

K A I H S I N B O O K S



The Marketing Encyclopedia

新業務行銷大百科

Sales Manager Handbook

業務經理工具書



1

700001
2/28/
新業務行銷大百科 1

業務經理工具書

SALES MANAGER DESK BOOK

凱信出版事業有限公司 出版

新業務行銷大百科 1

業務經理工具書

SALES MANAGER DESK BOOK

by Gene Garofalo

Copyright © by Simon & Schuster Chinese transtation copyright ©

by Kai Hsin Publishing Co., Ltd.

Published by arrangement through Bardon-Chinese Media Agency.

博達著作權代理有限公司

ALL RIGHTS RESERVED

出 版——凱信出版事業有限公司

地 址——臺北市忠孝東路四段 218-4 號 12 樓(阿波羅大廈)

電 話——(02)27736571(代表號)

傳 真——(02)27736577 · 27773817

郵政劃撥——1263344-7 凱信出版事業有限公司帳戶

發行人——溫雲珠

翻 譯——張若琪等

法律顧問——蕭雄淋律師

版面構成——浩瀚電腦排版有限公司

行政院新聞局核准登記證局版台業字第 3916 號

中華民國 87 年 1 月 31 日初版

全球中文版權，凱信出版事業有限公司出版發行

版權所有・翻印必究

ISBN 957-8439-31-8

前言

《業務經理工具書》首版出書的目的，在於針對業務經理人，每天所面臨的大小問題，有計畫的引導業務經理人，謀求各種問題的因應解決之道；並且提供合乎實用價值與具備實戰經驗的指南。基於本書成功的出版，廣大的業務經理人，的確從本書的各個章節與字裡行間，找到他們在推動業務工作與管理業務部門時，所面對的各種狀況，提供鉅細靡遺的寶貴答案。但是，時代在變，我們所身處的外在環境也不斷的在變。不過，任何一種行業的變化，都沒有像業務管理此一專業領域，變化如此之迅速與劇烈。

美國企業業已經過無數「重組」、「裁減」或「精簡」等等的變化。新型銷售通路的蓬勃發展，有如海嘯般席捲整個商業界的各個專業領域、橫掃並擊潰舊式安逸的銷售關係與聯繫方法。個人電腦和自動化業務機器設備，提供了業務經理人嶄新的控制管理工具，從而獲得更多、更好和更新的流通趨勢資訊情報。先進的通訊系統使得供應商與客戶之間的互動關係更為密切；而同時，也迫使經理人必須重新思考傳統的業務網絡結構。譬如，分公司的業務員和總公司之間，已經進行網路連線通訊的溝通模式，則是否還有必要每週召開經理與部屬之間的業務會議？這的確是一個值得深思的問題。

本書共分二十二章，內容涵蓋超過一千種以上業務經理人

1991/12/25

必須要知道的實用技能。例如：如何經營一家分公司，如何召開業務會議，如何做正確的銷售預估，如何找出偽造的支出憑證，如何設立業務訓練課程計劃，如何舉辦商展，如何設計業務報告，如何發展能激勵業務員的獎金制度和福利津貼。這些都是身為一名業務經理人的職責中，屬於基礎性的任務。以上所列各項課題，本書均有詳盡的論述。

由於外在環境不斷的演變，業務經理人在角色和職責上亦面臨空前的改變；本書爲了因應此一變化趨勢，亦不斷全新改版。其中以四章的篇幅詳細探討銷售通路的轉變，業務自動化，以及先進的通訊技術等課題。甚至還有一章談到職業道德，這個議題自從勞資雙方的關係，因裁員而發生變化後亦形重要。

過去，每位業務經理人有數千種事情需要知道。今後則有更多的新知有待學習。這些資訊都涵蓋在本書中，無論是業務管理功能，新的實事，樣樣都以易用、易查的參考形式詳列，供經理人隨時查考。

目錄



前言

第一章

如何處理管理上的任務

1

思考要像個管理者	2
如何當領導者	2
經營管理的簡單定義	3
支配管理時間的最好方法	3
領導方法	3
威嚇式管理	5
業務員最喜歡經理擁有的十項特質	5
培養一種風格	6
與新部屬面談	6
小組會議	7
與部屬個別會談	7
經理人的人事清單	8
處理與表現佳的部屬的面談	9
處理與表現不佳的部屬的面談	9

容許部屬找經理會談	9
與部屬個別會談應涵蓋的要點	10
行動計劃	11
差額	11
如何分析去年的銷售額	11
如何彌補差額	13
當業務員達不到責任區域的業績時該怎麼辦	15
審核表現的重要性	15
如何處理業務員的問題	15
銷售時的團隊觀念	16
團隊觀念不靈光的地方	16
建立共同目標的重要性	17
建立共同目標觀念的六個步驟	17
四項靠得住的動機	18
辨識管理潛能的特質	19
如何建立良好溝通連結	19
建立理想溝通體系的八步驟	20

第二章

23

如何設定業績表現標準

評估行動計劃	24
表現檢討過程的價值	24
檢討的技巧	24
檢討面談中應包括的十四項要點	25

檢討議程中的其他項目	26
三張幫業務員做好計劃的表格	26
經理人從檢討面談中得到什麼	30
檢討過程的五項益處	30
檢討面談的管理準備	32
揪出企圖矇混的檢討問題	32
駐外業務人員的表現檢討	33
檢討後的追蹤	33
業務單位對檢討評估活動的態度	34
如何讓檢討成為積極的經驗	34
如何讓部屬提供正確的情報	34
不需要回顧評估的時候	35
如何調整業績目標	35
進度趕不上業績目標時該怎麼辦	36
無法更正的問題該怎麼辦	36
何時該把目標無法達成的消息告知高階主管	37
什麼樣的問題不該煩擾管理階層	37
業績檢討會議的十二項要點	37

第三章

39

公司的組織及政治結構

經理人何以必須了解公司的組織結構	40
組織圖的定義	40
兩種典型的組織圖	40

組織圖詳究	40
組織圖的實際與理想	42
和業務經理人息息相關的組織結構	42
如何超越職權的組織線	43
組織結構快速易簡指南	43
業務和行銷組織	44
重新調整和業務管理	45
業務和行銷的基本差異	45
業務報告結構	45
命令系統的觀念	46
忠誠度的重要	47
如何顧及你與上司的關係	47
忠誠的報償	47
如何和公司總部的人合作	48
讓地區經理成為總公司寵兒的七要點	48
辦公室政治學簡述	49
辦公室衝突面面觀	50
辦公室政治學對雄心勃勃的業務經理人 有何影響	50
如果上司失寵該怎麼辦	51
精簡人事：業務經理該開始另遞履歷表的 八種徵兆	52
公司政治學摘要	53

第四章

55

如何建立有效的通報系統

爲什麼業務人員都不喜歡填報表	56
爲什麼管理需要根據報表	56
設立成功通報系統的祕訣	56
爲什麼需要定期審閱報表	57
什麼樣的報表絕對必要	57
兩項必要的銷售史記錄	58
業務計劃日誌	58
爲什麼經理人需要看業務計劃日誌	61
爲什麼業務員都痛恨拜訪報表	61
三種拜訪報表	63
• 細節報表	63
• 摘要報表	65
• 敘述式報表	65
如何設計自己的拜訪報表	68
如何解讀拜訪報表：經理人可學到的十項事情 ..	69
應該仔細閱讀的銷售報表	71
如何確保業務報表準時交回	71
處理抵死遲交報表的三種方法	72
拜訪報表對業務員有什麼好處	73
如何利用拜訪報表做再教育的工具	73
如何用拜訪報表揭發不努力的業務員的真相	73

為什麼很難抓得出不努力工作的業務員	74
由拜訪報表上的四種線索找出不努力工作者	75
其他十種揪出不努力工作的業務員的方法	75
揪出不努力工作者後該怎麼辦	77
何時該查證拜訪報表	77
偽造的拜訪報表之六項徵兆	78
如何查證拜訪報表的內容	78
查證時為疑點留空間	79
偷懶和不努力工作業務員的區別	79
本章摘要	80

第五章

81

如何找尋及雇用懂得銷售的業務員

應該增加新業務員的時機	82
如何擇定適當時機增加新銷售人員	82
有助說服高層主管該增加新人的五項明確 考慮要點	82
業務人事需求須涵蓋的七要點	83
為什麼徵募新人是業務經理人最艱困的工作	86
判斷業務天份的困難	86
為什麼業務天份無法衡量	86
為什麼用錯人要付出昂貴代價	87
如何減低用錯人的機率	87
符合資格的業務人才何處尋	87

爲何找尋業務人才須從自己身邊找起	88
如何利用職業人脈找尋業務人才	88
如何從各方推薦中找出合適的業務人才	89
尋找業務人才時別忘了回籠的人才	89
網際網路上尋人	89
不用錢的管道	89
其他不花錢或成本低的人才搜尋管道	90
業務經理人不該用的找人方法	90
花錢的招募管道	91
循廣告途徑招募業務人才	91
如何撰寫人才招聘廣告	91
可能利用現成的廣告	92
招募人才廣告中應該明列的八要點	92
有效的招募廣告範例	94
刊登招募廣告後可預期的種種反應	94
從成堆履歷表中找出符合資格者的六項要訣	95
如何解讀履歷表的語言	96
如何將應徵者減低到易於處理的數目	97
如何篩選應徵者：應有的十項特點	97
爲什麼第一印象並不代表一切	98
如何比對應徵者與職務	99
經理人在首次面談時應給予哪些資訊	99
經理人在首次面談時希望得到哪些資訊	99
業務經理雇用新人時會犯的最糟糕錯誤	100
找出喜歡跳槽者的八種線索	100
如何和應徵者做再次面談	101

再次面試時經理人應自問的三個問題	101
評量應徵者的無形因素	101
適當的業務人選應有的特質	102
無法擇定人選時的「解鈴人」	102
選定應徵者前先獲得層峯的同意	103
如何通知錄取	103
為什麼需做背景調查	103
背景調查的禮節	104
查證背景時需問到的三個基本問題	105
查證背景時不應該問的問題	105
如何找出應徵者的前任雇主對他的真正看法	105
探索應徵者的進一步問題	106
一定要問的重要問題	106
利用其他資源查證應徵者	107
正式錄取通知的法律含意	107
錄取通知內該提及的九點	108
錄取通知範例	108
本章摘要	110

第六章

113

如何建立業務獎金制度

發展良好的業務獎金制度的難處	114
業務獎金制度的四大基本目的	114
業務獎金制度的四大次要目的	114

業務員最希望看到的獎金制度六要點	115
管理階層與業務員的共同獎勵報酬目標	116
過度操縱為何會阻礙公平的獎勵制度之建立	116
有激勵性的獎金制度	116
關於獎金和動機的問題	117
最常見的業務獎金制度	117
• 完全佣金	117
• 完全薪資	118
• 預支佣金	118
• 底薪加上佣金	119
• 底薪加上紅利	119
• 底薪加佣金加預支佣金	119
其他酬金制度	120
業務經理人的獎金	120
有責任區域的經理人	121
為公司選擇適當業務獎金制度的關鍵	121
設計獎金制度時經理人會犯的最大錯誤	121
獎金制度的目的摘要	122
「公司業績」：這真是餽主意	122
為何「公司業績」有時也是必要的五個理由	123
接管「公司業績」的負面理由	123
為何應定期審核「公司業績」的案子	124
直接主顧的管理責任問題	124
如何就直接主顧彌補業務員的損失	124
業務競賽的理由	125
設計業務競賽時應遵循的十二項原則	125

業務競賽的獎勵	127
以商品和旅遊獎勵	127
讓促銷活動發揮最大效用的五項訣竅	127
競賽結束後讓銷售繼續維持暢旺的三個方法	128
為何經理人會犯了把所有事情攬在自己 身上的毛病	128
誘導經理人把心力放在管理	129
許多公司在擢升員工至管理階層時 會犯的錯誤	129
激勵經理人的管理四大基本原則	130
業務獎金制度目標的摘要	130

第七章

133

如何控制業務支出

對於支出的傳統業務管理態度	134
為什麼編列預算不是件愉快的工作	134
為什麼需要控制支出	134
典型的業務單位編列營運預算六要項	135
如何準備及計算預算：一份典型的試算表	135
正確預估成本的重要性	135
為什麼支出預估有助高層管理	137
業務經理人做為預算控制者的功能 及其重要性	137
以分公司、地區或區域辦事處做為利潤中心	138

總公司編配營運預算時	138
• 如何編配辦事處營運預算	138
• 經理人可製作的最佳預算	139
• 開始編列預算時應問的八個問題	140
• 為何業務人員應編列他們自己的預算	140
• 給予業務部屬預算的指導原則	141
• 應由經理人直接控制的支出項目	141
如何控制差旅支出	141
• 控制支出的確實方法	141
• 藉由津貼控制支出	142
• 斟酌支付花費	142
• 完全負擔支出	143
• 為什麼必須控制支出補貼方法	143
• 以支出報表做為控制的工具	144
• 支出報表的二種範例	144
• 如何處理習慣性遲交支出報表的業務員	144
• 出差及交際應酬支出報表的十種 典型項目	147
• 控制支出的一生點明確步驟	147
• 每日的支出控制	148
• 檢查異常支出控制開銷	148
• 作假的支出憑證的十項特徵	149
• 如何查證個別支出項目	150
• 確定里程支出	150
• 查證出差行程	150
• 審查實際花費總數	151

• 作假的支出證明該如何處理	151
• 對於公司裡最會花大錢的人該怎麼處理	152
• 利用紅利計劃控制支出：紅利 等級表範例	152
• 支出快要失控時的四種警告	153
將失控的預算拉回正軌的六步驟	153
• 支出控制：擢升的關鍵	154
本章摘要	154

第八章

155

如何做下年度的業務預估

何謂業務預估	156
為什麼業務預估很重要	156
事先預估下一年度的業績的問題	156
傳統的三種預估方法	157
最簡單的預估方法	157
如何利用過去資料做為預估業績的基礎	157
歷史圖表的好處	158
利用各種資料調整業績預估：六項常見變數	160
什麼樣的資料不宜包括在業績預估中	160
預估的藝術角色	161
如何集業務部同仁之力做出正確的估計	162
為何第一線業務員是做正確預估的最好 資料來源	162