

九十年代上海紧缺人才培训工程
企业管理人员工商管理培训 系列教材

销售管理

●系列教材编辑委员会 编

●主编 刘震伟
●主审 顾国祥

华东理工大学出版社

13.3

8

(沪)新登字 208 号

九十年代上海紧缺人才培训工程 系列教材
企业管理人员工商管理培训
销 售 管 理

系列教材编辑委员会 编
华东理工大学出版社出版发行

上海市梅陇路 130 号

邮政编码 200237 电话 64104306

新华书店上海发行所发行经销

上海竟成印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 6.75 字数 179 千字

1996 年 12 月第 1 版 1997 年 3 月第 1 次印刷

印数 1—4000 册

ISBN 7-5628-0755-8/F·49 定价 10.00 元

系列教材编辑委员会

主 任：晏肇云

副 主 任：王谦光 陈光明

委 员(按姓氏笔划为序)：

王 勇 王家霖 刘 师 刘震伟

陈家球 李令德 李柏龄 罗冠生

罗健生 贺李海 夏伯葵

本书主编：刘震伟

总 序

本系列教材,是根据上海市人民政府 90 年代上海紧缺人才培训工程提出的企业高级经理的培训任务以及中央组织部、国家经贸委“九五”期间全国企业管理人员培训纲要提出的对企业管理人员要普遍进行一次工商管理培训的要求,在上海市经济委员会的全力支持和关心下,由上海市经济管理干部学院、上海企业管理培训中心编写的。

上海市经济管理干部学院、上海企业管理培训中心是上海十大紧缺人才培训中心之一,是上海市工业系统培训企业家的主要基地。十多年来,上海市经济管理干部学院、上海企业管理培训中心一直从事本市企业高层领导的培训,在长期的实践和探索中,积累了丰富的经验,初步形成了适应企业管理人员需求,突出实务与操作的课程体系,深受学员的欢迎和社会的肯定。1991 年中国企业管理协会会长袁宝华同志对学院、中心给予了“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的赞扬和鼓励;原上海市市长汪道涵同志,称学院、中心为“企业家的摇篮”。为满足企业和社会的需要,进一步发展教育事业,学院、中心将编辑出版本系列教材列为“九五”时期工作的重点。

本系列教材将全面反映适应企业管理人员继续教育需求的课程体系。重点是上海市紧缺人才培训工程中现代企业高级经理和现代企业高级营销经理培训教材和中组部、国家经贸委“九五”培训教学大纲中规定的工商管理培训教材。并按有关教学大纲规定的内容编写。

本系列教材期望在以下四个方面体现其特点:1. 理论联系实际,紧密结合企业实践;2. 借鉴、吸收国外先进经验和方法,尽力

反映国内外最新理论成果和有关信息;3. 突出实务与操作,充分体现当代成人教育的特点;4. 案例占有足够的比例。

本系列教材实行编辑委员会领导下的主编负责制,为确保每本教材的质量,除要求主编严格按有关规定要求编写大纲,并经编委会组织专门会议审定后实施编写外,每本教材还均由编委会聘请专家负责主审。

本系列教材除了作为有关紧缺人才培训和工商管理培训的基本教材外,可供有关院校教师教学参考,也可供企业中、高级管理人员自学进修使用。

本系列教材自 1996 年起陆续出版。

系列教材编辑委员会

1997年 3月

目 录

第一章 销售计划

一、销售计划概述	(1)
(一) 销售计划含义和内容	(1)
(二) 销售计划的编制	(3)
(三) 销售计划与其他工作的联系性与协调性	(5)
二、目标销售额的确定	(6)
(一) 影响目标销售额确定的因素	(6)
(二) 确定目标销售额的几种方法	(7)
三、目标销售额的分解	(11)
(一) 目标销售额分解的概念	(11)
(二) 目标销售额分解的几种常用方法	(12)
四、销售预算	(18)
(一) 销售预算概念	(18)
(二) 销售费用预算	(20)
(三) 应收款回收预算和存货预算	(21)

第二章 销售组织

一、销售组织概述	(24)
(一) 对销售组织的要求	(24)
(二) 企业销售组织的类型	(24)
(三) 企业销售中的内外勤组织	(25)

二、销售组织的设置与管理	(27)
(一) 地区型销售组织	(27)
(二) 产品型销售组织	(28)
(三) 客户型销售组织	(29)
(四) 职能型销售组织	(30)
(五) 矩阵型销售组织	(31)

第三章 销售人员

一、销售人员的职责	(32)
(一) 查询完成销售任务所需要的信息资料	(32)
(二) 销售前的计划安排	(33)
(三) 进行推销	(34)
(四) 销售后的活动	(34)
二、销售人员的建设	(35)
(一) 销售人员的招聘	(35)
(二) 销售人员的选择	(36)
(三) 销售人员的培训	(39)
三、销售人员的管理	(40)
(一) 销售人员的行动管理	(40)
(二) 销售人员的报酬	(44)
(三) 销售人员的激励	(46)
(四) 销售人员的评价和考核	(48)

第四章 销售活动

一、销售服务	(49)
(一) 销售服务的种类	(49)
(二) 售前、售时、售后服务	(50)

二、用户管理	(52)
(一) 用户管理的过程和方法	(52)
(二) 顾客意见和索赔处理	(56)
(三) 销售情报	(58)

第五章 销售价格

一、价格的基本概念	(60)
(一) 价格政策和价格竞争	(60)
(二) 影响价格的各种因素	(61)
(三) 价格需求弹性	(64)
二、销售价格的制定	(65)
(一) 制订价格的原则	(65)
(二) 制定价格的方法	(66)
三、销售价格的调整	(69)
(一) 提高价格	(69)
(二) 降低价格	(71)
四、销售价格策略	(73)
(一) 新产品的价格策略	(73)
(二) 折扣策略	(73)
(三) 心理策略	(74)
(四) 产品差别组合策略	(75)

第六章 销售渠道

一、销售渠道的基本概念	(76)
(一) 流通的一般概念	(76)
(二) 销售渠道的概念	(77)
二、销售渠道的设计	(79)

(一) 渠道长度的设计	(79)
(二) 渠道宽度的设计	(80)
(三) 具体中间商的设计	(81)
(四) 无店铺销售	(81)
三、销售渠道的管理	(83)
(一) 协调好渠道内成员之间的关系	(83)
(二) 评估渠道成员	(84)
(三) 调整渠道	(85)
四、批发与零售	(85)
(一) 批发	(85)
(二) 零售	(89)

第七章 实体分配

一、实体分配概述	(94)
(一) 实体分配的概念	(94)
(二) 实体分配管理特点	(95)
二、仓储	(95)
(一) 仓储点的分布	(95)
(二) 库存	(99)
三、工业包装、装卸与运输	(102)
(一) 工业包装	(102)
(二) 装卸	(104)
(三) 运输	(105)

第八章 销售心理

一、顾客的个体心理特征	(110)
(一) 个体心理特征概念	(110)

(二) 能力、气质与性格	(110)
二、顾客的购买动机分析	(113)
(一) 动机含义	(113)
(二) 理智动机	(114)
(三) 感情动机	(115)
三、销售谈判模型	(115)
(一) 建立接触	(116)
(二) 提供信息	(116)
(三) 说明阶段	(117)
(四) 排除异议	(117)
(五) 成交阶段	(118)
(六) 最终接触	(119)

第九章 销售谈判技巧

一、应对技巧	(120)
(一) 阳谋型作风的应对	(120)
(二) 虚荣型作风的应对	(121)
(三) 固执型作风的应对	(123)
(四) 强硬型作风的应对	(124)
二、让步技巧	(126)
(一) 倾听即是让步	(127)
(二) 适当让步的选择	(127)
(三) 理想的让步模式	(128)
三、语言技巧	(129)
(一) 有声语言	(130)
(二) 无声语言	(134)

第十章 广 告

一、广告概述	(137)
(一) 广告的概念	(137)
(二) 广告的任务	(140)
二、广告管理	(141)
(一) 广告规划	(141)
(二) 广告计划	(142)
(三) 广告的实施	(147)
(四) 广告措施的控制	(148)
三、广告信息的传递途径	(149)
(一) 口头广告	(149)
(二) 直接广告	(150)
(三) 传播广告	(151)

第十一章 营业推广活动

一、营业推广概述	(154)
(一) 营业推广含义	(154)
(二) 营业推广的对象	(155)
(三) 营业推广方案的编制	(157)
二、营业推广技术	(158)
(一) 对消费者的营业推广技术	(158)
(二) 对中间商的营业推广技术	(159)
(三) 对推销人员的营业推广技术	(160)
三、参加展览会与博览会	(161)
(一) 参加展览会与博览会	(161)
(二) 参展的运作和管理	(162)

(三) 展示技术	(164)
----------------	-------

第十二章 销售控制

一、销售控制的基本步骤	(166)
(一) 确定哪些方面的市场营销业务应进行评价	(166)
(二) 建立衡量标准	(166)
(三) 确定检查方法	(167)
(四) 用绩效标准对比检查实际工作绩效	(168)
(五) 分析与改进绩效	(168)
二、销售控制的基本内容	(168)
(一) 年度计划控制	(168)
(二) 营利控制	(174)
三、提高销售控制的效能	(176)

附:案例分析

一、舒乐椅子制造公司	(179)
二、景都瓷器公司	(181)
三、蓝月亮烤架公司	(182)
四、爱斯制造公司	(185)
五、老大房太妃棒糖公司	(188)
六、兄弟肥皂公司	(194)
七、桑塔纳 2000	(198)
八、美加净护手霜	(199)

后 记

第一章 销 售 计 划

一、销售计划概述

(一) 销售计划含义和内容

1. 含义

(1) 所谓销售计划,它是根据企业的营销战略来确定目标销售额(或销售量),并对实现这一目标所要进行的各种销售活动作出人员、时间、产品上的安排与控制。

(2) 在以卖方为主的市场,企业不用担心生产出来的产品没有销路,最关心的是能否尽其能力组织好生产的问题。为了保证生产任务的完成,企业以生产计划为中心。当转向买方市场以后,情况发生了根本性的变化,企业生产出来的产品面临着卖不出去的危险,顾客在花色品种丰富的市场里挑选他所需要的产品。为了能让生产出来的产品有销路,企业就需要把销售计划放在首要的位置。

(3) 从整个市场来看,社会需求的变化层出不穷,各企业间争夺顾客的竞争日趋激烈。你死我活的竞争使企业在制订销售计划时,要对市场有充分的了解。要在企业营销战略的指导下决定年度的销售额与销售活动。企业光靠产品本身的优势来扩大销售还不够,还必须要进行一系列有计划的促进销售活动来加强。这些都对销售计划的编制提出了很高的要求,销售计划管理工作的好坏,将会直接影响企业今后在市场中的活动。

2. 内容

销售计划的内容,主要是由以下几个方面组成:

- (1) 根据企业的营销战略,决定一定时期内(一般指一年内)目标销售额(或数量);
- (2) 销售指标的分解;
- (3) 编制销售预算;
- (4) 制定销售实施计划。

从(1)至(3)是制定销售计划的主要内容,销售实施计划是为了保证所定目标能够按时按质按量实现的销售活动计划。销售计划的基本体系如图 1-1 所示。

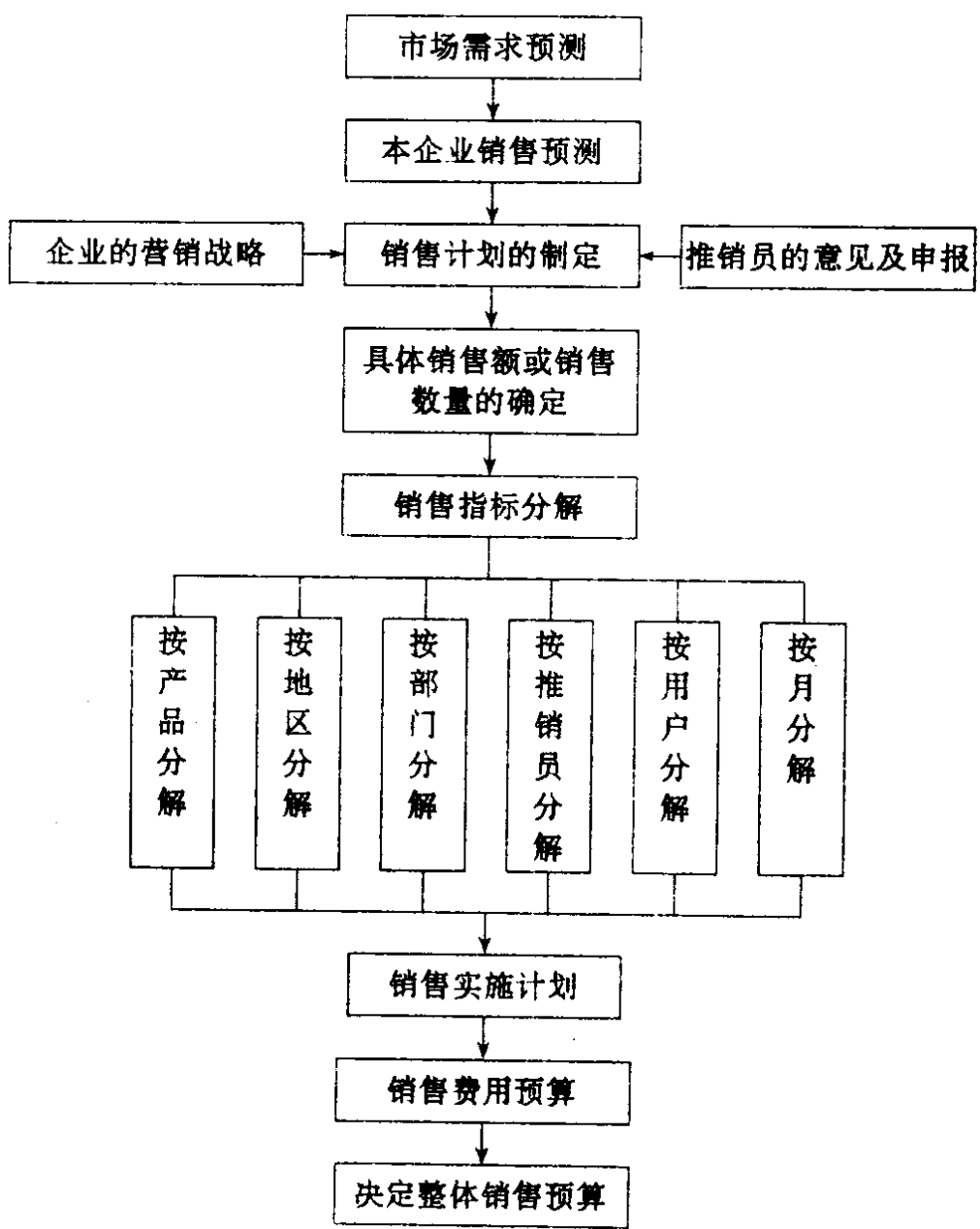


图 1-1 销售计划体系图

目标销售额是计划之首,要注意所定的目标销售额与企业内、外部条件相适应。所谓适应外部条件,即与市场需求相呼应,如预测市场的需求量、预测竞争企业给本企业销售带来的影响等等。所谓适应内部条件,即所定目标要与本企业现有的生产能力、资金能力及销售能力相吻合等。

目标销售额的确定,一定要以能够实现营销战略目标作为重要前提条件,围绕这一目标开展活动。

(二) 销售计划的编制

1. 编制方法

销售计划的编制方法,一般来讲有分派法和上行法两种。

(1) 分派法。即由上至下的编制计划的方法。它直接由企业领导根据企业的营销战略目标及销售预测的情况来决定销售计划的主要指标,再将指标下达至科室及每个推销员的一种编制销售计划的方法。

(2) 上行法。即由下至上的编制计划的方法。它首先听取一线推销员的意见,然后科室根据推销员的意见及本科室的工作方针,进行归纳、集中,提出科室的意见并上报上级决策部门,上级决策部门据此定出企业的销售计划。

(3) 以上编制方法,各有其优缺点,不能一概而论。但是在实际工作中,往往采用两种方法相结合的形式。管理者首先要掌握一定的销售目标,然后了解、征求第一线推销员的意见及反应态度如何,最后确定一个较为合理的和基本一致的销售目标。用这种方式易于被第一线推销员所接受。其方法及基本程序参阅图 1-2 所示。

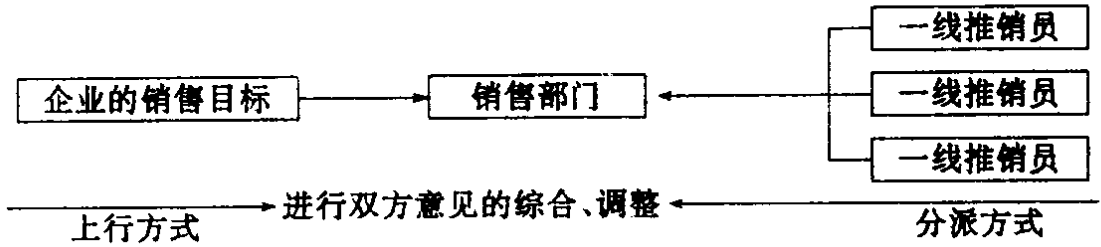


图 1-2 两种方法相结合形式

2. 编制资料

销售计划的编制,主要是以过去的销售实绩为依据,以目前的销售现状及预测的变化趋势为重点,确定未来一定时期内(一般为一年)所要达到的销售目标。因此,在制定销售计划前,要掌握过去历年的有关销售实绩的统计资料、所采用的一些销售策略及所取得的效果等必要数据资料。这些资料可分为以市场环境为主的外部资料和以企业销售实绩为主的内部资料。

(1) 外部资料。它主要包括:①整个国民经济发展动向及国家的政策、法令;②各产业的发展动向,特别是相关产业的发展动向;③同行业竞争对手的现状 & 动向;④市场需求的变化及发展趋势预测等情报资料。

企业将这些资料按照不同产品、不同地区、不同时间进行收集、整理、积累。

(2) 内部资料。内部资料主要是以本企业的销售实绩及各年所进行的销售预测为主。它可分为定性、定量两种:

① 定量的内部资料

销售状况的资料,它分为销售额和销售量两部分;

销售费用的资料,它按不同项目、不同用途来进行分类、累计;

销售利润的资料,它按不同产品、不同地区、不同部门来进行分类、小计;

应收款回收状况的资料;

库存状况的资料;

推销员的日常走访活动及实际效果的资料。

② 定性的内部资料

销售策略实施效果的分析资料;

有关市场及竞争对手动态的分析资料;

有关产品的覆盖率、普及率及占有率的状况的非定量性的推断资料;用户档案;

销售日报表的分析资料。

上述的内、外部资料都是企业在制定销售计划时重要的参考依据,企业一定要做到经常地、系统地整理收集。一般来讲,要制定一个比较切合实际的销售计划作为参考依据,至少要有连续 3~5 年的资料,最好能做到有 5 年以上的资料。

(三) 销售计划与其他工作的联系性与协调性

销售活动是企业经营活动之一,尽管销售额或销售数量是通过销售部门的直接活动来实现的,但它与企业其他各项工作也有密切的联系。具体如下:

1. 市场调查

主要指有关目标市场的定量、定性的市场调查资料及所分析的结果。

2. 产品计划

分析现有的产品在市场上的地位,新产品的开发计划及未来企业产品构成设想等。

3. 价格策略

企业产品现有价格水平及所采用的价格策略。

4. 销售渠道

针对目标市场,制定销售渠道及确定与此相对应的销售策略。

5. 广告营业推广计划

广告及所采用的营业推广方法对销售效果的影响是很大的,因此在制定销售计划的同时要参考广告和营业推广计划的内容。

6. 物流活动

在销售计划中要求包括适应于销售计划内容的物流活动。

7. 其他方面

与销售计划有关的其他方面,还有销售组织、资金及目前所具备的生产能力等问题,这些问题在销售计划中也要加以考虑。

销售计划是经营计划的出发点,以不同产品的每月目标销售额为基础来制定企业的库存计划、生产计划、采购计划及资金计