

S

ales Management Practices

杨东旭 胡小华 吕亦方◎主编

销售管理实务



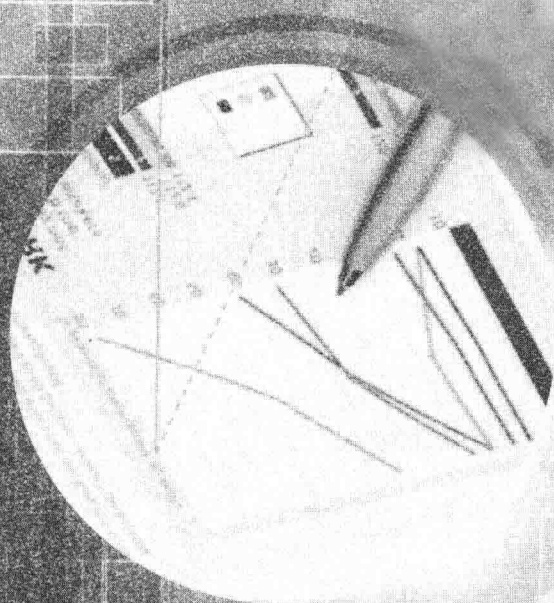
浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

S

ales Management Practices

杨东旭 胡小华 吕亦方◎主编

销售管理实务



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

销售管理实务 / 杨东旭, 胡小华, 吕亦方主编. —
杭州: 浙江工商大学出版社, 2013. 6
ISBN 978-7-81140-865-2

I. ①销… II. ①杨… ②胡… ③吕… III. ①销售管
理—高等教育—教材 IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 127798 号

销售管理实务

杨东旭 胡小华 吕亦方 主编

责任编辑 罗丁瑞
责任校对 何小玲
封面设计 王妤驰
责任印制 汪 俊
出版发行 浙江工商大学出版社
(杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012)
(E-mail: zjgsupress@163.com)
(网址: <http://www.zjgsupress.com>)
电话: 0571-88904980, 88831806(传真)

排 版 杭州朝曦图文设计有限公司
印 刷 杭州杭新印务有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 17.5
字 数 327 千
版 次 2013 年 6 月第 1 版 2013 年 6 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-81140-865-2
定 价 36.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换
浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88804227

前 言

销售是企业经营活动的重要组成部分,企业通过销售将产品和服务推销给客户,从而获得资金收入,进而再进行投资生产,应该说少了销售,企业将寸步难行。销售工作如此重要,因此企业做好销售管理显得尤为重要,这将直接决定企业经营绩效的好坏。要做好销售管理当然要有相应的人才,本书即以“就业导向”的高职高专院校学生为主要读者对象,旨在培养学生销售管理的实践操作和实施能力,同时也可作为广大销售管理实践者和销售工作者的参考用书。本书的特色主要体现在以下几个方面:

(一) 本书按照销售管理工作过程将全书分为四个篇章,分别是销售规划管理、销售对象管理、销售人员管理和销售过程管理,又对每个篇章进行了细分,全书结构清晰,涵盖面广,便于读者理解和掌握。

(二) 本书适应高职高专学生培养要求,讲求“理论与实践相结合,突出实践”。在坚持能力导向的前提下,注重提高学生理论水平。每章都有小结,便于学生对本章知识点的有效把握,而且设置了课后问题,学生可以通过思考、回答的方式更好地掌握理论知识。

(三) 本书为加强实践性,在学生学完理论知识之后又加入案例分析,让学生了解现实生活中销售管理的实际情况,能有效地帮助学生在以后的工作中学以致用。

本书由杨东旭负责拟定提纲、统稿和定稿,胡小华协助编写 1、2、3、8、11 五章,赵华锋协助编写了 4、5 两章,吕亦方协助编写 9、10 两章。在本书编写的过程中得到了不少专家学者的建议,在此一并表示最真挚的谢意。同时,本书也是浙江旅游职业学院“骨干示范建设”的成果之一。由于编者水平所限,书中难免有疏漏和不足之处,敬请读者批评指正,并欢迎同行切磋交流。

杨东旭

2012 年 12 月

目 录

第一篇 销售规划管理

第一章 销售管理概述	3
1.1 认识销售	3
1.1.1 销售的含义	3
1.1.2 销售的要素	3
1.1.3 当代销售的最高境界和最大特点	4
1.1.4 销售在中国的发展及未来趋势	5
1.2 认识销售管理	7
1.2.1 销售管理的含义	7
1.2.2 销售管理的职能和内容	7
1.2.3 销售管理的发展趋势	7
本章小结	9
复习思考题	9
案例分析	9
第二章 销售计划管理	12
2.1 销售预测管理	12
2.1.1 销售预测概述	12
2.1.2 销售预测的程序	13
2.1.3 销售预测的方法	14
2.2 销售预算管理	16
2.2.1 销售预算的含义及内容	16
2.2.2 销售预算的基础	17
2.2.3 销售预算编制的方式	17

2.2.4	销售预算方法	18
2.2.5	预算控制	20
2.3	学会制订销售计划	20
2.3.1	销售计划概述	20
2.3.2	销售计划制订的原则	21
2.3.3	销售计划的编制	22
	本章小结	24
	复习思考题	25
	案例分析	25
第三章	销售区域管理	28
3.1	销售区域的设计	28
3.2	销售区域的管理	31
	本章小结	34
	复习思考题	34
	案例分析	35
第四章	销售渠道管理	38
4.1	销售渠道概述	38
4.1.1	销售渠道的含义	38
4.1.2	销售渠道的类型	38
4.2	销售渠道的设计与开发	41
4.2.1	设计渠道长度	41
4.2.2	设计渠道宽度	43
4.2.3	设计渠道广度	45
4.3	销售渠道的流程管理	45
4.4	销售渠道改进	48
	本章小结	50
	复习思考题	50
	案例分析	50
第五章	销售促销策划	54
5.1	促销沟通理论	54

5.1.1 促销的基本方式	54
5.1.2 沟通过程模式	56
5.1.3 沟通过程决策	57
5.2 广告策划	59
5.2.1 广告策划的概念	59
5.2.2 广告策划的原则	60
5.2.3 广告策划的内容	62
5.2.4 广告策划的程序	64
5.3 公共宣传策划	66
5.3.1 公共宣传决策	66
5.3.2 公共宣传活动策划	68
5.4 销售促进策划	72
5.4.1 销售促进决策	72
5.4.2 销售促进策略	78
本章小结	80
复习思考题	81
案例分析	81

第二篇 销售对象管理

第六章 客户关系管理	89
6.1 客户关系管理	89
6.1.1 客户关系管理的含义	89
6.1.2 客户关系管理的内容	90
6.2 客户的商业价值分析	93
6.2.1 客户商业价值的内涵	93
6.2.2 客户商业价值的构成	93
6.2.3 客户商业价值的评价指标	94
6.2.4 客户商业价值的区分	95
6.3 基于商业价值区分的客户关系管理	96
本章小结	96
复习思考题	97

案例分析	97
第七章 客户信用管理	101
7.1 客户资信调查	101
7.2 客户信用要素“5C”分析	102
7.3 客户财务状况分析	103
本章小结	105
复习思考题	105
案例分析	105
第八章 客户服务管理	107
8.1 客户服务	107
8.1.1 客户服务的含义	107
8.1.2 客户服务的分类	107
8.1.3 客户服务的内容	108
8.2 服务质量评价	111
8.2.1 服务质量的含义	111
8.2.2 服务质量的内容	112
8.2.3 服务质量的影响因素	112
8.3 提高服务质量的方法	113
8.3.1 实施服务营销策略	113
8.3.2 建立销售服务的质量指标体系	113
8.3.3 提高销售服务质量	114
本章小结	116
复习思考题	116
案例分析	116
第九章 销售货品管理	119
9.1 订单、发货的管理	119
9.1.1 订单管理	119
9.1.2 发货管理	122
9.2 终端管理	124
9.2.1 终端管理的主要内容	124

9.2.2 终端管理的常见问题和基本要求	128
9.3 窜货管理	130
9.3.1 窜货的形成和原因	130
9.3.2 窜货的治理对策	133
本章小结	136
复习思考题	137
案例分析	137

第三篇 销售人员管理

第十章 销售组织建设	145
10.1 销售组织概述	145
10.1.1 销售组织的含义及特点	145
10.1.2 销售组织的类型	146
10.1.3 销售组织的职能	150
10.2 销售组织的设计	150
10.2.1 销售组织设计的影响因素	150
10.2.2 销售组织设计的原则	152
10.2.3 销售组织设计的步骤	153
10.3 销售组织的改进与发展	154
10.3.1 销售组织现存问题和原因	154
10.3.2 销售组织的改进和发展	156
本章小结	157
复习思考题	158
案例分析	158
第十一章 销售人员的招聘、甄选与培训	162
11.1 销售人员的招聘	162
11.1.1 招聘的途径	162
11.1.2 招聘工作要点	163
11.2 销售人员的甄选	165
11.2.1 甄选的程序	165
11.2.2 初步淘汰	165

11.2.3 面谈	166
11.3 销售人员的培训	168
11.3.1 销售人员培训的目的	168
11.3.2 销售人员培训的步骤	168
11.3.3 销售人员培训的方法	170
本章小结	171
复习思考题	172
案例分析	172
第十二章 销售人员的激励	174
12.1 销售人员激励概述	174
12.2 销售人员的职业动机分析	174
12.3 销售人员激励的方式	177
本章小结	181
复习思考题	181
案例分析	181
第十三章 销售人员的考评与报酬	183
13.1 销售人员的绩效考评	183
13.1.1 绩效考评的含义	183
13.1.2 绩效考评的作用	183
13.1.3 绩效考评的流程	184
13.1.4 绩效考评的方法	185
13.1.5 建立绩效考评体系	187
13.2 销售人员的报酬制度	190
13.2.1 销售报酬的含义	190
13.2.2 销售报酬的类型	190
13.2.3 销售报酬制度的设计	193
本章小结	195
复习思考题	195
案例分析	196

第四篇 销售过程管理

第十四章 销售准备	203
14.1 分析销售机会与销售威胁	203
14.1.1 销售机会分析	203
14.1.2 销售风险分析	206
14.2 销售风险分析	208
14.3 了解顾客类型	209
14.4 塑造自我	212
14.5 制订销售计划	216
14.5.1 企业销售计划	217
14.5.2 制订个人行动计划	218
本章小结	219
复习思考题	220
案例分析	220
第十五章 顾客开发和访问	223
15.1 客户寻找与开发	223
15.2 访问顾客	225
15.2.1 拟定拜访计划	225
15.2.2 约见顾客	226
本章小结	227
复习思考题	228
案例分析	228
第十六章 处理顾客异议	230
16.1 顾客异议概述	230
16.1.1 顾客异议的概念	230
16.1.2 顾客异议的类型	230
16.1.3 顾客异议产生的原因	231
16.2 处理顾客异议	235
16.2.1 处理顾客异议的一般程序	235
16.2.2 处理顾客异议的主要方法	238

本章小结	241
复习思考题	241
案例分析	242
第十七章 促进成交	244
17.1 成交概述	244
17.1.1 成交的概念	244
17.1.2 基本条件	244
17.1.3 主要影响因素	245
17.2 促进成交的策略	246
17.3 促进成交的方法	248
17.4 成交后续工作	249
本章小结	250
复习思考题	251
案例分析	251
第十八章 销售诊断与分析	253
18.1 销售诊断	253
18.1.1 产品诊断	253
18.1.2 价格诊断	254
18.1.3 促销诊断	254
18.1.4 渠道诊断	255
18.2 销售分析	256
18.2.1 销售分析概述	256
18.2.2 销售分析的步骤	256
本章小结	261
复习思考题	261
案例分析	262
参考文献	265

第一篇

销售规划管理

第一章 销售管理概述

【本章导读】

通过本章的学习,可以了解销售的含义、要素;销售的最高境界和最大特点以及销售的未来趋势;销售管理的含义、职能、内容和发展趋势。

1.1 认识销售

1.1.1 销售的含义

所谓销售,简单地说,就是出售所生产的产品或所购入的商品,它是买卖双方一定的社会经济环境下达成的一种契约或协议,是一种市场交易行为,这种交易,实现了所有权的转移,买方获得了有形产品或无形服务,取得了商品效用,而卖方实现了商品的市场价值,收回了货币。因此,我们将销售定义为:卖方将生产或经营的产品或服务通过直接或间接的方式,卖给直接或间接的消费者并获得销售收入的经营管理活动或过程。

销售在现代市场经济环境下扮演着重要角色,销售活动的目的、过程和结果,往往体现了企业的战略变化和实行效果,企业正是通过销售与外部市场中的消费者、竞争者、零售批发机构、仓储设施、交通运输部门以及政府机构发生有机的联系,因此,销售活动在企业市场经营活动中具有战略性的作用。正如英国著名管理专家罗杰·福尔克所说:“一个企业,如果它的产品和服务不能销售出去,那么即便它的管理工作是世界上最优秀的,对于企业的前途和命运也毫无意义。”企业的营销战略必须通过销售管理工作有效组织来实行,销售在企业中具有其他经营活动不可替代的作用,是企业经营管理活动的重心。

1.1.2 销售的要素

销售的要素主要有以下四个:

（一）销售的主体

销售的主体是指销售产品或提供服务的企业组织。销售主体是整个销售过程中的核心部分。把从事销售活动的人员当成了销售主体,或是把产品或服务当成销售主体都是不对的。销售人员只是销售工作实现的媒介,而产品是销售的标的物,即销售工作的对象。但是销售工作、产品或服务都是销售活动的重要组成部分。

（二）产品

产品是销售活动的对象。这里的产品既包括有形的产品,如面包、电视机、汽车等,也包括无形的产品,如服务、信息、观念等。产品的最大特点是有价性。它的价值大小取决于人们对它的认可程度,是一种主观的反映。有人认为,商品的价值取决于商品中含有的社会必要劳动时间的多少。但是这种观点在今天的形势下已经无法解释各种现实问题。例如,一名歌星与一名教授同样工作一天,歌星收入10万元,而教授收入可能只有1000元。这名歌星只有19岁,而这位大学教授已有50多岁,我们能说歌星的劳动比教授的劳动含有更多的社会必要劳动时间吗?因此我们说,商品的价值大小取决于人们对它的认可程度,即消费者的需求。产品的价格是由多方面的元素所决定的,既有产品本身的,如产品的质量、款式和技术先进性等,也有消费者赋予产品的,如品牌形象和价值等。

（三）渠道

销售渠道分为直接渠道和间接渠道。其中直接渠道包括人员直接渠道、展会直销渠道、邮政直接渠道、电话直销渠道等;间接渠道是以代理商、经销商、批发商、K/A店、百货店等为销售中介的渠道类型。比如保险业务员直接面对顾客的销售就是直销业务,它是业务员直接把产品卖给最终消费者的;而间接渠道则是通过第三方中介来实现的。

（四）消费者

消费者包括直接消费者和间接消费者。购买商品直接用于自身消费的人或团体称为直接消费者;不直接进行消费而是用该产品从事经营活动的一律称为间接消费者。例如,买一个面包自己食用的人是直接消费者,他购买的目的是自己消费;而购买机床的企业就是间接消费者,它购买机床的目的不是直接消费,而是为了进一步生产。

1.1.3 当代销售的最高境界和最大特点

当代销售的最高境界是零库存和零运营成本。所谓零库存,是指生产企业完

全依据市场需求来安排生产,需要多少生产多少,没有库存结余,零库存能帮助企业省去巨额的库存成本,减少资金占用,使企业能够以最低的成本取得最大的效果。而零运营成本是指企业所销售商品或者提供劳务的成本,主要包括主营业务成本、其他业务成本。好的企业可以凭借强大的市场影响力和良好的信誉,通过赊销原材料、推迟支付运输费用、预收货款、特许经营等方式,将运营成本大大降低直至为零。而随着销售日渐进入精益化运作阶段,运营成本呈现出来的最大特点是越来越强调个人素质与团队精神的结合。毕竟,销售是一种“借力”的事业,靠单打独斗已经很难生存和发展了。做销售工作就好比是一场足球赛,要赢得市场竞争,团队中每个队员的能力都很重要,但最重要的还是团队之间的密切配合。

1.1.4 销售在中国的发展及未来趋势

从销售的形式和技术的发展来分,中国的销售大致经历了如下四个阶段:

(一) 第一阶段:做销

做销为计划经济条件下的销售,主要以供销科为单位进行管理和运营。其特点是按国家统一规划进行销售,主要由国家调拨,只有少数计划外产品可以进行销售。这时候的销售人员基本没有自主权,也无技巧可言。

(二) 第二阶段:行销

行销主要指 20 世纪 80 年代到 20 世纪 90 年代初这一段时期。这时候的中国正处在商品经济的转型阶段,整个市场因商品短缺显得机会多多。因此,在销售问题上,表现为粗放型的销售。但是,市场环境的变化开始促使一部分企业开始“走出去”,主动开展一些市场拓展工作。

(三) 第三阶段:深度分销(精细化销售)

深度分销阶段指从 20 世纪 90 年代初到 20 世纪 90 年代末,这一时期的销售特点是销售网络开发和管理上的精耕细作。生产厂商不再是将产品卖给代理商或经销商了事,而是帮助其进一步分销,或是通过开展直营、直销等方式对渠道进行精耕细作。生产厂商与代理商融为一体,尤其是他们的利益紧紧地结合在一起。全部销售环节的每个成员被共同的利益链连在一起,生产厂商不仅对代理商或经销商进行管理、培训,而且派出大量的人员帮助其开拓市场。

(四) 第四阶段:精益化销售

精益化销售发轫于本世纪初。由于第三阶段精细化销售需要大量人力物力支撑,使得很多企业不堪渠道成本快速上升的重负。于是,销售开始向追求“精细”与“效益”平衡的方向发展。表现为对代理商、经销商和销售人员的管理越来越严格,