

21 世纪企业销售工程丛书

销售管理手册

销售管理手册

韩光军 等编著
周 宏

二十一世纪企业销售工程丛书

编委 韩光军 周宏 徐小玖

销售管理手册

韩光军 周宏 编著
蒋为民 金冰

B715.6:66

经济管理出版社

责任编辑 徐小玖

版式设计 蒋 方

责任校对 全志云

图书在版编目(CIP)数据

销售管理手册/韩光军等编著. - 北京:经济管理出版社,2001

(二十一世纪企业销售工程丛书)

ISBN 7-80162-231-6

I. 销… II. 韩… III. 销售管理-手册

IV. F713.3-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 044566 号

销 售 管 理 手 册

韩光军 周 宏 编著
蒋为民 金 冰

出版:经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同8号 邮编:100035)

发行:经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷:北京英杰印刷厂

850×1168毫米 1/32 8.75印张 214千字

2001年8月第1版 2001年8月北京第1次印刷

印数:1~5000册

ISBN 7-80162-231-6/F·219

定价:18.00元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社发行部负责调换。

通讯地址:北京阜外月坛北小街2号 邮编:100836

联系电话:(010) 68022974

《二十一世纪企业销售工程》丛书前言

随着我国社会主义市场经济的发展,竞争日趋激烈,营销工作在企业中的地位越来越突出,市场营销观念已深入人心,销售环节的投入也越来越大,但是仍然存在着产品积压、销路不畅、市场地位低下、利润不高等问题。究其原因,除了经营体制、工艺水平、产品质量等方面的原因外,一个重要的原因就是企业没有从根本上认识到产品销售是一个系统工程,而往往偏重于各种急功近利的促销工作。结果是国内市场上,一些质量较好的产品甚至是国产老品牌也都被国外品牌挤占了很大一部分市场。中国企业面临着越来越有力的挑战!

迄今为止,有关企业营销管理方面、产品销售技巧方面的问题,理论界已做了许多有益的探讨,也出版了不少著作,但是,能够从企业实践的角度系统阐述产品(或服务)销售工程的丛书寥寥无几。本套丛书正是期望能在这方面有所建树,希望能为提高我国企业的产品销售水平,建立一支组织严密、实战能力强、销售绩效高的销售队伍尽一点力量。

面对逐渐形成的规模化的“买方市场”,以及消费者需求的细分化、多种文化交错影响的个性偏好等趋势性潮流,迫使企业改变传统的销售观念,从系统工程的角度来开展产品销售工作,即企业的销售工作既包括销售组织、销售计划、销售预算等基础性实务,也包括与销售渠道密切相关的中间商营销,以及直接面对目标市场的广告促销、人员推销等诱导促进。在此背景下,我们编写出版了《二十一世纪企业销售工程》丛书。丛书以现代市场营销理论为

基础,结合上述发展趋势,对中国企业的产品销售工作进行了系统的探讨,向人们展示了企业开展产品销售工作应该掌握的技术与方法。

这套丛书由4册组成,形成了一个研究产品销售的系列。

第一本是《销售管理手册》。本书针对销售部门散布面广、开放性强、流动性大、对象复杂等特点,根据国内外企业的成功经验,以销售组织模式为总体框架,详细分析了地域型、产品型、顾客型、职能型销售组织模式的特征,并在每一种模式下,深入地阐述、界定了销售区域及其责任和配额的计划和管理工作。同时,总结性地提出了在销售工作中相应的岗位职责制度,并明确了各岗位的任务。

第二本是《零售店经营手册》。店铺销售具有直接面对消费者的经营特征。针对零售店铺经营活动的不同环节,本书详细阐述了经营者可以采取的各种营销策略,具体包括:店址选择策略、经营定位策略、系统的营销策划、店面设计、卖场环境设计、商品配置与陈列、商品规划、商品采购策略、商品价格策略、新老商店的销售预测、SP促销策略、POP策略、公关广告策略、各层面的服务营销策略、业务人员管理以及营销资讯系统的建立等内容。本书结合每一个大问题均有相应的典型实例以加强其可操作性,帮助读者更好地掌握和运用书中提供的思路、方法及运作技巧。

第三本是《推销业务手册》。产品销售的形式很多,但最常见的、最有效的形式就是人员推销,即通过推销人员直接向消费者(客户)推销产品。正因为如此,推销人员素质的高低对企业销售业绩有着举足轻重的影响。在发达国家,推销人员必须接受严格的、系统的培训;推销人才很受重视,优秀推销人员有很高的待遇。而在我国,由于受传统的轻商思想的影响,推销人员得不到应有的重视。在许多人的心目中,推销技能、推销策略、推销方法等是不值得深入研究的专门学问,不少推销人员还习惯于用回扣、送礼等

方法搞推销。本书根据推销人员的实际需要,系统地对培训推销人员的方法、途径、消费者购买行为以及推销技巧、方法、策略等问题,进行了详细论述,具有理论联系实际、可操作性强等特点,对于推销人员具有较高的参考价值。

第四本是《广告人手册》。广告宣传本质上是一种诱导诉求型的产品促销活动,即通过各种形式的广告宣传,将有关产品的信息传递给消费者,使他们逐渐经过知悉—评估—试用—购买各阶段,最终产生交易行为。从目前已出版的主要广告著作来看,大多数是从广告经营者的角度去阐述问题的,比较侧重广告的技术研究而相对忽略广告运用的策略技巧。然而,随着社会主义市场经济体系的建立,作为市场经济活动主体的企业已经成为广告活动的主体。这就要求我们研究企业在运用广告促进产品销售时的战略决策和策略组合,以实现扩大产品销售的目的。本书从企业的角度出发,强调广告促进产品销售的营销功能,详细阐述了广告的媒体策略、定位策略、诉求创意策略以及广告预算、广告效果评估等计划性内容,具有较强的可操作性。对我国企业运用广告宣传增进产品销售有一定的裨益。

《二十一世纪企业销售工程》丛书是作者多年来从事营销学教学、研究的一部分成果,也是作者参与过的数十个企业经营管理咨询策划案后的心得。丛书从不同的角度反映了我国企业逐渐将产品销售工作战略化、系统化的发展趋势,这也正是市场经济发展的客观要求。

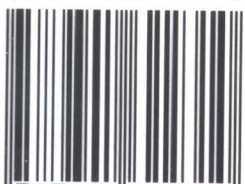
作 者

2001年6月

—— 21 世纪企业销售工程丛书

- 销售管理手册
- 零售店经营手册
- 推销业务手册
- 广告人手册

ISBN 7-80162-231-6



9 787801 622310 >

ISBN7-80162-231-6/F.219

定价：18.00 元

目 录

第 1 章 销售部门的建立	(1)
1.1 销售部门在企业中的地位	(1)
1.2 销售部门的职能	(4)
1.3 销售部门的工作目标	(7)
1.4 地域型销售组织模式	(8)
1.5 产品型销售组织模式.....	(13)
1.6 顾客型销售组织模式.....	(15)
1.7 职能型销售组织模式.....	(16)
1.8 销售经理的职责.....	(19)
1.9 销售经理应具备的品德素质.....	(22)
1.10 销售经理应具备的知识素质	(23)
1.11 销售经理应具备的能力	(24)
1.12 销售经理应树立的观念	(26)
1.13 销售人员的职责	(29)
第 2 章 如何制定销售计划	(31)
2.1 销售计划的重要性.....	(31)
2.2 市场占有率对销售计划的影响.....	(32)
2.3 销售渠道对销售计划的影响.....	(33)
2.4 销售手段对销售计划的影响.....	(35)
2.5 销售能力对销售计划的影响.....	(36)
2.6 销售计划与其他部门的关系.....	(39)

2.7	销售计划的内容·····	(40)
2.8	销售计划的制定程序·····	(43)
2.9	确定销售目标值应考虑的因素·····	(45)
2.10	根据销售成长率确定销售目标值 ·····	(46)
2.11	根据市场占有率确定销售目标值 ·····	(47)
2.12	根据市场扩大率确定销售目标值 ·····	(48)
2.13	根据损益平衡点确定销售目标值 ·····	(48)
第3章	如何进行销售预测 ·····	(52)
3.1	什么是销售预测·····	(52)
3.2	开展销售预测的现实性·····	(52)
3.3	影响销售预测的外部因素·····	(53)
3.4	影响销售预测的内部因素·····	(55)
3.5	开展销售预测应遵循的原则·····	(55)
3.6	与销售有关的预测内容·····	(57)
3.7	产品市场需求预测·····	(59)
3.8	预测程序之一:搜集预测资料 ·····	(61)
3.9	预测程序之二:分析判断 ·····	(62)
3.10	预测程序之三:选定方法,做出推断 ·····	(64)
3.11	预测程序之四:分析误差,完成预测报告 ·····	(64)
3.12	定性预测法 ·····	(64)
3.13	类推预测法 ·····	(65)
3.14	经验判断法 ·····	(67)
3.15	客户调查法 ·····	(68)
3.16	定量预测法 ·····	(69)
3.17	算术平均法 ·····	(70)
3.18	几何平均法 ·····	(71)
3.19	移动平均法 ·····	(72)

3.20	指数平滑法	(74)
3.21	趋势延伸法	(76)
3.22	季节指数法	(82)
3.23	回归分析预测法	(84)
第4章	如何设置销售配额	(87)
4.1	销售配额及其作用	(87)
4.2	销售配额的几种类型	(89)
4.3	销售量配额	(91)
4.4	销售预算配额	(92)
4.5	销售活动配额	(94)
4.6	专业进步要求	(96)
4.7	综合配额	(96)
4.8	决定销售配额基数	(97)
第5章	如何编制销售预算	(100)
5.1	销售预算——销售费用的匡算	(100)
5.2	销售预算的编制程序	(100)
5.3	销售收入预算	(102)
5.4	销售成本预算	(102)
5.5	销售费用预算	(104)
5.6	销售利润预算	(107)
5.7	销售额百分比法	(107)
5.8	销售单位法	(108)
5.9	目标任务法	(109)
5.10	竞争对比法	(109)
5.11	零基预算法	(110)
5.12	永续预算法	(113)

第 6 章 如何招聘与培训销售人员	(116)
6.1 选择销售人员的重要性	(116)
6.2 销售人员应具备的素质	(116)
6.3 销售人员应具备的气质	(117)
6.4 怎样成为优秀的销售人员	(121)
6.5 销售人员的招聘程序	(122)
6.6 评价应聘者的程序	(123)
6.7 销售目标的制定要求	(123)
6.8 销售目标的具体形式	(127)
6.9 与顾客接触的几种策略	(129)
6.10 确定销售队伍规模的原则	(130)
6.11 确定销售队伍规模的步骤	(131)
6.12 销售人员的报酬制度	(132)
6.13 销售人员培训的具体目标	(136)
6.14 确定培训目标的方法	(138)
6.15 销售人员培训的具体内容	(140)
6.16 选定适宜的培训方式	(144)
6.17 确定培训的时间	(145)
6.18 培训工作的组织人员、讲授人员	(146)
6.19 受训人员的条件	(147)
6.20 培训实施的程序	(147)
6.21 培训方法的具体运用	(148)
第 7 章 如何建立通畅、高效的销售渠道	(152)
7.1 销售渠道——产品流向市场的通道	(152)
7.2 生活资料的销售渠道	(153)
7.3 生产资料的销售渠道	(155)

7.4	经销商和代理商	(157)
7.5	批发商	(158)
7.6	零售商	(160)
7.7	影响销售渠道选择的因素	(164)
7.8	销售渠道的选择策略	(167)
7.9	选择渠道成员	(169)
7.10	激励渠道成员	(169)
7.11	考评渠道成员	(171)
7.12	修改销售渠道	(172)
7.13	垂直销售渠道系统管理	(174)
第8章	如何有效地开拓、管理客户	(177)
8.1	开拓准客户的线索	(177)
8.2	普访寻找法	(179)
8.3	连锁开拓法	(180)
8.4	中心开花法	(180)
8.5	个人观察法	(181)
8.6	广告开拓法	(182)
8.7	市场咨询法	(183)
8.8	准客户资格的鉴定	(183)
8.9	顾客购买力鉴定	(184)
8.10	购买决策权鉴定	(185)
8.11	顾客购买需求鉴定	(185)
8.12	建立顾客档案	(186)
8.13	建立客户资料卡	(187)
8.14	如何利用客户资料卡	(190)
8.15	客户管理的内容	(191)
8.16	如何处理客户投诉	(197)

8.17	处理客户投诉的流程	(198)
8.18	客户投诉管理表格	(201)
第9章	销售管理常用表格	(204)
9.1	销货日报表	(204)
9.2	销售送货单	(205)
9.3	退货清单	(205)
9.4	交货通知单	(206)
9.5	估价单	(207)
9.6	购销合同	(208)
9.7	客户交易记录卡	(209)
9.8	客户管理卡	(210)
9.9	准客户访问记录卡	(211)
9.10	客户信用分析卡	(212)
9.11	销售工作日报表	(214)
9.12	过期应收账款报告表	(215)
9.13	销售业绩增减变动月报表	(215)
9.14	销售业务每月订购表	(216)
9.15	销售人员工作日报表	(217)
9.16	产品销售计划表	(218)
9.17	新开发客户报告表	(218)
9.18	应收账款催收通知	(219)
9.19	客户资料卡	(220)
9.20	年度月绩统计表	(221)
9.21	营业年度第×季销售目标管理表	(222)
9.22	售后服务报告表	(222)
9.23	应收票据明细表	(223)

第 10 章 如何激励与考核销售人员	(224)
10.1 制定客户目标和访问的数量标准.....	(224)
10.2 确定潜在目标客户和访问定额.....	(225)
10.3 有效地使用销售时间.....	(227)
10.4 激励销售人员的原因.....	(230)
10.5 激励销售人员的依据.....	(232)
10.6 评价销售人员的信息来源.....	(234)
10.7 销售业绩的横向比较法.....	(236)
10.8 销售业绩的纵向比较法.....	(236)
10.9 销售人员品质评价法.....	(241)
10.10 提高销售人员的工作效率	(241)
10.11 销售业绩考评的作用	(247)
10.12 销售人员绩效考核的程序	(248)
10.13 销售人员绩效考核的指标	(250)
10.14 销售人员绩效考核的方法.....	(255)
参考文献.....	(263)

第 1 章 销售部门的建立

1.1 销售部门在企业中的地位

近几年来,随着我国市场经济的不断发展,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推广和各种促销活动上,而忽略了最为基础的销售管理工作。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。实践证明,销售工作是企业各项经营工作的龙头,也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。

况且,销售管理是营销管理的重要组成部分,离开了销售工作的配合与支持,企业的经营方针、战略规划是很难实施的。销售部门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,企业销售部门在整体营销管理过程中的职能与作用可以概括为以下几个方面:

1.1.1 销售部门代表着企业运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,生产出符合消费者需要的产品,建立了自己的分销渠道和设计了全套的物流系统。但如果没有销售部门科学的管理工作,产品就销

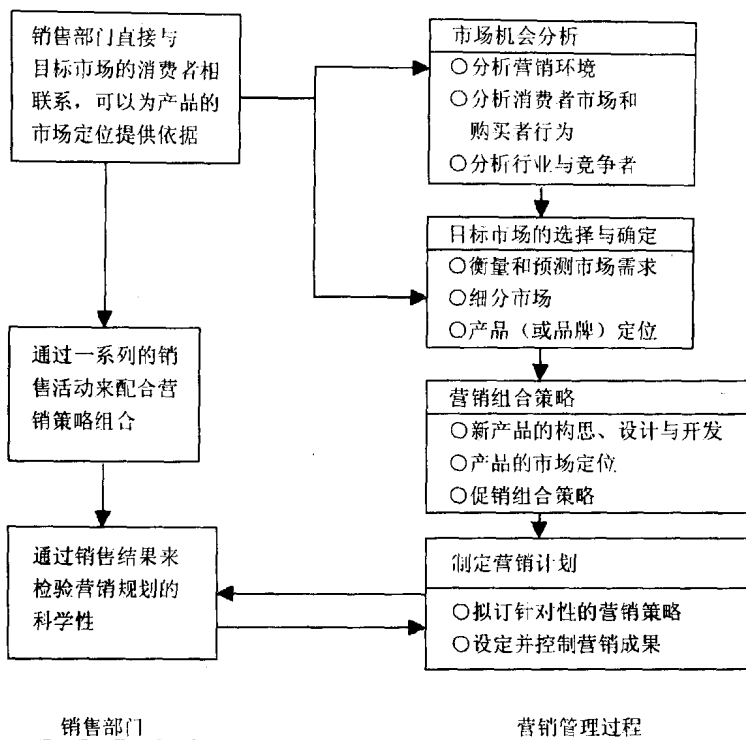


图 1-1 企业销售部门在营销管理过程中的职能

售不出去,就会前功尽弃。营销是企业运营中的最后一个环节,也是决定企业运营成败的关键。销售部门在这个环节中起着极其重要的作用。

1.1.2 销售部门实现企业的收益目标

企业内很多支出,如工资、器具和原料等货用或投资的收回都有赖于收益的支撑。销售部门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。

1.1.3 代表企业与客户建立良好的关系

销售部门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。销售部门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,便是真正地代表了企业本身。成功的销售部门能够认清和解决客户的疑惑,建立与客户之间的良好关系。

1.1.4 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是一种很大的激励;另一方面,身处一线的销售部门及其营销人员,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。

1.1.5 销售部门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,销售部门就成为决定企业竞争成败的主要条件。有时一个能为买家解决财务上或技术困难的销售人员对企业来说,更是一项重要的资产。优秀的销售部门能适时地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。

1.1.6 销售部门能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。企业销售部门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,使自己由在整体市场上的劣势变为局部市场上的