

现代企业管理系列教材

销售业务管理

主 编 何晓兵
副主编 叶小梅 潘国斌 范卫星



科学出版社

(F-2216.0101)

现代企业管理系列教材

- ★ 现代物流学
- ★ 客户服务管理
- ★ 销售业务管理
- ★ 资本运营理论与实务
- ★ 电子商务运营管理
- ★ 中小企业战略管理
- ★ 企业管理咨询与诊断
- ★ 企业管理信息系统
- ★ 人力资源开发与管理
- ★ 企业内部控制
- ★ 团队管理

冯 晖 主编
曹宗平 主编
何晓兵 主编
林 勇 主编
邓顺国 主编
彭璧玉 主编
吴忠培 主编
高 波 主编
刘善敏 编
聂新军 编
纪志明 主编

本课程立体化教学支持系统包括：

- ★ 多媒体教学课件
- ★ 习题答案



www.sciencep.com

ISBN 978-7-03-030302-8



9 787030 303028 >

高等教育出版中心 经管法出版社
电 话：010-64012800
E-mail: jingguanfa@mail.sciencep.com

销售分类建议：企业管理

定 价：39.00 元



现代企业管理系列教材

销售业务管理

主 编 何晓兵

副主编 叶小梅 潘国斌 范卫星

科 学 出 版 社

北 京

内 容 简 介

销售业务管理是一门实践性强的应用学科,本书以理论与实践的有机结合为基本原则,注重销售管理理论的科学性、系统性。本书涵盖了销售业务管理的主要内容体系,全书从销售计划管理、销售人员管理、销售过程管理及销售关系管理四个方面展开,共分为十三章,分别为销售计划管理、销售组织设计、销售区域管理与时间管理、销售渠道设计、销售人员的招聘与培训、销售人员激励与薪酬管理、销售人员的绩效评估、销售主管与团队管理、销售过程理论与模式、销售过程管理、销售过程评估与控制、销售信用管理和客户管理。

本书可作为经济管理类专业的大学生教材,也可供相关从业人员阅读、参考。

图书在版编目(CIP)数据

销售业务管理 / 何晓兵主编. —北京: 科学出版社, 2011.6

现代企业管理系列教材

ISBN 978-7-03-030302-8

I. ①销… II. ①何… III. ①销售管理-教材 IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 100326 号

责任编辑: 张 宁 / 责任校对: 宋玲玲

责任印制: 张克忠 / 封面设计: 耕者设计工作室

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

北京市安泰印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2011 年 6 月第 一 版 开本: 720×1000 1/16

2011 年 6 月第一次印刷 印张: 24

印数: 1—4 000 字数: 480 000

定价: 39.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)



reface

总序

随着经济全球化进程的加快和知识经济时代的到来，现代企业发展面临着越来越多变的外部环境，竞争态势亦愈加纷繁复杂。较之于发达国家的企业而言，我国企业的市场经济之路时间较短，在摸索中曲折前进。国有企业经历着从计划经济向市场经济转型的痛苦，政企不分、产权不明、责任不清等弊端影响着国有企业经营绩效的提高。一些成长较快的民营企业虽然具备某些规范意义上企业的特质，但也碰到如非确定性的行政干预、计划经济意识形态上的歧视和企业所有者行为短期化等诸多因素的影响，多种因素导致我国民营企业的存活率非常之低，平均寿命不足3年。

从总体上看，除了经济体制改革和国家宏观经济政策的调节外，经营环境的多变性、管理理念的滞后性、管理手段的单一性和企业家队伍的极度匮乏等因素制约了我国企业整体管理水平的提升。因此，如何尽快更新落后的管理理念？如何充分借鉴和吸纳国外企业的先进管理经验？如何短时间内提高管理者的业务素养？如何从人、财、物等方面完善现代企业管理？如何通过提高管理水平出效率？凡此种种都是亟待解决的现实问题。从某种程度上讲，本丛书的立项和付梓也正是为了解决以上问题作一种尝试。华南师范大学经济与管理学院组织部分骨干教师精心编写了现代企业管理系列教材，每本教材的主编教师都长期从事相关学科的教学和科研工作，具备丰富的教学经验和扎实的科研能力。在总结多年教学经验和企业实践的基础上，博采众长，充分吸收国内外同类教材的优点，推陈出新，力图编写出一套具有现代企业管理特色的、综合性的、既自成体系又具有实用性的教材。

本丛书具有以下几个特点：①逻辑清晰。教材的每一章均按照内容提要、学习要点、正文讲解、相关案例和课后习题五个部分的编排框架渐进展开，最大限度地契合了人们的认知规律和学习习惯，有助于提高学

习效率；②实用性强。为了克服许多教材重理论轻实务的共同缺点，本丛书不仅在内容讲解中引用了大量鲜活的案例，而且在课后专门辟出一个相关案例部分，试图引导学生运用所掌握的理论知识解决企业管理中的实际问题，逐步培养学生思考问题和解决问题的能力；③体系完整。本丛书包括11本教材，从11个不同界面立体式剖析现代企业管理的方方面面，定性定量相结合分析企业管理中产生的种种问题，系统探讨解决这些问题的方法和途径，这对于全方位培养学生驾驭现代企业的综合能力将大有裨益；④适用对象广泛。本丛书既适合经济管理类学生学习，也适合广大企业管理者和相关管理部门培训使用。

本丛书包括11本教材，具体分工如下：林勇主编《资本运营理论与实务》，彭璧玉主编《中小企业战略管理》，邓顺国主编《电子商务运营管理》，曹宗平主编《客户服务管理》，高波主编《企业管理信息系统》，吴忠培主编《企业管理咨询与诊断》，纪志明主编《团队管理》，何晓兵主编《销售业务管理》，聂新军主编《企业内部控制》，刘善敏主编《人力资源开发与管理》，冯晖主编《现代物流学》。

本丛书的出版，一直得到华南师范大学经济与管理学院领导和老师的大力支持，在此表示感谢！同时，科学出版社张宁女士在丛书的立项和出版过程中付出了艰辛的劳动，在此亦表示谢意！最后，对本丛书中被参考和借鉴研究成果的各位专家和学者表示感谢！

由于本丛书的编写时间有限，加之编者水平有限，不足之处在所难免，恳请广大读者给予批评指正。

林 勇

华南师范大学经济与管理学院院长

2011年3月



销售管理是市场营销学的一个分支学科，以销售计划管理、销售人员管理、销售过程管理和销售关系管理为研究对象，是研究企业销售及其管理活动过程的规律和策略的学科。我国经济的快速发展，一方面要求企业从战略的角度进行销售管理，另一方面企业需要更多优秀的市场营销人才以及销售管理、品牌管理、服务营销等专业人才。近年我国很多高校开设“销售管理”课程，并将此课程作为工商管理 and 市场营销专业的专业必修课。本教材即成书于此背景。

销售管理是一门实践性强的应用学科，本书以理论与实践的有机结合为基本原则，注重销售管理理论的科学性、系统性，同时关注对销售管理实践的指南价值。本书涵盖了销售管理的主要内容体系，全书从销售计划管理、销售人员管理、销售过程管理及销售关系管理四个方面展开。销售计划管理包括第一章至第四章，主要论述销售计划管理、销售组织设计、销售区域和时间管理、销售渠道管理。销售人员管理包括第五章至第八章，主要论述销售人员招聘与培训、激励与薪酬管理、绩效评估，以及销售主管与团队管理。销售过程管理包括第九章至第十一章，主要论述销售过程理论与模式、销售准备、拜访客户、销售谈判、处理异议、促成交易、售后服务等销售全过程管理，以及销售过程评估和风险管理。销售关系管理包括第十二章、第十三章，主要论述销售信用管理及客户知识管理。

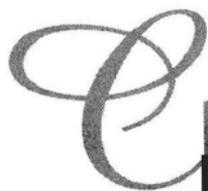
本书付梓是对编者艰辛劳动的总结，本书的编写分工是：何晓兵编写第一章至第四章；潘国斌编写第五章至第八章；范卫星编写第九章至第十一章；叶小梅编写第十二章、第十三章。本书编写过程中参考和引用了大量的文献，在此向其作者和译者表示深深的谢意！并对所有关心和支持本书编写和出版的各位同仁和家属朋友表示深深的感谢！



由于编者水平有限，书中难免不足之处，敬请各位专家和广大读者批评指正。

编者

2011年3月6日



总序

前言

第一章 销售计划管理..... 1

第一节 销售计划 2

第二节 销售预测 20

第三节 销售配额 34

第四节 销售预算 40

案例分析

习题

第二章 销售组织设计..... 54

第一节 销售组织概述 55

第二节 销售组织架构设计 59

第三节 销售岗位职责设计..... 65

案例分析

习题

第三章 销售区域管理与时间管理..... 74

第一节 销售区域设计 75

第二节 销售区域管理 84

第三节 销售区域的时间管理..... 91

第四节 窜货管理..... 94

案例分析

习题

第四章 销售渠道设计	105
第一节 销售渠道结构	106
第二节 销售渠道管理	110
.....	
案例分析	
习题	
第五章 销售人员的招聘与培训	121
第一节 销售人员的素质	122
第二节 销售队伍设计.....	127
第三节 销售人员的招聘与挑选.....	132
第四节 销售人员的培训.....	141
.....	
案例分析	
习题	
第六章 销售人员的激励与薪酬管理	153
第一节 销售人员激励的方式	154
第二节 销售激励组合	157
第三节 销售人员的薪酬管理	164
.....	
案例分析	
习题	
第七章 销售人员的绩效评估	180
第一节 绩效评估的指标	181
第二节 绩效评估的方法	187
.....	
案例分析	
习题	
第八章 销售主管与团队管理	203
第一节 销售主管的能力与素质要求	204
第二节 销售主管的成本意识与风险意识	208

第三节 销售团队管理.....	214
案例分析	
习题	
第九章 销售过程理论与模式.....	230
第一节 销售方格与客户方格理论	231
第二节 销售三角理论	238
第三节 AIDA模式	241
第四节 DIPADA模式.....	244
第五节 IDEPA模式	247
第六节 FABE模式	249
案例分析	
习题	
第十章 销售过程管理.....	254
第一节 销售准备	255
第二节 拜访客户	260
第三节 接近客户.....	262
第四节 销售谈判.....	266
第五节 处理异议.....	271
第六节 促成交易.....	278
第七节 售后服务.....	282
案例分析	
习题	
第十一章 销售过程评估与控制.....	291
第一节 销售业绩评估的主要指标	292
第二节 销售业绩评估的方法.....	296
第三节 销售费用控制.....	299
第四节 销售风险控制.....	309

.....
案例分析

习题

第十二章 销售信用管理..... 320

第一节 信用管理概述 321

第二节 制定信用政策..... 324

第三节 客户信用调查与评价..... 328

第四节 应收账款管理..... 333

.....
案例分析

习题

第十三章 客户管理..... 347

第一节 客户关系管理 348

第二节 客户投诉管理..... 353

第三节 客户服务管理..... 359

.....
案例分析

习题

参考文献..... 371



第一章 销售计划管理

[内容提要]

本章阐述了销售计划管理的主要内容,包括销售计划的制订,以及销售预测、配额和预算管理。重点介绍销售计划制订的实务。

[学习要点]

1. 了解影响销售计划制订的因素;
2. 掌握销售计划制订的方法;
3. 掌握销售预测的方法;
4. 掌握销售配额的类型与分配配额的方法;
5. 掌握销售预算方法。



制订计划是销售管理的起点，是企业直接实现销售收入的一连串过程的安排，成功的销售活动源于完善的销售计划。销售管理过程实质就是销售计划制订、实施和评估的控制过程，计划是其基石。销售计划主要涉及根据环境因素进行销售预测、设定销售目标、编制销售配额、制订销售预算、建立销售组织、设计销售区域和销售渠道等方面，本章重点介绍制订销售计划的影响因素、销售计划制订程序、确立销售目标、销售预测、销售配额以及销售预算，销售计划涉及的其他内容将在本书后续各章介绍。

第一节 销售计划

销售计划是企业销售预测的基础上，对未来一定时期内销售目标进行的规划及其实施任务的分配，并编订销售预算，支持销售配额的实现。

一、影响销售计划制订的因素

企业销售活动是在一定的环境中进行的，环境因素影响销售计划的制订。依据环境因素及其变化制订销售计划才能适应环境，才能实现销售目标。所以，企业必须重视对影响销售计划制订的环境因素的研究，重视对这些因素的变化的预测，并以此作为编制销售计划的基础。

影响销售计划制订的环境因素包括外部环境因素和内部环境因素，如图 1-1 所示。

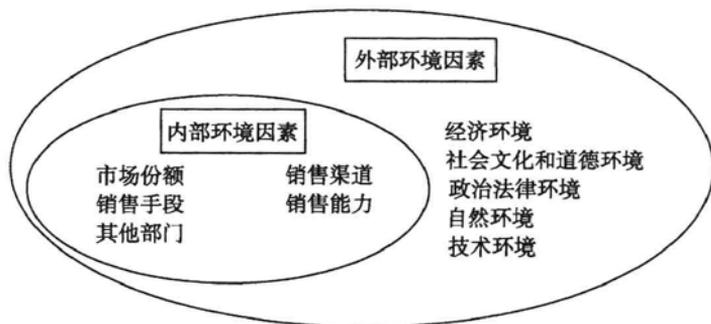


图 1-1 企业销售环境

(一) 外部环境因素

外部环境因素指存在于企业外部、影响企业销售活动及其发展的各种客观因素与力量，包括经济环境、社会文化和道德环境、政治法律环境、自然环境和技术环



境等因素。

1. 经济环境

经济环境是指企业参与竞争或可能参与竞争的经济特征和方向。在一个国家中，对于某种产品总的潜在需求取决于该国的经济条件，如通货膨胀率、利率、贸易赤字或盈余、预算赤字或盈余、个人和企业储蓄率以及国内生产总值等，这些经济特征对销售的影响集中体现为社会购买力和经济周期，在制订销售计划时必须考虑这些因素。

社会购买力是指一定时期全社会购买产品（劳务）的货币支付能力，包括居民、企业与社会团体的购买力，它是收入、价格、储蓄和通货膨胀的函数。购买力对潜在需求的强弱影响不大，但直接决定有效需求的强弱。如按照经济发展理论的一般观点，人均 GDP5000 美元是经济社会发展中的一个重要区域，它将引发消费主导型经济的增长，此时消费快速扩张，服务业迅速崛起；经济的发展带来的城市化，将使更多的农产品生产者转变为消费者，而收入水平的提高将使人均消费水平进一步大幅提高。

完整的经济周期由衰退期、萧条期、复苏期和高涨期四个阶段组成。衰退期，市场行情恶化，产品销售困难，价格下跌，企业大量倒闭。萧条期，市场低迷，销售不旺，经济处于不景气状态，价格处于相对稳定的低水平。复苏期，经济开始活跃，企业恢复生产，渡过危机的企业开始提高产量，新产品研发活动也逐渐开始，商业日渐活跃，价格开始回升。高涨期，生产指数越过危机前的最高点后继续攀升，市场日渐兴旺，大量投资建设新厂，价格攀升，经济又到了新的危机关头。

2. 社会文化和道德环境

社会文化环境对人们的欲望、行为产生潜移默化的影响，而且这种影响一经形成便会持久，而不像其他影响因素一样容易改变。社会文化对销售的影响是多层次、全方位、渗透性的。多层次影响是指主体文化和次级文化（亚文化）的影响。主体文化是指占据支配地位的，起凝聚整个国家和民族的作用，由千百年的历史所形成的文化，如中华文化对整个中华民族起着主导和支配作用，同样对企业销售活动有着重大影响；次级文化是指在主体文化支配下所形成的文化分支，次级文化可由种族、地域、宗教、民族等不同维度而形成，如由地域而形成的京派文化、海派文化等，它们对企业销售活动也有着深刻的影响。全方位影响是指文化影响着企业销售活动的各个方面，如对产品外形、款式、包装的影响，对促销方式的影响，对消费心理、消费习惯、价值观念、生活方式等的影响，对销售渠道设计、渠道成员关系的影响。渗透性影响是指文化对企业销售的影响在很大程度上是通过间接的、潜移默化的方式来进行及表现的，同时也表现在各种文化的交融汇合、互相渗透。



社会价值观通过一系列方式影响销售活动，如它为道德行为树立了标准。道德聚焦可能给个人、群体或组织带来某种实际或潜在影响的行动。在销售活动中，销售经理尤其要注意两种道德问题：一是销售经理与销售人员及销售团队的关系，如公平和平等对待所有的销售人员和销售团队，合理设置销售区域和分配销售任务等；二是销售人员与客户的关系，销售经理有责任为下属建立道德行为标准，明确地与他们交流，并使他们充满活力，建立、维系好与客户的关系。

3. 政治法律环境

政治和法律是指引企业进行规范竞争的强制力量，体现了政府及社会对企业和公众行为的意志，规定了社会经济活动的基本运行规则，同时也指导着需求的价值取向，约束着资源的开发利用和产品的供给。

政治环境主要是指一个国家或地区的政治制度、方针政策、政治倾向等对销售活动所产生的影响。每个国家或地区都有着不同的社会制度和意识形态，必然会对进入该市场的企业的销售活动带来显著影响。如我国实行的计划生育政策，对于人口年龄结构、家庭类型、家庭数量、家庭消费重点、消费方向等都有影响，进而影响企业的销售活动。

市场经济是法制经济，法律环境对企业的销售活动影响主要表现在两方面：一是使企业做到合法销售；二是在销售活动中保护企业的合法权益。要做到这两点必须对销售目标市场的相关法律制度及贸易法规和惯例进行研究。面对国内市场，必须遵守我国已制定和发布的一系列经济法规，如经济合同法、商标法、反不正当竞争法、专利法、广告法、价格法等。面对国际市场，必须研究和遵守国际贸易法规和惯例，以及各国贸易法规。

4. 自然环境

自然环境影响着许多产品的需求，在制订销售计划时，必须考虑自然环境因素。自然环境是所有原材料的来源，也是生产、包装、促销及分销产品的过程中所需资源的来源。自然环境包括资源状况、生态环境、环境保护等方面，它们对企业销售活动起着制约性的影响，因为自然环境的破坏往往是不可弥补的。

企业的销售活动离不开各种自然资源，特别是某些稀缺和不可再生的资源，资源状况对企业销售影响极大。例如，煤、石油等动力资源，棉花、油料、矿石等原料资源，还有土地、水等都是企业销售不可缺少的资源。同时企业的销售活动也与生态环境密切相关，生态环境指人和其他生物共同活动所形成的动态自然环境及其变化趋势。自然界是一个有机的系统，其中任何一个因素的变化，都会对整个系统发生影响。企业销售活动必然影响自然界的许多因素，从而对生态环境产生影响。因此，在环境保护方面，企业首先应该做到使自己的销售活动符合环境保护的法律



要求；其次应承担企业的社会责任，主动参与环境保护工作；再次，应积极开发环保产品，顺应环保潮流。

5. 技术环境

科学技术是推动社会发展的根本动力，技术的发展改变了竞争规则，使市场变化多端，也激发了新的需求，还为销售提供了更加丰富的手段，当然也要求调整企业销售程序，形成新的销售计划，销售人员必须接受新的训练。

新技术的出现为企业销售活动提供了新的机会。新技术的出现可以使企业实现差异化，创造出与众不同的可以给人们带来具有特殊价值的产品和服务，为企业销售活动带来新的发展点和诉求点。例如，手机从只有几项基本的通信功能到现在集拍照、录像、网络于一身，让人们的生活变得多姿多彩，尤其是苹果公司推出的 iPhone 系列产品更是以其超群的功能和服务深得人们的青睐，领先的技术为其销售活动打开了一片蓝海。新技术的应用可以降低企业销售成本，极大地提高销售人员的工作效率。数据库技术使销售人员不再是盲目地、只能从整体上猜测目标客户的特征，而是可以为客户建立个性化的档案。网站、即时通信、论坛、社区、博客等互联网技术使销售人员和客户可以进行即时的、互动的沟通，各种媒体已经能把信息瞬间传递到地球上的几乎每一个角落。B2B、B2C、B2G 等电子商务模式已经获得了极大的发展，互联网成为企业销售的重要渠道。

新技术的出现也使企业销售活动面临着新的威胁。新技术在给某些产业或企业带来新的市场机会的同时，也把一些相关的产业或企业淘汰出局。例如，数码相机对胶卷业的致命打击，CD 光盘技术使磁带及单放机出现销售困难，mp3、mp4 等数码产品则又侵占了 CD 机大量的市场份额。由此可见，开发和应用新技术是企业可持续发展的基础，也是企业销售活动的新契机。

（二）内部环境因素

内部环境因素指由企业销售活动所引起的与企业销售紧密相关、直接影响其销售业绩的各种企业内部因素，包括企业市场份额、销售渠道、销售手段、销售能力和企业其他部门等因素。

1. 企业市场份额

企业的市场份额反映了企业的商品销售能力、市场竞争能力和适应能力，以及企业的信誉状况和经营状况。企业在制订销售计划时，必须清楚把握本企业产品的市场份额，这样才能正确分析本企业在满足总需求量中所占的比例有多少，才能确定企业在同行业中的竞争地位，才能判断企业的销售策略选择是否正确，及预测企业未来发展前景。

可以借鉴波士顿矩阵（BCG 矩阵）从相对市场占有率和销售增长率两方面对企业进行聚类分析，不同的企业应采取不同的销售策略，如图 1-2 所示。



图 1-2 基于波士顿矩阵的企业聚类分析

A 类企业（高销售增长率，高市场份额），这类企业竞争力强、销售状况好、资金运用效率高，属于发展前景乐观的成熟前期企业。企业确定销售目标时可依据企业销售额的年增长率。

B 类企业（高销售增长率，低市场份额），这类企业销售处于高增长期，但是市场份额较低，属于成长型企业。企业的销售规模增长迅速，其销售目标一般不使用稳定的模式来确定。

C 类企业（低销售增长率，高市场份额），这类企业市场份额高，说明企业在竞争中处于优势地位，但是其销售规模已趋于稳定，属于成熟中后期企业。企业销售目标可以根据近年历史数据确定，但应密切注意企业运营中潜在的风险，它们有可能使企业销售锐减。

D 类企业（低销售增长率，低市场份额），这类企业两个指标都处于低水平，说明企业的竞争能力和销售状况都比较差，属于衰落型企业。在确定销售目标时，可以采用维持现状或一定幅度的缩减策略。

2. 销售渠道

销售渠道是指产品从生产领域进入消费领域过程中，由提供产品或服务的一系列相互联系的机构所组成的通道。渠道长度有直接渠道和间接渠道，以及长渠道和短渠道之别，渠道宽度有宽渠道和窄渠道之分。不同的销售渠道直接影响产品的销售规模，影响企业销售目标的实现。

每一种渠道都是利弊共存，渠道类型的选择同时还必须考虑产品、市场、中间商、环境及企业经营特点和规模等因素，企业必须根据实际情况选择恰当的产品销

售渠道。销售渠道选择正确与否，关系到产品能否充分及时地销售出去，关系到企业销售计划的制订与销售任务的完成。

3. 销售手段

销售手段主要包括广告宣传手段、销售促进手段和销售服务手段，企业利用这些手段向客户推销产品，刺激客户购买欲望，以扩大产品销售。一般企业运用这些手段越多越全面，其销售能力越强，产品销售状况越好。

广告是企业以付酬的方式，通过各种传播媒体，向目标市场的消费者传递产品信息的活动。在企业的销售活动中，广告担负着辅助的作用，而从整个社会来看，广告则担负着“通告”、“诱导”及“教育”三重功能。一方面，广告主通过广告向消费者告知有关商品的信息和知识，通过承诺商品的使用能给消费者带来某种利益，来诱发消费者产生购买欲望、采取购买行动。另一方面，在当今知识和信息日益社会化的时代，广告也是传播观念和信仰的有力手段，它通过大众传播的语言和形象的信息而渗透于社会各阶层，强化甚至改变人们的愿望、需要、兴趣、态度等，促进社会生活质量的提高和社会生活的有序化、理想化和艺术化。

销售促进，又叫营业推广，是指以激发消费者购买和促进中间商的经营效率为目的，采取诸如陈列、展览、表演、赠物等非常规的、非经常性的，不同于人员推销、广告和公共关系的促进销售活动。销售促进能激发消费者购买热情和偏好，通过赠物、抽奖、折价、试用等措施，使消费者增加购买数量、加大购买频率、对该品牌产品产生偏好，从而多次性重复购买。销售促进也能激励中间商的经营积极性，通过推广指导、经营研讨会、推广津贴等措施，使中间商增加订货数量、加大推广力度、掌握推广技巧，从而提高本企业产品在该市场的份额和竞争力。销售促进还能激发推销人员的推销积极性和士气，通过推销竞赛、推销研讨、推销奖金和津贴等方式，使推销人员积极努力、互相竞争、提高推销效率。

销售服务是企业为客户提供全方位、全过程的服务，让客户得到方便实惠，从而提高企业的声誉和产品品牌的知名度，开拓产品市场新领域，并通过客户的口碑效应，提高销售能力。就销售服务过程来看，企业为客户提供的服务有三种，即售前服务、售中服务和售后服务。售前服务包括开架销售产品、提供信息、信息咨询、产品推荐和预约订购等；售中服务包括示范指导、协助挑选、免费加工、包装搬运等；售后服务包括送货上门、安装调试、维修保养、产品保险等。

4. 销售能力

销售能力是企业市场营销能力最直接的体现，也是所有市场销售行为结果的体现。销售能力关系到企业兴衰存亡，是企业制订销售计划时必须考虑的重要因素。企业销售能力主要体现在渠道控制能力（代理人忠诚度）、市场机会的预测和把握



能力、客户服务能力、品牌建设能力、客户关系管理能力等方面。衡量企业销售能力强弱的主要标志是经营品种的多与少、销售对象的宽与窄、销售网点规模的大与小、销售人员素质的高与低以及企业综合功能的强与弱等。

考察企业的销售能力，首先要调查分析企业经营的产品品种情况。企业销售产品的种类、品种、规格、花色的多少，反映了企业经营实力的大小、销售能力的强弱。一般情况下，企业经营产品的类别、品种多，规格、花色全，则其经营能力强、销售业绩好、市场应变能力强。其次，要明确销售对象的范围。企业产品销售对象越多，服务面越宽，并呈现稳定和扩大的态势，则企业销售能力越强。接着，要分析企业销售网点的规模，包括企业产品销售网点的地址设置是否处于理想的位置，网点规模大小和数量多少是否有利于经济效益的提高，网点环境是否吸引顾客等，这些直接反映出企业的销售能力。例如，销售网点地址选择在交通越发达的地带，销售能力就越强，销售业绩就越好；网点规模越大、数量越多，企业销售能力就越强。再次，还要分析销售人员的素质。销售人员具有丰富的产品知识和产品经营知识，很强的产品销售能力，高标准的技术服务水平和优秀的公关能力等素质，企业的产品销售能力就强。最后，还应对企业综合功能进行研究。企业综合功能是指为了在竞争中保持和提高经营能力，扩大产品销售，销售部门与建立的与产品销售关系紧密的辅助部门一同发挥相互配套、互为促进的功能。分析企业综合销售功能，主要考察企业销售辅助部门是否齐全，分析它们的办事效率和处理销售疑难问题的能力。企业主要销售辅助部门包括信息部门、商检部门、储运部门、维修部门和公关部门，一般情况下，拥有功能齐全的销售辅助部门的企业销售能力强。

5. 企业其他部门

在制订销售计划时，企业其他部门的影响也不容忽视。销售部门应将企业的总销售额按产品、月份、地区以及销售人员予以细分而形成一体系，建立完善的销售目标体系，使每一位销售人员都全身心地投入到企业的销售业务中，并且定期检查销售效率。企业内部各部门，如生产制造部门、工程部门、人事部门、财务部门等都要积极配合销售计划的目标安排、提出具体的配合计划。所以，在编制销售计划前，销售部门应与企业其他部门相互配合，才能实现企业的整体目标。由于各部门对自身利益的追求，很容易造成企业内部部门冲突，因此销售部门应以务实的态度与各部门积极协商，消除分歧，使销售计划切实可行。

二、销售计划的内容

销售计划的内容包含两层含义，一是指销售计划书包含的内容，二是指销售计划活动包含的内容，即销售计划体系。从第一层含义来看，销售计划是各



项计划的基础，企业以此为基础来指导相应的生产作业计划、采购计划、资金筹措计划以及相应的其他计划安排和实施。一般而言，销售计划的内容至少应包含以下几方面的具体计划：①产品计划（销售什么商品）；②渠道计划（销售到哪里去）；③成本计划（销售的价格是多少）；④销售组织计划（由谁来销售）；⑤销售额计划（要销售多少商品）；⑥促销计划（如何进行推广宣传）；⑦销售预算（要耗费多少资金进行销售）。

从第二层含义来看，销售计划的主要内容，就是合理确定计划年度的销售目标（销售量）、销售收入、销售利润、销售渠道、销售方式和销售策略。即销售计划是指在一定时期内根据销售预测来设定产品销售的目标值，将该销售目标值具体细分为销售定额，再根据销售定额来计算出需要的销售预算。如图 1-3 所示。

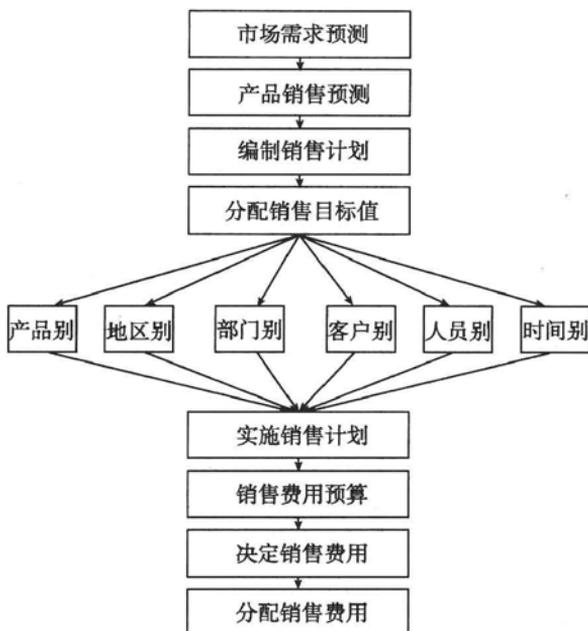


图 1-3 销售计划体系

根据图 1-3，企业的销售计划活动包括以下具体内容：①根据市场预测确定产品销售收入的目标值；②按照具体销售组织或时间分配销售目标值；③编制并分配销售预算；④实施销售计划。

企业的销售计划以时间长短来分，可以分为月度销售计划、季度销售计划、年度销售计划等；以范围大小来分，可以分为企业总体销售计划、分公司（部门）销

售计划等；以市场区域来分，可以分为整体销售计划、区域销售计划，区域一般按大区或省区、地市、县市、乡镇等行政区域来划分，也可以根据公司的实际销售范围和统计区域来划分。销售计划也可以根据企业的不同，分为生产企业销售计划、流通企业销售计划、零售企业销售计划等，各类企业由于经营性质和销售产品的不同，其市场销售计划的制订方法和模式也完全不一样。

三、销售计划编制程序

（一）销售计划编制步骤

销售计划一般都依照如图 1-4 所示程序编制。



图 1-4 销售计划编制步骤

1. 分析销售现状

在收集企业内部和外部资料的基础上对企业内外部环境进行研究，分析判断企业的销售现状。主要完成三方面的分析判断：一是分析判断宏观经济形势对本行业的影响情况，包括国民经济增长幅度对本行业商品市场需求量的影响，居民收入增长和生活水平提高对本行业商品需求量的影响，国家进出口政策变化导致的本行业商品进出口量的增减情况。二是分析判断市场竞争状况对本企业的影响，主要考虑来自同类型企业、供应商、顾客、替代品和新进入者的竞争压力。三是分析判断消费心理、消费时尚的变化给企业销售工作带来的影响，以及企业顺应这一形式而采取各项措施的效果。通过这些分析，应全面把握企业的市场状况、竞争者情况、企业的销售现状，作为销售预测和销售目标值确定的基础。

2. 确定销售目标

销售部门结合前一阶段的计划执行情况，对现状进行分析，对市场前景进行预测，提出下一阶段销售目标。

3. 制订销售策略

为了完成销售目标，企业销售部门要动员全体销售人员制定几个可供选择的途径或方法，即销售策略。销售策略方案一般应包括如下内容。

- （1）销售能力：确定销售组织的数量、质量和客户的数量、质量。
- （2）产品策略：包括目标市场产品的选择，新产品的推广。



- (3) 价格策略：确定合适的价格体系，决定对价格控制力度。
- (4) 促销策略：确定促销手段和促销组合以及企业整体促销策略和区域促销策略。
- (5) 竞争策略：确定应对竞争者的策略、手段等。

4. 评价和选定销售策略

评价各种销售策略，权衡利弊，从中选择最优方案。

5. 综合编制销售计划

由企业主管销售的副总经理负责，把各部门制订的销售计划汇集在一起，经过统一协调，编制每一产品的销售计划书。销售计划书一般包括以下几个方面。

(1) 计划综述：简要概述企业的目标和措施等销售计划的内容，便于阅读者使用。

(2) 现状描述：对企业目前的情况、市场环境、竞争者情况的分析。

(3) 市场分析：分析市场的现状和未来趋势，产品与渠道的变化趋势等。

(4) 经营观念：经营观念是指导企业全年销售的精神纲领，是营销工作的方向和灵魂，也是销售部门需经常灌输给员工的理念。

(5) 销售预测和市场潜力预测：两方面预测是企业把市场不确定性转化为自己运作的具体目标和计划的工具。

(6) 销售目标的制定与分解：销售目标的制定是一切销售工作的基础，销售计划最核心部分就是制定合理、科学的销售目标。总目标确定后还要按照一定标准进行分解。

6. 对计划加以附加说明

附加说明既包括对销售计划中的有关指标和难点进行解释，也包括其他与销售计划相关的，但在计划正文中无法详细说明的又需进一步解释清楚的内容。编制销售计划的附加说明，可以使执行人员更容易领会，贯彻执行起来也更为有力。

7. 执行计划

销售计划一经确定，各部门必须按既定的计划执行。

8. 评估计划效率、进行控制

在销售计划执行过程中，企业要按照一定的评价和反馈制度，检查和控制计划执行情况，保证计划能正常执行，从而确保销售目标的实现。

(二) 销售计划编制原则

制订出周密的销售计划是销售活动成功的第一步，在编制计划时，应遵循以下原则。

1. 具体化原则

销售计划，包括年度、月度、日计划等，都应具体而易于操作，避免笼统而抽

象。如日计划，应当把每日应做事项列成一览表，依事件的重要程度决定顺序，逐日填写。

2. 顺序优先原则

顺序取决于事项的重要性，即把必须先做的事放在前面，而不是以难易程度做决定。此外也要考虑事项类似性，将类似的事项一起处理。

3. 弹性原则

销售计划具有约束力，在没有发现计划不实际或存在缺陷的情况下，就应严格执行，不可轻易变更或废除。但是，销售计划也只是大致的准则，并非绝对性的规定。销售环境瞬息万变，而且以人为工作对象，随时会有突发状况，因此，应根据变化相应调整销售计划，保持计划的一定弹性。

（三）销售计划的编制方式

编制销售计划的方式有两种，即“分配方式”与“上行方式”。

1. 分配方式

即由上往下编制计划的方式，由企业最高层管理人员根据企业营销战略和销售预测确定销售目标值，然后再往下一层分配目标值。这是一种演绎式的计划编制方式。

2. 上行方式

即由下往上编制计划的方式，先由第一线的销售人员估计销售目标值，归纳集中后再层层往上呈报，最后汇总归纳企业总销售目标值。此种方法属于归纳式的计划编制方法。

这两种方法各有优缺点，分配方式的缺点是一线销售人员没有参与计划的编制，不易将上级制订的目标内化为个人目标；上行方式的缺点在于销售人员估计的目标值往往基于其销售经验而非企业营销战略，可能不一定合乎整个企业目标，因而不被采用。

在下列情况下，宜采用分配方式：① 高层管理人员对第一线了如指掌，而位处组织末梢的销售人员，也深深信赖高层管理人员；② 第一线负责者信赖拟定计划者。

而当第一线负责者能以企业全局的立场，分析自己所属区域，而且预估值是在企业的许可范围内时，则宜采用上行方式。

在实际工作中，一般采用二者相结合的方式。高层管理人员首先根据企业营销战略和销售预测制定初步的销售目标，接着了解、征求第一线销售人员对初步销售目标的反应和意见，最后确定一个比较合理和易于为第一线销售人员所接受的销售目标。其流程如图 1-5 所示。

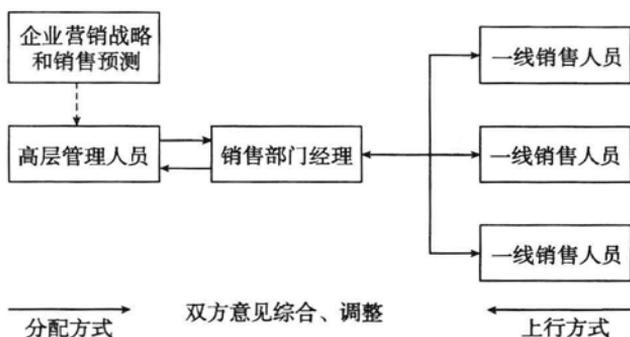


图 1-5 两种方法相结合的销售计划编制方式

阅读材料 1-1

xx公司年度销售计划书

一、基本目标

本公司xx年度销售目标如下:

(一) 销售额目标:

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

(二) 利益目标(含税): xxxxx元以上。

(三) 新产品的销售目标: xxxxx元以上。

二、基本方针

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

.....

三、业务机构计划

(一) 内部机构

1. xx服务中心将升格为营业处, 借以促进销售活动。

.....

(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xx家零售商店依照区域划分,于各划分区域内采用新产品的销售方式体制。

.....

(二) 新产品协作会的设立与活动

1. 为使新产品的销售方式所推动的促销活动得以配合,另外又以全国各主力零售店为中心,依地区另设立新产品协作会。

.....

(三) 提高零售店店员的责任意识

为加强零售商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,当销售卡达到10张时,即发放奖金给本人以激励其销售意愿。

2. 人员的辅导:

.....

五、扩大顾客需求计划

(一) 广告计划

(二) 活用购买调查卡

六、营业实绩的管理及统计

(一) 顾客调查卡的管理体制

(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及进行其他的管理。

.....

七、营业预算的确立及控制

(一) 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节。

(二) 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。

.....

资料来源: 百度百科. 销售计划. <http://baike.baidu.com/view/185084.htm>, 2011-1-10, 本案例经过编辑。



四、销售目标管理

销售目标管理就是通过设定合理的销售目标，并对其进行合理的分解，通过合适的手段予以实施和监控，并关注最终结果和评估的一种管理过程。销售目标管理的概念是管理专家彼得·德鲁克（Peter Drucker）1954年在其名著《管理实践》中最先提出的，其后他又提出“目标管理和自我控制”的主张。目标管理提出以后，便在美国迅速流传。当时正是第二次世界大战后西方经济由恢复转向迅速发展的时期，企业急需采用新的方法调动员工积极性以提高竞争能力，目标管理的出现可谓应运而生，遂被广泛应用，并很快被日本、西欧国家的企业所仿效。

目标管理的具体形式各种各样，但其基本内容是一样的。所谓目标管理乃是一种程序或过程，它使组织中的上级和下级一起协商，根据组织的使命确定一定时期内组织的总目标，由此决定上、下级的责任和分目标，并把这些目标作为组织经营、评估和奖励每个单位和个人贡献的标准。

（一）销售目标管理的步骤（图 1-6）

1. 确定销售目标

销售目标一般包括：① 销售额目标：指企业向各个部门、区域市场下达的销售额任务，以销售额或量计算。② 销售费用率目标：指企业规定每个区域的产品或总体市场拓展费用占该区域同期销售额的比重，具体包括：条码费、助销物、广告宣传品、赠品、促销品及其他零散的小额市场拓展费用。③ 销售利润目标：包括每个销售人员所创造的利润、客户的类型和利润、区域利润和产品利润等。④ 销售活动目标：包括访问新老客户数量、销售促进活动、商务洽谈等。

2. 分解销售目标^①

分解销售目标是目标落实和执行的基础，可以将目标落实到最具有潜力的市场、客户和销售人员身上，以保证目标的实现。而且，通过目标分解，也可以了解目标的可行性。同时，这种目标分解对财务、供应、生产、仓储等制订

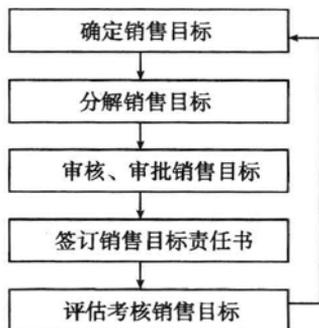


图 1-6 销售目标管理步骤

^① 具体内容见第三节销售配额



年度计划都是非常重要的依据。

销售目标分解要注意一方面应该在规定的时间内分解，另一方面要进行顺序分解。① 在规定的时间内分解销售目标。例如，某快速消费品企业规定每月5日下午17:30前，营销总经理、区域经理必须将下月月度销售目标和费用目标分解到下属的区域经理、业务主管、业务人员及经销商，营销总经理及区域经理对所辖区域的费用率进行统筹分配。② 进行顺序分解，销售目标分解一般按区域、产品品种、结算方式、销售方式、销售人员、客户、季度和月份的顺序进行。

销售目标分解的基本原则：第一，分解目标要高于下达的目标。第二，保证分解目标既有挑战性，又有可执行性。第三，便于控制管理。第四，目标分解尽量具体，最好能分解到每一天。

3. 审核、审批销售目标

销售目标分解后要对各级各类型目标进行审核和审批，以保证分解目标的合理性和科学性。在审核、审批销售目标时注意如下问题：① 限定目标分解等报表时间。例如，某企业要求区域经理的各类报表必须按照规定时间上报，每超时一天扣罚工资100元，由销售管理部门做出书面处理决定，由财务部从其下月工资中直接扣罚。② 按照标准上报报表。例如，某企业要求报表必须符合公司规定的统一电子文档格式，不符合格式的报表视为无效，并要求重新上报，如因不符格式重新填写而导致超时上报，仍然按照标准扣罚责任人工资。③ 审批时限。例如，某企业要求销售管理部门于每月11日下午17:30前，完成对各区域上报的下月目标分解计划、费用分解计划及其他报表的汇总，经销售管理部门经理审核，并由营销总经理于每月14日下午17:30前完成审批。④ 销售目标内部要求。例如，某企业要求销售管理部门于每月15日下午17:30，必须将审批后的下月区域月度费用计划表回传至各区域，同时将各区域的下月月度任务分解表送财务部，作为核算各区域绩效奖金的依据。

4. 签订销售目标责任书

销售目标经审核、审批后，销售部门应逐级签订销售目标责任书，在签订销售目标责任书时应注意：① 在规定的时间内完成。如某企业规定每年12月15日前，各级销售部门及销售人员根据审核审批后的销售目标签订销售目标责任书，并由相应主管经理审批。② 销售目标要进行具体确认。如某企业每季度第三个月5日前，由区域经理向销售管理部门上报下季度销售目标确认书和分解表，经销售管理部门评审、沟通与调整，由营销总经理审核。③ 目标责任书签署。如某企业每季度第三个月末，由区域经理签署季度销售目标责任书，并



经销售管理部门经理确认，由营销总经理签字生效。

5. 评估考核销售目标

为了保证企业销售目标的实现，必须定期对销售目标实现情况进行评估检讨，主要包括如下工作：① 销售目标进度上报。如某企业要求各区域经理必须于每周一下午 17:30 前填写本区域的上周销售周报，并上报至销售管理部门。② 销售目标总结报告。如某企业要求各区域经理必须于每月 7 日下午 17:30 前填写本区域上季度的销售季度总结报告、区域季度费用实际执行情况报告和本月新增零售终端报告，并上报至销售管理部门。③ 达成率统计。如某企业财务部于每月 5 日前 17:30 前，完成对各区域上月的销售额目标完成率和累计销售费用率数据的汇总统计。④ 财务检核。如某企业要求财务部于次月 6 日下午 17:30 前确认上月销售额目标完成率未达标和累计销售费用额度超标的区域名单，标明其目标完成率和销售费用率，并传至销售管理部门。⑤ 销售目标评估。如某企业销售管理部门根据财务提供的销售数据和区域经理上报的总结报告，对区域的上月目标完成情况进行评估，如果各区域上月所辖经销商某产品实际库存严重超出规定的库存限额，则库存超出部分不计入区域上月的销售额。

销售目标评估考核的具体指标包括：① 达成率考核。如某企业规定：销售目标完成率未达成 70%，第一月，扣薪 10%，连续两个月，降薪一级，连续三个月，降薪二级，连续四个月，降职一级，连续五个月，则予以免职。② 费用率考核。如某企业规定：累计销售费用超过额度的 10%，第一个月，扣薪 10%，连续两个月，降薪一级，连续三个月，降薪二级，连续四个月，降薪三级，连续五个月，降职一级，如费用超标严重，则予以免职。③ 销售目标完成率超标考核：如某企业规定：如果连续两个季度累计销售目标达成率超过 130%，则提薪一级，如果年度累计销售目标达成率超过 130%，则提薪二级。④ 销售管理部门根据对各区域的评估结果，于次月 8 日前对目标完成率未达成 70%或下季度 8 日前，对累计销售费用额度超标的责任人做出扣薪、降薪、降职或辞退的处理决定，并报营销总经理批准。⑤ 销售管理部门根据营销总经理的审批意见，以企业文件的形式公布对有关责任人的处理决定，并将决定传给被处罚责任人，并报营销总经理批准。⑥ 财务部根据销售管理部门的文件，具体处理被处罚责任人的扣薪、降薪事宜，人力资源部根据销售管理部门的文件，具体处理被处罚责任人的降职、辞退事宜。

(二) 销售目标值的确定方法

销售目标值一般是在销售预测的基础上，综合考虑企业的营销目标、市场

占有率、竞争状况及企业现状来确定的。企业的销售目标反映了企业的经营意识，是企业市场地位的象征，也是企业经营好坏的标志。确定销售目标值的方法非常多，可以根据销售成长率、市场占有率、市场扩大率、损益平衡点公式、客户购买力、总资产利润率、量本利分析等确定销售目标值，其中常用的主要有如下三种。

1. 根据销售成长率确定销售目标值

销售成长率，指企业计划年度销售实绩与上一年度实绩的比率。其计算公式如下：

$$\text{销售成长率} = \frac{\text{计划年度销售实绩}}{\text{上一年度销售实绩}} \times 100\%$$

也可以用“经济成长率”或“业界成长率”来代替销售成长率，但无论采用哪种指标，均可以运用下列公式求算销售目标值：

$$\text{计划年度的销售收入} = \text{上一年度销售实绩} \times \text{成长率}$$

企业的销售成长率受到许多因素的影响，如市场需求、企业市场占有率、行业竞争状况和企业营销战略等因素影响。若想求算比较精密的销售成长率，就须从过去几年的成长率着手，利用趋势分析推定下年度的成长率，再求出平均成长率。此时所用的平均成长率并非以“期数”（年数）去除“成长率”，因为每年的销售收入是以几何级数增加的，其几何平均成长率的求法如下：

$$\text{平均成长率} = \sqrt[n]{\frac{\text{今年销售实绩}}{\text{基年销售实绩}}}$$

其中， n 值的求法是以基年（基准年）为 0，然后计算今年相对于基年是第 n 年，如果是第 3 年，则 n 为 3。

例题 1-1 某服装厂 2008 年销售额为 200 万元，2010 年销售额为 288 万元，2011 年的目标销售额应为多少？

解：根据上述公式，

$$\text{平均成长率} = (288/200)^{1/2} = 1.2(\text{万元})$$

$$\text{2011 年度销售目标值} = 288 \times 1.2 = 345.6 (\text{万元})$$

2. 根据市场占有率确定销售目标值

市场占有率是在一定时期内企业经营的某种产品的销售额占业界同类产品总销售额（总需求量）的比率，市场占有率是分析企业竞争能力和企业信誉的重要指标，其求法如下：

$$\text{市场占有率} = \frac{\text{本企业某产品销售收入}}{\text{业界同类产品总销售收入}} \times 100\%$$

使用这种方法，首先要通过需求预测求出整个业界的销售收入。业界总销售额



(总需求量)是指在一定时期一定的营销努力和营销环境下业界同类产品的销售总额,其计算公式为

$$Q=npq$$

其中, Q 为业界某类产品总销售额; n 为购买者人数; q 为人均年购买量; p 为该产品平均价格。一般消费者人数、每人每年的平均购买量、平均价格等数据资料,必须通过市场调查取得,而且要求准确。如果这些数据不准确,对业界总销售收入预测将出现很大的误差,直接影响用市场占有率确定的计划年度销售目标值的合理性和科学性。

预测出业界某类产品总销售额后,用总销售额乘以企业市场占有率,即可获得计划年度的销售目标值,其公式如下:

计划年度的销售目标值=计划年度业界总销售收入×企业市场占有率

例题 1-2 某地区预计 2011 年有 5 亿消费者购买瓶装饮料,每人每年平均购买量为 20 瓶,平均价格为 2 元,某饮料公司在瓶装饮料市场的市场占有率为 15%,试确定该公司 2011 年在该地区的销售目标值。

解:根据上述公式,

$$Q = 5 \times 20 \times 2 = 200 \text{ (亿元)}$$

$$2011 \text{ 年度销售目标值} = 200 \times 15\% = 30 \text{ (亿元)}$$

3. 根据市场扩大率(或实质成长率)确定销售目标值

这是根据企业希望其在市场的地位扩大多少来决定销售收入目标值的方法。市场扩大率是企业某产品本年度市场占有率与上一年度市场占有率的百分比,其计算公式如下:

$$\text{市场扩大率} = \text{本年度市场占有率} / \text{上一年度市场占有率} \times 100\%$$

实质成长率是指在一定时期内,企业的市场成长率与整个业界市场成长率相比其实质增长的幅度。

$$\text{实质成长率} = \text{本企业市场成长率} / \text{业界市场成长率} \times 100\%$$

这两种不同比率的计算结果是一致的,是从两个不同侧面反映和评价企业经营实绩。两种比率的关系如表 1-1 所示。

表 1-1 市场扩大率与实质成长率的关系

项目	去年	今年	成长率
本企业销售业绩	120 万元	200 万元	166.6%
业界销售实绩	1 000 万元	1 500 万元	150%
市场占有率	12%	13.3%	111.1%

市场扩大率=13.3% / 12%=111.1%；实质成长率=166.6% / 150%=111.1%。

根据市场扩大率或实质成长率确定销售目标值，实质是企业依据其在市场上的地位扩大目标或实质成长目标来决定销售目标值。企业在决定了下年度市场扩大率的目标值及推测了业界的成长率后，可以确定销售目标值，其计算公式如下：

下年度销售目标值=企业本年度销售业绩 × 业界成长率 × 市场扩大率

例题 1-3 计算表 1-1 的下一年度销售目标值。

解：根据上述公式，

下年度销售目标值=200 × 150% × 111.1%=333.3（万元）

第二节 销售预测

销售计划的中心任务之一就是销售预测，无论企业的规模大小、销售人员的多少，销售预测影响到包括计划、预算和销售目标值确定在内的销售管理的各方面工作。通过销售预测，可以调动销售人员的积极性，促使产品尽早实现销售，以完成使用价值向价值的转变。通过销售预测，企业也可以以销定产，根据销售预测资料，安排生产，避免产品积压。

根据美国市场营销协会的定义，销售预测是指“根据某种经济及其他外在力量的假设，在某一拟定的营销计划下，对某一特定未来期间的销售量或销售额的估计”。即销售预测是指对未来特定时间内，全部产品或特定产品的销售数量与销售金额的估计。也可以认为：销售预测是在充分考虑未来各种影响因素的基础上，结合本企业的销售实绩，通过一定的分析方法提出切实可行的销售目标。

一、影响销售预测的因素

销售预测在制订销售计划中发挥着重要作用，可以帮助销售经理确定部门预算，并对销售指标和销售人员的报酬产生影响，同时也是人事、财务及其他所有部门制订下一个阶段工作计划和工作要求的依据。尽管销售预测十分重要，但进行高质量的销售预测却并非易事。在进行预测和选择最合适的预测方法之前，了解对销售预测产生影响的各种因素是非常重要的。

影响销售预测的因素非常多，这些因素可以分为外部因素和内部因素两大类。



（一）外部因素

外部因素是指对企业未来销售产生影响，而企业又无法控制的因素，包括市场需求动向、经济发展变动情况、同行业竞争动向以及政府和消费者团体的动向等因素。

1. 市场需求动向

市场需求是外界因素之中最重要的因素，如流行趋势、消费者爱好变化、生活形态变化、人口流动等，均可成为产品（或服务）需求的质与量方面的影响因素，这些都必须加以分析与预测。企业应重视收集目标市场的市场资料、市场调查机构资料、购买动机调查等统计资料，以掌握目标市场的需求动向。

市场需求预测是销售预测的基础，因为市场需求是销售潜力的主要决定因素，销售预测基于销售潜力又低于销售潜力。市场需求预测的科学基础主要表现为三个基本原理，即连贯性原理、联系性原理和类似性原理。一般常用的方法有定性预测法和定量预测法，定性预测法包括购买者意向调查法、销售人员意见法、专家预测法、德尔非法；定量预测法有类比预测法、时间序列分析法、回归分析法等。市场需求预测可以帮助销售经理从整体上把握市场状况，使销售预测更为客观准确。

2. 经济发展变动情况

销售收入深受经济发展变动的影响，经济因素是影响商品销售的重要因素。为了提高销售预测的准确性，应特别关注商品市场中的供应和需求情况。近几年来科技尤其是信息技术快速发展，全球经济跌宕起伏，都给企业带来更多无法预测的影响因素，导致企业销售收入波动。因此，为了正确预测，必须特别注意资源问题的未来发展、政府的经济方针政策、财经界对经济政策的见解以及 GDP、经济增长率等相关经济指标变动情况。社会环境急剧变化，层出不穷的突发事件使得经济形势充满了不确定性，所以在进行销售预测时还特别要关注突发事件对经济的影响。

3. 行业竞争动向

企业销售额的高低深受同行业竞争者的影响。同行业企业是相互制约的，一个企业的行为必然会引起行业内企业间的竞争。同行业企业为了赢得市场地位和顾客的青睐，往往会不惜代价，甚至拼得“你死我活”。他们之间的竞争常常表现在价格、广告、产品介绍、售后服务等方面。竞争者的数量多、行业增长缓慢、高固定成本或高存货成本、产品缺乏差异性或较低的转换成本、高额的战略利益、高的退出壁垒等因素往往会使得行业竞争加剧。在激烈的竞争

中，企业要获得优势的竞争地位，就必须掌握对手在市场的的所有活动，如竞争对手的目标市场，产品价格及价格策略，促销与服务措施等。

4. 政府、消费者团体的动向

政府的有关政策也会影响企业的销售额，如为刺激经济发展而降低个人所得税率，给国家公务员增发工资，向消费者提供低息消费贷款，通过公共工程来增加就业人数等；政府对集团购买力采取何种态度，直接影响到集团购买力的投向与规模。

(二) 内部因素

内部因素是指那些对企业未来销售产生影响，而企业自身又可以控制的因素，包括企业营销策略、销售政策、销售人员、生产状况等因素。

(1) 营销策略：销售工作是企业营销的重要环节，企业营销的所有内容，如企业的目标市场策略、产品策略、价格策略、渠道策略、促销策略等，都对销售工作有着深远的影响，直接影响销售业绩。

(2) 销售政策：销售政策，如交易条件或付款条件、销售渠道、销售人员管理、销售方法等，是开展销售工作的指导方针，决定了销售工作的主要方向，影响销售业绩。

(3) 销售人员：销售人员是销售活动中核心的因素和最灵活的因素，他们是销售工作的执行者，也是销售目标的实现者。

(4) 生产状况：如货源是否充足，能否保证销售需要等对销售目标的实现有着直接影响。

二、销售预测的程序

销售预测是一个系统的过程，由信息资料的输入、处理和预测结果的输出组成。对于复杂的预测对象，有时要把它进行分解，对分解后的子系统进行预测，在此基础上再对总的预测目标进行预测。

销售预测是一项很复杂的工作，要使这一复杂工作有条不紊地进行，就必须遵循一定的程序。销售预测的基本程序如图 1-7 所示。

1. 确定预测目标

明确目的是开展销售预测工作的第一步。明确预测目的就是根据经营活动的需要，确定预测解决什么问题，并根据预测所要求解决的问题，拟定预测目标，工作才有方向。因为预测的目的不同，预测的内容和项目、所需资料以及运用的方法，都会有所不同，如果没有明确的目的，就将失去工作方向，从而



事倍功半，导致成效甚微。

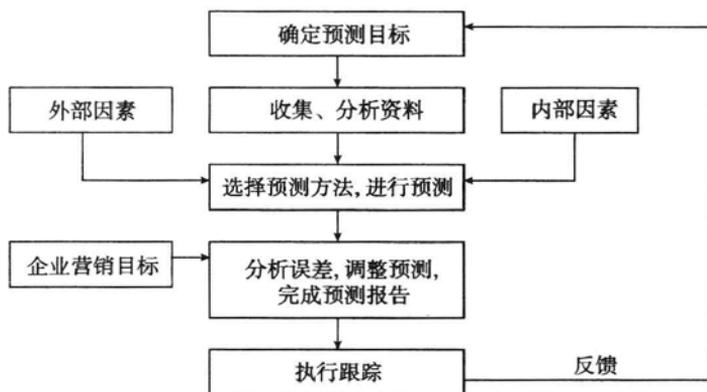


图 1-7 销售预测的程序

销售预测是以产品的销售为中心的，产品的销售是一个复杂的系统，可以有不同的产品层次、空间层次和时间层次等预测对象。因而相关的系统变量很多，如市场需求潜量、市场占有率、产品的售价等，而对于这些变量进行长期预测还是短期预测，这些变量对预测资料的要求、预测方法的选择都有所不同，所以首先必须确定预测目标。

2. 收集、分析资料

在预测目标确定以后，为满足预测工作的要求，必须收集与预测目标有关的资料，收集和整理分析资料是科学预测的基础。收集资料主要采用调查方法。用于预测的资料按其来源可以分为原始资料和二手资料。原始资料是直接调查市场而获得的第一手资料，这是销售预测中很重要的资料，特别是那些无历史资料的新产品或新开辟的市场，只能通过现实的调查，获取第一手资料用于预测；二手资料是各级政府、主管部门公布的资料或企业内部积累的历史资料，如公报、年鉴、报刊、杂志公布的资料等，这些资料是现成的，收集整理比较容易，在销售预测中应该充分应用。

收集到的资料的充足与可靠程度对预测结果的准确度具有重要的影响，所以必须对收集的资料进行分析。在分析资料时应考虑资料的如下特征：

- (1) 资料的针对性：即所收集的资料必须与预测目标的要求相一致。
- (2) 资料的真实性：即所收集的资料必须是从实际中得来的，并加以核实的资料。
- (3) 资料的完整性：资料的完整性直接影响到销售预测工作的进行，所以



必须采取各种方法，以保证得到完整的资料。

(4) 资料的可比性：对于同一种资料，来源不同，统计口径不同，也可能差别很大。所以在收集资料时，对所得到的资料必须进行分析，如剔除一些随机事件造成的资料不真实性，对不具备可比性的资料通过分析进行调整等，以避免资料本身原因对预测结果带来误差。

3. 选择预测方法，进行预测

预测方法是根据预测期的长短、预测范围以及所占有资料多少来确定的。如果不能占有比较充分的数据，或无法收集到有关数据，如新产品需求预测等，应采用定性预测方法；如果能拥有比较充分的数据，而且未来市场变化与历史规律差异不大时，可以采用定量预测方法。不同的定性、定量方法适用的预测期不同，在进行预测时，要根据具体的预测目的，选用不同的方法。为保证预测结果有效，通常将几种预测方法结合运用，互相补充。

确定了预测方法，综合运用和考虑收集的相关数据和资料及影响销售预测的外部 and 内部因素，就可以实施预测。在采用几种不同模型或方法预测时，如果预测结果相差很多，要结合定性分析，对结果做必要的调整或修改。运用模型预测时，要先试预测，对模型的预测精度进行评价，精度比较满意，才能进行正式预测。

从预测程序来看，有两种预测方式，一是下行的预测方式，二是上行的预测方式。下行方式首先根据经济发展形势确定市场容量，计算总市场需求预测值；然后按各市场指数进行地区市场分配；最后，各行业和企业根据各自的市场占有率和销售能力，确定自己的销售预测值。上行方式的预测过程与下行预测方式相反。

4. 分析误差，调整预测，完成预测报告

由于预测是对未来的市场需求和销售状况进行推测和估计，因而不可能完全准确，不可能完全排除误差。为了有效地指导决策，避免决策失误，预测人员要准确估计预测的准确度如何，即误差有多大，在多大的程度上是可信的，以便销售经理或其他管理人员在运用预测值制定决策时，能够更加全面地设计和评价行动方案，增加应对误差的管理弹性。并在认真分析和评价预测值的可信度的基础上，根据需要组织有关预测人员一起讨论，校正误差，提高预测结果的可信度水平，最后获得理想的预测值。

预测报告可以分为一般性报告和专业性报告。一般性报告为各级管理人员、决策人员提供预测结果和市场活动建议，这类报告一般简洁、明确地反映预测结果，对预测过程和结果仅作扼要的解释性说明和简单论证。专业性报告则要



求详尽，主要为市场研究人员，以及对预测技术方法了解的管理、决策、咨询人员详细说明预测目标、预测方法、预测资料来源、预测过程，并阐明对市场的分析，对市场运行规律的认识，还包括预测检验过程、计算过程，并要从多方面论证预测结果的可靠性，另外还应附有相关的资料处理说明、预测计算公式等。

5. 执行跟踪

预测报告完成后，还必须对预测的结果进行追踪调查。科学的预测是不断发展的，科学的预测应当注重在实践中检验预测方法的可靠性、预测模型的完备性，并通过经验和知识的积累，探索和掌握更多的市场和销售变化规律，不断改进预测方式和方法，为后续的销售预测创造更完善的条件，从而确保和提高销售预测水平。

三、销售预测方法

进行销售预测不仅需要掌握丰富可靠的数据和资料，而且需要运用科学的方法，没有科学的方法，就难以对市场的未来作出科学判断。销售预测方法可以分为两大类，即定性预测方法和定量预测方法。

（一）定性预测方法

定性预测法是一种最为古老的预测方法。它是由预测人员根据已有的历史资料 and 现实资料，依靠个人经验和综合分析能力，对市场未来的变化趋势作出判断，以判断为依据作出的预测。一般来说，在销售预测中常用的定性预测方法有四种：专家会议法、集合意见法、购买者意向调查法和德尔菲法。

1. 专家会议法

专家会议法是指由预测组织者召集一批专家参加以某销售预测对象为主题的会议，让与会专家充分发表意见，如能达成一致，则预测结果成立；如意见不一，则采取加权平均统计预测结果的一种方法。与会专家可以由企业管理人员（经理）、行业管理者、市场调研公司的专家以及相关学者组成。

这种方法的优点是简单易行、集思广益，无需精确的设计，一般只需一至二次会议即可获得预测值，尤其在对近期销售预测中优势明显。此方法适用于预测资料不足而预测专家经验相当丰富的情况下，也常用于中小型企业。

这种方法的局限性表现在四方面：第一，在讨论中，与会专家如果存在职务、资历等方面差异，可能出现屈服于权威的情况；第二，如果与会专家对预测结果有与众不同的独到见解，他可能会担心万一将来实践证明其预测不准而

带来的难堪，从而采取从众的策略；第三，如果集体讨论争论过于激烈，容易导致意气用事，影响预测精度；第四，缺乏一线销售人员参与，所获得的预测值一线销售人员可能不理解。

2. 集合意见法

集合意见法是把预测人员的个人单独预测值通过求均值而汇集成集体预测值的方法。集合意见法又包括经理意见法、销售人员意见法和综合意见法三种。

(1) 经理意见法：是依据销售经理或其他经理的经验与直觉，个人单独预测，再由预测组织者进行汇总，最后获得预测值。

(2) 销售人员意见法：是利用销售人员对未来销售进行预测，由每个销售人员单独作出预测，预测结果以地区或行政区划汇总，一级一级汇总，最后得出企业的销售预测结果。

(3) 综合意见法：是兼顾经理意见和销售人员意见的方法。

经理意见法的优点是简单快捷，当预测资料不足而预测者经验丰富时，运用这种方法比较适宜，这种方法常用于中小型企业。其缺点表现于：第一，以个人经验为预测基础，预测值的可信度令人质疑。第二，销售人员不参与预测，对经理们的预测值可能难以接受。

销售人员意见法的优点是：第一，销售人员经常接近购买者，对购买者购买意向了解和认识比较全面，而且对当地市场情况较为熟悉，因此他们对市场有更敏锐的洞察力。所以销售人员的预测值往往可靠性比较高，比较切合实际。第二，销售人员参与销售预测，对其估计的预测值具有更强的责任感，而且也更愿接受和更有信心完成企业下达的销售目标。第三，这种由下往上预测的过程，可以获得产品、地区、客户、销售人员的细分估计值。其缺点是：第一，销售人员可能对宏观经济形势或企业总体规划不了解，预测时缺乏全局意识。第二，销售人员受知识、经验、能力、兴趣、情绪等个人因素的影响，预测往往出现偏差。第三，由于销售人员主客观原因，预测值常低于实际销售量，常常需要建立悲观指数进行补偿。

集合意见法的步骤是：①每位预测者就预测结果的最高限、最低限和最可能的数字提出个人的预测值。如第 i 位预测者得出的三个预测值是 F_{1i} 、 F_{2i} 、 F_{3i} ，其中下标 1、2、3 分别代表“最高值”、“最可能值”和“最低值”， F 代表预测值。②**根据集体经验判断达到三个预测值的概率，计算每位预测者的平均预测值，即**



$$F_i = \sum_{j=1}^n P_j F_{ji}$$

其中, F_i 为第 i 位预测者的预测平均值; P_j 为第 j 种预测值出现的概率(为了计算方便, 概率和设定为 1)。③加权平均, 得出集体预测值, 即

$$F = \sum_{i=1}^n W_i F_i$$

其中, F 为集体预测值; W_i 为第 i 位预测者意见的权数(为了计算方便, 权数和设定为 1)。预测者权数的确定主要取决于预测者对此项销售预测是否有经验, 是否有权威, 职务高低等因素, 应根据企业实际情况和需要确定。

例题 1-4 某企业的销售经理和两位销售人员对明年的产品销售额进行预测, 获得如表 1-2 所示的初步结果, 请汇集三位预测者的集合意见预测值。

表 1-2 三位预测者对明年销售额的预测

单位: 万元

预测者	销售经理	销售人员 1	销售人员 2	概率
最高销售额	160	130	140	0.3
最可能销售额	120	100	110	0.5
最低销售额	100	70	90	0.2

解: 根据上述公式,

$$\begin{aligned} F_1 &= 160 \times 0.3 + 120 \times 0.5 + 100 \times 0.2 \\ &= 48 + 60 + 20 \\ &= 128(\text{万元}) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} F_2 &= 130 \times 0.3 + 100 \times 0.5 + 70 \times 0.2 \\ &= 39 + 50 + 14 \\ &= 103(\text{万元}) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} F_3 &= 140 \times 0.3 + 110 \times 0.5 + 90 \times 0.2 \\ &= 42 + 55 + 18 \\ &= 115(\text{万元}) \end{aligned}$$

根据企业实际情况, 销售经理的意见权数为 0.5, 销售人员 1 的意见权数为 0.3, 销售人员 2 的意见权数为 0.2。于是, 集合意见为:

$$\begin{aligned} F &= 128 \times 0.5 + 103 \times 0.3 + 115 \times 0.2 \\ &= 64 + 30.9 + 23 \\ &= 117.9(\text{万元}) \end{aligned}$$

这就是该企业产品销售额的预测值。



3. 购买者意向调查法

许多企业经常关注新客户、老客户和潜在客户未来的购买意向情况，购买者意向调查预测法就是通过调查客户的潜在需求或未来购买商品计划的情况，了解客户购买商品的活动、变化及特征等，然后在调查客户意见的基础上分析市场变化，预测未来市场需求的方法。这种方法常用于产业产品、中高档耐用消费品的短期销售预测，因为这两类商品的潜在购买者相对比较少，对于潜在购买者数量很多、购买者不愿配合的预测项目就不合适；购买者的购买意向随着时间的延长可能产生变化，所以此方法适宜于短期预测。如果能满足如下三个条件，购买者意向调查法比较有效：① 购买者的购买意向是明确清晰的；② 这种意向会转化为顾客购买行动；③ 购买者愿意把其意向告诉调查者。

调查客户购买意向的方法很多，如直接访谈、邮寄调查、网络调查、专业客户调查、客户座谈会等。可以利用客户购买意向量表对其购买意向进行调查。表 1-3 是客户购买意向量表的一个例子。

表 1-3 客户购买意向量表

在未来六个月内您家是否打算买一辆小车？						
意向性质	肯定不买	不大可能	有点可能	可能性大	很有可能	肯定购买
购买概率	0.00	0.20	0.40	0.60	0.80	1.00

通过在某地区进行抽样调查，可以获得样本在特定时间内具有不同购买意向的潜在客户的分布情况，利用下列公式可以计算样本的购买意向期望值，由此经过推论，可以将样本期望值推广到总体。再利用该企业在该地区的市场占有率，预测该企业在该地区未来六个月的需求量（销售量）。

$$E_i = \sum_{i=1}^n X_i P_i$$

其中， E_i 为样本购买期望值； X_i 为样本中 i 种购买意向的潜在客户数量； P_i 为 i 种购买意向出现的概率。

购买者意向调查法的优点是：① 根据购买动机进行需求和销售预测具有理论的科学性和合理性。② 对潜在购买者的调查可以树立或巩固企业关心购买者需要的形象。其缺点是：① 这种方法费时费钱。② 预测非耐用消费品的可靠性比较低。③ 潜在购买者的购买动机或购买计划变化比较大，对预测值的可靠性影响很大。

例题 1-5 某小汽车制造商在某地区抽出 1 000 户消费者家庭进行小车购买意向调查，其调查结果汇总如表 1-4 所示。如果该地区共有 80 万户家庭，试预



测该地区在未来六个月的小车销售量。

表 1-4 调查结果汇总表

在未来六个月内您家是否打算买一辆小车?						
意向性质	肯定不买	不大可能	有点可能	可能性大	很有可能	肯定购买
购买概率	0.00	0.20	0.40	0.60	0.80	1.00
样本分布/户	220	180	190	170	130	110

解：先算出 1000 户家庭未来六个月购买小车的期望值，

$$\begin{aligned} E_i &= 220 \times 0.00 + 180 \times 0.20 + 190 \times 0.40 + 170 \times 0.60 + 130 \times 0.80 + 110 \times 1.00 \\ &= 0 + 36 + 76 + 102 + 104 + 110 \\ &= 428(\text{辆}) \end{aligned}$$

再计算 80 万户家庭未来六个月购买小车的期望值，

$$\begin{aligned} E &= 428 \times 800 \\ &= 342\,400(\text{辆}) \end{aligned}$$

假设该企业在该地区的市场占有率是 12%，那么该企业未来六个月在该地区的销售预测值是

$$\begin{aligned} E &= 342\,400 \times 12\% \\ &= 41\,088(\text{辆}) \end{aligned}$$

4. 德尔菲法

德尔菲法，是依据系统的程序，采用背对背的通信方式征询专家小组成员的预测意见，即小组成员之间不得互相讨论，不发生横向联系，只能与调查人员有联系，经过几轮征询，使专家小组的预测意见趋于集中，最后做出符合市场未来发展趋势的预测结论。德尔菲法是为了克服专家会议法的缺点而产生的一种专家预测方法。在预测过程中，专家彼此互不相识、互不往来，这就克服了在专家会议法中经常发生的专家们不能充分发表意见、权威人物的意见左右其他人的意见等弊病。各位专家能真正充分地发表自己的预测意见。

德尔菲法的具体实施步骤如下：

(1) 组成专家小组。按照课题所需要的知识范围，确定专家。专家人数的多少，可根据预测课题的大小和涉及面的宽窄而定，一般不超过 20 人。

(2) 向所有专家提出所要预测的问题及有关要求，并附上有关这个问题的所有背景材料，同时请专家提出还需要什么材料。然后，由专家做书面答复。

(3) 各个专家根据他们所收到的材料，提出自己的预测意见，并说明自己是怎样利用这些材料并提出预测值的。

(4) 将各位专家第一次判断意见汇总，列成图表，进行对比，再分发给各位专家，让专家比较自己同他人的不同意见，修改自己的意见和判断。也可以把各位专家的意见加以整理，或请身份更高的其他专家加以评论，然后把这些意见再分送给各位专家，以便他们参考后修改自己的意见。

(5) 将所有专家的修改意见收集起来，汇总，再次分发给各位专家，以便做第二次修改。**逐轮收集意见并为专家反馈信息是德尔菲法的主要环节。**收集意见和信息反馈一般要经过三、四轮。在向专家进行反馈的时候，只给出各种意见，但并不说明发表各种意见的专家的具体姓名。这一过程重复进行，直到每一个专家不再改变自己的意见为止。

(6) 对专家的意见进行综合处理，获得最后的预测值。

德尔菲法同常见的召集专家开会、通过集体讨论、得出一致预测意见的专家会议法既有联系又有区别。德尔菲法能发挥专家会议法的优点，即：①充分发挥各位专家的作用，集思广益，准确性高。②能把各位专家意见的分歧点表达出来，取各家之长，避各家之短。同时，德尔菲法又能避免专家会议法的缺点：①权威人士的意见影响他人的意见；②有些专家碍于情面，不愿意发表与其他人不同的意见；③出于自尊心而不愿意修改自己原来不全面的意见。德尔菲法的主要缺点是过程比较复杂，花费时间较长。

另外，使用德尔菲法时需要注意两点：

(1) 并不是所有被预测的事件都要经过三、四轮。可能有的事件在第二轮就达到统一，而不必进行第三轮。

(2) 在第四轮结束后，专家对各事件的预测也不一定都达到统一。不统一也可以用均值、中位数等来作结论。事实上，总会有许多事件的预测结果都是不统一的。

(二) 定量预测方法

定量预测方法是依据统计数据，建立数学模型，并用数学模型计算出分析对象的各项指标及其数值的一种方法。用来进行销售预测的定量预测方法可以分成两大类：时间序列分析法和回归分析法。

1. 时间序列分析法

时间序列，也叫时间数列、历史复数或动态数列，它是将某种统计指标的数值，按时间先后顺序排列所形成的数列。**时间序列预测法就是通过编制和分析时间序列，根据时间序列所反映出来的发展过程、方向和趋势，进行类推或延伸，借以预测下一段时间或以后若干年内可能达到的水平。**用时间序列分析



法进行销售预测的内容包括：收集与整理某企业销售业绩历史资料；对这些资料进行检查鉴别，排成数列；分析时间数列，从中寻找该企业销售业绩随时间变化而变化的规律，建立一定的数学模型；以此模型预测该企业销售的未来情况。

1) 时间序列预测法的步骤

第一步：收集历史资料，加以整理，编成时间序列，并根据时间序列绘成统计图。时间序列分析通常是把各种可能发生作用的因素进行分类，传统的分类方法是按各种因素的特点或影响效果分为四大类：① 长期趋势因素（ T ）；② 季节变动因素（ S ）；③ 循环变动因素（ C ）；④ 不规则变动因素（ O ）。

第二步：分析时间序列。时间序列中的每一时期的数值都是由许许多多不同的因素同时发生作用后的综合结果。

第三步：求时间序列的长期趋势（ T ）、季节变动（ S ）、循环变动（ C ）和不规则变动（ O ）的值，并选定近似的数学模型来代表它们。对于数学模型中的未知参数，使用合适的技术方法求出其值。

第四步：利用时间序列资料求出长期趋势、季节变动、循环变动和不规则变动的数学模型后，就可以利用它来预测未来的长期趋势值 T 、季节变动值 S 、循环变动值 C 和不规则变动值 O 。然后用以下模式计算出未来的时间序列的预测值 Y ：

$$\text{加法模式 } T+S+C+O=Y$$

$$\text{乘法模式 } T \times S \times C \times O = Y$$

2) 时间序列预测法的类型

时间序列预测法可用于短期、中期和长期预测。根据对资料分析方法的不同，又可分为：简单平均法、加权平均法、移动平均法、加权移动平均法、趋势预测法、指数平滑法、季节性趋势预测法、市场寿命周期预测法等。

(1) 简单平均法：也称算术平均法。即把若干历史时期的统计数值作为观察值，求出算术平均数作为下期预测值。这种方法基于下列假设：过去的规律可以延续到未来，把近期和远期数据等同化和平均化。因此只能适用于事物变化不大的趋势预测。如果事物呈现某种上升或下降的趋势，就不宜采用此法。其公式为

$$\hat{Y} = \bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

其中， \hat{Y} 为销售预测值； \bar{X} 为算术平均数； X_i 为 i 期的数据。

(2) 几何平均法：几何平均数可以反映企业销售业绩的平均发展速度。发

展速度是指企业销售发展的前后对比的比值 X_i / X_{i-1} ，其公式为

$$G = \sqrt[n-1]{\frac{X_2}{X_1} \frac{X_3}{X_2} \dots \frac{X_n}{X_{n-1}}} = \sqrt[n-1]{\frac{X_n}{X_1}}$$

其中， G 为几何平均数； X_i 为 i 期观察值。几何平均法是以观察期的几何平均值作为平均发展速度，求得预测值。即

$$\hat{Y} = X_n G$$

其中， \hat{Y} 为销售预测值； X_n 为观察期的销售实绩。

(3) 加权平均法：即把各个时期的历史数据按近期和远期影响程度进行加权，求出平均值，作为下期预测值。其公式为

$$\hat{Y} = \bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n W_i X_i}{\sum_{i=1}^n W_i}$$

其中， \hat{Y} 为销售预测值； \bar{X} 为加权平均值； X_i 为 i 期观察值； W_i 为 i 期观察值的权数。

(4) 一次移动平均法：移动平均法是将观察期的数据，由远而近按一定跨越期进行平均，取其平均值，随着观察期的推移，按一定跨越期的观察数据也相应向前移动，逐一求得移动平均值，并将接近观察期的最后一个移动平均值，作为确定预测值的依据。移动平均法可分为一次移动平均法和二次移动平均法。

一次移动平均法，即通过一次移动平均进行预测的方法，计算公式为

$$\hat{Y} = \bar{X}_n + Y_n t$$

其中， \hat{Y} 为销售预测值； \bar{X} 为加权平均值； \bar{X}_n 为末项移动平均值； Y 为变动趋势值； Y_n 为末项变动趋势值； t 为间隔期数（预测期与 \bar{X}_n 所在时期所间隔的期数）。

(5) 二次移动平均法：即在一次移动平均求出变动趋势值的基础上，再对其变动趋势值进行移动平均，求出变动趋势移动平均值，以此进行预测。其计算公式为

$$\hat{Y} = \bar{X}_n + \bar{Y}_n t$$

其中， \hat{Y} 为销售预测值； \bar{X}_n 为 Y_n 所在时期的移动平均值； \bar{Y}_n 末项变动趋势移动平均值； t 为间隔期数（预测期与 \bar{X}_n 所在时期所间隔的期数）。

(6) 指数平滑法：上述各种全期平均法，对时间数列的过去数据，一个不



漏地全部加以同等运用；移动平均法则不考虑较远期的数据，并在加权移动平均法中，给予近期数据更大的权重；指数平滑法则兼容全期平均和移动平均所长，不舍弃过去的的数据，但是仅给予逐渐减弱的影响程度，即随着数据的远离，赋予逐渐收敛为零的权数。指数平滑法的公式为

$$S_t = ay_{t-1} + (1-a)S_{t-1}$$

其中， S_t 为时间 t 的平滑值； y_{t-1} 为时间 t 实际值； S_{t-1} 为时间 $t-1$ 的平滑值； a 为平滑系数，其取值范围为 $0 \leq a \leq 1$ 。

(7) 季节趋势预测法：即根据企业销售每年重复出现的周期性季节变动指数，预测其季节性变动趋势。推算季节性指数可采用不同的方法，常用的方法有季（月）别平均法和移动平均法两种：① 季（或月）别平均法。就是把各年度的数值分季（或月）加以平均，除以各年季（或月）的总平均数，得出各季（或月）指数。② 移动平均法。即应用移动平均数计算比例求典型季节指数。

(8) 市场寿命周期预测法：即对产品市场寿命周期的分析研究。例如，对处于成长期的产品预测其销售量，最常用的一种方法就是根据统计资料，按时间序列画成曲线图，再将曲线外延，即得到未来销售发展趋势。最简单的外延方法是直线外延法，适用于对耐用消费品销售的预测。这种方法简单、直观、易于掌握。

时间序列分析法是利用变量与时间存在的相关关系，通过对以前数据的分析来预测将来的数据。时间序列分析法现已成为销售预测中具有代表性的方法。

2. 回归分析法

各种事物彼此之间都存在直接或间接的因果关系。同样，销售量亦会随着某种变量的变化而变化。当销售与时间之外的其他事物存在相关性时，就可运用回归分析法进行销售预测。

回归分析法是指根据预测的相关性原则，找出影响预测目标的各因素，并用数学方法找出这些因素与预测目标之间的函数关系的近似表达，再利用样本数据对其模型估计参数及对模型进行误差检验，一旦模型确定，就可利用模型，根据因素的变化值进行预测。

1) 回归分析法的类型

回归分析法有多种类型。依据相关关系中自变量的个数不同分类，可分为一元回归分析法和多元回归分析法。在一元回归分析法中，自变量只有一个，而在多元回归分析法中，自变量有两个以上。依据自变量和因变量之间的相关关系不同，可分为线性回归分析和非线性回归分析。



2) 回归分析法的步骤

(1) 根据预测目标, 确定自变量和因变量: 明确预测的具体目标, 也就确定了因变量。如预测具体目标是下一年度的销售量, 那么销售量 Y 就是因变量。通过市场调查和查阅资料, 寻找与预测目标的相关影响因素, 即自变量, 并从中选出主要的影响因素。

(2) 建立回归预测模型: 依据自变量和因变量的历史统计资料进行计算, 在此基础上建立回归分析方程, 即回归分析预测模型。

(3) 进行相关分析: 回归分析是对具有因果关系的影响因素(自变量)和预测对象(因变量)所进行的数理统计分析处理。只有当自变量与因变量确实存在某种关系时, 建立的回归方程才有意义。因此, 作为自变量的因素与作为因变量的预测对象是否有关, 相关程度如何, 以及判断这种相关程度的把握性多大, 就成为进行回归分析必须解决的问题。进行相关分析, 一般要求出相关关系, 以相关系数的大小来判断自变量和因变量的相关程度。

(4) 检验回归预测模型, 计算预测误差: 回归预测模型是否可用于实际预测, 取决于对回归预测模型的检验和对预测误差的计算。回归方程只有通过各种检验, 且预测误差较小, 才能将回归方程作为预测模型进行预测。

(5) 计算并确定预测值: 利用回归预测模型计算预测值, 并对预测值进行综合分析, 确定最后的预测值。

3) 应用回归分析法时应注意的问题

应用回归分析法时应首先确定变量之间是否存在相关关系。如果变量之间不存在相关关系, 对这些变量应用回归预测法就会得出错误的结果。

正确应用回归分析预测时应注意: ①用定性分析判断现象之间的依存关系; ②避免回归预测的任意外推; ③应用合适的数据资料。

第三节 销售配额

销售配额是企业分配给销售组织或销售人员在一定时期内必须完成的销售任务, 是为销售组织或销售人员确定的销售目标。销售配额为销售组织提供了绩效考核的目标和工作标准, 企业可以用定额目标对销售人员进行绩效考核, 也可以对有利于实现定额目标的行为进行奖励。销售配额为销售经理提供了一种控制手段, 销售经理有权要求销售人员按照定额目标开展工作, 并在销售人员背离配额目标时对其施加控制和影响。销售配额也为销售人员调整工作方向提供了依据, 使销售人员能围绕定额目标开展相关工作。



一、销售配额的类型

企业使用的销售配额一般有四种类型，即销售量配额、财务配额、销售活动配额和综合配额。企业应根据销售产品的特点、目标市场的特征、销售人员的实际情况选择与之相适应的配额。

1. 销售量配额

销售量配额是最常用、最重要的配额，一般用销售额来表示。最简单的设置销售量配额的方法是：以该地区过去的销售量为基础，以市场应该增长的百分比来确定当年的配额。如当年期望的市场增长率为 15%，每个销售人员的配额就是上年度的配额加上 15%，即为上年度配额的 115%。

在设置销售配额时，销售经理必须考虑区域内总的市场状况、竞争者的地位、现有市场占有率、市场覆盖的质量、该地区过去的业绩以及新产品推出的效果、价格调整及预期的经济条件等因素。

2. 财务配额

一般来说，销售量与利润相比，企业更重视利润。财务配额应运而生，更注重利润而非销售量。财务配额可以激励销售人员开发对企业更有效益的客户，销售更有效益的产品。企业销售经理往往将财务配额与销售量配额两类指标配合使用，以使销售人员清楚地认识到收入与利润都是企业的最终经营目标。

财务配额包括费用配额、毛利配额和利润配额。

1) 费用配额

提高利润率的关键因素在于对销售费用的控制。在同一销售规模条件下的两个企业，销售费用的控制效果直接决定它们的利润水平。费用配额一般与销售量配额一起使用，目的是控制销售人员的费用水平。费用配额通常被表示为销售量的百分比。

销售经理在设置费用配额时，应注意两方面问题：一方面，费用限制不能阻碍销售业绩的提高，必须保证销售人员有相对充足的经费来开发新的客户，维持销售业务的正常进行。另一方面，要注意将费用配额与销售量配额、销售人员的薪酬挂钩，通过一定的经济手段来鼓励销售人员节约费用开支。

2) 毛利配额

如果企业经营的产品多，并且每种产品实现的利润相差很大，在这种情况下，可以采用毛利配额。销售毛利是产品销售额与销售成本之间的差额。设置销售毛利配额可以使销售人员集中精力扩大产品销售量、节约销售成本，提高产品销售毛利额。



但是要注意的是，销售人员往往无法完全对销售毛利负责，因为销售人员通常不负责产品定价，无法控制生产成本。有些企业对销售人员公开生产费用信息，并用一定的手段让销售人员随时了解费用状况。

3) 利润配额

销售利润是销售额减去销售成本和销售费用后的余额。利润是企业生存的前提，在企业销售配额指标体系中，利润配额是最能体现企业经营目标的一个指标，利润配额与管理的基本目标直接相连，销售经理和销售人员必须创造能为企业带来利润的销售额。

但是，销售人员无法控制影响利润的因素，也无法完全对自己的业绩负责。而且合理、准确地计算销售人员的销售利润是非常困难的，销售利润取决于产品的定价、产品的毛利以及出售产品所需费用，这些因素使利润配额的管理工作具体操作起来有一定的难度，也使得销售人员无法完全对自己的销售利润负责。

3. 销售活动配额

在企业的销售活动中，并不是所有的销售工作都可以完全以销售业绩来衡量，利用销售活动配额可以避免对销售额的过分依赖。销售人员的销售活动配额一般包括日常性拜访，吸引新客户、获得订单，产品展示，宣传企业及其产品，为顾客提供服务、帮助和建议，培养新的销售人员等。

销售活动配额可以方便销售经理控制销售人员的工作时间安排，即对不同销售环节的时间分配。它也可以让销售人员对日常活动作出更好的计划，从而更加有效地利用时间。它还可以用来平衡销售人员在直接销售和间接销售之间的关系，促使销售人员既重视当前利益，又关注将来的业务发展。

销售活动配额也存在如下局限：① 如果销售人员很多，完成活动配额的情况只能从销售人员的销售报告中获得，无法核实。② 销售人员使用活动配额容易出现重数量轻质量的现象。③ 活动配额本身不直接产生销售收入，难以对销售人员产生激励。所以，一般比较常用的办法是将销售量配额和活动配额结合使用。

4. 综合配额

综合配额是对销售量配额、财务配额、销售活动配额进行综合加权后得出的配额。其权数是各项配额指标在销售活动中重要性的量化，综合配额考虑了各种配额在销售活动中的重要性，因此更加合理，但计算较为复杂。表 1-5 说明了某销售人员综合配额的计算，从表中来看这个销售人员完成综合配额任务的 99.3%，没有完成综合配额任务。

销售经理可以根据表 1-5 的综合配额值对销售人员的业绩进行横向比较和考



核，作为奖惩管理的依据。表 1-6 是销售经理利用综合配额对销售人员甲、乙进行业绩考核的例子。

表 1-5 某销售人员综合配额的计算

项目	配额/元	实际完成额/元	完成率/%	权数	乘权数（完成率×权数）
销售额	80 000	88 000	110%	0.40	0.44
净利润	50 000	48 000	96%	0.30	0.288
新增客户数量	40	36	90%	0.20	0.18
访问次数	100	85	85%	0.10	0.085
综合配额	—	—	—	1.00	0.993

表 1-6 销售人员甲、乙综合配额完成情况比较

项目	配额/元	实际完成额/元	完成率/%	权数	乘权数（完成率×权数）
销售人员甲					
销售额	100 000	90 000	90%	0.40	0.36
净利润	50 000	40 000	80%	0.30	0.24
新增客户数量	30	24	80%	0.20	0.16
访问次数	80	72	90%	0.10	0.09
综合配额	-	-	-	1.00	0.85
销售人员乙					
销售额	120 000	108 000	90%	0.40	0.36
净利润	60 000	51 000	85%	0.30	0.255
新增客户数量	40	36	90%	0.20	0.18
访问次数	90	81	90%	0.10	0.09
综合配额	-	-	-	1.00	0.885

如表 1-6 所示，甲、乙两位销售人员都没有完成综合配额任务，乙的工作业绩要好于甲。

二、设置销售配额的原则

设置销售配额的目标是为了激励销售人员完成个人和企业的销售目标，方便销售经理进行管理，在设置销售配额时应遵循如下几项原则。

1. 公平性原则

销售配额应既能真实地反映销售的潜力，又能让销售人员感到公平。销售配额给每个销售人员的工作负荷应是一样的、公平的。但公平并不是意味着完全相同，每个销售人员的配额设置应根据销售区域市场潜力、市场竞争情况，以及销售人员的个人销售能力不同而有所区别。



2. 可行性原则

销售配额应该具有现实可行性，目标不能定得太高而无法实现，遥不可及的目标往往会挫伤销售人员的积极性和自信心。同时，销售配额也必须兼顾挑战性，目标也不能定得太低，太低的目标起不到激励销售人员的作用，也会给企业资源造成浪费。

3. 灵活性原则

销售环境不断变化，如目标市场潜力、竞争态势、消费趋势等处于变动之中，因此销售配额应具有一定的弹性，能够依据环境的改变而进行调整，保障销售配额的激励作用能正常发挥，从而保持销售人员的士气。

4. 可控性原则

销售配额是销售经理进行控制管理的重要依据，因此设置的配额要有利于销售经理对销售人员的销售活动进行检查，并便于销售经理对偏离销售目标的行为采取相应措施。

5. 易理解原则

销售目标的实现依赖于销售人员的销售实践活动，要使销售活动不偏离目标首先就必须让销售人员理解和接受销售配额。销售人员依据自己的知识和经验来解读销售配额，配额的制定和内容表述应能为销售人员正确理解和易于接受，并能内化为销售人员自己的个人目标。

三、确定销售配额主要应考虑的因素

销售经理在设置销售配额时，必须在预测销售区域的某种产品的需求潜力和企业销售潜力和考虑企业销售的历史经验基础上，利用自己的知识和经验进行判断，具体设置销售区域的销售配额，并将配额层层分解落实到区域内的各个销售组织，落实到每位销售人员。销售经理在设置销售配额时，通常要考虑如下因素：

1. 销售区域市场需求潜力

销售配额的确定首先必须考虑销售区域市场需求潜力，尤其是其中有支付能力的需求潜力，因为有支付能力的需求潜力才是现实的市场需求。市场需求既受生产发展、社会购买力增长、进出口贸易变化和价格变动的制约，也受消费需求变化的影响。随着生产的发展和购买力的提高，消费者需求在量上不断增长，在品种、花色、式样、质量等方面也不断变化。因此，考虑销售区域市场需求潜力时，必须对消费倾向及其变化趋势进行预测。

2. 销售区域市场的竞争状况

销售配额的确定也必须考虑销售区域市场同类产品的竞争态势，以及本企业或



本品牌产品在该区域市场中的竞争地位及其发展目标和主要竞争者的竞争地位。这样设置的销售配额将更具备竞争力，并能反映企业在行业竞争中的地位发展目标。

3. 历史经验

销售配额的确定还必须考虑企业的销售历史经验。在销售环境比较平稳发展而没有太急剧变动的情况下，销售配额的确定一般都要以企业历史销售情况为依据，并同时考虑销售增长情况。但要注意的是，通常要考虑企业前几年的平均销售量，而非以前一年的销售量作为配额设置的基础。因为如果仅仅以一年的销售量为基础，偶发事件或者突发事件将会对销售配额产生很大的影响。

4. 经理人员的判断

销售配额的确定也离不开经理人员的判断。对每一个销售人员的销售能力、企业销售潜力、销售环境的变化发展等，都需要销售经理依据自己的知识和经验进行判断决策。

四、销售配额的分配方法

总的销售配额确定了后，就要对它进行具体分配，将配额落实到各种产品、各销售区域市场、各销售组织、每一个销售人员以及各种客户，才能实现配额的完成。分配销售配额的方法有如下几种。

1. 时间别分配法

时间别分配法是将年度目标销售额分配到一年的12个月或4个季度中的方法。

其优点是简单易行，操作性强，应用面广，可以用于各种企业。其缺点是没有考虑具体销售区域的市场需求潜力和销售潜力，只按时间维度分配配额，可能会影响销售人员的积极性，起不到应有的激励作用。如果能将时间别分配法与其他方法结合起来，其效果会更好。

2. 产品别分配法

产品别分配法是根据销售人员销售的产品类别来分配目标销售额的方法。其优点是配额能反映企业各类别产品的销售潜力，能充分挖掘市场对各类别产品的需求潜力。其缺点是忽略了区域市场对各类别产品需求的差异性。

3. 地区别分配法

地区别分配法是根据销售人员所在地域的大小与客户的购买能力来分配目标销售额的方法。其优点是充分挖掘区域市场的销售潜力，有利于产品在当地市场占有率的提高，比较容易为销售人员所接受。其缺点是难以判断某区域市场所需商品的实际数量，以及该地区的消费潜力。



4. 部门别分配法

部门别分配法是以某一销售部门为目标来分配目标销售额的方法。其优点是强调销售单位的团队合作，能够利用销售单位的整体力量来实现目标销售额。其缺点是过于重视销售部门目标达成，而忽视了销售个人的存在。要注意的是，当企业将目标销售额分配到各销售单位时，应考虑销售单位所在区域的特征，如销售区域大小、市场的成长性、竞争对手的情况，潜在客户的数量等。

5. 人员别分配法

人员别分配法是根据销售人员的能力大小来分配目标销售额的方法。其优点是能够激励每一位销售人员，可以激励销售业绩好的人员再创佳绩，也可以激励销售业绩差的人员奋起直追。其缺点是可能使销售人员队伍产生等级之分，能力强的销售人员容易骄傲自满，能力差的销售人员容易妄自菲薄，从而容易形成内部矛盾。

6. 客户别分配法

客户别分配法是根据销售人员所面对的客户的特点和数量来分配目标销售额的方法。其优点是充分贯彻以需求为导向的营销观念，可以使销售人员把销售工作重点放在客户身上，有利于客户的深度开发和忠诚客户的培养。其缺点是可能使销售人员为了业绩只注重维护老客户，而忽视新客户开发。

在实际工作中，企业往往将以上配额结合起来使用，一般不单独使用，这样可以优势互补、扬长避短。

第四节 销售预算

销售预算（sales budget）是一种为了获得预计的销售水平而分配资源和销售努力的销售财务计划，即企业销售活动的资金费用使用计划，它规定了销售计划期内开展销售工作所需的费用总额、使用范围和使用方法。

销售计划的每一个目标都需要一定的费用，以保证企业销售利润的实现。销售预算是在销售预测完成之后才进行的，销售目标被分解为多个层次的子目标，一旦这些子目标确定后，其相应的销售费用也被确定下来。

因此，销售预算必须以销售预测为基础，预测的主要依据是各种产品历史销售量的分析，结合市场预测中各种产品发展前景等资料，先按产品、地区、顾客和其他项目分别加以编制，然后加以归并汇总。销售预算在考虑销售预测的同时，也要避免过高的风险，一般销售预算要略低于企业预测值。

销售预算不仅是销售计划的重要组成部分，而且是确保销售活动有计划顺利实施的基础，具体来说，销售预算主要具有计划作用、协调作用和控制作用。销售预



算是销售行动计划，它决定了如何实现销售目标，销售预算确定下来后，各销售部门就可以开始实施销售计划。销售预算有利于合理使用费用，协调各部门的活动。销售预算也是绩效标准，一旦确定，可以作为衡量销售人员和销售部门销售业绩的工具。

一、编制销售预算的方法

编制销售预算的方法主要有自上而下的下行法，以及自下而上的上行法。

1. 自上而下

销售经理按企业战略目标，在预测后，了解可利用的费用，根据销售目标和活动，选择一种或多种决定预算水平的方法进行预算，分配给各销售部门和销售人员资源和销售努力。

2. 自下而上

销售人员根据上年度预算，结合去年的销售配额，计算出预算，提交销售经理，再由销售经理汇总、上报。

销售预算的编制有利于企业目标及销售任务的实现。企业目标会根据环境变化而调整，所以预算也不是一成不变的，应随市场变动而适当调整。

二、销售预算的负责人

在编制企业销售预算时，通常利润目标的责任人应该参加销售预算的编制。如果一个区域经理对一项利润目标负责，那么他应该参与销售预算编制的过程。但这并不意味着区域经理对预算有最终决定权。通常决定权在销售经理、销售委员会或营销副总那里。但是，如果下层销售经理参加销售预算的编制，他们会更倾向于支持预算。

三、销售预算内容

一般而言，销售部门的预算包括预测的销售额（分解为地区、产品、人员三部分）和各种费用，这些费用包括销售人员的费用，如工资、提成、津贴；差旅费，如住宿、餐饮、交通、杂费（娱乐、干洗等）；销售管理费用；销售经理的工资、提成、津贴；销售经理的差旅费，如住宿、餐饮、交通、交际费等；其他人员费用；培训师薪水；被培训者的薪水；其他销售费用；销售会议费用；销售促进费用；销售展示费用；目录和价格清单费用；招聘费用；销售人员离职费用；通信费用；邮寄费；电话费；上网费等。



四、销售预算的过程

销售预算一般包括以下步骤：

1. 确定企业销售和利润目标

企业的销售和利润目标一般是由最高管理层决定的。为了吸引投资和贷款，企业必须保持足够的投资回报。否则，企业的成长机会和生存将受到严重的威胁。企业的营销总监和销售经理的责任就是创造能达到企业最高层确定的目标的销售额，但这样做必须考虑成本和费用。

2. 销售预测

销售预测包括地区销售预测、产品销售预测和销售人员销售预测等部分。一旦企业销售和利润目标已经确定，预测者就必须确定在企业的目标市场上，是否能够实现这个目标。如果总体销售目标与预测不一致，就需要重新调整企业销售和利润目标或企业营销体系需要变革。

3. 确定销售工作范围

为了达到既定的销售目标，就需要确定潜在客户和他们的需求，设计产品、生产产品和为产品定价，通过各种方式与客户沟通，招聘、培训销售人员等。另外必须开发具有销售管理潜能的人才。企业的核心销售人员，如销售经理和销售明星不会在短期内成熟，企业必须投入较长时间和较多费用来培训他们。

4. 确定固定成本与变动成本

在一定销售额的范围内，不随销售额增减而变化的成本称为固定成本。而随着销售产品数量增减而同步变化的成本称为变动成本。

固定成本一般包括销售经理和销售人员的工资、销售办公费用、培训师的工资、被培训销售人员的工资、例行的销售展示费用、保险、一些固定税收、固定交通费用、固定娱乐费用、折旧等。变动成本往往包括提成和奖金、邮寄费、运输费、部分税收（增值税）、交通费、广告和销售促进费等。

5. 进行量本利分析

当区域销售经理被分配年度销售和利润目标后，就必须保持对达到目标过程的控制。这种控制最好按月进行。量本利分析法（BEA）是一种有效的分析方法。

盈亏平衡点（BEP）是量本利分析法中最重要的概念，它指为了使收入能够弥补成本（包括固定成本和变动成本）的最低销售量。其计算公式如下：

$$\text{BEP} = \text{FC} / (P - \text{VC})$$

其中，BEP为盈亏平衡点；FC为总固定成本；P为单位产品售价；VC为单位产品的变动成本。

通过调控变动成本和固定成本，就可以知道它们对利润的影响。



6. 根据利润目标分析价格和费用的变化

通过量本利分析,销售经理必须明确各种行动对企业盈亏平衡点的影响。当公司的价格、成本、销售量处于盈亏平衡点时,这时,销售收入刚好弥补所有的成本费用,公司处于零利润的状态。这只是一种理论上存在的状态,很少有公司刚好处于这种点上。但有些公司接近这种状态,也可以认为是处于盈亏平衡点,以便于分析和管理的。

当固定成本下降,而价格和变动成本不变时,例如,一个销售人员离开公司,固定成本下降,盈亏平衡点下降。如果销售量不变,则利润会增加。相反,当销售经理决定将两个区域分割为四个,就需要增加两个销售员,这时,固定成本会上升,盈亏平衡点时的销售量会增加。如果销售量不变,则利润将下降。

在第一种情况下,销售经理决定削减交通费用,让销售人员更多使用电话,单位变动成本会下降。如果销售量、固定成本不变,盈亏平衡点就会下降,利润会上升。另外,如果销售经理增加销售员的交通费用。变动成本会上升,从而盈亏平衡点也会上升,如果销售量不增加,则利润会下降。

如果销售经理还想要知道价格对利润的影响,可以通过试验各种价格和成本的变化,明确其对盈亏平衡点和利润的影响。

7. 提交最后预算给企业最高管理层

进行量本利分析之后,销售经理必须明确各种变量的变化对利润的影响,以及哪种变化是可行的,并以此为基础确定为达到最高管理层确定的销售额和利润目标所必需的成本费用。

8. 用销售预算来控制销售工作

量本利分析可以视为一种预测工具,因为它预示了成本费用变化对盈亏平衡点和利润的影响,这种方法同样也可以用作评估和控制工具。步骤6的例子过于简单化,但简述了这种分析的概念,当实际费用发生时,销售经理也可以根据不同的变量来对目标影响的重要性来分析偏差发生的原因,进行有针对性的调控。

五、确定销售预算水平的方法

销售经理在编制销售预算时,常用的方法主要有最大费用法、销售额百分比法、同等竞争法、边际效益法、零基预算法、目标任务法、投入产出法等,具体采用何种方法应根据企业的历史、产品的特点、营销组合的方式和市场的开发程度等多方面因素进行确定。

1. 最大费用法

最大费用法是在企业总费用中减去其他部门的费用,余下的全部作为销售预算。

这个方法的缺点在于费用偏差太大，在不同的计划年度里，销售预算也不同，不利于销售经理稳步地开展工作。

2. 销售额百分比法

销售额百分比法是最常用的一种销售预算编制方法，是企业以一定时期内产品销售额的一定比例计算出销售预算总额的方法。

依据形式、内容不同，销售额百分比法又可以分为两种：

(1) 历史年度销售额百分比法：即根据企业上一年度或近几年产品的销售额情况来确定本年度销售预算的方法。这种方法的优点是预算的基础实际、客观，销售预算的总额与分配情况都有据可依，不会出现大的失误，其缺点是没有考虑企业发展的要求和市场未来的发展变化。

(2) 计划年度销售额百分比法：这种方法也是根据产品销售额的情况按一定比例来提取销售费用总额，与上述方法的区别在于计划年度销售额百分比法是以上年度销售情况为基础，结合计划年度的预测销售量（销售额）来确定销售预算。这种方法最主要的优点是能适应企业发展的要求，其缺点是具有一定的风险，市场变化莫测的因素对企业经营活动的影响可能是突发性的。预测本质上是对事物发展趋势的一种合理推断，而突发因素常常改变事物的发展规律，使市场处于无序状态，在这种情况下，执行预测计划可能就具有非理性特点。

总的说来，销售额百分比法往往忽视了企业的长期目标，不利于开拓新的市场，比较适合于销售市场比较成熟的企业。同时，这种方法不利于企业吸纳新的销售人才，因为从长远来看，吸引有发展潜力的销售人员对企业的长期发展是必不可少的，但这种方法促使销售经理只注重短期目标，而忽视对企业具有长期意义的人才培养。

3. 同等竞争法

同等竞争法是以行业内主要竞争对手的销售费用为基础来确定自己的销售预算的方法。在激烈的市场竞争中，拥有更大的销售规模，赢得更多的市场占有率，是企业获得竞争优势的重要途径。因此企业在编制销售预算时，必须考虑竞争对手的销售规模。

用这种方法必须对行业及竞争对手有充分的了解，关键是要掌握竞争对手的竞争地位与销售费用额等信息，计算出与竞争对手市场占有率相对应的销售费用投入，以此为基础确定企业销售预算。其计算公式为

$$\text{销售费用总额} = \text{主要竞争对手的销售费用额} \times \frac{\text{本企业市场占有率}}{\text{主要竞争对手市场占有率}}$$

或



$$\text{销售费用总额} = \text{主要竞争对手的销售费用额} \times \frac{\text{本企业预期市场占有率}}{\text{主要竞争对手市场占有率}}$$

这种方法的优点是编制的销售预算具有针对性，适合市场竞争的需要，有利于企业在竞争中占据主动地位。其缺点是要使用这种方法需要及时得到大量的行业及竞争对手的资料，但通常情况下，竞争对手的销售预算具体资料很难获得，或获得的资料是竞争对手故意散布的虚假信息，导致错误决策。

4. 边际效益法

在这里，边际效益指每增加一名销售人员所获得的效益。由于销售潜力是有限的，随着销售人员的增加，其收益会越来越小，而每个销售人员的费用是基本不变的，因此，存在这样一个点，再增加一个销售人员，其收益和费用接近，再增加销售人员，费用反而比收益要大。边际效益法要求销售人员的边际效益大于零（销售人员的边际效益 = 销售人员收益 - 销售人员费用）。其优点是考虑了销售人员队伍规模对销售利润的影响，其缺点是在销售水平、竞争状况和市场其他因素变化的情况下，确定销售人员的边际效益是很困难的。

5. 零基预算法

零基预算法的全称是“以零为基础的编制计划和预算的方法”，是由美国德州仪器公司的彼得·派尔（Peter Pyhrr）提出的一种编制费用预算的方法。其他编制费用预算的方法，一般都以基期的费用实际开支数为编制预算的依据。而零基预算法的基本原理是：对于任何一个预算期，任何一项费用项目的开支数，不考虑基期的费用开支水平，完全以零为出发点，从实际需要与可能出发，逐项审议各项费用开支的必要性、合理性及开支数额的大小，从而确定各项费用的预算数。

零基预算法包括三个步骤：① 要求销售部门的所有职工，根据本企业预算期内的战略目标和部门的具体任务详细讨论预算期内需要发生的费用项目，并为每一费用项目编写一套方案，提出费用开支的目的，及需要开支的数额。② 对每一费用项目进行“成本—效益分析”，将其投入与产出进行比较，评价各费用开支方案，然后将各费用开支方案在权衡轻重缓急的基础上分成若干层次，排出先后顺序。③ 按照排出的层次与顺序，结合预算期间可动用的资金来源分配资金，落实预算。

零基预算法的优点有：① 可以合理有效地进行资源分配，可以保证重要销售活动的费用开支，将有限的经费用于关键之处。② 可以充分发挥各级销售管理人员和销售人员的积极性和创造性，促使各预算部门精打细算，合理使用资金。其缺点是由于所有支出均以“零”作为分析起点，因而编制销售预算的工作量很大，费用高，而且由于评级和资源分配具有一定的主观性，容易引起内部矛盾。通常企业的做

法是每隔若干年开展一次零基预算编制工作，以后几年略作调整，这样简化了编制工作，又控制了费用。

例题 1-6 A 企业在编制下一年度的销售预算时采用零基预算法，首先由销售部门的全体职工根据企业下年度的经营目标和销售任务，讨论可能发生的费用项目及金额，一致认为表 1-7 中的费用开支是必需的。

表 1-7 A 企业销售部门费用支出项目 单位：元

费用项目	广告促销费	培训费	房屋租金	差旅费	办公费	合计
金额	20 000	10 000	9 000	4 000	3 000	46 000

将以上广告促销费和培训费依据历史资料进行“成本—效益分析”，其结果如表 1-8 所示。

表 1-8 A 企业销售部门广告促销费、人员培训费得“成本—效益分析” 单位：元

费用项目	费用金额	收益金额
广告促销费	1	45
培训费	1	55

假设经过讨论审定，将表 1-7 中的五项费用按照各项目性质和轻重缓急，排出如下层次和顺序：第一层次，房屋租赁费、差旅费和办公费属于约束性费用，在预算期内不可缺少，须保证其全额；第二层次，销售人员培训费属于酌量性费用，可根据预算期企业的财务状况酌情增减，因为它的成本收益大于广告促销费用，将它列为第二层；第三层次，广告促销费也属于酌量性费用，其收益小于培训费，所以将它列为第三层。

假设 A 企业在预算期内，可以用作销售费用开支的资金只有 25 000 元，那么，根据以上排列的层次和顺序，分配资金，落实预算。首先保证第一层次费用，房屋租金 9 000 元，差旅费 4 000 元，办公费 3 000 元，共计 16 000 元。那么可分配的剩余资金为 25 000 元 - 16 000 元 = 9 000 元，将 9 000 元按照“成本—效益”比例分配给广告促销费和培训费。

培训费可分配的资金 = $9\,000 \times 55 / (45 + 55) = 4\,950$ (元)

广告促销费可分配的资金 = $9\,000 \times 45 / (45 + 55) = 4\,050$ (元)

根据以上分析，采用零基预算法编制 A 企业下一年度的销售费用预算，其情况如表 1-9 所示。



表 1-9 A 企业销售费用预算

单位：元

费用项目	广告促销费	培训费	房屋租金	差旅费	办公费	合计
金额	4 050	4 950	9 000	4 000	3 000	25 000

6. 目标任务法

目标任务法是指首先根据企业的经营目标，确定企业的销售目标，再根据销售目标编制销售计划，并根据销售计划具体确定企业的销售费用总额。其优点是以企业经营目标和销售目标为基础，确定企业的销售预算，其科学性比较强，它可以有效地分配达成目标的任务。其缺点是使用起来比较繁琐，而且在计算中，如果有一步计算不准确，将使销售预算出现较大偏差。

例题 1-7 如果企业计划实现销售额 14 万元时的销售人员费用 5 000 元。其中，销售水平对总任务的贡献水平若为 64%，那么，用于销售人员努力获得的销售收入为： $14 \text{ 万元} \times 64\% = 8.96 \text{ 万元}$ ，那么，销售人员费用/销售额=5.6%。

假设广告费用为 2 000 元，广告对总任务的贡献水平为 25.6%。由于广告实现销售收入为

$$14 \times 25.6\% = 3.584 \text{ (万元)}$$

因此，广告的费用/销售额=5.6%。

这种情况下，两种活动对任务的贡献是一致的。否则，如果广告的贡献低，企业可以考虑减少广告费，增加人员销售费用。

这种方法要求数据充分，因而管理工作量较大，但由于它直观易懂，所以很多企业使用这种方法。

7. 投入产出法

投入产出法是对目标任务法的改进。任务目标法是一定时间内费用与销售量的比较。但有时有些费用投入后，其效应在当期显示不出来，则无法真实反映费用销售量比率。投入产出法不强调时间性，而是强调投入与产出的实际关系，因而一定程度上克服了任务目标法的缺点。

[案例分析]

某跨国企业的年度销售预算编制

M 集团是一家著名的国际耐用消费品制造与销售商，在每年年末均会制订详细的年度经营方针与销售工作计划以指导其产品在中国销售工作的开展，其中，预算管理作为一种重要的前馈性控制手段，是年度销售计划的重要组成部分。



一、背景资料

M 集团在华有数十家独立核算的公司从事科研、生产，按照 M 集团的规定，这些制造性企业的所有商品均统一通过 M（中国）公司销售。为了便于核算与管理，按照 M 集团的要求，M（中国）在进货价基础上统一加成 X% 对外销售。

二、M（中国）预算管理的基本原则

从每年的 9 月份开始，M 集团就开始制定次年的销售计划，并进行了严格的内部分工：首先由制造企业提出产品构思，之后与 M（中国）协商销售方面的工作，最后由 M（中国）统一设计年度销售计划、编制年度销售预算管理。这些工作通常需要反复研讨，在次年 1 月份完成，共持续约四个月的时间。

由于 M（中国）肩负着 M 集团整体产品数十亿元的销售任务，销售预算管理是其日常重要工作之一。M（中国）通过一套严格、系统的销售预算管理来支持销售工作的开展，这些工作的开展除了贯彻了预算管理的一般性原则（如可量化、同成本控制联系起来、要有弹性）之外，M（中国）认为，费用的投入是为了实现未来某段时期内的销售目标，是对未来收益的预支，因此，预算管理要从经营的角度出发，按费用收、支两条线进行，避免费用使用的无序化。而且作为一个经营多元化产品的公司，M（中国）既有公司统一的整体预算管理，也有微观的产品预算管理，两者是相辅相成的。

三、M（中国）的整体预算管理

本着以上的原则，M（中国）的预算编制工作是这样进行的：

（1）首先确定销售目标与年度销售计划，分析达成目标的要素所在；销售目标与计划直接决定了预算，因此，编制预算的第一步就是首先明确在未来的一年中销售方面有哪些工作需要进行，以及如何做。

（2）确定费用项目，并分析历史数据，得出相关的关键控制比率；通常，销售费用中比例较高的费用包括了促销费用、广告费用、渠道费用（含返利）、物流费用、店面展示助成、员工工资等，这些费用可以通过查阅历史数据并加以分析以确定每类费用项目占销售额的比例。这些比例应根据未来一年的销售策略行动相应进行修改。总之，M（中国）的销售费用总额不应该超过其 X% 的加成部分。

（3）用次年的销售计划乘以第二步得出的关键控制比率，得到次年的相关费用预算，分析费用预算分配的合理性；

（4）将费用预算按收、支两条主线进行划分，并据此进行管理。

M（中国）使用了《费用收支管理表》作为预算管理的一个重要工具。该表分



为销售目标、费用收入、费用支出以及费用余额几个部分，表明在预期的时间内，达成的销售目标中有多少费用是可以使用的。需要说明的是，由于 M（中国）负责 M 集团全线商品的销售工作，其费用来源于两部分：制造公司支援与 M（中国）的自身积累（即 X % 的加成部分）。该表的设计也体现了前面提到的一个重要原则，即强调费用的作用是为了“获得产出”，是未来利润的“提前投入与预支”，该表能够清晰体现出根据实际销售额产生的费用计提、使用、盈余情况，可以帮助费用使用者树立利益经营观念。

上面的四步是 M（中国）进行整体营销预算编制与管理的一些基本思路，在实际工作中，M（中国）有一些更为细致的考虑以确保预算管理工作的顺利进行。例如，费用使用时需要填写统一的《费用申请表》，该表与《费用收支管理表》的费用科目同会计科目是一致的，这为记账、统计以及相关分析工作的开展提供了便利性。

四、M（中国）的微观产品预算管理

M（中国）采用了产品经理制管理不同的产品线。除了前面提到的整体预算编制思路，产品预算的编制略有不同，需要产品经理使用价格体系管理来平衡渠道结构、利润分配、整体预算与产品别预算的关系。具体做法如下：

- （1）分析产品目前所处的生命周期阶段，以及在该阶段内目标销售量、销售价格与毛利率；
- （2）利用销售价格平衡渠道的级数、各级渠道的毛利率（利润分配）；
- （3）分析该销售价格中包含的毛利率，以及毛利率中可包含的费用项目（这些费用是可以作为销售达成后计提的“费用收入”部分，也是产品的单价中包含的费用）；
- （4）分析产品的目标销售量，得出达成销售量后可以计提的各类费用预算总额；
- （5）将该产品的各类费用预算总额同其他产品的费用预算总额相加，得到销售部门的整体预算；
- （6）如果整体预算要求控制在一定水平，还需要反推至单项产品并计算哪些费用项目比例需要压缩、哪些费用项目需要取消；

这样，通过正推、反推就可以得出一个控制在合理目标之内的费用预算了。

分析：对销售预算管理，企业中存在着两种截然不同的观点与做法：一方面，外资企业制定了严密、甚至于苛刻的工作计划与预算管理计划指导销售工作的开展，对市场精耕细作，在这些企业中，年度销售计划与销售预算管理已经成为市场部最重要的工作之一；另一方面，不少国内企业，包括了知名的大型企业，仍无法脱离粗放式管理，缺乏对未来市场的合理规划，制订的年度销售计划与预算，仅仅是一



堆数字的堆积，无从指导工作。

销售预算没有发挥作用的原因主要有国内多数企业的中高层管理者普遍存在着对销售预算重视程度不足、几乎没有参与的现实问题；在制订预算的过程中，企业内部缺乏沟通，造成各部门对制订的预算存在理解上的偏差；缺乏系统思考，仅仅将预算编制作为一种事务性工作对待。

而诸如 M（中国）公司这样的外资公司能够真正发挥预算管理作用，其原因主要在于：首先，将销售预算编制与管理同公司营销战略与销售计划相联系，强调规划思路的系统性。如 M（中国）公司预算编制的第一步就是首先明确销售目标与销售计划。细化战略规划与年度销售计划的各项内容并将其量化，之后再从预算的角度考虑资源的分配是否合理，是整体工作的一个基本思路。这种做法的另一个好处就是容易获得企业高级管理人员的支持与参与。其次，预算制订有严格的流程与职责分工，强调部门之间的协调。这样，编制的预算充分考虑了各部门的建议，更容易获得执行部门的支持。M 集团生产、协调方共同制定市场对策也充分验证了这一点。再次，制订的预算要有弹性，包含对未来变化与竞争的思考，有必要的反馈与调整机制。最后，将预算管理同激励机制、绩效指标联系起来。将预算的实施情况同客户满意度、目标市场占有率等指标设计在一起，作为绩效考核的一个重要组成部分，也可以加强相关部门对预算管理工作的重视。

资料来源：盛晓东，赵琼. M（中国）的年度营销预算管理案例. <http://wenku.baidu.com/view/184d6e29bd64783e09122bea.html>, 2010-2-25, 本案例经过编辑。

[习题]

一、单选题

1. () 对潜在需求的强弱影响不大，但直接决定有效需求的强弱。
A. 社会购买力 B. 价格 C. 储蓄 D. 通货膨胀
2. 先由第一线销售人员估计销售目标值，归纳集中后再层层往上呈报，最后汇总归纳企业总销售目标值，这种方法是 () 的计划编制方法。
A. 分配方式 B. 演绎方式 C. 上行方式 D. 下行方式
3. 影响企业销售最重要的外部因素是 ()。
A. 市场需求动向 B. 经济发展变动情况
C. 行业竞争动向 D. 政府消费者团体动向
4. () 是销售活动中核心的因素和最灵活的因素。
A. 营销策略 B. 销售政策 C. 生产状况 D. 销售人员



5. 简单易行、集思广益，一般只需一至二次会议即可获得销售预测值的方法是（ ）。
- A. 集合意见法 B. 专家会议法 C. 德尔菲法 D. 购买者意向调查法
6. 由于环境急剧变化，企业销售业绩变化大，这种情况下，一般不采用（ ）的销售预测方法。
- A. 简单平均法 B. 回归分析法 C. 移动平均法 D. 指数平滑法
7. 企业最常用的销售配额是（ ）。
- A. 销售量配额 B. 财务配额 C. 销售活动配额 D. 综合配额
8. 根据销售人员所在地域的大小与客户的购买活动来分配目标销售额的方法是（ ）。
- A. 时间别分配法 B. 人员别分配法 C. 地区别分配法 D. 客户别分配法
9. 盈亏平衡点是两本利分析法中最重要的概念，指为了使收入能够弥补成本的最（ ）销售量。
- A. 高 B. 低 C. 合适 D. 一般
10. （ ）是最常用的一种销售预算编制方法。
- A. 最大费用法 B. 同等竞争法 C. 零基预算法 D. 销售额百分比法

二、多选题

1. 企业销售计划按市场区域来分，可以分为（ ）。
- A. 整体销售计划 B. 分公司销售计划 C. 区域销售计划
D. 流通企业销售计划 E. 零售企业销售计划
2. 销售目标一般包括（ ）。
- A. 销售额目标 B. 销售费用率目标 C. 销售利润目标
D. 销售活动目标 E. 销售对象目标
3. 从销售预测程序来看，有预测方式可以分为（ ）。
- A. 上行的预测方式 B. 定性预测方式 C. 定量预测方式
D. 专家预测方式 E. 下行预测方式
4. 在销售预测中常用的定性预测方法有（ ）。
- A. 回归分析法 B. 专家会议法 C. 集合意见法
D. 德尔菲法 E. 购买者意向调查法
5. 设置销售配额的基本原则是（ ）。
- A. 公平性原则 B. 可行性原则 C. 灵活性原则
D. 可控性原则 E. 易理解原则

6. 在企业中，一般（ ）掌握销售预算决定权。
- A. 区域销售经理 B. 销售经理 C. 销售委员会
D. 营销副总经理 E. 销售人员

三、简答题

1. 简述常用销售目标值的确定方法。
2. 简述德尔菲预测法的优缺点。
3. 财务配额有哪些类型？
4. 简述零基预算法的步骤及其优缺点。

[习题解答]

一、1. A 2. C 3. A 4. D 5. B 6. A 7. A 8. C 9. B 10. D

二、1. AC 2. ABCD 3. AE 4. BCDE 5. ABCDE 6. BCD

三、1. 常用方法有：①根据销售成长率确定销售目标值；②根据市场占有率确定销售目标值；③根据市场扩大率（或实质成长率）确定销售目标值。

2. 德尔菲法能发挥专家会议法的优点，即 ① 能充分发挥各位专家的作用，集思广益，准确性高。② 能把各位专家意见的分歧点表达出来，取各家之长，避各家之短。同时，德尔菲法又能避免专家会议法的缺点：① 权威人士的意见影响他人的意见；② 有些专家碍于情面，不愿意发表与其他人不同的意见；③ 出于自尊心而不愿意修改自己原来不全面的意见。德尔菲法的主要缺点是过程比较复杂，花费时间较长。

3. 财务配额包括费用配额、毛利配额和利润配额。

(1) 费用配额。提高利润率的关键因素在于对销售费用的控制。

(2) 毛利配额。销售毛利是产品销售额与销售成本之间的差额。设置销售毛利配额可以使销售人员集中精力扩大产品销售量、节约销售成本，提高产品销售毛利额。

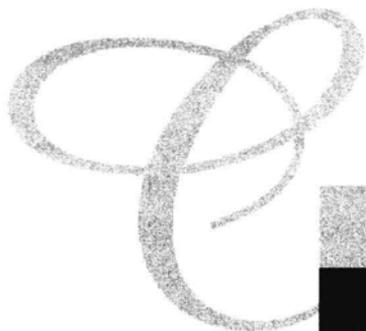
(3) 利润配额。销售利润是销售额减去销售成本和销售人员销售费用后的余额。利润配额是最能体现企业经营目标的一个指标。

4. 零基预算法包括三个步骤：① 要求销售部门的所有职工，根据本企业预算期内的战略目标和部门的具体任务详细讨论预算期内需要发生的费用项目，并为每一费用项目编写一套方案，提出费用开支的目的，及需要开支的数额。② 对每一费用项目进行“成本——效益分析”，将其投入与产出进行比较，评价各费用开支方案，然后将各费用开支方案在权衡轻重缓急的基础上分成若干层次，排出先后顺序。



③ 按照排出的层次与顺序，结合预算期间可动用的资金来源分配资金，落实预算。

零基预算法的优点有：① 可以合理有效地进行资源分配，可以保证重要销售活动的费用开支，将有限的经费用于关键之处。② 可以充分发挥各级销售管理人员和销售人员的积极性和创造性，促使各预算部门精打细算，合理使用资金。其缺点是由于所有支出均以“零”作为分析起点，因而编制销售预算的工作量很大，费用高，而且由于评级和资源分配具有一定的主观性，容易引起内部间矛盾。通常企业的做法是每隔若干年开展一次零基预算编制工作，以后几年略作调整，这样简化了编制工作，又控制了费用。



第二章 销售组织设计

[内容提要]

本章重点介绍销售组织的基础理论知识,销售组织架构的设计和建立,以及销售岗位职责设计。

[学习要点]

1. 掌握销售组织设计的原则;
2. 掌握销售组织的主要类型;
3. 了解销售组织基本架构;
4. 了解销售组织的基本岗位及其职责。



销售是企业运营中最后一个环节，也是决定企业运营成败的关键，销售组织在这个环节中起着极其重要的作用。销售组织通过组织销售人员将产品送达到顾客手中，从而获取收益，实现企业利润目标。同时销售组织的销售人员在对外销售产品，洽谈业务时，是作为企业的代表，代表了企业本身，体现了企业的形象。而且高水平的销售能力对新产品的研究和开发利用而言是一种很大的激励；另一方面，身处一线的销售组织及其销售人员可以为研究与开发工作带来有关消费者对产品使用后的大量反馈信息，对研发工作本身具有很大的促进作用。销售组织也是企业战胜竞争对手的砝码，优秀的销售组织能适时有效地组织销售人员拜访潜在客户，为客户提供满意的服务，创造优良的销售业绩，使企业处于优势的竞争地位。销售组织还可以帮助企业选择正确的目标市场，扩大市场规模，提高竞争能力，帮助企业建立需求型的管理体制。因此，建立高效率的销售组织体系是确保销售业务高效运转的前提，销售部门的组织模式是企业销售战略的重要内容。

本章重点讨论了三个问题，即销售组织基础理论知识、销售组织架构和销售岗位职责设计。

第一节 销售组织概述

组织是个体为实现共同目标而结合组成的有机统一体。构成组织的成员个体之间必须具有共同的目标、协作的意愿和良好的沟通，人、财、物和信息是构成组织的重要资源。销售组织是企业为了实现销售目标而将具有销售能力的销售人员、产品、资金、设备、信息等各种要素进行整合而构成的有机体。

一、销售组织的特点

在企业的经营实践中，销售组织是企业组织体系的重要组成部分，具有以下特点：

(1) 销售组织的目标是通过各种销售活动完成企业销售目标，实现销售利润，提供令顾客满意的售后服务，并努力扩大产品和服务的市场占有率，为企业发展创造条件。

(2) 销售组织依据企业的产品特征、市场覆盖范围、流通渠道等因素构成不同的组织形式，有地区型组织、产品型组织、客户型组织及复合型组织。

(3) 销售组织的管理，以客户为导向，对人、财、物、信息等资源进行合理组织和充分利用。

(4) 销售组织是一个开放的系统，它与企业的战略和环境保持动态的适应，随着企业发展战略的调整和环境的变化，销售组织也要进行调整和变革，以保证较高的组织运行效率。

二、销售组织的职能

销售组织的职能有基本职能和管理职能之别，对个体力量的汇集和放大效应是组织的两个基本职能。构成企业销售功能的要素有多个，各个要素都有相对的独立性，把分散的各个要素汇集在一起，形成互相依托、互相补充的统一体，正是构建销售组织追求的目标。销售组织是一个多元素组合的系统，它可能出现“1+1=2”、“1+1<2”、“1+1>2”三种情况，而销售组织设计所追求的是“1+1>2”，即组织力量的放大效应。当然，这要依赖组织完备的沟通渠道和畅通的信息交流，依靠组织成员的良好协调和共同努力。

销售组织的管理职能包括计划职能、执行职能和控制职能。在完成不同的职能时，销售组织的工作内容侧重点各不相同。

1. 计划职能

销售组织在计划工作中的任务是寻找和评价机会，从而为企业提供制定销售战略的基础，并编制贯彻销售战略决策的行动计划。寻找机会是指销售部门组织人员在市场寻找有利的发展机会，新企业的销售组织需要寻找进入市场的机会，老企业的销售组织寻找生存和发展的机会。销售组织必须在企业总目标和企业资源的限制范围内，对寻找到的机会进行评价，作为企业管理高层制定销售目标和销售战略的依据。行动计划是销售战略的具体体现，销售组织要组织有关人员，针对企业的具体情况和市场的变化趋势，以书面形式编写出贯彻销售战略的行动计划。

2. 执行职能

销售组织要负责企业销售战略计划的执行。在计划的执行过程中，销售组织要做好组织、协调、激励和信息沟通等工作。组织工作将涉及全体销售人员的组织结构和相互关系，包括把他们联系在一起并协调其活动的权力和责任界限。协调工作包括协调销售人员的活动，协调销售部门与企业其他部门的关系，以及协调销售部门与其他相关企业的关系。激励工作指从物质和精神两方面调动销售人员的工作积极性。沟通工作指销售组织与有关方面信息的沟通，包括销售组织与企业管理高层的沟通 and 与企业其他部门的沟通，以及销售组织内部的沟通。

3. 控制职能

为了确保执行有效，销售组织必须对执行过程进行控制。控制的主要任务是针



对计划检查计划执行情况，找出它们之间的差距以及造成差距的原因，以供修订计划和重新制订计划时使用。销售组织实施控制的主要手段是财务分析和销售研究。

三、销售组织设计原则

根据销售管理的需要和销售组织的目标特征，在设计销售组织时，必须遵循下列原则。

1. 客户导向的原则

市场需求是企业销售活动的核心和出发点，因此在设计销售组织时，管理者必须首先关注市场，考虑满足市场需求，服务客户，并以此为基础，建立起一支面向市场的销售队伍。

2. 统一指挥的原则

销售组织的设计必须使组织形成一个统一的有机整体，设计形成的组织结构应能保证企业在运行时各部门和个人协调一致地工作。根据这个原则，每个销售职务都应有人负责，每个销售人员都应知道他应向谁负责，有哪些销售人员要对他负责。在指挥上，严格实行“一元化”，即每个销售人员只接受一个上级命令和指挥并对他负责。上下级之间的上报下达，都要按层次，不得越级，这样就形成一个“指挥链”。“下级服从上级，局部服从整体”是统一指挥原则的基本要求。

3. 精简与高效的原则

精简原则是指销售组织的结构在满足管理需要和保证目标实现的前提下，把组织中的机构和人员的数量减少到最低限度，使组织结构的规模与所承担的任务相适应。高效原则是指通过建立合理的组织结构，使企业内部形成良好的运行机制，从而提高工作效率，降低流通成本，为社会提供优良服务，使企业的经济效益和社会效益不断提高。

精简与高效是手段和目的的关系，提高效率是销售组织设计的目的，而要提高销售组织的运行效率，又必须精简机构。具体地说，精简高效包含三层含义：一是销售组织应具备较高素质的销售人员和管理人员以及合理的人才结构，使人力资源得到合理而又充分地利用；二是销售部门要因职设人而不是因人设职，销售组织中不能有游手好闲之人；三是销售组织结构应有利于形成团队合力，减少内耗。

4. 管理幅度适度的原则

管理幅度也称管理跨度，是指一个上级能直接而有效地领导下级的人数。销售组织的管理幅度多少人为宜一般要考虑组织结构中的层次、处理问题的难易程度、管理人员的能力、授权等因素。

在销售组织设计中与管理幅度密切相关的是管理层次。管理幅度愈小，所需管



理层次就愈多，反之亦然。管理幅度过大，将影响效率，但管理幅度过小，管理层次必然增加，将影响信息的上下传递。一般情况下，管理幅度应尽量小一些，一般为6~8人。但随着企业组织的变革，出现了组织结构扁平化的趋势，即要求管理层次少而管理幅度大。

5. 权责对等的原则

销售组织中的各个部门和个人都要有明确的工作任务和责任，而且还要有相应的权力，即权责相适应。有责无权，不能保证销售组织正常履行工作职能，承担不了应有的责任。权力过大，会造成滥用职权，销售组织运行混乱。

6. 稳定而有弹性的原则

销售组织应当保持销售人员队伍的相对稳定，这对增强销售组织的凝聚力、提高员工的士气是必要的。同时，销售组织又要有一定的弹性，就短期而言是指因经济的波动性或业务的季节性而保持销售人员队伍的流动性。

四、销售组织常见问题

合理的销售组织不一定能保证销售的成功，但不合理的销售组织一定会阻碍销售工作的顺利开展。许多企业受到各种销售组织问题的困扰，在进行销售组织设计中应注意尽量规避如下问题。

1. 效率低下

有些企业在发展壮大的过程中，销售组织迅速扩张，但效率却日渐降低，最突出的表现就是人均销售额的下降。例如，某著名家电企业最近三年负责销售和营销方面的人员增加了15%，而销售额却下降了12%。在效率降低的同时，企业对市场的反应也变得迟钝，整个销售体系就像一个老态龙钟的老人一样举步维艰。而且日益臃肿的销售组织不仅产生了人力资源的浪费，还由于环节的增加而加大了交往成本，增加人际关系方面的矛盾。

2. 管理失控

有些企业在销售组织迅速扩张的过程中出现了各种管理失控的现象。常见的管理失控现象有：

(1) 财务失控。销售费用持续上涨，但销售额并没有增加。有的销售人员或地区销售经理将产品销售收入挪作他用，形成体外资金；还有一些企业销货款大量呆滞，逐步形成死账、坏账。

(2) 信息失真。有些销售人员没有向总部及时传递市场和客户信息，甚至谎报市场情报，夸大竞争对手的竞争实力和促销力度，推卸责任，以掩盖自己的无能；有的甚至乘机要求公司提高奖励的比例，或要求加强广告或降价促销力度。



(3) 人员失信。有些销售人员功高自恃,把持客户和经销商,建立私人关系,形成独立王国;有的甚至在向总部施加压力,要求降价和促销的同时,还向经销商要回扣,损公肥私。

(4) 关系失控。有些企业规模大了之后,不注意与经销商和其他相关部门建立长期的合作关系,也没有建立一套市场危机处理系统,结果出现某些地区的经销商集体反水、消费者信用危机,这些情况直接危及整个销售体系和企业的形象。管理失控的结果使企业难以有效地运作,也难以快速地对现有的销售组织加以改造,最终使企业付出巨大的代价。

3. 沟通不畅

由于企业发展速度很快,导致地区差异、客户差异的出现,企业缺乏相应的反应能力,导致对市场信息把握不准,完全依赖于道听途说。例如,销售部门总是认为广告不够多、新产品入市不够快、价格不够低、质量不够好,却对顾客需要什么样的东西并不清楚,也不知道广告能产生多少效果、降价能产生多少销售增长。由于企业并不太清楚市场的情况,具体的销售人员和分销商往往对企业的销售政策有着巨大的影响,从而使企业的销售政策具有极大的随意性和盲目性。很少有企业进行长期系统地调研和客户档案资料的积累,当然对竞争对手信息也基本上是事后的了解。有些公司虽有这方面的资料,又不知道如何加以利用。掌握信息的人不做决策,决策者得不到真实的信息,部门的利益冲突又会导致信息封锁。由于信息沟通不畅及部门间利益冲突,各种销售措施总是前后矛盾,影响销售效率的提高。

4. 追求短期利益

企业在发展过程中,一般首先发展的是销售组织,企业也逐渐倚重于销售组织,但销售人员一般追求的是短期利益,结果导致企业整体销售追求短期利益,既不重视整体战略的发展,也不重视企业产品和服务的创新。当短期利益追求到一定程度,企业就面临困境,销售人员也会发现自己的传统技能已经不能适应新形势的需要。这样,当企业试图加强控制时,就会面临遭受巨大损失的风险,有时会导致企业内部人事上的巨大震荡和财务上的严重损失。

第二节 销售组织架构设计

销售组织架构设计应根据企业的目标、战略、任务及其环境等因素确定,同时受到企业人力资源状况、财务状况、产品特性、消费者及竞争对手等因素的影响。企业应根据自身的实力及发展战略,选择适合自己的销售组织形式,用最少的管理



成本获得最大的运营效益。常用的销售组织架构有如下几种。

一、区域型销售组织

按照地理位置组织销售人员的**区域型销售组织是最常见、最简单的销售组织模式**。区域型销售组织是指在企业的销售组织中，销售人员被分派到不同地区，在该地区全权代表企业开展销售业务，如图 2-1 所示。



图 2-1 区域型销售组织

区域型销售组织模式的优点有：① 销售区域主管权力相对集中，决策速度快；② 销售人员责任明确，一个地区只设一个销售经理，全权代表企业销售所有产品，他的销售工作努力与否，会在地区业绩上得到直接反映；③ 与客户关系密切，地域责任能使销售人员积极开发当地业务和培养人际关系、客户关系；④ 地域集中，每个销售人员只在一定的区域内集中地开展销售活动，差旅费开支相对较少；⑤ 销售人员集中，易于管理；⑥ 在区域内有利于迎接竞争者的挑战。

这种模式的缺点有：① 销售人员要从事所有的销售活动，技术上可能不够专业，不适应种类多、技术含量高的产品；② 销售人员可能将大部分精力投入到他最擅长的职能以及最能增加获得报酬的产品和客户身上，这样可能违背企业总的管理目标和客户管理政策；③ 客户之间存在差异，使销售人员无法为客户提供适当而具体的服务。

销售区域可以按销售潜力相等或工作负荷相等的原则加以划定，但每种划分都会遇到利益和代价的两难处境。具有相等销售潜力的地区给每个销售人员提供了获得相同收入的机会，同时也给企业提供了一个衡量工作绩效的标准。如果各区销售额长期不同，则可判定为各销售人员能力或努力程度的不同所致。总之，企业在制定区域型销售组织时，必须注意以下几个特征：**该地区要便于管理；销售潜力易估计；能节省出差时间；每个销售人员具有合理充足的工作负荷和销售潜力。**



二、产品型销售组织

产品型销售组织是指企业按产品分配销售人员，企业将产品分成若干类，每个销售人员专门负责特定产品或产品线的销售业务（图 2-2）。

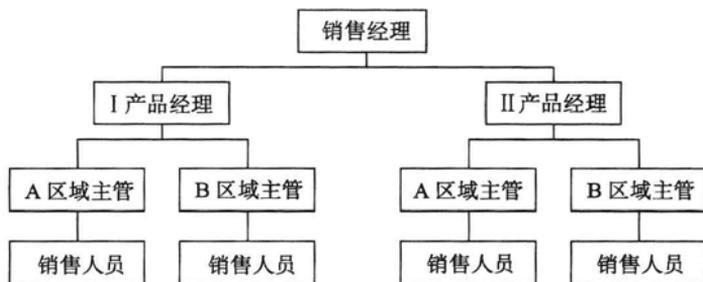


图 2-2 产品型销售组织

产品型销售组织模式首先出现于美国宝洁公司，之后不少企业，尤其是食品、肥皂、化妆品和化学药品等行业，建立了产品销售组织。如通用食品公司，在其所属邮购部就采用了产品销售组织：有负责管理麦粉、猫狗食品的饮料的独立产品销售经理；在麦粉产品线中，有管理营养麦粉、儿童香甜麦粉、家庭食用麦粉和混合麦粉的独立产品销售经理；营养麦粉产品经理则管理若干个品牌经理。

产品型销售组织的优点有：① 各个产品项目有专人负责，使每个产品都不会受到忽视；② 产品销售经理能有效地协调各种销售职能，并对市场变化作出积极反应；③ 按产品进行专业化分工，有助于销售人员熟悉产品的特点，总结和积累各种产品有效的推销经验和方法；④ 当产品技术复杂，产品之间联系少或数量众多时，按产品专门化构建销售组织比较合适；⑤ 容易实现销售目标，有利于以利润最大化为目标进行商品管理，易于实现产销协调。

产品型销售组织的缺点有：① 缺乏整体观念，在这种组织模式中，各个产品销售经理相互独立，可能出现他们为保持各自产品利益而产生矛盾。② 部门冲突，一方面产品销售经理对其他营销职能部门依赖性强，另一方面他们却未必有足够的权威能协调与广告部门、销售部门、生产部门和其他部门的关系并得到支持和配合。③ 整体成本费用比较高，比较难管理。④ 当企业的产品种类繁多时，不同的销售人员会面对同一顾客群，这样不仅使销售成本提高，而且也会引起顾客的反感。如庄臣公司设有几个产品分部，每个分部都有自己的销售队伍。很可能在同一天，几个庄臣公司的销售人员到同一家医院去推销不同的产品。如果只派一个销售人员到该医院推销公司所有的产品，可以省下许多费用。

三、客户型销售组织

企业也可以按市场或客户类型来组建自己的销售队伍，可以对不同的行业客户安排不同的销售队伍，按大客户或一般客户安排销售人员，按现有业务或新业务发展安排不同的销售队伍，如图 2-3 所示。例如，美国国际商用机器公司就在纽约为金融界和经纪人客户分别设立了单独的销售处，在底特律为通用汽车公司设计了另一个销售处，在附近的迪邦又为福特汽车公司设立了另一个销售处。

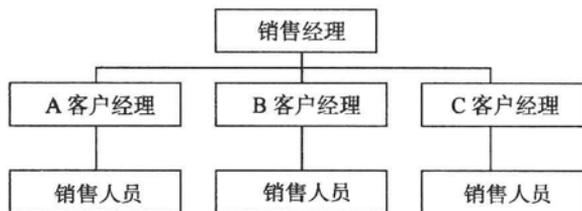


图 2-3 顾客型销售组织

近年来，按市场来划分建立销售组织的企业逐渐增多，而产品专业化组织在某些行业已经减少了。这种趋势还在蔓延，因为市场专业化与客户导向理念一致，都强调了营销观念，按市场划分销售组织著名的公司有施乐、IBM、NCR、惠普、通用食品和通用电气公司等。

按市场组织销售队伍的优点有：① 每个销售人员都能了解到客户的特定需要，能更好地满足客户需要。美国通用电器公司曾根据产品专门组织其销售人员（风扇马达、开关等），因为客户是按行业需要购买风扇马达和开关的，后来又改为按市场专门组织其销售人员，如空调机市场、汽车市场。② 有时还能降低销售人员费用。如一家抽水机制造商曾经派经过高级训练的销售工程师向零部件的制造商和批发商销售，后来公司将销售队伍分开，因为批发商对产品的技术支持要求低，所以向批发商销售的队伍以技术较差、工资也较低的销售人员为主，这样就可以节省销售人员费用。③ 可以减少渠道摩擦，同时可以加强销售的深度与广度。④ 企业易于进行情报信息的搜集，为新产品开发提供思路。

这种模式的缺点有：① 企业的销售政策受客户影响很大，容易出现缺乏连续性的现象。② 销售人员要熟悉和负责销售产品线上众多的产品，培训费用高，销售人员负担重。③ 当主要客户减少时，这种组织类型会给企业造成一定的威胁。④ 销售区域重叠，造成工作重复，销售费用高。

四、职能型销售组织

职能型销售组织是企业按销售职能专业化的方式来组织销售人员，即把承担相同职能的管理业务及其人员组合在一起，设置相应的管理部门和管理职务。职能型组织是以销售人员的工作方法和技能作为部门划分的依据，其具体有两种形式，一是按销售工作的主要职能划分销售部门，如划分为计划部、推广部、调研部、销售部、服务部等，如图 2-4 所示；二是按销售工作的类型（渠道类型）划分销售部门，如划分为零售商批发部、网络销售部、电话销售部、电视销售部等，如图 2-5 所示。美国吉列公司的产品销售组织是采用第二种模式，一个部门负责销售产品及协调产品价格、促销、展示及分销的有关问题，另一个部门负责辅助零售商，指导并检查他们的产品展示，敦促他们销售吉列产品。

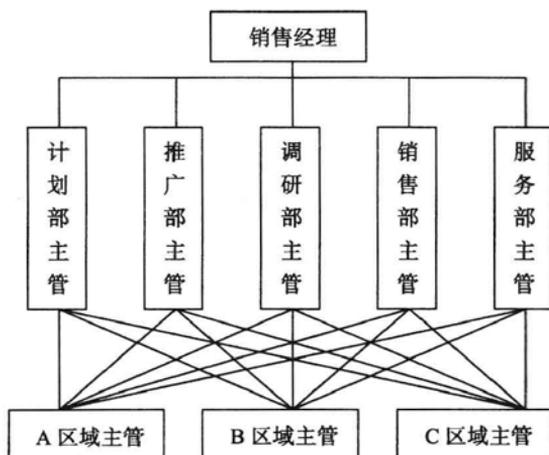


图 2-4 职能型销售组织（一）

职能型组织的优点有：① 销售工作的各种职能可以得到充分发挥。② 销售活动分工明确，实现销售活动的专业化，有利于培养销售专家。③ 资源配置更加清晰明确。

职能型组织的缺点有：① 指挥系统复杂，容易出现多头管理，造成管理混乱。② 部门间关系难以协调。③ 部门和销售人员数量增多，管理成本增加。④ 销售活动缺乏灵活性。

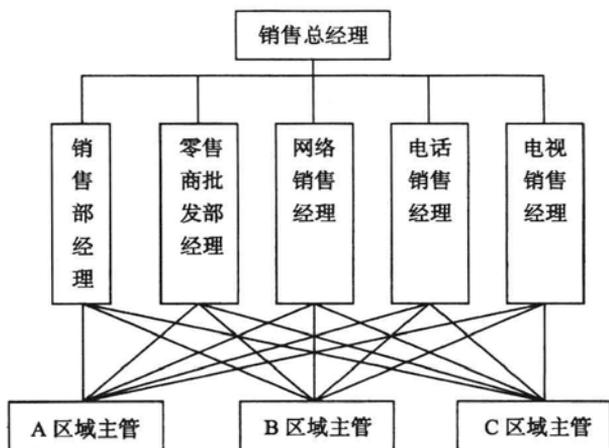


图 2-5 职能型销售组织（二）

五、复合型销售组织

前面几种销售组织建设的基础都是假设企业只按照一种基础划分销售组织，如按区域或产品或客户。事实上，许多企业使用的是这几种结构的组合。例如，可以按产品和区域划分组织，也可以按客户和区域来划分，还可以按产品和客户来划分。

如果企业在一个广阔的地域范围内向各种类型的客户销售种类繁多的产品时，通常将以上几种结构方式混合使用。销售人员可以按区域—产品、产品—客户、区域—客户等方法加以组织，一个销售人员可能同时对一个或多个产品线经理和部门经理负责。

销售组织专业划分的趋势仍在继续，销售组织划分的基础——区域、产品或客户，或者其组合会因企业而异。

六、大客户销售组织

企业的大部分销售额来自少数的大客户。这些交易量大的客户对企业非常重要，企业在设计销售组织时必须予以特别关注。**大客户组织指以客户的规模和复杂性为划分依据的市场专业化销售组织，企业设置专门的机构和人员来负责大客户的销售业务。**

对大客户的销售业务管理，企业通常实行销售人员负责制。建立一支独立的大客户销售队伍，由专门的销售人员专门负责对大客户的销售和服务，给大客户提供一些特殊的关照。每位大客户销售人员通常负责一个或多个大客户，并且负责协调



企业与大客户的关系。

七、团队销售组织

未来销售发展的趋势是由个人销售发展为团队销售，企业团队销售组织的设计与建立成为必然。团队销售组织的设计应富于弹性，因企业性质的不同而不同，因销售性质的不同而不同，但基本上都是由销售人员和有关职能人员组成。

销售团队近来发展的趋势，是吸收来自客户公司的代表。通用电气公司为了更好地为重要客户服务，成立了跨职能和跨公司的大型销售团队。如针对南加州爱迪生公司从通用公司购买蒸汽涡轮发电机项目，通用公司专门成立了 140 人的跨公司团队以减少停工期。这个团队包括 60 名来自通用的员工，其他成员则来自爱迪生公司。Baxter 公司更为超前，它们甚至与客户共同协商设立组织目标，并分享与之有关的成本和盈余。

一个企业在选择采用团队销售组织时，必须考虑很多的因素，诸如确定团队的规模和职能，以及团队整体和个人的报酬机制问题。这些决策在很大程度上取决于团队的战略目标。如果团队的主要任务是提供大量的售后服务，通常在团队中要包括支持人员，因为支持人员能更好地理解售后服务的需要，促进销售的完成。另外，随着销售团队规模的增长，个人有减少努力的倾向，因而有必要限制团队的规模。

第三节 销售岗位职责设计

销售组织架构设计之后，接着就要进行销售岗位职责设计。只有将每一个销售岗位的职责作出明确的规定，才有利于贯彻执行。

一、营销总监的岗位职责

营销总监是企业销售方针制定、战术运用的指挥者和实践者。营销总监由于经常置身市场，对产品的定位、机会创新、推广有着敏锐感觉和独到见解，而这些都是制定经营方针、明确营销策略以及落实团队管理的具体表现。营销总监的职责是把多年养成的市场经验的综合优势与企业战略形成高度统一，具体内容如下：

- (1) 完成企业年度营销目标以及其他任务，对营销思想进行定位；
- (2) 有独立的销售渠道，具有良好的市场拓展能力；
- (3) 协调企业内外部关系，对企业市场营销战略计划的执行进行监督和控制；
- (4) 培训市场调查与新市场机会的发现；

- (5) 新项目市场推广方案的制订;
- (6) 成熟项目营销组织、协调和销售绩效管理;
- (7) 销售队伍的建设与培养等。

二、销售经理的岗位职责

销售经理全面管理企业销售行为,执行并完成营销总监所下达的销售目标。其职责包括: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) 分析市场状况,正确作出市场销售预测报批;
- (2) 拟订年度销售计划,分解目标,报批并督导实施;
- (3) 拟订年度预算,分解、报批并督导实施;
- (4) 根据中期及年度销售计划开拓完善经销网络;
- (5) 根据网络发展规划合理进行人员配备;
- (6) 汇总市场信息,提报产品改善或产品开发建议;
- (7) 洞察、预测渠道危机,及时提出改善意见报批;
- (8) 把握重点客户,控制 70% 以上的产品销售动态;
- (9) 关注所辖人员的思想动态,及时沟通解决;
- (10) 根据销售预算进行过程控制,降低销售费用;
- (11) 参与重大销售谈判和签订合同;
- (12) 组织建立、健全客户档案;
- (13) 指导、巡视、监督、检查所属下级的各项工作;
- (14) 向直接下级授权,并布置工作;
- (15) 定期向直接上级述职;
- (16) 定期听取直接下级述职,并对其作出工作评定;
- (17) 根据工作需要调配直接下级的工作岗位,报批后实行并转人力资源部备案;
- (18) 负责本部门主管级人员任用的提名;
- (19) 负责制定销售部门的工作程序和规章制度,报批后实行;
- (20) 制定直接下级的岗位描述,并界定直接下级的工作;
- (21) 受理直接下级呈报的合理化建议,并按照程序处理;
- (22) 负责销售部主管的工作程序的培训、执行、检查;
- (23) 填写直接下级过失单和奖励单,根据权限按照程序执行;



- (24) 及时对下级工作中的争议作出裁决；
- (25) 每周定期组织例会，并参加厂家有关销售业务会议。

三、销售人员的岗位职责

销售人员负责企业核心销售业务，工作内容包括开拓客户，上门拜访客户采集需求、客户方案的制作、异议处理及合同签订、客户资料及款项的回收、客户档案的移交、老客户的维护等。具体内容如下：

- (1) 负责产品的市场渠道开拓与销售工作，执行并完成企业产品年度销售计划；
- (2) 根据企业市场营销战略，提升销售价值，控制成本，扩大产品在所负责区域的销售，积极完成销售量指标，扩大产品市场占有率；
- (3) 与客户保持良好沟通，实时把握客户需求；
- (4) 为客户提供主动、热情、满意、周到的服务；
- (5) 根据企业产品、价格及市场策略，独立处置询盘、报价、合同条款的协商及合同签订等事宜；
- (6) 在执行合同过程中，协调并监督企业各职能部门操作；
- (7) 动态把握市场价格，定期向企业提供市场分析及预测报告和个人工作周报；
- (8) 维护和开拓新的销售渠道和新客户，自主开发及拓展上下游用户，尤其是终端用户；
- (9) 收集一线营销信息和用户意见，对企业营销策略、售后服务等提出参考意见。

四、客户服务人员的岗位职责

客户服务人员的主要职责包括处理日常客户投诉问题，接听客户来电，回复客户邮件，对客户所提的意见及建议进行反馈，并进行跟踪处理，收集分析日常客户问题等。具体内容包括：

- (1) 严格执行企业的客户服务准则和礼貌礼仪标准，为客户提供微笑、热情、主动、快速的服务，树立企业的良好形象；
- (2) 接受和处理客户的投诉并及时向相关部门反馈；
- (3) 跟踪售后信息反馈，负责抱怨客户的回访工作；
- (4) 负责接待和处理客户的退换货服务；
- (5) 负责电话的接听和记录，特别是客户的建议要及时反馈；
- (6) 回答顾客咨询的问题并负责为顾客提供帮助；

(7) 负责顾客电话预约定货, 团体购物的接待。

[案例分析]

金锣集团山东市场销售组织创新案例

销售分支机构的组织创新, 是企业控制区域市场、谋求与客户和消费者持久忠诚关系的重要保障。金锣集团用十余年时间成长为中国十大民营企业之一, 其生猪屠宰、肉制品综合加工能力均居全国前列, 与肉类巨头双汇、南京雨润形成三足鼎立之势。金锣何以能够在竞争异常残酷的肉类市场上屡创佳绩? 除了超低的成本控制能力、优质低价的价值观等成功因素, 其超强的市场竞争能力和区域市场把控能力, 还来自于根据企业发展战略和外界环境变化, 对区域市场的销售分支机构不断进行的组织创新, 从而全面提高区域市场的整体市场竞争能力。

一、山东市场销售分支机构沿革

20 世纪 90 年代初, 金锣开始从承包冷库、屠宰生猪起家, 主产品大部分供应春都、双汇用于火腿肠等肉制品生产, 在山东区域市场基本上没有销售分支机构。随着屠宰量的不断扩大, 快速消化生猪屠宰各种副产品成为迫切需要解决的问题, 公司在总部临沂成立销售部, 并分别在济南、青岛设立销售办事处, 租赁省、市食品公司冷藏库和办公场所, 开发冻品经销商和面向消费者销售屠宰主副产品。

90 年代中后期, 金锣开始上马火腿肠生产线, 以火腿肠为代表的高温肉制品取得了异常迅猛的发展, 产销量每年均以成倍、数倍的速度快速增长。由于高温火腿肠和冻品在产品储藏、运输、销售、终端、客户等方面存在诸多差异, 迫切需要高温火腿肠销售的专业化管理和运作, 金锣在公司总部成立冻品销售部、火腿肠销售部, 分别负责屠宰主副产品、高温肉制品在全国的销售。在山东区域市场内, 考虑到人员成本、工作效率和管理费用, 对济南、青岛办事处的管理采取一套班子、多类别产品、多头管理的模式。

二、山东市场销售分支机构存在的问题

进入 21 世纪, 山东区域的肉制品市场发生一系列重大变化, 消费者肉类需求的变化、产品类别和品种的急剧扩充、零售终端格局的变化、肉类竞争格局的演变、竞争对手区域战略、策略和市场手段的创新, 市场环境变数丛生, 都对金锣掌控区域市场的能力提出了严峻挑战。金锣集团区域市场销售组织自身在纵向和横向两个方面都存在着亟待改善的问题。



1. 纵向问题

(1) 销售组织各层次缺乏清晰的职能定位：总部销售部门直接参与区域市场的销售；销售组织的每个层次不太清楚自己的责任和权限，很多问题都要退回总部解决；一线销售人员同时面临冻品销售部、火腿肠销售部、广告部等的多头领导。

(2) 职能分配“头重脚轻”：办事处缺乏足够的权限，大小决策都要层层上报批准，信息反馈慢，无法快速反应，错失市场良机；决策重心高、决策流程长、决策时间慢。办事处经理权力实施受到销售支持部门制约，使放下去的权无法运用；总部管理职能停留在消防员角色，不能对产生问题的深层次原因作出分析，政策制定与区域市场特脱节，随意大，影响区域市场销售工作。

(3) 总部权力和管理幅度过大：总部的管理职能、权力和管理幅度过大，同时面对层面不同的大量问题，包括策略问题，战术问题，甚至某一个客户的具体问题，而且远离实际市场，无法作出准确的判断和决策；缺乏针对区域市场特点的决策和运作策略。

2. 横向问题

(1) 缺乏专业化分工：办事处同时负责冻品、冷鲜肉、高温肉制品、低温肉制品和中式传统肉制品等多类产品的销售，人员、利益、资源分配的难度阻碍了各细分类别产品的销售；办事处内部协调耗费大量的时间和精力；这些问题制约了销售效率的提高。

(2) 销售功能不完善：总部没有专门负责市场研究、开发和策划的部门，无法在市场调查、品牌推广、销售促进、产品上市等诸多方面给予指导和专业培训，从而导致区域销售组织和人员缺乏对市场的专业调研的经验和技能，缺乏系统的产品策划和推广的能力，缺乏针对产品的销售策划和策略，新产品开发设计也跟不上市场的需求，且上市过程缺乏节奏的把握。

(3) 缺乏对分类产品的销售能力：冻品销售人员缺乏对熟肉制品的销售能力和经验；高温肉制品销售人员对低温肉制品的分销，尤其是与大卖场、超市进场谈判等方面缺乏专业的经验和技能。

三、山东市场区域销售组织创新的四大原则

区域市场的销售分支机构是公司销售组织在区域市场的延伸，而销售分支机构的组织创新则是企业关于区域市场销售战略、策略和各种销售计划得以顺利实施的重要保障。金锣集团对于区域市场销售分支机构的组织创新，制订并坚持以下四条原则：

(1) 与区域市场战略相吻合的原则。

- (2) 基于自身状况适度创新的原则。
- (3) 基于市场竞争能力持续提升的原则。
- (4) 基于品牌形象和品牌力持续提升的原则。

四、基于竞争创新山东区域市场销售组织

2001年,基于对山东区域的市场环境、竞争格局、消费形态、零售格局演变,以及集团公司对山东区域的市场战略的要求,金锣集团对区域内的销售分支机构及管理进行了全面的创新:

(1) 销售分支机构的组织创新思路:以市场竞争为导向,建立具有强大销售功能的规范化、专业化区域销售组织体系,降低管理重心,增加管理密度,产品销售专业化,贴近终端,全面掌控区域市场。

(2) 销售分支机构的组织模式创新:将“直线型”管理模式改变为“矩阵型”管理,强调团队型合理协作、职能体系和管理体系相对分离、交叉构筑地区平台、强调各部分有清晰的管理范围、总部强调支持和服务、区域组织拥有很大的灵活、自我协调能力很强。

(3) 完善并共享市场职能:在集团公司总部增设市场部,全面提高集团公司销售体系的销售功能,在市场信息收集、研究、共享反馈,新产品研究、开发与推广,品牌规划和形象传播等方面,则采取整合的策划推广体系,从而确保集团在品牌形象、市场管理、销售信息系统管理方面的统一和资源共享。

(4) 销售专业化:为了避免区域销售组织不同产品种类销售的内部协调困难和严重内耗,提高细分品种产品的销售水平和能力,就需要在冻品和肉制品的销售上分别实现独立的业务队伍、独立的销售管理体系、独立的销售行政体系。为此,金锣集团对冻品和肉制品两大类产品分别设立独立的区域销售组织,独立运作和管理。

五、山东市场销售分支机构的组织管理创新

(1) 减少管理层次:降低区域销售组织的重心,由原来的销售总部—区域大区—省级办事处—地区业务组,转变为销售总部—省级大区—地区级办事处—县级业务组。

(2) 增加组织密度:考虑到双汇等竞争对手在山东市场的组织创新,为了确保市场的高渗透率,金锣撤销区域大区(原来涵盖数省和地区),改为省级大区,增加大区数量;同时,大幅度设立地区级办事处,地区级办事处由原来的济南、青岛,扩充到济南、青岛、烟台、济宁、滕州、临沂、德州、淄博、潍坊、东营等10个,增强了地区级办事处对区域市场的全面掌控能力,从而确保山东市场“铁板一块”。



(3) 层次职能清晰: 总部作为销售决策和业务支持平台, 负责全国策略、计划、年度目标等重大事项的决策, 提供迅速、及时地销售支持服务, 全面支持区域队伍的销售工作, 负责内部管理和建设, 对一线队伍提供业务指导, 而将日常、区域业务决策权力下放。省级大区作为销售监督控制平台, 负责对本区域的市场、财务风险、队伍建设等进行监控, 以防范和控制风险为工作目标, 对地区办事处提供业务指导。地区办事处为销售管理平台, 区域决策中心, 负责对本区域的日常业务的决策, 本区域销售队伍建设、人事管理、薪酬分配等内部管理, 区域产品管理、市场策划等重点销售职能建设, 制定本区域的销售策略和总体操作思路、总体销售预算, 负责指导和协调下属各县级销售组具体业务, 从而提高区域销售组织对市场的反应速度。县级业务组为销售执行平台, 负责本县市场的销售业务操作、促销执行和卖场管理。

(4) 销售分支机构业绩考核与机制创新: 冻品和肉制品区域销售组织独立后, 公司分别针对冻品和肉制品的销售制订了包括各个岗位在内的考核指标体系, 将目标管理引入销售考核体系, 并且对不同的产品设计不同的奖励提取比例, 销售人员费用包干到个人, 大大提高了销售人员的积极和工作效率。

分析: 金锣集团 2001 年开始对山东市场的销售分支机构进行的组织创新, 不断提升了企业的整体市场竞争能力, 从而使金锣在肉制品更加激烈、残酷的白热化竞争中, 一次次地击退了竞争对手发起的猛攻, 市场占有率和销售额均呈现持续快速的强劲增长势头, 不仅确保山东区域市场内的领导地位“雷打不动”, 更为其他区域市场的销售组织创新提供了崭新的思路和宝贵运作经验。不创新则死亡, 对区域市场的销售组织来说, 也是一个铁定的规律。

资料来源: 刘登义. “金锣”山东市场营销组织创新. 销售与市场. 2004, (055): 23-25, 本案例经过编辑。

[习题]

一、单选题

1. () 的销售组织设计原则要求每个销售人员只接受一个上级命令和指挥并对他负责。

- A. 客户导向 B. 统一指挥 C. 精简与高效 D. 管理幅度适度

2. 销售组织的管理幅度一般应尽量小, 以 () 人为宜。

- A. 3~5 B. 6~8 C. 9~11 D. 12~14

3. () 型销售组织是最常见、最简单的销售组织模式。

- A. 区域 B. 产品 C. 客户 D. 职能

4. 未来销售发展的趋势是由个人销售发展为 ()。
- A. 复合销售 B. 大客户销售 C. 区域销售 D. 团队销售
5. () 全面管理企业销售行为, 执行并完成营销总监下达的销售目标。
- A. 销售经理 B. 销售人员 C. 客户服务人员 D. 维修人员

二、多选题

1. 销售组织的管理职能包括 ()。
- A. 计划职能 B. 放大职能 C. 执行职能
D. 汇集职能 E. 控制职能
2. 销售组织的设计原则有 ()。
- A. 客户导向原则 B. 稳定而有弹性原则 C. 权责对等原则
D. 统一指挥原则 E. 精简与高效原则
3. 按销售工作的主要职能划分销售部门, 可以划分为 ()。
- A. 网络销售部 B. 计划部 C. 销售部
D. 服务部 E. 电话销售部

三、简答题

1. 简述销售组织的特点。
2. 简述区域型销售组织的优缺点。
3. 简述客户型销售组织的优缺点。

[习题解答]

- 一、1. B 2. B 3. A 4. D 5. A
- 二、1. ACE 2. ABCDE 3. BCD

三、1. 在企业的经营实践中, 销售组织是企业组织体系的重要组成部分, 其具有以下特点: ① 销售组织的目标是通过各种销售活动完成企业销售目标, 实现销售利润, 提供令顾客满意的售后服务, 并努力扩大产品和服务的市场占有率, 为企业发展创造条件。② 销售组织依据企业的产品特征、市场覆盖范围、流通渠道等因素构成不同的组织形式, 有地区型组织、产品型组织、客户型组织及复合型组织。③ 销售组织的管理, 以客户为导向, 对人、财、物、信息等管理资源进行合理组织和充分利用。④ 销售组织是一个开放的系统, 它与企业的战略和环境保持动态的适应, 随着企业发展战略的调整和环境的变化, 销售组织也要进行调整和变革, 以保证较高的组织运行效率。

2. 区域型销售组织模式的优点有: ① 销售区域主管权力相对集中, 决策速度



快；② 销售人员责任明确，一个地区只设一个销售经理，全权代表企业销售所有产品，他的销售工作努力与否，会在地区业绩上得到直接反映；③ 与客户关系密切，地域责任能使销售人员积极开发当地业务和培养人际关系、客户关系；④ 地域集中，每个销售人员只在一定的区域内集中地开展销售活动，差旅费开支相对较少；⑤ 销售人员集中，易于管理；⑥ 在区域内有利于迎接竞争者的挑战。

这种模式的缺点有：① 销售人员要从事所有的销售活动，技术上可能不够专业，不适应种类多、技术含量高的产品；② 销售人员可能将大部分精力投入到他最擅长的职能以及最能增加获得报酬的产品和客户身上，这样可能违背企业总的管理目标和客户管理政策；③ 客户之间存在差异，使销售人员无法为客户提供适当而具体的服务。

3. 按市场组织销售队伍的优点有：① 每个销售人员都能了解到客户的特定需要，能更好地满足客户需要。② 有时还能降低销售人员费用。③ 可以减少渠道摩擦，同时可以加强销售的深度与广度。④ 企业易于进行情报信息的搜集，为新产品开发提供思路。

这种模式的缺点有：① 企业的销售政策受客户影响很大，容易出现缺乏连续性的现象。② 销售人员要熟悉和负责销售产品线上众多的产品，培训费用高，销售人员负担重。③ 当主要客户减少时，这种组织类型会给企业造成一定的威胁。④ 销售区域重叠，造成工作重复，销售费用高。



第三章 销售区域管理 与时间管理

[内容提要]

本章介绍销售区域设计的原则、步骤，销售区域管理的主要策略，销售区域的时间管理策略，以及窜货管理的主要内容。

[学习要点]

1. 了解销售区域设计的原则和步骤；
2. 掌握销售区域管理的主要策略；
3. 掌握销售区域的时间管理策略；
4. 了解窜货的概念、类型、危害；
5. 掌握预防窜货的策略。



销售区域设计与时间管理是企业销售组织战略规划的关键因素。如果销售区域设计不合理,将增加销售成本,浪费销售人员的时间,降低销售人员的销售效率。销售成本上涨、交通费用攀升、时间资源却有限等因素迫使销售经理必须重视销售区域设计和销售时间分配。合理的销售区域可以提高销售人员的工作效率,合理的销售时间管理则可以使销售人员将工作时间最大限度地用于对客户和目标顾客的销售工作上,减少在差旅及其他方面的时间浪费。本章主要介绍销售区域设计的原则、步骤,销售区域管理的主要策略,销售区域的时间管理策略,以及窜货管理的主要内容。

第一节 销售区域设计

销售区域是指在一定时期内分配给销售人员、销售部门、中间商的一群现有的和潜在的客户,因此销售区域就是“客户群”。好的销售区域由一些有支付能力并乐意支付的客户组成。销售区域可以有地理界限,也可以没有地理界限。企业将总体市场划分为许多细分市场,根据细分市场的潜力及其与企业资源的匹配情况,选择目标市场,并进行市场定位。一个销售区域即一个细分市场。

合理设计销售区域对企业具有重大的意义,合理的销售区域可以使每一个具有市场潜力的市场都得到合理的覆盖,使每一个区域市场的销售活动得到有效的管理,可以加强区域市场的客户关系,提高销售工作效率,也有利于对每一个销售区域的销售工作绩效进行评估,控制销售成本,以及使企业的市场营销战略和销售策略得到更有力的推行。但是要注意的是并不是所有企业都适合进行销售区域划分。如企业规模比较小或者受产品特点的限制,划分销售区域会增加销售成本和管理难度;又如房地产开发公司、保险公司,划分销售区域可能阻碍销售人员的工作积极性。

一、影响销售区域设计的因素

销售区域设计一般由销售经理完成,在设计销售区域时,销售经理首先要考虑如下影响因素。

1. 销售区域目标

企业的销售目标一般包括销售额、销售成本、利润、客户满意度忠诚度等,要实现这些目标,必须对目标进行细分,子目标须落实到各个销售区域、各个销售人员。在进行目标细分时,销售经理要注意各销售区域和销售人员所要达成的子目标必须明确,并尽量数字化。目标明确才能使销售活动更具有针对性,才有利于对销

售人员进行激励和控制，才能方便对销售区域和销售人员的销售业绩的评估。

2. 销售区域边界

销售经理在设计销售区域时，要注意各区域之间应有明确的界限。有了明确的销售区域边界，才能避免重复工作及业务摩擦，避免不必要的麻烦。销售区域的边界可以采用贸易区、主要客户或其组合标准来确定。

3. 销售区域市场潜力

销售区域的市场潜力决定了其销售潜力，要使各销售区域销售潜力相对平衡，销售经理必须了解各区域的市场潜力，这是进行销售区域设计的基础。而且，只有了解目标市场潜力有多大，目标市场的特点，才能采取有效的销售措施进入目标市场，才能使目标市场变成已渗透市场，实现销售收入。

4. 销售区域的市场涵盖

企业进入市场，首先必须明确自己的目标市场，也就是必须进行总体市场的细分，再根据细分市场潜力和企业目标、资源等确定要进入的目标市场。销售区域理应确定其目标市场的涵盖战略，决定其所要进入的市场。

5. 销售人员的工作负荷

企业的销售潜力和销售人员的工作负荷是销售区域设计的决定性因素，销售经理应鉴别和度量影响销售人员工作负荷的因素。这些影响因素包括工作特点、产品属性、市场发展阶段、销售渠道决策、竞争状况等，对这些因素应综合加以考虑，主要应该注意的是要使销售人员有一个公平的市场潜力、收入及工作量，并使其认识到这些。

二、设计销售区域应实现的目标

销售区域设计的最终目标是使所有区域市场的销售潜力和销售人员的工作负荷都相对平衡，这样才能更有效地组织销售人员，使他们能有效地发挥潜力，更有效地向客户和目标顾客提供服务，做好销售工作。具体来说，销售区域设计应实现如下目标。

1. 公平性

指设计出来的各个销售区域应公平合理、机会均等。一方面，所有销售区域应具有大致相同的市场潜力，以便不同区域市场的销售人员业绩可以进行比较；另一方面，所有销售区域的工作量应大致相当，以避免销售人员出现优劣区域市场之争，不会因为苦乐不均而影响销售人员士气。

2. 可行性

指设计出来的各个销售区域应具有可盈利、可进入、可占领的特点。一方面，

区域市场应具有一定的销售潜力，有一定的盈利空间；另一方面，销售区域的目标一定是通过销售人员的努力可以在一段时间内实现的。

3. 挑战性

指设计出来的各个销售区域既要使销售人员能正常发挥其工作潜力，又要有足够的销售潜力，使销售人员能经过努力取得更佳的销售业绩。

4. 具体性

指设计出来的销售区域界限清晰，市场潜力、销售目标等相关指标等尽量数字化、明确、易理解，使销售人员能确切地知道目标市场和自己要达到的目标。

三、设计销售区域的过程

销售区域设计一般包括如下几个步骤（图 3-1）。



图 3-1 销售区域设计过程

1. 选择基本控制单元

选择基本控制单元指将整个目标市场划分为若干个控制区域。一般控制单元要尽量小，采用小单元比采用较大单元更加有效。大单元的缺点在于低销售潜力与高销售潜力区域混杂在一起。而小单元的优点有二，一是小单元有利于管理人员更好地认识区域市场的销售潜力；二是小单元可以方便管理人员进行区域调整。但要注意基本控制单元也不能太小，否则会增加许多无谓的工作量。

选择基本控制单元的目的是为了按照一定标准将它们组合成销售区域。一般采用的控制单元有省区、经济区、城市和邮政编码区。

(1) 省区：很多企业将省区作为基本控制单元。其优点是省区边界清晰，划分成本比较低，而且有很多统计资料可用，便于分析区域销售潜力。其缺点是消费者

的购买习惯不能以省区作为边界，省区不是市场的经济分工区域，而且省区面积太大，很难保证突出重点，市场潜力波动也大。

(2) 经济区：是以综合性大中城市为中心组织起来的，具全国性专门化职能的经济活动（生产、流通、分配、消费）空间组合单元。现阶段，我国新的区域经济版图基本成型，包括长三角、珠三角、北部湾、环渤海、海峡西岸、东北三省、中部和西部等经济区域。以经济区作为基本控制单元的优点是它广泛反映了主要的经济情况，包括消费者购买习惯和一般的交易方式，有利于制订销售计划和减少销售人员之间的冲突。其缺点是适用范围有限，一方面只适用于一些特殊商品，如一些资源性商品，另一方面对产品种类多的企业也有限制，不易得到经济区的详细统计资料。

(3) 城市：由于大部分市场潜力位于城市边界内，所以也有的企业采用城市作为基本控制单元。但是目前城市周围的区域市场潜力在逐渐增大，而且每个周围地区与城市有着紧密的经济和社会联系，因此以城市作为基本控制单元时，销售区域应包括城市和周围的地区，这样也可以减少销售人员差旅费和时间。

(4) 邮政编码区：也有些企业采用邮政编码区作为基本控制单位，其优点是适合以邮寄为主要销售模式的企业。其缺点是有关编码区的统计资料不详细，区域的边界会随着时间推移而变化。

2. 估计基本控制单元的销售潜力

基本控制单元的销售潜力由其市场潜力决定，它们主要运用市场调查和销售预测的相关方法来完成。可以通过调查估计基本控制单元内现实客户和潜在客户的需求，进一步估计该基本控制单元的销售潜力，也可以通过建立产品销售量（销售额）与某些变量的函数关系来估计基本控制单元的潜在销售量。

3. 组合销售区域

销售区域设计的第三步是将临近的基本控制单元组合成一个较大的销售区域，组合的基本原则是各区域销售潜力相对均衡。这样可以减少或避免销售人员从一个地方赶到另一个地方所耗费的大量时间、费用和精力。此阶段最重要的是将预定区域设计成具有一定市场潜力的区域，可以为每个销售人员提供发展能力的机会。这个阶段的主要目标是确定销售预备区域。

4. 销售人员工作负荷分析

销售区域的设计必须考虑销售人员的工作负荷，它是指为了涵盖整个市场，销售人员必须做的工作。它包括为取得销售潜力所必须做的所有工作。

1) 分析销售人员工作负荷的主要决定因素

主要决定因素有：①在区域内有多少客户需要访问；②平均访问多少个客户，才可以接受一笔订单；③为涵盖整个区域，一个月或一年内销售访问的总次数；



④一个月或一年内，需要的销售访问时间；⑤一个月或一年内，需要的交通旅行时间；⑥对每个客户访问的有效次数是多少；⑦适当的访问间隔有多长；⑧每天花在非销售活动上的时间；⑨花在等待客户上的时间。

2) 决定每个销售人员工作负荷必须考虑的因素

(1) 销售工作的性质：销售工作的性质影响销售人员销售访问的形式。

(2) 产品特性：不同的产品销售访问形式的不同。

(3) 市场开拓阶段：市场开拓初期，可设计较大的销售区域，以保证足够的销售潜力。

(4) 市场涵盖的强度：有大量分销商的公司，要求小的销售区域，以增加市场占有率。

(5) 竞争性：如果一家公司决定与另一家公司竞争，一般都采取减小销售区域策略，同时增加销售人员的拜访频率和对每个客户的访问时间。另外，如果竞争加强，公司可采取有选择的竞争，销售人员只拜访某几个关键客户。

3) 确定销售人员工作负荷的方法

(1) ABC分析法：这种方法最基本的假设是所有的销售人员都承担同样的负荷工作量。使用这种方法，管理者必须统一估计目标市场所需要的工作量，包括客户的数目、每个客户应访问的次数和时间，计算出该目标市场的工作量，从而确定销售人员的数量。这种方法共分六个步骤，一是将客户进行分类，基于对每个客户销售水平，将客户分为ABC三类，企业15%的A类客户占有企业65%的销售量，20%的B类客户占有企业20%的销售量，65%的C类客户占有15%的销售量；二是决定每类型客户的访问频率和每次访问时间，二者相乘可以获得每个客户总计访问时间；三是计算总工作负荷，即先计算针对每类型客户的工作量，再求和，每类型客户数乘以每个客户总计访问时间即为每类型客户工作量；四是确定每个销售人员一定时期内的工作时间；五是确定销售人员的时间分配，主要指销售人员在销售时间、交通时间和非销售时间等方面的时间分配；六是计算所需要的销售人员数量，将一定时期内总工作量除以一定时期内一个销售人员用于销售工作的时间即可获得所需销售人员数量。

ABC分析法是决定销售队伍规模的常用方法，它容易理解，而且能清楚地了解销售人员针对不同类型客户的工作量。其缺点主要有：第一，没有考虑到客户对同样销售努力的不同反应；第二，没有考虑到竞争的影响；第三，这种方法基于所有销售人员都承担同样的负荷工作量的假设，即他们的时间效率是一样的，但在实际的销售实践中，不同的销售人员的工作负荷及时间效率是有差别的。

例题 3-1 假定某企业有 100 名客户，使用 ABC 分析法分析销售人员的工作负荷和销售人员规模。其区域总工作量如表 3-1 所示。

表 3-1 区域总工作量

客户	数量	访问频率/ (次/月)	每次访问时间 /小时	每个客户总计访 问时间	总工作量/小时
A 大型客户	15	8	1	8	$15 \times 8=120$
B 中型客户	20	4	0.5	2	$20 \times 2=40$
C 小型客户	65	2	0.3	0.6	$65 \times 0.6=39$
总计	100				199

假设该企业一个销售人员每天工作 8 小时，每周工作 5 天，一个月 4 个工作周，那么一个销售人员一个月可用工作时间= $8 \times 5 \times 4=160$ 小时。如果一个销售人员 45% 的时间用于销售，35% 的时间用于交通，20% 的时间用于非销售工作，那么一个销售人员的时间分配如下：

销售时间： $160 \times 45\% = 72$ 小时/月

交通时间： $160 \times 35\% = 56$ 小时/月

非销售时间： $160 \times 20\% = 32$ 小时/月

那么企业销售人员数量 = $199 \text{ 小时} / 72 \text{ 小时} = 2.76 \approx 3$ 名

(2) 分解法：即把每个销售人员都看作一个销售单位，每个销售单位有销售人员在一定时期内的销售额表示。销售队伍规模由企业总预测销售额和每个销售人员所能完成的销售额决定。其计算公式如下：

$$N = S/P$$

其中， N 为需要的销售人员数量； S 为预测的总销售额； P 为每个销售人员所能完成的销售额。

这种方法将销售队伍的规模，简单地看做是完成销售额的结果。这种方法没有考虑销售人员能力水平差异、目标市场潜力不同、各销售区域竞争状况不同，也没有考虑销售人员的更换或在职时间的长短。

5. 安排销售人员

销售企业设计最后一个环节是将销售人员安排到特定的销售区域。销售人员工作负荷分析是基于销售人员之间没有能力区别的假设，而实际上，销售人员的能力和绩效是各不相同的，因为他们的经验、年龄、身体状况、创新性及推销技巧是不同的。销售人员的差别可以进行检测，如用销售人员能力指数来表示。例如，最好



的销售人员计分为 10 分, 将其他销售人员与他进行比较。如果检测结果为 9 分, 说明这个销售人员达到最好销售人员业绩的 90%。企业可以系统地改变区域内销售人员之间的安排, 以确定哪种安排最符合企业的整体利益。

另外, 不同区域客户分布密度是不相同的, 因此具有相等销售潜力的区域在地理范围上往往大小不一。分配到面积较大和人口稀少区域的销售人员可能要付出更多的努力才能获得与其他销售人员同样的销售业绩, 这样将影响这些区域的销售人员的积极性, 也将导致销售人员不愿意被分配到这些区域。其解决办法有三: 一是给予该区域的销售人员额外工作更多的报酬, 但这样会使该区域的销售利润减少; 二是承认各销售区域存在吸引力差异, 把销售能力强的销售人员派到条件更好的区域去; 三是各区域分配相等的销售工作量, 每一个销售人员都可以充分地完成其区域的销售任务。

有些企业在设计销售区域时会特意设计一些特殊区域, 这些企业工作量、销售潜力都不如其他区域。这样既可以适应销售人员之间的差异, 也可以给予销售组织管理更多的弹性。如许多企业将销售培训生或新的销售人员派到这些特殊区域, 等他们积累了更多的经验, 再调到其他更大、更有潜力的重要区域。

阅读材料 3-1

丰田汽车销售区域的划分

丰田汽车公司的经销商是按产品的属性划分为五大系统: “丰田”、“丰田宠儿”、“丰田花冠”、“丰田奥特”和“丰田威斯特”五大系统。各系统经销商经销不同系列的丰田车, 彼此只在极个别的品种上有重复。每个经销商系统内有几十个分销商, 他们在地域的基础上划分二级子系统。为避免相互竞争, 各系统一般只在同一地区安排 1~2 家经销商, 且每个经销商只能在所在区域内或指定区域内销售。这样, 每个地区通常有 5~7 个经销商, 他们分属不同系统, 卖不同的车, 相对重要的地方可多设一些经销商。这样, 虽然丰田的销售店无处不在, 但又避免了销售力量的内耗。但是这样做也有它的不足之处, 这样做使大量的资源没有得到共享, 造成浪费, 同时这样做需要巨大的经济实力, 是一般中小公司所无法承担的。

资料来源: 熊银解, 查尔斯·M·富特雷尔. 销售管理. 高等教育出版社, 2006 年第二版

四、设计销售区域的依据

一般来说,设计销售区域的依据主要包括如下几方面。

1. 地域相近

在区域划分中,首先考虑的是便于管理,如果不为了管理方便也就没有必要划分区域,因此地域相近非常重要。地域相近,为未来的管理提供了方便,可以节省人力物力,人员出差可以形成一条线走十几个城市的局面,也便于促销活动的微观管理,还便于集中设立相关的管理人员。

2. 地域内因素的相近性

通常在相同地域内人们的生活习惯相近。如按地理位置,我国可以大致分为北方、南方和中部地区,生活在三部分地区的人们各有特色:北方地区的人们生活习惯比较一致,他们共同喜好豪迈的生活风格,性格特点不拘小节,热情奔放。南方人,尤其广东人,自我感觉良好,无论吃、住、玩等项目均认为广东的最好。南方人谈生意事前讨价还价非常激烈,但如果成交,南方人会很守信用。长江流域的人被称为中部人,中部人的特点介于南方人和北方人之间。他们事前讨价还价比较认真,事后也能够比较认真地履行合同,思维比较理性。在同一区域内人们的爱好具有很大的共性,同一区域内的人们评价事物的思维定式,以及审美特点、饮食口味等特点具有一定的相似性。划分区域的时候要充分考虑这一点,在同一区域内要考察人们的共性的表现,如果人们喜欢甜的口味,就不应该把苦的口味的产品投放到该区域。要适应当地人的喜好,顺应他们的需求,不能逆势而为。

3. 地域内对本产品的需求度

对于一些特种产品来说,在不同的城市或区域对它的需求是不一样的。例如,对空调的需求,俄罗斯的需求量与新加坡的需求量有着极大的差别,因此,设立区域可能把俄罗斯及中亚地区划分为一个区域,而新加坡可能成为一个独立的区域。但如果是一家生产羽绒服的企业,俄罗斯的需求量远远大于新加坡,区域划分就不同于上面的方式。

4. 本企业的财力、物力及管理人员储备状况

如果一个企业实力较强,储备的管理人员较多,则可适当增加一批一级子系统,实行一级管理系统的扁平化,可加大管理力度。如果企业实力较小,储备管理人员较少,则可采用一级子系统较小,其下属二级系统人员本土化或由一级子系统派人出差管理,则既能加强管理,又可节省开支。但这样的管理力度要小于扁平化管理。

阅读材料 3-2

国内市场区域的划分的方法

(1) 六分法:将全国分为东北区、华北区、西北区、华东区、华南区、西南区六个区。这是传统的划法,它的好处在于这六个区每个区域内的人们的生活习惯非常相近,便于在同一区域内开发同一新品。

(2) 四分法:将中国划分为四个区。北区,包括东北、华北、京津地区;东区,包括上海、江浙等地,南区,包括两广等地;西区,包括湖北、四川等西北和西南一部分。这样划分的好处在于,这四个区内人们的生活习性更加接近,便于进行统一管理。

(3) 八分法:将全国分为东北区、华北区、西北区、华东区、华南区、西南区、北京区、上海区共八个区。这样划分的优点在于将北京、上海两个重要的城市独立出来,或设立分公司,或设立总代理,都便于厂方的直接管理。

资料来源:熊银解,查尔斯·M·富特雷尔.销售管理.高等教育出版社,2006(第二版)

阅读材料 3-3

某饮料公司欲开发中国市场,总经理交代中国销售总监提报方案

中国销售总监提报如下方案:

方案一:将全国划分为北方区、华东区、华南区、西部区。总部设在上海。

方案二:将全国划分为东北区、华北区、西北区、华东区、华南区、西南区。总部设在北京。

方案三:将全国划分为东北区、华北区、西北区、华东区、华南区、西南区、上海区、北京区。总部设在北京。

问题:三个方案中哪个更好?为什么?

分析:如果该公司是一个中等实力的公司,则采用方案一较好。因为就饮料的口味和人们对它的喜好及人们的生活水平、消费习惯及交通状况来看。中国的东北、华北、京津地区比较相近。华东地区(即长江三角洲地区)在生活习惯、思维模式上比较相近,同时,各大零售通路中量贩店(即大型超市)的网络

在华东是一体化的，总部往往设在上海，但在江苏省的苏州、无锡、常州、南京以及浙江省的杭州、嘉兴、湖州、温州等地均设分店，谈判要由上海来负责，有的连锁甚至结款都在上海总部进行。因此，华东为一区比较合理。珠江三角洲，包括广州、深圳、港、澳以及海南、福建省等地在国家政策以及受港台文化的影响等方面因素，包括经济生活水平等比较相近，地域也接近，这一区域的分部设在深圳则十分方便。西南、西北都属于西部区，人们的生活水平、习惯上都相当，同时，国家的西部政策相近，因此，西部为一个区也比较合理。至于总部设在北京、上海均可，优势相当。北京的好处在于是首都，在办理全国性手续方面比较方便，而上海是近期中国发展最快的城市，人们的思维以及市政建设比较适合。但上海高层次人才比北京要少得多。上海的高层次人才相当于北京的一半左右，在这方面北京具有优势。如果是一家实力较大的公司，则采用方案三。因为北京和上海已发展成巨型城市。此二区单独划分出来便于精耕细作，尤其是消费品，北京有 500 多家大中型商场，不精耕细作则无法达到预期效果，上海亦然。

资料来源：沈钱忠. 某跨国饮料分公司年度市场销售计划. <http://wenku.baidu.com/view/328af9f9acf8941ea76e0589.html>, 2011-1-10

第二节 销售区域管理

销售区域管理是对具体销售区域进行整体规划和经营的过程，也就是对销售区域市场进行整体部署，制定和实施区域销售计划，控制销售活动，从而有效进入销售区域市场，达到区域销售目标。企业要想在目标销售区域中建立稳固的市场地位，必须“先谋而后动”，仔细规划销售区域定位、拓展与维护策略。

一、整体部署销售区域市场

企业对选择的目標销售区域市场要进行整体部署，首先要进一步细分，即进行市场分级，接着将各级细分区域市场通过一定方式连接起来，以便形成稳固的销售网络。

1. 市场分级

将某一区域市场分成若干相互关联的“亚区域市场”、每个“亚区域市场”再分成若干个相互呼应的“子区域市场”，各“子区域市场”可以相互连接成线。目的是梳理市场脉络、突出重点、抓住关键、带动全局。



2. 点面呼应

各“亚区域市场”的布点尽量以某个城市群（带）中某一中心城市为中心，以物流服务一日内可到达客户的距离为半径进行点面整合。使之形成辐射状、同心圆型、扇形或三角形等市场格局。如湖北市场的亚区域市场可以荆沙为中心，北连荆门，南接湘北，东抵仙桃、潜江，西至宜昌，形成辐射状市场格局，或形成宜昌、荆沙、荆门与仙桃、天门、潜江西东与大小呼应的两个三角形格局。

3. 点线呼应

以亚区域市场内或亚区域市场之间的铁路干线、公路干线、水运干线为主线，将交通枢纽城市贯穿成线，形成纵横交织的网络格局。如中原市场可以郑州为中心，以京广线、陇海线为纵横坐标轴，北连新乡、安阳，南抵许昌、漯河、信阳，西起西安、洛阳，东至开封、徐州，形成“十字型”连通的市场格局。

二、有效进入销售区域市场

孙子兵法中说：“势者，因利而制权也。”销售的势，就是在市场竞争中，运用本身的最佳资源组合，掌握竞争优势，赢得最后的胜利。在选择进入区域潜在市场的策略中，也必须因“势”而行，方能事半功倍，创造市场佳绩。具体来说，销售的“势”包括造势、攻势、强势、弱势、顺势、逆势六种，因而进入区域市场的策略相应也有如下六种。

1. “造势”进入

“造势”策略是指企业在销售活动中凭借自己的智慧和力量，去积极主动地创造出一种有利于自己的态势、格局和趋向，从而进入目标销售区域市场的策略。如“娃哈哈”集团在其新品牌“非常可乐”上市之际，就是利用世界杯足球赛期间的高密度广告大造其势，一度形成“未见可乐，先闻其声”的浩荡景象，从而一举占领国产可乐市场。借以造势的工具具有多种，如企业形象、产品特色、生产成本等企业内在资源，也可使用广告、促销、公关、价格、渠道、媒体等外在系统。“造势”者在进入市场前必须考虑以下问题：① 所造之势对区域潜在市场的影响力的大小；② 造势工具的整合；③ 竞争者可能的反击或追随。

2. “攻势”进入

“攻势”策略是指企业凭借自己雄厚的实力，密集使用各种促销手段，从而抢占目标销售区域市场优势竞争地位的策略。如1989年，台湾向岛外开放洋酒市场。一时间，世界五大洋酒品牌与数不清的小品牌纷纷涌入台湾市场。而美国的菲利普·莫里斯公司凭借其雄厚的财力和渠道优势，先经过一阵“造势”（在市场开放前，岛内报纸每天都在讨论洋酒的可能排名及市场接受速度）后，以雷霆万钧的攻

势，在销售整体策略运用之下，除了运用公关手段促使媒体刊登对其有利的新闻报道外，在零售点也大量张贴海报、放置陈列架，以攻击性做法率先占有渠道各据点，激发顾客的购买动机。其秋风扫落叶般的攻势造成“雷声大雨点也大”的强大声势，使其一举夺取台湾洋酒市场第一的宝座。这一连串销售活动就是“攻势”的做法。采用攻势策略要求企业具有雄厚的实力。有能力组织二次进攻并始终保持优势，否则，一旦对手得以喘息，其强烈的反击会使企业陷入“再而衰，三而竭”的尴尬局面。

3. “强势”进入

“强势”策略是可供强势企业或品牌运用的市场进入策略。如日本丰田汽车公司自从在法国生产并销售小型轿车后，曾对西欧汽车制造业造成前所未有的震撼。素有“销售的丰田”美誉的丰田汽车公司在巴黎至朗斯的路旁及许多小城的街道，都设有其白底红线的销售据点，突出、明显的 CIS 设计，处处表现出销售上的强势风格，在整体规模下以万船齐发的方式，成功开启了当地市场。丰田的一款新车必须在订货四个月后才能取车，这就是“强势”进入策略所创造的令人吃惊的气势。

4. “弱勢”进入

“弱勢”策略主要适用于弱勢品牌。弱勢品牌应当集中火力在优势资源上，展现自己的特性和魅力，极力争取一定的市场份额。可以运用战术有：① 地区或局部作战；② 集中攻击特定目标市场；③ 一对一作战；④ 彻底实施一点集中作战；⑤ 侧翼攻击，避免正面交锋。

例如，20 世纪 60 年代，中国台湾婴儿奶粉市场全为外来品牌的天下，味全是弱勢品牌，无法与外国品牌正面竞争。味全便从地区市场切入，选择彰化县的员林镇为突破口，集中火力在医院的妇产科、小儿科和食品店上，利用集中于一点的力量，努力培养良好的客户关系。攻下员林市场后，又以同样的方式攻下了田红、溪湖，三点刚好形成三角形位置，二点连成线，三线成一面。如此一次又一次地以点攻掠的方式，建立起市场的区域基础。

5. “顺势”进入

“顺势”策略指小品牌或局限于区域内的地区性品牌借助已有的形势，顺风张帆，顺势而为，借冕生誉的策略。电脑业的很多 PC 机生产厂商就是采用此策略，在巨大的潜在市场前，他们躲在 IBM 与联想等巨人的阴影下努力耕耘自己的细分市场，倒也自得其乐。

6. “逆势”进入

反其道而行之即为“逆势”。独排众议者，虽然可能一时孤独，却因为独具眼光而扭转局势，反败为胜。例如，对于渠道的开拓，传统的方式由上往下逐步拓展，



即生产商—批发商—零售店。但最新的渠道开发方式，却反其道而行，即在设定新的渠道之前，事先做周密的调查，明确界定目标顾客，再选择目标顾客最合适的渠道，按零售商—批发商—生产商的顺序逐级而上，如此即能掌握整个市场的真实情况。

三、销售区域市场开拓策略

区域市场的开拓策略是决定地区市场销量的主要因素。在制定区域市场开拓决策时，必须重点考察以下几个方面。

1. 分析现状

设定目标之前，应确切地把握所在区域的现状。首先，应了解本企业在该地区的市场地位（如市场占有率），同时，也必须确实地把握该地区的竞争状况和竞争关系。其次，本企业到底是强者还是弱者，也必须加以确定，因为强者与弱者的作战方法会有很大区别。此外，还应根据本企业的资料做销售分析（如产品销售额、产品毛利、顾客的销售额等）。其他问题如销售费用、运输距离等也应事先作相关关系分析。

2. 设定目标

目标是销售团队行动的标的和方向。目标务必清楚、具体，并铭记在心。同时，还要设法扩大销售、提高毛利、节约销售费用、减少不利的买卖，使销售行动能取得最大的成果。此外，目标设定时应尽可能用数字来说明。

3. 制作销售地图

制作并使用销售地图可以使销售活动视觉化。因地区不同，有时需要地图，有时不需要地图。普通地图因为是彩色，不易阅读，可先将其复印成黑白地图。有了地图，先依据各局部市场占有率的调查数据，以区为单位，用线条划分清楚，各销售地区即一目了然；还可根据市场占有率的数据，将各地区涂上不同的颜色，例如数据最小的用蓝色，最大的用红色，其次是橙色，再次是绿色，再者是蓝色等，这样一来即可排成一系列的色块，便于阅读；此外，还可根据百分比数分别用不同的颜色表示。例如，40%以上用红色，35%用橙色，30%用黄色，25%用绿色，20%以下用蓝色，把10%以下的用白色分别标记出来。又如销售据点可以分别用大头针插在地图上。可以把地图摊开贴在至少半寸厚的厚纸板上，周围用胶带贴牢，把企业的据点一个个标示出来，再把客户分成若干层，现有客户用红色大头针标示，潜在客户用黄色大头针标示。竞争同行也可依据其性质使用绿色或蓝色标示。这样，全面的战略位置关系便跃然纸上。使用销售地图时，可把人口、地区面积、人口密度等资料都标在上面。



4. 市场细分

为利于销售行动的进行,必须进行区域市场的进一步细分,一般有以下市场细分原则可供参考:① 客户为何购买?即购买动机细分原则。② 客户在什么时候购买?即购买时机细分原则。③ 哪些客户在购买?即交易主体细分原则。④ 客户购买哪些产品?即交易客体细分原则。⑤ 客户在哪里购买?即交易地点细分原则。⑥ 客户用什么方法购买?即交易方法细分原则。

5. 采取推式策略或拉式策略

这是古老而又崭新的课题。推式策略是指企业通过促销努力,将产品由生产商推销给批发商、批发商转而向零售商、零售商转而向消费者推销商品的链式系统。在推式策略中,人员推销是主要手段,辅之以广告、公关和营业推广。拉式策略则是指企业通过树立良好的企业形象、品牌形象与产品形象,使消费者产生需求,并向零售商购买,零售商转而向批发商、批发商转而向生产商订货的这样一种有方向性的链式系统。在拉式策略中,广告、公关、营业推广是其主要手段,通过这些手段树立形象,产生拉力,人员推销只是辅助。对于任何一个企业,都不会单一采用推式策略或拉式策略,而是两种策略并用,但应根据具体情况突出重点。

阅读材料 3-4

以某食品企业为例,该企业拥有全国性的销售网络,收益在年年增加,发展潜力很大。作为一家制造厂商,该企业认为下列网络状态最为理想(简称状态 A)。

状态 A: 一家批发商拥有 60 家零售店,每家零售店各拥有 60 个顾客。

状态 B: 一家批发商拥有 20 家零售店,每家零售店各拥有 100 个顾客。分析可知,状态 B 的批发商层次的占有度(与企业来往的店数/总店数)非常低,但是零售店层次的占据率却很高。这意味着在消费者层次,该企业的品牌知名度相当高,但还没有充分销售到大多数零售店中去,也就是说,批发商的力量很脆弱。在这种情形下,无论是制造厂商或批发商,都有必要多雇佣业务员,积极建立销售网络,也就是说,应展开推式策略。

状态 C: 一家批发商拥有 100 家零售店,每家零售店各拥有 20 个顾客。分析得知,状态 C 意味着批发商层次的占有度很高,但是在零售店层次的占据率却很低。这说明过去在流通阶段已经下过功夫,也就是推式策略相当积极,但就末端消费者或使用者而言,使他们对产品发生兴趣的拉式策略还是做得不够。因此,应该有效地使用电视或其他媒体编列预算,展开拉式策略。

资料来源:李光国.销售管理(第二版).北京:中国人民大学出版社,2009



6. 对付竞争者

要占据竞争者的市场份额，必须先找出竞争者的弱点。要知道对方的弱点，可以通过跟踪对方的销售人员，或把竞争者的产品彻底分解检查，了解其产品的构造与功能。同时要把竞争对手的弱点转变成自己的强项，努力改善自己的产品、经营或服务，将自己的强项推销出去，特别要推销给竞争对手的顾客。

7. 开发新客户

不开拓新市场而任其自然松懈下去，市场会难以维持现状，更加谈不上有所发展，开发新顾客是维系企业和区域市场生存的一项日常工作。

8. 让销售人员明确活动目标

在展开区域市场攻掠作战时，最后的决胜权掌握在销售人员手里，他们是真正与竞争对手短兵相接的勇士。所以对销售人员的人格、知识、经验、态度、动力等做过综合评价之后就应把活动目标彻底让他们知道。如销售额目标、毛利目标、每天平均访问客户数、新客户开拓数、账款收回率等。

四、责任辖区的规划和经营

规划并经营“责任辖区”是销售区域主管的一项重要工作。下面讨论如何规划销售人员的责任辖区、如何经营责任辖区。

1. 规划销售人员的“责任辖区”

为达到有效经营，销售区域主管必须对责任辖区、销售人员数目、销售人员的销售路线三者进行协调，规划每个销售人员的责任辖区。由于销售人员的绩效通常与拜访客户成正比关系，所以，在规划销售人员责任辖区大小时，要考虑客户数量、客户分布的密度、拜访次数、每位销售人员每天出勤时间等因素。例如，每人每天拜访6家客户，每月拜访130家客户。若客户数量多，而销售人员数量不足，势必无法深耕市场。

除“拜访客户效率”外，另一重要考虑因素是“配送效率”。由于配送是一种实体运输功能，配送周期与配送距离的相关性很高。例如，30公里是半天的配送范围，那么60公里就得花费一天的时间来处理。如果销售人员辖区加大、工作量增加，区域主管就必须调整业务量和销售人员的数量。

在台湾餐饮业，另有一套责任辖区管理，被称为“个人式餐桌制度”。就是划分服务人员的服务区域，将整个餐厅的餐桌数目加以分割成几块，每个服务人员负责一块。从客人进门、倒茶水、点菜、送菜到结账，完全属于区域范围内的责任。客人有抱怨或餐桌业绩不好，全由区域服务人员负责。这样，如果业绩达到目标，每月可抽取业绩奖金。

责任辖区划分到人后，销售人员必须有效经营和管理自己辖区内的客户，视客户的重要程度、任务的不同，分别按销售路线进行拜访，即规划销售人员责任辖区的销售路线。所谓销售路线，是指每天或每月对区域内的客户（主要是零售终端），按照一定的路线进行巡回拜访，以便完成每天或每月所订的销售目标（具体内容见本章第三节）。

2. 经营责任辖区

1) 绘制“责任辖区地图”

用彩色笔绘制出每位销售人员的“责任辖区图”。再将辖区内的客户一个一个地按实际位置加以标示。这当中包括“竞争对手的客户”（可用黄色标出）和“本企业客户”（可用红色标出）。根据该地图就可以估算、计划出本企业在此辖区内的竞争地位与市场活动策略。

2) 利用“责任辖区地图”检讨销售战略

区域主管、销售人员可以经常使用“责任辖区地图”检讨销售策略与行动。如可以对以下几个方面分别进行检查：

- (1) 经销商的分布是否适当？
- (2) 特约经销商的服务范围有多大？
- (3) 从市场占有率来看，本企业在哪些地区势力强？哪些地区势力弱？
- (4) 哪些地区有发展潜力？
- (5) 是否有进一步增加经销商数量的必要性？
- (6) 检讨相应地区业务员的业绩。
- (7) 检讨配送路线。
- (8) 考虑降低物流成本。

3) 确定责任辖区的行动顺序

即建立“责任辖区地图”内的行动顺序。销售人员在责任辖区内的工作包括拜访、推销、送货、收款、服务等，这些活动应有计划、有效率地加以进行。并通过市场开拓、逐家拜访“责任辖区”内的客户，搜集客户资料（地址、负责人、销售内容、类型、业绩、占地面积、进货联系人、结款部门等），建立客户资料档案。具体工作包括：

- (1) 在销售地图上圈出责任辖区地图。
- (2) 在责任辖区地图上逐一标示客户位置。
- (3) 整理区域内的客户资料，以便决定拜访顺序和拜访周期（例如，该路线共25家客户，每周巡回一次）。



(4) 为确保效率和任务的实现, 每一条销售路线应规划一定的里程数(如 50 公里以内)。每条销售路线的确定, 应以辖区销售人员能照顾到为原则, 销售人员按照既定路线逐一拜访客户。

第三节 销售区域的时间管理

销售区域的时间分配是指销售人员如何支配时间, 在销售区域内进行推销和访问客户。设计销售区域是为了使销售经理和销售人员更好地使用时间进行销售。对销售人员而言, 时间即代表成交, 是销售的效率指标, 因此销售经理必须对销售人员进行时间和区域管理。

一、时间管理的影响因素

在现实销售工作中, 销售人员用于销售洽谈的时间正在不断减少, 而用于旅途、寻找客户、洽谈前的等待及文书工作占用的时间越来越多, 管理好销售时间才能避免浪费时间而导致的销售活动无效率化和销售成本大幅增长。美国销售管理专家福特雷尔博士认为, 在时间分配上要考虑下列七个因素:

- (1) 销售区域内的客户数量;
- (2) 对客户进行销售访问的次数;
- (3) 每次销售访问所需的时间;
- (4) 对客户进行销售访问的频率;
- (5) 在销售区域内旅行的时间;
- (6) 非销售时间;
- (7) 投入时间的收益。

二、规划拜访路线

根据统计, 销售人员几乎把 1/3 的工作时间花在路上。因此, 访问路线的设计实质上是时间分配的问题, 合理地安排访问路线, 可以最大限度地利用销售人员的时间。为了进行路线规划, 销售人员应该把现实客户和潜在客户的位置在销售区域地图上标出, 即绘制销售区域的位置图。销售人员可将所在区域的商业地图备齐, 然后绘制出销售人员所在销售区域的地图。再将销售区域内各个当前客户和潜在客户一个个按照实际地理位置标在地图上。

有了销售区域位置图, 销售人员就可以方便地规划自己的拜访路线, 但应注意如下问题:

- (1) 综合考虑，统筹安排，用最少的时间和费用，拜访尽可能多的客户；
 - (2) 销售人员的拜访客户计划应包括拜访对象、拜访目的、拜访时间、拜访客户数量，及拜访日程和路线安排；
 - (3) 设计拜访日程和路线时应考虑当地的交通状况；
 - (4) 合理安排拜访路线，避免来回折返。
- 有效的访问路线设计程序包括以下两步。

1) 确定拜访路线形式

常见的拜访路线有如下几种（图 3-2）。

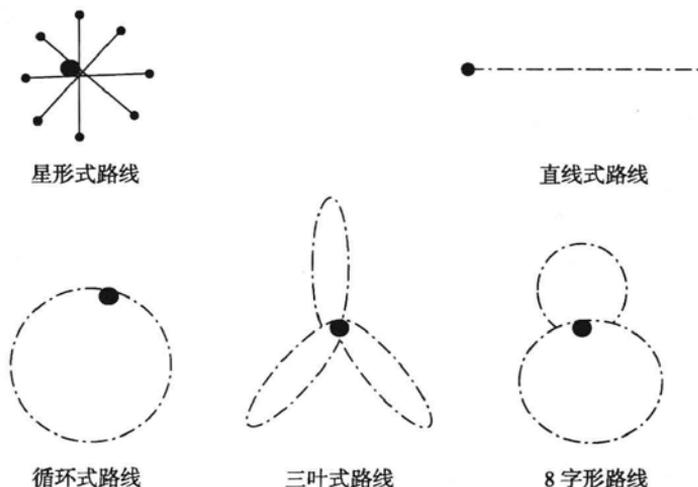


图 3-2 常见的拜访路线

(1) 直线式路线：从企业出发，沿途拜访所有客户，然后按原路或其他路线直接返回企业。拜访客户的数量不多时可以采用这种路线。

(2) 跳跃式路线：与直线式路线方向相反，首先从离企业最远的客户开始访问。在回企业的途中对沿途客户进行访问。

(3) 循环式路线：由企业出发按圆周形式拜访客户，结束时正好返回企业。这种路线要注意是否与实际路线相吻合，如果吻合则其拜访效率很高。

(4) 三叶式路线：与循环式相似，只是把销售区域细分成一系列叶片形式，销售人员每次访问一个叶片区域。

(5) 星形式路线：销售人员每次只访问一个客户。这种路线通常是销售经理交由销售明星来处理，受某个或几个客户或潜在客户的驱使，而去拜访客户。

(6) 8字形路线：与三叶式类似，只是把销售区域划分为两个小区域，呈 8 字



形状。

要注意的是,这些路线形式都不是十全十美的,要根据具体情况进行具体分析。而且路线形式会随市场变化而产生偏差,所以当一条路线形式使用一段时间后,就需要重新检查,这些周期性检查,可以真正揭示区域的状况以便调整目标。

2) 编排以天为单位的拜访路线

选定一种路线形式后,就要根据区域内客户的数量和拜访频率,编排业务人员每一天的拜访路线,并绘出每一天的拜访路线图。

三、确定拜访频率

拜访客户的频率一定要适度,频繁的拜访势必影响客户的正常工作,过少的拜访又可能为竞争者提供机会。所以,适度的拜访频率很重要。一般在确定拜访频率时,要考虑如下因素:

(1) 是否有工作需要,即是否能为客户提供他们所需要的服务和满足他们的需要。应了解客户对产品质量、交货安排、价格、服务等方面的要求,并以此为基础确定拜访频率。

(2) 与客户的熟识程度。熟识、关系稳定的客户可以通过电话等即时通讯方式进行联系。在间隔一段时间后,销售人员可以安排时间拜访客户,以维护双方的感情。

(3) 考虑客户的订货周期,做到实时满足客户订货需求。这就要求销售人员与客户建立良好的关系,对客户的生产经营活动比较了解,并能准确判断客户什么时候会订货。

四、时间管理策略

时间对企业的销售效率非常重要,因此,无论销售经理还是销售人员,都必须有效地管理时间。在时间管理中,可以运用如下策略:

(1) 制订日、周、月计划:古语云,凡事预则立,不预则废。制订拜访计划是销售人员合理安排时间的保证。

(2) 对客户进行分析:销售人员应确定所有的现实客户和潜在客户,并估计客户的购买潜力,进而以此为基础确定销售频度模型,包括销售次数、销售时限和间隔时间。

(3) 销售经理应对销售人员的工作给予更多的支持和帮助:销售经理的指导应包括搜集销售情报、识别决策人、安排销售宣传、制订拜访客户计划等,这样使销售人员节约销售时间,提高销售绩效。



(4) 充分利用现代信息技术,提高销售时间效率:计算机技术、网络技术、通讯技术等现代信息技术可以帮助销售人员进行市场分析和计算,提供各种即时通讯的工具,可以节约销售人员的时间,提高销售效率。

第四节 窜货管理

窜货是指中间商为了盈利而跨过自身覆盖的销售区域而进行的有意识销售,即产品的越区销售或跨区销售,也称为冲货或倒货。企业对窜货问题处理不好,可能引发诸多市场问题的连带发生。因此,企业在制定相关销售政策和策略时,一定要制定处理窜货问题的措施。

一、窜货的类型

窜货可以按照动机不同分为三种类型。

1. 恶性窜货

恶性窜货是指中间商为了牟取非正常利润,蓄意向非辖区倾销产品的行为。恶性窜货最常用的方法是降价销售产品,中间商以低于生产商规定的价格向非辖区倾销产品。它往往给企业造成巨大的危害,它扰乱了企业整个经销网络的价格体系,容易引发中间商之间的价格战,降低流通利润;它将严重影响中间商对企业产品的信心,使中间商丧失积极性而最终放弃代理或经销企业的产品;混乱的价格也将导致企业的产品和品牌失去消费者的信任与支持。

中间商销售假冒伪劣产品则是一种更为恶劣的窜货现象。假冒伪劣产品超低价意味着更大的利润空间,使得一些中间商为了牟取更多利益铤而走险。中间商将假冒伪劣产品与正规渠道的产品混在一起销售,掠夺合法产品的市场份额,或者直接以低于市场价的价格进行倾销,打击了其他合法销售的中间商对品牌的信心。

2. 自然性窜货

自然性窜货是指中间商在获取正常利润的同时,无意中向自己辖区以外的市场倾销产品的行为,一般发生在辖区临界处或物流过程,非中间商恶意所为。这种窜货在市场上往往是不可避免的,只要有市场分割就会存在此类窜货现象。如果自然性窜货的量很大,将影响该区域的流通价格体系,导致利润下降,也将影响到二级中间商的积极性,甚至可能引发二级中间商之间的恶性窜货。

3. 良性窜货

良性窜货是指企业在市场开发初期,有意或无意选择了流通性很强的中间商,使其产品流向非辖区目标市场或空白市场的现象。一般在市场开发初期,良性窜货



对企业是有好处的。一方面，企业无需在空白市场进行投入，就具有一定的知名度和市场占有率；另一方面，企业既可以增加销售量，又节省企业运输成本。但是，企业在具体操作中应注意，空白市场上的价格体系处于自然形态，如果企业正式将之作为一个销售区域则应对价格体系进行调整。

所以，并非所有的窜货都具有危害性，并非所有的窜货都要及时进行制止。销售人员有句熟悉的话是：“没有窜货的销售是不红火的销售，大量窜货的销售是很危险的销售。”由此可见，企业要及时采取措施的是恶性窜货和量很大的自然性窜货。

二、窜货的原因

窜货是渠道成员过度追逐自身利益的必然结果，造成窜货现象的主要原因有如下几方面。

1. 中间商为了完成销售任务和获得高额奖励

中间商都有一个最基本目标，即完成企业的销售任务。一般企业以销售业绩对中间商进行考核，并以业绩考核结果作为决定其销售政策的依据，销售业绩也直接影响其经销或代理产品的利益。如果中间商不能完成双方约定的销售任务，可能面临惩罚，甚至更换中间商。另外，企业针对渠道成员制定的种种激励措施，一般以中间商完成一定额度的销售量为基准，中间商超额完成率越高，就可以获得越多的奖励，带来的利润越丰厚。因此，中间商为了完成销售任务，保住产品代理权或经销权，也为了能获取高额的奖励，将产品以低价向其他区域市场销售。

2. 不同区域市场相同产品的售价存在差异

由于生产商给予各区域中间商的优惠政策不同，或不同区域运输成本不同，或不同区域的销售环境的不同等，造成区域市场的价格差异。同种产品，只要价格存在地区差异，或者只要同种产品在不同地区的畅销程度不一，就可能产生地区间的流动，从而出现各区域中间商相互间的窜货现象。

3. 管理制度有漏洞，监控不力

有些企业没有针对窜货的管理制度，对中间商及销售人员进行严格的规定，没有奖惩措施。出现窜货现象时，无章可依，往往处理不严，达不到约束中间商的目的，导致中间商的窜货行为愈演愈烈。有些企业虽有相关的规章制度，但反应迟钝，不能及时发现窜货现象；或有法不依，片面追求销售量，采取短期行为，对窜货姑息纵容。

4. 抛售处理品和滞销品

中间商辖区销货不畅，造成积压，生产商又不予退货，中间商为了规避风险，置企业信誉和消费者利益于不顾，将积压的、过期的甚至变质的产品拿到畅销市场



销售。还有些中间商甚至把假冒伪劣产品与正牌产品一起销售。

5. 恶意冲击竞争对手市场

有些企业为了在市场竞争中取得有利地位，而有意向其他区域市场低价倾销，冲击竞争对手的市场。更有甚者，到要窜货的目标市场用正常批发价买进来，经过某种处理后，如消除识别产品的有关编号和区号等货源信息，再返回市场低价销售。

三、窜货的表现

窜货的表现形式主要有如下几种。

1. 分公司之间的窜货

一些大型企业，尤其是从事家电和电子产品、药品、饮料等产品销售的企业，由于产品销售量大，而且市场相对稳定，一般采用分公司或办事处的运作方式。分公司为了完成销售指标，取得业绩，把产品销售给需求量大的兄弟分公司，造成分公司之间的窜货。分公司之间的窜货将使价格混乱，甚至导致市场崩溃。

2. 中间商之间的窜货

各个销售区域之间，由于市场环境不同，市场发育往往不均衡，可能出现甲地需求比乙地大，甲地供不应求，而乙地销售不旺。为了完成销售任务，乙地可能将滞销产品低价转给甲地。这时销售假象使乙地市场面临着在虚假繁荣中的萎缩或退化，给竞争品牌以乘虚而入的机会，而重新培育市场要付出巨大代价，可能同时失去乙地市场。

3. 低价倾销过期或即将过期的产品

为减少损失，中间商低价倾销过期或即将过期的产品。对于食品、饮料、化妆品等有明显使用期限的产品，在到期前，中间商为了规避风险，采取低价倾销的方式将产品倾销出去，扰乱价格体系，侵占保质期内的产品的市场占有率。

4. 销售假冒伪劣产品

更为恶劣的窜货现象是经销商将假冒伪劣商品与正品混同销售，掠夺市场占有率。

四、窜货的危害

窜货的主要危害表现在如下几方面。

1. 中间商对企业不信任，对产品失去信心

中间商销售某企业产品的目的是为了获得利润。企业产品品牌形象和企业投放的广告等市场信号使中间商对产品品牌树立起最初的信心，而企业的营销监控，尤其是对产品质量、价格的监控，则是坚定中间商信心的主要因素。一旦出现窜货使价格混乱，将使中间商利润受损，导致中间商对企业不信任，对销售其产品失去信



心,甚至拒售。

2. 混乱的价格和充斥市场的假冒伪劣产品,使消费者对品牌失去信心

消费者对品牌的信心,来自良好的品牌形象和规范的价格体系。混乱的价格,地区差价悬殊,将使消费者产生被欺骗的感觉,不信任企业和品牌。假冒伪劣产品充斥的市场,消费者无力辨别正货与假货,将出现劣货驱逐良货的现象。因此,企业如果对假货和窜货现象监控不力,将使消费者怕假货、怕吃亏上当而不敢问津。

3. 损害品牌形象,使先期投入无法得到合理的回报

窜货现象导致价格混乱和渠道受阻,严重威胁品牌无形资产和企业的正常经营。在品牌消费时代,消费者购买某企业产品是源于对品牌的信任。窜货引起的价格混乱会损害品牌形象,如果品牌形象不足以支持消费者信心,企业经营发展将受到灾难性打击。窜货问题实质上也是品牌管理的重要内容,应引起企业营销部门的高度重视。

4. 竞争品牌会乘虚而入,取而代之

在激烈复杂的市场竞争中,能够获得竞争优势的企业才能生存和发展。竞争优势则取决于能否给予顾客较之竞争对手更多的价值,即能否为顾客提供高品质的产品、低廉而规范的价格、优质的服务、快速的供应。窜货所引起的价格混乱、品牌形象受损,不仅使企业的中间商和消费者对产品和品牌失去信心,也给企业竞争对手提供了极佳的机会,他们可以轻而易举地获得竞争优势,从而占领企业的市场。

五、解决窜货问题的策略

(一) 从根源上解决窜货问题

解决窜货问题首先要消除窜货产生的条件。发生窜货需要具备三个条件:窜货主体、环境、诱因。所以,要想从根源上解决窜货问题,就必须从这三点入手。

1. 选择好中间商

在制定、调整和执行招商策略时要明确的原则就是避免窜货主体出现或增加。要求企业合理制定并详细考察中间商的资信和职业操守,除了从经销的规模、销售体系、发展历史考察外,还要考察中间商的品德和财务状况,防止有窜货记录的中间商混入销售渠道。对于新中间商,企业不太了解他们的情况,一定做到款到发货。宁可牺牲部分市场,也不能赊销产品,防止某些职业道德差的中间商挟持货款进行窜货。此外,企业一定不能给中间商给市场拓展人员发工资,企业独立承担渠道拓展人员的工资。

2. 创造良好的销售环境

(1) 制定科学的销售计划。企业应建立一套市场调查预测系统,通过准确的市



市场调研,收集尽可能多的市场信息,建立起市场信息数据库,然后通过合理的推算,估算出各个区域市场的未来进货量区间,制定出合理的任务量。一旦个别区域市场进货情况发生暴涨或暴跌,超出了企业的估算范围,就可初步判定该市场存在问题,企业就可马上对此做出反应。

(2) 合理划分销售区域。合理划分销售区域,保持每一个销售区域中间商密度合理,防止整体竞争激烈,产品供过于求,引起窜货;保持销售区域布局合理,避免销售区域重合,部分区域竞争激烈而向其他区域窜货;保持销售区域均衡,按不同实力规模划分销售区域、下派销售任务。对于新中间商,要不断考察和调整,防止对其片面判断。

3. 制定完善的销售政策

(1) 完善价格政策。许多企业在制定价格政策时由于考虑不周,隐藏了许多可导致窜货的隐患。企业的价格政策不仅要考虑出厂价,而且要考虑一级批发出手价、二级批发出手价、终端出手价。每一级别的利润设置不可过高,也不可过低。过高容易引发降价竞争,造成倒货;过低调动不了中间商的积极性。价格政策还要考虑今后的价格调整,如果一次就将价格定死了,没有调整的空间,对于今后的市场运作极其不利。在制定了价格以后,企业还要监控价格体系的执行情况,并制定对违反价格政策现象的处理办法。企业有一个完善的价格政策体系,中间商就无空可钻。

(2) 完善促销政策。企业面对滞销的局面,常常是促销一次,价格下降一次。这就表明企业制定的促销政策存在着不完善的地方。完善的促销政策应当考虑合理的促销目标、适度的奖励措施、严格的兑奖措施和市场监控。

(3) 完善专营权政策。在区域专营权政策的制定上,关键是法律手续的完备与否。企业在制定专营权政策时,要对跨区域销售问题做出明确的规定:什么样的行为应受什么样的政策约束,使其产生制度约束力。此外,还应完善返利政策。完善的专营权政策可以从根本上杜绝窜货现象。

(二) 有效预防窜货策略

1. 制定合理的奖惩措施

在招商声明和合同中明确对窜货行为的惩罚规定,为了配合合同有效执行,必须采取一些措施,包括:

(1) 交纳保证金。保证金是合同有效执行的条件,也是企业提高对窜货中间商威慑力的保障。如果中间商窜货,按照协议,企业可以扣留其保证金作为惩罚。这样中间商的窜货成本就高了,如果窜货成本高于窜货收益,中间商就不会轻易窜货。

(2) 对窜货行为的惩罚进行量化。企业可选择的惩罚方式有警告、扣除保证金、



取消相应业务优惠政策、罚款、货源减量、停止供货、取消当年返利和取消经销权。同时奖励举报窜货的中间商，调动大家防窜货积极性。

2. 建立监督管理体系

(1) 把监督窜货作为企业制度固定下来，并成立专门机构，由专门人员明察暗访中间商是否窜货。在各个区域市场进行产品监察，对各中间商的进货来源、进货价格、库存量、销售量、销售价格等了解清楚，随时向企业报告。这样一旦发生窜货现象，市场稽查部就马上可以发现异常，企业能在最短时间对窜货做出反应。

(2) 企业各部门配合防止窜货的发生。比如，企业可以把防窜货纳入企业财务部门日常工作中。财务部门与渠道拓展人员联系特别紧密，多是现款现货，每笔业务必须经过财务人员的手才能得以成交。因此财务人员对于每个区域销售何种产品是非常清楚的。所以只要企业制定一个有效的防窜流程，将预防窜货工作纳入财务工作的日常基本工作中，必将会减少窜货现象的发生。比如，利用售后服务记录进行防止窜货。售后记录记载产品编号和中间商，反馈到企业后，企业可以把产品编号和中间商进行对照，如果不对应就判断为窜货。

(3) 利用社会资源进行防窜货。方式一：利用政府的地方保护行为。与当地工商部门联系，合作印制防伪不干胶贴。方式二：组成中间商俱乐部，不定期举办沙龙，借此增进中间商之间的感情。方式三：采取抽奖、举报奖励等措施。方式四：也是最好的方式，即把防伪防窜货结合起来，利用消费者和专业防窜货公司协助企业防窜货。

3. 减少渠道拓展人员参与窜货

(1) 建立良好的培训制度和企业文化氛围。企业应尊重人才、理解人才、关心人才，讲究人性化的方式方法，制定人才成长的各项政策，制定合理的绩效评估和酬赏制度，真正做到奖勤罚懒，奖优罚劣。公正的绩效评估能提高渠道拓展人员的公平感，让员工保持良好的工作心态，防止渠道拓展人员和中间商结成损害企业的利益共同体。

(2) 内部监督渠道拓展人员，同时不断培训和加强对市场监督人员管理。

4. 培养和提高中间商忠诚度

随着行业内技术的发展与成熟，产品的差异化越来越小，服务之争成为营销竞争一个新的亮点。完善周到的售后服务可以增进企业、中间商与顾客之间的感情，培养中间商对企业的责任感与忠诚度。企业与渠道成员之间的这种良好关系的建立，在一定程度上可以控制窜货的发生，中间商为维系这种已建立好的关系，轻易是不会通过窜货来破坏这份感情的。有条件的或无条件地允许中间商退货，尽量防止中

间商产品出现积压而窜货。

5. 利用技术手段配合管理

利用技术手段配合管理的效果和目的如同在交通路口安装摄像头，可以利用技术手段弥补营销策略缺陷，如建立中选销售服务防窜货平台（简称：ChinaChoice），适时监视中间商，帮助收集窜货证据。基于这种目的，采用带有防伪防窜货编码的标签对企业产品最小单位进行编码管理，把防伪防窜货结合起来，便于对窜货做出准确判断和迅速反应。还可借助消费者力量建立窜货预警平台，在矛盾激化前平息问题，保证整个销售体系的和谐、平顺。目前，许多先进的生产企业已经率先采用了防窜货技术。这种技术手段的特点，主要借助通信技术和电脑技术，在产品出库、流通到经销渠道各个环节中，追踪产品上的编码，监控产品的流动，对窜货现象进行适时的监控。

六、窜货的善后工作

一旦出现窜货现象，企业应积极进行处理，将损失降低到最低限度。主要应做好如下工作。

1. 防止窜货的扩大

一是允许窜货中间商将所窜货在被窜货市场销售，直到被窜的产品被完全消化，但销售价不能低于企业规定的价格；二是责令窜货中间商停止继续窜货。

2. 制裁窜货中间商

根据不同情况可采取以下方式进行惩罚：没收保证金、取消年终返点奖励、取消年终奖金、取消广告支持、取消经销资格等。

3. 安抚被窜货中间商

当窜货发生时，企业或者被窜货中间商收购窜货产品，防止窜货冲击当地价格体系，同时给被窜货中间商适当的补偿，以减少其不满情绪。

[案例分析]

现代汽车的区域管理

汽车工业是现代公司的一个主要经营领域，这可以从其主要企业的销售额和就业人数上看到，但其汽车领域经营之路也是殊为曲折的。

现代集团始于郑周永在战后不久的 1947 年创立的现代建设公司。韩国发生动乱后，郑周永随军立即奔赴汉城，开始了军用车辆的修理服务。

由于郑周永两度从事过汽车修理业，现代建设公司内部也设有重机械工厂。以



此为基础,1962年,从事贸易业及机械、汽车零部件制造的现代洋行成立,1967年,与美国福特汽车公司合作的现代汽车公司创立,现代集团正式进入了重工业领域。从初期的以汽车修理为核心的传统起步,逐渐打下了汽车产业基础的郑周永,在1980年8月,当面临政府发布的从发电设备产业和汽车产业中任选一样的命令时,毫不犹豫地选择了汽车产业。政府原来希望通过现代汽车公司对赛杭汽车公司(美国通用汽车公司出资50%)的收购,起亚产业公司向公共汽车、卡车的转产,实现民用小轿车的独家生产。但是,通用汽车公司又欲向新公司出资50%。意图推行“世界型汽车”的生产构想,故不愿被卷入通用汽车公司世界战略的现代集团拒绝了这一要求。结果,汽车产业形成了以独立研制为目标的现代集团和以通用汽车公司为主导的赛杭汽车公司(后被大宇接收)为主的二元生产体系。现代集团对外国企业主导经营不以为然的强硬态度,也顺应了政府渴望通过独立自主研制开发实现汽车国产化的心愿。从20世纪80年代到现在,现代集团的最大的事业成就,是汽车产业的飞跃性的发展。

1976年,现代集团独立研制的汽车车型开始发售,1981年,现代集团决定与日本三菱汽车公司进行资金合作(三菱公司出资10%),1984年,现代集团利用日本汽车生产限制的口子开始向加拿大出口“PONY”牌汽车。1986年对美国出口开始时,正值日元升值,汽车出口出现热潮,尽管大宇等两家公司也加入了竞争,但到1988年,现代集团仍创下了出口48万辆的记录。1989年,意气风发的现代汽车公司开始在加拿大动工兴建规模为10万辆的当地汽车工厂。

但是,进入1989年后,劳资争端频起,工人工资上升,同时外汇兑换比率上扬,由于日元升值,进口零部件成本提高,现代汽车公司的产品在价格上迅速丧失了竞争能力,而另一方面,波及零部件厂家的劳资争端则造成了显著的生产停滞,质量降低。另外,由于现代汽车在旧车市场上评价一般,车型也较为单一,已很难满足消费者的需求,因而对北美的出口锐减,在加拿大的汽车工厂1992年产量为11.5万辆,仅为最高产量时的一半,与现代签有供货合同的美国克莱斯勒公司也停止了合作,到了1993年,实际上运作率只有30%~40%的加拿大工厂面临着是否解散的抉择。

幸好,北美市场的困境由于现代集团国内市场的迅速扩大和市场的多种经营成功而有所缓解。1989年仅为50万辆的韩国汽车市场到1992年达到83万辆,到1993年,已经直逼100万辆。已经稳固地拥有将近50%市场占有率的现代集团采取了加强国内销售的方针,实行开发多种车型、实现零部件国产化的策略。在民用小轿车方面,继1500CC的“STELLAR”后,1990年现代集团又推出“ELANTRA”,

1991年，现代集团成功地实现发动机的国产化（阿尔法引擎），开始开发生产商用小汽车，如使用国产发动机的“SCOOF”、将现代精工公司并入汽车公司后生产的四轮驱动车“GALOPER”等。1993年，现代集团又开始生产体育用车，开发成功了“库轮嘉”汽车的高级机种“12汽车”（3000CC级）。另一方面，除北美市场以外，现代集团对统一后的德国以及东欧、北欧、澳洲、中南美、新加坡等地的出口也令人注目。尽管在加拿大的工厂摇摇欲坠，但现代集团却仍在泰国及亚洲中部建立了组装工厂，而在郑周永名誉董事长回到公司后的20世纪90年代，现代集团则更加热心向中国的投资。

在国内外销售形势一片大好的势头下，现代集团又在全罗道的完州、丽川及现在的釜山增设了新工厂，力争实现年产汽车200万辆，跨入世界十大企业行列的目标。

分析：合理的区域销售管理是现代汽车发展的保证。在韩国现代公司开始发展汽车工业时，世界汽车工业生产能力已经过剩，发展中国家汽车工业发展的空间已经不大，但现代毅然地走上了发展汽车工业之路。

坚定的经营战略可以积累必要的实力。现代汽车的成功并非是一帆风顺的，尤其在20世纪70年代，它始终坚持以汽车为中心的机械部门的发展。现代集团在20世纪70年代后半期，依靠收购手段开始向多样化发展。1978年，继仁川制铁公司之后，现代集团又收购了大韩铝业公司、汉孛建设公司等。在这一时期，最引人注目的是以现代重电机公司、现代车辆公司、现代发动机公司为代表的机械部门的充实。这与三星、乐喜金星等集团在20世纪70年代后半期着重加强电子部门力量的做法形成强烈对比。

资料来源：重庆工商大学MBA教育中心。现代汽车的冒险出去。<http://mba.ctbu.edu.cn/?action-viewnews-itemid-128>, 2011-1-20. 本案例经过编辑。

[习题]

一、单选题

1. 销售区域设计一般由（ ）完成。
A. 总经理 B. 销售经理 C. 区域销售经理 D. 销售人员
2. 设计出来的各个销售区域应具有可赢利、可进入、可占领的特点，这是销售区域设计（ ）原则的要求。
A. 公平性 B. 挑战性 C. 可行性 D. 具体性
3. 基本控制单元的销售潜力由其（ ）决定。



- A. 区域大小 B. 市场潜力 C. 购买者数量 D. 平均价格
4. 哇哈哈集团在其“非常可乐”上市之际，大量投放广告，一度形成“未见可乐，先闻其声”的浩荡景象，这是采用（ ）进入市场策略。
- A. 造势 B. 弱势 C. 顺势 D. 逆势
5. 销售人员访问路线设计实质上是（ ）分配问题。
- A. 人员 B. 资金 C. 信息 D. 时间
6. 销售人员每次出门只访问一个客户的拜访路线形式是（ ）路线。
- A. 星形式 B. 直线式 C. 跳跃式 D. 三叶式
7. 企业要及时采取措施的是恶性窜货和量（ ）的自然性窜货。
- A. 很小 B. 较小 C. 适中 D. 很大
8. 下列最为恶劣的窜货现象是（ ）。
- A. 分公司之间的窜货 B. 中间商之间的窜货
C. 销售假冒伪劣产品 D. 低价倾销过期或即将过期的产品

二、多选题

1. 在设计销售区域时，销售经理首先要考虑（ ）等影响因素。
- A. 销售区域目标 B. 销售区域边界 C. 销售区域市场潜力
D. 销售区域的市场涵盖 E. 销售人员的工作负荷
2. 选择基本控制单元的目的是为了按照一定标准将它们组合成销售区域，一般采用的控制单元有（ ）。
- A. 省区 B. 城市 C. 县区 D. 经济区 E. 邮政编码区
3. 窜货可以按照动机不同分为（ ）等类型。
- A. 自发性窜货 B. 自然性窜货 C. 良性窜货
D. 恶性窜货 E. 竞争性窜货

三、简答题

1. 简述 ABC 销售人员工作负荷分析法的步骤和优缺点。
2. 如何整体部署销售区域市场？
3. 如何规划销售人员的责任辖区？
4. 如何确定销售人员的拜访频率？
5. 简述窜货的原因。

[习题解答]

- 一、1. B 2. C 3. B 4. A 5. D 6. A 7. D 8. C

二、1. ABCDE 2. ABDE 3. BCD

三、1. ABC 分析法的步骤为，一是将客户进行分类，基于对每个客户销售水平，将客户分为 ABC 三类；二是决定每类型客户的访问频率和每次访问时间，二者相乘可以获得每个客户总计访问时间；三是计算总工作负荷，即先计算针对每类型客户的工作量，再求和，每类型客户数乘以每个客户总计访问时间即为每类型客户工作量；四是确定每个销售人员一定时期内的工作时间；五是确定销售人员的时间分配，主要指销售人员在销售时间、交通时间和非销售时间等方面的时间分配；六是计算所需要的销售人员数量，将一定时期内总工作量除以一定时期内一个销售人员用于销售工作的时间即可获得所需销售人员数量。

ABC 分析法是决定销售队伍规模的常用方法，它容易理解，而且能清楚地了解销售人员针对不同类型客户的工作量。其缺点主要有：第一，没有考虑到客户对同样销售努力的不同反应；第二，没有考虑到竞争的影响；第三，这种方法基于所有销售人员都承担同样的负荷工作量的假设，即他们的时间效率是一样的，但在实际的销售实践中，不同的销售人员的工作负荷及时间效率是有差别的。

2. 企业对选择的目标销售区域市场要进行整体部署，首先要进一步细分，即进行市场分级，接着将各级细分区域市场通过一定方式连接起来，以便形成稳固的销售网络。具体措施包括市场分级、点面呼应、点线呼应。

3. ① 规划每个销售人员的责任辖区：为达到有效经营，销售区域主管必须对责任辖区、销售人员数目、销售人员的销售路线三者进行协调。

② 规划销售人员责任辖区的销售路线：责任辖区划分到人后，销售人员必须有效经营和管理自己辖区内的客户，视客户的重要程度、任务的不同，分别按销售路线进行拜访。

4. 拜访客户的频率一定要适度，频繁的拜访势必影响客户的正常工作，过少的拜访又可能为竞争者提供机会。所以，适度的拜访频率很重要。一般在确定拜访频率时，要考虑如下因素：① 是否有工作需要，即是否能为客户提供他们所需要的服务和满足他们的需要。② 与客户的熟识程度。熟识，关系稳定的客户可以通过电话等即时通信方式进行联系。③ 考虑客户的订货周期，做到实时满足客户订货需求。

5. 窜货是渠道成员过度追逐自身利益的必然结果，造成窜货现象的主要原因有如下几方面：① 中间商为了完成销售任务和获得高额奖励；② 不同区域市场相同产品的售价存在差异；③ 管理制度有漏洞，监控不力；④ 抛售处理品和滞销品；⑤ 恶意冲击竞争对手市场。



[内容提要]

本章介绍渠道成员、渠道结构的基本概念，阐述渠道结构评估方法，分析影响渠道设计的主要因素，并介绍渠道管理的内容、管理中的主要问题及渠道控制。

[学习要点]

1. 了解渠道成员的基本概念；
2. 掌握渠道结构的类型；
3. 理解影响渠道设计的因素；
4. 了解渠道管理的主要内容；
5. 了解渠道管理中常见问题及其解决方法；
6. 掌握渠道控制的基本策略。



在现代市场经济条件下,生产商与顾客之间在时间、地点、数量、品种、信息、产品估价和所有权等多方面存在着差异和矛盾。生产商需要建立合适的销售渠道,通过有效的渠道管理完成产品或服务从生产商到顾客的转移。这样才能保证产品或服务在适当的时间、适当的地点到达最终使用者,满足顾客需求,从而实现生产商的营销目标。本章将介绍销售渠道的相关概念,渠道结构评估,影响渠道设计的因素以及渠道管理的相关问题。

第一节 销售渠道结构

菲利普·科特勒认为“销售渠道是指生产商和最终用户之间的一系列执行不同功能的中间机构”。渠道学之父路易斯·W.斯特恩将销售渠道定义为“促进产品或服务顺利被使用或消费的一整套相互依存的组织”。美国市场营销协会(AMA)将销售渠道看成是企业内部和外部的代理商和经销商的组织机构,通过这些组织,产品才得以上市销售。

因此,销售渠道是指商品或服务从生产者向顾客转移所经过的通道或途径,它是由一系列相互依赖的组织机构组成的商业机构。销售渠道的起点是生产者,终点是消费者(生活消费)或用户(组织消费),中间环节是各种类型的中间商,包括经销商、代理商和营销服务机构(如市场调查公司、广告公司、财务公司等)。

销售渠道对产品和服务从生产商转移到顾客所必须完成的工作加以组织,其目的是消除产品或服务与使用者之间的分离,它承担着联结产销、反馈信息、促进销售、承担风险、实体分配和协商谈判等职能。如今通过技术领先和创新保持企业在市场中的竞争力已变得越来越难,而销售渠道系统创造的资源对生产商的发展有弥补作用,其重要性越来越为企业所关注。

一、销售渠道的基本要素

(一) 渠道成员

广义地说,构成某产业链的任何一个组成部分,都是一个渠道成员。因此,生产商、代理商、经销商,以及用户都是渠道成员,而且是基本渠道成员(basic channel member),因为它们拥有产品或服务的所有权或代理产品或服务的销售并相应地承担实质性的风险。除基本渠道成员之外,像广告公司、公关公司、市场研究机构、运输公司等,它们并不拥有产品或服务的所有权,也不承担相应的市场风险,但是它们对产品和服务从生产商转移到用户手中这个过程具有促进作用,因此这类渠道



成员被归属为特殊渠道成员 (special channel member)。

相对于特殊渠道成员来说,基本渠道成员对该产业链系统的良性发展起着更为关键的作用,因此,基本渠道成员是销售渠道管理的主要关注对象。

(二) 渠道结构

销售渠道的结构,可以分为长度结构(层级结构)、宽度结构、广度结构三种类型。三种渠道结构构成了渠道设计的三大要素或称为渠道变量。进一步说,渠道结构中的长度变量、宽度变量及广度变量完整地描述了一个三维立体的渠道系统。

1. 长度结构(层级结构)

销售渠道的长度结构,又称为层级结构,是指按照其包含的渠道中间商(购销环节),即渠道层级数量的多少来定义的一种渠道结构。通常情况下,根据包含渠道层级的多少,可以将一条销售渠道分为零级、一级、二级和三级渠道等。

(1) 零级渠道:又称为直接渠道(direct channel),是指没有渠道中间商参与的一种渠道结构。零级渠道,也可以理解为是一种分销渠道结构的特殊情况。在零级渠道中,产品或服务直接由生产商销售给消费者。零级渠道是大型或贵重产品以及技术复杂、需要提供专门服务的产品销售采取的主要渠道。例如,一些国内外知名的IT企业,如联想、IBM、HP等公司设立的大客户部或行业客户部等就属于零级渠道。另外,DELL的直销模式,更是一种典型的零级渠道。

(2) 一级渠道:包括一个层级的渠道中间商。在工业品市场上,这个层级的渠道中间商通常是一个代理商、佣金商或经销商;而在消费品市场上,这个层级的渠道中间商则通常是零售商。

(3) 二级渠道:包括两个层级的渠道中间商。在工业品市场上,这两个层级的渠道中间商通常是代理商及批发商;而在消费品市场上,这两个层级的渠道中间商则通常是批发商和零售商。

(4) 三级渠道:包括三个层级的渠道中间商。这类渠道主要出现在消费面较宽的日用品中,如包装方便面。另如在IT产业链中,一些小型的零售商通常不是大型代理商的服务对象,因此,便在大型代理商和小型零售商之间衍生出一级专业性经销商,从而出现了三级渠道结构。

2. 宽度结构

渠道的宽度结构,是根据每一层级渠道中间商的数量多少来定义的一种渠道结构。渠道的宽度结构受产品的性质、市场特征、用户分布以及企业营销战略等因素的影响。渠道的宽度结构分成如下三种类型:

(1) 密集型分销渠道(intensive distribution channel),也称为广泛型分销渠道,



就是指生产商在同一渠道层级上选用尽可能多的渠道中间商来经销自己的产品的一种渠道类型。**密集型分销渠道**，多见于消费品领域中的便利品，比如牙膏、牙刷、饮料等。

(2) 选择性分销渠道 (selective distribution channel)，是指在某一渠道层级上选择少量的渠道中间商来进行商品分销的一种渠道类型。如在 IT 业中，许多产品采用选择性分销渠道。

(3) **独家分销渠道 (exclusive distribution channel)**，是指在某一渠道层级上**用唯一的一家渠道中间商的一种渠道类型**。如在 IT 业中，这种渠道结构多出现在总代理或总分销一级。同时，许多新品的推出也多选择独家分销的模式，当市场广泛接受该产品之后，许多公司就从独家分销渠道模式向选择性分销渠道模式转移。如东芝的笔记本产品渠道、三星的笔记本产品渠道等就如此。

3. 广度结构

渠道的广度结构，实际上是渠道的一种多元化选择。也就是说许多企业实际上使用了多种渠道的组合，即采用了混合渠道模式来进行销售。例如，有的公司针对大的行业客户，公司内部成立大客户部直接销售；针对数量众多的中小企业用户，采用广泛的分销渠道；针对一些偏远地区的消费者，则可能采用邮购等方式来覆盖。

概括地说，**渠道结构可以笼统地分为直销和间接销售两个大类**。其中直销又可以细分为几种，如生产商直接设立的大客户部、行业客户部或生产商直接成立的销售公司及其分支机构等。此外，还包括直接邮购、电话销售、网上销售等。间接销售则可以进一步细分为代理和经销两类。代理和经销均可能选择密集型分销、选择性分销和独家分销等方式。

二、渠道结构评估选择方法

1. 财务评估法

财务法 (financial approach) 是兰伯特在 20 世纪 60 年代提出的一种方法。他指出，财政因素才是决定选择何种渠道结构的最重要的因素。这种决策包括比较使用不同的渠道结构所要求的资本成本，以得出的资本受益来决定最大利润的渠道。

2. 交易成本评估法

交易成本分析 (transaction cost analysis, TCA)，最早由威廉姆森提出。该方法的重点在于企业要完成其销售渠道任务所需的交易成本。从根本上讲，交易成本与完成诸如信息收集、洽谈、监督表现等任务所需的成本关联。在 TCA 方法中，威廉姆森将传统的经济分析与行为科学概念以及由组织行为产生的结果综合起来，考虑渠道结构的选择问题。



3. 权重因素记分法

由科特勒提出的“权重因素法”是一种更精确的选择渠道结构的直接定性方法。基本步骤如下：

- (1) 列出影响渠道选择的相关因素。
- (2) 每项决策因素的重要性用百分数表示，即为权重 A。
- (3) 每个渠道选择依据各项决策因素按 1~100 的分数打分，即为因素分数 B。
- (4) 通过权重(A)与因素分数(B)相乘得出每个渠道选择的总权重因素分数(总分)。
- (5) 将备选的渠道结构总分排序，获得最高分的渠道选择方案即为最佳选择。

4. 直接定性判定法

主要依据各种渠道的成本、成员组成、管理等，以及企业销售管理人员的经验进行判断和选择。在渠道结构评估选择的各种方法中，直接定性判定法是最粗糙但也是最常用的方法。

5. 销售渠道成本比较法

把各个渠道模式的成本与收益作为最主要的评估因素，通过对投入和收益的比较选择成本低收益大的渠道结构。

三、影响渠道结构设计的因素

各种渠道能提供的服务内容及水准存在很大的差别，有些产品不需要渠道提供多少服务，有些中间商能够提供强大的支持但要价可能很高。许多因素制约着生产商对渠道的设计，生产商必须综合考虑这些制约因素，才能设计出既能最大限度地满足顾客对服务水平要求，又经济高效的渠道系统。

1. 目标市场

目标市场的状况如何，是影响企业销售渠道选择的重要因素，是企业销售渠道决策的主要依据之一。市场因素主要包括：目标市场范围的大小及潜在需求，市场的集中与分散程度，顾客的购买特点，市场竞争状况等。如当顾客人数多时，生产商倾向于利用每一层次都有许多中间商的长渠道。但顾客人数的重要性又会受到地理分布程度的修正。如企业直接销售给集中于同一地区的 500 个顾客的费用，远比销售给分散在 500 个地区的 500 个顾客少。顾客的购买方式又会对顾客人数及其地理分布产生影响。如果顾客经常小批量购买，则需要采用较长的销售渠道为其供货。另外，顾客对不同销售方式的敏感性也会影响渠道选择。如很多家具零售商喜欢在商品展销会上选购，使得这种渠道发展迅速。

2. 商品因素

由于各种商品的自然属性、用途等不同，其采用的销售渠道也不相同。主要包

括：商品的性质，商品的时尚性，商品的标准化程度和服务，商品价值大小，商品市场寿命周期等。通常易腐、易碎、体积大而笨重、时尚性强、非标准化、价格高、寿命周期短的商品采用直接渠道或短渠道。

3. 生产企业本身的条件

生产商自身的能力和特点也对渠道设计产生影响。主要影响因素包括：企业的生产、经营规模，企业的声誉和形象，企业经营能力和管理经验，企业控制渠道的程度等。生产商总体规模决定了它的市场规模、销售规模及在选择中间商过程中的地位；生产商的财务、营销资源决定了它所能承担的销售费用、营销职能及对中间商可能的财务支持；生产商的产品组合影响销售渠道的类型，产品组合越广，企业直接向客户出售产品的能力就越大；产品组合越深，采用独家经销或少量的中间商就越有利；产品组合的关联性越强，所采用的销售渠道越相似。

4. 环境因素

销售渠道设计需要考虑四个方面的环境因素。一是经济状况，经济健康发展时，企业选择销售渠道的余地较大；经济萧条、衰退时，企业通常选择比较短的渠道，并取消一些提高产品价格的服务。二是销售区域习惯，不同区域本身的渠道状况、中间商认识和能力存在差异，顾客也可能存在不同的渠道偏好。三是政策环境，各国政府颁布的政策、法规，如进出口规定、专卖制度、直销法、税法等影响渠道方案的选择，也影响渠道管理。四是竞争特性，企业销售渠道设计还受到竞争者的渠道影响，因为某些行业的生产商希望在与竞争者相同或相近的经销处与竞争者的产品抗衡。但有时竞争者所使用的销售渠道反而成为生产商避免使用的渠道。

5. 中间商特性

销售渠道设计时，还必须考虑执行不同任务的中间商的优缺点。一方面，要考虑各种中间商在物流配送、宣传促销、信用条件、退货特权、人员训练和送货频率等方面不同的特点和要求。另一方面，必须对中间商自身的销售条件进行评估，必须评估中间商经营时间的长短及其成长记录、清偿能力、合作态度、声望等，如果中间商是销售代理商时，还必须评估其经销的其他产品大类的数量与性质、销售人员的素质与数量。

第二节 销售渠道管理

销售渠道管理是指生产商为实现企业销售的目标而对现有渠道进行管理，以确保渠道成员间，企业和渠道成员间相互协调和能力合作的一切活动，其意义在于共



同谋求最大化的长远利益。

一、销售渠道管理的内容

销售渠道管理工作包括选择渠道成员、激励渠道成员、评估渠道成员、根据市场变化调整渠道等内容。

1. 选择渠道成员

各种中间商是构成销售渠道的主体。生产商选择中间商是为了资源的最大利用率和最优匹配,实现厂商共赢。但中间商自身的经营机制、销售能力、声誉等对营销效果有直接影响,生产商在选择中间商时应注意遵循如下原则:① 战略匹配,生产商在选择中间商时,不仅要考虑当前的市场利益,更要考虑市场的发展与自身长期的战略目标,应选择的经营理念、战略目标、企业文化方面和自己协调的中间商。② 市场匹配,要明确中间商的销售区域范围和销售目标,并考虑它们与生产商目标市场、目标渠道要求、销售目标的匹配程度,中间商应在经营方向和专业能力方面符合渠道功能的要求。③ 资源匹配,必须对中间商进行全面考察,包括经营实力(如经营年数、成长情况、人员素质、发展潜力、盈利能力、偿付能力等)、营销意识、市场能力(如市场覆盖范围、品牌运作、销售服务水平、物流水平等)、管理能力、口碑声誉、合作意愿等。

生产商选择和确定好渠道成员后,必须注意要真诚对待每位渠道成员,确定其权利与责任,实现合作共赢。其中最重要的因素是价格政策、销售条件、地区权利划分和各方承担的具体服务功能。价格政策要求生产商制定中间商认为是公平合理的价格体系;销售条件是指付款条件和生产商的承诺保证;地区权利的划分是各地区的经营权在中间商中的分配。必须注意的是一定要明确各方在交易功能方面的分工,如由谁来提供售后服务,双方如何分摊市场沟通活动及费用,及产品如何展示等。

2. 激励渠道成员

对渠道成员的激励是为了促进渠道成员将更多的资源投入自己的品牌,包括生产商为促进渠道成员努力完成销售目标而采取的各种激励或促进政策。激励措施不仅是渠道管理的重要组成部分,更是生产商实现渠道管理目标的重要手段之一。具体激励方法有:

(1) 给予中间商奖励:生产商可以根据中间商的销售量和信息反馈、提供服务的质量给予一定的奖励(奖金或提高中间商可得毛利率),促使中间商更出色地销售产品。

(2) 对中间商销售全过程的支持:具体包括①保证供货及时,在此基础上帮助

中间商建立并理顺销售子网，分散销售及库存压力，加快商品的流通速度；②加强对中间商广告、促销的支持，减少商品流通阻力；③对中间商负责，在保证供应的基础上，对中间商提供产品服务支持，妥善处理销售过程中出现的产品损坏变质、顾客投诉、顾客退货等问题，切实保障中间商的利益不受无谓的损害。④加强对中间商的订货处理管理，减少因订货处理环节中出现的失误而引起发货不畅。⑤加强对中间商订货的结算管理，规避结算风险。

(3) 为中间商提供培训支持：向中间商提供销售和维修人员培训等帮助，使中间商明了应如何销售产品和从事售后服务，以促进生产商与中间商的合作关系，提高中间商的工作效率。

总之，生产商要随时克服自己利益与中间商利益不一致而产生的矛盾，要采取各种措施调整相互关系，充分调动中间商经销企业产品的积极性。

3. 评估渠道成员

生产商必须依据一定标准定期衡量、评估渠道成员的表现，检查其销售定额的完成情况，以及平均存货水平、服务水平、市场覆盖、仓储质量、付款情况、促销的合作程度、客户服务质量等情况。依据一定的标准进行评估，目的是了解掌握中间商的状况，随时对其加以必要的调整，对达不到规定标准的中间商应采取各种措施调动其积极性，或者将其从渠道中排除。

评估中间商的绩效，主要有两种方法可使用。第一种评估方法是将每一中间商的销售绩效与上期的绩效进行比较，并以整个群体的升降百分比作为评价标准。第二种评估方法是将中间商的绩效与该地区的销售潜力分析所设立的配额相比较。即在销售期过后，根据中间商的实际销售额与其潜在销售额的比率，将各中间商按先后名次进行排列。

4. 调整渠道

生产商要根据市场的变化情况对渠道进行调整。一般当顾客的购买方式发生变化或市场扩大，或产品进入不同的生命周期阶段，或竞争者建立起一个全新的渠道系统与自己展开竞争时，生产商就必须对渠道进行调整。

对渠道的调整可以分为三个层次：增加或剔除个别渠道成员；增加或剔除某些市场渠道；更改整个渠道，启用新渠道。企业应慎重进行渠道调整和修改，必须全面考虑得失，方可作出决策。

二、销售渠道管理中存在的问题及解决策略

1. 渠道不统一引发生产商与中间商之间的矛盾

企业应该解决由于市场狭小造成的企业和中间商之间所发生的冲突，统一企业



的渠道政策,使服务标准规范,比如有些生产商为了迅速打开市场,在产品开拓初期就选择两家或两家以上总代理,由于两家总代理之间常会进行恶性的价格竞争,因此往往会出现虽然品牌知名度很高,但市场拓展状况却非常不理想的局面。因此,厂、商关系需要管理,如防止窜货应该加强巡查,防止倒货应该加强培训,建立奖惩措施,通过人性化管理和制度化管理的有机结合,从而培育最适合企业发展的厂商关系。

2. 渠道冗长造成管理难度加大

应该缩短产品到达顾客的时间,减少环节降低产品的损耗,生产商有效掌握终端市场供求关系,减少企业利润被分流的可能性。如海尔的海外销售渠道,海尔直接利用国外经销商现有的销售和服务网络,缩短了渠道链条,减少了渠道环节,极大地降低了渠道建设成本。现在海尔在几十个国家建立了庞大的经销网络,拥有近万个销售点,海尔的各种产品可以随时在任何国家畅通的流动。

3. 渠道覆盖面过广

生产商必须有足够的资源和能力去关注每个区域的运作,尽量提高渠道管理水平,积极应对竞争对手对薄弱环节的重点进攻。如海尔与经销商、代理商合作的方式主要有店中店和专卖店,这是海尔营销渠道中颇具特色的两种形式。海尔将国内城市按规模分为五个等级,即一级是省会城市,二级是一般城市,三级是县级市及地区,四级和五级是乡镇和农村。在一、二级市场上以店中店、海尔产品专柜为主,原则上不设专卖店,在三级市场和部分二级市场建立专卖店,四、五级网络是二、三级销售渠道的延伸,主要面对农村市场。同时,海尔鼓励各个零售商主动开拓网点。

4. 企业对中间商的选择缺乏标准

在选择中间商的时候,不宜过分强调中间商的实力,而忽视了很多容易发生的问题,如实力大的中间商同时也会经营竞争品牌,并以此作为讨价还价的筹码。一般实力大的中间商不会花很大精力去销售一个小品牌,生产商可能会失去对产品销售的控制权等。厂商关系应该与企业发展战略匹配,不同的生产商应该对应不同的中间商。对于知名度不高实力不强的企业,应该在市场开拓初期进行中间商选择和培育,既建立利益关联,又有情感关联和文化认同;对于拥有知名品牌的大企业,应拥有一整套帮助中间商提高的做法,使中间商可以在市场竞争中脱颖而出,这样可以培养中间商的忠诚度。另外产品经营的低风险性以及较高的利润,都促使二者形成合作伙伴关系。总之,选择渠道成员应该有一定的标准:如经营规模、管理水平、经营理念、对新生事物的接受程度、合作精神、对顾客的服务水平、其下游客户的数量以及发展潜力等。



5. 企业不能很好地控制和管理终端

有些企业自己经营了一部分终端市场，抢了中间商的生意，使其销量减少，逐渐对本企业的产品失去经营信心，同时他们会加大对竞争品牌的经销量，造成传统渠道堵塞。如果市场操作不当，整个渠道会因为动力不足而瘫痪。在渠道越来越重要的今天，企业越来越感受到渠道里的压力，如何利用渠道里的资源优势，如何管理中间商，就成了决胜终端的关键。

6. 忽略渠道的后续管理

很多企业误认为渠道建成后可以一劳永逸，不注意与渠道成员的感情沟通与交流，从而出现了很多问题。因为从整体来看，影响渠道发展的因素非常多，如产品、竞争结构、行业发展、中间商能力、顾客行为等，渠道建成后，仍要根据市场的发展状况不断加以调整，否则就会出现大问题。

7. 盲目自建网络

很多企业特别是一些中小企业不顾实际情况，一定要自建销售网络，但是由于专业化程度不高，致使渠道效率低下；或由于网络太大反应缓慢；或管理成本较高；或人员开支、行政费用、广告费用、推广费用、仓储配送费用巨大，给企业造成了很大的经济损失。特别是在一级城市，生产商自建渠道更要慎重考虑。生产商自建渠道必须具备一定的条件：高度的品牌号召力、影响力和相当的企业实力；稳定的消费群体、市场销量和企业利润，像格力已经成为行业领导品牌，具有了相当的品牌认可度和稳定的消费群体；企业经过了相当的前期市场积累已经具备了相对成熟的管理模式等；另外，自建渠道的关键必须讲究规模经济，必须达到一定的规模，生产商才能实现整个配送和营运的成本最低化。

8. 新产品上市的渠道选择混乱

任何一个新产品的成功入市，都必须最大程度地发挥渠道的力量，特别是与中间商的紧密合作。企业在推广新产品上市的过程中，应该认真评价和选择中间商，一是对现有的中间商，大力强化网络拓展能力和市场操作能力，新产品交其代理后，生产商对其全力扶持并培训；二是对没有改造价值的中间商，坚决予以更换；三是对于实力较强的中间商，可委托其代理新产品。

三、销售渠道控制

企业可以对其分销渠道实行两种不同程度的控制，即高度控制和低度控制。

1. 高度控制（绝对控制）

生产商能够选择负责其产品销售的中间商类型、数目和地理分布，并且能够支配这些中间商的销售政策和价格政策，这样的控制称为高度控制。根据生产商的实



力和产品性质，绝对控制在某些情况下是可以实现的。一些生产特种产品的大型生产企业，往往能够做到对营销网络的绝对控制。如日本丰田汽车公司专门把东京市场划分为若干区域，每一区域都有一名销售经理专门负责，销售经理对于本区域内的中间商非常熟悉，对每一中间商的资料都详细掌握。通过与中间商的紧密联系关注市场变化，及时反馈用户意见，保证中间商不断努力。绝对控制对某些类型的生产企业有着很大的益处，对特种商品来说，利用绝对控制维持高价格可以维护产品的优良品质形象，因为如果产品价格过低，会使顾客怀疑产品品质低劣或即将淘汰。另外，即使对一般产品，绝对控制也可以防止价格竞争，保证良好的经济效益。

2. 低度控制

如果生产商无力或不需要对整个渠道进行绝对控制，企业往往可以通过对中间商提供具体支持协助来影响中间商，这种控制的程度是较低的，大多数企业的控制属于这种方式。

低度控制又可称为影响控制。这种控制包括如下内容。

1) 向中间商派驻代表

大型企业一般都派驻代表到经营其产品的中间商中去亲自监督商品销售。生产商代表也会给渠道成员提供一些具体帮助，如帮助中间商训练销售人员，组织销售活动和设计广告等，通过这些活动来掌握他们的销售动态。生产商也可以直接派销售人员支援中间商，比如生产商专柜销售、店中店等形式，多数是由企业派销售人员开设的。

2) 与中间商多方式合作

企业可以利用多种方法激励中间商宣传商品，如与中间商联合进行广告宣传，并由生产商负担部分费用；支持中间商开展营业推广、公关活动；对业绩突出的中间商给予价格、交易条件上的优惠；对中间商传授推销、存货销售管理知识，提高其经营水平。通过这些办法，调动中间商销售产品的积极性，达到控制网络的目的。

【案例分析】

乐华渠道变革——冒进还是过渡

“乐华彩电”从国美等家电连锁超市中“撤柜”，引起社会各界的关注。事实上，此事反映出在渠道分销体系上，乐华面临两难选择：是自己另起炉灶还是继续依靠经销商。渠道变革等问题同样也困惑着家电行业内其他企业，乐华所遇到的问题，对整个彩电行业来说或许是冰山一角。



1. 乐华的新代理制：必须现款现货

在此次乐华“撤柜”事件中，所涉及的核心内容就是“代理制”。而“代理制”一度被业界称为国内彩电行业第一次渠道变革，这一变革主要由“三步曲”组成：首先调整松散的部门分工，把原来产、销、研各自独立的分工体系合为一体，全部整合到电子事业部内统一调度；其次是改造人的思想，灌输成本意识、速度意识，推行“最佳时效管理”；最后开始渠道调整，全面推行代理制。

为了推行代理制，乐华砍掉旗下 30 多家分公司以及办事处，同时乐华对代理商也提出了较为严格的要求：“必须现款现货”。

从理论上讲，专业化的市场分工可以最大限度地降低市场成本，而代理制也可以较好地解决以往彩电业头痛的库存难题，资金周转速度会加快，彩电销售费用也可以大幅度降低。从大方向看，乐华的想法没错。

然而，从实际情况看，乐华的做法却隐藏了一定的风险。乐华产品多以中低端电视为主，销售旺地多在二三级城市市场。乐华一鼓作气砍掉各地分公司，这种疾风骤雨似的变革，犹如活生生地剃下了自己遍布销售终端的触角。并且，“必须现款现货”这种方式实难被商家接受。几个月下来，乐华彩电不仅销售收入锐减，还引发了劳资纠纷、债务危机等一系列连锁反应。

乐华电子公司总经理封安生在接受记者采访时表示，商场里的乐华彩电撤出柜台，便是进行销售渠道改革的步骤之一，乐华将改变由委托国美、苏宁等零售终端销售，进而过渡到代理商代理销售的方式。从 2002 年 5 月份以来，企业一直在各商场清库，以便于代理商开展销售。由于以前是代销制，销了再收款，对企业来说风险大，不仅占用大量的资金，而且收款成本很多；现在的代理制是现款现货，能充分利用各项目的资金，风险最低。封安生认为乐华正处于这一变革的交替阶段，出现一些问题在所难免。

帕勒咨询有限公司董事罗清启先生则认为，乐华代理制只是过渡性的代理制，是把原来制造企业的分公司或办事处的职能开始部分剥离，这是符合中国家电渠道进化规律的。

因此，乐华并未开始进行彻底的代理制。彻底的代理制应该是将销售业务与售后服务都剥离出去，这其中需要有规模的专业售后服务商业代理制造企业的产品的售后服务。乐华之所以这样做是因为从目前的市场现实看，中国正处在大的零售商的发育阶段，国美、苏宁等企业迅速成长，但大的渠道服务商至今还没有出现，这是制约制造品牌的渠道职能剥离的原因。

再一个原因是，制造企业必须出让足够高的渠道利润才可能保证代理商单独代理一个品牌的产品，在难有品牌忠诚度的中国市场上这种做法比较困难。因为，代



理制并不是件复杂的事情，其他品牌也同样可以操作，所以代理制背后还是企业的规模实力，代理制本身并不可能在短期内、从根本上给企业带来竞争优势，因为代理商也在选择其他政策更为优惠的制造商，显然，乐华在这方面还没有形成足够的优势，在没有形成对代理商足够的吸引力的情况下，推广代理制显然难过“代理商”这一关。

2. 目前家电企业的渠道都是过渡性的

据业内人士介绍，其实在国外，彩电等家电产品甚至是一些 IT 产品都实行代理制。如在香港销售量很大的松下电器产品，在全香港只由一家公司代理，操作上很规范，也很成功，可以说，彩电实行代理制是一种发展方向。

“但目前实行代理制的现实条件还不具备，虽然代理制是渠道变革的最终目的，”罗清启认为“彻底的代理应该是将销售业务与售后服务都剥离出去。但现状是，过去让大户去做分销，但他们多数没有渠道，如今委托国美等大终端做代理，但他们也只拥有一级城市等区域性的市场，并没有形成全国性的大气候，更不可能把所有售后服务都承担下来。因此，目前变革的障碍，缺的正是有规模的专业售后服务商代理制造企业的产品售后服务。”

因此，众多的更知名的家电厂商（如长虹、海尔等）都采用两条腿走路：**一方面依靠传统的零售商进行销售，另一方面就是与国美苏宁等新兴业态进行合作**，尽管这一新兴业态目前正处于上升阶段，但依然仅占很少的比例，据统计，仅占国内家电总销售额的 5%。从这一比较，不难看出，还是两条腿走路较为稳妥一些。关于“现货现款”制，其实海尔已经在这样做，但显然乐华没有这样的品牌影响力，无法让代理商得到充分的盈利信心。

如果乐华要与其代理商组建合资公司，这一做法的前景也不容乐观。组建合资公司的目的，就是想把经销商捆在一块一起赚钱，给经销商以信心，起到稳定渠道的作用。但其实对于经销商的风险是很大，因为一方面，乐华并不能给予经销商以超额的利润，另一方面，这种让经销商“超前打款”的行为，其实已经有了失败的先例如，爱多、高路华等。

事实上，无论渠道如何变革，其目的只有一个，就是缩短渠道长度，提高效率，可以形象地称为“渠道瘦身”。有数据表明，目前海尔的营销队伍拥有 20 000 人，TCL 拥有 7 000 人，创维也有 4 000 多人。而在完成了阶段扩张后，庞大的销售队伍已经成为企业的沉重包袱。创维集团彩电事业部营销总部总经理杨东文曾深有感触地表示，创维渠道每年就消耗 12 亿元，每个月签发上千万的工资单。目前被企业实践的渠道变革方式有两种：**一是缩减人员，取消分公司庞大的机构，将销售职能归到总部，格兰仕、万家乐是这样的代表；二是多元化战略，在一个销售平台上，装入更**

多的产品，彩电、电脑、空调、冰箱等，海尔、海信、TCL 都是这样的例子。

分析：在企业销售费用日益提高的情况下，与一些大的连锁家电专业店合作，成为很多家电制造企业的选择。但是，彩电经销商“店大欺客”已经不是什么秘密了，一个品牌的彩电要想进入某销售系统销售，必须缴纳一些不太合理的“入场费”、“促销费”，甚至被动提供一些“店庆”的“特价机”，即使这样，也要事先铺大量的货，即使彩电已经卖出多时也未必能结回货款。然而在彩电已经是微利行业的今天，很多厂家很难承受这样的待遇，但如果自己做渠道会产生很大的成本。因此，较量就在厂家与商家之间悄无声息地但又无时无刻地上演着。

在乐华的代理制体系中，主要推行的一项规则是“现款现货”，即把原来花在一些分公司上的钱和库存费用，返还给经销商，以提高经销商的积极性。但是，由于部分经销商已经形成了长期实行的赊销的习惯，因此对于“现款现货”必然存在一定的抵触。能接受当然对于双方都是好事，但如果无法磨合成功，显然只能取消合作。乐华总经理封安生就承认，其实在北京，确实已有少部分经销商暂时取消了合作。

客观地讲，实行代理制后，代理商必须“现金现货”，而厂家则可以拿着代理商的钱去生产产品，这其实意味着大部分的经营风险都转嫁到代理商头上了。但代理商能否合作，取决于企业的实力。在日用化工产品上居于领先地位的宝洁，就把其出售的商品回款期定为七天，这一制度在国内绝大部分地区不折不扣地执行，这和宝洁的实力和信誉有很大的关系，乐华能否真正推行“现款现货”的代理制，最终要解决的恐怕更应该是如何提升企业竞争力和品牌价值的问题。

资料来源：闫荣伟，李媛. 乐华渠道变革. 冒进还是过渡？商贸经济. 2003. 2，本案例经过编辑。

[习题]

一、单选题

1. 经销商是（ ）渠道成员。
A. 基本 B. 特殊 C. 普通 D. 辅助
2. Dell 的直销模式是（ ）。
A. 零级渠道 B. 一级渠道 C. 二级渠道 D. 三级渠道
3. 牙膏适合采用（ ）分销渠道。
A. 独家 B. 集中 C. 选择性 D. 密集型
4. 时尚商品适于采用（ ）进行分销。
A. 长渠道 B. 短渠道 C. 三级渠道 D. 二级渠道



5. 生产商能够选择中间商类型、数目和地理分布,并且支配中间商的销售政策和价格政策,这样的销售控制是()控制。

- A. 适度 B. 影响 C. 低度 D. 高度

二、多选题

1. 销售渠道的起点是生产者,终点是消费者,中间环节是中间商,中间商包括()。

- A. 批发商 B. 零售商 C. 代理商
D. 仓储公司 E. 运输公司

2. 销售渠道承担()等职能。

- A. 联结产销 B. 反馈信息 C. 促进销售
D. 承担风险 E. 实体分配

3. 销售渠道结构可以分为()等类型。

- A. 长度结构 B. 深度结构 C. 宽度结构
D. 高度结构 E. 广度结构

4. 评估选择销售渠道结构的方法有()。

- A. 财务评估法 B. 交易成本评估法 C. 权重因素记分法
D. 直接定性判定法 E. 销售渠道成本比较法

5. 生产商选择中间商应遵循的原则有()。

- A. 规模匹配 B. 前景匹配 C. 战略匹配
D. 市场匹配 E. 资源匹配

三、简答题

1. 简述销售渠道的宽度结构。
2. 简述权重因素记分法的基本步骤。
3. 简述影响销售渠道结构设计的环境因素。
4. 如何激励渠道成员?

[习题解答]

一、1. A 2. A 3. D 4. B 5. D

二、1. ABCDE 2. ABCDE 3. ACE 4. ABCDE 5. CDE

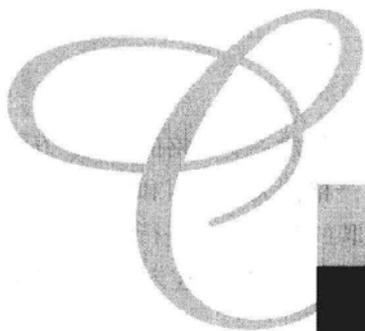
三、1. 渠道的宽度结构分成如下三种类型:① 密集型分销渠道,也称为广泛型分销渠道,就是指生产商在同一渠道层级上选用尽可能多的渠道中间商来经销自己的产品的一种渠道类型。② 选择性分销渠道,是指在某一渠道层级上选择少量的

渠道中间商来进行商品分销的一种渠道类型。③ 独家分销渠道，是指在某一渠道层级上选用唯一的一家渠道中间商的一种渠道类型。

2. 基本步骤如下：① 列出影响渠道选择的相关因素。② 每项决策因素的重要性用百分数表示，即为权重 A。③ 每个渠道选择依据各项决策因素按 1~100 的分数打分，即为因素分数 B。④ 通过权重（A）与因素分数（B）相乘得出每个渠道选择的总权重因素分数（总分）。⑤ 将备选的渠道结构总分排序，获得最高分的渠道选择方案即为最佳选择。

3. 销售渠道设计需要考虑四个方面的环境因素。一是经济状况，经济健康发展时，企业选择销售渠道的余地较大；经济萧条、衰退时，企业通常选择比较短的渠道，并取消一些提高产品价格的服务。二是销售区域习惯，不同区域本身的渠道状况、中间商认识和能力存在差异，顾客也可能存在不同的渠道偏好。三是政策环境，各国政府颁布的政策、法规，如进出口规定、专卖制度、直销法、税法等影响渠道方案的选择，也影响渠道管理。四是竞争特性，企业销售渠道设计还受到竞争者的渠道影响，因为某些行业的生产商希望在与竞争者相同或相近的经销处与竞争者的产品抗衡。但有时竞争者所使用的销售渠道反而成为生产商避免使用的渠道。

4. 具体激励方法有：① 给予中间商奖励：生产商可以根据中间商的销售量和信息反馈、提供服务的质量给予一定的奖励（奖金或提高中间商可得毛利率），促使中间商更出色地销售产品。② 对中间商销售全过程的支持：具体包括保证供货及时，在此基础上帮助中间商建立并理顺销售子网，分散销售及库存压力，加快商品的流通速度等。③ 为中间商提供培训支持：向中间商提供销售和维修人员培训等帮助，使中间商明了应如何销售产品和从事售后服务，以促进生产商与中间商的合作关系，提高中间商的工作效率。



第五章 销售人员的招聘与培训

[内容提要]

本章主要介绍了销售人员必须具备哪些素质才能适应竞争激烈的环境,阐述了销售队伍设计的基本内容,销售人员招聘与挑选常用方法,以及销售人员培训的主要内容。

[学习要点]

1. 理解销售人员的素质要求;
2. 理解销售队伍设计的内容;
3. 掌握销售人员的招聘与挑选方法;
4. 掌握销售人员的培训内容。



销售人员是决定销售业绩最活跃、最关键的因素，组建一支合格的销售队伍是销售管理的重要工作之一。在招聘销售人员过程中，严格把关，吸引和选拔优秀的销售人才，对于企业未来发展至关重要；同时，对招聘的销售人员进行培训，以符合企业要求，也是一项重要的工作。本章从对销售人员素质的阐述入手，重点讨论如何招聘和培训销售人员。

第一节 销售人员的素质

面对当今竞争日渐激烈的市场，顾客对产品和服务质量的要求越来越高，在产品销售实践中，销售策略与技巧是由销售人员掌握并具体实施的，销售人员应与顾客建立良好的关系，并为顾客的难题提供解决方案，销售人员的素质与能力对于沟通企业与市场、顺利完成销售任务起着十分重要的作用。因此，销售人员必须具备更高的素质才能适应环境的变化，符合企业和客户的要求，不断提高销售人员的素质与能力已经成为企业经营者的共识。

销售人员是联结企业和客户之间的纽带，是企业形象的重要代表，优秀的销售人员一般应具备如下几项素质（图 5-1）。

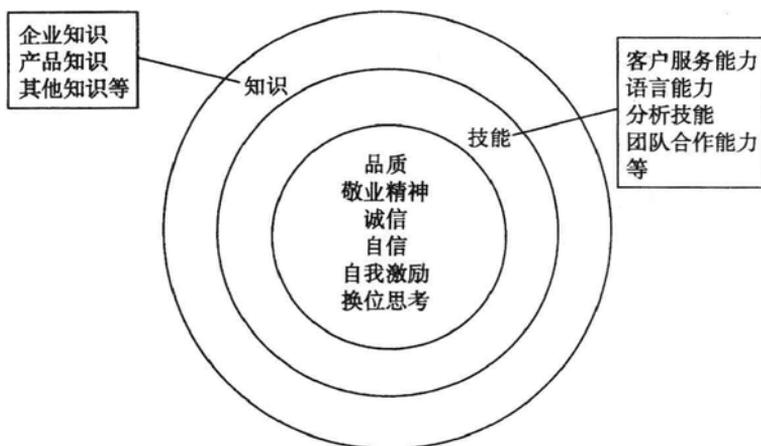


图 5-1 销售人员的素质模型

一、品质方面

优秀的销售人员首先应具备帮助他们走向职业成功的品质，这些品质包括敬业精神、诚信、自信、自我激励和换位思考五个方面。



1. 敬业精神

销售是一个艰苦的过程，有许多挫折和困难需要克服，有许多未知的问题需要解决，要求销售人员必须具有强烈的事业心和高度的责任感。在销售过程中，难免会犯错，或者是遇到销售业绩差的时候，一个敬业的销售人员不会总是抱怨，他们总是对自己的行为和结果负责，总是在不断寻找着成功的方法。他们积极进取、勤奋学习，心无旁骛，拥有坚定的目标。这样的人往往容易被人接受，对结果负责，就是对自己负责。

2. 诚信

销售中的诚信指面对客户要诚实守信，有良好的信誉。诚实诚信是销售之本，诚信是赢得客户的保证，试想如果销售人员没有诚信，在一两次交往过后，客户还会相信你吗？吉拉德说：“诚信是推销之本”。根据美国纽约销售联谊会的统计：70%的人之所以从你手上购买产品，是因为他们喜欢你，信任你和尊敬你。一个缺乏诚信的销售人员，他不仅损失了客户对他的信任，更损失了声望和公众对他的评价。销售是一项很需要人脉的工作，拥有更广的人脉资源，意味着你可以比他人更快获取更有用的信息，进而转换成销售成功的机会。所以诚信已经成为了今天竞争制胜极其重要的条件。

3. 自信

自信是一个人相信自己的程度，遇到挫折时，不应该情绪低落、逃避，要面对现实，保持头脑清醒，冷静分析整个事件的过程，分析是自己的问题还是外部因素引起的，为下一次机会做好准备。没有信心的人，经常眼神呆滞、愁眉苦脸，而充满自信的人，眼睛总是炯炯有神，满面春风，充满自信的人更能得到客户和上司的信赖，他们将有更多的机会。所以，成功的销售人员都必须拥有坚定的信心，敢于面对困难的勇气以及坚忍不拔的毅力。

4. 自我激励

自我激励是一种优秀品质，它能让人对生活充满热情，对前途充满希望。在进行自我激励时，首先要识别自己的需要，通过分析自己的实际，运用物质或者是精神方面的手段激励自己，物质方面主要指金钱、工作条件、福利等；精神方面主要指自我成长、成就感、承认、存在感等，而精神方面的激励是更高层次的，可以给人更持久的动力，两者相辅相成，缺一不可。在销售过程中，销售人员往往承受着巨大的压力，这些压力可以调动人体内部的潜能，使人做事更有效率，也会使人萎靡不振，影响工作和生活。当面对这些来自工作、人际关系和个人因素的压力时，不断自我激励显得尤为重要，成功与否关键还在自我，积极认识自我，保持乐观心态，才能很好地把压力转化为动力。

5. 换位思考

换位思考就是多站在客户的角度思考问题。知己知彼，百战不殆，这是一种能充分考虑到他人并准确估计其想法和感受的能力，这是对成功销售人员的研究中，发现最普遍提及的品质。经常站在客户角度思考问题的销售人员可以很好地预测客户的想法，并对客户可能的行为做好准备，还可以帮助销售人员与购买者建立密切的关系。在竞争激烈的今天，销售人员应该知道客户需要什么，你的产品是否满足客户的要求，而当你分析这些问题时，并不是站在你的角度来看，而是从客户的角度思考你销售的商品能够给他们带来什么好处，例如，你销售的是汽车，你就必须了解客户希望的是什么样的汽车，价钱要求如何，他们有什么其他偏好等，而不是一味地把所销售汽车的优点说出来，这样是毫无意义的。

二、技能方面

优秀的销售人员也必须拥有有效的销售技能，这些技能包括以下几方面：

1. 客户服务能力

客户服务也是优秀销售人员所具备的基本素质之一，销售人员要为客户提供符合其需求的产品与服务，以及在客户做出重大决策时充当他们的顾问。优秀的销售人员不是为了完成一次交易而接近客户，而是要把客户当成自己的朋友，与他们建立长期稳定的合作关系，优秀的销售人员往往也要扮演令人信赖的顾问角色。拥有良好服务能力的销售人员总能对每一个客户以诚相对，以谦和的态度面对每一个客户和潜在客户，关心客户的需求，给客户最好的服务和产品，保持长久的联系。

2. 语言能力

销售人员经常要与客户打交道，优秀的口才和顺畅的沟通能促成一笔交易，语言的力量是巨大的。一位销售大王说过：“交易的成功，往往是口才的产物。”以一次销售交谈为例，销售人员通常利用闲聊的方式开始他们的会谈，实践证明，在闲聊中潜在客户可能更开放，更容易接触戒备之心，此时销售人员应选取合适的话题，尽可能想客户所想，说客户所说；而在遭到对方拒绝之后，就要运用口才说服对方，使对方改变意图，这是销售人员真正本事的体现；最后，善于表达的销售人员，能够更完整流利地表达自己的思想意图，也能把道理说得很清楚、完整，使客户也乐意接受。优秀的语言能力是通往成功的必由之路。

3. 分析能力

把问题分解并解决的能力在当今销售工作中尤为重要。优秀的销售人员有通过表象看本质的能力。销售人员应该具备对于市场现状、公司销售情况、销售额的上升和下降等的分析能力以及对未来市场的预测能力，并且根据分析和预测能够制定



最佳解决方案。

4. 团队工作能力

现在的年代不是单打独斗的年代，在工作中，善于合作的人会更容易取得成功。任何人都不是全能的人，都需要从别人那里及时吸收新的知识。销售人员在一个团队中要有合作精神。在互相合作的情况下，个人的思想将被融合成团体的思想，将更有利于个人销售业务的更新和开发。

三、知识方面

丰富的知识可以使销售人员脱颖而出，通常销售人员必须掌握的知识有企业和产品知识、客户知识、语言知识、社会知识等。

1. 企业和产品知识

销售人员应掌握本企业的历史背景、企业在行业中的地位、生产能力、产品种类、技术水平、设备情况、企业发展战略、服务项目等。另外，销售人员必须全面了解所销售商品的技术性能、结构、用途、用法、维护与保养；不同规格、型号之间的差别；本行业中的先进水平、产品性能的发展趋势、现有用户的反应、使用中应该注意或避免的问题、竞争对手产品的特征及其他有关商品的知识等。

2. 客户知识

销售人员应了解谁是产品的购买者，其购买动机和购买习惯如何，对交易条件、交易方式和交易时间有什么要求。一般来说，客户在购买某种产品的时候，都有一个最重要的购买诱因，这往往也是一个重要的抗拒点，如果能够准确把握这方面用户知识，让客户了解并相信这种产品能够给他们带来利益，并且有效解除他们购买产品的抗拒心理，那么客户就会购买你的产品。

3. 其他知识

为了与顾客进行有效沟通，销售人员必须具备宽广的知识面，如语言知识、社会知识等。销售人员具备的知识面越广，那么销售成功的机会就越多。销售人员在与客户打交道时，如果能迅速找到共同的话题，那么顾客将更容易接受你，当客户遇到麻烦时，如果能抓住机会，伸出援手，必能拉近与客户的距离，那么就更容易销售成功。

在长期的成长过程中，员工会积累各种各样的能力，但并不是所有这些能力都是组织所需要的。不同的组织，或同一组织的不同岗位，甚至同一岗位在不同时间，其所需的能力是不尽相同的。在了解销售人员的素质之后，在实际招聘过程中，企业需要根据自身实际确定对销售人员的素质要求，从而发挥员工的最大效用，为企业的销售业绩作贡献。

阅读材料 5-1

公司招聘看重团队协作能力

一次，在加拿大多伦多市一家有影响的公司招聘中层管理人员，9名优秀应聘者经过初试，从上百人中脱颖而出，闯进了由公司老板亲自把关的复试。老板看过这9个人详细的资料和初试成绩后，相当满意。但是，此次招聘最后只录取3个人，所以，老板给大家出了最后一道题。老板把这9个人随机分成一、二、三组，指定第一组的3个人去调查本市妇女用品市场，第二组的3个人调查婴儿用品市场，第三组的3个人调查老年人用品市场。老板解释说：“我们录取的人是用来开发市场的，所以，你们必须对市场有敏锐的观察力；让大家调查这些行业，是想看看大家对一个新行业的适应能力。每个小组的成员务必全力以赴！不过，为避免大家盲目开展调查，我已经叫秘书准备了一份相关行业的资料，走的时候你们自己到秘书那里去取。”

第三天，9个人都把自己的市场分析报告送到了老板那里。老板看完后，站起身来，走向第三组的3个人，分别与之——握手，并祝贺道：“恭喜3位，你们已经被本公司录取了！”然后，老板看见大家疑惑的表情，就让大家打开秘书给他们的资料，互相看看。原来，每个人得到的资料都不一样，第一组的3个人得到的分别是本市妇女用品市场过去、现在和将来的分析，其他两组的也类似。老板说：“第三组的3个人很聪明，互相借用了对方的资料，补全了自己的分析报告。而第一、第二两组的6个人却分别行事，抛开队友，自己做自己的。我出这样一个题目，其实最主要的目的，是想看看大家的团队合作意识。前两个小组失败的原因在于，他们没有合作，忽视了队友的存在。要知道，团队合作精神才是现代企业成功的保障！”

分析：团队合作不需要花费很多的时间与精力，但却能取得巨大的成就。了解这一点后，我们一点也不感觉奇怪，为什么有许多人在公司里独行独立，而使自己的工作变得一团糟的原因。然而遗憾的是，在现代社会里，很多人却忽略了团队的力量。有的人好大喜功，有的人在工作中遇到困难时，喜欢独自一人逞强蛮干，却不和其他同事沟通交流。其实，这种认识是极其片面和错误的，如果你具有良好的合作精神，无形之中就会大大提高你的工作业绩。当一名员工在工作中表现出自负和自傲时，他的工作进度就显得缓慢和困难重重，这样的结果是老板最不愿看到的。企业的发展最终靠的是全体人员的积极性、主动性、创造性的发挥，每个人都能充分展现自己的聪明才智，贡献自己的力量。

资料来源：团队：就是瞎子背着跛子前进。人力资源开发，2006.10. 本案例经过编辑。



第二节 销售队伍设计

组织是个体为实现共同的目标结合而成的有机统一体，构成组织成员的个体之间必须具有共同的目标、协作的意愿和良好的沟通，人力、物力、财力和信息是构成组织的重要因素。同样，销售队伍就是企业为了实现销售目标而将有销售能力的员工、产品、资金、设备、信息等各种要素进行整合而成的有机体。所以销售队伍是一个多元素的系统，而销售队伍设计目的就是实现放大效应，使销售队伍实现的销售业绩大于每个销售人员销售业绩的总和，建立高效率的销售队伍是确保销售业务高效运转的前提。

一、销售队伍概念

所谓销售队伍，就是企业销售部门的组织，它是企业内部从事销售工作的人、事、物、信息和资金的有机结合，通过统一协调行动完成企业既定的销售目标。

销售队伍是企业最重要的财富之一，是企业市场营销组合的主要组成部分。销售队伍及其成员的素质和能力在很大程度上决定企业市场销售目标的实现程度。特别是对于那些把销售产品或服务作为主要业务的企业，如生产日用工业品的企业、保险业、运输业等，这一方面尤为关键。因此，公司对销售队伍的设计问题需要给予周密的考虑，即应制定销售队伍的目标、策略、结构、报酬、人员、职责、筛选及培训、销售评估等办法。

二、销售队伍设计原则

对外而言，企业销售队伍的规模及形式直接关系到为顾客提供优良服务的能力和水平，影响到企业对外经营活动的开展。对内而言，组织队伍机构的形式直接影响到每一位销售人员在机构中所扮演的角色及销售人员之间的互相协作与联系，影响到销售人员在企业中的能力发挥。

具体而言，企业在进行销售队伍设计时应体现以下几个原则。

（一）销售队伍应能保证企业目标的实现

销售队伍设计的短期目标是企业需要依赖销售部门来完成企业既定的销售目标，这也是销售队伍存在的必要性。销售队伍设计的长期目标是销售队伍的发展能与企业的发展相适应，销售队伍能在未来促进企业发展目标的实现。企业需要在长短两个目标之间取得平衡，具体可由两个方面体现，一是效率，二是公平，两者的



完美结合才能达成更好的效果。

企业经营的目的是通过创造满意的顾客来获得利润。在创造、发掘新顾客的同时，企业必须维持和加强与现有顾客的关系，这样企业才能继续存在和持续发展。要达成这一目标，企业需要建立一支高效的销售队伍，一支能够发掘顾客需求的销售队伍，一支能够满足顾客需求的销售队伍。要实现这一点，就要求销售队伍高效地运转。

但是，高效率的销售队伍不一定能保证效益回报，因此，在进行销售队伍设计时，除了满足顾客的需要之外，还应考虑销售队伍的成本问题。销售队伍太小，可能会影响到为顾客提供优良服务的能力；销售队伍太大，一方面会增加经营成本，另一方面可能会降低工作效率。销售队伍要么是以最低的可能成本为顾客提供尽可能最好的服务，要么是为顾客提供最好的服务，同时尽可能地降低成本，两者都是为了实现最大销售业绩和效益的目标。

长远来看，企业销售队伍的设计还要考虑企业目标的实现，也就是在设计时要具备战略的眼光，要考虑企业的发展战略和营销战略，要考虑企业未来将要面对的市场竞争，要考虑销售队伍素质与能力的提升潜力等因素。比如说，可能在短期内在某个地区设立分公司的成本很高，效率低，但从公司长远目标来看，是为了企业在该地区营销战略的顺利实现，拓展该地区的销售市场的需要。所以，销售队伍的设计是一项动态发展的工作，要考虑时间和企业目标这两个因素，在短期和长期的目标之间取得平衡。

销售队伍设计要保证企业当年销售目标的实现，要满足企业未来一年发展的需要，还要考虑两年后企业的发展状况。所以，销售队伍规划与设计通常要超前于企业实际一到两年。近几年来，随着我国经济的高速发展，企业的发展速度也越来越快，因此，要求企业销售队伍设计必须更加灵活地应对不断变化的市场竞争与顾客需求。

（二）销售队伍设计应该考虑销售管理的广度和深度

销售管理的广度考虑销售队伍要设立多少个层次，而深度则考虑每一个层次的每个主管或负责人有多少下属。这两个问题彼此相关，如果销售队伍规模既定，那么管理深度越大，管理广度就越小，需要的管理人员也就越少。所以，销售队伍的设计是一个动态的发展过程，管理广度和深度静态来看可能是不均衡或是不合理的，正是因为这种短期的不合理才有可能实现长期的优化。

设计销售队伍的管理广度和深度尚没有完全一致的看法。管理层次越少，销售经理就越能接近销售人员，就越能接近所服务的顾客和市场，有利于销售经理和销



售人员之间的沟通，也就有利于企业与顾客之间的沟通，方便销售经理更有效地控制销售人员，也就能使企业更有效地服务顾客。但是，这种扁平的组织机构也限制了沟通和控制，因为管理深度大，管理层次少，沟通控制效果也会较差。如果从成本角度来进行分析，虽然管理深度较大，但由于管理人员数量较少，管理成本相对较低，但是对于过大的管理体制会造成管理质量的下降，从而导致工作效率和效益的下降。

要决定销售经理应该管多少个销售人员，应设立几个销售管理层次，需要考虑很多因素，如企业所在的行业及习惯、市场的竞争、销售队伍的整体素质和经验、企业顾客的类型、企业发展所处的阶段、产品销售的复杂程度等。相对而言，当销售工作复杂，每个销售人员的表现对企业利润的影响很大，销售人员报酬高且有职业化特点时，管理深度适合小一些。也就是说，管理工作越困难越重要，就应该给销售人员更多的支持和监控。在销售队伍的较高层次，管理深度通常要小一些，以便高层次的经理人员能有更多时间从事分析和决策。管理层次越高，工作越复杂，管理广度应该越大，所需要提供的队伍也就越多。

（三）销售队伍设计应能满足专业分工、因事设岗、统一协作的目标

销售队伍设计的目标是通过销售人员的活动进行安排来实现企业的经营目标，实现整体大于部分之和。销售队伍的整体销售目标必须分解到每个销售区域、每个销售人员、每个顾客、每个销售计划时期上。销售活动进行专业化分工需要考虑以下问题：什么是最好的分工形式？销售组织是按产品、顾客、地区还是按销售职能来划分？

每一项设计销售队伍的基础都有其优缺点，要根据实际情况来寻找最优的模式，因此，最好是综合考虑各种因素来进行决定。例如，有些销售工作非常简单直接，如果再进行专业分工并不能为企业带来效益，说明专业分工已经达到了它的临界点。另外，随着顾客需求的提高及一揽子购买的特点，许多顾客希望企业只有一个销售人员与其打交道，由这一个销售人员提供所有的整体解决方案。在企业与顾客交互的界面上，综合化是发展趋势之一，而在企业内部，协作分工是必须的。

尽管因事设岗、因岗设人看起来简单，但许多企业在具体操作上仍然存在着许多问题。企业要为一定的销售活动设计某个岗位，而不应过多地考虑现任人员的能力和其他一些非客观因素。企业一旦设计出理想的销售队伍模式，就要根据岗位的需要进行招聘选拔和培训，使他们达到岗位的要求。

销售队伍作为一个团队，决不能因为专业化分工而导致工作协调困难。要做到销售工作的协调一致，需要对下列三个方面给予关注：销售活动与顾客需求保持一

致；销售活动与企业其他部门保持一致；销售组织内部各项活动要保持协调一致。

（四）销售队伍设计要适应市场变化

多数销售队伍的设计过于僵化，不能适应变化的外界环境。市场变化太快，预计需求与实际需求之间的差距，变化也特别快。为了减轻销售渠道变化和市场波动所带来的影响，应该至少每两年审核一次销售队伍的规模。以当前各国不断变化的零售行业为例，销售队伍每两年至少有 20% 的工作时间需要重新调整。

新产品推出之前，是更新或调整销售队伍规模和重新部署任务的另一个关键时期。公司经常会在新产品上市之际，投入大量的销售力量。同时，成熟商品被忽视，并丢掉了原来的市场份额，这也是需要企业重视的。

三、销售人员数目的确定方法

销售人员是企业的重要资产，企业每年投资大量资金在销售人员身上。销售人员的数目与销售量和成本有着密切的联系：人员越多，销售量越多，可是成本也随之增加。究竟销售人员的数目应设立在什么水平？这是一个销售经理经常遇到的问题。**决定每一个销售领域应配销售人员的数量，可通过由上到下和由下及上两种方法来分析。**由上到下的方法是：计算每增添一位销售人员所带来的效益和成本，直到所增的效益和所增成本相等时，就得出销售人员的最佳数目。由下及上的方法是：衡量必要的客户接触深度，如应该联系多少目标客户，多长时间应该联络一次，每次联络需要投入多少时间和完成项目所需的销售人员的数量。将两方面结合起来，就能在销售队伍的长期和短期规模之间求得最佳平衡点。具体有以下三种方法。

（一）工作量法

这种方法是由塔利（W.J.Tauey）所创。主要是利用拜访潜在顾客的次数，订立相同工作量的原则来决定人员的数目。基本前提：工作量法的基本假设是所有的销售人员承担同样的工作量。以下是工作量法的步骤（图 5-2）。

（1）选择一个可将顾客或潜在顾客清楚地分为几个等级的基础。这个基础可能是每年的销售量，从销售量中获得利润的数目或顾客的需求。通常较多使用的是销售量。

（2）根据过去的购买形式、营销经验和销售量等，决定每一级顾客的数目和一个相对访问频率，即每年对一客户的访问次数。

（3）计算企业销售访问的总次数，即销售人员的总工作量。

（4）决定一个销售人员每年的平均访问次数。这个估计应考虑客户的地理分布和集中性、每次访问所需的时间、等待的时间和其他因素。

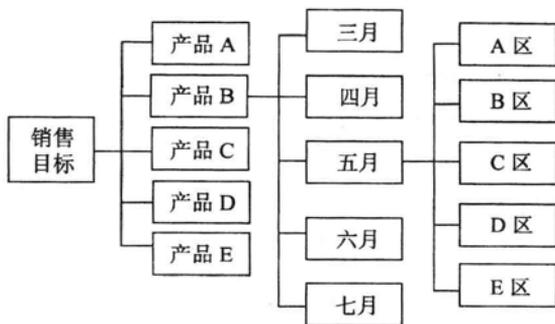


图 5-2 销售分配的方法

(5) 估计所需销售人员的人数。销售人数=访问次数总和/每位销售人员的平均访问次数。

假设某个公司估计全国有 2 000 个 A 类顾客和 1 000 个 B 类顾客；A 类顾客一年需访问 10 次，B 类需要 20 次。这就意味着公司需要每年能够进行 40 000 次访问的销售队伍。假设每个销售代表平均每年可做 1 000 次访问，那么公司需要 40 个专职销售代表。

(二) 销售目标分解法

销售目标分解的步骤是：首先确定企业的年度销售目标，然后预测平均每位销售人员所能完成的年销售额，根据这两者来确定销售人员的数量。具体计算公式是：

$$\text{销售人员数量} = \text{企业年销售目标} \div \text{每位销售人员的年平均销售额}$$

在上面的公式中，企业年度销售目标在公司的战略目标都有确定，关键是确定每位销售人员的年平均销售额。每位销售人员年平均销售额的确定，必须根据每个企业的具体情况和市场环境的情况来综合考虑；同时，也可以借鉴其他方面的信息，如可以根据本企业销售人员前几年或者同行业竞争对手现时的销售状况来考虑。

(三) 边际利润法

这种方法的基本概念来自经济学。销售人员的边际利润指增加一单位的销售人员所增加的公司利润，要使边际利润大于零，企业应考虑两个因素：增加一位销售人员所增加的销售额以及增加一位销售人员的成本。当增加一名销售人员所创造的边际销售额大于企业为该名销售人员所付出的成本时，就应该招聘该名销售人员。

边际利润可从以下步骤获得：第一步，建立销售人员数目与销售额之间的关系，这基本是一个回归曲线。以每个销售区域销售额为解释变量，以每个区域的销售人员数目、价格和产品组合为自变量；第二步，企业要确定在不同数目销售人员的情

况下，每增加一位销售人员所增加的不同的销售额；第三步，确定增加一名销售人员所增加的成本。边际利润便是边际销售额与边际成本的差额。

边际利润法将销售队伍规模与销售利润结合起来考虑，方法比较精确，更接近理想的销售队伍规模水平，但运用起来也更加困难。同时，该方法也说明，企业提高销售额的各种做法是有限度的，各种刺激销售的措施都应保持在合理的范围之内，否则，过度扩张销售队伍规模是得不偿失的。

例题 5-1 假设增加一名销售人员的费用等于销售过程中所耗费的固定费用及其边际销售额中的佣金之和，如果每个销售人员固定的费用为 75 000 元，佣金为销售额的 10%，则边际利润的计算如表 5-1、5-2 所示。

表 5-1 销售费用的计算

单位：万元

销售人员数目的改变	边际销售额	销售商品的成本	边际毛利	销售费用
50~51	36	15.6	20.4	11.1
51~52	37.5	16.5	21	12.25
52~53	44	25	19	11.9
53~54	48	30	18	12.3
54~55	39	35	4	12.4

其中边际毛利=边际销售额-销售商品的成本；销售费用=每位销售人员固定的费用+边际销售额×10%。

表 5-2 边际净利润的计算

单位：万元

销售人员数目的改变	边际毛利	销售费用	边际净利润
50~51	20.4	11.1	9.3
51~52	21	12.25	8.75
52~53	19	11.9	7.1
53~54	18	12.3	5.7
54~55	4	12.4	-8.4

其中边际净利润=边际毛利-销售费用。通过比较边际净利润，可知销售人员从 54 增加到 55 时边际净利润为负，所以销售人员的数目应该确定在 54 人。

第三节 销售人员的招聘与挑选

企业要组建一支能成功运作的销售队伍，关键在于选择有能力的销售人员。人



员的招聘和挑选是一个综合的、耗时的活动，然而，为了雇佣到合适的人员，满足企业发展对人员的需要，资源投入是必不可少的。从长远来看，人员的招聘与挑选是公司成败的关键。

一、销售人员的招聘

在激烈的市场竞争中，人才的重要性毋庸置疑，能否招聘到适合本企业的优秀销售人才，是企业销售工作发展的关键所在。重视招聘和组织成功的招聘，有助于企业抢占先机。企业销售人员的招聘应从以下几个方面进行。

（一）明确职位的特点和要求

职位的描述可以通过职位说明书获得，它包括直接上级、工作特点、工作目标、工作职责与任务、工作绩效、可轮换岗位、权限范围等，其中最重要的工作职责与任务。职位描述是招聘工作的基础，是解决做什么的问题。每个公司的销售职位特点都是不同的，在聘用前要对每个特定职位需求的相关特点进行分析。一般而言，职位说明书包括以下内容。

1. 销售市场

内容包括：销售人员的服务对象，市场是由批发商还是最终用户组成，其他人对购买决策的影响程度，客户有什么期待以及访问客户的频率是多少等问题。

2. 销售产品

内容包括：产品是否标准化，产品的性质，产品的技术水平，产品是否需要适合不同客户的个别需求等。

3. 任务与职责

内容包括：研究和信息收集活动，工作需要的特殊技能和教育背景，工作对于身体状况的要求，工作压力以及顾客的服务活动等。

4. 自主权

内容包括：销售员在销售决策上有多大的自主权，销售人员与上级联系的频率，销售人员的报告任务等。

（二）明确任职资格

职位的描述决定了任职条件，一般包括年龄、性别、技能、经验、知识、品质等。产品销往国外市场的企业对销售人员语言能力的要求与国内市场不同；开发新产品的企业要求销售人员的市场开发能力与销售老产品的人员不同；产品针对集团客户的企业要求销售人员的谈判能力与针对个人的人员不同；跨区域销售结构的企业要求销售人员适应出差的能力比区域结构的高。销售经理要清楚目标市场的细分，



以便找到合适的销售人员。

如西门子公司销售人员招聘的例子。西门子公司每年都有一个预算，在五六月份，公司会根据上一年的业务状况，以及来年业务发展的需求，综合确定公司各个业务部门的预算编制。重点考虑的内容有：① 公司计划拓展哪些方面的业务；② 计划压缩哪些方面的业务；③ 组织结构有什么样的调整；④ 某一业务需要多少人；⑤ 公司内部的人员供给情况等。

在综合分析的基础上，他们会把下一年需要哪方面的人，具体需要多少人，这些人应具备什么素质与能力要求，以及什么时候需要这些人等情况统计上来，并将这些人员需求编制成可执行的招聘计划。随后，在 HR 人员支持下，销售部门会根据计划安排，分期分批地把所需要的销售人员招募进来。

（三）选择招聘的渠道

选择优秀的销售人员，意味着寻找多种多样的渠道。招聘人员要清楚每种渠道的优缺点，以便根据具体情形正确选择。招聘渠道主要包括以下几种。

1. 内部招聘

当企业某些岗位出现空缺的时候，企业外部和内部的员工都是这些空缺岗位的潜在候选人。当组织从内部选拔合适的人才来补充空缺或新增职位时，就是采用了内部招聘的渠道。内部招聘是一把双刃剑，既能给企业带来优势，也可能带来负面影响。

内部招聘的优势有：

（1）招聘的风险较低，成功率高。由于对企业员工的各项能力非常熟悉，且员工愿意从事这种工作，所以这种招聘形式比外部招聘的成功率要高。同时，有调查表明，这种方法比外部招聘的员工任职时间更长，忠诚度更高。

（2）可以鼓舞士气，激励员工。内部招聘给予员工升迁的机会，会使员工感到有发展机会，对于激励员工非常有利。

（3）员工可更快适应工作。应聘者中有相当一部分人来自于生产一线，对产品的生产工艺流程、产品的包装、产品的规格等方面非常熟悉，所以他们从事销售工作不需要再进行专门培训，可以迅速适应工作。

（4）招聘选择成本低。内部招聘可以为企业节省诸如广告费、会务费、代理费等直接费用的开支，还可以节省一些间接的费用。

内部招聘的劣势有：

（1）使组织丧失活力，缺乏创新性。过多的内部招聘可能会使组织变得封闭。



不断从内部提拔人才可能会鼓励员工安于现状。组织如果要改进组织流程，通常从外部招聘人员。

(2) 引发后续问题。得到提升的员工可能去到了一个他不能胜任的工作岗位，而不能提升的员工可能会有负面情绪。

(3) 容易引起内部矛盾。例如，应聘者在原来的岗位可能很出色，但他更喜欢销售工作，于是应聘到销售部门来，但原部门会认为销售部门是在挖他们部门的人才，从而产生一些不必要的矛盾。

2. 外部招聘

尽管在人员招聘与甄选过程中对内部人才资源的利用很重要，但仅仅依靠企业内部尚不能提供足够的、满足销售队伍需要的销售人才。因此，寻找人才范围必须扩大到企业外部。

1) 校园招聘

校园招聘是指企业直接从高校应届毕业生中获取所需人才的方法，是企业潜在的管理人员和专业技术人员的一种重要来源，也是现代企业非常重视的外部招聘途径。校园招聘能够极大提高公司在高校的知名度，为公司储备人才提供人才库，为建立良好的校企合作关系奠定基础，而且校园招聘的费用低廉，对知名企业而言有时甚至是免费入场，对于希望在短期内和招聘大量新员工的企业来说，这也是一种行之有效的渠道。

一般而言，校园招聘的计划性比较强，招聘新人的数量、专业往往是结合企业的年度人力资源规划或者阶段性的人才发展战略要求而定。因此，进入校园招聘的通常是大中型企业，他们通常会在几个大类专业中挑选综合素质高的大学生。现在许多企业每年都到大学去做招聘宣传，展开对优秀毕业生的争夺。企业采用各种方法来吸引毕业生，如向学校提供奖学金，为大学生提供实习的机会，组织学生到企业参观等，与高校建立了长期的关系。

校园招聘虽然能够吸引众多的潜在人才，但是这类人员的职业化水平（态度、专业技能、行为习惯等）不高，流失率较高，需要企业投入较多的精力进行系统完整的培训。所以，这类潜在的人才进入企业后，通常要接受比较完整的培训，再安排到生产经营的一线作为储备干部接受工作训练。通过这样一个过程，那些能够积极融入企业、满足要求的人才会脱颖而出。

2) 媒体广告

报纸是求职者了解信息的重要平台，所以这种形式的广告覆盖面比较广，目标受众接受的概率较高。通过媒体广告招聘不仅可以提升企业在当地的知名度，而且可以有效宣传公司的业务。但是这种招聘渠道会吸引到很多的不合格的应聘者，对

于应聘的人数和应聘人的素质也很难进行控制，增加了人力资源部门筛选简历的工作量和难度，延长了招聘的周期，应聘者的面试也大大增加了工作量。

同时，由于现在通过报纸进行招聘的公司众多，如何在报纸上吸引更多人的注意也是需要考虑的问题之一，因为报纸招聘的特点就是面广，如果吸引不到大量的应聘者，也就算是一次失败的招聘了。为此，一些大众熟知的工作和专业更适合利用报纸刊登招聘广告；对于一些冷门专业，例如，航空、水利工程等专业就不适合应用这种渠道了；对于一些过分热门的专业也不宜采用这种形式，因为太多的应聘者会增加招聘工作者的工作量；如果公司招聘的职位非常少，从经济角度来讲采用广告方式也是不合算的。

3) 网络招聘

随着计算机网络的普及，网络招聘已经迅速成为最流行的招聘方法之一。招聘信息可以定时定向投放，发布后也可以管理，其费用相对比较低廉，理论上可以覆盖到全球。通过在知名的人才网站上发布招聘的信息，可以快捷、海量地接受到求职者的信息，而且各网站提供的格式简历和格式邮件可以降低简历筛选的难度，加快处理简历的速度。尽管它还没有取代传统的招聘方法，但是现在的求职者已经开始习惯上网找工作，尤其是白领。企业也逐渐重视在网络上发布招聘信息，通过网络获取所需的人才。

网络招聘的便利性众所周知，但也存在着不容忽视的缺陷，这种渠道不能控制应聘者的质量和数量，海量的信息，包括各种垃圾邮件、病毒邮件等会加大招聘工作的压力，在信息化不充分的地区效果较差。另外，网络上也会充斥着许多虚假信息。

4) 利用各种人才中介机构招聘

人才中介机构指那些人事部门开办的人才交流中心、劳动部门开办的职位介绍所以及私营的职业介绍机构等。中介机构既为用人单位推荐人才，也为求职者介绍工作，同时还举办各种形式的人才招聘会。例如，各地每年都会组织几次大型的人才交流洽谈会。用人单位花费一定的费用在交流会上摆设摊位，由应征者前来咨询应聘。这是传统的人才招聘方式，也是一种被动式的招聘方式，费用适中。招聘者不仅可以与求职者直接面对面交流（相当于初试），而且可以直观展示企业实力和风采。这种方式总体上效率比较高，可以快速淘汰不合格人员，控制应聘者的数量和质量。

但这种招聘方式的收效性较低，从准备展会、收集简历、面试以及测评筛选到录用的过程比较复杂，企业必须进行事前策划、精心准备才会有收获，所以，中小



企业较难招到优秀人才。

5) 内部员工推荐

当组织出现空缺职位时，不仅要鼓励内部员工积极应聘，而且要制定雇员推荐计划以鼓励员工利用自己的人际关系网络为单位推荐优秀的人才。许多规模较大、员工较多的企业可以定期让内部职员动员自己的亲属、朋友、同学、熟人加入企业的外勤销售行列。例如，在每一位被推荐人的后面注上推荐人的姓名，推荐新人录用率高的员工还会获得公司奖励，微软公司的“伯乐奖”就是为那些举贤荐能的员工所准备的。嘉信公司还通过举办联谊会的形式来进一步了解被招聘人员，在联谊会上，公司员工带朋友参加活动，通过活动，被招聘人员也可以了解公司文化，增加了招聘人员对公司的认同感。

由于被介绍者对工作和企业的性质有相当的了解，工作时可以减少因生疏带来的不安和恐惧，降低辞职率。而且，因新进入员工与原职工比较熟悉，相互容易沟通，能提高团队作战的效率。员工推荐的优点是招聘成本小、应聘人员素质高、可靠性高。方法快捷有效，不用花很长的时间去发现和筛选那些不知名的求职者。员工推荐的缺点是招聘的面窄，往往招不到很优秀的人才。另外，员工推荐对招聘专业人才比较有效。一些证券公司、高科技企业往往通过推荐的形式进行招聘，很少见到他们通过报纸、网络进行招聘。

6) 猎头招聘

猎头是一种由专业咨询公司利用其储备人才库、关系网络，在短期内快速、主动、定向寻找企业所需要的人才的招聘方式。目前，因为猎头主要面向的对象是企业中高层管理人员和企业需要的特殊人才，其具体操作基本上是由企业高管直接负责，因此这种方式看起来比较神秘。正规的猎头公司收费比较高，通常为被猎成功人员年薪的 20%~30%。

7) 其他招聘形式

行业、专业网站及论坛、特定人群（MBA、专业人士、校友、网络发烧友）组织的网站、聊天室（群、组）等是伴随网络普及、网络市场日益细分而产生的新型招聘渠道。其优点有些类似人才网站招聘，快速简捷，其更胜一筹的是可以通过网络与对方及时、深入，甚至是利用视频互动沟通。现实中在中小企业、服务行业、劳动力招聘时比较多地采用招聘告示的招聘方式。通常情况下招聘成本不高，招聘告示张贴于店面门口、店面周边或者人流量大的场所等。这种方式的特点是简单易行，满足文化层次不高、经济条件不好的人员求职。其缺点影响公司形象，而且不利于美化城市环境。

阅读材料 5-2

磨合的前提是信任

刘勇是华美电器的老员工，大学毕业后进厂，从一个小业务员干起，通过十多年的努力一步步爬到现在西南分公司总经理的位置。西南分公司一直是华美集团重点市场，刘勇作为封疆大吏，大权在握三年有余。但是，公司高层年初开始派系斗争，都将西南分公司视作旗帜性的战略山头。华美电器的其中一个经销商——星星连锁公司恰在此时抛出了橄榄枝，其老板以西部大区总监助理的岗位力邀其加盟。大半年下来，刘勇一方的高层已出现颓势，自己也被搞得身心疲惫，刘勇便离职就任。

西部总监助理是个过渡岗位，刘勇对这个岗位没有过多的权力要求，但是上任后发现还是超出了他的预想。西部总监表面上对刘勇是嘘寒问暖一团和气，背地里和防贼一样盯着，下面的各部门经理也没将他放在眼里，刘勇的任务就是替总监接待各个厂家的拜访，事情几乎拍板成型才想起来还有他这一级领导。最让刘勇郁闷的是，来之前谈好的待遇都打了折扣。

王强同样跳槽到经销商公司，但却因为经销商的理解和信任，工作颇有成效。王强与经销商的老板老李有着不错的交情，上任前，王强问老李要了三样东西：要掌控市场管理权，要入股 10% 以上，要人事管辖权。要到了这三样东西，王强开始大刀阔斧地开工了。

王强干区域经理时，对老李顾念旧情一直不忍舍弃部分小客户就颇有微词。上任后，第一把火就是优化渠道，将那些不合格的二级代理商、零售商，考核后该降级的降级，该清除的清除。这些销售高手从厂家跳槽而来，对厂家信息的了解，肯定多于经销商，尽管老李一开始对这种做法抱有一定疑问，但最终相信了王强和他提供的信息。老板和员工完美合作，没多久大赚一笔，改变了老李一向谨小慎微的经营风格。之后，按照王强的管理方式管理，老李的生意更有活力了。

分析：星星连锁要求刘勇给公司干活，却不给刘勇足够的信任和支持，于是，刘勇在工作中遇到难处，也不再有力去解决这些问题。刘勇进退两难，尴尬万状，而王强的成功在于经销商老李的气度。对比以上两个案例，王强的成功和刘勇的失败，其决定因素只在于经销商是否给予这些厂家来的空降兵足够的授权和理解。既然要让空降兵帮助公司走正规化路子，那么就给他们干活的权力，不要不给实权，更不要等工作规划出来了，又指指点点说这不对、那不对的。在工作出现摩擦的时候，要充分信任空降兵，协商解决问题。另外，空降兵来之前承诺的待遇不能打折扣，不能让空降兵觉得新公司耍诈，从而使他们工作留一手。



二、挑选计划

人员的挑选过程是按照职位能力要求采取各种手段对应聘者进行评估,判断他是否适合所应聘的职位,最后选择出最适合的人选。挑选的程序因招聘规模、用人理念、工作种类等的不同而有所差异,但主要的步骤大致相同,一般遵循以下程序。

(一) 筛选简历和申请表

招聘信息发布后,求职者通常会寄来个人简历及有关证明材料,人力资源管理部门审阅后将符合要求的求职者名单与资料移交用人部门,由用人部门初选。在初步筛选工作中,常用的筛选工具是个人简历和申请表。

个人简历是求职者自主设计的,其内容的安排有很大的自主性,有时候会没有提供企业所需要的全部信息,另外,通过个人简历也不能对应聘者进行横向比较。在通过简历筛选的时候一般从以下几个方面来入手。

(1) 分析简历结构。一般来说,简历的结构在很大程度上能够反映应聘者的组织能力和沟通能力。结构合理的简历一般都比较简练,基本不超过两页。

(2) 分析简历内容。个人简历的内容大致可分为主观内容和客观内容两部分。在筛选个人简历时应该把注意力放在客观内容上,如个人信息、工作经验、受教育程度。

(3) 判断应聘者的经验和能力。根据个人简历中的客观内容,判断应聘者的专业资格和工作经历是否与空缺岗位相符合。

(4) 审查简历的逻辑性。在工作经历和个人成绩方面,要注意简历的合理性和逻辑性。

申请表是企业针对某一空缺岗位专门设计的初步筛选工具,由于其对应聘者所提供的信息有一定的限制,从而接受的信息更全面有效,并且能据此对应聘者作比较,所以它在初期挑选中比较重要。申请表与个人简历不同的地方在于:

(1) 从求职者填写申请表的字迹判断其求职的态度。

(2) 重点考虑其工作经历,分析其离职的原因,推断其素质特点。

(3) 要标明所填内容的可疑之处,在后面的选拔环节予以考证。

由于个人简历和申请表所反映的信息不够全面,决策人员往往仅凭个人的主观臆断来决定参加面试的人员,经常会产生漏选的现象,所以,在费用和时间允许的情况下应尽量让更多的求职者参加面试。

(二) 面试

面试时面试官与求职者的直接对话、交流或者置被试者于某种特定情境中进行

观察，从而完成对其适应职位要求的素质、能力和资格进行测评的一种方法。面试绝不是招聘者与求职者进行的一问一答活动，而是一种真实的、面对面的双向交流与考察，并进行双向选择的过程。

面试可以有一次或多次，次数取决于评价人员的数量、工作职位的重要性及准确评价求职者的难度。面试的内容比较灵活，在面试过程中，面试官通过观察其面部表情、仪表、情绪以及随时提出问题来判断应聘者是否有热诚，并且深入考察他的能力。但是面试成本较高，且费时，不宜大规模采用。另外面试的评分主观性大，不易保证信度。

（三）测验

目前许多大公司及要求招募素质较高的销售业务人员的单位，都采用测验这一形式。面试毕竟只是听取应聘者的一面之词，测验能以更客观的方法，了解应聘者的个性及能力，并能以定量的方式分出各申请人在各种特性上的高低，便于比较衡量。按测验的内容来分，主要有以下几类：

（1）专业知识测验。这主要是对应聘者进行销售知识方面的测验，旨在衡量应聘者是否具备所需的推销基本知识。这种测验可以用笔试，也可以用口试。

（2）心理素质测验。这主要是对应聘者进行性格、爱好及素质等心理特征的测验，这些心理特征对销售工作具有重要影响，有时能关系到销售工作的成败。

（3）环境模拟测验。这主要是采取模拟工作环境的各种情况的办法，观察应聘者在一定销售工作压力之下如何作出反应。同时，应聘者也可由此推测自己是否适应这种工作环境。主要方式有推销实习法、挫折处置法、实地试验法。

（四）背景调查

求职者在个人简历中提供虚假或模糊信息是招聘中经常遇到的问题，背景核查主要是为了验证申请者所提供的信息的真实性，获得求职者更全面的信息。进行背景核查需要考虑进行调查的时间、调查的内容和如何调查等问题。下面介绍背景调查的主要内容及主要方式。背景调查的主要内容如下。

（1）通过咨询应聘者以往的工作单位或客户，以获取应聘人过去工作的真实情况，看是否与提供的材料相符。

（2）通过咨询应聘者的老师或同学，查证应聘者的品德，同时查证应聘者的受教育水平真实情况。

（3）通过咨询当地的信用调查机构或其他公司的同类专业工作者，核实应聘者信用好坏、经济情况以及是否违法犯罪。

背景调查的主要方式：拜访问询人、电话联系、利用信函查核。



（五）体检

对求职者进行体检也是人员招聘挑选的一个重要部分，这些体检标准一定要符合国家有关法律法规。体检通常是最后一个步骤，它不作为选拔工具，通过体检，除了可以筛除不符合职位要求的求职者，还能够清楚了解求职者的身体情况，有利于在工作安排时考虑其身体状况，降低缺勤率和事故。大公司一般对员工的身体条件要求非常严格，一般不会录用某些传染类疾病患者，这也是为了对其他员工负责，为他们创造一个良好的工作环境。

第四节 销售人员的培训

企业作为一种组织体系，不仅有特定的分工协作方式和工作技能要求，而且有自己的文化和管理风格。任何人进入组织后，不仅有一个逐步适应的过程，而且必须随着组织的发展不断改进自己。对销售人员的培训是销售管理非常重要的工作。

培训有两个作用：一是教会销售人员怎么去做；二是让销售人员做得更好。

一、销售人员培训的目的

（一）满足员工需要

销售业绩决定企业的成败，对销售员进行培训，可以提高销售员的工作能力和随机应变能力，应付瞬息万变的市场；培训还可以克服孤独，提高销售人员士气；很多时候销售员都会遭到客户的拒绝，因而产生挫折感，培训能有效摆脱恐怖感和自卑感；要想成为一名优秀的销售员，需要有意识加强和培养自己各方面的能力学习，包括知识、销售技巧和处理事物的能力。

（二）建立优秀的组织文化

人类社会进入 21 世纪，在激烈的市场竞争中，有越来越多的企业家发现文化因素的重要作用。一个组织克服内外困难的力量来自于它的精神力量，它的信念。没有这种精神力量和信念，它就会被社会淘汰。组织文化建设不是孤立的，培训就是建设组织文化的重要环节，应把组织文化作为人员培训的重要内容，在培训过程中宣传、讲解和强化企业文化。

（三）增强企业的竞争力

随着科学技术的迅猛发展，知识更新、技术更新的周期越来越短，而技术



在竞争中的地位日益重要，尤其是近些年来知识经济的兴起，更使科学技术成为企业发展、社会经济发展的最主要动力。通过培训，可以使销售队伍不断更新知识、更新技术、更新观念，才能走在市场发展的最前端。另外，人才是企业最根本、最主要的竞争优势，培训在于提高人的素质和能力。所以，企业要想在激烈竞争中立于不败之地，就必须重视培训。

二、销售人员培训的时间

销售主管在确定培训计划时，既要保证培训的效果，又不能过分地影响企业的正常业务。新雇的销售人员培训通常需要 1~2 周时间，老销售人员的培训可根据实际，选择每天半小时、每星期 2 小时等方式安排培训。销售人员培训的时间要根据需要来选择，一般需要考虑以下几个因素：

(1) 产品性质。如产品的工艺水平和技术含量等，产品性质越复杂，技术要求越复杂，培训时间越长。

(2) 市场状况。市场上竞争对手越多，竞争越激烈，培训时间越长。

(3) 人员素质。如果受训人员具有较全面的知识，有较高的学习能力，培训时间相对较短；相反，如果受训人员素质平庸，花费的培训时间较长。

(4) 销售技术。如果销售的商品是奢侈品，可选择的余地大，要求销售人员具备较高的销售技巧，那么需要的培训时间较长。

(5) 管理要求。管理层制定的标准严格，贯彻实施时一丝不苟，那么对销售人员的培训时间应较长一些。

三.销售人员培训的时机

销售人员培训通常在如下情况下进行：

(1) 员工需要培训来熟悉工作所需的技能，通过培训他们可以更顺利地进入工作状态。例如，新人刚刚工作时、旧工作将采用新方法新技术执行时、新的工作或项目刚刚成立时等。

(2) 员工晋升或换岗时。此时员工进入新的环境，担当新的职责。需要经过培训让员工明确工作内容，适应新的环境，使员工在接触不同的工作时，都能保持一定的工作水准。

(3) 环境的变化。为了适应环境的变化，企业都在不断的调整自己的经营战略，每次调整都要对员工进行培训，特别是老员工。

(4) 工作积极性下降。培训是调动员工积极性的有效办法。经过培训的人员，不仅提高了素质与能力，也改善了工作态度和动机。



四、培训方式

(1) 在职训练。要求培训人员一方面工作，一方面受训。这种方法既不影响工作，又能提高销售人员的素质，增强他们的业务能力，是一种最常用的方法。

(2) 个别会议。个别会议是指由个别接受培训的销售人员参加讨论的会议。

(3) 小组会议。小组会议指由若干销售人员成立小组参加讨论的会议。

(4) 个别函授。企业培训部门根据具体情况，分别向各个销售人员函授。

(5) 销售会议。有意识地让受训人员经常参加企业内部召开的销售会议，以达到培训的目的。

(6) 设班训练。企业设班定期培训，系统地对销售人员进行培训。

(7) 通信训练。利用通信教材对销售人员进行培训。

四、销售人员培训的内容

1. 销售技巧

销售产品的过程实质上就是和顾客沟通的过程，销售不仅仅是要做成一笔交易，而是要和顾客建立一种持续稳定的关系。从这个意义上说，培训销售人员，尤其是对新员工的销售技能培训是非常重要的。提高销售员完成交易的手段，包括：销售人员应该具备的仪表和态度、寻找客户培训、拜访客户培训、成功签约培训、售后服务培训、收款和催款培训等。

2. 产品知识

产品是企业 and 顾客的纽带，销售人员必须对产品知识十分熟悉，尤其是对自己所销售的产品，培训产品知识是培训项目中必不可少的，产品知识在帮助顾客解决问题时十分重要。

3. 竞争和行业知识

作为一名销售人员必须掌握同业者和竞争对手的情况，通过同业者和竞争对手的比较，发现自己的优势和劣势，提高自身竞争力。通过对销售人员的培训增强他们对这些竞争对手情况和行业信息的敏感性，增强他们获取这些信息的能力。

4. 企业知识

通过对本企业的充分了解，增强销售人员对企业的忠诚，使销售人员了解本企业文化，从而有效地开展顾客的服务工作，培育顾客对企业的忠诚。

5. 顾客知识

顾客是企业销售活动中重要的主体，因为顾客具有多样性，所以销售人员需要鉴别和适应不同类型顾客的要求。销售人员应当学习如何发现顾客选购商品的标准以及如何对他们的要求做出反应等。

阅读材料 5-3

海尔的员工培训策略

海尔集团从一开始至今一直贯穿“以人为本”提高人员素质的培训思路，建立了能够充分激发员工活力的人才培训机制，最大限度地激发每个人的活力，充分开发利用人力资源，从而使企业保持了高速稳定发展。

一、海尔的价值观念培训

海尔培训工作的原则是“干什么学什么，缺什么补什么，急用先学，立竿见影”。在此前提下首先是价值观的培训：“什么是对的，什么是错的，什么该干，什么不该干。”这是每个员工在工作中必须首先明确的内容，这就是企业文化的内容。对于企业文化的培训，除了通过海尔的新闻机构《海尔人》进行大力宣传以及通过上下灌输、上级的表率作用之外，重要的是由员工互动培训。目前海尔在员工文化培训方面进行了丰富多彩、形式多样的培训及文化氛围建设，如通过员工的“画与话”、灯谜、文艺表演、找案例等用员工自己的画、话、人物、案例来诠释海尔理念，从而达成理念上的共识。“下级素质低不是你的责任，但不能提高下级的素质就是你的责任！”对于集团内各级管理人员，培训下级是其职责范围内必须的项目，这就要求每位领导，上到集团总裁、下到班组长都必须为提高部下素质而搭建培训平台、提供培训资源，并按期对部下进行培训。

二、海尔的实战技能培训

技能培训是海尔培训工作的重点。海尔在进行技能培训时重点是通过案例、到现场进行的“即时培训”模式来进行。具体说，是抓住实际工作中随时出现的案例（最优事迹或最劣事迹），当日利用班后的时间立即（不再是原来的停下来集中式的培训）在现场进行案例剖析，针对案例中反映出的问题或模式，来统一人员的动作、观念、技能，然后利用现场看板的形式在区域内进行培训学习，并通过提炼在集团内部的报纸《海尔人》上进行公开发表、讨论，达成共识。员工能从案例中学到分析问题、解决问题的思路及观念，提高员工的技能，这种培训方式已在集团内全面实施。

对于管理人员则以日常工作中发生的鲜活案例进行剖析培训，且将培训的管理考核单变为培训单，利用每月8日的例会、每日的日清会、专业例会等各



种形式进行培训。

三、海尔的个人生涯培训

海尔集团自创业以来一直将培训工作放在首位，上至集团高层领导，下至车间一线操作工人，集团根据每个人的职业生涯设计为每个人制定了个性化的培训计划，搭建了个性化发展的空间，提供了充分的培训机会，并实行培训与上岗资格相结合。

资料来源：海尔·浅析海尔的员工培训、人才资源开发. 2005. 9.

五、销售人员培训的流程

（一）确定培训需求

培训需求指企业要求具备的理想状态（理想的绩效状况职位对知识、技能和态度的要求）与现实状态（员工对所要求的知识、技能和态度的实际拥有程度）之间存在的差距。制定培训需求目的就在于确定期望表现与实际表现之间的差距，并提出对策。制定培训需求的流程主要包括以下几方面。

1. 培训需求调查

培训需求调查是指全面、客观、公正地收集培训需求信息，需要考虑调查对象、调查方法及调查主题。很多企业培训非常重视，当他们发现一些状况如客户不满、内部混乱、员工士气低落、工作效率低时，便想通过培训加以解决，但却忽略了在对销售人员培训之前，必须进行培训需求的调查。

培训需求调查应从不同角度收集具体信息，这些信息包括：理想状态的信息；实际状态的信息；销售人员对工作的感受；产生绩效问题的可能原因；提高销售人员能力的途径。

2. 培训需求分析

培训需求分析是指在培训需求调查的基础上，由培训主管部门、主管人员、工作人员等采取各种方法和技术，对组织内各部门及其成员的目标、知识、技能等进行系统的鉴别与分析，以确定需要培训的人员、培训时间、培训方式的一种活动。要求和现实之间的差距可能是由许多因素造成的，并非都是人的素质和能力问题。所以，要对产生差距的原因进行全面的分析，如果不是人的因素就要排除培训的意



向，如果是人为因素而产生的差距，也要充分考虑现有人员是否具有销售工作的能力、培训费用的高低，以及能否在合适的时间内达到培训目标等。

（二）建立培训目标

培训目标是培训活动的目的和预期成果，确定培训目标是员工培训必不可少的环节。培训的目的就是提高绩效，目标可针对培训的每一阶段而设置，也可以面向培训计划的全过程而设定。

首先，培训目标必须与企业的宗旨相符，要现实可行，用书面形式明确描述，结果是可以测评的；其次，分析现实或实践中的实际情况，哪些是已有的，哪些是欠缺的；再次，对比目标和现状，明确现在必须解决的问题有哪些，哪些是全局性的问题；最后，确定培训的具体内容，包括员工应该做什么，可接受的绩效水平、最终的培训成果等。总的来说，培训需求目标主要有：增加销售或利润；确立正确的态度，改善销售队伍风气；减少角色冲突和角色模糊；介绍新产品和新市场；为将来的管理岗位培养销售人员；利用销售和 sales 支持工具的能力；优化团队协作和合作努力等。

（三）选择评估培训

选择评估培训主要考虑以下三个问题。

1. 选择培训师

有的培训可以由销售经理或公司其他人员，如市场部经理、产品技术部人员来完成，但更多的培训内容应请专业培训公司的培训讲师来进行。

2. 选择培训地点、时间

培训时间选择要充分考虑到参加培训的员工能否出席，训练设施能否得到充分利用，组织内部和外部的培训师能否腾出时间。培训地点应选定在地点适中、交通便利、环境良好、通风光线等条件较为理想的场所。

3. 选择培训方法

培训方法主要包括讲授法、会议法、小组讨论法、实证研究法、角色扮演法、业务模仿法、示范法和自我进修法。

（四）设计培训计划

由于企业的资源有限，不可能提供足够的资金、人力和时间进行大量的培训，也不可能对所有员工培训到同一层次或同等程度或在同一时间培训，因此必须针对性地确定企业急需人才的培训计划。



销售人员培训计划是根据企业的近期、中期、远期的发展目标对企业销售人员培训的需求进行预测，并制定培训活动方案的过程，培训计划是一个系统工程，内容主要包括：培训需求评价工作的行动计划、确定培训需求评价工作的目标、选择合适的培训需求调查与分析方法、确定培训需求评价的内容等。

（五）实施培训计划

严格按照培训计划书的内容实施培训，销售经理要监视受训人员的培训过程，培训过程最好相对封闭，时间不宜过长。

（六）评估培训计划

与管理中的控制功能相类似，在企业培训结束后，一般要对培训的效果进行一次总结性的评估和检查，以便找出受训者通过培训有哪些收获和提高。培训评估的内容主要有以下几个方面：受训者对于培训的反应和感受、受训者的收获和提高、观察受训者的行为是否有所改善以及培训对组织带来的影响等。

对销售人员的培训效果必须进行评估，评估方式可让学员填写培训评估表，对培训内容、培训讲师、培训管理及培训效果等作出具体评价；另外，评估人员也可以通过面谈的方式了解到书面答卷和观察所难以获得的数据。

[案例分析]

一次失败的招聘

位于北京东方广场的某外资 SP 公司因发展需要在从外部招聘新员工。期间先后招聘了两位行政助理（女性），结果都失败了。具体情况如下：

第一位小李入职的第二天就没来上班，没有来电话，上午公司打电话联系不到本人。经她弟弟解释，她不打算来公司上班了，具体原因没有说明。下午，她本人终于接电话，不肯来公司说明辞职原因。三天后又来公司，中间反复两次，最终决定不上班了。她的工作职责是负责前台接待。入职当天晚上公司举行了聚餐，她和同事谈得也挺愉快。她自述的辞职原因：工作内容和自己预期不一样，琐碎繁杂，觉得自己无法胜任前台工作。HR 对她的印象：内向，有想法，不甘于做琐碎、接待人的工作，对批评（即使是善意的）非常敏感。

第二位小陈工作十天后辞职。小陈的工作职责是负责前台接待，出纳，办公用品采购，公司证照办理与变更手续等。自述辞职原因：奶奶病故了，需要辞职在家照顾爷爷。（但是当天身穿大红毛衣，化彩妆）透露家里很有钱，家里没有人给人打



工。HR的印象：形象极好、思路清晰、沟通能力强，行政工作经验丰富。总经理印象：商务礼仪不好，经常是小孩姿态，撒娇的样子，需要进行商务礼仪的培训。

招聘流程：① 公司在网上发布招聘信息。② 总经理亲自筛选简历。筛选标准：本科应届毕业生或者年轻的，最好有照片，看起来漂亮的，学校最好是名校。③ 面试：如果总经理有时间就总经理直接面试。如果总经理没时间 HR 进行初步面试，总经理最终面试。④ 新员工的工作岗位、职责、薪资、入职时间都由总经理定。⑤ 面试合格后录用，没有入职前培训，直接进入工作。

公司背景：此公司是一国外 SP 公司在中国投资独资子公司，主营业务是电信运营商提供技术支持，提供手机移动增值服务，手机广告。该公司所处行业为高科技行业，薪水待遇高于其他传统行业。公司的位置位于北京繁华商业区的著名写字楼，对白领女性具有很强的吸引力。总经理为外国人，在中国留过学，自认为对中国很了解。

被招聘的员工背景：

小李：23岁，北京人，专科就读于北京工商大学，后转接本就读于人民大学。期间当过少儿剑桥英语的教师一年。

小陈：21岁，北京人。学历大专，就读于中央广播电视大学电子商务专业。在上学期间工作了两个单位：一个为拍卖公司，另一个为电信设备公司。职务分别为商务助理和行政助理。小陈曾参加瑞丽封面女孩华北赛区复赛，说明 B 的形象气质均佳。

招聘行政助理连续两次失败，作为公司的总经理和 HR 觉得这不是偶然现象，在招聘行政助理方面肯定有重大问题。问题出在什么地方？

分析：从以上案例可知直接影响这次行政助理招聘的主要因素是公司的总经理、甄选的方法和它的招聘流程。

总经理分析：在招聘过程中总经理干涉过多，没有充分授权给人力资源部门，包办了 HR 筛选简历的任务。其次他不懂中国国情自然就会让不适合的人被选进来，而适合的人才可能就被淘汰在筛选简历上了。对于这种低级别的员工招聘，应该把权力完全授给熟悉国情的 HR，他在这次事件应该负主要责任。

甄选方法分析：在招聘行政助理时，公司没有根据行政助理这个岗位的任职资格制定结构化的甄选标准，而只是凭面试官的直觉进行甄选，这样造成了招聘过程不科学。因为面试官会在面试过程中受到归类效应、晕轮效应、自我效应和个人偏见（地域，血缘，宗教信仰等）影响。案例中总经理就对相貌、毕业院校和是否应届带有明显偏见。没有考虑应聘的人是否和企业的文化、价值观念相吻合，是不是



真正的具备了工作需要的知识、能力、性格和态度。

招聘行政助理的流程分析：正常的招聘流程应该是公布招聘信息、初步面试、评价申请表和简历、选择测试、雇佣面试、证明材料和背景材料核实、选择决策、体检、录用、入职前培训，最后入职。该公司在招聘过程中少了选择测试和入职前培训这两个重要步骤。

公司通过选择测试基本上能测试出应聘者的性格特征和价值取向。如小李的性格内向，而且心态高不踏实，不愿做琐碎繁杂的工作，与做前台需要的性格和心态相差甚远。这样盲目让她做前台工作造成了她的离职。通过测试同样能测出小陈的价值观与企业文化不符，这样就能在测试阶段把她们淘汰，从而节省招聘的成本。

入职前的培训对加入公司的员工很重要。因为通过入职前的培训能够给新员工灌输公司的企业文化和价值观念，可以帮助新员工树立正确的工作态度，对工作有更深刻的认识。如果给小李和小陈进行了系统的人职前培训，完全有可能改变她们本来的价值取向和对工作的态度，她们就有可能不会离职。

从上面的失败原因分析，可以得到这样一个结论：这个公司没有从外界招到合适的员工是因为它没有一个科学的人力资源管理体系造成的。建立一个科学的人力资源管理体系需要注意以下几个方面。

1. 做好人力资源规划

人力资源规划有助于企业适应变化的环境。环境的变化需要人力资源的数量和质量做出相应的调整。根据企业的战略规划作相应的人力资源规划，人力资源规划需要对人力资源的需求预测和人力资源供给预测，通过比较后确定是否需要向往外部招聘还是裁员。

2. 做好工作分析

工作分析即职务分析，全面了解、获取与工作有关的详细信息的过程。具体来说，是对组织某个特定职务的工作内容和职务规范（任职资格）的描述和研究过程，即制定职务说明书和职务规范的系统过程。工作分析包括两个方面：① 工作本身，即工作岗位的分析，要分析每一个岗位的职能，该岗位所承担的职责与任务，以及它与其他岗位之间的关系；② 人员特征，即任职资格分析，主要分析能胜任该项工作并完成任务的任职者必须具备的条件与资格，比如工作经验、学历能力特征等。

3. 做好招聘与选择

在选才、育才、用才、留才的四大人力资源管理职能中，选才不但最为重要，而且是育、用、留的基础。如果，选择的人不能适应工作与组织时，人力资源将变成“人力负债”。

4. 做好员工培训和绩效考核

人力资源的特征具有可开发性，组织可通过对员工培训来开发员工的潜能，提高效率 and 效益，提高使用人力的柔性，提高组织的竞争力。

绩效管理是使员工的表现与组织的目标能趋于一致的努力。绩效考核是对员工在工作上的表现好不好的一个评定与沟通的过程。绩效考核的目的是掌握员工在完成组织目标中的贡献与不足，作为评定员工升迁、调配、奖励、培训和开发的依据。

5. 做好薪酬管理和员工离职管理

通过薪酬水平、薪酬结构和薪酬形式这三个方面的薪酬管理，确保人才不流失，改善个人与组织的绩效，控制人工成本。

离职管理必须作离职原因分析和离职成本计算，需要设置离职管理的岗位，并配备专业人员，主动管理员工离职行为。

资料来源：一个真实的招聘失败案例分析. www.sino-manager.com, 2010-03-01. 本案例经过编辑。

[习题]

一、单选题

- 下列不属于销售人员素质模型因素之一的是（ ）。
 - 品质
 - 技能
 - 知识
 - 样貌
- 下列不属于销售人员能力要求的是（ ）。
 - 多角度分析问题
 - 能说多国语言
 - 常常自我激励
 - 服务水平高
- 在设计销售队伍过程中，考虑每一层次的负责人与下属的人数，体现了下列哪个原则（ ）。
 - 销售队伍应能保证企业目标的实现
 - 销售队伍设计应能满足专业分工、因事设岗、同一协作的目标
 - 销售队伍设计应该考虑销售管理的广度和深度
 - 销售队伍设计要适应市场变化
- 关于工作说明书的编写，错误的是（ ）。
 - 使用语言应该具有较强的专业性
 - 工作职责的罗列应该符合逻辑顺序
 - 对于基层员工工作的描述应更具体、详细
 - 可以用完成某项职责所用的比重来说明该职责的重要性



5. 一般来说, () 岗位更适合从内部招聘人员。
A. 技术类 B. 行政类 C. 生产类 D. 营销类
6. 为招聘开展工作分析的侧重点是 ()。
A. 岗位的职责与胜任能力 B. 衡量每一项工作任务的标准
C. 每一项工作应达到的内容和水平 D. 定岗与定编
7. 相对于内部招聘而言, 外部招聘有利于 ()。
A. 培养员工的忠诚度 B. 促进团结、消除矛盾
C. 招聘到高素质人才 D. 激励员工、鼓舞士气
8. 要保证企业招聘到高素质人才, 实现招聘活动的高效率, 就必须坚持面向社会, 进行 ()。
A. 社会招聘 B. 公开招聘 C. 制度招聘 D. 内部招聘
9. 企业招聘人员常用的办法是 ()。
A. 笔试 B. 面试 C. 情景模拟
D. 笔试、面试、情景模拟和心理测试

二、多选题

1. 销售培训的目的包括 ()。
A. 增加生产力 B. 增进士气 C. 降低人员流动率
D. 增进客户关系 E. 改进销售技能
2. 某大型企业要招聘高层管理人员若干, 适宜选用的招聘渠道有 ()。
A. 发布广告 B. 猎头公司 C. 学校招聘
D. 职业介绍所 E. 内部员工推荐
3. 企业花了大量的时间和精力进行面试, 但效果并不理想, 其一般原因是 ()。
A. 面试的程序方面出现问题 B. 应聘者善于伪装, 提供了不真实的信息
C. 面试者的主管偏见 D. 背景调查的信息失真
E. 信息筛选科学性不强

三、简答题

1. 简述销售队伍设计要遵循什么原则。
2. 简述销售人员培训流程。

[习题解答]

- 一、1. D 2. C 3. C 4. A 5. B 6. A 7. C 8. B 9. D

二、1. ABCDE 2. AB 3. AC

三、1. ① 销售队伍应能保证企业目标的实现；② 销售队伍设计应该考虑销售管理的广度和深度；③ 销售队伍设计应能满足专业分工、因事设岗、同一协作的目标；④ 销售队伍设计要适应市场变化。

2. ① 制定培训需求；② 建立培训目标；③ 选择评估培训；④ 设计培训计划；⑤ 实施培训计划；⑥ 评估培训计划。



CHAPTER 6

第六章 销售人员的激励 与薪酬管理

[内容提要]

激励与薪酬是管理销售人员的有效手段之一。本章主要讨论销售人员的激励方式和销售激励组合，薪酬的类型以及如何选择薪酬制度。

[学习要点]

1. 了解销售人员激励的方式和原则；
2. 理解销售激励组合；
3. 掌握销售人员薪酬管理的内容。



激励和薪酬是企业吸引销售人员、留住销售人才、鼓舞士气的有效手段。在残酷的市场竞争中，销售人员时常遭遇各种各样的困难。企业要吸引和留住优秀的销售人员首先就要给予他们公平合理的薪酬待遇，让他们所付出的艰辛劳动与所得到的薪酬成正比，而且还要使用各种激励方法，使销售人员保持高昂的斗志和良好的精神状态，使他们努力去为企业创造业绩。本章主要讨论销售人员的激励方式和销售激励组合，薪酬的类型以及如何选择薪酬制度。

第一节 销售人员激励的方式

销售人员激励是销售人员管理中不可或缺的环节。研究激励问题，实际上就是探讨员工的行为动力，探讨如何有效地调动员工的积极性，提高工作绩效的问题。

一、销售人员激励概述

每个人的潜能都是无限的，其发挥的程度受到多种因素的制约。员工的能力和天赋并不能直接决定他对组织的价值，其能力和天赋的发挥很大程度上取决于动机的大小。而激励销售人员的工作动机，则成为销售主管的首要任务之一。

动机是指人们从事某种活动、为某一目标付出努力的意愿。激励就是一种精神力量或状态，起加强、激发和推动作用，并指导和引导行为指向目标。销售是一项艰苦的工作，需要不停地耕耘才能有收获，销售代表经常单独工作，经常遇到挫折。有效的激励有助于销售人员勇于面对困难、克服困难，以组织目标为己任，采取积极主动的措施解决困难。

现代企业之所以把激励当作一种重要的管理工具来对待，主要是因为激励能产生强大的效能。激励对企业的作用主要体现在以下几个方面。

（一）激励可以提高工作效率

工作效率的高低和工作成果的大小，通常取决于两个基本因素：一是能不能，二是干不干。前者指胜任还是不胜任某项工作，是否具有承担某项工作的能力和资格；后者是指从事某项工作的意愿、干劲，也即工作积极性的问题。在销售过程中，有着大量艰巨的工作，只有充分调动人的积极性，发挥人的主动性、创造性，才能更高效地完成销售任务。

（二）激励是开发个人潜能的重要手段

人的潜能是蕴藏于人体内的潜在能力，不仅在人的行为活动中尚未显露出来，



甚至是潜能的拥有者也未必意识到。但这种潜能的确是存在的，而且一经发掘便能释放出巨大的能量，而激励就是释放这种潜能的有效手段。

（三）激励是激发员工创造力和革新精神的动力

美国著名的企业管理学家彼得斯认为，企业在未来竞争中取胜的关键在于其产品的品质。而由于当今世界上，每一个企业的产品生命周期越来越短，不断创新便成为企业生命活力的源泉。例如，销售主管可以设立合理化的奖励来鼓励员工提建议，充分发挥员工的创造性，如果这些建议被采纳并获得了经济效益，可根据经济效益的大小进行额外的奖励。

二、激励方式

激励并不是无条件地简单满足员工的任何需要，而是要以能在一定程度上促使组织绩效提高的方式来满足员工需要，要对需要满足的方式和程度予以控制。员工也许需要迫切，但如果方式不妥当，满足后对于员工绩效的提高没有明显的效果。激励方式为激励实施提供了具体的指导方法。一般而言，针对销售人员的激励方式主要有以下几种。

（一）物质激励

物质激励是最基本的激励手段，通常也是最有效的手段，主要包括工资、奖金和各种福利。要激励销售战线的员工，必须提供合理的物质条件来激励其工作积极性，尽管它不是最好的手段，但却是非常重要的，因为追求物质的需要是人类的本能。物质激励往往与目标激励联系起来使用。

（二）目标激励

目标激励是指为销售人员确定一些可行的销售目标，并以目标完成的情况来激励销售人员。企业普遍使用的销售目标有：销售额、销售量、新客户数、贷款回收率等，通常企业会综合运用这些目标。

（三）培训激励

许多企业如今把培训作为一种激励手段，效果非常好。随着知识经济的发展，企业和销售人员对培训越来越重视：企业把这种培训当作一种对未来的投资，把销售人员的贡献与培训挂钩，对有突出性贡献的销售人员给予奖励性的培训。由企业出钱，让这部分员工去参加与销售工作相关的培训，或者送他们去国内外高校进行



更高层次的进修、学习，使他们的专业知识或专业技能能够在业内处于领先地位，从而满足不断发展的市场对更高层次销售人员的需求。同时，也要根据培训效果对参加培训的 sales 人员进行物质、精神或人生激励。从长远看，这种通过培训来实现企业人才优势的行为，也必将会提高该企业的整体竞争力。而 sales 人员则关注自身的发展，这种培训也可以作为职业生涯的一项资历。

（四）工作激励

企业根据 sales 人员自身实际以及他们的意愿合理安排 sales 人员的工作任务、丰富其工作形式，通过工作本身亦可对 sales 人员产生有效的激励。

（五）榜样激励

在团队中，大多数人都不甘落后，但往往不知该怎么做，或在困难面前缺乏勇气。通过树立优秀榜样可以使 sales 人员找到一个目标，为 sales 人员克服困难、增强信息、争取成功。

（六）民主激励

民主激励指实行民主化管理，让 sales 人员参与营销目标、顾客策略、竞争方式、销售价格等政策的制定；邀请其参与到企业的管理、企业的重大决策当中去，让 sales 人员有归属感和责任感，从而充分调动 sales 人员的积极性和主动性。

（七）环境激励

环境激励是指企业创造一种良好的工作氛围，使 sales 人员能心情愉快地开展工作。企业对 sales 人员的重视程度很重要。有些环境激励可以直接满足员工的某些需要，还可以形成一定的压力和规范，推动 sales 人员努力工作。企业可以召开定期的销售会议或非正式集会，为销售代表提供一个社交场所，给予销售代表与公司高层交谈的机会，给予他们在更大群体范围内结交朋友、交流感情的机会。

（八）竞赛激励

销售工作充满了挑战性，工作过程往往是艰苦而乏味的，开展竞争激励能激发 sales 人员的求胜精神，提高 sales 人员的士气。竞赛激励的目的是鼓励 sales 人员做出比平时更多的努力，创造出比平时更高的业绩，竞赛要能创造 sales 人员的销售热情，鼓励 sales 人员使出不服输的拼劲。所以，开展竞赛激励要做好充分的准备，合理设置竞赛项目及奖励方法。企业常用的竞赛激励有：销售业绩竞赛、新客户开发竞赛、回款竞赛等。



第二节 销售激励组合

有效的激励可以成为组织发展的动力和保证,可以把员工潜在的能量激发出来,更好地为实现组织的既定目标而努力。销售人员的激励方式和途径有很多,企业在对其进行激励时,必须遵循管理的弹性原理,灵活运用。此外,激励方法不是单一一种就能奏效的,必须运用激励组合进行激励。

一、销售激励组合的原则

企业或销售经理在具体激励过程中,要全面、综合、具体地运用各种激励手段来达到激励的目的,遵循科学的原则,激发员工的动机,提高他们工作的积极性。

主要的销售激励组合应遵循以下原则。

(一) 物质激励与精神激励相结合

员工不仅有物质方面的需要,也有精神方面的需要。金钱能满足员工日常生活需要,是永远不能被忽视的,金钱往往有着比金钱本身更多的价值,它有可能意味着地位或权利。尽管金钱是激励的最有效方式,但是,一旦金钱收入有了一定的保障,就应该考虑运用其他的激励方式。金钱激励的效果往往是边际递减的,它不能作为唯一的激励因素。

精神激励是物质激励的必要补充,有助于形成良好的企业文化,它是管理者倡导企业精神,培养优秀员工队伍的有效方式。用精神激励鼓励部门、员工之间的竞赛评比,能有效缓和人际矛盾,增强集体荣誉感,使员工的积极性得到最大限度的发挥。精神激励有着物质激励无法代替的作用,从人的动机来看,人人都具有自我肯定、荣誉需要、对美好未来的展望以及承担责任的渴望。所以,销售主管要考虑把物质方面和精神方面的激励结合起来,这样才能真正调动员工的积极性。

阅读材料 6-1

配房配车还是留不住员工

某高新技术企业的一位人力资源总监,为了留住公司一些关键岗位的人才,采取了配车配房的福利措施,对于一些需要留住的关键岗位的人才,公司给每人配车一辆、住房一套,但同时也规定需要在工作10年,每年按配置车、房总价的10%均摊。合同期满,车、房所有权归员工所有。今年,一位核

心员工突然提出了辞职，他已经在公司工作了7年，这件事让人力资源总监非常头痛：为什么公司除工资、奖金等收入后，额外给予这么优厚的条件，员工还会离开呢？

经过仔细分析，发现主要问题应该是出在执行阶段的各个环节。

1. 公司在思想上主观认为享受了该待遇的员工一定会按照既定的“路线”留下来，这是出现系列问题的源头

在对这家公司的诊断调查中发现，公司对享受该待遇的员工从签订协议后，相对于其他员工来看，公司高层管理人员的关注和关怀就少了许多。甚至一些老总一厢情愿的认为，既然享受了如此丰厚的待遇，员工就应该好好为公司无怨无悔地付出。我们常说“奖励要及时”，其实“奖励更需要持续”。在实际的工作中，大多数企业领导人却经常天真的认为这世上有“一劳永逸”的事情发生，而且是发生在自己身上。

2. 忽略了人的情感和需求层次的变化

对于一个企业，首先需要的是解决生存问题，之后就是发展问题了。同样的，对于一个人来说也是这样。企业通过送车、买房等政策，使员工一下子解决了生存和温饱问题，可以说基本过上了小康生活。在这种前提下，人会产生两种需求：①希望在企业这个团队里能够得到尊重；②希望自己的付出能够得到认同，证明自己存在的价值，进而体现自己的成就感。在实际调查中，享受该待遇的人员之所以随着时间的推移而消极工作、混天度日甚至选择离开，基本上也是基于这两种情况。

如果企业决定采取送车、买房的政策来留住人才，建议采取以下方法：

(1) 首先，要在设计该制度时充分考虑“奖励要及时更应该持续”。消除签订了协议就一定会执行完毕既定“路线”的思想，对这些关键核心人才给予更多的关心、关怀、关注。同时，在日常的工作中，注意对这些人才的定期思想交流、沟通。强化对他们的专业培训和职业辅导。

(2) 要重视关键核心人才的情感和发展层次的变化。通过定期的家访、定期的家庭活动等方式对关键核心人才给予更多的情感关心，同时，对于团队中的“老同志”要给予更多的关注，要创造条件让他们继续成为团队中“不可或缺的人”，同时，给予取得成绩的员工及时的表扬，以增加其个人的成就感。

资料来源：刘永泉. 配车配房，还是留不住员工. 人力资源管理杂志. 2010.8.



（二）正强化与负强化相结合

正强化激励是对个体的良好行为给予肯定和奖赏，使其得到巩固和加强。正强化激励因素包括了物质的和精神的，也要注意物质激励与精神激励相结合。物质的因素包括奖金、工资、奖品等，精神的因素包括奖状、评先进奖项、公开表扬等。

负强化就是通常所说的惩罚，常用形式有经济惩罚、行政处分、批评、开除等。惩罚使人产生内疚感，使人头脑清醒，认识到自己的错误和不足，从而汲取经验教训，不断改善自己。

在具体进行强化激励过程中，要把握好几个基本原则。

1. 坚持公平合理

奖励和惩罚都必须公平合理，不能因个人的地位、家庭背景以及和领导关系的亲疏而有所不同。获奖者或受惩者会将自己的表现、贡献以及所受的待遇与其他员工比较，只有感到自己受到公平对待时，才会心情舒畅，不会有怨言，以后更好地投入工作。

2. 奖励要能发挥最大的激励效果

第一，不同的人要采取不同的奖励，低收入员工可以充分利用奖金的效用，而收入较高的员工可侧重于精神奖励；第二，要控制奖励的效价差，过小的效价差会造成平均主义，过大的效价差会超过贡献的差距，两者都会导致不公平，减弱激励的作用；第三，尽量用数据反映员工的工作成绩，让员工心服口服。

3. 慎用惩罚

惩罚要合情合理，要与教育相结合，达到惩前毖后的目的；掌握惩罚时机，及时处理；对一般性错误，惩罚不宜过重。

批评是最常见的惩罚手段。批评的本质在于通过斥责，提高销售员的销售能力，故不能随意责备销售员。根据内容和对象不同，可分五种批评方式。

（1）暗示：以态度暗示的方法，例如，目光严厉或态度不客气或讨论失败的事例等。

（2）忠告：模糊斥责对象的表现手法，例如，“回去好好想想”，“会不会有问题”，让部属思考主管要表达的意思。

（3）引起部属的注意：明确指出具体的不足，例如，“那种方式行不通”，“考虑不够周详”。

（4）申诫：情绪性的责骂，例如，“没用”，“重新做”，“难道你这都干不好吗？”（主管无计可施时，往往会采用这种方式）。

（5）制裁：不派工作给他，把负责的客户交给别人，让他从事别的工作，减薪或降低奖金。



这五种批评方式，程度越来越严重，需按照具体情况实行的，批评要公正，不能滥用，运用不同程度的批评方式要让销售人员清楚认识到自己的错误和不足。一旦销售人员有所改进，就要停止批评。

（三）外在激励与内在激励相结合

工资、奖金、福利、人际关系等因素，属于创造工作环境方面，称为外在激励；满足员工自尊和自我实现的需要，从而使员工更积极地工作，这些属于内在激励。在激励过程中，管理者应以内在激励为主，善于把外在激励与内在激励相结合。

企业主要通过沟通和培训创造内在激励。如果一个企业能够使其员工都勤奋工作并且同心协力地帮助企业创造佳绩，这将释放出巨大的能量。在第七章中我们将介绍平衡计分卡的应用，在实施平衡计分卡的企业中，对远景、使命和战略的沟通是在员工中创造内在激励的第一步。企业主要从以下几个方面进行内在激励：培训激励、提升计划激励、荣誉奖励激励、民主管理激励、职业生涯激励。

企业在创造外在激励时，首先，要将员工的个人目标与企业战略协调一致。当员工通过沟通、教育和培训开始理解他们的部门和企业战略，他们能够开发跨职能的、长期的、战略性的个人目标。企业让员工在上司和人力资源专家的帮助下确定自身的战略目标，每个员工制定目标值，改善成本或收入数值，提升内部和外部客户价值，同时提高员工能力来驱动流程改善。但是，仅仅根据部门和企业业绩来计算奖金的激励计划，可能会鼓励个人推卸责任和免费搭车问题，而仅仅根据个人业绩来计算奖金的激励计划会产生强烈的员工激励来改善他们的个人业绩指标，也将妨碍员工跳出自己的一亩三分地进行团队合作、知识分享和提出合理化建议。因此，典型的薪酬激励方案应包括以下 2~3 种奖金：个人奖金，根据每个员工的年度目标值实现程度确定；部门奖金，根据员工部门业绩确定；企业奖金，根据企业业绩确定。

二、根据不同的个性心理采用相应的激励方式

美国盖洛普公司将销售人员分成四种个性类型，即竞争型、成就型、自我欣赏型和服务型。不同的方式能激励不同类型的销售人员。要提升销售人员的业绩，必须选择适当的激励方法，针对不同类型的销售人员采取不同的激励方式。

（一）竞争型

这类销售人员在销售竞赛中表现特别热情、活跃。激励竞争型的销售人员，须很清楚地把胜利的含义告诉他。他们需要各种形式的定额和目标，需要有办法记录成绩，而销售竞赛则是最有效的方式。销售竞赛应该要建立具体的、公平的竞赛标



准；业绩竞赛和年度或季度销售计划相配合；竞赛目标不能太高也不能太低，奖励面要恰到好处；竞赛完毕，应公平评选、公布成绩、总结颁奖。销售主管不能随意竞赛，胡乱奖励，实施不好反而会打击竞争性人才的积极性，适得其反，必须营造你追我赶的氛围，从而促进整体销售业绩的提高。

（二）成就型

普遍认为，理想的销售人员大部分是成就型的，他们自己给自己定目标，而且比别人定得高。只要整个团队能取得成绩，他们不在乎功劳归谁，是一名优秀的团队成员。有一些销售经理认为，**激励成就型销售人员的最好办法就是尽量少去管他们。**对于这类销售人员也可采用晋升激励的方式，为他们创造取得成就的环境与条件，培植他们进入管理层，交给他们更大任务或授权处理棘手问题，使其不断取得新的成就。

（三）自我欣赏型

这类型销售人员需要许多的奖牌和荣誉，他们的社会承认感很强，希望组织、群体、他人感受到他的存在是十分重要、不可或缺的。奖牌、金钱激励对于他们来说并不重要，但交给他们全新或重大的任务会使他们非常兴奋。因此，精明的销售主管往往用任务来激励他们，如请他们带新手，请他们加入智囊团或参加很重要的会议等。

（四）服务型

这类销售人员通常是最不受重视的，他们工作一般化，主动性差，属于他导型人才。他们工作缺乏创意，往往带不来大客户，加之他们的个性不会很张扬，但他们工作勤勤恳恳，能团结他人，接待顾客，纪律性强，能完成主管交办的所有任务，激励这些默默无闻英雄的最好办法就是公开宣传他们的事迹，并针对性地通过必要的学习与训练，提高他们的自信心与竞争力，同样能使之成为优秀的销售人员。

三、根据不同的表现类型采用相应的激励方式

组织中没有完全相同的员工，他们都具有自身独特的个性，因此，为了做好激励工作，还需要研究不同类型的表现，相应采取不同的激励方式。

（一）优秀型

市场经济的发展表明，一些优秀的企业，特别是经营卓越的著名企业，其成功都与企业拥有一批优秀销售人员有关。他们是企业的宝贵财富，也是一种无形的资

产,对优秀的销售人员,应树立其形象,尊重其成绩,赋予其成就感,充分发挥其带头作用,给他们创造更大成就的条件。这样做不仅利于他们继续为企业服务,也带动了很多的销售人员向他们学习,从而带动整个销售队伍业绩的提高。

(二) 老化型

所谓老化型,是指销售队伍中出现的心态老化的成员。他们销售热情不足,懒散有余,上班闲谈,衣着混乱,对客户抱怨多,对新事物反应迟钝,业绩下滑等。任何一支销售队伍,随时都可能发生成员老化的现象,关键在于注意预防和及时治疗老化问题。对这类成员应主要采取目标激励方式,帮助他们确定一些要达到的目标,把个人需求与组织目标结合起来,激发销售人员再创业绩的兴趣和信心,享受工作的满足感和成就感,使老化成员克服问题,继续前进。

(三) 问题型

企业的销售队伍,虽然经过严格的招聘和筛选,但总会有一些被称为有点问题的成员,而这些有问题的销售员也常需要主管加以协助和督促才能改正恶习和毛病,克服困难。常见的问题队伍的特征主要有缺乏干劲、缺乏持久力、强迫推销、自信心不足、缺乏时间管理能力、怨愤不平、狂妄自大等。

销售主管应在工作中研究这些现象产生的原因及解决办法。下面针对不同类型的问题成员提出一些引导方法:

(1) 缺乏干劲。引导方法:指出缺乏干劲的弊端;外在激励和内在激励双管齐下;陪同销售并予以辅导;更换业务销售区域;提高业务配额;以增加薪水,提供奖品做特别挑战;给予短暂休假,调养神经。

(2) 缺乏持久力。引导方法:带动或陪同销售;要求参加销售演练或资料收集整理;分段式评估;多作心理辅导;规定各时段各作业区域的销售目标。

(3) 强迫推销。引导方法:指出强迫推销的弊害及渐进式方法的好处;加强服务观念的教育,教授更多的业务技巧;改变只计佣金的计酬方式,开展多项目多层次的竞赛。

(4) 自信心不足。引导方法:帮助他建立信心,消除恐惧;肯定他的长处,也指出其问题所在,并提供解决办法;陪同销售、训练,使其从容行事,由易到难再渐入佳境;训练其产品知识与销售技巧。

(5) 缺乏时间管理能力。引导方法:晓之以理,告之时间就是金钱,效率就是生命;动之以情,帮助他制定拜访客户的时间表及路线,分析拜访客户的次数及对客户解说的最低时间;严格要求,要求制定工作时间表及时间分配计划书。



(6) 怨愤不平。引导方法：给予劝导及安抚，将心比心；引导其多参加团体活动并充分发表意见；用事实说话，销售绩效上比高低，使其心悦诚服；检查公司制度有无不合理之处，有则改之；若完全是队员无理取闹，则必须予以制止，尽量化冲突为理解，维系双方的关系，如果各种方法都无效果，到无法容忍时即可予以解聘。

(7) 狂妄自大。引导方法：告之山外有山，天外有天，强中更有强中手，不可学井底之蛙，夜郎自大；以事实说明骄兵必败；提高销售配额，健全管理制度；肯定其成绩，多劳多得；不搞特殊化。

四、根据不同的成熟度采用相应的激励方式

成熟度是指销售人员对销售业务工作的熟悉程度和处理事情的合理程度。根据成熟度的不同，销售人员可以分为幼稚型、成长型和成熟型三种。人的成熟度和能力是随着生产的发展、思想文化教育和工作实践的激情而不断提高的，相应的管理方式也应当发展，关键在于提高员工的责任感和实际本领。

(一) 幼稚型

幼稚型是指新参加销售工作的成员，一般是新招聘的刚走出校门的学生。他们未经历过销售实践工作锻炼，不切实际的想法较多，对工作的复杂性、艰难性认识不足，不善于处理人际关系，不善于内部交往，也不了解企业的管理规范，但这类销售人员进取心强，有热情，充满自信，可塑性大。因此，企业要抓紧对他们的培养，通过学习与训练或老带新的办法，严格要求；另外还要表扬他们运用所学的知识取得的成就，加快他们成长与成熟的过程。

(二) 成长型

成长型人员是指经过一定时期锻炼，但还不老练成熟的销售人员。他们有了一定的销售工作经验，与人交往能力进一步加强，可以独当一面从事销售业务。但是由于他们的阅历还不够丰富，对许多复杂问题的处理还不稳重。因此，企业要给他们压工作担子，使他们得到多方面的锻炼，并加强引导，主要是任务导向的激励。

(三) 成熟型

成熟型销售人员一般工作绩效最佳，对销售业务十分熟悉，善于与客户打交道，能对付竞争对手，是企业的销售骨干。因此，稳定并发挥他们的作用是企业经营成败的关键。一般采取民主激励的方式，吸引他们参与销售工作的管理，多征求他们的意见，并表现出对他们的重视和信赖。



第三节 销售人员的薪酬管理

所谓薪酬管理,是指一个组织针对所有员工所提供的服务来确定他们应当得到的报酬总额以及报酬结构和报酬形式的一个过程。建立一套对内具有公平性、对外具有竞争力的薪酬体系,是很多企业的当务之急。员工薪酬制度是成功管理最有效的工作之一,明确的薪酬体系能够提供有效的信息并最终促成预期的经营成果,这对公司取得成功来说是至关重要的。

一、薪酬概述

公司支付给销售人员的薪酬分为外在薪酬和内在薪酬两大类,外在薪酬主要指为销售人员提供的可量化的货币性价值,如基本工资、佣金、奖金等短期激励薪酬,退休金、医疗保险等,以及公司支付的其他各种货币形式的开支。内在薪酬则是指那些给销售人员提供的不能以量化的货币形式表现的各种奖励价值,如对工作的满意度、培训的机会、提高个人名望的机会、优秀的企业文化、相互配合的工作环境以及公司对个人的表彰等。这里主要介绍外在薪酬,即薪酬中可用货币量化的部分,主要包括以下几个部分。

(一) 基本薪资

基本薪资是雇主为已完成工作而支付的基本现金薪酬。它反映的是工作或技能的价值,往往忽视了员工之间的个体差异。某些薪酬制度把基本工资看作是雇员所受教育、所拥有技能的一个函数。对基本工资的调整可能是基于以下事实:整个生活水平发生变化或通货膨胀;其他雇员对同类工作的薪酬有所改变;雇员的经验进一步丰富;员工个人业绩、技能有所提高。

(二) 绩效工资

绩效工资是对过去工作行为和已取得成就的认可,作为基本工资之外的增加,绩效工资往往随雇员业绩的变化而调整。调查资料表明,美国90%的公司采用了绩效工资。我国许多企业在2000年前后开始的新一轮工资改革中也都纷纷建立了以绩效工资为主要组成部分的岗位工资体系,事业单位在2006年的工资改革中也都设置了绩效工资单元。

（三）激励工资

激励工资也和业绩直接挂钩。有时人们把激励工资看成是可变工资，包括短期激励工资和长期激励工资。短期激励工资，通常采取非常特殊的绩效标准。例如，在普拉克思航空公司的化学与塑料分部，每个季度如果达到或者超过了8%的资本回报率目标，就可以得到一天的工资；回报率达到9.6%，在这个季度工作了了的每个员工可得到等于两天工资的奖金；如果达到20%的资本回报率，任何员工都可以得到等于8.5天的工资奖金。而长期激励工资，则把重点放在雇员多年努力的成果上。高层管理人员或高级专业技术人员经常获得股份或红利，这样，他们会把精力主要放在投资回报、市场占有率、资产净收益等组织的长期目标上。

虽然激励工资和绩效工资对雇员的业绩都有影响，但两者有三点不同：一是激励工资以支付工资的方式影响员工将来的行为，而绩效工资侧重于对过去工作的认可，即时间不同；二是激励工资制度在实际业绩达到之前已确定，与此相反，绩效工资往往不会提前被雇员所知晓；三是激励工资是一次性支出，对劳动力成本没有永久的影响，业绩下降时，激励工资也会自动下降，绩效工资通常会加到基本工资上去，是永久的增加。

（四）福利和服务

包括休假（假期）、服务（医药咨询、财务计划、员工餐厅）和保障（医疗保险、人寿保险和养老金），福利越来越成为薪酬的一种重要形式。

二、决定销售人员薪酬的因素

（一）付出的劳动

员工的薪酬水平都要受到他所提供的劳动量的影响。员工劳动能力的大小有别，同等条件下，所能提供的现实劳动量的多少就不同，这种现实的劳动量的差别是导致薪酬水平高低差别的基本原因。例如，很多公司都采用销售额（或开单量、回款额）作为衡量销售人员付出劳动的指标，销售人员只有售出产品才会有收入（或提成），并随销售额的大小而不同。

（二）职位

职位的高低是以责任为基础的，通常情况下，职务高的人权力大，责任也较重，因此其薪酬较高。这样就可以说明为什么销售经理的薪酬高于一般销售人员，因为销售经理决定和判断的正误对于公司产品的市场、信誉与盈利等产生重大的影响，必须支付与其责任相称的适当的薪酬水平。



（三）受教育程度

销售人员作为企业与客户（包括终端客户与经销商）的纽带，代表企业与客户接触，其本身的一言一行表现出企业的文化层次。使销售人员的基本薪资与其受教育程度挂钩，一方面是对销售人员前期投资的回报，另一方面体现出企业对知识和文化的认可，对于留住高文化层次的销售人员起到积极作用。

（四）销售经验

薪酬水平（一般是薪酬中的固定部分）和员工的岗位经验成正比，这有利于促使员工愿意不断地学习产品知识，不断接受培训，提高销售能力和工作效率。

（五）为企业服务的年限（工龄）

工龄长的员工薪酬通常高一些，主要是为了减少人员流动。连续计算为企业服务的年限并与薪酬挂钩有利于稳定员工队伍，降低流动成本的作用，并能提高员工对企业的忠诚度。但对于销售人员来说，这个因素不能占有过高的比重。销售人员的正常流动是必要的，如果工龄占权重过高，可能造成老员工和新员工的基本工资差异过大，产生内部不公平。

（六）企业的盈利能力

有的公司盈利能力高，其销售人员的薪资与福利水平也居于同行业前列，而一些行业（例如，我国家电行业）利润空间小，其销售人员的平均薪酬就偏低。

（七）地区差异

薪酬水平是同企业当地的经济水平成正比。这也是外派销售人员的薪酬比较难于管理的原因之一。

（八）行业间的薪酬水平差异

在诸如医药、IT行业的销售工作中，销售人员薪酬水平高，因为这些行业的销售工作中包含了一定的技术支持，如医药行业的销售人员必须有医药类的教育背景，IT销售人员必须具备一定的科技知识，相比其他的销售人员，其岗位进入壁垒高，薪酬也高。

（九）劳动力市场的供求状况

当市场上某些销售人员（如高级销售经理）供给不足时，其薪酬水平会提高。相反，当市场上某些销售人员需求大于供给（如普通销售人员）时，其薪酬水平



会下降。

三、薪酬管理的原则

(一) 补偿性原则

要求补偿员工恢复工作精力所必要的衣、食、住、行费用，和补偿员工为获得工作能力以及正常生活所先行付出的费用。

(二) 公平性原则

公平性原则要求薪酬分配全面考虑员工的绩效、能力及劳动强度、责任等因素，考虑外部竞争性、内部一致性要求，达到薪酬的内部公平、外部公平和个人公平。当员工为企业努力工作、业绩突出时，无论他是企业的骨干，还是一般员工，都应该公平地给予奖励。对于同一个部门工作的员工，如果他们为企业作出的贡献相同，那么就on应该付给他们相同或相近的薪酬水平。薪酬公平的实现主要有三个途径。

1. 外部公平

属于同一行业同一地区且规模相当的不同企业中的类似岗位，薪酬水平应该基本相同，因为此岗位对员工的知识、经验和技能要求相似，付出的劳动和时间也相似。销售人员通过这种外部比较，可以得出自己的薪酬是否具有外部公平性，外部公平是企业吸引和留住员工的一个重要因素。

2. 内部公平

在企业内部，不同岗位的员工所获得的薪酬应与其为企业作出的贡献成正比。许多岗位和绩效的评定，是以团队为单位的，那么内部公平还应体现在不同团队之间的公平以及团队内部成员分配之间的公平。

3. 个人公平

同一企业中占据相同岗位的员工，所获得的薪酬应与其贡献成正比，而不同企业中岗位相近的员工，其薪酬水平也应基本相同。

(三) 激励性原则

在企业内部，不同职务、不同级别、不同销售业绩的销售人员之间的薪酬水平应该有一定的差距，从而不断地激励员工提高工作绩效，因为当他们业绩突出时，将获得比其他人更高的薪酬水平。另外，适当提高优秀销售人员的薪酬，还可以吸引其他企业有时甚至是竞争对手的优秀销售人员到本企业工作，不仅增强了自身的实力，而且削弱了对方的竞争力。

激励性的薪酬可以增强员工的责任感，并调动其积极性和工作热情，创造一种

奋发向上、积极进取的企业氛围。

（四）竞争性原则

竞争性是指在社会上和人才市场中，企业的薪酬标准要有吸引力，才足以战胜竞争对手，招到企业所需的销售人员，同时也能留住优秀的销售人员。企业薪酬的竞争力直接和企业的外部薪酬政策相联系。企业外部薪酬政策主要是处理企业与外部市场的关系，薪资政策的制定，反映了企业决策层是否将薪资作为提高企业竞争力的一个有效手段。在分析同行业的薪酬数据后，企业可以根据企业状况选用不同的薪酬水平。与产品定位策略相似的是，在薪酬定位上，企业可以选择领先策略或跟随策略。薪酬上的领头羊未必是品牌最响的公司。因为品牌响的公司依靠其综合优势，不必花费最高的工资也可能找到最优秀的人才。往往是那些后起之秀更多采取高薪政策，他们多数在创业初期或快速上升期，希望通过挖到优秀人才来快速拉近与巨头公司的差距。

（五）经济性原则

销售人员的薪酬一般包括基本薪资和佣金。基本薪资在大部分销售人员的薪资中所占比重不高，所以这里所指的经济性主要指销售人员的佣金部分。由于佣金或奖金是计入销售费用的，提高销售人员的佣金水准，可以提高其竞争性与激励性，同时也不可避免地导致企业销售费用的上升和销售利润的下降。销售主管在考察销售费用时，不仅要看佣金水平的高低，还要看员工的绩效水平。总之，要用最少的钱实现最大的效益。

（六）合法性原则

合法性原则要求薪酬制度不违反国家法律法规，《中华人民共和国劳动法》（以下简称《劳动法》）是我国一项重要的法律，任何类型的企业都必须落实《劳动法》及各地相关的劳动法规。企业销售人员薪酬激励方面的法律环境，主要体现在与公平就业机会相关的法律规定、与最低工资制相关的法律条款、与企业员工福利保障相关的法律条款上。企业在进行薪酬设计时，必须以遵守法律为基本前提。从人力资源管理的角度看，全面了解与薪酬相关的法律环境，是进行薪酬制度设计的基本前提。例如，企业必须熟悉与薪酬关系最密切的税法，作为代扣个人所得税的单位，必须严格按照税法的规定在发放工资前代扣代缴销售人员的个人所得税。但是在合法的前提下，企业可以最大程度地为销售人员增加实际所得，满足企业销售人员的基本愿望。



阅读材料 6-2

一次失败的调薪

蓝宇公司是深圳市高新技术企业。随着企业进一步发展,一些深层次的问题也开始显现出来,制约了公司的快速发展。如人员知识结构问题、薪资问题、执行文化问题等。

为了推动公司快速发展,2009年上半年,公司高薪聘请来了一位具有大型外企管理经验和实操能力的王先生任公司 CEO。王总在来公司的第二个月开始策划调整薪资,他先找来财务经理要来了员工工资表,然后进行测算,并对工资结构进行调整,使之更加合法,同时设计了一套薪资方案。在薪资调整前,他没有向各部门经理、主管征求意见,了解每个员工工作表现和技术水准,就直接按一定比例进行“普调”了。

然而,几天之后,此次工资调整的不良影响就立即显现出来。先是几个部门经理来总办咨询,他手下几个平时表现很好的员工,为什么工资反而比几个表现一般的工资还少?王总只好解释说此次是普调,以前底薪低、调整后也是低。几个经理说,这几个表现好的员工尽管入职时间不是很长,但综合水平比那几个老员工要好很多,本来想通过这次调薪把员工薪资的差距缩小一些,没想到反而更大了,且表现好的增幅反而少。接连几天,王总不停地收到许多主管、经理、业务骨干的辞职报告,他们说目前同行业、同职位的工资已达到一个较高的月薪水平,你还让我们拿几年前的工资,此次调薪几乎没有增加一分钱,我们不干了。

王总带着雄心壮志到蓝宇公司,然而“调薪门”事件给了他当头一棒,也让他十分苦恼,王总的确想通过调薪达到增强公司凝聚力、战斗力的作用,却造成员工矛盾重重,干部纷纷离职的恶果。

分析:任何一家公司在调薪的时候,都要考虑到的内部和外部,内部平衡就是内部员工之间的工资要和他们的贡献成正比,外部均衡就是要和同行业达成一致,或者略高于平均水平,这样的水平才能起到稳定干部、留住员工的作用。

但是,王总在制订调薪方案的时候,既没有考虑到外部同行业间的均衡,也没有考虑公司内部具体每个员工的能力和表现,出现这种矛盾和反弹也就不难理解了。王总在制订薪资的时候还忽略了一个事实,他只是按照底薪按比例进行调整,那么就会产生一个结果,底薪高的会越来越高,低的会越来越低,

工资差距会越来越大。普调工资的一般方法是将同一职级的底薪求出平均值，都以此为标准进行调整，这样同职级的差距就会逐渐缩小。当然，对于特殊贡献者，连升几级也没有问题，只要和他的付出和贡献相符就可以了。

王总作为公司 CEO 资格不可谓不老，经验不可谓不丰富，但由此而产生的教训却令人深思，做好一家企业，不仅需要创业的激情，更需要冷静的思考，对于自己不擅长的领域可以群策群力，试想在设计员工薪酬的时候征求一下各级主管的意见，或者倾听一下 HR 的建议，而不是自己一手炮制，可能效果会好很多。

资料来源：许振远，一次失败的调薪中国总裁培训网，2011-01-20。

四、薪酬的类型

（一）固定薪水制

固定薪水制指销售人员接受固定的薪酬，不随着销售额、市场份额、个人努力或其他衡量指标变化。这种报酬形式的优点有：有保障的固定收入会给销售人员带来很大程度的安全感；固定收入的稳定性对培养忠诚的销售人员和提高他们的满意度大有裨益；因为拿薪水的人不太关心即时的销售量，所以他们对顾客的利益会适当考虑。在以下具体情况下选择固定薪水制比较合适：

- （1）新聘的销售人员正在接受培训或对工作不熟悉，以至于他无法依靠佣金取得一定水平的收入；
- （2）几名与同一顾客打交道的销售代表必须长期协作；
- （3）公司要打入新的销售区域或销售新产品；
- （4）只进行宣传性销售活动或其他适合使用固定薪水的销售工作。

固定薪水制度的优点有：易于操作，且计算简单；销售人员的收入有保障，易使其有安全感；当有的地区进行全新的调整时，可以减少敌意；适用于需要集体努力的销售工作。其缺点有：缺乏激励作用，不能持续扩大销售业绩；就报酬而言，有薄待优秀者而厚待较差者之嫌，有失公平。

（二）直接佣金制

直接佣金制是直接按销售额的一定比例确定销售人员的报酬，销售人员的全部



收入来自佣金。佣金通常主要取决于以下三个因素：绩效评估和报酬支付的依据、佣金率以及佣金的起付点。

直接佣金制度有以下几个优点：把企业的风险转移给了销售人员；由于佣金收入是没有限制的，可以给予销售人员更大的激励，吸引优秀的销售人员加入，淘汰没有效率的销售人员；佣金是对销售的直接反映，只有销售或其他活动完成时才产生费用，可以减少公司对销售的投资。

在以下具体情况下选择直接佣金制比较合适：

- (1) 为完成足够的销售额需要巨大的激励；
- (2) 需要开展极少的非销售性和宣传性活动；
- (3) 公司出现财务问题，销售成本需要与销售额直接挂钩；
- (4) 不要求建立与客户的长期联系；
- (5) 公司雇佣兼职销售人员或独立承包人。

直接佣金制度最大的优点是对销售人员提供了直接的金钱奖励，可以促使他们努力提高销售量。采用直接佣金制度，销售能力高者可较固定薪水制度下获得更多的报酬，同时能力低者也可获得与其能力相符的报酬。虽然采用直接佣金制度初期，销售人员的流动率会很大，但流失的大都是能力低的销售人员。但是直接佣金制度也有着以下缺点：销售人员的收入欠稳定，在销售波动的情况下其收入不易保证，影响销售人员的正常生活和工作。另外，直接佣金制下的销售人员推销自身重于推销公司的产品，难以与顾客结成稳定的关系，在公司营运状况不佳时，销售人员会纷纷离去。

（三）组合薪酬制

大部分公司对销售人员实施组合形式的薪酬制度，实施组合薪酬制度的目的是克服单一薪酬制度的缺陷并同时保持它的优点。最常见的有以下三种形式。

1. 薪水加佣金计划

薪水是销售人员的固定薪资，佣金是指基于一个产品或服务价格的百分比而构成的激励薪酬。固定薪水制度缺乏弹性，对销售人员的激励作用不够明显，直接佣金制度令销售人员收入波动较大，销售人员缺乏安全感，而薪水加佣金计划有薪水的优势和佣金的激励与弹性，但因为牵涉的成分多，使得这种计划变得更复杂且运作成本更高，而且以薪水为代价的额外激励削弱了管理层对销售队伍的控制。

2. 薪水加奖金计划

薪水是为了保证销售人员的正常生活需要，奖金主要是为了激励销售人员的销

售绩效和其他期望的绩效。薪水加奖金计划对于一些要始终控制销售队伍并给予一定激励的公司是较适合的。例如，销售队伍在完成了组织的目标后，队伍成员会得到一份奖金；一些公司也借助这种制度使销售队伍集中精力于公司的长期目标，如提高顾客满意度，提高市场占有率等。

3. 生活费加佣金计划

生活费加佣金计划即提前给销售人员提取一部分生活费，有两种形式，一种是公司先借给销售人员，等赚到了销售款后再偿还；另一种是不偿还的，但是双方会约定在一定期限内，销售人员达不到一定的销售额就取消合同。

（四）特别奖励制度

特别奖励制度是规定报酬以外的奖励。企业给予的特别奖励分为经济奖励和非经济奖励两种。经济奖励包括直接加薪水、佣金，或间接的福利，如带薪假期、保险、退休金等。非经济奖励的方式包括通过销售竞争给予销售人员一定的荣誉，如记功、颁发奖章和纪念品等。特别奖励可根据销售人员超出配额的程度、控制销售成本的效果或带来的新客户数量来决定，一般有三种形式。

（1）全面特别奖金。全面特别奖金是指企业在特殊的时间里，如春节、年底、中秋节等，不计盈利发给所有销售人员奖金，企业可以付给每位销售人员同样数额的奖金，也可以根据现在的工资和在本企业工作时间的长短来支付奖金。

（2）业绩特别奖励。这是一种与业绩相关的奖励，有很多种形式，按照奖励给个人或集体，分为个人特别奖和集体特别奖。奖金的发放不仅按销售额或销售数量，还可以按毛利率、销售业绩、开发的新客户等。集体特别奖的发放是为了培养团队销售精神，一般是按照销售区域来发放的。发给一个销售区域的奖金数额，是把它业绩与组织内其他销售地区比较后确定的，然后地区销售经理会按业绩再分给每个销售分区一定数额，分区经理则会把这份奖金分给全体销售人员，或是根据销售人员的个人业绩分发。

（3）销售竞争奖。第三种特别奖励形式是销售竞争，这是一种特别的销售计划，通过给销售人员提供奖励，促使他们实现短期销售目标。这些奖励包括证书、现金、物品或旅游等。

五、薪酬类型的选择

前文已经介绍了薪酬制度的类型以及影响薪酬的因素，那么企业应该如何选择薪酬制度呢？销售主管在选择薪酬制度时，应注意如下几点。



1. 应用经济学边际效用的理论作为参考标准

即看每增加一元薪酬，销售人员同时所增加的销售有多少。从销售员的观点来看，每增加一元薪金与增加一元佣金或奖金，其边际效用往往是不同的，因为两者的收入稳定性不同。奖金或佣金占整个报酬的比例可高可低，企业应根据销售人员的不同工作性质和不同的实际情况来决定。

2. 销售主管也要注意在各种薪酬制度、不同收入水平之下，可能使企业获得的边际收入情况如何

从管理方面的观点来看，每种方法所支付一元薪酬产生的边际收入必须与每一元边际薪酬成本相等。如果因多付一元资金所增加的收入大于减少一元薪金的所降低的收入，则奖金的比例即可增加。但在此种情况之下，奖金对收入的影响，仍较薪金对收入的影响大。

3. 销售主管应慎重考虑固定薪金和奖金的比例

这部分薪酬对销售人员的工作有很大的影响，销售主管应掌握好这部分比例以及确定的依据。依据主要有：企业对各种促销活动的依赖程度、企业产品和服务的竞争力、销售人员个人推销技巧的重要性等。

4. 要根据企业的自身规模、实际需要等选择适合的薪酬制度

一般情况下，大型公司，尤其是具有很高知名度的公司应采用高工资、低提成的策略，原因在于：

(1) 大型公司薪酬制度的主要目的在于留住人才；

(2) 大型企业产品一般已经具有很高的品牌知名度，市场比较稳定，而且具有一套运行良好的营销管理体制，因此对销售人员的个人销售技能依赖性不高，过多的提成无助于销售业绩的提高；

(3) 大型公司更注重团队在销售中的作用，对销售人员的要求不仅仅是懂推销，最重要的是销售人员要遵守公司的市场统一部署，互相协作，销售额只是对销售人员进行评估的一个指标。

而对于新成立的公司则适合采用低工资、高提成的薪酬策略。主要基于以下原因：

(1) 低工资有利于降低固定费用，降低企业经营风险；

(2) 小公司缺乏销售渠道、销售管理手段，销售业绩严重依赖于销售人员的个人表现，因此高提成旨在使薪酬与业绩挂钩，激励销售人员积极推销；

(3) 新公司、小公司资金实力较弱，资金回笼的压力大，因此对于销售人员的评估主要是销售额。但是随着公司规模的不不断扩大，企业管理不断成熟，需要逐渐加大固定薪酬，减少浮动部分薪酬，有助于留住一些骨干人才。

M 公司是珠三角地区较早设立的涉外的电子商务公司。公司采取最先进的物流供应链管理方法，将来源于世界各地制造商的商品资源，销售给美国消费者、各零售商和批发商。由于公司的绝大多数业务直接面对美国客户，所以公司员工的任职要求非常高（特别是英语），70%以上的员工都是 80 后的本科学历，甚至是硕士研究生和留学生，组成了一个年轻有创新力的团队。

近几年，公司老板对这样一个问题感到十分纳闷：为什么公司在各大重点高校经过精挑细选招聘而来的大学生，短短两年的时间竟然流失了近 50%？为此，公司不得不年年花大力气招聘大学生，以对应 80 后员工的频繁跳槽。每个季度、年度公司都会对表现优秀的员工进行奖励，形式就是老板单独发放一个数额不等的奖金红包。老板渐渐发现这样的激励方式已经逐渐失去了作用，员工在领取奖金的时候反应非常平淡，就像领自己的薪水一样自然，并且在随后的工作中也没人会为这上千元的奖金表现得特别努力，而且还发现员工的抱怨也比以前有所增加，于是员工跳槽，尤其是 80 后优秀员工的跳槽现象开始增多，这给企业造成了巨大的损失。

一、公司的薪酬体制为什么激励不足

1. 忽视非经济性报酬的运用

经济性报酬被看成是对员工付出劳动的回报，而非经济性报酬则是对员工的关怀，是对员工精神上的激励，非经济性报酬包括参与决策、学习与进步的机会、挑战性工作、就业的保障性和员工个人价值的实现等。80 后的员工不喜欢受约束，重视个人地位与价值。公司没有重视非经济性报酬的运用，员工缺乏精神激励，公司很多 80 后员工的离开，不是因为钱太少，而是因为精神价值没有得到恰当的激励。

2. 薪酬结构刚性

公司的薪酬以出口部门为例，主要包括基本工资、业绩工资和奖金三部分，公司福利主要包括保险和节日补贴。每一个员工努力工作都会得到相类似的奖励，并且年年如此，即使是奖金，每个月老板都会包一个红包给每一位员工，在过了开始几个月的好奇感之后，奖金也失去了激励作用，员工就像领自己的薪水一样自然。

3. 激励不及时

80 后员工总是希望不断地得到企业肯定和奖励，内在性薪酬需求较多，例如，喜欢受到领导者的表扬，能够得到接受挑战的机会，得到授权等，如果他的行为得不



到及时的激励,将极大影响其工作主动性和热情。公司直接管理层主要是老员工,他们不能灵敏地捕捉优秀员工的积极行为或者激励不及时,优秀员工的积极性遭受打击,为了更高的成就和发展机会,他们会倾向于跳槽而不会呆在本企业里等待晋升。

二、解决方案:多元化激励留住80后

80后的员工,大多是受过高等教育的知识员工,综合知识素质高,接受新知识很快,往往不喜欢受约束,重视个人地位与价值,缺乏团队协作精神。他们以快乐为导向,做着他们喜欢做的新新人类,他们热爱的是旅游、聚会、消费以及自我实现。80后员工的这些特点,使得公司喜忧参半。喜的是,80后员工的学习动机和成就动机很强、见解独特、精力充沛、自信、富有创造性,为企业创造了更多的绩效,逐渐成为公司业绩的骨干力量。令人担忧的是,80后员工核心价值观与社会主流价值观冲突。他们对工作的期望值很高,所以流动性很强,存在团队合作差、眼高手低、抗挫折能力弱、稳定性差、容易消极抵抗、缺乏责任心等问题。因此在激励手段上应做到多元化,物质激励、发展空间、学习机会等多种形式结合。

1. 差异化管理

80后的价值观、生活方式,以及思维方式与前几代人截然不同,面对这些以个性、自我、创新、平等为主要价值取向的年轻人,企业需要转变观念,在尊重个性的基础上,做到理解、宽容,并因材施教、恰当引导。为了对80后员工差异管理,各部门的管理者必须对其所属员工用心进行了解;要多与员工接触,以了解其个体行为,其中包括员工的价值观、态度、性格、认知、能力,以及员工学习与模仿能力对员工行为塑造与增强的效果。身为管理者要为他们提供多种与企业沟通的渠道,真正了解这些差异,进而取舍与运用,采取对症下药方式予以激励,以宽容方式体谅其无心之失。对80后员工差异化管理必须是系统的,包括对80后员工的获取、培育、使用与激励各个方面。

2. 弹性工作制

在对80后员工管理时,应考虑到其自主性特点及工作自主的需求,实行可伸缩的弹性工作制。据调查,弹性的工作时间普遍受到80后的欢迎,奖励休假是薪酬菜单中80后点击率较高的一道菜。弹性工作制的实施,对知识型员工来说可赢得更多自由支配的时间,员工对工作时间有了一定的自主权,上下班可避免时间统一而造成的交通拥挤,免除了因迟到或缺勤造成的紧张感。另外,由于员工感到个人需要和生活习惯得到了尊重,能够更好地协调家庭生活、业余爱好和工作之间的关系,因而产生对工作的责任感,提高了工作满意度。



3. 提供持续成长的空间

80后员工是公司的知识型员工，自我实现愿望强烈，希望在企业中获得更多的发展空间。他们勇于承担责任，追求卓越，如果长时间从事某项单调的工作，容易滋生厌倦情绪，甚者当一个平台无法满足他们不断成长的需求时，往往会义无反顾地选择跳槽。所以企业应注意以变动的工作内容来刺激知识型员工的工作热情，具体措施有：工作扩大化和丰富化；岗位轮换；提供多种升迁和培训的机会，创造员工成长和发展的空间；关注知识型员工的职业生涯发展，提供职业生涯机会的评估，帮助员工设定职业生涯目标，制定具体的行动计划和措施，让员工对未来充满信心和希望等。

4. 设计充满激励的工作环境

要创造“制度留人、待遇留人、感情留人”的企业文化，要容忍员工多元化的价值观，企业需要超越物质利益至上的信仰，做到“和而不同”。企业一定要以80后员工的特征为核心设计工作环境，否则很难长久，因为在未来除了80后你无人可用。80后员工充满激情、见解独到、成就动机较高，具备较为强烈的公平意识。针对这些特点，企业应设计一些人性化的制度，做到机会均等、公平合理，让他们主动参与，释放他们的激情，让他们在这样的环境中觉得有机会、有兴趣、有利益，实现企业与新生代的共同成长。

5. 设计适用员工需求的自助福利项目

完善的福利系统不仅能给员工带来方便，解除后顾之忧，增加对公司的忠诚，而且可以节省在个人所得税上的支出，同时提高了公司的社会声望。在传统的福利方案设计中，福利经常是属于普惠性质，企业中所有或大多数员工都能享用，而且其享用的项目基本一样，这就使得福利在薪酬体系中沦为了保健因素，不仅激励性不强，而且假如设计不当，会引起企业员工的不满足。除了政府规定的强制性福利之外，企业可以根据各个80后员工的特点和具体需求设计出一系列的福利项目，并规定一定的福利总值，让员工自由选择，各取所需。这种方式区别于传统的整齐划一的福利计划，具有很强的灵活性，强调了员工的参与，满足了不同员工不同的需求，使其感受到企业的尊重，增加了员工的满意度，所以更具激励性。例如企业可以允许员工现时消费福利项目，也可以储蓄福利日后消费，购买力不足的员工甚至可以通过分期付款的方法，实行预支。企业在配置福利时可以采取一些小技巧，带给员工惊喜，提高福利的激励作用。

资料来源：王香玲，冯芳军. 管理80后员工人力资源管理网. 2010. 12. 本案例经过编辑。



[习题]

一、单选题

1. 邀请员工参与到企业的管理、决策中去,属于()。
A. 环境激励 B. 榜样激励 C. 目标激励 D. 民主激励
2. 下列哪一类销售人员应该大肆宣传他们的工作成绩()。
A. 自我欣赏型 B. 服务型 C. 竞争型 D. 成就型
3. 激励自信心不足的销售人员应该()。
A. 增加薪水, 提供奖品 B. 心理辅导
C. 训练其产品知识与销售技巧 D. 制定工作时间表及时间分配计划书
4. 下列不属于销售激励组合的是()。
A. 目标与实际结合 B. 物质激励与精神激励结合
C. 内部激励与外部激励结合 D. 正强化与负强化结合
5. 同一企业中占据相同岗位的员工, 所获得的薪酬应与其贡献成正比属于()。
A. 外部公平 B. 内部公平 C. 个人公平 D. 补偿性原则
6. 公司要打入新的销售区域或销售新产品适合采用()。
A. 直接佣金制 B. 薪水加佣金计划
C. 固定薪水制 D. 薪水加奖金计划
7. 大型公司, 尤其是具有很高知名度的公司应采用高工资、低提成的策略, 下列原因错误的是()。
A. 大型公司薪酬制度的主要目的在于留住人才
B. 大型企业产品一般已经具有很高的品牌知名度, 市场比较稳定
C. 低工资有利于降低固定费用, 降低企业经营风险
D. 销售额只是对销售人员进行评估的其中一个指标
8. 如果某企业提倡团队的价值观, 那么合理的薪酬管理原则为()。
A. 同岗位等级薪酬标准相差很大
B. 工资水平低于市场水平
C. 同岗位等级相差标准相差不大
D. 工资水平高于市场水平
9. 支付相当于员工岗位价值的薪酬, 体现了()原则。
A. 对外具有竞争力 B. 对内具有公平性



C. 对员工具有激励性

D. 薪酬成本的控制

二、多选题

- 成功的销售竞赛需要具备的条件有（ ）。
 - 明确的目标
 - 令人激动的主题
 - 公平的奖励机会
 - 有吸引力的奖励
 - 必要的宣传
- 决定销售人员薪酬的因素包括（ ）。
 - 付出的劳动
 - 职位
 - 销售经验
 - 企业的盈利能力
 - 性别
- 绩效工资制包括（ ）。
 - 销售提成工资制
 - 职务工资制
 - 计时工资制
 - 技能工资制
 - 佣金制
- 企业工资制度设计的基本原则包括（ ）。
 - 公平性原则
 - 激励性原则
 - 竞争性原则
 - 经济性原则
 - 合法性原则

三、简答题

- 销售激励组合有哪些？并举例进行说明。
- 比较说明单一薪酬制与单一佣金制的优缺点。

[习题解答]

一、1. D 2. B 3. C 4. A 5. C 6. C 7. C 8. C 9. B

二、1. ABCDE 2. ABCD 3. AE 4. ABCDE

三、1. ①物质激励与精神激励相结合；②正强化与负强化相结合；③外在激励与内在激励相结合。举例略。

2. 单一薪酬制的优点：①管理层可以要求销售人员在那些可能不直接导致销售活动上花时间，这些活动包括市场调查，客户问题分析，采购或销售推广等。②单一薪酬制对于管理层很难衡量单个销售人员对销售量或其他业绩方面的真实影响时，也是很适合的。③单一薪酬制提供给销售人员一个稳定，有保障的收入；④单一薪金制对于管理层来说易于计算和管理。同时他们还还为管理层提供更多的灵活性，由于薪金是一种固定的成本，因此在销售量相对高的水平下，单位销售负担的报酬成本较低。

缺点：单一薪金制不能提供任何直接的财务激励以增进与销售相关方面的业绩。



所以，薪金计划更能吸引以安全为导向的销售人员，而非以成就为导向的销售人员。

单一佣金制的优点：①佣金报酬制的关键优点在于直接激励，销售人员受到了强有力的激励去提高他们的销售效率以增加他们的报酬；②佣金制还有一个固定的公平因素（如果销售区域按照均等的潜量被恰当地设计的话），业绩优秀者被自动的给予奖励。反之，业绩较差者则继续从他们的低效率中受到挫折。③单一佣金制通常易于计算和管理，报酬成本直接随着销售量的不同而变化，这对于那些营运成本短缺的公司而言有好处，因为他们用不着担心支付高工资给销售团队，除非其产生了高的销售收入。

缺点：①单一佣金制可能最为关键的软点是管理层对销售团队的控制很弱。②单一佣金制人员要求现有客户购买更多货物，而不愿去开发新客户，并且忽视提供售后服务；③单一佣金制使销售人员的收入不稳定并且很难预测。当商业环境不景气时，销售团队的流动比率很可能比较高。



第七章 销售人员的绩效评估

[内容提要]

要对销售人员的工作绩效进行评估和考核，必须有一套切实可行的评估指标体系。本章主要介绍了对销售人员进行绩效评估的指标和方法。

[学习要点]

1. 掌握绩效评估的指标；
2. 掌握绩效评估的方法。

销售人员绩效是指构成销售人员职位的任务被完成的程度，它反映了销售人员能在多大程度上实现职位要求。销售人员绩效评估又称绩效考评、绩效评价、员工考核，是一种正式的销售人员评估制度，也是销售管理中一项重要的基础性工作，旨在通过科学的方法、原理来评定和测量销售人员在职务上的工作行为和工作效果。绩效评估是企业管理者与销售人员之间一项管理沟通活动。本章重点介绍了对销售人员绩效评估的主要指标和常用方法。

第一节 绩效评估的指标

绩效评估指标是指对销售人员绩效进行评估的项目，在对销售人员进行评估时，往往会对某些方面的情况进行评价，而指向这些方面的概念或项目就是绩效评估的指标。例如，销售额、利润率、顾客满意度、新开发客户数等就是用来评价销售人员工作业绩的主要绩效评估指标。

一、产出指标

所有的产出指标都是定量指标。很大程度上，定量指标的使用使主观性和偏见的影响减至最少，也相对容易衡量。但是，由于只考虑工作的结果，这些指标在比较两个销售人员的绩效时还不能保证公平。一些常常被作为绩效评估基础的产出指标如下。

（一）销售量

销售量是最直接的产出指标。与销售量相关的指标主要包括了：销售量和销售产品数量、按顾客或产品划分的销售量、按购买方式、个人销售拜访划分的销售量、销售量占某定额的百分比、销售量占市场潜力的百分比。

（二）订单

通常可用销售人员所获得的订单数来评价其开展销售推广活动的能力。销售人员不仅要把握恰当的时机与顾客接近，而且在接近后还必须做大量的工作来说服顾客购买产品。所以，订单数目的多少可以反映销售人员的成功与否。

除了订单数量，订单的平均规模也很重要。订单数目的泛滥可能意味着每笔订单规模很小，说明销售人员可能时间管理不合理，将大量时间用在了小客户身上。另外，平均成功率和撤销订单数量也是重要的指标。



（三）客户

借助各种客户指标，可以对销售区域划分的公平性以及销售人员如何驾驭自己的销售区域有一个清晰的了解。常用的一个指标是销售人员在既定时期内新开拓的客户数，有的公司会要求销售人员自己提出预期的新客户定额，通过其实际完成额与定额相比较来考评业绩。还有一些指标使用相对没有那么普遍：一是流失的客户数，显示销售人员是否成功地满足其区域内已有客户不断变化的需要；二是逾期不付款的客户数，显示销售人员是否按照公司规定考察客户的信用；三是预期客户数，可以显示销售人员判断潜在目标客户的能力。

二、投入指标

许多公司采用的客观指标也会侧重于考察销售人员付出的努力，而不是评估这些努力所导致的销售结果，这主要是因为：**销售努力或行为比结果更能为销售经理所控制**；另外，在许多情况下，销售努力的投入和产出之间可能存在一定的时滞，一些重大的产出可能是许多销售投入积累而成的。**投入指标有两种：定量指标和定性指标**。定量指标只要包括：日拜访数、工作天数、销售时间与非销售时间、直接销售费用、非销售性活动次数。定性指标主要包括：销售人员的时间管理、拜访的规划与准备、销售过程的质量、处理顾客问题的能力、产品知识、企业知识、竞争者信息、顾客关系、个人形象和信誉、性格和态度。

一般来说，**定性指标评估比定量指标评估困难得多。因为，定量指标一旦确立，便很少受到个人偏见的影响，所得出的结论也跟实际情况相符合；而定性指标即使设计得再完美，也会受到个人偏见的影响**。下面介绍主要的几种投入指标。

（一）工作时间和时间管理

因为工作时间和时间管理这两个指标能够直接用来评估销售人员与客户联系的程度，所以在许多企业，工作的天数以及每天访问的次数已经成为评价销售人员工作努力程度的例行评估指标。如果某销售人员与客户的联系较少，原因可能有两种：销售人员工作时间不够以及时间的利用率不高，访问频率太低。

通过考察销售人员在销售访问、旅行和办公室事务处理上的时间分配，可以判断该销售人员的工作效率。一般来说，企业想销售人员尽可能多花时间与客户进行面对面的交流，而可能在交通上节省时间。为此，企业可以要求销售人员提供关于其时间分配的详细信息。



（二）销售访问次数

企业在设计销售区域时，考虑的一个重要的因素就是对各种不同等级的客户的访问次数。这也是销售访问次数作为评估个人业绩指标的原因所在。

许多公司进一步将计划内销售访问次数与计划外销售访问次数分开。他们希望销售人员尽可能进行更多的计划内访问，因为计划外访问往往反映客户服务中出现意外情况或失误。当计划外访问频繁发生时，会在一定程度上影响销售人员按计划访问区域内客户。因此，当计划外访问相对于计划内访问少时，标志着销售区域管理良好。

（三）费用

许多企业对销售费用都有详细的记录，有的还将销售费用细分为各种类别，诸如交通费、住宿费、招待费等。企业可以根据费用占其完成的销售额或定额的比例来评估，也可以直接根据这些费用的总额进行评估。

（四）非销售活动

除了评价销售人员与客户直接接触的活动外，一些企业还对非直接接触的活动进行评估。运用的指标主要有发出推销信件的数量、拨打推销电话次数、向企业提出合理销售建议的次数等。

三、比率指标

上文讨论过的定量指标，大多数都可以联合构成用于评估和比较的比率。归纳起来，主要的比率指标有以下几类。

（一）访问比率

访问比率主要用于衡量销售人员投入到访问活动上的努力与访问成果之间的关系。主要的比率指标计算如下：

$$\text{访问成功率} = \text{成交客户数} / \text{访问客户总数} \times 100\%$$

$$\text{访问利润率} = \text{销售毛利} / \text{访问次数} \times 100\%$$

$$\text{访问收益率} = \text{销售额} / \text{访问次数} \times 100\%$$

$$\text{访问订单率} = \text{订单数} / \text{访问次数} \times 100\%$$

（二）费用比率

费用比率用于衡量销售人员的努力或成果与销售费用之间的关系。主要的比率指标计算如下：



销售费用比率=费用/销售额×100%

每次访问的平均费用=费用/访问次数×100%

(三) 客户开发与服务比率

主要反映销售人员开发与服务顾客的情况。主要的比率指标如下：

客户渗透率=购买客户数/所有潜在客户数×100%

新客户转化率=新客户数/客户总数×100%

流失的客户比率=未购买的老客户数/客户总数×100%

客户平均销售额=销售额/客户总数×100%

订单平均规模=销售额/订单总数×100%

订单取消比率=被取消的订单数/订单总数×100%

订单平均收益率=销售额/订单数×100%

四、主观评估

前面介绍的三种是客观的指标，**主观评估则反映销售人员执行这些主观意图的好坏**。一般来说，主观评估要比客观评估困难得多。这是因为客观指标较少受到个人偏见的影响，而主观评估由于涉及人的主观因素，难免会受到个人偏见的影响。在实际应用中，对于不同的企业、不同的评估目的，企业对主观评估的内容的侧重点应有所不同。

主观评估的主要内容有：

- (1) 工作知识。包括企业政策、产品知识、推销技巧等。
 - (2) 个人特点。包括工作态度、性格、能力等。
 - (3) 销售区域管理。包括销售访问计划、费用控制情况、销售文件的记录和处理情况等。
 - (4) 客户与企业的关系。包括销售人员对其与客户之间、客户与企业之间关系的处理问题。
 - (5) 销售成果。包括销售额、对新客户的销售额、在某个区域的销售额等。
- 在主观评估过程中应注意以下几个问题。

(一) 评估结果的指导性不强

销售主管在评估销售人员的销售成果时，会考虑各种行为和表现与成果的相关性，从而揭示所存在的问题，指明应该采取的行动。但是这是一项困难的工作，很难做到全面、客观的评估，而且许多企业并没有认真地实施这一个步骤，只是简单地确定某些行为与销售成果之间的关系。这样的评估结果是难以起到有效的指导作用的。

（二）性格特征难以定义

对于销售人员而言，性格特征包括：个人气质、积极性、工作态度以及应变能力等，但是这些因素难以明确定义，而且与业绩之间的联系难以认定。

（三）主观因素的影响

主观因素有很多，包括了由于人的主观而难以避免的误差，如晕轮效应、评估人员的态度、人际偏见等。在主观评估时，销售主管比较宽容的，那么对每个销售人员的评价都很好，而异常苛刻的，则销售人员的每个地方都不能令他满意。人际偏见是指评估人员对别人的看法以及对其行为的接受程度，受到评估人员个人对其喜欢程度的影响，销售主管对其下属的评估一样会存在个人偏见。

（四）评估目标

如果评估与晋升或薪酬有关，销售主管通常会采取比较宽厚的态度，因为他们看重与下属的合作关系，每个地区主管都希望自己区域的人员提升和奖励比其他人多。若评估是为了促进下属的发展，销售主管通常会倾向于采取比较苛刻的态度，注重那些不足的地方并加以改进。

所以，在主观评估时，为了避免上述的种种因素的影响，许多企业制定了一系列的规定：要求评估人员在评估之前仔细阅读每一个指标的描述和说明，防止过高评价；警惕不要让评估人员个人好恶影响评估结果，尽可能客观公平；评估需要有充分的依据等。

阅读材料 7-1

绩效评估指标的设计

王平是某企业生产部门的主管，他终于完成了对下属人员的绩效考评并准备把考评表格交给人力资源部。绩效考评表格标明了工作的数量和质量以及合作态度等情况，表中的每一个特征，都分为五等：优秀、良好、一般、及格和不及格。

所有的职工都完成了本职工作。除了小李和小陈之外，大部分还顺利完成了王平交给的额外工作。考虑到小李和小陈是新员工，他们两人的额外工作量又偏多，王平给所有员工的工作量都打了“优秀”。小黄曾经对王平做出的一个决定表示不同意见，在“合作态度”一栏，小黄被记为“一般”，因为意见分歧只是工作方式方面的问题，所以王平没有在表格的评价栏上记录。另外，

小吴家庭比较困难，王平就有意识地提高了对他的评价，他想通过这种方式让小吴多拿绩效工资，把帮助落到实处。此外，小赵的工作质量不好，也就是刚刚及格，但为了避免难堪，王平把他的评价提到“一般”。这样，员工的评价分布于“优秀”、“良好”、“一般”，就没有“及格”和“不及格”了。王平觉得这样做，可以使员工不至于因发现绩效考评低而产生不满；同时，上级考评时，自己的下级工作做得好，对自己的绩效考评，成绩也差不了。

案例中暴露出来的问题：

(1) 指标的设立过于简单。本例中主要对工作质量、数量和合作态度进行考核，这样过于简单。因为影响员工绩效的因素是多方面的，既包括员工个人的技能和态度，也包括如劳动场所的布局、设备与原料的供应以及任务的性质等客观因素。所以除了对工作质量和产量进行评估外，还应对原材料消耗率、能耗、出勤及团队合作等方面综合考虑，逐一评估，尽管各维度的权重可能不同。

(2) 评估指标没有量化。本例评估指标主要分为优秀、良好、一般、及格和不及格，具体标准不明确，没有量化。王平对完成本职工作任务的都给了“优秀”，显然缺乏科学和公正性。这样通常会导致超额完成任务的员工积极性受到打击，很可能会降低工作的努力程度。

(3) 考评主体单一，缺乏监督机制。这里只由王平对下属进行评价，很容易造成主观性，实际上也确实如此。如小吴家庭比较困难，王平就提高了对他的评价，他想通过这种方式让小吴多拿绩效工资。实行单一由直接领导人考评的前提是考评人对下属从事的工作有全面的了解，能对下属做出精确而公平的评价。

(4) 缺乏对评估结果进行适当的比例控制，如规定原则上评估结果为“优秀”的比例不超过15%，“不及格”和“及格”的比例在10%以内，“良好”的比例为75%。对评估结果进行适当的比例控制的最大好处就是尽量避免考评者心理因素掺入所造成的偏差，如许多考评者为了与员工搞好关系，会对所有员工都评为“优秀”或“良好”。

(5) 考评中缺乏沟通的环节。绩效评估中的沟通主要是评估者与审核者直接沟通，分析被评估者的绩效及结论，由评估者向被评估者表达评估结果，与被评估者讨论绩效评估，建立职工绩效评估档案系统。在本例中，王平在评估时没有与下属沟通，就决定把考核结果直接交给人力资源部。

资料来源：绩效评估指标的设计。中国人力资源开发，2010.8。



第二节 绩效评估的方法

为了提高绩效评估的准确性和有效性,人们在实践的基础上总结出了许多方法。绩效评估的方法决定了评估的内容,也直接关系到评估的成本。企业应该选择便于操作,适合自身情况的方法,能使评估结果更加客观准确。

一、选择评估方法应考虑的因素

(一) 评估的成本

不同的评估方法的难度是不同的,花费的时间与费用也不同。企业的评估活动也应该进行投入与产出的分析,企业要实现利润最大化,就必须使每项工作的投入尽量少,产出尽量多。

(二) 评估的信度和效度

评估的信度指评估结果的可信程度有多大,评估的效度指评估本身所能达到的期望目标的程度。一般来说,评估的效度越高,信度越高,而信度越高,效度不一定高。不同的评估方法所产生的评估结果的信度和效度是不一样的。因此评估结果的信度和效度是选择评估方法的一个重要因素。

(三) 评估的精度

评估的精度是评估结果反映员工实际情况的详细程度。不同的评估目的,对精度的要求也是不一样的;另外,不同的评估方法,其评估精度也不一样。企业应根据评估的目的选择适当精度的评估方法。

(四) 操作难度

是否便于操作是选择评估方法的重要因素,评估活动不能影响企业的正常运作,也要考虑涉及评估人员的感受,企业要选择最便于自身操作的评估方法。

(五) 评估方法的适应性

评估方法的适应性指某一评估方法能适用于哪些目的、哪些人员。一般情况下,不同的评估方法其适应性是不一样的,某一评估方法可能仅仅适用于某类人员。所以在进行评估时,最好是采用统一的评估程序、评估方法、评估标准,从而获得较好的评估结果和效果。

阅读材料 7-2

绩效评估需要沟通

小李是 A 公司的老员工，大学毕业即加入 A 公司，刚入职就干上了销售这个职务，每天从早忙到晚，如此兢兢业业，一干五年。鉴于每年小李都能出色地完成公司交给的任务，高级销售经理的职务降到了小李的头上。小李颇有点得意。岂料这个新鲜劲儿还没过去，小李就开始紧张起来，原来 A 公司今年初制定了新的销售计划，较上年度提高了近 100%，同时还改变了绩效评估办法，由原来的按季度考核改为按月考核，并且实行了负激励。尽管员工反对声音挺大，但新办法还是开始实施了。然而一个月过后，公司业绩距离目标甚远，员工的绩效奖金也较去年大幅减少。小李认为是公司制订的计划不切实际，考核目标太高无法完成，而公司则认为是员工们的干劲不足。在数次沟通无效后，小李愤而离职，并带走了部分同事和部分客户资源。

分析：目前国内很多企业虽然实行了绩效评估，但没有评估沟通环节，有些企业的员工甚至不知道自己的评估标准是怎么来的。实行绩效评估的初衷是好的，但实施方案不久后不是员工之间或员工和主管之间关系紧张，就是部门之间协作效率越来越低，最终评估只流于形式。前文中所描述的小李的公司就缺乏这样的沟通，大家各持己见，结果当然是两败俱伤，公司流失关键员工，小李及同事忙着找工作。因此，有效的沟通是完善绩效评估的关键所在。

许多人认为绩效评估是绩效管理的核心，事实上，绩效沟通才是真正的关键环节，目标设定好了，绩效沟通有成效，完成绩效结果是水到渠成的事情。没有沟通，评估就不能起到激励员工、发展未来的目的。绩效管理仅仅成了给员工打分的工具，长此以往，人员对评估失去信心，绩效管理就会逐渐成为中看不中用的摆设。一个绩效管理的过程，就是一个绩效沟通的过程。对员工来讲，能及时得到对自己工作的反馈信息和领导帮助，不断改进不足。绩效沟通到位了，业绩管理上就会事半功倍，反之则要费时费力、事倍功半。

要想让绩效沟通顺利进行，必须进行几方面的准备，首先通过培训、宣传，让主管和员工们认识到绩效沟通的重要性和好处。同时，让人们学会绩效沟通的方法。然后从制度上建立系统的沟通制度，让员工尤其是主管有责任有义务进行沟通。

资料来源：邓虹. 绩效评估需要沟通. 人力资源管理网. 2010-05-17.



二、主要的评估方法

绩效评估的方法有很多，且在不断的发展当中，其中较具有代表性的方法有以下几种。

（一）图尺度评价法

图尺度评价法是企业最常用的绩效评估方法之一。这种方法将评估的各个项目都赋予了尺度，制作出一份表格加以评估。表中将每项评估因素划分出不同的等级，然后根据每个销售人员的表现依据评分，并可对不同的因素按其重要程度给予不同的权数，最后核算出总分。

与其他绩效评估方法相比，图尺度评价法具有以下优缺点。优点：使用方便，能为每一位员工提供一种量化的绩效评估结果；缺点：它不能够有效地指导行为，它只能给出评估的结果而无法提供解决问题的方法。由于评定量表上的分数未给出明确的评分标准，所以很可能得不到准确的评定，常常凭主观来考评，所以这种方法的准确性不高。

（二）关键绩效指标法

关键绩效指标 (key performance indicator, KPI) 是通过对工作绩效特征的分析，提炼出最能代表绩效的若干关键指标体系，并以此为基础进行绩效评估的模式。KPI 必须是衡量企业战略实施效果的关键指标，其目的是建立一种机制，将企业战略转化为企业的内部过程和活动，以不断增强企业的核心竞争力和持续地获得高收益。

KPI 法符合一个重要的管理原理——“八二原理”。在一个企业创造价值的过程中，存在着“80/20”的规律，即 20%的骨干人员创造出企业 80%的价值；而“八二原理”同样适用于每一位员工，即 80%的工作任务是由 20%的关键行为完成的。因此，必须抓住 20%的关键行为，对之进行分析和评估，这样就能抓住绩效评估的重心了。

1. KPI 体系的建立流程

首先要明确企业的战略目标，并利用**头脑风暴法和鱼骨分析法，找出企业的业务重点。**这些业务重点既是企业的关键结果领域，也是评估企业价值的标准。确定业务重点以后，再用头脑风暴法找出这些关键结果领域的 KPI，这些关键业绩指标定为企业级 KPI。

然后，各系统的主管对相应系统的 KPI 进行分解，确定相关的要素目标，分析绩效驱动因素（技术、组织、人），确定实现目标的工作流程，分解出各系统部门级的 KPI，确定评价指标体系。接着，各系统的主管和部门的 KPI 人员一起将 KPI 进



一步细分，分解为更细的 KPI 及职位的业绩衡量指标，这些业绩衡量指标就是员工考核的要素和依据。在 KPI 体系的建立和测评工作过程中，让全体员工朝着企业战略目标共同努力，也必将对各部门管理者的绩效管理工作起到很大的促进作用。

指标体系确立之后，还需要设定评价标准。一般来说，指标指的是从哪些方面衡量或评价工作，解决“评价什么”的问题；而标准指的是在各个指标上分别应该达到什么样的水平，解决“被评价者怎样做，做多少”的问题。最后，必须对关键绩效指标进行审核。例如，审核这样的一些问题：多个评价者对同一个绩效指标进行评价，结果是否能取得一致；这些指标的总和是否可以解释被评估者 80% 以上的工作目标；跟踪和监控这些关键绩效指标是否可以操作等。审核主要是为了确保这些关键绩效指标能够全面、客观地反映被评价对象的绩效，而且易于操作。

建立 KPI 指标的要点在于系统性、流程性和计划性，指标必须是易于测量的，要按照定性和定量相结合原则，使指标之间具有独立性和层次性。

2. 通过 KPI 绩效评估，建立评价者与被评价者之间的伙伴关系

KPI 强调用工作结果来证实工作能力，通过被评价者在自然状态下稳定的工作表现证明其实际能力，在企业管理过程中，要求任职中具有一定能力的目的，实质上是期望任职者有预期的工作表现，能达到预定的工作目标。能达到目标的能力才是真实有效的，才是对企业有价值的。如果用一次考试或一次测试来评估能力，这就偏离了目的，使员工花费大量时间和精力去研究应付考评或测试的方法与技巧，有的更是不择手段地去弄虚作假，而不为了提高能力和改进绩效，KPI 标准的考评则采用取证的方式，从具体的工作结果中收集员工达到业绩标准的证据，或者找出与业绩标准的差距，这是一种非常客观、公正、有效的办法。

在以往的评估过程中，评价者与被评价者总是存在着一种对立关系，在评估等级及比例的限制、评语及批评的方式等方面总是存在分歧，结果往往达不到考评的效果，还使组织气氛受到一定程度的伤害。评价者充当监督者、评判者，而把被评价者仅仅当成执行者、被评者，这样，一开始就处于不平等地位，产生了对立是自然的。

而 KPI 考评办法使评价者与被评价者成为一种平等的伙伴关系，大家共同学习，共同进步，目的都是为了使被评价者尽快提高能力，达到业绩标准要求。这种伙伴关系首先表现在制定考评计划方面，KPI 强调任何一个考评计划必须是经过双方共同讨论达成一致后的结果。这样做既便于被评价者建立明确目标，能够按照标准要求去开展自己的本职工作，也便于日后对照标准作相应的判定。另外，取得证据的方式、时间、证据类型及数量等内容也是事先由双方商定的，连取得证据之后，将

履行什么样的判定程序和方法，都是事先沟通约定的，充分体现了评估双方相互信赖、团结合作的精神。

评价者在对被评价者进行现场观察后，及时总结，告诉观察结果，包括做得好的方面及不足之处，在一个要素或一个期间考评结束之后，评价者还要将所有的相关信息通过合适的方式及时反馈给被评价者。反馈方式要符合人性，能使被评价者乐于接受并真正受益。这种考评法的本质特征，在于对人性的假设，认为人都是自尊的，有成就感的，愿意与人合作的，所以在指出别人做事或做人的不足时，要先表扬，赞扬别人的闪光点，使别人能信任地敞开心扉；然后，再就事论事，清楚明白地指出他应该注意和改进的地方，并帮助其制定改进计划；最后再用赞扬和鼓励来结束谈话，给人以希望和勇气。这样，被评价者无论是否通过了考评，都像是收到了一份礼物：要么是成绩肯定，要么是改进计划，两者都是很宝贵的。

在整个考评过程中，评价者严格把握标准，并尽可能帮助被评价者朝着业绩标准的要求努力，通过观察、取证，使被评价者知道自己在做什么，是怎么做的，与标准的差距有多少，怎么样改进才能尽快达标等。考评双方之间就像伙伴一样，互帮互助，共同学习和进步，这才是考评的真正目的。

（三）360°绩效反馈

360°绩效反馈也称全景式反馈或多源反馈，从员工自己、上司、下属、同事甚至顾客等多个角度来评估员工绩效表现，然后，由专业人员根据对评估者的评价，提出反馈以帮助被评估者提高技能和业绩。360°绩效反馈制度提供了较为客观的个人绩效评估方法，由于它是全方位的视角切入而成的多元评估系统，所以可协助减少因个人因素或偏见而产生的错误，也能得到不同的反馈结果进而准确地了解被评估人所需加强的地方。

1. 360°反馈评价的特点

据调查，在《财富》杂志排名前1 000位的企业中，已有90%企业在使用不同形式的360°评估系统，这与它本身的特点是密切相关的，它有如下三个特点。

（1）全方位。通常从一个角度去观察人做出的判断是片面的，而360°反馈评价的评价者来自不同层面的群体，这样，对被评价者的了解更深入更全面，得到的信息更准确。多角度的反馈评价能够帮助个体调整自我知觉、自我评价和行为，增强个体的自我意识，提高自我管理效能，减少个人偏见及评分误差，使评价结果更加准确。同时，员工对管理者的直接评价实际上促进了员工参与管理，而研究和实践都表明，参与管理能够提高员工的满意度。

（2）基于胜任特征。胜任特征是指能将某一工作（或组织、文化）中表现优秀

者与表现一般者区分开来的个体潜在的深层次特征。在绩效考核中，仅仅强调工作业绩的评价是全面的，因为它实际上并没有涵盖绩效的全部内容，而又很难做到将工作行为指标量化。所以，不可能、也没有必要面面俱到的评价所有工作行为，而应抓住关键性的工作行为要素，把影响绩效表现的深层次的东西揭示出来。

(3) 促进发展。一般说来，在 360°评价的结果反馈中，均设有专门的个人发展计划和指导，这些咨询意见和建议能够促进被评价者的职业生涯发展。同时，360°反馈评价还能够增强组织的竞争优势，有助于强化组织的核心价值观，通过加强双向沟通和信息交流，建立更为和谐的工作关系，这样既能增加员工的参与度，也能帮助管理者发现并解决问题，提高组织绩效。

2. 360°反馈评价方法的实施过程

为了保证 360°反馈评价达到预期的目标，必须根据组织的实际情况和需要，认真设计正规的、有针对性的 360°反馈评价方案和实施过程，否则不仅不能体现其优越性，而且可能会带来许多问题，例如，被评价者认为，结果不客观公正，提供的反馈意见挫伤了员工的积极性等。

在实施评价之前，企业必须进行需求分析和可行性分析，决定是否采用 360°反馈评价模式，方可实施评价。下面是 360°反馈评价一般的实施过程：

(1) 组建 360°评估队伍。此处应注意的是对于评价者的选择，无论是由被评价人自己选择还是由上级指定，**都应该得到被评价者的同意**，这样才能保证被评价者对结果的认同和接受；

(2) 对被选拔的评价者进行如何向他人提供反馈和评估方法的训练和指导；

(3) 实施 360°反馈评价。管理层要**对具体实测过程加强监控和质量管理**。例如，从问卷开封、发放、宣读指导语到疑问解答、收卷和加封保密的过程实施标准化管理。如果实施过程未能做好，则整个结果则可能是无效的；

(4) 统计评分数据并报告结果。目前，已有专门的 360°反馈评价软件能帮助统计评分和报告结果，包括多种统计图表的绘制和及时结果显示，使用起来相当方便；

(5) 对被评价人进行如何接受他人的反馈的训练，可以采用讲座和个别辅导的方法进行。关键在于建立对于评价目的和方法的可靠性的认同。与奖励、薪酬挂钩只是一个方面，更要让被评价者体会到，360°反馈评价结果主要是用于为管理者、员工改进工作和未来发展提供咨询建议的；

(6) 企业管理部门针对反馈的问题制订行动计划，也可以由咨询公司协助实施。由他们独立进行数据处理和结果报告，其优越性在于，报告的结果比较客观，并能



提供通用的解决方案和发展计划指南。企业的人力资源管理部门与咨询公司多方面的意见结合，评价效果会更好。

在实施评估后，要对这种评估方法进行评价，总结经验和不足，找出存在的问题，不断完善整个评估系统。

（四）平衡计分卡

平衡计分卡（the balance score-card, BSC）从财务、顾客、内部流程、学习与成长四个方面来衡量绩效。它能帮助组织从不同的角度来思考组织整体的发展方向，使组织能够在长期目标与短期目标之间取得平衡，又能够兼顾过去结果与未来成效的绩效平衡。其特点不是为组织过去的表现评分，而是协助组织把握未来的发展空间，让企业能依据组织策略与产业特性，设计出合理的绩效衡量指标，使组织的策略意图更容易传达给组织中的每一个成员，从而更有效取得策略目标的共识。

1. 平衡计分卡的优点

平衡计分卡方法因为突破了财务作为唯一指标的衡量工作，做到了多个方面的平衡。与传统评价体系比较，具有如下优点。

（1）为企业战略管理提供强有力的支持。随着全球经济一体化进程的不断发展和市场竞争的不断加剧，战略管理对企业持续发展而言更为重要。平衡计分卡的评价内容与相关指标和企业战略目标紧密相连，企业的战略实施可以通过对平衡计分卡的全面管理来完成。

（2）提高企业整体管理效率。平衡计分卡所涉及的四项内容都是企业未来发展成功的关键要素，通过平衡计分卡所提供的管理报告，将看似不相关的要素有机地结合在一起，可以大大节约企业管理者的时间，提高企业管理的整体效率，为企业未来成功发展提供坚实的基础。

（3）防止企业管理机能失调。平衡计分卡通过对企业各要素的组合，让管理者能同时考虑企业各职能部门在企业整体中的不同作用与功能，使他们认识到某一领域的工作改进可能是以其他领域的退步为代价换来的，促使企业管理部门考虑决策时要从企业整体出发，慎重选择可行方案。

（4）提高企业激励作用，增强员工的参与意识。平衡计分卡强调目标管理，鼓励下属创造性地完成工作，而不是规定下属的行为，这一管理系统强调的是激励动力。因为在具体管理问题上，企业高层管理者并不一定会比中下层管理人员更了解情况，所作出的决策也不一定比下属更明智，所以由企业高层管理人员规定下属的行为方式是不恰当的。



(5) 使企业信息负担降到最少。在当今信息时代，企业很少会因为信息过少而苦恼，随着全员管理的引进，当企业员工或顾问向企业提出建议时，新的信息指标总是不断增加的。这样，会导致企业高层决策者处理信息的负担大大加重。而平衡计分卡可以使企业管理者仅仅关注少数而又非常关键的相关指标，在保证满足企业管理需要的同时，尽量减少信息负担成本。

2. 与 KPI 的区别

KPI 同样是基于战略的，它是通过“价值树”、“任务树”或“鱼骨分析”来分解成功关键因素，根据关键因素分解 KPI，再把 KPI 按部门和岗位向下分解，是自上而下的。而平衡计分卡是以总体战略为核心，分层设置的。与平衡计分卡相比，KPI 的要素基本是相互独立的，没有体现彼此的联系，在时间的维度上也没有超前与滞后之分。它的分解与落实都是以既定目标为核心的，因而不能突出部门或个人的特色及职能。所以对应平衡计分卡，KPI 最适用的应该是财务指标与任务指标，但对于能力指标而言，就无法应用 KPI 来进行分解了。

但是，**相对 KPI，平衡计分卡有以下三个方面的缺点。**首先，平衡计分卡的优秀增加了使用它的难度。其次，平衡计分卡的工作量极大。在对于战略的深刻理解外，需要消耗大量精力和时间把它分解到部门，并找出恰当的指标。最后，用于个人评估难度大。对于个人而言，要求绩效考核易于理解，易于操作，易于管理，而平衡计分卡这些特点不明显。

总而言之，对于评价的方法和工具，企业一是要慎用、会用和善用。盲目跟风是毫无意义的，要对工具有足够的认识和理解，结合自身实际情况，让这些工具发挥最大效用。

3. 实施流程

平衡计分卡的实施概括为以下五个步骤。

(1) 战略分析。企业面临着多种内外环境的挑战，尤其是外部瞬息万变的商业形势，日益激烈的竞争抗衡以及与日俱增的客户期望。因此高层面临的关键问题是，如何在充满挑战的动态环境中立于不败之地。管理层需要全面分析所有的内外部因素，制定清晰的公司战略。

(2) 确定战略。管理层应该基于以上的分析结果，确定公司的愿景、使命和战略。企业成功的关键环节之一在于：对关键客户和目标市场制定一个制胜的价值定位。大部分企业会选择一个或几个细分市场，让自己的价值定位在特定市场上，并脱颖而出。

(3) 目标的设定。在定义或明确了公司使命、愿景和战略之后，高级管理层开

始制定公司的战略绩效目标，通常从四个角度展开：财务（financial perspective）、客户（customer perspective）、内部业务（internal business perspective）、创新和学习（innovation and learning perspective），把公司战略和平衡计分卡联系起来。

（4）目标分解。把战略传达到整个组织，并把绩效目标逐层分解到下级单位，直至个人。在分解公司平衡计分卡的过程中，要注重构建组织内部的协调统一。各分支或部门首先应该考虑公司的战略、目标、指标和目标值，然后把公司目标分解到分支或部门的平衡计分卡，并把内部客户的需求包括在内，以建立横向的联系。

（5）建立平衡计分卡的部门评价指标体系，向个人延伸并确定权重。评价指标体系的选择应该根据不同行业和企业的具体情况，按照企业的战略目标和远景来制定。按照设计部门平衡计分卡同样的原理与程序设计个人的平衡计分卡，从而使得所有员工在日常工作中，能看到这些战略目标、测评指标和行动计划。指标的权重是指该指标在本层指标中所占的相对其他指标的重要性程度，一般以 100% 为最高值，对本层指标内的各项指标的重要性程度进行分配。确定权重的一个较为简便和合理的方法就是通过专家打分。专家的组成要有本企业的中高层管理人员、技术人员，也要有基层的技术和管理人员，还要有企业外的对本企业或本行业熟悉的专家，如行业协会的成员、大学或研究机构的成员。同时，对不同的企业权重选择应根据不同行业、不同企业的特点进行打分。

阅读材料 7-3

平衡计分卡应用

可口可乐瑞典饮料公司（CCBS）推广平衡计分卡，CCBS 采纳了专家们的建议，从财务层面、客户和消费者层面、内部业务层面以及创新学习层面四个方面来测量其战略行动。

第一步，为了推广平衡计分卡，CCBS 的高层管理人员开了二天会议。把公司的综合业务计划作为讨论的基础。在此期间每一位管理人员都要履行下面的内容：定义远景、设定长期目标（大致的时间范围：三年）、描述当前的形势、描述将要采取的战略计划、为不同的体系和测量程序定义参数。由于公司处于发展时期，管理层决定形成一种文化和一种连续的体系，在此范围内所有主要的参数都要进行测量。在不同的水平上，将把关注的焦点放在与战略行动有关的关键测量上。

在构造公司的平衡计分卡时，高层管理人员强调了保持各方面平衡的重要

性。为了达到该目的，CCBS 使用的是一种循序渐进的过程。首先阐明与战略计划相关的财务措施，然后以这些措施为基础，设定财务目标并且确定为实现这些目标而应当采取的适当行动。

第二步，在客户和消费者方面也重复上述过程，在此阶段，首要的问题是：如果我们打算完成我们的财务目标，我们的客户必须怎样看待我们？

第三步，CCBS 明确了向客户和消费者转移价值所必需的内部过程。然后 CCBS 的管理层向自己提出问题：自己是否具备足够的创新精神、自己是否愿意为了让公司以一种合适的方式发展而变革。经过这些过程，CCBS 能够确保各个方面达到平衡，并且所有的参数和行动都会导致向同一个方向的变化。但是，各方面达到完全平衡之前有必要把步骤再重复几次。

分析：CCBS 把平衡计分卡的概念分解到个人层面上了。很重要的一点就是，只依靠那些个人能够影响到的计量因素来评估个人业绩。这样做的目的是，通过测量与员工的具体职责相关联的一系列确定目标来考察他的业绩，根据员工在几个指标上的得分而建立奖金制度。

CCBS 强调的既不是商业计划，也不是预算安排，而且也不把平衡计分卡看成是一成不变的；相反，对所有问题的考虑都是动态的，并且每年都要不断地进行检查和修正。按照 CCBS 的说法，在推广平衡计分卡过程中最大的挑战是，既要寻找各层面的不同测量方法之间的适当平衡，又要确保能够获得所需要的信息系统，把平衡计分卡推广下去。

资料来源：雷盟. 平衡计分卡的应用. 中国企业家, 2010-08-11.

三、克服评估中的误差

尽管绩效评估体系逐渐被现代公司广泛采用，但人们在应用过程中发现，评估中总是不可避免地存在这样那样的偏见，影响绩效评估的公正性、客观性。评估中常见的误差有以下几种。

（一）晕轮效应误差

评估者可能因为被评估者的总体印象、个人印象而产生偏见，造成过高或过低的评估。这种误差意味着主管对员工的某一业绩要素的评价过高，从而导致主管对



此人所有的其他业绩要素的评价也较高。如果销售主管不喜欢这个销售人员的着装方式或销售人员对主管表现不友好时，可能产生的偏见会影响到整个评估过程。

（二）暗示效应误差

暗示是人们的一种特殊的心理现象，是人们通过语言、行为或某种事物提示别人，使其接受或照办而引起的迅速的心理反应。评估人在领导者或权威人士的暗示下，很容易接受他们的看法，而改变自己原来的看法，这样就可能造成绩效评估的暗示效应。

（三）感情效应误差

认识有感情的，而且无可避免地把感情带入他所从事的任何一种活动中，绩效评估也不例外。评估人可能随着他对被评估人的感情好坏程度自觉地对被评估人的绩效评估偏高或偏低。为了避免感情效应造成被评估人绩效评估的误差，评估人一定要克服绩效评估中的个人情感因素，努力站在客观的立场上，力求公正。

（四）近因误差

一般说来，人们对近期发生的事情印象比较深刻，而对远期发生的事情印象比较单薄。而绩效评估时往往会出现这样的情况，评估人对被评估人某一阶段的工作绩效进行评估时，往往只注重近期的表现和成绩，以近期印象来代替被评估人在整个评估期的绩效表现情况，因而造成评估误差。

（五）偏见误差

由于评估人员对被评估者的某种偏见而影响对其工作绩效的评估而造成的误差被称为偏见误差。主观的偏见可能是有意或无意的，如果一个人对某一群体、某一行为有强烈的反感情绪，这种偏见就使他在评分时很难坚持客观性和公正性，其结果必然使某些员工的评估信息处于被扭曲状态。

（六）自我比较误差

主观会不自觉地把员工与主管自己进行比较，以自己作为衡量员工的标准，这样就会产生自我比较误差。解决的方法是将评估内容和评估标准细化和明确，并要求主管严格按照评估要求进行评估。

（七）评估标准变化不定误差

当评估一个员工时，主管应避免对从事类似工作的员工采取不同的标准和要求，

这样必然会引起员工的不满。为此，在设计评估标准时，应尽量避免使用模棱两可的标准，负责评估的人员在评估过程中应避免主管色彩。

[案例分析]

重赏之下销售反而下降了

为完成公司销售增长 20% 的目标，A 企业营销中心内部下达了死命令。在下一年度绩效考核中，对业务人员设定“生死线”：完成任务重奖，完不成任务一分钱奖金都没有。为鼓舞士气，绩效考核提高了奖励标准，达到往年的 3 倍以上。据推算，业务人员个人最高得奖可超过 10 万元。如此大的力度，在企业历史上从未有过。当然，要拿到高额奖励并不容易。为防止个别区域拖后腿，营销中心在设计绩效考核指标时，在公司要求的基础上又加了一些要求，规定各大区只有销售增长 30% 才能拿到奖励。

调高了任务线后，业务人员普遍感到信心不足，普遍都认为困难太大。“只要完成任务，一切都好商量。如果奖励额度不够，我还可以帮大家再向公司争取。”营销总监语气坚定、志在必得。他坚持认为，没有压力就没有动力，营销人对任务不能讨价还价。他相信，重赏之下，必有勇夫。经过反复威逼利诱，最后任务终于派发了下去，营销总监总算松了一口气。

但事实却与管理者想法背道而驰。一年下来，全国销售不但没能增长，反而下滑了 10%。设下了重奖，但业绩甚至连上一年的水平也没有达到，这让营销总监又痛心又苦恼。他想不明白的是，自己煞费苦心地为部下争取重奖，为何大家毫不领情？

分析：

原因一：拍脑袋定任务，向业务人员转嫁风险

A 企业在制订激励政策中出现的问题，具有一定普遍意义。为什么重赏之下没有勇夫？道理其实很简单，激励的效果不只是与奖励力度有关。管理心理学指出：员工努力的动机，来源于两个因素的乘积，一个是奖励的力度，另一个则是其实现的可能性。A 企业只设定一条任务“生死线”，这会极大影响业务人员的获奖概率。调查表明，多数区域认为增长 10%~15% 的可能性最大，个别区域甚至认为保持销量不下滑已属不易。在这种情况下，把任务统一定为增长 30%，大家跳起来也都够不到，激励政策就形同虚设了。在“生死线”之下实行零奖励政策，还产生了相当大的副作用。取得小成绩和没有成绩是一样的结果，这使许多原本还想努力的人也



丧失了积极性。

作为基层员工，业务人员抗风险能力差，其行事风格是典型的风险厌恶型。他们不能忍受付出没有回报的最坏结果，如果获奖的可能性过低，多数人会采用不付出至少没有损失的对策来减小自身风险，从而使消极怠工现象滋生蔓延。企业如此转嫁风险，后果是承担了最大的风险。

解决方式：三线四区制

绩效评估的目的，是使所有人都能最大化地发挥主观能动性。销售任务要让所有人都竭尽所能，能力强完成任务量大，重奖；能力弱完成任务少，轻奖。另外，评估指标的制订应多元化，一般来讲，应该分为三条线与四个区间。第一条线：重奖线，代表企业理想要求；第二条线：轻奖线，代表企业基本要求；第三条线：处罚线，代表企业最低要求。这三条线之间有四个区间：①重奖线以上，表明劳苦功高，那么奖励系数可以翻倍；②重奖线与轻奖线之间，表明有功劳但比较小，所以奖励系数也小；③轻奖线与处罚线之间，表明只有苦劳没有功劳，如果员工态度积极，企业可在此设安慰奖，但不再进行结果性奖励；④处罚线之下，无条件进行处罚。这样做的好处是让所有人都找到适合自己的努力目标。

原因二：拍脑袋定奖金，赔本的管理

在绩效评估中，任务指标不能是企业想定多少就多少。同样，绩效奖金也不能是企业想发多少就多少。常见的毛病是任务指标订完了，奖励额度由企业拍脑袋决定。那么，年度利润中应该拿出多少奖励这些业务人员呢？绩效奖励这张饼应该画多大，企业往往概念不清。企业在与销售人员进行讨价还价之中，大多是坚持少花钱、多办事的原则。用这种思想指导绩效评估，有时比没有绩效评估的效果还要差。

所以，省不能省的钱，激励的效果达不到，实在是舍本逐末。事实上很多企业没有意识到，对员工管理的更高境界是疏而非堵。绩效考核的核心，不是越苛刻越好。多数企业割舍不下眼前利益，所以优秀的企业永远只是少数。

解决方式：激励期望调查

要做到激励力度刚刚好，有一个核心技巧，就是激励力度要由下而上制订，而不是相反。比如，老板认为今年公司赚1 000万，肯拿出100万来奖励。这个数可能不够，员工每人收成很薄，第二年怠工、贪污、跳槽的并发症就来了；这个数也可能高了，员工每人都10万8万的拿着，企业守信了，员工也骄纵了，既浪费了钱财，又提高了员工的期望。

在制订绩效方案前，应先做一个充分的激励期望调查。比如一对一约见区域经理，完成基本任务你认为全年总收入多少比较满意？如果期望值是10万，减去其基

本工资 4 万，剩余部分是 6 万。那么用 6 万除以其基本任务额——区域销售 3 000 万，就可以得出奖励系数为 0.2%，以此作为区域经理个人年度奖励系数即可。依此类推，把区域全体人员的个人期望值加在一起，就能算出这个区域的奖励总系数。按这种思路继续类推，公司的目标和每一个员工的个人期望都密切挂钩，算出来的总奖励系数，一般都能做到相对准确。即便是按系数得出的奖励总额可能是 120 万，也可能是 80 万，这个数值也要比企业当初拍脑袋定出来更精确。有人可能会担心在激励力度上如此民主会出现漫天要价的问题，其实大可不必。因为是采用私下沟通方式，个体不会受到他人影响，即使一两个人期望过高也无关大局。抽样调查后再整体统计，还是可以得到比较真实的反馈。其实，绩效考核如同穿衣服，衣服是否合身，不是老板或管理者说了就算的，因为穿衣服的人是员工。

许多企业在激励方面始终处于不饱和状态。相对于激励这块隐性投入，他们更看重的是促销、广告等显性投入。实际上，在企业支出的费用中，激励费用是所有费用之源，当这种费用使用效率未达到最优时，其他费用都会水涨船高。只要做好了绩效考核这一基础性的工作，好员工就会越来越多，好员工是企业最宝贵的资产，而绝对不是负债。员工是企业市场上收割必备的“镰刀”，那么绩效考核就是一块“磨刀石”，始终保持镰刀的锋利，是减少企业综合成本、提升企业效益的最佳方式。

资料来源：肖阳. 绩效考核：为什么重赏之下销售反而下降. www.sino-manager.com, 2010-02-26.

[习题]

一、单选题

- 面试中的晕轮效应表现为（ ）。
 - 所有的考官都向应聘者问类似的问题
 - 考官没有将有关应聘者的信息整合起来
 - 考官在面试时想到了应聘者的心理测试分数
 - 考官只用一方面的特性来判断应聘者的整体素质
- 某公司在进行招聘，某应聘者因衣冠不整，以至使他失去了进一步面试的机会，这种现象被称为（ ）。
 - 对比效应
 - 首因效应
 - 晕轮效应
 - 近因效应
- 绩效的优劣要受多种因素的影响，如（ ）。
 - 激励、环境
 - 激励、技能
 - 个性、动机
 - 技能、环境

[习题解答]

一、1. D 2. D 3. B 4. A 5. A 6. D

二、1. BCD 2. ACE 3. AC 4. ABCD

三、1. ①产出指标包括：销售量、销售量比重、订单、客户；②投入指标包括：定量指标、定性指标；③比率指标。

2. 主要评估方法有图尺度评价法、关键绩效指标法、360°绩效反馈、平衡计分卡。



第八章 销售主管与团队管理

[内容提要]

学习关于销售主管与团队管理的知识,对于了解企业的经营模式、适应快速变化的销售环境,有着重要的意义。本章主要介绍销售主管的能力与素质要求以及需要具备的成本和风险意识,并探讨了销售主管应该如何进行团队管理。

[学习要点]

1. 了解销售主管的能力与素质要求;
2. 了解销售主管应具备的成本与风险意识;
3. 掌握销售团队管理的内容。

在激烈的市场竞争中，企业的销售任务往往不是单纯依靠一两个优秀销售人员就可以完成，而需要打造一支高效协作、充满激情与斗志的专业化销售队伍，即销售团队。销售主管是销售团队的核心，是精神领袖。销售团队是否充满激情与斗志，是否能快速反应市场，往往取决于销售主管的综合素质和综合能力。本章主要介绍销售主管的能力与素质要求以及需要具备的成本和风险意识，并探讨销售主管进行销售团队建设的策略。

第一节 销售主管的能力与素质要求

销售主管是许多人都向往的职位，但是能荣升这一职位的人并不轻松，具有优秀销售能力的销售员并不意味着他有当主管的资格，销售主管并不是一名纯粹的销售人员，他的真正职责是激起销售人员的销售欲望，并使其集中精力向目标奋斗，他必须具备统帅和教育下属、打造高绩效团队的能力，这就是销售主管与销售人员的区别。

一、销售主管的能力要求

不同职业对于人的要求是不同的，对于一名销售主管，一些能力是必须的，如果欠缺了这些必备的能力，销售工作将不可能发挥其正常的效力。销售主管应具备以下几种能力。

（一）分析、综合、宏观调控的能力

销售主管所从事的工作是一项高度复杂、综合的实践活动，涉及的方面错综复杂，需要解决的问题具有高度的综合性，需要管理的因素有许多方面，这都需要销售主管具有较高的思维能力。销售主管要从全局的、战略的高度分析问题、解决问题，必须对各方面、各环节进行严密的分析并且综合后才能得出结论。统筹全局、全面分析、善于综合是销售主管最基本的能力。

（二）决策能力

销售主管经常要作出决策，而且是坚决、果断地进行决策。确定新目标与方案时是否坚决、果断，表现出一个销售主管的决策能力。优秀的决策能力是与其他能力紧密相连的，一个具有敏锐观察能力、严密逻辑思维能力、科学预见能力和快速判断能力的主管，才能有较高的决策能力。另外，决策能力还与个人的知识面、工作的责任心是分不开的。



（三）知识能力

在知识更新快速的今天，仅仅具备销售这一门知识是不够的，销售主管应具备各方面的知识，并能对这些知识进行融会贯通，对于一名销售主管应具备下列主要知识：产品知识，市场知识、管理知识、会计知识、心理知识等。

（四）创新能力

创新能力是 21 世纪对现代销售主管的要求，也是知识经济时代对人才的要求。销售是一项辛苦而复杂的工作，寻找高效率的方法，培养创新，既可以提高自身素质和解决问题的能力，也可以更有效率地解决工作问题。另外，创新是离不开实践的，创新只有作用于实践才能显示出来。创新能力包括良好的记忆力、丰富合理的想象力、敏锐的观察力、严谨的抽象力、娴熟的操作能力和准确的评价能力等。

（五）组织能力

销售主管需要把各部门、各方面的人力、物力、财力按照一定的要求有机地组织起来，形成一个系统或整体。其中很重要的一点是知人善任，销售主管要重视人才，懂得人才的发现、培养，让人才在销售活动中发挥最大的作用。所以，销售主管必须具有较高水平的组织能力，才能调动团队成员积极性去实现团队目标。

（六）应变能力

环境是不断变化的，而与环境联系最紧密最直接的就是销售部门，销售主管必须善于发现问题，根据问题及时、合理地修正自己的工作。销售主管的应变能力是与他的智商水平、学习能力、工作经验、生活阅历以及他对问题的重视程度成正比的。

（七）激励与协调团队关系的能力

销售主管的任务是带领团队成员实现团队的目标，在这个过程中，需要团队成员齐心协力，心无旁骛。但是由于团队成员在认识、需要、性格等方面的差异，人与人之间会出现矛盾、不协调的现象，这是正常的。销售主管要能够自如地控制自己的情绪，又能善于体察各类人员的思想、情绪，善于协调团队成员之间的矛盾，善于调动各类人员的积极性，让整个团队充满和谐和积极的气氛。

（八）表达能力

信息的传达质量直接关系到企业经营决策的准确性和有效性，销售部门是信息传递的交叉点，也是信息传递的中枢所在，而销售主管则是控制这个中枢的关键性人物，因而，销售主管的表达能力成为信息传递质量的重要影响因素。具有非凡表



达能力的销售主管不仅能够使企业及时获得外部信息，抓住瞬间的市场机会，规避突如其来的市场风险，而且能使消费者准确了解企业，让顾客对产品产生认同感。

二、销售主管的素质要求

（一）高度的事业心和工作责任感

事业心即全心全意为事业献身的精神，责任感是与事业心紧密相连，伴随着积极态度、认真负责的工作表现的一种自身心理体验。如果一个做事大大咧咧、只关注自己的人，即使他再有能力，也不适合当销售主管。这种事业心与工作责任感所形成的一种内在推动力，推动着销售主管自觉地克服各种困难，带领团队实现团队目标。

（二）不断创新、进取的精神

追求成功、不断进取是销售主管的一种内在动力。销售主管从事的工作是一种创造性的活动。在现在社会生产和科学技术高速发展的情况下，销售主管如果不善于提出新问题，开拓新领域，就无法跟上形势的变化。不断探索、开创新局面，是团队领导良好心理素质的核心内容和主要标志。

（三）客观开朗、平易近人

销售主管必须是性格开朗、善于与人交往的人。他一方面要把信息传递给顾客，另一方面做好协调销售团队内部运作以及团队与团队之间关系的工作。只有乐观开朗的人才懂得如何与他人沟通，才能准确地将自己的意思表达出来，并适当领悟他人的想法。

（四）良好的社会知觉

销售主管应对他人与自己有一个正确的知觉，对他人的知觉是否正确往往影响到对人的使用。团队领导者应当善于通过对别人外部特征（包括行为举止、面部表情、身体姿势等）的知觉从而正确判断他人的动机、感情、意图、能力等。销售主管应当警惕并努力避免和克服对他人的种种偏见。

（五）宽广的胸怀

胸怀是一个人气量与抱负的体现。一个销售主管应当以高标准要求自己，对他人应当宽宏大量。销售主管在面对不同个性的团队成员时，要善于团结各方面的人，即使对以前犯过错的成员也应该团结起来，为团队作贡献。这是一个销售主管应有的胸怀与抱负。

阅读材料 8-1

两个主管的冲突

在金融危机的影响下，知名企业 S 为了缩减开支，精简人员，把其中两个负责相关业务的部门被整合成了一个，原来的 11 个成员精简到了 5 个——两个主管和 3 个负责执行的下属。但是，人少了，沟通却反而更加复杂了。

两位主管都是刚被提拔起来不久的新生管理者，两人都想突出自己在部门工作中的重要性，不过让主管 A 感到困惑的是，在缩预算减开支的背景下，原来负责的一大块业务被砍掉了，自己虽然挂着“主管”的头衔，却是光杆司令一个，手下没有一卒可以调遣。而主管 B 的原属下没受到影响，完整无缺。

刚开始时，主管 A 心理多少有点落寞，有很多不适应，感觉自己好像被孤立了一样，开始为没有权力而感到担忧，甚至明着对主管 B 的权力进行争夺，提出把主管 B 的助理归到自己门下，明着揽属于主管 B 的职责工作。主管 A 又采取逐步蚕食的方法，把自己手头的工作分给主管 B 的手下去做。主管 B 也显出了自己的强硬，根本不予屈服，与主管 A 进行了拉锯式的权力争夺，让下属把完成的任何任务都要抄送给自己，并抢先一步拿到下属递交的任务报告，给予反馈意见。一场明争暗斗的权力之争持续了整整两个月，并蔓延到整个部门。

分析：本案例的外部环境是金融危机的产生。为了应对危机，组织内部进行了变革，精简人员以缩减开支。一般情况下，在人员精简的变革中，需要从公司层面重新梳理公司内部职权关系，但显然该公司没有进行必要的后继管理来控制风险的产生。

而对于组织中的团队管理者，如何处理好由此可能引发的工作冲突，则需要适当的技巧。这些技巧包括：与对方结成或重新结成联盟，在协同合作的基础上建立双方的关系，同时采用对话协商，避免冲突的产生，力争形成双赢的局面。如果主管 A 想要接手更多工作，那么他需要思考的是：我能为主管 B 付出什么、他能从我这儿得到什么，并实际做出行动上的反应。一旦主管 A 做出了某种付出，主管 B 也很可能因互惠心理而做出同样的反应。同时，当你发现对方做出让步之后，自己也会跟着做出进一步让步。至此，一个良性循环的合作机制开始形成。同时，在工作中，有一些项目难免会有一些重叠交叉的地方。不要把这看做是权力和地位之争的机会，而要将其视为体现个人专业性和影响力的机会。此外，如果主管 A 和 B 都想成为两个部门的管理者，明智的做法绝不是在两者之间争夺，而是应向上级管理者主动争取，而后者也负有平衡管理架构的责任。

资料来源：两个主管的冲突。南方都市报，2010-04-13。



第二节 销售主管的成本意识与风险意识

如果企业的产品销售收入大于成本，那么企业就有了盈利；如果企业的产品销售收入低于产品成本，那就难以维持简单的再生产了。成本也是企业进行各种核算的依据，是企业各项工作的综合性指标。所以销售主管必须具备成本意识，加强对成本的监控和管理。

销售主管要集决策者、管理者、执行者等各种角色于一身，必须充分认识到风险的潜在存在性和发生灾难事故的可能性，身为风险决策者，必须有极大的魄力，敢冒必要的风险，能承受错误和失败后果。

一、成本意识

（一）成本

成本分析的目的在于它能确认销售支出的效果和机会。一定销售量的获得总是以一定的成本为代价的。如果一个销售主管不进行成本分析，就很难知道投入和产出之间的关系，也就很难有效地分配销售资源、确定销售区域和目标市场。

销售主管必须明确在销售活动过程中所发生的成本、费用，并有组织地进行预测、计划、控制、核算、分析、评估等工作。预测和管理为事前管理，即在成本形成之前，根据销售情况，运用一定的科学方法，进行成本指标的测算，并据以编制成本计划，作为降低成本的行动纲领和控制日常成本的依据。控制和核算为事中管理，指对销售过程中所花费的各项开支，根据计划实行严格的控制和监督，并通过销售过程的实际成本和计划成本比较，检查成本计划的完成情况。最后通过成本分析，找出影响成本的主客观因素，总结经验和发现的问题，从而制定进一步的降低成本的措施，为编制下一步成本计划提供依据。

现代企业非常强调成本的事前预测、决策以及事中的控制，以增强成本管理工作的预见性和主动性，减少盲目性和被动性。因此，销售主管在成本管理时应将重点放在销售工作的事前预测和事中控制上。

（二）成本领先战略

成本领先战略一般要求一个企业就是成本领先者。许多企业由于没有认识到这一点而在战略上铸成大错，争夺成本领先的企业之间的竞争是非常激烈的，因为每一个百分点的增长都可以给企业带来丰厚的利润。



成本领先战略的成功取决于企业日复一日地实施该战略的技能。企业降低成本的能力有所不同，甚至当它们具有相似的规模，相似的累计产量或由相似的政策指导时也是如此。要改善相对成本地位，与其说需要在战略上做出重大改变，还不如说需要管理人员更多的重视。

企业在采取成本领先战略时往往会犯以下几种错误。

1. 只关注销售活动的成本

大多数管理人员仅仅关注用于销售的成本，而基础设施建设、技术开发、服务顾客等活动成本却常常受到忽视。

2. 忽视间接的或规模小的活动

降低成本的规划通常集中在规模大的成本活动和直接的活动上，而占总成本比例较少的活动却难以得到足够的审查。间接的活动如维修损耗和其他常规性的费用常常不被人们重视。

3. 损害企业良好的形象

企业在降低成本过程时很有可能抹杀了企业在客户心中的良好形象，虽然这样做可能在战略上合乎需要的，但这应该是一个有意识的选择结果，降低成本应主要侧重于对企业形象没有影响的活动上。

（三）成本控制

1. 强化成本意识

企业的目标就是要实现利润最大化，而利润最大化的形成取决于收入最大化和成本最小化，这同样适用于销售部门。销售主管要确保销售利润的不断提高，实现自己的销售目标，就必须精打细算，加强成本管理，努力降低成本。

成本意识指销售主管凡事要精打细算，高度重视成本管理工作，通过建立各项制度和办法对成本的形成进行有效的控制。销售主管**牢固树立成本意识**，除了表现为自身具有强烈的成本意识外，还应表现为努力促使全体销售人员共同行动。另外，销售主管还应**将成本意识贯穿于销售决策以及日常管理的全过程**。从人员的招聘、培训、激励到绩效评估以及各种费用的产生，都要进行严格的成本计算和控制，从各个环节入手对成本进行管理和控制。

2. 降低成本注意事项

降低成本的潜力和途径是存在的，但是要发掘并实现它们便需要花大量的时间和精力。在销售过程中降低成本时需要注意以下问题。

（1）搞好整顿，加强控制。产品在进入销售部门之后，销售主管无法对产品的生产成本进行控制，销售主管的职责是想方设法使成本在销售环节降到最低限度，

做到事前预测、事中控制、事后总结。

(2) 严肃纪律，避免漏洞的出现。当前企业管理费用偏高是一个普遍的问题，在销售部门，各种违反规定的行为层出不穷：故意把商品以劣充优、削价处理；巧立名目滥发各种补贴和物资；以市场调查为名游山玩水、公费旅行。这些行为都大大增加了销售成本，为了防止虚增，必须做到有法必依、执法必严、违法必究，才能有效杜绝这些漏洞的出现，降低成本。

(3) 合理安排，高效运作。销售主管应该在日常销售过程中对人力、财力、物力进行合理安排，而不是等到报表出来后再做成本的控制，例如，要避免某项工作的人员重复，减少产品保管不善的现象，从源头上降低成本。

二、风险意识

(一) 风险概述

风险大致有两种定义：一种是某事件产生人们所不期望的后果的不确定性；另一种是产生的损失的不确定性。销售工作所面对的社会和市场是不断在变化的，事事都有不确定性，风险是普遍存在的。通俗来讲，风险就是发生不利事件的概率。风险主要可分为以下几种。

1. 环境风险

企业面对的是一个开放的、复杂的环境，一方面受到一些基本风险的制约：人们的生活水平、治安情况、科技水平、能源、交通等；另一方面受到不稳定因素的制约：污染风险、自然灾害风险、交通事故、犯罪等各种事故风险。销售主管在决策前应把这些风险考虑进去。

2. 生产风险

销售离不开生产。在销售过程中要考虑到生产风险，如供求不一致，库存过多或过少，生产与销售脱节等情况，但期望的市场状况与实际的生产水平往往不相符。所以，生产风险是不可能避免的，我们要做的只是尽可能地降低风险。

3. 市场风险

市场是企业的起点和终点，企业的行为要以市场的分析为基础，而最后企业的产品也要符合市场的需求。在市场条件下，机器设备的先进程度，招聘人员的素质和能力，产品的数量、质量、品种、价格，商品是否符合消费者的需求，销售渠道是否通畅，市场信息是否失真等因素都会造成市场风险。

4. 财务风险

这是风险的综合反映，主要表现为企业接受银行贷款，因利率过高或经营失误而无力偿还；顾客赊账，长期拖欠，甚至有可能因破产而造成死账。



（二）风险辨析

大多数风险都具有不确定性，企业需要深入分析，准确预测，才能很好地化解风险，让风险转换为机遇。

1. 风险分析

分析之前是预测，预测是一门相对成熟的技术，它与风险分析有密切的关系，在风险分析中要用到许多预测的方法。有人认为：风险的产生是预测的精度不够造成的，如果预测精度提高，那么风险就可以没有了。这种看法是不全面的，因为未来的事件总是有一定的不可预测性，总有一定的误差，即使预测很精确，仍然会有一些的差别，风险仍然存在。风险是一种客观的存在，更科学地说，完善的预测应当能给出各种可能性的概率分布，这样也会出现一定的风险。因此，从某种程度来说，**风险也是预测的一个重要内容，风险分析是预测技术的一个重要发展。**

风险分析要对风险的辨识、估计和评价作出全面地、综合的分析，风险分析可以分解为以下几个方面：

- （1）风险辨识。主要解决哪里有风险，风险的出现会导致怎样的后果。
- （2）风险估计。运用科学的方法进行风险估计，计算风险存在的概率和分布。
- （3）风险评价。进行风险、效益、成本分析。
- （4）作出决策。分析是决策的前提，决策是分析的最终目的。

这样的分解并不是规定了一个工作步骤，只是为了讨论的方便，在实际工作中不必拘泥于这种分解。例如，风险辨识与风险评价有可能同时进行，或者顺序调换等。**风险分析与决策密切相关，风险分析的目的就是为了更好地决策。**或者说，风险分析是决策过程的一部分，另一方面，对风险的评价与处理也包括有决策的成分。

2. 风险辨识

风险辨识主要考虑以下问题：有哪些风险需要规避；引起这些风险的主要因素有什么；这些风险引起的后果的严重程度如何。

当要进行某项事业时，能引起风险的因素有很多，其后果的严重程度也不同。遗漏了主要影响因素是不对的，但每个因素都考虑又会使问题复杂化，也是不可行的。风险的辨识就是要合理地缩小这种不确定性，而不是消除。

市场风险和市场分析是进行投资时所首先要考虑的因素，销售也是一种投资，尤其对于中小企业更是有决定性的影响。**市场风险主要源于以下三个方面：**

（1）竞争能力。竞争能力取决于产品质量和销售价格。产品的质量和相应的生产成本，可由有关人员直接进行计算或估计。

（2）竞争者的产品质量、或有相类似的新产品出现的时间和数量。



(3) 消费者拥有该产品的饱和度。即在现有购买力和消费者对该产品拥有量的条件下,还能对该产品有多大的需求。

除了以上三个方面,在做市场分析时,还需考虑到地区、时间和社会条件等因素的影响。例如,南方和北方各个省市地区的习惯有很大的区别;对消费品的需求,农村地区可能由于消费能力较低,对廉价的消费品需求更大,但随着收入的增加,高质量的消费品会逐渐受到青睐,在进行市场调查和预测时还要了解其他竞争者的销售情况。

(三) 正确对待风险

1. 辨析风险

必须充分认识到哪里有风险、风险发生的可能性、风险的出现会导致怎样的后果,密切注意影响销售活动的因素,提高对风险客观性和预见性的认识,强化风险意识,掌握风险管理的主动权。

2. 预测风险

销售主管在做出重大决策前应三思而后行,但这并不代表着在决策时犹豫不决,大量事实表明,预测风险是必要的。完善的预测应能给出各种事件发生可能性的概率,从而支持销售主管的决策。

3. 面对风险

对于风险有两种不同的态度:风险规避和风险偏好。前者是一种对待风险相对保守的态度,后者是一种比较接受风险的态度。究竟采取哪一种态度,除了与销售主管的偏好与素质有关以外,还与具体的客观条件有关。一般来讲,风险越大的事业效益也越高。例如,现有一种新产品,如果能够销售成功,会使销售额增加一倍,如果不成功则会损失销售额的10%,那么,对于一般的销售主管,都会采取接受风险的态度,因为综合考虑后,预期收益很可观。销售是企业的最后一个环节,销售业绩的好坏直接关系到企业的整体经营成果,采取合理的面对风险的态度和方式显得十分重要。

4. 评价风险

风险过后,对于它的成因、发生过程以及影响要进行系统的总结,风险预测是否正确,防范措施是否合理,执行是否落实等问题都需要销售主管进行合理的评估和总结。正确合理地评价风险能为以后的风险处理提供适当的解决方法,有效地节省人力、财力、物力的消耗,进而降低销售工作的成本。

(四) 防范风险

常言道防患于未然,有效的防范可以大大降低风险。防范措施有许多,不同企



业、不同的部门应采取适合自身的风险防范措施。

1. 重视市场观察

从销售人员到销售主管是一种角色转换,单个人员要解决的是某一方面的问题,面对的也只是庞大市场的一部分,工作的目的可能仅仅是为了提高自己的工作业绩,工作的动力仅仅是满足个人的需求,缺乏全局思考能力和宏观的支配意识。而销售主管面对的是产品和整个市场,风险自然明显增加。为此,要切实增强风险意识,重视市场观察,正所谓“企业的成功,七分靠市场”。

2. 重视预测工作

市场预测的准确程度直接影响到风险的大小和解决能力,这就要求预测人员要获得准确的、有价值的信息,尤其要注意听取专家的意见。销售人员也要有较强的预测能力。

3. 提高销售队伍素质

销售最终还是要由人来完成的,人员的选用存在着一定的风险。因此人员的口才、应变能力、心理素质等都将影响到销售业绩。

4. 信息要及时掌握

国家的政策法规是最重要的信息,如不及时掌握,所带来的风险很可能是全局性的,因此对这方面的信息了解要全面透彻。

(五) 降低风险的策略

风险不可能完全避免,但通过有效的风险管理,可以尽量减少风险。降低风险的策略要因时因地因人而异,如生产部门和销售部门的策略就会有很大的差别。策略是多种多样、丰富多彩的,如在新产品开发中一般降低风险的策略主要有以下四种。

1. 试探风险策略

开发新产品的风险很大,也难以预测。企业为了减少风险,可以采用试探风险的策略,来决定销售新产品的多少。即引进企业准备销售的某种新产品,看看新产品在市场上的销路如何,在这种情况下,销售部门就承担着重要的任务。通过对销售部门的业绩考察,然后再决定组织销售受欢迎的新产品,以减少新产品销售中的盲目性和风险性。此外,采用样品赠送、低价出售等方法,试探一下新产品是否受欢迎,也是一种降低风险的方法。

2. 降低投资风险策略

在投资推广一种新产品的时候,要对产品的各种事项进行全面了解,包括产品的性能、适用人群、使用寿命、不同规格等情况,只有做到胸有成竹,才能对产品的销售做到游刃有余。也就是常说的不打无准备之战,知己知彼,百战百胜。



3. 减少资源投入策略

营销的复杂性和广泛性需要投入大量的人力、物力、财力等多种资源。要使企业利用有限的资源发挥最大的经济效益，就要合理科学地利用资源。在营销当中，要精简机构，提高人员工作效率，各单位相互交流，做到资源共享；推广当中减少不必要的开支，如宴请和不必要的高昂交通费用。当新产品推广成功，进入成长、发展期，再考虑增加适当的资源投入，这样可以减少资源投入的风险。

4. 转移风险策略

新产品能否打开市场，畅销四方，事先是一个未知数。这就需要了解行情、重视市场预测、倾听群众意见、注重推销艺术，尽量争取更多的销售订单。同时，不断提高产品质量，降低销售价格，以减少新产品市场风险。如果万一新产品已投入市场，没有销路，那就要采取以下两种转移风险策略。一是在新产品投产之前，争取得到用户的订单，或和买主签订长期的合同。另一种是采用生产成本加成方法，在企业生产这种新产品所需的生产成本基础上，再加一定的比例作为销售价，然后推销给客户，这样也可以减轻企业承担的风险性。

第三节 销售团队管理

在管理科学和管理实践中，“团队”一词的定义为：**一个组织在特定的可操作范围内，为实现特定目标而建立的相互合作、一致努力的由若干成员组成的共同体。**在销售活动中，销售部门往往会组成一个个销售团队，这样的优点在于：能够充分利用资源、产生内在动力、促进效益提高、增强凝聚力等。

一、团队精神

团队精神指团队整体的价值观、信念和奋斗意识，它是团队成员为了团队的利益和目标而相互协作，尽力完成的思想意识。团队精神是所有团队成员群策群力、为了一个共同目标而奋斗的精神，是能够取得高绩效的灵魂。讲求团队精神，其实是为了追求个人、团队潜能的最大限度发挥，因为群体智慧将远远高于个人智慧。

（一）团队精神的内容

团队精神的内容主要包括以下三个部分。

1. 凝聚力

指成员对团队的向心力，团队对成员的吸引力，以及成员之间的相互作用、相互信任的力量。一个团队的凝聚力主要来源于团队成员与团队总体利益、总体目标



的高度一致，即个人目标与团队目标相一致时，这种凝聚力才会被成员深刻领会与运用。

2. 合作意识

指团队成员在团队与个体之间关系上表现为协作和共为一体的思想特征。合作意识需要通过某种活动，通过人与人的交往过程，通过共同完成任务和对各种结果的经历，以及成果的分享和责任的共同承担的关系去培养。

3. 高昂士气

美国心理学家史密斯（C.R.Smith）认为，士气就是团队成员对团队或者组织感到满意，乐于成为该团队的一员，并协助达成团队目标的一种态度。士气能激发员工的体力、精力、能力等潜在的生理能量和心理能量。拿破仑曾说过，一支军队的实力 3/4 靠的是士气。它的含义可以延伸到现代企业管理，为团队目标而奋斗的精神状态对团队的业绩非常重要。

（二）团队凝聚力

团队凝聚力也称内聚力，指一个团队中各团员围绕着团队、尽心尽力为团队作出贡献。凝聚力高的团队表现出以下特征：

- （1）团队成员的参与意识较强，人际关系和谐；
- （2）团队成员间会彼此关心、互相尊重；
- （3）团队成员有强烈的归属感，每个成员认识到自己在团队中的位置，认识到团队为自己提供工作，个人命运和团队是息息相关的，所以跳槽的现象相应较少；
- （4）团队内的沟通渠道比较畅通、信息交流频繁，大家觉得沟通是工作中的一部分，不会存在什么障碍；
- （5）团队成员有较强的事业心和责任感，愿意承担团队的任务；
- （6）团队为成员的成长与发展，自我价值的实现提供了便利的条件。

凝聚力的高低受众多因素的影响：从外部看，当团队遇到威胁时，无论团队内部曾经发生过或正在发生什么问题、困难、矛盾，这时团队成员会暂时放弃前嫌，一致应对外来威胁。通常外来威胁越高、造成的影响越大、压力越大，团队所表现出的凝聚力也会越强。当然如果团队成员感到团队根本没有办法应付外来威胁和压力时，他们可能会选择放弃，就不愿意再去努力了。举一个简单的例子：某超市设在小区路口，在过去没有竞争对手的时候经营得还不错，但有一天沃尔玛在它旁边开了一个连锁店，这时超市员工会觉得这是一个强大的敌人，很难去应付，他们可能会懈怠，甚至放弃努力。

从内部看，有这样一些因素影响着力：



(1) 团队的目标。团队目标如果跟个人的目标一致，并且有吸引力、有号召力，这时团队成员就愿意合作完成任务，凝聚力会增强；反过来如果个人目标和团队目标不关联，个人的想法是自身发展，团队的目标是获得销售量，这时合作就会少，少了一份激励，凝聚力也就降低。

(2) 团队的规模。规模越大越容易阻碍团队的沟通，意见分歧的可能性也会增大；大规模的团队人员之间的接触相应较少，关系也不融洽，办事效率低、不负责任；团队的规模越大，产生小团队的可能性就越大，小团体主义这时可能就会出现。通常团队的人数应该在 10~15 个人较好。

(3) 团队主管的风格。团队主管是团队行为的一种导向和核心，采取什么样的领导方式直接影响到凝聚力的高低。在民主的领导方式之下团队成员愿意表达自己的意见和参与决策，这时积极性高、凝聚力比较强；在专制、独裁、武断的领导方式下，下属参与的机会比较少，员工的满意度相应较低，牢骚满腹，私下攻击性的言论也相应增多，凝聚力也会较低；在过于放任的领导方式下，团队成员就像一盘散沙，人心涣散，谈不上集体主义，也谈不上一个团队，这时更谈不上凝聚力。

(4) 奖励方式或激励机制。个人奖励和集体奖励有不同的作用：集体奖励会增强团队的凝聚力，会使成员意识到个人的利益和荣誉与所在团队不可分割；个人奖励可能会增强团队成员间的竞争力，但这也可能导致个人只顾自己的利益，协作、凝聚可能会弱化。必须两者都兼顾，承认团队的贡献，也要承认个人成绩。

(5) 团队以往的表现。如果团队一贯有好的表现，过去就能按团队目标很好运行，这时团队成员就会觉得这是一个优秀的团队，在这样的团队中感到有荣誉感，所以就会激发团队成员做得更好。通常有优异表现的团队更容易吸引优秀的成员加入。

(三) 团队精神的培育

团队精神的形成基础是尊重个人的兴趣和成就，团队精神在形态上表现为一种文化问题，而其核心问题其实就是团队共同的价值问题，它的形成既有主观因素也有客观物质条件因素。团队精神的培育应该从以下几个方面着手。

1. 科学确立团队目标，使之在团队内充分渗透

团队目标并不是可有可无的，它是团队精神的灵魂和核心，是团队精神建设的出发点和基础，是团队成败得失的关键。在确定团队目标过程中必须遵循以下四个原则：

(1) 经营理念应该具有时代性，合乎社会规范，并与团队成员的价值取向相统



一，这样才能引起团队成员的心理共鸣；

(2) 目标必须真实。切忌好大喜功、盲目冒进，也应该避免保守畏缩。确立团队目标应根据团队现有内外环境资源及市场机会理性分析，综合评判。目标不能定得过高或过低；

(3) 目标必须对团队成员具有激励作用，目标应该是团队利益的集中体现，只有这样的目标才能得到团队成员的认可，才能对团队成员的行为起到规范作用；

(4) 目标必须不断改善。当团队的外在条件、社会环境发生变化以后，团队目标必须不断更新，否则将会丧失其导向功能和激励功能。

2. 建立团队价值观，培养良好的团队氛围

协同工作是良好团队精神的体现。团队内部必须树立起“人人为我，我为人人”的共同价值观。团队是每个成员的舞台，个体的物质和精神回报离不开团队这一集体，每个成员要想实现自己的梦想，实现自己的抱负，都离不开其他成员在信息、知识、能力和生活上的帮助和支持。因此，要在团队内部经常性地开展沟通工作，倡导互助和关怀的良好团队氛围。

尊重团队成员的自我价值是形成共同价值观的前提。培育团队精神的首要任务就是整合多元化价值取向，将个人目标与团队目标相统一。

3. 营造相互信任的组织氛围

团队精神的培育是和相互信任的组织氛围紧密联系在一起，情感认同是一个团队最坚实的合作基础，能给团队成员一种安全感，并能使团队成员以团队作为自己发展的舞台。所以，在培育团队精神的过程中，应通过一些活动增加团队领导与团队成员之间的情感交流，从情感上相互信任。

4. 建立规范的管理制度和激励机制

规范的管理制度、良好的激励机制是团队精神形成与维系的内核动力。团队精神的培育，必须有一套规范化的管理制度和一套激励员工的机制，规范化的管理制度牵引着团队成员向正确的方向走，良好的激励机制则促使团队成员不断向前走。

5. 借助企业文化塑造团队精神

通过文化的力量逐渐形成团队自身的行为习惯及行事规范，这种规范同时也表现出这个团队的行为风格与准则。团队的规章制度、标准规范的建立健全，在团队精神的培育方面可起辅助的作用，而塑造团队精神的关键是团队的良好文化的形成。团队的良好文化的形成是塑造团队精神的最主要因素，良好的文化的形成可以保证团队管理中组织、指挥的有效性，团队成员也会自觉地按照团队的行为规范要求自已，形成团队良好的风气和氛围。

6. 强化团队领袖行为

优秀的团队领袖会使团队保持高度一致。团队领袖的行为直接影响到团队精神的建立，团队领袖首先必须懂得如何管人、育人、用人。任何团队都会有管人的问题。团队必须建章立制，这是保持团队完整的基本条件，“没有规矩，不成方圆”，用标准来管理人、约束人并持之以恒地实行，这是团队领袖的重要工作内容。团队领袖也必须善于育人，人才是团队最重要的资源，人才来源，一是靠引进，二是靠培育，引进来后也得加以培养。同时，团队领袖在团队分工的时候还必须做好用人的事情，把人才推进到最合适其发挥才能的工作岗位上，真正做到人尽其才。其次，团队领袖必须加强自身素质和能力的修炼，团队领袖要善于学习，勤于学习，懂得运筹帷幄，懂得把握方向和大局，研究事业发展战略，同时，还要加强自身的德性修养，懂得以德服人，讲信誉、宽胸襟，敢于否定自己、检讨自己，善于集中团队成员的智慧和采纳团队成员的意见，发扬民主管理的作风。

阅读材料 8-2

团队精神的魅力

众所周知，微软公司使数以百计的雇员成了百万富翁。可是，鲜为人知的是，他们中许多人在取得了财富之后，却仍继续留在微软工作。很多人认为，发财就等于取得了辞职的资格证书。但是，事实证明，微软公司的百万富翁们并不那样认为。

如果你知道了微软公司的工作条件并非舒适安逸，你就会觉得雇员们的这种献身精神难能可贵。在这里，一周工作 60 个小时是常事。在主要产品推出的前几周，每周的工作时数还会过百。微软公司也并非以其高额津贴出名。相反，它却以“吝啬”著称。据该公司的一位前任副总裁透露，多年以来，董事长比尔·盖茨因公出差时，总是自己开车去机场，而且坐的是二等舱。

那么，是什么神奇的吸引力，竟使这帮百万富翁（甚至包括一两亿富翁）不是因为自己经济的需要而如此卖命地工作呢？

答案只有一个，那就是完全超越了自我的团体意识。这种团体意识，已在微软公司落地生根。微软人认为，他们不属于自己的，而是从属于某种特别的东西——微软这个团体。比尔·盖茨在谈到这种文化之时，讲道：“这种企业文化营造了一种氛围，在这种氛围中，开拓性思维不断涌现，员工的潜能得以充分发挥。我们微软公司所形成的氛围是，你不但拥有整个公司的全部资源，同时



还拥有**一个能使自己大显身手、发挥重要作用的小而精的班级或部门**。每一个人都有自己的主见，而能使这些主见变成现实的则是微软这个团体。我的策略一向是，聘用有活力、具创新精神的顶尖人才，然后把权力和责任连同资源（人、财、物），一并委托给他们，以便使他们出色地完成任务。”

这种团体意识，绝非微软公司所独有。类似于这种把个人归属于集体的团体意识，也是其他公司都在刻意追求和培养的。这种意识，使雇员们工作热情更高、工作体验更深，从而也使他们的生活更具价值。

资料来源：团队精神的魅力. <http://news.17hr.com>, 2010-08-11.

二、团队沟通

沟通指两个人或者两个主体之间对某种信息的传递与接受。在团队工作方式中，除了成员之间的沟通，团队成员与团队之间以及团队与团队之间存在的一对多、多对多的沟通统称团队沟通。

（一）沟通的方向

1. 水平沟通

水平沟通发生在同一销售团队的各个成员之间，以及同一等级的销售团队之间。这种沟通方式是团队沟通中最为常见的，它对于促进成员之间的合作以达到组织的目标具有积极的作用。此外，它的存在也可以起到减少垂直沟通、增加工作效率的作用。

2. 垂直沟通

垂直沟通可以分为自上而下的沟通和自下而上的沟通两种形式。自上而下指团队的上级领导者给团队分配工作任务、介绍工作情况、提供绩效反馈等；自下而上指团队或个体成员向上级提供信息、报告工作情况、寻求支持等。

（二）沟通的内容

1. 信息沟通

团队沟通的内容主要由两部分构成，团队及成员所需的信息以及团队和它的成员产生的信息。有效的团队沟通应该能够及时接收、处理与传递团队在销售过程中



的各种信息。

2. 思想、感情等重要内容

团队管理是以人为本的管理，重视人的思想及情感的交流。团队主管可以通过以下几点了解不同成员的需求从而进行情感沟通：

- (1) 以诚相对，与任何成员都保持亲切的关系，重视和发掘成员的意愿，
- (2) 耐心倾听成员的意见，掌握他们的想法，深入了解他们的内心；
- (3) 建立与成员相互信赖的关系，设身处地为成员着想；
- (4) 认可成员的个体特性，鼓励其发展爱好兴趣；
- (5) 经常关心团队成员，如在特别的日子送上小礼物以表关心。

(三) 沟通的渠道

1. 正式沟通渠道

正式沟通渠道是依据团队制度或原则进行的信息传递与交流。例如，召开会议、上下级之间的定期信息交换、团队与团队之间的公函来往、团队内部的文件传达等。另外，团队所组织的参观访问、技术交流、市场调查等也属于正式沟通渠道。

正式沟通渠道的优点是，沟通效果好，过程严肃，约束力强，易于保密，可以使信息沟通保持权威性。重要的信息和文件的传达、组织的决策等，一般都采取这种形式。其缺点是由于依靠组织系统层层传递，所以较刻板，沟通速度慢。

正式沟通渠道有五种沟通形态：链式、环式、y式、轮式、全通道式。在团队沟通中，一般提倡全通道沟通，团队成员之间可自由地沟通并充当中心人物，在此沟通渠道中，由于没有限制，所有成员平等，因此士气高昂，合作气氛浓厚。

2. 非正式沟通渠道

非正式沟通渠道指正式沟通渠道以外的信息交流和传递，它不受组织的监督和控制。例如，团队成员之间私下讨论、小道消息、传播谣言和朋友聚会等。非正式沟通是正式沟通的有机补充。

非正式沟通的优点是，沟通形式自由，直接明了，速度快，很容易及时了解正式沟通难以获得的信息，真实反映成员的思想、态度和动机。其缺点表现在，**非正式沟通难以控制，传递的信息不准确，易于失真，甚至会导致小团体主义，影响人心稳定和团队的凝聚力。**

3. 语言沟通与非语言沟通

语言沟通时指借助于书面语言和口头语言所进行的信息沟通。语言沟通是一种重要的沟通形式，许多信息是通过谈话和书面报告进行传递的。利用口语面对面沟通是团队沟通最常用的形式，而当团队的信息必须广泛向他人传播或信息必须保存



时，报告、备忘录、文件等书面形式能发挥更好的沟通效果。

人类之间沟通的载体主要是语言，但是，人类的“语言”是丰富、复杂和高级的，一瞥、一笑、一皱眉、一个眼神，它们都传递着丰富的信息。艾伯特·梅瑞宾发现，在一条信息的全部效果中，只有 38%是有声的（包括音调、变音、语气、音量等），7%是语言，而 55%的信号是无声的。

一名优秀的团队领导者应该是一名有经验的非语言沟通者。在很多时候，促进团队沟通的很好的方法是促使队员们参与沟通，对于一些不太开放的队员，领导者要帮助他们参与沟通。首先，领导者要仔细观察他人，对非语言信息有敏锐的触觉；在面对面的沟通中，领导者要给予对方合适的表情、动作和态度等非语言提示，使之与所要表达的信息内容相匹配，如领导者通过保持目光接触和用使人感到舒服的姿势鼓励员工谈话，不同的非语言暗示，如点头、对视、皱眉、降低声音、靠近对方或离开对方等都代表了不同的信息，正确运用才能取得最大的沟通效果。

三、团队冲突

（一）团队冲突的概念

团队冲突指的是两个或两个以上的团队在目标、利益、认识等方面互不相容或互相排斥，从而产生心理或行为上的矛盾，导致抵触、争执或攻击事件。

20 世纪 40 年代之前的传统观点认为，所有冲突是不良的、消极的，是破坏性的，必须避免或尽量减少。因为冲突意味着意见分歧和对抗，势必造成组织、团队、个体之间的不和，破坏良好关系，影响团队目标和组织目标的实现。从 20 世纪 40 年代末到 70 年代中期，人际关系观点在冲突理论中非常流行。该观点认为，对于所有团队与组织来说，冲突都是与生俱来、无法避免的。因此，应该接纳冲突，发挥其对团队和组织的有益之处。从 20 世纪 70 年代末至今，冲突的互动观点成为主流观点。该观点指出，过于融洽、和谐、安宁和合作的组织容易对变革表现出静止、冷漠和迟钝，因此可能使组织缺乏生机和活力，适当的冲突反而有利于组织的健康发展。“鲶鱼效应”非常直观地显示了适当的冲突可能带来的积极效果。

（二）团队冲突的分类

1. 角色冲突

角色冲突是指两人或更多人之间由于所负担的角色不同而产生的不和谐情况。不同的角色依据其在团队中所处的位置，承担相应的职责和任务。每一角色都有一组行为预期，例如，工人被期望生产更多，销售人员被期望获得更高的销售额，当某一团队成员被期望担负的角色与他实际担任的角色不一样时，就会产生角色冲突

了。

2. 团队之间冲突

这种冲突发生在不同的团队之间，其表现形式可能与人际之间的冲突相似，但起因通常是不同的，冲突的原因更多是来自团队的因素。由于团队冲突涉及的人更多，因此冲突的情形也更为复杂。从团队冲突所起到的作用来看，可分为建设性和破坏性两大类。建设性冲突的特点主要有：冲突双方对实现共同的目标都十分关心；彼此乐意了解对方的观点、意见；大家以争论问题为中心；互相交换情况不断增加。破坏性冲突的特点主要有：双方对赢得自己观点的胜利十分关心；不愿听取对方的观点、意见；由问题的争论转为人身攻击；互相交换情况不断减少，以致完全停止。一般来说，组织内部的团队之间需要适当的建设性冲突，破坏性冲突则应该被减低到最低程度。

3. 关系冲突

主要是因为人际关系的不协调，导致团队成员之间情感方面的紧张和摩擦，相互之间冷漠，甚至讨厌，感到不安和挫折。

4. 任务冲突

成员间对团队任务的看法和观点不同所产生的冲突，与有些国外学者提出的认知冲突相似。如解决和分析团队任务的方法、措施和建议等不同容易产生任务冲突。任务冲突能够激发团队成员间的相互讨论和个人兴趣，但同时也可能引发与关系冲突相关的人际关系紧张，并产生消极的影响。

5. 过程冲突

在团队任务和目标的进展中，对如何完成任务所产生的争论和冲突与团队成员之间的责任、权利、利益的安排有关。当团队中某个成员应该担负的职责存在分歧时，过程冲突就会产生。

（三）团队冲突的作用

团队冲突与组织绩效之间有一定的关系，团队冲突水平太低，组织革新和变化困难，组织难以适应环境，其行为受阻；团队冲突水平太高，导致各种混乱，危及组织的生存。团队冲突的水平过高或过低，都将是破坏性的冲突，对组织绩效会产生负面的影响，只有团队冲突保持在适度的水平，才会对绩效产生积极的影响。

1. 冲突的建设性作用

- （1）内部的分歧与对抗能造成各部门相互支持的社会体系；
- （2）冲突暴露，恰如提供一个出气孔，使对抗的成员采取联合方式发泄不满，否则压抑怒气反而造成极端反应；



(3) 冲突增加内聚力；

(4) 两大势力的冲突可表现他们的实力，并最后达到权利的平衡，以防止无休止的斗争；

(5) 冲突可促使联合，以求生存，或对付更强大的敌人，或联合垄断市场。

2. 冲突的破坏性作用

组织中也有具损害性的或阻碍目标实现的冲突，管理者必须消除这种冲突。而有益冲突也可能转化成有害冲突。破坏性作用主要有：人力、物力分散，凝聚力降低；造成人们的紧张与敌意，减低对工作的关心；冲突严重时会影响组织和团队的寿命。

(四) 团队冲突的过程

1. 冲突过程第一阶段——潜在的对立或不一致

冲突过程的第一步存在一些导致冲突的因素，它们不一定会导致冲突，但它们是产生冲突的必要条件。这些条件可以概括为三类：沟通、团队的结构和个人因素。这三类因素将成为冲突的源泉，即使没有真正导致冲突出现，但是构成了隐性或潜在的冲突。

1) 沟通

沟通不良、过多或过少会导致冲突。当沟通过多的时候人们就会突破防线，不该说的话都说了，这时就会成为一种潜在冲突源，而沟通过少显然会导致冲突。另外，沟通过程中的一些不良因素：语义理解困难、沟通中的噪音、误解、多个渠道传播导致误解原意，导致冲突。例如，企业新请来一位总监，而下属对这位总监多有抱怨：这位总监和过去的领导不一样，总是变幻无常，冲着员工大喊大叫，很难沟通和交流。这是下属对新总监的抱怨。而这种抱怨还没有被他的总监知道，这就会成为冲突的一个潜在条件，一旦暴露出来冲突就有可能发生。

2) 团队的结构

第二个因素是组织的结构或团队的结构。首先，当团队的规模越来越大，任务越来越专门化的时候，个人的分工非常细致，都有自己的工作范围和界限，别人不能越雷池半步，这时冲突的可能性也会加大；任职的时间和冲突成反比例，当团队成员越年轻，在这个团队工作时间越短，冲突可能性越大；另外，管理范围的模糊性也增加了群体间为控制资源和领域而产生的冲突；最后，参与的风格和冲突也有高度相关性，参与性越强，越鼓励人们提出不同的见解，这时冲突的可能性就会加大。

3) 个人因素

有些人在看别人时，第一眼就不太喜欢，以至对他很多的观点也不赞成，甚至



讨厌他的一言一行，如果和他一起共事，冲突就在所难免；价值观方面的差异对冲突的影响非常大，两人本没有矛盾，但就是因为个人价值观不同而导致冲突，专制、缺乏自尊的人，尤其容易与他人产生冲突。

2. 冲突过程第二阶段——认知和个性化

第二阶段是对冲突的认知和个性化。认知是指当潜在对立和不一致显现出来后，双方意识到冲突出现，感觉到冲突，它表明冲突问题明朗化。情绪因素对认知有很大作用：消极的情绪会导致问题的简单化处理，甚至降低信任感；积极的情绪会以一种开阔的眼光来发现潜在联系的可能性，它的解决方法往往更具有创新性，更具有宽容性。

但意识到冲突并不代表冲突就已经个性化。个性化的处理将决定冲突的性质，因为这时个人的情感已经介入其中。该阶段冲突问题明朗化，双方对冲突的看法和态度将决定冲突的性质及冲突的升级，而对于冲突性质的界定在很大程度上影响着解决的方法。比方说团队决定给某位团队成员加薪，这时其他成员中，有的人可能认为对自己没什么影响，无关紧要，把这个问题给淡化了，冲突就不会升级；而另外一个人不是这么看：团队总的工资是确定的，他加薪就意味着我的工资相对下降，不行，我得找领导说说。这样一来就可能带来冲突的升级。

3. 冲突过程第三阶段——行为意向

冲突的第三个阶段是行为意向，指团队成员意识到冲突后该怎么办，要根据自己的认识、定义辨别，开始酝酿和确定自己在冲突中的行为策略以及各种可能的冲突处理方式。行为意向的几种可能性包括以下几方面。

1) 竞争

这是由于团队冲突的双方都采取武断行为所造成的，双方都站在各自的立场上，各不相让，“要么你们对了，要么我们错了”，一定要分出个胜负、是非、曲直来。

2) 回避

双方都想合作，但既不采取合作性行为，也不采取武断性行为。“你不找我，我不找你”，双方回避这件事。回避是日常工作中最常用的一种解决冲突的方法。但采用回避的方式，会有更多的工作被耽误，更多的问题被积压，更多的矛盾被激发，解决不了问题。

3) 迁就

团队冲突的双方有一方高度合作，不武断，也就是说，只考虑对方的要求和利益，不考虑或牺牲自己的要求和利益；而另一方则是高度武断的，不合作的，也就是只考虑自己的利益，不考虑对方的要求和利益。工作中常有一些因故没能处理的问题，但以为不是重要问题就可以迁就对方是不对的。虽然有些矛盾问题化解了，



但也有一些问题积压下来了，而且这一次迁就他，他会认为他下次还可以这样做，会导致再次的冲突。

4) 妥协

冲突双方都有部分合作，但又都有武断。这种情形下双方都“你让三分，我让三分”，双方都让出一部分要求和利益，但同时又保存了一部分要求和利益。虽然通过妥协可以降低成本，会达成一种新的规则，但是有时会出现这样的情况，别人会和你讨价还价，并再次跟你提出更高的要求，强迫你让他三分，最后达到他的目的。

5) 合作

冲突双方高度合作，并且高度武断。就是说冲突双方既考虑和维护自己的要求和利益，又要充分考虑和维护对方的要求和利益，并最终达成共识。合作是一种理想的解决冲突的方法。就是双方彼此尊重对方意愿，同时不放弃自己的利益，最后可以达到双赢的结果，形成皆大欢喜的局面，但不容易达到。

（五）解决团队冲突技术

1. 解决问题

问题解决的技术又称为“正规法”即团队冲突的双方之间进行会晤，直面冲突的原因和实质，通过坦诚的讨论来确定并解决冲突，这种技术是以互相信任与真诚合作为基础前提的。其具体做法有：

(1) 面对面会议法。把问题摆在桌面上，以正式沟通的方式列出导致团队冲突的主要分歧，只讨论消除分歧的方法，妥善处理冲突。

(2) 角色互换法。由于成员信息、认识、价值观等主观因素的不一致常常引起冲突。因此团队成员之间应设身处地为对方着想，设想自己处于对方的角度思考问题，从而相互理解，解决冲突。

2. 转移目标

转移目标的技术包括两个方面：一个是转移到外部，指双方可以寻找另一个共同的外部竞争者或一个将冲突双方的注意力转向外部的目标，来降低团队内部的冲突。另一个是目标升级，指通过提出能使双方冲突的利益更大的，并且是高一级的目标，来减少双方现实的利益冲突，往往这一更高的目标由上一级提出。

在团队中转移目标和目标升级的过程使得冲突双方暂时忽略了彼此的矛盾，使冲突逐渐化解。同时，由于目标的变化，双方共同合作的机会增加了，这有利于双方重新审视自己工作中的问题，从而改变成员间的合作态度。但是，此方法在实际操作中，冲突双方必须相互信任，而且共同目标的制定也不能太过于理想化而脱离

实际，这对于团队管理者来说是很困难的。

3. 回避或抑制冲突

这是一种消极的解决冲突的技术，是试图将自己置身于冲突之外，或无视对方不一致的做法。这种方法常适用于：在小事上，或面临更加重要的事情时；当认识到自己无法获益时；当代价大于得到的报酬时；当其他人可以更有效地解决冲突时。当问题已经离题时，此方法可以避免冲突问题的扩大，当冲突主体相互依赖性很低时，还可以避免冲突或减少冲突的消极效果。

4. 妥协

妥协是一种被人们经常使用的处理矛盾的方法，一般有助于改善冲突双方的关系和保持和谐。妥协通常在以下场合使用：当合作或竞争都未成功时；由于时间有限采取的权宜之计；当对方权利与自己相当时；复杂的问题得到暂时的平息；目标很重要，但不值得与对方闹翻。

5. 上级命令

这是通过团队的上级管理层运用正式权威来解决冲突。当冲突双方通过协商不能解决冲突时，按“下级服从上级”的团队原则，强调冲突双方执行上级的决定和命令。这种使用权威的方法一般是不能从根本上解决问题的，在紧急情况下才有其特殊的作用。

6. 提高人际交往能力

团队部门之间的冲突很大程度是由于人际交往技巧的缺乏所造成的，因此，提高团队成员之间的人际交往技能，是有利于改变双方的态度和行为的。此外，通过对冲突较多的部门之间的人员互换，也有利于工作的协调和冲突的缓解。

7. 改变组织结构因素

通过重新设置岗位、工作再设计、调动团队小组成员等方式，可以改变正式的组织结构，可以变化工作目标而减缓导致冲突产生的问题，还可能去除冲突问题。进行团队的改组，重新设计团队所在的工作岗位和权责利关系，确保职责没有空白、没有重叠，有利于彻底解决冲突。

[案例分析]

海尔的黏性销售文化

5月1日，用户王先生走进山东肥城海尔专卖店，他买了一台冰箱，要求两个小时送到家，经理王启刚马上安排了两名员工为其送货。由于周到、细致且追加了诸多服务，用户感动之余，进而又买一整套海尔家电（包括空调、彩电、洗衣机等）。



显然，从用户“买一件”到“买一套”事件中，可以看到，以服务为用户创造价值的海尔新型商业模式是如何运作的；给用户以最佳服务是怎样为用户创造价值的；而更要强调的是，蕴涵于其全新的黏度机制背后的卓越的海尔式黏度企业文化。

分析：对这样一种黏性商业模式——黏性销售文化模式，其重要特点应该如何理解和把握？首先，应发现并紧紧抓住用户黏度——**即需求点给以贴心的服务**。当服务人员把冰箱送到用户家时，发现用户正发愁——正在搬家的用户因搬家公司工人脚扭伤而致使搬家停止，以至连晚上睡觉用的大床都还放在楼下，此时，海尔服务人员迅速、麻利地为他们解了这个燃眉之急。

其次，及时有效地黏上去，应对用户需求给以真心实意地不掺水分的无偿供给，最佳地映射出其无比热情地黏度服务精神。服务人员先帮用户往楼上搬家具，按用户要求摆好；然后再搬冰箱，安装、调试、安全测电。感动不已的用户递水，不喝；留饭，婉拒；硬塞 100 元钱，谢绝。并一再表示说：“您是海尔用户，我们所有服务都是应该的！”

第三、企业对承担服务的员工以相应激励和补偿。在不少企业中亦不乏此类好人好事，然而往往是面对付出了追加劳动的员工，企业领导总喜欢用“学雷锋，做好事，要不计报酬”的潜规则鼓励即不给补偿，使这种激情之火熄灭了。海尔的创新在于反其道而行之，公司按规则给服务人员提成激励，并公开嘉奖。这便使用户黏度需求——企业服务兵黏度供给——企业给黏度员工提成奖励，构建成了可生成、可持续循环的一整套黏度机制链。这正是为什么不少用户海尔产品从“买一件到买多件”的谜底所在。

第四，两个好的“用户黏度”打造出第二份消费者剩余文化。必须看到，在企业与客户互动机理中，以服务人员给用户一个“好”（为其追加服务），用户给企业一个“好”（第二次购买），两个“好”为相对应的相互感动心理、文化过程，“用户黏度”既给用户送了服务，企业也赚了钱。海尔这种用户体验式服务，使其经营稳步增长。

黏度模式具有效应无限放大的可能性。在上述案例中，获得第二份消费者剩余的用户主动把海尔负责人推荐给某个高端小区。这就不再是从“一件到一套”了，而是到一个小区客户群了。可以想象，企业将由此获得超越一般局限机制的放大效用。

资料来源：海尔的黏性销售文化. 现代企业文化, 2010-09-26.

[习题]

一、单选题

1. 团队精神的内容不包括以下哪一项（ ）。
A. 凝聚力 B. 合作意识 C. 士气 D. 个人能力
2. 小李的工作表现一直不错，但是最近他老是闷闷不乐，团队主管与他进行了一次交谈，原来是他的家中出现了一些问题，主管帮他解决了问题，小李的工作积极性又提高了。这种情况说明团队成员和团队管理者之间（ ）。
A. 及时沟通的重要性 B. 相互理解的重要性
C. 相互信任的重要性 D. 平等的重要性
3. 下列关于沟通渠道，说法不正确的是（ ）。
A. 易于保密是正式沟通渠道的优点之一
B. 全通道式沟通属于非正式沟通渠道
C. 小道消息属于非正式沟通渠道
D. 速度快是非正式沟通渠道优点之一
4. 倾听各种观点、广泛征求成员意见都表明你对团队成员的（ ）。
A. 信任 B. 自我意识的尊重 C. 个性的关心 D. 理解
5. 如果团队中存在大量的冲突，很可能是因为（ ）。
A. 团队成员参与不够 B. 团队成员的素质问题
C. 成员不能共享信息 D. 团队成员之间没有足够的信任
6. 团队的领导张总认为建立团队成员之间的公开性是很重要的，他通常为团队成员创造一些机会和环境，帮助他们增加团队成员之间的公开性。对公开性的建立不起作用的是（ ）。
A. 面对每个成员说出自己的真实感受
B. 通过社交活动，帮助成员相互认识
C. 团队成员各自都有自己单独做事的方式
D. 欣赏团队成员不同形式的贡献
7. 小李是研发团队的成员，他非常善于核查工作细节，保证不出现任何差错。他在团队中的角色可以称为（ ）。
A. 推动者 B. 支持者 C. 总结者 D. 控制者
8. 某团队领导刚被公司聘任，他想更加了解该团队中的成员。对于该团队领导来说，在与团队成员交流的过程中最应该强调的是（ ）。



- A. 倾听 B. 交谈 C. 思考 D. 关注

二、多选题

1. 关于团队，表述正确的是（ ）。
 - A. 成熟的团队倾向于对革新思想持保守、封闭的态度
 - B. 团队成员可根据自己的专业技术水平和爱好扮演某种单一角色
 - C. 优秀的团队领导者能澄清目标和价值观，确保团队成员不偏离目标
 - D. 团队成员可将个人利益与团队利益相结合，以最大限度达到团队目标
 - E. 工作团队是正式的工作群体，但并非任何正式工作群体都可称为团队
2. 销售主管的风险意识包括（ ）。
 - A. 环境风险 B. 生产风险 C. 市场风险
 - D. 财务风险 E. 技术风险

三、简答题：

1. 销售主管的素质和能力要求有哪些？
2. 简述正式沟通渠道与非正式沟通渠道的优缺点。

[习题解答]

一、1. D 2. A 3. B 4. B 5. D 6. C 7. D 8. A

二、1. ACDE 2. ABCD

三、1. 销售主管的能力要求：①分析、综合、宏观调控的能力；②决策能力；③知识能力；④创新能力；⑤组织能力；⑥应变能力；⑦激励与协调团队关系的能力；⑧表达能力。

销售主管的素质要求：①高度的事业心和工作责任感；②不断创新、进取的精神；③客观开朗、平易近人；④良好的社会知觉；⑤宽广的胸怀。

2. 正式沟通渠道的优点是，沟通效果好，过程严肃，约束力强，易于保密，可以使信息沟通保持权威性。重要的信息和文件的传达、组织的决策等，一般都采取这种形式。其缺点是由于依靠组织系统层层传递，所以较刻板，沟通速度慢。

非正式沟通的优点是，沟通形式自由，直接明了，速度快，很容易及时了解到正式沟通难以获得的信息，真实反映成员的思想、态度和动机。其缺点表现在，非正式沟通难以控制，传递的信息不准确，易于失真，甚至会导致小团体主义，影响人心稳定和团队的凝聚力。

第九章 销售过程理论与模式

[内容提要]

本章介绍了现代销售理念的诸多模式，包括销售方格与客户方格理论、销售三角理论、埃达模式(AIDA)、迪伯达模式(DIPADA)、埃德帕模式(IDEPA)、费比模式(FABE)，完善地阐述了不同模式的适用对象及特点。

[学习要点]

1. 掌握销售方格与客户方格理论；
2. 掌握销售三角理论；
3. 了解 AIDA 模式；
4. 了解 DIPADA 模式；
5. 了解 IDEPA 模式；
6. 了解 FABE 模式。



随着人们购买水平的不断提高，在满足客户需求上的要求也越来越高，需求结构由单一产品需求到产品、服务、甚至购买环境（现代超市和展销会）等全方位需求转变。而在此演进中，销售模式也随之创新前进。所谓销售模式，就是根据销售活动的特点及对客户购买活动各阶段的心理演变采取的策略，所总结出的一套程序化的标准销售形式。本章根据客户在购买中的需求及心理变化，介绍了 AIDA 模式、DIPADA 模式、IDEPA 模式、FABE 模式四种基本模式，以及销售方格与客户方格理论和销售三角理论两个理论。通过本章学习，应该对销售过程理论有相对全面的把握，在实际的销售活动中发挥指导作用。

第一节 销售方格与客户方格理论

在当今商品和服务都相对丰富的时代，商品差异化和服务多样化的趋势也越来越明显，销售也从以“生产”为中心的推的模式转化为以“市场”为中心的“拉”的模式，而信息化社会的优势又使得销售向更加灵敏的动态的、系统的“糅”性模式演进。在此过程中，通过优秀销售人员长期的经验积累，销售技术有了很大提升，也出现了一系列像《羊皮卷》、《世界上最伟大的销售员》等优秀书籍，它们对销售心理作了较多积极的研究，所以销售过程管理理论首先要强调心态的重要性，把销售人员和客户的心态作为重点研究对象。这一理论不仅展示了在销售管理对客户需求的重视，更强调与客户建立和谐、稳固的客户关系的重要性。

一、销售方格理论

美国管理学家罗伯特·R. 布莱克教授和 J. R. 蒙顿教授在 1970 年适应时代要求提出了一种新的销售理念“销售方格”，其构想来源于二人于 1964 年出版的《管理方格》一书中的“管理方格”概念。这种建立在行为科学基础上的新理论，着重研究销售人员同客户之间的买卖关系和人际关系，寻求最佳的销售心态。

鉴于此，现代销售理念的可持续性需要销售人员同时向两个目标努力：一是为了达成销售目标，努力说服客户，希望与之实现有效的买卖关系；二是为了形成良好的人脉，尽量满足客户要求，不管怎样，都与之保持较好的人际关系。销售方格（图 9-1）就是根据这两个目标，从二维角度分别描述销售人员对销售任务和对客户的关心程度，纵轴表示对客户的关心程度，横轴表示对销售任务的关心程度。横纵坐标都是以单元格长度为单位从 1 到 9 递增，值越大，表示销售人员对相应的目标关心程度越高，方格中的各个交叉块表示表示销售人员不同的销售心态。通过观察，



不难发现在这 81 种心态中，相临心态之间的区别是很小的，所以布莱克教授和蒙顿教授根据它们的分布特点将其分为五种典型的类型，并描述其特征。

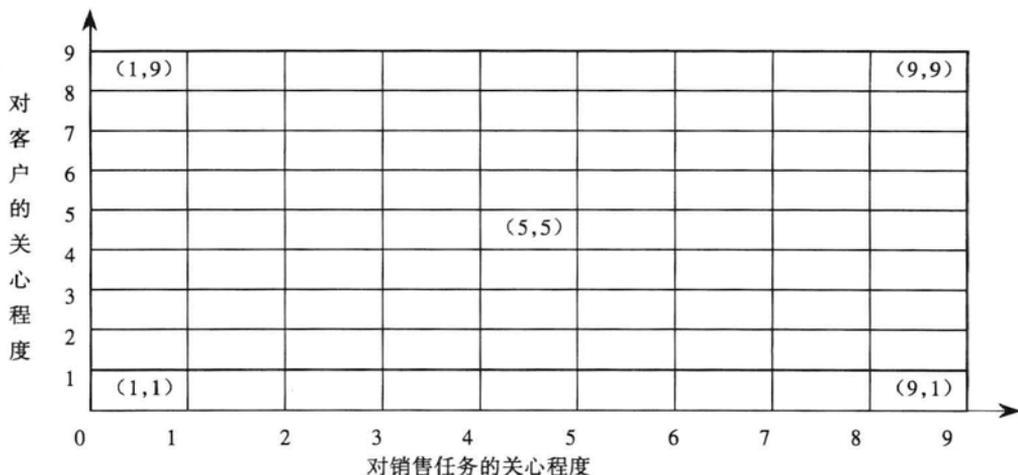


图 9-1 销售方格理论

(一) 事不关己导向型 (1, 1)

处于 (1, 1) 交叉块心态的销售人员，对销售任务和客户都不关心。一方面由于部分销售人员从主观上没有进取心和斗志，使得他们无工作目的、冷漠、无责任心和追求、也不调研和总结教训；另一方面，也可能是由于公司由于对销售人员的激励机制不合理，使得他们对工作抱怨和抵制，不愿工作。这类无视公司、客户存在的销售人员很难会有业绩，对企业将是一种负担。要改变人员这种心态，公司应该不断完善激励方案，争取员工认同感。员工则应该全力以赴，提高自身素养，努力融入积极的工作氛围中。

(二) 客户关系导向型 (1, 9)

这类销售人员很注重人脉的拓展，把客户关系看得十分重要，而忽视销售任务的达成。在观念中认为只有处理好人际关系才能把产品卖出去，所以尽量迎合客户要求，还可能是与实际产品需求不相关的方面，这就很有可能以牺牲公司的利益为代价实现销售。这种偏激的心态产生于销售人员工作方法和性格的不成熟，一方面是因为在销售过程中没有真正把握不同客户间的实际需求和利益差异，不能把握处理异议的合理方法；另一方面是因为宁可牺牲公司利益也不愿得罪客户的软弱心理，把人情看得过重，而使工作失去平衡。



（三）强力销售导向型（9，1）

这类心态的销售人员特别注重业绩的达成，把销售任务看的尤其重要，而不顾实际的客户感受，不是按照具体的购买需求和意愿进行销售引导，而是不择手段地把商品推向客户。这种偏激的心态将严重损害公司和员工自身的形象，因为这是一种急功近利的做法，没有尊重客户的真正需求。但是这种销售人员有强烈的销售欲望和成就感，工作热情高，不惜一切手段达到销售目标，惯用自己方式，在短期内能实现较好的业绩。对于这人员更应该给予较多的引导，使其能够认识公司长远发展的需要，更多地关心客户的实际需要和心理承受。这类心态的销售人员可能是对销售工作认识太简单，也有可能是自私的个人业绩愿望所致。

（四）销售技术导向型（5，5）

这类心态的销售人员对于销售任务和客户关系都能照顾得到，比较温和的处理二者的矛盾，工作相对也较踏实，熟悉当前市场环境，是老练稳健的销售人员。但是他们关注的方向是对当时的客户的心理行为和销售的技巧，而不是从客户真正的需求和长远利益考虑，会导致客户当时被说服而买了自己并不真的需要的商品。在自然市场状态下，可能会有较好的表现，但在现代市场环境下，激烈的竞争所带来冲击力将会打破这种创新动力不足的局面，将使更符合客户真实需求和长远利益的新型思维呈现出来。

（五）解决问题导向型（9，9）

这类心态的销售人员对客户需求和销售任务都高度关心，以客户需求为中心，不断追求更高的销售目标。他们工作积极主动，善于揣摩客户心理，能够挖掘客户真实的需求和意愿，准确高效的处理异议，快速促成交易。由于有强烈的事业心和责任感，能够及时了解自己、客户、产品、环境，从而有利于寻找到双方利益的结合点，实现针对性较强的销售。这是种比较理想化的心态，重视客户关系，重视销售职责，积极上进，从而能服务于健康的公司形象和取得更好的销售效果，所以是销售人员不断奋斗的目标和规范。

二、客户方格理论

销售能否成功，不仅取决于销售人员的心态，而且取决于客户对商品和销售人员的认知态度，所以要求销售人员不仅要培养良好的自身态度，还要善于洞察客户的购买心理，需要销售人员针对不同的客户采取相应的销售技术，并归纳解决实际问题的策略。因此，对客户的购买心态也可以进行二维分析，并归结出相应的代表

表 9-1 销售方格中五种典型心态的特征分析

类型	含义
事不关己导向型 (1, 1)	我将产品放在客户面前, 产品能卖掉时就会卖掉, 客户买不买都与我无关
客户关系导向型 (1, 9)	我是客户的朋友, 我想要了解他并对他的感情和利益做出反应, 这样他就会喜欢我, 正是这种个人关系促使他从我这儿购买
强力销售导向型 (9, 1)	我负责向这些客户销售, 我会运用各种压力迫使客户从我这儿购买
销售技术导向型 (5, 5)	我有一个经过验证是有效的工作方法, 能使客户购买。这种方法通过“人格”和对产品的混合强调来激励客户
解决问题导向型 (9, 9)	我同客户商量从而了解到他所处的环境之下我销售的产品可以满足他所有的需要, 我们要做出一个正确的购买决策, 从而使他获得预期的利益

资料来源: 陈殿阁. 销售学理论与技巧. 北京: 机械工业出版社, 2008

类型。客户购物时, 一般存在两个目标: 一是获利, 尽可能多地让销售人员做出让步, 不断地讨价还价, 最后达成交易; 二是从一个长远的角度考虑, 希望与销售人员建立良好的人际关系, 为以后继续合作奠定基础。由于不同的客户对这两种目标的追求程度的差异性, 使得他们表现的心态也有差别。

客户方格 (图 9-2) 从二维角度分别描述客户对销售人员和对购买需求的关心程度, 纵轴表示对销售人员的关心程度, 横轴表示对购买需求的关心程度。横纵坐标

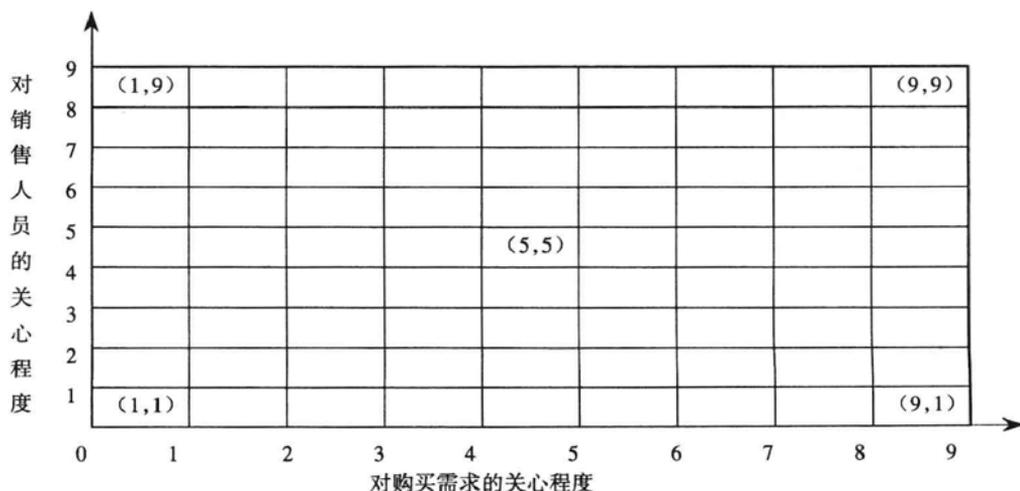


图 9-2 客户方格理论



都是以单元格长度为单位从 1 到 9 递增，值越大，表示客户对相应的目标关心程度越高，方格中的各个交叉块表示客户不同的购买心态。通过观察，不难发现在这 81 种心态中，相临心态之间的区别是很小的，所以布莱克教授和蒙顿教授根据它们的分布特点将其分为五个典型的类型，并描述其特征（表 9-2）。

表 9-2 客户方格中五种典型心态的特征分析

类型	含义
漠不关心型（1，1）	对购买工作不敢负责，又不热心，应付差事，把购买决策推给上级主管或其他人员
感情用事型（1，9）	碍于情面，极易被说服打动，关心销售人员胜过购买需求
公正干练型（5，5）	冷静客观，根据自己的知识和他人的经验选择厂牌和商标，决定购买数量，尊重销售人员但不轻信，愿意由双方让步来达成协议
防卫型（9，1）	对购买需求极为关心，对销售人员不关心，采取提防和怀疑的态度，拒绝或冷淡，小心谨慎，不让自己吃亏
寻求答案型（9，9）	十分理智，根据自己的需要决定购买行为，独立判断，并积极与销售人员进行合作

资料来源：刘志超. 现代销售学. 广东：广东高等教育出版社，2004

（一）漠不关心型（1，1）

这类心态的客户对销售人员和购买需求都不关心，表现既无热心，也无责任感。一方面可能是受人委托，自己没有购买决策权，只能按要求做事；另一方面可能是该购买决定权所属利益方较多，自己害怕承担责任，所以相互推诿，以免引起不必要的麻烦。这类客户的促成效果将非常低，一般不用花费太多时间。

（二）感情用事型（1，9）

这类心态的客户由于心肠很好，出于同情和友好的角度才购买产品，而对产品是否为己所需，并不关心。所以这种客户重情感，轻利益，易被说服和打动；或者缺乏主见，只想希望保持一种良好的人际气氛而已，而不关心销售的内容。面对这种客户要多以感恩的口吻多说自己的工作的难处，多赞美客户的好心。销售策略：注重情感投资，营造良好的交易氛围。

（三）防卫型（9，1）

这类心态的客户把购买利益看很重要，更关注自己的购买利益是否得以真正地实现，很乐意买但对销售人员有戒心。具体表现在讨价还价过程中尽可能地精打细算，斤斤计较，不相信销售人员，甚至是敌对态度，可能是曾经被不诚信的其他销



售人员欺骗或买的产品非其所愿，导致其长期存在偏见。销售人员在遇到这类客户时首先是让客户尽可能地信任自己，然后多讲公司：实例和产品演示，争取支持，对产品尽可能说得更仔细并替客户计算成本。

（四）公正干练型（5，5）

这类心态的客户既关注自己的购买需求，又关注销售人员，所以乐于听取销售人员的意见，但是又会自主做出购买决策，比较理智、冷静、自信。所以在购买时能够处理好同销售人员关系，同时又不会有损失，通过不断地倾听对比，依据自身的判断进行客观全面的分析，最终做出购买决策。这类客户往往是为了提高身份、满足虚荣心才决定买，但大多数情况下买的并不一定是自己真正需要的东西。这时销售人员最好多用科学和事实说服客户，并进行潮流引导，然后让客户自己判断。

（五）寻求答案型（9，9）

这类心态的客户由于对销售工作和产品都很熟悉，所以既高度关注自己的购买需求，又高度关注销售人员。这些客户一方面明确自己的需求并熟悉产品行情，另一方面希望从销售人员那里获得能够帮助他们解决切实问题的建议。他们是最成熟的购买者，拥有娴熟的购买技巧，希望在销售人员的帮助下达到满意的交易，从而实现良好的人际交往关系和真诚的合作关系。对于这种客户既要提供尽可能详细的产品介绍，又要注重感情的投入。

三、销售方格与客户方格的组合关系

在实际的销售工作中，销售方格中的特征和客户方格中的特征是同时起作用的，所以要把销售人员和客户的心态放在一起分析，从而寻求最佳的协调和引导。布莱克与蒙顿教授在销售工作考察中，根据实际的销售业绩，总结出二者典型组合关系并进行了详细的描述，如表 9-3 所示。

销售方格与客户方格搭配在较大程度上反映了二者之间的内在规律性，“+”表示该搭配的销售成功机率相对较高；“-”表示该搭配的销售成功机率相对较低；“0”表示该搭配的销售成功机率相对均衡。

从关系表中成功概率的分布情况来看，处于解决问题导向型（9，9）的销售心态的销售人员成功几率较高，他们是理想的销售专家，能够高效果断的促成交易。但是从图表中也可发现并不是只有这种理想型的销售人员才能取得成功，其他相对有不足之处的销售人员也可以取得成功。因为不只是销售人员心态各异，客户心态



也千差万别，例如，强力销售导向型（9，1）的销售人员虽然不从长远打算，但积极争取的心态还是能够赢取感情用事型（1，9）、公正干练型（5，5）两类客户的支持，实现销售目标。

表 9-3 销售方格与客户方格的典型搭配关系图

销售方格 客户方格	解决问题导向型（9，9）	强力销售导向型（9，1）	销售技术导向型（5，5）	客户关系导向型（1，9）	事不关己导向型（1，1）
漠不关心型（1，1）	+	0	0	-	-
感情用事型（1，9）	+	+	+	+	-
公正干练型（5，5）	+	+	+	0	-
防卫型（9，1）	+	0	-	-	-
寻求答案型（9，9）	+	0	0	0	-

综上所述，销售人员都应向解决问题导向型（9，9）发展，尽可能做到与客户的有效协调，同时注意提高自身修养，既热爱本职工作，又富有责任感，尽力争取客户的信任。

阅读材料 9-1

星巴克从一个咖啡店发展成咖啡帝国，以事实证明了关系资产与有形资产一样至关重要。“关系理论”作为星巴克的核心价值观，同其烤制的高品质咖啡豆一样重要。星巴克的成功主要得益于对“关系理论”的重视，特别是同员工的关系。霍华德·舒尔茨意识到员工在品牌传播中的重要性，他另辟蹊径开创了自己的品牌管理方法。本来用于广告的支出被用于员工的福利和培训。通过一系列“员工关系”计划，公司确实收获不浅。在改革福利政策之后，员工的流动率大幅下降。星巴克公司的总部，也被命名为“星巴克支持中心”——说明管理中心的职能是提供信息和支持而不是向基层店发号施令。星巴克公司通过权力下放机制，赋予员工更多的权力。各地分店也可以做出重大决策。为了开发一个新店，员工们团结于公司团队之下，帮助公司选择地点，直到新店正式投入使用。这种方式使新店最大程度地同当地社会接轨。

同时，星巴克认为他们的产品不单是咖啡，而且是咖啡店的体验。星巴克一个主要的竞争战略就是在咖啡店中同客户进行交流，特别重要的是咖啡生同客户之间的沟通。每一个咖啡生都要接受 24 小时培训——客户服务、基本销售技巧、咖啡基本知识、咖啡的制作技巧。咖啡生需能够预感客户的需求，在耐心解释咖啡的不同口感、香味的时候，大胆地进行眼神接触。星巴克也通过征求客户的意见，加强客户关系。每个星期总部的项目领导人都当众宣读客户

意见反馈卡。当星巴克准备把新品发展成为一种品牌的时候，客户关系是星巴克考虑的因素。他们发现：客户们会建议将新品改良成为另一品种。客户们能够看到一种新产品或服务与星巴克品牌的核心实质的关系。

分析：创造“关系”资本，跨越企业内部障碍，实现文化、价值观的交流，是创造企业关系资本的基础。而且研究表明：2/3 的成功企业的首要目标就是满足客户的需求和保持长久的客户关系。该案例中星巴克公司从企业、客户、销售服务三个方面统一协调，充分调动客户的参与性，销售服务中非常人性化的考虑了各种因素，运用规范的销售措施，在各个细节让客户充分体验，实现销售人员和客户的良性互动，从而取得了良好的销售效果。

资料来源：营销案例分析：星巴克成功的秘密。http://www.3158.cn/news/20110121/15/87-301324760_1.shtml. 2011-02-01. 本案例经过编辑。

第二节 销售三角理论

为了提升销售人员的素质，人们总结出了一种简明的能够激发其销售活动积极性、奠定销售自信心、完善销售技术的基础关系理论——销售三角理论（图 9-3）。在国外的英文表述中，这三角或三边分别代表 enterprise（企业）、goods（产品及服务）、myself（销售人员），这三个英文单词的首字母合起来便构成了 GEM 的名称，因此被称为 GEM 公式，汉语译为“吉姆公式”，一般称其为销售三角理论。

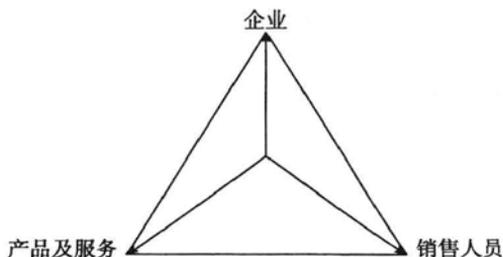


图 9-3 销售三角理论

该理论着重描述销售人员在日常作业活动中要熟悉的三个要素：销售人员所在的企业、销售人员所在的企业的产品或服务和销售人员自身能力，以帮助



销售人员认清销售活动中有哪些自信心方面的缺陷，树立正确的营销理念。

作为日常销售工作的基本素养，按照销售三角理论的要求，销售员在销售活动中必须做到三个相信：

- (1) 相信自己所代表的企业；
- (2) 相信自己所销售的产品和服务；
- (3) 相信自己的销售能力。

该理论认为，销售人员只有同时具备了以上三个条件，才能充分自如地发挥自己的才能，然后通过驾驭合适的销售策略和技巧，达成自己的销售意愿。该理论模型认为这三个方面的条件就好比三角形的三条边，结合起来就构成了相对稳定的三角形结构，同时向三角均衡发展的等边三角关系就是销售人员最终需要的完美心理目标。在销售活动中，其中任何一方的不足都会造成客户心中的质疑，所以需要销售人员或企业从一个客观的角度分析自我，从三方面找出弱势的一面进行积极改善。销售三角理论的具体内容包括以下几个方面。

一、销售人员对企业的信任

在销售活动中，销售人员对外代表着企业，销售人员的言行举止都代表企业形象，其对企业的自信度将直接地呈现在客户的心目中。所以首先有必要经常对销售人员进行有关本企业文化发展历程的培训和指导，让他们明白本企业的历史、发展前景、本企业所处行业状况及商誉，使其保持坚定的自信心和光荣的使命感，时刻在销售活动中传达积极的企业形象。当销售人员充分相信自己所代表的企业时，销售工作应有的向心力、荣誉感和责任感才能自然生成；当他们在销售事业中的主人翁精神被激发出来时，才能发挥出良好的创造精神。销售人员对企业的信任，包括信任企业经营行为的合法合理性，信任企业的管理决策能力，信任企业的发展前景等。

当然，企业的优势和劣势是相对的，销售人员也不应盲目地信任本企业。销售人员应对企业的优劣、长短用辩证的眼光看，认识到在销售人员和企业其他人员的努力下，企业的劣势可以变成优势，落后可以变为先进。企业无论大、小、新、旧，都有自己的特色，这种特色是销售人员信任的基点，也是销售技术运用的基础。

而实现对企业的信任，企业就应该强化自身建设，建立完善的管理水平和激励机制，不断挖掘销售人员的工作动力，顺利实现组织目标任务。

二、销售人员对产品及服务的信任

销售人员应当充分信任自己所销售的产品及服务，因为产品及服务是销售的客体，直接表现为给客户需求上的满足，同时体现自身的使用价值。销售人员要相信销售的产品及服务货真价实，完全信任其销售潜力。这时，企业应就相关产品及服务做好充分的培训，充分地展现产品的卖点，及时与销售人员进行分享竞争对手的产品信息，细分各类产品及服务的市场占有率和成长潜力，并做好产品演示和服务说明。还有，就是要让销售人员明确整体产品的概念，整体产品概念应理解为以下三个层次的内容：

(1) 核心产品。指产品能给客户带来的效用和利益，这是满足客户需求的核心，是客户真正的购买需求。

(2) 形式产品。指用来表现核心产品的形式结构和外貌的方面，包括产品的质量、形状、外观、颜色、商标、包装等。

(3) 延伸产品。指客户购买产品能获得的附加利益和服务，包括信贷、送货、安装、培训、维修等领域。

销售人员了解了自身产品的性价比、包装及附加值后，就应充分信任自己的产品，从产品的效用、质量、价格、售后服务等方面建立起自信。在销售作业时，首先应根据客户的不同需求有目的地作出合理的产品描述，从而打消客户的各种异议，如质量异议、价格异议、功能异议、效用异议、外观异议、包装异议等。同样，销售人员也不应盲目地信任自己销售的产品，因为这种自信应源于对产品知识、功能效用和与竞争产品对比优势及其合理的使用方法的充分了解。

三、销售人员对自身能力的信任

销售人员对自身能力的信任，包括销售策略和技巧、人脉广度等，是完成销售任务，实现自己的目标的前提。要实现这一点，就需要从两个方面去把握，一方面是客观的外在的表现，如学历、工作经验、社交能力等；另一方面是指自我对内心感受的评价与衡量，是一种主观的评估行为。

销售员要对自己信任，就要明白自己所从事的销售事业伟大的意义，并认为自己完全有智慧和能力把工作做得更美好。以下是培养自信心的几种思路：

(1) 坚定成功的信念，永不言败，并不时地提醒自己这一点。销售人员要相信自己有能力做好心中所愿，从不贬低自己，努力培养自身积极的应急反应；

(2) 进行充分销售准备，了解竞争环境、扩充相关知识、搜集客户供应商



和竞争对手信息及分析客户购买决策人员的喜好等；

(3) 根据自己的业务熟练程度，确立合适的业绩目标，尽早达成并及时进行销售评估，总结教训，并勇敢地说出和表达内心真实的想法和情绪，增强自信心。

销售事业的发展总是沿着从无到有、从弱到强、从缺乏经验到经验丰富的方向发展的，所以不能因为遇到了几次失败或挫折，就失去信心。销售人员缺乏信心的表现：

- (1) 认为自己不合适做销售，资质不行；
- (2) 害怕被客户拒绝，心理压力太大；
- (3) 担心做的是“蚀本生意”，因为有些销售事业是要自己投入一定本钱的。

因此，在一般情况下，销售人员应通过一系列行之有效的途径来进行自我评价，既要学会客观地认知自身的实力，又要正确看待别人的长处并吸取经验。

事实上，销售事业并不是一帆风顺的。例如，美国一位名叫乔伊吉拉德的人曾欠债累累，几近绝境，但凭着自己顽强的拼搏精神和自信，努力争取机会，在汽车销售行业成功地获得了客户的认可，最后成为美国的汽车销售大王，很显然根据销售三角理论，他正确地认知了自身的能力，强化了产品的服务功能并创造了良好的口碑，取得卓越的销售业绩。

第三节 AIDA 模式

在传统销售过程中，AIDA 模式作为西方销售学中一个重要的理论，是国际销售专家海因兹·姆·戈得曼 (Heinz M Goldmann) 在其著作《推销技巧——怎样赢得客户》中提出的，也称为埃达模式，它提出一个成功的销售人员通常要通过四个步骤来促成交易，按照引起客户注意、唤起客户兴趣、激起客户购买欲望、促成客户购买行为这样四个阶段依次进行。AIDA 表示四个英文单词的首字母，A 为 attention，即引起注意；I 为 interest，即诱发兴趣；D 为 desire，即刺激欲望；最后一个字母 A 为 action，即促成购买，AIDA 模式代表的四个发展阶段是相互关联，缺一不可的。它的具体含义是指一个成功的销售员必须学会把客户的注意力或兴趣及时地转移到产品上去，从而激发客户的购买欲望，而后再促使客户购买，最终达成交易。它对销售人员的要求有：

(1) 设计好销售的开场白或引起客户注意是很重要的，因为开始说的话客户是重视的。



(2) 继续诱导客户，就产品的特色和功用多做演示，吸引客户。

(3) 为客户着想，要让客户相信，他想购买的正是销售人员向他推荐的商品，并强化这一观念，直到客户自我肯定为止。

(4) 积极为客户释疑，并诱导客户做出购买决定，坚持帮助客户确认产品信息，赞扬他的购买决定是明智的并及时促成，然后完成交易。

该模式的四个阶段主要内容如下：

一、引起客户的注意

注意是指人们从心理上对某一客观实体的指向和集中，以保证对这一客观对象得以清晰的反映，它分为无意注意和有意注意两种。平时身边发生的注意多为无意注意，而要求销售人员做到的则是有意注意，要求销售人员把精力、时间从其他事务上转移到业务上来，结合自身的语言特色和产品的差异特色，完成产品推销的开场设计，讲好前面几句话，迅速有效地吸引客户。包括以下几点。

(一) 塑造自身形象

首先注意保持良好的仪表，因人而异地突出自我。总的要求是衣着整洁，着装合乎当时的销售氛围。然后注意神态的自如表达，保持传神的目光，自信的微笑，从而强化客户对自己的第一印象。

(二) 熟练语言技巧

这是超市、火车站等场合的销售人员惯用的一种销售方法，一般很有效果。这种引起注意的思路通常是用一些新奇的话、事或问题来吸引客户。

(三) 提高业务的操作水平、做好适合不同销售群体的产品包装和多样化的产品广告

当销售人员以非常娴熟的动作进行销售操作时，首先会从心理上获得客户的心理认同，然后拿出适合消费群体的产品包装吸引客户眼球，公司再以更鲜明的多样化广告宣传创造更广的知名度，都会增强客户购买的信心。

二、诱导客户的兴趣

上一阶段完成后，就要开始进行产品的特色介绍，使客户对产品产生好感和兴趣，而这一阶段的目的是使客户明确地意识到所接受的商品可以得到何种利益和服务。

兴趣是人们对某种客观实体有意识的积极接近的意向，是人们深入探索特殊认



识倾向性的心理活动，按照内容与倾向性的特点可分为物质性兴趣、精神性兴趣与专门社会兴趣。而销售人员需要的是客户对其所销售的工作及内容长期的、积极的、稳定的、直接的兴趣。

唤起客户的兴趣一般有两类基本的方法——**示范类和情感类**，它们是针对不同客户的需求、不同动机，分别确认后而使用的。销售人员可以通过示范和表演来展现产品的差异优势，例如，产品精巧的外观设计、方便的操作，合乎实际需求的品质等，充分调动客户想象力，从而达到理想的示范效果。

另外，在销售中注入情感的因素也是必不可少一面，在客户开始对产品注意后，适当的感情沟通能引起客户积极的情感，达到减少销售阻力、消除隔阂的目的，尤其是在客户对产品产生质疑时。

具体表现为：

(1) 通过示范展示产品的性能、特点及使用效果使客户感受到所能获得的好处和利益。示范时，需要做到无论何种产品都要做示范、在使用中做示范并让客户参与示范，注意示范过程不宜太长。

(2) 示范时要适当地加入一定的沟通因素，实现较程度上的互动，以帮助客户正确认识产品。

三、激发客户的购买欲望

激发客户的购买欲望是指销售人员在其销售活动时找到客户感兴趣的某个产品买点，努力使这一内容在客户心里产生更大的不平衡感，然后引起客户的对产品积极肯定的态度，从而使客户产生强烈拥有的愿望。当销售人员引发客户对产品的兴趣后，就应结合客户需求做进一步的工作，以尽快形成购买动机。这时就要用适当的方法来处理，在销售实践中，总结出了如下经验：

(1) 销售活动一开始，销售人员就要建立起自身及产品给予客户的信任感，然后通过观察客户对销售态度的转变程度，来检验自己的努力是否达到有效激发购买欲望的目的；要针对客户疑虑进行反复解释，并在诱发客户兴趣的基础上，细致的做好产品演示直到客户满意为止。

(2) 用诚恳、坦率的情感沟通让客户产生内心的认同，充分地对客户目前的处境表示理解，从而打消客户内心的消极购买情绪，从交流上引起共鸣，而不是一味介绍产品而不考虑客户的实际心理感受。

(3) 以事例、口碑等多角度诱导客户的购买欲望，并陈述客户目前要购买的道理。因为人们在形成强烈的购买欲望之前，总是先权衡能否得到全面的产品利益或

服务，然后才会做出购买决定，所以应该以充分的道理来说服客户，一般来说，既需要提供强有力的证据，又需要尽可能详尽地阐明产品的好处，还需要强调售后服务的特色。

例如，一款新潮的李宁运动鞋向爱运动的男孩子介绍时，可以这样吸引客户：这是一款真正为打篮球设计的运动鞋，全新的款式引领时尚潮流，特别的流线处理更加酷炫，具有充分的透气功能和贴脚特点，高新的质地会让你觉得与众不同，该产品具有很强的耐磨、耐火功能，让你物有所值。

四、促使客户采取购买行动

在客户的购买欲望被激发出来后，就进入了购买时机的把握阶段，也是销售活动的最关键阶段——促成。因为经过前面的一系列的努力后，客户从内心来讲，已完全接受，销售人员此时唯一任务就是在最短时间内毫不犹豫地让客户购买，一般来讲，客户都不会拒绝，这就像足球赛上的“临门一脚”一样比较易于做到。若客户不买，那说明有别的如款项、决策权等方面制约暂时确实不方便购买，此时就不应过多强求，而是从长远考虑，与客户确立朋友关系，要求转介绍，在很多情况下，客户会因为不好意思地介绍到意想不到的客户，甚至是大客户。

第四节 DIPADA 模式

DIPADA 模式，也称为迪伯达模式，是国际销售专家海因兹·姆·戈德曼（Heinz·M·Goldmann）总结出来的一种销售模式，它是为适应现代市场营销需要进行的一次创造性销售构想，是一种以需求为导向的理论模式。DIPADA 模式是按照六个步骤的顺序依次进行，并由这些步骤的首字母结合构成名称，它们是：

- (1) definition：准确地界定客户的购买需求；
- (2) identification：将客户需求与产品的卖点结合起来；
- (3) proof：证实销售的产品符合客户实际需求和愿望要求；
- (4) acceptance：促使客户从心理上接受产品；
- (5) desire：刺激客户的购买欲望；
- (6) action：促使客户作出购买行为，尽快达成交易。

在具体操作步骤上，DIPADA 模式是对 AIDA 模式的一种补充和完善，充分体现了销售洽谈的需要性原则和说服规劝原则。按 DIPADA 模式的六个步骤设计与客户洽谈，有助于对销售人员进行培训和提高说服能力，更有利于提高



销售能力和水平。

DIPADA 模式是一种严谨的销售规范，所以应认真把握六个步骤之间的逻辑关系及其作用，依次完整地地完成每一个步骤，若随意跨越，销售效果将大打折扣。其六个步骤的主要内容如下：

一、明确客户的需求和愿望

销售实践表明，正确的销售习惯首先应该是找到客户的需求和愿望在哪里，而不是进行盲目的产品推介，因为做到了这一点，也就找到了说服客户购买的理由。可以通过以下几种方法明确客户的需求和愿望：

(1) 通过查询的方式。可以通过查询相关行业客户及其经营状况的有关资料，了解需求情况；也可以通过有关客户外部的资源，从相关机构、商业性咨询公司、委托代理等了解目标客户的经营及需求；还可以通过问卷询问法、问卷留置法、个人与小组询问法、观察法、实验法等市场调查技术，运用各种抽样调查与固定样本追踪调查方法来预测市场需求。

(2) 依据个人工作经验。在日常的社交活动中，通过自身广泛的社会关系，宣传本企业的形象及产品特点，同时进行产品的需求分析。

(3) 时常向同行或客户的采购人员了解本行业产品的需求状况。经常从关心的角度和客户面谈，发现客户的困境与需求。

(4) 做好合理的需求引导。销售人员要学会时时对客户进行具有客观意义的需求引导，如在保险、教育、技术更新、消费理念等方面的说服和提醒，从而使客户认识到满足需求的必要性和现实意义。

二、结合客户需求，找准产品卖点

了解了客户对产品的需求和愿望，就可以有针对性地推介产品的功能、优势，从而最大程度地激发客户的购买欲望，实现高效销售的目的。

可以从产品选择的角度考虑，告知客户的购买选择是明智的，进行逻辑结合；也可以从产品质量、功能、性价比等角度进行需求结合；还可以利用销售人员自身的人脉关系进行关系结合；还可以进行信息结合，提示产品走向；还可以把产品核心信息和整体概念结合起来，塑造完美的产品和服务形象；还可以利用演示和情感沟通的方式，在观念上跟保持一致，在供应链的上下游进行协调，达到认同。

三、证实所销售产品合乎客户的需求和愿望

在以上两个步骤完成后，就有必要收集和应用证据，向客户证实销售人员的选择是正确的，产品介绍是真诚的，从而引起共识。

在验证阶段，销售人员既可以通过社会名人或客户熟知的人士对产品的评价，进行人证；也可以用产品实物、模型、质检报告、鉴定书、获奖证书等信息来作为物证；还可以就有关产品的时间、地点、人物、结果或典型的实例、完整的个案、具体详细的数据来进行例证。

四、全力以赴，促使客户从心理上接受所销售的产品

在销售活动中，销售人员通过同类产品的比较分析，使客户产生有必要购买本产品的想法，最终决定购买。通常让客户接受需求的方法如下：

(1) 在销售活动中以提问的方式，不断强化客户的心理认同感，减少客户的异议，还可以通过提问的方式肯定上一产品卖点介绍，引出下一问题，如“如果您对我们产品的质量没有了疑问，那我们来讨论交货问题好吗？”

(2) 总结法。在产品销售过程中，销售人员根据前阶段的沟通和归纳，既总结客户对产品的满足程度，又总结所介绍产品的优势特色，从而又一次凸显双方的情感共识。如“通过前面所作的讨论和分析，可以看出，我们的产品、我们的方案是解决您的问题的理想途径”。

(3) 示范检查法。销售人员通过示范产品，检查效果，进一步的说服，并不时提出一定的具有检查性质的问题，从而试探客户的购买意图，若抵制，应及时调整。

(4) 试用法和诱导法。通过让客户试用，能真实地反映用户对产品的感受，这将很有说服力，然后通过一系列问答的引导，使客户产生积极的逻辑思维，激发购买热情。

(5) 要学会等待。当客户不便于马上做出购买决定时，销售人员应以充分的耐心来等待客户做完要做的准备工作，如按客户公司流程必须花费的时间，然后以积极的态度与客户沟通，肯定以前，展望将来的合作前景。

步骤五刺激客户的购买欲望和步骤六促使客户作出购买行为同 AIDA 模式中步骤三、四一致，本节略。



第五节 IDEPA 模式

一、IDEPA 模式的含义

经过销售实践的持续发展,销售大师海因兹·姆·戈德曼(Heinz·M·Goldmann)又提出了迪迫达模式的简化形式——IDEPA 模式,也称埃德帕模式,它包含以下五个销售步骤:

(1) I 为 identification 的缩写,意为:通过识别,把销售的产品同客户的愿望结合起来;

(2) D 为 demonstration 的缩写,意为:通过演示,示范产品特性;

(3) E 为 elimination 的缩写,意为:淘汰不适合客户需求的产品;

(4) P 为 proof 的缩写,意为:向客户证实其选择的正确性;

(5) A 为 acceptance 的缩写,意为:及时促成,要求客户做出购买决定。

通常,该模式是针对有明确购买需求的客户,当他们主动表现出明显的购买需求或愿望后,销售人员按照以上五个步骤进行推销是很效的。无论是小批量进货的中间商、大批量进货的批发商、还是厂矿等企业的团购客户,只要他们是主动拜访或用电话、电子邮件等工具联系购买时,该模式将会起到很好的促成效果。

二、IDEPA 模式的五个阶段

(一) 把销售的产品同客户的愿望联系起来

一般来说,当客户主动表达出购买意向时,总是希望从中获得一定的利益,包括在一定程度上增加收入、减少成本、提高效益等,而销售人员应对此热情服务,紧紧围绕客户的需求点,尽快切入正题,通过介绍充分展示出产品相关的有效功用。对于这些有明确购买欲望的客户,销售人员应尽量满足客户的需求标准,同时对他们做出的承诺应符合实际,并且进行务实的市场行情和用户情况调查,从而预测客户对所获利益的满足程度,使得产品与客户需求点紧密结合起来。

(二) 向客户示范合适的产品

完成了第一步,就应该按照客户的需求认真示范产品相关的功能,以吸引客户的注意力,并使其直接对产品发生兴趣。

一般来说,示范工作应做得尽可能的细致全面,如果客户没有特别强调的话,



销售人员应对所有客户需求的产品进行演示，当客户不反对时，还应该适当介绍一些出乎客户意料的产品功能，顺势拓宽产品的选择空间，以引起客户更大的兴趣。并且，通过示范，销售人员在此过程中还可以进一步地发掘客户的需求，因为中间商的关注点不一定都与产品本身功能有关，产品产销差价、服务效率等有时候也会成为决定因素。

（三）淘汰不宜推销的产品

在明确了客户需求点，又了解了客户所选择的产品范围，再经过大量客观的市场调研及分析后，销售人员应及时筛选掉那些与客户需要不吻合的产品，使客户尽量买到合适的产品。通过对客户购买行为的实际分析，销售人员应学会分析不同客户在不同时期的购买特点，对于老客户，要多关注其购买量、购买频次是否正常等；对于新客户也要适当关注其购买的档次和数量，以及时淘汰影响销售目标的过时商品。

（四）证实客户的选择正确

在上面三个阶段都完成后，销售人员可以利用相当的案例向客户证明其选择的产品是合适的，也是能够满足他需要的。一般可以选择用以前客户购买的感受、广告宣传、公司的荣誉证书及技术优势等作为证实的依据。对于不同的客户需证实的侧重点也不同，如对于直接客户要证实与产品使用价值有关的产品质量、款项、操作简易性等方面的内容；对于中间商等客户要向其证实销售潜力及差价率，如某一区域市场产品的营运潜力及利润状况等。然后还要赞美客户的正确选择。

（五）促使客户接受产品

销售人员既要针对客户的具体特点和需要进行促销工作，又要提供优惠的条件（如完善销售过程及售后服务等）来促使客户购买产品。

（1）对于一般客户，能促使他们购买的是产品满足了物美价廉的需求，只要产品、服务跟进到位，促成就水到渠成了；

（2）对于中间商，能否满足其所需求的利润才是关键，销售人员就应根据一些具体的销售点，尽力满足其有差别的需求。在差价率上，根据公司要求做到合理让步；在服务上，手续办理快速简洁、物流运输保障有力、货款结算方便规则、退货及降价赔偿到位。



第六节 FABE 模式

FABE 模式,也称为费比模式,是由美国奥克拉荷大学企业管理博士、台湾中兴大学商学院院长**郭昆漠**经过长期实践总结出来的销售模式。费比来源于 FABE 的谐音,而 FABE 则取自四个英文单词 Feature、Advantage、Benefit 和 Evidence 的首字母。**FABE 模式是一种非常具体、可操作性很强的利益销售模式**,它极为巧妙地处理了客户关心的问题,提高了销售效率,具体包含以下四个步骤:

(1) features 指的是产品的特质、特性等方面的内在属性,具体表现如产品名称、产地、材料、工艺、定位、特性等独特的品质。

(2) advantages 即产品优势,通过列举、描述,直接或间接地传达产品的特点,例如,更管用、更高档、更温馨、更保险等。

(3) benefits 即说明该产品能给客户带来哪些好处,是右脑销售法则常用的,通常用众多的形象词语来帮助客户虚拟体验这个产品。

(4) evidence 有关产品特色或服务的依据。通过品牌效应、相关证明文件、现场演示、服务网点等来证实所介绍的产品属性,从而表现产品的信誉。

FABE 的理论基础由日常客户心中的五个问题来表现,即:

(1) 我为什么要听你讲? —— 销售人员一开始就要吸引住客户;

(2) 这是什么? —— 应该从产品优点方面进行解释;

(3) 那又怎么样? —— 强调企业文化、品牌和服务保障;

(4) 对我有什么好处? —— 找到满足客户购买的需求点;

(5) 谁这样说的? 还有谁买过? —— 应该多介绍产品证明、权威性的购买者方面的信息,以打消客户心中的疑虑,减少客户对购买风险评估等方面的担忧。

FABE 模式在实际销售操作中也称为卡片式销售,通常事先把产品特点、优点及好处在卡片上列好,使客户及时清晰地了解产品,缩短了了解的时间,因此简单易用,广为销售人员使用。

总之,自从人类进入商业社会以来,为了达成销售目标,在销售过程管理中,人们从没放弃过在更高层次进行探索,并逐步形成了一系列相对完备的销售过程管理理论,同时提出了几种能够适应管理要求的模式。销售大师们通过把心理学引入销售实践,提出了很多构想。本章针对销售过程中销售人员和客户的心态,介绍了销售方格与客户方格理论;针对销售人员的素养,提出了销售三角理论;针对日常销售活动的规律,介绍了 AIDA 模式、IDEPA 模式、DIPADA 模式、FABE 模式四

种基本模式。

这些典型的模式现在已广泛应用于企业的销售培训中，但仅仅是作为一种理论素养，因为在现实的销售过程中，市场环境并不确定，销售活动也复杂多变，所以销售人员应该利用这些客观的规律去灵活地解决面临的实际问题，不断地激发灵感，从而达到高效销售的目的。

[案例分析]

FABE 实战案例

这是某著名品牌的一个优秀导购的讲述实录，中间括号部分为 FABE 的分析，有关顾客表现及问话的部分已省略。

某某先生您好，请随便看看，这是 XXX 品牌的家具，它采用的是进口蜂窝制板式纳米板材（F），它的材质比较硬（A），不容易变形（B）；

采用的漆是进口环保 PU 漆，底漆刷了一层防黄漆，（F）面白色漆是耐变黄的（A），长时间使用仍然很新（B）；

我们采用的是亚光漆（F），不太亮（A），孩子不能长时间注视亮的东西，对孩子眼睛不好，看我们的是光亮度不刺激眼睛（B）；

我们的五金配件都是意大利进口，门铰都是意大利进口（F），拆合次数 8 万余次（A），寿命很长（B），五金配件不但不生锈，而且特别美观（A），加上五金的配饰，显的您的家具更加新颖（B）；

我们家具的颜色有十三种颜色可以互换（F），而且特别适用（A），可以放书也可以放电脑，字台面都是两用的（A），您不用太费心的考虑，字台什么方向怎么去放，可以让您放心，它特别灵活（B）；

我们家具风格特别简洁，明快，白色部位比较多，而且高矮、角度都可以调节（F）用的时间特长（A），孩子从 4~5 岁开始到大学都没有问题（B）；再增加别的色彩使孩子房间里特别有生机活力，孩子心情特别放松，在这样一个环境里学习，孩子没有压力，您就算买的贵点，它可以让您一次到位，一直到孩子长大，您说值吗？

先生您看，我们这个品牌家具一个月能卖十几万，如果不好，不可能有这么好的销售业绩，您看这个月我卖的记录，某某先生买了一套放到客厅里（全球品牌网）特别好，自己又加了一套，放到书房里，像这样一个顾客买两套的很多，您不信去问问送货处，我们这个品牌卖的是最好的（E）。

分析：在整个销售过程，导购员利用利益销售法，始终紧扣消费者的利益，采用 FABE 推销法，既讲特征又牢牢抓住消费者的关注点，层层递进，直到消费者动



心。应该时刻记住的是顾客真正购买的是利益，必须让消费者感觉到产品带给自己的利益，同时又必须有特征作为支持，才能打动顾客。

资料来源：百度空间在路上·FAB 销售法案例补充. <http://hi.baidu.com/wxjhy007/blog/item/07252c02a6f3780a4afb515c.html>, 2008-07-02 14: 58. 本案例经过编辑。

[习 题]

一、单选题

1. 销售模式，就是根据销售活动的特点及对客户购买活动各阶段（ ）的采取的策略，所总结出的一套程序化的标准销售形式。

- A. 购买策略 B. 感情变化 C. 心理演变 D. 思维活动

2. 在销售方格理论中，解决问题导向型的销售人员对客户需求和销售任务都高度关心，以（ ）为中心，不断追求更高的销售目标。

- A. 销售任务 B. 客户需求 C. 客户质量 D. 领导意图

3. 在客户方格理论中，寻求答案型客户由于对销售工作和产品都很熟悉，所以既然高度自己的购买需求，又高度关注（ ）。

- A. 销售人员 B. 产品质量 C. 售后服务 D. 产品价格

4. 现代产品中，能给客户带来的效用和利益的产品应是（ ）

- A. 延伸产品 B. 一般产品 C. 形式产品 D. 核心产品

5. 在埃达模式中，为了达到（ ）的目的，销售人员可以通过示范和表演来展现产品的差异优势，例如产品精巧的外观设计、方便的操作，合乎实际需求的品质等，充分调动客户想象力，从而达到理想的示范效果。

- A. 表现自身销售技巧 B. 诱导客户的兴趣
C. 促使客户购买 D. 为宣传企业文化

6. DIPADA 模式中，销售人员根据前阶段的沟通和归纳，既总结客户对产品的满足程度，又总结所介绍产品的优势特色，从而又一次凸显双方的情感共识，这是满足客户心理需求的方法是（ ）。

- A. 总结法 B. 试用法 C. 诱导法 D. 示范检查法

7. DIPADA 模式对（ ）模式的一种补充和完善，充分体现了销售洽谈的需要性原则和说服规劝原则。

- A. FABE 模式 B. 销售模式 C. AIDA 模式 D. 埃德帕模式

8. IDEPA 模式五个阶段中第一个阶段是（ ）。

- A. 把销售的产品同客户的愿望联系起来 B. 向客户示范合适的产品



4. FABE 模式的具体步骤和销售特点是什么?

[习题解答]

一、1. C 2. B 3. A 4. D 5. B 6. A 7. C 8. A 9. C 10. D

二、1. AC 2. ABD 3. ABCDE 4. BCD 5. ABCDE

三、1. ①漠不关心型：对购买工作不敢负责，又不热心，应付差事，把购买决策推给上级主管或其他人员。②感情用事型：碍于情面，极易被说服打动，关心销售人员胜过购买行为。③公正干练型：冷静客观，根据自己的知识和他人的经验选择厂牌和商标，决定购买数量，尊重销售人员但不轻信，愿意由双方让步来达成协议。④防卫型：对购买行为极为关心，对销售人员不关心，采取提防和怀疑的态度，拒绝或冷淡，小心谨慎，不让自己吃亏。⑤寻求答案型：十分理智，根据自己的需要决定购买行为，独立判断，并积极与销售人员合作。

2. 该理论着重描述销售人员在日常展业活动中必然要熟悉的三个要素：销售人员所在的企业、销售人员所在的企业的产品或服务、销售人员之间的关系，以帮助销售人员认清销售活动中有哪些自信心方面的缺陷，树立正确的营销理念。

3. 这六个步骤分别：①definition：准确的界定客户的购买需求；②identification：将客户需求与产品的卖点结合起来；③proof：证实销售的产品符合客户实际需求和愿望要求；④acceptance：促使客户从心理上接受产品；⑤desire：刺激客户的购买欲望；⑥action：促使客户作出购买行为，尽快达成交易。DIPADA 模式是一种严谨的销售规范，所以应认真把握六个步骤之间的逻辑关系及其作用，依次完整地地完成每一个步骤，若随意跨越，销售效果将大打折扣。

4. FABE 模式是一种非常具体、具有有高度、可操作性很强的利益销售模式，也非常典型，极为巧妙地处理客户关心的问题，提高了销售效率，包含以下四个步骤：

(1) features 指的是产品的特质、特性等方面的内在属性，从而表现如产品名称、产地、材料、工艺、定位、特性等独特的品质。

(2) advantages 即产品优势，通过列举、描述，直接或间接地传达产品的特点，例如：更管用、更高档、更温馨、更保险等。

(3) benefits 是说明该产品能给客户带来哪些好处，是右脑销售法则常用的，通常用众多的形象词语来帮助客户虚拟体验这个产品。

(4) evidence 有关产品特色或服务的依据。通过品牌效应、相关证明文件、现场演示、服务网点等来证实所介绍的产品属性，从而表现产品的信誉。



第十章 销售过程管理

[内容提要]

本章从销售操作层面出发,展示了从销售准备、拜访客户、接近客户、销售谈判、处理异议、促成交易到售后服务各个销售环节的特点及方式,描述了企业和销售人员各自应注意的关键因素,以期表现出动态、务实、系统的现代销售理念。

[学习要点]

1. 掌握销售过程包括的主要环节;
2. 了解寻找客户的技巧;
3. 了解销售谈判过程;
4. 了解处理客户异议的技巧。



本章根据战略管理的“鱼刺图”的特点，构建了一个销售过程管理模型——销售过程滚动流程图（图 10-1），既用它来表现销售人员和企业各个销售环节中的支持作用（关键成功因素），又用它来表现二者在诸环节间灵活交叉的互馈效应。更加强调整了在销售过程中企业和销售人员之间互动和协调的重要性，而在传统的销售理念中，往往只注重销售人员技巧。本章构建的销售过程管理模型更适应知识管理时代战略、战术、操作层之间更加扁平化、互通共进的要求。

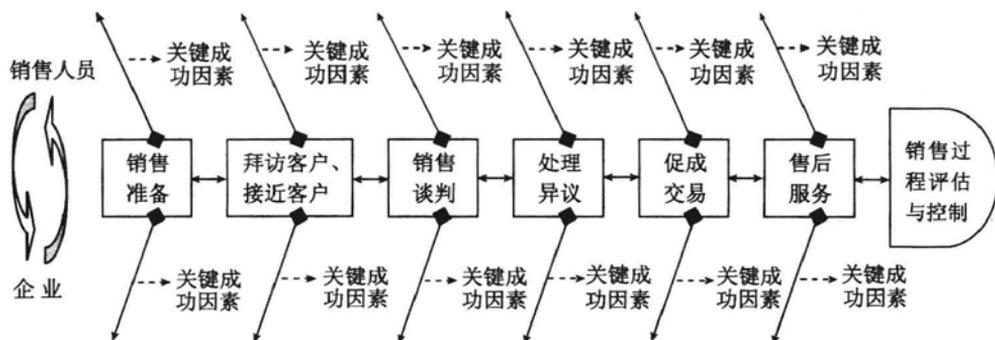


图 10-1 销售过程滚动流程图

第一节 销售准备

在销售实践中，销售人员大都会体会到真正能够和客户在一起谈判的时间是很有限的，而大部分与销售活动有关的时间都发生在之前的准备阶段，包括自身仪容仪表及辅助物品、销售目标及计划制定、有关销售或服务的各种材料准备、销售区域划分上的准备，以及公司在这几方面的积极支持作用，所以有必要突出这些准备工作的重要性并加以研究。

一、销售人员仪容仪表的塑造及演示物品的准备

在销售过程中，销售人员的形象永远是第一位的，如果自身都没有被客户接受，交易就无从谈起，仪容仪表的塑造尤为重要。仪容仪表塑造既有衣着、身体姿势的要求，又有自信、热诚、爽朗的销售态度的要求，整体上应给客户一种整洁精干、沉静热诚、亲和自如的感觉，争取打造出令人赏心悦目的第一印象。

首先是其穿着从总体上看要庄重协调，让客户看着舒服。西装、衬衫、领带应按正常的商务礼仪合理搭配，鞋袜也要同西装的颜色正确搭配，并保持皮鞋光亮。至于表情，平时要多模仿优秀销售人员作业时的面部特点及姿态并不断地总结体会。

其次是辅助物品的准备，包括方便自我介绍的物品（美观大方的名片夹、记事本等）和产品介绍的物品（有关产品的宣传页、模型、样品及U盘等）的准备，并保证准备充分完善。在拜访客户前，销售人员应先把与销售内容相关的物品提前做一模拟演示，尽量把一些细节性问题准备到位，比如签字笔能不能随手拿出来、U盘内与产品介绍相关的内容是否拷贝完整、样品类型是否齐全等。

最后是针对个体和团体客户的不同特点尽可能多地挖掘客户的相关资料，以增加谈判时的筹码。一般来说，个体客户的身份比较单一，掌握到其身份资料、联系方式、职业背景及收入状况就可以进行推销了；而对于团体客户，也就是企事业单位及其他社会组织等，就需要捕捉销售的时机，重点是做好其组织内的购买代理人或购买决策人的工作，所以需要客户的单位背景、个人资料、企业经营特点及常用采购方法做一全面的了解，从而明确他们的实际需求在哪里，和自己有竞争关系的供应商是谁，相比之下自己产品的优劣势在哪里，这样为掌握销售主动权打下了良好的基础。

二、销售目标及销售计划的制订

（一）销售目标

针对不同客户的购买特点，从事销售活动都要相应地制定一个合理的总体目标，使销售人员在作业时有的放矢、迅速激发客户兴趣点。通过上一阶段的准备，应确定销售目标，为销售计划的制订打下基础。例如，这次销售的目的可能为了争取潜在客户，而不一定完全是要达成交易，可能仅仅是引起客户对产品的兴趣、建立人际关系、了解客户目前的状况或提供产品的资料以及样品，报价单、介绍自己的企业、或者是要求客户同意进行更进一步的调查工作，以制作建议书或要求客户参观展示等；另外，如果已经了解了客户对需求的迫切状况，就不应太浪费时间，应该在销售活动中尽可能早地提示客户及时达成交易。

目标有终极目标和阶段目标之分。有很多业务需要几个回合的接触，借助各种销售手段才能达成，并不是一次性成交的，必须制定阶段性目标，阶段性目标是检查销售计划执行状况的重要标志，在区域销售计划表现尤为重要。

目标是企业和销售人员共同确认能够达成的可接受的任务。对企业来说，包括销售数量、销售金额、销售费用的目标；对销售人员来说，包括每月新拜访客户及再拜访客户的数量、客户拜访率、参加企业专业训练的频次、对产品的销售区域了解的深入程度等。



（二）销售计划

有了目标，就应该实事求是地按照客户、产品、企业资源状况恰当地设计出销售计划，并依据时、地、人、事展开行动。

销售计划是针对销售活动的具体安排，包括日程规划、相关人员、主要讨论点、双方需遵循的原则等，做出合理的布局。销售是行动导向的活动，需要对销售目标或业绩的达成做出预期，同时要提高作业效率，这些都要求有一个好的销售计划，行动的开始、行动的结果能否达成、行动效率的评估都与此有关。

还应依据销售人员的素质，不断提高计划的有效性，使计划更合乎实际。对于刚从事销售工作的业务新手，不要急于对计划提出过高的要求，按照一定的步骤进行训练。例如，按第九章提到的销售模式的步骤，将计划和行程做详细的比较，尽可能地提高销售人员的素质；对于经验丰富的销售人员，要不断地探索总结，尽可能缩短销售计划时间，从而大幅度地提高业绩。例如，有的销售人员心理素质好，吃苦耐劳，就可以把目标定得高点，计划做的大些；而自身承受能力有限的，开始就应该量力而行，慢慢提高自信心，激发销售积极性。

有了一份好的销售计划，将有利于帮助销售人员在销售区域里更快地找到合适的潜在客户，并明确拜访客户的步骤，早日达成销售目标。

通常，销售人员在制订计划时还要考虑以下两个要素：

1. 销售时间的控制

因为销售人员真正和客户面对面的时间是非常有限的，所以销售人员在计划中应预留多点时间接触客户，从而有助于客户更详细了解自己和所销售的产品。例如，保险推销人员在作业时，就应根据客户相关兴趣点，尽可能多地把自身产品的优势点展现出来，同时传达出自身良好的专业技能及人品，以获得更好的效果。

2. 销售资源的预配置

在销售准备时，销售人员还应根据合理的手段充分了解自身的销售资源及其辅助特点。一般通过产品知识、当前客户的关系、自身的定价权限、潜在客户的资料量和细致程度、销售区域的范围、销售辅助器材（包括宣传手册、促销品、交通配置等）的等情况来控制销售规模的大小，从而最大程度地发挥销售效益。例如，通信公司在做展销时，通常交通配置、促销产品、后台服务台支持、人员个人从服装到语言、销售区域及销售对象选择、产品新竞争卖点等都会培训到位，这样就使员工心中有数，能够满怀信心地展开活动。

三、明确划分销售区域

作为销售人员，应该明确重点的销售区域，从而有针对性执行销售计划。一般



来说，应做好如下工作：

（一）了解客户行业状况

因为不同的产品或服务适应不同的行业客户，销售人员有必要了解区域内客户的数量、性质和分布、区域性重点产品、特殊产品及相关的贸易习惯、使用产品情况和政府监管程序等，通过这一行业状况调查，可以了解客户的重点分布区域状况。

（二）了解销售区域内的竞争状况

对于区域内竞争对手的产品和服务的运作渠道及竞争优劣势、竞争对手在客户心目中的形象都要有相对较详细的研究，从而总结出有效的应对策略。

可运用环境分析法，如SWOT、波士顿矩阵等方法进行全面深入的研究。对于一个新的区域一般不可能在短时间了解详细，需要循序渐进才能深入，只有研究了区域内客户的特点及变化，销售业绩才能不断地稳固和扩大。另外，经常将同行的经验进行对比运用，也有利于把握区域的竞争状况。

（三）挖掘销售区域潜力

明确了区域竞争状况后，销售人员可根据市场饱和情况、区域内客户规模、区域内的竞争者强弱及所占市场份额等，相对准确地计算出该销售区域内的市场潜力，从而制订相对完备的销售策略（如决定客户的拜访优先顺序和拜访频率，对不同行业客户的接触方法，对竞争产品的应对策略等）及销售作业计划，以便提高拜访效率。

四、开发准客户

（一）找出潜在客户或准客户

一般来讲，销售人员可以通过一般媒介如企业黄页或工商年鉴、相关的报纸、杂志、互联网媒介等获取客户信息，当然也可以通过传统的办法挨家挨户的拜访，但对一些重点客户来说，直接拜访是很有必要的，还可以从前任销售人员的销售记录，企业财务记录、采购相关记录中获得客户信息。还可以通过广告搜寻法、名人介绍法、会议寻找法、电话寻找法、连锁介绍法、个人观察法、信函寻找法、资料查询法、代理寻找法、竞争插足法、市场咨询法等获取客户信息。

（二）调查潜在客户购买决策人的资料

在销售中，若能获取客户对销售产生实际影响的关键人物的相关信息，将会起到事半功倍的效果，因为从他们身上可以了解到客户的真实需求状况。正如某些销



售案例所讲，有些销售人员往往把时间花在仅仅对产品感兴趣的人物身上，而忽略了其身份，最后由于对方不是有购买决定权的人，导致了既浪费时间又没有实际效果的窘境，这也是一些新销售人员的通病。抓住了关键人物，就知道了该客户最需要的是什么产品，在什么时候会购买，因此有必要对关键人物进行调查，一般来说，需要挖掘到关键人物的职称、个性，客户的规模和资金状况、信誉状况、发展状况及其通常的决策途径等，为拜访奠定良好的资料基础。

五、企业在销售准备中的支持作用

企业应强化管理中层对销售人员的培训，并在拜访前对准备工作是否充分做好监督，并全力做好配合准备，随时应对销售过程中新的要求并作出及时的反应，争取客户的心理认同感。

1. 做好商务礼仪的培训

商务礼仪是基于客户和销售人员之间互相尊重所产生的，做得好会使客户给企业员工及公司形象打很高的印象分。商务礼仪培训的内容应包括把握适当的商谈距离、视线的落点，礼貌地握手、递交名片，恰当的身体语言等。

2. 做好产品知识的培训

在进行产品知识培训时，第一，要让销售人员明白所销售具体产品的市场定位，即是为满足哪种档次客户需求进行推销的。第二，要让销售人员明确产品的卖点和具体的目标对象，方便销售人员有的放矢，针对不同的客户群体，进行不同产品卖点宣传。

3. 做好与客户沟通技巧的培训

对销售人员客户沟通技巧培训，使他们能够顺利与客户进行沟通，从而树立客户的信心、打消客户对产品的顾虑。另外，还应对销售人员竞争对手的产品优势和劣势培训，并使他们有意识地收集竞争对手的最新信息，以便和客户沟通时轻松自如，例如，竞争对手的产品、价格、渠道、促销、人员变动等方面的信息，拉近和客户的距离。

4. 做好销售技巧的培训

要对销售人员产品销售的程序和技巧培训，如在推销产品时给客户讲解应适可而止，只要抓住了客户的兴趣点，就应当及时促成交易，而不是仅仅当一个解说员；再如应将产品价格谈判应尽可能放后，报价应稍高，下降幅度要小，以免客户产生不信任的感觉。

5. 敦促销售人员做好售后总结

销售过程结束后，企业应敦促销售人员及时填写销售报告及拜访客户记录卡，

依据与客户签订协议的达成情况，对拜访目标和实际结果进行比较分析，确认是否达成销售目标，并检讨做好后续跟进。同时应及时处理客户投诉，急客户之所需，帮客户之所急，并尽量能帮助客户发现问题，在第一时间提出解决办法。

所以，拜访潜在客户前的准备应是一个持续性的准备，正如销售大师乔吉拉德所讲的那些经验，每一个潜在客户都是等待开发的种子，销售人员准备越充分，就越能挖掘客户信息，也就会增加自身的信心，并为赢得客户留下伏笔。

第二节 拜访客户

经过充分的销售准备后，销售人员就可以开始进行拜访工作了，这也是销售人员相对独立地表现销售技巧的开始，此时既要有信心地投入其中，又要充分地和组织保持一体，争取找到企业的利益最大化和自身的业绩目标的最佳平衡点。

而拜访客户，也可以说是对销售准备工作的一次心理预演，可以从以下几个方面开展工作：

一、约见客户

明确了需访问的潜在客户或准客户后，销售人员应视情况进一步完善访问行程，做好路线规划，统一安排好工作，合理利用时间，提高拜访效率。

首先，销售人员在和客户洽谈之前应找到合适的访问事由，减少拜访的唐突性，才能顺理成章地开展销售活动。在实践中，常常使用以下几种事由：可以开门见山的正式销售，可以是间接地要求进行市场调查、签订合同、提供服务、收取货款、走访用户等理由。

然后，合理选择访问地点，在确定访问地点时，根据具体的情况，本着既方便客户又尽量避免干扰正常工作的原则，选择合适的客户可接受的理想场所。

一般可供选择的访问地点有：

- (1) 客户方便的工作地点；
- (2) 方便洽谈的社交场合；
- (3) 在方便的时间，可以单独拜访客户的家庭住所；
- (4) 其他由客户指定的更有利于商谈的场所。

另外，还需要合理地控制访问时间。

一般来说，销售人员拜访客户时，在确定访问时间时应注意以下几个方面：

(1) 因为不同客户的个性、背景、日常工作习惯不同，应该依据具体客户的特点来确定访问时间，从而赢得客户的好感。



(2) 在销售准备阶段我们知道,访问的目的并不是单一的,所以其时间的确定也应该是有所差别的。

(3) 依据客户的重要程度,访问的地点和路线设计也要求时间上能够允许。

还有,就是要明确拜访目标,一般来说,可分为销售目标和行政目标。销售目标包括通过介绍新产品,要求新客户了解本企业的产品特色或下订单;要求老客户增加订货量或品种,并向老客户参与新产品的开发;行政目标包括收回账款、处理投诉、传达政策、建立商誉等。

二、明确销售任务

销售人员每次拜访客户时都应该依据计划明确自己不同阶段的销售任务:

(1) 销售的首要任务早日促成交易,实现销售目标。

(2) 要想保持市场开发可持续性,就要建立长效的市场维护机制。

销售人员要及时地将自己每次拜访客户的情况,依据企业要求认真地反映出来,不断和领导协调改进,并依据不断变化的市场情况,代表企业监控市场动态。

每次拜访时销售人员都要按照领导的部署有目的地进行拜访,并实时跟踪处理客户意见,尽早解决同客户之间的矛盾,理顺渠道间的关系,确保市场的稳定。因此,销售人员需树立一种长远意识,要知道目前拜访的客户既是以前客户拜访的延续,又是以后客户拜访的起点。例如,很多销售人员拜访后,不管是否达成交易,都不再关注以前客户,这样就不会把握客户的真实心理认同感,不仅自身形象受损,产品和企业形象也会大打折扣,导致市场越做越小,自信心越来越受挫。

三、配合企业,深入了解与自身产品相关的价格信息

销售人员要想从市场中摸清行业产品的定价状况,进而引导企业进行合理的价格管理,就应不断了解以下信息:

(1) 对同一客户通过不同时期的价格特点进行纵向比较,了解价格变动的诱因。客户需求变动、竞争产品价格变动、政府贸易变动等,并向公司及时地反馈。

(2) 对不同客户在同一市场上进行横向比较,了解不同客户的实际价格差异情况。或对照企业的价格走向,观察代理商对企业价格的执行状况。

(3) 由于企业的价格政策的不一致,会导致进货价与零售价格的差异较大,销售人员应多从相关方面进行详细的价格调查。

(4) 配合企业,全面了解客户企业的运作经营状况。

为了提升销售人员自身的业绩质量,需要通过及时核对客户账目来降低货款风险,加快企业应收账款的回收力度,可以定期与客户共同进行账款核对,在价格变

动时即时点库，并对照比较客户的铺底额度与实际铺底数、抵押物及其数量，及时发现问题。同时以书面形式确认客户收付款项，及时清理历史遗留问题，做到权债账务分明，以便催款结账时依据明晰。

另外，多分析了解客户的库存情况，提高企业生产预测的准确性，尤其是一些重点客户的库存情况更应注意。一般来说，销售人员既可根据客户库存产品占销售额的比例，分析其需求概况，如这一比例太低时，可能会缺货、断货；如果所占比例太大，说明产品有不同程度的产品积压，销售人员就要和客户一起动脑筋，帮助客户消化库存，从而提高自身企业的出货量。同时要观察最近一段时期，自身企业产品在客户仓库库存数量及种类的变化，以掌握其需求的侧重方向。

还有，由于企业不同品种的产品在各地的销售情况的差异，导致有些产品周转快、有些产品周转慢，可以根据客户所在区域，给予客户正确的进货指导，从而建立双方的互相信任。

四、对比企业的促销及售后服务状况，了解本企业产品销售情况

企业在不同时期根据市场的变化，针对不同的竞争状况，会推出各种促销活动，如抽奖、促销品、针对不同代理商的展销会、定价变动、优化售后服务等。销售人员要及时抓住这些机遇，不失时机地展开宣传攻势，为企业争取寻求新客户、巩固老客户。

同时，销售人员应及时观察公司主销产品、盈利产品、滞销产品的变化，正确地统计出具体产品总销售额的比例，产品销售数量，运用具体的销售模型，对不同类型产品进行不同的市场潜力评估，进而发现影响销售的具体问题，如服务是否真正地按照公司的要求认真执行，客户需求是否有新的变化、展卖环境，样品是否按规定摆放、企业标志、广告宣传资料是否齐全，环境是否整洁、清爽、销售用语流程是否规范而富有人性化等，只有进行细致全面地了解后，才能针对具体问题具体指导，才能获得客户的好评与信赖。

第三节 接近客户

当销售人员理解了拜访的意义后，就需要实际进行销售了，这时需要再次想到自己是要向客户展示企业品牌形象和自身形象而再次检查自我着装及其他准备情况，然后信心十足地接近客户。

接近客户是销售人员对客户相对了解的基础上，用适当的销售技巧激发客户对



自身、企业、产品的某些方面或非产品方面兴趣的过程。它有两个方面的含义：一是指销售人员和客户之间在空间距离上的接近；二是指销售人员和客户之间感情上的接近。

一、接近客户时的原则及注意事项

（一）使用客户乐意接受的称呼及开场白

由于开场白没有统一的模式，需要销售人员根据具体产品、不同的客户及场合，有差别地进行话语及接近步骤的预先设定，并不断地进行预演、修正，做到简洁文雅，争取令人耳目一新。

另外，由于习惯原因，人们通常不愿别人直呼其名，或不愿别人称谓与其职位不相符的头衔。一般来说，下级或年幼者不应直呼上级或年老者名字，所以如果不能确定对方身份，就尽量用一些中性的称谓，像经理、科长、先生、小姐这种普遍可以接受的称呼，这样一般不会引起客户反感。但不管怎样，销售人员对于客户确切的个人信息应准确无误地记录在客户资料卡片上。

（二）保持话语幽默简洁，争取客户好感

每次接近客户时，都尽量用简明扼要的语言表达，让客户很容易理解，避免开场的尴尬。另外，如果不是一些庄重严肃的场合，销售人员应学会用一些幽默诙谐话语，以在瞬间打开销售局面，获得客户的好感。通常获得客户好感的方法有：

首先，善于掌握恰当的销售语言技巧，从语气、表情、思维的条理性等方面进行控制，让客户肯定自己。正如卡耐基所说：有许多人因为善于和人们交谈，使对方获得满意的印象，因而获得了名誉和厚利。一方面，语气要平缓，语调要沉稳明朗、善于运用停顿。一般来说，人们更愿接受倾诉的语调，所以尽量应让语调变得低沉、浑厚、抑扬顿挫，注意语速的变化同语调的高低搭配得当，同时注意语气要平缓有力。运用巧妙的停顿，既可给客户思考的空间，又可以借此整理自己的思维，并观察对方的反应，从而了解对方的需求。另一方面，注意肢体语言的同时，善于与表情相结合。交谈时既需要用嘴、眼以及心灵去说话，还要用全身的器官去说话，给客户打造一种身临其境的感觉，让客户体会得到销售人员的真诚与热情，从而打动并说服对方。并注意结合自己的神情与姿态，使自己的话语更加生动感人。

其次，发挥倾听的技巧和作用。要想成为一个优秀的销售人员，就必须学会倾听，主动耐心地了解客户的信息以及他的真实想法和潜意识，从而掌握真正的客户信息。倾听时，要确认自己所理解的是对方讲的、要以诚恳专注态度去听、要多站在对方立场去听，学会换位思考。应忌讳的是装听，实际内心却迫不及待地等待机会讲自己的



话，这样就听不出客户真正的期望和意图，使销售将失去方向。销售人员可以从以下五个方面锻炼自己的销售技巧：秉持客观，开阔的胸怀；培养积极的倾听态度；让客户把话说完并记下重点；对客户所说的话不要表现出防卫的态度；掌握客户真实的想法。

最后，要坚持微笑服务、给对方以真诚的赞美又不失自重，时刻注意感谢对方。微笑服务是销售人员熟知的、也是永恒使用的方法。而赞美是人的本性需要，人人都想受到赞美和尊重，但要学会正确的赞美，有以下方法赞美客户：需要具体热情的赞美；要真诚赞美而不是献媚的恭维，以免引起误会；要符合实际而得体的赞美；善于用口碑的方式借用第三者的口吻来赞美；还可以采用赞美他的家人、汽车等间接的赞美。笑着赞美，并不是要献媚，这就需要给客户一定的自重感，这就需要善于控制自身的情绪，收发有度。在接近过程中，对于客户对自己的肯定，要及时的感谢，因为要想得到朋友，就要让对方表现得比你优越，随时说声谢谢，感谢时要有诚意，要发自内心、态度认真并直截了当；说谢谢要有明确的称谓，称呼出要感谢人，如“谢谢你，王先生，李小姐”等；说谢谢时要有体态语言配合，目光要注视要感谢的人且伴有真挚的微笑。

（三）多用肯定的说法让客户接纳自己及产品，不断寻求客户的认同感

一般来说，销售人员只有把清晰肯定的信息传达给客户，客户才会做出迅速有效的判断，从而肯定其需求是否真正得到满足，进而才能做出购买的决定。而销售人员不仅要多用肯定的话语说服客户，并且对于客户的理解多回馈以肯定的回答，如“是这样的”、“没错”、“是”等，并尽可能地拿一些现成的实例向其证明。

（四）销售人员须守时守约，给客户以充分的安全感，并学会真诚待客

当销售人员与客户约定方便的时间、地点后，就应准点准时地约见客户，真诚地同客户中的每一个打招呼，有针对性地寒暄，同时有意识地分清有购买决策权的对象，镇静地按照销售流程介绍自己及企业产品，并按客户要求拿出名片、相关证件等，给客户以充分的安全感。

二、接近客户的方法

经国内外调查研究，人们往往对销售人员的“第一印象”效应比较重视，所以总结出了一系列行之有效的接近客户方法。

（一）介绍接近法

该法通常利用视听环境来提高接近效果，并采用自我介绍、他人介绍或企业产



品介绍等方式与客户联系接近。自我介绍是销售人员自我表述后,通过自身的相关证明证件如名片等与客户接近的方式;他人介绍是指销售人员对销售环境不熟悉的情况下,利用第三者介绍与客户接近的形式;而产品介绍则是通过产品的样品、模型及功能展示,使客户对产品发生兴趣而接近客户的形式。

(二) 演示产品接近法

这是一种相对传统的做法,销售人员通过了解客户的兴趣爱好、业务特点,通过各种角色扮演,依据客户的不同需求状况,在合适的机会采取现场演示的形式来接近客户的方法。如销售人员在购物商场家庭主妇比较多的地方表演静电吸毛刷的功能,使她们的目光一下子被吸引了过来,满足她们现实的需求,从而从心理上接近了她们。

(三) 服务接近法

这种方法是指销售人员通过为了赢得客户好感及信任,向客户提供某种有效切实能满足客户实际需求的服务来接近客户的方法。如更新信息服务、定期维修服务、试用服务、咨询服务等与销售产品相关的服务。

(四) 调查接近法

通过以关心客户的方式对某些客户愿意配合的问题展开调查从而接近客户的方法。针对具体客户有区别地设计不同的调查问卷,争取在最短时间内引起客户兴趣。

(五) 求教接近法

这是一种先向客户提出求教问题,利用客户好为人师的心理接近客户,进而提出销售要求,进行销售宣传的接近客户方法。使用这种方法,客户的抗拒心理不会太强。

(六) 反复接近法

这是销售人员在一两次不能达成交易或觉得业务较复杂不宜仓促成时采用的一种方法,通过多次反复接近,让客户对销售人员产生感情,从而建立起较巩固的人际关系。

(七) 馈赠接近法

该法是指销售人员在合适的时机,如客户生日、庆典等有特殊意义的时候,向客户赠送礼品并表达出祝贺、慰问、感谢等情感,以引起客户注意的一种接近客户的方法。但在选择礼品前销售人员应充分了解客户,投其所好,并在不违反法律的



情况下向客户赠送恰当的礼品。

(八) 赞美接近法

该法是指销售人员根据客户特点，选择恰如其分的话赞美客户从而接近客户的方法。因为每个人的天性都是喜欢被人赞美的，只要能在恰当的时机，结合当时场景真实表达出赞美的感情，就能收到很好的销售效果。

(九) 好奇接近法

该法主要是利用客户好奇心，引起客户对销售人员和销售产品的兴趣，说明销售产品能满足客户的某种利益，从而直接转入销售面谈阶段。例如，某演讲大师在向人们宣传其课程时，往往会说：“你想成就财富梦想吗？你想一年赚到一百万美元吗？你想拥有超人的头脑吗？请加入到某某培训课程中来！”。

(十) 利益接近法

该法重点是抓住客户的逐利心理，把产品或服务的实惠和好处能满足客户利益的一面展现给他们以接近他们的方法。这种方法能够反映销售的实质，所以也最有效。在运用此方法时，务必实事求是，客观地讲述产品和服务的特色，使客户感受产品的竞争优势从而赢得客户的信任。

第四节 销售谈判

销售谈判是销售人员通过向客户传递信息并经过沟通，运用各种销售方式、方法、手段及策略来说服客户购买产品的过程。谈判过程中要能解除客户的各种疑虑与异议，进而激发购买欲望，从而达到某项协议或交易的目的。

一、销售谈判的特点和原则

在谈判过程中，谈判双方是既存在共同点又存在分歧点，所以谈判过程围绕经济利益中心，存在合作性与冲突性并存、原则性与可调整性并存的特点。销售人员应从本企业及自身业绩目标出发，尽量不损害双方利益。通常在销售谈判中要注意以下原则：

(一) 平等互利原则

该原则是指销售人员与客户要在平等自愿的基础上互惠互利地进行交易。在销售活动中，销售人员应尽量尊重客户意愿，不强加己方的意志给客户，通过介绍产



品满足客户需求来实现自我利益的最大化，最终实现双方的共同利益。

（二）守法和真实性原则

守法原则是指销售谈判内容及待签订的合同内容应遵守国家有关的政策法规及社会惯例。销售人员在销售过程中既不能违法，又要善于用法律来捍卫自己的利益。

而真实性原则是指销售人员应实事求是地向客户传达己方的产品及服务信息，不隐瞒，不夸大。销售时，证明自己身份的证件应真实可靠、销售的产品应货真价实。

（三）有针对性地鼓动原则

在销售时应充分明确销售目的，针对客户的购买动机、个性心理特征、销售产品特色有区别地展开谈判，并激励客户积极参与到有关其需求的活动中来，促进双方沟通并增强满足其需求的说服力。这时，就要通过引导客户发言增加其参与兴趣，抓住机会表达自我的感情，想客户所想，同情客户的处境并与之打成一片。

（四）坚持辩证法原则

该原则是指销售人员要以联系的、发展的、全面的观点看待客户与产品，有区别地对待客户的个体差异，而不能以自我感觉为出发点进行谈判。因为不同的客户和产品的存在，就要求销售人员找准与之匹配的谈判切入点和销售话题。例如，客户提出产品价格高时，就应多强调产品的成本、工艺、质量方面的对比优势，让客户觉得物有所值。

二、销售谈判的类型及目标

（一）销售谈判的类型

按照销售谈判的性质分，谈判类型可分为输赢式谈判和互利式谈判。前者是以牺牲一方利益为目标的谈判，因为双方都想让对方在价格和服务上做出让步。后者是双方利益都得到满足的共赢思路进行的谈判。按照销售谈判的形式划分，可分为一对一、一对多、多对一、多对多，或按照谈判主题分为单一型和综合型谈判。

前者划分方法主要依据销售谈判各方参与主体数进行分类。后者划分方法则依据销售谈判主题内容进行分类。

（二）销售谈判的目标

销售谈判的目标重在激发客户的购买欲望，促使客户尽早采取购买行动。这一目标的实现既和销售活动的进展状况有关，也和客户当时的购买心理有很大关系。

一般来说,在谈判过程中,应尽量诱发客户的购买动机,从而发掘客户的真实需求,然后实时地向客户传递产品的特色及服务状况,赢取客户的购买行为。例如,可以向客户传递当前时尚的生活观念,如绿色、低碳、人性化等新潮理念,激发客户的购买欲望。

三、销售谈判的阶段

经过了充分的销售准备,就可以进入谈判阶段了,一般来说,销售谈判可分为开局阶段、报价阶段、磋商阶段和成交阶段。

(一) 开局阶段

在正式谈判的开始,双方都希望尽快地了解对方的谈判底线和目标。因此,应当充分地介绍自己的目标、谈判人物配置、自身企业文化,同时倾听观察对方反应,然后表达愿望。

在开局阶段,谈判双方会走到一起表达各自的基本要求和立场。在这一过程中,应善于营造融洽的气氛,不论双方态度如何,最好先不要直奔主题,而是能够用一些与本谈判内容无关的、双方都愿意接受的轻松话题,把谈判的气氛调理得友好、愉快一些。在此基础上,初步提出谈判的主题,谈判主题的陈述应尽量简明扼要,突出重点,尽量给客户留出提问时间,从而实现双方充分的沟通交流,以进一步探明对方意图。

(二) 报价阶段

该阶段是指谈判双方分别按照协议,提出各自的交易条件,是双方谈判的一个量化过程,涉及双方的共同利益。

因为报价阶段是销售过程中最为敏感也最为关键的一环,因而在表达时应十分慎重,一旦作出决定,就应果断明确,且不要对报价解释原因。因为在谈判前双方都对所销售产品的使用价值有了一定的认识,所以此时大家都尽可能地以己方利益为重,在客户问价时,应抓住机会,及时清楚地报价。

(三) 磋商阶段

销售人员在明确己方报价后,双方就进入了“讨价还价”的阶段,以逐步减少彼此的分歧。在这一阶段,双方都尽力施展各自谈判策略,极力陈述各自的立场及利益合理性,试图说服对方。面对分歧,双方应积极地妥协让步,不断靠近己方目标,尽可能多的满足己方利益。通常分歧要么是误解引起的,要么是人为的策略性引起的,要么是双方利益极大冲突的真分歧,这时不应过早



让步、无利益让步、也不能等幅度的让步、更不能做太大让步，而是有理有节的逐步展开磋商。

（四）成交阶段

当双方的重大分歧基本解决后，双方就进入到了成交阶段，此时双方利益逐步统一，双方态度趋于明朗，各个条款也基本达成共识，销售人员在此时要迅速抓住时机，尽可能少地给客户犹豫时间，发出成交的信号，及时提示客户办理成交手续。

然后，双方就谈判做备忘录，结束整个谈判过程，进入到了签订协议和合同的最后阶段。签约是谈判双方代表以达成的原则性协议为基础，对商谈内容加以归总整理，并用准确规范的书面文字进行表述，然后由双方代表签字生效的过程。当双方审核无误后，谈判双方都要履行该手续，使双方的利益以书面形式确定下来，用法律法规来保护其效用。

四、销售谈判的策略

面对多变的商场，复杂的客户，要想在谈判桌上占据优势，在坚持常规的原则方法基础上，还必须采用适当的销售策略，让客户心悦诚服。

（一）求同存异、刚柔并济策略

该策略是指销售人员充分考虑谈判双方的利益需求，在谈判中因势利导、周密策划，控制整个销售进程，使谈判进程朝着设想的目标进行。例如，在谈判中不断抓住客户的某些己方能够接受的点给予肯定，并适当加以阐释，为打开别的话题创造前提。

而刚柔并济是指面对一些尴尬的局面而采取的一种迂回策略，巧妙地避开对手锋芒，使谈判有力地进行下去。

（二）步步为营、最后通牒策略

在谈判中，前面提到过，寒暄之后，只适宜提出初步的主题，因为每一次的谈判往往不能一次达到目标，而是从一个个具体设定的目标稳步前进，最终实现总的销售目标。例如，可以首先就产品的规格质量同客户谈判，然后再谈每次的订货数量，再根据订货量的大小计算产品成本然后再次报价，然后再谈成交的付款事宜及交货日期等。

若客户对交易决定犹豫不决或得陇望蜀时，就应该采取最后通牒的策略，向对方

说明对方要求已是最低条件、最后期限或最大让步，促使对方就某一关键谈判进程的实质性问题尽快做出决定。例如，告诉客户某一价格和服务已不能再做出让步了，或再不作出决定企业政策就要发生变化了，给客户一定的心理危机感。

（三）以进为退、绵里藏针策略

在谈判中，在适当的时候为保存实力，做到争而不破，就需要同客户在某些敏感问题上暂时退却，伺机再进。例如，在某次销售信用卡时，客户报怨诸如还款期，取现利率等问题时，待其倾诉完后再全力反击，拿出最新的优势产品，一举打动客户，完成销售。

在谈判的紧要关头，越应淡定自若，越要放慢节奏，以免因为快要达成交易而陷入客户设下的圈套。一般最终阶段，一定要把该重申的内容再表述清楚，或者借助一些外因暂时中断谈判，以使己方获得更大的筹码。在这时，一方很容易虚张声势而假报价，在这些关键的数字面前，就应该兵不厌诈，销售人员最好将计就计，要么也虚张声势，如要求付订金、向客户说明其他买主等；要么耐心等待，静不露机。

（四）讨价还价、基辛格法则策略

因为价格是衡量双方利益天平的一个尺度，因此为谈判双方最为关注。销售人员对于此应做到：

（1）首次报价要高，从而给谈判留有余地，使竞价富有弹性，便于把握成交时机。

（2）明确目标，以确定自身的价格底线。给自己的价格目标设定最佳价格、可能价格和可接受价格（即底线价格）。

（3）确定每次降价的幅度及允许降价的次数。可降价幅度过大或次数太多，既会影响客户对己方的信任，还会使己方损失较大。

而基辛格法则是指利用对手的信息不充分而提前下套，在谈判中给客户传递假信息，从而使对手心甘情愿地陷入我方设好的圈套，以获得最大的谈判利益。

（五）笑到最后策略

当谈判局势完全有利于销售方时，销售人员也不能过早得意，因为谈判的成功并不代表完全得到了客户的确认，只有当客户所有疑虑都打消并签订协议后，才能达到最终目的，所以心态尤为重要。



第五节 处理异议

一、客户异议的含义

客户异议是指在销售过程中，客户对销售人员自身或产品介绍、交易条件等所展现出的疑虑、报怨或者反对意见。

客户异议通常具有两面性：

(1) 它可能是成交的障碍，如果销售人员不能及时地为客户异议提供满意的答复，就会对成交造成障碍性影响；

(2) 它释放了成功信号，因为客户提出质疑说明他们已经在关注商品，这一态度也说明他们只是想谋求更多的需求满足。一方面，客户异议是客户对产品发生兴趣的表现，也就是极有可能的潜在买家；另一方面，它也是企业获得有价值的客户信息资料的来源，有利于销售人员进一步了解客户所关注产品细节及产品需要改进的问题，为下一步产品开发提供依据。

二、客户异议的类型

通常，从主体上划分客户异议，包括隐藏着客户真实目的的借口、从自己利益出发提出的真实意见以及仅仅是站在客户一方从主观角度作出的偏见。

而以客户异议的对象分，则存在如下客户异议类型：

(一) 对企业、产品及销售人员自身的异议

客户对三者的异议往往会产生联系，因为报怨一方面而提及另一方面。

对企业的异议一般会因为企业规模、社会知名度及美誉度、服务水平或购买方式等产生的疑问；产品异议是指客户对销售产品的外观形态、内在功能的主观意见而形成的异议，外观形态一般指结构、规格、颜色及包装等，内在功能指产品的质量、易操作等；而对销售人员自身的异议是指客户对销售人员本身素质缺陷所产生否定情绪，可能是由于销售人员个人形象和 sales 礼仪、或者是诚信问题，如话语过于热情或不合实际。

(二) 对满足需求的异议

需求异议是指客户对于销售人员的产品推销，不认为是满足了自己需求的一种质疑。这一意见可能是一种隐藏真实目的的借口，也可能是真的不需要，销售人员

应对此具体分析，弄清这一异议的真实原因，有差别地对待。

（三）价格异议

该异议是指客户对所购商品价格和价值是否相称而提出的异议。而提出这一异议的过程，往往是客户有需求的一种表现，因为客户想尽可能多地从销售方获得更多的利益而少支付费用。通常这类异议包括价值异议、折扣异议、回扣异议、付款方式异议等。

（四）购买时间及财力异议

购买时间异议是因为客户对购买价格、产品功能等方面的顾虑而故意拖延时间的一种异议。而财力异议是指因为支付能力不足而提出的一种异议，通常会提出资金紧张等理由。

（五）服务和政策异议

服务异议是指客户对产品是否附带售后服务的一种异议，如服务方式，服务时间长短，服务的保证程度等方面意见。而政策异议是指客户对自己购买产品是否与自身组织政策相违背的异议，一般是指团购等较大客户。

三、客户异议的来源

（一）来源于销售本身的异议

销售本身异议的来源包括以下三个方面（图 10-2）。



图 10-2 销售本身异议来源图

1. 产品质量及销售服务质量异议

产品质量是指由于质量管理问题引起的销售障碍。当产品确实有质量问题时，就应强化质量管理，使之达到客户要求以上；当客户以此为借口引起销售障碍时，



销售人员应多从产品的使用价值、差别优势、购买利益等方面说服客户，并善于运用一些如 ISO 等质量标准让客户放心接受产品。

而销售服务的异议来源是因为客户对销售人员的服务水平要求越来越高，而各企业也以此为竞争途径而推波助澜，要求销售人员在开展销售活动时能够提供更优的服务和更多的产品附加利益吸引客户，以全心的服务诚意打动客户。

2. 销售信息或销售证据不足引起的异议

由于销售人员没能在销售准备中找到足够支撑说服客户的信息，导致客户不能确定是否要做出购买决定，从而提出各种理由暂不购买。销售人员应尽力收集市场信息，并转化为客户可接受的形式推送给客户从而获得客户信任，并实时引导客户做出购买决策。

证据不足的异议是指销售人员向客户提供的证据不足以使客户相信产品的可靠性而产生的疑虑。在买方市场时代，客户就是上帝，要想把产品销售出去，销售人员只有让客户相信自己和产品。

3. 销售信誉不好

由于销售市场的不健全，在以前的销售活动中，由于某些企业或销售人员在推销中责任感不强，欺骗客户或不认真履行协议，给客户心中留下了相当的阴影。这时，当客户提出商业信誉方面的问题时，最好认真倾听，并不断地打消其疑虑。

(二) 来源于客户本身的异议

客户本身异议的来源包括以下五个方面（图 10-3）。

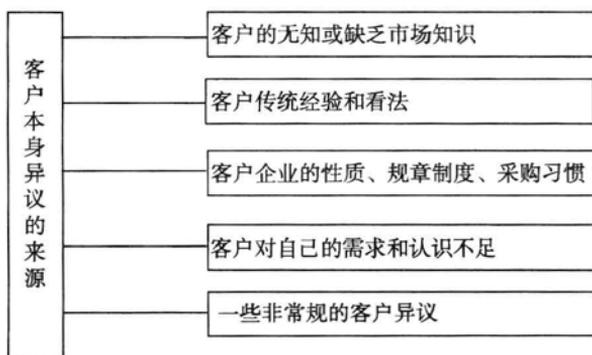


图 10-3 客户本身异议来源图

1. 客户的无知或缺乏市场知识

由于地缘因素，面对瞬息万变的科技发展，产品的更新换代日新月异，这样会

使一些依然停留在传统思维框架里的客户在新产品或服务面前表现地无知。这需要销售人员很耐心和细致地给客户讲解产品知识，若客户不明白就先不要让他们买，多拜访几次，直到客户满意为止。

2. 客户传统经验和看法

客户多少都会积累相当的购买经验，像价格、保质期、回收等方面的知识和经验。如果销售人员对产品的介绍和其认识相符合的话，就会达到良好的销售效果；但是，如果和客户意识中的购买经验相违背，也就是其不认为这样的产品就是符合其需求的商品时，就会提出购买异议。而客户由于购买经验的不同就会形成有差异的看法，这在思想相对偏执的客户当中尤其常见。

3. 客户企业的性质、规章制度、采购习惯

由于不同企业的决策程序和规定不同，导致采购部门或有决策购买权的人也不同，销售人员必须明确客户购买决策人，并认清其职权范围和购买习惯，以减少客户异议的产生。

4. 客户对自己的需求和认识不足

客户在自己的购买习惯、供货方式相对稳定之后，一般不愿再改变目前的状态，所以对变化的市场环境认识不足，也对其需求变化认识不足，这时销售人员就应本着关心客户的立场，引导和启发客户从现实的例子中找到其目前需求的不足，产生新产品的购买意愿。

5. 一些非常规的客户异议

若客户为自身私利无理提出一些障碍，要求返回佣金等要求时，销售人员应尽可能地给予拒绝，在法规之内灵活地处理情况。另外，有些客户因为性格原因、心情原因和社会压力原因，不配合销售人员工作，甚至产生侮辱对立情绪时，销售人员应根据情况以退为进，换个销售环境、时间，或中止销售。

四、处理客户异议的原则与策略

（一）处理客户异议的原则

处理客户异议时应保持心态平和、认真倾听、真诚欢迎，对客户异议表现出极大的兴趣，从而让客户有被尊重的感觉，然后通过细致的观察，准确分析异议的原因，再重述问题、证明了解、审慎回答，以提高回答的准确性和可信用度，同时客户异议应及时处理，尽快促成。坚持这些原则，销售人员就应做到：冷静听完对方的抱怨、尊重对方立场，尽量照顾客户面子、要能容忍对方责难、不要争辩并多同公司协调，实现双方满意的异议处理。



（二）处理客户异议的策略

处理客户异议的策略包括以下几方面：

1. 处理价格异议的策略

应先谈价值，后谈价格，多强调相对价格；在心理上可先发制人说明报价是最低价格，以抑制客户杀价；在让步策略上，与更贵的产品比较、多进行产品质量比较，不做无意义的让步，大的方面要求对方让步，小的方面自己做适当让步，同时让步应与企业实力和形象相当。

2. 处理时机选择的策略

由于异议随时都可以处理，但把握恰当的时机还是很有必要的，通常应考虑以下因素：准备的充分性与解决异议的程度、异议与销售主题的关联程度、异议处于销售进程中的哪个阶段、异议在客户心中的重要程度。一般来说，寻找时机时应按以下策略：

一方面，可由销售人员根据日常销售中经常遇到的问题，首先提出问题并回答，以节省与客户处理异议的时间，尽快引起客户注意，缩短销售进程。

另一方面，销售人员应灵活机动，面对客户异议，不能给客户满意回答的就不要马上回答；或客户对产品知之甚少，不能一下给其说清楚的，也不要马上处理。但是从整个异议处理过程看，销售人员应当有问必答，表现专业的个人素质。

3. 处理货源异议的策略

货源异议是对产品品牌、供货商或销售人员诚信度的一种异议，这和客户的购买习惯和经验有很大关系。处理此类问题时，首先，销售人员应该持之以恒、坦诚相见。当客户有对销售服务不满意的经历或上过当时，就会产生一定的戒备心理，销售人员就应反复接触，多次了解，直到其对自身认可为止。其次，可提供适当的证明材料，如销售产品的设计、质地、工艺水平或出示企业资质证明、获奖情况及知名企业的订货合同和社会口碑等打消客户异议。最后，还可以对比行业内的竞争水平，对比不同渠道货源的产品质量、价格付款、服务交货状况等，申明单一货源的弊端，让客户获得竞争收益。

4. 处理购买时间异议的策略

这是一种客户惯用的托词，一般并不是客户的真实异议原因，销售人员在处理这些问题时可使用以下方法：

第一，货币时间价值法：应多向客户强调随着时间的变化、物价的快速上涨，将意味着更多的货币支出，拖延将意味着被动地提高成本和浪费时间。

第二，良机激励法：此法往往是借助一些促销政策和活动，向客户建议此时进



货是最佳时期，以回避客户拖延的方法。

第三，竞争诱导法：此法是借助客户的竞争对手已购买此类产品使客户产生一种危机感，再不购买可能就要失去竞争优势而迫使其购买的方法。

第四，潜在风险法：此法是利用客户意想不到的诸如物价上调、市场政策、竞争环境等方面的变化，让客户尽快抓住时机，早日购买。

五、处理客户异议的常用方法

（一）直接否定法

直接否定法又称反驳处理法，该法是销售人员根据比较明显的事实与充分的理由直接否定客户异议的方法。销售人员用直接、明确的否定回答迅速、有效地输出与客户意思相违背的信息，快速回转客户疑问。

如客户说：“你们的产品比别人的贵，我考虑一下。”销售员回答：“你误会了，我们这里有同类商品不同企业的报价单。我们产品的价格是最低的，品质也是比较好的。”客户又说：“听说这种布下水后缩得很厉害。”销售员回答：“不，这种布料经过工艺处理，基本上不缩水。”

正确地运用直接否定法，可增强说服力，增强客户的购买信心。因为这种方法容易和客户产生心理压力和抵触情绪，伤害客户的自尊，所以反驳客户的异议时要尽量站在客户的立场上，有理有据地摆事实、讲道理，让对方心服口服，而不是靠强词夺理压服客户，还要控制好个人情绪，避免对不熟悉和个性敏感的客户使用这种方法。

（二）间接否定法

间接否定法又称回避处理法，该法是指销售员首先表示对客户理解、同情，或简单重复客户的异议，使客户得到某些心理平衡，以退为进，有利于保持良好的销售氛围。客户提出异议：“这架摄像机太复杂了，用起来不方便。”销售员回答：“这是一架高级摄像机，操作是稍微复杂一点，不过，只要掌握了使用方法，用起来还是很方便，而且效果更合乎您的要求。”此时销售人员应尽量做到语气委婉，不露声色地转移话题。

（三）不理睬法

不理睬法，又称装聋作哑法，该法是指销售人员判明客户所提出的异议与销售活动以及实现销售目的无关或无关紧要后，采取避而不答的处理异议方法。如客户说：“你们公司可真难找。”销售员回答：“是的，我们公司位置是有点偏，您对我们



的新产品在功能上有一些改进意见么？”此时，销售人员态度要温和谦恭，让客户感到受尊重；还要马上找到应理睬的问题，避免客户受冷落。

（四）补偿法

补偿法又称抵消处理法，该法是指销售员在坦率地承认客户异议所指出的问题的确存在的同时，指出客户可以从销售品及附加利益中得到另外的实惠，充分补偿由异议所提问题所造成的损失。销售人员要坦然面对自己销售品的缺陷，相信销售品的优点足以让客户忽略销售品的不足而决定购买。

（五）转化法

转化法又称利用处理法，该法是指销售人员利用客户异议中有利于销售成功的因素，并对此加工处理，转化为自己观点的一种去消除客户异议的方法。客户说：“你们的布料又在涨价，我们承受不起。”销售员回答：“我理解您的处境，不过现在它所用的原材料的价格还在继续上涨，所以商品的价格还会涨得更高。现在不买，过一段时间就更买不起了。”这种方法是“以子之矛，攻子之盾”，把客户拒绝购买的理由转化为说服客户购买的理由，把成交的障碍转化为成交的动力。销售人员在使用这种方法时应要尽力真诚地肯定客户的异议，然后认真分析与具体对待客户异议，最后合理分析客户购买动机与影响商品销售的各种因素，向客户输出正确的信息。

（六）询问法

询问法又称反问处理法，该法是换一个角度，即反过来问，使答者变成问者。该法是指销售人员因势利导，直接询问客户的问题，并引导客户在思考中不知不觉地排除其异议的一种方法。当然运用这个方法，需要掌握更多的客户信息，并出于客户利益着想，以创造出融洽的互动气氛。如客户说：“我对保险不感兴趣。”销售代表回答：“我和您一样对保险并不感兴趣，但这并不代表我们的家人对它也不感兴趣，而真正需要它的不正是我们的家人吗？”这样客户可能就容易接受了。

（七）定制处理法

定制处理法是指销售人员按照客户异议的不同特点力求为客户打造符合其需求的产品，从而解决客户异议。在现代市场理念中，个性化销售已提上日程，尤其是在网络营销的驱动下，以客户为中心的定制营销更合乎营销理念。

在销售实践中，销售人员应根据不同的环境灵活运用各种客户异议处理方法，并善于创新，不断提高销售效率。另外还有如举例法、有效类比法、旁敲侧击法、以优补劣法、冷处理法、委婉处理法等方法供处理客户异议时使用。

第六节 促成交易

在销售异议处理完后，接着就应该促成交易，一气呵成。因为客户异议处理的，客户时不时都会发出这样或那样的交易信号，如价格、购买流程等具体事宜，销售人员可以试着促成交易，抓住产品或服务的突出卖点，判断客户的反应，如果客户显示满意的话，就可以直接进入购买阶段了。

一、促成交易的要求

（一）创造有利的成交环境

如果交易能在舒适的环境中有条不紊地进行，势必达到事半功倍的效果，一般来说应该创造以下的交易环境：

- （1）成交环境应安静舒适，便于双方冷静地处理问题。
- （2）成交环境要能保证单独洽谈，减少双方判断的阻力。
- （3）在安排成交环境时，要注意适应客户的心理要求，最好之前征求客户的意见，为打开局面埋下伏笔。

（二）善于捕捉交易信号

客户有购买意向时，会发出一定的购买信号，这是指客户在销售洽谈过程中所表现出来的各种成交意向。一般分为三类：

1. 语言信号

诸如开始和销售人员讨价还价、假定购买条件、询问最快的交货时间及限制、询问产品的运输、储存、保管与拆装等有关购买问题、对产品的一些小问题，如包装、颜色、规格等提出具体的修改意见和要求、向销售人员介绍有关购买决策过程的其他人员等细节问题，这些都是客户购买意向的信号。

2. 动作信号

当客户态度转变不再担忧时，往往伴随一定的动作特点，诸如由静变动、做一些友好表示、动作由紧张变为放松、由单方面动作转为多方面动作，或不断地翻动合同、有签字倾向动作，销售人员一定要抓住这些信号，同客户达成默契。

3. 表情信号

当销售人员发现客户明显地不再表现出抵触情绪时，应捕捉到是不是客户发出的购买信号，这时，客户可能情感表现随和亲切，眼神表现接受而变得温柔，面部



表情比较放松，都证明其有了发生交易的意向。

二、促成交易的策略

（一）请求成交法和局部成交法

请求成交法指在接到客户购买信号后，用明确的语言向客户直接提出购买建议，以求适时成交的方法。销售人员通过观察发现客户有购买意向后，迅速抓住时机，请求客户马上购买，这对比较干脆的客户来说是比较适用的，他们往往在搞清产品特点后就会询问价格、交货时间、售后保障等问题，这时候通过简单异议处理后，就应开门见山，要求客户购买。

而局部成交法是销售人员利用步步为营的办法，用局部成交的成功来促成整体成交的一种策略。当销售人员发现谈判一时谈不下来，就不能急于求成，而是求同存异，先把客户能够接受的条件跟客户敲定，获得客户部分的认同，从而把最敏感问题滞后处理，也就为再次拜访留下伏笔，然后利用公司内外资源分次把遗留问题解决掉，这种方法对一些较复杂的产品比较适合。

（二）假定成交法

在尚未确定成交，对方仍持有疑问时，销售人员就假定客户已接受销售建议而直接要求其购买的一种策略。面对客户犹豫不决或对产品某些方面有异议时，销售人员应主动为客户提出几种假设，并做最好最坏的结果分析，并从客户疑虑的那个问题出发，以商量的口吻打消客户顾虑。

（三）选择成交法和激将成交法

选择成交法是销售人员向客户提供几种可供选择的购买方案来促成交易的策略。一般是客户面对产品不同的附加值方案而举棋不定时，销售人员应主动为其提供几种与之比较贴切的方案，通过圈定来稳定客户的摇摆心理，尽早为其确定最理想的方案，因为客户很多情况下都是无法决定最合适的购买方案而最终放弃购买。

而激将成交法指销售人员对特定对象的客户用激将的语言刺激客户购买，来促成交易成功的方法。此方法是销售人员可以通过抓住客户心理上的弱点激起客户的购买欲望，如客户的地位、财富、和客户同样需求的同行和客户购买数量的差异等，使客户最终做出购买决定，不过该方法应慎用。

（四）机会成交法和优惠成交法

机会成交法也叫做**限期成交法**、**最后机会成交法**。这种成交法是通过缩小人们选择的时空来达成交易。人们在买东西时，总想让自己的利益最大化，不一定是想让产品降价，而是想让企业给出更多的附加优惠，或者期盼更好产品出现。这时客户虽然有使用需求，但是还是理智的选择等待，**这时销售人员可以利用产品自身原因或最后优惠期限等方法促使客户放弃观望，做出交易决定。**

优惠成交法是指销售人员通过提供某种优惠条件引起客户兴趣来促成交易的方法。销售人员在客户有需求但是不很强烈时，往往通过附加一定的如赠品、打折等优惠条件来吸引客户，达成销售目的。

（五）从众成交法和保证成交法

从众成交法是指销售人员利用**大众购买行为向客户举例以促进客户购买的方法**。人们在购物时往往有从众心理，总是先想一下是不是别人买，别人的体验又是怎样的，并且很多时候自己即使不太需要也会因为很多人买自己也作出购买的决定。所以，面对这种情况，销售人员应尽量举出一些客户熟知的并且确实能够诱发客户购买兴趣的购买案例，全面展示购买后的客户体验并突出与客户相贴切的需求卖点来激发客户的购买欲望。

保证成交法是指销售人员向客户提供某种成交保证充分地打消客户顾虑来促成交易的方法。销售人员在面对比较理智或固执的客户时，在产品性能允许的范围内，在第一时间向客户做出允诺，快速打消客户疑虑，并顺势促成交易的一种方法。

三、促成交易的技巧

为了试探客户是否有真正的购买意图，销售人员就应选择适当的销售技巧，而不是直接贸然地问，使自己陷入被动。常用的促成交易技巧主要有：

（一）赞扬型、假定型成交

该技巧要求销售人员抓住客户愿意被奉为专家、内行等心理，真诚地赞扬客户而获取其好感后，进而提出成交的一种技巧。而假定型成交是指销售人员在了解客户确实有购买意向后，有意创造客户已经购买的那种感觉，提出诸如要订多少、什么时候发货等前提话语。当然，这两个类型往往是结合在一起的，例如：“陈先生，您真是业内一流的业务高手，跟您合作真的长了见识，认识您太幸运了，您看我们这次应订多少货合适？”



(二) 利益总结型成交

该技巧是销售人员总结产品的主要优势预期给客户带来各种利益让客户信服而提出成交的技巧。销售人员可以罗列产品及服务的一系列如功能、付款、交货等优势，在一些不需要过于突出个性的客户面前尤其受用。

(三) 供应压力型成交

该技巧是指通过预期给客户施加一定的压力，如存货、买方过多或产能原因，让客户提早购买。有时候像罢工、气候、物流等因素也可以作为施加压力的借口。

(四) T型账户成交

该技巧以每个客户对购买决定的思想活动为基础，像T型账户一样，从两个方面列出买与不买的理由，来预期客户购买产品时买的决定如何胜过不买的决定的一种启发成交的技巧。通过正反意见的汇总，有利于分析出客户真实的需求，从而为进一步说服客户提供依据，如图10-4所示。

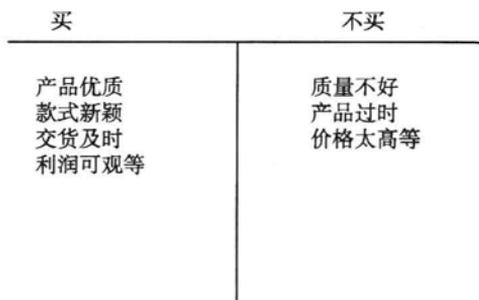


图 10-4 T型成交图

四、克服成交的困难

为了促成交易，销售人员应注意克服如下困难：

(1) 销售人员自身缺乏自信心，在客户反问几次就无法接受了，这时就应从一些导致缺乏信心的细节努力，使自己不管在自身还是产品上的不自信尽可能减弱。

(2) 没能站在客户立场上提前给前给客户算一个账，如投资回报等，使自己在销售时非常被动。

(3) 否定的心理暗示，这是销售人员的通病，即使还没出门，就认为客户可能会不需要自己销售的产品，这样可能被拒绝后就会直接放弃该客户。而实际的购买对象决定权完全属于预期客户，所以准备好就应全力以赴。



(4) 当销售人员在尝试一次被拒绝后, 往往会认为该客户不会购买, 而事实是客户很多时候是为了获得更多的附加利益而故意拒绝, 这就要求销售人员三番五次地劝客户购买, 直到其确实表现出很大的厌烦和确定不买的态度为止。

第七节 售后服务

在销售过程中有一个常常被人们忽略的一个很重要的环节——售后服务。在当今激烈的竞争环境下, 好的产品、价格不足以获得竞争优势, 同时需要有较高水平的客户服务体系才达成销售目标。售后服务贯穿于销售的整个过程, 无论交易是否达成, 从销售访问到礼貌离开, 销售人员都在传达着公司一种隐形的力量——商誉, 同时也在体现着自身的职业素养。售后服务的内容具体包括: 对客户的感谢信、对产品的检验交货状况、对买方的员工使用产品的培训是否到位及产品的安装及操作是否恰当等。一方面, 销售人员可以通过在公司内部建立售后服务程序来增强售后服务能力。如价格波动、交货延期或安装操作上的问题等。另一方面, 为了达到较高的客户满意度, 必须实时地照顾客户利益, 从而建立较为巩固的客户关系及提高企业的竞争地位。

一、拜访完后的话语处理

拜访完后, 不管交易是否成功, 若断然告辞, 就显得唐突, 双方从心理上都不能接受, 这需要销售人员运用适当话语技巧为日后再次交易留下伏笔, 提高以后交易的可能性。这时的话语处理一般有以下两种情况:

(一) 交易成功后的离开

在交易成功后, 销售人员难免志得意满, 有时候甚至会在客户面前表现出来。但是客户在购买后也会产生一定的否定自我的情绪, 不断地怀疑自己的购买决策是否真的合乎需求, 甚至产生焦虑, 所以如果销售人员表现出兴奋的话就更容易引起客户的怀疑。

另外, 销售人员也会出现担心客户反悔的焦虑, 所以此时最好的办法就是用恰当的语言和态度来减少客户的焦虑感。此时, 最好用真诚、亲切的语调感谢客户, 和客户妥善处理交货及付款事宜, 最大程度减少客户的认知不协调性, 给客户适当的保证, 感谢客户合作, 然后礼貌地离开客户。



（二）交易失败后的离开

销售的真正意义在于宣传产品，扩充人脉，所以优秀的销售人员不会浪费每一次接触客户的机会，恰当处理各种拜访局面，即便在交易失败后，也会妥善和礼貌地与客户告辞，给客户留下良好的印象。因为每次拜访都是展示企业形象和个人素质的机会，都能为再次拜访打下基础，并总结出更好的经验。

不管客户态度如何，销售人员都应表现出良好的职业素质，让客户心中产生对销售人员的信任感，一旦客户被销售人员的诚意打动，就会全力配合销售人员，即使自己暂时不需要，也会为销售人员提供其他的销售机会。

二、售后服务的技巧及过程

要培养理想的客户，就需要在交易成功后做好客户的跟踪工作即售后服务，积极主动和客户互动，从而更多地了解真实的客户感受并获取更多市场信息。

一般来说，交易成功后应及时地感谢客户，用电子邮件、电话、贺卡或短信等感谢客户的支持，并尽可能早地发给客户。并注意及时和客户确认货物接收状况。而且还应在恰当的时机向客户了解产品的使用状况，并给客户更好的使用建议。最后还应确认产品的安装使用培训是否到位，以获得客户充分的肯定和信任，打下良好的口碑。

企业售后服务一般可通过定点服务、巡回服务、免费和收费服务等方式进行。

三、投诉处理及解决办法

销售业绩来源于两个渠道，一是新客户的购买，这需要不断开拓，也是比较困难的；一是老客户的重复购买，这是最现实的。所以销售人员要想做好销售，就必须维护好老客户，面对客户的投诉，要及时有序地跟踪处理，直到其满意为止，从而建立长期稳定的客户关系。

售后问题多来自于促销信息不足导致的客户对自己的附加利益不明朗、安装不到位或培训不到位给客户带来使用困难、付款折扣、折现等不能及时兑现或价格提高等让客户产生厌倦。针对这些问题应：

（1）根据事实真相判断客户问题，认真处理每一个投诉，除非是客户原因造成产品损害，销售人员都应及时解决，或给客户及时答复。

（2）积极引导客户就投诉问题做进一步的解释，一方面有利于打消客户的争议，另一方面有利于更详细地让销售人员知道真正的问题在哪里。

（3）迅速提供解决办法，针对客户的具体问题，销售人员应尽可能早地为之提

供解决办法，尽量让客户满意。

四、建议重复购买及转介绍

在售后服务的同时，还应时常提醒客户追加购买或转介绍，因为不提醒，客户常常就不做或不说，所以销售人员就应时时牢记这一点。例如，“您对我们的服务满意吗？”客户：“满意！”，就应紧接着问：“那你看能不能再追加一些订单呢？”客户：“暂时不需要了！”就再接着问：“您身边的朋友有没有需要的呀？”客户这时可能会不耐烦，但是还要坚持这样，因为销售业绩都是点滴经营出来的。

五、建立商誉，提升竞争力

商誉，是企业拥有或控制的无形资产，也是能够对企业获得社会必要收益能力产生影响的诸要素综合的资本化价值，它同时也反映了一个企业包括管理水平、经营业绩、销售网络、内部控制、人员素质、地理环境、历史声誉等诸多因素在内的整体素质，还体现了一个企业潜在的发展前景。因此作为企业无形资产的重要组成部分，商誉的价值已被经营者广泛关注，并在销售过程不断规范提高。

商誉是指企业通过长期执行良好的产品形象、规范的销售形象和完善的售后服务，使客户对企业销售人员、产品和服务所产生的一种积极的感情和态度。而建立商誉就是为“客户导向型”提供理念支持，从而为企业产品培养忠诚的客户和形成良好的企业形象宣传。

在销售过程中建立良好的商誉，需要销售人员在推销中做到以下几点：

- (1) 结合企业愿景，向客户传达企业的奋斗使命和价值追求，体现个性化企业精神。
- (2) 积极友善的工作作风是员工服务态度上的要求。
- (3) 树立正确的客户观，经营视野要从注重企业内部资源转向注重客户资源。
- (4) 树立质量就是生命、真诚守信是立业之本的观念。
- (5) 树立团队学习观念，建立学习型组织，紧密关注竞争对手，不断研究服务优势，从而赢得商誉。

[案例分析]

华为公司某销售过程

2001年春，国内第五大电信运营商中国铁通挂牌成立，而铁通本地网建设项目“铁通一号工程”成为铁通成立后的第一个重大项目。由于电信行业的特点，对设备供应商来讲，竞争激烈，华为公司也参与其中，通过部署，华为公司销售人员前



去进行平台的建立、项目协调和技术推广工作。

销售环境分析：“铁通一号工程”由铁通总部对国内三个知名厂家进行招标，但各省分公司有权自己选择机型。除华为公司以外，另外两个厂家分别为 B 公司和 Z 公司。

接到任务后最重要的事是做深入的调查研究。一方面了解 J 省铁通内部的组织结构和决策链以及关键人物的个人背景与彼此之间的关系。另一方面，了解相关各厂家与 J 省铁通交往的历史和现有设备使用情况。并根据了解的情况对项目进行了 SWOT 分析。

根据了解，华为公司的设备在 J 省铁通以往只有少量的应用，客户的反映一般。优势在于设备功能比较强，有一定的品牌优势；劣势在于价格相对较贵，而且客户关系十分薄弱，平时与客户几乎没有交往，甚至不知道客户的工作地点在哪里。但 B 公司与 J 省铁通有长期的交往，关系密切。而且当时铁道部持有 B 公司的股份，所以 B 公司有来自铁通上层的支持，在与客户关系上占有明显的优势。Z 公司设备性能与华为公司不相上下。综合以上情况，华为公司的销售人员们认为相比之下，B 公司对华为公司的销售人员们的威胁更大，是主要竞争对手。采用了以下销售措施：

一、以客户为中心

作为销售人员应该清楚地知道，如何取得客户的信任是进行销售的第一步。要想取得客户的信任，关键是要让客户感受到你为客户服务的良好态度，就要处处为客户着想，帮助客户去解决问题。在与客户交往的过程中，华为公司的销售人员特别注意设身处地为客户着想，在为客户提出任何意见和建议时，都要告诉客户这样做对他的好处。铁通的市场人员都是技术维护出身，没有丝毫的市场经验和意识，华为公司的销售人员就利用在这方面的优势，和他们探讨铁通未来如何经营，主动为他们上销售技巧课，并且以他们的客户经理的名义，为他们拓展重要的客户，使客户非常高兴和满意。

二、抓住客户主要需求，迅速切入

“铁通一号工程”一期项目时间非常紧迫，从开始运作到最后的投标日期只有不到三个月的时间，在这种情况下，如果按照通常的方式先拉近客户感情再打入产品的话，时间上是不允许的，而且在短时间内客户关系上也很难超越 B 公司。所以，只有抓住客户的主要需求，迅速切入。通过与客户的初次交往，华为公司的销售人员们发现面对的客户有强烈的危机感。用马斯洛的人的需求的层次理论进行分析，



客户的需求应该在高于生理（物质）需求的安全需求的层次上，把握住这一点，就确定了华为公司的销售人员们市场关系的切入点。

三、发现问题，引导客户

客户长期使用 B 公司的交换设备，对此设备的操作和维护都比较熟悉和了解，虽然不是十分满意，但客户并不打算引进新的机型。客户对华为公司设备的认识也仅仅是对公司品牌的认可和对原来使用的少量设备形成的印象而已。华为公司的销售人员们有意识地询问客户 B 公司设备的使用情况，终于在客户陈述的情况中华为公司的销售人员们发现了机会。客户说他们使用的 B 公司八千门交换设备不具备局间计费功能，所以与中国电信间的结算只能完全由中国电信说了算，估计每个月损失十几万元。于是华为公司的销售人员们进一步询问客户：“如果八千门的交换机一个月损失十几万的话，那么将来铁通发展到几十万门、几百万门的时候将会怎么样呢？”一句话顿时使客户感到了问题的严重性。

四、因势利导，扩大客户需求

一期项目刚刚尘埃落定，二期项目随之而来，J 省内五个城市本地网交换设备建设项目。省会城市由于一期项目被华为公司的销售人员们全部得到，所以二期扩容已非华为公司莫属。华为公司的销售人员借机把 S 市铁通在本地网建设上的大胆做法“介绍”给客户，从侧面对客户施加影响。同时亲自为客户拓展了几个重要顾客，树立起客户对市场前景的信心。

五、把握客户的思路

B 公司在二期项目失利后，在二期项目中都加强了市场工作的力度，使市场竞争更加白热化。各个公司的产品都有其特点，厂家为客户提出的解决方案都是要最大程度的发挥自身优势。厂家中：B 公司的本地网设计为汇接局下带若干个需要有人值守的端局，华为公司的设计则是汇接局下带若干个不需要人员值守的模块。如何把客户的思路引导到华为公司的销售人员们的轨道上来呢？在与客户的交流中，华为公司的销售人员们从电信经营的角度与客户探讨如何才能减员增效；如何才能及时灵活地拓展市场。

六、强调利益，克服缺点

虽然客户对华为公司的交换设备有了高度的认可，但华为公司的交换设备价格在三个厂家中是最高的。如果客户全部选用的话，要多花四、五百万元，对资金十



分紧张的客户来说是个不可忽视的问题。而且竞争对手为了争夺市场，纷纷向客户许诺给予更多的优惠条件，使客户在给予华为公司多大的市场份额问题上产生疑虑。在此情况下，华为公司的销售人员们在交流中充分阐述华为公司交换设备的优势所在，强调产品功能为客户带来的长期利益，使客户明白，虽然前期投入大一些，但得到的回报则是长期的，这样的投入是值得的。

七、有条件让步，一箭双雕

随着投标临近，厂家间的竞争更加激烈。竞争对手不仅各自抛出更优惠的条件，而且通过高层关系向客户施加影响，而这正是华为公司的销售人员们的劣势所在。为了尽可能多的占有市场，华为公司的销售人员们适时提出了华为公司的优惠条件：如果客户购买华为公司交换设备超过二十四万门的话，华为公司将免费赠送八千门的交换机设备。其中，这八千门的交换设备是可以等价转换成华为公司的其他通信产品的。此时，华为公司的销售人员们考虑的不仅二期项目的市场占有率问题，而且为下一步传输设备进入J省铁通埋下了伏笔。

八、有所为，有所不为

在拿下了J省铁通交换设备项目后，公司其他产品部门也都想利用这个市场关系平台，销售自己的产品，如通信电源、配线架等。在与客户交流之后，华为公司的销售人员决定放弃在销售这些产品上的努力。因为，大客户销售的特点之一是集体决策，作为销售人员要想得到一个决策群中的所有人的支持几乎是不可能的，反对意见存在是必然的。在“铁通一号工程”中，交换设备作为本地网核心产品，其好坏直接关系到客户集体利益和决策者个人利益。

九、把握节奏，步步为营

在销售过程中，抓住客户最迫切关心的问题也就是抓住了重点。交换设备和传输设备作为本地网建设的基础对设备生产厂家而言其销售同等重要，哪个都是不能放弃的，华为公司的销售人员们拿下之后，当客户马上面临传输问题的时候，华为公司的销售人员们则提前一步提醒客户该考虑传输设备问题了，才开始对传输产品进行介绍。此时客户由于资金非常紧张，华为公司的销售人员就不失时机地向客户建议，把原来向客户承诺赠送的八千门交换设备等价转换成传输设备，客户非常高兴地接受了华为公司的销售人员们的建议。紧接着华为公司的销售人员们又从提高客户经济收益的角度出发，向客户推荐华为公司的智能网产品。

分析：通过上述销售过程，我们能够感受到华为公司的销售人员合理的控制了

整个销售过程的各个细节，从拜访准备到谈判都处理得恰到好处，全面地展示了自己的销售技巧，又最大的尊重了客户的意愿。

资料来源：程静海. 案例分析：专业销售技巧应用的成功案例. 中国营销传播网, 2006-03-23. 本案例经过编辑。

[习题]

一、单选题

- 在销售过程中，（ ）永远是第一位的，如果自身都没有被客户接受，交易就无从谈起，因此仪容仪表的塑造就显得尤为重要。
 - 购买策略
 - 销售人员的形象
 - 心理活动
 - 产品准备
- 是针对销售活动的具体安排，包括日程规划、相关人员、主要讨论点、双方需遵循的原则等，做出合理的布局。
 - 销售任务
 - 客户需求
 - 销售目标
 - 销售计划
- 销售目标包括通过介绍新产品，要求新客户了解本企业的产品特色或下订单；要求老客户（ ），并想让老客户参与新产品的开发。
 - 参与产品调查
 - 发展新客户
 - 增加订货量或品种
 - 参与产品定价
- （ ）是销售人员对客户相对了解的基础上，用适当的销售技巧激发客户对自身、企业、产品的某些方面或非产品方面兴趣的过程。
 - 接近客户
 - 拜访客户
 - 售后服务
 - 销售谈判
- 在接近客户中，（ ）法通常利用视听环境来提高接近效果，并采用自我介绍、他人介绍或企业产品介绍等方式与客户联系接近。
 - 调查接近法
 - 演示产品接近法
 - 服务接近法
 - 介绍接近法
- （ ）是销售人员通过向客户传递信息并经过沟通，运用各种销售方式、方法、手段及策略来说服客户购买产品的过程。
 - 接近客户
 - 拜访客户
 - 售后服务
 - 销售谈判
- 按照销售谈判的性质分，谈判类型可分为（ ）和互利式谈判，前者是以牺牲一方利益为目标的谈判，因为双方都想让对方在价格和服务上做出让步。后者是双方利益都得到满足的共赢思路进行的谈判。
 - 妥协式谈判
 - 输赢式谈判
 - 进攻式谈判
 - 放弃式谈判
- （ ）是指客户对于销售人员的产品推销，不认为是满足了自己需求的一种质疑。这一意见可能是一种隐藏真实目的的借口，也可能是真的不需要，销售人员应对此具体分析，弄清这一异议的真实原因，有差别的对待。



- A. 对满足需求的异议
- B. 购买时间异议
- C. 服务异议
- D. 产品异议

9. 捕捉交易信号, () 信号, 诸如开始和销售人员讨价还价、假定购买条件、询问最快的交货时间及限制、询问产品的运输、储存、保管与拆装等有关购买问题、对产品的一些小问题, 如包装、颜色、规格等提出具体的修改意见和要求、向销售人员介绍有关购买决策过程的其他人员等细节问题, 都是说明客户已经有了购买意向的信号。

- A. 表情信号
- B. 动作信号
- C. 语言信号
- D. 客户信号

10. 售后服务贯穿于销售的整个过程, 无论交易是否达成, 从销售访问到礼貌离开, 销售人员都在传达着公司一种隐形的力量 (), 同时也在体现着自身的职业素养。

- A. 公司规定
- B. 商誉
- C. 产品功能
- D. 企业文化

二、多选题

1. 销售目标及销售计划的制订包括 () 方面。

- A. 销售目标
- B. 销售计划
- C. 销售时间的控制
- D. 销售资源预配置

2. 掌握恰当的销售语言技巧, 从语气、表情、思维的条理性等方面的控制, 让客户肯定自己, 需要 ()。

- A. 语气要平缓, 善于运用停顿
- B. 注意肢体语言的同时, 善于与表情相结合
- C. 要发挥倾听的技巧和作用
- D. 坚持微笑服务

3. 销售谈判按照谈判主题可分为 ()。

- A. 单一型谈判
- B. 多对一谈判
- C. 多对多谈判
- D. 一对多谈判
- E. 复合型谈判

4. 销售谈判的阶段, 经过了充分的销售准备, 就可以信心十足的进入到谈判阶段了, 一般来说, 销售谈判可分为 ()。

- A. 开局阶段
- B. 报价阶段
- C. 磋商阶段
- D. 成交阶段
- E. 介绍阶段

5. 客户异议来中, 属于销售本身异议的来源包括 () 方面。

- A. 产品质量及销售服务质量异议
- B. 销售信息或销售证据不足引起的异议
- C. 客户传统经验和看法
- D. 销售信誉不好

三、简答题

1. 为了开发准客户, 需做哪些方面的销售准备?
2. 在接近客户过程中应注意哪方面和使用什么样策略?



3. 在交易阶段应该采用什么样的销售策略?
4. 怎样做好售后服务, 建立商誉?

[习题解答]

一、1. B 2. D 3. C 4. A 5. D 6. D 7. B 8. A 9. C 10. B

二、1. ABCD 2. ABCD 3. AE 4. ABCD 5. ABD

三、1. (1) 找出潜在客户或准客户: 销售人员可以通过一般媒介如企业黄页或工商年鉴、相关的报纸、杂志、互联网媒介等获取客户信息, 当然也可以通过传统的办法挨家挨户的拜访, 但对一些重点客户来说, 直接拜访是很有必要的, 还可以从前任销售人员的销售记录, 企业财务记录、采购相关记录中获得某些可能的客户。

(2) 调查潜在客户购买决策人的资料: 需要挖掘到关键人物的职称、个性, 客户的规模和资金状况、信誉状况、发展状况及其通常的决策途径等, 为拜访尽可能多的造势。

2. ①使用客户乐意接受的称呼及开场白; ②保持话语幽默简洁, 争取客户好感; ③多用肯定的说法让客户接纳自己及产品, 不断寻求客户的认同感; ④销售人员须守时守约, 给客户以充分的安全感, 并学会真诚待客。

3. ①请求成交法和局部成交法; ②假定成交法; ③选择成交法和激将成交法; ④机会成交法和优惠成交法; ⑤从众成交法和保证成交法。

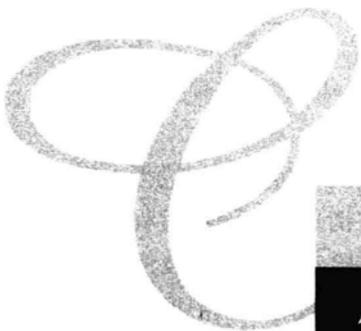
4. (1) 拜访完后的话语处理: 优秀的销售人员不会浪费每一次接触客户的机会, 恰当处理各种拜访局面, 即便在交易失败后, 也会妥善和礼貌地和客户告辞, 给客户留下良好的印象。

(2) 售后服务的技巧及过程: 要培养理想的客户, 就需要在交易成功后做好客户的跟踪工作即售后服务, 积极主动和客户互动, 从而更多的了解真实的客户感受并获取更多市场信息。企业售后服务一般可通过定点服务、巡回服务、免费和收费服务等方式进行。

(3) 诉处理及解决办法: 面对客户的使用投诉, 要及时有序的跟踪到位, 直到其满意为止, 从而建立长效稳定的客户关系。

(4) 建议再购买及转介绍: 在售后服务的同时, 时不时地提醒客户追加购买或转介绍, 因为很多时候你不问, 客户就不做或不说, 这也是人之常情, 所以销售人员就应时时牢记这一点要求客户。

(5) 建立商誉, 提升竞争力: 建立商誉可以为“客户导向型”提供理念支持, 从而为企业产品培养忠诚的客户和形成良好的企业形象宣传。



第十一章 销售过程评估与控制

[内容提要]

本章介绍了销售业绩评估的主要指标及主要方法，并阐述了销售费用控制和风险控制的主要内容。

[学习要点]

1. 掌握销售业绩评估的主要指标；
2. 掌握销售业绩评估的方法；
3. 掌握销售费用控制主要方法；
4. 了解销售风险的类型及规避风险的策略。



在整个销售管理活动中，销售过程是一个具有实质销售意义的过程，但是如何从一个量化的角度去考量销售部门的工作效率，如何衡量整个销售过程中，企业付出的成本和所获得的收益，如何建立销售过程中的风险观念，就需要通过销售过程的评估与控制。这也是销售管理中最重要的一环，管理部门必须依据销售计划的执行力度和有关销售质量的反馈信息，对企业整体目标进行评估，也必须了解销售过程中可能出现的风险，并科学地规避风险。

第一节 销售业绩评估的主要指标

一、企业业绩评价的指标概述

（一）业绩评价指标分类

按照指标的功能划分，可以把指标划分为以下几类。

1. 财务指标

财务指标用于评价工作结果在财务上的效果，应尽可能具体，该指标具有目标明确、容易量化、客观性高等特点，常用的财务指标包括收入指标、利润指标、费用指标等。

2. 企业员工成长指标

企业员工成长用于评价员工对企业的贡献和能力是否得以持续提高，该指标具有基础性、前瞻性等特点，常用的员工成长指标包括职员满意度及忠诚度、培训效果等指标。

3. 内部管理指标

内部管理指标用于评价对企业内部管理提升的效果，该指标具有基础性、导向性、综合性等特点，依据实践经验，常用的内部管理指标包括劳动生产率、产品合格率、计划执行率等。

4. 客户指标

客户指标是让客户对企业提供的产品和服务进行评价，该指标具有客观性、导向性等特点，常用的客户指标包括客户满意度、市场占有率、企业商誉程度等。

5. 行为特征指标

行为特征指标用于评价员工的行为是否有利于提高工作业绩，依据员工的个人素质，该指标具有过程性、基础性等特点，常用的行为特征指标包括领导评价指数、相关部门评价指数等。



6. 否决指标

否决指标用于评价员工的失误给企业带来的意外损失，该指标具有预防性的特点，在考核标准中属于扣分指标。设立该指标的目的在于防止出现意外事故的重要措施。常用的否决指标包括重大质量事故、安全事故等指标。

不同的指标在业绩评价体系中的侧重点是不同的，重要性也有所差异，因此应配以适当有差异的权重。在确定考核指标的权重时，既要考虑指标的考核周期，又要考虑指标在特定工作岗位职责中的重要程度，这就需要依据权威的判断进行处理。

(二) 业绩评价的合理性

进行正确的业绩评价，需要有一套合理的指标体系，需要做到：一方面，选取的指标能够代表公司期望被考核者达到的目标，同时能够客观地反映被考核者各个方面的工作业绩；另一方面，指标所衡量和评价的内容是被考核者能够控制或基本能够控制的，也就是说被考核者能够经过自身的努力提高或改善业绩水平；另外，指标不能太多，体系不能太复杂，只要能从大的方面比较公平地反映出员工的贡献即可。

二、企业销售业绩的指标

通常，在销售管理中，对于企业销售业绩的考核一般依据产品的销售额、费用利润、市场占有率等关键指标展开。

(一) 销售额

企业销售额是企业发展状况最直观的体现，但又是粗略地反映企业的业绩状况，对销售额应该有区别地对待，既要认识到总销售额，又要注意区域销售额，从而全面的做好销售评估工作。

认识企业的总销售额，有利于全面地分析销售业绩。但有时总的销售业绩是好的，但不同区域、不同产品、不同的目标市场业绩并不都是好的，这就需要认识区域销售额。具体地分析区域的市场状况，如潜在消费者的多少，区域设计是否合理，竞争环境、竞争对手状况、区域销售队伍业务水平等方面，以提出合理的措施，提升销售业绩。然后进行具体的销售额评估，产品销售评估可以与行业内同类产品销售作比较，若两者变化同步，证明销售业绩正常；若二者变化不同步，特别是区域内行业销量增加而本企业增加不明显时，就应做好分析，加强销售力度。销售额计算公式为：

$$\text{销售额} = \text{销售数量} \times \text{实际销售价格}$$

（二）费用和目标利润

销售费用的考核，也可以按总费用与各分类费用进行，如区域销售费用、产品销售费用、消费者销售费用，结合各类别的费用配额进行比较分析。同时通过评估，可以及时发现费用使用中存在的问题，控制费用在预算的范围内，从而提高费用的使用效率，从而保证企业利润的实现。而利润的分析也可以按总利润及各分类利润进行分析。可以加强高利润区域、高利润产品、高利润消费者群的工作，保证企业利润的实现。

销售部门应根据合理的销售费用、销售额找到盈亏平衡点，合理的费用，为企业开源节流。当销售收入刚好弥补所有的成本费用时，企业处于零利润的状态，以此为依据便于分析和管理工作，销售管理过程中应注意是否冗员，是否业务花费过大，是否回款比例过低。销售额与费用和目标利润的关系为

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

$$\text{变动费用率} = \text{变动费用} / \text{销售额}$$

固定费用是指与销售活动无关的企业日常必须支付的费用，而变动费用是指包含了与销售活动增减有关的活动，如运费、委托加工费等。

例如，某五金企业目标利润 1.5 亿元，固定费用为 3.5 亿元，变动费用率为 65%，此时销售额应为

$$\text{销售额} = (3.5 + 1.5) / (1 - 65\%) = 14.2857 \text{ (亿元)}$$

（三）市场占有率

考察市场占有率，有利于反映企业产品的市场占有比例，对比行业内外竞争状况，从而观察企业的市场开拓能力，也可以通过区域市场占有率的评估，反映出优秀销售人员的销售能力。

有时可能出现下列情况，企业销售额增加，单从这一项来看，似乎销售业绩很好，但市场占有率却下降，这说明行业竞争强度加大，企业还应加强工作，保持市场地位，需要销售部门查找原因，提高竞争地位；企业销售额长期保持不变，但市场占有率上升了，这说明行业处于不景气状况，企业销售工作很努力应奖励销售部门继续努力，保持优势。



阅读材料 11-1

通过调研公司的抽样调研以上海市和上海家乐福为例子,通过调查,到过这间店购物的家庭数占全上海市家庭数的 52.64% (城市家庭数占有比率),客户忠诚度为 9.56% (一个家庭每花 10 元在众多零售商场中就有其中 0.956 元花在家乐福身上);光顾该店客户的平均收入比上海市平均收入 (上海市政府公布的数据) 高 4.65%,消费水平为光顾该店客户的平均收入除以上海市平均收入 (上海市政府公布的数据) 即等于 104.65%,可以算出:

家乐福在上海的销售潜力占有率 = $52.64\% \times 9.56\% \times 104.65\% = 5.27\%$

全上海市家庭数: 2 991 965

平均消费金额: 2 256 元

上海家乐福总生意量 = $2\,991\,965 \times 2\,256 \times 5.27\% = 3.56$ 亿元

公司城市销售潜力占有率 = 城市家庭数占有比率 \times 忠诚度 \times 消费水平

分析:从上面的公式可以看出要提高销售潜力,需要提高上述三个指标,即城市家庭数占有比率、客户忠诚度、消费水平。

城市家庭数占有比率反映了客流量(进店率),大卖场的商圈辐射半径(销售辐射半径)。提高城市家庭数占有比率即要扩大其销售辐射半径(商圈辐射半径)。

忠诚度的高低反映了大卖场的商品种类、价格、品质、服务等与其他竞争对手相比是否有竞争优势,也可以说是反映大卖场对客户的吸引力。提高客户忠诚度即要有最佳商品种类组合、商品品质、商品价格优势、提供优质服务等。

消费水平反应了大卖场所覆盖商圈内客户群的消费能力。消费水平在卖场选址时可以确定,消费水平指标的变化是相对漫长的时间,跟城市发展水平息息相关,是比较客观的因素,但在商铺选址时可以确定。

资料来源:搜搜问问馨情港. 产品市场占有率的计算方法. <http://wenwen.soso.com/z/q161491632.htm>, 2009-11-21 19:09. 本案例经过编辑。

(四) 销售收入预算

管理部门在进行销售收入预算时,依据销售目标值和销售计划指标及销售计划售价,即可求出:

销售收入预算 = 销售目标值 \times 销售计划售价

但是在日常的销售过程中,还要考虑客户的退货和现金折扣和货物折让等情

况，要计算出销售净额，这时关系到一系列与销售业绩评估相关的指标：

退货额=销售收入×退货率

退货率=退货额/销售收入×100%

销售净额=销售收入-销售退货、现金折扣和货物折让

销售收入=销售净额/(1-退货率)

销售成本=销售数量×单位产品售货成本

销售毛利=销售收入-销售成本

第二节 销售业绩评估的方法

在现代市场经济条件下，企业销售水平高低是竞争的一个关键因素，企业必须建立高效的销售部门，以创造更好的销售业绩。需要不断地对销售工作效率进行评估，必须建立一套有效的销售业绩评估标准，并参照这一标准对销售部门的业绩进行测量和评估。

一、销售业绩评估的要素

一般来说，企业管理部门可通过销售队伍创造的企业销售业绩、对销售人员和销售支持的销售投入、销售活动所需的资金投入、销售人员素质与企业文化、客户五个要素对销售业绩进行评估。

(1) 销售队伍创造的企业销售业绩。由于销售部门的决策会对企业产生长期与短期的影响，因此有必要对这些数据进行短期与长期分析。通常销售业绩用销售额、利润额和市场占有率来表示，在衡量标准上有绝对数量、预期目标完成率或与去年相比的增幅。

(2) 对销售人员和销售支持的销售投入。销售人员投入包括工资与津贴；销售支持投入通常包括聘用、培训、销售会议、销售资料、销售系统和便携式电脑等支出项目。对于销售人员数量不是很大的小型销售部门来说，可能全年需要销售费用不多，但对于一个规模化企业大型而又复杂的销售队伍而言，需要数量往往是很高的。

(3) 开展销售活动所需的资金投入。这些是为获取客户线索、市场调研、需求分析与客户拓展以及专家咨询这些日常销售程序所付出的费用。这部分投入可以产生高回报的付出，能够为企业带来销售额与利润，是必不可少的投入。

(4) 销售人员与企业文化对销售部门能否开展有效的销售活动具有直接的影



响。好的企业文化，往往有规范有序的销售流程和操作要求，会给客户留下深刻的印象，如果再加上积极性高、业务能力强的销售人员就能够开展有效的活动。

(5) 客户尤其是老客户、大客户对企业发展，形成良好口碑有重要影响。从客户可以了解到销售人员真实的销售水平和服务水平，从他们的满意度调查中可以发现销售人员的潜力。

二、销售业绩评估的目的和原则

(一) 销售业绩评估的目的

企业经营的目的是实现企业价值最大化，目标代表了企业努力追求的未来预期，评估一定时期的销售业绩状况可以评估企业目标在一定时期的实现情况。企业根据以往销售业绩，每年制定适当的经营目标，每个月、每个季度都要对过去的经营情况进行分析、评估，目标的完成程度如何，下一步要采取什么措施等，从而对销售工作进行合理的调整。

同时，销售业绩评估也是企业管理高层对销售部门进行有效管理的工具。销售部门的工作是好是坏，成绩是大是小，如何来评定，以及销售部门销售人员的薪酬如何来确定，如何更充分地调动销售部门每一个销售人员的积极性，都需要通过销售业绩评估，肯定成绩，改进不足，为进一步创造佳绩做好铺垫。

(二) 销售业绩评估的原则

销售业绩评估一般应遵循以下几项原则：

1. 透明原则

透明原则包括：考核流程、考核方法和考核指标是确定的，是为考核者与被考核者所了解的；考核者与被考核者对考核目标不会存在明显的分歧，从而上下一心地工作。

2. 对等原则

对等原则包括：考核方法与职位特点相对等，如销售经理、主管、一线销售人员应分别考核；考核指标与职责相对等，按劳分配，多劳多得；考核周期与考核指标相对等，销售人员是否在规定时间内完成了销售任务；考核目标与企业实际客观条件相对等。

3. 可行原则

可行原则是指考核标准是可以操作的，包括：考核者对于考核方法能正确应用；考核者能保证考核的公正性，依据业绩质量，公正考核；考核指标是可以量化的；考核信息是可以获得的等内容。



三、业绩评估的两个极端

在销售管理过程中，对销售人员进行业绩评估时，应注意尽量避免以下两个极端：

（一）业绩为王

这种思维其实是一种短见行为，因为只根据业绩下结论会忽视销售环境中的许多不可控因素，比如各个销售人员自己销售区域内的独有经济条件和竞争情况，也有可能導致销售人员只顾增加销售而不顾对公司形象的负面影响，从而对销售工作造成影响。

（二）还可能仅仅根据销售行为和性格评估而完全不注重业绩

这是一种销售管理中凭主观臆断对销售人员进行评估的一种极端。因为有时候，由于领导和下级关系处理不和谐，导致管理层对销售人员偏见太大，完全是从主观情绪对销售人员进行否定。

四、业绩评估的工具

销售业绩评估方面的问题相当复杂，仅凭单一的工具往往无法涵盖销售部门的各个方面，因此只有利用多种工具才能够对销售业绩进行综合的评估。

（一）责任会计

责任会计作为传统会计学科的理论，主要通过采用包括净资产报酬率、销售利润率、利润、收入、成本等主要财务指标对销售部门进行业绩的计量、评价和考核。但是，传统责任会计有很大的局限性。首先，责任会计过多地强调了财务指标，对非财务的指标基本没有考虑。其实非财务方面的指标对于企业的发展可能更为关键。单纯强调财务指标，造成片面追求企业短期利益，忽视企业长期利益，这样做会抑制销售部门开发大客户的积极性，只是为了短期的业绩目标而努力。其次，传统责任会计没有与企业业绩目标衔接，这样一来有可能形成各责任中心的任务完成得很好，该拿的工资、奖金都拿了，而整体目标没有达到。

（二）平衡计分卡

平衡计分卡可以作为销售人员业绩评估的工具，也可以作为销售部门业绩评估的工具。平衡计分卡克服了上述企业主要依靠财务方法衡量业绩的缺陷，能够更全面反映企业对销售部门的业绩评估。它由四个各具特色的方面构成，即财务、客户、内部业务及创新与学习，它充分考虑了企业在销售方面的战略和远景，它



可以从四个方面全面衡量销售部门的业绩，充分兼顾了企业长、短期目标，财务和非财务指标，滞后和先行指标以及企业外部和内部相衔接等。

第三节 销售费用控制

一、销售人员薪资控制方案

对于销售人员，公司通常从薪资结构控制、销售费用控制、应收账款控制三个方面控制他们的薪资收入，按表 11-1 进行合理的成本控制。

表 11-1 销售人员薪资控制表

方案名称	销售人员薪资控制方案			受控状态
				编号
执行部门		监督部门		考证部门

一、目的

为使销售人员的薪资发挥积极的作用，同时对其进行合理控制，特制定本方案。

二、适用范围

本方案适用于全体销售人员。

三、销售人员薪资控制办法

(一) 薪资结构控制

1. 销售人员薪资由固定薪资（基本工资）及浮动薪资（提成、奖金）两部分组成。
2. 固定薪资比重与销售人员的职级成正比。销售总监固定薪资比重为 70%，销售经理为 50%，销售主管为 40%，销售专员为 30%。

(二) 销售费用控制

1. 对销售合同签订过程中产生的销售费用采取包干办法，超出部分与薪资挂钩。
2. 设定销售费用占合同利润额的最高比例，并与薪资挂钩。

(三) 应收账款控制

1. 设定最低回款率及回款周期警戒线，并与销售人员的薪资挂钩。
2. 浮动薪资（提成+奖金）=回款完成率×绩效工资基数×60%+销售完成率×绩效工资基数×30%+销售考核分数×绩效工资基数×10%

(1) 回款完成率=当月实际回款÷回款任务

(2) 销售完成率=当月实际销售额÷销售任务

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

资料来源：销售人员薪资控制方案。新浪读书。http://book.sina.com.cn，2008-11-10。

二、销售业务费用

(一) 销售人员差旅费控制制度

销售人员因公出差企业会对其费用施行报销，如住宿费、交通费和伙食补助、



通信费等费用，可依据表 11-2。

表 11-2 销售人员差旅费控制表

制度名称	销售人员差旅费控制制度		受控状态	
			编号	
执行部门		监督部门	考证部门	

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为控制销售人员的差旅费用，提高出差效率，规范出差人员的审批及报销方式，根据本公司的规定，特制定本制度。

第 2 条 适用范围

本制度适用于公司全体销售人员。

第 3 条 相关定义

1. 长期出差者，是指到公司所在城市以外地区开展业务时，在同一地区出差一上月以上者。
2. 同一地区，通常是以“市、区”为行政单位，但是如果同一地区到两个以上地方出差时，尽管住宿地点不便却不能正常出勤的情况发生时，可以视为不同地区的出差。
3. 近郊出差，是指可以用通勤车或市内交通出行的出差地。

第 2 章 出差审批流程

第 4 条 出差申请方式

1. 因公出差的销售人员必须事先填写《出差申请单》，注明出差地点、事由、天数、所需资金等相关事宜，经销售部经理审核签字，由公司分管销售副总批准后方可出差。未经过审批的，不予借支和报销差旅费。

2. 审批原则

- (1) 出差地点设有公司销售分支机构或办事处的，不批准出差。
- (2) 可通过现有通信方式解决的业务，不批准出差。
- (3) 合同额度预计在_____万元以下，差旅费预计在_____元以上的业务，不批准出差。
- (4) 如有特殊情况，须报公司总经理审核批准。

3. 《出差申请单》由财务部留存，并作为销售费用的考核依据。

4. 出差前在预定金额的范围内可以预支差旅费，预支的差旅费含标准内的车船费、出差期间的住宿费及日补贴。预支差旅费借款时须附有核准后的、有上述内容的《出差申请单》及《预借差旅费申请单》。有尚未还清的借款时不得继续申请借款。《预借差旅费申请单》如下表所示。

预借差旅费申请单

申请日期： 年 月 日

起止地点	自 经 至		
出差日期	月 日 至 月 日 共 天		
事由			
月 日	专案	摘要	金额
合计		附	单据 张
总经理：	分管副总：	部门经理：	出差人：



续表

5. 差旅费借支流程

差旅费借支流程如图所示

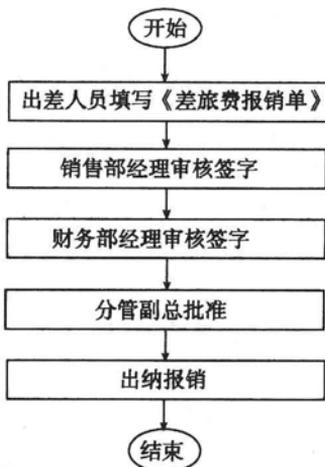


销售人员差旅费借支流程图

第5条 差旅费报销流程

1. 差旅费报销流程

差旅费报销流程如下图所示



差旅费报销流程图

2. 销售人员出差回来后,必须在10个工作日内办理报销手续,如实填写《差旅费报销单》,并列明事由、时间、线路,交销售部经理、分管副总签字,再交由财务部按包干标准审核报销。

3. 凡于原《出差申请单》规定的地点、天数、人数、交通工具不符的差旅费不予报销,因特殊原因或情况变化需改变路线以及增加天数、人数、改乘交通工具的,需经公司总经理签署意见后方可报销。

第3章 差旅费计算方法

第6条 差旅费包括车船费、出差期间的住宿费和日补贴。

1. 差旅费按正常路程计算,但因业务上的情况或者不得已改变路程的时候,则按实际路程计算。
2. 车船费、出差期间的住宿费按标准报销。
3. 日补贴按出差天数计算
 - (1) 出发时间为中午12点之前(含12点)的,出差当日按全天计日补贴。
 - (2) 出发时间为中午12点之后的,出差当日按半天计日补贴。
 - (3) 返回出发地时间为中午12点之前(含12点)的,返回日当天按半天计日补贴。
 - (4) 返回出发地时间为中午12点之后的,返回日当天按全天计日补贴。

第7条 公司交通设施的使用及差旅费的减额支付

1. 到交通方便的地方出差时,应尽量使用公司拥有的或者借用的设施以及公交车辆,其差旅费按如下表所示做减额支付。

差旅费减额表

有交通车辆时	提供住宿时	提供餐饮时
不支付交通费	不支付住宿费	支付日补贴的50%

2. 从公司外收到全部或部分旅费时,公司不再支付全部或部分差旅费。

第8条 出差期间的缺勤处理

出差期间因私事而缺勤时,公司则不支付其住宿费及日补贴,如有生病或其他不得已的情况缺勤时,可参照实际情况支付日补贴及住宿费。

第9条 特殊差旅费

陪同上级人员、公司内外实出差或因其他原因,实际发生的费用超过本人的定额(车船费、住宿费、日补贴)时,经公司总经理批准,其差旅费可以支付实际费用或所得定额以上的费用。

第10条 差旅费报销应取得合法的票据,住宿费专案包括住宿起止日期、住宿人数等,所有资料必须填写齐全、准确,否则视为非合理票据,不予报销。

第4章 差旅费定额包干标准

第11条 公司销售人员差旅费实行定额包干,报销标准如下表所示。

差旅费定额包干标准一览表

区分	车船费				住宿费			
	航空	铁路	轮船	其他	一类地区	二类地区	三类地区	四类地区
销售副总	实费	实费	实费	实费	实费	实费	实费	实费
销售部经理、副经理	一般	软卧	二等	实费	400	350	300	260
一线销售人员	一般	硬卧	三等	实费	350	300	260	220

第12条 车船费、住宿费,按发票在标准内报销。

第13条 乘坐飞机出差时,要得到分管副总的批准,同时满足以下条件:

1. 确属事情突然,乘坐火车等交通工具来不及。
2. 乘坐火车时间超过12小时。



续表

3. 陪同重要客人。

第 14 条 特殊情况下住宿费超过标准的, 要得到总经理批准后方可报销。

第 15 条 表 7-4 中的住宿费标准为住宿房间标准, 一线销售人员若两(同性别)同时出差时, 则为两标准。

第 16 条 出差地区分类

1. 一类地区: 经济特区(深圳、珠海、汕头、厦门、海南)及直辖市(京、津、沪)。
2. 二类地区: 省会城市及副省级城市、计划单列市(青岛、大连)。
3. 三类地区: 一般城市。
4. 四类地区: 市级地区以下。

第 17 条 没有住宿费发票的, 每天按 50 元的标准予以报销。

第 18 条 出差当天如果宾馆没有标准间, 住比标准间高一档的房间费用可以报销。

第 19 条 出差人员日补助额度按级别设置。

1. 销售副总: 400 元。
2. 销售部经理、副经理: 300 元。
3. 一线销售人员: 150 元。

第 5 章 其他要求

第 20 条 员工出差应本着厉行节约, 提高工作效率, 为公司开源节流的原则, 不铺张浪费。

第 21 条 若未经公司相关领导同意, 私自在非出差地区逗留或超时逗留所发生的一切费用由当事人自己承担, 所发生的时间按事假或旷工处理, 扣发工资。

第 22 条 出差人员应将工作进展情况及时向主管领导呈报, 提高工作效率, 力争在最短的时间内完成工作。

第 6 章 附则

第 23 条 本制度由财务部负责制定、修订, 行销总监协助财务部进行解释。

第 24 条 本制度自_____年_____月_____日起实施。

编制日期	审核日期	批准日期
修改标记	修改处数	修改日期

资料来源: 百度文库. 企业内部控制-差旅费控制. 2010-10-21. <http://wenku.baidu.com/view/27781200bszacfc789ebc9bb.html>

(二) 销售业务招待费控制办法

一般而言, 销售业务招待费控制包括总额控制、预算管理、分层量化、进度管理、责权明晰、奖惩适当, 杜绝例外等内容, 具体实施可参考表 11-3 所示。

表 11-3 销售业务招待费控制

制度名称	销售业务招待费控制办法		受控状态
			编号
执行部门		监督部门	考证部门



续表

3. 业务招待时, 可由业务经办人的上一级主管领导陪同参与, 费用计入业务经办人借支款。
4. 本公司人员数量不可超过对方。

第 5 条 费用报销审批手续

1. 经办人员必须在每笔招待支出发生后的 24 小时内, 将《业务招待申请审批单》连同有效票据报送财务部经办会计初审。

2. 财务部经办会计初审无误后报送财务部经理复审, 再报总经理审批。

第 6 条 本办法自 _____ 年 _____ 月 _____ 日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

资料来源: 百度文库. 企业内部控制-销售业务招待费控制办法. 2010-10-2. <http://wenku.baidu.com/view/777ae7bfc77da26925c5b0bb.html>

(三) 广告费用的控制

广告是最重要的促销手段之一, 其宣传产品、树立形象、打造品牌的作用, 使其历来受到企业青睐, 但其高昂的费用也令企业谨慎为之。因此, 广告费用的控制受企业管理者越来越重视, 并不断地追求最优的控制方案, 具体可参照表 11-4。

表 11-4 广告费用控制表

制度名称	广告费用控制管理规定		受控状态	
			编 号	
执行部门		监督部门		考证部门

第 1 章 总则**第 1 条 目的**

为合理控制公司广告费用的支出, 特制定本规定。

第 2 条 适用范围

本规定适用于公司广告企划部、各区域销售分支机构。

第 2 章 管理职责**第 3 条 广告企划部**

1. 负责对各项广告费用的计划、申报、分配和下达。
2. 负责对广告费用执行情况的审核、跟踪、监控和指导。
3. 负责对广告费用计划的统筹、汇总和台账管理。
4. 负责对各阶段广告费用的已付和未付款情况进行跟踪统计。
5. 负责定期编制费用使用情况的分析报告。
6. 负责组织对相关部门广告费用的使用情况进行不定期检查。
7. 根据不同时期的要求, 及时向营销中心上报专项广告费用计划和物料需求计划。
8. 负责随时跟踪各区域资源使用情况的合理性, 一旦发现问题及时指导并予以纠正。
9. 负责对专项费用执行情况的审核、跟踪、监控和指导。

续表

第4条 财务部

1. 负责对广告费用所发生的结算单据进行审核把关。
2. 负责对广告费用进行控制和核销。
3. 负责组织对相关部门广告费用的使用情况进行不定期检查。

第5条 各区域销售分支机构

1. 严格按审核好的费用指标执行，定期上报各阶段各项费用的使用情况，建立详细的费用台账并定期上报。
2. 严格按有关规定收集、整理和汇总已发生广告费用的结算资料，及时将资料寄回费用对口部门进行审核及报销。

第6条 采购部

1. 严格按营销中心企划部已审批下来的项目费用指标采购物料、赠品和礼品。
2. 定期上报各阶段各项目的使用情况，建立费用台账并上报营销中心企划部。

第3章 费用控制措施**第7条 广告费用使用范围**

1. 各区域销售分支机构日常广告费的使用范围包括媒体费用、场外促销活动、户外广告、终端广告制作、改善、物料制作及其他费用等。
2. 广告企划部费用的使用范围包括各终端建设费用（如形象端架、店招制作或改造等）、各类物料、市场支持专项促销费用等，以及公司品牌形象宣传费用、在地方或中央级媒体的发布费用、公司各产品统一活动推广费用等。

第8条 费用计划的制订与下达

1. 费用项目分类（如下表所示）

费用项目一览表

类别	费用项目
广告类	央视广告、地方影视广告、电台广告、杂志硬广告、报纸硬广告、户外广告、展览展示、创意设计和广告公司代理费等
公关类	商超采购接待费、记者劳务费、新闻发布会、新闻稿酬、报纸软文、杂志软文、电视节目制作费、赞助费、网络维护费、各种记者采访接待费用等
促销赠品类	终端采购的赠品、礼品等
终端建设类	终端展示展具、专柜费、店招费、卖场及促销物料等
其他	不在以上之列的项目

2. 广告企划部每月25日前将次月整体广告费用计划向销售总监、总经理提出申报，销售总监、总经理于30日前批示费用计划并下发至广告企划部。
3. 根据各区域每月销售回款额的实际完成情况，企划部分别计核各区域的固定广告费用，并确认上月各区域的变动广告费用，于每月5日前下发至各区域销售分支机构的销售部经理、主管处。

第9条 费用申报和使用流程**1. 费用申报**

- (1) 企划部费用，广告企划部提出申请，销售总监审核，总经理批准。
- (2) 营销中心各区域广告的费用，先向营销中心企划部提出申请，销售总监审核，总经理批准。

2. 费用使用流程

广告企划部起草及申报合同，销售总监审批，财务部备案，总经理签字并盖合同章后安排制作。



续表

第 10 条 费用报销规定

1. 费用报销应严格按公司的相关规定执行, 报销时《合同审批表》上必须附有综合管理部统一编制的合同编号, 同时准备好正式的发票、合同、送货单、验收单和照片等单据。

2. 各区域销售分支机构在各项广告业务执行完毕后应立即收齐相关手续, 务必于 15 天内将资料寄回总部核销。如未在规定的期限内执行, 总部有权视其为作废, 费用由区域人员自行承担。

3. 费用报销的周期原则为发票入账后一个月内付款, 对于一些特殊费用可按合同相关协议付款。

第 11 条 费用控制与检核

1. 各区域必须严格按费用台账格式要求, 将当月广告费用发生情况详细填报和控制, 并在每月 5 日前分别上报广告企划部, 凡不在台账范围内的费用一律不予报销。

2. 总部将对各区域进行不定期抽查, 发现不如实申报或制造虚假费用者, 将给予经办人及相关人员相应处罚通报, 情况严重直至免职。

3. 广告企划部每月负责将终端广告费用使用情况及付款执行情况进行汇总分析, 并上报相关领导。

第 4 章 检查与考核

第 12 条 每季度对广告费用的使用情况考核一次, 费用虚报部分与各区域相关人员薪酬挂钩。区域经理是广告费用控制的主要责任人, 将视情况对区域经理、主任进行经济处罚。

第 13 条 对未经审核上报的台账和不符合规定或随意提出修改的, 将对各区域经理和相关责任人进行通报, 且对修改意见不予确认, 发生额均以第一次上报的为准, 由此产生的后果, 一律由各区域销售分支机构经理和销售人员全部承担。

第 14 条 对已交回的结算资料因把关不力、不符合结算要求, 总部需要退回的, 如核销金额达 2 000 元以上, 每次扣罚各区域销售分支机构经理及相关责任人 50 元。

第 15 条 对于不能按时上报费用使用情况的责任部门, 广告企划部有权拒绝下月的场外促销活动、终端广告费用等的呈报。

第 16 条 对于不实申报或虚报费用等情况, 一经发现, 视其影响程度, 给予行政处分, 直至开除。

第 17 条 对一年内出现三次违规行为的, 应提报人力资源部等相关部门进行处理。

第 5 章 附则

第 18 条 本规定由企划部负责解释、补充及修订。

第 19 条 本规定自_____年_____月_____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

资料来源: 百度文库. 企业内部控制-广告费用控制管理规定. 2011-10-21. <http://wenku.baidu.com/view/0356afzded630b1c59eeb5bb.html>.

例 11-1 下面是一个是否选择支出广告费用的例子

如果公司计划实现销售额 14 000 000 元时, 花费的销售费用为 500 000 元。其中, 销售水平对总任务的贡献水平若为 64%, 那么, 用于销售人员努力获得的销售收入为 $14\,000\,000 \times 64\% = 8\,960\,000$ (元), 这时, 费用/销售额 = 5.6%。

假设广告费用为 200 000, 广告对总任务的贡献水平为 25.6%。由于广告实现



销售收入为 $14\,000\,000 \times 25.6\% = 3\,584\,000$ (元), 这时, 广告的费用/销售额 = 5.6%。

这种情况下, 两种活动对任务的贡献是一致的。

如果此时广告的收入明显偏高的话, 公司可以考虑增加广告费, 控制销售人员费用。

(四) 公关礼品管理控制

目的为了加强对公关礼品方面的费用控制, 应充分协调销售部门, 对销售使用的公关礼品从制作到发放能有一个规范的监控, 可参照表 11-5。

表 11-5 公关礼品管理控制表

制度名称	公关礼品管理控制办法		受控状态
			编号
执行部门	监督部门		考证部门

第 1 条 目的

为有效管理公关活动中公关礼品的订购与发放, 控制公关礼品费用, 提高公关礼品效果, 特制定本办法。

第 2 条 职责

公关礼品原则上由办公室统一订购及发放。

第 3 条 礼品订购控制

1. 销售部根据销售工作实际情况统计所需的公关礼品, 于年初报办公室。
2. 办公室对每年统一购买的礼品提出需求申请, 根据金额不同经公司管理层或公司授权人员审批同意后, 按公司相关采购办法签订合同。
3. 货比三家, 择优选择, 最大限度提高资金的使用率。购买金额达到招标采购标准的, 必须进行招标采购。

4. 礼品款式和设计应严格遵循企业 CI 策划思想, 不得追求贵重奢侈, 须注意风格的继承性和统一性, 保持公司整体形象的和谐统一。

5. 销售部所需礼品原则上到办公室领取, 特殊情况也可按需采购, 但必须上报办公室申请并经办公室主任批准后方可购买, 累计金额在 2 000 元以内的由办公室主任签字购买, 2 000 元以上的由总经理签字购买。未经办公室审批或超标准购买礼品的不予报销。

第 4 条 礼品发放控制

1. 各销售部门应本着节俭的原则, 严格控制礼品的领取和发放。
2. 礼品领用程序
 - (1) 各销售部门须详细填写《礼品申请表》, 特别是赠送单位及用途。
 - (2) 《礼品申请表》经主管领导审核签字。
 - (3) 《礼品申请表》报公司办公室主任批准后, 到行政部物品专员处领取。
 - (4) 行政部物品专员根据已批《礼品申请表》填写《出库单》办理领取手续, 《出库单》一式三联, 一联留行政部记账, 二联转财务部记账, 三联返回销售部。
3. 需购买节日礼品时, 由各销售部门填写《年节赠送礼品预算申请表》, 由办公室统一汇总报公司领导审批后统购或分购。



续表

4. 各销售部门已领用的物品,再发放时须做好登记使用记录,以备核查。

第5条 本办法自_____年_____月_____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

资料来源:百度文库.企业内部控制—公共礼品管理控制办法.2010-10-21. <http://wenku.baidu.com/view/3d9777c789eb172ded63b7bb.html>.

第四节 销售风险控制

一、销售风险控制的含义

在销售活动中,销售风险控制是指对于将来可能影响产品销售收入的风险,如价格风险、信用风险等。销售价格风险主要是指因市场金融因素和市场整体供求因素而引起的产品市场价格变动的风险。销售信用风险指的是在交易协议达成后,一方不能履行或不能全部履行交收责任而给另一方造成利益损失的风险。在付款问题上,销售信用风险可分为本金风险和重置风险。本金风险是指当一方不足额交收时,另一方有可能收不到或不能全部收到应得账款或权益,造成损失。而重置风险指违约方违约造成交易不能实现,未违约方为购得股票或变现需再次交易,因此可能遭受因市场价格变化而带来的损失;在交货问题上,可能因为供方产能或原料加工限制造成客户不能及时得到货物而造成利益的损失,如竞争优势降低或错过了最佳的获利时期。

二、销售风险的产生原因分析

不同的企业,由于产品的销售方法不同,物流和付款运作方式不同,将导致不同的风险因素产生,首先需要从不同角度对销售风险产生原因做一全面的分析。

(一) 来自企业自身的销售风险分析

按照不同企业产生销售风险的内部机理的不同特点,主要有:由于企业内部资金和项目审批不严格,对应收账款监控不严导致货款回收时间拖延,从而影响企业的正常运转;缺乏有力的催款手段,导致到期的货款不能及时收回或只能部分收回,从而影响现金流的充足;企业对销售流程的规范程度要求不够,导致销售人员收集的客户信息不全、不真实,也就不能准确判断客户的信用状况和经营状态的变化情况;部门间沟通不够,尤其是财务部门和销售部门缺少有效的沟通,



致使企业内部业务人员与客户勾结，尽量拖延货款；企业结算方式不明确，没有正确地选择结算方式和结算条件从而使回款效率大打折扣。

1. 企业销售部门销售信用认识有偏差

企业销售部门为了应付公司的业绩考核，通过不正当手段，急功近利，或迫于市场竞争压力，在买方市场和赊销方式下，不考虑客户的信用状况，通过赊销刺激销售的快速增长，致使应收账款急速上升却回款缓慢，销售费用不断增加，呆账、坏账上升，最终导致经营环境恶化，使企业最主要的财务目标不能如期达成。

2. 企业对销售风险管理重视不足，致使管理方法和手段十分落后

由于大多数企业对销售前期的销售工作监控不足，把销售信用的管理工作主要集中在销售以后形成的应收账款的管理上，且对应收账款的管理重点放在“追账”上面，从而忽视对交易之前和交易过程中的客户信用过程管理和控制。这种单一的销售信用风险管理方法，不能有分别地细分目标客户，所以造成管理工作头绪纷乱，重点性不强。而相关部门也很少用科学评估和预测手段对客户的信用风险进行判断，而仅凭主观判断作决策，从而对授信条件缺乏科学的决策依据。

（二）来自客户的销售风险分析

在销售信用过程中，因为形形色色的客户和多变的市场环境，始终存在着一定程度的风险。如因为在交易的过程中双方存在着销售商品的信息不对称和信用信息的不对称，客户可以利用自己占有货物的优势和信用信息的优势，使企业蒙受交易损失。

对授信企业来说，按照客户信用风险产生的原因，可将授信企业的销售信用风险分为道德性信用风险和非道德性信用风险。道德性信用风险是指客户有意欺骗企业无力及时还款的一种债务风险，如客户有意占用企业资金，以保证自身的资金周转。

非道德性信用风险是指在销售信用过程中，由于对合同中的某些条款，如货物质量、数量等方面的分歧产生纠纷，导致货款迟付或拒付，如货物买卖纠纷（品质纠纷、货物数量纠纷）、货物运输纠纷、保险纠纷、代理纠纷、售后服务纠纷，或因客户自身原因确实无力偿还，如企业经营不善、遭遇灾害等，是产生销售信用风险的主要原因。

三、控制销售风险的原则

（1）建立和完善相关风险管理制度。通过风险管理委员会，通过具体的管理办



法, 确保各项风险管理制度的落实。另外, 建立业务人员品质的评级管理系统, 针对所有的绩效与业务品质之间的关联性, 把激励体系和评级体系相挂钩, 让销售人员工作时能按企业规定的风险控制要求操作, 保证销售活动的安全有效。

(2) 树立风险意识, 企业要做好全面深入培训工作。统一思想, 加强整个公司的风险意识, 从高层到一线员工, 及时汇报风险隐患并不断改进风险控制措施。

(3) 运用先进技术做好风险处理。及时跟踪客户动向, 用电子邮件、电话等及时回访客户以免销售欺诈的产生, 从而为筛选客户虚假信息, 提高销售准度提供依据。做电话销售时, 及时跟踪调查并学会甄别客户的意图, 以节省销售时间。

(4) 建立销售风险的预警机制。针对可能突发的销售风险, 制定完善的预警机制。及时地收集可能出现的危机信息, 确保销售风险在发生前得到有效地控制和发生后得到及时地化解。如客户资金周转严重困难或竞争环境恶化时, 及时地减少交易, 催收账款。

四、企业销售风险控制的策略

企业销售风险存在于销售过程的各个环节, 企业应着眼全局, 从授信、客户信用状况评估到应收账款监控、拖欠追收等整个交易全过程进行管理和控制。企业要形成有效的销售风险管理策略, 首先应从企业的经营管理体制入手解决销售信用风险问题, 设立独立于销售部、财务部的信用风险管理职能部门, 让风险管理部门承担和协调整个企业的风险管理工作; 并依照过程控制和系统分析的原理, 建立一套全面的信用管理制度, 从而保证企业销售风险控制高效运转。具体可采用以下策略:

(一) 建设完善的销售风险管理体系

在构建销售信用风险管理体系时, 应注意以下几方面:

(1) 成立独立的风险管理机构, 并建立“客户资信管理”、“赊销风险管理”和“货款回收管理”等小组, 开展销售部、财务部等各部门有关的风险管理工作。

(2) 建立垂直由上而下由财务总监或相关副总经理直接领导下的风险管理机构领导体系, 负责建立企业风险管理和评估体系。并在企业内部形成科学的风险制约机制, 进行相关利益的平衡, 避免任何部门或员工因片面追求本部门利益最大化而损害企业利益的行为。

(3) 风险管理机构应明确和控制可能诱发风险的环节, 尤其要理顺风险管理和风险控制的授权关系。如财务部门对销售风险的跟踪力度; 销售部门在执行风险管理上的合理分工。

（二）建立客户资信调查和评估制度

为了做好风险的预警工作，避免销售信用给企业带来的风险，应注意事前的防范工作、所以要建立企业销售风险控制的预警制度。企业通过对新老客户的资信状况的把握，以量化的方式评估其资信水平，需要建立企业资信调查和评估机制企业需要针对不同的客户信用状况，在授信之前，通过调查对其进行信用评级：

（1）企业通过销售人员或暗访调查客户的信用情况。在具体进行信用调查、搜集客户的信用资料时，既可用通过企业调查人员与客户当面直接采访、询问、观看、记录等方式获取信用资料的直接调查法，也可通过对被调查客户或其他有关单位的相关原始记录和核算资料，进行加工整理以获取信用资料的间接调查法，全方位地保证调查的有效性。

（2）对客户进行信用评级。目前有两种评级方法：第一种是采用三类九级制，把评估对象的信用情况分为九等，即 AAA、AA、A，BBB、BB、B，CCC、CC、C。第二种是采用三级制，分为三等，即 AAA、AA、A。通过专门的机构评估，为企业提供确凿可信的信用依据。

（三）加强中期赊销业务风险管理的同时加强后期应收账款的风险管理

企业在销售过程中产生的信用风险，主要来自对客户的赊销额度和期限的控制环节。因此，可按以下方式进行内部授信制度管理：

第一，运用合理的信用政策。企业应根据客户情况的变化，随时协调三个目标的矛盾，即既想把销售额提高到最大，又想把应收账款投资的机会成本降到最低，还想把坏账损失降到最小。要实现这些目标就要因势利导，在不同情况下，适当地修改和调整信用政策。

第二，建立严格的销售信用的审批制度和授信额度。企业可根据自身特点和管理要求建立销售信用审批制度，赋予不同级别的人员不同金额的审批权限，超过审批权限的必须向上一级领导报告。同时企业应根据客户的信用等级，为具体客户设定不同的信用额度，从而尽可能地减少坏账损失。

中期赊销风险控制失误将直接导致后期应收账款风险。造成应收账款风险的原因可能是应收账款监控制度不完整，没有涵盖与应收账款有关的全部内容，导致收款管理缺乏系统性；也可能是应收账款的监控与赊销政策之间的灵活互动性差，导致收账策略缺乏科学性。企业在对持有的应收账款进行分析时，要学会抓大放小，关注核心客户的应收账款变动和大额应收账款回款情况，借助客户服务如对客户产品接收情况和满意程度的查询等，提醒客户及时付款。对于这一问题，



企业应加强以下管理：

第一，应完善销售人员的业绩考核制度。销售人员在一定时期内的业绩考核，以实际完成的回收款和销售额，而不是以含应收账款的销售额为依据，并将考核结果与奖惩挂钩，以加强销售人员的风险意识。

第二，建立对应收账款的风险分类管理制度并建立风险分析报告制度。要求风险管理部门、销售部门和财务部门定期或不定期对应收账款进行对账，财务部门对应收账款的账龄进行调查、分析，而风险管理部门根据分析结果对应收账款产生的风险分类管理。同时，企业风险管理人员根据财务人员的调查分析定期向销售人员报送与其业务相关的应收账款余额、账龄、风险分析等资料，定期向风险管理部门汇报具体的风险状况，及时地反映有关应收账款管理中存在的问题，并提供风险分析报告。

第三，及时追收拖欠账款。对于逾期应收账款的产生，既有外部原因，又有企业内部管理原因，既有道德性原因形成的欠款也有非道德原因形成的欠款，应当区别对待处理。对于非道德原因形成的欠款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方法，在可接受的时期回款。面对道德性原因形成的欠款即有钱不还，就需要采用适当的手段，常用手段有企业自行追讨、委托代理机构追讨、仲裁追讨、诉讼追讨、申请破产追讨等，根据不同的情况，充分考虑各种具体因素，选择适当的追讨方法。

[案例分析]

“郑百文”信用销售事件

郑州百文股份有限公司（集团）（以下简称郑百文）于1996年4月上市，现总股本19 758.22万股，其中国家股2 887.79万股，法人股6 160.51万股，流通A股10 709.92万股。郑百文的前身为郑州市百货文化用品批发站，组建于1949年，1985年由行政性公司转为经营性公司，1988年被批准为郑州市第一家商业股份制试点企业，1994年成为省政府建立现代企业制度的试点企业，1996年公司股票在上海证券交易所上市，成为河南首家商业上市公司。郑百文从1986年到1997年发展一直是比较顺利的。从1994年到1997年的经营规模年年翻番，1997年总资产达39.27亿元、净资产达3.93亿元，主营业务收入764 643.95万元，净利润7 843.29万元，每股收益0.448元，净资产收益率19.97%，每股净资产2.25元，其中有八项指标，位居全国同行业之首，成为全国同行业的排头兵，受到国家领导及有关部委，省、市主要领导的重视，在改革方面，曾被郑州市树为一面旗帜和企业学习的榜样。



然而，“郑百文公司”却是一个典型的风险案例，该公司在短短几年内经历了由上市到退市的过程。公司由盛到衰急速下滑的原因是多方面的，有内部和外部的多方面的因素。但是，该公司信用销售的失败是其中一个极为重要的因素。在该公司 1998 年的财务报表中，主营业务收入为 33 亿元，主营业务成本却为 36 亿元，**由于应收账款不能及时回收，不能及时归还贷款，导致银行罚息，从而财务费用大得惊人，大量借贷资金转为利息支出，导致公司经营彻底失败。**

问题分析：

1997 年郑百文在体制、效益、信誉、荣誉等方面走上了顶峰。在荣誉的光环下，企业却走向了另一极端，1998 年亏损 5.02 亿元，1999 年中期亏损 5.3 亿元，每股收益 -2.702 元、每股净资产 -2.98 元，1999 年亏损 8 亿元（未经审计数）。直至 2001 年，该公司已经风险四伏、巨额亏损、资不抵债。公司由盛到衰急速下滑的原因有以下几个方面。

（一）内部因素

1. 企业领导层头脑发热，经营决策失误

1994 到 1997 年公司经营规模迅速扩大，如郑百文下属的家电公司销售收入分别达到 9 亿元、16 亿元、25 亿元、66 亿元。面对取得的成绩，决策层头脑发热，提出了不切实际的经营目标。例如，对 1998 年形势的错误判断，确定了大流通、大市场、大批发的发展思路，提出销售收入 1998 年达 80 亿元发展目标。这种战略目标的决策是脱离实际的，这就为以后的大贷款、大投资、大铺摊子打下了基础。实践证明，这种决策失误是致命的。

2. 领导班子尤其是主要领导的管理能力和自身素质不适应公司规模急剧扩大，管理失控

（1）郑百文没有形成一套完整的财务管理制度，如重大资金调拨。对总经理的资金授权、对外投资、建立分公司等重大项目均无具体规定，可操作性差。

（2）对分支机构管理失控。郑百文分支机构较多，各分支机构各行其是，独立行使订货权、定价权。人事权、资金控制权等各项只有股份公司或独立法人才能行使的权力；分支机构的设立并不经过董事会批准；公司不能切实了解外地分公司的经营及财务情况。例如，家电公司对外地分公司的汇总报表，半年才汇总一次，报表上只有数据，没有详细的注释。截至 1998 年年底，内部往来造成的应收账款就达 4.6 亿元，占当年应收账款的 50%。

（3）没有一套与公司发展相适应的人才资源开发与管理制度。家电公司在全国建立了 38 个分公司，正式员工是人都是经理，是人都是会计。外地分公司聘请的



人员最多时达 1600 多人，在公司人事部也没有备案，只要是总经理签字就给办，没有坚持正常的考核制度和审批制度。

(4) 监督机制失控。在全国大规模建立分公司，都没有经过董事会决策；外地分公司在构建固定资产如房屋、汽车，也没报经公司批准。监事会对董事会、经理层的制衡作用没有发挥，从董事会、监事会记录看，监事会也是一年两次例会，但没有对董事会的重大决策和公司的管理提过任何建设性的意见。

3. 规范的法人治理结构形式和实质不符

郑百文虽从形式上建立健全了法人治理结构，但并没有真正建立起有效的决策、监督机制。董事会凭经验决策，决策后交给总经理去执行就不再监督、不再过问了。如家电公司下属的分公司可随意支配几千万元的资金。

4. 盲目扩张，放大风险

公司于 1998 年 6 月下旬实行了配股，取得配股资金 1.47 亿元。1998 年 4 月，董事会开始发现外地分公司出现了问题。郑百文在拿到配股资金以后，没有利用这个宝贵的时机调整资产结构，而是用于在全国 9 个城市和地区建立 12 家配送中心，仅这一项支出就达 27 亿元，更加重了公司的债务负担。在经历了如此巨大的投入之后，公司的销售收入反而从 1997 年的 70.4 亿元，下降到 1998 年的 33.5 亿元，1999 年中期的 6.79 亿元，而公司的负债率却在 1999 年中期达到 134.18%。

(二) 外部因素

1. “信用销售”增加了公司经营风险

郑百文为达到大批发、大流通的目的，采取与四川长虹、建设银行之间建立三角“信用销售”关系。即由郑州市建设银行出面承兑，向四川长虹出具银行承兑票据，郑百文买四川长虹的电视产品，并以赊销方式向下游批发商供应。对于郑百文来说，如果销售顺畅，资金回流迅速，就可以达到与四川长虹、建设银行三赢的目的。但是若不能在规定的期限内将产品销售出去，贷款收回来，作为中间环节的郑百文将承受连锁反应的后果。

2. 银行罚息

在三角关系中，由于郑百文出具的是银行承兑汇票，那么，如果郑百文没有及时回收贷款，银行会对郑百文逾期资金进行罚息。

3. 工商关系不规范，使郑百文雪上加霜

郑百文在与长虹的合作初期，长虹的销售政策是鼓励大户经营，郑百文曾年销售长虹电视 29.1 亿元。1997 年郑百文销售的长虹彩电占长虹集团总销售的近 30%。但到品牌塑造成功后，工业企业自建营销网络，抄了商业的后路。由于家

电工业整体呈供过于求的形势，价格一直在下降，郑百文是大批量进货，从进货到变现有一个过程；而长虹实行频繁的价格向下调整政策，使郑百文只能赔钱销售。

4. 郑百文法律意识薄弱，商业合同中存在严重漏洞，无法保护自己的利益

郑百文与工业企业合作中，双方没有签订规范的合同或协议，而是由家电公司与之签订合同，也没有经公司法律顾问审核，形成重大漏洞。如郑百文在与长虹合作中，买断长虹 25 英寸彩电生产线，而长虹却另启动生产线，仅增加一个耳机插孔，变一个型号即投向市场，价格却下降了。郑百文却因协议中有漏洞而无法保护自己的利益。

5. 郑百文对下游企业的信用销售政策，是导致其由盛到衰的一个重要原因

郑百文公司对销售渠道的企业采用信用销售政策，信用营销是一把双刃剑，在具有完善的风险控制体系的信用管理体制控制下的信用营销，可以增加企业的销售额，扩大企业的市场占有率，增强企业的竞争力；不具有完善的信用管理体制和完善的风险控制体系，信用营销将是悬在企业头上的达摩利斯克之剑，轻则使企业产生大量的呆坏账，重则使企业陷入危机，导致破产。郑百文公司正是犯了这样一个重大的错误，使其陷入困境。

分析：从销售业绩控制与评估角度讲，郑百文由盛到衰，一方面是管理决策的失误引进的，另一方面公司的销售业绩评估不当导致的应收账款隐患也是一个很大的原因，还有就是企业没能建立完善的风险管理体制和预警机制来防范资金隐患的发生。

资料来源：徐乙寒.“郑百文”信用销售失败成因分析及对策探讨. 吉林大学硕士学位论文. 2004. 本案例经过编辑。

[习题]

一、单选题

1. 如何从一个量化的角度去考量销售人员的工作效率，如何衡量整个销售过程中，企业付出的成本和协调灵敏程度，如何建立销售过程中的风险观念，就需要通过销售过程的（ ）。

- A. 费用控制 B. 评估与控制 C. 风险控制 D. 产品准备

2. （ ）指标用于评价员工的行为是否有利于提高工作业绩，依据员工的个人素质，该指标具有过程性、基础性等特点，常用的行为特征指标包括领导评价指数、相关部门评价指数等。

- A. 财务指标 B. 否决指标 C. 客户指标 D. 行为特征指标



3. ()是指与销售活动无关的企业日常必须支付的费用,而变动费用是指包含了与销售活动增减有关的活动,如运费、委托加工费等。

- A. 固定费用 B. 管理费用 C. 制造费用 D. 营业费用

4. ()也就是为获取客户线索、市场调研、需求分析与客户拓展以及专家咨询这日常销售程序所付出的费用。但这部分投入是可以产生高回报的付出,能够为企业带来销售额与利润,是必不可少的投入。

- A. 开展销售活动所需的资金投入 B. 对销售人员和销售支持的销售投入
C. 售后服务的投入 D. 销售队伍创造的企业销售业绩

5. ()克服上述企业主要依靠财务方法衡量业绩的缺陷,能够更全面反映企业对销售人员的业绩评估。它由四个各具特色的方面构成——财务、客户、内部经营过程及学习与成长,它充分考虑了企业在销售方面的战略和远景,充分兼顾了企业长、短期目标,财务和非财务指标,滞后和先行指标以及企业外部和内部相衔接等。

- A. 责任会计 B. 表格体系 C. 平衡计分卡 D. 企业体系

6. 企业还通过(),运用定额分配制来评估销售人员的销售业绩,这在企业销售、支出、利润、产品组合等相关领域都能应用。

- A. 配额体系 B. 表格体系 C. 预算体系 D. 定额体系

7. ()指的是在交易协议达成后,一方不能履行或不能全部履行交收责任而给另一方造成利益损失的风险。

- A. 销售信用风险 B. 产品风险 C. 交货风险 D. 付款风险

8. 在销售活动中,销售风险控制是指对于将来可能影响项目最终产品销售收入的销量风险,如价格风险、付款风险及交货风险等,其中最主要的风险是()

- A. 价格风险 B. 产品风险 C. 交货风险 D. 付款风险

9. 针对可能突发的这个销售风险,而要强化业务品质管理,制定完善的(),及时的收集可能出现的危机信息,保销售风险在发生前,使风险有效地控制和发生后及时地化解。

- A. 风险管理制度 B. 风险意识 C. 预警机制 D. 运用先进技术

10. ()是对销售人员在一定时期内,依据实际完成的回收款和销售额,而不是以含应收账款的销售额为依据,并将考核结果与奖惩挂钩,以加强销售人员的风险意识。

- A. 针对销售人员的业绩考核制度 B. 应收账款的风险分类管理制度
C. 风险分析报告制度 D. 销售信用的审批制度



二、多选题

1. 企业销售业绩的指标一般依据（ ）方面。
A. 销售额 B. 应收账款率 C. 费用利润 D. 市场占有率
2. 销售业绩评估的五个方面是（ ）。
A. 销售队伍创造的企业销售业绩 B. 对销售人员和销售支持的销售投入
C. 销售活动所需的资金投入 D. 销售员工素质与企业文化
E. 客户
3. 销售业绩评估的工具具有（ ）。
A. 责任会计 B. 综合计分卡 C. 表格体系
D. 管理体系 E. 定额体系
4. 对于销售人员，公司通常从（ ）三个方面控制他们的薪资收入，按下表进行合理的成本控制。
A. 薪资结构控制 B. 生产成本控制 C. 销售费用控制
D. 应收账款控制 E. 营业费用控制
5. 销售风险控制的方法包括（ ）方面。
A. 建立和完善相关风险管理制度 B. 树立风险意识
C. 运用先进技术做好风险处理 D. 建立销售风险的预警机制

三、简答题

1. 销售业绩评估的主要指标是什么？销售额和费用、目标利润的关系计算是怎样的？
2. 销售业绩评估目的和原则？
3. 定额体系的应用包括几个要素？
4. 销售风险控制方法和策略是怎样的？

[习题解答]

一、1. B 2. D 3. A 4. A 5. C 6. D 7. A 8. A 9. C 10. A

二、1. ACD 2. ABCDE 3. ABCE 4. ACD 5. ABCD

三、1. 通常，在销售管理中，对于销售部门的考核一般依据产品的销售额、费用利润、市场占有率等关键指标展开。

一般情况下：销售额=销售数量×实际销售价格

考虑费用、目标利润：销售额=(固定费用+目标利润)/(1-变动费用率)

变动费用率=变支费用/销售额



固定费用是指与销售活动无关的企业日常必须支付的费用，而变动费用是指包含了与销售活动增减有关的活动，如运费、委托加工等。

2. (1) 销售业绩评估的目的：企业经营的目的是实现企业价值最大化，而目标代表了企业努力追求的未来预期，而评估一定时期的销售业绩状况可以评估企业目标在当前的实现情况。

(2) 销售业绩评估的原则：透明原则；对等原则；可行原则。

3. 定额体系的要素为以下五个方面。

(1) 企业制定的定额要公平，即每个销售人员都有相同的机会完成定额。

(2) 企业制定的定额必须有激励作用，能够激发销售人员不断提升业绩的积极性。

(3) 企业制定的定额必须没有疑问，应该以可观测的、明确可靠的事实为基础。

(4) 企业制定的定额要清晰，任何人都能理解。

(5) 企业制定的要实际可行，一般的销售人员都可以通过实际努力而完成。

4. (1) 销售风险控制的方法：首先，企业应建立和完善相关风险管理制度。其次，应树立风险意识，企业要做好全面深入培训工作，统一思想，加强整个公司的风险意识，从高层到一线员工，及时回报风险隐患并不断改进风险控制措施。然后，运用先进技术做好风险处理，及时跟踪客户动向。最后，建立销售风险的预警机制，针对可能突发的这个销售风险，而要强化业务品质管理，制定完善的预警机制，及时的收集可能出现的危机信息，保销售风险在发生前，使风险有效地控制和发生后及时地化解。

(2) 企业销售风险控制的处理策略：第一，建设完善的销售风险管理体系；第二，建立客户资信调查和评估制度；第三，加强中期赊销业务风险管理的同时加强后期应收账款的风险管理。



第十二章 销售信用管理

[内容提要]

本章阐述了赊销、信用、信用管理的概念，重点介绍了企业信用管理的主要内容，包括制定信用政策、客户信用调查与评价和应收账款管理。

[学习要点]

1. 掌握赊销、信用、信用管理的概念；
2. 掌握信用政策的制定方法；
3. 了解客户信用调查和评价的方法；
4. 掌握应收账款的管理方法。



企业信用管理是指企业在力图扩大销售的同时,为控制销售风险而制定的政策、措施、业务方案和规章制度及其相关的运行活动,是企业信息管理、财务管理和销售管理相互交叉的一项管理工作。信用管理是现代企业管理的核心内容之一,建立信用管理体系,增强风险防御能力,是当前企业在市场经济中获胜的重要法宝。本章阐述了赊销、信用、信用管理的概念,重点介绍了企业信用管理的主要内容,包括制定信用政策、客户信用调查与评价和应收账款管理。

第一节 信用管理概述

一、赊销

(一) 赊销的概念

赊销又叫做信用销售,是指厂家在同购货客户签订购销协议以后,让客户将企业生产的成品先拿走,购货客户则按照购货协议规定的付款日期付款或以分期付款形式逐渐付清货款。这一销售过程表明,赊销是企业或支持企业的银行对产品买主提供信贷的一种销售,即企业不能立即收回货款,客户短期占用销货企业资金的销售形式。

(二) 赊销发生的条件

企业赊销行为的发生一般应具备两个必须的条件:所期望的未来付款和对客户的信任。

在市场经济中,任何一个企业都想把自己的产品和服务最大程度地销售出去,在追求销售最大化的同时,不可避免地存在着销售风险,除非全部销售都是现金或现汇交易。然而全部是现金或现汇交易,企业势必拒绝一切赊销,这就等于放弃了扩大市场的机会。当市场经济发展到比较成熟的阶段,并且当市场转变为买方市场时,企业为扩大市场份额、增加销量会采用赊销方式,其目的是扩大市场机会,赢得市场竞争。也就是说,企业之所以愿意在未付款的情况下将货物提前交付给客户,是因为企业期望并且认为可以在约定的未来获得这笔货款,否则企业是不会采取这种销售方式的。

企业愿意提供赊销的另一个条件是出于对客户的信任。企业在对客户进行了资信调查的基础上,认为其有能力也有意愿在约定的未来支付这笔货款,不会给企业带来违约损失,才会将货物赊销出去。赊销的实质是向客户提供两项交易:向客户销售产品或服务以及对客户提供短期融资。虽然赊销只是扩大销售的手段



之一，但在银根紧缩、市场疲软、竞争激烈、资金匮乏等情况下，赊销的促销作用十分明显。

二、信用

信用是一种建立在信任基础上的能力，是不用立即付款就可获取资金、产品、服务等的的能力。这种能力受到一个条件的约束，即受益方在其应允的时间期限内为所获得的资金、商品、服务付款或还款，上述时间期限必须得到提供资金、商品、服务一方的认可。在这种交易过程中总是存在着一定程度的风险。《中国大百科全书》将信用解释为：“借贷活动，以偿还为条件的价值运动的特殊形式。”在商品交换和货币流通存在的条件下，债权人以有条件让渡形式贷出货币或赊销商品，债务人须按约定的日期偿还借贷或偿还货款，并支付利息。从它的产生来看，信用的产生是市场竞争的结果。它是从属于商品和货币关系的一个经济范畴，不是任何特定社会形态的专利。

三、信用管理

（一）信用管理的内容

信用管理（也称信用风险管理）属于风险管理的范畴，成功的信用管理必须依据坚实的信用政策。在信用决策与管理应收账款的组合中，许多不同的因素需经仔细考虑。信用决策必须依据客观的客户信用及财务状况，也需考察客户的市场地位、销售量、生产能力、产品的性质、现金余额水平等。一个企业良好的财务状况有赖于良好而有效的信用管理，放任而没有限制的信用政策也许可以促进销售额增加，但也可能导致拖延应收账款，造成极高的坏账损失率。当然，采用严格限制的信用政策的企业也可能让竞争对手提高他们的市场占有率，因此，企业要在销售最大化和风险最小化之间达到最佳平衡。

企业信用管理的内容主要有：制定信用政策、确定客户资信（客户信用调查与评价）以及应收账款管理。

信用政策是指在特定的市场环境下，企业权衡了与应收账款有关的效益与成本，为指导企业信用管理部门处理应收账款及执行收账措施而制定的一系列政策。企业信用政策的构成要素主要包括信用期限、现金折扣、信用标准、信用额度、收账政策等。企业要采用赊销的方式，必须制定一定的信用政策。

客户的资信情况是企业信用政策的出发点，企业应该针对不同的客户提供不同的信用政策，其原因是因为客户的资信情况是不一样的，资信好的客户可以提供宽松的信用政策，资信较差的客户应提供严格限制的信用政策。



但无论企业的信用政策多么完美,对客户的资信了解得多么详细,只要企业采用赊销的方式就会产生应收账款,因此,如何管理应收账款,让应收账款变成企业的现金收入,是企业信用管理中的一个重要内容。

(二) 信用管理的目标

企业信用管理的目标可以用一句话概括,就是力求企业在实现销售最大化的同时,将信用风险降到最低,使企业的效益得到最大程度的提高。通过信用销售,企业可以扩大销售,提高盈利水平,但与此同时,信用销售产生的应收账款每天都在消耗着企业的利润。由此,企业应收账款的最终管理目标是实现销售最大化,同时保持信用风险特别是坏账损失最低。在实际的企业管理工作中,信用管理功能基本上围绕赊销工作而展开,其核心目的是为了做好赊销工作,控制赊销风险。具体地说,应该包括以下两方面:

1. 降低企业赊销风险,减少坏账损失

在发达的市场经济国家,商业贸易 90%左右采用信用方式进行结算,信用结算方式已经成为商品交易的主流。而在我国,由于企业信用的缺失和不足,企业间信用交易方式仅占所有交易的 20%左右,现汇交易达到 80%左右。所以,我们应该提高赊销的比例,同时,加强企业的信用管理。

企业经营管理的最终目标是要实现收益的最大化。如果说企业销售部门追求的是销售额最大化,财务部门关注的是资金回笼的最大化,那么信用管理部门则需要在两者之间找到平衡点,实现企业收益最大化。企业信用管理部门通过预测赊销的风险,控制信用的额度与期限,跟踪信用的执行情况,评价客户的信用状况等方面,将企业应收账款控制在合理的水平。

2. 降低销售变现天数,加快流动资金周转

企业可以通过扩大应收账款来刺激销售,从而减少存货。但是如果应收账款不能收回,价值增值仍然无法实现。信用管理部门的一个重要职责就是将销售变现天数控制在一个合理的水平,减少应收账款对资金的占用,加快流动资金的周转。只有降低销售变现天数,才能加快资金的运转速度,获得更多的利润,提升企业的竞争地位。衡量这个运转速度的一个有效指标是资金积压期。其公式如下:

$$\text{资金积压期} = \text{存货周转期} + \text{应收账款周转期} - \text{应付账款周转期}$$

这个公式表明,要加快资金周转速度,有效的途径在于减少存货,减少应收账款,增加应付账款。例如,戴尔电脑和康柏电脑相比,它们的存货周转期和应付账款周转期相差无几,但是由于戴尔电脑采取了直销的方式,应收账款周转期甚至为负,这就导致了戴尔电脑的资金积压期大大小于康柏电脑,约为康柏电脑



的二分之一。表现在股票市场上，戴尔电脑的股价是康柏的两倍。

销售变现天数（days sales outstanding, DSO）是西方企业衡量赊销工作最重要的指标。DSO 指标表现了企业的平均收账期，即把赊销收入转化为现金所需的时间，是企业衡量应收账款水平的重要指标。信用管理的重要职责就是将销售变现天数控制在一个合理的水平，减少应收账款对资金的占用，减少利息成本，以加快流动资金的周转。

第二节 制定信用政策

企业要控制信用风险，管好应收账款，必须事先制定合理的信用政策。这主要包括：信用标准、信用条件、信用额度和收账政策。

一、信用标准

信用标准是企业同意向客户提供商业信用而提出的基本要求，通常以预期的 DSO 和坏账损失率作为判别标准。因为信用标准的设置直接影响到对客户信用申请的审批，所以根据本企业自身的资金情况和当时的市场环境，确定合适的信用标准也是企业制定信用管理政策过程中的重要环节。

企业应该制定一个合乎自身情况的科学的信用标准，确定信用标准的主要因素应该包括竞争对手的情况、客户分析情况、市场战略、库存水平、其他历史经验等。一个企业的信用标准应该是在对收入和成本认真权衡的基础上慎重确定的，过严或过松的信用标准都不是明智之举，而且企业信用标准也需要随企业、市场情况变化而不断修订。

二、信用条件

信用条件是企业要求客户支付赊销款项的条件，它由信用期限和现金折扣两个要素组成。在实践中，经常使用诸如 2/10, n/30; 3%, 10; 2: 10/60EXTRA, N71 等销售专业语言来表示企业的信用条件，这些信用条件表达了不同的信用期限和现金折扣政策。例如，2/10, n/30 所表达的信用条件是，客户如果在 10 天内付款可按发票金额给予 2% 的折扣，超过 10 天便不享受该折扣，但付款总期限不得超过 30 天。在这里，30 天为信用期限，10 天为折扣期限，2% 为现金折扣。一般来说，企业的信用条件是遵循本行业的惯例，基于一定的外部经济环境，充分考虑到本企业自身实力的情况，本着提高最终效益和增强竞争力的指导思想确定的。给客户的信用条件如何，直接影响甚至决定着企业的应收账款持有水平和



规模。

（一）信用期限

信用期限是企业为顾客规定的最长付款时间。确定适宜的信用期限是企业制定信用政策时首先需要解决的问题，它是通过对不同信用销售方案进行分析和计算所得出的结果。信用期限对应收账款发生和管理的影响是非常明显的。较长的信用期限，意味着给客户以更优越的信用条件和 DSO 变长，这自然会刺激客户的购货热情，吸引更多的客户，实现更高的销售额。在应收账款水平增高的同时，既给企业带来扩大市场份额和增加销售额的好处，也给企业带来风险，即更高的应收账款所产生相关的管理成本、机会成本和坏账风险，特别是机会成本的增加。相反，较短的信用期限，虽然减少了持有应收账款相关的成本，但直接影响到企业的销售规模，增加了库存压力，如果竞争对手的信用期限比较灵活而且信用管理水平较高的话，可能会使本企业在市场竞争中失败。合理的信用期限应当着眼于使企业的总收益达到最大化。

影响信用期限的主要因素包括：①企业的市场营销战略；②行业普遍的信用期限；③客户的资信水平和信用评级；④企业本身的资金状况。

企业实际操作中，可根据行业平均 DSO，结合企业本身的市场竞争态势设定自己的 DSO 目标，然后再根据客户的信用等级授予客户信用期限。可以利用以下公式进行计算：

客户信用期限 = 行业平均 DSO × 企业修正系数 × 客户信用等级系数

例如，行业的平均 DSO 为 80 天，A 企业在行业竞争中处于强势状态，决定采用较紧的信用政策，企业修正系数定为 0.8，而客户系数可用表 12-1 作为参考。

表 12-1 客户信用期限系数表

风险等级	加权分值	风险程度	客户信用期限系数
CA1	4.1~5.0	很小	1.6~2.0
CA2	3.1~4.0	较小	1.1~1.5
CA3	2.1~3.0	中等	0.5~1.0
CA4	1.1~2.0	较高	0.1~0.4
CA5	0~1.0	很高	0

（二）现金折扣

现金折扣是指在信用销售方式下，企业对于客户在规定的短时间内付款所给



予客户发票金额的折扣，以鼓励客户及早付清货款。它也是企业信用条件中的另一个重要组成部分。企业信用管理部门给予客户的现金折扣中包含着两个要素：折扣期限和折扣率。折扣期限指的是在多长时间给予客户折扣优惠。折扣率指的是在折扣期限内给予客户多少折扣。例如，2/10 的现金折扣政策表明，如果客户在 10 天之内付款，将获得货款总额 2% 的折扣优惠。这种折扣在西方很流行，它可加强卖方收现能力，减少信用成本和呆账。

企业信用管理部门可以制定单一的**现金折扣政策**，也可以制定多种折扣方式的现金折扣政策。例如，作为卖方的企业在信用条件中作出 3/10, 2/20, n/30 的现金折扣规定。规定表明，**客户的信用期限为 30 天；如果客户能够在 10 天内付清货款，可享受整个货款 3% 的折扣优惠**；如果客户能够在 20 天内付清货款，则可享受整个货款 2% 的折扣优惠；如果客户在 20 天以上、30 天之内付款将得不到任何折扣优惠，需按发票金额付款；**如果客户在 30 天以后付款，则表明顾客违约，可能会受到违约处罚**。给予客户的现金折扣率大小应该与折扣期长短成反比例关系，即折扣期越短，折扣率越高；反之，**折扣期越长，折扣率越低**。这种做法鼓励客户尽快付款。

现金折扣政策的作用是双向的。首先，给予一定的现金折扣，是吸引顾客的重要方式之一，从而有利于企业销售规模的扩大；其次，现金折扣率越高，越能鼓励客户尽早付款，这在一定程度上减少了企业应收账款的持有规模；再次，较长的折扣期限将会扩大应收账款规模，延长收款时间；最后，推行一定的现金折扣政策要销售企业付出一定的代价。

三、信用额度

信用额度又称信用限额，也是企业信用政策的一个组成部分。信用额度包括企业发放给客户群的总体信用额度和发放给某一具体客户的信用额度两个方面。就企业总体来说，信用额度是指企业基于自身的资金实力、销售政策、最佳生产规模、库存量等因素，以及受到的来自外部的竞争压力而确定的可对客户发放的信用额度的规定。信用额度在一定程度上代表企业的实力，反映其资金能力，以及对客户承担的可容忍的赊销和坏账风险。

为客户确定信用额度的方法很多，一般应根据客户的信用等级，选择使用如下的方法：

第一，根据收益与风险对等的原则确定。根据收益与风险对等的原则确定给予某一客户的信用额度，也就是根据该客户的预计全年购货量和该产品的边际贡



献率测算企业从该客户处可获取的收益额，以该收益额作为每次该客户的赊购限额，前账不清，后账不赊。

第二，根据客户营运资本净额的一定比例确定。客户在一定的生产经营规模下，其流动资产减去流动负债后的营运资本净额也是大致稳定的。由于营运资本净额可看作是新兴债务的偿付来源，因此，企业可以根据客户的营运资金规模，考虑客户从本企业购货的比重，确定以客户营运资本净额的一定比例作为本企业对该客户的信用额度。

第三，根据客户清算价值的一定比例确定。清算价值是客户因无力偿债或其他原因进行破产清算时的资产变现价值。清算价值体现了客户偿债的最后保证。如果客户的清算价值减去现有负债后尚有剩余，企业可以向该客户提供信用，信用的额度可按照清算价值的一定比例确定。

设定客户信用额度还应满足以下条件：

其一，信用额度不应超出客户净资产，以防客户无力承担债务，而且大多数情况，信用额度应为客户净资产的一小部分。

其二，信用额度不应超出客户的流动资金，如果客户流动资金不足，必须对客户的净资产进行分析评估。

四、收账策略

企业应收账款持有数额的大小除了取决于应收账款的发生额外，在一定程度上也取决于企业的收账策略。企业的收账策略主要包括以下几方面：

第一，合理使用奖惩措施。为了促使客户尽快付款，企业应在赊销时采取一定的奖惩措施。如采取现金折扣等奖励措施；采取取消赊购资格、断绝来往和加收罚息等惩罚措施。

第二，设计完善的收账程序。企业应收账款的收账程序包括信函、电话催问、个人访问和法律行动等。企业到底采用哪些收账程序主要取决于管理高层愿意在收账程序上花多大成本。在其他条件都相同时，在一定范围内相应的收款费用越高，坏账比率越低，平均收款期也就越短。

第三，优选收款人员，讲究收款技巧。收款工作涉及一系列的法律问题、经济问题和技术问题。要做好这项工作，企业必须优选收款人员，并讲究收款技巧。

但无论企业的信用政策制定得多么完美，只要企业采取赊销的方式就会产生应收账款，因此，如何管理客户资信，以及如何管理应收账款，让应收账款变成企业的现金收入，是企业信用管理中下一个必然的话题。

第三节 客户信用调查与评价

客户资信管理是以客户的信息资源和资信调查为核心的一套规范化管理方法，包括企业内部信息开发、客户信息管理、资信调查、客户信用分级管理等。

客户资信管理是信用风险管理的基础工作，主要要求企业全面收集管理客户信息，建立完整的数据库，并随时修订、完善，实行资信调查制度，筛选信用良好的客户。对客户的信用进行调查，既可由企业内部信用管理部门和专职人员完成，也可委托专门的征信机构完成。目前国内征信（信用信息征集）市场从业机构较少，比较突出的包括华夏邓白氏、新华信、九蚁、中商、联信等，大约占据了整个市场份额的近90%。

客户资信管理的核心是对客户进行信用分析和信用等级评价。通过对客户所有相关财务及非财务信息进行整理、分析，得出客户的偿债能力评估。它需要运用专门的信用分析技术和模型并结合专业人员的经验来完成。

一、客户信用调查

“知己知彼，百战不殆”，军事斗争的成功经验同样适用于现代商业社会。买方市场形成后，由于客户资源有限，企业销售已经转变为一种竞争性的销售，赊销方式普遍流行。在此情况下，了解客户的信用状况对于企业防范风险、扩大交易、提高利润、减少损失尤为重要。客户信用调查就是通过对客户信用状况进行调查分析，从而判断应收款项成为坏账的可能性，为防范坏账提供决策依据。

（一）客户信用调查的方式与流程

通常对客户进行信用调查的方式有三种：

1. 通过金融机构（银行）对客户进行信用调查

一般由业务经理提出申请，由业务银行对客户进行调查。这种方式可信度较高，所需费用较少。但不足之处是很难掌握客户全部资产情况和具体细节，且可能因涉及多家银行，所以调查时间会较长。

2. 利用专业资信调查机构进行调查

这种方式能够在短期内完成调查，费用支出较大。因调查人员的素质和能力对调查结果影响很大，所以应选择声誉高、能力强的资信调查机构。

3. 通过行业组织进行调查

这种方式可以进行深入具体的调查，但往往受到区域限制，难以把握整体信息。可以询问同事或委托同事了解客户的信用状况，或从新闻报道中获取客户的有关信用情况。这种方法既可以针对全面情况进行调查，也可用于具体债务项目的信用和风险分析。通常客户资信调查的流程见图 12-1。

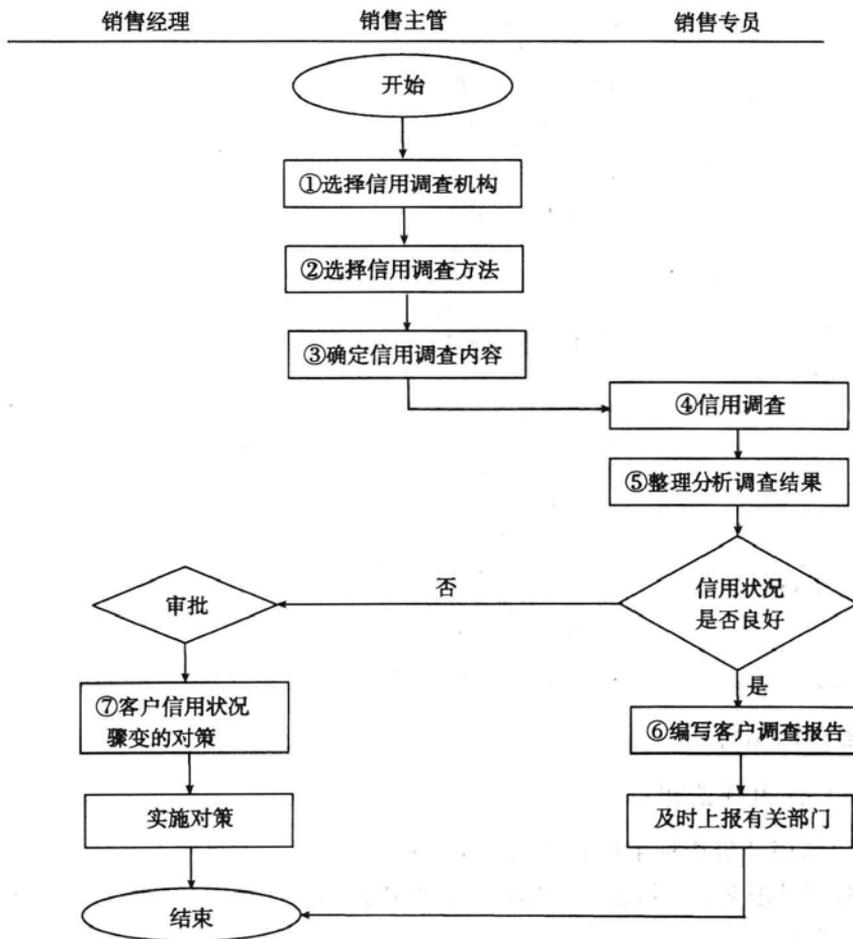


图 12-1 客户信用调查流程图

(二) 客户信用调查的内容

客户信用调查的内容如表 12-2 所示。

表 12-2 信用调查的内容

项目	信用调查
对客户经营状况的调查	(1) 客户的总体经营状况如何? (2) 客户的声誉、形象如何? (3) 对自己的生意是否有做很好的规划? (4) 客户对自己所在的行业是否非常了解? (5) 是否具有公司战略或者竞争战略? (6) 公司的内部管理如何? (7) 是否具有成熟的公司文化? 各部门之间的协作精神如何? (8) 经营者本人的素质如何? (9) 管理人员的素质如何? (10) 公司整体的士气如何?
对客户财务现状的调查	(1) 客户手中的现金是否充足? (2) 是否持票据贴现? (3) 是否有延期支付债务? (4) 是否出现预收融资票据的情况? (5) 是否有为融资而低价抛售的情况? (6) 是否有提前回收赊销款? (7) 是否开始利用高息贷款? (8) 与银行的关系是否变得紧张? (9) 是否有其他债权人无法收回其货款? (10) 其票据是否曾经被银行拒付? (11) 银行账户是否已被冻结?
对客户支付情况的调查	(1) 是否已不能如期付款? (2) 是否有推迟现金支付日? (3) 是否有推迟签发支票? (4) 是否有提出要求票据延期? (5) 是否有要求延长全部票据或货款的支付日期?

二、客户信用评价

(一) 信用评价指标

客户信用评价指标主要包括回款率(应收款额)、支付能力(还款能力)、经营同业竞品情况等。根据这些指标可以将客户按照信用程度从高到低分为“A、B、C”三个等级。

1. 回款率(应收款额)

A级客户的回款率必须达到百分之百,如果回款率低于百分之百则信用等级相应降级。评价期内低于5%,降为C级。

2. 支付能力(还款能力)

有些客户尽管回款率高,但由于其支付能力有限而必须降低信用等级。如某



客户尽管不欠本企业的货款，但欠其他企业巨额货款，这样的客户最多只能认定为C级客户。

确定客户的支付能力主要看以下几项指标：

(1) 客户的资产负债率。如果客户的资产主要靠贷款和欠款形成，则资产负债率较高，信用自然降低。

(2) 客户的盈利能力。如果客户的盈利能力差，长期亏损，则支付能力自然下降。

(3) 客户、员工、供应商的满意程度。如果均有不满，则信用度降低。

(4) 是否有风险性经营项目。如果客户投资于房地产，由于房地产风险较高，资金占用量大，投资周期长，则信用降低；如果客户从事期货、股票交易，则风险更大，信用更低。

3. 经营同业竞品情况

凡经营同业竞品（指竞争对手产品）者，或以同业竞品为主要经营商品者，信用自然降低为C级。

上述三项指标，以信用等级最低的一项为该客户的信用等级。除了依据上述三项主要因素进行信用等级评价外，还需根据对公司产品的重视程度、执行公司销售政策情况、送货和服务功能、不良记录等多项因素对信用等级进行修正。

(1) 对公司产品的重视程度。如果客户以公司产品为主，对公司产品非常重视，则信用等级较高；如果将公司产品与其他公司产品同等对待，则信用等级降低；如果不以公司产品为主，公司产品仅仅是辅助经营项目，或者仅仅起配货作用，则信用等级更低。

(2) 送货和服务功能。如果客户对下级客户开展送货或服务，则控制市场的能力大大增强，信用等级也相应增强；如果是普通的“坐商”，对下级客户较少或不开展送货或服务，则信用等级降低。

(3) 执行公司销售政策情况。如果客户未能很好地执行公司的销售政策，如经常倒货、低价倾销，则信用等级要大大下降。

(4) 不良记录。如果客户曾经有过不良记录，如曾经欠款不还等，无论是针对本公司还是针对其他公司，信用等级应降低。

上述评价指标也可细分为定性或定量的指标。当然，综合这些指标，对客户的信用状况进行评价的方法很多，**较常见的有“5C”评价法、信用评分法等。**

“5C”评价法由美国银行家爱德华 1943 年提出，是评价客户信用时常用的一种专家分析方法，认为企业信用分析应包括五个要素：借款人的道德品质

(character)、还款能力(capacity)、资本实力(capital)、担保品(collateral)和经营环境(condition),企业可通过这五个要素对客户进行定性分析以判别借款人的还款能力和意愿。

信用评分法,是指事先找出某些决定违约行为概率的关键因素,然后将其汇总考虑并以加权方式计算得出一个数量值。可以将该值视为企业违约概率的预测值,也可以根据该值将客户分为优劣两类以决定赊销与否。

(二) 客户信用等级分类

信用评价不是最终目的,最终目的是利用信用等级对客户进行管理。公司应针对不同信用等级的客户采取不同的销售管理政策。信用评价等级一般按国际通行的“三等九级制”评价标准,将客户信用等级分为AAA、AA、A、BBB、BB、B、CCC、CC、C。

1. AAA 级

即3A级,企业的信用程度高、债务风险小。该类企业具有优秀的信用记录,经营状况佳,盈利能力强,发展前景广阔,不确定性因素对其经营与发展的影响极小。

2. AA 级

即2A级,企业的信用程度较高、债务风险较小。该类企业具有良好的信用记录,经营状况较佳,盈利能力较强,发展前景较为广阔,不确定性因素对其经营与发展的影响较小。

3. A 级

企业的信用程度良好,在正常情况下偿还债务没有问题。该类企业具有良好的信用记录,经营处于良性循环状态,但是可能存在一些影响其未来经营与发展的不确定因素,进而削弱其盈利能力和偿债能力。

对A等客户,在客户资金周转偶尔有一定困难,或旺季进货量较大,资金不足时,可以有一定的赊销额度和回款宽限期。但赊销额度以不超过一次进货量为限,回款宽限期以不超过10天为限。

4. BBB 级

企业的信用程度一般,偿还债务的能力一般。该类企业的信用记录正常,但其经营状况、盈利水平及未来发展易受不确定因素的影响较大,偿债能力有波动。

5. BB 级

企业的信用程度较差,偿债能力不足。该类企业有较多不良信用记录,未来前景不明朗。



6. B 级

企业的信用程度差，偿债能力较弱。

对 B 等客户，一般要求现款现货。但在处理现款现货时，应该讲究艺术性，不要过分机械，不要让客户很难堪，应该在摸清客户确实准备货款或准备付款的情况下，再通知公司发货。

7. CCC 级

即 3C 级，企业信用很差，几乎没有偿债能力。

8. CC 级

即 2C 级，企业信用极差，没有偿债能力。

9. C 级

企业毫无信用。

对 C 等客户，一般要求先款后货，如对一家欠债甚巨的客户，业务员要坚决要求先款后货，丝毫不能退让，而且要考虑好一旦这个客户破产倒闭后的补救措施。C 级客户不应列为公司的主要客户，应逐步以信用良好、经营实力强的客户取而代之。

客户信用是不断变化的，有的客户信用在上升，有的则在下降。如果不对客户信用进行动态评价，并根据评价结果调整销售政策，就可能由于没有对信用上升的客户采取宽松的政策而导致不满，也可能由于没有发现客户信用下降而导致货款回收困难。客户信用评价一般一个月一次，时间最长不能超过两个月一次。业务员对客户的信用评价结果必须及时通知办事处主管、销售经理。

（三）新客户的信用评价

第一次交易的客户，企业一般应按 C 级客户对待，实行“先款后货”，待经过多次交往，对客户信用情况有较多了解后（一般不少于三个月），再按正常的信用评价方式评价。需要注意的是，要谨防一些异常狡猾的骗子头几笔交易故意装得诚实守信，待取得信任后开始行骗的现象。

第四节 应收账款管理

应收账款是企业流动资金的一个重要组成部分，其金额的大小，周转速度的快慢对于一个企业来说是至关重要的。所谓应收账款，是指企业因销售产品、提供劳务等而应向购货或接受劳务单位收取的款项。随着企业竞争越来越激烈，应收账款的管理已成为企业经营活动中日益重要的内容，它直接关系到企业的资金



能否顺畅流通。

一、应收账款的功能

应收账款的发生意味着企业有一部分资金被顾客占用，由此将发生一定的管理成本、机会成本和坏账损失成本。那么，企业为什么还愿意持有应收账款呢？应收账款的功能主要有以下两个方面：

其一，促进销售，扩大企业产品的市场占有率。应收账款的发生是企业采用赊销方式的必然结果。赊销使购买方能立即取得其生产经营所需的产品和劳务，又不需要立即支付产品和劳务的价款，可以缓解资金周转的困难，也可用这笔资金进行其他方面的投资，为自己创造更多的效益，因而购买方总是乐于接受赊销。在银根紧缩、市场疲软、资金匮乏的情况下，赊销的促销作用尤其明显。

其二，减少存货，降低财务风险。赊销可以加速产品销售的实现，加快产成品向应收账款的转化速度，从而对降低存货中的产成品数量有着积极的影响。这有利于缩短产成品的库存时间，企业持有产成品存货，要增加企业的各类管理成本；而如果企业持有应收账款，则无需这方面的开支。因此，当企业产成品存货较多时，一般都可采用较为优惠的条件向商家实行赊销，把存货尽可能地转变为应收账款，以达到减少产成品存货，节约开支的目的，一定程度上降低了企业的财务风险。因而，许多企业愿意采用赊销方式，把存货转化为应收账款。

二、持有应收账款的成本

持有应收账款要付出一定的代价，应收账款成本主要有以下三个方面：

1. 机会成本

机会成本是指资金投放于应收账款而丧失的其他收入。企业资金如不因赊销投资在应收账款上，便可用来投资在其他项目并获得收益，如投资有价证券便会有利息收入。机会成本的存在，使对受信客户的赊销等效于对客户短期融资。对持有应收账款时间相当长的一份赊销合同，其等效的利息损失是巨大的。这笔应收账款资金丧失了盈利机会，便产生了应收账款的机会成本，这个成本一般按有价证券的利息率来计算。降低机会成本的一个重要途径是改善企业的销售变现天数。

2. 管理成本

管理成本是指管理和控制应收账款而耗费的开支。具体是指从应收账款发生到收回期间，所有与应收账款管理系统运行有关的费用总和。应收账款管理成本主要包括：调查客户信誉情况的费用；收集各种信息的费用；账簿记录和保管费



用；收账费用等。

3. 坏账成本

坏账是企业信用管理部门收不回来的客户欠款，或者说是逾期应收账款中收不回来的部分，也称呆账。应收账款因故不能收回而发生的成本称为坏账成本，包括本金和利息。坏账成本与应收账款的数量同方向变动，即应收账款越多，坏账成本越高。

三、应收账款的控制

（一）应收账款控制的目标

企业对应收账款控制的基本目标是降低应收账款的成本，使企业因使用信用销售手段所增加的销售收益大于持有应收账款产生的所有成本。

企业持有应收账款的总额度直接决定了销售收入的规模，较高的应收账款持有水平总是对应产生较高的销售收入。然而，其负面影响是应收账款持有水平的高低，又决定着持有成本的规模，较高的应收账款持有水平会导致较高的持有成本。应收账款控制的目标就是要在二者之间进行权衡，进而采取科学有效的措施，保证应收账款的流动性，并最终使企业的效益和价值得到最大限度的提高，实际上也就是追求最好的流动性和效益性。

（二）应收账款控制的内容

企业信用管理部门对应收账款的控制主要包括如下内容：

（1）根据企业的实际情况和市场环境，制定科学的信用政策，依此指导企业的信用销售和应收账款管理。

（2）控制应收账款的发生规模，使企业持有的应收账款总额保持最佳水平。同时，认真审查客户信用，确保应收账款的及时足额回收。

（3）配合企业财务部门，加强对应收账款的日常监督与分析，以便随时掌握企业持有应收账款的基本情况，便于做出适时的决策。

（4）采取有力措施，加强应收账款的收款管理。对于确实无法收回的应收账款，建立坏账注销制度。

企业要做好应收账款的控制，应该先做好调查和准备工作。这项工作包括向会计部门和销售部门收集资料，即信用管理人员可以查阅会计和销售部门的收款记录和销售合同。另外，在收回账款以后，信用管理部门还应该作出总结报告，内容应该包括收账效果、客户特点、同客户维持后续关系的可能性、本企业应收账款管理水平同行业平均水平的比较、本企业应收账款管理水平同主要竞争对手

的同项指标的比较等。

四、应收账款管理的监管

应收账款是企业拥有的，经过一段时期才能兑现的债权。因此，在收回之前的持有时间内，它不但不会增值，反而要随时间的推移让企业付出代价。如果企业的应收款项不能及时收回，企业资金就无法继续周转，正常的营运活动就被影响，不但会对企业自身的资金运转产生负面影响，而且还可能引发企业之间的相互拖欠，从而形成严重的三角债或多角债问题；如果企业的应收账款一旦形成呆账，就会使这部分资金滞死，使企业蒙受严重的财务损失，甚至会危及企业的生存和发展。加强应收账款的管理，避免或减少损失的发生，保证企业经营活动的正常运行，是十分必须和重要的。企业应收账款管理应注重如下要点：

（一）销售、财务的监管

1. 在销售合同中明确各项交易条款

在与客户签订销售合同时，要注意明确各项交易条款，以避免日后处理应收账款时与客户发生分歧而带来经营风险。首先，要明确各项交易条件，如价格、付款方式、付款日期、运输情况等。其次，明确双方的权利和违约责任。第三，确定合同期限，合同结束后视情况再行签订新的合同。第四，交易合同加盖客户合同专用章，避免使用私章或个人的签字。

2. 定期的财务对账

财务部门要形成定期的对账制度，每隔一定时期必须同客户核对一次账目。同时，特别注意如下几种情况：第一，在产品结构上是多品种和多规格的产品组合。第二，因经营条件的不同而产生的同种产品回款期限不同。第三，客户不能按销售单据或发票回款。第四，用货款垫支其他款项，如客户返利、破损产品货款、广告款、终端销售推广费用等。

3. 尽量减少赊销、代销的比例

企业销售人员为了迅速占领市场，或为了完成销售目标而往往采取赊销、代销的方式。赊销款带来销售额增长的同时，也带来了坏账的风险，这是产生客户拖欠货款的原因。因此，企业要制定相应的销售奖励政策，鼓励客户采取现款交易方式，尽量减少赊销、代销的比例。

4. 对产品铺货率的正确理解

如果产品铺货率提高，会增加销售机会，但应收账款和经营风险也同时增加。如果降低铺货率，经营风险虽然降低了，但达不到规模销售的目标。所以，正确、



合理地解决产品铺货率问题，对降低应收账款、保证货款的安全是有帮助的。

5. 制定合理的激励政策

要将应收账款的管理纳入到对销售人员考核的项目之中，即个人利益不仅要和销售、回款业绩挂钩，也要和应收账款的管理联系在一起。制定合理的应收账款奖罚办法，使应收账款处在合理、安全的范围之内。

6. 建立信用评定、审核制度

在实际工作中，真正能够做到现款现货的客户很少，企业要建立信用评定、审核制度，对于不同的客户给予不同的信用额度和期限，对客户的信用管理采取动态管理的办法。

（二）对客户的监管

1. 对新客户的监管

当企业开拓新市场时，对新客户进行科学、充分的信用评估是非常重要的、必不可少的。

2. 对老客户的监管

首先，要强化客户的回款意识。客户在处理付款时，一般会根据产品的利润率、销售金额、产品在客户的地位和双方关系的维护程度等方面来综合考虑，企业要力争成为客户的第一付款者。其次，控制发货以减少应收账款。按照客户的实际经营情况，采用“多批少量”的方法可以有效地控制应收账款。再次，建立客户的库存管理制度。通过对客户库存的动态管理，检查客户的销售频率、销售数量、覆盖区域等，及时了解客户的经营情况，有效地控制应收账款。

（三）对销售人员的监管

1. 加强销售人员的回款意识

销售人员要不折不扣地执行企业制定的销售政策，特别是应收账款管理政策。作为一名销售人员，应养成良好的习惯：货款回收期限前一周，通知客户结款日期；期限前三天，再次通知；结款日，按时前往拜访。

2. 加强销售人员的终端管理和维护能力

企业要建立一套行之有效的终端管理办法，不仅可以降低企业的经营风险，确保货款安全，同时也可以提升销售业绩，提升产品形象、企业形象。

3. 提高销售人员的回款技巧

销售人员在追收账款中扮演着很重要的角色，在日常工作中要加强销售人员这方面的培训。回款是一项技术性很强的工作，不少营销人员推销有术、要款无方，即便是一些经验丰富的销售人员，也难免会在回款工作中表现出某种程度的

怯弱。为了推动回款工作的开展，企业要加强对销售人员的回款技能培训。

4. 销售人员要注意客户经营不善的危险信号

当客户出现如下情况时，企业应采取果断、迅速的应变措施，降低应收账款的回收风险。

- (1) 付款变慢。
- (2) 推翻已有的付款承诺。
- (3) 未经同意退回有关单据。
- (4) 突然或经常转换银行、账号。
- (5) 未经许可退货。
- (6) 交易额突然增大，超过客户的信用限额。
- (7) 客户提出延期付款。
- (8) 客户提出改变原有的付款方式。
- (9) 客户提出了破产申请。

五、建立货款回收风险处理机制

加强货款回收的风险管理应严格按企业的有关规定区分为“未付款”、“拖欠款”和“呆坏账”。针对不同的款项，企业应采取不同的措施。

1. 未收款的处理

当月货款未能于规定期限内回收者，财务部应将明细列表交销售部门核准；销售部门经理应在未收款回收期限内负责催收。

2. 拖欠款的处理

未收款未能如期收回而转为拖欠款者，销售部门经理应在未收款转为拖欠款后几日内将未能回收的原因及对策，以书面形式提交公司分管经理核批；货款列为拖欠款后，营销管理部门应于30日内监督有关部门解决，并将执行情况向公司分管经理汇报。

3. 呆坏账的处理

呆坏账的处理主要由销售部负责，对需要采取法律程序处理的由公司另以专案研究处理；进入法律程序处理之前，应按照呆、坏账处理，处理后未能有结果，且认为有依法处理的必要的，再移送公司依法处理。呆坏账移送公司后，应将造成呆坏账的原因、责任人等应承担的责任调查清楚，提交公司营销决策层研究。在回收货款过程中，若发现收款异样或即将出现呆坏账时，必须迅速提出收款异样报告，通知公司有关法律部门处理。



六、企业追账的基本方法

如果产品售后应收账款无法按期收回,业务人员必须采取适当的措施追回货款,尽可能地降低应收账款变成坏账的可能性,使企业的损失降到最低。追账的基本方法大体上有以下四种:

(一) 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. 特点

(1) 函电追账方式简便易行,可委派内部人员独立操作,无需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,不易引起重视。收账信是一般企业皆会采用的一种信函收款方式,因为收账信有费用低、较正式的优点。虽然没有无懈可击的收账信,但是应使收账信尽量完美而更有效率。

阅读材料 12-1

某企业的收账信

首次提醒信

尊敬的陈先生:

账号: 123 456

120 000.00 元人民币

我们上次寄给贵公司的详细清单中总额为 120 000.00 元人民币的货款已过期。

我们再次附上这一数额的详细项目。烦请即刻支付我公司该数额货款,或者告诉我们不付款的原因。

说明: 直截了当,以事实为根据提醒客户。

若对方仍未付款,可发第二封信函。

第二次提醒信

尊敬的陈先生：

账号：123 456

120 000.00 元人民币

两个星期前我们就贵公司逾期 120 000.00 元贷款写过信，有关项目请见上次寄给您的清单。

我们上次的提醒信未得到任何答复，我们担心这样下去会影响我们两公司之间长期建立起来的良好业务关系。

我们双方约定的信用期限是 30 天，现在已经逾期 20 天，我们希望 12 月 5 日之前得到付款。

若第二次提醒后仍未付款，可提出诉讼前的最后付款要求。

尊敬的 × × 先生/小姐：

账号：123456

贵公司对我们关于 12 月 1 日第 789 号发票下贷款 120 000.00 元的付款提醒信至今没有任何答复。我们遗憾地通知你，请速付清该款项，或在 12 月 15 日前将付款事宜安排妥当，否则，我们将正式提起法律诉讼以追回包括过期利息在内的贷款及所有法律费用。

我们已安排 × × 律师事务所准备起诉所需的有关法律文件，准备 12 月 25 日正式提起诉讼。在正式提起诉讼之前我们不再另行通知。

(2) 面访追账方式比较正规、效果好，但耗时多，费用高。面访追账方式常用于大客户或大额欠款的回收，虽然面谈的费用较高，但效果较好，至少你能够搞清楚客户不付款的真正原因，以便采取进一步的行动。对于长期客户、大客户，可派追账经理或财务经理上门追账，优先解决争议和问题，在非恶意拖欠的情况下，可以继续发货。

(3) 电子追账速度快，费用低，可以双向交流。随着信息技术的发展，电子追账将会是一种重要手段，并且因其快捷、可双向交流等特点而将会被广泛应用。

(二) 委托追账

债务纠纷发生后，企业将逾期账款追收的权利交给专业收账机构，由其代理完成向债务人的追收工作。目前，国际上的欠款追收大都是依靠各国收账机构相



互代理、协助完成的，比例达 60% 以上。

1. 委托追账的基本方法

(1) 专业追账员追账。专业追账机构接受企业的委托后，首先要对该债务进行调查核实，制定相关的追讨策略；然后由专业追账员与债务人直接接触、洽谈，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，而且部分律师可以免收或事后收取调查费。

(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. 特点

1) 追收力度大

专业机构大都由自身的专业追账员或代理机构进行追讨，从追收形式、效果、对债务人的心理压力等来看，都远远好于企业自行追讨。

2) 处理专业化

专业机构在处理债务问题方面具有丰富的经验和知识，对于每一个拖欠案件，都会制订出一套包含多种手段的追讨方案。

3) 节约追讨成本

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，程序复杂且耗时较长，即使胜诉也不易执行，故企业较少采用。专业追账机构一般采用“不成功不收取佣金”的政策，可最大限度地节约企业的追账成本。

4) 缩短追讨时间

企业自行追讨时，由于不熟悉债务人当地的法律和相关的商业惯例，往往效果不佳。而专业追账机构一般委托债务人当地的追账员或代理机构精心追讨，他们熟悉当地的法律法规，便于沟通和协调，能够提高追讨效率。

(三) 仲裁追账

1. 仲裁追账的基本方法

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。仲裁不具有诉讼的属性，但是，它也是解决经济纠纷的重要手段。

2. 特点

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,仲裁程序不可能发生;仲裁机构是民间组织,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;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仲裁机构再申请仲裁。

3. 仲裁追账的具体程序

(1) 仲裁的申请和受理,包括申请、受理、答辩和反请求、财产保全、委托代理人。

(2) 组成仲裁庭,包括仲裁庭的组成、仲裁员的回避。

(3) 仲裁审理与裁决,包括开庭审理、证据的收集和调查、证据的保全、辩论、和解、调解、裁决、仲裁笔录。

(4) 裁决的执行。仲裁裁决一经作出,当事人应当依照裁决规定的期限和内容自动履行。如果一方当事人逾期不履行,另一方当事人可以向被申请人住所或者财产所在地的中级人民法院申请强制执行。

如果被执行的财产在国外,申请人可以委托专业追账机构或律师,向被执行财产当地的法院申请执行。我国已于1987年4月正式加入《纽约公约》,因此,我国涉外仲裁机构作出的裁决可以在世界上已加入该公约的成员国得到承认和执行,这为解决国际间的债务纠纷提供了便利条件。

(5) 仲裁裁决的司法审查。这主要包括仲裁裁决的撤销、仲裁裁决的不予执行等。

(四) 诉讼追账

1. 诉讼追账的基本方法

债务纠纷发生后,债权人或债务人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的规定审理案件,并作出对双方具有法律强制执行力的判决。

2. 特点

(1) 必须是因自身的权利受到侵犯或因债权债务关系与客户发生争议,案件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) 有具体的诉讼请求和事实、理由。

(4) 必须是属于法院管辖范围的案件。

3. 具体程序

(1) 起诉与受理。



(2) 审理前的准备,包括向当事人送达起诉状副本和答辩状副本;告知当事人有关的诉讼权利义务和合议庭的组成人员;认真审核诉讼材料,调查收集必要的证据;追加当事人。

(3) 开庭审理,包括开庭前的准备、法庭调查、法庭辩论、评议和审判、按期限审结。

(4) 执行。

[案例分析]

包装纸业公司的信用管理

内地某包装纸业公司具有一定的市场占有率,其客户绝大多数是外商投资企业。但是,一直以来,该公司的盈利水平较低。为了提高盈利水平,公司针对当时的实际状况,建立了一个独立的信用管理部门,制订了一套信用管理办法,同时强调公司信用部门的重点任务是最大限度地帮助公司控制坏账,缩短应收账款回收期。针对当时公司的实际状况,公司制订如下信用管理措施:①制订适合公司现状的较为保守的信用政策,确保公司应收账款的低风险要求。②自行开发电脑支持系统,以便于系统控制,提高工作效率。③制订严格的催账程序,缩短DSO,减少坏账损失。④每周一次收款例会制度。检讨逾期货款的原因,商定逾期货款的催收方案。⑤明确坏账的界定及坏账考核规定,并把该规定和销售人员的业绩联系起来,促使销售人员重视收款工作。

在这一系列信用管理措施中,最重要的是信用政策。一个好的信用政策能够帮助公司获得最大的效益,但一个不好的信用政策也可能导致公司亏损甚至倒闭。为了能恰当地制订公司的信用政策,公司制订了一套信用等级评估方法。利用这一方法,为每一个客户计算风险系数,并以此为依据,从高到低对客户进行分类管理,分别给予不同的信用等级,再根据信用等级给予不同的信用额度和信用期限。

对客户进行风险等级评定的基础是企业必须掌握详实的客户信用资料。为此,公司挑选资深的信用咨询公司对客户进行信用调查。在此基础上,重点客户每半年评估一次,并及时调整信用额度和信用期限。这些措施的实施,使公司可以保留优质客户,淘汰不良客户,确保客户群的高质量。

有了良好的信用政策,还必须要有的有力的跟踪措施,做好应收账款的日常监控。应收账款的日常监控是非常重要的,而且其有一定的规律和技巧。掌握了它,收账工作将轻松有序得多,公司的效益亦可大幅提高。为此,公司建立了每周一

次的收款例会制度。事实证明，这是控制应收账款按时收回的非常行之有效的办法，它能督促销售人员及时去客户那里收款。通过这一系列切实可行的信用管理措施，在销售增长率符合公司要求的前提下，该公司连续四年公司没有一笔坏账发生。同时，应收账款资金周转天数也从长达 60 多天，缩短到 40 多天。缩短了应收账款周转天数，提高了资金使用效率，达到了公司利润最大化的目标。

分析：企业信用管理是现代企业管理中一个重要的组成部分，其基本目标是降低应收账款的成本，使企业因使用信用销售手段所增加的销售收益大于持有应收账款而产生的所有费用。该包装纸业公司信用管理的成功经验主要有如下几点。

1. 制订与公司目标一致的信用政策与程序。包括适当的客户信用等级评估方法、专业的应收账款收款程序和合理的应收账款考核制度。
2. 完善的信用管理电脑支持系统。该电脑系统可支持信用等级评估，同时使相关部门能及时掌握各种销售数据、信用分析报表和应收账款账龄等。
3. 严格的应收账款日常跟踪管理和定期召开的应收账款例会制度。
4. 资深的信用咨询公司对客户的资信调查，使该企业对客户的风险系数作出较客观的判断，从而及时调整客户的信用额度和信用期限，大大提高了对客户的资信管理效率。

总之，该公司的成功经验可概括为：信用政策是关键，电脑系统支持是信用管理的基础，日常管理和例会制度是必不可少的措施，信用咨询公司对客户的资信调查、评估是重要的政策制定依据。

资料来源：中国企业信用网。包装纸业公司的信用管理，<http://www.zgwan66.com/book>，2010-06-26，本案例经过编辑。

[习题]

一、单选题

1. 2/10 的折扣政策表明，如果客户在 10 天之内付款，将获得货款总额 2% 的折扣优惠。这种折扣政策是（ ）。
 - A. 季节折扣
 - B. 现金折扣
 - C. 功能折扣
 - D. 批量折扣
2. DSO 是指（ ）。
 - A. 存货周转期
 - B. 应收账款周转期
 - C. 销售变现天数
 - D. 应付账款周转期
3. 某客户具有优秀的信用记录，经营状况佳，盈利能力强，发展前景广阔，不确定性因素对其经营与发展的影响极小。其信用程度高、债务风险小。此类客户的信用等级为（ ）。



- A. AAA 级 B. CCC 级 C. BBB 级 D. A 级
4. 企业资金投放于应收账款而丧失的其他收入,称为()。
- A. 管理成本 B. 坏账成本 C. 可变成本 D. 机会成本
5. “客户与银行的关系是否变得紧张?”这种调查是属于()。
- A. 对客户经营状况的调查 B. 对客户财务现状的调查
C. 对客户支付情况的调查 D. 对客户经营能力的调查
6. 债务纠纷发生后,债权人或债务人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,并作出对双方具有法律强制执行力的判决。这种追账方式是()。
- A. 自行追账 B. 仲裁追账 C. 委托追账 D. 诉讼追账
7. 企业因销售产品、提供劳务等而应向购货或接受劳务单位收取的款项,是指()。
- A. 应付账款 B. 应付现款 C. 应收账款 D. 应收现款
8. 企业的信用程度一般,偿还债务的能力一般。该类企业的信用记录正常,但其经营状况、盈利水平及未来发展易受不确定因素的影响较大,偿债能力有波动。此类客户的信用等级为()。
- A. AAA 级 B. AA 级 C. BBB 级 D. A 级

二、多选题

1. 企业赊销行为的发生一般应具备两个必须的条件,包括()。
- A. 现款交易 B. 所期望的未来付款 C. 对客户的信任
D. 现汇交易 E. 利润最大化
2. 企业信用管理的内容主要有()
- A. 制订信用政策 B. 客户信用调查与评价 C. 应收账款管理
D. 制订促销策略 E. 客户投诉管理
3. 对客户的信用状况进行评价的方法很多,较常见的有“5C”评价法,“5C”评价法包括()等因素。
- A. 借款人的道德品质(Character) B. 还款能力(Capacity)
C. 资本实力(Capital) D. 担保品(Collateral)
E. 经营环境(Condition)
4. 企业的信用政策主要包括()。
- A. 信用标准 B. 信用条件 C. 信用额度
D. 收账政策 E. 产品销售

5. 对客户支付情况的调查包括以下哪几点 () ?
- 是否已不能如期付款?
 - 是否有推迟现金支付日?
 - 是否有推迟签发支票?
 - 是否有提出要求票据延期?
 - 是否有要求延长全部票据或货款的支付日期?

三、简答题

- 信用管理的目标有哪些?
- 制订信用政策主要包括哪些内容?
- 客户信用评价指标主要有哪些?
- 简述应收账款管理的功能。
- 企业自行追账的基本方法和特点有哪些?

[习题解答]

一、1. B 2. C 3. A 4. D 5. B 6. D 7. C 8. C

二、1. BC 2. ABC 3. ABCDE 4. ABCD 5. ABCDE

三、1. 企业信用管理的目标可以用一句话概括,就是力求企业在实现销售最大化的同时,将信用风险降到最低,使企业的效益得到最大程度的提高。具体包括降低企业赊销风险,减少坏账损失。降低销售变现天数,加快流动资金周转。

2. 制订信用政策主要内容包括:信用标准、信用条件、信用额度和收账政策。

3. 客户信用评价指标主要有:①回款率(应收款额)。A级客户的回款率必须达到百分之百,如果回款率低于百分之百则信用等级相应降级。评价期内低于5%,降为C级。②支付能力(还款能力)。有些客户尽管回款率高,但由于其支付能力有限而必须降低信用等级。如某客户尽管不欠本企业的货款,但欠其他企业巨额货款,这样的客户最多只能认定为C级客户。③经营同业竞品情况。凡经营同业竞品(指竞争对手产品)者,或以同业竞品为主要经营商品者,信用自然降低为C级。

4. 应收账款管理的功能包括:其一,促进销售,扩大企业产品的市场占有率。其二,减少存货,降低财务风险。

5. 企业自行追账的基本方法和特点如下:基本方法有:①函电追账。②面访追账。③电子追账。特点包括:①函电追账方式简便易行,可委派内部人员独立操作,无需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,不易引起重视。②面访追账方式比较正规、效果好,但耗时多,费用高。③电子追账速度快,费用低,可以双向交流。

第十三章 客户管理

[内容提要]

本章阐述了客户关系管理的内容、原则,分析了客户投诉管理和客户服务管理等内容。

[学习要点]

1. 掌握客户关系管理的内容和原则;
2. 掌握处理客户投诉的重要作用;
3. 掌握客户投诉管理的内容及处理投诉的策略;
4. 了解客户服务的作用和技巧。



在许多行业里，产品的优势已逐渐淡化，越来越多企业意识到客户关系成为客户增值过程中必须管理的资产。许多企业将客户关系管理视为一种战略能力，这对于大多数企业来说是一种思维观念的转变。客户关系管理是销售人员的重要职责之一，销售人员通过客户调研，了解客户需求，并以此为基础对客户进行分类和管理，制定相应的销售策略，满足客户需求，创造销售业绩。本章阐述了客户关系管理的内容、原则，分析了客户投诉管理和客户服务管理等内容。

第一节 客户关系管理

一、客户关系管理的内涵

客户关系管理（customer relationship management, CRM）的概念由美国 Gartner 集团率先提出。CRM 是指通过培养企业的最终客户、分销商和合作伙伴对本企业及其产品更积极的偏好，留住他们并以此提升企业业绩的一种营销策略。其操作过程是：采用先进的数据库和其他信息技术来获取客户数据，分析客户行为和偏好特性，积累和共享客户知识，有针对性地为客户提供产品或服务，发展和管理客户关系，培养客户长期的忠诚，以实现客户价值最大化和企业收益最大化之间的平衡。

CRM 的营销目的已经从以一定的成本取得新客户转向想办法留住现有客户，从取得市场份额转向取得客户份额，从发展一种短期的交易转向开发客户的终身价值。客户关系管理的内涵可以从以下几个方面来理解。

首先，CRM 是一种管理理念。CRM 的核心思想是将企业的客户（包括最终客户、分销商和合作伙伴）作为最重要的企业资源，通过完善的客户服务和深入的客户分析来满足客户的需要，保证实现客户的终身价值。

其次，CRM 也是一种旨在改善企业与客户之间关系的新型管理机制。在企业的市场营销、销售、服务与技术支持等与客户相关的领域实施。通过向企业的销售、客服的专业人员提供全面、个性化的客户资料，强化其跟踪服务、信息服务的能力，使企业与客户之间建立一系列的卓有成效的一对一关系，使客户得到优质的服务，以提高客户的满意度，吸引和保持更多的客户。同时，通过信息共享和优化商业流程来有效降低企业经营成本，增加营业额。CRM 的实施，要求以客户为中心来架构企业，完善对客户需求快速反应的的组织形式，规范以客户为核心的工作流程，建立客户驱动的产品和服务的设计机制，继而提高顾客的忠诚度。



再次, CRM 又是一种管理软件和技术。CRM 将最佳的商业实践与数据挖掘、数据仓库、一对一营销、销售最大化以及其他信息技术紧密结合在一起, 为企业的销售、客户服务和决策支持等领域提供一个业务自动化的解决方案, 使企业有了一个基于电子商务的面对客户的系统, 从而实现由传统企业模式到以电子商务为基础的现代企业模式的转变。

CRM 不仅要求企业树立观念, 而且要求企业做到如下几点:

(1) CRM 并不是一种简单的概念或方案, 而是一种企业战略, 贯穿企业的每个部门和每个经营环节。

(2) CRM 的实施有赖于先进的信息技术。知识发现技术、数据仓库技术和数据挖掘技术等, 有效地促进了数据获取、客户细分和模式发掘, 使 CRM 能够在企业中获得生命。

(3) CRM 始于对客户行为和特性的深入分析, 以取得对客户需求、客户偏好和愿望等的完整认知, 然后应用这些知识去制定营销战略、编制营销计划和开展营销活动。客户关系管理也意味着与客户之间的互动接触, 因此, CRM 需要设计一个由许多“接触点”构成的网络, 来建立、培养和维护与客户之间长期互利的接触。

(4) 实现客户与企业之间的“双赢”, 在企业利润最大化和客户价值最大化之间找到平衡。

(5) 不同的客户具有不同的关系价值, 企业必须将最大的精力放在最有价值的客户身上。企业要善于分析客户能为企业带来的价值, 要有区别地对待客户。虽然那些低价值的客户在数量上占绝大多数, 但对企业的销售额和利润的贡献却很小。CRM 并不是主张放弃这些价值较低的客户, 而是强调仔细甄别良性客户关系和恶性客户关系, 并加以区别对待。通过对关系的有效识别, 发展与特定客户之间良性的、长期的关系, 坚决剔除不具有培养前景的恶性客户关系。

二、客户关系管理的内容

CRM 的对象是客户, 为赢得顾客的高度满意, 建立与客户长期的良好关系, 在客户管理中应开展多方面的工作。

(一) 客户分析与识别

CRM 的目的不是对所有与企业发生关系的客户都一视同仁, 而是从这些客户中识别哪些是一般客户, 哪些是主要客户。然后有针对性地提供合适的服务, 提高客户的满意度。对客户分析, 首先就是要分析客户差异对企业利润的影响。



对顾客差异化的分析，美国数据库营销研究所休斯教授提出了 RFM 模型。

R: recent, 顾客最近一次购买的情况。对顾客最近一次购买情况的信息进行收集和跟踪，用以分析顾客在沟通之后是否能够持续购买，从而了解顾客对企业提供的即时产品和服务是否有所反应。

F: frequent, 购买频率。购买频率即顾客在测试期间的购买次数，高购买频率意味着更大的市场感召力。如果将该客户购买频率与最近一次购买情况和购买金额相参照，就能准确判断一定区域和时期内的一般客户和主要客户，使企业的营销策略更有针对性。

M: monetary, 花费金额。花费金额能够为企业提供给顾客在一定时期的需求量信息。如果将该信息与其他信息相参照，就可以准确预测一定时期、一定区域内的销售量、市场占有率等信息。从花费金额中确定哪些客户的需求量大、原因是什么，这些信息为企业生产、采购提供依据。

（二）企业对客户的承诺

企业承诺的目的在于明确企业提供什么样的产品和服务。在购买产品和服务时，顾客总会面临各种各样的风险，包括经济利益、产品功能和质量、产品相关服务以及社会和心理方面的风险等。因此要求企业作出某种承诺，以尽可能降低顾客的购买风险，获得最好的购买效果。企业对客户承诺的宗旨是使顾客满意。

（三）与客户的信息交流

企业与客户的信息交流是一种双向的信息交流，其主要功能是实现双方的互相联系、互相影响。从本质上说，客户管理过程就是企业与客户信息交流的过程，实现有效的信息交流是建立和保持企业与客户良好关系的基本途径。

（四）以良好的关系留住客户

为了建立和保持与客户长期稳定的关系，企业首先需要取得客户的信任；同时要区别不同类型的客户关系及其特征，并经常进行客户关系情况分析，评价关系的质量，保持企业与客户长期友好的关系。

（五）客户反馈管理

客户反馈管理在衡量企业承诺目标的实现程度、及时发现客户服务中存在的问题等方面具有重要作用。投诉是客户反馈的主要途径，如何正确处理客户的意见和投诉，对于消除客户不满、维护客户利益、赢得顾客信任是十分重要的。



阅读材料 13-1

药品为什么会变色?

一天,一位男青年拿来一瓶已开启并溶化好的氨苄青霉素干糖浆,要求某药店退药。他说,这药过去是淡黄色的,这次变成粉红色了,而且是一个厂家生产的,怕是假药。店员解释说,这是着色剂变化的原因。可顾客态度坚决,非退不可,来买药的其他顾客也在观望。这个问题处理不好,不仅顾客不满意,对药店声誉也有影响。店员想了一下,说:“这样吧,您可以向生产厂家查询,如果药品质量有问题,我们不仅给您退货,还要加倍赔偿;如果药品质量没问题,长途话费由您负责。”店员的方案得到了男青年的认可,他马上亲自查询,查询结果是厂家用了不同的着色剂。疑虑解除了,男青年不好意思地付了话费,围观的人说:“行,这药店挺负责任。”这个店员不仅很好地处理了顾客的投诉,让其满意而归,而且提高了药店的声誉。

资料来源:超市顾客投诉案例大全. http://www.gb-china.cn/html/Manage/Service/20090511_29234.html, 本案例经过编辑。

三、如何实施客户关系管理

(一) 做好客户信息的收集,建立客户档案

在 CRM 过程中,企业要做好客户信息的收集,建立客户档案。客户档案一般应包括以下三方面的内容。

1. 客户原始记录

客户原始记录即有关客户的基础性资料,它往往也是企业获得的第一手资料。具体包括客户代码、名称、地址、邮政编码、联系人、电话号码、银行账号、使用货币、报价记录、优惠条件、付款条款、税则、付款信用记录、销售限额、交货地、发票寄往地、企业对口销售人员号码、佣金号码、客户类型等。

2. 统计分析资料

主要是通过顾客调查分析或向信息咨询企业购买的第二手资料。包括顾客对企业的态度和评价、履行合同情况与存在问题、信用情况、与竞争者交易情况、需求特征和潜力等。

3. 企业投入记录

企业与顾客进行联系的时间、地点、方式(如访问、打电话)和费用开支、给

予哪些优惠（价格、购物券等）、提供产品和服务的记录、合作与支持行动（如共同开发研制为顾客产品配套的零配件、联合广告等）、为争取和保持每个客户所做的其他努力和费用。

以上是客户档案的一般性内容。要注意的是，无论企业自己收集资料，还是向咨询业购买资料都需要一定的费用。所以，客户档案应设置哪些内容，不仅取决于客户管理的对象和目的，而且也受企业的费用开支和收集信息能力的限制。

（二）了解客户的需求

企业通过建立一种实时的客户信息监测系统，将客户信息和服务融入企业的运行中，从而有效地在企业内部，尤其是在销售部门和生产部门之间传递客户信息。

企业经常会发现不同的客户存在不同的服务要求，大客户允许较长的供货期，而小企业则要求在一两天内必须供货。根据客户需求，企业可以建立大型分销中心和产品快速供应中心，将销售、订单处理和管理集成在一起，将客户服务和销售结合在一起，建立起一种既提高服务又降低成本的系统。

（三）获知客户的偏好，提高客户的满意度和忠诚度

如果企业与客户保持广泛而密切的联系，价格将不再是主要的竞争手段，竞争者也很难破坏企业与客户间的关系。例如，在顾客为母亲的生日订购蛋糕后，店员会于次年顾客母亲生日来临之前提醒顾客。通过提供超过客户期望的服务，可将企业的一般客户发展为忠实客户。争取新客户的成本要远远超过保留老客户的成本。而且，随着客户和企业间来往的不断增加，客户的个别需求和偏好也会变得更加详细明了。

四、客户关系管理的原则

在 CRM 过程中，应遵循以下原则：

1. 动态管理原则

CRM 系统建立后，如果置之不理，就失去了它的意义。因为客户的情况会不断发生变化，所以客户的资料也要不断地加以更新，剔除过时的或已经变化了的资料，及时补充新的资料，对客户的变化进行跟踪，使客户管理保持动态性。

2. 突出重点原则

有关不同类型的客户资料很多，企业要透过这些资料找出重点客户。重点客户不仅要包括现有客户，而且还应包括未来客户或潜在客户。这样做，不仅可为企业留住老客户，而且可同时为选择新客户、开拓新市场提供资料，为企业的进一步发



展创造良机。

3. 灵活运用原则

收集并管理客户资料，目的是在销售管理过程中加以运用。所以，在建立客户档案及客户数据库之后，不能束之高阁，应以灵活的方式及时全面地提供给销售人员及其他有关人员，为其决策提供依据，提高客户管理的效率。

4. 专人负责原则

许多客户资料都是保密的，不宜流出企业，尤其不能落入竞争者之手，只能供企业内部使用。所以，客户关系管理应规定明确的管理办法，客户管理系统应由专人负责，严格审查客户资料的利用和借阅。

第二节 客户投诉管理

现代市场营销观念认为，企业的营销活动应该以顾客的需求为中心，通过不断满足顾客的需求来获取企业的利润。今天，在竞争市场上几乎所有的一切——产品、价格、服务等——越来越趋向于同质化，营销客户投诉应成为企业又一块竞争的领域。所以，如何处理顾客投诉，如何能更好地满足客户的需求，对企业起着至关重要的作用。

一、处理客户投诉的重要性

1. 客户投诉往往蕴藏着价值极高的信息，是企业管理者与顾客沟通的桥梁

美国的 Quick Park Inc 公司在全美几个城市经营停车场业务，他们非常注重客户投诉。曾经有客户说他们离开车场时交接汽车太花时间，公司十分重视这投诉并立即着手改进，加快了交接车的速度。结果，公司赢得了客户的欢心，而且每年几乎节约了近 50 万美元。由此可见，客户投诉蕴藏价值极高的信息，可能成为创新点。

客户投诉的来源主要有两个：一是来源于商品；二是来源于服务。因此，客户投诉对公司商品和服务的提升有着非常大的作用。而且，客户正是对公司的产品或服务有着一定的期望才会提出投诉和抱怨。公司存在的问题越多，客户抱怨也就会相应地变多，也就可以使公司充分了解自身的不足与问题所在。这样，从客户的投诉中，公司管理层便可以轻松而又及时地得到市场反馈的消息，从而对症下药，解决问题，更好地为客户服务。因此，对企业而言，客户投诉是企业获取信息、了解顾客期望最有效也最经济的方式。

2. 客户投诉可以提高企业在市场上的“顾客占有率”，形成顾客忠诚

据美国的一项研究结果显示，通过良好的客户服务解决客户的问题非常重要。在某些行业中，那些问题解决了的客户甚至要比从未碰到过问题的客户更忠诚。当然，要是企业一开始便能以高品质的产品和优质的服务满足客户，那样是最好的，因为多数不满意的客户会选择一言不发地离开，而根本不给企业任何机会留住他们的忠诚。但是，要是企业不能很有效地处理客户投诉，其结果将是灾难性的。企业不仅将会失去这些不满意的客户，流失利润，而且当他们向其他更多的客户或潜在客户讲述自己不满的经历时，负面的口碑效应将使企业的正面宣传大打折扣，使企业处于一种非常尴尬的境地。

3. 客户投诉可以使企业明白市场上客户的要求，发现新的市场机会

客户是“使用商品而最感困惑的人”，而企业管理层则是“制造商品并对商品特性最为熟悉的人”。如果能使客户的怨言完全准确地传达给企业管理层和决策层，就能开发出新产品和发现新的市场机会。

二、客户投诉的内容

因为企业销售的各环节均有可能出现问题，所以客户投诉的内容可能涉及产品及服务提供的各个方面，这些可能出现的问题可归纳如下。

1. 产品质量投诉

客户对产品质量问题的投诉，包括产品在质量上的缺陷、规格不符、技术规格超出允许的误差、产品故障等。

2. 购销合同投诉

客户对购销合同问题的投诉，主要包括产品数量、等级、规格、交货时间、交货地点、结算方式、交易条件等方面与原购销合同规定不相符。

3. 货物运输投诉

客户对货物运输问题的投诉，包括货物在运输途中发生损坏、变质和丢失，以及因包装或装卸不当而造成损失等。

4. 服务投诉

客户对服务的投诉，包括对企业各类人员的服务质量、服务态度、服务方式、服务技巧等提出的批评和抱怨。

三、处理客户投诉的原则

1. 有章可循

企业要有专门的制度和人员来管理客户投诉问题，另外要做好各种预防工作，对客户投诉防患于未然。为此，需要经常不断地提高企业全体员工的素质和业务能



力，树立全心全意为客户服务的思想，加强企业内部投诉信息的交流。

2. 及时处理

对于客户投诉，各部门应通力合作，迅速做出反应，力争在最短时间内全面解决问题，给客户一个满意的答复。否则，拖延时间或推卸责任，只会激怒投诉者，使事情进一步复杂化。

3. 分清责任

企业不仅要分清造成客户投诉的责任部门和责任人，而且要明确处理投诉的各部门、各类人员的具体责任与权限，尤其是客户投诉不能得到圆满解决的责任。明确责任，妥善处理客户的投诉。

4. 留档分析

企业对每一起客户的投诉及其处理都要做详细记录，包括投诉的内容、处理过程、处理结果、客户满意程度等。通过记录，总结经验，吸取教训，为以后更好地处理客户投诉提供参考。

四、处理客户投诉的步骤

1. 记录投诉内容

记录投诉内容是处理客户投诉步骤的第一步。企业可利用客户投诉记录表详细记录客户投诉的全部内容，如投诉人、投诉时间、投诉对象、投诉要求等。

2. 判定投诉是否成立

了解客户投诉的内容后，要判定客户投诉的理由是否充分，投诉要求是否合理。如果投诉不能成立，应采取婉转的方式答复客户，取得客户的谅解，消除误会。

3. 确定投诉处理责任部门

根据客户投诉的内容，确定相关的具体受理单位和受理负责人。例如，运输问题，交给运输保管部门处理；质量问题，则交给质量管理部门处理；服务问题，则交给服务部门处理。

4. 责任部门分析投诉原因

有关责任部门要查明客户投诉的具体原因及具体造成客户投诉的责任人。

5. 提出处理方案

根据实际情况，参照客户的投诉要求，有关部门要提出解决投诉问题的具体方案。如退货、换货、维修、折价、赔偿等。

6. 提交主管领导指示

对于客户投诉，领导应予以高度重视。主管领导应对投诉的处理方案一一过目，及时做出批示。根据实际情况，采取一切可能的措施，挽回已经出现的损失。



7. 实施处理方案，处罚直接责任者

企业对已经做出决定的处理方案要贯彻落实，并通知客户，收集客户的反馈意见。对造成客户投诉的直接责任人和部门主管要按照有关规定进行处罚。依照投诉所造成的损失大小，扣罚责任人一定比例的绩效工资或奖金。

8. 总结评价

对投诉处理过程进行总结与综合评价，吸取经验教训，提出改进对策，写出客户投诉分析报告，以不断完善企业经营管理和业务操作水平，提高客户服务质量和水平，降低投诉率。

五、处理客户投诉的策略

企业处理客户投诉的方法有很多，面对不同情形应采取不同的应对策略。下面是几种常用的处理客户投诉的策略：

1. 鼓励客户投诉

在有可能会倾诉他们的委屈和不满之后，客户会感觉好多了。重要的是销售人员让客户充分地诉说委屈而不要打断他，打断只会增加已有的不满和敌意，并且使问题变得复杂化，更难处理。一旦客户的愤怒和敌意产生了，说服劝导更难，几乎不可能找到让双方都接受的解决方案。在顾客倾诉时，销售人员的态度一定要耐心、亲切和蔼。

2. 获取和判断事实真相

面对极力为自己索赔或讨说法的客户，销售人员必须谨慎地确定与投诉有关的事实信息。用户通常强调那些支持自己观点的情况，所以销售人员应在全面地、客观地了解情况的基础上，找出令人满意的解决办法。

当事实不能揭示问题的真相，或客户与企业反映出的信息都有错误时，最困难的情况出现了。在这种情况下，需要让客户知道获得一个公平解决困难的办法。然而，无论如何，目标仍然是使客户投诉得到公平的处理。

3. 提供解决办法

在倾听客户意见，并从客户的立场出发考察每一种因素之后，销售人员有责任采取行动和提出公平合理的解决办法。所以，一些企业规定了解决问题是销售人员的责任。也有一些企业规定，解决问题的方案应由总部的理赔部门作出，销售人员应调查问题并提出解决问题的参考方案。允许销售人员作出处理决定的企业认为，销售人员最接近客户，他们最适合以恰当的方式作出公平的、令客户满意的解决方案；规定由总部作出处理决定的企业认为，如果解决方案来源于管理层而非销售人



员，客户可能更容易接受。

4. 公平解决索赔

为了帮助企业提出一个公平合理的解决办法，销售人员必须获得下列信息：客户索赔的金额和索赔的频率、客户账户的数量和客户的重要程度、企业所采取的行动对其他客户可能的影响程度等。在获取了以上信息之后，企业可选择的解决方案有以下几种：

- (1) 产品完全免费退换。
- (2) 产品完全退换，由客户支付劳动力和运输费用。
- (3) 产品完全退换，由客户和企业共同承担相关费用。
- (4) 产品完全退换，支付客户折扣价格。
- (5) 企业负责维修，客户承担维修费用。
- (6) 产品返厂，再作处理。
- (7) 客户向第三方索赔。

5. 建议销售

建议销售，是指建议客户购买与主要产品相关的其他产品或服务。这种客户服务的形式在实际工作中经常被忽视，因为有的销售人员认为建议销售不是一种服务。然而，只要能恰当地运用，建议销售将有助于发展与客户的关系。当销售人员感到附加产品项目能够提高客户的满意水平时，不失时机地进行建议销售，会增强客户的购买信心。

6. 建立商誉

销售过程，尤其是售后服务，应该是以建立良好的商誉为导向的。商誉是客户对销售人员、企业及其产品的一种积极的情感和态度。良好的商誉不仅有助于企业达成与客户的初次交易，也能促进顾客重复购买；良好的商誉不仅有助于客户在众多相似的竞争性产品中选择本企业的产品，也有助于吸引新的客户；良好的商誉胜过其他任何的促销手段，是企业最好的广告。

7. 设立免费投诉电话

事实上，免费投诉热线方便了投诉和抱怨这种“信息产品”的流通。企业通过设立免费服务热线，为顾客提供了一条投诉的便捷的“渠道”。AT&T通过调查发现：**86%的顾客宁愿打免费电话而不愿意写投诉信；62%的顾客更愿意和开通免费电话的企业打交道。**因此，企业要想更好地参与竞争，更好地接待顾客投诉，免费热线是不可或缺的一种工具。

阅读材料 13-2

把公司的批评者变成忠实客户

一项研究表明,顾客向其他人抱怨不满的机率要比向他人讲述愉快经历的机率高出三倍。如果抱怨能迅速解决的话,95%的顾客还会继续购买同种产品,而且,抱怨得到满意解决的顾客平均会向五个人讲述他们受到的良好待遇。因此,有远见的公司都不会尽力躲开不满的客户。

今天,超过2/3的美国厂商提供全美规模最大的“800电话”来处理抱怨、询问及订货方面的问题。通用电器公司(GE)的回答中心可能是全美规模最大的800电话系统。该系统建有庞大的数据库,服务人员可以迅速查找到关于129个产品系列的8500种型号的100万条信息。尽管公司在每个电话上平均花费3.5美元,但在新产品销售和保修上可获得二至三倍的回报。此外,通用电器公司还拥有大量的维修人员,提供快速高质的售后服务。

资料来源:菲利普·科特勒,加里·阿姆斯特朗著.营销学导论.俞利军译.华夏出版社,2001.

六、处理客户投诉时应注意的问题

1. 聆听客户的问题

当客户投诉时,接待人员一定要保持诚恳、亲切的态度,要准备做全世界最佳的聆听者。要记住,投诉的客户千差万别:有的虽然心中不快但很有礼貌,有的愤怒,有的可能是怒火满腔……不管客户表现如何,接待人员都要集中精神,聆听客户的问题,学会做客户的“出气筒”。这样做的目的在于,聆听的时间越多,客户反映的问题越充分,解决问题的方法越恰当。

2. 为有效顾客投诉提供馈赠

这种馈赠一方面可以说是企业对顾客提供“投诉”这种“产品”的回赠,另一方面,更重要的是可以吸引很大一部分顾客对企业的产品和服务提出意见和建议。企业可设置一些合适的奖品,如一些比较实用的标有公司LOGO的产品作为奖励。这样,企业就可以召回一些一言不发就选择离开有抱怨的顾客,挽回他们的同时,提升了企业自身的“顾客占有率”和忠诚度。



3. 追究原因

仔细调查和了解客户投诉的原因，如明显是本企业的问题，应首先迅速向客户致歉，并尽快处理；如原因不能确定，应迅速追查原因（应对本企业之产品具有信心），不可在调查阶段里轻易与客户妥协。

4. 采取适当的应急措施

根据客户投诉的重要程度，采取不同的处理方法。为了避免同样的错误再次发生，应当果断采取应急措施。

5. 改善以后的工作

以客户的不满为参照查找工作的差距，必要时可以成立专门的委员会追查投诉的原因，以达到改善工作的目的。

6. 建立客户投诉管理制度

企业要建立反应快速、处理得当的客户投诉管理体系和制度，如建立客户投诉中心，作为负责处理客户投诉问题的专门职能部门。

7. 后续服务的实施

为了恢复企业的信誉，除了赔偿客户物质和精神上的损失之外，更要加强对客户的后续服务，使客户恢复对企业的信心。

第三节 客户服务管理

随着市场经济的发展和竞争的日趋激烈，企业要在产品上寻求某种竞争优势变得越来越困难，因此，尽可能地为客户提供周到满意的服务逐渐成为企业竞争的焦点，所以，客户服务越来越受到人们的重视。无论是企业还是销售人员，都必须把客户服务摆在重要的位置，不断增加服务的内容，改善服务态度，并提高服务质量。

一、客户服务的含义和作用

什么是客户服务呢？**客户服务是指企业在合适的时间和地点，以适当的价格和方式向客户提供产品和服务，使客户的需求得到满足，价值得到提升的活动过程。**企业为了能够与客户形成稳固的互动关系，使每一位客户从开始享受服务到最终满意，这整个过程中，企业所能做的一切工作都叫做客户服务工作。客户服务是根据客户本人的喜好使他们满意，同时使客户感受到重视，使他们把这种好感铭刻于心，最终成为企业的忠诚客户。

客户服务在销售管理中发挥着十分重要的作用，主要体现在以下几方面。

1. 全面满足客户需求

服务能为购买者带来有形和无形的利益。从本质上说,顾客购买产品并不是为了产品本身,而是为了产品所能带来的效用,即产品的使用价值。如人们购买电视并不是为了买这个物质实体,而是为了得到它的效用,即它能带来声像效果。因此,与其说客户购买的是商品,不如说客户购买的是产品所能带来的效用和相关的服务。由于生活水平不断提高,人们对服务的要求也越来越高,要求服务能为顾客提供更多的便利,为他们节约时间、提高效率。随着科学技术的不断进步,产品的技术含量越来越高,人们对产品的使用技术越来越难以把握,仅靠产品说明书已难满足客户的需要,这就需要企业提供安装、调试、培训指导等多方面的服务。

2. 扩大产品销售

企业和销售人员可以通过提供各种服务来增强买卖双方的关系,更好地实现销售目标。企业和销售人员提供优质的全方位的服务,可以使顾客获得更多的便利,满足顾客的需求。这不但可以吸引客户,而且还有利于树立企业良好的企业形象,使客户增强购买本企业产品的信心,从而扩大产品的销售。另外,销售人员在销售中为顾客提供各种有效的信息,使客户增长消费知识,了解市场信息和产品信息,掌握产品的使用方法,以便于客户购买产品。

3. 提高企业竞争能力

优质的服务与产品的质量、性能、价格、品种、规格等一样,是构成企业竞争力的重要因素,而服务的相对地位在不断上升。这是因为,在许多产品市场上,卖方市场已逐渐被买方市场所取代,客户在产品交易中居于主导地位,客户的需求成为企业一切生产经营活动的中心。而且,竞争的需求使企业不断以各种方式,包括相互之间的学习和模仿来寻求产品的完善,结果使各企业产品之间的差异越来越小,产品的属性越来越相似。在产品越来越趋向同质化的市场条件下,各企业纷纷提供优质的服务,以求在竞争中占据优势地位。在优质产品的基础上,优质的服务能扩大企业的知名度,提高企业的美誉度,赢得客户忠诚,增强企业的竞争能力。

4. 提高企业的经济和社会效益

企业的一切生产经营活动的出发点都是为了满足客户的需求,从而使利润最大化。客户是企业生存和发展的基础,企业的利润完全来自客户。企业门庭若市,顾客盈门,经济效益一定好;反之,企业“门前冷落车马稀”,就难以实现自己的经济效益。所以,要做到更好地满足客户的需求,就必须吸引客户购买自己的产品。完善的客户服务就是企业吸引客户的重要保证。



阅读材料 13-3

联邦快递的客户服务

1973年4月17日,联邦快递首次开门营业,它共发运了八个包裹,七个是工作人员的试运件。没有想到的是,这成为了一个行业诞生的标志:隔夜速递。尤其令学生们感到兴奋的是,联邦快递的首席执行官是在耶鲁大学的大学论文中勾勒出其运营的早期设想的。1990年,该公司收入共达70亿美元,控制了43%的航空快递市场。联邦快递有两个宏伟目标:每一次交流和交易都要达到百分之百的客户满意;处理每一个包裹都要百分之百地达到要求。

早期,联邦快递将客户满意度和服务表现定义为准时送达包裹所占的百分比。后来,通过多年的客户投诉记录分析,公司发现,准时送达只是客户满意中的一个标准,还有其他因素影响着客户的满意度。联邦快递总结出,顾客满意度包括应该避免的8种服务失败,并把其总结为“服务八怕”,具体是:①送达日期错误;②送达日期没错,但时间延误;③发运遗漏;④包裹丢失;⑤对客户的错误通知;⑥账单及相关资料错误;⑦服务人员表现不佳;⑧包裹损坏。所以,根据由客户投诉所产生的这些分类可以看出,对客户而言,重要的标准不仅仅只是准时送达。

除对客户投诉进行分类外,联邦快递每天都分别跟踪12个服务质量指标,以从总体上衡量客户的满意度。另外,公司每年都要在五个方面进行多次的客户满意度调查:①每一季对四个细分市场进行客户满意度调查,即电话通知联邦快递的基础业务、美国以外地区递送客户、专人递送中心客户及快件箱客户;②半年一次的客户满意度调查,即联系曾经使用过联邦快递10项专门性程序,如客户服务、开票及发票调整等其中之一的客户进行调查;③每年两次的联邦快递中心评价卡的收集、列表,及反馈给每个中心的管理人员;④对联邦快递的7600个最大客户进行自动化调查,这些客户的业务量占到了公司总业务量的30%,为他们配备自动化系统,进行包裹跟踪和一系列其他自助服务活动;⑤每年一次的加拿大客户调查,加拿大是美国以外联邦快递包裹到达最多的国家。

联邦快递这样做收获了什么?从经济效益来衡量,联邦快递是美国历史上第一个在成立后的最初10年里销售额超过10亿美元的公司。而且联邦快递所享有的客户满意度也具有传奇色彩。在采用从“完全满意”到“完全不满意”的五分法调查中,到现在为止,最高客户满意度达94%。多数企业在衡量客户满意度时,会将“有些满意”和“完全满意”的比例合二为一,但联邦快递却不这样。正是坚持了这样的服务标准和取得了这样的成绩,联邦快递获得了马尔科姆·鲍德里奇全国质量奖。

资料来源:中国客户服务网.经典案例:联邦快递. <http://www.cnsc100.com/bencandy.php?fid=85&aid=1052>. 2007-12-04. 本案例经过编辑。



二、客户服务的分类

客户服务的方式多种多样，内容很多，依照不同的划分标准，可以对客户服务进行不同的分类。

1. 按服务的时序分类

(1) 售前服务。售前服务是指在销售产品之前为客户提供的服务。主要是充分研究和分析客户心理，用各种服务方式激发客户的购买欲望，为销售活动做好准备，保证销售任务的完成。

售前服务的主要内容包括：进行市场调研，了解客户的需求，并据此组织企业的生产和经营活动，最大限度地满足客户的需求；进行广告宣传，将产品的质量、性能、用途等信息通过各种媒介传达给客户，向客户介绍并说明产品的特点，激发客户的购买兴趣，引起客户的关注；以多种方式为客户提供有关产品的信息咨询，提供样品或产品说明书，使客户充分了解产品的功能及使用方法，以此来赢得客户的信赖，从而促成购买行为的产生；接受客户的电话、网上订货，或提供邮购服务；开设培训课程，帮助客户掌握有关的产品技术和使用方法，增强客户的购买信心；精心布置销售现场，为客户提供良好舒适的购物环境；方便客户，为客户提供有关的配套加工服务；合理安排营业时间等。

(2) 售中服务。**售中服务是指在销售过程中为客户提供的服务，是客户服务的中心环节。**

售中服务的主要内容包括：销售人员以良好的服务态度服务客户，使客户心情舒畅；热情细致地为客户介绍产品的性能、质量、用途、保养知识等，帮助客户充分了解产品的特点；帮助客户在同类产品之间进行理性比较，使客户明确产品的优缺点，以便进行选择；耐心地解答客户提出的各种问题；为客户做现场操作示范和表演，请客户当场试用，让客户亲身感受产品的特点；针对一些客户的特殊需求，为客户推荐产品，当好客户的参谋；为了美观或便于携带，为客户包装产品；为客户代办各种购买手续、合同和托运等，使客户高兴而来，满意而归。

(3) 售后服务。售后服务是在产品出售以后为客户提供的服务。售后服务既是一种促销手段，也是一种扩大企业影响、树立企业良好形象的重要方法。

售后服务的主要内容包括：提供设备的安装、调试服务，保证设备的正常运转；提供送货上门服务，解决客户在技术上遇到的难题；对难以掌握的产品，为客户提供技术指导与培训；为客户及时提供零配件和备用件，保证货源充足；建立维修网络并提供巡回检修服务；建立客户指导制度，跟踪产品的使用和维修情况；严格执行“三包”服务，即包修、包换、包退，解除客户的后顾之忧。



2. 按服务的性质分类

(1) 技术性服务。技术性服务是指企业向客户提供的与产品的技术和效用有关的服务，由专门的技术人员提供。技术性服务主要包括安装、调试、维修及技术咨询、技术指导、技术培训等。

(2) 非技术性服务。非技术性服务是指企业向客户提供的与产品的技术和效用无直接关系的服务。非技术性服务主要包括广告宣传、送货上门、信息指导、分期付款等。

3. 按服务的地点分类

(1) 定点服务。定点服务是指企业在固定地点建立或委托其他部门设立服务点为客户提供服务。如生产企业在全国各地设立的维修服务网点，零售门店的服务等。

(2) 巡回服务。巡回服务是指没有固定地点，由销售人员或其他专业人员定期或不定期地按客户分布巡回提供的服务。如流动货车、上门销售、巡回检修等。这种服务适合客户比较分散的情况，因其深入居民区，极大地方便了客户，深受客户喜爱。

4. 按服务的费用分类

(1) 免费服务。指企业向客户提供的不收取费用的服务，一般是附加的、义务性的服务，企业售前、售中、售后的多数服务项目都是免费的。

(2) 收费服务。指企业在向客户供应产品时提供的收费服务项目，一般是在“三包”规定之外的、应客户要求提供的个性化服务。

5. 按服务的次数分类

(1) 一次性服务。指企业向客户一次提供完毕的服务，如送货上门、产品安装等服务。

(2) 经常性服务。指企业需多次向客户提供的服务，如产品的调试、检修、保养等服务。

三、售前服务的内容

售前服务就是要在客户购买产品之前和他们进行沟通和交流，增进客户对企业产品的了解，并使之产生兴趣。售前服务的方式多种多样，如提供试用品、赠送购物券等。售前服务的目的十分明确，即刺激客户对商品产生购买欲望。

1. 广告宣传

广告已成为现代经济生活的一个重要组成部分，人们几乎每时每刻都可以从不同的媒介上接触到不同的广告，每个强势品牌的背后都离不开广告的支撑。企业可以通过电视、报纸、广播、杂志、网络等大众传媒在短期内迅速地将有关产品功能、



用途、特点等方面的信息告知众多的目标消费者和社会公众，扩大企业或产品的知名度，诱发客户的购买欲望。广告实际上是售前服务的一种重要方式，它是引导消费、传递信息、促进销售不可缺少的手段。所以，企业应高度重视产品的广告宣传。但需要注意的是，企业在选择广告媒体时，应根据产品的特点和目标市场的特征，实现最佳的广告媒体组合。

2. 为顾客提供各种方便

企业要赢得顾客，吸引顾客来购买自己的商品，就必须尽可能地为顾客提供各种方便，使他们能称心如意地购买到所需要的商品。如企业为客户提供技术培训、免费咨询指导；商店为顾客设立服务台、试衣室、休息室、儿童临时托管室、自动柜员机，为顾客免费供应开水，提供携带物品暂存服务等，使顾客感受到各种便利，从而增强商品对顾客的吸引力。

3. 做好社会性的公关活动

良好的形象是企业的无形资产，企业应做好社会性的公关活动。企业社会性的公关服务方式很多，如赞助文化、体育运动事业，捐款捐物支援灾区人民，赞助中小学、幼儿园的教学建设，捐建希望学校、资助贫困学生，创办福利事业等，这些都可以提高企业的知名度和美誉度，树立企业良好的形象。同时，企业还可以通过举办新闻发布会、记者招待会、产品展销等活动扩大企业的社会影响。

4. 销售环境布置

企业店铺的环境卫生、招牌设计、铺面风格、通道设计、内部装饰、灯光色彩、背景音乐、营业设备、商品摆设等都会给顾客购物以强烈的影响，会引起顾客不同的情绪感受，并由此激发他们的购买欲望。同时，店铺也是企业的一个对外窗口，良好的店铺环境代表了企业的形象。

5. 开办各种培训，为顾客提供技术咨询和指导

技术性强的产品，其使用方法不易被顾客掌握，而不能让顾客熟悉和了解产品一定会影响产品的销售。所以，企业要为顾客提供技术培训、咨询与指导服务，激发顾客的购买欲望，促进产品的销售。

6. 提供咨询服务

电话是一种快捷、便宜的信息沟通手段，通过电话，顾客可方便地得到所需信息和服务。例如，中国联通公司给用户设置了热线电话，专供各种咨询。

四、售中服务的内容

售中服务是指在买卖过程中直接或间接地为销售活动提供的各种销售服务。方便而周到的售中服务，不仅可以吸引更多的顾客，促进成交，而且还能增强企业与



顾客的关系，增加客户的信任感，提高企业的竞争能力。售中服务的内容主要有以下几种：

1. 向顾客传授产品知识

销售人员在向客户销售产品的同时，必须向客户介绍有关产品的性能、质量、用途、品种、规格等方面的知识，当好客户的购买顾问。一方面，这是客户做购买决策的客观要求，客户在做购买决策时需要掌握必要的产品知识，以作为产品比较和选择的依据。另一方面，销售人员向客户介绍产品知识的同时，也有利于销售气氛的融洽，并形成和谐的人际关系。

2. 帮助客户挑选，当好参谋

客户在购买产品时，其心态不仅受自身因素如客户需求、社会地位、文化程度、购买习惯、消费经验等影响，还会受到外部刺激因素的影响，如产品的价格、质量、用途、广告、购物环境等。所以，销售人员不仅要热情接待，更重要的是从顾客的角度，考虑顾客的真实需求，帮助顾客排除干扰，树立购买的信心。

3. 尽最大努力满足客户的需求

在销售过程中，顾客会提出各种各样的要求，其中大多是比较合理的。销售人员应尽最大努力满足顾客的合理要求，让顾客满意，从而促成交易。

4. 操作表演要吸引顾客参与

在销售中的操作表演，能真实地体现产品的质量、性能和特点，引起顾客的购买兴趣。同时，操作表演也能提高销售人员的说服力，增强顾客的信任感。一定要注意吸引顾客的参与，在销售人员的指导下，让顾客动手操作，这样更能增加顾客对产品的直观感觉，增强购买的信心。

五、售后服务的内容

企业向顾客提供售后服务的目的是解决顾客由于使用企业产品而带来的一系列问题，要保证顾客方便、放心地使用产品，降低使用产品的成本或风险，增加使用产品的效益，使顾客成为回头客，提高顾客对企业的忠诚度。

1. 送货上门

对体积较大、不易搬运、携带不便的商品，或一次性购买量较多，或有特殊困难的客户，企业要提供送货上门的服务，其形式是免费送货或付费送货。很多企业采用统一免费送货的形式，不管是自营送货或外包给物流企业送货均可；另一些企业是根据实际情况适当付费送货。这样为客户提供了极大的便利，有利于提高客户对企业的忠诚度。



2. 安装服务

对技术含量高、安装复杂的产品，企业要为顾客提供上门安装与调试服务，保证售出的产品质量，让顾客放心使用。

3. 包装服务

商品包装也是客户服务中不可缺少的项目。商品包装具有美化商品，便于运输、携带等作用。精美、独特的商品包装还能起到促销的作用，很多企业在外包装上印上本企业的名称、地址、标识，起到了广告宣传的作用。

4. 维修和检修服务

企业若能为客户提供良好的售后维修和检修服务，就可以使客户安心地购买、使用商品，减少客户的顾虑。有能力的企业应设立维修网点，或提供上门维修服务。例如，家用电器，很多客户在购买之前，会充分考虑其维修服务如何，再做出购买决定。

5. 开通客户免费服务热线电话

客户在使用产品时难免会出现一些问题，为了尽快帮助顾客解决问题，企业要开通客户免费服务热线电话，使顾客不用出门就可以享受到周到的服务。

6. 做好电话回访和人员回访

凡购买企业产品的客户，要让顾客填写相关的表格，写清姓名、地址及通信方式，以便服务人员进行跟踪服务。企业要以打电话的方式或派专人上门服务的方式对客户进行回访，及时了解顾客使用产品的情况，解答客户提出的问题。

7. 建立客户档案

建立客户档案的目的是为了与客户保持长期的联系。通过这种方式，一方面可以跟踪客户所购买产品的使用情况，了解客户的喜好，在企业开发出新产品后，及时向可能感兴趣的客户推广；另一方面，销售人员还可以利用客户档案上门回访或电话回访，与客户保持联系，提高客户的购买频率。当然，当售出的商品出现问题的时候，也可根据客户的资料，进行产品召回或更换零部件。

8. 妥善处理客户的投诉

消费者购买商品以后，往往会通过使用，通过家庭成员及亲友、同事的评判，对自己的购买选择进行检查和反省，以判断购买这种商品是否明智，从中产生满意或不满意的感觉。这种购买后的感觉，不仅影响到消费者自己会不会重复购买，而且还会影响他人的购买，从而对企业能否扩大市场销售产生重大影响。因为消费者往往会对朋友、同事诉说这种购买感觉，如果不满意的话，甚至会通过大众媒介公之于社会。而满意的购后感受，则会在客观上鼓动、引导其他人购买该商品，这就是西方企业界信奉的格言“最好的广告就是满意的顾客”的真谛所在。所以，企业



在营销中一定要加强与用户的联系，视质量为产品的第一生命，努力做好售后服务工作，力争获得消费者对产品的良好的购后评价。

[案例分析]

东方饭店：细致贴心的服务

泰国的东方饭店堪称亚洲饭店之最，几乎天天客满，不提前一个月预定是很难有入住机会的，而且客人大都来自西方发达国家。泰国在亚洲算不上特别发达，但为什么会有如此诱人的饭店呢？人们往往会以为泰国是一个旅游国家，而且又有世界上独有的人妖表演，是不是饭店在这方面下了功夫。原因并非如此，饭店的成功靠的是非同寻常、细致贴心的客户服务。

一位朋友因公务经常出差到泰国，并下榻在东方饭店，第一次入住时良好的饭店环境和优质的服务给他留下了深刻的印象。当他第二次入住时几个细节更使他对饭店的好感迅速升级。那天早上，在他走出房门准备去餐厅用餐的时候，楼层服务生恭敬地问道：“于先生是要用早餐吗？”于先生很奇怪，反问道：“你怎么知道我姓于？”服务生说：“我们饭店规定，晚上要背熟所有客人的姓名。”这令于先生大吃一惊，因为他频繁往返于世界各地，入住过无数高级酒店，但这种情况还是第一次碰到。

于先生高兴地乘电梯下到餐厅所在的楼层，刚刚走出电梯门，餐厅的服务生就说：“于先生，里面请。”于先生更加疑惑，因为服务生并没有看到他的房卡，就问：“你知道我姓于？”服务生答：“上面的电话刚刚下来，说您已经下楼了。”如此高的效率和细致的服务让于先生再次大吃一惊。

于先生刚走进餐厅，服务小姐微笑着问：“于先生还要老位子吗？”于先生的惊讶再次升级，心想“尽管我不是第一次在这里吃饭，但最近的一次也有一年多了，难道这里的服务小姐记忆力那么好？”看到于先生惊讶的目光，服务小姐主动解释说：“我刚刚查过电脑记录，您在去年的6月8日在靠近第二个窗口的位子上用过早餐”，于先生听后兴奋地说：“老位子！老位子！”服务小姐接着问：“老菜单？一个三明治，一杯咖啡，一个鸡蛋？”现在于先生已经不再惊讶了，“老菜单，就要老菜单！”于先生已经兴奋到了极点。就餐时餐厅赠送了于先生一碟小菜，由于这种小菜于先生是第一次看到，就问：“这是什么？”服务生后退两步说：“这是我们特有的某某小菜”，服务生为什么要先后退两步呢，他是怕自己说话的口水不小心落在客人的食品上，这种细致的服务不要说在一般的酒店，就是美国最好的饭店里于先生都



- A. 售前服务 B. 巡回服务 C. 定点服务 D. 售中服务
4. 客户对企业各类人员的服务质量、服务态度、服务方式、服务技巧等提出批评和抱怨, 这种投诉是 ()。
- A. 产品质量投诉 B. 服务投诉 C. 货物运输投诉 D. 购销合同投诉
5. 下列表述不正确的是 ()。
- A. CRM 的目的是对所有与企业发生关系的客户都一视同仁
B. CRM 是为了在企业利润最大化和客户价值最大化之间找到平衡
C. CRM 的实施有赖于先进的信息技术
D. CRM 是一种企业战略, 贯穿企业的每个部门和每个经营环节
6. () 是处理客户投诉步骤的第一步。
- A. 判定投诉是否成立 B. 确定投诉处理责任部门
C. 记录投诉内容 D. 提供咨询服务
7. 客户服务的中心环节是 ()。
- A. 售前服务 B. 售中服务 C. 售后服务 D. 处理客户投诉
8. 对顾客的差异化进行分析, () 提出 RFM 模型。
- A. 菲利普·科特勒 B. 西奥多·莱维特
C. 休斯 D. 加里·阿姆斯特朗

二、多选题

1. 对顾客差异化的分析, 可采用美国数据库营销研究所休斯教授的 RFM 模型, 其包括 ()。
- A. 顾客最近一次购买的情况 B. 购买频率 C. 花费金额
D. 购买时间 E. 购买地点
2. 在客户关系的管理中, 应遵循的原则包括 ()。
- A. 动态管理原则 B. 静态管理原则 C. 突出重点原则
D. 灵活运用原则 E. 专人负责原则
3. 客户服务按服务的时序可分为 ()。
- A. 定点服务 B. 巡回服务 C. 售前服务
D. 售中服务 E. 售后服务
4. 企业社会性的公关活动包括 ()。
- A. 广告宣传 B. 赞助体育运动事业 C. 捐款捐物支援灾区
D. 捐建希望学校 E. 资助贫困学生
5. 售后服务的内容包括 ()。

- A. 送货上门 B. 安装服务 C. 包装服务
D. 维修服务 E. 检修服务

三、简答题

1. 如何理解客户关系管理？客户关系管理的内涵包括哪些内容？
2. 客户关系管理的主要内容有哪些？
3. 简述处理客户投诉对企业的重要性。
4. 企业售后服务的主要内容有哪些？

[习题解答]

一、1. D 2. B 3. C 4. B 5. A 6. C 7. B 8. C

二、1. ABC 2. ACDE 3. CDE 4. BCDE 5. ABCDE

三、1. 客户关系管理是指通过培养企业的最终客户、分销商和合作伙伴对本企业及其产品更积极的偏好，留住他们并以此提升企业业绩的一种营销策略。客户关系管理的内涵可以从以下几个方面来理解：CRM 首先是一种管理理念。其核心思想是将企业的客户（包括最终客户、分销商和合作伙伴）作为最重要的企业资源，通过完善的客户服务和深入的客户分析来满足客户的需要，保证实现客户的终身价值。其次，CRM 也是一种旨在改善企业与客户之间关系的新型管理机制。再次，CRM 又是一种管理软件和技术。

2. 客户关系管理的主要内容有：①客户分析与识别；②企业对客户的承诺；③与客户的信息交流；④以良好的关系留住客户；⑤客户反馈管理。

3. 处理客户投诉对企业的重要性体现如下：①客户投诉往往蕴藏着价值度极高的信息，是沟通企业管理者与顾客之间的桥梁；②客户投诉可以提高企业在市场上的“顾客占有率”，形成顾客忠诚；③客户投诉可以使企业明白市场上客户的要求，发现新的市场机会。

4. 企业售后服务的主要内容有如下：①送货上门；②安装服务；③包装服务；④维修和检修服务；⑤开通客户免费服务热线电话；⑥做好电话回访和人员回访；⑦建立客户档案；⑧妥善处理客户的投诉。

参 考 文 献

- 陈殿阁. 2008. 推销学: 理论技巧. 北京: 机械工业出版社
- 杜向荣. 2010. 销售管理. 北京: 清华大学出版社, 北京交通大学出版社
- 菲利普·科特勒, 加里·阿姆斯特朗. 2001. 营销学导论. 俞利军译. 北京: 华夏出版社
- 韩光军. 2004. 销售人员培训与管理教程. 北京: 经济管理出版社
- 侯贵松, 蒋董雷. 2003. 超级营销主管胜经. 北京: 中国纺织出版社
- 胡丽芳, 张焕强. 2004. 团队管理实务. 深圳: 海天出版社
- 黄沛. 2000. 销售管理. 武汉: 武汉大学出版社
- 黄旭. 2008. 战略管理思维与要径. 北京: 机械工业出版社
- 拉尔夫·W. 杰克逊, 罗伯特·D. 希里奇. 2000. 销售管理. 李扣庆译. 北京: 中国人民大学出版社
- 李先国. 2006. 销售管理. 北京: 首都经济贸易大学出版社
- 李先国. 2009. 销售管理(第二版). 北京: 中国人民大学出版社
- 刘志超. 2004. 现代推销学. 广州: 广东高等教育出版社
- 唐志红, 骆玲. 2003. 人力资源招聘·培训·考核. 北京: 首都经济贸易大学出版社
- 托马斯·英格拉姆, 苏傲·拉法格, 拉蒙答·阿维拉等. 2009. 销售管理: 分析与决策. 李桂华主译. 北京: 电子工业出版社
- 王海滋, 赵霞. 2008. 销售管理. 武汉: 武汉理工大学出版社
- 肖茉莉, 王大拯. 2005. 销售员修炼之道. 北京: 中华工商联合出版社
- 徐世勇, 陈伟娜. 2008. 人力资源的招聘与甄选. 北京: 清华大学出版社, 北京交通大学出版社
- 许进, 周志刚. 2008. 销售新人全能训练手册. 北京: 机械工业出版社
- 颜爱民. 2010. 人力资源管理经济分析. 北京: 北京大学出版社
- 颜世富. 2008. 培训与开发. 北京: 北京师范大学出版社
- 杨国辉, 宋东旭. 2002. 销售业务管理精要. 北京: 中国纺织出版社
- 姚裕群, 孔冬. 2007. 团队管理. 长沙: 湖南师范大学出版社
- 郑瀛川. 2006. 绩效评估方法. 厦门: 厦门大学出版社
- 周洁如, 庄晖. 2008. 现代客户关系管理. 上海: 上海交通大学出版社
- 周文, 包焱. 2003. 销售管理(第二版). 北京: 世界知识出版社
- Futrell C M. 1999. Fundamentals of Selling. 6th ed. New York: The McGraw-Hill Companies. Inc.
- Johnston M W, Marshall G W. 2003. Sales Force Management. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- King. 2007. Secrets of Selling. New York: Prentice Hall Press, Inc.
- Kotler P. Marketing Management. New York: Prentice Hall Press, Inc.
- Victor H V, 李剑锋, 杨海辰. 2004. 人力资源管理. 北京: 经济管理出版社