



销售团队的人事管理
销售团队的业务管理
销售团队的领导方式

销售 团队管理

全新修订大全集

陈文军 沈海霞 / 编著



北京工业大学出版社

销售团队管理

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

销售团队管理 / 陈文军, 沈海霞编著. —修订本. —北京: 北京工业大学出版社, 2010.11
ISBN 978-7-5639-1329-9

I. ①销… II. ①陈… ②沈… III. ①销售管理—组织管理学 IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 184635 号

销售团队管理

编 著: 陈文军 沈海霞

责任编辑: 郑 华

封面设计: 久品轩装帧设计

出版发行: 北京工业大学出版社

地 址: 北京市朝阳区平乐园 100 号

邮政编码: 100124

电 话: 010-67391106 010-67392308 (传真)

电子信箱: bgdcbsfxb@163.net

承印单位: 廊坊市华北石油华星印务有限公司

经销单位: 全国各地新华书店

开 本: 787 mm×1092 mm 1/16

印 张: 22.75

字 数: 400 千字

版 次: 2010 年 11 月第 1 版

印 次: 2010 年 11 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-1329-9

定 价: 29.00 元

版权所有 翻印必究

图书如有印装错误, 请寄回本社调换

目 录

第一篇 销售团队的人事管理

第一章	销售组织的设计	2
	销售组织的设计概述	2
	销售组织模式	7
	确定销售组织的规模	13
第二章	销售人员的招聘与选拔	17
	招聘是销售经理的必修课	17
	销售人员的招聘途径	19
	招聘文案的设计	21
	招聘流程控制	24
第三章	销售人员的培训	43
	销售人员培训概述	43
	销售人员培训的流程	45
	培训需求分析	46
	制订培训计划	46
	培训实施和反馈	50
第四章	销售人员的日常行为管理	52
	善于运用销售管理表格	52
	销售例会	61
	工作述职	68

管理不同性格类型的销售人员	73
第五章 销售人员的绩效考核	77
认识绩效与绩效考核	77
收集业绩考评信息	80
建立业绩考评标准	82
第六章 销售人员的薪酬设计	97
确定报酬水准的依据	97
确定报酬水准的原则	99
销售人员薪酬设计方案	101
薪酬实施	108
第七章 销售部门的团队激励	111
理解激励——梯子理论	111
消除反激励因素	112
激励的方式	112
销售竞赛激励	115
做销售团队的激励专家	117

第二篇 销售团队的业务管理

第八章 市场策划与销售计划	122
市场营销环境分析	122
目标市场选择	131
正确制订销售计划	140
第九章 产品策略与管理	156
营销组合	156
产品组合	160
产品生命周期与营销战略	164
新产品开发	168
让包装为产品说话	174

第十章	定价策略与价格管理	179
	定价的概述	179
	定价的基本流程	186
	定价策略	196
	应对价格战	204
	服务的定价	207
第十一章	销售渠道策略	210
	销售渠道的基本概念	210
	市场销售渠道的新发展	214
	销售渠道的基本类型	215
	新型中间商	222
	销售渠道的选择	225
	销售渠道的管理	227
	渠道创新	230
第十二章	促销策略与管理	237
	促销的概念与作用	237
	促销信息的有效沟通	238
	促销预算与费用控制	242
	促销组合	247
	营业推广	253
	广告	260
	人员推销	265
第十三章	应收账款管理	269
	应收账款的相关知识	269
	应收账款风险的防范与控制	272
	应收账款的日常管理	279
	应收账款催收的必备知识	285
	催款、回款技巧	290
第十四章	客户关系管理	298
	客户关系的建立	298

客户关系的维护	305
客户关系的恢复	317
第十五章 货品管理	322
订单、发货与退货的管理	322
终端管理	329
销售经理的窜货管理	334

第三篇 销售团队的领导方式

第十六章 卓越的领导力——销售经理的五项修炼	340
第一项:【智】的修炼	340
第二项:【信】的修炼	341
第三项:【仁】的修炼	341
第四项:【勇】的修炼	342
第五项:【严】的修炼	342
第十七章 卓越的协调能力——销售经理的沟通艺术	343
沟通三原则	343
内部沟通渠道	344
团队内部沟通方法	345
常见沟通障碍	346
纵向沟通	346
横向沟通	348
沟通技巧	349
第十八章 卓越的问题解决能力——冲突管理	351
冲突产生的原因	351
冲突的两面性	352
冲突的发展阶段	352
冲突的处理方法	354

第一篇

销售团队的人事管理



销售组织的设计概述

对销售组织设计产生影响的因素众多,不同的因素会产生不同的结果。所以,在企业进行销售组织设计时,要对各因素综合考虑,做好整体设计工作。

◎ 销售组织设计的重要性

在日益激烈的竞争环境中,企业必须意识到建立完善的销售组织、保持通畅高效的销售渠道,才能有力地配合整个营销活动,才能在竞争中取得胜利。

企业销售组织设计目标通常从三个方面考虑:对市场需求做出快速反应;使市场营销效率最大化;代表并维护消费者利益。

销售组织的设计合理与否对企业实现组织目标有重要影响。

1. 对企业满足顾客需求的能力有重要的影响

销售组织首先应该是一个市场管理组织。只有通过这个市场管理组织的良好运用,企业的销售目标才有可能完成。很多企业想走捷径,只问结果,不问过程,走进了建立销售组织的最大误区,最终影响了企业为顾客服务能力的提高。

2. 影响到企业的运营成本

任何一个企业的组织结构对其运营成本都具有很重要的影响,对于销售部门也不例外。如果销售部门的组织结构设计不合理,机构臃肿,人员冗余,不仅会影响到整个部门的运行效率和最终的效果,而且企业还必须支付必要的管理费用和人员费用,这对企业来讲无疑是增加了不必要的成本负担。企业资料显示,目前我国家电业的成本构成现状为:原材料的制造成本占总成本的53%,而营销成本则占46%。因此,销售部门组织结构的设计是否合理,对企业的运营成本和利润率都会造成很大的影响。

3. 影响部门内部人与人之间的关系

在有的销售组织中,一些人为了维护自己的地位、获得职位的升迁,采取拉拢领导和下属的办法,试图得到领导的偏爱,而受到不公正待遇的员工心存抱怨或消极应付。组织的激励机制没有做到赏罚分明,或者奖惩机制没有做到客观公正,也会影响到员工积极性,造成员工关系紧张。这样,整个销售组织的资源和力量就不会朝向同一个目标。沟通难度加大容易导致大家对一件事情互相踢皮球,领导决策需要认真平衡各方利益,

否则工作效率必然受到影响。

◎ 影响销售组织设计的因素

1. 市场类型对组织设计的影响

根据购买者及其购买目的的不同,营销学将市场分为两大类:消费者市场和组织市场。消费者市场是为了消费而购买的个人和家庭,购买者的数量大,购买的规模小、品种多、频率高。组织市场是指为生产、转卖或公共消费而购买产品的各种组织机构、制造商、中间商、政府等,购买者的数量少、购买的规模较大,多为专家购买。

企业的销售组织可能面对不同的市场,而这意味着在不同市场上从事销售活动的销售人员需要扮演不同的角色。销售经理必须深刻理解这些市场的具体特征,只有这样,才能明确销售组织应发挥的作用,合理地设计销售组织。

2. 销售类型对组织设计的影响

对销售工作进行分类的一种比较好的方法是看它们在销售过程中遇到了什么样的问题,问题的数量有多少,问题的难度有多大,这些因素决定了销售工作的难易程度,并据此可以将销售工作分为以下几种类型。

(1)开发性销售。开发性销售人员是企业销售收入的主要创造者,他们接收顾客订单,也创造顾客订单。他们所面临工作的难度是最大的,他们必须向新顾客说明和展示企业的产品和服务,说服老顾客购买更多的企业产品,或者激励老顾客购买新产品。这项工作非常具有挑战性,为了从竞争对手那里争取到更多的顾客,他们必须为顾客所面临的问题提供更好的解决方案,这无疑需要销售人员具有高超的解决问题的技巧及较强的创新精神。

(2)支持性销售。支持性销售人员为实际销售人员所进行的销售活动提供支持,他们所从事的主要工作包括进行促销及对客户进行培训和教育。在大多数情况下,支持性销售人员是销售队伍中不可或缺的组成部分,虽然他们并不负责具体的销售。所有支持性销售人员工作的核心都是提供技术帮助和信息服务,并解决顾客所面临的问题,从而满足顾客需要,达到争取新顾客和维系老顾客的目的。

(3)维护性销售。维护性销售人员是对客户订单进行处理及负责产品运输等后勤服务与保障的人员,有时将他们称为司机销售人员或者是订单处理员。例如,可口可乐公司的销售代表的职责就是将产品送到零售商或连锁店。至于销售及销售后所出现的问题,他们是不负责的,全部交给组织中更高一级的全国性客户管理人员来处理,地方性销售代表的工作就是保证货架面积和促销工作到位。

开发性销售人员、维护性或支持性销售人员都是企业销售组织的重要成员。在建立销售组织时,需要考虑不同类型销售人员的规模及比例。

3. 销售方式对组织设计的影响

从销售渠道环节和销售的组织形式来看,销售方式有直销、代销、经销、经纪销售与联营销售等。

(1)直销。直销是指企业自己直接把产品销售给最终的目标市场,而无须通过中间商的销售方式。直销可以通过自己设立的专卖店或特许经营连锁专卖店进行,也可以自找零售商,设立店中店或专柜。直销有利于减少销售环节、降低销售价格,并能及时地反馈市场信息,但也分散了企业的精力、增加了企业的投入,不利于社会专业化分工的发展。直销往往被一些专业性很强的企业或对销售策略有特殊要求的企业采用,如一些开展名牌战略的高档服装企业、要求现场咨询的化妆品企业、彩卷及专业冲扩企业等,往往在严格的销售培训

后,通过有专业服务的直销网络来确保销售服务的质量与效果。

(2) 代销。代销指企业将产品委托给中间商代理销售的方式。代销商不承担资金投入和销售风险,只按协议领取代销佣金。我国正处于市场经济初级阶段,面对买方市场的我国零售企业很多实行代销制。卖不出去的商品原封退还,这是一种利用买方市场向企业转嫁商业经营风险的错误策略,不但使企业有苦难诉,资金被严重挤占,而且也会导致商业企业放松经营管理,并最终丧失市场竞争力。代销是可以开展的,尤其是对一些有一定经营难度的新产品,是可以经双方协商而采用代销方式的。代销应以商业信誉为本,在互利互助下求得共同发展。

(3) 经销。经销是一种通过中间商向企业买断产品所有权而开展商业经营的销售方式。在市场经济成熟的国家,中间商向企业买断产品经销是较为通行的做法。买断产品经销的实质,是工商企业按照各自的市场分工,建立的一种风险共担、利益共享的合作关系。开展规范的经销方式,可以促使商业企业研究市场,慎重进货,努力提高自己的经营与管理水平,增强市场竞争力。

(4) 经纪销售。经纪销售是指供货商与销售商利用经纪人或经纪商沟通信息,达成交易的销售方式。经纪商不直接管理商品,对商品没有所有权,更不承担风险,只是通过为购销双方牵线搭桥、协助他们进行谈判,向雇用他们的一方收取“佣金”。

(5) 联营销售。联营销售是由两个以上不同经营单位按自愿互利的原则,通过协议或合同,共同投资建立联营机构,联合经营某种销售业务,按投资比例或协议规定的比例分配销售利益。联营各方共同拥有商品的所有权。

企业销售产品的方式和策略直接影响企业的组织形式。

4. 产品销售范围对组织设计的影响

产品销售范围不同,对销售组织也有很大影响。有些产品受其自身特征的影响,只能在有限的区域内销售,并形成一定的销售区域。产品的销售区域小,其销售组织相对简单些;产品销售区域大,其销售组织相对复杂些。区域销售组织不是租一个办公室,招一个经理、一个主管、两三个业务员就够了。销售组织的设计涉及销售区域如何划分、费用如何投入、人员如何安排等一系列问题。同时,销售组织组建起来后,如何运作、如何管理、如何控制及如何达到组织目标,这些问题还需要进行周密的思考。

2004年,万家乐公司打破多年来销售区域一成不变的格局,历史性地将原来的18个销售区域拆分成34个销售区域。销售区域的拆分,意在扩大市场份额、拓展销售市场。近几年,公司销售区域主要集中在省区市场、靠近大客户的地方,这容易造成地(市)、县级以下市场的空缺。拆分为34个区域后,将几个大区域进一步划分,原粤琼区域1分为7,并新设了一个太阳能项目。公司提出了精耕细作的销售渠道策略,将市场营销工作向深度和广度同时推进。销售区域拆分后,依靠“万家乐”品牌、产品质量等优势,落实务实的管理政策,以及进一步调整新产品的开发策略,可望挖掘更大、更广的商机,取得更大的经济效益。

5. 市场环境的变化对组织设计的影响

销售组织是一个开放的系统,它一定要与所处的市场环境进行物质和信息的交流,因而在构建销售组织时一定要考虑外部环境的影响,并与之保持平衡。市场环境处于不断变化之中,特别是随着技术的进步、市场需求的多样化,企业面对的销售环境的变化日益加剧,顾客主导、反应迅速成了新的销售组织必须具有的特征。企业外部环境的变化导致企业营销战略管理的改变,随之而来的是实现企业目标的形式和方法的调整,这必然使销售组织根据具体的情况做出适当的调整。

传统渠道日落西山,单店产出不断减少,而商场、超市等现代主流销售渠道的重要性越来越突出,从而引发销售急剧向终端寡头集中的倾向,企业销售渠道变得越来越僵化,变革刻不容缓。为解决这个问题,宝洁公司最早推出了基于DOS系统的分销商生意管理系统(DBS),主要帮助分销商管理其进销存,它包括进货、销售、库存以及简单的应收账款管理等模块。以及基于DBS系统的订单生成系统(EDI),其主要的功能是帮助分销商自动生成建议订单。宝洁公司还面向分销商管理,为了提供给分销商管理人员及时准确的报表建立了分销商一体化运作系统(IDS)。

在此基础上,2001年,宝洁携手富基公司建立了更为先进的DMS分销解决方案。该方案是一个完整的供应链协作与控制系统,包括:规范分销商行为的覆盖流程、高效分销商补货系统、考虑周全的订货管理、科学有效的信用控制,以及面向分销商提供宝洁系统专业化所需的接口编码和数据转移程序的文件和工具。

正是由于渠道信息化的独特魅力,不仅使分销商可以自动管理库存、自动填单订货、自动缩短订货周期、自动加快订货频率,而且使得宝洁和联合利华总部可以更加透明地了解产品在渠道内的流向和频率,从而不费吹灰之力地进行有效的实时监控,这大大提高了公司渠道的竞争力,也真正体现了与分销商发展战略伙伴关系的战略构想。

◎ 销售组织设计的原则

根据销售管理的需要和销售组织的目标特征,在设计销售组织时,必须遵循下列原则。

1. 顾客导向的原则

在设计销售组织时,管理者必须首先关注市场,考虑满足市场需求,服务消费者。以此为基础,建立起一支面向市场的销售队伍。

2. 精简与高效的原则

精简与高效是手段和目的的关系,提高效率是组织设计的目的,而要提高组织的运行效率,又必须精简机构。具体地说,精简高效包含三层含义:一是组织应具备较高素质的人员和合理的人才结构,使人力资源得到合理而又充分地利用;二是要因职设人而不是因人设职,组织中不能有游手好闲之人;三是组织结构应有利于形成群体的合力,减少内耗。

3. 管理幅度合理的原则

管理幅度是直接向一个经理汇报的下属人数。管理幅度是否合理,取决于下属人员工作的性质,以及经理人员和下属人员的工作能力。正常情况下,管理幅度应尽量小一些,一般为6~8人。但随着企业组织结构的变革,出现了组织结构扁平化的趋势,即要求管理层次少而管理幅度大。

4. 稳定而有弹性的原则

组织应当保持员工队伍的相对稳定,这对增强组织的凝聚力、提高员工的士气是必要的,这就像每一棵树都有牢固的根系。同时,组织又要有一定的弹性,以保证不会被强风折断。组织的弹性,就短期而言是指因经济的波动性或业务的季节性而保持员工队伍的流动性。

◎ 销售组织设计中常见的问题

合理的销售组织不一定能保证销售的成功,但不合理的销售组织一定会阻碍成功。有许多企业受到销售组织问题的困扰。

1. 效率低下

有些企业在发展壮大的过程中,销售组织迅速扩张,但效率却日渐降低,最突出的表现就是人均销售额的下降。例如,某著名家电企业最近3年负责销售和营销方面的人员增加了15%,而销售额却下降了12%。在效率降低的同时,企业对市场的反应也变得迟钝,整个销售体系就像一个老态龙钟的老人一样举步维艰。

2. 管理失控

有些企业在组织迅速扩张的过程中出现了管理失控的现象。如财务失控,营销费用持续上涨,但销售额并没有增加。有的销售人员或地区销售经理将产品销售收入挪作他用,形成体外资金;还有一些企业销货款大量呆滞,逐步形成死账、坏账。如信息失真,有些销售人员没有向总部及时传递市场和客户信息,甚至谎报军情,夸大竞争对手的竞争实力和促销力度,推卸责任,以掩盖自己的无能;有的甚至乘机要求公司提高奖励的比例,或要求加强广告或降价促销力度。如人员失信,有些销售人员功高自恃,把持客户和经销商,建立私人关系,形成独立王国;有的甚至在向总部施加压力,要求降价和促销的同时,还向经销商要回扣,损公肥私。如关系失控,有些企业规模大了之后,不注意与经销商和其他相关部门建立长期的合作关系,也没有建立一套市场危机处理系统,结果出现某些地区的经销商集体反水、消费者信用危机,这些情况直接危及整个销售体系和企业的形象。管理失控的结果使企业难以有效地运作,也难以快速地对现有的组织加以改造,最终使企业付出巨大的代价。

3. 沟通不畅

由于企业发展速度很快,导致地区差异、顾客差异的出现,企业缺乏相应的反应能力,导致对市场信息把握不准,完全依赖于道听途说。例如,销售部门总是认为广告不够多、新产品入市不够快、价格不够低、质量不够好,却对顾客需要什么样的东西并不清楚,也不知道广告能产生多少效果、降价能产生多少销售增长。由于企业并不太清楚市场的情况,具体的销售人员和分销商往往对企业的销售政策起巨大的影响,从而使企业的销售政策具有极大的随意性和盲目性。极少有企业进行长期系统的调研和顾客档案资料的积累,当然对竞争对手信息也基本上是事后的了解。有些公司虽有这方面的资料,又不知道如何加以利用。掌握信息的人不做决策,决策者得不到真实的信息,部门的利益冲突又会导致信息封锁。由于信息沟通不畅及部门间利益冲突,各种销售措施总是前后矛盾,影响销售效率的提高。

4. 追求短期利益

由于企业在发展过程中,首先发展的是销售组织,企业也逐渐倚重于销售组织,但销售人员一般追求的是短期利益,结果导致企业整体销售追求短期利益,既不重视整体战略的发展,也不重视企业产品和服务的创新。当短期利益追求到一定程度,企业就面临困境,销售人员也会发现自己的传统技能已经不能适应新形势的需要。这样,当企业试图加强控制时,就会面临遭受巨大损失的风险,有时会导致企业内部人事上的巨大震荡和财务上的严重损失。

◎ 销售组织模式及特点

销售部门组织模式的选择要受到企业人力资源、财务状况、产品特性、消费者及竞争对手等因素的影响,企业应根据自身的实力及企业发展规划,精心“排兵布阵”,量力

而为,用最少的管理成本获得最大的经济效益。
以下将详细介绍几种常用的销售组织模式。

销售组织模式

◎ 区域型销售组织模式的优点

这种结构是指将企业的目标市场划分为若干个地理区域,每个销售人员或销售小组负责在一个区域内全权代表企业进行销售活动(结构如图 1-1 所示)。

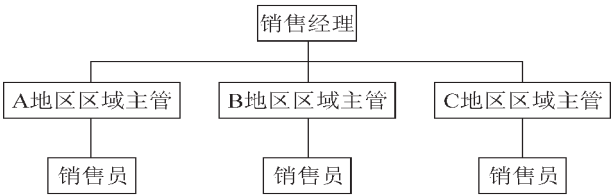


图 1-1 区域型销售组织模式

在该组织模式中,区域主管权力相对集中,决策速度快;地域集中,相对费用低;人员集中易于管理;在区域内有利于迎接挑战。

区域负责制提高了销售员的积极性,激励他们去开发当地业务和培养人际关系,这对于销售代表的推销效果和个人生活都会有所帮助。但销售员要从事所有的销售活动,技术上不够专业,不适应种类多、技术含量高的产品。

具体来讲,区域性销售组织模式具有以下优点:

- (1)它对销售人员的职责有明确的划分,一个地区仅有一位销售人员,其工作任务明确,职责清楚。一方面,公司根据该地区的销售潜力,可以规定该销售人员应完成的工作量,并能有效地考查该销售人员的工作量完成情况。作为该区域唯一的销售人员,因人员销售效益的不同,他可能独享荣誉,但也可能因该地区销售不佳而受到指责。另一方面,也可激励销售人员努力工作,完成所规定的工作量,并千方百计地超过工作量。
- (2)有利于节约交通费用。由于每个销售人员的销售范围较小,交通费用也相对减少。
- (3)由于每一个销售人员的销售范围固定,销售区域内顾客的关系如何将直接影响推销效果。因此,销售人员必然会自觉地以追求推销的长期效果为目标,在努力增加销售量的同时,也会努力关心顾客的需要,帮助顾客解决困难,取得顾客的信赖,与顾客建立良好的关系。

◎ 区域型销售组织模式的设计

在我国,因地域辽阔,各地区差别极大,所以大部分企业都采用地区性销售机构,各区域主管负责该地区所有企业产品的销售。从组织基层开始,经销商向销售员负责,销售员则向区域主管负责。

在划分销售区域范围时,可以有不同的标准,不一定按照行政区域来确定,但企业要分析一些地区特征:该地区便于管理;销售潜力易估计;能节省出差时间,使销售费用

降到最低;每个销售员都要有一个合理充足的工作负荷和销售潜力。

总体来讲,在设计区域型销售组织模式时,要考虑以下影响因素:

1. 区域规模

地区分支机构可以按销售潜力或工作负荷加以划定。每种划分法都会遇到利益和代价的两难处境。具有相等的销售潜力的地区给每个销售员提供了获得相同收入的机会,同时也给企业提供了一个衡量工作成绩的标准。各地销售额长时期的不同,可假定为是各销售员能力或努力程度不同的反映。销售员受到激励会尽全力工作。

但是,因各地区的消费者密度不同,具有相同潜力的地区因为面积的大小可能有很大的差别。在大城市地区,消费者在较小的区域内高度集中,该地区的销售潜力就相对要大。被分派到大城市的销售员,用较小的努力就可以达到同样的销售业绩。而被分到地域广阔且人烟稀少地区的销售代表,就可能在付出同样努力的情况下只取得较小的成绩,或做出更大的努力才能取得相同的业绩。

一个较好的解决办法是,给派驻到边远地区的销售员以较高的报酬,以补偿其额外的工作。但这削减了边远地区的销售利润。另一个解决办法是,承认各地区的吸引力不同,分派较好或较高级的销售员到较好的地区。

此外,可以按照相同的工作负荷标准来划分区域。每个销售代表都能到他能够胜任的区域,然而,这种方法可能会导致区域销售潜力的不一致。若销售队伍的工资是固定的,这就不成问题,但若销售队伍的工资是和他们的销售额挂钩时,尽管各地区的工作负荷一致,但吸引力也会不同。可以向具有较高销售潜力地区的销售代表支付较低的工资,或分派业绩较好的销售人员到销售潜力大的地区。

2. 销售区域的形状

销售区域的形状,一般是由一些较小的单元组成,如市或县,这些单元组合在一起就形成了有一定销售潜力或工作负荷的销售区域。划分区域时要考虑地域的自然障碍、相邻区域的一致性、交通的便利性等等。许多企业喜欢区域有一定形状,因为形状的不同会影响成本、覆盖的难易程度和销售队伍对工作的满意程度。比较常见的销售区域的形状有圆形、十字花形状和扇形。企业可以使用电脑程序来划分销售区域,使各个区域在顾客密度均衡、工作量或销售潜力和最小旅行时间等指标组合到最优。

(1)圆形区域。销售人员坐镇中心,作普遍拜访时,依圆周的路径拜访,无须重复往返,拜访终止时即可返回原地。需要拜访某一特殊顾客时,由于销售人员的住地在中心,距顾客的路程均相等,到每一个顾客处距离都不太远,费用也不会太高。因此,这种销售区域形状,无论是对普遍拜访还是对个别拜访都比较有利。

(2)十字花形区域。销售人员坐镇中心,除具有圆形区域的特点之外,销售人员依十字花形路径拜访,还可以有计划地规划时间,拜访完一个花瓣上的顾客以后,如到规定的休息时间可回原地休息,然后再拜访另一花瓣上的顾客。

例如,若规定对销售区域内的顾客,每月作一次常规拜访,即可定出每周拜访一个花瓣上的顾客,周末即可返回原地休息。这样,从原地出发至花瓣的起点,以及从花瓣的终点返回原地的距离都更短,有利于节省推销费用。

(3)扇形区域。它是由一个大的圆形区域分成若干个区域,分别由几个销售人员负责销售时所选用的推销路径。这样划分销售区域,使每个区域既包括中心附近的都市地带,又包

括离都市较远的边远地带，以保证每个区域的销售潜力和销售人员的工作负荷达到均等。
但由于边远地区离销售人员驻地太远，若须作特殊拜访时，费用过高。

销售区域的形状的确定，可综合考虑区域的自然形状、区域内顾客的分布状况及潜在购买能力、推销成本、人员推销的便利程度等因素，进行综合比较，然后做出最后决定。

◎ 产品型销售组织模式

产品式结构是指企业的销售人员按照产品来执行其任务的一种组织结构设计（结构如图 1-2 所示）。在这种结构中，企业的产品被分成若干品种，每个销售人员或销售小组负责一种或几种产品的销售。销售员对产品理解的重要性，加上产品部门和产品管理的发展，使许多企业都用产品线来建立销售队伍结构。当企业的产品技术复杂、专业性较强、产品线较多且产品之间联系少或产品数量众多时，按产品专门化组成销售队伍就较合适。这样可以使企业的销售人员专门集中销售所负责的一种或几种产品，收到专业化经营的效果。但是这种结构也存在一定的缺陷，比如可能发生不同销售人员向同一顾客销售企业的不同产品的情况，这显然是不经济的。

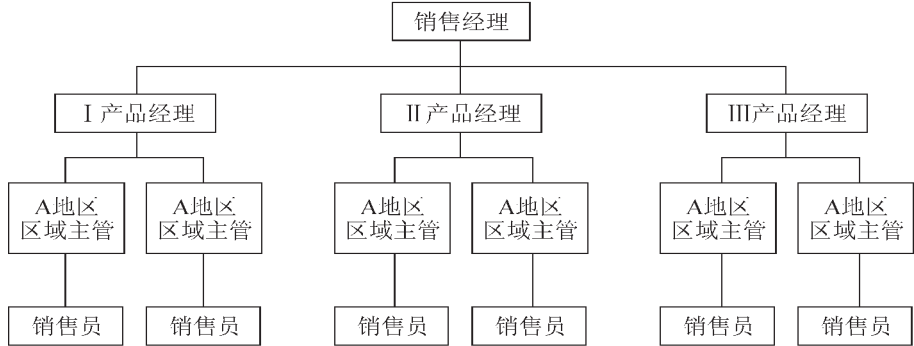


图 1-2 产品型销售组织模式

这种结构方式生产与销售联系密切，产品供货及时，适合技术含量高、产品种类多的企业。但由于地域重叠，造成工作重复，成本高。

当企业的产品种类繁多时，不同的销售人员会面对同一顾客群。这样不仅使销售成本提高，而且也会引起顾客的反感，产品型组织显示出极大的不足。例如，庄臣企业有好几个产品分部，各个分部都有自己的销售队伍。很可能，在同一天好几个庄臣企业的销售员到同一家医院去推销。如果只派一个销售员到该医院推销公司所有产品，可以省下许多费用。

◎ 客户型销售组织模式

客户型组织模式是指企业销售人员按顾客的不同分别执行销售任务的一种组织结构设计（结构如图 1-3 所示）。在这种结构中，企业首先要对其顾客进行分类，然后不同的销售人员负责向不同类型的顾客进行销售活动。

顾客的分类依据可以是行业、顾客规模、销售渠道的种类等，甚至可以针对个别重要客户进行分类。如国际商用机器公司在纽约专为金融界和经纪人客户建立销售处，在底特律专为福特汽车设立了销售处。使用这种结构最为明显的优点就是销售人员能充

分了解他所服务的顾客的特定需求,从而开展有针对性的有效的销售活动。有时还能降低销售队伍的费用支出,更能减少渠道摩擦,为新产品开发提供思路。其缺点是当同一类型的顾客比较分散的时候,会增加销售人员的工作量,从而增加销售费用。当主要顾客减少时会给公司造成一定的威胁。

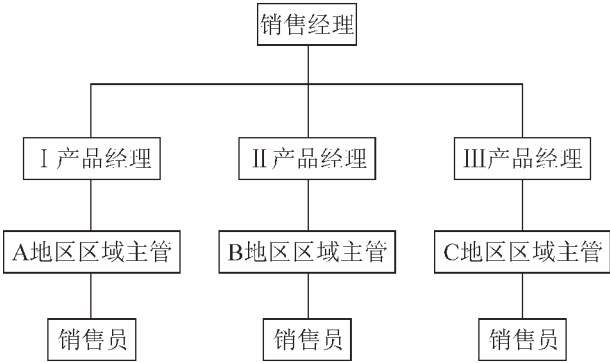


图 1-3 客户型销售组织模式

按市场来划分建立销售组织的企业逐渐增多,而产品专业化组织在某些行业已经减少了。这种趋势还在蔓延,因为市场专业化与顾客导向理念一致,都强调了营销观念,按市场划分销售组织著名的公司有施乐、IBM、NCR、惠普、通用食品和通用电气公司等。

◎ 复合型销售组织模式

前面几种销售组织建设的基础都是假设企业只按照一种基础划分销售组织，如按区域或产品或顾客。事实上，许多企业使用的是这几种结构的组合（结构如图 1-4 所示）。复合式组织结构是指企业混合使用以上三种组织结构进行产品销售,如地区—产品、产品—顾客、地区—产品—顾客等组合模式。如果企业在一个广阔的地域范围内向各种类型的消费者推销种类繁多的产品时,通常将以上几种结构方式混合使用,一个销售人员可能同时对一个或多个产品线经理和部门经理负责。

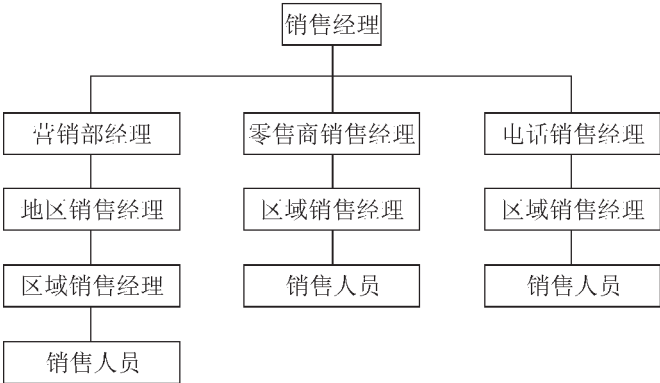


图 1-4 复合型销售组织模式