

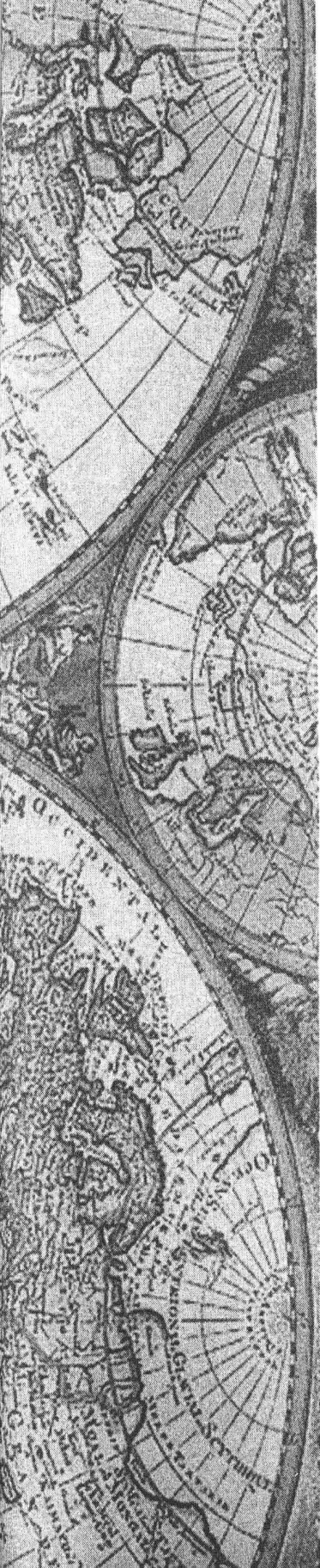
现代企业管理系列教材

销售业务管理

主 编 何晓兵
副主编 叶小梅 潘国斌 范卫星



科学出版社



现代企业管理系列教材

销售业务管理

主 编 何晓兵

副主编 叶小梅 潘国斌 范卫星

科学出版社

北 京

内 容 简 介

销售业务管理是一门实践性强的应用学科,本书以理论与实践的有机结合为基本原则,注重销售管理理论的科学性、系统性。本书涵盖了销售业务管理的主要内容体系,全书从销售计划管理、销售人员管理、销售过程管理及销售关系管理四个方面展开,共分为十三章,分别为销售计划管理、销售组织设计、销售区域管理与时间管理、销售渠道设计、销售人员的招聘与培训、销售人员激励与薪酬管理、销售人员的绩效评估、销售主管与团队管理、销售过程理论与模式、销售过程管理、销售过程评估与控制、销售信用管理和客户管理。

本书可作为经济管理类专业的学生教材,也可供相关从业人员阅读、参考。

图书在版编目(CIP)数据

销售业务管理 / 何晓兵主编. —北京: 科学出版社, 2011.6

现代企业管理系列教材

ISBN 978-7-03-030302-8

I. ①销… II. ①何… III. ①销售管理—教材 IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 100326 号

责任编辑: 张 宁 / 责任校对: 宋玲玲

责任印制: 张克忠 / 封面设计: 耕者设计工作室

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

北京市安泰印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

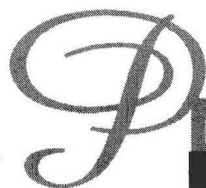
2011 年 6 月第 一 版 开本: 720 × 1000 1/16

2011 年 6 月第一次印刷 印张: 24

印数: 1—4 000 字数: 480 000

定价: 39.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)



随着经济全球化进程的加快和知识经济时代的到来,现代企业发展面临着越来越多变的外部环境,竞争态势亦愈加纷繁复杂。较之于发达国家的企业而言,我国企业的市场经济之路时间较短,在摸索中曲折前进。国有企业经历着从计划经济向市场经济转型的痛苦,政企不分、产权不明、责任不清等弊端影响着国有企业经营绩效的提高。一些成长较快的民营企业虽然具备某些规范意义上企业的特质,但也碰到如非确定性的行政干预、计划经济意识形态上的歧视和企业所有者行为短期化等诸多因素的影响,多种因素导致我国民营企业的存活率非常之低,平均寿命不足3年。

从总体上看,除了经济体制改革和国家宏观经济政策的调节外,经营环境的多变性、管理理念的滞后性、管理手段的单一性和企业家队伍的极度匮乏等因素制约了我国企业整体管理水平的提升。因此,如何尽快更新落后的管理理念?如何充分借鉴和吸纳国外企业的先进管理经验?如何短时间内提高管理者的业务素养?如何从人、财、物等方面完善现代企业管理?如何通过提高管理水平出效率?凡此种种都是亟待解决的现实问题。从某种程度上讲,本丛书的立项和付梓也正是为了解决以上问题作一种尝试。华南师范大学经济与管理学院组织部分骨干教师精心编写了现代企业管理系列教材,每本教材的主编教师都长期从事相关学科的教学和科研工作,具备丰富的教学经验和扎实的科研能力。在总结多年教学经验和企业实践的基础上,博采众长,充分吸收国内外同类教材的优点,推陈出新,力图编写出一套具有现代企业管理特色的、综合性的、既自成体系又具有实用性的教材。

本丛书具有以下几个特点:①逻辑清晰。教材的每一章均按照内容提要、学习要点、正文讲解、相关案例和课后习题五个部分的编排框架渐进展开,最大限度地契合了人们的认知规律和学习习惯,有助于提高学

习效率；②实用性强。为了克服许多教材重理论轻实务的共同缺点，本丛书不仅在内容讲解中引用了大量鲜活的案例，而且在课后专门辟出一个相关案例部分，试图引导学生运用所掌握的理论知识解决企业管理中的实际问题，逐步培养学生思考问题和解决问题的能力；③体系完整。本丛书包括11本教材，从11个不同界面立体式剖析现代企业管理的方方面面，定性定量相结合分析企业管理中产生的种种问题，系统探讨解决这些问题的方法和途径，这对于全方位培养学生驾驭现代企业的综合能力将大有裨益；④适用对象广泛。本丛书既适合经济管理类学生学习，也适合广大企业管理者和相关管理部门培训使用。

本丛书包括11本教材，具体分工如下：林勇主编《资本运营理论与实务》，彭璧玉主编《中小企业战略管理》，邓顺国主编《电子商务运营管理》，曹宗平主编《客户服务管理》，高波主编《企业管理信息系统》，吴忠培主编《企业管理咨询与诊断》，纪志明主编《团队管理》，何晓兵主编《销售业务管理》，聂新军主编《企业内部控制》，刘善敏主编《人力资源开发与管理》，冯晖主编《现代物流学》。

本丛书的出版，一直得到华南师范大学经济与管理学院领导和老师的大力支持，在此表示感谢！同时，科学出版社张宁女士在丛书的立项和出版过程中付出了艰辛的劳动，在此亦表示谢意！最后，对本丛书中被参考和借鉴研究成果的各位专家和学者表示感谢！

由于本丛书的编写时间有限，加之编者水平有限，不足之处在所难免，恳请广大读者给予批评指正。

林 勇

华南师范大学经济与管理学院院长

2011年3月



销售管理是市场营销学的一个分支学科，以销售计划管理、销售人员管理、销售过程管理和销售关系管理为研究对象，是研究企业销售及其管理活动过程的规律和策略的学科。我国经济的快速发展，一方面要求企业从战略的角度进行销售管理，另一方面企业需要更多优秀的市场营销人才以及销售管理、品牌管理、服务营销等专业人才。近年我国很多高校开设“销售管理”课程，并将此课程作为工商管理 and 市场营销专业的专业必修课。本教材即成书于此背景。

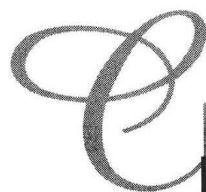
销售管理是一门实践性强的应用学科，本书以理论与实践的有机结合为基本原则，注重销售管理理论的科学性、系统性，同时关注对销售管理实践的指南价值。本书涵盖了销售管理的主要内容体系，全书从销售计划管理、销售人员管理、销售过程管理及销售关系管理四个方面展开。销售计划管理包括第一章至第四章，主要论述销售计划管理、销售组织设计、销售区域和时间管理、销售渠道管理。销售人员管理包括第五章至第八章，主要论述销售人员招聘与培训、激励与薪酬管理、绩效评估，以及销售主管与团队管理。销售过程管理包括第九章至第十一章，主要论述销售过程理论与模式、销售准备、拜访客户、销售谈判、处理异议、促成交易、售后服务等销售全过程管理，以及销售过程评估和风险管理。销售关系管理包括第十二章、第十三章，主要论述销售信用管理及客户知识管理。

本书付梓是对编者艰辛劳动的总结，本书的编写分工是：何晓兵编写第一章至第四章；潘国斌编写第五章至第八章；范卫星编写第九章至第十一章；叶小梅编写第十二章、第十三章。本书编写过程中参考和引用了大量的文献，在此向其作者和译者表示深深的谢意！并对所有关心和支持本书编写和出版的各位同仁和家属朋友表示深深的感谢！

由于编者水平有限，书中难免不足之处，敬请各位专家和广大读者批评指正。

编 者

2011年3月6日



总序

前言

第一章 销售计划管理..... 1

第一节 销售计划 2

第二节 销售预测 20

第三节 销售配额 34

第四节 销售预算 40

.....
案例分析

习题

第二章 销售组织设计..... 54

第一节 销售组织概述 55

第二节 销售组织架构设计 59

第三节 销售岗位职责设计..... 65

.....
案例分析

习题

第三章 销售区域管理与时间管理..... 74

第一节 销售区域设计 75

第二节 销售区域管理 84

第三节 销售区域的时间管理..... 91

第四节 窜货管理..... 94

.....
案例分析

习题

第四章 销售渠道设计	105
第一节 销售渠道结构	106
第二节 销售渠道管理	110
.....	
案例分析	
习题	
第五章 销售人员的招聘与培训	121
第一节 销售人员的素质	122
第二节 销售队伍设计.....	127
第三节 销售人员的招聘与挑选.....	132
第四节 销售人员的培训.....	141
.....	
案例分析	
习题	
第六章 销售人员的激励与薪酬管理	153
第一节 销售人员激励的方式	154
第二节 销售激励组合	157
第三节 销售人员的薪酬管理	164
.....	
案例分析	
习题	
第七章 销售人员的绩效评估	180
第一节 绩效评估的指标	181
第二节 绩效评估的方法	187
.....	
案例分析	
习题	
第八章 销售主管与团队管理	203
第一节 销售主管的能力与素质要求	204
第二节 销售主管的成本意识与风险意识	208

第三节 销售团队管理.....	214
-----------------	-----

案例分析

习题

第九章 销售过程理论与模式.....	230
--------------------	-----

第一节 销售方格与客户方格理论	231
-----------------------	-----

第二节 销售三角理论	238
------------------	-----

第三节 AIDA模式	241
------------------	-----

第四节 DIPADA模式.....	244
-------------------	-----

第五节 IDEPA模式	247
-------------------	-----

第六节 FABE模式	249
------------------	-----

案例分析

习题

第十章 销售过程管理.....	254
-----------------	-----

第一节 销售准备	255
----------------	-----

第二节 拜访客户	260
----------------	-----

第三节 接近客户.....	262
---------------	-----

第四节 销售谈判.....	266
---------------	-----

第五节 处理异议.....	271
---------------	-----

第六节 促成交易.....	278
---------------	-----

第七节 售后服务.....	282
---------------	-----

案例分析

习题

第十一章 销售过程评估与控制.....	291
---------------------	-----

第一节 销售业绩评估的主要指标	292
-----------------------	-----

第二节 销售业绩评估的方法.....	296
--------------------	-----

第三节 销售费用控制.....	299
-----------------	-----

第四节 销售风险控制.....	309
-----------------	-----

.....
案例分析

习题

第十二章 销售信用管理..... 320

第一节 信用管理概述 321

第二节 制定信用政策..... 324

第三节 客户信用调查与评价..... 328

第四节 应收账款管理..... 333

.....
案例分析

习题

第十三章 客户管理..... 347

第一节 客户关系管理 348

第二节 客户投诉管理..... 353

第三节 客户服务管理..... 359

.....
案例分析

习题

参考文献..... 371

第一章 销售计划管理

[内容提要]

本章阐述了销售计划管理的主要内容,包括销售计划的制订,以及销售预测、配额和预算管理。重点介绍销售计划制订的实务。

[学习要点]

1. 了解影响销售计划制订的因素;
2. 掌握销售计划制订的方法;
3. 掌握销售预测的方法;
4. 掌握销售配额的类型与分配配额的方法;
5. 掌握销售预算方法。



制订计划是销售管理的起点，是企业直接实现销售收入的一连串过程的安排，成功的销售活动源于完善的销售计划。销售管理过程实质就是销售计划制订、实施和评估的控制过程，计划是其基石。销售计划主要涉及根据环境因素进行销售预测、设定销售目标、编制销售配额、制订销售预算、建立销售组织、设计销售区域和销售渠道等方面，本章重点介绍制订销售计划的影响因素、销售计划制订程序、确立销售目标、销售预测、销售配额以及销售预算，销售计划涉及的其他内容将在本书后续各章介绍。

第一节 销售计划

销售计划是企业在销售预测的基础上，对未来一定时期内销售目标进行的规划及其实施任务的分配，并编订销售预算，支持销售配额的实现。

一、影响销售计划制订的因素

企业销售活动是在一定的环境中进行的，环境因素影响销售计划的制订。依据环境因素及其变化制订销售计划才能适应环境，才能实现销售目标。所以，企业必须重视对影响销售计划制订的环境因素的研究，重视对这些因素的变化的预测，并以此作为编制销售计划的基础。

影响销售计划制订的环境因素包括外部环境因素和内部环境因素，如图 1-1 所示。

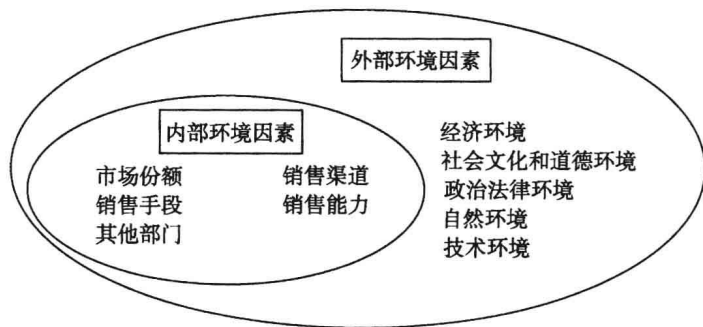


图 1-1 企业销售环境

(一) 外部环境因素

外部环境因素指存在于企业外部、影响企业销售活动及其发展的各种客观因素与力量，包括经济环境、社会文化和道德环境、政治法律环境、自然环境和技术环



境等因素。

1. 经济环境

经济环境是指企业参与竞争或可能参与竞争的经济特征和方向。在一个国家中,对于某种产品总的潜在需求取决于该国的经济条件,如通货膨胀率、利率、贸易赤字或盈余、预算赤字或盈余、个人和企业储蓄率以及国内生产总值等,这些经济特征对销售的影响集中体现为社会购买力和经济周期,在制订销售计划时必须考虑这些因素。

社会购买力是指一定时期全社会购买产品(劳务)的货币支付能力,包括居民、企业与社会团体的购买力,它是收入、价格、储蓄和通货膨胀的函数。购买力对潜在需求的强弱影响不大,但直接决定有效需求的强弱。如按照经济发展理论的一般观点,人均GDP5000美元是经济社会发展中的一个重要区域,它将引发消费主导型经济的增长,此时消费快速扩张,服务业迅速崛起;经济的发展带来的城市化,将使更多的农产品生产者转变为消费者,而收入水平的提高将使人均消费水平进一步提高。

完整的经济周期由衰退期、萧条期、复苏期和高涨期四个阶段组成。衰退期,市场行情恶化,产品销售困难,价格下跌,企业大量倒闭。萧条期,市场低迷,销售不旺,经济处于不景气状态,价格处于相对稳定的低水平。复苏期,经济开始活跃,企业恢复生产,渡过危机的企业开始提高产量,新产品研发活动也逐渐开始,商业日渐活跃,价格开始回升。高涨期,生产指数越过危机前的最高点后继续攀升,市场日渐兴旺,大量投资建设新厂,价格攀升,经济又到了新的危机关头。

2. 社会文化和道德环境

社会文化环境对人们的欲望、行为产生潜移默化的影响,而且这种影响一经形成便会持久,而不像其他影响因素一样容易改变。社会文化对销售的影响是多层次、全方位、渗透性的。多层次影响是指主体文化和次级文化(亚文化)的影响。主体文化是指占据支配地位的,起凝聚整个国家和民族的作用,由千百年的历史所形成的文化,如中华文化对整个中华民族起着主导和支配作用,同样对企业销售活动有着重大影响;次级文化是指在主体文化支配下所形成的文化分支,次级文化可由种族、地域、宗教、民族等不同维度而形成,如由地域而形成的京派文化、海派文化等,它们对企业销售活动也有着深刻的影响。全方位影响是指文化影响着企业销售活动的各个方面,如对产品外形、款式、包装的影响,对促销方式的影响,对消费心理、消费习惯、价值观念、生活方式等的影响,对销售渠道设计、渠道成员关系的影响。渗透性影响是指文化对企业销售的影响在很大程度上是通过间接的、潜移默化的方式来进行及表现的,同时也表现在各种文化的交融汇合、互相渗透。



社会价值观通过一系列方式影响销售活动，如它为道德行为树立了标准。道德聚焦可能给个人、群体或组织带来某种实际或潜在影响的行动。在销售活动中，销售经理尤其要注意两种道德问题：一是销售经理与销售人员及销售团队的关系，如公平和平等对待所有的销售人员和销售团队，合理设置销售区域和分配销售任务等；二是销售人员与客户的关系，销售经理有责任为下属建立道德行为标准，明确地与他们交流，并使他们充满活力，建立、维系好与客户的关系。

3. 政治法律环境

政治和法律是指引企业进行规范竞争的强制力量，体现了政府及社会对企业和公众行为的意志，规定了社会经济活动的基本运行规则，同时也指导着需求的价值取向，约束着资源的开发利用和产品的供给。

政治环境主要是指一个国家或地区的政治制度、方针政策、政治倾向等对销售活动所产生的影响。每个国家或地区都有着不同的社会制度和意识形态，必然会对进入该市场的企业的销售活动带来显著影响。如我国实行的计划生育政策，对于人口年龄结构、家庭类型、家庭数量、家庭消费重点、消费方向等都有影响，进而影响企业的销售活动。

市场经济是法制经济，法律环境对企业的销售活动影响主要表现在两方面：一是使企业做到合法销售；二是在销售活动中保护企业的合法权益。要做到这两点必须对销售目标市场的相关法律制度及贸易法规和惯例进行研究。面对国内市场，必须遵守我国已制定和发布的一系列经济法规，如经济合同法、商标法、反不正当竞争法、专利法、广告法、价格法等。面对国际市场，必须研究和遵守国际贸易法规和惯例，以及各国贸易法规。

4. 自然环境

自然环境影响着许多产品的需求，在制订销售计划时，必须考虑自然环境因素。自然环境是所有原材料的来源，也是生产、包装、促销及分销产品的过程中所需资源的来源。自然环境包括资源状况、生态环境、环境保护等方面，它们对企业销售活动起着制约性的影响，因为自然环境的破坏往往是不可弥补的。

企业的销售活动离不开各种自然资源，特别是某些稀缺和不可再生的资源，资源状况对企业销售影响极大。例如，煤、石油等动力资源，棉花、油料、矿石等原料资源，还有土地、水等都是企业销售不可缺少的资源。同时企业的销售活动也与生态环境密切相关，生态环境指人和其他生物共同活动所形成的动态自然环境及其变化趋势。自然界是一个有机的系统，其中任何一个因素的变化，都会对整个系统发生影响。企业销售活动必然影响自然界的许多因素，从而对生态环境产生影响。因此，在环境保护方面，企业首先应该做到使自己的销售活动符合环境保护的法律



要求；其次应承担企业的社会责任，主动参与环境保护工作；再次，应积极开发环保产品，顺应环保潮流。

5. 技术环境

科学技术是推动社会发展的根本动力，技术的发展改变了竞争规则，使市场变化多端，也激发了新的需求，还为销售提供了更加丰富的手段，当然也要求调整企业销售程序，形成新的销售计划，销售人员必须接受新的训练。

新技术的出现为企业销售活动提供了新的机会。新技术的出现可以使企业实现差异化，创造出与众不同的可以给人们带来具有特殊价值的产品和服务，为企业销售活动带来新的发展点和诉求点。例如，手机从只有几项基本的通信功能到现在集拍照、录像、网络于一身，让人们的生活变得多姿多彩，尤其是苹果公司推出的 iPhone 系列产品更是以其超群的功能和服务深得人们的青睐，领先的技术为其销售活动打开了一片蓝海。新技术的应用可以降低企业销售成本，极大地提高销售人员的工作效率。数据库技术使销售人员不再是盲目地、只能从整体上猜测目标客户的特征，而是可以为客户建立个性化的档案。网站、即时通信、论坛、社区、博客等互联网技术使销售人员和客户可以进行即时的、互动的沟通，各种媒体已经能把信息瞬间传递到地球上的几乎每一个角落。B2B、B2C、B2G 等电子商务模式已经获得了极大的发展，互联网成为企业销售的重要渠道。

新技术的出现也使企业销售活动面临着新的威胁。新技术在给某些产业或企业带来新的市场机会的同时，也把一些相关的产业或企业淘汰出局。例如，数码相机对胶卷业的致命打击，CD 光盘技术使磁带及单放机出现销售困难，mp3、mp4 等数码产品则又侵占了 CD 机大量的市场份额。由此可见，开发和应用新技术是企业可持续发展的基础，也是企业销售活动的新契机。

（二）内部环境因素

内部环境因素指由企业销售活动所引起的与企业销售紧密相关、直接影响其销售业绩的各种企业内部因素，包括企业市场份额、销售渠道、销售手段、销售能力和企业其他部门等因素。

1. 企业市场份额

企业的市场份额反映了企业的商品销售能力、市场竞争能力和适应能力，以及企业的信誉状况和经营状况。企业在制订销售计划时，必须清楚把握本企业产品的市场份额，这样才能正确分析本企业在满足总需求量中所占的比例有多少，才能确定企业在同行业中的竞争地位，才能判断企业的销售策略选择是否正确，及预测企业未来发展前景。



可以借鉴波士顿矩阵（BCG 矩阵）从相对市场占有率和销售增长率两方面对企业进行聚类分析，不同的企业应采取不同的销售策略，如图 1-2 所示。



图 1-2 基于波士顿矩阵的企业聚类分析

A 类企业（高销售增长率，高市场份额），这类企业竞争力强、销售状况好、资金运用效率高，属于发展前景乐观的成熟前期企业。企业确定销售目标时可依据企业销售额的年增长率。

B 类企业（高销售增长率，低市场份额），这类企业销售处于高增长期，但是市场份额较低，属于成长型企业。企业的销售规模增长迅速，其销售目标一般不使用稳定的模式来确定。

C 类企业（低销售增长率，高市场份额），这类企业市场份额高，说明企业在竞争中处于优势地位，但是其销售规模已趋于稳定，属于成熟中后期企业。企业销售目标可以根据近年历史数据确定，但应密切注意企业运营中潜在的风险，它们有可能使企业销售锐减。

D 类企业（低销售增长率，低市场份额），这类企业两个指标都处于低水平，说明企业的竞争能力和销售状况都比较差，属于衰落型企业。在确定销售目标时，可以采用维持现状或一定幅度的缩减策略。

2. 销售渠道

销售渠道是指产品从生产领域进入消费领域过程中，由提供产品或服务的一系列相互联系的机构所组成的通道。渠道长度有直接渠道和间接渠道，以及长渠道和短渠道之别，渠道宽度有宽渠道和窄渠道之分。不同的销售渠道直接影响产品的销售规模，影响企业销售目标的实现。

每一种渠道都是利弊共存，渠道类型的选择同时还必须考虑产品、市场、中间商、环境及企业经营特点和规模等因素，企业必须根据实际情况选择恰当的产品销