

兼顾全面性和实用性的关于销售管理的实战宝典
打造销售管理者所必备的核心竞争力

销售管理实用 必备全书



—— “支点营销”理论创始人 叶昱克 著 ——

伊利、中粮、NEC、同仁堂、海尔、美的、一汽等
知名企业共同的选择



河北科学技术出版社

销售管理实用 必备全书



“支点营销”理论创始人 叶昱克 著

河北科学技术出版社

F274
901

图书在版编目 (CIP) 数据

销售管理实用必备全书 / 叶昱克著. - 石家庄:
河北科学技术出版社, 2014. 1

ISBN 978 - 7 - 5375 - 5458 - 9

I. ①销… II. ①叶… III. ①销售管理 IV.
①F713. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 013806 号

销售管理实用必备全书
叶昱克 著

出版发行 河北科学技术出版社

地 址 石家庄市友谊北大街 330 号 (邮编: 050061)

印 刷 香河县宏润印刷有限公司

开 本 787 × 1092 1/16

印 张 18.5

字 数 310 千字

版 次 2014 年 4 月第 1 版

2014 年 4 月第 1 次印刷

定 价 35.00 元

前言

销售是“惊险的一跳”！

纵观我国私营企业的销售模式，二十世纪八十年代的销售是坐着来的，坐着等客户、等计划、等政策；九十年代的销售是斗出来的，策划、降价、标王好生热闹；二十一世纪的销售是管出来的，市场是管理出来的一方沃土。

提升销售业绩应从做好销售管理工作开始。许多企业经营绩效不佳不是由于营销战略不当、市场开拓不力造成的，而是因为销售管理体系不系统、不全面、不到位。近几年来，“各领风骚没几年”已是国内诸多产品的大限，万千品牌一个个风风火火起来又痛痛快快趴下，表现最为淋漓尽致的可谓保健品市场。为什么“普通”的白兰氏鸡精可以有150年的历史，而我国“高贵”的鳖精却要短命？

把其中原由完全归于市场竞争过于激烈、保健品生命周期太短是不太恰当的。归根结底在于销售体系的散（业务员游兵散勇）、乱（通路乱、价格乱、回款乱、区域乱）、空（监控、体系空心化），致使最终整体市场退化、萎缩。

“无管理销售”是中国众多私营企业目前销售工作中存在的最大问题。建立销售管理体系是对过去落后的销售观念和方法的提升和变革。



销售管理体系是一个公司整体营销管理体系和进行专业销售运作的重要组成部分。良好的销售管理体系能够指导员工工作方向、评估员工业绩、协助员工进步、激励员工士气、稳定员工队伍；能够使公司预防和减少因少量员工素质、能力或品质问题以及人事调整而导致的交接误差、客户流失、货品流失、货款拖欠或货款流失。销售管理体系需要公司销售部、市场部、物流部、财务部、顾客服务部和销售行政部门紧密配合，反馈信息、有效配货、监控价格、及时回款、管理通路及终端。

本书以销售流程为背景，以对销售流程的管理为主线，通过对销售渠道、销售方法、价格政策、销售计划、有效开展销售活动、完善销售管理体制，加强对销售活动的控制和管理、销售队伍的建设和管理展开论述，运用了大量的事例，意在理论与实践紧密结合。

本书提供解决实际问题的处方，这种方案也许不是最佳的，但肯定适用于绝大部分私营企业，能让使用者对付可能出现的绝大多数问题。借助这种确定的、基本的套路，以此作为核心，使用者可以进一步提高、提炼，最后迈向更高的境界。本书的另一个重要特点是：包含大量的图表、程序、问卷、套路，内容广泛，设计科学。提供这些的目的，就是使你在销售管理中能快捷、直接地投入应用，而不用自己费力开发。希望本书能作为销售管理人员的好帮手，既可以提高大家的管理水平，又能为企业创造效益。

毋庸置疑，本书尚有许多不尽人意之处，有些地方可能还缺乏更为深入的探讨。但是，“众人皆知”与“众人皆为”显然并非一回事。作为一名销售管理人员，不能仅停留于知道，更重要的在于运用我们所知道的。

让我们现在就开始研究销售管理，提高我们的销售水平和运作效率！

目 录

第1章 要有一支合格的销售队伍

- 1.1 如何认识销售人员的重要性 (3)
- 1.2 如何确立销售队伍目标与规模 (4)
- 1.3 如何招募销售人员 (6)
- 1.4 如何进行销售队伍的培训 (14)
- 1.5 如何激励销售队伍——薪资 (21)

第2章 要正确制定销售计划

- 2.1 如何进行销售目标管理 (31)
- 2.2 如何分配销售目标 (35)
- 2.3 如何实施销售目标 (37)
- 2.4 如何召开销售会议 (45)
- 2.5 如何控制销售计划的实施过程 (47)
- 2.6 如何修正销售计划 (49)

第3章 销售队伍管理技巧

- 3.1 如何实施客户拜访计划 (53)
- 3.2 如何控制个人行动 (60)

3.3	如何评估业绩	(66)
3.4	如何管理销售会议	(69)
3.5	如何组织销售竞赛	(76)
3.6	如何控制销售人员的费用	(80)

第4章 走进客户的心

4.1	如何认识客户管理的重要性	(89)
4.2	如何建立正确的客户组合	(90)
4.3	如何找到客户联系策略的基石	(93)
4.4	如何管理客户知识	(95)
4.5	如何开发新客户	(97)
4.6	如何认识客户资料卡的重要作用	(103)
4.7	如何定义客户管理的内容及原则	(104)
4.8	如何使用客户资料卡	(105)
4.9	如何处理客户投诉	(107)

第5章 与经销商建立战略型伙伴关系

5.1	如何认识经销商的地位和特性	(115)
5.2	经销商管理的目的是什么	(116)
5.3	如何管理经销商档案	(117)
5.4	如何评价经销商	(121)
5.5	经销商管理的内容是什么	(122)
5.6	如何防止窜货——问题与对策	(127)
5.7	如何管理二级批发商	(132)
5.8	归纳：经销商管理的20个方法	(139)

第6章 铺货、终端与品类优化管理

- 6.1 如何进行铺货管理 (147)
- 6.2 如何管理终端 (151)
- 6.3 如何实施品类优化管理 (157)
- 6.4 如何控制特许经营 (161)

第7章 销售渠道价格管理

- 7.1 如何使用竞争销售 (169)
- 7.2 影响定价的因素 (173)
- 7.3 如何制定定价策略 (178)
- 7.4 如何具体运用定价技巧 (180)
- 7.5 如何制定企业的渠道价格政策 (186)
- 7.6 如何设计企业销售价格结构体系 (188)
- 7.7 如何维护价格稳定 (189)

第8章 订货、出货与退货

- 8.1 如何进行订货管理 (195)
- 8.2 如何控制出货 (202)
- 8.3 如何管理退货 (206)

第9章 建立企业信用管理体系

- 9.1 如何发挥信用调查的重要作用 (213)
- 9.2 如何建立信贷管理体系 (213)
- 9.3 如何管理新客户的信用额度 (219)
- 9.4 如何控制信用额度的流程 (221)
- 9.5 如何建立信用额度的核准权限 (222)
- 9.6 如何认识超逾信用额度可能的风险 (223)
- 9.7 信用交易的控制重点有哪些 (224)

第10章 现金交易

- 10.1 如何认识稳妥的交易方式——现金交易 (229)
- 10.2 如何实现销售收入现金的预测 (231)
- 10.3 现金收入的控制原则有哪些 (234)
- 10.4 如何控制现金收入 (235)
- 10.5 企业对现金交易的控制重点 (237)
- 10.6 如何控制商店卖场的现金 (239)

第11章 如何收回货款

- 11.1 货款回收的重点是什么 (243)
- 11.2 如何制定收账方针 (244)
- 11.3 将应收账款作为一项投资去管理 (245)
- 11.4 货款回收的作业流程 (246)
- 11.5 如何实施货款回收计划 (247)

11.6	如何收取货款及结算	(249)
11.7	如何避免吞款	(250)
11.8	如何进行应收票据的内部控制制度	(251)
11.9	货款回收的两个要点	(252)
11.10	如何申请支付令	(254)

.....

第12章 售后服务

12.1	售后服务是什么	(259)
12.2	如何认识售后服务的必要性	(262)
12.3	如何制定售后服务战略	(265)
12.4	如何维系客户	(267)
12.5	如何开展售后服务工作	(269)
12.6	如何对售后服务收费	(270)
12.7	如何控制售后服务工作	(271)
12.8	如何保障服务质量	(272)

.....

第13章 销售绩效的评估

13.1	如何认识销售业绩评估的作用	(279)
13.2	销售业绩评估的方法有哪些	(280)

第1章 要有一支合格的销售队伍

本章主要内容

- 1.1 如何认识销售人员的重要性
- 1.2 如何确立销售队伍目标与规模
- 1.3 如何招募销售人员
- 1.4 如何进行销售队伍的培训
- 1.5 如何激励销售队伍——薪资

1.1 如何认识销售人员的重要性

人是企业最重要的资产。美国通用汽车公司前总裁阿尔弗雷德·斯隆曾说过：“你可以拿走我的全部资产，但是只要你把我的企业人员留下来给我，五年之内我就能把所有失去的资产赚回来。”而通用汽车公司的成功在很大程度上应归功于斯隆所建立的管理系统，这一系统对美国经济也产生了极为深远的影响。用美国管理学大师彼得·德鲁克的话来说，这一系统“对美国经济在战后四十年中处于主导地位奠定了基础”。我国国内许多公司也同样证明了这一点。

1. 销售是企业经营的最后一个关键环节。

企业经营者努力不懈地去研究及了解顾客的需求和欲望，生产出符合消费者的产品，建立了自己的分销渠道和设计了包装及全盘的物流系统。但如果没有销售人员，产品就销售不出去，就会前功尽弃。销售是企业经营中最后一个环节，也是决定企业经营成败的关键。

2. 销售人员实现企业的收益。

企业内很多支出，如工资、器具和原料等费用或投资的收回都有赖于收益的支撑。销售人员通过把产品送到顾客的手中，从而获取收益，实现企业利润目标。

3. 代表企业与客户建立良好的关系。

销售人员对外销售产品、洽谈业务时，往往是作为企业的代表。这些人对企业的成败负有重大的责任。销售人员如果能了解并执行企业的基本策略和方案，使顾客感到满意，对本企业更具信心，他便是真正地代表了企业本身。出色的销售人员能够认清和解决客户的疑难，建立与客户之间的良好关系。

4. 促进产品的研制与开发。

要保持企业不断的成功，产品的创新是必不可少的环节。但几乎每一种新产品的问世都需要若干有朝气、有创新性的销售方案和销售人員，才能使销售达到理想的水平。因此，高水平的销售能力对新产品的研究和开发人员而言是一种很大的激励；另一方面，身处一线的销售人员可为研究与开发工

作带来有关消费者对产品使用后的大量的反馈信息，对研究与开发工作本身具有很大的促进作用。

5. 销售人员是战胜竞争对手的砝码。

当竞争者之间提供的产品质量差不多的时候，销售人员就成为竞争成败的主要条件。有时一个能为客户解决财务或技术困难的销售人员对企业来说，更是一个重要的资产。优秀的销售人员能适时有效地拜访潜在客户，为顾客提供满意的服务，创造优良的销售业绩，从而使企业战胜竞争对手。

1.2 如何确立销售队伍目标与规模

1.2.1 销售队伍目标

要组建一支销售队伍，首先要明确销售队伍的目标。换句话说，就是这支队伍某个阶段要完成的任务是什么。公司在不同的发展阶段，对销售队伍的要求，即销售队伍的目标是不一样的。公司发展的初期，通常只有产品而几乎没有客户，这时销售队伍的任务就是迅速进行产品铺货，努力寻找目标客户，实现销售。当公司已成立了三五年后，其区域开发已基本完成，这时销售队伍的重点已不是开发客户，而转移到维护客户关系保持长期交易的阶段了。在订立销售队伍目标时，要从公司的实际情况出发，制订适合本公司的销售队伍目标，为销售队伍的建设打下良好的基础。

队伍目标必须以公司目标、市场特征和公司在这市场预期位置为前提。公司应考虑到人员销售在市场营销组合中的独特作用，它能更有效地为消费者提供服务。人员销售是公司最花钱的联系和沟通工具。然而在购买过程的某些阶段，如消费者教育、谈判和签约阶段，人员销售又是有效的工具。公司就应当认真考虑在何时、如何运用销售代表去促进完成一项市场营销任务，这是很重要的。

销售代表一般为公司承担下列几项任务：

- (1) 寻找潜在顾客:销售代表负责寻找和培养新客户。
- (2) 目标选择:销售代表决定如何支配有限的时间,对消费者或潜在顾客进行拜访。
- (3) 沟通:销售代表应能熟练地将有关公司产品或服务的信息传递出去。
- (4) 销售:销售代表要懂得“销售术”这一艺术——接洽顾客;讨价还价;回答疑问和达成交易。
- (5) 服务:销售代表为消费者提供不同的服务——为顾客提供咨询;给予技术帮助;安排资金融通;加速交货。
- (6) 收集情报:销售代表要进行市场调查和情报工作,并填写访问报告。
- (7) 分配:销售代表在产品短缺的时候决定向哪些客户供货。

公司一般对具体的销售队伍目标都加以界定。公司要求销售代表把80%的时间花在现有顾客身上,20%的时间用在潜在顾客身上;85%的时间用于现有产品,15%的时间用于新产品。如果不规定这些标准,销售代表可能会把所有的时间用于向现有顾客销售现有产品,而忽视了新产品和新的潜在顾客。

销售代表的任务组合因经济状况不同而异。在产品短缺时期,销售代表会发现他们无货可卖。一些公司就匆匆得出结论,认为销售代表太多了。但这种想法忽视了销售代表的其他角色,如分配产品、劝慰不满意的顾客等。

随着公司市场导向意识的增强,销售队伍应更加注意市场和重视消费者导向。销售人员应该知道怎样使顾客得到满足,同时又为公司赚取利润。他们应该懂得分析销售数据,衡量市场潜力,搜集市场情报和制订市场营销策略和计划。销售代表需要有市场营销分析的能力,这一点对于高水平的销售管理者来说尤为重要。市场营销者相信,如果销售队伍成员能像了解销售那样了解市场营销的话,他们在长期内必将更有效率。

1.2.2 销售队伍规模

销售队伍的规模是由销售目标、销售队伍的策略及销售队伍的结构三个因素所决定的。

销售队伍的策略是指销售人员以何种方式与目标客户接触。是单打独斗,还是采用小组销售、销售会议或销售研讨会的方式。照目前发展的趋势

看,销售工作越来越需要集体活动,需要其他人员的支持配合。销售队伍的结构是指如何组织销售队伍以对市场产生最大的影响。是按地区组织销售队伍,还是按产品或顾客类型来组织销售队伍。销售队伍的结构是随着市场和经济条件的变化而不断调整的。

公司一旦确定了销售队伍策略和销售队伍结构,就应该着手考虑销售队伍的规模问题。销售队伍是公司最有生产价值、最花钱的资产之一。在增加人数的同时,销售和成本亦会提高。公司一旦确定了它要接触的消费者人数,它就可以用工具来确定销售规模。

这个方法包括以下步骤:

- (1) 将顾客按年销售额分成大小类别。
- (2) 确定每类顾客所需访问次数(每年对每位顾客的销售访问次数)。
- (3) 每一类顾客数和各次所需的访问数相乘,所得到的乘积就是整个地区的工作量亦即是每年的访问次数。
- (4) 用每年所需访问总数除以每个销售代表的年平均访问次数,便确定了所需销售人员数。

假设公司估计全国有1000个A类客户,2000个B类客户;每个客户每年需要的访问数A类是36次,B类12次。这意味着公司需要每年进行6万次访问的销售队伍。假设每个销售员一年进行1000次访问,该公司需60位专职销售代表。

确定了销售队伍的目标、策略、结构、规模等制度以后,公司应着手招聘、挑选、培训、指导、激励和评估销售代表,在进行这些工作的同时,又有各种不同的政策和程序。

1.3 如何招募销售人员

▶ 1.3.1 销售人员的甄选是销售管理的重要一环

企业销售产品(或服务),常常要通过销售人员来完成。如何选聘销售

人员,并且加以训练,以符合企业的需求,是一项重要工作。

许多以人员销售为主力的公司主管都有良才难求及人员流动率高的问题。究其原因,不外乎是一般公司对销售人员的甄选不予重视或无力把它做好。有的公司甚至认识不到人员甄选对公司的重要性及可能造成的后果。如果任凭素质不良的人滥竽充数,会损害公司的形象,造成日后的高流动率。

销售人员的优良与否,直接关系到业务的兴衰成败。销售人员在外不只是他个人能力、风度的表现,更代表公司的整体形象。好的开始就等于成功了一半,会为工作的顺利开展奠定良好的基础。所以销售主管要有正确的认识,并以科学化的方法来做好这项工作。

销售人员的甄选,是销售管理的重要一环。销售主管要把握住这关键的一环,使选聘的人员能各得其所,各自发挥最大的潜能。

1.3.2 人员甄选程序

企业文化不同,销售产品不同,需要的销售技巧不同,销售方式不同,因此,在现今企业制度内,没有一套绝对可靠的选聘销售人员的方法。

选聘销售人员的基本工作在于工作职位分析。首先,你要分析这个职位,了解这个职位的工作性质;其次,确定这个职位的资格条件,了解到应聘人员应具有的条件;最后,开始征聘工作,寻找适当人才。到底是“从内部调用”或是“对外聘请人才”呢?一旦决定对外聘请人才,就执行招募人才的各项事务活动。

1. 求才信息的发布。

通过各种途径,将“求才信息”予以发布,吸引有兴趣的人士前来应聘。

(1) 登报征求:先拟广告稿,估计刊登费,决定刊登何种媒体,然后联络报社。

(2) 同人推荐:如果有不易征聘的销售人员,可通过同人推荐,配合奖励办法,加以克服。采用此法要配合海报或公告方式来进行。

(3) 猎头公司或职业介绍所:例如在特殊情况下,通过中介公司向外界挖来人才。

(4) 大中专院校及职业技工学校:招收中高级及初级技术人才。