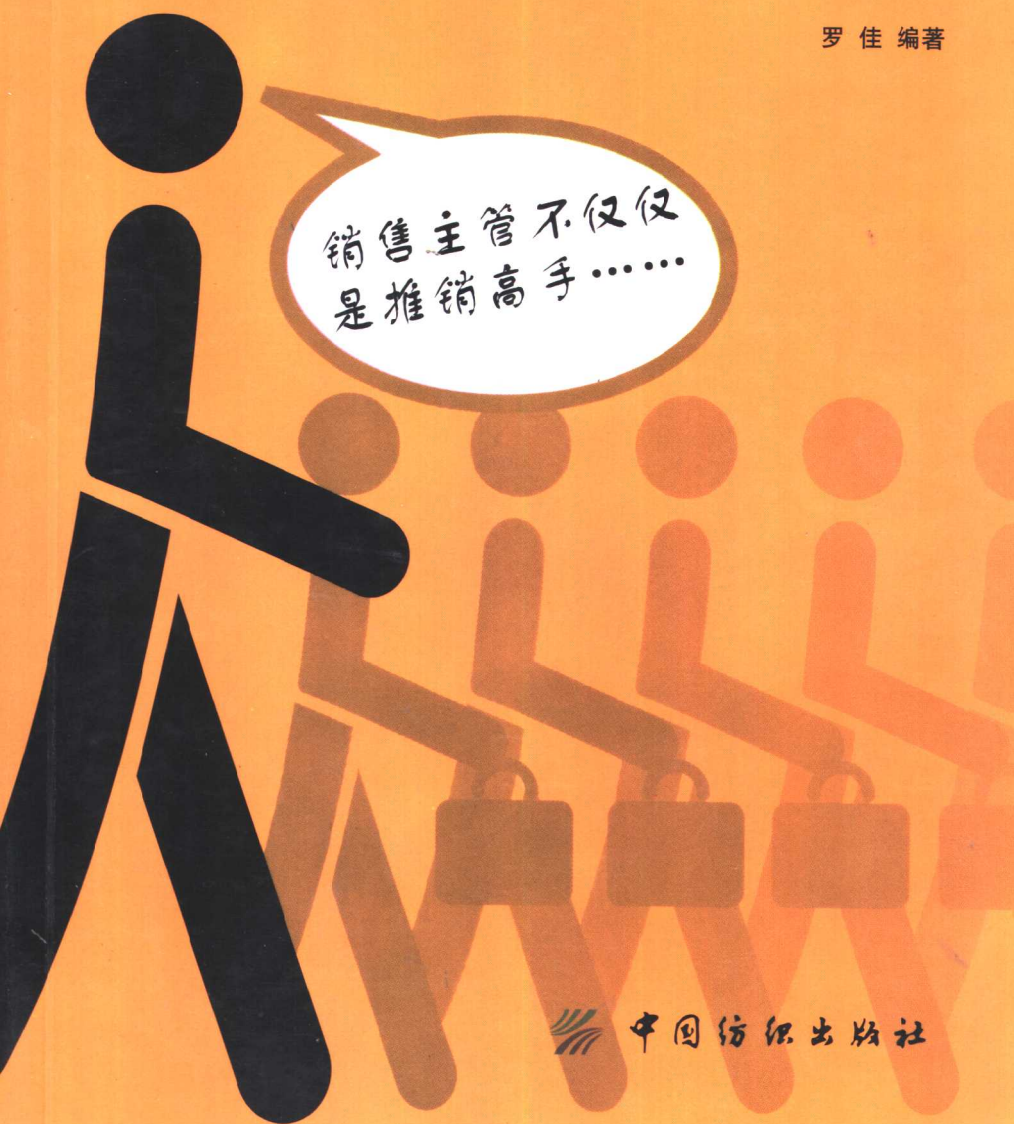


现代推销实战宝典

销售主管手册

罗佳 编著



销售主管不仅仅是
推销高手……



中国纺织出版社

销售主管手册

罗 佳 编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

市场经济下各个单位都更加重视销售工作,而销售主管又在销售工作中起着举足轻重的作用。本书介绍了销售主管的职责,销售主管的能力,销售主管必备的知识,推销员的管理,以及如何订销售目标,如何进行销售促进等日常工作中销售主管最为关心的话题。本书以实际案例为切入点,紧密结合实际,适合广大销售人员。

图书在版编目(CIP)数据

销售主管手册/罗佳编著. —北京:中国纺织出版社,
2002.1

ISBN 7-5064-2179-8/F·0199

I. 销… II. 罗… III. 企业管理:销售管理—手册
IV. F274-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 089071 号

策划编辑:曹炳镛 责任编辑:王延丰
责任设计:高 静

中国纺织出版社出版发行
地址:北京东直门南大街 6 号
邮政编码:100027 电话:010-64168226
<http://www.c-textilep.com>
E-mail: Faxing@ c-textilep.com
华北石油廊坊华星印刷厂印刷 各地新华书店经销
2002 年 1 月第一版第一次印刷
开本:850×1168 1/32 印张:15.25
字数:350 千字 印数:1—5000 定价:26.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

市场经济下各个单位都更加重视销售工作，而销售主管又在销售工作中起着举足轻重的作用。本书介绍了销售主管的职责，销售主管的能力，销售主管必备的知识，推销员的管理，以及如何订销售目标，如何进行销售促进等日常工作中销售主管最为关心的话题。本书以实际案例为切入点，紧密结合实际，适合广大销售人员。

目 录

第1部分 销售主管的自我认识	(1)
第一章 销售主管的职责	(3)
一、管理销售活动	(4)
二、改善销售活动	(5)
三、对员工进行教育训练	(6)
四、公平对待员工	(7)
五、成为部属工作上后盾	(8)
第二章 销售主管的特质	(9)
一、专门能力与管理能力的区别	(9)
二、销售主管的专业特质	(10)
三、销售主管必须学会孤独	(13)
四、推销主管必须具备的人格特质	(15)
第三章 销售主管应有的基本观念	(17)
一、不是寻找顾客而是创造顾客	(17)
二、具备服务公众的意识	(18)
三、推销必须具备才智与勇气	(21)
四、具有应变创新的意识	(22)
五、推销要适时	(24)

六、不断培训的观念	(25)
七、团队比个人更有力量	(27)
第2部分 销售主管必备的知识	(29)
第四章 有关商品的知识	(31)
一、商品知识的基本概念	(31)
二、充实商品知识的方法	(38)
三、商品知识的活用技巧	(41)
第五章 有关市场的知识	(43)
一、市场营销	(43)
二、市场研究	(45)
三、开发新产品	(51)
第六章 有关销售实务的知识	(57)
一、销售组织	(57)
二、销售途径	(71)
三、销售价格	(76)
四、销售广告	(79)
五、销售成本	(83)
第3部分 推销技术实务	(87)
第七章 开发客户	(89)
一、开发新市场	(89)
二、寻找客户的途径	(92)
三、准客户的选择	(101)

第八章 接近客户	(105)
一、准备接近客户	(105)
二、约见客户的内容	(118)
三、约见的各种具体方式	(125)
第九章 说服是成功的关键	(137)
一、引起顾客注意	(138)
二、唤起顾客兴趣	(145)
三、激发顾客的购买欲望	(149)
四、实施推销说明的方式	(154)
第十章 正确面对拒绝	(159)
一、做好面对拒绝的心理准备	(159)
二、找出被拒绝的因素	(164)
三、处理各种拒绝的方法	(168)
第十一章 恰当地结束推销	(180)
一、最佳缔结时机的判断	(180)
二、结束推销时所须注意的事情	(184)
三、成功缔结的方法	(188)
四、完美的分手	(203)
第十二章 售后服务	(206)
一、真正的推销永远不会结束	(206)
二、推销应与服务相配合	(210)
三、售后服务也是促销的手段	(216)
四、服务、服务、再服务	(221)

第4部分 推销员管理	(225)
第十三章 推销员管理的重点	(227)
一、推销员管理的重要性	(227)
二、推销员管理的领域	(229)
第十四章 推销员的录用	(231)
一、推销人员的基本素质	(231)
二、推销员应具备的能力	(235)
三、招聘过程中销售主管的工作重点	(246)
四、正确选择员工	(251)
五、做出录用决定	(257)
第十五章 推销员的培养	(260)
一、销售主管的育人心态	(260)
二、对新进人员的培养	(274)
三、对中级主管的培养	(295)
第十六章 推销员的行动管理	(311)
一、推销员行动管理的意义	(311)
二、与推销员的思想沟通	(315)
三、对推销员的时间管理	(326)
四、费用的管理	(329)
五、推销员的评价	(334)
第十七章 激发员工的活力	(339)
一、给予下属利益	(340)
二、认可与称赞——有效的动力因素	(341)
三、训示要有勇气和亲切心	(344)

四、激励不思进取的人	(345)
五、理性之后应有感情	(347)
六、帮助员工缓解工作压力	(349)
七、正确处理牢骚和不满	(351)
第 5 部分 做好销售主管的目标管理	(355)
第十八章 编制公司的年度营业计划	(357)
一、制定年度营业计划的依据	(358)
二、追踪及检讨营业计划	(359)
三、使营业计划与公司整体相结合	(360)
第十九章 用目标管理激励员工	(363)
一、销售目标的制定	(364)
二、制定合理销售额的分配	(370)
三、销售目标达成率的追踪管理	(380)
第二十章 强化整体绩效	(382)
一、推销员质与量的评估	(382)
二、业绩评价要赏罚分明	(383)
三、推销员的成绩评价表	(384)
四、进行目标管理, 激励推销人员	(389)
五、定期举行业务会议, 解决相互间的问题	(391)
六、提升整体部门绩效的具体对策	(391)
第 6 部分 销售促进	(397)
第二十一章 有关销售促进的领域	(399)
一、销售促进的发展过程及其定义	(399)

二、销售促进的三个领域	(402)
第二十二章 销售部门的销售促进	(407)
一、推销员竞赛	(407)
二、制作推销手册	(411)
第二十三章 制造商如何进行销售促进	(414)
一、制造商的促销哲学及销售促进的特点	(414)
二、推式销售促进与拉式销售促进	(417)
三、为中间业者争取顾客	(420)
四、经销商监测	(424)
第二十四章 对最终消费者的促进活动	(428)
一、赠奖销售	(428)
二、赠送样品	(433)
三、采用信函广告 (Direct Mail)	(436)
第二十五章 销售促进策划实务	(441)
一、销售促进策划过程	(441)
二、明确销售促进的目标	(446)
三、销售促进工具的选择	(451)
四、销售促进效果的事后评估	(454)
五、销售促进战略表	(459)

第 1 部分

销售主管的自我认识

为顺利进行销售活动，圆满达成销售目标，销售主管的管理方式显得尤为重要。世界是在不断变化的，管理方式也同样发生着变化，不论你是刚刚开始担任领导，还是已经有了多年的管理经验，都要跟上时代的步伐。要成为一个卓越的销售主管，首先就必须认识自己，了解自己应负的职责。

第一章 销售主管的职责

简单地说，销售主管的职责就是为实现营销目标而制定销售计划，并有效地完成计划，其中包括推广新产品、开发潜在市场、培训推销员、强化销售组织等具体工作，承办企业在长期计划下有关销售业务的各种活动。业务部门是支撑整个企业经营的一个重要部门。为了企业的发展前途，销售活动必须密切的配合其他有关部门，诸如：与采购、制造、财务、人事、总务、企划、技术等，各部门携手合作，努力去达成经营目标，否则，企业的发展就难以期待了。显然不论销售活动本身如何优异，假如未曾协调其他有关机构就不可能期待卓越的成就。比如说，尽管业务部门经过努力而取得大批订单，倘若制造部门无法如期完成产品，或者勉强完成但在产品中掺杂许多不合格的产品，其销售计划还是不可能完成的。企业经营就是如此，需要各部门的密切协调与配合，惟此，企业经营才能顺利进展。

概括地说，销售主管的职责，在于“借助并组织他人的力量，推行有系统的销售活动”。假如一位优秀的推销员被提升到管理者的地位，却仍如往常一样东奔西跑亲自推销，显然这与推销员没什么不同，而失去了管理者的价值。其主要错误，就是仅能发挥个人的力量，而忽略设法运用集体力量。

现将销售主管的主要职责分别讲述一下。

一、管理销售活动

提起管理销售活动，我们都会就“管理”一词的含义发生种种疑问，到底“管理”的意义何在？

比如说，有一位推销员约好在上午 10 点去拜访某一家公司的要员；这位推销员必须在前一天编制出访问计划，合理安排自己的时间，确保能在约定时间前到达这家公司。如果从他的住处需要一个半小时的交通时间才能到达，他就必须在 8 点半以前出发，要是把早餐的时间也计算在内，就非得 7 点 40 分起床不可。这是最起码的计划，有了这个事前计划，他才能指挥自己去完成一系列的活动。

同时这位推销员还要按时起床，并一边行动、一边核对自己的计划，随时调整自己务必准确进行。假如起床误时，他就得加快进餐时间，或者设法加紧赶路。总之，他必须细心执行计划，尽量使自己的行动，配合原订计划以达到预期的效果。将来如有同样的机会，而需要再访问同一家公司时他就可以依据前次计划的经验，修正前次计划执行中所遭遇的偏差，另订时间表，努力保证计划的准确性与可行性，以免发生早到或迟到等浪费时间，甚至失约的现象。

换句话说，为了更合理的达到某一种目的，必须经过“计划”、“指示”、“管制”等三个步骤，来使目标实现，这种步骤叫做管理。而计划、指示、管制，就是管理的构成要素。把管理结果反映于某一计划，作为修正资料的方法，就叫做循环管理。因此，为了更有效的管理推销员，我们必须依据科学的观念，采取

编拟销售预测、分配目标额，或者巡回计划等各种措施，督促各个推销员去实施，同时加以指导或协助，并将其结果在报告中加以分析而予以适当的管理。

总之，上述所谓“管理”，就是为了实现某种目的，以科学的方法为基础，经由计划、指示、管制的过程，而将一定的人员、设备、材料、预算等资源进行有效组织，而在一定的时间内完成的行为。

总而言之，销售主管的首要职责，就是运用科学的思考方法，计划必须达成目标的诸多领域中的各种销售活动，给予部属有效的指示，然后，一边核对计划与推进行度或结果，一边组织实施的一种管理工作。

二、改善销售活动

销售主管的第二个职责是要改善现行销售活动的不恰当的方法。

俗话说“入芝兰之室，久而不闻其香”，当我们在某一种环境中，生活较长时间，久而久之就成为习惯，纵然碰到不合理的现象，也自然地不会觉得有异，这就是所谓的“习惯成自然”。旁人看起来甚至有麻木的感觉，这种麻木现象也就构成了危机。

比如说，一向销售生产器材的公司，新开发一种消费制品，按道理在推动市场销售时，首先应该觉察到即将面对完全不同的市场对象，当然要考虑到采取与过去不同的销售途径。然而，却因为习以为常，人们而往往循着原有的途径推销，即使绩效不佳也不知原因何在者也大有人在。再就推销员一日的生活时间来

说，只要稍微细作分析，就可以发现还有许多可以利用的时间，可是在实际上多数的人却总是迷迷糊糊地一天拖过一天，情愿维持原有的生活方式，而丝毫不觉得有什么需要改进的地方。

因此，只要我们稍微摆脱现有的束缚，从客观的立场反观自己的行为、行动，就不难发现到处都有许多不合理而值得改进的地方。身为一个从事推销工作的人，他的主要任务在于开拓未来，向别人灌输新的产品、新的想法。而被既成的观念约束行为，是一种禁忌，他必须时时刻刻对现状提出疑问，确实认清个别的目标，努力寻找最佳的方法，并且充满着干劲去逐步实施才对。这种才干也是企业赋予销售主管的诸多任务之一。

三、对员工进行教育训练

销售主管的第三件职责是教育员工、训练员工，以培养优秀的推销员。

有些销售主管常常自叹属下的推销能力薄弱而不如人家。其实，员工的能力薄弱，正是销售主管的责任，要是员工不能达成良好的销售业绩，其主管亦难辞其咎。如果主管不懂得教育、训练员工，企图以一己的能力兼负推销员的工作，客观上否定了员工的存在价值，其结果必然造成员工无法发展，能力越发低落，以至难以收拾的恶性循环现象。

主管有对下属实施教育的义务，同时这也有助于主管自己的提高。但是事实上，许多主管并没有认识到这点，或者认识到了却没有付诸实行。

如果主管对其下属的组长实施教育的话，则组长就可以充分

了解主管的立场，进而指导下属，使工作能有序地进行。此外，主管本身也可以安心，因为如果本人生病或外出的时候，也有人可以代理。

要抽出时间对下属进行教育是非常困难的，所以最好以在职训练为主，特别是问题发生的时候，更是绝好的教育机会。

我们在前面已提到销售主管的基本职责是“借助并组织他人的力量，推行有系统的销售活动”。为了确实做到这个地步以完成职责，销售主管必须开发其最起码的能力，也就是说，身为干部必须在长远的计划下，孜孜不倦逐步教育员工、训练员工，使其逐渐成长。

四、公平对待员工

任何人都有其优点，同时也有其缺点。销售主管既然也是人，难免会有其偏好或偏恶，这是人之常情。但是对待员工却要力求公平，尽可能克制自己的情感，不断仔细反省，否则将会因个人感情用事，而造成不公平，导致层出不穷的许多情绪上的问题。如若过于冷淡，无法谋求合作与协调，久而久之组织就会崩溃，而其影响所及，使销售活动遭受重大的挫折是显而易见的。

正所谓“就事论事”、“对事不对人”，销售主管必须冷静地根据“对目标所得的结果”来衡量员工。无论其学历如何，背景如何，或者其口才如何，推销员就是推销员，一份成绩必须得到一份报赏，而切忌厚此薄彼的倾向。然而，公平问题的关键往往不在问题本身，却在判断业绩的标准，及衡量的依据。例如：依据销售额、新顾客的开发比率，或者访问次数，甚至以宣传物提