



销售促进管理

SALES
PROMOTION SYSTEM

中国商业出版社



销售促进管理

SALES
PROMOTION SYSTEM



中国商业出版社

前言

PREFACE

放眼广大成功企业发展历程，往往是凭着企业家的经验与超人的毅力，带领其创业团队团结拼搏，为公司的生存发展而全力以赴。

当企业成长到一定阶段，随着组织规模的扩大、员工的增加，内部分工日趋复杂，不仅人事管理、劳资关系的处理、企业战略的制定等问题让企业的经营者感到十分棘手，而且业务的开展、生产流程的安排等与企业经营密切相关的重大问题也同样如此，都绝非仅凭企业家一己之力就能完成。纵观国际管理经济发展态势，管理知识在知识经济中起着越来越重要的作用，尤其是管理学科和管理实务的发展伴随着国际化和本土化同步进行，新理论与新规则层出不穷。面对快速变化的世界，企业经营者更是迫切需要一个全面、方便、快捷地掌握科学管理的基本理论，一般规律和企业运行机制的方式。因此，不少企业通过求助于管理咨询公司、专业管理人才或管理类书籍等方式来建立与完善企业内部管理机制和体系。

由于企业管理咨询公司的高额收费并非每一家企业都可以承担，同时专业管理人才要么难以寻找，要么待遇要求过高，因而不少企业通过对现有人员进行培训，购买专业管理书籍做参考等方式，逐步构建起适应本公司发展需要的管理制度体系。这样不仅经济可行，而且能够有效避免公司商业机密外泄的情况发生，可谓是一举多得！

台湾凯信企业管理顾问有限公司自在台湾推出《中小企业经营管理工具书》以来，在企业界引起了强烈反响，超乎我们的意料。这充分表明了业界对先进管理制度的渴求，以及大家对“管理工作永无止境”的认同感。并且，众

多读者要求我们能再度结集公司管理咨询专家们积累的丰富经验，包括一般的管理制度，有效的管理方式与心得，以及提升管理层综合素质与领导能力的诀窍，从而能为更多企业管理人员工作的开展提供经营与管理上的参考。

凯信企业管理顾问有限公司有鉴于此，悉心研究我国的国情与企业经营环境，并且结合企业管理咨询专家们从服务的近百家企业中，总结出具有一般意义的管理制度、办法、表格精华、实施诀窍，以及企业在经营方面所面临困难或迫切需要解决问题的对策，汇编成本套《新管理制度百科全书》。抚卷细思，既感慨国际工商形势发展之迅猛，又宽慰于国内出版界对世界经济管理及学术跟踪之急切。我们深信，这一凝结着广大专家学者耕耘汗水的《新管理制度百科全书》，必能协助您解决公司内部的相关管理问题、建立和完善管理制度体系，帮助企业在未来激烈的市场竞争中胜出，从而推动企业可持续发展目标的实现！

总 目 录

- | | | |
|---|---------------------|-------|
| 1 | 销售计划篇——如何拟订完善的销售流程 | ❖ 001 |
| 2 | 信息管理篇——相关市场信息的归集与管理 | ❖ 107 |
| 3 | 客户管理篇——客户开拓的管理与稽核 | ❖ 121 |
| 4 | 门市管理篇——店长管理手册及实务 | ❖ 155 |
| 5 | 销售语言技巧篇——业务员的语言规范 | ❖ 177 |
| 6 | 销售管理篇——如何掌握业务流程的品质 | ❖ 201 |
| 7 | 业务报表篇——各行业务报表范例 | ❖ 267 |
| 8 | 营销策略篇——拟订成功的营销企划案 | ❖ 299 |
| 9 | 赊销管理篇——制定科学的赊销管理方案 | ❖ 333 |

1

销售计划篇

——如何拟订完善的销售流程

● 1-1 业务计划及处理要点.....	002
● 1-2 订货整理及生产进程管理.....	007
● 1-3 业务拓展拜访及交际.....	008
● 1-4 事务处理.....	011
● 1-5 年度业务方针及计划要点.....	014
● 1-6 销售促进计划的要点.....	020
● 1-7 销售促进的重点介绍.....	023
● 1-8 销售营运管理规章.....	027
● 1-9 业务部行动管理要点.....	038
● 1-10 业务组织与运作.....	041
● 1-11 销售业务管理规章.....	050
● 1-12 销售、订货营运规章.....	055
● 1-13 销售业务处理规章.....	059
● 1-14 促进销售的方法.....	066
● 1-15 促进订货的相关事务规章.....	070
● 1-16 开拓新客户的企划及管理要点.....	074
● 1-17 新公司的业务方针.....	078
● 1-18 待客及一般事务处理指南.....	081
● 1-19 货款回收的处理指南.....	087
● 1-20 特约店及其营运要点.....	091
● 1-21 特约店相关规定.....	093
● 1-22 代理店的交易规章.....	097
● 1-23 代理店、特约店的处理规章.....	101

业务计划及处理要点

——以设备制造公司为例

一、总 则

1. 本规则规定公司业务处理方针及处理标准，目的在于使业务得以顺利进行。
2. 在实施本计划时，业务部门的管理人员只应对计划执行进行监督。
3. 本计划的实施与日常的业务应同步进行。

二、业务计划

（业务处理方针）

1. 每年择期举行业务会议，并就国际情势、产业发展趋势、本行业市场情况、公司内部情况等进行讨论，审视并改进目前的业务方针，待方针确定后，告知所有相关人员。其内容包括：

- (1) 产品种类和项目。
- (2) 价位。
- (3) 选择、决定接受订货的公司。
- (4) 交货日期及付款日期。
- (5) 合同款项。

2. 新产品开发应遵循的标准是：

- (1) 所生产、销售的产品必须具有技术、成本上的优势以及竞争者难以模仿的

特色。

(2) 竞争者新产品的制造方式、设备等应取得专利权。

3. 产品种类及项目, 应根据市场需求, 订货情况, 依照以下标准执行:

(1) 停止多品种、少数量的业务, 以尽量减少品种、增加单品种的数量为原则。

(2) 以接受订货为主, 订货量须加上产品的预期销量。

(3) 所接受的订货数量很多时, 除应自行生产外应考虑其他方式实现生产能力。

4. 商品价位的定位须区分为目前盈利型产品与潜在盈利型产品, 并按照市场易接受的价位来决定产品的种类。

5. 在选择并确定订货客户时, 须遵循以下原则:

(1) 着眼未来的产业发展, 考虑长期合作及客户特殊需求。

(2) 开拓政府部门及公共机构类客户。

6. 交货及付款日期, 须恪守下列各项原则:

(1) 强调必须按实交货。

(2) 发生订单时, 须按正确的日期交货, 并且规定有计划性的生产。

7. 在订立合同, 要尽可能使合同条款能长期持续下去。

三、业务部门及职责

1. 业务内容可分为内务与外务两种, 并依此确定相关负责人员。

(内务)

(1) 负责预测和接受订货, 负责相关的文案处理工作。

(2) 记录、计算销售额及收入款项。

(3) 处理收入款项。

(4) 统计及编制营业日报。

(5) 撰写及寄送收款通知书。

(6) 印制、寄送收据。

(7) 发货包装及监督。

(8) 与客户进行电话及其他相关联络。

(9) 收集、整理产品及市场调查的相关资料。

- (10) 制作收发文书。
- (11) 进行广告宣传及制作，选择广告发布媒体。
- (12) 计算招待、出差、事务管理及旅行费用。
- (13) 接待方面的事务。

(外务)

- (1) 寻找及确定下订单的公司。
- (2) 对下订单后的情况进行调查，掌握进展程度。
- (3) 与客户做估价、接受订货及延揽交易。
- (4) 接受订货后，负责交货过程中的沟通、协调及通知等事务。
- (5) 回复客户的通知及咨询。
- (6) 做有关产品进厂及检查的联络事务。
- (7) 开拓、介绍客户。
- (8) 客户的访问、接待及公关工作。
- (9) 及时掌握同行业动向。
- (10) 新产品的研究、调查。
- (11) 制作客户的问候函。
- (12) 催款、收款事务。

2. 外务工作通常依据客户类别或商品类别，分别由正、副负责人负责工作。正负责人不在时，可由副负责人或其他相关人员代为执行职务。

3. 关于业开拓及接受订货，则由所有相关负责人提供支持和指导。

四、接受订货及运筹计划

1. 对于客户的资料应随时进行恰当分类，并记录下来。相关人员或取得资料的人员也应随时将所得的资料记录。

(1) 把资料分为对交易重要和不重要两类，并记录下列事项：组织结构、负责人员、电话、场所、资产、负债、信用、行业地位、交易情况、付款情况、交易系统、营业情况、使用场合、交货情况、态度等。

(2) 除了以上的记录之外，还应将报纸、杂志的相关信息剪贴下来，分类整理。

2. 销售业务必须依不同工作部门及不同类型机器等信息掌握各项工程的现况和趋

势，努力使订货业务与此配合一致。

3. 调查各行业或各地区、各家公司的营运状况，并以此来确定潜在的公司和政府部门客户等，制定有效的推销政策，并展开宣传工作，以促进客户开拓工作。

4. 每月应针对预测及实际的接受订货量，制成记录表，并随时与制造部门保持联系。

(1) 客户的下个月预定订货量及本月实绩。

(2) 各品种、各工种的预定量及本月实绩。

(3) 交货、催款及收款的预定额及本月实绩。

5. 为使生产及所接受的订货能够容易估算，生产及库存一定要先预估出固定的数量，使接受订货的同时也能做好交货。

6. 如果客户表示合作意向并有意举行业务洽谈会，公司可借此机会收集情报并加深与客户沟通，开拓新客户。

7. 必要时可设业务开发部门，以此支持客户关系处理及业务开拓工作。

五、交易条款

1. 进行交易时，如有必要，须在交货后不定期的访问客户负责人员，以听取客户对产品使用状况的意见和建议，或者以信件方式回访。

2. 交货日期原则上由业务部门与生产部门沟通后决定，或通过产销会议决定，然后通知订货方。

3. 交易应设法与对方订立长期或持续性合同。但是价格方面由其他条款规定。

4. 所交出的货品应力求完整、完美。

六、业务处理技巧

预估接受订货、开拓客户

1. 预估成本是依据制造部门所预估的成本，由常务董事会议讨论，决定后提交给客户。如果产品与过去相同，或者会提出估价单，也须就交货日期及其他改动事项，取得厂长的认可。

2. 在进行预估时，通常须准备下列各项资料。

(1) 报价表。

(2) 工时表。

(3) 成本计算表。

(4) 一般行情价格表。

3. 在进行预估时，须取得对方的设计细节及检查规格书后，做正确的估计。

4. 在提出预估时，必须叮嘱对方在生产进程及交货方面须做好彻底的准备及联系，以确保日期的正确无误。必要时可召开生产销售会议，记下生产过程的有关备忘录。

订货整理及生产进程管理

一、订货整理

1. 订货确定后, 必须将客户订单及公司内的生产委托做成四份, 一份作副本备用, 其他三份分别交给生产部、常务董事和财务部。内容应包括品名、数量、单价、所需日程、交货日期、交货地点、包装及运送方法等等。

2. 业务部确定所有的订货后，应将接受订货的要点记入订货单，记录项目包括生产委托、进展情况、检查情况、交货及其他情况等等。

3. 业务部将生产委托单交给工厂时, 应要求工厂也做好生产进程的工作准备表, 并提交一份给业务部。

4. 采购部门应针对生产委托单及库存表进行分析, 并与采购的厂商进行交涉, 做好材料进厂的预定表, 交给生产部门及销售部门。

5. 采购部门应随时调查原料及材料的进厂情况，并依照材料分类，制作各种材料的采购、进厂的标准需要目数表后，交给生产部门及销售部门参考。

二、生产进程管理

1. 对于交易方面的通知, 应在一天内迅速发文回复。

2. 交易方面的回复书信等，原则上应以印刷或手写为主，内记各项要点，寄送给交易客户。

3. 已决定接受订货的交易资料，应依照客户分类记入编号，整理为已交货及未交货两种类别。

(2) 产品的种类项目、人员、设备、能力。

(3) 销售情况、需求者的情况。

(4) 付款实绩、信用状况。

(5) 过去的客户与交易情况。

(6) 电话、往来银行、代表人员、责任人。

(7) 公司内部下单手续的过程。

(8) 付款的手续过程。

(9) 行业景气状况。

(10) 组织、薪资和人员。

7. 经常与老客户保持密切联系, 询问订货情况及公司需求, 并设法延揽交易。关于以上各项, 可于必要时召开研究会或联谊会, 以促使交易成功。

8. 旧客户的主要负责人员有庆功仪式时, 应以适当赠礼表示祝贺。

9. 在与客户进行交易磋商时, 如需一起用餐, 提供茶点、香烟, 应适时提供。外出用餐的费用预算, 应取得相关主管人员的认可。

10. 交易达成时, 如需提供谢礼或礼金给相关人员时, 应事先取得相关主管人员的认可。

11. 在拓展重要业务时, 应与相关人员相互协商对策, 制定方针计划, 同时须召集相关人员商讨有关过程以确立对策。

12. 在拓展业务时可经由旧客户来进行。即委托旧客户从中牵线以及根据过去彼此之间的交易, 设法开拓目前尚未达成的新业务。

13. 在估价时, 应尽快调查情况并事前进行交涉, 坚持长期周密地研究估价方法, 以利双向磋商的进行。

二、广告、宣传

1. 做广告时可利用下列各种方法:

(1) 业务介绍。

(2) 目录。

(3) 报纸与杂志的广告。

(4) 产品照片。

(5) 广告卡。

(6) 问候卡（包括贺年卡）。

(7) 在报纸、杂志上刊登的要闻（软广告）。

2. 在实施前述各项广告方法时，应于各年度终了前，制定来年的计划。但业务介绍、目录及产品照片则应随时视情况而定。

3. 业务介绍的内容包括公司的机构、设备、能力、技术、信用、生产额、产品种类等等。

4. 较详尽的目录寄给大公司、批发商、代理商，较简单的目录寄给业务往来较多的客户或潜在的客户。如果有交易意愿者提出要求希望得到目录时，除了目录之外，应另附公司介绍寄给对方。

5. 如利用新闻、杂志媒体，可将广告刊登于各大型报纸或相关行业的杂志。

6. 广告信函或问候卡要事先以标准文体印刷好，随时或有计划地寄送给潜在客户或现有的往来客户。

7. 对于有必要对外广泛宣传的特殊产品或工程，应与新闻媒体、行业杂志等等的记者联络，将消息公布。如需酬金则另行考虑。

5. 主管领导应先查阅业务部递交的收款预定表,如有必要征求财务经理的意见,由业务经理做说明后,裁定收款的预定计划。

6. 收款原则上由业务部门负责,有时也可委托财务部门的人员去操作。

7. 有关款项的催收由销售部门负责督促,销售部门必须把相关资料记入收款预定表中,通知给各相关人员。

8. 财务部门应将每月收款收据副本制作成表,在各册、各页上打上编号。并要求相关人员于每日业务终了时,交回这些资料。收据上盖有公司印章者,财务部门应加以保管,并加盖部门印章。

9. 款项进来时,负责收款或处理款项人员应制作应收账款单,并连同现金、收据副本,提交给财务部门。

10. 根据上述的应收账款单,将收得款项记入销售账目中。记入内容除包括金额外,还应记入负责人员的姓名。

三、书信的制作及资料整理

1. 业务书信资料通常包括下列六项:

- (1) 书信、电报(发文、订单)。
- (2) 估价单、订购单、请购单、规格明细单。
- (3) 交货单。
- (4) 请款单。
- (5) 收据。
- (6) 备忘录。

2. 业务上的发文资料,原则上都须复印并制成副本保存。另外,发文资料上应盖公章或负责人的印章。

3. 所有的书信资料,都应编列收受号码,并记入收信簿中,盖上收受日期印章。

4. 处理中的文件,应依照下列方式加以分类、归档。

(1) 估价文件资料——将往来客户与本公司的估价资料,依照发生的顺序,归类或存档。

(2) 订购资料——依照顺序将合同、请购单归档。

(3) 有档资料。

5. 参考方面的资料，可按下列分类方式加以整理：

- (1) 市场资料。
- (2) 成本计算。
- (3) 行业目录。
- (4) 生意往来资料。

四、报告及会议

1. 业务部必须将每日的活动及业务处理情况记入日报表，经主管、经理检查向总经理提出。

2. 销售部门应根据每月及上个月的订单量、转拨余额、本月接受订货的总额、本月的交货额、生产额、未收款项余额、各项接受订货的产品内容等等制作成月报表，并经经理审核后转呈报告给总经理。

3. 业务部、工厂应于每月月初，召集经理、厂长、主管及其他负责人员，举行生产、销售洽谈会议。

6. ××股份有限公司与本公司订有书面协议,彼此遵守责任与义务。基于此,本公司应致力达成预算目标。

7. 为促进零售店的销售,应设立销售方式体制,将原有购买者的市场转化为销售者的市场,使本公司掌握主导代理商、零售商等渠道。

8. 将目标锁定在零售店方面,并积极培养、指导其促销,借此进一步刺激需求的扩大。

9. 策略的目标包括全国重点的××××家店,以“经销制之销售方式体制”来推动其进行。

10. 设立定期联谊会,借此加强与零售商的联系。

11. 利用顾客调查卡的管理方法来确立:①零售店实绩;②销售实绩;③需求预测等统计管理工作。

12. 除沿续以往对代理商所采取的销售拓展对策外,再采用上述的方法作为强化措施,从两方面着手,致力推动销售的拓展。

13. 随着购买者市场转化为销售者市场,应确立长期合同制度来统一管理交易条款。

14. 强化与代理商关系,确立具有一贯性的会计制度。

15. 本方针应及促进详细计划、制度的形成,并贯彻至所有相关人员。

三、业务机构的调整

1. 内部机构

(1) ××服务中心将升格为营业处,借以推动销售活动。

(2) 在××营业处的管辖范围内设立新的出差处(或服务中心)。

(3) 解散食品部门,其所属人员转岗到××营业处以推展销售活动。

(4) 新组织结构中的业务机构,暂时维持现状,不做变革,借此确立各自的责任机制。

(5) 在业务处理方面若有不妥之处,再进行相应改善。

2. 外部机构

交易机构及制度将维持本公司→代理商→零售商的原有销售方式。