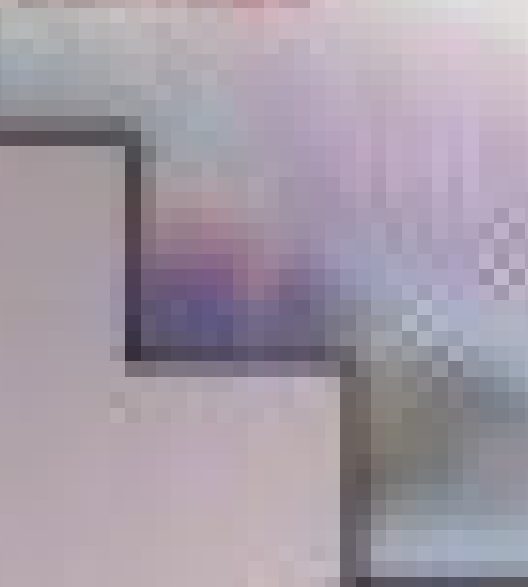


销售管理

第1版

第1次印刷



141706
133

销 售 管 理

主 编 黄沛
副主编 邓江 王长征

武 汉 大 学 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

销售管理/黄沛主编;邓江,王长征副主编. —武汉:武汉大学出版社,2000.10

ISBN 7-307-03028-4

I. 销… II. ①黄… ②邓… ③王… III. 销售管理
IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 31615 号

责任编辑:沈建英 责任校对:程小宜 版式设计:支 笛

出版:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:wdp4@whu.edu.cn 网址:www.wdp.whu.edu.cn)

发行:新华书店湖北发行所

印刷:武汉第二印刷厂

开本:850×1168 1/32 印张:12.125 字数:311千字 插表:3

版次:2000年10月第1版 2001年11月第2次印刷

ISBN 7-307-03028-4/F·656 定价:14.50元

版权所有,不得翻印;凡购买我社的图书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题者,请与当地图书销售部门联系调换。

前 言

销售管理在我国属一门新兴学科。自 20 世纪 80 年代引进市场营销学科以来,我国的基础营销学、国际营销学、广告学、价格学以及相应的策略和策划,都得到了很大的发展,但销售管理学科的发展仍严重滞后于销售实践。本书正是在借鉴国外销售管理理论与实践的基础上,结合我国实际,提出了一套完整的销售管理策略和方法。

全书以管理过程为主线,从销售管理规划的制定、执行、评估和控制三个方面展开讨论。本书具有如下特点:(1)既有理论,又有实务,具有很强的指导性。(2)体系完整,逻辑严密,读后能对整个销售管理有一个全面了解。(3)策略鲜明、具体,具有一定的可操作性。

全书共分十三章,具体分工如下:邓江撰写第一至第四章;王长征撰写第五至第九章;程凯撰写第十一至第十三章;黄沛撰写了第十章和参与了其他每一章节的撰写,并负责全书的统纂。

本书既可以作为教科书,也可以作为实际工作者的参考书。

由于我们水平有限，书中难免有错误和不当之处，恳请读者不吝指正。

黄沛

2000年3月于上海交通大学

目 录

第一编 销售管理规划的制定

第一章 销售管理概述	3
第一节 销售的概念	3
第二节 销售管理	8
本章小结	14
复习思考题	14
第二章 环境、营销战略计划和销售规划	15
第一节 环境对营销战略计划和销售规划的影响	16
第二节 环境因素、营销计划和销售规划之间的关系	26
第三节 如何规划下一年的销售工作	37
本章小结	45
复习思考题	46

第三章 人员销售活动和客户管理政策	47
第一节 人员销售在营销组合中的作用	47
第二节 客户管理政策	53
第三节 销售活动的规划	63
本章小结	71
复习思考题	71
第四章 销售区域	72
第一节 销售区域的意义和作用	72
第二节 销售力量的规模	75
第三节 销售区域设计	84
第四节 销售定额的制定	93
第五节 销售区域管理计划	105
第六节 区域市场：企业制胜的“根据地”	110
第七节 窜货的危害及对策	119
本章小结	124
复习思考题	125
第五章 销售队伍的组织	126
第一节 销售队伍组织的设计	126
第二节 销售组织的目标	136
第三节 销售组织的水平结构	138
第四节 销售组织的垂直结构	145
第五节 销售队伍筑建实务	149
本章小结	154
复习思考题	155

第二编 销售管理规划的执行

第六章 销售人员的行为特征	159
----------------------------	------------

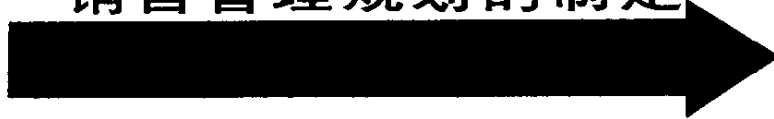
第一节 销售人员的行为模型·····	159
第二节 销售人员的角色认知·····	165
第三节 销售人员对待顾客的方式·····	171
第四节 销售人员的八大通病·····	175
本章小结·····	180
复习思考题·····	181
 第七章 销售人员的招聘 ·····	 182
第一节 招聘工作计划·····	182
第二节 销售人员的选择标准·····	185
第三节 招募应聘者·····	191
第四节 评价和选择销售人员·····	195
第五节 评价范例表·····	202
本章小结·····	208
复习思考题·····	209
 第八章 销售人员的训练 ·····	 210
第一节 销售人员训练的作用·····	210
第二节 销售人员训练的计划与实施·····	213
第三节 销售人员的训练时间和内容·····	219
第四节 销售人员的训练方法·····	223
第五节 销售人员训练效果的评价·····	225
第六节 如何衡量销售人员现场训练效果·····	231
本章小结·····	233
复习思考题·····	234
 第九章 销售人员的激励和补偿 ·····	 235
第一节 影响销售人员动机的因素·····	235
第二节 编制销售人员的补偿和激励计划·····	243

第三节 报酬设计实务·····	254
本章小结·····	259
复习思考题·····	261
第十章 销售主管的任务·····	262
第一节 销售主管的管理功能·····	262
第二节 让部属做些什么·····	273
第三节 内部沟通·····	287
第四节 如何促成推销访问的成功·····	291
第五节 一对一营销·····	300
本章小结·····	305
复习思考题·····	305
 第三编 销售管理规划的评估与控制	
第十一章 销售成本分析·····	309
第一节 成本分析的发展与分类·····	309
第二节 分析程序·····	316
第三节 分析程序举例·····	321
本章小结·····	335
复习思考题·····	336
第十二章 销售收入预算·····	340
第一节 销售毛利预算·····	341
第二节 存货预算·····	344
第三节 应收款回收的要领·····	345
第四节 销售预算与控制的要领·····	347
第五节 拟订销售预算的要领·····	351
本章小结·····	352
复习思考题·····	352

第十三章	销售工作的评估和控制	353
第一节	控制的本质.....	353
第二节	销售管理审计.....	355
第三节	销售分析.....	357
第四节	销售分析的主要步骤.....	359
第五节	销售分析实例.....	364
第六节	决策支持系统 (DSS)	369
本章小结		372
复习思考题		373
参考文献及书目		375

第 一 编

销售管理规划的制定



第一章 销售管理概述

第一节 销售的概念

一、什么叫销售

所谓销售，就是出售所生产、所购入的商品。对于服务企业来说，销售就是出售所提供的服务。销售是在买卖双方同意的条件下所完成的交易行为。这种交易，实现了所有权的转移：买方获得了有形产品或无形服务，取得了商品效用；卖方实现了商品市场价值，收回了货币。所以销售是卖方将产品或服务传递到买方手中，获得销售收入而进行的经营管理活动或过程。

销售功能在现代市场经济条件下扮演着重要角色。销售活动的目的、过程和结果，往往体现了企业的战略变化和执行效果，企业正是通过销售功能与外部市场环境中的消费者、竞争者、零售批发机构、仓储设施、交通运输部门以及政府机构发生有机的

联系，因此销售功能在企业的市场经营活动中具有战略性的作用。销售活动的好坏，决定着企业的成败，反映了企业营销战略的有效程度。一个企业无论其营销战略制定得多好，如果没有销售活动，其他一切活动只能是空谈，所以销售是营销活动中不可缺少的重要功能。

管理理论家彼得·杜拉克曾说过：“销售只是市场营销冰山上的顶尖而已。”可见，销售活动必须建立在与其他营销活动相配合的基础上，例如需求评价、营销调研、产品开发、定价、分销和促销等。如果不进行消费者需求的调查和开发新产品，不进行定价、分销和促销等工作，企业的销售活动就不可能顺利完成。因而现代营销导向下的销售是不能离开营销而独自完成的，必须服从营销的整体战略，与营销的其他功能相互配合，在不断满足市场需求的前提下实现销售收益。

二、销售工作的分类

人们通常以为所有的销售工作都是一样的，其实销售工作的类型是多种多样的，由此而派生出来许多不同的培训方式和技巧以及不同水平的报酬、机会和挑战。

（一）零售与产业销售

目前国际上流行的销售管理教材，一般把销售活动分为两大类：一类是零售销售，主要包括为个人、家庭消费而出售的产品和服务的活动，它包括从事这些活动的人员和组织，如挨家挨户访问的销售人员、保险代理商、房地产经纪商和零售商店的职员等；另一类是产业销售，指的是批发层次的销售活动，按顾客分类可有下列三种：

1. 对中间商的销售：生产者将商品卖给零售商，再由零售商出售给最终用户。

2. 对使用厂家的销售：生产者将原材料或零部件出售给另一个生产者，由其作为投入品进行再生产。

3. 对机构使用者的销售：产品的买方是机构团体，主要用于公共消费。例如，计算机厂商向医院或政府机构出售产品。

零售销售和产业销售有许多不同，归纳起来有以下几方面：（1）产业销售的产品和服务价值一般比零售要昂贵，其技术含量相对较高；（2）产业销售的购买批量大，参与购买决策的人员多；（3）产业销售的高度专业性需要对销售人员进行专业化的培训；（4）管理产业销售的计划和决策要比零售更为复杂，范围更广。

（二）产业销售工作的类型

产业销售工作的类别很多，统计起来可能有 100 多种，但现在最常用的分类是采用德雷克·牛顿（Derek Newton）的方法。牛顿的分类法将产业销售分为四种形式：

1. 贸易销售。销售组织主要通过向现有的和潜在的顾客提供商品和促销支持来增加业务，如宝洁公司向连锁店提供洗涤用品并附以 POS 支持。

2. 传递销售。销售组织主要通过为现有的或潜在的顾客提供产品信息和销售支持来增加业务。传递销售一般不是直接从顾客那里获取订单，而是说服顾客从分销商或者批发商那里购买本公司的产品。

3. 技术销售。销售组织主要是通过为现有的或潜在的顾客提供技术和工程方面的信息和支持，例如在计算机销售工作中销售工程师所做的技术辅导工作就属于技术销售。

4. 新业务销售。销售人员试图从公司以前从未接触过的顾客当中识别和寻找业务。

由于环境的不断变迁，销售工作的本质和需要也将随之发生变化。表 1-1 是关于销售工作分类的对比总结，它有利于销售经理针对不同类型的销售工作决定适宜的销售组织和销售政策。

表 1-1

销售分类比较

Mancrief (1986 年)	Newton (1973 年)	McMurray (1961 年)
1. 传递销售	1. 贸易销售	1. 传递销售
2. 贸易销售	2. 传递销售	2. 传送产品
3. 贸易服务	3. 技术销售	3. 接收订单
4. 接收日常订单	4. 新业务销售	4. 技术销售
5. 机构销售		5. 创造需求

资料来源：Buseck P R. A Multidimensional Analysis of Preferences for Sales Positions, Journal of Personal Selling and Sales Managements, Nov. 1983, 31~41.

三、销售工作的特色

虽然社会上有许多人看不起销售工作，将它视为低等、无趣而又无吸引力的职业，但是仍有许多人看中了它的工作回报和工作本身的挑战性。改革开放以来，人们冲破了传统思想的枷锁，“下海”经商干起了销售工作，许多高校毕业生和研究生也纷纷加入了销售工作者的行列。像宝洁公司、丝宝集团、联想集团等著名的大企业都招聘了许多有才华的人才，形成了一支支优秀的销售队伍。综观各种不同的销售工作，归纳起来有以下几个方面的特色：

(一) 行动的自由

销售人员不像生产车间里的工人那样必须遵守标准的操作规程，他们可以将大部分时间花费在所负责的区域，有相对的自由来安排自己的时间以完成所负责的工作。销售工作的自由性赋予了销售人员的独立性、解决问题的自信心和工作的主观能动性，但这种工作的自由性也为销售人员带来了责任和压力，使销售人员的工作具有自律性。企业的经理通常注意的是销售行为的

结果——销售量、完成的定额水平和销售费用等。为了顺利地完成任务，销售人员必须进行自我管理，有效地分配时间和精力，对所做的工作采取适当的对策。

（二）变化和挑战

人们通常不太愿意做一些单调的事务性工作，而销售工作则充满着变幻和挑战性。因为每一个潜在的顾客都有不同的需求和问题，销售人员必须具有足够的洞察力、创意和分析技巧才能解决问题。例如，IBM 公司的一支 6 人销售小组花了 4 年时间来研究为病人护理用的数据处理系统。许多研究者认为将来销售活动中的主要部分是解决客户中具有创意性的问题。随着科学技术日新月异的变化，像电子营销、电子订货系统正在取代订单销售，其结果可能使销售人员成为一个训练者、一个技术指导和顾问，而不是订单的接收者。

对于许多销售人员来说，工作的最大回报莫过于战胜来自工作上的不断变化和挑战，并以此作为个人成长的机会，其次才是金钱和物质奖励。

（三）提升的机会

许多商业人士认为，一位主管如果想要有效地对某公司或部门进行管理，除了了解公司的顾客、产品、竞争优势和劣势外，还必须研究公司管理等级和公司销售环节的升迁问题。实际上，在诸如销售管理和营销管理等过程中具有许多升迁机会。

（四）报酬

销售人员的收入一般很丰厚，其收入来源主要取决于他的业绩水平。销售人员的薪水和奖金比其他单位或部门的都要高，而且增长的速度也较快。许多公司甚至对销售人员的最高报酬不作任何限制。

四、销售成本是销售预算中的主要组成部分

一般一个公司需要花费许多资金来建立和维持一个有效运作