

★ 成功经理人365天管理笔记系列（制造业经理人）

销售经理

365^天

滕宝红◎编著

管理笔记



- ◆ 采用“一日管理 + 一周管理 + 一月管理 + 季度管理 + 全年管理”编写风格，图文并茂、形式活泼。
- ◆ 内容阅读采用PDCA循环法，通过时间安排、工作重点、管理方法、管理心得四个部分为一个完整循环的学习方式进行导读。
- ◆ 本丛书编排新颖，思路清晰，是企业经理人不可多得的管理用书。

作为一本部门经理的学习管理笔记，通过每天的有计划的时间安排，记录工作中的琐事；通过找方法，一步一步解决问题，再把自己想做的事情、计划做的事情、没有解决的问题记录下来，去寻找解决的办法，定期检视，使自己成为一名成功的经理人。



广东省出版集团
广东经济出版社

★ 成功经理人365天管理笔记系列（制造业经理人）

销售经理

365^天

滕宝红◎编著

管理笔记

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 365 天管理笔记 / 滕宝红编著. —广州: 广东经济出版社, 2012. 2

(成功经理人 365 天管理笔记系列. 制造业经理人)

ISBN 978—7—5454—1163—8

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 (2012) 第 012072 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	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海区狮山科技工业园 A 区)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	12.5
字数	195 000 字
版次	2012 年 2 月第 1 版
印次	2012 年 2 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—1163—8
定价	25.00 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 ·

前言

作为企业中坚力量的部门经理，在企业中起到承上启下的作用，他们的职业素质、管理能力和领导能力决定了企业发展的速度，决定了企业能否培养出一支优秀的员工队伍，决定了能否有效达成企业经营目标和提高业绩。

部门经理是企业的执行者，由于各种原因，在管理工作中出现许多问题：要么出现缺乏规划，没有重点，看起来每天都很忙，但不知在忙什么，忙得没有效果；要么执行力严重缺乏，领导的意图总是贯彻不到位或未及时落实；又或不懂得设定目标，没有掌握达成目标的科学方法等。出现这些问题的根本原因是，不会在年初做规划，不会在季初、月初、周初做计划，不会合理地安排下属的工作，不会合理地运用自己每天的时间，不会有效地跟进部门各项工作，不会在月末、季末、年末的时候做总结报告。当然，还有一些新上任的部门经理甚至不知道自己该在什么时候做计划、该在什么时候跟进工作、该在什么时候写总结，而只是被动地听从上级安排；这自然不是一个优秀的部门经理的表现。

针对部门经理的困境，我们设计了“成功经理人365天管理笔记”系列丛书，旨在引导部门经理们每日、每周、每月、每季、每年（年末）应当做的事情及做这些事情的方法、技巧及应用的表单、工具。

“成功经理人365天管理笔记”系列丛书目前主要涵盖12个管理岗位，包括生产经理、品质经理、采购经理、行政经理、人力资源经理、仓库主管、物控经理、财务经理、销售经理、客服经理、安全主任和班组长。

“成功经理人365天管理笔记”系列丛书编排新颖，思路清晰，是企业经理人不可多得的管理用书。该系列丛书打破传统书籍的理论讲述，不讲为何做，而讲怎样做，注重实操性。书中提供工作总结、工作计划范例以及可以直接运用的表单。



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。

作为一本部门经理的学习管理笔记，通过每天有计划的时间安排，记录工作中的琐事，通过找方法，一步一步解决问题，再把自己想做的事情、计划做的事情、没有解决的问题记录下来，去寻找解决的办法，定期检视，使自己成为一名成功的经理人。

“成功经理人365天管理笔记”系列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。

当然，本系列丛书也有不足之处，希望广大读者对我们提出宝贵意见。在此，我们所有编者对您的关注予以真诚的感谢！



目 录

导 读 365天管理阶段工作

一、一年365天时间分配	1
二、国家法定节假日	1
三、工作时间	2
四、阶段工作法	2

第一章 一日工作安排与落实

忙！忙！忙！

忙些啥？

忙着查看销售人员日报表，忙着对客户资料进行分析，忙着追回即将到期货款，忙着组织部门员工培训，忙着开发新的客户，忙着处理客户投诉……

作为销售经理的你，是不是处于以上所述盲目的忙碌状态呢？

一、制订当日工作计划	7
二、每日形象自检	13
三、参加或主持每日部门早会	18
【范例01】销售经理早会要讲的内容和要点清单	20
四、组织安排促销活动	21
五、客户订单变更处理	26
六、组织销售人员培训	28
七、审阅销售人员日报表	34
八、整理个人文件	38
管理心得	40



第二章 一周工作安排与落实

新的一周又开始了, 该怎样来做好你一周的工作呢? 仔细想想, 本周有哪些主要工作: 最近订单不能及时到达, 要做好订单的跟踪; 新进销售人员产品知识培训; 总经理好像交代周五前要上交销售部下一季度工作计划……

惨啦! 事情这么多, 怎样才能理清呢? 看看, 哪些必须在第一时间内完成, 哪些可以稍微往后延……

如果你每周都处于这种忙碌就“晕”状态, 那就要做好一周的工作安排与落实。通过本章的学习, 相信你一定可以远离这种状态, 从而让工作更加有条理, 更加轻松愉快!

一、制订一周工作计划	42
二、主持参加部门周例会	44
三、参加部门经理会议	45
四、编制促销方案	47
【范例02】促销企划书提纲	48
【范例03】××家电公司现场促销活动策划书	49
五、做好订单跟踪工作	53
【范例04】××公司客户订购单	54
【范例05】××公司生产订单	55
【范例06】××公司客户订单回复单	55
【范例07】××公司生产异常客户通报单	56
【范例08】××公司销售订单出货前检验报告	57
六、参与销售合同拟订	58
七、化解客户异议	60
八、了解客户信用状况	63
九、搜集客户信息	67
十、市场调查总结工作	71
【范例09】某水龙头企业关于消费者购买情况调查表	71
【范例10】某水龙头企业关于消费者意识变化分析	72
【范例11】某企业儿童用品消费意向调查	74
十一、销售渠道冲突处理	75

十二、审阅销售人员工作周报	78
管理心得	82

第三章 一月工作安排与落实

销售部工作事多且杂，需要与各个部门沟通协调，如果没有按时做好工作，将会影响其他部门正常运转。

人力资源部又来催上个月部门人员绩效考核情况；财务部要对货款对账，可是销售部却没有将货款理清；客服部最近一直接到客户投诉，但是销售部却没有处理……

每个月的工作有常规的，也有突发的，销售经理要做到让自己忙而不乱，井井有条，就必须做好工作安排。

一、制订一月工作计划	84
二、制订市场调查计划	87
【范例12】××公司高级按摩椅市场调查计划书	89
三、组织安排实施调查	92
【范例13】某企业市场调查工作任务分派计划	92
【范例14】某企业市场调查核查报告	94
四、加强销售、财务的监管	95
五、与其他部门一起评审合同	97
六、制定促销策划方案	100
七、确立客户资信等级	103
八、客户信息资料整理	108
九、客户投诉管理	116
十、销售人员月度绩效考核	120
十一、审核供应商往来对账单	122
十二、编制本月工作总结	124
【范例15】月度工作总结	125
十三、编制销售月报表	127
管理心得	128

第四章 季度工作安排与落实

对于季度工作的安排，属于宏观性的，要对一个季度的重点事项做到心中有数。才能按照季度安排做好每月、每周甚至每一天的工作。

作为销售经理，每一季度的重点工作都需要有所侧重。但是总的来说，每一季度的工作中又有重复的事情。要想让自己更加从容地应对，你可以将自己每一季度的工作都做好安排。

一、制订季度工作计划	130
二、协助销售人员及时催收货款	132
三、规范销售收款工作流程	133
【范例16】收款通知书	134
四、客户信用额度确定与核定	139
【范例17】客户信用等级与信用限额标准	139
五、客户满意度调查管理	142
【范例18】客户满意度调查策划书	142
【范例19】客户满意度调查表	145
【范例20】客户满意度统计调查报告	148
六、销售人员聘用	150
【范例21】销售主管岗位职责	150
【范例22】销售人员岗位职责	151
【范例23】销售面试问题提纲	152
七、绩效反馈与沟通	156
八、销售工作季度总结	158
【范例24】销售经理季度工作总结	158
管理心得	160

第五章 年度工作安排与落实

年终又到了，不仅要做好部门年度工作总结及下一年度工作计划，还要配合人力资源部做好部门年度绩效考核……

这个时候可以说是销售经理忙得团团转的时候。其实，你也可以不用让自己显得如此忙碌，怎么办？

提前将年终各项工作做好安排，就可以让每件事情按照计划进行。当然，预留一定的时间来应对突发事件，可以让你在年终更好地完成各项工作。

一、编写年度工作总结	162
【范例25】销售部年度工作总结	163
二、制订年度销售计划	165
【范例26】××公司年度销售计划	166
三、制订销售部年度工作计划	169
【范例27】销售部年度工作计划	169
四、催收货款	172
五、年度问题账款申请	174
六、加强对客户监管力度	175
七、经销商考察评估	177
【范例28】经销商基本情况登记	178
【范例29】经销商评估表	181
八、大客户管理与服务安排	184
管理心得	188
参考文献	189

导读

365天管理阶段工作

一、一年365天时间分配

一年365天，时间是有限的，要怎样才能进行合理分配？作为销售经理，这是必须考虑的问题。

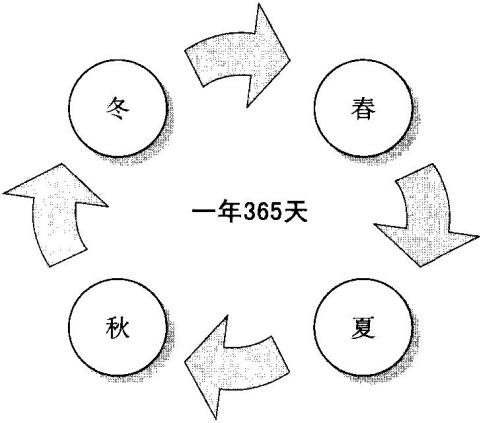


图1 一年365天循环图

二、国家法定节假日

销售经理要对时间进行合理分配，明确一年中的国家法定节假日。因此，可以将一年中的国家法定节假日分列出来。一年中常规的国家法定节假日如表1所示。

表1 国家法定节假日

序号	假日名称	放假天数	日期
1	元旦	1天	1月1日
2	春节	3天	农历除夕，正月初一、初二



续表

序号	假日名称	放假天数	日期
3	清明节	1天	4月5日
4	劳动节	1天	5月1日
5	端午节	1天	农历端午当日
6	中秋节	1天	农历中秋当日
7	国庆节	3天	10月1~3日

三、工作时间

工作时间，又称法定工作时间，是指员工为履行工作义务，在法定限度内，在用人单位从事工作或者生产的时间。

（一）工作时间计算

年工作日：365天-104天(休息日)-11天(法定节假日)=250（天）

季工作日：250天÷4季=62.5（天）

月工作日：250天÷12月=20.83（天）

（二）有效工作时间

有效工作时间就是称职员工完成一件工作的必须时间。如果上班时间为8小时，通常情况下，大多数员工的有效工作时间是达不到8小时的，必须扣除等待、无意义的闲聊、串岗或处理个人私事的时间。

四、阶段工作法

销售经理可以采用阶段工作法对工作进行安排。那什么是阶段呢？这里所说的阶段指的就是一日、一周、一月、一季度、年度各个不同阶段。

销售经理将每天、每周、每月、每季度及每年度进行安排做好时间安排及工作安排事项，对工作进行分阶段总结。

表2 销售经理阶段工作安排

序号	阶段	工作事项	备注
1	一日	(1) 制订当日工作计划 (2) 每日形象自检 (3) 参加或主持每日部门早会 (4) 组织安排促销活动 (5) 客户订单变更处理 (6) 组织销售人员培训 (7) 审阅销售人员日报表 (8) 整理个人文件	
2	一周	(1) 制订一周工作计划 (2) 主持参加部门周例会 (3) 参加部门经理会议 (4) 编制促销方案 (5) 做好订单跟踪工作 (6) 参与销售合同拟订 (7) 化解客户异议 (8) 了解客户信用状况 (9) 搜集客户信息 (10) 市场调查总结工作 (11) 销售渠道冲突处理 (12) 审阅销售人员工作周报	
3	一月	(1) 制订一月工作计划 (2) 制订市场调查计划 (3) 组织安排实施调查 (4) 加强销售、财务的监管 (5) 与其他部门一起评审合同 (6) 制订促销策划方案 (7) 确立客户资信等级 (8) 客户信息资料整理 (9) 客户投诉管理 (10) 销售人员月度绩效考核 (11) 审核供应商往来对账单 (12) 编制本月工作总结 (13) 编制销售月报	

续表

序号	阶段	工作事项	备注
4	季度	(1) 制订季度工作计划 (2) 协助销售人员及时催收货款 (3) 规范销售收款工作流程 (4) 客户信用额度确定与核定 (5) 客户满意度调查管理 (6) 销售人员聘用 (7) 绩效反馈与沟通 (8) 销售工作季度总结	
5	年度	(1) 编写年度工作总结 (2) 制订年度销售计划 (3) 制订销售部年度工作计划 (4) 催收货款 (5) 年度问题账款申请 (6) 加强对客户监管力度 (7) 经销商考察评估 (8) 大客户管理与服务安排	

A 3D white figure is shown from the back, holding a large rectangular sign with both hands. The sign contains the chapter title. The figure is standing on a dark grey horizontal bar at the bottom of the page.

第一章

一日工作安排与落实

引
言

忙！忙！忙！

忙些啥？

忙着查看销售人员日报表，忙着对客户资料进行分析，忙着追回即将到期贷款，忙着组织部门员工培训，忙着开发新的客户，忙着处理客户投诉……

作为销售经理的你，是不是处于以上所述盲目的忙碌状态呢？

我们来看一个案例，看看你是否同吴经理一样，每天忙忙碌碌却没有成效。如果没有，那就恭喜你，将自己的工作安排得很好。如果有，那就需要好好反思，应该怎样合理规划自己一天的工作。

吴亮是某模具机床厂的销售经理，为人勤奋，关心下属，服从上司，事事都亲自过问，但是每当下班时却感到自己一天不知忙了啥，回家还没有时间与家人相处，没有时间与朋友聚会，没有时间读书，业余时间自然也没有了。总之，每天都忙得不是地方。吴经理一天的工作记录如表1-1所示。

表1-1 一天工作记录

序号	时间	具体事项	备注
1	8:30	开部门早会，了解前日销售人员的工作情况，安排销售人员当日的工作	
2	9:00	将客户资料重新整理，按照各种标准进行划分	
3	10:20	向总经理汇报上周产品销售情况及客户情况	
4	11:20	到售后服务部了解客户投诉及投诉处理进展	
5	12:00	匆匆吃过午饭，看了一会儿报纸，与同事聊了一会天，突然想起总经理交代的下月销售计划还没有完成，明天就要上交，于是马上回到办公室	

续表

序号	时间	具体事项	备注
6	14:00	同客服部经理一起接待公司一位大客户	
7	16:00	向人力资源部提交上个月销售部绩效考核情况	
8	16:30	到人力资源部商讨销售人员培训事宜	
9	17:30	下班了，可是还有销售计划没有写，又得带回家晚上加班写好	

其实，仔细研究吴经理一天的工作记录，就可以发现不用这么忙，最后弄到还要晚上回家加班。以下事项，完全可以不用亲自处理，或者说是可以过段时间处理，可以快速处理的。

事项一：

将客户资料重新整理，按照各种标准进行划分可以安排销售部文员处理这项事务，吴经理只需要审阅整理出来的资料就可以了。

事项二：

向人力资源部提交上个月销售部绩效考核情况，可由销售文员负责。

事项三：

到人力资源部商讨销售人员培训事宜，可以由一位销售文员负责。

仅仅以上三项，加起来的时间足足有三个多小时，如果进行了合理安排，那还需要晚上回家加班吗？

因此，作为销售经理，一定要做好每天的时间安排、把握工作重点、运用管理方法、总结管理心得，从而更加有效地利用每一分钟。

一、制订当日工作计划

销售经理在制订当日工作计划前，要对当日时间和工作事项进行分析，根据工作事项的紧急性、重要性按先后顺序排列，保证优先完成重要紧急事项。