必须选择一个可行的起点。

我曾经撰文提出，规模较大的企业解决管理问题应该从五个方面入手：企业文化塑造、人力资源建设、管理技能培训、战略规划和报酬体系设计。而对于一般企业，我认为最可行的起点是：从加强基层管理团队建设入手。

基层管理团队是一个十分重要群体，但现实中又往往得不到真正的重视和关注。第一，从管理团队建设上看，他们是中级管理人员的摇篮，他们的总体水平直接决定了从他们当中提拔起来的中级管理人员的素质。第二，作为一个管理人员，无论是在哪个级别，其基本管理素质大都是在他任第一个管理职务时就已经形成（当然，除极个别的情况，一般是从基层营销主管开始的）。第三，基层营销主管的水平，直接影响着其下属人员的进步速度和程度，因此加强基层营销主管教育和培训，从长远看，是建立一支素质高、思想稳定、作风过硬的管理团队和企业团队的基础。第四，由于基层营销主管是一线管理人员，他们的能力和工作的效果决定着下属人员工作的效率和效果，决定着他们所管理市场的费用和市场工作质量等等。

基层营销主管从其工作性质，可以定义为“一线业务管理人员”，或者“不脱产的一线业务管理人员”。他们的基本特点是：第一，直接管理业务员；第二，直接接触市场和客户；第三，不脱产，除承担管理责任和分管区域总体目标外，一般还承担个别市场的具体目标。

这些年来，无论是为企业提供咨询，还是在企业任职，在团队建设方面和提升业绩方面，我主要是锁定基层营销主管，应该说都取得了良好的效果。由此，我自己的研究工作，也从营销工作本身，主要转向了如何提升和管理基层营销主管方面。

我着重研究了两个问题。

第一，在完成从优秀业务员（这是提拔基层营销主管的最普遍方式）到合格基层营销主管的转变中，最关键的因素是什么？

王福聚自序

通过对众多个案的分析，我发现完成这个转变的关键是对管理角色的理解和管理欲望的提升问题。

第二，基层营销主管必须掌握哪些管理知识，应该具备什么管理技能？

管理工作，由于其特殊，比如通过调动下属积极性和指挥、控制下属行为达到管理目的，因此，作为一个职业管理人员，必须拥有丰富的知识和拥有多方面的技能。所有这些，都必须通过较长时间的积累，或者通过读书、或者在实践中摸索，或者通过上司指导才能完成。

但只要你进入管理岗位，你必须具备一些最起码的知识和技能帮助你基本胜任管理工作，并在此基础上，逐步走向优秀和卓越，本书就是为读者提供这方面的指导。

从结构上，本书分为五个部分。

第一部分，基层营销主管角色。主要解决对基层营销主管角色的理解问题。这部分的内容精炼而丰富，值得反复玩味和思考，足可成为基层营销主管，也包括其他层面主管的座右铭。

第二部分，基层营销主管管理知识和技能，这是本书的重点。如果全面反映管理知识和技能，可以说既不可能，也无必要。本书精选了其中的“不可或缺”部分，并力求用通俗的语言展示给读者。

第三部分，自我管理。主要解决对职业和工作的认识问题以及支持工作的部分专业技能。此部分既适用于管理人员，也适用于普通员工。本部分内容，既是普通工作的起点，也是管理工作的起点。

第四部分，目标管理。目标管理是非常重要和实战性较强的管理方法，本部分从理论上为读者理清认识，从操作上为读者提供技巧，从执行上为读者提供帮助。

第五部分，营销管理。营销管理是一个非常复杂的体系，本部分从实战的角度，从基层营销主管的角度，将营销管理浓缩到若干最重要、最有价值的工作上，使基层营销主管能够更好地理解营销管理，更好地把握和推进营销管理。

完成这本书，并不是我个人的什么成果，因为它是根据我的眼光和认识的集成之作。本人从事咨询工作十多年来，在此期间阅读了大量书籍，并且积累了大量资料。本书的内容既有自己的心得和体会，也充实进来了大量的资料，但由于牵涉到的书籍过多、时间过长，也难以一一说明出处，在此一并表示感谢和歉意。我惟一能够自慰的是：它朴实无华，汇集了许许多多人的智慧，并且可以肯定地说，它能够给读者带来实质性的价值和进步。

本书第一、第二、第三部分由金焕民执笔撰写，第四、第五部分由王蕴红执笔撰写。全书由金焕民统筹。

JL YING XIAO
CENG
目录

基层营销主管誓言	(1)
关注基层营销主管	(2)
自序	(3)

第一部分 基层营销主管角色

第一章 基层营销主管在管理中的角色 ...	(3)
一、管理和管理者	(3)
二、什么样的人能够成为基层营销主管	(3)
三、“基层营销主管”的来历	(4)
四、什么人适合成为基层营销主管	(4)
五、在选拔基层营销主管时,高级管理 者最关注哪些个人特征	(4)
六、一个新上任主管如何才能顺利地 过渡到管理阶层	(5)
七、基层营销主管的工作职责	(5)
八、在基层营销主管应做的事情中, 什么最重要	(6)
九、资源管理	(6)
十、基层营销主管的职能	(7)
十一、基层营销主管工作与其他管理 工作的区别	(8)
十二、基层营销主管的天平	(8)
十三、一个基层营销主管的正常生活是什么 ...	(8)

第二章 从更多的视角认识基层

营销主管

一、基层营销主管的行为特点	(9)
二、基层营销主管应具备的素质	(9)
三、基层营销主管的必备信念	(10)
四、基层营销主管自我检查要点	(11)
五、基层营销主管应经常反省的问题	(11)

六、基层营销主管与业务员的区别	(12)
七、基层营销主管应遵守的原则	(12)

第二部分 基层营销主管管理知识和技能

第三章 妥善处理工作环境	(15)
一、必须克服的压力	(15)
二、工作领域	(16)
三、员工的期望	(17)
四、满意和不满	(17)
第四章 基层营销主管与管理过程	(20)
一、需要获取的知识	(20)
二、管理过程	(20)
三、管理原则	(21)
四、管理方法	(22)
五、系统和情境	(24)
第五章 制定计划与贯彻政策	(25)
一、计划和目标	(25)
二、确定目标	(26)
三、计划编制过程	(27)
四、制定计划的准则	(29)
五、政策	(29)
第六章 对人员和业务过程进行控制	(31)
一、双重角色	(31)
二、控制标准	(31)
三、控制过程	(32)
四、处理员工的异议	(33)
第七章 管理信息与处理问题	(35)
一、问题、原因及影响	(35)
二、有系统地解决问题	(35)
三、进行合理的、直觉的决策	(37)
四、信息是原料	(38)
五、你自己的管理信息系统	(39)
第八章 组织一个有效的部门	(40)

一、组织的有效性	(40)
二、权力、责任及义务	(41)
三、授权	(42)
四、组织的行为准则	(44)
第九章 招聘工作	(46)
一、招聘和程序	(46)
二、预测所需员工人数	(46)
三、与候选人会谈	(47)
四、选择最合适的工作候选人	(49)
五、将可能的缺勤和人事变动降到最低限度	(49)
第十章 评估员工的业绩	(51)
一、评估目的	(51)
二、评估的要素和格式	(52)
三、评估性会谈	(53)
四、特殊考虑	(54)
五、与评估相关的政策和财务问题	(55)
六、如何考核营业绩效	(57)
第十一章 培训员工	(60)
一、培训的必要性	(60)
二、培训的合作伙伴	(61)
三、定向培训	(61)
四、学习的要领	(62)
五、培训方式和协助手段	(65)
六、从培训中获益	(66)
第十二章 激励员工	(67)
一、个性的连续性	(67)
二、有效的激励	(67)
三、满足感与不满足感	(69)
四、期望、成就和协调	(70)
五、来自工作本身的激励因素	(71)
第十三章 领导艺术和科学	(73)
一、什么是领导艺术	(73)
二、领导艺术与激励	(73)
三、领导风格和概念	(74)
四、领导风格的选择	(76)

五、领导与下属	(77)
六、领导工作原理	(78)
七、如何得到对他人发生影响的能力	(78)
八、有效领导者的特质	(79)
九、关注下属的技巧	(79)
十、女性下属的领导要领	(80)
第十四章 和员工进行有效地沟通	(81)
一、沟通的过程	(81)
二、沟通的方式	(81)
三、非语言的沟通	(83)
四、沟通的规则	(84)
五、命令和指令	(85)
六、避免麻烦	(85)
七、主管下达指令的要点	(86)
八、向上司有效表达意见的要点	(86)
九、提升下属呈报能力的要领	(87)
十、关注下属的自我防卫行为	(88)
第十五章 化牢骚和冲突为合作	(89)
一、牢骚与不平	(89)
二、群体动力	(90)
三、群体参与	(91)
四、解决冲突	(92)
五、确保合作	(93)
六、建立有效人际关系的技能和策略	(94)
第十六章 纪律惩戒的方式与时机	(96)
一、目的	(96)
二、员工的期望	(96)
三、管理的指导方针	(97)
四、管理办法	(97)
五、对工作环境影响较大的因素	(99)

第三部分 自我管理

第十七章 认识职场	(103)
------------------------	-------

一、Yes I'm ready	(103)
二、工作场所是什么	(104)
三、作为企业员工的自觉	(105)
第十八章 用大脑工作	(107)
一、以科学的方式进行工作	(107)
二、秉持强烈的“目的意识”及“问题意识”	(108)
三、任何小事都不要疏忽了创意	(108)
第十九章 充分了解自己的职责	(110)
一、熟悉自己的职责	(110)
二、了解自己工作的前手与后手	(111)
第二十章 如何有效地推进工作	(112)
一、如何接受工作指令	(112)
二、如何推进工作(一)	(113)
三、如何推进工作(二)	(115)
四、如何推进工作(三)	(116)
五、企业员工工作的基础守则	(118)
六、有效的报告方法	(120)
第二十一章 企业内部的人际关系	(122)
一、企业内部人际关系的含义	(122)
二、如何赢得合作的人际关系	(122)
三、赢得合作的沟通技巧	(123)
四、与上司相处的方法	(123)
第二十二章 如何做简报	(125)
一、什么是简报	(125)
二、为什么要做简报	(125)
三、如何准备你的简报	(125)
四、进一步成功的简报	(127)
第二十三章 如何进行情报管理	(129)
一、收集情报的技巧	(129)
二、如何整理情报	(131)
三、活用你的情报	(131)
四、情报的传达	(132)
第二十四章 如何管理时间	(134)
一、你有时间管理意识吗	(134)
二、时间上的三大杀手	(134)

三、十二种有效利用时间的方法	(135)
----------------------	-------

第四部分 目标管理

第二十五章 什么是目标管理	(141)
一、目标管理的六个特征	(141)
二、目标管理的好处	(143)
三、基层营销主管对目标管理的怀疑	(145)
四、目标管理带给基层营销主管的苦恼	(146)
第二十六章 如何得到一个好目标	(149)
一、起点错误:没有一个好目标	(149)
二、SMART 原则	(152)
三、好目标的特征	(153)
四、设立目标的 7 个步骤	(155)
第二十七章 与上司一起制定目标	(158)
一、制定目标:对上司的分析	(158)
二、制定目标:对基层营销主管的分析	(160)
三、目标对话	(161)
第二十八章 与下属制定目标	(164)
一、基层营销主管制定下属目标时常见的错误	(164)
二、来自下属的阻力有哪些	(166)
三、解决下属阻力的方法	(168)
四、建立下属目标的步骤	(169)
第二十九章 从目标到计划	(171)
一、计划的好处	(171)
二、制定计划的基本要点	(172)
三、制定计划常见的错误	(174)
第三十章 工作追踪	(176)
一、工作追踪的五个原则	(176)
二、如何进行工作追踪	(177)
三、基层营销主管在工作追踪中容易出现的问题	(181)
四、下属对工作追踪的抵制	(182)

第五部分 营销管理

第三十一章 部门目标的策划与制定	(187)
一、部门目标设定的程序	(187)
二、区域市场评估	(188)
三、区域市场销售预测	(189)
四、目标设定方法和注意点	(193)
第三十二章 区域销售组织的建立	(195)
一、区域销售组织建立的思考方法	(195)
二、建立组织的具体进程	(198)
第三十三章 区域经理	(200)
一、区域设定	(200)
二、区域的人员配置	(202)
三、区域经理职能	(203)
四、区域主管六大理念分解	(207)
五、区域日常工作要点	(210)
六、区域主管工作时间安排	(212)
第三十四章 客户管理	(214)
一、关于客户的信息分析	(214)
二、客户管理的目的和概要	(217)
三、客户管理的操作方法	(218)
第三十五章 销售活动的管理	(222)
一、销售活动管理的目的和内容	(222)
二、访问计划的管理	(224)
三、商谈过程的管理	(226)
四、业务人员的行动管理	(227)
第三十六章 培养你的部下	(230)
一、营销个体的培养	(230)
二、OJT、OFF - JT	(232)

第一部分

基层营销主管角色

► 基层营销主管的角色

► 多视角认识基层营销主管

第一章 基层营销主管在管理中的角色

对于教师、医生的职业特点和职业道德,我们都可以说个大概,但对于管理人员,尤其是基层管理人员应该是什么样子,恐怕就没有这么简单。问题并不仅仅在于大家能不能说出来,关键是国内管理界和理论界都还没有一个明确的定义。

在管理部门,基层营销主管是个最重要的角色,他们参与制定组织目标并领导基层组织。

一、管理和管理者

管理是一项独立的工作或职业。所谓管理,是为实现一个组织的目标,是为了获取、分配并且利用多种重要资源的活动过程。

一个组织所必需的重要资源之一就是员工。管理者和他们的员工之间一个明显的区别是:管理者主要是指挥员工们工作而不是亲自去完成工作。因此,管理者必须花费大部分精力来计划、组织、调配、激励并且控制员工的工作。

根据管理者在一个组织中的不同级别,他们的地位和工作也是不一样的。位居组织最高层的是最高长官,他们掌管着组织的管理机构,负责制定总体计划、目标和大政方针,并且激发、指导、控制对他们负有责任的管理人员的工作。

中层管理者的职责是规划和贯彻执行最高长官确立的任务。他们负责调动、指导和控制对他们负有责任的基层管理人员的工作。

基层营销主管是指听从中层管理者指挥的管理人员,他们负责把最高长官和中层管理者制定的计划和措施准确地传达给员工们去贯彻。所以,他们负责规划、激发、指导和控制一般员工的工作。在优秀企业中,很少有公司允许基层营销主管去做那些应该由员工做的事。当基层营销主管全部精力都用于管理时,他们会显得更有价值。

二、什么样的人能够成为基层营销主管

根据对基层营销主管的统计调查发现,作为普通的基层营销主管一般具有以下特征:年龄在25~30岁之间,拥有5~10年的工作经历,是普通员工提升起来的,高中以上文化,其中三分之一是大学毕业生。

另一项统计调查发现,每10个主管中,有6人管理一般员工,这些主管就是“基层营销主管”。10个人中大约有3人处于中层管理者的边缘,他们既管理基层营销主管又管理普通员工。

美国管理界认为,基层营销主管代表着美国经济发展中最重要也是独一无二的力量,基层营销主管是劳动力的最重要组成部分。仅在美国就大约有200多万基层营销主管,他们控制着提高和降低生产能力的大权,他们在管理层和劳动力之间扮演着纽带的角色。

基层管理是工作而非职业,但它却是成为职业经理人的基础。职业经理人最基本的管理技能、管理素质和道德规范都是在这个阶段形成的,跨越这个重要的阶段,最大的可能是会成为一个力不胜任的管理者,并最终退出管理者阶层。