

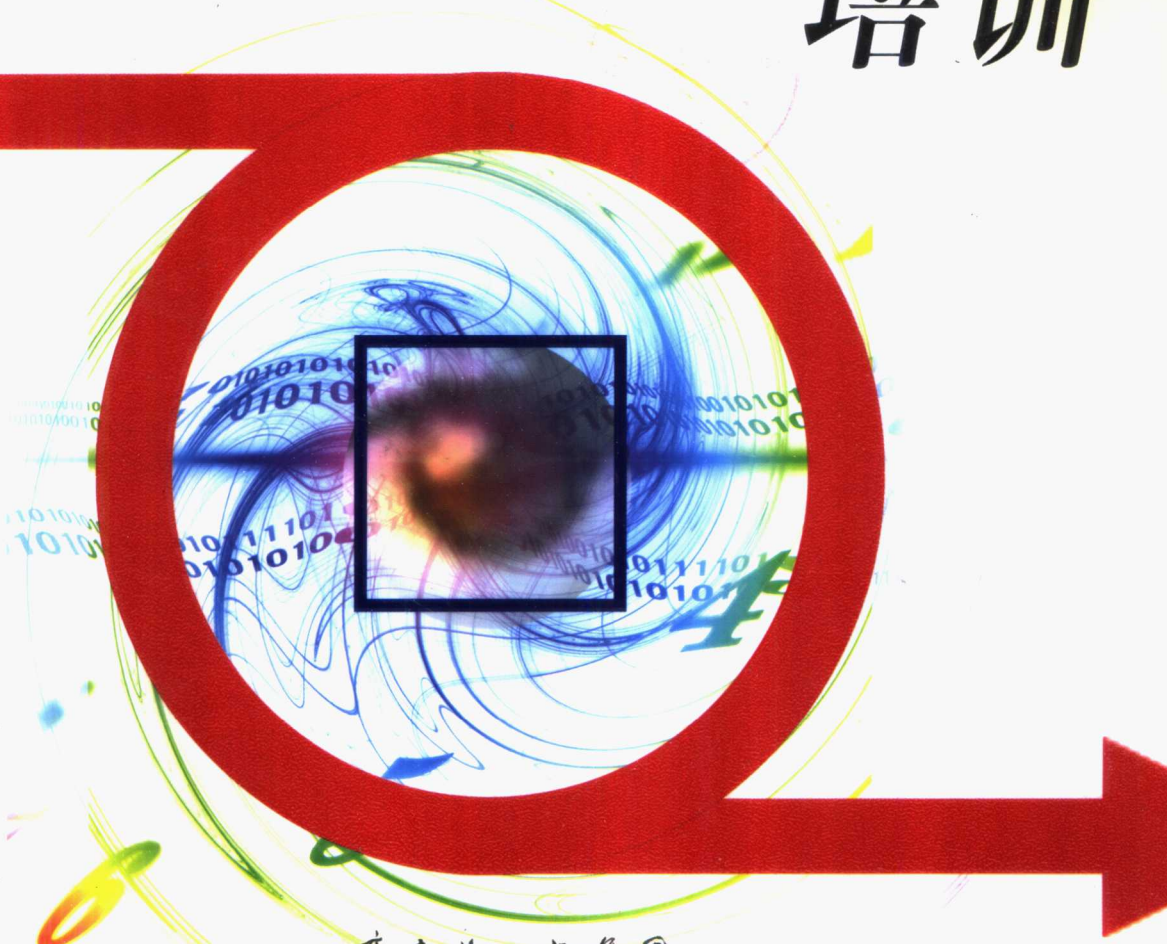


- 明确职责定位 系统学习技能
- 运用沟通技巧 把握公关诀窍
- 设计分销渠道 组合促销策略
- 组建完美团队 达成销售目标

销售经理

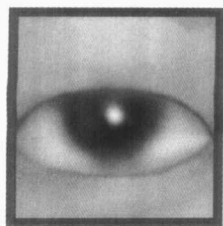
吴洪刚 邹伟强 编著

培训

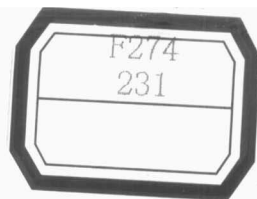


广东省出版集团
广东经济出版社

4
1



ZHIYE



XIAOSHOU JINGLI

PEIXUN

职业销售经理培训

吴洪刚 邹伟强 编著

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

职业销售经理培训/吴洪刚, 邹伟强编著. —广州: 广东经济出版社, 2005.5 (2005.10 重印)

ISBN 7-80677-986-8

I. 职… II. ①吴…②邹… III. 企业管理: 销售管理
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 040233 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	深圳市建融印刷包装有限公司 (深圳市罗湖区梨园路 104 号 3 楼东)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	16
字数	394 000 字
版次	2005 年 5 月第 1 版
印次	2005 年 10 月第 2 次
印数	5 001 ~ 7 000 册
书号	ISBN 7-80677-986-8 / F · 1221
定价	30.00 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: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙 4~5 号 6 楼 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

前 言

古之欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先诚其意；欲诚其意者，先致其知；致知在格物。

——《大学》

营销培训师们总是在不断地为企业营销人员讲述着各种企业和个人如何成功的故事，可企业的营销人员却在一招一式的学习中越来越远离营销和管理的真谛；逻辑、系统、知识的匮乏也使得培训常演变成了“故事会”和“游戏天地”。而现代技术的进步更加速了思维的惰性。企业经理们总是希望在残缺的知识体系上构建成功的奇迹，然而随着我国市场化程度的快速发展、市场环境的变化以及企业管理水平的普遍提升，我们发现，昔日成功的技能越来越失去了效果。于是，企业在层出不穷的新理念的词典中希望找回成功的法宝。

我们面临着的是一个快速变化的营销时代和环境，今天的成功经验还没来得及总结，可能已成了明天进步的障碍。“微利时代”给企业营销人员提出了新的挑战。而企业竞争，说到底是在市场上的竞争，优秀的销售经理是一切营销战略措施实施的关键，是企业营销战略执行力的承担者。因此，我们可以说，在新营销时代，是否拥有优秀的销售经理人才是迎接营销挑战的核心问题。

如何才能培养出优秀的销售经理呢？支离破碎的策划与技能已经难以适应复杂的营销环境，而理论基础的教育也不是企业的责任。究竟从哪些方面的培训入手才能快速提升销售经理的竞争能力呢？我们通过多年国内营销咨询和培训的实践发现，缺乏系统化的销售经理培训课程是企业营销经理提升面临的最大的问题，因为不论是执行力、细节、客户服务质量、推广策略，其成功的背后必须是一套科学的管理体系和具备全面思维和现代管理理念的经理人员。“知其然，而不知其所以然”是许多培训效果不好的关键所在。

基于以上的认识，作者编著了《职业销售经理培训》一书。本书结合了营销知识和销售实践，是系统化地针对销售经理的职业化培训课程。

目 录

第一章 销售经理的角色定位	(1)
销售部门的职能	(1)
销售经理的职责	(4)
【案例】是不是销售部的责任	(6)
销售经理的管理职能	(6)
销售经理的角色	(9)
第二章 销售经理的知识树	(12)
市场营销基本知识	(12)
财务基本知识	(18)
【案例】霍英东“预售楼花、分期付款”	(28)
管理基本原理	(29)
【案例】杰克公司——把握人性的管理	(33)
经济基本知识	(34)
【案例】我国房地产开发市场需求弹性的分析	(36)
销售经理的职业道德	(39)
【案例】我国汽车市场结构变化	(39)
第三章 销售经理的必杀技	(44)
销售活动中的基本准则	(44)
销售经理的基本能力	(45)
商务基本技能	(47)
语言沟通技能	(51)
非语言沟通技能	(52)
谈判基本技能	(54)
管理下属技能	(57)
第四章 市场调研的秘笈	(60)
为什么要进行市场调研	(60)
【案例】丰田进军美国	(60)
市场调研的内容	(62)
【案例】雪佛隆公司的法宝	(63)
市场调研步骤	(64)
市场调研形式	(65)
室内调研	(66)
【案例】某牙医仪器生产企业的市场	(66)
实地调查	(69)

问卷设计	(71)
【案例】读者登记卡	(73)
客户调研	(74)
【案例】某房屋装饰材料批发商的顾客调查	(75)
广告媒体调研	(79)
竞争对手调研	(80)
第五章 做一份最好的销售计划	(83)
销售预测	(83)
【案例】××化工 2002 年销量预测分析	(86)
销售预算	(87)
销售目标的确定	(93)
销售定额	(95)
销售控制	(99)
第六章 组建最棒的销售团队	(104)
销售人员的招聘	(104)
【案例】销售配额引发的问题	(108)
销售人员的培训	(108)
销售人员的激励	(110)
【案例】激励的作用	(112)
销售人员的行动管理	(112)
【案例】优秀销售人员应派往何处	(115)
销售团队建设	(117)
【案例】新上任销售经理如何面对老雇员	(122)
第七章 达到理想的销售目标	(124)
目标管理	(124)
【案例】两药厂销售中的目标管理	(128)
工作绩效与工作满意感	(128)
绩效考核	(130)
销售人员的报酬	(132)
销售人员评价与能力开发	(135)
【案例】别出心裁的奖励	(136)
绩效评价中的问题	(137)
【案例】自下而上、全方位的评价	(138)
【案例】报酬是否应由工作绩效来决定	(139)
【案例】×公司的绩效考核体系	(140)
第八章 制定恰当的产品策略	(143)
产品组合	(143)
产品的五个层次	(145)
新产品开发	(146)

— 产品生命周期	(150)
— 品牌策略	(151)
【案例】五峰的失误	(153)
— 产品包装决策	(153)
— 服务决策	(154)
【案例】异军突起的苹果机	(154)
【案例】诺基亚的产品策略	(155)
第九章 给产品定个“满意”的价格	(160)
— 基本价格的制定	(160)
【案例】日本电视机的价格战术	(164)
— 产品基本价格的制定	(167)
— 相关产品的定价	(169)
【案例】任天堂的“低价”	(170)
— 产品生命周期与价格策略	(170)
【案例】长虹的价格策略	(172)
— 服务的定价	(173)
— 价格竞争	(174)
【案例】格兰仕的价格战	(175)
【案例】商品房:低开高走价格策略	(176)
— 网络营销的价格策略	(178)
【案例】家乐福的价格策略	(179)
第十章 设计最佳的分销渠道	(183)
— 分销渠道及其结构	(183)
【案例】联想电脑的渠道建设	(184)
— 分销渠道系统的发展	(186)
— 中间商	(187)
— 分销渠道的设计与选择	(189)
【案例】联想科技商城	(192)
— 实体分配	(193)
【案例】家电渠道,路在何方?	(195)
第十一章 促销要素的黄金组合	(200)
— 促销组合	(200)
— 广告	(201)
【案例】联想 FM365 的广告策划	(202)
【案例】可口可乐的广告创意	(206)
— 人员推销	(211)
— 营业推广	(213)
第十二章 权力营销与公共关系	(216)
— 权力营销	(216)

【案例】百事可乐如何进入印度市场	(217)
【案例】“飞鸽”飞向美国	(219)
公共关系	(220)
【案例】凯洛哥公司的“早餐有益”观念	(221)
【案例】两家企业对顾客态度的比较	(222)
【案例】“燕莎”善待供货商	(223)
【案例】济南七家商场拒售“长虹”彩电	(224)
【案例】可口可乐的新闻发布会	(225)
【案例】“泰莱诺尔”中毒事件	(226)
CI 系统	(227)
【案例】IBM 的企业形象	(227)
【案例】“奔驰”汽车的质量意识	(232)
【案例】“我坚信,销货始于售后”	(233)
【案例】美能达公司的 CI 策划	(233)
第十三章 销售创新与发展趋势	(236)
绿色营销	(236)
特色营销	(237)
网络营销	(239)
【案例】戴尔公司的网络营销	(242)
营销组合创新	(243)
新经济时代的销售经理	(244)

第一章 销售经理的角色定位

销售是企业实现其市场价值的关键一环，在市场竞争越来越激烈的今天，销售部门的重要性已经没有企业领导会怀疑了。作为在企业中有着举足轻重地位的销售部门，其工作的成功与否直接决定企业的成败。但销售究竟包括哪些工作，销售部门应该如何设置才更合理，如何选择与培养合格的销售经理，这些问题往往困扰着企业。本章主要介绍了销售部门在企业组织中的作用和职能、销售部门与相关部门之间的关系以及作为销售部门的负责人——销售经理应履行的职责。

学习完本章，你应该了解以下内容：

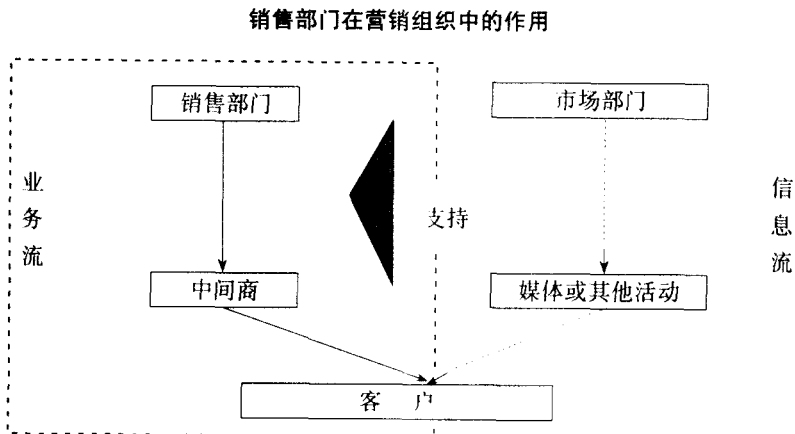
1. 销售部门的主要工作。
2. 销售经理的主要工作内容。
3. 销售管理的基本职能。
4. 销售经理的角色。

——销售部门的职能——

1. 销售部门在整个营销过程中的作用

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。

在现在营销组织中，通常至少有两大职能部门：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如下图所示：



销售是企业活动的关键，销售人员是企业“冲在最前沿的战士”，在瞬息万变的市场中，销售是连接企业与顾客之间的纽带，不断地进行着创造性的工作，为企业实现利润，并不断地满足顾客的各种需要。销售部门在公司整体营销工作中承担的核心工作是销售和

服务。除了实现销售这个基本作用外，销售部门还有以下重要作用：

- 销售部门的人员最直接与市场 and 客户相联系，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实现企业营销目标与策略；
- 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。

2. 销售部门的工作内容

为实现销售部门的作用，销售部门通常包括以下具体工作内容：

- 市场开拓与客户关系的建立；
- 进行市场一线信息收集、市场调研工作；
- 拟订年度销售预测；
- 制定年度销售计划，进行目标分解，并执行实施；
- 管理、督导各级销售管理人员业务运作；
- 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；
- 研究把握各级销售员的需求，激励其工作积极性；
- 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；
- 按市场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。

3. 销售部门组织类型及特点

销售部门组织模式的选择受到企业人力资源、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，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。

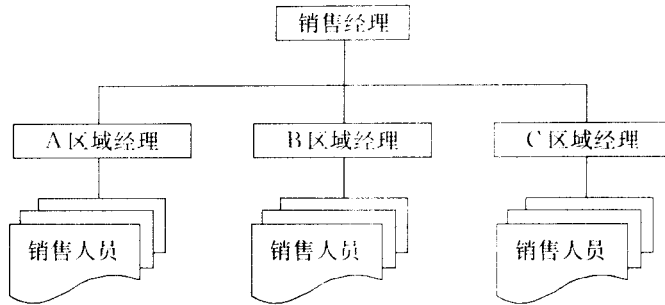
• 地域型组织模式

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（结构图如下页所示）。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。

在该组织模式中，区域经理权力相对集中，决策速度快；地域集中，相对费用低；人员集中易于管理；在区域内有利于迎接挑战。

在我国，因地域辽阔，各地区差别极大，所以大部分企业都采用地区性销售结构，各区域主管负责该地区企业产品的销售。在制定地区结构时，企业要分析一些地区特征：该地区便于管理；销售潜力易估计；能节省出差时间；每个销售人员都要有一个合理充足的

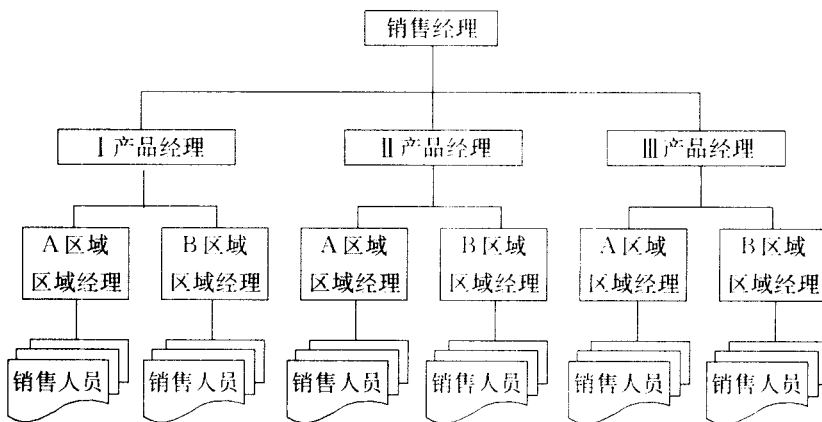
区域型销售组织模式



工作负荷和销售潜力。可通过对地区规模和市场形状的衡量以满足这些特征。

• 产品型组织模式

产品型销售组织模式



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。

这种结构方式生产与销售联系密切，产品供货及时，适合技术含量高、产品种类多的企业。但由于地域重叠，造成工作重复，成本高。

如果企业各种产品都由一个顾客购买，这种队伍结构就可能不是最好的。例如，庄臣企业有好几个产品分部，各个分部都有自己的销售队伍。很可能，在同一天好几个庄臣企业的销售员到同一家医院去推销。如果只派一个销售员到该医院推销公司所有产品，可以省下许多费用。

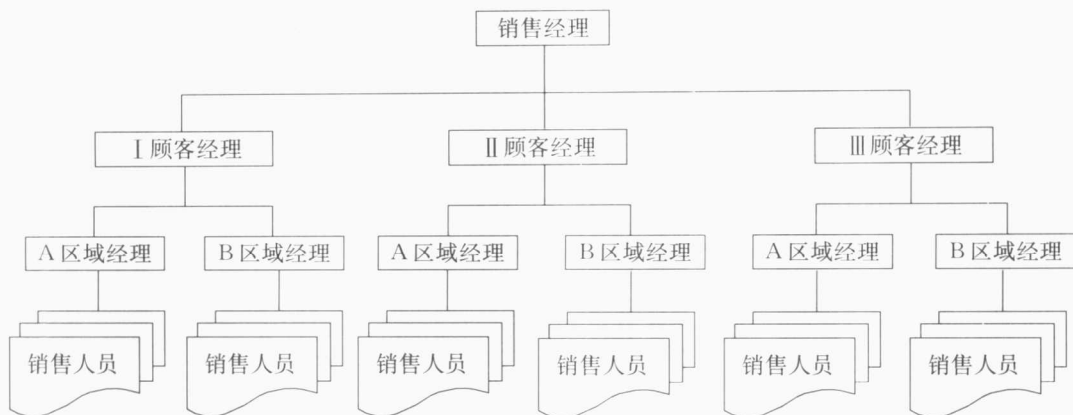
• 顾客型组织模式

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。例如，一家兼容计算机厂商，可以把它的客户按顾客所处的行业（金融、电信等）来加以划分。

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。

但当主要顾客减少时会给公司造成一定的威胁。

顾客型销售组织模式



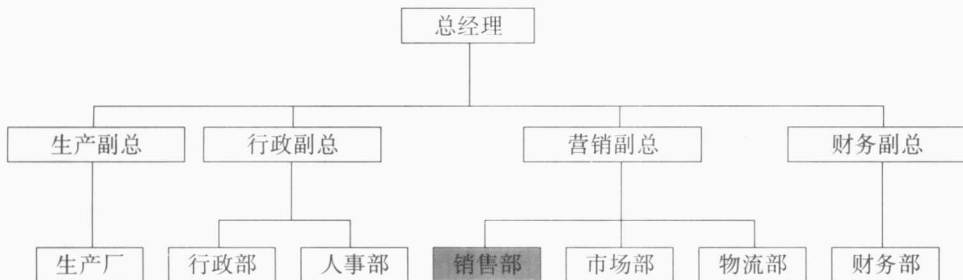
· 复合型销售结构

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。

4. 销售部门在公司中的位置

销售经理必须很关心公司的组织结构，销售经理不仅要和公司领导联系，还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。只有这样才能保证销售工作的顺利完成。

销售部在公司内部组织结构的位置



——销售经理的职责——

1. 销售经理职能

- 需求分析、销售预测；
- 确定销售部门目标体系和销售配额；
- 销售计划和销售预算的制定；

- 销售队伍的组织;
- 销售人员的招募、培训;
- 确定销售人员的报酬;
- 销售业绩的评估;
- 销售人员行动管理;
- 销售团队的建设。

2. 销售经理的责任

- 对销售部工作目标的完成负责;
- 对销售网络建设的合理性、健康性负责;
- 对确保经销商信誉负责;
- 对确保货款及时回笼负责;
- 对销售部指标制定和分解的合理性负责;
- 对销售部给企业造成的影响负责;
- 对所属下级的纪律行为、工作秩序、整体精神面貌负责;
- 对销售部预算开支的合理支配负责;
- 对销售部工作流程的正确执行负责;
- 对销售部负责监督检查的规章制度的执行情况负责;
- 对销售部所掌管的企业秘密的安全负责。

3. 销售经理的权限

- 有对销售部所属员工及各项业务工作的管理权;
- 有向营销副总报告权;
- 对筛选客户有建议权;
- 对重大促销活动有现场指挥权;
- 有对直接下级岗位调配的建议权和提名权;
- 对所属下级的工作有监督检查权;
- 对所属下级的工作争议有裁决权;
- 对直接下级有奖惩的建议权;
- 对所属下级的管理水平、业务水平和业绩有考核权;
- 对限额资金有支配权;
- 有代表企业与政府相关部门和有关社会团体联络的权力;
- 一定范围内的顾客投诉赔偿权;
- 一定范围内的经销商授信额度权;
- 有退货处理权;
- 一定范围内的销货折让权。

六、【案例】

是不是销售部的责任

某化工公司是生产销售卫生面料的，销售经理谢先生在与客户的接触中发现客户经常抱怨几件事：(1) 该材料在生产线上加工时，对员工的技术要求较高，拉力太大或太小都会影响最终产品的质量，同时在调试的过程中也增加了材料的浪费；(2) 售出的材料质量不稳定；(3) 时有交货不准时的现象。面对这种现象，谢经理组织了一次部门会议，征求各销售人员的意见。销售员王某认为这几个问题都不是本部门所能解决的，最多只能把情况反映上去。张某认为应该直接与生产部、技术部和运输部联系，以取得相关部门的支持。其他几个销售员也认为这不是销售部的责任。作为销售经理，你应该如何去做呢？

谢经理在仔细考虑之后，决定以书面报告的形式直接向总经理汇报。总经理李先生在看到报告后，立即把营销副总经理郑先生找来，要他负责解决这些问题。郑总看了报告后把销售经理谢先生找来，首先责备为什么不向他报告，后又指示销售经理与相关部门直接联系以解决这些问题。

谢经理根据郑副总的指示先后与储运部、生产部、供应部、财务部进行联系，得到如下答复：

储运部：“因为没有成品，生产跟不上，找生产部门去。”

生产部：“原材料供应不及时，影响生产进度，找供应部门去。”

供应部：“没有足够的资金，找财务部。”

财务部：“因为销售部回款不力，应收款占用大量资金。”

技术部：“可以为客户提供技术支持。”

质管部：“质量控制太严，更无法交货。”

问题绕了一圈，又回到谢经理这里，可谢经理也有话说：“不就是这些问题，客户才不按期付款的呀！”谢经理现在应该怎么做呢？

问题提示：1. 问题的关键在什么地方？

2. 作为销售经理，如何恪守职责？

3. 试指出谢经理下一步的行动方向。

——销售经理的管理职能——

销售经理作为销售部门的领导管理者，要注意发挥管理四大基本职能。管理的基本职能可以概括为计划、组织、领导、控制。

1. 计划

计划是所有管理职能中最重要的功能之一，但也是企业中销售经理往往缺乏的是管理职能。切实可行而又富有挑战性的计划是其他工作顺利开展的前提。若计划做得不好，那么，你在接下来的组织、领导、控制等工作中，就会陷于被动。

要制定好销售计划，首先你要了解公司总体战略计划及营销战略计划，因为如果没有战略目标，销售部门的工作也就没有方向或者偏离公司的战略方向。只有知道了目标是什么，才可能对工作做出计划，并率领整个部门沿着正确的方向前进。计划的主要有以下步骤：

· 环境与形势分析

作为销售经理，要清楚地知道：与竞争对手相比，你有哪些优势，竞争对手有哪些优势；你的劣势是什么，竞争对手的劣势是什么；在市场中你有哪些机会，你面临的威胁有哪些。

企业常见的竞争优势有：

——成本优势

本公司的生产制造或其他营运成本，相对于其他企业较低，就形成成本优势。成本低，公司的产品在定价上较有竞争力，这是一般企业追求的重要竞争优势之一。

——品质优势

一般产品或服务都有高、中、低等不同的质量等级，如果质量好而且被消费者认同，那这种产品或服务的质量就成为一种优势。因为消费者可能会愿意多花一些钱来购买这种产品，或在相同价格下，愿意多消费一些。

——品牌优势

这种优势不会是与生俱来的，想要拥有这种优势，通常企业都已投入了很多努力，如广告的投入、各项促销活动的推出以及公益活动的参与。建立一个广受欢迎的品牌，是一件很困难的事，但在建立之后会成为最珍贵的优势。

——效率优势

也称生产力优势。生产效率或经营效率越高，其相对的成本越低，对竞争自然有好处。通常，企业员工精简和素质高比较拥有效率优势。

——规模优势

规模大是指市场规模大、营业额大以及市场占有率大。企业占有率大，并且具有规模经济，就具有了成本优势。

——技术优势

某些企业在市场上竞争，靠的不是成本与质量，而是拥有别人没有的技术，这种技术或许来自外国的授权，或许来自自己的研究开发。有独到的技术，通常表示这家企业可以生产出别人所不能生产的产品，还可能可以创造一项独门生意，这家公司的技术也可能生产出成本最低或质量最高的产品，从而拥有成本优势和质量优势。

——员工优势

员工的素质高低与凝聚力的高低也会影响到企业产品或服务的效率。自觉性高的员工，可减少公司的管理成本，认真负责又能集体合作的员工，可减少浪费，提高效率。

· 做好销售预测、制定销售目标

根据分析的结果，就可以制定详细可行的销售预测和具体的销售目标。不过，制定目标时要注意有目的的实施计划、资源配置、日程表等，总之要具体，可衡量，切合实际以便可以按时完成。

· 制定部门的目标体系

要实现远景目标就必须制定部门的目标体系，每一个目标都顺利地实现了，销售目标

也就实现了。

- 制定具体的行动计划

所有的销售方案，都要作出具体的行动计划，并定期加以检查。

2. 组 织

在当今市场环境急速变化的压力下，企业内组织结构的发展变化将是革命性的。那些成功地调整组织结构的公司将向成功迈进，而那些不能调整的公司将面临失败。组织结构直接影响企业适应环境变化的能力。销售部门的组织结构更是如此。

销售组织结构对企业满足顾客需求的能力有重要的影响。正确的销售组织结构不能保证销售的成功，但不正确的销售组织一定会阻碍成功。尽管各种组织是千差万别的，但任何一个运行顺利的组织的结构，都有一定的共同特征。一般组织结构设计应遵循以下原则：

- 层次原则

从组织的低层向上，每一个层次上的每一个职位都是他上一层次的某个职位的下属。

- 统一指挥

组织中没有一个人同时有两个顶头上司。矩阵组织是一个例外，但矩阵组织只在特定的环境下采用。

- 管理幅度

向一个上级直接汇报的下属人数应该适当地控制。一般而言，主管的直接下属 3~7 人比较合适。管理幅度的大小应该根据工作的复杂性、主管的能力以及其他因素来确定。

- 直线与参谋

直线机构完成组织的主要职能，而参谋机构则给直线机构提供支持、建议和服务。这两种职能的分开有利于提高工作效率和保证组织中的工作不陷于文山会海。

- 专业化

工作的设计应该不重叠。当员工只从事某一项工作时，他会更加熟练和有效率。这样可以提高整个组织的效率。传统的管理理论提出四种工作细分的方法：目标、过程、客户类型和地理位置。

3. 领 导

为了保证销售业务的正常运作，你需要对所有的销售员进行领导，指导他们做什么、如何做、为什么做和什么时候做。如果要想销售员的行动取得理想的成效，你要设法让他们建立共识，赋予他们责任心和使命感，销售员也应当确切地知道公司对他们的要求。所以要确保销售员了解公司总体销售目标、他们必须做哪些具体工作和要求他们达到什么标准。

知道了工作的原因可使销售员更有效地依照工作程序 and 标准开展工作。他们若明白了自己行动的目的，就能更加积极地发挥主动性。

在指挥销售员工作时，你要能够领导销售员沿着正确的方向前进，身先士卒，还要有亲和力，并且对部下要多褒少贬，以激励销售员做得更好。

4. 控制

为落实计划和完成目标，你要时刻关注销售人员和业务的发展动向，并制定各种衡量基准，掌握情报回馈，通过追踪考核来对整体销售业务与人员进行控制。同时，你还应了解计划正在如何进行，并在必要时做一些调整，包括对销售员增加工作压力或进行制止，以防止销售员做出愚蠢或危险的事来等等。

良好的信誉与服务对公司来说至关重要，树立好的企业形象要花很长时间，而毁掉良好形象只需几分钟。因此要认真监视和控制产品及企业销售的整体服务质量。

所以，你要能做到全面了解企业状况、密切注意各项细节、定期评估绩效、判断员工如何表现，并注意重点管理等。

——销售经理的角色——

1. 人际关系方面的角色

· 负责人的角色

这是销售经理所担任的最基本的最简单的角色。销售经理由于其权威性，是一个部门的象征，必须履行许多这类性质的职责。这些职责中有些是例行公事，有些带有鼓舞人心的性质，但全都涉及人际关系的活动，而没有一项涉及重大的信息处理或决策。在某些情况下，销售经理参与是公司制度所要求的，如签署部门的文件；在另一些情况下，经理的参与则是一种社会的需要，如主持某些事件或仪式。

· 领导者角色

销售经理作为一个销售部的正式负责人，要负责对下属进行激励和引导，包括对下属中的雇用、训练、评价、报酬、提升、表扬、干预直至解雇。部门的节奏通常是由销售经理来决定的，销售部工作是否卓有成效决定于销售经理向部门注入的力量和远见。销售经理的无能或疏忽往往使部门的工作处于停滞不前的状态。作为领导者的角色的重要目的是把部门成员的个人需求同部门目标结合起来，以便促进有效的工作。

· 联络者的角色

联络者角色涉及的是销售经理同他所领导的部门以外的无数个人和团体维持关系的重要网络。销售经理通过各种正式的和非正式的渠道来建立和维持本部门同外界的联系。这些渠道有：参加外部的各种会议，参加各种社会活动和公共事务，与其他部门的经理互相访问或互通信息，同与销售有关的其他机构的人员进行各种正式和非正式的交往等。

联络者角色代表着销售经理职务中一个关键部分的开始。经理通过联络者角色同外界联系。然后，通过信息传播者和谈判者这些角色进一步发展这种联系，并获得这种联系所提供的好处和信息。

2. 信息方面的角色

· 信息接受者的角色

销售经理得到的信息大致有以下五类：