

# 营业管理

欧阳中锋 / 编著

# 指南



内蒙古人民出版社

# 营业管理指南

欧阳中锋 编著

内蒙古人民出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

营业管理指南/欧阳中锋编著. - 呼和浩特: 内蒙古人民出版社, 2000.4  
ISBN 7-204-04350-1

I. 营… II. 欧阳… III. 营业管理-经济理论 IV. F958.18

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 23868 号

## 营业管理指南

欧阳中锋 编著

内蒙古人民出版社出版发行

(呼和浩特市新城西街 20 号)

公安县印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 14.25 字数: 358 千

2000 年 4 月第一版 2000 年 4 月第 1 次印刷

印数: 1-8000

ISBN 7-204-04350-1/F·780

定价: 26.00 元

# 序 言

市场竞争之激烈化，欧美各国产品的加入角逐，逼使我们不得不加紧市场行销与管理，然而遗憾的是，我们在这方面的研究与努力，落后欧、美、日太多了，这一点，可以从科学性的思考、实证性的研究，以及实务体系的建立等方面衡量出来。就目前各企业的现状而言，以科学方法建立实用的市场营业管理体制，已是刻不容缓的事，否则便无从建立起高绩效的企业经营成果。

坊间行销书籍虽多，十之八九是介绍行销观念，书籍功能彼此重叠；各个前辈作者漫谈行销基本观念，却常缺乏行销管理或营业管理之各种具体方法。作者在开班授课之余，常接获学员心声反应：苦无入门实施之法。有鉴于此，作者特与四位顾问师好友，提出企管顾问师的授课教材与实战经验，集力撰稿成书。本书即在此前提下，探讨企业内营业管理的各种实务性问题，全书特色在于针对营业部门，尽可能具体而详细的解说各种营业技巧与营业管理方式，希望对贵公司营业管理绩效有实质裨益。

全书由下列顾问师提供企管授课素材：

第一部“业务部门的计划与考核”与第二部“客户的管理与服务”，黄宪仁；第三部“业务主体的推动”，任贤旺；第四部“人员的组训与推销”，刘有义；第五部“业务部门的薪资与奖励”，潘宗南；第六部“业务部门的内部控制”与各种“合约书”，李亦煌。全书由黄宪仁撰写，并负责整体架构之润饰，或有疏漏之处，尚祈先进专家不吝赐正。

书籍上市，感谢各位顾问师大公无私的慷慨协助，并承蒙宪业企管顾问公司出版组人员的辛苦编辑、校对，特在此致谢。

为服务本书读者，读者遇本书不理解处，或实际经营遭逢瓶颈，欢迎来函询问，作者乐于协助或讨论。

作 者

# 目 录

## 第 1 章 业务部门的目标管理…………… ( 1 )

- 一、业务部门的目标管理
- 二、分配“目标销售额”的原则
- 三、分配“目标销售额”的方法
- 四、分配“目标销售额”的业务会议
- 五、分配“目标销售额”的修正
- 六、“目标销售额”的执行与督促

## 第 2 章 拜访客户计划…………… ( 22 )

- 一、实施“拜访客户计划表”的重要
- 二、将客户分级的重点管理
- 三、“拜访客户计划表”的编订方法
- 四、主管要协助业务员编制每月的“拜访计划表”
- 五、主管要协助业务员“每月拜访客户计划表”的落实执行
- 六、“每月拜访计划表”的使用

## 第 3 章 业务日报表的管理…………… ( 38 )

- 一、“业务日报表”的功能

- 二、“业务日报表”应具备的基本条件
- 三、业务员不填写“业务日报表”的心态
- 四、业务员乐于填写“业务日报表”的二个条件
- 五、“业务日报表”的栏位设计
- 六、“业务日报表”的分析
- 七、“业务日报表”的检讨
- 八、〈管理法则〉业务日报表的管理

## **第 4 章 业务会议…………… ( 55 )**

- 一、业务会议的重要
- 二、业务会议的类别
- 三、业务会议一览表
- 四、业务会议之目的
- 五、业务会议之规划

## **第 5 章 销售绩效的评估…………… ( 66 )**

- 一、销售评估的效益
- 二、销售分析的原则与方法
- 三、销售评估的方法
- 四、销售评估的重点
- 五、销售评估的步骤
- 六、“销售效率雷达表”分析法
- 七、〈管理法则〉经营绩效评估办法

**第 6 章 开发新客户..... ( 91 )**

- 一、开发新经销商的重要
- 二、开发更多的经销商
- 三、开发新经销商的管理重点
- 四、开发新客户的分类
- 五、新客户的来源
- 六、潜在客户的资料登录
- 七、潜在客户的数量
- 八、潜在客户的拜访推销
- 九、“客户卡”的管理
- 十、〈管理法则〉开拓新客户的管理办法

**第 7 章 经销商管理..... ( 109 )**

- 一、经销商建档管理之好处
- 二、经销商建档管理的内容
- 三、经销商资料卡的填写
- 四、经销商资料卡的管理
- 五、主管善用“经销商资料卡”
- 六、经销商的 ABC 分级管理
- 七、主管的拜访经销商
- 八、注意经销店内的商品陈列展示
- 九、对经销商的辅导

## 第8章 客户管理…………… (126)

- 一、客户的建档管理
- 二、针对客户建档管理之好处
- 三、客户资料卡的分类
- 四、客户资料卡栏位设计
- 五、客户资料卡的填写
- 六、善用客户资料加以促销
- 七、“停止交易客户”之检讨

## 第9章 巩固老客户…………… (137)

- 一、巩固老客户的重要性
- 二、会员式行销手法之种类
- 三、成功案例介绍

## 第10章 售后服务…………… (143)

- 一、售后服务的重要
- 二、售后服务不佳之分析
- 三、“销售服务”的行销策略
- 四、对客户的售后服务工作
- 五、售后服务的收费
- 六、售后服务维修的控制重点
- 七、〈管理法则〉售后维修管理办法

**第 11 章 客户抱怨的处理对策 ..... (160)**

- 一、处理客户抱怨的重要性
- 二、如何处理客户抱怨
- 三、处理客户抱怨的话术
- 四、客户抱怨案件的受理
- 五、客户抱怨的处理时限
- 六、各部门处理客户抱怨的工作职掌
- 七、客户抱怨处理表单的流程
- 八、消除客户抱怨的柏拉图分析法
- 九、客户索赔的处理
- 十、〈管理法则〉“客户抱怨”处理办法

**第 12 章 承接订单与产销协调 ..... (181)**

- 一、订单的估价、报价
- 二、承接订货的内部管理
- 三、订货生产方式的订单管理流程
- 四、存货生产方式的订单管理流程
- 五、订单的产销协调
- 六、产销计划的工作流程顺序
- 七、产销协调管理重点
- 八、“产销协调会”的会议重点
- 九、〈管理法则〉客户订货之估价管理办法
- 十、〈管理法则〉产销协调管理办法

## 第 13 章 信用管理与信用额度 ..... (199)

- 一、信用调查的重要性
- 二、信用调查的单位
- 三、信用调查的步骤
- 四、信用调查的重点
- 五、信用调查后的评等
- 六、赊销能力与信用额度
- 七、新客户的信用额度管理
- 八、客户信用额度的调整
- 九、信用额度的流程管理
- 十、信用额度的核准权限
- 十一、客户超逾“信用额度”可能之风险

## 第 14 章 商品交运管理 ..... (226)

- 一、商品交运单的功能
- 二、商品交运单的格式内容
- 三、商品交运单的流程控制
- 四、商品交运单的管理
- 五、〈管理法则〉商品出货作业的改善案例

## 第 15 章 现金交易与赊销交易 ..... (237)

- 一、采用“付现才出货”风险最低
- 二、企业对现金交易的控制重点
- 三、商店卖场的现金管理

- 四、信用交易的优点
- 五、信用交易的控制重点
- 六、〈管理法则〉赊销交易的签收单管理办法

## 第 16 章 贷款的回收 ..... (250)

- 一、贷款回收的重要性
- 二、贷款回收计划
- 三、贷款回收的内部管理重点
- 四、业务员回收贷款的各种作业重点
- 五、贷款回收的内部控制
- 六、收受票据应注意事项
- 七、贷款回收的管理重点
- 八、贷款回收的绩效评估
- 九、帐单的管理
- 十、〈管理法则〉帐单管理办法

## 第 17 章 商品退货之处理 ..... (278)

- 一、商品退货的原因
- 二、订定商品退货准则
- 三、商品退货的清点
- 四、商品退货的管理流程
- 五、商品退货的发票处理
- 六、商品退货的会计处理程序
- 七、〈管理法则〉退货管制办法

## 第 18 章 业务部门的组织运作 ..... (290)

- 一、组织的概念
- 二、建立业务部门组织的步骤
- 三、业务部门的组织形态
- 四、〈管理法则〉业务部门的运作规章

## 第 19 章 业务部门的工作职责 ..... (306)

- 一、职位说明书的重要性
- 二、业务员的职位说明
- 三、“职位说明书”的填写
- 四、业务部门的工作职责
- 五、〈管理法则〉业务部门的工作事务

## 第 20 章 人员的招募与训练 ..... (331)

- 一、业务员的招募
- 二、教育训练的分析
- 三、“教育训练”的执行过程
- 四、“教育训练”后的评估
- 五、〈管理法则〉新进业务员的试用管理办法
- 六、〈管理法则〉维修组的教育训练
- 七、〈管理法则〉业务课的教育训练

**第 21 章 业务辖区管理 ..... (356)**

- 一、实施“业务辖区管理”的优点
- 二、企业实施“业务辖区管理”的步骤
- 三、责任辖区的经营
- 四、〈管理法则〉饮料销售业的辖区出货管理重点

**第 22 章 标准推销话术 ..... (365)**

- 一、标准推销话术的重要
- 二、标准推销话术的种类
- 三、标准推销话术的制作
- 四、标准推销话术的推广

**第 23 章 业务部门的薪资制度 ..... (377)**

- 一、业务部门薪资制度的重要性
- 二、业务部门薪资制度的形态
- 三、业务部门薪资组合项目
- 四、〈管理法则〉业务部门薪资办法
- 五、〈管理法则〉营业主任薪资办法

**第 24 章 业务部门的奖励办法 ..... (396)**

- 一、奖励办法应具备之原则
- 二、奖励办法之对象
- 三、奖励办法的衡量基准

- 四、奖励办法的达成率
- 五、新产品的铺货奖励
- 六、奖励办法的评估
- 七、〈管理法则〉业务员奖励办法实例
- 八、〈管理法则〉业务部门奖励评估项目实例
- 九、〈管理法则〉业务部门奖励办法实例

## **第 25 章 对组织、客户、业务员、商品的 盘点…………… (418)**

- 一、盘点的重要性
- 二、组织的盘点
- 三、客户的盘点
- 四、人员异动的盘点清查
- 五、年末的商品盘点
- 六、〈管理法则〉业务部门的异动移交管理办法

## **第 26 章 业务工作的内部稽核 …………… (434)**

- 一、销货收入之稽核
- 二、销货退回与折让之稽核
- 三、销货成本之稽核
- 四、销货毛利之稽核
- 五、应收帐款之稽核
- 六、应收票据之稽核
- 七、应收账款及应收票据提列备抵坏帐之稽核
- 八、应收帐款与应收票据询证
- 九、应付薪资之稽核

- 十、预收定金之稽核
- 十一、推销费用之稽核
- 十二、管理费用之稽核
- 十三、零用金之稽核
- 十四、薪资控制之稽核
- 十五、各项奖金之稽核
- 十六、存货盘点之稽核

## 第1章 业务部门的目标管理

配合公司的行销策略与整体目标，业务部门的业务员运用目标管理技巧，分派责任目标，并设定对策，加以落实执行，以达成责任销售额目标。