

全国高等职业教育规划教材·市场营销专业

销售管理

◆ 张启杰 主编 田玉来 蒋晓荣 副主编

销售管理



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

全国高等职业教育规划教材·市场营销专业

销 售 管 理

张启杰 主编

田玉来 蒋晓荣 副主编

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

“销售管理”课程是高等职业院校市场营销专业的核心课程之一。本书以管理学、市场营销学理论为基础,从销售经理的角度,介绍了企业销售管理所涉及的主要理论与实务,其中包括销售管理的计划、组织、控制职能,招聘、培训、奖酬、激励、绩效考评等人力资源管理职能,以及货品管理、信用管理、客户关系管理、服务管理等业务指导职能。

本书理论精练,突出销售管理实务,注重学生的操作能力和实践能力的培养,可作为高等职业院校市场营销专业的教学用书,也可作为企业营销与管理人员自学参考用书。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

销售管理/张启杰主编. —北京:电子工业出版社, 2005.7

(全国高等职业教育规划教材·市场营销专业)

ISBN 7-121-01400-9

I. 销… II. 张… III. 销售管理—高等学校:技术学校—教材 IV. F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第079985号

责任编辑:王沈平 王博

印 刷:北京牛山世兴印刷厂

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

经 销:各地新华书店

开 本:787×1092 1/16 印张:18.5 字数:474千字

印 次:2005年7月第1次印刷

印 数:5000册 定价:27.00元

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系电话:(010)68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

出版说明

高等职业教育是我国高等教育和职业教育的重要组成部分，在我国现代化建设中具有重要的战略地位。近年来，我国高等职业教育迅速发展，为社会培养了大批高等应用型专门人才，满足了社会和经济发展的需要。

为了适应我国职业教育改革的需要，突出职业教育的特色，满足高等职业院校对实用教材的要求，电子工业出版社在对有关院校相关专业的课程设置进行了广泛调查研究的基础上，于2004年底组织全国数十所高等职业院校，在上海召开了“全国高等职业教育市场营销专业规划教材研讨会”和“全国高等职业教育财务会计专业规划教材研讨会”，确定了相关专业主干教材和基础教材共30余种。由于与会代表多是所在学校的领导和业务骨干，其中不乏国家级和省、市级科研或教研项目的负责人和参与者，全国性或地区性专业协会会员以及既有丰富教学经验又有丰富实践经验的“双师型”教师，因此这批教材具有以下特点。

1. 适应高等职业教育发展的要求，突出高等职业教育应用性、针对性、岗位性、专业性的特点。为满足高等职业教育发展对新型教材的需求，教材在内容和课时两方面都力求适应高等职业教育改革的要求，理论以够用为度，加强实际操作训练，注重对高职学生职业技术能力和管理素质的培养。

2. 兼顾学历课程内容与职业资格应试内容，满足高等职业教育对学历证书和资格证书的要求。教材内容尽可能结合高等职业学历教育和相关职业资格考试所要求的内容，因此大多数教材既可以作为高等职业学历教育教材，也可以作为成人高校、自学考试以及职业资格培训的教学用书和自学用书。

3. 关注相关法律、法规的颁布和修订，力求教材内容与时俱进。教材编写原则力求体现相关法律、法规的新规定和新内容，教材编写内容力求贴合实际岗位的变化和新的要求，以便更好地提升高职学生的岗位竞争能力。

4. 配套教学参考资料，为高职师生的教和学提供方便和帮助。教学参考资料主要包括配套实训教材、配套习题与答案、电子教案、课程教学建议等。利用教学参考资料，可为课程教学安排提出指导性意见，减轻教师的备课负担，解决教师在组织实训资料方面遇到的困难；精美、形象的电子教案有利于学生更好地理解教材内容，提高学生的学习兴趣。

我们相信，该批教材的出版对于高等职业教育的改革与发展和高等职业专业人才的培养将起到积极的推动作用。对于教材中所存在的一些不尽如人意之处，将通过今后的教学实践不断修订、完善和充实，以便我们更好地服务于高等职业教育。

电子工业出版社
高等职业教育教材事业部
2005年7月

前 言

销售是企业实现利润目标的重要环节之一，实现了销售方可实现马克思的“惊险的跳跃”，企业竞争的成败在很大程度上取决于销售竞争的成败。为了适应多变的环境，人们不断地在销售管理理论和实践方面进行探索和创新。销售管理学作为一门建立在管理学、市场营销学等学科基础上的应用学科也就应运而生了。

销售管理学是研究企业销售管理活动的规律及其策略的学科。销售管理是市场营销学的一个分支学科，也是市场营销专业学生必修的核心课程之一。

本书的编写思路与特点：以管理学、市场营销学理论为基础，从销售经理的角度，系统地介绍了企业销售管理所涉及的一系列理论与实务。内容主要包括销售管理的计划、组织、控制职能，以及招聘、培训、奖酬、激励、绩效考评等人力资源管理职能和货品管理、信用管理、客户关系管理、服务管理等业务指导职能。全书理论精练，对销售管理的新趋势进行了深入的研究，吸收了最新的理论成果；全书注重理论联系实际，内容突出了销售管理实务，操作性强，注重学生的操作能力和实践能力的培养。本书适合于高职高专院校学生的学习使用，也可作为大学本科生的学习参考用书。

全书的内容分为三部分，对销售管理的各项职能进行了系统而详细的论述。第一部分是销售管理基本职能的论述，包括第1~5章，主要概述了销售管理的计划、组织和控制职能。第二部分是对销售管理中人力资源管理职能的论述，包括第6~9章，主要概述了对销售人员的招聘、培训、奖酬、激励与绩效考评。第三部分是销售经理对销售人员的业务指导职能的论述，包括第10~13章，主要概述了货品管理、信用管理、客户关系管理、服务管理。

全书由唐山职业技术学院张启杰担任主编，负责全书的体系设计和总纂定稿；由唐山职业技术学院钟立群担任主审。具体参加本书编写的人员有：唐山职业技术学院张启杰（第1、2、10、12章），齐齐哈尔大学职业技术学院田玉来（第6、7、11章），安徽财经大学孙利（第3、4章），广州大学科技贸易技术学院吴湘频（第5、8章），唐山职业技术学院杨波（第9、13章）。唐山职业技术学院蒋晓荣、吴华风在本书的编写过程中提出了很多具体的指导意见。在全书的编写过程中，浙江丽水职业技术学院胡德华、王培才、尚徐光，齐齐哈尔大学职业技术学院于翠华，安徽工商职业学院张智清，青岛大学高等职业技术学院冯丽华、阮红伟、张庆江，安徽财贸职业学院陈文汉，温州职业技术学院薛辛光，广州大学科技贸易技术学院符莎莉等教师提出了很多宝贵的意见和建议，本人受益匪浅，在此一并表示感谢。同时，书中参考和引用了大量的文献，在此向其作译者致以诚挚的谢意。由于本人水平所限，书中有不当之处敬请读者批评指正。

张启杰
2005年5月

目 录

第 1 章 销售管理概述	(1)
1.1 销售管理的含义	(1)
1.1.1 什么是销售管理	(1)
1.1.2 销售管理的职能	(2)
1.1.3 销售管理的技能	(7)
1.2 成为一名成功的销售经理	(8)
1.2.1 人员推销的产生和发展	(8)
1.2.2 销售人员的职业道路	(9)
1.2.3 从销售员到销售经理	(10)
1.2.4 销售职业特征	(11)
1.2.5 如何成为一名合格的销售经理	(13)
1.3 销售管理的发展趋势	(15)
1.3.1 从交易推销到关系推销	(15)
1.3.2 从个人推销到团队推销	(16)
1.3.3 从关注销售量到关注销售效率	(17)
1.3.4 从管理销售到领导销售	(18)
1.3.5 从本地销售到全球销售	(19)
本章小结	(21)
思考与练习	(21)
第 2 章 销售计划管理	(23)
2.1 销售计划的重要性	(23)
2.1.1 销售计划的概念	(23)
2.1.2 销售计划的重要性	(24)
2.1.3 制定可行的销售计划	(25)
2.2 确定销售目标	(26)
2.2.1 根据销售成长率确定销售目标	(26)
2.2.2 根据市场占有率确定销售目标	(26)
2.2.3 根据市场扩大率或实质成长率确定销售目标	(27)
2.2.4 根据损益平衡点确定销售目标	(28)
2.2.5 根据经费预算确定销售目标	(29)
2.2.6 根据消费者购买力确定销售目标	(30)
2.2.7 根据各种基数确定销售目标	(31)
2.2.8 根据销售人员的申报确定销售目标	(32)
2.3 销售定额及其分配	(32)
2.3.1 销售定额的作用	(32)

2.3.2	销售定额的特征	(33)
2.3.3	销售定额的类型	(34)
2.3.4	销售定额的分配	(37)
2.3.5	销售定额分配的程序	(38)
2.4	销售计划的编制	(40)
2.4.1	编制销售计划的程序	(40)
2.4.2	月销售计划的编制	(42)
2.4.3	月别、产品别销售计划的编制	(43)
2.4.4	部门别、客户别销售计划的编制	(44)
2.4.5	销售人员行动计划的编制	(45)
2.4.6	销售货款回收计划的编制	(48)
	本章小结	(48)
	思考与练习	(49)
第3章	销售组织的设计	(51)
3.1	销售组织概述	(51)
3.1.1	销售组织的含义	(51)
3.1.2	销售组织的功能与特点	(52)
3.1.3	销售组织设计的原则	(53)
3.1.4	销售组织中常见的问题	(53)
3.2	销售组织的设计	(55)
3.2.1	销售组织设计的重要性	(55)
3.2.2	影响销售组织设计的因素	(55)
3.2.3	销售组织的类型	(59)
3.2.4	确定销售组织的规模	(65)
	本章小结	(67)
	思考与练习	(68)
第4章	销售区域的设计与管理	(70)
4.1	销售区域的设计	(70)
4.1.1	销售区域设计的意义	(70)
4.1.2	销售区域设计应考虑的因素	(72)
4.1.3	销售区域设计的原则	(73)
4.1.4	销售区域设计的方法	(74)
4.1.5	销售区域设计的程序	(75)
4.1.6	销售区域的调整	(78)
4.2	销售区域的管理	(79)
4.2.1	销售区域地图的利用	(80)
4.2.2	销售区域的开拓与巩固	(81)
4.2.3	销售区域的时间管理	(83)
	本章小结	(85)

思考与练习	(86)
第5章 销售分析与控制	(88)
5.1 销售额分析	(88)
5.1.1 什么是销售额分析	(88)
5.1.2 销售额分析的目的	(89)
5.1.3 销售额分析的内容	(91)
5.2 销售成本分析	(95)
5.2.1 什么是销售成本分析	(95)
5.2.2 销售成本分析的目的	(96)
5.2.3 销售成本分析的内容	(97)
5.2.4 销售成本分析的方法	(99)
5.2.5 增加赢利能力	(100)
5.2.6 销售人员费用控制的方法	(104)
5.3 销售预算	(105)
5.3.1 销售预算的概念与作用	(105)
5.3.2 销售预算的编制程序	(106)
5.3.3 销售预算的编制方法	(107)
5.3.4 销售预算控制	(110)
本章小结	(111)
思考与练习	(111)
第6章 销售人员的招聘	(113)
6.1 销售人员招聘的途径与工作要点	(113)
6.1.1 销售人员招聘的途径	(113)
6.1.2 利用报纸招聘应注意的问题	(115)
6.1.3 招聘工作要点	(117)
6.2 销售人员招聘的程序	(119)
6.2.1 初步淘汰	(119)
6.2.2 面试	(121)
6.2.3 测验	(124)
6.2.4 调查	(126)
6.2.5 录用	(126)
6.3 销售人员招聘决策的评价	(127)
6.3.1 招聘销售人员的标准	(127)
6.3.2 有效的销售人员招聘	(129)
本章小结	(130)
思考与练习	(130)
第7章 销售人员的培训	(133)
7.1 销售人员培训概述	(133)
7.1.1 什么是销售人员培训	(133)

7.1.2	销售人员培训的目的	(135)
7.1.3	销售人员培训的原则与培训的对象	(135)
7.1.4	销售人员培训的步骤	(137)
7.2	销售人员培训计划的制定	(139)
7.2.1	确定培训目标	(139)
7.2.2	制定培训内容	(140)
7.2.3	确定培训时间和地点	(141)
7.2.4	选择培训方式	(141)
7.2.5	师资配备与考评	(142)
7.3	培训教师的素质与培训方式	(144)
7.3.1	培训教师的确定	(144)
7.3.2	培训教师的素质要求	(145)
7.3.3	把握培训规律	(145)
7.3.4	培训方法	(147)
7.4	销售人员培训工作的评价	(148)
7.4.1	收集反馈信息	(149)
7.4.2	选择评价方法	(150)
7.4.3	分析、总结和建议	(151)
	本章小结	(152)
	思考与练习	(152)
第8章	销售人员的奖酬与激励	(154)
8.1	建立销售人员的奖酬制度	(154)
8.1.1	销售人员奖酬制度的含义	(154)
8.1.2	销售人员奖酬制度的作用	(155)
8.1.3	建立销售人员奖酬制度的原则	(155)
8.1.4	销售人员奖酬制度的类型	(157)
8.1.5	销售人员奖酬制度的实施与考察	(161)
8.2	销售人员的激励	(163)
8.2.1	销售人员的激励方式	(163)
8.2.2	问题销售人员的激励	(164)
8.2.3	明星销售人员的激励	(165)
8.2.4	老化销售人员的激励	(166)
8.3	竞赛激励	(168)
8.3.1	竞赛目标的设定	(168)
8.3.2	销售竞赛的实施	(169)
8.3.3	销售竞赛活动的管理	(170)
8.3.4	竞赛激励应注意的问题	(171)
8.3.5	做个成功的销售主管	(171)
	本章小结	(173)

思考与练习	(174)
第9章 销售人员的绩效考评	(175)
9.1 销售人员绩效考评概述	(175)
9.1.1 销售人员绩效考评的目的	(175)
9.1.2 销售人员绩效考评的原则	(176)
9.1.3 销售人员绩效考评的内容	(177)
9.2 销售人员绩效考评的程序	(179)
9.2.1 收集考评资料	(180)
9.2.2 建立绩效标准	(180)
9.2.3 选择考评方法	(182)
9.2.4 进行销售人员的绩效考评	(187)
9.2.5 考评结果的反馈	(189)
9.3 销售人员绩效考评应注意的问题	(189)
9.3.1 考评要客观、公正	(190)
9.3.2 科学设计绩效考评指标	(190)
9.3.3 考评操作过程要规范化	(191)
9.3.4 建立绩效考评档案	(192)
本章小结	(192)
思考与练习	(193)
第10章 货品管理	(195)
10.1 订单、发货与退货的管理	(195)
10.1.1 订单管理	(195)
10.1.2 发货管理	(198)
10.1.3 退货管理	(200)
10.2 终端管理	(202)
10.2.1 终端管理的常见问题	(203)
10.2.2 终端管理的主要内容	(204)
10.2.3 终端管理的要求	(207)
10.3 窜货管理	(208)
10.3.1 窜货的主体	(208)
10.3.2 窜货的形式	(209)
10.3.3 窜货原因的分析	(210)
10.3.4 治理窜货的对策	(211)
本章小结	(213)
思考与练习	(213)
第11章 信用管理	(215)
11.1 企业信用管理概述	(215)
11.1.1 企业信用管理的内涵及意义	(215)
11.1.2 企业信用管理的内容	(217)

11.1.3	企业信用管理的目标	(217)
11.1.4	企业信用管理体系的建立	(218)
11.2	客户信用调查	(220)
11.2.1	客户信用调查的方法	(220)
11.2.2	客户信用评价的方法	(221)
11.2.3	客户信用等级分类	(225)
11.2.4	制定信用政策	(226)
11.3	应收账款管理	(228)
11.3.1	应收账款的功能与成本	(228)
11.3.2	应收账款管理的要点	(229)
11.3.3	收款的风险信息及企业风险管理中常见的问题	(231)
11.3.4	企业应收账款的处理方法	(232)
11.3.5	讨债技巧	(233)
	本章小结	(235)
	思考与练习	(236)
第 12 章	客户关系管理	(237)
12.1	客户关系管理概述	(237)
12.1.1	客户关系管理的含义	(237)
12.1.2	客户关系管理的内容	(238)
12.1.3	如何实施客户关系管理	(239)
12.1.4	客户关系管理的原则	(240)
12.2	客户组合与分析	(241)
12.2.1	确定客户组合	(241)
12.2.2	客户分析方法及程序	(241)
12.2.3	客户的筛选	(243)
12.2.4	顾客忠诚的层次分析	(243)
12.2.5	顾客忠诚的价值分析	(244)
12.2.6	顾客忠诚度的标准分析	(245)
12.3	客户投诉的管理	(246)
12.3.1	客户投诉的内容	(247)
12.3.2	处理客户投诉的原则	(247)
12.3.3	处理客户投诉的程序	(248)
12.3.4	处理客户投诉的策略	(249)
12.3.5	处理客户投诉时应注意的问题	(251)
12.4	CRM 系统的实施	(251)
12.4.1	CRM 系统的实施目标	(251)
12.4.2	CRM 系统的功能	(252)
12.4.3	成功实施 CRM 应注意的问题	(253)
12.4.4	客户数据管理	(255)

12.4.5 客户服务系统	(256)
12.4.6 电子销售管理系统	(257)
本章小结	(257)
思考与练习	(258)
第 13 章 服务管理	(260)
13.1 服务质量管理	(260)
13.1.1 服务的概念与特征	(260)
13.1.2 服务质量的含义及构成	(262)
13.1.3 服务质量评价	(263)
13.1.4 服务质量测定	(264)
13.1.5 服务质量差距分析	(265)
13.1.6 影响服务质量的因素	(267)
13.1.7 改善服务质量的方法	(267)
13.2 客户服务管理	(269)
13.2.1 客户服务的含义和作用	(269)
13.2.2 客户服务的分类	(270)
13.2.3 售前服务技巧	(271)
13.2.4 售中服务技巧	(272)
13.2.5 售后服务技巧	(273)
13.2.6 全面客户服务	(274)
13.3 顾客满意度	(276)
13.3.1 顾客满意度的含义	(276)
13.3.2 影响顾客满意度的因素	(277)
13.3.3 建立顾客满意度测评指标体系	(278)
13.3.4 提高顾客满意度	(281)
本章小结	(282)
思考与练习	(282)
参考文献	(284)



第1章 销售管理概述

【学习要点】

- 销售管理的含义
- 销售管理的职能和技能
- 普通的销售员如何成长为销售经理
- 销售职业的特征
- 销售管理的发展趋势

销售和销售管理是企业经营活动的重要内容,企业的投资只有通过销售活动才能收回。随着经济的发展,现代企业的销售活动已经发生了新的变化。关系销售、团队销售等新的销售思想不断涌现。因此,培养优秀的销售人才和加强对销售活动的管理,已成为现代企业管理的重要内容。

1.1 销售管理的含义

任何一个企业,无论其规模大小,只要它的员工需要与客户发生接触,那么这个组织就应配备销售经理。在不同的企业中,销售经理的职能大致可概括为计划、组织、控制、招聘、培训、指导、激励与评估。销售经理应具备的三种最基本的技能是:感知和决策技能、人际关系技能和技术技能。

1.1.1 什么是销售管理

西方学者一般认为销售管理就是对销售人员的管理。菲利普·科特勒认为,销售管理是对销售队伍的目标、战略、结构、规模和报酬等进行设计和控制。拉尔夫·W·杰克逊认为,销售管理是对人员推销的计划、指挥和监督。查尔斯·M·富特雷尔认为,销售管理是指通过计划、人员配备、培训、领导以及对企业资源的控制,以一种高效的方式完成组织的销售目标。

我们认为,销售管理是对企业销售人员及其活动进行计划、组织、控制、招聘、培训、指导、激励与评估,从而实现企业目标的活动过程。

销售管理的核心是对销售人员的管理,销售管理的目标是实现企业利润。

【实例 1.1】 冯·奥利弗是博伊斯办公用品公司的地区销售经理。虽然他的每一天都有所不同,并富有挑战性,但冯·奥利弗还是描述了他的销售管理工作的“一天”。

上午 7:30,到达办公室。喝一点咖啡,查看一下电话留言和网上电子邮件,需要回复的邮件立刻回复。

上午 8:30,访问销售代表,作为一天的良好开端。通过与销售代表的谈话,可以知



道他们在做什么以及准备做什么，从而知道怎样才能为他们提供帮助。

上午 9:00，阅读各种报告，并做出下一步的工作计划。例如，销售预测、预算和计划、补充新生力量等。剩下的时间会检查每一个销售人员的绩效和客户扩展情况，做出帮助其改进和提高的计划。

上午 10:00，尽量与销售代表在一起，与他们一起研究每一次访问的目标和策略问题，以便寻找真正的客户需求，确定满足顾客利益需求的战略和程序。最后，评估销售访问效率，发现需要改进的环节，并设计下一步的工作计划。

中午 12:00，与客户和销售代表共进午餐。一般每周有几次邀请客户共进午餐的机会，目的是为了增进与客户的关系，增加相互了解的机会，进而将来更好地为客户提供满意的服务。

下午 1:30，进行必要的销售访问，对销售人员进行现场指导与培训。

下午 3:30，回到办公室，打几个电话，与销售人员讨论一天发生的有关事情，安排为客户送货、结算、服务等问题。

下午 5:00，回忆一天的工作并做出第二天的工作计划，包括检查有关绩效，主要是检查与销售、利润目标相对比的业务报告，设计第二天的工作时间表。

下午 6:30，下班。

这就是销售经理的一天，这就是销售管理的具体内容。

1.1.2 销售管理的职能

销售管理是企业销售经理的基本职能。销售管理的主要职能包括制定销售计划、构建销售组织、培训销售人员、对销售人员进行业务指导、激励销售人员、进行成本控制和绩效评估。

【知识链接】 管理职能的不同表述

- (1) 法约尔的“五职能说”：计划、组织、指挥、协调和控制。
- (2) 罗宾斯的“四职能说”：计划、组织、激励、协调。
- (3) 孔茨的“六职能说”：计划、组织、人事、指导、领导、控制。
- (4) 古利克和厄威的“七职能说”：计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。
- (5) 西蒙的“一职能说”：管理就是决策。

1. 制定销售计划

企业的整体计划确定了企业未来的发展目标以及为实现该目标所采取的方式。销售计划是企业整体计划的重要组成部分，它以取得最大的销售收入为目标，涉及企业销售活动与其他经营活动的协调与沟通，明确企业对每一个销售人员、销售团队、销售工作单位未来期望达到的业绩目标和预期进行的各项活动，以及为实现该目标所需的资源。销售经理要为整个企业、特定的工作单位和销售人员个人制定销售计划。销售计划涉及的时间可长可短，可能是 1 个月，也可能是 1 年或更长的时间。销售计划可以是一般性的计划，如通过扩大销售来增加企业销售利润；也可以是具体的计划，如采取某种激励措施来实现企业的某个销售目标。无论是哪一种计划，都需要销售经理掌握足够的信息，并对所掌握的信



息进行充分的分析和加工；都需要确立明确的计划目标，并对为实现计划目标所需采取的行动进行决策。

【实例 1.2】 1999 年，顶新国际集团在康师傅瓶装清凉系列饮料的上市策划方案中，借助竞争对手已经建好的销售渠道，并利用新品断货这一契机，从多方面入手，一举占领北京、天津、郑州、石家庄、太原等城市的销售市场，开创了康师傅瓶装清凉饮品系列在非碳酸饮料市场上占据主导地位的新纪元。

由于该产品上市时间相对较晚，在行销资源有限的情况下，单纯依靠制造商的力量将产品推向市场，风险较大，因此决定实行制造商给经销商让利，利用经销商将产品推向市场的方式进行促销。促销的主题为“清凉一夏，只爱它”，促销的策略为阶段性的“坎级促销”，其具体计划如下。

第一阶段：1999 年 5 月 20 日至 1999 年 6 月 30 日，坎级分别为 300 箱、500 箱、1 000 箱。根据经销商购货的坎级不同，奖励也不同，依次为每箱 0.7 元、1 元、1.5 元。这一阶段的特点是坎级设定较低，奖励额度较大，主要是考虑到随着知名度的提升，新产品会由城区向外埠扩散，重点照顾小客户的利益。

第二阶段：1999 年 7 月 1 日至 1999 年 7 月 31 日，坎级分别为 1 000 箱、2 000 箱、3 000 箱，奖励依次为每箱 1 元、每箱 1.5 元、每箱 2 元。这一阶段的特点是坎级有所提高，主要是考虑到新产品在城区已得到了良好回应，并辐射到了外埠，应照顾中等客户的利益。

第三阶段：1999 年 9 月 1 日至 1999 年 9 月 30 日，组织各销售区域进行区域销售竞赛，设立入围资格及奖励金额，以高额奖金调动经销商的积极性。

康师傅瓶装清凉系列饮料的销售取得了惊人的成功，成功的关键就在于其促销活动开展的有序性和连续性，也就是计划性。一个成功的计划并不只在于计划本身的创新性，更在于前期准备工作的充足性和整个活动计划的周密性。

2. 构建销售组织

销售计划固然非常重要，但任何一项销售计划都不可能由一个人去实施，需要进行人员配备，构建一支高素质的销售团队。构建销售组织，也就是以顾客为中心、以实现企业利润为目标建设销售团队。其中包括销售人员的招聘、选用，并为他们提供必要的资源，以保证其较高的工作效率。聘用多少员工以及聘用哪些类型的员工是销售经理的重要工作内容，对企业至关重要。

【实例 1.3】 琼·米勒在雷诺德公司已经工作了 5 年，他是该公司俄克拉荷马城销售部门的一名销售员。由于他业绩出色，最近被提升为田纳西州孟菲斯地区的销售经理助理，这是他走向销售经理岗位的第一步。

米勒的上司是威尔森——孟菲斯地区的销售经理。多年来米勒一直非常崇拜威尔森的工作方式，他期待着能够获得作为一名销售管理人员应该掌握的经验，期待着能够在威尔森这样一位经理的带领下工作。米勒用了几个星期的时间熟悉了孟菲斯地区的零售业务、大客户以及当地的 12 名销售代表。有一天，威尔森邀请米勒来到他的办公室，并告诉米勒有一名销售代表提出了辞职，同时要求米勒马上寻找一些应聘人员，并准备进行面试。米勒找到了 10 名应聘者，经过选择，最后向威尔森推荐了 3 人进行面试，剩下的应聘人员将由大区经理进行面试，由他们决定其是否录用。

米勒很愿意参加招聘工作,他知道很多年轻的大学毕业生正在找工作,但是,他也知道要找到真正符合公司职位要求的应聘者并不容易。公司一般要求应聘人员必须具有市场营销或商业相关专业的大学学历,并且需要提供真实的工作履历。此外,良好的性格也是一个必不可少的条件,应聘人员必须具有强烈的进取心、高度的自信和积极的生活态度。米勒知道在找到能够被公司所接受的应聘人员之前,他需要对应聘人员进行深入的了解。为了准备好这次招聘工作,米勒一直在征求威尔森的意见,向他请教如何发现和寻找应聘者。威尔森向米勒介绍了自己在多年工作中积累的经验,他希望能够招聘一名来自边远农村地区的大学毕业生,他认为那些来自边远农村的年轻人具有吃苦耐劳的品质,而且他们也最理解和发挥金钱的真正价值。同时,他认为招聘最重要的两个方面是评价应聘者是否拥有获取成功的欲望和坚持不懈的精神。

3. 培训销售人员

销售经理的相当一部分时间是花费在对销售人员的培训工作上的。企业为保证销售人员取得理想的销售业绩,保证企业销售目标的实现,应该为招聘的销售人员提供必要的销售培训,帮助他们掌握与工作有关的文化、技能和知识。培训既为销售人员提供完成本职工作的技术指导,也为其提供从事未来工作所需要掌握的方法。在以人为本为经营理念的企业的人力资源管理活动中,培训不可或缺。

【实例 1.4】 西安杨森公司在医药界素以重视销售人员培训而闻名,公司始终把人力资源开发放在首位。西安杨森以人为本的用人哲学包括四个方面:选择优秀的人才加入组织;培训使之成长;管理使之成功;通过员工的成功求得公司的成功。西安杨森公司喜欢招聘新人自己培养,因为新人没有形成固化的工作模式,可塑性强。公司在培训上的投入也是有目共睹的,每年的培训费用为全体员工工资总额的 1.3 倍,保证每个员工每年有 100 个小时的培训,最多的可达 200 个小时。杨森公司员工培训的内容十分丰富,主要有企业文化、MBA 浓缩课程、销售策略、人际沟通、客户服务、团队精神、管理规范等。培训使销售人员的素质不断提高,使企业不断发展。

4. 对销售人员的业务指导

如果说一个销售组织就是一个销售团队,那么销售经理就是这个团队的核心;如果说一个销售团队就是一支为冲击金牌而拼搏的球队,那么销售经理就是这个球队的教练。要发挥一个团队的最大潜能,需要这个团队的每一个成员百分之百地忠实于他们的教练,当然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中。对销售经理来说,他需要把预期的目标传达给销售团队的每一名成员,使得团队成员都拥有不断改善自身业绩的愿望,并为此而不懈地努力。

销售经理应该非常熟悉销售业务,并能够对销售人员进行业务指导与帮助。对销售人员的业务指导包括货品业务指导、服务业务指导、信用业务指导、客户关系指导等内容。当销售人员在开展业务过程中遇到问题时,销售经理应能向其提供人力、物力、资金、技术、信息等方面的支持与帮助,才能得到他们对企业的忠诚。

【实例 1.5】 艾伦一直要和她的销售经理查尔斯谈一下她的个人问题。查尔斯查阅了一下艾伦的销售记录,发现她在过去的 6 个月里,全部完成了公司分配给她的销售定额。



实际上，艾伦不仅成功地完成了自己的销售任务，还抽时间参加了一次年度销售竞赛和两次教育培训。这时，艾伦走了过来。

“请坐，有什么事情吗？”

“是的，……是关于我的丈夫。他最近的情绪一直不好，他觉得我回家太晚了。他说如果我不和你谈的话，他会打电话给你。”

“是吗，这的确让我感到有点意外，我们在前几天曾经见过，他告诉我，你在销售竞赛中的表现让他感到非常自豪。”

“我知道，但是我那个时候正在参加州立大学的两个培训班，而且我在客户身上还要花很多的时间。此外，他每个星期也要出去两三次。”

“我很理解，艾伦，但是我应该怎么帮助你呢？你想让我做些什么呢？”

“我想知道以后是不是还要在夜里加班或者出差在外过夜。我的丈夫他希望我晚上能够呆在家里，否则他会为我担心的。”

这时查尔斯突然想到，他们到现在结婚也只不过才16个月，应该尽量减少加班和帮助她调整一下出差的时间。

5. 销售激励

激励与指导都是销售经理进行销售管理的重要内容。销售人员需要激励，良好的激励与指导能使销售人员保持高昂的斗志和良好的精神状态，使他们的潜力得到更充分的发挥，把销售工作做得更好。

销售人员需要更多的激励是由其工作性质决定的。销售是一项很辛苦的工作，需要不懈地努力才能有收获。销售人员大多单独工作，工作时间长短不定，并经常遭遇挫折，需要安慰；他们远离亲人，会有很多的个人烦恼，需要排解；他们会面对残酷的竞争，需要鼓励；他们面对客户时会显得低人一等，需要尊重；他们常常缺乏赢得客户的足够的权力，需要授权；等等。企业对销售人员的激励，一般有环境激励、目标激励、物质激励、精神激励等。

【实例 1.6】 某电脑公司销售部门来了两个销售代表，一个是新招的 A，另一个是已经进入公司一年的销售代表 B。A 从来没有做过电脑硬件的销售，也没有很好的销售经验，而 B 曾在一家著名的 IT 企业做过几年的销售。第一个季度过去了，两个人都没有完成任务，这在销售经理的预料之内，因为他们刚刚接触客户，需要更长的时间开展业务。后来，新招的代表 A 的业绩居然比经验丰富的代表 B 好一些，这使经理非常奇怪，这是为什么呢？经理需要找到原因。销售业务取决于两个方面，一是销售代表会见客户时的表现，另一个是销售代表与客户在一起的时间。B 的销售技能不错，说明问题不在销售技能上，经理开始注意他有多少时间与客户在一起。经理仔细地与他讨论每一个客户的情况，结果发现他根本不了解他的客户，这就说明他几乎没有花费时间与客户在一起。经理问 B：“你最近去见过这些客户吗？”B 犹豫了一下，承认没有。经理询问原因，他终于说出了原委，原来是因为经理调整了他的客户，使他的业绩受到了影响。他的心情也受到了打击，他认为自己好不容易培养起来的客户，却轻易地被经理分走，太不公平了。于是，销售经理将一份准备好的业绩提高计划拿出来，要求他必须在两个月内完成本季度任务的 60%，最终要 100% 地完成。经理告诉他：“我理解你的心情，但我不能原谅你拿着公司的薪水，却不履