

XIAOSHOU GUANLIXUE



 世纪远程教育精品教材·经济与管理系列

销售 管理学

汪秀英 编著

 中国人民大学出版社

21 世纪远程教育精品教材·经济与管理系列

销 售 管 理 学

汪秀英 编著

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

销售管理学/汪秀英编著. —北京: 中国人民大学出版社, 2011
(21 世纪远程教育精品教材·经济与管理系列)
ISBN 978-7-300-13058-3

I. ①销… II. ①汪… III. ①企业管理: 销售管理-远距离教育-教材 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 230842 号

21 世纪远程教育精品教材·经济与管理系列

销售管理学

汪秀英 编著

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京中印联印务有限公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2011 年 3 月第 1 版
印 张	19.5	印 次	2011 年 3 月第 1 次印刷
字 数	469 000	定 价	35.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

总 序

我们正处在教育史，尤其是高等教育史上的一个重大的转型期。在全球范围内，包括在我们中华大地，以校园课堂面授为特征的工业化社会的近代学校教育体制，正在向基于校园课堂面授的学校教育与基于信息通信技术的远程教育相互补充、相互整合的现代终身教育体制发展。一次性学校教育的理念已经被持续性终身学习的理念所替代。在高等教育领域，从1088年欧洲创立博洛尼亚（Bologna）大学以来，21世纪以前的各国高等教育基本是沿着精英教育的路线发展的，这也包括自19世纪末创办京师大学堂以来我国高等教育短短一百多年的发展史。然而，自20世纪下半叶起，尤其在迈进21世纪时，以多媒体计算机和互联网为主要标志的电子信息通信技术正在引发教育界的一场深刻的革命。高等教育正在从精英教育走向大众化、普及化教育，学校教育体系正在向终身教育体系和学习型社会转变。在我国，党的十六大明确了全面建设小康社会的目标之一就是构建学习型社会，即要构建由国民教育体系和终身教育体系共同组成的有中国特色的现代教育体系。

教育史上的这次革命性转型绝不仅仅是科学技术进步推动的。诚然，以电子信息通信技术为主要代表的现代科学技术的进步，为实现从校园课堂面授向开放远程学习、从近代学校教育体制向现代终身教育体系和学习型社会的转型提供了物质技术基础。但是，教育形态演变的深层次原因在于人类社会经济发展和社会生活变革的需求。恰在这次世纪之交，人类社会开始进入基于知识经济的信息社会。知识创新与传播及应用、人力资源开发与人才培养已经成为各国提高经济实力、综合国力和国际竞争力的关键和基础。而这些是仅仅依靠传统学校课堂面授教育体制所无法满足的。此外，国际社会面临的能源、环境与生态危机，气候异常，数字鸿沟与文明冲突，对物种多样性与文化多样性的威胁等多重全球挑战，也只有依靠世界各国进一步深化教育改革与创新，促进人与自然的和谐发展才能得到解决。正因为如此，我国党和政府提出了“科教兴国”、“可持续发展”、“西部大开发”、“缩小数字鸿沟”以及“人与自然和谐发展”的“科学发展观”等基本国策。其中，对教育作为经济建设的重要战略地位和基础性、全局性、前瞻性产业的确认，对高等教育对于知识创新与传播及应用、人力资源开发与人才培养的重大意义的关注，以及对发展现代教育技术、现代远程教育和教

育信息化并进而推动国民教育体系现代化,构建终身教育体系和学习型社会的决策更得到了教育界和全社会的共识。

在上述教育转型与变革时期,中国人民大学一直走在我国大学的前列。中国人民大学是一所以人文、社会科学和经济管理为主,兼有信息科学、环境科学等的综合性、研究型大学。长期以来,中国人民大学充分利用自身的教育资源优势,在办好全日制高等教育的同时,一直积极开展远程教育和继续教育。中国人民大学在我国首创函授高等教育。1952年,校长吴玉章和成仿吾创办函授教育的报告得到了刘少奇的批复,并于1953年率先招生授课,为新建的共和国培养了一大批专门人才。在20世纪90年代末,中国人民大学成立了网络教育学院,成为我国首批现代远程教育试点高校之一。经过短短几年的探索和发展,中国人民大学网络教育学院创建的“网上人大”品牌,被远程教育界、媒体和社会誉为网络远程教育的“人大模式”,即“面向在职成人,利用网络学习资源和虚拟学习社区,支持分布式学习和协作学习”的现代远程教育模式。成立于1955年的中国人民大学出版社是新中国建立后最早成立的大学出版社之一,是教育部指定的全国高等学校文科教材出版中心。在过去的几年中,中国人民大学出版社与中国人民大学网络教育学院合作策划、出版了国内第一套极富特色的“现代远程教育系列教材”。这些凝聚了中国人民大学、北京大学、北京师范大学等北京知名高校学者教授、教育技术专家、软件工程师、教学设计师和编辑们广博才智的精品课程系列教材,以印刷版、光盘版和网络版立体化教材的范式探索构建全新的远程学习优质教育资源,实现先进的教育教学理念与现代信息通信技术的有效结合。这些教材已经被国内其他高校和众多网络教育学院所选用。中国人民大学出版社基于“出教材学术精品,育人文社科英才”理念的努力探索及其初步成果已经得到了我国远程教育界的广泛认同,是值得肯定的。

2005年4月,我被邀请出席《中国远程教育》杂志与中国人民大学出版社联合主办的“远程教育教材的共建共享与一体化设计开发”研讨会并做主旨发言,会后受中国人民大学出版社的委托为“21世纪远程教育精品教材”撰写“总序”,这是我的荣幸。近几年来,我一直关注包括中国人民大学网络教育学院在内的我国高校现代远程教育试点工程。这次更有机会全面了解和近距离接触中国人民大学出版社推出的“21世纪远程教育精品教材”及其编创人员。我想将我在上述研讨会上发言的主旨作进一步的发挥,并概括为若干原则作为我对包括中国人民大学出版社、中国人民大学网络教育学院在内的我国网络远程教育优质教育资源建设的期待和展望:

● 21世纪远程教育精品教材的教学内容要更加适应大众化高等教育面对在职成人、定位在应用型人才培养上的需要。

● 21世纪远程教育精品教材的教学设计要更加适应地域分散、特征多样的远程学生自主学习的需要,培养适应学习型社会的终身学习者。

● 在我国网络教学环境渐趋完善之前,印刷教材及其配套教学光盘依然是远程教材的主体,是多种媒体教材的基础和纽带,其教学设计应该给予充分的重视。要在印刷教材的显要部位对课程教学目标和要求作明确、具体、可操作的陈述,要清晰地指导远程学生如何利用多种媒体教材进行自主学习和协作学习。

● 应组织相关人员对多种媒体的远程教材进行一体化设计和开发,要注重发挥多种媒体教材各自独特的教学功能,实现优势互补。要特别注重对学生学习活动、教学交互、学习评

价及其反馈的设计和实现。

● 要将对多种媒体远程教材的创作纳入对整个远程教育课程教学系统的一体化设计和开发中去，以便使优质的教材资源在优化的教学系统、平台和环境中的有效的教学模式、学习策略和学习自助服务的支撑下获得最佳的学习成效。

● 要充分发挥现代远程教育工程试点高校各自的学科资源优势，积极探索网络远程教育优质教材资源共建共享的机制和途径。

中华人民共和国教育部远程教育专家顾问

丁兴富

前言

买卖在这个世界上无处不在，任何企业的经济运行，其实质都是买卖，任何组织的行为，其宗旨都是希望别人的接纳，这在本质上也是买卖。买卖是事物的两个方面，如果站在企业的角度，实施的工作是通过购买、加工，而达到卖的目的，如果站在使用者的角度，研究的问题则是通过购买、使用，达到消费的目的。前者研究销售，后者研究消费。

销售是什么？只要你想让别人接纳你的东西，包括物质形态的物品、非物质形态的服务和精神形态的思想等，你首先想到的就是销售。销售就是以交换的方式在让别人接纳你产品和服务的同时获取你自身应得的价值。在市场经济条件下，销售是企业实现价值转换的唯一途径，决定着企业的生存状态和可持续发展。企业的一切活动，包括人才引进、技术开发、产品创新、生产运营、营销策划、品牌构建、服务运行、财务管理，等等，所有这一切最终均以销售作为价值实现的手段。无销售则无生产，无市场则无品牌，无效益则无发展。这其中蕴含着一个道理，那就是，企业的销售创造着一切，包括创造着社会、创造着人类、创造着希望与未来。

销售管理是什么？一个企业要想把销售做好，不设定销售目标，不规范销售行为，不调控销售过程，不出台销售政策，不对销售绩效进行考评等，其销售工作就很难依照企业的意愿顺畅地向前推进，而企业所从事的这一系列工作就是销售管理。销售管理承载着企业的希望，延长着品牌的臂膀，稳定着销售的队伍，推动着市场的发展。

在市场经济的浪潮中，有些企业的销售工作顺畅而有序，而有些企业的销售工作混乱而无章，其中一个重要的原因就是销售管理工作水平的高低问题。销售工作是否顺畅是鉴别销售管理水平高低的一个标尺，这把标尺既有标准又有尺度，其标准是销售管理的战略目标，其尺度是销售管理的策略手段。

市场营销理论针对着企业的高层管理者，它为企业的经济运行从战略的高度把握着方向，销售管理理论针对着企业一线的销售经理和销售人员，它为企业的经济运行从策略上提供着方法。

每个世界大师级的销售人员都有着过人的销售能力和销售方法，这些方法是现代销售人员从事销售工作必须要学习和掌握的，在此基础上形成自己的销售技能和销售模式，是现实

中销售人员创造超人销售业绩所需要把握的重要宗旨,根据自己的特点,面对特定的客户,使用最合适的销售模式或销售方式,是今天销售人员所必须思考的问题。

企业的销售工作常常步履维艰,有没有办法将销售工作做得更好?智慧的碰撞、超常的创造、移位的思考、严格的制度、科学的运作、系统的管理、及时的沟通,也许这些举措能帮助你走向销售成功的殿堂。

从销售创造价值、销售创造未来的角度研究企业的销售管理,我们希望本书能在以下几个方面给读者以启迪:

(1) 建立系统的销售管理与销售运作的思想体系,从理论到实践、从观念到行为、从管理到操作,从制度到效益,全面把握销售管理的要旨,这其中包括正确销售观念的建立,销售理论的指导和销售方法的运用。

(2) 以全新的理论和全新的视角指导销售实践,将销售运行工作作为一种销售工程来看待。销售工程是一种系统的运行体系,其中包含着多道销售工序,每一道工序都需要按制度、按规则进行操作。与工业工程不同的是,某一个具体的销售人员不是对销售工程中某一个环节负责,而是对销售工程的全程负责,这样一种销售体系有利于对高层次销售人员的培养。

(3) 引入了销售工程师的概念,这是对销售工程思路的延伸。销售工程师与普通的销售人员截然不同,他需要具有工程师的秉性,应该更懂得专业与技术,对产品性能与品性了如指掌,更具有动手和实践能力,积累了更多的销售工作经验,更能赢得用户或消费者的信赖。所有这些都证明着销售工程师应该比销售人员具有更高的水准、更宽泛的知识与技能。

(4) 本书在确立了销售理论的基础上,力争为销售运行工作开辟出更大的篇幅进行论述,并按照一定的比例将销售人员的工作和销售管理者的工作进行合理分配。在销售区域管理、销售渠道管理、销售过程前期管理、销售过程后期管理和客户关系管理中,以销售人员的直接运行为重点,而在对销售人员的激励与薪酬和销售绩效考评中则以销售管理者的工作为重点。

在突出以上特点的同时,本书借鉴了近些年来出版的有关著作、教材和一些相关的科研成果。对本书影响较大的一些著作和教材,已作为本书的参考书目列于书后,一些直接引用的观点和资料在相应的位置已经标出。本书作者对所参考著作和教材的原作者表示深深的谢意,并希望得到各位老师的指导与帮助。如果书中尚有标注不妥之处或遗漏,敬请与本书作者直接联系(wangxiuying56@sina.com)。

本书共分十三章,其中第一章、第二章、第三章、第四章、第五章、第八章、第九章、第十章、第十一章、第十二章由汪秀英撰写,第六章由莫然撰写,第七章由崔久善撰写,第十三章由陆辉撰写,全书由汪秀英总纂。

本书适合于大学本科工商管理专业、市场营销专业、人力资源管理专业、旅游管理专业、经济学专业、金融学专业等相关专业的学生使用,同时适合于在岗、在职的销售管理者和直接的销售人员阅读。

本书在写作与出版的过程中,得到了中国人民大学继续教育学院徐健老师和中国人民大学出版社李丽虹老师的全力帮助,在此表示感谢。

书中如有不妥之处,敬请批评指正,以便以后更好地修订。

汪秀英

2010年12月12日

目 录

第一章 销售管理概述.....	1
第一节 销售与销售管理.....	1
第二节 销售管理与营销管理.....	7
第三节 销售管理的变迁	14
第二章 销售管理理论	22
第一节 销售管理方格理论	22
第二节 销售激励理论	26
第三节 顾客满意理论	31
第四节 销售运行模式	37
第三章 销售工作计划	45
第一节 制定销售计划	45
第二节 销售目标计划	49
第三节 销售预测分析	54
第四节 销售定额管理	63
第四章 销售组织管理	74
第一节 销售组织的构建	74
第二节 销售组织的类型	80
第三节 销售组织的规模	87
第四节 销售组织的管理	91
第五章 销售队伍管理	98
第一节 优秀销售人员的素质	98

第二节 销售人员的岗位	102
第三节 销售人员的招聘	103
第四节 销售人员的培训	112
第六章 销售区域管理	120
第一节 销售区域概述	120
第二节 销售区域的设计	122
第三节 对销售区域实施管理	128
第七章 销售渠道管理	138
第一节 销售渠道概述	138
第二节 销售渠道的构建	143
第三节 销售渠道的管控	148
第四节 渠道冲突与合作管理	157
第八章 销售过程前期管理	162
第一节 销售准备	162
第二节 销售接近	177
第三节 销售展示	181
第九章 销售过程后期管理	186
第一节 异议处理	186
第二节 促成交易	197
第三节 销售服务与跟踪	205
第十章 客户关系管理	210
第一节 对客户关系管理的理解	210
第二节 客户分析与筛选	216
第三节 客户数据库与客户挖掘	222
第四节 客户忠诚管理	225
第十一章 销售人员的薪酬、激励	234
第一节 销售人员的薪酬	234
第二节 销售人员的激励	244
第三节 销售人员的福利	250
第十二章 销售分析与绩效考评	256
第一节 销售额分析	256
第二节 销售成本分析	262
第三节 销售人员的绩效考评	265
第十三章 网络销售管理	277
第一节 网络销售概述	277

第二节 网络销售模式.....	280
第三节 网上商店.....	290
参考文献.....	297

第一章

销售管理概述

销售与销售管理在企业经济运行中处于非常重要的地位，企业的投资，只有通过销售工作才能保证得到回报；企业生产的产品，只有通过销售工作才能走向市场，满足消费者和用户的需求；企业经营业绩的好坏，只有对销售工作进行考核与总结，才能评定出其经济效益的高低。企业各项工作均围绕着销售工作而展开。

第一节 销售与销售管理

由于销售工作在企业中有着特殊的地位，因此，销售管理工作必然成为企业经济运行工作的重中之重，它一方面属于管理工作的范畴，是企业管理工作在市场上的延伸，另一方面又属于市场营销工作的范畴，它是市场营销工作实现价值部分的直接体现，属于市场营销中的核心性工作。

一、销售

（一）销售的含义

销售（Sales）是企业以营利为目的，将生产或经营的产品以及所提供的服务，以货币结算的方式卖给消费者或用户的活动过程。

首先，销售的商品一定是企业自己生产（制造业）或经营（流通业）的物品，所提供的服务（服务业）也是企业自己提供的。企业具有商品所有权，才能决定自己商品的买卖。因此，实质意义上的销售工作归属于制造业、流通业和服务业等产业。

其次，货币结算的方式是销售这一过程的必要手段，没有货币结算，就不属于销售活动。赠与、送与、继承遗产等活动虽然也表现为物品所有权的转移，但由于没有货币结算的环节，因此，不属于销售活动的范围。

（二）销售与推销的区别

推销是说服顾客购买某种产品或服务的过程。在传统的销售工作中，推销被认为是企业销售人员与顾客打交道的必要环节，表现为上门推销、现场推销等。随着科学技术的发展，推销的新型形式又发展为电话推销、网络推销等。但无论以什么方式推销，推销的性质都没有发生根本性的转变，即表现为“推”的策略。推销活动往往缺少对消费者了解的过程，带有一定的盲目性，因此，推销在思想与行动的比例上，表现为行动大于思想，即不用思想支配行动，而是像一只无头的苍蝇到处撞，顾客往往会对推销工作产生反感的情绪，拒绝推销者介绍的产品与品牌，结果使推销的成功率不高。

销售不同于推销，就活动本身来说，推销发生在销售工作之前（货币结算之前）。销售属于系统性工作，它不仅要使用“推”的策略，更要使用“拉”的策略，同时销售工作包括从市场调查、信息联络、制定满足顾客需求的方案、销售结算、售后服务等一整套工作，在这些活动过程中，思想和行动同等重要，因此，销售工作中的行动一定是在系统思想支配下所进行的工作。由于进行了系统思考，能有针对性地开展各项与销售有关的工作，顾客往往对销售工作没有反感的情绪，接纳销售的产品、品牌与服务的可能性较高，因此，销售工作成功的概率较推销工作高，效果好。

可见，销售与推销的过程与结果完全不同。如果你是一位销售者，当你第一次访问客户时，客户说：“我了解你们公司的产品，我的同事使用过，感觉不错。给我留张名片吧，我们择机谈谈”。如果你是一位推销员，当你第一次访问客户时，客户说：“我不了解你们公司的产品，也不打算购买。我现在工作很忙，改日再说吧”。当你把名片留给客户时，客户也许会勉强接下，但不会再有下文了。

（三）销售的类型

任何企业都会将销售工作作为自己企业的主导性工作，但不同的企业处于不同的产业领域中，形成了不同的企业性质、不同的企业规模、不同的地域、不同的微观环境等，因此，其销售的内涵与表现并不完全一致。

从销售一方的角度分析，销售主要分为以下几类。

1. 上门销售

上门销售指销售人员携带自己企业的产品或产品目录去寻找客户，并到客户所在地（家里或单位）讲解产品、启动销售。这里上门的对象主要有消费者个人的家庭或单位、客户单位等。这是传统意义上的推销方式，这种方式带有很大的盲目性，容易遭到顾客的拒绝。在网络经济得到快速发展的今天，这种方式使用的越来越少，目前主要是一些经营长途电话业务的销售公司和一些保险销售员还在使用。

2. 订单销售

订单销售指企业销售人员通过与客户谈判，达成交易后所签订的订单，企业依据订单进行销售工作的后续处理，如发货、运送、结算等。一些企业的老客户依据此前的购买进行同类产品的续购，续购时也需要签署一张续购订单，从而也形成订单销售。这种销售方式可以使企业保持一些长期的客户关系，使企业的销售工作形成稳定发展的态势。

3. 等客销售

等客销售指由客户上门进行购买而形成的销售方式，其主要的经营形式有卖场（如商场、超市、便利店）销售、仓储销售、批发市场销售等。这种销售方式是最主流的销售类

型,它为广大消费者、用户所接受,这种方式所形成的销售额占据着一个国家或地区商品零售总额的80%以上。

4. 渠道销售

渠道销售指企业通过销售渠道的建立而实施的销售工作。销售渠道的类型主要有批发、零售和代理三种类型。通过销售渠道,有些商品通向了零售环节,有些商品通向了消费者或用户的手中,形成了商品价值的最终体现。渠道销售目前是越来越多企业开展销售工作所必须认真思考的方式。企业生产不同的产品、秉承不同的销售理念、确立不同的销售目标,都会使企业确立不同的销售渠道类型。

5. 电话销售

在电话普及率达到极大化的当今世界,电话的利用率越来越高,电话不仅仅是通话的工具,更是传输信息的重要手段。因此,更多的企业通过电话销售来开展销售工作和售后服务工作。选择电话销售方式的基本路径是,通过广告或相关的信息传输形式,将企业的信息传输出去并留有电话号码,顾客通过拨打电话的方式进行询问或订购,企业销售人员或委托中介机构送货并进行结算。这条路径会使企业的销售工作进行得比较顺利,也是顾客愿意接受的方式。但在顾客对企业产品和品牌不了解的情况下,会产生不信任或疑虑,因此会影响其购买的愿望,也会导致销售工作不理想。现阶段还存在有些企业通过电话直接推销产品的现象,这种情况会使顾客反感,并认定这是电话骚扰。因此电话销售是一种不足取的销售方式。

6. 网络销售

2009年7月16日,CNNIC(中国互联网络信息中心)发布了《第24次中国互联网络发展状况统计报告》。报告显示,2009年上半年我国网民规模已达3.38亿,继续领跑全球互联网;其中,使用手机上网的网民也已达到1.55亿,约占我国网民总数的一半(46%)。在网民数量急剧增加的情况下,网络销售业异军突起,成为销售类型中的重要形态,即便很多企业继续沿用传统的销售模式,但网络销售也都被各种类型的企业所应用。现在网络销售的形式有:主营销售业务的网站,如淘宝网、当当网、亚马逊等;专门发布销售信息的网站,如阿里巴巴;企业网站,更多的发布企业的销售信息、优惠活动等;网上开店,如各种类型的网上商店;还有网上商城、网上卖场,等等。网络销售目前已经成为企业销售工作中的重要部分,更多的企业是将实际销售运行与网络销售有机地结合起来,形成互相配合、互相促进的一种销售模式。

7. 会议销售

会议销售指企业通过寻找特定顾客,通过亲情服务和产品说明会的方法销售产品的一种销售模式。会议销售的有利方面在于:它可以使产品在市场上迅速崛起;可以让品牌在短期内为目标受众所熟悉;可以使企业在短期内收回投资;可以最大限度地利用社会资源;投资相对较少;可以让其从业人员获得丰厚的收入。在过去的一个相当长的历史时期(约20年的时间),会议销售不断在一个个的企业中被复制,甚至有些企业将会议销售当成了挽救企业的最后一根救命稻草。与此同时,会议销售工作也被很多企业所利用,有些企业采取会议销售的模式确定虚高的价格、传达产品神奇的功效等,使会议销售工作产生了欺骗消费者的作用,为会议销售形式蒙上了一层阴影。因此,采取会议销售形式的企业最好做会议展销,而不是做会议销售,将会议办成传递企业信息和介绍产品的说明会,将销售作为

辅助性工作,而不是主导性工作,以消除人们对企业和产品的不信任感。同时,在消费者心目中品牌价值较高的企业,可以依靠自身品牌的影响力举办一些回馈消费者的销售活动。

二、销售管理

销售管理有两层含义,一是销售,二是管理。销售与营销密不可分,管理与管理学密不可分。但销售管理学与营销管理学、企业管理学既有着密切的联系,又有着明确的分工。

管理学的发展已经经历了100年的历史。这期间经历了管理学的变迁与分割,形成了隶属于管理学体系的各类管理学分支,包括战略管理学、营销管理学、财务管理学、物流管理学、工业企业管理学、商业企业管理学、服务企业管理学等。销售管理学则是在营销管理学基础之上进一步分工而形成的一门独立于管理学和营销学之外的学科。

销售管理学与企业管理学的联系在于:企业管理学和销售管理学均是管理主体利用管理理论实施着对管理客体的计划、组织、协调、控制与决策等各种职能,因此,管理职能的发挥是二者的共同追求。

销售管理学与企业管理学的区别在于:企业管理学是利用企业(组织)资源,对企业(组织)人、财、物各种对象,和产、供、销各个环节实施着管理职能。而销售管理学则是利用企业(组织)资源,对企业(组织)中的销售人员、销售过程以及客户关系等进行管理。

销售管理寓于营销管理之中,是营销管理的重要组成部分。美国营销学教授菲利普·特勒认为,营销管理是为了实现各种组织目标,创造、建立和保持与目标市场之间的有益交换和联系而进行的方案分析、计划、执行和控制。美国著名营销学教授查尔斯·M·福特雷尔(Charles M. Futrell)在营销管理的基础之上专门研究了销售管理,他认为,销售管理是指通过计划、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。查尔斯认为这一定义包含了两个重要思想,一是计划、人员配备、培训、领导和控制等五项功能;二是以高效的方式实现组织的销售目标。^①

根据查尔斯的思想,我们认为,销售管理是一个企业对销售运行工作实施的计划、组织、培训、领导、协调、控制和绩效考核的过程,其中管理的对象包括销售人员、销售过程、销售关系和目标实现。这一销售管理的过程可以用图1—1来表示。

图1—1阐述了企业通过组织资源的利用实现组织目标的销售管理过程。这一过程指出了销售管理的过程所呈现的销售职能,以及这些职能所发挥作用的形态。

当然,在销售活动中,这些销售职能与活动并不是孤立的或单项的工作,而是相互衔接和相互配合的。销售管理所包含的各种职能之间存在着一种系统的关联,如通过培训可以向销售人员传达企业的销售政策和销售制度,这一方面可以约束销售人员遵守和执行企业的销售制度,另一方面也可以让销售人员看到自己的销售目标和发展希望,以调动销售人员的工作积极性。同时所有的职能与活动都是一个动态的过程。随着环境的变化,计划、培训内容和方式、运行策略等也会发生变化。

^① [美] 查尔斯·M·福特雷尔:《销售管理》,北京,机械工业出版社,2004。

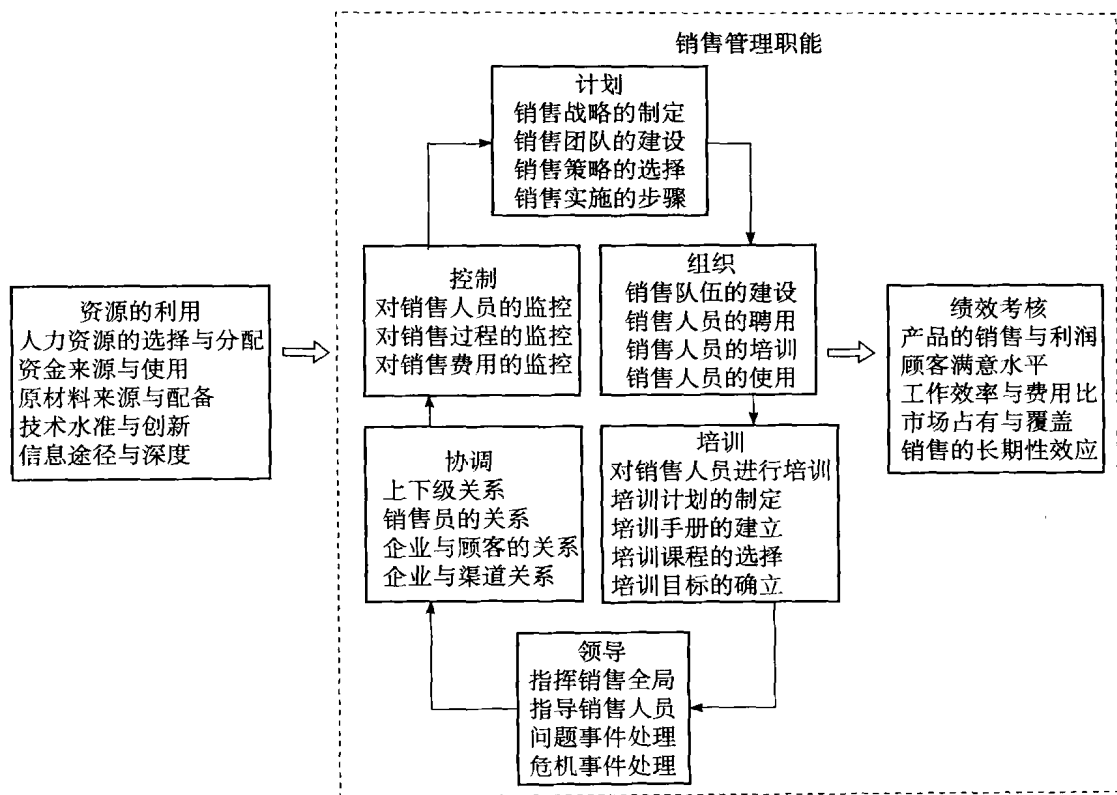


图 1-1 销售管理过程

三、销售管理工作

销售管理工作是企业为了实现销售目标使销售职能发挥作用的各项工作，它包括销售计划工作、销售人员的组织工作、销售人员的培训、销售运行的领导工作、销售运行的协调工作、销售运行的监控工作等。

（一）销售计划工作

计划（Planning）是对销售工作程序与步骤进行的思考与成文过程，是有意识的、系统化的决策过程，它是销售工作运行达到有序化和完备化的保障。销售计划工作需要明确个人、群体、工作单元和组织未来所期望达到的目标、进行的活动以及为实现这些目标所需要使用的资源。

（二）销售人员的组织工作

这里的组织有两层含义，一层含义是指销售组织机构，这是使销售工作能够得以顺畅进行的组织保障；另一层含义是指对销售人员所进行的组织工作，它通过人员配备、招聘、培训和岗位安排等工作得以实施。两者之间的关系是：组织工作是组织机构得以建设和正常运转的保障，组织机构是组织工作运行的结果，同时，又是保障组织工作顺畅进行的依托环境。一个企业销售组织的建设和完善是一项长期的工作，随着环境的改变、企业经营战略的调整、新老销售人员的更迭，销售组织的重建或改建工作也要随之进行。



【案例 1—1】美的调整销售组织架构

2009 年,美的对销售组织架构进行调整,取消了原先区域总监的设置方式,把大机、中机、小机分开销售,并分别设立全国销售总监。其中,为加强中机的销售,争得容量日趋增大的多联机市场,美的对中机销售区域进行细分,成立了上海、北京、广州三大营业部。而东北、西北市场由于市场容量不大,仍维持原先的区域总监设置方式。

同时,美的也进行了有关人事方面的调整。其中,大机销售总监由卢志强担任,中机上海、北京、广州营业部总监分别由邵宏杰、张振涛、关洪波担任,小机销售总监由魏小辉担任,而东北和西北区域总监则由冯财平担任。郝然仍然担任美的中央空调事业部国内营销公司总经理,统管美的全国的销售工作。^①

(三) 销售培训工作

销售培训(Sales Training)工作是企业销售工作不可或缺的组成部分,也是销售经理人员的重要任务。企业销售人员的培训分为两种类型,一类是集中培训,另一类是分区培训。集中培训一般是新销售人员上岗之前一次培训以及一年一度的例行性培训。分区培训则由销售经理负责,没有特别严格的时间限制,根据工作需要可能一个月一次,也可能半年一次。集中培训的内容应包括企业文化、规章制度、相关知识、销售技能、礼仪行为等,可聘请专职教师和资深销售经理做培训师;分区培训则由销售经理主管,培训内容为相关知识的补充与运用、现存问题的解决思路、相应市场的运行策略等。

(四) 销售运行的领导工作

领导(Leading)是一项领导他人为了实现特定目标而进行工作的能力,发挥的是带头、表率的作用,从而带动属下更好地工作。在销售工作中,领导意味着把预期的目标传达给销售群体中的每一个成员,使每一名销售人员都具有不断改善自身业绩的愿望。对于企业的高层销售经理来说,领导意味着激励自己的每一个部门和每一名成员,促使他们为实现同一个目标共同努力,提升销售业绩和改善市场状况。

(五) 销售运行的协调工作

销售运行是一项复杂的工作,其涉及的关系极为复杂,包括销售总经理与销售经理之间的关系,销售经理与业务员之间的关系,代表企业的销售队伍与顾客之间的关系,等等。这些关系必须要通过协调的手段进行很好的处理。其中有些关系是非常敏感的,稍有疏忽,就可能酿成不可收拾的后果。如企业与顾客之间的关系、与渠道(经销商)之间的关系就属于这种关系。一旦有一种关系产生问题,就有可能造成危机事件的爆发。因此,销售人员在处理相关关系时,一方面要遵循原则,另一方面要经常沟通。公共关系的手段是协调各种关系的最好途径。

(六) 销售运行的监控工作

完成上述各项销售职能及相关的工作,如各种具体计划的有机结合、完备的销售组织、系统的培训、出色的领导和各种关系的协调,并不意味着销售工作就一定运行得顺畅,进而取得成功。规范销售行为、监控销售运行、预警可能的事件同样是非常重要的,这就是控

^① http://www.sxj0551.cn/News_View_769.html。