



销售管理

知识、方法、工具与案例大全

Sales Management

李俊杰 蔡涛涛 编著

本书初版15年来，中国30万销售管理人员已从中受益



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



销售管理

知识、方法、工具与案例大全

Sales Management

李俊杰 蔡涛涛 编著

本书初版15年来，中国30万销售管理人员已从中受益

图书在版编目 (CIP) 数据

销售管理：知识、方法、工具与案例大全 / 李俊杰，蔡涛涛编著.

—北京：企业管理出版社，2010.10

ISBN 978-7-80255-695-9

I. ①销… II. ①李…②蔡… III. ①销售管理 IV. ①F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第196035号

未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

书 名：销售管理：知识、方法、工具与案例大全

作 者：李俊杰 蔡涛涛

责任编辑：尤优

书 号：ISBN 978-7-80255-695-9

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路17号

邮 编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：出版部 68701719 发行部 68467871 编辑部 68414643

电子信箱：80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷：香河闻泰印刷包装有限公司

经 销：新华书店

规 格：168毫米×235毫米 16开本 33.25印张 469千字

版 次：2011年1月第1版 2011年1月第1次印刷

定 价：75.00元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

中国营销反省

众所周知，三十年来，中国营销以其突飞猛进的巨大进步推动着中国企业的高速增长，说它是企业管理职能中的第一功臣相信多数企业领导者都能认同。

但在世界经济危机刚刚波及中国时刻，我们的很多行业和企业就已惊慌失措、四处求助，使得我们有必要检讨一下当今中国营销的发展水平。

以当今一个年轻人的成长过程作比喻，我对中国营销成长至今的总体评价是——“一个刚踏入社会几年时间尚不知职场深浅的大学毕业生”，其主要特征是“年轻、上进、功利，有些浮躁”。当然，因为中国地大人多，不同行业、不同地区、不同出身的企业在素质、能力和实力上也有很大差异，比如消费品行业、经济发达地区和大型合资公司已经能够相对从容地面对比较激烈的市场竞争和周期性生意波动，而煤电油运类行业、经济落后地区和众多中小企业却仍然需要“父母兄长”的大力帮扶或许才能渡过一次危机或一段困境。

无须细述的大量事实佐证，中国营销发展至今，“量”有进步、“质”无飞跃。

我们也可以换个角度探讨，回顾一下营销的本意及其在西方的发展历史：

首先，我们回顾一下营销的定义——“发现市场需求，调动企业所有资源比竞争对手更好地去满足它，并长期循环往复”（注：营销的定义虽有多个版本，其核心思想都是相同的）。营销的定义简单明了，但要真正理解并彻底执行，却是企业家和营销人需要用一辈子去追求的目标。

第二，营销的定义到底是什么含义、包括哪些工作任务及其责任归属呢？

营销不是一个部门而是整个企业的职能，它至少包括了企业的市场观念和营销能力两个方面。

1. 市场观念：按照“现代营销之父”菲利普·科特勒著作中的论述，百年以来，西方企业的市场观念经历了五个逐级进步的发展阶段，即生产观念、产品观念、销售观念、营销观念和社会营销观念阶段（注：本人认为，中国营销整体上当今处于销售观念阶段，部分市场化程度高的行业和企业已经开始进入营销观念阶段）。其中中国营销界一直教条式倡导的营销观念，其含义是指你要站在顾客需求的角度去考虑问题，企业所有资源、各项职能和全体员工的一切行动都是为了比竞争对手更好地满足目标顾客的需求，企业的盈

利自然而然。只要你坚持不懈，同时兼顾其他环境因素，你就会永远活下去并不断成长壮大。反之，如果你只是以企业自身利益为出发点，你就会被目标顾客所抛弃而以关门告终。

2. 营销能力：发现顾客需求并比竞争对手更好地满足顾客需求，需要企业拥有全面的、领先的营销能力，这包括不断发现顾客需求（市场机会）的能力，产品（服务）不断创新或保持性价比最优的能力，目标顾客首选的品牌塑造和品牌管理能力，协调 4P 或 4R 或 4C 各要素使之最佳组合的能力，平衡企业利润和顾客满意的能力，组织企业各级各职能顺畅进行营销管理的能力，说服和管理企业各类生意伙伴密切合作的能力，培训和激励企业全员建设共同价值观、坚决行动奔向共同愿景目标的能力，以及与时俱进地不断导入创新营销方法和工具，同时不断提高整个企业管理素质的能力。

中国经济三十年高速增长的表现，加上此刻源于美国华尔街金融危机的蔓延，使我们部分企业和营销人萌生“老子天下第一或第二”的良好感觉。但当我们冷静对比营销的本意和西方公司的百年表现，我们应该扪心自问：在我们中国有几个公司值得大家尊敬和效仿呢？有几个行业和公司能够在这场还不知深浅的经济危机中不需政府帮扶而转危为机呢？又有几个货真价实的专家值得你去恭敬请教呢？即便是最令大家赞赏的市场化程度最高的中国消费品行业、包括知名企业，三十年来并未积累与资产膨胀相匹配的经营理念、管理能力和人才队伍，近几年不断爆出的各类丑闻和面对各种危机时的百样窘态，已足以说明当今我们的企业还是多么的脆弱、道德和法制是多么的欠缺、百炼成钢的人才又是多么的匮乏。进而你可以想象，大家曾经学习效仿过的某些“国产榜样”又曾经积累了多少不可告人的“原罪”（注：比如产品掺水、夸大宣传、忽悠伙伴、玩弄营销杂技、不正当竞争、欺骗性融资、官商勾结……）？

此刻这场波及全球人民的金融危机也同时给了我们一个宝贵的反省机会，借用沃伦·巴菲特老先生的话说：“当海水退潮时，你才会发现谁没穿泳裤”。

真诚地祝愿，在未来不断地挑战和磨练中，中国企业及中国营销能够以令人尊敬的进步赶超世界优质企业！

北京派力营销管理咨询有限公司合伙人

《派力营销图书》主编

屈云波

2009年3月5日

《中国营销人员实战手册系列》之 《销售管理》 中国营销人员的案头工具和入门手册

三十多年来，伴随中国市场经济的快速发展和市场营销的普及教育，越来越多的中国企业已经认识到了市场营销对于企业经营的重要价值，部分领先的企业陆续设置了更加专业化和细分化的市场营销组织，对营销人员的选、育、用、留也更加重视和专业。

为了方便企业各职能岗位的日常工作及培养营销新手，派力营销的咨询顾问们投入一年时间编撰并于1999年推出了合计10本的《派力营销经理实战手册系列》，包括《营销经理手册》《产品经理手册》《广告经理手册》《公关经理手册》《促销经理手册》《市场调研经理手册》《渠道营销经理手册》《销售经理手册》《销售代表手册》和《导购代表手册》。

该手册系列图书推出后因为持续热销，派力营销的咨询顾问们又于2004年更新出版了第二套手册并继续受到中国营销人员的热烈欢迎。

基于当今营销人员新的工作需求，派力营销决定与时俱进的更新并推出全新的《中国营销人员实战手册系列》，并力求在质量上再上一个新的台阶。

作为《中国营销人员实战手册系列》的重要一员，《销售

管理》从销售管理的基本性质入手，深入、详细地介绍了销售管理的五个方面内容：

第一篇就销售业务的管理问题进行了系统地解析。详细介绍了销售组织建设、销售业务流程、客户管理、赊销管理、销售业绩评估等方面的具体方式、方法，提供了大量的使用范例和工具。

第二篇详细地就销售计划的管理问题进行了解析。系统介绍了销售预测、销售预算和销售计划管理。

第三篇解析了销售队伍管理各个方面的问题。详细介绍了销售队伍的组建、销售代表的招募、训练、激励、薪酬、绩效评估等环节具体的方式方法。同时，提供了大量的使用范例和工具，论述了销售队伍高效率的关键——销售经理的成功要件。

第四篇就销售渠道的管理问题进行了解析。详细介绍了销售渠道策略与设计、渠道成员的选择、销售渠道冲突与合作、渠道成员评估与改进等的具体策略与运作方法。

第五篇就销售指标的管理问题进行了解析。在销售管理这一对企业至关重要的领域，通过一些销售指标来推进管理的科学化、效率化，已经被很多企业所应用。本篇主要从销售指标体系的设定、销售指标体系的实施控制、销售指标体系的结果评估等三个方面来概述销售指标管理。

感谢您阅读、推荐和指正《中国营销人员实战手册系列》，勉励派力营销与您共同进步！

北京派力营销管理咨询有限公司
管理咨询事业部

目 录

CONTENTS

第一篇 销售业务管理

第一章 销售组织建设	2
第一节 有效的销售组织部门	2
第二节 销售部门的组织架构	15
第三节 销售组织建设与运行	24
第二章 业务流程规划	31
第一节 客户导向的业务流程	31
第二节 业务流程的优化	41
第三节 关键业务流程的实施	56
第三章 客户管理	72
第一节 客户管理概述	72
第二节 客户信用调查分析	76
第三节 客户管理分析流程	82
第四章 赊销管理	91
第一节 信用和赊销	91
第二节 赊销的条件	93
第三节 赊销的目标管理	100

第五章 业绩分析与评估	112
第一节 业绩分析与评估概述	112
第二节 销售业绩评估的方法	113
第三节 销售业绩分析的方法	118
 第二篇 销售计划管理	
 第六章 销售预测管理	130
第一节 销售预测的概述	130
第二节 销售预测的过程与模式	137
第三节 销售预测的方法	139
第七章 销售预算管理	158
第一节 销售预算的概述	158
第二节 销售预算水平的确定	167
第三节 销售预算的编制	170
第八章 销售计划管理	178
第一节 销售计划的概述	178
第二节 销售计划的制订	179
第三节 销售计划的实例	193
 第三篇 销售队伍管理	
 第九章 组建销售队伍	202
第一节 销售队伍的组建	202
第二节 销售队伍的结构	207
第三节 销售队伍的管理	209

第十章 管理销售队伍	214
第一节 销售代表的招聘	214
第二节 销售代表的培训	222
第三节 销售代表的激励	228
第四节 销售代表的薪酬	233
第五节 销售代表的绩效评估	241
第十一章 成功的销售经理	250
第一节 销售经理的素质	250
第二节 销售经理影响力的提升	251
第三节 销售经理的领导方式	259
 第四篇 销售渠道管理	
第十二章 销售渠道体系	272
第一节 销售渠道的概念	272
第二节 销售渠道的功能	276
第三节 销售渠道的结构	281
第十三章 销售渠道设计	291
第一节 销售渠道的战略	291
第二节 销售渠道的设计	307
第三节 渠道成员的任务分配	320
第四节 渠道成员的绩效评价	323
第十四章 销售渠道管理	335
第一节 渠道成员的选择	335
第二节 渠道成员的激励	344

第三节 渠道成员的冲突	358
第四节 渠道成员的合作	369
第十五章 销售渠道评估	388
第一节 渠道绩效整体测算方法	388
第二节 渠道成本分析	396
第三节 销售渠道审计与改进	400
 第五篇 销售指标管理	
第十六章 销售指标管理概述	420
第一节 销售指标的概念和分类	420
第二节 销售指标管理的概念与作用	424
第十七章 销售指标管理体系	435
第一节 销售规模指标	435
第二节 市场占有率指标	447
第三节 盈利能力指标	461
第四节 营运能力指标	470
第十八章 销售指标体系实施与评估	482
第一节 销售指标体系的实施	482
第二节 销售指标体系的评估与结果应用	487
附 录	491

第一篇 销售业务管理

本篇就销售业务的管理问题进行了系统解析。详细介绍了销售组织建设、业务流程规划、客户管理、赊销管理、销售业绩分析评估等方面的具体方式、方法，提供了大量的使用范例和工具。

第一章 销售组织建设

美国管理学家小阿尔弗雷德·钱德勒（Alfred D. Chandler Jr.）在1962年出版的《战略与结构》一书中明确提出：战略决定结构。一般而言，企业在选定了目标市场、确定了营销目标，并制定了相应的经营策略之后，便需要进行销售组织的设计工作。如果企业拟使用自己的销售队伍来实施销售活动，高效率的销售组织体系是确保销售工作得以顺利完成的保障，是展开销售管理工作的基础。

第一节 有效的销售组织部门

1. 销售部门的职能

彼得·德鲁克在《管理：任务、责任和实践》一书中指出，企业的两项基本职能是市场销售和创新。只有市场销售和创新才能产生出经济成果，其余一切都是“成本”。由此可见销售工作在整个企业中的重要性。

所谓销售组织，简而言之就是企业销售部门的组织，它是企业内部从事销售工作的人、事、物、信息、资金的有机结合，通过统一协调行动完成企业既定的销售目标。

作为冲在市场最前沿的作战部队，销售部门身兼数职。随着企业市场导向意识的增强，销售部门也更加注重市场和重视消费者导向。销售部应具备以下职能：

(1) 执行职能

贯彻、执行公司制定的销售方针与政策，对销售业务活动的过程及结果进行管理	公司制定销售方针和政策是基于对市场的了解，销售部门在执行过程中要考虑区域市场的增长潜力，以此预估市场的最大销量，保持旺盛的干劲，使目标尽快达成。
在执行目标的过程中需要注意	• 去年同期的销售能力和水平 • 当年的竞争状态和市场变化状况 • 现实公司的市场支持有什么变化，相对于去年同期的支持程度 • 当年的人力资源、网络资源及品牌资源的成长情况 • 竞争对手的成长情况
执行能力的问题	• 网点的拓展能力 • 市场的建设和维护能力 • 销售管理的能力 • 终端的支持能力 • 内部的协调能力 • 客户的配合能力 • 市场的应变能力
完成销售总监下达的销售目标	• 按照年度计划划分半年或者季度，设立半年或季度目标。 • 按季度的执行情况进行阶段性调整，以完成全年计划。 • 按照该产品的季节性销售曲线设计取得最佳销量的时间，把销售量按照淡、旺季分配比重，然后按照计划阶段性地执行。 • 按照当年的推广支持能力和人员网点等能力设计最佳的销售支持区域，即在主要区域进行必要的市场支持从而影响其他区域，达到整体市场的提升。所以在主要区域的人员和终端促销等工作的支持上，达成主要区域的支持费用大于次要区域，而次要区域的销售量要大于主要区域。这里的主要原则是靠主要区域的市场影响力大于次要领域的主要销售量。

(2) 销售职能

开发渠道资源，把产品顺利送到终端	销售的主要手段就是利用渠道把更多的产品送到消费者的面前，在不同的区域市场和产品市场条件下，根据其变化寻找适合的渠道，并制定合理的政策及配备相关的人员，最终实现销售规模和销售利润的最大化。
提供配销渠道支持	渠道的支持就是让消费者在已经被推广影响的区域购买到产品，需要渠道支持的是配货能力、产品的到达状况、区域范围的库存量、终端的销售配合、服务支持状况等。
保持高水平的市场占有率，并保证售点的高水平销售量	• 保持区域的市场地位就是保持产品在消费者心中的地位。 • 市场占有率体现在商品的使用上，而不是销售本身，由于中国市场的差异性需求行为，区域的经销渠道成员在利益的驱动下，放弃对该产品的市场建设。 • 保持占有率更多地体现在市场的形象工程上。 • 在终端的销售行为更加规范、具体。
制定有效拓展市场的销售策略和政策	销售政策的制定要考虑： • 去年同期的销售量 • 市场的环境变化 • 竞争对手的策略 • 企业的推广和促销支持情况 • 品牌与去年对比的成长情况 • 人员的成长和网络的成长情况
督促做好物流及回款工作，保证资金快速回笼	根据产品的物流速度，设计适合自己产品的物流时间，以保证产品能够货畅其流，这样就能得到更多的产品支持和市场的推广支持。

(3) 市场支持与管理职能

配合市场部研究终端需求方式，顺利达成销售	销售部把产品送到终端以后，还要实现终端的购买才能形成销售。而购买本身属于产品的需求问题，需求问题更多的应该由市场部门来解决，所以，在面对消费者的时候，销售部门要开展一些市场工作以帮助达成销售，即终端的推广工作。	
进行信息收集、售点研究工作	信息收集方法	• 市场前线的销售及导购人员的了解 • 渠道成员的反馈 • 市场人员的防点调查 • 专业调研机构的定量调查
	售点研究内容	• 产品的摆放 • 生动化的效果 • 货龄情况 • 消费者的购买情况 • 广告作用 • 库存的影响 • 人员的配合状况 • 视觉的冲击影响 • 导购的影响
配合市场部的各项推广活动	销售部门的终端推广工作意义	销售终端和消费者零距离接触。与消费者接触越近，推广的工作越重要。销售部门最终达成销售是通过销售出产品来完成的。所以，在与消费者零距离接触的销售部门工作中已经存在了很多推广的内容，有些推广工作是由市场人员和销售代表来共同完成的。
	销售部门的终端推广工作内容	• 产品的终端展示 • 终端的卖场活化和生动化的处理 • 销售导购人员的推介行为 • 宣传品的摆放和发放促销活动

2. 销售部门在企业中的位置

一个以市场为导向的组织，所有部门都需要“考虑顾客”并为满足顾客的需要和期望而工作，然而，对于销售部门是否应该比其他部门拥有更多的权威，以保证营销活动协调一致，却很少能真正达成共识。一般来说，销售人员必须靠说服，而不是靠权力进行工作，其他部门也会始终强调自身工作的重要性，从而可能抵制满足顾客利益的行动。这样就必然导致各个部门都从本位主义的角度出发，去确定公司的目标和解决各种问题。结果，部门之间的利益冲突也就无法避免。由此看来，只有各部门明确自己在企业中的位置，才能更好地彼此配合，进而使企业不断发展。

(1) 销售部门在企业中的位置

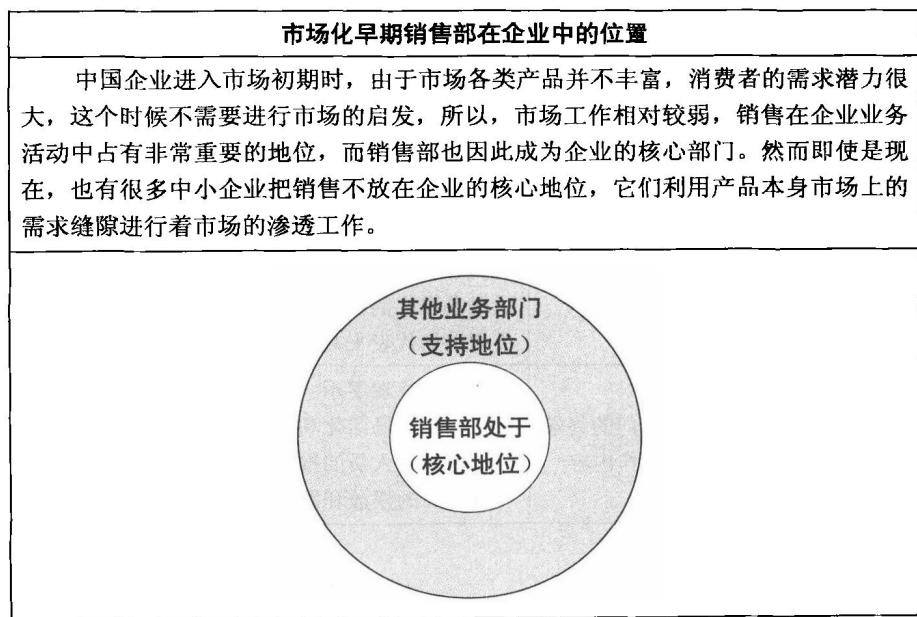


图1-1 市场化早期销售部在企业中的位置