

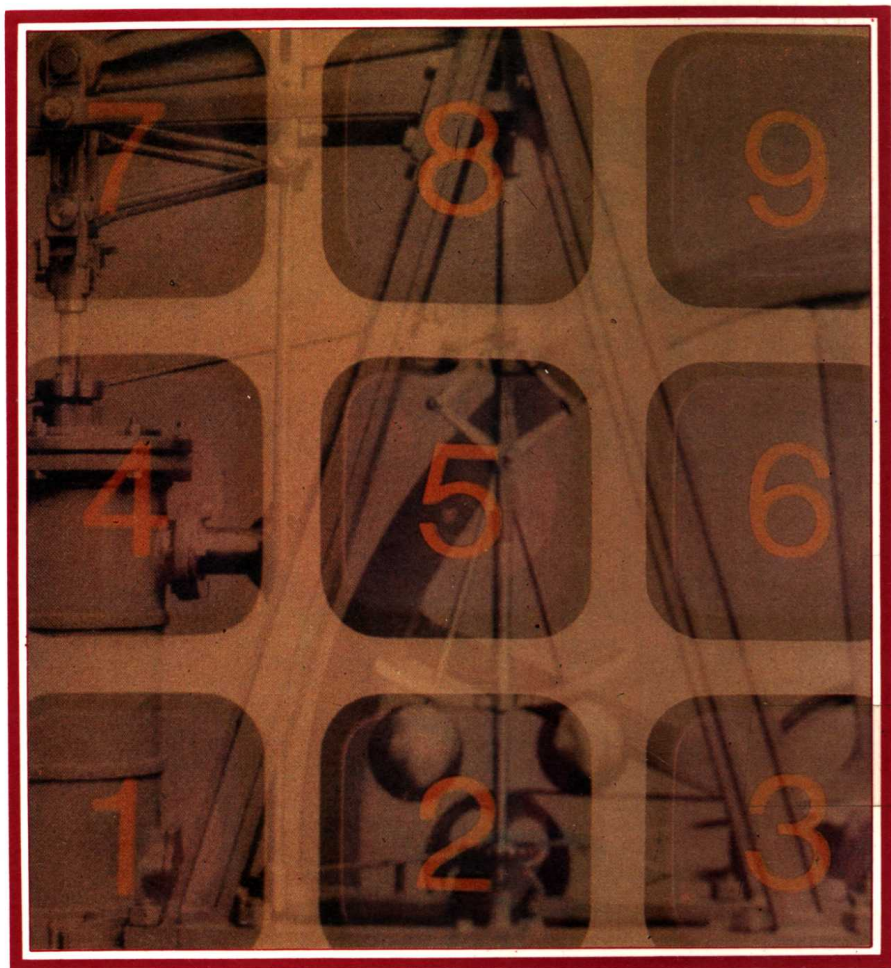


經營者叢書

銷售計劃

銷售計劃是一切經營計劃之源

經營者叢書編譯組 編譯



✓ 713
經營者叢書 5

銷售計劃

國家出版社印行

銷售計劃

經營者叢書 5

特價
130 元

編譯者：經營者叢書編譯組

主編者：王麗芬

校對者：林美玲

發行人：林大坤

發行所：國家出版社

郵撥：〇〇一八〇二七〇七號

地址：臺北市濟南路二段三十一之十四號四樓

電話：三九四〇二八二四・三九一〇二四二五

印刷所：三文印書館有限公司

登記證：行政院新聞局局版臺業字第〇六三二號

用紙：80磅米色印書紙

有著作權・有製版權・翻印必究

75・8 再版

(本書若有缺頁、裝訂錯誤請寄回調換)

④生產管理精論

戮力於籌謀紓困對策的企業家們！推薦您本書，文中以深入淺出筆觸，闡述生產管理的基本理念與技術，縮減成本、製程、設備、Q C、V A……等管理於一百要點，精闢地加以剖析。在景氣低迷聲中，本書幫您渡過難關。

⑤銷售計劃

促銷乃經營活動一大環結，而銷售計劃更是一切經營計劃（生產、資金等計劃）之源！本書以實務重於理論、定量重於定性的方式，有系統地精述銷售計劃、銷售預測、銷貨收入目標值、銷售分配及銷售預算。

⑥安全管理

工業的快速成長，各類輕重機械很快成為新寵，從業人員的意外傷害相對提高，企業主應如何從逐日昇高的傷害中正視這一新的問題呢？本書對安全管理體制、教育訓練、生產管理計劃及意外災害之防止有精闢立論。 ①

①廣告心理學

廣告乃引發消費者購買慾望之最佳利器，公司營運之命脈更是決定於廣告之良窳。良好企劃、絕佳設計與滿足消費者意願是廣告製作之不二法則。本書除專論如何掌握消費者心態外，同時精述如何有效運用各式廣告媒體。

②包裝與銷售

俗話說的好：「佛要金裝，人要衣裝」，商品又何嘗不需包裝以充門面，自我推銷呢？然而包裝絕非單僅外飾；而務必配合精確的銷售戰畧。您的商品滯銷嗎？那麼，速改包裝吧！本書將指導您如何以包裝取勝以挽頹勢。

③財務報表之認識與分析

財務報表乃管理、投資、授信等之重要依據。本書以借貸簿記為始、以綜合分析為終，剖析企業的收益性、流動性及生產性，俾能使您有系統地一窺財務分析之精髓。本書一反傳統窠臼，雙頁文字敘述，單頁圖表輔助說明。

封面設計：聶光炎

「經營者叢書」

●序

衆所周知，企業經營的基本精神在牟取最大利潤，以報國淑世，在此前提下，我們勢應超越沿傳已久的互通有無經營方式，拓展出適應今日全球交易頻繁，且競爭激烈的商業形態，方能在日新月異的經濟進展下，長迄而有成。

其實，企業經營本就是一項無上的挑戰，更是一種君子之爭的生活藝術。所以，經營者本身除了必須具備優越的經濟頭腦，及豐富的經驗等條件外，觀念的革新、新知的吸取、現狀的改良，更是有抱負的企業經營者應具備的理念。八十年代的經營，不應再專重營業績效，無論任何形態的企業，唯有在營業、企劃、人事、生產、行銷及財務等條件的配合下，方能發揮最大的統合戰力。

本公司有鑒於經營企業之不易與經營者之難為，遂有此「經營者叢書」之發行。不論是著作或譯著，皆為專門性的知識與極具實用價值的經驗論述，誠可謂一流之選。

您，只要懂得吸收體會，必能嫻於運用經營技術，而於實踐的過程中，漸臻理想目標，以獲致最高之經濟效益。

國家出版社編輯委員會謹識

114437 101

序言

經營計劃中，有銷售計劃、生產計劃、資金計劃，其中，尤以銷售計劃最為重要，乃經營計劃之出發點，故銷售計劃之良莠與達成度，遂嚴重影響到企業的維持與發展。

所謂銷售計劃，乃是為實現銷貨收入的一連串計劃，其中心課題，主要在於決定銷貨收入的目標；為達成此一目標，遂將目標分為產品別、地域別、月別等銷貨收入分配額，再依此編製庫存計劃、生產計劃、資金計劃……等等；因之，銷售計劃可謂各種計劃的開路先鋒，地位非比尋常，計劃時益需審慎。

銷售計劃的內容，有定性與定量二者，然最終仍需以數值為中心的定量方式，作各種有條理的計劃。故，本書遂以「銷貨收入目標值、銷貨分配額、銷貨預算的設定、訪問計劃之編製、銷貨業績評價法」等數值之求法，及其相互關係為中心，以實務重於理論的方式，作各種具體的解說；並採由淺入深的方式，裨益於諸位吸收。

光閱讀本書，尚嫌不足，期盼讀者能實地計算或編製圖表，如此方可達事半功倍之效。

目 錄

第1章 銷售與行銷

1 有關銷售的概念

2 銷售與行銷

3 銷售管理體系

第2章 何謂銷售計劃

1 銷售的重要性與必要性

2 銷售計劃及其內容

3 銷售目標與銷售計劃

4 銷售計劃的決定方式

5 收集銷售計劃所需之情報與資料

6 訂立銷售計劃之時

第3章 銷售預測

1 銷售預測的意義

七

八

一二

二〇

二三

二四

二五

三〇

三二

三七

四一

四九

五〇

銷售計劃 四

2	準備銷售預測資料	五三
3	銷售預測的具體方法	五四
4	時間數列分析法	五八
5	趨勢變動分析	六二
6	以年計法求算短期預測	八二
7	預測時宜活用線條圖	八七
8	循環變動分析	九五
9	計算預測值	九七
第4章	銷貨收入目標值	一〇三
1	銷貨收入目標值及其決定法	一〇四
2	根據銷售預測之法	一〇六
3	根據銷售增減率之法	一〇七
4	根據市場占有率之法	一〇八
5	根據市場擴大率之法	一〇九
6	根據總資產純益率之法	一一一
7	根據損益平衡點公式之法	一一八
8	自經費倒算之法	一二一

	9	根據各種估計合成法的求算法	一二四
	10	根據市場購買力之法	一二七
	11	根據各種基數的求算法	一三二
	12	根據銷售負責人申報之法	一三五
	13	根據銷售戰力之法	一三六
	14	其他方法	一三八
	15	決定銷貨收入數字時之注意事項	一三八
	第5章 銷售分配		一四一
	1	何謂銷售分配	一四二
	2	產品別分配	一四五
	3	地域別分配	一五三
	4	部門別、銷售員別之分配	一六一
	5	月別分配	一六五
	第6章 設立銷售預算		一八五
	1	何謂銷售預算	一八六
	2	銷貨收入預算	一八六
	3	銷貨成本預算	一八八
目 錄 五			

銷售計劃 六

4	銷貨毛利預算	一八九
5	營業費用預算	一八九
6	營業純益預算	一九六
7	應收帳款的收回預算與存貨預算	一九六
第7章	達成銷售計劃的過程管理	一九九
1	銷售實施計劃	二〇〇
2	掌握達成計劃的狀況	二〇六
3	達成過程的管理	二一八
4	透過計算方式，評價目標與實績	二二一
5	目標管理	二二六
6	與其他部門的協調性	二二八

第 1 章

銷售與行銷

1 有關銷售的概念

自人類社會成立分工體制後，生產與消費之間，遂滋生了人際的、時間的、地點的，以及數量上的隔閡；同時，亦產生交易與交換等機能。而銷售機能在此消弭隔閡的舞臺上，遂扮演了相當重要的角色。

故所謂的銷售機能，可謂出售所生產的產品，或所購入的商品。如就其目的言，乃是因致力於消除生產與消費間的隔閡而獲得的報酬。由於此種隔閡存在於買賣雙方之間，故二者若無法求得某種「同意」，則銷售絕不可能產生，所以如以這角度而言，則銷售可稱為「依據買賣方二者的同意而完成的交易行為」。

同意的方式有二，一是二者直接進行，另一則是買方以被動的姿態，接受賣方的提示；無論上述二者交易方式為何，均需達到同意的成熟階段，如此方可完成交易行為與銷售機能。套用法律術語，此種交易行為，正是所有權的移轉，賣方可得到預定的經濟價值，藉以抵償所有權的移轉。

一般言，「經濟價值」就是指「貨幣」，而以「銷售收入」帳戶來表示，故，銷售也可說是「爲了實現銷售收入而所爲的經營機能」，或「爲實現銷售收入所需的活動與過程」。

銷貨機能與製造機能、財務機能並列，同為構成經營的主要機能，然三者的性質不同，後兩者機能的主要經營活動屬內部活動，而銷售機能則為直接打入市場的外部活動。

由此可知，銷售的觀念與定義，以及銷售在經營活動中的地位，可隨市場環境的變遷而有所更迭。市場環境關係着需求與供給，可大分為性質各異的「買方市場」與「賣方市場」二者。

1 賣方市場的銷售形態

需求大於供給的市場，曰「賣方市場」；以整個市場而言，由於需求物量的不足，遂呈現慢性的供給不足現象，市場乃在「只要製造即可銷售」或「只要購入即可銷售」的情況下，使企業以製造（與購貨）為首要經營活動，而銷售却淪為次要的附屬活動。

在此種市場結構下，必然地，遂產生以生產者或賣方為中心的銷售。由於此時的銷售任務，僅是將所生產或購入的物品交予市場；因此，廠商方面遂認為貨物無法銷售之因，主在於推銷員的能力低劣；如有顧客抱怨，亦認定是顧客用法錯誤的緣故。

這是因賣方市場的需求大於供給之故，遂有此種極端的謬誤看法。

2 買方市場的銷售形態

賣方市場時代中，由於位處中心的生產者，大量生產價廉物美的商品，結果確立了大量生產系統，其次，市場環境亦一改風貌，產生「供給大於需求」的情況，「買方市場」因之誕生。

至此，市場乃搖身一變，自優勢的賣方市場轉為以買方為重心的市場結構。

由於需求小於供給，故顧客可自琳琅滿目的商品中，精挑細選，基於這種趨勢，遂使企業不得不傾力準備各種商品，並提供、推荐足以滿足顧客的商品，演變成以消費者為中心的市場結構。

同時，亦自「只要製造即可銷售」的時代，步入「No Sale, No Job」的時代，發出了「無銷售即無事業」的口號。今日企業的盛衰，端賴銷售力如何而定，故現代的銷售，正是典型的「買方市場」銷售形態。

買方市場的重心與賣方市場迥異，企業需生產（或購入）能够售出之商品，此處所謂「能够售出之商品」，並不能以企業單方面的想法為之，而需由市場接受為準，故參加市場的多數企業，正為此而付出最大的努力，其結果乃使市場充塞各種難以判斷優劣的商品，顧客亦心生迷惑而不知如何取捨。其實消費者購物的目的，非僅商品的購買行為本身，亦涉及透過購買行為而獲得的滿足與利益；故為了順乎消費者的心理潮流，現代的銷售已不適沿用傳統的賣方市場銷售法，而需根據「以消費者為中心」的新觀念，積極打入市場。

銷售活動中原本存在許多「傳統的舊有技術」（亦即說服顧客的技術），但在今日的買方市場，僅靠這些傳統技術，實已不敷使用。現代消費者最渴望知道的，乃是選擇商品時所需的各種情報資料；於是，銷售活動需含有此種提供情報的機能，方能誘使消費者購買，另外，亦需積極開拓得以提供

情報的顧客層（需求）。

故現代的銷售，必須透過這些機能，積極地協助消費者購買，並替他們製造充滿信心的購買機會。也唯有將傳統說服技術與上述該些機能有效配合，方可發揮銷售效果於顯峯狀態。

銷售的本質，不外乎銷售商品（產成品）或服務，換言之，亦就是「實現銷貨收入」。

往昔的賣方市場，只要存在「買賣（交易）機能」，就足以經營企業了，但時至今日的買方市場時代，則除需加強說服顧客的技術外，尚需進而在「顧客至上」的新觀念下，具備「開發需求、提供情報、協助顧客購買」等等機能。為使上述各機能能有效配合，故需尋求銷售「質」的提高。

在買方市場結構下，如果還守舊於傳統方式，而將一切銷售責任推予銷售部門，則無法達到目的。

銷售部門雖直接從事實現銷貨收入的活動，但整個企業是一個整體，各種與銷售有間接關係的部門，亦需同銷售部門般，以顧客為中心，並協助銷售部門的活動。

今後，如企業各部門有各自為政、自掃門前雪者，則難以在競爭激烈的潮流中立足。舉凡該製造什麼或批購什麼，均需和顧客的需求相配合，亦即由市場的「需求」來決定，故生產部門或採購部門，需協助銷售部門生產或批購足以符合消費者要求的產品或商品。

再者，為了透過商品而保證顧客能獲得滿足感起見，也需要服務部門鼎力相助；於是買方市場的