

中国市场营销实战经典

销售部

结构搭建
组织管理
工作流程
计划控制

Xiao Shou Bu

刘永炬 著

京华出版社

中国市场营销实战经典

销售部

刘永炬 著

结构搭建
组织管理
工作流程
计划控制

图书在版编目 (C I P) 数据

销售部/刘永炬著. —北京: 京华出版社, 2005

ISBN 7-80724-028-8

I. 销… II. 刘… III. 企业管理: 销售管理—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 040161 号

销 售 部

作 者 刘永炬

责任编辑 陈红梅

策 划 郑春蕾

出版发行 京华出版社(北京市朝阳区安华西里一区 13 号楼 2 层 100011)

(010) 64258473 64255036 64243832 (发行部)

(010) 64251790 (编辑部)

E-mail: 80600pub@bookmail.gapp.gov.cn

印 刷 北京普瑞德印刷厂

开 本 800mm × 1100mm 1/16

字 数 300 千字

印 张 16.5

版 次 2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-80724-028-8/F · 64

定 价 32.00 元

版权所有 侵权必究

Preface

前言

营销已经成为一门独立的学科。中国企业要融入全球经济，必须拥有先进的营销思想、战略、战术、人员和设备，将西方先进营销理论与中国市场实际状况相结合，寻找最佳的市场切入点。这正是本书的长处所在，它能够为中国企业提供更加切合实际的解决方案，从而有效地弥补企业自身在营销专业知识和技巧方面的不足。

正是由于企业市场实战和营销顾问咨询的双重背景，多年来，本书作者刘永炬先生凭借自己丰富的中国市场实战经验、扎实的理论根基和踏实负责的态度，为许多中国企业及在华投资的国外企业提供了适合的咨询建议。在对企业的咨询项目中，刘先生始终能坚持从营销的整合规律上，以企业现实的营销状况、资源状况为基点，以中国的具体国情为主要考虑元素，从行业特点出发，具体问题具体分析，找出一条真正适合企业的营销方略，为那些希望在中国市场上能有所作为的企业贡献心智。

刘先生的从业足迹，也足以证明其专业实力和专业经验：从海尔的诉求创意，到长虹的推广；从美的的通路诊断到爱慕内衣的产品企划；从康师傅的上市到国氏的市场整合；从可口可乐的市场建设到露露的末端活化；从国内知名的日化化妆品、饮料企业到国内的机械、建材行业，刘先生都留下了辛勤的汗水及成功的经验。

面对中国市场之博大，区域特色之迥异，运营环境之复杂，市场发展之瞬息万变，企业要想在竞争中立于不败之地，急需一套开拓中国市场的实用性理论体

系与方法论。为顺应中国市场需求，推动中国企业的经营管理水平，使之能适应全球经济发展的步伐，刘先生将自己在市场多年的企业管理及营销运作经验和做咨询顾问多年的体会加以总结，撰写、出版了《销售部》、《市场部》这两本书。从大量国内市场现有的营销类书籍来看，在对企业市场运营的实战指引方面不同程度地存在着弊端，如：盲目照搬国外市场及人文环境下的营销理论及模式，脱离本土实际；理论与实践严重脱节、可操作性差；趋于宏观性等，总之，缺乏实用性。《销售部》、《市场部》无论从具体内容，还是从编撰形式来看都充满务实与创新精神。它们以先进理论为指导，适应中国市场，分别从现代市场营销的各个环节与要素入手，以“本土化”的视角、体系化的思维、可操作性的方法以及丰富的实战图表传达了众多极具实战价值的思路与方法，得到了企业界人士广泛的认可和极高的评价。

面对这样的市场，面对众多企业对市场操作知识的欠缺，刘永炬先生希望通过自己的经验能够给大家带来更多的启发。《销售部》和《市场部》这两本书就是在这样的市场状况下写成的，希望能给企业的实际操作带来些许帮助。

目 录

第一章

销售部的组织架构

第1节

销售部的作用 3

销售部在营销中的作用 3

销售部在企业中的位置 5

第2节

销售部的组织架构 9

销售部的基本组织架构 9

不同产品类别销售组织的设计 11

不同市场条件下的销售组织设计 14

不同产品架构下的销售组织架构 17

不同区域条件下的销售组织架构 20

销售组织与市场职能管理 22

销售队伍的规模 26

第二章

销售部的岗位职责

第1节

销售部的职能 31

执行职能 31

销售职能 32

市场支持与管理职能 33

第2节

销售部管理人员的职责 35

销售管理人员的职责要求 35

销售部经理职责 36

销售部主管级的职责 47

销售部管理文员职责 54

第3节

销售业务人员的职责 56

销售业务人员的职责要求 56

销售业务代表的职责 57

销售理货人员职责 60

终端导购员职责 61

促销代表职责 62

第三章

销售部业务及管理流程

第1节

销售部的业务流程 67

基本策略流程 67

不同渠道方式的业务流程策略 70

渠道开发与作业的流程 76

销售作业流程 79

第2节

销售部的管理流程 84

销售业务管理结构 84

销售部的业务管理流程 86

企业内部的销售管理结构 93

第四章

销售部业务及行政管理内容

第1节

销售部的业务管理内容 99

销售业务中的客户管理内容 99

销售业务管理的内容 106

第2节

销售部的行政管理内容 114

销售部人员的招聘与评估 114

销售人员的考核与评估 120

销售培训及管理制度 133

销售人员激励管理 136

第五章 销售部业务及管理表格

- 第1节 销售部业务表格 141
- 销售业务表格 141
- 销售计划管理表格 145
- 第2节 销售部管理表格 154
- 销售部对客户的管理表格 154

第六章 销售部人员的工作锦囊

- 第1节 销售部的工作锦囊 173
- 第2节 销售部经理的工作锦囊 186
- 第3节 销售主管与业务代表的工作锦囊 194
- 第4节 导购人员的工作锦囊 207

附 销售部常用名词 219

第1章 销售部的组织架构

第1节 销售部的作用

销售部在营销中的作用 / 3

销售部在企业中的位置 / 5

第2节 销售部的组织架构

销售部的基本组织架构 / 9

不同产品类别销售组织的设计 / 11

不同市场条件下的销售组织设计 / 14

不同产品架构下的销售组织架构 / 17

不同区域条件下的销售组织架构 / 20

销售组织与市场职能管理 / 22

销售队伍的规模 / 26

第1节 销售部的作用

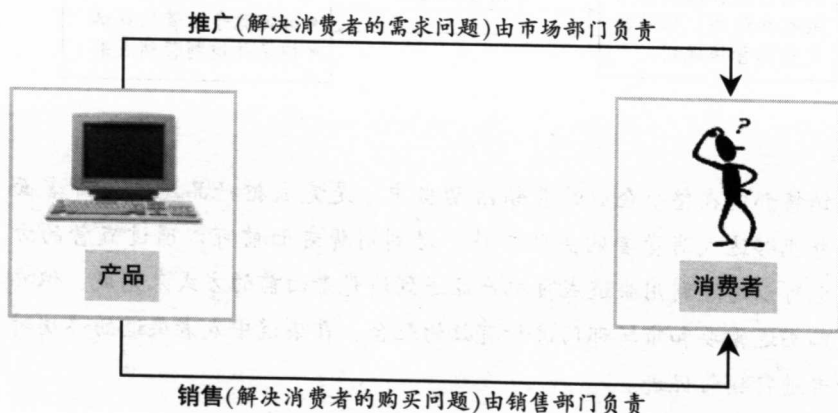
把产品送到消费者面前并把产品卖出去的行为，我们称之为销售。企业中负责售出产品的部门一般称为销售部，销售部是营销组织中的一员，与市场部和客户服务部共同构成营销组织。

销售部在营销中的作用

销售部门是整个企业营运活动的中心，是连接企业与顾客的纽带。销售部门是企业利润的直接创造者，在将产品送达顾客的过程中，用产品和服务满足了顾客的需求。销售部在这个整体营销的过程中实现了它的三大功能（如下图）：

- 连接企业和消费者，为市场分析和市场定位提供依据
- 通过一系列的销售活动配合营销策略组合的实现
- 用销售过程检验营销策略和计划，帮助制定整体营销规划

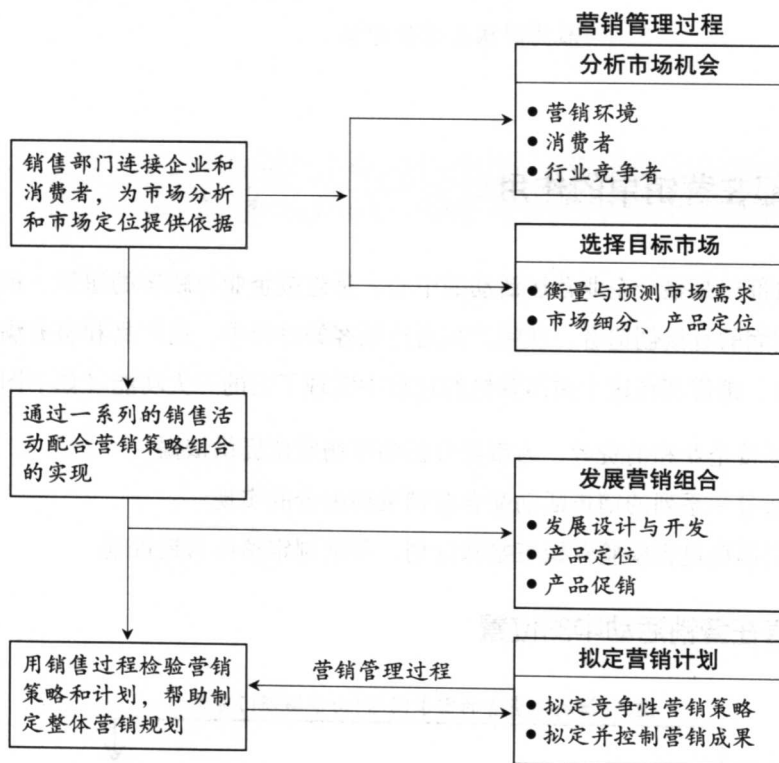
销售在营销活动中的位置



说明

在营销活动当中，企业需要做两项工作：一项是启发消费者需求的工作，一项是满足消费者需求的工作。启发需求的工作包括产品是否达成消费者的购买可能，及企业通过市场的教育行为达成的需求意愿；而满足需求的工作就是要最大限度地让产品在合适的距离和方便的形式下顺利到达消费者面前，这正是企业销售部门需要完成的工作。

销售部在营销中的作用



说明

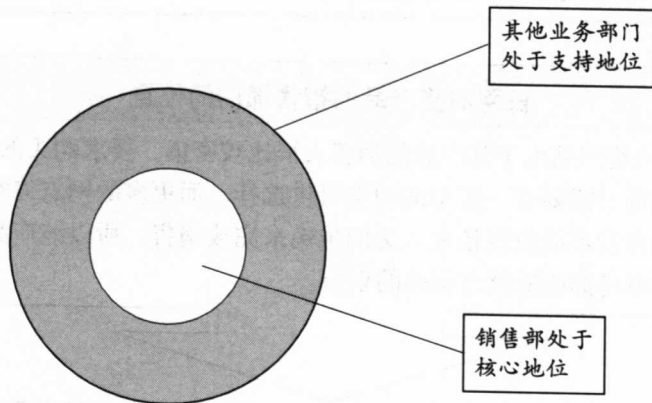
销售部门在整个企业的营销活动当中，是完成把产品送到消费者面前，并能够达成消费者购买的工作。送到消费者面前可以通过直营的方式，也可以通过利用渠道成员把产品送到消费者面前的方式来完成，但要达成购买还需要和市场部门进行有效的配合，在渠道中或者渠道的终端对消费者进行销售促进。

销售部在企业中的位置

销售部在企业中位置的变化

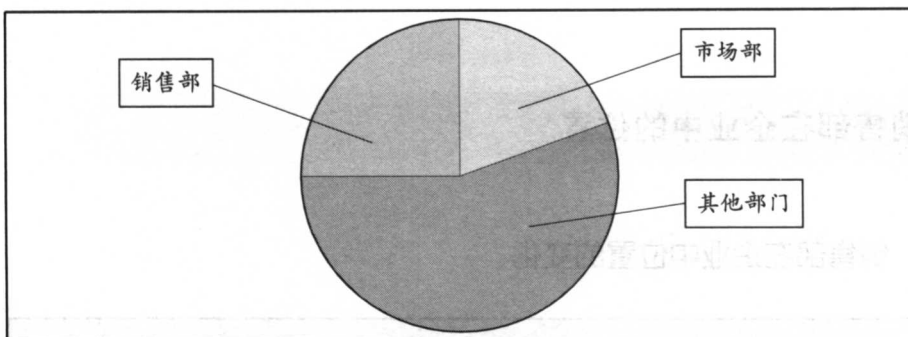
市场化早期销售部在企业中的位置

在进入市场化初期时的中国企业，由于市场各类产品并不丰富，消费者的需求潜量很大，这个时候不需要进行市场的启发，所以，市场工作相对很弱，销售在企业业务活动中占有非常重要的地位，而销售部也因此成为企业的核心部门。即使是现在，也有很多中小企业把销售部放在企业的核心地位，它们利用产品本身市场上的需求缝隙进行着市场的渗透工作。



市场化中期销售部在企业中的位置

随着产品在市场上越来越依靠需求方式的启发而产生更多的购买可能，市场推广的理念和作用越来越得到更多人的认可时，有些企业开始建立市场部，与销售部配合进行业务操作。还有些企业直接赋予销售部更多的市场职能。无论将来企业的组织结构如何变革和发展，销售部仍然是企业不可或缺的重要组成部分。

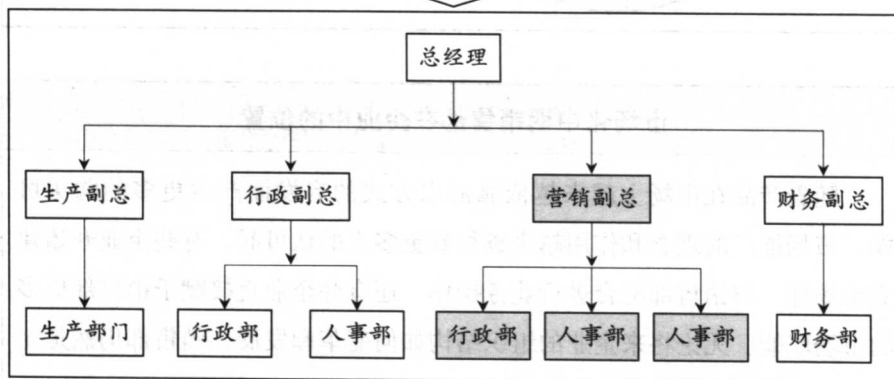


当前市场上销售部在企业中的位置

中国企业的市场化程度越来越高，更多的企业已经看到市场上的需求空间和缝隙越来越小，仅仅依靠销售部的工作去完成更多销售量的可能性也随之降低。不同的产品需求方式的改变要求企业有针对性地对自身的销售方式进行改造，销售部门的职能也随着市场的变化相应地改变。下面简单介绍消费产品与工业产品在销售环节上的区别。

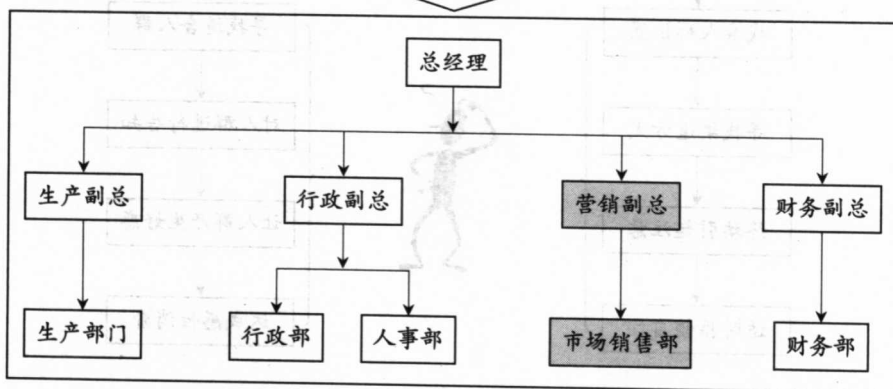
日用消费产品的销售部门的位置

日用消费产品由于其产品的消费人群比较密集，要求购买的便利性，所以在市场上需要有一定量的网点可供选择。而更多的网点终端造成购买需求的启发不能仅仅依靠人为的推销来完成销售，所以该产品的销售部职能与市场部职能就有明确的划分。



工业产品的销售部门的位置

工业产品由于目标客户比较集中，没有日用消费品那样分散，所以，在教育和启发消费者的过程中可以更直接、更方便地采用销售人员直接面对客户进行推销的方法。而这样的方式和方法使销售责任当中承担了更多的市场责任，销售部门和市场部门的融合更加紧密，职责分配也不是那么明显。



销售部在营销中与市场部的关系

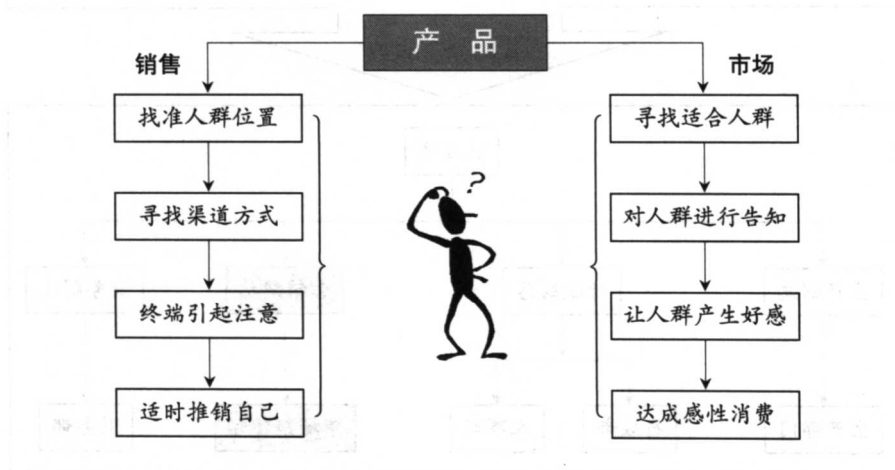
市场部是启发消费者需求的，是解决让消费者知道企业的产品并且喜欢的问题。而销售部是满足消费者需求的，是解决让消费者能买得到产品的问题。市场部门提供的各项市场资源是销售部门完成业绩的重要保障，是销售部门的武器和弹药。销售部要与市场部紧密配合，才能实现产品从企业到消费者的价值转化。

市场部的工作侧重利用信息载体启发和影响消费者的需求，销售部的工作侧重利用渠道载体把产品从企业顺畅且方便地送到消费者面前。在市场部具体运作中，与销售部较密切的工作有以下几项：

- 市场调研与市场信息收集及分析
- 新产品的开发、上市当中的渠道方式
- 营业企划
- 渠道规划设计
- 销售目标制定

- 年度推广计划的拟定与执行
- 促销活动的制定
- 销售终端的市场工具的制作
- 年度营销计划的制定

销售部与市场部的工作配合方式



第2节 销售部的组织架构

销售部门的组织模式是销售战略规划的重要内容。任何企业，都希望自己的产品能迅速有效、顺利地到达消费者手中，并能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。

销售部的基本组织架构

销售组织模式的选择受企业产品特性、人力资源、财务状况、市场阶段、渠道策略方式、消费者及竞争对手等因素的影响。企业应根据自身实力及企业发展规划，量力而行，精心设计，用最小的管理成本，获取最大的收益。

设计销售组织模式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。组织设计应体现以下内容：

- 目标：组织设计应有自己的奋斗目标
- 分工：各部门及个人有具体的任务
- 权威：组织内必须有最高权威
- 统一：组织内必须有统一的指挥、命令、步调、规范
- 责任：组织内各部门的岗位、职责明确
- 跨度：管理跨度应有效合理

在体现这些内容时，要遵循以下原则：

- 任务和目标原则：任务围绕目标来定
- 分工协作原则：分工明确，合作协调
- 责权对等原则：明确职责，合理授权