

第 1 章

识别销售经理的角色

销售经理的角色和其他经理人的角色类似，就是要领导并且激励着整个团队实现预期目标。差异在于销售经理经营、利用他/她资源的方式不同。

理解职责

刚一升职，销售经理就会被赋予一定的责任。通常它们会在职位说明书中列示，并以这样的标题开头 关键任务 主要责任或者简要责任。这些责任包括：

- 实现一致同意的销售目标
- 扩展现存的顾客基数
- 招聘销售人员
- 训练销售人员
- 编写销售预测
- 组织展览会

除了要在职位说明书中识别这些职责外，销售经理也负责整个团队的福利。这一标题下面包括：

- 激励团队

- 提供适当的指导和支持
- 通过训练开发个体
- 保证遵守健康和安全的规则
- 鼓励开放式的交流

1 _____

借鉴：成功管理者的六职责

这些职责适用于致力于建立高效工作团队的管理者们。

协调团队工作。

就问题解决或者时机选择提出建议。

提供资源。

指导问题处理。

协助计划的实施。

提供正式和非正式的认可。

承担责任

随着职责变为责任，销售经理最终要对团队所出现的任何结果以及团队目标的实现负责。换句话说，就是处在负最终责任的位置。比如 如果没有实现预期目标 销售经理将不得不给高级管理层一个合理的解释。

赋予的权利

赋予销售经理的职权和权利能够使他们履

行他们的职责。销售经理在操作和运用过程中，所有的权力都会含有限制因素或者参数在里边：

- 支出限制
- 顾客折扣
- 人员训练
- 地域边界

充分意识到你的权力范围对你来讲是很重要的 不仅仅是因为你不能超越它 而且能使你在它限制的范围内运用它。

角色分解

销售经理的角色很宽泛 其主要职能如下：

1. 计划达到目标
2. 组织你的资源以迎合计划
3. 控制这些资源以达到最佳使用效果
4. 领导你的团队要使用最合适最有效的方式
5. 招聘合适的人员来扩充你的团队
6. 训练全体职员使他们能够实现他们的目标
7. 激励你团队中的每一个个体

上述的每一项功能都会在今后的各章节中详细讨论。

做正确的事情

下面有几点忠告特别适合新近提升或者新近招聘的销售经理：

- 在建议发生任何变化之前了解团队是如何运作的
- 开始熟悉你团队中的每一个人。每一个成员都有不同的个性。通过和他们谈话发现他们的优缺点。
- 要灵活，不要把你自已束缚于一种管理方式
- 准备向每一个人学习，尤其是你的团队
- 通过合作和参与对你自己进行定位
- 通过你的行动赢得团队的尊重
- 参加适当的训练课程
- 把你从书中学到的知识运用到实践

避免错误

每一个人都会犯错误，关键在于不能再次犯同样的错误。通过避免下述各项，你将给自己提供一个具有挑战性的机会：

- 通过威胁和恐吓的方式进行管理
- 在评估形势之前做出变化
- 受到你前任的管理团队的方式的影响
- 成为自以为无所不知的人

- 自己被更有经验的团队成员所吓倒
- 试图成为你团队中最棒的推销员
- 让自己脱离团队

2

借鉴：后天的努力而非天赋

大多数成功的领导者并非天赋，亦非倚仗任职机构所提供的协助，而是靠自身的努力；而且成功的领导者通常对一己私利式的领导方式也不会感兴趣，他们绝不被动行事，而会主动出击。成功的领导者不会追求成为世人瞩目的焦点，而是执着地表达自己的理念，追求最佳表现。

身为一个成功的领导者 你应该：

为团队表现负责

不矫揉造作

制定一个能激励你与团队成员的导引式目标

锲而不舍地追求导引式目标

拓展自我表达能力

倾听你内心的声音

向能帮助你的人学习

努力实现你最关切的事物

不把成败归咎于外力，亦不独占功劳
或责任



案例研究

罗伯特听到了一些难以接受的事实。

曾经有一个销售经理，我们都叫他罗伯特，他坚定地相信获得令人满意的效果是他工作的全部目的。他经常不断地催促、威胁并且不断地调遣他的销售人员就是为了让他们的销售越来越多。但是他从来不考虑他们的个人需要：他相信如果他能一天工作 12 个小时 他的销售团队应该也能够花费同样的时间来工作。他对于他从来没有错过任何的预期目标这样一个事实感到非常骄傲。所以当他的销售总经理叫他进入办公室的时候他感到很惊奇。

“ 罗伯特 你确实需要在你的管理方式上作一些变化了，或许我们不得不免除你的职务， ” 总经理开始说道。

“ 但是 为什么呢？”罗伯特反驳道。“ 你知道我总是能够达到目标！”

“ 的确如此 但是你意识到你自己每个月所挣得的占整个业务总量的四分之一和三分之一之间吗？” 总经理问他。

“ 确实是这样 那是因为销售人员没有做好他们自己的那一份工作。”罗伯特解释。

“ 当你花费你一多半的时间和顾客在一起的时候，这或许是因为你没有正确地管理你的团队。而且，销售主管继续说：“你部门的人员调整在最近的 12 个月里几乎占了一半的时间。

不停招募新人的成本几乎抵消了你的销售收入。我确信你也会同意这个结果是不可接受的。要想改善工作你建议我们应该做什么呢？”

“我不知道。”罗伯特平静地说。

“在任何时候你都可以参加一门管理训练课程。我这儿有一份可以接受的课程名单，”主管建议。“浏览一下名单然后给你自己预定一门课程。”

虽然罗伯特很不情愿的参加了一门课程，但是他不得不承认这门管理训练课程挽救了他的职业和工作。

除非销售经理很快地意识到销售管理需要不同的技巧而且有效管理的艺术是可以用来平衡公司和团队之间的需要，否则失败会很显眼的出现在他的脸上。

问题与解答

在我的团队中有几个人比我更擅长于推销 这使我感觉到自己能力欠缺。我该怎么办？

要记住你现在是一个经理人。你要鼓励他们去推销而且要确信你正确地管理他们。

我的前任很受这个团队的欢迎，所以当他离开后这个团队感到很难过。我怎么样做才能够达到他们对我的期望。

你不是你的前任。用你认为的最好的方式去管理。询问你的团队他们喜欢前任管理方式的什么方面？

我的公司没有培训政策，我怎样才能说服他们让我参加一门销售经理人的培训课程？

获得适当课程的细节。向你的经理讲述并且提供你参加培训课程的收益和成本效率。

习题

1. 列出你的主要职责并且识别赋予你的每一项权力。

2. 作为一个销售经理确定你目前的优缺点。你将怎样发扬你的优点并且减少你的缺点？

3. 你最近加入了一个小型工程公司去做销售经理。你有三个销售工程师覆盖全国。在你到任之前，由管理部门的主管监督这些销售人员。尽管你来到公司已经三个月了，但是他仍旧干涉每天的销售活动，经常推翻你的决策并且削弱你在团队中的地位。你怎么能阻止他持续不断的介入呢？

第 2 章

计 划

计划可以被认为是当你想去某个地方时，你运用现有的资源设计出一个可以到达那里的最佳方式的行为。

计划不是一次性的活动，尽管事实上战略或者长期的计划通常是一年进行一次，但是策略计划却总是处于不断发展的过程中。

战略计划

战略计划首先开始于销售预测（见第 9 章）。但是在这一阶段我们需要重点考虑其他的因素。

产品计划

大多数公司有一个要推销的产品或者服务的范围，所以我们从分析每一种产品开始讲起。列出这些产品和服务，然后排列如下：

(a) 每年的销售数量

(b) 单位收益（见表 1）

从上面的例子中我们可以看出产品 A 和产品 D 有最低的销售数量但是却是最高的单位收益 尽管产品 A 和 D 有低的销售数量但是

它的单位收益却很高。因此你可以计划在产品 A 和 D 上花费更多的销售努力。产品 F 很容易销售吗？如果是，为什么？降低价格将会对产品 A 和产品 D 的销售数量产生怎样的影响？

表 1

产品	每年的销售数量	单位收益
A	2	5
B	4	1
C	3	3
D	1	6
E	5	4
F	6	2

3 _____

借鉴：销售计划的编制程序

分析现状→确定目标→制定销售策略
→评价和选定销售策略→综合编制销售计划
→对计划作具体说明→执行计划→检查效率、进行控制

顾客计划

正如许许多多的活动一样，80/20 规则也可以运用于销售活动。也就是说，整个交易额的大约 80%是来自于 20% 的顾客的。这使得公司很容易受到攻击，因为即使仅仅有 1/20 的

份额停业或者顾客把它的忠诚传递给一个竞争者的话，公司也会失去很大比例的销售收入。对市场进行分类的方式之一就是按照和你交易的顾客的数量来分类 比如 见表 2。

表 2

类 别	平均每年花费	顾客编号
A	£ 250,000 +	11
B	£ 100,000 +	28
C	£ 50,000 +	105
D	£ 25,000 +	220
E	£ 10,000 +	350
F	£ 2,000 +	450
G	0	500est.

从表 2 中我们可以看出如果我们从类别 A 中失去一个顾客 我们将会要 2.5 个 B 类的顾客或者 5 个多 C 类的顾客或者 10 多个 D 类的顾客或者 25 个多的 E 类的顾客来填平这个缺口。

尽管为最重要的顾客持续地提供服务是重要的，但是也需要花费更多的时间和精力来提高排列在中间类别的顾客收入并且要发展新的顾客群。

在这张表格的基础上，我们将为销售团队计划分配它的频数如下：

- A 20 %
- B 15 %