



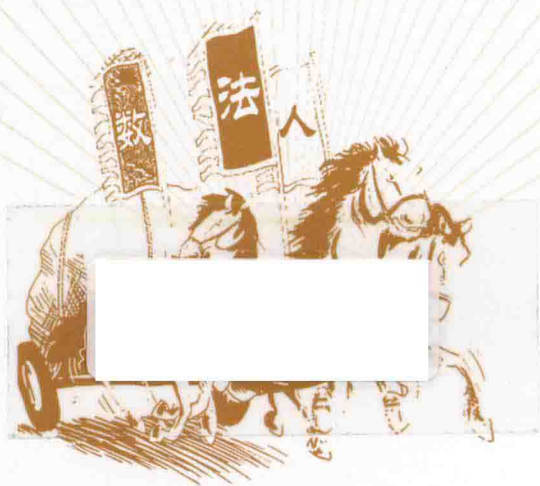
华夏智库·新管理丛书

XIAOSHOU GUANLI
SANJIA MACHE



销售管理 三驾马车

王基道 著



销售结果取决于销售过程，销售过程决定了销售结果
三流销售卖出产品，二流销售提供服务，一流销售创造需求
销售管理的“三驾马车”：人员；通路；目标



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



华夏智库·新管理丛书

华夏智库
HUAXIAZHIWU

XIAOSHOU GUANLI
SANJIA MACHE



销售管理 三驾马车

王基道 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

销售管理三驾马车/王基道著. —北京: 经济管理出版社, 2016. 2
ISBN 978 - 7 - 5096 - 4135 - 4

I. ①销… II. ①王… III. ①销售管理 IV. ①F713. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 311551 号

组稿编辑: 张 艳
责任编辑: 张巧梅
责任印制: 司东翔
责任校对: 赵天宇

出版发行: 经济管理出版社
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn
电 话: (010) 51915602
印 刷: 北京银祥印刷厂
经 销: 新华书店
开 本: 720mm × 1000mm/16
印 张: 10.5
字 数: 145 千字
版 次: 2016 年 2 月第 1 版 2016 年 2 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 4135 - 4
定 价: 36.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

序 言

销售管理决定销售结果

销售管理是销售结果导向的，因此对销售过程的管理至关重要，它直接决定了销售的结果。这就要求对整个销售过程实施监督和控制。事实上，有好结果的过程才是好过程，结果完美，过程就是完美的，但是有完美的过程不一定有完美的结果，特别是销售组织。

优秀的管理者看到的永远是结果，要求的也是结果，这实际上是工作方向的问题。关于销售工作导向问题，这里包括四个选项：第一，提出要求的时候，一定要规定正确的销售步骤；第二，提出要求的时候，重在界定正确的结果，而不是正确的步骤；第三，员工只要按标准化的过程操作，就会有优秀的业绩保障；第四，制度是用来防止员工犯错误的，它并不能保证优秀的业绩出现。

在上述四项中，只有第二项和第四项是正确的。因为提出要求时，如果一定要规定正确的销售步骤，那么平庸的销售管理者最后会有一个结果——否认每个销售员，因为不同的人的销售特质是不同的。简单来讲，有的人的服务意识特别强，面对面谈判他会变弱，如果把这些都固定成一个步骤，就会埋没很多人并抹杀他们的天赋。同时，销售管理、销售训练之所以难做，是因为它相对比较难，标准化比较难复制，特别是做销售。所以，有智慧的

销售管理者只会做第二项和第四项。然而现实中大多数销售人员看不清工作方向，每天都是进行惯性工作，看着别人干就跟着干，没有思考要想达到结果如何发挥自己的优势、怎样才是最佳的路径、怎样是最有效力的方法等。

结果很重要，结果需要界定。界定结果有三个原则：一是满足客户利益的结果。客户价值放第一位，无论做什么事结果才是正确的，就是满足客户利益的结果位；二是发挥员工优势的结果。做什么对发挥员工的优势有利，员工做什么对客户有利；三是符合公司目标和愿景的结果。公司的一切活动包括销售活动，表现为围绕企业文化核心层的目标和愿景。总之，正确的结果就是做什么事对公司有利，这三个结果三合一才是正确的结果，牺牲任何一方的利益，都是不能获得成长的。

界定销售结果是管理销售过程的先导，在正确的结果导向下，必须实施销售过程管理，即对销售业务流程进行管理。销售业务是一个系统，包括销售人员、销售通路和销售目标三大块，被称为销售管理的“三驾马车”。在这三大块的共同作用下，构成了一个完整的销售链并进入具体的销售实践过程。因此，销售过程管理就是对销售人员、销售通路和销售目标的管理。

销售过程管理方法是分解销售链的一连串的销售活动，并针对这些活动采用恰当的方法。其中，人员管理需要抓住选人、育人和用人这三个关键环节；通路管理需要制定和实施产品策略、价格策略、传播策略、渠道策略和促销策略；目标管理需要了解目标管理及其含义，并按照目标管理的基本程序实施管理。而这正是本书所要讨论的内容。

销售管理决定销售结果。通过学习本书给出的管理方式，对销售过程的管理，可以确保企业中各种销售活动的执行成果能具有一定的水平和精确度，同时也能持续改善销售活动的进行方式串连销售活动的作业流程，让企业具有强有力的销售链，并保持其在市场上的竞争力。

目 录

第一部分 销售管理与 ABC 管理法	1
导读	1
一、管理的起源与发展	3
1. 管理的起源	3
2. 管理的发展	6
二、ABC 管理法简介	9
1. ABC 管理法基本原理	9
2. ABC 管理法具体步骤	10
三、销售管理的含义	12
1. 销售管理的 management 过程	13
2. 销售管理的 management “四化”	14
四、ABC 销售管理简介	16
1. 什么是 ABC 销售管理	16
2. “人、法、数”的含义	18
【心得体会】	19
【行动计划】	19

第二部分 人——人员管理	21
导读	21
一、选人：人员管理的起点	24
1. 招人方式与途径	25
2. 人员甄选	32
3. 小组面试的结构	33
4. 面试海选会议流程五大模块	35
二、育人：构建培训体系	36
1. 入职强化训练	37
2. 销售专项训练	38
3. 随岗培训（CSP 体系）	40
4. 周期集训、轮训	41
三、用人：合理用人需因人而异	43
1. 人性特点与马斯洛层次需求理论	43
2. 20 世纪 70 年代至 90 年代员工心理特点	48
3. 不可不知的用人三原则	49
4. 人员分类管理，需区别对待	51
5. 人员管理中的标杆管理	54
【心得体会】	59
【行动计划】	59
第三部分 法——通路管理	61
导读	61
一、产品策略	69

1. 产品生命周期	69
2. 产品组合策略	71
3. 产品品牌策略	75
4. 产品包装策略	78
二、价格策略	81
1. 产品价格的象征性作用	81
2. 产品价格不变, 延长服务期	82
3. 三种定价方法简介	82
三、传播策略	86
1. 明确传播对象及其影响	86
2. 通过哪些方式传播信息	87
3. 如何合理安排信息传播的时间	88
4. 选择与受众沟通的最佳方式	89
四、渠道策略	91
1. 网络营销渠道策略	92
2. 地面推广渠道策略	93
3. 手机端开发策略	98
4. 如何做渠道促销	100
五、促销策略	106
1. 影响促销方案制定的因素	107
2. 建立促销信息预警系统	108
3. 讲究促销战术技巧的应用	109
4. 制定员工促销激励方案	113
5. 制定对客户的促销方案	116
【心得体会】	118

【行动计划】	118
第四部分 数——目标管理	119
导读	119
一、目标管理及其含义	122
1. 什么是目标管理	123
2. 彼得·德鲁克谈目标管理	126
3. 目标管理的特点	129
4. 目标管理的重要性	131
5. 目标管理对销售的重要性	132
二、目标管理的基本程序	135
1. 制定有效目标的 SMART 原则	135
2. 目标分解及其方法	139
3. 制订计划的步骤	143
4. 目标控制原则与方法	144
5. 目标评估标准	151
【心得体会】	155
【行动计划】	155
结束语：行动带来改变	157

第一部分 销售管理与 ABC 管理法

导读

在人类历史上，管理首次解释了为什么我们能够在生产领域中雇用大量知识工作者与技术人员，这使生产效率有了很大的提高，在以往的任何一个社会却无法做到这一点。把具备不同技术与不同知识的人集合在一起，以实现一个共同的目标，对于销售管理来说具有重要意义。

销售管理，属于营销管理中的一个模块，也是企业管理的重要组成部分，主流商业教育如 MBA、EMBA 等均将销售管理作为其对管理者进行教育的一项重要内容并将其包含在内。现代企业都很重视销售管理，其根本目的是提高销售额，增加企业盈利。而单纯地依靠人的主观能动性很难达到一定程度的提升，这种情况在中小企业中尤为明显，而 ABC 管理法的出现及其在销售管理中的应用，被称为 ABC 销售管理法，这让企业能够最终实现快速发展的目标。

ABC 管理法是帕累托理论在物流管理领域中的应用。在 18 世纪，意大利经济学家威利弗雷德·帕累托在一项对米兰财富分布的研究中，发现 20% 的人控制了 80% 的财富，而其余 80% 的人却只占有 20% 的财富，他将这一关系用图表的方式表示出来，就是著名的“帕累托定理”。该分析的核心思想

就是在决定一个事物的众多因素中，少数因素对事物具有决定性作用，而多数属于对事物影响较小的次要因素。

ABC管理法作为一种对存货进行分类管理的方法，在研究库存管理时，如果需要库存的品种太多，无法对每一类品种都单独制定相应的复杂的存货控制策略，就需要将物资按A、B、C三类分开，分别确定不同的管理方式。其分类划分标准一般按年消耗总金额及所占品种数的百分比进行。如表1-1所示。

表1-1 ABC管理法在存货分类管理中的应用

类别	品种数 (%)	年消耗总金额 (%)
A	10~20	60~80
B	20~30	15~40
C	50~70	5~15

一般来说，A类物资应力求减少积压，因此要勤检查、勤订货。C类物资品种多，而占用金额少，因此可以加大订货量，增加安全库存量，而减少管理。B类物资则介于两者之间。

1951年，管理学家戴克将其应用在库存管理上，命名为ABC分析法，也就是ABC管理法。后来，质量管理专家约瑟夫·莫西·朱兰将其引入质量管理，用于质量分析。到了1963年，被誉为“现代管理学之父”的彼得·德鲁克将这一方法推广到全社会各个领域，广泛应用于工业、商业、物资、人口及社会学等领域，以及物资管理、质量管理、价值分析、成本管理、资金管理、生产管理等许多方面，使ABC管理法成为企业提高效益的普遍应用的管理方法。

ABC管理法是对企业某一具体管理对象，选择两个相关的主要标志（物资品种数和资金占用额，或零部件数和成本，或废品数和废品原因等）进行

数量分析，计算出该对象中各个组成部分占总体的比重，按照一定标准把管理对象分成 A、B、C 三类，根据不同类型的特点，采取不同程度的管理方法，这样既保证重点，又照顾一般，从而实现最经济、最有效的管理，使企业取得良好的经济效益。为了解决销售方面的问题，有识之士将 ABC 管理法应用到销售领域，这就是“ABC 销售管理法”。运用 ABC 销售管理法，可以提升人员素质，增加销售业绩，从而为企业和顾客创造价值。

对所有企业来讲，我们都应该记住的最重要的一点就是：结果只存在于企业的外部。商业经营的目标是让顾客满意；医院的目标是治愈病人；学校的目标是使学生学到一些在 10 年后参与的工作中能使用的知识。而在企业的内部，只有成本。一个管理者只有能够理解这些原则与功能，才能成为一个不断获取成功、成绩斐然的管理者。

一、管理的起源与发展

对世间的任何事物，不懂得过去，就无法更好地理解现在，也难以把握未来。对管理来说也是如此。现在人们更多地考虑今天的管理，这一点当然很重要。但是，我们不能不知管理的根源，忽略其发展过程中各种不同的影响因素与作用，而这些却曾帮助塑造了今天的管理。因此，我们需要了解管理的起源与发展的历史脉络，以便更好地做好当下的管理工作。

1. 管理的起源

“管理”的英文是“To manage”，来源于拉丁文 Manus，字面意思是“手”，原意是训练马匹的步法，使用缰绳、马笼头、踢马刺、马鞭子等，将

人的意志强加于马匹，即竭力通过管理进行控制马匹的步法。在英语里，“管理”这个词很长时间泛指对事物的控制和指导，而不管是个人事务还是集体事务。有研究者发现，Manus 也有“权力”和“权限”的深层含义，中世纪晚期时，意大利 Maneggiare 逐渐取代了原来的 Factore（英语“Factore”的原意是贸易站和生产的地点，起源于此），成为对主管贸易、制造企业的官员的称呼。法语 Manegerie 在 16 世纪也开始出现。从 17 世纪开始，成百上千本出版物的书名里都有“管理”这个词，其内容从农业、林业、医疗保健、儿童教育到监狱，包罗万象。而到 17 世纪中期时，这个词也被应用到商业和金融事务。进入商业金融时，管理最初的意思是“去做”和“引起什么被做”，后者更为重要。看一下今天的管理活动及与之相关的活动，如引导、领导、策划、控制、指导、协调等，可以看出这个词还广泛保持了其原有意。

在资本主义社会里，由于人们被认为除考虑自身利益外，不考虑其他事情；且彼此都不能离开对方的双方签订雇佣合同已成了普遍现象，所以管理就更为完善、更为微妙的手段了。事实上，“控制”是资本主义社会一切管理制度的中心思想。

中国的管理思想源远流长。中华民族第一部古典文集和最早的历史文献、被列为儒家经典之一的《尚书》中的《洪范》篇，曾系统地讲述了中国上古时期的宏观经济管理思想，并把管理的方法分为九种：“初一日五行，次二曰敬用五事，次三曰农用八政，次四曰协用五纪，次五曰建用皇极，次六曰义用三德，次七曰明用稽疑，次八曰念用庶征，次九曰向用五福，威用六极。”其中与管理思想最为紧密的就是“八政”，即“一曰食，二曰货，三曰祀，四曰司空，五曰司徒，六曰司寇，七曰宾，八曰师”，这就是管理界所谓的“洪范八政，食货为先”的解决民生和货物流通的管理思想。

另外，在中国传统文化思想中，“企业”管理概念的来源从词源学来讲，

已是近代才有的词，但“企业”一词中的“企”字最先出自二十四史之一的《汉书·高帝纪》：“日夜企而望归。”《辞海》对“企”字的注解是“举踵而望立也”，即“抬起脚后跟站着”，“企及”、“企盼”、“企图”、“企足而待”等词中的“企”字都含有这一层意思。“企业”的英语词为“Enterprise”，原意为企图冒险从事某项事业，后来专指经营组织或经营体。日本人最先将“Enterprise”意译为汉字“企业”后传入中国。1912年，时任北洋政府农工商总长的张謇颁布了《公司保息条例》，该条例在“驱除企业者障碍，消释投资者之疑沮”中首次提到了“企业”二字。

在中国传统经济管理思想中，“修己”（体）与“治人”（用）是两个重要的要素，中国人虽说更重视“体”，即管理人的道德品格修养，但是也不忽视“用”，即如何管理的问题。具体到“如何管理”的问题上，中国传统文化中有两种基本的模式：一是“无为而治”，二是“有为而治”。“无为而治”的管理模式主要包括道家学派的“顺其自然”、儒家学派的“修德于己”、法家学派的“治吏不治民”和黄老学派的“治大不治小”、“君无为臣有为”。出于对“有为”内涵的不同理解，“有为而治”这一管理模式又大体分为两种：一种是以孔孟为代表的儒家学派主张“为政以德”，可以称为“柔性管理”；另一种是以韩非为代表的法家学派主张“以法治国”，可以称为“刚性管理”。

无论是“无为而治”还是“有为而治”，从本质上看，它们所解决的是“如何管理”和“治人”的问题。当然，先秦“诸子百家”中对后代影响最大的是儒、道、法、墨四家。其中，儒家的“民本、仁爱、中庸”以及以“和”为贵的修己安人的管理思想，在中国以后几千年的历史发展中成为左右人们管理思想的主导价值观；而在越来越注重人性化管理的当今社会，“无为而治”思想更是大行其道，受到许多人的重视，并被运用到企业管理实践当中。

古代前贤们的思想对当代的企业管理仍然具有极为重要的借鉴意义。而有着几千年古代文明史的中华民族，创造了辉煌灿烂和博大精深的古代文明，其中蕴含着丰富的管理思想和民族的精神财富，已经成为东方管理思想的主要源泉。

2. 管理的发展

这里讲的管理的发展，是指企业管理的发展历程。从世界范围来看，企业管理的发展大体经历了三个阶段，如表 1-2 所示。

表 1-2 企业管理发展三大阶段

阶 段	特 征	
传统管理阶段 (18 世纪末至 19 世纪末)	这一阶段出现了管理职能同体力劳动的分离，其特点是一切凭个人经验办事	这个时期的主要理论和代表人物有：亚当·斯密的《国民财富的性质和原因的研究》简称《国富论》，其管理理论贡献之一是劳动分工理论；查尔斯·巴贝奇的《轮机器和制造业的经济》着重论述专业分工与机器使用的关系；罗伯特·欧文是 19 世纪初最有成就的实业家之一，是一位杰出的管理先驱者。欧文提出，要重视工厂管理中人的因素，工厂应该致力于人力资源的开放和投资，被誉为“现代人事管理之父”
科学管理阶段 (20 世纪 20 年代至 40 年代)	这一阶段出现了资本家同管理人员的分离，管理人员总结管理经验，使之系统化并加以发展，逐步形成一套科学管理理论	期间，在美国、法国、德国分别活跃着具有奠基人地位的管理大师，其中包括：美国著名管理学家、经济学家，被誉为“科学管理之父”的泰勒，其代表作为《科学管理原理》，书中提出通过对工作方法的科学研究来提高工人的劳动效率的基本理论与方法，其理论奠定了科学管理的理论基础，是企业管理从经验向科学过渡的标志。亨利·甘特是人际关系理论的先驱者之一，科学管理运动的先驱者之一，甘特图即生产计划进度图的发明者。他提出了计件奖励工资制，其著作有《工业领导》、《工作的组织》等。亨利·福特是美国的汽车工程师与企业家，福特汽车公司的建立者。他创造了第一条流水生产线。此外还有“管理理论之父”法约尔（管理过程学派的创始人）、“组织理论之父”马克斯·韦伯（公认的现代社会学和公共行政学最重要的创始人之一）等

续表

阶段	特征
现代管理阶段（20世纪50年代以后）	<p>行为科学的主要成果有：行为科学创始人梅奥的《工业文明中人的问题》，注重人的因素的研究；美国著名的行为科学家道格拉斯·麦克雷戈提出了著名的“X—Y理论”；美国社会心理学家、人格理论家，人本主义心理学的主要发起者亚伯拉罕·马斯洛，他的动机理论被称为“需要层次论”，著作有《人的动机理论》、《动机和人格》。此外还有美国心理学家、管理理论家、行为科学家，双因素理论的创始人弗雷德里克·赫茨伯格；美国管理心理学家、行为科学家以及美国北卡罗来纳大学著名的行为学教授亚当斯的公平理论（又称社会比较理论）；著名心理学家和行为科学家，期望理论奠基人维克托·弗鲁姆的期望理论，等等</p> <p>现代管理理论方面的主要理论和代表人物有：美国管理学家、管理过程学派的主要代表人物之一——哈罗德·孔茨，其著作有《管理学》；系统组织理论创始人，现代管理理论之父切斯特·巴纳德，代表作品有《经理人员的职能》等；经济组织决策管理大师，第十届诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙，主要著作有《管理行为》、《人工的科学》、《思维模型》等。此外还有经济管理系权变学派的主要代表人物弗雷德·卢桑斯、管理科学学派代表人物埃尔伍德·斯潘塞·伯法、“现代管理学之父”彼得·德鲁克，等等</p> <p>值得一提的是，20世纪八九十年代，摩托罗拉公司创建了六西格玛管理的概念和相应的管理体系，并全力应用到公司的各个方面；美国麻省理工学院教授詹姆斯·P. 沃麦克等专家通过“国际汽车计划”（IMVP）对全世界17个国家90多个汽车制造厂的调查和对比分析，认为日本丰田汽车公司的生产方式是最适用于现代制造企业的一种生产组织管理方式，这就是“精益管理”。“精益思想”的核心就是以最小资源投入，包括人力、设备、资金、时空，创造出尽可能多的价值，为顾客提供新产品和及时的服务</p>

中国的企业管理发展历程独具中国特色。事实上，中国真正的市场经济下的企业管理发展是从改革开放后开始的，对于中国企业管理发展变化过程，按照不等级发展的观点，虽然不需要经历所有西方国家企业所经历的管理过程，但有四个大的阶段是中国企业管理发展必须要经历的阶段，即初级阶段、中级阶段、高级阶段和超越阶段，如表1-3所示。

表 1-3 中国企业管理发展四大阶段

阶 段	特 征
初级阶段	这一阶段主要需要解决的问题，对于原来的国有企业来讲，是企业的市场化过程，解决国家与企业之间关系的问题，要解决的是企业的政治身份向市场身份的转变。采用的主要方法是内容股权改制、领导人机制改变、人事制度改革。国内的大多数企业已经或者正在完成企业管理发展初级阶段的这个过程
中级阶段	对于国有企业来讲，在第一阶段把身份定位成市场化之后，就要从运作行为上把企业的计划性职能性质向企业的市场化职能性质转变，使企业从政治意识安排向经济意识安排过渡，是破而立的过程。所以战略管理、文化管理、绩效管理、现代薪酬管理、组织结构重构是这个阶段的主要内容。而对于民营企业来讲，是在第一阶段的领导者观念转变之后，在经营行为上从混沌与随意走向规则与秩序的过程，是弃乱立规的过程。其规范的内容基本上和国有企业差不多。这就是所说的科学。在中国，有一部分企业理念超前的企业完成了这个过程
高级阶段	规范化过程曾经提到管理的科学规范化会影响个人的创造性，而这个阶段就是要解决规范与创造并存的问题。这是把企业管理的粗放转变为精细化的过程，也是把现代管理从制度转向人性的过程。这一过程中已经没有什么国有与民营企业的划分，而是同等身份、地位的发展。这一阶段管理的主要内容包括组织的流程化运作、精益化制造、文化型组织、自主化组织、核心竞争力、扁平化组织、知识管理等。国内企业目前只有像海尔、联想等为数不多的企业完成了或者正在实现这个过程
超越阶段	这时的企业管理发展已经从学习阶段转向了自我创造阶段。中国企业在汲取了美国、日本等国家市场经济下企业管理发展的精华之后，开始创造适合自身的，能够引领潮流的管理方法和技术。面对全球经济一体化的进程和知识经济的发展，以及网络技术的普及，中国企业管理发展应如何进行变革以适应这种现状，未来管理将怎样发展来满足环境的要求，将是中国企业管理需要研究解决的远景导向问题

中国企业管理发展的四个阶段，每个阶段都有独特的企业管理发展内容和实施方式，并针对相应的需要解决问题。总的来看，在前三个阶段中，是以学习为主、创新为辅，而在第四个阶段，将是以自创为主、借鉴为辅。