



販賣促進制度

SALES
PROMOTION SYSTEM

F270
9416
16

港台書室

717113



販賣促進制度

SALES
PROMOTION SYSTEM



90054245

新管理制度百科全書

新 管理制度百科全書

16. 販賣促進制度

總 經 銷：凱信企業管理顧問有限公司

地 址：台北市忠孝東路四段218~4號11樓
(阿波羅大廈)

電 話：(02)773-6571(代表號)

傳 真：(02)773-6577 • 777-3817

郵政劃撥：1072442-2

凱信企業管理顧問有限公司帳戶

出 版 者：凱信出版事業有限公司

地 址：台北市忠孝東路四段218~4號11樓
(阿波羅大廈)

發 行 人：溫雲珠 編 著：曾文旭

印 刷 所：一國印刷事業有限公司 (02)225-1983~5

定 價：每冊新台幣2,000元

中華民國八十一年九月十五日初版

中華民國八十一年十月十日再版

中華民國八十二年三月十日三版

行政院新聞局核准登記證：局版台業字第3916號

版權所有 • 翻印必究

前 言

我國一般的民營企業，以往憑著老板的經驗與超人的毅力，帶領著少數的人員，手足胼胝，為公司的生存而全力以赴。當公司業績成長至相當階段，人員逐步擴充，組織漸次龐大，內部分工日趨複雜，不僅人事管理問題及勞基法之適應性會令經營者頭大，公司業務的推展與工廠生產流程的安排，亦非老板一己力之可治。因此，一般企業多以尋求企管顧問公司或專業管理人才或參考管理書籍來協助建立改善內部制度。

由於企管公司之收費，非每家公司所能負擔，專業管理人才或不易尋找或待遇較高或素質不夠。因此，大部份公司寧可以現有人力加以訓練，並購置專業管理書籍做參考，自行規劃制度，又經濟、又可避免公司業務為外人所知，一舉數得。

凱信企管自七十五年底推出「中小企業經營管理工具書」以來，在企業界造成的熱烈反應，頗超出我們的意料。這充分表現了業界對管理制度的需求，以及大家對“管理工作永無止境”的認同感。甚且，眾多購戶及管理先進要求本公司能再度集結顧問群豐富的管理經驗，除一般的管理制度外，也能將更新、更有效的管理方式與心得，以及如何提昇人力素質與領導能力的要訣也能彙集成書，讓更多的廠商及管理人員，做為經營與管理上的參考。

凱信企管有鑑於此，特將顧問群輔導上百家企業之制度、辦法、表格精華、實施要訣，及企業於經營上最感頭痛或極欲排除瓶頸之問題的解決方法，彙編成本套「新管理制度百科全書」。我們深信，透過這套「新管理制度百科全書」，必能協助您解決內部的管理問題，建立應有的管理制度，幫助您在未來艱困的經營環境中，逢吉避兇，並將您應有的利潤——挖掘出來。

凱信企業管理顧問有限公司 謹識

中華民國81年9月15日

目 錄

1	販賣計劃篇－如何擬訂完善的販賣流程	1
2	情報管理篇－相關市場情報的蒐集與管理	97
3	客戶管理篇－客戶開拓的管理與稽核	111
4	門市管理篇－店長管理手冊及實務	147
5	販賣話術篇－門市營業員話術規範	167
6	販賣管理篇－如何掌握業務流程的品質	191
7	營業報表篇－各行業營業報表範例	255
8	行銷策略篇－擬訂成功的行銷企劃	287

目 錄

1	販賣計劃篇－如何擬訂完善的販賣流程	1
1-1	營業計劃及處理要項	2
1-2	訂貨整理及工程管理	6
1-3	業務拓展拜訪及交際	7
1-4	事務處理	9
1-5	年度營業方針及計劃要項	12
1-6	銷售促進計劃的要項	18
1-7	促進銷售的重點介紹	21
1-8	銷售營運管理規章	24
1-9	營業部行動管理要項	35
1-10	營業組織與運作活動	38
1-11	營業業務管理規章－銷售業務	46
1-12	銷售訂貨的營運規章	50
1-13	銷售業務的處理規章	54
1-14	促進銷售的方法	61
1-15	促進訂貨之相關事務規章	64
1-16	開拓新客戶的企劃及管理要項	68
1-17	新公司的營業方針	71
1-18	待客及一般事務處理指南	73
1-19	貨款回收的處理指南	79
1-20	特約店及其營運要項	83
1-21	特約店相關規定	85
1-22	代理店的交易規章	88
1-23	代理店特約店的處理規章	92
2	情報管理篇－相關市場情報的蒐集與管理	97
2-1	情報管理章程	98

2-2	交易往來客戶名簿處理要項.....	100
2-3	訂單情報的整理要項.....	102
2-4	個人的調查實施重點.....	104
2-5	依情報所做的檢查表.....	108
3	客戶管理篇－客戶開拓的管理與稽核	111
3-1	客戶開發的管理表格.....	112
3-2	開發市場的管理表格.....	119
3-3	市場管理的稽核表格介紹.....	128
3-4	營業績效稽核表介紹.....	143
4	門市管理篇－店長管理手冊及實務	147
4-1	門市主管如何有效管理.....	148
4-2	活動計劃範例.....	151
4-3	服務品質的管理指標.....	154
4-4	目標值之設定.....	158
4-5	解決方案之檢討與實施.....	161
4-6	販賣效果確認.....	165
5	販賣話術篇－門市營業員話術規範	167
5-1	營業話術QC的重要性.....	168
5-2	如何在說話過程中做品質控制.....	170
5-3	銷售人員正確的說話方法.....	172
5-4	營業員如何在話術上掌握目標.....	182
5-5	行銷話術的分析.....	186
6	販賣管理篇－如何掌握業務流程的品質	191
6-1	利用工作表以提高銷售率.....	192

6-2	如何掌握業務流程的品質.....	218
6-3	發表會準備流程.....	223
6-4	如何有效開好營業會議.....	230
6-5	如何考核營業績效.....	232
6-6	營業活動中之欠帳管理.....	241
6-7	貨款回收的處理要項.....	250
6-8	呆帳催討的秘訣.....	253
7	營業報表篇－各行業營業報表範例	255
<hr/>		
7-1	十種代表性行業之示範營業日報表.....	256
7-2	其他行業營業日報表介紹.....	277
8	行銷策略篇－擬訂成功的行銷企劃	287
<hr/>		
8-1	如何訂定成功的銷售計劃.....	289
8-2	計劃促銷的重點事項.....	294
8-3	行銷策略的基本原則.....	308
8-4	行銷計劃－銷售的分派法.....	313
8-5	如何評估行銷績效.....	317

1 · 販賣計劃篇—如何擬訂完善的販賣流程

1-1	營業計劃及處理要項.....	2
1-2	訂貨整理及工程管理.....	6
1-3	業務拓展拜訪及交際.....	7
1-4	事務處理.....	9
1-5	年度營業方針及計劃要項.....	12
1-6	銷售促進計劃的要項.....	18
1-7	促進銷售的重點介紹.....	21
1-8	銷售營運管理規章.....	24
1-9	營業部行動管理要項.....	35
1-10	營業組織與運作活動.....	38
1-11	營業業務管理規章—銷售業務.....	46
1-12	銷售訂貨的營運規章.....	50
1-13	銷售業務的處理規章.....	54
1-14	促進銷售的方法.....	61
1-15	促進訂貨之相關事務規章.....	64
1-16	開拓新客戶的企劃及管理要項.....	68
1-17	新公司的營業方針.....	71
1-18	待客及一般事務處理指南.....	73
1-19	貨款回收的處理指南.....	79
1-20	特約店及其營運要項.....	83
1-21	特約店相關規定.....	85
1-22	代理店的交易規章.....	88
1-23	代理店特約店的處理規章.....	92

營業計劃及處理要項

(設備機器製造公司)

一、總則

1. 本規則乃規定本公司業務處理方針及處理基準，其目的在於使業務得以圓圓滿進行。

二、營業計劃

(營業方針)

1. 每年擇期舉行不定期的業務會議，並就目前的國際情勢、產業界趨勢、同業市場情況、公司內部情況等，檢討並修正目前的營業方針，俟方針確定後，指示所有相關人員。其內容包括：(1) 製品種煩、項目、(2) 價位、(3) 選擇、決定接受訂貨的公司、(4) 交貨日期及付款日期、(5) 契約款項。
2. 有關未來的產品，應按下列要項作為評核：
 - (1) 所生產、銷售之產品必須是具有技術、成本上的優勢及不為競爭者所能擊敗的特色。
 - (2) 競爭者新產品的製造方式、設備等應取得專利權。
3. 產品種類及項目，應視景氣的好壞，訂貨的難易等條件，按下列各項作為評核：
 - (1) 停止多類少數量的營業方針，並以儘量減少種類、增加單數量為原則。
 - (2) 以接受訂貨為主，訂貨量須加上確實標準品的預估生產銷售。
 - (3) 所接受的訂貨數量很多時，除應自行生產外並應注意其他商品通路。
4. 商品價位的定位須區分為目前獲利者與未來獲利者，並考慮較容易讓人接受的價位來決定產品的種類。
5. 在選擇、決定往來的訂貨公司時，須按下列為重點方針：
 - (1) 從未來的貿易、特別需要、重要產業方面著手。

- (2) 推展公家機關及地方公共機構的開拓。
- 6. 交貨及付款日期，則須恪守下列各項方針：
 - (1) 調必須確實交貨。
 - (2) 發生訂單時，須要求正確的交貨日期，並且規定有企劃性的生產。
- 7. 在訂立契約時，要儘可能使契約條項能長期持續下去。

三、營業機構與事業分擔

- 1. 營業內容可分為內務與外務等兩種，並依此決定各相關的負責人員。
 - (內務)
 - (1) 負責預估，接受訂貨及製作，呈辦相關的文案處理。
 - (2) 記錄、計算銷售額及收入款項。
 - (3) 處理收入款項。
 - (4) 統計及製作營業日報。
 - (5) 製作及寄送收款通知書。
 - (6) 印製、寄送收據。
 - (7) 發貨包裝及監督。
 - (8) 與客戶進行電話及其他相關連絡。
 - (9) 蒐集、整理產品及市場調查的相關資料。
 - (10) 製作收發文書。
 - (11) 進行廣告宣傳及製作、發佈廣告媒體。
 - (12) 計算招待、出差、事務管理及旅行費用。
 - (13) 接待方面的事務。
 - (外務)
 - (1) 探尋及決定下訂單的公司。
 - (2) 對下訂單後的狀況進行調查、探究及掌握。
 - (3) 與客戶做估價、接受訂貨及延攬交易。
 - (4) 接受訂貨後、負責檢查、交貨的各項連絡、協調與通知。
 - (5) 回覆客戶的通知及詢問。
 - (6) 做有關產品進廠及檢查的連絡。
 - (7) 開拓、介紹客戶。
 - (8) 客戶的訪問、接待及交際。
 - (9) 同業間的動向調查。

- (10)新產品的研究、調查。
 - (11)製作客戶的問候函。
 - (12)請款、收款業務。
2. 外務工作通常會依據客戶別或商品別，分別由正、副二人負責工作。正負責人不在時，可由副負責人或其他相關人員代為執行職務。
 3. 關於營業方面的開拓及接受訂貨，則由所有負責管理者及經理負責支援及進行接受訂貨的連絡指導。

四、接受訂貨及運籌計劃

1. 對於客戶的資料應隨時加以適當分類、記錄下來。相關者或資料取得者也應隨時將所得的資料記入。
 - (1) 把資料分類為對交易有重要性者及不重要者，並記入下列各評核事項：組織結構、負責人員、電話、場所、資產、負債、信用、業界的地位、交易情況、付款情況、交易系統、營業情況、使用場合、交貨情況、態度等。
 - (2) 除了以上的記錄之外，還須將報紙、雜誌剪貼下來，分類整理。
2. 營業業務必須依工作部門別及機器別等掌握各項工程的現況及趨勢，努力使訂貨業務與此配合一致。
3. 調查各產業或各地區、各家公司的營運狀況，並以此來掌握有利的公司、事業、公家機構等，策定有效的推銷政策，並對此展開宣傳工作，以利開拓交易的進展。
4. 每月應針對預估及實際的接受訂貨量，製成記錄表，並隨時與製造部門維持聯繫。
 - (1) 客戶間的下個月預定訂貨量及本月份的實績。
 - (2) 各品項，各工作別的預定量及本月實績。
 - (3) 交貨、請款及收款的預定量及本月實績。
5. 為使生產及所接受的訂貨能夠容易估算，生產及庫存一定要先預估出固定的數量，使接受訂貨的同時也能做好交貨。
6. 如果客戶表示熱忱並有意舉行業務聯誼會，公司可藉此機會收集情報並藉此斡旋、開拓交易。
7. 必要時可設營業開發部門，以此支援交易的斡旋及開拓。

五、交易條項

1. 進行交易時，若有必要時，須在交貨後不定期的訪問客戶負責人員，以利聽取他們對產品的使用狀況或可利用書信代詢。
2. 交貨日期原則上由營業部向工務科洽詢後決定，或藉由生產銷檢討會議來做成決定後通知訂貨的對方。
3. 交易應設法與對方訂立長期或持續性契約。但，價格方面則另由其他條項規定。
4. 所交出之貨品應務求完整、完美。

六、營業技術

預估、接受訂貨、開拓

一、預估成本是依據製造部門所預估的成本，並經由常務董事會議決裁，決定後提出給客戶。如果產品與過去相同，或曾提出估價單，也須就交貨日期及其他修正事項，取得廠長的認可。

二、在進行預估時，通常須準備下列各項資料。

(1) 單價表 (2) 工時表 (3) 成本計算表 (4) 一般行情價格表

三、在進行預估時，須取得對方的設計明細及檢查規格書後，做正確的估計。

四、在提出預估時，必須叮嚀對方在工程及交貨方面須做好徹底的準備及連絡，以確保日期的正確無誤。必要時可召開生產銷售會議，記下工程的有關備忘錄。

訂貨整理及工程管理

- 一、當接受的訂貨已確定，必須將客戶的訂單及公司內的生產委託做成四份，一份當做副本備用，其他三份各自交給工務科、常務董事、經管（財會）部。內容包括品名、數量、單價、所需日程、交貨日期、交貨地點、包裝及運送方法第等。
- 二、營業部已確定所有的訂貨時，應將接受訂貨的要項記入訂貨單裡，記錄項目包括生產委託、進行、檢查、交貨及其他經過等等。
- 三、營業部將生產委託單交給工廠部門時，應要求工廠也做好生產工程的工作準備表，並提交一份給營業部。
- 四、採購課應針對生產委託單及庫存表進行檢討，並與採購的廠商進行交涉，做好材料進廠的預定表，交給工務課及銷售部門。
- 五、採購課應隨時調查原料及材料的進廠情況，並依照材料分類，製作各種材料的採購、進廠的標準需要日數表後，交給工務科及銷售部門參考。

通知書信

- 一、對於交易上的通知，應在一日內迅速發文回覆。
- 二、交易上的回覆書信等，原則上應以印刷或謄寫為主，內記各項要項，寄送給交易客戶。
- 三、已決定接受訂貨的交易資料，應依照客戶分類記入編號，整理為已交貨及未交貨之類。

業務拓展拜訪及交際

- 一、對於客戶管理，則應依其分類，決定例行月份的拜訪及預定次數。另外，在開拓新客戶方面，應設定每月的開拓預定數，進行有計劃的業務拓展活動。
- 二、在接獲定單時，要特別留意這些方面的首要、次要等工作，儘快設法交涉連繫，使業務能迅速運作。
- 三、對於舊客戶及新客戶的訂貨及估價，須迅速、秘密地探聽正確，儘早做好交涉的工作。同時需持之以恆的徹底做調查與事前的準備工作。
- 四、對於同業者的預估內容及出貨實績須經常探究、調查、藉地檢討自己在接受訂貨方面的難易。另外，也可依此發覺自己在預估上的疏漏原因，藉此修正生產技術及營業方面的缺陷。
- 五、營業部門應就各方面的下單情況，進行廣泛的調查，使各項銷售活動的資料完備，並將資料交給相關人員回覽。如(1) 經濟雜誌及其調查。(2) 經濟日報的剪貼整理。(3) 工程新聞之記錄等。
- 六、對於舊客戶及預定客戶方面的資料，則應建立客戶資料卡，記錄下列所規定事項，並隨時注意修正其內容：
 - (1) 資產、負債及損益，
 - (2) 產品的種類項目、人員、設備、能力，
 - (3) 銷售情況、需求者的情況，
 - (4) 付款實績、信用狀況，
 - (5) 過去的客戶與交易情況，
 - (6) 電話、往來銀行、代表者、負責員，
 - (7) 公司內部下單手續的過程，
 - (8) 付款的手續過程，
 - (9) 業界的景氣狀況
 - (10) 組織、薪資、人員。
- 七、經常與舊客戶保持密切的連繫，探尋訂貨情況及其公司的需求，並設法延攬交易。關於以上各項，可於必要時召開研究會或聯誼會，以促進其成。
- 八、舊客戶的經營者或主要負責幹部有慶弔之時，應以適當的贈禮表達敬意。
- 九、在與對方進行交易磋商時，如需一起用餐，提供茶點、香煙時，應適時提供，尤其是外出餐廳的用餐預算，應取得常務董事的認可。

十、交易成立時，如需提供謝禮或禮金給斡旋者或相關人員時，應事先取得常務董事的認可。

十一、在拓展重要工種交易時，應與相關人員相互協議對策，策定方針計劃，同時須邀集相關人員檢討其過程以確立對策。

十二、在拓展交易時可經由舊客戶之手來進行。即委託舊客戶從中斡旋及根據過去彼此之間的交易，設法開拓目前尚未成立的新交易。

十三、在進行估價時，應儘速調查情況與事前交涉，有恆心且周密地研究出估價方法，以利進行雙向磋商。

廣告、宣傳

一、在做廣告時可利用下列各種方法：

(1) 營業介紹 (2) 目錄 (3) 報紙與雜誌的廣告 (4) 產品照片 (5) 廣告卡 (6) 問候卡 (包括賀年卡) (7) 在報紙、雜誌上刊登的要聞。

二、在實施前項所列廣告時，應於各年度終了前，訂定明年的計劃來執行。但營業介紹、目錄及產品照片則應隨時視情況必要製作。

三、營業介紹的內容包括公司的機構、設備、能力、技術、信用、生產額、營業產品的種類等等。

四、較精密的目錄寄發給大公司、批發商、代理店、較簡單的目錄寄則發給交易較多的客戶或潛在的客戶。如果有交易意願者提求要求希望能夠得到目錄時，除了目錄之外，應另附公司的計劃介紹寄送給對方。

五、如利用新聞、雜誌媒體者，可將廣告刊登於各大報或相關業界的雜誌。

六、廣告信函或問候卡要事先以標準文體印刷好，隨時或有計劃性地送寄給潛在客戶或既有的往來客戶。

七、對於有必要對外廣泛宣傳之特殊產品或工程，應與經濟新聞、業界雜誌等等的記者連絡，將之刊登於世。至於其謝禮則另做考慮。

事 務 處 理

交貨、檢查、配送

- 一、對於已接受訂單的工程，工務科應做好相關的生產日報，使工程的進程序得以明確，並應於適當的機會，通知給發出訂單的客戶知道。
- 二、當生產接近完成時，應與工務科協議，選擇指定交貨日前的適當時日，通知交貨對象。如交貨有遲延之慮時，也應事先通知對方，求得其諒解。
- 三、在進行產品的檢查時，應將結果做成測試成績表等等的相關資料。
- 四、產品的發送是依據出貨傳票來進行的，另外，每次發送貨品時，應將其要項記入發送登記簿中。

銷售額的計算及收款

- 一、在繳交產品時，應將交貨單的副本交給會計課。會計課再將這些資料記入銷售帳中。
- 二、如已經從客戶處先收取訂金或預付金時，應將此內容也記入銷售帳中。
- 三、財會部門於每月的二十五日，依據銷售帳的資料算出每位客戶的未付款項明細表（包括前月餘額、本月銷售額、應收帳款），送交營業經理。
- 四、營業經理得命令各負責人員在應付款項明細表的收款欄中記入預付金，經過調整後，再決定營業部的收款預定額，然後呈報常務董事簽核。
- 五、常務董事應先查閱營業部所呈的收款預定表，如有必要徵求經管經理的意見，則由營業經做說明後，裁定收款的預定計劃。
- 六、收款業務原則上是由營業部門負責，但有時也可委託經管（財會）部門的人員去進行。
- 七、有關款項的催收是由銷售課負責督促，銷售課必須把相關資料記入收款預定表中，