

麦格劳-希尔教育出版集团独家授权



打造并激励无往不利的销售团队

销售管理

Sales Management

[美] 罗伯特·J·卡尔文 Robert J. Calvin / 著
周洁如 / 译

 中国财政经济出版社

本书荣获美国2001年Soundview奖

EMBA 系列教材

销售管理

罗伯特·J·卡尔文 著

周洁如 译

*Sales
Management*

中国财政经济出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

销售管理 / (美) 卡尔文著, 周洁如译. —北京: 中国财政经济出版社, 2003.4

书名原文: Sales Management

ISBN 7-5005-6467-7

I. 销… II. ①卡… ②周… III. 销售管理—教材 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 024483 号

著作权合同登记号: 图字 01-2001-3078

Sales Management

Robert J. Calvin

ISBN 0-07-136434-X

Copyright © 2001 by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Financial and Economic Publishing House.

本书中文简体字版由中国财政经济出版社和美国麦格劳 - 希尔教育出版集团合作出版。未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得出售。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行电话: 010-88191017

北京牛山世兴印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 17.75 印张 261 千字

2003 年 4 月第 1 版 2003 年 4 月北京第 1 次印刷

定价: 45.00 元

ISBN 7-5005-6449-X/F·5652

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

In memory of my father :

Joseph K. Calvin

My mother :

Pauline H. Calvin

And my daughter

Amy E. Calvin

总 序

MBA 在中国的发展,应该说整整有 20 年的历史了。在这 20 年中,这个发展基本上可以分为两大阶段,即探索引进阶段与自主发展阶段。

1979 年后,随着改革开放的浪潮,中国的管理教育改革也提到议事日程上来了。如何使中国的管理教育更符合管理现代化的要求,已经成为中国教育界的有识之士思考与探索的问题。正值此时,加拿大政府与我国政府在贸易协定的框架下加设了中国管理教育项目,以期通过对中国中青年教师的培养,加强双方在管理与文化等方面的了解,形成很好的沟通桥梁,进一步推动中加贸易。

在这个大的背景下,从 1983 年开始,在加拿大国际开发总署(CI-DA)的指导下,加拿大麦吉尔大学等 9 所加拿大大学与中国人民大学、清华大学等 9 所中国大学进行了密切合作,积极培训中国的青年教师。一批又一批的中国教师在加拿大获得了 MBA 学位,还有一大批中国青年教师在中国系统地学习了 MBA 课程。最初,中国的教师们对 MBA 教育还只是一种朦胧的认识,只是感到所学的知识内容新颖,教学手段活跃。随着时间的推移,这些教师们才开始真正认识到 MBA 教育体系的优越性,一些学校也开始尝试举办联合培养的 MBA 学位。中国人民大

学从 1986 年起,与加拿大麦吉尔大学合作举办了两届 MBA 班,从而引进了新的管理知识、新的教学理念、新的教学方法。

在探索过程中,当时国家教育委员会以及中国人民大学、清华大学等 9 所院校逐渐意识到我们应该在管理学上有自己的专业硕士学位,自主地发展中国现代管理教育。

可以说从 1989 年开始,自主发展阶段就正式启动了。当时的国家教育委员会先后召开了一系列的会议,探索在中国举办 MBA 的可能性与条件。1990 年,经国家教委的批准,中国人民大学率先启动了这个项目。随后,清华大学、复旦大学、厦门大学、南开大学、西安交通大学等 8 所院校在 1991 年先后举办了中国的 MBA。

在自主发展的最初阶段,可以说,人们对这样一个专业学位并没有很大的热情,也没有认识到工商管理硕士(MBA)与管理学硕士(当时还是统称为经济学硕士)的异同之处。有些人甚至认为这只不过是在大学本科学位上再增加一个第二学位罢了,没有把 MBA 作为一个主流的学位来进行管理。而社会上对 MBA 的认知程度也不高,甚至误以为工商管理硕士就是为工商行政管理部门培养专门人才。当时,学生人数并不多,就业也有一定的困难。

随着市场经济的概念正式提出,MBA 也相应得到发展。正是忽如一夜春风来,千树万树梨花开。MBA 陡然间成为一块金字招牌,到处可以见到有关 MBA 的报道与争论,中国出现了 MBA 现象。学生报名踊跃,办学规模扩大,办学单位增多。到了 1994 年,全国已经有 26 所院校可以授予 MBA 学位,到 1996 年就发展到 62 所院校。

在中国工商管理教育蓬勃发展时期,人们对这个舶来品真有些褒贬不一,开始讨论 MBA 是否过滥了?MBA 能解决中国的管理实际问题吗?MBA 质量能和其他学位相比吗?能与在中国办学的外籍军团真正打拚吗?等等。这一切虽不能都看成是对中国 MBA 的求全责备,但也会看到人们对中国 MBA 所寄予的希望。

2002 年,经教育部批准,中国 30 所院校又正式开通了 EMBA 教育。这又是一个新的挑战。在挑战中,各举办 MBA 项目的学校所要思考的就是在不同条件下,如何树立自己的远景与使命,建立自己的办学体

制，创出自己的办学特色，提高自己的办学质量，形成一流的管理教育，特别是如何突出 EMBA 的特色来。

MBA 教育是最容易与世界管理教育接轨的。为此，当我们强调特色时，就不能只强调地方特色，应该有一个全球的眼光，要把管理教育放在整个世界范围内进行综合考虑，不断地吸纳国外先进的管理经验与方法。这是一个方面。而另一个方面就是各个学校的 MBA 项目要形成自己的风格。1998 年中国有 6 位管理学院的院长与教育部官员作为中国管理学院院长代表团访问了美国一流的商学院，与那些出类拔萃的院长们探讨办学理念。在整个访问过程中，逐渐明确了这些世界一流的管理学院的办学特色。例如，位于纽约的哥伦比亚大学和纽约大学的侧重点是国际化，主要是面向欧洲的国际化。此外，他们还依托临近华尔街的优势，办出了自己的财务金融特色。而位于西海岸的加州大学伯克利分校则是更侧重于亚洲方面的国际化。哈佛大学商学院在办学上不突出地缘概念，强调培养企业的领导人。凡此种种，不同的理念驱动了不同的办学体制、不同的教学方法、不同的组织结构，形成了不同的办学特色。

在创建中国自己的办学特色中，除了要有明确的办学理念、改变传统的教学方法以外，教材也是一个非常重要的载体。有段时间，学校一直对在教学过程中学生应该使用什么版本的教材争论不休。到底是直接使用英文教材好，还是用翻译教材好，还是用中国教师自己编著的教材好，众说纷纭。根据我的教学经验，在课堂上直接用英文教材，学生由于没有一个真正的外部英语语言环境，加上管理教育不同于一般的理工科教育，学生在准确掌握英文教科书的内容上会有一定的难度，从而影响了课堂的教学质量。中国教师编著的教材，可能会受到作者对其学科知识的掌握程度以及写作布局谋篇上的影响，使学生在学习中出现一些偏颇。

在这种情况下，国内一些大的出版社分别组织编译了在国外畅销的教科书，弥补教学上的短缺。中国财政经济出版社易文出版中心根据目前的需求，与美国著名的出版集团——麦格劳—希尔教育出版集团协作，推出了本套 EMBA 系列教材。据我所知，这是目前市场上惟一一套专门为 EMBA 教学而设计的教材，包括《销售管理》、《创业管理》、《战

略营销管理》、《兼并与收购》、《财务管理》、《公司战略》、《领导艺术》、《公司治理》等，这套书的作者都是国外著名大学的教授和著名公司的高级管理人员，有些是根据 EMBA 教学的教案整理而成。这实在是一件大好事。而且这套书的译者都是国内相关领域内的专家学者。从中我们可以看出，该出版社可谓是匠心独运、另辟新径，将使读者获得超值的享受。同时，这些教材的问世，也会给我们这些教育者一些启迪。目前，一些学校开设的 MBA 课程，还是用具体专业的名称冠在具体课程的名称上，如“人力资源管理”、“组织行为学”等，没有再进一步细化。这样充其量是该专业的一个概论，不可能形成一个真正的专业，学生的知识也不可能进一步深化。从本质上讲，这就无法很好地开展 EMBA 教学。希望我们的 MBA 教育者们能够通过国内外的学术论文以及这些教材，不断思考我们自己的教材问题，不断思考我们自己的教学方法，开办出更好的 MBA 项目来。

最后，再一次感谢中国财政经济出版社对我国 MBA 教育事业的贡献！

徐二明

2003 年清明

译者序

多年来，销售与销售管理一直是整个企业营销战略中的重要组成部分，而销售人员又是企业产品实现成功营销最关键的因素。当今世界，由于经济全球化和信息技术的飞速发展，新的市场不断开拓，不仅使竞争加剧，而且还改变了竞争的性质，使得销售行为发生了革命性的变化，销售与销售管理正面临着如下巨大的挑战：

1. **产品方面：**随着技术的发展，产品更新换代的速度加快，产品/服务的生命周期变短，竞争者之间的产品差异越来越小，产品的技术更加复杂，社会越来越需要注重于咨询而非劝说性推销的销售人员，要求销售人员有更丰富的产品知识。

2. **竞争方面：**随着市场的全球化，企业间的竞争越来越激烈、灵活，竞争不仅在国内市场上进行，而且扩展到了全球市场，不仅有行业内竞争者的激烈竞争，而且还随时面临着行业外潜在竞争者和替代品加入的威胁。因此，销售人员不仅要具有销售技巧，而且还要具有其竞争对手的相关信息，并且要了解自己的产品在市场上的竞争优势与劣势。

3. **顾客方面：**如今，顾客拥有越来越多的专门知识，顾客期望不断提高，但对企业的忠诚度却在下降。顾客要求获得更多信息，要求产品更快地交付使用，他们越来越不能容忍产品缺陷和产品服务的有限性，且由于预算约束和利润压力，购买者越来越擅长于获得理想的价值。这使得销售人员的职责从简单的推销提高到最富有创造性的销售活动，即从只要求保持现有顾客关系并接受订单提高到要求销售人员寻找潜在顾客并进而引导他们成为实际顾客。这为销售人员提出了更高的要求，销

售人员要了解顾客的购买过程和需求,适时提供满足顾客需求的产品和服务。

4. 技术方面:由于产品、竞争和顾客购买心理与行为的变化,销售周期越来越长且越来越复杂,群体购买决策、全球化的市场以及信息传播技术的进步等因素使销售管理利用现代科学技术不仅成为必要也成为可能,科学技术的进步对销售工作产生了革命性的影响。利用销售人员管理自动化、客户关系管理、电子商务和因特网可以使销售队伍提高生产率及生产能力。计算机、软件、蜂窝电话、传真机和因特网等能将所有的销售要素及销售人员进行管理结合成为一个整体,不仅满足用户对企业解决方案的需要,而且有助于确保企业能够在市场上产生有效的影响。

此外,销售人员的日益不稳定、销售人员及销售管理不断增长的成本(工资、佣金、奖金、出差费用和好处费)也对公司的销售管理提出了挑战,公司不得不对销售队伍的设计进行认真的考虑,且不得不在招聘、挑选、培训、指导、激励和评价其销售队伍时精心设计、适当组合各重要要素,使其整合成一个天衣无缝的整体以产生一致的卓越销售业绩。

正如《销售管理》一书中所说:成功的销售管理与其说是一个项目,倒不如说是一个过程。该书解释与介绍了如何跟踪这一过程中每一重要步骤,包括如何招聘、培训、配置、指导、激励、评估销售人员以及如何利用现代科学技术实现有效的销售管理,展示给我们如何迎接与克服每一个挑战,如何将销售队伍整合成一个自信的、有竞争力和凝聚力的、行为卓越且致力于达到并超过其销售目标的整体。

本书由上海交通大学管理学院工商管理系周洁如副教授主译,参加翻译的还有:钱佑斐、屠科、逢先哲、何帮政、盛浩、卢显奎、费海勇、刘士伟、吴留明、高萍和关玲。全书由周洁如副教授组织翻译、统稿,并对全书进行校稿、修改和总纂定稿。在翻译的过程中我们得到了上海交通大学管理学院院长王方华教授的关心和支持,也得到美最时洋行销售经理 Arthur Qiu 的专业指导,在此一并感谢!

周洁如

于上海交通大学

目 录

译者序	(1)
-----------	-------

第一部分 组建销售队伍

第 1 章 销售人员、过程、技术与绩效	(3)
---------------------------	-------

过 程	(3)
-----------	-------

基本假设	(5)
------------	-------

最好的销售管理	(6)
---------------	-------

关键控制点	(7)
-------------	-------

变化的环境	(8)
-------------	-------

第 2 章 聘用的艺术——去芜存精	(11)
-------------------------	--------

一个连续不断的过程	(11)
-----------------	--------

代价昂贵的错误	(13)
---------------	--------

战略责任和问题	(15)
---------------	--------

工作说明书	(18)
-------------	--------

候选者概况	(21)
-------------	--------

吸引候选者的渠道	(23)
----------------	--------

从申请者中筛选和挑选	(32)
------------------	--------

面 试	(36)
-----------	--------

参考资料的核对与背景调查	(46)
--------------------	--------

测 试	(49)
做出最后的选择	(50)
平等的雇用机会	(51)
雇用最好的销售人员	(54)
问题与练习	(54)
第 3 章 以业绩为导向的培训	(56)
模 型	(56)
时间日程	(57)
战略要点	(57)
对销售队伍进行良好培训的价值	(59)
销售人员是天生的还是后天造就的?	(60)
当今的培训趋势	(60)
培训核查表	(62)
产品知识	(69)
竞争知识与竞争优势	(70)
客户知识和概况	(73)
销售技巧	(78)
涉及群体决策的更长、更复杂的销售周期	(80)
基本的战术性销售技巧	(83)
现场教导	(87)
销售会议	(98)
问题与练习	(109)
第 4 章 销售人员报酬	(111)
销售人员报酬的类型	(113)
报酬总额	(113)
选择绩效收入与固定收入正确的组合	(116)
奖励正面行为和结果	(119)
分析数据并得到销售人员的认可	(123)

工资计划与佣金计划	(125)
奖金红利	(127)
混合报酬计划	(129)
费用补偿	(129)
额外福利	(132)
个人的书面费用计划	(133)
问题与练习	(135)

第二部分 公司和战略

第5章 销售人员的组织与架构	(139)
销售人员的盈亏平衡点和边际收益	(140)
渠道选择	(142)
销售队伍架构	(146)
规模与部署	(150)
划分具有相同销售潜力的销售区域	(152)
时间管理	(158)
问题与练习	(163)
第6章 销售预测与销售计划	(165)
自下而上的销售预测或计划的益处	(166)
自下而上的销售预测或计划的问题	(167)
销售预测的形式和过程	(170)
自上而下的预测	(179)
销售计划	(180)
第7章 销售人员的激励	(184)
福 利	(186)
认 可	(189)
让人们感到自己有用、重要和有价值	(192)

挑战与成就	(199)
自由与权力	(202)
通过个人成长实现自我认可和自我实现	(203)
尊重、地位与被尊重	(205)
归属感	(206)
积极的人际关系	(209)
持续的、激励型的、干练的领导	(210)
公司政策和行政管理	(213)
工作保障和补贴	(214)
问题与练习	(215)

第三部分 追求完美

第8章 业绩评估	(219)
业绩评估的好处	(221)
评估什么	(223)
评级系统	(231)
评估面谈	(233)
销售队伍生产率	(243)
问题与练习	(244)
第9章 销售人员自动化管理	(245)
系统应用程序	(248)
电子商务和互联网	(255)
执 行	(258)
问题与练习	(267)

组建销售队伍

第一部分

第 1 章

销售人员、过程、技术与绩效

过 程

销售队伍的管理是一个过程，按照逻辑一步紧跟着另一步。控制好各个环节，才能成功控制全局。在本书中，对于每个环节我们都将建立一种特定的模式或方法，以展示如何将市场营销与销售管理结合起来和怎样将战略转变为战术。作为一名销售经理或者是学习销售管理的学生，你不仅必须弄清楚其中的每一个步骤，而且要理解由这些部分所构成的整个系统。不仅要从微观而且应当从宏观，不仅要从定量而且应当从定性方面来理解与掌握它们。

有些销售经理是天才的激励者，却不懂得如何聘用销售人员。有些销售经理则擅长于教导，但又不懂得绩效评估的必要性。只有少数人懂得并且能够执行整个过程。由此造成的结果是，销售与销售管理方面的不足成了大多数企业的致命弱点，不论他们是传统企业还是新经济。正如你必须提高工厂的产量和生产率一样，大多数销售组织需要重组。这一销售管理过程/模型包括如下部分：

战略与目标

- 组织结构与战略相匹配
- 战术反映战略