



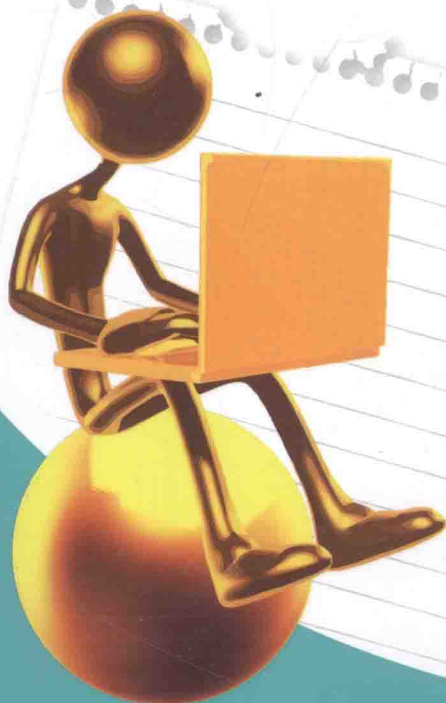
企业绩效管理 with 业绩提升攻略系列

Marketing Manager

销售经理

绩效管理 业绩提升笔记

刘俊 主编



化学工业出版社



企业绩效管理与业绩提升攻略系列

销售经理

绩效管理 业绩提升笔记

刘俊 主编



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书对于销售部门的绩效管理和业绩提升进行了细分和总结，做出了一套适合销售部门使用和借鉴的绩效管理与业绩提升方案，以供参考应用。主要包括两个部分七个章节。

第一部分：销售部门绩效管理

第一章：销售部门组织设置，主要包括销售部的组织结构与职能、销售部门人员岗位职责。

第二章：绩效管理基础知识，主要涵盖绩效考核测评模式、绩效管理激励模式。

第三章：销售部门绩效考核，主要介绍了销售部门绩效考核指标、销售部门绩效考核制度。

第四章：销售部人员绩效考核，主要包括总监级人员绩效考核、经理级人员绩效考核、主管级人员绩效考核、普通员工绩效考核、销售部门人员阶段性考核。

第二部分：销售部门业绩提升

第五章：客户管理，主要介绍了开发优质客户、客户信用风险控制、大客户管理、客户关系维护。

第六章：账款回收，主要包括账款回收难的原因、加强销售财务监管、销售代表监管、拖欠账款客户应对以及账款催收要点。

第七章：销售团队管理，主要涵盖创建销售团队以及销售代表行动管理。

同时，为了方便读者做笔记，本书在一些重要的、需要读者与工作相结合进行思考的地方，设计了一些空白的记录表，读者经过认真思考并记录，会对能力提升有较大裨益。

本书实用性强，着重突出可操作性，书中有着大量实战范本，可帮助企业管理人员及销售部门主管提升工作能力，为企业创造价值发挥更大作用。

图书在版编目(CIP)数据

销售经理绩效管理与业绩提升笔记/刘俊主编. —北京：化学工业出版社，2014.1

(企业绩效管理与业绩提升攻略系列)

ISBN 978-7-122-18672-0

I. ①销… II. ①刘… III. ①企业管理—销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第243732号

责任编辑：陈 蕾
责任校对：王素芹

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：大厂聚鑫印刷有限责任公司

710mm×1000mm 1/16 印张12¹/₂ 字数239千字 2014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：39.00元

版权所有 违者必究



前言

PREFACE

面对日益激烈的市场环境和竞争，企业的日常经营管理变得越发复杂。企业的经营管理人员往往对经营业绩的关注和重视程度高于企业的绩效管理，忽视了绩效管理的重要性的对经营成果的影响。由其在企业最注重业绩的销售部门，更要加强绩效管理，因为绩效管理与业绩提升是两个不可分割的组成部分，两者是相辅相成、互为依存的。

由于忽视了绩效管理，很多销售部门都经历或正在经历这样的现象：优秀员工不顾公司的挽留，翩然而去；潜力员工不顾公司的期待，悄然远去；甚至重点培养的员工，也不顾公司的重托，撒手而去，留给公司无尽的懊恼和叹息！更让销售经理百思不得其解的是，似乎总是该走的没有走，不该走的却走了；平凡的没有走，优秀的却走了。

在快速多变与充满竞争的社会里，如何吸引、激励、奖励、发展和留住优秀员工面临着巨大挑战，其中最关键的因素就是绩效管理，在于考核指标要量化！从而通过绩效管理，来提升销售部门的业绩。

基于此，我们在多年探索的基础上，对于销售部门的绩效管理和业绩提升进行了细分和总结，做出了一套适合销售部门使用和借鉴的绩效管理与业绩提升方案，以供参考应用。

《销售经理绩效管理与业绩提升笔记》主要包括两个部分七个章节。

第一部分：销售部门绩效管理

第一章：销售部门组织设置，主要包括销售部的组织结构与职能、销售部门人员岗位职责。

第二章：绩效管理基础知识，主要涵盖绩效考核测评模式、绩效管理激励模式。

第三章：销售部部门绩效考核，主要介绍了销售部门绩效考核指标、销售部

门绩效考核制度。

第四章：销售部人员绩效考核，主要包括总监级人员绩效考核、经理级人员绩效考核、主管级人员绩效考核、普通员工绩效考核、销售部门人员阶段性考核。

第二部分：销售部门业绩提升

第五章：客户管理，主要介绍了开发优质客户、客户信用风险控制、大客户管理、客户关系维护。

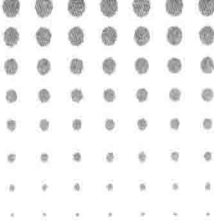
第六章：账款回收，主要包括账款回收难的原因、加强销售财务监管、销售代表监管、拖欠账款客户应对以及账款催收要点。

第七章：销售团队管理，主要涵盖创建销售团队以及销售代表行动管理。

当然，企业在引入绩效管理与业绩提升的过程中，一定要根据自己企业的实际情况，辩证地使用，不能盲目采用、大而全，这样不仅没有效果，还会适得其反。同时，为了方便读者做笔记，本书在一些重要的、需要读者与工作相结合进行思考的地方，设计了一些空白的记录表。请不要将这些表格忽略，要认真投入思考并记录下来，这绝对会有助于能力的提升。

本书由刘俊主编，参与编写和提供资料的还有王月英、王群国、王建伟、刘珍、刘作良、刘奕、刘少文、刘云娇、李敏、李宁宁、石保庆、谭学森、梁镇裕、何亚龙、钱进、赖娇珠、倪小龙、张国喜、张杰、侯其锋、胡冬智、宋贺民、黄盼、周全坤、杨彩群、吴福宁、宋友春、范碧，最后全书由匡仲潇统稿、审核完成，在此对他们一并表示感谢！由于作者水平有限，不足之处敬请读者指正。

编者



目录

CONTENTS

第一部分 销售部门绩效管理

第一章 销售部门组织设置 2

作为销售经理，必须认清企业的产品属性、销售模式，了解竞争对手的组织结构，这是销售部进行组织建设的前提条件。同时，销售经理也要了解部门人员的岗位职责，以此来加强对销售部门的管理。

第一节 销售部的组织结构与职能 2

要点1：销售部门组织结构 2

要点2：销售部门工作职能 5

要点3：销售部门权力分配 6

第二节 销售部门人员岗位职责 7

职位1：销售总监 7

职位2：销售经理 8

职位3：销售经理助理 8

职位4：大区经理 9

职位5：办事处经理 9

职位6: 店面经理	10
职位7: 渠道经理	11
职位8: 销售代表	11
职位9: 销售统计员	12

第二章 绩效管理基础知识 13

作为销售经理，要想做好本部门的绩效管理，就需要了解绩效管理的基础知识，如绩效考核测评模式、绩效管理的激励模式，这样销售经理才能更好地配合人力资源部做好绩效管理工作。

第一节 绩效考核测评模式 13

要点1: 目标管理法	13
要点2: 360度考核法	15
要点3: 平衡计分卡	17
要点4: 评价中心法	18

第二节 绩效管理激励模式 20

模式1: 设定工作目标	20
模式2: 完善的工作体系	21
模式3: 优化沟通环境	22
模式4: 营造企业的学习氛围	25
模式5: 培育创新环境	26
模式6: 形成良好的员工参与环境	27
模式7: 设计合理的薪酬体系	28
模式8: 进行充分授权	29
要点9: 完善晋升制度	29

第 3 章 销售部部门绩效考核 31

作为销售经理，需要配合人力资源部对本部门进行绩效考核。
销售经理最熟悉本部门的具体工作事项，因此需要为人力资源部
提供绩效考核指标，以保证本部门绩效考核更加科学、实用，而
不仅是流于形式。

第一节 销售部门绩效考核指标 31

- 要点1：市场指标设计 31
- 要点2：销售指标设计 32
- 要点3：大客户销售指标设计 33
- 要点4：直销指标设计 33
- 要点5：促销指标设计 34
- 要点6：导购指标设计 35
- 要点7：电话销售指标设计 35
- 要点8：网络销售指标设计 36
- 要点9：区域销售指标设计 37
- 要点10：分公司销售指标设计 37
- 要点11：办事处销售指标设计 38
- 要点12：广告指标设计 39
- 要点13：公关指标设计 40
- 要点14：售后服务指标设计 41

第二节 销售部门绩效考核制度 42

- 制度1：市场部绩效考核制度 42
- 制度2：销售部考核管理制度 47
- 制度3：大客户部考核管理制度 49
- 制度4：直销部绩效考核制度 53
- 制度5：促销部绩效考核制度 55
- 制度6：导购部绩效考核管理制度 57

制度7: 电话销售部绩效考核管理制度	58
制度8: 网络销售部绩效考核制度	60
制度9: 区域销售部考核制度	62
制度10: 销售分公司绩效考核管理制度	63
制度11: 销售办事处考核制度	65

第四章 销售部人员绩效考核

从“渠道为王”到“终端为王”，企业理念转变凸显了经营管理重心的改变。为了在激烈的竞争中获取优势地位，各企业纷纷重拳出击抢占零售终端。不少企业终端数量众多，遍布全国，因此需要大量销售代表每日拜访门店，开展工作。如何有效地管理销售部门人员，又如何对其进行绩效考核，对销售经理来说是个不小的难题。

第一节 总监级人员绩效考核	67
范本1: 营销总监目标责任书	67
范本2: 销售总监目标责任书	72
范本3: 区域总监目标责任书	75
范本4: 大客户总监目标责任书	76
第二节 经理级人员绩效考核	79
范本1: 市场经理目标责任书	79
范本2: 销售经理目标责任书	81
范本3: 大客户经理目标责任书	84
范本4: 直销经理目标责任书	87
第三节 主管级人员绩效考核	90
范本1: 促销主管绩效考核表	90

范本2：导购主管绩效考核表	92
范本3：电话销售主管绩效考核表	94
范本4：网络销售主管绩效考核表	95
第四节 普通员工绩效考核	96
范本1：市场专员绩效考核表	96
范本2：大客户专员绩效考核表	97
范本3：直销专员绩效考核表	99
第五节 销售部门人员阶段性考核	100
范本1：试用期销售代表绩效考核表	100
范本2：销售代表月度绩效考核表	101
范本3：销售管理人员季度考核表	102
范本4：销售代表年度考核表	103
范本5：销售管理人员年度考核表	104

第二部分 销售部门业绩提升

第 五 章 客户管理

108

客户资源是企业的重要战略资源。由于客户这种资源是有限的，对于有限的资源，企业都希望客户越来越多，但是同时也都深刻感受到其实是20%的客户为公司贡献了80%的利润。开发一个优质客户的成本往往是老客户的5至10倍。如何识别这些优质客户，如何紧紧抓住他们，如何为其提供更贴身到位的服务？这些都是销售经理客户管理的关键。

第一节 开发优质客户	108
要点1: 寻找潜在客户	108
要点2: 客户预约	109
要点3: 客户拜访	111
要点4: 产品介绍	112
要点5: 产品报价	113
要点6: 化解客户异议	114
第二节 客户信用风险控制	117
要点1: 了解客户的信用状况	117
要点2: 确立客户的资信等级	121
要点3: 信用额度确定与运用	123
【实战范本】××公司客户信用等级与信用限额标准	123
要点4: 发现信用风险时的控制措施	125
第三节 大客户管理	125
要点1: 了解何为大客户	126
要点2: 识别与筛选大客户	126
要点3: 大客户管理与服务安排	133
要点4: 大客户管理策略	135
要点5: 防止大客户叛离	136
第四节 客户关系维护	137
要点1: 提供满意的售后服务	137
要点2: 积极应对客户投诉	139
要点3: 开展客户满意度调查	140
【实战范本】客户满意度调查表	141
要点4: 找回流失客户	142

第 六 章 账款回收 145

东西卖出去了不是成功的销售，成功的销售是什么？成功的销售是要将卖出去东西的货款收回，那才可以称得上是成功。为何？卖再多的东西，账款收不回来，无异于“自寻死路”。当然，账款回收并不是一件容易的事情，作为销售经理需要重视账款回收，才能提升部门的业绩。

第一节 账款回收难的原因 145

- 要点1：管理不到位 145
- 要点2：销售代表自身问题 145
- 要点3：客户方面问题 146
- 要点4：品牌乏力 147
- 要点5：销售不佳 147
- 要点6：轻易许诺 147
- 要点7：协调不周 147
- 要点8：白条现象 148

第二节 加强销售财务监管 148

- 要点1：合同评审 148
- 要点2：定期财务对账 149
- 要点3：减少赊销、代销运作方式 150
- 要点4：制定合理的激励政策 150
- 【实战范本】销售代表回款规定 150
- 要点5：建立信用评定、审核制度 152

第三节 销售代表监管 152

- 要点1：加强销售代表的原则性 152
- 要点2：加强销售代表回款意识 152
- 要点3：加强销售代表终端管理、维护能力 153

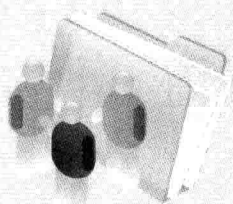
要点4: 提高销售代表追款技巧	153
要点5: 及时了解销售代表回款情况	153
要点6: 销售回款跟踪	154
要点7: 货款拖欠日久行动升级方法	154
要点8: 及时处理变更客户订单	155
第四节 拖欠账款客户应对	156
要点1: 客户拖欠账款借口应对	156
【实战范本】常见借口类型分析及应对措施	157
要点2: 利用客户心理收回账款	159
要点3: 不同类型客户催讨	161
要点4: 不同类型企业催讨	162
要点5: 货款催收常用方法	163
第五节 账款催收要点	164
要点1: 把握好时机	164
要点2: 掌握好时间	164
要点3: 胸有成竹	165
要点4: 有礼有节	165
要点5: 不同时期催讨函	166

第七章 销售团队管理..... 168

销售经理要提升部门业绩,顺利开展销售部的工作,很大意义上取决于是否有一支素质高、业务能力强的销售队伍。因此,销售经理的重要工作之一就是建立一支优秀的销售队伍,做好整个销售团队的管理。

第一节 创建销售团队	168
要点1: 做好人才的招聘与筛选	168

要点2：加强对新人的培养与教育	170
要点3：中途接管团队管理	172
要点4：改造落后的销售团队	173
第二节 销售代表行动管理	174
要点1：运用表单来管理	174
要点2：时间分配管理	178
要点3：运用销售例会来管理	179
【实战范本1】销售例会记录	181
【实战范本2】销售例会管理规定	182
要点4：随访辅导	184
要点5：述职谈话	184
参考文献	185



第一部分

销售部门绩效管理

- ◆ 第一章 销售部门组织设置
- ◆ 第二章 绩效管理基础知识
- ◆ 第三章 销售部部门绩效考核
- ◆ 第四章 销售部人员绩效考核





第一章 销售部门组织设置

章前引言

作为销售经理，必须认清企业的产品属性、销售模式，了解竞争对手的组织结构，这是销售部进行组织建设的前提条件。同时，销售经理也要了解部门人员的岗位职责，以此来加强对销售部门的管理。



第一节 销售部的组织结构与职能

要点1：销售部门组织结构

销售部的组织结构包括地域型组织结构、产品型组织结构、顾客型组织结构和复合型组织结构四种。

1. 地域型组织结构

地域型组织结构是企业最常用的销售组织模式之一，就是将销售代表分别派驻不同地区，例如A区的销售代表由A区的销售主管领导。相邻销售区域的销售主管由一名地域销售经理领导，销售经理向更高一层的销售主管人员负责，如图1-1所示。

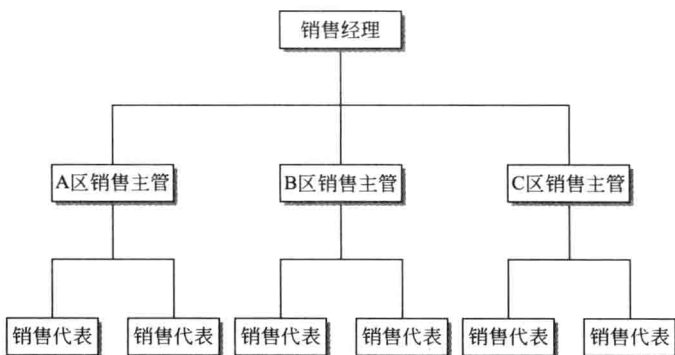


图1-1 地域型组织结构

地域型组织结构的特点，具体如图1-2所示。

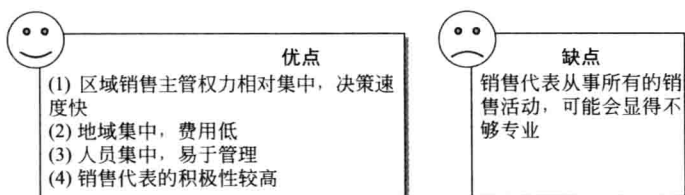


图 1-2 地域型组织结构的特点

2. 产品型组织结构

产品型组织结构是指企业根据产品的类型和发展现状建立销售团队，具体如图 1-3 所示。

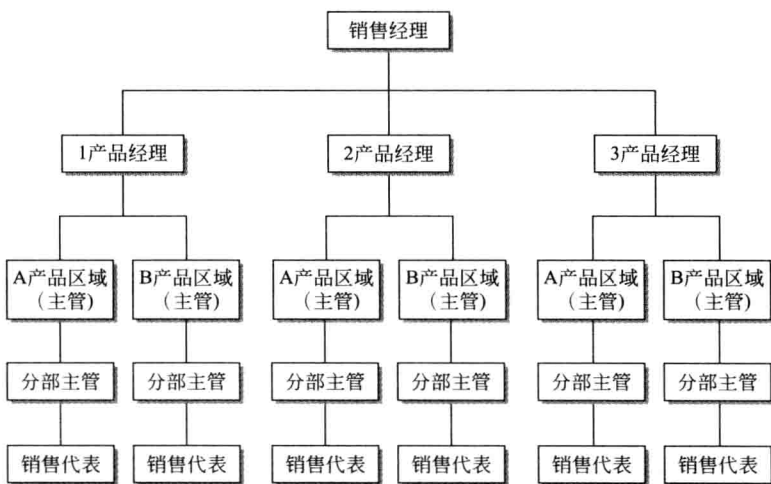


图 1-3 产品型组织结构

产品型组织结构的特点，具体如图 1-4 所示。

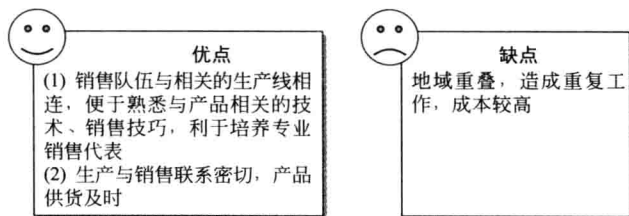


图 1-4 产品型组织结构的特点

3. 顾客型组织结构

顾客型组织结构是以客户为中心，按照客户类型建立销售团队，具体如图 1-5 所示。