

PILOT 派力营销思维库
Pilot Marketing Think Bank

中国销售经理人脑工具箱
Tool Bank for Chinese Marketing Managers

121

派力销售经理管理实战丛书

屈云波 张平淡 / 主编



SALES

QUOTA
MANAGEMENT

张平淡 屈建伟 赵荣 / 编著

新销售指标管理

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

PILOT 派力营销思维库
《派力销售经营管理实战丛书》
屈云波 张平淡 主编

新销售指标管理

张平淡 屈建伟 赵荣 编著

企业管理出版社

前言

销售管理是当前企业最重要的工作之一，其中尤以销售指标管理为甚，这是由于随着管理科学化的不断深入，企业需要在销售管理工作当中通过数字指标量化来推进、推动科学管理。

在本书中，我们从销售指标的内容、大小和权重三个角度来构建销售指标体系，从销售指标体系的设定、销售指标体系的实施控制、销售指标体系的结果评估等三个环节入手，侧重于如何通过销售指标管理来推进销售目标的实现，侧重于如何通过销售指标管理来推进销售管理的科学化。

在构建销售指标体系的基础上，我们把销售指标分成定量销售指标和定性销售指标，重点介绍了销售量或销售额、市场占有率、销售费用、顾客满意度、品牌价值等五大类销售指标，细化剖析了这些销售指标的构成及影响因素，帮助销售管理人员和销售人员在现实中如何通过有效的销售活动来保证这些销售指标的实现。销售量或销售额是最基本的销售指标，其结果表现为市场占有率，用以反映企业在市场中的竞争地位，而销售额与销售费用结合可得到企业的销售效益。至于顾客满意度则是对企业历史销售情况的反映，是后向性的总结，而品牌价值则致力于反映在未来销售工作当中前期销售努力所可能发挥的作用，是前瞻性的展望。产品组合管理、客户信用管理、应收账款管理、窜货与渠道冲突、终端管理（理货与陈列）等等在本书中并没有单独成章展开介绍，但在相关章节有一些介绍或论述。

在销售指标管理中不得不涉及到销售绩效管理。考虑到人力资源领域有相当大的比重会涉及于此，因此，在本书中不作为重点，而以销售指标评估的面目出现。

本书既可作为各类企业各级销售（营销）经理或销售（营销）管理人员的指导资料，可以供广大销售（营销）人员实战参考之用，还可以作为有兴趣于销售（营销）工作的大专院校的师生阅读参考。

在本书的编写过程中参考了许多文献，在尽可能的情况下都一一予以细列，特此致谢。如有疏漏，实乃编者之失。

毕竟，销售指标管理作为一个全新的体系出现对我们来说是一个挑战，难免顾此失彼。书中不当之处，敬请批评指导，请联系 pingdanzhang@263.net。

张平淡

2003 年 1 月

目 录

第一章 销售指标管理概述

.....	(1)
1.1 销售指标管理不是什么	
.....	(3)
1.2 销售指标管理是什么	
.....	(9)
1.3 销售指标管理能让谁受益	
.....	(15)
常识介绍：什么是管理	
.....	(21)

第二章 销售指标体系

.....	(25)
2.1 企业需要哪些销售指标	
.....	(27)
2.2 如何建立销售指标体系	
.....	(35)
2.3 如何划分销售区域	
.....	(44)
案例专区：如何科学而有效地对销售人员进行考评及奖励	
.....	(56)

第三章 销售量或销售额指标

.....	(61)
3.1 如何得到销售量或销售额指标的大小	
.....	(63)
3.2 如何分解销售量或销售额指标	
.....	(72)
3.3 产品组合指标如何与销售量或销售额指标相结合	
.....	(83)
热点讨论：如何考核区域销售经理	
.....	(92)

第四章 市场占有率指标

.....	(97)
4.1 什么是市场占有率	
.....	(99)
4.2 如何计算市场占有率	
.....	(104)
4.3 如何解读市场占有率	
.....	(112)
4.4 如何提高市场占有率	
.....	(118)
众说纷纭：家乐福的进场费	
.....	(127)

第五章 销售费用指标

.....	(129)
5.1 有哪些销售费用项目	
.....	(131)
5.2 如何确定销售费用指标大小	
.....	(135)

5.3 如何计算销售费用率指标	(142)
5.4 如何管理应收帐款	(148)
灰色空间：窜货	(156)
第六章 顾客满意度指标	(163)
6.1 什么是顾客满意与顾客满意度	(165)
6.2 如何评估顾客满意度	(171)
6.3 为什么要提升顾客满意度	(183)
知识前沿：顾客资产模型	(192)
第七章 品牌价值指标	(197)
7.1 什么是品牌	(199)
7.2 如何评估品牌价值	(204)
7.3 Interbrand 如何评估品牌价值	(210)
另类观点：品牌影响力	(228)

第八章 销售指标评估

..... (233)

8.1 如何开展销售指标的评估

..... (235)

8.2 如何在销售指标评估中应用关键业绩指标和平衡记分卡

..... (243)

8.3 如何在销售指标评估中应用目标管理法

..... (253)

他山之石：MBI公司的工作和薪酬政策

..... (265)

参考文献

..... (268)

第一章

销售指标管理概述

在企业各项工作当中，显然销售工作是最富有战斗性的。与顾客打交道，发掘顾客的需求或明晰界定顾客的真正需求，把握顾客的利益关注点，提供完善的解决方案，满足顾客需求；与竞争对手竞争，不只是产品特点、性能等方面的比拼，也不仅是价格的直接对抗，还有销售人员在终端的肉搏战。毕竟，销售工作是企业经营至关重要的一环，只有通过有效的销售才能实现企业价值的转化与增值，是价值实现的最后一跳。

众所周知，企业只有通过成功的销售才能实现经济回报，才能保证生存并获得持续发展。无论企业其它经营管理工作做得多么出色，产品还是需要通过销售这个环节才能实现价值的转换，从这个角度讲，销售管理工作是企业管理工作中的一个重点。销售管理涵盖的内容比较宽泛，除了销售人员管理、销售业务管理和销售渠道（通路）管理之外，销售指标管理逐渐成为销售管理工作中的一个重点，一方面是销售管理工作需要量化的销售指标来进行引导，另一方面是在销售管理实务中需要销售指标管理来衡量销售工作的成果。

销售管理是当前许多企业管理工作的重点，但对销售指标管理的着力却并不多，本书以面向渠道客户的销售为主，从销售指标体系的设定、实施与控制、结果评估三个环节着手，致力于系统而详细地介绍销售指标管理的理念、流程与方法，并欢迎更多同仁参与讨论。

1.1 销售指标管理不是什么

销售指标管理并非全新的创造，在销售管理实务当中或多或少应用到这个概念，不过，目前对销售指标管理并没有十分完整和系统的阐述，但对销售指标管理的片面认识或误区却在实际中有很多看法，在界定销售指标管理是什么之前，我们先来看看销售指标管理不是什么。

1. 销售指标管理不是销售业绩评估

销售指标管理就是销售业绩评估（销售绩效评估），这是销售管理实务中最常见的一种误解，其原因就是随着销售管理范围的扩大和管理科学化的要求，销售业绩评估在销售管理工作中的重要性日显提升，而信息系

统在销售管理中的推广应用更是推进了这一进程。尽管销售业绩评估是销售指标管理中不可或缺的一个重要组成，但并不是销售指标管理的全部。

有效的销售指标管理从考虑企业长远的营销目标（有时甚至是战略目标）开始，或是从企业的营销目标（战略目标）为准绳，结合企业近期的具体要求，按区域、按时间、按人员、按客户等确定销售工作计划或目标，并提供有价值的参考意见帮助销售人员、销售团队、销售部门完成这些工作计划或目标，一段时间后对销售工作计划或目标的执行、完成情况进行评估，而且这种销售业绩评估通常是经常性的、制度性的。销售业绩评估的结果作为一种反馈信息对销售工作计划或目标进行修正，或者是调整销售工作计划，或者是加强销售工作的执行力度。

销售业绩评估可以简单分为销售组织业绩评估、销售团队业绩评估（区域销售业绩评估）和销售人员业绩评估，侧重于一段时间后针对某个特定评估对象对其销售工作进行评判或考核。销售业绩评估更多是对已发生的销售工作进行分析、总结与评估，实现预期制定的目标或超额完成目标则予以奖励，并总结经验予以推广；没有实现预期目标则予以惩罚，找出不足之处并采取有效措施予以改正或完善。从这个角度来看，销售业绩评估是对过去已发生事情的评判，而销售指标管理更多是通过一套完整、系统的管理方法去实现既定的销售目标，可以说，销售指标管理是对未来的展望。由此可见，把销售指标管理看作是销售业绩评估是一种重过去、轻未来的误解。

销售业绩评估是销售指标管理的一个组成部分，或者可以看作是实现销售指标管理的一种手段。如果认为销售指标管理就是销售业绩评估，那就犯了一个典型的认知错误：一叶障目，不见泰山；只见树木，不见森林。

2. 销售指标管理不是制定销售计划

销售计划制定是销售管理（销售业务管理）的重要内容。销售已经不再是销售人员单打独斗的个人英雄行为，而是有计划有策略地实现既定目标的管理活动，工业品销售、技术性商品等销售更是如此。通常做法是销售经理（或者是营销经理或者是其它职能部门）在明晰企业的经营目标、

对销售区域市场进行预测之后，把大而全的销售目标分解到每个销售区域（销售团队），分解到每个销售人员，分解到每个销售时期，分解到每个客户，然后制定计划要求销售人员去逐步实现。

销售计划是销售部门工作的详细目标指南，详细列明了应该完成什么样的工作目标，更多是销售部门对未来工作的一种指导或未来销售工作的原则与目标，但并没有详细告诉销售人员应该如何去实现这些目标，没有详尽告诉销售人员应该开展哪些工作。相对而言，销售指标管理更多是为销售计划制定提供一套指标体系，结合企业的实际情况、市场竞争情况和顾客行为情况，提出在未来销售时间跨度内销售管理工作应关注哪些目标或销售指标，销售计划制定中应该涉及到哪些目标变量。还有很重要一点就是销售指标管理会提供实现这些销售指标的一般性原则和方法，更确切地说这些销售指标与哪些因素相关，与哪些因素不相关，哪些销售活动可以实现这些销售指标，哪些销售活动对这些销售指标并没有多大益处等等。从这个角度来看，把销售指标管理误认为是制定销售计划是一种重计划、轻执行的想法在作怪。

销售指标管理为销售计划制定提供一套销售目标指标体系，但销售指标管理不是销售计划制定。

3. 销售指标管理不是严加控制销售人员

销售管理可简单划分为两大流派：一派认为销售人员管理就是销售管理，一派认为销售管理包括销售人员管理、销售业务管理、销售渠道（通路）管理和销售指标管理（有的把销售组织管理归于销售人员管理，有的把销售信息管理归于销售业务管理等等）。无论如何，销售人员管理都是销售管理的核心所在。一方面由于销售工作的重要性导致在许多企业中销售人员的重要性非常突显，一方面由于我国市场经济发展的阶段性决定了销售工作过程中存在许多不规范的地方，这样导致了企业非常重视销售人员的管理工作。

但是，加强销售人员的管控，措施不当容易引起销售人员的反弹，短期内难免对销售业绩产生负面影响；放松对销售人员的规范化要求，很容易引发放任自流，难免引致市场的更加不规范。这样，在许多企业当中，

特别是在销售管理工作当中，严加控制销售人员的现象时有发生，尤其是当个别销售人员做出损害企业利益的所为之时，这种现象更为普遍。不当地严格控制销售人员的结果就是销售业绩继续下滑，于是企业更加严格控制销售人员，甚至是销售人员的一举一动，接下来就是销售团队的士气大幅下挫，销售人员的业绩更差，销售业绩更差，反过来企业更是加强销售人员的控制，恶性循环，如此反复。

销售管理的精髓明面看是管理销售人员，其实不然。销售管理的精髓实质上是管的是“理”，这个“理”包括市场规律或游戏规则，包括销售人力资源开发的基本规律，包括对销售工作的基本看法等等。简单而言，销售管理不是管什么，而是通过有效的管理保证销售目标的实现和销售计划的达成；销售管理不是管理销售人员的行动，而是通过有效的辅导来提高销售人员的销售活动效率进而提升销售业绩。同样道理，销售指标管理的目的在于如何通过有效的管理来保证销售目标的实现和销售计划的达成，其做法是通过有效的计算设定合理的销售指标体系，然后传授这些指标体系的由来与构成，帮助销售人员在特定销售区域完成既定的销售目标。从这个角度来看，销售指标管理（甚至销售管理）并不是管理销售人员，而是服务于销售人员，服务于销售活动，服务于销售工作，目的在于通过有效的管理方法、手段来支持销售人员完成既定的销售目标与销售计划。可以说，把销售指标管理误认为是严加管控销售人员是典型的一种重控制、轻管理的做法。

4. 销售指标管理不是销售人员的工作

销售管理不是销售人员的工作，而是销售经理的事情，这种看法比较普遍，似乎管理吗就是经理或主管的事情，与普通老百姓有何干系，销售人员只管干活拿单就行了，只管按上级要求完成任务就行，只管听从命令即可。

其实不然。在企业中，销售经理是销售组织的代表，负责率领销售团队完成企业既定的销售目标，其职责大致包括正确预测市场和掌握竞争对手、合理设定销售目标、制定销售策略、制定销售计划、负责销售人员管理、负责销售费用管理和销售信息管理、负责销售分析等工作。销售人员

则在销售经理的带领下，按计划在所负责的销售区域里执行、实施具体的销售工作，并向销售经理提供反馈意见，而且在销售人员所辖区域内，销售人员就是代表企业从事。从这个意义上讲，销售人员并不是简单地、机械地执行销售经理的命令，而是从事有创造性的销售工作，并向销售经理提供反馈信息，所以，销售指标管理不仅仅是销售经理的事情。

另外，管理不是管理者与管理对象之间单向的服从，不是一方对一方的命令，而是两方有机的结合；管理不是管理者简单与管理对象的领导与指引，而是授权与执行的结合；管理对象不是管理者双手的延伸，而是独立地从事创造性的工作，因此，销售指标管理离开了销售人员的参与、配合与支持，那就不成其为管理了，就会成为无本之末，脱离管理的真正本质。

销售指标管理不只是管理者的事，需要销售人员的高度参与。如果销售人员只是接受任务、取得报酬，这不是让管理简单化，而是让管理简化，其后果往往是管是管了，但效果如何管理者心中并没有数。让员工积极参与管理是当前管理发展的大势所趋，是管理规律的内在要求，同样，鼓励销售人员、要求销售人员参与到销售指标管理工作当中来是不可或缺的。

销售指标管理不是销售人员的工作这种误解就是实务管理当中重高层、轻低层的一种典型反映，管理不是高高在上去说三道四，而是通过管理去实现既定的目标，否则就会脱离管理的实质。

5. 销售指标管理不是管理人员采取绩效工资的一种借口

销售指标管理是管理人员采取绩效工资（参见阅读材料“运用绩效工资的要点”）的一种借口而已，这种看法在销售人员当中相当普遍。这是因为销售人员的薪酬相对较高，与销售业绩的关系十分密切，尤其是在企业创业或成长阶段，由于企业对销售的影响略逊于销售人员对销售的影响，因此，销售人员在销售环节中的重要性相当突出。随着企业的成长与成熟，企业影响力（或品牌影响力）在销售环节中的重要性越来越大，规范销售行为便成为必然的选择，于是通过绩效管理来约束销售人员的行为就成为许多企业的一致性选择。

阅读材料

运用绩效工资的要害

绩效工资 (Performance related pay, 简称 PRP), 又称奖励工资 (Merit pay) 或与评估挂钩的工资 (Appraisal related pay)。目前在许多企业许多场合及范畴内被广泛采用, 尤其是许多企业中的销售部门 (以销售结果等所谓业绩作为主要评估指标的部门) 中更为推崇, 许多薪酬方面的专家也将这一手段作为“致胜法宝”到处“传经送宝”。而在众多的经典人力资源著作中, 绩效工资也被当作极重要的研究成果来刻意“宣扬”。其实, 在具体运用过程中, 绩效工资已出现不可调和的矛盾与困难。

下面这个示意图明确地表达了绩效工资所产生的结果:

可以看出, 绩效工资通过调节绩优与绩劣员工的收入, 对员工的心理和行为进行相互调控, 以刺激员工行为, 从而达到发挥其潜力的目的。然而, 由于影响绩效工资的因素很多, 因而在使用过程中特别是在“技术面”上有许多操作性困难。归纳起来, 大致有如下一些因素:

首先, 绩效工资可能对雇员产生负面影响。有时候, 绩效工资的使用会影响“暂时性”劣绩员工的情绪, 甚至会将其淘汰, 而这种淘汰会引发企业管理成本的大幅上扬。

其次, 绩效工资的效果受外界诸多因素制约。如某年的夏天极其凉爽, 必然会影响冷饮的销售, 这种因素是难以事先预料的。这种情况下, 被考核者会产生“企业不近人情”的感觉。

第三, 绩效工资的评判标准必须得到劳资双方的认可, 而要得到双方的共同认可并非轻而易举。假如未被员工认可, 绩效工资就不能起到奖优罚劣的作用。

第四, 员工对绩效工资具体方案的真正满意度难说理想。事实上, 目前真正达到“重赏勇夫”的具体方案实在太少。许多时候, 员工对绩效工资的目标可能存有不同见解, 这会影响到员工的潜力发挥。

第五, 社会及竞争对手的影响。当一家企业辛辛苦苦构筑起企业内部绩效工资时, 很可能一夜间就被竞争对手的“反击竞争策略”所击垮, 比如在对手更优厚的条件前, 企业为留住员工只能作出让步。

因此, 完善绩效工资必须做到以下几点:

1. 必须有精确评估业绩的方法和手段;
2. 至少从理论上能证明所采取的绩效工资方案将对员工产生举足轻重的影响;
3. 必须清晰地表述绩效工资与工资间的函数关系;
4. 对绩优员工能提供改善和提升的机会。

总之, 绩效工资在使用过程中必须慎之又慎。换句话, 只有解决了上述困惑之后, 企业才能使用绩效工资。否则, 对企业而言, 可能是搬起石头砸自己的脚。

应该说在销售队伍中采用绩效工资是一种较为理想、适用性较广的薪酬制度，尽管这种制度存在许多局限性。销售工作是以结果为导向的，业绩好坏应该拿数字说话，好坏与否应该从销售报表或财务报表上一目了然。通常，销售业绩好，对企业经营就会产生正面积积极的影响，销售业绩不好，相应就需要立即解决。因此，对大多数企业来说，采用绩效工资，丰富绩效评估指标，考虑绩效评估指标的长期性与短期性，应该说是一种较好的薪酬制度。不过，随着企业管理的深入与细化、消费者的成熟与市场的规范，销售绩效评估已经开始向过程与结果并重转型，没有过程焉有结果！以销售费用管理为例，许多企业是通过有多少销售业绩来推算支出多少销售费用，殊不知没有销售费用的支持哪会有销售业绩的形成，应该是多大的销售目标需要多大的销售费用予以支撑，先有销售费用的支出才有销售结果的收获。

前面已经谈到过，销售指标管理不是销售业绩评估，自然也就不是管理人员采取绩效工资的一种借口，更不是加薪晋级时考核一下就行了。

当然，对销售指标管理的误解还有许多，例如，有的企业认为有了进销存软件，要销售指标管理干吗？上述五种误解只不过是更普遍、更带有一般性意义，在此特别加以说明，扼要内容请见表 1-1。

表 1-1 对销售指标管理的主要误解

序号	对销售指标管理的主要误解
1	销售指标管理就是销售业绩评估。
2	销售指标管理就是制定销售计划。
3	销售指标管理就是严格控制销售人员。
4	销售指标管理只是销售经理的工作。
5	销售指标管理是管理人员采用绩效工资的一种借口。

1.2 销售指标管理是什么

前面剖析了当前对销售指标管理的五种主要误解，在此有必要对销售指标管理进行界定，尽管这种界定是为了说明之用。一般来说，销售指标