

高等院校市场营销专业规划教材

销 售 管 理

王海滋 赵霞 · 主编

SALES MANAGEMENT

第2版

 武汉理工大学出版社
WUTP Wuhan University of Technology Press

高等院校市场营销专业规划教材

销 售 管 理

(第 2 版)

主 编 王海滋 赵 霞
副主编 韦丽丽 郑秀梅
白雪城

武汉理工大学出版社

内 容 提 要

本书分四部分对销售管理的各项职能进行了系统而详细的论述。本书在分析销售和 sales 管理理论知识时,既注重深度,又力求系统和创新;在阐述销售和 sales 管理实务时,尽可能通过案例来帮助学生理解,在各章后编排了案例分析供学生思考与讨论。

本书主要以经济类、管理类本科在校大学生为适用对象,也可作为企业销售管理知识培训的教材,还可作为管理人员和企业咨询人员的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

销售管理/王海滋,赵霞主编. —2 版. —武汉:武汉理工大学出版社,2014. 4
ISBN 978-7-5629-4201-6

I. ①销… II. ①王… ②赵… III. ①销售管理-高等学校-教材 IV. ①F713. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 063699 号

项目负责人:崔庆喜(027-87523138)

责任编辑:楼燕芳

责任校对:梁雪姣

装帧设计:吴 极

出版发行:武汉理工大学出版社

社 址:武汉市洪山区珞狮路 122 号

邮 编:430070

网 址:<http://www.techbook.com.cn>

经 销:各地新华书店

印 刷:荆州市鸿盛印务有限公司

开 本:787×1092 1/16

印 张:19.5

字 数:512 千字

版 次:2014 年 4 月第 2 版

印 次:2014 年 4 月第 1 次印刷

印 数:3000 册

定 价:35.00 元

凡使用本教材的教师,可通过 E-mail 索取教学参考资料。

E-mail: wutpcqx@163.com

本社购书热线电话:027-87785758 87515778 87515848 87165708(传真)

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请向出版社发行部调换。

• 版权所有 盗版必究 •

第2版前言

随着信息技术的发展,市场环境不断变化,企业的销售模式和销售活动也发生了不小的变化。特别是网上销售日益增加,现代物流系统也日益完善,这些都给销售及其管理提供了更多的机会。时刻与新的发展变化相适应,不断探索和改进是企业生存和发展的必备条件。本书结合销售管理的新动态在第1版的基础上进行了修订。

本书的编写思路与特点是:以管理学、市场营销学理论为基础,从销售管理的角度,系统地介绍企业销售管理所涉及的一系列理论与实务,内容主要包括销售管理的计划、组织、控制职能,招聘、培训、奖酬、激励、绩效考评等人力资源管理职能和货品管理、信用管理、客户关系管理、客户服务管理等业务指导职能。全书对销售管理的新趋势进行了深入的研究,吸收了最新的理论成果,并注重理论联系实际,突出了销售管理实务,操作性强,注重学生的操作能力和实践能力的培养。其特点主要体现在以下几方面:在内容的选择上,力求吸取销售管理实践中的宝贵经验和最新方法;在结构设计上,保持课程体系完整又突出重点;在编写方法上,在每章后附有本章小结、中英文关键概念、复习思考题和案例分析,以突出实用性。

全书分四部分对销售管理的各项职能进行了系统而详细的论述。第一部分是销售管理基本职能的论述,包括第一章至第四章,主要介绍了销售管理的概念、计划、组织和区域管理。第二部分是对销售管理中的人力资源管理职能的论述,包括第五章至第七章,主要介绍了对销售人员的招聘、培训、奖酬、激励与绩效考评。第三部分是销售技能的论述,包括第八章和第九章,主要介绍了销售分析与访问顾客、处理异议和促成交易。第四部分是销售管理职能的论述,包括第十章至第十五章,主要介绍了分销渠道管理、客户关系管理、货品管理、促销策划、信用管理和客户服务管理。全书既注重深度又力求系统,在阐述理论的同时,尽可能通过案例来帮助学生提高实际操作能力。

本书的编写分工如下:山东建筑大学王海滋编写第一、二章;山东建筑大学韦丽丽编写第三至第七章;山东建筑大学赵霞编写第八至第十三章;山东建筑大学郑秀梅编写第十四、十五章。全书由主编王海滋、赵霞拟定编写大纲,并统稿、定稿;副主编韦丽丽、郑秀梅、白雪城做了大量的协助工作。书中参考和引用了大量的文献,在此向其译者和作者致以诚挚的谢意!

洛阳理工学院的王浩和武汉商业服务学院的王玉波参加了本书初版的编写工作。

由于编者的水平有限,本书难免存在错漏之处,恳请广大读者和专家批评指正。

编 者

2014年1月

目 录

第一章 销售管理概述	(1)
■学习目的与要求	(1)
[引例] 2012 天猫、京东女装销量排行:韩都衣舍列首位	(1)
第一节 销售的性质与作用	(2)
第二节 销售管理的基本原理	(5)
第三节 销售管理发展的趋势	(8)
第四节 从销售员向销售经理的转变	(11)
■本章小结	(15)
■关键概念	(15)
■复习思考题	(16)
■案例分析 从业务员到销售经理的跨越	(16)
第二章 销售计划管理	(18)
■学习目的与要求	(18)
[引例] 壳牌公司的应变计划	(18)
第一节 销售计划概述	(19)
第二节 销售目标管理	(25)
第三节 销售预测	(29)
第四节 销售配额与预算	(37)
■本章小结	(42)
■关键概念	(42)
■复习思考题	(42)
■案例分析 销售计划怎么做?	(43)
第三章 销售组织与团队	(45)
■学习目的与要求	(45)
[引例] 如何管理营销团队?	(45)
第一节 销售组织的基本原理	(46)
第二节 销售组织的类型	(49)
第三节 销售组织的改进与销售团队的建设	(55)
■本章小结	(59)
■关键概念	(59)
■复习思考题	(60)
■案例分析 AZ 家电营销网络组织与管理	(60)

第四章 销售区域管理	(62)
■学习目的与要求	(62)
[引例] 江淮汽车的营销区域	(62)
第一节 销售区域管理概述	(63)
第二节 销售区域的设计	(66)
第三节 销售区域战略管理	(70)
第四节 销售区域的时间管理	(74)
■本章小结	(76)
■关键概念	(76)
■复习思考题	(77)
■案例分析 爱国者进行全球调整 细分海外销售区域	(77)
第五章 销售人员的招聘与培训	(78)
■学习目的与要求	(78)
[引例] 沃尔玛的职工培训之道	(78)
第一节 优秀销售人员的特征	(79)
第二节 销售人员的招聘途径与录用过程	(82)
第三节 销售培训的内容	(88)
第四节 销售培训的程序与方法	(91)
■本章小结	(94)
■关键概念	(95)
■复习思考题	(95)
■案例分析 魔鬼培训——打造华为营销铁军的重要一环	(95)
第六章 销售人员的报酬与激励	(97)
■学习目的与要求	(97)
[引例] 通用的薪酬	(97)
第一节 销售报酬的作用与类型	(98)
第二节 销售报酬模式的选择.....	(102)
第三节 激励的一般原理.....	(105)
第四节 销售激励组合.....	(108)
第五节 销售文化激励.....	(112)
■本章小结.....	(115)
■关键概念.....	(115)
■复习思考题.....	(116)
■案例分析 户外运动用品公司推销员的报酬问题.....	(116)

第七章 销售人员的绩效考评	(118)
■学习目的与要求.....	(118)
[引例] BOV 公司销售人员的绩效	(118)
第一节 销售绩效考评概述.....	(119)
第二节 销售人员绩效考评的过程及其标准.....	(122)
第三节 销售人员绩效考评的内容与方法.....	(127)
第四节 销售效率雷达图分析法.....	(135)
■本章小结.....	(137)
■关键概念.....	(137)
■复习思考题.....	(137)
■案例分析 可口可乐销售人员的现场管理和业绩考评.....	(137)
第八章 销售分析与访问顾客	(140)
■学习目的与要求.....	(140)
[引例] 沃尔沃汽车的互动数字杂志.....	(140)
第一节 销售机会与销售威胁分析.....	(140)
第二节 寻找顾客.....	(145)
第三节 约见顾客.....	(148)
第四节 接近顾客.....	(153)
■本章小结.....	(161)
■关键概念.....	(162)
■复习思考题.....	(162)
■案例分析 SAP 中国,大小通吃 ERP 市场	(162)
第九章 处理异议和促成交易	(164)
■学习目的与要求.....	(164)
[引例] “热情”为何招致“反感”.....	(164)
第一节 顾客异议的表现.....	(165)
第二节 顾客异议产生的原因分析.....	(167)
第三节 顾客异议的处理.....	(170)
第四节 捕捉购买信号.....	(173)
第五节 建议成交策略.....	(175)
第六节 缔结契约.....	(179)
■本章小结.....	(181)
■关键概念.....	(181)
■复习思考题.....	(181)
■案例分析 价值成本法促成交易.....	(182)

第十章 分销渠道管理	(183)
■学习目的与要求	(183)
[引例] 海尔与格力的市场营销渠道模式	(183)
第一节 选择中间商	(184)
第二节 评估渠道成员	(185)
第三节 激励渠道成员	(188)
第四节 化解渠道冲突	(191)
第五节 窜货管理	(194)
■本章小结	(197)
■关键概念	(198)
■复习思考题	(198)
■案例分析 娃哈哈:渠道的成功与困惑	(198)
第十一章 客户关系管理	(200)
■学习目的与要求	(200)
[引例] 徐工集团的 CRM 系统	(200)
第一节 客户关系管理概述	(201)
第二节 客户组合与分析	(204)
第三节 客户投诉的管理	(209)
第四节 客户关系管理系统的实施	(213)
■本章小结	(218)
■关键概念	(219)
■复习思考题	(219)
■案例分析 沃尔玛,客户关系管理中数据挖掘的典型	(219)
第十二章 货品管理	(221)
■学习目的与要求	(221)
[引例] RFID 蔬菜食品追溯管理系统	(221)
第一节 订单、发货与退货的管理	(222)
第二节 终端管理	(228)
■本章小结	(233)
■关键概念	(233)
■复习思考题	(233)
■案例分析 麦当劳背后的物流服务	(233)
第十三章 促销策划	(235)
■学习目的与要求	(235)
[引例] Bolthousefarms 的品牌艺术	(235)

第一节 促销沟通理论.....	(236)
第二节 广告策略.....	(241)
第三节 销售促进.....	(246)
第四节 公共关系.....	(255)
第五节 直复营销.....	(258)
■本章小结.....	(261)
■关键概念.....	(261)
■复习思考题.....	(261)
■案例分析 从“I believe”看新品营销	(262)
 第十四章 信用管理	(264)
■学习目的与要求.....	(264)
[引例] 国际拖欠款的追讨.....	(264)
第一节 企业信用管理概述.....	(265)
第二节 客户信用调查.....	(268)
第三节 应收账款管理.....	(274)
■本章小结.....	(278)
■关键概念.....	(278)
■复习思考题.....	(278)
■案例分析 全球运营的信用管理.....	(279)
 第十五章 客户服务管理	(281)
■学习目的与要求.....	(281)
[引例] IBM 就是服务	(281)
第一节 服务质量管理.....	(282)
第二节 客户服务管理概述.....	(288)
第三节 顾客满意度.....	(292)
■本章小结.....	(296)
■关键概念.....	(296)
■复习思考题.....	(296)
■案例分析 一汽大众:mySAP CRM 客户互动中心	(297)
 参考文献	(299)

第一章

销售管理概述

学习目的与要求

- 明确销售的性质与作用；
- 掌握销售管理的含义；
- 了解销售管理的发展趋势；
- 明确销售员成长为销售经理的职业发展历程。

引 例

2012 天猫、京东女装销量排行：韩都衣舍列首位

2013 年 1 月 9 日,天猫和京东商城公布了 2012 年女装销量排行榜,韩都衣舍同时列两家商城销量排行的首位。

2012 天猫女装销量排行榜中,韩都衣舍、裂帛、欧莎、茵曼、only 官方旗舰店分别列于销量前五位。另外,优衣库、欧时力、秋水伊人等旗舰店闯入销量前十名。

另外,据韩都衣舍创始人赵迎光透露,在 2012 年京东商城女装类销量排名中,韩都衣舍也位居第一。

目前韩都衣舍旗下拥有 7 大品牌,其中包括在 2012 年推出的原创设计品牌素缕 Sou-line、童装品牌 MiniZaru,以及韩风快时尚女鞋品牌 BLACK QUEEN。

公开数据显示,韩都衣舍 2008~2010 年的销售额分别是 300 万元、1300 万元、9000 万元。2011 年销售额则达到了 3 亿元。此前,韩都衣舍曾向亿邦动力网透露,其 2012 年的销售额预计在 6~7 个亿左右。

(资料来源:亿邦动力网,2013-1-09)

跨入 21 世纪,专业销售领域发生了巨大的变化。大多数的变化是由于消费者,特别是商业客户购买产品的方式变化所导致,消费者比过去更复杂,要求更高。伴随着产品差异性的越来越小和竞争压力的增大,销售工作的难度和复杂性也日渐加大。销售是企业实现利润目标的重要环节之一,企业竞争的成败在很大程度上取决于销售竞争的成败。为了适应

多变的环境,人们不断地在销售管理理论和实践方面进行探索和创新。销售管理学作为建立在管理学、市场营销学等学科基础上的应用学科也就应运而生了。销售管理学是研究企业销售管理活动的规律及其策略的学科,是市场营销学的一个重要分支学科。本章主要介绍了销售管理的含义及其发展趋势,以及从基层销售人员如何向销售经理转变。

第一节 销售的性质与作用

企业是一个以营利为目的的经济组织,它通过销售自己的产品和服务造福于社会,并通过销售取得收入和利润来求得自己的生存和发展。由此可见,在市场经济条件下,企业的前途和命运不是取决于它能生产多少产品或提供多少服务,而是取决于它销售出去多少产品和服务。因此,销售体现了企业的价值,对企业的发展来说是至关重要的。

一、销售的基本含义

销售是指把企业生产和经营的产品或服务出售给消费者(顾客)的活动。对生产企业来说,销售活动大多发生在与各种中间商的交易过程中;对经销商或零售商来讲,销售是指向最终消费者出售商品或服务。

人们应对销售的含义有一个正确的认识,消除对销售的认识存在的错误,主要是“销售不等于推销”、“销售不同于交换”以及“销售不同于营销”等。销售是一个心理互动、信息交流、产品交换、内外协调的经营活动,即销售是买卖双方围绕产品交换而不断进行信息交流的心理互动的过程,而且销售人员要协调好公司内外的关系,才能顺利完成交易,销售产品,达到买卖双方互利的目标。

综上所述,销售是企业为了实现销售收入而进行的经营活动。在这一活动中,企业既可以采取人员推销等“推”的方法,也可以采取广告、营业推广等“拉”的方法。其目的均在于寻找买主,创造市场需求,实现企业价值。

二、销售在企业中的作用

以销售活动为中心的营销与生产、财务共同构成企业经营的主要系统。生产和财务的主要经营活动属于企业内部活动,而营销则是直接进入市场的外部活动。在买方市场条件下,企业的收入是通过销售来最终实现的,企业的营销战略必须通过人员推销和销售管理来执行。在发达国家,一个企业营销预算的75%用于人员推销及其管理。所以销售在企业营销中的地位不可动摇,可以说不存在“没有销售的营销”。由此可见,销售在企业中具有其他经营活动所不可替代的功能。销售是经营管理活动的中心内容。

对销售是企业经营管理活动的中心内容要从两方面去理解。一方面,销售工作是企业一切工作的最终见证,企业销售工作的好坏,将决定企业产品和劳务在市场上的竞争力。因此,一个企业要在激烈的市场竞争中取胜,就应意识到销售在企业经营活动中的重要地位。另一方面,企业其他部门要理解、支持销售部门开展工作,其他经营工作要围绕销售工作来展开;同时,销售部门要主动协调好与其他部门的关系,销售工作要取得其他工作的配合与支持才能顺利展开。企业销售部门与其他职能部门由于各自工作职责的不同,当涉及各自的利益时,不可避免地会产生矛盾和冲突。企业必须使各部门充分认识到销售工作对于企

业经营的意义,让各部门全力支持、配合和服务于销售工作。

三、销售观念的发展

销售观念,是指企业对销售活动及其管理的基本指导思想。任何企业的销售活动都是在特定观念的指导下进行的。因为销售是营销活动的有机组成部分和重要机能,所以销售观念受到营销观念的影响。营销观念经历了生产观念、产品观念、推销观念、市场营销观念和社会营销观念五个阶段。生产观念、产品观念和推销观念为传统营销观念,市场营销观念和社会营销观念为现代营销观念。正是在营销观念的影响下,企业销售观念也经历了由传统销售观念向现代销售观念的演变。

(一)传统销售观念

传统销售观念是在传统营销观念影响下而形成的销售理念。传统营销观念是以企业 and 产品为中心,在这一观念的指导下,企业在从事销售活动时认为,产品是“卖出去的”,而不是“被买去的”。因此,企业的销售工作是致力于产品的推销和广告活动,以求说服,甚至强制消费者购买。企业网罗了大批推销专家,进行大量广告宣传,夸大产品的“好处”,对消费者进行无孔不入的促销信息传播,诱导和迫使人们购买企业提供的产品和服务。

(二)现代销售观念

现代销售观念是在现代营销观念的影响下形成的。20世纪50年代以后,市场产品增多,消费者的收入大大提高。消费者的选择性购买行为和苛刻要求,迫使企业改变以往单纯以企业和产品为中心的思维方式,转向认真研究消费者需求,正确选择目标市场,不断调整自己的营销策略。也就是说,营销观念从以企业为中心转变为以顾客为中心。受此观念的影响,销售观念也发生了变化,企业在从事销售工作时不再只局限于产品的推销,而是从识别顾客的需要出发来推销企业的产品。现代销售观念的发展经历了以下三个阶段:

1. 买卖双方互动观念阶段

买卖双方互动观念是指销售的完成是在一定的环境下买卖双方互动的结果。因此,顾客是否购买所推销的产品,一方面取决于推销人员的推销技巧,另一方面取决于推销环境的影响,取决于双方是否有相应的信息和心理互动。这种观念是克士格(Barry J. Hersker)于1970年提出来的。他认为,销售工作应有一种回应机能,由推销员与准顾客之间的信息交流、回应及交往构成。

在现代市场经济条件下,在销售过程中,顾客不再是被动的,而是处于主动地位,推销工作要能充分调动顾客的积极性才能完成。而要调动顾客的积极性,就要研究顾客的心理和需要,做到有的放矢。在这种理念的影响下,衍化出问题式销售、利益式销售和咨询式销售三种模式。

2. 买卖双方组织联系观念阶段

买卖双方组织联系观念认为买卖双方的联系不是个人行为,而是组织与组织间的行为。销售的目的是通过销售人员的努力,建立和保持买卖双方组织间的交换关系。

如图1-1所示,销售人员是买卖双方组织之间的联结环,销售工作的重点是将销售组织的销售功能与采购组织的采购功能相配合,使双方满意,从而维持长久的组织关系。一般来说,生产企业面临的买主都是组织型顾客,将销售关系建立在组织层面上比建立在个人层面上要稳定、持久,既可以防止因买方人事变动而丢失业务,又可以防止己方因业务员跳槽而

带走业务。因此,现代企业都要求业务员以企业代表的身份出现,业务员要能从双方组织的能力、权力及地位关系中引导双方组织的交流,以保持双方之间良好的业务交换关系。

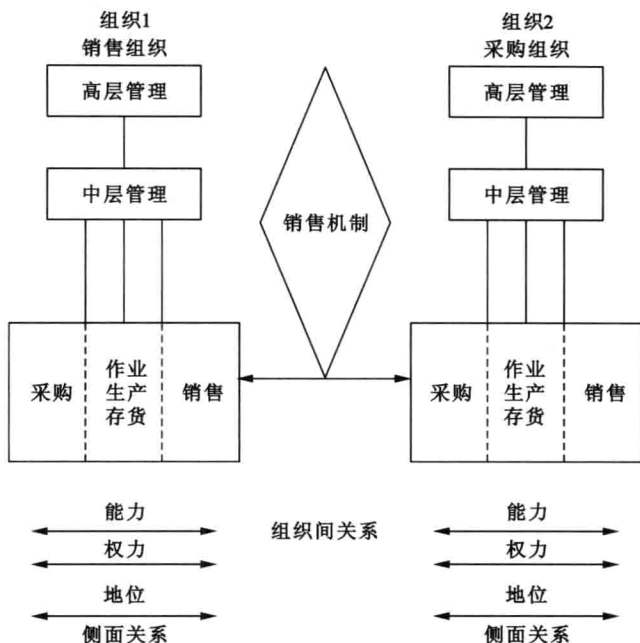


图 1-1 买卖双方组织联系观念图

(资料来源:李先国,销售管理,北京:企业管理出版社,1996)

由于市场竞争、经济全球化和科技发展,企业的业务范围不断扩展,采购和销售都不再以个人形式出现,而是以团队或小组的形式出现。因此,对于今天的许多销售公司来说,销售人员不是独立工作,而是以小组团队的方式工作。销售人员的职能是充当买卖组织之间的主要联系纽带,使顾客知道销售人员身后存在的资源供应商。因此,销售人员在销售过程中不再是个体,而是一个团队,在销售管理过程中,就是将分散的个人销售组合成为一个团队销售,以完成企业的销售任务。

3. 关系销售观念阶段

关系销售观念是在关系营销理论的影响下于 20 世纪 90 年代形成的现代销售观念。这一观念认为,营销活动是一个企业与消费者、供应商、分销商、竞争者、政府机构及其他公众发生互动作用的过程,企业营销活动的核心是建立并发展与这些公众的良好关系。关系销售的性质是“公共的”,是组织与个人或组织与组织之间的互动,不同于个人交往关系。具体表现在:前者是现代高度发达的市场经济产物,后者是私有制的附带产品;前者是为了建立一种兼顾双方利益、稳定的合作关系,后者是追求个人私利的短期行为;前者能降低交易成本,实现资源的优化配置,利于社会整体利益,后者会造成资源的极大浪费,滋长社会的腐败之风。

在经济日益复杂化和竞争日趋激烈的今天,买卖双方都想长远地建立业务关系。因此,销售人员与顾客之间不仅仅是达成交易,更重要的是建立一种长期的、相互信赖的关系。但是顾客与销售人员之间的关系会随着时间发生变化。在销售开始的时候,顾客和销售人员

关注的程度都较高。在交易达成后,销售人员对解决有关顾客的问题的兴趣开始减小,相反,顾客对成功使用产品的关心开始迅速增加。这两者在售后的关心程度之差被称为关系沟(Relationship Gap),如图 1-2 所示。

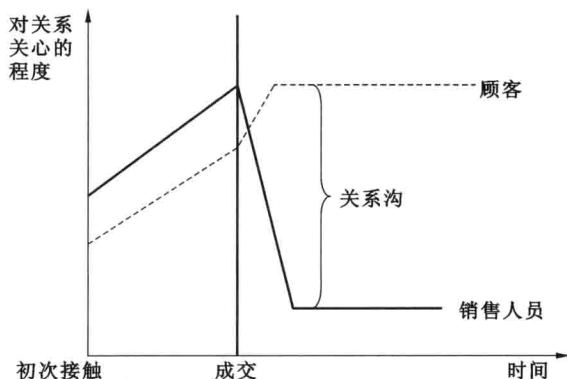


图 1-2 顾客与销售人员的关心程度

[资料来源:Charles M. Futrell. Fundamentals of Selling(Sixth Edition). The McGraw-Hill Companies, 1999:63]

在这一观念的指导下形成了现代比较流行的“关系销售法”。关系销售与传统的销售模式和方法不同,它认为销售以服务和价值创造为基础,注重于解决方案和建立长久关系的整合。在销售过程中,潜在顾客控制着销售互动的最终结果。关系销售法演化为两种销售模式,即双赢销售模式和合作销售模式。

双赢销售模式是指销售是一个连续的过程,销售人员在帮助顾客达到目的的同时,顾客也能帮助销售人员达到目的。合作销售模式不仅关注产品与价值的交换,而且着眼于充分发挥买卖双方的核心能力,改造公司的战略,尽量利用双方的战略价值关系,这种以联盟为基础的销售模式,要求有一支团队式的销售力量,其首要职能是利用任何或所有供应商的公司资产为顾客的战略成功做贡献。但是,没有任何销售人员或销售团队能够建立或保持一种长期战略合作关系,它总是要由两个公司的最高层来发起,与客户的战略方向紧密结合,并通常由双方的交叉职能小组来实施。

第二节 销售管理的基本原理

销售管理是企业经营活动的重要内容,企业的投资只有通过销售活动才能收回。随着经济的发展,现代企业的销售活动已经发生了新的变化。关系销售、团队销售等新的销售思想不断涌现。因此,培养优秀的销售人才和加强对销售活动的管理,已成为现代企业管理的重要内容。

一、销售管理的含义

关于销售管理的含义,中外专家和学者的理解有所不同。

西方学者一般认为销售管理就是对销售人员的管理。营销学大师菲利普·科特勒认为,销售管理是对销售队伍的目标、战略、结构、规模和报酬等进行设计和控制。拉尔夫·W. 杰克逊认为,销售管理是对人员推销的计划、指挥和监督。查尔斯·M. 富特雷尔认为,

销售管理是指通过计划、人员配备、培训、领导以及对企业资源的控制,以一种高效的方式完成组织的销售目标。

我国学者李先国等人认为,所谓销售管理,就是管理直接实现销售收入的过程。

销售管理是对企业销售人员及其活动进行计划、组织、控制、招聘、培训、指导、激励与评估,从而实现企业目标的活动过程。

销售管理的核心是对销售人员的管理,销售管理的目标是实现企业利润。销售管理的重心在于管理企业价值实现的过程。因此,销售管理应在企业营销管理中充当中枢角色,一方面以通过销售取得收入为中心,另一方面要通过管理协调好各种经营活动与销售活动的关系,以实现企业的整体目标。

二、销售管理的内容

关于销售管理包括的内容,众学者也都有自己的见解,观点不一。

菲利普·科特勒认为,企业销售管理涉及三个方面的内容:一是公司在设计销售队伍时应做什么决策,这涉及销售队伍的目标、战略、结构、规模和报酬等问题;二是公司怎样招聘、挑选、训练、指导、激励和评价它们的销售队伍;三是怎样改进销售人员在推销、谈判和建立关系营销上的技能。

查尔斯·M.富特雷尔认为,销售管理涉及五个方面的内容:一是制订销售计划,要建立一个面向有利可图的顾客的销售团队;二是设计销售组织,要选择合适的人员,并建立适当的组织结构;三是对销售人员进行科学训练;四是引导和指挥销售人员提高销售效率;五是对销售人员和销售结果进行评价以指导未来的销售活动。

综合众多学者的观点,销售管理的内容主要包括制订销售计划、构建销售组织、培训销售人员、对销售人员进行业务指导、激励销售人员、对销售组织进行成本控制和绩效评估等。

(一)制订销售计划

企业的整体计划确定了企业未来的发展目标以及为实现该目标所采取的方式。销售计划是企业整体计划的重要组成部分,它以取得最大的销售收入为目标,涉及企业销售活动与其他经营活动的协调与沟通,明确企业对每一个销售人员、销售团队、销售工作单位未来期望达到的业绩目标和预期进行的各项活动,以及实现该目标所需的资源。销售经理要为整个企业、特定的工作单位和销售人员个人制订销售计划。销售计划涉及的时间可长可短,可能是1个月,也可能是1年或更长的时间。销售计划可以是一般性的计划,如通过扩大销售来增加企业销售利润;也可以是具体的计划,如采取某种激励措施来实现企业的某个销售目标。无论是哪一种计划,都需要销售经理掌握足够的信息,并对所掌握的信息进行充分的分析和加工;都需要确立明确的计划目标,并对为实现计划目标所需采取的行动进行决策。

(二)构建销售组织

任何一项销售计划都不可能只由一个人去实施,需要进行人员配备,构建一支高素质的销售团队。构建销售组织,也就是以顾客为中心、以实现企业利润为目标建设销售团队。其中包括销售人员的招聘、选用,并为他们提供必要的资源,以保证其较高的工作效率。聘用多少员工以及聘用哪些类型的员工是销售经理的重要工作内容,对企业至关重要。

(三)培训销售人员

销售经理的相当一部分时间是花费在对销售人员的培训工作上的。企业为保证销售人

员取得理想的销售业绩以及销售目标的实现,应该为招聘的销售人员提供必要的销售培训,帮助他们掌握与工作有关的文化、技能和知识。培训既为销售人员提供完成本职工作的技术指导,也为其提供从事未来工作所需要掌握的方法。在“以人为本”为经营理念的企业人力资源管理活动中,培训不可或缺。

(四)对销售人员进行业务指导

如果说一个销售组织就是一个销售团队,那么销售经理就是这个团队的核心;如果说一个销售团队就是一支为冲击金牌而拼搏的球队,那么销售经理就是这个球队的教练。要发挥一个团队的最大潜能,需要这个团队的每一个成员百分之百地忠实于他们的教练,当然教练也必须为此做出个人最大的努力,全身心地投入到这个团队中。对销售经理来说,他需要把预期的目标传达给销售团队中的每一名成员,使得团队成员都拥有不断改善自身业绩的愿望,并为此而不懈地努力。

销售经理应该非常熟悉销售业务,并能够对销售人员进行业务指导与帮助。对销售人员的业务指导包括货品业务指导、服务业务指导、信用业务指导、客户关系指导等内容。当销售人员在开展业务的过程中遇到问题时,销售经理应能向其提供人力、物力、资金、技术、信息等方面的支持与帮助,才能得到他们对企业的忠诚。

(五)激励销售人员

激励与指导都是销售经理进行销售管理的重要内容。销售人员需要激励,良好的激励与指导能使销售人员保持高昂的斗志和良好的精神状态,使他们的潜力得到更充分的发挥,把销售工作做得更好。

销售人员需要更多的激励是由其工作性质决定的。销售是一项很辛苦的工作,需要不懈地努力才能有收获。销售人员大多单独工作,工作时间长短不定,并经常遭遇挫折,需要安慰;他们远离亲人,会有很多的个人烦恼,需要排解;他们会面对残酷的竞争,需要鼓励;他们面对客户时会显得低人一等,需要尊重;他们常常缺乏赢得客户的足够的权力,需要授权;等等。企业对销售人员的激励,一般有环境激励、目标激励、物质激励、精神激励等。

(六)对销售组织进行成本控制与绩效评估

销售管理工作以利润为中心,就是要千方百计地控制和降低成本和费用,提高销售业绩。因此必须对销售人员的工作业绩建立科学的绩效评估、考核制度,并以此作为分配报酬的依据。销售人员的绩效评估主要包括以下几方面的内容:收集评估资料、建立绩效标准、选择评估方法和进行具体评估。

三、销售管理的程序

及时发现并满足市场需求,为顾客提供满意的服务,建立长期的业务关系,是销售管理的基本要求。因此,销售经理要运用现代销售管理理念,依据市场状况及企业目标,统筹规划,全面体现公司的营销策略,实现公司的销售收入的市场占有率目标,为此,销售管理应遵循一定的程序。菲利普·科特勒认为,销售管理涉及三个主要的问题,这三个问题的解决遵循图 1-3 所示的程序。

查尔斯·M.富特雷尔认为,发达国家的销售管理涉及五项职能。这五项职能相互作用,遵循图 1-4 所示的程序。

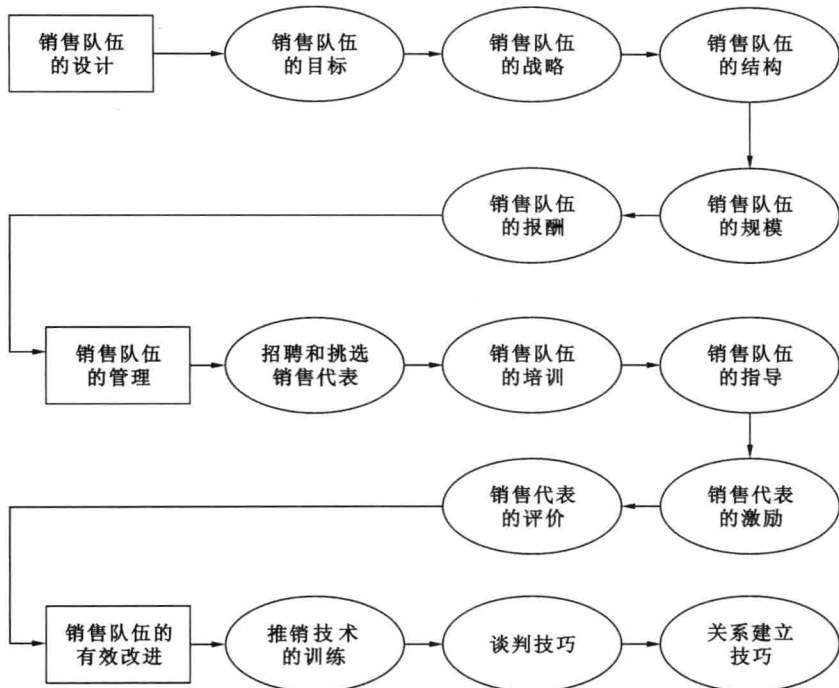


图 1-3 菲利普·科特勒认为的销售管理程序图

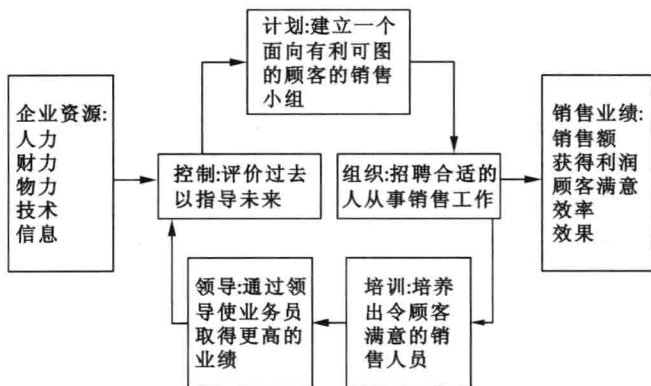


图 1-4 查尔斯·M. 富特雷尔认为的销售管理程序图

(资料来源:熊银解,销售管理.北京:高等教育出版社,2005)

第三节 销售管理发展的趋势

世界经济一体化,市场竞争日益激烈,不断变化的市场环境给企业提出了严峻的挑战,众多的企业面临来自国内外残酷的竞争。企业的销售组织面临着维持销售人员的成本上升的压力,面临着增加销售额的同时降低运营成本的压力,面临着来自竞争者、客户甚至企业内部的挑战。

为适应市场环境的变化,一些企业的销售组织通过对销售管理的调整来应对种种挑战,