
目 录

第一章	销售计划管理制度	员
一、销售计划管理基础.....		员
二、年度销售计划管理		员
三、销售计划内容		员
四、年度销售总额计划编制准则		员
五、促销计划编制准则		员
六、销售账款回收计划编制准则		员
七、销售人员行动管理计划编制准则		员
八、营销方案规划准则		员
九、年度销售计划编制标准		员

十、零售商促销计划编制准则	園
十一、扩大顾客需求计划编制准则	猿
十二、营业实绩管理及统计标准方法	園
十三、营业预算确立及控制方法	園
十四、提高营业经理能力计划实施准则	猿
 第二章 营销情报管理制度	猿
一、情报管理制度	猿
二、客户名簿处理制度	猿
三、订单情报处理制度	猿
四、个人调查实施方法	源
五、竞争对手调查实施要点	源
六、市场调查及预测工作管理制度	苑
七、企业部业务接洽追踪办法	源
 第三章 市场营销业务管理制度	猿
一、日常营销业务管理方法	猿
二、售后服务管理办法	远
三、客户投诉管理制度	苑

四、收款办法	愿源
五、货款回收制度	愿缘
六、货款回收管理办法	愿怨
七、倒账处理办法	愿员
八、销售事务处理制度(粤)	愿员
九、销售事务处理制度(月)	愿源
十、销售人员奖惩办法	愿怨
十一、销售人员考核办法	员愿
十二、业务员教育训练办法	员猿
十三、销售经理管理手册	员源
十四、销售员工作细则	员愿
十五、连锁店管理制度	员猿

第一章 销售计划管理制度

销售计划管理基础

一、销售计划的架构

(一)销售计划是各项计划的基础

销售计划中必须包括整个详尽的商品销售量及销售金额才算完整。除了公司的经营方针和经营目标需要详细的商品销售计划外,其他如未来发展计划、利益计划、损益计划、资产负债计划等的计划与实行,无一不需要以销售计划为基础。

(二)销售计划的内容

简明的销售计划的内容至少应包含下述几点：

员商品计划(制作什么产品?)

圆渠道计划(透过何种渠道?)

猿成本计划(用多少钱?)

源销售单位组织计划(谁来销售?)

缘销售总额计划(销售到哪里?比重如何?)

远促销计划(如何销售?)

很容易看出,第 缘项的销售总额计划是最主要的,销售计划的内容大致可涵盖在其中,销售总额计划经常是销售计划的精华所在,也是销售计划的中心课题。销售计划的内容可参见图 源-猿。

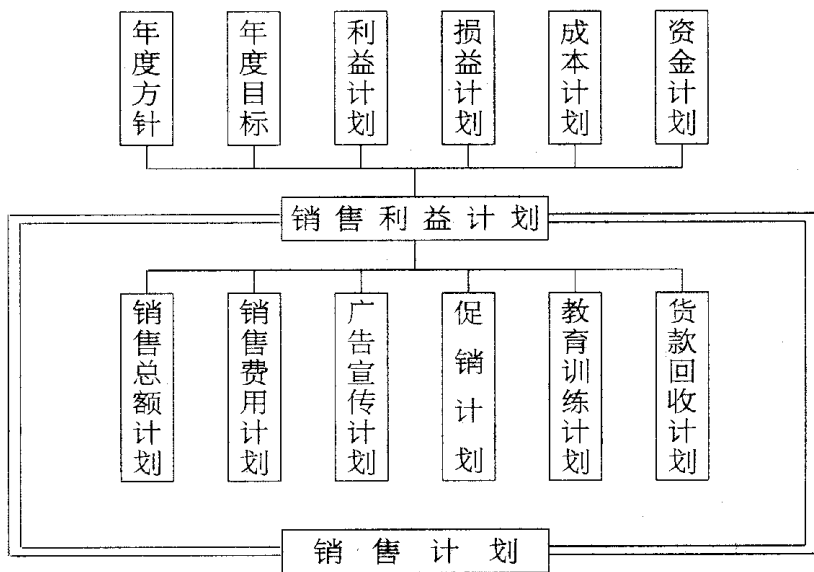


图 源-猿 销售计划的内容

二、年度销售总额计划的编制

(一)参考过去年度自己本身和竞争对手的销售实绩

如表 猿园 所示,表中第 员及第 圆 栏是本公司过去年度的实绩和竞争对手销售实绩的比照,参考此类资料即可列出销售量及平均单价的计划。

(二)损益平衡点等基准

如表中第 猿 栏所示,表的附注部分也将其计算公式列出。

(三)事业发展计划的销售总额

综合许多政治、经济、社会变迁资料拟出事业发展计划的销售总额。

(四)召开会议做最后的检查改进及最终决定

表的第 员至第 苑 栏,必须逐项在会议中做综合性的检查,将会议中决定最后销售总额计划记入第 愿 栏的决定计划中。这个最终决定额是事业发展的基本销售总额计划,而各个营业部门的销售额目标可酌情予以提高,以为该部门的内部目标计划。

表 猿园 年度销售总额计划表

项 目	销售量计划	平均售价	销售总额计划
员 过去年度本公司实绩			
圆 竞争对手实绩			
猿 损益平衡点基准			
源 资产周转率基准			
缘 纯益率基准			
远 附加价值基准			
苑 事业发展计划基准			
愿 决定计划			

注：

损益平衡点基准 越 $\frac{\text{固定费用预估} + \text{计划销售利益}}{\text{计划边际利益率}}$ 伊 $\frac{\text{计划销售利益}}{\text{计划销售总额}}$

计划边际利益率 越 $\frac{\text{变动费用预估}}{\text{销售总额}}$ 伊 $\frac{\text{计划销售利益}}{\text{计划销售总额}}$

资产周转率基准 越 $\frac{\text{计划资产}}{\text{伊一年周转次数}}$

纯益率基准 越 $\frac{\text{计划年度税前净利}}{\text{计划销售总额对税前纯益率}}$ 伊 $\frac{\text{计划销售利益}}{\text{计划销售总额}}$

附加价值基准 越 $\frac{\text{计划人员数} \times \text{每人附加价值目标}}{\text{计划附加价值率}}$ 伊 $\frac{\text{计划销售利益}}{\text{计划销售总额}}$

三、月别销售额计划的编制

(一)收集过去三年间月别销售实绩

如表 源 所示,将过去三年间销售实绩资料取出,且将各年度月别销售额仔细地了解。

(二)将过去三年度的销售实绩合计起来

如表所示,将过去三个年度的月别销售实绩总计起来。

(三)得到过去三年间的月别销售比重

最后,如表最右边那栏所示,以三年间每个月合计的销售总额为 源 计,将每个月的三年合计实绩除以全部三年合计实绩即可得月别销售比重,将计算所得按月填入表中。视每月销售情况不同,可看出因季节因素的变动而影响该月的销售额。

此后,将过去三年间月别销售比重予以运用在最后决定的全公司销售总额中即可得到每个月的销售额计划了。

表 猿 猿 猿 月别销售比重分析表的范例

月别	猿年前实绩 (百万元)	圆年前实绩 (百万元)	员年前实绩 (百万元)	前猿年合计 (百万元)	月别比重 (豫)
员	员缘猿	员缘圆	员愿圆	缘圆缘	苑缘猿
圆	员缘猿	员源猿	员远圆	源远圆	苑圆圆
猿	圆员远	员愿怨	圆员远	远圆猿	怨缘猿
源	员怨圆	员愿苑	圆员源	缘怨猿	愿怨猿
缘	员源圆	员苑猿	员愿圆	缘圆缘	苑缘猿
远	员怨远	员怨猿	圆员圆	远圆苑	怨缘猿
苑	圆员愿	员愿怨	圆员源	远圆猿	怨缘猿
愿	员源怨	员缘圆	员苑愿	源苑苑	苑愿猿
怨	员源圆	员远源	员愿圆	源愿源	苑圆圆
员园	圆园源	员苑圆	圆园圆	缘愿远	愿愿猿
员员	员愿怨	员苑圆	圆园源	缘远缘	愿缘猿
员圆	圆员源	圆园圆	圆猿圆	远缘远	怨愿猿
年合计	圆缘怨圆	圆缘员圆	圆愿圆圆	远苑圆圆	员圆圆圆

四、月别商品销售额计划的编制

(一)取得商品月别销售比重

首先,将去年同月的商品月别销售比重及过去三年左右同月的商品月别销售实绩等找出,计算商品月别销售比重(如表 猿 猿 猿 所示),了解销售较好的商品群及利益率较高的商品群。

（二）参酌商品销售比重政策和调整销售比重

下一步,参酌商品销售比重政策,利害关系人的意见及商品需求预测等项目来修正过去三年间及去年同月的商品群别销售比重。

（三）用修正过的商品销售比重来设立商品月别计划

使用修正后的月别商品销售比重和月别销售总额计划金额即可得商品的计划销售金额。

表右方的栏位列出每月的明细商品别计划销售金额,这是该月销售金额预算的基础。

源發源

		去 年 同 月		员 月 计 划		圆 月 计 划	
		销售金额	销售比重(豫)	销售比重(豫)	销售金额	销售比重(豫)	销售金额
月	小计						
	员那 (员圆猿缘远)						
	销售佳的商品群						
总 销 售 金 额	小计						
	员那 (员圆猿缘远)						
	利益率高的商品群						
金 额	小计						
	员那 (员圆猿缘远)						
	销售不佳且利益率亦不高的商品群						
合 计							

五、部门别、客户别销售额计划的编制

(一)取得部门别及客户别的商品销售比重

如表 源爱爱所示,将去年同月的部门别及客户别的销售比重予以分析研究。

(二)部门别及客户别商品销售比重的修正

将实际的部门别及客户别商品销僣比重按下列三种观点予以调整：

员部门别及客户别的销售方针。

圆部门主管及客户动向意见的参考。

猿客户的使用程度、信用状况,和竞争对手的竞争关系及新拓展客户目标等。

(三)用修正后的销售比重获得客户别及部门别的销售计划额

表 源 部门别及客户别销售额计划表

部门别	客户别	去 年 同 月		员 月 计 划		圆 月 计 划	
		销 售 额	销售比重(豫)	销售比重(豫)	销售金额	销售比重(豫)	销售金额
源 伊伊分店	(员 粤级客户	①					
	②						
	③						
	④						
	⑤						
	计						
	(圆 月级客户	①					
	②						
	③						
	④						
	⑤						
圆 伊伊分店	计						
	合 计						
圆 伊伊分店	(员 粤级客户	①					
	②						
	③						
	计						
	(圆 月级客户	①					
圆 伊伊分店	②						
	计						

六、销售费用计划的编制

(一) 包含在总合损益计划的销管费中

在年度计划损益表的第 源 栏一般销管费内,可列出如下表般销售费用的年度合计数。

第 5 项销售变动费用的项目如表 5-1 所示。第 6 项的销售固定费用是一方面参考过去实绩等资料,一方面列出计划的适当金额资料。

表 5-1 销售费用的计划表

科 目	年度合计		员 月	
	金 额	销售比重(豫)	金 额	销售比重(豫)
销售费用				
(1) 销售佣金				
(2) 运费				
(3) 包装费				
(4) 保管费				
(5) 燃料费				
(6) 促销费				
(7) 广告宣传费				
(8) 消耗品费				
(9) 其他费用				
计				
销售固定费用				
(1) 工资				
(2) 奖金				
(3) 福利费				
(4) 劳保费				
(5) 其他费用				
小计				
销售固定费用				
(1) 交通费				
(2) 交际费				
(3) 通讯费				
(4) 折旧费				
(5) 修缮费				
(6) 保险费				
(7) 利息费用				
小计				
计				
合计				

（二）各月别销售变动费用计划的拟制

因为已经编制月别销售总额计划，所以为达成月别的销售金额计划，必须设定所需的年度变动费用。

（三）各月别销售固定费用计划的拟制

用年度总合计的计划金额中的各个固定费用金额予以简单地平均，计算出大致的月销售固定费用金额。

月别销售固定费用计划的项目，包含折旧费、工资及利息费用等。

七、促销计划的编制

（一）与商品相关的促销计划

1. 销售系统化

2. 商品的质量管理

3. 商品的新鲜、卫生及安全性

4. 专利权

5. 群本促销

6. 展示会促销

7. 商品特卖会

（二）与销售方法相关的促销计划

1. 确定销售点

2. 销售赠品及奖金的支付

3. 招待促销会

4. 掌握节日人口聚集处促销

5. 代理店及特约店的促销

6. 建立连锁店

7. 销售退货制度

愿分期付款促销

(三)与销售人员相关的促销计划

员业绩奖赏

园行动管理及教育强化

猿销售竞赛

源团队合作的销售

(四)广告宣传等促销计划着眼点

员联系销售点展示)

圆宣传单随报夹入

猿模特儿展示

源目录、海报宣传

缘报纸、杂志广告

八、销售账款回收计划的编制

(一)与销售计划并行的客户赊款回收计划

配合月别销售总额计划(如表 源猿所示),是此销售月别计划的收款计划。

所以,过去的收款实绩等资料可作为分析参考之用,此外,收款政策亦有影响。

(二)以此表为客户别赊款回收计划的基础

以实际情况言,不编制表 源猿就客户款项的回收计划即不能谓为完备。在管理上,此表对于要求营业人员控制客户款项的回收是相当重要的。

(三)客户账款积欠天数缩短是有必要的

本表对于提高客户账款回收率是重要的。然而,回收率的提高仅是使票据到期天数延长而已,就不具任何实质意义了。

下面的算式对于账款积欠天数的缩短更具意义。

客户账款积欠天数 越 $\frac{\text{客户账款余额}}{\text{日平均销售总额}}$ 垣 本公司收受票据余额

表 猿 猿 猿 客户账款回收计划表的范例

月 别	销售 计划 金额	回 收 计 划				客 户 账 款 余 额	回 收 率 (豫)	无 法 回 收 率 (豫)
		现 金	愿 天 内 票 据	愿 天 以 上 票 据	计			
员								
圆								
猿								
源								
缘								
远								
苑								
愿								
怨								
园								
员								
圆								
猿								

注 猿 猿 猿 回收率 越 $\frac{\text{当月回收计划合计}}{\text{月初客户账款余额}} \times 100\%$ 垣 当日销售计划

猿 猿 猿 无法回收率 越 $\frac{\text{圆个月以上的账款回收}}{\text{月初客户账款余额}} \times 100\%$ 垣 当月销售计划

九、销售人员行动管理计划的编制

(一)销售人员未来的行动管理是重要的

如表 猿 猿 猿 所示,每位销售人员自己将未来一个月的重点行动目标明确写出,根据此行动计划表,主管人员亦可对必要事项加以清楚地指示。

(二)周别行动管理制度

月别的重点行动目标设定后,即可以周别行动管理制度将每周需努力方向具体列出。现代的商业社会,许多的企业活动都是以‘周’为一循环单位,倘使周

管理做得不够完美,业绩就好不起来了。

(三)以实现的营业日报表来检查周别计划的实施成果

每日,销售人员不论是以口头或是书面呈阅的营业日报,都可以周别行动计划为绩效参考基准,因此此表的使用相当方便。只要将行动计划表与每日实绩相对照,营业人员的表现即可一览无遗,充分达到销售管理的目的。

表 销售人员行动计划表

第 月 月别重点行动目标表

总经理	经理	科长	组长	姓名
本月销售方针及计划				
重点销售商品		重点拜访客户名单		新开拓客户名单
重点销售商品 重点销售商品 重点销售商品 重点销售商品 重点销售商品		重点拜访客户名单 重点拜访客户名单 重点拜访客户名单 重点拜访客户名单 重点拜访客户名单		新开拓客户名单 新开拓客户名单 新开拓客户名单

表 周别行动计划表

第 周 姓名：

重点目标						
重点销售商品						
重点拜访客户名单						
重点行动目标	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六
重点行动目标						
重点行动目标						
重点行动目标						
重点行动目标						
重点行动目标						
重点行动目标						