



光华管理经典
Guanghua Classic Management

∞ 高级经理人实战百科全书 ∞

营销管理 实战全案_下

【团队建设卷】

编委会主任 **成思危** / 作序推荐 **柳传志**

曹亚东 康 敏 编著



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP



江苏出版社



光华管理经典
Guanghua Classic Management

营销管理实战全案 ①

【团队建设卷】

曹亚东 康 敏 编 著



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP



江苏出版社

图书在版编目(CIP)数据

营销管理实战全案. 下 / 曹亚东, 康敏编著. — 厦门: 鹭江出版社, 2011. 11
(光华管理经典·职业经理人管理实战全案)

ISBN 978 - 7 - 5459 - 0353 - 9

I. ①营… II. ①曹… ②康… III. ①企业管理: 营销管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 179667 号

营销管理实战全案(下)

曹亚东 康 敏 编著

责任编辑 / 黄 平

特约编辑 / 李晶晶 刘江娜

出 版 / 鹭江出版社

地 址 / 厦门市湖明路 22 号

邮 编 / 361004

电 话 / 0592 - 5046666 0591 - 87539330

010 - 62376499(编辑部) 010 - 65921349(发行部)

印 刷 / 北京力扬印刷有限公司

规 格 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 35

字 数 / 486 千字

印 次 / 2011 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5459 - 0353 - 9/G · 180

定 价 / 108.00 元

(如有印装错误, 请寄印刷厂调换或致电鹭江出版社)

序

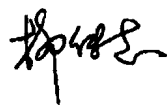


中国企业面临的难题之一是管理问题。管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，必须与实践相结合方有可能。也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发，假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行得通。只有真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口感与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。企业管理的规律与这其中的道理有相似之处。其实，MBA教育中对管理理论的学习也是如此，只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从MBA的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。好的管理类书刊能够对管理实践经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。在阅读条目式的问答手册的时候，有两点要注意：一方面，不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现得尤为明显；另外一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。



致读者

在世界经济舞台上，中国企业如此接近中心，同时，我们也看到了越来越多的中国高级经理人的身影。国力的角逐在于企业，而企业的较量在于企业管理者的综合素质与能力，正是共同选择了提升自己和企业素质的战略性路径——不断学习，全面借鉴并吸收先进的管理经验，全方位实现管理规范化与科学化，提高驾驭市场的能力，中国企业和高级经理人正受到社会越来越多的关注和尊重。

但中国企业走向国际化仍任重而道远。真正具备国际竞争力的中国企业是凤毛麟角，而大多数国内企业与通用电气、摩托罗拉、惠普等著名跨国公司相比，在管理理念、经营方式、企业文化等方面都存在较大差距。企业管理的合理化与经理人队伍的职业化、专业化都迫切要求有一套全面、系统、实用的工具丛书，在帮助企业解决管理实际问题的同时，又能促进经理人职业素养的不断提升，继而打造出一支能够适应激烈竞争、职业化与专业化高度融合的高层管理团队，在引领企业追求卓越发展的道路上越走越远。

《光华管理经典·职业经理人管理实战全案》丛书是深受企业界欢迎的《职业经理人十万个怎么办》丛书的最新修订精华版，专门为企业家、高级经理人量身定制，系统收集了世界500强企业及部分中国优秀企业最新管理理念与管理方法，针对经理人在企业管理实务中最常见的问题和难点进行深入分析，提供兼具系统化、标准化与国际化的操作指南，同时也为高级经理人提升职业化素质提供了简便易行的解决方案。

这套丛书具有以下特色：

1. 实用性与有效性。本丛书力求实用，从书目选择到具体的培训内容，紧扣中国企业管理工作实际，强调针对性、实用性和操作性；同时十分注重培训效果，为管理者提供“知行合一”的实践方案，快速把知识转化为生产力和企业竞争力。

2. 系统性与工具性。本丛书紧扣经理人日常管理工作的九大方面，内容广泛，体系全面，同时集知识、技能、案例、工具于一体，可作为企业各项管理工作标准化、规范化的参考手册，更是职业经理人自我提升的实用培训教材。

3. 资深实战专家编写。本丛书编委和作者不仅有实战经验丰富的跨国公司高级管理人员，还有理论水平卓著的国内管理学界知名专家教授。本丛书是一套拥有专业性、可操作性的管理经典。

本丛书涵盖领导力、通用管理技能、人力资源、市场营销、客户服务、生产、财务、物流、行政等九大类别，分别从管理知识、技能、经典案例与实用工具等角度，为企业管理者提供兼具规范性、职业化、实用性与操作性的管理解决方案，是一套经理人案头必备的实用管理全书。

我们期望本套丛书能够成为经理人日常管理工作中随查随用的实用工具，成为中国企业管理者自我提升与发展的学习培训教材，从而推动更多中国企业走向成功，推动中国经济获得更大发展。

由于时间仓促，难免有纰漏与不妥之处，欢迎管理界行家和广大读者朋友批评指正。



.....● 第一篇 建设和管理销售团队 ●.....

第一章 做好销售团队的整体组织规划 / 3

- 第一节 明确销售团队的目标和任务 / 3
- 第二节 设计组织的运作流程 / 6
- 第三节 设计销售团队的职能 / 8
- 第四节 界定销售团队的岗位职责 / 10
- 第五节 规划销售团队的人员设置 / 12
- 第六节 借鉴“零缺陷管理”原则分配角色 / 13
- 第七节 合理构建领导班子 / 16
- 第八节 委任一级负责人 / 18

第二章 招聘到合适的销售人员 / 21

- 第一节 甄选销售团队成员的原则 / 21
- 第二节 招聘新销售人员的时机 / 24
- 第三节 制订招聘计划 / 25
- 第四节 利用职业人脉寻找销售人员 / 27
- 第五节 通过广告招聘销售人员 / 28
- 第六节 与猎头合作招聘销售人员 / 30
- 第七节 通过招聘会招聘销售人员 / 31
- 第八节 通过网络招聘销售人员 / 32
- 第九节 效能型销售人员的应聘条件 / 34

- 第十节 效率型销售人员的应聘条件 / 37
- 第十一节 初选应聘者 / 39
- 第十二节 面试应聘人员 / 41
- 第十三节 评价应聘者的气质和无形因素 / 45
- 第十四节 避免招聘中的误区 / 46
- 第十五节 做出最后的录用选择 / 47

第三章 对销售人员做有针对性的培训 / 51

- 第一节 掌握培训要点 / 51
- 第二节 做好销售人员培训计划 / 54
- 第三节 设计新销售人员的培训内容 / 55
- 第四节 组织专业级能力提升培训 / 60
- 第五节 培训团队中的自由销售人员 / 62
- 第六节 针对业务老手进行提升训练 / 65
- 第七节 通过发现问题对销售人员进行培训 / 66
- 第八节 处理好随访辅导中的问题 / 68
- 第九节 让团队成员学会与顾客沟通 / 71
- 第十节 培训团队成员有效利用时间 / 74
- 第十一节 培养销售人员的自信 / 76
- 第十二节 解决培训中常出现的问题 / 78

第四章 设计科学的薪酬制度 / 83

- 第一节 兼顾好薪酬设计的基本原则 / 83
- 第二节 合理运用基本的薪金模式 / 86
- 第三节 准确评估销售团队的整体薪酬水平 / 88
- 第四节 合理设计销售团队成员间的薪酬差距 / 90
- 第五节 针对不同的销售模式设计薪酬模式 / 91
- 第六节 针对不同的销售策略设计薪酬模式 / 94

第七节 设计一般销售人员的薪酬制度 / 96

第八节 设计业务经理的薪酬制度 / 98

第九节 设计业务竞赛中的奖励制度 / 100

第十节 设计特殊情形下的薪酬制度 / 102

第五章 有效地激励销售团队成员 / 107

第一节 确定激励的前提 / 107

第二节 通过巧妙的薪酬设计激励销售团队成员 / 109

第三节 通过业绩竞赛来激励销售团队成员 / 111

第四节 采用奖励方法来激励销售团队成员 / 112

第五节 防止恶性的业绩竞争 / 114

第六节 利用提升承诺激励销售团队成员 / 116

第七节 激励无提升机会的员工 / 117

第八节 解决优秀员工太多而晋升名额有限的矛盾 / 118

第九节 通过适度授权激励销售团队成员 / 120

第十节 通过目标管理激励销售团队成员 / 124

第十一节 通过巧妙的责备激励销售团队成员 / 125

第十二节 综合运用激励技巧 / 128

第十三节 管理者的自我激励 / 130

第六章 对销售人员的工作进行有效控制 / 133

第一节 明确业务控制的要点 / 133

第二节 制订与实施月度工作计划 / 135

第三节 设计周工作计划表 / 138

第四节 设计工作日志表 / 140

第五节 设计拜访表 / 143

第六节 通过报表发现销售人员工作中的问题 / 145

第七节 查证报表的真实性 / 147

- 第八节 设计销售例会的内容 / 148
- 第九节 科学安排销售例会的时间 / 150
- 第十节 避免销售例会流于形式 / 151
- 第十一节 规定销售人员述职的重点 / 153
- 第十二节 述职中应注意的问题 / 155
- 第十三节 在述职中与销售人员有效沟通 / 157
- 第十四节 学会面对销售人员工作中存在的问题 / 159
- 第十五节 加强对优秀销售人员的管理 / 161

第七章 对成员绩效进行客观公平的考核 / 165

- 第一节 把握绩效考核的原则 / 165
- 第二节 设计合理的绩效考核程序 / 167
- 第三节 设计在岗考核标准 / 170
- 第四节 客观对待唯业绩论考核标准 / 174
- 第五节 利用顺位法进行绩效考核 / 175
- 第六节 进行管理表格测评 / 177
- 第七节 利用目标管理法进行绩效考核 / 179
- 第八节 利用多项目考核法进行绩效考核 / 181
- 第九节 利用360度考评法进行绩效考评 / 183
- 第十节 提高考核的公平性 / 186

第八章 处理好销售团队的日常事务 / 189

- 第一节 培育团队精神 / 189
- 第二节 防范诚信危机 / 192
- 第三节 与绩优的团队成员面谈 / 194
- 第四节 与表现不佳的团队成员面谈 / 195
- 第五节 消除成员间的沟通障碍 / 197
- 第六节 避免销售人员带走客户 / 199

- 第七节 处理销售人员达不到预期销售业绩的情况 / 202
- 第八节 有效地提高团队观念 / 204
- 第九节 让销售团队成员参与决策 / 206
- 第十节 规避销售团队管理中的常见误区 / 208
- 第十一节 领导团队迈向未来 / 212

● 第二篇 建立以客户为中心的营销体系 ●

第九章 销售定位：以客户为中心 / 219

- 第一节 建立以客户为中心的销售思维方式 / 219
- 第二节 为客户提供解决方案和帮助 / 221
- 第三节 从客户的角度考虑问题 / 223
- 第四节 有效地向客户传递产品知识 / 225
- 第五节 获得客户的信任 / 226
- 第六节 为客户提供长期服务 / 228
- 第七节 达到客户与企业双赢的结果 / 230

第十章 客户购买行为分析 / 233

- 第一节 区分客户购买行为的类型 / 233
- 第二节 了解和影响客户的偏好 / 235
- 第三节 区别对待不同特征的客户 / 237
- 第四节 区分客户的社交风格 / 239
- 第五节 识别购买决策者 / 241
- 第六节 分析客户的购买决策过程 / 243
- 第七节 分析客户对价格的反应 / 245
- 第八节 应对客户对促销活动的反应 / 247
- 第九节 迎合客户对品牌的选择 / 249
- 第十节 迎合新的购买行为 / 251

第十一章 企业环境分析 / 255

- 第一节 评估自身所具有的竞争实力 / 255
- 第二节 分析潜在进入者的威胁 / 257
- 第三节 识别和分析竞争者 / 259
- 第四节 了解并评价竞争对手 / 261
- 第五节 分析替代产品对企业的压力 / 263
- 第六节 分析营销渠道企业对销售活动的影响 / 265
- 第七节 分析公众对销售活动的影响 / 267
- 第八节 评价供方提价实力 / 269
- 第九节 分析宏观环境对销售活动的影响 / 272
- 第十节 分析外部环境威胁 / 275
- 第十一节 分析外部环境机会 / 277

第十二章 客户需求的有效应对 / 281

- 第一节 把握应对客户需求的原则 / 281
- 第二节 让客户积极参与销售活动 / 283
- 第三节 唤起客户的需求 / 285
- 第四节 应对不同年龄段客户的需求 / 287
- 第五节 应对不同收入阶层的客户需求 / 290
- 第六节 应对不同家庭的需求 / 292
- 第七节 应对机构客户的需求 / 295
- 第八节 应对经济型客户的需求 / 298
- 第九节 应对客户的需求变化 / 300

第十三章 以客户为中心的销售流程 / 303

- 第一节 获取客户信息 / 303
- 第二节 寻找潜在客户 / 306
- 第三节 制订会见客户之前的计划 / 309

- 第四节 接近客户 / 312
- 第五节 通过提问进行销售 / 314
- 第六节 进行产品演示 / 317
- 第七节 与客户达成成交意向 / 319
- 第八节 进行客户回访 / 322
- 第九节 提供售后服务 / 323

第十四章 以客户为中心的销售技巧 / 327

- 第一节 应对客户的漠视 / 327
- 第二节 恭维客户 / 329
- 第三节 应对傲慢的客户 / 331
- 第四节 应对挑剔的客户 / 333
- 第五节 应对口是心非的客户 / 336
- 第六节 使客户当场做出购买决策的方法 / 338
- 第七节 防止在销售时过分推销 / 341
- 第八节 用例子和故事说服客户 / 342
- 第九节 识别并利用客户的好奇心 / 345
- 第十节 把握最适宜的销售时机 / 347
- 第十一节 如何使谈判顺利进行 / 349
- 第十二节 发展与中间商的关系 / 351

第十五章 客户异议处理 / 355

- 第一节 减少客户异议 / 355
- 第二节 正确对待客户异议 / 358
- 第三节 分析客户产生异议的原因 / 360
- 第四节 遵循处理客户异议的正确原则 / 362
- 第五节 处理客户异议的对策 / 364
- 第六节 处理客户对产品质量的异议 / 366

第七节 处理客户对价格的异议 / 369

第八节 处理客户对服务的异议 / 370

第十六章 实现以客户为中心的销售自我管理 / 373

第一节 保持热情的工作态度 / 373

第二节 坚持与众不同的工作理念 / 376

第三节 平衡发展自我 / 378

第四节 为工作设置目标 / 380

第五节 进行时间管理 / 382

第六节 克服销售活动中的胆怯心理 / 384

第七节 增强成功销售的自信心 / 386

.....● 第三篇 实用工具表单 ●.....

第十七章 市场营销部的组织架构和责权 / 391

第一节 市场营销部的职能、组织结构和工作职责 / 391

第二节 市场营销管理岗位职责及任职条件 / 396

第十八章 市场调研管理 / 403

第一节 市场调研管理制度 / 403

第二节 市场调研管理流程 / 408

第三节 市场调研管理表格 / 410

第十九章 营销策划管理 / 415

第一节 营销策划管理制度 / 415

第二节 营销策划管理流程 / 426

第三节 营销策划管理表格 / 431

第二十章 销售管理 / 433

第一节 销售管理制度 / 433

第二节 销售管理流程 / 444

第三节 销售管理表格 / 451

第二十一章 产品价格管理 / 461

第一节 产品价格管理制度 / 461

第二节 产品价格管理流程 / 467

第三节 产品价格管理表格 / 469

第二十二章 促销管理 / 473

第一节 促销管理制度 / 473

第二节 促销管理流程 / 480

第三节 促销管理表格 / 482

第二十三章 渠道管理 / 489

第一节 渠道管理制度 / 489

第二节 渠道管理流程 / 515

第三节 渠道管理表格 / 517

第二十四章 区域管理 / 525

第一节 区域管理制度 / 525

第二节 区域管理流程 / 537

第三节 区域管理表格 / 539

第一篇

建设和管理销售团队