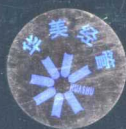


文件式版式，即复即用

销售公司

程序化制度化的 管理

PROGRAMMED AND
SYSTEMATIZED MANAGEMENT
IN COMPANY VENITION



出品人：陈西元



设计：陈西元 (HAM) 国家管理科学出版社
编辑：陈西元 (HAM) 国家管理科学出版社

销售公司 程序化制度化 管理



华书—美通 (HAM) 国际管理研究室 主编

总指导：(香港) 陈阳生

新疆人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

销售公司程序化制度化管理/李杰先编. —乌鲁木齐:新疆人民出版社, 2001. 12

ISBN 7-228-06777-0

I. 销… II. 李… III. 商业企业—企业管理

IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 078816 号

责任编辑 刘玮

封面设计 奋成 占营

销售公司程序化制度化管理

李杰先 主编

出 版	新疆人民出版社
地 址	乌鲁木齐解放南路 348 号
邮 编	830001
发 行	新疆人民出版社
印 刷	郑州文华印刷厂
开 本	787×1092 16 开
印 张	52.5
字 数	350 千字
版 次	2001 年 12 月第 1 版
印 次	2001 年 12 月第 1 次印刷
印 数	1—3000 册

ISBN 7-228-06777-0/F·495 定价:128.00 元

前 言

建立现代企业制度,其主导思想是将企业改革成为政企分开、产权明晰、权责明确、管理科学、面向市场的独立的经济实体。但在实践过程中,改革进程并不顺利,效果并不明显。究其原因,一方面是目前企业外部虽已形成了市场规律,经济环境并不成熟;另一方面则在于企业内部没有形成一整套完善、科学的管理机制。

随着市场经济体制的不断完善,各企业都在市场中面临着竞争。管理在企业生存与发展中的作用越显重要了。在同等经济环境中,企业的盈亏优劣、生死存亡,主要取决于其经营管理水平的高低,可以说企业成功的关键在于科学管理。创新、生产、质量、人事、销售等方面的科学管理直接关系到成品的直接成本,是企业竞争力的重要依据。

销售是企业整体市场效率的直接来源,销售管理是企业管理的一个重要组成部分。如何在市场大环境中有效配置资源、优化利好组合、降低运行成本、扩大成品销售,是每一位销售管理者的职责,而销售部门的程序化、制度化管理则是实现销售目标的有效途径。为此目的,我们组织编写了《销售公司程序化制度化管理》一书。全书共分十一章:第一章:销售观念;第二章:市场调研与分析;第三章:市场预测、销售计划制定;第四章:产品政策与管理;第五章:构建销售渠道与渠道管理;第六章:销售人员与组织管理;第七章:销售价格管理;第八章:仓储管理;第九章:采购管理;第十章:广告与促销管理;第十一章:销售评估。在成书过程中,编写组本着实用、科学的原则,面向市场管理人员,杜绝各种学究式的高深,力求内容的精、实、广,综合各种科学的管理方法,总集而成一本综合、实用、科学的管理全书。

编写组虽殚思竭虑,但由于学识水平有限,书中不到之处在所难免,诚请广大读者不吝指正。

主 编

2001年2月

《销售公司程序化制度化管理》编委会

主 编：✱华书—美通(HAM)国际管理研究室

总 指 导：(香港) 陈阳生

执行主编：李杰先 程 思 张作华

编 委：

丁志凌	沈鸯样	杜靖宇	张 瑞
张春艳	王 鸿	李卫红	周春彦
杨永照	袁乐乐	张晓红	张 鹏
赵淑梅	袁小欢	许抚琴	董 谦

目 录

第一章 销售观念

第一节 营销的概念及营销管理概述	(1)
一、营销管理的实质	(1)
二、营销管理的任务	(1)
第二节 营销观念的发展	(3)
一、生产观念	(3)
二、产品观念	(3)
三、推销观念	(4)
四、营销观念	(4)
五、社会营销观念	(5)
第三节 营销观念新发展	(5)
一、整体营销	(5)
二、顾客让渡价值	(8)
第四节 销售观念的发展	(12)
一、销售概念的新观念	(12)
二、产品销售观念的转变	(13)

第二章 市场调研与分析

第一节 营销调研的本质	(15)
一、营销调研丰富的来源	(15)
二、相关数据的重要性	(16)
三、所需信息的种类	(16)
第二节 调研的主要分支	(18)
一、产品调研	(18)
二、顾客调研	(18)
三、销售调研	(19)
四、促销调研	(19)
第三节 营销信息系统	(20)
一、确定所需信息	(20)
二、内部报告系统	(21)
三、营销信息系统	(21)
四、营销调研系统	(22)

五、信息分析系统	(22)
六、传送营销信息	(23)
第四节 营销调研阶段	(23)
一、第一阶段:调研说明	(24)
二、第二阶段:调研计划	(25)
三、第三阶段:收集数据	(26)
四、第四阶段:数据分析和评价	(27)
五、第五阶段:编写和陈述调研报告	(29)
第五节 抽样方法	(31)
一、样本的两种主要类型	(31)
二、抽样框	(31)
三、抽样方法	(32)
第六节 数据收集与问卷调查方法	(36)
一、第一手数据和第二手数据	(36)
二、问卷调查方法	(37)
三、问卷实例	(42)
第七节 市场调查管理制度	(44)
一、个人调查实施方法	(44)
二、市场调查及预测工作管理制度	(46)
三、竞争对手调查实施要点	(47)
第八节 市场调查用表格	(50)

第三章 市场预测、销售计划制定

第一节 市场规模预测	(72)
一、市场规模概述	(72)
二、有效市场规模的估计	(73)
三、市场规模预测的步骤	(74)
四、市场规模的预测方法	(75)
第二节 制定营销计划	(82)
一、营销计划概述	(82)
二、营销计划的组成部分	(82)
三、制定营销计划的方法和内容	(84)
四、营销计划概要	(98)
第三节 制定销售计划	(103)
一、销售计划的内容	(103)
二、销售计划的制定	(105)
第四节 销售计划制定与管理制度	(113)

一、销售计划管理基础	(113)
二、年度销售计划管理	(122)
三、销售方针计划书	(126)
第五节 销售计划管理表格	(128)

第四章 产品政策与管理

第一节 产品整体概念	(137)
一、核心产品	(137)
二、有形产品	(137)
三、附加产品	(137)
第二节 产品政策与革新	(138)
一、产品政策的功能	(138)
二、新产品的定义	(138)
三、革新产品的开发过程	(139)
四、革新的推广过程	(139)
第三节 产品生命周期	(140)
一、产品生命周期的四个阶段	(140)
二、企业经营与产品生命周期	(142)
第四节 产品组合决策	(143)
一、产品组合的宽度、长度、深度和关联性	(143)
二、产品大类分析	(144)
三、产品组合决策	(145)
四、产品差别化简述	(147)
第五节 产品差别化	(148)
一、产品差别化的方法	(148)
二、产品差别化与品牌	(149)
第六节 产品的老化与销售对策	(151)
一、功能性老化政策	(151)
二、心理性老化政策	(151)
第七节 产品的放弃	(152)
一、衰退期的产品计划	(152)
二、产品的放弃标准	(153)
三、产品单一化政策所导致的产品放弃	(154)
四、经营者的决策	(155)
第八节 品牌决策	(155)
一、品牌决策及有关术语	(155)
二、品牌的功能	(156)

三、品牌化决策	(157)
四、品牌使用者决策	(158)
五、品牌质量决策	(159)
六、家族品牌决策	(159)
七、品牌扩展决策	(160)
八、多品牌决策	(160)
九、品牌重新定位决策	(161)
十、品牌定位与企业形象识别系统	(162)
第九节 新产品开发	(164)
一、企业获取新产品的方式	(164)
二、新产品开发管理程序	(164)
三、新产品应具有的元素	(169)
四、新产品开发的评价	(170)
五、新产品开发管理制度	(178)
六、新产品开发的调查研究与分析决策	(181)
七、产品设计管理	(181)
八、新产品开发周期	(184)
九、新产品试制与鉴定管理	(184)
十、试制鉴定大纲	(187)
第十节 产品开发、产品设计与产品改良管理表格	(190)

第五章 构建销售渠道与渠道管理

第一节 销售渠道的有关概念	(235)
一、销售渠道的概念	(235)
二、渠道结构	(235)
第二节 销售渠道设计	(238)
一、渠道设计的基本程序	(238)
二、渠道设计的目标	(240)
三、评价渠道长度、宽度和中间商要求	(241)
四、影响渠道设计的因素	(245)
第三节 产品不同阶段的渠道管理	(248)
一、新产品上市的渠道管理	(248)
二、成长期的渠道管理	(252)
三、成熟期的渠道管理	(254)
第四节 直接营销管理与实例	(257)
一、直销的发展	(258)
二、直销的原则	(259)

三、让一切成为现实	(259)
第五节 专卖店销售	(260)
一、专卖店销售概述	(260)
二、适合运用专营店销售的商品特征	(263)
三、建立专卖店的条件	(263)
四、专营店连锁经营	(264)
第六节 中间商的管理	(285)
一、分销渠道的枢纽:批发商	(285)
二、对批发商的选择	(288)
三、直接面向消费者:零售商	(289)
四、与国际市场有关的中间商	(293)
五、选择合适的分销商	(294)
六、案例与借鉴	(299)
第七节 渠道管理制度	(302)
一、连锁店组织制度	(302)
二、加盟连锁店规章制度	(303)
三、连锁店的营运体制规范	(307)
四、代理店管理制度	(310)
五、代理店、特约店管理规则	(313)
第八节 渠道管理表格	(316)

第六章 销售人员与组织管理

第一节 组建销售队伍	(324)
一、确定销售人员数目	(324)
二、销售人力结构	(326)
三、人员结构与销售组合	(327)
四、销售组织发展制度	(328)
第二节 训练是开发销售人员潜在能力的方法	(330)
一、销售人员确有训练的必要	(330)
二、销售训练的目的	(331)
三、销售训练的特点	(331)
四、训练方案的发展	(331)
五、如何确定训练目标	(332)
六、训练计划的制定	(333)
七、训练计划的实施	(336)
八、室内训练与实地训练进行表	(337)
第三节 销售人员激励	(345)

一、激励和需求	(345)
二、创造良好的激励机制	(345)
第四节 销售人员报酬制度	(355)
一、报酬制度的建立	(355)
二、确定报酬水准	(356)
三、报酬制度的类别	(358)
四、如何选择报酬制度	(360)
五、报酬制度的实施及评价	(361)
实例:安利营业代表报酬及奖励制度	(362)
第五节 销售经理如何编定“推销员工作手册”	(367)
一、制定一个较高的目标	(367)
二、目标具体化	(367)
三、工作手册的制作方法	(368)
四、路线推销的任务	(368)
五、直接推销	(370)
六、推销的行为规范	(370)
第六节 销售人员与组织管理制度	(374)
一、销售部有关规定	(374)
二、销售事务处理制度	(376)
三、销售管理制度	(380)
四、销售员标准作业手册	(383)
五、业务员教育训练办法	(391)
六、销售人员业务指南	(392)
七、销售人员考核办法	(403)
八、销售人员奖惩办法	(404)
九、专柜人员服务制度	(405)
十、货款回收管理制度	(409)
第七节 销售人员与组织管理表格	(411)

第七章 销售价格管理

第一节 销售价格决策	(459)
一、定价的影响因素	(459)
二、价格政策、价格战略的目的	(462)
第二节 定价程序、策略与方法	(466)
一、定价程序	(466)
二、定价策略和政策	(466)
三、三类定价方法	(468)

第三节 产品生命周期与价格	(475)
一、产品生命周期与价格政策	(475)
二、上层吸收价格政策	(475)
三、市场渗透价格政策	(477)
四、成长期的价格战略	(478)
五、成熟期的价格政策	(478)
六、衰退期的价格政策	(479)
第四节 流通渠道与价格	(480)
一、流通渠道的价格结构	(480)
二、流通体系化的价格	(481)
三、再销售价格的维持政策	(481)
四、价格折扣政策	(482)
五、回扣政策	(483)
第五节 如何展开及应对价格战	(484)
一、发动降价	(484)
二、发动提价	(486)
三、顾客对价格变更的反应	(487)
四、竞争者对价格变更的反应	(488)
五、公司对价格变更的反应	(489)
第六节 价格管理表格	(493)

第八章 仓储管理

第一节 货仓管理概论	(509)
一、货仓管理的含义	(509)
二、货仓在销售公司中的意义与作用	(509)
三、货仓应具备的功能	(509)
第二节 货仓人员的工作职责	(510)
一、货仓的主要工作职能	(510)
二、货仓主管的工作职责	(510)
三、货仓部主管助理的工作职责	(510)
四、货仓管理员的工作职责	(511)
五、货仓文员的工作职责	(511)
六、搬运组长的工作职责	(511)
第三节 货仓人员的岗位素质要求	(512)
一、货仓主管的岗位素质要求	(512)
二、货仓部主管助理的岗位素质要求	(512)
三、货仓管理员的岗位素质要求	(512)

四、货仓文员的岗位素质要求	(512)
五、搬运组长的岗位素质要求	(513)
第四节 货仓规划	(514)
一、怎样决定正常的仓位大小	(514)
二、货仓空间调配的目的	(514)
三、集中大仓库比零星小仓库所具有的优点	(514)
四、物料堆放的原则	(515)
五、常见的几种物料堆放的方法	(515)
六、仓储规划说明	(516)
七、仓位规划管理办法	(517)
第五节 库存产品管理	(521)
一、产品管理办法	(521)
二、待料商品管理	(526)
三、成品仓储管理准则	(528)
四、成品的收发	(534)
五、保管与储存	(537)
六、滞成品管理制度	(544)
第六节 仓储管理表格	(546)

第九章 采购管理

第一节 采购概论	(600)
第二节 采购人员的工作职责	(601)
一、采购部门的职能	(601)
二、采购人员的工作内容	(601)
三、采购主管的工作职责	(601)
四、采购主管助理的工作职责	(602)
五、采购工程师的工作职责	(602)
六、采购员的工作职责	(602)
七、采购文员的工作职责	(603)
第三节 采购人员的岗位素质要求	(604)
一、采购主管的岗位素质要求	(604)
二、采购主管助理的岗位素质要求	(604)
三、采购工程师的岗位素质要求	(604)
四、采购员的岗位素质要求	(604)
五、采购文员的岗位素质要求	(605)
第四节 采购控制	(606)
一、采购要求的五大原则	(606)

二、采购的方法	(607)
三、通常采购协议的内容	(609)
四、采购管理的目标	(609)
第五节 采购价格	(611)
一、物料的订购成本	(611)
二、存货储备成本	(611)
三、采购适当价格	(611)
四、影响物料价格的因素	(611)
五、降低采购成本的途径	(612)
六、如何降低产品成本	(612)
七、成本的分类	(612)
八、品质成本	(613)
九、品质成本主要包括的方面	(613)
第六节 采购品质	(615)
一、采购关于进货检验的控制	(615)
二、与采购有关的品质记录	(615)
三、采购控制应检查的项目	(615)
四、采购的品质保证协议	(616)
五、采购物资验证方法的协议	(616)
第七节 采购数量	(618)
第八节 采购时间	(620)
第九节 采购管理制度	(621)
一、标准采购作业程序	(621)
二、标准采购作业细则	(625)
第十节 采购管理表格	(633)

第十章 广告与促销管理

第一节 广告的步骤与分类	(672)
一、广告的主要步骤和具体操作	(672)
二、广告的分类和主要广告媒介的优缺点分析	(673)
第二节 广告调查	(677)
一、广告活动之前的调查	(677)
二、对广告公司进行的调查与选择	(679)
三、市场调查	(684)
第三节 对广告媒介的调查与选择	(688)
一、选择广告媒介的标准和依据	(688)
二、选用广告媒介的办法和途径	(689)

第四节 广告策划	(692)
一、广告策划在广告运作中的地位	(692)
二、广告策划的作用	(692)
三、广告策划的类型	(693)
四、广告策划的内容与步骤	(696)
五、广告策划的阶段划分	(700)
六、广告策划的要素	(701)
七、广告策划的工作流程	(702)
第五节 广告策划书的制作	(703)
一、广告策划书的概念	(703)
二、广告策划书的作用	(703)
三、广告策划书内容和结构的直接参照——营销计划书	(703)
四、广告策划书的内容要点	(705)
五、广告策划书的一般模式	(706)
六、广告策划书文本写作的一般程序	(716)
七、优秀策划书文本的必备要素	(716)
第六节 广告预算	(718)
一、如何界定企业广告预算项目	(718)
二、如何制定广告预算	(720)
三、广告预算的分配办法	(722)
四、企业广告费用管理	(725)
第七节 广告创作	(726)
一、广告主题与广告创意	(726)
二、广告主题的创作	(726)
三、广告创意的设计	(729)
四、广告公司创作广告的方法	(733)
第八节 如何展开广告效果评估	(735)
一、广告事前评估	(735)
二、广告事中测试	(740)
三、广告事后评估	(741)
四、广告综合效益评估	(745)
第九节 广告管理表格	(748)
第十节 销售促进概论	(756)
一、销售促进的定义和分类	(756)
二、销售促进活动的实施步骤	(756)
第十一节 销售促进策划	(758)
一、销售促进策划的步骤	(758)
二、建立销售促进目标	(759)

第十二节 制定销售促进方案	(771)
一、前期工作	(771)
二、销售促进方案的格式	(775)
第十三节 检验、实施销售促进方案	(776)
一、对消费者销售促进的检验方法	(776)
二、对中间商销售促进的检测方法	(776)
第十四节 评估销售促进效果	(778)
一、评估销售促进效果的方法	(778)
二、销售促进效率的实例分析	(780)
实例:科龙集团容声冰箱 2000 年度广告与促销管理	(781)
第十五节 促销管理表格	(792)

第十一章 销售评估

第一节 销售业绩评估的意义	(802)
第二节 销售业绩评估的方法	(803)
一、绝对分析法	(803)
二、相对分析法	(803)
三、因素替代法	(804)
四、量、本、利分析法	(805)
第三节 销售业绩评估的程序	(806)
第四节 销售评估的具体内容	(807)
一、销售分析	(807)
二、市场份额分析	(807)
三、营销费用—销售额分析	(808)
四、财务分析	(810)
五、顾客满意度追踪	(810)
六、营销盈利率分析的方法	(811)
七、销售队伍效率	(813)

第一章 销售观念

第一节 营销的概念及营销管理概述

自从有了营销学这一门学科,营销的概念就是不断发展变化的。对于具体的销售公司,我们将营销定义为:营销是指在动态的市场环境中,个人和组织为了推动交易,对产品、劳务、创意等进行设计、定价、分销、促销等与市场有关的一切活动。

在市场经济条件下,销售公司必须十分重视营销管理,根据市场需求的现状与趋势,制定计划,配置资源。通过有效地满足市场需求,来赢得竞争优势,求得生存与发展。

一、营销管理的实质

营销管理是指为了实现企业目标,创造、建立和保持与目标市场之间的互利交换和关系,而对设计方案进行的分析、计划、执行和控制。营销管理的任务,就是为促进企业目标的实现而调节需求的水平、时机和性质。营销管理的实质是需求管理。销售公司在开展营销的过程中,一般要设定一个在目标市场上预期要实现的交易水平,然而,实际需求水平可能低于、等于或高于这个预期的需求水平。换言之,在目标市场上,可能没有需求、需求很小或超量需求。营销管理就是要对付这些不同的需求情况。

二、营销管理的任务

根据需求水平、时间和性质的不同,可归纳出八种不同的需求状况。在不同的需求状况下,营销管理的任务有所不同。

1. 负需求

负需求是指绝大多数人对某个产品感到厌恶,甚至愿意出钱回避它的一种需求状况。在负需求情况下,营销管理的任务是改变营销,即分析市场为什么不喜欢这种产品,以及是否可以通过产品重新设计、降低价格和积极促销的营销方案,来改变市场的信念和态度,将负需求转变为正需求。

2. 无需求

无需求是指目标市场对产品毫无兴趣或漠不关心的一种需求状况。通常,市场对下列产品无需求:(1)人们一般认为无价值的废旧物资;(2)人们一般认为有价值,但在特定市场无价值的东西;(3)新产品或消费者平常不熟悉的物品等。在无需求情况下,营销管