



销售管理制度

MARKETING
MANAGEMENT SYSTEM

中国商业出版社



销售管理制度

MARKETING
MANAGEMENT SYSTEM

中国商业出版社



前言 PREFACE

放眼广大成功企业发展历程，往往是凭着企业家的经验与超人的毅力，带领其创业团队团结拼搏，为公司的生存发展而全力以赴。

当企业成长到一定阶段，随着组织规模的扩大、员工的增加，内部分工日趋复杂，不仅人事管理、劳资关系的处理、企业战略的制定等问题让企业的经营者感到十分棘手，而且业务的开展、生产流程的安排等与企业经营密切相关的重大问题也同样如此，都绝非仅凭企业家一己之力就能完成。纵观国际管理经济发展态势，管理知识在知识经济中起着越来越重要的作用，尤其是管理学科和管理实务的发展伴随着国际化和本土化同步进行，新理论与新规则层出不穷。面对快速变化的世界，企业经营者更是迫切需要一个全面、方便、快捷地掌握科学管理的基本理论，一般规律和企业运行机制的方式。因此，不少企业通过求助于管理咨询公司、专业管理人才或管理类书籍等方式来建立与完善企业内部管理机制和体系。

由于企业管理咨询公司的高额收费并非每一家企业都可以承担，同时专业管理人才要么难以寻找，要么待遇要求过高，因而不少企业通过对现有人员进行培训，购买专业管理书籍做参考等方式，逐步构建起适应本公司发展需要的管理制度体系。这样不仅经济可行，而且能够有效避免公司商业机密外泄的情况发生，可谓是一举多得！

台湾凯信企业管理顾问有限公司自在台湾推出《中小企业经营管理工具书》以来，在企业界引起了强烈反响，超乎我们的意料。这充分表明了业界对先进管理制度的渴求，以及大家对“管理工作永无止境”的认同感。并且，众

多读者要求我们能再度结集公司管理咨询专家们积累的丰富经验，包括一般的管理制度，有效的管理方式与心得，以及提升管理层综合素质与领导能力的诀窍，从而能为更多企业管理人员工作的开展提供经营与管理上的参考。

凯信企业管理顾问有限公司有鉴于此，悉心研究我国的国情与企业经营环境，并且结合企业管理咨询专家们从服务的近百家企业中，总结出具有一般意义的管理制度、办法、表格精华、实施诀窍，以及企业在经营方面所面临困难或迫切需要解决问题的对策，汇编成本套《新管理制度百科全书》。抚卷细思，既感慨国际工商形势发展之迅猛，又宽慰于国内出版界对世界经济管理及学术跟踪之紧切。我们深信，这一凝结着广大专家学者耕耘汗水的《新管理制度百科全书》，必能协助您解决公司内部的相关管理问题、建立和完善管理制度体系，帮助企业在未来激烈的市场竞争中胜出，从而推动企业可持续发展目标的实现！



总 目 录

- | | | |
|---|--------------------|-------|
| 1 | 提升业务主管领导技巧的方法与表格 | ❖ 001 |
| 2 | 业务员营业活动管理报表 | ❖ 029 |
| 3 | 标准推销活动 | ❖ 061 |
| 4 | 预防倒账方法及账款管理办法 | ❖ 073 |
| 5 | 如何提高业绩及有效降低成本 | ❖ 095 |
| 6 | 商店及专柜的促销与管理办法 | ❖ 121 |
| 7 | 快餐业的业务管理办法及工作说明手册 | ❖ 199 |
| 8 | 电子商务是企业摆脱销售困境的重要手段 | ❖ 261 |

1 提升业务主管领导技巧的方法与表格

1-1 提升主管业绩的指导方针	002
1-2 业务主管的业务重点核查一览表	003
1-3 使业务人员重新认识销售本质的演讲稿	004
1-4 使业务人员体会工作乐趣的演讲稿	005
1-5 使业务人员认识其工作立场的演讲稿	006
1-6 使业务人员用科学观点来开展工作的演讲稿	007
1-7 阐述业务人员见多识广、能够提高业绩的演讲稿	008
1-8 劝告业务人员切莫仅凭花言巧语做生意的演讲稿	009
1-9 劝告业务人员切莫偷懒的演讲稿	010
1-10 阐述收回货款重要性的演讲稿	011
1-11 业务周报表	012
1-12 主管月报表	014
1-13 每月业务计划表	016
1-14 年度业务计划表	018
1-15 业务月报表	021
1-16 提高总体竞争力的销售对策表	022

1-17 单位工作决策表.....	024
1-18 营销作业研讨表.....	025
1-19 确切考核营业人员的人事考核表.....	026

2 业务员营业活动管理报表

2-1 使新进业务员迅速进入状态的行动指南表.....	030
2-2 有效运用时间的行程管理表.....	032
2-3 每日工作计划表.....	034
2-4 短期活动行程表.....	036
2-5 一周中营业活动的计划管理实践表.....	038
2-6 掌握顾客信息的管理表.....	040
2-7 日本成功企业管理业务员的报表范例.....	042

3 标准推销活动

3-1 为什么要建立标准推销技巧.....	062
3-2 业务员流动的克星——标准推销技巧范本.....	063
3-3 提升销售技巧的自我研究表.....	071

4 预防倒账方法及账款管理办法

4-1 降低营业风险的利器——ABC 分析的编制法.....	074
4-2 针对客户类型的应对方式及收款要领.....	079
4-3 预防坏账及客户诚信管理制度.....	082

4-4 判断顾客信用状况的审核表	088
4-5 预防倒账的审核一览表	090
4-6 收款的异常情况报告表	092
4-7 巩固收账工作及顾客延迟付款原因的审核一览表	093

5 如何提高业绩及有效降低成本

5-1 修订价格策略, 把握竞争先机	096
5-2 改善业务部门组织效率	098
5-3 企业规章的意义	103
5-4 企业规章的种类	105
5-5 企业规章的建立及运用	109
5-6 降低成本总盘点的要领	111
5-7 效率化节省经费的原理	113
5-8 改善浪费现象的要领	114
5-9 业务员的自我管理	117

6 商店及专柜的促销与管理办法

6-1 商店应做哪些销售管理	122
6-2 店面展示的任务与管理	131
6-3 如何有效地陈列商品	142
6-4 店长(销售组长)工作说明书	149
6-5 店长教导新进人员手册	154

6-6 如何训练商店或专柜人员	189
6-7 举行朝会的方法	192

7 快餐业的业务管理办法及工作说明手册

7-1 快餐企业管理	200
7-2 员工管理规则	202
7-3 新人训练与店内实习	208
7-4 人力安排是人工成本的基础	212
7-5 食品材料成本及食品保存	217
7-6 QSC 的评估方法	224
7-7 开店、打烊的清洁及检查作业	231
7-8 店面的招待及管理	240
7-9 柜台收付流程	245
7-10 重视设备保养	249
7-11 紧急事故的应变处理	253
7-12 降低公害，建立良好公共关系	257
7-13 员工福利问题	258

8 电子商务是企业摆脱销售困境的重要手段

8-1 中国电子商务发展的现状	262
8-2 电子商务的技术设施基础	266
8-3 什么样的企业适合投入电子商务	271

8-4 电子商务的经营诀窍	283
8-5 网络销售	302
8-6 中外电子商务网站分析	318

1

提升业务主管领导技巧的方法与表格

1-1	提升主管业绩的指导方针	002
1-2	业务主管的业务重点核查一览表	003
1-3	使业务人员重新认识销售本质的演讲稿	004
1-4	使业务人员体会工作乐趣的演讲稿	005
1-5	使业务人员认识其工作立场的演讲稿	006
1-6	使业务人员用科学观点来开展工作的演讲稿	007
1-7	阐述业务人员见多识广、能够提高业绩的演讲稿	008
1-8	劝告业务人员切莫仅凭花言巧语做生意的演讲稿	009
1-9	劝告业务人员切莫偷懒的演讲稿	010
1-10	阐述收回货款重要性的演讲稿	011
1-11	业务周报表	012
1-12	主管月报表	014
1-13	每月业务计划表	016
1-14	年度业务计划表	018
1-15	业务月报表	021
1-16	提高总体竞争力的销售对策表	022
1-17	单位工作决策表	024
1-18	营销作业研讨表	025
1-19	确切考核营业人员的人事考核表	026

1-1。销售管理。

提升主管业绩的指导方针

简要说明

一般来说，销售部门的发展越来越依赖销售主管。销售主管应当有为了实现公司的发展目标而主动努力工作的觉悟。下面是提升主管业绩的指导方针，仅供参考。

1. 销售主管必须根据公司的基本方针来制定本部门的行动方针。
2. 销售主管必须根据经营计划来制定营业目标及行动计划。
3. 销售主管必须将所属员工按最有效率的方式进行编制。
4. 销售主管必须基于营业目标来指导业务员制定个人的营业目标。
5. 销售主管应当计算出完成营业目标所需的各项经费，并拟定年度及月度的开支预算。
6. 销售主管应当设计出理想的日报表，让业务员每天翔实填写。
7. 销售主管应当每天审视业务日报表或听取业务报告，以便提供相应的对策及鼓励。
8. 销售主管必须将执行过程中的成果和最终目标及原订计划进行比较，并及时采取必要的对策。
9. 销售主管应当就最终的业绩和原定目标进行比较，并据此订定下一个阶段的目标及计划。
10. 销售主管必须对下属进行人事考核。
11. 销售主管应针对每一位下属制定适当的培养计划并严格贯彻实施。
12. 销售主管应当尽力搜集顾客的相关信息，并有效管理和灵活运用。
13. 应尽力搜集有关顾客需求的信息，并将其作为营销策划的依据。
14. 销售主管应当做到彻底收回账款，以防发生拖欠账款的情况。
15. 销售主管应当视情况需要，及时向上级汇报上述有关的事项。

1-2 销售管理

业务主管的业务重点核查一览表

销售部门的重点管理业务审核一览表

审 核 项 目		情况评判	应当加强的项目
方针与计划方面	下属是否能够彻底地遵循公司的销售方针?	YES/NO	
	是否依据过去的资料与市场分析及销售方针, 以科学的态度来制定销售的目标?	YES/NO	
	销售活动计划是否基于正确的分析(包括掌握部属的能力)与展望来制定?	YES/NO	
	业务责任额是否依据部属的个性、能力与过去的业绩, 以客观的、公平的立场来制定?	YES/NO	
对部属的管理与指导方面	是否能够及时察觉部属的心态与行动的变化?	YES/NO	
	是否能够对部属的能力变化作恰当的测定?	YES/NO	
	是否能够根据部属的能力变化而调整其业务责任额?	YES/NO	
	是否能够对业绩较差的员工给予适当的指导?	YES/NO	
	是否能够察觉部属间有不满或针锋相对的情况? 如果有, 则能否采取适当的措施?	YES/NO	
	能否不定期审核部属的业务活动是否有浪费的现象?	YES/NO	
	是否能够严格要求业务员按时申报业务日报表, 并且在查阅内容后及时给出反馈意见?	YES/NO	
业绩评价方面	是否能够对部属的业绩给予合理的评价?	YES/NO	
	发布业绩的方法是否合适?	YES/NO	
	是否采用让全体下属都感到满意的奖励制度?	YES/NO	
	对于业绩的评价是否能够合理地体现在工资上?	YES/NO	

1.3 销售管理

使业务人员重新认识销售本质的演讲稿

简要说明

不用说，对一个业务员来讲，达到工作目标是一件非常重要的事。因此，业务员往往一心只想着如何达到自己的销售目标，结果导致完全忽视顾客的情况发生。在此想帮助大家重新认知销售的本质，它是一种为顾客带来利益的行为。

眼看这个月剩下没几天了。大家是否都已经实现销售目标了呢？话说回来，一向都无法实现销售目标的人是否每个月都深刻反省了吗？相信这其中必然有着各种不同的原因，但可以预见的不外乎下面这一点，那就是，忘了销售这项工作的本质。

谈到销售，当然就是把商品卖出去，但是卖出商品这件事，在本质上不是通过强行销售给对方而取得利润。我们必须重新认识的是，销售出去的实际上并非只是商品本身，同时是顾客本身所取得的利益。也就是说，在本质上，顾客是通过业务人员的销售行为来购得顾客本身的利益。而业务员相应地，就得到利润，即利益与利益互相交换而已。

但是，强行销售与让对方购得利益，在销售作业上会呈现出什么样的不同结果呢？

事实上，在强行推销的情况下，业务员将会不论对方是什么样的顾客，见面总是那一套：先解说商品的特点，接着是请对方购买，如此而已。然而，另外一种情况就是从出售利益的角度来进行销售。此时，业务员将会察言观色，仔细地掌握顾客，并在暗地里进行分析：眼前的这位顾客究竟是基于什么原因才会需要这项商品？购买了这项商品将会带给他什么样的利益？业务员将会从这个角度来进行推销。谈到这里，相信大家已经能够明白，一直未能实现营业目标的人问题是否就出在只知道一味地着眼于要实现的目标，却忽略了顾客的存在。这一点，还需要大家多多反省！

14. 销售管理。

使业务人员体会工作乐趣的演讲稿

简要说明

如果对业务工作不感兴趣，那么业绩必然不佳。业务主管只会在后面拼命地督促，叫嚷着要大家努力实现目标，这样也只会令下属更加觉得业务工作的艰辛与无趣。事实上，问题的根源在于观念，主管应当懂得开导的诀窍，把能够与各种层次的人们交谈的乐趣传达给下属，让他们体会到工作的乐趣，那么业绩自然就会跟随而来。

在此，我有个问题要先请教各位，对于业务工作，你们是觉得非常快乐，还是觉得痛苦万分呢？事实上，就拿我个人来说，当我在刚刚做业务员时，也是觉得业务工作实在有点痛苦。可是，现在我反倒觉得，在这个世上再也没有比做业务员更快乐的事了。

回想起来，当初我之所以觉得业务工作有点痛苦，归根结底是因为一心只是记挂着业绩。在每次做成一桩生意时，心里就立刻盘算，这一下我又做出多少业绩，距离目标还有多远，总是绕着这个观念在打转。这样一来，工作当然也就毫无乐趣可言了。

有一次，一位好心的前辈找我去喝酒，不慌不忙地跟我说：“小子，瞧你总是一副愁眉苦脸的样子，现在我要告诉你，从下个月开始，你不妨把业绩抛在脑后，尽管放轻松地去拜访顾客吧。东西卖不卖得出去都没关系，只要在心里头记挂着，专心地和顾客周旋就可以了。”

经前辈如此指点，我也就照着他的话去做，这样一来，也许是心里头完全放下了业绩的压力，终于能够轻松地和顾客交谈，感受到了一种前所未有的舒畅。而对方也察觉出我并未抱着强行销售的想法，于是也能够跟我相谈甚欢。

一个月下来，虽然这个月的业绩并不理想，但是从下一个月开始我的业绩就逐渐有起色了。终于，我悟出其中的道理，原来业务工作就是这么回事啊！

说起来，业务员可以和各类人接触，如果你也能够体会到业务工作的乐趣，那么以后你将会有很大的转变！

1-5 销售管理

使业务人员认识其工作立场的演讲稿

简要说明

首先业务主管应该灌输给部属一个观念，那就是当业务员在面对顾客时必须有这样的自觉性“自己代表着公司的颜面！”而这一张脸的好与坏，将成为决定业绩的重要因素。

首先，我有个问题想请教大家：使公司销售业绩成长最重要的原因是什么？（可以当场请几位回答）

嗯，的确不错，各位的答案都很有见地。在此，我也要提供一个答案供大家参考。我的答案就是“顾客的评语”！

假如，一个公司能够赢得如下的好评——“那家公司的产品真是棒极了！”、“只要是那一家公司商品，大可放心购买！”如果这些好评真的能够广为流传，那么销路必能一路扶摇直上了。

然而，如果情况正好相反——“唔！小心哪！那一家公司商品啊，不买为妙！”如此恶名昭彰的话，如果流传出去，东西就必然卖不出去！

重要的是，顾客的评语流传得极为迅速，要是落了个恶评，那么公司很有可能会因此而关门。

现在，我只是提到顾客对商品的评价而已。当然，顾客的评价必然不只是针对商品。譬如，对业务员也是不时抱着批评的眼光，而对业务员的评价同样也是决定销售量的重要因素。

假如说顾客的评语是——“那一家公司的业务员实在不错，可以信赖！”那么这样一来，商品必然销路顺畅，反之，就成了销售的一大阻碍！

事实上，顾客在通过商品给这家公司打分数的时候，也通过前来推销商品的业务员来给其所属的公司下评语。换言之，业务员的言行举止、待客态度关系着公司给人的感觉，并且因此决定着商品的销路。在此特地提醒各位，务必要意识到当自己与顾客接触时，代表着公司的颜面，一点都不能马虎！

使业务人员用科学观点来开展工作的演讲稿

简要说明

尽管业务主管紧盯着部属，要他们拿出干劲与缠劲来，可是业绩却依然毫无起色。其实，问题就在于需要讲究科学要领。业务主管想要有好的业绩，就要灌输给部属科学办事的观念。当然，主管自己也不例外。

“销售由拒绝开始！”留下这句销售名言的雷德曼也讲过这样一句话：

“就像驾船航海少不了航海术一样，从事销售的工作同样也是少不了心理学，而这正是支撑着销售的科学原理”。

这的确是一句发人深省的至理名言。事实上，做生意如果只是一味地强迫对方接受自己的观念，那是绝对不行的。首先，必须揣摩对方的心理、了解对方的想法、掌握对方的状况，然后拿出可以说服对方的言辞，这样才能大获全胜。为了办到这一点，就必须运用科学的理论——心理学，这就是雷德曼主张的依据。

常听见有人大言不惭地指着业务员说：“做业务最重要的就是这两件法宝——干劲与缠劲！”事实上，不仅是业务员需要这两项心理的原动力，可以说，做任何事都少不了这两种要素。只是，单凭这两点就想在如今的销售行业中打天下，那未免太过牵强了！

我认为，要做好业务工作，就得更具理性，而且还要更讲究科学方法，否则，必定无法在激烈的竞争中披荆斩棘赢得最终的胜利。

不是只依赖直觉或经验，而更要依据资料来做市场分析，筛选出有希望的准顾客。并且，和顾客攀谈的时候还要下工夫，讲究科学的方法，拟出最适合与对方交谈的内容。

这项工作的过程正如雷德曼叮嘱我们的一样：必须将心理学贯穿其中。身为业务的尖兵，必须建立起这样的信念！