

销售 费用 管理

沈小静 主编



经济科学出版社

销售费用管理

主 编 沈小静

副主编 齐 严 王春华

经济科学出版社

1998.10

责任编辑：张建光
责任校对：徐领弟
版式设计：周国强
技术编辑：贾志坚

销售费用管理

主 编 沈小静

副主编 齐 严 王春华

*

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

北京地质印刷厂印刷

出版社电话：62541886 发行部电话：62568479

经济科学出版社暨发行部地址：北京海淀区万泉河路 66 号

邮编：100086

*

850×1168 毫米 32 开 9 印张 230000 字

1998 年 10 月第一版 1998 年 10 月第一次印刷

印数：0001-5000 册

ISBN 7-5058-1540-7/F·1082 定价：13.00 元

图书在版编目(CIP)数据

销售费用管理/沈小静主编. —北京:经济科学出版社,
1998.10

ISBN 7-5058-1540-7

I. 销… II. 沈… III. 销售费用-管理 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 26770 号

前 言

在我国步入社会主义市场经济体制的今天，市场竞争已达到白热化程度，市场营销观念已深入人心，营销工作在企业中的地位越来越高，销售环节的投入越来越大，销售费用不仅影响需求，而且影响成本，如何管好、用活这部分资金，从管理中要效益，已成为企业亟待解决的重要问题，销售费用管理已成为市场营销管理中不容忽视的一个重要分支。基于这样一种思路，我们编写了《销售费用管理》一书。

销售费用对于会计学来说只是一个会计科目，而市场营销学的着眼点主要在经营，对销售费用的管理涉及不多。本书力求在内容和体系上有所更新，将财务会计和市场营销知识有机结合，为读者提供分析销售费用并实施管理的基本框架。销售费用体系庞杂，涵盖广泛，诸如广告费、销售人员报酬、公关费用、业务费用、售后服务费用、销售物流费用等，均属销售费用范畴。为使读者对销售费用有一个清晰、全面和系统的认识，本书力求系统严谨、深入浅出，对每种费用的划分及控制方法均予以详尽的表述，并辅以实例，增强可操作性，既适合于教学，又可作为各类企业管理人员和销售人员学习和了解销售费用知识的自学读物。

本书的编写是集体创作的结果。参加本书编写的人员有：沈小静（第一章），王春华（第二章），殷裕品（第三章、第四章第一节），汪锦才、徐海晏（第四章），唐昭（第五章），刘克雄（第六章、第七章），范力、刘研（第八章），齐严（第九章），郭凤霞（第十章）。全书由沈小静总纂定稿。在编写中，我们参考并引用了不少有关文件、图书和报刊中的资料，在此深表谢意。

编写本书是一次尝试，由于水平有限，难免存在许多不足，甚至错误之处，希望广大读者多提宝贵意见。

编 者

1998. 8

目 录

第一章 销售费用概述	(1)
第一节 销售费用的界定.....	(1)
第二节 销售费用的构成.....	(4)
第三节 销售费用管理的意义	(11)
第二章 销售费用与量、本、利分析	(17)
第一节 成本分类	(17)
第二节 成本特性分析	(19)
第三节 量、本、利分析的基本假定	(26)
第四节 量、本、利分析	(29)
第五节 量、本、利分析在销售费用管理中的 应用	(37)
第三章 销售预算	(45)
第一节 销售预算的必要性	(45)
第二节 销售预算体系	(49)
第三节 销售预算方法	(59)
第四章 销售分析	(71)
第一节 预算偏差分析	(71)
第二节 市场占有率分析	(86)
第三节 盈利能力分析	(93)
第五章 销售人员的报酬	(106)
第一节 报酬的作用.....	(106)
第二节 支付报酬的依据.....	(113)

第三节 报酬形式的选择与控制·····	(124)
第六章 广告费用 ·····	(139)
第一节 广告费用概述·····	(139)
第二节 广告预算·····	(147)
第三节 广告费用控制·····	(157)
第七章 公关费用 ·····	(168)
第一节 公共关系的重要性及公关费用·····	(168)
第二节 影响公关费用的因素·····	(173)
第三节 公关费用的控制·····	(180)
第八章 业务费用 ·····	(194)
第一节 支付业务费用的必要性·····	(194)
第二节 影响业务费用的因素·····	(197)
第三节 业务费用管理的原则和环节·····	(201)
第四节 业务费用的具体控制·····	(206)
第九章 售后服务费用 ·····	(220)
第一节 售后服务与售后服务费用·····	(220)
第二节 影响售后服务费用的因素·····	(230)
第三节 售后服务费用控制·····	(235)
第十章 销售物流费用 ·····	(247)
第一节 销售物流的概念·····	(247)
第二节 物流费用的构成·····	(250)
第三节 库存费用控制·····	(251)
第四节 包装费用控制·····	(260)
第五节 运输费用控制·····	(264)
第六节 加强销售物流管理, 节约物流费用·····	(272)
参考文献 ·····	(276)

第一章 销售费用概述

随着我国社会主义市场经济体制的建立，作为市场主体的企业已初步具有市场营销观念。越来越多的企业开始重视市场定位、产品开发、广告宣传、人员推销等营销策略的应用，但仍缺少对销售费用的规划与控制，出现了销售增长 10%，销售费用也增加 10% 或更多的现象。因此，销售费用管理是企业亟待解决的重大问题。本章仅对销售费用及其管理进行一般性描述，具体的分析将在后面章节展开。

第一节 销售费用的界定

一、销售费用的内涵

（一）销售费用的经济学含义

从经济学角度看，销售费用属于交易费用的范畴。交易费用即经济制度的运行费用。美国经济学家威廉姆森把交易费用分为两部分：一是事前的交易费用，即为签订契约，规定交易双方的权利、责任等所花费的费用；二是签订契约后，为解决契约本身所存在的问题，从改变条款到退出契约花费的费用。以后，交易费用的概念又扩展到包括度量、界定和保证产权的费用，发现交易对象和交易价格的费用，讨价还价的费用，订立交易合约的费用，执行交易的费用，监督违约行为并对之制裁的费用，维护交易秩序的费用等等。销售费用可以说是微观意义上的交易费用，即

经济主体(企业)从事一笔交易所需的费用。从经济学角度探讨销售费用很难将其定量化,只能定性地说明这类费用越低,市场运作的效率越高。

(二) 销售费用的会计学含义

从会计学角度看,销售费用属于期间费用的范畴。期间费用是与一定期间相联系的费用,包括销售费用、管理费用和财务费用。销售费用是销售过程中发生的费用,它与生产产品的数量没有什么联系,未来的收益情况也不明确,如企业支付的广告费用,究竟今后在哪个会计期获得收益,难以确定。所以,在会计处理上,销售费用不计入成本,均采用发生期立即确认的原则,在发生期末将“产品销售费用”账户余额结转到“本年利润”账户。

本书论及的销售费用采用的是会计学上的定义,即销售费用是指企业在销售产品、自制半成品和工业性劳务等过程中发生的各项费用,以及销售本企业产品而专设销售机构的各项费用,如运杂费、包装费、广告费、销售人员报酬等。

二、销售费用产生的根源

(一) 销售费用产生的理论依据

根据马克思政治经济学原理,尽管销售过程(商流)不创造产品的价值和使用价值,但它是实现产品价值和使用价值的重要环节,要获得销售收入必然要支付销售费用,而销售过程中的储运活动(物流)是生产性活动的延续,它不创造使用价值但却能使价值增值,所以物流费用的发生也是必然的。

(二) 销售费用产生的市场条件

不完全竞争、买方市场是销售费用产生的市场条件。在不完全竞争的市场条件下,信息的传递是不对等的,消费者获得的信息是不充分的,这就迫使企业增设销售网点,开展广告宣传,使信息尽快送达消费者,所以销售费用的支出是必要的,同时它也是形成不完全竞争市场中价格差异的重要因素。另一方面,买方

市场条件下才会产生销售费用。在市场处于供不应求状态时，企业只要制造出产品就能售出，用户会找上门来购买，因此无需广告宣传、人员推销和市场研究，也不必负担运输、装卸等费用。当市场上卖方数量增加，出现供过于求现象时，卖方竞争激烈，企业为取得销售收入必须开展一系列促进销售的活动，由此产生了销售费用。

（三）销售费用也是企业的一种投资

越来越多的人认识到，销售费用不仅是一种支出，而且还是一种投资。比如，销售人员的报酬是一项开支，但他们是企业的资产，企业在他们身上的投资很多，表现在对销售人员培训的资金投入，他们在本企业工作经验的价值，如果辞职的替代费用以及企业为留住他们而提供的各种福利和额外津贴。同样，广告也是企业的一种投资行为，今天支付的广告费用，在将来的某一段时期是能够得到回报的。

三、销售费用的发展趋势

随着社会生产力水平的提高，社会分工和专业化程度越来越高，企业的销售活动更趋向于建立以销售经理为中心的系统性组织，销售费用的绝对值呈递增态势是毫无疑问的。自改革开放以来，企业销售费用占销售额的比重也在逐渐上升，对于这一点，我们从正反两方面进行分析。

首先是销售费用增加的客观必然性。当今市场竞争日趋激烈，企业对市场的依赖程度越来越高，企业销售活动的中心地位逐步形成，销售环节的投入越来越大，“酒好不怕巷子深”的老话在现代社会已失去了以往的魅力，广告、人员推广等费用与日俱增。从产品本身来看，产品整体概念中的延伸产品，即附加服务和附加利益增多了。产品服务含量的增加，如送货上门、安装、培训等，势必增加销售费用的比重。从消费者角度来看，随着人民生活水平的提高，消费观念、消费心理和消费方式等都发生了很大的变

化，人们愿意花钱享受购物环境及精美包装，愿意通过广告以更少的时间购得称心的商品，这些变化也导致了销售费用的增加。另外，随着整个国民收入水平的提高，销售人员报酬水平的提高也加大了企业的销售费用。

但是，有些销售费用的增长是由一些不合理现象造成的。从宏观市场环境看，由于我国还处于社会主义市场经济初期，市场发育程度较低，商业法规还不健全，交易秩序较为混乱，公平、公正、公开的竞争环境还未形成，使企业在销售活动中不得不付出额外的费用，甚至违法行贿。从企业自身能力看，管理人员，特别是销售管理人员，思想观念还未从计划经济完全转变为市场经济，企业内部管理机制不完善，管理水平低下，使得营销战略决策失误，造成了销售费用的增加。这些费用通过加强科学管理是可以控制的。

第二节 销售费用的构成

一、销售费用的分类

销售费用是在销售过程中发生的、为实现销售收入而支付的各项费用，其种类很多，我们可按其发生的时间、费用特性和业务项目进行分类。

按照发生时间的先后，销售费用可分为售前费用、售时费用和售后费用。售前费用包括市场调研费用、公关费用、广告费用、培训费用，以及这些售前活动中支付的人员报酬；售时费用包括储存费用、包装费用、订货会费用、差旅费、推销人员报酬以及宣传材料印刷费用等；售后费用包括售后信息处理、维修材料费用、用户培训费用等。

根据费用本身的特性，按其与业务量的关系，销售费用又可

分为固定销售费用和变动销售费用。固定销售费用即不随销售量变化的费用，如销售人员工资、销售机构固定资产折旧费、销售用房租赁费等。变动销售费用是随销售量变化而变化的费用，如佣金、运输费、包装费等。按照这种分类，销售费用=固定销售费用+销售收入×变动销售费率。

按照业务项目，销售费用还可分为销售人员报酬、广告费用、公关费用、业务费用、售后服务费用、销售物流费用。这种分类与会计报表相一致，销售总费用即各业务项目费用之和。由于按此方法分类易于计算，大多数企业均按此分类预算销售费用，但在每一业务项目中又需依据各项费用的特性，分别计算固定费用和变动费用。本书各章节就是按业务项目分类设置的。

二、销售费用的构成

根据销售过程涉及的各项业务内容，销售费用的构成如图 1-1 所示。

（一）销售人员报酬

销售人员报酬是销售费用的重要组成部分，报酬水平的高低以及报酬形式或构成的不同，直接影响销售活动的最终效果。销售人员报酬一般由基本工资、奖金（包括佣金或利润提成）、津贴、福利（包括保险）、特殊奖励等构成，其中基本工资和福利属固定费用；奖金和津贴属于变动费用，按业务量比率提取。需要注意的是，这里的销售人员是指从事与销售活动相关的各类人员，包括推销人员、销售机构管理人员、市场研究人员、维修服务人员和司机及仓库保管员等。这部分内容将在第五章进行详尽的阐述。

（二）广告费用

广告是树立企业形象、增强竞争能力、扩大销售的重要手段。广告费用是企业用于广告活动中的各种费用，包括广告策划费（含广告调研费）、媒体费、制作费、管理费及杂费等。有关广告费用的构成、预算等详细内容将在第六章予以介绍。

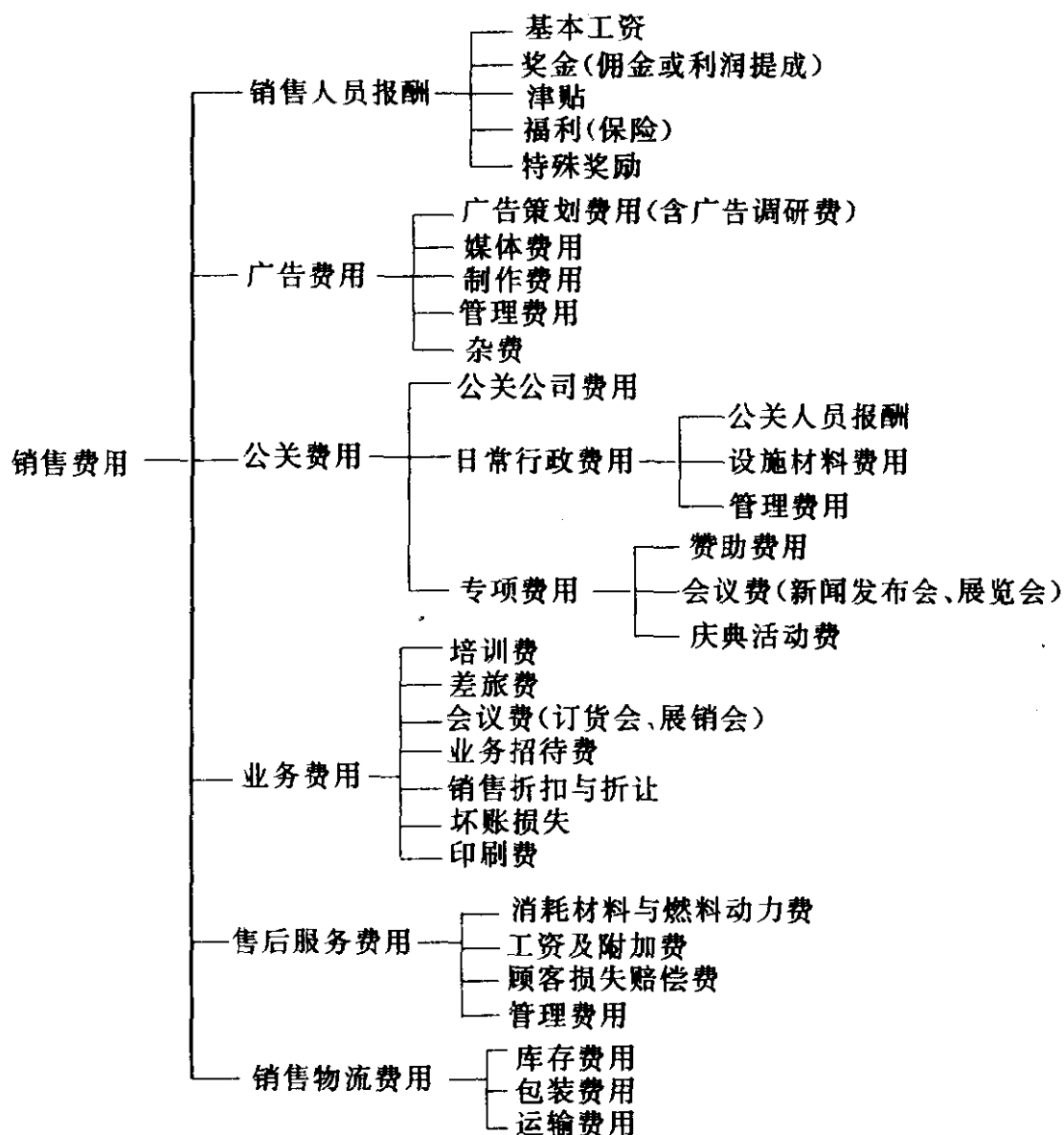


图 1-1

(三) 公关费用

公关活动也是一种主要的营销工具,由于它具有新闻价值,可信度高,因而其成本效果有时甚至超过广告。公关活动的形式是灵活多样的,所需费用也千差万别,多少不一。通常我们将公关费用分为日常行政费用和专项费用。日常行政费用由公关人员报酬、设施材料费用和管理费用构成。若公关活动完全由公关公司代理,则按照公关公司的收费标准支付公关费用。专项费用包括赞助费、会议费(新闻发布会、记者招待会和展览会)和庆典活动费等。具体内容见第七章。

(四) 业务费用

业务费用是销售人员从事具体业务工作所需的费用。随着市场竞争的日趋激烈，业务范围已从具体的销售工作扩展到为顺利完成销售任务所应具备的前提条件，如销售人员培训等。相应地，业务费用包括培训费、差旅费、会议费（订货会和展销会）、业务招待费、销售折扣与折让、坏账损失和印刷费等。第八章将对业务费用进行全面论述。

（五）售后服务费用

随着经济体制改革的不断深入，市场的开放程度越来越高，市场竞争已从单一的价格竞争转向全方位竞争，提供优质的售后服务已成为企业提高市场竞争力的重要武器。1997年夏季的北京酷暑难耐，众多空调器生产厂家由于售后服务跟不上，丧失了宝贵的市场机会，而海尔集团从全国各地销售网点抽调数百名技术服务人员乘飞机赶赴北京，以最快的速度为用户安装空调，海尔集团为此支付了较高的销售费用，但赢得了更多的利润，为企业创造了可观的经济效益，同时树立了良好的企业形象。售后服务费用一般包括消耗材料与燃料动力费、工资及附加费、顾客损失赔偿费和部分管理费等。销售服务费用及其管理的具体内容将在第九章中阐述。

（六）销售物流费用

销售过程中，伴随着商品所有权在生产者与消费者之间的转移，商品在时间和空间上的位移（即物流活动）也需支付费用。比如，企业需要有足够的库存，以满足可能的销售量和避免缺货的机会成本，而库存本身需负担场地费用和借贷利息等。物流费用主要包括库存费用、包装费用和运输费用。有关销售物流费用的详细情况将在第十章中讲述。

三、销售费用的分配

（一）销售费用在营销组合中的分配

利润最大化是每个企业追求的目标，促销活动的开展有利于

扩大销售，但同时又不得不支付销售费用。

如前所述，每种销售活动都需花费一定的费用，有的活动支付费用多，有的活动支付费用少，取得的效果也有差异。如何将有限的销售总费用合理地分配到各种营销组合中去，是企业管理人员必须认真考虑的问题。比如，广告费用应支出多大比例，人员推销上应安排多少费用，市场研究的费用所占的比重等。

在销售总费用一定的条件下，营销组合中的各种销售活动均可以互相替代，其费用应以下列方式分配在各销售活动之间，即用在每一营销手段上的边际支出所得的边际利润都相等的方法来分配。比如，我们假设业务费用和广告费用是销售费用预算的两个主要因素，我们以业务费用和广告费用为横、纵坐标，那么，业务费用与广告费用在总费用一定的前提下的各种组合，形成一条固定直线，如图 1-2 所示。

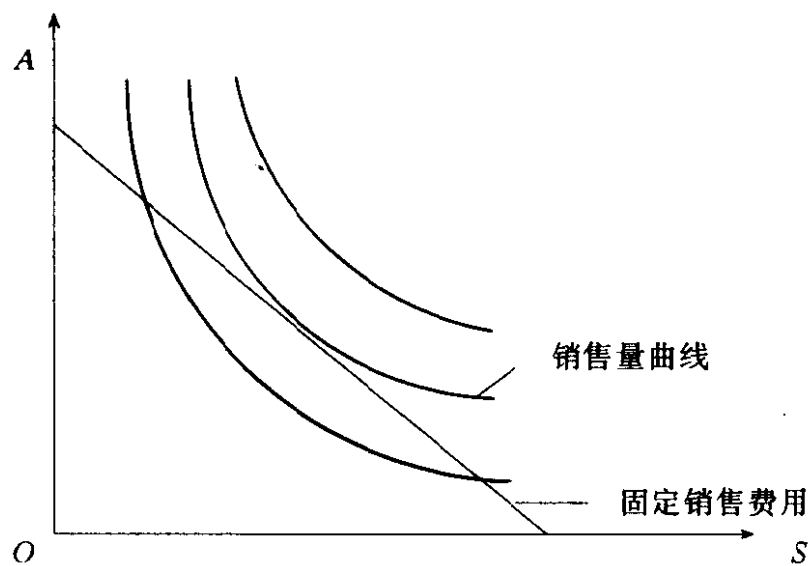


图 1-2

图中：S 代表业务费用；A 代表广告费用

从图中我们可以看出，最佳的营销组合出现在固定销售费用线和在它之上最接近的销售量曲线相切之点上，此时的广告费用略小于业务费用。

销售费用的分配受多方面因素的影响。各营销组合要素之间

存在相互作用，如较高的广告费用支出可预先使消费者产生购买的欲望，可降低人员推销费用。除此之外，销售费用的分配还受企业中非营销要素的影响，如企业的劳动生产率、人事政策、投资决策等。

（二）销售费用在目标市场间的分配

若企业拥有一个以上的目标市场时，企业管理人员还面临着销售费用在不同的目标市场间分配的问题。销售费用的分配应以边际销售反应而不是以平均销售反应为依据。假定某公司在两个目标市场上的销售费用支出都是 3000 万元，在目标市场 1 上，公司的销售额为 4 亿元，而在目标市场 2 上的销售额为 2 亿元。因此目标市场 1 的每 1 元营销努力的平均销售反应大于目标市场 2，目标市场 1 为 $40/3$ ，目标市场 2 为 $20/3$ 。但是我们不能简单地以此为依据分配费用，而应进一步分析它们的边际反应。边际反应是销售函数在该点上的斜率。假如目标市场 2 的斜率比目标市场 1 大，当销售费用再增加 1000 万元时，目标市场 2 将增加 1 亿元销售额，而目标市场 1 可能仅增加 2000 万元的销售额，因此我们应由边际反应来引导销售费用的分配。

（三）销售费用在各种产品间的分配

很多企业都拥有多条生产线，所以销售费用要采用适当的标准分配到各种产品中，从而计算各种产品应负担的销售费用，为每种产品的价格决策提供依据。

销售费用的分配，原则上应按各种不同的业务项目分别按其受益对象进行。如果费用不大也可以合并分配，或者只将其中费用较大的项目单独分配，其余合并分配。分配的标准一般是：

- （1）运杂费按装运产品的重量或体积分配；
- （2）包装费按各种产品包装费用定额进行分配；
- （3）广告费的分配：如是单项产品的广告费直接计入该产品成本，如是联合广告费则按销售额在多种产品中分配；
- （4）展览费按产品的价值分配；