# 销售主管工作总结与计划

来源：网络 作者：前尘往事 更新时间：2024-07-11

*回顾x年，以下是我在担任销售经理这一年的总结：　　一、销售业绩回顾及分析：　　(一)业绩回顾：　　1、开拓了新合作客户近三十个(具体数据见相关部门统计)。　　2、8~12月份销售回款超过了之前3~8月的同期回款业绩。(具体数据见相关部门统计...*

回顾x年，以下是我在担任销售经理这一年的总结：

　　一、销售业绩回顾及分析：

　　(一)业绩回顾：

　　1、开拓了新合作客户近三十个(具体数据见相关部门统计)。

　　2、8~12月份销售回款超过了之前3~8月的同期回款业绩。(具体数据见相关部门统计)

　　3、市场遗留问题基本解决。市场肌体已逐渐恢复健康，有了进一步拓展和提升的基矗

　　(二)业绩分析：

　　1、促成业绩的正面因素：

　　①调整营销思路，对市场费用进行承包，降低新客户的合作资金门槛。虽然曾一度被人背后讥笑，但“有效就是硬道理”!我公司的思路是促成业绩的重要因素之一。

　　②加强了销售人员工作的过程管理，工作实效有所提升。

　　③用提高提成比例和开发新客户给予额外奖励的“经济激励”手法，形成了“重奖之下必有勇夫”的积极心态，也是促成业绩的重要因素之一。

　　④对于市场遗留问题的解决，依据“轻重缓急”程序，采用“坚持公司利益原则，以有效依据处理”的指导思路，从而使问题的解决未成触份公司的利益。

　　2、存在的负面因素：

　　①销售人员对公司的指示精神理解不够，客户定位不够稳定，没有严格按照终端思路开拓客户，部分客户选择方面存在一定失误!

　　②销售人员的心态以及公司存在薪资制度，均存在“急功近利”状况。销售人员更多的只想有钱回到公司帐上，却没有更多的考虑客户是否适合公司的合作定位以及长久发展。

　　③客户选择公司产品时更多考虑的是折扣低价，所以很多未将铺底铺入终端卖场，甚至根本无终端意识，直接将公司的终端品牌变成毫无优势的流通产品。

　　④大多数代理商的“等”“靠”“要”观念存在，但公司的产品价格降到底价，已无更多利润支持市常

　　⑤公司的品牌定位终端，但包装缺乏视觉优势，宣传促销赠品不够新颖丰富，对产品的宣传、销售的拉动力不大。

　　⑥暂时缺乏品牌入市的拉动策略，不能促成品牌的热销。

　　⑦销售人员不能切实推行公司指导思路，至今未建立起典范式的品牌样板市常

　　⑧销售人员缺乏统一的营销培训，观念、思路、方法和工作执行力无统一和协调，往往擅长市场开拓而不擅长市场维护和提升。

　　二、费用投入的回顾和分析：

　　(一)费用回顾：

　　1、营销政策调整后，市场费用得以控制，公司的盈利能力稳定，8~12月相比3~8月同期利润额增加。(具体数据见相关部门的统计)

　　2、人员费用的固定风险降低，基本扼制了人力资源的亏损，8~12月相比3~8月周期人力成本降低，剩余价值提升。(具体数据见相关部门的统计)

　　(二)费用分析：

　　1、正面因素：

　　①公司提出市场费用承包政策之后，限度防止了费用陷阱，费用超支现象得以控制。

　　②公司调整并制定了销售人员新的待遇方案，公司的固定风险降低了，人员的竞争意识和挑战性加强。

　　2、负面因素：

　　①营销部没有数据统计的支持，对费用的控制较为盲目。

　　②市场支持费用和人员费用报销等，营销部存在“知情难，无审批”的歧形现象，管理无法加强。

　　③个别人员管理观念陈旧、保守，不能主动遵从层级化管理，因此整个管理缺乏科学的流程。

　　④老板“一笔签”的现象依然存在。

　　三、营销团队的建设回顾及分析：

　　(一)团队建设业绩回顾：

　　1、销售人员的“放牧式”现

　　员心理压力和工作危机感，从而使得销售人员的主动性不断增强。“居安思危”的心理利于工作能动性和工作实效的提升。

　　2、负面因素分析：

　　①公司内部的辅助管理配合不到位，团队管理实效降低。

　　②公司部份管理人员管理意识保守，团队管理实效降低。

　　③销售人员长期适应了“放任式”的管理，从观念上、心理上和行为上有一定适应期去接受较为实效的管理。

　　④部分人存在“老油条”观念，有一定优越感，因此对于公司加强管理有“和稀泥”的想法存在。

　　⑤部分人心存不轨，希望钻公司管理的漏洞。所以希望公司管理的漏洞一直存在，甚至增加。

　　⑥人性特点的普遍反映：被管理者希望公司管理的能见度、透明度一致较低。因此对能见度逐渐增强的管理有一定抵触心理。

　　⑦公司管理高层调整，久经事故的销售人员见风使舵，左右逢缘，趁机蒙混过关，不遵从公司的管理，重新回到“放任状态”。

　　⑧谁都想做好人，缺乏主动做“恶人”的管理人员，管理原则不能坚持，等于一纸空文。

　　四、内部管理运作的回顾及分析：

　　(一)运作回顾：

　　1、基本解决了不按客户定单发货的现象。

　　2、公司制定工衣，并规定着装时间，公司人员有了较统一的形象。

　　3、文员工作有了一定分工，工作程序、方法和责任逐步明确。

　　4、制定并实施了新的行政管理制度，逐步规范了员工行为，出勤等管理一视同仁，趋于规范化。

　　5、客户档案基本建立。

　　6、周一和周六有开例会，工作有了积极明确的氛围。

　　(二)存在的负面因素分析：

　　1、部门协作性不强，都喜欢围着老板转，喜欢把老板推到“工作前线”。一方面不能形成管理层面;另一方面促成了“一笔签”现象，并让老板处于被动境界。停留于小公司的思想、观念、模式和行为，是阻碍公司科学化管理进程的障碍。

　　2、客户管理能力较弱，有待进一步的能力提高和完善。

　　五、存在的主要问题：

　　1、销售管理无数据：

　　一份正规地年度年终工作总结报告，应该用数据来说话，可是……真正的销售管理必须包含两部份内容：一、销售回款的管理;二、销售费用的管理。从而成为真正的经营。管理需要数据支持，就相当于打靶需要有望远镜帮助看靶心一样。每次放枪，都应当检查结果，以便于不断调整而尽量达到目标准确度。而公司现时的销售管理，就等于闭着眼睛瞎放枪，只知道靶子的方向在哪里，至于每一枪的结果，只能凭着经验去判断，去调整射击位置。所以目标的命中率可想而知!所以我认为，正确地管理应当是每半个月，财务部门应当向销售部门提供详尽的数据，帮助销售管理的判断和调整，以达到管理实效!

　　2、管理无层级：

　　公司的员工常挂到嘴边的一句“我要请示老板……”。本意没错，老板才是最终决策者!但是我认为老板花钱雇用我们，最少应当有三个目的：一、为公司创造剩余价值;二、为公司解决问题;三、帮老板分解、承担责任。所以应当是员工主动帮老板分析问题，解决问题，把老板“藏到幕后”。否则的话，做好人做恶人的都是老板!——例如，某客户要申请某项支持，若公司给予了支持，客户会认为“老板不错”!若由于其他原因公司未给支持，客户自然会认为“老板太精了”!正确在做法，我认为是永远让老板是“好人”，时刻维护老板的正面形象。身为公司的管理人员，是判断和处理一般问题的责任人，是帮老板做事的。如果大事小事都让老板判断和处理，那就等于是老板在做事!既然老板自己在做事，多请些文员就行了，哪需要那么多经理呀、老总呀!另外老板“一笔签”绝对正确!——正确的前提在于各级管理人员有责任帮助老板判断，确保老板每一笔都签得正确!

　　而且，从管理的角度来分析公司的管理。《A管理模式》一直强调管理的层级和跨度(事实上，无论任何组织或群体，成功的管理结构都是呈“A”形状)。管理的扁平化，适合小的组织。当组织不断壮大之后，人的精力和能力很难再直接适应不断膨胀的管理层和面，如果可以的话，各朝帝王都完全没必要设那么多部门，养那么多大臣!就相当于，如果公司大事小事都是老板处理，相信老板一天48个小时都不够用!老板雇用管理人员就等于养着一群光拿钱不做事的“闲人”，——老板不是在做生意做企业，而是在做“慈善事业”!

　　我一直的观点，公司的管理应当是一条自动化地生产线，老板就只是掌握开关的自动化操作员。当然，“生产线”要真正实现自动化，对每一个“部件”的品质要求都比较高，我想作为操作员(老板)来讲，最担心的还是“部件”的品质!——因为“部件”品质不稳定，一方面操作员心理压力和警惕性会加大，比较累。第二方面操作员会时常扮演更换“部件”的“机械维修工”;第三方面，生产出的“产品”很难达到“预期品质”;第四方面，品质不稳定的如果是“重要部件”，有可能会毁掉整条“生产线”!

　　3、管理无流程：

　　生产洗发水，需要配料——搅拌——灌装的基本流程。在配料一定的情况下，搅拌的过程决定了洗发水的品质!管理也一样，中间的管理流程直接影响着管理的结果。倘若省去中间流程，把配料直接装进洗发水瓶，就等于把原料变成垃圾，最多也只能算是半成品洗发水，并没有达到预期的结果，或者说结果的品质没有达到!

　　当然，以上是从结果方面来分析。如果从过程来分析，就会出现有些事大家都在做，有些事没有人去做!有些人忙得实效低下，有些人却闲得无所事事!简单地举例，某份文件传真过来，文员不知道该给谁处理或者先给谁处理后给谁处理?的办法，上面注明给谁就交给谁!结果，几乎全部是由老板去处理!(直接从配料到灌装环节)

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！