

<<金牌销售经理 >>

图书基本信息

书名：<<金牌销售经理 >>

13位ISBN编号：9787301139295

10位ISBN编号：7301139292

出版时间：2008-8

出版时间：北京大学出版社

作者：秦毅

页数：162

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<金牌销售经理 >>

内容概要

要想管理好一支销售队伍，合理规划销售业务，就需要针对性较强的管理模式和系统的管理流程。本书详细论述了效率型和效能型两种不同的销售模式对销售经理管理方法的不同要求，并提出系统规划销售业务的“六步法”，帮助销售经理提高销售团队的工作效率，合理规划销售业务。

销售目标的设计与分解； 关键业务流程的梳理； 市场划分； 内部组织设计； 销售人员的数量； 薪酬体系设计。

作者简介

秦毅，实战派销售专家，销售管理培训专家。

北京大学光华管理学院营销管理专项MBA、北京师范大学教育与发展心理学硕士、国家注册咨询师。
北京大学企业家研修中心、国务院企业调查中心、中国企业家协会营销管理专项顾问。

秦毅先生自1992年起即开始从事销售、区域管理及公司运作，并致力于企业营销组织设计和销售队伍培养方面的研究。

具体研究成果包括“塑造企业营销优势的五个步骤”、“销售管理的效率效能分类法”、“销售队伍薪酬设计体系”、“销售队伍培养的四个冲程”、“大客户采购过程中的梅花分配”等，并著有相关的多部专著。

书籍目录

第一章 销售队伍现存问题与原因分析 销售队伍常见的六个问题 针对销售队伍存在问题的调查
最令销售经理头痛的六个问题 问题背后的原因剖析 针对队伍的管理系统设计不当 针对
销售活动过程的管理控制不够 针对销售人员的系统培训不到位 系统解决销售队伍问题的思路第
第二章 销售模式的核心分类 相同的管理方式为什么会产生不同的管理效果 销售模式的核心分类：
效率效能分类法 效能型销售 效率型销售 不同销售模式对管理风格的要求 效率型销售对
管理风格的要求 效能型销售对管理风格的要求 两种销售模式的共同特点 销售模式的共同特
点第三章 系统规划“六步法”之销售目标的设计与分解 系统规划销售队伍的“六步法” 六步
法 销售队伍的四类工作目标体系 财务类指标 客户增长指标 客户满意指标 管理动作
指标 财务贡献指标的确定 制定业绩指标的过程 确定财务指标的四种常用方法 销售队伍其
他三类指标的确定 客户增长指标的确定 客户满意指标的确定 管理动作指标的确定第四章
系统规划“六步法”之关键业务流程的梳理 为什么要梳理关键业务流程 避免工作中的偏差
发现业务活动中的问题 减少销售经理的工作量 快速培养新人上手 都有哪些关键业务流程
销售人员甄选录用流程 销售人员阶段考核管理流程 客户信息管理流程 销售过程管理
流程 合同及物流管理流程 应收账款管理流程 关键业务流程的描述形式 第一部分：通常
叫做“流程顺序图” 第二部分：通常叫做“节点说明”第五章 系统规划“六步法”之市场划分
与内部组织设计 市场划分的基本方式及适用原则 按区域划分 按产品划分 按客户群划分
矩阵式划分：客户群方式+产品方式 销售部门的内部岗位设计 设计销售组织结构 形成
职位说明书第六章 系统规划“六步法”之销售人员的数量和薪酬体系设计 销售人员数量的界定方
法 增加一个销售人员的后果 “工作小时计量法”测算销售队伍人数 设计销售人员薪酬时应
考虑的因素 薪酬考核设计需要考虑的因素 销售模式对薪酬设计的制约 市场策略对薪酬设
计的制约 薪酬体系的适用条件 典型销售人员薪酬方案解析 效能型阵地战的薪酬策略 效
率型闪电战的薪酬策略总结回顾参考答案

章节摘录

相同的管理方式为什么会产生不同的管理效果谈到对销售队伍的管理，实在是五花八门。管得松一点，有它的好处；管得严一点，也有它的好处。

其实两种模式都有成功的例子。

具体到每个销售人员的表现也是如此：有的销售人员非常勤奋，整天都在跑；有的销售人员待在办公室，通过电话与客户沟通；有的销售人员甚至连办公室都不去，在家或者在茶馆里打几个电话，就把事情搞定了那么，到底对销售队伍应当管控到什么程度？

到底企业里的销售人员保持一种怎样的工作状态，才最有利于销售？

为了有效把握这些问题，掌握好分寸，在实施系统规划之前，需要按照不同类型销售的特点，对销售队伍的管理风格进行界定，这样才能保证规划出的管理体系与销售方式相匹配。

对销售队伍实施系统规划的过程，实际就是针对销售队伍的静态管理结构设计管理风格的过程。

不同的管理风格，对销售队伍来讲，肯定会产生不同的效果，不仅如此，有时甚至相同的管理风格，在一个公司里，竟也会产生截然不同的管理效果。

典型案例陈经理的成功s公司是某名牌电脑在北方区的一级代理商，公司有两个核心的销售部门，分别把“家用”和“商用”两个不同类别的电脑销售给个人用户和企业用户。

其中，销售一部主要负责家用电脑的销售，主要通过街边的门市和发展二级代理商两种模式进行销售。

s公司在北京有四个自营门市和六个代理门市，通过这些门市，直接把电脑销售给个人和家庭用户。

另外，s公司还发展了覆盖整个华北地区的十四家下级代理商，通过他们，覆盖河北、山西、天津等地的市场。

2004年末，公司聘请了一位陈先生任销售一部的销售经理。

这位陈经理以前曾从事过个人寿险的行销工作，在从事保险行销的时候，陈经理无论是个人业绩还是后期所带领的团队业绩都非常出色。

上任s公司销售一部经理后，他就把保险行销那套管理模式带过来了，针对销售队伍采取了以下的严格管理措施：第一，强调早晚例会。

即早晨八点半要开早会，晚上五点半要开夕会，不管什么原因，早晚的例会业务员一定要出席。

早会一般由陈经理宣布一天的工作重点，强调各方面的问题，然后每个人汇报自己今天一天的工作安排。

早会之后，销售人员分头行动，该给代理打电话的就打电话，该去门市部督察的就去门市部督察，该盯竞争对手的就去市场上盯着竞争对手的市场策略和价格变动……第二。

严格计件提奖。

也就是你这个月完成多少销量就给你多少钱，卖出去多少就拿多少提成，如果超指标则有超指标奖励。

第三，强化绩效管理，强制末位淘汰。

用陈经理的话叫做“第一个月红灯，第二个月走人”。

也就是说，如果你是一名销售人员，第一个月没有完成任务，就要亮红灯，陈经理肯定会找你单独谈话，督促改进，想尽办法得把业绩追回来；第二个月如果你还是没有完成任务，那你就只有走人。

如果某个月大家都完成了销售指标，也要排出个三六九等，比如某个销售代表，连续两个月排名最末，即便是能完成销售业绩，最终也要走人。

第四，超额有重奖。

针对超额完成销售任务的情况，陈经理定了一些奖励标准。

完成基本的销售任务，拿到底薪和基本的奖金；如果超额完成销售任务，在50%以内的，计提常规销售奖金，如果超额部分超过了50%，可以拿到超额奖金，提奖额是平时的三倍。

从2004年末到2006年初，在陈经理过来一年多的时间里，s公司的家用电脑销售部的业绩非常出色——在所有该品牌电脑北方区八个一级代理商中，s公司家用电脑的出货量是最大的，同时陈经理也越来越受到s公司领导的器重。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>