

销售实务培训推荐教材

销售实务

刘君茹 主编

XIAOSHOU SHIWU

中国物资出版社

销 售 实 务

刘君茹 主编

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

销售实务/刘君茹主编.

—北京:中国物资出版社,2002.9

ISBN 7-5047-1878-5

I. 销…

II. 刘…

III. 销售学

IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 069529 号

责任编辑 李晓春 责任校对 顾 勇
责任印制 沈兴龙 责任设计 彩奇风

中国物资出版社出版发行

网址:<http://www.clph.com.cn>

社址:北京市西城区月坛北街 25 号

电话:(010)68392746 邮编:100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本 787×1092 毫米 1/16 印张 22.375 字数 389 千字

2002 年 9 月第 1 版 2002 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 7-5047-1878-5/F·0668

印数:0001-5000 册

定价:38.60 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

序

企业处于当代的市场竞争中，市场营销已不仅仅是一种职能，而是一个重要课题。它集中了企业所遇到的各种矛盾，是向企业提出的挑战，任何企业都无法回避这种挑战；谁对这种挑战理解得深刻，并在实践中形成迎接挑战的特定思路，谁就会在无限的商机中，稳步地发展。

市场营销活动展开的任何思路都必须以实践为依据，其中总结经验是最重要的方法。正是在这一点上，理论研究与实践诉求形成了结合点。经验绝不是从一次成功中所得出的结论，更不是某种偶然可行作法的延伸；经验是实践的升华，是对现实的感悟，是基于对事物的深刻认识。刘君茹主编的《销售实务》一书，正是采用了总结经验的方法所编写的，由此，本书具有独特的价值。

《销售实务》一书的形成过程是，作者选择了多种行业的营销人员进行提问，总结了 500 多个问题，然后，再整理加工确定写作内容。还有一部分是以专题的方式，带领学员实地考察，将其成果吸收进来作为写作的素材。这样的写作方法，始终坚持了有效原则，它没有停留在空洞的议论上，而是要力求解决问题。本书不仅为了提高人们对营销工作的认识，而且提供了大量可操作性的思路和具体的方法。

市场营销所面临的工作对象是市场，而市场是由充满个性并且具有千变万化的需求的消费者组成的，这就决定了市场营销虽然在本质上存在着共同规律，但在具体表现形态上却又是千差万别的。它的工作方式和工作内容受到了竞争环境和文化传统等种种制约，要想有效必须创新。国外的专业著作和大公司都为我们提供了许多怎样开展市场营销工作的好经验，但照搬过来，或者以此类推凭想象提出的操作方法，毕竟很难切合实际，只有在我国特色的具体实践中，采用从现实的大量成功和失败的案例中去寻找可行途径的办法，才具有

较高的参考价值。《销售实务》一书在这方面做出了可贵的贡献，也许还存在着这样或那样的不足之处，但这本书不失为本专业的一项研究成果。

实践证明，市场竞争越是向深层次发展，市场营销在企业中越具有重要的地位，市场营销的内容也变得更加丰富，以至于发生了本质的变化。传统营销是企业通过制定各种营销策略想办法将产品卖出去；而现代营销则是根据消费者的需要，包括现实的需求和潜在需求，采取各种措施使消费者得到满足，进而还要通过各种沟通方式，稳固与顾客的长期关系。这种变化使营销不是直接地追求盈利目标，而是把帮助顾客排除障碍和克服困难作为营销的主要职责，使营销有了很浓的文化色彩，使营销变成了贸易，商品营销变成了关系营销。可以说营销的重点不在于不断地拓展市场，而在于不断地深化对现有顾客需求的满足，客户关系管理在市场营销中占据了突出的地位。

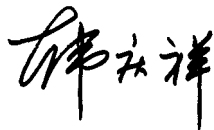
面临市场营销的新变化，首先要研究市场营销的各种战略问题，需要企业从观念上对市场营销有一个全新的认识，在企业的经营观上发生一场变革，要确立新的营销理念。进而要确定自己的目标消费者群，怎样通过各种策略最充分地满足顾客需求。对这些问题的一般规律的研究无疑是十分重要的工作，但这些市场营销的基本准则要想得以实现，还需要解决具体操作问题，还需要通过各种业务手段创造实现途径，否则正确的战略只能是美好的愿望。当深入到实现过程进行研究的时候，我们发现所存在的难点并不少，存在着广泛的研究领域。

对于学者来讲，市场营销的战略性和一般性规律问题更能引起兴趣，而对实务性的问题，显得琐碎而不具体，研究起来既费力气，又不容易引起人们的重视，因而没有多少人愿意深入到这一领域去研究。《销售实务》的作者主动承担起了这一任务，力求填补市场营销研究存在的空白。仅就这一点而言，《销售实务》就存在着差异价值，差异本身就是创新，差异就能产生吸引力，由此也就产生了本书的可读性。本书也必然会对营销工作者、特别是对刚接触市场营销工作的人具有一定的指导作用。

《销售实务》所涉及的工作都是很具体的工作，而同一项工作，在不同的行业会有很大的差别，相互间在做法上可以互相借鉴，但决不能强求统一。正

是由于这一特点，给写作《销售实务》提出了一个不小的难题。因此，此书虽然所写的都是操作性内容，但所涉及的还是操作中的规律性问题，仍然为实际工作者留下了广泛的创造空间。为了更形象地说明问题，使读者能够更直观地感受到某种操作方式，书中提供了许多范例，范例虽不能简单模仿，但能给人以明确启示，这一点也是本书的另一个特点，而这一特点也显示出了本书的价值。

市场营销是一项正在迅速发展的事业，会不断提出新的课题，各项业务的具体内容和操作方法也会随之变化。但有一点是肯定的，新的内容和方法总是在旧的内容和方法基础上演变而形成的，把握住这种连续性，才能认识事物的本质。《销售实务》一书并没有想穷尽实务的内容，而是提供了实务逻辑延伸的起点。“千里之行始于足下”，但愿有更多的人参与进来，在这具有强大生命力的事业中突显英雄本色。



2002年8月

前 言

我国改革开放二十几年了，从计划经济体制向市场经济体制转轨已基本完成，但企业经营机制的改革仍然任重道远。随着改革日趋深化，市场竞争也愈来愈激烈，特别是加入 WTO 以后，国内市场竞争实质上反映了国际竞争的激烈和残酷。企业销售工作已经从生产过程的最末端走到了最前沿。从某种角度来看，市场经济就是“销售经济”，在现代市场上，商品的畅销，企业的发展，既需要企业拥有核心竞争技术，也需要有很强的销售能力，这样才能使企业整体竞争能力提高，从而实现可持续经济增长。

企业的销售管理工作的水平高低直接关系到销售目标的实现。而目前我国企业中，从事销售工作的人员多是从专业技术人员当中选聘的，这些人员虽然对自己的专业技术很熟悉，但不熟悉市场，对销售实务的掌握更是不够。近年来各出版社出版发行了不少类似的书籍，但多是从理论上阐述的多，从销售实务上论述的少。本书正是迎合市场需求，为那些从事销售工作的经营管理者（无论销售公司经理还是一般业务人员）尽快熟悉销售运作的工作内容和掌握销售管理重点、少走弯路而编写的。

本书由刘君茹担任主编。编写成员还有：杨益新、宋云龙、潘凤焕、张蔚、吕克娜、苗海荣、柯茜。

在此，作者要特别感谢韩庆祥教授。他不仅在学术上对本人不断教诲，使本人学有长进，而且在编写本书的过程中也不断给予指教，并毫无保留地提供了他本人在长期教学实践中积累的大量资料，这些资料对本人顺利编写本书帮助很大。在此还要对张益中教授、刘杰教授、北京国际技术合作中心的邸凯旋、北京义利食品厂的陈桂英、邢慧明等领导和李扬、是纬及在完成本书中给予大力支持的同志们一并鸣谢。

如何使销售实务更符合各类企业的实际需要，在这方面本人还需要长期大量实践经验的积累和研究。本书有不足之处，敬请专家、学者和广大读者提出宝贵意见，我们将不胜感激。

编者 刘君茹

目 录

序	(1)
前言	(1)
第一章 销售组织及人员管理	(1)
第一节 销售组织管理	(1)
第二节 销售组织运行	(3)
第三节 销售人员管理	(6)
第四节 销售人员激励	(12)
第二章 销售市场调查与预测	(16)
第一节 市场调查	(16)
第二节 市场预测	(31)
第三章 销售基础工作	(45)
第一节 销售计划管理	(45)
第二节 销售档案	(52)
第三节 销售会议	(60)
第四节 销售服务	(73)
第四章 销售谈判	(83)
第一节 对销售谈判的一般认识	(83)
第二节 有效谈判的要素	(85)
第三节 销售谈判策略	(89)
第四节 谈判中应注意的问题	(93)

第五章 定价技巧	(99)
第一节 对价格的基本认识.....	(99)
第二节 常用的定价方法.....	(103)
第三节 定价技巧.....	(108)
第六章 客户管理	(112)
第一节 客户评价.....	(112)
第二节 客户管理.....	(114)
第三节 客户管理政策和激励措施.....	(122)
第四节 治理销售中的窜货.....	(127)
第七章 物流管理	(132)
第一节 对物流的一般性认识.....	(132)
第二节 配送.....	(133)
第三节 发运.....	(139)
第四节 库存.....	(149)
第五节 包装.....	(155)
第八章 销售渠道管理	(159)
第一节 销售渠道建设.....	(159)
第二节 中间商的选择与管理.....	(164)
第三节 销售渠道的终端管理.....	(170)
第九章 销售统计	(174)
第一节 销售统计基础工作.....	(174)
第二节 销售统计指标体系.....	(189)
第三节 销售统计分析.....	(197)
第十章 销售结算	(200)
第一节 结算方式.....	(200)
第二节 票据管理.....	(210)
第三节 销售结算工作内容.....	(216)

第十一章 销售过程控制	(219)
第一节 销售准备工作.....	(222)
第二节 推销的基本过程.....	(222)
第十二章 销售合同与解决纠纷	(241)
第一节 销售合同管理.....	(241)
第二节 销售合同纠纷.....	(256)
第十三章 讨债	(264)
第一节 信用管理.....	(264)
第二节 回款工作管理.....	(267)
第三节 讨债策略与技巧.....	(272)
第十四章 关系营销	(283)
第一节 对关系营销的认识.....	(283)
第二节 关系营销对象.....	(287)
第三节 企业形象是关系营销的基础.....	(290)
第四节 关系营销活动.....	(293)
第十五章 销售办公自动化	(300)
第一节 销售管理信息化现状及需求分析.....	(301)
第二节 销售办公自动化(OA)信息集成	(305)
第三节 企业销售信息化软件实例.....	(312)
第十六章 现代销售手段	(323)
第一节 网络营销.....	(323)
第二节 期货交易.....	(335)
主要参考书目	(349)

第一章 销售组织及人员管理

第一节 销售组织管理

一、销售部门在企业中的地位

随着我国经济体制改革的深入发展,企业已基本完成了从卖方市场向买方市场转变的重大变革,销售部门必须重新认识自己在企业中的地位,从而确定自己提高素质的方向。

(1) 销售部门处于企业实现经济效益的关键地位。在企业处于卖方市场的条件下,提高经济效益的关键部门是生产部门;当市场转为买方市场后,把产品销售出去成为企业经营的关键。产品销售不出去,生产越多损失越大。这时,销售部门的人员构成、业务水平、工作作风都必须根本转变和迅速提高。

(2) 销售部门的工作由执行性转为决策性。在卖方市场时,销售部门的基本业务是将已生产的产品销售出去,更确切地说是分配出去。转为买方市场后,是以需定销,以销定产,生产要靠销售来指导。销售部门提供给生产部门的不仅是合同订数,还必须提供预测订数,销售部门的责任自然就加重了。

(3) 销售部门成为企业制订战略的先行部门。企业战略所涉及的是企业长期发展问题,制订战略需要以市场信息和市场调查的资料为依据,而收集信息和开发市场,是销售部门的一项主要业务工作。

二、销售部门的权利和义务

在新形势下,销售部门在企业整体营销活动中起着举足轻重的作用,因此企业领导者应当向销售部门授权,以保证任务的完成。

销售部门应拥有以下权利:

(1) 凡企业所生产的不符合质量标准的产品,由于会损害企业的声誉和客户的利益,销售部门有权拒绝售出。

(2) 对于不按合同和计划生产的产品,“超产”不准入成品库。

(3) 发现用户从事违法经营活动,销售部门有权拒绝出售产品或者终止合同。

销售部门同时应承担以下义务:

(1) 有义务自觉执行国家的政策和法令,自觉地维护企业的声誉。

(2) 有义务向用户提供服务,对用户反映的各种意见,有义务向企业领导和有关部门反映;发现产品缺陷,有义务向有关部门提出改进意见。

(3) 对成品资金占用过大或在途资金长时间拖欠,有义务进行及时调整和追回货款。

三、销售部门的基本职能

销售工作又称为经营工作,是企业经营决策能够实现的首要环节,是具有协调功能的职能部门,应具有以下基本职能:

(1) 收集市场信息,进行市场调查和预测,及时对经营环境做出分析报告,为企业经营决策提供依据。

(2) 根据经营计划大纲编制销售计划,根据市场需求和企业生产能力提出年度、季度及月度计划草案,作为企业计划平衡的依据。

(3) 承接产品订货,受经理委托组织和参加订货会,与客户签订销售合同。有责任督促企业内各部门履行销售合同,并负责对合同进行管理。

(4) 引导消费,刺激需求,不断地开辟新市场和提高市场占有率,开展产品促销工作。

(5) 做好各种销售服务工作,努力满足用户的需求,维护和提高企业的商业信誉。

(6) 开展各种宣传活动,向现实用户和潜在用户传递信息,塑造和传播企业形象。

四、销售部门的管理制度

(1) 销售管理工作制度。即对销售管理中各项工作的内容、程序和方法所作的规定。包括收集信息制度、走访用户制度、承接订货管理制度、经济合同管理制度、产成品出入库管理制度、代销制度、销售人员考勤制度、外勤出差管理制度、销售部管理制度、运输搬运管理制度等。

(2) 销售部门岗位责任制度。即对销售部门及内部各专业组(部、室)各

岗位人员的工作范围、应负责任、工作程序以及相互权限所规定的章程。包括销售部门职责范围、各专业组岗位责任制、正副经理岗位责任制、各专业组（室、部）负责人岗位责任制、各业务员（包括内、外勤）岗位责任制、各专业工人岗位责任制等。

（3）销售部门内部人员奖惩分配制度。包括销售部门奖惩规定、各项分配办法等。

以上各项制度的具体内容视本企业情况定酌。

第二节 销售组织运行

一、销售部门内勤与外勤的配合

销售工作的特征决定了必须实行内勤与外勤的分工，但分工决不能分家，而应在销售目标下形成统一的整体，这就要求内勤工作与外勤工作紧密配合、协调一致地工作。

内勤人员所从事的工作主要是开票、记账、统计、合同管理、成品库管理以及产品发运等内容。内勤人员在与外勤人员相配合的过程中，要注意以下三方面：

（1）及时向外勤通报企业内当月的生产进度、成品入库情况，使外勤在与用户洽谈订货业务时做到心中有数。

（2）主动向外勤了解市场消息，明确用户的类型与特征，协助外勤履行供货合同，在对外策略上与外勤配合默契。

（3）当外勤出差不在时，热情接待来访用户，代办各项业务，并且在外勤返回时，交待清楚。

外勤人员所从事的工作主要是与用户洽谈生意、签订供货合同、外出推销产品和催款、上门为用户服务等工作。外勤人员应及时反馈市场信息，向内勤反映用户具体需求，所签订的合同要符合内勤工作的要求；除推销产品外，应高质量地完成内勤所确定的各项任务，同时根据自己掌握的情况积极地提出搞好内勤工作的建议。

二、销售部门积极参与企业决策

1. 销售部门应掌握的企业内部资料

销售部门要想在销售工作中取得主动权，使自己的工作与所处的地位相适应，不但要掌握有关市场和用户的资料，还需要掌握以下企业内部资料：

(1) 企业概况。包括企业的规模、企业的组织结构、企业的生产能力、企业发展历史、企业的战略目标和长远规划。

(2) 产品状况。包括产品品种、规格、性能、特征，重要的是产品的用途，能给用户带来什么利益；还要了解产品的配套和新产品开发情况。

(3) 生产状况。应掌握生产进度、薄弱环节、原材料和能源状况、产品的技术要求和质量标准。另外，对企业资金状况销售部门也应心中有数。

(4) 组织要求。各职能部门希望销售部门提供的信息和希望销售部门给予协作的项目。

2. 销售部门应为企业经营决策提供的资料

经营决策是企业为确定战略目标所作的决断，决断的依据无非是内外两方面的资料，而其中首要的是外部资料。大部分的外部资料要由销售部门提供。销售部门应提供以下资料：

(1) 市场动向。包括市场需求的变化趋势、市场面的增减、市场占有率和覆盖率的变化、潜在需求状况。

(2) 产品动向。包括用户对产品的反映和期望、产品所处生命周期阶段的判断、产品流向、产品结构、合理性分析以及产品创意收集。

(3) 竞争动向。包括竞争对手实力变化情况、竞争对手所采用的战略、竞争对手的增减。

(4) 策略反馈。指前一决策实施过程的效果分析，将当前正在实行的各种营销策略取得的成果和存在的问题提供给决策者。

3. 销售部门努力实现企业经营决策

企业的销售工作具有与经营决策紧密相连的特点，决策目标是否能够实现，最重要的问题是产品能否销售出去。为了实现企业的经营决策，销售部门应做到以下几点：

(1) 加深对经营决策精神的理解。企业的生存和发展是经营决策的主题，落实到销售工作上，就必须处理好市场与盈利、社会效益与企业效益、局部与全局工作的关系。企业每一次经营决策又必然有侧重点，这就需要销售工作及

时调整各种策略。

(2) 努力实现经营决策对销售工作的要求。当经营决策的目标确定之后,就分析销售工作的现状,确定存在的问题,然后设计对策和制订策略,形成销售计划。随之,就要为实现计划而奋斗。正像销售业务员所总结的那样,要发扬“千山万水、千方百计、千言万语、千辛万苦”的精神。

(3) 及时把决策的执行情况反馈给领导层。经营决策是以销售部门反映的市场情况做出的,但面临着大量的未知情况,执行过程中难免要做出局部调整,销售部门反映的情况必须要及时准确。

三、销售部门主动协调组织成员关系

1. 销售工作与质量工作的协调

从总的目标来讲,质量工作与销售工作有着紧密的联系,企业越是能把好产品质量关、销售部门提供给用户的产品越可靠,用户对销售部门越信赖,销售工作越容易顺利展开。什么样的产品质量是好的质量?这不是主观可以想象出来的标准,而是要通过调查,用户满意的质量才是好的质量。这就需要销售部门把用户对产品质量的各种要求及时反映给质量部门。

销售工作与质量工作有时也会产生矛盾,例如:质量部门要接受上级部门的检查,必须执行上级的标准,而执行这些标准用户又不满意。这时,销售部门要谅解质量部门的处境,相互协商寻找两方面兼顾的办法。再如,质量部门为把好质量关会影响交货期,销售部门应支持质量部门的工作,因为从长远看,对销售工作是有利的。对眼前产生的困难,一方面千方百计做好用户的工作,一方面共同分析质量问题的性质,看能否有补救的办法。总之,要在协调意识支配下,处理所发生的问题。

2. 销售工作与生产工作的协调

相比较而言,销售工作与生产工作更容易发生冲突。由于销售工作直接面对市场,要满足用户形形色色的需要,企业如果按小批量、多品种的原则生产,产品更容易销售出去。生产部门则不同,为了提高效率和方便生产,必然倾向于单一品种、大批量生产。销售工作与生产工作的协调,集中在解决这一矛盾上。

就整个企业的生产过程来讲,企业必须按照市场需求组织生产。但是,销售部门不能以此得出片面的结论,可以不顾及生产效率的发挥,提出所谓“我接到什么合同你生产什么”。任何有碍于企业提高经济效益的做法都是不对的。

销售部门想要主动与生产部门协调好,应该做到:①经常向生产部门通报市场销售情况,必要时请生产部门的同志一起参加某些销售活动,以求得生产部门对销售工作的理解;②签订合同时,尽量考虑方便生产制造;③不但向生产部门提供订货合同,而且提供市场行情预测报告,并主动承担一些风险。

3. 销售工作与物资供应工作的协调

制约企业经营活动的外部环境,既包括产出环境也包括投入环境。在我国,原材料短缺现象一时还难以解决,原材料价格上涨是摆在大多数企业面前的严酷事实。一味地强调让物资供应部门按照销售部门签订的合同准备原材料是不现实的。因此,销售工作要想顺利进行,必须在这一问题上加强与物资供应部门的协调。

销售部门与供应部门协调的基本思路包括:①要与物资供应部门保持经常性联系,充分掌握原材料的市场供应情况,在订货时作为一项重要条件加以考虑;②在订货时,优先考虑与物资消耗占成本比值小的产品订货者签订合同;③利用销售工作与市场广泛的优势和自己掌握的渠道和关系,了解到的物资供应信息,及时地提供给物资供应部门,建立与物资供应部门经常性的协作关系。

第三节 销售人员管理

一、销售人员的岗位职责

1. 销售经理的岗位职责

经理的任务不是带头去作某些业务,而是要对业务员、中间商以及市场实施科学的管理。因此这一岗位的职责是:

(1) 制订区域市场发展战略。包括:制订市场调查规划、开发新市场、确定新产品的销售重点、确定销售渠道策略、确定销售价格策略、确定广告宣传策略。

(2) 拟订销售计划,并加强对计划的实施控制工作。包括:核准市场容量并根据市场容量确定任务分配;拟订的销售计划要符合企业整体经营计划,依据生产能力、进货能力、设备能力,落实每个人的工作计划,符合公司整体利益并拟订利润计划;制订相关销售计划表;抓住销售计划管理的重点,检查生

产、资金、商品、销售计划是否合理；分析商品类别；评价销售业绩。

(3) 对管理业务员实施重点管理。包括：销售额、订货量、新客户开发、老客户拜访、货款回收、销售成本控制等。

(4) 组织业务例会。包括：传达销售计划、布置销售业务、检查销售任务完成情况、货款回收情况、对销售人员组织适时培训。

(5) 对经销商的培训与指导。包括：提供市场情况以引导正确的销货活动；提供同行业的情况，并帮助采取适当的经营对策；加强对产品陈列的指导，增强产品的展示效果；对经销商及其人员加强销售技术训练及促销支持等。

(6) 做好货款回收管理。包括：要求业务员只做回款分析表；规定交易的信用限度；依据用户付款情况规定交易条件；加强货款回收指导。

2. 销售业务员岗位职责

(1) 做好调查工作。包括：市场需求调查、竞争对手调查、了解本企业情况、了解产品状况、营销策略实施情况。

(2) 处理好三个方面关系。

①指导经销商搞经营。业务员下市场，要想得到经销商的欢迎和信赖，必须学会与经销商相处。这里有条基本的原则：既要与经销商保持良好的关系，又要与经销商保持一定的距离。这就要求业务员学会指导经销商搞经营，帮助经销商赚钱。比如，应该制定什么样的零售价更利于夺取市场、控制市场；怎样能有效减少赊欠；怎样搞好库存管理等。

②指导经营商疏通与当地政府职能部门的关系。厂家找的经销商，在当地往往都有点名气，都有一定的社会关系和社会地位。正因为如此，许多经销商往往不把某些地方职能部门放在眼里，遇到检查，多数是不配合，更严重的是将有关执法人员拒之门外。长此以往，遇到顾客投诉发生纠纷时，职能部门就可能严加处理，不留后路，给经销商的正常业务带来许多麻烦。

通过一定的权利中介指导经销商与职能部门建立良好的公共关系。一旦出现纠纷或突发事件，由经销商出面，能取得较好的效果。

③管理好自己。第一，业务员要经常加强业务学习，选择一些有利于提高经营管理水平的书籍充实自己、提升自己。第二，业务员要自律，不要染上一些不良嗜好。