



白金书系

· 岗 位 业 务 培 训 系 列 ·

如何做好 销售主管

RUHE ZUOHAO
XIAOSHOUZHUGUAN

陈明星◎著

| 岗位竞逐的看家本领 · 高素质人才的训练方法 |

广东省出版集团
广东经济出版社

· 岗 位 业 务 培 训 系 列 ·



陈明星◎著

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

如何做好销售主管 / 陈明星著. — 广州: 广东经济出版社,
2011. 12

(广经企管白金书系: 岗位业务培训系列)

ISBN 978—7—5454—1047—1

I. ①如… II. ①陈… III. ①企业管理: 销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 225198 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江康宁路 17 号)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	10 1 插页
字数	184 000 字
版次	2011 年 12 月第 1 版
印次	2011 年 12 月第 1 次
印数	1~4 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—1047—1
定价	20.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

邮购电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

总 序

今年7月底，我应《新快报》管理沙龙第190期之约，做了一次“用《弟子规》培育员工”的专题报告会。会前，我与一位相识10年的老朋友——广东经济出版社姚丹林社长聊起该社改革开放30年来在企业管理领域出版的一系列优秀作品，还谈及中国的优秀企业——华为、联想、海尔的经营管理之道，大有“如数家珍”和“酒逢知己千杯少”之感。此后，我荣幸地接受了姚社长的邀请，为本系列图书作序。

“文章千古事”。正如姚社长所说的，广东经济出版社作为一家在全国有一定影响力和知名度的出版社，乐于承担社会责任，为广大企业读者服务。最近，广东经济出版社通过多种渠道对企业管理、经济管理领域的广大读者群进行了广泛深入的调查研究，并根据读者群的反馈意见和建议，对该社10年来出版的几百本企业管理、经济管理图书进行排序，精选出百种优秀图书，编制了一套“广经企管白金书系”，期待她能够为从事企业管理和经济管理领域的同仁们带来更多的实用参考价值。

著名的英国哲学家、文学家弗兰西斯·培根在回答读者“读什么和怎样阅读”时说：“书籍好比食品。有些只需浅尝，有些可以吞咽，只有少数需要仔细咀嚼，慢慢品味。所以，有的书只要读其中一部分，有的书只需知其梗概，而对于少数好书，则应当通读、细读、反复读。”

正如培根所说的那样，从事企业管理和企业中高级管理者教育培训以来，我和我的许多同事一直在案头热读、通读、细读、反复读广东经济出版社那些优秀的图书，受益匪浅。作为这些优秀图书的“受益者和老粉丝”，归纳起来，我觉得这套图书对我们有以下三个方面的学习和典藏价值：

1. 高屋建瓴，形成经典——这套系列图书的作者多数来自国内外优秀企业的中高级管理者和长期从事企业管理咨询、培训的专家教授。其中大多数人是优秀企业的总经理、副总经理、公共关系管理专家、市场营销专家、人力资源专家、物流与供应链管理专家、精益生产管理专家、质量管理专家、企业培训管理专家和现场管理专家等。本书系是他们在改革开放30年中从事企业管理智

慧的结晶。

2. 简明易懂，方便实用——改革开放头 20 年，从我国著名的工商管理学院给企业管理者开设的 EMBA 和 MBA 的核心课程来看，学习、消化、吸收欧美国家企业先进的科学管理经验似乎成为我们学习企业经营管理的主旋律。但是，实践证明：由于国家、企业文化、制度、语言等环境的差异，对于欧美企业的管理经验真正做到“消化吸收、洋为中用”确实需要一个比较漫长的过程。许多有识之士发出了“哈佛学不到”的叹息！最近 10 年来，我国本土的企业家将西方的先进管理经验与自己企业的具体实践相结合，创造了许多超越欧美企业的第一业绩，并总结管理经验，形成了这套书系的雏形。她来自中国企业，用于中国企业，自然简明易懂、方便实用。

3. 立足实战，讲求实效——多年来，广东经济出版社紧紧依托广东作为经济强省、金融强省和全国第一制造业大省形成的作者、选题、市场资源，策划出版了一大批来自于企业管理实践和各种经济活动，又回到企业管理实践和经济活动中去，服务于广东企业和经济投资活动主体的“广味”图书，打造了“实际、实用、实操、实效”的市场图书品牌。这套白金书系主要定位于企业培训学习，尤其在岗位培训方面具有全面覆盖各个行业、针对性强、应用性强的特点，反映了“实际、实用、实操、实效”的品牌特色，以及广东经济出版社多年来秉持的品牌化运作、市场化运营、特色化方向、专业化道路的发展理念。

企业家、专家学者最重要的责任就是总结过去、利用现在、开创未来。“人生终有限，事业总无限。”任何一个人的生命都是有限的，因此，任何一个人的经验也是有限的。但历史是永恒的，他人的经验是无限的，用他人的经验来丰富自己的经验永远是明智的选择。那么，就让我们做一次“开卷有益”的选择吧！

金井露

2011 年 8 月 15 日于华为

目 录

销售主管的管理工作	1
一、“管理”是个大问题	1
二、主管的素质是营销团队发展的关键	3
(一) 主管威信可以整合团队力量	3
(二) 掌握命令的艺术	4
(三) 要有成功者的思维方式	5
(四) 把握时间管理	5
三、管理是要学会带兵打仗	6
(一) 头脑冷静、分析到位	6
(二) 巧妙处理人际关系	7
(三) 建设顽强的销售团队	8
要诀一：对销售人员要表示赞赏	10
一、表扬和肯定销售人员是你获得成功的关键	10
(一) 表扬创造效率	10
(二) 表扬的原则	11
二、如何对销售人员加以赞赏	13
(一) 在表扬中提出期望	13
(二) 学会“欣赏”下属	15
三、如何运用赞赏激发下属的潜能	16
(一) 对不同的销售人员应根据其需求区别对待	16
(二) 运用表扬的方式激发员工潜能	17

要诀二：把销售人员放在首位	19
一、实行“人本管理”	19
二、如何把销售人员放在首位	21
（一）洞察销售人员心理诉求	21
（二）把销售人员放在首位的关键点	23
要诀三：做下属情绪的调动者	29
一、销售主管自我情绪调节	29
（一）销售主管要“自省”	29
（二）销售主管要斗志高昂	30
（三）销售主管要用积极心态感染下属	31
二、调动下属情绪	32
（一）团队中的抱怨情绪	32
（二）以“情绪管理”激发员工潜能	34
（三）情绪管理分析	35
三、警惕员工情绪低潮	37
（一）情绪测量	37
（二）工作积极性测量	37
（三）消除情绪低潮的方法	39
四、如何提高员工的工作激情	41
（一）变惩罚为激励	41
（二）学会“说好话”	42
（三）帮下属疏减压力	43
要诀四：工作中要公正公平	45
一、力求做到公正公平	45
（一）建立公正的工作氛围	45
（二）公正的前提是尊重	46
二、如何在工作中体现公正	46
（一）细心对待员工	46

(二) 构建和谐的人际平台	47
(三) 避免走进人才误区	48
三、建立平等的团队竞争环境	49
(一) 注意疏导员工公平心理	50
(二) 建立高效的组织机构	50
要诀五：批评也要讲方法	52
一、下属犯错，如何解决	52
(一) 有效地批评下属	52
(二) 让下属看到自己的错误	55
二、如何让批评成为一种激励	55
(一) 批评的原则	55
(二) 掌握批评的艺术	56
三、要让批评易于被下属接受	59
(一) 用表扬改正错误	59
(二) 提出建设性意见更重要	61
要诀六：做好骨干下属的工作	63
一、如何留住骨干下属	63
(一) 留不住骨干下属的原因分析	63
(二) 让骨干下属获得被重视的感觉	65
(三) 把“为客户服务的理念”还给员工	66
(四) 如何留住骨干下属	67
二、运用情感经营	67
(一) “情感经营”的由来	67
(二) 感情投资的方式	68
(三) 关怀员工，实现快乐工作	70
三、如何驾驭和激励骨干下属	71
(一) 销售主管和业务骨干发生冲突时怎么办	71
(二) 如何驾驭和激励骨干下属	75

要诀七：敢于承认错误是种风度	76
一、你是否拒绝承担个人责任	76
（一）这个责任应该谁负责	76
（二）拒绝认错的诱因	78
（三）心理脆弱的表现	79
（四）承认错误会使人觉得难堪	80
（五）转移压力推卸责任	80
二、在决策失误面前摆正心态	81
（一）推卸责任危害大	81
（二）培养承认错误的勇气	83
（三）承担责任，赢得信任	84
三、学会巧妙认错	85
（一）自嘲是认错的好方法	85
（二）学会接受别人的批评	87
（三）妥善应对与下属的意见分歧	87
要诀八：有信管理才有道	90
一、为何要建立诚信	90
（一）信用增强组织的凝聚力	90
（二）信用规范员工行为	92
（三）信用激发员工积极性	93
二、如何建立自己的可信度	95
（一）树立信用管理的战略意识	95
（二）学会与下属交往	96
（三）如何建立自己的可信度	98
要诀九：进行授权管理	100
一、每个人都想拥有权力	100
（一）授权是一种“责任激励”	101
（二）授权是为下属提供发展机会	102

二、实施授权	102
(一) 识人, 授权的前提	102
(二) 如何对下属实施授权	103
要诀十: 做好公司与销售人员间的协调工作	107
一、销售主管的上下协调艺术	107
(一) 学会管理自己的上司	107
(二) 学会调教员工	108
二、加强自己的执行力	109
(一) 加强自我控制的能力	109
(二) 加强团队的执行力	110
(三) 加强带领团队的协作力	111
三、左右逢源带来高业绩	112
(一) 处理销售人员与总部之间的关系	112
(二) 学会化解冲突	114
(三) 锻炼协调能力	116
要诀十一: 加强团队建设	118
一、销售危机的化解之道	118
(一) 要勇于承担责任	118
(二) 倡导团队成员共同作战	118
二、如何加强团队的向心力	120
(一) 做好授权工作	120
(二) 加强下属参与	120
三、如何建立高效的团队	121
(一) 明确团队成员角色	121
(二) 团队建设要诀	122
(三) 让员工感到“我们最好”	123
要诀十二: 帮助下属实现家庭与工作的平衡	125
一、工作和家庭平衡的意义	125

(一) 把奖金发给员工的家属	125
(二) 实现工作和家庭平衡, 可以达到的管理目标	126
二、如何避免下属的家庭负面影响	127
(一) 给家属发“红利”	127
(二) 关怀销售人员家庭	128
三、建立“工作—生活”计划	130
(一) 像家属一样关怀员工身心健康	131
(二) 实行弹性工作制	132
(三) 帮助员工进行“自我管理”	133
(四) 创造良好的工作环境	133
(五) “一对一”交流的启示	135
要诀十三: 业绩提高从“心”开始	136
一、销售主管的正确心态	136
(一) 合作的管理心态	136
(二) 对待下属的平常心态	138
二、要时常换位思考	140
(一) 认识换位思考	140
(二) 考察员工的心理预期	141
三、如何培养下属的积极心态	144
(一) 主管要善于引导下属心态的走向	144
(二) 以积极心态促成高业绩	145
(三) 以心态管理打造团队力量	147
后记	150

销售主管的管理工作

当你还是一个销售员的时候，销售业绩一直是领先，也许你会奇怪为什么主管不做具体工作还忙得一塌糊涂，为什么那么多人说管理是一门大学问。而当你终于有一天做了销售主管，突然感到自己不再游刃有余，甚至有点手忙脚乱时，你才开始了解其中的奥妙，才知道管理真的是一门大学问。

在你担任销售主管的那一刻，你就已经拥有了有别于其他同事的财富：手下的员工。在这一刻，你的成功不再只依赖你的专业技能和自己的销售业绩，决定你成功的将是你手下的员工，即手下的员工做好工作，你才能赢得成功。

我们通常面对复杂事情的第一感觉或者说感叹就是“难”，作为企业管理者我们每天都在考虑如何解决这个“难”题。对企业的销售主管来说，所要面对的问题更实际，更琐碎，这就需要有一定的方法和应对策略。

尝试一种新思路，把几年的管理实务经验落实成动作写下来，给初涉管理的朋友们一种借鉴和启迪，希望能有所帮助。

一、“管理”是个大问题

现在的市场竞争环境不是哪个人单枪匹马就能够驾驭得了的，很多管理专家和成功范例告诉我们，一个高效的团队是取得市场竞争胜利的重要保证。一个团队战斗力的强弱在很大程度上取决于这个团队中“头”的素质、“头”的管理。如果你是一个团队的“头”，你是否曾经或者现在有如下的疑问，本节开场我们主要先了解一下当前较为棘手的管理问题。

问题 1：为什么无论怎么对销售人员做思想工作，他们总是士气低落？

出现这样的情况通常是因为他们对未来缺乏足够的信心和长远的发展目标，所以没有学习的欲望和对销售市场的把握能力。在一个团队中，士气是组织的灵魂和精神指引，销售人员的不断抱怨，会严重威胁销售团队后继工作的开展与整体团队能力的实现，而他们所产生的准备跳槽的心理预期，则会为销售团队的发展带来致命的严重后果。工作需要人们投入自己的身心来完成，而销售也要有好的心情，工作才会有好成绩，所以销售主管必须采取有效的激励措施来最大限度地调动销售人员的工作积极性。也就是说，销售主管在这个问题的解决上应该在增强下属信心和下属对长远发展目标的期望方面努力。

问题 2：为什么销售团队纪律松散、工作效率低下，组织内部缺乏深刻的凝聚力？

制度管理是销售主管成功的有效助手，而且任何一个管理者都必须把自己的管理思想和手段制度化，才能真正把自己从繁文缛节中解放出来，致力于团队的整体发展。由于制度缺乏带来的员工惰性严重、工作失误、信息传递不通畅等，都需要销售主管进行必要的自我检讨，把成功的基础建立在制度保障之上。这一问题的关键点就是建立一个符合你自己团队实际的规章制度，这样才有利于你的长远发展。

问题 3：执行的实现及其效果会对预期目标的完成程度带来深刻的影响。但我们经常会发现，销售人员常常对主管下达的命令执行欠佳，这是什么原因呢？是双方的工作理念不同还是彼此缺乏有效和必要的沟通？

我们说企业的行动战略最后的落脚点是看能否真正地执行，面对问题中的现象，作为销售主管必须学会低下头来甘当小学生。为什么这么说呢？一般来说，最贴近市场、了解客户实际情况的是销售人员，一切策略的执行者也是他们。销售主管下达任务，自然是从全局考量的结果，但是从周密性、可执行性及结合市场实际等方面讲，销售人员永远最有发言权。所以，我们必须从销售人员那里获得必要的信息补充，不断充实行动计划。从另一个角度来看，如果销售人员能参与策略制定，不但会使计划更完备，更可以激发销售人员的成就感和责任心。

问题 4：事物是新老更替的，在一个销售团队中，不可避免地会出现各种身份与资历的员工，如何处理这些关系？

这不仅不会阻碍销售计划的实现，而且恰恰相反，这种人事布局非常有利于组织的发展。一般来说，新招员工经验浅，却冲劲十足点子多，而老员工虽经验丰富却往往循规蹈矩，主动性不强。

对新老员工的差异及其特色心理分析，销售主管必须有深刻而准确的理解和把握，并采取有效的措施提升组织的凝聚力，发挥各自的独特作用。

问题 5：惰性的存在不可避免，在销售团队中，我们对这一问题也必须形成正确的认识。一些销售人员似乎总是毫无主动性、责任心可言，他们总是借机会偷懒。而作为组织管理者对此不能事无巨细地加以核查，那么该如何应对呢？

事实上，销售主管事无巨细地插手和步步紧跟地检核，不给销售人员留一点自主的空间，逐渐就会养成销售人员的依赖心理，这对打造一支团结高效的销售团队来说，无疑是南辕北辙的。所以问题的关键不是销售主管如何不断地检查，而是应该形成必要的监督管理和激励机制，使销售人员积极主动地投入到工作中去。

问题 6：你是否经常面对这样的问题：自己的下属非常积极主动地工作，从

勤奋这一角度来看，他们无可挑剔，但是从现实的工作效果来看却不尽如人意，问题出在哪里呢？

销售主管必须学会运用目标管理的原则，不能单纯地追求销售人员的工作态度，当然这是非常重要的一个方面。然而我们更重要的任务却是协助他们出色地完成工作目标，达成预期销售业绩。假如失去了这一根本的原则性认识，我们将会在管理的道路上迷失方向。通常来说，业务之所以迷茫是因为能力、经验所限，对策略不能深入理解，对执行方法、步骤等也很难自发产生清晰思路。

管理中的许多问题，让我们充满了疑惑。不可否认，现实问题的解决是需要多种管理手段才能实现的，比如制度、员工配合、激励等，但是作为一个销售团队的领导人与管理者，我们必须明确这一点：销售主管是所有管理计划与管理实践的责任人，所以，一切问题的解决都有赖于主管的管理实践，依赖于主管素质的提升。

结合上面的阐述，我们可以体会到，作为一个团队，要想高效地向前发展，起决定作用的是我们的主管，主管的素质是关系到团队发展的主要问题，那么主管应该具备怎样的素质才可以领导团队呢？

二、主管的素质是营销团队发展的关键

来自市场的竞争激烈程度丝毫不逊色于战场上的冲锋陷阵，在成败这一重大问题上，我们必须把目光专注于竞争双方的领导者身上，他们的素质从根本上决定了较量的最终结果。那么在销售行业中，主管的素质有哪些特别重要的内容呢？

（一）主管威信可以整合团队力量

威信会在人的内心深处产生强大的认同感和潜意识的约束力。在一个团队中，销售主管作为领导者必须形成自己的威信，无论是平易近人还是不怒自威，都是必要的。那么销售主管树立自己的威望应该从哪些地方入手呢？

1. 在销售人员中形成良好的最初印象

从心理学的角度来看，第一印象对人的影响最深刻、最牢固。很显然，销售主管假如新官上任，一定要注意塑造好自己的新形象，并注意在下属中建立自己的威望。

2. 学会正确地运用手中的权力

任何事物都是一分为二的，权力虽好，但假如不懂得合理正确地使用，会收到适得其反的效果。所以销售主管作为销售团队的领导者必须明确，自己手中的权力是用来为组织服务和实现整体发展目标的。只有这样，我们才会在以后的管

理工作中致力于组织的协调和团队的发展，帮助员工成长，解决实际问题 and 困难。也只有如此，销售主管才能迈向成功的顶点。

3. 创造出色的工作成绩

权威不是凭空产生的，它来自领导者的出色管理业绩，所以销售主管要投入巨大的精力为团队的发展作出自己的贡献，在一定时期内提升组织整体的力量，帮助销售人员不断进步。很显然，那些口头上的管理是不得人心的，必须有可见的业绩支撑，销售主管才能获得大家的认同，才能向销售人员证明你能胜任领导工作，才能得到他们的尊敬和信赖。除此别无他途。

4. 正确对待每一位下属

领导者的威望建立是全体成员认同的结果，而组织中的成员是独立和分散的，所以销售主管要理解、尊重销售人员，关心销售人员的工作、生活、学习情况。这种被重视的感觉会得到他们的感激和肯定，从而在双方之间产生对应的认同关系。

5. 取信于员工

实际上，威望也叫威信，信用是它的应有之义。销售主管要建立自己的威信，必须注意说与做的统一，说到的一定力争做到，做不到的就不要轻易许诺。只有这样才能取信于下属，在团队中树立威信。

领导者威信的树立是一个积累的过程，需要销售主管不断地努力经营。因为只有建立起自己的威信，我们才能在后继的工作中应对更大的挑战和困难，实现预期的目标。而这也是销售主管灵活掌握成功法则的基础。

（二）掌握命令的艺术

管理是一种权力的行使过程，在这一行动阶段，销售主管要把切实可行的行动计划组织销售人员实施好，所以对销售人员的命令必不可少。而销售主管尤其需要注意的是，如何下命令才能使预期目标得到最优化实现，而不是局限于权力本身的行使陷阱里。所以，销售主管作为领导者必须掌握命令的艺术。

1. 下命令要慎重

言出必行是领导者的准则，而一个管理指令的下达常常涉及众多人员，会产生各种各样的信息反馈甚至有很多负面的结果，所以销售主管在下命令的时候一定要慎重，所谓三思而后行就是这个道理。我们必须考虑到，这个命令是否合理以及有无必要。对此，作为领导者下令前要征询意见，谨慎思考，使指令更有可操作性，绝对避免朝令夕改的情况。

经常会看到，销售主管在工作繁忙的时候，突然有一件事情需要他处理，他认为这个事情不重要，于是就随手安排给他的下属去完成。当这种状况发生时，

他可能忽视了这样一个事实，那就是下属对这件事情的具体情形以及利害关系可能并不清楚，而他为了完成工作，可能采取鲁莽的行为。而这就是一个并不妥当的命令下达状况。

还有一种情形，销售主管安排下属去执行某项任务，而常常出现这样的结果——员工发现自己执行的是一个没有意义的命令，做的是无用功。这将会对销售主管的管理能力产生怀疑，甚至对管理者本人产生反感。这些都会损害管理者在员工心目中的形象，从而降低管理者的管理影响力和穿透力。

2. 下命令要简洁明了

在下达命令的时候，销售主管要注意对不同的工作人员采取合适的语句，要简洁明了地让下属能够很容易抓住要点。对此，销售主管作为管理者必须让工作人员明白：什么是自己应该做的，这次行动要达到什么样的目标等等。否则，他们会为了自己具体负责什么事情而糊涂。

3. 建立公正的执行评价体系

正如销售主管下达命令要深思熟虑一样，销售人员也必须明确必要的执行评价体系才能保证命令执行的最佳效果，这种执行评价体系是销售主管在下达命令以前必须明确的。而且，事后的惩戒与奖赏不能带丝毫主观意识。只要主管襟怀坦荡、就事论事地执行奖罚政策，销售人员纵有怨气，日久也会释然。

（三）要有成功者的思维方式

在主管的诸多素质中，成功者的思维方式是非常重要的一个主题，因为我们所有努力的行动最后都要归结为获取成功的目标。那么销售主管如何把握成功者的思维模式呢？首先是要学会用领导的思维方式看问题，这就是说我们要用辨证的观点和全局意识来看待各种问题。可以说，成功管理是最灵活多变的行为方式，所以销售主管必须建立自己的成功模式与思维方式。

（四）把握时间管理

任何管理工作既是预期目标实现的过程，也是为了实现这一目标而在一定时间内进行的管理工作。所以对销售主管来说，我们成功的关键就是要在预期时间里实现预期目标。

所以时间管理被提出来，应该而且必须成为销售主管工作的重要内容。为此，我们需要：

1. 合理选择目标

不可否认，每个人的精力都是有限的，为了如期完成预定目标，销售主管需要指导下属选择策略性工作目标。只有分清主次，各司其职才能圆满地完成计划。此外，在工作进行时，销售主管还要反省及检讨工作进度，包括检讨先前已

做好的规划及策略性选择。假如工序受阻时，可即时找合作的同事或上司，商量解决问题的方法，以避免问题进一步恶化，导致难以收拾的局面。

2. 注重流程控制

事实上，许多团队与办公室都引入时间管理的概念，从而提高个人及企业效益。时间管理最重要是有清晰的工作计划及目标，懂得定先后次序。如果掌握不到重点，便会本末倒置。在一个组织里，不同工作岗位上的人面对时间管理时都有不同的问题，所以作为一个团队的负责人，销售主管要在时间的基础上掌握流程控制。

事实上，在一个销售团队中，销售主管和其他助手实际上都承担着或多或少的营业目标，他们每月、每天甚至每小时的时间都是非常宝贵的。因此，管理的大忌是掉入琐事缠身的陷阱而忽略了培训、检核、与销售人员进行沟通等重要工作，最后形成恶性循环。

三、管理是要学会带兵打仗

（一）头脑冷静、分析到位

销售工作像一场战斗一样，没有固定的模式。销售主管必须综合运用各种有利条件创造出色的销售业绩。

假如你被提拔成为一个销售项目的主管，而面临的是让人一筹莫展的复杂、困难局面，应该如何应对呢？一般来说，新官上任三把火，搞一套自己的施政纲领，开个员工大会，整顿纪律，实施新政……但这种强压式的管理效果有多大？造成目前状况的原因究竟是什么？应该如何对症下药？主管要有悟性、有活力和应变能力，应该拟订一个扭转局面的步骤与计划：

第一，首先要解决员工士气的问题。销售队伍若没有信心、没有士气，总是在一种精神低迷的状态下工作，其他任何努力都会白费，所以这是问题的关键所在。

第二，解决好上述问题后，就要建立起完善的管理制度，特别是在执行上下工夫，同时对销售人员进行培训，让他们以符合本公司情况的规范模式去操作。

第三，与经销商进行深度沟通，消除彼此间的隔阂，重新建立起全新的客户关系；同时研究当地市场的几个主要竞争对手，找出他们的优劣势，以便下一步有的放矢地开展工作。

第四，对销售队伍进行适当调整，对确实没有信心者或能力低下者予以辞退，同时为销售队伍补充一些新鲜血液。

步骤虽然简单，但执行起来可不容易。俗话说，世事如棋，销售主管作为组