

汽车营销**标准化工具箱**系列

汽车销售经理 **工具箱**

QICHE XIAOSHOU JINGLI **GONGJUXIANG**

刘同福 ◎ 编著

- ✓ 为汽车销售经理专业化、规范化运作提供了有效解决方案
- ✓ 为汽车企业建立专业化、规范化管理体系提供了全面借鉴
- ✓ 为汽车行业迅速提升汽车销售经理的能力提供了参照范本



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



本书为“汽车营销标准化工具箱系列”丛书之一。

本书可帮助汽车销售管理者明确有关汽车销售人员的管理,业务管理的操作规范、流程、表格和表单,可指导汽车销售管理者开展有关汽车销售管理工作,了解有关汽车销售管理的方法和操作细节。

本书从汽车企业销售管理工作的实际情况出发,内容分为两大部分:汽车销售队伍的管理和汽车销售经理工具集。其从标准化、规范化层面,为汽车销售管理提供了一套行之有效的的工作标准与操作规范,并附有大量与实际工作相关的制度模板与实用表格。

本书内容详尽务实,可操作性强,是汽车企业销售部门进行高效率、规范化管理和迅速提升员工能力的参照范本,为汽车销售管理相关工作岗位、工作环节进行专业化、规范化运作提供了有效的解决方案,为汽车企业销售部门建立专业化、规范化管理体系提供了全面借鉴。

图书在版编目(CIP)数据

汽车销售经理工具箱/刘同福编著. —北京:机械工业出版社, 2011. 6

(汽车营销标准化工具箱系列)

ISBN 978-7-111-35557-1

I. ①汽… II. ①刘… III. ①汽车—销售管理
IV. ①F766

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 158035 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:赵海青 责任编辑:赵海青 孟 铮

版式设计:霍永明 责任校对:薛 娜

封面设计:王伟光 责任印制:乔 宇

北京铭成印刷有限公司印刷

2011 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

169mm×239mm · 6.5 印张·123 千字

0001—3000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-35557-1

定价:22.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服 务 中 心:(010)88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销 售 一 部:(010)68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销 售 二 部:(010)88379649

读者购书热线:(010)88379203

封面无防伪标均为盗版

丛 书 序

观察世界优秀汽车企业的营销管理，发现他们有一个重要的管理理念：让平凡的人做出不平凡的业绩。优秀企业更重视企业的整体营销能力，而不是个人的推销能力。

如何才能让平凡的人做出不平凡的业绩？最好的方法就是运用标准化工具。国外优秀企业都尽可能地将营销过程标准化。

标准化的营销程序与标准化的营销管理通常是在对营销各方面进行深入细致研究的基础上，借鉴优秀企业营销管理的成功经验制定的。它的最大优点就是避免营销管理的随意性，避免由于营销人员个人经验、能力、悟性等不足而给企业造成损失。一个普通平凡的汽车营销经理，只要按照标准化的营销程序从事营销管理，就可以避免失误，并取得超乎个人能力的业绩。如果缺乏标准化的工具作为支撑，通常企业的执行力都低下。因此，汽车企业要想提高市场竞争力，必须走营销标准化之路。

为加强汽车营销管理，汽车企业应建立各种规范、流程和表单，要求相关人员执行，以销售表单提供的资讯作为追踪和决策的参考。通过规范、流程和表单来追踪相关人员的行动，了解相关人员的动态变化，了解相关人员业绩未能达成的原因，以便制订正确解决问题的措施。

本丛书详细地列出了汽车营销策划经理、销售经理、销售顾问等岗位中使用的各种规范、流程和表单，内容详尽、务实，可操作性强，为汽车企业的营销标准化提供了基本的参考，为汽车企业相关工作岗位和工作环节进行专业化、规范化运作提供了有效的解决方案，为汽车企业建立专业化、规范化管理体系提供了借鉴，是汽车企业进行高效率、规范化管理和迅速提升员工能力的参照范本，汽车企业可直接参照运用。



前 言

汽车销售管理是汽车企业管理中的一个重要的环节。汽车企业的经营目标和存在的价值是否能够最终实现，在很大程度上取决于汽车企业的市场营销工作是否成功，是否能够使顾客满意。由于我国的汽车产业刚刚迈入社会主义市场经济，汽车市场营销管理和汽车销售管理对一些汽车企业的管理者来说，仍然是一个新的课题。

本书是根据汽车销售管理的内容编写的，涵盖汽车销售人员的招聘、培训、控制、激励、评价体系等方面的管理规范、准则。如果企业能通过完善的销售管理规范明确销售管理层次及其职责、工作标准和工作流程，将计划 and 目标、销售管理人员和业务人员、市场信息等要素以最佳方式组合起来，业务人员在完善的销售管理规范中所发挥的作用将大大超越凭个人经验所能发挥的作用。

本书以销售部的工作内容为出发点，对销售部工作中面临的问题进行系统的规范，并对销售管理工作应掌握的管理方法进行了归纳和提炼，便于销售管理人员迅速抓住工作的核心与关键，深入理解销售工作中所需要的各种制度和标准，是销售管理人员进行高效率、规范化管理和迅速提升自身能力的参照范本。

本书从实际应用的角度讲述汽车销售管理的各种规范、流程、表格、表单，以迅速提升汽车销售管理人员的职业水平为理念，精心设计了从管理方法到管理规范的一系列内容，以实战实用为原则，选取汽车销售管理的从业人员日常工作中最常见的工作内容，以规范化、步骤化、标准化的方式进行了深入具体的分析与阐述，结构清晰、完整，内容丰富、实用、易懂，为汽车企业销售管理工作的标准化提供了系统的操作指南，同时也为汽车销售管理的从业人员提升职业化素质提供了简便易行的学习参考。

刘同福

目 录

丛书序

前言

第一章 汽车销售队伍的管理	1
第一节 汽车销售人员的招聘	1
第二节 汽车销售人员的培训	12
第三节 汽车销售队伍的控制	18
第四节 汽车销售人员的激励	23
第五节 汽车销售人员的评价	38
第二章 汽车销售经理工具集	61
第一节 汽车营销计划工具	61
第二节 汽车销售过程控制工具	78
第三节 会议管理工具	87

第一章

汽车销售队伍的管理

汽车销售队伍的管理包括：

1. 招聘

招聘到优秀人才是汽车企业发展的基础、销售量增长的原动力。

2. 培训

汽车企业之间的竞争归根结底是人才的竞争，而培训是汽车企业获得高质量人力资源的重要手段。

3. 控制

由于汽车销售计划在实施过程中会发生许多偏差，汽车销售管理者必须对销售活动进行控制。

4. 激励

要使销售人员在工作中付出最大的努力，汽车销售管理者就必须对销售人员进行有效的激励，把销售人员的潜能激发出来。

5. 评价

为了有效地调动销售人员的积极性，必须建立合理的评估和奖励机制，使他们的工作得到有效的肯定。

第一节 汽车销售人员的招聘

一、招聘优秀的人才

汽车销售管理的重要工作之一就是建立一支合格的销售队伍。销售人员是汽车企业和客户之间的纽带，对许多客户来说，每一名销售人员对外代表的都是汽车企业。反过来，销售人员又从客户那里带回许多汽车企业需要的



有关客户的信息。因此，要顺利开展销售工作，在很大意义上取决于是否拥有一支素质高、业务能力强的销售队伍。美国未来学家托夫勒说过，对销售人员最好的注解便是市场润滑剂。

从一定意义上可以这样说，要想使销售人员具备完成工作所需的相应能力，销售人员的招聘与选拔是关键。在招聘与选拔中，应该对应聘者的各项能力和素质进行科学的考核与测量。

招聘与选择销售人员、培训与培养销售人员、管好与用好销售人员是汽车企业能否占领市场、能否不断拓展市场的关键性工作。

凡经面试被汽车企业录用者，都必须经过填表、筛选、笔试、目标面试、情景模拟、专业面试、体检、背景调查和审批录用等程序和环节。每个程序和环节都有标准化的运作规范和科学化的选拔方法。

二、应聘汽车销售人员登记表

表 1-1 为应聘汽车销售人员登记表。

表 1-1 应聘汽车销售人员登记表

填表日期： 年 月 日

姓名		性别		出生年月		
民族		婚姻状况		政治面貌		
身份证号码				籍贯		
文化程度		所学专业			技术职称	
毕业学校					毕业时间	
家庭住址						
通信地址					邮编	
户口所在地					联系电话	
档案所在地					档案是否能够调入	
现工作单位					目前收入	
现任职务					专业工龄	
学习及培训情况						
由年月	至年月	学时	学习及培训单位		学习及培训内容	结果



(续)

工作简历				
由年月	至年月	在何单位何部门	从事何种工作	任何职务
应聘岗位			预计到岗时间	
业务专长				
工作业绩和成果				
其他特长				
加入本汽车企业的动机、愿望，个人今后努力的方向及工作的目标				
特别提示本人承诺保证所填写资料真实 保证遵守企业招聘有关规程和国家有关法规 请填写好招聘登记表，携带本人照片和学历、职称证书的原件及复印件 填表人签字：				

三、面谈提问纲要

1. 基本情况提问提纲(见表 1-2)



表 1-2 基本情况提问提纲表

姓名_____申请职位_____

1. 仪表与风度
2. 工作动机与愿望
请谈谈你现在的情况(待遇、工作性质、工作满意态度)。 你为何希望来本企业工作? 你在工作中追求什么? 个人有什么打算? 你如何实现你的理想及抱负?
3. 工作兴趣
你认为这一职位涉及哪些方面的工作? 你为什么想做这份工作? 你为什么认为你能胜任这方面的工作? 你怎么知道我们企业的?
4. 目前的工作状况
如果可能,你什么时候可以到我们企业上班? 你的工作单位是哪家? 工作职务是什么?
5. 工作经历
目前或最后一个工作的职务是什么(名称)? 你的工作任务是什么? 在该企业工作期间,你一直是从事同一种工作吗? 回答是或不是 如果不是,说明你曾从事过哪些不同的工作,工作时间各为多久及其主要任务各是什么? 你最初的薪水是多少? 现在的薪水是多少? 你为什么要辞去那份工作? 你在该企业里做了哪些你自己认为是值得骄傲的成就? 你在以往的工作中遇到过什么大的困难? 你是怎样处理和应付的?
6. 教育背景
你认为你所受的哪些教育或培训将帮助你胜任你所申请的工作? 对你受过的所有正规教育进行简要说明。 学生时代你最喜欢哪门课程?
7. 工作以外的活动(业余活动)
业余时间你做些什么?



(续)

8. 个人问题
你愿意出差吗? 你可以承受的最大限度的出差时间为多久? 你能加班吗? 你周末可以上班吗?
9. 自我评估
你认为你最大的优点是什么? 你认为你最大的缺点是什么? 你不擅长的是什么?
10. 经营意识
通过小案例来判断应聘者是否具有这方面的观念和意识。
11. 知识水平和专业特长
你在大学里学的是什么专业或哪些课程学得最好? 询问有关专业方面的问题。 询问一些专业领域的案例, 要求其进行分析。
12. 精力、活动、兴趣、爱好
你喜欢什么运动? 经常参加体育锻炼吗?
你如何消磨闲暇时间?
13. 思维力、分析力、语言表达力
你认为成功与失败有什么区别? 如果让你筹建一个小部门, 你将如何入手? 提一些小案例, 要求应聘者分析、判断。
14. 反应力与应变力
通过一些小案例提出某些问题要求应聘者回答
15. 工作态度、诚实性、纪律性
你目前所在的单位对员工管理得严格吗? 在工作中看到别人违反制度和规定, 你怎么办? 你经常向领导提合理化建议吗? 你在处理各类问题时经常向领导汇报吗? 你在领导和被领导之间喜欢哪一种?



(续)

16. 自知力、自控力
你觉得自己个性上最大的优点是什么? 领导和同事批评你时, 你如何对待? 你如何改正缺点?
17. 你希望的薪水是多少?
18. 你对你最近一份工作满意的地方在哪里, 不满意的地方在哪里?
19. 你与你的上、下级及同事的关系如何?
20. 你认为你有哪些有利的条件来胜任将来的职位?
21. 你对我们企业的印象怎么样(包括规模、特点、竞争地位等)?
22. 你对申请的职位的最大兴趣在哪里?
23. 介绍一下你的家庭情况。
24. 对你的工作有激励作用的因素有哪些?
25. 你更喜欢独自工作, 还是协作工作?
26. 请概述一下你的人生观。
27. 请概述一下你的职业观。
28. 进入本企业, 你有什么希望与理想?
29. 在什么岗位上能最大限度地发挥你的才能?
30. 假如有更好的职业, 你将怎么办?
本栏由企业方面填写总体评价

2. 能力和态度审查测评(见表 1-3)

表 1-3 能力和态度审查测评表

要素	观察内容	提问项目	评价要点
1. 礼仪风度	—仪容、衣着	—	—穿着整齐、得体、无明显失误 —沉着、稳重、大方 —走路、敲门、坐姿符合礼节 —口语文雅、礼貌
	—行为、举止		
	—敲门、走路、坐姿、站立等的仪态 —口语		



(续)

要素	观察内容	提问项目	评价要点
2. 求职动机愿望	—动机是否纯正	—你选择本企业的原因 —你选择本企业最看重什么 —你对本企业的了解 —你希望企业如何安排你的工作待遇	—是否以企业发展为目标兼顾个人利益 —回答是否完整、全面、适当、具有说服力
3. 表现力、语言表达能力	—将自己表达的内容有条理地准确地传给对方 —引用实例、遣词准确 —语气、发言合乎要求 —谈话时的姿态、表情适宜	—请谈谈你自己 —谈谈你的优缺点 —你的兴趣爱好 —自我分析, 最适合你的工作是什么	—谈话前后连续性 —主题、语言简洁明了 —逻辑清楚 —具有说服力 —遣词准确
4. 社交能力和人际关系	—是否善于交往	—请介绍你的家庭 —你的朋友如何看待你 —你希望在什么样的领导下工作 —你交朋友最注重什么	—自我认识能力 —交往能力
5. 判断力、情绪稳定性	—准确判断面临情况 —处理突发事件 —迅速回答对方问题 —处理难堪问题的反应	—假如 A 企业与 B 企业同时录用了你, 你将如何…… —企业工作非常艰苦, 你将如何对待 —你怎么连这种问题都听不懂? —你好像不太适合本企业的工作	—理解问题的准确性、迅速性 —自我判断能力 —是采取逻辑判断还是感情判断 —是否具有自己的独到见解
6. 行动与协调能力、工作经验	—对自己认定的事能否坚持到底 —工作节奏紧张、有序 —工作的适用性 —组织领导能力 —是否能够更多地从他人的角度解释问题	—你从事过何种勤工俭学的工作 —你参加过何种组织活动? —你对某问题有过何种研究 —你谈谈你的论文写作过程	—表现力如何 —是否考虑对方处境和理解力 —实践能力如何



(续)

要素	观察内容	提问项目	评价要点
7. 说服力/销售能力/沟通能力	—是否具备人际和沟通技巧,使其构想、计划、活动或产品获得肯定与接受	—谈谈你近来最大的客户,你是如何促成合作关系的 —作为一名销售汽车的销售人员,你比其他销售人员的优势在哪里?为什么 —请你讲述一个你成功说服别人按照你的想法去做的实例 —谈谈你如何使产品在激烈的竞争中脱颖而出的实例 —谈谈你周围的人对你的评价 —我们都遇到过固执的人,请举例说明你是如何处理别人的拒绝的 —你认为一个成功的汽车销售人员应具备哪些素质 —工作中你通常和什么人或部门打交道,请讲一下你遇到的一次比较困难的情况	—确定客户的需求和决策的关键 —选择恰当的手法 —明确产品或服务如何满足客户的需求 —了解被拒绝的原因,作恰当的回答 —了解客户的顾虑 —切实采取有利的行动 —谈话前后是否有连续性,逻辑是否清晰 —是否采用正确用语,语言表达是否简明、扼要
8. 学习能力	—短时间内能将变化多端的相关信息资料运用到工作当中	—请讲述一个你掌握一门技巧的实例 —进入新的领域,哪些内容你掌握得快一些,哪些内容掌握得慢一些 —你在学校中的成绩如何?为什么	—是否勇于发问,以获得新知 —是否阅览相关的资讯 —是否善于观察,以增加技能 —是否勤于练习,以熟练技能 —是否很快便懂得运用新知和技能



(续)

要素	观察内容	提问项目	评价要点
9. 分析/问题评估的能力	—善于思考, 能对问题或实事作出有依据的判断	—请你谈谈对中国改革的看法 —你是如何看待“回扣”问题的 —上海市有多少辆自行车? 为什么	—是否善于掌握相关时事 —是否能够抓住问题关键 —是否学习外延知识
10. 个人的领导能力	—前瞻性, 开阔的思维, 判断力和决策力	—三年后你想从事什么工作 —谈谈你组织的最成功的一次活动	—对自己有较高的期望, 对事件的进展具有前瞻性, 开阔的思维能力。具有较强的判断力和决策力
11. 责任心、纪律性	—负责到底的精神 —对工作的坚持 —令人信服地完成工作 —考虑问题全面 —对本职务的要求	—当你完成不了委任的任务时, 该如何处理 —对规章制度的看法是什么	—自信力 —纪律力 —意志力
12. 诚实度/可信性	—诚实可信, 所提供的情况完全属实	—谈谈你的优点和缺点 —请讲一件你很有成就感的事例 —我们都有过说谎的经历, 请你谈谈记忆深刻的一次说谎经历 —应聘这个职位, 你认为自己的不利因素是什么	—了解其做人的重要原则 —是否明确自己的实际情况 —回答问题是否直接、明确 —对于不利的因素是否勇于承认
13. 主动性	—主动积极采取行动, 已达到目标或超越所需的要求, 工作态度积极, 不会依赖指示才采取行动	—请你讲述一个采取行动, 改善本身的技能或工作表现的实例 —你是如何获得在原单位的工作的 —请讲述一个你决定立即采取行动的解决问题而不等他人接手的实例 —当发现你所从事的工作不适合你时, 你采取了什么行动 —你在工作期间, 最大的成就是什么? 你是如何达到的 —请你举一个你工作表现特殊的实例	—工作态度是否积极进取 —是否能想出改善工作态度的办法 —是否不等别人要求就会主动把握机会 —是否争取过自我改善的机会, 不仅仅只做该做的工作



(续)

要素	观察内容	提问项目	评价要点
14. 坚持度/韧性	—承受压力的能力	—我认为你在哪些方面有欠缺, 你认为该如何改进 —我认为你以往的业绩很一般, 录用你我感到信心不足	—是否具有良好的心理素质 —自信心是否强
15. 工作动力与工作特点的配合程度	—态度、成就感	—谈谈你最自豪的一件事 —请你谈谈对钱或薪资的看法	—是否具有良好的工作态度, 以事业为重心的, 有强烈的成就感
16. 专业技能、学识	—对专业知识的了解程度 —专业成绩 —对所从事的工作的认识	—你为何选择你的专业 —介绍一下自己成绩和擅长的科目 —你有什么特长和具备何种资格 —谈谈你从事这项工作的优势 —你有什么重要工作经验	—专业学识是否符合工作要求 —有无特殊技能 —有无相关工作经历
17. 个人性格品质	—有无不良的性格(过分狂妄和过分自卑) —有无偏激的观点 —回答问题的认真、诚实 —掩饰性	—你认为现在社会中一个人最重要的品质是什么 —你能否“受人之托、忠人之事”	—是否诚实、真诚 —人生观如何 —信用如何
18. 总体评价	—面试结束后对自己的评价	—经过上述面试, 请你对你的面试结果做初步的评价, 说明为什么	—总结, 概括能力如何 —尽量减少误差影响

3. 面试结果评价(见表 1-4)



表 1-4 面试结果评价表

姓名	应聘岗位				
评分项目	评分等级				
	优	佳	可以	勉强	差
仪表风度					
个人修养					
求职动机与工作期望					
态度及工作抱负与本单位的工作目标是否一致					
身体健康状况，是否有足够的精力担当此项工作					
语言表达能力					
随机应变能力					
社交能力					
想象力和创造力					
自我认识能力					
自我表现能力(包括表情、语言、自信)					
气质、性格类型是否符合本项工作的要求					
对其工作各方面的理解力					
专业知识与专长能否符合所聘用职位的工作要求					
对有关事项的认知、反应能力					
其经历和工作经验与应聘岗位的对口程度					
所学专业与应聘岗位的相符程度					
本人潜力与应聘岗位的相符程度					
求职者的潜能是否在本单位有继续发展的可能					
综合能力、综合素质与应聘岗位的相符程度					
工作态度(以前、现在)					
工作热情和事业心如何					
兴趣爱好					
所要求的待遇及其工作条件是否适合本单位所能提供的条件					
工作意愿是否能够在本单位得到满足					
前来企业服务的意愿					
总体评价					
结论	试用	列入考虑	不予考虑		

评估人： 日期： 年 月 日



第二节 汽车销售人员的培训

一、培训是获得专业的汽车销售人才的手段

汽车企业之间的竞争，归根结底是人才的竞争，而培训是汽车企业获得高质量人力资源的重要手段。

销售人员的工作效果如何，关键在于销售人员的素质情况。汽车企业的销售收入、经营利润最终是由销售人员来实现的。成功的销售工作需要一定数量的销售人员来完成，更需要这些人员具有踏实、认真、勤劳的态度和过硬的工作能力。要想销售业绩提升，则必须做好销售队伍的管理、建设与发展工作，而销售人员的培训，则是加强销售队伍管理的重要内容之一。

对销售人员进行培训是汽车企业所有投资中风险最小、收益最大的战略性投资，对销售人员进行培训是汽车企业和销售人员面对知识时代的共同要求。

二、对销售人员进行培训的意义

对销售人员进行培训是销售管理者非常重要的工作。作为销售管理者，要建设一个高效团结的销售部门，必须重视并能够训练好销售人员。培训有两个作用：一是教会销售人员怎么去做；二是让销售人员做得更好。培训可分为针对新进销售人员的培训和对有经验的销售人员的再培训。

为什么要对销售人员进行培训？原因如下。

1. 让员工融入企业文化

对于大中专毕业生来说，刚刚进入职场、踏入社会，他们就像一张白纸一样，不同的企业文化会让他们着上不同的色彩和图像。如果想追求销售人员和汽车企业的双赢，汽车企业就必须重视对新进销售人员的培训，系统地规划新进销售人员的培训。刚进入职场的大中专毕业生，他们面临的将是一个完全新鲜和陌生的工作环境，他们从行为举止到内心体验与感受，都会发生一些或大或小的改变。

而对于那些从另外一个企业进入该企业的新进销售人员来说，他们要从一种企业文化融入到另一种企业文化。他们会担心自己是否能适应新的工作，是否会得到上司的赏识，是否会与新同事融洽地相处，他们在企业的未