

国家中小企业银河培训工程
全国中小企业经理人证书考试
全国高等教育自学考试中小企业经营管理专业

推荐教材

指定教材



销售管理

李先国 主 编

杨 晶 副主编
程化光



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

国家中小企业银河培训工程 推荐教材
全国中小企业经理人证书考试 指定教材
全国高等教育自学考试中小企业经营管理专业

销售管理

李先国 主 编
杨 晶 程化光 副主编

工业和信息化部中小企业发展促进中心 组编
教 育 部 考 试 中 心
中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

销售管理/李先国主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2011. 6
ISBN 978-7-300-13859-6

I. ①销… II. ①李… III. ①销售管理 IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011) 第 107001 号

国家中小企业银河培训工程 推荐教材
全国中小企业经理人证书考试 指定教材
全国高等教育自学考试中小企业经营管理专业
销售管理

李先国 主编
杨 晶 程化光 副主编
Xiaoshou Guanli

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.lkao.com.cn (中国 1 考网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京市易丰印刷有限责任公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2011 年 6 月第 1 版
印 张	17.25	印 次	2011 年 6 月第 1 次印刷
字 数	391 000	定 价	39.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

全国中小企业经理人证书考试
全国高等教育自学考试中小企业经营管理专业

教材编审委员会

主 任：朱宏任

副主任：郑 昕 秦志辉 戴家干 高德步 李金轩
刘军谊 许科敏 王建翔 狄 娜 贺耀敏

成 员（按姓氏笔画为序）：

马胜利	王 莉	王 磊	王千里	王岩琴
王建民	王海林	韦向群	毛伟忠	田 川
刘世民	李 宏	吴义国	张晓辉	陈 新
宋新力	林文滢	罗英杰	周 丰	周 健
周平军	姜 梅	莫 郁	高松涛	黄殿文

总 编：秦志辉 李金轩

副总编：田 川 张晓辉 王 莉 高松涛 罗英杰

编 委（按姓氏笔画为序）：

于 森	于 鑫	王文潭	王其文	方 虹
冯丽云	成 栋	刘力群	刘双舟	刘东明
刘彧彧	朱晓武	孙茂竹	杨 晶	李 智
李先国	何广文	沙 馨	张国钧	陈文昌
赵书华	郝洪强	娄 梅	郭笑文	崔校宁
彭松建	葛建华	褚福灵	樊颖晖	檀文茹

编 务：万 里 邓 健 介庆庆 石 洋 任芳芳
李 宁 李国庆 陈玉敏 张晓鹏 苗彦敏
骆金涛 贺时健

总 序

改革开放以来，我国中小企业发展迅猛，在繁荣经济、推动创新、扩大出口、吸纳就业等方面的贡献日益突出。目前，中小企业占全部企业总数的99%，创造的最终产品和服务价值约占国内生产总值的60%、上缴税收的50%，提供了80%左右的城镇就业岗位，正逐步成为推动中国经济社会发展的中坚力量。

党中央、国务院高度重视并把促进中小企业持续、健康发展作为我国的一项长期战略。为应对国际金融危机，国家采取了“保增长、扩内需、调结构、惠民生”的一揽子计划，在各项扶持政策措施的推动下，我国中小企业经受住了考验，开始由回升向好逐渐转向平稳较快发展，活力不断增强，经营状况明显好转。但同时也应该看到，我国中小企业发展面临的困难和不确定因素仍然很多。国际金融危机的深层次影响还没有完全消除，资源、环境及国内外市场竞争日趋激烈，技术进步和产业升级对中小企业科技创新提出了更高的要求。深入实施可持续发展战略，推动中小企业健康成长，提升中小企业经营管理者整体素质，提高中小企业市场竞争力，是我们新时期面临的重要课题。

加快中小企业人才培养和队伍建设，以教育提升中小企业从业人员的整体素质，是中小企业持续、健康发展的治本之策。为此，国家发展和改革委员会、工业和信息化部自2003年起开始实施国家中小企业银河培训工程（以下简称银河培训工程），2009年国务院出台了《关于进一步促进中小企业发展的若干意见》（国发〔2009〕36号），加大对各类中小企业人员的分层、分类培训。几年来，中央财政累计投入近1.8亿元，共完成30多万人次的免费集中培训、近50万人次的远程网络培训和110万人次的信息化培训，并带动各地投入专项资金，支持了约600万人次的培训。银河培训工程被中共中央组织部纳入《国家中长期人才发展规划纲要（2010—2020年）》，成为中小企业人员素质提升的重要途径。

工业和信息化部中小企业发展促进中心（以下简称中小企业中心）是工业和信息化部专门从事中小企业服务工作的直属单位，自2003年起承担了银河培训工程任务。几年来，中小企业中心不断创新培训模式，开展了中国中小企业竞争力讲堂、中国中小企业大讲堂、中国中小企业竞争力工程、中国中小企业健康成长计划等系列培训活动，免费为广大中小企业和地方经济建设提供智力服务和人才支持。截止到2010年12月，在全国百余个

城市举办了千余期各类培训班，培训了数万名中小企业经营管理者 and 专业技术人员，帮助中小企业提升竞争力。

在此基础上，中小企业中心联合全国高等教育自学考试指导委员会和教育部考试中心，经过三年的充分调研和科学论证，决定在全国共同推出高等教育自学考试中小企业经营管理专业和中小企业经理人证书考试项目，借助国内知名院校专家、学者的智力优势，通过公正的国家权威考试，藉由政府的社会公信力，以直接和间接两种方式推动我国中小企业产业调整、管理升级与核心竞争力的形成，并为长期以来备受困扰的中小企业培训市场带来了一缕春风，其推出与发展必将对我国中小企业管理培训健康、快速、有序发展起到不可估量的作用。

课程规划和教材建设是证书考试项目的生命力。为此，中小企业中心组织业内专家、学者借鉴国外相关学科建设的经验和方法，首创一套经营管理组合课程，并以我国中小企业发展现状、阶段特征及其经营管理者们的切实需求为基准编写了这套教材。本套教材实用性强，适用面广，涵盖了中小企业管理诸多方面。无论是处于创业、成长、成熟等不同阶段的中小企业经理人，还是处在不同管理岗位的中小企业经营管理者，都能通过本套教材全面系统地学习，掌握现代中小企业经营管理的基础知识和基本技能，具备管理不同发展阶段企业的能力和素质。

“企业靠管理，管理要人才，人才在培养。”在当今经济全球一体化进程中，加强中小企业人才队伍建设，实施人才强企战略，努力提高经营管理者素质，强化和提升中小企业的“造血功能”和竞争能力，是大势所趋。可以说，在 21 世纪的今天，管理者的素质将决定中小企业的竞争力。本套教材的推出，可谓适逢其时，不但充分发挥了政府公共财政的引导作用，而且为将来形成科学的培训服务体系打下了坚实的基础。

2011 年是“十二五”规划实施的开局之年，我国中小企业发展正处在转型升级的关键时期，也必将会进入一个快速发展的新阶段。在此，我谨向本套教材的作者、编者、组织者和所有参与国家中小企业教育培训工作的同志们致以诚挚的感谢，并希望本套教材在国家中小企业教育培训工作中发挥有益的作用，为新时期中小企业持续健康发展提供强有力的人才保障和智力支撑。



2011 年 5 月

目 录

第 1 章 制订销售计划	1
1.1 销售计划体系	2
1.2 销售预测	6
1.3 销售定额	14
1.4 销售预算	20
第 2 章 划分销售区域	25
2.1 设计销售区域	26
2.2 建立销售组织	29
2.3 销售费用管理	35
2.4 销售时间管理	37
第 3 章 建立销售渠道	44
3.1 设计渠道体系	45
3.2 选择渠道成员	50
3.3 渠道冲突管理	55
第 4 章 设计促销方案	66
4.1 销售促进概述	67
4.2 销售促进决策	72
4.3 销售促进策略	77
第 5 章 建设销售团队	89
5.1 销售人员的职责与素质要求	90
5.2 招聘销售人员	94
5.3 培训销售人员	103
5.4 激励销售人员	110
第 6 章 销售过程管理	118
6.1 寻找客户	119
6.2 拜访客户	123

6.3	介绍产品	128
6.4	处理异议	131
6.5	建议成交	142
第 7 章	销售末端管理	153
7.1	货品管理	154
7.2	终端管理	161
7.3	窜货管理	165
第 8 章	客户服务管理	174
8.1	客户服务概述	175
8.2	服务质量管理	179
8.3	客户投诉管理	186
8.4	客户忠诚管理	189
第 9 章	客户关系管理	199
9.1	建立客户关系	200
9.2	挖掘客户价值	210
9.3	管理重点客户	217
第 10 章	评估销售绩效	230
10.1	分析销售活动	231
10.2	考核销售业绩	240
10.3	建立薪酬制度	249
后记		258

附 销售管理考试大纲

I. 课程性质与课程目标	261
II. 能力目标与实施要求	261
III. 考试内容与考核标准	262

制订销售计划

导入案例 ...

某品牌化妆品西南市场销售计划

西南市场作为中国西部大开发的重要阵地，很多企业毫不犹豫地选择了这样的机会，扎根西南。但谁输谁赢，暂且不论，关键看谁的营销策略制胜、谁的销售渠道稳定。

那么，维肌泉怎样打开西南市场之门呢？又怎样拥有一席销售阵地呢？对于该品牌，首先我们要有这样的认识，在西南地区，该产品的知名度不高，这是其一大弱点，同时，没有很多消费者尝试购买使用过，所以定价在 90~300 元的面膜产品，如果没有好的销售渠道、没有好的包装和质量效果、没有制订完善的销售策略，是很难打开销售局面的。所以在产品进入市场之前，我们先要对市场进行具体分析，再根据产品特点和消费市场制订相匹配的销售策略，方可减小销售投入风险，确保占有一席之地。

首先，西南地区气候潮湿，面膜产品不是消费者护肤过程中的必需品，选择的销售对象应该是对自己皮肤要求完美、进行科学护理保养且拥有一定消费能力的消费者，一般来说，这类消费者大部分生活在一级城市和重要的二级城市、部分的三级城市。所以，我们必须针对这类消费群体来制订销售策略和渠道。

其次，应该针对消费群体来制订渠道策略，零售网络必须重点针对西南地区的一级城市和二、三级城市中化妆品有相当影响力的化妆品专卖店、商场、美容美体护理店，因为我们所针对的消费群体是注重生活品味和时尚的人，她们对购买渠道是有所选择的，我们选择的销售渠道最好是化妆品销售的连锁店等，另外，利用渠道进行推广也容易提升产品的购买力和影响力。如四川美乐、蓝天时尚、泸州金甲虫、三商、贵州的广明日化、兴义的顾氏日化、云南的佳佳美妆、艳丽日化等应是我们的重点谈判对象。因为这些化妆品连锁店是我们的重要销售突破口，更是高端消费者经常光顾的场所。

关于代理商的选择，我们首先要对代理商进行分析：一是它对以上的销售网络有一定兴趣和客情关系；二是代理商应具有一定的资金实力；三是代理商应具有良好的品牌推广

意识，因为它们要想在西南地区将还不知名的面膜产品打开销路，必须投入一定的精力来进行产品推广；四是代理商必须具有一支销售团队和培训教育团队，因为维肌泉在销售过程中必须要进行系统的销售培训和产品推广教育；五是代理商应具有诚信经营理念和长期的经营打算。选择好了代理商就等于成功了一半，我们应重视对代理商的选择。

对于产品的推广，要想使在西南地区还不知名的面膜产品销售良好，必须要制订完善的销售策略，可分五个阶段来进行：（1）省级经销商建立期；（2）零售渠道建立期；（3）产品销售培训期；（4）产品推广期；（5）产品终端陈列、渠道整理期。

资料来源：孙燎原：《案例分析：某面膜品牌西南地区销售计划（1）》，全球品牌网，2010-06-06，有修改。

本章内容

销售计划的含义、内容，决定销售计划的方式；销售预测的基本方法和流程；确定销售定额的原则，销售定额的类型，分配销售定额的方法；销售预算的编制流程，确定销售预算的方法。

1.1 销售计划体系

市场是瞬息万变的，面对难以把握的市场，中小企业需要制订销售计划。

1.1.1 销售计划的内容

销售计划，是指在进行销售预测的基础上，设定销售目标额，进而为能具体实现该目标而实施销售任务的分配，随后编制销售预算，来支持未来一定期间内的销售定额的达成。

中小企业销售计划的内容主要包括如下几项（见图 1—1）。

1. 分析营销环境

对当前的社会经济状况、行业发展动态、市场状况、竞争对手及产品、销售渠道和促销工作等，必须进行详细的分析，然后，市场销售部门开始进行销售预测。这种预测要求调研部门必须和其他部门相配合。

2. 进行销售预测

在进行营销环境分析的基础上，掌握整个业界的动态，预测整个市场需求，然后再根据整个业界的预测值，作出企业的销售预测。

3. 确定销售目标

销售部门应当把前一计划期的执行情况、对营销现状的分析、预测结果三者结合起来，提出下一计划期切实可行的销售目标。

4. 分配销售定额

根据销售目标，考虑经营者、各部门主管以及第一线负责人所提出的销售额建议，决定下年度总的销售定额。同时，为了保证能实际付诸行动，必须分配销售定额。销售定额

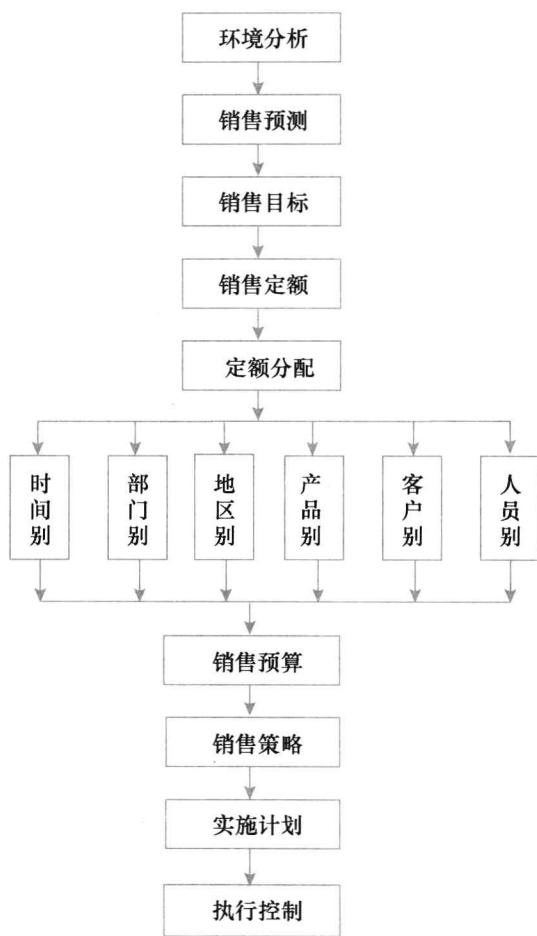


图 1—1 中小企业销售计划的内容

可以按“时间别”、“部门别”、“地区别”、“产品别”、“客户别”、“人员别”等来分配。

5. 编制销售预算

参考销售收入目标额、销售定额，估计销售费用额，编制销售预算。

6. 制订销售策略

确立目标以后，企业各部门要协同制订出几个可供选择的销售策略方案，以便从中进行评价选择。评价各个销售策略方案，权衡利弊，从中选择最佳方案。

7. 制订实施计划

计划一经制订，就要由各部门贯彻执行，以实现销售目标。在计划实施中，要明确各个部门、小组及个人的具体职责和任务。应该制订指标额度，层层分解，予以落实。还应健全销售机构和组织，严密地实施计划。要对计划进行具体说明，使执行人员能心领神会，从而能有力地贯彻实施。具体说明的内容包括：执行计划的步骤、各步骤的负责人；每一步骤所需资源、时间及每一步骤必须完成的最后期限。

8. 进行执行控制

在执行计划过程中,要按照一定的评价和反馈制度,了解和检查计划的执行情况,评价计划的执行效率,也就是分析计划是否在正常执行。通常,市场会出现意想不到的变化,甚至会出现意外事件,如自然灾害等。销售部门要及时修订计划,或改变战略、策略,以适应新的情况,保证销售计划的顺利实施,并最终实现销售目标。

销售计划的主要部分是销售预测、销售定额和销售预算,将在后面几节详细论述。

1.1.2 制订销售计划的依据

计划的制订都是有依据的,绝非凭空想象的,中小企业的销售计划也不例外。

中小企业制订销售计划的依据主要有以下几方面:

(1) 社会经济发展现状。社会经济发展状况是企业一切活动的经济背景,企业在制订销售计划时必须密切予以关注。经济背景包括国家的经济方针和政策、利率水平、社会购买力、经济增长率、市场动态等资料和数据。

(2) 行业发展现状及动态。行业是由生产同类产品的企业构成的,与企业处于同一行业中的其他企业都是该企业的竞争者。因此,企业必须关注行业发展现状及趋势,包括行业的生产规模和结构及行业所处的市场的规模和结构,主要竞争对手的市场占有率、竞争策略、行业的发展前景、技术水平等,并据此制订销售计划。

(3) 企业的总体计划。企业的计划按时间长短划分,可分为长期计划、中期计划和短期计划;按内容划分可分为财务计划、生产计划、产品开发计划等。销售计划必须与其他计划相协调,并以此作为制订时的依据。

(4) 企业的销售管理能力。企业在制订销售计划时,应使计划与企业的销售管理能力相配合,做到人尽其才,物尽其用。因此,企业在制订销售计划时必须考虑销售人员数量、销售业绩和销售能力、销售业务培训等因素。

(5) 企业的促销方案。企业的促销方案会影响企业的销售量。企业在制订销售方案时,还必须考虑整体促销方案及具体的促销手段和措施。

(6) 企业销售历史。企业历年的销售情况是企业制订销售计划的重要参考和依据,因此,企业制订销售计划时还要考虑企业近年的销售额、销售成本、销售利润等的变化情况和趋势。

1.1.3 决定销售计划的方式

中小企业决定销售计划的方式有两种——分配方式与上行方式。分配方式是一种由上往下的方式,即自经营的最高阶层起,往下层层分配销售计划值的方式。这种方式是一种演绎式的决定法。上行方式是先由第一线的销售人员估计销售计划值,然后再一层层往上呈报。此种方法属于归纳式的决定法。

由于二者各具优点,所以不易判断何者为佳。分配方式的缺点是位处第一线的人员缺乏对计划的参与感,不易将上级所决定的计划视为自己的计划。反观上行方式,其缺点在于部属所预估之数,不一定合乎整个企业目标,故往往无法被采纳。

所以,究竟采用何种方式,应视中小企业内部情况而定。

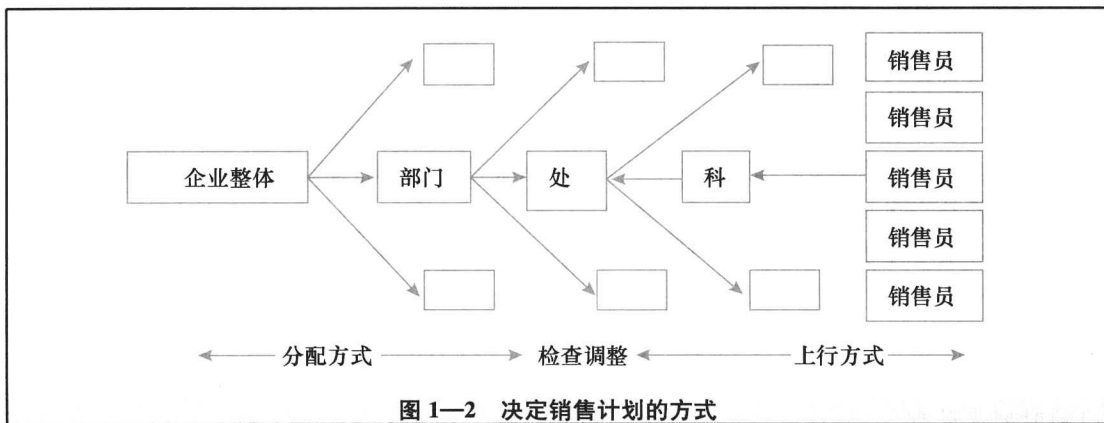
在下列情况下，宜采用分配方式：（1）高层对第一线了如指掌，而位处组织末梢的销售人员，也深深信赖高层者；（2）第一线负责人信赖拟订计划者。

当第一线负责人能站在全公司的立场上来分析自己所属区域，而且预估值是在企业的许可范围内时，则宜采用上行方式。

分配方式需彻底执行，如果发现部门负责人缺乏完成销售目标的能力，就应毅然决然地调换他人负责。

无论采用何种方式，订立销售计划时，都需要有良好的体制。一方面，最高阶层者对销售目标应有明晰的观念；另一方面，也要观察第一线人员对目标的反应，综合考虑两方面情况，然后再决定下年度的销售计划。

如欲使计划的制订更见效率，可以将分配方式与上行方式结合起来使用，二者密切配合，也有利于销售计划的实施（见图1—2）。



阅读材料

古人云：多算胜，少算不胜。销售是行动导向的科学，没有行动，就没有业绩，而要使销售行动富有效率，就必须制订完善的销售计划。计划是行动的开始，为了使销售活动产生良好的效果，销售人员首先要做的是制定一份周密的销售计划。那么，销售计划究竟是什么？它需要包括哪些内容？

简单地说，销售计划是指销售人员在一定期限内要开展的活动及所要达成的目标。销售人员在制订销售计划时应考虑以下三个因素：确保接触客户的时间最大化；明确所要达成的最终目标；明确达成目标所需的资源。在执行销售计划时，销售人员必须持严谨、认真的态度，必须对自己的计划负全责。此外，销售人员还应定期评估计划的执行情况，并随时督促自己把握好进度，以达成最终目标。

1. 制订销售计划应遵循哪些原则？

确保接触客户的时间最大化。没有接触，就没有业绩。销售人员和准客户面对面的接触时间决定了他的业绩，销售计划的第一个检查重点是，你是否安排了足够的时间来接触足够多的准客户。

明确所要达成的最终目标。在制订计划前，销售人员必须先了解自己的目标，也就是我们常说的指标。目标是公司对销售人员的期望，也是销售人员需要完成的任务，这些目标通常必须遵循公司的策略性目标及优先顺序。

充分了解所能利用的资源及其优势、劣势。要达成目标，销售人员必须先充分了解有哪些资源可用及这些资源的优势、劣势。下列项目可协助销售人员了解自己的资源状况：产品知识；价格权限；现有客户关系；准客户资料库；销售区域；销售辅助器材。

2. 如何制订周密的销售计划？

销售人员应该知道要去拜访谁、何时去拜访，每次拜访的目标及方法，争取做到充分利用自己的时间，为了制订有效的销售计划，请充分考虑以下事项并统筹安排自己的时间：

(1) 制订拜访计划。制订拜访计划时，应根据提供服务的多少和自己的能力来确定拜访次数，并计划出每月每日的拜访次数（包括每日新拜访次数、每日重复拜访次数、每月新拜访次数、每月重复拜访次数）。

(2) 制订路线计划。好的销售路线是指销售人员能在规定时间内到达规定地点并消除不必要的往返的拜访路线。通常，销售路线有直线型、四叶草型、螺旋形、地带型四种，具体来说：“直线型”适用于客户基本位于一条直线上的情形；“四叶草型”适用于销售区域很大并需要好几天时间才能走遍的情形；“螺旋形”常用于客户很分散的情形；“地带型”要求将整个区域划分成一定数量的地带。

(3) 计划约见客户的时间。计划好通过电话、销售信函（DM）等方式约见客户所需的时间。

(4) 做销售准备的时间。具体来说，包括建议书撰写、资料准备等工作。

(5) 客户投诉处理时间。销售人员应认识到尽快处理客户投诉的重要性，并留出专门的时间来处理。

(6) 培训时间。参与公司内部培训的时间。

只有借助于计划，你才可以进行追踪、检讨与改善，销售效率才能逐步提升。

资料来源：参见芮新国：《销售无模式》，北京，机械工业出版社，2007。

1.2 销售预测

★1.2.1 销售预测的影响因素

销售预测是整个中小企业全部运作规划的关键因素，人事、生产、采购、财务以及其他所有部门都要根据销售预测编制下一个时期的工作计划和工作要求。在进行销售预测和选择最合适的销售预测方法之前，必须考虑影响销售预测的因素。

对中小企业的销售预测产生影响的因素包括不可控因素和可控因素。

(一) 不可控因素

不可控因素是指那些会对企业未来销售产生影响，但企业又无法采取措施加以控制的因素。不可控因素包括：

1. 市场需求的变化

市场需求,是外界因素之中最重要的一项。如流行的趋势、爱好的转变、生活形态的变化、人口的移动等,均可成为产品(或服务)需求在质与量方面的影响因素。需求变化是非常复杂的,人们很难控制,也无法准确预测。因此,必须时刻分析消费者的需求变化,尽量能比竞争对手早一点或者更准确地把握消费者的需求动态。对于企业来说,平时应尽量多收集一些有关目标市场的资料、市场调查机构的资料、购买动机调查等统计资料,以掌握市场的需求变化。

2. 经济的发展趋势

销售收入深受经济变动的影响,尤其近年来石油等资源问题造成无法预测的影响,导致企业销售收入波动。因此,为了正确预测,需特别注意资源产业的未来发展,政府及财经界对经济政策的解读,GNP、工业生产增长率、经济增长率等相关因素的变动情况。

3. 同行业竞争的动向

销售额的高低,深受同业竞争者的影响,古人云,“知己知彼,百战不殆”,为了生存,企业必须掌握竞争对手在市场上的所有活动,例如,其市场重心置于何处?产品的组合价格如何?促销与服务体系如何?等等。切忌单纯依赖业界的二手现成资料!最好能亲自观察加以确认,或从销售活动中去收集一手信息。

4. 经济政策法规、消费者团体的动向

关注政府的各种经济措施以及消费者关心的各种问题。例如,1996年4月,国家工商局正式批准41家多层传销企业,1996年下半年,国家工商局核准500多家单层传销企业后,1997年1月10日,国家工商局颁布国内首部专门规章《传销管理办法》,后因非法传销泛滥,并引发较为严重的社会问题,1998年4月,国务院办公厅发文全面禁止传销经营活动。在这几年的时间里,采取传销或者直销模式的企业受到了巨大影响。1998年,除安利、雅芳、玫琳凯、特百惠、尚赫、完美等10家外资传销企业获得“店铺+人员推销”的方式的许可外,其他企业一律被要求转变为其他经营方式。由此可见,政府对企业的销售预测影响巨大。

(二) 可控因素

可控因素是指那些会对企业未来销售产生影响,而且企业本身又可以加以控制的要素,具体包括:营销活动政策,这是由产品政策、价格政策、销售途径政策、广告及促销政策等的变更,对销售额所产生的影响;生产状况,是否能与销售收入配合,以及今后是否有问题;销售政策,如变更市场管理内容、交易条件或付款条件、销售方法等的影响;销售人员,销售活动是一种以人为核心的活动,所以人为因素对于销售额的实现,具有相当大的影响。可控因素是导致同一市场环境里的企业却有不同命运的原因,因而企业应当非常重视对可控因素的度量、设计和监管,在制订销售预测时要考虑到可控因素的影响,以及如何通过调节可控因素来影响销售预测的制订。

★1.2.2 销售预测的基本方法

成功的销售预测依赖于科学的预测方法。中小企业的销售预测方法分为定性预测和定量预测两类:

(一) 定性预测法

1. 经理意见推测法

经理意见推测法是依据经理人员的经验与直觉，利用多个人或所有参与者的意见得出销售预测值的方法，它是最古老和最简单的预测方法之一。

经理意见推测法的优点是简单快捷，不需要经过精确的设计即可简单迅速地预测。所以，当预测资料不足而预测者的经验相当丰富的时候，例如推出新产品、进入新市场、公司新成立等，这是一种最适宜的方法。也正因为上述原因，经理意见推测法在中小企业中特别受欢迎。

这种方法也有不足之处。首先，由于此法是以个人的经验为基础，不如统计数字那样令人信服，所以其获得的预测值，也就难免令人置疑；其次，采用经理意见推测法往往需要许多经理通过讨论来得出结果，会耗费太多的精力和时间；最后，高层经理和情绪强烈的管理人员可能比更了解产品的管理人员对最终预测产生更大的影响。但是，经理意见推测法依然有它存在的价值。当无法依循时间系列分析预测未来时，这种预测方法确实可以发挥丰富的经验和敏锐的知觉的作用，从而弥补统计资料不足的缺憾。

2. 销售人员意见推测法

销售人员最接近消费者和用户，对商品是畅销还是滞销及其花色、品种、规格、式样的需求等都比较了解。所以，许多企业都通过听取销售人员的意见来推测市场需求。

销售人员意见推测法是先让每个参与预测的销售人员对下年度销售的最高值、最可能值、最低值分别进行预测，算出一个概率值，最后再根据不同销售人员的概率值求出平均销售预测值（见表 1—1）。

表 1—1 销售人员意见推测法

业务员	预测项目	销量	出现概率	销量×概率
甲	最高销量	2 000	0. 3	600
	最可能的销量	1 600	0. 5	800
	最低销量	800	0. 2	160
	期望值			1 560
乙	最高销量	2 100	0. 2	420
	最可能的销量	1 400	0. 5	700
	最低销量	900	0. 3	270
	期望值			1 390
丙	最高销量	2 700	0. 2	540
	最可能的销量	2 400	0. 6	1 440
	最低销量	2 200	0. 2	440
	期望值			2 420

如果公司对三位销售人员意见的信赖程度是一样的，那么平均预测值为：

$$(1\,560+1\,390+2\,420)/3=1\,790(\text{单位})$$

这种预测方法的优点是：

(1) 简单明了，比较容易进行。

(2) 销售人员经常接近购买者,对购买者意向有较全面深刻的了解,对市场比其他人有更敏锐的洞察力,所作预测值可靠性较大、风险性较小。

(3) 适应范围广,无论对大型企业还是中小型企业,对工业品经营还是副食品经营都可以应用。

(4) 销售人员直接参与企业预测,从而对企业上级下达的销售定额有较大的信心去完成。

(5) 运用这种方法,也可以获得按产品、区域、客户或销售人员来划分的各种销售预测值。

但是,这种预测方法也有一些缺点:

(1) 销售人员可能对宏观经济形势及企业的总体规划缺乏了解,因而其预测可能因没有较多考虑到外部因素而使预测与实际偏差太大。

(2) 销售人员受知识、能力或兴趣的影响,其判断总会有某种偏差,有时受情绪的影响,也可能估计过于乐观或过于悲观。

(3) 有些销售人员为了能超额完成下年度的销售定额指标,获得奖励或升迁的机会,可能会故意压低预测数字。

这种方法虽然有一些不足之处,但还是被企业经常运用。因为销售人员过高或过低的预测偏差随着参与预测的销售人员数量的增多可能会相互抵消,预测总值仍可能比较理想。另外,有些预测偏差可以预先识别,或者采取事后修订的方法,如将销售人员的预测值根据实际情况放大或缩小一定百分比。

3. 购买者意见推测法

购买者意见推测法是通过征询客户或客户的潜在需求或未来购买商品计划的意见,了解客户购买商品活动的变化及特征等,然后在收集消费者意见的基础上,分析市场变化,预测未来的市场需求。

这种方法的优点是发挥了预测组织人员的积极性,而且征询了消费者的意见,毕竟客户是未来产品销量的决定力量,预测的客观性大大提高。这种方法主要用于预测市场需求情况和企业商品销售情况。

这种预测方法有多种形式,如可以在商品销售现场直接向消费者询问商品需求情况,了解他们准备购买商品的数量、时间,某类商品需求占总需求的比重等问题;也可以利用电话询问、邮寄调查意见表,提出问题请客户回答,将回收的意见进行整理、分类、总结,再按照典型情况推算整个市场未来需求的趋势;还可以采取直接访问的方式,到居民区或用户单位,询问他们对商品需求的要求,近期购买商品的计划,购买商品的数量、规格等。具体采用何种方式调查,要依调查对象数量而定。如果调查对象数量较少,可以采用发征询意见表的方式全部调查;如果调查对象数量较多,可以采用随机抽样或选取典型的方式进行调查。

(二) 定量预测法

1. 时间序列分析法

时间序列是指各种经济指标统计数字,按时间先后顺序排列而成的数列。时间序列分析法,就是将经济发展、购买力增长、销售变化等同一变数的一组观察值,按时间顺序加