

项目一

岗位认知——职业角色定位

● 学习目标

【知识目标】

了解销售人员的角色定位和岗位职责,了解当前销售环境的变化。
掌握销售管理的岗位职能及任职要求。

【技能目标】

树立良好的销售岗位职业道德。
善于运用销售管理的基本技能,做好销售管理工作。
能够客观地评价销售管理工作。

【重、难点】

销售管理的岗位职能及任职要求。

● 案例导入

刚刚走出校园的小王找到了一份销售的工作,可是从来没接触过销售的他面对这看似繁重而又陌生的工作,面露难色,显得有些茫然。但是,内心深处对销售工作的向往和不服输的性格使小王很快就梳理了自己的头绪。他一直都向往做一名成功的销售人员,希望有一天能够拥有自己的销售团队,带领团队创造佳绩。那究竟怎样才能成为一名成功的销售人员呢?想要成为一个销售团队的核心需要具备什么样的条件呢?自己该朝什么方向去努力?小王陷入了沉思……



任务一 认知销售人员岗位

小王深知销售工作的重要性,销售工作犹如企业的发动机,关系到企业的运转和存亡。世界 500 强企业的 CEO 有 70% 是销售人员出身。小王为自己能成为一名销售人员而感到自豪。

随着信息技术的日新月异,社会正经历着以数字化和网络化为主要特征的科技革命,以科技革命为基础的知识经济对企业营销管理和销售管理而言,都将产生极为深刻的影响。

传统的销售方式主要依靠中间商和零售商,现代的销售方式更多地利用和依靠飞速发展的信息技术。传统的营销管理模式受地理位置和时间的约束,实行的是松散型的管理。面对以信息产业和高科技产业为基础的知识经济,企业要迎接挑战,适应现代社会的发展,就必须进行营销创新。营销创新的一个重要方面就是销售方式的创新。

一、销售的基本概念

一般意义上讲,销售是企业把生产出的产品(服务)出售给消费者(顾客)的过程,它是产品(服务)实现价值并增值的过程。生产出的产品(服务)没有出售就无法实现其价值,更无从增值。因此,销售是企业将生产出的产品(服务)以直接或间接的方式出售给直接或间接的消费者(顾客),并最终收回货款的过程,货款的收回与否是销售实现与否的关键。

销售是为他人提供帮助的伟大事业,一名优秀的销售人员要善于发现身边客户的需要,及时向他们推荐适合的产品,并提供售后服务,以确保客户在使用产品的过程中保持长期的满意。

销售工作充满了挑战也充满了魅力。一名热爱销售工作的销售人员会发现:

(1) 销售能够使自己提高创造力。从一定意义上,销售可以说是一个创造性的职业,它能把诸多别人眼里的不可能变成可能,把一个个不起眼的细节变成成功的机会。一名成功的销售人员必然具备超群的发现力、出众的应对力、超强的适应力,无论在什么样的环境下,在什么样的境遇中都能发掘出适合自身成长的空间。

(2) 销售能够使自己增强斗志。年轻人都渴望成功,渴望拥有自己的财富,销售岗位为诸多年轻人提供了通往成功的途径。销售人员的工资大多与业绩直接挂钩,上不封顶,销售人员通过自身历练和积淀能够明显提升技能。销售人员不断地挑战自己,努力地提高自己,把自己打造成一名优秀的销售人员就意味着自己拥有了成功的事业和丰厚的收入。

(3) 销售能够使自己提高社交能力。销售岗位能够全方位促进个人能力的提高,尤其是与人交往的能力。马斯洛把社交需要定义为人类五种基本需要之一,可见人的社交能力对个人发展的重要性。销售人员通过销售,会变得乐观而坚强,能坦然面对压力和挫折,传递给周围人的永远都是阳光向上的气息。销售人员会有同各种人打交道的机会,并说服和影响他们。因此,一名优秀的销售人员,无论今后从事何种职业,这种能力与心态将使之受益终身。



知识链接

销售人员成长过程的四个阶段

第一阶段：应怜屐齿印苍苔，小扣柴扉久不开

无论何种性格的人，初涉销售工作，首先面对的就是如何突破自身的心理障碍。销售是一个需要与多种人打交道的工作，销售人员所面对的对象大多是从不相识、毫不了解的客户，因此多数销售人员都会出现“沟通紧张综合症”，不知道该如何与对方交流，不知话题该从何开始，会出现说话支支吾吾、颠三倒四的现象，严重影响了自己与客户心目中的形象。要想成为一名优秀的销售人员，首先要解决的就是与人沟通的问题，突破自己的心理障碍。要做到沟通顺畅，首先要提高自身的综合素质和业务能力，业余时间多读相关书籍和资料，提高知识储备，为与人沟通储备谈话素材；其次要认真研究产品，只有对所销售的产品有足够的了解，在向客户介绍产品的时候才能做到胸有成竹，自信地应对客户提出的每个问题；再次要转变自身对销售岗位的认识，只有热爱销售岗位才能最大限度地发挥自身的潜力，将工作做好，要摆正自己的位置，不要看低自己，客户是人而不是神，要将自己与客户放在同一个高度来认识，只有这样才能正常与客户沟通；最后要不断积累经验，销售岗位是一个需要不断积累经验、不断成长的岗位，切勿心急，在每次与客户交流后要要认真总结规律和经验，做到成而不骄、败而不躁。

第二阶段：不识庐山真面目，只缘身在此山中

通过一段时间的销售实践和针对性培训，大部分销售人员已能顺畅地与客户沟通，但成交量还是停滞不前，不知道与客户的异议出在哪儿。“以客户的需求为中心”这句话说起来容易做起来难，大多数销售人员在这一阶段不知道客户的真实诉求点在哪儿。准确地把握客户的想法是成为一名优秀的销售人员的必备技能，要做到这一点，首先，端正自己的态度，不能以项目、订单、成交作为自己工作的唯一出发点，要告诉自己挖掘客户才是自己的目的，有了正确的方向，才能更好地站在客户的角度去思考问题，解决问题；其次，认真对待与客户沟通的每次机会，认真准备，把与每个客户沟通的过程都设计成有计划、有步骤、有目的的活动，避免由于准备不充分而使谈话内容空洞无主题；最后，学会倾听，倾听是销售人员成功的要点，必须认真记好客户的每次提问、每次回答，认真分析客户语言中传达的信息。

第三阶段：江畔何人初见月，江月何年初照人

经过了前两个阶段的历练，大多数销售人员已能够与客户自如地交流，准确分析客户的需求，可销售量还是不见提高，孜孜不倦的坚持却换来了石沉大海的宁静。在这个阶段，销售人员首先要调整心态，销售需要慢功夫，不可操之过急，所有的付出终归会有回报，现在还没有成功只是时机尚未成熟，有可能你所接触的客户目前对该产品尚无现实需求，也可能客户对你的防备心还没完全放下，但很显然，希望已经不远了；其次，不可向客户表现出自己的心理变化和内心对成交的向往，可以人为制造一些“给予”或“索取”，通过这些环节创造与客户“互动”的机会；最后，要善用自己的智慧，创造一些点子，增强销售的乐趣，使客户自觉融于其中。



第四阶段:谁无暴风劲雨时,守得云开见月明

到了第四阶段,销售人员会发现,不知何时自己与客户犹如兄弟、朋友,客户会将自己的异议直接表达给自己,自己会将自己能兑现的承诺直接传达给客户,将兑现不了的直白地告知客户,双方不再有猜测和防备,订单纷至沓来,使自己真正变成一个大忙人。在这个阶段,销售人员首先要调整心态,尝到了成功的喜悦后切不可盲目自大;其次要学会制订计划,要用短期、中期、长期计划规范自己的行为,提高时间利用率;最后要不断学习,不断充实自己,只有不断地汲取知识的营养,拓宽自己的眼界,才能提高自身的综合素质,使自己更好地适应自身的变化、市场的变化和社会的变化。

二、销售与推销、营销的关系

(一) 销售与推销的关系

销售不等于推销。推销是销售人员直接将产品或服务推荐给客户,说服客户购买的活动。在整个过程中,客户都处于被动的地位,是种“推”的策略。而销售不单是主动将产品或服务推荐给客户,还包括通过广告、公共关系、营业推广等促销手段吸引客户主动采取购买行为,是种“拉”的策略。

销售策略的实施包括推式策略和拉式策略两种,而推销只指推式策略,从这个意义上讲,销售包括推销。

(二) 销售与营销的关系

销售不等于营销。“营销之父”菲利普·科特勒(Philip Kotler)认为:“营销是个人和集体通过创造,提供出售,并同他人交换产品和价值,以获得其所需所欲之物的一种社会和管理过程。”^①营销研究包括产品策略、价格策略、促销策略、渠道策略和市场细分、目标市场确定、市场定位、消费者行为分析等问题。而销售研究的是怎样将产品或服务最终送达消费者手中的过程。因此,营销的外延大于销售,我们不能用销售来代替营销,也不能忽视销售在营销过程中的作用。

三、销售工作的特点

销售活动说大不大,说小不小,小可做一针一线,大可做跨国集团。销售工作可以说是一项报酬率高但难度也高的工作,或者说是报酬率低的轻松工作。

销售就是热情,就是战斗,就是勤奋工作,就是忍耐,就是执着的追求,就是勇气。这是日本推销之神原一平的座右铭,他告诉我们销售是能让你充分发挥自主性和表现性的职业,是可以靠智慧和坚毅的精神而取得成功,并赢得自由的职业。销售是不断地迎接挑战的工作,又是投资小、见效快、收益高等各种因素综合在一起的工作,还是助人为乐,能使自己在精神上得到满足、不断完善自我的工作。一般来讲,销售工作具有以下一些特点:

^① 菲利普·科特勒. 营销管理:10版[M]. 梅汝和,梅清豪,译. 北京:中国人民大学出版社,2001:10.



（一）主动性与灵活性

为了顺利完成销售任务,销售人员必须不断地去开发客户,主动和客户接触。另外,销售本身就是一门艺术,销售人员应当灵活运用各种销售技巧,用最短的时间、最有效的方式让客户了解产品并让他们采取购买行动,同时销售人员还要学会进行自我管理,有效地分配时间和精力,对所做的工作采取适当的对策。

（二）行动的自由性

销售人员不像生产车间里的工人那样必须遵守标准的操作规程,他们可以将大部分时间花费在所负责的区域,有相对的自由来安排自己的时间以完成所负责的工作。销售工作的自由性赋予了销售人员独立性、解决问题的自信心和工作的主观能动性,但这种工作的自由性也为销售人员带来了责任和压力,使销售人员的工作具有自律性。

（三）服务性

销售本身也是一种服务,过去的销售只是把产品卖给客户,但现在的客户不仅是在买你的产品,也是在买你的服务。所以说,销售也是最完善的服务,要求人们周到而完美地服务自己的客户和那些可能会购买自己产品的潜在客户。

（四）变化性和挑战性

人们通常不太愿意做一些单调的事务性工作,而销售工作则充满变化和挑战性。因为每个潜在的客户都有不同的需求和问题,销售人员必须具有足够的洞察力、创意和分析技巧才能满足客户的需要和解决客户的问题。对于许多销售人员来说,工作的最大回报莫过于战胜来自工作上的不断变化和挑战,并以此作为个人成长的机会,其次才是金钱和物质奖励。

（五）发展性

对于销售人员而言,其职业生涯规划的目标应该包括自身的发展目标。优秀的销售经理或者大区经理是许多销售人员奋斗和拼搏的目的。当然,对于从事销售工作的人士,这样的机会始终存在。销售主管除了了解公司的客户、产品、竞争优势和劣势外,还必须研究公司的管理等级和自身的升迁问题。

（六）报酬的特殊性

销售人员的收入一般很丰厚,主要取决于其业绩水平。销售人员的薪水和奖金比其他单位或部门的都要高,而且增长的速度也较快。许多公司甚至对销售人员的最高报酬不做任何限制。

四、销售在中国的发展

（一）销售在中国的发展阶段

从销售的形式和技术发展来分,中国的销售大致分为以下四个发展阶段:

1. 第一阶段——坐销

这一阶段主要指从中华人民共和国成立到 20 世纪 70 年代。坐销是计划经济条件下的产物。这一阶段企业主要以供销社为单位对产品进行管理和运营。其特点是按照国家的统一规定来生产和销售,产品由国家统一调配,企业没有自主权,只有少数计划外产品企业有权利进行销售。这一时期的销售人员还不是真正意义上的销售人员,基本没有自主权,不需



要去了解市场、了解客户,其工作没有技巧性。

2. 第二个阶段——行销

这一阶段主要指从20世纪80年代中后期到20世纪90年代初。这一阶段中国正处于由计划经济向市场经济转型的时期,放开市场后,商品短缺现象凸显,市场机会增多。因此在销售上,大多表现的是粗放型的销售方式。市场的变化使一部分企业打开大门“走出去”,主动去拓展市场。

3. 第三个阶段——深度分销

这一阶段主要指20世纪90年代。这一阶段的销售特点是销售网络开发和管理上的精耕细作。生产企业不再局限于将产品卖给分销商,而是参与到了整个销售过程中,包括对分销商的培训、管理等,他们意识到销售环节的每个成员都被共同的利益连接在了一起。甚至有些企业还利用直营、直销等方式对渠道进行精耕细作。

4. 第四个阶段——精益化销售

这一阶段开始于21世纪初。上一阶段的精耕细作使得企业的销售成本大大提高,部分企业不堪重负,于是,销售开始向追求精细与效益平衡的方向发展。企业对销售渠道各环节的管理更加严格,考核指标更加细化,现代化的管理方法被大量使用,市场管理趋于精细。

(二) 当代中国销售的特点

中国地大物博,人口众多,且地区经济发展不平衡。人们长期受所生活的自然环境、人文环境的影响,风俗习惯、人口数量和质量差异较大。因此中国的市场环境是复杂的,中国的销售也是最难做的。当代中国的销售主要呈现出以下三个特点:

1. 先进与落后并存

在一些经济发达地区,市场经济发展较快,市场行为规范化水平高,市场及销售活动的管理较为严格;而经济落后地区还没有形成规范有序的市场,市场经济发展较慢,销售活动的管理及规范化水平较低。

2. 规范与混乱并存

有些行业经过了初期的混乱竞争已日趋规范,如电视机行业。但仍有一些新兴行业还处于比较混乱的阶段,坐销、行销、深度分销和精益化销售并存,且未形成严格的市场监管体系。

3. 传统落后思想盛行

在中国传统文化中盛行着“面子文化”“关系文化”,这使得销售人员的个人能力得不到充分发挥,给销售工作的顺利开展造成了不少障碍。



课堂案例

来自《输赢》的故事

这是一个关于三个小贩卖李子的故事。

一个老太太在市场上买李子,她来到了第一个小贩面前。

老太太说:“这李子怎么样?”

第一个小贩说:“我的李子又大又甜,特别好吃。”

结果老太太摇了摇头没有买,走到了第二个小贩那里。



第二个小贩说：“我这里是李子专卖店，各种各样的李子都有，您要什么样的李子？”

老太太说：“我要酸一点儿的。”

第二个小贩说：“我这篮李子酸得咬一口就流口水，您要多少？”

老太太说：“来一斤吧。”老太太买完李子后继续在市场里逛。老太太来到了第三个
小贩那里。

老太太说：“你的李子多少钱一斤？”

第三个小贩说：“请问您要哪种李子？是您吃吗？”

老太太说：“不，我儿媳妇要生孩子了，想吃酸的。”

第三个小贩说：“老太太，您对儿媳妇真体贴，她想吃酸的，说明她一定能给您生个
大胖孙子。您要多少？”

“给我来一斤吧。”老太太被小贩说得很高兴，便又买了一斤。

小贩一边称李子一边继续问：“您知道孕妇最需要有什么营养吗？”

老太太说：“不知道。”

第三个小贩说：“孕妇特别需要补充维生素。您知道哪种水果含维生素最多吗？”

老太太说：“不清楚。”

第三个小贩说：“猕猴桃含有多种维生素，特别适合孕妇。您要是让您儿媳妇天天
吃猕猴桃，她一高兴，说不定能一下给您生出一对双胞胎。”

老太太说：“是吗？好啊，那我就来一斤猕猴桃。”

“您人真好，您儿媳妇有您这样的婆婆很有福气。”小贩开始给老太太称猕猴桃，嘴
里也不闲着，“我每天都在这儿摆摊，水果都是当天从批发市场找新鲜的批发来的，您媳
妇要是吃着好吃，您再来。”

“行。”老太太被小贩说得高兴，提了水果边付账边应承着。

为什么三个小贩，面对同一个客户，结果不同呢？

客户的真实需求、潜在需求和深层次需求是询问出来的。

第一个小贩没有掌握客户真正的需求，所以失败了；

第二个小贩通过询问了解客户的需求，所以销售成功了；

第三个小贩不仅通过提问了解客户的需求，而且更深层次地了解客户的需求，所以
销售了更多的产品。

五、销售人员的岗位职责

销售人员负责与客户签订销售合同，督促合同如期履行，并催讨所欠应收销售款项。销
售人员的岗位职责可概括如下：销售人员是企业与客户沟通的桥梁，是产品实现其价值的关
键，是企业形象维护与展示的中坚力量。因此，销售人员的岗位职责可以概括为以下四点：

（一）开发市场

销售人员工作的第一阵地是市场，市场有多大，销售人员发挥自身价值的空间就有多
大，因此销售人员必须把开发市场作为自己工作的核心任务。

（1）销售人员要根据企业的总体市场开发策略编制自己负责的市场区域的开发计划。



(2) 销售人员要全面掌握所负责市场区域的变化和竞争对手的情况,了解客源市场的流量,注意市场结构的变化。

(3) 销售人员要积极配合销售经理对新市场进行开发。

(4) 销售人员要养成坚持做好市场调查的习惯,直接获取市场一手资料,透彻了解市场才能更有效率地开发市场。

(二) 管理客户

客户永远是销售人员工作的核心,客户的满意是销售人员工作的不竭动力,更好地对客户进行管理可以帮助销售人员更好地维系老客户,开发新客户。

(1) 销售人员必须按照客户的实际情况,在销售内勤的协助下,对自己所负责的客户进行档案管理。

(2) 销售人员在每个月的月末要制订自己下个月的老客户回访计划,以便在开发新客户的同时,稳定老市场,保持基础销售量。

(3) 销售人员在接到客户投诉电话后要及时提出解决方案报上级主管部门批准,同时要跟踪处理,并将处理结果及时向上级主管汇报。

(4) 销售人员要认真听取客户建议,并做好记录,及时向公司的主管领导汇报,提出解决建议并及时备案,以免客户追诉。

(三) 维护公司形象

公司形象的好坏关乎公司未来的发展,好的公司形象能够提高公司产品的销量,方便销售人员更好地开发市场。销售人员是公司的窗口,销售人员的一言一行都代表了公司的形象,因此,销售人员要时刻把维护公司形象放在首要位置。

(1) 销售人员要遵守国家的法律法规和公司的规章制度。

(2) 销售人员要在日常工作中注意自身的言谈举止,树立公司的良好形象。

(3) 销售人员不要散布有损公司形象的言论。

(4) 销售人员要提高专业素养,帮助公司打造行业专家形象。

(四) 服从公司安排

销售人员服务于所就职的公司,就要严格服从公司的各项安排,认真工作,努力提高销售技能。

(1) 销售人员应当深入了解公司的相应销售政策,准确向客户表达。

(2) 销售人员必须保证公司指定的通信工具的畅通性。

(3) 销售人员要准时参加公司组织的销售会议等各项活动。

(4) 销售人员要自觉遵守办公制度,主动配合临时性工作安排。

六、销售人员的职业道德

“道”在中国古代是行走的意思,后引申为本原、规律、原则等含义。“德”是得,是对“道”的知觉(认识与获得)。因此道德就是对“道”的知觉,并把“道”转化为内在的信念和品质。道德是人类社会所特有的准则,成为人类解决无限欲望与有限资源的矛盾三大方法之一。

职业是指人们由于社会分工而从事具有专业业务和特定职责并以此作为主要生活来源的工作。



职业道德是指从事一定职业劳动的人们,在特定的工作和劳动中以其内心信念与特殊社会手段来维系的,以善恶进行评价的心理意识、行为原则和行为规范的总和,它是人们在从事职业的过程中形成的一种内在的、非强制性的约束机制。

由于销售人员所从事的工作缺乏监督环境,且销售人员对公司的收入负主要责任,因此销售人员的职业道德就显得尤为重要。

(一) 销售人员职业道德的评价标准

1. 遵纪守法

遵纪守法是每个从业人员从业的基本准则,尤其要遵守职业纪律和与职业相关的法律法规。职业纪律是在特定的职业活动范围内从事某种职业的人们必须共同遵守的基本准则,包括劳动纪律、组织纪律、群众纪律、保密纪律、宣传纪律和人事纪律等基本纪律要求及各行各业的特殊纪律要求。

2. 文明礼貌

文明礼貌是销售人员在工作中应具备的基本素质,也是塑造企业形象的需要。企业要求销售人员仪表端庄,穿着打扮大方得体,符合作为一名销售人员的职业要求,这有利于塑造良好的个人形象和企业形象;要求销售人员举止得体,语言使用规范,注意专业术语的使用,语言既要通俗易懂又不能低俗;待人热情,不能以表看人。

3. 爱岗敬业

销售人员要热爱自己的销售岗位,以一种恭敬严肃的态度对待自己的工作;树立崇高的职业理想,并有为之奋斗的决心;强化职业责任,给客户之所需,想客户之所想,始终从客户需求的角度出发,为客户提供一流的产品和服务;提高职业技能,强化学习意识,不断积累,不断提高。

4. 诚实守信

诚实守信是为人之本、从业之要。销售人员应该忠诚于所就职的企业,诚实劳动,关心企业的发展,遵守与企业的合同和契约;同时,注重提高自己的服务质量,树立良好的服务意识,关注产品质量,严守企业秘密,努力维护企业信誉。

5. 办事公道

办事公道是正确处理各种关系的基本准则,指对待任何人任何事不偏不倚、坚持真理、公私分明、光明磊落,永远站在公正、公平的立场上处理事情。

6. 勤俭节约

勤俭节约是一个人事业成功的催化剂,同时也是企业在市场竞争中立于不败之地的秘诀,勤劳促进效率的提高,节俭降低生产成本。

7. 开拓创新

创新的本质是“突破”,创新活动的核心是“新”。市场环境瞬息万变,消费者需求不断更新,科技进步带动新产品层出不穷,因此销售人员必须具备创新的意识和科学的思维来适应各种变化,迎接新的挑战。



知识链接

销售人员习惯的养成

一、养成爱读书的习惯——开卷有益

销售岗位永远是万千岗位中接触人最多的,一名销售人员不知道下一秒自己面对的是什么性格、什么身份、什么职业的客户。每个人在将辛辛苦苦挣来的钱进行消费的时候都希望有一个值得信赖、一心为自己考虑的销售人员来服务自己。那么如何赢得客户的信任呢?说来容易做来难,销售人员只有充分地融入对方的世界才能获取对方的信任,这就需要广博的知识和宽阔的眼界。人生短暂,人们不可能去亲自尝试所有的职业,去了解所有的事情,只有一种东西能让人们坐在家里的躺椅上就欣赏到万千世界的风采,这就是书。因此,想要成为一名优秀的销售人员,能够同更多的客户群体取得共识,就需要每天至少拿出一小时的时间去读书,永远不要因为忙而缩减读书的时间。每天人都会有很多碎片时间,如等公交车、约等客户等的时间,也可以将自己的作息进行调整,将晚睡晚起改成早睡早起,充分利用晨起时光。古语有云:“一年之计在于春,一日之计在于晨。”每天早起一个小时用来读书或者完成前一天未完成的工作都不失为明智之举。

二、养成制订计划的习惯——有的放矢

工作效率高的人往往在行事之前都会制订一份详细的计划。每名销售人员在开始一天的工作之前,都要将自己一天要拜访的客户数量、拜访时间、拜访目的、拜访内容、拜访效果进行详细计划,千万不要过分相信自己的大脑,大脑是用来思考而不是用来记忆的。计划更多情况下需要落实在书面上,销售人员在执行的过程中要不断监督自己、检查自己,要做好自己的管理工作,只有严格要求自己,成功才会更加青睐于你。

三、养成不依外表看人的习惯——一视同仁

销售人员所面对的客户形形色色,再高明的销售人员也无法通过外表准确分析客户的成交意愿。衣着打扮、外表相貌不足以代表一个人的消费能力。因此,一名成功的销售人员要养成不依外表看人的习惯。就算客户目前对所售商品没有购买意愿并不代表其日后不会购买,另外口碑相传的力量不可小觑。销售人员的态度和看法决定其对客户的态度,客户手上也许暂时没有你所期望的订单,但如果有一天你期望的订单出现了,你是他想要成交的对象吗?

(二) 销售人员职业道德失范的表现

1. 内部职业道德失范的表现

(1) 人力资源方面。销售人员在入职前由于对所应聘工作的向往向用人单位递交虚假简历;入职后违反劳动合同,私自在外兼职;依靠不正当的裙带关系获得晋升的机会;当对所从事工作不满意时消极怠工、逃避责任;利用不正当手段占有他人的劳动成果或业绩。

(2) 资金方面。利用工作之便虚报费用、挪用货款;故意控制回款时间;收受回扣等。

(3) 公司资产方面。对公司资产粗放式使用,私自侵占;不细心看管公物而给公司造成损失,甚至偷窃公物;泄露和侵占公司的无形资产,泄露公司的商业机密;散布损害公司形象



的言论;将客户资源私有化;泄露、侵占或出卖公司的知识产权。

(4) 信息资源方面。向公司提供虚假信息,不及时向公司提供已掌握的信息;在市场调查过程中伪造调研报告。

2. 外部职业道德失范的表现

(1) 市场信息获取方面。为了得到所需的市场信息,侵犯被调查者的隐私或以不正当手段窃取商业情报。

(2) 对待客户方面。为了吸引客户,提高成交率,私自滥用质量标志,甚至销售假冒伪劣产品、有害产品和有缺陷的产品,向客户提供虚假产品信息,对产品进行过度包装。

(3) 销售价格方面。为了从产品销售中获取私利,与同行进行价格勾结,私自更改厂家定价;暴力宰客,哄抬物价甚至进行价格欺诈,扰乱市场秩序。

(4) 产品促销方面。在产品促销过程中,对所售产品进行虚假宣传,夸大产品性能和功效;隐瞒产品或服务的缺陷信息;进行包括发布虚假特价广告信息、发布不文明广告、恶意贬低竞争对手产品的不当促销活动。

(5) 订单获取与履行方面。依靠宴请、送礼、行贿等方式获取订单,给对方以欺诈性承诺,设计使用不公平的格式合同;在订单履行过程中不遵守承诺,偷工减料,违反合同条款。



销售人员小张迷失了方向

销售人员小张在外面顶着雨跑了一天,全身都湿透了,可是一无所获。回想自己这一个月来的销售工作,小张不禁皱起了眉头。大学时教师主要讲的是销售的技巧和销售工作未来的良好发展前景,但没有告诉学生这份职业的缺点。小张曾经信心满满,想大干一场,可现实却是起得比鸡早、睡得比狗晚,忙了一天一无所获。

小张还记得第一次出去跑市场,自己鼓起勇气敲开了一家公司主管的办公室门,可是做完自我介绍后,对方明显带有抵触心理,无论小张怎么努力寻找话题切入主题,对方都不配合,甚至言语中还略带侮辱性字眼。自己的第一次上门洽谈最终以失败告终。初涉销售岗位的小张心想,自己是一名销售新手,有很多东西还需要学习,他想办法鼓励自己,让自己重新振作起来。可是事与愿违,接连好几次,小张主动与客户的接洽都不顺利,不是被拒之门外、恶语相加就是被不冷不热随意应付,就连打电话给对方,一句话没说完就被挂掉的事情也时常发生。小张回想自己刚进公司培训时销售主管与客户通电话的情况,当时销售主管应对自如,显得事情很简单,可是轮到自己就这么难。

小张想到这些不禁皱起了眉头,想想自己目前的处境,他感觉极其失望,他想起了父母,想起了妻子和孩子,想起了与他一起学习过的同学。他周围的人大多数对他所从事的工作都不太接受,尤其是他的妻子,她觉得销售就是依靠三寸不烂之舌每天低三下四求人家买你的东西,所以她每次跟朋友都说老公是做公关工作的。小张的父母也觉得自己辛辛苦苦供出来的大学生到头来却去卖东西,总觉得在亲戚朋友面前抬不起头。小张自己也不喜欢“销售人员”这四个字,他也觉得销售人员在某些方面总是低人一等,每次去见客户总感觉客户会拒自己于门外,不愿意接近自己,甚至自己的亲戚朋友知道自己是销售人员都有些疏远自



己,恐怕哪一天自己会卖东西给他们。

雨一直下着,小张心里感到了从未有过的孤独,他的心此刻比这雨水还要凉。这么大的雨,大多数人都躲在家里或是办公室里,只有自己还冒着雨在去见客户的路上徘徊,没有一个人给自己温暖、给自己帮助,身体和情感上的不适此刻似乎达到了极限。小张想唯一的解脱办法就是赶紧换份工作,自己是学经济的,也许自己可以去银行工作,在那里风吹不着、雨淋不着,可以西装革履地迎接每位彬彬有礼的客户。想到这些,小张似乎有了力量,他加快了脚步朝公司走去。

思考问题:

1. 小张工作中的不良情绪来源于哪些方面?
2. 小张应该辞职吗? 辞职后小张将来的工作会顺利吗?
3. 如果你是小张的领导,接到小张的辞职申请后你会怎么做? 会向小张说些什么?

任务二 认识销售管理岗位

小王在销售这一领域有着远大的目标,他除了努力做好销售人员的本职工作外,还在不断朝着销售经理这一岗位而努力。他既要了解一名销售经理需要具备哪些条件,自己还有哪些方面需要提高和改进,又要熟知销售经理这一管理岗位的职责和任务。业余时间,小王不断丰富自己的知识储备,掌握最新的市场动向,分析销售管理岗位的发展趋势。

销售管理是营销中最关键的环节之一。有效的销售管理来自以成功为导向可经济有效地完成任务的销售力量。

一、销售管理的含义

关于销售管理的含义中外学者有着不同的理解。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。约瑟夫·P. 瓦卡罗认为,销售管理就是解决销售过程中出现的问题,销售经理应该是一个知识渊博、经验丰富的管理者。

我国学者李先国认为,销售管理就是管理直接实现销售收入的过程。

本书认为,销售管理是对销售活动过程的综合管理,具体来说是通过销售人员的管理来实现对企业销售活动的计划、组织、执行和控制的管理,其目的是实现企业发展。

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发展。



课堂案例

销售经理的一天

王港是某计算机公司的销售经理。他把自己一天的工作做了如下整理和概括:



早上 7 点 40 分准时到达办公室,打开计算机,查看办公邮箱,查收邮件,有需要回复的及时回复。

上午 8 点半离开公司访问保有客户,他想通过与保有客户的沟通了解他们对产品的使用情况及建议,更好地了解市场,从而知道自己接下来工作的方向。

上午 9 点半回到公司,阅读各种报告,并做好接下来的工作计划,如销售预测、预算和计划;认真检查各销售人员的业务拓展情况,对有问题的销售人员提出建议和改进办法。

上午 10 点半与销售代表通电话或见面座谈,与他们研究每次访问的目标和策略,以便寻找真正的客户需求,确定满足客户需求的战略和方法。

中午 12 点,约客户或销售代表共进午餐,目的是增进与客户的关系,为开拓更广大的市场提供帮助。

下午 1 点半,约见个别销售人员,询问他们销售过程中的问题和障碍,提出帮助建议,包括对销售人员的现场指导和培训。

下午 3 点,与销售人员沟通,安排送货、结算、服务等工作。

下午 4 点半,回顾一天的工作,将一天的工作成果和未完成的计划记录在工作手册中,做好第二天的工作计划,列好时间表。

下午 5 点下班。

这就是王港作为销售经理的一天,也是销售管理岗位具体工作内容的概括。

二、销售管理的内容

(一) 菲利普·科特勒定义的销售管理内容

菲利普·科特勒认为,销售管理涉及三个方面的内容:一是公司在设计销售队伍时应做什么决策,这涉及销售队伍的目标、战略、结构、规模和报酬问题;二是公司怎样招聘、挑选、训练、指导、激励和评价自己的销售队伍;三是公司怎样改进销售人员在推销、谈判和建立关系营销上的技能。

(二) 查尔斯·M. 富特雷尔定义的销售管理内容

查尔斯·M. 富特雷尔认为,销售管理涉及五个方面的内容:一是制订销售计划,即要建立一个面向有利可图的顾客的销售团队;二是设计销售组织,要选择合适的人,并建立适当的组织结构;三是对销售人员进行科学训练;四是引导和指挥销售人员提高销售效率;五是对销售人员和销售结果进行评价以指导未来的销售活动。

(三) 本书对销售管理内容的概括

根据对销售管理含义的理解,本书认为销售管理包括绩效管理、人员管理、团队管理、渠道管理、客户管理、货品管理和网络市场管理,如图 1-1 所示。

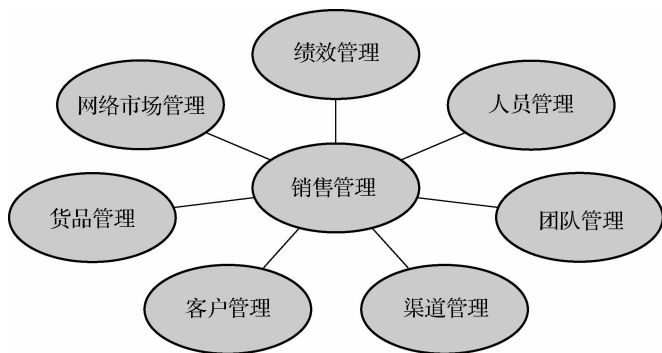


图 1-1 销售管理的内容

三、销售管理的意义

近年来,随着我国市场经济发展步伐的加快,企业的市场营销意识逐渐增强。但从市场营销相关知识的实践上看,更多企业把重点放在了产品促销上,大手笔做广告,涉及丰富多样的促销活动,而忽略了销售管理工作。从短期看,产品促销确实给企业带来了一定的经济效益;但从长远看,没有统一规划和长远目标的盲目促销所带来的结果必然是经营混乱、效率低下、后劲不足,很有可能会昙花一现。因此,企业的经营管理者除了要关注近期效益外,还应兼顾企业的可持续发展,销售管理工作不可忽视。

(一) 良好的销售管理有助于企业长期发展

良好的销售管理能够促使企业制定长远可行的发展目标,促使企业站在更高的角度结合企业的战略目标来制订营销计划,既有利于企业实现既定利润目标,又能帮助企业实现长期的可持续发展目标。

(二) 良好的销售管理能够集中企业优势,增强企业的市场竞争力

市场空间巨大,任何一个企业都不可能抢占所有市场,企业的销售管理部门会在市场细分的基础上结合企业的特点和市场状况选择目标市场,协调各个部门集中企业的人力、财力、物力从事产品的生产经营,将自己在整个市场上的劣势转化为在局部市场上的优势。销售管理团队可以通过运用市场发展理论,帮助企业确定适宜的市场发展战略,通过密集化、一体化、多元化和扩展、收缩等战略选择,扩大企业的市场规模,提高企业的市场占有率。

(三) 良好的销售管理有利于企业控制市场

企业加强销售管理有利于企业控制销售人员的行为,有效地控制销售成本,以及提高企业客户关系管理的效率。企业加强销售管理能通过对销售人员和客户的管理提高营销效率,增强企业的市场竞争力。

(四) 销售管理是企业营销的重要环节

销售管理是营销管理的重要组成部分,没有销售管理工作的支持与配合,企业的经营方针、战略规划就难以实施。销售管理在企业整体营销管理中发挥着重要作用。

企业经营管理者努力不懈地了解和研究消费者的需求,以便生产出符合其需要的产品,建立起自己的分销渠道并设计出全套的物流系统。



课堂案例

西安杨森的销售队伍

西安杨森制药有限公司(简称西安杨森)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的内容: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。西安杨森喜欢招聘新人,然后自己培养,因为新人没有形成固定的工作模式,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,保证每位员工每年有100个小时的培训,最多的可达200个小时。西安杨森员工培训的内容十分丰富,主要包括企业文化、MBA浓缩课程、销售策略、人际沟通、客户服务、团队精神和管理规范等。培训使销售人员的素质不断提高,使企业不断发展。

四、销售管理的岗位职能

销售经理作为销售部门的领导者,工作内容繁多,所需的技能多种多样。在实际工作中销售经理主要发挥四大基本职能:计划职能、组织职能、领导职能和控制职能。

(一) 计划职能

计划职能是管理职能中最基础和重要的职能之一,但往往这是被销售经理所忽视的职能。计划是组织、领导、控制的基础和前提,是各项工作实现既定目标的保障,有了详细周密的计划才能避免后续工作偏离主要目标。这就要求销售经理在制订销售计划时要掌握企业的总体战略目标和营销战略目标,只有有了战略目标才能使销售的各个环节有方向,使销售经理能够率领整个销售部门沿着正确的方向前进。计划主要包括以下步骤:

1. 企业竞争环境分析

竞争是市场经济条件下不可或缺的主题,只有竞争才能促使企业进步。销售经理只有更好地了解企业与竞争对手相比较的优势、劣势、机会及威胁,才能帮助企业在竞争中更好地发挥优势并减少劣势与威胁,增加胜利的机会。

通常,企业的竞争优势包括以下五个方面:

(1) 品牌优势。品牌优势是产品长期成功市场运作的成果,任何一个品牌的成长都经历了漫长而艰难的过程,它是产品经受住客户长期考验的回报。优秀品牌的建立虽然是艰难的,但一旦良好的品牌形象在市场上得以树立就将成为企业最珍贵的竞争优势。

(2) 质量优势。客户对产品质量的在意程度永远都不会降低。任何一种产品在市场上都会存在低、中、高不同的质量等级。被客户所认可的长期保持的良好的产品质量就是企业相对于竞争对手的有利的竞争优势。在相同价位条件下,尽管有些优质的产品由于生产成本高价格会略高,但人们还是喜欢买优质的产品。

(3) 技术优势。“科技是第一生产力”是亘古不变的真理。有些企业依靠专利的授权或自身的研发力量拥有了其他竞争对手所不具备的技术,这些技术有的可以帮助企业生产出独一无二的产品,有的能够使企业大幅度提高生产效率、降低生产成本,从而给企业带来更



大的竞争优势。

(4) 人员优势。人是所有生产活动的主体,优秀的人力资源永远是企业发展的最大财富。有的企业不惜重金聘请高技能人才,加大投入加强员工培训,建设企业文化,提高员工素质。拥有高技能、高素质、高自觉性、认真负责的员工队伍是企业永远的竞争优势。

(5) 规模优势。市场规模大意味着市场占有率高,企业拥有较高的市场占有率并且具有规模经济,就具有了规模优势。

2. 制订销售计划

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。销售经理需要为企业的每位销售人员、每个销售团队制订销售计划。销售计划的时间可长可短,可以月为单位也可以年为单位。

3. 制定分部门的目标体系

要实现整体目标就必须制定好详细的各部门任务目标,每个部门的目标的顺利实现是整体目标顺利实现的保障。

4. 制订每个环节的具体行动计划

整体目标要以每个环节的顺利完成为保障,销售经理要对每个环节的具体目标进行确认,并严格监管。

知识链接

销售经理计划工作的要点

1. 建立一支业务精干、团结稳定的销售团队

人是销售活动的主体,一支优秀的销售团队永远是企业宝贵的财富。建立业务精干、素质超强、团结稳定的销售团队在每一年度的工作计划中都应该是一个重点。

2. 建立一套完善的销售管理制度

销售工作不同于其他工作,销售人员需要经常出差、外出见客户,工作相对比较宽松,销售人员的自主权限相对较大,因此如何通过一套完善的销售管理制度对销售人员的日常工作进行规范,提高销售人员的主人翁意识显得尤为重要。

3. 培养销售人员自主学习的能力

销售技能的提高是一个日积月累的过程。销售经理应该通过提高销售人员自主学习的能力促使销售人员在工作中总结、反思、提高,以不断使自身的销售技能得到提高。

4. 制定详细的销售目标

销售经理要根据公司的整体销售目标将销售目标进行分解,具体到月、周、日,并将分解的目标任务下分给具体的销售人员,以此来提高目标实现的效率,同时方便对每个销售人员进行考核。

(二) 组织职能

销售计划固然重要,但销售计划实施过程的组织工作不容忽视,销售经理良好的组织能力是保障销售计划得以实施的关键。销售经理需要站在全局的角度适时对各种资源进行调



配,对员工进行管理,从而保证计划实施过程的方向性及准确性。

(三) 领导职能

销售经理作为销售团队的带头人,需要对所有的销售人员进行有效的领导,提高销售人员的销售技能,增强销售人员的责任意识及主人翁意识,并准确向销售人员介绍公司的总体销售目标和近期目标,使销售人员在工作中有的放矢,避免偏离方向。销售经理要对销售人员的日常工作严格要求,制定详细的工作标准,定期对销售人员的任务完成情况进行考核和评价。销售经理对待销售人员既要严格又要有亲和力,批评与表扬兼顾,设计激励措施提高销售人员的工作热情。

(四) 控制职能

为了更好地实现销售目标,销售经理需要对计划的完成进度及质量进行实时掌控,尤其对销售人员要进行严格的考核和监管,对销售人员的销售活动要严格控制,避免销售人员由于某些私利的驱使做出违反法律或公司规章制度的事情。公司的形象需要每名员工努力塑造,良好的公司形象是公司长远发展的基础,销售经理对销售计划的每个环节严格控制能够提高计划完成的质量,有利于塑造良好的公司形象。

知识链接

销售经理在绩效考核中要做到客观、公正

销售经理的主要职能包括对销售人员的培训和开发,每年销售经理都有相当一部分时间花在对销售人员的绩效考核和技能指导上。对销售人员的考核是常态化的,主要是对他们工作的主要指标的完成情况进行考核。销售人员的收入完全取决于其业绩完成水平。业绩完成水平包括销售定额的完成情况和销售目标的实现情况。考核之前,每位销售人员都会自行填写一份表格,自己对自己的业绩进行评价,这样做是为了促使销售人员学会反省和分析自己,了解自己的优势和不足。之后销售经理会按照事先确定的绩效标准对每位销售人员的工作情况进行总结和评价。销售经理在考核中做到公平、公正对于团队中的每位成员的工作积极性、主动性的提高是至关重要的。

五、销售管理岗位的任职要求

销售管理岗位对于企业的发展壮大所起的作用是不容忽视的,一名优秀的销售经理是打造优秀销售团队的主力,想要成为一名业务精干、领导得力的销售经理必须具备以下素质:

(一) 良好的心态,优秀的品格

要想成为一名成功的销售经理必须具备良好的心态,能够做到理性地看待权力与地位;有着宽阔的胸怀,能够公正、公平地对待每个人;有着较强的情绪控制能力,不会将不好的情绪带到工作中来。

另外,销售经理必须具备优秀的个人品格。优秀的个人品格是一个人的魅力所在。销售经理是公司销售团队的核心和灵魂,有着优秀品格的人才能为团队成员所信服和推崇。因此,要想成为一名成功的销售经理必须从以下四个方面来历练自己的品格:



1. 尊重

销售经理虽为一个团队的领导,但也要学会尊重自己的下属,尊重每名销售人员的人格及劳动成果,对每名销售人员的指导和评价必须做到公正、公平,不能掺杂过多的个人感情,在语言使用上要注意分寸,不能使用低俗甚至有损对方人格的语言,在日常工作中多使用文明礼貌用语。只有举止文雅、内心高尚的销售经理才能更好地团结团队的每个成员,创造更好的销售业绩。

2. 敬业

所谓“干一行、爱一行”,这是对每个从业人员的最基本的要求。只有尊敬、尊崇自己的职业,才能全身心地投入工作中,发挥自己的最大潜能,也只有敬业的人才能得到别人的尊敬和赏识。销售经理必须热爱自己的岗位,以自己最大的热情投身工作中,用自己的热情带动整个团队,这样才能创造更多的佳绩。

3. 责任

销售经理不同于普通员工,普通员工更多的是被动接受任务,而销售经理需要主动承担任务。这就需要销售经理对自己的工作要有较强的责任感,能够主动申请任务并承担责任,学会对自己的工作负责,对自己的员工负责。只有遇事勇于担当的销售经理才能得到所有销售人员的佩服和信任。

4. 专一

专一就是对待每次任务不离不弃、执着如一,拼尽全力做到最好。要做到专一就必须学会坚持,在遇到困难的情况下也不轻言放弃,只有有着坚定意志的销售经理才能使所有销售人员信服。

(二) 开阔的眼界

所谓“一个人的心胸有多广,他的眼界就会有多大”,只有开阔的眼界才能让一个人用最通达的眼光看待事情,只有开阔的眼界才能让一个人离成功更近一步,只有开阔的眼界才能让销售经理在销售的道路上少走弯路。销售经理要拥有开阔的眼界可以依靠以下方法:

1. 阅读

阅读是一个人增长知识最有效的方法,销售经理要把阅读看作自己工作的一部分,通过日积月累的阅读增长自己的见识。

2. 交友

销售是一个需要与各色人接触的职业,所以广博地交友就显得更为重要。销售经理可以从朋友身上激发销售创意,可以从交友中了解自己不曾涉猎的领域,开阔自己的眼界。

3. 出行

一个只会坐在办公桌前指挥的销售经理永远都不会成为一名成功的销售经理。销售经理要深入各个销售网点,用自己的所见所感指导部门的行动,在行走的过程中也会激发自己的销售灵感甚至创造奇迹。

(三) 良好的职业道德

销售人员的职业道德问题已成为全社会关注的焦点。职业道德的缺失会使企业的销售



业务、客户服务陷入困境,这会大大损害企业在消费者心目中的形象,甚至会涉及法律问题。在日常工作中如何保证自己不越雷池一步是很多销售经理都在思考的问题。然而,有些时候,冗繁晦涩的制度文本被束之高阁,恰恰是一些道德观念在指导和约束着人们的行为,这时候无论是销售经理还是销售人员,良好的职业道德修养就显得尤为重要。销售经理可以从以下三个方面增强职业道德观念:

1. 加强职业道德理论学习

销售职业道德就是企业建立的一个合乎伦理规范的文化体系,用来增加公司价值中的道德成分,约束和引导销售人员用正确的价值观来指导自己的每项工作。销售经理要定期对公司的相关条例和规章制度进行学习,及时发现和纠正自身的不正当行为,对销售过程中曾发生过的典型道德缺失案例进行剖析,引以为戒。

2. 重视自我道德考评

有些销售经理在日常工作中更注重团队业绩的提高而忽视了职业道德,甚至无视有些销售人员为了达到提高业绩的目的,而损害企业的形象和消费者的利益的行为。对此销售经理要重视自我道德考评,认识到该无视职业道德的行为的性质的恶劣性,以防造成严重的后果。

3. 加强道德价值观的培养

销售经理是销售部门的核心,一个部门的职业道德行为首先来源于有着正确道德价值观的销售经理。只有销售经理在工作中始终以正确的道德观作为指导,才能使整个部门形成良好的道德风气。“欲做事先做人”,想要成为一名成功的销售经理必须树立正确的道德观,因为只有有道德的人才能做出正确的决策,只有有道德的销售管理人员才能带领团队创造更好的业绩。



案例分析

陈经理的失败

年初,S公司所代理的品牌厂商对市场策略进行了调整,决定将战略发展方向放在发展商用计算机上,商用计算机即专为政府机关、大公司、社会组织等设计制造的计算机,商用计算机的用户不是普通的家庭用户,只有像清华大学、中国石化、北京电信、北京市政府、平安保险等类单位,才是商用计算机的采购方。

S公司的市场策略也进行了相应的调整,他们瞄准了北京的四大行业——教育、金融、电信运营商和政府采购,准备大力发展公司的销售二部,也就是商用计算机销售部。因为陈经理在家用计算机销售部管理出色,公司撤换了原来负责商用计算机销售工作的经理,改由陈经理出任。很自然,陈经理把他原来的那套管理模式移植到了新部门。上任以后,他采取了一些同以前类似的改革措施。

第一,他把商用计算机销售部销售代表的底薪都降低了,相应地提高了提成的比例;同时采用了强势激励措施,“第一个月红灯;第二个月走人;连续两个月业绩排最后的,末位淘汰”。



第二,严格执行早会和夕会制度。不管销售人员今天要到哪里去,都要先到公司开早会,陈述一下当天的计划;也不管销售人员跟客户谈得怎么样,是否赶上了饭点儿,也都要回公司开夕会,向陈经理汇报一天的客户进展情况。

第三,强调对每个项目的整个过程进行严格的控制与管理。他要求每个销售代表都要严格填写各种管理控制表格,包括日志、周计划、月计划、竞争对手资料、项目信息表、客户背景表等共十二个表格,而且每个表格都设计得非常细致。陈经理说:“公司一定要监控到每个业务细节。”

第四,严格执行业务费申报制度。所有的业务招待费用,必须事先填好相应的申请单据,如想请客户吃饭,一定要事先写明什么时候请、参与吃饭的人是谁、想通过吃饭达到何种目的等,由陈经理签字后才能实施,否则,所有的招待费用一律自理。

开始,商用计算机部的状况仿佛有了很大的改观,迟到早退的人少了,财务费用降低了,经常可以看到办公室里人头攒动,早晚还会传来阵阵激动人心的口号声。

但好景不长,到了当年7月,竟然出现了以下四种情况:

第一,个别业务代表为了完成业绩,开始蒙骗客户,过分夸大公司产品的性能配置,过分承诺客户的要求,使公司在最终实施订单的时候陷于被动,尾款收得非常费力。

第二,员工之间表面上一团和气、充满激情,但私下里互不服气、互相拆台,甚至内部降价,互相挖抢客户。

第三,以前的业务尖子不满意公司当前的管理机制,抱怨管理机理不合理、控制得过死、事事都要汇报、无法开展业务。两名前期业绩最好的业务员都已离职。

第四,新招的四个人业务能力明显不足,除了冲劲之外一无所有。想培养他们“上道”,使他们达到基本要求,看起来是“路漫漫其修远兮”。

整个商用计算机销售部的业绩水平没有像预期的那样增长,甚至还略有下降,应收账款的拖欠也日趋严重。更令人担忧的是,公司的老客户群正在流失,新客户的开拓也无着落,致使整个销售二部下半年完成业务指标的希望非常渺茫。

9月,公司将陈经理调离了商用计算机销售部经理的岗位。10月,一个阴雨连绵的下午,陈经理带着郁闷和疑惑,最终不得不离开了S公司。

思考问题:

1. 分析陈经理失败的原因。
2. 本案例对你有何启示?

任务三 了解销售管理的未来发展趋势

在销售岗位上工作了一段时间的小王,对市场的迅速变化深有感触。市场环境每天都在变化,消费者的需求在不断更新,想要成为一名优秀的销售人员就必须对市场的变化有敏锐的洞察力,了解未来市场发展变化的方向和趋势。销售人员只有准确把握销售管理的发展趋势,才能更好地施展自己的销售技巧。因此,小王不但在工作实践中进行积累和总结,还在业余时间坚持阅读相关的期刊,收看新闻,了解前沿的市场信息。



一、了解当前销售环境的变化

随着市场经济的飞速发展,市场的竞争越发激烈,企业的经营环境发生前所未有的变化。消费者的可支配收入大幅度提高,产品种类不断丰富,因此消费者的需求和偏好相应地有了较大的变化,主要表现在以下四个方面:

(一) 对产品的质量要求越来越高

由于消费者对商品可挑选的空间增大了,同类商品质量越好,被消费者选择的可能性就越大,商品质量好已成为大多数消费者选择商品的首要因素之一。

(二) 对产品品牌的重视度越来越高

品牌是一个企业的标志,代表着产品的品质与消费者的口碑。品牌已成为影响消费者购买行为的主要因素,甚至有些消费群体对品牌容易形成较高的忠诚度。树立良好的品牌形象,加深品牌形象在消费者心目中的良好印象是目前企业产品市场开发的要点。

(三) 对产品的个性化要求越来越高

21世纪是一个充满个性化的时代,大众化的产品已不能满足消费者的心理需求,与众不同的产品已成为众多消费者尤其是年轻消费群体青睐的对象。因此,如何有效进行市场细分并找准目标市场对于企业来说越来越重要。

(四) 对产品的价格要求越来越高

品质上乘、价格适中是消费者选购商品的最理想状态。越来越理性的消费群体对于商品性价比的追求越来越高,因此合理的定价对于产品市场的开发就显得尤为重要。

课堂案例

中国石化提高服务质量,全面维系客户增量

“中国石化油品品质好、数量足,我们一直都很信赖,你们还亲自来走访,把政策送上门,相信今后的合作一定更愉快。”3月20日,面对来访的湖南石化分公司总经理、党委书记潘桂妹一行,株洲市公交集团当场决定,一次性开票购油500吨,并就公交集团新建场站所属加油加气站的战略合作达成意向。

面对雨季较长、开工不足、油品市场消费低迷的情况,湖南石化在全省营销条线组织开展了“全面维系客户增量,全力拓展客户扩量,全方位优质服务上量”的大规模营销活动,对公交、机械、政府采购等忠诚大客户进行高端维护,由省公司领导亲自带队进行走访和座谈,宣传中石化商品的优势,积极向传统客户提供服务、推介油品和非油品。

湖南石化把全面提高服务品质,面向市场促增量、争效益,在积极服务地方经济社会发展的同时,塑造了良好的企业品牌形象,培养了一批重点忠诚客户。

二、把握销售管理的未来发展趋势

随着世界经济一体化步伐的加快,市场竞争日趋白热化,企业面临着前所未有的挑战。为了更好地适应市场形势的变化,企业的销售组织通过对销售管理的调整来应对各种挑战,



这使得销售管理呈现出以下变化趋势：

（一）从交易推销到关系推销

大部分企业从长期的市场交易过程中发现，依靠自身利益或消费者单次交易很难形成稳定良好的客户关系，企业的发展后劲不足，而站在客户的角度努力解决客户问题并增加客户价值能较好地维护客户关系，因此，大部分企业正在从关注现有客户转向关注能为企业未来创造价值的客户，传统的交易推销正逐渐被关系推销所取代。

为了持续发展，企业把自己放在一个系统中，无论是与提供原材料的供应商还是与最终的消费者都要建立良好的合作关系，这就是关系推销产生的思想来源。关系推销以系统论为基本思想，企业需要把自己置身于市场大环境中来设计自己的营销活动，努力建立并维护与供应商、分销商、竞争者、消费者、政府机构、社会组织的良好合作关系，通过向有利益关联的组织和个人提供优质的服务，更好地满足其需要，并在双方互惠互利的前提下，建立一个长期的合作关系实现双赢。交易推销与关系推销的比较见表 1-1。

表 1-1 交易推销与关系推销的比较

比较项目	交易推销	关系推销
关注点	交易	与客户的关系建立
视野范围	目标客户	有关联的组织及个人
客户关系	短期	长期
客户联系	不牢靠	牢靠
客户服务	忽视	重视

（二）从个人推销到团队推销

由于企业把销售的重点从完成交易转变成帮助客户解决问题和与客户建立良好的合作关系，没有哪一个人可以完全依靠自己的知识和力量解决客户可能产生的所有问题，因此，销售精英、明星销售人员的时代正渐行渐远，取而代之的是各种类型的销售团队。一个销售团队通常由一名销售经理领导，团队的成员可能来自企业的各个部门，拥有各自技能的成员合作来为客户提供满意的服务。

（三）从关注销售量到关注销售效率

销售部门工作任务的核心就是将产品销售出去，销售量对于任何销售组织而言都是关注的焦点。通常，公司的领导层也是通过销售人员一定的时间内完成的销售量来对其进行考核和奖惩的。但是，企业越来越发现同样的销售量和销售额给企业带来的效益是存在差别的。因此，许多销售组织不再只关注“为销售而销售”（只重销售量），而是关注销售利润和销售效率，这就使得销售管理的关注点从单纯的销售量转向了销售效率。

（四）从管理销售人员到领导销售人员

大多数企业销售部门的组织结构都是层级式的，下一级的销售人员直接服从于上一级的销售领导，以此来实现对销售人员的组织和管理。在稳定的市场环境下这种组织结构的作用是无非议的，但在市场环境变化大的情况下就使得销售组织很难发挥自己的最大潜力。这使得销售组织的结构调整势在必行，通过调整赋予销售现场的销售人员更大的决策



权力,这样做的最终结果就是改变了传统的销售经理与销售人员间的管理与被管理的关系。对于销售经理来讲,职能的基本变化趋势就是对销售人员由管理过渡到领导。对领导职能的重视意味着销售经理对销售人员更多的是引导和帮助,而不是控制。销售人员需要从销售经理那里学习更多的沟通技巧、激励能力和聆听技巧。领导能力已成为销售经理必须具备的能力,那些只会坐在办公室里写文案、做预算、向销售人员发号施令的销售经理已不能满足企业发展的需要了。

知识链接

销售经理的职责

销售部门是公司执行销售行为的部门,应与其他部门合作,创造理想业绩。销售经理应执行并完成营销主管所下达的销售目标,其具体职责包括:完成销售部的任务目标、建立并保持与地区经销商的业务关系、实现或超额完成销售目标及促销目标、管理及发展销售主管及销售代表等,具体内容如下:

(1) 将销售目标按月、季、年及区域情况分解至各个分区市场,并保证销售指标的合理性及挑战性。

(2) 积极建立完整的信息网络,有针对性地收集有关销售信息,及时处理各种信息和情报。同时拓展销售网络和配货网络,建立各种销售制度,并保证其有效运行。

(3) 协助经销商积极拓展每一区域市场的零售网点,并保障对零售渠道的有效管理和支持。

(4) 定期回访重要零售及批发客户,讨论并制订促销计划。建立各级客户资料存档制度,建立市场、销管目标的执行和反馈制度。

(5) 协调与公司各部门的关系,制定有效拓展市场的销售策略和政策。把握市场动向,拓展销售渠道,探索适应市场的营销办法。主动与生产部门联系并反馈有关信息。同时与市场部配合并建立自我培训及发展制度,定期向销售人员及内部人员、经销商提供培训及教育。

(6) 管理、监督各地区办事处的日常工作及销售预算的使用,在销售费用预算内尽最大可能达到销售目标。

(7) 应不断提高自身的管理水平、思想水平和业务素质水平,建立起具有现代营销意识的队伍,树立团队精神。

(8) 公平地给予每一位销售部员工发展的机会。对全体销售部员工定期进行考评,并提出考评结果和奖惩意见。向各级销售人员阐述工作程序。保证销售人员理解、接受、判断并执行全部工作程序,从而保证各个环节的服务质量。

通常,销售经理的领导风格可以分为以下四种:

1. 指挥式

这种类型的销售经理的控制欲较强,更多关注工作的按质按量完成而忽视人际关系,不赋予销售人员更多的自主权,使得销售人员只能机械化地完成任务,没有更多的创造性。



2. 说服式

这种类型的销售经理会把自己的决策向销售人员进行讲解和说明,说服销售人员按照自己的计划和决策来进行产品销售。如果销售经理的说服能力强,能够使销售人员心甘情愿地按照自己的决策执行,效果自然很好;但如果销售经理无法说服销售人员,销售人员就只能被动地服从销售经理的决策,容易打击销售人员的工作主动性和积极性。

3. 参与式

这种类型的销售经理充分尊重销售人员,与销售人员共同制定决策,充分考虑销售人员的自身价值,大大提高了销售人员对工作的主动性和积极性。

4. 授权式

这种类型的销售经理会采取大放手的方式,将决策权完全交给销售人员,给销售人员最大的自主权,销售人员有了自己施展才华的空间。但是,缺少销售经理指导的决策容易偏离公司的整体目标。



小王的困惑

自从小王担任公司的地区销售主管以来,他所面临的困惑不只是销售的伦理和道德问题。一方面,小王在大学时的专业是植物保护专业,深奥的专业知识在日常的销售管理中根本用不着,而基本的销售管理知识和技能却需要认真学习;另一方面,担任主管后,他发现原来与自己走得很近的一些年轻销售人员渐渐疏远了自己,人际关系好像也比以前更复杂了。好在公司的张总经理很重视他,经常给予他工作和生活上的指导与帮助,并勉励他继续努力,早日成为一名优秀的销售管理者。

思考问题:

1. 小王如何更好地实现从销售人员到销售管理者的角色转变?
2. 如果你是小王,你会不会努力克服工作中的压力,树立更高的销售管理岗位目标?



销售是企业将生产出的产品(服务)以直接或间接的方式出售给直接或间接的消费者,并最终收回货款的过程,货款的收回与否是销售实现与否的关键。

销售不等于推销,销售也不等于营销。

销售工作具有主动性与灵活性、行动的自由性、服务性、变化性和挑战性、发展性、报酬的特殊性等特点。

从销售的形式和技术发展来分,中国的销售大致分为:第一个阶段——坐销;第二个阶段——行销;第三个阶段——深度分销;第四个阶段——精益化销售。

当代中国销售具有先进与落后并存、规范与混乱并存、传统落后思想盛行的特点。

销售人员的岗位职责可以概括为开发市场、管理客户、维护公司形象、服从公司安排。



销售人员职业道德的评价标准包括文明礼貌、爱岗敬业、诚实守信、办事公道、勤俭节约、遵纪守法和开拓创新。

销售管理是对销售活动过程的综合管理,具体来说是通过销售人员的管理来实现对企业销售活动的计划、组织、执行和控制的管理,其目的是实现企业发展。

销售管理的意义包括:良好的销售管理有助于企业长期发展;良好的销售管理能够集中企业优势,增强企业的市场竞争力;良好的销售管理有利于企业控制市场;销售管理是企业营销的重要环节。

销售管理岗位的基本职能包括计划职能、组织职能、领导职能和控制职能。

销售管理岗位的任职要求包括良好的心态、优秀的品格、开阔的眼界和良好的职业道德。

当前销售环境的变化主要体现为对产品的质量要求越来越高,对产品品牌的重视度越来越高,对产品的个性化要求越来越高及对产品的价格要求越来越高。

销售管理的未来发展趋势主要体现为从交易推销到关系推销,从个人推销到团队推销,从关注销售量到关注销售效率及从管理销售人员到领导销售人员。



1. 如何理解销售及销售管理的内涵?
2. 销售工作具有哪些特点?
3. 销售人员的岗位职责包括哪些内容?
4. 销售管理的未来发展趋势有哪些?



案例分析——董明珠的销售管理

经历了业务人员“集体辞职”事件的打击后,董明珠认为,应该限制营销业务员的权力。格力空调畅销是公司全体员工的功劳,业务员拿过高的奖金是不合理的。业务员是企业的雇员,为企业工作拿的是工资和佣金;经销商虽然不是企业的雇员,但是以其销售额取得利润。从这个意义上讲,业务员和经销商在为企业服务的本质目的上并无二致。如果能采取适当的掌控策略,把经销商视为企业的延伸,让经销商替代传统观念意义上的业务员是不可能的。

基于以上认识,董明珠在销售队伍建设上选择了“精简化”原则。这一理念就是要靠制度来发展经销网,而不是一两个能干的营销业务员。而对营销业务员考核不是以销售额衡量,而是看其与经销商沟通的工作量,市场调研、价格监督的工作量。

为了管理各地的散漫的销售队伍,董明珠规定:凡是格力的营销业务员不许拿回扣,拿一分钱即开除。她设计了调查表,要求业务员认真填写什么时间到了什么地方、见了什么人、做了什么事情、谁能证明,然后她随机抽查。由于人少精干、管理严谨、训练有素,所以格力能够以少胜多,占领高份额的市场。



为了杜绝损公肥私的行为,加速完善销售管理体制,防止企业财务出现漏洞,董明珠找到朱江洪,要求朱江洪把公司的全部对外财务归她管。下级向上级伸手要权本是大忌,但朱江洪听完董明珠的理由后,当场就表示同意。事后财务负责人很是不满,对朱江洪说:“那她不就没人控制了吗?”朱江洪想想觉得也有道理,就问董明珠:“你把财权拿走,那谁来监督你?”董明珠的回答是:“谁都可以监督,随时来查账都可以。”她要的财权并不是财产的使用权,她要财权只是为了了解企业的到款状况,进一步加快经营部的反应速度。她提出:财务也可以不归自己管,但每日经销商进出款必须让财务部随时告知经营部。

在职场工作,要勇于向上级提出要求。上级不会主动关注你的需求,不会主动为你铺好升迁之路。如果你有很强的升迁愿望,最好主动让上级知道。职场中有很多人尤其是女性往往会因为过于谦逊而错失了该有的位置,因为害怕竞争而失去发展机会,甚至受到不应该有的打压。要知道,职场即战场,竞争和提要求不可避免,这时,你能依靠的只有自己的坚强意志。职场中的弱者注定和晋升与权力无缘。公司的一些人把她的“三把火”称为抓内勤、查账、整人。

董明珠雷厉风行,工作上严格要求,不讲情面,谁做错了一定会指出来,凡是考核不合格的部门负责人就地免职。她最痛恨别人说假话,要求员工哪怕错了也要讲真话,特别是工作中由于说假话而导致错误的决策,最不可饶恕,一旦知道谁在说假话,一定不会再用他。有的业务员赚了几百万以后觉得自己是富翁了,飘飘然之余不把工作放在心上,觉得完成不完成目标无所谓,只要自己赚钱就可以。董明珠对这种人的态度是一定要将其清理出队伍:“因为你不想再发财了,那就让别人来发财。”

她不但严格要求自己,还严格要求别人。在经营部里,迟到早退、喝茶看报吃零食聊天儿等现象一概被禁止,甚至规定女员工最好都剪短发,留长发的要盘起来,不许戴首饰。有人说这是她把自己的审美观强加给别人,但董明珠我行我素,经常把人训得直掉眼泪,最后终于令行禁止。

上任伊始,董明珠规定“上班时间不许吃东西,一经发现,第一次罚五十元,第二次罚一百元,第三次走人”,人们以为她只是说说而已。一天,一位员工从家里带了很多零食来,看快到下班时间了,就拿出来给大家吃,正好赶上董明珠回来了,发现众人的行为便宣布每人罚款五十元,带零食的人罚一百元,说话之际下班铃声就响了。在场的人认为都是多年同事了,连声说算了算了,董明珠说不行,只要违反原则,再小的事都是大事,都要管到底。众人目瞪口呆,心里只觉得这个女人不近人情。

内部理顺之后,董明珠便大刀阔斧地开始改革,制定了三大原则:一、先付款后发货;二、格力职工,包括业务员,自己决不做空调;三、不设分公司。一些空调生产企业的销售人员和经销商争利,甚至销售人员自己另开公司。格力不一样,完全靠经销商。

在与经销商的合作关系上,董明珠打破了两个成规:

首先就是实行先款后货制度。有了当初催款的经历之后,她暗自下决心:一定要打破这个营销惯例,否则就不干营销这个行当。虽然拖欠货款是行内普遍存在的现象,但董明珠偏偏不信邪。她向经销商宣布:停止向拖欠货款的经销商发货,经销商补足款后先交钱再提货。这下捅了马蜂窝,大大小小的经销商纷纷向格力老总朱江洪告状,哪有这样做生意的。

一家河北的经销商欠了两百多万元仍然继续要货,董明珠要求其先付清货款再谈。对方告到朱江洪那里,朱江洪劝董明珠:“是不是可以补完款,先发货再收钱?”董明珠依然不



允。对方无奈,妥协说这次先打款,因此打来100万元要进货,董明珠不由分说竟然把这进货的100万元扣下来弥补前面的欠款。客户怒了,朱江洪再说情,董明珠还是不允许,没办法,客户又转来了50万元,董明珠扣了25万元,碍于老板的面子勉强发了25万元的货。不久,该经销商东窗事发,所有资产被查封,董明珠懊悔当初应该连那25万元也扣下来。

董明珠对外放话:“就算别人这样,我格力也偏偏不。即使100次撞墙头破血流,我董明珠也要撞101次。一定要把这堵墙撞倒。”自从她打破了空调业内“先发货后付款”的潜规则后,格力电器再也没有出现过一分钱的应收款,创造了空调行业货款百分之百回笼的奇迹。

奇迹的出现需要铺垫。格力本身的产品质量有保证,市场销售有保证,经销商的信心强,所以愿意先预付款来提货。董明珠的“先款后货”不但没有得罪经销商,而且屡创销售奇迹。各地的经销商们都普遍相信,对格力不划款拿不到货,只要划款过去从不拖欠货。董明珠办事一视同仁,大家都服气。众多经销商几经挣扎、矛盾,最终不得不向董明珠妥协,其实是向自己的利益妥协。

另一项被她打破的成规是年底退货。这可以说是空调业的惯例,经销商凭着这项政策,能拿到多少货就拼命拿,多卖一台是一台,卖不掉年底一退了之。而厂家收回的许多是残次品,为此格力每年损失巨大。董明珠提出废除年底退货制度。有人认为,经历连年的价格大战,来年是空调市场的“生死年”,格力要做的应该是尽一切可能协助经销商,而不是对经销商施加压力自断后路。但在董明珠看来,市场竞争必须公平平等,退货制度不仅对厂家极不公平,也无助于调动经销商的积极性。

为此,格力公司规定:年底不允许退货,确实有质量问题的除外;不退货的经销商可获得占其销售额0.2%的奖金。对于一个年销售额1000万元的经销商而言,退一台空调可以不损失5000元,但一台不退的话就有2万元奖金,这就激励经销商把空调全部卖出去,并逼着经销商对售后服务有了更多的责任感。即使用户在使用过程中确实发现问题,经销商也不再简单地以退货来将问题推回厂家,而是从自身利益考虑,把服务工作做好,搞好安装和维护。这项政策得到了良好的效应,退货大幅度减少,而且经销商的优质服务为格力赢得了良好的口碑,提升了品牌形象。

思考问题:

1. 董明珠的领导风格属于哪种? 其优、缺点分别有哪些?
2. 董明珠的销售管理活动对你有什么启发?

项目二

绩效管理——业绩为王

● 学习目标

【知识目标】

掌握销售计划、销售定额、销售成本的含义,理解它们在销售绩效管理中的意义。

【技能目标】

学会制订销售计划的方法,并能够进行销售定额的分配、销售成本的控制,善于从销售偏差中查找原因,防患于未然。

【重、难点】

销售计划的编制程序、销售定额的分配方法、销售成本的控制方法。

● 案例导入

小王升任销售经理已有些时日,最近产品的销售情况一直不好,销售人员士气不高,有些消极怠工,而销售成本却始终居高不下,老板十分不满意,要求小王尽快查找原因并提出解决方案。经过几天的思考,小王决定从三个方面着手来改善目前的状况:第一,重新制订下一阶段的产品销售计划并且明确执行责任;第二,为每个销售人员都分配销售定额,用于对销售人员的考核和激励;第三,在销售费用上更好地解决开源与节流之间的矛盾。



任务一 编制销售计划

做任何事情都需要制订详细的计划才能避免盲目和盲从,产品销售也不例外。销售计划是企业根据以往的销售记录和现有的销售订单,综合考虑企业的发展现状及未来发展目标,针对部门、人员在一定时间范围内制定的销售指标。有计划的销售会使销售工作更具指导性和规范性,同时能够方便企业对销售部门及销售人员进行考核。因此,一份科学可行的销售计划对于企业的发展至关重要,它一定程度上反映了企业的销售管理水平。

一、销售计划的意义及编制原则

(一) 销售计划的意义

1. 销售计划能够提高销售人员的工作效率

销售人员可以根据拟订好的销售计划寻找目标客户,并采取针对性的销售策略,提高销售的成功率。一份好的销售计划能够使销售人员避免不必要的工作消耗,帮助销售人员少走弯路,提高工作效率;同时,也是销售经理更好地管理和训练销售团队的重要保障。

2. 销售计划便于企业对销售人员进行考核与管理

销售计划是依据企业以往的销售记录和目前的市场情况制订的,是科学合理的,企业可以对销售人员关于销售计划的完成情况进行考核。对于完成计划情况较好的销售人员进行奖励,对于长期不能完成销售计划的销售人员责令查找原因或调离岗位。

3. 销售计划能够帮助企业更好地开发市场

销售计划的制订前提是要对市场状况进行调查。通过调查,企业可以了解目前市场对于产品的需求趋势,可以提前储备相关资源并对所需要的销售战术进行演练,确保销售人员能够高效率地完成销售工作,使企业在市场中占有主动性。

(二) 销售计划的编制原则

史蒂芬·柯维曾经说过:“许多人埋头苦干,却不知所为何来,辛苦到头却发现追求成功的阶梯搭错了墙,因此,务必掌握真正的目标,并拟定实现目标的过程,澄明思虑,凝聚继续向前的力量。”

编制销售计划的原则可归结为 SMART 原则。

1. S(specific)——明确性

所谓明确性就是要用具体的语言清楚地说明要达成的行为标准。很多团队不成功的重要原因之一就是计划目标定得不明确,没有具体的指标和衡量标准,或者制订计划者对于计划的传达不到位。

例如,目标是“提高客户满意度”。这种对目标的描述就很不明确,因为提高客户满意度有许多具体做法,如减少客户投诉,过去的客户投诉率是 3%,现在把它降低到 1.5% 或者 1%,提高服务速度,使用规范礼貌的用语,采用规范的服务流程,这些都是提高客户满意度的方法。有这么多提高客户满意度的方法,到底指哪方面? 不明确就没有办法评判、衡量。所以我们可以将提高服务速度作为要求,可以具体到对商品的包装控制在 1 分钟之内。



计划目标的设置要有项目、衡量标准、达成措施、完成期限及资源要求,使考核人能够很清晰地看到部门或个人要做哪些事情,计划完成到什么样的程度。

2. M(measurable)——可衡量性

可衡量性就是指目标应该是明确的,而不是模糊的。如果制定的目标没有办法衡量,就无法判断这个目标是否已经实现了。例如,领导有一天问:“本季度目标完成得怎么样了?”团队成员的回答是:“完成得差不多了。”但是在领导眼里目标的完成与否是一个明确的概念,是有具体数值衡量的而不应该是含糊的。这就是领导与下属之间对于目标存在不同的理解,对于目标完成与否、完成的质量没有一个统一的衡量标准。但并不是所有的目标都可以进行衡量,如大方向性质的目标就难以衡量。

要使目标能够衡量,就必须用清晰的数据定义目标。比如,领导布置工作:“为通过面试的人员安排进一步的考核。”进一步是一个既不明确也不容易衡量的概念,到底指什么,考核的内容是什么,怎么考核,考核的标准是什么等都不明确。如果改为:在某一时间内通过答卷的方式完成对通过面试的人员关于心理素质方面的考核,并且对于考核结果在85分以上的人员予以录用。这样目标就变得可以衡量了。

目标的衡量标准遵循“能量化的量化,不能量化的质化”,使制定人与考核人有一个统一的、标准的、清晰的、可度量的标尺,杜绝在目标设置中使用形容词等概念模糊、无法衡量的描述。目标的可衡量性首先应该从数量、质量、成本、时间、上级或客户的满意程度等几个方面来进行,如果仍不能衡量,其次可考虑将目标细化,细化成分目标后再从以上几个方面衡量,如果仍不能衡量,还可以将完成目标的工作进行流程化,通过流程化使目标可衡量。

3. A(attainable)——可实现性

目标是要可以让执行人实现、达到的,如果领导利用一些行政手段、权力性的影响力一厢情愿地把自己所制定的目标强压给下属,下属典型的反应是一种心理和行为上的抗拒:对于目标的完成不够积极主动。

因此,设置计划目标时要坚持员工参与、上下左右沟通,使拟定的工作目标在组织及个人之间达成一致,既要使工作内容饱满,又要具有可实现性。一般来说,可以制定“跳起来摘桃”的目标,不要制定“跳起来摘星星”的目标。当然,“跳起来摘星星”的目标不是绝对不可以制定,在实施跨越式发展目标时,这样的计划目标时常具有鼓励性,只是实现这样的目标需要组织具备相关的条件,或者至少具备可以创造相关条件的资源。

4. R(relevant)——相关性

目标的相关性是指实现此目标与其他目标的关联情况。如果实现了这个目标,但与其他目标完全不相关,或者相关度很低,那即使这个目标被实现了,意义也不是很大。因为工作目标的设定是要和岗位职责及当前公司的总体目标相关联的,不能跑题。比如,让一个销售人员去学习社交礼仪很合乎常理,这有利于他更好地开展销售工作,但如果让他去学习建筑,似乎就跑题了。

5. T(time-bound)——时限性

目标的时限性是指目标是有时间限制的。例如,需要在2016年12月30日之前完成某事。12月30日就是一个确定的时间限制。没有时间限制的目标没有办法考核,或会带来考核的不公正。上下级之间对目标轻重缓急的认识程度不同,上级着急,但下属不知道,到头来上级暴跳如雷,而下属觉得委屈。这种没有明确的时间限定的方式也会带来考核的不公



正,伤害工作关系,伤害下属的工作热情。

目标设置要具有时间限制,根据工作任务的权重、事情的轻重缓急,拟定出完成目标项目的要求,定期检查项目的完成进度,及时掌握项目进展的变化情况,以便对下属进行及时的工作指导,以及根据工作计划的异常变化及时地调整工作计划。

总之,无论是制定团队的工作目标,还是员工的绩效目标,都必须遵循上述原则,五个原则缺一不可。制定的过程也是对部门先期的工作掌控能力提升的过程,完成计划的过程也就是对自己现代化管理能力历练和实践的过程。

课堂案例

××公司年度销售计划书

一、基本目标

本公司××年度销售目标如下:

(一) 销售额目标

- (1) 部门全体:××××元以上。
- (2) 每一员工/每月:××××元以上。
- (3) 每一营业部人员/每月:××××元以上。

(二) 利益目标(含税)

利益目标(含税):××××元以上。

(三) 新产品的销售目标

新产品的销售目标:××××元以上。

二、基本方针

(1) 本公司的业务机构,必须一直到所有人员都能精通业务、人心安定、有危机意识、有效地活动时,业务机构才不再做任何变革。

(2) 贯彻少数精锐主义,不论精神或体力都需全力投入工作,使工作朝高效率、高收益、高分配(高薪资)的方向发展。

(3) 为加强机能的敏捷、迅速化,本公司将大幅度委让权限,使人员得以果断速决,实现上述目标。

(4) 为达到责任目的及确立责任体制,本公司将贯彻重赏重罚政策。

(5) 为使规定及规则完备,本公司将加强各种业务管理。

(6) ××股份有限公司与本公司在交易上订有书面协议,彼此遵守责任和义务。基于此立场,本公司应致力达成预算目标。

(7) 为促进零售店的销售,应设立销售方式体制,将原有购买者的市场转移为销售者的市场,使本公司能握有主导代理店、零售店的权力。

(8) 将出击目标放在零售店上,并致力培训、指导其促销方式,借此进一步刺激需求。

(9) 策略的目标包括全国有名的××家店,以“经销方式体制”来推动其进行。

三、业务机构计划

(一) 内部机构

(1) ××服务中心将升格为营业处,借以促进销售活动。



(2) 于××营业处的管辖范围内设立新的出差处(或服务中心)。

(3) 解散食品部门,其所属人员则转配到××营业处,致力于推展销售活动。

(4) 以上各新体制下的业务机构暂时维持现状,不做变革,借此确立各自的责任体制。

(5) 在业务的处理方面若有不足之处,再酌情进行改善。

(二) 外部机构

交易机构及制度将维持经由“本公司—代理店—零售商”的原有销售方式。

四、零售商的促销计划

(一) 新产品销售方式体制

(1) 将全国有力的××家零售商店依照区域划分,于各划分区内采用新产品的销售方式。

(2) 新产品的销售方式是指每人各自负责 30 家左右的店,每周或隔周做一次访问,借访问的机会督导、奖励销售,并进行调查、服务及销售指导、技术指导等,借此促进销售。

(3) 上述的××家店所销售出的本公司产品的总额须为以往的两倍。

(4) 库存量须努力维持在零售店为一个月库存量、代理店为两个月库存量的界上。

(5) 销售负责人的职务内容及处理基准应明确化。

(二) 新产品协作会的设立与活动

(1) 为使新产品的销售方式与其推动的促销活动得以配合,另外需以全国各主力零售店为中心,依地区另设立新产品协作会。

(2) 新产品协作会的主要内容大致包括下列 10 项:

- ① 分发、寄送机关杂志。
- ② 赠送本公司产品负责人员领带夹。
- ③ 安装各地区协作店的招牌。
- ④ 分发商标给市内各协作店。
- ⑤ 协调商店之间的销售竞争。
- ⑥ 分发广告宣传单。
- ⑦ 积极支援经销商。
- ⑧ 举行讲习会、研讨会。
- ⑨ 增设年轻人专柜。
- ⑩ 介绍新产品。

(3) 协作会的存在方式是属于非正式性的。

(三) 提高零售店店员的责任意识

为加强零售店店员对本公司产品的关心,增强其销售意愿,应加强下列各项实施要点:

1. 奖金激励对策

零售店店员每次售出本公司产品则令其寄送销售卡,当销售卡累积达到 10 张时,给予资金以激励其销售意愿。



2. 人员的辅导

(1) 负责人员可在访问时进行教育指导说明,借此提高零售店店员的销售技术并增加其对产品的认识。

(2) 销售负责人员可亲自站在店头接待顾客,示范销售动作或进行技术说明,让零售店的店员从中获得指导。

五、扩大客户需求计划

(一) 确实的广告计划

(1) 在新产品销售方式体制确立之前,暂时先以人员的访问活动为主,把广告宣传活动作为未来进行的活动。

(2) 针对各广告媒体再次进行查阅,务必使广告计划达到以最小的费用创造出最大的效果的目标。

(3) 为达成前述两项目标,应针对广告、宣传技术做充分的研究。

(二) 活用购买调查卡

(1) 对购买调查卡的回收方法、调查方法等进行检查,借此确实掌握客户的真正购买动机。

(2) 利用购买调查卡的调查统计、新产品销售方式体制及客户调查卡的管理体制等,切实做好需求的预测。

六、营业实绩的管理及统计

(1) 利用各零售店店员所送回的顾客调查卡,将销售额的实绩统计出来,或者根据这些来改革产品销售方式体制并进行其他的管理。

① 依据营业处别,统计××家商店的销售额。

② 依据营业处别,统计××家商店以外的销售额。

③ 另外几种销售额统计须以各营业处为单位制作。

(2) 根据上述统计,可观察各店的销售实绩及掌握各负责人员的活动实绩、各商品种类的销售实绩。

七、营业预算的确立及控制

(1) 必须确立营业预算与经费预算,经费预算的决定通常随营业实绩做上下调整。

(2) 预算方面的各种基准、要领等须加以完善成为示范本,本部门与各事业部门则需交换合同。

(3) 针对各事业部门所做的预算、实际额的统计、比较及分析等确立对策。

(4) 事业部门经理应以年、期、月为时间段分别制订部门的营业方针和计划,并提出本部门修正后的定案。

二、销售计划的编制程序

(一) 做销售预测

利用SWOT(strengths,优势; weaknesses,劣势; opportunities,机会; threats,威胁)分析法对当前企业所在的市场状况、竞争对手情况进行分析,然后由市场营销部门做销售预测。



所谓 SWOT 分析法,就是基于内外部竞争环境和竞争条件下的态势分析,将与研究对象密切相关的各种主要内部优势、劣势和外部的机会、威胁等,通过调查列举出来,并依照矩阵形式排列,然后用系统分析的思想,把各种因素相互匹配起来加以分析,从中得出的一系列相应的结论,而结论通常带有一定的决策性。运用这种方法可以对研究对象所处的环境进行全面、系统、准确的研究,从而根据研究结果制订相应的发展战略、计划及对策等。

(二) 确定销售目标

1. 销售目标的内容

(1) 销售额目标。销售额目标包括部门别、地区别、区域别、客户别、月别和产品别销售额目标。

(2) 销售费用目标。销售费用目标包括年度、季度、月度销售费用变动和固定销售费用目标。

(3) 利润目标。利润目标包括部门别、地区别、区域别、客户别、月别和产品别利润目标。

(4) 销售活动目标。销售活动目标包括访问新客数、访问客户总数、营业推广活动实施成果、新客户开发数、客户流失率等。

2. 确定销售目标的方法

销售目标是在销售预测的基础上,结合企业的营销战略、行业特点、竞争对手的状况及企业的现状来制定的。由于销售收入居于整个销售目标的核心,因此,在确定销售目标时首先确定销售收入目标值,确定销售收入目标值的方法主要有以下七种:

(1) 根据销售增长率确定。销售增长率是今年销售实绩增长的部分与去年销售实绩的比率。其计算公式为

$$\text{销售增长率} = (\text{今年销售实绩} - \text{去年销售实绩}) \div \text{去年销售实绩} \times 100\%$$

那么,

$$\text{明年销售收入目标值} = \text{今年销售实绩} \times (1 + \text{销售增长率})$$

根据实际情况,有时销售增长率可以人为确定。

(2) 根据市场占有率确定。市场占有率是本企业的销售收入占业界的总销售收入的比率。其计算公式为

$$\text{市场占有率} = \text{本企业的销售收入} \div \text{业界的总销售收入} \times 100\%$$

使用这个方法,首先要通过需求预测求出业界的总销售收入。

那么,

$$\text{下一年度的销售收入目标值} = \text{下一年度业界的总销售收入} \times \text{市场占有率目标值}$$

(3) 根据市场增长率(或实质增长率)确定。如果企业想保住本企业的市场地位,其销售增长率就不能低于业界平均市场增长率。

$$\text{业界平均市场增长率} = \text{今年市场销售总额} \div \text{去年市场销售总额} \times 100\%$$

那么,

$$\text{企业下一年度的销售收入目标值} = \text{今年销售额} \times (1 + \text{业界平均市场增长率})$$

(4) 根据损益平衡点公式确定。损益平衡点是指销售收入等于销售成本时的点。损益平衡点对应销售收入计算公式推导为

$$\text{销售收入} = \text{成本} + \text{利润}$$

$$\text{销售收入} = \text{变动成本} + \text{固定成本} + \text{利润}$$



损益平衡点销售收入=变动成本+固定成本(利润为0时)

销售收入-变动成本=固定成本

变动成本随销售收入(或销售数量)的增减而变动,故可通过变动成本率计算每单位销售收入的增减率,计算公式为

变动成本率=变动成本÷销售收入×100%

销售收入-变动成本率×销售收入=固定成本

可利用上述公式导出下列损益平衡点销售收入公式

损益平衡点销售收入=固定成本÷(1-变动成本率)

(5) 根据销售倒算确定。企业要开展销售活动,就必须投入一定的资金,企业要收回投资就要有一定的销售收入。因此根据经费的投入来确定销售收入是保证企业稳步发展的基础。其具体计算方法为

销售收入目标值=(投入销售的费用+预期纯利润)÷(1-销售毛利率-变动成本率)

其中,销售毛利率=销售毛利/销售额×100%,毛利率一般根据上一年同行业数据计算。

(6) 根据消费者购买力确定。此方法适合零售商采用,是估计企业营业范围内的消费者购买力,用以预测销售额的方法。

首先需要设定一个营业范围,并调查该范围内的人口数、户数、所得税及消费支出额,另外需要调查该范围内的商店数及其平均购买力。

(7) 根据销售人员确定。

① 根据销售人员人均销售收入确定。这是以销售效率或经营效率为基数求销售收入目标值的方法。其中具代表性、简易的方法是

销售收入目标值=每人平均销售收入×人数

② 根据每人完成的销售毛利确定。这是以每人平均销售毛利为基数计算销售收入目标值的方法。其计算公式为

销售收入目标值=(每人平均销售毛利×人数)÷毛利率

③ 根据销售人员申报确定。这是通过逐级累积一线销售负责人申报的销售收入目标值计算企业销售收入目标值的方法。由于一线销售人员最了解销售情况,所以通过他们申报的销售收入目标值计算企业的销售收入目标值可能是比较符合实际的。当然,如果一线销售人员的总预测值和经营者的预测值一致则是最为理想的。

(三) 编制销售计划书

企业将各部门制订的销售计划汇集在一起,经过统一协调,编制每种产品的销售计划书。一个完善的销售计划书应该包括以下八部分内容:

(1) 计划综述。计划综述简要介绍销售计划的内容。

(2) 企业现状。企业现状包括企业目前所在市场的现状及竞争对手信息。

(3) SWOT 分析。SWOT 分析即分别从内部的优势、劣势和外部的机会、威胁的角度对企业进行分析。

(4) 组织目标。组织目标主要包括销售目标和财务目标。

(5) 实施策略。实施策略主要介绍计划实施的方法和策略。

(6) 具体行动计划。编制具体行动计划时一般采用 STAR 模式,即策略(strategy)、时间表(timetable)、具体行动(action)和相关资源(resource)。



(7) 计划预算。计划预算指实施该计划所需的财务支出。

(8) 跟踪和控制系统。制订计划是为了执行计划,需要建立相应的信息系统,并定期检查以确保该计划的实现。

(四) 执行销售计划

各计划执行人员根据所分派的任务和所拟订的计划予以执行。

(五) 执行情况反馈及调整

企业通过所收集的相关数据和报表,将执行效果与计划相比较,并将比较结果及时反馈给相关负责人,对于未达到计划目标的事项,须认真分析原因,如属于计划制订问题,应及时对计划做出调整。

三、目标销售额的确定

企业的销售部门领导和公司高层对年度销售计划与目标分解高度重视。但现实中很多企业的做法是公司下任务,部门分解;或者根据去年的销售量完成情况适当增加某个比例。分解任务基本是下压式的,没有沟通,就算有也是例行通报。企业的销售计划编制和目标分解应当做到科学、合理、有效。

(一) 影响目标销售额确定的因素

目标销售额确定得恰当与否影响着整个销售计划的实施。目标销售额的大小既要符合企业战略目标的要求,又要充分考虑实现的可能性。影响目标销售额确定的主要因素可以归纳为以下三个方面:

1. 市场因素

市场因素指所定的销售目标以满足一定客户的需求为前提,包括企业产品在市场上打算占有什么样的位置等。它主要反映在企业的目标市场占有率上。

2. 收益目标

收益目标指在确定目标销售额时,不能单纯表示所要实现销售额的多少,它必须以所要达到的利润指标为基础,这一目标必须能够确保为企业的生存与发展带来必要的利润。

3. 竞争因素

竞争因素指在确定目标销售额时要充分考虑竞争带来的影响,使目标能够在竞争压力下顺利实现。众多的企业都在进入市场,企业要在有限的市场空间里寻找位置,企业在市场中的活动是相互制约的,充满着竞争性。

(二) 确定目标销售额的方法

1. 以过去销售实绩为依据的方法

这种方法以过去的销售实绩为基础来进行下一期的销售预测,并以此确定下一期的目标销售额。销售预测所使用的时间序列法、相关分析法等就是这种方法的应用。

2. 以市场为依据的方法

(1) 根据市场增长率和实质增长率来确定的方法。市场扩大率是指企业自身在一定时期内的市场占有率的变化之比。

$$\text{市场扩大率} = \text{本年度企业市场占有率} \div \text{上一年企业市场占有率} \times 100\%$$



实质增长率是指在一定时期内,企业的市场增长率与整个行业的市场增长率相比其实质增长的幅度。

实质增长率=本企业的市场增长率÷整个行业的市场增长率×100%

这两种不同比率的计算结果是一致的,只是从两个不同侧面来反映和综合评价企业的经营实绩。它们之间的关系见表 2-1。

表 2-1 市场扩大率和实质增长率的关系

项 目	上 一 年	本 年 度	实质增长率
本企业的销售业绩	100	150	150%
整个行业的销售业绩	1 000	1 200	120%
市场占有率	10%	12.5%	125%

其中,市场扩大率=12.5%/10%=125%,实质增长率=150%/120%=125%。

市场扩大率是根据企业实际市场占有率来确定的,而实际上对企业来讲,准确地掌握市场占有率是比较困难的。因此,如果能够掌握本行业市场增长率,直接与本企业的市场增长率相比,算出实质增长率,由此来推定市场扩大率也是可以的,实际中也多采用这种办法。而在制订下一年目标销售额时,一般采用下列公式来进行计算:

下一年目标销售额=当年销售实绩×本行业市场实质增长率×市场扩大率

(2) 根据客户购买力来确定的方法。这种方法是指通过对生产企业、中间商等各种特殊顾客的购买力的预测来决定目标销售额,具体有以下三种方法:根据用户订货情况,根据用户销售额增长的比率,根据重点用户的销售实绩。这里着重介绍以重点用户的销售实绩来推测目标销售额的方法。首先是确定重点用户,最常用的是 ABC 分类法,也称为帕累托分析法。它是根据事物在技术或经济方面的主要特征,进行分类排队,分清重点和一般,从而有区别地确定管理方式的一种分析方法。由于它把被分析的对象分成 A、B、C 三类,所以被称为 ABC 分析法。作为一个销售人员,时间、精力是有限的,在面对众多的现有客户及开发新客户时,ABC 分类法能大大提高工作的效率。

划分 ABC 三部分的基准,没有一个十分确切的规定,主要根据企业的实际需要来定,其划分标准一般见表 2-2。

表 2-2 ABC 三部分的划分标准

类 型	累计销售额比例	累计用户比例
A 类	70%~80%	10%~20%
B 类	80%~95%	20%~50%
C 类	95%~100%	50%~100%

假设将累计销售额比例为 80%的用户作为重点,其中用户有 10 家,那么就可以着重预测这 10 家用户的需求情况,由此预测出企业的目标销售额。即

(本企业下一年度的)目标销售额=重点用户的销售预测值÷重点用户销售构成比

重点用户销售构成比是根据本地区几年来重点用户销售构成的变化趋势来推测下一年度本地区重点用户的销售构成比例,并以此作为定额指数,将目标销售额分解到每一重点用户。见表 2-3。



表 2-3 甲、乙、丙用户的销售构成比

用 户	销售构成比					销售构成比趋势
	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年
甲	30	31	29	30	28	29
乙	50	45	40	35	30	24
丙	20	24	31	35	42	47
合计	100	100	100	100	100	100

若 2018 年的目标销售额为 1 000 万元,则甲用户的目标销售额为 290 万元,乙用户的目标销售额为 240 万元,丙用户的目标销售额为 470 万元。



课堂案例

某公司销售计划的制订

某公司是专业从事卡类、通信终端产品研发、制造和销售的高新技术民营企业。公司的主要产品包括磁条卡、IC 卡等卡类产品,智能网话机系列(室内、室外型),固网短信平台及话机,智能数字话机,自动拨号器等。公司的主要客户包括中国电信、中国联通、中国移动、中国邮政等通信领域的大客户和银行领域的部分中、小客户。

该公司的销售平台包括北京、上海、广州、西安、南京、济南、成都、沈阳 8 个办事处和深圳总部。表 2-4 是该公司 2014—2016 年度销售统计,从该表中可以看出,公司销售额 2015 年比 2014 年增长了 46.42%,2016 年比 2015 年增长了 34.31%,市场增长的幅度高达 30%~40%。

表 2-4 某公司 2014—2016 年度销售统计

销售平台	2014 年 销售额/万元	2015 年 销售额/万元	增长率/%	2016 年 销售额/万元	增长率/%
北京办事处	1 936	2 658	37.29	3 580	34.69
广州办事处	1 484	2 436	64.15	3 860	58.46
南京办事处	680	1 238	82.06	1 580	27.63
上海办事处	396	487	22.98	640	31.42
深圳总部	296	358	20.95	538	50.28
济南办事处	310	316	1.94	183	-42.09
西安办事处	307	524	70.68	612	16.79
沈阳办事处	160	212	32.50	86	-59.43
成都办事处	400	511	27.75	660	29.16
合 计	5 969	8 740	46.42	11 739	34.31

2017 年,该公司除对个别几个办事处单独制订销售计划外,其他办事处的目标销售额均采用比较保守的市场增长率 30%,最终 2017 年目标销售额见表 2-5 “2017 年目标销售额调整值”一栏。



表 2-5 某公司 2017 年销售计划

单位:万元

销售平台	2016 年 销售额	计划 增长率/%	2017 年目标 销售额	2017 年目标 销售额调整值	一季度 25%	二季度 20%	三季度 20%	四季度 35%
北京办事处	3 580	30	4 654	4 600	1 150	920	920	1610
广州办事处	3 860	30	5 018	5 000	1 250	1 000	1 000	1750
南京办事处	1 580	30	2 054	2 000	500	400	400	700
上海办事处	640	30	832	800	200	160	160	280
深圳总部	538	30	699.4	700	175	140	140	245
济南办事处	183	30	237.9	250	62.5	50	50	87.5
西安办事处	612	30	795.6	800	200	160	160	280
沈阳办事处	86	30	111.8	200	50	40	40	70
成都办事处	660	30	858	850	212.5	170	170	297.5
合 计	11 739	30	15 260.7	15 200	3 800	3 040	3 040	5 320

3. 以收益性为主的方法

(1) 根据总资产利润率来确定的方法。总资产利润率是评价企业经营成果的一个重要指标,它表示了企业收益性的高低,也是企业管理者最关心的指标之一。由目标总资产利润率来确定目标销售额的依据是

总资产利润率=利润/总资产=(销售额-总成本+营业外收支)/总资产
式中的总成本、营业外收支及总资产的增减是与销售收入的增减相关的,所以利用回归方程可以分别求出总成本、营业外收支及总资产与销售额的因果关系,建立总资产利润率与销售额的数学模型。

(2) 根据量本利分析来确定的方法。使用这种方法时首先要将企业所发生的成本费用分解为固定费用与变动费用,然后以目标利润为基础,求出目标销售额。其计算步骤为

$$\text{目标销售额} = (\text{固定费用} + \text{目标利润}) / (1 - \text{变动费率})$$

变动费率是指产品的变动费用总额与产品的销售收入总额之比,又等于单位变动费用占销售单价的百分比,它表明每增加一元销售额所增加的变动费用。其计算公式为

$$\text{变动费率} = (\text{变动费用总额} / \text{销售收入总额}) \times 100\% = (\text{单位变动费用} / \text{销售单价}) \times 100\%$$

四、常见的销售计划

(一) 年度销售计划

年度销售计划见表 2-6。

表 2-6 年度销售计划

项 目	数量计划	平均售价/元	销售计划/千元
1. 以实绩为基本的计划			
2. 与竞争者对抗的计划			



续表

项 目	数量计划	平均售价/元	销售计划/千元
3. 损益两平点计划			
4. 总资本周转计划			
5. 净利润计划			
6. 附加价值计划			
7. 事业发展计划基准			
8. 决定计划			

(二) 月度销售计划

月度销售计划见表 2-7。

表 2-7 月度销售计划

商品类别		去年同月		1 月计划	
		销售额/千元	构成比/%	销售额/千元	构成比/%
1. 畅销商品群	小计				
	(1)				
	(2)				
	(3)				
	(4)				
	(5)				
	(6)				
2. 高 利 益 率 商品	小计				
	(1)				
	(2)				
	(3)				
	(4)				
	(5)				
3. 销售、利益 率均不佳的商品	小计				
	(1)				
	(2)				
	(3)				
	(4)				
	(5)				
总计					



（三）部门、客户销售额计划

部门、客户销售额计划见表 2-8。

表 2-8 部门、客户销售额计划

部 门	客 户		去年同月		1 月计划	
			销售额/千元	构成比/%	销售额/千元	构成比/%
1. XX 支店	(1)A 级客户	小计				
		①				
		②				
		③				
		④				
		⑤				
	(2)B 级客户	小计				
		①				
		②				
		③				
		④				
		⑤				
	(3)C 级客户					
	其他					
合计						
2. XY 支店	(1)A 级客户	小计				
		①				
		②				
		③				
		④				
	(2)B 级客户	小计				
		①				
		②				
		③				
		④				

（四）销售费用计划

销售费用计划见表 2-9。



表 2-9 销售费用计划

科 目		年间合计		1 月		2 月		……	
		销售额 / 千元	构成比 / %	销售额 / 千元	构成比 / %	销售额 / 千元	构成比 / %		
1. 销售变动费用		①销售手续费							
		②运费							
		③包装费							
		④保管费							
		⑤燃料费							
		⑥销售促进费							
		⑦广告宣传费							
		⑧消耗品费							
		⑨其他							
		小计							
销售费用合计	(1) 销售人员费用	①薪金							
		②奖金							
		③法定福利费							
		④保健费							
		⑤各种津贴							
		⑥其他							
		小计							
	2. 销售固定费用	(2) 管理费用	①旅费交通费						
			②交际费						
			③通信费						
			④折旧费						
			⑤修缮费						
			⑥保险费						
			⑦利息						
			⑧其他						
			小计						

(五) 促销计划

促销计划见表 2-10。



表 2-10 促销计划

月 份	1. 销售促销计划的主要计划				2. 销售促进费的预算/千元	3. 期待增加的销售额/千元
	(1)商品	(2)销售方法	(3)从业人员	(4)宣传手法		
1月	新年大减价	降价	赠送红包	传单作战、卖点(point of purchase, POP)广告作战		
2月	冬季清仓大减价	附赠品销售	分配销售任务	同上		
3月	对青年层销售	附贴纸销售	待客教育的加强	同上		
4月	利用黄金周	附交通地图销售	加薪	看板、POP广告作战		
5月	“五一”促销	快讯(direct mail, DM)商品广告作战	特别休假	POP广告重点作战		
6月	夏季推销		奖金核定	传单重点作战		
7月	同上		奖金发放	同上		
8月	夏季清仓大减价	附赠品销售	夏季休假	传单作战、POP广告作战		
9月	改装大减价	销售场所改装	笑脸服务	POP广告重点作战		
10月	大举促销			传单重点作战		
11月	同上		奖金核定	同上		
12月	年终大减价	附巨额抽奖	奖金、红包	传单作战、POP广告作战		
合计						

(六) 销售账款回收计划

销售账款回收计划见表 2-11。



表 2-11 销售账款回收计划

月 份	销售计划/千元	回收计划			合计/千元	客户赊销款金额/千元	回收率/%	不良率/%
		现金/千元	90 日以内(含 90 日)票据/千元	90 日以上票据/千元				
1 月								
2 月								
3 月								
4 月								
5 月								
6 月								
7 月								
8 月								
9 月								
10 月								
11 月								
12 月								

任务训练

撰写销售计划书

销售计划的拟订是销售经理的一项基本职责,本次训练的要求如下:

- (1) 以小组为单位,每组 5~6 人,选任一名组长,组长负责任务的执行。
- (2) 各小组模拟创立一家公司,设计公司的背景和历史资料。
- (3) 各小组组内讨论,为公司设计一个切实可行的销售计划。
- (4) 各小组撰写销售计划书一份,并制作 PPT 一份,以备现场展示。
- (5) 各小组以 PPT 的形式公开展示销售计划书。
- (6) 教师对各小组所撰写的销售计划书进行评价并打分。评价标准见表 2-12。

表 2-12 评价标准

评价内容	标 准	分 值	实际得分
销售计划书	公司背景与历史资料设置合理	10	
	公司状况分析合理、准确	20	
	组织目标明确	10	
	销售策略运用合理有效	35	
PPT	制作精良	10	
现场表现	语言表达流畅、简练、准确,小组配合默契	15	
合计		100	



任务二 分配销售定额

小王任职销售经理以来,认真制订销售计划,但他发现计划是有了,但总有些销售单位或销售人员不清楚自己的具体目标,工作的积极性与主动性较差,有的即使知道目标但没有很好地理解目标,甚至有抵触情绪。这些问题的存在必然影响组织绩效及最终销售目标的实现。要解决这一问题,就必须按照一定的程序和方法将销售定额分配给每个销售单位和个人,使他们明确自己的职责和任务,并知道如何来实现目标。

一、认识分配销售定额

分配销售定额是销售经理计划管理工作实效性的有力保障之一。它是指销售经理将销售计划目标进行分解,具体到每个销售单位和个人,使每个下属单位和个人清楚知道自己的销售目标和实现方法。销售定额分配方法运用得当会大大激励销售人员更好地完成销售工作,对企业整体目标的实现起到强有力的促进作用。

(一) 销售定额的分配便于销售经理管理和控制销售团队及个人

有了销售定额的分配,销售经理有权力要求每个销售下属单位和个人按照所分配的定额完成任务。如销售人员不能按所分配的定额完成任务,销售经理可以对销售人员实施惩罚措施。因此,分配销售定额在一定程度上也是销售经理对销售人员进行绩效考核的有效方法。

(二) 销售定额的分配使销售团队和个人明确工作的方向

公司会定期更换重点销售的产品,要求销售人员在一定时期内对某一种产品进行重点推销,公司会以销售例会的方式向每个销售团队和个人公布主推的产品及其销售定额,销售团队和个人可以及时调整自己的工作重点来配合公司主推产品的更换,另外根据销售定额,销售人员可以自行调整自己的销售时间及精力的分配,以使自己更好地完成销售定额。

课堂案例

科学的销售定额分配等于激励

在康生公司的销售人员中,总能不断地涌现出创造销售奇迹的成功者,原因在于该公司制定了一套科学的激励销售人员的措施。首先,公司根据实际情况为每个销售人员制定了不同的销售定额;其次,为了充分发挥销售人员的潜力,促进销售工作的完成,公司设立了各种各样的奖项,如新人奖等,其所用平均费用占销售总额的 2.67%~3.25%;最后,要求每位销售主管密切关注下属的动向,及时了解销售人员的问题,并采取相应的措施。一些销售人员不仅善于处理与客户的关系,而且精通推销技巧,从而取得了优秀的销售业绩。康生公司对于这类明星销售人员,根据其不同个性特征,采用不同的激励方法,同时为他们提出新的目标,使他们不断地面对新的挑战,激发他们的积极性,使他们创造更多的销售纪录。



二、销售定额分配的原则

设计和分配销售定额时需要遵循以下四项原则：

（一）公平性

销售定额的分配要让每个销售下属单位和个人感到公平，这是最基本的原则。公平性是激励每个销售人员更好地开展销售工作的基础和保障。但是，公平并不等于平均分配，由于每个销售团队和个人所在区域的市场潜力、市场竞争状况、销售人员的销售能力均存在差异，因此，分配销售定额时必须充分考虑这些因素。

（二）可行性

设计销售定额时必须充分考虑定额的可行性，既要使销售人员经过努力能够实现，又不能过于容易。这就要求分配销售定额时要综合分析各销售下属单位和个人的实际情况，分配适当的配额。销售定额定得过低，销售人员很容易实现，起不到激励作用；定得过高，销售人员无法实现，会打击他们的工作积极性。

（三）可接受性

销售经理在分配销售定额时不能脱离销售实际，要积极听取下属单位和个人的意见与反馈，所分配的销售定额被下属单位和个人接受才能起到激励作用。

（四）灵活性

销售定额的分配不是一成不变的，需要根据下属单位及个人的反馈、市场的变化情况及时进行调整，保持对销售人员的动态指导，发挥销售定额应有的作用。

三、销售定额类型

销售定额一般分为销售量定额、财务定额和销售活动定额三种。

（一）销售量定额

销售量定额是使用率最高的销售定额，目前通常是用销售成长率来确定当年的销售定额，如当年期望的销售成长率为 120%，即意味着每个销售人员的销售定额是在上一年销售定额的基础上增加 20%。

销售经理在设置销售定额时仅仅依靠过去的销售量显然是不准确的，还要考虑诸多因素才能使销售定额的确定更加公平、合理。其他的因素如下：

（1）竞争环境。竞争环境包括现有竞争者的类型、竞争者的市场占有情况、竞争者的行业角色等。

（2）区域市场情况。区域市场情况包括区域市场人口基数、区域市场消费者特点、区域市场开发潜力等。

（3）目前市场开发情况。目前市场开发情况包括目前市场占有率和相对市场占有率。

（4）市场涵盖的客户数量和质量。市场涵盖的客户数量和质量包括客户类型、客户数量、客户满意度和忠诚度等。

（二）财务定额

财务定额可以指导销售人员努力开发更有价值的客户和更有价值的产品，为企业创造



更多的利润。财务定额主要包括费用定额和利润定额。

1. 费用定额

对销售费用的有效控制是提高产品利润率的重要手段。费用定额规定了销售人员在产品销售过程中所需费用的上限,其目的是控制销售人员的费用水平,提高利润率。虽然销售费用的控制对于利润率的提高至关重要,但销售经理在制定费用定额时不能脱离销售实际过度求低,不能因为费用的降低而影响销售业绩的提高,必须保证销售人员有充足的经费来开发客户,维持正常业务的开展。另外,销售经理也可采取以销售费用结余的一部分转换为津贴返还销售人员的方式来提高销售人员节约费用的积极性。

2. 利润定额

利润是企业生存的根本保障,销售经理和销售人员的中心任务是给企业创造出有利润的销售额。利润定额通常包括毛利润定额和净利润定额。

(1) 毛利润定额。毛利润是产品销售额与销售成本之间的差额。毛利润通常能够反映销售人员的业绩水平。如销售员小王本季度的销售额为 30 万元,销售员小李本季度的销售额为 28 万元,从销售额上看,小王的业绩高于小李,但小王的销售成本为 6 万元,小李的销售成本为 3 万元,从毛利润角度看小李的毛利润为 25 万元,高于小王的毛利润,因此小李的业绩好一些。

(2) 净利润定额。净利润是销售额减去产品销售成本和销售员产生的直接费用的差额。某区域销售人员净利润对照见表 2-13。

表 2-13 某区域销售人员净利润对照

单位:元

比较项目	销售员 A	销售员 B	销售员 C
销售额	540 000	870 000	630 000
销售成本	440 000	690 000	510 000
销售毛利润	100 000	180 000	120 000
销售费用	8 600	7 400	6 200
工资	4 600	4 700	4 300
其他费用	2 200	3 100	2 900
净利润	84 600	164 800	106 600
净利润率	15.67%	18.94%	16.92%

该区域的平均净利润率为 17.18%,销售员 B 的业绩最好,销售员 C 的业绩尚可,销售员 A 还需努力。

(三) 销售活动定额

销售活动定额指销售人员行动定额,主要包括对销售人员访问新客户数量、访问客户总数、营业推广活动实施效果、新开发客户数量等的规定。销售活动定额一定程度上可以方便销售经理对销售人员的工作时间安排进行掌控,帮助销售人员对销售工作的开展进行细致的规划。但对于销售经理来讲,在制定销售活动定额时不能只关注量而忽视质,有些销售人员盲目地追求访问客户数量的提高而忽视了成交量,因此可以将销售活动定额与销售量大



额结合来对销售人员进行考核。

四、销售定额分配方法

有了年度定额以后,企业需要将其分配到各个时间区间、销售单位、地区和个人等,销售定额的分配方法主要有以下六种:

(一) 月别分配法

月别分配法是将年度目标销售定额分配到具体的 12 个月或 4 个季度中。这种方法简单易行,容易操作,但是没有考虑各区域、各销售人员情况的不同,可能会影响销售人员的积极性。在现实中,大多数企业将月别分配法与其他分配方法结合起来分配销售定额。

(二) 销售单位分配法

销售单位分配法是以销售单位为对象来分配销售定额。其优点在于强调销售单位作为一个整体所发挥的作用,有利于提高销售人员的集体意识。相应的,其缺点在于忽视了销售人员个人的存在。

(三) 地区分配法

地区分配法是根据销售人员所在的地理区域和客户的购买能力来分配目标销售定额。这种方法比较容易为销售人员所接受,但在判断某地区实际需求和潜在消费能力上存在较大的困难。

(四) 产品类别分配法

产品类别分配法是根据产品类别来分配目标销售定额。采用这种方法的前提是各种产品都有一批忠诚的客户,如果消费者经常改变消费需求,企业就很难判断某种产品的消费群体的规模,产品类别分配法也就失去了意义。

(五) 客户分配法

客户分配法是根据客户的特点和数量来分配目标销售定额。这种方法充分体现了客户导向的观念,可以使销售人员把精力放在重点客户身上,有利于客户的深度开发和忠诚客户的培养。但是,这种方法也可能使销售人员忽视新客户的开发。

(六) 销售人员分配法

销售人员分配法是根据销售人员能力的大小来分配目标销售定额。这种方法可以对销售人员进行激励,但也容易使销售队伍产生等级之分,造成内部矛盾。

可以看到,上述六种方法都存在片面性和局限性,在实际操作中,企业一般不单独使用某种分配方法,而是将两个或两个以上的方法结合起来,使销售定额的分配更加合理。



课堂案例

一个定额分配的真理

一个新组装的小钟被放在了两个旧钟之间,两个旧钟“嘀嗒”“嘀嗒”一分一秒地走着,其中一个旧钟对小钟说:“来吧,你也该工作了。可我有一点儿担心,你走完 3 200 万次以后,恐怕就吃不消了。”“天哪! 3 200 万次!”小钟吃惊不已,“要我做这么难的事?”



我办不到,办不到!”另一个旧钟说:“你别听它胡说八道,不用走3 200万次,你只要每秒‘嘀嗒’一声,摆一下就行了。”“天下哪有这么简单的事情?”小钟将信将疑,“如果这样,那我就试试吧。”小钟很轻松地每秒“嘀嗒”一声,摆一下。不知不觉中,一年过去了,小钟轻松地摆了3 200万次。

别强迫自己对一个庞大的目标产生自信,因为这种强迫产生的自信有太多的“水分”,一旦遇到困难或时间太久就会发生动摇甚至坍塌。如果把大目标分成一个一个的小目标,就可以很自然地产生自信,这样的自信才有利于目标的最终实现。对于初入销售业的新手来说,这是一条绝对的真理。

五、销售定额分配程序

销售定额是销售人员工作的努力方向,是销售人员通过努力力争实现的目标,因此在销售定额分配时,销售经理要与销售人员进行沟通,使销售人员参与定额的分配过程,最终使定额的分配得到销售人员的理解和支持,这样才有利于个人及其团体目标的实现。

(一) 召开销售人员动员大会,由销售人员预填定额数

销售经理召集全体销售人员召开销售动员大会,会上总结上一阶段的销售工作并对有着良好销售业绩的销售人员进行表扬,介绍下一阶段销售工作的任务及目标,将整体任务进行分解细化到团队和个人,并强调将个人的销售业绩与个人的职业发展前景相联系,形成激励机制,鼓励大家按照自身的销售能力尽可能地创造业绩。最后,由销售人员自行填写销售定额自我预期表(见表2-14)。

表 2-14 销售定额自我预期表

姓名: _____ 时间: _____

主要目标	预期结果		
	最好结果	最差结果	最可能的结果
月实现销售额			
月销售费用			
月毛利润			
日均访问客户数			
月开发新客户数			
月汇款数额			
月回款率			
其他			

(二) 与个别销售人员沟通,提高定额分配的合理性

通过对销售人员自行填写的预期表的分析,对个人预期与历史销售业绩偏差较大的销售人员,销售经理应进行个别约谈,通过当面和销售人员就市场情况与销售人员的未来职业



发展目标进行分析,进而指导销售人员对自己的销售目标有一个正确的估计。这样能避免销售定额与销售人员的实际情况有较大偏差,使一部分销售人员对定额的完成失去信心或较轻松完成定额,失去定额分配对销售人员的激励作用。

(三) 确定定额

在销售人员个人预估销售定额及与销售经理就销售定额分析的基础上,双方达成共识,将销售定额的分配以书面形式体现,一式两份,双方各持一份。销售人员应该清楚知道自己下一阶段的工作目标及为之努力的方向,清楚工作中的注意事项及自我管理方法。

(四) 公布定额的分配结果

将分配好的定额张榜或在内网上进行公布,目的是使定额的分配更加公平、公正,使销售人员充分了解企业下一阶段的发展目标,清楚自身的努力和贡献对于企业发展的重要作用,对销售人员起到激励作用。

任务训练

销售人员奖励制度的优化

某公司有一项销售人员的奖励制度,以销售量与所指定的销售定额的关系为基础来给付奖金。销售定额是由管理人员根据每个销售人员所负责销售区域的客户类型、竞争情况及前一年公司业绩和销售人员个人业绩综合计算出来的。该奖励制度在实施过程中产生了以下四个问题,请提出解决这些问题的建议。

(1) 目前,那些表现最好的销售人员的客户太多了。公司想缩减优秀销售人员的服务区域,并增加一些新的销售人员。但是遭到杰出销售人员的抗议,他们认为这是对他们优秀表现的惩罚。

(2) 成绩最好的销售人员也抱怨其定额每年都在增加,并且是以他们过去的成就为基础。他们觉得这有点儿类似鞭打快牛。

(3) 销售经理认为,公司没有取得足够的新客户。所谓的市场开发,就是吸引从未采购本公司产品的单位成为自己的客户,而这项任务往往需要数年的努力才会见到成效。现行的奖励制度可能无法奖励员工从事这类工作。

(4) 当某销售人员所在地区的经济发展迅速时,他可能不需要很努力就可获得较高的薪酬。当某某地区失业率高,或竞争者决定降低价格以打入新市场时,即使销售人员尽力工作,其薪酬也可能减少。

以上是在公司销售定额分配中经常出现的问题,这些问题的解决直接关系公司目标任务的完成。

要求:

(1) 五人一组讨论问题产生的根源,并给出解决问题的方法,要求分析透彻,解决方案可行。

(2) 在每一组进行方案讲解后,接受其他小组的评价及咨询,教师进行点评。



任务三 控制销售成本

小王身为销售经理发现工作中最让他头疼的事就是销售费用增长太快,但销售额的增长赶不上销售费用增长的速度,为这事老板经常找小王谈话。其实,销售费用本身就是一把双刃剑,一方面,销售费用虽说是一种支出,但更可以说是一种投资。无论是在销售人员培养上的支出,还是产品广告及促销的支出都将为企业带来效益。另一方面,如果不能很好地控制销售费用,让销售费用无限制地增长,最终可能会威胁企业的生存。因此,如何利用好销售成本又很好地控制好销售成本的增长对于销售经理来讲是工作的重中之重。

课堂案例

费用管理的难题

A公司是某国有啤酒集团的区域销售机构,年销售额为6 000万元,进行独立核算。集团每年给A公司的总经理王峰下达两个考核指标:利润和销量。而王峰最头疼的就是销售费用问题了。

1. 市场复杂多变,预算变成一纸空文

某些总体运作上的原因使A公司所在的市场没有得到来自集团的媒介与广告支持,而此时,强势的对手已经开始采取大力度的市场促销策略。这迫使A公司不得不加大市场投入,年初的预算在执行中不断“改进”。

2. 灵活性导致费用攀升

王峰的竞争策略是既然在规模上无法与对手抗衡,那就依靠灵活性。但这种灵活性却带来了另一个问题:销售人员往往伙同客户向公司讨价还价,大量的销售费用进了客户和销售人员的口袋,公司至少有40%的销售投入无效或低效。

3. 一个形同虚设的预算导致了形同虚设的“预算控制”

公司内部缺乏制度性约束。关于销售费用,有的只是月度财务报表,仅仅能够提供当月的经营状况,时间上是滞后的。虽然王峰坚持由市场部和自己进行销售费用审批,但很多时候是“跟着感觉走”,什么时候该投入,该投入多少,往往是由销售经理提出,然后王峰签字而已。

4. 重要的职能部门各管一块,部门分割严重

财务部门不懂市场,市场部门只管市场和销售,没有一个部门能够提出市场、费用兼顾的方案,造成王峰自己一手托销量一手托利润。

从何处入手才能更好地解决这些问题? 总经理王峰陷入了深思……

一、认识销售成本

在销售管理活动中,销售成本分析是销售额分析的补充。销售成本是销售额产生过程中所产生的费用支出,企业所关注的是销售成本与销售额是否相称。因此,对于销售成本的分析主要是指对影响销售额产生的销售成本的相关数据进行收集、整理、分析、比较和研究,



从而更有效地控制销售成本,提高销售效益。

所谓的销售成本就是指在销售过程中所发生的,为实现销售收入而支付的各项费用,如销售人员报酬、广告费用、公关费用及营业推广费用等。

目前,随着市场经济的发展,市场竞争越来越激烈,“酒香不怕巷子深”的时代已经过去,企业纷纷大手笔投入,通过媒体广告等形式进行产品宣传,提高产品的市场曝光率。另外,售后服务也已成为市场竞争的关键因素,良好的售后服务无疑会提高消费者的回购率,各企业在产品维护、技术指导、产品跟踪、送货服务、调试安装等售后服务项目上下足功夫。企业对高水平销售人员的需求越来越迫切,使得高水平销售人员的薪酬水平大幅度提高。这些都是销售成本提高的因素,也是企业为了提高销售效益无法避免的成本支出。但同时,有些不合理的成本支出不但不能起到提高企业销售效益的作用,还会给企业带来巨大损失,如不公平的竞争环境、销售人员的不规范销售行为等所导致的支出,这类销售成本是销售成本控制的主要内容。因此,销售成本的分析对于企业的健康发展是十分必要的,有效合理的销售成本支出会给企业带来更大的利润。

二、销售成本的分类与构成

(一) 销售成本的分类

销售成本是在产品销售过程中产生的,通常按以下三种标准对其进行分类:

1. 按照时间发生先后的不同进行分类

按照时间发生先后的不同,销售成本可分为售前成本、售中成本和售后成本。

售前成本包括市场调研费用、公关费用、广告费用、培训费用,以及为这些售前互动而支出的人员报酬;售中成本包括产品存储费用、包装费用、订货费用、差旅费、销售人员报酬,以及宣传材料制作费用等;售后费用包括售后信息处理费用、维修材料费用、售后服务人员工资等。

2. 按成本与业务量关系的不同进行分类

按成本与业务量关系的不同,销售成本可分为固定销售成本和变动销售成本。

固定销售成本主要指不随着销售量的变化而变化的成本,如销售人员的固定工资、销售机构固定资产折旧费等;变动销售成本主要指随着销售量的变化而变化的成本,如销售人员的业绩提成、产品运输费、包装费等。

3. 按照业务项目的不同进行分类

按照业务项目的不同,销售成本可以分为销售人员薪酬、广告费用、公关费用、业务费用、售后服务费用及销售物流费用。

这种分类与会计报表相一致,由于按照该分类易于计算,因此大多数企业选择按照此分类方法预算销售成本。

(二) 销售成本的构成

不同企业销售成本的构成可能略有差别,但大体应包括以下七种:

(1) 销售人员薪酬。这是销售成本的最大构成要素,销售人员的薪酬除了包括销售人员每月的固定薪酬外还包括对销售人员的激励性奖励及其他福利待遇。



(2) 差旅费。销售工作需要经常出差,差旅费是不可减免的销售成本。对于企业来讲,如何更合理地设置出差费用的限额和对于出差人员的补贴是控制成本的要点。

(3) 社交费用。销售工作是一个需要与各类人员打交道的工作,社会交往是每名销售人员日常工作的一部分。因此,为了更好地提高销售人员的社交水平,增强其市场开发能力,企业需要对社交费用给予适当安排。

(4) 销售辅助资料费用。销售辅助资料包括产品手册、产品画册、产品名录、价格表、订单等印刷品,还有样品、设备等物品。

(5) 培训费用。销售队伍需要不断历练和积累知识才能不断进步,因此,企业对员工的培训支出也是必要的,主要包括对员工的各层次培训、外派进修等。

(6) 产品宣传费用。产品需要大力宣传才能提高市场知晓度和认可度,进而提高产品知名度,因此,广告等产品宣传手段的实施对于产品的市场开发是必不可少的,这部分支出也是企业销售成本的重要组成部分。

(7) 产品的物流费用。产品的物流费用一般包括产品从产地到最终消费者手中所产生的产品运输、储存等费用。

三、销售成本的控制方法

目前,很多企业的销售量在逐年提高,但利润率却没有明显提高甚至还下降了,究其原因就是销售成本的控制不利,销售成本的过度提高使得本应该由销售量提高所带来的利润被抵消了。因此,科学、合理、有效地进行销售成本的控制对于企业未来发展和市场竞争力的提高来说意义都是巨大的。

(一) 控制销售间接成本的方法

销售间接成本主要是指对销售活动起到辅助作用的费用支出,如差旅费、社交费用、物流费等。传统的销售模式和业务流程使得销售间接成本居高不下,如差旅费超额、备品费超支等。另外,有些企业的销售人员忽视对保有客户的维护而更关注对新客户的开发,新客户开发的成本远远大于老客户维护的成本,这些都是企业销售间接成本居高不下的重要原因。因此,企业必须严把销售间接成本的关口,对销售间接成本进行有效控制,具体措施如下:

1. 严格执行差旅费审批程序

差旅费支出实行批准人负责制,超出预算的差旅费由审批人负责。另外,对于差旅费实行逐级审批制度,出差前预算、申请、提交,出差回来后费用严格按照事前审批的报销额度进行报销。

2. 对不必要的销售人员进行裁减

销售人员的薪酬是销售成本的最大组成部分。事实证明,在产品进入成熟期后所需的销售人员数量明显减少,因此企业可以根据产品的市场生命周期进行销售人员数量的调整,可以将一部分工作效率低的员工进行裁员或转岗。

3. 加强客户关系管理

市场营销学认为开发一个新客户的成本要远远大于维护一个老客户的成本,因此,做好客户关系管理工作也是降低企业销售间接成本的有效手段。



（二）控制售后服务成本的方法

售后服务成本的上升一部分来源于产品质量的监管不到位,使得质量低劣的产品被推向了市场,增加了售后服务的难度;另一部分来源于服务能力较低的售后服务人员从事售后服务工作,降低了售后服务效率,甚至损失了一部分客户。可采取以下两种方法来控制售后服务成本:

(1) 积极主动与企业生产及质检部门沟通,提高产品质量,出厂前对产品进行严格检查,避免质量不合格产品进入市场。良好的产品质量可以大大降低售后服务成本。

(2) 在全国各地设立售后服务跟踪点,以便出现售后投诉时快速处理,定期针对新产品对售后服务人员进行培训。另外,严格加强对售后服务人员的岗位管理,建立相关规章制度,每次售后服务结束后由公司总部针对服务质量进行客户回访,对于服务质量存在问题的员工进行警告并提出整改意见,情节严重者给予辞退。

（三）控制坏账损失的方法

我国的市场经济起步较晚,体制尚不完善,信用缺失造成坏账的情况时有发生,这对于大多数企业来说都是个难题。对于时间跨度较长的欠款,公司可以成立专门的债务清欠小组,聘请相关的律师快速收回欠款,避免后续的清欠成本继续增加。另外,企业还需严格控制经销商的信用额度,严格限定经销商的回款期限,对经销商进行信用等级评定,根据等级的高低给予经销商一定的配货优惠,鼓励经销商及时回款。

知识链接

拖欠货款的处理

一、货款被拖欠后应采取的措施

许多企业的海外贷款被长期拖欠,甚至变成死账,都是因为在发生贷款拖欠的早期,没有能够采取合适的措施,而给对方以可乘之机。下面是处理拖欠案件的一些措施:

1. 弄清客户拖欠的真实原因

几乎所有的客户在不能及时支付货款时都会找出各种各样的理由,如对货物不满意、没有收到货物、资金周转困难、货物卖不出去等。其中有一些属于贸易过程中的正常现象,如货物确实存在问题、客户临时资金周转困难等,我们称之为善意拖欠。然而,更多的情况是客户主观地制造各种不实理由,蓄意拖欠货款,我们称之为恶意拖欠。

当一笔账款被拖欠之后,业务人员应立即对客户(债务人)提出的各种理由进行判断,分析其拖欠的真实原因和意图。对于善意拖欠,可以通过双方的及时沟通、协调、彼此谅解,最后达成一致的解决办法。这样公司不仅可以及时地收回欠款,还可以维护与客户的良好合作关系。在这里应提醒广大业务人员的是,判断拖欠原因时,切忌主观臆断或仅凭侥幸心理行事,而应实事求是地分析各种客观原因,做出准确的判断。

2. 调查债务人的资信情况

对于恶意拖欠的客户,业务人员应当充分地了解债务人实际的资信状况,从而判断债务人的偿债能力和还款意愿。一般来说,一个企业的短期债务偿付能力可由该企业的可用于偿还的资金与应偿债务金额二者的比例来表示。



现实中,被拖欠企业要了解企业债务人的上述财务数据是很困难的,此时可以根据以往了解的债务人资料进行分析判断,必要时可以委托专业调查机构对债务人进行资信调查。

3. 对债务人施加足够的压力

债务人的拖欠行为往往取决于被拖欠一方的态度。实际经验表明,大多数被严重拖欠的企业都具有经营管理制度松散、财务制度不严格的特点。尤其在拖欠发生的早期,债权方若不对债务人施加足够的收款压力,则会增加债务人拖欠的决心,甚至使一些善意拖欠转变为恶意拖欠。债权人为了对债务人施加足够的压力,应注意如下四点:

(1) 应保持与债务人的联系和沟通,适时地表达收款的要求。

(2) 尽可能收集对保护自己债权有利的证据,并让债务人了解。

(3) 尽可能掌握可能得到的债务人的抵押品或资产。

(4) 谨慎地与债务人签署各类协议,不给予其继续拖欠的借口和理由,尤其是不应过分信赖债务人的口头或书面付款承诺。

4. 迅速采取有力的追讨手段

债权人在充分了解债务人拖欠的原因和资信状况的基础上,在对其施加足够压力的同时,应尽快采取有力的追讨措施。一般来说,在拖欠的早期,由债权人自行追讨较为有力。这是因为双方当事人直接联系,债权债务关系较为清楚,便于沟通。当然最好的办法是能够与债务人直接见面。但对于海外拖欠来说,这种方法需要的成本太高,因此只能靠电话或信函的方式,但这样会大大降低追讨的力度。

二、处理债务的基本方法

处理债务的基本方法主要有四种:企业自行追账、委托专业机构追账、仲裁和诉讼。

1. 企业自行追账

(1) 自行追账的基本方法。

① 函电追账。企业自身的追账员通过电话、传真、信函等方式向债务人发送付款通知。

② 面访追账。企业自身的追账员通过上门访问,直接与债务人交涉还款问题,了解拖欠原因。

③ 电子邮件追账。企业利用电子邮件向债务人发送追讨函,或与其交流意见。

(2) 自行追账的特点。

① 函电追账方式简便、易行,企业可以委派内部人员独立操作,无须经过仲裁或司法程序,可以省去一定的时间和费用,但力度较小,不易引起债务人的重视。

② 面访追账属于比较正规、有力的追账方式,但耗时长、费用高,异地追账不宜采用该方式。

③ 电子邮件追账速度快、费用低,可以双向交流。企业用电子邮件将付款通知书发给债务人,债务人转给自己的分销商,分销商加注意见后转发给企业。电子追账是未来追账的优先选择。

④ 及时解决债务纠纷,避免长期拖欠的产生。

⑤ 气氛比较友好,有利于双方今后合作关系的发展。



2. 委托专业机构追账

债务纠纷发生后,企业也可将逾期账款的追收权交给专业收款机构,由其代理完成向债务人的追收工作。目前,海外欠款大都是依靠各国的收账机构相互代理、协助完成的,其比例在60%以上。

(1) 委托专业机构追账的基本方法。

① 专业追账员追账。专业追账机构接受企业的委托后,首先要对该账务进行调查核实,制定相关的追讨策略;其后由追账员与债务人直接接触、商洽,并通过多种途径向其施加压力。

② 律师协助非诉讼追账。律师作为法律顾问参与追账,负责与债务人律师的交涉和重要文件的起草工作。

③ 诉讼追账。追账机构可以协助企业采取法律行动,一般由追账机构的长期签约律师受理案件,这些律师有着良好的信誉和丰富的工作经验,而且部分律师提供免收调查费或事后收费的服务。关于诉讼追账将在下文介绍,在此不做赘述。

④ 申请执行仲裁裁决。追账机构可以协助企业向法院申请执行仲裁裁决。

(2) 委托专业机构追账的特点。

① 追讨力度大。专业机构大都采用自身的专业追账员或代理机构在债务人当地进行追讨,无论是在追讨形式、效果上,还是在对债务人的心理压力上,都远远高于企业自身追讨的力度。

② 处理案件专业化。专业机构在处理债务问题方面具有相当丰富的经验和知识,对于每个拖欠案件,都会制定一套包含多种手段的追讨措施,包括对案件的分析评估,与债务人的直接接触、协商,通过多种途径施加各种压力,如律师协助追讨、代理诉讼、申请执行仲裁裁决。

③ 节约追账成本。在自行追讨无法取得实际效果时,如果直接诉诸法律,一般费用较高,程序复杂而且漫长,即使胜诉也不易执行,因此企业较少采用。而专业追账机构一般采用“不成功便不收取佣金”的政策,为企业承担了很多追账风险,减少了企业的损失。

3. 仲裁

(1) 仲裁的基本方法。债权债务双方根据债务纠纷发生前或者债务纠纷发生后双方所达成的书面协议,自愿将争议交给双方都同意的仲裁机构,由仲裁机构根据双方协议的授权审理争议,并做出对双方均有约束力的裁决。仲裁不具有诉讼属性,但也是解决经济纠纷的重要手段。

(2) 仲裁的特点。

① 仲裁是以双方当事人的自愿约定为基础的,如果债权债务双方没有仲裁协议,仲裁就不可能发生。

② 仲裁机构是民间性组织,不是国家的行政机关或司法机关,它对商务纠纷案件没有强制管辖权。

③ 仲裁裁决具有终局性,对双方当事人都有约束力,任何一方不得就同一标的或事由向法院起诉或者向仲裁机构申请仲裁。



4. 诉讼

(1) 诉讼的基本方法。债务纠纷发生后,债权债务双方中的一方向法院提出诉讼请求,由法院根据诉讼程序和有关法律规定审理案件,并做出对双方都具有法律强制执行力的判决。

(2) 诉讼的特点。

① 作为原告起诉时,必须是自身的权利受到侵犯或因债权债务关系与客户发生争议,只有本案的直接利害关系人才有资格作为案件的原告。

② 有明确的被告。

③ 必须有具体的诉讼请求、事实和理由。

④ 必须是属于法院受理和管辖范围内的案件。

(四) 控制销售人员成本的方法

销售人员的工资、差旅费及业务费用是销售成本的重要组成部分。选择科学合理的销售人员工资支付方法,对销售人员的出差及业务费用进行合理控制是控制销售成本的关键。

1. 选择合理的销售人员工资支付方法

一般,对销售人员的工资支付常用两种方法:第一种是固定工资加绩效工资,第二种是只有绩效工资或销售额的比例提成。第一种方法固定工资加绩效工资是指销售人员每个月的工资构成由等额的固定工资加上销售人员销售业绩的奖励工资。这种方法可以保障销售人员在任何情况下都获得维持日常生活的收入,可以使销售人员产生归属感和安全感,也可对销售人员起到一定的激励作用。第二种方法销售人员的工资构成只有绩效工资,即产品销售的奖励工资或销售额的比例提成。这种方法可以将企业支付销售人员工资的不可控风险完全转嫁到销售人员身上,销售人员卖多少就相应得到多少奖励工资,卖得多得多,不付出就没有收入。这种方法虽然能最大限度地激励销售人员的潜能,但容易造成销售团队的不稳定,使销售人员对企业没有归属感,公司可能会面临需要经常培养新销售人员的问题,间接造成销售成本的提高。因此,对于销售人员工资发放方法的选择,需要公司针对自身的实际情况和产品的特点综合考虑。

2. 认真做好销售人员销售费用控制计划

销售工作需要销售人员经常出差和洽谈业务,这个过程中所产生的差旅费及业务费用在销售成本的构成中不可小觑。销售经理需要做好销售人员的销售费用控制计划,决定销售人员在外销售所产生的费用由公司还是由销售人员个人来承担。

(1) 销售人员自行承担。如果销售人员的工资发放方法是销售额的比例提成,则企业可以选择销售人员外出销售所产生的费用由销售人员自行承担。这种方法由于销售经费由销售人员所产生的销售额的比例提成中产生,可以提高销售人员对资金的使用效率,避免奢侈浪费,另外销售人员有更多的自主权,不需要向销售经理解释每笔费用的去处,增强了销售自主权。但从管理角度来讲,这种方法使企业很大程度上失去了对销售人员销售活动的控制,可能会损失掉潜力不大、销售人员不愿意去开发的市场。

(2) 全部销售费用由企业承担。这是目前大多数企业选择的控制销售人员销售费用的



方法,主要指企业报销所有在销售过程中产生的合理费用,前提是销售人员要列好费用清单。这种方法便于公司控制销售人员的销售活动,另外可以避免销售人员开发新市场由于费用所带来的障碍,利于发挥销售人员的潜力。但是无限额的费用承担的方法使企业难以对销售成本进行准确预测,一些销售人员会过度开销甚至虚报销售费用,而且销售人员没有动力去对每笔费用精打细算,容易造成浪费。所以销售经理在审核销售人员提交的费用报表时必须认真严格,要对不合理的费用支出仔细辨别。

(3) 部分销售费用由企业承担。这种方法主要指企业给销售人员的销售费用设定一定的限额,超出部分由销售人员自行承担,如公司规定食宿费用每人每天最高限额为 180 元,或者规定某次出差的全部费用的上限。销售经理需要根据不同地区的消费水平差异制定不同的费用额度。这种方法能够有效避免销售人员过度开销和浪费,但是容易使销售能力强的销售人员产生不满情绪,不能更充分地发挥自己的能力和。另外,这种方法的实施需要销售经理为每个费用、每个时间段都设置限额,需要销售经理研究过去的费用报表,计划每天的行程、查阅宾馆记录、了解不同地区的消费水平,以此来确保限额对销售人员的公平性。

(4) 全部费用由企业承担和部分费用由企业承担相结合。无论是全部费用由企业承担还是部分费用由企业承担都存在弊端,企业可以选择两者相结合的方法来控制销售成本。例如,销售经理可以在食宿费用上规定限额而在交通费用和业务费用上不设定限额。另外,销售经理还可以根据不同的目标销售额设定不同的销售费用限额,如月目标销售额是 50 000 元,允许销售人员每月报销不超过净销售额 20% 的费用。这种方法能够使销售人员在定额的范围内有足够的自主权和灵活性,也不易造成浪费。



M 公司的销售成本控制策略

M 公司是我国铅酸电池行业经营规模最大的企业之一,注册资本为 1.3 亿元,总资产约为 13 亿元,年营业额近 20 亿元。就目前情况来看,虽然该公司的营业额在逐年递增,年平均增幅达 25%,但利润的年增长率却不足 20%。前几年该行业竞争激烈时甚至出现过只见销量增长不见利润增长的局面,只是因为近几年原材料价格上涨(主要是电铅价格急速上升)逼迫很多小规模经营者退出了该行业,这一变化使 M 公司的产品销量大幅度增长,从而使其经营情况有所好转。但是,随着该行业强势跨国经营者进入中国市场,加之美国的江森公司收购了美国福尔德(全球最大的汽车零部件制造商)蓄电池业务并全面整合其在华业务,这对 M 公司的市场地位构成了严重威胁。与跨国公司先进的管理模式相比,M 公司明显处于不利地位,尤其是该公司在成本控制方面的相对落后将直接影响其未来市场竞争力。所以,探索科学合理的成本控制策略对 M 公司应对跨国公司的挑战具有重要的战略意义。

长期以来,销售规模的快速膨胀掩盖了 M 公司在销售成本控制问题上的低效率,而事实上销售费用一直在不断地侵蚀该公司的利润。因此,M 公司提出了销售成本控制问题。

1. 控制销售间接成本

随着 M 公司销售额的迅速增长,其一直沿用的销售模式和业务流程使得销售间接成本长期居高不下,公司经常出现广告支出严重超预算及驻外销售办事处差旅费、办公费用年年



超支等现象。另外,M公司长期以来的“重新客户开发,轻老客户维护”的做法也导致了一系列相关成本的上升。对此,M公司采取了以下成本控制策略:

(1) 严格履行经费审批程序,批准人对经费超支负管理责任。目前M公司的销售公司例外审批问题非常严重,负责经费审批的主管存在为自己支持的地区业务员例外批准经费的现象。这不仅会导致经费使用失控,而且会扰乱公司原有的市场开发战略,必须予以禁止。

(2) 重新划分销售区域,削减不必要的销售人员。M公司在全国设有12家办事处来负责12个区域市场的销售。由于一直沿用市场开发期的销售组织模式,M公司目前平均每个办事处有业务员5名,主要负责签合同、发货、按经销商要求为其开具发票及对客户关系的维护等日常工作,多数情况下存在人员闲置问题。而竞争对手福尔德(中国)有限公司是由1名业务员负责3个省的业务,每个业务员的平均收益贡献远远超过M公司。按照M公司目前的财务制度,驻外的业务员每人每天有40~60元的补贴,那么M公司每天就要比对手多支付2400元左右的差旅费补贴。所以,在市场成熟以后及时调整销售模式以削减冗员是M公司降低销售费用的一个重要措施。M公司经过多年的经营已经建立了成熟的销售网络,经销商也有直接与厂家接触的愿望,因此适时地减少办事处的数量并重新划分销售区域不失为一个降低销售人员成本的策略。实践证明,在成熟稳固的经销体系下继续推行“人海战术”是不经济的。

(3) 客户管理应权衡客户价值与开发维护成本。长期以来,M公司在维持与老客户的关系方面做法随意。通常,某个业务员如果与区域内的某个经销商关系恶化了,他就会去开发新客户而不去努力化解矛盾。公司对这一现象持纵容的态度。这样一来,公司的客户管理成本很高,所以公司应加强客户开发审批制度,限制业务员开发客户的盲目性和随意性。另外,公司应采用“基于客户价值的作业成本方法”衡量维护现有的客户和开发新客户的成本,坚决淘汰高维护成本、低收益的客户。这就需要核算单个客户的收益贡献和相应的维护成本。只有这样,公司才能清楚地知道每位客户为公司创造了多少利润及产生了多少成本。

2. 控制售后服务成本

目前,M公司的售后服务成本年年上升,这既有产品质量管理不到位导致产品退返率上升的因素,也有售后服务管理体制落后的因素。对此,M公司提出以下对策控制售后服务成本:

(1) 改革目前的售后服务管理模式。公司通过与当地经销商战略合作建立的区域服务平台,建立这样一种模式:与各地有实力的经销商签订战略合作协议组建地区服务平台,由这些战略合作伙伴负责及时处理市场一线的产品质量问题;M公司只需定期派技术人员对战略合作伙伴的售后服务工人进行技术培训,同时监督其对公司售后政策的执行情况。在这一模式下,公司根据合作经销商的销量按比例给付售后服务费用,以防止其虚报理赔数目。目前,M公司已经在少数地区试点类似的模式。

(2) 加强与公司的技术和质量管理部门沟通,组建质量改进工作团队。产品质量的稳定性直接决定售后服务成本的下降空间。因此,与技术中心和质量管理部门密切合作,积极减少产品缺陷也是降低售后服务成本的关键环节。

3. 控制信用损失成本

信用损失成本主要是指企业的坏账损失成本。M公司的这一问题非常严重,主要体现



为累计历史坏账金额巨大。另外,该公司目前所采用的“信用额度”制度使得公司一年内的应收账款余额一直维持在1亿元左右,严重占用公司资金。为有效降低公司信用损失成本,M公司采取了以下三种措施:

(1) 采取果断措施解决历史遗留坏账。为了解决近2400万元的历史欠款问题。M公司专门成立清欠办公室配合法律顾问的工作。

(2) 逐步取消“信用额度”制度。该制度是以前公司为了迅速打开市场,帮助实力较弱的经销商扩大销量而实施的。而现在,M公司已经占有25%的市场份额,取得了市场领导地位。目前,在一些业绩出色的业务员所负责的销售区域,他们已经可以做到让经销商及时回款而不必使用信用额度。所以,现在取消这一制度可以避免经销商将信用额度变成“合法欠款”的理由。

(3) 明确呆坏账形成的责任,做到“赏罚分明”。目前,M公司为了遏制呆坏账的发生,出台了相关制度,该制度明确了业务员是其辖区内呆坏账的第一责任人,一旦发生欠款问题,公司财务部门就会按一定比例追究相关人员的责任。

思考问题:

1. 根据上述资料,分析M公司销售成本上升的原因,并提出整改意见。
2. 将学生分为4~5组,各组派一名代表阐述整改意见,其他组组员提出不同意见,本组其他组员进行答辩,最后由教师进行点评。评分标准见表2-15。

表 2-15 评分标准

评分内容	标 准	分 值	实际得分
原因分析	原因分析合理全面	20	
控制方法	方法正确合理	40	
整改建议	有可行性和现实意义	40	
合计		100	



项目小结

销售计划是企业根据以往的销售记录和现有的销售订单,综合考虑企业的发展现状及未来发展目标,针对部门、人员在一定时间范围内制定的销售指标。

销售计划能够提高销售人员的工作效率,便于企业对销售人员进行考核与管理,帮助企业更好地开发市场。

销售计划编制的 SMART 原则:明确性、可衡量性、可实现性、相关性和时限性。

销售计划制订主要包括市场环境 SWOT 分析、确定销售目标、编制销售计划书、执行销售计划及执行情况反馈与调整。

编制销售计划主要指编制月销售计划,编制月别、产品别销售计划,编制月别、部门别、客户别销售计划和编制销售人员行动计划。

分配销售定额是指销售经理将销售计划目标进行分解,具体到每个销售单位和个人,使每个下属单位和个人清楚知道自己的销售目标和实现方法。销售定额便于销售经理管理和



控制销售团队及个人,使销售团队和个人明确工作的方向。

设计和分配销售定额时需要注意公平性、可行性、可接受性和灵活性。

销售定额一般分为销售量定额、财务定额和销售活动定额。

财务定额是企业最为关注的销售定额,对于财务定额的分配主要根据销售增长率、市场占有率、市场增长率、损益平衡点公式来确定。

销售定额的分配主要包括召开销售人员动员会,由销售人员预填定额数;与个别销售人员沟通,提高定额分配的合理性;确定定额;公布定额分配的结果等程序。

销售成本是指在销售过程中所发生的,为实现销售收入而支付的各项费用,如销售人员报酬、广告费用、公关费用及营业推广费用等。

销售成本按照时间发生先后的不同,分为售前成本、售中成本和售后成本;按成本与业务量关系的不同,分为固定销售成本和变动销售成本;按照业务项目的不同分为销售人员报酬、广告费用、公关费用、业务费用、售后服务费用及销售物流费用。

销售成本主要由销售人员薪酬、差旅费、社交费用、销售辅助资料费用、培训费用、产品宣传费用和产品的物流费用构成。

企业可以通过严格执行差旅费审批程序、对不必要的销售人员进行裁员、加强客户关系管理来控制销售间接成本,通过严抓产品质量、广泛设立售后跟踪点来控制售后服务成本,通过选择合理的销售人员工资支付方法、认真做好销售人员销售费用控制计划来控制销售人员成本,同时要积极控制坏账损失成本。



复习思考题

1. 如何理解销售计划的重要性?
2. 制订销售计划的 SMART 原则是什么?
3. 制订销售计划的一般程序是什么?
4. 分配销售定额时应注意哪些问题?
5. 销售定额分配的程序是什么?
6. 销售成本控制的构成和方法分别是什么?



项目训练

目标销售额分配方法调查

训练内容:了解不同企业的目标销售额的分配方法和分配程序,同时了解销售定额分配过程中应注意的问题。

训练组织:按每组 5~6 人组成学习小组,每组深入一家企业走访调查,完成调查报告。

训练结果:调查报告与课堂展示。

实训课业成绩考核表见表 2-16。



表 2-16 实训课业成绩考核表

课业考核指标	课业考核标准	实际得分
调查的内容(20分)	(1)目标销售额的分配方法。 (2)目标销售额的分配步骤	
调查企业描述(10分)	(1)业务描述。 (2)市场描述	
调查计划(10分)	(1)调查目的。 (2)调查时间。 (3)调查方法	
调查报告的规范性(30分)	(1)格式的规范性。 (2)内容的完整性和科学性。 (3)结构的合理性。 (4)文理的通顺性	
调查结果(30分)	(1)方案展示。 (2)总结与思考	
总成绩(100分)		
教师评语		签名: 年 月 日
学生意见		签名: 年 月 日

项目三

人员管理——培训一流的销售人员

● 学习目标

【知识目标】

掌握销售人员招聘与录用的程序、销售人员培训的内容和方法、销售人员薪酬设计的程序。

了解销售人员的招聘标准、培训效果的评估方法、销售人员薪酬设计的原则和影响因素。

【技能目标】

能够制订合理的销售人员招聘计划。

能够制订合理的销售人员培训管理方案。

能够根据行业和企业对销售人员的要求设计自己的职业发展方向。

【重、难点】

销售人员招聘与录用的程序、销售人员培训的方法、销售人员薪酬设计的程序。

● 案例导入

小王做销售经理已有多多年，最近公司的产品销售情况很乐观，但他明显感觉销售人员数量不足，这对销售量的进一步提高产生了影响。小王决定向公司申请招聘一批销售人员来充实公司的销售队伍。在招聘之前小王需要拟订一个完整的人员招聘和培养方案，包括招聘销售人员的具体事宜、对新员工的培训、薪酬的确定方法和如何对新销售人员进行有效激励来实现销售量的大幅度提高。



任务一 销售人员招聘

最近作为销售经理的小王一直在忙着准备招聘销售人员的工作,去哪儿招聘、以什么样的方式招聘、如何制定招聘标准及招聘和录用需要经过哪些程序等是小王目前急需明确的问题,只有解决了这些问题招聘工作才能顺利进行。

企业销售目标的成功实现依托于高素质的销售人员团队。销售人员是企业一切产品与服务实现价值的关键。在产品销售过程中,销售人员的角色是企业的代表,因此,招聘高素质、高技能的销售人员对于企业的发展和壮大至关重要。销售人员的招聘关键就是选人,要想把好这一关,就必须遵循一定的招聘原则,选择正确的招聘方法。

一、销售人员招聘的途径

招聘销售人员主要有以下两种途径:

(一) 从企业内部选拔

当企业内部职位发生空缺,或企业业务发展需要增加人员时,可以选择企业内部各部门之间的调岗选拔,可以在征询本人意见的基础上,充分考虑个人能力和特点,给员工更多发展的机会。

1. 从企业内部选拔的优点

- (1) 从企业内部选拔对员工的工作能力、道德修养较为了解,因此可以降低招聘风险。
- (2) 企业内部员工对企业的产品和目标市场相对了解,节省了上岗前的培训及岗前调整适应时间。
- (3) 企业从内部选拔销售人员可以使员工踏实工作,树立对员工负责的形象,企业不会轻易放弃某一个员工,而且会给员工安排利于个人发展的岗位。

2. 从企业内部选拔的弊端

- (1) 从企业内部选拔销售人员不会为企业带来新鲜的理念和思想,不利于企业创新。
- (2) 容易造成“近亲繁殖”,企业内部的领导及员工喜欢举荐自己亲密的人,时间久了容易形成“小帮派”,不利于企业对员工的管理。
- (3) 容易造成企业各职能部门间的不团结。在原有岗位工作能力较强的员工由于个人原因喜欢到销售部门从事销售工作,但原有部门的领导会认为销售部门在恶意抢占人才,容易造成误会,使各部门间不团结。

(二) 从企业外部招聘

外部招聘是企业根据自身对人才的需要,在企业外公开考核、录用销售人员的方法。企业从外部招聘销售人员时可以根据企业对所需人才的要求的细节化设定,挑选出最合适的人选,另外所聘任人员可以为企业注入新活力,带来新的理念和思想,给企业的全面创新带来动力。企业外部招聘的方法有很多,常见的有以下四种:

1. 校园招聘

招收应届毕业生是人才招聘的主要途径。各类高校能够提供具有较强专业理论储备的



专业化人才。企业可以根据需要有选择地去挑选人才,派招聘专员去各大院校召开说明会或宣讲会。为了让学生增进对企业的了解,进而产生应聘的欲望,招聘专员需要向学生详细介绍企业的情况及工作性质和具体要求。应届毕业生是年轻而充满活力的群体,他们的加入能为企业带来生机,有利于企业的后续发展。

2. 委托职业介绍所推荐

企业可以通过职业介绍所来招聘所需要的人才。企业把对人员的具体要求向职业介绍所做具体说明,职业介绍所会在所登记的求职者中按照要求进行筛选,最后由企业进行定夺。这种方法比较省时省力,相比企业全面负责招聘工作可以减少工作量。

3. 人员推荐

人员推荐是指由本企业的员工或关系单位进行人员推荐。这种方法的前提是招聘单位和应聘者双方已有一定的了解,从而可以省略部分程序。人员推荐可能会因为个人间的情感影响招聘质量,而且录用人员数量增多时,容易在企业内部形成裙带关系,为日后的人员管理带来困难。

4. 通过各大媒体发布招聘广告

企业可以在电视、广播、报纸、杂志、互联网上发布招聘广告。在发布广告前企业需要对所招聘人员的要求进行详细交代,这样可以提高招聘效率。

二、销售人员招聘的标准

大量实践证明,销售人员必须具备一定的条件和某方面的特殊素质才能适应其从事的工作,才能够出色地完成销售工作,而这些正是企业招聘销售人员时所必须考虑的。

关于销售人员的招聘标准可谓仁者见仁,智者见智。

查尔斯·M.富特雷尔认为,成功的销售人员应具备以下素质:精力充沛、高度自信、勤奋自律、顽强坚毅、不怕竞争、外表良好、讨人喜欢、追求成功、善于沟通。

日本某学者认为,销售人员应具有商品知识能力、对顾客的理解能力、收集信息的能力和丰富话题的能力。

台湾地区林有田先生认为,合格的销售人员应具备“五A四力”,五A是指善于分析(analysis)、善于接触(approach)、善于联系(attach)、主动出击(attack)、有力共享(account),四力是指情报力、行动力、吸引力和说服力。

国外还有学者将销售人员应具备的素质简化为“3H1F”模式:3H是指head、heart、hand;1F是指foot。head是指销售人员做事要勤于思考,如要思考寻找可能买主的路径有哪些,拜访客户之前要制订推销计划,内容包括:找出产品最有可能吸引准客户的优点,以便向其集中介绍;找出最有可能促使准客户订货的购买动机,向对方明示或暗示自己能满足其需求;避免讨论可能对准客户有不良刺激的话题;准备好应对准客户提出的反对意见的说辞;思考并确定与准客户接洽的最佳方式;调整好交谈的节奏,以适应其思维习惯。此外,要注重销售创新。heart是指恒心、决心、专心、小心、虚心、真心、热心、安心、留心。hand是指销售人员要勤于动手,比如,要对自己以往的销售经历进行总结和提炼,以找出适合不同客户的不同推销方法;为每位客户建立资料册(卡),准确记录其各项情况,尤其是上次造访时谈到了什么问题,对方是怎么说的;准备好推销工具等。foot是指销售人员要勤跑路,要广



泛寻找准客户,勤拜访或回访客户,了解其反馈或新的需求。

综上所述,销售人员应具备多方面的素质。依据我国的实际情况和人们的思维习惯,本书认为合格的销售人员应具备以下四个方面的素质:

(一) 品德素质

1. 正直正派

销售人员应为人正直、作风正派,对人无论亲疏,也不论其职位高低,都同样尊重,平等对待;不谄媚客户,不损害客户利益;不毁谤且尊重竞争对手;与同事真诚合作,不互相拆台,不贪功冒进,服从全局;不为一己私利而损害企业利益、国家利益。只有为人处世正直正派者,才能给人以信任感,使人感到亲切和值得信赖。

2. 真诚守信

销售人员待人要真诚,不可虚情假意,介绍企业的产品或服务时要客观,不可胡吹乱夸。销售人员不能轻易许诺,一旦承诺,必须尽全力去兑现,如确因意外原因、不可抗力等而不能守诺,应给客户一个合理的交代,以求得客户的理解和谅解。市场经济实际上是“信用经济”,不讲究信用的人或企业都无法在市场上立足,更谈不上有所发展。不真诚守信的销售人员既难以与人共事,也无法获得客户的信任,还会败坏企业声誉,这就决定了在市场上不可能有其立足之地。

3. 遵纪守法

销售人员须遵守企业的各项规章制度,如差旅制度、销售政策、企业销售区域管理规定等。销售人员还须懂法、守法、用法,尤其是与其业务有关的经济法规,这样既可以合法经营,依法保护集体、个人的权益,又可以避免因不懂法而无意中给企业造成损失。

4. 勤奋敬业

勤奋表现为好学上进,勇于承担责任,且任劳任怨;敬业表现为高度的责任感、使命感,有事业心,且工作力求尽善尽美。销售人员只有勤奋敬业,才可能得到上级、同事、客户的尊重和欢迎,也才能成为一个有价值的员工。

5. 来去清楚

销售工作的性质使销售人员的流动性较大。“来去清楚”一方面是销售人员无论因何种原因离职,离职时都必须和企业把工作交接清楚,不能给企业制造麻烦,更不能给企业造成损失;另一方面是销售人员在到一个新的企业任职时,须将以前的工作经历向企业说清楚,不能给企业带来隐患。

6. 保守企业秘密

不论是离职、下岗还是退休,绝不可泄露、出卖企业的商业秘密。

(二) 能力素质

1. 敏锐的观察能力

具备敏锐的观察能力表现在三个方面:一是善于从蛛丝马迹中体会准客户的心理,注意到别人忽略的情况和细节,迅速捕捉到成交信息,并促成交易;二是能不断发现客户的新需求,并通过满足客户需求来推动工作的进展;三是能及时观察到诸如需求动向、竞争变化和



社会反响等方面的情况,不断向企业反馈各种市场信息,为企业制定、实施正确的市场战略、销售战略奠定基础。

2. 严谨的思维能力

思维能力是智力结构的核心。销售工作对销售人员在思维的广度、深度、批判性、独创性和灵活性等方面均有较高的要求,因此分析能力、综合能力、比较能力、抽象能力与概括能力等显得尤为重要。有一则笑话说的的是一个上司教导他的下属,不能因为店里没有客户所要的东西就让客户空手回去,聪明的销售人员应能向客户推荐替代品,并卖给客户。这天,店里来了一位要买卫生纸的客户,但店里的卫生纸恰好刚卖完了,这位下属想起上司的话,就说:“小姐,卫生纸刚卖完,但是我们店里有上等的砂纸,您要不要?”很难想象有这样的思维能力的人会成为出色的销售人员。

3. 良好的社交能力

销售人员在工作中需与各种客户打交道,因此要善于建立和发展正当、良好的人际关系,在各种场合都做到让人喜爱、受人欢迎。销售人员的社交能力不仅影响其工作成效,而且会对企业产生积极或消极的影响。社交能力历来被视为销售人员须具备的最重要的素质之一。

4. 机敏的应变能力

销售人员所接触的客户可能很广泛,也可能很复杂,在销售过程中也难免会有一些意想不到的事情发生,若销售人员缺乏应变能力,一旦有意外情况发生,势必会发生功亏一篑的悲剧;反之,则能反败为胜。比如,某推销员在展览会上推销玻璃茶具,他拿起一个杯子用力往地上一摔,想证明其产品摔不碎的特点,不料,以前从未发生过的事情发生了——杯子被摔碎了,大家都愣住了。面对如此尴尬的局面,该推销员面带微笑,不慌不忙地说:“像这样的杯子我是绝不会卖给你们的,我要卖给你们的杯子是摔不碎的。”说完,他拿起另外几个杯子,一一摔在地上,但无一被摔坏。这样,他获得了大家的信任,获得了大量的订单。

5. 较强的创新开拓能力

可以说,每次成功的销售活动都不会是上一次销售活动的简单重复。缺乏创新精神、墨守成规、因循守旧的人,不可能成为合格的销售人员。

6. 良好的语言表达能力

同样的意思,若说法不同,可能会有不同的效果。有一个人问牧师:“请问我祷告时能否抽烟?”牧师听了大发雷霆。另一个人问牧师:“请问我在抽烟时能否祷告?”牧师听了很高兴,夸奖他抽烟时都不忘祷告,真是忠实信徒。可见,良好的语言表达能力是多么重要。同理,在销售人员向客户介绍产品的过程中,若看到客户有疑惑,销售人员可以停下来,询问对方:“对不起,刚才我哪些地方没讲明白,请您指出来,我可以再讲一遍。”此时,不应这样询问对方:“您哪些地方还没听清楚,请您指出来,我可以再讲一遍。”

7. 超强的自律能力

销售人员常常遇到拒绝、批评甚至辱骂,一般人可能受不了,但销售人员必须承受,并很好地控制自己的情绪,沉着应对,绝不能耍性子。此外,销售人员常年在外,远离亲人和单位,难免会有感到寂寞之时,此时一定要经受得住外界的诱惑,洁身自好。



8. 良好的营销能力

销售人员应具备市场调查与预测、推销、公共关系管理、商务谈判、营销管理等多方面的专业能力。只有这样,才能成为一流的职业销售人员。

(三) 心理素质

1. 强烈的事业心

只有事业心强烈,销售人员才会把工作当成追求,而不只是当成“任务”或“差事”;才会有责任感、荣誉感和成就感;才会在工作中积极进取、兢兢业业,调动自己的全部聪明才智,有所创造,有所前进,并享受到成功带来的乐趣。销售人员尤其需要强烈的自我驱策力,即一定要有不完成工作、不做成交易不罢休的心理状态。

2. 充足的自信心

销售人员必须对自己、企业、企业的产品和服务有信心,要善于经常给自己以积极的自我暗示。皮格马利翁效应的力量不可轻视。汽车大王福特曾经说过:“你认为自己行,或是不行,你总是对的。”

3. 坚定的意志

销售工作很复杂,完成任务与克服困难总是联系在一起的。因此,具有坚定的意志是销售人员心理品质的一个重要方面。尤其要注意的是,销售人员应有稳定而乐观的情绪特征,只有这样才能不断提高自身的工作效率,以充沛的精力、清醒的头脑、坚忍不拔的毅力去克服困难及探索解决问题的方法;才能以饱满的工作热情感染客户,与客户顺利建立起相互信任的关系。销售人员如果意志不坚定,就会在困难面前灰心丧气,势必会影响工作效果。

4. 宽容大度

宽容是对人要关怀体谅,善于吸取别人的经验,设身处地为别人着想,听得进别人的意见和建议;大度则是指能够容忍别人存在与自己不同的想法,谅解别人的过失。宽容大度者有更高的人际心理相容水平,自然有更多的机会去影响别人。

(四) 知识素质

1. 营销理论知识

销售工作涉及的理论知识很广泛,如市场营销学、市场调查与预测、消费者行为学、公共关系学、人际关系学、消费心理学、广告学等,合格的销售人员应对这些理论知识有广泛的了解。

2. 营销技能知识

销售人员应掌握一些基本的营销技能,如推销技巧、商务谈判、公关策划、广告策划、销售管理等。

3. 企业及经营知识

销售人员应掌握本企业的历史,本企业在行业中的地位,企业战略、战术及有关政策,定价政策,交货方式,付款条件等,还应掌握企业的生产、经营等方面的管理知识。



4. 产品技术及知识

销售人员应掌握本企业及竞争者产品的特点、用途、使用方法、生产技术原理及先进性、维修及售后服务条件等。

5. 客户管理知识

销售人员应掌握本企业或产品有多少客户,其分布情况、特点、购买动机及需求偏好;若是单位客户,则应弄清由谁掌握购买决定权,其性别、年龄、家庭、个人爱好等特征;懂得如何将客户进行科学分类、建立客户档案、掌握客户数据挖掘技术等。

6. 法律知识

对于《中华人民共和国合同法》《中华人民共和国反不正当竞争法》《中华人民共和国消费者权益保护法》等,销售人员应熟知其内容。

7. 财务知识

销售人员应懂得一笔业务在财务上应该如何处理,相关的税应如何计算、处理等。

8. 经济学常识

销售人员应具备一定的宏观、微观经济学知识,对国家、地方的经济政策、经济走势有一定的研判能力,以便抓住机会或规避风险。

9. 行业知识

销售人员对所处的行业情况要十分熟悉,清楚自己的主要竞争对手有哪些,并掌握他们目前的情况,包括竞争对手的动态、优势、劣势、在市场中的地位 and 市场份额;高级营销管理人员还应懂得该行业在国民经济中的地位及未来发展趋势等。

10. 与世界贸易组织(WTO)相关的知识

自我国加入WTO以来,国家保护已逐步取消,行业壁垒已逐步消除,企业都必须按照国际通行的游戏规则来运作。对于相关的规则,若运用得当,则可能获得良好的发展机会;若故意违反,则必定受到惩罚;若无意中违反,则可能使自己的良机尽失。因此,销售人员掌握与WTO相关的知识是十分必要的。

11. 电子商务知识

近几年,电子商务发展迅速,可以预见,以电子商务作为销售、结算手段的企业将会越来越多,如果不掌握一些基本的电子商务知识,将无法与这样的企业打交道,也将很难有什么商机。

12. 社会学知识、礼仪知识

销售人员要有较丰富的社会学知识,了解各地的风土人情、历史文化、民族习惯等,这样一方面可避免发生犯忌讳之事;另一方面可为双方的交往准备丰富且能引起共鸣的话题。销售人员还要有较丰富的礼仪知识,待人接物要谦逊礼貌,大多数人对谦逊礼貌的态度都会有良好的反应,往往会以诚挚和好感来回应,这将有助于彼此的感情联系和销售工作的开展。

三、销售人员招聘与录用程序

销售人员招聘与录用工作是一个复杂、完整而又连续的程序化过程。销售人员招聘与



录用程序有广义和狭义之分。广义的销售人员招聘与录用程序主要包括产生职位空缺,进行职位分析;人事部门组织人员招聘工作;录取人员的岗前培训;试用期考查和期满考核;签订合同,正式录用等步骤。狭义的销售人员招聘与录用程序主要指广义招聘与录用程序的第二个阶段。

销售人员招聘与录用程序分为以下六个步骤:

(一) 编制招聘计划

招聘计划要以企业的实际情况和人员增补计划为依据。其主要包括以下七个方面的内容:

- (1) 招聘人数、范围和招聘的职位。
- (2) 应聘者的条件,如文化程度、专业方向、工作经验、年龄、性别、外语水平和计算机水平。
- (3) 招聘工作人员小组人选及负责人。
- (4) 招聘考核方案和择优选聘的条件。
- (5) 招聘工作的经费预算和资金来源。
- (6) 招聘工作的时间、地点和进度。
- (7) 招聘方式。

(二) 拟定招聘简章和发布招聘信息

招聘简章包括以下五个方面的内容:

- (1) 标题,如“招聘”“诚聘”和“××单位诚聘”等。
- (2) 公司简介,指招聘公司或企业的性质和经营范围等基本情况。
- (3) 招聘职位、人数和招聘对象的条件。
- (4) 应聘时间、地点、邮编、联系电话和联系人。
- (5) 落款,如“××有限责任公司”等。

(三) 报名登记和初次面谈

这个阶段,由于企业的招聘方式不同,具体做法也不同。如果是在人才市场招聘,可以按照初步面谈、审核有关证件和报名登记三个步骤进行。

(四) 人员甄选

人员甄选是整个招聘工作中最关键的一步,只有把这项工作做好了,才能保证录用人员的质量。对人员进行甄选,要根据任职条件认真全面地进行考核。

(五) 确定录用名单

此阶段的任务是把多种考核和测验结果组合起来进行综合评价,从中择优选取录用。

(六) 发布录用信息

在确定录用名单之后,接下来的工作就是通知应聘者是否被录用。通知的方式可以是张榜公布、电话通知和寄发录用通知书等。