



營業管理制度

MARKETING
MANAGEMENT SYSTEM

F270
9416
5

港台書室

717102



營業管理制度

MARKETING
MANAGEMENT SYSTEM



90054163

新管理制度百科全書

新 管理制度百科全書

5.營業管理制度

總 經 銷：凱信企業管理顧問有限公司

地 址：台北市忠孝東路四段218～4號11樓
(阿波羅大廈)

電 話：(02)7736571(代表號)

傳 真：(02)7736577、7773817

郵政劃撥：1072442-2

凱信企業管理顧問有限公司帳戶

出 版 者：凱信出版事業有限公司

地 址：台北市忠孝東路四段218～4號11樓
(阿波羅大廈)

發 行 人：溫雲珠 編 著：曾文旭

印 刷 所：一國印刷事業有限公司 (02)2251983～5

定 價：每冊新台幣2,000元

中華民國80年11月15日初版

中華民國80年11月18日初版二刷

中華民國80年11月23日初版三刷

中華民國81年1月15日初版四刷

中華民國81年3月19日初版五刷

中華民國81年4月21日初版六刷

中華民國81年6月10日初版七刷

中華民國81年7月18日初版八刷

中華民國81年9月20日初版九刷

中華民國81年12月16日初版十刷

行政院新聞局核准登記證：局版台業字第3916號

版權所有．翻印必究

前言

我國一般的民營企業，以往憑著老板的經驗與超人的毅力，帶領著少數的人員，手足胼胝，為公司的生存而全力以赴。當公司業績成長至相當階段，人員逐步擴充，組織漸次龐大，內部分工日趨複雜，不僅人事管理問題及勞基法之適應性會令經營者頭大，公司業務的推展與工廠生產流程的安排，亦非老板一己力之可迨。因此，一般企業多以尋求企管顧問公司或專業管理人才或參考管理書籍來協助建立改善內部制度。

由於企管公司之收費，非每家公司所能負擔，專業管理人才或不易尋找或待遇較高或素質不夠。因此，大部份公司寧可以現有人力加以訓練，並購置專業管理書籍做參考，自行規劃制度，又經濟、又可避免公司業務為外人所知，一舉數得。

凱信企管自七十五年底推出「中小企業經營管理工具書」以來，在企業界造成的熱烈反應，頗超出我們的意料。這充分表現了業界對管理制度的需求，以及大家對“管理工作永無止境”的認同感。甚且，眾多購戶及管理先進要求本公司能再度集結顧問群豐富的管理經驗，除一般的管理制度外，也能將更新、更有效的管理方式與心得，以及如何提昇人力素質與領導能力的要訣也能彙集成書，讓更多的廠商及管理人員，做為經營與管理上的參考。

凱信企管有鑑於此，特將顧問群輔導上百家企業之制度、辦法、表格精華、實施要訣，及企業於經營上最感頭痛或極欲排除瓶頸之問題的解決方法，彙編成本套「新管理制度百科全書」。我們深信，透過這套「新管理制度百科全書」，必能協助您解決內部的管理問題，建立應有的管理制度，幫助您在未來艱困的經營環境中，逢吉避兇，並將您應有的利潤——挖掘出來。

凱信企業管理顧問有限公司 謹識

中華民國80年11月15日

目 錄

1	提升業務主管領導統禦的方法與表格	1
2	業務員營業活動管理報表	29
3	標準推銷話術	61
4	預防倒帳方法及帳款管理辦法	73
5	如何提高業績？—— 2 個實際改善案例	95
6	商店及專櫃的促銷與管理辦法	103
7	速食業的業務管理辦法及工作說明手冊	181
8	100% 成功的業務拓展法	245

目錄

1	提昇業務主管領導統禦的方法與表格	1
1-1	做個能夠提昇業績的主管必備的勤務方針	2
1-2	業務主管的業務重點查核一覽表	3
1-3	使業務人員重新體認銷售本質的開導詞	4
1-4	使業務人員體會工作樂趣的開導詞	5
1-5	使業務人員體認其工作立場的開導詞	6
1-6	使業務人員引用科學觀點來推展工作的開導詞	7
1-7	闡述業務人員見多識廣能夠左右業績的開導詞	8
1-8	勸誡業務人員切莫企圖僅以三寸不爛之舌來做生意的開導詞	9
1-9	勸誡業務人員切莫心存偷懶的開導詞	10
1-10	闡述回收貨款之重要性的開導詞	11
1-11	業務週報表	12
1-12	主管月報表	14
1-13	每月業務計劃表	16
1-14	年度業務計劃表	18
1-15	業務月報表	21
1-16	單位作業決策表	22
1-17	提高總體戰力的銷售對策表	24
1-18	行銷作業研討表	25
1-19	適切考核營業人員的人事考核表	26
2	業務員營業活動管理報表	29
2-1	使新進業務員迅速進入狀況的行動指導表	30
2-2	有效運用時間的行程管理表	32
2-3	每日行動計劃表	34
2-4	短期活動行程表	36

2-5	一週間營業活動的計劃管理實踐表	38
2-6	掌握顧客所需的人際情報管理表	40
2-7	日本成功企業管理業務員的報表範例	42

3 標準推銷話術 61

3-1	為什麼要建立標準推銷話術	62
3-2	業務員流動的剋星——標準推銷話術範本	63
3-3	使銷售話術日益精進的自我研習表	71

4 預防倒帳方法及帳款管理辦法 73

4-1	降低營業風險的利器——ABC分析的編製法	74
4-2	針對客戶類型的應對方式及收款要領	79
4-3	預防呆帳及客戶徵信管理制度	82
4-4	判斷顧客信用狀況的審核表	88
4-5	預防倒帳的查核一覽表	90
4-6	收款的異狀報告表	92
4-7	紮實收帳作業及顧客遲延付款原因的審核一覽表	93

5 如何提高業績？——2個實際改善案例 95

5-1	修改價格策略，掌握競爭先機	96
5-2	改善業務部門組織效能	98

6 商店及專櫃的促銷與管理辦法 103

6-1	商店應作那些銷售管理	104
6-2	店面展示的任務與管理	113
6-3	如何有效的陳列商品	124
6-4	店長（銷售組長）工作說明手冊	131
6-5	店長教導新進人員手冊	136

6-6	如何訓練商店或專櫃人員	171
6-7	舉行朝會的方法	173
7	速食業的業務管理辦法及工作說明手冊	181
7-1	企業化類型的素食餐飲	182
7-2	員工管理規則	184
7-3	新人訓練與店內實習	190
7-4	人力安排是人工成本的基礎	194
7-5	食材成本及食品保存	200
7-6	Q.S.C的評估方法	207
7-7	開店打烊的清潔及檢查作業	214
7-8	店面的招待及管理	223
7-9	櫃檯收付流程	227
7-10	值得重視的機械保養	233
7-11	緊急事故的應變處理	237
7-12	降低公害建立公共關係	241
7-13	員工福利問題	242
8	100%成功的業務拓展法	245
8-1	推銷員必備的條件	246
8-2	順利接洽顧客的方法	263
8-3	提高產品銷售效果的方法	279
8-4	吸引顧客的銷售談話技巧	295
8-5	確實接單的方法	311
8-6	藉售後服務擴大顧客層面	326
8-7	顧客申訴事件的處理關係著銷售的成敗	341

I. 提昇業務主管領導統禦的方法與表格

1-1 做個能夠提昇業績的主管必備的勤務方針	2
1-2 業務主管的業務重點查核一覽表	3
1-3 使業務人員重新體認銷售本質的開導詞	4
1-4 使業務人員體會工作樂趣的開導詞	5
1-5 使業務人員體認工作立場的開導詞	6
1-6 使業務人員引用科學觀點來推展工作的開導詞	7
1-7 闡述業務人員建多識廣能夠左右業績的開導詞	8
1-8 勸戒業務人員切莫僅以三寸不爛之舌來做生意的開導詞	9
1-9 勸戒業務人員切莫心存偷懶的開導詞	10
1-10 闡述回收貨款之重要性的開導詞	11
1-11 業務週報表	12
1-12 主管業報表	14
1-13 每月業物報表	16
1-14 年度業務計劃表	18
1-15 業務月報表	21
1-16 提高總體戰力的銷售對策表	22
1-17 單位作業決策表	24
1-18 行銷作業研討表	25
1-19 適切考核營業人員的人事考核表	26

做個能夠提昇業績的主管必備的勤務方針

扼要說明

一般而言之，營業部門的發展是越來越仰賴營業主管了。身為營業主管，爲了達成公司的期待就得抱持著必須有所表現的自覺才行。以下僅將主管絕對必需的明確的標準勤務方針列過於后，以供參考。

營業主管必備的15項勤務方針

1. 營業主管必須根據公司的基本方針來訂定本部門的行動方針。
2. 主管必須根據經營計畫來訂定營業目標及行動計畫。
3. 主管必須設法達成目標將人員作最有效率的編制。
4. 主管必須基於營業目標來指導業務員訂定其個人的營業目標。
5. 業務主管應當盤算出完成營業目標所需的各項經費，並擬定年度及每月的開支預算。
6. 營業主管應當設計出理想的日報表，責令業務員每天詳實填註。
7. 營業主管應當確實逐日審視業務日報表或每天聽取業務報告，以便提供所需的對策及適切的鼓勵。
8. 營業主管必須將執行過程中的成果和最終目標及原訂計畫兩相比較，並立刻打出必要的對策。
9. 營業主管應當就最終的營業實績和原定目標兩相比較，並據此訂定下一個階段的目標及計畫。
10. 營業主管必須對部屬進行人事考核。
11. 營業主管應針對每一位部屬訂定恰當的培育計畫並確實付諸實行。
12. 營業主管應當盡力蒐集顧客的有關情報，並且加以確切管理及靈活運用。
13. 應盡力蒐集有關顧客需求的情報，並將此反映到商品企劃上。
14. 營業主管應當做到徹底回收帳款的管理，以防止吃到倒帳。
15. 營業主管應當視情況需要，向上級呈報上述有關的事項。

業務主管的業務重點查核一覽表

營業部門的重點管理業務審核一覽表

審 核 項 目		現況評斷	應當加強的項目
方針與計畫方面	部屬是否能夠徹底地遵循公司的方針與營業的方針？	YES · NO	
	是否依據過去的資料與市場分析及營業方針，以科學的角度來訂立營業的目標呢？	YES · NO	
	營業活動計畫是否基於正確的分析（包括掌握部屬的能力）與展望來訂定的呢？	YES · NO	
	業務責任額是否依據部屬的適性、能力與過去的實績，以客觀的、公平的立場來制定的呢？	YES · NO	
部屬的管理與指導方面	是否能夠經常察核部屬的心態與行動的變化？	YES · NO	
	是否能夠對部屬的能力變化作適當的測定？	YES · NO	
	是否能夠因應部屬的能力變化而調整其業務責任額？	YES · NO	
	是否能夠對業績低落者給予適切的指導？	YES · NO	
	是否能夠察覺部屬間有何不滿或針鋒相對的情況？如果察有其事時能否採取適當的處置？	YES · NO	
	能否不時審核部屬的業務活動是否有浪費的情事？	YES · NO	
實績評價方面	是否能夠嚴格執行讓業務員按時申報業務日報表這一類報表的作業？並且在查閱內容後即刻下達適當的指導與指示？	YES · NO	
	是否能夠對部屬的實績給予合理的評價？	YES · NO	
	發佈業績的方法是否合宜？	YES · NO	
	是否採行能夠令全體人員都感到滿意的獎勵制度？	YES · NO	
	對於業績的評價是否能夠合理地反映於工資？	YES · NO	

使業務人員重新體認 銷售本質的開導詞

不用說，對一個業務員來講達成作業目標，是一件非常重要的事，也因此，業務員往往一心只念著如何達成自己的營業目標，是以造成完全忽視顧客的情況。在此想提醒大家重新體認，銷售的本質乃是一樁為顧客帶來利益的行動。

眼看這個月剩下也沒幾天了。如何，各位是否都已經達成營業目標了嗎？話說回來，一向都無法達成營業目標的人是否每個月都深自反省。這是為了什麼緣故呢？相信這其中必然有著各種不同的原因，但可以想見的一個共同點不外乎下面這一點，那就是，是否大家都忘了銷售這項工作的本質呢？

談到銷售，當然就是把商品賣出去，但是賣出商品這件事，在本質上可就不是強行銷售給對方由此取得利潤。我們必須重新加以體認的是，所銷售出去的，實際上並非商品本身，而是在於顧客本身因而所取得的利益。也就是說，在本質上，顧客是透過業務人員的銷售行為來購得顧客本身的利益。而業務員這邊，相對的就得到利潤，即是利益與利益互相交換而已。

但是，在作法上，強行銷售與讓對方購得利益，在銷售作業上會呈現出什麼樣的差異呢？

事實上，在強行推銷的情況，業務員將會不論對方是什麼樣的顧客，見面總是那一套，先解說商品的特色，接著是請對方購買如此而已。然而，另外的一種情況就是由出售利益的角度來進行銷售的作業，此時，業務員將會察言觀色，仔細地掌握顧客，暗地裏分析，眼前的這位顧客究竟是基於何種原因才會需要這項商品？購買了這項商品將會帶給他什麼樣的利益，由這個角度來進行推銷。談到這裏，相信各位已能夠明白，一直未能達成營業目標的人是不是毛病就出在，只知道一味地著眼於要達成的目標，然而却忽略了顧客的存在，這一點，還請大家多多反省才好！

使業務人員體會工作 樂趣的開導詞

如果對於業務工作不覺得有趣，那麼業績必然不佳。業務主管只會在後面沒命地督促，叫嚷著要大家努力達成目標，那麼也只會令部屬更加覺得業務工作之艱辛與沒趣。事實上，問題的癥結在於觀念，主管應當懂得開導的訣竅，把能夠與各色各樣的人們晤談的樂趣傳達給部屬，待他們體會了箇中的三昧，那麼業績就會自然跟隨而來的。

在此，我有個問題要先請教各位，對於業務工作，你們是覺得非常快樂？還是覺得痛苦萬分呢？事實上，就拿我個人來說，當我在剛剛幹業務員時，也是覺得業務工作實在有點痛苦。可是，現在，却是相反了。反倒令我覺得，在這個世上再也沒有比幹業務員更愉快的事了。

回想起來，當初我之所以對業務工作感到有點痛苦，歸根究底原因乃是在於一心只是記掛著業績之故。在每次做成一件業績時，心裏頭就立刻盤算著說，這一下子我又做出多少業績來了，距離目標還有多遠，總是繞著這個觀念在打轉著。如此一來，工作當然也就毫無樂趣可言了。

於是，有一次，一位好心的前輩找我去喝酒，不疾不徐地跟我說：「小子吔！瞧你老是一副愁眉苦臉的模樣，現在我要告訴你，從下個月開始，你不妨把業績拋諸腦外，儘管放輕鬆地去拜訪顧客罷。東西賣不賣得出去都沒關係，只要在心裏頭記掛著、專心地和顧客周旋就可以了。」

經前輩如此指點，於是我也就不疑有他，照著他用話去做，這麼一來，也許是心裏頭完全摒除了業績的壓力，於是終於能夠輕鬆寫意地和顧客談笑風生，感受到一種前所未有的舒暢。而對方也察覺出我並未抱著強行銷售的意念，於是也能夠跟我相談甚歡。

如此一個月下來，雖然這個月的業績並不理想，但是從下一個月開始我的業績就逐漸有起色了。終於，才讓我悟出箇中的道理，原來業務工作就是這麼回事啊！

說起來，業務員正是擁有和各色人等邂逅碰面的特權人物，如果你也能夠由此體會出業務工作的樂趣，那麼往後你將會有很大的轉變了！

其認體人員業務立場的 工作導開詞

扼要說明

首先要期望業務主管能夠灌輸部屬一個觀念，那就是當業務員在面對顧客時必須有一份自覺——「自己正代表著公司的顏面！」而這一張臉的好與壞，將成為左右著業績的莫大要因。

「首先我有個問題想請教大家。使公司銷售業績成長最重要的原因是什麼？（可以當場請幾個作答）。

嗯，的確不錯，各位的答案都很有見地。在此，我也要提供一個答案以供大家參考。而，我的答案就是「顧客的評語」！

假如，一個公司能夠贏得如下的好評語——「那個公司的產品真是棒極了！」、「只要是那一家公司出產的商品，大可放心購買呢！」只要這些好評真的能夠廣為流傳的話，那麼保證銷路必能一路扶搖直上了。

然而，如果情況正好相反。「唔！小心哪！那一家公司生產的商品啊，不買為妙噢！」如此惡名昭彰的話，那麼東西就必然賣不出去囉！

要命的是，顧客的評語流傳得極為快速，要是落了個惡評，那麼搞不好公司就會因此而關門呢。

現在，我只是提到顧客對商品的評語而已，當然，顧客的評語必然不僅止於商品。譬如，對於業務員也是不時抱著批評的眼光，而對業務員的評語這一點，同樣的也是左右著銷售量的重大因素。

假如說顧客的評語是——「那一家公司的業務員實在不錯，相當可以依賴！」那麼這一來，商品必然銷路暢旺，反之，那可就成了銷售的一大阻礙嘍！

事實上，顧客在透過商品給這家公司打分數的同時，也對於前來推銷商品的業務員所屬的公司下評語。換言之，也就是說，各位的言行舉止、待客態度一切的一切都關係著公司給人的評價，並且因而左右著商品的銷路。有鑒於此，在此特地提醒各位，務必深深地自覺，當自己與顧客碰面時，就是代表著公司的顏面，一點都可都馬虎不得的！

使業務人員引用科學觀點 來推展工作的開導詞

儘管業務主管緊盯著部屬，要他們拿出幹勁與纏勁來，可是業績却是仍然如故地一無起色。其實，問題就在於，如今要做業務是需要講求科學要領的。業務主管想要有好的業績，就要灌輸部屬科學辦事的概念，當然，主管自己也不可例外。

「銷售乃是由拒絕開始！」留下許多這一類銷售名言的雷德曼也曾講過如下的一句話——

「就像駕船航海少不得航海術一樣，從事銷售的工作同樣也是少不了心理學一樣而這正是支撐著銷售的科學原理」

這的確是一句發人深省的至理金言。事實上，做生意如果一味地強迫對方接受自己的意念，那絕對是不成的。首先必須揣摩對方的心理、了解對方的想法，掌握對方的狀況，然後拿出可以說服對方的談話，如此才能克竟全功。爲了要辦到這一點，那就必須運用科學的理論心理學了，這就是雷德曼之主張的依據。

常聽見有人如此大言不慚地指出業務員說——「幹業務的最重要的就是這兩件法寶——幹勁與纏勁！」事實上，不僅是幹業務的人需要這兩項心理的原動力，可以說，做任何事都少不了這兩樣要素的，只是，光是憑這兩點，就想要在如今的銷售行業中打天下，那毋寧是太過牽強了些！

就我認爲，要做業務工作嘛，就得更具理性，而且還要更講究科學方法才行，果不其然，那包準無法在激烈的競爭中披荊斬棘贏得勝利的。

不是只依賴直覺或經驗，而是更要依據資料來做市場分析、篩選出有希望的準顧客。並且，和顧客攀談之際還要下功夫講求科學的方法，擬出最適合與對方交談的內容。

這項作業的過程正如雷德曼所叮囑我們的一樣，必須仰賴心理學來貫穿其間。身爲業務的尖兵，可真是不得不由衷地建立起這樣的信念才行呢！

闡述業務人員見多識廣 能夠左右業績的開導詞

業務工作絕非單純的只要業務人員按照說明手冊來向顧客解說產品就算可以交差的事。而，必須是能夠和顧客打成一片，融洽地交談，與對方建立起濃厚的情誼，這一點是非常重要的。而，要辦到這些就必須具備良好的人品，誠摯的情意，充實淵博的學識方能克竟其功！

現在先向大家請教一個一般性的理論，題目是「業績優異的業務員與業績不彰的業務員，其間的差別原因何在？（可當場請幾位作答）」

嗯，諸位的意見真是人言言殊啊！其中也有抓住要點作答的，也有稍嫌離譜地作答的。而，我個人的看法是，其中的一大要素乃是在於擁有學識的深度與廣度。

如果提到究竟要具備哪些知識？那麼答案就是各式各樣了。例如，對於自己所銷售的產品要具備詳盡的知識，要對競爭廠商的產品要有充份的認識，對於本身的公司或該一業界要有深入的瞭解，對於顧客本公司及其業界要知之甚詳，對於經濟或社會的動態要瞭如指掌，對於人性心理或行為模式要饒有研究，對於生活或興趣嗜好要具備相當深度的認知……，諸如此類，不一而足！

至於，何以說具備如此淵博的知識是作為優秀業務員的要因，實則原因在於，第一，越是具備越充足的知識者，越是能夠和顧客打成一片。第二，運用其所擁有的廣泛學識，能夠在和顧客洽談時做出極為生動的表現。

這點如果是知識匱乏的業務員，那麼他的情況就可想而知了，必然是一派老套的作法，先是千篇一律地講解一些毫不引人提起興趣的產品說明，然後接下來就是一句「請您惠顧」如此而已。

這樣的作法，使得顧客與業務員之間永遠存在著一道鴻溝，儘管費了無數的唇舌，到頭來和顧客的距離仍是那麼遙遠，毛病就出在，肚子裏沒有貨，施展不開，這又徒嘆奈何呢。

碰上這樣的業務員，顧客也不免會打從心裏產生抗拒感，並且暗地裏打定主義以後絕不再跟這一位業務員打交道了。

有鑒於此，我們身為業務員者理當有此體認，發誓要努力充實自己，使自己成為公司裏學識最淵博的人才行，並且彼此在這方面多多切磋暗自較勁才是！

勸誠業務人員切莫企圖僅以三寸不爛之舌來做生意的開導詞

身為業務主管的，如果察覺自己的部屬中有這種以伶牙俐齒來做生意的人時，可要好好勸誡他，因為這終究不是長久之計。但如反過來，察覺有這種因口才欠佳而了無自信者時，則需勸慰他說，他這一型的人才是最適合做業務，是最討顧客歡心的！

在此很想請問大家的是各位是認為自己適合做業務的，抑或不適合此行的？相信自認為不適合此行的，其理由大致是基於口才欠佳之故吧！

如果是這樣的話，那麼在此我想請大家改變一百八十度的想法。也就是說，口才欠佳的適合從事業務工作，而伶牙俐齒的反倒不適合當業務員哩！

事實上，當今世上人稱頂尖的推銷員者，莫不自己承認是個口才笨拙的人。不僅如此，就我的觀察結果，平常被人認為口才不佳的人，業務反而頂呱呱。

那麼，究竟為什麼口才欠佳的人反倒適合當業務員呢？關於這一點，相信內行的人已能瞧出箇中的端倪罷！對了，就是這麼回事！原因就在於，洽談生意時與其自己這邊嘀咕個沒完沒了，倒不如採取聆聽對方講話的姿態效果會更好一些。這一點，請您設身處地地想一想，假如您是顧客的話，您的感受又是如何呢。

假如對方的業務員劈哩啪啦地講個沒完沒了，此時，您會產生購買的動機嗎？就算是當時被對方強行說服買下該項產品，相信日後也一定一肚子的不愉快。而，往後，當然就再也不會想跟那個業務員買東西了。

由此可見，在推銷商品時一定是要使對方心甘情願地掏出腰包來購買才行，而要做到這一點，那就要採取心理戰術，把主客易位，儘量設法讓顧客發表他的高見，並仔細傾聽對方的想法或抱持的疑點，再就購買本項商品將會獲得何等的好處來着手做有效的訴求，這一點是相當重要的！

最要緊的是要牢牢記住，不要一味自恃口若懸河，須知，一旦惹煩了對方，那可就大事不妙了！