

派力销售经理管理实战丛书

屈云波 屈小伟 主编

销售业务管理

郑宏 高媛 陈韬 编著

企业管理出版社

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】

13684609885 0451--88723232 88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅



【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【报名地址】

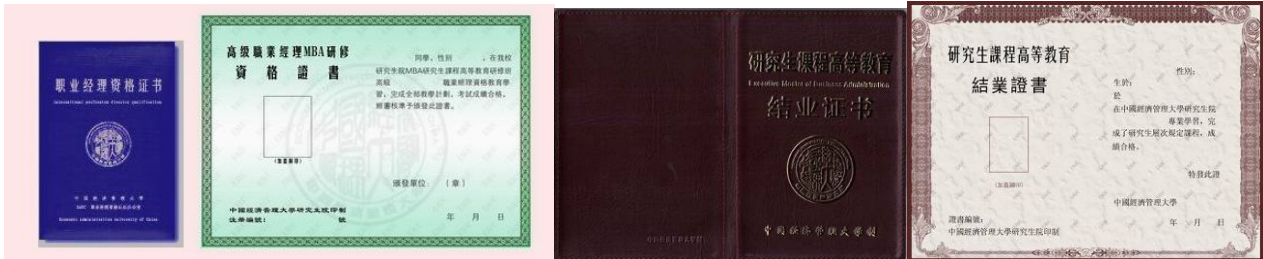
哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

学习期限：3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业) **收费标准：**全部学费

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 **邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

目 录

第一章 销售部门的建立

- 1.1 销售在公司市场营销中的地位 (3)
- 1.2 销售部门的组织模式 (5)
- 1.3 销售经理及销售人员的职能 (12)

第二章 销售计划

- 2.1 销售计划的内容 (25)
- 2.2 销售计划的制订 (28)
- 2.3 销售计划的制订范例 (42)

第三章 销售预测

- 3.1 销售预测的概述 (75)
- 3.2 销售预测的过程 (77)
- 3.3 销售预测的模式 (79)
- 3.4 销售预测的方法 (80)
- 3.5 时间数列分析法 (86)
- 3.6 趋势变动分析法 (89)
- 3.7 循环变动分析法 (101)
- 3.8 年计法 (103)
- 3.9 预测精度及其对销售计划的影响 (107)

第四章 确定销售配额

4.1 设置销售配额概述	(113)
4.2 配额设置的过程	(116)
4.3 配额的类型	(116)
4.4 确定各种配额的重要性	(124)
4.5 决定配额基数	(126)
4.6 销售配额的特征	(127)

第五章 销售预算

5.1 概述	(133)
5.2 销售预算的基础	(134)
5.3 确定销售预算水平的方法	(142)
5.4 销售预算的编制	(146)
5.5 销售费用的控制	(148)

第六章 计划销售区域

6.1 销售区域概述	(153)
6.2 设计销售区域应考虑的因素	(156)
6.3 确定销售区域应实现的目标	(157)
6.4 设计销售区域的过程	(160)
6.5 区域作战方略	(176)

第七章 销售过程

7.1 销售过程概述	(191)
7.2 寻找顾客,鉴别顾客资格	(193)
7.3 访问客户	(203)

7.4	销售展示	(214)
7.5	终结成交	(228)
7.6	售后服务	(233)

第八章 客户管理

8.1	客户资料卡的运用	(243)
8.2	客户管理内容及原则	(245)
8.3	客户管理分析的方法	(247)
8.4	客户管理分析的流程	(255)
8.5	如何处理客户投诉	(271)

第九章 销售业绩评估

9.1	销售业绩评估的作用	(281)
9.2	销售业绩评估的方法	(282)
9.3	销售业绩评估的程序	(287)
9.4	销售业绩评估的指标	(289)

第十章 销售经理管理手册

10.1	销售工作管理手册	(297)
10.2	促销工作管理手册	(335)

附 录	派力营销培训服务简介	(375)
-----	------------------	-------

第一章

销售部门的建立

以社会大众为考虑前提,才是有灵魂的经营。

——松下幸之助

Pilot Marketing

1.1 销售在公司市场营销中的地位

近几年，随着我国社会主义市场经济发展，竞争日趋激烈，人们的营销意识也逐渐增强；但是，在对营销的理解及运作方面，企业更多地偏重于促销方面的工作，大部分营销经费都用于广告宣传及各种促销活动上，而忽略了踏踏实实的销售管理工作。这样，从短期来看，可能有所收效，但随着企业的不断发展，有些表面上名声大作一片繁荣的企业，由于销售管理工作跟不上，会出现经营混乱，效率低下，后劲不足的现象。因此在营销管理中既要考虑企业的短期效率，又要兼顾企业的长期发展，销售管理工作不可忽视。况且，销售本身就是营销管理的重要组成部分，离开了销售工作的配合和支持，公司的经营方针，策略规划是很难实现的。

如何及时发现并满足市场需求，如何为顾客提供满意的服务，销售部门作为伸向市场的桥头堡，其作用是显而易见的。销售部门运用现代销售管理观念，依据市场状况及公司目标，统筹规划，全面体现公司的营销策略，实现公司的销售收入及市场占有率等销售目标。尽管销售部门在营销机构中具有举足轻重的作用，但销售业绩只有通过营销机构的整体运作，才可以顺利实现。因此，作为销售经理，了解一些营销管理知识，及其销售部门在营销机构中的作用和地位，对于明确责权，协调内外部之间的工作关系是极为重要的。

营销管理的概念

营销管理是指企业通过组织、分析、计划、执行和控制的功能，从事规划和实施理念以及产品和服务的构思、定价、促销和配销活动，旨在创造达到个人和机构目标的交换。换句话说，营销管理是把组织、分析、计划、执行、控制技术和管理手段应用于营销活动中的过程。

销售部门在整个营销过程中的作用，见图 1-1。

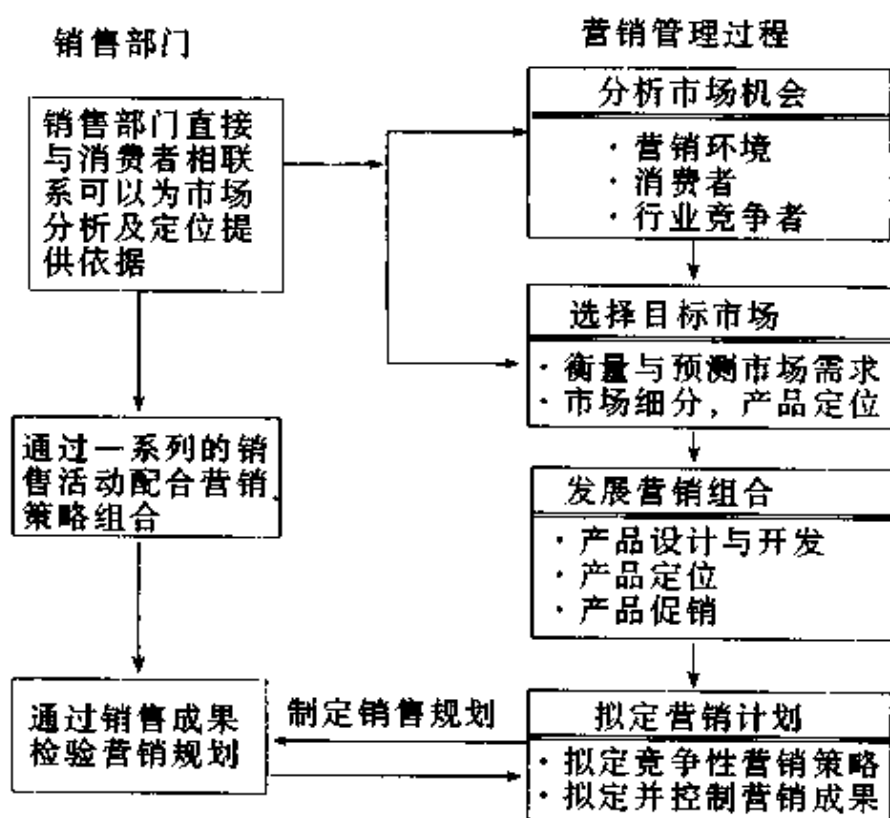


图 1-1 销售部门在营销管理过程的作用

1.2 销售部门的组织模式

销售部门的组织模式是销售战略规划的重要内容。在日趋激烈的竞争环境中，企业逐渐意识到，建立完善的销售网络体系，保持畅通高效的销售渠道，才能有力地配合整体营销活动，以在竞争中取胜。不论哪一家企业都希望自己的产品能够迅速有效、顺利地到达消费者手中，并且能够及时了解市场及消费者动向，同时保证公司政策能够及时传达及实施，要做到以上几点，组织模式的选择是至关重要的。

组织模式的选择受企业人力资源、财务状况、产品特性、消费者及竞争对手等因素的影响。因此，企业应依据自己的实力及企业发展规划，量力而行，精心“排兵布阵”，用最小的管理成本，获得最大的收益。

在进行销售组织模式设计及选择之前，首先回顾一下一般组织设计时所体现的内容及原则。

在组织设计中，应考虑的因素很多，应体现的内容也很丰富。组织设计的目的是保证整个组织在不断变化的外部环境中，能够自我完善、自我发展。总起来讲，组织设计应体现以下内容原则。

- (1) 目标：组织设计应有自己的奋斗目标。
- (2) 分工：各部门及个人有具体的任务。
- (3) 权威：组织内必须有最高权威。
- (4) 统一：组织内必须有统一的指挥、命令、步调、规范。
- (5) 责任：组织内各部门和岗位、职责明确。

(6) 跨度：管理跨度应有效合理。

在体现这些内容时，要遵循以下原则：

(1) 任务和目标原则：任务围绕目标来定。

(2) 分工协作原则：分工明确，合作协调。

(3) 责权对等原则：明确职责，合理授权。

(4) 灵活高效原则：适应环境，追求高效。

销售部门组织模式通常被分为四大基本类型：

(1) 直线制；

(2) 直线职能制；

(3) 事业部制；

(4) 矩阵制。

这几种组织模式各有所长，采用哪一种模式就要考虑企业规模、业务特点、经济实力、人员素质等内部因素及市场经济环境等外部因素，在充分分析各种因素的基础上进行科学合理的选择。

从企业的诸种销售管理模式看，一般的可分为按地域、产品、顾客、销售职能四种类型。其具体的内容如下：

1. 地域型组织模式

按地区划分销售区域是最常见的销售组织模式之一。相邻销售区域的销售人员由同一名销售经理来领导，而销售经理向更高一级的销售主管负责，图 1-2 表明按地区规划的组织模式。

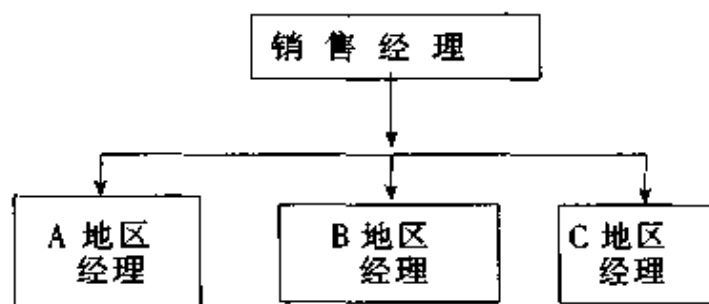


图 1-2 地域型组织模式

这种模式的特点可以归纳为：

优点：（1）地区经理权力相对集中，决策速度快；

（2）地域集中、费用低；

（3）人员集中、容易管理；

（4）区域内有利于迎接挑战。

缺点：销售人员从事所有的销售活动，技术上不够专业，不适应种类多、技术含量高的产品。

Cmapbell 公司是家食品零售业的供应商，它原来的组织模式是按产品来划分的，结果，往往是一家零售店被多次访问，这样费用很高。另外随着市场竞争的日趋激烈，零售商受当地促销活动影响很大。所以 Cmapbell 决定针对不同地区的营销状况，成立以地区划分的组织模式，取消部门经理，增设品牌经理，并赋予基层经理充分的权利，增加了地区竞争力及产品竞争力，取得了很好的效果。

2. 产品型组织模式

产品型组织模式是按一种产品或一组相关产品来划分的。一般情况下，技术含量高的产品采用这种组织模式。（图 1-3）这种模式的特点可以归纳为：

优点：（1）销售队伍与相关的生产线相联系。便于熟悉与产品相关的技术、销售技巧、及产品的使用、维护、保养，有利于培养销售专家。

(2) 生产与销售联系密切，产品供货及时。

缺点：(1) 由于地域重叠，造成工作重复；(2) 成本高。

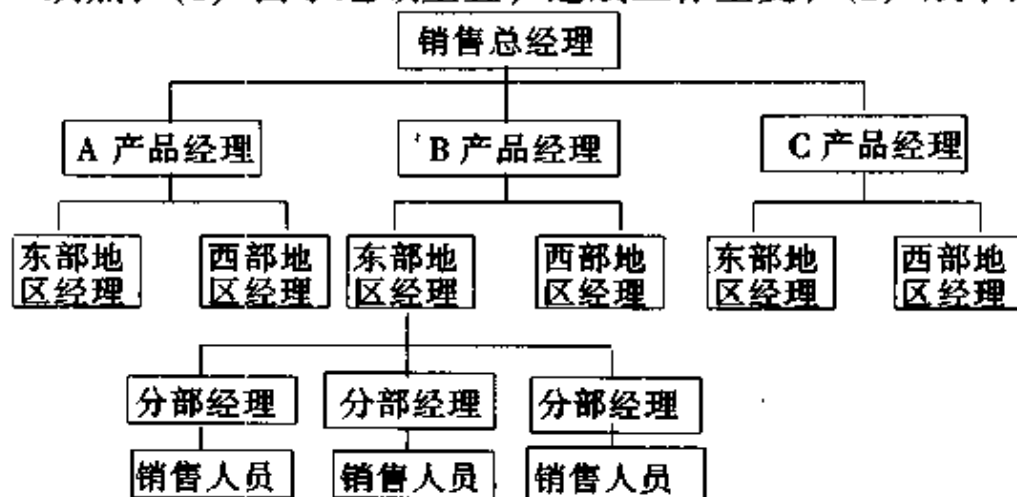


图 1-3 产品型组织模式

IBM 公司是按产品划分组织模式的典范，它分别有一支负责电脑的销售队伍和负责办公设备的销售队伍。这些产品差别很大，并需要专业的人员来负责。

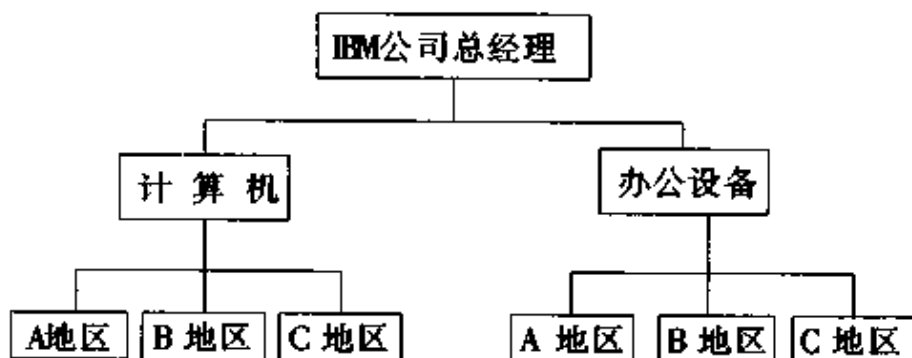


图 1-4 IBM 公司产品型组织模式

3. 顾客型组织模式

对不同的顾客销售相同的产品，由于顾客的需求不同。销售人员所需要掌握的知识也不同，企业采取按顾客类型规范化组织模式，便于销售人员集中精力服务各种类型的顾客，从而成为服务于某类顾客的专家。图 1-5 说明按顾客类型规范化的组

织模式。

优点：(1) 更好的满足顾客需要；

(2) 可以减少销售渠道的磨擦；

(3) 为新产品开发提供思路。

缺点：(1) 销售人员熟悉所有产品，培训费用高；

(2) 主要消费者减少带来的威胁；

(3) 销售区域重叠，造成工作重复，销售费用高。

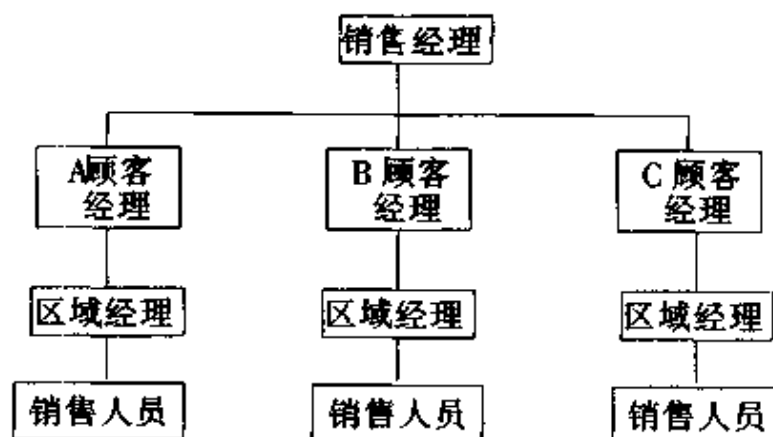


图 1-5 顾客型组织模式

IBM 公司曾利用顾客型组织模式（见图 1-6）

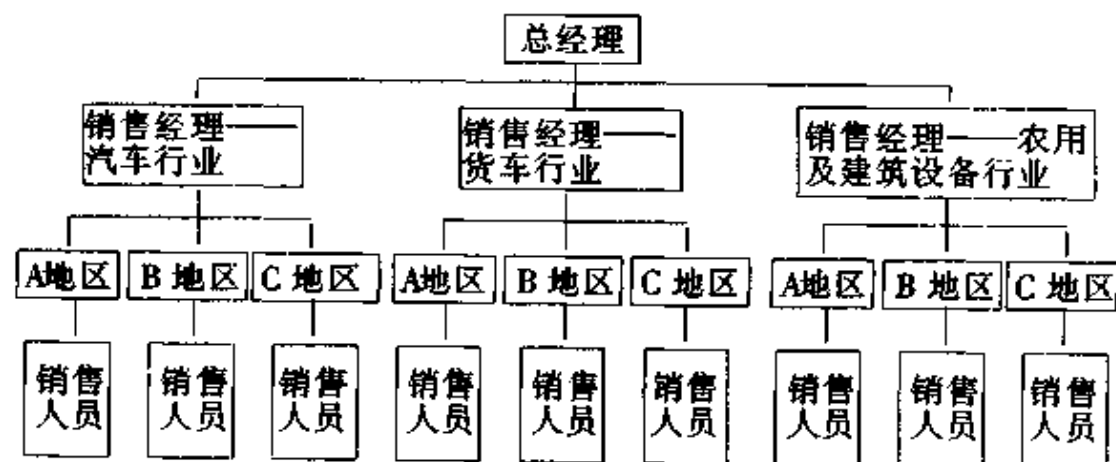


图 1-6 IBM 公司顾客型组织模式

4. 职能型组织模式

销售人员不可能擅长于所有的销售活动，但有可能是某一类销售活动的专家，基于这种思路有些公司采用职能型组织模式。由于这种模式管理费用大，因此，经济实力小的公司不宜采用；规模较大的公司，由于销售队伍庞大，很难协调不同的销售职能，较多采用这种模式。

吉列公司采用按职能规划组织模式，一个部门负责销售产品及协调产品的价格、促销、展示及分销的有关问题，另一个部门负责辅助零售商，检查他们的商品展示，协助他们销售吉列产品，图 1-7 说明按职能划分的组织模式。

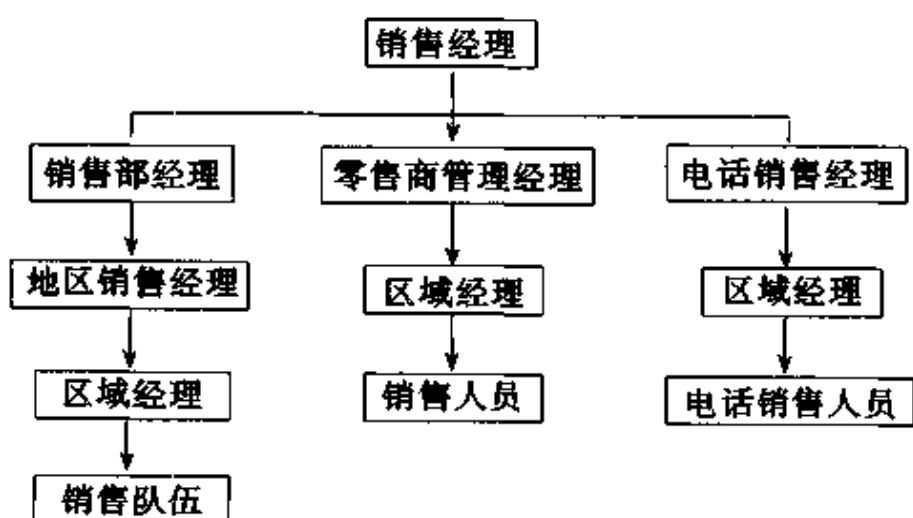


图 1-7 职能型组织模式

这种模式的特点归纳如下：

优点：①分工明确；②有利于培养销售专家。缺点：费用大。

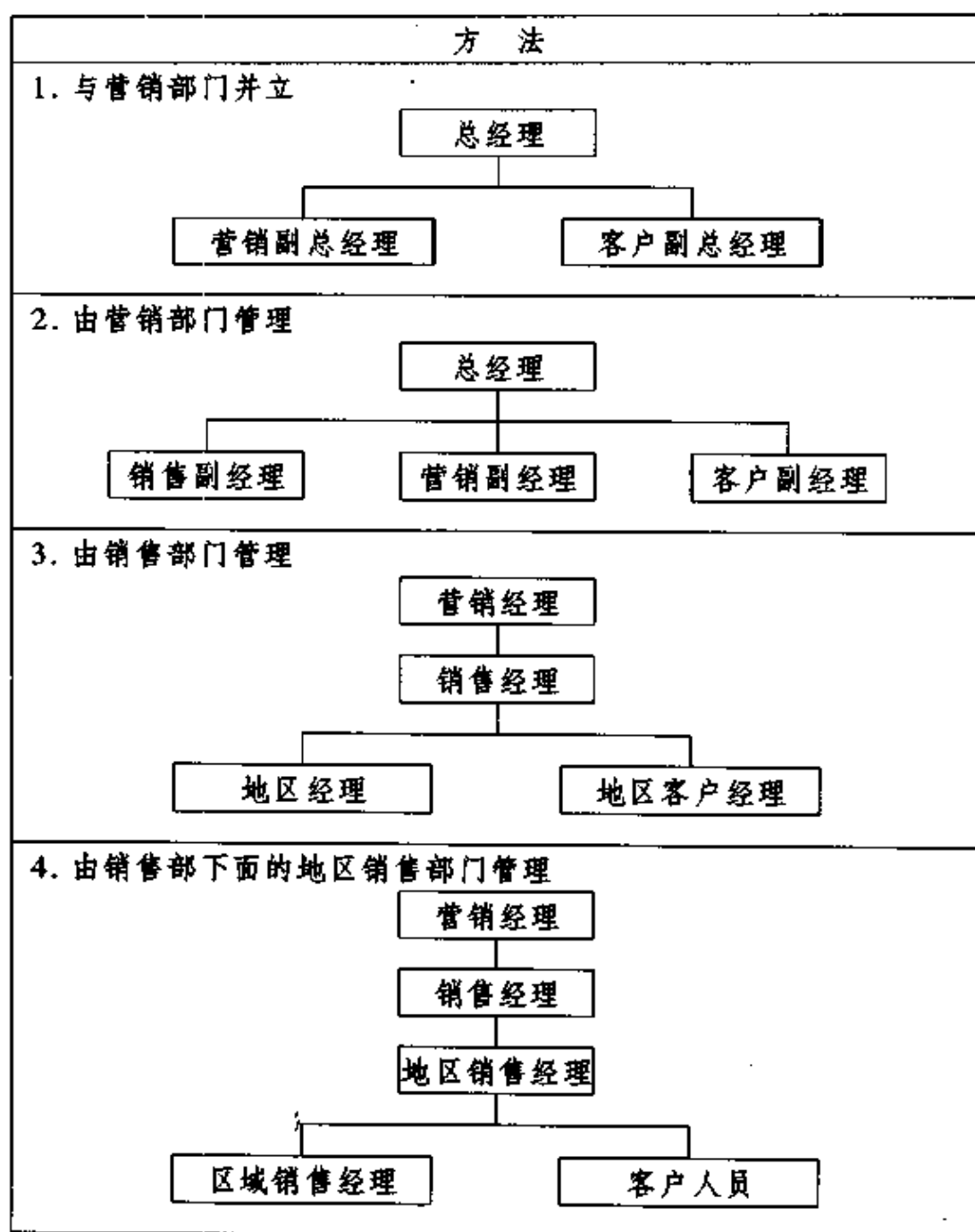


图 1-8 围绕大客户规划组织模式

适用资产雄厚的企业。

5. 围绕大客户规划组织模式

有些公司的经营业绩主要由几个大客户来支撑，因此，这

些公司便成立专门的机构用大量的时间及专业水准服务于这些大客户，这种组织模式针对性强，不需过多的管理和销售费用。图 1-8 说明围绕大客户规划的组织模式（见图 1-8）。

6. 结束语

组织模式应随着企业的发展、市场状况的改变进行适当调整，以适应市场的需要，为顾客提供更好的服务。不同的销售部门可能有不同的组织模式，但其基本模式是相似的。为了提高效率，降低成本，发挥组织的整体优势，企业必须要根据自己的规模、产品、市场等实际情况，建立起与之相应的组织模式与管理体系，并要明确分工，做到责、权、利的匹配，使企业协调、持续、快速地发展壮大起来。

1.3 销售经理及销售人员的职能

职务说明书

要确定各岗位职责，最好是列出各岗位的职务说明书。

所谓职务说明书，就是在了解要达成的目标之后，更具体地把各项活动简单而明确的列出来。

那么，使用职务说明书有什么好处呢？

(1) 上级可以根据说明书的内容制定组织计划与人员计划。

(2) 上级可以就职务内容指导部属。

(3) 可以使自己的职务范围明确化，免除不安、疑惑。

(4) 可以认清自己工作的全貌，主动的订立每月或每周的

计划。

(5) 销售经理与推销员本身对工作都不致于遗漏，且可以随时核对实际情况与目标的差异。

(6) 对失误或意外造成的失败可以防患于未然。

(7) 对于推销员的自我启发很有帮助。

(8) 新推销员也可以借它来了解工作全貌而获得自我启发的机会。

(9) 可以做到工作标准化，而不必让上司对每件事情都再三叮嘱。

由于商品的性质与销售通路的不同，职务说明书的内容也大不相同。就商品的性质来说，生产资料与消费资料的市场开拓、顾客型态、销售方式、售后服务等完全相异；就销售通路来说，间接销售与直接销售所应持有的销售意识和知识也迥然不同。不过，我们还是可以用记号分类法，把职务说明书制作上的原则简单的说明一下：

(1) 把每个推销员每天要做的事情，不论事情的大小，详细地列出来，再把新分配的工作加上去。

(2) 用记号分类法把各项目分类集中，把各细目列在项目之下，但不可勉强地把不属于该项目的细目也放进去，以免混淆。

(3) 注意所列的职务不要超出该推销员的知识与能力，换句话说，能力与职务要互相配合。

(4) 注意工作量与工作时间必须配合，工作量太大或太小都会影响工作效率。

(5) 每项职务列好之后要留下空白，以便随时有所增加。

(6) 写上监督该员工的顶头上司的姓名、职务。

(7) 写上该员工所直接监督的部属的姓名、职务。

职务说明书制定完成后，便可以归纳出各岗位的基本职责。

销售经理的职责

销售经理为完成本部门的销售目标，依据公司的整体规划，全面负责本部门的业务及人员管理，其职责大致归纳如下：

- (1) 市场分析、销售预测。
- (2) 确定销售目标。
- (3) 制定销售计划。
- (4) 确定销售策略。
- (5) 设计组织模式。
- (6) 人员的招募、选择、培训、调配。
- (7) 设计人员薪金方案、激励方案。
- (8) 销售业绩的考查评估。
- (9) 销售渠道及客户的管理。
- (10) 财务管理、防止呆帐对策、帐款回收。
- (11) 制定各种规章制度。

一般说来，每名推销员可以同时接受七至十项任务，而每名销售经理则可同时接受七至二十项任务。

图 1-9 所示是销售经理的五大任务。第一任务是销售组织的管理，这在销售里占有很重要的地位。而计量管理的专门人才是什么呢？比方对一家零售店来说，这个计量管理的专门人才必须懂得：“这种商品如果能有 $x \times$ 平方的销售面积的话，每平方的销售额是 a 元，每名店员的销售额是 b 元，毛利是 $c\%$ ，而商品运转率是 d 运转。”

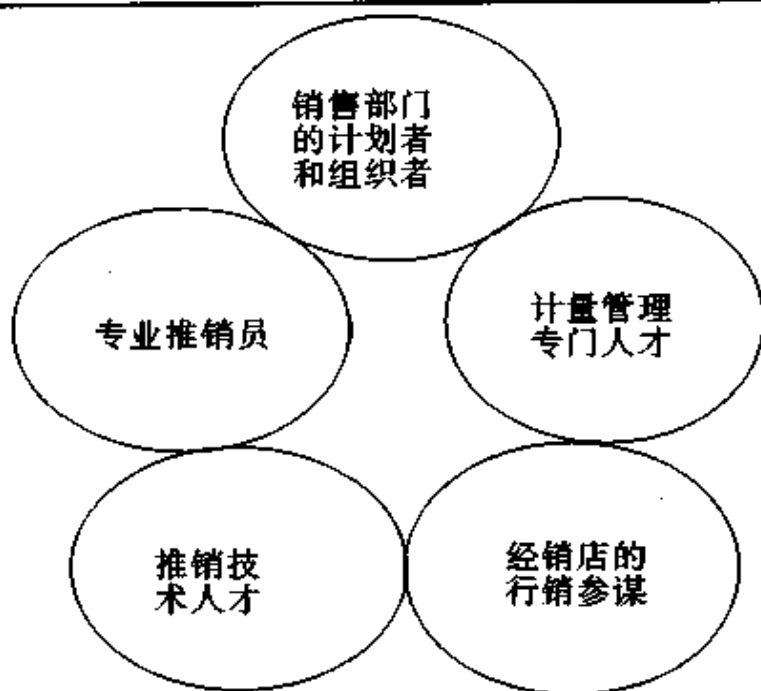


图 1-9 销售经理的五大任务

也就是说，他扮演的是类似“管理顾问”的角色。那么销售经理的另一项任务经销店的行销参谋是什么呢？这就是所谓的“行销顾问”，他必须懂得行销，懂得增进销售技术等等。此外，对于自己的产品他必须非常了解而能担当扮演推销技术者的重任。对于该商品的性能、用途、构造、成本等。必须完全精通，且必须懂得使用及修理的方法。最后，他本身的推销能力必须在新的推销员之上，换句话说，如果让他和其他推销员公平竞争的话，他的推销业绩必须在众人之上。

以下内容是这五大任务的更详细分类（销售经理的职务分析）：

1. 销售的计划、组织与经销店管理

- (1) 行销范围的把握与市场实态调查。
- (2) 制定销售计划。
- (3) 决定新设立经销店、特约店的交易条件。
- (4) 经销店人际关系的确立。

- (5) 收集竞争者的情报。
- (6) 销售目标与销售配额的设定。
- (7) 销售目标管理。
- (8) 防止价格混乱。
- (9) 经销店的计量管理指导。

2. 经销店的计量管理人才

- (1) 经销店销售统计与销售分析。
- (2) 经销店的经营分析与指导。
- (3) 经销店的资金运转指导。
- (4) 信用调查。
- (5) 信贷额度的设定。

3. 经销店的行销参谋

- (1) 经销店销售方针的设定援助。
- (2) 支援经销店的计划方案。
- (3) 由经销店做市场考察。
- (4) 销售促进指导。
- (5) 为经销店、特约店发掘顾客并予以通报。

4. 推销技术

- (1) 技术讲习会的举办。
- (2) 商品知识、销售基础知识的传授。
- (3) 销售力不良的原因分析与对策。
- (4) 陪同销售及协助营销。
- (5) 销售活动指导。
- (6) 售后服务指导。
- (7) 抱怨处理。

5. 专业推销员

- (1) 接受订单的业务。

- (2) 物品订购的业务。
- (3) 销售事务与公司内部的联络。
- (4) 赊帐的管理。
- (5) 帐款回收。
- (6) 销售报告。

基于上述的职务分析，一个销售经理应该具备下表所列的知识（图 1-10）。

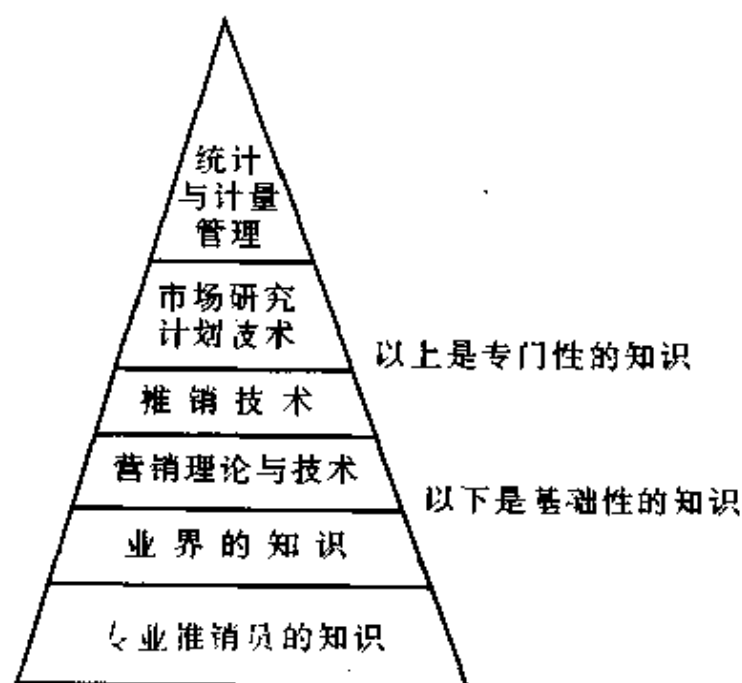


图 1-10 销售经理应该具备的知识

可见，职务分析可以全方位地认识和理解岗位职责以及岗位工作对人员技能和知识及资历等个人素质的要求。使岗位人员依据岗位的要求，不断提高充实自己。

销售人员的基本职责

销售人员一般从事直接推销的工作。

直接推销的商品可分为生产资料与消费资料两种。汽车、化妆品或者百科全书等消费资料直接卖到末端消费者手中；而电机零件、工业用橡胶制品或建材等属于生产资料的范围，销售对象是制造业或建筑业的技术设计者。

很多人以为，要当一名成功的推销员，就必须有好的口才，或者好的演技，其实这种想法并不适用于生产资料的推销员。

那么，直接销售的推销员的基本职责是什么呢？它可以列为下列二十二项：

- (1) 市场考察。
- (2) 销售计划。
- (3) 发掘及选择顾客。
- (4) 访问计划。
- (5) 拜访新开发客户与分销商合作。
- (6) 接受订单的访问。
- (7) 售后服务的访问。
- (8) 平时的拜访问候。
- (9) 商品提示。
- (10) 销售活动。
- (11) 估价单制作。
- (12) 鉴定公司。
- (13) 与公司联系。
- (14) 订购商品。

- (15) 销售报告。
- (16) 销售事务。
- (17) 销售分析、销售统计。
- (18) 信用调查。
- (19) 行政事务。
- (20) 帐款回收。
- (21) 效果整理信息资料。
- (22) 招募培养新推销人员。

把上述的基本职责拿来配合制作本节前面所说的“职务说明书”之后，我们应该进一步考虑，要如何把说明书上所列的职务做好。简单地说就是根据企业、行业及市场的特性，进一步制定行动准则来保证职责的实现。就是由 What 扩展到 How。这个时候，我们就需要设定行动指针与行动基准。所谓行动指针，就是在统一的价值观下，为达成目标，所做的有关行动的规定。至于行动基准则比行动指针来得实际，它列出了组织成员所应遵守的最低限度的规则。

不过有一点必须特别注意的是，行动指针与行动基准都是越简单扼要越好，如果凡事都规定“must”或“must not”的话，不但容易引起反感，而且会使部属动辄得咎。事实上，最理想的指针与基准应该由推销员自己去拟好之后再予以指正，这样才能使他们由于被信赖而更奋发努力。

以下举出行动指针与行动基准的例子以供参考：

(1) 肩负着 A 公司成长与发展的责任，要用自己的双手创造出公司的繁荣。

(2) 要代表公司促进客户的繁荣与发展。

(3) 发展业界的新思想与新技术是我们的任务。

(4) 针对顾客的需要满足顾客，必须先了解自己的产品，

才能顺利推展销售活动。

(5) 要有学者的头脑、艺术家的心、技术者的手、劳动者的脚，这些是推销人员的财富。

(6) 用专业化的技术去达成销售目标。

(7) 如果不紧紧抓住顾客的话，在不知不觉中每年会失去 20% 的顾客，因此每年至少要开发 30% 的新顾客，才算是有所成长。

(8) 对于销售人员来说，商谈时间最为宝贵，因此，应该尽量减少花在交通或等待的时间。

在制订岗位职责时，首先进行岗位职务分析，确定岗位基本职责。为使岗位职责明白易懂、便于执行，需制定岗位行动基准，确保岗位职责的有效执行。

随 感

随 感

第二章

销售计划

善战者求之于势而不责于人。

——《兵经》

Pilot Marketing

2.1 销售计划的内容

销售计划是直接实现销售收入的一连串过程的安排。即：依据销售预测、设定销货目标、编制销售配额和销售预算。销售计划是企业战略管理的最终体现。好的销售计划可以使企业的目标有条不紊的顺利实现。

若销售计划只是出售商品的数量或销售金额的计划，是不够充分的。一定要成为能够实现公司的经营方针、经营目标以及符合发展计划、利益计划、损失计划、资产负债计划的整个内容才行。

图 2-1 说明了销售计划的大致内容。

销售计划的内容：①要把什么（商品计划）；②卖到何处（销售路径或是顾客计划）；③以什么价格（售价计划）；④由谁（组织的计划）；⑤卖出去的计划（即销售额计划）。

稍不注意，这计划就可能只变成⑤卖出去的计划（销售额计划）。所以一定要切记销售计划的广泛内容。当然，销售计划的中心课题就是应该卖出多少。

销售计划体系有助于销售经理合理安排销售目标（见图 2-2）。

销售经理制订销售计划步骤可参考图 2-3。

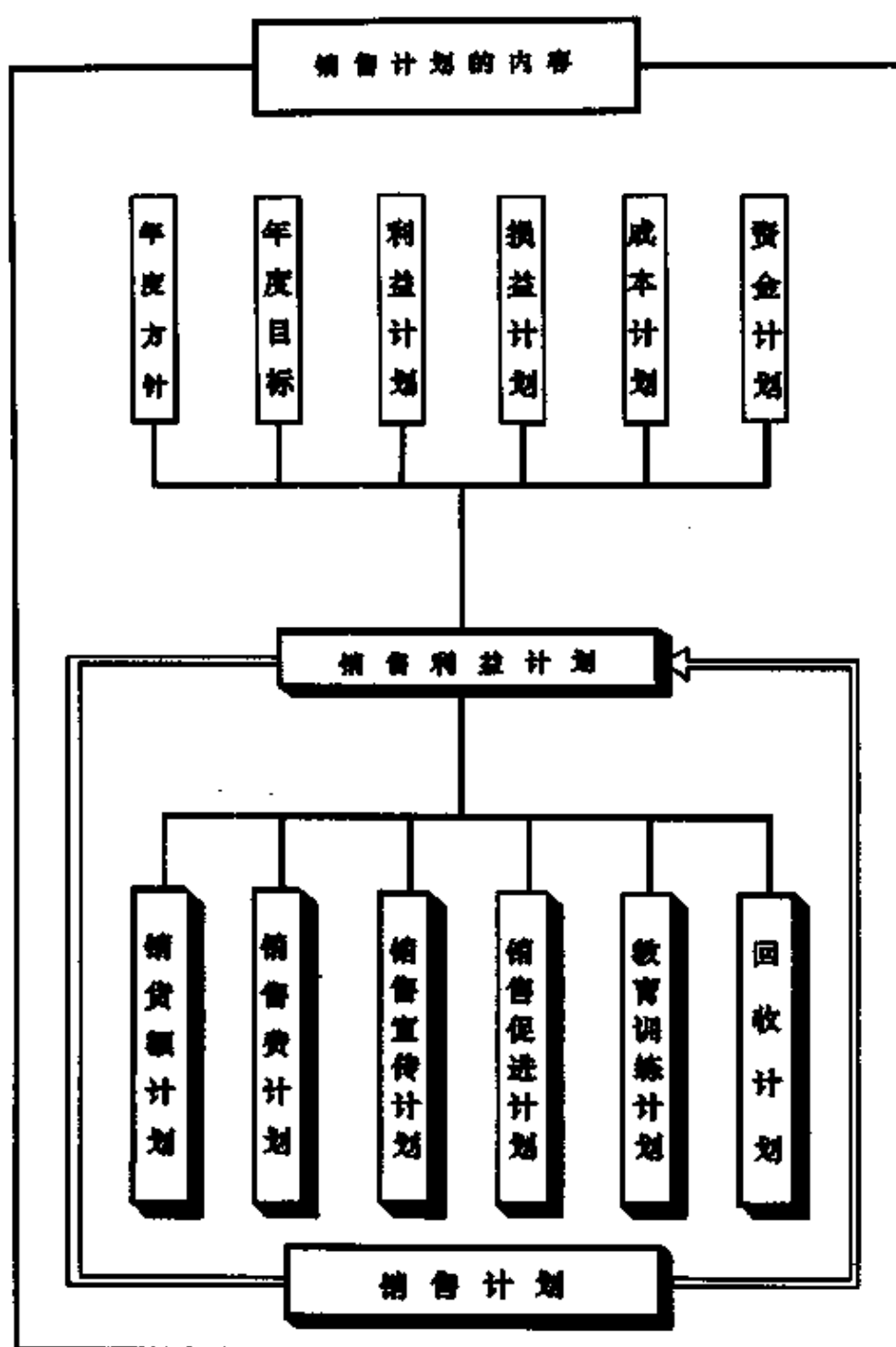


图 2-1 销售计划内容

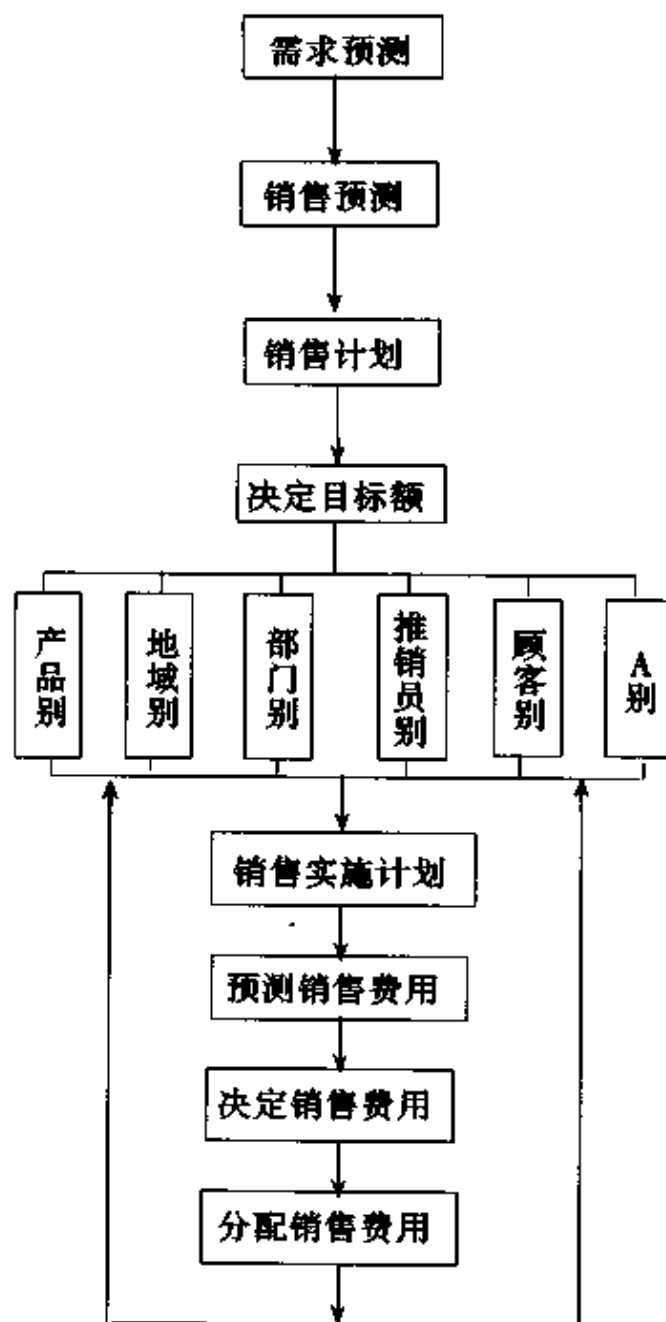


图 2- 2 销售计划体系

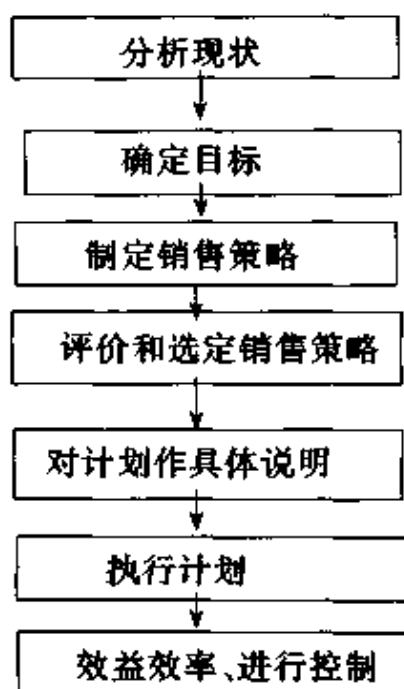


图 2-3 制订销售计划的步骤

2.2 销售计划的制订

企业的目标体系

销售目标是在营销目标的基础上确定的，销售目标又可以按地区、人员、时间段来分成各个子目标（见图 2-4），在设定这些目标时，必须结合企业的销售策略。

销售策略的制定需考虑以下问题：

- (1) 前一计划期的执行情况。
- (2) 产品特性：如有无季节性、区域性、淡旺季有无变化。
- (3) 地区特性：该地区收入水平、人员结构、潜力如何。

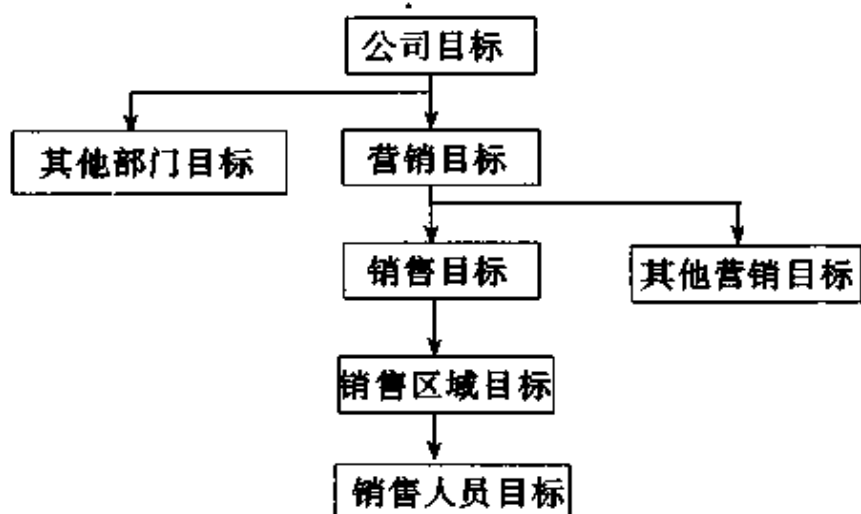


图 2-4 企业各层次目标体系与关系

- (4) 人员特征：是否有足够的人力资源，人员素质如何。
- (5) 竞争对手状态：采取什么策略应付挑战。
- (6) 行业动态。
- (7) 本公司产品计划、价格政策、销售渠道政策、广告及销售计划、库存管理、服务体制等，在此基础上调整产品分布及确定销售额，使目标的设立符合下列原则：
 - ①具有可行性；
 - ②具有挑战性；
 - ③具有激励性。

销售目标值的确定方法

销售目标值往往是在销售预测（见第三章）的基础上，结合本公司的营销战略、行业特点、竞争对手的状况及企业的现状来制订的。

确定销售收入目标是决定整个企业的行动目标的核心；同

时销售收入目标值也可说是代表企业意识的数值，是企业市场上活动程度的数值。企业作为一个营利的社会团体，其销售收入（销售额）的大小就是企业经营好坏、优劣的最好标志。所以决定销售额时，需考虑到下列三项因素：

- (1) 与市场的关联；
- (2) 与收益性的关联；
- (3) 与社会性的关联。

与市场的关联是指企业对服务的顾客层及可服务多少比率而言。企业正是根据这一个构想，来确保企业在市场中的地位。即销售额目标值的大小必须能确保企业在市场中的地位，而企业为了确保其市场地位，务必对市场展开最佳的活动，最终成果明显表现在“市场占有率”上。

与收益性的关联方面，销售收入的目标值，须能确保企业生存与发展所需的一切利益，也就是企业需从事足以获得收益的活动。

另外，企业是属于社会的一个单位，所以，在决定销售收入目标之时就必须考虑到社会性，不可在已确保市场与收益性之余忽视了社会性。因此，企业需顺乎时代潮流，与企业内外各利害关系人的需求相配合，尽其所能地为社会服务。

决定销售收入目标值时，应周全考虑上述因素，不可仅凭销售预测值，而遽然决定销售收入的目标值。

决定销售收入目标值的方法主要有：

- (1) 以过去实绩为中心的确定法

- ①根据销售预测。

- ②根据销售成长率。

- (2) 以市场为中心的决定法

- ①根据市场占有率。

②根据市场扩大率。

③根据顾客购买率。

(3) 以利益性及生存条件为中心的决定法

①根据总资产纯益率。

②根据纯益目标值。

③根据所需要的成本。

(4) 其他

①根据各种估计合成。

②根据新政策。

③根据销售负责人所提供的情报。

④根据各种基准值。

下面对这些方法进行详细论述。

1. 根据销售成长率确定

销售成长率，是今年销售实绩与去年实绩的比率。其计算公式如下：

$$\text{成长率} = \frac{\text{今年销售实绩}}{\text{去年销售实绩}} \times 100\%$$

决定销售成长率极为简易，例如最高经营阶层者下达指标：明年的销售收入额需达今年的 120%。此时就不需任何计算了，使用上述的数值即可。

但若想求算精密的成长率，就须从过去几年的成长率着手，是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：

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

n 值的求法：以基年（基准年）为 0，然后计算当年等于基年的第 n 年，如果是第 3 年，则 n 为 3。

有时，是以“经济成长率”或“业界成长率”来代替销售成长率。但无论采用什么方法，均需运用下列公式求算销货收入的目标值：

下年度的销售收入 = 今年销售实绩 × 成长率

2. 根据市场占有率确定

市场占有率，是企业销售额占业界总的销售额（需求量）的比率。其求法如下：

$$\text{市场占有率} = \frac{\text{本公司销售收入}}{\text{业界总销售收入}} \times 100\%$$

使用这个方法，首先要通过需求预测求出整个业界的销售收入。

下年度的销售收入目标值 = 下年度业界总销售收入 × 市场占有率目标值

3. 根据市场扩大率（或实质成长率）确定

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。

公式如下：

$$\text{市场扩大率} = \frac{\text{今年市场占有率}}{\text{去年市场占有率}} \times 100\%$$

$$\text{实质成长率} = \frac{\text{本公司成长率}}{\text{业界成长率}} \times 100\%$$

现举一实例，如（表 2-1）市场扩大率 = $12.5\% \div 10\% \times 100\% = 125\%$

$$\text{实质成长率} = 150\% \div 120\% \times 100\% = 125\%$$

表 2-1 市场扩大率与实质成长率的关系

	去年	今年	成长率
企业实绩	100	150	150%
业界实绩	1,000	1,200	120%
市场占有率	10%	12.5%	

4. 根据损益平衡点公式确定

销售收入等于销售成本时，就达到了损益平衡。损益平衡时对应的销售收入公式推导如下：

销售收入 = 成本 + 利润

销售收入 = 变动成本 + 固定成本 + 利润

销售收入 = 变动成本 + 固定成本（损益为 0 时）

销售收入 - 变动成本 = 固定成本

变动成本随销售收入（或销售数量）的增减而变动，故可通过变动成本率，以求算每单位销售收入的增减率：

变动成本率 = 变动成本 ÷ 销售收入

销售收入 (X) - 变动成本率 (V) × 销售收入 (X) = 固定成本 (F)

可利用上述公式导出下列损益平衡点公式：

销售收入 (X) × [1 - 变动成本率 (V)] = 固定成本 (F)

损益平衡点上的销售收入 (X₀) = $\frac{\text{固定成本 (F)}}{1 - \text{变动成本率 (V)}}$

举一实例，如表 2-2 成本分解表：

表 2-2 成本分解表

项目	金额	分解基准		固定成本 (F)	变动成本 (V)
		区分	比例		
销售成本	25,000	V	25,000		
广告宣传费	300	F:V	2:1	200	100
促销费用	250	V			250
薪 水	350	F		350	
折旧费用	100	F		100	

在损益平衡分析上，成本的区分相当重要，采用的方法有个别法、二期间法、目测法、最小平方法等，均可达到分析成本的效果而求其成本线。其中，最实际且最常用的方法，就是个别法。

所谓“个别法”，就是个别检查各项成本项目，借以区分变动成本与固定成本的方法。以表 2-2 的方式粗分为变动成本与固定成本，然后再个别求算其合计数，最后以“销售收入”去除“变动成本总额”，求出变动成本率。

将变动成本率与固定成本，代入上述公式中，即可求得销售收入。此值是以纯益目标为基准。有关纯益目标值的求法有很多种，最单纯简易的是下列的算式：

$$\text{纯益} = (\text{盈余分派} + \text{保留盈余} + \text{奖金赏予}) \times \frac{1}{1 - \text{税率}}$$

此外，假设其特别损益为 0，其纯益目标值为税前纯益。

当决定纯益目标之后，再将该值加入损益平衡点公式中，如下求出销售收入的目标值。

$$\text{销售收入目标值 } (X_R) = \frac{\text{固定成本 } (F) + \text{纯益目标 } (R)}{1 - \text{变动成本率 } (V)}$$

假设：

$$R = 3,000 \quad F = 17,000 \quad V = 0.5$$

$$\begin{aligned} X_R &= \frac{17,000 + 3,000}{1 - 0.5} \\ &= \frac{20,000}{0.5} \\ &= 40,000 \end{aligned}$$

其次,再介绍根据获利率求算销售收入目标额。先分解获利率借以导出销售收入,其求算公式:

$$\text{获利率}(r) = \frac{\text{纯益}}{\text{销货收入}}$$

$$r = \frac{\text{销货收入}(X) - [\text{固定成本}(F) + \text{变动成本}(VX)]}{\text{销货收入}(X)}$$

$$rX = X - F - VX$$

$$X - rX - VX = F$$

$$\therefore X = \frac{F}{1 - V - r}$$

$$\text{销货收入的目标值} = \frac{\text{固定成本}}{1 - \text{变动成本率} - \text{获利率目标值}}$$

若没用上述各假设数值,且假设获利率的目标值为 8%,则本公式所得之销货收入值如下所示:

$$\text{销货收入目标值} = \frac{17,000}{1 - 0.5 - 0.08} = 40,476$$

5. 根据经费倒算确定

企业经营的各项活动,当然无法避免人事费、折旧费等营业费用的产生,至于“纯益”更是和企业的存亡攸关。有关企业的一切销售成本、营业费用、纯益等均源自销售毛利,二者的关系甚为密切,因而介绍此种足以抵偿各种费用的销售收入法。首先,从销售毛利率公式着手导出下列公式:

$$\begin{aligned}\text{销售毛利率} &= \frac{\text{销售毛利}}{\text{销货收入}} = \frac{\text{销货收入} - \text{销货成本}}{\text{销货收入}} \\ &= \frac{\text{营业费用} + \text{营业纯益}}{\text{销货收入}} = 1 - \text{销货成本率}\end{aligned}$$

$$\text{销货收入目标值} = \frac{\text{销货毛利}}{1 - \text{销货成本率}} = \frac{\text{营业费用} + \text{营业纯益}}{\text{销货毛利率}}$$

由于式中的营业费用包括变动性费用,所以,需予以去除而求出纯必要费用(固定费用),据此将上述公式演化如下,以求算销货收入目标值:

$$\text{销货收入目标值} = \frac{\text{纯必要费用} + (\text{必要})\text{纯益}}{1 - \text{销货毛利率} - \text{变动性营业费率}}$$

上述公式为买卖业务所采用的,至于制造业则多依据变动利润求算。由于变动利润是抵偿企业现有生产设备、薪水及企业所需纯益的收入,所以,先估计变动利润,再求销货收入目标值;其求算公式如下:

$$\text{销货收入} - \text{变动成本} = \text{变动利润}$$

$$\text{变动利润率} = \frac{\text{变动利润}}{\text{销货收入}} \times 100\% = 1 - \text{变动成本率}$$

$$\text{销货收入目标} = \frac{\text{固定成本}}{(1 - \text{变动成本/销货收入})} = \frac{\text{固定成本}}{\text{变动利润率}}$$

上述公式与损益平衡点的公式相同。

上述的方法,主要以销货毛利率目标值为基准,然后再求算销售收入。但是,若想使该值更合乎实际,可按照产品及部门的毛利,来求算销售收入目标值。其计算程序如下:

- (1) 决定整个企业所需的毛利。
- (2) 决定产品及部门的毛利贡献度。
- (3) 分配产品部门的毛利目标。
- (4) 通过产品及部门预定的毛利率求算二者的销货收入目

标值。

(5) 总计各产品及部门的销货收入目标值，其值是全公司的销货收入目标值。

如表 2-3 所示，表中的毛利贡献度就等于毛利百分比，表示甲 乙丙部门销售毛利所占的比例，也就是表示各产品或各部门对总毛利的贡献度。

所谓部门，若以汽车经销业者而言，指的是销售部门、维修部门、零件部门等。表 2-3 显示该企业所需的毛利总额 2,000，则销货收入目标总额为 9,000。

表 2-3 以毛利贡献度求算销货收入目标

	毛利贡献度	所需毛利	毛利目标	预定的毛利率	销货收入目标
甲部门	A 60%	B	C 1,200	D 20%	E 6,000
乙部门	25%		500	25%	2,000
丙部门	15%		300	30%	1,000
合计	100%	2,000	2,000	(22.2%)	9,000

注：表中， $A \times B = C$ ， $C \div D = E$

6. 根据消费者购买力确定

此法适合零售商采用，是估计企业营业范围内的消费者购买力，用以预测销售额的方法。

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

现假设某食品商想要作销售预测。当然，首先须参考政府与各有关机构的统计数字，估计每户每年的食品消费支出额，然后根据下列资料预测该食品商的销货收入额。

(1) 每户每年消费支出额为 3,000 元

(2)营业范围内的户数为 5,000 户

(3)每年购买力(A×B)为 15,000,000 元

(4)商店数及销售力

	超市	副食店	合计
①商店数	4	8	12
②销售力	1	0.5	
③销售力总计	4	4	8

(5)平均销售力,估计销售收入

$$15,000,000 \div 8 = 1,875,000$$

(6)估计各商店的销售收入

超市 1,875,000 元

副食店 937,500 元

7. 根据各种基数确定

(1) 根据每人平均销售收入的求法

这是以销售效率或经营效率为基数求销货收入目标值的方法。其中最具代表性、简易的方法是:

销售收入目标值 = 每人平均销货收入 × 人数

总计每人平均销售收入就是下年度的销售收入目标值。当然,以过去趋势作单纯的预测或以下年度增长率为基准来预测也可以。

(2) 根据每人毛利的求法

这是以每人平均毛利额为基数, 求算销货收入的方法。公式如下:

$$\text{销货收入目标值} = \frac{\text{每人平均毛利} \times \text{人数}}{\text{毛利率}}$$

(3) 根据劳动生产力的求法

劳动生产力与资本生产力一样，均是代表生产力的指标，其算式如下：

$$\text{劳动生产力} = \frac{\text{附加价值}}{\text{人数}}$$

附加价值的求法，可分为“扣除法”及“加算法”两种。所谓扣除法，乃是自销售收入中直接扣除销售成本，其余额正是附加价值额。所谓加算法，则是先决定附加价值的构成要素，然后合计这些构成要素之值，便是附加价值额。

所以，扣除法之下的附加价值可以说是与“毛利”类似，故此处暂予不提，拟介绍加算法。加算法的计算方式，有许多种，其最具代表性的求算法如下：

$$\text{附加价值} = \text{人事费} + \text{折旧费} + \text{租金} + \text{金融费用} + \text{纯益} + \text{税金}$$

然后，再依下列公式求算附加价值率，以及销货收入目标值：

$$\text{附加价值率} = \frac{\text{附加价值}}{\text{销售收入}} \times 100\%$$

$$\text{每人平均附加价值} = \text{劳动生产力}$$

$$\text{销货收入目标值} = \frac{\text{每人平均附加价值} \times \text{人数}}{\text{附加价值率}}$$

在附加价值分析之中，劳动分配率扮演一个相当重要的角色。所谓劳动分配率，就是“人事费占附加价值的比例”。劳动分配率虽因业种及规模的不同而有异，但是一般仍以 40% 为准。只要求得劳动分配率或附加价值率，即可如下求得销货收入：

$$\text{销货收入目标值} = \frac{\text{每人平均人事费} \times \text{人数}}{\text{劳动分配率}} \div \text{附加价值率}$$

$$\text{劳动分配率} = \frac{\text{人事费}}{\text{附加价值}}$$

$$\text{附加价值} = \frac{\text{人事费}}{\text{劳动分配率}}$$

加算法所求得的附加价值是加总各构成要素而来，所以只要估计附加价值，即可如下求出销货收入：

$$\text{销货收入目标值} = \text{附加价值} \div \text{附加价值率}$$

(4) 根据每人平均人事费的求法

这是根据人事费与销货收入比率的求法：

$$\text{销货收入目标值} = (\text{每人平均人事费} \times \text{人数}) \div \text{人事费率}$$

8. 根据销售人员申报确定

这是逐级累积第一线销售负责人的申报，借以求算企业销售收入目标值的方法。由于第一线销售人员（如推销员、业务人员等）最了解销售情况，所以，通过他们估计而申报的销售收入必然是最能反映当前状况，而且是最有可能实现的销售收入。当然，如果第一线销售人员的总预测值和经营者的预测一致的话最为理想。当采用本法时，务必注意下列两点：

(1) 申报时尽量避免过分保守或夸大

预估销售收入时，往往产生过分夸大或极端保守的情形。此时，应依自己的能力来申报“可能”实现的销售收入值。身为第一线领导者的业务经理务必使推销员明了这一点。

(2) 检查申报内容

第一线销售管理者除应避免过分夸大或保守外，尚需检查申报内容的市场性，是观察申报内容是否符合过去趋势以及市场购买力，“由上往下分配式”与“由下往上分配式”调整二者的机能，扮演桥梁的角色。

9. 其他方法

除根据上述各值求算之外，也可考虑其他各种因素——推出新产品、动态市场、施行新政策，例如新设销售途径或开拓

海外市场等，然后再依据上述方法推测销售收入目标。

10. 小结

采用不同的计算方法时，所得的销售收入当然不同。但是不管如何，在决定下年度的销售收入时需考虑到最高经营理念、企业的利益与生存以及各利害关系人的期望要求等等。另外，还要考虑到企业的市场占有地位，以及“销售与市场”的关系等因素，以便作为决定销售收入值的参考。

销售收入估计值的确定，除反映企业的意识与期望之外，至最后阶段，还要通过经营者的直觉与经验作最终的主观判断，以决定销售收入。可见销售收入目标值，仍无法脱离主观判断的影响。但是达成目标的方法却不能过份主观，而需以“客观”及“理性”来行事。所以，对于销售收入的评价不宜以大小多寡来评价，而需按照“达成的方法与手段是否适宜”为评价标准。

企业其他各种计划如库存计划、生产计划、设备计划、人员计划，以及资金计划等，均以销售收入值为编订基础，所以销售收入目标值一旦有了偏误，必然连带影响整个企业的经营计划，致使计划失去可信度。

所以，销售部门需具备非达成销售收入目标值不可的体系与决心，否则，必然会降低制造部门对销售部门的信心，并产生库存过剩及资金周转困难等问题。因此，所决定的销售收入目标值不但要经营者及第一线销售人员的接纳认可，本身还要具备实现的可能性。

销售计划的编制、执行与控制

把各部门的计划内容、进度、负责人综合起来，编定出总

的计划实施进度表，以便各部门互相配合，发挥整体效益。

同时为保证销售计划的执行，应编制一套评价及反馈的制度，以便检查计划的执行进度，发现问题，及时解决。

销售计划往往表现为一定时期的各种配额，如销售配额、费用配额、活动配额等，在以后的各章节会详细解释。这些配额的实现使得销售活动既有效率又有效益，充分体现出公司的营销策略有利于提高销售人员的士气，有利于公司的长期发展。

2.3 销售计划的制订范例

年度销售额计划的制订方法

1. 须参考前期销售实绩和竞争者的销售实绩

表2-4的1和2栏，必须参考以前的销售实绩与竞争者的销售实绩等，把认为必要的销售额列入计划。可能的话，数量或平均售价也可以纳入计划之内。

2. 以损益两平点为基准

然后，对于3、4、5、6各栏，则须利用表内所示的算式，以利益为基本，制作销货额计划。

3. 根据事业发展规划制订的销售额

前面事业发展规划所订的年度销售额计划（年度损益计划也一样），须转记在右表的下栏。

4. 会议慎重检讨再作最后决定

根据表2-4的1至7各项，经会议作综合性的检讨之后，把所决定的销售额计划填入8栏。如此决定的销售额，可以以

7 栏的事业发展计划标准（基本计划）加上营业部门的自主目标来作调整。

表 2-4 年度销售额计划表

年度销售额计划表			
项 目	数 量 计 划	平 均 价	销售额计 划 (千元)
1. 以实绩为基本的计划			
2. 与竞争者对抗的计划			
3. 损益两平点基准			
4. 总资本回转基准			
5. 销售额纯利基准			
6. 附加价值基准			
7. 事业发展计划基准			
8. 决 定 计 划			

① 损益平衡点基准销售额计划 = $\frac{\text{计划销售固定费} + \text{计划销售利益}}{\text{计划边际利益率}} \times 100$
 * 边际利益率 = $100 - (\text{变动费} \times 100) \frac{\text{变动费}}{\text{销售额}}$
 ② 总资本基准销售额计划 = 计划总资本 × 年间回收数
 ③ 销售额纯利益标准销售额计划 = $\frac{\text{计划年间税前纯利益额}}{\text{计划销售额对税前纯利益率}} \times 100$
 ④ 附加价值标准销售额计划 = $\frac{\text{计划人员} \times 1 \text{人年间附加价值目标}}{\text{计划附加价值率}} \times 100$

用于月别销售额计划的月别构成比率

1. 首先须调查以往三年间的月别销货额

如表 2-5 所示，首先要找出以往三年来的销售实绩资料，查出各年度的月别销货额。可以看出，各月销售实绩相同的情形是绝无仅有的。这种情形，不仅举例的这家公司是如此，任何其他公司也莫不如此。

2. 合计四年间的销售实绩

如表 2-5 右边第三行，把三年间各月份的销售实绩合计起来，除了合计之外，也可以求出三年间各月份的平均销售额作为参考。

3. 求出三年间的月别构成比率

最后如表 2-5 那样，以三年间的销售额合计为 100，求出各月别的构成比率，把它填入表内。这样就可以很明确的掌握以往三年期间各月销售额的季节变动倾向。利用月别构成比率订出月别销售计划，那就是非常实际的销货额计划了。

表 2-5 月别构成比率分析表

月别构成比率分析表实例

月 别	3 年前实绩 (百万元)	2 年前实 绩 (百万元)	去年实绩 (百万元)	3 年间合计 实绩 (百万元)	3 年间月别 构成比 (%)
1	1,685	1,540	1,800	5,025	7.5
2	1,575	1,435	1,680	4,690	7.0
3	2,196	1,899	2,136	6,231	9.3
4	1,922	1,857	2,184	5,963	8.9
5	1,422	1,731	1,872	5,025	7.5
6	1,996	1,941	2,160	6,097	9.1
7	2,148	1,899	2,184	6,231	9.3
8	1,489	1,540	1,728	4,757	7.1
9	1,420	1,604	1,800	4,824	7.2
10	2,084	1,772	2,040	5,896	8.8
11	1,859	1,772	2,064	5,695	8.5
12	2,104	2,110	2,352	6,566	9.8
年 计	21,900	21,100	24,000	67,000	100

利用月别构成比率制订月别销售额计划

1. 修正以往三年间的构成比率

仔细检讨以下事项，对实绩的月别构成率施予少许修正。

(1) 对削价销售活动所造成的月别变动，以方针和政策来加以平稳化。

(2) 销售品、销售组织、促销、顾客等的要素。

(3) 对新市场的打入、开拓、设店等的计划。

(4) 对商业圈、商业街的变动预测。

(5) 气候、气象条件。

(6) 消费动向或需求的变化。

(7) 祭典、庆祝活动等的活用。

2. 以经过修正的比率制作月别销售额计划

如表 2-6 右栏所示，可用年销售额（2400 亿元） \times 月别构成比率（一月是 7.5%）制作月别销售额计划（一月是 18 亿 5 千万元）。

3. 依照单纯平均方法所作的月别销售额计划是毫无意义的

为供参考，表 2-6 也列有单纯的平均计划，其实是很不切实际的。

表 2-6 利用月别构成比和单纯平均的月别销售额计划实例

利用月别构成比和单纯平均的月别销售额计划实例

月 别	3 年实绩月 别构成比(%)	修正月别构 成比(%)	单纯平均的计 划(百万元)	利用构成比的 计划(百万元)
1	7.5	7.7	2,000	1,850
2	7.0	7.3	2,000	1,750
3	9.3	9.0	2,000	2,160
4	8.9	9.0	2,000	2,160
5	7.5	7.7	2,000	1,850
6	9.1	9.0	2,000	2,160
7	9.3	9.2	2,000	2,210
8	7.1	7.3	2,000	1,750
9	7.2	7.5	2,000	1,800
10	8.8	8.5	2,000	2,040
11	8.5	8.5	2,000	2,040
12	9.8	9.3	2,000	2,230
年 计	100	100	24,000	24,000

月别、商品别销售额计划的制订方法

1. 掌握商品别构成比率实绩

由上年度同月实绩或三年间同月实绩而来的商品别、商品群别构成比率，须如表 2-7 加以分析，确实掌握其倾向。这样就可以明白畅销商品或是获利商品了。

2. 以商品构成比率政策，修正构成比率

对于以往三年间或去年同月的商品别、商品群别构成比率可以依据商品构成修正经营方针、有关人员的意见、需求预测等加以修正。经过修正后的月别商品构成比率须每月都有明确的设定，这就是制作商品别计划时的基础作业。

3. 以经过修正的商品构成比率，制作商品别计划

把这种修正的商品构成比率乘以月销售额计划（总额）就是商品别的销售额计划。

表 2-7 栏是计划栏。如此每月制作月别的详细商品别销售额计划就可以当作月份销售额预算的基本资料加以利用了。

销 售 计 划

表 2-7 月别商品销售额计划表

月别商品销售额计划表						
商品别			去 年 同 月		1 月 计 划	
			销售金额(千元)	构成比(%)	构成比(%)	销售金额(千元)
月 间 总 销 售 额	1. 畅销商品群	小 计				
		(1)				
		(2)				
		(3)				
		(4)				
		(5)				
		(6)				
	2. 高利益率商品群	小 计				
		(1)				
		(2)				
		(3)				
		(4)				
	3. 均不佳的商品群 销售、利益率	小 计				
		(1)				
		(2)				
		(3)				
		(4)				
	总 计					

单位别、客户别销售额计划的制作方法

1. 要掌握单位别、客户别的构成比率

如表 2-8 须分析以往三年间或是去年同月份的单位别、客户别的构成比率（在当月的总计中所占比率），然后注意其倾向。

2. 须修正单位别、客户别构成比率

对于销售实绩的单位别、客户别构成比率，须从以下的观点加以修正。

- (1) 单位别、客户别的销售方针。
- (2) 参考部门主管或客户的倾向及其意见等。
- (3) 参考客户的关系密切程度、信用状态与竞争者的竞争关系。

3. 已修正过的构成比率制作单位别、客户别的销售额计划

如此经过修正后的构成比率，是符合包括预测或方针等实际状态的，所以只要乘以当月的销货总额，立刻就可以成为单位别销售额计划或客户别销售额计划。如此的各种计划，就可以成为当月份的实行计划（实行预算）了。

销 售 计 划

表 2-8 单位别·客户别销售额计划表

单位别·客户别销售额计划表

单位别	顾 客		去 年 同 月		1 月 计 划	
			销售金额(千元)	构成比(%)	构成比(%)	销售金额(千元)
1. X X 支店	(1) A 级客户	①				
		②				
		③				
		④				
		⑤				
	小 计					
	(2) B 级客户	①				
		②				
		③				
		④				
		⑤				
	小 计					
	(3) C 级客户					
	(4) 其 他					
	合 计					
2. ○○支店	(1) A 级客户	①				
		②				
		③				
		④				
		⑤				
	小 计					
	(2) B 级客户	①				
		②				
		③				
		④				

制作符合实际的销售费用计划

1. 在综合计划下的销售管理费用范围内

在年度损益计划中曾叙述了损益计划表的一般销售管理费，现在就一般销售管理费的范围制作如表 2-9 的销售费用年合计额的计划。

(1) 销售变动费中的各科目均须决定对销售额的比率，与年度销售额计划相乘，以制作销售费用计划。

(2) 销售固定费须参考以往的实绩等，按照各科目别制作计划。用比率来拟订计划是不妥当的。

2. 各月别销售变动费计划的制作方法

按月别销售乘上年度变动费各种科目计划中所设定的对销售额的比率就是各月别销售变动费计划了。

3. 各月别销售固定费计划的制作方法

以年度合计所计划的各固定费科目金额除以 12 个月，就可作为月别经费来制作计划。奖金、折旧费、利息等也应该同样作为月别经费来计划。

销 售 计 划

表 2-9 销售费用计划表

销售费用计划表					
科 目		年 间 合 计		1 月	2 月...
		金 额 (千元)	构 成 比 (%)	金 额 (千元)	金 额 (千元)
销 售 费 用 合 计	1. 销售变动费	(1) 销售手续费			
		(2) 运 费			
		(3) 包 装 费			
		(4) 保 管 费			
		(5) 燃 料 费			
		(6) 销售促进费			
		(7) 广告宣传费			
		(8) 消耗品费			
		(9) 其 他			
	小 计				
	2. 销售固定费	(1) 销售人员费			
		① 薪 金			
		② 奖 金			
		③ 法定福利费			
		④ 保 健 费			
		⑤ 各 种 津 贴			
		⑥ 其 他			
	小 计				
	(2) 销售固定经费	① 旅费交通费			
		② 交 际 费			
		③ 通 讯 费			
		④ 折 旧 费			
		⑤ 修 缮 费			
		⑥ 保 险 费			
		⑦ 利 息			
		⑧ 其 他			
	小 计				

销售促进计划的制订和要点

1. 有关商品销售促进计划的着眼点

拟订本计划时须先加检讨的要项有：(1) 商品的配销、商品的套销。(2) 商品的严格选择、商品的齐全完整。(3) 饮食商品的鲜度、卫生、安全性。(4) 批发业独占化。(5) 样品作战。(6) 商品的展示作战。(7) 商品别的减价特卖战等。

2. 有关销售方法的销售促进计划着眼点

所须检讨的项目有：(1) 销售要点的明确化。(2) 销售附赠品、附悬赏的销售。(3) 旅游招待的销售。(4) 配合优惠的销售、集会时期场所的销售。(5) 职业区销售。(6) 分期付款或信用卡销售。(7) 寄销或同行销售。(8) 代理店或特约店方式的销售。(9) 连锁化销售。(10) 回扣销售等。

3. 有关推销员的销售促进计划着眼点

所须检讨的项目应有：(1) 业绩奖赏办法。(2) 加强推销员的行动管理及教育。(3) 销售竞赛活动。(4) 采用佣金制。(5) 团队销售等。

4. 利用广告宣传等的销售促进计划着眼点

(1) POP、店头展售。(2) 模型、印刷物之插页。(3) 目录、海报。(4) 大众传播企划等。

2-10 表是某服饰零售店，简单的年间销售促进计划实例。

销 售 计 划

表 2-10 销售促进计划一例

销售促进计划一例						
月 别	1. 销售促进计划的主要计划				2. 销 售 促 进 费 的 预 算 (千 元)	3. 期 待 增 加 的 销 售 额 (万 元)
	(1)关于商品	(2)销售方法	(3)关于从 业人员	(4)广告宣 传手法		
1月	新年大减价	新年附奖	赠红包	①传单作战 ②POP作战	500	350
2月	冬季清仓 大减价	附赠品销 售	分配直接 销售	同上	150	150
3月	对青年层 销售	附贴纸销 售	待客教育 的加强	同上	100	100
4月	利用黄金 周	附交通地 图销售	加薪	①看板 ②POP	150	160
5月	“五·一节” 促销	DM作战	特别休假	POP重点 作战	70	80
6月	夏季推销		奖金核定	传单重点	100	50
7月	同上		奖金发放	同上	100	130
8月	夏季清仓 大减价	附赠品销 售	夏季休假	①传单作战 ②POP作战	150	160
9月	改装大减 价	销售场所 改装	笑脸服务	POP重点 作战	2,300	350
10月	大举促销			传单重点	100	130
11月	同上		奖金核定	同上	70	100
12月	年终大减 价	附巨额抽 奖	奖金、红包	①传单作战 ②POP作战	350	300
合 计					4,090 设 2,000	2,050

注：①设 2000 千元是设备(固定资产)。
②年间销售促进费 = 4,090 千元 - 2,000 千元 = 2,090 千元

货款回收计划的制订方法

1. 与销售额计划同步制作货款回收计划

在表 2-11 的销售计划栏，只要把月别销售额转入就行。

然后分析以往的回收实绩，同时参考回收政策，制作表 2-11 的回收计划和赊销款余额计划。

2. 依据本表制作客户回收计划

实际上仅凭表 2-11 还不能说是很好的回收计划。为使每月的回收计划都能实现，还须根据表 2-11 的回收计划表，制作每月的客户别回收计划，以便管理推销员依计划去收取货款。

3. 销货总债权滞留日数缩短化的计划

如何提高表 2-11 所列的回收率是很重要的。不过，所回收的货款票据期限比以前更长了，那么即使回收率提高了，实际上也变得毫无意义了。因此，依照以下算式来缩短债权的滞留日数是很重要的。

$$\text{销货总债权滞留日数} = \frac{\text{赊销款余额} + \text{应收票据余额} + (\text{包括贴现票据等})}{\text{每日平均销货额}}$$

表 2-11 赊销款回收计划表之一例

赊销款回收计划表之一例

月 别	销 售 计 划 (千元)	回 收 计 划				赊销款 余 额 (千元)	回 收 率 (%)	回 收 不良率 (%)
		现 金 (千元)	90 日 以 内 票 据 (千元)	90 日 以 上 票 据 (千元)	合 计 (千元)			
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								

注：

1. 现金之中包括支票、邮政汇票、预付支票
2. 回收率 = $\frac{\text{本月回收计划合计}}{\text{月初赊销款余额} + \text{本月销货计划}} \times 100$
3. 回收不良率 = $\frac{\text{二个月以上的赊销款}}{\text{月初赊销款余额} + \text{本月销货计划}} \times 100$

员工教育训练计划的要点

1. 与提高实务能力直接相关的计划

在今天，无论哪家公司无不重视所属从业人员的在职训练(OJT)。在职训练的形式与方法有很多，譬如：(1)以公司中的管理层或专家为讲师，以授课方式实施实务教育训练。(2)由干部陪同受训者作实地推销训练或推销员之间以案例研究进行演练。(3)利用录像带进行推销技术实例的研究会。(4)利用销售手册及销售会议作主题商讨。(5)与顾客作生意洽谈的实际演练等。

2. 依序作计划

表2-12所示的是某商店的干部与店员的教育训练计划。最重要的是，要从确实能做到的计划开始，切实实施，累积经验而后作更高层次的计划。

不要作无计划、无系统的教育，也不要随便派到公司外去受训。应该制定计划，从推销技术知识及直接与实务有关的问题开始，作持续不断的教育训练，以提高推销人员的销售能力。

表 2-12 教育训练计划一例

教育训练计划的一例

——B商店的例子——

项 目	内 外 别	实 施 时 间			
		1~3月	4~6月	7~9月	10~12月
1. 干部教育	(1) 经营教育				
	(2) 业界教育				
	(3) 管理教育				
	(4) 推销教育				
	(5) 用人方法的教育				
	(6) 计数教育				
	(7) 用物方法的教育				
	(8) 商品知识				
	(9) 经济情势				
2. 店员教育	(1) 店的方针·目标				
	(2) 就业关系				
	(3) 接客应付礼貌				
	(4) 打电话的方法				
	(5) 金钱的处理法				
	(6) 商品的处理法				
	(7) 人际关系				
	(8) 商品经营的知识				
	(9) 推销技术				
	(10) 设备·机器的利用方法				

推销员的行动管理计划

1. 推销员的先行性行动管理的重要性

须像表 2-13 一样，请推销员于每个月初明确地预行申报当月进行推销工作的重点以及行动目标。据此，管理者、干部还须加以查核，指示必要注意的事项。如此，便能先行掌握推销员每个月的行动重点了。

2. 每周行动管理的体制

为了能够实践每月份的重点行动，还须以周为单位来加以细分，使工作计划更为具体。现代工商社会，完全以周为单位在循环运行。因此，“周管理”不健全，也就无法期望业绩的提升了。

如表 2-13 下栏，从周一到周六，一定要养成习惯，明确地将行动重点记载下来才好。

3. 营业日报表等的检查，也应该采用周计划方式

推销员凡以“营业日报表”的方式报告行动结果的，可以利用每周行动计划表作为核查的标准，运用起来非常的方便，因为这样立刻就可以了解推销员实践计划的结果。

表 2-13 推销员行动计划表例

推销员行动计划表例

1. 月底重点行动目标表

经理	主任	科长	组长	姓名
[本月的销售方针和计划]				
重点销售商品		重点访问客户		新开发客户
1.		1.		1.
2.		2.		2.
3.		3.		3.
4.		4.		
5.				

2. 星期行动计划表

第 周

姓名

部门重点目标						
重点销售产品						
重点访问对象						
重点行动目标	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六
1.						
2.						
3.						
1.						
2.						
3.						
1.						
2.						
3.						

店、所、科别的独立会计管理计划

1. 贯彻部门别的独立会计制

表 2-14 是月份的部门别独立会计管理表的例子。像这样按照店、所、科别，把每个月的部门别独立会计式标准计划作好，就可以用来检查各部门的实绩以及达成率（%）。

2. 直接成本计算方式

如同表 2-14，变动费和固定费都是各个部门所须负担的直接费，而把这直接费从收益中减除就是最简单的一种算法。

如果设置不妥，而将公司本部费用或间接费用也分配给各部门负担，这种畸形的独立会计式管理可能使各单位间为分配负担问题引起争议而形成对立，所以这是极不合宜的事。

如果因种种原故，非要把本公司费用和间接费用由各单位分摊负担，那么对于实绩的评价还是要以部门直接利益为重点来做。因此，建议各企业组织尽量采纳直接成本计算的概念。

3. 合算与否以达成率来评价

实行独立会计管理的结果是否合算？须以边际利益、部门直接利益等的达成率来进行评价。

表 2-14 店·所·科别收支计算表一例

单位：千元

部门别		1. 销售额	2. 变动费	3. 边际利益	4. 销售固定费	5. 部门直接利益	6. 回收额
销售本部 合 计	计						
	实						
	%						
	本公司计	计					
		实					
		%					
	本公司第1科	计					
		实					
		%					
	本公司第2科	计					
		实					
		%					
	北京支店	计					
		实					
		%					
	上海营业所	计					
		实					
		%					

注：1. 计……计划·实……实绩·%……达成率 = $\frac{\text{实绩}}{\text{计划}} \times 100$

2. 变动费是采购成本（包括公司内购买）、包装运费、燃料、车辆费的合计。

3. 边际利益 = 1. - 2.

4. 销售固定费是薪资费用、销售经费、利息等的合计。

5. 部门直接利益 = 3. - 4.

如何应用目标管理来做好年度营业计划

传统式的年度营业计划是列出该年度预计的销售数量和销售金额。

将目标管理应用到年度营业计划，目标明确，便于操作、效果显著。

这套“架构”的优点在于：

- (1) 针对去年的缺失确实改进，使今年比去年更进步。
- (2) 数据化，目标明确。
- (3) 不流于空喊口号，列出具体实施办法。
- (4) 分工合作，责任分明。
- (5) 列出进度，限期完成。

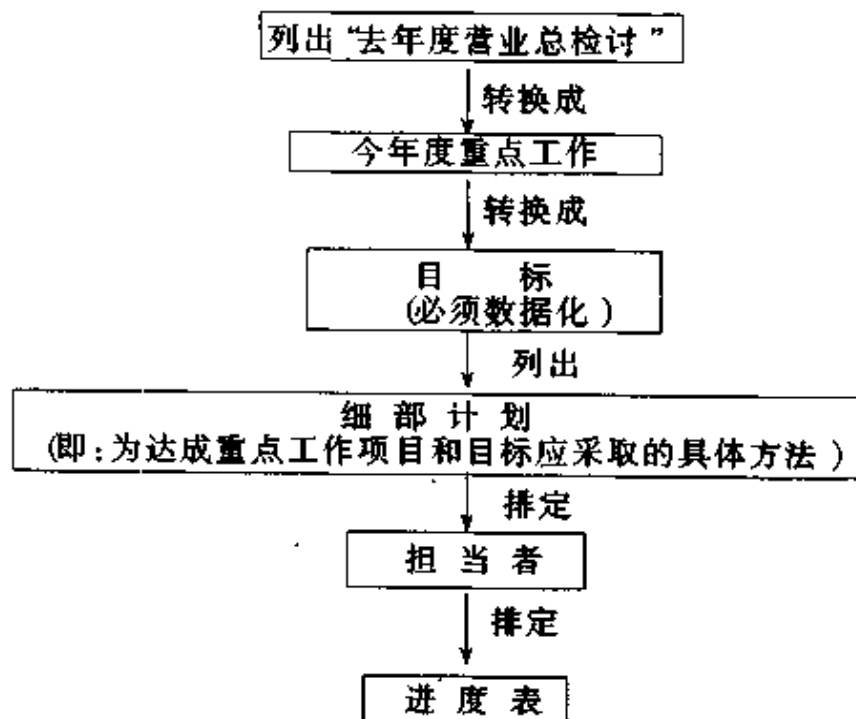


图 2-5 年度营业计划架构

以天王汽车音响公司为例 见表 2-15

范例 (1) 天王汽车音响公司 1998 年度营业计划
(表 2-15)

表 2-15 天王汽车音响公司 1998 年度营业计划

NO.	1997 年度营业总检讨	1998 年度重点工作项目	目标	1998 年详细计划 ①建立客户 ABC 分析制度	担当人员 王顾问	进度表 每半个月分析一次
1	业绩未达成营业目标	必须达成营业目标	达成 100%	②总公司开会列入说明、检讨业绩	陈经理	全年度实施
				③分公司每周统计业绩进度、于周会检讨	各分公司主管	全年度实施
				④确保公司政策之贯彻执行	营业部全体人员	全年度实施
				⑤收集竞争对手之销售策略、分析研拟对策	各分公司主管及业务员呈报总公司	全年度实施
2	新客户开拓数太少	加强新客户的开拓	每位业务员 2 每月成交 2 家新客户	⑥制定针对营业人员奖励办法	陈经理	1998 年 1 月 31 日订出
				①编写“开拓新客户推销技巧”教材	王顾问	1998 年 1 月 31 日完成
				②举办业务员集训	王顾问	1998 年 2 月 12 日
				③集训后分公司利用周会操练教材	各分公司主管	1998 年 2 月 13 日起至 12 月 31 日
				④总公司开会列入议题检讨开拓新客户之成果	陈经理	全年度实施
				⑤业务员开拓新客户之成果核算	陈经理	全年度实施

销 售 计 划

NO.	1997年度营业总检讨	1998年度重点工作项目	目 标	1998年详细计划	担当者	进 度
3	大客户数太少	培养有潜力客户使之成为大客户	每位业务员每月每家客户,供公司审核,予以配合支持	业务员早报有潜力之客户,公司考核通过,订出进货量、价格及广告等支持办法 ①编订“收款要项”教材 ②举办业务员集训 ③分公司利用周会追踪逾期应收帐款 ④分公司主管协助催收逾期应收帐款 ⑤总公司月会列入议题追踪逾期应收帐款 ⑥业务员收款绩效列入核算考核	陈经理及营业部全体人员 王顾问 王顾问 各分公司主管 各分公司主管 陈经理 陈经理	全年度实施 1998年1月31日完成 1998年2月12日 全年度实施 全年度实施 全年度实施 全年度实施
4	逾期应收帐款太多	降低逾期应收帐款	每月帐款回收率90%以上,逾期帐款回收率3%以下			全年度实施
5	退货、换货比例太高	降低退货、换货的比例	降低至1%以下	①教导客户推销本公司产品之技巧 ②与客户培养良好之感情 ③确实掌握客户需求及库存状况	分公司主管及业务员 分公司主管及业务员 分公司主管及业务员	全年度实施 全年度实施 全年度实施

NO.	1997 年度营业总检讨	1998 年度重点工作项目	目 标	1998 年细部计划	担 当 人 员	进 度 表
6	客户资料之建立不够确实	重新建立客户资料	精确度 100%	①总公司整理客户资料,交各分公司。 ②分公司业务员修正,增填后,交回总公司输入电脑印册。 ③重新建立后,每日将拜访内容填入客户资料卡。	会计处 ①分公司主管 ②分公司会计处 分公司主管 及业务员	1998 年 2 月底完成 1998 年 3 月底完成 1998 年 4 月 1 日起实施
7	没有规划巡回路线,每天拜访客户数太少	确实做好规划巡回路线	①每周规划一次 ②每天拜访 6 户以上	①编制“规划巡回路线办法”。 ②每周六下午规划下周之巡回路线。 ③列入核算考核。	王顾问 分公司主管 及业务员 陈经理	1998 年 1 月 31 日完成 全年度实施 全年度实施
8	地区经销商销售区域混乱,越区问题严重	加强各地区经销商相互间的协调,消除越区事件	越区违规事件降低至零	①拟定“经销商越区贩卖处罚办法”。 ②每年举办经销商联谊会。 ③列出滞销库存品明细。 ④订出优惠价。	陈经理 陈经理 业管课 陈经理	1998 年 1 月 31 日订出 2 月、4 月、7 月、10 月各举办一次 1998 年 1 月 5 日列出 1998 年 1 月 10 日订出 1998 年 1 月 10 日订出 1998 年 2 月底出清
9	滞销库存品太多	出清现有滞销品的库存	100% 出清,防止再度形成	③拟订“出清滞销库存品奖励办法”。 ④总公司月会列入议题检讨当月之库存状况。	陈经理	全年度实施

NO.	1997 年度营业总检讨	1998 年度重点工作项目	目 标	1998 年细部计划	担 当 人 员	进 度 表
10	没有做好新进人员 职前教育训练	做好新进业务员职 前教育训练	新进业务员一 新进本公司 周后受训	①编订“新进业务员 职前教育训练”教 材。 ②分公司利用周会 操练教材。	王顾问 各分公司主 管	1998 年 1 月 31 日完成 新进业务员三 进本公司内
11	边远地区业绩太差	提高边远地区的业 绩	每月业绩进 80 万元	①总公司派专人辅 导,协助业绩达成。 ②针对该地区市场 所需,以促销提高市 场占有率。	陈经理 陈经理	辅导至业绩 达成为止 视需要而定
12	没有做好关联推销	做好关联推销	每家客户都卖三 种产品 必须同时三种 品牌之产品	①编订“关联推销 术”教材。 ②分公司利用周会, 以角色扮演法训练 关联推销技巧。 ③总公司月会列入 议题检讨关联推销 之成果。	王顾问 各分公司主 管 陈经理	1998 年 1 月 31 日完成 全年度实施 全年度实施

随 感

随 感



第三章

销售预测

奇异之智，预而已。

——揭暄云

Pilot Marketing

3.1 销售预测概述

销售预测是指估计未来特定时间内，整个产品或特定产品的销售数量与销售金额。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。

销售预测在企业管理中具有很重要的作用，它不仅是销售计划的前题，同时还影响和决定着企业其他工作的安排，如：

- 生产进度的安排
- 原材料的购买
- 资金的应用
- 库存的控制
- 必要设施的配备

销售预测的工作，有些公司是由销售经理来做，有些是由市场经理来做。无论是谁来做，都应该熟悉销售预测的技术，以便可以准确客观地进行销售预测，使之成为今后的工作指南。另外销售预测主要以过去的销售实绩为核心，但在决定销售目标额之前，必须考虑到内外环境各种因素，其主要因素有：

外界因素

1. 需求的动向

需求是外界因素之中最重要的一项。如流行的趋势、爱好变化、生活形态的变化、人口的流动等，均可成为产品（或服

务)需求的质与量方面的影响因素,因此,必须加以分析与预测。平时,就应尽量收集有关对象的市场资料、市场调查机构资料、购买动机调查等统计资料,以掌握市场的需求动向。

通常情况下,应首先对市场需求进行预测。市场需求决定着销售潜力。销售潜力通常是一个公司最大可能的销售量。而销售预测值,又是在给定的营销政策和内部因素的前提下统计出来的,因此其数值以销售潜力为基础,低于销售潜力。从上面叙述可以看出需求预测是很重要的。一般常见的需求预测方法有市场调查法、消费者论断法、市场试验法。需求预测有利于销售经理整体上把握市场状况,使销售预测更加客观准确。

2. 经济的变动

销售收入深受经济变动的影响,尤其近几年来科技、信息快速发展,更带来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,需特别注意资源问题的未来发展、政府及财经界对经济政策的见解以及 GNP、基础工业、加工业生产、经济增长率等指标变动情况。

3. 同业竞争的动向

销售额的高低深受同业竞争者的影响,古人云“知己知彼,百战不殆”。为了生存,必须掌握竞争对手在市场的所有活动。例如,其市场重心置于何处?产品的组合价格如何?促销与服务体系如何?等等。切忌依赖业界资料!最好能亲自观察加以确认或在销售活动中去把握。

4. 政府、消费者团体的动向

考虑政府的各种经济措施以及站在消费者立场产生的各种问题。

内部因素

1. 营销活动政策

这是由于产品政策、价格政策、销售途径政策、广告及促销政策等的变更对销售额所产生的影响。

2. 销售政策

如变更市场管理内容、交易条件或付款条件、销售方法等对销售额所产生的影响。

3. 业务员

销售活动是一种以人为核心的活动，所以人为因素对于销售额的实现具有相当深远的影响力。

4. 生产状况

是否能与销售收入配合？今后是否产生问题等。

3.2 销售预测的过程

确定预测目标

1. 预测目的是什么？
2. 将被如何使用？
3. 是否用于企业计划进入的市场？
4. 预测是否需要体现对现金的控制？
5. 是否用于个人销售配额的设定？

初步预测

初步预测将来的销售量。

依据内部因素调整预测

与过去比预测期间的工作将有什么不同？整个营销战略是否有改变？有无新产品推出？价格策略如何？促销费用如何安排？销售渠道有无变化？等。

依据外部因素调整预测

- 一般经济环境是改善了还是恶化了？
- 是否有重要对手加入？
- 竞争对手的营销策略动向？

比较预测和目标

- 预测和目标是否一致？
 - 预测不能满足目标，是降低目标值还是进一步采取措施？
- 实现原来的目标

检查和评价

作出的销售预测不是固定不变的，随着内外环境的变化，或者调整目标，或者采取措施来实现公司的销售目标。另外，

必须有一个反馈制度使一些重大的变化能够在销售预测和决策中反应出来（见图 3-1）。

3.3 销售预测的模式

销售预测的模式有助于销售经理全面分析影响销售预测的因素，从而得出客观合理的销售预测值（见图 3-2）。

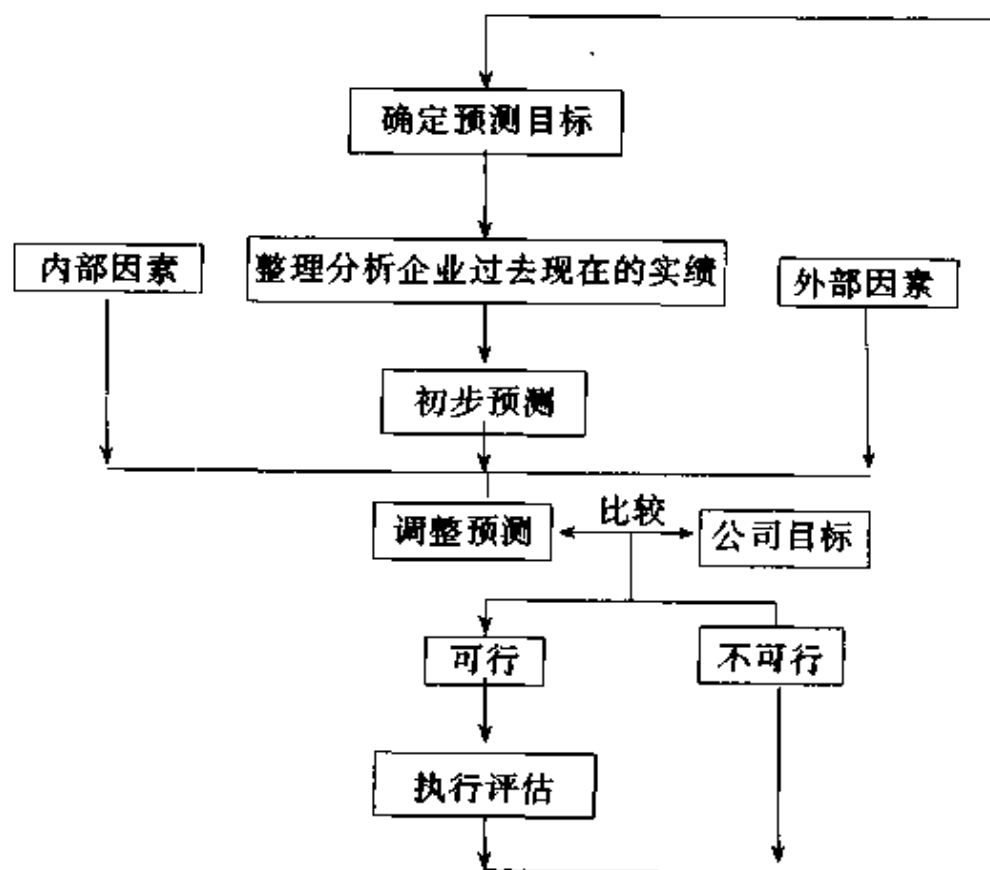


图 3-1 销售预测的过程

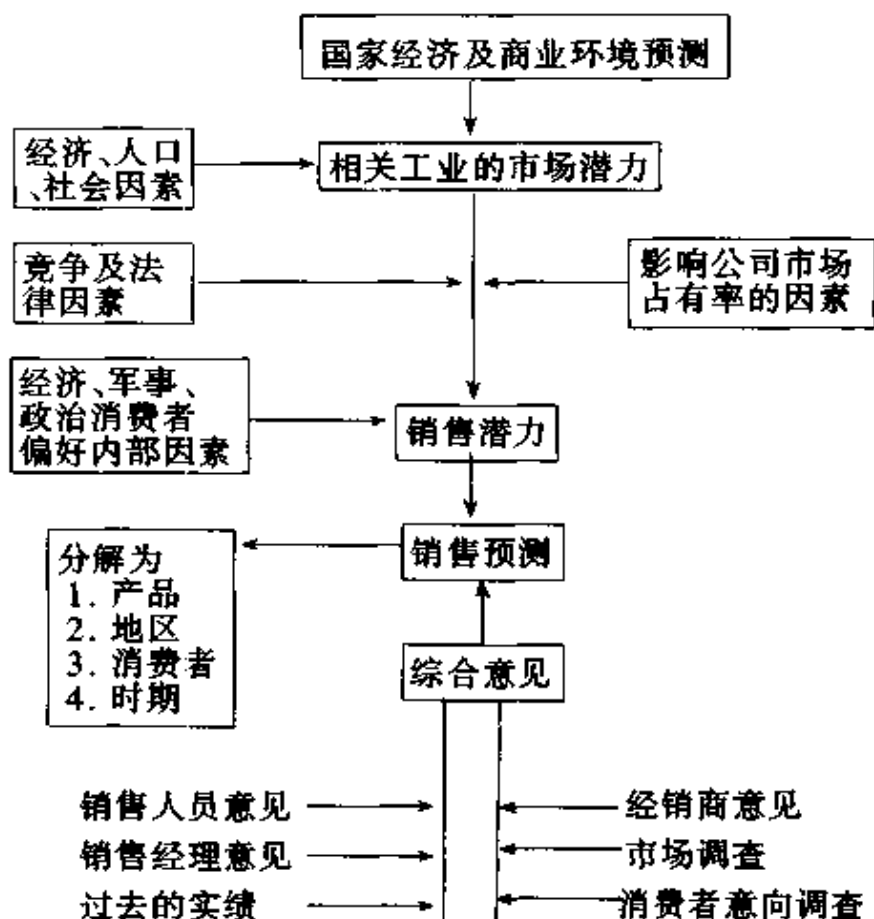


图 3-2 销售预测模式

3.4 销售预测的方法

销售预测的方法有多种，可通过高度的统计手法求算，也可以凭直觉或经验求算。至于何者为佳？则无一定标准可循。但有一点需特别留意的，就是不要拘泥于某一种销售预测手法，而应视实际情况来加以预测。

利用预测方法预测什么呢？在时间方面，因长期与短期的不同而有别；在产品方面，因已有产品与新产品的不同而有异；在对象方面，也因企业预测与产业预测的不同而不同。

然而一般的所谓销售预测，多以已有产品的短期预测与有关企业的销售预测为主体。已有产品是指以现有的市场为对象，从过去→现在→未来可持续销售下去的产品而言，所以，该预测资料大多以过去的实绩为依据。

根据上述要点，销售预测的方法主要有以下几种：

(1) 主观的方法——推测法

①根据经营负责人意见的推测法。

②根据推销员意见的推测法。

③根据顾客与客户意见的推测法。

(2) 客观的方法——根据过去实绩的方法

①时间数列分析法。

②相关分析法

1. 根据经营负责人意见的推测法

本法又称为经营者意见交换法，是依据销售经理（经营者与销售管理者为中心）的经验与直觉，通过一个人或所有参与者的平均意见求出销售预测值的方法。

此方法不需经过精确的设计即可简单迅速的预测。所以当预测资料不足而预测者的经验相当丰富的时候，采用这种方法是最适宜不过的了。

由于推测法是以个人的经验为基础，不如统计数字般令人信服，但当无法依循时间系列分析预测未来时，此种推测法确可发挥丰富的经验与敏锐的直觉，从而弥补了统计资料不足的遗憾。

2. 根据推销员意见的推测法

推销员最接近消费者和用户，对商品是否畅销、滞销比较了解，对商品花色、品种、规格、式样的需求等都比较了解。所以，许多企业都通过听取销售人员的意见来推测市场需求。

这种方法是这样进行的：先让每个参与预测的推销员对下年度的销售最高值、最可能值、最低值分别进行预测，算出一个概率值，然后再根据不同人员的概率值求出平均销售预测值。具体预测计算方法（如表3-1）。

如果公司对三位销售人员意见的信赖程度是一样的，那么平均预测值为：

$$\frac{800 + 670 + 620}{3} = 696.7 \text{ (单位)}$$

这种预测方法的特点：

- (1) 比较简单明了，容易进行。
- (2) 推销员经常接近购买者，对购买者意向有较全面深刻的了解，对市场比其他人有更敏锐的洞察力。因此所作预测值可靠性较大，风险性较小。
- (3) 适应范围广，无论是大型企业还是中、小型企业，是工业品经营还是副食品经营都可以应用。
- (4) 对商品销售量、销售额和花色、品种、规格都可以进行预测，能比较切合实际地反映当地需求。
- (5) 销售人员直接参与公司预测，从而对公司下达的销售配额有较大信心去完成。
- (6) 运用这种方法，也可以按产品、区域、顾客或销售人员来划分各种销售预测值。

但是，在一般情况下，根据推销员意见的预测必须经过进一步修正才能利用，这是因为：

表 3-1 根据推销员意见推测法

推销员	预测项目	销售量	出现概率	销售量 × 概率
甲	最高销售量	1,000	0.3	300
	最可能销售量	800	0.5	400
	最低销售量	500	0.2	100
	期望值			800
乙	最高销售量	1,000	0.2	200
	最可能销售量	700	0.5	350
	最低销售量	400	0.3	120
	期望值			670
丙	最高销售量	900	0.2	180
	最可能销售量	600	0.6	360
	最低销售量	400	0.2	80
	期望值			620

(1) 销售人员可能对宏观经济形势及公司的总体规划缺乏了解。

(2) 销售人员受知识、能力或兴趣影响，其判断总会有某种偏差、有时受情绪的的影响，也可能估计过于乐观或过于悲观。

(3) 有些销售人员为了能超额完成下年度的销售配额指标，获得奖励或升迁机会，可能会故意压低预测数字。

这种方法虽然有一些不足之处，但还是被企业经常运用。因为销售人员过高或过低的预测偏差可能会相互抵销，预测总值仍可能比较理想。另外，有些预测偏差可以预先识别并及时得到纠正。

3. 根据顾客或客户意见的推测法

这种预测方法是通过征询顾客或客户的潜在需求或未来购买商品计划的情况，了解顾客购买商品的活动、变化及特征

等，然后在收集消费者意见的基础上分析市场变化，预测未来市场需求。

运用这种方法不仅可以发挥预测组织人员的积极性，而且征询了消费者的意见，预测的客观性大大提高。这种方法主要用于预测市场需求情况和企业商品销售。

这种预测方法，可以采取多种形式进行。如可以在商品销售现场直接询问消费者的商品需求情况，了解他们准备购买商品的数量、时间，某类商品需求占总需求的比重等问题。也可以利用电话询问、分类、总结，再按照典型情况推算整个市场未来需求的趋势。还可以采取直接访问的方式，到居民区或用户单位，询问他们对商品需求的要求，近期购买商品的计划，购买商品的数量、规格等。

调查哪些用户或消费者，要依调查对象数量而定。如果调查对象数量较小，可以采用发征询意见表的方式全部调查；如果调查对象数量较多，可以采用随机抽样或选取典型的方式进行调查。

在预测实践中，这种方法常用于生产资料商品、中高档耐用消费品的销售预测。调查预测时，应注意取得被调查者的合作，要创造条件，解除调查对象的疑虑，使其能够真实地反映商品需求情况。要使这种调查预测比较有效，必须具备：①使购买者的意向明确清晰；②购买意向真实可靠。

如某工厂生产某种型号的显像管，用户主要是全国各电视机厂家。为了了解产品销售前景，该厂运用征询用户意见法，预测未来五年该厂产品的市场需求量及本公司的可能销售量，以使企业制定生产规划，选择战略发展方向。

采取征询用户意见法首先就要统计用户名单。根据用户的产值、需求量、购买量、购买时间，设计并印制用户意见调查

预测表格。表格不仅发给老客户，而且要发给潜在客户。然后对回收的调查表格信息进行认真分析，并对产品需求作统计汇总。

另外有一些生产资料商品以及象耐用消费品那样的生活资料商品的调查预测，因为数量过于庞大，就得采用抽样调查的方法。

耐用消费品调查预测表设计应包括购买者家庭人数、总收入、所在单位、已有耐用消费品（如自行车、冰箱、彩电等）的购买时间及数量、计划（再）购买的时间及数量等。表下应注明填写要求和注意事项，并强调为顾客保密。

将设计好的调查表发到调查对象手中（采用邮寄或直接发表的办法），填好后，预测人员将表按时回收（邮寄或直接下户收取）。

采用这种预测法，一般准确率较高。但观察两年以上的需求量情况，可靠性程度比短期预测要低一些。因为时间长，市场变化因素大，消费者不一定都按长期的购买商品计划安排，所以，预测结果可用其他方法预测对比进行修正，使预测更为精确。

4. 时间数列分析法

在分析销售实绩时，大家都懂得将销售实绩按照年或月的次序排列下来，以观察其变化轨迹。而所谓的时间数列分析法，正是以此种方式，分析销售量随时间变化的动向，来预测未来数值的方法。

时间数列分析法现已成为销售预测中具代表性的方法。所以，一般所称的销售预测大多是指时间数列分析法。

随着时间的流逝，不仅企业的销售量会改变，市场销售量以及整个业界的销售量与需求量也会随着时间的消逝而变更；

因此，时间数列分析法不只适用于销售预测，也适用于需求预测方面。

5. 相关分析

各种事物彼此之间都存在直接或间接的因果关系，同样的，销售量亦随某种变量的变化而变更。

例如：人口数一旦增加，则零售额必然提高；汽车数一提高，轮胎的销售也会随之增加……。相关分析正是如此地掌握与销售（或需求量）之间存有重要因果关系的某种变量，通过统计方式寻求二者间的关系，并藉以求算未来预测值的方法。此种预测方式与回归分析法相同。

一般而言，相关分析法多运用在行业需求量的预测方面。另外，亦可用在业界销售量的方面，但是，如果发现企业对市场缺乏影响力，就必须以时间数列分析法为主体来预测销售。因此，如果想得知整个（大小企业）业界需求量的预测值，最好并用时间数列分析法与相关分析法。下面对这两种方法将作专门论述。

3.5 时间数列分析法

时间数列分析法是销售预测不可或缺的基本方法。求算时，首先按照年或月的次序，依序排列销售数量与销售额。为了更清楚说明时间数列分析法，下面以图、数字资料来表示。

首先准备一张方格纸，划上 X 轴（横轴）与 y 轴（纵轴），X 轴表示年度或月次，y 轴则表示销售数量或销售额。然后，根据收集的销售实绩资料画出线条图。表 3-2 的资料转化为

线条图 3-4 的情形。

表 3-2 销售实绩表

年 度	销售实绩
1984	1,343
1985	1,924
1986	1,867
1987	2,406
1988	2,750
1989	2,682
1990	2,701
1991	2,950
1992	3,368

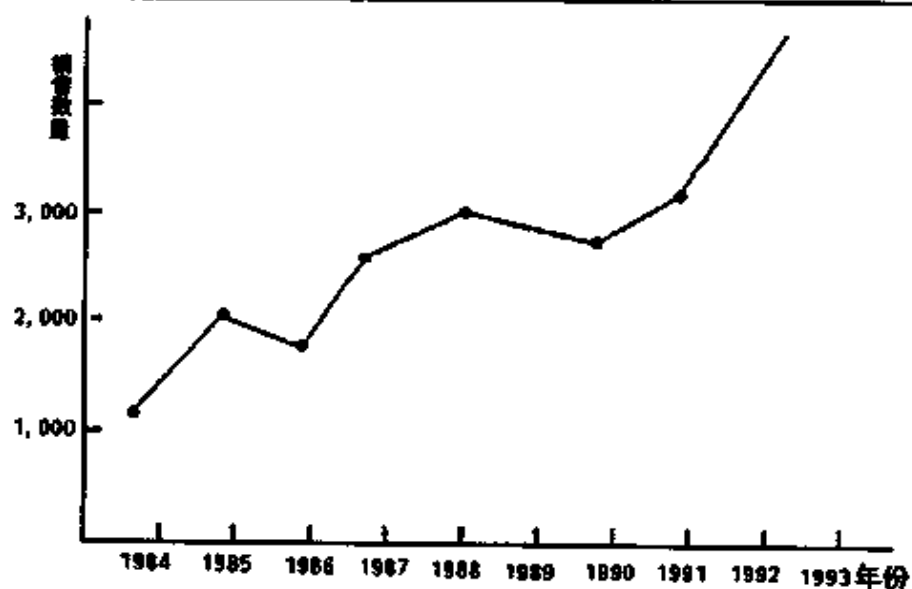


图 3-4 销售实绩的时间数列图

制作时间数列图时，必须注意下列事项：

①制作线条图的用意旨在观察其趋势，所以，表示倾向线条的角度切忌过大。一般而言，最好不超过 45° ，宜在 $15^\circ - 25^\circ$ 之间。

②X 轴与 Y 轴的刻度距离比例，宜为一比零点五，即 X 轴的刻度，最好为 Y 轴的 0.5 倍。

③Y 轴销售数量或销售收入的刻度，由于目的仅在于观察其变化倾向，所以，当数据较多时，可以不必自零刻度起。

④年与月的刻度，其距离间隔需相等。

由图 3-4 的线条图可知，整体而言，销售数量有递增的倾向。所以可以按照图 3-5 的方式，在曲线上划一条表示倾向的直线，即可观知整体的概略倾向。

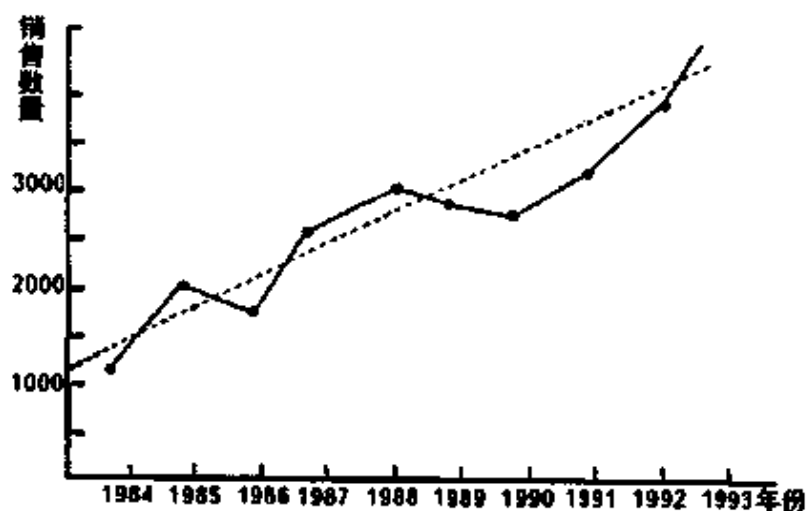


图 3-5 实绩线与趋势线的比较

将直线的趋势线与曲线的实绩线比较，即可以明显看出实绩线的凹凸变化，这些凹凸变化可视为经济变动等循环性要因中某种不规则变动要因所形成的。所谓不规则变动，如能源危机所导致的经济恐慌、天灾人祸等等。有些商品（如啤酒、冰

淇淋等),以月次表示时销售金额可能因季节而大幅度增加(如夏季),所以可增列一项季节性要因所导致的变动。

因此,时间数列分析的资料(销售实绩等)包含下列四种变动要因,而时间数列分析的目的在于使四种变动自实绩值中分离出去预测销售额。

- (1) 趋势变动 (T = Trend Movements)。
- (2) 循环变动 (C = Cycle Movements)。
- (3) 不规则变动 (I = Irregular Movements)。
- (4) 季节变动 (S = Seasonal Movements)。

销售实绩可说是上述四种变动下的产物,也就是说,每个月的销售金额内均含有 T、C、I、S 四要因,而每年的销售额则含有 T、C、I 三要因。所以,如果想预估下年度的预测值,就需通过趋势变动分析,从实绩中分离出 T 要因,同时,为了观察预测值受何种循环变动影响起见,必须再分析循环变动要因。

另外,为了掌握每个月的变动要因,需借助季节变动分析,主要目的是为了求算季节指数透过这些季节指数,再分析每个月的销售目标额。

3.6 趋势变动分析法

趋势变动分析的主要目的,主要是获知过去→现在的销售实绩趋势,借以估计未来的销售预测值。

趋势变动的形式,有上升和下降两种。多采用表 3-2 上升倾向资料。分析时,常用方法有以下四种:

- (1) 目测法;
- (2) 折半平均法;
- (3) 移动平均法;
- (4) 最

小平方法。

1. 目测法

这是一种凭视觉绘制趋势线（倾向线）的方法。首先，仍是利用表 3-2 的销售实绩资料绘制实绩线，然后再以目测的方式描绘一条误差完全相等的圆滑倾向线（如图 3-6 的虚线），如此即告完成，过程相当简单。

此时，如认为趋势是直线，就绘出直线趋势；如认为趋势形成曲线状况，则画出曲线倾向。本文暂以图 3-6 来表示直线倾向。由于倾向线与下半年度（1993 年）的交点为 3,500，则可知下半年度的预测值为 3,500。

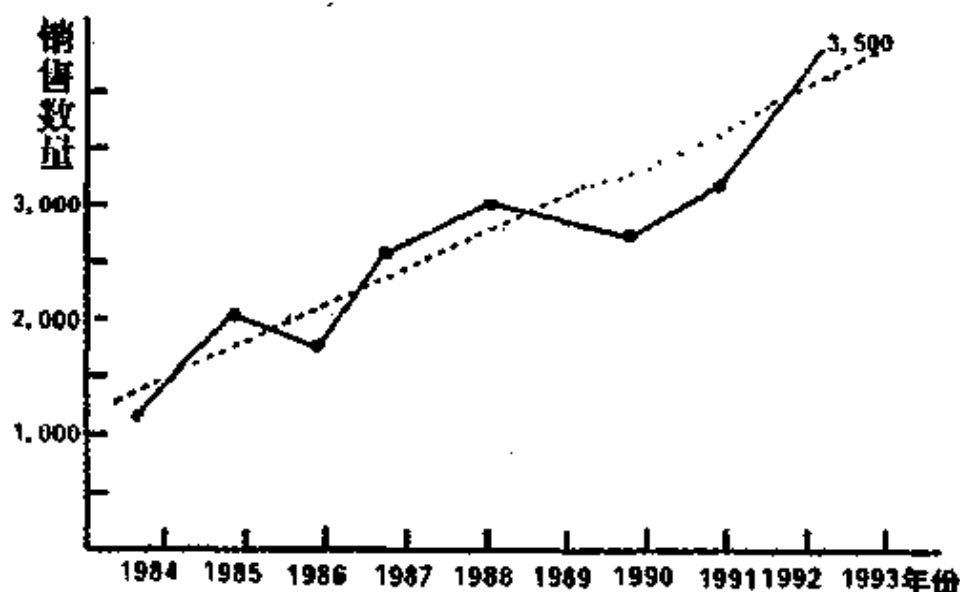


图 3-6 以目测法绘制趋势线

目测法是倾向变动分析之中最简单的，尤其是对熟悉统计或是精通经营内容的管理者而言确实是相当简便的方法。如从这个角度而言，则目测法可以说是一种极具实务价值的方法。然而这种方法也有缺陷，因为目测法的准确性因人而异，而且缺乏正确性的论据，所以本法仅能用于约略数的求法，至于精确的数值仍需依赖最小平方法来求算。

2. 折半平均法

折半平均法的简易度仅次于目测法，二者不同之处在于折半平均法是经过计算过程来绘制倾向线。

其计算次序如下：首先，将资料年数平均分为二，如果资料年数是奇数者，则略去中间的那一年不计；其次，各求出平均后的统计数，然后再依平均年数除之，求出平均值；最后，再将所求得平均值绘在方格纸上，连接二点成一直线（倾向线）即可，借以观察其趋势。

表 3-3 折半平均法的计算表

年 度	销售数量	统 计	平 均
1984	1,343	7,540	1,885
1985	1,924		
1986	1,867		
1987	2,406		
1988	2,750		
1989	2,682	11,701	2,925
1990	2,701		
1991	2,950		
1992	3,368		

以表 3-2 为资料采用折半平均法时，其求算过程如表 3-3 和图 3-7。

3. 移动平均法

移动平均法用于年度资料时，乃是求三年或五年的移动和；如用于月次资料，则求 12 个月的移动和。然后，再以年数（或月数）除之，算出移动平均值，借此来观察其趋势。在这里，暂以表 3-4 与图 3-7，说明三年与五年的移动平均法。

采用三年移动平均法时，首先，求 1984 - 1986 连续三年的移动和与移动平均；其次，再求算 1985 - 1987 的移动和移动平均，以下类推。

销 售 预 测

表 3-4 移动平均法的计算表

年度	销售 数量	三年移动平均		五年移动平均	
		移动和	移动平均	移动和	移动平均
1984	1,343				
1985	1,924	5,134	1,711.3		
1986	1,867	6,197	2,065.7	10,290	2,508.0
1987	2,406	7,023	2,341.0	11,629	2,325.2
1988	2,750	7,828	2,609.3	12,406	2,481.2

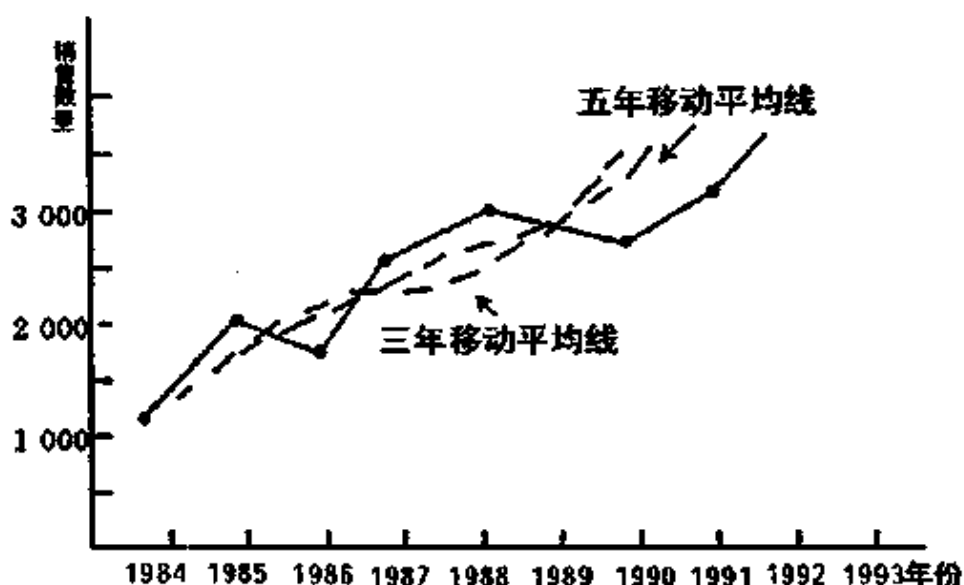


图 3-8 以移动平均法求趋势线

将所求的移动平均值，在座标图上作个圆点并连接它，于是形成一条弯曲度不大的曲线趋势图（或称倾向线），如图 3-8 虚线所示。此时，亦需绘出实绩线，以便两者对照而观察其趋势。

移动平均法有其优缺点。若采用三年移动平均值法，则无法获知最初一年与最后一年的移动平均值；若采用五年移动平均值法，也无法获得前二年与后两年的移动平均值，这是它的一大缺点。但若连接各移动平均值形成趋势线时，均较实绩线来得直且变化幅度和缓，所以，依然便于掌握销售倾向。

4. 最小平方法

以此方法求算趋势最符合销售实绩，所以使用普遍。

最小平方法着重在计算方面。计算时，力求销售实绩值与计算结果数值差的平方和为最小，也就是说，求算最小误差平方和，所以这种方法称为最小平方法。本法的计算虽繁琐，但准确度比其他方法要高。

最小平方法，可区分为直线式与曲线式二种。前者用于直

线趋势线，而后者则用于曲线趋势线。

在着手进行最小平方法计算之际，首先需确认销售实绩线的性质，所以宜先绘制实绩线。如其趋势属于直线性质，则使用直线计算式；如属于曲线性质，则采用曲线计算式，求出趋势值后，再借以估计来年的预测值。

直线与曲线的公式如下：

直线式：一次式 $y = a + bx$

曲线式：二次式 $y = a + bx + cx^2$

三次式 $y = a + bx + cx^2 + dx^3$

指数式 $y = a \cdot b^x$

$$y = \frac{K}{1 + me^{-ax}}$$

$$y = k \cdot a^{bx}$$

一次式是代表直线趋势，二次式代表二次曲线，三次式代表三次曲线。而指数式，则表示每年以固定的增长递增时的曲线，换言之，是表示以复利方式增加的曲线。而最后二项公式则代表增长曲线，主要应用在长时期预测方面。

上述六种公式中，最普遍而最基本的是直线式。因唯有先熟悉直线式之后方能轻易了解其他方式，尤其二次式、三次式与指数式。所以我们首先介绍直线式的求法。

直线式求法

直线式是以 $y = a + bx$ 表示式中：

x ——时间，例如年、月。

y ——随着时间而变化的数量。此外是表示销售数量与销售收入（销售额），亦可表示其他生产数量等。

a ——趋势线与 Y 轴相交处的值，即截距。

b ——回归直线的斜率，即 X 每增加一单位时，所引起 y

的增减数量。

此情况下， x 与 y 代表自变数和因变数，而 a 与 b 则表示常数。所以当采用直线式时（亦即一次式 $y = a + bx$ ），只要自销售实绩资料中求出 a 与 b 值，并代入希望预测的年度 x ，如此即可求算该年度的倾向值 y 。求 a 与 b 值时，可利用下列正规方程式：

$$\begin{cases} \sum y = na + b\sum x \\ \sum xy = a\sum x + b\sum x^2 \end{cases}$$

上述方程式， \sum 是代表合计的意思，所以 $\sum y$ 是代表销售额的合计数；至于 n 则代表期间数（年数）。解此联立方程式，求 a 与 b 值如下：

$$a = \frac{\sum x \sum xy - \sum x^2 \sum y}{(\sum x)^2 - n \sum x^2}$$

$$b = \frac{\sum x \sum y - n \sum xy}{(\sum x)^2 - n \sum x^2}$$

$$\text{或 } a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

* $\bar{Y} = y$ 的平均， $\bar{X} = x$ 的平均

此时，可利用表 3-2 的资料试作直线式的计算，求 $\sum y$ ， $\sum x^2$ ， $\sum xy$ 的值，如表 3-5。

计算时，无论 n 是奇数或偶数均需使 $\sum x = 0$ 。由于时间数列资料是按照时间的顺序排列，所以欲使 $\sum x = 0$ 并不困难。举例来说，因年度与年度间的距离一致，故以 x 表示其值。

(1) n （年数）为奇数时

由于必须使 $\sum x = 0$ ，所以假设中间那一年为 0 而决定 x 的值。这样，1984-1992 年的 X 值可分别假定为 -4、-3、-2、-1、0、1、2、3、4。

(2) n （年数）为偶数时

由于年数是偶数，所以中央这处必须在二年之间，以此为 0，并设前后两年度为 -1 与 +1。如此一来，年度与年度的间隔变为 2，其 x 的值 1983 - 1992 可分别假定为 -9、-7、-5、-3、-1、1、3、5、7、9。

按照上述二法设定 x 值，则 $\sum x$ 就如表 3-5 所示为 0。因此，计算 a 与 b 值的公式可简化如下：

$$\sum Y = na + b\sum x \cdots \cdots a = \frac{\sum y}{n}$$

$$\sum x = 0$$

$$\sum xy = a\sum x + b\sum x^2 \cdots \cdots b = \frac{\sum xy}{\sum x^2}$$

$$\sum x = 0$$

将表 3-5 求出的 $\sum Y$, $\sum xy$, $\sum y^2$ 代入简式中，则 a 与 b 值如下：

$$a = \frac{\sum y}{n} = \frac{21,991}{9} = 2,443.4$$

$$b = \frac{\sum xy}{\sum x^2} = \frac{13,122}{60} = 218.7$$

最后再以下列的公式计算直线式的趋势线：

$$y = a + bx = 2,443.4 + 218.7x (x=0 \text{ 设为 } 1988 \text{ 年, 单位 } 1 \text{ 年})$$

利用上述公式，可以推定下年度的预测值。（以 5 代入 x 来计算）

$$y = a + bx = 2,433.4 + 218.7x = 2,443.4 + 218.7 \times 5 = 3,536.9$$

上式表示，根据过去的趋势，推定下年度销售数量的预测值为 3,536.9

同理，将各年度的 x 值代入该年度的直线式中，即可求出每年的趋势值，结果如表 3-5 所列的 y 趋势值。根据趋势值绘出趋势线，并使之与销售实绩相比较，就形成图 3-9 的状

况。

表 3-5 最小平方法的直线式计算表

X 年度	Y 销售数量	X	X ²	XY	Y 趋势值
1984	1,343	-4	16	-5,372	1,568.6
1985	1,924	-3	9	-5,772	1,787.3
1986	1,867	-2	4	-3,734	2,006.1
1987	2,406	-1	1	-2,406	2,224.7
1988	2,750	0	0	0	2,443.4
1989	2,682	1	1	2,682	2,662.1
1990	2,701	2	4	5,402	2,880.8
1991	2,950	3	9	8,850	3,099.5
1992	3,368	4	16	13,122	3,318.2
Σ 合计	21,991	0	60	13,122	

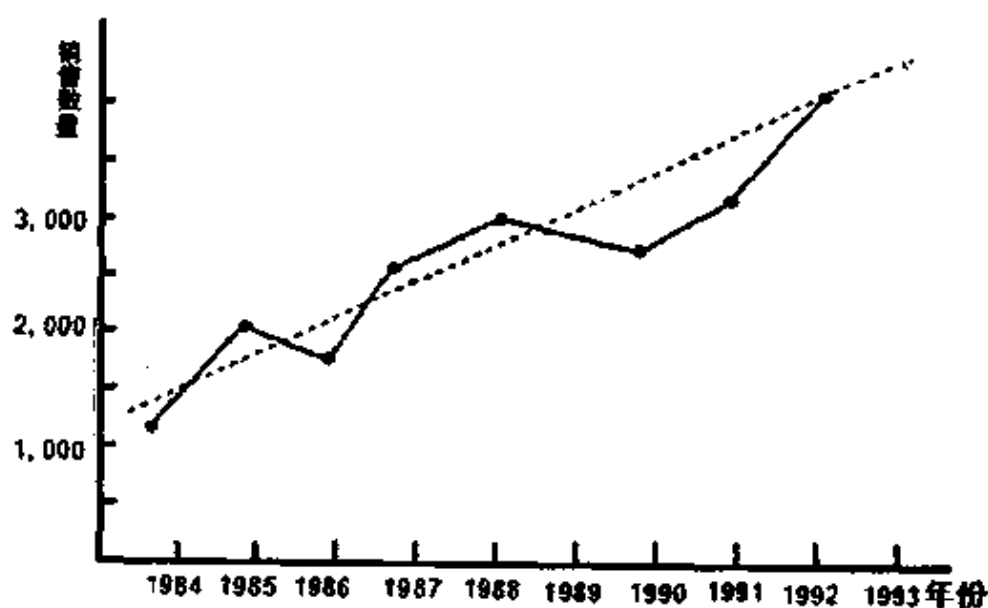


图 3-9 以最小平方法求算趋势线

绘制趋势线并非难事，将任意两点（例如 1984 年与 1992 年）的趋势值记录在座标之上，并以直线连接即成。至此，不但可自图 3-9 掌握销售数量的趋势，也可自直线式的趋势线

中，通过最小平方法而求出最小误差平方和。关于这一点，只要你亲自试过目测法、折半平均法、最小平方法，就能有一深刻的认识。

附带提一下，利用直线式计算趋势线时，若 b 为正数，则形成由左下→右上的直线；若 b 为负数，则形成左上→右下的直线。

经过上述一连串作业所得的趋势值，虽然表示了趋势要因，而且也消除了循环、不规则的变动要因，然而在实际中，依然可能再产生循环或不规则的变动要因。故判断下年度的预测值时，需要考虑到这些因素。

若销售实绩增加率大致固定的话，宜采用指数式计算预测值。其计算原理大致与一次式相同，唯一不同的是将计算用的数值，改成对数。其方法如下：

$$y = a \cdot b^x$$

$$\log y = \log a + \log b \cdot x$$

若以 $\log a = A$ ， $\log b = B$ ， $\log y = Y$ 简化上述的公式，则形成下列的方程式： $Y = A + BX$

这时，即可参考一次式的计算过程求算指数曲线。

最小平方法中的直线式，由于计算简易，故为大多数人所采用。然而如判断其趋势属曲线性质而非直线时，必需以曲线式来计算趋势值。现在就以曲线式中最简单的二次式来说明。

曲线式求法

二次式的公式如下：

$$y = a + bx + cx^2$$

式中，若 c 为正数，则其趋势线形成图 3-10 的 A 曲线；若 c 为负数，则形成 B 曲线。

欲求算公式中的 a 、 b 、 c 值，可用下述联立方程式算出：

$$\sum y = na + b\sum x + c\sum x^2$$

$$\sum xy = a\sum x + b\sum x^2 + c\sum x^3$$

$$\sum x^2 y = a\sum x^2 + b\sum x^3 + c\sum x^4$$

表 3-6 最小平方法的二次式计算表

年度	Y 销售数量	X 的变换值			XY	X ² Y	Y 趋势值
		X	X ²	X ⁴			
1984	1,343	-4	16	256	-5,372	21,488	1,447.36
1985	1,924	-3	9	81	-5,772	17,316	1,757.0
1986	1,867	-2	4	16	-3,734	7,468	2,040.7
1987	2,406	-1	1	1	-2,406	2,406	2,98.4
1988	2,750	0	0	0	0	0	2,530.1
1989	2,682	+1	1	1	2,682	2,682	2,735.8
1990	2,701	+2	4	16	5,402	10,804	2,915.8
1991	2,950	+3	9	81	8,850	26,550	3,069.2
1992	3,368	+4	16	256	13,472	53,888	3,196.0
Σ	21,991	0	60	708	13,122	142,602	

此时,可仿前述的一次式的求算法,决定 x 值。如此一来,即可使 $\sum x = 0$, $\sum x^3 = 0$ 。简化上述公式如下:

$$\sum y = na + c\sum x^2$$

$$\sum xy = b\sum x^2$$

$$\sum x^2 y = a\sum x^2 + c\sum x^4$$

由此求算 a 、 b 、 c 的值如下:

$$a = \frac{\sum y \sum x^4 - \sum x^2 \sum x^2 y}{n \sum x^4 - (\sum x^2)^2} \quad b = \frac{\sum xy}{\sum x^2}$$

$$c = \frac{n \sum x^2 y - \sum y \sum x^2}{n \sum x^4 - (\sum x^2)^2} \quad \text{或} \quad c = \frac{\sum x^2 y - a \sum x^2}{\sum x^4}$$

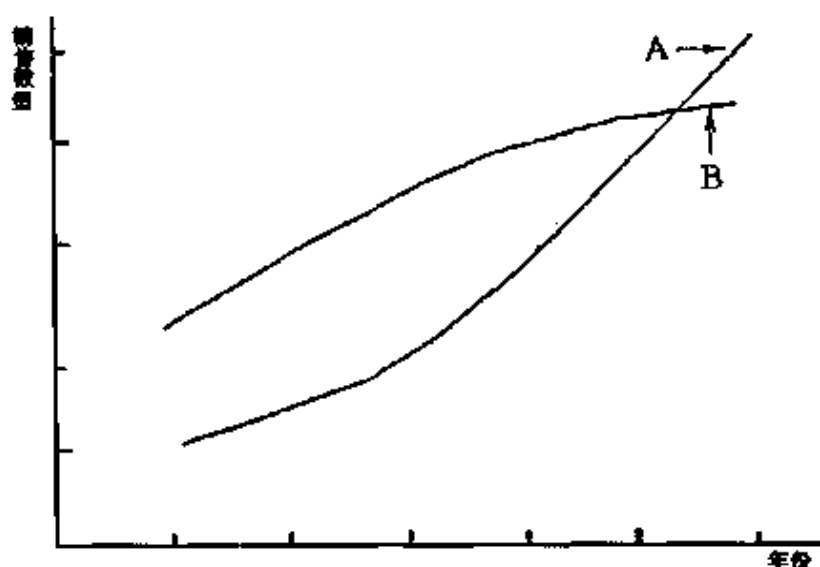


图 3-10 二次式的趋势线

先作表 3-6 各数值,以便能将表 3-2 的实绩资料,运用在二次式中,代入后求算如下:

$$a = \frac{21,991 \times 708 - 60 \times 142,602}{9 \times 708 - (60)^2} = \frac{7,013,508}{2,772} = 2,530$$

$$b = \frac{13,122}{60} = 218.7$$

$$c = \frac{9 \times 142,602 - 21,991 \times 60}{9 \times 708 - (60)^2} = \frac{-36,402}{2,772} = -13$$

$$\therefore y = a + bx + cx^2 = 2,530.1 + 218.7x - 13x^2$$

($x=0$ 设为 1988 年, 单位一年)

以年数值 x 代入二次式中, 即可求出各年度的趋势值。然后再根据所求出的趋势值, 绘出二次曲线。此时, 亦应同时绘出实绩线, 并借以比较并掌握其趋势。另外, 也可绘制一条一次式的直线趋势线, 以比较一次式与二次式的趋势线。如图 3-11 所示

根据上述所求出的二次式, 以 5 代入式中, 即可推测下年度

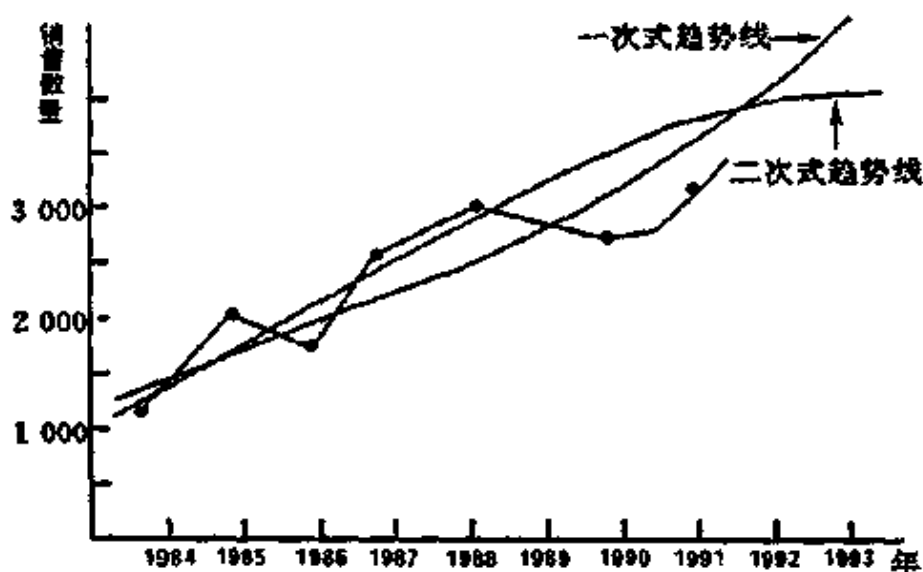


图 3-11 以最小平方法求算一次式与二次式趋势线的销售预测值,如下:

$$y = 2,5301 + 218.7 \times 5^2 - 13 \times 5^2 = 3,298.6$$

二次式的预测值为 3,298.6,而一次式的预测值为 3,536.9。有时亦可以二者的平均值作为 1993 年的销售预测值。

3.7 循环变动分析法

经济及工商业的盛衰有周期性的循环变动。因而各企业的活动便要有这种循环性的动态安排,以根据萧条期、繁荣期、萎缩期、复苏期等周期特征的不同分析,从而进行准备与组织。这种准备前的一系列活动就是循环变动分析。

通常,年度销售实绩中都包含有 T、C、I 三种变动要因,而循环变动分析主要是消除 T、I、C 中的 T (趋势变动),由于趋势值就是 T,所以当用 T 除实绩值时,便可求出含有循环变动与不规则变动的指数,其公式如下:

$$\text{循环指数 (CI)} = \frac{\text{实绩值}}{\text{趋势值}} \times 100\% = \frac{\text{TCI}}{\text{T}} \times 100\%$$

利用表 3-2 的销售实绩值及直线趋势值求算循环指数值时,就形成表 3-7 的情况。至于图 3-12 是根据指数所绘制的循环变动线条图。

表 3-7 循环指数的计算表

年 度	销售实绩(Y)	趋势值(Y')	循环指数(Y/Y')
1984	1,343	1,568.6	85.6%
1985	1,924	1,787.3	107.6%
1986	1,867	2,006.0	93.1%
1987	2,406	2,224.7	108.2%
1988	2,750	2,443.4	112.6%
1989	2,682	2,662.1	100.8%
1990	2,701	2,880.8	93.8%
1991	2,950	3,099.5	95.2%
1992	3,368	3,318.2	101.5%

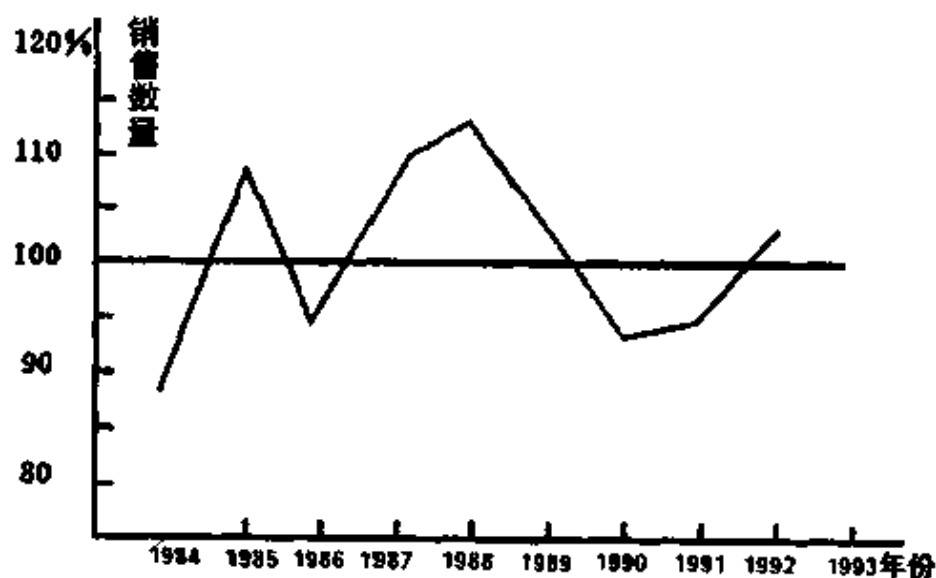


图 3-12 循环指数图

此时,以趋势值为基数求算百分数,所以 100%线表示趋

势线。而循环指数则以百分数来表示实绩对趋势的变动程度。

预测销售时，若估计未来仍能维持如图的循环形态，则下年度的预测值即可较趋势值高估些。所以循环变动分析可作为下年度预测值的判断参考，视情况如何而高估或低估。但不管如何，循环指数属于过去资料，谁也不敢保证未来能完全遵此循环状态。所以估计将来的变动时，必需根据现在所能想到的各种经济与政治动向考虑未来的经济变动形态。

3.8 年计法

从事下年度的销售预测时，其预测值必然深受当前的、过去的影响。因而，本节介绍一种使用今年、去年两年的月别销售实绩资料，以作为下年度销售预测的方法，称作年计法。

年计法的预测是属于一种短期预测。将准备的资料予以加工处理，使之成为年计值（12个月移动和），最后再通过年计值加以预测。短期预测的方法不胜枚举，其中以年计法优点最多。不但易于掌握销售趋势，而且采用其中的目测法一般即可达成预测目的。尤其对于掌握月次单位的新趋势更具效益；所以实务上多用此法来观察销售趋势。

现在利用表 3-8 的资料来作年计法的预测工作。以年计法预测时，只要具备两年的资料即可，但本节因考虑到其与月别分配的关系，所以是以两年为主。另外，仍以表 3-2 的资料根源，利用 1990、1991、1992 三年的销售数量，并使表 3-8 月别销售实绩与表 3-2 资料相一致。

首先，利用表 3-8 资料，求出年计值。年计值的求法，是利用过去 12 个月份（包括当月）的销售实绩值，具体而言，

是利用表 3-9 来求算年计值。

以表 3-9 而言，先将过去二年的各月销售实绩，填写在 A、B 列中，然后再依 $B - A = C$ 之式求 C 值，最后再将每月的 C 值和 E 值（即 1991 年之合计数）累计，成为 D 值，而此 E 值加上每月 C 值的累计数，就是年计值。由此，可知 1992 年 1 月的年计值为 2,965，

如此这般，将每月的年计值求出填写在 D 列中。表 3-9 可说是求算年计值的简易法，其求算原理来源如下：

1992 年 1 月的年计值(1991 年 2 月 ~ 1992 年 1 月)

$$= 2,950 - 203 + 218 = 2,950 + (218 - 203) = 2,950 + 15 = 2,965$$

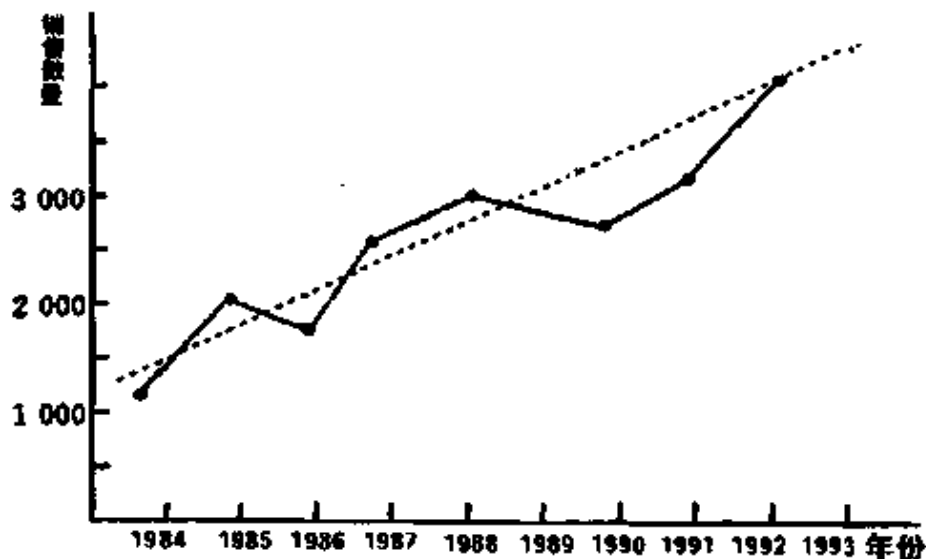


图 3-13 以最小平方法求算趋势线

销 售 预 测

表 3-8 前三年月别销售数量

月 年	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月
1990	177	209	253	207	202	224	194
1991	203	235	263	233	192	218	218
1992	218	244	347	248	252	302	218
月 年	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	合 计	
1990	266	232	215	277	245	2,701	
1991	331	220	233	271	333	2,950	
1992	328	302	254	323	332	3,368	

表 3-9 年计值的计算表

月 项目	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月
A.1991 年	203	235	263	233	192	218	218
B.1992 年	218	244	237	248	252	302	218
C.(B-A)	15	9	84	15	60	84	0
D.(E+C 的累计)	2,965	2,974	3,058	3,073	3,133	3,217	3,217
月 项目	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	合 计	
A.1991 年	3,31	220	233	271	333	2,950	
B.1992 年	328	302	254	323	332	3,368	
C.(B-A)	-3	82	21	52	-1		
D.(E+C 的累计)	3,214	3,296	3,317	3,369	3,368		

表 3-10 年计值一次式计算表

年 月	y 销售数量	x	x ²	xy
1992.1	2,965	-11	121	-32,615
2	2,974	-9	81	-26,766
3	3,058	-7	49	-21,406
4	3,073	-5	25	-14,365
5	3,133	-3	9	-9,399
6	3,217	-1	1	-3,217
7	3,217	1	1	3,217
8	3,214	3	9	9,642
9	3,296	5	25	16,480
10	3,317	7	49	23,219
11	3,369	9	81	30,321
12	3,368	11	121	37,048
Σ(合计)	38,201	0	572	11,159

一般来说，利用年计值所绘的线条较月次直线条振幅来得小，呈现一条近于平直的趋势线。此情形的主因是由于年计值虽是以一年为期的值，但却以月次数字计算的缘故，年计值等于是月平均值的 12 倍，含有趋势变动 (T) 及循环变动 (C) 要因。所以利用年计值所绘的曲线会呈现振幅较小的趋势。

若欲根据表 3-9 的年计值估计下年度预测值的话，则仅需求出下年度 12 个月份的趋势值即可。

下面，再介绍根据年计值而以最小平方法计算预测值的方法。计算之前先以表 3-10 方式求算出正式方程所需的各数值。由于所举之例属于直线式趋势，所以，仅作一次式的计算，而且由于 n (月数) 为偶数，所以 X 值亦按照偶数法决定。其计算结果如下：

$$a = \frac{38,201}{12} = 3,183.4 \quad b = \frac{11,159}{572} = 19.5$$

$$\therefore y = 3,183.4 + 19.5x (x = 1, 1992 \text{ 年 } 7 \text{ 月, 单位: 半月})$$

若欲估计下年度的预测值,仅需以 35 的 x 值,代入上述公式即可(1993 年 12 月之 x 值,按照表 3-10 之 x 值推算,恰为 35),其预测值: $y = 3,183.4 + 19.5(35) = 3,865.9$

前面所讲的是利用目测法与最小平方法估计下年度的预测值。由比例可知,当经营成长顺利且预测者习惯用图表处理时,不管用目测法或最小平方法,二者所得的预测值都不会有太大的差距。根据多数人实验后统计,二者的误差范围均在 1% 之内。

由此可知,想求准确度较高的预测值宜采用最小平方法来估算,但对于不习惯使用预测技法的人,仍以目测法较理想。但是由于目测法的精度因人而异,所以无法普遍取得众人的认可,最后还是需要以最小平方法来证明。故最小平方法可说是为了提高其他方法(包括目测法)的准确度而使用的。

3.9 预测精度及其对销售计划的影响

预测精度取决于以下四方面的因素:

- (1) 数据的可变性。
- (2) 生产线的复杂性。
- (3) 预测的时间长度。
- (4) 预测技术。

对精度的要求取决于经理人员的价值观、预测精度要求及外部环境变化速度等。但预测精度越高就意味着需要更多的人力、财力、物力投入。在方法上,应依目标及用途来选取预测方法。

因此,做销售预测时,要从整个营销规划出发,对预测成

本及收益做全面估计。必要时可以请专业公司来做，以免误差太大，影响公司销售目标的实现。

表 3-11 不精确的预测对销售计划的影响

	预测太高	预测太低
产品	产品过剩	没有足够的产品满足顾客需要
库存	库存过大	低库存
客户关系	多数条款无效	因为供货不及时顾客不满意
广告促销及公共关系	费用过高	没有充足的费用涵盖市场
分销	分销费用太高	分销不充分
价格	不得不降价	价格上涨，忙于分配短缺的产品
销售人员	人员过剩费用高，配额设定太高	没有足够的销售人员涵盖市场 区域设计不合理 配额太低

随 感

随 感

第四章

确定销售配额

管理无他，定人、定时、定量而已。

——编者

Pilot Marketing

4.1 设置销售配额概述

销售配额是分配给销售人员的在一定时期内完成的销售任务。

销售配额是销售人员努力实现的销售目标，如果销售人员完成了配额则要给予某种形式的奖励，因此销售配额具有激励作用。

销售配额的设置是一项很重要的计划工作。销售配额作为一个定量的指标可以按区域、地域、地区为基础分配给单位或个人，也可以按产品或消费者类型来分配。建立有激励作用的配额体系，取决于设置配额的类型和数量以及设置配额的信息精确度和管理配额的技巧。除了销售量，还可以采用开拓新客户数量、销货年回款情况等形式来设置配额。

销售配额是销售经理计划销售工作的最有力的措施之一，有助于销售经理规划每个计划期的销售量及利润，安排销售人员的行动。

销售配额的作用

销售配额是为销售人员设置的目标，对于销售经理及销售人员都有很重要的作用。销售配额可以做为一把尺子来衡量销售人员、销售小组或整个销售区域完成任务的状况。如果运用适当，它可以有力地激励每个销售人员去更好的完成任务。总之，销售配额的设置有利于销售经理及销售人员有效地计划、控制、激励销售活动，以达成整个公司的销售目标。其原因如

下：

(1) 配额提供了量化的任务标准

量化的指标便于评估销售人员的工作，同时为销售人员的努力指明了方向。销售经理通过比较配额的完成情况，可以发现销售组织的优势和劣势，销售人员从配额的完成情况中也可以识别市场上存在的问题与机会。

好的配额设置可以使销售经理对各方面的工作进行评估总结。如不好销的产品总是隐藏于好销的产品中，如果按每种产品来分配配额，就可以发现这种情况；按地域或消费者来分配的配额，可以起同样的作用。

销售配额对于评价销售人员的工作也提供了标准，如果配额的设计合理会有利于销售经理对销售人员的能力进行评估。

(2) 便于控制

配额的设置可以使销售人员按照公司指引的方向努力。例如公司认为目前的重要任务是增加新客户，就可以在这方面设置配额并附有相应的津贴。

配额的设置可以使销售人员积极参与公司认为必要的活动，如设置新客户访问配额，大客户销售配额，商品展示配额等。

为了更有效的工作，配额的设置应包括销售活动的各个方面，如开拓市场的前期工作。

仅仅设置销售额做为配额是不够的。还应有诸如新客户拜访的数量，准客户的确认及其他一些相对辅助性的配额还应设置。因此在设置配额前销售经理一定要考虑销售人员应该参与的活动，并在配额上显示出来。同时，如果出现偏差。就可以在偏差出现之前或前期及时采取措施加以调整。

(3) 配额设置可以为销售人员提供激励

销售经理总是在不停地寻找保持销售人员士气的方法，如果配额的设置具有挑战性，就可以产生很大的激励效果，以激励销售人员为实现某一目标而努力。如果目标很容易就可以实现，激励的效果就会减弱，就存在着销售人员变得懒散的危险，甚至这些目标也实现不了。如果目标订得过高，谁会为一个不能实现的目标而努力呢？强迫销售人员实现不能实现的目标只能起负作用。也许销售人员完成了销售目标，但结果却损害了消费者的关系。因此，设置一个合理的配额，对组织、对销售经理、销售人员都会带来很大的好处。

配额可以给销售人员提供成就感，完成配额的人员通常被表扬、提升、增薪、发奖。

配额常常被用来激励销售人员克服困难，如某产品销路不畅，某些产品竞争加剧，可以设置配额来激励销售人员加强这方面的行动。

(4) 可以做为发放薪金的标准

配额直接与薪金有关时，激励作用就会更明显的显示出来。有些公司佣金和津贴工资相联系，如销售人员完成配额时，他们的佣金就会增加，或用津贴的形式给予补贴。

(5) 配额可以用于销售竞赛

销售竞赛在许多公司用于激励。销售竞赛可以激励销售人员实现短期目标，如一个月确认 10 个新的准客户。

由于区域等差异，竞赛配额应适合区域的特点进行调整，以便对每个销售人员都是公平的。设置竞赛配额时应该注意，不要总是让最好的销售人员取胜。如果竞赛不为所有的销售人员提供赢的机会，那么竞赛或许会产生负面作用，而实际上减弱了激励性。

(6) 有利于控制销售费用

销售费用是公司内最大费用之一。对费用和利润的控制可以通过配额来实现。许多公司按销售额的百分比来设置销售费用配额，其他公司以利润为基础。有些公司设置单独货币费用水平，来衡量销售人员在一定费用内完成工作的能力。例如销售人员每月有 2000 元的费用，用于产品样品、展示、手册、促销展览和一些具体的项目花费如笔、纸张等。

这些费用配额设置的目的是使销售人员从单一地强调销售导向改变为注意费用控制和增加利润上来。对于有效的区域管理、销售及费用都需要加以考虑。销售人员关心顾客服务，但这只能是在利润实现的基础上才能达成的。

4.2 配额设置的过程

设置配额通常是一件困难的事情，需要认真对待。作为销售经理，首先要确定配额的形式，根据类型的不同依次确定相关的配额；其次确定配额基准，逐一制定任务标准；第三根据销售人员所在区域的情况进行调整。基本流程见图 4-1。

4.3 配额的类型

通常有五大类型配额：销售量配额、自我管理配额、活动配额、综合配额、专业进步配额。对任何一个具体的销售工作都可以选择那些与工作密切相关的配额，如表 4-1。

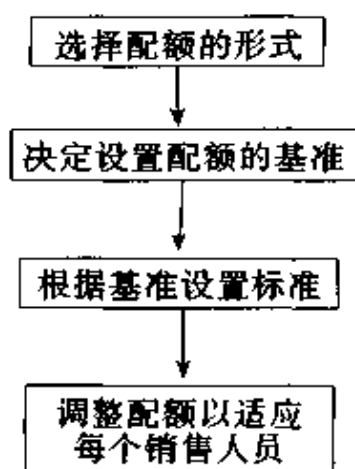


图 4-1 配额设置的基本过程

销售量配额

销售量配额是最常用的配额。因为公司总是希望销售人员实现最大销售量。销售配额通常以销售预测为基础，还要考虑市场潜力的影响。

销售量配额是销售经理希望销售人员在未来一定时期内应完成的销售量。销售量配额便于销售人员理解自己的任务。

销售经理设置销售配额时必须预测销售人员区域的销售量。销售经理估计销售量是基于对现有市场状况的分析，需要研究以下因素：

- (1) 区域内总的市场状况。
- (2) 竞争者的地位。
- (3) 已占有市场的现有市场占有率。
- (4) 市场涵盖的质量（一般取决于该市场销售人员的主观评价）。
- (5) 该地区过去的业绩。对过去的数据进行调整以适合人员、区域及公司政策的要求。新产品推出的效果、价格调整及

预期的经济条件。

表 4-1 配额基本类型表

销售量配额 1. 元 2. 单位 3. 消费者类型 4. 消费者规模 5. 产品线 6. 平均销量/顾客 7. 竞争知识	专业进步配额 1. 销售技巧 2. 态度 3. 销售准备 4. 计划 5. 产品知识 6. 消费者知识
活动配额 1. 访问次数 2. 新准顾客数量 3. 新顾客数量 4. 给有希望的顾客写信 5. 访问有希望顾客 6. 投标 7. 调研 8. 参加会议	自我管理 1. 销售总费用 2. 每一类销售费用 3. 总毛利 4. 按消费者划分的毛利 5. 按消费者划分的毛利占总毛利的百分比 6. 净利润 7. 展示 8. 消费时间 9. 展示安排 10. 服务电话 11. 收集情报 12. 汇报 13. 产品退回 14. 消费者抱怨处理

地区配额：1000 单位

完成量：950 单位 (95%)

实际销售量 顾客类型 产品类型 产品销量

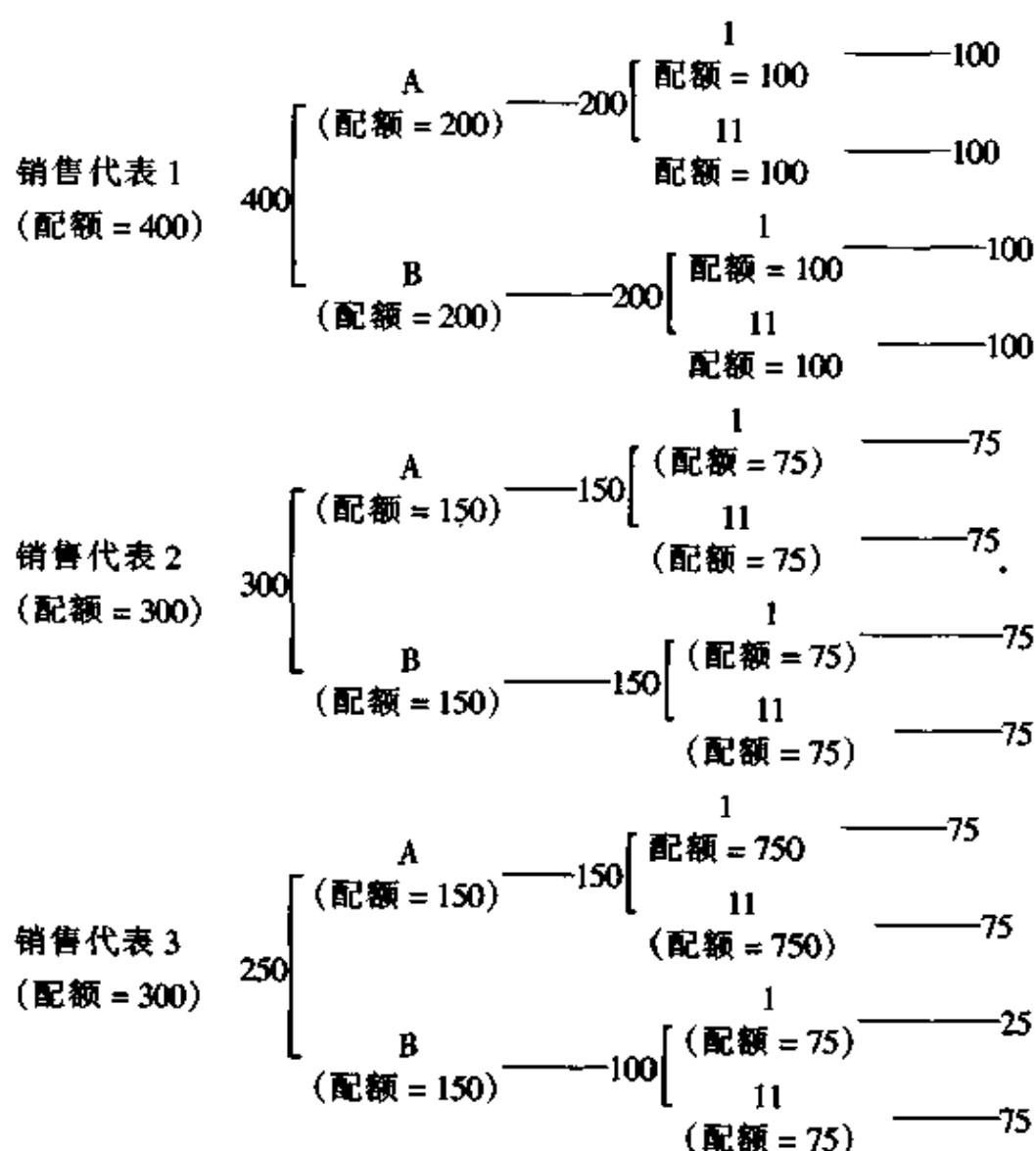


图 4-2 设置销售人员配额

对以上因素进行分析后，再来设定区域及个人的配额。下一个例子就可以说明销售量配额在实际工作中的应用，从上图可以发现销售代表 3 未完成 B 型消费者配额。发现了问题，就可以调查具体的原因。是销售人员努力不够？还是消费者偏好发生了改变？应如何采取措施，改进现状？

预算配额

在销售活动中往往重视销售量而忽略了利润。设置预算配额的目的是为了**避免这种情况**。公司用预算配额可以控制销售费用，进而控制公司的毛利和利润。销售费用对公司的利润起很大的作用。销售费用控制的好坏，可以使同一行业的公司利润率相差很大。预算配额与销售配额一起使用可以使销售人员明白收入与利润率都是公司的关注目标。例如，销售人员乐于把他的精力花在易销售的商品和熟悉的顾客身上，但是，这些产品和消费者往往利润率很低，而费用的花费与那些销售困难的产品或陌生的顾客却是一样的。因此，费用预测可以激励销售人员访问更有效益的客户，销售更有效益的产品。

有两种基本的预算配额，第一种，依销售额分配预算配额。第二种依毛利或利润来分配预算配额。这两种配额的设置都是在强调毛利及利润的重要性。

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。费用配额总是与销售量配额一起使用，其目的是用来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数。在设置费用配额时一定要**注意**，设置费用配额是为了控制过多的费用，而销售人员往往高估他们的费用。另一方面销售经理必须保证销售人员有足够的资源来有效地配合客户的需要。有一句流行话“要想多赚钱就要多花钱”。如果一个销售人员每月有 3000 元的费用预算，应尽量在销售活动中使用。如果他的花费少于这个数并不一定是好现象，或许为节省费用耽误了工作。因此，费用

的控制应该是适度的。

例如，一个重型机械的销售人员所花的费用超过了 4000 元，而他的销售量也高于计划量 600,000 元，这样的销售人员应该得到奖励而不是指责。

销售经理通常希望通过经济手段激励销售人员控制费用。费用配额和销售配额一样紧紧地与薪金计划联结起来。销售津贴可以付给那些保持在一定费用水平的销售人员。

用销量额百分比法设置销售费用配额存在着一些问题。费用不总是随销售量的改变而改变。有关这方面的内容将在第五章内详细讨论。

2. 毛利配额

公司的产品多，实现的利润不同，可以采用毛利配额。有时，公司用这些指标来替代销售配额，强调利润、毛利额的重要性。

设置毛利配额，可以使销售人员集中精力提高毛利。然而毛利是很难控制的。通常，销售人员不负责产品订价，无法控制生产成本，在这种情况下，销售人员无法完全对销售毛利负责。有些公司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。

毛利可以帮助说明销售任务的完成状况。如销售人员 A 完成销售量 100,000 元，而销售人员 B 完成了 95,000 元。仅从销售量上看销售人员 A 完成的比较好，但 A 的费用为 20,000 元，B 的费用为 10,000，从毛利角度来看，B 的毛利高，业绩好。

3. 利润配额

很多经理认为利润配额是体现目标最好的形式。利润等于毛利减费用，利润配额与管理的基本目标直接相连。

利润配额也有一些缺点，销售人员无法控制影响利润的因

素。

在这种情况下，销售人员无法完全对自己的业绩负责。以利润为指标评价销售人员的工作是不公平的。合理地计算销售人员产生的净利润是非常困难的。销售人员的净利润取决于所出售的产品、每种产品的毛利、出售这些产品时所花费的费用，这些因素使得利润配额的管理很困难，需要大量资料，而且要取得这些资料需要大量的时间。在这种情况下，业绩的控制很困难。

活动配额

活动配额是用来衡量销售人员其他销售活动的指标，主要包括：

1. 宣传企业及产品的活动；
2. 产品演示；
3. 吸引新客户，鼓励其成交；
4. 展示产品和其他促销工作；
5. 提供消费者服务、帮助和建议；
6. 培养新的销售人员。

活动配额使销售经理便于控制销售人员的时间使用，即在不同销售活动中的工作分配。典型的活动包括销售访问、拜访新准客户、新客户、产品演示等等。不论对公司还是对销售人员，这些活动的效果不会立即反映出来，但是如果市场有足够的开发潜力，就必须不断的努力。遗憾的是在很大程度上，这些作用是由销售经理主观来评价的。销售经理必须研究对基本客户所花费的时间和所做访问的记录，依靠客观的判断来估计销售人员在这些活动中的价值。

象费用配额一样，活动配额用于平衡销售人员完成销售量的其他销售活动的工作量。否则销售人员有可能忽视了将来的发展，而仅关心当前的利益。

有些销售活动虽不能直接实现销售收入，但对将来的销售工作影响很大。如销售报告、客户调研等，因此有必要以活动配额来评价销售人员的业绩。

使用活动配额时也会遇到一些问题，如员工参与人数多，信息必须从销售人员报告中获得。其次，销售人员使用这些报告时偏重数量忽视质量，因为报告无法显示出工作实际状况。另外，由于无法直接实现销售收入，很难对销售人员产生激励，通常情况下，活动配额与销售配额一齐使用并配以一定的津贴奖励，可以提高销售人员的积极性，有效地完成活动配额。

综合配额

综合配额是对销售配额、利润配额、活动配额进行综合而得出的配额。综合配额使用多项指标为基础，因此更加合理。设置综合配额远比设置销售目标复杂，因为它用到权重这个概念。权重是活动重要性的量化。

当使用一个综合配额时，每一个配额依照其重要性赋予权数。对每个因素的权数设定是很重要的，图说明了如何设定权数。

表 4-2 综合配额的计算

	权数	配额	实际完成额	完成额	乘权数
销售额	50	600,00	660,00	110%	5,500
毛利	25	150,00	135,00	96%	2,250
新顾客	15	40	30	75%	1,500
服务、培训	10				1,200
	100	60	72	120%	10,450

综合配额在销售经理讨论销售人员的业绩时，可以全面地反映销售工作的状况。

专业进步配额

实际上这些配额不易量化，只能做为定性指标。因此很难设定和考核，一般用一些不可替代的相关指标，如与消费者的关系等。

4.4 确定各种配额的重要性

当使用多个配额时销售经理和销售人员对配额的重要性要有清楚的认识，配额相对重要性决定的通常是由销售经理给每种配额赋予权数，得出一个综合配额来衡量销售人员的完成情况。

下面说明如何对一个综合配额体系中不同的配额进行赋值。如何评价销售人员业绩？在例子中有 4 种配额每种配额依据它们对公司目标实现的重要性进行赋值，然后求出其综合配额数，进一步算出销售人员的完成状况。

表 4-3 配额计划样式

	销 售 代 表		
	A	B	C
配额			
销售量	200,000 万	240,000 万	300,000 万
访问次数	50	80	75
新客户电话访问	10	8	12
净利润	20,000 万	30,000 万	35,000 万
结果			
销售量	190,000 万	240,000 万	270,000 万
访问次数	50	70	60
新客户电话访问	9	7	12
净利润	15,000 万	30,000 万	30,000 万
完成率%			
销售量	95%	100%	90%
电话访问	100%	88%	80%
新客户	90%	88%	100%
净利润	75%	100%	86%
加权后完成值			
销售(X^2)	190	200	180
访问(X^1)	10	88	80
新客户(X^1)	90	88	100
净利润(X^3)	225	300	258
加权后完成值	605	675	618
最后完成值	86.4%	96.6%	88.3%

4.5 决定配额基数

一旦配额的选择及其相对重要性确定下来，下一步就是建立每个配额的基数。决定配额水平的常用基准，见表4-4。

表4-4 决定配额水平的基准

销售量	财务目标
以前公司销售量	以前财务数据
以前行业销售量	预算
以前销售人员销售量	以前销售费用
销售潜力	利润目标
销售预测	专业进步
活动目标	工作描述
公司目标	时间分析
公司政策	工作量分析
区域特点	专业目标
消费者特点	个人目标
竞争者	
销售报告	
市场研究	

通常很多公司设置销售配额时往往基于过去的经验，还有一些简单的套用公司的销售预测做基准。如果公司销售预测的结果是提高8%的销售量，那么对每个员工都分配8%的销售增长。这种方法虽然简单、费用低、易管理、易理解，但是它忽略地域状况及销售人员能力的差别。例如，新建的销售区域尽管销售量小，但其销售增长率要比一些已成熟的销售区域的销售增长率大的多，因此新的销售区域提高8%的销售量是很

容易完成的，而成熟区域要提高 8% 的销售量将是很困难的。另外使用这种方法隐含着这样的假设：前期设置的销售配额是完全合理的，而实际上前期配额可能过低或可能过高。用这种方法设置的配额有可能影响士气。销售人员会认为这种设置目标不公平不合理。甚至为完成配额推迟订单，把它放在下一个配额期。过去的销售额仅能说明公司可以完成的配额，但往往不能提供合理的目标。

另外，在制定销售配额时一定要考虑区域的销售潜力。销售潜力可以反映企业销售额的成长机会和市场占有率，但是销售潜力的预测费用高、时间长并且具有主观性。

销售配额的设置也象制定计划一样可以采用自上而下，自下而上两种办法。使用这两种方法必须考虑以下因素：

1. 区域生产线的历史；
2. 区域购买力指数；
3. 每个生产线的市场目标；
4. 每个生产线的促销时间；
5. 每个生产线的广告；
6. 每个区域头 50 名客户收支分析；
7. 销售人员及区域收支分析；
8. 产品和产品组合收入分析。

4.6 销售配额的特征

销售配额体系是销售管理的重要职能，但是有了销售配额体系不一定保证销售人员完成任务。因此设计销售配额时，必须使之能够激励销售人员完成个人和公司的销售目标。

好的销售配额体系应体现以下原则：

1. 公平：配额真实的反映销售的潜力。
2. 可行：配额可行并兼顾挑战性，有些公司设定基数较低，但设超售鼓励。
3. 易于理解：易于理解配额数量及其分配理由。
4. 完整：与销售配额相关的各种配额明确。
5. 灵活：依据环境的改变而变化，才能保持士气。
6. 可控：检查执行情况，以便采取措施。

销售配额一般体现在销售计划及销售进度表中。因此本章的内容应结合销售计划的内容对照学习，更易于理解和掌握。

随 感

随 感

第五章

销售预算

夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况乎无算乎！

——孙子

Pilot Marketing

5.1 概述

销售预算是反映公司活动中费用方面的问题。它把费用与销售目标的实现联系起来。销售预算是一个财务计划，它包括完成销售计划的每一个目标所需要的费用，以保证公司销售利润的实现。

销售预算是在销售预测完成后才进行的，销售目标被分解为各个层次的子目标，一旦这些子目标确定后，其相应的销售费用也被确定下来。销售预算和销售预测的执行保证了预测期间利润的实现。

销售预算的基本过程如图 5-1 所示。

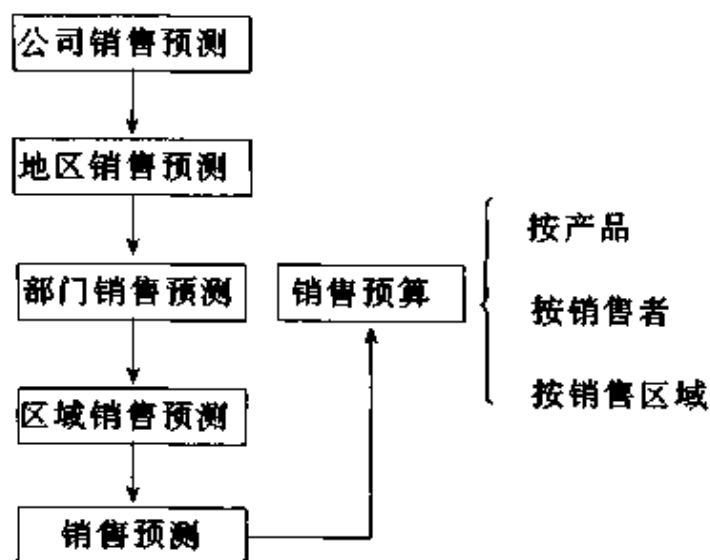


图 5-1 销售预算过程

销售预算的作用

1. 计划作用

销售费用预算是销售过程中主要的计划和控制工具。对销售计划中不同项目的费用提供具体的数字化的指导。使销售人员可以在一定的销售费用内来实现销售目标，从而保证利润的实现。但是如果环境有了变化，就需要销售经理调整预算以争取各种机会，保证公司长期目标的实现。

2. 协调作用

销售经理利用销售预算可以协调各个方面的活动。销售活动需要费用，而费用又是有限的，因此为了合理地使用费用，需要协调各部门活动，使有限的费用发挥最大的作用。

3. 控制作用

销售预算可以增加销售人员的责任感。销售目标与销售费用的对照可以衡量销售任务完成的质量，有助于评价销售计划的优缺点，有利于销售经理识别问题，及时采取正确的行动。

4. 心理作用

通常销售人员注重更多的是销售量，而不是利润，销售预算可以使两者的重要性都体现出来。如果预算设计合理，可以激励销售人员争取利润大的客户，销售利润高的产品。

5.2 销售预算的基础

在决定销售预算水平时，总是要考虑公司的销售费用。销售费用总是以实现利润为基础的，因此它存在一个容许的限

度，所以了解预测期间销售收入、销货成本、销售费用及销售利润的关系，在确定销售费用时可以更加客观合理。

销售收入预算

此处虽名为销售收入，实质上是以销货净额为主，销售净额 = 销售收入 - 销售退回与折让。所以，另需设立退货与折让的预算。假若将减价（相当折让）列入销售收入的项目中，就需设立退货预算，以决定销售净额预算（如图 5-2）。

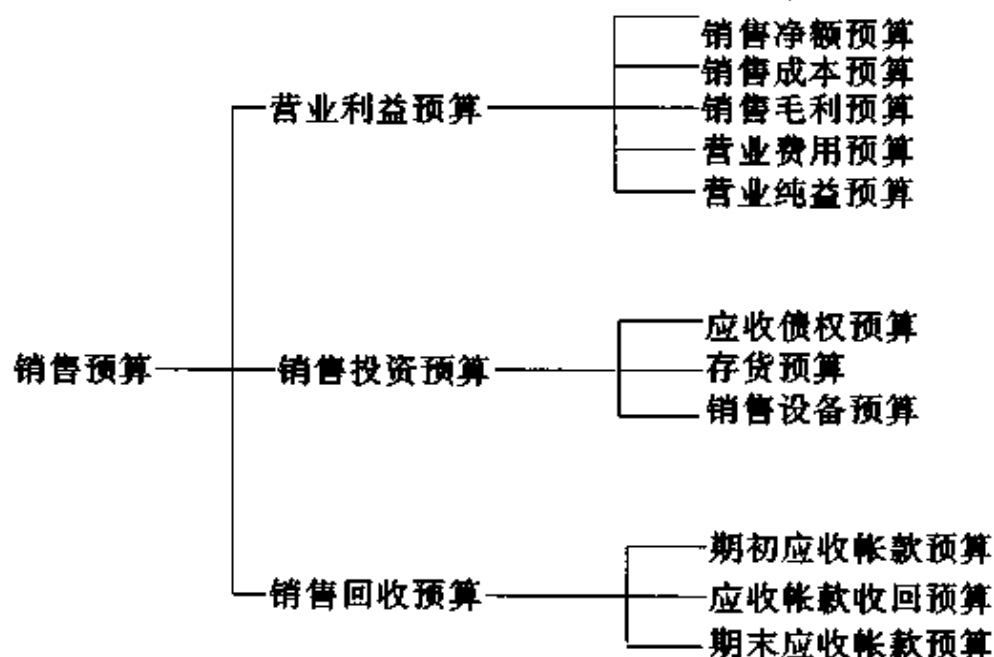


图 5-2 销售预算体系

由于销售净额预算已经决定，所以先求退货预算，然后再求销售收入预算。其中，退货预算值的求法，是根据退货率的趋势决定退货率，然后再求退货预算值、退货率与退货额及销售收入，求法如下：

退货率 = (退货额 ÷ 销售收入) × 100%

退货额 = 销售收入 × 退货率

销售收入 = 销售净额 × (1 - 退货率)

销售成本预算

销售数量 × 每单位产品的制造成本 (或每单位商品的购成成本), 可得销售成本。

如表 5-1, 比较计划与实绩值, 以作为销售部门的实绩评价。另外, 只有采用公司内的转帐价格为销售成本, 才能说明销售部门、制造部门的业绩, 即可立即算出销售部门与制造部门的毛利, 各为 36 与 6, 显示销售部门借助制造部门的力量, 而达成了毛利目标值。

在此基础上, 需先决定公司内的转帐价格, 再乘以销售计划数量, 再求销售成本预算。

另外, 按地域别编订销售成本预算时, 由于各地域的包装费用不一致, 于是导致每单位产品制造成本不同的情况, 所以, 在决定地域别销售成本之前, 必须调查清楚产生成本的原因。

表 5-1 销售成本预算表

	计划	实绩	销售	制造
销售收入	200	196	196	260
销售成本	160	154	160	154
销售毛利	40	42	36	6

销售毛利预算

从销售收入预算减去销售成本预算，即可求得销售毛利预算。在毛利预算决定之前，应检查销售毛利是否足以抵偿企业所需的一切经费。另外，尚需依产品别、地域别及部门别，求毛利贡献度以便订立计划。

营业费用预算

订立营业费用预算之前，首先需表明销售收入目标的内容，或达成目标所需的销售方针。通过销售配额来使销售收入目标值具体化，并且依据销售方针，明示销售活动内容，甚至营业费用也是依销售活动内容而估计。

营业费用的定义，因广狭而有所不同，广义是指市场活动（营销）成本，而狭义则指销售部门的费用。一般损益所表示的营业费用内容，指的是市场活动成本。

决定营业费用，有下列各方法：

（1）以过去实绩为准的方法

本法最实际且最简单，但不应完全依赖过去的实绩，而不考虑到下年度可能实施的新政策。

（2）依据销售收入或销售毛利目标值的方法

这是根据营业费用与销售收入的比率，或营业费用与毛利的比率，来估计营业费用的方法。

（3）从纯益目标倒算的方法

决定销售收入目标值与纯益目标值之后，就可据此决定总成本，总成本中的销售成本，是经由本企业与供应厂商的关

系，或销售单位与制造部门的关系而自然决定的。由于一般管理费用属固定成本，所以，自总成本减去固定成本与销售成本，自可求出营业费用的范围。

(4) 依是否随销售收入而变化的决定法

有些营业费用随销售收入的增减而屡有变更，有的则大多固定在某数值上。可用 $y = a + bx$ 的算式来表示二者的关系，将销售收入目标值代入 X 中，即可求算营业费用。

别外，亦可将各种营业费用，分为固定费用与变动费用二种，然后再依变动费用求变动费用率，最后求算营业费用：

营业费用 = 固定销售费用 + 销货收入 \times 变动的销售费用率。

(5) 依据单位数量求算的方法

这是根据销售数量单位（如每车、每吨等）的营业费用为标准，借以估计总营业费用的方法。

采用本法时，若单位名称因品种而异，就需按照品种别来估计营业费用，然后再求总营业费用。

最后，营业费用的估计值，是配合着各费用项目的个别估计值及总范围而决定的。

个别估计各营业费用时，确认营业费用项目，是前提条件。掌握各营业费用时，最适用的是按照发生形态去掌握营业费用。其代表性项目有：

①变动营业费用：销售条件费、促销费、广告宣传费、运费、交际费等等。

②固定营业费用：营业部门的人事费、折旧费、租金、保险费等等。

下面介绍较具代表性的项目估计：

(1) 销售条件费用

这是交易时所发生的费用，如销售折旧损失、以旧换新损失、扣除利息减价等等。如汽车的销售，就是最典型的例子，销售条件费完全随销售收入的增减而变动，可依每单位数量，或费用对销售收入的比率为基准来决定。等销售收入目标值决定之后，即可估计销售条件费，但请注意：宜考虑业界动向与目标，然后再作最后的决定。

(2) 佣金费用

又称提成、销售奖金。习惯上多依销售收入的多寡来决定，具有变动成本的性质，所以，视其与销售收入的关系来决定。

佣金费用的决定法有二种，即根据销售数量与销售金额为基准的决定方式。

(3) 运费

运费是指销售运费，因运交商品给顾客而发生的费用。其中，多以汽油费用等变动费用为主。可与地域、月、产品的销售计划相配合而估计，但一般多根据费用与销货收入的比率或每物量单位的费用来估计。

(4) 广告费

有关广告费的估计法，有下列几种：

销货收入汇率法、销货单位法、纯益汇率法、实绩标准法、竞争者对抗法、付款能力法等等。

至于何种方法最优，则视企业的情况而异！

另外，广告费用虽具有变动成本的特征，但由于媒体不同，有时必须事先决定一年为期的订约额。一年为期的订约额，就具有固定成本的性质。

(5) 促销费用

印制目录、邮费、赠品费、推销员的训练费用等等，一般

都要个别估计。

(6) 人事费

估计人事费用时首先应考虑下年度的调薪率（下年度与今年之比）。

人事费指的是推销人员的人事费，只有不是采用绝对的提成或佣金制度，就可视为固定成本。

(7) 折旧费用

这是来源于有形固定资产的费用，需按照各个单位一一估计然后再决定总额。

本折旧费用属于纯粹的固定成本性质。

(8) 其他营业费用

交际费、旅费、交通费、水电费、保险费等，除需参考过去的资料之外，尚需考虑未来的使用状况，个别地加以估计。

估计汇总上述各种费用项目，与营业费用容许的范围相比较，如果在容许限度之内，当然没什么问题。即使是稍微超越若干，也还可以补救，但如果超出太多，就要采取相应措施了。

缩减费用时，应避免缩减和促销有关而且直接影响销售收入的费用，如销售活动所需的汽油费、推销员的差旅费等等。因这些费用与未来的发展有密切的关系，故应谨慎考虑，如避免删减工作人员的人事费，宜从不直接影响促销费用的项目着手删减。

经营纯益预算

销售毛利减去营业费用，等于营业纯益，故估计营业费用之后，需重新确认营业纯益，观察是否达到预定的金额。

按产品、地域、部门，与适用之别，掌握营业纯益，如此即可求出营业纯益贡献度，其效用与销售毛利贡献度一样，都有利于制定计划与评价。

在销售部门中，营业纯益是考核该部门业绩的一项标准，故可将营业纯益视为贡献利益。

应收帐款的回收预算与存货预算

没有应收帐款，就没有销售。即使实现了销售收入，如果没有回收等额的资金，企业的经营仍然无法正常运转，所以，只要销售收入预算存在一天，就必须有应收帐款的收回预算计划。

收回应收帐款的工作，主要属于销售部门的责任，至于收回后的帐务处理，则属于会计部门的工作。

只要确定了付款条件标准，即可与月别销售预算相配合，而订立应收帐款的回收计划。

存货预算，是指订立产品或商品的库存计划，存货因内容的不同，而分为下列三种：

1. 意外的存货——滞销商品。
2. 预料中的存货——销售所需的存货。
3. 为调整销售与生产所需的存货。

库存的产生，主要是为了利于销售。首先决定标准的存货周转率、备货期间以及安全库存等，参照产品别与月销售预算而订立存货预算。

不良库存多因滞销而产生，尤其是注重流行性的产业，不良的库存，足以严重影响到企业的经营步调。凡存货额超过预算值，均可视为销售情况不佳，此时，销售部门需比较存货预

算与实值，以确定该部门的责任。当存货额超过存货预算时，表示库存过量，需庞大的周转资金，表示有相当于存货成本价值的资金被冻结。

存货计划可作为销售计划与生产计划的桥梁。待完成各产品的月别销售预算之后，即可据此制订存货计划，最后再制订适合的生产计划，换言之，由于初期存货加本期购货，再减期末存货之后的余额，等于销售成本。同理，该月销售数量加月底存货数量减月初存货数量等于生产完成量或批购数量。

但有时，由于生产能力、库存、市场情况三者，因互为矛盾，以致影响存货数量，而产生了销售与生产的调整性库存。这种性质的存货，不属于销售部门的库存，而是属于生产部门或采购部门的库存。冰淇淋就是最佳的例子：夏季与冬季的销售数量，有着天壤之别。以生产部门的立场而言，当然希望生产量愈稳定愈理想，所以，就有提前生产及提前库存的情形产生。

5.3 确定销售预算水平的方法

某项销售预算的水平取决于其在公司营销组合的重要性，在许多公司销售部门是唯一实现收入的部门，这些收益影响着其他部门的活动，所以，销售部门的预算常常具有优先权。一般情况下，只有当销售预算确定后，营销活动的具体内容才可以逐步确定下来。

销售经理总是力图用各种方法确定销售预算水平。有时用一种方法无法精确地表示销售预算时，可采用多种方法配合使用。

1. 最大费用法

最大费用法：总费用减去其他部门的费用，余下的全部作为销售预算。

这个方法最大的缺点在于费用偏差太大，在不同的计划年度，销售预算也不同，不利于销售经理进行计划。

在实际应用过程中产生了很多问题，因此很少被采用。

2. 销售的百分比法

用这种方法确定销售预算时，最常用的作法是用去年的费用与销售百分比，结合今年的销售预测量来确定销售预算；另外一种作法是把最近几年的费用——销售百分比加权平均，其结果作为今年的销售预算。这种作法，往往忽视了公司的长期目标，不利于公司大胆开拓市场。例如，公司为增加销售额需要增加新的销售人员，但短期内这种决策的效果显示不出来，有可能增加了费用——销售百分比，为了不影响短期业绩，许多公司可能不增加销售人员。而从长期来看，增加人员可以提高销售量，扩大占有率，有可能降低费用——销售百分比。有时只重视短期目标有可能导致销售量下降，费用下降，费用下降，销售量下降的恶性循环。因此还需要更为灵活大胆的预算管理方法。

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制订的。同意用这种方法的销售经理都认为销售成果取决于竞争的實力，用这种方法必须对行业及竞争对手有充分的了解，做到这点是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，得到的资料都是反映往年的市场及竞争水平状况，如1997年发表的购买力指数可能实际上是1995年的信息。所以用这种作法，分配销售预算，有时不能达到同等竞争

的目的。

4. 边际收益法

边际收益是每增加一位销售人员所获得的收益。

边际收益法，用来确定销售人员数量。由于销售潜力的存在，随着销售人员的增加，其收益会越来越减少，而每个销售人员的费用是大致不变的，因此存在一个点，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。边际收益法要求销售人员的边际收益大于零。边际收益法也有一个很大的缺点，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收益是很困难的。

5. 零基预算法

在一个预算期内一项活动都从零开始。销售经理提出销售活动必须的费用，并且对这些活动进行投入——产出分析，优先选择那些对组织目标贡献大的活动。这样反复分析，直到把所有的活动按贡献大小排序，然后将费用按照这个序列进行分配。这样有时贡献小的项目可能就得不到费用。另外，使用这种方法需经过反复论证才能确定所需的预算（见表5-2）。

6. 任务——目标法

任务——目标法是一个非常有用的方法。它可以有效地分配达成目标的任务。以下举例说明任务——目标法的用法。

如果公司计划实现销售额 140,000,000 时的销售费用为 5,000,000。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 = $140,000,000 \times 64\% = 89,600,000$

那么，费用/每销售量 = $500,000/89,600,000 = 5.6\%$

假设广告费用为 2,000,000，广告对总任务的贡献水平为 25.6%

由于广告实现的销售收入 = $140,000,000 \times 25.6\%$
= 35,840,000

表 5-2 零基预算例表

销售任务	在促销任务 中的相对价值	× 人员销售贡 献百分比	= 人员销售总 的贡献百分比
	(%)	(%)	(%)
市场开发			
开拓潜在市场	15%	60%	9.0%
树立产品形象	5%	30%	1.5%
市场培育	5%	30%	1.5%
总计	25%		
销售			
签约	10%	70%	7.0%
启发顾客兴趣	10%	50%	5.0%
销售	20%	100%	20.0%
总计	40%		
服务			
跟踪电话	5%	80%	4.0%
处理问题	10%	70%	7.0%
商誉	5%	70%	3.5%
总计	20%		
市场信息			
开拓市场	5%	50%	2.5%
趋势	5%	30%	1.5%
竞争者	5%	30%	1.5%
总计	15%		64.0%

广告的费用/销售率 $2,000,000/35,840,000 \approx 5.6\%$

这种情况下,两种活动对任务的贡献是一致的。

否则,例如广告的收益低,公司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,所以很多公司使用这种方法。

7. 投入产出法,是对目标——任务法的改进

任务目标法是在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,因此克服了上述任务——目标法的缺点。

5.4 销售预算的编制

编制销售预算的步骤

象编制销售计划一样,销售预算的方式也有两种:自上而下的方式和自下而上的方式。但两种方式的优缺点也象编制销售计划时所显示出来的一样,因此,很多的公司,也是同时采用两种方法进行对照,使销售预算更加支持公司目标及销售任务的实现。

自上而下制定销售预算时,主管人员会考虑到公司战略及目标,在进行了销售预测以后,对公司可以利用的费用有了一个大概的了解,然后根据要实现的目标和要进行的活动,选择

一种或多种决定销售预算水平的方法草拟预测，分配给各个部门。

自下而上制定销售预算时，销售人员总是根据上一年度的预算结合今年的销售配额，用惯用的方法计算出销售预算，提交销售经理。

应该看到，销售预算也是为实现公司战略目标而设置的，而公司的战略目标是会根据环境的变化而调整的，因此，销售预算也不是一成不变的，应随着市场状况的变化而改变，抓住市场机遇，使销售预算不仅是一项约束条件，而是做为迎接挑战的武器。

销售人员费用预算的内容

销售人员费用预算是销售预算的重要组成部分，它一般包括以下几项：

1. 销售人员薪金：销售人员的工资佣金、津贴等是一笔庞大的开支，另外一些激励活动及福利也是销售人员费用的一部分。

2. 差旅费：销售工作往往需出差。有些公司给销售人员一些出差补贴，有些做为固定的费用。差旅费的水平一般都不宜设很高。

3. 交际费：交际费是促进良好人际关系必不可少的，因此，交际费用应给予适当安排。

4. 销售资料：销售资料包括产品手册、目录、价格表以及其他印刷品，另外还包括样品、设备、培训资料等助销物品。

5. 管理费用：各项管理费用有时还包括一部分销售经理

的薪金。

6. 培训费用：包括各层次的培训，以及内部培训和外部学习。

7. 行政后勤服务：如处理订单、记录等。

5.5 销售费用的控制

销售经理及销售人员应每月对自己负责的费用进行监督，填写费用报表和进行偏差分析，及时发现问题，采取措施。如销售人员费用过高时，可调整访问路线，降低住宿标准等方法（见表 5-3）。

节省销售费用最有效的方法是提高工作的有效性及针对性。分析市场，寻找最有希望的市场区域及客户，有针对性地拜访。另外，采用新的营销方法，如电话营销等，来降低费用。同时了解客户习惯，如客户什么时间开销售会议，什么时间与之交往成交机会大等。避免访问时间与客户接待时间的不协调，使访问无效。

销售预算的制订，有助于提高销售人员的利润意识，使成本发生的可控性增强，有利于公司利润目标的实现。

表 5-3 区域费用估计表

1. 主要计量区域
2. 计划销售量
3. 住宿费
4. 餐饮费
5. 租车费
6. 杂费
7. 娱乐费
8. 其他费
9. 促销费
10. 总费
11. 所有计量费
12. 整个区域计划费用
13. 百分比
14. 薪金费
15. 所有区域费用
16. 实际区域费用

随 感

第六章

计划销售区域

信息社会来临时，脑力比财力更重要，观念比资本更实用。

——一位企业家语

Pilot Marketing

6.1 销售区域概述

设计销售区域是销售战略规划的重要组成部分。销售区域设计得不好，会增加销售和生产的费用，还会产生其他的负作用。因此如何设计销售区域，如何设置销售区域的数量，以及对每一个销售区域如何管理就成了摆在销售经理面前的重大课题。

建立销售区域的必要性

销售区域是指在一定时期内分配给销售人员、销售部门、经销商、分销商的一组现有的和潜在的顾客。销售区域指的是“顾客群”。好的销售区域由一些有支付能力并乐意支付的消费者组成。由于销售人员往往被分配到某个省、某个市开展他的销售活动，用地理区域来确定销售区域比较方便，因此人们常把地理区域与销售区域混为一谈。

刚成立的规模很小的公司，在制定销售计划和实施控制措施时可能体会不到设置销售区域的好处。随着公司规模的不断增大，市场涵盖的地域不断扩大，用地域来确定销售区域的作用变得越来越重要了。

最初采用销售区域策略的是高新技术产业。因为他们的产品技术含量很高，没有技术人员的指导，销售工作无法进行，而技术人员数量却是有限的。因而划分销售区域，使每个销售区域有若干名销售人员和少量的技术人员组成，销售人员一旦遇到技术上的问题，能迅速请教技术人员，或由技术人员亲

自解决。划分销售区域，责任明确，解决问题迅速。后来这种方法被产品生产量大、种类多的企业广泛使用。

也存在另一种情况，如债券及房地产业，由于销售活动中个人关系和个人友谊起很重要的作用，因此销售区域不是按地域来划分的。因为客户比较信任熟悉他喜欢的销售人员，而不愿意随便与任何一位不相识的销售人员打交道。

除了上面的例子，大多数公司通常是采用地理区域来确定销售区域的，销售区域的设置是销售经理的重要决策之一。销售区域设计的不理想，竞争对手容易乘机而入。这种情况在消费品市场中是经常见到的。销售区域的设计对销售人员的士气、公司服务市场的能力及公司对销售工作的评价和控制都有很大的影响作用。

1. 销售队伍士气

分配给销售人员的销售区域对销售人员的利益和士气影响很大。一方面公司的目标是提高市场占有率，另一方面，销售人员的目标是增加经济收入及实现个人成就。很显然，销售人员的区域对他的个人成功有很大的影响。销售区域设置不公平是销售士气低迷的主要原因。

好的销售区域的设计却有积极的影响。销售人员有自己的区域，从某种程度上说，他们是为自己而工作。由于他们负责自己领域的客户，有权处理各种问题，一旦业绩显著，很有成就感。

明确地确定销售区域会使责任更加明确，销售人员更容易理解分配给他们的任务，弄清楚自己应付出多大的努力才能实现这些目标。当销售区域明确时，销售人员之间对于由谁负责某些顾客所产生的矛盾相对会减少。如果出现纠纷也很容易判断出跨区域销售的人员。许多公司又进一步划分了更为细致的

区域，例如，一半人员负责某客户的国内市场，另一半人员负责某客户的国外市场。销售人员非常理解自己的责任，因此工作起来目的更明确。

2. 市场涵盖

合理的设计销售区域可以有效地改进市场服务，例如，某一保险公司通过重新设计销售区域节省了 8.8 万元的费用。

市场被分为小的区域，比一个大的销售区域更容易确定区域内顾客和准顾客负责人及访问的频率。

当销售人员被分配到某个销售区域内与他随机拜访客户相比，可从这个区域内得到更多的顾客。他们除了注意利益大户以外，也会开拓一些小的客户，而这些小客户有可能成为公司的主要客户。

适当的销售区域设计也可以改进顾客服务。有自己的销售区域，销售人员就可以计划自己的活动，定期地访问领域内的客户，使之保持长期关系，他们有机会进一步深入了解客户的需要和存在的问题，比如哪些产品对客户有吸引力，哪些产品已经不适于客户的需要，谁是关键的购买决策人等。

这将有助于销售人员更有效地工作，提供客户更好的服务，与客户建立并保持良好的关系。

销售区域设计给市场涵盖带来的另一个好处，是可以把销售人员的努力和其他一些市场计划联系起来。如在销售潜力小的区域，销售经理可能决定加强广告宣传及电话访问，较少地强调人员访问；在销售潜力大、消费者集中的区域，销售经理可能主张完全采用人员访问，而在广告宣传上少费一些精力。尤其在推出一个新产品时需要大量人员做具体细致的工作，由于销售人员长期负责某个区域，对分销商、代理商非常熟悉，这些工作能够迅速铺开，为产品上市的成功打下基础。

3. 评价和控制

有效的区域设计使区域业绩的评价和控制简单易行，用地域来确定销售区域，可以按地域来分析销售和费用数据，然后进行区域比较。另外通过比较区域之间的市场占有率不仅可以了解各区域的业绩，而且还可了解不同区域的竞争状况。公司可以更明确地意识到竞争的强弱，例如在大城市，公司业绩比较差，调查的结果是分销商在销售竞争对手的产品，在这种情况下，最有效的方法是调动更多的资源，使分销商来销售自己的产品。评价和控制的目的之一，在于发现问题、改进工作，销售区域的设计使评价和控制工作更加具体可行，使工作改进更有针对性。

6.2 设计销售区域应考虑的因素

设计销售区域，应认真考虑以下的问题：

1. 销售区域目标：目标一定要明确，销售经理一定要确切地知道自己要达到的目标，并且尽量把目标数字化。

2. 销售区域边界：明确销售区域的边界，避免重复工作及业务摩擦。

3. 销售区域市场潜力：销售经理一定要了解市场潜力在哪里，有多大，如何利用才能使潜在市场变成销售市场，实现销售收入。

4. 销售区域的市场涵盖：销售经理一定要明确与客户联系的方式，与每位客户联系的频率。

最理想的销售区域设计是公司内所有销售人员都应有一个公平的市场潜力和工作量。但由于消费者集中度、旅行条件甚

至地理条件的不同，这样的设计很难达到。因此，实际工作中，销售区域设计有以下三点需求：

- (1) 使每个销售人员有足够的销售潜力取得合理的收入。
- (2) 使销售人员认识到销售区域的分配是合理的。
- (3) 使销售人员有足够的工作量。

6.3 确定销售区域应实现的目标

设置销售区域设定有助于销售经理计划和控制销售活动，同时也有助于销售人员明确责任，完成自己的任务。没有目标就无从计划，因此应首先明确销售区域的目标。设计销售区域目标时，应注意以下三项准则：

1. 可行性：目标一定要使销售人员经过努力可以在一定时间内实现。

2. 挑战性：目标的设置要体现出实现目标过程中的努力因素。

3. 具体性：目标尽量数字化，明确，容易理解。

在设计销售区域中，销售经理通常设置以下目标：客户识别，市场责任，区域效率和效益，业务评价，其他的营销功能，销售费用及客户关系。

客户识别

客户确认是一项很重要的区域目标。它主要解决客户访问的时间及各项资源的分配问题。其中，对客户按其规模划分为A类、B类、C类、D类顾客，然后再进行时间分配。

例如：N 食品公司把其客户分类如下：

A 主要食品连锁店（购买量大的客户）；

B 主要食品联店（购买量小的客户）；

C 准客户——成交可能性大的客户；

D 准客户——成交可能性小的客户。

N 公司销售人员把 80~90% 的时间花在 A、B 两类关键客户身上。因为一旦失去这些大客户，对其销售业绩是致命的打击，因此花费的时间比其他类型的客户都要多。第二类客户是一般客户，大多数客户都会被划分为这一类，虽然其购买量小，但也不容忽视，对销售人员的业务影响也很大。

另外，每一个销售区域内都会有一些无利润客户。销售人员一般花在这些客户身上的时间很少。

市场责任

设置销售区域可以避免大量的重复工作，销售人员负责有限的区域及具体的客户，可以帮助它们集中精力服务于自己的市场。

一个有效的区域设计可以使销售人员充分地进行客户访问。地理区域的设计不要太大，以免销售人员花费在旅行上的时间过多。另外，客户太多，工作量大使销售人员只关心大客户，而忽略了有潜力的小客户，这样，就有可能为竞争者创造机会。销售区域的设计，依地理状况、代理商规模和市场潜力的不同而不同，销售人员可以有效地协助代理商负责一个适当的市场涵盖区域。区域设计有助于销售人员规化自己的销售活动，减少销售的偶然性，美国百事食品公司涵盖了全美国 3/4 的零售店，公司对 32,000 家客户进行了分析，依据其销售量和

位置，为每一个销售人员设计了销售区域。这样，销售人员可以获得足够的客户，同时公司对市场的控制能力也得到加强。

销售业绩评估

设计销售区域时，销售经理就已设计好了评估方式。由于在销售区域内，收集市场及客户的信息比较容易，因此对业绩的评估就会客观全面得多，对销售业绩的评估更加公平，对工作的改进更有针对性。

销售区域的设计使预算的分配更加合理，执行起来更加可行。由于对区域的市场状况、潜力可以有比较清楚的认识，因此在广告费用、促销费用的安排上更加合理，运用更加有效。

销售费用控制

设计合理的销售区域和销售访问路线可以节省大量的销售费用，首先，可以避免重复的访问；其次，销售人员可减少访问途中时间；第三，住宅费用可能减少。最后，有利于开拓新的客户，提高销售量，这样可以大大提高销售量、费用的比率。

这并不是说，只要设计好了销售区域，销售费用就可以自动地降下来。销售区域的设计只能为降低销售费用提供有力的工具。销售费用的降低，还需要一系列的管理工作才能实现。如合理的访问路线设计、合理的访问时间的分配等。在销售费用上，既要考虑费用短期效果，又要考虑费用长期效果。有些大的客户，往往是要提供了很多服务和折让后，才可以争取到订单的，那么这些工作的前期花费很大，有可能短期内费用很

高，但从长期来看，费用可能是减少的。

客户关系

好的销售区域设计可以提高销售访问的质量，有规律的销售访问可以使销售人员与客户保持良好的关系，更好地了解客户需求，提供优质的客户服务。

成功的销售来自于为客户解决问题的能力，如果销售人员可以解决客户的问题，客户是非常希望他们定期来访问的，如医院非常欢迎其医疗设备供应商前来访问，因为这些供应商能够解决一些设备方面的问题，同时带来最新的医疗技术信息。

总之，好的销售区域的设计，赋予销售人员了解客户的义务，并且要求销售人员采取一系列的行动处理销售过程中的各种问题。要求销售人员必须具备以下三方面的知识：

1. 识别问题和机会的能力；
2. 时间管理的技巧；
3. 销售技巧。

区域工作包括销售访问、旅行和其他销售活动。为了使销售工作涵盖整个区域，销售人员必须了解：①该区域的客户及准客户的数量；②对每一位客户和准客户的访问频率。这样才能有计划有步骤地与区域客户建立长期友好的关系，使销售工作更加顺利地进行。

6.4 设计销售区域的过程

销售区域的设计应该给每位销售人员同样的销售潜力和工

作量，不平等的区域是造成士气低下的基本原因。但是在实际的管理工作中，完全使公司的区域设计合理是不可能的。

但是，至少销售经理应使销售人员意识到销售区域的合理性是销售区域设计过程中一贯坚持的原则。

销售区域的设计应遵循以下 7 个步骤：

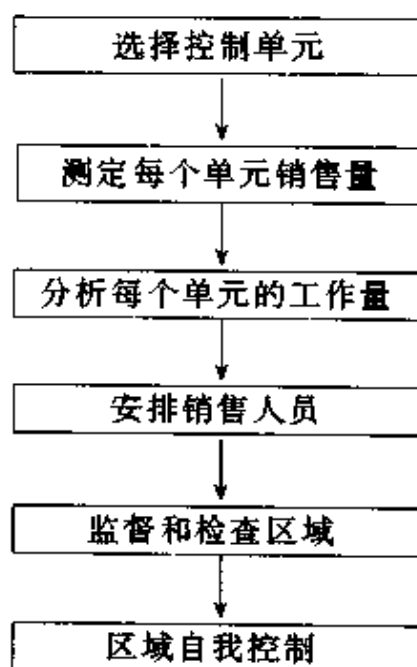


图 6-1 销售区域设计步骤

选择控制单元

销售区域通常是按地理区域划分，通常以国家、省、州、城市、大城市区域为大城市的统计区域，及贸易区域等为单元。一般情况下，销售区域设计以小单元为宜，小的控制单位可获得较精确的销售潜力估计，另外，如果市场环境改变的话，销售区域的调整也方便一些。

按地理区域划分销售区域有很多优点，首先地理单位已经

存在，不需要再花时间进行研究。第二，许多产品的营销以地理区域为基础。第三是为客户提供服务更方便。第四，很多中间商也是以地域划分销售区域。

1. 以省为单位划分销售区域

由于大量统计资料如人口、购买力等是以省为单位进行统计的，所以这些资料可以用来评估单位的销售潜力，为区域计划提供依据。另外，省州边界已经明确，不容易产生业务摩擦。

通常一些小公司客户分散、数量少，采用这种形式，随着业务的发展，有些公司还会进一步划分销售区域，分解为更小的控制单位。

以省为单位划分的销售区域，有两个缺点，因为省是行政区域，有些购买行为不会受省界的约束。另外，以省为单位划分销售区域，单位太大，不利于识别销售的问题和机会。

2. 以市为单位划分销售区域

以市为单位划分销售区域，这种划分方法被广泛使用，因为市级单位比较小，容易重视销售潜力较低的地区，另外，大量的统计资料也是以市为单位统计的，所以计算销售潜力也比较容易。对一些大城市如北京、上海作为一个销售区域，单位太大，不好控制。所以有些公司，如施乐，在偏远的地方，以市为单位划分销售区域，在大的城市，以邮政编码划分销售区域。

3. 以邮政编码划分销售区域

以邮政编码划分销售区域也比较方便，邮政编码区域往往有相同的经济特征。另外，一些市场调查也是以邮政编码为基础单位的。

4. 以大都市统计区域或区域性经济中心划分销售区域

大都市一般指人口 500 万以上的城市，区域性经济中心是指传统形成的经济辐射区域中心，如西安、成都、郑州、大连等城市。每个这样的城市都由一个中心城市和一些小的邻县组成，人口统计资料也比较容易得到，由于这个区域人口相对集中，因此是极有诱惑力的经济区域。

5. 以贸易区域划分销售区域

贸易区域也是一种广为采用的区域单位，特别适用依靠批发商和零售商的公司。贸易区域反映贸易的自然流通区域，没有地理上的界线，贸易区域是指主要零售商和批发商所在的城市及其影响的周围区域，这些贸易区域以消费者购买行为为基础，许多产品只有在大城市或一些城市的百货中心才可以买到，偏远地区的消费者都要到那里购买。如一些大的电子产品集散地。

用贸易区域划分销售区域，是基于经济上的原因，而不是地理上的原因，贸易区域的设计是考虑批发商及零售商乃至消费者的行为而设计的。

用贸易区域划分销售区域，一个最大的缺点在于缺乏可以利用的统计资料。没有这些信息，很难为某种产品确定贸易区域。

决定每个单位的销售潜力

这是销售预测的内容，请参阅本书第三章的内容。

分析销售人员的工作量

销售区域的设计必须考虑销售人员的工作量，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. 决定销售人员工作量的主要问题

- (1) 在区域内有多少客户需要访问。
- (2) 平均访问多少个客户，才可以接受一个订单。
- (3) 为涵盖整个区域，一年内销售访问的总次数。
- (4) 一年内，需要的销售访问时间。
- (5) 一年内，需要的旅行时间。
- (6) 对每一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量必须考虑以下因素

(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，例如，仅负责销售的人员比那些既负责销售又负责寻找准客户的销售人员销售访问的次数要多，因此，他们的销售区域往往比较大。

(2) 产品特性。不同的产品赋予销售访问形式不同的意义，如工业资料供应商通常具有很多客户，它们经常进行销售访问，而一些大型设备供应商的销售访问就要少一些。

(3) 市场开拓阶段。企业进入一个新的市场时，市场还未充分开拓、消费者还不是很多的情况下，设计较大的销售区域，以保证足够的销售潜力，满足销售人员的需要。

(4) 市场涵盖的强度。有大量的分销商的公司，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访问频率和对

每一个顾客的访问时间。另一方面，如果竞争加强，公司将采取有选择性的竞争。销售人员只访问某几个关键客户。

表 6-1 销售人员工作量分析表

客 户	数 量	每个客户, 每个访问频率 (次/年)	每个客户, 每次访问时间 (小时)	每个客户访问 总计时间	总 工 作 量 (小时)
A 大型客户	150	24	1	24	$150 \times 24 = 3,600$
B 中型客户	200	12	1/2	6	$200 \times 6 = 1,200$
C 小型客户	650	6	1/3	2	$650 \times 2 = 1,300$
总计					6,100
一个销售人员一年可用工作时间 = $40 \text{ 小时} \times 48 = 1,920 \text{ 小时}$ 时间分配: 销售时间 $1920 \times 40\% = 768 \text{ 小时/年}$ 旅行时间 $1920 \times 35\% = 672 \text{ 小时/年}$ 非销售活动 $1920 \times 20\% = 482 \text{ 小时/年}$					
销售人员数量 $6,100 \text{ 小时} / 768 \text{ 小时} = 7.94 \approx 8 \text{ 名}$					

另外，销售区域的设计，还要考虑企业的情况，如生产线、产品的种类及数量等。所有这些都会影响销售人员的时间分配。一旦这些因素确定下来。我们就可以用几种方法来确定工作量。例如客户 ABC 分析法，可以计算出该区域的工作量，从而确定销售人员的数量。参考表 6-1。

另一种方法叫矩阵法，用这种方法，把顾客分成四类，如下面所示。它可以为销售经理划分销售区域，分配销售人员提供参考。

图 6-2 说明在四种情况下，如何利用销售资源，对销售经理决定销售区域、分配销售代表很有帮助。

<p>高顾客兴趣，低公司地位</p> <p>机会分析：可能有好机会 资源分配：提高资源分配水平，改善地位或用于其他情况。</p>	<p>高顾客兴趣，高公司地位</p> <p>机会分析：机会好，高销售潜力，高市场地位 资源分配：高水平</p>
<p>低顾客兴趣，低公司地位</p> <p>机会分析：很少 资源分配 1. 降低水平 2. 有选择的退出市场 3. 有可能退出市场</p>	<p>低顾客兴趣，高公司地位</p> <p>机会分析：比较稳定 资源分配：适当水平，保持现状</p>

图 6-2 销售区域矩阵分析图

决定基本的销售区域

决定基本的销售区域通常也有两种方法，即自上而下的方法和自下而上的方法。自下而上的方法是由小的地理单位合并为大的地理区域，自上而下的方法，是把整个市场分隔为若干个小的销售区域。

1. 自下而上的方法

(1) 首先，确定顾客及准顾客的位置、数量、规模，然后进行销售潜力预测。

其次，依据顾客不同的需要和特点，对顾客进行分类，每一类顾客采用不同的销售策略。一般采用的方法是用客户 ABC 分析法，如：

A. 大客户，这类客户一旦失掉，对公司销售业绩影响很大。

B. 中客户：大多数的客户都属于这一类。

C. 小客户：通常购买量很小。

另外，有些公司采用多种方法对消费者分类，依据不同的产品，不同的市场，对每一类型客户再进行分类，采用不同的销售策略，表 6-2 说明了客户分类方法。

表 6-2 客户分类表

客户类型	客户规模	产品类型
批发商	小	A B
	中	A B
	大	A B
零售商	小	A B
	中	A B
	大	A B

但在一些工业商品销售中，或直复营销的销售形式中，一般不对顾客分类，而假设顾客都是相同的，对所有顾客采取相同的营销策略。

(2) 设计合理的访问形式，主要考虑销售人员在一年内销售访问的次数及每位顾客的访问频率。

(3) 依据访问的数量和频率，计算出销售人员的客户访问次数。假设一个销售人员一天访问 5 个客户，这意味着销售人员一个时期要进行 25 次访问，或一年进行 1250 次访问，大客户需要 1 个月访问 1 次，中客户需要 2 个月访问一次，小客户

需要一年访问2次。表6-3说明3个区域的顾客数量及销售
人员需要的访问数量。

表 6-3 销售区域分类表

贸易区域	A		B		C	
	客户数量	年访问的次数	客户数量	年访问次数	客户数量	年访问次数
大客户 (一次/1月)	10	120	8	96	12	144
中客户 (1/2月)	30	180	30	180	25	150
小客户 (2/1年)	20	$\frac{40}{340}$	15	$\frac{30}{306}$	20	$\frac{40}{334}$

A、B、C三个贸易区域需990次访问与销售人员能够进行的访问次数1250次相比较，可以看出销售人员可以涵盖这三个贸易区域。

(4) 划定销售区域界线。

合并足够的小销售区域以保证每个区域有足够的销售潜力。设计销售区域不可能完全公平，一般情况下，总是让最好的销售人员分配到最好的销售区域内，依据不同区域的销售潜力，调整销售配额和佣金水平，以激励销售人员完成区域目标。

2. 自上而下的方法

这种方法被销售工业产品的公司广泛使用，因为他们一般采用有选择的分销策略。

自上而下的方法，要求销售经理首先估计出销售量，然后再分解为销售人员配额。自上而下的方法一般包括以下4步：

(1) 确定公司总的销售量。

(2) 确定每个销售人员的平均销售量。

(3) 确定销售区域的数量。总销售量除以销售人员的平均销售量可以得到销售区域的数量。

(4) 按照销售人员都具有平等销售潜力的原则，划分销售

区域。

安排访问路线

销售人员花在旅行上的时间很多，大多 1/4 的时间用在旅行上，旅行时间一般是无效的，而销售人员的时间是宝贵的，所以应该采取措施尽量减少无效时间的使用。

访问路线的设计实际上是一个时间分配问题，合理的访问路线，可以最大限度地利用销售人员的时间。有效的访问路线设计程序如下：

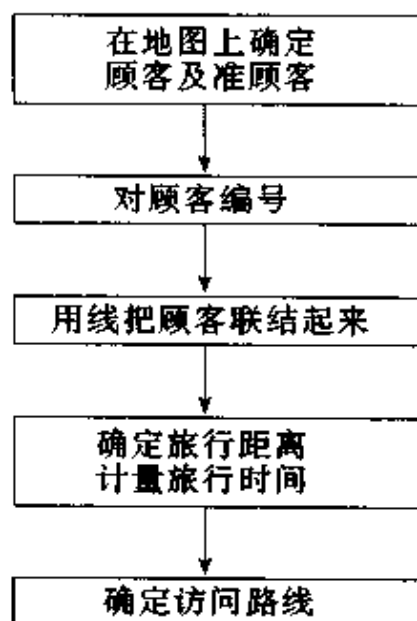


图 6- 3 访问路线设计程序

1. 直线式：采用这种形式，销售人员从公司出发，沿途拜访所有的顾客，然后按原路或其他路线直接返回公司。

2. 跳跃式：采用这种形式，销售人员从离公司最远的顾客开始访问。然后在回公司的途中对客户进行访问，下一次访问可以从相反的方向进行。

3. 循环式：采用这种形式销售人员从公司开始，按圆周形式访问一圈，结束访问时间正好回到公司。销售人员可以设计规模不同的圆圈式路线。

4. 三叶式：采用这种形式，与圆圈式相似，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. 区域式：区域式不是真正的路线设计技术，而是时间管理技术，可以避免重复访问，以节约时间。

销售访问的规范化需考虑预计的销售量，应提供的销售服务及非销售活动等因素的影响。另外，路线形式对指导销售人员路线设计是很有用的，但是市场的变化，总是使计划产生偏差，当一个路线形式使用一段时间后，就需要重新检查，这些周期性的检查，可以真正揭示区域的状况以便调整目标，重新对顾客分类，重新设计路线，更有效地利用时间。

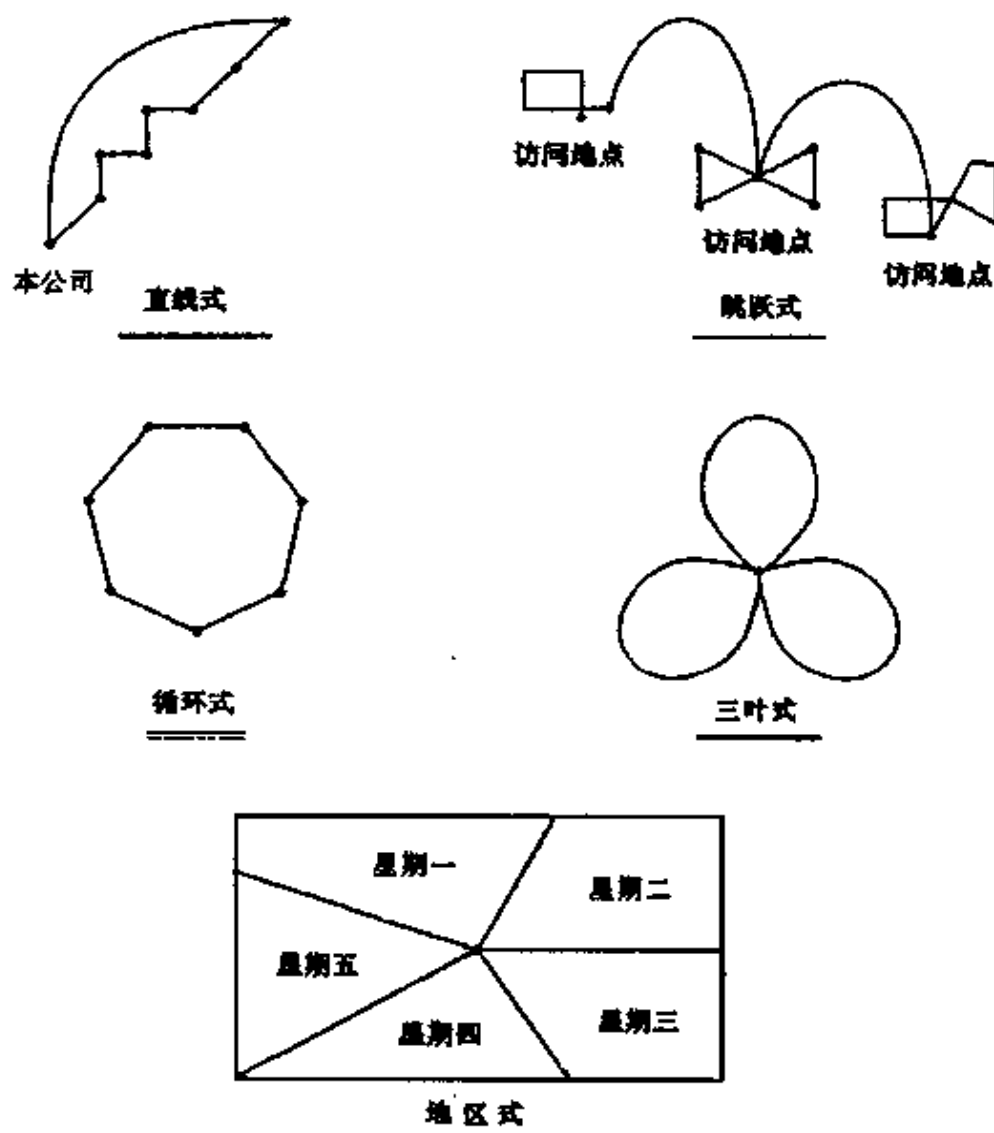


图 6-4 访问路线图

销售区域的监督

销售经理不仅要负责销售区域的业绩，而且负责比较不

同市场状况的销售区域的业绩。同时，能够及时地检查出计划实际执行过程中的偏差。但是销售经理不可能每天和销售人員一起工作，所以，一定要制订一些评价规程，以便管理。通常，评价规程由以下 3 个因素组成。

1. 检查的频率

一般分经常性检查和周期性（一般为 1 年）检查。

2. 发现问题，寻找机会

利用填写周期性销售业绩报告、比较销售量/配额比率，或用趋式分析等方法可以达到这个目的。

3. 调整活动

销售咨询、区域培训、销售会议等活动与销售结果联系起来。

这个过程与区域设计的过程一样。其根本的区别在于把销售中的困难视为销售人员工作量的一部分，进行调整。如果销售人员工作努力，方法得当，销售业绩仍然不理想，它就可能是区域设计不合理的结果。销售经理应对区域进行调整。

销售区域的重新设计

有时销售区域需要重新设计，这是检查销售区域，发现问题后所做的调整工作。

调整销售区域是一件很困难的工作，也不应经常进行。但有时也不得不做，这里有几种情况需要考虑：

(1) 公司规模的扩大，需要大量的销售人员来占有市场；某区域的市场需求快速增长，大量的潜在顾客涌入市场，公司不得不重新分配销售力量。

(2) 区域销售人员也在增多，但无法与销售区域的变化同

步,销售人员倾向于利润大户而忽略了其他的工作,如宣传工作、寻找新客户工作等。甚至,最优秀的销售人员,努力工作也不能为区域的每位客户提供服务。或许由于销售人员没有能力涵盖市场而失去一些利润大户。

(3)如果销售区域过小,或许是原来设计的问题,也可能是市场状况的变化或主要客户的重新定位、新市场的出现、竞争的加强等,都需要对销售区域进行调整。

无论怎样调整区域,销售经理应坚持区域设计的合理性原则,在区域重新设计时,既要考虑公司利益,又要注意销售人员的意见,两者结合起来,才能达到区域调整的目的。

另外,销售经理应意识到,销售区域有好、中、差之分,销售人员也有好、中、差之分,另外销售区域及销售人员都有各自的特点,如何把两者结合起来,使销售人员发挥最大的作用,这也是销售区域重新设计要解决的问题。

(1)对于那些有经验有开拓精神的销售人员,如果被困在一个市场潜力差的销售区域内,他们会因缺乏机会而无法施展才能。为什么不换个新人来代替他呢?新销售人员在这里可以得到一个极好的学习机会,而有经验的销售人员可以派往最需要开拓的市场区域。

(2)市场需求仍在增长的销售区域,如果配置一个满足现状的销售人员,他可能不再会积极地利用市场给予的好机会,最好把他派往成熟的低增长的销售区域,即满足他的需要,又符合公司利益,同时分配一个积极进取寻求发展机会的销售人员到这样的区域工作。

(3)对于面积小,市场需求密集、占有率高、潜力有限的区域,比较适合年龄较大的销售人员工作。

总之,分析销售人员和销售区域的特点,可以发现一些不合

理的工作配置,例如,优秀的销售人员被分配到一个没有发展潜力的销售区域。尽管对公司的安排不满意,但也可以完成自己的任务,但不能长期忍受这种无法让自己施展才能的工作,他们有可能辞职,公司也会因此遭受极大的损失。

重新设计销售区域时,如果打算减少销售区域,应考虑到对销售人员士气的影响。销售人员会认为自己的经济收入受到了影响,士气低落,工作积极性降低,甚至放弃能够争取的机会。因此减少销售区域时,应对销售人员有所补偿,以保持士气。一般情况下,如果原来销售区域机会增长太快,需要加强市场涵盖时,采用缩小销售区域的方法。

重新设计销售区域的弊病之一,是对客户的影响。客户会认为公司政策不稳定,而不愿保持长期联系。有可能寻找新合作伙伴。公司失去了消费者的支持,业绩必然受到损失。

因此,在重新设计销售区域时,要全面考虑各方面的因素,权衡利弊,再做决定。

重新设计销售区域的方法比较多,这里我们仅介绍一种比较实用的方法:

销售潜力法

这一方法主要解决销售区域之间销售潜力不平衡的问题。表6-4说明销售潜力的使用方法。首先要理解销售潜力和销售渗透的关系。销售渗透指销售区域的销售量与销售潜力的百分比,一般销售潜力小的区域的销售渗透比销售潜力大的区域的销售渗透要大。销售量不断增长的公司用这种方法来增加新的销售区域。当增加销售区域时,每个销售区域都有一个较小的销售潜力,因此,都有一个较高的销售渗透。

看表6-3销售经理认为需要增加1个销售人员,从表中可以看出销售区域的状况,注意到五个销售区域的销售潜力是不

平衡的。销售经理把五个区域分成六个区域,并且再雇佣一名销售人员。

假设五个销售区域销售潜力相当,那么他们各占销售潜力的 16.7%,目前来看只有 A 地区与之接近,占有 15% 的销售潜力。如果在这个地区建立六个销售区域,那么每个销售区域大约为 3,417,000 元的销售潜力 ($20,500,000 \div 6$),销售渗透大约为 28%,总的销售量为 3,423,500 ($= 20,500,000 \times 16.7\%$),共增加 300,000 元。

这些只能说明销售量的分析,那么增加一个销售人员的费用是多少呢? 利润是否增加?

表 6-4 表示五个销售人员费用与六个销售人员费用及利润分析。(假设每个销售人员费用为 50,000 元) 从上表可以看出把五个销售区域划分为六个销售区域从经济上看是可行的。

表 6-4 用销售潜力方法调整销售区域

区域	销售量	销售潜力金额	%	销售渗透
A	940,000	3,000,000	15%	31%
B	700,000	2,700,000	13%	26%
C	460,000	2,200,000	11%	21%
D	600,000	6,200,000	30%	9%
E	400,000	6,400,000	31%	6%
合计	3,100,000	20,500,000	100%	

表 6-5 增加销售人员对销售量及利润的贡献

	5 个销售区域	6 个销售区域
销售量可变成本	3,100,000 <u>1,240,000</u>	3,423,500 <u>1,396,400</u>
销售人员费用	1,860,000	2,027,100
利润	<u>250,000</u> 1,610,000	<u>300,000</u> 1,727,100

6.5 区域作战方略

地区市场的攻略作战，在很多场合总是成为决定地区销售分配的主要因素。

在做地区市场攻略作战决策时，必须把下面几点当作重点来考察，这些重点还会形成战略的处理方向。

从现状分析到目标设定

在设定目标之前，要先把你所负责的地区的现状，予以确实地把握。

首先要了解的是在这个地区的占据率、占有率、占有度等本公司的市场地位，与竞争同业间的竞争关系，也必须确实地把握。这就是对市场占有率模式的把握，到底是属于分散型呢？相对寡占呢？还是二大寡占型？或是绝对寡占型？必须先认识清楚。

再如本公司到底是强者还是弱者，也必须自己先加以确定，因为强者与弱者的作战方法截然不同。同时也得根据本公司的资料做销售分析，例如所有产品销售额、产品别毛利、顾客别销售金额及毛利等，也都应了若指掌。此外，信用度有问题的顾客与往来客户，每月都要确实分析，掌握其动态。其他如销售金额、销售人事费用、运输距离、毛利金额等，也都要作相关关系分析。

设定攻击目标

使销售部队开始行动的正是攻击目标。具体而言，攻击目标就是把顾客做区别，行业别、性别、年龄别的分层隔离，对这些顾客，分别设定销售量及毛利目标，这一点非常重要。

目标如果没有具体的分配至每一个推销员，就不可能发挥应有的战斗力，因此目标的分配务必清楚、具体，使推销员们都能随时铭记在心，随时展开攻击行动。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，以使整个攻击行动获得最大的成果。

这不只是一种空洞的口号，而是要全体人员自动自发地拿出智慧与行动来进行攻击的实际行动，这些行动，要有不达目标推销行动绝不休止的决心，这一点非常重要。目标必须以数量的、货币价值的计数方式来表示。

使用销售地图把作战视觉化

要巧妙地管理某一对象物，适当的管制方法是不可缺的。所谓适当的管制方法是可以运用自如、控制得宜的一种工具。

美国人把情报具体化的技巧很高明，日本人用眼睛看进而管理的意识似乎略有不足。建议设置一间可以用眼睛来管理的作战室，只要踏进这屋子，虽没有闭路电视，经营的各种情况即可了如指掌，在作战室里，重要的管制方法之一就是销售地图。

因地区不同，有的需要地图，有的则不需要。制作全国营销地图时，市面出售的地图就够用，普通的地图因为有彩色，不容易看，可用复印机把地图复印过，先做成黑白地图，当然市面也有黑白地图出售。如果需要大型地图，可以把派出所或消防队制作的地图借来复印成黑白地图。有了地图，先依地区别调查市场占据率的状况，以区为单位，用线条划分清楚，各销售地区就可一目了然，还可根据市场占据率，把各地区涂上各种不同的颜色，例如最冷的用蓝色，最热的则用红色，也可根据销售阶段涂色，如最热的用红色，其次是橙色，再次是共同色，再来是绿色、蓝色等，这样就可以排成一系列的颜色。还可将百分比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，还可以把 10% 以下的用白色，分成这些阶段，分别配以不同的颜色。

又如销售据点可分别用大头针插在地图上，就因为要插针，可以把地图摊开贴在厚纸板上，不过厚纸板至少要半寸厚，把地图放在上面，周围用胶带贴牢，把公司的销售据点一个个指出来，再把顾客分成若干层，现在顾客用红色大头针，潜在顾客用黄色大头针钉在上面。竞争同业也可依其性质使用绿色或蓝色针来表示。这样全部战略的位置关系，就展开在地图上了。

活用销售地图时，可把人口（消费人口与劳动人口）、地区别面积、人口密度等都写上去。以县市别来看时，如汽车拥

有数、电话装设数，以及其他资料也应尽可能地搜集。此外，研读地图的训练也很重要。把地区市场攻略展开在地图上时，全军都集中到一点上，这是展开战略的要诀。

把力量做地区性的分散，总比不上全军在某一时候都集中在一点上做机动性的地区攻略作战来得有效。把桥头堡一个个建立起来，在某地区占有率达 40% 时，就把该地区涂上红色，如此制成销售地图后，如果因此而自满，就没有多大意义了。在哪个地区 派哪个推销人员 在那里工作多久 同时土地销

蓝色表示冷淡的顾客

⑦把大头针剪成二公分长。

⑧把顾客的种类用大头针插在地图上。

⑨向蓝→白→橙→红的方向努力，开拓再开拓，使所有针都变成红色。

市场区隔化

一般市场区隔化的原则，大多做下列的分类，每项都要有深刻、清楚的认识，以利销售作战的进行。

(1) 顾客为何购买？这是购买动机区隔原则。

(2) 顾客在什么时候需要哪种产品而购买？这是购买时机区隔原则。

(3) 哪些顾客在购买？这是交易主体区隔原则。

(4) 顾客购买哪些产品？这是交易客体区隔原则。

(5) 顾客在哪里购买？这是交易地点区隔原则。

(6) 顾客用什么方法购买？这是交易方法区隔原则。

常见的现象之一是把自已的区域当作单一市场，笼统地一把抓，结果市场的任何一处都无法打入，一无所获，这是今天我们所遇到的实际情况。

把单一市场依上述原则分为六个层面，把它当作各个不同的单独市场来处理，这样你就具备了成为智勇双全的销售经理的基本条件。

交易地点间隔原则，务请时时刻刻记在心里，把你的地区区隔化，并仔细研究。具体地说，在你的区域内的某一处，谁对你的产品中的那几项，需要多少，事实上已经买了多少，在这认识的基础上，都应详细拟定你的作战计划。

采取推进战略或上拉战略

采取推进战略或是上拉战略，这是既古老而又崭新的课题。因篇幅所限，先说结论，应双管齐下，不可偏废，不过还要看自己公司的情形如何而定。

今以某食品制造厂为例说明。

这家公司拥有全国的销售网，收益年年在继续增加，是一家很有发展潜力的企业。作为一家制造厂商，这家公司认为下列的模式最为理想，就是一家批发商拥有 60 家零售店，每家零售店各有 60 个顾客的模式。如图 6-5 所示的等边三角形。产品的效用价值及其他条件一定，如果模式的形状如图 6-6 时，又该如何呢？

从图中可知，在批发商阶段的占有度（与自己公司来往店数/总店数）非常低，但是在零售店阶段的占据率（公司产品销售额/总需要产品销售额）却很高。

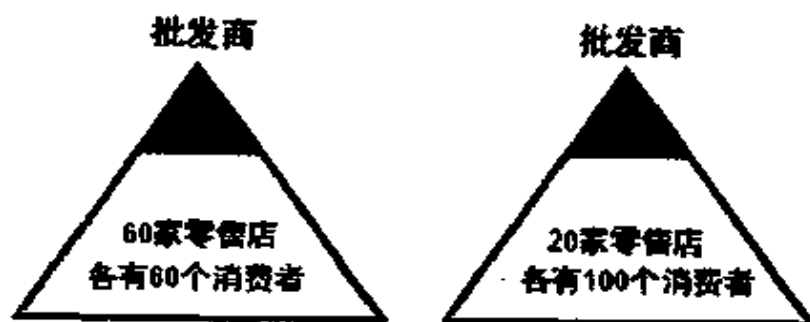


图 6-5 销售网模式 (一) 图 6-6 销售网模式 (二)

这就意味着在消费者阶段，该公司品牌知名度相当高，但还没充分销售到大多数的零售店去。也就是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阶段，还要多雇

用推销员。积极地建立推销网，也就是非展开推进战略不可。

又如其他条件都一样，而显示出来的形状却如图 6-7 的模式，又怎么处理呢？

这就意味着占有度很高而占据率却很低，也就是推销网已经建立了，但产品的知名度却很低。过去在流通阶段已经下过功夫，也就是推进战略相当积极，而对末端消费者或使用，使他们对产品发生兴趣的上拉战略还是做得不够。因此在这种情形下，应该有效地使用电视或其他媒体编列预算，展开上拉战略，这是这个问题的答案。



图 6-7 销售网模式

占有度、占据率两个尺度，从地区市场攻略作战的立场来看，应值得销售经理进行深入地思考和积极地应用。

对付竞争者的战略不容迟缓

高度成长时期，如前所述，因为需求总数量继续在成长，所以各公司的并行竞争是必然的现象，即使是后来加入的厂商，也一样有生意可做。

但在需求总数量有了限量以后的缓慢成长经济下，是不能

共存共荣的，取而代之的是强存强荣的时代，是有企业差异的时代，是弱肉强食比较显著的时代。因此，你必须做的就是去占据比自己脆弱的企业所占得的那一部分。

要占据竞争者的市场必须先找出竞争者的弱点。要知道对方的弱点，就得去跟踪他的推销员，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。同时要把竞争者产品或竞争同业的弱点，转变成自己公司的长处，不断地改进自己的公司和产品，改善后就把那长处积极地推销出去，特别是要推销给竞争同业的顾客。

开拓新顾客的努力不能松懈

不去开拓新市场而任其自然松懈下去，一年内就会损失20%的顾客，每年开拓20%的新顾客，才仅足够维持现状，因此开拓新顾客是维系企业生存的一项永无休止的活动。

无论是路线销售或是直接销售，上述原则皆可适用。因此，对潜在顾客的开拓作战，必须继续不断地展开。

用价格以外的要素来竞争

对销售经理来说，卷进过度竞争的漩涡里，以价格来决定胜负会造成妨碍繁荣的结果，这是很不聪明的做法。

以接近成本的价格来竞争，即使市场占有率提高了，又有什么好处可言呢？以价格以外的要素来决胜负，这才有资格晋身于智勇双全的营销名将之列，价格以外的竞争要素有：

- (1) 推销员的人格与知识性的情报服务。
- (2) 指导及协助顾客，使其销售倍增。

- (3) 完整的技术服务体制。
- (4) 送货服务的正确时机与迅速性。
- (5) 产品的稳定供给。

能够考虑到这些要素的话，自己认为得意的地方以及特长之处，应该是不少的。

日本科学冶金的松川保夫社长是一个以有个性的经营者著称的人，在他的营业方针里，有这样两句话：“与其做一个三邀四请都不来的名医，倒不如成为一个一请即到的江湖郎中。”他时常这样勉励推销员。凡是使用他所产的含油轴承的大厂商，对该公司没有不佩服的。即使到了萧条期，订单依然丝毫不受影响。

让推销员知道活动目标

在前文中已经数次提到，与展开地区市场攻略作战时，最后的决胜权掌握在推销员手里，他们才真正是在短兵相接的肉搏战中与敌人厮杀的勇士。所以对各推销员的人格、知识、经验、态度、机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。

如销售金额目标、必须实现的毛利目标、一天平均访问家数、新客户开拓家数、帐款收回率等，给他们五、六项目标。如果活动目标向销售金额一面倒的话，那就会陷入无利可图的深渊里。又如目标太多时，就会使销售员陷入“坐也不是，立也不是，动也不是”焦躁不安的状态中，过与不及，均非良策，不得不慎。

以上述五个项目左右为目标，引导他们一项项去实施，推销员的工作就会更充实，工作品质也会显著地提高。

从灯台下去发掘新机

在射程距离内捕捉敌人，是兵法的常识。如果被销售金额冲昏了头，把自己的腿伸到自己管理的射程以外去，继续搜索敌人，那就太过分，也太不聪明了。

现代的营销是需要创造、消费者教育、物权的转移、配销、装卸、售后服务、收款、抱怨处理等各种功能的综合。超越自己的管理界限，拼命去做射程以外的买卖，迟早总是会出现纰漏的。如果真想超越界限的话，就应先建立销售据点，人才、管理能力、推销能力、服务能力、资金能力、配送能力等，这些能力都充实之后，才开始展开攻击。与其被迫作超越界限的作战，结果落得惨败的下场，倒不如把射程内、脚跟前的市场好好掌握、精耕细作，提供高品质的服务来得更有意义。

小 结

设计销售区域，可以全面细致地对市场进行管理，销售目标分配到各个销售区域，从而更加具体可行。销售人员有了自己的销售区域，减少了业务摩擦和重复工作，还可以有计划有步骤地开展销售活动。

设计销售区域，可以及时发现问题，不同区域有不同的市场状况，会产生各种各样的问题，解决的方法当然也不会一样，设计销售区域，可以有针对性地解决问题，提高工作效率。

设计销售区域，必须从公司的经营目标出发，考虑到各区域的市场状况，配备合适的人选。同时要为销售人员提供平等的工作机会。

设计销售区域，可以使具体的人负责具体的区域，有利于建立长期良好的客户关系，加强局部竞争力，从而以点带面使整个销售工作扎扎实实地开展起来。

随 感

随 感

第七章

销售过程

一成不变必亡，变通翻新，必活。
——《兵经》

Pilot Marketing

7.1 销售过程概述

销售过程是实现销售收入的过程。公司的经营方针、组织结构、计划等管理工作的成效，都要通过销售过程体现出来。销售过程是销售经理管理工作的重要方面，无论公司的大政方针设计如何完善，如果轻视了销售过程的管理，可能会功亏一篑。销售过程的管理是一项非常细致的工作，涉及面广，要求销售经理不仅了解销售过程的内容和销售过程的技巧，具备销售人员的管理及其产品、顾客方面的知识。还必须随时保持高度的责任心和洞察力，发现和处理销售过程中的问题。使销售过程全面体现公司的营销观念、方针政策，不断提高销售人员的素质，提高公司的开拓力和竞争力，成为市场的领头雁。

销售人员在销售过程中的作用

销售经理要在销售过程中对销售人员进行有效的管理，就必须熟悉销售人员在销售过程中所起的作用、所要完成的任务及所需的技巧。这样才能对销售人员进行有效的培训、指导和评价。

销售人员在销售过程中的作用：

- 与消费者建立长久的友好关系。
- 解决消费者存在的问题。
- 款待消费者。
- 与分销商合作。
- 管理信息。

- 计划访问。
- 填写访问报告。
- 展示产品。
- 参加会议。
- 培养和招募新销售人员。
- 接受定单。

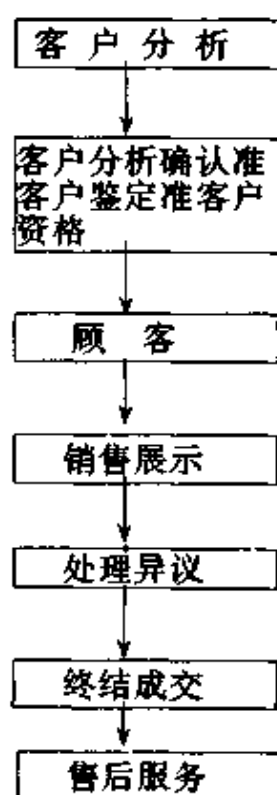


图 7- 1 销售过程图

7.2 寻找顾客，鉴别顾客资格

寻找顾客、鉴别顾客资格是销售过程的第一步。寻找顾客，就是寻找我们的努力方向，而鉴别顾客资格，会使我们的努力更有效率和效益，提高销售工作的质量。销售经理应该了解寻找顾客、鉴别顾客资格的过程、方法和技巧，以便对销售人员提供指导和帮助。

顾客在哪里？首先我们必须用三项资格来衡量顾客：

第一资格：他有没有钱？至少他有没有钱的来源。

第二资格：他做得了主吗？

第三资格：他需要吗？

如果你找到一位没有钱的顾客，他可能因为没有钱，而不会买你的商品，就是想买，也付不起钱。因此找到一位顾客，不应立即卖商品，应该先做信用调查，确定他有没有支付的能力，至少要弄清楚他的支票可靠不可靠。

其次你必须在一个家庭里面、一个商店里面、一个大公司以及大机关里面找到能做主的人。能做主的人往往是多数而不是少数，即使是一个小家庭也不例外。家庭主妇虽然掌握财政权，然而她家的小弟弟却有权主张买什么样子的商品也说不定。所以，你不但不能忽视家庭主妇，也不能轻视小弟弟的存在。在一个大公司里更不能忽略多方面的主管：现场有技术人员的主张，采购单位有采购人员的主张，编制预算的会计单位可能也有一些不同的意见。另外，还有许多能做主的人你都不能忽视他们。

最后，根本没有需要的地方就应及早判断，根本不必去过

多打扰。

如何寻找顾客依赖推销员的市场调查技巧。推销员对于自己的责任区域，即使几条街也好，都有必要去了解到底区域内有多少潜在的购买力。为了能够正确地开拓潜在客户，市场调查实在是必行的。

首先在展开市场调查之前，我们必须先把握住一个原则——为什么我们要进行这项调查，也就是说，推销员事先必须考虑到，调查的结果必须有助于推销活动。另外，必须注意的一点是：在调查前不能有先入为主的观念，否则此项调查只是在浪费时间、精力与金钱。

另外，市场调查的展开应兼顾前瞻性。譬如，您调查了自己公司产品的市场占有率，发现百分比率竟然出乎意料的低，因而紧急地召集部属想办法突破这种局面的话，那么，这次的市场调查只是一种事倍功半的结果而已。

一般说来，市场占有率的大小问题并不是最重要的。倒是占有率滑落的原因，以及为了提高占有率应采取什么有效的手段，才是最重要的关键。

调查的技巧与具体的方法

调查的目的确立以后，接下来必须做好调查工作前的准备，我们才能够更容易地执行调查后的结果。市场调查的事前准备工作包括：

- (1) 既存资料的收集、整理与分析。
- (2) 选择调查的方法。
- (3) 设计调查的方法。

现详细说明如下：

1. 既存资料的收集、整理与分析

关于资料的收集，我们应该特别注意的一点是，不可把范围局限于只有直接相关的资料，我们应该广泛地收集各种情报，当然，所谓“广泛”也不是没有限制的，每个人对于事物的看法、角度各有不同，因此，也许任何事物都可能具有关联性。但是，实质上具有关联性的事物，才是选择的重点。

因此，凡事予以具体化的能力是推销员所必需具备的。这种能力是平日培养成的，临时抱佛脚不可能正确做出判断。

关于资料的整理，其发掘对于将来应用的影响巨大。换句话说，必要的情报（季节变动、购入日期等）必须整理至随时可找出来利用的程度，各种非常有效的整理工作需要应用多种方法。譬如，下列方法便是既经济又有效的方法。

- (1) 制作明细表
- (2) 立卡
- (3) 按时间别归档
- (4) 按顾客别归档
- (5) 数字化
- (6) 表化

以上的方法，可依靠公司的规模、方针等，适当地组合适用，那么，分析的工作做起来便容易得多了。

至于资料的分析又将如何处理呢？实际上，分析的结果，对于推销人员来说，是最具有价值的资料。所以，一旦判断错误，很可能功亏一篑，简单地说：资料的分析技巧包括下列三点：

- (1) 根据不同的资料组合数字化及百分比化。
- (2) 将必要的资料组合来发现新的情报。
- (3) 把握住各资料间的因果关系。

但是，以上三个项目，如果推销员的想法、看法不客观，话，分析的结果将没有价值，也就是说，我们无法发现问题的症结。

2. 调查方法的选择及设计

由于现代社会的环境、经济、企业愈来愈复杂，所以，市场调查的方法也需要高度的技巧，现简述如下：

(1) 利用公司外的情报

国家机关、公共团体发行的各种统计资料，同业组织、团体、调查机关、新闻报社、广告业者、研究团体、金融机关等，定期或不定期发行的资料。另外工业统计、人口、家庭调查、市场指标等也包括在内。

(2) 利用公司内的记录、统计、报告与资料

公司内的会计情报、产品种类别、顾客别等各项统计，过去的调查资料、顾客卡、信用卡、信用调查表等，都可以拿来作为市场调查的参考资料。

(3) 实地调查

这种方法动员的人数较多，因此，有些专门的机构负责从事这项工作。其方法大致有以下几种：

①访问面谈调查

②实态观察法

③动机调查

④实验法

⑤样本调查法

⑥投影法

⑦问卷调查

⑧抽样调查

市场调查的技巧是发掘潜在顾客的技巧之一，同时也是达

成推销目的的必要手段。通过顾客以获取我们需要的情报，这才是“推销”的真谛。

3. 开拓潜在顾客的原则

(1) 培养敏锐的观察力与正确的判断力

“观察”能够发掘许多潜在的客户。

“观察”要连用你的视觉与听觉，多看、多听。利用人人喜欢表现的欲望，多请教别人问题，然后倾听、观察、判断。

潜在客户可分为 A、B、C 三级。A 级是最有希望购买者；B 级是有可能购买者；C 级是购买希望不大者。你必须运用敏锐的观察力发掘潜在的客户，将潜在客户加以分级，登记起来，以便访问用。

(2) 记住化学里的连锁反应

新进的推销员常常羡慕老推销员“关系好”、“人缘广”。不要忘了，老推销员以前也是新推销员，你所羡慕的“关系”与“人缘”都是他们努力的成果。

任何关系都是有限的，为何那些高明的推销员能拥有源源不断的潜在客户呢？其实，这也不是什么大不了的秘诀，只不过他们“应用了化学里的连锁反应”，并且充分地利用在发掘潜在客户上。

化学的连锁反应是，一个分子分裂为二个分子；二个分子分裂为四个；四个分裂为八个；如此无限地分裂下去。同理，应用在发掘潜在客户上，从你认识的亲友、现成的客户、或其他来源得到的潜在客户，一个介绍一个，无限地扩散下去。

受过专业训练的推销员都知道，即使推销没有成功，最少也要这位客户介绍一位新的潜在客户。

(3) 养成随时发掘潜在客户的习惯

根据国泰人寿保险公司的统计，为了推销一份保单，必须准备六位潜在的客户。换言之，潜在客户必须随时补充到预定推销量的六倍。

为了填满需要的潜在客户，你就要随时随地、连续不断地发掘、收集，甚至要将此工作变成习惯，成为你每天生活的一部分。

(4) 记录每日新增的潜在客户

随身准备一本记事本，只要听到或看到一个可能入选的潜在客户，立即记录下来。马上记下来，才不会忘记。通常参加社交集会，例如：结婚典礼、生日舞会、庆祝晚会、餐会等，都是发掘潜在客户的良好时机。

4. 发掘顾客的方法

“只有想尽方法发掘潜在客户，才能不断地创造销售成果”，这是成功的销售员所必须努力的方向。

如果您希望充分实现您的推销活动的话，首先，您必须确保潜在客户的数量。推销员缺乏潜在客户的话，推销工作便无法进行。因此，为了发掘充分的潜在客户，需要非常卖力的从事推销活动，同时也必须运用各种发掘潜在客户的技巧。

在此特别举出二十种发掘潜在客户的主要方法，其中也许有几种你都已经尝试过，不过，我们要创造新的方法，并把它们付诸实行，才能扩大自己的销售领域，得到商满的销售成果，为自己的将来缔造美丽的远景。

(1) 直接销售法

把所有直接认识的人做为潜在客户，并尽量把自己所接触的范围扩大至四面八方，建立良好的人群关系，如此可以不断地发掘潜在客户，这也是发掘潜在客户的最基本方法。

(2) 连锁介绍法

先争取以亲朋的依赖为基础，请其介绍潜在顾客的方法。如此反复进行，辗转介绍，就能够连续不断地获得潜在顾客。也有人称为“无限连锁介绍法”，而视为推销的王道。

(3) 利用顾客法

顾客是最佳的证人，平时建立良好的顾客关系，尊重顾客的立场，勤加联系或售后服务，这样一来，顾客也会替你设想，介绍其有关的潜在顾客给你。因此即使是从事推销工作多年的人，顾客也会不断地增加，很多推销员都采取这种方法，而创造了优异的销售成果。因为顾客的一句话，胜过业务员的千言万语，是无可否认的事实。这种方法算来也是属于连锁介绍法的另一种类型。

(4) 社会关系良好者利用法

得到对其周围具有影响力的人的协助，并利用他的影响力，把势力范围内的人们都变成潜在顾客的方法。虽然，说服这样的人，需要运用各方面的关系，更要花费很多的时间与耐心才能达到目的，但是，对方一旦答应的话，所得的成果是非常可观的。

(5) 设立代理店法

如果能够找到适当的人选，就请他与公司正式签订合约，挂出招牌，成为公司的代理店或特约店，并支付其应得的报酬。在此情况之下，业务员应站在协助与管理代理店的立场上，就可源源不断地获得潜在顾客了。

(6) 重复销售法

平时与旧客户之间的联系要紧密，才能够时常取得各项情报，并注意其新的购买动机出现，如此又可能乘机做一笔交易。既然是旧客户，对于业务员当然深具信心，因此，推销成功的可能性亦非常地大。

(7) 直接观察法

留意各种社团或同好者的集会，因为都是具备相同条件的人聚集的地方，所以，你如果能够出入于这些场合，或乘机赠送些样品的话，除了推销自己，还可观察对方，寻觅潜在的顾客。如果工作进行顺利，很可能满载而归呢！

(8) 通讯法

向完全不认识的人，直接邮寄书信或广告资料，当对方收到信件的时候，才去进行访问的方法，有时也可利用电话来达到目的。

(9) 区域性突击法

进入完全不认识的住户去从事推销。最有效的方法是先计划好一天的访问区域，并挨家挨户地进行访问，这是最适合于推销家庭日用品的方法。

(10) 集体性突击法

这是把前项的区域性再扩大为全面性，利用足够的人员，在某一个地区进行地毯式的推销活动，这是适合于全面开拓地区的推销方法。

(11) 情报突击法

平时即罗织情报网，留意每天的新消息，一旦有所发现，便向目标去进攻的方法。

(12) 行业别突击法

经常注意经济动态、资金动向，而以资金充裕的行业或容易触动购买动机的行业为对象去进行访问的方法。如果你所选择的对象行业正确的话，所收效益是相当大的。

(13) 名册利用法

以特定的名册，例如：毕业纪念册、各项会员名册、顾客名册，或其他名册作为线索，去进行访问的方法。

(14) 代理店突击法

在突击访问中，先设立一个代理店，除获得代表店所介绍的潜在顾客之外，并见机向其本人销售的方法。

(15) 猎犬法

以二位以上的业务员成立一个小组，先进的业务员因经验丰富，专门担任与顾客直接推销的工作，而新进的业务员专心于开拓市场。一旦发掘出了有希望的潜在顾客，便去报告先进的业务员，请求他的协助，去进行推销的方法。这种分工合作的方式，如果步调一致的话，效果也相当好。

(16) 参加会员法

加入各项来往性的协会成为会员，并在会员中寻觅潜在顾客的方法。

(17) 机关团体、公司销售法

先与机关团体或公司签订特约销售合同，约定其所属成员所购买的货款，采取约定的支付方式进行结算，这种方法也许觉得过于单纯，可是，一举可获得多数的潜在顾客，每个月都有销售成果，而且也有确保收回货款的优点。

(18) 团体销售法

以团体为对象，对其所属员工所使用的商品进行整批销售的方法。虽然这种销售工作复杂，而且竞争对手多，可是一次就可做一笔销货额可观的生意。

(19) 团体介绍法

要先争取团体的同意，逐一介绍其所属成员或有关方面的潜在顾客，去进行推销的方法。一般来说，团体所介绍的效果比个人的介绍更大，依赖度也较高。如果按照销售金额，支付佣金给该团体作为福利金的话，相信可获得更大的效果。

(20) 广告宣传法

各种宣传媒体，如报纸、杂志、电视、招牌等各种广告。

5. 选择顾客的五步骤

(1) 提供给自己的多份候选顾客名单。

选择程序一开始，先要有一份自拟的可能顾客的全部名单。这份名册对以后选择的工作很有帮助。

(2) 记录下每天新增的候选顾客。

只要听到和看到一个可能入选的姓名，立刻记录下来。有记录才不至忘记，随身揣带小记事本最合适，或是用资料卡，都是很好的记录方式。参加社交聚会，是搜集该项资料最理想的场合。

(3) 组织将选择顾客的工作变成日常的习惯。

选择顾客是经常性的工作，必须达到不必考虑信手拈来的程序。选择顾客的诀窍即在于自己动手进行选择的程序，随时随地连用选择顾客这种方式，而自然形成习惯。

(4) 试验候选顾客是否为正式顾客，采用 AWARE（确认）测验。

名单上的候选顾客，仍然有好坏之分，推销员可以利用 AWARE（确认）测验，决定那些顾客，最值得费时费力去推销。假设测验结果，全部回答“是”，他很可能就是一位合格的人选顾客。

AWARE（确认）测验一共有五题，分述于下：

① A.（能力）：他有没有支付的能力？例如：向一个月薪三千的顾客，推销劳斯莱斯豪华轿车，绝不可能成功。因此，不必向他进行无谓的推销。

② W.（需要）：他需不需要这项产品或服务？例如：向一个尚未设置电路的家庭推销真空吸尘器，就是浪费。

③ A（权力）：他有没有权购买？例如：向一位顾客推销

半天，他的回答却是：“很感兴趣，但是黄先生不在，我不能做主。”

④ R（合理）：他讲不讲理？即使顾客的条件再好，若不肯讲理、完全不合作，推销员就应转移目标。其他顾客的条件或不如前者，至少容易接近，可能推销成功。

⑤ E（合格）：他是不是有资格购买？有资格与有能力、有权不同，资格含有威信的意义。换句话说，你的公司根本不准许他欠款，即使推销成功，也是白费功夫。

通过这五大问题，你就拥有一名合格而正式的顾客。否则，将姓名剔除，另外填入新的候选顾客。

（5）鉴定客户资格，如客户 ABC 法（我们在客户管理中将详细介绍）。然后进行合理的时间配置，确定访问计划，设计访问路线。

7.3 访问客户

访问前的准备

1. 熟悉企业

推销员对所属企业的历史、规模、组织、人事、财务及营业政策等，必须熟悉，以便能回答顾客可能询问的有关问题，可以消除顾客疑虑，使顾客对企业产生信任感。

2. 认识商品

推销员对其所推销商品的构造原理，制造过程，使用方式，保养修理及交易条件必须认识，以便能够解答顾客可能提出的一切问题。

3. 了解客户

调查客户内部作业情形：

①客户方面接洽者的职务、权限、毕业学校、毕业年度、出生地、他的经历与在该公司的信用程度等。

②该公司的资本系统，是否属于某一财团？

③该公司的大股东？何人掌实权？

④该公司的资本额？财务状况？信用程度？这些方面可向其往来银行打听。

⑤竞争对手与该公司的关系调查，所谓知己知彼才能百胜不殆。

⑥有决定权与影响力的人。

有制度的公司均订有管理规章，在规章之中均详细载明各人的权限。因此，你一定要知道你的生意是由主任科长经理还是总经理决定？要找到有决定权的人，对症下药，生意才有成功的希望。

除了有决定权的人之外，也不可忽略了有影响力的人，例如有些公司的采购必须由技术部门确认之后才下订单，在此种情形下，技术部门虽无决定权，但却有影响力。此外，象秘书、办公室主任等都是有影响力的人。

4. 认识客户心理

记住！客户不是购买你的产品，而是购买你的产品所带给他的利益，这是认识客户心理的第一课。

换言之，推销员要时时刻刻站在客户的立场，设身处地为他们着想，找出他们的困难点，并提供良好的产品去解决他们的困难，这才是专业的推销员。

时时搜集情报：

通常以为推销员卖出商品，收回货款就算完成任务，销售

与收款固然是推销员的任务，但仅有这两项还不够，推销还从事售后服务与搜集情报的工作。以下是推销员必须经常搜集的情报：

- (1) 客户购买计划与购买时间。
- (2) 有决定权的人。
- (3) 竞争对手的状况。
- (4) 客户需要的条件。
- (5) 客户对本公司的看法。
- (6) 价格与预定的数量。

5. 审视自我

仪表服饰是否得体？精神是否饱满？假设销售过程中存在的各种问题及处理方法，充满自信，以积极乐观的态度对待工作中的每一天。

访问顾客的过程

好的推销就是说服别人做你要他们做的事，而且让他们一直心甘情愿地做。

推销工作的进行就是达成这项成果的方法。这包括陈述一个故事或提出一个建议，目的则在于：

- (1) 确立客户对这种产品或服务有需要。
- (2) 让客户想满足这项需要。
- (3) 说服客户所推销的产品或服务能满足客户的需要，让他感到满意，或者比竞争厂商的产品或服务更能使他满意。
- (4) 使客户现在就购买这种产品或服务。

一个推销员只有使客户在以下五个问题上得到肯定的答复时，才能够销售成功。他也许不讲出来，但除非他对每个问题

都获得“是”的答案，否则你就无法销出东西。

- (1) 我就要让这推销员讲他的故事吗？
- (2) 我需要他想卖给我的东西吗？
- (3) 我宁愿满足这需要，不准备把钱用在别处吗？
- (4) 我晓得要买哪种型号及买多少吗？
- (5) 我现在就要买吗？

我们通过创造性的方法，让客户晓得我们具有基本的品德以及适当的态度后，应该使我们对第一个问题得到一个“是”的答复，否则我们根本无法推展到下一步。

如果我们采用调查和演示推销法，第二到第四道问题的答案也将是肯定的。

至于最后一个问题，只有当我们让客户非常想买我们提供的利益，使他决心立刻取得时，才会有肯定的答复。

这个非常简单而又有效的推销方法只有两个步骤：

- (1) 调查：找出客户最想要的利益。
- (2) 演示：让客户看到你的产品或服务如何能使他获得必要的利益。

要有效地采用这个方法，我们得先确实了解一项利益，以及如何分析一项产品来找出它的每一项利益；彻底了解购买者想要的利益，培养倾听和问话的技巧，用探寻的技术找出客户最想要的利益；同时要能在客户心中制造他们正在享用那些利益的鲜明动人图案。

完善的推销过程尤如一枚火箭升空前往月球，要按步骤达成。

第一步 计划。

第二步 建立需要。

第三步 引起需求。

第四步 描述其需求获得满足的情景。

第五步 热诚宣扬产品利益。

第六步 尽早努力完成销售。

第七步 离去。

完善的推销，必须依照下列七个步骤，循序渐进、按部就班地完成。

1. 计划推销

进行推销工作第一个步骤必须是认真的计划，好使它获得动力和方向。

如销售过程中如何介绍产品，应尽量用具有良好含意和联想的词语，用适当的音调、口气和停顿来激发客户的想象力，让他看到自己想看到的形象。另外还要根据产品和客户的特点，来确定访问的时间。如果客户只能跟每个推销员会晤五到十分钟，你定下四十五分钟的计划就毫无用处。反过来说，四、五分钟的推销计划也不适用于复杂的服务或昂贵的产品。

时间控制上的重要因素还包括：尝试达成销售的时间、预期对方提出异议、说明价格以及暂停时间。

完善的推销在计划时最重要的是，要考虑在适当的时刻以合理的顺序，一个阶段一个阶段推进。当需要建立时，就要引起客户满足这项需要的希求。这个达成后，就要描述他希求的满足，让他知道你的产品或服务能够提供给他想要的利益。这样做时，我们要热切宣扬产品的利益，直到我们的热诚也感染了客户，我们会令他在心中绘出一幅他在享用这些利益的鲜明动人影像。我们也要试着尽早达成销售，我们一有机会就要试着达成销售，直到我们成功或是客户请求我们离去为止。完成销售后，我们就要赶快离开，确定我们离开他时，他还是希望再同我们会面的。

虽然我们必须要把推销工作的进行事先计划好，同时必须跟进准备将计划加以修正和调整，来配合在会晤客户时随时可能产生的情况。

2. 建立客户需求

建立需求，我们要先让客户了解他有一个应当解决的问题。最好的办法就是跟客户构成合作关系，以巧妙质问一步步地引导他得出一个需要的结论。

人都喜欢自己作决定，你的工作就是引导他作成决定。你要采用那些能够使他一直表示同意的问题。

一个推销昂贵机器的推销员是这样用问题来建立需要的：

“你这儿的工作人员真多啊！客户先生。”

“是的。”

“工作人员的薪水一定是主要的开支，对吗？”

“是的。”

“依我判断，这儿的人事费用每年一定超过六百万元，对吗？”

“差不多，还不止呢！”

“如果有一部机器让你只用一半的人，这是一项很有价值的投资，对不对？”

“是的，不错。”

于是需要就这样建立了。

对任何产品或服务，客户可以分为四类：

(1) 他有个需要，而他自己也晓得。比方说口渴的人会找一瓶冰凉的可乐。

(2) 他晓得他有一项需要，但是不愿意承认。比方说一个人牙齿痛，但是又害怕去找医生。

(3) 他有一项需要但是自己不晓得，比方象一个有体臭或

口臭的人。

(4) 他没有需要，比方拿梳子给秃头的人用。

其他因素相同时，第一种人最容易推销，第四种最难。但是对某一项产品没有需要，并不表示就绝对无法向他推销成功。举个例说，我们并不需要去冲浪、滑雪、驾游艇或钓鱼，但是却因为我们从建立客户的需要着手，多少产品得以推销。

3. 引起客户需求

使他想要满足需要可以得到的利益，同时使这需求成为他最强烈的欲望。

由于一个推销员在建立需要后，没有再引起需求就想达成推销而失败的推销，比任何其他因素都多。

今天我们已经超越了只为满足需要而采购的阶段，大部分人都已经满足了他们的基本需要。现代市场上各种品牌竞争十分激烈，一般人都买得起他们要的东西。而他们买的也的确是他们要的假如每个人心里都有一份名单，列出他一旦有钱就要买的东西。每个推销员都应该认清一个冷酷的事实：要他买你的东西，你必须先把你的产品提升到客户需求表的最顶端，而这项产品原先可能根本没有被客户列入表上。

每个采购人员也有一份业务上的需求表。他有许多东西想买，但是却受到预算的限制，推销员必须把他的产品提升到表上的第一位，才能拿到订单。

我们如果光是让客户同意他有一项需要，我们可能永远无法达成销售。寿险推销员每次都发现他们推销的对象都晓得自己需要保险，但是在推销员没有引起他们的需求前，他们不必加入保险。当然，推销员如果能够晓得客户最想要的是那些利益，他就比较容易引起需求。当一个人需求什么东西时，他的决定是建立在他对那东西的情绪需求，情绪上的欲望促使他采

取行动。他等多久才采取行动，完全要看他的需求有多大。因此，我们能令客户在心中画出一幅生动的、他正在享受产品利益的影像，我们就能愈早达成销售。需要是一种逻辑，需求却是一种情绪，力量大得多。

4. 描述其需求获得满足的情景

一旦需要建立以后，推销员必须利用情绪，让客户现在就期望这项需要的满足。

让客户期望需要满足后可以带来的利益后，推销员现在要告诉客户他的产品或服务如何能够满足他的需求，使他得到他想要的利益。

在这儿最重要的就是要作令人信服的展示，同时在客户心中描绘出他正享受那些利益的生动影象。

在这方面，视听播放机以及幻灯片等助销器材非常有用。真的，任何不利用视听器材来进行的推销，实在是处于很不利的地位。

5. 热诚宣扬产品利益

宣扬需求的满足要记住的最重要的一点是，满足就是享用一个人希望得到的利益。宣扬需求满足的唯一办法，就是让客户看你的产品或服务如何能够提供他需求的利益。一定要记住，人家要买的不是产品或服务本身，而是能带给他们利益的东西，也就是他们相信这种产品能提供的利益。因此，要有效地宣扬利益以求得顾客的满足，你必须晓得：

- (1) 一项利益的确实本质。
- (2) 上面提到的六项利益。
- (3) 如何分析产品，找出它的每一项利益。
- (4) 如何才知道客户最想要的那些利益。
- (5) 如何热诚地在客户心中描绘出他正享用利益的生动诱

人影像。

所谓的热诚可以定义为“你信念的证明。”一定要记住，不管你对产品有多么大的信心，都不能就算你已经在用热诚来帮助推销，你一定要在你的声音、你的态度里加入一些别的——兴奋、热心、强烈的感受和情绪——才能让客户相信你的话。

用你的热诚来让他们相信你为他绘出的影象。在推销时可以放松一些对自己的克制，让他看到你是真心相信自己的话，然后他也会相信。

在你触动一个人的情绪之前，你无法对他达成推销，而要触动他的情绪，你就要用自己的情绪。

参考一些有关态度、情绪控制和买者利益的课程。这些一定会对你更有意义，确实地了解这些将极有助于你热诚宣扬产品利益来有效地描述需要获得满足的影像。

提出两种购买的理由。

一个有技巧的推销员总是提供顾客两种购买他产品的良好理由。一种是自私的理由。这是绝对必须的，因为人总是自私的，他最关心的还是自己的利益。要他买你的产品，你就要说服他，这对他个人有很大利益。

另一种是不自私的理由。他希望这个，也希望别人把这个当作真正的理由，这能提高他在别人眼中的地位。这就是两种推销员必须提供的购买理由。一个真正的理由，以及一个他可以告诉自己和别人是真正理由的理由。许多人推销失败，就是因为他们只提供了这个或那个而不是两个理由。

给他自我辨白的理由。

销售高级产品也要牵涉到自我辩白。有许多的顾客会愿意多付一些钱，只要那个推销员够聪明能够给他一个理由替自己

辩白，而这个理由要能够使他显得聪明或不自私，或者有深切的感情，或慷慨，或善于判断。比方说，有人去买铁锤，他本来不肯花两倍的钱去买有钢轴的，但是店员告诉他，这种铁锤给他太太用，重量正合适。这一来他就可以告诉他太太，他是考虑到她才多付一倍的钱。他买这个真正的理由是要让邻居看了羡慕，但是这理由不能明说，也不能对自己承认。聪明的推销员总是会提供自我辩解的资料，这是促进销售最有效的办法。

用附带建议法来促进销售。

我们都已熟知建议的力量，但是有多少人认真运用来促进销售呢？建议销售法是增加销售非常有效的方法，但是却总是被忽略了。

建议销售法的技巧并不难学，跟其他技巧一样，当推销员态度正确时，学起来就很快。他在推销相关产品时的态度不是要迫使顾客购买他不需要的东西。他必须认为他是在帮助顾客，免得他忘了该买的东西，或者建议顾客购买他确实有用的东西。例如说有个女人走入一家五金店买一桶油漆漆房间。她说她要一桶亮光漆，售货员可以一手拿漆给她，一手收钱。但是若是真想帮助她，就该问问漆的用途，看看她买的份量够不够，如果不够就建议她多买些，同时告诉她适用的那些类的漆。他可以替她省下多跑一趟的时间和精力，告诉她底层该漆什么，提醒她，她需要砂纸来磨平，还需要油漆用的稀释剂，洗刷子用的松香油，适当大小的刷子，一些使工作简化的油漆知识和经验，来帮她节省时间和精力。她会很感激他的帮助和照顾，她会继续又回来希望享受这种友善的服务。

其他许多方面适合用建议性推销法。比方说，像样一点的推销员卖出一件衬衫，一定要同时建议附带买条相配的领带，

几双同领带相配的袜子和几条手帕。这还通常可能导致帽子、鞋子、外衣等一整套服饰的销售。

6. 努力达成销售

完善的推销活动中，从一开始到结束，随时都可以达成销售。

把完成销售的努力留到最后完成推销程序后才进行，往往导致失败，成为一项损失重大的错误。

我们的顾客有许多都看到广告或者听到别人的介绍，本来就有意购买我们的产品。还有些则对我们印象良好，很容易就可以说服。良好的推销在进行中随时要探测顾客是否有了购买的意向，只要他还让你继续向他推销，就不断地努力达成销售。

7. 离去

销售完成后，就要尽快离去，节省你和他的时间，但是当然不能显得太匆忙。要让他觉得你和你的公司关切他、愿意帮助他、提供他迅速有效的服务。要确定他晓得货品何时会送到，你何时会再来拜访。

访问客户方法

访问顾客的方法大致有三种，每种方法都有很多技巧。这些技巧也是销售成功的重要组成部分，在这里仅提一二。有兴趣的读者，可以参阅有关这方面的书籍。

表 7-1 访问顾客方法

电话访问	优点:节省时间	缺点:顾客很容易说“不”
信件访问	优点:节省时间,可以给顾客提供比电话更详尽的信息	缺点:顾客很容易说“不”
面 谈	优点:可以充分表达产品及服务信息 ·可以发现客户反应 ·及时提供适当的产品和服务 注意重点:如何开场 1. 提交上次未达成的交易,引起购买者的兴趣 2. 告知产品受益者的情况 3. 提及其他的消费者的名字,增加购买者对产品的信任度 4. 介绍自己及公司,这是最常用的但又是效果比较差的,一般与其他方法结合起来使用。	

7.4 销售展示

销售展示的目的

展示产品的目的是为了消费者更详细地了解产品,相信产品的性能及其所带来的利益能满足顾客的需求。

有时尽管产品很好,有的销售人员由于不了解顾客个性,不了解顾客真的想了解什么,而一味地介绍自己的产品,反而达不到预期的效果。对不同类型的顾客应采取不同的介绍方式。如表 7-2 和表 7-3 所示。

表 7-2 客户情性分类

客户类型	处理方法
沉默型	提问些具体的问题
拖延型	鼓励，帮助他们建立自信
热情高，话多型	建议购买
条理型	慎重措辞，讲话要慢，细节突出
争论型	这些顾客往往不真诚，销售人员应用真诚和尊重赢得顾客的尊重
谨慎型	创造轻松环境，介绍要详细，逻辑性强
自负意见型	认真听，适当解释，消除意见
怀疑型	了解顾客背景，用事情说服，态度要稳健
冲动型	迅速地介绍重点，尽可能省略细节

表 7-3 企业情况展示方法分析

	全自动	半自动	标准	有组织展示	随机展示
方法简介 效果分析	利用电影，幻灯片等，销量大，销量答的题，填写订单	需销售人员解释	(设计一套合逻辑的自动系统，一遍遍重复展示)		
产品信息表达	很充分	充分	一般	充分	很低
说服力	低	一般	低	很高	很高
人员素质	高	高	低	很高	很高
管理要求	低	高	适中	很高	低
占用顾客时间	适中	适中	少	多	少
企业可根据自己的产品特点，人员素质及所要达到的目标，选择展示的方式					

销售展示的类型及效果

客户对推销员提出“异议”是很自然的。问题在于推销员如何去了解异议的真义和作用，并将之变成一块敲门砖，化阻力为助力，使异议成为具有销售意义的垫脚石。

1. 人们有异议的原因

客户提出异议，不外是因为下列理由：

(1) 习惯

大部分人在面对推销员时，总会存有抗拒心理，他们把推销员当成对手，想尽各种办法来推托拒绝，他们用籍口甚至谎话来对付推销员，久而久之，成了一种习惯，当每一个新的推销员出现在他面前时，他很习惯地立刻把自己武装起来，并且很快地提出异议。对推销员来说，只要应付得当，客户的这种习惯并不构成任何威胁。

(2) 排斥推销员

客户如果不愿意接纳特定的推销员或他所代表的公司，他就会用异议来让对方打退堂鼓。不过，有些时候，他们排斥推销员是因为他没有时间、没有兴趣或是情绪不好，甚至只是单纯的讨厌眼前的这名推销员。

(3) 没有察觉自己有某种需要

许多客户拒绝购买你推销的产品，是因为他没有察觉到自己有那种需要，例如身体情况良好的人，都不认为他们应该投保寿险。有口臭和体臭的人，因为“人在臭中不知臭”，并不知道自己的味道这么难闻，所以也没有想到要买体香剂。

碰到这种不自知的客户时，推销员的工作，就是让他们知

道事实，让他们了解自己的需要，千万不要让他们继续生活在茫然无知中。

(4) 需要更多资料

一个客户提出异议，是为了得到更多保证或是对现在的情况并不十分了解时，他会说，“你只要提出更多证明，让我信服，我就买你的东西。”

其实，他心中差不多已经决定要买你的产品，他提出异议，只是希望你能提出更多资料，证明他这样做是正确的。

客户心里常会有两种以上不同的意见在起冲突，当他们内心在交战，不知该买或是不该买，甚至不知是该买哪一种时，推销员就要帮他解决难题，提出更多资料或证明，引导他作一项正确的决定。

(5) 抗拒改变

人们不能接受改变，是因为人们觉得改变会破坏现状，威胁到他们的安全，这就是为什么要让一个人接受一个新构想是一件很困难的事，因为他如果接受，就表示他必须改变一种已经习惯了的想法。

一个人，如果用某个公司的某种商品，用了好几年，要想改变他这种已经习惯了的购买方式，是一件相当困难的事，特别是，如果他只是一个采购人员，为了要买你推介的新产品，还需要得到老板的同意，基于“多一事不如少一事”的心理，他宁可维持现状而不愿有所改变。

要注意，这种客户并不是拒绝推销员或是他推销的产品，他只是拒绝改变现状，这个时候，推销员的工作就是要让他了解改变后的好处。

有些时候，你的努力很容易就会收到效果，但是大部分时候都难有进展，因为这种拒绝改变的心理，虽然只是一种感情

上的执着，但是力量相当大，要想改变它，得费不少事。

(6) 没有充分了解产品的利益

这是客户有异议的主要原因，一旦客户了解产品对他的好处，他就没有理由提出异议了。推销人员应该了解，在大部分情况下，你的产品并不在客户的需要清单上，如果他买了你的产品，他就没办法买他清单上的某些东西。这就是说，他为了买你的产品，必须牺牲购买别样东西，因此，他一定要确定你的产品的利益能补偿他的牺牲，他才会购买你的产品。

(7) 缺钱

购买能力是交易行为中一个重要的因素，如果你的谈话对象没有能力购买你推销的产品，他就会提出许多异议。

你在出门作访问前，最好先调查清楚客户的经济情况，斟酌他的能力足以购买你推销的产品时，再去登门造访，以免浪费时间和口舌。

如果你没有事前打听清楚客户的能力，但是在谈话过程中，你发现他因为没钱而故意提出一些异议，这时候，你就要赶紧设法结束这场没有结果的访问，安排时间去做其他更有价值的事。

(8) 客户根本不需要的产品和服务

这也是浪费时间的访问，如果客户根本不需要你的产品和服务，你就是说破了嘴，跑断了腿也没用。

(9) 谈话对象根本没有购买权

如果你选定的访问对象，在一个家庭或公司中，并不是当家主事者，他没有权力决定要不要购买你的产品，也没有权力决定要买什么产品，因此，你最好不要在这种对象身上白费工夫。

2. 异议的种类

(1) 对价钱有异议

推销员最常听到的话就是：

“这个价钱太贵了……”

“这种价钱，我负担不起……”

“我想看看便宜一点的东西……”

对价钱有异议，是所有异议中最常见的一种，推销员如果无法处理这种异议，十之八九，他的推销工作都要遭到失败。

(2) 对产品有异议

“这个东西的品质太差了……”

“我不喜欢这种设计”

“这个东西的结构似乎很‘破’……”

“我穿不下这件衣服……”

“这件衣服的尺码不对……”

这也是常见的一种“异议”，推销人员一定要先对产品有充分认识，然后才能用适当的、有利的理由消除客户的异议。

(3) 对服务有异议

顾客常抱怨送货方式和时间不能跟他们配合，也抱怨定期养护工作未臻理想，这些都是他们对公司提供的服务不满意。

推销人员如果能了解公司的政策和运销程序，就能以恰当的方式，取得顾客的谅解。

(4) 对公司有异议

客户的异议，不只是针对产品，他们对公司的财务情况和经营方式，有时也会提出异议，因此，推销员要推销的，往往不只是产品，还要推销制造产品的公司。

(5) 对订购时间有异议

有些客户会说：“我还要仔细想想……”或“下个星期再

作决定吧！”

他们不肯立刻采取行动或用拖延的方式，无非是要拒绝你的推销。

他们不买的真正理由可能是价钱、产品或是其他问题。

遇到这种客户，推销员要找出真正的原因，只要还未到绝望的程度，你就不要放松。

如果他想改时间再谈，你就要当场约定下次见面的时间，千万不要等到他要作决定时再谈。

(6) 对推销员个人有异议

有些客户不肯买某些产品，只是对推销员个人有异议，他不喜欢这个推销员，不愿意让推销员接近，同时也排斥推销员带来的构想和建议。

为了不惹人厌，推销员一定要穿着整洁，善于察言观色，还要设法让客户觉得你是诚心诚意想帮他的忙，尤其重要的是不能对客户耍滑头，你如果让他上一次当，他就永远不会再相信你。

(7) 因为竞争者而产生的异议

有些客户已经在使用别种同类产品，他们会说：“我用的是某某牌的产品”，或者“我对现在用的某某牌产品相当满意……”

对许多有经验的推销员来说，有竞争对手并不是一个严重的问题，只要你能向客户证明你的东西比别人的东西更好，你的对手就会被你击败。

(8) 因为不需要而产生异议

有些客户会说：

“我根本不需要它……”

“我家里根本不用电器产品……”

“我已经够瘦了，根本不需要低热量的食物，我要的是能使我体重增加的东西……”

遇到这种客户，要先设法让他觉得你的产品所能提供的利益和服务，符合他的需要，先让他动心，再向他推介你的产品。

3. 客户提出异议的时间

(1) 还没开始谈到正题前

有些客户在推销员还没谈到正题前，就先提出异议，试图打消你的来意。

(2) 在谈到正题时

有些客户并不阻止你提出构想和建议，但是他对你所提出的，却有异议。

(3) 在结束访问时

有些客户在访问即将结束时提出异议，因为这样不但可以给这次谈话找到一个结论，还可以让推销员了解客户真正开心和需要的是什么。

4. 回答异议（问题）前的准备工作

(1) 正确认识异议，首先消除对异议的误解。

这种错误的假定包括：

- ① 误以为“异议”是必须克服的难题。
- ② 误以为推销员必须回答谈话对象提出的每一项“异议”。
- ③ 误以为需许多方法来处理“异议”。

一个聪明的推销员，如果想做好他的工作，一定得先把对“异议”的错误假定除去，并用另外三种信念来取代，这三种信念是：

- ① “异议”对你的推销工作有极大的帮助。
- ② 大约有 80% 的“异议”是不必回答的。

③只有一种方法可以处理“异议”，那就是提供顾客“利益”的方法。

推销人员如果对“异议”有了正确的认识与态度，必能使推销工作顺利展开，这时候，“异议”对他来说，并不是一种阻碍，而是一块“敲门砖”。

对“异议”有正确认识的推销人员，知道顾客提出反对意见是一种自然现象，只要不刻意地去影响对方的决定或是给对方“不满意”的答付，“异议”对他的推销工作，不会有任何害处。

聪明的推销员还知道，事前要有周详的准备，才能成功地处理谈话对象的“异议”。

对有信心的推销员来说，他愿意倾听谈话对象的每一个“异议”，并把它们当成是对自己能力的挑战。事实上，他认为“异议”就是谈话对象“需要”的指引，他可以根据这些“需要”，提供对方意见，告诉他本公司产品的优点，将满足他的需要。

最重要的是，他体会到一项事实，那就是，他对顾客每一个“异议”的答复，都可以帮助他推销产品。

(2) 确定你应付客户的态度是正确的，要有“不怕你来，只怕你不来”的勇气和准备。

(3) 先要了解客户的需要，还要探听“敌情”，了解竞争对手的长处和弱点，更要认识自己的产品和市场，所谓“知己知彼”，才能“百战百胜”。

(4) 先写下客户可能向你提出的异议。

(5) 先把客户每一项可能的异议，拟成问题，再找出可做答案的理由和证据。

(6) 从答案中找出最好的几点加以组织归纳，拟出客户可

能满意的答案。

(7) 练习把异议变成问题，再回答问题，一直到你确信自己有足够的准备和能力，来应付客户的异议。

5. 成功处理“异议”的八项步骤

(1) 注意与关怀

顾客在发表他的意见时，你要注意倾听，并且不要打断他的话。

同时，除非你仔细听完他的全部意见，不要妄下断言，否则，你的顾客会认为既然你不了解他，那就不必再谈其他的了。请注意，在倾听对方谈话时，要表现出你了解并重视他观点的样子，即使他的“异议”是又荒谬又无知，你也不可以表现在态度或表情上，让他觉得你诚恳、关怀、热心或友善。

让对方明了你的体贴，是推销工作中重要的一环，你在倾听对方的“异议”后，不妨告诉他：“你的意见的确与众不同，我确实了解你的感受。”“大部分人刚开始都会有这种感觉，当然了，我想你一定想知道更多有关这种产品的一切，是不是？”

关怀并不是同情，你一定要把握边际，才能克服“异议”。

(2) 评估“异议”

推销人员在倾听对方述说他的“异议”时，要立即在心中作一番评估，并且想好以什么态度以及何种方式来处理对方的“异议”。

你要知道，对方的“异议”说得越多越详细，你就越知道该怎么处理这些“异议”，同时，你对“异议”的评估越正确，你就越能肯定自己该采取什么样的态度。

如果你在评估对方的“异议”时，发现他只是在拖时间、找藉口或是习惯性的抱怨，那你只需要点头，然后开始告诉对

方本公司产品的优点以及可能为他带来的好处。

(3) 点头推销效益

对方在述说他的“异议”时，如果这些“异议”并没有实质内容，你大可不必浪费时间去跟他争论。因为唇枪舌战的结果，不但于事无补，反而可能把对方惹火了。

对付这类“异议”最聪明的办法，就是先点头或是用简单的“我懂”、“很好”或“我了解”来赢得他的信任，然后再把他不知道或是没有提到的好处告诉他，让他对你推介的产品、印象整个改观。

顾客述说他的“异议”，就是告诉你“到现在为止，你还没有把我想要的利益卖给我”如果你明白了这一点，那么，对那些无关紧要的“异议”，你只需点头而不必多辨，你真正该做的就是“满足他的需要，把产品的利益卖给他”，换言之，就是要告诉对方他所不知道的产品的真正好处。

(4) 将“异议”转换成问话

顾客的“异议”，代表了他的观点、意见和臆断，他既然述说了他的“异议”，很自然地，一定会为他的“异议”辩护。推销人员的任务，是克服顾客的“异议”，这个时候，双方处于敌对的立场，短兵相接的结果，总有一方要胜，也有一方要败。

如果顾客赢了，那么，推销人员不但输掉这场争战，也输掉了可能的销售机会。

先天上，顾客占了一种优势，那就是，“大不了，不买”，因此，你在推销过程中，“如何扭转情势”就成了这场争战成败的关键。

“扭转情势”的第一步，就是消除对方的敌意，解除对方的防卫线，因此，如何顺着他的话把他的“异议”，转换成一

种问话式的答辨，是推销人员应该注意到的技巧。

举个例说，当你的推销对象说“你的东西，价钱太贵了”时，你不要直来直往地回答“不贵，不贵”，因为这种答案是任何人都听不进去的。

你如果技巧地改成问话式的答案，效果就好多了，你可以说，“我明白，您的意思是担心我们产品的品质不够高级，售后服务是不是良好，对吗？”这种把“异议”转换成问话的方式，有几点好处：

①改变敌对的立场。让对方觉得，你是能替他设想的“伙伴”而不是“敌人”。

②博取对方的好感。你让对方觉得你了解他的感觉，重视他的意见，因而产生了“与我心有戚戚焉”的感觉。

③把对方嫌价钱太贵的简单意念，变成对“花钱的价值”的探讨。

④技巧地把价钱问题，转成“品质”和“服务”的问题。如果顾客认为你说得有道理，那么，他就不会再把重点放在价格上了。

⑤在问话中，强调产品的好处能满足对方的需要，可以使原来的“异议”的对方，接受你的建议，成为你真正的顾客。

(5) 答案清晰有力，并具说服力

当你把顾客的“异议”转换成问话后，你还得给这个问话一个清晰有力的答案，满足对方的需要，让对方确信购买本公司产品是一种正确的决定，否则，顾客的“异议”还是一项无法解决的问题。

当顾客的某些“异议”变成“同意”后，你还要考虑到对方是否还有其他“异议”，怎么样才能知道顾客还有没有“异议”？

最简单、最直接的方法就是请他签订单。

如果他签了订单，你的推销工作便成功了。

如果他不肯签，你就要再接再厉，问出原因，了解他的其他“异议”，然后再照着前面的方法，克服“异议”。

就实际的观点来看，用请他签订单来了解他的“异议”是一种有效的方法，不要担心这样做会使你失去一位可能的顾客，要知道，不去追根究底才真的会失去顾客。如果对方的“异议”都已经消除，而他仍犹豫不决，不知道要不要订购本公司产品时，你不妨以别人为例（当然，这个“别人”，最好是对方认识并尊重的）。例如，你可以说：“牛津公司张经理，最早的感觉和看法也跟你一样，不过，他后来还是改变主意，订购了本公司的产品。”这样的说法，让对方觉得：第一，他并不是唯一先有“异议”，后来转成“同意”的人；第二，他所尊崇的人也都买了，那他就更应该买了。

适当地运用“第三者的例子”，对推销工作有很大的帮助，不过，用这个方法时，要注意下列几点：

①这个第三者，确实是对方所尊崇的，最好是跟他同行，而且是他们那一行业中的佼佼者。

②你所述说的第三者的经历是确有其事而不是凭空捏造。

③让对方觉得，如果他不像他尊崇的第三者那样改正错误，别人知道后，可能会笑他。

（6）问明对方是否满意你的答案

当你觉得你已经给对方清晰而强有力的答案后，你还要问明对方是否满意你的答案。

如果他说“不满意”，那表示你还有某些地方做得不够好，必须再尽力。

如果他的答案是“满意”，那表示你的做法正确，努力也

没有白费，这个时候，你就应该采取进一步行动。

(7) 采取进一步行动

当顾客对你的答复表示满意时，你就要抓住机会，采取进一步行动，请他购买本公司产品。

如果他同意这么做，你的推销任务便圆满完成，如果他还是拒绝你的请求，你就要问出他不买的理由。

(8) 找出其他的“异议”

如果顾客在你对他的问题提供圆满答复后，仍旧不肯购买你推销的产品，那表示顾客还有其他异议，这个时候，你就要耐心地照着上面的做法重来一次，问出他的“异议”，再设法消除他的“异议”。

6. 预防客户怨言的方法

(1) 与客户建立良好的关系

客户报怨有时是因为一时气愤，若平时建立了良好的感情，见面数落你一顿也就了事。倘若客户平时对你印象很差的话，不但小事会扩大为大事，甚至吹毛求疵，在鸡蛋中挑你的骨头。

(2) 辨认怨言的类别，立刻设法解决

客户的怨言有真假之别，有时你少去看他，他也会以抱怨来抗议，这属于一时之气，为假怨言，此种较易解决。若属于商品品质不良，或货品短缺的情形，应坦白地认错，立刻进行补救工作。

(3) 责任义务分清楚

双方在签约时，责任与义务的条款不但一条一条订清楚，甚至在口头上也说清楚，则可避免以后的误解。

7.5 终结成交

建议购买

建议交易是整个推销工作中的关键时刻，掌握提出交易建议的时机可以说是一种艺术，应当掌握。

当推销员向顾客推销货品时，就好比领导着顾客跳越山溪一样，顾客虽然明知跳过去就会有更美好的地方，但是由于山溪太宽，觉得无法跳过去而犹豫。作为一个真正为顾客着想的推销员，就应该尽量设法帮助他找寻最近的地方，使他轻易地跳过去。在“缔结”的山溪前，切不可勉强顾客在无法跳过去的地方冒险尝试，这往往会收到事倍功半的恶果。

无疑，找出最窄的山溪，就是找出顾客出现较强购买欲望的时候，上文销售介绍及处理异议等都是培养购买欲的努力，假如这些努力成功，准顾客便会出现购买欲望，但如果推销员没有抓住这个机会，顾客也许很快就会失去购买欲望了。

但是如果太早就建议交易，很可能激起准顾客的抗拒心态，一旦被准顾客拒绝后，你与他的关系便出现某种程度的倒退。

1. 捕捉顾客购买欲望的方法

(1) 观察法

在与准顾客面谈时需不断留意对方，在谈话间顾客表现出什么不同的状态时，这就是顾客改变主意的信号，比如从不想买的观念转变成为想买的观念等。所以以下数种情形，可说是

顾客的“购买欲信号”。

①脸部表情

例如环视周围的顾客，然后突然凝视着你。

②动作

例如进入沉思，或者把身体移过来，改正坐姿，或是重新端详说明书，翻弄样品，反复查问好坏等等。

③谈话情形

例如一直随声附和敷衍了事的人，突然开始询问售货的服务情形、交货日期、地点或运货等的时候。如果看出这类的暗示时，就应立刻试行缔结。

(2) 实验法

仅由观察还无法捉住顾客的购买欲时，就做些实验，以试探顾客的意向。

在测验顾客的购买欲时，切不可笨拙地问“那么，请买一些好吗？”虽然在推销技术中认为用“问句”比较好，但到了建议缔结时，“问句”就显得笨拙了。因人们都有许多“硬人性”的倾向，所以即使顾客有了购买欲，当你说：“请买些好吗？”他便可能会说：“我还得考虑一下”而把话题叉开了。

你可以在领悟谈话内容时多作试探。只要你从顾客的实际行动与表面印象中可以看出他对于你所提的事物的确感兴趣，就作此试探。如果他还没有决定要买，他是会明白地告诉你的，这对于你自己和顾客都能节省许多时间，而且还可以使自己不致于坐失良机。这样不断地试探下去，一直等到你真正相信他的确不想买了，或者等到你认为讲下去可能会引起他的反感时，就可停止了。

2. 建议缔结成交的策略

找到合适的时机时，便可立即建议，建议的最终目的是令

顾客主动说出要买你的商品。通常，令顾客自动购买你的商品的策略可有多种，以下列举几种以供参考：

(1) 推定承诺法

这是在不管成交与否的条件下，对方仍稍有疑问时，你便以对方当然会购买的说法迫使他交易的方法。

比如，你已将一部汽车给顾客看过了，而感到完成这笔交易的时机已经成熟，这时你就可进一步地去处理这个问题，使他能真正地签下订单，你可以这样对他说：“杨先生，现在你只要花几分钟工夫就可将换取牌照与过户的手续办妥，再有半个钟头，你就可以把这部新车开走了。如果你现在要去办公事，那么，就把这一切交给我们吧，我们一定可以在最短时间内把它办好的。”经你这样一说以后，如果他根本没有决定要买，他自然会向你说明。但如果他觉得换取牌照与过户等手续相当麻烦而仍有所考虑的话，那么你该可使他放心了，这些手续不成什么问题。

此法重要的是那种推动的力量。尽管顾客迟早总会下决心的，但如果没有这种推力，他也许要下得慢一点，或者根本不想买了。

(2) 肯定的暗示法

这种方法的用意在于，在你推销的过程中，逐步使顾客对于某些要点表示赞同，他对各要点既然都赞同，如仍不购买，自然是不合理了。比如，假定你在推销一种支票检验器给一位银行职员，你第一步可以向他指出你这物品的首要的用途是在于保护银行，然后将该机示范一番，问他这不是一种简单而经济的办法来达成保护银行的目的。然后你可以进一步告诉他，用了这种机器后，每周或每月要付出多少费用。问他这不是一种合理的代价去求得一种连警方都无法给他的保障。你

甚至还可提出一些关于购买该机器的具体的付款办法，问他这不是一种最方便的方法去求得这样重要的保障。如果对于以上几点，你都能取得顾客的同意，然后可将各种意见加以综合，指出他曾同意的要点。这样，如果他还不愿购买的话，就可显出他是如何的不合理了。

该技巧所含有的压力比推定承诺法还要大一些，但这对于一位处处为自己打算的顾客是很有效的。此法在结束时所用的措词关系特别重大，你应极力避免任何足以引起顾客不快的言词。因此，这种方法并不像其他方法那样，可以时常运用，但是如果运用得当的话，却是很有效的一种好办法。

(3) 二选一法

把最后决定集中到两点上，然后迫使顾客从二者中挑选一种办法。以小汽车推销员为例：

推销员：“以车身的颜色来说，你喜欢灰色的还是绿色的？”

顾客：“嗯！如果从颜色上来看，我倒是喜欢绿色的！”

推销员：“选得不错！现在最流行的就是绿色的！那么，汽车是在明天还是后天送来呢？”

顾客：“既然要买，就越快越好吧！”

如果经过这样一番对话，顾客等于说要买了，所以这时推销员应说：“那么明天就送货吧”，这样即可很快缔结了。

事实上，如果顾客给你上述答复，的确就是表示他已告诉你他要购买你的商品了，如果他迟疑片刻而向你表示他尚未作最后决定时，则你也没有半点损失，仍然可以继续采取新的方式进行你的推销工作。

(4) 总结法

此种结束的方法所含的压力比较小，因此当你与一位内行

的采购员，或与一位你认为懂得所有推销诀窍的顾客接洽时，此法比较有效，因为这些人都不喜欢别人对他施加任何压力。当然，如果其他各种方法都能运用得当，那么除了一些特别敏感的顾客以外，也不应该怀疑其中含有过分的压力的。

(5) 优待法

此法是通过给予特殊优惠的方法来完成交易，是不得已而为之的。同时也不是一种有效的方法。最为粗俗的一种方式是这样说的：“顾客先生，如果你现在就签字并采购我的产品，我可以给你一个特别优待，并再给你降价 3%。这就等于向顾客开了一个很坏的头，即表示你是可以讨价还价的，以后顾客就会不断地向你采取这种办法。

但是，有时向一般企业界的顾客，尤其是一般消费者，运用这种方法都往往不会产生什么恶果。你可以找到许多方面的实例，对于他们只要稍示小惠，就可发生很大的作用，收到较好的效果。

综上所述，在任何一种场合，你若能够将各种结束的方法运用得好，则你成功的机会也就愈大，那怕有时你仅对其中一两种方法用得较多也无妨。你所要解决的问题，是要针对特殊顾客，特殊情况而选择最相适合的方法，并加以灵活的运用。

缔结契约

建议交易其实已是缔结契约的初步之作，这时要说的缔结契约只不过是实际交易时要注意的几点问题：

(1) 切忌将订货空白单突然在顾客面前拿出来，这样可能会增加销售的阻力。因为这时顾客可能会提醒自己：“订货空白单拿出来了，当心一点。”

你应该很自然地，毫不在意地拿出来，使顾客不致于有突如其来之感。

(2) 在已知道准顾客接纳了你的交易建议之后，不应直接说：“那么，你买了吧，好吗？”，其实，你完全可以这样问：“你需要多少？”“什么时候要货？”“你需要什么规格的？”等等。

假如推销员万一得不到圆满的结果，他应该想出一些理由与准顾客再度商谈。比如可以说：“当你存货减少的时候，我将再度与你磋商。”“你不用想多了，我将带给你一些样品。”等等。

(3) 由于做成一笔新的交易，或者由于与一位特别艰难的顾客谈妥了一笔交易，必然会引起你心情上的兴奋，这最好加以掩饰。当顾客正准备购买时，如果你显得非常兴奋，那必会使他怀疑你所谈成生意的几率较低，再继续推论下去就是，你的商品一定有什么缺点，或是你在这次交易中获利一定很多。那么，可能下次交易就不存在了，甚至还有可能牵连本次交易，实在是一种失策。

7.6 售后服务

一般人常以为把手上的商品卖出，推销已告完成，至于出售以后的事，他便漠不关心了。像这样的推销，实际上已犯了最严重的错误，那就是忽略了售后服务，没有售后服务的推销，在客户的眼里，是没有信用的推销；没有售后服务的商品，是一种最没有保障的商品；而不能提供售后服务的推销员，也是最交不得的朋友。

售后服务是推销的一部分，有远见的企业家和推销员，对于具有延续性推销作用的商品之售后服务，更是不可掉以轻心。现在就让我们来讨论一下什么是售后服务，以及如何做好售后服务。

1. 商品售后服务

商品的售后服务涵义甚广，凡与所推销商品有连带关系且有益于购买者的服务，均属于商品的售后服务。这包括商品信誉的维护和商品资料的提供两方面：

(1) 商品信誉的维护

售后服务最主要的目的是在维护商品的信誉，一项优良的商品，在销售时总是强调售后服务的，在类似或相同商品推销的竞争条件中，售后服务也常是客户取舍的重要因素。因此，商品的售后服务也就代表了商品的信誉。一般商品信誉的维护工作有下列各种：

①商品品质的保证：推销员在出售商品之后，为了使客户充分获得“购买的利益”，他必须常常做些售后服务，这不只是对客户道义上的责任，也是维护本身商誉的必要行动。譬如电信器材商出售了一部电话交换机，为了使这部交换机发挥应有的功能，就应该定期进行检查保养的工作。

②服务承诺的履行：任何推销员在说服客户购买的当时，必先强调与商品有关，甚至没有直接关连的服务，这些服务的承诺，对交易能否成交是极重要的因素，而如何确实地履行推销员所做的承诺则更属重要。往往有些推销朋友在推销说服时，漫不经心地向客户提出商品出售后的某种服务，结果后来却忽略掉了，因此很容易与客户发生误会或不愉快，如此客户岂会“再度光临”？

譬如说：有位卖保险的，在跟客户签约时说每个月的十号

来收保费，结果收了几个月以后，就不按时收了，不是提早就是迟迟不来收，造成客户很大的不便，这就违背了当初的承诺，实际上就等于降低了商品的信用。又如有的推销员朋友，在说服客户时，提出不少的优惠条件，说什么买了某项产品以后，就可以成为该项产品客户联谊会的永久会员，可以享受一些永久性的特别服务，到时候却不是那回事，如此，生意只做一次，而且还会留个招摇撞骗的恶名，这种做法，只是急切的使商品脱手而已，并非推销的正途。

(2) 商品资料的提供

使客户了解商品的变动情况，是推销员的一种义务。在说服一位客户以前，推销员通常须将有关商品的简介、使用说明及各项文件资料递交客户参考，而在客户购买之后，却常疏于提供最新资料，这样是不妥的。

推销员要有个基本的认识，那就是开拓一位客户远不如维持一位客户来得重要，开拓客户在功能上是属于“治标”而真正能维持客户才算“治本”。维持客户的方法，除了使其产生对商品的信心之外，推销员能继续供给客户有关商品的最新资料，亦是一项有力的售后服务，所谓商品的资料，包括以下两种：

①商品商情报道资料：有许多商品，其销售资料常以报道性的文件记载，推销员用它做为赠送客户、联络感情的工具，是最好不过的。譬如卖钢琴的，每个月有一份音乐及乐器简讯，按时寄给客户，一方面可以给客户参考，一方面藉以报道商情，这样的做法，更可以让客户对商品有持续的好感，在商品资料的供给不断之下，由于间接宣传效果，往往又可以导引出更多的客户。

②商品本身的资料：当商品脱手之后，客户基于某些理

由，常常希望了解商品本身的动态资料，譬如说，药品的推销，当推销员将同样的厂牌出品的抗生素送交至西药房后，如果在成份、规格、等级有任何变动时，这些资料都应该立刻提供给西药房。

(3) 妥善处理退货、不良品，制定赔偿制度

2. 客户的维系

坦白说，对客户所做的售后服务就是想要做好维系客户的工作。就实质上的功能来看，优良的售后服务，无论是对推销员个人或是其销售机构都是极为有益的。诚然，所谓客户的维系，是兼指推销员本身以及就商品产销机构两方面与客户的维系，此种维系工作系售后服务的主体，售后服务是否圆满，应视是否充分地做到了与优良客户间的维系工作。

(1) 感情联络

售后服务的绝大部分，实际上就是在做与客户感情联络的工作，由交易而发生的人际关系，是一种很自然而融洽的关系，人常常因为买东西而与卖方交上朋友，推销员及其推销机构同样因为与客户的交易促成了深厚的友谊，于是客户不但成为商品的受用者，而且也变成销售机构的拥护者与推销员的好朋友。一般与客户感情联络的方法有：

①拜访：经常去拜访客户是很重要的事，拜访不一定非要推销，主要是让客户觉得推销员关心他，也愿意对所推销的商品负责。推销员的拜访不一定有任何目的，也许只是问好，也许是顺道而访，在行动上有一个原则，那就是尽可能把拜访做得自然些，不要使客户觉得推销员的出现只是有意讨好，更不要因拜访，对客户的生活造成干扰，这便不妙了。

②书信电话联络：书信、电话都是联络感情的工具，我们在日常生活上用得很多。推销员利用书信的机会亦不少，譬如

有些新的资料要送给客户时，可以书信方式附上便笺；客户个人、家庭及工作上有所喜忧婚丧变故时，致函示意，贺年、贺节、贺生日等等，通常客户对推销员的函件会感到意外和喜悦。以电话与客户联络所发挥的效果是不可忽视的，偶而简短几句问候的电话，会使客户觉得很高兴，然而交谊性的电话，用词要适当，问话要得体，不能显得太陌生，也不能表现得太肉麻离谱。

③赠送纪念品：赠送纪念品，是一种常见的招徕手法，有些销售机构对其客户一直做着很周到的服务，一有什么纪念品立刻会致赠给老客户，纪念品的价值不一定很珍贵。以赠送纪念品这种方式在基本上可产生两种功能：一是满足人们贪小便宜的心理；二是可以藉着它作为再次访问及探知情报的手段或藉口，这是成功推销的捷径。

(2) 情报搜集

情报搜集，可以说是售后服务的另一不明显的目的，许多精明的推销员利用各种售后服务与客户联系接触的机会，以遂行其搜集情报的目的。因此也可以说，推销员应该把握任何一次售后服务的时机，尽量去发掘有价值的客户，或有益于推销的任何情报，现在让我们来谈谈售后服务中如何做情报搜集的要点：

①了解客户背景：在与客户做感情联系，无论何种场合，或是拜访当时，或于电话洽谈，或于办公室，或在任何其他场所碰面时，推销员都该很技巧地询问或观察测知客户的背景，这包括他的家庭背景、职业背景以及社会关系。关于客户这些背景资料，推销员应该花工夫略加整理，如果接触对象多了以后，很可能会找到有益于推销的线索，因此，对客户的背景了解愈多，就愈能把握客户，更何况经由客户的周围人士可得到

意想不到的收获呢！

②连锁推销：老客户可以成为推销员的义务“通风报信者”，一位以真诚热情打动客户的推销员，碰见一些热心而乐于助人的客户，往往一切事情的沟通都会进行的很顺利。推销员请客户连锁介绍，在前面已讨论过是一种最有效的推销方式，由客户口中道出的“情报”，一定具有某种程度的价值。因此，在推销员销售售后服务的每一种场合，除了以售后服务的热忱让客户感觉有所便利外，应该向客户探讨一些有利于连锁推销的情报，或者，请客户在某一路线、某一范围，代为打听有价值的消息。藉连锁推销以获取情报，在做法上必须极度谨慎，有时应适可而止，以免引起对方的戒心，让客户误认为在找他的麻烦。

随 感

随 感

第八章

客户管理

不患人之不知己，患不知人也。
——《论语》

Pilot Marketing

8.1 客户资料卡的运用

客户资料卡是销售经理了解市场的重要工具之一。通过客户资料卡，销售经理可以连续地了解客户实情，从中看到来自客户的销售动态。据此，销售经理就可以对市场实态作出判断并采取相应的行动。

客户情报的搜集

要巧妙地突破日常的商战，为公司带来辉煌成绩，必须首先从分析敌我双方的情形开始。市场是复杂而不易捉摸的人群所组成的，要了解顾客，就必须从顾客的日常行为、特征和心理倾向着手。

在开始作战之前，对于现状究竟如何，应加以切实掌握。在不了解的情况下，乱发命令，提出“提高销售额”、“提高毛利”、“坚守市场阵地”等口号，盲目地要求属下这样干，那样干，想凭此坐收增加销售的成果，那绝对是徒劳的。

客户资料卡的制作

搜集了客户资料后，应该制作客户资料卡。有些人喜欢以工作太忙为借口，不肯制作客户资料卡，制作客户资料卡表面上看起来很花时间，但它能带来很大的功效。没有客户资料卡的话，你在订立时间计划，决定访问路线、寄送广告信函的时候要浪费更多的时间。更重要的是，你能在客户资料上把客户

的热心程度分等级，这样，在你制订销售战略与销售政策时对客户情况一目了然，所节省的不仅仅是时间，而且还可节省大量的人力与财力。

有一位日本商社的职员 S 先生，到当年西德一家机械工厂访问时，其总务科长是一位年轻的德国人。这位总务科长不仅热情而郑重地招待 S 先生，而且对 S 先生的家庭、兴趣、爱好、出生年月日、所属的社会团体、所信仰的宗教等都很了解。S 先生对他的敬业精神大为感动，尽力促成他的商社继续购买这家公司的机械。从此以后数十年的时间里，双方保持着密切的交易关系。为什么会有这样的结果呢？这就是德国这位年轻的总务科长把客户资料做了很好的整理、分类并加以运用的结果。

在制作客户资料卡时，将其周围钻上小孔。利用这些小孔，可做地区分类、企业规模分类、营业规模分类、信用额度分类等。通过这些各式各样的分类，按不同的用途来排列，可以使销售政策的制订做得更好。

客户资料卡的用途

有孔式客户资料卡制成后，就可以在下列很多情况下使用：

- (1) 寄发广告信函时。
- (2) 订立收付款计划时。由于各公司的收款、付款日期都不一样，利用资料卡可以安排收款、付款的顺序与计划。
- (3) 订立时间计划时。有了资料卡，可以订立较节省时间、有效率的、具体的访问计划。
- (4) 对信用度分类时。根据客户资料卡，对信用度低的顾

客缩小交易额，对信用度高的顾客增大交易额。这样可以定具体的销售政策。

(5) 决定佣金折扣时。

(6) 区别现有顾客与潜在顾客。

(7) 其他。

客户资料卡可在许多情况下使用，这样能使你的销售活动效率更高，成就更大。

8.2 客户管理的内容及原则

客户管理的对象及其分类

客户管理的对象无疑就是你的客户。这里我们要搞清楚客户到底包括哪些、如何分类。客户分类可以按不同的方法，常用的主要有以下几种：

(1) 按客户的性质。可以划分为政府机构（以国家采购为主）、特殊公司（如与本公司有特殊业务等）、普通公司、顾客个人和商业伙伴等。

(2) 按交易过程。可以分为曾经有过交易业务的客户、正在进行交易的客户和即将进行交易的客户。

(3) 按时间序列来分，可分为老客户、新客户和未来客户。

(4) 按交易数量和市场地位来分，可分为主力客户（交易时间长、交易量大等）、一般客户和零散客户。

按照不同的方式划分出的不同类型的客户，因其需求特

点、需求方式、需求量等不同，所以对其管理也要采取不同的办法。

客户管理的内容

就象客户本身是复杂多样的一样，客户管理的内容也应尽量地完整。归纳起来主要有以下几项：

(1) 基础资料：即客户的最基本的原始资料。主要包括客户的名称、地址、电话，所有者、经营管理者、法人代表及他们个人的性格、兴趣、爱好、家庭、学历、年龄、能力、创业时间、与本公司交易时间、企业组织形式、业种、资产等。

这些资料是客户管理的起点和基础，它们主要是通过推销员进行的客户访问搜集来的。

(2) 客户特征：主要包括服务区域、销售能力、发展潜力、经营观念、经营方向、经营政策、企业规模、经营特点等。

(3) 业务状况：主要包括销售实绩、经营管理者和业务人员的素质、与其它竞争者的关系、与本公司的业务关系及合作态度等。

(4) 交易现状：主要包括客户的销售活动现状、存在的问题、保持的优势、未来的对策、企业形象、声誉、信用状况、交易条件以及出现的信用问题等方面。

客户管理的原则

在客户管理的过程中，需要注意以下原则：

第一，动态管理。客户资料卡建立后置之不顾，就会失去

它的意义。因为客户的情况是会不断地发生变化的，所以客户的资料也要不断的加以调整。剔除过去旧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。

第二，突出重点。有关不同类型的客户资料很多，我们要通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。这样为企业选择新客户、开拓新市场提供资料，为企业进一步发展创造良机。

第三，灵活运用。客户资料的收集管理目的是在销售过程中加以运用。所以，在建立客户资料卡或客户管理卡后不能束之高阁，应以灵活的方式及时全面地提供给推销人员及其它有关人员，使他们能进行更详细的分析，使死资料变成活材料，提高客户管理的效率。

第四，专人负责。由于许多客户资料是不宜流出企业的，只能供内部使用，所以客户管理应确定具体的规定和办法，应由专人负责管理，严格客户情报资料的利用和借阅。

8.3 客户管理分析的方法

进行客户管理，不仅只是对客户资料的收集，而且还要对客户进行多方面的分析。

客户构成分析

1. 客户构成分析

(1) 将自己负责的客户按不同的方式进行划分。如可以分

为批发店、零售店、代理店、特约店、连锁店、专营店等。

(2) 小计各分类客户的销售额。

(3) 合计各分类客户的销售额。

(4) 计算出各客户在该分类中占分类销售额的比重及大客户在总客户销售额中的比重。

(5) 运用 ABC 分析法将客户分为三类。A 类占累计销售额的 75% 左右，A 类是重点客户。B 类占 20% 左右。C 类视为未来潜力的客户。

2. 客户与本公司的交易业绩分析

(1) 掌握各客户的月交易额或年交易额。具体方法是：

①直接询问客户。

②通过查询得知。

③由本公司销售额推算。

④取得对方的决算书。

⑤询问其它机构。

(2) 统计出各客户与本公司的月交易额或年交易额。

(3) 计算出各客户占本公司总销售额的比重。

(4) 检查该比重是否达到本公司所期望的水平。

3. 不同商品的销售构成分析方法

(1) 将自己对客户销售的各种商品，按销售额由高到低排列。

(2) 合计所有商品的累计销售额。

(3) 计算出各种商品销售额占累计销售额的比重。

(4) 检查是否完成公司所期望的商品销售任务。

(5) 分析不同客户的商品销售，确定大有潜力的客户为以后商品销售的重点。

4. 不同商品毛利率的分析方法

- (1) 将自己所负责的对客户销售的商品按毛利率大小排序。
- (2) 计算出各种商品的毛利率。

5. 商品周转率的分析方法

(1) 先核定客户经销商品的库存量。通过对客户的调查,将月初客户拥有的本公司商品库存量和月末客户拥有的本公司商品库存量进行平均,求出平均库存量。

- (2) 再将销售额除以平均库存量,即得商品周转率。

6. 交叉比率的分析方法

交叉比率 = 毛利率 × 商品周转率

毛利率和商品周转率越高的商品,就越有必要积极地促销。

7. 贡献比率的分析方法

- (1) 求出不同商品的贡献比率。

贡献比率 = 交叉比率 × 销售额构成

(2) 对不同客户商品销售情况进行比较分析,看是否完成了公司期望的商品销售任务?某客户商品畅销或滞销的原因何在?应重点推销的商品(贡献比率高的商品)是什么?

客户信用调查分析

1. 利用何机构进行信用调查

(1) 通过金融机构(银行)进行调查。一般由业务经理提出委托申请,由业务员协助调查。通过金融机构调查,可信度比较高,所需费用少;但很难掌握其全部资产情况及具体细节,因客户的业务银行不同,所花调查时间会较长。

- (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，经费支出较大，能满足本方的需求。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) 通过客户或行业组织进行调查。这种方式可以进行深入具体的调查。但会受地域性限制，难以把握整体信息，并且难辨真伪。

(4) 内部调查。询问同事或委托同事了解客户的信用状况，或从本公司派生机构、新闻报道中获取客户的有关信用情况。

2. 调查时应注意的事项

(1) 对客户经营者进行调查时，应注意以下几点：

①其家庭气氛和店铺内气氛是否冷淡、灰暗？

②其夫妇关系是否紧张？

③其所做所为是否有悖于公司的理念？

④是否有赌博、酗酒等不良嗜好？

⑤是否对工作放任自流？

⑥是否三心二意？

⑦是否有明确的经营方针？

⑧经营者之间是否存在争权夺利的情况？

⑨是否高高在上，只管发号施令？

⑩是否颠三倒四，朝令夕改？

⑪行踪是否飘忽不定？

⑫是否整日面容憔悴，疲惫不堪？

⑬是否经常窃窃私语，神秘兮兮？

(2) 对客户企业内状况进行调查时，应注意以下几点：

①职工是否团结一致？

②职工是否能做到令行禁止？

③职工能否按时、按质完成工作任务？

- ④职工流动率是否居高不下？
- ⑤职工纪律是否松懈？
- ⑥职工是否向企业外部人员倾诉牢骚？
- ⑦办公场地是否杂乱无章？
- ⑧职工是否整天与报纸和茶水为伍？
- ⑨职工是否有化公为私之举？
- ⑩职工是否违反规定，低价出售，中饱私囊？
- ⑪库存量是否急剧增减？
- ⑫与主要客户的关系是否稳固？
- ⑬领导不在时，职工是否兴高采烈？

(3) 在调查客户资金状况时，应注意是否有下列行为：

- ①手持现金不足，提前收回货款。
- ②持票据贴现。
- ③延期支付债务。
- ④出现预收款融资票据和借入性融通票据。
- ⑤为筹资而低价抛售。
- ⑥提前回收赊销款。
- ⑦开始利用高息贷款。
- ⑧开始躲债。
- ⑨与业务银行关系紧张。
- ⑩经营者经常奔走于各类金融机构。
- ⑪听说其他债权人无法索回货款。
- ⑫其票据被银行拒付。
- ⑬银行帐户被冻结。

(4) 对客户支付情况进行调查时，应注意是否有下列行为：

- ①不能如约付款。

- ②推迟现金支付日。
- ③推迟签发票据。
- ④要求票据延期。
- ⑤托辞本公司的付款通知书未到。
- ⑥开始进行小额融资。
- ⑦对催付货款搪塞应付。
- ⑧小额货款都不能支付。
- ⑨票据被银行拒付。
- ⑩要求延长全部票据的支付期限。

3. 调查结果的处理

(1) 调查完成后，应编写客户信用调查报告

因为对客户的管理是一个动态的过程，所以要定期写成书面的客户信用调查报告，及时报告给主管领导。平时还要进行口头的日常报告和紧急报告。

定期报告的时间要求依不同类型的客户而有所区别：

对于 A 类客户每半年一次即可。A 类客户是指规模大、信誉高、资金雄厚、属超一流公司的客户。

对于 B 类客户每三个月一次。B 类客户是信用状况一般、信誉较好的客户。

对于 C 类客户要求每月一次。这类客户主要包括一般的中小客户、新客户、口碑不清的客户。

调查报告须在指定月份的 10 日前提交给主管领导，应用公司统一规定的格式和要求编写。调查报告应力戒主观臆断，要以资料事实说话，但又不能罗列过多数字，调查项目应保证明确全面。

(2) 信用状况突变情况下的处理

业务员如发现自己所负责的客户信用状况发生变化，应直

接向上司报告，按“紧急报告”处理。采取对策必须有上司的明确指示，不得擅自处理。

对于信用状况恶化的客户，原则上可采取如下对策：

——要求客户提供担保人和连带担保人。

——增加信用保证金。

——交易合同取得公证。

——减少供货量或实行发货限制。

——接受代位偿债和代物偿债。有担保人的，向担保人追债；有抵押物担保的，接受抵押物还债。

对信用限度确定的分析

1. 什么是信用限度

信用限度又称信贷限度，其主要内容有：

(1) 对某一客户，唯有在所确定金额限度内的信贷才是安全的。

(2) 也只有在这一范围内的信贷，才能保证客户业务活动的正常开展。

(3) 确定信用限度额的基准是客户的赊销款与未结算票据额之和。

2. 确定信用限度的方法

(1) 销售额测定法

即客户的总购入额（预计销售额×成本率）×本公司供货比率×信用期限

(2) 周转资产分割法

即周转资产（流动资金－流动负债）÷供货商个数。

(3) 流动比率法

即 $\text{流动资产} \div \text{流动负债} \times 100\%$ 。如其流动比率高于一般水平，可确定高于一般水平的信用限度。

(4) 净资产分割法

即 $(\text{资产} - \text{负债}) \times \text{供货商个数}$ 。

(5) 综合判断法

根据客户收益性、安全性、流动性和销售能力、购货情况和员工素质等综合确定一个大致的信用限度额，然后根据支付状况和交易额大小，适当地逐步提高信用限度额。

3. 对不同客户信用限度的确定

(1) 根据实际情况，划分出不同的信用限度。如前所述的 A、B、C 三类客户，对于 A 类，其信用限度可以不受限制；对于 B 类，可先确定一个信用限度基数，以后再逐渐放宽限制；对于 C 类，则应仔细审核，适当地给予少量的信用限度。

(2) 对不同客户确定的信用限度不是一成不变的，应随着实际情况的变化而有所改变。

(3) 可确定一个最高限额，然后因客户不同设定不同的信用限度额。

(4) 某业务员所辖客户要超过规定的信用限度时，须向业务经理乃至总经理汇报请示批准。

交易开始与中止的分析处理

1. 交易开始

公司应制订详细的业务员客户访问计划，业务员如访问某一客户 5 次以上，而无实效，则应从访问计划表中删除该客户。

在交易开始时，应先填制客户交易卡。客户交易卡由公司

统一印制，一式两份，有关事项交由客户填写。

客户交易卡的主要项目包括：客户名称、总部所在地、交易对象所在地、通讯地址及电话、开业时间、资本额、职工人数、管理者人数、设备、经营者年龄、信用限度申请额、基本约定、回收条件。

向业务经理提交交易卡，得到认可后，向总公司提交报批手续，然后才能与新客户进行交易。

无论是新客户，还是老客户，都可依据信用调查结果设定不同的附加条件。如交换合同书、提供个人担保、提供连带担保或提供抵押担保。

2. 中止交易

在交易过程中，如发现客户存在问题和异常之点，应及时报告上级，作为应急处理业务可以暂时停止供货。

当客户的票据或支票被拒付或延期支付时，业务员应向上司详细报告。要尽一切可能收回货款，将损失降至最低点。业务员根据上司的批示，通知客户中止双方交易。

8.4 客户管理分析的流程

整理资料

将某业务员的推销业绩和客户访问资料，整理列在表格中（格式如表 8-1）。

销售业绩分析

将业务员的推销实绩划出比例图，假定该业务员有 20 家客户，总的推销额为 250 万元。但其中前 4 家的销售额就占总销售额的 80%，第 5 到第 10 家的销售额占 15%，后 10 家仅占 1.5%，（参见图 8-1）。从图中就可以找出重点客户，以提高销售效率。

表 8-1 推销业绩与访问资料

序号	客户代号	销售额	累计	访问次数	累计
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
⋮					
n					

划分客户等级

依据客户的销售额，可以将客户分为 ABC 三级。具体分法是：

(1) 将客户连续三个月（或四至六个月）的每月销售额累计后平均计算，求出客户的月平均销售额（见表 8-2）。

表 8-2 客户月平均销售额

月份	销售额	累计	$12000 \div 3 = 4000$
六	5000		
七	2500	7500	
八	4500	12000	

(2) 将日平均销售额按大小排序（见表 8-3）。

表 8-3 客户日平均销售额

序号	客户代码	日平均销售额	备注
1			由大到
2			小排列
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
n			

(3) 依据某日平均销售额为“等级标准额”，再将全部客

户划分为若干等级（见图 8-1）。

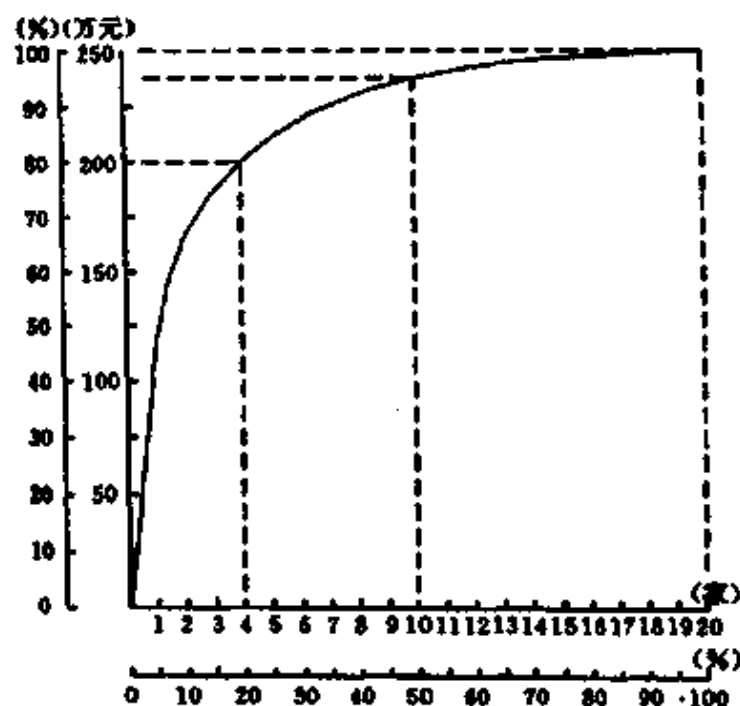


图 8-1 推销实绩比例图

如以排位第四的客户的月平均销售额作为 A 级客户标准额，在此标准额以上的客户均为 A 级客户。

依此类推，确定 B 级、C 级客户。

客户名册登记

将全部客户分级后应分列成册。其中：

(1) 可按客户开拓的顺序先后，排出“客户名册”（见表 8-4）。

(2) 按客户的资信或规模等状况, 排出“客户等级分类表”(见表 8-5)。

表 8-4 客户名册表

次 序	项 目	客户名称	业 种	负责人	地 址	电 话	拜访日期记录

表 8-5 客户等级分类表

客户等级分类表	A 级	业 种				
		客 户 代 码				
	B 级	业 种				
		客 户 代 码				
	C 级	业 种				
		客 户 代 码				

对客户进行路序分类

“路序”是指为便于巡回访问、送货、催付款等将客户按地区和最佳交通路线划分的线路顺序。

(1) 按组别将所负责的客户划分为若干个区域 (参见表 8-6)

表 8-6 客户区域分布表

组别	区域代号	所辖区域名称	组别区域界限	备注
一	A			
二	B			
三	C			
四	D			

(2) 按客户所在地区, 划分为不同的路序 (参见表 8-7)。

表 8-7 客户路序分布表

区				区				区			
路序				路序				路序			
级别				级别				级别			
客户				客户				客户			
代码				代码				代码			

确定客户访问计划

(1) 企业各级销售主管及业务人员对所负责地区客户的访问销售工作，应有周密的访问计划。访问次数依客户的不同级别而有所不同。表 8-8 的内容供参考。

(2) 可按客户等级做各业种分类，编制“客户等级分类表”（参见表 8-5）。

表 8-8 客户访问计划表

项目 级别	经办人		组长	科长	经理	总 经 理 副 总 经 理	备注
A 级	访问 每月 3 次	电话每月 2-3 次	每月 1 次	1-2 月 1 次	半年 1 次	1 年 1 次	
B 级	每月 2 次	每月 1-2 次	1-2 月 1 次	2-3 月 1 次	6-12 月 1 次	有必要时	
C 级	每月 1 次	每月 1 次	有必要时	有必要时			

客户资料管理

对新老客户都应建立管理卡，对它们的资料进行妥善保管，既作为公司的综合资料，同时也为销售业务人员外出推销提供参考。下述管理表格供参考。

表 8-9 客户管理卡

客户名称		金融情况	往来银行		帐号	编 号
公司所在地			现金情况			总号
工厂所在地			资金周转			帐号
子公司名称		付款情况	承办付款人		住址	路序号
负 责 人	法 人		付款态度			经 营 者 性格及嗜好
	厂 长		付款日期			
	经办人		付款支票			
	实权者		使用支票			
公司电话		变更及其它登记	日期	搜集变 更资料	登 记 事 项	经 办 付 款 人 性格及嗜好
业别	组别					
等级						
开始交易日期						
使用主要产品						
营 业 概 况	营业项目					
	营业范围					
	营业性质					
	营业状况					
	销售能力					备 注
	员工人数					
	营业旺季					
	最高购买额					
月均购买额						

表 8-10 新老客户资料表

年 月 日

客户		地址		电话	
----	--	----	--	----	--

I 经营者概况

姓名		性别		年龄		籍贯	住址
学历		语言		性情		品性	社会关系
配偶影响程度		其他职位		曾前科否		曾倒闭否	
以往信誉							
法人代表	实权者：			与经营者关系			

II 金融状况

往来银行	帐号	记 事	兑现情况
资金状况： <input type="checkbox"/> 丰裕 <input type="checkbox"/> 充足 <input type="checkbox"/> 紧张 <input type="checkbox"/> 短缺 <input type="checkbox"/> 危险			

III 付款情况

付款态度： <input type="checkbox"/> 爽快 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 迟延 <input type="checkbox"/> 为难 <input type="checkbox"/> 欠款

IV 财务状况

① 资金运用 (资产)				② 资金来源 (负债及资本)			
流 动	现金			负 债 资 本	短期借债		
	银行存款				(银行)		
	应收票据				(民间)		
	应收帐款				应付票据		
	存 货				应付帐款		
固 定 其 他					应付款		
					实际资本		
					各项准备		
					累积盈余		
合 计				合 计			
③ 财务背景				④ 登记资本			
⑤ 每 月 经 费	摊销费用			⑥ 每 月 实 际 收 入	毛 利		
	管理费用				净 利		
	其他费用				奖 金		
	合 计				净 额		

客 户 管 理

V 经营概况

经营方针	①积极 ②保守 ③坚实 ④平常 ⑤零乱 ⑥投机				
业务状况	①兴隆 ②渐盛 ③常态 ④衰退 ⑤危险				
营业种类					
进货对象	①牌占 % ②牌占 % ③牌占 %				
销售种类	①门市 % ②机关 % ③批发 % ④其它 %				
销售范围	①本地 ②其它				
销售价格	①合理 ②略低 ③略高 ④削价				
营业性质	①专营 ②兼营				
每月平均销售实绩					
每月平均销售力					
最高月额	进货		最低月额		
	销售				
	存货				

VI一般概况

组 织	①独资 ②合资 ③股份公司			
门市面积	①大 ②中 ③小			
开业时间	年 月 日			
门市布置	①好 ②普通 ③可以 ④不好			
仓 库	①大 ②中 ③小 ④无			
退货习惯	①无 ②合理 ③不正常 ④正常			
财务管理	①佳 ②普 ③劣 ④无			
存货管理	①佳 ②可以 ③一般 ④劣			
店 铺	①自有 市价 ②租用 租金			
店 址	①闹市②商店街③住宅街④工矿区⑤郊区			
车 辆	①轿车 ②大卡车 ③三轮车 ④摩托车			
同行业中地位	①领导力②具影响力③一流④二流⑤三流			
员工情况	店员 名	推销员 名	修理员 名	临时工 名
对国际名牌认识程度	①了解 ②略知 ③熟知 ④不知 ⑤颇感兴趣			
最近半年来实绩变化：以往每月平均实绩 现况 预测				
与其他厂家的特殊关系：				

Ⅶ保全关系

担保品	名称	所有权者	记 事	登记价格	实际价格	抵押手续	
店 保	商号	资本额	营业执照号	店址	负责人	身份证	担保手续
个人保	姓名	身份证号	住 址	记 事	担保手续		
经销合约							

Ⅷ资信机构提供资料

Ⅸ结论

最高信用程度

Ⅹ调查或填表者

1	2	3	4	5	6	7	8	9	

客 户 管 理

XI 确认者

董 事 长		总 经 理		业 务 经 理		业 务 科 长		营 业 主 任	
-------------	--	-------------	--	------------------	--	------------------	--	------------------	--

表 8-11 客户分布现状表

年度 摘 要	地区别	户数	销 售 量		备 注
			金额 (元)	比率 (%)	
	合 计				

表 8-12 客户销售预定及成绩进度表

地区： 月份： 制表： 年 月 日

客 户 等 级	客 户 名 称	销售金额				销售数量				备 注
		上月实绩	本 月 份			X 产 品		Y 产 品		
			预定	实绩	完成预 定 %	预定	实绩	预定	实绩	
I	合计									

8.5 如何处理客户投诉

处理客户投诉是客户管理的重要内容。出现客户投诉并不可怕，问题是如何正确地看待和处理客户的投诉。一个企业要面对各式各样的客户，每日进行着庞大复杂的销售业务，做到每一项业务都使每一个客户满意是很难的。所以，我们要加强与客户的联系，倾听他们的不满，不断纠正企业在销售过程中出现的失误和错误，补救和挽回给客户带来的损害，维护企业声誉，提高产品形象从而为不断巩固老客户、吸引新客户不懈努力。

客户投诉的内容

因为销售的各个环节均有可能出现问题，所以客户投诉也可能包括产品及服务等各个方面，主要可以归纳为以下几个方面：

(1) 商品质量投诉。主要包括产品在质量上有缺陷、产品规格不符、产品技术规格超出允许误差、产品故障等。

(2) 购销合同投诉。主要包括产品数量、等级、规格、交货时间、交货地点、结算方式、交易条件等与原购销合同规定不符。

(3) 货物运输投诉。主要包括货物在运输途中发生损坏、丢失和变质或因包装或装卸不当造成的损失等。

(4) 服务投诉。主要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与抱怨。

客户投诉处理应注意的问题

第一，建立健全各种规章制度。要有专门的制度和人来管理客户投诉问题。另外要做好各种预防工作，使客户投诉防患于未然。因此需要经常不断地提高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，加强企业内外部的信息交流。

第二，一旦出现客户投诉，应及时处理。对于客户投诉，各部门应通力合作，迅速作出反应，力争在最短的时间里全面解决问题，给客户一个圆满的结果。否则，拖延或推卸责任会进一步激怒投诉者，使事情进一步复杂化。

第三，处理问题时应分清责任，确保问题的妥善解决。不仅分清造成客户投诉的责任部门和责任人，而且需要明确处理投诉的各部门、各类人员具体责任与权限以及客户投诉得不到及时圆满解决的责任。

第四，对每一起客户投诉及其处理都要作出详细的记录，包括投诉内容、处理过程、处理结果、客户满意程度等。通过记录、吸取教训、总结经验，为以后更好地处理好客户投诉提供参考。

客户投诉处理流程

客户投诉处理流程一般说来，包括以下几个步骤（如图 8-2 所示）。

（1）记录投诉内容。利用客户投诉登记表详细地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，要制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，即可以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。如属运输问题，交储运部处理；属质量问题，则交质量管理部处理。

(4) 责任部门分析投诉原因。要查明客户投诉具体原因及具体造成客户投诉的责任人。

(5) 公平提出处理方案。根据实际情况，参照客户的投诉要求，提出解决投诉的具体方案，如退货、换货、维修、折价、赔偿等。

(6) 提交主管领导批示。对于客户投诉问题，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，及时作出批示。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，通知客户，并尽快地收集客户的反馈意见。对直接责任者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。同时对不及时处理问题造成延误的责任人也要进行追究。

(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，提出改善对策，不断完善企业的经营管理和业务运作，以提高客户服务质量和服务水平，降低投诉率。

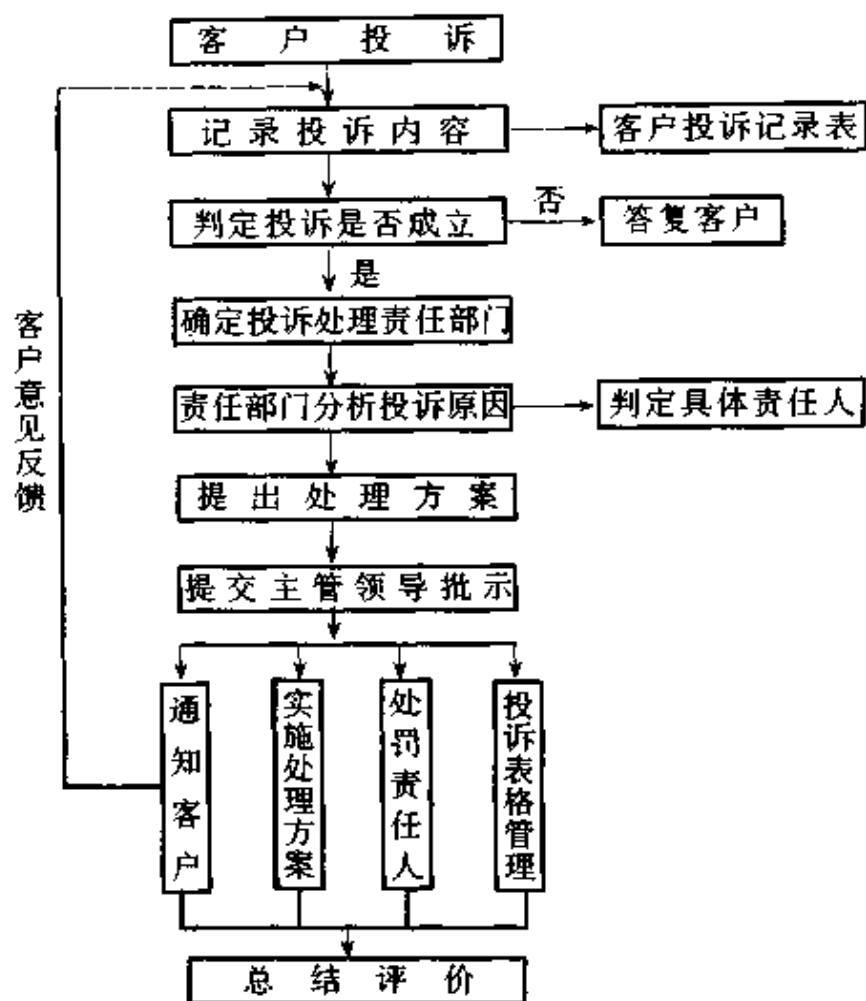


图 8-2 客户投诉处理流程图

表 8-14 客户投诉登记表 年 月 日

投诉客户名称:		地址:	
受理日期:		受理编号:	
客户要求:			
受理单位意见	质量管理单位	受理单位	营业单位

主管:

科长:

制表:

客 户 管 理

表 8-15 客户投诉调查表 年 月 日

受理案件		发生原因	处理经过	建 议	
编号	内 容			对 策	改 进

营业单位： 质量管理科： 受理单位：

表 8-16 客户投诉处理表 年 月 日

客 户		订 单 编 号		制 造 部 门		交 运 日 期 及 编 号	
品名及规格		单 位	交 货 数 量		金 额		
投诉理由							
客户要求		赔 款	折 价	退 货	其 他		
		元	%元	数量：	金额：		
经办人意见：							
销售部意见：				采购部意见：			
制造部门意见：							
研究开发部意见：							
财务部意见							
副总经理批示：							
总经理批示：							

表 8-17 客户投诉处理通知书

发文号：

发文日： 年 月 日

客户名称			
订单编号		问题发生单位	
订购日期		制造日期	
索赔数量		制单号码	
索赔金额		订购数量	
		处理期限	
发生原因及调查结果		客户希望 1. 退货 2. 退换 3. 打折扣 4. 至客户处更换 5. 其他	
		营业部观察结果	
处理及公司对策		公司对策实施要领	
		对策实施确认	

随 感



第九章

销售业绩评估

我们判断各人的情况,不能只看开头,还应该看到结尾。

——一位企业家语

Pilot Marketing

9.1 销售业绩评估的作用

商品市场瞬息万变，竞争异常激烈，企业要想在国内外市场竞争中取胜，并得到不断的发展，就必须加强和改善经营管理，推行现代科学管理。而销售分析与评价正是现代科学管理的重要一环。它的作用在于：

第一，通过销售分析与评价，有利于企业经营管理水平的提高。销售分析与评价作为认识实践的重要方法，可以帮助销售管理人员正确认识各项销售活动的内在联系，明确影响销售活动的各种原因，找出销售活动中存在的关键问题。这就为销售措施的改进和新的销售战略的制定提供了科学依据。在销售战略的实施过程中进行销售分析与评价，既可监督、检查战略的实施情况，又能考察销售战略是否符合实际和有效。

第二，通过销售分析与评价有利于目标管理的推行。企业根据市场需要，确定销售战略目标后，就要将销售战略目标在企业内部进行指标分解，实行目标管理，要求做到“人人有事做，事事有人做”，不能出现人浮于事、有事无人做的现象。企业在实行目标管理过程中，离不开销售分析与评价，需要经常检查计划目标的完成情况，分析影响计划完成的原因，找出有利于计划完成的积极因素和阻碍计划完成的消极因素，正确评价企业各项销售工作，从而为制定改进措施或调整目标计划提供依据。同时，开展销售分析与评价，能把影响销售活动的主客观原因区分开来，可以查清各责任单位对销售成果的影响，从而分清责任和贡献大小，有利于把经济责任和经济利益结合起来。

第三，通过销售分析与评价，有利于目标利润的实现。企业以目标市场需求为中心，不断满足顾客需要，其目的在于扩大销售，获取利润。企业开展销售分析与评价，通过对影响利润形成的各种因素的分析比较，可以衡量企业销售活动取得的经济效益水平与存在的差距，判断各项销售措施的得失。同时，通过对人力、物力、财力等资源利用情况的分析，可以找出实现资源利用最佳组合的方法。这对企业不断提高经济效益，实现预期利润具有重要作用。

9.2 销售业绩评估的方法

实践是认识的基础，正确的认识来源于实践。进行销售分析与评价时，要从实际出发，实事求是地进行分析；要通过现象看本质，从经济指标的综合评价开始，按发生时间、地点、管理环节和变化原因进行有的放矢的深入分析；要综合分析各项相关的经济指标和影响因素，找到问题的关键，以全面的、发展的观点来评价企业销售活动。

销售分析与评价的方法很多，这里仅选择几种常用的分析法来进行说明。

1. 绝对分析法

绝对分析法是通过销售指标绝对数值的对比确定数量差异的一种方法，它是应用最广泛的一种方法，其作用在于揭示客观存在的差距，发现值得研究的问题，为进一步分析原因指明方向。

依据分析的不同要求主要可作三种比较分析，即将实际资料与计划资料对比，与前期资料对比，与先进资料对比。

(1)与计划资料对比,可以找出实际与计划的差异,说明计划完成的情况,为进一步分析指明方向。如计划 1995 年 7 月完成销售额 4 万,实际完成 80 万。

(2)与前期资料对比,如与上月、上季、上年同期对比可反映销售活动的发展动态,考察销售活动的进步情况。

(3)与先进资料对比,可以找出同先进水平的差距,有利于吸收和推广先进经验,挖掘潜力,提高工作效率和利润水平。

在运用绝对分析法时,要注意对比指标的可比性,对比指标双方的指标内容、计算方法以及采用的计价标准和时间单位应当一致。在与其他企业比较时,还要考虑各种不同因素的影响。

2. 相对分析法

相对分析法是指通过计算、对比销售指标比率,确定相对数差异的一种分析方法。利用这一方法,可以把某些不同条件下不可比的指标,变为可比指标,进行对比分析。

依据分析的不同目的要求,可计算出各种不同的比率进行对比。主要有:

(1)相关比率分析。这是将两个性质不同而又相关的指标数值相比,求出比率,从销售活动的客观联系中进行研究分析。如将纯利润与企业全部投资相比,求出投资收盗率;将销售费用与销售收入额相比,求出销售费用率等。然后利用这些经济指标再进行对比分析。

(2)构成比率分析。这是计算某项销售指标占总体的比重,分析其构成比率的变化,掌握该项销售指标的变化情况。如将某一种产品的销售额与企业总的销售额相比,求出它的构成比率,然后将它的前期构成比率和其它产品构成比率相对比,能发现它的变化情况和变化趋势。

(3)动态比率分析。这是将某项销售指标不同时期的数值相比,求出比率,以观察其动态变化过程和增减变化的速度。由于采用的基期数值不一样,计算出的动态比率有两种,即定基动态比率和环比动态比率。定基动态比率是指某一时期的数值固定为基期数值计算的动态比率。计算公式为:

$$\text{定基动态比率} = \text{比较期数值} / \text{固定基期数值} \times 100\%$$

环比动态比率是指以每一比较期的前期数值为基期数值计算的动态比率。计算公式为:

$$\text{环比动态比率} = \text{比较期数值} / \text{前期数值} \times 100\%$$

3. 因素替代法

因素替代法是指通过逐个替代因素,计算几个相互联系的因素对经济指标变动影响程度的一种分析方法。下面举例说明因素替代法的应用。

表 9-1 影响销售额变动因素分析表

计算顺序	替换因素	影响因素		销售额 (元)	与前一次计 算差异(元)	各因素的 影响程度
		销量(件)	单价(元)			
计划数	-	4,000	1	4,000	-	62.5%
第一次替代	销量	3,000	1	3,000	-1,000	62.5%
第二次替代	单价	3,000	0.8	2,400	-600	37.5%
合计					-1,600	100%

假定某销售部门某月计划以单价 1 元的价格销售某种小商品 4,000 件,销售额为 4,000 元。到了月末,只以单价 0.8 元售

出 3,000 件,销售额为 2,400 元,销售实绩与计划差额为 1,600 元,完成了计划的 60%。那么,销售实绩的差额有多少是由于降价引起的?有多少是由于销售量下降而引起的?运用因素替代法分析计算如表 9-1 所示。

由表 9-1 可见,销售额的下降有 62.5%是由销售量的目标没有达到造成的,有 37.5%是由于降价引起的。企业部门应详细调查销售量没有完成的原因。

在运用因素替代法时要保持严格的因素替代顺序,不能随意改变。分析前必须研究各因素的相互依存关系。一般来说,就实物量指标和货币量指标而言,应先替换实物量指标,后替换货币量指标。因为实物量指标的增减变化一般不会改变货币量指标的变化。就数量指标和质量指标而言,应先替换数量指标,后替换质量指标。这是因为数量指标的增减变化,在其他条件不变的情况下,一般不会改变质量指标的变化。如果同类指标又有各种因素,则应分清主要和次要的因素,依据其依存关系确定替代顺序。这样有利于分清各个因素对销售指标变动的影响程度,判断有关方面的经济责任,公正评价销售管理部门的工作。

4. 量、本、利分析法

量、本、利分析法是依据销售量、销售成本和利润之间的相互关系,测量三者之间变量关系的分析方法。

量、本、利三者之间的关系是:销售收入与销售成本之间的差额为利润(或亏损)。量、本的变动影响增减,要使利有增加,必须变动量和本。销售成本包括固定成本和变动成本两类。固定成本,不随销售量的增减而变动,但每个单位产品的固定成本随销售量的增减而变动。变动成本随销售量的增减而增减,而每个单位产品的变动成本不变。

运用量、本、利分析法，首先要测算保本点即盈亏平衡点，然后在此基础上进行分析。盈亏平衡点是指销售收入额正好抵补销售成本额，即无利润也无亏损的状态。如果销售量大于盈亏平衡点就能获得一定的利润，如果销售量小于盈亏平衡点就发生亏损。

那么怎样确定盈亏平衡点？根据量、本、利之间的关系，盈亏平衡点的销售收入额等于该点的变动成本总额与固定成本总额之和。即：

盈亏平衡点的销售收入额 = 盈亏平衡点的变动成本总额 + 固定成本总额

假设： Q_0 表示盈亏平衡点销售量

P 表示单位产品价格

C 表示单位商品变动成本

F 表示固定成本总额

上述公式可表示为： $Q_0 \times P = Q_0 \times C + F$

整理得： $Q_0 = F / (P - C)$

假设： S_0 表示盈亏平衡点销售收入额

则： $S_0 = F / (1 - C/P)$

例如，某企业销售部销售某种产品，单价为每件 5 元，单位产品变动成本为 4 元，每月固定成本总额为 50,000 元。根据量、本、利分析法，可计算出盈亏平衡点的销售量：

$$Q_0 = F / (P - C) = 50,000 / (5 - 4) = 50,000(\text{件})$$

原计划每月盈利 30,000 元，销售 80,000 件，但由于市场行情变化，单位售价调整为 4.8 元，要实现预期利润目标，销售量必须达到什么水平？

$$Q_0 = (50,000 + 30,000) / (4.8 - 4) = 100,000(\text{件})$$

就是说要完成销售量 100,000 件。

以上所讲的是几种常用的分析方法。各部门应根据自己的具体情况选择不同的分析方法。此外,还可采用分组法说明总体内容指标的构成变动,采用指标法说明某些指标的发展动态等。

9.3 销售业绩评估的程序

销售分析与评价作为销售工作重要的一环,要有组织、有秩序地进行。为此,应遵循一定的程序,具体说来一般有以下几个步骤:

第一步:确定分析计划。为了提高销售分析的准确性,销售分析应有计划地进行。分析计划要确定分析的目的和要求,分析的内容和范围,分析工作的组织和分工,分析的资料来源,分析的方法等。在分析计划的执行过程中,如果出现新问题、新情况,应及时加以补充和修改,以确保分析工作的正常运转,提高分析效果。

第二步:收集分析资料。分析资料是进行销售分析的重要依据,分析人员应全面、系统、完整地收集各方面的资料。一般来说,分析资料主要包括:各项销售计划、预算、定额、责任指标等计划资料,各项业务核算资料,各种内外部报表资料,同行业有关资料,有关合同、协议、决议等文件报告资料,以及各种环境状况、市场状况、顾客意见等销售调查资料。

第三步:研究分析资料。资料收集要进行整理、分析和研究。对不正确的或失实的资料应剔除,对于不可比的资料要予

以调查或进行淘汰，对符合实际的、有用的资料进行归纳、分类、整理，运用不同的分析方法进行比较分析，找出实际与计划、与上期、与先进水平的差异，确定应当研究的重点问题，然后，分析形成差异的各种原因，分清主次，测定各项因素的影响程度，以找到问题的关键，最终为解决问题提供思路。

第四步：作出分析结论。进行销售分析与评价主要是为了肯定成绩，总结经验，发现问题，吸取教训，以挖掘潜力，制定最佳销售组合，实现更多的利润。在作出分析结论时，对各项销售业绩的评价应当切合实际，并对其中的问题提出切实可行的改进措施、建议和实施方案。同时，还应对以往分析中所提出的改进措施、建议和实施方案的实行效果作出分析评价结论。

第五步：编写分析报告。销售分析报告是向销售主管部门、销售人员和有关领导汇报分析情况的全面的书面资料。分析报告的编写因分析内容不同而有所区别，如有的是全面分析，有的是专题分析，有的是定期分析，有的是日常分析，侧重面都是不一样的，但其基本要求是一致的，即要求实事求是，客观而全面；重点突出，防止面面俱到；对情况的说明要真实、准确；作出结论要有根据，避免主观臆断；提出的改进措施、意见和方案要具体、可行；文字力求简明扼要，图表力求清晰易懂。另外，销售分析报告应及时送达有关部门和人员，提高其时效性，真正为提高销售管理水平，扩大销售业绩作贡献。

9.4 销售业绩评估的指标

销售量评估

1. 总销售量评估：用于全面的分析公司业绩

表9-2是公司销售量从1987年一直处于增长趋势的情况，且增幅呈递升的态势。虽然总的销售业绩是好的，但不同区域，不同产品，不同的消费群是否业绩都好呢？还需进一步的分析，才能发现公司的优势及劣势。

表9-2 销售量增长状况分析表

年	公司销售量 (万元)	行业销售量 (万元)	市场占有率
1996	4.87	83.42	5.84%
1995	4.53	80.19	5.65%
1994	4.45	76.41	5.82%
1993	4.01	72.18	5.56%
1992	4.18	72.04	5.80%
1991	3.96	66.59	5.95%
1990	3.92	62.48	6.27%
1989	3.56	60.37	5.90%
1988	3.78	60.94	6.20%
1987	3.54	57.48	6.16%

2. 区域销售量评估

表 9-3 区域销售量分析

区域	市场指数%	销售目标 (万元)	实际销售量 (万元)	实际/目标 (%)	偏差(万元)
1	18.4%	1,380,000	1,410,000	102%	+ 30,000
2	15.7%	1,177,500	1,202,000	103%	+ 24,500
3	15.2%	1,140,000	1,110,000	97%	- 30,000
4	13.4%	1,005,000	1,104,000	110%	+ 99,000
5	12.8%	960,000	970,000	101%	+ 10,000
6	12.6%	945,000	984,000	104%	+ 39,000
7	11.9%	892,500	865,000	97%	+ 27,500
总计	100.0%	7,500,000	7,655,000	102%	+ 155,000

从表 9-3 可以看出区域 3 业绩最差，区域 4 业绩最好。再进一步分析区域的市场状况是潜在消费者少，区域设计不合理；还是竞争对手太强；还是销售人员数量少，素质差等因素。进而提出改进的措施，改善销售业绩。

产品销售评估可以与行业内同产品销售量比较，如果两者变化同步，销售业绩正常。如果变化不同步，如行业 A 产品销售量增加 4%，企业销售量增加 10% 甚至不增加，就要分析原因，加强 A 产品的销售工作。

3. 按产品销售量评估

表 9-4 产品销售量分析

产 品	配 额 (万元)	实际销售额 (万元)	实际/配额	偏差
A	9000	8500	94%	- 500
B	7000	9200	131%	+ 2020
C	6000	6100	102%	+ 100
D	4000	3400	85%	- 600
E	3000	3200	107%	+ 200
F	2000	2200	110%	+ 200
G	4000	4400	110%	+ 400
总计	35000	37000	+ 106%	+ 2000

4. 消费者类型销售量评估

表 9-5 消费者群销售量分析

消费者类型	目 标 (万元)	销售量 (万元)	实际值/目标值	偏差
1	300	340	113%	+ 40
2	280	270	96%	- 10
3	275	220	80%	- 55
4	230	245	107%	+ 15
5	190	225	118%	+ 35
6	185	160	86%	- 25
7	140	155	111%	+ 15
总计	1600	1615	101%	+ 15

从上表可看出, 2 类、3 类消费者销售量减少。应分析原因,

是否有替代品，是否访问时间减少等因素。应采取相应措施，以改变这种局面。

另外，还可以根据公司的需要，按分销渠道，订单大小、销售方法（如邮购、直销、电话销售等），或按时间的排列分析销售量，进行纵向横向的比较。认清趋势，发现问题，识别机会，改进工作，进一步提高销售业绩。

市场占有率评估

市场占有率可以揭示公司的竞争实力。反映公司在市场的地位和业绩。市场占有率评估，即要与本公司历史占有率相比，也要与竞争对手的占有率相比。

表 9-6 市场占有率分析

区域	行业销售量 (万元)	公司销售量 (万元)	占有率%	1990	1987	1984	行业 趋势
A	76	9	11.8	11.6	11.7	11.8	消极
B	102	17	16.7	16.2	15.4	14.2	积极
C	104	7	6.7	6.8	7.1	7.3	积极
D	318	42	13.2	13.4	13.3	13.1	一般
E	394	49	12.4	15.4	15.6	16.2	积极
F	216	20	9.3	8.2	8.1	7.4	一般
G	181	16	8.8	11.4	11.7	11.8	消极
H	99	10	10.1	9.4	9.0	8.1	积极
I	54	12	22.2	21.8	21.4	20.2	消极
J	76	8	10.6	9.8	9.6	9.0	积极
K	83	8	9.6	9.0	8.4	8.0	积极
总计	1703	198	12.1	11.63	11.9	11.6	

有时，公司销售额增加，单从这一项来看，似乎业绩很好，但市场占有率却下降，这说明行业竞争强度加大，公司还

应加强工作，保持市场地位。此外一种情况，公司销售额几年内保持不变，但市场占有率却上升了，这说明在行业不景气时，公司销售工作很努力。

这说明对业绩进行评估时，应从不同的角度来考查，分清内因外因对业绩的影响，才能使评估客观公正。

费用利润分析

费用的评估，也可以按总费用与各分类费用，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。同时还可以用销售额、费用的比率分析，分析不同情况下费用的利用效率，费用的评估，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，调整费用的使用，提高费用的使用效率。从而保证公司利润的实现。

利润的分析也可以按总利润及各分类利润进行分析。利润分析对销售工作具有很大的指导作用。可以加强高利润区域、高利润产品、高利润消费者群的工作，保证公司利润的实现。

随 感

第十章

销售经理管理手册

圣人之治藏于民。

——韩非子

Pilot Marketing

本章对销售经理的各项工作方法及注意事项进行了归纳和总结，编成销售经理管理手册，以备销售经理对照参考。共分为两个部分，即销售工作管理手册、促销工作管理手册。

10.1 销售工作管理手册

1. 销售方针的要点

(1) 销售方针的内容

①销售方针是销售经理在自己所管辖的业务范围以内制定促销及营运方面的方针。

②销售方针分为长期方针（3~5年）及短期方针（1年以内）两种。销售经理所决定的，属于短期方针。

③销售方针的确立，应以公司经营的目标为基础。

(2) 如何制定销售方式

①正确把握公司业务的经营目标及董事长与直属上级的政策，以此为依据，制定适当的销售方针。

②销售部对于各方面的问题（例如：市场开发、利润的提高、广告宣传、回收管理等等），都必须制定方针。

③配合当年或长期的营运重点及公司的经营方针，来制定销售方针。

(3) 销售方针的贯彻

①除了以口头发表及说明之外，还要发布文件，以便方针能正确并彻底地实施。

②尽量避免“自己（上级）认为有关人员（属员及其他

人)已经明白,而实际上并未彻底了解的情形”发生。

③销售方针公布后,仍需反复地加以说明。

2. 销售计划的要点

(1) 销售计划的内容

销售经理所制定的销售计划,不能仅包括以销售额为主体的预算数值和计划的实施步骤而已,应包括销售组织、商品、消费者、售价、销售方法、促销(包括广告和宣传)、销售预算等的广义计划。

(2) 拟定销售计划时的注意事项

①配合已拟定的销售方针与政策,来制定计划。

②拟定销售计划时,不能只注重特定的部门(或人)。

③销售计划的拟定必须以经理为中心,全体销售人员参与为原则。

④勿沿用前期的计划或制定惯性的计划。必须要制订新计划,确立努力的新目标才行。

(3) 销售计划的实施与管理

①经理对于销售计划的彻底实施必须负完全的责任。

②拟定计划后,要切实施行并达成目标,计划才有意义。所以对于销售计划的实施与管理必须彻底。

③计划切勿随便修正,除非遇到情势的突变或尽了一切努力仍无法完成目标时方可更改。

3. 销售组织的要点

(1) 销售组织与业务效率

①注意销售部内的组织和推销人员的关系。组织的编成方式和业务效率及业绩有密切的关系。

②销售经理对于自己所管辖部门的组织形态和有效率的营运，应经常留意。

③不可忽略组织管理的研究。

(2) 组织营运的重点

①销售组织有效率地营运关键在于销售经理的作法，尤其以销售经理的领导能力的发挥最为重要。

②对于推销人员，要训练其团队精神。

③在销售组织里，要特别注意：

(a) 销售的分担与配置。

(b) 命令、报告系统。

(c) 责任与权限的明确划分。

(3) 权限内组织的修正

①销售组织的大纲，应由董事会或董事长裁决；至于其细节，则属于销售经理的权责。

②在销售经理的权限内，应视环境的变化而修正组织，使之具有适应性；对于组织的合理化，也需立即着手进行。

③对于权限外的问题，应请示上级。

4. 销售渠道的要点

(1) 根据自己公司的实际情形

①对于行业、自己公司在行业里的地位、商品、资本、地理条件等，要有客观的认识，以采取适当的销售渠道政策。

②采取独立的、系统化的、或参考其他公司的系列。无论采取哪项政策，都要充分研究相互的得失关系。

(2) 应以效率性为本位

①不要以过去的情面、私情、上级的偶发意向或仿效其他公司来决定销售途径。

②不要只凭借负责的推销员或顾客（代理商或消费者）等的意见或评价便下判断。必须根据客观而具体的市场调查来决定销售的途径。

③效率不高的销售途径，应果断地废止，重新编制新的销售途径。关于这一点，销售部的经理必须向上级请示。

④交易条件和契约的制定必须格外地小心，一切都要以书面形式签订。

(3) 寻求与试行新的销售途径

①销售经理必须调查研究，并努力创造更有效率的销售途径。

②纸上谈兵是无法知道确实的效果的。所以，应该在危险性较小的范围内，先试行看一看。

5. 市场调查的注意要点

(1) 计划与策略必须详尽

①不管调查的目的和规模如何，实施的方法一定要有细密的计划。

②尽量以最少的费用、时间、人数来完成调查。

③在预备调查或正式调查期间，如发觉没有继续调查下去的必要时，应立即停止调查，不要碍于面子而拖延。

④尽量利用已有的资料和实地调查的资料。

(2) 调查结果的有效运用

①必须确实地整理调查的内容与严守提出报告的日期。

②负责调查者应使调查的结果能够有效地运用。

③调查结果应尽量予以运用，不可随便否定或忽视。

(3) 公司外的专门机构负责调查时

①不要輕易地完全相信对方所说的话，必须先调查该机构的能力、业绩、信用等问题；负责市场调查的销售经理应亲自去调查。

②调查之前的商讨要能充分协调。本身的要求及希望应该据实提出；调查结果不完整时应重新调查。

(4) 信用调查

①信用调查的方法一般可分为三种：

(a) 由公司内的专业部门或者销售负责人去从事调查。

(b) 借助公司外的专门机关进行调查。

(c) 合并 (a)、(b) 两者来调查最为理想。

②编制信用调查说明书，并依此来教导部属。

③为了便于判定调查结果或避免遗漏调查项目，应将信用

调查表定型化。

④重要的或是大客户的调查必须由销售经理亲自负责。普通的调查指定专人负责即可。

⑤对调查的内容有疑问时不要随便处理，必须彻底查明。

⑥信用调查不仅发生于交易前，交易后也要作定期的调查。

6. 新设立或撤消分公司、营业处的注意要点

(1) 新设立或撤消均要慎重考虑

①分公司、营业处的存在，对于经营及销售方面有利也有弊。

②若利多于弊时，即应设立新的分公司或维持现状；当弊多于利时，即应缩小编制或撤消分公司。

③对于利弊的判断，不可依据主观或直觉，必须要凭借科学化的分析。

④新设立分公司时要慎重考虑，缩小编制或撤销分公司时，须当机立断。

(2) 新设立分公司时的注意事项

①事前的调查和利益的核算必须非常慎重。

②不要为了迎合上级的偶发意向，而设立新的分公司或营业处。必须根据销售经理本身的想法及信念来定。

③尽量阶梯式地展开，先由小规模开始（以派驻人员的方式），再渐次扩大。

④分公司、营业处的负责人的选定最为重要，不可任意委派。

(3) 缩小、撤消时的注意事项

- ①不要受对内、对外的面子问题所拘束。
- ②无论对内或对外，均要有充分的理由才可缩小或撤销。
- ③凡撤销的分公司、营业处，对其有价值的东西要给予充分有效地利用。

7. 开发新产品的注意要点

(1) 不要委任其他部门

①纵使商品的计划部门、制造部门等在组织上隶属其他单位时，也不可以完全委任给他们。

②若商品的开发部门在自己的管辖范围内时也不可以完全委任给他们，放任不管。

③最重要的是，要与企划部门及开发部门共同研究。

(2) 构想、情报的提供与协助

①任何构想及情报，都要毫不遗漏地提供给开发部门。

②代理商与消费者的意见特别重要。

③大规模的公司要有制度地搜集情报。

④应积极地经常与开发部门（有关人员）协同研究，并举行研讨会。

(3) 市场开发与销售

①如果没有得到销售部门的协助，无论商品多么优良，仍难有较高的销售量。

②不要对商品的可销性妄下结论。

③销售商品的态度不要敷衍了事，应颇具信心地去销售。

8. 开发新市场的要点

(1) 适当人选的配置

①并非每个人都适合市场开发的工作，所以要选用挑战欲较强的推销员。

②以兼职的性质来从事市场开发，是收不到效果的；所以组织新编制，设立专门的部门及配置适当人选。

③公司内若无适当人选，可向外寻求。

(2) 策略与耐心

①盲目地开拓市场，效率必定不高。必须运用策略，才能收效。

②在市场的开拓上不能完全委任于负责人，销售经理也应给以协助。

③行动必须勤勉而积极，并需有耐性。

(3) 销售经理应有的态度

①销售经理应身为表率，去对付更强的竞争者。

②当部属求援时，要立即行动。

③若市场开拓的情况未见好转，切莫沮丧，要有信心及魄力经常与部属接触。

9. 估价的注意要点

(1) 估价方式的决定

①不管估价内容的粗浅或繁杂，都要决定固定的方式。

②新产品、改良品应由制造部门、设计部门或其他部门累计成本后再予以慎重地估价。

③估价的方式必须请教有关人员，以求彻底的了解。

④销售经理一定要仔细看估价单。

(2) 充分了解有关的情报

①估价单提出以前，必须尽量正确的搜集顾客及同行业者（有估价竞争时）的情报。

②要积极地使用各种手段来搜集情报。

③必须慎重考虑有无洽谈的必要及洽谈的方式。

(3) 估价单提出后的追踪

①估价单提出后，必须收到迅速而正确的回馈。

②根据估价单的存根作定期或重点式的研讨。

③当交易成功经理必须出面时；要即刻行动。

10. 订立契约的注意事项

(1) 订立契约愈慎重愈有利

①交易开始时的契约，不论是以书，面或口头约定，都要格外地慎重。

②设想双方的财力及交易时所发生的一切条件，将之列入契约里。

③要有耐性地交涉，尽量争取有利的条件。

(2) 拟定交易规定或契约书

①契约应尽量根据规定或文件，尤其是签定重要的交易或大批交易的契约时应更加慎重。

②共通的、基本的交易必须依交易规定来决定（如代理商的交易规定等）。

③重要的和交易内容复杂的契约书，必须请专家（公司内、外的）过目。

④任何一种契约书经理都必须过目，对于特约事项更需特别留意。

(3) 违反契约或发生纠纷时

①销售经理必须亲自想好对策并加以处理，不可完全交给部属去处理。

②不管是由哪一方所引起，均不可轻易地放弃或随意处理。

③不管何种纠纷，均应将情形呈报给上级。

11. 顾客管理的注意要点

(1) 顾客总帐的作法和活用

①根据一定的格式作成顾客总帐（或卡片）。

②顾客很多时，只要作重要的或大客户的总帐即可。

③顾客的卡片往往容易被忽略，因此，如何有效地活用，经理应充分加以指示和指导。

④应该随着顾客的情况变化加以记录。

(2) 与顾客保持良好的关系

①通过广告宣传、销售计划的综合对策及推销员的个别接触与顾客保持良好关系。

②销售经理不要只去访问特定的顾客，而应普遍地作巡回访问。

③不管如何，与顾客沟通意见并保持良好的人际关系最为重要。

④销售经理必须充分了解针对每一位客户的销售、回收和经营的内容。

(3) 指导顾客的方法

①积极地将有利的情报提供给顾客。

②对于改善业绩及经营等问题，要经常地指导顾客。

③顾客提出意见时要坦诚、虚心地接受。

12. 对于代理商、特约商的注意要点

(1) 代理商制度是否适当

①代理商、特约商制度，对于目前的形势是否恰当，必须经常地加以分析及研讨。

②也要经常不断地研究代理商的增减、编制和变更交易条件等问题。

③新制定代理商制度时必须特别慎重，如果处理不恰当将来会造成销路上的困扰。

(2) 把握各代理商的实际情况

①销售经理对于各代理商、特约商的实际情况应有详细的了解。

②作代理商总帐（卡片也可），对方的业绩或变更事项应随时加以记录。

③不要仅依靠推销员的报告，销售经理也要亲自去访问，以便更加认识各种实际情况。

(3) 与代理商保持良好的关系

①不但要与代理商维持良好的关系，同时要尽一切努力让代理商协助自己的公司。

②对于代理商的请求也应尽量给予协助（但要衡量自己公司的力量）。

③对于代理商的销售及营业促进有帮助的情报提供与指导，要积极地进行（没有专职的人员时，经理必须负责。）

13. 协助经销商的注意要点

(1) 有效的实施方法

①有关协助经销商方面，销售部门要制定年度方针和实施计划。

②没有专门组织（销售企划科等）时，应该让经办的科长制定计划和细则。

③指导、援助经销商时，要特别研究应使用何种具体的方法才会收到最理想的效果。

④预算必要的经费。

⑤除了资金或物质方面的协助外，还要特别注重人事方面（特别是经营、销售等的技巧）的协助。

(2) 培育指导人员

①最重要的是，培育专业的指导人员才能指导经销商，使之增加业绩。

②不要让经销商以他们个人的经验来经营或求发展，而应有组织、有制度地教导他们。

(3) 与负责的推销员联系

①要与负责的推销员经常洽商，以密切地交换情报。

②适时地测定销售效果。

③教导第一线的推销员有关协助经销商的知识。

14. 展示会、旅行招待会的实施要点

(1) 共同的要点

①企划时，不要完全依赖：

(a) 高阶层上级的构想

(b) 经理的构想

(c) 特定部下的意见

(d) 过去计划的惯性

(e) 同行业的作法

②要特别重视利润。利润的算法可以采用两种方式：个别计算各展示会、旅行招待会的利润，以及综合计算一定期间内所有的展示会、旅行招待会的利润等。

③尽早制定计划。计划前应充分地调查、分析、研讨。

④会场上要用和谐的态度主动地招待顾客。

(2) 展示会的要点

①不可依照销售经理的喜好来选择展示会的商品。

②销售经理应亲自到准备租用的会场察看。

③销售经理要亲自邀请主要的客户务必光临。

(3) 旅行招待会的要点

①事前要确知参加者的姓名、人数，并特别留意参加者是否携带家眷或同伴。

②分配房间时要特别慎重，需要先取得较挑剔客户的谅解。

③在酒席中，销售经理应成为中心人物，尽量使气氛热闹。

15. 情报管理的要点

(1) 情报的内容

①情报越多越好，其内容要彻底的加以研究。

②选择情报的内容应从营业、销售促进、业务的经营等不可缺少的部分开始。

③销售经理、科长及关系者应共同协商，对于情报的内容加以取舍选择。

(2) 情报的搜集法

①情报搜集的来源分为公司内部和公司外部。

②有关公司的情报，销售部门应决定各方情报特定的负责人员及搜集情报的方法。

③对于公司外的情报的搜集方法应讲究充分研究，特别是对于非公开的、机密性的情报，要个别研究其搜集法。

(3) 情报的活用

①情报应有系统地分类整理，以便随时采用。

②情报的目的在于活用，因此应该让关系者彻底的明了情报的内容及其活用的方法。

③情报、资料应不断地整理更新

16. 销售方面计量管理的注意要点

(1) 计量管理的内容

计量管理主要项目如下：

①与销售及利润有关的：

(销售额、退货减价、进货、毛利、存货额、存货周转率、

经费、收款、回收率及其他。)

②与劳动生产力有关的：

个人平均销售额、附加价值、利润、其他交易额、出勤率，工作效率等。

③各种计划的预估与实绩间的差异。

④计量分析数值。

⑤其他。

(2) 计量意识及正确的实施法

①管理者应让部下了解数字的重要性、计量所产生的计划与行动、根据计量所作的评价等。

②切莫捏造数字或玩弄计数。

(3) 预估与实绩的研讨与对策

①销售经理应不断地研究自己所管部门的科、股、个别人（个别的推销员、客户、商品等等）的预估与实绩。

②要查明预估与实绩间产生差异的因素，即时拟定对策与方法。

17. 配销的实施要点

(1) 销售目标的修订要点

①依分公司、科、个人的努力，编订可能实现的销售目标。

②尽量依照利润本位（营业利润、毛利、大概的附加价值等）分配销售目标。

③分配销售目标时要考虑各部门、各人的能力、特长等。

(2) 尽量朝着目标管理的方向努力

①要将上级分配的销售目标当作自己（或者是科、股）的

挑战目标，努力实现。

②个人的销售额总计最好能符合公司的销售目标。

③销售经理应教导部属，使之具有达成目标的观念。

④管理者应努力提高部属的道德观念，这是欲达成目标所需的最重要工作。

(3) 分配额的调整与检讨

①公司内、外的情势激变时，要慎重地调整分配目标。

②不可忽略实绩结果的研讨，以作为再挑战的参考。

18. 交货、送货的注意事项

(1) 严守交货日期

①有些推销员或出货、交货的经办人不太重视交货日期，这种观念要改进。

②接受订单时，对交货日期要有把握。

③接受已断货的订单时，需先确定进货的时间。

④销售经理应经常留意部属是否严守交货日期。

(2) 出货的注意事项

①最好设置出货、交货的专门部门或负责人。

②交货期较长的或分期交货的，应依订单的内容作交货管理。

③若发生延迟交货的情形或有送错货物的情况时，应分析其原因并研究对策。

(3) 委托公司以外的专门业者

①欲决定是否应委托公司以外的专门业者时，除了考虑经济因素外也需考虑营业、销售的综合利润。

②应对专门业者作必要的教导与指示，以防客户对公司产

生不良的印象。

③要与专门业者密切地洽商、联系。

19. 货款回收的注意要点

(1) 最重要的是防止呆帐

①要让推销员彻底的明确收回货款才算完成销售。

②准备以信用制度交易前，应彻底作好信用调查并决定正确的信用限度。

③应迅速获得客户经营或支付情况的异常情况。

④交易开始后，需定期性的重新研讨信用限度。

⑤若发现异常情况，应立即采取必要措施（限制销售，促进回收货款，设订担保物及其他）。

(2) 债权管理及促进回收

①债权管理虽然属于推销员及财务经办人所管辖，但不可将全部责任委任他们。

②销售经理对于各客户的销售额、收款额、未收款额等，应经常留意是否异常。

③要特别注意把握实态，以免部属对未收货款、回收情况等计算错误或作伪帐等。

④有关货款的回收应经常叮嘱经办，以期收到良好的效果。

20. 减价退货的实施要点

(1) 决定实施标准

①不可让推销员依个人的判断随意决定减价或退货。

②减价及退货均应获得销售经理的同意方可。

(2) 把握实际的情况

①减价、退货时一定要开传票，以保留确切的纪录。

②把握全体及个别（经办人别、客户别、商品别、季节别及其他）减价、退货的金额、比率、件数等。

③需和财务部门保持业务上的密切联系。

(3) 减价、退货的减少及预防政策

①应加强指示及提醒关系者有关减少、防止减价与退货方面的问题。

②彻底分析减价、退货的原因，从主要原因着手处理。

③切莫强迫推销员达成一定的销售额，以免遭致退货。

21. 处理索赔问题的注意要点

(1) 销售上的索赔

①销售上的索赔大多是有关交易方面的问题，即商品、价格，交货期、服务及其他方面的问题。

②对于索赔，无论大小均应慎重地处理。

③防止索赔问题的发生才是根本的解决问题之所在，不可等索赔问题发生时才图谋对策。

(2) 销售部门的处理

①要迅速、正确地获得有关索赔的情报。

②索赔问题发生时，要尽快地制定对策。

③销售经理对于所有的资料均应过目，以防属员忽略了重要问题。

④每一种索赔问题均应制定标准的处理方法（处理规定、手续、形式等）。

(3) 要与制造部门等联络

- ①有关商品（制品）方面的索赔，大多与制造部门有关。
- ②要访问经办人或听其报告有关索赔的对策、处理经过、是否已经解决等。
- ③与制造部门保持联系，召开协议会。

22. 标价包装的注意事项

(1) 销售部的注意事项

- ①厂商、批发商等有时会集中在销售部的管辖内做标价、品质检验、包装等工作。
- ②这是商品的最后作用，对品质及交货日期的管理是相当重要的工作，经办的销售经理切不可忽视。

(2) 作业效率化

- ①经常与顾客及制造、外包、进货的厂商交涉，以减少作业量。
- ②经常研讨设备、机械、工程、作业方法等，设法提高作业效率。
- ③积极地采用作业者的意见及构想。
- ④力求作业环境舒适。

(3) 品质管理的注意事项

- ①品质管理是具有检查性的工作，故应制定品质检验的标准。
- ②错误的标价及不良的包装，除了会造成直接的损害以外，公司的营业政策也会蒙受不利，故应该提高品质意识，彻底地实施管理与监督。

23. 销售事务管理的注意要点

(1) 销售事务的重视与指导

- ①销售事务是销售服务上的关键，切不可有错误发生。
- ②除了销售事务经办人等专门人员外，有不少推销员忽视事务性的工作或处理事务的能力不足。
- ③销售经理对事务需要具备正确的了解与知识并反复地指导部属。

- ④务必让所有的关系者遵守事务的处理法规。

(2) 销售事务的组织与制度

- ①销售事务在组织上应分专业化，并设立专门的职员，较有效率。
- ②尽量让推销员专心销售，不要让他们处理事务性的工作。
- ③销售事务是根据询价→估价→接订单→制造（出仓）→交货→收款→进帐等的综合效率所订的事务制度。

(3) 销售事务的改善

- ①研究效率最高的事务处理法并经常予以研讨。
- ②利用电子计算机及其机械，以求机械化、省力化。

24. 管理分公司、营业部的注意要点

(1) 管理法则与制度的确立

- ①对于分公司、营业处（以下称为分公司）的责任、权限、管理等需制定法规与制度。
- ②总公司的销售部需与分公司的干部共同研商，不可以单

方面的决定意见、法规与制度。

·(2) 与分公司保持良好的关系

①总公司的销售部主动与分公司竞争是一种好的现象，但是不能导致对立或者不协调。

②销售经理需特别留意，保持相互间的良好关系。

(3) 协调与联络

①要密切的实施销售战略上的协调与业务上的联络、洽商及情报交换。

②应特别注意彼此间意见的沟通，以免发生误会或不协调。

(4) 访问、指导、激励

①总公司销售部的经理应尽量找机会访问分公司，不可总是把分公司的人叫到总公司来。

②访问分公司时需作必要的指示、教导、激励与抚慰。

③不要依仗着总公司的威风烦扰分公司的人。

25. 推销员的活动管理要点

(1) 推销活动的特征

①推销员必须离开公司，远离上级，依自己的责任行动。

②推销活动的管理以自我管理为主体，故提高推销员的道德观念及责任感是最重要的事情。

(2) 行动报告制

①各推销员的行动预定表，应由他们自己制作、自己提出；以一个月或一个星期为单位，记录每天访问的地点及事项。

②按日报告（或按周报告）不仅达到行动管理的目的，同

时也是情报管理上的重要事项。

③每日（早晨或黄昏）开会需要以上级为中心，以作必要的指示及正确的指导。

(3) 出差管理

①近距离出差，要让职员提出申请（预定），并审阅出差内容。

②长期性的出差，有关经过与实绩应该让部属作定期性的报告与联络（利用文书、电话等）。

③应在规定期限内，完成旅费的清算。

26. 销售会议的处理要点

(1) 必要时才开会

①必要、不可或缺的洽商讨论时才召开会议。

②销售部门的主要会议为：

(a) 销售干部会议

(b) 各科、股的洽商会议

(c) 与制造部门（或提供货源的厂商）的协调会议等。

(2) 会议进行法

①议题要在事前通知参加者。

②要严守时间（开始与结束的时间）。

③应该参加者均应出席。

④设一位主持，按会议程序进行。

⑤不可变成特定者或个人的讲演会。

⑥尽量让多数人发言。

⑦最后应将决议事项整理好，让参加者确认。

⑧应在短时间内完成会议。

(3) 销售经理的注意事项

- ①不要随便开会，不要变成喜欢开会的人。
- ②不要变成销售经理个人的演讲会。
- ③会议中所决定的事情要确实地施行。

27. 销售经费管理的要点

(1) 经费管理的观念

- ①经费有：
 - (a) 销售投资、促销费用（广告宣传费、交际费等）。
 - (b) 附带经费。
- ②(a) 及 (b) 应分别处理，尤其是 (a) 的费用若随便限制、减少的话，销售活动将缺乏活力而日趋衰退。
- ③任何投资都要得到效果，因此必须节省不必要的经费。

(2) 独立的会计制度或预算控制制度

- ①销售经费需依各种科目编列年、月预算。
- ②除了预算的金额外，还应列预算所根据的数值、实施的项目及方法。
- ③销售经理对于细目均应亲自过目、研讨和审阅。

(3) 经费管理的进行法

- ①要迅速正确地把握预算与实绩的差异。
- ②要仔细研讨变动费用（运费、出差旅费等）与销售额的关联。
- ③销售经理需不断地加强节省经费、成本意识等的教育。

28. 销售统计的处理要点

(1) 统计内容的决定

①作太多的销售统计徒劳而无功，故只要把必要的加以统计并且迅速而正确地作好即可。

②应以销售经理为中心，与有关人员共同协议确定何种统计为必要的。

③适时研讨统计的内容，就会发觉有些统计是不必要的。

(2) 统计的作法

①尽量节省手续及时间。

②有效地利用计算机及其他计算机器。

③利用其他部门（如财务、企划、制造部门等）所作的统计资料。

④当同一销售部门的各单位需作同样的统计时，应由一个单位作好后再送给有关的单位。

(3) 统计资料的有效运用

①统计的结果大多与经验或直觉不尽相符，故不可轻视统计。

②能够有效地运用统计于销售促进方面才是最重要的。销售经理与全体有关人员应对统计资料发生兴趣，并且运用于销售的业务上。

29. 店内的配置陈列注意要点

(1) 集思广益

①应集思广益，以使店内有更好的配置及陈列。

②不可按销售经理个人的喜好或偶发的构想来配置、陈列。

③应该考虑以下方面：

(a) 客户的意见及批评。

(b) 专家的智慧。

(c) 营业员的构想、意见。

(d) 其他公司（或其他店）的情报。

④应力求简单，不必太花费功夫、费用，应当作各种尝试。

(2) 改装、加新设备的问题

①事前需要作好充分的调查、分析及仔细的企划。

②要预估改装、加新设备所引起的损益是否合算。

③尽量排除乐观性的预测，要以客观的态度计划与实施。

(3) 请教专家

①若公司内有专门的单位或人才，应当予以利用。

②若利用公司以外的专家时，应当先充分地确定对方的才能。

③若进货的厂商或者批发商有专门的机构（或者人），应该主动地征求意见。

30. 进货管理的注意要点

(1) 指定进货的承办人

①若进货事项归销售部门管辖，那么一定要指定进货的承办人。

②销售经理应当经常留意进货业务。

③要选用具有商品知识、通晓进货厂家、有交涉能力、办

事周详、诚实的人。

(2) 进货计划与管理

①进货计划以销售计划及存货计划为基础，故应先确定基本的计划方可。

②进货及付款的日期需要与财务部的经办人联络、协调。

③如有资金调动优先情况时，要特别严守其进货管理（要与财务部保持联系），销售经理应当详细查看有无过度进货。

④如依各销售部、分店、营业处独立进货与存货容易发生重复或浪费的现象，因此应注意总体性的控制。

(3) 进货来源的管理

①作进货来源卡，以判断各进货来源的动向与成绩。

②销售经理应尽量访问进货厂家，与之保持良好的关系并搜集促销的情报。

31. 商品管理的注意要点

(1) 适当的存货

①商品应设立适当的存货标准，据以补货或退货。

②除了从销售方面研讨适当的存货外，也应从利息方面研讨存货量。

③若另外设立商品中心（销售部管辖外），应与之保持适当的联系。

(2) 商品的进货与出货手续

①若有正式的存货设备，存货量多时，应当设仓库负责人（专职人员）。

②样品的管理容易受忽视，关于这一点要加以注意。

③进货、出货均应按所规定的传票实行。总公司与分公司

之间的进货、出货也应按照规定进行。

④进货、出货的记录应考虑记录的利益与记录所需的手续的相关性，应采用利益多的记录方法。

(3) 盘存的清查

①尽量每个月清查盘存，至少应三至六个月作一次。

②清查盘存可明确公司全部营业的正确损益情形，这是公司的盈亏管理所必需的手续。

32. 管理者的基本条件

管理者必须发挥领导精神，这种精神是各种条件的总和。下面列举管理者所需的主要条件，管理者本身应当努力在各种条件上加以强化及进步。

(1) 统率力

若不能完全掌握及统率部属，就没有管理者存在的意义。

(2) 指导力

管理者本身即使很优秀，若不能指导、栽培部属，也不能成事。

(3) 洞察力、判断力

要擅于洞察各类事项的本质，才能作正确的判断。

(4) 创造力

除了利用部属的创造力外，销售经理本身若具备优秀的创造力必能相得益彰。

(5) 交际力

即交涉方面的能力。

(6) 体力、意志力

如身体虚弱、意志薄弱是无资格当领导者的，因为有许多

事情，需要销售经理亲自作决定。

(7) 个人吸引力

最低限制不要让他人对自己生厌，获得部属的好感及尊敬是领导者应具备的必要条件。

33. 干部所需的自觉与矜持

(1) 有自觉才会有正确的行动

① 销售经理本身往往缺乏干部的自觉，才会有错误的行动及失误的情况发生。

② 无论面对何种事态、对象、场面，均不可失去干部的自觉。

(2) 自觉心

① 销售经理（干部、管理者）首先需了解自己的职责后才会产生自觉心。

② 了解身为干部者的职责后，才能言行一致，产生正确的自觉意识。

(3) 干部应有的矜持

① 矜持也是自尊心。销售经理首先需要对自己（干部）的立场和能力有自尊心，而维持自尊心的方法也因人而异。

② 缺乏自尊心与信心是懦弱而无主见的，这种人是没有资格当管理者的。

34. 管理者的配置方法

(1) 分担的工作要适量、适度

① 每个部门的业务分担可依分担规定等实施，重要的是销

售经理本身应担当何种工作。

②个别人的业务分担，量的方面不可过多或过少，质的方面应求适合。

(2) 把握实际情况

①身为销售干部者，应该知道自己的部属负责何种工作。

②最好能制作一张图表，以了解各部属的工作情形。

③人数多时，定期地作个人的职务分析与工作分担调查也是一种方法。

(3) 重点应放在重要的工作上

①个人的分担工作，应从最重要、不可缺少的工作开始。

②销售业务的重要性依内外形势的变化而有所不同，因此不可把分担的工作固定让一个人处理。

③管理者不要因工作太多或工作忙碌而忽略了工作的分担。

35. 权限委让的方法

(1) 权限的内容

①权限委让一般是根据职位（经理、科长，股长等）划分的。

②权限分为：

(a) 个别权限

(b) 共同权限

其中 (a) 是因职务而有所不同，而 (b) 则是职务间共同的。

(2) 权限规则的决定

①对于主管以下，即股长、主任及一般职员也需明确地规

定其责任权限。

②主管以上的人，因有公司性的权限规定（虽然有些事情没有规定），依次规定执行即可。

③销售经理应该在可能的范围以内决定自己部属的责任与权限。

(3) 委让的要点

①若欲将工作的决定及处理委让给部属，应视各部属的能力来处理。

②各部属能力的判断应当公正客观地把握。

③虽然有些不放心，但是也应将简易的事情委让给部属，否则部属永远不会产生真正的能力。

36. 命令部属的方法

(1) 命令系统的确立与遵守

①命令系统是联络组织上下的系统，但有些组织并未明确地设立此种系统，致使指示、命令发生冲突。

②原则上，命令系统应将命令依序下达（经理下达给科长，科长下达给股长），若有特殊情况需直接命令时，应将命令告诉受命者的直属上级。

(2) 命令的内容要明确

①命令的内容应具体、简洁、易于了解。有时，自己认为易于了解，但对方（受命者）可能并不明了。

②命令的内容中，切勿加上希望、注意事项或抱怨等。

(2) 要确定受命者是否完全了解

①最好让对方复述一次。

②一定让部属记在备忘录上。

(3) 经过结果的追踪

- ①不要以为命令下达便算了事。
- ②应主动追踪，观察结果。

37. 接受部属报告的方法

(1) 报告制度的确立

- ①应于事前决定提出报告的对象、事情、时间及方式。
- ②一定要让部属遵守报告制度。对于不遵守者，应加以强调（或反复地说），促其履行。

(2) 接受报告时

- ①应让提出报告者先说出结论，如有时间应尽量听其说明经过。
- ②对于书面报告应一一审阅。
- ③口头报告时，接受者需保持热心倾听的表情及态度。
- ④不论是口头或是书面报告，如部属的报告不得要领时，身为上级应教导他。

(3) 指导、安抚与支援

- ①部属完成报告后，一定要加以安抚与激励。
- ②必要时应作指导。若认为部属需要支援时，应立即行动。

38. 嘉奖部属的方法

(1) 嘉奖的重要性

出于下列理由，用人时嘉奖是不可缺少的。

- ①嘉奖后，部属会产生信心。信心就是力量。

②部属受到嘉奖会增加对上级的信赖感。

③受到嘉奖，心境自然愉快，碰到困难的事也不觉得苦。

(2) 嘉奖的要点

①嘉奖就是承认对方优秀、进步及对其深具信心。

②嘉奖时：

(a) 要了解值得嘉奖的事项。

(b) 若固执自我，将看不见他人的优点，更不会说出嘉奖的话了。

(3) 不能过于奉承

①奉承与嘉奖在意义上稍有不同。奉承即将嘉奖的话说得太夸大或任意嘉奖。

②奉承的事情偶而为之并无大害，但常常如此会致使：

(a) 部属变得无能。

(b) 甚至对上级失去信赖感。

39. 告诫及责备部属的方法

(1) 告诫及责备的必要性

①嘉奖使人内心舒畅，这是用人所不可缺少的。但如果要栽培部属，告诫及责备也是必要的。

②部属受到上级的告诫、责备后就会自我反省，有时候更会因而有所进步。

③告诫与责备是领导者的重要责任。

(2) 要设身处地为对方着想

①不可因为自己的情绪或脾气，随意地告诫、责备部属。

②如以博爱、诚意与关怀的态度提出告诫或责备，对方一定会接受。

③如果用会损害对方的自尊心、面子的方法是不可能有效果的（如在他人面前指责等）。

(3) 注意要点

①要选择对方在心理上能够接受的时候。

②要以嘉奖三次、指责一次的比例。

③先嘉奖再提出告诫。

④告诫、责备的时间越短越好。

40. 管理部属的方法

(1) 把握应注意的重点

①想正确了解管辖部门的全体和各部属的情形，先决条件是留意各细节。

②销售经理若对重要的事情不甚留意或管理不得要领，自己的能力必会遭致部属怀疑而失去权威。

(2) 管理的方法

①根据观察。

在室内可静坐留心观察；在室外则应以巡视、巡回等方法观察。

②根据会议、研讨会等。

若销售经理经常不在公司内，这种方法最为有效。

③根据数值。

应注意计划、预估与实绩数值的差异。

④根据报告

从口头、书面的报告掌握各问题的内容及重点，以便管理。

41. 指导、培育部属的要点

(1) 要有计划、持续性地实施

①身为管理者的销售经理，应有指导、培育部属的强烈观念。

②应当制定全体的（部门）、个别的（各人）教育计划、指导计划，据以培育、指导部属。

③培育一个人需要长久的时间，万不可期望速成。因此需有耐性，继续不断地加以努力。

(2) 选定指导的方法

①教育、指导方法分为集体指导与个别指导，又分为讲义式的、讨论式的、OJT（经由实务、工作来学习）、Role Playing（让职员假扮某种职位，以培养办事的能力等）。

②对教育对象、教育内容、预算、时间、设备等作综合性的判断后再选择最理想的教育方法。

(3) 重视个别教育

①身为主管者应当特别地注重个别教育。

②个别教育、指导最好由经理、科长亲自作，同时也要让部属的直接上级实施。

③评价教育、指导的效果。

42. 对上级关系的注意要点

(1) 把握上级的方针

①销售经理的上级是高级层人士，因此需要正确地把握其上级的方针与想法。

②若对上级的方针不了解，便要主动地请示。

(2) 指示与命令的接受法

①接受时要求明确，若有不明白地方，应当用礼貌的态度请教。

②要以愉快、热心、诚恳的表情、态度接受。

③重要的事要记录在备忘录里。

(3) 报告、联络的要点

①需依规定实行报告、联络。

②书面报告应站在审阅的立场上来构写。

③报告时，应先提出结论；其经过的说明，要配合上级的询问及时间的限制。

(4) 告诫、责备的接受法

①对于告诫、责备应虚心地接受，绝对不可当场辩解。

②若上级的告诫有明显的错误，应另外找时机委婉地说明。

销售经理本身若能恰当地实施上述各点，对部属也将能保持上级应有的正确态度。

43. 与其他部门的联络与协调要点

(1) 特别重要的联络、协商

下列情况的联络、协商特别重要：

①销售业务内容特别复杂或重要的事件。

②销售业务需要和其他部门共同协调处理时。

③互相间存在着误会或双方步调不能一致时。

④事件的处理对其他部门有很深的关联性时。

(2) 联络、协调的方法

①利用会议

应观察事件的重要性，经常地召开。

②利用电话、文书等

事件的内容特别重要时，经常使用电话、文书等。

③利用访问

主动作访问或者接受对方的访问。

(3) 应采取主动的态度

①不可以嫌麻烦，应主动与其他部门联络、洽商。

②不要存着“对方应该会与我们联络”的观念。

44. 销售业务的改善与合理化

(1) 销售经理应保持正确的观念

①干部对应当如何有效地处理自己所管理的部门业务应深切地表示关心。

②除了应当有正确的观念外，不可以忽视或者压抑部属的改善意见、构想以及提案等。

(2) 改善与合理化的手续

手续的原则如下：

①决定改善、合理化的对象（应当尽量把重点放在效果大的事项上）。

②相关业务的实际形态与调查分析（调查越广泛，越能清楚地了解。）

③改善、合理化事件的研讨与决定需有充分的人员和时间。

④事件的实施修正应当迅速地执行（使用新方法。发生障

碍时，应除去障碍、修正事件)。

(3) 改善与合理的范围

①对于全公司的事务或者特定的事项，如果有专门负责合理化的部门时，除了这一部门应当处理的事务外，其余的问题均有自己所管的部门负责。

②只要是销售经理的责任权限以内的事务均不可忽视。

45. 销售经理执行职务的方法

(1) 部属是自己的镜子

①欲了解领导者的才能如何，观察他的部属便可以一目了然，销售经理应记住此事，以此为处事、行动的准则。

②若不能进步、不能充分发挥能力或者不能主动办事的部属，销售经理应视为自己的责任。

(2) 最重要的是以身作则

①如果想要用口头或者小技巧指导他人是不会有效果的，必须身先士卒，部属才会服从。

②上级就是部下的模范，如果上级经常迟到或者早退，他就不能对不按时上班的部属提出告诫。

③干部应当具有一种先忧而后乐的优秀品质。

(3) 经常反省

①虽然自己认为没有错误，但是如果站在其他人的观点上看，就会发觉自己的言行或者是对事务的处理上，有很多有待改进的地方。

②若能经常的自我反省，就可以发现自己的缺点。这时，应当有坦率接受的勇气并立即改正。

自我启发的要点

(1) 自我启发的重要性

①自我启发对所有的人都是十分必要的，对身为销售业务领导者的经理更是重要的事情。

②人大多有好逸恶劳的本性，即使销售经理也不例外。

(2) 自我启发的方法

①工作方面

对于自己的工作全力以赴，自然就会进步。

②生活方面

如果能适当地合理安排自己的生活，使之更加充实，也是一种自我启发。

③要努力学习

阅读听取他人的意见、自我学习、参加研究会、参观学习等等，都可以在不同程度上增加见闻、自我提高。只要努力，学习的方法是无穷尽的。

(3) 不断地进取

①人的成长需要很长的时间，要不断地努力进取。

②没有耐心或者三分钟热度的学习方法是不会有效果的，每一个人都应该不断地进取。

10.2 促销工作管理手册

1. 促销计划的规定

促销是销售的推进政策，为了使企业继续发展，公司上下应努力不懈于销售的促进。

销售促进政策依制造业、批发业、零售业、服务业等各不相同，但其计划的规定一般根据下列各点：

(1) 决定销售促进的商品

应先决定欲作销售促进的商品。这可由下述中选定其一：

①将产品及所有的销售商品当作目标。

②以数种商品为目标。

③以特定商品为对象。

(2) 销售目标数量的决定

应按所有商品、数种商品或特定商品决定其销售目标、数量。

(3) 销售目标金额的决定

决定各种商品的单价以决定其销售目标金额。

(4) 毛利目标额的决定

根据促销计划决定毛利目标额。

(5) 决定销售促进的预算。

(6) 决定销售促进的期间。

(7) 选择决定广告宣传的媒体与内容。

(8) 决定销售促进部门与负责人。

(9) 销售促进经办人的决定与配置。

(10) 决定销售促进的地区。

2. 促销工作的要点

(1) 对经销商的销售促进

①使经销商对厂家所制造的商品产生好感。

②指导经销商销售员的销售技术。

③经营管理的协助。

④商品的完全销售。

(2) 对消费者的销售促进

①销售含有教育消费者的意思。

②商品、品牌、品质、特征、效率等的指导启蒙。

③广告宣传唤起需要。

(3) 公司内部的销售促进活动

①公司内部行销活动的确立。

②组织手续的确立。

(a) 确保各部门的通力合作。

(b) 要彻底实施。

③彻底地作教育训练。

(a) 对全体推销人员作彻底的培训。

(b) 让推销员彻底了解“推销第一”。

3. 促销活动的口号

促销活动的口号对唤起消费者的购买欲有很大的影响，故需按照计划制定强有力的口号。

(1) 厂家的促销口号

①厂家对从事销售业者的销售促进。

系列化地将口号强而有力地表达出来，重点放在销售业者的销售技术指导，使之进步并注重利润的提高。

②厂家对消费者的口号：

要使用迎合消费者心理的口号。

(2) 对联谊会、零售业者的口号

①店铺开张时。

新开业、店铺改装、设立分店、扩大营业、临时店铺等。

②纪念性口号。

创立周年纪念、××纪念

③大拍卖时。

酬谢顾客、清仓、年终、节日、展览会等活动。

4. 促销活动的期限

订促销计划时，要决定促销活动的实施期限，这是促销活动的成败关键。

(1) 年度促销活动

若是厂家的计划，大多以一年为期，决定每一季、每一月份的促销政策。

(2) 季节性的活动

按照春、夏、秋、冬或岁末岁初等在2~3个月的期限内集中活动的方法。

(3) 月间活动

按照特定的月份，利用纪念性大廉价或当月有效的大优惠等，按月出售的方法。

(4) 旬月活动

在一个月的上旬、中旬、下旬，决定 10 天来作促销活动的方法，如果以工薪阶层为对象的话利用下旬或上旬比较理想。

(5) 周间活动

当周有效或几个星期内有效等，以周为单位，决定促销期间的方法。

(6) 特定日子的促销活动

决定每个特定日子，作一天大拍卖的方法。

(7) 特定时间的促销方法

从×时到×时限定时间的方法，决定上午 9 点以前或下午 1 点钟开始，1 个小时内有效的优待方法，以商品种类区别计划。

(8) 联合大拍卖

有的联谊会可能在年底作一次联合大拍卖。

5. 促销活动的年度主题

1 月 新年大拍卖、节日优惠，冬季清仓大甩卖。

2 月 节日大拍卖、春季大拍卖、春季流行商品展销、春季商品展示会等。

3 月 妇女节、春季时装大拍卖等。

4 月 郊游时装发表会，体育用品展销。

5 月 劳动节、母亲节、儿童用品大拍卖、旅游用品大拍卖。

6 月 儿童节、端午节、夏季登山露营用品拍卖、夏季流行服饰、雨季用品大拍卖等。

7月 节日大拍卖、夏季商品大减价、海滨用品大拍卖。

8月 夏季清仓大拍卖，学生用品展销。

9月 教师节酬谢顾客大拍卖、秋季商品发布会等。

10月 节日庆典大拍卖、冬季新产品大拍卖、冬季服装发表会等。

11月 御寒用品、保暖器具大拍卖、年终大拍卖等。

12月 节日大拍卖、新春时装发表会、展示会、招待会等。

6. 潜在顾客资料卡的制作与活用

(1) 潜在顾客资料卡的作法

①作成的资料

(a) 电话簿。

(b) 住址。

(c) 选举人名簿。

(d) 出生名簿。

(e) 入学名簿。

(f) 毕业纪念册。

(g) 同学会名簿

(h) 纳税名单。

(i) 工会名册。

(j) 职员录。

(k) 公司年鉴。

(l) 工商名录。

(m) 家庭会名簿。

(n) 妇女会名簿。

(o) 行业界新闻。

②其它方法。

(a) 顾客的谈论。

(b) 店面待客时。

(c) 宣传单的反映。

(d) 展示会的反应。

(e) 通讯调查。

(2) 资料卡的记载事项

①姓名。

②出生年、月、日。

③住址、电话号码。

④职业。

⑤收入状况。

⑥家庭状况。

⑦兴趣。

⑧交友关系。

⑨目前的存货与品牌。

⑩问卷。

(3) 使用方法

①直接投选广告。

②婚、丧时致意的函件。

③送生日礼物。

④访问店主。

⑤寄私人问候信给店主。

⑥展示会等的通知。

⑦邮寄新问世的商品情报与说明书。

7. 支援经销商的基本观念

(1) 厂家在支援经销商时基本观念不能发生错误

①是否能和经销商保持良好的关系，其根本问题在于厂家的观念。

②厂家与经销商通力合作、促进完成的销售。以这种合作精神站在一起的观点支援经销商，才是正确的基本观念。

③只是站在管理的立场对待经销商，并不能使经销商进步。

④自己强迫经销商推行政策，非但不能收到预期的效果，甚至会导致彼此间关系的恶化。

⑤厂家绝对不可自私。

⑥不尽力支持经销商，就不可能有好的业绩出现。因此应努力支援经销商。而且无论发生任何情况，绝不可将责任推给经销商，而应由自己承担。

(2) 厂家应实施的事项

①要明确地宣布公司的方针。

②销售时，要考虑到经销商的立场才能获得利润。

③要让经销商有自主权，促进经销商的自觉。

④不要让经销商为难。

⑤在景气好的时候，就应该加强管理。

⑥在言谈上不可干涉经销商。

⑦要在经营与销售方面指导经销商。

⑧要让经销商产生积极的销售欲。

⑨与经销商间要互相了解。

⑩应让经销商有依赖感，自动地要求支援。

- ⑪认真了解经销商的问题。
- ⑫继续不断地鼓励经销商。
- (3) 厂家支持经销商时的基本立场。
 - ①厂家的营业方针能获得经销商的信赖。
 - ②商品能经常保持市场上的优越地位。
 - ③让经销商觉得销售此种商品是一种荣誉。

8. 支援经销商的效果及注意事项

(1) 商场上激烈的竞争是从厂家间的竞争到销售系列间的竞争、经销商间的竞争。

(2) 妥善地使经销商的经营方式现代化，才能在销售竞争中获利。

(3) 销售促进的方法之一便是支援经销商，研究整个销售途径，订立促销计划，以增加经销商的销售额。

(4) 支援经销商的效果，有下列几种：

- ①能减少市场开发的成本。
- ②能作详细的市场调查。
- ③容易订立次期的销售计划。
- ④容易达成分配的销售额。
- ⑤能确立厂家与经销商间的良好关系。
- ⑥能增加销售商的销售意欲。
- ⑦能促进完全的销售。
- ⑧能提高销售额。
- ⑨能让经销商专门销售自己公司产品。

(5) 注意事项：

- ①支援经销商时，负责的推销员要专心，并解答经销商提

出的问题，绝不可干涉经销商的业务。

②对于经销商的指导，必须有计划，有组织、连续地实施。

③除了对经办人之外，也要对经销商的经营者和管理者作适当的指导与协助。

④推销员绝不可以作个人性的销售。

⑤推销员支援经销商时，要实际示范给销售店员看，并对他指导销售方法，然后让销售店员试试看，以使他产生信心。

⑥与长辈或业界的前辈等接洽生意时，必须更谦虚，更有礼貌。

9. 渠道推销员的任务

渠道推销员除了有“销售”与“帐款回收”的基本任务外，还应负责指导与支援经销商。

(1) 对经销商的广告的实施

①传达厂家的各种方针。

②筹备与举行经销商会议。

③举行新产品的发表展示会或说明书。

④举行和安排讲习会、研究会、观摩会。

⑤发行与配送公司小册子或指南。

(2) 经营、财务方面的指导协助

①销售计划、利益计划等专业计划的建立。

②经费管理等各种经营管理的方法。

③资金的调动与运用的方法。

④确立与运用帐簿、传票等制度的方法。

⑤商品管理的正确方法。

- ⑥检查收益性、健全性的方法。
- ⑦处理利益金方法。
- ⑧申报所得税的方法与税务政策。
- ⑨售货员的配置、教育训练的方法与指导。
- ⑩帐款回收、信用调查的方法与协助等。

(3) 销售促进的指导与协助

- ①简单的市场调查的方法。
- ②广告宣传的方法。
- ③橱窗和其它陈列的设计。
- ④店铺的设计、改装，照明的设计。
- ⑤举行展示会、发表会的方法。
- ⑥陈列器具、目录、小册子等销售用具的供应与使用的方法说明。
- ⑦实施对经销商的巡回宣传。
- ⑧服务技术的指导。
- ⑨陪同销售的实施。
- ⑩安排指导员。
- ⑪技术训练的实施。

(4) 推销技术的指导与协助

- ①访问销售技术的指导与协助。
- ②店面销售技术的指导与协助。
- ③“分期付款”销售方法的指导与协助。

10. 渠道推销员市场调查的注意事项

由渠道推销员的日常活动所作的市场调查是掌握市场变化实况的最佳方法。

这种正确的情报具有“结合顾客和消费者”、“节省市场开发经费”的大作用。应掌握的事项有以下五种：

(1) 对市场本身

- ①市场的大小（潜在需要）。
- ②自己公司在市场的地位。
- ③文化程度。
- ④发展性。
- ⑤市场的特性（习惯性）。
- ⑥困难程度。

(2) 对商品

- ①适应性。
- ②顾客的不满。
- ③各种商品销售额的好坏及其原因。
- ④顾客层。
- ⑤知名度。
- ⑥购买动机。
- ⑦相关商品的市场性。

(3) 对销售业者

- ①销售网的适应与否。
- ②销售地区范围的适当与否。
- ③顾客的反映。
- ④合作程度（包括价格维持等的问题）。
- ⑤销售额、库存状况。
- ⑥经销商的地理条件。
- ⑦销售额的分配适当与否。
- ⑧经销重点的安排方法。
- ⑨售货员训练的适当与否。

⑩商品的反应对经销商的影响。

⑪信用度。

(4) 关于竞争商店、竞争商品

①市场占有率的比率。

②顾客的反映与不满。

③和自己公司的产品作比较。

④特征。

⑤价格。

⑥在地区内的经销商数的变化。

⑦交易条件的变化。

⑧销售途径的变化。

⑨新产品的动向。

⑩广告宣传的方法与知名度。

⑪售后服务的方法。

⑫竞争商店的售货员水准、人员与动向。

(5) 其他

①广告媒体的适当与否。

②经销商间的关系。

③对自己公司的销售政策的反映。

11. 处理顾客不满的程序

(1) 倾听顾客的不满

①要注意所有顾客的不满。

②要诚心、关心地听。

③不要被偏见（成见）所左右。

④记录问题的重点

(2) 分析顾客不满的原因

- ①要掌握中心问题。
- ②作重点式排列。
- ③和前例作比较。
- ④调查经销商的方针。
- ⑤先注意到能否立即回答或在权限内能否处理。

(3) 寻求解决方法

- ①研讨是否符合经销商的方针。
- ②若在权限外，应将案子移交给其它部门。

(4) 传达解决方法

- ①要亲切地告诉顾客，使之了解。
- ②若为权限外的事情，特别要充分说明处理的过程和手续。

(5) 对结果的研讨

- ①若是自己处理的话要研讨其结果。
- ②若在自己的权限外，则应调查解决方法的内容和顾客的反映。
- ③要检讨结果对其它经销商的影响。

12. 购买心理与店铺的促销机能

(1) 顾客的购买心理 (一般而言)，可分为下列七个阶段 (如图 10-1)：

- 第 1 阶段：看见→注意。
- 第 2 阶段：发生兴趣。
- 第 3 阶段：联想。
- 第 4 阶段：产生欲望。

第5阶段：作比较。

第6阶段：有确实的信心。

第7阶段：决定。

顾客产生注意→欲望阶段心理表明展示效果大。

顾客产生欲望→决定阶段心理表明达到可期望陈列效果。

(2) 店铺的销售促进机能：

①为了促进顾客的购买心理，首先应将店铺设在能引起很多路人注意的地方，并让他们留下深刻的印象。

②店铺按照业种、经营规模、地理环境及其它条件而有所不同，但其必备的设施与设备则是相同的。

③现在将店铺的基本机能表示如下：有关经营者方面的机能列在图左侧，引起顾客的购买心理的机能列在图右侧。店铺的销售促进机能如图10-2所示。

招牌是建筑物外面的装饰，同时具有宣传的机能。招牌可让人知道店铺的存在及店名、业种、出售的商品等。

13. 招牌

(1) 店名

决定店名的3要素：

- ①容易念。
- ②容易记。
- ③容易想起来。

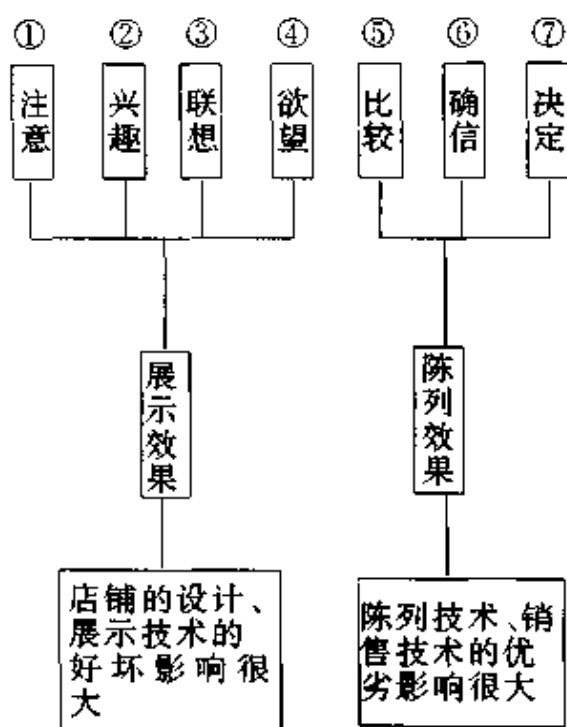


图 10-1 顾客的购买心理

譬如，西装店用“英国屋”、玩具店用“兔宝宝”为店名就比较容易记起来。

店名能发挥引起顾客购买欲的机能，具有重要的影响作用。故应充分研究后再加以决定。

(2) 招牌的种类

屋外招牌

① 屋顶上的招牌。

② 突出招牌。

店面招牌

③ 门上招牌。

④ 放在地上的招牌。

店内招牌。

⑤ 悬吊在店内的招牌。

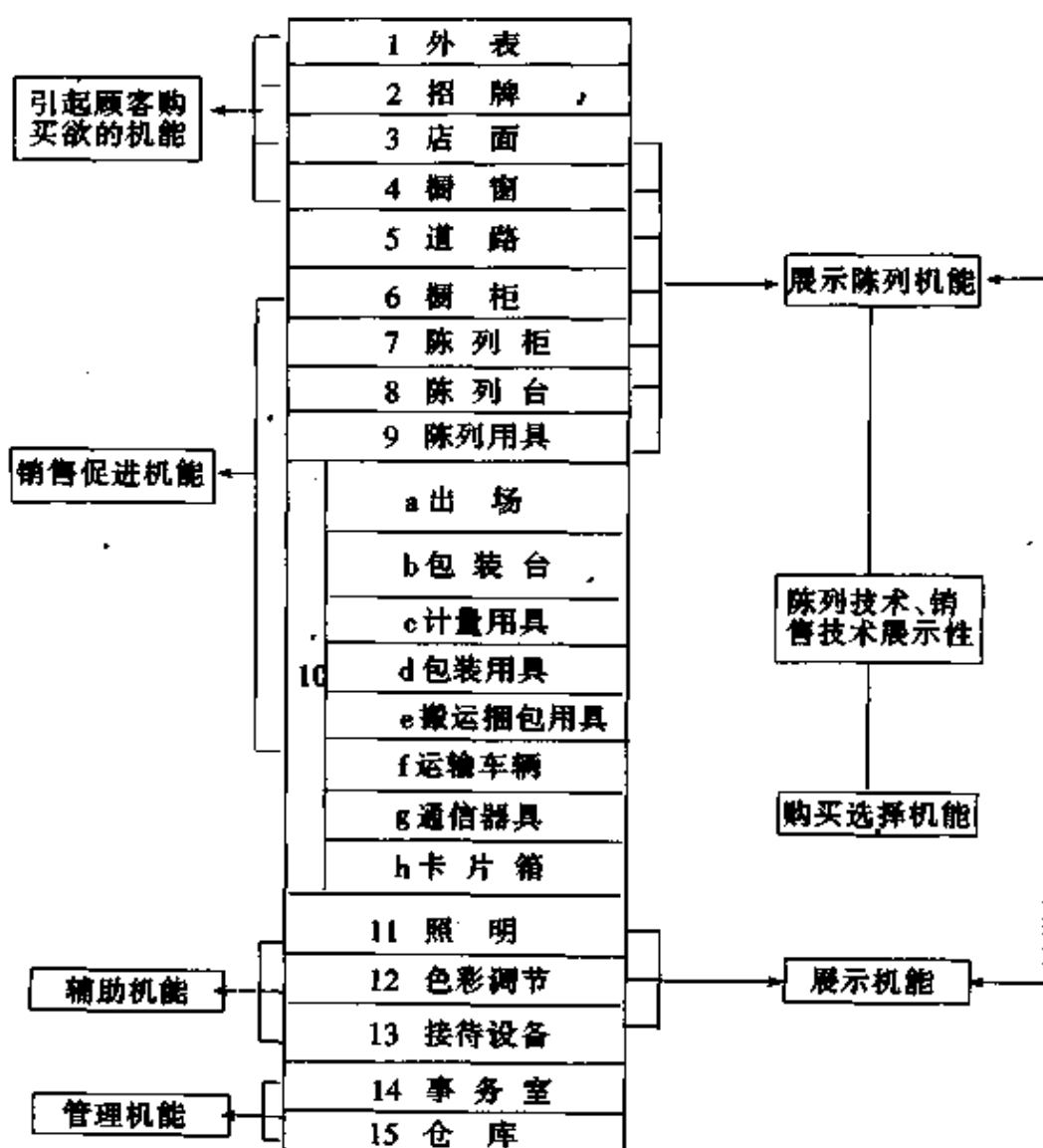


图 10-2 店铺的销售促进机能

(3) 屋顶上的招牌

- ①要考虑与建筑物是否协调。
- ②要充分研究形状、文字、色彩、材料等。
- ③应先考虑耐用年限，然后才计划。
- ④计划时的注意事项。
 - (a) 暴露在风雨中，不易变色、变质的材料。
 - (b) 用不着修补或保养的坚固材料。

(c) 安装时，不会损坏建筑物。

(d) 消耗费（电费等）少。

(e) 容易修理。

(4) 突出招牌

①对引起顾客购买心理的影响力相当的强。

②要充分研究设备的适当场所。

③应先研究邻接的障碍物件，再决定场所。

④会遮蔽招牌的物件。

(a) 邻接店铺。

(b) 邻接店铺的招牌。

(c) 电线杆。

(d) 街树等等。

⑤要注意招牌的高度。

⑥其他的注意要点与屋顶上的招牌一样。

(5) 门上的招牌

指安置在店铺入口上面的招牌。

具有使顾客知道店名、业种、出售商品等功用，并且使能引起顾客购买欲的机能具体化。

(6) 放在地上的招牌

①是突出招牌的一种，但未固定在建筑物上，大多数是放在入口处，随时能移动的招牌。

②要放在路人视线最能集中的高度，约离路面1公尺高比较有效。

③这种招牌对行人流动性高的地区有强大的引起购买欲的影响力。

④缺点是容易损坏。

⑤也会受到道路交通法的限制。

⑥种类有：

- (a) A 字型招牌。
- (b) 使用玻璃板、塑料板的制品。
- (c) 金属品。
- (d) 装置照明设备的招牌。
- (e) 会旋转的招牌。
- (f) 利用宠物的形状作成的招牌，如兔子、象、狗等。

(7) 店内的招牌

- ①悬吊的招牌（悬空挂贴招牌）。
- ②挂在每个陈列区的招牌。
- ③为加强橱窗或展示台等的展示效果的招牌。

14. 店面

店面是利用招牌等作宣传，引起顾客购买欲，使购买行动具体化的重要场所。其种类约可分为开放型、半开放型、闭锁型 3 种。

(1) 开放型

- ①在店面放着廉价货台、特价货台等吸引顾客。
- ②陈列台有箱型、马车型、塔型等多种多样。

(2) 半开放型

- ①在门中放置玻璃橱窗当作屏风。
- ②这种方式可以减少从业人数，也能提高客户的购买额，对自助式的商店（譬如超级市场）和出售普通商品的商店最适合。

③这种方式可以使顾客清清楚楚地看到店面，具有开放感，但是又要限制其出口与入口。

(3) 闭锁型

①使用玻璃或其他材料，制造成为有自动开关装置的门。

②使用这种方式的，大多是出售高级商品的商店或大型的商店。

15. 橱窗

(1) 橱窗具有宣传和引起顾客购买欲，以及展示陈列等机能。

(2) 设计橱窗时，应以宣传、引起顾客购买欲、展示商品为重点，以促进顾客的购买动机。

(3) 橱窗的种类依业种、店铺的构造、道路的情况、销售方法等而有所不同。

(4) 橱窗的大小、材料、高度、照明设备等也需要根据业种和店铺来研究决定。

(5) 要充分研究橱窗应设置的位置。

(6) 内部的设计——主要是加强商品的展示效果。

(7) 使展示性优良的条件：

(a) 能够适合陈列任何商品，具有变通性。

(b) 表示展示价值的设备，对主要商品能达成舞台装置的任务。

(c) 可以用季节感、动感、色彩感等加强辅助效果。

(d) 能产生照明、色彩调节等的效果。

(e) 容易作展示、装饰工作。

16. 店内的通路

店内的通路是决定促销机能的重要关键。通路的好坏对顾客的购买与选择有很大的影响。

一般的店铺都将重点放在商品的配置上，但是通路能让顾客走近商品，用手拿起来看，在购买过程中肩负着重要的任务。因此，店铺应该重视通路的设计，使销售活动容易进行。

通路应该具备的基本条件：

- (1) 平坦易走。
- (2) 地上不会滑。
- (3) 通路最好能环绕整个店内。
- (4) 不要悬挂陈列品等障碍物。
- (5) 可让两个人擦身而过的宽度（最少 90 公分）。
- (6) 地面的颜色有刺激性。

17. 玻璃橱窗的效用与种类

(1) 玻璃橱窗具有的机能：

- ①陈列机能（易于陈列）。
- ②选择机能（易见）。
- ③销售机能（易买）。

(2) 需要玻璃橱窗展示的商品放在玻璃橱窗里比较：

- ①看起来美观、清洁的商品。
- ②对经营方面有利的商品或高级品。
- ③保存管理方便的商品。

(3) 桌型橱窗

是接待客人用的，可兼用为橱窗的玻璃柜子。

(4) 冷藏、冷冻橱窗

兼具冷藏保管与陈列的效果，能够保持肉类、鲜鱼、冷冻食品等的新鲜度，更加便利销售。

(5) 专柜

是兼销售台使用的橱窗，为了便于接待客人，高度大多为80-90公分左右，上面铺着玻璃，适于照相机店、服饰用品商店等。

(6) 窗型的玻璃橱窗

具有橱窗和玻璃柜双重机能的窗型玻璃橱窗，适合放在餐厅的店内或店面。

(7) 空中橱窗

把商品陈列在最易见到的高度（约80-130公分），能够充分引起顾客的购买欲，大多用来陈列高级商品。

18. 陈列柜

(1) 陈列柜是用来陈列商品的，对购买的诱导有重要影响。

(2) 容易作库存管理。

(3) 视商品的不同，陈列柜虽然也互异，但其基本必备的条件如下：

①陈列柜的下限是 20 ~ 30 公分。

②上限是 180 ~ 200 公分。

③陈列台下的隔板会使陈列物有区别感，商品看起来较美观。

④最易看到的高度是 130 公分。

⑤手容易拿到的最佳高度是 150 公分。

⑥手伸得到的范围 180 公分。

19. 售货处的数字

(1) 数字的印象（详见图 10-3 所示）。

(2) 售价的末尾数字排了 2 个相同数字，印象会比较深刻。

(3) 末尾 1 个数字的使用频度（如图 10-4 所示）。

（根据美国大企业的资料）

20. POP 广告

POP (POINT OF PURCHASE ADVERTISING) 广告，在经销

商的店面或店内，以消费者为对象所作的广告。

由于厂家是经过经销商间接地与消费者联络，为了弥补这项弱点应加强 POP 广告。

POP 广告大多是厂家提供给经销商的广告，也有经销商自己做的广告。

(1) 在销售通路中扮演的角色

- ①厂家的 POP 广告能使经销商的销售工作活泼化。
- ②要使 POP 以外的广告及经销商的销售活动产生效果。
- ③让专卖店推销我们公司的商品。
- ④能促使顾客产生冲动性的购买。
- ⑤能成为教育消费者的手段。
- ⑥也可当作教育经销商的手段。

(2) POP 本身所扮演的角色

- ①容易引起顾客的注意。
- ②使经销商易于说明商品。
- ③介绍新产品。
- ④说明商品的使用方法。
- ⑤强调商品的特色。
- ⑥能促进销售额。
- ⑦可作为经销商的装饰。
- ⑧提供因联想而引起的愉快印象。
- ⑨完成宣传、广告的任务。

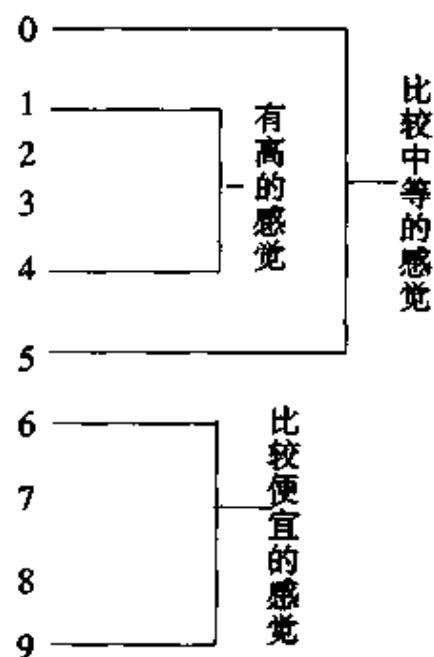


图 10-3 数字的印象

末尾数字	频 度	%	
0	18	10.2	
1	-	-	
2	1	0.6	2.8
3	2	1.1	
4	2	1.1	
5	2	1.1	
6	4	2.3	85.5
7	32	18.2	
8	88	50.0	
9	27	15.3	
计	176	100.0	

图 10-4 末尾 1 个数字的使用频度

21. POP 广告的种类

(1) 根据使用目的分类

- ①为了“展示”所作的广告。
- ②为了“说明”所作的广告。
- ③为了“引起注意”所作的广告。
- ④为了“提高销售效率”所作的广告。
- ⑤为了“宣传”所作的广告。
- ⑥为了“教育消费者”所作的广告。

(2) 根据广告期间分类

- ①长期间的广告。
- ②短期间广告。

(3) 根据广告的场所分类

- ①橱窗的广告。
- ②天花板上的广告。
- ③放在地上的广告。
- ④柜台上的广告。
- ⑤放在陈列柜上的广告。
- ⑥墙壁上的广告。
- ⑦其他的广告。

(4) 一般的种类

- ①各种招牌。
- ②霓虹灯、日光灯。
- ③小册子。
- ④装饰棚架的框子。
- ⑤烟灰缸、火柴。

- ⑥旗子等。
- ⑦海报、宣传单。
- ⑧陈列器具。
- ⑨商品的模型。
- ⑩商品的样子。
- ⑪包装材料。
- ⑫门口的垫子。

22. 渠道推销员和 POP 广告

(1) 厂家所提供的优良 POP 广告，要靠经销商的活用才能发挥效果。

(2) 渠道推销员要记住自己的态度，对 POP 广告的效果有很大的影响。

(3) 应对经销业者的店主与售货员充分说明 POP 广告的机能与重要性，以加深他们的了解。

(4) 除了提供经销商 POP 广告以外，还要对其利用法作充分的指导。

(5) 要经常研讨经销商对 POP 广告の利用法和效果。

(6) 要主动访问经销商对 POP 广告の利用法和效果。

(7) 渠道推销员站在消费者和经销商的立场作 POP 广告的提案。

(8) 当经销商自己作 POP 广告时要给予协助与指导。

(9) 将 POP 广告视为访问经销商时的最大礼物，要有信心地行动。

23. 经销商独有的 POP 广告

(1) 若店员一直缠着消费者，必会引起反感，故应利用 POP 广告，向消费者介绍商品。

(2) 如果只依靠厂家所提供的 POP 广告，这家经销商的生意一定不太兴隆。

(3) 经销商若能将自己的销售政策，有创意地作成 POP 广告，方能直接达到引起顾客购买欲望的目的。

(4) 对于厂家提供的 POP 广告，零售商要经过选择以配合自己的销售政策。

(5) 制作 POP 广告时，要将整个店当作一个主体以求统一。

(6) 要限制广告的要点（以免顾客的印象散漫）。

(7) 以单一的商品说明为对象的 POP 广告最为有效。

(8) 用笔直接写的 POP 广告，能够配合消费者的欲望，并且使人产生亲切感。

(9) 作 POP 广告时，不可用杂乱的文字、不易了解的表现法或使用错字，以免产生相反的效果。

(10) 经营者与店员都应事先学习简易的制作 POP 广告的技术。

(11) 经销商要制作独有的 POP 广告时，应将如何书写、如何表现的方法整理如下：

(a) 要让顾客知道商品的售货处。

(b) 说明商品的使用法。

(c) 指出商品的特征。

(d) 让顾客了解商品的品质优良。

(e) 促使顾客购买有关的商品。

(f) 告诉顾客价格便宜。

(g) 利用顾客的优越感。

(h) 利用流行心理。

(i) 要介绍店内的设备。

(12) 零售店应用自己的方法，以顾客的需求为依据，把商品所有的机能与价值作成容易让人了解的 POP 广告，以引起顾客们的购买欲。

24. 邮寄广告的特点

邮寄广告是广告主按照目的，选择特定的多数顾客或潜在顾客，将自己商店所作的销售情报等印刷物直接邮寄出的广告。

(1) 因能自由选择广告对象，所以能正确地将销售情报寄出。

(2) 因为能随时作广告，所以可以配合自己商品的销售政策，随机应变，快速地展开广告宣传活动。

(3) 能按照预算，自由选择印刷物的形状、大小、色彩等，因此能充分制造创意，选择表达的方法。

(4) 因为是直接的广告，能使受函者产生亲切感和优越感。

(5) 因为能明确地掌握广告对象，所以易于把握广告的效果。

(6) 作 DM 时若能附赠品，或作调查时能附带某些优惠的条件，即可提高调查资料的回收率。

(7) 因为能迅速获得对调查对象的反应，因此选用的样品

与资料也较适当。

(8) 能将赠品与样品同时寄出。

(9) 明确地掌握寄出信件数目，能减少印刷与邮费的浪费，易于编列经费预算并较为经济。

25. 邮寄广告的计划

(1) 以什么为计划的主题

- ①新产品的介绍。
- ②自己的商品所推销的商品的介绍。
- ③招待展示会、发表会等。
- ④折扣收购旧货。
- ⑤廉价大拍卖。
- ⑥配合节庆等的拍卖。
- ⑦开幕或新装修的纪念性销售。
- ⑧中秋、岁末、圣诞节大拍卖。
- ⑨庆祝入学、毕业、就职的销售。
- ⑩利用每个月的特色作宣传。
- ⑪其他。

(2) 如何决定邮寄广告的类型

- ①明信片型（最便宜、利用度最高）
- ②销售信函（用信函的形式，使顾客有亲切感）。
- ③小册子。
- ④目录。

(3) 注意事项

①信封可说是邮寄法的成功关键，因此特别讲究形状与图样，使顾客产生拆开信封的兴趣。

②文字上，巧妙地强调对顾客的好处。

③文案最为重要，是顾客决定要不要的关键，因此应当使用具有吸引力的标题，传达销售的要点。

26. 广告单的特点与制作

对零售业、服务业者说，广告单是对以自己的商店为中心的地区的消费者采取直接宣传方式的广告媒体。

(1) 广告单计划上的注意要点

①它必须是消费者目前最需要的“有利购物情报”。

②需先将商品、陈列、POP广告等准备好。发行广告单，如果广告单与店的实况不相符合，必定会导致顾客的不满。

③要有好的计划，才能作出好的广告单。

④如果只介绍某一种特别吸引顾客的商品，广告单是不会发生威力的。故计划时要考虑特定的商品群。

(2) 广告单的特征

①作法较简单…… 配合计划，即可迅速作成，比其他媒体费时更少，能配合时机作广告，宣传效果高。

②没有浪费…… 能自由选择发行的地区，由此减少浪费，并且能够自由地决定广告范围。

③容易产生速效…… 大拍卖时，可以对准某一个地区寄出广告单，所以更加容易收到速效。

④颜色和形状能多样化…… 广告单的形状能自己选择，色彩与印刷也没有限制，故可充分发挥创意。

(3) 制作广告单的顺序

目的（内容的研讨）→立案→设计（销售主体、引文、本文、在广告单上印图案）→印刷→发行。

(4) 构成广告单的三要素

①文案

主题（口号或大拍卖的名义）。

②图案

图画、照片、漫画等必须有崭新的感觉。

③设计

设计的好坏对广告有很大的影响。

(5) 文案的写法

①要想出易讲的口号。

②要有清楚的节奏感。

③要充分地考虑文案与图案的关联。

④考虑文案的时候，要选用容易明了的文案类型。

(a) 消息型

例如：今年的空调机会涨价。

(b) 询问型

例如：“太太！年终奖金的用途决定了吗？”

(c) 实证法

例如：为何物品的爱用者越来越多。

(6) 广告单制作时的注意要点

①要决定主题与目标商品，并且明确地区分主要商品、次要商品。如果作笼统性的广告是不会发生效用的。

②要充分地研讨后才决定标题或口号。因为标题是广告单的生命。

③图案、照片对欣赏非常重要，故应充分地准备。

④要活用创意。崭新的设计会引起顾客的注意，因而纸张形状、大小也应当精心的设计。

⑤要明显地標示价格。

⑥绝对不可作夸大的广告，失去的信用是不能再度获得的。

⑦店名、店址、电话号码等要注意宣传技巧，便于顾客记忆。

⑧印刷时，不一定要采用多种色彩。有时候，单色反而能收到更好的效果，所以色彩应视计划而定。

27. 色彩的常识

(1) 色彩的三大要素

眼睛对色彩的感觉是按照下列的三要素决定的：

①色相

色相：就是对颜色的区别，如红色，黄色等，也就是所谓的色调。

②明度

明度：是指颜色的明亮度。从最暗的黑色到最明亮的白色为止。

③彩度

彩度：是指颜色的鲜艳度。

(2) 色彩的性质

各种颜色都有不同的性质，如红色有温暖感，青色有寒冷感等。若能充分了解此种性质，做店铺装饰、陈列、POP广告时便能活用色彩。

(3) 色彩的远近感

①看起来好象在附近的颜色。

黄色、橘红色，红色（这是波长较长的颜色，也就是所谓的前进色）。

②看起来好象在远方的颜色。

青色、青绿色（波长较短的颜色，也就是所谓的后退色）。

（4）利用效果

①若想让顾客觉得店铺较深——可在正面放着青色或蓝色的商品。

②若想让顾客觉得店铺较浅——可在店铺里的正面布置成红色系统，这样就可吸引顾客到里面去。

（5）色彩的感情效果

色彩的感情效果，有下列各种感觉：

①暖寒感

（a）暖色……会使人觉得温暖的颜色。联想到火的颜色→红色、橘红色，黄色等。

（b）寒色……会使人觉得寒冷的颜色。联想到水的颜色→青色、青绿色、青紫色等。

②兴奋、沉着感

会令人兴奋的颜色、阴森的颜色。

（a）暖色系（纯红色、橘红色）明度与彩度的色彩，有兴奋作用。

（b）寒色系（青色、青绿色）明度与彩度低的色彩，有沉着的感觉。

其他还有强弱感、明暗感、阴森感等。色彩的感情效果可从专门书籍中获知，如桃红色有增加食欲的效果等。

28. 店铺的照明与色彩

店铺的主角是商品，故应使用会引起顾客购买欲的展示法。

为了达到此种目的，除了陈列与照明应加以注意以外，色彩与装饰也应起到补充作用。

(1) 照明与色彩的任务

①店面会吸引顾客的注意力，然后让顾客走入店里。

②吸引店内的顾客，引起其购买欲。

③让顾客能够看清楚商品的形状与色彩等。

④要配合各阶层的顾客情绪。

(2) 店面的照明与色彩

①最重要的是要让顾客知道商店的存在，所以突出的招牌有很重要的任务。

②店面照明一定要明亮，但是如果比店内明亮的话，顾客就不会进入店内。

③根据试验的结果，使用灯泡照明，除了主要作店面生意的情况以外，据说多会发生反效果。

④若在店面吊有陈列品，为了看清楚价格，需要明亮的照明时，要在店面前通路的屋顶下装置灯泡。

(3) 橱窗的照明与色彩

①照明要按照商品的陈列调整，使下方明亮。

②橱窗可说是商店的外表，故橱窗给人的印象会影响商店的生意。

③陈列在橱窗的何种高度才会使顾客注目，最好是比眼睛的高底稍低些，其次是这个高度以下，然后才是这个高度以上。

④吊在天花板的日光灯，无法照亮下方的商品，为了弥补这个缺点，可用强力灯朝地面照射。

⑤若背景过于华丽，陈列品会相形失色。为了使有颜色的商品更出色，背影可使用商品的对比色。要注意对比色正确的

使用法。

(4) 店内的照明与色彩

①为了将顾客吸引入店内，故店内要比店面明亮，越深入里面，必须越明亮。

②如要只用日光照明觉得单调时，可用强力灯补充。

③内部要陈列红色系列的华丽商品，利用红色的近色性，使顾客觉得距离很近。

④商店的照明使用日光灯，并沿着通路一直地排列，主要是为了诱导顾客及照亮两侧的陈列品。

⑤颜色重要的商品，要用染色性好的日光灯或日光灯与普通灯泡混合使用。

(5) 陈列棚照明

①在陈列棚里，因为光线不易平均照射，故照明相当困难。

②若想照亮下方的商品，只要让在陈列棚的 $1/3$ 高处的照明杆往前伸就可以了。

③两侧都能使用的陈列棚，虽然用的灯数较多，但因两侧均装设照明装置，因此收效较大。

④墙壁常会变成商品的背景，因此要先考虑商品的色彩，再决定墙壁的颜色。

29. 推销员教育课程的编制

按照促销计划的决定，必须把经办促销的管理者与推销员的训练编成教育课程。

换句话说，要决定教育科目的构成和各科目的具体内容，也要编制日程等。

教育训练至少要在促销计划实施期间完成。

(1) 管理者用课程

- ①订立促销计划的方法。
- ②利益计划和经营分析的方法。
- ③销售促进的方法。
- ④销售方法。
- ⑤一般广告的方法。
- ⑥推销员的精神与待客的方法。
- ⑦陈列、展示法。
- ⑧市场调查的活动。

(2) 推销员用课程

- ①推销员的精神。
- ②顾客的创造与开拓（精神与技术）。
- ③访问销售计划的订立方法与实施。
- ④名片的使用法。
- ⑤待客用语。
- ⑥电话的接听方法。
- ⑦销售心理。
- ⑧交易完成法。
- ⑨处理顾客的反反对与不满的方法。
- ⑩介绍信的获得与使用法。
- ⑪售后服务。
- ⑫货款回收。

30. 接待顾客用语

接待顾客用语最困难的，在于尊敬语的使用。

根据对象不同，使用的尊敬语也有区别，这种尊敬语的作用法不是一朝一夕就能学成的。这种困难的尊敬语，在与顾客应对时、电话中、普通社交等是不可忽视的事情。

(1) 尊敬语使用，大多在下列情况下

①依社会观点来说地位上比自己高的人（前辈、上级、顾客）。

②一般来说，较受尊敬的人（医生、老师等）。

③年龄高的人。

(2) 尊敬语的作用法

①称呼对方的所有物、子女、意见时

例：您的手、您的皮包、您的衣服、贵公子，您的意见……。

②表示对方的动作时

例：您的话、欢迎光临、……。

③虽然是自己的动作，但与对方有关系时

例：会给您送去、会与您联系、会向您报告、会给您写信、会去拜访您等。

(3) 接待顾客时

①接待顾客时

(a) 欢迎光临。

(b) 谢谢惠顾。

②不能立刻招呼客人时

(a) 对不起，请您稍候！

(b) 好！马上去！请您稍候一会见。

③让客人等候

(a) 对不起，让您久等了。

(b) 抱歉，让您久等了。

(c) 不好意思，让您久等！

(4) 拿商品给顾客看时

①拿商品给顾客看时

是这个吗？好！请您看一看。

②介绍商品时

我想，这个比较好。

(5) 将商品交给顾客时

①让您久等了！

②谢谢！让您久等了！

(6) 收帐时

①收货款时

谢谢您！一共 800 元。

②收了货款后

这是 1000 元，请稍候一会儿。

③找钱时

让您久等了！找您 200 元。

④当顾客指责货款算错时

实在抱歉，我立刻帮您查一下，请您稍候！

⑤已确定没有算错时

让您久等了！刚刚我们算过，经办人说，收了 200 元没有错，能否请您再查一下。

⑥找错钱时

让您久等了，实在对不起，是我们算错了，请您原谅。

(7) 送客时

谢谢您！

请多多光临！谢谢！

(8) 请教顾客时

①问顾客姓名时

(a) 对不起？请问贵姓大名？

(b) 对不起！请问是哪一位？

②问顾客住址时

(a) 对不起，请问府上何处？

(b) 对不起，请您留个住址好吗？

(c) 对不起，改日登门拜访，请问府上何处？

(9) 换商品时

①替顾客换有问题的商品时

实在抱歉！马上替您换（马上替您修理）。

②顾客想要换另一种商品时

没有问题，请问您要哪一种？

(10) 向顾客道歉时

①实在抱歉！

②给您添了许多麻烦，实在抱歉！

随 感

参考书目

1. 刘名扬:《三分钟推销管理》(台湾)大展出版社,1993。
2. 香港管理专业协会:《推销管理策略》(香港)勤十缘出版社,1993。
3. 林训民:《推销教战守策》(台湾)远流出版公司,1993。
4. 屈云波:《营销高手实战丛书》(一套12册),中国商业出版社,1994。
5. 郭国庆:《市场营销问答》世界图书出版公司,1992。
《营销失误启示录》中国商业出版社,1994。
《市场营销管理——理论与模型》中国人民大学出版社,1995。
6. Churchill, Ford, Walker: Sales Force management, Irwin 1990.
7. Chonko, Enis, Tanner: Managing Salespeople, Allyn and Bacon 1992.

附录：派力营销培训服务简介

一、销售员培训

1. 课程目的：

- A. 使销售员了解专业化销售的重要性,同时也是销售员必须掌握的技巧及重要工作;
- B. 使销售员了解如何在销售介绍中有效运用技巧、怎样提高信心和工作效率;
- C. 帮助销售员建立最佳的客户关系,提高公司及销售员形象、从而增加经济收益。

2. 培训对象：

- A. 新销售员;
- B. 有一定工作经历的销售员;
- C. 接受过基础培训的销售员。

3. 方法：

- A. 室内培训;
- B. 室外培训。

4. 室内培训内容：

- A. 公司、人员、组织结构的介绍及新人的自我介绍;
- B. 公司销售政策、送货、仓储等相关的规定;
- C. 销售部及销售员的职能与职责;
- D. 销售员的专业礼仪和专业形象;
- E. 有效的销售技巧;
 - a. 准备/计划; b. 呈献/推介利益; c. 出访;
 - d. 处理异议/拒绝; e. 说服销售; f. 电话销售
 - g. 终结成交/建议交易; h. 商品化陈列; i. 促销;

- j. 有效的售后服务； k. 客户类型分析。
- F. 有效的时间管理；
- G. 销售团队。
- 5. 室外培训内容：
 - A. 专业销售技巧的实施(在销售主管培训或销售管理体系建立后进行)；
 - B. 个案实施；
 - C. 如何做资料搜集。

二、销售主管的培训

- 1. 培训目的：
 - A. 使主管了解工作的基本内容和方法,以达到程序化管理的要求；
 - B. 使主管了解指导、培育与发展属下员工的重要性,也是主管必须的技巧和重要工作；
 - C. 使主管了解如何作为属上员工的销售教练,从而有效地提高销售队伍的销售技巧、信心、工作效率与士气。
- 2. 培训对象：
 - A. 销售主任、区域经理；
 - B. 有晋升潜质的主管；
 - C. 必须有足够的销售经验和技巧；
 - D. 学员已完成“面对面指导”的培训。
- 3. 培训内容：
 - A. 销售主管工作的基本内容及要求； B. 计划；
 - C. 有效的时间管理； D. 授权； E. 激励； F. 沟通；
 - G. 员工的训练与发展； H. 评估与监控； I. 销售团队。

三、销售经理培训：

- 1. 培训目的：

- A. 如何选择高素质的人才,并通过训练使之勤奋、高效和团结工作;
- B. 熟练运用培训方法并准确评估其作用;
- C. 协助属下达到目标;
- D. 更好地处理事务性及协调性工作,并制定中、长期销售计划。

2. 培训内容:

- A. 销售员招聘与考评; B. 卓越领导技巧;
- C. 销售会议的组织; D. 销售计划的制定与监控;
- E. 培训计划的制定、方法及工具; F. 销售团队

四、其他培训项目

- 1. 营销基础知识培训。
- 2. 全面顾客服务以及专业服务技巧培训。
- 3. 专业促销技巧培训。
- 4. 专业导购技巧培训。
- 5. 特许经营以及连锁店管理技巧培训。
- 6. 批发商管理技巧培训。
- 7. 营销企划实务培训:
 - A. 新产品上市企划实务培训;
 - B. 品牌推广企划实务培训;
 - C. 市场推广企划实务培训。

五、课时的安排

- 1. 销售员:10-12天;
- 2. 高级销售员及主管:3-5天;
- 3. 销售经理:3-5天;
- 4. 其他营销类培训根据实际情况安排课时。

六、教材：

1. 讲义；
2. 建议参考书籍。

七、教具：白板、挂图、投影仪、放映机、幻灯片和录像机等。

八、授课人员：

1. 销售顾问；
2. 营销顾问；
3. 培训顾问；
4. 优秀推销员。

九、费用预算：

1. 室内讲课费：

- ①销售员 6000 元/天；
- ②销售主管 8000 元/天；
- ③销售经理 8000 元/天；
- ④营销策划实务培训 12000 元/天。

2. 培训访谈收费：3000 元/天。

3.《营销手册》：按委托方需求编写，所需费用如下：

- ①专业销售手册 50000 元；
- ②销售管理手册 50000 元；
- ③导购手册 50000 元。

4. 场地、交通及住宿

- ①由委托方提供场地或支付场地租赁费用；
- ②由委托方安排交通、住宿或由委托方报销交通、住宿费用。

5. 工商管理费等各类税金：按合计费用总额的 10% 收取。

十、支付方式：

双方签订合同后，即由委托方支付总费用的 70%，余款待授课完毕之日一次付清。

十一、建议书：

销售培训结束后，培训方向委托方提出跟踪培训建议书(免费)。

六、教材：

1. 讲义；
2. 建议参考书籍。

七、教具：白板、挂图、投影仪、放映机、幻灯片和录像机等。

八、授课人员：

1. 销售顾问；
2. 营销顾问；
3. 培训顾问；
4. 优秀推销员。

九、费用预算：

1. 室内讲课费：

- ①销售员 6000 元/天；
- ②销售主管 8000 元/天；
- ③销售经理 8000 元/天；
- ④营销策划实务培训 12000 元/天。

2. 培训访谈收费：3000 元/天。

3.《营销手册》：按委托方需求编写，所需费用如下：

- ①专业销售手册 50000 元；
- ②销售管理手册 50000 元；
- ③导购手册 50000 元。

4. 场地、交通及住宿

- ①由委托方提供场地或支付场地租赁费用；
- ②由委托方安排交通、住宿或由委托方报销交通、住宿费用。

5. 工商管理费等各类税金：按合计费用总额的 10% 收取。

十、支付方式：

双方签订合同后，即由委托方支付总费用的 70%，余款待授课完毕之日一次付清。

十一、建议书：

销售培训结束后，培训方向委托方提出跟踪培训建议书(免费)。

六、教材：

1. 讲义；
2. 建议参考书籍。

七、教具：白板、挂图、投影仪、放映机、幻灯片和录像机等。

八、授课人员：

1. 销售顾问；
2. 营销顾问；
3. 培训顾问；
4. 优秀推销员。

九、费用预算：

1. 室内讲课费：

- ①销售员 6000 元/天；
- ②销售主管 8000 元/天；
- ③销售经理 8000 元/天；
- ④营销策划实务培训 12000 元/天。

2. 培训访谈收费：3000 元/天。

3.《营销手册》：按委托方需求编写，所需费用如下：

- ①专业销售手册 50000 元；
- ②销售管理手册 50000 元；
- ③导购手册 50000 元。

4. 场地、交通及住宿

- ①由委托方提供场地或支付场地租赁费用；
- ②由委托方安排交通、住宿或由委托方报销交通、住宿费用。

5. 工商管理费等各类税金：按合计费用总额的 10% 收取。

十、支付方式：

双方签订合同后，即由委托方支付总费用的 70%，余款待授课完毕之日一次付清。

十一、建议书：

销售培训结束后，培训方向委托方提出跟踪培训建议书(免费)。

六、教材：

1. 讲义；
2. 建议参考书籍。

七、教具：白板、挂图、投影仪、放映机、幻灯片和录像机等。

八、授课人员：

1. 销售顾问；
2. 营销顾问；
3. 培训顾问；
4. 优秀推销员。

九、费用预算：

1. 室内讲课费：

- ①销售员 6000 元/天；
- ②销售主管 8000 元/天；
- ③销售经理 8000 元/天；
- ④营销策划实务培训 12000 元/天。

2. 培训访谈收费：3000 元/天。

3.《营销手册》：按委托方需求编写，所需费用如下：

- ①专业销售手册 50000 元；
- ②销售管理手册 50000 元；
- ③导购手册 50000 元。

4. 场地、交通及住宿

- ①由委托方提供场地或支付场地租赁费用；
- ②由委托方安排交通、住宿或由委托方报销交通、住宿费用。

5. 工商管理费等各类税金：按合计费用总额的 10% 收取。

十、支付方式：

双方签订合同后，即由委托方支付总费用的 70%，余款待授课完毕之日一次付清。

十一、建议书：

销售培训结束后，培训方向委托方提出跟踪培训建议书(免费)。