

怎樣做營業主管

黃柏松主編





怎樣做營業主管

黃柏松主編



新書目錄

修養、處世

如何活用你的能力……	卓凡	16.00
強者的語言……	馮斯明	17.00
成功的挑戰……	陳衛平	15.50
豁達的人生觀……	何守宏	14.50
實用書信大全……	李雪峯	22.00
公司危機突破法……	黃栢松	14.50
人生之體驗……	唐君毅	20.00
克服挫折箴言集……	李泉	19.00
命名寶鑑……	楊純鑑	22.00
曾文正公家書……	楊純鑑	15.50
提防公司裡的不良分子……	黃琪輝	17.00
突破商場人際學……	林振輝	14.50
人性弱點戰勝術……	陳大偉	15.50
分秒必爭的掌握術……	高英江	15.00
怎樣克服心理弱點……	劉蘭德	13.00
你可以說服任何人……	區有錦	18.50
幽默社交術……	程書	15.50
所向無敵的說服術……	柯樂翰	15.50
經營者的交際術……	邱永漢	15.00
海外觀光250戒……	陳遠	14.00
成功的捷徑……	鍾文訓	12.50
女性旅遊觀光指南……	張靜雯	13.50
看透人心一〇一招……	羅茜	15.00
如何適應短期美國生活……	林小莉	14.00
中華姓名學……	阮茂森	20.00
成功者的座右銘……	黃文範	24.00
鋼筆毛筆七體字典……	石雅山	14.50
學寶秘書……	石雅山	20.00
人心掌握術……	霍德唐	15.00
命運在你的手裡……	麻衣仁	13.00
口才與交際……	姚能鑽	12.50
驚人時間活用法……	鍾文訓	13.00
商場登龍32招……	宋梅冬	12.00



怎樣做營業主管

黃柏松主編



告 读 者

我们选印这本书，供
有关专业人员内部参考。
台、港编译的书，其中会
有不符合我们观点的内容
甚至错误之处，请读者在
使用时注意分析批判。

广州 516 邮政信箱

怎樣做營業主管

■ 作者：黃柏松

■ 發行者：張 時

■ 出版者：新風文化事業公司

台北市民生東路五八三巷三弄九號

電話：五一二〇六三八

■ 印刷者：東美印刷廠

台北市民生東路228巷2弄6號

■ 定價：新台幣捌拾伍元
港幣拾柒元

■ 有著作權，翻印必究

新書目錄

修養、處世

如何活用你的能力……	卓凡	16.00
強者的語言……	馮斯明	17.00
成功的挑戰……	陳衛平	15.50
豁達的人生觀……	何守宏	14.50
實用書信大全……	李雪峯	22.00
公司危機突破法……	黃栢松	14.50
人生之體驗……	唐君毅	20.00
克服挫折箴言集……	李泉	19.00
命名寶鑑……	楊純鑑	22.00
曾文正公家書……	楊純鑑	15.50
提防公司裡的不良分子……	黃琪輝	17.00
突破商場人際學……	林振輝	14.50
人性弱點戰勝術……	陳大偉	15.50
分秒必爭的掌握術……	高英江	15.00
怎樣克服心理弱點……	劉蘭德	13.00
你可以說服任何人……	區有錦	18.50
幽默社交術……	程書	15.50
所向無敵的說服術……	柯樂翰	15.50
經營者的交際術……	邱永漢	15.00
海外觀光250戒……	陳遠	14.00
成功的捷徑……	鍾文訓	12.50
女性旅遊觀光指南……	張靜雯	13.50
看透人心一〇一招……	羅茜	15.00
如何適應短期美國生活……	林小莉	14.00
中華姓名學……	阮茂森	20.00
成功者的座右銘……	黃文範	24.00
鋼筆毛筆七體字典……	石雅山	14.50
學寶秘書……	石雅山	20.00
人心掌握術……	霍德唐	15.00
命運在你的手裡……	麻衣仁	13.00
口才與交際……	姚能鑽	12.50
驚人時間活用法……	鍾文訓	13.00
商場登龍32招……	宋梅冬	12.00

●銷售的護身刀

——營業主管的經營範典（代序）

傑出的推銷員為數頗多，但是，傑出的推銷員不一定就是傑出的營業幹部。很多在推銷員時代業績拔群的人，當了營業幹部之後，由於管理知識不足，表現奇差，無法使他負責的單位，業績日進。

這本書的目的就是：使那些傑出的推銷員在當了營業幹部之後，如何轉變觀念，如何運用管理技巧與推銷員時代的推銷技巧，成為傑出的營業幹部。

營業是企業的命脈，掌握這個命脈的就是營業幹部。如果說，營業幹部左右了企業的興亡，也非過甚其詞。

一九八〇年代可說是營業決定企業命運的年代。沒辦法達到平均水準以上的營業幹部，必受淘汰。擁有平均水準以上的營業幹部越多的企業，越能前途如銷。

如何成爲一個平均水準以上的營業幹部？本書針對這一點，詳解每一個職級的營業幹部（分爲組長→課長→分處處長或經理）應有的條件、技巧，以及其他必備的能力、方法。

詳解的重點分爲組長、課長、營業處處長三個階段。本書所指的組長，是五、十人左右的組長，課長則指三、五組左右的一課之長，處長則指四、六課左右的營業單位的主管。每個企業的營業單位，其幹部的職稱、編制容有不同（例如：組長也有稱爲股長、主任的，課長之外也有副理、襄理的，處長之外也有經理、協理的），但是，大致脫離不了本書所指的組長、課長、處長這三個大階層。讀者可以從自己管轄的人數多寡、單位之種類，判斷自己是屬於那個階段的幹部，對那個部份特別下鑽研的功夫。

目錄

●銷售的護身刀

——營業主管的經營範典（代序）

第一章 怎樣做組長？

——第一線組長的職責、條件

1. 從「被管」到「管人」

——組長的工作與應有的觀念

(1) 首要之務：改變觀念

(2) 從「自己做」改為「讓部屬做」

(3) 率先示範

不在部屬面前說出不爭氣的話／不在部屬面前批評上司／清掃、整理

一九

二〇

二一

二二

二六

商品也由組長率先而為／自己做不到的事莫推給部屬／責任歸上司，
功歸部屬／攻擊領先，撤退殿後／恒保開朗、自信

(4) 具備管理人的基本條件.....三二

比部屬懂得多／精通工作場所的管理／執行教育、訓練計劃／歸鍊出
領導者應有的人格

(5) 秉持與部屬平等的態度.....三五

(6) 為部屬的好處著想.....三九

2 第一線幹部的利器.....四一

——組長的行動力與領導力

(1) 迅速決斷.....四二

(2) 支援部屬解決難題.....四四

(3) 培養自由發言的習慣.....四七

(4) 公平處事.....五〇

考績公平／公平分配業績／業績標準要定得公平／下班後的公平相處

(5) 自己做不到的事絕不強求部屬	五四
(6) 遵守集團生活的紀律	五五
3. 計數管理的要點	五六
(1) 推銷活動的計數管理	五八
組長應數的計數管理／從數字掌握推銷員的長、短處做為教育資料	五九
(2) 業績目標的倒算式管理	六一
4. 組長的顧客管理要訣	七一
(1) 公司與顧客的交流	七五
以總經理之名寄出謝函／定期以電話與顧客聯絡／定期訪問／顧客系列化	七六
(2) 大宗交易的顧客由組長保養	七九
如何攻下其他公司的大客戶／關心大客戶公司內部的各養活動／與大客戶打交道該注意什麼？	八四
(3) 如何長期維持顧客？	八四

徹底的推銷員教育／與推銷員溝通無阻／打出與衆不同的特色

(4) 建立良好的顧客關係

八七

(5) 銷售工具的開發

八八

獲得顧客信賴的利器／編造比較表／樣品的運用／利用照片、幻燈片
／活用使用者的「使用感」／以數字顯示的資料

第二章 怎樣做課長？

九三

——第一線課長的職責與條件

1. 第一線課長的工作

九四

(1) 間接管理

九四

徹底執行命令／徹底灌輸公司的方針／協助組長完成實務工作／組長
教育／戰術的策劃／從客觀立場指導推銷員／做組長的私人顧問／彌
補組長之不足／成為營業處長的好助手／重要事項的直接管理

(2) 計劃、執行、檢核三要

一〇五

計劃的秘訣／執行的秘訣／檢核的秘訣／過程管理的秘訣／培養觀察力／再檢核的秘訣

2. 課長應有的溝通技巧

(1) 徹底傳達的技巧

直接傳達的要領／間接傳達的要領

(2) 如何吸收下情？

舉行「放言會」／舉行「小飲會」與體育活動／積極參加小組活動

(3) 創造愉快的工作場所

如何提高士氣？

(4) 會議營運術

事先公佈會議的主題／讓全員發言／戰術的傳達場所／與組長開協調

會

(5) 私下的來往

3. 課長應有的「戰術」企劃力

計劃的秘訣／執行的秘訣／檢核的秘訣／過程管理的秘訣／培養觀察力／再檢核的秘訣	一一三
2. 課長應有的溝通技巧	一一三
(1) 徹底傳達的技巧	一一四
直接傳達的要領／間接傳達的要領	一一四
(2) 如何吸收下情？	一一八
舉行「放言會」／舉行「小飲會」與體育活動／積極參加小組活動	一一八
(3) 創造愉快的工作場所	一二二
如何提高士氣？	一二二
(4) 會議營運術	一二七
事先公佈會議的主題／讓全員發言／戰術的傳達場所／與組長開協調會	一二七
(5) 私下的來往	一三〇
3. 課長應有的「戰術」企劃力	一三一

認識本課的戰力／對銷售地區內的顧客做詳盡分析／掌握同業的現況

／以何種商品做為主力／適時的內部競賽計劃／對外的銷售企劃

(1) 發揮幕僚機能 一三五

(2) 反映衆意 一三六

(3) 目標的明確化 一三七

(4) 高昂的達成意願 一三八

(5) 銷售戰術的企劃與推展 一三八

以推銷員為對象的內部改善活動／以顧客為對象的活動

(6) 在戰術中添加「遊戲」因素 一四二

推銷員的對抗賽／組別對抗賽／重點制競賽／自設挑戰目標的競賽

(7) 戰術企劃應注意事項 一四四

費用不宜過多／保持副屬性企劃的本質／規則公平／運用媒體銷售法

／成為愈挫愈厲的領導者

4. 如何作育部屬？ 一四八

(1) 組長教育須知

實務教育／理論的充實／心靈的交流

一五一

(2) 銷售體系化

(3) 課內教育

一五七

與組長溝通／在職教育

一五九

第三章 怎樣做營業處長？

——營業處長的職責、條件

一六五

1. 營業處長的工作

(1) 營業處長的管理工作

一六六

他必須是這一行的老手／他必須是個教育者／他必須是個決斷者／他必須是個溝通者／他必須是個不嫌雜事的人／他必須是個打氣的人／他必須是個精諳部屬心理的人

一六六

(2) 工作要合理化

一七〇

事務的合理化／推銷活動的合理化／顧客管理的合理化、效率化

(3) 工作意願的管理

一七四

擬定目標／經營參與／激發工作意願／不要憑意氣而斥責／造出坦率而
言的氣氛

(4) 積極擴展業務

一七八

全員戰力化／管理人也上「戰場」／提高推銷員活動的量與質／顧客
管理／推銷員的競爭意識

(5) 利潤管理

一八三

(6) 權限的委讓

一八六

從權限看無能的管理人／幹練管理人的類型

(7) 人事管理

一九〇

適才適用／少數精銳／人際關係的調整／掌握問題，擬定對策

(8) 如何應付問題？

一九六

推銷員本身的問題／一般推銷員對組長的意見／一般推銷員對處長的