



派力营销思想库

PILOT MARKETING IDEA-TREASURY

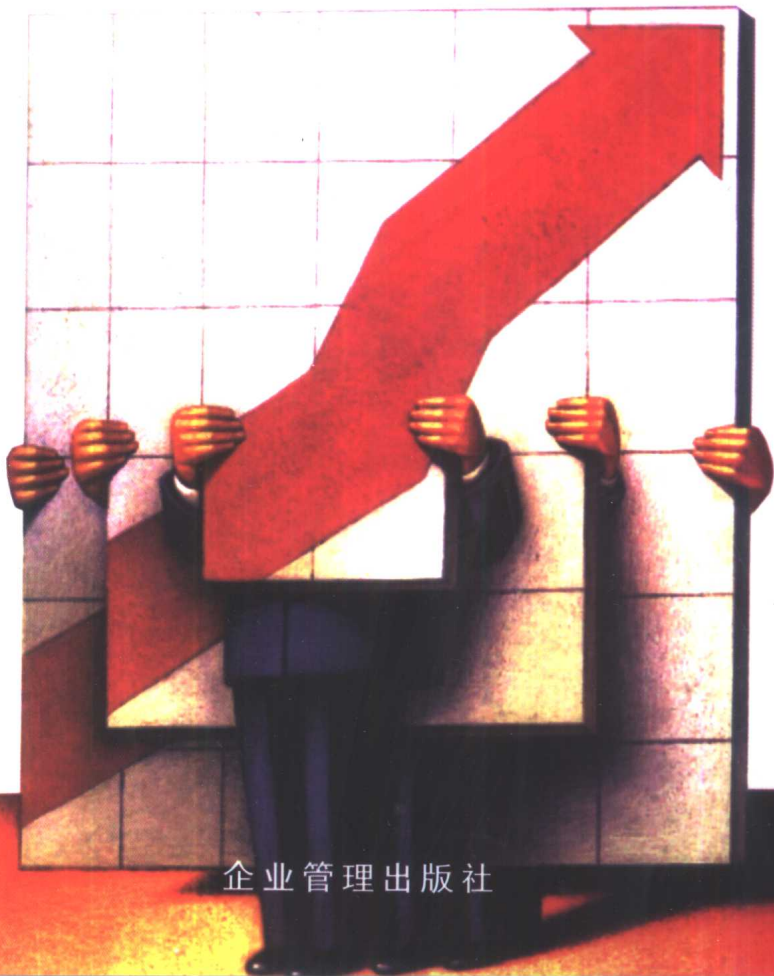
传播专业营销 提供实战启迪

主编：屈云波

销售业务管理

编著

郑宏媛
高媛
陈韬



企业管理出版社

派力销售经理管理实战丛书

屈云波 屈小伟 主编

销售业务管理

郑宏 高媛 陈韬 编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

销售业务管理/郑宏等编著. - 北京:企业管理出版社,1998.5

(派力销售经理管理实战丛书)

ISBN 7-80147-027-3

I. 销… II. 郑… III. 销售管理 IV. F713.3

中国版本图书馆(CIP)数据核字(98)第 10247 号

(派力销售经理管理实战丛书)

销售业务管理

郑宏 高媛 陈韬 编著

企业管理出版社出版

发行电话:68414644

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

全国各地新华书店经销

香河县第二印刷厂印刷

*

850 × 1168 毫米 32 开 12.375 印张 299 千字

1999 年 5 月第 1 版 1999 年 9 月第 3 次印刷

印数 20001-30000 册

ISBN 7-80147-027-3/F·025

定价:26.80 元

版权所有 侵权必究

《销售业务管理》简介

随着我国社会主义市场经济的发展,竞争日趋激烈,人们的营销意识逐渐增强。但企业往往偏重于促销方面的事情,而忽略了踏踏实实的销售管理工作。本书正是针对营销界中出现的这种偏差,通过系统地分析来说明销售管理对于整个营销活动的重要性。

本书针对销售部门散布面广、开放性强、流动性大、对象复杂等特点,根据国内外优势公司的经验,立足于形成区别于企业其他部门的组织模式、管理思想和调控机制等。以组织模式为总体架构,以管理思想调控机制为支点,概括性地分理出了区域型、产品型、顾客型三种模式,并在每一种模式下,深度地分析、界定了销售区域及其责任和配额的计划和管理工作。同时,总结性地提供了具有相当概括性的一系列岗位职责制度,以作为基本性范例,并明确了各岗位的任务。

本书既可以作为各企业销售经理的指导资料,又可以供广大销售人员作为实战参考用书,还可以作为营销专业的师生课外阅读,以增进对营销的实战性认识与研究。

序

我爱营销

不知不觉中，派力营销已走过了四年的路程。四年之中，我、我过去和现在的派力同事们，匆忙中静静地做了很多很多事情。在最近正在进行的一个咨询项目课题组里，我的同事们说我最近总是怀旧——怀念派力的过去、创业初期的同事、怀念中学、小学时代，以及家人和朋友。是啊，没有四年前我们对中国市场营销的眼光、胆识和责任感，没有创业初期派力同事们的无私奉献和拼命精神，没有四年来期盼春天而又无暇拿5分钟看一眼绿叶的无奈，没有家人的配合和支持，哪有派力的今天。今天，我终于可以在吃饭的时候与同事们谈谈过去、给初期创业时的同事们一点点回报、给5岁的儿子经常打一个电话、给父母偶尔报一声平安……。而这一切是多么的不易啊！

还是在很早的时候，我学的是工科，一次意料之中的失业，使我走上了探索营销的道路。像所有早期工科出身的下海创业人员一样，我用了两年多时间，让当地几乎一点都不知道能打出一页页标准美观文字的电脑打字机成为了当地政府、银行、公安等机构的时髦办公用品，让高贵的武汉大学与我只有一间 office 的“皮包公司”合办了正规的成人大学函授站，让当地的企业明星、也是当时中国企业一星的一家工厂与我达成了我用技术入股并占 50% 股份的电子分厂，最重要的是，我赚到了当时当地在知识分子看来十分富有的近 20 万元钱，并

且也终于知道了自己在工程技术发展上前途不大，但对销售、宣传和企业经营可能深具潜力和兴趣的特质。于是，怀着这种朦胧地对“营销职业发展可能性”的期盼，我丢掉了自己“艰苦两年终始收获且‘前（钱）途无量’的公司、武大函授站、即将投产的电子工厂”，拎着一只箱子，带上充足的学费和至今仍丢不掉的尼古丁，走进了“科班”市场营销的殿堂。两年多的研究生生涯，既休养了身心，又读了不知多少本各种各样的中外营销专著，走过了不知多少南北方知名企业。

正是基于读书时及刚到北京工作时的积累和见识，我知道了中国的大学和企业界对市场营销知识的严重匮乏及迫切需要。在同是专业营销行家的中港朋友们的帮助下，我们几乎是完全靠借贷创办了专司市场营销咨询、培训和图文传播的北京派力营销策划有限公司。

四年之中，我们经历了企业（客户）不接受、企业（客户）不配合、决策失误、员工离职高就、股东撤资、与排版印刷厂为几百块钱‘打架’、招不到足够量称职员工等等挫折和困难，曾濒临“关门”，也曾因“铺路石”艰难而想退缩，还有在近两年中国市场经济初级阶段所表现在企业界中的初级水平的“策划热”、“营销热”、“点子热”、“公关热”中的种种诱惑，但我们终于坚持住了，并走到了今天。

回首望去，四年的痛苦和奋斗还是带来了许多令自己、同事、朋友和市场营销界同行们欣慰的东西，编了那么多书、服务了那么多知名公司、培训了那么多营销人员、交了那么多的营销界的朋友……，而且我们也将很快拥有了自己的与国际一流咨询公司同样的办公条件。

想想未来，我常常说，为中国市场营销理论和实践铺路的过程还很长很长。我们真正走向市场经济的时间还很短很短，

很多的中国企业还在因市场观念的错误和营销技能的缺乏每天交着很多很多的学费，中国的大学还没权正式授予市场营销专业的硕士学位，很多的营销咨询同行还在为生存而苦苦探索，很多的世界一流产品还在源源不断地进入中国，派力自身的水平与世界一流咨询公司的水平、以及中国企业对派力服务能力的期望还有很大很大的差距……。一句话，中国市场营销的道路还需要我们中国人很长很长时间的探索。

基于此，派力还得继续努力地干下去，而且应该干得更好更勤奋。今天再次推出由派力同事们所编的《派力企划实务系列》、《企划人实战手册》和《派力销售经理实战手册》，我想也是派力同仁们为中国市场营销进步添砖加瓦的又一点心意吧！

已是凌晨7点了，今年的春节又要像去年一样，大年三十才能回到家里去了。没办法，在现今的中国搞营销，很难做到象老外那样——“加班，要先向老板申请”！

可，我爱营销！

是为序。

北京派力营销策划有限公司
高级营销管理咨询顾问 屈云波
1998 年于成都某咨询项目中



北京派力营销策划有限公司是由数位科班出身、具有丰富营销实战和营销咨询经验，并做有数次成功案例（如小天鹅、美的空调、熊猫电子、青岛啤酒、承德露露等）的中外营销顾问牵头，多位著名企业高级营销经理加盟，于1994年由中港营销专家合作创办的中国第一代真正走专业化道路的营销咨询机构。公司意在运用当今世界先进的营销观念、技术和经验，为国内外各类企业提供高水准、专业化和可操作性的市场调研、营销战略规划、营销管理咨询、营销人员培训、营销知识传播和职业营销经理人俱乐部等系列服务。

派力自创办至今，即将“培养市场导向观念、传播专业营销知识、规划营销实战策略、创造最佳营销业绩”作为自己的职业责任，把“中国企业健康成长的最佳伙伴、培养中国职业营销经理的黄埔军校”作为自己的公司使命，把“踏踏实实做人、扎扎实实做事”、“敬业是一种美德”作为自己的职业态度，力求在向客户提供的每一项服务里，融入派力营销的敬业精神、专业水准、实战经验、创造意识和职业道德，实现派力与客户双方最佳的营销效果。

专业营销咨询服务作为一种新兴的行业，派力意欲在不久的将来，用自己扎实的理论功底、丰富的实战经验、脚踏实地的职业态度和苛刻的敬业精神，在中国现代营销实践和管理咨询方向树立一面扎实探索的旗帜，并力争到二十一世纪初成为一家国际水准的专业营销咨询公司和中国营销实践方向上的权威发言机构。

多谢您百忙之中阅读《派力营销思想库》，派力营销随时欢迎与您在营销管理领域内各种层次的咨询和培训合作！

中西结合的营销咨询专家

北京派力营销管理咨询有限公司

地址：北京市朝阳区朝外大街22号

派力

泛利大厦1602

自99年3月起

邮编：100020

已迁入

电话：010-65872818

新址办公

传真：010-65872819

请按如下地址

65872813

联络

传呼：(010)68348899-1388

68328800-17351

E-mail: pilotbj @ public.bta.net.cn



派力营销培训中心

PILOT MARKETING TRAINING CENTRE

传播专业营销 提供实战技能

服务宗旨:

1. 公共课程: 传播专业营销 交流实战经验
2. 企业内训: 传播专业营销 提供实战训练

培训形式:

1. 企业内训——紧密结合企业的市场、人员(培训对象)、产品、行业以及营销现状,针对性的开发培训课题并设计培训课程,由有丰富实战背景的讲师为学员们提供实战技能训练;

2. 公共课程——提供专业、系统的营销管理知识、技能和经典案例分析,达到传播知识、交流经验和启发思路的目的。

培训课程:

- 导购与导购管理技巧 (针对零售导购及导购主管)
- 专业销售技巧 (针对普通销售人员)
- 销售管理技巧 (针对销售管理人员)
- 全面顾客服务管理 (针对高级管理层、顾客服务主管和营销主管)
- 市场推广技巧 (针对市场推广人员)
- 市场营销管理 (针对营销管理层)

培训讲师:

1. 派力公司的咨询顾问和培训讲师;
2. 国际著名咨询公司和培训公司的专兼职讲师;
3. 中外知名企业的高级营销经理。

培训方式:

演讲、演示、演练、答疑与研讨相结合。

培训特点:

中西结合——即与美、欧培训公司相比,更具本土实战性;与本土同行相比,更具专业性。

发展目标:

培养中国职业营销经理的黄埔军校。

历史业绩:

企业内训: TCL、美的、科龙、青岛啤酒、承德露露、屈臣氏、深圳华为、福建实达、熊猫电子、嘉陵摩托等上百家企业;
公共课程: 海尔、伊莱克斯、摩托罗拉、真维斯、同创、喜之郎等上千家企业。

培养中国职业营销经理的黄埔军校

● 装帧设计/蒋宏工作室

COVER DESIGN BY JIANGHONG TEL:010-62631607

目 录

第一章 销售部门的建立

- 1.1 销售在公司市场营销中的地位 (3)
- 1.2 销售部门的组织模式 (5)
- 1.3 销售经理及销售人员的职能 (12)

第二章 销售计划

- 2.1 销售计划的内容 (25)
- 2.2 销售计划的制订 (28)
- 2.3 销售计划的制订范例 (42)

第三章 销售预测

- 3.1 销售预测的概述 (75)
- 3.2 销售预测的过程 (77)
- 3.3 销售预测的模式 (79)
- 3.4 销售预测的方法 (80)
- 3.5 时间数列分析法 (86)
- 3.6 趋势变动分析法 (89)
- 3.7 循环变动分析法 (101)
- 3.8 年计法 (103)
- 3.9 预测精度及其对销售计划的影响 (107)

第四章 确定销售配额

4.1 设置销售配额概述	(113)
4.2 配额设置的过程	(116)
4.3 配额的类型	(116)
4.4 确定各种配额的重要性	(124)
4.5 决定配额基数	(126)
4.6 销售配额的特征	(127)

第五章 销售预算

5.1 概述	(133)
5.2 销售预算的基础	(134)
5.3 确定销售预算水平的方法	(142)
5.4 销售预算的编制	(146)
5.5 销售费用的控制	(148)

第六章 计划销售区域

6.1 销售区域概述	(153)
6.2 设计销售区域应考虑的因素	(156)
6.3 确定销售区域应实现的目标	(157)
6.4 设计销售区域的过程	(160)
6.5 区域作战方略	(176)

第七章 销售过程

7.1 销售过程概述	(191)
7.2 寻找顾客,鉴别顾客资格	(193)
7.3 访问客户	(203)

7.4	销售展示	(214)
7.5	终结成交	(228)
7.6	售后服务	(233)

第八章 客户管理

8.1	客户资料卡的运用	(243)
8.2	客户管理内容及原则	(245)
8.3	客户管理分析的方法	(247)
8.4	客户管理分析的流程	(255)
8.5	如何处理客户投诉	(271)

第九章 销售业绩评估

9.1	销售业绩评估的作用	(281)
9.2	销售业绩评估的方法	(282)
9.3	销售业绩评估的程序	(287)
9.4	销售业绩评估的指标	(289)

第十章 销售经理管理手册

10.1	销售工作管理手册	(297)
10.2	促销工作管理手册	(335)

附 录	派力营销培训服务简介	(375)
-----	------------------	-------



第一章

销售部门的建立

以社会大众为考虑前提,才是有灵魂的经营。

——松下幸之助

Pilot Marketing

1.1 销售在公司市场营销中的地位

近几年，随着我国社会主义市场经济发展，竞争日趋激烈，人们的营销意识也逐渐增强；但是，在对营销的理解及运作方面，企业更多地偏重于促销方面的工作，大部分营销经费都用于广告宣传及各种促销活动上，而忽略了踏踏实实的销售管理工作。这样，从短期来看，可能有所收效，但随着企业的不断发展，有些表面上名声大作一片繁荣的企业，由于销售管理工作跟不上，会出现经营混乱，效率低下，后劲不足的现象。因此在营销管理中既要考虑企业的短期效率，又要兼顾企业的长期发展，销售管理工作不可忽视。况且，销售本身就是营销管理的重要组成部分，离开了销售工作的配合和支持，公司的经营方针，策略规划是很难实现的。

如何及时发现并满足市场需求，如何为顾客提供满意的服务，销售部门作为伸向市场的桥头堡，其作用是显而易见的。销售部门运用现代销售管理观念，依据市场状况及公司目标，统筹规划，全面体现公司的营销策略，实现公司的销售收入及市场占有率等销售目标。尽管销售部门在营销机构中具有举足轻重的作用，但销售业绩只有通过营销机构的整体运作，才可以顺利实现。因此，作为销售经理，了解一些营销管理知识，及其销售部门在营销机构中的作用和地位，对于明确责权，协调内外部之间的工作关系是极为重要的。

营销管理的概念

营销管理是指企业通过组织、分析、计划、执行和控制的功能，从事规划和实施理念以及产品和服务的构思、定价、促销和配销活动，旨在创造达到个人和机构目标的交换。换句话说，营销管理是把组织、分析、计划、执行、控制技术等手段应用于营销活动中的过程。

销售部门在整个营销过程中的作用，见图 1-1。

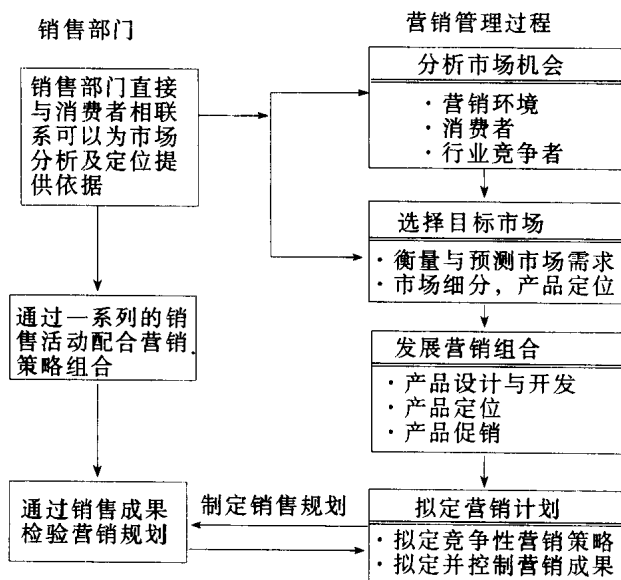


图 1-1 销售部门在营销管理过程的作用

1.2 销售部门的组织模式

销售部门的组织模式是销售战略规划的重要内容。在日趋激烈的竞争环境中，企业逐渐意识到，建立完善的销售网络体系，保持畅通高效的销售渠道，才能有力地配合整体营销活动，以在竞争中取胜。不论哪一家企业都希望自己的产品能够迅速有效、顺利地到达消费者手中，并且能够及时了解市场及消费者动向，同时保证公司政策能够及时传达及实施，要做到以上几点，组织模式的选择是至关重要的。

组织模式的选择受企业人力资源、财务状况、产品特性、消费者及竞争对手等因素的影响。因此，企业应依据自己的实力及企业发展规划，量力而行，精心“排兵布阵”，用最小的管理成本，获得最大的收益。

在进行销售组织模式设计及选择之前，首先回顾一下一般组织设计时所体现的内容及原则。

在组织设计中，应考虑的因素很多，应体现的内容也很丰富。组织设计的目的是保证整个组织在不断变化的外部环境中，能够自我完善、自我发展。总起来讲，组织设计应体现以下内容原则。

- (1) 目标：组织设计应有自己的奋斗目标。
- (2) 分工：各部门及个人有具体的任务。
- (3) 权威：组织内必须有最高权威。
- (4) 统一：组织内必须有统一的指挥、命令、步调、规范。
- (5) 责任：组织内各部门和岗位、职责明确。