

S

大學用書

銷售管理學

(銷售管理與行銷管理課程用書)

編著 李潤中 李方中



曉園出版社

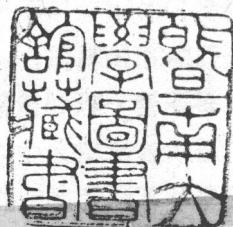
F713.1
837

S 009810

銷售管理學

李 潤 中 編 著
李 方 中

石景宜先生
惠贈



S9000803

曉園出版社

序 言

二十年前，本人任教新加坡南洋大學工商管理學系。初開「銷售管理」一課，選修者達百餘人，改在文學院禮堂上課，較選修「生產管理」（亦為本人所授）人數超出一倍以上。因其時新加坡尚為商業都市，故一般學生多重視銷售管理。另有若干地區大學之情形恰相反，學生爭相選讀生產管理。其實上述兩種情形均欠正常，蓋現代較大規模之新式企業，一方面以營利為目的，他方面則以生產為手段。前者與銷售管理較為密切，而後者自應重視生產管理，兩者同樣可助企業之發展，不應有所偏廢。

近年來企業行政人員及教育學家日漸重視此種哲理，即公司需要一種「市場導向」（Marketing Orientation），藉以改善其在目前動態及高度競爭環境下之生存與成長機會。故企業計劃及完成此等計劃之制度、政策與方法，不但着重如何獲得有利之銷售量，而且須能滿足顧客之需要與慾望。由於認識市場觀念重要性之展開與傳播有關此類書籍如市場管理、銷售管理、營業推廣及推銷技巧等莫不應運而出，幾如雨後春筍。惟以中文撰寫者則極少。本人有鑒及此，乃與舍弟方中合編是書，希望能適應我國莘莘學子及工商企業之研究需要。舍弟昔年曾主持國有大型工廠之管理工作多年，退休後又曾負責中國生產力中心之管理顧問工作，及擔任民營工廠廠長若干年，故對各種管理理論與方法頗有研究心得。此次囑渠與本人合作編書，旨在促其向管理學術作更深入之邁進而已。

銷售管理之範圍甚廣，凡企業內部涉及營業之工作均屬之。惟此等工作大皆與人有關，故企業之獲利多由人而非由產品，乃為一種不必爭辯之事實，每週每日人對人之推銷，復因企業現已形成全球性操作，以致每日24小時不斷進行，其管理工作之繁雜，不問可知，自

有詳加研究之必要。

本書之主要目的有六：其一，將各種銷售管理任務於清晰及合理結構下組織之；其二，劃出主要範圍之輪廓，使銷售行政人員分別負責完成決定工作；其三，闡明各種主要策略，以供有關決定之參考；其四，博引有關銷售管理各項論題之研究匯報、公司經驗及重要見解，並加普遍及詳盡之審查；其五，加入有關行銷管理或市場管理（Marketing Management）方面之核心教材，藉以配合國內大專企業管理系課程安排之需要；其六，提供過去之有關實例或個案，使讀者常由不斷接觸具體實況而體會獲致管理之智慧，並可加強讀者分析之能力及適應情況之思考與行動。

本書共分十八章：第一章廣泛介紹銷售管理之功能與發展；第二章研究銷售組織之設計；第三至第七凡五章，研究銷售人員之徵雇、遴選、訓練與督導；第八至十三凡六章，研究銷售及行銷作業方面之方案、策略及計劃；第十四至十七凡四章，討論銷售預測與預算及推銷方法與技巧；第十八章研究銷售管理工作、成本與利益之分析及評價。書後選附實例十六則，以供同學集體討論之需。實例研究為學習管理開闢一嶄新之研究途徑，注意理論與實際如何配合之問題，不致有紙上談兵之譏。即使研究者進入情況，大有身歷其境之感。故可協助彼等找出問題重心之所在，並決定如何採取必要之行動，俾可達成學以致用之目的。

本書可作大專學校銷售管理及行銷管理兩課程之課本，如為三學分之學期課程，其中銷售預測、銷售預算、售價決定三章酌量從略，因學生可於統計學、財務管理及管理經濟各課程中分別學習之。

本人及舍弟工作均甚忙碌，倉卒編著是書，遺誤勢難盡免，尚請海內外諸學者有以正之。

庚申孟夏李潤中序於香港珠海大學商學院

目 錄

第一章 銷售管理之概述

1. 銷售管理之要義	1
2. 銷售管理之功能	2
3. 銷售管理之演進	3
4. 銷管成長之原因	6
5. 銷管所受之限制	7
6. 銷售管理之模式	9
習題一	12

第二章 銷售組織之設計

1. 組織之要義	13
2. 組織之途徑	15
3. 組織之目標	20
4. 組織之原理	21
5. 組織之結構	24
6. 銷售組織之特點	30
習題二	40

第三章 銷售人員之徵雇

1. 銷售人員之簡介	43
2. 人員獲取之要求	45
3. 徵雇政策之決定	48

4. 徵雇原則之擬訂	50
5. 徵雇來源之分析	50
6. 徵雇比率之分析	53
習題三	54

第四章 銷售人員之遴選

1. 遴選政策之決定	55
2. 遴選方法之簡介	56
3. 遴選程序之說明	67
4. 銷售管理人員之遴選	68
5. 簽訂雇用合約之要點	68
習題四	70

第五章 銷售人員之訓練

1. 銷售訓練之簡介	72
2. 訓練目標之確定	75
3. 訓練計劃之擬訂	78
4. 訓練計劃之實施	81
5. 訓練效果之評價	87
6. 訓練方案之提供	89
習題五	90

第六章 銷售人員之報酬

1. 有關名詞之釋義	92
2. 報酬計劃之建立	94
3. 報酬計劃之目標	96
4. 報酬水準之確定	98
5. 報酬計劃之類別	100
6. 報酬計劃之管理	105

7. 銷售受訓人員之報酬	111
8. 銷售管理人員之報酬	112
9. 推銷人員之費用	113
習題六	115

第七章 銷售人員之督導

1. 督導之簡介	118
2. 督導之原理	119
3. 督導之實施	121
4. 督導人員之儲備	126
5. 督導人員之任務	127
習題七	130

第八章 銷售方案之擬訂

1. 推銷政策之形成	132
2. 推銷計劃之擬訂	132
3. 推銷計劃之實施	134
4. 信用政策之決定	136
5. 保證政策之必需	141
6. 服務政策之配合	142
習題八	147

第九章 產品策略之制定

1. 產品組合之策略	149
2. 產品品牌之策略	156
3. 產品發展之策略	159
4. 產品壽命週期之策略	177
5. 產品包裝之策略	185
習題九	187

第十章 行銷組合之彙集

1. 配銷通路之規劃..... 189
2. 配銷通路之管理..... 197
3. 實物配銷之決策..... 198
4. 廣告活動之處理..... 211
- 習題十..... 228

第十一章 銷售價格之決定

1. 定價之要義..... 230
2. 定價之類別..... 230
3. 定價之問題..... 231
4. 定價之政策..... 236
5. 定價之方法..... 239
- 習題十一..... 259

第十二章 銷售區域之劃分

1. 銷售區域之簡介..... 261
2. 銷區分析之前提..... 263
3. 銷區決定之準則..... 263
4. 銷區決定之類別..... 269
5. 銷區人員之委派..... 279
6. 推銷力量之分配..... 286
7. 推銷路線與日程之安排..... 292
- 習題十二..... 293

第十三章 銷售配額之應用

1. 銷售配額之簡介..... 296
2. 銷售配額之目的..... 297

3. 銷售配額之類別	299
4. 銷售配額之計劃	312
5. 銷售配額之管理	322
習題十三	325

第十四章 銷售預測之策畫

1. 銷售預測之簡介	328
2. 銷售預測之問題	331
3. 影響預測之因素	335
4. 銷售預測之程序	340
5. 計算預測之方法	351
習題十四	366

第十五章 銷售預算之編造

1. 銷售預算之簡介	370
2. 銷售預算之目標	376
3. 影響預算之因素	378
4. 銷售預算之重點	383
5. 銷售預算之編造	385
習題十五	398

第十六章 推銷方法之檢討

1. 市場思想之演進	400
2. 推銷方法之選擇	401
3. 銷售方式之種類	407
4. 推行工作之進行	409
5. 推銷常用之工具	410
6. 營業推廣之簡介	411
習題十六	416

第十七章 推銷技巧之研究

1. 推銷技巧之簡介..... 418
2. 推銷技巧之觀點..... 419
3. 自我發展之重視..... 423
4. 推銷力量之發揮..... 427
5. 顧客發展之途徑..... 428
6. 異議控制之技巧..... 430
- 習題十七..... 440

第十八章 銷售管理之評價

1. 銷售管理之稽核..... 442
2. 銷售分析之應用..... 445
3. 成本與利益之分析..... 458
4. 推銷效力之分析..... 484
5. 成就結構之分析..... 489
6. 建議與行動..... 492
- 習題十八..... 494

附錄 實例研究..... 499

中西名詞對照索引..... 526

銷售管理

第一章 銷售管理之概述

1. 銷售管理之要義

1.1 一般定義：所謂銷售管理 (Sales Management) 係以科學管理方法 (Scientific Method) 去管理企業內之銷售作業，既可滿足消費者之需要，又可謀取企業之最大利益。

1.2 銷售與市場之區別：

1.2.1 兩者定義之不同：

- (1) 所謂銷售，乃係一種買賣行為，藉此可使企業獲得適當之利益；
- (2) 所謂市場，乃係一種人際活動 (Human Activity)，可透過交換程序以滿足人類之需要與慾望。

1.2.2 兩者之重心不同：

- (1) 銷售係以賣方之需要為重心，即以獲取企業利益為目的；
- (2) 市場係以買方之需要為重心，即以滿足顧客需要為目的。

1.2.3 兩者對顧客之目的不同：

- (1) 銷售對顧客之目的，乃在將商品變成現金；
- (2) 市場對顧客之目的，乃在藉商品、創造、運儲及消費等以滿足顧客之需要。

1.2.4 兩者對需要之看法不同：

- (1) 銷售乃以滿足企業本身之需要為原則；
- (2) 市場乃以認識潛在需要、刺激市場需要及滿足顧客需要為

原則。

- 1.3 銷售管理與市場之關係：市場學 (Marketing) 之範疇較為廣闊，銷售管理常被視作其中的一部分。蓋由市場可產生下列四種效用，但均須透過銷售行為，始可實現。
- 1.3.1 時間效用 (Time Utility)：由於時間之變化，而創造或增加物質之有用性 (Usefulness)，如儲藏冬季之冰，以備夏季之用，因而創造冰之效用；
 - 1.3.2 地點效用 (Place Utility)：由於地點之不同，而創造或增加物質之有用性，如將山地之木材運往木工廠製造各種傢俱，因而增加木材之效用；
 - 1.3.3 佔有效用 (Ownership Utility)：由於所有權之轉換，而增加或創造物質之有用性，如書店之書籍或成衣店之服裝賣給顧客後，因而增加書籍或衣服之效用；
 - 1.3.4 服務效用 (Services Utility)：由於服務之發生，而增加或創造物質之有用性，如電視機損壞經修理後，始能令人再享視聽之樂。
- 1.4 銷售管理與生產之關係：經濟學家常視銷售管理為生產之一部分，蓋由生產可發生一種“形式效用”(Form Utility)，即由於形式之變更，而增加或創造物質之有用性，如用棉花紡紗織布製成衣服後，因而增加棉花之效用，但生產程序須直至由材料變成消費者所需之商品後，再行送達彼等之手中備用為止。
- 1.5 銷售管理與其他方面之關係：銷售管理之活動，常與運輸業、倉庫業及保險業等均有密切之關聯。

2. 銷售管理之功能

2.1 銷售政策之形成：

2.1.1 商品制式之擬訂：

- (1) 銷售消費者產品或生產者產品或資本性產品；
- (2) 銷售恒定或制式產品或特殊非恒定性產品或非制式產品。

2.1.2 銷售目標之預定：

- (1) 銷售數量及價格之預計；
- (2) 銷售時間、地區及顧主之配當。

2.1.3 品質等級之區分：

- (1) 品質等級應能配合未來顧客之需要；
- (2) 品質等級應能顧及成本與價值之關係。

2.1.4 價格高低之確定：

- (1) 價格與競爭之關係；
- (2) 價格與供求之關係。

2.2 銷售計劃之擬訂：

2.2.1 產品發展之計劃：

- (1) 新產品之設計及舊產品之改良；
- (2) 產品包裝及服務之設計。

2.2.2 銷售預測之計劃：

- (1) 蒐輯資料之計劃；
- (2) 預測程序之計劃。

2.2.3 營業推廣之計劃：

- (1) 推廣地區之計劃；
- (2) 推廣方法之計劃。

2.2.4 銷售方法之計劃：

- (1) 人員推銷方法 (Personal selling) 之計劃；
- (2) 非人員推銷方法 (Nonpersonal selling) 之計劃。

2.3 銷售方法之執行：

2.3.1 分權制度之貫徹：

- (1) 權力與責任之合一；
- (2) 分權與集權之平衡。

2.3.2 銷售人員之選雇：

- (1) 銷售人員之遴選與面談；
- (2) 銷售人員之指導與訓練。

2.3.3 銷售人員之激發：

- (1) 精神方面之鼓勵；
- (2) 物質方面之鼓勵。

2.3.4 銷售工作之協調：

- (1) 縱向之協調；
- (2) 橫向之協調。

2.4 銷售成效之檢討：

2.4.1 銷售預算之分析：

- (1) 實際銷貨與預算數字之比較；
- (2) 預算差異發生原因之分析。

2.4.2 銷售成本之分析：

- (1) 推銷費用差異之分析；
- (2) 廣告費用差異之分析。

2.4.3 銷售利益之分析：

- (1) 價格差異之分析；
- (2) 品種差異 (Variety Variance) 之分析。

2.4.4 工作效率之考核：

- (1) 各期銷售貨物之比較；
- (2) 銷量差異 (Sales Volume Variance) 之分析。

3. 銷售管理之演進

3.1 第一階段：

- 3.1.1 銷售部門之組織：非常單純，僅由一銷售經理 (Sales Manager) 總管若干銷售人員 (Sales forces)，以處理有關銷售事宜。
- 3.1.2 此階段之缺點：
- (1) 未能注意市場活動，故對市場研究、市場計劃及廣告宣傳等，可謂一無所知。
 - (2) 產品計劃 (Products Planning) 及銷售預算 (Sales budget) 兩主要活動，多由生產部門及會計部門分別處理，每有易生隔閡及協調困難之感。

3.2 第二階段：

- 3.2.1 銷售部門之組織：較第一階段有兩點變更，其一，銷售部門主管雖仍稱銷售經理或銷售副總裁，但有關市場研究、營業推廣 (Sales promotion) 及廣告宣傳等活動業已加入。其二，向由其他部門管轄之銷售人員之訓練、銷售分析及產品服務等作業，亦改歸本部門掌管。
- 3.2.2 此階段之缺點：
- (1) 銷售部門在整個組織中之地位仍較低；
 - (2) 尚未產生一種“市場觀念” (Marketing concept)。所謂市場觀念，簡言之，係同時注意顧客之滿意性及企業之獲利性 (Profitability)。

3.3 第三階段：

- 3.3.1 銷售部門之組織：多已擴大為市場部門，其主管稱為市場部經理或市場副總裁，其地位已提高與人事、財務、生產等部門經理相等，而為公司總裁或總經理下最高決策及計

劃集團之一分子，並逐漸推行市場觀念。舉凡存貨控制（Inventory Control）、運輸、庫儲及包裝設計等業務，均已劃歸本部門掌管。

3.3.2 此階段之缺點：

- (1) 一般管理人員尚無“市場導向”（Marketing Orientation）之觀念；
- (2) 高級主管對市場觀念之支持不夠積極。

3.4 第四階段：

3.4.1 銷售部門之組織：已全部改成市場部門或分別設立銷售及市場兩部門，並使整個企業均在市場觀念導向之下，即企業一切業務莫不以如何獲取市場為出發點。

3.4.2 此階段之缺點：

- (1) 企業管理人員對於市場導向觀念之認識仍嫌不足；
- (2) 過分重視市場，難免有忽略其他方面之嫌。

4. 銷售管理成長之原因

4.1 由於生產之集中：

4.1.1 消費產品之大量生產：大量生產（Mass production）必須配合大量銷售（Mass selling），藉此填平生產者與消費者間之鴻溝。

4.1.2 工業產品之時地因素：製造工業或資本性產品，必先調查此等產品需要之時間與地區，故須借助於銷售管理。

4.2 由於特殊非制式產品之增加：

4.2.1 產品之變異：因為產品多樣化（Diversification），必須注意市場調查、產品發展及包裝設計等工作，此皆屬銷售管理之主要功能。

4.2.2 顧客之爭取：如何競爭市場及如何激發顧客之購買動機，乃為產品多樣化後，最主要之營業推廣工作，端賴銷售管理有以完成之。

4.3 由於分配途徑之控制：

4.3.1 產量增加之後果：為提高生產效率及降低生產成本起見，必須增加產量，但如分配途徑不良，勢將有滯銷之虞，故應善加控制之，因而益顯銷售管理之重要性。

4.3.2 直接分配之影響：若干企業試圖採取直接分配產品至消費者手中，藉以避免中間商(Intermediaries) 或批發商(Wholesalers) 之左右，因此銷售部門之工作更形繁雜。

4.4 由於交通事業之發達：

4.4.1 整個市場範圍之縮小：因為交通事業日益發達，縮地有術，頓使天涯若比鄰，致市場已成國際性，故各企業必須發展銷售管理以適應之。

4.4.2 個別市場範圍之擴大：市場既已國際化，每一企業均可插足其中，其市場範圍自然擴大，而有加強銷售管理之必要。

5. 銷售管理所受之限制

5.1 企業政策與承諾方面之限制：

5.1.1 長期政策與高級行政人員偏愛之限制：此等企業歷史傳統，使銷售經理不易發揮抱負或大展鴻圖，致若干待做之實務變成一種禁忌(Taboo)，而有不由自主之感。