

解析公司管理9大经典模块
精选48套销售管理必备制度与规定

销售管理

必备制度与表格范例

肖 剑◎编著
XIAOJIAN

140余幅高效实用的表格范例
让销售管理变得有规可循



Sales

Management

中国友谊出版公司

销售管理

必备制度与表格范例

肖 剑◎编著



图书在版编目 (C I P) 数据

销售管理必备制度与表格范例 / 肖剑编著. -- 北京:
中国友谊出版公司, 2018.3
ISBN 978-7-5057-4285-7

I. ①销… II. ①肖… III. ①销售管理 IV.
①F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第 005149 号

书名	销售管理必备制度与表格范例
作者	肖 剑 编著
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	新华书店
印刷	河北鹏润印刷有限公司
规格	710×1000 毫米 16 开 20 印张 374 千字
版次	2018 年 3 月第 1 版
印次	2018 年 3 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-4285-7
定价	59.00 元
地址	北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼
邮编	100028
电话	(010)64668676

前言

可以说，随着市场经济的发展，产业竞争的激烈化，销售在很大程度上已成为企业赖以生存发展的生命线。然而，销售管理对许多企业来说还是个薄弱环节，企业经营者仅知道销售管理的重要性，却不知道如何运用销售管理这一被寄予厚望的“魔棒”。

近几年来，“各领风骚没几年”已是国内诸多产品的大限，万千品牌一个个风风火火崛起又痛痛快快倒下。于是，总听到有企业高层在抱怨销售员难觅，市场蛋糕越做越小，生产的瓶颈也愈来愈萎缩，不明白顾客的刁难咋就那么多，销售锦囊中似乎总是法宝羞涩……

这里，我们倡导的是，21 世纪的销售是管出来的。优秀的销售人员是管出来的，大片的市场沃土也是管出来的。我们坚信，标准化的制度管理，科学完备的管理体系，将足以协助平凡人做出不平凡的事；我们坚信，一个众志成城的优秀团队所铸就的辉煌业绩将击败任何销售英雄所创造的零星神话；我们也坚信，拥有详尽的管理制度与便捷的管理表格作保障，加上孜孜不倦的拓展进攻，市场占有率只会越来越大。

基于这样一种信念，我们认为，建立销售管理体系，摆脱过去落后的销售观念和方法已成为当务之急。销售管理体系是一个公司整体营销管理体系和进行专业销售运作的重要组成部分。良好的销售管理体系要能够指导员工工作方向、评估员工业绩、协助员工进步、激励员工士气、稳定员工队伍；要能够使公司预防和减少因少数员工素质、能力或品质问题以及认识调整而导致的交接误差、客户流失、货品流失、货款拖欠或货款流失。全书共分为 9 章，涉及销售人员职位描述、销售人员招聘与选拔、销售人员考核与任用、销售人员教育与培训、销售人员薪酬与福利、销售市场调查、销售客户调查、销售业务管理，以及客户售后服务

务中所需要的各种实用必备制度与表格。每一章前几小节都是介绍相关的制度、准则、办法等，便于您随时查阅相关信息；后几小节则由数张表格组成，为您提供方便、实用的销售管理表格。

本书的编写特点有：

(1) 表格的编定设计是多层次、全方位的，可供选择的余地较大。

(2) 各章节独立性较大，可以单独操作，因而彼此内容稍有重复雷同处，实属难免。

(3) 本书以销售为核心内容，但并不囿于其中，相关的经济指标在表格中均有体现，这样更能使本书的内容体系达到完整化、科学化。

参阅使用本书必须注意以下几项内容：

(1) 忌生搬硬套、削足适履，宜加以改造，灵活运用；

(2) 多张类似表格不必一律用上，选择最为合适者单独或搭配使用；

(3) 实际操作不同于表格填写，忌纸上谈兵，应该在实践中自行积累经验教训，大胆改造本书表格；

(4) 参阅使用本书的原则为：方便、实用、高效。

由于编者水平有限，加之编著时间仓促，故而有值得商榷之处，还望大方之家不吝赐教。

目 录

第1章 销售人员职位描述

- | | |
|------------------------------|-----------------------|
| 1.1 销售人员的作用及职能 /2 | 1.15 销售代表工作职责表 /16 |
| 1.2 销售人员的主要职责 /3 | 1.16 销售助理工作职责表 /17 |
| 1.3 大客户经理的能力与职责 /4 | 1.17 电话销售员工作职责表 /18 |
| 1.4 销售经理工作职责 /5 | 1.18 医药销售员工作职责表 /19 |
| 1.5 销售信息主管及信用控制
主管工作职责 /6 | 1.19 促销主管工作职责表 /20 |
| 1.6 销售总监工作职责表 /7 | 1.20 促销员工作职责表 /21 |
| 1.7 销售经理工作职责表 /9 | 1.21 发货与统计主管工作职责表 /22 |
| 1.8 客户经理工作职责表 /10 | 1.22 销售发货员工作职责表 /23 |
| 1.9 渠道经理工作职责表 /11 | 1.23 销售统计员工作职责表 /24 |
| 1.10 销售工程师工作职责表 /12 | 1.24 销售会计工作职责表 /25 |
| 1.11 销售培训主管工作职责表 /13 | 1.25 销售文员工作职责表 /25 |
| 1.12 商务代表工作职责表 /13 | 1.26 计调主管工作职责表 /26 |
| 1.13 商务助理工作职责表 /14 | 1.27 销售计划员工作职责表 /26 |
| 1.14 销售主管工作职责表 /15 | 1.28 销售调度员工作职责表 /27 |
| | 1.29 档案管理员工作职责表 /27 |

第2章 销售人员招聘与选拔

- | | |
|------------------------|------------------------|
| 2.1 聘用销售人员的目的与程序 /30 | 2.14 对有经验销售人员招聘申请表 /50 |
| 2.2 销售人员招聘与测试规定 /31 | 2.15 对有经验销售人员录用调查表 /51 |
| 2.3 招聘销售人员的14条注意事项 /32 | 2.16 兼职销售人员录用调查表 /52 |
| 2.4 销售人员招聘面试指导 /34 | 2.17 销售人员招聘复试表 /53 |
| 2.5 销售人员招聘面试内容 /37 | 2.18 销售人员招聘追踪报告表 /54 |
| 2.6 销售人员聘用制度细则 /39 | 2.19 销售人员试用申请表 /55 |
| 2.7 销售人员试用协议书 /40 | 2.20 新销售人员试用表 /56 |
| 2.8 销售人员聘用合同书 /41 | 2.21 销售人员报到手续表 /57 |
| 2.9 新销售人员任用办法 /44 | 2.22 销售人员职前介绍表 /58 |
| 2.10 销售人员必备招聘表格 /46 | 2.23 销售人员试用评核表 /60 |
| 2.11 销售人员面试考核表 /47 | 2.24 销售人员选拔标准记录 /61 |
| 2.12 销售人员专业面试考核表 /48 | 2.25 销售干部选拔评分表 /62 |
| 2.13 销售人员面试比较表 /49 | |

第3章 销售人员考核与任用

- | | |
|----------------------|----------------------|
| 3.1 销售人员绩效考核管理制度 /64 | 3.12 销售人员业绩增减考核表 /84 |
| 3.2 销售人员考核种类及规定 /66 | 3.13 销售人员业绩综合报告表 /85 |
| 3.3 销售人员考核必备5步骤 /68 | 3.14 销售人员月份实绩统计表 /86 |
| 3.4 销售人员实用考核办法 /69 | 3.15 促销人员实用考核表 /87 |
| 3.5 销售人员实用奖惩办法 /70 | 3.16 直销人员实用考核表 /88 |
| 3.6 销售人员考核6个原则 /72 | 3.17 销售人员试用期考核表 /89 |
| 3.7 销售人员考核的5个误区 /73 | 3.18 销售人员基本能力检测表 /91 |
| 3.8 销售人员的9个考核指标 /75 | 3.19 销售人员人事考核表 /92 |
| 3.9 销售人员考核办法细则 /77 | 3.20 销售人员能力考核表 /94 |
| 3.10 某公司销售人员考核细则 /80 | 3.21 销售人员综合考核表 /95 |
| 3.11 销售人员业务考核报告表 /83 | 3.22 销售人员年度考核表 /96 |

3.23	有经验销售人员业绩考核表	/98	3.27	销售部门业绩考核表	/103
3.24	销售主管能力考核表	/99	3.28	销售人员主观考核记分表	/104
3.25	销售经理能力考核表	/100	3.29	销售人员业绩指标考核表	/105
3.26	销售经理综合素质考核表	/102			

第4章 销售人员教育与培训

4.1	销售人员培训与教育管理办法	/108	4.17	销售人员礼仪教育成果检测表	/126
4.2	销售人员培训管理制度	/111	4.18	销售人员工作教育成果检测表	/127
4.3	销售人员分类培训目标	/111	4.19	销售人员培训计划表	/128
4.4	销售人员培训实施办法	/112	4.20	销售人员年度训练计划汇总表	/129
4.5	销售人员培训制度	/112	4.21	销售人员团体训练申请表	/130
4.6	销售人员培训规定	/113	4.22	销售人员个人外部训练申请表	/131
4.7	销售人员入职培训管理规定	/114	4.23	销售人员在职训练费用申请表	/132
4.8	销售部门指导重点	/117	4.24	销售人员培训记录表	/133
4.9	新销售人员教育日程表	/118	4.25	销售人员在职训练资历表	/134
4.10	内定新销售人员职前教育日程表	/119	4.26	销售人员培训报告书	/135
4.11	新销售人员研修报告	/120	4.27	销售人员在职训练意见调查表	/136
4.12	新销售人员教育内容检查表	/121	4.28	销售人员在职训练测验成绩表	/137
4.13	新销售人员研修事项检查表	/122	4.29	销售人员在职训练结训报表	/138
4.14	销售人员缺点检查表	/123	4.30	销售人员在职训练实施结果表	/139
4.15	销售人员行为举止检查表	/124	4.31	销售人员训练成效调查表	/140
4.16	销售人员不当行为分析表	/125	4.32	新销售人员培训成果检测表	/141

第5章 销售人员薪酬与福利

5.1	销售人员薪酬制度设计原则	/144	5.4	销售人员工资管理办法	/148
5.2	销售人员薪酬与考核制度	/145	5.5	销售人员激励细则	/150
5.3	销售人员工资管理规定	/147	5.6	销售人员奖金管理办法	/152

5.7	销售人员奖金发放办法	/154
5.8	销售人员薪酬制度范例	/157
5.9	销售人员福利制度范例	/159
5.10	销售人员工资核准表	/161
5.11	新到销售人员工资表	/162
5.12	一般销售人员工资表	/163
5.13	销售骨干工资表	/164
5.14	销售干部奖金核定表	/165

5.15	销售人员工资调整表	/166
5.16	销售人员奖金表	/167
5.17	销售人员奖金核定表	/168
5.18	销售人员薪金等级表	/169
5.19	销售人员提成比例一览表	/169
5.20	兼职销售人员奖金提成 核定表	/170

第6章 销售市场调查

6.1	市场调查管理制度	/172
6.2	销售市场调查计划的制定	/173
6.3	销售调查计划的实施和控制	/174
6.4	文献调查及其鉴定标准	/175
6.5	焦点访谈调查的步骤	/176
6.6	焦点访谈调查的注意事项	/178
6.7	测定市场容量的步骤	/180
6.8	预测市场容量的方法	/180
6.9	市场营销战略的制定	/182
6.10	市场调查项目分类表	/184
6.11	市场容量调查预测表	/185
6.12	市场调查计划表	/186
6.13	产品市场性分析表	/187
6.14	市场月份状况调查表	/188

6.15	市场开拓调查表	/189
6.16	产品市场占有率预测表	/190
6.17	市场总占有率预测表	/191
6.18	同业产品市场价格调查表	/192
6.19	对竞争对手调查要点	/193
6.20	竞争产品调查表	/195
6.21	竞争商店比较表	/196
6.22	竞争品牌价格调查表	/197
6.23	竞争同业动向一览表	/198
6.24	竞争厂商调查表	/199
6.25	销售方式可行性调查表	/200
6.26	产品占有率预测比较表	/201
6.27	新产品开拓调查分析表	/202

第7章 销售客户调查

- | | |
|----------------------|-------------------------|
| 7.1 销售客户调查制度 /204 | 7.14 销售客户调查计划表 /232 |
| 7.2 销售客户调查办法 /208 | 7.15 客户分组调查计划表 /232 |
| 7.3 销售客户调查步骤规定 /210 | 7.16 客户地址分类表 /233 |
| 7.4 销售客户调查操作规程 /212 | 7.17 客户信用调查总表 /234 |
| 7.5 客户面试调查实施要领 /214 | 7.18 客户信用调查明细表 /235 |
| 7.6 客户调查资料分析制度 /217 | 7.19 顾客流量调查表 /236 |
| 7.7 销售客户资料分析要点 /218 | 7.20 顾客构成调查表 /237 |
| 7.8 客户调查资料处理制度 /222 | 7.21 顾客询问内容及购买量调查表 /238 |
| 7.9 销售客户调查方案 /223 | 7.22 来店客户调查分析表 /239 |
| 7.10 销售客户调查问卷 /225 | 7.23 来店顾客购买动向调查表 /240 |
| 7.11 销售客户调查报告 /228 | 7.24 销售客户统计表 /241 |
| 7.12 销售客户需求预测报告 /229 | 7.25 客户调查方式改进表 /242 |
| 7.13 销售客户调查表 /231 | |

第8章 销售业务管理

- | | |
|-----------------------|---------------------|
| 8.1 销售人员业务素质要求 /244 | 8.11 销售订单登记表 /270 |
| 8.2 对销售人员的工作要求 /245 | 8.12 销售顾客移交表 /271 |
| 8.3 销售人员业务管理规定 /248 | 8.13 营业状况报告表 /272 |
| 8.4 销售人员业务工作规定 /250 | 8.14 销售业绩综合报告表 /273 |
| 8.5 销售工作日报表审核须知 /251 | 8.15 月份销售实绩统计表 /274 |
| 8.6 销售人员客户拜访管理办法 /253 | 8.16 销售业务状况报告表 /275 |
| 8.7 销售拜访查核细则 /254 | 8.17 销售业务日报表 /276 |
| 8.8 销售士气调查管理办法 /256 | 8.18 营业状况日报表 /277 |
| 8.9 销售人员业务管理规定 /258 | 8.19 业务员工作日报表 /278 |
| 8.10 商店销售业务管理规定 /260 | 8.20 营业状况月报表 /279 |

第9章 客户售后服务

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 9.1 售后服务管理办法 /282 | 9.11 客户抱怨处理表 /299 |
| 9.2 客户抱怨处理办法 /284 | 9.12 抱怨处理报告表 /300 |
| 9.3 销售客户维护办法 /287 | 9.13 售后满意度调查表 /301 |
| 9.4 客户提案意见处理办法 /289 | 9.14 客户案件登记追踪表 /302 |
| 9.5 客户满意度调查办法 /291 | 9.15 不良客户报告表 /303 |
| 9.6 不良客户处理办法 /294 | 9.16 客户投诉案件统计表 /304 |
| 9.7 售后服务报告表 /295 | 9.17 销售客户提案表 /305 |
| 9.8 售后服务调查表 /296 | 9.18 客户投诉记录表 /306 |
| 9.9 客户服务需求表 /297 | 9.19 客户投诉处理日报表 /307 |
| 9.10 客户抱怨联络单 /298 | 9.20 客户索赔一览表 /308 |

第1章

销售人员职位描述

1.1 销售人员的作用及职能

销售人员是具体完成销售工作的一线执行者，负责具体销售工作的实施，销售人员在销售过程中的作用是：

- 与顾客建立长久的友好关系
- 解决顾客存在的问题
- 与渠道客户合作
- 管理信息
- 计划访问
- 填写访问报告
- 展示产品
- 参加会议
- 招募和培养新销售人员
- 接受订单
- 其他

大致来讲，销售人员所从事的职能主要有：

- 推销活动，最好是能为企业带来利润的销售活动
- 服务活动，包括售前、售中和售后服务活动
- 计划制订，包括新老客户拜访计划的制订
- 销售预测，包括按客户、按区域和按产品进行的销售预测
- 管理活动，包括时间管理、费用管理和自我管理
- 沟通活动，包括向客户推介新产品和介绍企业的新政策等
- 客户沟通记录活动，包括记录下来与谁打交道、时间、地点等等
- 客户投诉处理活动，最好是满意销售，防止客户投诉
- 促销实施，以及协助客户
- 新客户开发和客情维系
- 自我发展和个人职业生涯发展
- 销售管理方面的建议
- 培训渠道客户
- 产品分销与展示，以及售点生动化

- 其他

1.2 销售人员的主要职责

从事直接销售工作的销售人员的基本职责包括：

- 市场考察与分析
- 销售计划制定与实施
- 发掘、评估及选择顾客
- 访问计划制订与实施
- 拜访新开发客户与渠道客户合作
- 订单谈判和接受订单
- 售后服务的访问
- 平时的拜访问候与客户维系
- 商品展示
- 销售促进活动实施
- 制作估价单
- 公司情况获取与公司理念宣传
- 与公司联系
- 订购商品
- 销售报告
- 销售事务
- 销售分析、销售统计
- 客户信用调查
- 行政事务
- 账款回收
- 信息整理资料
- 招募和培养新销售人员

这里举出一些行动指针与行动基准的例子以供参考：

- 肩负着公司成长与发展的责任，要用自己的双手创造出公司的繁荣
- 要代表公司帮助客户发展生意，促进客户生意的发展

- 发展和推广业界的新思想与新技术
- 针对顾客的需要满足顾客，必须先了解自己的产品，才能顺利推展销售活动

- 要有学者的头脑、艺术家的心、技术人员的手、劳动者的脚，这些是销售人员的财富

- 用专业化的技术去达成销售目标，要在顾客满意的基础上实现销售目标
- 如果不能紧紧抓住顾客的话，在不知不觉中每年会失去 20% 的顾客，因此每年至少要开发 30% 的新顾客，才算是有所成长，可以说，顾客维系至关重要
- 对于销售人员来说，商谈时间最为宝贵，因此，应该尽量减少花在交通或等待上的时间，从而才有足够的时间去为顾客服务

1.3 大客户经理的能力与职责

许多企业会在总部设置全国大客户经理一职，特别是快速流转品行业。一般来说，全国大客户经理应具备以下一些基本能力：

- 具备良好的跨部门的沟通技巧
- 具备能承受各种压力的能力
- 具备获取数据及分析各种销售报表以便从中获取资源并决策的能力
- 具备高级的谈判技巧
- 了解销售经理和市场部经理的工作方法和思维方式
- 流利的口语和良好的书面表达能力

下面介绍全国大客户经理的职责描述：

汇报对象：市场和销售总经理

具体职责：

- 明确全国大客户的发展方向，根据市场调查做出销售预测并根据销售预测制定费用预算

- 公司内部以及外部的政策协调
- 发展、培训和激励区域经理

工作内容：

- 同各区域销售经理协调制定可行性客户发展计划和指标及费用预算

- 每3个月召开全国大客户销售会议，确定下季度工作方向
- 培训、指导区域经理完成既定的客户销售目标
- 与公司各部门的沟通、协调工作
- 与区域经理每季度回顾、分析、总结每一个客户的销售情况

1.4 销售经理工作职责

销售经理直接归由大客户经理领导，并向大客户经理汇报工作：

1. 工作职责

- (1) 制订部门发展计划；
- (2) 销售订单的管理；
- (3) 部门人员的评估、培训及发展；
- (4) 销售、收款的统计管理；
- (5) 物流管理；
- (6) 销售费用的控制；
- (7) 与其他部门的工作协调。

2. 工作内容

- (1) 全面负责本部门的工作；
- (2) 一切工作由销售经理负责；
- (3) 检查、监督、考核内部各项工作的执行；
- (4) 部门发展计划的制订、控制、管理；
- (5) 衔接和协调与各部门之间工作的配合；
- (6) 做好销售费用的控制及审核；
- (7) 协助销售经理制定销售战略、年度销售预测；
- (8) 制定及完善订单管理制度；
- (9) 与销售经理共同制定退换货政策，并监控此制度的执行；
- (10) 完善物流程序；
- (11) 对部门内人员进行评估、激励并不断改进及提升；
- (12) 接受销售总监的指派，做好各项工作；
- (13) 部门人员的培训及发展。

1.5 销售信息主管及信用控制主管工作职责

销售信息主管直接向销售经理汇报并接受其领导。

1. 工作职责

- (1) 订单管理；
- (2) 销售统计。

2. 工作内容

- (1) 接到订单后，根据订单流程一日内处理订单；
- (2) 负责订单的统计及归档；
- (3) 监控订单的执行情况，并及时向各分公司、分销商反馈信息；
- (4) 分析统计年、月各种规格产品的销售；
- (5) 统计全国各地直供分销商的销售；
- (6) 统计各地零售商、展厅、专卖店的销售；
- (7) 统计各地区销售人员的销售数据；
- (8) 汇总各地区销售人员反馈回来的市场信息；
- (9) 根据各地销售情况，作出月度销售分析报表；
- (10) 完成部门经理交予的工作。

信用控制主管直接向销售经理汇报并接受其领导。

1. 工作职责

- (1) 每月编制销售代表收款报告；
- (2) 统计分销商的月度回款；
- (3) 编制分销商对账单；
- (4) 编制分销商账龄分析报告；
- (5) 进行必要的分销商信用额度的控制；
- (6) 销售促销费用的统计；
- (7) 完成部门经理交予的工作。

2. 工作内容

- (1) 信用控制管理；
- (2) 费用管理；
- (3) 收款统计；