

Sales Force Management

【第7版】

销售管理

马克·W·约翰斯顿 / 著
格雷格·W·马歇尔

Mark W. Johnston & Greg W. Marshall

黄漫宇 符大海 / 译

邱吉尔 / 福特 / 沃克的

销售管理

创新 技术 领导

(第7版)

Sales Force Management

[美] 马克·W·约翰斯顿 著
格雷格·W·马歇尔
黄漫宇 符大海 译

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

销售管理/ (美) 约翰斯顿等著; 黄漫宇, 符大海译. —北京: 中国财政经济出版社, 2004. 2

书名原文: Sales Force Management

ISBN 7-5005-6863-0

I. 销… II. ①约… ②黄… ③符… III. 企业管理: 销售管理—组织管理学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 100021 号

著作权合同登记号: 图字 01-2003-0790 号

Mark W. Johnston, Greg W. Marshall

Sales Force Management

ISBN: 0-07-246648-0

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

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

Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by China Financial & Economic Publishing House under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版 (亚洲) 公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾) 独家出版发行。未经许可之出口, 视为违反著作权法, 将受法律之制裁。

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。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行电话: 010-88191017

北京中租胶印厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 32 印张 650 千字

2004 年 2 月第 1 版 2004 年 2 月北京第 1 次印刷

定价: 49.00 元

ISBN 7-5005-6863-0 / F·5997

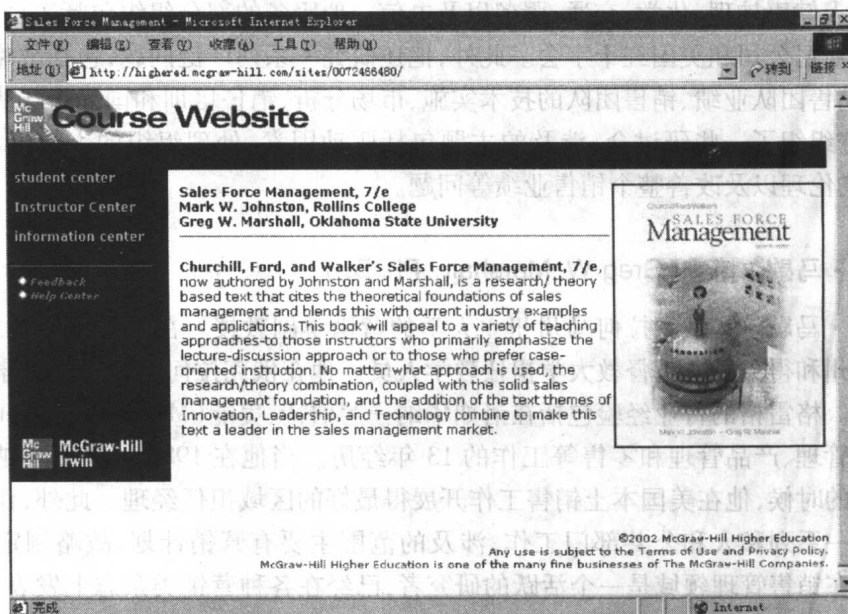
(图书出现印装问题, 本社负责调换)

使用指南

<http://www.mhhe.com/sfm7e>

本书是现代销售管理方面内容全面、阐述细致、可操作性很强的教材,20多年来一直被业界视为权威性的著作。本书具有以下特色:

1. 全书分为三大部分,分别从销售程序的形成、销售程序的执行、销售过程的评估和控制等方面论述了销售团队管理的最新理论成果及经验。
2. 本书各部分都附有大量案例,将很抽象的管理技巧和技能具体化。
3. 本书配有专门的教学网站(<http://www.mhhe.com/sfm7e>),网站分为教师区(Instructor Center,受密码保护)和学生区(Student Center),含有大量与本书教学相关的资料。



4. 本书适合作为销售管理类课程的专业教材,供相关专业的高年级本科生和研究生以及 MBA、EMBA 使用,同时也适合作为参考读物或培训教材。
5. 本书为教师提供了丰富的教辅资料,包括教师手册、PowerPoint 中英文幻灯片、案例的教学指导、相关阅读材料等。并以简答题的方式为学生提供了各章在线的自测题及提示。

采用本书做教材的教师请致电财经易文或发电子邮件,索取免费教辅资料:

电话:010-88191017

电子邮件:webmaster@ewinbook.com

作者简介

马克·W·约翰斯顿博士 (Mark W. Johnston, Ph. D.)

马克·约翰斯顿是格里基金会的营销学和伦理学教授,工作于佛罗里达州温特帕克市罗林斯学院的 Roy E. Crummer 商业管理学院。于 1986 年在得克萨斯州 A&M 大学获得营销学博士学位,并任教于路易斯安那州州立大学。在获得博士学位之前,他作为销售和营销代表工作于一个在照相设备行业处于领先地位的分销商处。由于他的研究成果,他在多种专业杂志上发表了数篇文章,这些杂志包括《营销研究杂志》、《应用心理学杂志》、《人员销售和 sales 管理杂志》、《商业研究杂志》等。马克也是多家公司的营销顾问,这些公司涉及的行业包括个人健康护理、化学、交通、服务以及电信。他服务的部分组织包括美洲航空公司、沃尔特·迪斯尼公司和美国红十字会。此外,他还研究一系列广泛问题,包括战略性销售团队的构建、销售团队业绩、销售团队的技术实施、市场分析、销售培训和国际市场决策等。最后,他在全球组织了一些研讨会,涉及的主题包括驱动因素、处理组织的人员流动、销售培训、营销中的伦理以及改善整个销售业绩等问题。

格雷格·W·马歇尔博士 (Greg W. Marshall, Ph. D.)

格雷格·马歇尔是俄克拉何马州州立大学的营销学副教授。在任教于该校之前,他在南佛罗里达州和得克萨斯基督教大学担任教学人员。他在俄克拉何马州州立大学获得营销学博士学位。格雷格的行业经验包括在诸如华纳—兰伯特、美能 (Mennen)、Target 连锁等公司从事销售管理、产品管理和零售等工作的 13 年经历。当他在 1986 年离开华纳—兰伯特进入学术界的时候,他在美国本土销售工作开展得最好的区域担任经理。此外,作为顾问和培训者他在一系列私人 and 公共部门工作,涉及的范围主要有营销计划、战略制定和服务质量。格雷格在销售管理领域是一个活跃的研究者,已经在各种营销类杂志上发表了 20 余篇相关文章,并且为《营销科学学术杂志》、《商业研究杂志》等其他杂志的编审委员会工作。他还是《人员销售和 sales 管理杂志》的编辑 (任期 3 年,2002 ~ 2005 年),同时当选为美国营销学会学术分部的会长。

序

这是现代销售管理方面一本可读性、实用性很强的好书。

本书适合作为销售管理类课程的专业教材,供营销专业、企业管理专业的高年级本科生和研究生以及 MBA、EMBA 使用,同时也适合作为参考读物或培训教材,供企业的销售主管、销售经理、区域经理以及人力资源主管等人士使用。

本书自第 1 版问世以来,在美国多次进入畅销书行列,作者紧密跟踪营销管理的最新动态,曾先后改版 6 次,第 7 版是由马克·W·约翰斯顿等人继承其精华,结合最新的研究成果所创作。

鉴于本书作者对营销理论与营销实践研究的重要贡献,他们先后荣获《营销学研究》杂志所颁发的 O'Dell 奖与《营销学》杂志所颁发的 Maynard 奖金。最近他们又获得了美国市场营销学会授予的“终身荣誉奖”。

本书旨在向读者传授销售团队管理的知识与技巧,以使其深入了解如何提高公司中销售队伍的效率,同时向读者提供许多能提高其业绩的实用工具,从而实现企业的经营目标,并且获得销售团队资源的最大回报。本书的一个重要特点是通过大量的案例把一些看起来很抽象的管理技巧和技能具体化,在联系实际的同时,让读者体会到销售团队管理这一艺术的奥妙所在。

任何管理销售团队或者有可能要管理销售团队的人都会从本书中获益。通过阅读本书,读者将了解到如何将销售导向型组织转变为营销导向型组织;如何为销售经理、区域经理和销售代表制定战略和计划,力求更为有效地实现经营目标;如何在产品、服务、市场和客户之间合理分配销售资源;如何识别关键客户,并向他们推销产品;如何招募和选拔合适的销售人员;如何评估激励机制对销售团队的影响以及如何管理和激励销售人员以实现卓越业绩等。

黄漫宇博士将本书翻译成中文,出版社嘱我为本书在中国的出版作序。为此,我高兴地写了如上一些话。

彭星阁

中南财经政法大学市场营销专业博士生导师

2003 年 12 月于武汉

译者序

众所周知,在今天竞争激烈的市场环境下,企业必须积极寻求战略性的方法,对销售团队进行有效管理,以保证企业经营目标得以实现。拥有一支高效的销售团队是众多成功企业的共性。销售目标的现实性以及销售团队和销售区域的复杂性,使得销售团队管理工作异常艰难。销售主管应该如何招募和选拔合适的销售人员、激励和培训优秀的销售人员,并善于运用能提高业绩的实用工具,从而提高公司中销售团队的效率,这些问题经常使他们困惑不已。

而本书恰恰为解决上述问题开出了良方。本书是美国本土销售团队管理领域的权威教材,从第1版问世至现在的第7版,一直都受到业内人士的欢迎。整个教材语言通俗易懂、合乎时宜,介绍了有关对销售团队行为、动机、态度研究的最新理论成果和经验研究的结论,并结合实际说明了它们在实际中的应用。全书可操作性强、内容全面、阐述细致,诸如销售区域的划分、销售信息管理、CRM在销售战略中的应用、销售组织的设计、销售配额的确定、选拔销售人员的标准、评估销售人员业绩的方法以及如何激励销售队伍等内容,可以启发身处一线的销售主管们的灵感,为他们解决实际问题起到“雪中送炭”的作用。

销售管理本身就是一门实践性很强的课程。特别值得一提的是,作者曾经在一些大公司从事过销售管理和咨询方面的工作,掌握了大量的一手材料,并将之运用于整个教材中。全书通过大量的实际案例向我们揭示了销售团队管理工作的实际流程和常用技巧,您在翻阅本书时,可能会发现有些与之类似的例子就发生在身边,同时也会为作者解决这些问题的智慧感到惊叹不已。当然,大量的案例也便于教师在教学中使用,这对于培养学生解决实际问题的能力是大有帮助的。

本书不仅可以作为销售管理类课程的专业教材,供营销专业、企业管理专业的高年级本科生和研究生以及MBA、EMBA使用,也适合作为资深销售管理者全面系统、简明实用的培训教材和操作指南。

本书由中南财经政法大学工商管理学院的黄漫宇博士负责校稿和统稿,黄漫宇、符大海、王晟、杨君茹参加了翻译,顾露露参与了翻译部分案例。另外在翻译过程中,中国财政经济出版社易文出版中心的孙忠编辑、刘占彬编辑给予了我很大的帮助,提供了不少宝贵的建议,译者在此表示感谢。

黄漫宇

2003年11月于武汉

前 言

介 绍

《销售管理》一书的第7版融入了最新的研究成果和管理方法,成为了21世纪全面而通俗易懂的学习工具。在这本经过时间考验的教材中,很多变化不是为变化而变化,而是为了质量和创新在变化。尽管本书有较大的提高和变化,但是本书仍沿袭了第1版到第6版中最好的框架和原理。

自从20多年以前,吉尔·邱吉尔(Gil Churchill)、尼尔·福特(Neil Ford)、奥瓦·沃克(Orv Walker)第一次出版了《销售管理》,这本书就在业内被视作权威性的教材。现在这三位杰出的研究者、教师和学者都从事了新的研究工作,他们的名字也从标题之下移到了上面。这样做清楚地证明了在第1版中形成的优良传统将继续被带到21世纪。在第6版中,马克·W·约翰斯顿(Mark W. Johnston)将其雄厚的研究基础与目前学科、技术趋势和问题的应用结合起来。在这个版本中,一个新的合作者格雷格·W·马歇尔(Greg W. Marshall)加入了这个团队,为这本书带来了新的思想和积极的方法。

本书写作的原因

在整个20世纪70年代,销售管理的实践象征着在17世纪所开出的“良方”的应用。销售经理大量地依赖于传统、传说和个人经验,并使用直觉经营他们的销售组织。经理们极少研究如何更好地去理解销售人员的动机和行为。营销研究者不起太多作用,而关于管理销售团队的理论几乎不存在,关于影响销售人员使之做得更好的经验研究就更少了,这些现象决非巧合。

幸运的是,在20世纪70年代初一切都开始变化,理论和经验的研究都开始积极地出现。越来越多的、相对成熟的广泛研究以销售团队行为、动机和态度等方面为重点。今天,所有领先的营销学杂志都发表与这一重要领域相关的文章,其中有一本杂志专门研究销售管理领域——《人员销售与销售管理》。很多经理意识到了与理论发展的最新趋势和最新的经验研究保持同步的好处。

本书起初是为了满足销售管理专业学生的需求,为他们提供一个销售团队研究及其含意的详细概要和分析。当时,其他的教材要么没有跟上最新的知识,要么以一种肤浅的方式处理正在兴起的研究。在第7版中,我们的主要目的仍与第1版一样:为学生提供一个透彻的、最新的、综合的关于积累的理论的概况以及与销售管理相关的研究证据。

但是,我们知道在设计这样的一本书时,仅提供理论和研究的概况将使之非常乏味,而且更糟糕的是,没有为那些对学会销售经理是如何将这些信息应用于“真实世界”感兴趣

的学生提供真实的体验。简单地说,我们的第二个目标是给出实例,说明经理们是如何将这些理论与原理应用于他们自己的组织中的。通过识别最近的方法、方案和使用目前的技术,我们愿将真实世界中销售管理的“最好”方法与前沿理论和经验研究相结合。

本书的结构

我们已经形成了一个框架,这个框架将销售管理活动的范围集中在三个相互联系、连续的过程中,每个过程都影响了决定销售人员业绩的不同因素。第7版继续使用这一经得起时间考验的结构。

1. **销售程序的形成。**这包括组织和计划安排公司的整体销售力量,并将这些力量融入到公司营销战略的其他因素中。
2. **销售程序的执行。**这包括选拔合适的销售人员,并进行设计和执行,使团队向期望目标努力的政策与程序。
3. **销售程序的评估和控制。**这包括形成程序来监控和评估销售团队的业绩,当业绩不令人满意时,调整或者针对销售程序本身,或者针对其执行过程进行。

本书的结构反映了这样的框架。第1章通过对销售经理职责和责任的概述,以及他们的活动与这三个过程的相关性引入了销售管理主题。同时第1章也说明了销售团队管理的目前趋势,并介绍了这些话题在本书中是如何被涉及的。它也介绍了销售内部、外部环境的关键因素。根据上面所描述的三个过程,本书后面的部分被分成三个部分。

- **第一部分——第2章至第5章:**着眼于在形成销售程序过程中的主要决策。这一部分介绍了买与卖的过程,其中包括对组织购买方的重点强调、销售管理与业务单位和营销战略的连接、在销售管理中进行成功的组织,以及在信息预测、设置配额、设计销售区域和执行销售分析方面信息的战略角色。第7版一个显著的新特点是对客户关系管理(CRM)及其与销售管理关系的强调。
- **第二部分——第6章至第11章:**说明了执行销售程序的相关问题。对销售业绩的决定因素进行了概要,并且特别强调了销售人员的角色理解和动机。本部分随后考查了与销售人员的招募和选拔、销售培训以及奖励和激励计划的设计相关的决策。
- **第三部分——第12章至第13章:**讨论了监控和控制销售团队行为与业绩的技术。它考查了执行成本、行为和其他业绩分析的各种方法。

谁是本书的读者?

本书是为销售管理专业的本科生以及研究生在介绍性课程中使用而设计。它的设计包含了一系列的教学方法。以授课/讨论为主要形式的教师将在章节中以及每一章结尾的讨论问题中为教学安排找到充足的材料。我们为那些采取更多以案例为导向教学方法的教师们,准备了长短形式不一的案例。这些例子编排在每一部分的结尾,因为它们主要强调在前面一个部分中所讨论的话题。每一部分中的案例有一般性的讨论,也涉及到在本质上更战略性的、在范围上更广泛的内容。

第7版的特点

当某一事物效果不错的时候,你根本不需要去彻底改造它!写作第7版的指导思想是要更新和提高《销售管理》一书的最好部分。因此,那些曾经使用过早期版本的人将容易适应第7版。但是,在这里也有相当数量的重要变化。我们加入了新的概念、思想、讨论和例子,以反映在销售管理研究和实践中的新趋势。从本质上而言,我们将早期版本中所形成的坚实基础与大量的变化结合起来,为21世纪的销售管理创建一个有效的学习工具。

我们大量地翻阅了与每章内容相关的主要文献资料(包括商业新闻和学术期刊),然后安排每一个章节的主要变动。案例也进行了更新。扩展了一些章节的讨论,同时改进了其他的讨论,以增强材料的清晰程度,使之更容易被读者理解。一个新的章节(第3章)将客户关系管理的概念融入到了销售管理的世界,突出反映目前销售管理的趋势。新加入的第5章结合了销售管理中信息管理方面的内容。本书的整体变化是章节更少,由现在的13章替代了原来的16章,但是仍保持了所有章节的连续性,并反映了目前销售管理趋势和最新理论与经验研究的成果。

开头的案例

每一章以一个关于某个公司和它的销售管理战略的案例开头。为了说明与每一具体章节材料相关的销售管理实践,第7版的每一个案例都经过了精心设计。这些材料中的大部分都是首次出现,而且也被融入到各章中。当学生们着重理解本章涉及的概念和思想时,他们会发现这些案例是相当具有启发性的;教师们也会发现这些案例对于授课、进行课堂练习和组织讨论是相当有用的。另外,有关这些公司的最新资料可以在本教科书提供的网址上找到。

学习目的

本版更新了在每一章开头案例以后的学习目的。通过积极的语言描述,使学生能够理解在学习完本章节后应该达到一个什么样的目的。教师们也能够将这些用于指导讨论和设计测试题,以使學生能够从阅读中得到最大收效。

关键术语

在第7版中关键术语是新增的内容,出现在每一章的开始部分,并在章节的主体内容中用黑体字注明以帮助学生集中掌握关键的思想 and 概念。教师们将发现这些术语能够为评估学生对本章的理解奠定基础。

特色专栏:创新、技术和领导

这三个主题引发了21世纪销售管理理论和实践的绝大多数内容,并形成了整个第7版新特色专栏的基础。每一章节都包括这样的专栏,强调这三个关键概念的一个或多个。正如开头的案例一样,每个这些特色专栏被设计用于反映在本章中所呈现的材料中,但是与特定的上下文应用相联系。教师们将从把这些特色专栏融入到他们的授课和课堂练习中,使

学生受益,因为学生将发现更容易应用本章节的概念,在课堂上更有参与意识。

问题讨论

在每一章的结尾都可找到更新的讨论问题。它们有两种基本类型。第一种是使用有限的数鼓励学生进行分析的应用问题。第二种是思维启发式的问题,要求学生与他们在本章中所读到的内容联系起来。这些问题可用于开始的讨论,也适于做应考的复习问题。

经验应用

每章也至少安排了一个经验应用练习,用于指导学生自己进行相关的、积极的学习活动。这些练习中的一些最好创意来自于教师,因此请自由地交流你们的学生是如何“体验”《销售管理》的。

基于网络的习题

在课本中的每一个开头案例和每一次提到公司时都会同时提供网址,学生可以登录这个网站以获得关于这个公司或与之相关的被讨论内容的更多信息。此外,每一章至少包括一个基于网络的习题。教师们发现将这些案例作为班级讨论的小型案例或作为学生进行进一步研究的出发点是很有用的。

案 例

在准备第7版时进行了案例的大量修改。很多案例是新的;其他内容也进行了更新。这些案例带来了新的技术和管理概念,比如客户关系管理。另外,电子数据表分析也进行了更新并包括在本书配套的CD中。

视频材料

在本版中扩展了视频材料。我们对提供有效的视频材料给予了高度重视,以使之能够强化和详细展示本书中所涉及的材料。

PowerPoint 的幻灯片

很多大学老师乐于使用PowerPoint以支持他们的课堂活动。该版本的PowerPoint材料将给人以耳目一新的感觉。这些材料以有效的、非常有趣的绘图设计形式提供。

网 站

教员们将受益于本书的网站(www.mhhe.com/sfm7e),这个网站专门为第7版建立。在这里您可以和作者交流,分享思想和资源,掌握最新销售团队管理的教学方法(和艺术),并了解课文中、特色专栏中以及开头的案例中所提到的有关公司和议题的最新动态。

致 谢

没有任何一本书仅仅来自于作者的工作,这本书也不例外。首先,我们要感谢很多专家

学者和同仁在 30 余年以来对销售团队研究内容的贡献,在本书中我们也提到了他们的研究成果。正是集体的努力才使销售团队管理从 17 世纪的“良方”变成了 21 世纪的管理职业。我们也要感谢营销学协会,它们所支持的很多早期研究形成了本书的基础。我们同样也很感激杰罗姆·科利特(Jerome Colletti)和玛丽·菲斯(Mary Fiss)(《为新的销售角色付报酬》一书的合作作者),他们允许我们在销售报酬和激励计划的有关内容中使用了该书的材料。

在时间紧迫的情况下,拉里·费尔(Larry Fuhrer)在《教师指导用书》和 PowerPoint 幻灯片上付出了辛勤的努力,也保证了高质量,在这里我们表示感谢。我们还要感谢在本书的修订阶段,麦格劳—希尔/欧文公司的工作人员对之付出的辛勤劳动和支持,他们是琳达·施赖伯(Linda Schreiber)、萨拉·克拉格(Sarah Crago)、基姆·卡纳克(Kim Kanakes)和克里斯廷·瓦格汉(Christine Vaughan)。最后,我们要感谢我们的家人、朋友和同事们在我们进行第 7 版的长时间创作中,所给予的鼓励与支持。对于你们的帮助,“谢谢你”是远远不够的,但是这是我们发自内心的。

马克·W·约翰斯顿,罗林斯学院
格雷格·W·马歇尔,俄克拉何马州州立大学

目 录

前 言	(1)
第 1 章 销售管理与销售环境概况	(1)
1.1 21 世纪的销售管理	(2)
1.2 销售管理中所包含的内容	(6)
1.3 形成销售程序	(7)
1.4 执行销售程序	(10)
1.5 销售程序的控制和评价	(12)
1.6 影响销售组织成功的环境因素	(13)
1.7 环境对营销和销售计划的影响	(15)
1.8 外部环境	(16)
1.9 内部环境	(23)

第一部分 销售程序的形成

第 2 章 买卖的过程	(29)
2.1 为什么人们从事销售:销售职业的魅力	(31)
2.2 对销售和购买过程的概览	(34)
2.3 组织购买过程	(35)
2.4 销售活动	(40)
2.5 销售过程的阶段	(43)
2.6 可供选择的销售方法	(48)
2.7 适应性销售:知道如何销售	(50)
第 3 章 在客户关系管理时代战略和销售角色的接合	(54)
3.1 什么是客户关系管理?	(55)
3.2 以市场为导向的重要性	(62)
3.3 战略形成的过程	(64)
3.4 人员销售在营销战略中的地位	(68)
3.5 在关系年代的人员销售	(70)
3.6 通过反馈改善顾客满意和忠诚	(78)
第 4 章 组织销售团队	(81)
4.1 销售组织的决策越来越重要	(83)
4.2 销售组织的目标	(83)
4.3 销售团队的水平结构	(85)
4.4 组织为全国性和关键客户的服务	(94)
4.5 销售组织的垂直结构	(98)

4.6	新销售团队的启动	(101)
4.7	一些附加问题	(102)
第5章	信息在销售管理中的战略地位	(105)
5.1	在管理决策的制定和计划中使用信息	(107)
5.2	市场机会分析的介绍	(108)
5.3	销售预测的方法	(110)
5.4	选择预测方法	(116)
5.5	形成区域估计	(116)
5.6	销售配额的目的和特征	(117)
5.7	设置配额	(119)
5.8	确定销售团队的规模	(121)
5.9	设计销售区域	(125)
5.10	针对管理决策制定的销售分析	(132)
第一部分	的综合案例	(147)

第二部分 销售程序的执行

第6章	销售人员业绩:行为、角色理解以及满足感	(197)
6.1	理解销售人员业绩——为什么它对销售管理是很重要的?	(199)
6.2	模型	(200)
6.3	回报	(205)
6.4	满足感	(206)
6.5	销售人员的角色理解	(207)
6.6	销售人员的角色	(207)
6.7	销售人员角色的易感性	(209)
6.8	角色冲突和模糊	(212)
6.9	角色准确度	(216)
第7章	销售人员业绩:激励销售团队	(222)
7.1	动机的心理过程	(224)
7.2	动机模型能够预测销售人员的努力和业绩吗?	(230)
7.3	销售人员的个人特征对动机的影响	(231)
7.4	职业阶段和销售人员的动机	(237)
7.5	环境状况对动机的影响	(241)
7.6	组织变量对动机的影响	(243)
第8章	个性特征和销售才能:选拔销售人员的标准	(248)
8.1	优秀的销售人员是天生的还是培养的? 成功销售表现的决定因素	(249)
8.2	成功销售人员的特征	(252)
8.3	好的销售表现具体到工作的决定因素	(265)
8.4	对销售管理的启示	(267)
第9章	销售团队的招募和选拔	(270)

9.1 招募和选择问题	(271)
9.2 谁负责招募和选拔销售人员?	(272)
9.3 工作分析以及选拔标准的确定	(274)
9.4 招募申请人	(277)
9.5 选拔程序	(283)
9.6 选拔销售人员中的要求平等就业机会	(289)
第10章 销售培训:目的、技术和评价	(293)
10.1 销售培训中的问题	(294)
10.2 销售培训的目的	(295)
10.3 销售培训计划的形成	(297)
10.4 培训新销售成员	(300)
10.5 培训有经验的销售人员	(302)
10.6 销售培训主题	(303)
10.7 销售培训方式	(307)
10.8 销售培训的成本和收益衡量	(312)
第11章 报酬和激励方案的设计	(320)
11.1 一些主要的报酬和激励问题	(321)
11.2 设计报酬和激励方案的步骤	(323)
11.3 评价公司状况以及销售目标	(324)
11.4 确定工作业绩的哪些方面给予奖励	(325)
11.5 确定最合适的报酬组合	(328)
11.6 财务激励:选择最有效的财务报酬形式	(329)
11.7 报酬计划的类型	(331)
11.8 销售竞赛	(340)
11.9 非财务报酬	(343)
11.10 销售费用的报销	(344)
第二部分的综合案例	(350)

第三部分 销售过程的评估和控制

第12章 成本分析	(393)
12.1 成本分析的发展	(395)
12.2 程序	(399)
12.3 对程序的举例说明	(403)
第13章 行为及其他的业绩分析	(416)
13.1 业绩与效果的对比	(417)
13.2 客观度量标准	(420)
13.3 主观度量标准	(426)
13.4 业绩评价中的360度反馈	(432)
第三部分的综合案例	(437)

案 例 目 录

第一部分的综合案例

- 案例 1.1 Valley 酿酒公司 / 147
- 案例 1.2 欧米茄医药产品有限公司 / 152
- 案例 1.3 巴罗·斯蒂克尼有限公司 / 157
- 案例 1.4 Mediquip S. A. / 161
- 案例 1.5 爱适易分公司 / 166
- 案例 1.6 美国威尔金森·斯沃德公司 / 172
- 案例 1.7 WaveRider 通讯有限公司:斯巴达协议(The Sparta Deal) / 175
- 案例 1.8 Stubblefield 装备公司 / 180
- 案例 1.9 Springfield 内部装饰有限公司 / 183
- 案例 1.10 科尔尼公司和新“定义实体” / 185

第二部分的综合案例

- 案例 2.1 通用电气公司 / 350
- 案例 2.2 WBYL/Z108 广播电台 / 359
- 案例 2.3 中西部商业表格公司 / 363
- 案例 2.4 加利福尼亚诚信人寿保险集团 / 366
- 案例 2.5 WaveRider 通讯公司:出售因特网无线接入设备 / 374
- 案例 2.6 里克·法尔 / 384

第三部分的综合案例

- 案例 3.1 Supersonic Stereo 公司 / 437
- 案例 3.2 国家电信公司 / 440
- 案例 3.3 汉诺威—贝茨化学公司 / 447
- 案例 3.4 Highlight for Children 公司 / 451
- 案例 3.5 闻特沃斯工业清洁用品公司 / 458
- 案例 3.6 ISG 技术公司 / 469
- 案例 3.7 葛瑞斯芬芳公司 / 483

销售管理与销售环境概况

吉姆·希尔：受命于太阳微系统公司的人

如果说吉姆·希尔(Jim Hill)在他20年来的美国海军工作中学到的关于领导能力的一样东西,那就是使事情变得简单。

在吉姆·希尔的早期职业生涯中,当他还是一个爆破工程师的时候,这一信条就使他避免了麻烦,他的工作主要是在地上布雷然后观察它们爆炸。这一工作一直持续到他成为排长,随后他又先后担任海军学院远距离训练项目的领导者,连队的指挥官,大队的执行长官以及由21000人组成的第一海军师的训练长官。现在,对于在太阳微系统公司(Sun Microsystems)——一个高科技企业工作的他而言,同样的信条仍然适用。他于1998年春天加入到该公司,当时他刚刚从部队退役。

“无论你是在销售产品还是在领导销售团队,如果你想有所成就,你的确得集中精力于你的使命,而不是让人们朝五六个方向乱跑。”44岁的吉姆·希尔说。他在太阳公司的第一份工作担任该公司在亚太地区的负责销售的总裁(他最近成为了e-Mersion全球销售组织的总裁,这是该公司网络经营的形式)。至少在希尔接管亚太地区的销售团队时,这仍是他信奉的哲学。当有经理建议以提高销售额的方法给在这一领域的销售人员更多训练时,希尔寻求不同的看法。

“就个人而言,我并不认为培训是那么重要,”希尔说,“假定,我们已经雇用了优秀的人员。我认为如果你给了他们明确的方向,恰当的激励以及完成工作的工具,那么你就有85%的把握。”就拿亚太地区来说,希尔认为,销售人员已经有了明确的方向和恰当的激励。他们缺乏的是合适的工具。

“我们派出经理们与销售人员谈话,他们总是反映同一个情况。”希尔说,“这些伙计们花了大量时间坐在办公室里,尝试着认清楚所有的管理人员。所以他们告诉我们,如果他们有一些工具来帮助他们减少花和管理上的时间,那么他们将销售得更多。”

简单的要求,希尔给予简单的答案。他与经理们建立了多次交易的程序,即给500个直接销售代表中的每个人以基于网络的工具,比如标准的建议模式以及更好的顾客资料,这样使他们每次为顾客提出建议时不需要再创造格式。

这样做的结果怎样?销售人员在管理方面的文字工作减少了50%以上。根据希尔提供的数据,在多次交易程序执行不久,当地的销售额在2000年上升了45%以上。在亚洲和希尔一起致力于这个程序的五位经理,在程序执行后不久,他们每一个人都得到了提升。“我从当地的销售人员的电子邮件中得知,这个程序仍在起作用。”希尔说。

推崇这一程序的经理之一Sin Jin Chia,是公司驻新加坡的经理,曾和希尔一起执行这一程序。“这个程序的目标就是增加销售人员的时间,这样他或她就能将注意力集中于顾客并