

 华通咨询
HUATONG
www.huatop.com

管/理/学/习/力/书/架
中基层干部管理技能书系

销售主管 怎么做, 如何管

华通咨询◎著

做就要做对，管就要管好！

解析最明确的管理思路，提供最有价值的行动策略！

XIAOSHOUZHUGUAN ZENMEZUO

RUHEGUAN



南方出版传媒
广东经济出版社

 华通咨询
HUATONG
www.huatop.com

管/理/学/习/力/书/架
中基层干部管理技能书系

销售主管 怎么做, 如何管

华通咨询◎著

XIAOSHOUZHUGUAN ZENMEZUO
RUHEGUAN

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

销售主管怎么做, 如何管/ 华通咨询著. —广州: 广东经济出版社, 2014. 12

ISBN 978 - 7 - 5454 - 2868 - 1

I. ①销… II. ①华… III. ①企业管理 - 销售管理 IV. ①
F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 259118 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	中山市国彩印刷有限公司 (中山市坦洲镇彩虹路 3 号)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	17.25
字数	314 000 字
版次	2014 年 12 月第 1 版
印次	2014 年 12 月第 1 次
印数	1~4 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 2868 - 1
定价	36.00 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 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

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 •

序

中国企业从改革开放以来经历了 30 多年的发展，现在正处于经济和产业结构的调整期。当下的经济形势严峻，全球性竞争格局正在进一步加剧，而中国企业不管是从研发、管理，还是从品牌、服务上来说，竞争力都有所欠缺，这是大部分管理者都承认的一个现实，且多数管理者也都能深刻地感受到当下这个调整期的艰难。

素以“狼性管理”著称的华为掌门人任正非说过：“华为没有成功，只是在成长。”在这位掌舵着世界排名前三的通信企业的经营者眼中，企业的成功必须如德国、美国、日本等国家的那些优秀企业一样，在历经市场考验后，仍然能够做到严守企业的经营理念 and 生存信条，与时俱进地提供高品质的产品和优质的服务。

纵观国内的大多数企业，除了经历过浮躁的市场拓展和粗放式的发展历程以外，真正用于锻炼内力、修炼品质的时间还很少。“中国制造”仍然是加工厂和低端产品的代名词，中国大多数企业仍然很难经得起风雨。

这是因为我们的底子较弱、管理水平较低所致。

毫无疑问，我们将会迎来一个新的未来，这是社会和经济发展的必然结果。经由结构性调整所产生的未来经济和产业格局中，也必将成就一批优秀的企业。但是，谁是未来的幸运者？我们能否安然无恙地踏上通向未来的发展之路，并且在未来的市场和经营格局中占据一席之地？或者，哪些企业最有可能在这种变化中，被逐步边缘化，以至于失去对未来市场的适应力？这些问题很重要，但它们并没有现成的答案，需要我们在实践中敏锐地察觉变化，总结出科学的经营模式和管理方法。

我们要做很多工作，才可能避免企业被边缘化。但有一条核心原则是不变的，那就是必须改变过去普遍存在的粗放管理现状，寻求企业在各个关键资源、关键业务上的价值产出。过去，我们可能认为管理好客户或者做好产品研发是第一要务，今天，这两者同等重要；过去，我们可能认为在成本的基础上控制质量是关键，今

天，质量、成本以及产品创新等，都需要齐头并进。我们能够感受到的一个基本事实就是：在一个社会快速发展的时期，把管理的重心压到任何单一的经营管理要素上，都是行不通的，都不可能保障企业有好的未来。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场位置的瞄定、竞争优势的形成与维系、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等，这些关键要素都应该纳入到系统整合、优化的范围里。最终，我们需要用“全面管理”的原则和实践赋予企业强健的体魄。

对管理进行全面优化涉及的不只是经营和管理理念，它更需要落实到具体的行动中去，落实到实际的管理行为中去，它是对管理实践活动提出的最基本的要求。正因为如此，我们每一个管理者都必须有意识地去发现更好的、更高效的管理方法，有意识地去改变企业经营中落后的部分。

鉴于过去近十年时间里，华通咨询（全称“北京华通正元管理咨询有限公司”）一直在从事企业管理的咨询和研究工作，我们有机会接触到各类企业经营管理中常见的问题，也能够较深刻、较全面地理解各类企业的管理需求。与此同时，华通咨询已经形成了较优秀的咨询与研究互补结合的能力。因此，华通咨询希望与更多具备前瞻力的企业经营者和管理者一起推动这项变革。基于这样的信念和目标，华通咨询确立了一项基本的使命，那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

在过去的一些年里，我们的研究人员、咨询师队伍满怀改善中国企业管理水平的使命感努力地工作。未来我们也将如此。您现在看到的这些图书，是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题进行系统分析和总结的成果，也是我们对中国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

站在变革时代的风口浪尖上，我们满怀希望——我们希望中国的每一个企业都能够在剧变的经营环境中安然无恙，都能够找到自己的产业坐标。我们推进咨询与研究一体化的工作，并总结咨询研究的成果汇集出版，其目的正如上述。

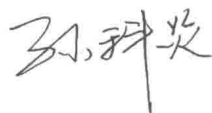
但是，除非管理者认识到企业的管理不足以及自身的不足，并且意识到这些不足是迫切需要解决的问题，否则再正确的经营思路、再有效的管理方法都不可能产生实际的经营成效。企业管理水平的提升，首先面临的问题就是企业管理者思维方法和能动性的提升，麻木不仁或者满足于现状的管理者，是不适合当下以及未来的

经营管理需求的。管理者必须更努力地学习新知识、新方法，必须更努力地通过管理的优化为企业创造出更好的局面，这是管理者的使命。

当下是未来的序幕。我们今天的努力将决定我们的未来。

谨此，与读者朋友和管理同仁们共勉！

华通咨询 总经理

Handwritten signature in black ink, appearing to read '孙科炎' (Sun Shikang).

2014 年 10 月

前言

许多管理者的管理成效不高，主要原因在于他们不擅长扮演好自己的角色。在履行主管这一角色时，总是不自觉地陷入一种隐隐的不安之中：我不亲手做的话，下面会不会做砸啊？我不亲手做的话，领导会不会认为我偷懒啊？总之，他们就没把自己当作主管，更别说扮演好主管这一角色了。

事实上，主管人员的工作不仅仅是“做”，还有很大一部分是“管”。他们既是企业决策的参谋者，又是企业决策的参与者与推动者。鉴于其在组织中的地位，主管人员需要在管与做之间做好角色切换。必须明白究竟该怎样做出决定，每天应该先处理哪些事情，而不能像一名业务员一样，只知道埋头苦干。主管就要有主管的样子，懂得分清楚事情的轻重缓急，知道自己应该做什么，需要管什么，以及如何管。

针对这一角色转换的问题，结合华通咨询的顾问老师在以往管理工作以及咨询辅导中的经验，我们策划了这套“中基层主管高效带队伍丛书”。这套丛书的重点在于教会管理者如何从繁杂的事物中脱身，真正在整个经营中发挥出承上启下的作用。鉴于丛书的这一定位，对每个管理岗位的工作内容我们按照以下方式进行了深入的解读。

(1) 明确主管在工作中应该做什么，管什么。

清晰了解自己在工作中应该做什么和管什么是当好主管的前提。根据主管岗位的职责要求，我们系统梳理了每个主管岗位的管理模块。针对每个管理模块，我们又以管理模型的形式将业务内容进行了概括，并借此梳理出主管人员需要做好的工作内容，以及需要管好的工作内容。

每章的第一节将对以上内容进行清晰的阐述。

(2) 站在主管的角度，解读“怎么做”。

有别于一般员工，主管人员需要做的工作更多的是对各类事物的统筹、安排以及对员工工作行为的合理引导。一名合格的管理者，只做自己该做的工作，而绝不事事包办、事事操心，他的“做”是为了更好地“管”。

每章的第二节，我们将重点阐述主管人员该“怎么做”，使之准确地把握自己

的角色，处理好对上、对下，以及与内外部客户的关系。

(3) 掌握管理手段，懂得“如何管”。

每章的第三节，我们重点阐述了主管人员如何通过组织、培训、协调、监督等方式，将部门的人和事打理得井井有条。结合各章不同的管理内容，深入浅出地解读了主管人员履行管理职责时的具体管理思路与方法。

本套丛书区别于市面上众多的岗位指导手册，在真正意义上实现了从管理者的视角出发，帮助众多管理者理解自己的岗位职责，消化自己的工作内容，并教会读者如何成为一名优秀的管理者。

《销售主管怎么做，如何管》是本套丛书中的一本。本书全面、系统地对销售管理的各个模块进行了科学的梳理，经过严格筛选，从销售团队的建设管理、销售目标管理、渠道建设管理、产品管理、销售技能训练、销售行为引导、销售绩效管理、客户关系管理和账款管理等9个方面进行了全面的分析，回答了上述各模块工作中销售主管应该“怎么做，如何管”的问题。

衷心地希望这本书能给广大的读者朋友带来帮助。如果您发现书中有不足之处，还请提出宝贵的意见和建议。

作者

2014年10月

目 录

第1章 销售主管的角色认知

1. 认知销售主管角色	002
1.1 销售主管的角色定位	002
1.2 销售主管的任职条件	003
1.3 销售主管的工作权限	004
2. 明确销售主管的工作职责	004
2.1 销售主管的工作任务	005
2.2 销售主管的四大工作关系	007
2.3 销售管理工作的内在逻辑	009

第2章 团队建设：打造超强销售力

1. 团队建设：主管做什么，管什么	012
1.1 销售团队建设的管理模型	012
1.2 销售主管团队建设工作一览表	012
2. 怎么做：全面推动销售团队建设工作	013
2.1 设计部门结构，分解部门职能	013
2.2 做好定岗定员，明确岗位职责	016
2.3 配合销售部做好人员招聘工作	020
2.4 制订岗前培训计划，设计培训内容	022
2.5 完善销售团队管理制度和业务规范	024
3. 如何管：落实销售团队管理工作	026
3.1 做好岗前培训，塑造销售特质	027
3.2 实施有效授权，做到人尽其责	029
3.3 督导日常行为，使工作规范化	034
3.4 强化团队合作，建立协作机制	036
3.5 提升团队活力，解决团队冲突	038
3.6 组织高效会议，提高工作效率	042

第3章 销售目标管理：让目标匹配定额

1. 销售目标管理：主管做什么，管什么	046
1.1 销售目标管理的工作模型	046
1.2 销售目标管理工作一览表	046
2. 怎么做：全力推动销售目标管理工作	047
2.1 与高层领导沟通，了解战略规划	047
2.2 分析市场需求与企业销售现状	048
2.3 确定销售目标，实现定额管理	049
2.4 分解销售目标，落实个人目标	052
2.5 拟订销售计划，引导销售人员的销售行为	055
2.6 完善计划督导机制，保证计划顺利进行	058
3. 如何管：保障销售目标管理的有效性	059
3.1 做好资源配置，为销售创造良好条件	059
3.2 培训销售人员的目标制定与管理技能	061
3.3 监督销售计划执行过程，保障销售力	063
3.4 用目标管理监督销售人员的良性竞争	065
3.5 适时发现和修订个体销售目标的执行偏差	067
3.6 建立目标管理评估体系，持续完善目标管理	071

第4章 销售渠道建设：保证销售畅通

1. 销售渠道建设：主管做什么，管什么	074
1.1 销售渠道建设的管理模型	074
1.2 销售渠道建设工作一览表	074
2. 怎么做：全面推动销售渠道建设工作	075
2.1 分析顾客需求和销售渠道现状	075
2.2 明确销售渠道建设需求，优化渠道布局	077
2.3 科学划分销售区域，构建渠道网点	078
2.4 开发和维护渠道成员，优化渠道配置	080
2.5 制定合理的渠道销售人员管理制度	083
2.6 制定渠道建设管理政策，规范渠道运营	085
2.7 制定可行的渠道销售计划，提高渠道成员销量	088
3. 如何管：管控销售渠道建设过程	090
3.1 培训销售人员的渠道管理能力	090

3.2	引导销售人员做好渠道建设工作	091
3.3	督导渠道建设过程, 评估工作成果	093
3.4	培养渠道成员认同感, 增强渠道销售实力	094
3.5	评估渠道成员实力, 及时调整成员结构	095
3.6	跟踪渠道成员销售状态, 实施针对性管控	097
3.7	适时发现销售渠道冲突, 做好改善工作	098
第5章 产品管理: 提升产品竞争力		
1.	产品管理: 主管做什么, 管什么	102
1.1	销售产品管理的管理模型	102
1.2	销售产品管理工作一览表	102
2.	怎么做: 全面推动产品管理工作的开展	103
2.1	认识产品, 分析产品的市场销售现状	103
2.2	确定目标顾客, 制定有针对性的产品销售计划	105
2.3	合理调配销售资源, 保障产品高效流通	108
2.4	制定产品销售策略, 优化产品销售组合	109
2.5	组织落实产品促销, 提升部门销售业绩	113
2.6	明确产品销售流程, 保障订货、发货顺畅	114
2.7	定期了解库存情况, 适时解决库存压力	115
3.	如何管: 保障销售产品得到有效管控	116
3.1	培训销售人员的产品管理能力	116
3.2	划分产品管理职责, 分配工作任务	118
3.3	督导产品管理过程, 保障产品流通	120
3.4	跟踪产品销售情况, 调整销售策略	122
3.5	组织产品销售培训, 增强销售能力	123
3.6	评估产品管理效果, 修正销售计划	126
第6章 销售技能训练: 提高销售人员的业务能力		
1.	销售技能训练: 主管做什么, 管什么	130
1.1	销售技能训练的管理模型	130
1.2	销售技能训练管理工作一览表	130
2.	怎么做: 全面推动销售技能训练的开展	131
2.1	适时调查和分析销售人员的销售技能现状	131
2.2	制定技能训练管理制度, 规范技能训练工作	133

2.3	分析编制培训费用预算, 申报上级审核批准	134
2.4	确定销售技能训练需求, 保证培训内容切合实际	136
2.5	制订销售技能训练计划, 落实销售技能训练工作	138
2.6	编制销售技能训练课程, 明确技能培训内容	139
3.	如何管: 保障技能训练工作的有效实施	141
3.1	分配技能培训工作职责, 明确培训任务	141
3.2	合理利用销售培训资源, 做好协调工作	143
3.3	监督技能训练过程实施, 保证培训顺畅	144
3.4	检查技能训练实施效果, 不断持续完善	145
3.5	运用评价点检表评估技能训练管理工作	148
第7章 销售行为引导管理: 成为客户的朋友		
1.	销售行为引导管理: 主管做什么, 管什么	152
1.1	销售行为引导的管理模型	152
1.2	销售行为引导管理工作一览表	152
2.	怎么做: 全面推动销售行为引导管理工作的开展	153
2.1	了解销售人员的行为现状, 发现行为偏差	153
2.2	培养销售人员挖掘客户的能力, 增加销售机会	155
2.3	引导销售人员做好客户预约与拜访工作	157
2.4	引导销售人员挖掘客户需求, 找准客户心理	160
2.5	引导销售人员抓住客户购买欲望, 掌控成交机会	161
2.6	引导销售人员化解销售障碍, 构建客户反应系统	163
3.	如何管: 全面管控销售行为引导工作的实施	166
3.1	培训销售人员的销售沟通能力, 提高销售成功机会	166
3.2	适时开展销售激励活动, 增强销售人员的销售激情	168
3.3	关怀销售人员心理变化, 强化积极的销售心态	170
3.4	定期检查销售人员的销售行为, 及时改正行为偏差	173
3.5	设计量化评价表, 评估销售人员的行为管理效果	174
第8章 绩效管理: 满足销售人员的需求		
1.	绩效管理: 主管做什么, 管什么	178
1.1	销售目标管理的工作模型	178
1.2	销售绩效管理工作一览表	178
2.	怎么做: 全面推动绩效管理工作的开展	179

2.1	分析企业销售人员的绩效管理现状	179
2.2	调查销售人员的绩效需求, 确定绩效标准	180
2.3	制定绩效考核指标, 明确绩效考核方向	182
2.4	完善绩效考核结构, 落实绩效管理工作	186
2.5	制定绩效管理制度, 保证考核公平公正	188
2.6	依据绩效考核需求, 协助落实薪酬结构	190
3.	如何管: 保障绩效管理的有效实施	194
3.1	落实绩效管理职责, 分配相关任务	194
3.2	宣传绩效管理制度, 贯彻绩效精神	195
3.3	引导销售人员完成绩效, 保障绩效效能	196
3.4	协助绩效过程管理, 落实绩效考核	198
3.5	审核和确认销售人员绩效实现水平	199
3.6	根据绩效现状, 提供针对性的辅导	200
3.7	运用评价点检表检查绩效管理工作	202
第9章 客户关系管理: 提升客户价值		
1.	客户关系管理: 主管做什么, 管什么	206
1.1	客户关系管理的工作模型	206
1.2	客户关系管理工作一览表	206
2.	怎么做: 全面推进客户关系管理工作	207
2.1	组织收集客户信息, 完善客户数据库系统	207
2.2	明确客户消费需求, 提供优质客户服务	209
2.3	制定客户管理战略, 积累有效客户资源	211
2.4	分析客户生命周期, 认知客户综合价值	212
2.5	制定客户服务流程, 提高客户服务质量	215
2.6	完善客户投诉管理, 化解客户矛盾冲突	217
2.7	建立客户等级标准, 规避客户信用风险	219
3.	怎么管: 保障客户关系管理的有效实施	222
3.1	做好资源配置, 为客户关系管理创造条件	222
3.2	组织客户培训, 增强客户的归属感	224
3.3	评估客户满意度, 有效挽回流失客户	226
3.4	督导客户关系管理工作的执行过程	229
3.5	运用评价点检表评估客户关系管理工作	230

第 10 章 销售账款管理：保证及时回款

1. 销售账款管理：主管做什么，管什么	234
1.1 销售账款管理的工作模型	234
1.2 销售账款管理工作一览表	234
2. 怎么做：全面推动销售账款管理工作的开展	235
2.1 了解企业账款回收的现状	236
2.2 明确账款回收目标，落实催款任务	237
2.3 分解账款回收目标，落实个人账款任务	239
2.4 制定账款回收计划，引导销售人员落实催款	241
2.5 制定账款管理制度，规范销售人员的催款行为	243
2.6 建立客户等级标准，保证客户资信水平	245
3. 如何管：保障销售账款工作的有效实施	247
3.1 培养销售人员账款催收的正确管理理念	247
3.2 训练销售人员的催款技巧，提高销售人员的催款能力	249
3.3 分析客户欠款原因，明确最佳催款时机	253
3.4 实施销售人员情商管理，促进账款工作的展开	255
3.5 督导账款回收过程，保障账款回收效率	256
3.6 评估销售人员的催款效果，监督销售人员的催款行为	258
3.7 运用评价点检表评估账款管理工作效果	259
参考文献	261

第1章

销售主管的角色认知

真正的领导者不是要事必躬亲，而是要为下属指出路来。

——美国管理学家 H. 米勒

1. 认知销售主管角色

销售主管作为销售部门的直接领导，在组织实施销售管理工作之前，首先需要对自己所处的岗位角色进行分析定位，清楚自己的权责范围。在此基础上开展销售管理工作才能做到游刃有余。

1.1 销售主管的角色定位

在一些销售团队中，我们时常会看到这样的情况发生：由于主管人员个性或能力等方面的原因，致使销售工作总是不能出色地完成，团队成员也不能得到有效的管理和引导。这种情况的发生并非偶然，而是因为销售主管对其角色定位模糊，陷入了思想误区。那么，怎样才能对销售主管的角色有一个正确的认知呢？下面我们将从四个方面对其进行阐述。

1.1.1 面对上级领导时，销售主管是信息传递者

销售主管在面对上级领导时，他首先是一名优秀的倾听者。销售主管需要弄清楚企业的战略发展方向和领导的各项决议内容，并能对其进行正确的诠释，然后将其内容要义传达给下级，以引导他们正确开展工作。同时销售主管也需要服从上级领导的安排，保证有效地完成工作。

当然，在遇到重大的销售问题亟待解决时，上级领导与销售主管需要共同商讨，寻找解决方案，此时他们又是并肩作战的伙伴关系，不再有服从与领导的限制，一切工作重点只为找出解决方法。

1.1.2 面对同级同事时，销售主管是协调、沟通者

同级同事之间，因为职位等级平等，所以销售主管与他们之间不存在领导与被领导的关系，他们的工作也是因为业务需求而联系在一起的。

通常其他部门的同级同事主要是给销售部门的销售工作提供便利条件的。因此，销售主管需要与各兄弟部门保持良好的沟通关系，平日的工作中要多多沟通，以增强部门间的情谊，这样在业务需要合作完成时，才能保证配合的默契。

1.1.3 面对下属时，销售主管是领导者，也是教练

销售主管与其下属之间是一种领导与被领导的关系。销售主管领导销售人员执行销售任务，并在其间对他们的工作情况予以监督管理。不仅如此，销售主管还扮演着教练的角色：在销售人员的销售技能、销售行为方面提供指导和帮助，并且在销售人员遇到销售难题时，及时帮助其分析，共同寻求解决方法，以指引销售人员后续工作的方向。

1.1.4 面对客户时，销售主管是销售服务者

俗话说：客户就是上帝。因此，在面对客户时，销售主管扮演着一名销售服务者的角色。销售主管不仅仅需要对客户提供现有的产品或者服务，更重要的是为客户需求制订一套合适的销售解决方案，让客户的需求得到满足，并保证在职责权限内，实现双方的互利共赢。

综上所述，销售主管扮演着四种工作角色，并且在每一种角色中，面对不同的对象时，必须做好相关的工作，只有这样才能将销售主管的作用发挥到最大。

1.2 销售主管的任职条件

销售主管的任职的条件，通常是从专业知识、工作经验、职业性格、专业技能这四个方面来体现的。具体的任职条件如表1-1所示。

表1-1 销售主管任职条件说明表

任职要素	条件说明
专业知识	· 企业管理、市场营销等专业硕士以上学历 · 受过战略管理、战略市场营销、管理技能开发、组织变革管理、合同法、财务管理等方面的培训 · 自学或实践的领域中包括销售体系建设、销售战略分析与定位等
工作经验	· 8年以上的销售、市场营销管理经验 · 其中有3年以上的同行业、同等职位的从业背景 · 有成功的营销案例
职业性格	· 工作细致、严谨 · 具有战略前瞻性思维 · 具有较强的管理、判断和决策能力 · 具备较强的人际沟通协调能力 · 具备较强的计划与执行能力 · 具有高度的工作热情 and 责任感
专业技能	· 熟悉现代企业销售管理模式 · 能够结合企业发展状况和市场发展趋势，制定有效的销售战略 · 协调销售部各团队，完成总经理下达的销售指标 · 熟悉组织结构设计和优化的流程