

62^个方案

王淑敏 王德敏 / 编著

砍削销售费用

一本拿来即用的砍成本削费用的实务书

- ◆ 一个个方案
- ◆ 一项项削减
- ◆ 一点点去砍
- ◆ 一分分省钱



中国财政经济出版社

中国财政经济出版社

62

方案

砍削销售费用

——本世纪中期我国企业中期发展的新策略

- 一、企业中期发展
- 二、企业中期发展
- 三、企业中期发展
- 四、企业中期发展

中国财政经济出版社

弗布克砍成本削费用方案系列

62^个方案

王淑敏 王德敏 / 编著

砍削销售费用

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

62 个方案砍削销售费用 / 王淑敏, 王德敏编著. —北京:
人民邮电出版社, 2009. 6
(弗布克砍成本削费用方案系列)
ISBN 978-7-115-20829-3

I. 6… II. ①王…②王… III. 企业管理: 销售管理
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 067696 号

内 容 提 要

本书针对销售费用的砍削, 采取“控制关键点、控制流程、控制方案、控制工具”四位一体的控制方法, 细化了对销售费用的全面控制方案。

本书涵盖了销售人员工资费用、销售业务提成、福利费、津贴与奖励、培训费、广告策划费、广告制作费、广告媒体费、广告管理费、产品促销费、公关公司费用、公关活动费用、公关会议费用、公关赞助费用、差旅费、销售招待费、销售印刷费、销售通信费、销售礼品费、销售折扣费、坏账损失费、库存费、包装费、装卸费、运输费、保险费、售后修理费、售后赔偿费、售后管理费、办公费、委托代销手续费、展览费、租赁费等各项内容。

本书适合各类企业、组织的管理人员、销售人员、财务人员以及其他相关部门的人员使用。

弗布克砍成本削费用方案系列 62 个方案砍削销售费用

-
- ◆ 编 著 王淑敏 王德敏
责任编辑 庞卫军
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 15 2009 年 6 月第 1 版
字数: 130 千字 2009 年 6 月北京第 1 次印刷
ISBN 978-7-115-20829-3/F
-

定 价: 29.80 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

前 言

成本砍了，就是利润；费用削了，也是利润；节省1分钱，也许会产生2分钱的利润！“弗布克砍成本削费用方案系列”试图务实地提供详细而具体的砍削成本费用方案，以真正帮助企业砍削自己的成本费用，向成本费用要利润，从成本费用中挤利润。

在这套书中，我们将生产、管理和销售三大项成本费用，按照各自的内容，分别给出了砍削方案，一项项削减，一点点去砍，一分分省钱，力求细化和方案化，以使企业能够拿来即用，而不仅仅停留在理念上。

为了使得砍削成本费用方案更加具有可操作性和参照性，在体系建设上，我们按照三大成本费用的内容，设计了一个切实可行的砍削模型：从关键上把握，从流程上控制，用工具辅助执行，用方案去落实。力求通过这样的模型管控组合，给出一套砍削成本费用的整体解决方案。

“从关键上把握”给出了成本费用控制所需抓住的要点；“控制流程”从过程的角度给出了成本费用控制要卡住的关键点；“控制方案”从使用的角度对“关键点”进行细化说明，提出可行、有效的控制办法；“控制工具”提供了企业对销售费用进行控制的过程中所使用到的制度和表单，以辅助方案的具体执行。希望这样的管控组合和具体的方案落实，能够从执行的层面上彻底砍削企业的成本费用。

《62个方案砍削销售费用》一书包括销售人员工资费用、销售业务提成、福利费、津贴与奖励、培训费、广告策划费、广告制作费、广告媒体费、广告管理费、产品促销费用、公关公司费用、公关活动费用、公关会议费用、公关赞助费用、差旅费、销售招待费、销售印刷费、销售通信费、销售礼品费、销售折扣费、坏账损失费、库存费、包装费、装卸费、运输费、保险费、售后修理费、售后赔偿费、售后管理费、办公费、委托代销手续费、展览费、租赁费共33项常见销售费用的砍削方案，适合存在销售费用控制需求的各类企业和组织使用，同时也适合各企业的管理人员、销售人员、财务人员以及其他相关部门的人员参照执行。

在本书编写的过程中，彭召霞、张孝艳负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，金宏森参与编写了本书的第一、二章，孙斌、王兰会参与编写了本书的第三、四章，李庆河、韩长庆参与编写了本书的第五、六章，王兰会、杜良毓参与编写了本书的第七、八章，谭丽琴参与编写了本书的第九、十章，张洪波、黄琳参与编写了本书的第十一、十二章，郑卿、郝文艺参与编写了本书的第十三、十四章，顾金凤参与编写了本书的第十五、十六章，全书由王淑敏、王德敏统撰定稿。

目 录

CONTECN

第一章 销售费用	1
第一节 费用与成本	3
一、费用内容和事项	3
二、成本内容和事项	5
第二节 销售费用构成	7
一、销售费用的定义	7
二、销售费用构成图	7
第二章 销售费用预算	9
第一节 销售费用预算	11
一、销售费用预算流程	11
二、销售费用预算办法	12
第二节 销售费用预算调整	15
一、销售费用预算调整流程	15
二、销售费用预算调整办法	16
第三节 销售费用预算控制工具	18
一、销售费用年度预算表	18
二、分公司销售费用预算表	19
三、销售费用预算月度分析表	20
第三章 销售费用使用控制	21
第一节 销售费用使用控制流程	23
一、销售费用使用控制关键点	23
二、销售费用使用控制流程	24
第二节 销售费用使用控制方案	25
一、销售费用使用控制方案	25

二、销售费用使用报销方案	26
第三节 销售费用使用控制工具	28
一、销售费用报销审批单	28
二、可变销售费用汇总表	29
三、产品销售费用汇总表	29
四、月度销售费用分析表	30
五、销售费用控制方式汇总表	30
第四章 销售人员工资费用	33
第一节 工资费用控制关键点	35
一、固定工资控制关键点	35
二、兼职工资控制关键点	35
第二节 工资费用控制方案	36
一、固定工资控制方案	36
二、兼职工资控制方案	38
第三节 工资费用控制工具	39
一、销售人员工资汇总表	39
二、销售人员地区工资系数表	39
三、兼职销售人员聘用协议书	39
第五章 销售业务提成	41
第一节 销售业务提成控制关键点	43
一、业务提成比例控制关键点	43
二、业务提成发放控制关键点	43
三、业务提成争议控制关键点	43
第二节 销售业务提成控制方案	44
一、业务提成比例设计方案	44
二、业务提成发放设计方案	45
三、业务提成合同设计方案	46
四、销售业务提成设计方案	47
五、外贸业务提成设计方案	48
六、不同行业业务提成方案	50
第三节 销售业务提成控制工具	55
一、销售人员提成比例表	55

二、销售人员提成计算表	55
三、销售提成申请审批表	55
四、销售业务提成合同	56
五、销售计划及提成规定	58
第六章 销售人员福利费	59
第一节 销售人员福利费控制关键点	61
一、销售人员有薪假期控制关键点	61
二、销售人员股权期权控制关键点	61
第二节 销售人员福利费控制方案	61
一、销售人员有薪假期控制方案	61
二、销售人员股权分配控制方案	62
三、销售人员股票期权控制方案	65
第三节 销售人员福利费控制工具	67
一、有薪假期休假申请表	67
二、销售人员股票期权控制办法	67
第七章 销售人员津贴与奖励	71
第一节 销售人员津贴与奖励控制关键点	73
一、销售人员津贴控制关键点	73
二、销售人员奖励控制关键点	73
第二节 销售人员津贴与奖励控制方案	74
一、销售人员津贴控制方案	74
二、销售人员奖励控制方案	78
三、销售人员业务奖励方案	79
四、销售回款奖励控制方案	81
第三节 销售人员津贴与奖励控制工具	82
一、销售人员津贴发放标准表	82
二、销售人员住房津贴申请表	82
三、销售人员奖励申请审批表	83
第八章 销售人员培训费	85
第一节 销售人员培训费控制关键点	87
一、销售新人培训费用控制关键点	87

二、销售培训费用预算控制关键点	87
三、销售培训预算执行控制关键点	87
第二节 销售人员培训费控制方案	88
一、销售新人培训费用控制方案	88
二、销售培训费用预算控制方案	89
三、销售培训费用投放控制方案	91
四、内部讲师培训费用控制方案	92
五、外部讲师培训费用控制方案	94
六、培训场地租赁费用控制方案	95
第三节 销售人员培训费控制工具	95
一、销售培训实施计划表	95
二、教学设备预算明细表	96
三、讲师培训表现评分表	97
四、月度培训费用预算明细	99

第九章 销售广告费 101

第一节 销售广告费控制关键点	103
一、广告策划费控制关键点	103
二、广告制作费控制关键点	103
三、广告媒体费控制关键点	103
四、广告管理费控制关键点	104
五、产品促销费控制关键点	104
第二节 销售广告费控制方案	105
一、广告策划费控制方案	105
二、广告制作费控制方案	106
三、广告媒体费控制方案	109
四、广告管理费控制方案	113
五、产品促销费控制方案	114
六、广告费用预算控制方案	117
第三节 销售广告费控制工具	121
一、促销活动预算表	121
二、广告预算审批表	122
三、广告预算超支审批单	123
四、电视广告投放费用申请单	124

五、报纸广告投放费用申请单	125
六、年度广告管理费预算审批表	125

第十章 销售公关费

第一节 销售公关费控制关键点	129
一、公关公司费用控制关键点	129
二、公关活动费用控制关键点	129
三、公关会议费用控制关键点	129
四、公关赞助费用控制关键点	130
第二节 销售公关费控制方案	130
一、公关公司费用控制方案	130
二、公关活动费用控制方案	132
三、公关策划费用控制方案	133
四、公关礼品费用控制方案	135
五、公关会议费用控制方案	136
六、公关赞助费用控制方案	137
第三节 销售公关费控制工具	140
一、公关礼品申请单	140
二、会议费用预算审批表	140
三、节日礼品费用申请单	141

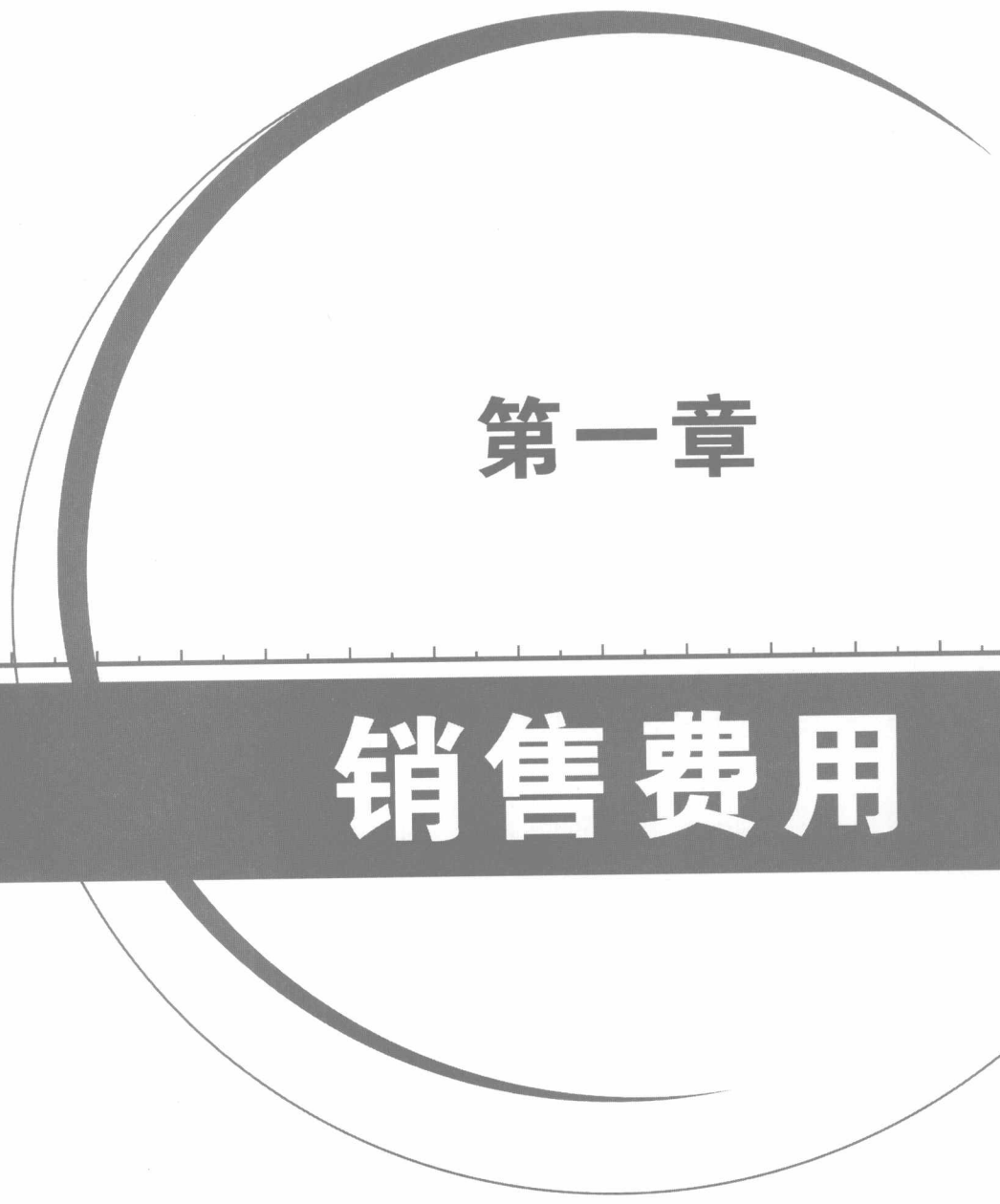
第十一章 销售人员差旅费

第一节 销售人员差旅费控制关键点	145
一、差旅费标准控制关键点	145
二、差旅费支取控制关键点	145
三、差旅费报销控制关键点	145
第二节 销售人员差旅费控制方案	146
一、差旅费标准控制方案	146
二、差旅费支取控制方案	147
三、差旅费报销控制方案	148
第三节 销售人员差旅费控制工具	149
一、差旅费清单	149
二、差旅费核销单	150
三、差旅费预支申请单	150

第十二章 销售业务费	151
第一节 销售业务费控制关键点	153
一、销售招待费控制关键点	153
二、销售印刷费控制关键点	153
三、销售通信费控制关键点	153
四、销售礼品费控制关键点	154
五、销售折扣费控制关键点	154
六、坏账损失费控制关键点	154
第二节 销售业务费控制方案	155
一、销售招待费控制方案	155
二、销售印刷费控制方案	157
三、销售通信费控制方案	159
四、销售礼品费控制方案	160
五、销售折扣费控制方案	161
六、坏账损失费控制方案	162
第三节 销售业务费控制工具	163
一、招待费用申请单	163
二、印刷事项审批单	164
三、销售礼品采购申请单	165
四、销售折扣更改申请单	165
五、坏账损失处理申请单	166
六、新产品销售折扣申请单	166
七、销售通信费报销审批表	167
第十三章 销售物流费与保险费	169
第一节 销售物流费与保险费控制关键点	171
一、库存费控制关键点	171
二、包装费控制关键点	171
三、装卸费控制关键点	171
四、运输费控制关键点	172
五、保险费控制关键点	172
第二节 销售物流费与保险费控制方案	173
一、销售库存费用控制方案	173

二、包装材料费用控制方案	174
三、包装保护费用控制方案	176
四、人工包装费用控制方案	178
五、装卸人工费用控制方案	180
六、装卸损耗费用控制方案	181
七、销售运输费用控制方案	182
八、销售保险费用控制方案	183
九、第三方物流运输费用控制方案	185
第三节 销售物流费与保险费控制工具	186
一、包装检验报告书	186
二、现场包装费用预算表	186
三、国内货物运输险投保单	187
四、降低物流费用方法分析表	188
第十四章 售后服务费	189
第一节 售后服务费控制关键点	191
一、售后修理费控制关键点	191
二、售后赔偿费控制关键点	191
三、售后管理费控制关键点	191
第二节 售后服务费控制方案	192
一、售后修理费控制方案	192
二、售后赔偿费控制方案	193
三、售后管理费控制方案	195
第三节 售后服务费控制工具	196
一、零配件入库单	196
二、零配件领取单	196
三、废料确认申请单	197
四、修理工具领用单	197
五、月度盘点汇总表	198
六、赔偿费用申请单	198
七、年度管理费用预算表	199
第十五章 办公费	201
第一节 办公费控制关键点	203

一、办公用品费控制关键点	203
二、办公车辆费控制关键点	203
第二节 办公费控制方案	204
一、办公用品费控制方案	204
二、办公车辆费控制方案	205
第三节 办公费控制工具	207
一、办公用品领用单	207
二、办公用车申请单	208
第十六章 其他费用	209
第一节 委托代销手续费	211
一、委托代销手续费控制关键点	211
二、委托代销手续费控制方案	211
第二节 展览费	212
一、展览费控制关键点	212
二、展览费控制方案	212
第三节 租赁费	214
一、租赁费控制关键点	214
二、租赁费控制方案	214
三、销售办事处租赁费控制方案	215
第四节 其他费用控制工具	217
一、展会费用预算明细表	217
二、展品展具费预算明细表	218
三、委托代销手续费协议	218
四、办事处房屋租赁合同	219



第一章



销售费用

第一节 费用与成本

一、费用内容和事项

(一) 费用的含义和构成内容

1. 费用的含义

关于费用的各种定义如表 1-1 所示。

表 1-1 费用的各种定义

费用定义类型	费用定义描述
我国《企业会计制度》的定义	企业在销售商品、提供劳务等日常活动中发生的经济利益的流出
我国《企业会计准则》的定义	企业在日常活动中发生的、会导致所有者权益减少的、与向所有者分配利润无关的经济利益的总流出

2. 费用的构成内容

(1) 工业企业费用主要构成内容如图 1-1 所示。

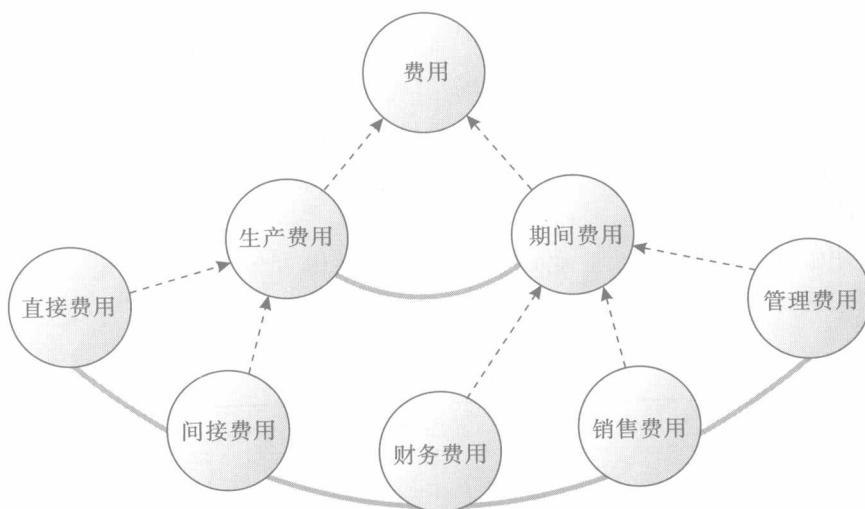


图 1-1 工业企业费用构成内容示意图

在确认费用时，首先应当划分生产费用与非生产费用的界限。生产费用应当计入产品成本，而期间费用直接计入当期损益。

(2) 商业企业费用主要构成内容如图 1-2 所示。