

屈云波 主编

非常实用的销售管理工具，销售经理所有难题迎刃而

销售经理工具书

Sales Manager's Desk Book

[第三版] 吉恩·嘉佛罗 著 派力 译

21大类实用技能
482个贴身工具



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

屈云波 主编

非常实用的销售管理工具，销售经理所有难题迎刃而解！

销售经理工具书

Sales Manager's Desk Book

[第三版] 吉恩·嘉佛罗 著 派力 译

21大类实用技能
482个贴身工具



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



销售经理工具书

Sales Manager's Desk Book

[第三版]

21大类实用技能
482个贴身工具

- 销售经理如何进行管理
- 如何设定绩效考核标准
- 公司的组织结构及办公室政治学
- 如何建立有效的通报系统
- 如何聘用真正的销售人员
- 如何建立销售奖金制度
- 如何控制销售支出
- 如何编制下年度业绩预估
- 如何设立分公司和各地办事处
- 通讯科技与销售经理
- 如何发展一套销售培训计划
- 如何有效激励销售人员
- 如何主持销售会议
- 如何举办商展和商务会议
- 如何处理业绩不达标销售人员
- 如何通过经销商、分销商和制造商销售
- 销售渠道的大变动与大宗配销现象
- 如何有效运用广告
- 职位升迁与接班人的培养
- 如何出色完成第一次被指派的管理任务
- 如何让职业道德和诚实成为宝贵的销售工具

上架建议：销售/销售管理

ISBN 978-7-80147-133-8



9 787801 471338



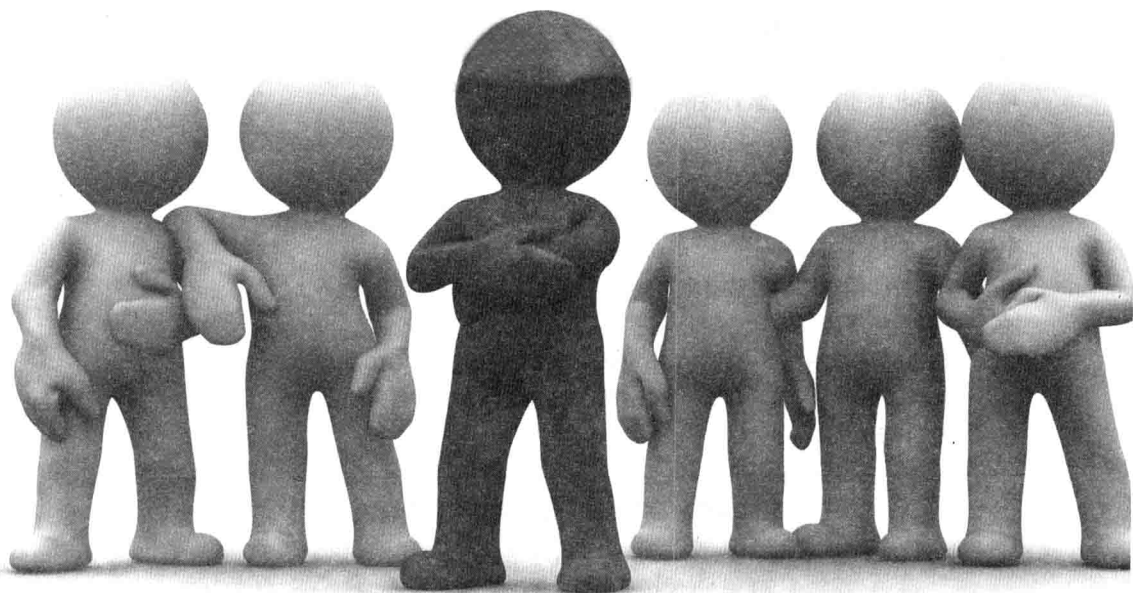
定价：49.50 元

非常实用的销售管理工具，销售经理所有难题迎刃而解！

销售经理工具书

Sales Manager's Desk Book

[第三版] 吉恩·嘉佛罗 著 派力 译



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

销售经理工具书 / (美) 嘉佛罗著; 派力译. —3 版.

北京: 企业管理出版社, 2009.7

ISBN 978-7-80147-133-8

I. 销… II. ①嘉… ②派… III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009) 第 116015 号

Original English language edition published by Prentice Hall

Text Copyright© 1996 by Prentice Hall, Inc.

Simplified Translation Copyright© 1999 by Enterprise Management Publishing House.

All Rights Reserved

英文原版由 Prentice Hall 出版

1996 年英文原版版权由 Prentice Hall 拥有, 并保留所有权利

中文简体字版权由 Prentice Hall 授权出版

北京市版权局著作权合同登记图字 01-1999-1477 号

书 名: 销售经理工具书 (第三版)

作 者: (美) 嘉佛罗

译 者: 派力

责任编辑: 朱凤鸣

书 号: ISBN978-7-80147-133-8

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮 编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 168 毫米 × 235 毫米 16 开本 20.5 印张 310 千字

版 次: 2010 年 5 月第 3 版 2010 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 49.50 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

中国营销反省

众所周知,三十年来,中国营销以其突飞猛进的巨大进步推动着中国企业的高速增长,说它是企业管理职能中的第一功臣相信多数企业领导者都能认同。

但在世界经济危机刚刚波及中国时刻,我们的很多行业和企业就已惊慌失措、四处求助,使得我们有必要检讨一下当今中国营销的发展水平。

以当今一个年轻人的成长过程作比喻,我对中国营销成长至今的总体评价是——“一个刚踏入社会几年时间尚不知职场深浅的大学毕业生”,其主要特征是“年轻、上进、功利,有些浮躁”。当然,因为中国地大人多,不同行业、不同地区、不同出身的企业在素质、能力和实力上也有很大差异,比如消费品行业、经济发达地区和大型合资公司已经能够相对从容地面对比较激烈的市场竞争和周期性生意波动,而煤电油运类行业、经济落后地区和众多中小企业却仍然需要“父母兄长”的大力帮扶或许才能渡过一次危机或一段困境。

无须细述的大量事实佐证,中国营销发展至今,“量”有进步、“质”无飞跃。

我们也可以换个角度探讨,回顾一下营销的本意及其在西方的发展历史:

首先,我们回顾一下营销的定义——“发现市场需求,调动企业所有资源比竞争对手更好地去满足它,并长期循环往复”(注:营销的定义虽有多个版本,其核心思想都是相同的)。营销的定义简单明了,但要真正理解并彻底执行,却是企业家和营销人需要用一辈子去追求的目标。

第二,营销的定义到底是什么含义、包括哪些工作任务及其责任归属呢?

营销不是一个部门而是整个企业的职能,它至少包括了企业的市场观念和营销能力两个方面。

1. 市场观念:按照“现代营销之父”菲利普·科特勒著作中的论述,百年以来,西方企业的市场观念经历了五个逐级进步的发展阶段,即生产观念、产品观念、销售观念、营销观念和社会营销观念阶段(注:本人认为,中国营销整体上当今处于销售观念阶段,部分市场化程度高的行业和企业已经开始进入营销观念阶段)。其中中国营销界一直教条式倡导的营销观念,其含义是指你要站在顾客需求的角度去考虑问题,企业所有资源、各项职能和全体员工的一切行动都是为了比竞争对手更好地满足目标顾客的需求,企业

的盈利自然而然。只要你坚持不懈,同时兼顾其他环境因素,你就会永远活下去并不断成长壮大。反之,如果你只是以企业自身利益为出发点,你就会被目标顾客所抛弃而以关门告终。

2.营销能力:发现顾客需求并比竞争对手更好地满足顾客需求,需要企业拥有全面的、领先的营销能力,这包括不断发现顾客需求(市场机会)的能力,产品(服务)不断创新或保持性价比最优的能力,目标顾客首选的品牌塑造和品牌管理能力,协调 4P 或 4R 或 4C 各要素使之最佳组合的能力,平衡企业利润和顾客满意的能力,组织企业各级各职能顺畅进行营销管理的能力,说服和管理企业各类生意伙伴密切合作的能力,培训和激励企业全员建设共同价值观、坚决行动奔向共同愿景目标的能力,以及与时俱进地不断导入创新营销方法和工具,同时不断提高整个企业管理素质的能力。

中国经济三十年高速增长的表现,加上此刻源于美国华尔街金融危机的蔓延,使我们部分企业和营销人萌生“老子天下第一或第二”的良好感觉。但当我们冷静对比营销的本意和西方公司的百年表现,我们应该扪心自问:在我们中国有几个公司值得大家尊敬和效仿呢?有几个行业和公司能够在这场还不知深浅的经济危机中不需政府帮扶而转危为机呢?又有几个货真价实的专家值得你去恭敬请教呢?即便是最令大家赞赏的市场化程度最高的中国消费品行业、包括知名企业,三十年来并未积累与资产膨胀相匹配的经营理念、管理能力和人才队伍,近几年不断爆出的各类丑闻和面对各种危机时的百样窘态,已足以说明当今我们的企业还是多么的脆弱、道德和法制是多么的欠缺、百炼成钢的人才又是多么的匮乏。进而你可以想象,大家曾经学习效仿过的某些“国产榜样”又曾经积累了多少不可告人的“原罪”(注:比如产品掺水、夸大宣传、忽悠伙伴、玩弄营销杂技、不正当竞争、欺骗性融资、官商勾结……)?

此刻这场波及全球人民的金融危机也同时给了我们一个宝贵的反省机会,借用沃伦·巴菲特老先生的话说:“当海水退潮时,你才会发现谁没穿泳裤”。

真诚地祝愿,在未来不断地挑战和磨练中,中国企业及中国营销能够以令人尊敬的进步赶超世界优质企业!

北京派力营销管理咨询有限公司合伙人

《派力营销图书》主编

屈云波

2009年3月5日

目录

第一章 销售经理如何进行管理	1
像管理者一样思考	2
如何成为一名成功的领导者	2
管理的简单定义	3
支配管理时间的最好方法	3
领导方式	3
威吓式管理	4
销售经理最受员工欢迎的十项品质	4
培养一种风格	6
与新下属面谈	6
小组会议	6
与下属进行个别会谈	7
销售经理的人事清单	8
与业绩优良下属的面谈	8
与表现不佳的下属的面谈	8
允许下属与经理会谈	9
与下属个别会谈时的要点	9
销售计划	10
差额	10
如何分析去年的销售额	11
如何弥补差额	12
销售人员未完成既定目标时该如何处理	13
绩效审核的重要性	14
如何处理销售人员的抱怨	14
团队观念	14
团队观念的缺陷	15
建立共同目标的重要性	15
建立团队观念的六个步骤	16
建立团队观念的四项动机	16
潜在管理者的特质	17
如何建立良好的沟通体系	17
建立理想沟通体系的八个步骤	18

第二章	如何设定绩效考核标准	20
	评估销售计划	21
	展现总结的价值	21
	总结的技巧	21
	总结会谈中的十四项要点	22
	总结议程中的其他项目	23
	销售人员制定销售计划必备的三张表格	23
	销售经理从总结会谈中的收获	26
	总结的价值	26
	总结会谈的管理准备	27
	揭发企图蒙混过关者	27
	驻外销售人员的总结方式	28
	总结后的追踪	28
	销售人员对总结评估会谈的态度	29
	如何让总结成为积极的经验	29
	如何让销售人员提供正确的情报	29
	何时不再需要总结评估	30
	如何调整业绩目标	30
	进度赶不上业绩目标时	30
	如何处理无法弥补的问题	31
	何时该把目标无法达成的消息告知高层主管	31
	不该烦扰管理阶层的问题	31
	业绩总结会议的十二项要点	31
第三章	公司的组织结构及办公室政治学	33
	销售经理必须了解公司组织结构的原因	34
	组织结构图的定义	34
	两种典型的组织结构图	34
	深入了解组织结构图	35
	组织结构图的实际与理想	35
	与销售经理息息相关的组织结构	36
	如何超越职权的组织线	36
	快速精简组织结构指南	36
	销售和营销组织	37
	重新调整和销售管理	38
	销售和营销的基本差异	38
	销售报告结构	38

命令系统的观念	39
忠诚度的重要性	39
如何处理你与上司的关系	39
忠诚的回报	40
如何和公司总部的员工合作	40
让销售经理成为总公司宠儿的七项要点	40
办公室政治学简述	41
办公室冲突面面观	42
办公室政治学对销售经理的影响	42
如果上司失宠该怎么办	43
精简人事：销售经理该开始另觅东家的八种征兆	43
公司政治学摘要	44
第四章 如何建立有效的通报系统	46
为什么销售人员都不喜欢填报表	47
为什么需要根据报表来进行管理	47
设立有效的通报系统的秘诀	47
为什么需要定期审阅报表	48
必不可少的报表	48
两项必要的销售历史记录	48
销售计划日志	51
为什么销售经理需要审查销售计划日志	51
为什么销售人员都痛恨拜访报表	52
三种拜访报表	52
如何设计拜访报表	57
解读拜访报表：销售经理十大收获	57
必须仔细阅读的销售报表	59
如何确保销售报表准时交回	59
处理抵死迟交报表的三种方法	60
拜访报表对销售人员的价值	60
如何利用拜访报表再教育	61
如何用拜访报表揭发不努力的销售人员	61
很难抓住不努力工作销售人员的原因	62
由拜访报表上的四种线索找出不努力工作者	62
其他十种揪出不努力工作者的方法	63
揪出不努力工作者后该怎么办	64
何时应查证拜访报表	64

伪造拜访报表的六项特征	65
如何查证拜访报表的内容	65
查证时为疑点留下空间	66
偷懒和不努力工作的销售人员之间的区别	66
第五章 如何聘用真正的销售人员	68
何时应增加新销售人员	69
增加新销售人员的适当时机	69
说服高层主管增加新人的五项要点	69
销售人事需求须涵盖的七项要点	70
为什么聘用新人是销售经理最艰巨的工作	72
判断销售天份的困难	72
销售天份无法衡量	73
用错人要付出昂贵代价	73
如何降低用错人的几率	73
从自己身边寻找适合的销售人员	73
利用人脉寻找销售人才	74
从各方推荐中找出合适的销售人才	74
从离职者中寻找合适的销售人才	75
网络招聘	75
免费招聘渠道	75
销售经理避免使用的招聘渠道	75
如何撰写招聘广告	76
尽可能利用现成的广告	76
招聘广告中应列明的八个要点	76
招聘广告范例	77
从成堆简历中找出合格者的六项要诀	78
如何解读简历的语言	79
应聘者应有的十项特征	80
第一印象并不代表一切	80
销售经理在首次面谈时希望得到哪些信息	81
找出喜欢跳槽者的八种线索	81
评判应聘者的无形因素	81
选定应聘者前先获得领导的同意	82
如何通知录用	82
背景调查	82
背景调查的礼节	83

查证背景时求证三个基本问题	83
查证背景时不应该询问的问题	84
如何找出应聘者的前任雇主对他的真实看法	84
探索应聘者的进一步问题	84
正式录用通知的法律含义	85
录用通知内要提及的九点	85
录取通知范例	86
第六章 如何建立销售奖金制度	89
发展恰当的销售奖金制度的难处	90
销售奖金制度的四大基本目的	90
销售奖金制度的四大次要目的	90
销售人员最希望看到的奖金制度六要点	91
最常见的业务奖金制度	91
销售经理的奖金	94
设计奖金制度时易犯的错误	94
奖金制度的目的	95
实行销售竞赛的理由	95
设计销售竞赛时应遵循的十二项原则	95
销售竞赛的奖励	96
让促销活动发挥最大效用的五项诀窍	97
竞赛结束后让销量继续提升的三个方法	97
诱导销售经理把心力聚焦在管理上	98
员工晋升时公司会犯的错误	98
激励销售经理管理的四大基本原则	99
销售奖金制度目标摘要	99
第七章 如何控制销售支出	101
控制支出的原因	102
销售分公司编制运营预算六要点	102
如何准备及计算预算	102
正确预估成本的重要性	103
支出预估有助于高层管理	103
销售经理作为预算控制者的功能及其重要性	104
如何编配分公司的营运预算	104
如何控制差旅支出	107

第八章	如何编制下年度业绩预估	120
	业绩预估及其重要性	121
	三种传统的业绩预估方法	121
	最简单的预估方法	121
	如何利用以往资料作为预估业绩的基础	122
	历史图表的好处	122
	利用各种资料调整业绩预估：六种常见变数	123
	预估的艺术角色	124
	为何一线销售人员是做正确预估的最好资料来源	125
	利用大客户的动向做为预估的测量器	125
	指导销售人员做预估：预估表格	125
	为什么预估表比生意潜力更可靠	126
	避免不切实际的预估	126
	避免悲观的预估	127
	比较预估资料	127
	预估资料不一致时如何处理	127
	调整预估	128
	对于预估的意见交换会议	128
	利用人脉网络制作业绩预估：德尔菲法	128
	预估时最重要的因素	129
	业绩极差时应采取的十项行动	129
	预估不准时怎么办	130
	年中更正的必要性	131
	如何说服高层主管做年中更正调整	131
	如何做年中预估	131
	年中更正的要诀	132
	如果销售经理对设定的业绩目标无权表达意见该怎么办	132
	如何对不合理的业绩预估提出反对意见	132
	若是主管忽视了你业绩配额的反对意见该怎么办	133
	如何与高层主管协商目标	133
	如果销售人员表示明年的业绩目标无法达成该怎么办	134
	答复业绩配额的反对意见	134
	若是销售人员能证明业绩配额的确太高该怎么办	135
第九章	如何设立分公司和各地办事处	136
	销售人员该占用多少办公空间	137
	办公室存在的七点理由	137

提醒销售经理必须设立分公司办事处的十种征兆	138
帮销售经理决定办事处位置的十个问题	138
利用中介公司协助寻找办公地点	139
如何计算办公室的空间成本	139
设立办公室的其他成本	139
如何协商一份有利的办公室租约	140
商务办公室租约格式的法律问题	140
办事处开张前要做的七件事	142
搬迁至新办事处	145
充分考虑各种细节	145
第十章 通讯科技与销售经理	146
各种通讯手段	147
销售人员一定要进办公室吗?	148
销售人员以自家为工作基地的三个优点	148
销售人员以自家为工作基地的三个缺点	149
装潢居家办公室时要考虑的九件事	149
建立一个资料库	150
资料库里的内容	151
七个可获得资料库的地方	151
六个建立资料库的方法	152
利用传真机销售的四点建议	152
利用电子邮件招揽生意	153
从事互联网营销的八项要点	153
家庭购物网络	154
第十一章 如何发展一套销售培训计划	155
销售培训的价值	156
销售经理对销售培训的责任	156
进行持续销售培训的十项原因	156
为什么培训计划应从销售经理开始	158
正式的培训计划	158
正式的培训计划预期会带来什么好处	158
销售经理在销售培训中涉及的各项要素	159
安排多重培训期	162
实务培训:销售经理不应把生手与老手放在一起的五个原因	162
三项实务培训者不可做的事	163

施行实务培训的适当方法	163
作为实务培训的教练	164
把问题当成培训工具：有助于受训销售人员制订销售拜访计划的问题	165
与受训销售人员一起拜访时须牢记的三项事	166
评论受训销售人员销售拜访的十四点清单	166
销售拜访结束后	168
有助受训销售人员设计拜访策略的八个问题	168
销售老手的培训计划	173
小公司如何建立并实施有效的销售培训	175
销售培训时的两大忌讳	177
第十二章 如何有效激励销售人员	178
激励的含义	179
以奖金和恐吓作为激励的诱因	179
激励是个困难的问题	180
以人性为出发点的激励技巧	180
发展激励计划时需做的假设	180
销售经理的任务就是激励	181
最能激励销售人员的十八件事	181
销售竞赛	184
如何利用升迁的承诺作为激励的工具	188
评估升迁的可能	189
若一个好销售人员不是当经理的料时	189
不可阻碍升迁	189
如果同时有两人都是优秀管理人选时该怎么办	190
如果提升机会渺茫该怎么办	190
为什么给予下属假的升迁期望是错误的做法	190
销售经理要如何自我激励	190
自我激励的第一步	191
选择不同种类的目标	191
下属进步的激励	191
竞争的激励	192
发挥影响力的激励	192
第十三章 如何主持销售会议	193
召开销售会议的七点原因	194

小型的办公室内会议	194
办公室内会议的负面含义	195
离开办公室开会的优点	195
召开较大型会议	195
及早开始筹划会议的六个优点	195
销售会议的地点选择	196
差旅安排	196
住宿安排	196
开会的必要条件:	197
会议室大小	197
如何安排座位	197
音响设备及其他开会的设备	198
安排开会议程时的四个问题	199
典型的会议议程	199
会议中要有不同演讲者的原因	199
将销售会议划分成特殊的讨论时段	200
销售会议的夜间时段	201
安排会议休息时间	201
个别会议	201
如何在会议中发言	202
在众人面前演说的十三项要诀	202
为什么会议无法按行程进行	203
让会议按照行程进行的四个要诀	203
电话会议	204
适宜进行电话会议的五种情况	205
让电话会议成功的十三个秘诀	205
第十四章 如何举办商展和商务会议	207
商展简史	208
八项和商展有关的成本	208
公司为什么要参加商展	210
公司参加商展的另外七项理由	210
商展的价值	211
成功参加商展的二十二项必要步骤	211
照看商展摊位的销售人员的职责	214
商展资料卡必备的十项要点	216
资料卡范例	217

立刻检查资料卡的重要性	217
分配商展资料卡	217
商展后续追踪的信函范例	217
展后策略	218
商展收益	219
第十五章 如何处理业绩不达标的销售人员	220
销售表现容易衡量	221
表现不佳的早期警示讯号	221
销售经理对下属表现应负的四大责任	223
处理业务达不到标者的第一条原则	223
设定较高的期望：改善表现的途径	223
提升潜力	224
如何鼓励下属替自己设定较高的标准	224
与销售人员进行业绩表现进行对话的范例	224
设定渐增的目标：九步骤计划	225
把时间花在表现改进能获得好结果的方面	226
能增进下属表现的五步骤计划	227
精力耗尽	227
为什么表现会衰退	228
面对业绩表现不佳者	228
踏入危险境地：闯入员工的私生活以判定表现不佳的原因	228
快速的解决方法	229
回归基本：解决疲惫的六个步骤	229
销售无力感的治疗	230
面对业绩不佳时避免采取的行动	230
若对结果失望该怎么办	231
何时必须做个了断	231
进入暂留察看期	231
如何解雇业绩不达标者	233
解雇通知范例	233
第十六章 如何通过经销商、分销商和制造商销售	235
三种不同的配销系统	236
为什么间接营销渠道十分重要	236
直接营销的优缺点	236