

管理方法

☐ 客户资料建立办法

(一) 本公司业务员须于第一次交易完成后，依“客户资料卡”所列项目，调查后填写之。

(二) 老客户于新状况发生时，须立即增补修订。

(三) 各分公司主管应协助和监督业务员做好“客户资料卡”的建立工作。

(四) 总公司将不定期抽查，列入考核。

☐ “业务员拜访日报表”填写办法

(一) 分公司经理及干部必须严格督促每一位业务员逐日填写“业务员拜访日报表”。

(二) 各分公司须将全体员工的拜访日报表每周传真一次回总公司：

(三) 营业部经理和总经理批阅后，转送有关部门处理相关事宜。

☐ “主管拜访日报表”填写办法

(一) “主管拜访日报表”适用对象与状况：

1. 营业部经理陪同分公司人员拜访客户。

2. 分公司经理、干部陪同业务员拜访客户。

3. 分公司经理、干部单独拜访客户。

(二) 营业部经理、分公司经理、干部陪同业务员拜访时，须于“主管拜访日报表”注明业务员姓名。同时业务员亦须于“业务员拜访日报表”注明何人陪同拜访。

(三) 营业部经理须于结束出差返回总公司后，将“主管拜访日报表”呈总经理批阅。

(四) 各分公司的“主管拜访日报表”每周传真一次回总公司。其时间同“业务员拜访日报表”。

(五) 营业部经理和总经理批阅后，转送有关部门处理相关事宜。

☐ 销售目标

(一) 每月第 1~5 天应达成当月销售目标的 25%。

(二) 每月第 6~10 天应达成当月销售目标的 20%。

(三) 每月第 11~15 天应达成当月销售目标的 15%。

(四) 每月第 16~20 天应达成当月销售目标的 15%。

(五) 每月第 21~25 天应达成当月销售目标的 15%。

(六) 每月第 26~30 天应达成当月销售目标的 10%。

售价的核决权限表

职称	业务员	主任	副经理	总经理
核决权限	95%（含）以上	90%（含）以上	85%（含以上）	85%以下

(一) 若销售价格低于公司规定的售价，业务员须事先填写“价格核定表”一式三联经分公司副经理核签后，第一联送会计存，第二联送分公司副经理存，第三联业务员存。

(二) 若因故无法事先呈报“价格核定表”，可在交易前以电话向分公司经理报告，事后补办手续。

☐ 货款回收办法

(一) 各分公司出货给建材行的货款须于出货次月 1 日起至 20 日止全部收

回。

- (二)票期规定：出货次月 1 日起算三个月。
- (三)凡票期开立出货次月 1 日起算七日内者扣货款 5%。
- (四)各分公司须于每月 25 日将该分公司全部货款缴回总公司。

☐ 越区销售管制办法

- (一)营业人员须查明使用地点，若使用地点非本分公司的辖区，应婉转建议客户向使用地点所在分公司采购。
- (二)万一无法避免越区时，作业方式如下：
 - 1. 出货的分公司应先填写“越区销售管制表”，将使用地点、工程名称、品名、数量、单价、交期、使用者等资料填写完整，传真给使用地点所属分公司经理签名同意后，再由使用地点所属分公司传真一份回总公司作为交货凭证；另传真一份给出货的分公司存档。
 - 2. “代销佣金”分配：使用地点所属分公司占 1/3，出货的分公司占 2/3。
 - 3. 由出货的分公司负责收款及全部风险。若发生呆滞时则使出货地点所属分公司无“代销佣金”。
- (三)若未按上列规定而擅自越区销售被查获时，其业绩与“代销佣金”均划归使用地点所属分公司；且风险由出货的分公司负担。

☐ 营业主管陪同业务员拜访客户办法

- 为提高营业部绩效，特订定主任陪同业务员拜访客户办法。
- (一)自即日起，主任每月须陪同各业务员拜访客户 20 天。
 - (二)主任陪同业务员拜访客户的目的共有下列 10 项：
 - 1. 示范推销技术。
 - 2. 收逾期催收款。
 - 3. 业务员开拓新客户，已做好前半段铺路工作，主任前往促成交易。
 - 4. 协助业务员解决业务上的困难点。
 - 5. 处理客户抱怨。
 - 6. 与客户培养感情。
 - 7. 探询客户对本公司印象。
 - 8. 探询客户对本公司业务员印象。
 - 9. 收集：被客户质问的题目，增列入“标准推销术”。
 - 10. 协助业务员销售新产品。

☐ 营业主管辅导业务员成绩追踪表

- (一)单独拜访大客户，推销本公司产品。

表 14. 5. 2

客户	推销的产品及数量

- (二)单独拜访客户，收逾期催收款。

表 14. 5. 3

客户	明细

- (三)单独拜访大客户，与客户培养感情（兼卖货）。

(四) 单独拜访客户，向客户打听业务员最近何时来、几点来，以知是否太早回家，太晚出门。

(五) 单独替业务员开拓新乡镇经销商。

表 14.5.4

店名	地址

(六) 陪同业务员拜访辖区客户（三个月一次）。

(七) 业务员拟开拓新客户成为本公司乡镇经销商，营业干部前往鉴定。

表 14.5.5

店	地址

(八) 协助业务员推销新产品。

(九) 协助业务员招揽促销活动。

(十) 收集被乡镇经销商质问的题目，增列入“标准推销术”。

(十一) 与业务员开会指导下列事项：

1. 本月迄今甲类产品销售种类太少？

2. 本月迄今忽略哪几种产品？

3. 本月迄今业绩太差。

4. 本月迄今各产品订货件数太少，可见无大量货。

5. 以 A. B. C. 分析与业务员谈客户数量不足，A 级客户太少？

6. 单独拜访大客户推销本公司产品后向业务员质问？

7. 单独拜访，收逾期催收款后向业务员询问？

8. 扮演各种不佳角色。

(十二) 其他_____。

☐ 营销营业所查核办法

(一) 业绩进度。并由营业所主管报告本月业绩展望。

(二) 巡回路线表。

(三) 业务员拜访日报表。

(四) 客户资料卡。

(五) 库存管理。

(六) 由营业所主管报告竞争厂牌动态。

(七) 档案管理。

(八) 会议记录。

(九) 总公司最近制定的政策执行结果。

(十) 传达总公司的重要新政策。

(十一) 查看该营业所全体人员的情绪、士气、工作效率。

(十二) 由营业所全体人员提出一切问题点。行销部门主管能当场解答就解答，否则就带回总公司研究。

☐ 地区总经销辅导办法

(一) 公司建立各地区总经销的 A 级客户资料。公司营业和企划主管定期拜访 A 级客户，了解并掌握其动向。

(二) 公司订定地区总经销管理办法。

(三) 公司代招考、训练地区总经销的业务员。

(四) 公司定期训练各地区总经销(经营者)。

- (五)公司与各地区总经销区共同举办“该地区客户联谊会”。
- (六)公司编印各地区总经销对其客户的“标准推销术”。
- (七)针对达成率太差地区总经销,做“专案研究”,找出病因,对症下药。
- (八)公司协助各地区总经销研拟针对其客户的促销办法。
- (九)公司辅导地区总经销人事制度,订定合理工资办法,降低流动率。
- (十)公司成立专线:接受各地区总经销及其重要客户的咨询,解答各类经营问题。(例如:会计、所得税申报。)
- (十一)公司各级主管定期视察各地区总经销。

☐ 店面接待客人的方法

- (一)对待客人,不可因客人的身份、服装等而有不同态度,应以和蔼、机敏的态度来对待。
- (二)当客人进店时,应立刻与其打招呼。打招呼可用点头示意,亦可用简单的“您好”“欢迎光临”等寒暄用语。
- (三)要尽可能记住客人的特征、个性,尤其是耐性不佳、不易应付的客人特别要用心对待,设法与之谈成交易。
- (四)即使客人进店时默不作声,亦应积极趋前问候“需要些什么?”“要不要拿什么给您看?”等等。
- (五)在拿商品给商人时,须留心处理步骤,如步骤有误,应立即说“非常抱歉”等。但是,如果因为工作关系使某些客人被怠慢,应向其打声招呼:“很抱歉,请您稍候”,事后还要再次表示歉意。
- (六)服务台处的服务负责人员应该尽量多几人,不要使人觉得店面空无一人。
- (七)对于有特别交易往来的客人应注意不可怠慢,但是也不可以特别礼遇动作,让其他客人觉得差别待遇。
- (八)对于客人的姓名、住址、长相应尽快熟记,至少长相应尽早记住。如果客人已多次来店而店员仍不认识,将会令客人感到失望。只来店二三次却能以10年交易的态度对待对方,是经营成功的秘诀。
- (九)在接待客人的途中有必须起身接电话或办理其他重要事,须以眼神向客人示意,并示歉意。
- (十)如果客人询问起制造厂商或其他代理店的位置,或邮局、银行所在等等其他无直接交易关系的问题,店员不可表示不悦,应亲切告知,但如果自己也不甚清楚,也不可敷衍了事,应请教其他人员。遇到自己能力范围外,无法帮忙的事也应慎重地拒绝。
- (十一)如客人无特别事由,不可任其进入柜台内部。为防患各种意外,必须留心这一点。
- (十二)在店面中,不可有部分店员聚集亲昵闲聊,亦不可对部分的二、三人有特别待遇等举动。对客人,要留心对待,不可使对方觉得难堪,例如,不可大声喊叫:“付款请到那边去”等等。在事务繁忙时如遇有唠叨之客,应有要领地中止彼此的对话。
- (十三)当客人离店时,应向他打招呼,尤其当他通过身边时,应向他说“再见”、“非常谢谢”、“让您久候了”等等。即使不是自己接待的客人,当客人靠近时,在旁的服务人员也应以上列方式接待。
- (十四)在卖场上要使用公司规定暗语(表示商品价格、等级的特别用语),目的是为了顾全客人的讳忌及保守店内的秘密。

☐ 旅店注意要点

- (一)在店面中,店员同事彼此之间须切记不可闲聊、谈笑或交头接耳。尤其切记不可谈论私事或批评顾客等等。
- (二)即使有重要事务待办,亦不可全部离岗。用餐、上洗手间及办外务应

尽量利用店里较不忙时，彼此轮流。要离开自己的岗位时，应向其他人员交待清楚后再离去。

(三)在工作上，有时候有的人会很忙，有的人却很闲，这时，闲着的人应尽量设法去帮助忙不过来的人。

(四)对于客人的店名、所在、所购买的商品种类及对方是店主或店员(是什么地位的店员)等应特别留心注意，在将物品交给对方时，应适时推荐合于该店的商品。

(五)不太忙的人员或注意到卖场、店面有不清洁者，应随手将之打扫干净，不要让纸屑、灰尘到处堆积。

(六)要随时留意桌上保持清洁，室内清洁及电灯的开关等等事项，不可让室内有尘埃，地板脏污，另外器具及备品也必须随时留心整理。

(七)在客人有紧急事件，同时也不妨碍店里的业务的情况下，可将电话借给客人使用，这时仍不要忘记以亲切的态度来接待。

(八)如客人委托保管携带物品，除了危险物品及价格昂贵的贵重物品之外，应乐意地接受。另外，客人委托留言时，可将其内容写在留言板上或写在便条纸上，届时传达给该当事者。如对方没来或本人没来取回寄放的东西，公司应该打电话通知、提醒对方或等他下次来店时交还该物品。

(九)客方停放在店前的自行车、轿车上如放有物品，服务人员应在人多时帮忙留心看守，或督促客人留心，以免遭窃、遗失或拿错。

□ 出示商品的处理方法

(一)店头贩卖时，出示商品动作须迅速、正确，这是促进销售最重要的地方，务必谨记。

(二)对于商品的陈列位置，有无库存，应尽快设法牢记。为使自已牢记，应尽量利用空闲时间巡视货架，经常记得补充物品及整理货物架。

(三)商品陈列负责部门每天早上至少要巡视一次店内所有的陈列架。

(四)如收到顾客的提货单时，应迅速辨认物品是否为库存品，如为库存品应立即自货架上取下，交给客人。如果发现取货人与往日不同，应与对方客户单位照会一下，并通知主管。

(五)如果客人为代理商，应请其出示对方的签帐卡后再将物品交给他。如发现有任何可疑之处，立即找主管商量处理。

(六)如果对方所要的物品目前没有库存，商品负责单位应直接告知客人此事，请对方到订货受理负责人的地方去填写订货单，或者请进货厂商立即送货过来等等，这时应该跟客人说明：“目前此物品已无库存，我们立即请厂商送来，届时我们会为您送去”，“如果您不急，我们先帮您叫货过来，改天取货”或“进货的厂商是××，因为送货需要花些时间，在×日×时之前，物品将可送到”等等，让客人心里有个底。

(七)如果客人急着要该物品，可建议他：“如果你急着要的话，可否请您直接到进货厂商去取货”。如果客人同意，请他前往取货。

(八)签帐卡与银行存折具有相同意义，处理时应慎重。如发现客人有可疑之处，应立刻向主管报告，采取适当的对策。

(九)平日对于报纸及商业界新闻的商品广告要仔细研究，或者平常要留心现有产品，尽可能记住商品的制造处及价格，这样如果遇到不明确的订货，才能迅速、确实地予以更正。

(十)如果取货的种类及数量很少，可以集中二三个客人的提货单一起取货，或者当商品为同一制造商的同一物品时，也可集中二三张提货单一起取货，这样将有助于提高取货的效率。

(十一)从陈列架上取出的物品一定要逐一插入客人的提货单，然后立即交给单据负责人员。

(十二)对于签帐的顾客，除了平日信用良好的客人之外，凡付款、购物情

况有可疑之处者，应向主任报告，以斟酌交货内容或数量。如果主管亦认同该客人在信用上不保险，必须再与总务部协议，以决定交易的对策及处理态度。

□ 商品的陈列办法

(一) 代理店必须确实掌握销路好的商品，并尽量备齐多种品种，以迅速回应顾客的要求与满足其需要。

(二) 取货人员的取货效率完全决定在商品陈列的好坏，即陈列的位置、分类及整理是否做得彻底、周全。

(三) 出货量最多的物品应该陈列在比较容易拿得到的地方，量少者依序远放。另外，取货最多的种类应尽量集中在同一处。

(四) 同类商品固定陈列在架上的固定部分，这样不但能够提高取货的效率，如有新开业者或零售店问及畅销商品的种类时，可以让他们参观该货架，即可一目了然。

(五) 空闲时应经常巡视陈列架，随手整理，这样可方便后来的取货。例如，商品颠倒摆放者，都应随手加以整理。

(六) 服装仪容要经常保持清洁，以免弄脏物品，手脏时要随时以肥皂清洗(每天至少清洗二三回)。

(七) 取放商品时须谨慎，留心不要使其掉落地面，沾到水或放在火炉旁边，放在不干净的地面上。另外，还要避免放在阳光直射的地方。

□ 单据处理办法

(一) 在填写交货单时，须先将物品依照客户别区分，一一对照商品与订货单是否符合？住址、品名、价格、数量等等是否无误？切记不要漏填，如有漏填，只要对照传票内容与现物的数量，立刻可以察觉。另外，顾客的签帐卡上一定要记住填入单据号码。

(二) 单据乃一切计算的根据，所以要谨慎保管。

(三) 客户住址原则上须依照签帐卡及单据上的资料填写，如果遇有住址不明确、未登记或同音错别字、而且对客人容貌不熟者，应问明商品负责人或主任、或客人本身后再写，以求谨慎无误。

(四) 单据上的文字应尽量以楷书或行书填写，字体除了要力求端正之外，对于容易搞错的数字应特别注意(例如：7与9、6与4、3与5、2等等)，另外，位数也要留心不可弄错。

(五) 在将单据递交给客人时，应迅速对照物品与单据记载内容，同时不要忘了跟客人说：“××先生(小姐)，让您久候了”、“非常谢谢”等等寒暄话。

(六) 将单据交给客人时，须立刻(几乎是同步)请客人在填单据号码。如果对方是代理人，则请其签上“××代理××”。最后再将这些填入内容与传票做一最后的对照。

(七) 单据负责与取货负责应由固定人员专任，负责联络事宜。这样对客户的交货不但能公平、正确，还能提高各人的效率。当然，单据方面的工作份量不一，工作量较少的人理当有意义帮忙。

(八) 卖场中的商品，如已做好交货单据，除有特殊公务之外，没有主任及科长的认可，不得携带到店外或其他部门。

□ 商品补充办法

(一) 陈列架上陈列的商品应该经常补充，补充时应注意不可有遗漏，这些都是店头贩卖的重要工作。

(二) 负责补充商品的人员，每天应该找合适的时间，查巡陈列货架上的数量，并与库存目录表、货品补充卡做一对照，查清订货种类及数量后做成单据，交给订货受理部门。以上例行工作应随时进行，以确保货量的齐全、充足，即使是店务繁忙之际，也一定要利用傍晚的时段做好上述工作。但，如果定货数

量超出目录规定数量时，必须取得主任的认可始得进行。

(三) 负责人员对于库存目录上的商品的更新、订正与废除都应主管协议，并随时注意订正各项商品的库存量。

(四) 对于以往即无库存但销路很好的商品、应迅速向主任报告，设法进货经销。

(五) 负责补充商品的人员应经常阅览库存目录表，将内容牢记。为了帮助记忆，可在工作不忙的时候，将陈列货架上的商品与库存目录表做一对照，排列使其顺序一致。

(六) 顾客在订购无法退货的补充商品时，店员应向顾客说明这个规定，让顾客做完考虑后再决定是否定货。

(七) 订货申请的手续一定要让主管经手，或取得其认可后再进行。负责人员绝不可以独断专行。

(八) 经销商品除非有特别指示，否则应依照下列标准来补充。

(A 级) 特别畅销者

(B 级) 销路尚佳者

(C 级) 不甚畅销者，但是必须停止经销或有必要退货的种类，以下列名称来处理，应将之明示于各必要场所：

(S 级) 须中止经销者

(R 级) 须退货者

(九) 销售人员应随时巡视商品陈列架，设法发觉滞销的产品，当发现 S 级及 R 级商品时，应与主管协议，迅速处理退货事宜及订正目录、准备更换其他商品等。

(十) 如发现商品有变色、污损、破损等现象，应迅速将该商品换掉。至于有必要退货或更换产品者，也应迅速办理处理手续。