

出版说明

《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》颁布实施以来，我国职业教育进入到加快构建现代职业教育体系、全面提高技能型人才培养质量的新阶段。加快发展现代职业教育，实现职业教育改革发展新跨越，对职业学校“双师型”教师队伍建设提出了更高的要求。为此，教育部明确提出，要以推动教师专业化为引领，以加强“双师型”教师队伍建设为重点，以创新制度和机制为动力，以完善培养培训体系为保障，以实施素质提高计划为抓手，统筹规划，突出重点，改革创新，狠抓落实，切实提升职业院校教师队伍整体素质和建设水平，加快建成一支师德高尚、素质优良、技艺精湛、结构合理、专兼结合的高素质专业化的“双师型”教师队伍，为建设具有中国特色、世界水平的现代职业教育体系提供强有力的师资保障。

目前，我国共有60余所高校正在开展职教师资培养，但由于教师培养标准的缺失和培养课程资源的匮乏，制约了“双师型”教师培养质量的提高。为完善教师培养标准和课程体系，教育部、财政部在“职业院校教师素质提高计划”框架内专门设置了职教师资培养资源开发项目，中央财政划拨1.5亿元，系统开发用于本科专业职教师资培养标准、培养方案、核心课程和特色教材等系列资源。其中，包括88个专业项目，12个资格考试制度开发等公共项目。该项目由42家开设职业技术师范专业的高等学校牵头，组织近千家科研院所、职业学校、行业企业共同研发，一大批专家学者、优秀校长、一线教师、企业工程技术人员参与其中。

经过三年的努力，培养资源开发项目取得了丰硕成果。一是开发了中等职业学校88个专业（类）职教师资本科培养资源项目，内容包括专业教师标准、专业教师培养标准、评价方案，以及一系列专业课程大纲、主干课程教材及数字化资源；二是取得了6项公共基础研究成果，内容包括职教师资培养模式、国际职教师资培养、教育理论课程、质量保障体系、教学资源中心建设和学习平台开发等；三是完成了18个专业大类职教师资资格标准及认证考试标准开发。上述成果，共计800多本正式出版物。总体来说，培养资源开发项目实现了高效益：形成了一大批资源，填补了相关标准和资源的空白；凝聚了一支研发队伍，强化了教师培养的“校—企—校”协同；引领了一批高校的教学改革，带动了“双师型”教师的专业化培养。职教师资培养资源开发项目是支撑专业化培养的一项系统化、基础性工程，是加强职教教师培养培训一体化建设的关键环节，也是对职教师资培养培训基地教师专业化培养实践、教师教育研究能力的系统检阅。

自2013年项目立项开题以来，各项目承担单位、项目负责人及全体开发人员做了大量深入细致的工作，结合职教教师培养实践，研发出很多填补空白、体现科学性和前

瞻性的成果，有力推进了“双师型”教师专门化培养向更深层次发展。同时，专家指导委员会的各位专家以及项目管理办公室的各位同志，克服了许多困难，按照两部对项目开发工作的总体要求，为实施项目管理、研发、检查等投入了大量时间和心血，也为各个项目提供了专业的咨询和指导，有力地保障了项目实施和成果质量。在此，我们一并表示衷心的感谢。

教育部 财政部职业院校教师素质
提高计划成果系列丛书编写委员会

2016年3月

前 言

《销售管理实务》是哈尔滨商业大学周游教授主持的“教育部 财政部职业院校教师素质提高计划职教师资开发项目、《市场营销》专业职教师资培养资源开发”成果系列丛书之一。主要供市场营销职教师资培养基地的本科教学之用，亦可作为普通高校市场营销本科专业学生学习销售管理的教材及教学参考资料，为培养学生销售管理的初步能力，为在销售工作岗位早日成长为销售管理人员奠定基础。

《销售管理实务》遵循职业性、技术性和师范性三性融合的原则，正确处理专业理论、专业实践和教学能力之间的关系。以销售管理工作过程为主线，结合工作情景，从实际工作需要解决的问题出发，并介绍解决这一问题需掌握的知识理论，同时进行相应的实训，直至学生能够解决书中所提出的实际问题。考虑学生的未来职业特点，在每一项目的后面还增加了“知识拓展”及“角色转换”的引导内容，为学生积累广博知识，进一步提升专业能力奠定基础。

《销售管理实务》主要按照目前企业销售管理工作过程与主要工作内容架构教材体系。本书包括认识销售管理、制订销售计划与销售分区开发规划、构建销售团队、销售计划实施与控制、销售分析等五个项目。本书通过将企业实际案例及相关资料链接引入教材使学生感受实际工作场景，了解相关理论在解决实际销售管理中的做法及重要意义；通过情景再现、角色模拟实训等将理论与专业实践密切融合。在实训内容中不仅增加了案例分析题目的训练，还增加了学生深入企业（社会）调研，了解企业（社会）相关问题的实际情况，并引导其对实际问题提出解决建议等与专业实践紧密结合的实际训练等。

在《销售管理实务》体例设计及内容的选择中，不仅考虑了学科与实践性特点，而且考虑了教育教学的规律。在书中指出（项目、任务）教学目标，启发学生积极思考，激发其学习动力，并通过循序渐进的知识理论导入及实际工作情景的呈现加强对知识理论的理解与运用；通过进行综合性实际训练，提高学生学习的积极性，提高其学习效果，并进一步提高解决实际问题的能力。本书还通过教学反思及教学资源的接触使学生从教育者的角度学习并思考教学过程。

本书为了发挥普通高校和职业院校各自具有的理论和实践优势，组建了由普通高校、职业院校教师相结合的编写队伍。因此，能够有效地解决教材理论与实践并重的编写要求。本书的编写队伍由哈尔滨商业大学金明华、刘兴革和王爽，常州建筑职业技术学院蒋英，哈尔滨理工大学木壮志，哈尔滨建筑职业技术学院张慧及黑龙江农业工程职业技术学院朱娜等五所学校共七位专业教师组成，在编写过程中，编者针对编写思路、

编写内容、编写体例等方面反复研讨，最终形成了本书的编写框架，在此基础上进行了编写分工。本书由金明华任主编，蒋英、张慧任副主编。编者承担的任务分工为：金明华负责项目一和项目二中的任务一、二、四、五，木壮志负责项目二中的任务三；蒋英负责项目三中的任务一～任务四，王爽负责任务五；朱娜、刘兴革共同负责项目四中的任务一和任务二，张慧负责任务三和任务四，木壮志负责任务五；王爽、刘兴革负责项目五。成稿后，金明华主编进行统稿。

在本书大纲确定过程中袁慎祥、易加斌、尚慧丽、徐惠坚、张颖南等参与了讨论，提出了宝贵建议。在编写过程中，山东商业职业技术学院工商管理学院副院长孙晓燕教授、深圳职业技术学院夏维朝教授、佛山市李伟强职业技术学校尧勇校长，以及深圳采纳营销策划公司的崔浩等提供了实践指导，在此一并表示衷心感谢。

编 者

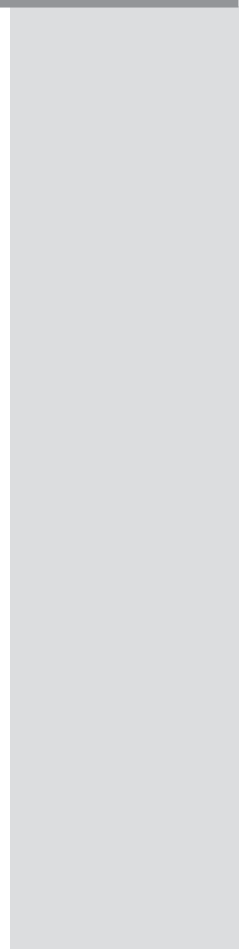
2017年8月

目 录

项目一 认识销售管理	1
任务一 明确销售管理内容	4
任务二 弄清销售管理者的能力与道德规范	10
项目二 制订销售计划与销售分区开发规划	19
任务一 认识销售计划的内容及工作步骤	22
任务二 分析销售环境确定销售目标	37
任务三 分配销售任务确定销售预算	53
任务四 制定销售政策	73
任务五 划分销售区域	99
项目三 构建销售团队	121
任务一 设计销售团队规模与组织	124
任务二 建立薪酬制度	141
任务三 招聘与筛选销售人员	154
任务四 培训销售人员	170
项目四 销售计划实施与控制	181
任务一 管理销售人员的客户开发过程	184
任务二 督察销售人员的客户维护工作	213
任务三 考核销售绩效	225
任务四 重点客户的开发与维护	239
任务五 客户信用与应收账款管理	255
项目五 销售分析	283
任务一 认识销售分析	286
任务二 实施销售分析	293
参考文献	306

项目一

认识销售管理



【学习目标与任务分解】

► 知识目标

1. 了解销售管理的含义
2. 明确销售管理的内容
3. 了解销售人员的职业发展轨迹
4. 熟悉销售管理者应具备的能力
5. 弄清销售管理者的职业道德规范

► 能力目标

能制订销售管理岗位的职业规划（表）

► 任务分解

任务一 明确销售管理内容

任务二 弄清销售管理者的能力与道德规范

► 案例导入

张宏是昌盛公司西部地区的销售管理者。昌盛公司是一家有名的运动商品系列的生产商。晚上6点，张宏仍坐在她的办公桌前试图解决一些工作中的杂乱琐事，希望明天的工作效率能提高一些。在她阅读必复的信件和想起一大堆必回的电话留言时，却想着，对她而言做一名销售管理者是否是一份合适的工作。

今天就是个例子。张宏早早就来到办公室，为的是打电话给东部分区的销售主任刘伟，讨论一下他们正在准备的一个联合销售预测。和刘伟讨论工作可不是件轻松的事情，他很固执，不愿意妥协。今天，她还要给公司在东部的两个工厂的生产经理打电话，弄清楚为什么新的产品系列迟迟未到。原定这个新产品系列两周前就该到货，可现在还不见踪影。张宏打电话的时间比预计的要长，不过在上午已过去了一半的时候，她终于能够着手办她计划好的今天要做的重要的事情了。经过几天仔细地翻阅前几年的销售报告，她得出这样一个结论：如果重新划分区域，并调整每个销售员的辖区，那么每个销售员的工作效率和总销售额都能得到提高。这是一个重大计划，她必须在明天下午的每月例会上，把它交给她的分区销售主任。

因为吃午饭，张宏离开办公室的时间比计划的长了些，回来时她看到六个电话留言，其中有一个是公司人事副总经理李辉打来的紧急电话。她给李辉回了电话，让她感到沮丧的是，她得到通知要在明天的销售会议上拿出大部分时间来讨论公司的新计划。李辉向她保证说，她所需要的全部资料会在下午晚些时候送到，并强调这个计划需要马上分发并加以说明。不太成功地回复其他几个电话后，她重新回到了辖区重新划分计划上来。她刚好在下午3点钟完成了这个计划，这时就到了她接待一名分区销售管理者应聘者的

时间。张宏和这位应聘者聊了一个多小时，之后又马上打了几个电话。

张宏看了看手表，意识到她已经没有时间打完所有计划好的电话了。一天好像就这样过去了，而她有从李辉那里送来的资料要看，还要为明天会议的议程作准备。她必须想出一个办法，来激励那些销售主任干出更好的业绩来。重新设计辖区只是解决办法的一个部分。张宏不知道自己还能做些什么。“喔”，她想，“我最好还是打个电话取消今晚的约会吧。我已经有三周除了工作就没做过别的事情，而且好像我离开这个办公室的唯一时间就是去吃午饭！”

资料来源：根据查尔斯·M. 富特雷尔的《销售学基础》（原书第9版，赵银德译，机械工业出版社2006年版）改编

- 思考题：
1. 张宏似乎很留恋过去做销售员的日子，为什么？
 2. 张宏现在的工作与她过去所做的销售员的工作相比较有何不同？

任务一 明确销售管理内容

一、知识基础

(一) 销售管理含义

销售是一项重要的企业经营活动。通过销售，企业实现销售收入，获得利润，赢得顾客，谋求企业的长远发展。但销售工作并不简单，也不容易，企业的销售工作需要团队协作。要实现企业的销售目标，要对企业的销售工作进行有效的管理。企业销售管理是企业管理的主要内容。

对于销售管理的含义，中外诸多学者从不同角度做了各种解释。美国销售管理专家查尔斯·M·富特雷尔（Charles M. Futrell）的解释是：销售管理就是计划、人员配备、培训、领导及对组织资源的控制，以一种高效的方式完成组织的销售目标。

我们对销售管理的理解分为以下两种：一种是狭义的销售管理，即对销售人员的管理，销售管理是企业营销活动中促销的一部分；另一种是广义的销售管理，即对企业销售活动的管理，销售管理应该包括企业促销活动的全部活动。

我们认为销售管理是对销售人员及其活动进行计划、组织实施和控制，从而实现企业销售目标的活动过程。

销售管理的核心是对销售人员的管理，是销售管理者带领销售团队高效率地实现企业利润目标。

【资料链接】

从个人推销到团队推销的发展趋势

“单枪匹马”“超级明星”式销售人员的重要性在许多公司的销售组织中正在下降，特别是当公司工作的重点从仅仅销售产品转向解决顾客问题时。在很多情况下，一个人不会拥有判断和解决顾客问题所需要的全部知识与技巧，此时就需要某种类型的团队开展工作。

一个销售团队由一名销售管理者领导，团队的成员可能来自企业的销售部门、市场营销部门和其他职能部门。根据团队成员不同的协作方式，可将销售团队分为两种类型：以顾客为中心的销售团队和以交易为中心的销售团队。

(1) 以顾客为中心的销售团队：是一种为特定的客户组成的正规的销售团队，团队成员可能来自企业的所有职能部门。

(2) 以交易为中心的销售团队：是一种非正规的销售团队。团队成员可能来自企业的任一职能部门，并且可能参与销售过程的任一阶段。销售人员的责任是合理安排销售组织的资源，使其满足客户的需要。

资料来源：张启杰. 销售管理. 2版. 北京：电子工业出版社, 2009

(二) 销售管理内容

美国营销学家菲利普·科特勒认为，企业销售管理涉及三个方面的内容：一是企业在设计销售队伍时应作什么决策？这涉及销售队伍的目标、战略、结构、规模和报酬等问题。二是企业怎样招聘、挑选、训练、指导、激励和评价它们的销售队伍。三是怎样改进销售人员在推销、谈判和建立关系营销上的技能。

美国销售管理专家查尔斯·M. 富特雷尔认为，销售管理涉及五个方面的内容：一是制订销售计划，即要建立一个面向有利可图顾客的销售团队；二是设计销售组织，要选择合适的人，并建立适当的组织结构；三是对销售人员进行科学训练；四是引导和指挥销售人员提高销售效率；五是对销售人员和销售结果进行评价以指导未来的销售活动。

尽管两位学者的表述不尽相同，但对销售管理工作所涵盖内容的阐述基本一致。销售管理的内容涉及以下几个方面。

1. 制订销售规划

销售规划是指对企业销售活动的计划与安排。销售规划是在销售预测的基础上，设定企业的销售策略与目标，编制销售配额和销售预算。销售规划的具体内容如下。

(1) 制定销售目标。要搞好销售目标的制定，首先必须对企业销售面临的环境与形势进行分析，做好销售预测，然后制定销售目标。制定销售目标要切合企业实际，量力而行。

(2) 制定销售策略。销售策略是依据企业的营销策略而制定的，它涉及销售模式、销售渠道、价格政策、货款回收政策、销售远景规划和销售部门整体目标。

(3) 制订销售行动计划。销售行动方案涉及销售的具体工作程序和方法，所有的销售行动方案都应当细化和量化，并定期加以检查。

2. 构建销售队伍

现代企业销售任务的完成不再是销售人员个体作战，而是要组成销售团队，发挥团队的整体功能，高效率地完成销售任务。因此，实施销售计划，完成销售任务就需要设计合理的销售队伍规模与组织结构，并通过招聘、培训、有效管理等构建能力较强的销售团队。

3. 组织实施和控制销售活动

销售管理者要组织销售人员实施销售计划。在这一过程中销售管理者要对销售人员的销售活动进行指导和协调,要将企业的营销目标与思路准确地传达到销售人员,让他们达成共识。作为销售管理者要领导销售人员沿正确的方向前进,要身先士卒,要团结下属,要激励员工将销售工作做得更好。作为销售管理者还要检查销售人员等工作过程,评价工作绩效,控制销售过程,以便高效率完成销售任务。

4. 评价与改进销售活动

要顺利达成销售目标,销售管理者必须时刻关注销售人员和业务的发展动向,制定各种考核标准,建立评估与考核体系,通过评估与考核来对整体销售业务进行控制。同时,还应根据实际情况对计划与目标作必要的调整和修改。通过评估与考核,使销售人员提高工作效率,控制企业产品销售和整体服务质量。

【资料链接】

从关注销售量到关注销售效率的销售管理发展趋势

一个销售组织的基本任务是推销,所以销售量指标对企业非常重要,销售人员和销售管理者的评估标准通常为在一定时间内完成的销售量。但是,许多企业发现销售人员和销售组织的销售效率并不一样。同样的销售量和销售额,有些销售能比其他销售更多地获得盈利。因此,企业销售组织不再只关注“为销售而销售”,而是更加关注销售利润和销售效率,这就使得企业从关注销售量转向了关注销售效率。销售效率强调更有效率地做事,即在成本水平一定的条件下能够完成更多的销售量。

从某种意义上讲,所有管理决策都可以按照销售效率的观点制定。销售管理者应该不断地做到“少投入,多产出”,在销售管理的全过程中强调销售效率。

资料来源:张启杰.销售管理.2版.北京:电子工业出版社,2009

(三) 销售管理与营销管理的区别

销售管理与营销管理不同。营销管理是整个营销活动的管理,而销售管理只是为实现营销管理的核心任务——销售而进行的管理。

营销管理与销售管理的内容不同。营销管理是为实现营销目标制定营销战略与营销策略,并加以有效实施;而销售管理则是为实现销售目标而制订客户开发与维护计划,并在销售团队建设的基础上,领导销售团队实施销售计划。营销管理是销售管理的基础,销售管理是营销核心任务的具体落实。

(四) 销售人员的职业轨迹

作为销售管理者,要带领销售人员完成销售任务,需要具有领导能力,更要具有较

强的销售业务经验。因此，多数销售管理者都是从销售人员成长起来的，那些具有销售经验、业绩突出、能力出众的销售人员会逐渐发展成销售管理人员，并向着更高层次的管理岗位发展。销售人员的职业轨迹见图 1-1-1。

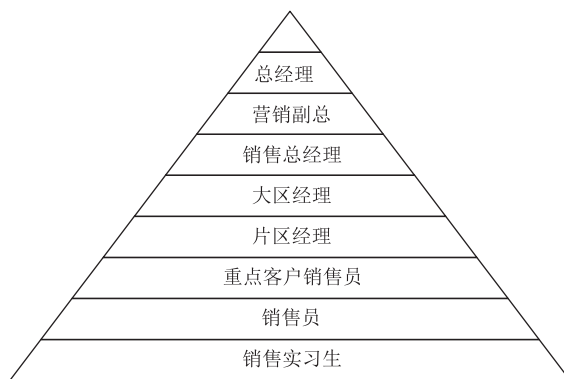


图 1-1-1 销售人员的职业轨迹

（五）销售人员与销售管理人员的岗位职责

1. 销售人员的主要职责

销售人员（以销售代表为例）的主要工作内容是开展各类销售活动，开拓和维护客户资源，完成客户的销售任务。销售人员的主要职责包括以下几点。

- （1）负责收集产品市场信息，寻找潜在客户。
- （2）负责制订本人的市场开拓计划，完成销售目标。
- （3）代表公司与客户进行商务谈判并签订销售合同。
- （4）负责合同执行与协调工作，并按规定催交合同款项。
- （5）负责做好客户的信用等级、经销能力等方面的评价工作。
- （6）监理所负责客户的档案，并根据客户的具体情况制定销售对策。
- （7）定期进行客户满意度调查，及时了解客户需求并反馈至相关部门。
- （8）完成领导交办的其他事情。

2. 销售管理人员的主要职责

销售管理者（以销售经理为例）的主要工作内容是根据企业销售战略制订销售计划，并据此组织各销售单位开展各项销售工作，带领人员开拓市场，维护客户关系，提高销售业绩和销售收入。销售管理者的主要工作职责包括以下几点。

（1）销售计划管理。这一职责包括参与制订销售计划、销售政策及销售发展策略，编制本部门和销售单位的年度、季度、月度销售计划，组织实施销售计划。

（2）销售费用管理。将销售预算分配到具体的单位产品、区域或销售人员，根据销售规划及市场状况，确定年度、季度、月度销售费用预算，控制销售过程中各项费用的支出。

(3) 销售队伍管理。负责销售团队的建设与培养,制订有激励作用的激励方案并组织实施,对销售主管进行考核。

(4) 销售过程管理。这一职责包括及时掌握销售工作进度,监督检查销售工作的执行情况,及时发现销售过程中存在的问题,并进行解决,负责审核各种销售合同和销售方案;组织人员开拓并维护销售渠道,检查并督促对应收账款的核算、催收,确保销售回款及时。

(5) 客户关系管理。组织建立并完善客户关系,对客户的信用等级进行分级管理,指导并监督销售人员维护与客户的良好合作关系,防止客户流失。

二、能力实训

案例分析

宏达公司是一家处于快速发展中的民营企业,王峰是公司的总经理,企业的产品质量在同行业里是最好的,但是销售一直不如竞争对手。三个月前,他把原来的销售管理者换掉,把销售业绩第一的员工张某提拔为销售管理者,希望他能把销售部业务抓上去。可是三个月下来,情况却让他大失所望。尽管张某个人的销售业绩不断提升,但公司总的销售额却在整体下滑。几位销售骨干向他反映,张某只顾自己多拿奖金,不想办法帮大家提升业绩。他找张某谈过话,张某也感到很委屈。他说自己努力地拼业绩,但大家都在冷眼旁观,他也不知问题出在哪里。

问题:

- (1) 王经理为什么把销售业绩第一的张某提拔为销售管理者?
- (2) 张某上任后他的个人销售业绩依然在提升,但销售团队的销售业绩却在下滑,这是为什么?
- (3) 针对解决上述问题,提出你的建议。

三、知识拓展

从管理推销到领导推销的销售管理发展趋势

许多公司的销售组织都是一个官僚式、等级制的金字塔形结构,各级别销售管理者直接监督下一级,同时对上一级管理层直接负责,这样来实现管理控制。销售管理者作为“老板”管理着销售人员,销售人员要向他们汇报,对他们负责。他们对销售人员实施程度不同的控制,以使销售人员实现预期的销售成果。

这种方式在非常稳定的市场环境中可能会很好地发挥作用,但是,许多销售组织认为这种方式在一个迅速变化的环境中使得他们很难负起责任。于是,他们开始寻求对销售组织的改革,目标是尽量使销售组织的层级结构“扁平化”。扁平形的销售组织授予销售人员在现场进行更多决策的权力,这就改变了销售管理者的角色和他們与销售人员

的关系。对于一个销售管理者来说，基本的趋势是“领导得多而管理得少”。

一项研究表明，销售管理者通过强调以下几个方面正在发挥更多的领导作用。

- (1) 合作而不是控制。
- (2) 指导而不是批评。
- (3) 向销售人员授权而不是进行统治。
- (4) 共享信息而不是控制信息。
- (5) 对销售人员个别指导而不是“一刀切”。

对于“领导”的重视意味着一个销售管理者的任务，应是评价销售人员及帮助销售人员做好工作而不是过多地对销售人员进行控制。一个对 900 名销售人员的调查研究表明，销售人员最需要从其销售管理者那里学到的是很好的沟通技巧、激励能力和聆听技巧。另一项研究表明，销售人员跳槽的主要原因是他们对销售管理者不满意。同样的结果在其他有关研究中也得到了证明，即销售人员很少对公司提出中肯的建议，因为他们担心销售管理者的领导能力。另外，一项对 130 家全球性公司的研究报告认为，“领导”是销售管理者最重要的品质。那些只知道发送文件，坐在办公室里作预算，或者只有必要时才与销售人员谈话的经理是不受欢迎的。

销售管理者工作是一项具有挑战性的工作，他们承担着为公司创造销售收入的责任，同时还负责方方面面的工作和任务，因此这也是一项需要天赋的工作。他们首先应该是一个领导者，对于一个销售管理者来说，最重要的品质是他应该具有领导能力。有些人可以成为伟大的销售代表，但是他们却没有领导的天赋。一个领导者不仅意味着发号施令，他还必须有远见，能预见到组织的前进方向，能鼓励自己的员工向着这个方向努力，尽管这个方向并不符合每一个人的利益。

销售管理者出于对工作和对人际关系的考虑，其领导风格可分为四种：指挥式、说服式、参与式、授权式（图 1-1-2）。

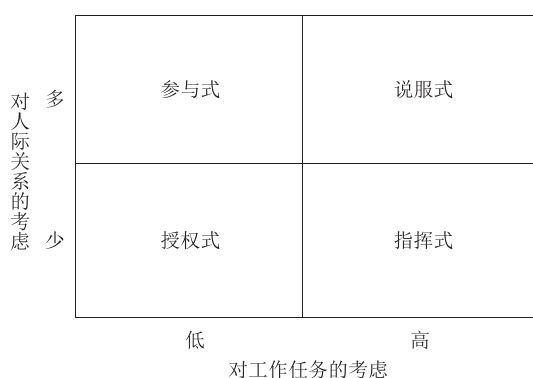


图 1-1-2 销售管理者的领导风格

第一种风格：指挥式。销售管理者做出所有的决策，对工作任务考虑较多，对人际关系考虑较少，不能发挥销售人员的主观能动性和创造性，无法创造性地开展工作。

第二种风格：说服式。销售管理者制定决策，并向销售人员解释需要做些什么，并说服销售人员执行这个决定。如果充分地说服了销售人员，其销售效果可想而知，但如

果说而不服，留给销售人员的只有服从，其积极性可想而知。

第三种风格：参与式。销售管理者与销售人员共同制定决策，对人际关系的考虑较多。销售人员受到了尊重，有了参与决策的机会，工作积极性较高。

第四种风格：授权式。销售管理者授权销售人员制定决策，只问结果不问过程，也很少给予销售人员具体的指导和支持。他们经常说的一句话是：“你自己处理吧，这是你的职责。”销售人员得到了充分的决策权，有了施展自己才华的充分空间，但也希望得到销售经理的指导与帮助。

不同的领导风格适用不同的销售人员及市场情况，不同的领导风格有不同的适用范围。

任务二 弄清销售管理者的能力与道德规范

一、知识基础

(一) 销售管理者能力要求

作为企业上级领导与基层销售人员的桥梁，销售管理者要激励、协调、监督销售人员按照企业要求去开展销售工作，也要向上级领导反馈销售工作的结果和成效、营销过程中存在着哪些需要改进的问题；同时还要解决销售人员不能解决的客户的问题，满足客户的需要。因此，销售管理者的工作非常复杂，其技能也多种多样，总体来说可以归纳为三种基本能力：感知与决策技能、人际关系技能、技术技能。作为销售管理者，虽然所处层次不同（如销售管理者与销售总经理不同），他们的能力要求也不完全一样，但他们也需要上述三种基本能力，只是三种能力所占比重有所不同。在一个组织中，管理层次越低，技术技能的重要性越高。随着个人在组织中地位的上升，技术技能的重要性与人际关系技能和感知与决策技能的重要性相比，会有所下降。图 1-2-1 为不同管理层次各种技能关系图。

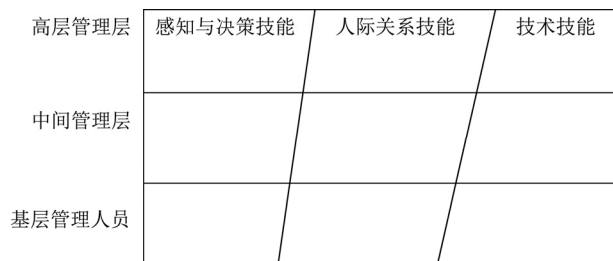


图 1-2-1 不同管理层次各种技能关系图