



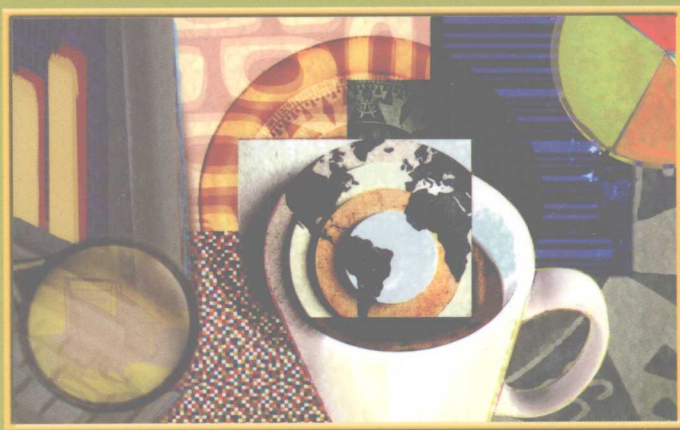
21世纪经管权威教材译丛

CENGAGE
Learning

销售管理： 分析与决策

(第6版)

(美) 托马斯·英格拉姆 雷蒙德·拉福格 著
雷蒙·阿维拉 小查尔斯·施韦普克
李桂华 (南开大学) 主译



Sales Management:
Analysis and Decision Making (6th Edition)



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

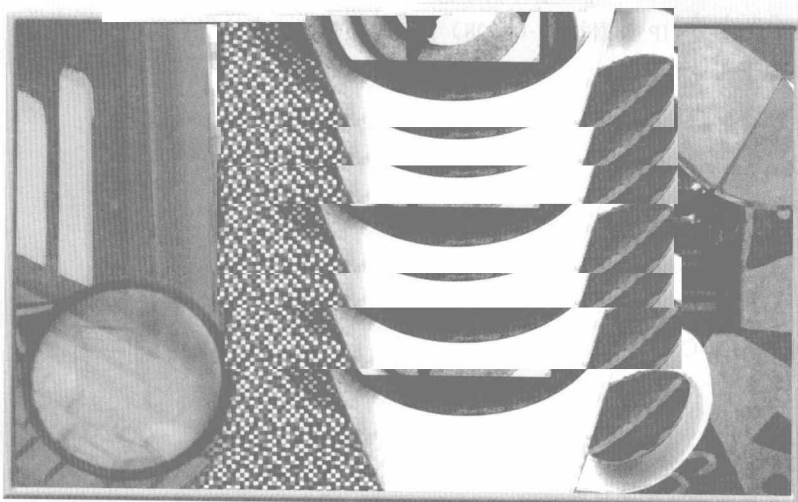


21世纪经管权威教材译丛

销售管理： 分析与决策

(第6版)

(美) 托马斯·英格拉姆 雷蒙德·拉福格 著
雷蒙·阿维拉 小查尔斯·施韦普克
李桂华 (南开大学) 主译



Sales Management:
Analysis and Decision Making (6th Edition)

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Thomas Ingram, Raymond LaFore, Ramon Avila, Charles Schwepker Jr., Michael Williams:
Sales Management: Analysis and Decision Making, Six Edition
EISBN: 9780324321050

Copyright©2006 by South-Western, a part of Cengage Learning.

Original edition published by Cengage Learning. All Rights reserved.

本书原版由圣智学习出版公司出版。版权所有，盗印必究。

PHEI is authorized by Cengage Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No Part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字翻译版由圣智学习出版公司授权电子工业出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国大陆（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾）销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

本书封面贴有 Cengage Learning 防伪标签，无标签者不得销售
(Thomson Learning 现更名为 Cengage Learning)

版权贸易合同登记号 图字：01-2007-6081

图书在版编目 (CIP) 数据

销售管理：分析与决策，第 6 版 / (美) 英格拉姆 (Ingram, T.) 等著；李桂华主译.

—北京：电子工业出版社，2009.1

(21 世纪经管权威教材译丛)

书名原文：Sales Management: Analysis and Decision Making, 6E

ISBN 978-7-121-07584-1

I. 销… II. ①英…②李… III. 销售管理—教材 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 164237 号

策划编辑：刘露明

责任编辑：宋兆武 张 京

印 刷：北京智力达印刷有限公司

装 订：北京中新伟业印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱

邮编 100036

开 本：787×1092 1/16 印张：23.75

字数：608 千字

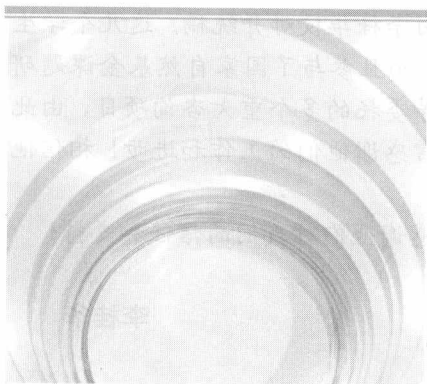
印 次：2009 年 1 月第 1 次印刷

定 价：45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。



译者序

根据市场营销学一般原理,作为营销者的企业在明确并打算进入目标市场时,主要借助各种营销沟通手段达到目的。营销沟通手段可以分为人员推销、广告、销售促进和公共关系四大类,在这些沟通手段中,人员推销在某种意义上是关键,因为广告和公共关系都不能使产品自然地走到客户那里,销售促进也经常要通过销售人员完成,特别是在关系营销导向下,这点越来越明显。因此各类企业都非常重视人员推销功能的管理,即销售管理。

一个组织的营销战略确定后,销售管理者要通过计划、人员配备、培训、领导及对组织资源的控制,以一种高效方式完成组织的销售目标。他们必须能够有效地处理人员推销职能中人的因素,处理组织内其他职能领域中人的因素,处理组织以外的(特别是客户)人的因素。那么,如何成功而有效地做好这些工作呢?《销售管理:分析与决策》一书就是关于这方面的经典教材。

销售管理从理论上说比较简单,但在实践中并非易事。我国改革开放后,企业比较普遍地接受了现代营销观念,有的企业也确实走出了自己的营销之路,但在如何构造适应现代营销观念的销售管理系统上,还有很长的路,还存在很多问题。例如:①销售管理系统抵御市场风险的能力不强,应变能力差,寿命短;②销售队伍严重缺乏团队精神,销售人员专业素质差,专业销售管理人员缺乏,业务人员流失率高;③销售管理中的人力资源管理、开发和培训意识不强;④企业销售信息管理和客户管理落后;⑤企业内部员工的评估、奖励不科学,简单量化,唯业绩是图,无长期稳定感,等等。总之,与发达国家相比,我国企业在销售管理方面还存在很大差距,还需继续学习先进的销售管理技术和经验。在这种情况下,我们翻译出版最新版经典教材——《销售管理:分析与决策》一书是具有现实意义的,书中的理论和方法对于我国企业的销售管理工作有很大的借鉴价值。

本次翻译是在前一版基础上组织进行的,相对第一次要容易些,但还是碰到一些难以应对的问题。对此,我们仍遵循一贯原则,即尽最大努力,最大限度地接近或达到原文要表达的思想。但由于水平所限,肯定有欠妥之处,敬请读者指正。

本书是李桂华与其研究生共同工作的成果。其中,刘峰翻译第1~4章,刘海燕翻

译第5~9章,李剑文翻译第10章和书后案例,最后由李桂华校对并统稿。这几个学生在各方面都非常出色,他们不仅参与了本次翻译工作,而且参与了国家自然科学基金课题研究及可口可乐有限公司、恒安标准人寿保险有限公司等委托的多个重大咨询项目,由此他们各方面的能力都得到了历练和极大的提升。我非常感谢他们的工作和进步!相信他们将来一定能在营销管理领域有所作为。

最后,特别感谢电子工业出版社及刘露明女士,感谢他们对我们的信任和支持!

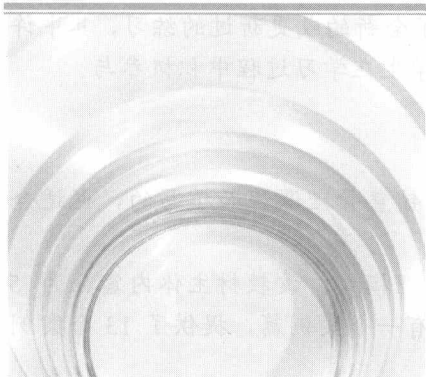
李桂华

译者简介

李桂华,男,生于1958年4月,天津人,管理学博士,现任南开大学商学院市场营销系教授,博士生导师。

李桂华于1982年毕业于天津财经学院商业经济系。此后他曾先后在天津财经学院、天津外贸学院和南开大学任教,并于1997—1999年在美国南佛罗里达大学(USF)做访问学者。他的教龄已有28年,其中高校教龄26年。在二十多年的高校工作生涯中,他的教学科研涉猎广泛,曾先后主讲过政治经济学、资本论选读、统计学、市场营销学、企业间营销、销售管理、市场研究等多门课程;主持国家自然科学基金和教育部社会科学基金等多个项目,并曾为可口可乐公司、恒安标准人寿保险有限公司等多家企业提供管理咨询。同时,还编写了《市场营销调查》和《现代营销管理》等多部著作,公开发表数十篇学术论文。

目前,他的主要研究方向是现代营销理论与方法、企业间营销管理、关系营销、品牌管理和销售管理等。2007年,他主持研究和开发了中国第一个消费者寿险认知指数——恒安标准寿险认知指数,每年都在全国性调查基础上编制发布一次,这是营销领域和保险领域一个开创性的工作,具有深远的理论和实践意义。



前言

我们撰写《销售管理：分析与决策》第6版的目的在于以富有可读性、趣味性和挑战性的方式，继续全面传播当代销售管理综合而严密的理论与方法。近年来，销售管理的研究成果已经融入销售管理实践方面的案例，并形成了适用于教学的新版本，其范围涵盖了一个销售管理决策者的全部工作内容。决策者的观点通过各章节的内容得以展现，主要包括：讨论基本概念，确定关键决策领域，介绍用于改进销售管理决策的分析方法。各章还选用了来自当代企业界的案例来充实各章的讨论内容。

■ 本版的优势

《销售管理：分析与决策》第6版有几个重要的优势，作者教授销售管理课程，并定期与销售经理和销售管理教授交流。与从事实践的专家和学生交流保证了本书涵盖适当的销售管理主题，并能有效地将其应用于教学当中。新的版本不仅继承了前几版的优点，还完善了部分内容，更方便教学。第6版的突出优势如下。

- 本版保留了前一版本的10章内容，这使教师能很容易地在一个学期或季度里读完本书，并有足够的时间在教学过程中采用生动的学习和练习方式。本书展示了所有重要的销售管理主题，而且学生可以用比一本典型的销售管理精装本低得多的价钱来购买本书。
- 每一章都用新的引导案例引出。这些案例讲述了当今顶尖公司中的销售管理案例，以此来激发学生的学习兴趣。
- 在销售实践方面加入了修改后的21世纪销售管理专栏和新的销售案例。
- 第1章介绍了一个重要的趋势——从一般行政管理者视角向企业家视角的转变。大多数销售组织处于不断变化的环境，销售经理要获取成功，就要像企业家那样做事，而不是一般行政管理者。
- 本书包括了一些新的或经过拓展的重要主题。例如，客户关系管理（CRM）、外聘销售力量、销售领导者之间的关键差别、管理和监督活动等。
- 每章的结尾有一些针对“道德两难”栏目的角色扮演练习和小案例，这些角色扮演练习使教师有机会让学生积极探讨复杂的道德和销售管理情境。

- 在每章结尾的开发销售管理技能部分中，添加了全新的或更新过的练习，其中许多练习要使用互联网，但所有这些练习都需要学生在学习过程中积极参与。

📖 内容结构

这本教材是为本科学生在一个学期或季度里学习销售管理课程而撰写的，也适合 MBA 层次的学员使用。

本书以一个逻辑严谨的层次和顺序展现了销售管理模式。该教材主体内容分为 5 篇，刚好与销售管理模式的 5 个阶段一致。另外，还有一个案例篇，提供了 13 个案例供讨论。

第 1 篇是描述人员推销的职能。它试图在引入具体的销售管理内容之前，让学生对人员推销有一个初步了解。我们决定在本版教材的开头安排一章来讲述这方面的内容。

第 2 篇是确定销售职能的战略地位。本篇包括两章内容，其中一章讨论了在企业层次、业务层次、营销层次和销售层次上的人员推销与组织战略间的重要关系。这一章重点讨论在不同组织层次上的战略决策是如何影响销售管理决策和人员推销实践的。另一章主要讨论可选择销售组织结构，讨论确定销售团队规模、区域设计及销售力量分配等方面的测量分析方法。

第 3 篇是销售队伍建设。从上述的组织分析转向人员分析。内容涉及两个重要决策领域：销售人员的招聘与甄选，对招聘的销售人员的岗前培训。

第 4 篇是销售队伍管理。本篇继续以人员分析为导向，讨论有关成功的销售管理所必需的领导和一般管理原则问题，分析有关销售队伍的激励机制。

第 5 篇是销售队伍的效率与绩效评估。通过提出评估和控制程序来结束销售管理过程。销售组织的效率评估与销售人员的绩效评估之间的差异将另章说明。

📖 教学提示

每一章都可以使用下面的教学方式来为学习提供便利。

- 学习目标。每章具体的学习目标都以“该做什么”的方式表述，这可使学员知道通过本章能够学到什么。
- 引导案例。每章都以一个引导案例开始。这些引导案例都是企业最新的真实案例，它们将引出各章要讨论的主要问题。这些案例是为了引起学员对各章内容的兴趣，展现各章内容的实践性。
- 专栏。每章都包含两个 21 世纪的销售管理专栏，这些专栏中的内容均是由各企业的销售经理们提供的，是专门为教材制作的。
- 图表注释。教材中的大多图表都包括一个注释，这使读者即使没有阅读本章内容也能很容易地理解图表。
- 各章小结。每章最后的小结通过重述和回答在本章开头的学习目标中提出的问题，简要地概括本章要点。
- 掌握销售管理知识。每章最后提出 10 个供讨论的问题，用以复习本章出现的主

要概念。其中有些问题要求学员总结概括，有些问题是令人深思的，有些可能超越了本章讨论的内容。

- 开发销售管理技能。每章都提供了几个应用性练习，该练习要求学员将本章所学知识应用到一个具体的销售管理情景中去。许多应用性练习需要进行数据分析。许多章节还附有网上练习，促使学生上网浏览最新技术成果。大多数章节也会有角色扮演练习。
- 销售管理决策。每章都以两个案例结尾。绝大部分案例反映了真实的、有趣的销售管理情景。有几个案例还需要进行数据分析。对于绝大多数案例，学生都需要探讨其解决方案。

案例

这本教材包括长短不一的案例，各章结尾的 18 个案例可用做课堂讨论、简短的书面作业或角色扮演练习。较长的案例更适合进行详细的分析和课堂讨论，或者单人或多人的课堂陈述。较长的案例被安排在第 6 篇。

补充内容^①

教师的资料光盘 (IRCD)

所有传统的教师参考资料都附送在一张方便的教师资料光盘上，光盘中的电子文档包括详细的教师使用手册、考试题库、可在计算机上使用的考试题库和软件 (Exam View)，可用于加强课堂教学的各章的演示幻灯片。

(1) 教师使用手册

《销售管理：分析与决策》第 6 版的教师使用手册包含许多有用的教学建议和书中练习的答案，以便教师能够成功地在课堂上运用书中所有的资料。为了满足教师的需要，每章又设置了以下内容：

- 学习目标；
- 本章提纲与摘要；
- 学生参与的要点；
- 书中复习部分的参考答案，包括掌握销售管理知识和开发销售管理技能这两章；
- 在课堂环境中使用书中角色扮演练习的要点及其应用建议；

在 IRCD 中，教师使用手册的文档格式是 Microsoft Word 2000。

(2) 考试题库

修改更新过的考试题库包括一系列多项选择题和真假判断题，这些题强调了每章的重要概念。考试题分为不同的难度，以便每个教师能够设计考试内容来满足自己的特殊要求。在 IRCD 中，考试题库的文档格式是 Microsoft Word 2000。

(3) 考试题库软件 Exam View

考试题库也可以通过 IRCD 中的软件 Exam View 在计算机上使用，教师能够根据难

① 采用本书作教材的授课老师如需要相关资料请填写妥书后教学支持服务表并与圣智出版公司北京办事处联系索取。

度或类型随机地选择试题、定制或增加试题，收集试题来创建相同考试的 99 种组合。该软件可以在 DOS, Mac, Windows 系统中使用。

(4) 演示幻灯片

由销售领域的专家——鲍尔州立大学的斯科特·因克斯 (Scott Inks) 制作的这一系列幻灯片，通过 Microsoft PowerPoint 2000 这个演示工具，使课堂教学和讨论更加活跃。这些演示幻灯片按章节编排，以符合教授习惯的方式概括了每章内容。在新的版本中，这些引人注目并易于阅读的幻灯片，是根据英格拉姆等众多作者 (Ingram author team) 所撰写的《销售管理》教材内容而特别定制的。在 IRCD 中，PowerPoint 演示幻灯片的文档格式是 Microsoft 2000，在教材支持网站 <http://ingram-sales.swlearning.com> 上可以下载该文档。

网站

访问本书网站 <http://ingram-sales.swlearning.com> 可以找到参考资料和学习资源，以便帮助学生实践并应用课堂上学到的知识。

(1) 学生资源

- 网站为需要额外学习资料的学生提供了针对每章的在线测验。当提交测验后，会有自动反馈告诉学生他们的得分和回答问题时缺失的正确答案，此时如果学生愿意的话可将他们的测验结果通过电子邮件直接发送给老师。
- 按章节编排的针对术语和定义的纵横填字测验，可以对教材中的关键术语进行额外复习。
- 学生可以从网站上下载演示幻灯片。

(2) 教师资源

- 有 Microsoft Word 2000 和 Adobe Acrobat 两种格式的教师使用手册可供下载。
- 有 Microsoft PowerPoint 2000 格式的演示幻灯片可供下载。

全新的视频

本书还配有专门为之精心拍摄和制作的一系列全新视频，各位作者和经验丰富的教育出版商共同开发了一系列视频，用来阐明专业销售的概念、技巧和管理，包括销售指导、销售训练、激励和绩效评价。每一个视频都经过精心的制作以便能准确有效地阐述具体的概念，其中经验丰富的演员的参与使案例真实明了，旁白中加入了叙述性的解释和补充，并向学生提出了各种各样与教学有关的问题以供他们思考和回答。

致 谢

一本书的写作是一个漫长而又艰辛的过程，需要许多人全身心地投入，我们对这些人作出的贡献表示衷心的感谢。我们尤其感谢那些提出有价值的观点的人，还有以下几位对本书第 5 版的修改提出积极建议的评论家：

密西西比女子大学的安妮 L. 巴拉瑞 (Anne L. Balazs) 博士；

佛罗里达中央大学的杜南·戴维斯 (Duane Davis)；

北卡罗来纳州—威尔明顿大学的马克·乔艾克 (Mark Johlke);
伯明翰青年大学 (Brigham Young University) 的迈克尔 J. 史文森 (Michael J. Swenson);
鲍尔州立大学 (Ball State University) 的斯科特·因克斯 (Scott A. Inks)。

我们真诚地感谢许多人允许我们将他们的案例写进书中, 他们的专业素养、支持和不断的鼓励使这项极其困难的任务变得有乐趣。我们要特别鸣谢以下几位教授和朋友做出的巨大努力: 尼尔·马夸特 (Neil Marquardt)、尼科尔·摩尔 (Nicole Moore)、丽贝卡·吉勒格 (Rebecca von Gillern)、斯蒂芬妮·希恩 (Stephanie Schempp), 没有他们的努力, 这个版本就不会面世。然而, 我们也要感谢那些虽没有直接联系, 但却在本书的写作和出版过程中提供了帮助的人。

我们还要感谢来自科罗拉多州立大学、路易斯维尔大学、密苏里州中央大学、鲍尔州立大学 (Ball State University) 和伊利诺斯州立大学的多位同事的帮助。

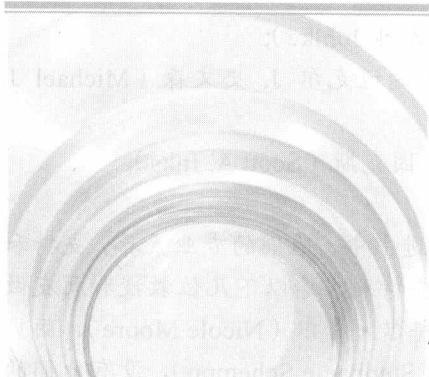
托马斯·英格拉姆 (Thomas Ingram)

雷蒙德·拉福格 (Raymond LaForge)

雷蒙·阿维拉 (Ramon Avila)

小查尔斯·施韦普克 (Charles Schwepker Jr.)

迈克尔·威廉斯 (Michael Williams)



作者简介

托马斯·英格拉姆 (Thomas Ingram), 佐治亚州立大学博士、科罗拉多州立大学市场营销系主任、教授。在开始学术职业生涯之前, 他曾在埃克森美孚公司做过销售业务、产品管理和销售管理等工作。托马斯是“销售与市场营销管理国际化”组织 (SMEI) 设立的“市场营销教育年度奖”获得者。他是“Mu Kappa Tau 全国市场营销荣誉奖”的第一位获得者, 该奖项主要奖励那些为销售科学做出杰出学术贡献的人。托马斯是《人员销售与销售管理》杂志的编辑、SMEI 评审机构主席、SMEI 董事会成员之一, 他还是《市场营销理论与实践》杂志的前任编辑。托马斯主要研究人员销售和 sales 管理, 他的研究成果已经在《市场营销》、《市场营销研究》、《人员销售与销售管理》、《市场营销科学学术期刊》等多种杂志上发表。他与人合著的文章被评选为“20 世纪最有影响力的十篇文章”之一, 该奖项是由美国市场营销学会下属的销售与 sales 管理专门小组评选的。

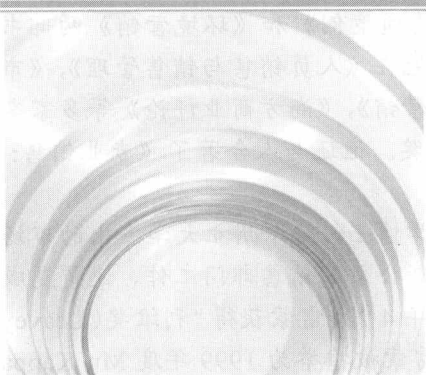
雷蒙德·拉福格 (Raymond LaForge), 路易斯维尔大学营销学的布朗-弗曼 (Brown-Forman) 教授。他创立了《市场营销教育观察》杂志和销售教育家网站, 他还是《人员销售与销售管理》杂志中销售教育与训练栏目的副主编, 与人合著了《市场营销: 原理与展望》、《销售管理: 分析与决策》、《专业销售: 基于信任的方法》、《专业推销技巧辅助练习册》等著作, 并且是《销售理念与实践的新兴趋势》一书的编辑者之一。他的研究成果发表在许多杂志上, 包括《市场营销》、《市场营销研究》、《决策科学》、《市场营销科学学术期刊》、《人员销售与销售管理》等。他还兼任“美国市场营销协会学术委员会”副主任、“企业营销教育学会”副主任、美国市场营销协会下属的销售与 sales 管理专门小组组长。他还曾在直销教育基金会的董事会和学术项目委员会、杜邦公司中负责销售程序改进的市场营销部门顾问小组、家族企业中心顾问委员会、全国销售管理协会的战略规划委员会中任职。目前, 他担任 AMA Sales SIG 副主席, 主管该奖项的评选和颁发, 他同时负责颁发 AMA Sales SIG/ESEF 销售论文奖。

小查尔斯·施韦普克 (Charles Schwepker Jr.), 孟菲斯大学博士, 中密苏里州立大学市场营销学教授。他在批发和零售研究领域颇有建树, 他的研究兴趣主要是销售管理、人员销售、市场营销伦理。他的文章曾刊载于《市场营销科学学术期刊》、《商业研究》、《公共政策与市场营销》、《人员销售与销售管理》、《商业伦理》等杂志, 除此以外,

还在各种全国性的或地区性的学报,《市场营销经典沟通案例》和《环境营销》两部书中发表文章。他获得过各种针对教学和研究的奖项。他在《人员销售与销售管理》,《市场营销理论与实践》,《商业与工业市场营销》,《关系营销》,《南方商业评论》等多家杂志的编辑评审委员会任职,并获得了“杰出评论家”奖。他还与人合著了《专业销售:基于信任的方法》一书。

雷蒙·阿维拉(Ramon Avila),弗吉尼亚科技大学博士,鲍尔州立大学杰出的市场营销学教授。在来到鲍尔州立大学之前,他曾在伯勒斯公司的销售部门工作,还是夏威夷大学和印第安纳大学凯利商学院的访问学者。2002年4月,雷蒙获得“利维奖(Leavey Award)”,以表彰他对高级销售课程所做出的创新。雷蒙被推举为1999年度Mu Kappa Tau销售职业杰出贡献者,他是这个奖项的第三个获得者。雷蒙还获得过大学杰出服务奖、大学杰出年轻教师奖、年度优秀商学院教授奖,以及自1987年以来的历年院长教学奖。雷蒙在四个编辑评审委员会中任职,他的主要研究方向是人员销售和 sales 管理。他的研究成果发表于《市场营销研究》、《人员销售与销售管理》、《管理学》、《产业营销管理》、《市场营销管理》和《市场营销理论与实践》等多本杂志上。他是《专业推销技巧辅助练习册》一书的作者之一。

迈克尔·威廉斯(Michael Williams),俄克拉荷马州立大学博士,伊利诺伊州立大学市场营销学教授和专业销售学会会长。在开始学术生涯之前,迈克拥有30多年产业营销、市场研究和销售管理领域的成功工作经验,并继续向众多商业组织提供咨询服务。他是《专业推销技巧辅助练习册》、《专业销售:基于信任的方法》两部书的作者之一,并与人合著多本管理专著和有关销售绩效评价的权威报告。迈克的研究成果发表在许多不同的国家级和国际级刊物上,包括《人员销售与销售管理》、《采购与物资管理》国际版、《商业与工业营销》、《质量管理》、《工业技术》。他的论文获得了许多荣誉,包括《商业与工业营销》杂志评选的“年度优秀论文”奖,AACSB颁发的创新企业教育奖和营销科学学院“阿登·克雷顿竞争奖”等。迈克尔还曾获得许多大学和学院级的研究与教学奖,包括“前共和研究学者奖(Old Republic Research Scholar)”,牛津大学巴拉斯诺斯学院中一个研讨会的奖励,并入选《美国教育界名人录》和《全美名人录》。迈克一直在一些销售和 sales 管理协会和机构中担任首席顾问和董事会成员,包括大学销售中心联盟、销售与销售管理全国委员会和维克特营销公司(Vector Marketing)。



目 录

第 1 章 销售管理概述	1
1.1 销售管理过程	3
1.2 销售管理的发展趋势	5
1.3 有效的销售管理者	12
1.4 篇章结构	13
1.5 结束语	13

第 1 篇 描述人员推销的职能

第 2 章 人员推销概述	16
2.1 人员推销的演进	17
2.2 人员推销的贡献	20
2.3 人员推销方法分类	23
2.4 销售过程	27
本章小结	28
附录 销售职业	35

第 2 篇 确定销售职能的战略地位

第 3 章 组织战略和销售职能	44
3.1 组织的战略层次	45
3.2 公司战略与销售职能	46
3.3 业务战略与销售职能	49
3.4 营销战略与销售职能	50
3.5 销售战略框架	54
3.6 组织采购者行为	55

3.7 销售战略	57
本章小结	65

第 4 章 销售组织结构与销售 队伍拓展	71
4.1 销售组织的概念	73
4.2 推销情形	76
4.3 销售组织结构	77
4.4 销售组织结构比较	83
4.5 销售队伍拓展	84
4.6 人的因素	97
本章小结	98
附录 预测方法	104

第 3 篇 销售队伍建设

第 5 章 人员的招聘和甄选	116
5.1 人员招聘和甄选的 重要性	117
5.2 销售队伍的社会化	118
5.3 人员招聘和甄选过程	119
5.4 需要考虑的法律和伦理 问题	136
本章小结	139
第 6 章 销售培训	146
6.1 销售培训在销售队伍 社会化中的作用	147

6.2 作为一项重要投资的 销售培训	148
6.3 管理销售培训过程	149
6.4 伦理和法律问题	165
本章小结	166

第4篇 销售队伍管理

第7章 销售管理的领导与监督	174
7.1 销售领导的现代观点	176
7.2 销售管理的一个领导模型	177
7.3 领导职能的选择	184
7.4 领导中的问题	191
本章小结	194
第8章 激励与薪酬系统管理	201
8.1 激励和薪酬系统	203
8.2 最佳销售人员薪酬系统	203
8.3 销售人员薪酬类型	204
8.4 财务性薪酬	205
8.5 非财务性薪酬	210
8.6 销售费用	212
8.7 管理销售人员薪酬系统的 其他问题	215
8.8 激励和奖励销售人员的 指导方针	220
本章小结	221

第5篇 销售队伍的效率与绩效评估

第9章 组织效率评估	230
9.1 销售组织审计	232
9.2 标杆管理	234
9.3 销售组织效率评估	236
9.4 道德问题	247
9.5 结束语	248
本章小结	248
第10章 销售人员的绩效评估	254

10.1 销售人员绩效评估的 目的	255
10.2 销售人员绩效评估的 方法	256
10.3 销售人员绩效评估与控制 的几个关键问题	259
10.4 销售人员工作满意度	277
本章小结	279

第6篇 案例

案例A SMITH & NEPHEW 与 INNOVEX 的合作	286
案例B 德瑞兰种子子公司：在生物领域的 联盟战略	293
案例C 商地计算机有限公司：销售队伍 自动化后会怎样	304
案例D 皇家公司：销售人员的一天	307
案例E 摩根城有限公司的销售队伍 合并	319
案例F 国际医疗设备公司：提高销售 额的解决方案	321
案例G 亚当斯品牌公司	326
案例H 罗马诺·比特斯特	331
案例I 现代塑料公司	335
案例J 评估一个成功的销售队伍促 销计划：登曼工业品公司 (A)	341
案例K 评估一个成功的销售队伍促销计 划：登曼工业品公司 (B)	345
案例L 杜拉公司 (A)：全球客户 管理	347
案例M 杜拉公司 (B)：全球客户 管理	357
案例N 多伦多自治银行：资金监控 系统	359

第1章 销售管理概述

引导案例

销售管理工作的“典型一天”

詹森·凯瑞姆（Jason Karem）是自动化数据处理新兴商业服务部门的销售经理。他管理着九名销售助理，他们分别负责发放工资、填写税单、计时与考勤管理、人力资源管理等等与所有企业客户服务有关的工作。虽然每天的工作都有所不同，并富有挑战性，詹森还是描述了他的销售管理工作的“典型一天”。

我的大部分时间用于与销售助理沟通，帮助他们列出一天中所有要完成的商业拜访。

上午 7:45——到达办公室。重温晨会的训练主题，检查下午要完成的销售拜访，处理行政事务（如查看电子邮件和语音邮件）。这时我与我的老板进行头脑风暴来讨论这个星期的重要事务。

上午 8:30——对销售助理进行集体培训。这是一个持续 45 分钟的训练课程，重点在于提高销售技巧或与关键商业伙伴建立关系。我们花 15 分钟浏览材料，然后分组进行 30 分钟的角色扮演练习。角色扮演练习在任何一个培训中都是最重要的部分，因为它帮助销售助理在练习之后能够自如地表达，这也是正式工作前的练习。

上午 9:30~12:00——与小组中的多位销售人员开会制订计划。这些会议的目的是检查某些客户或特定的销售条款，通过协助每个人完成销售配额来实现自我提高。

在这段时间里，我通常会打电话感谢上星期为我们带来生意的客户和销售助理正在接触的潜在客户，这样做的目的是与客户建立更密切的合作伙伴关系，并让潜在客户知道我们非常希望促成这笔生意。

下午 12:00~4:00——销售拜访。在和我的伙伴经过实地拜访之后，我有一个目标：帮助他们提高。我借助一张销售拜访反馈表来记录所有的销售拜访，从建立关系到完成销售都

有。我们共同回顾这些拜访并制订行动方案，以便在4点钟的会议上讨论。

下午4:00~5:00——与销售助理开会制订计划。此时我们侧重于销售助理想提高的地方。通过使用一种训练和建议模型帮助销售人员制订一项计划以获得今天他们想学到的东西，并在明天打电话时应用。这些主要通过一个销售拜访模拟训练来完成。首先，我拜访销售助理，然后他拜访我。如果我的销售助理能在某一方面做得更好或更接近他们的目标，无论是具体的销售技巧还是为完成交易而制订战略，我都会感到我完成了任务。正是这种感觉激励我明天早上起来重复这些工作。

多么有意义的一天啊！詹森（Jason）是区域销售经理，直接管理销售助理。他会在办公室完成一部分工作，但大部分时间用于与销售助理一起拜访客户，并帮助他们提高。

我们大部分的注意力都放在了像詹森（Jason）这样的区域销售经理身上。但是，我们的讨论有时与一个销售机构中不同层次的销售经理的关系更加密切。这些销售经理的职责不同，也不一定直接管理特定的销售人员，但他们都行使销售管理的职能，从而影响销售机构中全部或大部分销售人员。考虑下面的例子。

- 克林特·杰弗里特（Clint Geffert）是伟康公司的全国客户部门经理，他的部门向家庭医疗工作人员出售呼吸设备，部门里有110名销售人员。他95%的时间都在旅行中行使销售管理职能。
- 托尼·布瑞兹（Tony Bridge）是世界储备公司的区域销售经理，是抵押贷款部门的总负责人，他手下有3名销售经理和15名销售代表。他的大多数时间用来处理员工事务、日常活动报告和部门的内部矛盾。
- 保罗·格拉德（Paul Gerrard）是负责惠普公司核心市场区域和商业销售部门的副总裁。他花费大量时间与他所在区域的340名销售经理和销售人员进行沟通，大部分沟通是通过会议电话和电子邮件进行的。与此同时，他经常每天走访一个不同的城市，与销售经理和销售人员进行非正式地边喝咖啡边开始一天的工作。
- 布兰德·格瑞（Brad Graver）是专业办公服务公司西部地区的销售经理，他直接管理30名销售代表，为医疗企业提供市场营销服务。他的销售代表被派往地理保护区去服务那些办公室规模中等的医生客户。
- 玛丽·凯·奈德瑞（Mary Kay Nedrich）是Convergys公司负责销售培训与开发的主管。她为公司的100名销售人员开发了培训课程，包括销售人员在时间允许的情况下能参与的在线会议和传统会议。
- 兰迪·洛夫兰特（Randy Lofland）是Lanx Fabric公司的销售经理，他在公司单人销售与市场部门工作。没有销售人员，他与6~8位批发商共同工作来获取客户。有时他拜访批发商来完成销售任务，有时他也会亲自直接联系客户。

这些例子反映了销售经理的部分职责和活动。由于公司和职位的不同，销售经理可能会行使部分或全部销售管理职能。

本章的主要目的是介绍销售管理领域的令人振奋的发展与变化。我们首先介绍一个总的销售管理模型，然后讨论销售管理过程的每个阶段。接下来，我们将探讨销售管理领域的发展变化趋势，讨论成功的销售经理应具备的关键素质，描述每一章的基本结构与内容。

这个程序将引导读者进入销售管理领域这个精彩而富有挑战性的世界。

1.1 销售管理过程

适合于所有企业的营销传播手段一般可分为人员推销、广告、销售促进和公共关系四大类。人员推销是指通过组织或组织的代理与顾客之间进行付费的人际传播方式,在这种方式下顾客能感受到进行传播的组织是一种信息源。这个定义将人员推销区别于人际传播。相反,广告和销售促进是非人员性的。其次,在人员推销中顾客感觉到的信息是由某特定组织传递的,而在公共关系中,即使当它使用了人际传播的形式,顾客感觉到的也是媒体,而不会觉得某个组织是信息源。

简单地说,销售管理就是对组织的人员推销功能的管理。销售经理要处理人员推销的战略(计划)和人的因素(实施)这两个方面的问题,并要评估和控制所有人员推销活动。他们必须能够有效地处理人员推销职能中人的因素、组织内其他职能领域中人的因素、组织外的(特别是顾客)人的因素。图 1-1 所展示的销售管理模型描述了销售管理过程的主要阶段。销售管理的 4 个主要阶段与对人员推销的理解是本书的重点。

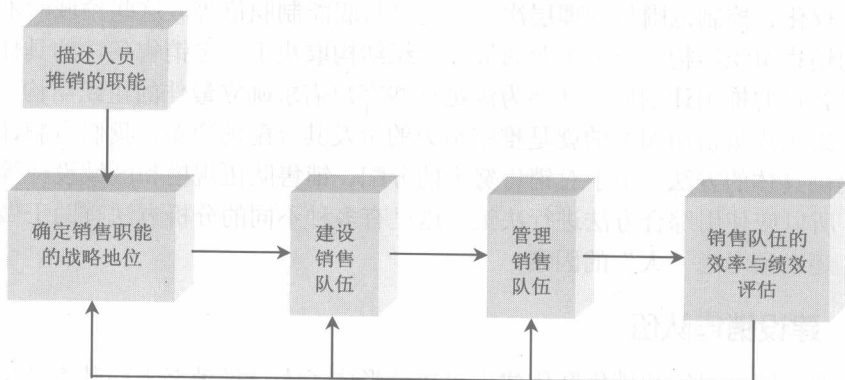


图 1-1 销售管理模型

1.1.1 描述人员推销的职能

因为销售经理要负责管理人员推销的职能,因此他们必须完全理解这些职能。本书将在讨论销售管理活动之前用一章的篇幅介绍这些内容。第 2 章(人员推销概述)讲述了人员推销的发展历史,同时描述了人员推销对经济和社会制度的重要贡献,介绍了许多不同的人员推销方法,并综合考察了销售过程。这章的附录还讨论了各种不同类型的销售工作和销售职业道路。

1.1.2 确定销售职能的战略地位

在现代商务领域,许多企业都是由一组相对独立的业务单位组成的,以便将多样化的产品卖给具有不同需求的顾客群体。这些具有复合业务、复合产品的企业必须在不同的组织层次上确定并整合战略决策。第 3 章(组织战略和销售职能)将讨论在企业整体、企业业务单位、企业营销和企业销售等不同层次上的主要战略决策,讨论这些决策与人员推销