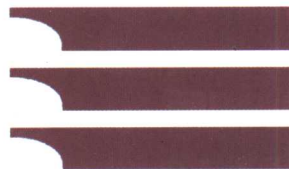


 高等院校经济与管理核心课经典系列教材

GAODENG YUANXIAO
JINGJI YU GUANLI HEXINKE
JINGDIAN XILIE JIAOCAI



销售管理

XIAOSHOU GUANLI

李先国 / 主编





高等院校经济与管理核心课经典系列教材

销 售 管 理

李先国 主 编



首都经济贸易大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

销售管理/李先国主编. —北京:首都经济贸易大学出版社,2006.7
(高等院校经济与管理核心课经典系列教材)

ISBN 7-5638-1333-0

I. 销… II. 李… III. 销售管理—高等学校—教材 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 013435 号

销售管理

李先国 主编

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmcb.com>

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京永生印刷有限责任公司

开 本 787 毫米×980 毫米 1/16

字 数 499 千字

印 张 26

版 次 2006 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

印 数 1~5 000

书 号 ISBN 7-5638-1333-0/F·776

定 价 33.00 元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

出版总序

中国加入世界贸易组织不仅标志着我国成为当今全球最大、最具代表性的国际经济组织的成员,而且标志着我国在融入经济全球化、参与国际经济竞争方面又迈出了决定性的一步,使我国的改革开放和经济发展自此步入了一个崭新的阶段。

入世是一把双刃剑,机遇与挑战并存。

我们已经看到和将要看到的是,经济领域中的竞争会日趋激烈。

经济领域竞争的实质,是人才的竞争;而人才的培养,有赖于教育,尤其是培养高素质专业人才的高等教育。与严酷的现实相比,我们还缺乏一大批既熟悉现代市场经济运行规律和世贸组织规则,又精通专业知识,适应国际竞争需要的高级管理人才和专业人才。

教育是当代科技生产力发展的基础,是科学技术转化为现实生产力的条件,是培养高素质人才和劳动者的根本途径,也是实现管理思想、管理模式、管理手段现代化的重要因素。

《中共中央国务院关于深化教育改革全面推进素质教育的决定》指出:“当今世界,科学技术突飞猛进,知识经济已见端倪,国际竞争日趋激烈。教育在综合国力的形成中处于基础地位,国力的强弱越来越取决于劳动者的素质,取决于各类人才的质量和数量,这对于培养和造就我国 21 世纪的一代新人提出了更加迫切的要求。”

中共中央和国务院的决定为高等教育的改革与发展确定了基本目标和方向。

教材是体现教学内容的知识载体,是进行教学的基本工具,更是培养人才的重要保证。

教材质量直接关系到教育质量,教育质量又直接关系到人才质量。因而,教材质量与人才质量密切相关。

正是由于教材质量在实施科教兴国的发展战略中具有十分重要的作用,我们在策划与组织编写这套教材的过程中倾注了大量的人力、物力和财力。

我们希望奉献给广大教师、学生、读者的是一套经得起专家论证和实践检验的经济与管理专业系列精品教材。

在策划和编写本套教材的过程中,我们贯彻了精品战略的指导思想,使之具有如下特点:

第一,以全面推进素质教育为着眼点,以教育部《普通高等教育教材建设与改革的意见》为指导,面向现代化,面向未来,面向经济全球一体化,充分考虑学科体

系的完备性、系统性和科学性,以适应教学和教材改革的需要,满足培养高素质、创新型、复合型人才的需要,并力求教材在内容质量方面具有体系新、内容新、资料新、方法新的特点。

第二,在广泛调查研究的基础上,通过多所高等院校一批有着丰富教学经验的专家教授论证和推荐,优化选题,优选编者。参加本套教材论证和编写的专家教授分别来自北京大学、清华大学、中国人民大学、中国政法大学、对外经济贸易大学、首都经济贸易大学、东北财经大学、西南财经大学、中南财经政法大学、上海财经大学、武汉大学、北京工商大学、南开大学、天津财经大学、天津商学院、南京大学、华中科技大学、北京科技大学、厦门大学、复旦大学、四川大学、中央财经大学等二十余所国内著名或知名高等院校。

第三,在选择教材内容以及确定知识体系和编写体例时,注意素质教育和创新能力、实践能力的综合培养,为学生在基础理论、专业知识、业务能力以及综合素质的协调发展方面创造条件。在确定选题时,一方面根据教育部的指导性意见收入了各相关学科的专业主干课教材,以利于学生掌握各学科及各专业的基础理论、基本知识;另一方面又在充分学习和借鉴国外经典教材的基础上,编选了部分带有前沿性、创新性的专业教材,以利于中外高等教育在课程设置方面的接轨。

第四,考虑到培养复合型人才的实际需要,本套丛书突破了原有的较为狭隘的专业界限和学科界限,在经济学和管理学两大一级学科的统领下,广纳多个分支学科的基础课、专业基础课、专业主干课教材。这些分支学科和专业包括工商管理、金融学、人力资源管理、物流学、广告学、会计学、市场营销、电子商务、国际经济与贸易等。从纵向上看,各学科、各专业的教材自成体系,完整配套;从横向上看,各学科、各专业的教材体系又是开放式的,相互交叉,学科与专业之间没有明确的界限,以便于各院校、各专业根据自身的培养目标设置课程,交叉选用。

本套丛书自身也是开放式的。我们将根据学科发展的需要、教学改革的需要、专业设置和课程调整的需要,不断加以补充和完善。

本套教材不仅是一大批专家教授多年科研成果的总结和教学实践的总结,而且在编写体例上也有所突破和创新,希望它的问世能够对我国经济与管理人才的培养有所帮助。

出版者

前言

销售管理是市场营销管理的一门分支学科,研究企业销售及其管理活动过程的规律和策略。销售管理课程是市场营销专业学生必修的专业主干核心课程。笔者十几年来一直从事销售管理方面的教学与研究,试图建立适合市场营销专业学生以及企业实践和培训所需要的销售管理教材的框架体系。本书的出版,希望能对销售管理研究体系的建立与教材的建设做出一点贡献。

全书共分三篇,按照先后顺序,由理论到实践,从销售规划管理、销售人员管理以及销售实务管理对销售管理工作的各环节进行详细论述。

第一篇是“销售规划管理”。销售规划管理的首要工作应该是对企业的销售业务通盘考虑,制定销售规划。这部分主要从销售计划、销售区域设计、促销组合设计、销售促进四个方面予以阐述,包括第一至第四章。

第二篇是“销售人员管理”。制定了销售规划,就得组建销售队伍,对销售人员进行管理。销售队伍的建设与管理是销售经理的主要职责之一。销售人员是企业与客户之间的桥梁,优秀的销售人员能识别和解决客户的疑难,建立其与客户之间的良好关系。这部分主要阐述销售人员的选拔、销售人员的培训、销售人员的激励、销售人员的考评等内容,包括第五至第八章。

第三篇是“销售实务管理”。制定了销售规划,也按照要求组建了销售队伍,企业往往就要面对销售实务的问题了,也就是要面对技术层面的问题了。如何让销售人员对销售过程的步骤与基本策略了如指掌?如何建立与客户之间的良好关系,提升客户的价值呢?这

部分将一一作出回答,并主要论述客户开发管理、商务洽谈管理、销售终端管理、客户信用管理、客户服务管理和交叉销售管理,包括第九至第十四章。

本书是市场营销和工商管理专业学生、MBA 营销研究方向学生、销售部经理、市场部经理、企业管理人士及对销售管理有兴趣的有识之士的理想读物,也可作为企业营销人员、中高层管理人员的专业培训教材。

中国人民大学商学院李先国任本书主编,负责全书的框架体系设计和总纂定稿。参加编写的主要人员有:中国人民大学李先国、杨晶,广东商学院彭雷清,广东外语外贸大学王卫红,中华女子学院任锡源,广东金融学院刘志梅,中国人民大学张海涛、温慧生、汪昆、张茜、李妍嫣。在本书的编写过程中得到了中国人民大学纪宝成教授、郭国庆教授、吕一林教授,北京大学杨岳全教授、符国群教授,云南财贸学院吴健安教授,华南理工大学龚振教授,浙江财经学院靳明教授,湖南大学胡志勇教授的大力支持和帮助,他们提出了很多宝贵意见,使本人受益匪浅,在此一并表示衷心感谢。同时,书中参考和引用了大量文献,在此向原作者致以诚挚的谢意。书中不当之处敬请读者批评指正,提出宝贵意见。欢迎各界人士共同探讨销售管理这一重要课题(E-mail:rdlxg@126.com)。

李先国

目 录

绪论·····	1
---------	---

第一篇 销售规划管理

第一章 销售计划·····	9
第一节 销售计划的内容·····	9
第二节 销售预测·····	15
第三节 销售配额·····	24
第四节 销售预算·····	33
第二章 销售区域设计·····	42
第一节 划分销售区域·····	42
第二节 销售组织结构设计·····	47
第三节 销售区域战略开发·····	51
第四节 销售区域的时间管理·····	56
第三章 促销组合设计·····	67
第一节 促销组合概述·····	67
第二节 广告促销设计·····	73
第三节 公共宣传策划·····	85
第四节 直复营销设计·····	90
第四章 销售促进·····	100
第一节 销售促进概述·····	100
第二节 销售促进决策·····	104
第三节 销售促进策略·····	108

第二篇 销售人员管理

第五章 销售人员的选拔	129
第一节 销售人员战略规划	129
第二节 销售人员的招聘	138
第三节 销售人员的遴选	143
第六章 销售人员的培训	153
第一节 销售人员培训计划	153
第二节 销售环境分析	161
第三节 顾客分析	164
第四节 销售活动分析	172
第五节 成功销售人员的特质	177
第七章 销售人员的激励	184
第一节 激励理论	184
第二节 销售竞赛激励	189
第三节 不同类型销售人员的激励	192
第八章 销售人员的考核	199
第一节 销售人员的绩效考核	199
第二节 销售人员的薪酬制度	208

第三篇 销售实务管理

第九章 客户开发管理	219
第一节 客户关系管理概述	219
第二节 分析与筛选客户	225
第三节 开发新客户	231
第四节 处理客户异议	248
第十章 商务洽谈管理	258
第一节 开局阶段	258
第二节 报价阶段	262
第三节 磋商阶段	266

销售管理

第四节	成交阶段·····	277
第十一章	销售终端管理·····	290
第一节	货品管理·····	290
第二节	终端管理·····	298
第三节	窜货管理·····	304
第十二章	客户信用管理·····	315
第一节	信用管理概述·····	315
第二节	制定信用政策·····	317
第三节	客户资信管理·····	322
第四节	应收账款管理·····	330
第十三章	客户服务管理·····	342
第一节	客户服务概述·····	342
第二节	客户服务的内容·····	347
第三节	服务质量评价与监控·····	355
第四节	服务理念与提高服务质量·····	359
第五节	客户投诉管理·····	362
第十四章	交叉销售管理·····	369
第一节	交叉销售概述·····	370
第二节	客户分类发展战略·····	378
第三节	交叉销售载体·····	385
第四节	交叉销售策略·····	388
第五节	交叉销售的发展动向·····	394
主要参考文献	·····	402

绪 论

销售是企业与消费者连接的窗口,销售活动是企业价值链活动的重要一环,也是企业创造利润的重要环节。对销售活动计划、控制水平的高低体现了企业市场经营水平的高低。销售和销售活动的管理不仅仅是对销售计划的分配和对销售的监控,而是一个系统的工程,需要专业的人员进行系统科学的控制。

销售管理作为一个系统工程,从宏观到微观包括几个子系统:销售规划管理、销售人员管理、销售实务管理。

一、销售规划管理

销售管理的第一个子系统是销售规划管理。销售规划管理包括如下几部分:销售计划、销售区域设计、促销组合设计、销售促进(见图1)。

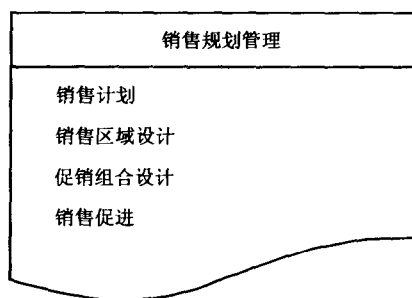


图 1

(一) 销售计划

销售计划是销售管理的基石,销售管理过程就是销售计划的制定、实施和评价过程。任何企业,无论大小,都必须制定销售计划。制定务实、可行的销售计划的能力能

够最真实地反映出企业的营销管理水平。市场是难以把握的,面对难以把握的市场,唯一可行的办法是加强企业自身的计划性,企业的营运过程应该严格置于周密的计划管理之下。计划是管理的起点,没有完善的计划,管理工作就无从谈起。

销售计划是指根据在进行销售预测的基础上,设定销售目标额,进而为能具体地实现该目标而实施销售任务的分配作业,随后编定销售预算,来支持未来一定期间内的销售配额的达成。销售计划的中心,就是销售收入计划。

销售计划的内容主要包括如下几项:进行销售预测;确定销售目标;分配销售配额;编制销售预算和制定实施计划。

(二) 销售区域设计

企业一般将总体市场分为多个细分市场,通过估计每一个细分市场的潜力及企业自身优势,选择目标市场,确定企业在竞争中的定位。一个销售区域可以被认为是一个细分市场。

制定销售区域作战方略,就是将销售区域管理的各个环节作为一个整体来考虑,制定出完整的战略计划以指导营销实践。销售部门要能够通过销售区域现状分析、设定销售目标、利用销售地图使作战视觉化等方法进行科学的销售区域划分。

(三) 促销组合设计

企业营销人员了解和掌握沟通基本理论,有助于更好地制定和执行企业的促销方案。不仅是促销组合,整个营销组合都必须为发挥最大的沟通影响而和谐地结合起来。

所谓促销,是指企业向目标顾客传递产品信息,促使目标顾客做出购买行为而进行的一系列说服性沟通活动。它是市场营销组合的四个构成要素之一。促销(Promotion)一词来自拉丁语,原意为“前进”。有人把促销和销售促进(Sales Promotion)混为一谈,还有人把促销简单地理解为派人员去推销,这些都是不准确的认识。实际上,销售促进和人员推销都只是促销的组成部分,促销有着更加广泛的含义。本书在后面的章节将对此进行详细论述。

(四) 销售促进

销售促进源于英文 Sales Promotion,也有的书译为“营业推广”。它是与人员推销、广告和公共宣传并列的四大基本促销手段之一,是构成促销组合的一个重要因素。

所谓销售促进,是指企业运用各种短期诱因,鼓励购买、销售企业产品或服务的促销活动。美国市场营销协会定义委员会认为,销售促进是指“除了人员推销、广告和宣传报道以外的,刺激消费者购买和经销商效益的种种企业市场营销活动,例如陈列、演出、展览会、示范表演以及其他非经常发生的推销努力”。

二、销售人员管理

销售管理的第二个子系统是销售人员管理,销售人员管理包括销售人员的选拔、培训、激励和考评(见图2)。

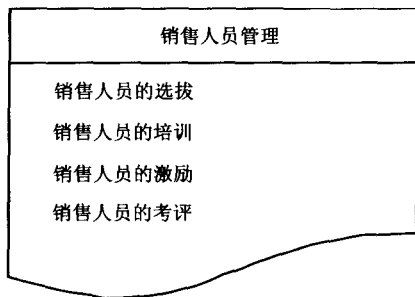


图 2

(一) 销售人员的选拔

销售人员的招募与培训是销售管理的重要环节。国外大公司一般都设有人力资源部,负责人员的招募和培训等,并把人力资源当作一项重要资产来管理。有的公司设有专门的培训中心或培训学校,如摩托罗拉有“摩托罗拉大学”、麦当劳有“汉堡包大学”,专门负责本企业人员的培训。

(二) 销售人员的培训

许多企业在招募到新的销售人员之后,立即派他们去做实际工作,企业仅向他们提供样品、订单簿和销售区域情况介绍等。这些企业担心培训要支付大量费用、薪金,会失去一些销售机会。但事实证明,训练有素的销售人员所增加的销售业绩要比培训成本更大。那些未经培训的销售人员,工作业绩大多不理想,他们的销售工作很多是无效的。

(三) 销售人员的激励

激励是对销售人员进行管理的重要内容。绝大多数销售人员都需要激励,良好的激励能使销售人员保持高昂的斗志和良好的精神状态,使他们的潜力得到更充分的发挥,把销售工作做得更好。激励在管理学中被解释为一种精神力量或状态,起加强、激发和推动作用,并指导和引导行为指向目标。一般来说,组织中的任何成员都需要激励,销售人员更是如此。

(四) 销售人员的考评

销售人员的业绩考评主要包括以下几方面的内容:收集考评资料、建立绩效标准、

选择考评方法和进行具体考评。

三、销售实务管理

销售管理的第三个子系统是销售实务管理。销售实务包括销售过程中会发生的活动,这些活动被控制得好坏直接决定着销售能否达成。具体来说,这些活动包括客户开发、商务洽谈、销售终端管理、客户信用管理、客户服务以及交叉销售管理(见图3)。

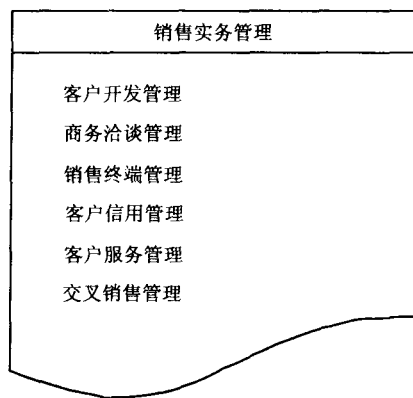


图3

(一) 客户开发管理

企业仅靠现有客户是无法获得持续发展的,任何企业都离不开对新客户的开发,同时须适时淘汰信用较差的客户。企业的成长与客户开发的数量相关,若仅维持与老客户的关系,业绩的增长将非常缓慢。即使优秀的销售人员也不能说他已经百分之百地控制了所辖区域的客户群,因此必须用更多的时间去开发新的客户,不管是制造业、贸易业,还是服务业,都必须积极开展新客户的开发工作。

(二) 商务洽谈管理

商务谈判是销售活动中一个重要的环节,销售人员在售前、售中和售后都有可能要与客户进行或长或短、或艰难或容易的谈判。谈判的目的不是为了显示本企业的实力,也不是强取豪夺对手的资源,而是在平等的基础上协商分歧的处理方法,照顾双方的利益和要求,达到双方满意的结果。

销售人员要注意掌握谈判的要诀,控制谈判的过程,善于突破谈判的僵局,回避商务风险,处理合同纠纷,使企业的利益最大化。

(三) 销售终端管理

销售终端管理是企业销售管理的重要组成部分。例如,终端陈列效果直接影响着商品能否有效地吸引消费者;订货和发货流程是否通畅,会影响到产品能否及时准确地到达目标顾客手中;退货制度是否健全,也会影响目标客户对企业的满意度和忠诚度。所以,企业必须把销售终端管理当做一项非常重要的任务来抓。

要想提高发货水平,订货控制是关键。销售人员处理订单是否准确、迅速,存货和缺货的比率如何,能否保证不间断地供应等,都取决于订货的计划管理和控制。

(四) 客户信用管理

随着社会经济的不断发展,特别是商品市场从卖方市场变成买方市场后,企业之间的竞争不断加剧,企业为赢得更多的顾客、占据更多的市场份额,越来越多的采取信用销售的形式销售产品。由于很多企业的信用风险意识薄弱,加之信用风险管理体系不健全,这种销售形式带给企业的致命伤就是“倒账”,这个问题长久以来困扰着各类企业。因此,提高信用风险管理的意识,建立并完善信用风险管理体系,是企业客户管理中不可或缺的重要部分。

(五) 客户服务管理

客户服务是销售活动中必不可少又极其重要的组成部分。服务的方式、内容、质量等不但直接关系到当前的销售效益,也影响到以后销售的深入和发展,所以客户服务日益成为竞争的焦点而受到企业的极大重视。因此,无论是企业还是销售人员,都必须把客户服务摆在重要的位置上,不断增加服务内容,改善服务态度,并提高服务质量。

(六) 交叉销售管理

交叉销售是指向一位客户销售多种相关的服务或产品,这一位客户必须是你能够追踪并了解的单位客户,而这里所谓的“相关服务或产品”,产生的原因很多,如因为销售场地相关,因为品牌相关,因为服务提供商相关等。交叉销售的实质就是发现客户的多种需求,并提供这些需求满足的解决方案,从横向角度开发产品市场。

交叉销售是建立在双赢原则的基础之上的,也就是说,对企业 and 客户都有好处,客户因得到更多更好的符合其需求的服务而获益,企业也因销售增长而获益。

第一篇

销售规划管理