

Sales Action Management

營業管理實務

蘇澄雄 著



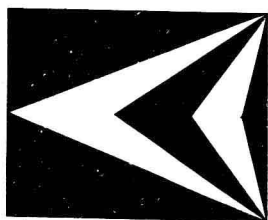
國展企管顧問公司

Keep Running Management
Consultants, Inc.

Sales Action Management

營業管理實務

蘇澄雄 著



國展企管顧問公司

Keep Running Management
Consultants, Inc.

版權所有・翻印必究

營業管理實務

中華民國七十一年元月出版

精裝本實價新台幣 500 元

著 作 及
發 行 人：蘇 澄 雄

國展企管顧問公司

郵政劃撥：第 527881 號

蘇澄雄 帳戶

印 刷 者：華偉打字排版有限公司

北市貴陽街二段 34 號 3 樓

自序

隨著行銷管理哲學的發展，銷售已成為行銷變數中重要的因素，然而在目前我國的企業體中，甚至於營業部門中，將行銷管理所有的分析、規劃、與執行控制之工作均由營業部門負責。另外有將行銷企劃及市場研究，廣告促銷另由企劃部門負責，而營業部專司市場開拓、推銷、收款或服務者，本書不在於行銷理論之闡釋，有關行銷體系、消費心理、廣告促銷、市場調查、行銷策略等可參考各種行銷專業書刊。本書的特色在於就營業之活動上所有知識及實際運用的方法，充實地加以解析，並且提供實例以供即學即用，實為一本實用的銷售管理書籍。

有鑑於目前我國行銷管理之輝煌發展，行銷觀念已深植企業界及專攻商學的大學畢業生，因此為對已在企業之工作者提供一套較有系統的銷售管理方法，使其更能以他山之石，融合自己的歷練，更臻精進。而對大學畢業生有志於加入營業行列者，縮短其在實務上學習及摸索時間，特就本人十五年的經驗彙集成書，以為行銷實務上的工具，本書共分為十八章，舉凡營業組織、銷售網建立、價格策略、營業人員管理、銷售路綫、信用調查、貨款回收、推銷技巧、倒帳處理、經銷商輔導、營業激動、教育訓練、營業會議、產品發展等行銷實務上的營業要點，全部包含，實在是現代營業管理人員必備的深入知識。

本書之順利完成，除感謝恩師楊必立先生及許士軍先生之啓蒙外，並感謝以前所服務公司的高級主管之教誨與資料提供，在管理實務上承蒙經營管理顧問師曾松齡先生的栽培甚多，銘感五內，在

撰寫與資料整理方虔高琦、張耀明、施麗月等諸位同仁之校閱與潤飾，有關信用調查及抵押倒帳要特別感謝張文坤律師的指導，在此特以虔誠之心一併對諸位協助者申致謝忱。

雖然本書是個人企業體驗，經過思考運用而成，惟自忖陋淺，或有一偏之見及疑誤，謹祈企業先進，學者專家不吝指正，至所感幸。

蘇 澄 雄 謹識

民國七十一年元月

營業管理實務

目 錄

1	第一章 營業管理的重要與演進
2	第一節 營業管理的存在價值
5	第二節 營業管理的發展過程
7	第三節 營業管理工作的未來
9	第二章 營業組織的規劃與發揮組織機能
10	第一節 組織的必要性
11	第二節 組織設計上應予注意的幾項問題
13	第三節 營業部組織
18	第四節 營業所或分公司組織
19	第五節 營業部組織之實例
21	第六節 結語
23	第三章 中間商的結構
24	第一節 零售商
27	第二節 批發商
29	第三節 經銷商
33	第四章 銷售網的建立

34	第一節 銷售網建立的考慮因素
37	第二節 銷售網建立方案實例
46	第三節 經銷商制
50	第四節 中盤商制
51	第五節 直營制
55	第六節 混合制
56	第七節 軍公教福利中心及農會供銷

59 第五章 經銷合約與抵押設定

60	第一節 經銷合約的訂立
94	第二節 國防部福利總處與農會鐵路局合約
125	第三節 經銷商抵押設定實務

137 第六章 市場價格的結構

138	第一節 零售價格的訂定
142	第二節 中間商利潤的結構
143	第三節 現金折扣與數量折扣
147	第四節 漲價與跌價
150	第五節 漲價與跌價所產生的短期困擾
152	第六節 市場價格的崩潰
155	第七節 經銷商削價越區防止協議書實例

161 第七章 年度營業計劃的擬定

164	第一節 過去業績與市場的回顧
182	第二節 市場環境與未來發展趨勢

195	第三節 銷售預測
200	第四節 經營階層對營業目標的看法
202	第五節 股東目標與挑戰目標的決定
203	第六節 行銷策略與內部協調
207	第七節 營業目標之分配及損益
209	第八節 市場環境變化及業績落後之對策
212	第九節 營業部銷售計劃實例格式之二
227	第八章 業務主管的工作規範
228	第一節 業務主管的工作與特質
230	第二節 銷售活動的管理
232	第三節 身教與言教
235	第四節 營業資料之統計、運用與保存
235	第五節 銷售目標之分配與激勵辦法之參與及推行
236	第六節 定期報告及意見交流
237	第七節 有效銷售的推行
239	第八節 自我發展
243	第九章 銷售路線的管理
244	第一節 銷售路線的意義
245	第二節 銷售路線管理之先決條件
246	第三節 銷售路線管理工作進度之安排
248	第四節 計劃銷售與良好銷售路線的管理
254	第五節 銷售路線管理與完整記錄
255	第六節 業績進度報告

256	第七節	銷售區域之管制系統及銷售路線的調整
259	第八節	客戶交易卡
270	第九節	銷售路線之顧客管理
279	第十章	中間商的購買行為與推銷技術
281	第一節	中間商選擇經銷品的決定因素
285	第二節	中間商下貨的理由
286	第三節	中間商的賺錢哲學
289	第四節	向中間商推銷的技巧
293	第十一章	信用調查與貨款回收
294	第一節	信用調查的意義及其重要性
295	第二節	信用調查的要點
316	第三節	客戶信用限額的設定
323	第四節	貨款回收
331	第五節	貨款回收之注意事項
341	第十二章	倒帳之發生與管理
342	第一節	倒帳發生的原因
353	第二節	倒帳發生的預防
357	第三節	倒帳發生的緊急處理
367	第四節	呆帳之帳務處理
371	第五節	呆帳之管理辦法
383	第十三章	營業人員的激勵與評核

384	第一節	人性的假說
386	第二節	行爲與需要
388	第三節	人的生存需要些什麼
390	第四節	激勵的學說
396	第五節	行爲的改變與激勵
399	第六節	激勵的方法與程序
400	第七節	激勵的模式
403	第八節	激勵的邏輯方法
404	第九節	激勵的實例
419	第十四章 教育訓練	
420	第一節	教育訓練的目的與學習原則
422	第二節	教育訓練計劃
431	第三節	教育訓練的技術
436	第四節	教室管理與教育訓練時間安排
440	第五節	新進人員的教育訓練
451	第十五章 營業會議	
453	第一節	會議的計劃
457	第二節	會議的領導及參與藝術
460	第三節	會議的追蹤
463	第四節	營業會議範例
471	第十六章 營業人員的管理	
472	第一節	應該管理的項目

473	第二節 加強營業人員的目的意識
476	第三節 管理業務員的時間
484	第四節 業務管理辦法實例

505 **第十七章 經銷商輔導**

507	第一節 輔導經銷商的觀念及困難
511	第二節 經銷商輔導的內容
516	第三節 經銷商輔導之步驟與方式
525	第四節 經銷商輔導員之條件與任務
528	第五節 經銷商的評價
534	第六節 經銷商輔導的實例

577 **第十八章 新產品的發展方法**

578	第一節 企業成長與產品開發
581	第二節 發展新產品的實例

第一章



透過營業活動而滿足的人類欲望，才顯得更加甜美，並體會出生活的意義。

第一節 營業管理的存在價值

“沒有營業就無法生存”任何企業均無法否認這一事實，營業與交易行為同時發生，但是比交易的範圍更加廣泛，交易僅止於商品或勞務與金錢的交換，將買賣雙方透過交易行為以滿足慾望，然而營業的範圍除此以外，更包括了整個營業活動的範疇，諸如推銷、收款、服務、情報等實質的營業活動及輔助營業活動順利推展的後勤工作。“營業”一詞，在商場上俗稱業務，早期有稱之為外交（台語）或推銷，較學術化之名詞稱之為銷售，到目前則屬於行銷內的一環。

企業生產的型態有農、林、漁、牧以機器生產的方式，有以知識、技術、勞力的服務方式，有僅以買賣獲取中間利潤的買賣業，其實買賣業的採購也是生產的另一種型態，他必須有足夠的知識與判斷力去購買最合時宜且能滿足人們慾望的產品。金錢是人人共同追求的目標，其可推動許多本來不易克服的問題，因此資金不僅是企業的血脈，也是企業策略運用的法寶。

人是萬物的主宰，人類的進步絕非個人的力量可達成，企業的成長必賴眾人的團結合作，然而，人之思想、行動、與其追求的目標各異，要如何在個別差異的前題下，促使眾人的意志集中，邁向企業主持人之決策目標，這是極為浩大的人事工程，人可成事亦能敗事，斷不可於現在企業中，忽視人事管理的重要，從圖 1-1-1 可了解財務、人事、生產、營業之地位，共同支持著企業大局。

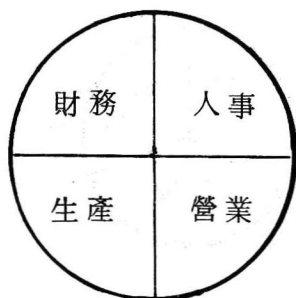


圖 1-1-1

隨著行銷觀念的進展，益注重整個體系的結構與運用，行銷的體系以規劃、執行、控制為基礎，注重環境的變化與機會威脅評估，同時檢討本企業與競爭者策略之優劣分析，利用 4 P'S 的行銷組合為決策變數，針對消費者的行為來推廣市場，此外還要顧慮市場佔有的擴張性，成本與費用的開支控制，最終獲取滿意的利潤，所以行銷包含了 Plan, do, See 的循環體，狹義的營業只是將所有計劃好的工作，由人去執行業務的推展而已，也稱之為推銷，若以廣義言之，則可擴大到銷售的整體活動，即營業帳務、倉儲運輸、人員推銷、贈獎工作、貨款回收、訪問推銷計劃、信用調查、經銷輔導、呆帳催收、客戶開拓、價格訂定、營業人員之管理、激勵等。由此可知營業沒有行銷之廣泛與深遠，營業較少涉及於計劃性與檢討性，產品開發、消費行為動機、環境與競爭者的分析、銷售預測等工作，容或有之，也僅是膚淺的揣測，因此我們可以將行銷劃分為三大單元。



圖 1-1-2

圖 1-1-2 中的管理是指人員管理，商品儲運，營業會計、帳款管理並兼有檢討稽核控制之部份功能，管理工作為營業活動的一環，行銷在實質上可說是事業部除製造外的各機能都可包括在內。

然而，在企業的發展過程中，營業活動是最古老，而最早存在的活動，財務、人事、企劃、研究開發、品管、生產、採購、儲運等等工作莫不爲了營業而存在，而營業是企業獲取銷售，賺取利潤最爲明顯的手段，且必須透過營業活動，才能將企業各項功能的成果表現出來，因此營業的功能可歸納如下：

1. 市場開拓的步兵、戰鬥單位、服務顧客、促成交易。
2. 推銷產品、回收貨款、爲企業注入新血液的生命綫。
3. 身歷市場前綫與競爭者對抗的企業英雄。
4. 站在市場第一綫，搜集市場情報，回饋修正政策的觸角。
5. 發揮生產、企劃等作業功能，產生企業利潤的實質操作者。

營業活動在企業經營中，佔有左右存敗之重要性，其管理工作的內涵，務必更形慎重，才能使各機能及資金的投入產生最大的功能與效率，由此可知營業管理的重要性。

第二節 營業管理的發展過程

營業始於交易，自有人類活動開始，即已因分工而存在，然而其最初的活動意識只因生存及需要而開始交換，並沒有獲取利潤之行爲。後來由於貨幣功能的產生，促使金錢成爲大眾公認滿足需要及各種慾望的媒介，延而漸次發展出各種做生意的活動，由爲了生活的慾望而交換，演變爲個人集中貨品而出售，由於人口的增加，市場之擴大，個人時間、精力之限制，發展爲組織體推動交易的活動。

一、單槍匹馬的活動時代

自產自售或自購自售的單純型態，個人即是老闆，說做就做，其成敗自己擔當，也無所謂營業管理的問題，只有自我管理的問題，如果個人能具有興業家的素質，自然事業蒸蒸日上，財源滾滾，如果不幸失敗，那只有尋找機會東山再起，此時興業家若能累積個人營業活動的經驗，便成爲日後企業發達營業管理的哲學基礎。

二、獨裁用人的活動時代

興業者獨裁獨行方式，隨著時代的進步，使他疲於奔命，或有感於興業不能依靠個人的力量達成更遠大的目標，雇用營業人員以協助未能擴及之市場。不過此時營業人員並無參與意見之權利，完全是以訂貨員或送貨員的姿態出現，雖然稱之爲營業人員，只是執行例行性工作，無創造性與工作的滿足感。台灣早期的學徒制便是，學徒須自最基本的打掃門市、整理倉庫的工作開始，時間又長，

吃住在營業處所，若能升個送貨員，已算老闆的提拔，要能夠出外招攬生意，收貨款，那可說是天大的事情，非讓老闆認為你是可造就之才，可以信賴之輩，幾乎是不可能成為營業外交之身份，這個時代老闆君主的風氣熾盛，營業人員惟惟是諾，完全依照主人的耳提面命行事，對營業人員幾乎是採取緊迫釘人的管理方式。

三、目標高壓的活動時代

企業的成長，運用市場滲透、產品開發、市場開發的方式來滿足經營者坐大的野心，逐漸使經營者無法鉅細彌遺的從最高的決策以致於出貨程序、客戶訪問、收受款項等等皆能親身督導，故而管理原則的運用開始興盛，但僅止於X理論的運用時期，即以工作分配的原則，將整體企業目標依區域、個人劃分為小單位，並以叱責高壓的手段，逼使營業人員盡其渾身解數達成目標。此外對營業人員的其他要求，因企業哲學而異，有者放任不采，有者緊迫不捨的要求推銷活動外的內勤作業，此時營業人員對銷售目標常視為天文數字，未達成即是努力度不夠，毫無理由。

四、目標策略的活動時代

長期性的運用高壓手段，只會導致士氣的麻痺，並不能帶給企業欣榮的活力，因此，僅以強迫性的要求達成目標，已不是令人心服的辦法，自此以後，對未能達成目標原因的檢討，以及完成目標，對抗競爭者運用策略之研究開始發皇。一旦總體目標所分化出的部門目標未能達成，便努力的去尋求對策，非常重視目標的達成，因此往往會以過度的開支以促使目標達成，而忽視了利潤性。此時雖有了營業員的參與制度，但僅限於達成方法上的建議，對目標設