

S a l e s M a n a g e m e n t

· 高等院校市场营销教材系列 ·

# 销售管理

Sales Management

崔明 编著



格致出版社  
上海人民出版社

S a l e s M a n a g e m e n t

· 高等院校市场营销教材系列 ·

# 销售管理

S a l e s M a n a g e m e n t

崔明 编著



格致出版社  
上海人民出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

销售管理/崔明编著. —上海:格致出版社:上海人民出版社,2009.9

(高等院校市场营销教材系列)

ISBN 978-7-5432-1658-7

I. 销… II. 崔… 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(2009)第 147353 号

责任编辑 王 静

装帧设计 人马艺术设计工作室·储平

---

高等院校市场营销教材系列

销售管理

崔 明 编著

---

出版 世纪出版集团 格致出版社  
www.ewen.cc www.hibooks.cn  
上海人民出版社  
(200001 上海福建中路193号24层)



编辑部热线 021-63914988

市场部热线 021-63914081

发行 世纪出版集团发行中心  
印刷 上海书刊印刷有限公司  
开本 787×1092 毫米 1/16  
印张 19.25  
插页 1  
字数 391,000  
版次 2009年9月第1版  
印次 2009年9月第1次印刷  
ISBN 978-7-5432-1658-7/F·209  
定价 30.00元

## 内容简介

销售管理是一门建立在市场营销学、行为科学和现代管理理论基础之上的应用学科，重点研究企业销售管理活动过程的规律、理念与技能。

本教材建立了销售管理学的框架体系，并挖掘出其中的知识要点。全书从销售管理基础、销售规划管理、销售人员管理、客户管理和销售绩效管理五个方面对销售管理工作的各个环节进行详细论述。

本教材关注销售管理理论和实践的最新发展，注重销售经理销售管理技能的培养，体系完整，结构严密，语言简洁，通俗易懂。

本教材可作为工商管理 and 市场营销专业本科生、MBA市场营销方向研究生的专业课教材，也可作为企业销售部经理、市场部经理等管理人员的专业培训教材。

## 作者简介

崔明，兰州大学管理学院副教授，兰州大学出版社社长，企业管理专业硕士生导师，MBA导师。中国管理现代化研究会（中国管理学会）营销管理专业委员会委员。

长期从事企业管理与市场营销的教学、研究和咨询策划工作。讲授市场营销、营销策划、销售管理等课程。

# 前言

销售是企业实现价值转换的惟一途径,决定着企业的生存状态和持续发展。只有成功地进行销售,企业活动的一切投资才有回报。因此,销售对以营利为目的的企业来讲是至关重要的。其实,销售已不仅仅能给企业创造收益,它还能惠及公众与社会。通过销售安全、合适的产品(或服务)可以满足公众的社会需求。通过销售产生的企业间甚至国家间的竞争,推动了产品(或服务)的改善和革新,推动了整个社会不断向前发展。本教材正是基于销售的重要性,为满足现代销售活动的管理需要而编写的。

销售管理是一门建立在市场营销学、行为科学和现代管理理论基础之上的应用学科,重点研究企业销售管理活动过程的规律、理念与技能。世界发达国家都非常重视销售管理的研究与教学。上世纪末,我国逐渐开始重视销售管理的理论和实践研究。由于销售管理尚属新兴学科,全国开设这一课程的高校为数不多。近几年,我国对销售管理的研究发展较快,也得到了我国企业的广泛重视。随着高校销售管理课程的相继开设和销售经理培训市场的迅速发展,销售管理类教材的市场需求逐渐凸显。

笔者十多年来一直从事市场营销和销售管理学科的教学研究与企业实践工作。本教材是在笔者近几年本科生课程教案和企业培训讲义的基础上修改完善而成的,试图建立起适合市场营销专业学生和企业实际培训之需的销售管理学的框架体系,并挖掘出其中的知识要点。希望本教材的出版能对我国销售管理学科的建设作出一点贡献。

全书共分五部分,从销售管理基础、销售规划管理、销售人员管理、客户管理和销售绩效管理五个方面对销售管理工作的各个环节进行详细论述。第一部分是销售管理的基础知识,包括第一章和第二章,主要论述了销售管理的基本概念、销售观念、销售管理职业和销售组织管理。第二部分是销售管理规划,包括第三章和第四章,主要介绍了销售计划管理和销售区域管理的方法。第三部分是销售人力资源管理,包括第五章至第十章,主要论述了销售人员的

招聘、培训、薪酬、激励、日常行动管理和绩效考评。第四部分是客户管理,包括第十一章,主要论述了客户分析、客户投诉管理、客户信用管理、客户关系管理和应收账款管理。第五部分是企业销售活动的分析与评价,包括第十二章,主要介绍了销售分析与评价的内容、方法与步骤。

本教材具有以下五大特色:第一,前瞻性。本教材吸收国际销售管理学科研究的最新成果,关注销售管理实践的最新发展。第二,系统性。本教材以销售管理的基本职能为导向,系统构建了销售管理的学科体系,涵盖销售规划管理、销售执行管理、销售绩效评估三大部分。第三,实践性。本教材注重销售经理销售管理技能的培养,每章的内容不仅论述了相关销售管理理念,而且还在章末安排了销售日常管理技能训练。第四,本土化。本教材关注中国企业销售管理的实践,注重中国企业销售经理的能力提升需求。第五,简洁化。本教材结构严密,章节清晰,语言简洁,通俗易懂。

本教材可作为工商管理 and 市场营销专业本科生、MBA 市场营销方向研究生的专业课教材,也可作为销售部经理、市场部经理等企业中层管理人员的专业培训教材。

本教材的编写和完善凝聚了许多人的心血,主要人员包括:西北师范大学管理学院董青,国家开发银行甘肃省分行王夏明,兰州大学管理学院陈继平、唐黎。陈继平为本教材的编订收尾工作付出了辛勤的劳动。上海世纪出版集团格致出版社麻俊生先生为本教材的出版做了大量工作。在此一并对他们表示衷心感谢。除此之外,本教材中参考和引用了大量的文献资料,在此向原作者致以诚挚的谢意。

由于作者水平有限,本教材尚有许多不足之处,恳请广大读者和专家学者批评指正。并希望广大读者通过电子邮件与我联系,地址:ldcming@126.com。

**崔 明**

2009年7月于兰州大学

# ∴ 目 录

---

<b>第 1 章 销售管理导论</b>	<b>1</b>
1.1 销售的性质和作用	1
1.2 销售观念	4
1.3 销售管理体系	8
1.4 销售管理职业	12
本章小结	21
本章思考题	22
销售日常管理技能训练	22
<b>第 2 章 销售组织管理</b>	<b>24</b>
2.1 销售组织设立	24
2.2 销售组织职能	34
2.3 销售组织改进	38
2.4 销售团队建设	41
本章小结	46
本章思考题	46
销售日常管理技能训练	47
<b>第 3 章 销售计划管理</b>	<b>48</b>
3.1 销售计划	48
3.2 销售预测	51
3.3 销售目标管理	64
3.4 销售配额管理	70
3.5 销售预算管理	79
本章小结	88
本章思考题	89

销售日常管理技能训练 89

## 第4章 销售区域管理 91

4.1 销售区域管理 91

4.2 销售区域设计 94

4.3 区域时间管理 99

本章小结 103

本章思考题 103

销售日常管理技能训练 104

## 第5章 销售人员的招聘与选拔 105

5.1 销售队伍配备的过程 105

5.2 招聘和选拔的规划 107

5.3 招聘的渠道 114

5.4 选拔的程序与方法 117

5.5 销售人员的录用与融合 124

本章小结 126

本章思考题 126

销售日常管理技能训练 126

## 第6章 销售人员的培训 128

6.1 销售人员培训管理过程 128

6.2 培训准备与预测 130

6.3 培训方案的设计 133

6.4 培训的组织与实施 142

6.5 培训的强化与效果评价 143

本章小结 146

本章思考题 146

销售日常管理技能训练 146

## 第7章 销售队伍的薪酬 148

7.1 销售薪酬制度的设计程序 148

7.2 销售薪酬制度的目标 151



7.3	确定薪酬水准	154
7.4	确定薪酬的支付方式	156
7.5	销售薪酬制度的选择	161
7.6	企业销售薪酬的模式	162
	本章小结	164
	本章思考题	164
	销售日常管理技能训练	165

## 第8章 销售队伍的激励 166

8.1	销售激励的重要性	166
8.2	激励理论	168
8.3	销售人员的激励工具	170
8.4	销售激励组合	174
8.5	销售竞赛	177
8.6	销售队伍的士气	180
	本章小结	184
	本章思考题	184
	销售日常管理技能训练	185

## 第9章 销售人员的日常行动管理 186

9.1	目标管理	186
9.2	行为管理	190
9.3	会议管理	195
	本章小结	207
	本章思考题	207
	销售日常管理技能训练	207

## 第10章 销售人员的绩效考评 209

10.1	销售人员绩效考评概述	209
10.2	销售人员绩效考评的程序	211
10.3	建立绩效考评的基本政策	213
10.4	设立绩效考评指标及标准	215
10.5	考评的方法、误差及避免措施	222

10.6 绩效辅导与改进面谈 229

本章小结 230

本章思考题 230

销售日常管理技能训练 230

## 第 11 章 客户管理 232

11.1 客户管理 232

11.2 客户分析 239

11.3 客户投诉管理 246

11.4 客户信用管理 251

11.5 客户关系管理 256

11.6 应收账款管理 263

本章小结 275

本章思考题 276

销售日常管理技能训练 276

## 第 12 章 销售分析与评价 278

12.1 销售分析与评价的作用 278

12.2 销售评价的方法 279

12.3 销售评价的步骤 283

12.4 销售评价的内容 285

本章小结 296

本章思考题 296

销售日常管理技能训练 296

## 参考文献 298

# 第 1 章

## 销售管理导论

∴

---

### 本章学习目标

---

1. 定义销售和销售管理的概念。
2. 描述销售观念的转变所经历的阶段。
3. 解释销售、营销和推销的差异。
4. 分析营销管理与销售管理的关系。
5. 讨论怎样成为一名优秀的销售经理。
6. 树立正确的销售理念。

## 1.1 销售的性质和作用

---

### 1.1.1 什么是销售

#### 1. 销售的定义

销售是把企业生产和经营的产品或服务出售给消费者(顾客)的活动。对公司总经理来讲,销售是战略问题,“销售创造价值”,通过销售实现企业价值,取得满意的投资回报。对销售经理来讲,销售既是战略问题又是战术问题,目的在于开拓市场,维护市场,实现销售目标。对销售人员来讲,销售是战术问题,销售与推销同义,目的是提高销售量和销售额,并尽量提高一次回款率。

## 2. 销售同营销、推销的区别

营销活动涉及企业所有的经营活动,其核心是 4P 组合。而销售仅是其中的活动之一。

推销是一种说服顾客购买某种产品和服务,并协助满足其需要的一种活动。推销是一种“推”的策略,顾客在推销中一般处于被动的地位。而销售不仅包括“推”的策略,还可以采取广告、销售推广等“拉”的策略,寻找顾客,吸引顾客,从而实现销售;再者,销售也包括对渠道成员的管理和促销推广等内容。

### 1.1.2 销售的三种形式

一般来讲,销售有三种形式:柜台销售、外部销售队伍销售和电话及电子销售。

柜台销售是消费者找销售人员进行购买的,包括内部柜台销售和零售店销售。

外部销售队伍销售是销售人员走访消费者进行的销售,包括三种具体形式,如图 1.1 所示。

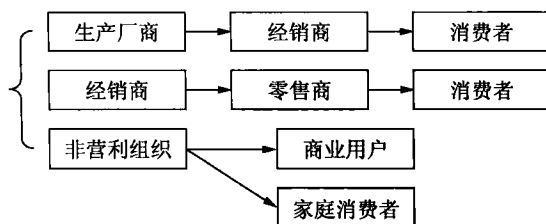


图 1.1 销售队伍走访销售三种形式

电话及电子销售是销售人员通过邮件、电话及互联网对顾客进行销售。

### 1.1.3 销售工作的类型

销售工作包含了广泛的活动和责任。根据销售代表所从事的活动,销售工作可以分为三大类型的七种岗位工作,如图 1.2 所示。

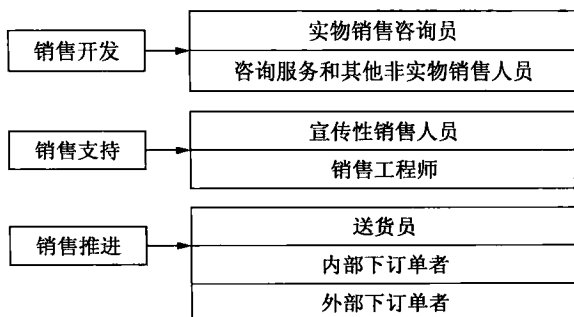


图 1.2 销售工作的类型

## 1. 销售开发

销售开发员，他们对现有顾客或新顾客开展具有创造性和拓展性的工作。

这也是难度最大的销售工作，要求销售开发员具有相当大的耐心、坚韧性和富有说服力，并要全面了解产品性质和消费者需求。

(1) 实物销售咨询人员。包括像药品、食品、飞机、油田钻井设备等实物的销售咨询。为了销售产品获取订单，销售人员必须全面了解消费者的问题，并且通过将产品与消费者的需求结合起来来解决问题。

(2) 咨询服务和其他非实物销售人员。如保险、信息服务等。这类产品销售难度较大，因为它看不见、摸不着、闻不到。为了销售，销售人员必须能够证实这些服务和观念有助于增加客户利润或促进其良好发展。

## 2. 销售支持

销售支持人员的工作就是支持其他销售代表的实际销售工作。

(1) 宣传性销售人员。他们一般不承担招揽订单的任务，主要工作包括建立信誉、开展促销活动、提供信息、培训、教育及其他相关服务。

(2) 销售工程师。一般不要求他们销售产品，主要帮助消费者解决技术问题。在售前和售后，帮助公司设计新产品去满足顾客的特殊需求，帮助调整客户的系统来适应公司的产品。

## 3. 销售推进

销售推进人员主要是下订单者，他们的工作大多是常规性的，即帮助那些已经准备下订单或交付产品的商业客户和消费者实现销售。

(1) 送货员。主要职责是递送产品，如软饮料、牛奶等。他们很少发生订单。

(2) 内部下订单者。消费者已决定购买，销售人员可以帮助消费者选择产品，也可以建议一些补充产品，如柜台内的零售店员。

(3) 外部下订单者。他们实地走访消费者，保证产品尽可能被大量置于货架上并引起消费者的关注，而把具体销售和问题解决工作留给组织中层次更高的销售人员。如拜访零售商店的包袋食品理货员。

### 1.1.4 销售的作用

#### 1. 对企业的作用

通过销售，使企业获得投资回报，为大规模生产提供资金支持。同时也将社会消费需求传递给公司，促进公司改变现有产品或增加新产品。

#### 2. 对消费者的作用

通过销售安全、合适的产品来满足公众的社会需求。使潜在顾客了解产品优点；帮助潜在顾客作出购买决策；使新产品和新服务引起消费者的兴趣，从而创造新的需求；刺

激“消费—就业—消费”循环,增加消费者收入。

### 3. 对社会的作用

促进竞争,提高行业竞争效率;降低成本,推动产品改善和革新;市场开拓有助于实现高就业率(据统计,一个销售人员可以带动 16~17 个就业机会);关联效应产生“销售订单—批发商—生产企业—农场、个体企业”的有机结合。

## 1.2 销售观念

销售观念是指企业对销售活动及其管理的基本指导思想。任何企业的销售活动都是在特定的观念指导下进行的。

销售活动是营销活动的有机组成部分和重要机能,因此销售观念受到营销观念的影响。

营销观念经历了生产观念、产品观念、推销观念、市场营销观念和社会营销观念五个阶段。前三个阶段可以称为传统营销观念,后两个阶段可以称为现代营销观念。在营销观念的影响下,企业销售观念也经历了由传统销售观念向现代销售观念的演变。

### 1.2.1 传统销售观念

传统销售观念是在传统营销观念影响下形成的。传统营销观念以企业和产品为中心,致力于产品的推销和广告活动,诱导和迫使消费者购买企业的产品和服务。

在传统销售观念的支配下,企业采取刺激—反应(SR)理论来制定推销策略。企业通过各种方式向顾客传递信息,顾客在获得若干信息和说明后,便会采取购买行动。

在传统销售观念的影响下,根据 SR 理论,企业探索出了许多销售技巧。

#### 1. AIDA 模式(爱达模式)

这一模式最早由谢尔登(Sheldon)于 1902 年提出,后经戈德曼(Goldman)修改,成为国际著名的推销模式。目前许多企业都在用此模式培训业务员。

爱达模式分为四个步骤:

- (1) 唤起注意(Attention)。
- (2) 诱导兴趣(Interest)。
- (3) 激发欲望(Desire)。
- (4) 促成交易(Action)。

#### 2. DIPADA 模式(迪伯达模式)

DIPADA 模式是国际推销权威专家戈德曼从推销实践中总结出来的,主要是针对

生产资料销售和向中间商推销而设计的。

迪伯达模式分为六个推销步骤：

- (1) 准确发现顾客的愿望和需求(Definition)。
- (2) 把顾客的需求同推销的产品紧密结合起来(Identification)。
- (3) 证实推销的商品符合顾客的需要和愿望(Proof)。
- (4) 促使顾客接受所推销的产品(Acceptance)。
- (5) 刺激顾客的购买欲望(Desire)。
- (6) 促使顾客采取购买行为(Action)。

这一模式的特点是紧紧抓住了顾客需求这个重要的环节,使推销工作更具针对性。

### 3. GEM 模式(吉姆模式)

GEM 模式是一种培养业务员的自信心,提高其说服能力的销售模式。这一模式有三个要点:

- (1) 相信自己所推销的商品(Goods)。
- (2) 相信自己所在的公司(Enterprise)。
- (3) 相信自己的能力(Man)。

### 4. FABE 模式(费比模式)

这是一种通过关注顾客利益并提供有效展示,进而促使顾客购买的推销模式。这一模式的程序有四步:

- (1) 介绍产品的特征(Feature)。
- (2) 介绍产品的优点(Advantage)。
- (3) 介绍顾客购买该产品所能获得的好处(Benefit)。
- (4) 通过提供有效证据促使顾客产生购买行为(Evidence)。

## 1.2.2 现代销售观念

现代销售观念是在现代营销观念的影响下形成的,现代销售观念不再以企业和产品推销为中心,而是从识别顾客的需求出发,以顾客为导向来销售企业的产品。

现代销售观念的发展经历了三个阶段:

### 1. 互动销售观念

这一观念是由赫斯克(Husker)于1970年提出的。他认为,销售工作应有一种回应机能,由推销员和准顾客之间的信息系统、回应及交往构成,见图1.3。

互动销售观念说明,销售一方面取决于推销人员的销售技巧,另一方面取决于一定环境下买卖双方的心理或信息互动状况。

现代市场经济环境下,顾客在销售过程中不再是被动的,而是处于一种主动状态,推销工作要能充分调动顾客的积极性才能完成。而要调动顾客的积极性就要研究顾客的

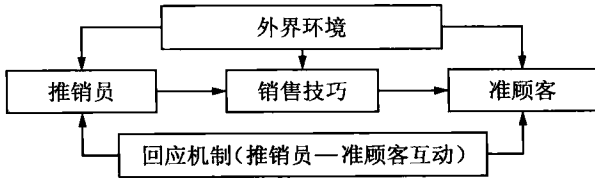


图1.3 推销员和准顾客之间的信息系统、回应及交往构成

心理和需要,有的放矢地进行销售。在互动销售观念影响下,又衍化出问题式销售、利益式销售和咨询式销售三种模式。

(1) 问题式销售,是针对顾客面临的问题提出解决方法,而这一解决方法又与销售企业的产品和劳务相结合。

(2) 利益式销售,是强调推销的产品和劳务能给顾客带来利益,从而能使顾客接受并购买该产品和劳务。

(3) 咨询式销售,又称建议式销售,是通过发掘顾客的真正需求,从而帮助顾客采用企业产品和服务满足其需要。咨询式销售日益成为企业销售的主要模式,它要求有专业的销售人员,同时也是销售顾问。

以上三种模式都是针对顾客的心理和需要来激发其积极性,改变顾客在接受推销时的被动状态,达到销售产品的目的。所不同的是问题式销售以解决问题为出发点,利益式销售以给顾客带来利益为出发点,而咨询式销售以满足需要为出发点。

## 2. 组织销售观念

这一观念认为,买卖双方的联系不是个人行为,而是组织与组织间的行为。销售人员是买卖双方组织之间的连接环,通过销售人员的努力,建立和保持买卖双方组织之间的交换关系,见图1.4。

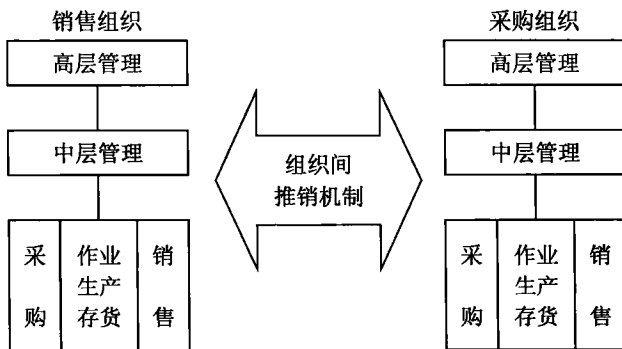


图1.4 买卖双方组织之间的交换关系

一般来讲,生产企业面临的买主都是组织型顾客。销售关系建立在组织层面上比建立在个人层面上要更稳定持久,因为它能够预防由于人事变动、业务员跳槽带来的诸多



不稳定因素。

目前,客户特别是公司客户已开始寻求问题的整体解决方案,即系统采购,所以购买过程变得更加复杂。购买决策不再由个人决定,而是由采购专家组(购买中心)来决定。因此,许多销售都不再以个人角色出现,而是以团队销售的形式出现。销售队伍由一个或者多个销售人员及其他专家组成,如设计工程师、财务专家、客户服务代表、质量控制工程师、经理等,每个人都能为解决特定客户问题提出最好的方案。团队销售法比较适用于采用系统销售战略的公司。

### 3. 关系销售观念

关系销售观念是在关系营销理论影响下形成的一种现代销售观念,产生于 20 世纪 90 年代。这一观念认为,顾客不应被看做是上帝,而是朋友、商业伙伴,销售的目的应是双方从互惠互利的角度建立长期、持久的关系。

关系销售同传统的注重一次性即时销售的交易型销售有明显区别,见表 1.1。

表 1.1 交易型销售与关系型销售的区别

交易型销售	关系型销售
获得新客户	维持现有的客户
获得订单	成为受欢迎的供应商
为了成交而削价	为了盈利而定价
管理所有的客户以实现最大限度的短期销售	为了长期盈利来管理每一个客户
向任何客户销售	精力集中在具有高盈利的潜在客户身上

在关系销售观念指导下形成了现代比较流行的关系销售法。关系销售法注重解决方案与建立长久关系之间的整合。

关系销售法又演化为两种销售模式:双赢销售模式和合作销售模式。

(1) 双赢销售模式。双赢销售模式简称 PRAM 模式,是从买卖双方利益出发达成交易的模式。它追求的是通过帮助顾客得到他们想要的东西(产品或服务),在交易过程中,双方都会对彼此的决策感到满意,即达到双赢的目的。

双赢销售模式包括四个步骤:制订计划(Plans),建立关系(Relationships),签订协议(Agreements),持续进行(Maintenance),见图 1.5。

(2) 合作销售模式。合作销售模式是随着战略联盟的兴起而在 20 世纪 90 年代出现的销售方式。随着竞争的加剧,许多公司认识到确定他们最重要的顾客并结成战略联盟的重要性。他们选派最佳的销售人员和销售小组向联盟伙伴提供销售服务,并建立合伙关系,以适应公司的持续和稳定发展。

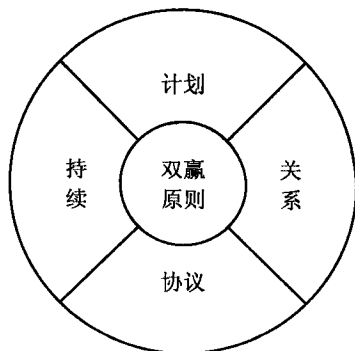


图 1.5 双赢销售模式