

新 编

私营 公司

销售管理与控制 必备手册

本书编写组 编著

21世纪的销售是管出来的，优秀的销售人员是管出来的，大片的
市场沃土也是管出来的。我们坚信，标准化的制度管理，科学完备的
管理体系，将足以协助平凡人做出不平凡的事；我们坚信，一个众志
成城的优秀团队所铸就的辉煌业绩将击败任何销售英雄所创造的零星
神话；我们也坚信，拥有详尽的管理制度与便捷的管理表格作保障，
加上孜孜不倦的拓展进攻，市场营地只会越来越大。



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

新编私营公司销售 管理与控制必备手册

本书编写组/编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

新编私营公司销售管理与控制必备手册/本书编写组编著.
—北京:企业管理出版社,2005.6
ISBN 7-80197-260-0

I. 新… II. 本… III. 私营企业-企业管理:销售
管理 IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 062279 号

书 名:新编私营公司销售管理与控制必备手册

编 著:本书编写组

责任编辑:王 强

书 号:ISBN 7-80197-260-0/F·261

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:北京大运河印刷有限责任公司

经 销:新华书店

规 格:787 毫米×960 毫米 16 开本 19.5 印张 260 千字

版 次:2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月第 1 次印刷

定 价:35.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

2005年2月24日是私营公司应当铭记的重要日子。就在这一天,《国务院关于鼓励、支持和引导个体私营等非公有制经济发展的若干意见》(俗称“非公经济36条”)正式出台。这是建国55年来第一部以促进非公有制经济发展为主题的中央政府文件,也是再一次以国家政策的形式,把非公有制经济与公有制经济置于一个公平的发展平台,被誉为私营经济发展进入“激情岁月”新阶段的标志。

私营公司近几年在我国经济发展中脱颖而出,成为经济生活中重要的组成部分。它们为国家创造了巨大的社会财富,也吸收了大量劳动力就业。随着私营公司的发展,私营公司经营者对销售管理的重视程度日益增强。但销售管理对许多私营公司,尤其是中小型私营公司来说还是个薄弱环节,这些公司的经营者知道销售管理的重要性,但是不知道如何更好地运用。

纵观我国的销售模式,80年代的销售是坐着等的,坐着等客户、等计划、等政策;90年代的销售是斗出来的,策划、降价、标王好生热闹;21世纪的销售是管出来的,市场是管理出来的一方沃土。

提升销售业绩应该从做好销售管理工作开始。许多企业经营绩效不佳不是由于营销战略不当,市场开拓不力造成的,而是因为销售管理体系不系统、不全面、不到位。近几年来,“各领风骚没几年”已是国内诸多产品的大限,万千品牌一个个风风火火起来又痛痛快快趴下,表现最为淋漓尽致的可谓保健品市场。为什么“普通”的白兰仕鸡精可以有150年历史,而我国“高贵”的鳖精却要短命?

把其中的缘由完全归于市场竞争过于激烈、保健品生命周期太短是不太恰当的。归根到底在于销售体系的散、乱、空,致使最终整体市场退货、萎缩。“无管理销售”是中国众多私营企业目前销售工作中存在的最大问题。建立销售管理体系是对过去落后的销售观念和方法的提升和变革。销售管理体系是一个公司整体营销管理体系和进行专业销售运作的重要组成部分。良好的销售管理体系能够指导员工的工作方向、评估员工业绩、协助员工进步、激励员工士气、稳定员工队伍;能够使公司预防和减少因少量员工素质、能力或品质问题以及认识调整而导致的

交接误差、客户流失、货品流失、货款拖欠或货款流失。销售管理体系需要一个公司销售部、市场部、物流部、财务部、顾客服务部和销售行政部门紧密配合,反馈信息、有效配货、监控价格、及时回款、管理通路及终端。

本书以销售流程为背景,以对销售流程的管理为主线,通过对销售计划、销售队伍管理、客户关系管理、销售渠道管理、经销商管理、企业信用管理、货物管理、销售货款管理、售后服务管理和销售业绩评估展开论述,应用了大量的事例,意在理论与实践的紧密结合。

本书提供解决实际问题的处方,这种方案也许不是最佳的,但肯定适用于大部分的私营企业,能让使用者应对可能出现的绝大多数问题。借助这种确定的、基本的套路,以此为核心,使用者可以进一步提高、提炼,最后迈向更高的境界。本书的另一个重要的特点是:多种的、大量的图表、程序、问卷、套路,内容广泛,设计科学。提供这些的目的,就是使你在销售管理中能够快捷、直接的投入应用,而不用自己费力开发。希望本书能成为销售管理人员的好帮手,既提高了大家的管理水平,又能为企业创造效益。

毋庸置疑,本书尚有许多不尽人意之处,希望广大读者和销售管理人员不吝赐教,批评指正,在此先行表示感谢!

编 者

目 录

第 1 章 私营公司销售计划管理

- | | |
|------------------------|----------------------|
| 1.1 销售计划管理设计 / (3) | 1.7 销售计划的目标管理 / (16) |
| 1.2 销售计划的形式和过程 / (4) | 1.8 销售计划的过程管理 / (18) |
| 1.3 如何制定销售计划 / (6) | 1.9 区域销售计划的执行 / (20) |
| 1.4 销售计划有效执行的保障 / (10) | 1.10 如何修正销售计划 / (22) |
| 1.5 销售计划的分解 / (12) | 1.11 常用销售计划表格 / (23) |
| 1.6 销售计划的动态调整 / (14) | |

第 2 章 私营公司销售队伍管理

- | | |
|------------------------------|------------------------|
| 2.1 如何认识销售人员的重要性 / (31) | 2.5 如何进行销售队伍的培训 / (45) |
| 2.2 如何确立销售队伍目标与
规模 / (33) | 2.6 如何激励销售队伍 / (50) |
| 2.3 如何招募销售人员 / (35) | 2.7 如何控制销售人员行动 / (55) |
| 2.4 如何建立高素质的销售队伍 / (41) | 2.8 如何组织销售竞赛 / (60) |
| | 2.9 如何控制销售人员的费用 / (65) |

第 3 章 私营公司客户关系管理

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| 3.1 如何定义客户管理的内容及
原则 / (71) | 3.4 如何认识客户资料卡的重要
作用 / (76) |
| 3.2 如何进行客户知识管理 / (72) | 3.5 如何使用客户资料卡 / (77) |
| 3.3 如何找到客户联系策略的
基石 / (74) | 3.6 如何开发潜在客户 / (79) |
| | 3.7 如何处理客户投诉 / (84) |

第4章 私营公司销售渠道管理

- | | |
|------------------------|---------------------------|
| 4.1 如何使用竞争销售 / (91) | 4.5 如何制定企业的渠道价格政策 / (108) |
| 4.2 影响定价的因素 / (95) | 4.6 如何维护价格稳定 / (110) |
| 4.3 如何制定定价策略 / (100) | 4.7 新品上市的渠道管理 / (113) |
| 4.4 如何具体运用定价技巧 / (102) | |

第5章 私营公司经销商管理

- | | |
|---------------------------|---------------------------|
| 5.1 如何认识经销商的地位和特性 / (117) | 5.5 经销商管理的内容是什么 / (125) |
| 5.2 经销商管理的目的 / (118) | 5.6 如何防止窜货 / (129) |
| 5.3 如何管理经销商档案 / (119) | 5.7 如何管理二级批发商 / (134) |
| 5.4 如何评价经销商 / (123) | 5.8 经销商管理的20条注意事项 / (141) |

第6章 私营公司企业信用管理

- | | |
|---------------------------|-----------------------------|
| 6.1 私营公司的信用政策 / (149) | 6.7 如何控制信用额度的流程 / (168) |
| 6.2 如何建立信贷管理体系 / (152) | 6.8 如何认识超逾信用额度可能的风险 / (169) |
| 6.3 企业信用管理的目标 / (158) | 6.9 信用交易的控制重点有哪些 / (170) |
| 6.4 制定信用政策应该考虑的因素 / (163) | 6.10 私营公司收账政策 / (172) |
| 6.5 如何发挥信用调查的重要作用 / (166) | 6.11 书面信用政策文本的作用 / (177) |
| 6.6 如何管理新客户的信用额度 / (167) | |

第7章 私营公司货物管理

- | | |
|----------------------|--------------------|
| 7.1 如何进行铺货管理 / (181) | 7.2 如何管理终端 / (185) |
|----------------------|--------------------|

- | | |
|------------------------|-----------------------|
| 7.3 如何实施品类优化管理 / (191) | 7.6 如何控制出货 / (206) |
| 7.4 如何控制特许经营 / (195) | 7.7 如何管理退货 / (209) |
| 7.5 如何进行订货管理 / (199) | 7.8 退货管理的杰出方案 / (213) |

第8章 私营公司销售货款管理

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| 8.1 如何认识现金交易 / (219) | 8.6 货款回收的重点是什么 / (232) |
| 8.2 如何实现销售收入现金的
预测 / (221) | 8.7 如何制定收账方针 / (234) |
| 8.3 如何控制现金收入 / (225) | 8.8 如何实施货款回收 / (236) |
| 8.4 企业对现金交易的控制
重点 / (228) | 8.9 如何进行应收票据的内部
控制 / (241) |
| 8.5 如何控制商店卖场的现金 / (230) | 8.10 货款回收的两个要点 / (243) |
| | 8.11 如何申请支付令 / (245) |

第9章 私营公司售后服务管理

- | | |
|------------------------------|-------------------------|
| 9.1 售后服务是什么 / (249) | 9.6 如何对售后服务收费 / (261) |
| 9.2 如何认识售后服务的必
要性 / (253) | 9.7 如何控制售后服务工作 / (262) |
| 9.3 如何制定售后服务的战略 / (256) | 9.8 如何保障服务质量 / (264) |
| 9.4 如何维系客户 / (258) | 9.9 售后服务管理办法示例 / (267) |
| 9.5 如何开展售后服务工作 / (260) | 9.10 常用售后服务管理表格 / (270) |

第10章 私营公司销售业绩的评估

- | | |
|--------------------------------|-------------------------|
| 10.1 如何认识销售业绩评估的
作用 / (277) | 10.4 如何进行销售业绩评估 / (288) |
| 10.2 销售业绩评估的原则与
指标 / (279) | 10.5 销售业绩管理办法示例 / (292) |
| 10.3 销售业绩评估的方法有哪些 / (284) | 10.6 销售业绩评估常用表格 / (296) |

私营公司销售计划管理

第 1 章

● 本章主要内容

- 1.1 销售计划管理设计
- 1.2 销售计划的形式和过程
- 1.3 如何制定销售计划
- 1.4 销售计划有效执行的保障
- 1.5 销售计划的分解
- 1.6 销售计划的动态调整
- 1.7 销售计划的目标管理
- 1.8 销售计划的过程管理
- 1.9 区域销售计划的执行
- 1.10 如何修正销售计划
- 1.11 常用销售计划表格



计划会带来好的结果,不良结果的发生往往与缺乏计划有关,准确而有效的销售计划需要主观数据与客观数据的融合,以及自上而下与自下而上信息输入的平衡。销售计划使销售人员与经理层关注过去及现在的销售趋势,并且评估公司内部与外部推动销售的因素。

1.1 销售计划管理设计

计划会带来好的结果，不良结果的发生往往与缺乏计划有关，准确而有效的销售计划需要主观数据与客观数据的融合，以及自上而下与自下而上信息输入的平衡。

由于销售人员最接近顾客，所以他们参与销售计划能提高计划的准确度，制定出更现实可行的目标。自下而上的计划通过让销售人员评估销售区域内影响销售的因素来衡量其工作区域的销售情况。自下而上的过程不会把不合理的目标强加于销售人员，因为计划由销售人员参与制定，这样就会使他们更加自觉积极地参与实施。如果销售人员的销售业绩未达到他们自己制定的计划额时，那他们应对此承担责任。

自下而上的计划意味着收集大量的主观的和客观的、定量的和定性的信息，还要把握一般市场条件发生变化对销售区域内销售额产生的影响。自下而上的计划方法从不同的来源收集大量的信息，然后把它们汇总成模块和模型，由此产生更为精确、更为理性的销售计划。所有的销售区域计划额将会与来自管理层的宏观的自上而下的数据进行比较，管理层的数据反映了诸如市场份额以及投资回报等标准。如此，微观与宏观双向运作就会为形成更加准确的销售计划打下基础。

许多销售经理表示，自下而上计划的最大益处就是使得经理与销售人员能定期针对销售人员的整个工作进行有益的对话。销售计划使销售层与经理层关注过去及现在的销售趋势，并且评估公司内部与外部推动销售的因素。需要注意的是，如果没有合适的格式、讨论程序、模型、模块、数据、信息，以及管理层的参与，而只是简单机械地要求销售人员自己计划他们的销售，结果只能导致偏差与失败。你不能要求销售人员毫无根据地做出计划。

执行自下而上的销售计划使得销售经理与销售人员有机会对销售工作的实际情况进行检测和早期预警。如果销售人员在与销售经理讨论时说不出顾客及竞争者发生了什么样的变化，那么这个销售人员的工作很可能是成问题的。

代理商、分销商和公司外部的间接销售代表或渠道合作伙伴，应该与全职直销人员使用相同的方法与程序来进行自下而上的计划。销售经理应该要求渠道合作伙伴做出销售计划并承担责任，他们因此会花更多的时间和资源去实现这一目标。这些人所做出的计划的准确程度对公司的生产运作管理和财务管理也非常重要。

1.2 銷售計劃的形式和過程

在公司的會計年度、季度、銷售旺季開始前的 30 天到 90 天內，通過郵件或電子郵件的方式向每個銷售人員、代理商、銷售代表或分銷商發送他（她）所屬區域的銷售計劃表。在這張表中，要求銷售隊伍對每月或每季度的來自每個顧客或行業對每種產品的訂單量做出計劃。可以要求提供的信息以金額或件數表示，也可以同時使用兩種單位。要求銷售人員提供他們認為最容易在工作中的發現並最有助於實現計劃目標的信息。如果銷售人員是以對每個顧客的銷售金額來進行計劃並且你的銷售計劃目標是以現金流反映，而非存貨清單的控制，那就要求每一個銷售人員在每個合適的階段對顧客的銷售額做出計劃，而不是要求他們對產品或服務做出銷售件數的計劃。

如果你的公司接到訂單後並不需要立即發貨，那麼銷售人員必須確認應該在哪個月份發貨。如果 90% 的訂單將在 45 天內發貨，你可以將計劃標準的訂單件數換算為發貨數。同樣，你可以使用一定的標準或平均交易額將計劃的件數換算成計劃銷售額。

如果你所在行業有銷售季節性，如服裝業，你就需要對銷售進行季節性的計劃，而不是每月或每季度的計劃。你也可以要求銷售人員每個月或每個季度根據市場變化的動態來修正他們的計劃。

計劃的表格做好之後發給銷售人員，與他們一起討論哪些因素推動銷售，這是非常重要的。對新的和不熟悉計劃過程的銷售人員，還要幫助他們制定計劃數據。對老練的和熟悉計劃過程的銷售人員，則要注意檢查他們的數據。然後，你可以在銷售會議上提出銷售人員普遍關心的問題並加以解決。

銷售經理與每個銷售人員一起就銷售區域過去和現在的銷售趨勢，以及發生在競爭者、顧客、宏觀市場條件和公司內的變化進行討論和計劃，這是非常有益的。如果有條件，還可以使用具有特殊功能的軟件對銷售計劃進行在線準備和更新，從而提高效率和促進溝通。通過分析各自銷售區域的過去和現在的銷售趨勢，每個銷售人員開始各自的自下而上的計劃。銷售人員可以從整個公司總銷售的角度分析銷售趨勢，也可以按顧客類型或按產品類別來進行分析，這取決於他可以得到什麼樣的历史數據。如果下一個年度或下一個季度看上去與過去同期差不多，那麼銷售額會是多少？显而易见，那些在銷售區域內不做顧客和產品分析

的公司将做不到这一点，他们只能依赖销售总额进行计划工作。

计划过程的起点是假设未来与过去相似，所以我们依据过去的趋势推断下个季度的销售。但未来不是一成不变的，并且商业环境是不断变化的，所以下一步销售人员必须分析公司内部、竞争对手以及市场的变化将会如何影响未来的收入。要理解这些变化，销售人员必须再次和销售经理进行有益的对话。销售经理向销售人员介绍公司内部将会发生的变化，销售人员向销售经理介绍顾客和竞争者将会发生的变化，并且一起讨论在市场和一般商业条件下会发生的变化。

对一些使用渠道合作伙伴而不是使用直接销售人员的公司而言，渠道合作伙伴和销售经理分享相同的信息。销售计划给销售经理提供了一种机会去和每个销售人员讨论，并预先考虑公司内的变化。销售人员必须理解，公司需要通过销售额的增长来证明为这些变化付出的代价是值得的，这也同样包括分享任何负面的消息。下一步，销售人员和销售经理将会讨论公司外部因素的变化对下个季度销售额的影响。这些变化包括竞争者、顾客的变化，以及那些销售人员很难控制的一般商业环境的变化。总的来说，销售经理和销售人员需要知道竞争者的每一件事，就如了解他们自己公司情况一样。

销售经理对解释公司内的变化负有首要的责任，而销售人员则对解释顾客的变化负有首要的责任。销售经理和销售人员需要对市场需求趋势以及将会影响下个季度销售额计划的商业条件的变化进行讨论。对一些公司来说，这些应当予以考虑的变化可能包括利率、政府法规、国民生产总值、失业率、个人收入、零售额、汇率、油价。

在对所有销售人员的自下而上的计划进行讨论并达成一致后，销售经理把它们汇总成公司或区域的销售计划，并要求增加或减少新的区域、销售人员、收购、管理账户，或者其他一些外部的和销售人员的因素。

许多公司制定销售计划和销售预算。前者可以更改，后者则不可以。预算被用于采购、计划表、财务的管理；计划是销售人员工作评定的基准。本应被预料到的情形的发生不可以作为更改销售人员销售计划的理由，因为销售人员应当已经对这些关键性风险做出了应急计划。然而，当不可预料的突发事件发生时，通常应当改变销售人员的销售计划。

1.3 如何制定销售计划

销售计划中必须包括整个详尽的商品销售量及销售金额。除了公司的经营方针和经营目标需要详细的商品销售计划外，其他如未来发展计划、利益计划、损益计划、资产负债计划等的计划与实行，无一不需要以销售计划为基础。

简明的销售计划的内容至少应包含下述几点：

- (1) 商品计划（制作什么产品？）
- (2) 渠道计划（透过何种渠道？）
- (3) 成本计划（用多少钱？）
- (4) 销售单位组织计划（谁来销售？）
- (5) 销售总额计划（销售到哪里？比重如何？）
- (6) 促销计划（如何销售？）

很容易可看出，第(5)项的销售总额计划是最主要的，销售计划的内容大致可涵盖在其中，销售总额计划经常是销售计划的精华所在，也是销售计划的中心课题。

(1) 年度销售总额计划的编制

①参考过去年度自身和竞争对手的销售实绩

②损益平衡点等基准

③事业发展计划的销售总额，即综合许多政治、经济、社会变迁资料拟出事业发展计划的销售总额

④召开会议做最后的检查改进及最终决定，这个最终决定额是事业发展的基本销售总额计划，而各个营业部门的销售额目标可酌情予以提高

⑤损益平衡点基准 = $\text{固定费用预估} + \text{计划销售利益} / \text{计划边际利益率} \times 100$

计划边际利益率 = $100 - (\text{变动费用预估} / \text{销售总额}) \times 100$

⑥资产周转率基准 = $\text{计划资产} \times \text{一年周转次数}$

⑦纯益率基准 = $\text{计划年度税前净利} / \text{计划销售总额对税前纯益率} \times 100$

⑧附加价值基准 = $(\text{计划人员数} \times \text{每人附加价值目标}) / \text{计划附加价值率} \times 100$

(2) 月别销售额计划的编制

①收集过去三年间月别销售实绩；

②将过去三年度的销售实绩合计起来；

③得到过去三年间的月别销售比重。

(3) 月别商品别销售额计划的编制

①取得商品别销售比重

将去年同月的商品别销售比重及过去三年左右同月的商品别销售实绩等找出, 计算商品别销售比重, 了解销售较好的商品群及利益率较高的商品群。

②参酌商品销售比重政策和调整销售比重

参酌商品销售比重政策, 利害关系人的意见及商品需求预测等项目来修正过去三年间及去年同月的商品群别销售比重。

③用修正过的商品销售比重来设立商品别计划

使用修正后的月别商品销售比重和月别销售总额计划金额即可得商品别的计划销售金额。列出每月的明细商品别计划销售金额, 这是该月销售金额预算的基础。

(4) 部门别、客户别销售额计划的编制

①取得部门别及客户别的商品销售比重, 将去年同月的部门别及客户别销售比重予以分析研究。

②部门别及客户别商品销售比重的修正, 将实际的部门别及客户别商品销售比重按下列三种观点予以调整。

- 部门别及客户别的销售方针;
- 部门主管及客户动向意见的参考;
- 客户的使用程度、信用状况、和竞争对手的竞争关系及新拓展客户目标等。

③用修正后的销售比重获得客户别及部门别的销售计划额。

(5) 销售费用计划的编制

①包含在总合损益计划的销管费中;

②各月别销售变动费用计划的拟制, 因为已经编制月别销售总额计划, 所以为达成月别的销售金额计划, 必须设定所需的年度变动费用;

③各月别销售固定费用计划的拟制, 用年度总合计的计划金额中的各个固定费用金额予以简单地平均, 计算出大致的月销售固定费用金额。月别销售固定费用计划的项目, 包含折旧费、工资及利息费用等。

(6) 促销计划的编制

①与商品相关的促销计划

- 销售系统化;
- 商品的质量管理;

- 商品的新鲜、卫生及安全性；
- 专利权；
- 样本促销；
- 展示会促销；
- 商品特卖会。

②与销售方法相关的促销计划

- 确定销售点；
- 销售赠品及奖金的支付；
- 招待促销会；
- 掌握节日人口聚集处促销；
- 代理店及特约店的促销；
- 建立连锁店；
- 销售退货制度；
- 分期付款促销。

③与销售人员相关的促销计划

- 业绩奖赏；
- 行动管理及教育强化；
- 销售竞赛；
- 团队合作的销售。

④广告宣传等促销计划着眼点

- POP（销售点展示）；
- 宣传单随报夹入；
- 模特儿展示；
- 目录、海报宣传；
- 报纸、杂志广告。

(7) 销售账款回收计划的编制

①与销售计划并行的客户赊款回收计划

配合月别销售总额计划，是此销售月别计划的收款计划。所以，过去的收款实绩等资料可作为分析参考之用，此外，收款政策亦有影响。

②以此表为客户别赊款回收计划的基础

在管理上，此表对于要求营业人员控制客户款项的回收是相当重要的。

③客户账款积欠天数缩短是有必要的

本表对于提高客户账款回收率是重要的。然而，回收率的提高仅是使票据到期天数延长而已，就不具任何实质意义了。下面的算式对于账款积欠天数的缩短更具意义。客户账款积欠天数 = (客户赊款余额 + 本公司收受票据余额) / 日平均销售总额

(8) 销售人员行动管理计划的编制

①销售人员未来的行动管理是重要的，每位销售人员自己将未来一个月的重点行动目标明确写出，根据此行动计划表，主管人员亦可对必要事项加以清楚地指示。

②周别行动管理制度

月别的重点行动目标设定后，即可以周别行动管理制度将每周需努力方向具体列出。现代的商业社会，许多的企业活动都是以“周”为一循环单位，倘使周管理做得不够完美，业绩就好不起来了。

③以实现的营业日报表来检查周别计划的实施成果

每日，销售人员不论是以口头或是书面呈阅的营业日报，都可以周别行动计划为绩效参考基准，因此此表的使用相当方便。只要将行动计划表与每日实绩相对照，营业人员的表现即可一览无遗，充分达到销售管理的目的。

(9) 部门别、分店别损益管理计划的编制

①部门损益制度的彻底执行

此表中可清楚地表示出每个部门、分店、科等单位的损益基准和其相对应的实绩及达成率。

②尽量以利润中心方式计算

将该所属部门或分店别本身的变动费用及固定费用清清楚楚地区分且从该部门或分店销售总额中扣除计算利益是最简单的方法，然而实例中却很难执行，只能尽量采用最公平且不引起各部门争论的方法。

③以达成率的情况作为损益的评价基准。