



私营公司**经营管理实务**必备全书

私营公司销售管理 与控制精要

王 成/主编

融汇核心
经营管理知识
与私营公司现实问题的
实务操作手册



中国致公出版社



私营公司销售管理 与控制精要

王成 邢何明 朱石友 李伟/编著

中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

私营公司销售管理与控制精要 / 王成主编. —北京: 中国致公出版社, 2001.10

ISBN 7-80096-721-2

I. 私… II. 王… III. 私营企业-企业管理: 销售管理
IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 072140 号

私营公司销售管理与控制精要

编 著: 王 成 邢何明等

责任编辑: 李 爽

责任印制: 华 瑞

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街 4 号 电话 66168543 邮编 100034)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京地质印刷厂

开 本: 880×1230 1/32 开

印 张: 14

字 数: 300 千字

版 次: 2001 年 11 月第 1 版 2001 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 7-80096-721-2/F·50 定价: 32.00 元

版权所有 翻版必究

总 序

2000 年底,民营企业所创产值、实现销售总额或营业收入、社会消费品零售总额分别比上年增长 37.73%、38.25%、38.7%,2000 年全年新增 458.2 万个就业机会。国家工商局的这份最新资料表明,去年全国民营企业共安置下岗职工 106.99 万人,吸纳农村剩余劳动力 199.37 万人。据中华工商时报报道,2000 年,全国民营企业从业人员首次突破 2000 万,达到 2406.5 万人;民营企业以平均每天诞生 809 家的速度发展,全年新增 29.53 万户,注册登记总数达到了 176.18 万户。

然而,根据最新出版的中国社会科学院《1978—1998 中国民营企业调查报告》显示,由于各种原因,中国民营企业的自然淘汰率相当高,从改革开放至今能够存活下来的只占总数的 20%—30%。与其在整个国民经济中半壁江山的地位不相符的是,民营企业远未成熟,真正在市场经济环境下具备竞争实力的大企业数量有限,还需要一番“脱胎换骨”的改造。

纵观我国民营企业的发展,“二次创业”的风靡可算是对民营企业的一次改造。“二次创业”所诞生的经营“仙招”是 CI 旋风、广告比拼、资本魔方、多元运营,风光的是游离于红与黑之间的策划“家”,刺眼的是风火而起又痛快趴下的“企业”家。同时,民企的“二次创业”很大程度上还停留在头痛医头、脚痛医脚的简单诊治中,家族经营、产权制度改革、职业经理人的引入、组织设计和管理机制等许多根本性、基础性的问题无法解决。

一个红火的概念为什么竟如此落魄?这是因为与“二次创业”

相对称的经营模式过多地专注于企业外围,而没有深入到企业机理在管理机制、业务流程、人力资源、质量控制上做文章。众多企业妄图通过扩张、兼并、夺标王这些外围战赶快把企业做大、做花哨,而不是努力于把企业做强、做扎实。一言以蔽之,“二次创业”是浮躁、浮浅、浮夸的。

中国企业平均寿命只有 6.5—7 岁,私营企业只有 2.9 岁。而列居排位 500 强或与之相当的跨国公司平均寿命大约在 40 岁到 50 岁之间。自古以来,中国人未曾放弃过对长寿秘方养生之道的寻觅。但历史已经证明,长寿养生之基础是企业的兴旺,因为企业乃创造财富的有机体。古人早有明鉴,3000 年以前,对企业经营的称法是“生意”,第一字是生存,第二字是意义,“生意”便是生存之意义。我们企业的现实,的确是需要认真思考的,这中间有着什么样的秘诀可供参考? 中国企业到底怎么了?

另一方面,整个内外经营环境发生了巨大的变化。知识经济带来巨大冲击;国内卖方市场变成买方市场,不少私营企业失去了高速增长的动力,甚至停滞不前;WTO 的开放,竞争对手增加,市场逐步规范;随着国有企业在不同行业领域有进有退,民企可以进入更多领域。

因此,中国私营企业“第三次创业”已经提上日程。从 90 年代末开始到未来相当一段时期,私营企业面临新的挑战,私营企业需要再一次“创业”。“第三次企业”的核心问题将是为企业奠定可持续发展的基础,完成产权制度改革,建立适宜的组织结构和管理机制。一言以蔽之,就是打造扎实的经营管理的基础平台。

基于此,便有了这套丛书,希望有助于私营企业三次创业的顺利完成。

王成

2001 年于曙光花园

前 言

销售是“惊险的一跳”!

纵观我国私营企业的销售模式，八十年代的销售是坐着来的，坐着等客户、等计划、等政策；九十年代的销售是斗出来的，策划、降价、标王好生热闹；二十一世纪的销售是管出来的，市场是管理出来的一方沃土。

提升销售业绩应从做好销售管理工作开始。许多企业经营绩效不佳不是由于营销战略不当、市场开拓不力造成的，而是因为销售管理体系不系统、不全面、不到位。近几年来，“各领风骚每几年”已是国内诸多产品的大限，万千品牌一个个风风火火起来又痛痛快快地爬下，表现最为淋漓尽致的可谓保健品市场。为什么“普通”的白兰仕鸡精可以有 150 年的历史，而我国“高贵”的鳖精却要短命？

把其中原由完全归于市场竞争过于激烈、保健品生命周期太短是太不恰当的。归根结底在于销售体系的散（业务员游兵散勇）、乱（通路乱、价格乱、回款乱、区域乱）、空（监控、体系空心化），致使最终整体市场退化、萎缩。

“无管理销售”是中国众多私营企业目前销售工作中存在的最大问题。建立销售管理体系是对过去落后的销售观念和方法的提升和变革。

销售管理体系是一个公司整体营销管理体系和进行专业销售运作的重要组成部分。良好的销售管理体系是能够指导员工工作方向、评估员工业绩、协助员工进步、激励员工士气、稳定员工队伍；要能够使公司预防和减少因少量员工素质、能力或品质问

题以及人事调整而导致的交接误差、客户流失、货品流失、货款拖欠或货款流失。销售管理体系要一个公司销售部、市场部、物流部、财务部、顾客服务部和销售行政部门紧密配合，反馈信息、有效配货、监控价格、及时回款、管理通路及终端。

本书以销售流程为背景，以对销售流程的管理为主线，通过对销售渠道、销售方法、价格政策、销售计划、有效开展销售活动、完善销售管理体制，加强对销售活动的控制和管理、销售队伍的建设和管理展开论述，应用了大量的事例，意在理论与实践的紧密结合。

本书提供解决实际问题的处方，这种方案也许不是最佳的，但肯定适用于绝大部分私营企业，能让使用者对付可能出现的绝大多数问题。借助这种确定的、基本的套路，以此作为核心，使用者可以进一步提高、提炼，最后迈向更高的境界。本书的另一个重要特点是：多种的、大量的、图表、程序、问卷、套路、内容广泛，设计科学。提供这些的目的，就是使你在销售管理中能快捷、直接地投入应用，而不用自己费力开发。希望本书能作为销售管理人员的好帮手，既提高了大家的管理水平，又能为企业创造效益。

毋庸置疑，本书尚有许多不尽人意之处，有些地方可能还缺乏更为深入的探讨。但是，“众人皆知”与“众人皆为”显然并非一回事。作为一名主管，不能仅停留于知道，更重要的在于运用我们所知道的。

让我们现在就开始研究销售管理，提高我们的销售水平和运作效率！

王成 邢何明

2001 年于曙光花园

- 私营公司如何组建销售队伍
- 私营公司如何制定销售计划
- 私营公司销售队伍管理技巧
- 私营公司如何与经销商建立
战略伙伴关系
- 私营公司如何进行铺货、
终端与品类化管理
- 私营公司如何建立企业信用管理体系
- 私营公司如何进行现金交易
- 私营公司如何回收货款
- 私营公司如何进行售后服务

私营公司经营管理实务必备全书

第一批书目

- 私营公司经营管理一本通
- 私营公司人员管理与控制精要
- 私营公司物流与生产管理控制精要
- 私营公司销售管理与控制精要
- 私营公司必备管理制度
- 私营公司必备管理表格
- 私营公司必备合同范本

购书电话: (010) 82635015
0-13901094075
0-13701065330

封面设计: 蓝田
13011082357

目 录

第一章	要有一个合格的销售队伍	(1)
一	如何认识销售人员的重要性	(1)
二	如何确立销售队伍目标与规模	(3)
三	如何招募销售人员	(6)
四	如何进行销售队伍的培训	(15)
五	如何激励销售队伍——薪资	(23)
第二章	要正确制定销售计划	(32)
一	如何进行销售目标管理	(32)
二	如何分配销售目标	(37)
三	如何实施销售目标	(39)
四	如何召开销售会议	(49)
五	如何控制销售计划的实施过程	(52)
六	如何修正销售计划	(54)
第三章	销售队伍管理技巧	(56)
一	如何实施客户拜访计划	(56)
二	如何控制个人行动	(65)
三	如何评估业绩	(72)
四	如何管理销售会议	(76)
五	如何组织销售竞赛	(83)
六	如何控制销售人员的费用	(89)

第四章	走进客户的心	(98)
一	如何认识客户管理的重要性	(98)
二	如何建立正确的客户组合.....	(100)
三	如何找到客户联系策略的基石.....	(104)
四	如何管理客户知识.....	(105)
五	如何开发新客户.....	(108)
六	如何认识客户资料卡的重要作用.....	(115)
七	如何定义客户管理的内容及原则.....	(117)
八	如何使用客户资料卡.....	(118)
九	如何处理客户投诉.....	(121)
第五章	与经销商建立战略型伙伴关系	(127)
一	如何认识经销商的地位和特性.....	(127)
二	经销商管理的目的是什么.....	(128)
三	如何管理经销商档案.....	(129)
四	如何评价经销商.....	(134)
五	经销商管理的内容是什么.....	(136)
六	如何防止窜货——问题与对策.....	(141)
七	如何管理二级批发商.....	(147)
八	归纳：经销商管理的 20 个方法	(156)
第六章	铺货、终端与品类优化管理	(162)
一	如何进行铺货管理.....	(162)
二	如何管理终端.....	(166)
三	如何实施品类优化管理.....	(174)
四	如何控制特许经营.....	(179)

第七章	销售渠道价格管理	(185)
一	如何使用竞争销售	(186)
二	影响定价的因素	(190)
三	如何制定定价策略	(197)
四	如何具体运用定价技巧	(199)
五	如何制定企业的渠道价格政策	(206)
六	如何设计企业销售价格结构体系	(208)
七	如何维护价格稳定	(209)
第八章	订货、出货与退货	(212)
一	如何进行定货管理	(212)
二	如何控制出货	(221)
三	如何管理退货	(225)
第九章	建立企业信用管理体系	(231)
一	如何发挥信用调查的重要作用	(231)
二	如何建立信贷管理体系	(232)
三	如何管理新客户的信用额度	(239)
四	如何控制信用额度的流程	(241)
五	如何建立信用额度的核准权限	(242)
六	如何认识超逾信用额度可能的风险	(243)
七	信用交易的控制重点有哪些	(244)
第十章	现金交易	(246)
一	如何认识稳妥的交易方式——现金交易	(246)
二	如何实现销售收入现金的预测	(249)
三	现金收入的控制原则有哪些	(253)

四	如何控制现金收入·····	(254)
五	企业对现金交易的控制重点·····	(257)
六	如何控制商店卖场的现金·····	(259)

第十一章 如何收回货款 ····· (262)

一	货款回收的重点是什么·····	(263)
二	如何制定收账方针·····	(264)
三	将应收账款作为一项投资去管理·····	(266)
四	货款回收的作业流程·····	(267)
五	如何实施货款回收计划·····	(269)
六	如何收取货款及结算·····	(271)
七	如何避免吞款·····	(272)
八	如何进行应收票据的内部控制制度·····	(273)
九	货款回收的两个要点·····	(275)
十	如何申请支付令·····	(277)

第十二章 售后服务 ····· (280)

一	售后服务是什么·····	(280)
二	如何认识售后服务的必要性·····	(285)
三	如何制定售后服务战略·····	(288)
四	如何维系客户·····	(291)
五	如何开展售后服务工作·····	(293)
六	如何对售后服务收费·····	(294)
七	如何控制售后服务工作·····	(295)
八	如何保障服务质量·····	(297)

第十三章 销售绩效的评估 ····· (302)

一	如何认识销售业绩评估的作用·····	(303)
---	--------------------	-------

二	销售业绩评估的方法有哪些	(304)
三	如何进行销售业绩评估	(309)
四	销售业绩评估的原则与指标	(313)

第十四章 销售管理条例 (319)

一	销售部有关规定	(319)
二	业务干部及人员工作规程	(322)
三	专柜人员服务规定	(324)
四	业务部奖惩办法	(331)
五	货款回收管理办法	(333)
六	客户抱怨处理办法	(334)
七	销售部门的移交管理条例	(338)

第十五章 市场营销系统及销售管理体系样本 (341)

一	市场营销系统组织构架	(341)
二	营销决策委员会岗位职责	(341)
三	营销总监岗位职责	(342)
四	市场部管理体制	(344)
五	销售部管理体制	(349)
六	顾客服务部管理体制	(354)
七	计调部管理体制	(365)
八	储运部管理体制	(367)
九	发展外地市场——营销分公司管理体制	(369)

第十六章 业务流程再造工作样本 (375)

第十七章 市场企划工作样本 (380)

一 广告宣传工作计划·····	(380)
第十八章 销售队伍管理工作样本	(387)
一 设计与管理销售队伍的步骤·····	(387)
二 销售目标的制定·····	(387)
三 销售队伍的设计·····	(389)
四 销售队伍的管理·····	(395)
第十九章 销售管理制度范例	(411)
一、范例 A	(411)
二、范例 B	(423)
三、春兰销售公司协议书·····	(429)
四、恒基伟业公司订货、付款、发货、运输制度·····	(432)
参考书目	(435)

第一章 要有一个合格的销售队伍

私营公司如何进行销售队伍建设，从而在取得理想业绩的同时，带出一支优秀的销售队伍，使企业拥有优秀业绩的同时，更拥有更优秀的人力资源？

如何通过行动报告制度，既能使各级销售人员的行动过程透明化，又能系统、及时、全面地收集市场信息？

如何建立销售管理体系，使业务员个人行为转变为团队行为？

销售代表是公司与客户之间的纽带，对许多客户来说，销售代表就是公司。反过来，销售代表又从客户那里带回许多公司需要的有关客户的信息。因此，对销售队伍的设计问题，即制定销售队伍目标、策略、结构、规模和报酬问题，公司应该作最深入的考虑。本章除了对销售队伍的目标、规模、报酬问题进行阐述以外，还详细介绍了如何进行销售人员的招募、培训、激励、行动管理和评估。

一 如何认识销售人员的重要性

人是企业最重要的资产。美国通用汽车公司前总裁阿尔弗雷德·斯隆曾说过：“你可以拿走我的全部资产，但是只要你把我的企业人员留下来给我，五年之内我就能把所有失去的资产赚回来。”而通用汽车公司的成功在很大程度上应归功于斯隆所建立的管理系统，这一系统对美国经济也产生了极为深远的影响。用

美国管理学大师彼得·德鲁克的话来说，这一系统“对美国经济在战后四十年中处于主导地位奠定了基础”。我国国内许多公司也同样证明了这一点。

·销售是企业经营的最后一个关键环节

企业经营者努力不懈地去研究及了解顾客的需求和欲望，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。但如果没有销售人员，产品就销售不出去，就会前功尽弃。销售是企业经营中最后一个环节，也是决定企业经营成败的关键。销售在这个环节中起着极其重要的作用。

·销售人员实现企业的收益

企业内很多支出，如工资、器具和原料等费用或投资的收回都有赖于收益的支撑。销售人员通过把产品送到顾客的手中，从而获取收益，实现企业利润目标。

·代表企业与客户建立良好的关系

销售人员对外销售产品，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。销售人员如果能了解并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，他便是真正地代表了企业本身。出色的销售人员能够认清和解决客户的疑难，建立与客户之间的良好关系。

·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千个有朝气、有创新性的销售方案和销售队伍，才能使销售达到理想的水平。因此，高水平的销售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。

·销售人员是战胜竞争对手的砝码