

销售管理实务

The Practice of Sales
Management

蔡瑞林 ◎ 编著

FE

市
场
营
销
类

21世纪高等职业教育财经类规划教材

Marketing



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

销售管理实务

The Practice of Sales
Management

蔡瑞林 编著

FE

市场营
销类

21世纪高等职业教育财经类规划教材

Marketing

人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

销售管理实务 / 蔡瑞林编著. — 北京: 人民邮电出版社, 2011. 2

21世纪高等职业教育财经类规划教材市场营销类

ISBN 978-7-115-24577-9

I. ①销… II. ①蔡… III. ①销售管理—高等学校: 技术学校—教材 IV. ①F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第004399号

内 容 提 要

本书立足销售管理的工作背景,紧扣销售管理人员所需的知识、技能和态度,采用任务驱动模式,设计了饭店、人寿保险、日用消费品、机械制造、服装、卫浴、汽车、电器、太阳能、工程设计等行业的销售管理教学背景,从走进销售职业,销售管理过程,销售规划与设计,销售区域管理,销售组织建设,销售人员的甄选、培训与薪酬,销售人员的激励与绩效考评,销售货品管理,客户关系管理,销售服务管理,销售分析与评估,销售管理的新趋势等视角整合教学内容,构建“理论+实务+实训”三位一体的教材组织结构。

本书以培养应用型人才为目标,适合作为高职高专营销管理、财经管理类专业及相关专业的教材。此外,本书还可作为企业营销管理人员的培训和参考用书。

21世纪高等职业教育财经类规划教材·市场营销类

销售管理实务

◆ 编 著 蔡瑞林

责任编辑 刘 琦

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 20.25

2011年2月第1版

字数: 476千字

2011年2月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-24577-9

定价: 32.00元

读者服务热线: (010)67170985 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

主 任：胡德华

副主任：楼晓东 张智清

委 员：蔡瑞林 陈文汉 冯丽华 胡留洲

梁惠琼 任会福 田玉来 岳淑捷

张慧锋 张启杰 钟立群 钟 静

近 30 年来,我国取得巨大的进步,靠的是改革开放带来的经济腾飞。经济的发展使得财经类学科一时成为显学,财经类专业也成为了大中专院校的热门专业。

当前,企业对财经类人才的需求又开始呈现增长的态势,但同时企业对财经类人才的要求与以往相比也越来越高。因此,能够培养出数量充足,而且素质和技能较高、能够充分适应和满足企业需求的财经类人才,已成为未来高职高专院校亟待探索 and 解决的问题。

何谓高层次的财经人才,首先,应该有科学、完整、宽厚、扎实的专业知识,现在市场细分,岗位细分,越是细分,就对人才的要求越综合,就越需要具备综合知识,以做好细分后的工作;其次,需要有较强的实践能力,能够高质量地承担第一线工作,并且能够在实践中不断地发展自己。要培养出这样一支高素质、高技能的应用型、技术性人才队伍,就要摸索出一套有效的人才培养模式,做好高校人才培养工作。

教材建设在高校人才培养中占有重要的地位。基于这一点,人民邮电出版社在广泛征求全国高职高专财经类专家、学者和教师意见的基础上,组建了 21 世纪高等职业教育财经类规划教材编写委员会,以课题研究的形式,组织全国多所知名财经院校教师,召开了多次教材建设研讨会,从而确立了系列规划教材的编写思路和编写体例,并对系列规划教材的大纲和内容进行了深入研讨和论证,几易其稿,终能付梓。

本系列规划教材涉及财务会计、财政金融、市场营销、工商管理、经济贸易、物流管理、电子商务等多个方向,其内容既体现教育部发布的 16 号文件精神,又与高职高专院校教学实践相结合,具有鲜明的编写特色。

1. 整体策划,项目推进。本系列规划教材注重专业整体规划,从分析专业工作岗位入手,获得专业核心技能和岗位核心技能,进而来组织教材选题,安排教材结构和内容。同时,本系列教材采用项目研究、整体推进的形式,可以有效保证各专业教材内部之间的衔接性和系统性。

2. 定位准确,紧扣改革。本系列规划教材紧扣教学改革,体现教育部发布的《关于全面提高高等职业教育教学质量的若干意见》的文件精神,专业核心课程以应用知识为主,重点是培养学生解决实际问题的能力,满足培养应用型人才的教学需求。

3. 理论够用,突出技能。本系列规划教材遵循“以就业为导向,工学结合”的原则,以实用为基础,根据企业的岗位需求进行课程体系设置和教材内容选取,理论知识以“够用”为度,突出工作过程导向,突出技能的培养。在编写体例上将案例教学方式和项目教学方式与不同的课程合理结合,以期能够更贴近教学实际。

为了提升教学效果和满足学生的学习需求,本系列规划教材大部分还建设了配套的立体化教学辅助资源,包括多媒体课件、电子教案、实训资料、习题及答案、生动的教学案例及案例分析,部分教材还配有图片、动画和视频等教学资源。

期望通过本系列规划教材的推出,能够为推动财经类专业职业教育教学模式、课程体系和教学方法的改革贡献一份力量。同时,我们也希望能有更多的专家和老师参与到本系列规划教材的建设中来,对教材提出宝贵的意见和建议。

“销售管理”课程是高职高专营销管理专业的核心课程，目前可供选择的教材不多。本书针对高职高专高素质技能型人才的培养目标，结合作者多年的销售管理经验、营销管理咨询经验和高职教学经验，博采众长，吸收了同类优秀教材，尤其是前一轮规划教材的精华，同时又保持弹性，在确保教材体系完整和内容丰富的基础上，加入了销售管理近几年来新出现的理论和技能。

本书从强化学生素质教育和能力培养的精神出发，注重培养学生的科学思维方法和创新精神；以服务企业为宗旨，以提高职业素养和技能为指导方针，突出应用能力的培养，把重点放在概念、结论和方法的实际应用和技能训练上。作为营销管理的专业课，课程在内容编排上紧密结合当前企业销售管理实践中遇到的关键问题，重在提高学生分析问题和解决问题的能力。此外，本课程在具体实施时注重实践性教学环节，注重教、学、做相结合，主张理论与实践的一体化，并有针对性地采取案例研讨、任务驱动、项目导向等教学模式，体现理论性、实践性和开放性的要求，力求通过本课程的学习，培养学生销售管理的素质和技能。

本书以销售管理的实践工作过程为依据，用项目、任务的形式重构了销售管理的内容体系，坚持“教学内容项目化、项目内容任务化、任务内容过程化、理论实践一体化”的教学改革方向。每章由一个企业或一个主人公的销售管理实践活动将相关内容串联起来，避免了以往情景设计紊乱、案例杂碎的现象；每节设计“任务引入”和“课内检查与思考”，构建模拟的销售管理工作背景，并要求学生边思考、边学习、边实践，重点培养学生分析问题和解决问题的能力；每章后提供了课外拓展阅读、销售管理关键概念、销售管理综合练习题、销售管理模拟实训、销售管理推荐研究网址和案例分析，这些训练既突出了主要知识点，又强调了技能训练和视野拓展，有利于全方位提高学员的销售管理素养。最后，本书还配备了丰富多彩的图片，力求图文并茂，增加书本的可读性。

本书由常州轻工职业技术学院的蔡瑞林独立编著。在编著过程中，作者走访了相关行业的典型企业，一方面结合自己在销售管理岗位的经验，另一方面运用营销管理咨询成果，设计了饭店、人寿保险、日用消费品、机械制造、服装、卫浴、汽车、电器、太阳能、工程设计等行业的销售管理教学背景。与此同此，作者广泛参阅了国内外学者的文献资料，汲取了大量销售管理的研究成果及新思想，在此谨向各位专家学者致以诚挚的感谢。

由于作者水平有限，书中难免有不妥和疏漏之处，敬请广大读者指正。作者的联系方式为cairuili@163.com，欢迎同行和广大读者切磋交流。此外，为了满足教师的教学需求，本书还提供配套的教案、课件和试卷。

蔡瑞林

2011年1月

项目一 走进销售职业	1
任务一 如何成为专业销售人员	2
1.1 认识销售	2
1.2 选择销售职业	3
1.3 认识销售管理	6
课内检查与思考	8
任务二 面对销售中的伦理和社会责任	8
2.1 社会责任与市场营销	8
2.2 销售管理面临的伦理问题	11
课内检查与思考	14
任务三 竞争销售管理岗位	15
3.1 确定职业目标	15
3.2 准确定位角色	16
3.3 提升职业技能	17
课内检查与思考	18
课外拓展阅读	19
关键概念	19
综合练习	19
模拟实训	19
推荐研究网站	20
案例分析	20
项目二 销售过程管理	22
任务一 销售准备	23
1.1 了解购买者	23
1.2 准备销售知识	27
1.3 客户沟通	29
课内检查与思考	33
任务二 关系销售	34
2.1 客户调查	34
2.2 销售拜访	35
2.3 接触客户	38
2.4 销售陈述	40
2.5 异议处理	44

2.6 销售促成	47
2.7 增进客户关系	50
课内检查与思考	53
课外拓展阅读	53
关键概念	54
综合练习	54
模拟实训	54
推荐研究网站	55
案例分析	56
项目三 销售规划与设计	58
任务一 销售计划	59
1.1 销售计划概述	59
1.2 确定销售目标	60
课内检查与思考	66
任务二 销售预测	66
2.1 销售预测概述	66
2.2 销售预测的方法	67
课内检查与思考	72
任务三 销售配额	73
3.1 销售配额概述	73
3.2 设置销售配额	75
课内检查与思考	76
任务四 销售预算	77
4.1 销售预算概述	77
4.2 销售费用的确定和管理	78
课内检查与思考	81
课外拓展阅读	81
关键概念	82
综合练习	82
模拟实训	82
推荐研究网站	83
案例分析	84
项目四 销售区域管理	86
任务一 销售区域的划分与设计	87

1.1 销售区域的划分.....	87	案例分析.....	139
1.2 销售区域的设计.....	89		
课内检查与思考.....	92		
任务二 销售区域业务管理	93	项目六 销售人员的甄选、培训与薪酬	142
2.1 销售区域开发.....	93	任务一 销售人员的甄选	142
2.2 销售区域的时间管理.....	96	1.1 销售人员的胜任力分析.....	142
课内检查与思考.....	99	1.2 销售人员的招聘.....	145
任务三 销售网络成员管理	100	课内检查与思考.....	153
3.1 经销商管理实务.....	100	任务二 销售人员的培训	153
3.2 代理商管理实务.....	104	2.1 销售人员培训的步骤.....	153
课内检查与思考.....	109	2.2 销售人员培训的方法.....	156
课外拓展阅读.....	109	课内检查与思考.....	158
关键概念.....	110	任务三 销售人员的薪酬	159
综合练习.....	110	3.1 建立销售人员的薪酬制度.....	159
模拟实训.....	110	3.2 销售人员薪酬制度的设计.....	162
推荐研究网站.....	111	课内检查与思考.....	164
案例分析.....	112	课外拓展阅读.....	165
		关键概念.....	165
项目五 销售组织建设	114	综合练习.....	166
任务一 销售组织设计	115	模拟实训.....	166
1.1 销售组织的类型.....	115	推荐研究网站.....	166
1.2 确定销售组织的规模.....	119	案例分析.....	167
课内检查与思考.....	121	项目七 销售人员的激励与绩效考评	170
任务二 销售组织职能	122	任务一 销售人员的行为和动机 分析.....	171
2.1 销售部门的职能.....	122	1.1 把握销售人员的行为特征.....	171
2.2 销售经理的职能.....	125	1.2 销售人员动机的因素分析.....	174
2.3 销售人员的职能.....	127	课内检查与思考.....	176
2.4 大客户经理的职责.....	129	任务二 销售人员的激励	176
课内检查与思考.....	130	2.1 销售人员激励概述.....	176
任务三 销售团队的高效运作	131	2.2 销售人员激励方法.....	179
3.1 销售团队管理的困惑.....	131	课内检查与思考.....	182
3.2 销售团队的建设.....	133	任务三 销售人员的绩效考评	183
课内检查与思考.....	135	3.1 销售人员绩效考评概述.....	183
课外拓展阅读.....	136	3.2 销售人员绩效考评的标准和 方法.....	184
关键概念.....	137	课内检查与思考.....	191
综合练习.....	137	课外拓展阅读.....	192
模拟实训.....	138	关键概念.....	192
推荐研究网站.....	138		

综合练习	193
模拟实训	193
推荐研究网站	193
案例分析	194

项目八 销售货品管理

任务一 订货、发货与退货的管理

1.1 订货管理	198
1.2 发货管理	201
1.3 退货管理	203
课内检查与思考	205

任务二 终端管理

2.1 终端管理的主要内容	206
2.2 终端管理的常见问题和基本 要求	209
课内检查与思考	211

任务三 窜货管理

3.1 窜货的形成和原因	212
3.2 窜货的治理对策	214
课内检查与思考	216
课外拓展阅读	217
关键概念	218
综合练习	218
模拟实训	218
推荐研究网站	218
案例分析	219

项目九 客户关系管理

任务一 客户关系管理概述

1.1 客户关系管理的内涵	224
1.2 客户的需求管理	226
课内检查与思考	228

任务二 客户的商业价值分析

2.1 认识客户的商业价值	229
2.2 区分客户的商业价值	231
课内检查与思考	234

任务三 客户信用管理

3.1 客户信用管理概述	234
--------------------	-----

3.2 控制客户信用

课内检查与思考	241
课外拓展阅读	241
关键概念	242
综合练习	242
模拟实训	243
推荐研究网站	243
案例分析	244

项目十 销售服务管理

任务一 销售服务策略

1.1 销售服务概述	246
1.2 售前服务管理	247
1.3 售后服务管理	251
课内检查与思考	255

任务二 销售服务质量

2.1 服务质量概述	256
2.2 提高服务质量的方法	257
课内检查与思考	261
课外拓展阅读	261
关键概念	262
综合练习	263
模拟实训	263
推荐研究网站	263
案例分析	264

项目十一 销售分析与评估

任务一 销售额分析

1.1 销售额分析概述	266
1.2 销售额分析的内容	267
课内检查与思考	271

任务二 销售费用分析

2.1 销售费用分析的内容	271
2.2 销售人员费用控制	273
课内检查与思考	275

任务三 销售效率分析

3.1 销售队伍效率分析	275
3.2 广告效率分析	278

3.3 分销效率分析	281
课内检查与思考	283
课外拓展阅读	283
关键概念	285
综合练习	286
模拟实训	286
推荐研究网站	289
案例分析	290

项目十二 销售管理的新趋势.....292

任务一 网络销售管理293

1.1 网络经济与销售管理	293
1.2 网络销售管理的技术 平台	295
课内检查与思考	298

任务二 销售信息库的构建与应用.....298

2.1 营销信息系统	298
------------------	-----

2.2 数据库营销	301
课内检查与思考	303

任务三 系统集成销售管理..... 304

3.1 系统集成销售管理的基本 理论与内涵	304
3.2 系统集成销售管理的实施 过程	305
课内检查与思考	307
课外拓展阅读	307
关键概念	308
综合练习	308
模拟实训	308
推荐研究网站	309
案例分析	310

参考文献..... 312

项目一

走进销售职业

【知识目标】

- 认识销售并了解销售工作的类型，深刻理解为何选择销售职业；
- 了解销售管理的内涵；
- 理解企业社会责任与营销活动的关系；
- 掌握管理角色、技能、层次等管理学的基本知识。

【技能目标】

- 把握销售活动的特征；
- 能够针对具体销售任务制订总体销售管理的过程和步骤；
- 能够区分直销和传销；
- 能够处理销售管理中的伦理问题；
- 能够正确定位销售管理的角色。

【态度目标】

- 树立成为销售管理职业经理人的宏伟目标，针对销售职业的素质要求努力提升自身素质；
- 深刻体会销售人员所承担的经济、法律、伦理、道德责任；
- 树立销售的职业目标，培养竞争意识。



任务引入

小蔡从小在长三角某现代制造业名城长大,大学里主修的是植物保护专业,和这个专业的绝大部分同学一样,小蔡在大学期间从没有想到将来要成为一名销售人员。当他大学毕业,准备献身于家乡的农业事业的时候,面对的是现代化工业迅猛发展,农村耕地面积迅速减少,现代化工业厂房如雨后春笋般拔地而起,根本找不到与本专业相关的合适工作。几经周折,小蔡终于找到一份与农业生产相关的工作:在一家农业生产资料公司销售化肥农药。在此后的几年间,自强的小蔡利用业余时间钻研销售业务,还研读了MBA,“我希望将来能成为销售管理方面的高级职业经理人”,这是小蔡的职业梦想。

问题: 1. 假如你处于小蔡的位置,就职业选择而言,你会怎么办?

2. 你是如何认识销售和销售管理的?

3. 除了钻研销售业务,研读MBA,要想成为销售管理方面的高级职业经理人还需要具备哪些条件?

任务一 如何成为专业销售人员

1.1 认识销售

1. 何谓销售

许多人将销售(Selling)和市场营销(Marketing)视为同义词,事实上销售活动仅为企业市场营销活动的一部分。我们认为,销售是企业说服和诱导潜在顾客购买某项商品或服务,从而实现企业营销目标并满足顾客需求的活动过程。广义的销售包括人员销售和非人员销售,狭义的销售仅指人员销售,本书研究的销售管理通常是限于人员销售的范畴。

2. 销售活动的特征

(1) 销售的中心是说服。所谓销售就是说服,这个说服主要表现在两个方面:一是让顾客接受你的观点、产品和服务;二是让顾客乐意掏钱购买,并提高顾客购买的满意度。

(2) 销售活动的三要素。三要素即指销售者、销售对象和销售标的。

如图1-1所示为销售活动的特征。

(3) 销售活动具有双重目的。双重目的是指要同时满足销售人员和购买人员的需要。

(4) 销售活动是一个复杂的过程。销售活动是销售者与销售对象信息传递的过程,是商品交换的过程,也是销售者与销售对象的心理复杂变化的过程。

3. 销售工作的类型

尽管销售人员的队伍庞大,销售工作的类型众多,但是根据所销售产品的类型以及销售人员及其雇主的类型,多数销售人员主要从事零售业、批发业和制造业的销售工作。

(1) 零售业中的销售。零售人员销售产品或服务,是给顾客个人完成最终消费。在我国,零售业吸纳了大量的销售人员,他们在商店中当售货员,与顾客面对面地沟通进行销

售或从事电话销售。



图 1-1 销售活动的特征

销售活动是一种互惠互利的活动，其过程是双方心理的较量及商品交换。通过销售活动，买卖双方均达成各自的目的。

(2) 批发销售。批发销售商也称为分销商，他们直接从制造商或其他批发商那里购买商品，然后将商品销售给其他中间商。批发销售人员出售商品通常有如下用途：

- ◆ 转售，例如从商店购进商品，再将商品转售给超市或饭店；
- ◆ 用于制造其他产品或提供其他类型的服务，例如，装潢公司购买装修材料进行家居装修；
- ◆ 供某一组织正常运转使用，例如某燃料公司出售重油原料给企业长期使用。

(3) 为制造商销售产品。制造商销售代表有时称为销售工程师，他们将制造企业的产品销售给不同类型的客户，这种客户可以是其他制造商、批发商、零售商，也可以是单个的客户。

1.2 选择销售职业

1. 当前社会对销售职业的理解

当前，社会上许多人对销售职业持肯定的态度，认为销售是一种高尚的职业。销售职业具有巨大的社会价值，无论是经济繁荣还是经济萧条期，销售已成为我国当前吸纳劳动力的主要行业之一；对企业来说，销售的价值更是明显，销售产品可以避免产品积压，可以收集和提供重要的商业信息，可以创造利润；对于顾客而言，销售更是能够满足顾客的需求并提供优质的服务。

但与此同时，社会上的确存在一些看不起销售人员的现象，常见的误解和歧视有：

为了销售成功，销售人员经常坑蒙拐骗；

销售人员只为挣钱，很不敬业；

这年头，最担心的是被那些死磨硬缠的销售人员给盯上；

销售工作就是求人，销售人员就是高级要饭者等。

图 1-2 就反映了销售人员的一些遭遇。

2. 选择销售职业的理由

(1) 工作丰富多彩。销售工作给销售人员提供了广阔的舞台，有的从事化妆品、保健



品直销,面对面与顾客交流;有的从事零售业,如在商场、专卖店、鲜花店、餐饮店、旅馆等各个场所销售产品;有的从事批发销售,与各类中间商、机关、事业单位打交道;有的为制造商销售产品,有许多机会走南闯北、拓宽视野、增长阅历。



图 1-2 保安是销售人员常过的第一关

当前,许多工厂和写字楼门前都悬挂了“销售和闲杂人员禁止入内”类似字样的指示牌,并且设立了专职的保安人员,许多销售人员还没有见到客户时,就被保安人员拒之门外了。

(2) 工作具有较大的自由度。尽管许多企业加强了对销售人员活动路径的管理,但对于办公室职员和生产车间的工人,销售人员的工作自由度无疑较大。大量业绩合格的销售人员在外出销售时很少受到监督,甚至可以数周或数月才会见上司或老板。

(3) 工作具有挑战性。接受拒绝是销售人员的必修课,优异的销售业绩常常需要走遍千山万水,想尽千方百计,说尽千言万语,尝尽千辛万苦才能得到,十分具有挑战性。许多销售人员每天都要面对工作压力,销售经理的职位更是常常悬在半空中,很难有清闲的时候。从事这种具有高度挑战性的工作,销售人员培养了承受压力的职场能力。

(4) 销售的高回报性。压力和挑战往往给销售人员带来丰厚的收入回报,同一企业同一销售岗位之间的收入差异很大,同一企业销售人员与生产线工人或办公室职员之间的收入差异也很大。在苏南一些民营企业,同一企业销售人员的年收入通常是生产线工人的几十倍。

除经济性报酬外,销售人员还获得了巨大的非经济性报酬(也称心理报酬或精神报酬)。非经济性报酬通常是由个人产生的,是发自销售人员内心的自我价值感。可以设想,当销售人员带着订单踌躇满志地走进生产车间,看到几百人甚至几千人都在为订单而忙碌地生产,其内心的自豪感只有销售人员能够深切体会。

(5) 晋升机会非常多。成功的销售人员有许多机遇进入公司的高级管理层,而且在很多情况下,这种晋升机会来得很快。图 1-3 描述了一个销售人员可能经历的从低级到高级的职业发展轨迹。

3. 销售职业所需的素质

每个人从事任何职业时,都应该考察自身是否适合。要成为一名销售人员,现在,你可以问自己下面的一些问题。

◆ 你将来的目标是什么?

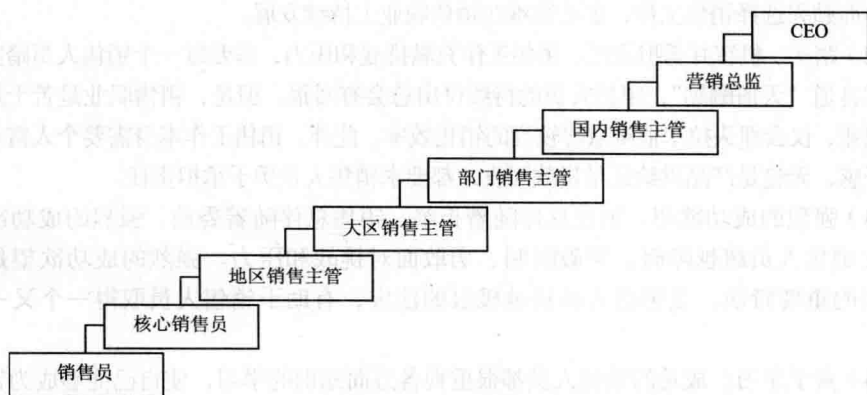


图 1-3 一位销售人员的职业发展轨迹

伴随着销售职位的升迁，销售人员的概念技能和人际技能要求越高，其综合素质也越高。

- ◆ 你是否因为被别人拒绝而唉声叹气？
- ◆ 向别人销售有一种求助的感觉吗？
- ◆ 你愿意出差吗？每个月你愿意在外面奔波多少时间？
- ◆ 你有从事销售工作所需要的人格特征吗？
- ◆ 你是否能够承受压力，愿意做富有挑战性的工作？
- ◆ 你是否愿意调职到另一个完全陌生的地方工作？

人们经常愿意选择销售职业主要是因为可以获得很高的报酬，其实，并不是任何人都可以从事销售工作，企业对销售人员都有各自的素质要求。下例是 2010 年 1 月份智联招聘网一则很普通的招聘广告。

【案例 1-1】

销售岗位招聘

销售经理（杭州××科技有限公司）

岗位要求

1. 计算机、工商管理等相关专业毕业，本科以上学历；
2. 了解终端产品行业市场，具备广泛的产品分销渠道，有本行业大规模集成商客户资源或终端销售（POS）营销经验者，熟悉金融、公安交警、烟草、石油、石化、电信、移动等行业；
3. 良好的销售策略和市场营销计划制订及执行能力；
4. 两年以上销售团队的管理经验；
5. 良好的敬业精神和职业道德操守，善于协调、沟通，富有激情。

这里，我们归纳出销售职业所需的素质要求，需要指出的是，以下八点仅是销售人员素质的“冰山一角”，除此之外还有大量隐性的素质要求，需要销售人员不断地自我超越、自我提高。

（1）热爱销售工作。有人说热爱是最好的老师，因为热爱一种职业会让他从工作中感到乐趣，会促使他努力工作。如果不是对销售工作出于本身的兴趣，或者是因为找不到其



他工作而勉强选择销售工作，那么很难在销售职业上持续发展。

(2) 踏实、机智并勇担责任。销售工作充满挑战和压力，需要每一个销售人员踏实面对，常言道“天道酬勤”，销售人员的持续付出总会有回报。但是，销售职业是苦干加巧干的职业，仅会埋头拉车很难取得较高的销售效率。此外，销售工作本身需要个人富有高度责任感，无论是产品供给还是货款回收，都要求销售人员勇于承担责任。

(3) 强烈的成功欲望。销售总伴随着拒绝，销售总伴随着委屈，强烈的成功欲望能够让销售人员超越障碍、突破限制、勇敢面对挑战和压力。强烈的成功欲望是销售人员的重要特质，是销售人员超越极限的法宝，有助于销售人员取得一个又一个成功。

(4) 善于学习。成功的销售人员都很重视各方面知识的学习，使自己能够成为销售产品的专家，使自己在不同的客户面前树立良好的专业形象，使自己更有效地缩短与客户的心里距离。只有这样，销售人员才可能更加有效地进行销售陈述，有助于达成最终销售目标。

(5) 珍惜时间。尽管销售人员拥有充分的职业自由空间，但绝不是空余时间。事实上，销售人员需要应付售前调查、客户咨询、客户挖掘、客户跟踪、商务会谈、投诉处理等许多事情，销售人员的时间就是金钱，需要加倍珍惜和高效利用。

(6) 人际沟通技巧。销售是一个与顾客进行信息交流和心理较量的过程，在这个过程中，高超的沟通技巧也就成为必然的要求。销售人员必须善于提问、善于倾听、善于发现、善于展示，鉴别并判断顾客的需要，并具备迎合顾客需要的能力。

(7) 真心为顾客效劳。与顾客心灵相通，站在专业角度和客户利益角度提供专业意见和解决方案以及增值服务，使客户能作出对产品或服务的正确选择，这就是通常所说的顾问式销售。只有站在顾客的角度心甘情愿地为顾客服务，才能促进客户对产品或服务的品牌提供者的感情及忠诚度，有利于进一步开展关系营销，达到较长期稳定的合作关系。

(8) 充分的生理与心理准备。销售人员需要有旺盛的工作精力，也就要求销售人员要有充分的生理与心理准备。可以设想：一个体弱多病、注重家庭生活、没有自信心、害怕失败、缺乏热情、不善于自律和悲观低调的销售人员，是很难胜任销售岗位的。

1.3 认识销售管理

1. 如何认识销售管理

当前，企业之间的竞争更加激烈，为了更好地组织销售活动，许多企业制定了销售管理手册，作为销售管理的纲领性制度。图 1-4 反映了汽车品牌的销售管理。

本书认为，销售管理是指为实现企业整体销售目标，把握市场机会和实现商品交换而进行的包括建立销售目标、协调各种销售工具、制订销售预算、设计销售方案、评估和控制销售行动等一系列具体管理活动过程。

2. 销售管理的过程及步骤

现在，假如你是甘肃礼县一家生产苹果醋工厂的销售经理，工厂命令你带领销售团队，向华东一级城市推销本厂所产的苹果醋。毫无疑问，你必须对目标市场进行分析和研究，

以满足消费者需求,并与同类产品开展竞争。可以说,销售管理过程是不断循环的运转过程,企业销售管理不仅需要调整整个企业系统适应消费需求,而且还是企业内部各种职能(包括计划、组织、人员配备、指挥和控制)协调配合的过程。一般而言,销售管理的过程及步骤如下。



图 1-4 汽车品牌的销售管理

在中国,汽车销售一般比较有规范的管理,就某一品牌而言,一般有如下方面的制度。

- ◆ 市场管理制度
- ◆ 销售人员管理制度
- ◆ 店面管理制度
- ◆ 服务与维修管理制度
- ◆ 客户关系管理制度
- ◆ 备件管理制度
- ◆ 商品车管理制度
- ◆ 销售信息管理制度
- ◆ 销售、服务、市场经理岗位职责
- ◆ 经销商激励制度
- ◆ 销售渠道的冲突和管理制度
- ◆ 经销商考核评审制度等

(1) 销售环境分析。通过内部环境分析,可以发现企业内部资源在企业销售工作中的优势与劣势;通过外部环境分析,发现企业销售的机会与威胁,便于企业及时把握机会,规避威胁。

(2) 明确企业销售目标。包括企业整体的销售规模目标、销售成本控制目标、不同消费者销售目标、不同销售区域的销售目标、不同销售人员的销售目标以及不同销售时间的销售目标等。

(3) 制订全面的销售计划。协调企业的各种资源为销售工作服务,使企业的各个方面密切配合,有条不紊地开展销售活动,实施各项具体的销售方案,更好地完成企业总的销售目标。

(4) 确定企业销售管理的总预算和总体销售活动预算。根据销售目标明确企业总的销售预算及其在各项销售活动的预算计划,一方面可以确保提供销售所需要的费用支出,另一方面可以对销售活动的费用进行必要的控制,以提高企业销售活动的经济效益。

(5) 客户管理。通过各种方式收集完整的客户资料,对客户进行细致的分析研究,加强客户的动态管理,并为客户提供周到的服务。

(6) 控制企业销售过程,提高销售效果。由于各种因素的影响,计划与实际销售过程往往会出现差异,进行有效的信息传递和调整是使销售活动得以顺利开展的保证。