



财经商贸类专业创新型精品教材

销售管理

主 编
曹卫美
王艺瑾
赵 音

北京出版集团
北京出版社

销售 管理

XIAOSHOU GUANLI

主 编 曹卫美 王艺瑾 赵 音

北京出版集团
北京出版社

图书在版编目(CIP)数据

销售管理 / 曹卫美, 王艺瑾, 赵音主编. — 北京:
北京出版社, 2022.7

ISBN 978-7-200-17124-2

I. ①销… II. ①曹… ②王… ③赵… III. ①销售管
理—高等职业教育—教材 IV. ① F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2022) 第 055197 号

销售管理

XIAOSHOU GUANLI

主 编: 曹卫美 王艺瑾 赵 音

出 版: 北京出版集团

北 京 出 版 社

地 址: 北京北三环中路 6 号

邮 编: 100120

网 址: www.bph.com.cn

总 发 行: 北京出版集团

经 销: 新华书店

印 刷: 定州启航印刷有限公司

版 印 次: 2022 年 7 月第 1 版 2022 年 7 月第 1 次印刷

成品尺寸: 185 毫米 × 260 毫米

印 张: 16

字 数: 360 千字

书 号: ISBN 978-7-200-17124-2

定 价: 48.00 元

教材意见建议接收方式: 010-58572162 邮箱: jiaocai@bphg.com.cn

如有印装质量问题, 由本社负责调换

质量监督电话: 010-82685218 010-58572162 010-58572393

目录

模块一 认识销售管理

项目一

销售管理概述

- 任务一 销售管理的概念..... 2
- 任务二 销售管理的发展..... 6

项目二

销售管理基本理论

- 任务一 销售管理与方格理论..... 16
- 任务二 销售管理与 ABC 分类法 22

模块二 销售计划和区域管理

项目三

销售计划管理

- 任务一 销售计划的重要性..... 31
- 任务二 销售目标的确定..... 39
- 任务三 销售计划的编制..... 48

项目四

销售区域设计与管理

- 任务一 销售区域的设计..... 59
- 任务二 销售区域的管理..... 69

模块三 销售组织和人员管理

项目 五

销售组织管理

任务一	销售组织概述·····	81
任务二	销售组织的类型·····	89
任务三	销售组织的构建·····	94

项目 六

销售人员管理

任务一	销售人员的招聘与培训·····	104
任务二	销售人员的激励与考核·····	115

模块四 销售业务管理

项目 七

销售末端管理

任务一	销售货品管理·····	131
任务二	铺货与窜货管理·····	141
任务三	销售终端管理·····	151

项目 八

销售资金管理

任务一	销售成本分析·····	161
任务二	销售信用管理·····	168
任务三	销售费用控制·····	179

项目 九

客户管理

任务一 客户分析·····	192
任务二 客户忠诚管理·····	199

模块五 销售指标管理

项目 十

销售指标管理

任务一 销售指标概述·····	211
任务二 销售指标管理体系的内容·····	218
任务三 销售指标体系的实施·····	233

参考文献

模块一 认识销售管理



项目一 销售管理概述

» 学习目标

知识目标

1. 掌握销售管理的概念、职能、内容。
2. 了解销售管理的发展。

技能目标

1. 能够把握销售管理的丰富内涵。
2. 能够用销售管理的新理念来指导销售工作。

素养目标

1. 树立正确的就业观。
2. 培养学生爱岗敬业的精神。



唐梅是某公司的地区销售经理。虽然她工作的每一天工作内容都有所不同,并且富有挑战性,但她还是详细描述了她的销售管理工作的“一天”。

上午8:00,到达办公室,喝一点咖啡,查看一下电话留言和网上电子邮件,需要回复的邮件立刻回复。

上午8:30,访问销售代表,作为一天的良好开端。通过与销售代表的谈话,可以知道他们在做什么以及准备做什么,从而知道怎样才能为他们提供帮助。

上午9:00,阅读各种报告,并做出下一步的工作计划。例如,销售预测、预算和计划、补充新生力量等。剩下的时间会检查每一个销售人员的绩效和客户扩展情况,做出帮助其改进和提高的计划。

上午10:00,尽量与销售代表在一起,与他们一起研究每一次访问的目标和策略问题,以便寻找真正的客户需求,确定满足顾客利益需求的战略和程序。最后,评估销售访问效率,发现需要改进的环节,并作出下一步的工作计划。

中午12:00,与客户和销售代表共进午餐。一般每周有几次邀请客户共进午餐的机会,目的是为了增进与客户的关系,增加相互了解的机会,进而将来更好地为客户提供满意的服务。

下午1:30,进行必要的销售访问,对销售人员进行现场指导和培训。

下午3:30,回到办公室,打电话与销售人员进行讨论一天发生的有关事情,安排为客户送货、结算、服务等问题。

下午5:00,总结一天的工作并做出第二天的工作计划,包括检查有关绩效,主要是检查与销售、利润目标相对比的业务报告,设计第二天的工作时间表。

下午6:00,所有工作结束下班,如果工作没有完成,还会加班。

思考:销售经理的工作职责有哪些?销售管理的具体内容是什么?

(资料来源:彭广宇.销售管理项目化教程[M].北京:北京交通大学出版社,2019.)

销售管理是对企业销售管理行为的规律和战略进行研究的一门学科,是企业营销实践的产物,是市场营销领域一项重要的内容。

任务一

销售管理的概念

一、销售管理的含义

目前,国内和国际上的许多专家和学者都对销售管理进行了深入的探讨。关于销售

管理的内涵,国内和国外的一些专家和学者也有很多的看法。

在西方学术界,认为销售管理是专门针对销售人员的管理。而中国学者们认为,销售管理是针对全部销售行为的。造成这一理解偏差的原因是,在西方,市场经济发展比较成熟,公司的市场细分比较分散;而在我国,市场经济发展还不够成熟,在公司里,市场的划分比较不明确,所以,在市场上,我们的销售行为涵盖的领域比较广泛。在国内,有些公司的营销管理涉及人员管理、营销推广和分销渠道管理等方面。

结合我国市场经济的实际情况,我们认为销售管理就是对企业销售活动的计划、组织、领导和控制,以达到实现企业价值的过程。

可见,销售管理是从市场营销计划的制订开始的,是市场营销战略计划中的一个组成部分,其管理目的是执行企业的市场营销战略计划,其工作的重点是制定和执行企业的销售策略,对销售活动进行管理。

因此,销售管理从策划入手,是营销策划中不可或缺的一环,其经营目标是实施公司的营销战略规划,其主要任务是制订和实施公司的销售战略,并进行全程控制。

二、销售管理的职能

销售管理在企业销售战略管理中占有举足轻重的地位,是企业进入市场的桥梁,是企业经营活动的核心环节。在现代企业中,销售活动是一种综合性的、非个体的、有长远意义的、非短期的行为,必须运用科学的方法进行管理。结合管理的一般原理和企业的销售实践,销售管理的职能包括:计划、组织、协调、控制。

(一) 计划

销售经理应从整体上全面地思考公司的销售活动,并作出科学的计划。策划和组织一个企业的销售活动叫作销售计划。销售计划的制订,包括确定销售配额、编制销售预测、销售区域的设计和管理、销售渠道的建设,促销策划等。

(二) 组织

任何销售规划的实现,都离不开销售人员。如何进行人员配备,合理构建销售组织,以实现销售目标,便是这一职能需要解决的问题。建立销售组织,即以顾客为中心,组建以实现企业的盈利为目的的销售队伍。销售组织形式的选择与销售人员的现状、企业的发展规划、企业的实力、产品的特性、面对的市场和竞争对手的影响有关。销售组织的规模应该由销售经理根据销售目标、销售预算、销售区域的大小来确定。

(三) 协调

在销售管理过程中,销售经理应负责指导和协调销售人员的销售行为。要使企业的营销目标与营销策略正确地与销售员沟通,达成一致。只有当销售人员了解了他们的行为目标之后,才会形成持续改进其表现的欲望,才能更有效地工作。销售人员行为的指导和协调管理包括销售对象管理、销售商品管理、销售人员管理和销售过程管理。

(四) 控制

在整个销售过程中,营销经理要密切注意销售人员和业务状况,制订各项评价指标,

并建立评价和评价制度,以实现对公司整体销售业务的全面监控。在此基础上,要结合具体的情况,进行相应的调整和修正。通过对其控制,持续改善企业销售管理的目的与方案,对销售人员的工作进行有效的调节,以完成企业规定的销售业绩。

三、销售管理的主要内容



知识拓展

“现代营销学之父”菲利普·科特勒认为,销售管理涉及三个方面的内容:一是销售队伍的设计,它研究的内容是公司在设计销售队伍时应做什么决策的问题,涉及销售队伍的目标、战略、结构、规模和报酬问题;二是销售队伍的管理,它涉及公司应该怎样招聘、培训、指导、激励和评价其销售队伍;三是销售队伍的有效改进,它涉及公司应该怎样改进销售人员在推销、谈判和建立关系上的技能。

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

美国学者威廉·J·斯坦顿认为,销售管理的内容主要包括销售战略规划、销售队伍建设、销售绩效评估。

(资料来源:熊银解,查尔斯·M·富特雷尔.销售管理(第四版)[M].北京:高等教育出版社,2017.)

我国学者基本同意他们的观点,从我国企业销售和销售管理的角度分析,由于销售经理对销售工作的理解不同,其表达方式也不尽相同。如果从销售工作的过程和有关内容出发,则销售管理的主要内容是:销售计划管理、销售区域设计与管理、销售组织管理、销售人员管理、销售末端管理、销售资金管理、客户管理和销售指标管理。如果从管理职能的视角来看,其主要内容有:销售规划管理、建立销售组织、销售指导与协调、销售诊断与分析控制。本书对销售管理的论述是立体的、全方位的,是以上两个方面的综合,从销售活动流程和相关方面进行论述。

销售管理主要包含以下四个方面的内容。

(一) 销售计划和区域管理

(1) 制订计划是企业销售管理的基石。一个企业的销售是否能够实现其销售的目标,依赖于它的销售计划。销售计划是企业市场营销策略的终极体现。

(2) 销售计划是根据销售预测,制订一段时间内的销售目标和完成的任务,编制销售预算以保证销售指标的完成。

(3) 销售计划是企业 and 销售人员开展销售工作的前提,是对销售人员工作进行评

估的重要依据。

(4) 企业的销售目标通常都会按照所辖区域下发到具体销售部门来完成,合理地划分销售区域,既能节省销售费用,又能节省人力、物力,从而提高销售效率,实现销售目标。

(5) 通过对销售区域进行分区,能够更好地实现对目标市场的覆盖,改善顾客的管理水平,从而促进销售业绩的改善。

(6) 销售区域管理是营销活动中的一个重要环节,它直接影响着企业的生存与发展。销售区域管理,即整体布局销售地区市场,制订和执行区域销售计划,对销售行为进行管控,有效打入销售区域市场,达到区域销售目标。

(二) 销售组织和人员管理

(1) 销售组织是把人、商品、资金、设备、信息等各种构成企业销售能力的要素有机结合起来,以达到销售目的。

(2) 在销售组织中,要保证销售目标的实现,必然与商品的特性、资金的保障、服务和信息系统的完善程度有着密切的关系。而能否让一场销售活动获得成功,关键在于其员工的工作效率。

(3) 构建高效的销售组织体系,是保证有效完成销售工作的先决条件,要坚持精简有效、统一指挥、管理幅度、权责对等的原则。

(4) 在销售工作中,招聘与培训是一项十分关键的工作,而员工的招募与培训将会影响到公司的市场营销战略。

(5) 销售人员绩效评估工作必须遵循一定的程序,通常由以下五个步骤组成:汇总评估数据和信息、制定绩效评估指标、选择考核方法、实施业绩考核、反馈考核结果。

(三) 销售业务管理

(1) 销售业务管理主要包括了销售末端管理、销售资金管理和客户管理三部分。

(2) 销售末端管理是对所有的商品、零售现场和潜在的窜货等进行全面的管理。销售末端管理是企业销售管理的重要内容,管理成效的好坏影响企业的方方面面。

(3) 销售资金管理除了应收账款管理,还包括销售成本分析、销售费用控制等内容。

(4) 客户是企业的一项重要的无形资产,也是公司的盈利之源。只有对客户进行科学有效的了解、分析和管理,才能准确地把握客户的需要、状态和发展趋势,从而制定应对措施,提升产品的销量。

(5) 如何有效地进行客户的管理,是企业 and 市场营销者的一项主要任务。客户管理主要包括:客户分析、客户挖掘和客户忠诚管理。

(四) 销售指标管理

(1) 企业管理者可以通过销售指标的考核得到销售活动的及时反馈,并且可以根据反馈及时调整销售计划,还能实现对销售人员的管理。

(2) 销售指标是一组定量的数据或定性的文字说明,它可以反映出销售部门的所

有表现，是对销售活动的全方位评价的体系。

(3) 通过对销售指标的管理，可以使销售人员更加高效地进行销售活动，从而达到更好的销售效果，有效提高销售队伍的业绩。

任务二

销售管理的发展

一、销售管理的发展阶段

销售管理的发展，经历了传统的销售管理和现代的销售管理两个阶段。

(一) 传统的销售管理

在传统销售管理阶段，大多数企业的销售工作呈现的是无管理状态。很多企业销售业绩不佳，销售人员积极性差等问题都是由于企业销售管理工作不到位造成的，具体体现在以下几个方面。

1. 销售管理无计划

销售管理的首要任务是制订、执行和评估销售计划。它的具体内容包括：在分析目前的市场情况和公司的实际情况下，确定销售、回款和其他定性和定量的目标。制订销售计划是销售工作的基础。

但是，在传统的销售管理阶段，很多企业都没有策划。比如，没有明确的年度、季度和月度的销售规划；没有明确的销售目标；企业的管理部门仅仅给销售人员制订了一个目标，而不制订一个具体的执行计划。没有一个清晰的销售管理计划，导致销售工作出现了错位，销售策略、方案、不匹配，没有明确的预算，人员不到位，销售活动没有空间时间的安排、销售过程中缺乏监控和有效性检查等。在竞争如此激烈的市场中，企业的销售工作就像没头苍蝇一样，到处乱窜，最终肯定得不到一个好的结果。

2. 过程无控制

“唯结果而不顾过程”，忽视销售人员的销售行为，这是一个很常见的问题。很多企业销售人员的管理都很粗暴。向销售人员宣布一项业务方针之后，就像放飞的鸽子，等着销售人员把订单送到公司，开发出一块又一块的市场。这就导致了一系列的问题：没有计划，没有考核，对销售人员的行为没有进行有效的控制，从而销售计划失去了实现的保障，并使其流程变得不透明。增加了公司的运营风险，销售人员工作低效、销售成本高、销售员业绩不佳，销售人员团队建设不力。

3. 客户无管理

客户是厂商利润的来源。如果厂商对客户进行良好的管理，那么客户就会产生销售的积极性，并会主动地与厂商合作，尽力地销售产品；如果管理不好，则会造成销售的风险。但是，由于很多企业未能对客户进行有效的管理，导致了客户的积极性低，同时也丧失了对销售的风险的掌控。当前，在销售中，存在着诸如顾客不忠实、货物流通、坏账堆积等问题，这些问题都是企业对客户的不合理管理造成的。

4. 信息无反馈

信息在商业决策中起着至关重要的作用。销售人员在市场的第一线，对市场的动态最为清楚。在客户需求特征、竞争对手变化、经销商需求等方面，及时向企业提供信息，对于企业的经营决策具有重大的指导作用。同时，销售过程中出现的问题要及时上报给主管，使企业能够及时采取应对措施。但是，很多企业并没有形成一套完整的报告制度，对信息的收集与反馈不够及时。

5. 业绩无考核

很多企业并不定期评估销售人员的销售表现。企业应该定期对销售人员进行量化评估和定性评估。销售人员的考评，一方面，是确定销售人员薪酬、奖惩、淘汰与晋升的一个重要参考，以此来激发销售人员的工作热情；另一方面，通过对销售人员绩效的反思与分析，有助于提高销售人员的工作效率。如何提高销售人员的销售水平，是销售管理的一个关键环节。

6. 制度不完善

很多企业没有相应的销售管理体系，也没有对应的销售管理制度。一项业务要做好销售工作，必须保证企业的销售管理体系没有任何明显的漏洞和缺陷，销售制度体系健全、相互制衡，并有与之相适应的销售管理政策。许多企业的销售管理体系不健全，就像是一个“木桶”，缺少一块木板，装不了水。它的特点是：许多值得鼓励的行为没有得到鼓励，一些应予以惩罚的行为没有得到惩罚；该奖赏的不能按时兑现，该惩罚的不能按时实施。

（二）现代的销售管理

现代的销售管理观念认为，销售经理要营造一个公平、公开、公正的企业环境，对每个业务员都要做到一视同仁，不因自己的喜好而有失偏颇，无论做什么事，都要做到合情合理合法。其特征为：

1. 制度化

没有规矩就不成方圆。一个企业或机构要发展，就需要制定相关的制度来约束和规范员工，销售管理也一样。销售管理要求有一定的规则和制度来支撑，而这一切都要靠销售经理来执行，并要有相应的制度保障。

销售管理的根本是销售管理制度化。企业或机构应建立一套行之有效的、系统的、健全的制度，让销售经理和销售人员有“法”可循，有“法”就得遵守，“法”要严格，违反了“法”就得追究。只有把销售管理制度化，才能确保公司能够有效地适应市场的变化。

2. 简单化

管理体系不能太多，也不能太复杂，要尽量简化。简单的销售管理是最高级的销售管理。因此，销售管理者必须树立简化经营的理念，创新观念，创新技术手段，使复杂的流程、标准、制度和操作变得简单、便捷。这样既节省了资源又提升了效率。

3. 人性化

销售管理人性化是以全面了解人性的各方面为出发点,根据人性的本质来经营,发现和运用人性中的有益之处,以利于经营与发展,同时也会压制人性中的消极一面,削弱其负面影响。在销售管理的人性化实施和方法上,运用“人性”的方式方法,尊重个人、尊重个性,而不是由企业的意志或管理者的意志所决定。为销售人员提供更大的“个人空间”,同时达到共同的目的。而非仅仅依靠理性的限制和制度规范。

4. 合理化

合理化就是把不合理的调试转化成一个合理的工作流程,也就是进行更好的改进,以保证企业的竞争优势和可持续的发展。管理的合理化因素包括:捕捉异象、注重经营、追根溯源、追求完美、自我回报、自动自发。实现销售管理的合理化,达到全员共识,形成共同的经营思想,建立良好的企业制度和企业文化。

思政小讲堂

小刘一直很喜欢富有挑战性的工作,加之本身学的就是市场营销专业。在大学毕业后,她选择到本地一家销售企业工作,从最底层的销售人员做起。刚工作的第一年春节,亲戚朋友来家里玩,问起小刘的工作时,大家都嗤之以鼻。觉得小刘读了四年大学,还跟那些文化不高的人一起跑销售,一点都不值得。小刘根本不在乎别人的看法,在春节假期结束后,立即重返岗位全身心地投入工作。3年之后,小刘由于出色的业务水平被破格提升为销售经理。

启示:在大学毕业面临就业的时候,要树立正确的就业观和择业观。明确自己的目标,在挑选工作的时候,必须仔细分析自己的专业、爱好、特长,坚持先就业再择业的思想。不能好高骛远,要踏踏实实从一线做起,兢兢业业,勤学苦干。机会总是会青睐踏实努力的人。

二、销售管理的发展趋势

21世纪是以大数据、云计算、智能科技为主导的互联网经济发展时代。互联网思维已深入到社会生活的方方面面,对传统的营销理念和模式正在产生前所未有的影响。优秀的现代企业正在积极拥抱互联网经济,寻找新的商机,积极整合主动融入“互联网+”商业模式。

面对风云变幻的市场环境,企业的销售组织必须要有创新思维,来面对种种挑战。与此同时,销售管理也呈现出以下一些变化趋势。

(一) 从交易推销到关系推销

销售人员把注意力从一开始的短期的、一次的推销中转移到解决问题、提供机会、为客户增值等方式上,与客户建立长期合作关系的能力,从专注于现存客户到为企业的将来带来有价值的顾客,关系营销已经代替了以往的商业模式。交易推销与关系推销的

区别如表 1-1 所示。

表 1-1 交易推销与关系推销的区别

比较方面	交易推销	关系推销
关注点	关注单次销售	关注顾客本身
推销导向	产品特性	产品利益
客户关系持久性	短期	长期
服务的重要性	不太强调为客户服务	高度强调为客户服务
客户的参与度	有限的客户参与	高度的客户参与
客户的联系度	适度的客户联系	高度的客户联系
质量的重要性	质量是产品的首要问题	质量是所有方面都要考虑的问题

（二）从个人销售到团队销售

传统的“单枪匹马”“超级明星”式的销售人员在很多企业的销售机构中都处于劣势，特别是当他们的销售重心从单纯的推销商品转移到解决客户问题时。很多时候，如果一个人缺乏对客户问题的正确判别与解决能力，那么他就必须要组建一个团队。团队的领导为销售经理，团队的成员可以是企业各个部门成员。

（三）从电商时代到新零售时代

就在大家诟病传统电子商务导致实体经济衰亡的时候，以阿里巴巴、京东、小米为代表的电商平台纷纷转向线下开起了实体店铺。在这样一个背景之下，有人认为“新零售”才是未来电商发展方向。在新零售的世界里，我们所要做的，就是让传统电商的数据化、精细化经营赋能给实体店，基于传统的实体商店经验，给外部消费者通过新技术得到全新的体验，并协助企业的员工更好地帮助客户得到新体验。

在新零售带动下，随着消费者“消费升级”，机器人制造、支付设备制造、高端装备制造等新兴行业的发展，必将带动整个行业的发展。在投资、消费、出口“三驾马车”的推动下，新零售从消费升级和消费赋能的角度出发，在今后的发展过程中，新零售必然是经济发展和转型的新动力。



知识拓展

新零售，即公司以互联网技术为借助，根据应用互联网大数据、人工智能技术等优秀方式方法对货品的生产制造、商品流通与市场销售全过程开展升级改造，从而重构商圈构造与生态链，并对线上线下服务项目、线下推广感受及其智慧物流开展创新发展的零售新方式。

阿里巴巴集团创始人曾预言：“未来的一二十年没有电子商务这一说，只有新零售。也就是说，线上、线下和物流必须结合在一起，才能诞生真正的新零售。”雷军几乎同时或更早发声：“希望用互联网思维做线上、线下融合的新零售业态。”很快，京东也迅速跟进，提出了“第四次零售革命”的概念。一时间，依旧被传统

零售占据着 80%~90% 的广大线下市场，自然成为电商的进军目标。

截至 2020 年 12 月 31 日，阿里巴巴的盒马生鲜在中国门店已有 246 家；号称只做线上的雷军，在 2017 年也终于认识新零售的重要性，开始布局线下，并融合线上，2020 年岁末，小米之家成都万象城旗舰店落成，这是小米之家的第 1 000 家店，也是小米公司新零售一个新的里程碑，没想到仅仅一个月的时间小米之家再次迎来新的里程碑——千店同开。

自 2016 年 10 月 13 日阿里巴巴云栖大会上提出了“新零售、新制造、新金融、新技术、新能源”的“五新”概念以来，关于新零售本质的讨论众说纷纭，成为热门话题。那么是否电商回归线下就是新零售？答案显然是否定的。

目前学术界和业界比较认同的解读是：新零售就是更高效率的零售。阿里巴巴董事局主席、首席执行官张勇为新零售做出的解释是：“用大数据赋能，进行人、货、场的重构。”

（资料来源：顾金兰，肖萍，尚德萍.销售管理（第三版）[M].大连：东北财经大学出版社，2019.有改动.）

（四）从管理销售到领导销售

很多公司采用官僚式、等级制的金字塔形组织，所有的销售经理都由上级领导直接负责，并将其上报给更高级别的管理者。在一个十分平稳的市场情况下，这个办法也许行得通。但是，在多变的市场情况下，就不能承担起责任。因此，很多公司都在寻求改变其销售组织架构，力求将层次结构扁平化。扁平的销售组织将更大的权力交给了销售人员，因此，销售经理的角色和销售人员与销售人员的关系也随之发生了变化。对于销售经理来说，基本的趋势是“多领导，少管理”。强调“领导”意味着销售经理的工作应该是对销售人员进行评估，帮助他们在不受控制的情况下很好地工作。



销售观点

海底捞是著名的餐饮企业，在管理上十分注重权力的下放。这个企业的创始人鼓励每位员工都积极参与到企业管理中来。海底捞的中高层管理人员都有一定权限的审批权或签字权。

在海底捞，与顾客距离最近的一线员工也有着一定的决策权。比如，一线员工可以根据情况免费赠送一些菜给顾客，还具有免单权。如果当天对顾客是个特别的日子，比如说过生日，一线员工则可以自行决定给顾客开设雅间，或者赠送果盘，在菜的价格上也可以给一定的折扣。海底捞充分发挥以客户为中心的原则，一线员工甚至可以暂时离开自己的工作岗位，与顾客一起庆祝。这种管理方式，使顾客对海底捞感到很亲切，顾客也越来越多。

海底捞对员工放权的方式，开始也受到不少人质疑，认为员工可能会滥用职权，比如给自己的亲戚朋友买单等。但实际上，海底捞的企业文化在充分赋予员工权力的同时，也坚持了完善的监督和责任体系。一旦有员工违反规定，就会受到相应的处罚，因此员工的职权得到了很好的利用。

放权给员工的做法给海底捞带来巨大利益的同时，又大大增强了员工的自信心，激发了员工的主人翁意识。如今，很多企业推崇海底捞的管理方式，但是也要像海底捞一样有一个健全的员工管理制度，这样就不用担心授权给员工后，会使员工不受约束而增加滥用职权的风险。有些企业害怕授权给员工，员工滥用职权，为了约束员工而制定的僵化的工作流程，使得员工为了提升绩效而不顾公司真正的利益。企业充分授权，可以减少企业中不必要的流程，从而提高决策和执行效率，以及决策的正确性。

（资料来源：搜狐网，佚名，【智慧分享】“充分授权”就是让员工能干、敢干！）

主要内容回顾

销售管理是从市场营销计划的制订开始的，是市场营销战略计划中的一个组成部分，其管理目的是执行企业的市场营销战略计划，其工作的重点是制定和执行企业的销售策略，对销售活动进行管理。

销售管理的研究内容，因管理者把握销售管理工作的角度不同其表述亦有所区别。销售管理的职能包括：计划、组织、协调、控制。销售管理的基本原理，主要包含四个部分：市场管理、人员管理、货品管理和营销活动控制。

销售管理的发展，经历了传统的销售管理和现代销售管理两个阶段。销售管理的发展趋势主要体现在四个方面：从交易推销到关系推销、从个人销售到团队销售、从电商时代到新零售时代、从管理销售到领导销售。



知识达标训练

一、简答题

1. 什么是销售管理？
2. 销售管理的发展趋势是什么？
3. 销售管理的职能有哪些？

二、多项选择题

1. 销售管理的主要内容包括（ ）。
 - A. 销售规划管理
 - B. 建立销售组织
 - C. 销售指导与协调
 - D. 销售目标
 - E. 销售诊断与分析控制
2. 销售管理的发展，经历了（ ）。
 - A. 市场发展阶段
 - B. 传统电商发展阶段
 - C. 传统的销售管理
 - D. 现代的销售管理
3. 销售管理的发展趋势是（ ）。
 - A. 从交易推销到关系推销
 - B. 从个人销售到团队销售
 - C. 从电商时代到新零售时代
 - D. 从管理销售到领导销售
4. 传统的交易推销正逐渐被关系推销所取代，关系推销主要关注（ ）。
 - A. 销售业绩
 - B. 顾客关系
 - C. 顾客满意
 - D. 销售目标

三、案例分析

某化工公司是生产销售卫生材料的，销售经理张文在与客户的接触中发现客户经常抱怨几件事：一是该材料在加工过程中，由于员工操作水平参差不齐，造成材料的拉力不一，有的拉力太大，有的拉力太小，材料质量不稳定，直接影响了客户最终产品的质量；二是有时交货不及时。

面对这种现象，张经理组织了一次部门会议，征求各销售人员的意见。销售人员王某认为这两个问题都不是本部门所能解决的，最多只能把情况反映上去。李某认为应该直接与生产部、技术部和运输部联系，以取得相关部门的支持。其他几个销售人员也认为这不是销售部的责任。

张经理在仔细考虑之后，决定以书面报告的形式直接向总经理汇报。总经理在看到报告后，立即把营销副总经理付某找来，要他负责解决这些问题。付某看了报告后把销售经理张文找来，首先责备他为什么不向自己报告，然后又指示销售经理与相关部门直接联系以解决这些问题。张经理根据付某的指示先后与储运部、生产部、供应部、财务部进行联系，得到如下答复。

储运部：“因为没有成品，生产跟不上，找生产部门去。”

生产部：“原材料供应不及时，影响生产进度，找供应部门去。”

供应部：“没有足够的资金，找财务部。”

财务部：“因为销售部回款不力，应收款占用大量资金。”

技术部：“可以为客户提供技术支持。”

质管部：“质量控制太严，更无法交货。”

问题绕了一圈，又回到张经理这里，可张经理也有话说：“就是因为这些问题，客户才不按期付款的啊！”

案例思考题：

1. 你认为该公司哪里出现了问题？
2. 如果你是张经理，你认为下一步应该怎么做？

（资料来源：彭广宇. 销售管理项目化教程 [M]. 北京：北京交通大学出版社，2019.）

**技能达标训练****一、实训项目**

销售管理者调研。

二、实训目标

1. 使学生结合实际，加深对销售管理的感性认识。
2. 初步认识和自觉养成销售管理者应具备的素质与能力。

三、实训内容与要求

1. 将班级分为 5~6 人的若干小组，选出组长一名。
2. 在调研之前，各小组先确定调研对象和调研内容。选择一名身边的销售管理者，每个小组之间不能重复。并根据所学知识，列出调研提纲。
3. 以小组为单位，根据调研提纲，展开调研。
4. 利用互联网收集一名知名销售管理者的工作经历、典型事迹，与身边的销售管理者进行对比。
5. 提交调研报告，分小组交流收获。