

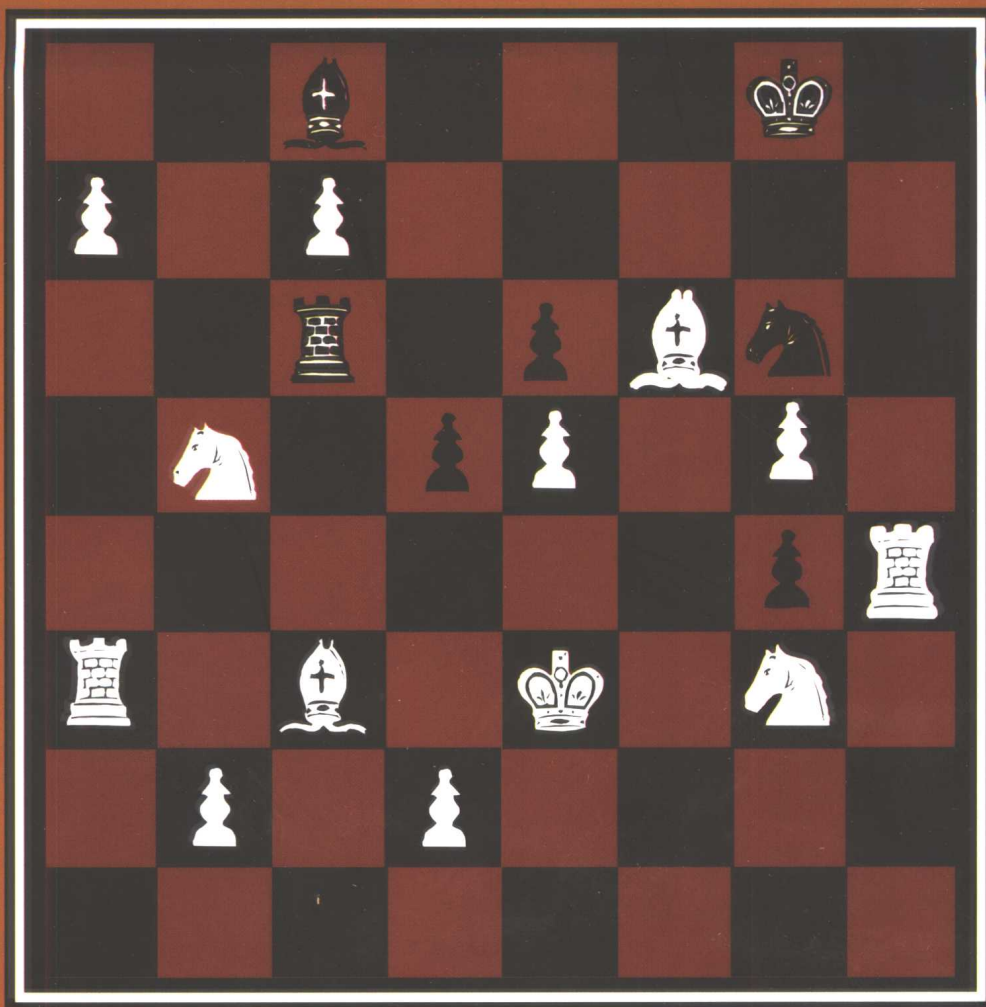
销售管理

团队、领导与方法

Sales Management: Teamwork, Leadership, and Technology (6th edition)

(原书第6版)

(美) 查尔斯 M. 福特雷尔 (Charles M. Futrell) 著
得克萨斯A&M大学
刘寅龙 译



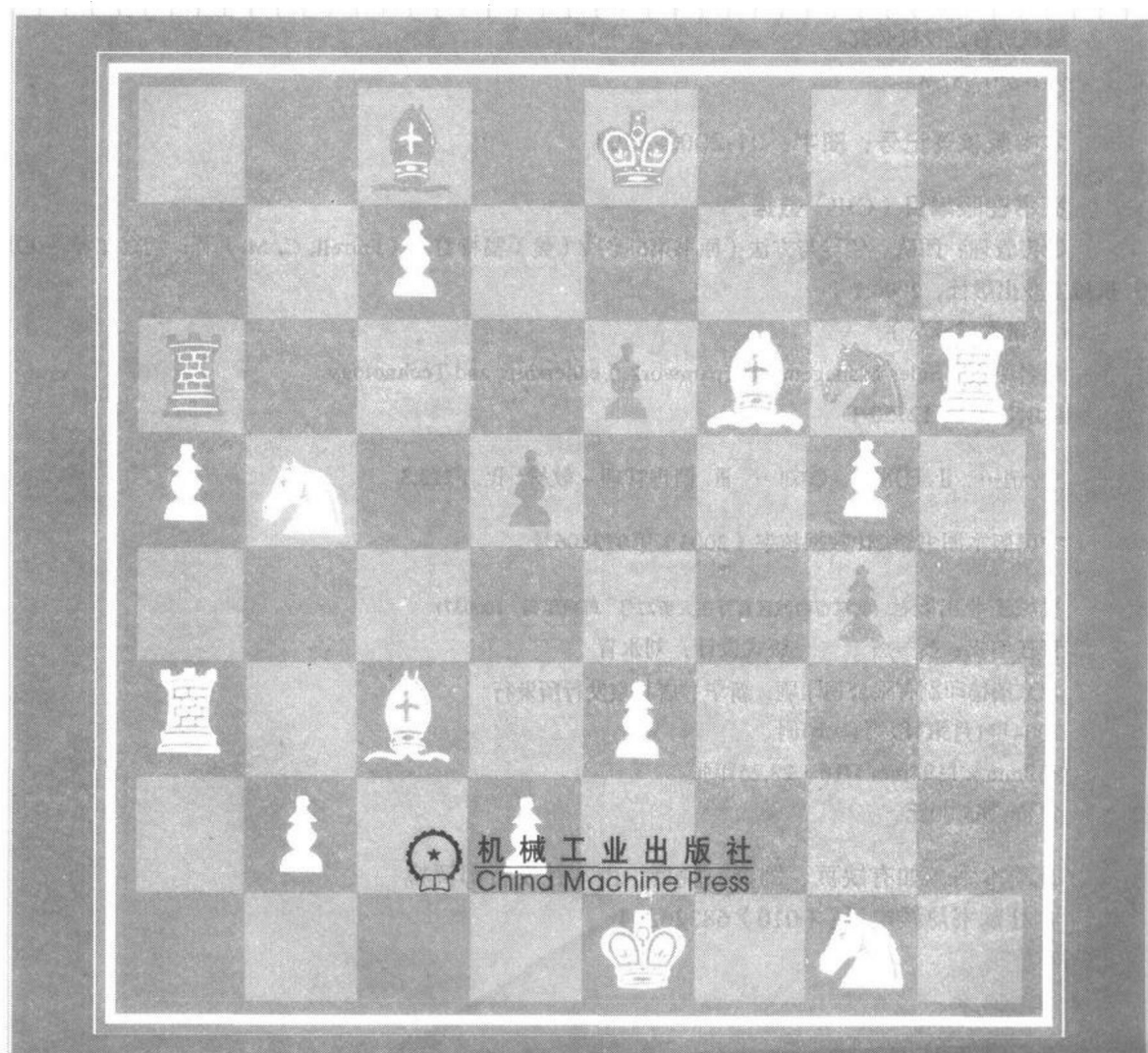
营 销 教 材 译 丛

销售管理

团队、领导与方法

Sales Management: Teamwork, Leadership, and Technology (6th edition)
(原书第6版)

(美) 查尔斯 M. 福特雷尔 (Charles M. Futrell) 著
得克萨斯A&M大学
刘寅龙 译



本书是销售管理学领域的理论前沿成果与现实世界的完美结合。全书提供了最基本的理论框架,帮助读者全面了解销售管理学的基本要素。本书作者既是一名有着长期实践经验的销售人员,同时也是一名从事多年教学研究工作的学者。他以最直观的方式,深入浅出地论述了销售管理的基本概念和实践手段,并通过详细而透彻的分析,使读者对企业的市场营销活动获得一个全面而深刻的认识。通过对本书的学习,读者可以掌握参与21世纪竞争所必须具备的知识和技能。

本书适合营销及管理类本科生、研究生使用,同时也可作为企业销售部门的经理人员的参考书。

Charles M. Futrell. Sales Management: Teamwork, Leadership, and Technology, 6th edition.

EISBN: 0-03-031967-6

Original language published by Thomson Learning.

All rights reserved.

CMP is authorized by Thomson Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书原版由汤姆森学习出版集团出版。本书中文简体字翻译版由汤姆森学习出版集团授权机械工业出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权所有,侵权必究。

981-240-982-3

本书版权登记号:图字:01-2002-1361

图书在版编目(CIP)数据

销售管理:团队、领导与方法(原书第6版)/(美)福特雷尔(Futrell, C. M.)著;刘寅龙译.-北京:机械工业出版社,2004.1

(营销教材译丛)

书名原文:Sales Management: Teamwork, Leadership, and Technology

ISBN 7-111-12750-1

I. 销… II. ①福… ②刘… III. 销售管理-教材 IV. F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第073806号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:魏杰 版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004年1月第1版第1次印刷

889mm×1194mm 1/16·28.25印张

定价:65.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线电话:(010)68326294

作者简介

查尔斯 M. 福特雷尔 (Charles M. Futrell) 是得州大学城得克萨斯A&M大学的市场营销学教授。他拥有商业管理学学士、工商管理硕士以及市场营销学博士学位。从销售人员到教授的经历为福特雷尔博士在这一领域的研究提供了不可多得的机遇。在从事学术研究之前,他曾经先后在高露洁、阿普约翰公司(The Upjohn Company)和阿尔斯特实验室(Ayerst Laboratories)进行了8年的销售与市场营销工作。

福特雷尔博士担任多家学术期刊的评论员。他是《个人推销与销售管理周刊》(*The Journal of Personal Selling & Sales Management*)的编委以及《市场营销理论与实践周刊》(*The Journal of Marketing Theory and Practice*)编辑顾问委员会成员。他在个人销售、营销管理、研究模式以及市场营销管理方面的成果刊登在国内外多家学术刊物上,例如《市场营销周刊》(*The Journal of Marketing*)和《市场研究周刊》(*The Journal of Marketing Research*)等。他在1991年《个人推销与销售管理周刊》夏季刊上发表的一篇论文使其被评选为全美三名最佳营销研究员之一。1997年夏季,由于他在市场营销教育方面所取得的突出成就,福特雷尔博士当选市场营销学100名学科最佳研究人员之一。他的研究成果曾经多次获奖,并被众多机构所采纳,其中包括国家银行营销协会的销售与专业开发委员会以及直销教学基金董事会。

福特雷尔博士曾经在1996~1997年担任国际特殊利益群体销售与销售管理组织(SIG)美国市场营销协会主席。他是第一位通过选举方式产生的主席。他还曾经被推选为1998~1999年特殊利益集团销售组织的财务主管。1999年,劳里·梅斯学院及研究生院的校友会授予福特雷尔博士“商业研究杰出教学奖”的荣誉。2000年春,福特雷尔博士担任里斯本的葡萄牙天主教大学市场营销学主任。

福特雷尔博士曾经单独和合作撰写了8本教材,并得到了学生和专家的广泛好评。其中最为畅销的3本教材均出自营销管理方面,具体包括:汤姆森学习出版集团出版的《销售管理:团队、领导与方法》(第6版),以及麦格劳-希尔出版社出版的《以推销赢得顾客忠诚的基本原理》(第6版)和《关系销售入门》(第6版)。几百所美国和国外的大学都采用了他的教材,全世界30多万名学生得以受益。

福特雷尔教授从事教学工作已经有25年的历史。作为一名出色的教育工作者,他独立开发了多种富有创意的教学手段,包括计算机模拟教学、程序化教材、录像及光盘练习、销售网站和互联网练习等方法。

1997年,福特雷尔博士开始通过网站和群发邮件分别向100多名学生授课。学生可以在网上选择授课时段以及具体的实验时间。通过网络,每个学期可以为学生提供6项实验,学生们的各种实践活动,包括协同电话推销、小组访谈、应聘面试、产品推销演示以及各种实验性练习等,都会被整理成录像资料。

TAMU商业管理学院和商业研究生院是全美最大的商业教育机构,目前开设了6 000多个全脱产商业管理专业。在商业系的800个专业中,大约有一半的专业涉及查尔斯先生的个人推销与销售管理课程。近10 000名学生选修他的课程。

福特雷尔教授积极参与各类销售组织的实践工作,这为他的教学与科研工作奠定了坚实的基础。正是由于他拥有如此广泛而丰富的从业背景,很多企业经常邀请他发表演讲、参与企业的研究工作或担任顾问。

前言

今天，要准确而形象地描述我们所研究的销售领域，最好的方法莫过于把它视为一个动态的、不断变化的世界。技术的日新月异、商业的全球化趋势以及竞争的日益激烈，使得组织在销售与建立社会关系方面所具有的技能比以往任何时候都显得更为重要。我希望通过这本书的学习，读者可以掌握参与21世纪竞争所必须具备的知识和技能。这本经过修订的教材大量吸收了在全球化商业背景下创建和领导销售团队、进行销售管理的实例，销售人员可以采用的各种推销技术以及赢得顾客忠诚度的策略。

作为一本教材，本书的与众不同之处在于它的作者既是一名有着长期实践经验的销售人员，同时也是一名从事多年教学研究工作的学者。本人曾经在高露洁公司、阿普约翰公司和阿尔斯特实验室从事了8年之久的销售工作。作为一名教育工作者，我一直从事着向大学生、商业人士以及行业销售人员讲授推销与销售管理方面课程的工作，同时还积极参与各种销售策略、技术和方法的开发与实践工作，正是这些理论研究与教学实践活动构成了本书的主要内容。在课堂教学与研究中，我始终强调“在实践中学习”的观点，这一观点充分体现在本书的各种实例、练习和情景案例中。可以说，本书正是这些实践活动的结晶。

学生们常常问我为什么会放弃销售工作，我总是这样回答他们：“我从来没有离开过销售工作，只不过是另一个新的领域里为顾客提供一种新的产品而已。”我们无时无刻不在推销着自己的产品、理念，甚至是我们的父母和朋友，或是我们自己——比如，我们在进行应聘面试的时候就是对自己的推销。

本书的主要内容

本书为读者提供了大量的学习素材，帮助他们了解对外部销售机构加以管理的基本原理。此外，本书还提供了丰富的辅导材料，有助于读者更好地分析和理解每章结束部分的案例。

可以说，本书是销售管理学领域的理论前沿成果与现实世界的完美结合——而后者则是本书所关注的重点。毫无疑问，这是一本非常具有实用价值的教材。在此，我要向那些曾经对本书给予审阅、修订并提供大量资料的市场营销学专家们致以诚挚的谢意。长久以来，我一直希望能够通过来自真实世界的素材，把那些深奥晦涩的销售管理理论展现给自己的读者，这也正是我们创作本书的出发点之一。

本书的基本结构

通过与出版商的共同努力，《销售管理：团队、领导与方法》（第6版）为读者（尤其是大学生）提供了最基本的理论框架，帮助他们全面了解销售管理学的基本要素。本书以直观的方式，深入浅出地论述了销售管理的基本概念和实践手段，并通过详细而透彻的分析，使学生对企业的市场营销活动获得一个全面而深刻的认识。全书共分为6个部分：

- 第一部分，“销售管理简介”从企业管理者的角度论述了销售管理人员的地位和作用，并突出强调了市场营销与企业的目标、战略及运营策略之间的相互关系。同时，本部分还讨论了销售管理活动中社会、道德和法律等方面的问题。
- 第二部分，“销售团队工作的计划”阐述了销售人员的工作目标、市场需求的预测、营销预算、配额以及对个别市场区域进行管理之间的内在联系。

- 第三部分，“销售团队的人员配备”讨论了人员配备计划与招聘计划的重要性。
- 第四部分，“对销售团队的培训”说明了销售管理人员在传授产品信息和销售技能方面发挥的作用。如果学生在学习营销课程之前已经掌握了个人推销方面的基础知识，授课人员可以直接跳过第11章；如果你希望特殊强调一下销售工作的重要性，可以在授课之前简要介绍本部分内容。
- 第五部分，“对销售团队的指导”讨论了如何对销售团队进行激励和领导的主要概念，以及销售管理人员如何运用各种激励手段对团队进行有效的引导与指挥。这部分补充了很多新的内容。
- 第六部分，“对销售团队的控制”主要讲述了如何对销售与市场营销成本以及销售人员工作绩效加以评价，从而对既定目标是否实现做出准确的判断。

本书对研究个人推销也具有一定的参考价值

尽管有些学校同时开设个人推销和销售管理方面的课程，但是绝大多数学校一般仅提供销售管理课程。大约20%的教师更愿意在他们的课程中突出个人推销的作用。如果你希望把个人推销作为授课重点，可以在课程开始阶段（一般是在第4章以后）预习一下第11章“销售培训程序的内容：销售知识和推销过程”。通过学习，学生可以掌握有关销售宣传和情景练习方面的内容。在学习了第5章～第9章内容之后，教师可以在课程中安排实际的情景练习。这样，学生可以利用几个星期的时间为进行销售宣传练习收集必要的资料和信息。第1章～第4章以及第11章详细讨论了个人销售的基本原理。

我所在的得克萨斯A&M大学同时开设个人推销和销售管理方面的课程。大约50%选修销售管理课程的学生曾经选修过个人销售课程。尽管如此，我还是需要利用相当大的一部分时间，向学生解释销售人员和销售管理人员的类型及其具体工作内容。通过邀请客座教授，拜访那些具有丰富实践经验的销售人员和销售管理人员和亲身参与销售实践活动，可以帮助学生更好地理解真实的销售氛围。如果你不了解销售人员的工作，怎么能对他们进行有效的管理呢？

本书增加的新内容

太多了！不管怎么说，销售管理过程的核心或者说主题是不变的，这就是：我们的读者、教师和学生始终如一地热爱着这项事业。除此以外，我们还需要了解以下内容：

- 销售方法
- 关系销售
- 销售工作的主要特点
- 全面质量销售
- 全球化销售
- 跨文化销售
- 伦理与道德
- 小企业
- 服务和非盈利性销售
- 团队
- 领导
- 行业案例

以下是本书第6版中新增加或进一步加以拓展的独到之处：

销售生涯

本书对销售业进行了深入的分析，使学生可以更好地了解各行各业的销售工作——包括商业、服务业和非营利组织。

销售管理实验练习

每章结束部分提供的练习可以帮助学生更好地认识、理解教材的内容。学生可以在课堂上完成这些练习，

也可以作为课后作业，并在课堂上对这些练习加以讨论。本书的结尾部分提供了两个大型综合性练习。

销售与管理的全球化

来自世界各地的朋友和同学为本书提供了新的案例。

推销技术

本书中一个新的核心思路是在向顾客进行销售和提供服务过程中大量使用新技术和自动化手段。

团队

在向顾客进行销售、提供服务和进行跟踪的过程中，突出强调了团队的概念。

领导

由于领导是建立一个高效销售团队的核心要素，因此，对团队领导的讨论和具体案例贯穿于本书的始终。

行业案例

本教材提供了50多个新的行业案例，其中每章均包括一个新的开篇案例。

开篇案例

每章均以一种具有实际指导意义的具体销售管理方法作为开始。

案例

在本书的第6版的全部案例中，70%以上为新增案例。每章的开篇案例都可以用于课堂讨论。此外，每章结束部分还提供一个可以用于课内讨论的案例。文书结束部分提供了综合性案例。

有关销售管理的互联网目录

这些新的资料来源涵盖了美国几个最大的销售机构网址。通过这些网址，学生们在就业、完成课堂练习和学习销售基本技能的时候可以获得大量有价值的信息。

互联网练习

为了便于查阅，文书结尾部分提供了课堂互联网测试练习的目录。

本教材所采用的学习方法

在本书的第5版中，我们已经采取了许多切实可行的方法，以帮助学生更好地掌握本书内容。文书的主要目的之一是使读者能够更好地利用这本教材，以掌握有关销售方面的知识。本书包括很多突出的特点：

各章节的主题和学习目的

在每一章的开始部分，首先对本章学习目的进行简单扼要地阐述，并对主要论点加以概括。通过这种方法，学生可以对即将学习的内容有一个简单的了解，也可以帮助学生检验自己是否已经真正理解并掌握各章的重点。

采用艺术性手段

在学生初步涉足销售管理的时候，他们对很多问题可能还十分模糊。为了强化学生的认识 and 了解，本书采用了很多图形示例。这些图例突出了文章的重点，明确了各章节之间的关联度，并形象地向读者阐述了销售管理的具体模式。

对销售团队的管理

每章均包括数量不等的图框案例，这些案例向读者介绍了许多有趣的故事、具体实践方法以及理论概念。通过这种方式，可以增加学生对教材内容的理解，同时也可以提高他们的学习兴趣。

销售与管理的全球化

这些图框案例把全球性推销与销售的基础概念栩栩如生地展现在读者的面前。同时，作为本书的一个有机

组成部分，这些案例还深入浅出地阐述了销售的全球化趋势。

各章小结和实用问题

每一章的结束部分对本章重点加以总结。作为补充学习工具，实用问题可以帮助学生检验对本章重点事项的理解程度、在各章节的基本概念基础上进行扩展性的思维、并明确需要进一步加以学习研究的领域。这些总结和实用问题有助于学生区分各章节的基本观点和辅助观点，因而可以为学生提供一种自学方法。

销售管理的实践练习

这是本书的新增内容。书后新增的这些实用练习有助于强化学生对各章节内容的理解。每一项练习均为学生提供了一个把各章节中的理论知识与概念应用于实践的机会。

对行为的管理：伦理道德问题

通过各章节练习，学生有机会亲身体验实际销售工作中所遇到的各类伦理道德问题。在讨论这些道德问题之前，学生应重新温习第2章中对道德行为的定义和解释。

对销售领域的深入探索

通过对本教材的学习，学生可以超过教材与课堂知识的局限，深入探索现实生活中的种种实践。教师可以根据学校的所在地区以及具体的学习目的，对上述研究课题加以调整和改造。

案例分析

每一章结束部分均提供简短的讨论案例，供学生进行分析和课堂讨论。这些案例使学生有机会把他们所掌握到的理论概念运用到现实生活中，并进一步提高学生解决实际问题的能力。在全书的最后还提供了几个综合的大型案例。

通过本书的阅读，你可以深刻地体会到，无论是出版商还是本人都在想尽一切办法，尽可能以一种寓教于乐的方式把抽象晦涩的理论传达给我们的读者。正是通过我们的努力，广大读者，包括教师、审稿人以及学生，对本书表现出了极大的热情。他们对于本书的可读性、篇幅长短、理论深度以及材料的广泛性给予了较高的评价。

互联网练习

互联网练习可以使学生在学习理论知识的同时改善他们的学习技能。教师可以综合多项练习形成一个完整的课堂项目。

Powerpoint幻灯片

作为本书的新增内容，教师可以采用幻灯片、图形和表格等多媒体方式，通过更直接、更形象的课堂工具向学生讲解各章节的基本要点。你可以从以下互联网网址下载幻灯片：www.harcourtcollege.com。

互联网支持

这是本书的新增内容！通过西南大学的网址：<http://www.swcollege.com/>，读者可以得到最新的辅助学习材料。互联网提供了很多有价值的信息，包括注释文章、相关资料的链接、案例及其他可以随时更新的教学辅助手段。

作为一名作家，我希望能够随时听到读者的呼声，同时也希望你能够从这本书中得到一些有益的东西。在创作本书的过程中，我本人也受益匪浅。最后预祝你在生活、学习和事业中取得更大的成功。

查尔斯 M. 福特雷尔

E-Mail: c-futrell@tamu.edu

个人主页: <http://futrell-www.tamu.edu>

目 录

作者简介
前言

第一部分 销售管理简介

第1章 销售管理：本质、回报及其责任 …2

- 1.1 什么是销售管理 ……3
- 1.2 销售经理的五项基本职能 ……5
- 1.3 销售绩效 ……6
- 1.4 一个组织系统的主要构成部分 ……7
- 1.5 销售经理的种类 ……7
- 1.6 如何成为一名合格的销售经理 ……9
- 1.7 销售管理技能 ……10
- 1.8 从普通的销售员晋升为销售经理 ……11
- 1.9 销售经理的含义 ……11
- 1.10 如何学会做一名合格的销售经理 ……14
- 本章小结 ……15
- 案例1A 威尔森公司：销售经理的职务真的
适合我吗？ ……17
- 案例1B 纳贝斯克公司：在课堂上所学不到的
东西 ……17

第2章 销售人员的社会道德和法律责任 …19

- 2.1 管理者的社会责任 ……20
- 2.2 道德行为受到哪些因素的影响 ……22
- 2.3 管理者的道德责任 ……23
- 2.4 与销售人员交往中的道德问题 ……24
- 2.5 销售人员在与雇主交往过程中应遵循的
道德规范 ……27
- 2.6 与顾客交往过程中应遵循的道德规范 ……28
- 2.7 道德规范管理 ……31
- 本章小结 ……33
- 案例2A 密西西比租赁公司：这样做合
法吗？ ……36
- 案例2B 伊利诺伊办公机器公司：你应该
如何处理竞争？ ……36

第二部分 销售团队工作的计划

第3章 通过战略规划建立关系 ……38

- 3.1 企业计划的重要性 ……39
- 3.2 什么是市场营销 ……41
- 3.3 市场营销对公司的重要性 ……42
- 3.4 企业市场营销活动的基本要素 ……43
- 3.5 关系营销 ……47
- 3.6 通过技术建立关系，创造合作伙伴 ……48
- 3.7 关系营销和销售机构 ……48
- 3.8 战略规划与销售管理过程 ……50

本章小结	56	6.1 什么是销售区域	91
案例3A 亚拉巴马商品批发公司：计划并一定总是有效的！	57	6.2 设计销售区域时需要考虑的因素	93
第4章 以市场为导向的销售组织	58	6.3 销售区域是一个经营单位	101
4.1 影响组织设计和构建的因素	59	6.4 计算机在销售区域设计中的作用	101
4.2 市场营销与市场	60	本章小结	102
4.3 销售工作具有不同的内容，从属于不同的类型	60	案例6A 亚利桑那电子公司：信息真的重要吗？	104
4.4 销售人员工作内容的的一个部分是担任所辖区域的管理者	62	案例6B 莎丽·马隆负责的地区：制定客户细分计划	104
4.5 销售组织的设计	63	第7章 销售目标和销售定额	106
4.6 销售组织的结构	64	7.1 什么是定额	107
4.7 新的组织形式	68	7.2 为什么说定额是重要的	107
4.8 协调与技术	69	7.3 定额的类型	108
本章小结	70	7.4 制定销售定额的方法	112
案例4A 阿拉斯加办公设备公司：每个人都是销售团队中的一名成员	71	7.5 制定销售定额的具体事例	113
案例4B 雷氏公司：团队销售	72	7.6 通过目标推销制定未来的销售目标	116
第5章 市场需求的预测和销售预算	74	7.7 个人目标的基本层次	117
5.1 对销售信息的管理	75	7.8 为销售人员制定目标和定额的程序	118
5.2 市场需求的预测	75	7.9 一种有效的目标和定额计划应该具有SMART特征	120
5.3 销售预测的应用	76	7.10 对目标销售的管理	121
5.4 销售预测的过程	76	7.11 销售区域是制定销售定额的对象	121
5.5 销售预测的方法	78	本章小结	122
5.6 最终的预测值需要由组织的最高管理人员确定	83	案例7A 阿肯色渔具品公司：销售定额合理吗？	123
5.7 销售经理的预算	85	案例7B 哈雷尔制造公司：取消销售预算和销售定额	124
本章小结	87	第三部分 销售团队的人员配备	
案例5A 佛罗里达计算机销售公司：需要哪些信息？	89	第8章 销售人员的规划与招聘	126
第6章 销售区域的设计和规模	90	8.1 什么是销售人力资源管理	127

8.2 人员计划	127
8.3 人员预测	129
8.4 明确特定工作职位所需人员的类型	130
8.5 职务说明书和任职条件	130
8.6 招聘的目的	133
8.7 法律影响	133
8.8 销售员的招聘	136
8.9 招聘的对象：到哪里去找到应聘人	137
8.10 符合要求的应聘人的来源	138
8.11 对招聘过程的评价	139
本章小结	139
案例8A 康涅狄格州糖果批发公司：人员 流动的非正常原因	140
案例8B 雷诺德公司：选拔最佳的销售团队	141

第9章 销售员的选拔、配置及其与组织的融合

9.1 销售员的选拔和配置	144
9.2 选拔决策的预测	145
9.3 选拔过程	147
9.4 对选拔与配置决策进行的评价	154
9.5 销售人员与组织的融合	156
本章小结	157
案例9A 特拉华武器制造公司：他是合适的 人选吗？	159
案例9B 鲍伯·约翰逊公司：寻找一份销售 工作	159
案例9C 马丁公司：第一个被录用的女性	161

第四部分 对销售团队的培训

第10章 对销售培训和销售开发的管理

10.1 什么是销售培训	165
10.2 培训程序的再造	165

10.3 销售培训的目的	166
10.4 销售培训模型	166
10.5 第一阶段：为销售培训制定计划	167
10.6 第二阶段：销售培训的组织	169
10.7 第三阶段：为销售培训配备人员	174
10.8 第四阶段：对销售培训工作的指导	175
10.9 第五阶段：对销售培训的评价	175
本章小结	178
案例10A 乔治亚汽车零配件供应公司：培训 是否发挥了作用？	179
案例10B 玩具与摩尔公司：制定销售培训 计划	180
案例10C 电信设备公司：培训对绩效产生的 影响	180

第11章 销售培训程序的内容：销售知识和推销过程

11.1 学习是一个终生伴随的历程	183
11.2 是应该称为培训还是应该称为教育	184
11.3 培训与学习之间的关系	184
11.4 销售知识的开发	185
11.5 技术知识	188
11.6 销售技能的开发	193
11.7 销售过程	194
11.8 研究有助于强化本章所讨论的各种 销售战略	203
11.9 适应全球化的市场	203
本章小结	204
案例11A 夏威夷新奇公司：你是否做出了 正确的选择？	206
案例11B 塔斯特俱乐部：销售展示的开发	206

第五部分 对销售团队的指导

第12章 激励销售员创造高水平的绩效

12.1 艾比·哈里迪房地产经纪公司的激励机制	211
12.2 了解激励的全部内涵	212
12.3 销售文化的创造	213
12.4 了解销售员的基本需求	214
12.5 我从工作中可以得到什么回报	215
12.6 销售员的行为模型	219
12.7 了解销售员的人性化方面	221
12.8 激励性的引导是创造高水平绩效结果的必要条件	225
12.9 必须以可行的方式为销售员提供激励	226
本章小结	227
案例12A 爱达荷面包店用品公司：如何激励 这名销售员？	228
案例12B 电信电子公司：招聘的第一名女 职员	229

第13章 有利于实现高水平绩效的薪酬制度

13.1 因格索尔-兰德公司的薪酬制度	232
13.2 报酬不仅仅是金钱	233
13.3 薪酬计划的设计	235
13.4 以绩效为基础的收入：前提与障碍	238
13.5 薪酬计划的类型	238
13.6 销售经理的薪酬计划	245
13.7 销售机构的费用	246
13.8 福利补贴	247
13.9 一揽子薪酬计划	247
13.10 设计薪酬计划时需要考虑的因素	248
13.11 制定和实施一个新的薪酬计划	249
本章小结	250
案例13A 伊利诺斯卫星公司：出卖自己最 出色的销售员	252

案例13B 计算机比特公司：是否应该采用提 款式薪酬计划？	253
--	-----

第14章 对销售团队的领导

14.1 领导的本质	256
14.2 一个综合的销售经理领导模型	257
14.3 销售经理	258
14.4 销售经理的行为和活动	259
14.5 销售员	269
14.6 销售群体	271
14.7 具体条件	273
14.8 销售员的行为	274
本章小结	274
案例14A 印地安纳州餐厅设备供应公司：你应 该如何处理这种游击队的形式？	275
案例14B 雷诺烟草公司：远离现场销售工作的 公司总部	276
案例14C 俄亥俄州生物技术公司：加班和出差 必须停止	277
案例14D C&D食品公司：领导：谁是这项工作 的最佳人选？	278

第六部分 对销售团队的控制

第15章 销售与市场营销成本的分析

15.1 市场营销审计	283
15.2 净销售额分析	286
15.3 市场营销成本分析	290
本章小结	298
案例15A 衣阿华农业用品公司：计划应该与 数据保持同步	300
案例15B 办公用品公司：投资收益率的确定	300

第16章 销售人员的绩效考核

16.1 强森公司的绩效考核	303	案例F 布里格斯工业设备公司 (A): 如何 确定需要解雇的员工以及应该解雇 多少名员工	354
16.2 绩效考核: 他们做得怎么样	304	案例G 布里格斯工业设备公司 (B): 招聘 与选拔程序的设计	357
16.3 绩效考核与行为之间的关系	304	案例H 联合化妆品公司: 人员配备计划的 制定	361
16.4 绩效考核的过程与程序	305	案例I 美国农业机械公司: 销售人员的 选拔	361
16.5 绩效考核的法律规定	314	案例J 米德包装: 需要新的薪酬计 划吗?	366
16.6 绩效考核的规定	315	案例K 麦克唐纳德体育食品公司: 确定最 优的薪酬计划	367
16.7 进行绩效考核讨论	316	案例L 伯蒂特化学公司: 销售市场营销 成本的分析	370
16.8 你已经基本完成了本书的学习	318	案例M 迪尔拖拉机公司: 对销售数据的 分析	372
本章小结	320	哈佛案例	377
案例16A 密执安安全系统公司: 提升我还是 别人!	321	案例N 维斯科分销公司	378
案例16B 丹恩公司: 应该如何处理那些业绩 不佳的员工?	321	案例O 塞尔索弗特公司	393
销售机构实践练习	323	案例P 箭电器公司	406
开发销售机构的实用技术	335	案例Q 阿拉丁知识系统公司	418
综合案例	345	注释	433
案例A 泽尼斯计算机终端有限公司 (A): 总体业务计划的制定	346		
案例B 泽尼斯计算机终端有限公司 (B): 战略经营计划的失败——销售额 下降	348		
案例C 泽尼斯计算机终端有限公司 (C): 销售区域的重新设计	349		
案例D 泽尼斯计算机终端有限公司 (D): 在销售额不断下降的情况下制定 销售定额	350		
案例E 瓦莱斯办公产品公司: 为销售的 新角色定义	352		

第一部分

销售管理简介

欢迎学习销售管理课程。担任销售人员的管理者是一项具有挑战性的工作，他们是推动销售人员取得高水平业绩的“火花塞”。第一部分包括2章，即第1章“销售管理：本质、回报及其责任”和第2章“销售人员的社会道德和法律责任”。

第 章

销售管理：本质、回报及其责任

■ 内容简介

什么是销售管理
销售经理的五项基本职能
销售绩效
一个组织系统的主要构成部分
销售经理的种类
如何成为一名合格的销售经理
销售管理技能
从普通的销售员晋升为销售经理
销售经理的含义
如何学会做一名合格的销售经理

■ 学习目的

从事销售管理工作无疑是一项令人振奋同时又与众不同的工作；另一方面，它也会为个人创造一个无比巨大的发展空间。本章将讨论以下内容：

- 简要介绍销售经理的工作范畴。
- 帮助你了解不同类型的销售经理及其应该具备的工作技能。
- 讨论一名普通的销售人员在担任销售经理之后需要面对的新环境。

哈维·麦凯(Harvey Mackay)是《纽约时报》较好的时文专栏作家，同时也是当今世界最具有影响力的商业研究人员之一。他认为，在他出版的全部5本书中，最基本的宗旨无非是以下两点：“渴望成功”与“卧薪尝胆”。以橄榄球教练路·霍尔兹(Lou Holtz)为例，麦凯认为，对于一个希望创建销售团队的管理人员来说，公平是一个不可或缺的要害。他说：“从路·霍尔兹的身上，我们可以清楚地认识到，要发挥一个团队的最大潜能，需要这个团队的每一个成员100%地忠实于他们的教练。但是，主教练也必须为此做出个人最大的努力，全身心地投入到这个团队之中。所有的队员必须意识到教练在这个团队中的核心作用，这一点必须是毫无争议的。”

在路·霍尔兹多年的教练生涯中，时时刻刻渗透着麦凯所提倡的观点——“渴望成功”。他的经历对于销售管理者来说有着非常深刻的启发意义。“如果一个管理者能够公平地对待所有成员，那么他就可以在整个组织的内部创造一种和谐的氛围；团队也就会应运而生。因此，对于一个销售经理来说，需要他们经常地反省自己：‘我是否在公平地对待每一个人？’。同时要求他们不断地审视自己：‘我们是否已经把公平的概念真正融入到自己的行为当中？’”正像一个带领球队为冲击冠军而拼搏的教练，他不仅需要把球队中的每一个队员视为球队的一个组成要素，更重要地在于，他必须公平地对待每一名队员。

谈到“卧薪尝胆”，麦凯坚信，管理者在引导销售团队中所发挥的作用与他们在发掘顾客过程中所具有的作用同样至关重要。“在我刚开始从事销售工作的时候，每次在拜访Pillsbury、General Mills或是3M这样的客户之前，我总是要先给他们的投资关系部打个电话。在那里，我可以得到公司所有的年度报告和有关文件。我还到图书馆查阅所有已经公开发布的资料。因此，每次在给具体负责人员打电话的时候我已经是胸有成竹了，”麦凯说。

今天的科学技术已经取得了令人瞠目结舌的飞跃，一个销售人员所能做到的一切不过是点击公司网页。麦凯说：“我们生活在一个信息传递无比迅捷的世界，只要敲击一下键盘，就可以得到我们所需要的一切信息。尽管最终的目标依然如故——获取有关顾客的一切资料，但是我们可以使用的工具却发生了巨大的变化。在这种条件下，销售经理的责任无非是认识自己可以利用的所有工具。”

销售经理必须富于创新精神，让自己的公司在市场上与众不同，尤其是当今的营销环境中——产品的差异化在一定程度上已经等同于企业的差异化——更是如此。麦凯相信，对于一个出色的企业来说，销售经理必须承担起领导者的角色。他认为：“销售经理不仅需要具有大局观，而且还需要勇气、胆量以及远见卓识，他们不仅需要恪守一方之规，还需要具有足够的灵活性。”

他十分强调销售经理知识结构的重要性以及对现有理论的实际应用：“经营一两个人的杂货店也许还无所谓——但是现在的情况却完全不同了，市场需要每个人都必须以全球化的视野看待我们周边的世界。因此，对于一个销售管理者来说，不仅需要对其所在行业有一个全面而准确的认识，而且还要了解整个国家的发展状况，进而了解这个国家的各个行业。比如，对于一个汽车销售商来说，经销水果、螺栓或是证券过程中积累起来的经验同样具有很多可以借鉴的东西。此外，还需要他们随时了解当今世界的最新发展趋势。如果你能把在马德里、香港或是多伦多掌握的销售经验运用到自己的工作中，它同样可以成为你的竞争优势。”¹

本书对销售管理的过程和具体事例进行了详细的介绍和解释。通过对个别销售经理（例如哈维·麦凯）成功经验的分析，以及对销售管理技术与具体方法的分析和总结，读者可以掌握有关销售管理的基础知识。通过本书的学习，你将全面了解销售管理的基本技能，包括销售团队或企业营销的规划、人员配备、培训、领导和控制（评估）。在本章的其余部分，我们将阐述销售管理的定义，并分析销售经理在当今销售组织中发挥的作用、具体工作内容以及他们所面临的挑战。

1.1 什么是销售管理

任何一个组织，无论其规模大小，只要它的雇员需要与客户发生接触，那么这个组织就应该配备销售经理。在不同的组织中，销售经理有哪些共同之处呢？他们需要通过自己的雇员和组织完成自己的工作。W. W. Grainger公司的一位经理约翰·罗兹莱特(John Rozurat)把管理描述为一种“通过他人完成本职工作的艺术”。²著名的管理学家迈克尔·哈默(Michael Hammer)和詹姆斯·钱匹(James Champy)共同创作了具有划时代意义的《再造企业》一书，他们认为，管理者的责任在于确定如何使用组织所拥有的资源、向组织发出指令以及

领导组织完成某一特定的使命。³

销售经理有责任为组织创造销售和利润以及提高顾客的满意度，从而实现组织的目标。他们通过管理完成这一过程。因此，我们把销售管理定义为：

销售管理（sales management）是指通过计划、人员配备、培训、领导以及对组织资源的控制，以一种高效的方式完成组织的销售目标。

上述定义包含了两个重要的思想：（1）计划、人员配备、培训、领导和控制等五项基本功能；（2）以高效的方式实现组织的销售目标。图1-1阐述了通过组织资源的利用实现组织目标的销售管理过程。尽管一些销售管理学者还提出了其他几项管理职能，例如组织、沟通和决策。但是，这些辅助性职能主要是作为图1-1中五项基本职能的分支进行讨论的。在这种情况下，你可以看到，销售经理同时拥有很多头衔；在某种程度上，我们也可以说，他们应该是一个全能的管理人员。他们可以是组织的规划人、战略家、参谋、组织者、预言家、人力资源专家、培训专家、沟通者、激励者、领导者、数据分析专家、销售人员、雇员、老板和决策者，有时甚至是配偶或是父母。我们将在本书中加以研究和学习的职能和活动包括：

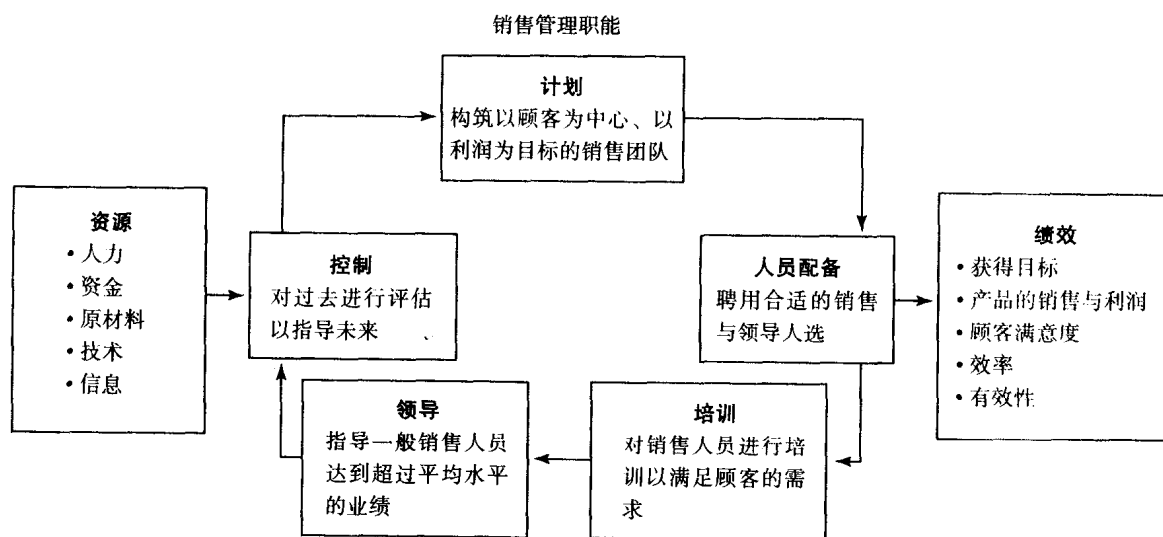


图1-1 销售管理过程

- 为实现销售目标需要建立的战略
- 根据市场的具体情况，合理设计并组织的销售人员
- 了解每一项销售活动的角色及其所特有的活动
- 对组织的销售活动加以规划
- 了解公司的市场、发展前景和预算
- 根据销售活动的具体情况配备适当的销售人员
- 对销售人员进行培训
- 通过有效的激励、奖惩和领导，对销售人员的活动加以控制
- 分析和评估企业的销售活动

在这里，我们不应该把销售管理简单地视之为彼此孤立的职能和活动（例如人员配备、培训和激励），相反，销售管理所包含的各种职能之间存在着一种系统化的关联。例如，通过培训可以为销售人员提供激励。所有的职能和活动都应该视为一种动态的过程，每一项职能和活动都包含着为数众多的、相互关联的组成部分。而每一个部分的最终目标都是帮助这个组织实现自己的销售目标。在本书中，每一章将分别讨论与不同职能相关的各种活动和技能，以及那些可能对销售经理执行各项职能产生影响的环境、全球竞争状况和伦理道德观念。在下一节中，我们将对这五项基本职能做一个简单的介绍。