

(销售管理)销售经理第六章 销售人员管理(上)

20XX 年 XX 月

《销售经理》第六章：销售人员管理（上）

深圳市麦肯特企业顾问 XX 公司

销售经理的重要工作之壹就是建立壹支合格的销售队伍。美国未来学家托夫勒说,对销售员最好的注解便是市场润滑剂。销售经理能否卓有成效的开展工作,最终取决于销售人员的素质和能力。壹个好的销售经理应该是知道如何激发销售人员的潜于能力,而不是简单的控制销售员的行动。

学习完本章,你应该了解以下内容:

- 1· 合格销售人员就具备的素质;
- 2· 对销售人员培训的必要性;
- 3· 如何激励销售人员;
- 4· 如何对销售人员进行行动管理;
- 5· 建设销售团队的重要性;
- 6· 如何提升销售团队。

销售人员的招聘

销售经理的重要工作之壹就是建立壹支合格的销售队伍。销售员是公司和客户之间的纽带,对许多客户来说,每壹个销售员对外代表的就是公司。反过来,销售员又从客户那里带回许多公司需要的有关客户的信息。因此,要顺利开展销售部的工作,很大程度上取决于是否有壹支素质高,业务能力强的销售队伍。美国未来学家托夫勒说,对销售员最好的注解便是市场润滑剂。

当下企业最难办的事情有俩类:壹是产品开发的选项,壹是产成品的推销。而这些事情无不和销售员的工作密切关联。从壹定意义上能够这样说,选择销售员、培养销售员、管好用好销售员是企业能否占领市场、能否不断拓展市场的关键性工作。

1· 销售人员的特点

尽管我们不能说成功的销售员具备壹套和不成功销售人员完全不同的特点,但成功的销售员确实有某些共同之处。壹些研究表明,优秀的销售员具有壹些共同点。这些共同点主要分为品质、技能和知识三类。

· 品质

成功销售经理的品质数量并不多,其中最常提起的就是 empathy。

从他人的角度考虑问题的能力。这种能力有助于创造出一种和谐的氛围。有助于销售人员预测客户的行为和和客户建立良好的关系。如果顾客感觉到销售员不了解他们的问题，这种关系难以建立。

第二个重要的品质就是自我激励。成功销售员的收入相对较高，但这只是自我激励的结果，而不是激励的动力。许多人相信销售员只是为钱而工作，但成功的销售员却能于销售活动中享受快乐。

自制力是销售人员从失败中恢复的能力。对销售员，当放下一个电话时就可能是壹次失败。销售员听到的“不”远远超过“是”。

于最近的研究表明，好的销售员的品质中诚实排于第壹。这种品质也许是当今市场的关键，因为他是建立信任的基础。

除了之上四点外，仍有壹些品质也是非常重要的：

自律；

智力；

创造力；

灵活性；

适应力；

毅力；

个性等；

尽管各公司对这些品质的要求有所不同，可是，empathy、自我激励、诚实是销售生涯成功的基础。

·技能

仅有某些品质是不够的。成功销售员有着比壹般销售员更有效的技能。这此技能主要包括：

沟通技能；

壹般认为，销售人员有良好的口才叫做沟通技能。可是，沟通是壹个听说的双向过程。倾听也许是销售人员最重要的的技能。壹位经理说到：“这些年来，我通过倾听买的东西比通过夸夸其谈多得多。”

分析技能；

把问题分解并解决问题的能力于当今顾问型销售中来得特别重要。有这么壹句话：“发现问题就是解决了壹半的问题。”优秀的销售人员有通过表象见本质的能力。这种能力部分壹源于倾听，同时也来源于提问题的能力。

组织技能；

组织和时间管理技能是关联的，因为后者其实就是对时间的组织能力。组织能力就是把使各种因素处于有序的情况的能力。因为销售员掌握着大量的顾客信息、产品信息、行业信息和经济信息。每种信息均必须以可用的方式组织起来。

时间管理技能。

正确估计时间需求和安排日常行动是非常重要的。因为，壹个销售员通常用 1/3 的时间来和顾客面对面交流。增加和顾客会面的时间就有助于增加销售额。优秀的销售员通常花大量的时间于 20% 的顾客身上，因为他们带来 80% 的销售额。同时，他不会忽视小顾客因为他们具有未来购买的潜力。

技能能够培养。技能能够见作是销售员品质的行动化。许多人害怕人员销售的挑战，而另壹些人不愿选择销售职业。因为他们不相信他们能学会成功的技能。这种错误的观念于于把销售见作壹个整体，而不是对技能和行为的组合。通过把销售工作拆分，人们就能从每个导致成功的工作做起。

·知识

第三项使销售人员脱颖而出的品质就是知识。通常销售员应该掌握的知识包括：

产品知识；

客户知识；

产业知识；

竞争的知识；

自己公司的知识。

通常，头俩项被视为最重要的。培训是正式的提供给销售员壹些知识。可是，如果只是这样的话，销售员会很快落伍的。既然所有人不可能获得所有情况的信息，对于销售员来说，于需要信息时知道如何去寻找和收集就特别重要。

总之，于聘销售人员时，销售经理必须记住那些导致成功的个人特点。可是，他必须认识到选择不是仅仅建立于壹俩个标准之上。当然，有此品质是非常重要的。好的销售人员会和他的顾客和行业壹同成长。

2·选择和招聘程序

·工作分析和描述

成功销售人员的特点只是壹些普遍共同点。每个公司和销售职位均是不同的，销售经理于聘用前，要通过对每个特定职位需求关联的特点进行分析。工作和销售员的匹配是招聘优秀销售员的关键。对某项工作的理解是招聘过程的起点。

工作描述是正式的对工作要求。销售经理往往不是唯壹的招聘决策人，如人力资源部也会参与招聘过程。人力资源部的人员可能性认识不到职务描述的过时，他们挑选的人员可能不壹定均适合需要的位置。

工作分析需要考虑以下因素：

市场。谁是销售员的拜访对象？市场是由批发商仍是最终用户组成？其他人对购买决策是否有影响（比如工程师）？

产品线。产品是否标准化？产品的技术水平如何？产品是否需要适合不同消费者的个别需求？

任务和责任。工作是否需要特殊的技能？交通工具的种类？

自主权。销售员于销售决策上有多大的自主权？他和上级联系的频率。

当于大学招聘时，销售经理需要考虑的不仅是求职者的学历，仍要考虑其课外活动，如是否勤工俭学。当招聘成熟销售员时，需要考虑其以产销售的产品种类、行业、组织方式等。

·招聘过程

销售员招聘过程，如图表 5-1 所示。

图表 5-1 销售员招聘过程

步骤	活动	成果
工作分析		工作描述
人力 资源 需求计划		人力资源需求说明
招募	计划、实施、控制	合格的工作申请人员
初选	推荐、背景调查、申请表、面谈	工作申请人缩小的挑选范围
录用	智力测验、工作事例考察或情景测试、个人资料分析、面试	新销售员
职前安排		熟悉公司的政策、程序和福利
工作安排		员工和公司需要的最佳匹配
培训		胜任目前或将来的工作
工作绩效评价		有关过去和当下的工作情况的反馈，对将来工作的计划

招聘过程的起点是人力资源的需求，这是工作分析和人力资源计划活动的壹般结果。于招聘之前，销售经理要明确以下几点：

所需销售员的个人特点要求。

什么时候需要？以便提前向人力资源部门提出计划。

销售员的来源，是向公司内招聘，仍是向外招聘。是向社会招聘仍是向学校招聘。

外部招聘的方法。如招聘广告、测试内容等等。

·招聘过程的管理、评价和控制

招聘工作是最容易发生失误的工作之壹。于招聘过程中，为了避免失误，应该注意以下事项：

申请表和个人简历必须按时送达招聘部门；

凡需要申请者和销售经理双方见面的活动，均必须以同壹规定时间为标准；

公司应及时对申请者的工作申请作出书面答复；

申请者和公司间的讨价仍价，以及双方达成的聘用条件，均必须根据公布的招聘规定进行评价，并予以记录。

未接受公司所提供的聘用条件的申请者的有关资料应保存壹段时间；

如需通过中介机构来招聘，就仔细考虑招聘机构的工作能力。

为了提高招聘工作的效率，要对过去和当下的招聘过程进行评价。于评价时，应该考虑以下几点：

招聘工作的成本，包括总成本和每聘用壹人的成本；

从每个招聘来源中得到的个人简历的数量和质量；

实际录用数量和计划招聘数量的比率；

对面谈后拒绝接受所提供工作的申请者进行调查分析；

应聘者接受和拒绝所提供工薪的情况等等。

3· 招聘的方法

·求职申请表

对申请者的挑选过程，是于人力资源部门收到申请表以后开始的。求职申请表没有统壹的格式，但它只能要求申请人填写和工作内容有关的情况。有人曾对美国 200 个组织使用的申请

表进行了研究，发现 96% 之上的申请表存于壹个或壹个之上法律上站不住脚的问题。根据就业机会均等原则和美国判例法，任何可能导致对妇女、少数民族、残疾人，或 40—70 岁中老年人就业产生歧视影响的问题，任何和工作的职业要求无关的问题，任何可能侵犯个人隐私的问题，均应从求职申请表中删除。这壹点以我国企业有壹定的借鉴意义。

·面谈

面谈是聘用过程中壹个重要的环节。面谈应该努力做到：

确定根据面谈所作出的聘用决定的可靠性和有效性；

发现影响面谈者判断力的各种心理因素。

通过研究发现，面谈并不是那么可靠，其原因于于，聘用的面谈要受多种因素的影响，例如，第壹印象、对比效应以及其它非客观因素的影响。可是，壹些研究表明，于满足下列条件时，面谈是比较有效的：

面谈仅限于和工作有关的内容，且这些内容经工作分析证明是对工作成败至关重要的；

面谈按壹套具体规则进行，使面谈者的行为规范化；

面谈者经过训练，能够客观地评价应聘者的为。不过这壹点是不容易做到的。

·测试

评价和聘用过程的目标，是确定于聘用测试中得高分的申请者。于人员聘用的决策中，往往有俩种聘用错误：聘用了本应被淘汰的人和淘汰了本应被聘用的人。这俩种错误能够通过可靠性和有效性来避免。

测试的可靠性（信度）

如果壹项测试没有产生错误，或者于可能产生错误的不同条件下是稳定的，这项测试就被认为是可靠的。这里所谓的“错误”，是指导致壹个人所得到的分数和他的真实分数不壹致的任何因素，例如，进行测试的时间、所选的样本以及评价者的差异。所谓“壹致性”，是指经过壹定的时间后，壹个人分数的稳定性或可靠性。

于聘用过程中，壹般只经过壹次评价，例如，壹次笔试、壹次身体检查、壹次面谈、填写壹次申请表等。所以，评价过程必须于内容、管理和评分方面标准化，才能保证从评价结果中对壹个人的能力的最真实、最准确的描述/

测试的可靠性，能够通过计算独立获得的俩组分数之间的关联系数进行估计。

测试的有效性（效度）

效度是指“测试的结果是否和工作有关”。换句话说，测试的结果是否能够作为预测其今后工作的依据？不具效度的测试，是不能作为员工挑选的工具的。

聘用过程中有俩种主要的测试效度，这就是准则效度和内容效度。

所谓准则效度，是指人们所测量到的结果（如测试分数）下某项准则（如于职绩效）的关联程度。如果测试成绩好的应聘者以后于工作中表现很好，而测试成绩差的以后于工作中表现也差，就表不这壹测试具有准则效度。

内容效度是指测试的项目（如打字），能充分代表（如打字员）工作内容的程度。为此，需要先找出足以代表工作内容并对工作绩效具有关键作用的工作行为，并于相当真实的环境中进行测试。

保证测试效度的方法和步骤是：分析该工作；选择测试的方法和工具；举行测试；寻找测试成绩和准则之间的关联性；交叉验证和再验证。

案例：

销售配额引发的问题

超级地砖公司有壹项销售人员的奖励制度，是以销售量和所指定的销售配额的关系为基础来给付奖金。

销售配额是由管理人员根据每个销售员销售地区内的客户类型、竞争情况，以及前壹年公司业绩和销售员个人业绩综合计算出来的。

该奖励制度于实施过程中产生了以下几个问题，请提出解决这些问题的建议。

- 1· 目前，那些表现最好的销售人员的客户太多了。从公司的最好能减缩销售人员的服务地区，并增加壹些新的销售员。可是杰出销售员抗议，认为这是于对他们的成就进行惩罚。
- 2· 成绩最好的销售员也抱怨其配额每年均于增加，并且是以他们过去的成就为基础。他们觉得这有点类似于鞭打快牛。
- 3· 管理人员认为，公司没有取得足够的新客户。他们认为，所谓的市场开发，就是吸引从未采购超级地砖产品的建筑材料商店成为自己的顾客，而这项任务往往需要于数年后才会见到成效。现行的奖励制度可能无法激励员工从事这类工作。
- 4· 当某销售员所于地区的经济发展迅速时，他可能不需很努力就可获得高的薪资。当某地区失业率高，或竞争者决定降低价格以打入新市场时，即使销售人员尽力工作，其薪资也可能减少。

销售人员的培训

对员工的训练是销售经理的是非常重要的工作。作为销售经理，要建设壹个高效团结的销售部门，你必须重视并能够训练好销售员。培训有俩个作用，壹是教会销售员怎么去做，二是让销售员做得更好。

1· 为什么要对销售员进行培训

- 销售业绩决定企业的成败。没有销售就没有企业，而要提高销售额，必须对销售员进行培训，以提高销售员的工作能力。
- 销售员于推销产品时同时于推销自己。销售员要推销产品，首先要学会推销自己，对销售员的培训是企业创造整体产品的壹部份。
- 磨练应付市场变化的能力。要于激烈竞争的市场中生存发展，必须培养销售员的随机应变能力。
- 克服孤独。很多时候销售员均是处于独立作战的环境中，所以很多销售员均有孤立无援的感觉。而训练就像精神的兴奋剂，缺乏训练将使销售员士气不振。
- 摆脱恐怖感和自卑感。很多时候销售员均会遭到客户的拒绝，因而产生挫折感，有时甚至有害怕被侮辱的心理。因此，员工训练反复不断地实施，对确立销售员的使命感有很大的作用。
- 培养客户开发能力。对销售员来讲，每壹个接触的人均可能成为公司的潜于客户，但要有眼光并能够想办法把这些潜于客户培养成真正的客户，除了长期经验磨练积累外，培训也是好的方法。
- 要有营销专家的洞察力。作为壹名销售员，要有营销专家的眼光和视野，只有这样才能不断提·高自己，不被社会淘汰。
- 销售工作科学化的需要。销售是即是壹门艺术，也是壹门实践性很强的科学，要想成为壹名优秀的销售员，需要有意识加强和培养自己各方面的能力学习，包括知识、销售技巧和处理事物的能力。

2·销售培训的时机

通常于下列情况下，对销售员进行训练比较合适。

- 新人刚刚工作时；
- 新的工作或项目刚刚成立时；
- 旧工作将采用新方法、新技术执行时；
- 改进员工的工作情况时；
- 使员工于接触不同的工作时，均能保持壹定的工作水准；
- 现有的工作人员以缺乏效率的方式执行目前的工作时；
- 当需要壹种现有劳动中并未具备的特殊技术和技巧时；
- 当需要壹种特殊的技术和技巧，而现有的劳动量却不敷使用时；

·员工现有的能力不足以完成工作时。

3·销售员培训的内容

·人格的培养。诚实、热情和爽直是现代销售员所必须具备的人格特质，否则就没有生存的空间。

·知识的学习。主要包括产品知识、业界知识、客户服务知识及关联知识。

·销售技巧。最终评判销售员的能力高低主要是销售业绩如何，所以必须提高销售员完成交易的手段，有可能的话，仍可进行营销企划方面的训练。

·心态。指心理态度和身体情况，是否有工作动力，没有工作动力、工作懒散的销售员于竞争激烈的商业社会中是无法生存的。

4·培训销售员的流程和方法

对销售员的训练，能够于公司由各级主管定期或随时进行，也能够让他们参加社会性及大专院校的培训学习，资金允许的话，最好委托专业培训机构完成，这样效果最好。

但很多时候，对于公司培训的效果评价并不好。主要原因是作为领导者没有真正重视培训，或培训仅是泛泛而论，不合销售员需要和水平，脱离实际工作。作为销售经理，你是负有提升和锻炼销售员实力的责任的。所以，你应了解掌握正确的培训流程及方法。

·培训需求分析

很多销售经理对培训非常重视，当他们发现壹些情况如：客户不满，内部混乱，员工士气低落，工作效率低时，便想通过培训加以解决。但有时却忽略了于对销售员进行培训前，必须进行培训需求分析。

很多培训管理者于没有对培训需求作清楚界定的情况下，就确定了培训的具体内容，如课程、时间安排等，并以自己的经验和理解作为取舍的主要标准。这种过于浮躁的做法往往导致培训效果的不理想。

做培训需求分析时，能够通地对销售员观察、面谈、问卷调查、自我诊断、客户调查等多种方式进行，以了解销售员于哪些方面需要通过培训加以提高。

·制定培训计划

于对销售员进行了培训需求分析后，销售经理应拟订壹份培训计划书，计划内容包括：

制定培训目标。目标不能太笼统，应当针对具体任务。并能告诉员工培训后会达到什么样的要求。

选择培训人员。如果是参加公司外部举办的培训，应选择那些有培养前途、合适的销售员，如果是于内部培训，最好是水平相当的同壹部门或面临同样问题的人员，这样，针对性和学员的参与热情会更高。

制定培训内容。对销售员的培训课程有很多，比如：新产品及新技术知识培训；专业销售技巧；大客户销售技巧；谈判技巧；说服力销售演讲；沟通技巧；项目管理技巧；市场营销基础；团队合作。

选择培训讲师。有的培训能够由销售经理或公司其他人员，如市场部经理、产品技术顾问等人来完成。但更多的培训内容应请专业培训公司的培训讲师来进行。对培训公司和讲师要有壹定的审核评估，通常壹位培训讲师应具备下列基本要求：丰富的市场及销售经验；有教学的欲望和热忱，这样学员容易受到影响和感染；通晓教学内容；通晓教学方法和技巧；了解如何学习，以便提高教学的有效性；适当的人格特质；沟通的能力；富有弹性和灵活性。

·培训形式

互动式教学效果最好，学员要积极参与，通过案例分析，角色演练来加强培训效果。

·实施培训

培训地点能够根据具体情况进行选择，最好相对封闭壹些，但切勿搞成旅游活动，时间最好不超过俩天，否则学员太疲乏。

·培训绩效评估

作为销售经理，对销售员的培训效果必须要有评估。评估通常于培训之后进行，可让学员填写培训评估表，对培训内容、培训讲师、培训管理及培训效果等做具体评价。于培训进行完壹段时间内，销售经理可观察了解学员的实际工作技能是否有所改进和提高，针对个别人员可单独进行接触和辅导。

·不断提高，进行下壹轮培训。

销售人员的激励

销售经理要开发市场，首先要开发销售员。有效的对销售员的激励方式，于于对销售员的了解，于了解顾客需求之前，先了解销售员的需求，是公司销售成功的前提条件。于残酷的市场面前，企业的前途取决于销售经理是否有能力理解业绩显著的销售员，洞悉他们的心灵。

美国盖洛普管理顾问集团将销售员分成四种个性类型，即竞争型、成就型、自我欣赏型和服务型。要提升销售员的业绩，就要针对不同类型的销售员采取不同的激励方式。

1、竞争型

于销售竞赛中表现特别活跃。要激励竞争性强的入，最简单的办法就是很清楚地把胜利的含义告诉他。他们需要各种形式的定额，需要有办法记录成绩，而竞赛则是最有效的方式。

优秀的销售员具备强大的内驱动力，它能够引导，能够塑造，但却教不出来。

精明的销售经理能巧妙地挑起竞争者之间的竞赛。美国壹家公司销售经理劳施科尔说：刚开始做销售的时候，我于公司里连续5个月均是最佳销售员，于是自鸣得意，趾高气扬起来。不久新来了壹个销售员，我们的销售区域很相似，他开始超过我，成了本月最佳销售员。经理对我说，“嗨，大腕，新手要打败你了。你要是不赶上来，你的地盘就归他了。”这大大鞭策了劳施科尔，也激励了对手，俩个人暗自较起劲来。劳施科尔说，“我们俩争先恐后，月月均想打败对方，结果俩人的业绩均大幅度上升，难分雌雄。”

2、成就型

许多销售经理认为，成就型是理想的销售员，他们自己给自己定目标，而且比别人规定的高。只要整个团队能取得成绩，他们不于乎功劳归谁，是壹名优秀的团队成员。

那么，怎样激励这类已经自我激励了的销售员呢？正确的方法是要确保他们不断受到挑战。阿克里沃斯公司总裁兰德尔·墨菲于他的长期职业发展计划中指出：“同成就型的人坐下来，弄清楚他工作中三个很关键的方面：擅长什么；哪些方面有待提高；哪些方面是不擅长而需要学习的。接下来，壹起为各个方面制定提高的目标。”

仍有壹些销售经理认为，激励成就型销售员的最好办法就是不去管他们。“我们把大目标交给他们，随他们怎么干。就这壹方式本身对他们就是壹种很大的激励。”美壹公司培训总监这样介绍他们对这类销售员激励的方法。

激励成就型销售员的另壹方法是培植他们进入管理层。“如果他们对管理有兴趣，那就于他们身上投资”，奥丽酒店副总裁如此说。“培养他们，拉他们走出销售圈子，开拓眼界。这么做壹定会得到回报，因为成就型的人像主人那样进行战略思考，制定目标并担负责任。”

3、自我欣赏型

这类型销售员需要的远不止奖牌和旅行，他们希望感到自己重要。而精明的销售经理就让他们如愿以偿。对于他们，这是最佳的激励方式。

优利公司销售总监菲希特曼说：“我们会让自我欣赏型的杰出销售员带几个小徒弟，这类人喜欢被年轻人奉若大师。我们也乐意这样做，因为这能激励他们不断进取。如果新手达到了销售目标，就证明他指导有方。而没有业绩做后盾，是不能令新手信服的。”

盖洛普公司总经理赞盖里认为，最能激励他们的方法是向其征询建议。“请他们加入总裁的智囊团，或进入重要的委员会，向他们咨询。”

4、服务型

这类销售员通常是最不受重视的。因为他们往往带不来大客户，加之他们的个性不会比他们的市场领地强大。

优利公司菲希特曼对这类销售员的见法很具代表性，他说：“我对这类人提不起兴趣，因为他们不出来争取新地盘。他们也许能于竞争中站得住，却不能推动企业前进。此外内我能够

培训壹个强烈竞争型的销售员去服务顾客，却没有办法把壹个服务型的销售员训练得有竞争性。”

激励这些默默无闻英雄的最好办法就是公开宣传他们的事迹。Inc 公司销售副总裁说：“我们于全公司通报表扬他们的优质服务，于公司集会上讲他们的事迹。”既然服务型销售员带来新生意，劳施科尔建议给他们壹些额外奖励。因为他们花很多时间款待顾客，跟顾客联络。

总之，不同的方式能激励不同类型的推销人员。无论什么类型的优秀销售员均有壹个共性：不懈地追求。只要激励方法得当，均能收到预期的效果。

案例：

激励的作用

美国哈佛大学的戈森塔尔教授曾作过壹个实验，他让加州某中学校长从学校随机抽出三名教师，同时随机抽出 100 名学生。然后，校长把三名教师叫到办公室，对他们说：“你们是学校最优秀的三名教师，当下，我们从学校选出了 100 名最聪明的学生，分为三个班，让你们去教。”壹年后，这三个班果真成为学校最优秀的三个班。最后，校长告诉三位教师，他们只是随机抽出来的，那 100 名学生也是随机抽出来的。

销售人员的行动管理

销售员的销售活动，大部分是于公司所于地以外的场所进行的，也就是离开了主管可直接控制的领域，而投入客户所于的领域。销售员均“必须”或“偏好”单兵作战、独立作业，因此销售员的活动除了开会时间、中午休息时间有机会被观察了解外，其他的时间，销售员的活动完全处于开放自由的状态。

销售行动的管理，并非是束缚或掌握控制销售员的活动。行动管理只是销售目标管理及效率管理的辅助工具及做法，目标能否达成、效率的高低等，完全视销售行动的品质而定。换言之，行动管理的最终目的是销售的业绩和效率，只要目的达成，行动的内容不必拘泥于形式。

个人行动管理最有效的作法之壹，是填写销售日报表制度。销售日报表是每位销售员每天的行动方案书，也是所有行动于人、事、时、地、结果、进度等方面的总记录。填写日报表不单是对销售经理行动管理的手段，也是改进销售工作的主要依据。

1·销售日报表的管理

·销售日报表的作用

市场需要及其动向的把握；

竞争者情报的把握；

技术情报的收集；

目标达成程度的评价；

销售员的行动管理；

顾客调查情报；

洽谈技术上问题点的把握；

遭遇问题的分类；

制作销售统计；

销售员的自我管理；

地区特色的把握。

销售日报表可作为拟定当下到将来推销计划的基础，也是领导依此发出指令的依据。如果没有推销日报表所带来的情报，就和听从盲人的领导而去乱闯没有俩样。

·销售日报表的内容

壹般的销售日报表包括：

访问地点、单位；

对方决策人及职务；

实际工作时间；

访问人数及次数；

面谈或介绍产品次数；

对方需求；

对方关联技术现状；

可行性；

目前进展。

·销售日报表的特点

要销售员填写销售日报表的第壹个条件必须是销售经理及其主管对日报表的关心。第二个条件是要下功夫研究，使这份日报表很容易填写，因为销售经理均是经过忙碌辛苦访问之后，拖着疲惫的身子回来的，尽可能不要把繁重的担子交给他们挑。不过日报表也得尽可能提供丰富而具体的情报。

2·时间分配管理

·建立现有顾客访问的规范

企业可用销售量利润的潜力或增长的潜力将客户分成几类，并规定每类顾客于壹定时间内应接受访问的次数。假如每年访问 24 次和访问 12 次，其销售量和利润均是壹样，访问 12 次的效率便比访问 24 次的效率高，因为企业可节省销售费用和时间。

对利润反应和次数无关的客户，只需访问几次，须访问较多次数才有较佳的利润反应的客户，则需要较多访问。

·建立潜于顾客的访问规范

除了访问现有顾客外，销售经理也应发掘新客户，加速企业的销售额和增加自己个人的收入。销售经理不愿花费时间于新客户身上是由于访问成功机会往往不大。因此有些企业会限定销售经理访问新客户的最少数目。若已访问壹潜于客户 3 次，而依然失败，应要求销售经理对该潜于客户审查，以便将之于潜于客户名单上除名。

于研究发展新客户所耗用的时间的同时，仍要注意研究发展哪壹类新客户。

·制订顾客访问计划

客户访问计划有利于销售员合理地安排工作时间，增加成功的机会，提高每次访问的销售量，有惠于大客户的开发和费用的减少，从而大大提高销售员的业绩。

·销售员时间活分析

接着要讨论如何活用时间。

壹出公司就到处奔走的销售员，其主管对他们的活动实于难以掌握。就销售员来说，因为自己的成绩要靠实绩的份量相当大，所以为了提高实绩，必须很妥善的安排自己的时间，适当的控制自己的活动。

和销售员实绩直接关系的时间是洽谈时间，这对销售经理来说是黄金时间。把壹天的活动详细加以分析，就可知道他对时间运用的情况，如果于洽谈的时间比其他时间更多，（这当然也和销售技巧有关），则获得较好的实绩的可能性也愈大。

案例：

杰出销售员应派往何处

美国弗斯帕西公司年度销售会议召开的第二天，便于壹片争吵喧闹中不欢而散。到会的 28 名机电设备销售员听到推销经理盖均提出要把他们调往新区去开辟市场的建议时，均愤怒地加以谴责。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/868027076077007037>