

销售管理概述

【学习目标】

1. 了解什么是销售、销售的意义。
2. 了解什么是销售管理。
3. 了解销售管理的性质、作用、基本原理等。
4. 掌握传统销售理念、现代销售理念。
5. 掌握销售经理职业发展路径。

1.1 销售管理的概念

销售在 21 世纪飞速发展的今天,已经开始发挥极其重要的作用。中国最大的人力资源服务商前程无忧发布的 2016 年上半年就业市场上 1 590 万个职位中,销售人员需求排名第一,销售管理人员需求排名第二,人才需求缺口大,国家也把营销(销售)人才列为国家 12 种稀缺人才之一。据 2015 年 6 月 13 日公布的上海市劳动力市场工资情况看,销售经理和销售员由于紧缺,待遇一直不错(表 1-1)。

表 1-1 上海市 2015 年劳动力市场工资指导价(批发和零售业)

职 业	高位数		中位数		低位数	
	元/年	元/月	元/年	元/月	元/年	元/月
市场营销总监	639 720	53 310	332 120	27 677	149 720	12 477
市场和销售经理	224 205	18 684	248 213	20 684	132 775	11 065
商业服务业人员	158 847	13 237	127 818	10 652	32 000	2 667
店长	167 426	13 952	133 348	11 112	113 136	9 428
客户服务主管	170 624	14 219	145 266	12 106	120 040	10 003
业务主管	186 278	15 523	140 444	11 704	115 180	9 598
业务人员	126 175	10 515	83 830	6 986	64 457	5 371
电话销售人员	86 611	7 218	68 666	5 722	58 213	4 851
网络销售人员	68 321	5 693	57 733	4 811	40 960	3 413
销售督导	94 488	7 874	73 720	6 143	59 379	4 948

(资料来源:上海市人力资源社会保障网。)

销售在日常生活中非常普遍,每个人脑海中都有销售的清晰画面。什么是销售呢?销

售就是介绍商品提供的利益,以满足客户特定需求的过程。商品包括有形的商品及无形服务,满足客户特定的需求是指客户特定的欲望被满足,或者客户特定的问题被解决。能够满足客户这种特定需求的,唯有靠商品提供的特别利益。

例如,客户的目标是买太阳镜,有的是为了耍酷;有的是怕阳光过强,眯着眼睛容易增加眼角的皱纹;有的也许是昨天跟男朋友吵了架哭肿了双眼,没有东西遮着红肿的眼睛,不方便出门,因此要买一副太阳镜。每个人的特殊需求不一样,不管是造型多酷的太阳镜,如果是镜片的颜色比较透光的话,那么这副太阳镜提供的耍酷的利益是无法满足担心皱纹以及希望遮住红肿眼睛的两位客户的特殊需求。

曾有这种说法,除非销售发生,否则什么都没有发生。没有销售,生产出来的产品将在仓库中等待报废,工人失业,运输服务无人需要,我们都将生活在困苦中,每人在自己拥有的小块土地上艰苦劳作,自给自足。但是想一想,如果没有人把土地卖给我们,我们又怎么会拥有土地呢?

【小资料 1-1】

销售工作的特性

1. 主动性。不断地去开发客户,主动地去和客户接触。
2. 灵活性。销售本身就是一种艺术,尝试如何熟能生巧地把你的产品用最短的时间、最快的方式让客户了解并让他们购买。
3. 服务性。销售本身也是一种服务,过去的销售只是把产品卖给顾客就结束了,但是现在的顾客不仅是买产品,也是在买服务。所以说,销售也是最完善的服务,要求我们周到而完美地服务我们的顾客和那些可能会购买我们产品的潜在客户。
4. 接触性。在销售领域有这么一句话,销售就是要制造跟你的顾客面对面、肩并肩地进行接触的机会,以把你的商品或周到而完善的服务介绍给你的顾客。
5. 互通性。销售讲的是服务,服务并不仅限于我们的商品和从事的商品服务让客户满意就行了,可能还有一些特殊的事情,比如附加价值的服务。
6. 时效性。销售是替我们个人、团队、企业、整个社会国家创造效益,所以你做的每件事情都是具有生产力的,而这种生产力对个人、企业、销售组织三方面来讲叫时效。

(资料来源:阿里巴巴, <http://china.alibaba.com>.)

1.1.1 什么是销售管理

美国印第安纳大学的达林普(D. Dalrymple)教授给销售管理作过这样的定义:计划、执行及控制企业的销售活动,以达到企业的销售目标。

销售管理是从市场营销计划的制订开始,管理和控制营销计划中的销售活动,并且负责主导和执行企业的营销计划。销售管理应当负责组建销售队伍去执行企业的销售任务;并且负责控制及管理销售人员的业务活动,为企业寻找、建立和维系满意的客户,以达到企业的销售目标。

1.1.2 销售管理的性质和作用

随着推销和销售变得更职业化,销售管理的作用和角色也越来越重要。一般意义上的管理主要强调的是,那些包括在管理中也被称为经理在职业活动中承担的关键职责,也就是

计划、组织和控制。就销售管理而言,强调的重点表现在,从作为一个优秀的销售经理必须具备的健全品格,到这份工作的主要特征,以及确保销售人员销售有效的力量。尽管这些功能仍然可能是极其重要的,但现代公司销售经理职责已经在重点上扩大和变化了。

今天销售经理在公司被期望扮演一个更重要的战略角色,并要求作为一个关键因素列入公司的计划编制中。因此,销售经理需要熟悉和计划相关的技术,包括销售预测和预算等。销售经理还必须熟悉营销观念以确信销售和营销活动相结合。在许多公司中,较少强调销售量,更多的是强调利润,销售经理需要分析和指导销售人员针对更多能获利业务的活动。在处理和销售人员的关系时,销售经理必须了解现代人力资源管理的发展。

1.1.3 销售管理的基本原理

销售管理总体可以包括四部分:市场管理、人员管理、货品管理和营销活动控制。

1. 市场管理

(1) 成功的营销模式一定是对外在的环境、企业内部环境和可利用资源的优良组合,使企业的整体营销力得到提高,从而达到企业既定的战略。

(2) 直接、整合、组合是销售管理中最适用的战术。

(3) 市场是指能够满足人们需求的场所。市场管理是对本行业的运作和发展趋势进行深入的研究,从而将这种规律加以运用和管理。

(4) 在市场运作的早期主要表现在通路的开拓和营销渠道的建设,每个行业都有行业渠道,每种商品都有固定的消费群体,迅速打通营销渠道将产品直接或间接满足需求者的要求就是市场的最终诉求。当我们找到产品的营销渠道时,这种渠道是不牢固的,必须经常维护,使之成熟和坚固。

(5) 在市场运作的中期主要表现在情报的收集,以及根据市场的反应情况作出的及时调整,使商品能被更多的消费者接受。公司的营销渠道在现在的市场中与很多品牌是共用的,渠道越宽,商品流和资金流的流通速度越快,情报的收集在这个时机就越发重要。

(6) 在市场运作的后期主要表现在品牌知名度的树立和满意度的提升。品牌知名度的树立是贯穿在每一阶段的具体工作,品牌体现在每个细节,能否给顾客提供满意的商品,能否体现顾客的需求,当大家对品牌有清楚或模糊的印象时,那么品牌的知名度就自然而然地得到不同程度的提高,品牌知名度的树立需要时间和坚持不懈的努力,满意度主要体现在使顾客的需求得到满足,主要体现在售后服务和商品的后期维护。当产品的差异化越来越小时,顾客满意的售后服务更有竞争力。

2. 人员管理

(1) 销售队伍在营销组合中的重要性已经没有什么可以争辩的。特别是在现在的市场竞争中,团体协作和集中统一作战是取得商战胜利的前提条件。

(2) 其中包括销售队伍的设计、销售队伍的目标、销售队伍的战略、销售队伍的结构、销售队伍的规模、销售队伍的报酬。

(3) 销售队伍的管理,主要包括以下两个方面。

① 人员的选拔。企业根据自身发展的阶段和产品的诉求选择各自的人员,优秀的销售人员通常具备下列品质:能承受风险、强烈的使命意识、有解决问题的癖好、较强的专业

知识。

② 销售人员的使用。经过培训和考核,得出销售人员的综合能力,根据每种工作的范围和难易程度,任命不同的人员负责不同的市场。在工作过程中及时调整工作重心和内容;在营销过程中实行第一负责人原则。

3. 货品管理

货品管理是在整体营销过程中最实际、最基本的管理内容。

让货品自由进入渠道,同时保证货品在渠道中的安全,防止丢失。为此很多公司出台不同的管理表格和制度确保安全,如销售日报表、在库表、月末盘点表。

在不同档次和市场定位的商场中,铺设适合消费群体的货品,确定相应的数量。如在有鱼的地方钓鱼,才能有所收获,让利润最大化。

由于在商场中的货品每天都会流通,那么及时补货,及时调整货品的结构就显得异常重要。如根据商场的客流层次和喜好,定出休闲品和正装的比例,货品丰富,种类繁多,顾客可挑选的余地就很大,成交的机会也就多。

新品上市一周后,如果时机准确,通过销售数据便可以看出产品是否具有竞争力,是否符合当初设计和生产的目的。如果销量很好,而且有上升的趋势,就可决定追加生产;如果销量不见起色,排除其他因素后,认为产品本身的竞争力较弱,那就应该考虑是否调整价格,是否参加促销活动。

当产品滞销以后,为了减轻库存的压力,促进产品的销售,针对产品的促销活动应该分地区作出计划,促销活动的内容可以针对商品,同时应该考虑是否会对品牌形象有负面影响,必须权衡利弊,因为在品牌形成的不同时期,促销活动始终在促进品牌的成熟。

4. 营销活动控制

因为在营销计划事实构成中将发生许多意外情况,销售部门必须连续不断地监督和控制各项营销活动。

营销控制的四种方法:年度计划控制、赢利能力控制、效率控制和战略控制。

(1) 年度计划控制。其目的在于保证公司实现年度计划中所制定的销售利润以及其他目标,中心为目标管理。第一,公司在年度营销计划中建立月份或者季度目标作为基准点。第二,销售部必须监视在市场上的执行成绩。第三,对任何严重的偏离行为的原因作出判断。第四,必须采取改正行动方案弥补目标和执行实绩之间的缺口。

(2) 盈利能力控制。销售部制定全年销售额总数,根据总数决定生产成本,同时依赖以前的各项数据制定费用总额,根据每个月的损益表,制订下月的调整方案,同时减少可控制费用来保证公司财务的盈利能力。

(3) 效率控制。第一,销售人员的效率,包括每次出差的效率、每次沟通的效率、每次培训的效率、每次招待费用的控制。第二,广告效率,包括每一种媒体类型、每千人的广告成本、消费者对于广告内容和有效性的意见、对于产品态度的事前和事后衡量、激发对产品的询问、每次广告的成本。第三,促销效率,包括促销活动在所有销售中所占的百分比、赠券的回收率、促销活动的费用。

(4) 战略控制。公司必须经常对其整体营销效益作出缜密的评价,总体战略的实用性和科学性在每个月的销售与损益中将清楚地体现出来,按既定的战略执行。

1.2 如何成为合格的销售经理

销售部门是企业的龙头,是企业最直接的效益实现者,在企业中具有举足轻重的地位。销售工作的成功与否直接决定企业的成败,企业的各项工作最终是以市场为检验标准。销售是实现企业目标至关重要的一环。作为销售部门的负责人——销售经理在企业活动中扮演着非常重要的角色。

销售经理(sales manager)负责指导产品和服务的实际销售。通过确定销售领域、配额、目标来协调销售工作,并为销售代表制定培训项目。分析销售数据,确定销售潜力并监控客户的偏好。

1.2.1 销售经理的基本职能

1. 销售经理的职能

销售经理的职能:需求分析、销售预测;确定销售部门目标体系和销售配额;销售计划和销售预算的制定;销售队伍的组织;销售人员的招募、培训;确定销售人员的报酬;销售业绩的评估;销售人员行动管理;销售团队的建设。

2. 销售经理的责任

销售经理的责任:对销售部工作目标的完成负责;对销售网络建设的合理性、健康性负责;对确保经销商信誉负责;对确保货款及时回笼负责;对销售部指标制定和分解的合理性负责;对销售部给企业造成的影响负责;对所属下级的纪律行为、工作秩序、整体精神面貌负责;对销售部预算开支的合理支配负责;对销售部工作流程的正确执行负责;对销售部负责监督检查的规章制度的执行情况负责;对销售部所掌管的企业秘密的安全负责。

【小资料 1-2】

如何成为伟大的销售经理

伟大的销售经理寥寥无几,但这并不意味着他们不存在。销售经理必须发挥六个关键作用。

角色之一:教练。销售经理必须帮助销售专业人士成长,不只是基本的销售技巧,还有理解更大的商业问题所需的商业头脑。

角色之二:战略家。销售经理必须利用他们的经验和远见去指导销售过程,提醒客户账户中潜在的问题,并在具体的销售局面下提供战术上的援助。

角色之三:政治家。销售经理必须知道如何有效地协调内部资源,确保机会来临时,销售队伍迅速抓住机会并得以实施销售策略。他们必须能够在其他部门对销售造成妨碍的时候进行干预。

角色之四:沟通者。销售经理必须将销售队伍的需求传达给组织的其他人。销售经理必须确保最重要的机会获得优先权,并且帮助公司明智地利用其有限的资源。

角色之五:教育者。无论输赢,销售经理必须确保整个公司都能从中学到东西,而且他们必须确保无论输赢都在所有有贡献的组织中分享成果,既不制造英雄,也不寻找替罪羊。

角色之六:应试官。销售经理必须能够找到和吸引有销售天赋的人才。他们必须花时

间建立一支“稳定的”潜在候选队伍,并且不断地将可用的人才“添加”到队伍中。

尽管了解如何销售可以帮助销售经理发挥他们的作用,但是这些角色中无一和销售有关。他们和建立一支团队、管理这支团队并让团队富有效率有关。

懂得这些道理的销售经理就能创立无往不利的销售团队,他们也是通常不让为他们工作的人感到痛苦的销售经理。

(资料来源:商业英才网,http://www.bnet.com.cn.)

1.2.2 销售经理的种类

销售经理通常可以分为:销售组长→销售主任→区域销售经理→大区销售经理→销售总监→销售副总经理。

销售组长:通常是销售团队中最小的组织,一般由3~5人组成,共同拓展销售业务,完成公司下达的销售任务。

销售主任:一般由3~5个销售小组组成,管理人数相应增长至20~30人,组建、培训、管理销售团队,完成公司下达的销售任务。

区域销售经理:一般是指负责某一区域的销售管理工作,建立和维护经销商网络,执行公司的规章制度,反馈客户意见,完成销售任务。

大区销售经理:承担公司在规定所辖区区域市场的全面拓展,组织实施营销推广计划,制订相应的促销计划,完成区域的销售目标和利润目标。

销售总监:组建销售渠道,协调企业内外部关系,进行市场调研,发现新机会,策划市场方案,组建销售队伍,参与重大销售项目的谈判和合同签订等工作。

销售副总经理:根据公司发展战略,拟定公司市场营销战略、规划、策略、年度营销计划及方案并组织实施;建立和完善市场营销管理和风险防范体系并持续改进;完成市场营销目标,持续提高公司产品市场份额和市场地位。

1.2.3 从基层业务人员到销售经理

一名销售人员从步入销售行业到成长为公司的高级销售管理人才的职业晋级,是一个坎坷而多磨难的经历。

实现目标要不断改进和提升工作的方法与能力,从低级的非专业化的销售人员变成职业选手。表现在工作的理念、思路、工具和方法都做得更加专业,从靠感觉、靠冲劲做事转变为讲求定量数据、专业调查分析、把握市场规律性;另外,要能从组织全局高度的角度训练系统思维,提升和转换职位角色。从企业战略高度做销售,思考销售,多挖掘一线的信息,进行智慧加工,最终起到为高层决策扮演战略培训角色的作用。

具体的发展途径有以下三个方向。

(1) 上行流动。如果有在大公司或集团的分支机构、片区或分公司做销售的经验,当积累一定的经验后,优秀的销售人才可以选择合适的机会,上行流动发展,到更上一级或公司总部做销售部门工作,或者可以带领更大的销售培训队伍、管理大区市场。在处于成长期的快速消费品行业,许多销售人员都是通过上行流动闯出自己职业发展的新天地。

(2) 下行流动。如果在公司总部销售部门工作积累一定的经验后,可以根据市场发展的规模和速度,选择合适的机会,下行流动发展,到下一级或多级的分支机构去工作,通常是

带销售团队、管理省/大区市场,或是到某个细分市场开辟新的业务。这样的销售人员,可以在总公司先进的销售管理理念和操作手段与实际市场相结合,在继续锻炼一定时间后往往成为许多企业的未来领军人物或高级经理人。

(3) 横向跳槽。优秀的销售人员往往是公司的骨干,可直接为公司带来营业收入和现金流,但如果公司的薪酬福利或绩效考核政策不能有效地激励他们,那么他们转行或跳槽就在所难免。从组织的角度来看,许多公司都不惜重金从竞争对手中将一些优秀的销售人才挖走。从个人的角度来看,“人往高处走,水往低处流”。只要没有违反职业道德、劳动合同的相关条款规定和相关法律规定,销售人员在发展到一定程度后换一个环境和空间都是一条不错的路子。

【小资料 1-3】

失败销售经理的五类错误

销售经理们总是会犯各种各样的错误,但 Ash Training Inc. 的 CEO W. Asher 认为,所有的错误中,有五个最要命的错误。

下面就来列举这五个错误,并且提出一些建议,帮助他们来改正这些错误。

错误一: 雇用错误的人。

为什么这是一个错误: 过去 28 年里,不断有重复的相关研究表明,在销售过程中,成功的最关键因素是天分。销售能力的强弱,在这个领域,是以是否能够取得成功来衡量的。但这种能力,与某种特定的性格特征有关。只有极少数人有这种能力,这些人大约占总人口的 20%。

为什么经理们会这么干呢: 销售经理们总是认为他们善于判断人的性格。他们可以通过一次简单的面试,知道这个人是不是具有销售天分。

他们是如何让错误愈演愈烈的: 那些雇用了没有销售能力的销售人员的经理们,总是会让这些人继续待在这一行,指望那些人一朝一日可以学到那些能力。这样做,不仅浪费资源,还让整个团队的效率变得十分低下。

改正错误: 对每一位应聘销售职位的人员,做一性格测试,以确保他们的性格适合这一行业,能够在这一行业取得成功。

错误二: 不对销售代理进行培训。

为什么这是一个错误: 就算是有着极强销售天分的人也需要参加相关培训,这样可以保证他们在面对某一个特定销售任务时,具备相关的行业知识与技巧。

为什么经理们会这么干呢: 他们没有意识到为公司销售东西也需要知道各种专业知识,比如说与目标行业相关的专业知识,还有公司的产品如何为行业里的客户创造价值。

他们是如何让错误愈演愈烈的: 他们不重视销售培训,但是培训却能够帮助创造及加强销售过程、谈话技巧。而且在公司进行销售工作的过程中,那些能力是十分重要的。

改正错误: 给销售代理创造各种各样的培训机会,与每一位销售代理一起工作,了解他们的缺点和长处。每一位销售代理都应该有他们专有的教育计划,以帮助他们改正缺点,发挥长处。

错误三: 努力“激励”员工。

为什么这是一个错误: 人们不可能“激励”其他任何一个人,这一点已经被许多心理学家反复认证过了。所有的激励都必须源自个人的内心,每一个人都会依靠自己的标准来判

断是否需要作出相应举动。

为什么经理们会这么干呢：他们不知道，他们能干的事最多只能是为员工创造一个积极的大环境。在这个大环境下，员工们可以自己找到他们自己的奋斗动力，同时还能够把这种动力转化为实践。

他们是如何让错误愈演愈烈的：当他们手下的销售代理们不能按他们想象的那样，对那些笨拙的激励方案作出积极的反应时，销售经理们就会暴跳如雷。

改正错误：制订一个补偿计划，可以根据销售代理们的不同要求进行调整。例如，某个员工可能会认为弹性工作制让他工作起来更有动力，因为那样他能够跟他的家人有相处的时间；而另一个员工可能会更喜欢在年终的时候，得到一笔奖金。

错误四：把顶级销售代理提拔为经理。

为什么这是一个错误：如果一个人成了一位成功的销售代理，并不表明他同样也能胜任经理这个职位。事实上，两个岗位的职责是不一样的。

为什么经理们会这么干呢：销售经理们忘记了销售最重要的任务就是与客户、紧临行业建立合作关系。而管理的主要任务则是要保证让每一位员工全心全意地为公司服务。

他们是如何让错误愈演愈烈的：一旦他们把某个销售代理提拔上了经理的位子，他们就忘记了要去告诉这个新上任的经理该如何带领整个团队。带领整个团队包括了解每个销售代理的不足之处，为销售代理指出他们下一步该如何去做，才能保证整个项目不断向前发展。销售“明星”更愿介入整个销售过程，亲自“结单”。

改正错误：让销售人员待在销售岗位上，聘用一些有销售管理天分的人来进行管理工作。调整补偿措施，确保那些顶尖的销售代理不用为走上管理岗位受到惩罚，为那些销售代理们提供另外一些与其他销售有所区别的高级头衔。

错误五：没有明确劳动分工。

为什么这是一个错误：发现销售机会需要销售人员有远见，发展最初的销售客户，对目标客户完成初次销售任务，还需要能够在接下来的时间里维持客户关系。每一件任务都需要不同的能力，关注的焦点也有所不同。同一个销售人员不可能在同一时间处理好所有这些事。

为什么经理们会这么干呢：大部分经理这么干的原因是因为他们是从较小的公司走出来的，在那样的公司里，每一位销售代理都要求有即兴工作的能力。

他们是如何让错误愈演愈烈的：销售经理们努力通过聘用一些“营销”人员来“改正”这个错误。但他们没有把那些“营销”行为和销售行为结合起来。

改正错误：把每种活动按功能分成不同的部分：营销（寻找合适的潜在客户）、销售（与相应的客户完成一次交易）以及客户管理（服务，支持，交叉销售，向上销售等）等。

（资料来源：世界经理人网站，<http://www.ceconline.com>。）

1.3 销售管理的发展

1.3.1 传统的销售管理

搞好销售工作，首先要搞好销售管理工作。许多企业都有销售业绩不佳，如产品销售不畅、应收账款一大堆、销售人员没有积极性、销售费用居高不下等问题，这些并非是由于销售

策略不正确、销售人员不愿努力,而是由于销售管理工作不到位造成的。许多企业的销售工作是销售黑洞“无管理销售”。

1. 销售无计划

销售工作的基本法则是制订销售计划和按计划销售。销售计划管理既包括如何制定一个切实可行的销售目标,也包括实施这一目标的方法。具体内容有在分析当前市场形势和企业现状的基础上,制定明确的销售目标、回款目标和其他定性、定量目标;根据目标编制预算和预算分配方案;落实具体执行人员、职责和时间。

然而,许多企业在销售计划的管理上存在一系列的问题,例如,无目标明确的年度、季度、月度的市场开发计划;销售目标不是建立在准确把握市场机会、有效组织企业资源的基础上的,而是拍脑袋拍出来的;销售计划没有按照地区、客户、产品、业务员等进行分解,从而使计划无法具体落实;各分公司的销售计划是分公司与公司总部讨价还价的结果;公司管理层只是向业务员下达目标数字,却不指导业务员制订实施方案;许多企业销售计划的各项工作内容,从未具体地量化到每一个业务员头上,业务员不能根据分解到自己头上的指标和内容制订具体的销售活动方案,甚至有的业务员不知道如何制订自己的销售方案等。由于没有明确的市场开发计划,结果企业的销售工作失去了目标,各种销售策略、方案、措施不配套,预算不确定,人员不落实,销售活动无空间和时间概念,也无销售过程监控和效果检验措施。这样在竞争激烈的市场上,企业的销售工作就像一头闯入火阵的野牛,东冲西撞,最后撞得头破血流。

2. 过程无控制

“只要结果,不管过程”,不对业务员的销售行动进行监督和控制,这是企业普遍存在的问题。许多企业对业务员的行动管理非常粗放:对业务员宣布一个业务政策,然后,把业务员像鸽子一样地放飞到市场上,等待业务员给企业拿来一份份订单、开发出一片片市场。

由此而造成一系列问题:业务员行动无计划、无考核;无法控制业务员的行动,从而使销售计划无实现保证;业务员的销售活动过程不透明,企业经营的风险增大;业务员工作效率低下,销售费用高;业务员的销售水平不高,业务员队伍建设不力等。

3. 客户无管理

企业对客户管理有方,客户就会有销售热情,会积极地配合厂家的政策,努力销售产品;管理不善,就会导致销售风险。然而,许多企业对客户没有进行有效的管理,结果企业既无法调动客户的销售热情,也无法有效地控制销售风险。目前,销售过程中普遍存在的问题,如客户对企业不忠诚、窜货现象、应收账款成堆等,都是企业对客户管理不当的结果。

4. 信息无反馈

信息是企业决策的生命。业务员身处市场一线,最了解市场动向,如果将消费者的需求特点、竞争对手的变化、经销商的要求等信息及时地反馈给企业,对企业决策将有着重要的意义,另外,销售活动中存在的问题,也要迅速向上级报告,以便管理层及时作出对策。然而,许多企业没有建立起一套系统的业务报告体系,未及时地收集和反馈信息。

业务员的工作成果包括两个方面:一是销售额;二是市场信息。对企业的发展而言,销售额不重要,重要的是市场信息。因为销售额是昨天的,是已经实现的,已经变成现实的东西,是不可改变的,因此它对企业没有意义;有意义的是市场信息,因为它决定着企业明天的

销售业绩、明天的市场。然而,许多企业既没有向业务员提出收集信息的要求,也没有建立一套完整的业务报告系统,以便能够及时收集和反馈信息。

5. 业绩无考核

许多企业没有对业务员的销售业绩定期进行考核。企业应对销售人员定期进行定量考核和定性考核,定量考核包括考核业务员销售结果(如销售额、回款额、利润额和客户数)、销售行动(如推销员每天平均拜访次数、每次访问所用时间、每天销售访问的平均收入、每次访问的平均费用、每百次访问平均得到的订单数、一定时间内开发的新客户数、一定时间内失去的老客户数、推销员的费用在总销售额所占的比重等)。对业务员进行定性考核,如考核业务员的合作精神、工作热情、对企业的忠诚度和责任感等。对业务员进行考核,一方面是决定销售人员报酬、奖惩、淘汰与升迁的重要依据,从而调动业务员的积极性;另一方面对业务员的业绩进行检讨和分析,可以帮助业务员进步。销售管理的一个重要内容就是培养业务员的销售能力,业务员不进步,就不会提高销售业绩。

6. 制度不完善

许多企业无系统配套的销售管理制度和与各项销售管理制度相匹配的销售管理政策。

一个企业的销售工作要想不出大的问题,先决条件是在企业的销售管理制度上没有明显的缺陷和遗漏,销售管理制度系统配套、互相制衡,并有相应的销售管理政策与之相匹配。有的企业对违反企业规定,给企业造成重大损失的销售人员,从制度上制定了严厉的处罚规定,但实际上,这些处罚规定无法实施,因为企业没有制定相应的配套制度,致使一些因吃回扣导致个人发了财,从而给企业造成巨额无主应收账款的业务员,一旦事发,一走了之,企业在事实上无法对其进行惩处。

很多企业的销售管理制度不配套,好像缺了一块板的“木桶”,盛不住水,其特征:许多应当受到鼓励的行为没有受到鼓励,一些应当受到惩处的行为没有在制度上作出规定;对应该鼓励的行为缺乏制度上的奖励规定,对应该禁止的行为缺乏相应的处罚制度;该奖励的不能及时兑现,该处罚的无法实际执行等。

【小资料 1-4】

电子商务对传统销售的影响

当今社会正经历着以数字化和网络化为主要特征的科技革命,以科技革命为基础的知识经济对消费者需求、产品价格、营销管理和从事销售工作的人而言,都将产生极为深刻的影响。

随着计算机网络和通信技术的迅速发展,电子商务作为网络经济的必然产物,为企业带来了新的机遇和挑战,电商之战也愈演愈烈。电子商务的出现也影响着现代人的购物方式,“网购”这一消费模式备受消费者的青睐,中国互联网络发展数据就是最佳实证。据中国互联网络信息中心发布的第 39 次《中国互联网络发展状况统计报告》,截至 2016 年 12 月,我国网民规模达 7.31 亿,我国互联网普及率达到 53.2%。电子商务如此火爆,是否会取代传统的营销模式,彻底改变国人的消费观?

电子商务的优势如下。

1. 提高工作效率

采用企业内部商务模式可以减少各部门沟通的程序和时间,在第一时间将最新消息公布给所有相关人员,因此可以提高工作效率。采用企业与消费者间商务模式可以避免一些