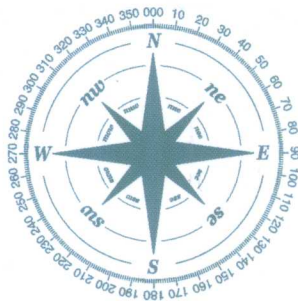


★ 成功经理人工作手册(工厂系列第二辑)



销售经理



XIAOSHOU JINGLI CHENGZHANG TONGBU ZHIYIN

作为一本部门经理的自修工具书，它将一步一步带领你、教会你、指引你，学会管理，走向成功。作为部门经理，在管理自己部门、团队时，都要讲究工作方法、技巧，做好笔记，定期检视。

成长同步指引

滕宝红◎主编

图析管理 + 管理方法 + 学习重点 + 学习心得



广东省出版集团
广东经济出版社

★ 成功经理人工作手册(工厂系列第二辑)

销售经理

XIAOSHOU JINGLI CHENGZHANG TONGBU ZHIYIN

成长同步指引

滕宝红◎主编

图析管理 + 管理方法 + 学习重点 + 学习心得

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

销售经理成长同步指引 / 滕宝红主编. —广州: 广东经济出版社, 2011. 9

[成功经理人工作手册 (工厂系列第二辑)]

ISBN 978-7-5454-0929-1

I. ①销… II. ①滕… 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 176683 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	深圳市建融印刷包装有限公司 (深圳市罗湖区梨园路 104 号 3 楼东)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/24
印张	12 1 插页
字数	267 000 字
版次	2011 年 9 月第 1 版
印次	2011 年 9 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-0929-1
定价	28.00 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

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 •

前言

中小企业的部门经理是企业的骨干，承担着承上启下、上传下达的重任。可管理工作并不是那么好做，不论是大事、小事、急事，还是上司的事、下属的事、客户的事等，每件事都不省心。部门经理如果工作做得好，就能有力保障并促进企业的正常运营和稳健发展，自己也会得到上司的赞赏和下属的尊重；如果工作没有做好，就会给企业的正常运营带来阻力，自己也会变成“三明治”，两头受气。

部门经理如果没有扎实的管理基础，要想做得让上司赞赏、下属满意，并不是容易的事。据统计显示，目前，80%的部门经理都非管理科班出身，也没有接受过较为系统的管理知识和技能教育培训，大部分都是由业务能手或技术骨干提拔晋升上来的。他们凭经验、感觉、模仿和参悟等方式自学成才，摸着石头过河。很多人并没有真正地掌握管理技能、管理工具和工作方法，并且在整个管理执行过程中常常缺乏规范性和创造性。

怎么办？他们只有在工作的过程中，边学习边提升自己，通过提升自己的管理技能，获取最大的报酬和职务提升的机会。由于部门经理工作任务重，99%以上的部门经理不能脱离工作岗位专注于学习。基于此，我们在了解中小企业部门经理需求的基础上，编写了一套浅显易懂，并能独立做笔记，同时不需要脱产学习的管理实用图书，以供部门经理学习和使用。

“成功经理人工作手册”丛书目前主要涵盖12个部门经理



岗位：人力资源经理、采购经理、生产经理、行政经理、品质经理、仓库主管、财务经理、销售经理、技术经理、物控经理、外贸经理、客服经理。

“成功经理人工作手册”丛书针对经理们只能边工作边学习的特点，将学习时间周期设定为半年，每个月又划分为四周，每周有一个学习的主题。读者可以按书本的顺序按部就班地一周接一周、一个主题接一个主题地往下阅读，也可以根据自己的需要自由地拣选某一周、某一主题进行阅读。“好记性不如烂笔头”，边学边记，勤动脑，多动手，把每天的所见所闻和书中的知识结合起来，理论联系实际，才能成为一名优秀的、出色的管理者。因此，为了方便读者做笔记，本书在一些重要的、需要读者与工作相结合进行思考的地方，设计了一些空白的记录表。请不要将这些表格忽略，要认真投入思考并记录下来，这绝对会有助于各方面能力的提升。

“成功经理人工作手册”丛书适用于工厂一线管理人员，企业部门经理、主管、班组长，新入职的大中专学生，管理培训机构，职业管理院校的学生等阅读，也可作为管理人员的手边工具书使用。

目 录

第一个月 进入角色

第一周 为什么是我.....	2
☞ 销售经理的条件	2
☞ 销售经理的职责	4
☞ 销售经理的权力	6
第二周 认识销售和销售管理.....	8
☞ 什么是销售	8
☞ 什么是销售管理	10
第三周 认识我的部门.....	12
☞ 销售部职责	12
☞ 销售部在企业的地位	13
☞ 销售部的工作流程	14

第四周 我与我的团队..... 16

☞ 销售经理的下属构成	17
☞ 下属岗位的人员设置	17
☞ 各岗位的职位说明	17

第二个月 我的工作是管理

第一周 下指示与汇报工作..... 22

☞ 汇报工作与听取汇报	23
☞ 下达指示	23

第二周 主持会议与参加会议..... 28

☞ 会议的种类	28
☞ 主持会议的技巧	29
☞ 参加会议的技巧	30

第三周 沟通, 架起成功的桥梁... 35

☞ 沟通的方式	36
☞ 沟通是双向的过程	36
☞ 沟通的7C原则	38
☞ 沟通的技巧	39
☞ 销售经理的垂直沟通	40



☞ 销售经理的水平沟通 41

☞ 现在开始提升沟通能力 45

第四周 赢得下属，等于成功..... 50

☞ 我是哪一类型的管理者 50

☞ 掌握下属 51

☞ 激励下属 54

☞ 指责下属要有技巧 57

第三个月 营销规划与控制

第一周 销售计划制订..... 60

☞ 销售计划的制订依据 61

☞ 销售计划的主要内容 61

☞ 制订销售计划的准备工作 ... 62

☞ 制订销售计划的步骤 62

☞ 销售计划的跟踪和控制系统 . 69

第二周 销售渠道的设计、选择与管理

..... 72

☞ 销售渠道的概念 73

☞ 销售渠道的设计 73

☞ 经销商的选择 75

☞ 销售渠道冲突的处理 85

第三周 运用广告来营销..... 88

☞ 设计主题鲜明的广告 88

☞ 选择合适的广告媒体 91

☞ 广告预算设定与分配 94

☞ 广告公司选择 98

第四周 促销策划与管理..... 103

☞ 促销的对象 104

☞ 促销的常用工具 104

☞ 促销活动的预算 107

☞ 促销活动执行的控制 109

☞ 促销档案的管理 113

第四个月 营销团队管理

第一周 创建销售团队..... 116

☞ 如何招聘与筛选人才 117

☞ 加强对新人的培养与教育 .. 120

☞ 中途接管团队如何进入状态 124

☞ 如何改造落后的销售团队 .. 125



第二周 销售人员的行动管理... 129

- ☞ 运用表单来管理..... 129
- ☞ 时间分配管理..... 134
- ☞ 运用销售例会来管理..... 135
- ☞ 随访观察..... 140
- ☞ 述职谈话..... 140
- ☞ 销售人员行动管理中的注意事项..... 141

第三周 将销售人员激励成超人.. 143

- ☞ 销售团队中的常见问题.... 143
- ☞ 什么是激励..... 144
- ☞ 销售经理激励员工的原则.. 145
- ☞ 销售经理有效的激励方法.. 145

第四周 提升销售团队的业绩... 150

- ☞ 制定销售目标..... 150
- ☞ 灵活运用业绩提升的理论.. 152
- ☞ 销售业绩提升的执行要领.. 155
- ☞ 销售业绩提升的控制..... 158
- ☞ 业绩提升的有效反馈..... 160
- ☞ 开展销售绩效考评..... 161

第五个月 客户管理

第一周 客户信息管理..... 168

- ☞ 搜集客户的信息..... 168
- ☞ 将客户信息进行整理..... 172
- ☞ 客户资料归档管理..... 181

第二周 客户信用风险控制..... 183

- ☞ 了解客户的信用状况..... 183
- ☞ 确立客户的资信等级..... 190
- ☞ 信用额度确定与运用..... 194
- ☞ 发现信用风险时的控制措施 197

第三周 大客户管理..... 200

- ☞ 什么是大客户..... 200
- ☞ 如何识别大客户..... 201
- ☞ 大客户管理与服务的安排.. 201
- ☞ 大客户管理的策略..... 207
- ☞ 如何防止大客户叛离..... 209

第四周 客户关系维护..... 212

- ☞ 提供满意的售后服务..... 212
- ☞ 积极应对客户投诉..... 214
- ☞ 开展客户满意度调查..... 216



☞ 找回流失客户 220

第六个月 销售活动全程控制

第一周 开发客户——找到订单.. 224

☞ 寻找潜在客户 224

☞ 客户预约 225

☞ 客户拜访 227

☞ 产品介绍 230

☞ 产品报价 231

☞ 化解客户异议 233

第二周 合同的签订与管理..... 238

☞ 合同的拟订 238

☞ 合同的评审 240

☞ 合同的签订 244

☞ 合同的管理并利用 246

第三周 销售订单跟踪..... 249

☞ 将订单分类 249

☞ 建立好订单清单 251

☞ 分发订单 252

☞ 客户订单变更的处理 253

☞ 订单交货期管理 255

☞ 出货跟踪 256

☞ 运用追踪表来对订单进行
全盘跟踪 261

第四周 销售货款管理..... 264

☞ 回款难的原因 264

☞ 加强销售、财务的监管 267

☞ 加强客户的监管 269

☞ 加强销售人员的货款回收监管
..... 270

☞ 规范销售收款工作流程 274

☞ 货款拖欠日久行动升级的方法
..... 280

第一个月 进入角色



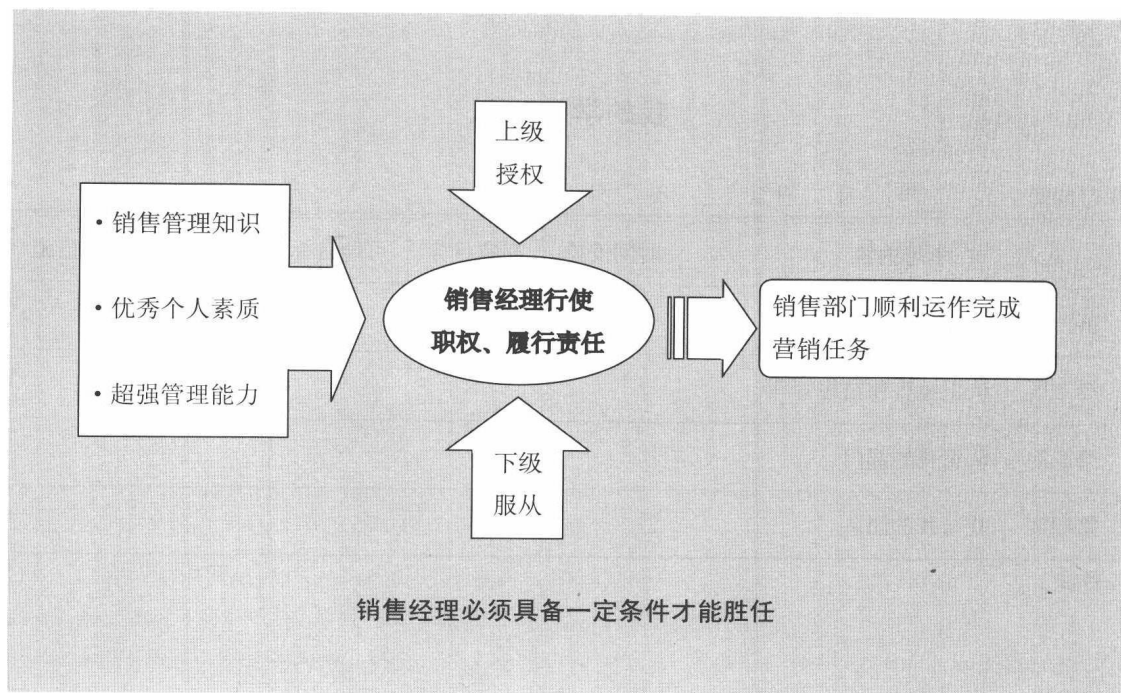
我的学习计划

学习期间： 年 月 日至 年 月 日

学习内容		时间安排	期望目标	可能目标	未达目标的改进措施
第一周	为什么是我				
第二周	认识销售和销售管理				
第三周	认识我的部门				
第四周	我与我的团队				
备注：					



第一周 为什么是我



为什么我被提升为销售经理，而不是别人呢？

因为你具备销售经理的任职条件，你知道销售经理要做什么，而且知道如何做，肯定能做好。



销售经理的条件

销售管理是企业管理中最活跃、最直接体现效益、最具有竞争力的，非具备一定条件是胜任不了的。



◆ 策划

销售经理就是一个管理者，在进行任何一项工作之前，必须做好工作计划，包括执行公司既定的方案；根据营销学的观点，营销方案如何具体执行，必须根据市场实际情况，制定执行方案。因此，面对具体市场，销售经理首先必须有策划的能力。

例如：年度、季度、月度回款计划如何分解；通过何种方式实现回款，回款的节奏如何；公司的指导性市场推广方案，是否完全适合本地市场，哪些可以完全执行，哪些需要增加针对性；为了执行好公司的指标和方案，如何有效调配本市场的资源；本市场资源不足，如何向公司求助等。

一个合格的销售经理，面对公司的指标，必须迅速判断，拿出对应的策划方案，从而使公司的指令真正落到实处。

◆ 执行和变通能力

销售经理，就是公司派出去的带着作战方案征战疆场的将军。作为一名将军，他首先必须是一名不折不扣的执行者，是公司作战方案的完美诠释者。

另外，在执行时要根据当时的情况采取一些变通的措施。

◆ 管理能力

销售经理是经营活动的具体执行人，但他首先是一个管理者，必须为了完成经济指标，具备全面的管理能力。一个销售经理，应当具备下列方面的管理能力：

● 自我管理。

一个销售经理，必须做好工作意识、工作状态、工作节奏、工作效率、工作目标、工作时间、工作作风和工作安全的管理。越是高级销售经理，面对的工作越是复杂，面对的队伍也就越庞大，需要处理的事情就越多，需要达成的工作指标就越艰难，因此，自我管理也就越发重要。

● 队伍管理。

建设能征善战的队伍，业务做起来会很省心。

队伍管理，第一是日常业务管理，目标明确、分工明确、责任明确；第二是建立基本规章制度，有法可依，有法必依；奖罚分明，张弛有度；第三是士气和风气管理，必须培养一支团结进取，昂扬向上，吃苦耐劳的队伍；第四是做好人才的吸纳和培养。

● 经销商管理。

经销商分销，是目前主要的分销方式，因此，能否管理好经销商，是众多销售经理业务成败的关键。经销商管理，主要体现在



以下几方面：

——经销商选择。经销商不在于大小强弱，关键是是否适合。为了选择合适的经销商，公司应当制定科学的经销商选择标准，供销售经理对照；如果公司没有统一的标准，销售经理应当根据市场和公司的营销状况，制定出标准，按图索骥。

——经销商进销存管理。根据不同季节、公司营销方向、市场销售预估以及公司产品发展阶段，销售经理应当向经销商提供科学的进货建议；同时，向经销商提供分销、铺货、促销建议，及时掌握经销商的销售进程，及时补货或调整营销思路，并建立合理库存。

——经销商生意规划和指导。

——经销商资金动向管理。

——经销商兴趣和爱好管理。经销商的兴趣和爱好，往往决定生意的侧重和走向。同经销商处好关系，及时把握和了解其心理动向，提出指导性意见，争取经销商的思路向有利于自己的方向发展；如果无法改变经销商的思路，也可以及时采取应对措施。

• 财务管理。

销售经理工作中大量涉及费用、票据、账目和收支的问题，因此，必须具备一定财务管理知识。

• 广告管理。

很多公司，销售经理对广告只有建议权，但是，即使只有建议权，销售经理也应该对广告高度关注，并在公司许可的范围内，发挥管理作用，借此提高广告空中支援的威力。销售经理的广告管理主要体现在如下方面：广告媒体、时段（版面）、频次的建议，广告刊播情况监控，广告效果调查，广告改进建议等。

• 公关交际。

销售经理在推进和管理业务的同时，还承担着公司驻外大使的责任。驻外销售经理，至少要在两个方面发挥公关交际能力：一是对各政府职能部门，如工商、技监、卫生、司法、检疫检验、消协等；二是各级各类媒体。



销售经理的职责

销售经理，顾名思义，是主管销售部门的经理，负责把产品按一定的销售渠道和方法，卖给客户，实现产品价值。以下提供一份销售经理岗位说明书。

表1-1 销售经理岗位说明书

岗位名称：销售经理	岗位编号：
所在部门：销售部	岗位定员：1人
直接上级：销售副总（总监）	直接下级：销售主管、各区域经理、销售文员
内部协作：市场部、品质部、设计部、生产部、仓储部	
岗位目的： 全面管理销售工作，维系公司客户，全面完成销售任务。	
工作目标与职责： 1. 根据销售计划，负责各项销售指标细化到每个区域和组，对各项销售指标的完成过程进行指导、监控、调整，对销售指标全面完成负全责。 2. 负责组建和管理销售部架构体系，并对各区域的人员进行招聘、培训、指导、提升、管理和监控，确保销售队伍的数量和质量，并对直属下级进行考核、激励，为公司业务发展培养和储备人才。 3. 依据公司销售网络发展计划，加强市场的建设，确保各区域零售网络建设的数量和质量。 4. 定期召开相关会议，确保及时有效地开展工作，培养具有现代销售意识的销售队伍，树立“团队”精神。 5. 负责对销售费用预算及销售合同的审定与监控，并对销售的货款回收负责。 6. 负责督促销售信息的及时收集、分析与反馈，并根据分析结果及区域推广计划，制定出销售的滚动销售预测，对此销售预测的真实、准确、及时、有效负全责。 7. 负责各区域目标库存的管理工作，定期收集并统计分析终端的库存。 8. 依据市场部整体推广计划及促销计划，执行全国统一的市场推广计划，结合各区域市场实际情况，制定各区域的月度、年度市场推广方案，严格贯彻执行和监控。 9. 负责并督促下属对各类客户的维系，确保客户流失率控制在规定范围内。	
任职条件： 1. 大专以上市场营销等相关专业，本岗位5年以上工作经验。 2. 对现代营销有独到认识。 3. 具有良好的亲和力，工作果敢、干练。 4. 思维活跃、敏捷，能清楚、准确下达工作指令。 5. 沟通能力强，具有较好的应变能力。	



👉 销售经理的权力

作为一名销售经理，只有运用好组织赋予自己的权力，才能有效地履行自己的职责。通常而言，销售经理拥有如下5种权限：

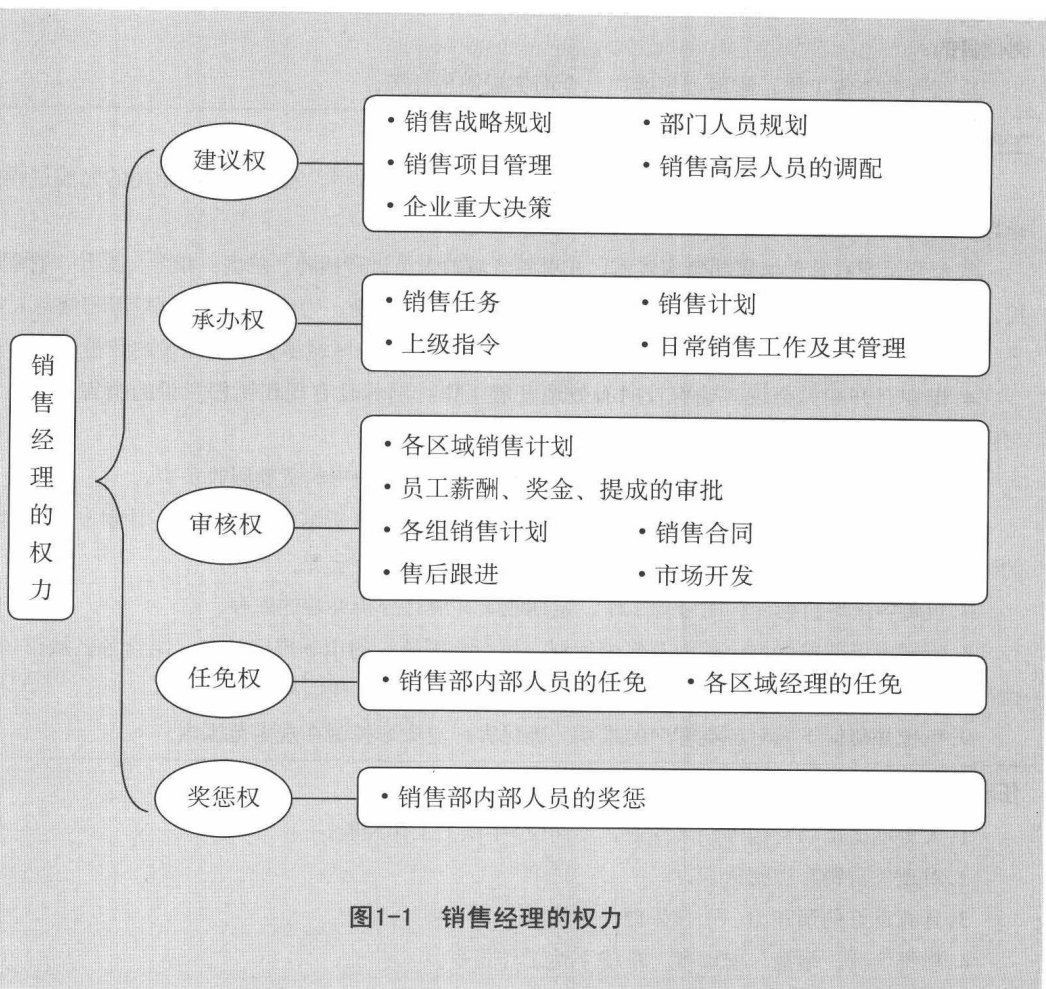


图1-1 销售经理的权力

学习回顾

- 1.销售经理必须具备哪些条件?
- 2.销售经理的岗位职责是什么?
- 3.销售经理具备哪些权力?

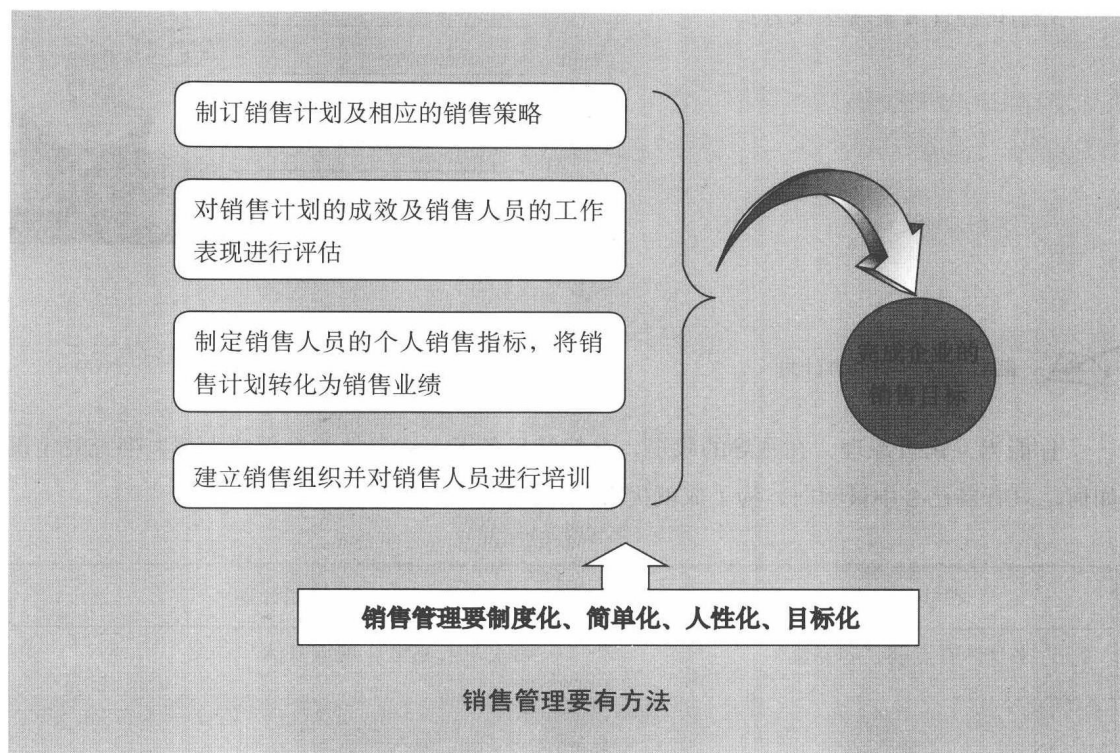
学习笔记自我反思与行动计划

你能当上销售经理，在领导的眼里，自然是具备了上述条件的全部或大部，但究竟情况如何，只有自己心中最明白，为了成就优秀，请你坦诚地填写下表（有实例）：

哪些不具备（或不够好）	行动计划
1. 近来身体有点弱，容易累	每天早起跑步，锻炼身体
2. 对市场构建还有些不明白	购买相关书籍阅读，请教该方面的专家 向上司请教，与同事多探讨
3. _____	



第二周 认识销售和 sales 管理



销售部的经理, 面对的工作就是销售和 sales 管理, 所以, 在开展 work 之前, 须对销售与 sales 管理有一个充分的认识。

什么是销售

销售, 是将产品的全部特性和功能展现给客户, 以实现产品价值的过程。当客户对产品的全部特性和功能有了详尽了解并符