

销售总监的年度工作总结（2）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E9_94_80_E5_94_AE_E6_80_BB_E7_c123_289089.htm

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最高目标准确度。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，以达到最高管理实效！

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最佳！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？唯一的办法，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）

六、完善管理的建议：无论什么样的观点，无论什么样的管理，无论什么样的人来建设和推行管理，必须从根本上解决公司存在的三大现象问题：

- 1、执行力太差的问题：无论什么样的管理，不执行或执行不到位，不是一纸空文就是达不到预期效果，永远还是原地踏步！
- 2、责任不与职权、利益挂钩的问题：有权有钱却没有责任，谁都可以乱搞！搞出了问题拍拍屁股就可以走人！打工的，谁都可以走，唯独老板走不了，所以最终遗留的问题只能老板自己负责！而且，任何员工要是都不用为自己享有的利益相应的负责任，都抱以“无产阶级思想”，说不定哪天还可以“杀富济贫”呢！
- 3、做事有始无终的问题：《超级成功学》里有这样一句话：成功者永不放弃，放弃者永不成功！做事有始无终，如何能成功？

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com