

打造一流经理人



工作职责

管理能力

职业素养

如何成为 一流销售经理



ONE



化学工业出版社

打造一流经理人



如何成为 一流销售经理

ONE



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书从销售经理的从业实战知识入手,详细介绍了销售经理应懂什么(销售经理的岗位认识、销售经理的工作内容和职责、销售管理技能、销售经理的个人素养)、销售经理应知什么(市场、产品、网络销售、传统销售渠道、销售工具、企业计划管理、企业财务管理、企业贸易管理等知识)和销售经理应做什么(新产品策划、做广告企划、销售渠道管理、销售物流管理、进出口业务的管理、外贸跟单的管理、发货、收货、入库管理、销售人员的招聘和培训及考核管理等),并提供了一些实用的管理表格、工作文件以供参考。

图书在版编目(CIP)数据

如何成为一流销售经理/刘俊主编. —北京:化学工业出版社, 2011.1

(打造一流经理人)

ISBN 978-7-122-09741-5

I. 如… II. 刘… III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 205370 号

责任编辑: 陈 蕾
责任校对: 王素芹

文字编辑: 冯国庆
装帧设计: 尹琳琳

出版发行: 化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)
印 装: 北京云浩印刷有限责任公司
720mm×1000mm 1/16 印张 12 字数 230 千字 2011 年 1 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888(传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 38.00 元

版权所有 违者必究

前言

PREFACE



在这个充满着销售气息的社会，销售经理显示出了独特的管理技能。销售行业的前景十分乐观，销售经理的职位令人向往。

销售经理的工作涉及规划产品、做广告企划、销售渠道管理、促销、直销管理、外贸业务管理、销售团队管理、客户管理、销售合同管理、管理售后服务等方面。

销售经理的工作性质，决定了销售经理不仅要通晓销售等专业知识，而且还要熟知市场、管理学等方面的知识；在个人能力素质方面也有较高的要求；出色的语言表达能力、灵活高效的人际交往手段、积极乐观的心态、强大的心理抗压能力等，都是一名一流的销售经理所必须兼具的。

目前，我国销售行业不乏销售管理人才，但能够承担销售日常经营管理职责的复合型人才并不多。因为许多销售经理是半途“出身”，缺乏必要的职场经历和专业培训，在服务人性化、操作标准化、管理精细化等方面还存在明显不足，所以离真正的职业销售经理还有一定的差距。

那么，如何提升销售经理的职业水平？销售经理如何开展与实施管理？又如何在至关重要的岗位上得心应手呢？这就是本书要回答的问题。

本书分三大部分。

第一部分，销售经理应懂什么。作为销售行业关键岗位上的人，首先应对自己的岗位有一个充分的认识，销售经理的工作内容是什么，扮演什么角色，具体职责又是什么；其次，要达成管理目标、完成自己的管理职能，需要掌握什么管理技能，也要熟于胸中，才能驾轻就熟、应对自如。

第二部分，销售经理应知什么。作为销售经理，应了解市场知识、产品知识、网络销售知识、传统销售渠道知识、销售工具知识、企业计划管理知识、企业财务管理知识、企业贸易管理知识等。只有知晓这些知识，才能在操作销售业务时，不至于出现所谓的“低级错误”。

第三部分，销售经理应做什么。作为销售经理，应熟练地掌握自己的专业知识，包括新产品策划、做广告企划、销售渠道管理、销售物流管理、进出口业务的管理、外贸跟单的管理、发货、收货、入库管理、销售人员的招聘和培训及考核管理等。在这一部分里，充分介绍了各项事务的管理措施、技巧、细节，并提供了一些实用的管理表格和工作文件。

本书由刘俊主编，同时参与编写和提供资料的人员还有章学成、孙龙、王高

翔、薛永刚、段青民、杨冬琼、柳景章、唐琼、邹凤、马丽平、郑本宝、段利荣、陈丽、高培群、林红艺、林友进、贺才为、赵建学、郭华伟、江长勇、陈秀琴、匡仲潇。本书实操性强、语言简练，希望读者通过阅读本书能够提升自己的管理操作能力。

由于编者水平有限，书中不足之处在所难免，希望广大读者批评指正。

编者

2010年10月

CONTENTS

目录



CONTENTS

第一部分 销售经理应懂什么 1

第一章 岗位认知	2
第一节 销售经理的概念认知	2
一、销售经理的定义	2
二、销售经理申请注册的任职资格	2
第二节 销售经理的工作内容和技能	3
一、销售经理的工作内容	3
二、销售经理的工作技能	4
第三节 销售经理的工作职责	4
一、销售经理的责任	4
二、销售经理的具体工作职责	5
第四节 销售经理应具备的个人素养	5
一、销售经理应具备的知识素养	5
二、销售经理应具备的能力素养	5
三、销售经理应具备的心理素养	6
四、销售经理应具备的职业道德素养	6
第二章 销售经理的礼仪要求	8
第一节 电话礼仪	8
一、座机电话礼仪	8
二、拨打手机的礼仪	10
第二节 拜访、接待礼仪	11
一、拜访礼仪	11
相关链接：握手礼仪	12
二、接待礼仪	14
相关链接：饭桌礼仪	15
第三节 销售经理的仪容、仪表、仪态要求	17
一、销售经理的仪容、仪表要求	17
二、销售经理的仪态要求	17



第三章 市场销售知识	20
第一节 市场知识	20
一、市场的相关定义	20
二、市场销售环境分析	20
三、市场销售信息系统	20
四、各种地位类型的企业特征、风险、对策	20
第二节 产品知识	21
一、产品的概念	21
二、产品的相关术语	22
三、产品包装的概念	23
第三节 传统销售渠道知识	23
一、销售渠道定义	23
二、传统销售渠道认知	23
三、分销渠道的类型	25
第四节 网络销售知识	25
一、销售认知	25
二、网络销售的概念	25
三、网络销售的技巧	26
第五节 销售工具知识	28
一、销售工具的概念	28
二、销售工具的选择	28
三、销售辅助工具的选择标准	28
第四章 管理学知识	29
第一节 企业计划管理知识	29
一、管理的认知	29
二、企业计划的类型	29
三、企业计划的调整管理	30
四、企业计划工作的流程	30
五、企业计划的表现形式	30
第二节 企业财务管理知识	31
一、常见的支付、结算手段	31
二、与销售相关的财务术语	31
三、销售管理中的财务运用	33
相关链接：避免呆账、坏账的技巧	34

第三节 企业贸易管理知识	36
一、内贸的概念	36
二、外贸的概念	36
三、外贸的基本术语	36
相关链接：常用的英文外贸术语	37
四、外贸的方式	37

第三部分 销售经理应做什么 39

第五章 规划产品	40
第一节 新产品策划	40
一、新产品开发策划	40
相关链接：产品说明书的认知	41
二、新产品推广策划	43
第二节 产品的市场定位、定价	45
一、产品的市场定位	45
二、产品的市场定价	47
第三节 品牌形象策划	49
一、标志设计策划	49
相关链接：商标设计策划	50
二、包装策划	50
第六章 做广告企划	53
第一节 广告调查	53
一、广告调查的定义	53
二、广告调查的分类	53
三、广告调查的方法	53
第二节 广告媒体的选择	54
一、媒体选择的要素	54
二、决定媒体的步骤	55
三、媒体宣传的主要方法	55
相关链接：新闻发布会的策划、操作技巧	56
第三节 广告费用的预算	59
一、广告成本的概念	59
二、广告费用的预算方法	59
三、广告预算编制的注意事项	59
第四节 广告文案的撰写	60
一、广告文案的概念	60

二、广告文案的分类、构成	61
三、广告文案的撰写技巧	61
第七章 销售渠道管理	64
第一节 销售渠道的设计、选择	64
一、销售渠道的概念	64
二、销售渠道的设计技巧	64
三、销售渠道的选择技巧	65
第二节 销售渠道开拓费用的预算	69
一、销售渠道开拓费用的认知	69
二、销售渠道开拓费用预算控制方法的选择	70
三、编制销售渠道开拓费用预算技巧	70
第三节 销售渠道冲突的处理	71
一、销售渠道冲突的认知	71
二、销售渠道冲突的表现形式	71
三、销售渠道冲突的避免和处理	71
四、适度设计良性冲突	72
第八章 促销、直销管理	73
第一节 促销管理	73
一、促销的认知	73
二、促销活动控制操作流程	73
相关链接：网络促销技巧	78
第二节 直销管理	80
一、直销的认知	80
二、直销的技巧	80
第九章 外贸业务管理	82
第一节 销售物流管理	82
一、销售物流的认知	82
二、销售物流的内容与环节	82
三、销售物流管理的流程	83
四、销售物流管理技巧	83
相关链接：有效避免物流货运纠纷技巧	87
第二节 进口业务的管理	88
一、进口业务的主要方式	88
二、进口业务流程	88
三、进口报关业务的操作技巧	88
四、进口费用的测算和控制	90
第三节 出口业务的管理	91

一、出口业务的种类	91
二、出口业务的流程	92
三、出口退税业务的办理流程	95
四、出口收汇核销业务流程	95
五、出口费用的内容与测算	96
第四节 外贸跟单的管理	98
一、外贸跟单的定義	98
二、外贸跟单的流程	98
相关链接：简单实用的外贸销售技巧	99
第五节 发货、收货、入库管理	100
一、发货的管理	100
二、收货管理	101
三、入库管理	101
第十章 销售团队管理	103
第一节 销售人员的招聘	103
一、销售人员招聘的途径	103
二、招聘广告的撰写技巧	104
三、销售人员招聘的流程	105
相关链接：面试的倾听技巧	108
四、招聘销售人员的标准	110
第二节 销售人员的培训	111
一、培训的内容	111
二、培训的一般流程	111
三、培训时间的安排技巧	112
四、对销售人员进行培训的方法	112
五、培训费用的预算	112
六、培训的记录	113
相关链接：销售人员谈判的技巧培训	113
第三节 销售例会的召开	115
一、召开销售例会前的准备工作	115
二、召开销售例会的内容选定	115
三、召开销售例会的技巧	115
四、销售例会制度的建立	117
第四节 团队的制度制定	119
一、销售人员考勤制度的规定	119
二、销售人员奖惩制度的规定	121
第五节 销售人员的薪酬设计	123

一、销售人员薪酬的类型	123
二、销售人员薪酬设计的技巧	123
相关链接：销售人员的 80/20 分配法则认知	126
三、销售人员薪酬设计的流程	127
四、销售人员薪酬满意度调查	127
第六节 销售人员的绩效考核	129
一、销售人员绩效考核的认知	129
二、销售人员的绩效考核方法	129
三、对销售人员绩效考核内容的设定技巧	130
四、销售人员绩效考核的相关记录	130
五、销售人员绩效考核制度的建立	131
第十一章 客户管理	134
第一节 开发客户	134
一、开发客户的途径	134
二、开发客户的记录	134
第二节 如何与客户谈判	135
一、与客户谈判的流程	135
二、与客户谈判的准备工作	135
三、与客户谈判的技巧	136
相关链接：谈判议价技巧	137
第三节 客户服务体系的设计	138
一、客户服务体系的认知	138
二、客户服务体系的建立技巧	139
第四节 客户档案的管理	142
一、客户档案的概念	142
二、建立客户档案的方法	142
三、建立客户档案的注意事项	142
四、客户档案的分类整理流程	142
五、客户档案的保密工作	144
第五节 老客户关系的维护技巧	144
一、细分客户，积极满足顾客需求	144
二、建立客户数据库，和客户建立良好关系	144
三、深入与客户进行沟通，防止出现误解	144
四、制造客户离开的障碍	145
五、培养忠实的员工，不断培训服务人员	145
第十二章 销售合同管理	146
第一节 销售签署合同	146

一、销售合同的认知	146
二、销售合同的内容	146
三、销售合同的管理流程	146
四、销售合同签署的流程	146
五、销售合同签署的注意事项	148
六、正式销售合同、销售合同确认书范本	149
第二节 销售合同的存档管理	151
一、销售合同的建档技巧	151
二、销售合同管理制度的建立	151
三、销售合同的保密管理	155
第十三章 管理售后服务	159
第一节 售后服务的流程	159
一、售后服务认知	159
二、售后服务的一般流程	160
三、网络售后服务的流程	160
第二节 售后服务的管理技巧	160
一、送货服务管理	160
二、安装服务管理	163
三、产品退换服务	164
相关链接：与客户沟通的技巧	166
四、客户投诉管理	167
五、客户满意度调查管理	171
第三节 售后服务的质量管控技巧	176
一、挖掘、重视、分析、指导	176
二、坚持七不放过	176
三、加强服务质量和过程管控的分析	176
第四节 售后服务体系的建立	176
一、售后服务体系的认知	176
二、售后服务体系建立的技巧	177



第一节 销售经理的概念认知

一、销售经理的定义

即指导产品和服务的实际销售；通过确定销售领域、配额、目标来协调销售工作，并为销售代表制定培训项目；分析销售数据，确定销售潜力并监控客户的偏好。

二、销售经理申请注册的任职资格

一般来说，企业聘用销售经理时，都会设定销售经理的任职资格，以选择优秀的人才为企业所用。以下提供范本作为参考。

【范本】

“销售经理”任职资格

一、职务名称

销售部经理

二、任职要求

1. 年龄：_____ ~ _____ 岁
2. 性别：男女不限
3. 学历：_____ 以上
4. 工作经验：从事销售工作 _____ 年以上
5. 生理要求
 - (1) 无严重疾病
 - (2) 无传染病
 - (3) 能胜任办公室工作
 - (4) 平时以说、听、看、写为主
6. 心理要求标准
 - A——全体员工中最优秀的在 _____ % 之内。
 - B—— _____ ~ _____ 分
 - C—— _____ ~ _____ 分
 - D—— _____ ~ _____ 分
 - E—— _____ 分以下
7. 心理要求

- (1) 一般智力: A
- (2) 观察能力: B
- (3) 集中能力: B
- (4) 记忆能力: A
- (5) 理解能力: A
- (6) 学习能力: A
- (7) 解决问题能力: A
- (8) 创造力: A
- (9) 知识域: A
- (10) 数学计算能力: A
- (11) 语言表达能力: A

8. 性格: _____

气质: 多血质或胆汁质

兴趣爱好: 喜欢与人交往, 爱好广泛

态度: 积极、乐观

事业心: 十分强烈

合作性: 优秀

领导能力: 卓越

第二节 销售经理的工作内容和技能

一、销售经理的工作内容

一般来说, 销售经理的工作主要包括以下内容。

(1) 规划产品。包括: 新产品的策划、产品的市场定位和定价、品牌形象策划。

(2) 做广告企划。包括: 广告调查、媒体的选择、费用的预算、广告文案的撰写。

(3) 渠道管理。包括: 销售渠道的开拓、开拓费用的预算、销售冲突的处理。

(4) 促销、直销管理。

(5) 外贸业务管理。包括: 销售物流、进口及出口、外贸跟单的管理。

(6) 销售团队管理。包括: 销售人员的招聘和培训、销售例会的召开、团队的制度制定、销售人员的薪酬设计、销售人员的绩效考核。

(7) 客户管理。包括: 开发客户、拜访和接待客户、客户服务流程的设计、大客户的管理、客户档案的管理、老客户关系的维护。

(8) 销售合同管理。包括: 签署销售合同、合同的存档管理。

(9) 售后服务管理。包括: 售后服务的流程、售后服务的管理技巧、售后服务

的质量管控、售后服务体系的建立。

二、销售经理的工作技能

一般来说,销售经理应具备以下工作技能。

- (1) 能够熟练掌握和运用与销售相关的法律、法规和行业管理的各项规定。
- (2) 熟悉销售市场的流通环节,具有熟练的实务操作技术和技能。
- (3) 能够准确地预测市场。

销售经理要具有强烈的市场意识,尤其要具有准确预测市场的方法和能力。



提醒你:

市场预测,即运用科学的方法,对影响市场供求变化的各种因素进行调查、分析和预见其发展趋势,掌握市场供求变化的规律,为制定正确的经营决策提供可能的依据。因此,市场分析预测也是销售经理必须掌握的职业技能。

- (4) 具有丰富的销售实践经验和一定资历。

(5) 熟悉市场行情变化,具有较强的创新和开拓能力,能够创立、提高所在企业的品牌。

- (6) 具有一定的外语水平。

- (7) 懂得包装自己。

作为一名一流的销售经理,应懂得适当地包装好自己,你可以从以下几方面着手。

- ① 工作时间必须穿工装、佩戴胸卡。
- ② 衣装整齐、干净、无污迹和明显褶皱。
- ③ 鞋袜需搭配平衡,两者都不要太华丽;皮鞋要时刻保持干净、光亮。

第三节 销售经理的工作职责

一、销售经理的责任

一般来说,销售经理的责任主要包括以下内容。

- (1) 对销售部工作目标的完成负责。
- (2) 对销售网络建设的合理性、健康性负责。
- (3) 对确保经销商信誉负责。
- (4) 对确保货款及时回笼负责。
- (5) 对销售部指标制定和分解的合理性负责。
- (6) 对销售部给企业造成的影响负责。

- (7) 对所属下级的纪律行为、工作秩序、整体精神面貌负责。
- (8) 对销售部预算开支的合理支配负责。
- (9) 对销售部工作流程的正确执行负责。
- (10) 对销售部负责监督检查的规章制度的执行情况负责。
- (11) 对销售部所掌管的企业秘密的安全负责。

二、销售经理的具体工作职责

一般来说,销售经理的具体工作职责主要包括以下内容。

- (1) 在销售总部领导下,和各部门密切配合完成工作。
- (2) 严格遵守公司各项规章制度,处处起到表率作用。
- (3) 制订销售计划。
- (4) 确定销售政策。
- (5) 设计销售模式。
- (6) 销售业绩的考察评估。
- (7) 销售情况的及时汇总、汇报并提出合理建议。

第四节 销售经理应具备的个人素养

一、销售经理应具备的知识素养

作为一名一流的销售经理,应具备以下知识素养,见表 1-1。

表 1-1 销售经理应具备的知识素养

序号	知识素养	诠释
1	市场营销知识	应突出三方面的优势:理论知识上的优势;实践活动上的优势;探索和把握市场营销发展上的优势
2	管理学知识	主要包括:企业文化管理、战略管理、制度管理、人事管理、财务管理、生产作业管理、营销管理、薪金管理、资讯系统管理、预测管理、组织管理、统计管理等
3	技术知识	与本企业有关的技术常识,如制造原理、过程、性能指标等各种数据
		本企业技术方面的特点,即本企业在技术上哪些比竞争对手强,哪些比竞争对手弱
		整个行业发展现状及发展趋势
4	心理学知识	与客户沟通、与领导沟通、与下属沟通,心理学知识是必需的,也是一个一流的销售经理顺利发展其事业的保障
5	金融、会计学知识	要做到营销“参与”生产、营销“参与”财务,才能及时制定合适的市场指导战略。这里的参与不能是干涉,做到了解、掌握就可以了

二、销售经理应具备的能力素养

作为一名一流的销售经理,应具备以下能力素养,见表 1-2。

表 1-2 销售经理应具备的能力素养

序号	能力素养	诠释
1	组织能力	销售经理的工作是开展与销售相关各项工作,而这些工作都需要周密的计划,认真的组织。因此强有力的组织能力对一个销售经理来说是十分重要的
2	交际能力	社交能力是一个销售经理能做出业绩的必要条件。销售经理要善于与各界人士建立亲密的交往关系,而且还必须懂得各种社交礼仪
3	表达能力	表达能力包括口头表达能力和文字表达能力。作为销售经理,不但要勤于动嘴,更要勤于动笔。在日常工作中撰写工作计划和工作报告、拟写演讲稿等,都需要销售经理承担
4	创造能力	作为销售经理,要善于采用新方法,走新路子。这样才能引起广大顾客的关注
5	应变能力	社会环境的复杂性和企业面临情况的多变性,都要求销售经理具有适应变化的能力和技巧
6	洞察能力	由于不同的人在天资、能力、个性、生活阅历、社会经验等方面存在着不同的差异,因而对同一件事情就可能产生不同的看法
7	培训能力	作为团销售队的带头人,除了自身要具备丰富的知识,还要具备良好的培训能力,将知识传授给团队成员
8	激励能力	给予适当的激励能够使团队能力发挥最大化,但激励应根据实际情况来把握

三、销售经理应具备的心理素养

作为一名一流的销售经理,应具备以下心理素养:

- (1) 在困难、挫折和失败面前,能始终保持情绪的稳定。
- (2) 在同客户谈判陷入僵局时,仍能谈笑风生、应对自如。
- (3) 在客户的诱惑面前,能保持心态平稳,坦然拒之。
- (4) 在客户藐视你的存在时,仍能保持冷静等。

四、销售经理应具备的职业道德素养

(一) 守法经营

销售经理的守法经营主要体现在以下两个方面。

- (1) 销售经理必须遵从政府对销售行业的上岗、开业规定,不得无照、无证执业、经营。
- (2) 在销售活动的各个环节,如签订合同、刊登广告等,都必须遵守有关法律、法规的相关规定。

(二) 以“诚”为本

一名一流的销售经理,应诚实地向客户告知自己的所知。这样的交易不仅不容易产生后续纠纷,而且还有助于客户对销售经理及其所属机构产生一定的信赖感。

(三) 恪守信用

信用是保持经纪活动运行的重要因素。销售经理应牢固树立“信用是金”的思想观念。要言必行,行必果;不随意许诺,避免失信。

(四) 尽职尽责

销售经理的尽职尽责主要体现在以下几个方面。