

销

售

人

员

业

务

操

作

必

备

销售人员

培训与管理教程

韩光军/主编



营销职业培训精选教程

yingxiaozhiyepaixunjingxuanjiaocheng



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

营销职业培训精选教程

销售人员培训与管理教程

(销售人员业务操作必备)

韩光军 主编

经济管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

销售人员培训与管理教程/韩光军主编. —北京: 经济管理出版社, 2004

ISBN 7-80162-957-4

I. 销... II. 韩... III. 销售-培训-教材 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 059565 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010)51915602 邮编: 100038

印刷: 北京交通印务实业公司

经销: 新华书店

责任编辑: 何 怡

技术编辑: 蒋 方

责任校对: 静 心

787mm × 1092mm/16

23.75 印张

388 千字

2004 年 9 月第 1 版

2004 年 9 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

定价: 39.00 元

书号: ISBN 7-80162-957-4/F·871

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010)68022974

邮编: 100836

目 录

第一篇 销售管理基础

第一章 销售组织与顾客管理	(3)
第一节 销售组织的建立	(3)
第二节 销售组织的几种类型	(11)
第三节 顾客管理	(20)
第四节 顾客投诉的处理	(26)
第二章 销售环境分析	(32)
第一节 销售环境概述	(32)
第二节 消费者市场的购买行为	(34)
第三节 组织市场的购买行为	(54)
第三章 销售计划的制定	(63)
第一节 销售计划及其影响因素	(63)
第二节 销售计划的内容及编制程序	(70)
第三节 销售目标值的确定	(74)
第四章 销售预测	(80)
第一节 销售预测及其影响因素	(80)
第二节 销售预测应遵循的原则与程序	(82)
第三节 销售预测的具体内容	(87)
第四节 销售预测的定性法	(90)

第五节 销售预测的定量法	(94)
第五章 销售配额的设置	(108)
第一节 销售配额及其作用	(108)
第二节 销售配额的几种类型	(110)
第三节 决定销售配额基数	(117)
第六章 销售预算的编制	(119)
第一节 销售预算的概念及编制程序	(119)
第二节 销售预算体系	(120)
第三节 编制销售预算的方法	(125)
第七章 销售渠道管理	(132)
第一节 销售渠道及其类型	(132)
第二节 几种常见的中间商	(136)
第三节 影响销售渠道选择的因素	(142)
第四节 销售渠道的选择策略	(145)
第五节 渠道成员的选择、激励与考评	(147)
第六节 修改销售渠道与垂直销售渠道	(149)

第二篇 人员推销的过程

第八章 寻找与鉴定准顾客	(157)
第一节 寻找准顾客	(157)
第二节 顾客资格鉴定	(162)
第三节 建立顾客档案	(164)
第九章 推销洽谈	(168)
第一节 良好的洽谈开端	(168)
第二节 推销洽谈技巧	(182)

第三节 推销洽谈策略·····	(191)
第十章 推销洽谈中的价格策略·····	(195)
第一节 顾客的价格心理·····	(195)
第二节 推销的心理价格策略·····	(198)
第三节 推销洽谈中的报价策略·····	(201)
第四节 讨价还价策略·····	(205)
第五节 推销人员的让价模式·····	(209)
第十一章 达成交易的提示与服务策略·····	(223)
第一节 达成交易的有关提示·····	(223)
第二节 推销服务策略·····	(237)
第十二章 顾客异议及处理技巧·····	(242)
第一节 顾客异议的含义及产生原因·····	(242)
第二节 顾客异议的类型及表达时机·····	(248)
第三节 处理顾客异议的技术·····	(251)
第四节 典型顾客异议的处理技巧·····	(261)

第三篇 销售人员管理

第十三章 销售人员的职责与能力·····	(273)
第一节 销售人员的职责·····	(273)
第二节 销售人员的素质·····	(276)
第三节 销售人员的能力·····	(281)
第十四章 销售队伍设计·····	(285)
第一节 销售人员的招聘和挑选·····	(285)
第二节 销售队伍的工作目标·····	(289)
第三节 销售队伍规模的确定·····	(294)

第四节	销售人员的报酬	(298)
第十五章	销售人员的培训	(302)
第一节	销售人员培训的目标	(302)
第二节	销售人员培训计划	(305)
第三节	销售人员培训方法的具体运用	(311)
附:	培训教材范例——消费品业务员培训	(314)
第十六章	销售人员激励与监督	(323)
第一节	激励的理论模式	(323)
第二节	销售人员的监督	(341)
第三节	销售人员的激励	(346)
第四节	提高销售人员的工作效率	(354)
第十七章	销售业绩的考评	(360)
第一节	销售业绩考评概述	(360)
第二节	销售业绩考评的主要指标	(362)
第三节	销售业绩考评的方法	(367)
参考文献		(373)
后 记		(374)

第一篇

销售管理基础

第一章 销售组织与顾客管理

第一节 销售组织的建立

一、销售组织在企业中的地位

近几年来,随着我国市场经济的不断发展,企业间的竞争日趋激烈,人们的市场营销意识也逐渐增强。但是,在对市场营销的理解和运用方面,企业更多地侧重于产品促销方面的工作,大部分营销预算花费在广告宣传和各种促销活动上,而忽略了最为基础的产品销售的管理工作。这样,从短期来看,可能有所收效,但随着企业的不断发展,有些表面上异常繁荣的企业,由于销售管理工作跟不上,会出现经营混乱,效率低下,后劲不足的现象。因此,企业经营管理者,既要考虑企业的短期效率,又要兼顾企业的长远发展,销售管理工作不能忽视。在销售管理工作中,建立精简高效的销售组织是企业各项经营工作的龙头,它是企业最直接的经济效益创造者,在企业经营管理中具有举足轻重的地位。

在企业的经营实践中,销售部门是企业产品销售组织的重要组成部分,建立精简高效的销售组织是销售管理的一项重要内容。销售组织在企业整体营销管理中承担的职能可用图 1—1 来表示。

结合图 1—1 的内容,企业销售组织在整体营销管理过程中的作用可以概括为以下几个方面:

(一)销售组织代表着企业运营的最后关键环节

企业经营者努力不懈地去研究和了解顾客的需求与欲望,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。但如果没有销售组织科学的管理工作,产品就销售不出去,就会前功尽弃。营销是企业运营中最后一个环节,也是决定企业运营成败的关键。销售组织在这个环节中起

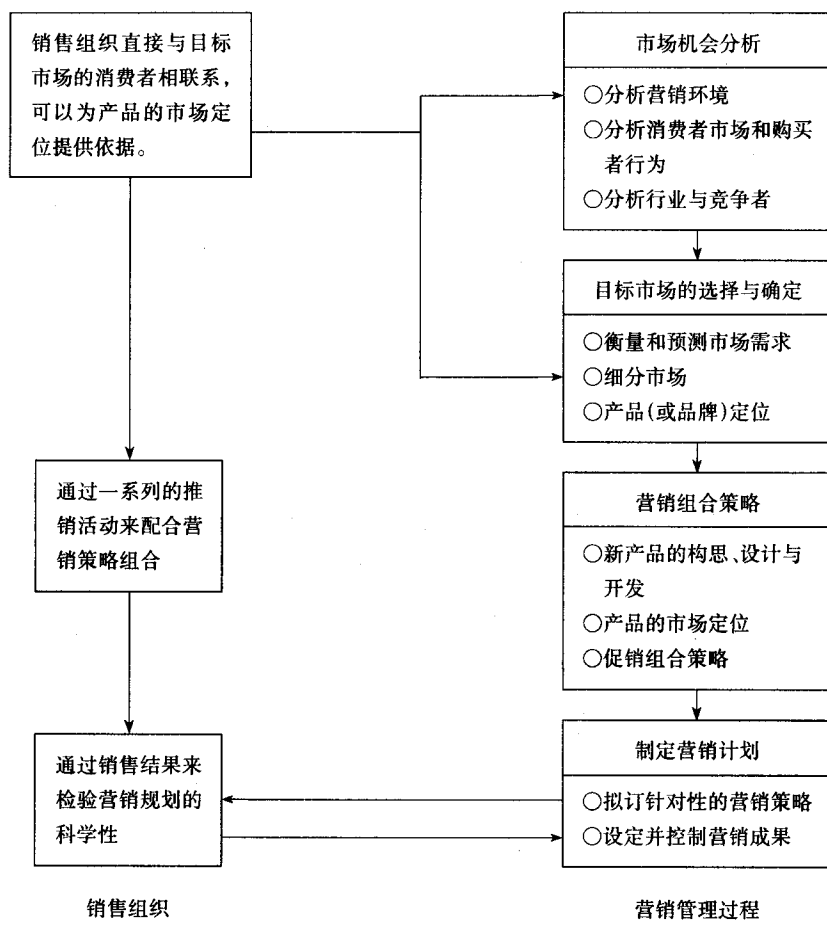


图 1—1 企业销售组织在营销管理过程中的职能

着极其重要的作用。

(二) 销售组织实现企业的收益目标

企业内很多支出,如工资、器具和原料等货物或投资的收回都有赖于收益的支撑。销售组织通过组织销售人员将产品送达到顾客的手中,从而获取足够的收益,实现企业利润目标。

(三) 代表企业与客户建立良好的关系

销售组织的下属人员在对外销售产品,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。销售组织如果能使下属人员执行企

业的基本策略和方案,使顾客感到满意,对本企业更具信心,销售组织及其下属人员便是真正地代表了企业本身。成功的销售组织能够认清和解决客户的疑难,建立与客户之间的良好关系。

(四)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极需一个有朝气、有创新性的营销方案和营销队伍,才能使企业的营销活动达到理想的水平。因此,高水平的营销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,身处一线的销售组织及其营销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。

(五)销售组织是战胜竞争对手的砝码

当竞争者之间提供的产品差不多的时候,销售组织及其下属人员就成为决定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,更是一笔重要的资产。优秀的销售组织能适时有效地组织销售人员拜访潜在顾客,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。

(六)销售组织帮助企业选择正确的目标市场,扩大市场规模,提高竞争能力

现代市场范围广阔,消费需求复杂多样,任何企业都不可能独占全部市场,满足所有消费者的各种需求,只能选择部分市场作为目标市场,在目标市场领域中求得发展。企业销售组织协助营销部门通过运用市场细分理论,可以帮助企业正确选择目标市场,把市场机会转变为企业机会,集中人、财、物力从事生产和营销,提高产品竞争能力,使自己在整体市场上的劣势变为局部市场上的优势;销售组织通过运用市场发展理论,帮助企业选择适宜的市场发展战略,通过密集化、一体化、多元化和扩展、维持、收缩等战略选择,扩大企业的市场规模,提高市场占有率;销售组织通过运用市场竞争理论,可以帮助企业掌握制定市场竞争战略的原则和对竞争战略的组合运用,根据企业与市场的相对位置选择和采用进攻型、防守型、渗透型、低成本、产品差异、优势经营等战略,从而大大提高企业的竞争能力。

(七)销售组织可以帮助企业建立需求型的管理体制

在市场经济下,企业要直接面对市场,以适应需求作为一切活动的中心。为

此,需要建立相应的管理体制,从组织和制度上明确企业内部不同部门之间的职能。而销售组织就可以帮助企业明确市场营销部门与其他职能部门之间的关系。

发达国家的企业实践表明,建立需求型的管理体制,使整个企业成为一个市场营销组织,是企业主动适应和有效驾驭市场的理想体制模式。这一体制可以保证以承担市场营销职责的销售组织及其所属部门为纽带,直接建立企业与人市场的联系;可以确立市场营销职能的核心地位,以销售组织为中心,协调与生产部门、财务部门、人力资源管理部门以及公关宣传部门等各职能部门的关系;可以按照营销活动的内在联系,建立从市场调研、确定目标市场、制定营销战略、运用营销组合,到对营销过程进行信息反馈和控制等一整套科学系统的管理程序。因此,销售组织帮助企业建立需求型的管理体制,对于企业适应市场经济的要求,提高管理现代化水平具有重要意义。

二、销售组织的职能

销售组织在企业中的职能可以概括为计划职能、执行职能和控制职能。在完成不同的职能时,销售组织的工作内容侧重点各不相同。

(一)计划职能

销售组织在计划工作中的任务是,通过寻找和评价机会,来确定市场营销战略和贯彻战略决策的行动计划。

1. 寻找机会。寻找机会是指销售部门组织有关人员在市场上寻找有利的发展机会。例如,踢球就要不断寻找破门机会,打仗也要不断寻找有利的进攻或反击机会。在市场上,新开办企业的销售组织需要寻找进入市场的机会,老企业的销售组织需要不断寻找生存和发展的机会。

具体说,新企业需要考虑做什么生意有前途;对于已处在某个行业的老企业,需要考虑向什么方向发展,才能保住和扩大自己的主意。在变化不定的市场上,企业不能以不变应万变,不能抱着老一套不放,必须不断制定新战略、新计划,从而在不断变化的环境中搜索新的机会。

2. 制定市场营销战略。战略的制定是在寻找和评价机会的基础上进行的。战略,是指为了达到市场营销目标而制定的方案或重大措施,或者说是一个企业在某一市场上应该干什么的“总设计”。不是所有的有利机会都可以转化为市场营销战略。销售组织必须在企业总目标和企业资源的限制范围内,

对可能的机会进行评价,在此基础上,先制定出市场营销目标,然后再制定出市场营销战略。

3. 贯彻战略的行动计划。行动计划是市场营销战略的具体体现。销售组织要组织有关人员,针对企业的具体情况和市场的变化趋势,以书面的形式编写出贯彻营销战略的行动计划。内容包括实施战略的决策、实施战略所必须完成的全部活动以及完成各项活动的具体期限等。这种行动计划通常称为“市场营销战略计划”。

(二)执行职能

企业销售组织要负责市场营销战略计划的执行。在计划的执行过程中,销售组织要做好组织、协调、激励和信息沟通等工作。

1. 组织。销售组织的执行职能中的组织工作,将涉及到全体营销人员的组织结构和相互关系,包括把他们联系在一起并协调其活动的权力和责任界限。市场营销工作是一个复杂的系统,涉及各方面的人员,如经理、销售人员、服务人员和广告人员等,他们组织得好坏,将对计划的完成有巨大影响。

2. 协调。包括协调市场营销人员的活动;协调本企业内部有关人员的活动,如生产、财务和人力资源管理部门的负责人;以及协调本企业同其他有关企业的活动,如广告公司、经销商和储运公司等。

3. 激励。激励是指从物质和精神两方面调动下属营销人员的工作积极性。

4. 沟通。沟通是指与有关方面沟通信息。没有良好的沟通,就不能达到协调和激励的目的。销售组织同企业最高领导人的信息沟通,能使市场营销活动同企业的目标保持一致;同企业其他部门的沟通,能取得各方面的理解和支持;在所属营销部门内部,销售组织同下级的沟通,能使各种销售努力相互配合。

(三)控制职能

为了确保执行有效,销售组织就必须对执行过程进行控制。控制的主要任务就是针对计划检查计划执行情况,找出二者之间的差距及造成差距的原因,以供修订计划和重新制定新计划时使用。销售组织实施控制的主要手段是财务分析和市场营销研究,例如:

1. 保存执行销售利润计划的材料。
2. 保持媒体费用的紧密控制。

3. 编制产品(或品牌)经理的预算。
4. 就执行策略的最有利时机提出建议。
5. 测定促销的效果。
6. 分析媒体的生产成本。
7. 评估顾客及地区的盈利能力。
8. 提出销售导向的财务报告。
9. 协助直接客户优化采购和存货政策。
10. 教育营销部门了解政策的财务意义。

有些管理学家认为,在销售组织的上述职能中,虽然贯彻或执行战略计划花去销售组织的大部分时间,但对营销活动的成败来说,计划职能最重要。而销售组织在计划工作中制定营销战略最重要,因为一时的战略性决策,对企业的经营将有长期的全面性影响。如果战略正确,执行较差一点也可取得成功;如果战略错了,认真执行也不会取得成功,甚至会执行越认真,造成的损失越大。例如,决定生产一种过时的产品或劳务,可能生产越多,积压越多,损失越大。这正如著名管理学家彼得·德鲁克所说:“做恰当的事比恰当地做事更重要”。

三、销售组织的工作目标

现代企业销售组织的工作目标大体可以概括为三个方面:

(一)对市场需求作出快速反应

销售组织要使营销管理不断适应外部环境,并对市场变化作出积极反应。把握市场变化的途径是多种多样的,营销研究部门、销售人员以及其他商业研究机构都能为销售组织提供各种市场信息。了解到市场变化后,销售组织的反应则涉及整个经营活动,从新产品开发到价格确定乃至包装都要做相应的调整。

(二)使市场营销效率最大化

企业内部存在许多专业化部门,为避免这些部门间的矛盾和冲突,销售组织要充分发挥其协调和控制的功能,确定各自的权利和责任。

(三)代表并维护消费者利益

企业一旦奉行市场营销观念,就要把消费者利益放在第一位。这里,主要由销售组织及其下属承担这项职责。虽然有的企业利用营销研究人员的民意测验等来反映消费者的呼声,但仅此是不够的。必须在管理的最高层面上设置销售

组织,以确保消费者的利益不致受到损害。

四、销售经理的职责

销售经理作为销售组织的负责人,要依据公司的整体规划全面负责本部门的业务和人员管理,努力实现预定的销售目标。概括地讲,销售经理的职责主要有几方面:

1. 组织人员进行市场调查,进行销售预测。
2. 制定尽可能量化的销售目标。
3. 编制销售计划。
4. 确定销售策略。
5. 设计销售组织管理模式。
6. 组织销售人员的招聘、选拔、培训及提升。
7. 制定销售人员的报酬制度。
8. 制定销售人员的激励方案。
9. 对销售业绩进行评估。
10. 考核销售人员的工作绩效。
11. 对重点客户进行拜访。
12. 对销售渠道进行管理。
13. 督促应收货款的回收。
14. 协助促销部门进行销售促进。

过去销售经理的主要任务,都集中在对内部所有营业人员的管理上,倾向于激励业务人员去实现销售任务。现在销售经理必须对销售组织的各种功能和销售活动付出更多的精力,用心去指导和协调,否则很难实现销售任务。

销售经理应该主动向下属授权,尤其是对外地区分公司的经理授权,使他们的管理工作有较大的自主性。并且协助他们编制销售计划,对产品销售、促销活动和市场调查进行有效监督和指导。

销售经理可以利用表 1—1 来检查自己的工作,作为改进管理的依据或参考。

表 1—1

销售经理管理工作检查表

管理工作类别	具体项目	是	否	备注
市场动态	1. 对自己销售的产品在市场上的定位是否清楚?			
	2. 能否掌握自己的产品因季节变化而拟订的生产计划?			
	3. 是否了解自己产品在市场上的占有率?			
	4. 是否清楚自己的产品在市场上失败的原因?			
	5. 是否定时进行市场调研?			
销售目标	6. 销售目标与公司整体目标是否一致?			
	7. 有没有具体的销售目标来激励销售人员?			
	8. 公司每月的销售量是否波动过大?			
	9. 销售目标与实际情况之间是否存在较大差距?			
	10. 是否有销售得越多亏损就越多现象?			
销售人员的能力	11. 是否对销售人员进行过适当的培训?			
	12. 掌握的客户数量是否有偏高或偏低的情况?			
	13. 销售人员的流动率是否太高?			
	14. 销售人员的工作资历是否太浅?			
	15. 销售人员处理其他事情花费时间、精力是否过大,而无法专心于销售商谈?			
	16. 现有的销售人员是否有不称职的?			
销售策略	17. 是否发现现有的销售策略不太适用,难以推展?			
	18. 是否有突破销售瓶颈的具体方案?			
	19. 是否提出过良好的广告创意?			
	20. 是否有促销附加值较高的产品?			
	21. 发现销售策略中的错误时,能否及时改正?			
销售管理	22. 销售会议是否太多或太少?			
	23. 能否及时掌握销售人员的活动状态?			
	24. 能否做好向上、向下和平行的沟通?			
	25. 是否花太多的时间和精力在公司行政事务上,而忽略了对销售业务的指导和监督?			
数据管理	26. 应收账款数量是否过大?			
	27. 呆账数目是否过大?			
	28. 各销售人员的销售责任额是否合理?			
	29. 是否经常将销售目标与实际情况进行比较?			
	30. 销售人员的销售成绩与其收益所得是否有明确的挂钩比例?			