

经 \ 理 \ 人 \ 案 \ 头 \ 书 · 管 \ 理 \ 手 \ 册 \ 系 \ 列

销售经理

任锡源 等 编著

360度

全程序工作手册

高绩效销售经理必备指导，为销售经理提供：销售经理工作流程、销售管理金钥匙、工作方法与量表、效率控制方略以及工作难点与对策。

丛书主编：张丽琍



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

销 售 经 理

360 度全程序工作手册

任锡源 等编著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

销售经理 360 度全程序工作手册/任锡源等编著. —北京:
中国经济出版社, 2006.1
ISBN 7-5017-7200-2

I. 销... II. 任... 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(2005)第 147174 号

销售经理 360 度全程序工作手册

任锡源等 编著

出版发行: 中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 师少林(电话: 010-68308644)

责任印制: 石星岳

封面设计: 任燕飞

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京君升印刷有限公司

开 本: 787mm×980mm 1/16

印张: 18.25

字数: 300 千字

版 次: 2006 年 1 月第一版

印次: 2006 年 1 月第一次印刷

印 数: 5000 册

书 号: ISBN 7-5017-7200-2 / F·5780

定价: 35.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176

目 录

第一章 销售管理概述

案例研究 如何配置销售部门	(1)
第一节 金钥匙	(2)
一、基本概念	(2)
二、营销	(4)
三、销售部	(5)
四、销售经理	(7)
第二节 方法和工作量表	(9)
一、销售经理岗位说明书	(9)
二、销售组织设计	(11)
第三节 效率控制	(13)
一、销售经理的年度总结	(13)
二、销售经理的年度述职报告	(15)
第四节 资源与链接	(16)
新视野:从普通的销售人员晋升为销售经理	(16)
第五节 问题与对策	(18)
一、如何做一名合格的销售经理?	(18)
二、如何与高层进行有效的沟通	(19)
三、销售经理如何处理好与部属的关系?	(20)
四、如何帮助员工成长?	(21)
五、如何委派他人进行工作?	(22)
六、如何合理部署销售组织?	(23)

第二章 管理市场调研

案例研究 花王公司的调研活动	(25)
第一节 金钥匙	(27)
一、基本概念	(27)
二、市场	(28)

三、需要、欲望和需求	(29)
四、市场预测	(29)
第二节 方法和工作量表	(30)
一、制订调研计划书	(30)
二、进行具体资料的收集	(35)
三、整理和分析资料	(39)
四、撰写调研报告书	(42)
五、进行市场预测	(43)
第三节 效率控制	(45)
一、实地调查的注意事项	(45)
二、调查员的选派	(46)
三、试调查	(46)
四、制订管理措施	(46)
五、进度管理	(46)
第四节 资源与链接	(49)
新视野:网络调研	(49)
第五节 问题与对策	(51)
一、在具体实施调研活动时,如何抽取样本	(51)
二、一份完整的问卷由哪几部分构成?各包括哪些内容?	(54)
三、设计问卷时,应该怎样设计提问项目?	(55)
四、问题的顺序怎样编排更合理?	(56)
五、如何保证问卷的有效性?提高问卷的回收率?	(56)
六、如何进行市场预测?	(58)

第三章 制订销售计划

案例研究 HU 基数确定法	(62)
第一节 金钥匙	(64)
一、基本概念	(64)
二、销售预测	(65)
三、销售预算	(65)
四、销售目标	(66)
五、销售定额	(66)
六、销售控制	(67)
第二节 方法与工作量表	(67)
一、销售预测	(67)
二、销售预算	(73)

三、销售目标	(75)
四、销售定额	(76)
五、销售计划	(80)
第三节 效率控制	(82)
一、年度计划控制	(82)
二、盈利控制	(84)
三、营销审计	(85)
第四节 资源与链接	(88)
新视野:波士顿咨询公司	(88)
第五节 问题与对策	(90)
一、确定销售预算水平的方法有哪些? 分别该怎样使用?	(90)
二、如何决定销售定额基数?	(91)
三、制定计划应该具备哪些资料?	(92)

第四章 激励和控制销售队伍

案例研究 联想集团的激励机制	(93)
第一节 金钥匙	(94)
一、基本概念	(94)
二、激励的一般原理	(95)
三、绩效考评的原则	(96)
四、薪酬设计的原则	(97)
第二节 方法和工作量表	(98)
一、销售人员的激励	(98)
二、销售人员的业务管理	(99)
三、销售人员的绩效考评	(101)
四、销售人员的薪酬设计	(102)
第三节 效率控制	(104)
一、工作核查方法	(104)
二、自检表单	(107)
第四节 资源与链接	(111)
新视野一:战略性激励	(111)
新视野二:360度绩效考评	(112)
新视野三:薪酬体系的发展趋势	(113)
第五节 问题与对策	(114)
一、如何评估销售人员的销售业绩?	(114)
二、销售人员绩效考评的内容有哪些?	(114)

三、销售人员绩效考评的依据材料有哪些?	(115)
四、销售人员绩效考评的指标有哪些?	(116)
五、如何分析销售效益?	(117)

第五章 开发新客户

案例研究 一次成功的“角色转换成交术”	(118)
第一节 金钥匙	(119)
一、基本概念	(119)
二、开发新客户	(120)
三、电话销售	(121)
第二节 方法和工作量表	(122)
一、培养积极的销售心态	(122)
二、寻找新客户的渠道	(124)
三、电话销售	(128)
四、拜访客户	(134)
第三节 效率控制	(137)
一、管理销售人员时间	(137)
二、管理销售人员行为	(139)
第四节 资源与链接	(141)
新视野:戴尔公司客户管理	(141)
第五节 问题与对策	(142)
一、如何妙用“五步”拜访法	(142)
二、开发新客户的技巧有哪些?	(143)
三、如何处理拒绝?	(144)

第六章 维护老客户

案例研究 没有头绪的客户服务和维系工作	(149)
第一节 金钥匙	(151)
一、基本概念	(151)
二、客户关系管理	(152)
三、客户忠诚	(152)
四、交叉销售	(153)
第二节 方法和工作量表	(153)
一、管理客户资料	(153)
二、分析客户特征	(156)

三、管理客户日常事务	(160)
四、培养客户关系	(165)
第三节 效率控制	(168)
一、分析客户服务	(168)
二、建立客户关系管理系统(CRM)	(173)
三、分析服务差距产生的原因	(175)
四、发现应收账款征兆	(176)
五、制订追账程序	(177)
第四节 资源与链接	(177)
新视野:通用卡的好处	(177)
第五节 问题与对策	(178)
一、如何正确确定客户问题并提供解决方案?	(178)
二、怎样的客户服务程序才是规范的?	(179)
三、如何处理客户投诉?	(181)
四、客户投诉处理的要点有哪些?	(182)
五、如何利用电话处理客户投诉?	(183)
六、怎样构建客户数据库? 构建客户数据库时应该注意什么?	(184)
七、如何了解客户信用状况?	(185)
八、在客户信用情况突变时应如何处理?	(186)
九、如何提高回款率?	(186)

第七章 货品管理

案例研究 沃尔玛的成功	(188)
第一节 金钥匙	(189)
一、基本概念	(189)
二、商品销售	(190)
三、物流	(191)
第二节 方法和工作量表	(191)
一、订货管理	(191)
二、发货管理	(194)
三、退货管理	(196)
四、终端管理	(197)
第三节 效率控制	(200)
一、订单的报价方式	(200)
二、退货管理的原则	(201)
三、退货商品的清点	(202)

四、管理终端工作人员	(202)
第四节 资源与链接	(204)
新视野:戴尔公司成功的法宝	(204)
第四节 问题与对策	(206)
一、在处理订单时应该注意什么问题?	(206)
二、进货时为了保证质量,应该注意什么问题?	(207)
三、为什么会产生退货?应该如何正确处理?	(208)
四、如何保证退货流程的顺畅?	(208)
五、如何提高终端效率?	(209)
六、如何保证存货的正确性?	(210)

第八章 策划分销渠道

案例研究 金霸王电池的市场辅货策略	(211)
第一节 金钥匙	(213)
一、基本概念	(213)
二、分销渠道的长度	(214)
三、分销渠道的宽度	(216)
四、分销渠道策划	(217)
第二节 方法和工作量表	(217)
一、区域定位	(217)
二、设计渠道	(219)
三、建设渠道	(224)
四、管理渠道	(226)
第三节 效率控制	(233)
一、选择分销商应考虑的因素	(233)
二、选择分销商的方法	(235)
三、评估渠道绩效	(235)
四、分销渠道评估的指标	(237)
五、进行渠道改进	(238)
第四节 资源与链接	(239)
新视野:因特网引发的渠道冲突	(239)
第五节 问题与对策	(240)
一、如何正确使用经销商资料卡?	(240)
二、如何建立经销商预警机制?	(241)
三、对经销商日常管理的内容有哪些?	(242)

四、对中间商激励的具体措施是什么?在激励时应该注意哪些问题?	(243)
五、间接激励的形式主要有哪些?	(244)
六、如何化解渠道冲突?	(244)
七、多少铺货合适?	(245)
八、如何用好市场代表?	(247)
九、如何解决窜货问题?	(248)

第九章 策划营业推广

案例研究 顶益公司的派送活动	(251)
第一节 金钥匙	(252)
一、基本概念	(252)
二、营业推广	(254)
三、营业推广策划	(256)
四、常见营业推广形式	(256)
第二节 方法和工作量表	(260)
一、建立营业推广目标	(260)
二、确定营业推广的具体形式	(260)
三、制定具体的营业推广方案	(261)
四、确定推广活动预算及其分配	(263)
五、形成推广计划	(265)
六、试验、实施营业推广方案	(266)
第三节 效率控制	(267)
一、营业推广效果评价	(267)
二、营业推广效率指标	(268)
三、工作检查	(269)
第四节 资源与链接	(270)
新视野:网络营业推广方式	(270)
第五节 问题与对策	(273)
一、营业推广活动中的误区及解决之道	(273)
二、如何激励零售商?可以采用哪些补贴形式?	(275)
三、应该为推广人员制订怎样的制度?	(278)
四、采用联合推广时如何选择合作伙伴?	(278)
五、在操作“游戏促销”时应该注意哪些要点?	(279)

销售管理概述

案例研究

如何配置销售部门

某公司的一次季度销售工作总结会议上,大家谈到近来几次重大的工作失误时,气氛十分压抑。业务一部刘经理在最近一次重大的谈判中惨败而归,他原以为十分有吸引力的供货条件根本不能吸引客户。事后,他才得知市场上又出现了两家新的强有力的竞争者。令刘经理懊丧和愤怒的是,这两家新厂商其实并不神秘——他们甚至还邀请本公司派人去出席他们的新闻发布会!但就是没有人正式通知这方面的情况,更谈不上有关这两家竞争厂商的分析了。仔细回想起来,类似的被动已不是第一次出现了。业务四部王经理也为最近的一次工作失误而忿忿不已:他们在华中某市策划了一次大的宣传活动,但活动开始后才发现他们大量散发的宣传材料中有好几处不应该犯也犯不起的错误:他们按照老的行政区划来做背景标识,有关该市的城市人口数也用的是15年前的老数字,对该市的自然和经济资源描述也有重大遗漏。结果,这次宣传活动不仅没有达成应有的效果,还产生了一些不良影响。

点评

这家企业销售工作诸方面问题暴露了其组织的一个漏洞:有一部分工作——市场及环境信息的收集、处理和传递,没有在制度上得以落实。各业务部门都有自身的工作,他们可能根本就没有处理上述信息的法定的义务。事实上,他们希望企业中有人给他们提供这方面的信息,以帮助他们决策和开展销售业务。当这些信息收集、处理和传递的工作没有从组织制度上得到落实时,类似的错误必将还会继续产生,从而给公司造成更多的损失。

一家企业的销售部门应该建立怎样的组织制度,不同部门之间的权责应该如何划分,这是一名销售经理首先要考虑的问题,组织制度是保证其业务顺利开展的基础。本章将对销售部门的职能、销售经理的职能进行分析,为一名销售经理提供基本的知识。在这些基本知识的基础上,销售经理就可以开展具体的业务活动了,包括:管理销售规划,管理销售队伍,管理销售对象,管理销售过程。这些具体的业务内容将在后面的章节逐一分析,它们之间的关系如图1-1:

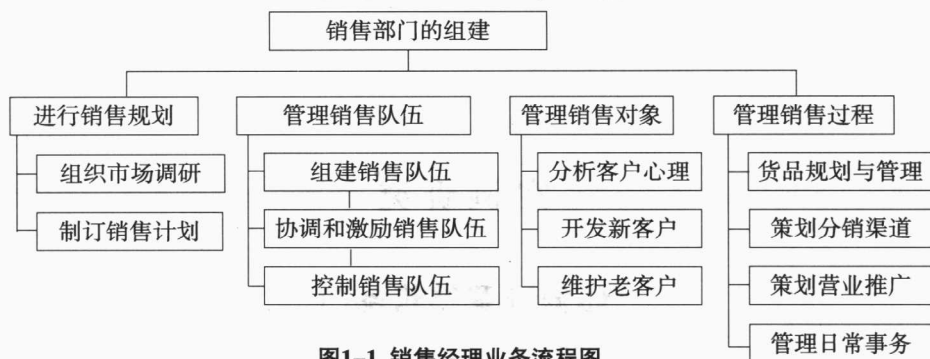


图1-1 销售经理业务流程图

第一节 金钥匙

一、基本概念

(一)销售

销售是企业派销售人员直接同目标市场的顾客建立联系,传递信息,促进商品和服务销售的活动。这里所指的销售人员包括:销售员、市场代表、商店售货员以及其他直接同消费者接触的销售人员。

(二)人员销售的功能

一般认为,人员销售的基本功能就是尽力使具有购买能力的顾客接受和购买企业的产品。但是成功的销售人员却往往致力于创造性的工作。他们不仅同现有的顾客保持关系并接受订货,而且不断寻求和发掘潜在的市场;他们不仅以一个普通销售员的身份同顾客打交道,而且力图使自己成为企业信誉和品质的象征;他们不仅着眼于目前交易的成功,而且努力同顾客建立长期关系,培养和发展企业的“主顾圈”。

1. 销售功能

接受企业的产品销售任务,努力寻找顾客,开发市场,促进产品的销售。

2. 宣传功能

积极扩大企业及其产品的社会影响,并以企业代表者的身份,通过自身的行为树立和维护企业的良好形象。

3. 协调功能

主动发现企业与顾客之间所存在的矛盾,努力协调并解决企业与顾客之间的摩擦。

4. 服务功能

指导和帮助顾客选购满意的商品,向顾客提供好的建议,帮助顾客解决选购商品过程中所遇到的各种技术问题。

5. 反馈功能

开展市场调查和情报收集,反映顾客的意见和市场的变化状况,向企业提供市场有关情况的报告。

6. 评价功能

对企业的市场地位和顾客群体的基本特征作出评价,以帮助企业作好营销规划。

(三) 人员销售的过程

销售进程就是销售人员围绕一定的销售目的而设计的达到预定目标的工作程序。一般表现为以下几个步骤:

1. 寻找并识别目标顾客

销售人员必须首先寻找自己的销售对象——目标顾客。哪些消费者能够成为自己的目标顾客?这取决于销售人员的识别能力。识别有误,会使销售的成功率下降。所以,准确寻找和识别顾客应当是销售人员的基本功。

2. 前期调查

对于已确定的目标顾客,销售人员应当首先搜集他们的有关资料,如他们的需求类型、经济实力、谈判方式、购买方式等等,以便针对不同的对象制定相应的销售方案。

3. 试探性接触

在正式向目标顾客销售之前,可以先做一些试探性的接触,而不要急于向目标顾

客直接销售。如可以公开的方式向社会公众进行产品的一般介绍,然后观察目标顾客的反应,以进一步了解目标顾客需求的紧迫性,对产品的评价,以及可能接受的价位。

4. 介绍和示范

在对目标顾客已有充分了解的基础上,销售人员可以直接向目标顾客进行产品的介绍。应当根据所掌握的情况,有针对性地介绍目标顾客可能感兴趣的方面,以提高销售的成功概率。必要时,应主动地进行一些产品的使用示范,以增强目标顾客对产品的信心。

5. 排除障碍

在大多数情况下,顾客对销售人员的销售都会提出一些质疑,甚至给予拒绝,这是销售活动中几乎必然会出现的障碍。销售人员只有善于排除这样的障碍,才能顺利地完成销售任务。有经验的销售人员对于销售中可能出现的各种障碍都有事先准备,往往能随机应变,有效地排除障碍,达到销售目的。

6. 实现交易

当各种障碍被排除之后,销售人员就有可能同目标顾客达成交易。此时,应当注意各种交易所必需的程序不要疏漏,应当使交易双方的利益得到保护。

7. 后续工作

交易实现后,并不意味着销售活动的结束,各种后续工作必须跟上,如备货、送货、配套服务及售后服务等。这些工作的妥善处理,将有利于企业同目标顾客间建立起稳固的交易关系,这正是企业销售活动所追求的最终目标。

二、营销

1985年,美国市场营销协会(AMA)将市场营销定义为:市场营销是关于构思、货物和服务的设计、定价、促销和分销的规划与实施过程,目的是创造能实现个人和组织目标的交换。在交换双方中,如果一方比另一方更主动、更积极地寻求交换,则前者称为市场营销者,后者称为潜在顾客。

当前比较为大家所接受的定义为:“市场营销是与市场有关的人类活动,它以满足人类各种需要和欲望为目的,通过市场变潜在交换为现实交换的活动。”市场营销可视为一种计划及执行活动,其过程包括对一个产品、一项服务或一种思想的开发制作、定价、促销和流通等活动,其目的是经由交换及交易的过程达到满足组织或个人的需求目标。

三、销售部

销售是营销管理的重要组成部分,是连接企业与市场的桥梁。在现代营销组织中,通常有两大职能部门:一为销售部,二为市场部。其中销售部在营销组织中的作用主要是:

- 销售部门直接与市场和消费者相联系,它可以为市场分析及定位提供依据;
- 销售部门通过一系列的销售活动可以配合营销策略组合;
- 通过销售成果检验营销规划,与其他营销管理部门拟定竞争性营销策略,制定新的营销规划。

(一)销售部门的职能

- 进行市场一线信息收集、市场调研工作;
- 提报年度销售预测给营销副总;
- 制定年度销售计划,进行目标分解,并执行实施;
- 管理、督导营销中心正常工作运作,正常业务运作;
- 设立、管理、监督区域分支机构正常运作;
- 营销网络的开拓与合理布局;
- 建立各级客户资料档案,保持与客户之间的双向沟通;
- 合理进行销售部预算控制;
- 研究把握销售员的需求,充分调动其积极性;
- 制定业务人员行动计划,并予以检查控制;
- 配合本系统内相关部门作好推广促销活动;
- 预测渠道危机,呈报并处理;
- 检查渠道阻碍,呈报并处理;
- 按推广计划的要求进行货物陈列、宣传品的张贴及发放;
- 按企业回款制度,催收或结算货款。

(二)销售部门组织类型及特点

销售部门组织模式的选择要受到企业人力资源、财务状况、产品特性、消费者及竞争对手等因素的影响,企业应根据自身的实力及企业发展规划,精心“排兵布阵”,量力而为,用最少的管理成本获得最大的经济效益。下面介绍几种常用的销售组织模式。

1. 区域型组织模式

这种结构是指在最简单的销售组织中,各个销售人员被派到不同地区,在该地区全权代表企业业务(结构图如下所示)。销售部的结构因销售方式不同而有所不同,销售方式以推销为主的销售部的结构就不同于专业销售的销售部结构,专业销售的销售部的结构较以推销为主的销售部的结构更密集、更深入、更庞大。

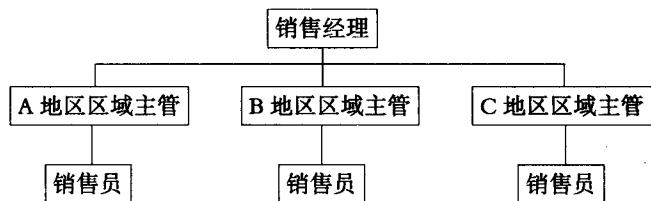


图 1-2 区域型销售组织模式

2. 产品型组织模式

销售员对产品的理解和重要性,加上产品部门和产品管理的发展,使许多企业都用产品线来建立销售队伍结构。特别是当产品技术复杂,产品之间联系少或数量众多时,按产品专门化组成销售队伍就较合适。例如,乐凯企业就为它的普通胶卷产品和工业用胶卷及医用胶卷配备了不同的销售队伍。普通胶卷销售队伍负责密集分销的简单产品,工业用和医用胶卷销售队伍则负责那些需一定技术了解的产业用品。

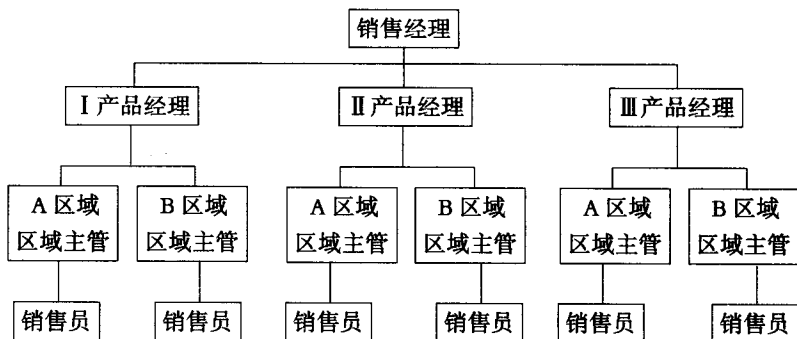


图 1-3 产品型销售组织模式

3. 顾客型组织模式

企业也可以按市场或消费者(即顾客类型)来组建自己的销售队伍。按市场组织销售队伍的最明显优点是每个销售员都能了解消费者的特定需要,有时还能降低销售队伍费用,更能减少渠道摩擦,为新产品开发提供思路。



图 1-4 顾客型销售组织模式

4. 复合型销售结构

如果企业在一个广阔的地域范围内向各种类型的消费者推销种类繁多的产品时,通常将以上几种结构方式混合使用。销售员可以按地区产品、产品市场、地区市场等方法加以组织,一个销售员可能同时对一个或多个产品线经理和部门经理负责。

(三)销售部门在公司中的位置

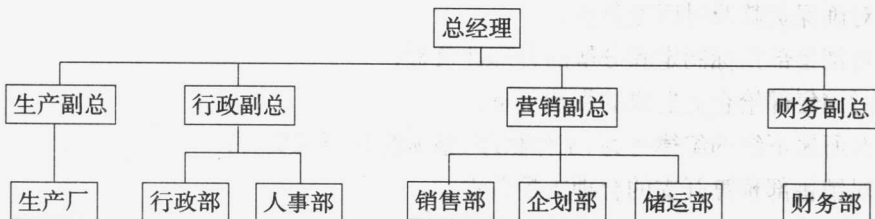


图 1-5 销售部在公司内部组织结构的位置

销售经理必须关心公司的组织结构,因为它帮助你完成工作。销售经理定时要和公司本部联系,要和不同的部门及公司层级接触,譬如财务部门、市场部、运输部门等。另外和生产、研究开发、行政及其他部门也有不经常但稳定的接触机会。只有这样才能保证客户能受到满意的服务。

四、销售经理

销售经理是销售部门的主要负责人,需要维持整个销售部门的运转,并且保证销售部门目标的实现。一般来说销售经理的职能、责任、权限如下: