



华章教育



Education



了解销售工作的实际流程
洞察销售理论发展的一般趋势
掌握销售管理的实际技能

Management of a Sales Force (11th Edition)

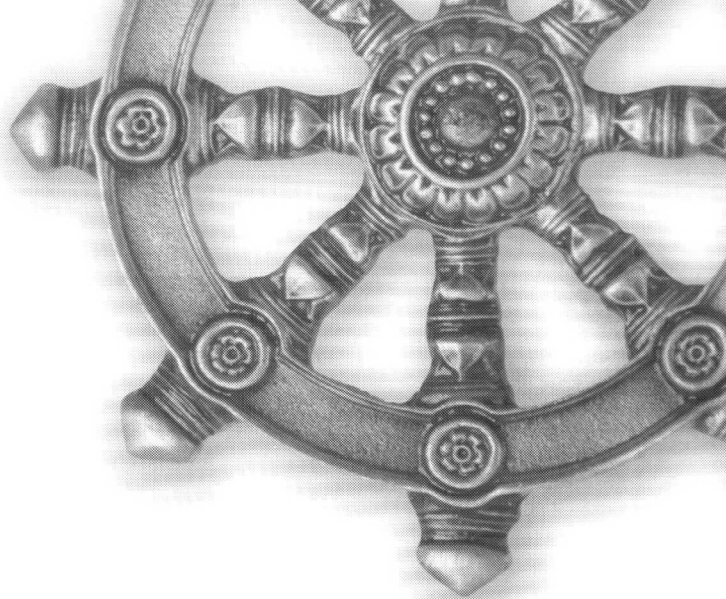
销售团队管理

(原书第11版)

罗珊 L. 斯皮罗 (Rosann L. Spiro) (印第安纳大学) 著
(美) 威廉 J. 斯坦顿 (William J. Stanton) (科罗拉多大学)
格雷戈里 A. 里奇 (Gregory A. Rich) (鲍灵格林州立大学)
韦福祥 等译



机械工业出版社
China Machine Press



Management of a Sales Force (11th Edition)

销售团队管理

(原书第11版)

罗珊 L. 斯皮罗 (Rosann L. Spiro) (印第安纳大学)
(美) 威廉 J. 斯坦顿 (William J. Stanton) (科罗拉多大学) 著
格雷戈里 A. 里奇 (Gregory A. Rich) (鲍灵格林州立大学)
韦福祥 等译



机械工业出版社
China Machine Press

本书是能对销售管理工作实践起到极佳指导作用的专著,英文原版已更新到第11版。全书从销售团队管理与营销观念和营销战略的关系,以及销售管理的基本性质入手,深入、详细地介绍了有关销售团队管理方面的内容。实战性是本书第一大特点。针对许多企业销售实践中的问题,作者提出了许多基于企业实践而又可操作的方法。理论前沿性是本书第二大特点。本书相当精确而有效地把握住了前沿理论问题,对销售绩效评估、因特网技术在销售工作中的应用以及销售中的伦理问题等前沿问题都进行了非常详尽的探讨。

理论性与实战性的结合无疑提高了本书的价值和实用性,对于那些从事实际销售管理工作的人,对于那些将来要从事销售管理工作的MBA和营销、管理专业的学生来说,通过阅读本书,不但可以了解销售工作的实际流程,了解销售管理理论发展的一般趋势,而且可以学到许多销售管理的实际技能。

Rosann L. Spiro, William J. Stanton, Gregory A. Rich. Management of a Sales Force, 11th Edition.

ISBN 0-07-239887-6

Copyright © 2003 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签,无标签者不得销售。

本书版权登记号:图字:01-2003-8705

图书在版编目(CIP)数据

销售团队管理(原书第11版)/(美)斯皮罗(Spiro, R. L.)等著;韦福祥等译.-北京:机械工业出版社,2005.1

书名原文:Management of a Sales Force

ISBN 7-111-15108-9

I. 销… II. ①斯… ②韦… III. 销售管理-组织管理学-教材 IVF713.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第085831号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:石美华 魏杰 版式设计:刘永青

北京昌平奔腾印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2005年1月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·21印张

定价:55.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

作译者简介

作者简介



罗珊 L. 斯皮罗 (Rosann L. Spiro) 为美国印第安纳州布卢明顿市印第安纳大学Kelley管理学院的市场营销学教授, 主要讲授销售管理、人员销售、产业营销学、国际市场营销学及营销管理调查方法等课程。在印第安纳取得市场营销学学士和硕士学位后, 她加盟了壳牌石油公司, 在经济和计划部做高级分析和统计工作。她是该公司最早的女性销售代表, 为公司各类产品面向主要公司客户的销售立下了汗马功劳。

1973年, 美国全国性石油危机的爆发导致了石油产品的极度短缺, 在此情况下, 她返回校园, 在佐治亚大学获得了市场营销学博士学位。其后, 她开始在田纳西大学和印第安纳大学从事教学工作。她曾作为高级访问学者在丹麦Arhus大学工作一年, 并以同样的身份在巴塞罗纳I. E. S. E.工作半年。罗珊曾为中欧、西欧和东欧以及南非的许多大学和研究机构讲学。她以对市场营销学的研究而著名, 其名字频繁地出现在国际和美国的许多杂志上, 并在1981年、1986年和1996年三度获得《人员销售与销售管理》(*Journal of Personal Selling & Sales Management*)杂志所颁发的优秀论文奖。同时, 她还是美国市场营销协会所颁发的2002年度销售SIG优秀奖得主。罗珊同时还兼任《市场营销》(*Journal of Marketing*)杂志、《人员销售与销售管理》杂志和《市场营销管理》(*Marketing Management*)杂志的编委会委员。

罗珊还曾兼任世界营销协会的主席和美国市场营销协会理事会主席、AMA教育部的副主任及AMA产业营销部顾问团成员。罗珊还是美国国家统计局顾问团专家。她经常为企业提供咨询服务并参与国内外管理研究项目。

在繁忙工作之余, 罗珊珍惜自己的家庭, 喜欢慢跑、网球、滑雪和航海, 也很喜欢阅读。



威廉 J. 斯坦顿 (William J. Stanton) 是科罗拉多大学市场营销学荣誉教授, 在美国西北大学获得硕士和博士学位。35年来, 他致力于科罗拉多大学的本科和硕士的教学工作, 编写了许多教学材料和教学计划。

作为教学之余的一种爱好, 他一直从事企业的实际管理工作, 并承担销售和营销管理人员的培训、教育工作。多年来, 他承担过由国际销售和营销管理人员培训项目的课程讲授工作, 包括现场销售管理组织 (中层管理人员培训) 及研究生院为高层销售和营销人员开设的销售与营销管理课程。

威廉还负责设计、协调和讲授由高级销售管理人员项目研究所资助的市场营销与管理课程。他一直担任一些企业的管理顾问, 并参与了若干项政府资助研究项目的工作。

威廉一直在欧洲、亚洲、墨西哥和新西兰的一些大学承担教学工作, 并发表了一些文章和专文。他的著作曾被译为西班牙文、葡萄牙文、意大利文和印度尼西亚文, 并在这些国家出版。同时, 他还根据加拿大、澳大利亚和意大利等国的具体情况, 出版了多个版本的著作, 为这些国家的大学生提供教学服务。

在一项对营销教育者的相关调查中, 威廉·斯坦顿被推选为营销思想方面有突出贡献的七位人物之一。最近, 他被美国AMA授予了销售SIG终身成就奖, 并被收录到《美国名人录》(*Who's Who*)

in America) 和《世界名人录》(Who's Who in the World) 之中。业余时间, 他喜欢慢跑、高山滑雪、园艺, 也热衷旅游。



格雷戈里 A. 里奇 (Gregory A. Rich) 为俄亥俄州鲍灵格林州立大学工商管理学院的市场营销学教授, 印第安纳大学的MBA和博士。

格雷戈里热爱本科生的教学工作, 特别是销售和 sales 管理课程的教学工作。他是BGSU销售与营销协会的顾问, 并在全美高等院校销售大赛中担任指导教师, 该赛事自1999年在贝勒大学举办以来, 他在每届大赛中都担任此职。他特别关注因特网和电子技术对销售管理的影响。在该研究领域, 他发表了许多文章, 并第一个在高校中开设网络营销课程。

在研究过程中, 他将领导理论的基本原则应用于现场销售管理之中。同时, 他在许多著名的刊物上发表过文章, 并经常参加国际营销会议。他还是《人员销售与销售管理》杂志的编委会成员。

格雷戈里经常为销售组织提供咨询服务。他倡导的研讨会致力于为销售经理提供独特的销售反馈方法, 以使这些管理人员能成为更好的销售领导者。在进入学术界之前, 格雷戈里曾在录像机生产企业就职, 担任电视广告和其他项目(如销售培训录像制作)的文字撰稿人和制片人, 并与不同行业的人员保持着良好的合作关系。他的业余爱好包括马拉松赛跑、弹吉他, 平时还担任儿童棒球教练, 喜欢观看冰球比赛。

译者简介

韦福祥, 教授, 辽宁抚顺人, 管理学博士。现任天津商学院管理学院副院长、硕士研究生导师。1997~1998年曾留学于匈牙利布达佩斯经济大学市场营销系, 师从于该系教授、美国伯克莱大学客座教授安德拉斯·鲍威尔 (Anderas Bauer), 并兼任匈牙利最大的中文报纸《欧洲之声报》常务副总编。

任教以来, 先后承担和参与了国家自然科学基金项目(《中国服务企业竞争力评价与支撑体系研究——电信企业为例》(2000年7月, 项目编号: 70042010) 和《顾客感知服务质量评价方法与管理研究》, 项目编号: 79870047) 等国家级项目的研究工作, 并主持、参加多项省部级课题。

1988年, 出版个人第一本专著《商标管理学概论》, 在该领域第一次提出了商标延伸的概念; 2001年, 出版《品牌战略研究》一书, 对品牌管理中的许多概念第一次进行了界定。此后, 先后与他人合作翻译出版了服务管理学科创始人克里斯廷·格罗鲁斯撰写的《服务管理与营销——基于顾客关系管理的策略》、美国管理学者理查德 L. 达夫特的《管理学》和美国营销学者大卫 W. 克里文斯等人撰写的《战略营销》等国外学术名著。在《企业研究》、《商业经济与管理》、《山西财经大学学报》、《现代企业导刊》和《南开管理评论》等刊物上发表文章近50篇。

讲授的本科和研究生课程包括“市场营销”、“专业英语”、“品牌管理”及“服务管理”等。

自任现职以来, 先后获得天津市高校第三届青年教师教学基本功竞赛二等奖(同时获基本功竞赛优秀论文奖)、天津商学院第三届青年教师教学基本功竞赛一等奖; 获优秀教师、教学质量考核优秀奖等荣誉称号。

2001年曾赴香港特别行政区参加“2001博士生工作坊”, 发表博士毕业论文大纲, 并获优秀奖。

2001年在“中国名牌论坛”上作了题为“中国名牌缘何短命”的报告, 从文化、历史和体制等各个角度对名牌生成和发展问题进行了阐述。此文被搜狐等10余家网站转载, 产生了较好的学术影响。

E-mail: weifuxiang@tjcu.edu.cn

w.f.x@263.net

译者序

市场营销学在20世纪70年代刚刚进入中国的时候被译为销售学或销售管理,由此可见销售工作在整个市场营销理论体系中的重要地位。但当时的销售管理无论从内容上还是从体系上,均与今天的销售管理存在着巨大的差异。特别是由于信息技术的快速发展,销售管理工作的模式、内容都发生了实质性的变化,迫切需要新的销售管理理论来指导销售工作实践。罗珊 L. 斯皮罗等所著的这本书无疑是能对销售管理工作实践起到较好指导作用的专著之一。

本书吸引我的并不是书的名称,也不是书的作者,因为书的名称并不吸引人,书的作者也不是国际知名的学者。但这样一本并不厚重的书,却一版再版,这不能不说是一个奇迹。正是源于这样一种好奇心,我才决定接受机械工业出版社的邀请,将它翻译成中文。

我是在翻译过程中逐渐感受到这本书的魅力的,这种魅力来自于作者对销售管理理论研究最前沿问题的把握,来自于罗珊 L. 斯皮罗等3位作者深厚的实践基础,正因为如此,本书与其他研究销售管理问题的专业书籍截然不同,其理论性和实战性的完美结合使得本书对销售工作的指导意义大大提高了。

实战性是本书第一大特点。许多企业销售实践中的问题实际上一直都没有办法解决,比如说薪酬设计问题、激励问题,与企业中的其他员工不同,销售人员远离公司总部,因此解决其管理和激励问题是相当困难的。正如西奥多·罗斯福所说的那样:最好的管理者能够选择到与工作相匹配的优秀人才,同时又能控制自己,放手让这些人来做好工作。本书在这方面提出了许多好的建议和对策。再如市场营销成本的分摊问题,直接成本是比较容易分摊到不同的产品、销售区域和顾客群的,但间接成本怎么分摊,分摊的原则是什么,本书也提出了许多基于企业实践而又可操作的方法。企业可以参照这些方法,将其直接应用于企业实践之中,从而提高销售管理的水平。

理论前沿性是本书的第二大特点。今天的销售管理工作与昨日相比,已经是截然不同的了。无论从销售人员的构成还是工作特点等,都呈现出许多新的趋势。本书对销售的领导、销售绩效评估和因特网技术在销售工作中的应用以及销售中的伦理等前沿问题都进行了非常详尽的探讨。本书对前沿理论问题的把握是相当精确而有效的。

理论性与实战性的结合无疑提高了本书的价值和实用性,无论是对于那些从事实际销售管理工作的人,还是对于那些将来要从事销售管理工作的MBA和市场营销、管理专业的学生来说,通过阅读本书,不但可以了解销售工作的实际流程及销售管理理论发展的一般趋势,而且可以学到许多销售管理的实际技能,这是非常重要的,因为这相当于在增加自己的实际工作经验。

在翻译过程中,除了力争坚持“信、达、雅”的基本要求外,我们还对本书的有些内容进行了部分删改,如为缩减篇幅,我们将书后的附录及案例部分略去,希望此举没有影响全书的风貌。

参加本书翻译工作的人员及分工情况如下:

韦福祥(前言、作者简介、第1章、第14章和第15章)、寇小萱、郝宇、赵晋霞(第17章)、裴淑媛(第6章、第7章)、钱蕾(第12章、第13章)、郭琳(第2章、第3章)、柴盈(第9章、第11章)、马蔚姝(第10章)、祁科克(第16章)、王海涛(第8章)、马海龙(第4章)、孟捷(第5章)。全书最后由韦福祥进行了总审校。

感谢机械工业出版社华章分社的领导及编辑们辛勤而忘我的工作。

由于译者水平有限,本书的翻译一定还存在着许多不尽如人意之处,恳请同行不吝赐教,互相切磋,共同提高。

韦福祥

2004年6月于天津商学院

前言

献给21世纪

在新世纪来临之际，新版的《销售团队管理》与读者见面了。在新世纪，市场环境比以往任何时代相比都呈现出巨大的差异：美国社会年龄和种族结构发生了变化，老人越来越多，而“真正”的美国人则越来越少，许多美国人或多或少地拥有了少数民族的背景。人的价值观也与以往大不相同，他们更关注社会，更关注环境，也更关注总体生活质量。为了与外部环境的变化相适应，政府、企业和其他组织的领导者的伦理准则和社会责任也应当达到一个全新的水平。在新世纪，企业应当具有全球观，在国际市场上驰骋，而不是将目光仅仅拘泥于狭小的国内市场。因为无论从消费品还是从工业品角度来看，今日的美国市场都已经饱和了，而一些新兴市场，如东欧和中国的经济发展则刚刚起步，需求惊人。欧、美、亚之间区域性的贸易合作协议为美国公司向欧洲、亚洲、中南非和加拿大销售产品和服务铺平了道路。21世纪，美国公司新的增长点将来自亚洲、欧洲、中美和南美洲这些巨大的市场。同时，在美国市场上，国外企业之间的竞争将趋于白热化。

通信和信息技术的发展日新月异，每天都在改变着我们的生活和贸易方式。与以往不同，今天许多销售人员利用计算机技术来为客户服务，而销售经理则利用计算机技术对他们的下属进行有效的管理。同样，顾客也会从科技的发展中受益，例如，他们可以利用因特网来搜集产品信息，来帮助他们做出购买决策。今天的顾客对产品质量和服务质量的水平要求比以往更高。

正是由于这些经济、竞争压力、社会和文化的变革，迫使公司必须具有市场导向，并对顾客需要做出更加积极的响应。销售管理比以往更加重要，可以说，21世纪的销售人员，更应当是一个营销咨询师，而不仅仅是一个卖产品的商贩。这些新型的销售人员与顾客的关系不再是我卖你买，而是相互协商，而且随时准备解决顾客自己难以解决的问题。企业也通常会建立一个销售团队，而不是由单个的销售员来满足顾客的需要。

由于人员销售的实质发生了变化，销售管理的作用也随之而变。今天，我们常常将销售经理看做是团队领袖，而不是老板。他们积极向下属授权，并与他们密切合作，而不是单纯地控制和指使下属干这干那。同时，他们肩负着对多样化的销售渠道进行管理的重任，如电话营销和网络营销，当然也包括对现场销售人员的管理。他们最重要的职责就是引导和协调整个企业的营销资源，从而高效率地实现企业的营销目标。

职场上的成功取决于你对环境的适应能力，取决于你对未来10年将要发生的变化们的应对能力。通过阅读本书，你可以轻松地将所学到的销售管理知识应用于销售实践之中，这正是本书的价值之所在。也许用不了几年，你会成为某类销售经理或是区域性的销售经理。即使仅仅作为一个销售人员，毕业后，你也许会作为公司员工招聘小组的一员返回母校，或者是当公司要求你就薪酬、成本及销售定额等问题提出建议时，都需要你具备本书所讲授的知识。我们撰写本书的目的就是要帮助市场营销专业的学生轻松地成为职业销售人员。

本版“创新点”

本版最重要的变化就是我们增加了一位新的作者，即格雷戈里A. 里奇。格雷戈里为鲍灵格林州立大学的市场营销学教授，主要讲授销售学和销售管理。其主要研究方向为销售领导与技术。他的加盟为本书在这些方面增添了新的特色和新的观点。

根据21世纪企业营销的外部社会和技术环境的变化，《销售团队管理》第11版进行了较大幅度的修改。在众多创新点中，最重要的创新是本版将网络对人员销售和销售管理实践的影响作为重点问题来加以研究。每章都有一个非常醒目的专栏或者是专门的一节来研究网络对企业销售的影响。这些特殊的主题包括：

- 顾客关系管理。
- 销售资源自动整合。
- 虚拟办公室。
- 网上招聘。
- 网上培训。
- 全球定位系统。

在本版中，“人员销售过程”一章的内容被扩展了，加入了关系销售、团队销售和咨询销售等一系列内容。同时，该章还增加了售后有关问题的信息，因为售后阶段是非常重要的，它通常与关系销售紧密地联系在一起。

本版对“销售团队领导”一章也进行了大幅度的修改，突出强调了传统意义上的领导与变革型的领导之间的区别，即我们所说的变革型的领导是怎样引导组织来实现和超越顾客的期望的。

本版还加入了许多新的图形、表格和专栏材料，从而使得本版具有了更高的可读性，更容易理解。

最后，我们对本书的主题进行了调整，由此而将原来的20章缩减为17章。员工雇用、吸收和社会化问题被整合成员工挑选这一块内容，现在被称之为“求职者的遴选与聘用”。销售团队士气现在被并入到“销售团队领导”一章中。销售定额问题则纳入到“销售团队薪酬管理”一章，而销售预算问题则归并到“销售预测与销售预算”一章。

本书结构

对前几版内容熟悉的读者会发现，许多有助于教学和学习的特色内容我们都保留下来了。我们写作的风格依旧是简洁易懂，而且努力使读者读起来津津有味。

我们保留了原书的基本理论框架和结构，因为这些要素是本书在销售管理理论领域独领风骚20余年的原因之所在。正基于此，本书最为关注的问题依然是外部销售资源及其活动的管理问题。因为外部销售人员相当于企业的顾客，他们与那些坐等顾客上门的销售员是截然不同的，我们所研究的，更多的是对制造业销售资源和批发中介的管理，而不是前者。因此，本书的理论框架与通常意义上的营销管理是完全不同的。

本书第11版还坚持了以前各版所具有的紧密联系实际的做法。通过阅读本书，营销专业的学生能够实现与实业界管理者的对话，而实业界管理人员也可以通过阅读本书得到积极的启发。事实上，许多销售人员已经开始利用本书作为理论武器来指导他们具体的销售工作。

本书由5部分主要内容构成：

(1) **销售团队管理导言**。本部分共包括3章，是对全书内容的高度凝练。第1章主要研究人员销售和销售资源整合管理的性质、范围及意义。该章提出了作者的基本管理哲学，它将贯穿于全书。我们认为，人员配置，即组织内各层次人员的遴选，始终是企业管理最重要的职能。第2章主要讨论战

略规划及销售资源整合规划的作用，这些内容与营销规划和企业整体规划息息相关。第3章则主要研究人员销售的具体程序和步骤。

(2) **销售团队的组织、人员配置与培训。**第二部分（第4~7章）涵盖的内容包括销售资源开发的初始步骤。第4章研究了销售团队组织结构和其他战略组织的选择问题。第5章和第6章则探讨了销售人员的招聘、遴选、聘用和融入组织等问题。第7章的主题是销售培训计划的开发、贯彻和强化。

(3) **销售团队运营。**第8~11章构成了第三部分，研究的内容依然是销售团队的运营问题。我们将首先探讨销售团队激励的理论与实践，第9章则研究销售人员的薪酬管理，第10章讨论了销售人员费用与差旅费管理。第11章则说明了销售团队的领导问题。

(4) **销售计划。**本部分由两章构成，即第12章和第13章。本部分首先探讨了销售运营后销售规划问题的意义。同时，第四部分的内容还包括销售计划活动，如销售预测和销售预算的制定等。最后则讨论了销售区域的覆盖与设计问题。

(5) **销售绩效评估。**第五部分（第14~17章）研究了销售管理流程——计划、实施和绩效评估的最后一个程序，即销售绩效评估问题。本部分研究的内容包括组织销售绩效中销售收入分析、营销成本与盈利能力分析以及对单个销售人员的评估。最后一章是销售管理的宏观评估问题，这牵涉到销售经理所面临的诸如伦理和法律责任等一系列问题。

罗珊 L. 斯皮罗 (Rosann L. Spiro)

威廉 J. 斯坦顿 (William J. Stanton)

格雷戈里 A. 里奇 (Gregory A. Rich)

目 录

作译者简介
译者序
前言

第一部分 销售团队管理导言

第1章 销售团队管理研究领域

新发展2

1.1 本书研究领域和研究重点3

1.2 人员销售的特性4

1.3 销售管理的特性8

1.4 人员销售管理的意义12

1.5 21世纪销售人员管理面临的
挑战13

G. W. Pergault有限公司: 销售人员
真切地感到了公司网站给他们带来
的威胁16

Thompson塑料公司:
从销售人员到销售经理17
Cornell公司: 聘用销售经理19

第2章 销售团队战略管理21

2.1 营销系统21

2.2 营销观念与营销管理23

2.3 战略规划26

2.4 公司在营销和销售等不同层次
上的战略规划27

2.5 战略性变革趋势29

卡迪纳公司: 电子商务和销售
渠道多元化战略32

松下电子美国公司: 销售团队战略34

第3章 人员销售过程36

3.1 意向顾客调查36

3.2 制定销售预案39

3.3 制定销售方案40

3.4 需要评估40

3.5 销售陈述41

3.6 消除异议43

3.7 获得购买承诺44

3.8 售后跟踪45

Omnico公司: 在高尔夫球场
上进行售后跟踪48

Gem Tools公司: 评估意向顾客49

弗莱彻电气公司: 合作关系50

第二部分 销售团队的组织、人员配置与培训

第4章 销售团队组织52

4.1 销售组织的本质52

4.2 组建销售团队和制定战略规划52

4.3 良好组织的特征53

4.4 组织的基本类型54

4.5 销售部门的专业划分	56	6.3 求职申请表	102
4.6 其他战略组织选择	60	6.4 面试	103
4.7 建立国际化的销售组织	67	6.5 心理测试	106
百胜工业公司: 建立销售团队	71	6.6 推荐信息及其他外部信息来源	108
Microplastics公司: 重组要求	72	6.7 评价中心	109
Excel Tools公司: 新产品和新市场 的销售组织	74	6.8 录用决策	109
第5章 界定和招聘销售人员	76	6.9 雇用阶段	110
5.1 销售团队的筛选和战略规划	77	6.10 社会化与同化	111
5.2 制定有效筛选计划的重要性	77	6.11 新员工社会与心理需要的满足	113
5.3 法律与销售团队的筛选	78	德尔塔产品公司: 遴选销售代表	116
5.4 销售团队人员配置的程序	78	海湾汽车配件中心: 遴选 内部销售人员	117
5.5 建立招聘、筛选和吸纳的 责任机制	80	环宇计算机公司: 雇用程序的评价	119
5.6 确定所需人员的数量	80	大西洋纸业公司: 对新销售 人员“洗脑”	120
5.7 对所需人员进行职业规范描述	81	第7章 销售培训计划的开发、 贯彻和强化	122
5.8 招聘及其重要性	85	7.1 销售培训的意义	122
5.9 寻找销售代表人选的渠道	86	7.2 销售培训与战略规划	123
5.10 招聘工作评估	90	7.3 培训评估	123
附录5A 工作描述: 施乐公司的 营销代表	92	7.4 培训计划的制定	127
附录5B 工作描述: 某国际航空公司 的销售代表	94	7.5 培训效果的强化	135
卡拉克迪加公司: 招聘渠道	96	7.6 培训效果评价	135
计算机服务公司: 招聘程序改进	96	Sunrise清洁器公司: 培训 还是不培训	137
绝世发电机公司: 制定一个招聘 计划	98	虚拟安置职工有限公司(A): 销售团队的培训计划	138
第6章 求职者的遴选与聘用	100	第三部分 销售团队运营	
6.1 遴选求职者的方法与战略规划	100	第8章 销售团队激励	142
6.2 遴选求职者需考虑的法律问题	101		

8.1 激励的含义	142	第10章 销售人员费用与差旅费管理	184
8.2 销售团队激励的意义	143	10.1 销售人员费用及战略规划	184
8.3 激励理论中的行为概念	144	10.2 内部收入服务调节	185
8.4 选择有效的激励工具组合	150	10.3 合法的差旅与经营性支出	185
8.5 经济回报	150	10.4 合理的费用计划的特点	186
8.6 非经济回报	152	10.5 销售费用控制方法	187
8.7 销售工作会议	153	10.6 销售人员差旅费控制	189
8.8 销售团队激励面临的挑战和 新变化	154	10.7 控制费用的其他方法	193
8.9 销售团队激励与绩效	155	泛太平洋贸易公司: 费用账户审计政策	196
Diamond Housewares公司: 成熟销售人员的问题	157	卢兹公司: 费用账户 管理的策略问题	198
Biolab 药业公司: 激励技巧问题	159	第11章 销售团队领导	200
International 化工 公司: 激励资金的运用	161	11.1 领导者的特征和技能	200
第9章 销售团队薪酬管理	163	11.2 领导风格	201
9.1 销售团队薪酬及战略规划	164	11.3 情境型领导	203
9.2 薪酬计划的目标	164	11.4 领导和战略规划	204
9.3 设计销售薪酬计划	166	11.5 领导方法与领导技巧	204
9.4 确定薪酬水平	168	11.6 高效领导给企业带来的结果	206
9.5 确定支付薪酬的方式	169	11.7 领导中的问题	208
9.6 间接货币薪酬	176	光谱医疗设备公司: 危机领导	211
9.7 薪酬计划制定的后期工作	177	Jupiter Specialties公司: 开发销售信息系统	212
ID系统公司: 通过薪酬制度 调动销售人员的积极性	180	Kapfer设备公司: 优秀销售 人员的绩效下滑	214
虚拟安置职工有限公司 (B): 销售团队的薪酬	181	第四部分 销售计划	
国家安全保护系统有限公司: 设置定额	182	第12章 销售预测与销售预算	218
		12.1 销售预测及销售战略和运营	

计划	218
12.2 基本术语的解释	219
12.3 市场潜力和销售潜力的评估	219
12.4 区域销售的潜力	223
12.5 销售预测	224
12.6 销售预测的方法	225
12.7 销售预测的基本原则	230
12.8 预测程序回顾	231
12.9 销售预算编制	232
12.10 编制销售预算的目的	233
12.11 确定销售预算	233
12.12 销售部门活动费用的确定	234
12.13 企业预算的编制流程	235
12.14 预算编制时间	236
12.15 销售预算管理	236
Andros Intercom公司:	
改善市场预测的方法	238
Precision Tools公司:	
销售预测模型的调整	240
航空系统公司 (A): 预算削减方针	241
第13章 销售区域	243
13.1 销售区域的特点及划分销售区域的好处	243
13.2 设计销售区域	244
13.3 计算机技术在销售区域设计中的应用	249
13.4 销售人员在不同销售区域的配置	250
13.5 销售区域的修正	250
13.6 区域覆盖: 对销售人员时间的管理	251

Village Beds公司:

 重新安排销售布局

Athenian出版社: 重新设计

 销售区域

第五部分 销售绩效评估

第14章 销售收入分析

 14.1 销售计划与评估之间的战略关系

 14.2 销售团队绩效评估简介

 14.3 绩效评估与误导性营销活动

 14.4 销售收入分析的基础

 14.5 销售团队的自动化与绩效评估

Seal Rite信封公司 (A):

 销售收入分析

第15章 营销成本与盈利能力分析

 15.1 营销成本分析的特性与范围

 15.2 营销成本分析种类

 15.3 营销成本分析中存在的主要问题

 15.4 盈利能力分析结果的应用

 15.5 投资收益率: 一种有用的评估工具

Seal Rite信封公司 (B):

 盈利能力分析

第16章 销售人员评估

 16.1 销售人员评估的性质和意义

16.2 绩效评估规划	293
16.3 使用绩效评估数据: 实例 分析	301
Lorrie Foods公司: 评估系统的设计	306
Seal Rite信封公司 (C): 对电话销售人员的评估	307

第17章 销售经理的伦理和法律 责任	309
17.1 商业伦理和销售管理	309
17.2 公共法规和销售经理	314
伦理困境: 到底应不应该接受 此交易	316
航空系统公司(B): 计划结束的公布	318

第1章

销售团队管理研究领域新发展

最好的管理者是这样的：他能够选择到与工作相匹配的优秀人才，同时又能控制自己，放手让这些人来做好工作。

——西奥多·罗斯福 (Theodore Roosevelt)

在21世纪，因特网改变了我们经营与管理的模式。因特网对购买和销售活动的影响是巨大的，许多公司顺应潮流，将产品目录和产品信息都放到网上。顾客也是这样，过去，他们要想获取到产品的信息就必须与来自不同供应商的销售人员进行面对面接触，然后比较，并做出决策，但今天不同了，他们可以利用网络同时面对许多供应商，可以更快地做出决策。企业顾客可以在线订购产品或订购自己所需要的零部件，对订单进行跟踪，开发票，并支付款项。

难道因特网真的要取代销售人员吗？回答是否定的。它只不过重新界定了销售工作的特性。在许多情况下，销售人员被迫放弃对一些小客户的管理，因为公司利用网络对这些客户进行管理更为有效。另外，正如图1-1所示，许多公司已经开始利用网络来帮助销售人员履行许多销售职能，如产品的说明和购买建议等。戴尔公司利用公司自己的网站不断地更新产品和价格信息。这些常规性的管理工作由网络承担后，销售人员可以腾出更多的时间来致力于与顾客建立长期关系，并提供更好的增值性服务。对许多公司来说，从与顾客互动的角度，销售人员依然是最重要的途径，也是无法替代的。Kirkegaard & Perry Laboratories是一家为生物技术研究人员提供试剂和测试工具产品的公司，该公司执行副总裁大卫·莫尔曾说：“面对面销售永远都是必要的，特别在需要对顾客进行教育的时候更是如此。”

由Mercer管理咨询公司进行的一项调查结果显示，60%的销售组织和56%的销售人员认为，因特网帮助他们提升了销售量，比例达84%。另有41%的销售人员认为，由于借助于因特网的帮助，每个客户为公司创造的平均收益增加了21%。根据上面的数据，我们可以认为因特网并没有取代传统的销售人员，而是使他们更具竞争力。

同时，因特网也改变了顾客，特别是企业顾客产品购买的方式。顾客的信息拥有量越来越大，其需求也越来越复杂，对产品的要求也更为苛刻。现在，他们不仅是在购买产品，更是在寻找经营中的解决方案。为实现这一目标，他们通常会与一组（而不是一个）供应商结成合作伙伴关系，共同工作而为终端顾客创造更高的价值。

利用因特网从事销售活动公司的比例

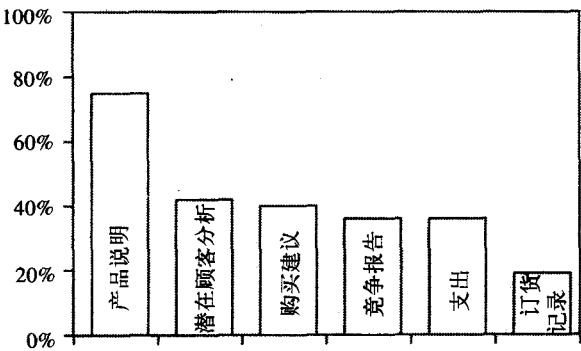


图1-1 网上帮助

资料来源：“G-Business or Bust,” *Sales and Marketing Management*, June 2000, pp.64-65.

由于对国内供应资源需求下降，越来越多的企业开始从国外生产商进口生产所需要的原材料和配件，由此而导致国外供应商大量进入国内市场，他们与国内供应商之间的竞争也趋于白热化。技术的快速转移也加剧了竞争，因为竞争者比过去可以更快地仿制其他企业的产品。正因为如此，产品之间的差异不像以前那么明显了，而是逐渐趋同。

产品差异的缩小和来自顾客、竞争对手的更大压力，使得销售工作更加困难和复杂。大客户需要更复杂的销售模式，销售人员必须能够识别并与高盈利性的大客户建立起战略合作关系。成功的公司是通过关系建立过程来逐渐识别这些顾客的。这意味着销售人员对于企业的持续发展和成功来说更为重要了。销售管理的职责转变成在与顾客接触时“如何识别顾客，识别顾客的后果是什么”，这样一些战略问题的研究。

销售管理者的成功在很大程度上取决于他们帮助、支持销售人员与顾客建立盈利性的合作关系的能力。通过对本书研究领域和研究重点的阐述来介绍销售团队管理领域的最新发展趋势。

1.1 本书研究领域和研究重点

这是一本研究销售管理，也可以称之为销售团队管理的专著。我们将销售管理定义为在组织营销规划中，对人员销售构成要素的管理。本书的研究重点是销售管理战略和策略的制定以及这些战略和策略将如何帮助企业实现营销目标。

特别要注意的是，本书所研究的基本是外部销售团队的管理，也就是说，与潜在顾客进行接触的销售人员的管理。这与顾客来企业接受服务的柜台销售模式是极其不同的。外部销售人员要与顾客进行面对面的接触，他们在顾客的家中或者是经营场所工作。这些销售人员远离公司办公地点，他们要处理一系列非常特殊的问题。

多数外部销售人员隶属于生产商和批发中介，这些组织向其他生产商、批发商和零售商及各种组织（如学校和医院）销售产品，而不是直接面向家庭消费者，参见表1-1。但情况并不总是如此，正如表1-1下部所示，外部销售人员包括：（1）生产商，如大都会人寿保险公司（Metropolitan Life）和雅芳产品公司（Avon Products），他们也会直接向家庭消费者进行销售；（2）零售人员，如西尔斯(Sears)公司的销售代表，他们要与形形色色的潜在顾客接触；（3）非营利组织的外部销售人员，如美国癌症协会，他们也与终端消费者进行接触。

许多公司现在与顾客接触的方法并不是传统的面对面接触方式，如电话市场营销等，在这种方式中，销售人员是通过电话来与顾客进行沟通的；还有电子商务，是通过因特网与顾客进行沟通的。在与顾客进行互动的过程中，这些方式有些是作为主要沟通途径，另外一些则是作为一种辅助手段。