

销售经理管理手册

□ 销售方针的确立与贯彻

(一) 销售方针的内容

1. 销售方针是销售经理在自己所辖的业务范围以内, 订定促销及营运方面的方针。
2. 销售方针分为长期方针(3~5年), 及短期方针(1年以内)两种; 销售经理所决定的, 属于短期方针。
3. 销售方针的确立, 应以公司经营的目的为基础。

(二) 如何订立销售方针

1. 明确公司业务的经营目标, 及董事长与直属上司的政策, 以此为依据, 订定适合的销售方针。
2. 销售部对于各方面的问题(例如: 市场开发、利润的提高、广告宣传、回收管理等等), 都必须制定方针。
3. 配合当年的营运重点, 及公司的经营方针, 来订定销售方针。

(三) 销售方针的贯彻

1. 除了以口头发表或说明之外, 还要发布文件, 以期方针能正确并彻底地实施。
2. 尽量避免“自己(上司)认为有关人员(属下及其他人)已经明白, 而实际上并未彻底了解的情形”发生。
3. 销售方针公布后, 仍需反复地加以说明。

□ 销售计划的要点

(一) 销售计划的内容

1. 销售经理所拟定的销售计划, 不能仅包括以销售额为主体的预算数值, 和计划的实施步骤而已。
2. 应包括销售组织、商品、消费者、售价、销售方法、促销(包括广告和宣传、销售预算等)的广义计划。

(二) 拟定销售计划时的应注意事项

1. 配合已拟定的销售方针与政策, 来订定计划。
2. 拟定销售计划时, 不能只注重特定的部门(或人)。
3. 销售计划的拟定必须以经理为中心, 全体销售人员均参与为原则。
4. 勿沿用前期的计划, 或订定惯性的计划。必须要组合新计划, 确立努力的新目标才行。

(三) 销售计划的实施与管理

1. 经理对于销售计划的彻底实施, 必须负完全的责任。
2. 拟定计划后, 要切实施行, 并达成目标, 计划才有意义。所以, 对于销售计划的实施与管理必须彻底。
3. 计划切勿随便修正, 除非遇到情势的突变, 或尽了一切努力, 仍无法达成目标时, 方可更改。

□ 销售部内部组织的营运要点

(一) 销售组织与业务效率

1. 销售部内的(a)组织和推销人员的关系, (b)组织的编成方式和业务效率及销售有密切的关系。
2. 销售经理对于自己所辖部门的组织形态和有效率的营运, 应经常留意。
3. 不可忽略组织管理的研究。

(二) 组织营运的重点

1. 销售组织有效率地营运, 首要关键在于销售经理的作法, 尤以销售经理的领导能力的发挥最为重要。

2. 对于推销人员，要训练其团队精神。
 3. 在销售组织里，要特别注意?销售的分担与配置?使命、报告系统?责任与权限的明确划分。
- (三) 权限内组织的修正
1. 销售组织的大纲，应由董事会或董事长裁决；至于其细节，乃属于销售经理的权责。
 2. 在销售经理的权限内，应视环境的变化而修正组织，使之具有适应性；对于组织的合理化，亦需立即着手进行。

□ 销售途径政策的注意事项

- (一) 根据自己公司的实际情形
1. 对于业界、自己公司在业界里的立场、商品、资本、地理条件等，要有客观的认识，以采取适当的销售途径政策。
 2. 独自的系统化?参与其他公司(或者是大公司)的系列。无论采取哪项政策，都要充分研究相互的得失关系。
- (二) 应以效率性为本位
1. 不要以过去的情面、私情、上司的偶发意向，或仿效其他公司，来决定销售途径。
 2. 不要仅凭借负责的推销员或顾客(代理商或消费者)等的意见或批评来下判断；必须根据客观而具体的市场调查，来决定销售途径。
 3. 效率不高的销售途径，应果断地废止，重新编制新的销售途径。关于这一点，销售部的经理，必须向上司进言。
 4. 交易条件和契约的订定必须格外地小心，一切都要以书面形式。
- (三) 寻求与试行新的销售途径
1. 销售经理必须调查研究，并努力企划更有效率的销售途径。
 2. 纸上谈兵是无法知道确实的效果的。所以，应该在危险性较小的范围内，先试行看看。

□ 市场调查的注意事项

- (一) 计划与策略必须详尽
1. 不管调查的目的和规模如何，实施的方法一定要有细密的计划。
 2. 尽量以最少的费用、时间、人数来完成调查。
 3. 在预备调查或正式调查期间，如发觉没有继续调查下去的必要时，应立即停止调查，不要阻碍于面子而拖延。
 4. 尽量利用既有资料和实地调查的资料。
- (二) 调查结果的有效运用
1. 必须确实地整理调查的内容与严守提出报告的日期。
 2. 负责调查者应使调查的结果能够有效地运用。
 3. 调查结果应尽量予以运用，不可随便否定或忽视。
- (三) 公司外的专门机构负责调查时
1. 不要轻易地完全相信对方所说的话，必须先调查该机构的能力、实绩、信用等问题；负责市场调查的销售经理，应亲自去调查。
 2. 调查前的商讨要能充分协调。本身的要求及希望应据实提出；调查结果不完整时，应重新调查。

□ 新设立或撤消分公司、营业处的注意事项

- (一) 新设立或撤消均要慎重考虑
1. 分公司、营业处的存在，对于经营及销售方面，有利亦有弊。
 2. 若利多于弊时，即应设立新的分公司或维持现状；当弊多于利时，即应缩小编制或撤消分公司。

3. 对于利弊的判断，不可依据主观或直觉；必须要凭借科学化的分析。
 4. 新设立分公司时的注意事项
 - (1) 事前的调查和利益的核算必须非常慎重。
 - (2) 不要为了迎合上司的偶发意向，而设立新的分公司或营业处；必须根据销售经理本身的想法及信念方可。
 - (3) 尽量阶梯式地展开，先由小规模开始(以派驻人员的方式)，再渐次扩大。
 - (4) 分公司、营业处的负责人的选定，最为重要，不可任意委派。
- (二) 缩小、撤消时的注意事项
1. 不要受对内、对外的面子问题所拘束。
 2. 无论对内或对外，均要有充分的理由，才可缩小或撤消。
 3. 撤消的分公司、营业处，若为自己公司所有的土地和建筑物，其后应充分有效地利用。

开发新产品的注意事项

- (一) 不要委任其它部门
1. 供给商品的计划部门、制造的开发部门等，在组织上隶属其他单位时，也不可以完全委任对方。
 2. 若商品的开发部门，在自己的管辖范围内时，也不可以委任对方。
 3. 最重要的是，要与企划部门及开发部门共同研究。
- (二) 构想、情报的提供与协助
1. 任何构想及情报，都要毫不遗漏地提供给开发部门。
 2. 代理商与消费者的意见特别重要。
 3. 大规模的公司要有制度地收集情报。
 4. 应积极地经常与开发部门(有关人员)协同研究，并举行检讨会。
- (三) 市场开发与销售
1. 如果没有得到销售部门的协助，无论商品多么优良，仍难有较高的销售量。
 2. 不要对商品的可销性妄下结论。
 3. 销售商品态度，不要敷衍了事，应颇具信心地去销售。关于这一点，销售经理应以身作则，并教导属下。

适当人选的配置

- (一) 适当人选的配置
1. 并非每个人都适合市场开发的工作，故要选用挑战意欲较强的推销员。
 2. 以兼职的性质来从事市场开发，是收不到效果的；故组织需重新编制，设立专门的部门及配置适当人选。
 3. 公司内若无适当人选，可向外寻求。
 4. 行动必须勤勉而积极，并需有耐性。
- (二) 销售经理应有的态度
1. 销售经理应身为表率，去对付更强的竞争者。
 2. 当部属求援时，要即时行动。
 3. 若市场开拓的情况未见好转(或趋向不利)，切莫沮丧，要有信心及魄力，经常与部属接触。

信用调查的注意事项

- (一) 信用调查的方法
1. 信用调查的方法分为两种①由公司内的专业部门或销售负责人去从事调查②借助公司外的专门机关进行调查。
 2. ①②均有优、缺点，故尽量合并两者来调查，最为理想。

(二) 销售部门实行调查时的注意事项

1. 编制信用调查的说明书，根据说明书来教导部属。
2. 为了便于判定调查结果，或避免遗漏调查项目，应将信用调查表定型化。
3. 重要的或是大客户的调查，必须由销售经理亲自负责。普通的调查，指定专人负责即可。
4. 对调查的内容有疑问时，不可随便处理，必须彻底查明。
5. 信用调查不仅限于交易前，交易后也要作定期的调查。

(三) 借助公司以外的机构时

1. 选择信用调查能力卓越的机构；切不可只依靠人事关系或贪求收费低廉。
2. 不要完全采用信用调查报告书，销售经理应培养正确地了解报告书内容的的能力。

□ 估价的注意事项

(一) 估价方式的决定

1. 不管估价内容的粗浅繁杂，都要决定固定的方式。
2. 新产品、改良品，应由制造部门、设计部门或其他部门累计成本后，再予以慎重地估价。
3. 估价的方式，必须请教有关人员，以求彻底的了解。
4. 销售经理一定要仔细看估价单。

(二) 充分了解有关的情报

1. 估价单提出以前，必须尽量正确地收集顾客及同灶者(有估价竞争时)的情报。
2. 要积极地使用各种手段来收集情报。
3. 必须慎重考虑有无洽谈的必要及洽谈的方式。

(三) 估价单提出后的追踪

1. 估价单提出后，必须收到迅速而正确的回馈。
2. 根据估价单的存根，作定期或重点式的研讨。
3. 当交易成功，经理必须出面时，要即刻行动。

□ 契约的注意事项

(一) 订定契约时愈慎重愈有利

1. 交易开始时的契约，不论是以书面或口头约定，都要格外地慎重。
2. 设想双方的财力关键，及随着交易所发生的一切条件，将之列入契约里。
3. 要有耐性地交涉，尽量争取有利的条件。

(二) 拟定交易规定或契约书

1. 契约应尽量根据规定或文件，尤以签定重要的交易或大批交易的契约时，应更加慎重。
2. 共同的、基本的交易，必须依交易规定来决定(如代理商的交易规定等)。
3. 重要的和交易内容复杂的契约书，必须请专家(公司内、外的)过目。
4. 任何一种契约书，经理都必须过目，对于特约事项，更需特别留意。

(三) 违反契约或发生纠纷时

1. 销售经理必须亲自想好对策加以处理，不可完全交予部属去处理。
2. 不管是由那一方所引起，不可轻易地放弃或随意处理。
3. 不管任何纠纷，均应将情形呈报上司。

□ 顾客管理的注意事项

(一) 顾客总帐的作法和活用

1. 根据一定的格式，作成顾客总帐(或卡片)。
2. 顾客很多时，只要作重要的或大客户的总帐即可。
3. 顾客的卡片往往容易被忽略，因此，关于如何有效地活用，经理应充分加以指示和指导。
4. 应随着顾客情况的变化，加以记录。

(二) 与顾客保持良好的关系

1. 通过广告宣传、销售计划的综合对策及推销员的个别接触，与顾客保持良好关系。
2. 销售经理不要只去访问特定的顾客，而应普遍地作巡回访问。
3. 不管如何，与顾客沟通意见与保持良好的人际关系最为重要。
4. 销售经理必须充分了解每一位客户的销售、回收和经营的内容。

(三) 指导顾客的方法

1. 积极地将有利的情报提供给顾客。
2. 对于改善销售及经营等问题，要经常地指导顾客。
3. 顾客提出意见时，要坦诚、热心地接受。

□ 对于代理商、特约商的注意事项

(一) 代理商制度是否適切

1. 目前的代理商、特约商制度，对于目前的情势是否恰当，必须经常加以分析、检讨。
2. 也要经常不断地研究代理商的增减、编制和变更交易条件等问题。
3. 新订定代理商制度时，必须特别慎重，若处理不当，将来会造成行销通路上的困扰。

(二) 把握各代理商的实况

1. 销售经理对于各代理商、特约商的实况，应有详细的了解。
2. 作代理商总帐(卡片亦可)，对方的销售或变更事项，应随时加以记录。
3. 不要仅依靠推销员的报告，销售经理也要亲自去访问，以便更加认识各种实况。

(三) 与代理商保持良好的关系

1. 不但要与代理商维持良好的关系，同时，要尽一切努力，让代理商协助自己的公司。
2. 对于代理商的请求，亦应尽量予以协助(但要衡量自己公司的力量)。
3. 对于代理商的销售及营业促进有帮助的情报提供与指导，要积极地进行(没有专任人员时，经理必须负责)。

□ 促进销售的重点

(一) 一般的重点

1. 公司及销售部门必须具有综合性的促销计划和实施方法。
2. 在决定销售方针、销售政策前，必须充分调整综合性的效率。
3. 企划、计划的事项必须在不失时效的条件下，确实地施行。

(二) 直销部门应注意的事项

1. 不要做出与自己公司的营业和销售实情不合的推销方法。
2. 倘若销售不佳，不可只责备推销员(直销部门)，应视为大家共同的责任，而加以反省与检讨。
3. 不可太固执于自己的企划；应随着情势的变化，迅速地修正企划。

(三) 销售部门应注意事项

1. 关于销售的促进，不可以完全依赖销售企划部门。
2. 让各科实行独自的销售计划。
3. 综合性的、基本性的销售计划所需的情报和构想，应由销售经理提供。

4. 销售部门是否能够提高销售，这完全是经理的责任。

□ 协助经销商的注意事项

(一) 有效的实施方法

1. 有关协助经销商方面，销售部门要订定年度方针和实施计划。
2. 设有专门组织(销售企划科等)时，应该让经办的科长，订定计划和细则。
3. 指导、援助经销商前，要特别研究，应使用何种具体的方法，才会收到最理想的效果。
4. 预算必要的经费和提出这些经费的依据 K。
5. 除了资金或物质方面的协助外，还要特别注重人事方面(特别是经营、销售等方面的技巧)的协助。

(二) 培育指导人员

1. 最重要的是，培育专业的指导人员，才能指导经销商，使之增加销售。
2. 不要让经销商以他们个人的经验来经营或求发展，而应有组织、有制度地教导他们。

(三) 与负责的推销员连紧

1. 要与负责的推销员经常洽商，以便密切的交换情报。
2. 适时地测定销售效果。
3. 教导第一线的推销员有关协助经销商的知识。

□ 广告、宣传的要诀

(一) 宣传、广告政策

1. 应将宣传、广告政策，当作市场开发的一环。
2. 根据营业与销售的基本政策、销售战略，订定与之有密切关系的宣传、广告政策。
3. 有关宣传、广告方面，应同业务部门的干部开研讨会，及调整政策。

(二) 宣传、广告业务的管理

1. 宣传、广告业务的管理应由宣传科或销售促进科或销售企划科等专任管理，并且，最好能够予以专门化。
2. 宣传、广告预算要在年度计划中，依广告主题、内容、方法编列预算。
3. 当销售各科一起研商时，不要以个人的构想，或外行人的技术为凭借，应尽量采用专家的意见。

(三) 借助公司外的机构、专家时

1. 不要以过去的人际关系、惯性等而随便签约。
2. 应该要保持自主性，不可完全依赖他人。
3. 签约时，应毫不客气地提出自己的意见、期望及条件。
4. 对于每一次的广告主题，都要充分地洽商、研究。

□ 展示会、旅行招待会的实施要诀

(一) 共通的要诀

1. 企划时，不要完全依赖①高阶层上司的构想，②经理的构想，③特定部下的意见，④过去计划的惯性，⑤同行业的作法。
2. 要特别重视利润。利润的算法可以采用：个别计算各展示会、旅行招待会的利润，以及综合计算一定期间内，所有的展示会、旅行招待会的利润等两种。
3. 尽早订立计划。计划前应充分地调查、分析、研讨。
4. 会场上要用和谐的态度，主动地招待顾客。

(二) 展示会的要诀

1. 不可依照销售经理的喜好，来选择展示会的商品。

2. 销售经理应亲临租用的会场察看。
 3. 销售经理要亲自邀请主要的客户务必莅临。
- (三) 旅行招待会的要诀
1. 事前要确知参加者的姓名、人数，并特别留意参加者是否携带家眷或同伴。
 2. 分配房间时，销售经理应成为中心人物，尽量使气氛热闹。

□ 情报管理的要诀

- (一) 情报的内容
1. 情报越多越好，其内容要彻底的研究。
 2. 取决情报的内容，应从营业销售促进、业务的经营等不可或缺的部分开始。
 3. 销售经理、科长及关系者应共同协商，对于情报的内容，加以取舍选择。
- (二) 情报的收集法
1. 情报收集的来源，分为公司内部和公司外部。
 2. 有关公司内的情报，销售部门应决定，各方情报由各特定的人员负责，及收集情报的方法。
 3. 对于公司外的情报的收集法，更应讲究。特别是对于非公开的、机密性的情报，要个别研究其收集法。
- (三) 情报的活用
1. 情报应有系统地分类整理，以便随时采用。
 2. 情报的目的在于活用，因此，应让关系者彻底的明了情报的内容，及其活用的方法。
 3. 情报、资料应不断地新陈代谢。

□ 销售方面计数管理的注意事项

- (一) 计数管理的内容
- 计数管理的主要项目如下：
1. 与销售及利润有关的销售额、退货减价、进货、毛利、存货额、存货周转率、经费、收款、回收率及其他。
 2. 与劳动生产力有关的个人平均销售额、附加价值、利润、其他交易额、出勤率、工作效率等。
 3. 各种计划的预估与实绩间的差异。
 4. 计数分析数值。
 5. 其他。
- (二) 计数意识及正确的实施法
1. 管理者应让部下了解数字的重要性、计数所产生的计划与行动、根据计数所作的评价等。
 2. 切莫捏造数字或玩弄计数。
- (三) 预估、实绩的研讨与对策
1. 销售经理果断地研究自己所管部门的科、股、个人(个别的推销员、客户、商品等)的预估与实绩。
 2. 要查明预估与实绩间产生差异的因素，及时拟定对策与方法。

□ 配销的实施要诀

- (一) 销售目标的修订要诀
1. 依分公司、科、个人的努力，编订可能实现的销售目标。
 2. 尽量依照利润本位(营业利润、毛利、大概的附加价值等)，分配销售目标。

3. 分配销售目标时，要考虑各部门、各人的能力、特质等。
- (二) 尽量朝着目标管理的方向努力
1. 要将上司分配的销售目标，当作自己(或者是科、股)的挑战目标，努力实行。
 2. 个人的销售额总计，最好能符合公司的销售目标。
 3. 销售经理应教导部属，使之具有达成目标的观念。
 4. 管理者应努力提高部属的观念，这是欲达成目标所需的最重要工作。
- (三) 分配额的调整与检讨
1. 公司内、外的情势激变时，要慎重地调整分配目标。
 2. 不可忽略实绩与结果的检查，以作为再挑战的参考。

交货、送货的注意事项

(一) 严守交货日期

1. 有些推销员或出货、交货的经办人不太重视交货日期，这种观念要改进。
2. 接受订单时，对交货日期要有把握方可。
3. 接受已无存货的订单时，需先确定进货的时间。
4. 销售经理应经常留意下属是否严守交货日期。

(二) 出货的注意事项

1. 最好设置出货、交货的专门部门或负责人。
2. 交货期较长的，或分期交货的，应依订单的内容作交货管理。
3. 若发生迟延交货的情形，或送错货物的情况时，应分析其原因，并图谋对策。

(三) 委托公司外的专门业者时

1. 欲决定是否应委托公司外的专门业者时，除了考虑经济因素外，亦需考虑营业、销售的综合利润。
2. 应对专门业者作必要的教导与指示，以防客户对公司产生不良的印象。
3. 要与专门业者密切的洽商、联系。

货款回收的注意事项

(一) 最重要的是防止呆帐

1. 要让推销员彻底的明了收回货款才算完成销售。
1. 准备以信用制度交易前，应彻底作好信用调查，并决定正确的信用限度。
3. 交易开始后，需定期性的重新研讨信用限度。
4. 应迅速获得客户经营或支付情况的异常情报。
5. 若发现异常情况，应即采取必要措施(限制销售、促进回收货、设订担保物、其他)。

(二) 债权管理及促进回收

1. 债权管理虽然属于推销员及财务经办人所辖，但不可将全部责任委任他们。
2. 销售经理对于各自的销售额、收款额、未收款额等，应经常留意是否异常。
3. 要特别注意把握实态，以免部属对未收货款、回收情况等，计算错误或作为呆帐等。
4. 有关货款的回收，应经常叮嘱经办人，以期收到良好的效果。

减价退货的实施要诀

(一) 决定实施标准

1. 不可让推销员依个人的判断，随意决定减价或退货。
2. 应列出减价及退货的限度及其标准。
3. 减价及退货均应获得销售经理的同意始可。

(二) 把握实际的情况

1. 减价、退货时，一定要开传票，以保留确切的记录。
2. 把握全体及个别(经办人类别、客户类别、商品类别、季节类别及其他)减价、退货的金额、比率、件数等。
3. 需和财务部门(或负责帐务者)保持业务上的密切连紧。

(三) 减价、退货的减少及预防政策

1. 应加强指示及提醒关系者有关减少、防止减价与退货方面的问题。
2. 彻底分析减价、退货的原因，从主要原因着手处理。
3. 切莫强迫推销员达成一定的销售额，以免遭致退货。

处理索赔问题的注意事项

(一) 销售上的索赔，大多是有关交易方面的问题，即商品、价格、交货期、服务及其他方面的问题。

1. 对于索赔，无论大小，应慎重处理。
2. 防止索赔问题的发生才是根本的解决问题之道，不可等索赔问题发生时，才图谋对策。

(二) 销售部门的处理

1. 要迅速、正确地获得有关索赔的情报。
2. 索赔问题发生时，要尽快订定对策。
3. 销售经理对于所有的资料均应过目，以防部下忽略了重要问题。
4. 每一种索赔问题，均应订定标准的处理方法(处理规定、手续、形式等)。

(三) 要与制造部门等联络

1. 有关商品(制品)方面的索赔，大多与制造部门有关。
2. 要访问经办人，或听其报告有关索赔的对策、处理经过、是否已经解决等。
3. 与制造部门保持联系，召开协议会。

标价包装的注意事项

(一) 销售部的注意事项

1. 厂商、批发商等，有时会集中在销售商的管辖内，做标价、品质检验、包装等工作。
2. 这是商品的最后作业，对品质及交货日期的管理是相当重要的工作，经办的销售经理切不可忽视。

(二) 作业效率化

1. 经常与顾客及制造包装的厂商交涉，以减少作业量。
2. 经常研讨设备、机械、工程、作业方法等，设法提高作业效率。
3. 积极地采用作业者的意见及构想。
4. 力求作业环境的舒适

(三) 质量管理的注意事项

1. 质量管理兼具检查的工作，故应订定质量检验的标准。
2. 错误的标价及不良的包装，除了会造成直接的损害以外，公司的营业政策亦会蒙受不利，故应提高质量意识，彻底地实施管理与监督。

销售事务管理的注意事项

(一) 销售事务的重视与指导

1. 销售事务是销售服务上的关键，切不可有错误发生。
 2. 除了销售事务经办人等专门人员外，有不少推销员忽视事务性的工作，或处理事务的能力不足。
 3. 销售经理对事务需具备正确的了解与知识，并反复地指导部属。
 4. 务必让所有的关系者遵守事务的处理法规。
- (二) 销售事务的组织与制度
1. 销售事务在组织上应专业化，并设立专职的职员。
 2. 尽量让推销员专心销售，不要让他们处理事务性的工作。
 3. 销售事务是根据询价_估价_接订单_制造(出仓)_交货_收款_进帐等的综合效率所订的事务制度。
- (三) 销售事务的改善
1. 研究效率最高的事务处理法，并经常予以检讨。
 2. 利用电子计算机及其他机械，以求机械化、省力化。
- (四) 与分公司保持良好的关系
1. 总公司的销售部主动与分公司竞争是一种好现象，但不能导致对立或不协调。
 2. 销售经理需特别留意，保持相互间的良好关系。
- (五) 协调与联络
1. 要密切的实施销售战略上的协调与业务上的联络、洽商及情报交换。
 2. 应特别注意彼此间意见的沟通，以免发生误会或不协调。
- (六) 访问、指导、激励
1. 总公司销售部的经理，应尽量找机会访问分公司，不可总是把分公司的人叫到总公司来。
 2. 访问分公司时，需作必要的指示、教导、激励与慰问。
 3. 不要仗着总公司的威风，烦扰分公司的人。

□ 推销员的活动管理要诀

- (一) 推销活动的特征
1. 推销员必需离开公司，远离上司，依自己的责任行动。
 2. 推销活动的管理以自我管理为主体，故提高推销员的道德心及责任感为最重要的事。
- (二) 行动报告制
1. 各推销员的行动预定表，应由他们自己制作、自己提出；以一个月或一个时期为单位，记录每天访问的地点及事项。
 2. 按日报告(或按周报告)不仅达到行动管理的目的，同时，也是情报管理上的重要事项。
 3. 每日(早晨或黄昏)开会需以上司为中心，以作必要的指示及正确的指导。
- (三) 出差管理
1. 近距离或住宿出差，要让职员提出申请(预定)，并审阅出差内容。
 2. 长期性的出差，有关经过与成绩应让部属作定期性的报告与联络(利用文书、电话等)。
 3. 应规定期限内，完成旅费的清算。

□ 销售会议的处理要诀

- (一) 必要时才开会
1. 必要、不可缺的洽商、讨论时，才召开会议。
 2. 销售部门的主要会议为①销售干部会议，②各科、股的洽商会议，③与制造部门(或提供货源的厂商)的协调会议等。
- (二) 会议的进行法

1. 议题要在事前通知参加者。
 2. 要严守时间(开始与结束的时间)。
 3. 理该参加者，均应出席。
 4. 设一司仪，依程序进行会议。
 5. 不可变成特定者或个人的讲演会。
 6. 尽量让多数人发言。
 7. 最后应将决议事项整理好，让参加者确认。
 8. 应在短时间内完成会议(时间不加节制的会议，徒浪费时间而已)。
- (三) 销售经理的注意事项
1. 不要随便开会，不要变成喜欢开会的人。
 2. 不要变成销售经理个人的演讲会。
 3. 会议中所决定的事情，要确实地施行。

□ 销售经费管理的注意事项

- (一) 经费有(a)销售投资、促销费用(广告宣传费、交际费等)，(b)附带经费。
(a)及(b)应分别处理，尤其是(a)的费用若随便限制、减少的话，销售活动将不能活泼，而益趋衰退。
任何投资都要得到效果，因此，必须节省不必要的经费。
- (二) 独立的会计制度或预算控制制度
1. 销售经费需依各种科目，编列年、月预算。
 2. 除3列预算的金额外，并应列预算所根据的数值、实施的项目及方法。
 3. 销售经理对于细目均应亲自过目、研讨、审阅。
- (三) 经费管理的办法
1. 要迅速正确地把握预算与实绩的差异。
 2. 要仔细研讨变动费用(运费、出差旅费等)与销售额间的关连。
 3. 销售经理需不断地加强节省经费、成本意识等的教育。

□ 销售统计的处理要诀

- (一) 统计内容的决定
1. 作太多的销售统计，徒劳而无功；故只要把必要的加以统计并迅速正确地作好即可。
 2. 应以销售经理为中心，与有关人员共同协议，确定何种统计为必要的。
 3. 适时地检讨统计的内容，就会发觉有些统计是不必要的。
- (二) 统计的作法
1. 尽量节省手续及时间。
 2. 有效地利用电子计算机及其他计算机器。
 3. 利用其他部门(如财务、企划、制造部门)所作的统计资料。
 4. 当同一销售部门的各单位需作同样的统计时，应由一个单位作好后，再送给有关的单位。
- (三) 统计资料的有效运用
1. 统计的结果大多与经验或直觉不尽相符，故不可轻视统计。
 2. 能够有效地运用统计于销售促进方面，才是最重要的。销售经理与全体有关人员应对统计资料发生兴趣，并运用于销售的业务上。

□ 店内的配置、陈列应注意事项

- (一) 集思广益
1. 应集思广益，以使店内有更好的配置及陈列。
 2. 广益包括①客户的意见、批评，②从业员的意见、构想，③其他公司(或其他店)的情报，④专家的智慧等。

3. 不可按照销售经理个人的喜好或偶发的构想来配置、陈列。
4. 要力求简单, 不必太花费功夫、费用, 应作各种尝试。

(二) 改装、增新设备的问题

1. 事前需作充分的调查、分析及仔细的企划。
2. 要预估改装、增新设备所引起的损益是否合算。
3. 尽量排除乐观性的预测, 要以客观的态度计划与实施。

(三) 请教专家

1. 若公司内有专门的单位或人才, 应予利用。
2. 若进货的厂商或批发商有专门的机构(或人), 应主动地请求意见。
3. 若欲利用分公司以外的专家时, 应先充分地确定对方的能力。

进货管理的注意事项

(一) 指定进货的承办人

1. 若进货事项归销售部门管辖, 那么, 一定要指定进货的承办人。
2. 要选用具有商品知识、通晓进货厂家、有交涉能力、办事周详、诚实的人。
3. 销售经理应常留意进货业务。

(二) 进货计划与管理

1. 进货计划以销售计划及存货计划为基础, 故应先确立基本的计划方可。
2. 若依各销售部、分店、营业处独立进货与存货所发生的浪费现象, 则必须注意总体性的控制。
3. 进货及付款的日期, 需与财务部的经办人联络、协调。
4. 若有资金调动优先的情况时, 要特别严守其进货管理(要与财务部保持联系)。销售经理应详查有无过度进货。

(三) 进货来源的管理

1. 作进货来源卡, 以判断各进货来源的动向与成绩。
2. 销售经理应尽量访问进货厂家, 与之保持良好的关系, 并收集促销的情报。

商品管理的注意事项

(一) 适当的存货

1. 商品应设立适当的存货标准, 据以补货(或退货)。
2. 除了从销售方面检查适当的存货外, 亦应从利息方面检查存货量。
3. 若另外设立商品中心(销售部管辖外), 应与之保持适当的联系。

(二) 商品的进货与出货手续

1. 若有正式的存货设备, 存货量多时, 应设仓库的负责人(专任者)。
2. 进货、出货均应按所规定的传票实行。总公司与分公司间的进货、出货亦应比照规定。
3. 进货、出货的记录, 应考虑记录的利益与记录所需的手续的相关性, 应采取利益多的记录方法。
4. 样品的管理容易受忽视, 关于这一点, 要加以注意。

(三) 盘存的清查

1. 尽量每个月清查盘存, 至少应三至六个月作一次。
2. 清查盘存可明了公司全部营业的正确损益情形, 这是公司的盈亏管理所必需的手续。

管理者的基本条件

管理者必须发挥领导精神, 这种精神是各种条件的总和。下面列举管理者所需

的主要条件，管理者本身应努力加强各种条件的强化及进步。

(一)统率力

若不能完全掌握及统率部属，就没有管理者存在的意义。

(二)指导力

管理者本身纵使很优秀，若不能指导、栽培部属，亦不能成事。

(三)洞察力、判断力

要洞察各事项的本质，才能作正确的判断。

(四)创造力

除了利用部属的创造力外，销售经理本身若具备优秀的创造力，必能相得益彰。

(五)体力、意志力

若身体虚弱、意志薄弱，是无资格当领导者的，因有很多事情，需要销售经理亲自作决定。

(六)政治力

即交涉方面的能力。

(七)个人的吸引力

最低限度不要让他人对自己生厌，获得部属的好感及尊敬，这是领导者应有的条件。

管理者所需的自觉与矜持

(一)有自觉才会有正确的行动

1. 销售经理本身往往缺乏干部的自觉，才会有错误的行动及失误的情况发生。

2. 无论面对何种事态、对象、场面，均不可失去管理者的自觉。

(二)自觉心

1. 销售经理(干部、管理者)首先需了解自己的职责后，才会产生自觉心。

1. 了解身为干部者的职责后，才能言行一致，产生正确的自觉意识。

(三)干部应有的矜持

1. 矜持亦即自尊心。销售经理首先需对自己(管理者)的立场和能力有自尊心，而维持自尊心的方法，亦因人而异。

2. 缺乏自尊心与信心，是懦弱而无主见的人；这种人是没有资格当管理者的。

销售经理的职责

(一)有些销售经理并不了解自己的职责

1. 要全面地、正确的了解销售经理的职责。

2. 站在当事人(销售经理)的上司或部下的立场来看，往往有很多销售经理常做出不适合自己的工作或事务。

(二)把握的原则

1. 首先，销售经理对自己应做那些事情，需作学习。

2. 其次，应依自己公司的组织、职务规定等把握销售经理的责任范围。

3. 再者，需视情况的变化，判断何事最重要，何者应先处理。

(三)不能偏爱于自己的喜好

1. 销售经理因易专注于自己拿手或喜欢的事务，而忽略其他事务(例如专注于销售活动，忘却全体的管辖责任)。

2. 往往自己不拿手或讨厌的事情，却是管理者应尽的职责。

管理者的配置方法

(一)分担的工作适量、适质

1. 每个部门的业务分担，可依分担规定等实施，重要的是销售经理本身应分担何种工作。
 2. 个人的业务分担，量的方面不可过多或过少，质的方面应求适合。
- (二) 把握实际情况
1. 身为销售管理者，应该知道自己的部属负责何种工作。
 2. 最好能制作一张图表，以了解各部属的工作情形。
 3. 人数多时，定期地作个人职务分析与工作分担调查，也是一种方法。
- (三) 重点应放在重要的工作上
1. 个人的分担工作，应从最重要、不可缺的工作开始。
 2. 管理者不要因工作太多，或工作忙碌，而忽略了工作的分担。
 3. 销售业务的重要性依内外情势的变化而有所不同，故不可把分担的工作，固定让一个人处理。

□ 权限委托的方法

- (一) 权限的内容
1. 权限委托一般是根据职位(经理、科长、股长等)划分的。
 2. 权限分(a)共同权限，(b)个别权限。(c)职务间共同的，(d)因职务不同而有所不同。
- (二) 权限规则的决定
1. 对主管以上的人，因有公司性的权限规定(虽然有些事情没有规定)，依此规定执行即可。
 2. 主管以下，即股长、主任及一般职员，亦需明确地规定其责任权限。
 3. 销售经理应在可能的范围内，决定自己的部属的责任与权限。
- (三) 委托的要诀
1. 若欲将工作的决定及处理委托给部属，应视部属的能力来处理。
 2. 各部属能力的判断，应公正客观地把握。
 3. 虽然有些不放心，但是亦应将简易的事情委托给部属，否则，部属永远不会产生真正的能力。

□ 命令部属的方法

- (一) 命令系统的确立与遵守
1. 命令系统是联络组织上下的系统，但有些组织并未明确地设立此种系统，致使指示、命令发生冲突。
 2. 原则上，命令系统应将命令依序下达(经理下达给科长，科长下达给股长)，若有特殊情况，需直接命令时，应将命令告诉受命者的直属上司。
- (二) 命令的内容要明确
1. 命令的内容应具体、简洁、易于了解。有时，自己认为易于了解，但对方(受命者)可能并不明了。
 2. 命令的内容中，切勿加上希望、注意事项或抱怨等。
- (三) 要确定受命者是否完全了解
1. 最好让对方复诵一次，以确认他是否了解。
 2. 一定要让受命者带着备忘录，以便把内容记下来。
- (四) 经过结果的追踪
1. 不要以为命令下达，便算了事。
 2. 若受命者未提出报告，应主动地追踪、观察其结果。

□ 接受部属报告的方法

- (一) 报告制度的确立
1. 应于事前决定提出报告的对象、事情、时间及方式。
 2. 一定要让部属遵守报告制度。对于不遵守者，应加以强调(或反复地说)，

促其履行。

(二) 接受报告时

1. 应让提出报告者先说出结论，若有时间，应尽量听其说明经过。
2. 口头报告时，接受者需保持热心倾听的表情及态度。
3. 对于书面报告，应审阅。
4. 不管是口头或书面报告，若部属的报告不得要领时，身为上司者，应教导他。

(三) 安抚、指导、与支援

1. 部属完成报告后，一定要加以安抚与激励。
2. 必要时，应作指导，若认为部属需要支援时，应立即行动。

□ 褒奖部属的方法

(一) 褒奖的重要性

居于下列理由，用人时，褒奖是不可缺少的。

1. 褒奖后，部属会产生信心。信心就是力量。
2. 受到褒奖，心境自然愉快；碰到困难的事，也不觉得苦。
3. 受褒奖后，会增加对上司的信赖感。

(二) 褒奖的要诀

1. 褒奖就是承认对方优秀、进步，及对其深具信心。
2. 褒奖时①要了解值得褒奖的事实，②若固执自我，将看不见他人的优点，更遑论说出褒奖的话了。

(三) 不可过于奉承

1. 奉承与褒奖在意义上稍有不同。奉承将褒奖的话说得太夸大，或任意褒奖。
2. 奉承之事，偶而为之，并无大害，但常常如此，会致使①部属变得无能，②甚或对上司失去信赖感。

□ 告诫及责备部属的方法

(一) 告诫及责备的必要性

1. 褒奖会使人内心舒适，是用人所不可缺的；但若要栽培部属，告诫及责备亦是必要的。
2. 部属受了上司的告诫、责备后，就会自我反省，因而有所进步。
3. 告诫与责备是领导者的重要责任。

(二) 要设身处地为对方着想

1. 不可因自己的情绪或脾气，随意地告诫、责备部属。
2. 若以博爱、诚意与关怀的态度提出告诫或责备，对方一定会接受。
3. 若用会损及对方的自尊心、面子的方法，是不会有效果的(如在他人面前指责等)。

(三) 注意事项

1. 要以褒奖三次，指责一次的比例。
2. 先褒奖，再提出告诫。
3. 告诫、责备的时间越短越好。
4. 要选择对方在心理上能够接受的时候。

□ 管理部属的方法

(一) 把握应注意的重点

1. 欲正确了解管辖部门的全体和各部属的情形，先决条件是留意各细节。
2. 销售经理若对重要的事情不甚留意，或管理不得要领，自己的能力必会

遭致部属怀疑，而失去权威。

(二) 管理的方法

1. 根据数值

应注重计划、预估与实绩数值的差异

2. 根据报告

从口头、书面报告，掌握各问题的内容及重点，以便管理。

3. 根据会议、检讨会等

若销售经理经常不在公司内，这种方法最为有效。

4. 根据观察

在室内，可静坐观察；在室外，则应以巡视、巡回等方法观察。

(三) 以自我管理为原则

1. 只有在上司监督下，才会努力工作的人，实在太没有敬业精神了。

2. 要培养不管上司在不在，都会尽力工作的人，以创造良好的工作气氛。

□ 指导、培育部属的要诀

(一) 要有计划、持续性的实施

1. 身为管理者的销售经理，应有指导、培育部属的强烈观念。

2. 应订定全体的(部门)、个别的(各人)教育计划、指导计划，据以培育、指导部属。

3. 培育一个人，需要长久的时间，万不可期望速成，故需有耐性，继续不断地努力。

(二) 选定指导的方法

1. 教育、指导方法分为集体指导与个别指导，又分为会议式的、讨论式的、OJT(经由实务、工作来学习)，Role Playing(让职员假扮某种职位，以培养办事能力)等。

2. 对教育对象、教育内容、预算、时间、设备等作综合性的判断后，再选择最理想的教育方法。

(三) 重视个别教育

1. 身为主管者，应特别注重个别教育。

2. 个别教育、指导最好由经理、科长亲自作，同时，也要让部属的直接上司实施。

3. 评价教育、指导的效果。

□ 与上司关系的注意事项

(一) 把握上司的方针

1. 销售经理的上司是高层人士，故需要正确地把握其上司的方针与想法。

2. 若对上司的方针不了解，便要主动地请示。

(二) 指示与命令的接受法

1. 接受时，需求明确，若有不明了处，应以礼貌的态度请示。

2. 要以愉快、热心、诚恳的表现、态度接受。

3. 重要的事要记录在备忘录里。

(三) 报告、联络的要诀

1. 需依规定实行报告、联络。

2. 报告时，应先提出结论；其经过的说明，要配合上司的询问及时间的限制。

3. 书面报告应站在审阅者的立场来实施。

(四) 告诫、责备的接受法

1. 对告诫、责备应虚心地接受，绝对不可当场辩解。

2. 若上司的告诫有明显的错误，应另外找时机，委婉地说明。

销售经理本身若能恰当地实行上述各点，对部属亦能保持上司应有的正确态度。

□ 与其他部门的联络与协调

(一) 特别重要的联络、协商

下列情况的联络、协商特别重要。

1. 销售业务内容特别复杂或重要的案件。
2. 销售业务需要和其他部门共同协调处理时。
3. 互相间存在着误会或双方步调不一致时。
4. 案件的处理，对其他部门有很深的关连性时。

(二) 联络、协调方法

1. 利用会议

应视案件的重要性，经常召开。

2. 利用电话、文书等

案件的内容特别重要时，经常使用电话、文书等。

3. 应采取主动的态度

主动作访问、或接受对方的访问。

(三) 应采取主动的态度

1. 不可嫌麻烦，应主动与其他部门联络、洽商。
2. 不要存着“对方应该会与我联络”的观念。

□ 销售业务的改善与合理化

(一) 销售经理应保持正确的观念

1. 干部对该如何有效地处理自己所管部门的业务，应深切地表示关心。
2. 除有正确的观念外，不可忽视或压抑部属的改善意见、构想、提案等。

(二) 改善与合理化的手续

手续的原则如下：

1. 决定改善、合理化的对象(尽量把重点放在效果大的事项上)。
2. 相关业务的实态与调查分析(调查越广泛，越能清楚地了解)。
3. 改善、合理化的案件的检讨与决定，需有充分的人员和时间。
4. 案件的实施与修正应迅速地执行(使用新方法，发生障阻时，应除去障阻，修正案件)。

(三) 改善与合理化的范围

1. 对全公司的事务或特定的事项，若有专门负责合理化的部门时，除了此一部门应处理的事务外，其余的问题均归自己所管的部门负责。
2. 只要是销售经理的责任权限内的事务，均不可怠忽。

□ 销售经理执行职务的方法

(一) 部属是自己的镜子

1. 欲了解领导者的才能如何，观察他的部属便可一目了然，销售经理应记住此事，以为处事、行动的准则。
2. 若有不能进步的部属、不能充分发挥能力或不能主动办事的部属，销售经理应视之为自己的责任。

(二) 最重要的是以身作则

1. 想用口头或小技巧指导他人，是不会有效果的，必须身为表率，部属才服从。
2. 上司是部下的模范，若上司经常迟到，就不能对迟到者提出告诫。
3. 干部要怀有先忧后乐的态度。

(三) 经常反省

1. 虽然自己认为没有错，但若站在别人的观点，就会发觉自己的言行，或对事务的处理，有很多有待改进之处。
2. 若能经常自我反省，就可发现自己的缺失。这时，应有坦率接受的勇气，并立即改正。

□ 自我启发的要诀

(一) 自我启发的重要性

1. 自我启发对所有的人都是必要的，对身为销售业务领导者的经理，更是重要的事。
2. 人大多有好逸恶劳的本性，即使销售经理也不例外。

(二) 自我启发的方法

1. 工作方面

对自己的工作，尽全力以赴，自然就会进步。

2. 生活方面

若能适当地安排自己的生活，使之更充实，也是一种自我启发。

3. 要作各种努力、学习

阅读、听取他人的意见、自我学习、参加研习会、参观等，都可以增广见闻。只要努力，学习的方法是无穷的。

(三) 继续不断的努力

1. 人的成长需要长时间，继续不断的努力。
2. 没有耐心，或三分钟热度的学习方法，是不会有效果的，每一个人都应该继续不断地努力。