

銷售管理

第一章 銷售管理之概述

1. 銷售管理之要義

1.1 一般定義：所謂銷售管理 (Sales Management) 係以科學管理方法 (Scientific Method) 去管理企業內之銷售作業，既可滿足消費者之需要，又可謀取企業之最大利益。

1.2 銷售與市場之區別：

1.2.1 兩者定義之不同：

- (1) 所謂銷售，乃係一種買賣行為，藉此可使企業獲得適當之利益；
- (2) 所謂市場，乃係一種人際活動 (Human Activity)，可透過交換程序以滿足人類之需要與慾望。

1.2.2 兩者之重心不同：

- (1) 銷售係以賣方之需要為重心，即以獲取企業利益為目的；
- (2) 市場係以買方之需要為重心，即以滿足顧客需要為目的。

1.2.3 兩者對顧客之目的不同：

- (1) 銷售對顧客之目的，乃在將商品變成現金；
- (2) 市場對顧客之目的，乃在藉商品、創造、運儲及消費等以滿足顧客之需要。

1.2.4 兩者對需要之看法不同：

- (1) 銷售乃以滿足企業本身之需要為原則；
- (2) 市場乃以認識潛在需要、刺激市場需要及滿足顧客需要為

原則。

1.3 銷售管理與市場之關係：市場學 (Marketing) 之範疇較為廣闊，銷售管理常被視作其中的一部分。蓋由市場可產生下列四種效用，但均須透過銷售行為，始可實現。

1.3.1 時間效用 (Time Utility)：由於時間之變化，而創造或增加物質之有用性 (Usefulness)，如儲藏冬季之冰，以備夏季之用，因而創造冰之效用；

1.3.2 地點效用 (Place Utility)：由於地點之不同，而創造或增加物質之有用性，如將山地之木材運往木工廠製造各種傢俱，因而增加木材之效用；

1.3.3 佔有效用 (Ownership Utility)：由於所有權之轉換，而增加或創造物質之有用性，如書店之書籍或成衣店之服裝賣給顧客後，因而增加書籍或衣服之效用；

1.3.4 服務效用 (Services Utility)：由於服務之發生，而增加或創造物質之有用性，如電視機損壞經修理後，始能令人再享視聽之樂。

1.4 銷售管理與生產之關係：經濟學家常視銷售管理為生產之一部分，蓋由生產可發生一種“形式效用”(Form Utility)，即由於形式之變更，而增加或創造物質之有用性，如用棉花紡紗織布製成衣服後，因而增加棉花之效用，但生產程序須直至由材料變成消費者所需之商品後，再行送達彼等之手中備用為止。

1.5 銷售管理與其他方面之關係：銷售管理之活動，常與運輸業、倉庫業及保險業等均有密切之關聯。

2. 銷售管理之功能

2.1 銷售政策之形成：

2.1.1 商品制式之擬訂：

- (1) 銷售消費者產品或生產者產品或資本性產品；
- (2) 銷售恒定或制式產品或特殊非恒定性產品或非制式產品。

2.1.2 銷售目標之預定：

- (1) 銷售數量及價格之預計；
- (2) 銷售時間、地區及顧主之配當。

2.1.3 品質等級之區分：

- (1) 品質等級應能配合未來顧客之需要；
- (2) 品質等級應能顧及成本與價值之關係。

2.1.4 價格高低之確定：

- (1) 價格與競爭之關係；
- (2) 價格與供求之關係。

2.2 銷售計劃之擬訂：

2.2.1 產品發展之計劃：

- (1) 新產品之設計及舊產品之改良；
- (2) 產品包裝及服務之設計。

2.2.2 銷售預測之計劃：

- (1) 蒐輯資料之計劃；
- (2) 預測程序之計劃。

2.2.3 營業推廣之計劃：

- (1) 推廣地區之計劃；
- (2) 推廣方法之計劃。

2.2.4 銷售方法之計劃：

- (1) 人員推銷方法 (Personal selling) 之計劃；
- (2) 非人員推銷方法 (Nonpersonal selling) 之計劃。

2.3 銷售方法之執行：

2.3.1 分權制度之貫徹：

- (1) 權力與責任之合一；
- (2) 分權與集權之平衡。

2.3.2 銷售人員之選雇：

- (1) 銷售人員之遴選與面談；
- (2) 銷售人員之指導與訓練。

2.3.3 銷售人員之激發：

- (1) 精神方面之鼓勵；
- (2) 物質方面之鼓勵。

2.3.4 銷售工作之協調：

- (1) 縱向之協調；
- (2) 橫向之協調。

2.4 銷售成效之檢討：

2.4.1 銷售預算之分析：

- (1) 實際銷貨與預算數字之比較；
- (2) 預算差異發生原因之分析。

2.4.2 銷售成本之分析：

- (1) 推銷費用差異之分析；
- (2) 廣告費用差異之分析。

2.4.3 銷售利益之分析：

- (1) 價格差異之分析；
- (2) 品種差異 (Variety Variance) 之分析。

2.4.4 工作效率之考核：

- (1) 各期銷售貨物之比較；
- (2) 銷量差異 (Sales Volume Variance) 之分析。

3. 銷售管理之演進

3.1 第一階段：

3.1.1 銷售部門之組織：非常單純，僅由一銷售經理（Sales Manager）總管若干銷售人員（Sales forces），以處理有關銷售事宜。

3.1.2 此階段之缺點：

- (1) 未能注意市場活動，故對市場研究、市場計劃及廣告宣傳等，可謂一無所知。
- (2) 產品計劃（Products Planning）及銷售預算（Sales budget）兩主要活動，多由生產部門及會計部門分別處理，每有易生隔閡及協調困難之感。

3.2 第二階段：

3.2.1 銷售部門之組織：較第一階段有兩點變更，其一，銷售部門主管雖仍稱銷售經理或銷售副總裁，但有關市場研究、營業推廣（Sales promotion）及廣告宣傳等活動業已加入。其二，向由其他部門管轄之銷售人員之訓練、銷售分析及產品服務等作業，亦改歸本部門掌管。

3.2.2 此階段之缺點：

- (1) 銷售部門在整個組織中之地位仍較低；
- (2) 尚未產生一種“市場觀念”（Marketing concept）。所謂市場觀念，簡言之，係同時注意顧客之滿意性及企業之獲利性（Profitability）。

3.3 第三階段：

3.3.1 銷售部門之組織：多已擴大為市場部門，其主管稱為市場部經理或市場副總裁，其地位已提高與人事、財務、生產等部門經理相等，而為公司總裁或總經理下最高決策及計

劃集團之一分子，並逐漸推行市場觀念。舉凡存貨控制 (Inventory Control)、運輸、庫儲及包裝設計等業務，均已劃歸本部門掌管。

3.3.2 此階段之缺點：

- (1) 一般管理人員尚無“市場導向”(Marketing Orientation)之觀念；
- (2) 高級主管對市場觀念之支持不夠積極。

3.4 第四階段：

3.4.1 銷售部門之組織：已全部改成市場部門或分別設立銷售及市場兩部門，並使整個企業均在市場觀念導向之下，即企業一切業務莫不以如何獲取市場為出發點。

3.4.2 此階段之缺點：

- (1) 企業管理人員對於市場導向觀念之認識仍嫌不足；
- (2) 過分重視市場，難免有忽略其他方面之嫌。

4. 銷售管理成長之原因

4.1 由於生產之集中：

4.1.1 消費產品之大量生產：大量生產 (Mass production) 必須配合大量銷售 (Mass selling)，藉此填平生產者與消費者間之鴻溝。

4.1.2 工業產品之時地因素：製造工業或資本性產品，必先調查此等產品需要之時間與地區，故須借助於銷售管理。

4.2 由於特殊非制式產品之增加：

4.2.1 產品之變異：因為產品多樣化 (Diversification)，必須注意市場調查、產品發展及包裝設計等工作，此皆屬銷售管理之主要功能。

- 4.2.2 顧客之爭取：如何競爭市場及如何激發顧客之購買動機，乃為產品多樣化後，最主要之營業推廣工作，端賴銷售管理有以完成之。

4.3 由於分配途徑之控制：

- 4.3.1 產量增加之後果：為提高生產效率及降低生產成本起見，必須增加產量，但如分配途徑不良，勢將有滯銷之虞，故應善加控制之，因而益顯銷售管理之重要性。
- 4.3.2 直接分配之影響：若干企業試圖採取直接分配產品至消費者手中，藉以避免中間商(Intermediaries) 或批發商(Wholesalers) 之左右，因此銷售部門之工作更形繁雜。

4.4 由於交通事業之發達：

- 4.4.1 整個市場範圍之縮小：因為交通事業日益發達，縮地有術，頓使天涯若比鄰，致市場已成國際性，故各企業必須發展銷售管理以適應之。
- 4.4.2 個別市場範圍之擴大：市場既已國際化，每一企業均可插足其中，其市場範圍自然擴大，而有加強銷售管理之必要。

5. 銷售管理所受之限制

5.1 企業政策與承諾方面之限制：

- 5.1.1 長期政策與高級行政人員偏愛之限制：此等企業歷史傳統，使銷售經理不易發揮抱負或大展鴻圖，致若干待做之實務變成一種禁忌(Taboo)，而有不由自主之感。

8 銷售管理學

5.1.2 對於所雇人員及各種設備承諾方面之限制：所雇人員常受合約之保障，除退休或其他特殊事故之外，銷售經理不能隨意辭退。至於各種設備如係長期租用者，亦難任意變動。

5.2 工業政策及實務方面之限制：

5.2.1 來自同類工業方面之限制：任一工業均為其同類工業之一部分，通常多受其中正式協定或非正式諒解之結果所限制。此等限制乃自願就範（Self-imposed），以免陷於孤立，但有時可能影響其銷售作業。

5.2.2 來自商會、工業總會或廠商會等方面之限制：此等一般性組織，對任何一企業亦均有控制影響。如某一企業之意圖行為、可能妨害整個工商業界之利益時，則將受到團體裁判（Group judgment）之控制。

5.3 各種政府法令規章方面之限制：

5.3.1 禁止獨佔、歧視與詐欺之行為：多數國家均有禁止獨佔市場（Monopoly）、價格歧視（Price discrimination）及廣告詐欺（Misrepresentation in advertising）等規定，使銷售管理不能為所欲為。

5.3.2 重視數量、品質與包裝之標準：此等規定旨在防止企業有偷工減料及魚目混珠之行為。

5.4 涉及公共利益方面之限制：

5.4.1 接受社會責任之要求：一般國家政府多有此明文規定，即任何企業均有重視公益之社會責任，故銷售管理不能僅作唯利是圖之措施。

5.4.2 符合市場特性之決定：企業一切決策，以能符合市場之特

性為原則，不可徒憑單方面之意念，致有妨害公益之虞。如鋼鐵公司決定漲價，必將發生通貨膨脹（Inflation）之現象。

6. 銷售管理之模式

6.1 意義說明：模式（Model）係表示一種集合體（Complex）或系統（System），故銷售管理模式乃為設計一種概略模式，以顯示其所包括各種主要活動，並表明此等活動相互間之重要關係。此系統中各有關活動完成以後，均可達一定目標。

6.2 表達方法：

6.2.1 主要活動之組合：銷售管理模式可分下列四主要部分，請參閱圖 1-1：

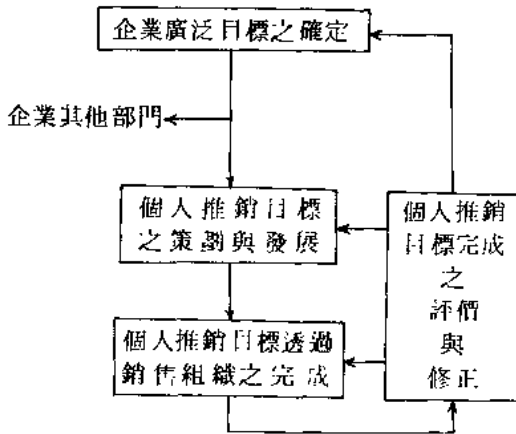


圖 1.1 銷售管理模式主要活動之組合

6.2.2 主要活動之圖說：

- (1) 企業廣泛目標之確定：此類活動多開始銷售管理以外之領域，而由企業之最高決策階層參與之，一般多由董事會或

由企業內最高級行政人員所組成行政委員會主持之，而後再演繹成爲若干銷售管理之活動，請參閱圖 1-2：

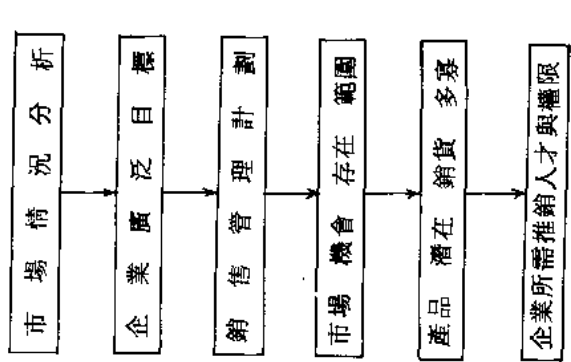


圖 1.2 企業確定廣泛目標之分析

- (2) 人員銷售目標之發展：此類活動之目的，在轉變企業廣泛目標成爲個人推銷目標。換言之，銷售經理在此階段之主要責任，乃爲策劃與發展推銷目標，藉以直接配合高階層管理之廣泛目標。請參閱圖 1-3：

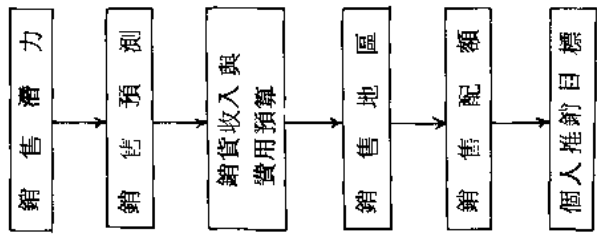


圖 1-3 個人推銷目標之策劃與發展

- (3) 個人推銷目標透過銷售組織之完成：此類活動乃針對個人推銷目標之實現，但須透過銷售組織內之推銷員及管理人員，其所包括之活動，請參閱圖 1-4：

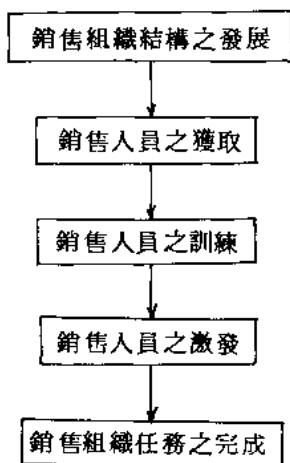


圖 1-4 個人推銷目標透過銷售組織之完成

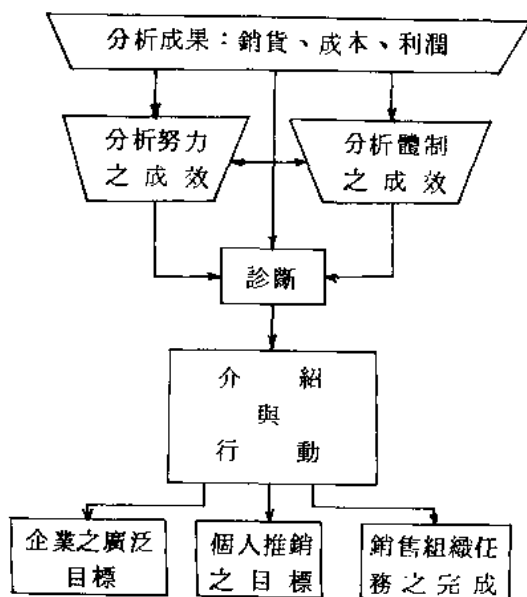


圖 1-5 個人推銷目標完成之評價

- (4) 個人推銷目標完成之評價與修正：此類活動乃藉分析銷售之各種成果，以評判其達成目標之程度，請參閱圖 1-5：

習 題 一

- (1) 何謂銷售？何謂銷售管理？希分別闡述之。
- (2) 銷售與市場之區別何在？希各就己見予以比較之。
- (3) 銷售管理與市場及生產之關係各若何？試詳論之。
- (4) 銷售管理之範圍較其他市場學科為大，它是否與市場學科之領域共同擴張 (Coextensive)？試說明之。
- (5) 任何知識領域不易精確定界，尤以銷售管理為然，試言其故。
- (6) 廣告學、國際貿易與市場分析在管理方面雖為銷售管理之一部分，但常分設課程研究，其故何在？
- (7) 銷售管理之功能若何？希扼要敘述，並討論之。
- (8) 本書將銷售管理之演進劃分四階段，試說明其理由，並批評之。
- (9) 銷售管理成長之原因何在？希申述之，並預測其未未之趨勢。
- (10) 銷售管理模式之價值何在？如欲擴張此模式，閣下建議應增加何者？何故？
- (11) 銷售管理之功能與銷售經理之工作有何不同？希詳加比較之。
- (12) 高層管理確定目標及擬訂計劃時，銷售經理是否必須有發言權？其對何等高層管理目標有最大影響力？希分別論述之。

第二章 銷售組織之設計

1. 組織之定義

- 1.1 **組織之定義**：所謂組織（Organization），乃係一種系統（System），其中包括甚多要素或分枝系統（Subsystem）。此等分枝系統發生相互關係，然後集合而形成一整體，以顯示無比之屬性。例如人員即為組織中分枝系統之一，但多數人不能經常面對面發生個人相互作用，必須借助組織而後可。他如管理方法為另一分枝系統，可引導組織趨向整體之途，因而達成組織所確定之目標。
- 1.2 **組織與管理之關係**：組織與管理之關係至為密切，可說組織實為管理之一部分，由管理之一般定義即可證明此點。所謂管理，乃策劃、組織、指導及控制事業中之各種作業，以經濟有效達成組織之目標。兩者結合之後果，可產生一種共同作用（Synergy）。茲將組織系統繪圖表明如下。
- 1.3 **組織系統之性質**：系統本分敞開（Open-system）與密閉（Closed-system）兩種，前者經常與環境發生相互作用，以圖生存及成長，而後者則否。組織系統自為一種敞開者，其與外界環境之關係，請參閱圖2-2。

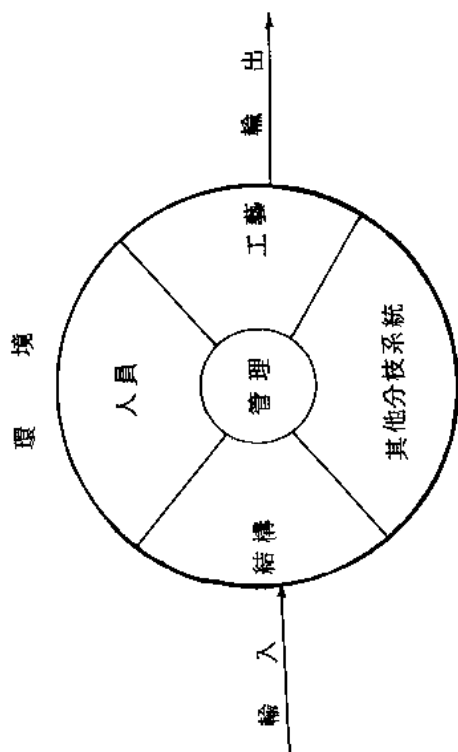


圖 2-1 組織系統之圖解

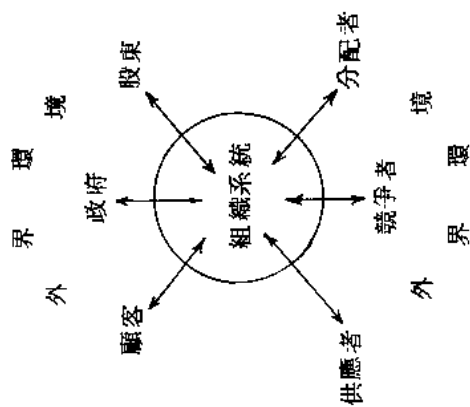


圖 2-2 組織為一種敞開系統之圖解

2. 組織之途徑

2.1 正統途徑：亦可稱為組織正統學派。

2.1.1 此途徑之特質：

- (1) 引用“機械理論”(Machine theory)，視組織若一機械，根據一定專業計劃建立之。
- (2) 組織之結構，係在冷酷與分開之精神下設計之，若繪製工程畫然。
- (3) 由於專業化清晰及嚴格之結果，故組織可據以確實劃分責任。
- (4) 視組織為靜態而無彈性者 (Inflexible)。
- (5) 認為組織之長處，與其說是可以適應內外壓力，不如說是能夠抵抗之。

2.1.2 此途徑之批評：

- (1) 可協助確定組織內何種工作之效率最大：利用價值分析(Value analysis)之技巧，表明在完成相同功能之下，由於減低某項工作成本所獲得之節省，即可據以衡量效率之大小。
- (2) 可協助將組織中各種輸入作最有效之應用：在維持相同輸出之情形下，希望利用組織之形式以達成此點，但有時適得其反。
- (3) 多數較大及成功企業之組織仍然遵循此正統線路，其原因如下：
 - (A) 機械理論之中心主題為工作專業觀念，因此將作業細分為諸要素後，可獲效率。
 - (B) 透過專業化後，成效不僅可達較高水平，而且可以變成標準化，並產生一種最佳方法之意念。此意念可為作業階層人員所接受，但在研究、設計及管理領域內必將發現阻礙。

- (C) 凡不能標準化之作業，可以“劃一實務”(Uniformity of practice)以代之。如工會協商、工資結構及對外交涉(Outside contacts)等一般性企業實務。
 - (D) 如欲實現成效標準化及實務劃一化，得先有若干中央指揮形式(Form of central direction)為必需條件。中央指揮形式常須包括下列兩項正統觀念：
 - (a) 命令統一(Unity of command)；
 - (b) 決定集中(Centralization of decision-making)。
 - (E) 專業化雖可帶來較大效率，但亦需較多協調(Coordination)，使組織力量得在清晰、明確及嚴密之情形下存在。
 - (F) 組織結構之建立，亦常利用一種標準公式。
 - (G) 凡從事大量生產之企業，莫不沿用此項途徑。
- (4) 此途徑之缺點：其最大缺點為結構過於機械式，缺乏彈性，不易適應環境之變化。

2.2 人際關係途徑：亦稱為組織之人際關係學派。

2.2.1 此途徑之特質：

- (1) 懷疑機械理論之引用：組織機器觀念必先有可用之材料為必需條件，當設計機器時，吾人可毫無困難獲得所指定之各種金屬。然而，組織機器之主要材料為人，雖可獲得所指定及希望之人，但無法要求一完整之人，使其功能可完全符合所訂之規範，而宛如機器中所要求一件金屬情形一樣。
- (2) 本途徑着重此項需要，即當設計組織結構時，完全考慮人之問題。人在組織中之行為，乃為主要研究之對象；而且，研究之結果，心理學家與社會學家規定各種情況，使人員較願合作，以達成組織之目標。

- (3) 本途徑之起點，認為個人將其自己之需要與價值帶入組織。各個人之特殊需要繁多，歸納之可分為身體需要、安全、自我實現 (Self-actualization) 或自我滿足 (Self-fulfilment) 等類，其重要性或優先性，亦依此次序。但正統途徑僅認識較低級優先需要之金錢鼓勵。其自我實現之需要，由於標準化、劃一化、專業化及限定過度 (Overdefinition) 等關係而告落空。

2.2.2 此途徑之批評：

- (1) 此途徑之中心課題在於人際行為及動機繁雜，吾人甚難希望由此複雜情形中，可以獲得有關組織計劃基礎之直接及明確陳述。
- (2) 心理學家及社會學家以前僅僅批評早期組織學者未能關注組織中之人員，但此途徑則將其範圍擴大。
- (3) 與其說此途徑為一系列之組織原理，不如說此途徑為一種態度，為一種表示人非機器，並不能當機器處理之警告。
- (4) 除非人們願意合作，否則協調非常困難。基於此項觀點，人員需要及價值必須加以考慮，並與組織所規定之目標及價值結合成一整體。
- (5) 此途徑之缺點：較為抽象空洞，無具體模式可資遵循，若能與正統途徑相輔為用則最佳。

2.3 系統途徑：亦可稱為組織之系統學派。

2.3.1 此途徑之特質：

- (1) 認為機械理論不適合為組織理論之基礎，蓋機械理論係與生產程序之定義有關。廣義言之，生產程序係將金錢、材料及人工等輸入轉變成為商品或服務之輸出。其與環境之相互作用乃屬穩定者，僅需較少注意，故可謂為一種密閉系統。但組織則一定為一敞開系統，除生產程序外尚須包