

●周启英

论现代企业的销售组织管理

中国正经历着一场历史性的变革，其根本的特征就是由单一的、高度集中统一的计划经济向社会主义市场经济的转换。在这场深刻的大变革中，企业尤其是全民所有制大中型企业正面临着前所未有的问题。作为企业的管理人员必需密切注意正在变化着的环境，把握住变化的趋势，不失时机地调整企业经营管理的方向，在必要的时候，甚至去改造企业，使之成为市场经济发展中的一个有活力的细胞。

本文试图根据企业管理的基础理论和工作实践中的经验和体会，提出一种在市场经济急剧发展的今天可以操作的模式，去解决微观管理一个很重要的问题，即现代企业的销售组织管理。

一、销售组织形式

现代企业在商品经济高度发达的今天，已逐渐将销售（SALES）组织从企业的整个营销（MARKETING）组织中单列出来，形成一个相对独立的部门。它的任务是根据企业销售计划中所规定的目标和用户进行联系，取得定单，并具体处理折扣优惠、货款回收、客户分析、贮存发运等问题，它的组织形式包括有形和无形两方面的因素。从有形方面看，就是按照什么方式去组织销售队伍，并和销售支持人员的有机结合。从无形方面看，它包含了一系列新的概念，诸如重视信息、重视人才开发和培训。

影响企业销售组织的形式的因素有：

1. 宏观社会经济运行模式

在我国几十年中所实行的高度集中统一的计划经济体制下，企业按照政府主管部门下达的生产计划执行，安排生产，由商业部门按计划收购。企业甚至无须建立销售部门，只需在计划部门中设置一名或数名人员负责与商业部门进行联系，安排发运即可。中国最大的化妆品生产专业工厂——上海家用化学品厂在80年代中期由国家一级站，上海百货采购供应站收购的产品占其总产量的90%以上，而在92年前仅占其总产量的10%不到。因此，调整以至组建企业销售组织，适应市场环境的变化，对企业来说乃是一个生死攸关的问题。

2. 企业产品门类

企业产品可以分为两大门类，即消费品和生产资料，它们的销售渠道有着显著的不同，因而也影响到它们的销售组织形式。

① 消费品的销售渠道

消费品制造厂——>批发商——>零售商——>最终消费者

消费品制造厂——>零售商——>最终消费者

消费品制造厂——>最终消费者

约有70%的消费品是通过第一种类型的销售渠道实现销售的。

② 生产资料的销售渠道

生产资料制造厂→购买生产资料的企业团体

生产资料制造厂→批发商→购买生产资料的企业团体

约有80%的生产资料通过第一种类型的销售渠道销售给企业团体。尤其在生产大型的复杂的设备的行业，如飞机、轮船、电站设备的行业几乎100%采取第一种类型销售渠道。

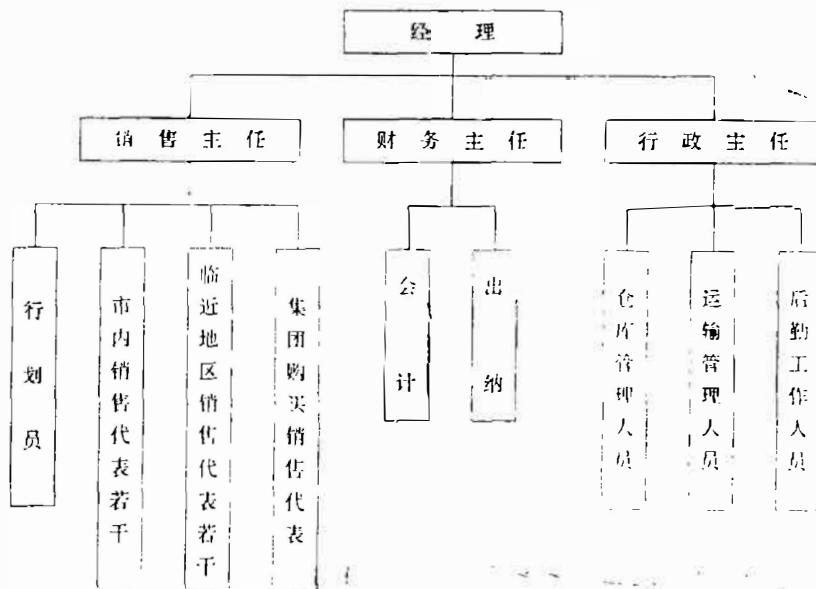
3. 企业产品品种的多少及其相关程度

企业产品种类单一或种类虽多但相关程度较大，如一个企业生产个人护理用品和家庭清洁用品两大种类，其相关程度就较大，就可以采取按区域组织销售队伍的结构。

反之，企业产品种类较多但相关程度较小，如一个企业生产家庭清洁用品又生产工业用清洗剂则可以按产品来组织销售队伍。

此外，国情如何也影响到企业销售组织形式。由于中国幅员广大，交通不发达；各地区经济发展水平悬殊，消费的多层次结构，这些因素使得制造厂商对中间商的依赖程度加深。

综上所述，一个以生产某一大类消费产品为主的现代企业销售组织形式如下：



二、地区销售分支机构

从上述框图和实际运行过程可以看出，当企业决定不采用或部分采用批发商销售渠道时，地区销售分支机构是整个销售组织中最主要和最复杂的一部分。因此研究地区性销售分支机构的性质、管理和控制是非常重要的。

1. 性质和意义

地区销售分支机构是制造厂商在全国各大城市和当地商业界伙伴合作成立的一个具有独立的经营自主权，独立核算的经济实体。它由制造厂商派出人员担任主管，并承担经营管理责任。它可以是独立法人也可以是委托法人。它是企业销售组织的一个有机组成部分。接受销售部门主管的领导并接受制造厂商有关部门的指导监督。

制造商和当地商业界合作伙伴（批发商或零售商）合作建立的地区销售分支机构是垂直营销系统的一种形式，其层次如下：①垂直营销系统（VMS），由制造厂商、批发商、零售商组成的一种在一定程度上的联合体，事先规定了所要达到的市场效果和经济效益。②契约式垂直营销系统，以契约为基础来统一行动，以求取得比独立行动时所能得到的更大的经济

效果。③制造厂商倡办的批发特约经销组织：这种销售机构由制造厂商起主导作用，专门销售其所生产的产品，以批发为主的经营实体。

成立地区销售分支机构是制造厂商降低销售重心，促进最终消费这一重大销售策略的具体化。它减少了商品的流通环节，使制造厂商与市场的结合更加紧密，帮助企业在激烈的市场竞争中作出比较合理的判断和行动，从其财务意义讲可以加快资金周转速度，少花钱，多办事，多得益。

2. 地区销售分支机构的销售渠道

清楚地了解其销售渠道的作用和意义在于，掌握主要的管理环节，合理配置资源。

①销售渠道

地区销售分支机构 (F) → 批发商 (W) → 零售商 (R) → 消费者 (C)

地区销售分支机构 (F) —————→ 零售商 (R) —— 消费者 (C)

类型：二级渠道 (F-W-R-C)

一级渠道 (F-R-C)

②渠道流程

A. 所有权流

制造厂商 → 地区销售分支机构 → 批发商 → 零售商 → 消费者



在这里应当指出，在制造厂商和地区销售分支机构之间实现了所有权的转移。而不是商品贮存仓库的移动。因此地区销售分支机构必须严格控制仓储数量和品种结构，并妥善保管，防止出现呆滞积压和损坏，并承担相应的经济责任。在一般情况下，库存水平控制在相当于1.5~2个月的销量。

B. 付款流

制造厂商 ←—— 银行 ←—— 地区销售分支机构 ←—— 银行 ←——

消费者 ——> 零售商 ——> 银行 ——> 批发商 ——>

C. 资金流

价值形式：应收货款；实物形式：产品

制造厂商 ←———— 规定期限内偿付货款 —————→

规定期限内偿付货款

以货币或实物形式投资

合作伙伴 ←————— 地区销售分支机构 —————→

分利 贷款

当地银行 ←—————

↑ 还贷

在地区销售分支机构的筹建过程中必须充分注意资金到位的问题，作为一级主管必须清醒地认识到，只有货币现金才能真正起到启动作用，以实物形式投资不能保证资金流的畅

通，如果以实物形式投入的产品结构不合理，会给今后的正常运转带来障碍，造成包袱。

3. 销售价格的制定。地区销售分支机构对客户的作价原则是：

某产品批发价 $\times [1 + X\% \text{ (地差)}] \times \text{按不同对象的扣率} = \text{某一产品对某一特定客户的供价}$ 。

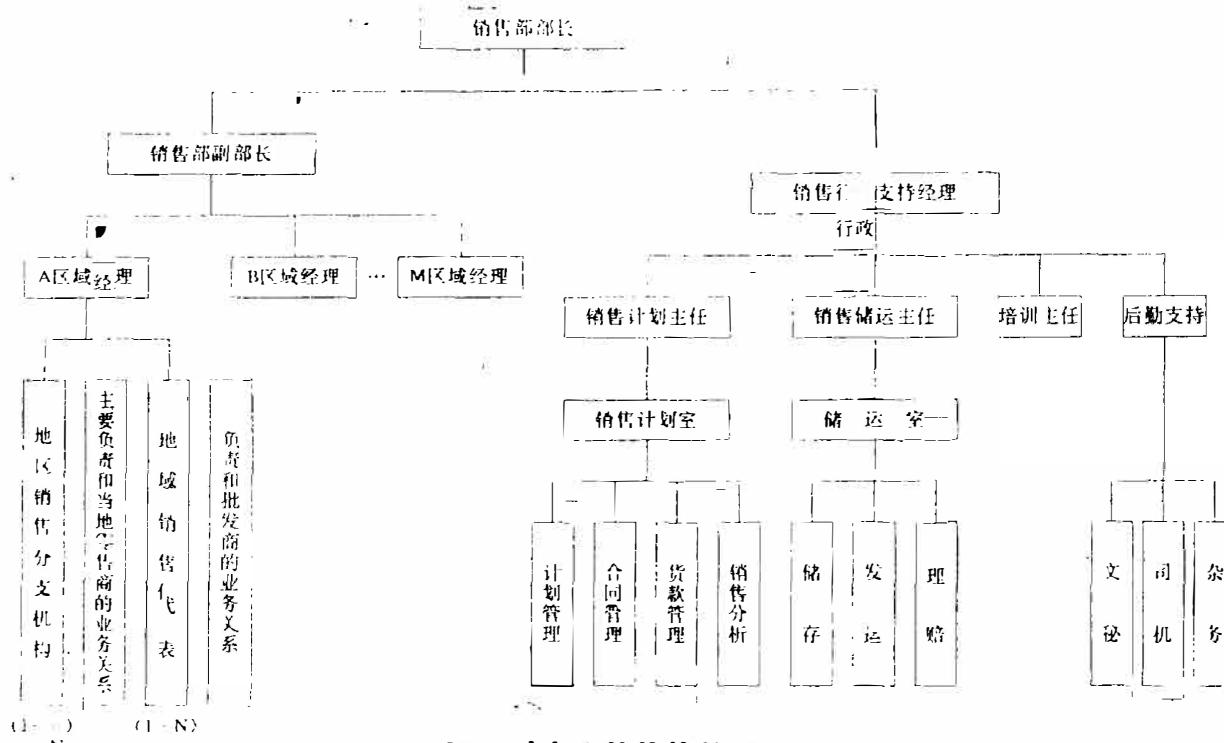
地差是计划经济的产品，即根据当地生活水准的高低和运费负担的大小，商业部门销售某种产品的加价百分比，并由政府主管部门批准制定。随着商品经济的发展和国内基础设施的改善，地差将逐步消亡。但就目前情况看，它还将存在一个相当长的时期。制造厂商在规划筹建独立核算、自负盈亏的地区销售分支机构时必须考虑到地差这个现实因素。因此，在距离产地较近，交通条件好的城市不宜建立这类机构，以免由于地差过低，进销差价较小而影响经济效益。

非价格竞争也是地区销售分支机构所必须考虑的问题。它应当充分利用在当地经营的有利条件，搞好销售服务工作。主要内容有：在主要零售商店中本企业产品专柜的布置；及时受理消费者投诉，解决消费者后顾之忧；完善对零售商店的送货上门和拆零服务；举办产品知识讲座，提供购买指导和咨询服务；为客户调剂处理呆滞积压商品。

4. 销售机会评估。

可以采用边际分析法对每一销售机会进行评估。对地区销售分支机构而言，它的边际效益是指增加一个数量单位（例如一万元）销售额所增加的效益。

5. 地区销售分支机构的一般组织形式，如下图。



三、对客户的价格管理

商品流通价格体系是由出厂价、批发价、零售价这三个基准价格组成的。就一般消费品而言，通常是以批发价为100%，递减12~15%就形成所谓出厂价，顺加15~20%就形成所谓零售价。企业根据成本和合理利润及税收确定出厂价（顺便说一句在计划经济体制下，对企业的合理利润幅度也有相应规定）。然后上报政府物价部门审批并确定相应的批发价、

零售价，经批准后，商品才能进入流通。生产厂以出厂价将产品卖给国家商业批发部门，再逐级渗透到零售商店上架出售。市场经济发展的积极成果就是实现了多渠道经营。生产厂可以不必将其全部产品按出厂价卖给指定的国家批发部门，而可以直接将商品销售给各类批发商和零售商。正因为如此，销售价格管理就显得特别重要。由于僵硬的统一作价体系已打破，同时由于商品竞争的激烈，生产厂为了扩大其市场占有率或是为了维持其本身的生存，总会有一种用削价来争夺客户的冲动。形成近几年在相当多的商品领域的价格大战。其结果是工厂由于毛利过低而无力投资研制开发新产品和进行必要的技术改造；商业部门由于前后进价不一致而造成库存削价损失或呆滞。可以毫不夸大地说，价格管理的混乱对企业而言不啻是自杀政策。

作为企业销售组织所承担的价格管理工作与企业的价格决策是有联系但又有区别的两个概念。企业的价格决策主要是确定产品的基础价格。它根据企业的营销目标如当期利润最大化，投资收益指标、市场占有率等，并依据一定的计算方法，如成本加成定价法、保本分析和目标利润定价法等来确定的。而销售组织的价格管理是为了争取客户订单，争取竞争优势的一种价格修订策略。它往往带有随机的特点，常常需要销售人员在现场，按规定的权限范围作出灵活的反应。在处理上与其说它是一种管理科学还不如说它是一种管理艺术。而这种价格管理在中国目前的国情条件下，其实际操作就是对以批发价为基准的不同扣率的掌握和运用。常用的工作方法包括按客户作价、按批量作价、按季节作价、折让的分析、运费的分析等。

四、销售应收帐款管理

为了控制应收帐款（包括应收票据），企业有必要建立有效的应收帐款管理制度。

应收帐款管理制度，应体现企业对应收帐款管理的政策，管理程序和各级权限，具体内容主要包括以下几个方面：

规模控制。应收帐款的规模控制，指一个企业的应收帐款在一个会计年度内应控制在一个企业资金本身允许的限度之内，规模控制的具体做法是资金预算管理，企业在制订年度财务计划，编制分月计划时，销售部门应十分认真而又慎重地编制各月货款回笼计划，确定本部门的工作目标，并与财务部门研究确定资金规模所允许的应收帐款（包括应收票据）资金占用量，即应收帐款规模。

计划管理。预算计划及预算修正制定之后，即付诸实施。计划管理即对预算及预算修正的执行与控制，以滚动形式进行，滚动计划以三个月为期向前滚动。

内部控制。为避免某些客户欠款过于集中，为控制对经营能力较弱的客户过分压货和避免短期行为的滋生，对应收帐款要有内部控制制度，制度的核心是职责分明，相互制约。

具体措施，主要有以下几项：在与客户订立销售合同或付款协议时，订明XX天付款或结算基数（并指明付款方式），逾期或超过金额时，加收逾期滞纳金（以正常利息率或高于正常利息率10%计算）；付现折扣（CASH DISCOUNT）与结算期相结合；应收帐款的日常管理。

五、销售组织的人事管理

人事管理的基本职能就是用有效的、灵活的制度、方法激励销售人员去完成对任何一个

企业都至关重要的销售任务，并不断地加以引导，使他们成为优秀的销售人才和企业不可或缺的宝贵资源。

1. 对销售人员的考核和激励

考核指标，包括销售额、销售增长率、收款绝对额、新客户增长率和客户平均销售额、销售费用率等。我们可以综合以上各类指标，灵活地组织考核指标体系，力求对销售人员的工作做出比较公正的、合乎实际的评价。在目前市场竞争激烈、商业信用管理混乱的形势下，可以采取销售额、收款额指标同时下达的做法，并根据企业具体情况的变化，调整这两个指标在考核中所占的比重。在情况比较复杂时，可以适当延长考核期，如把月度考核改为季度或半年以至年度考核。至于新客户增长率、客户平均销售额和销售额费用率一般都是年度考核指标销售费用率往往是考核企业整个销售组织的综合指标。

激励。大多数企业倾向于采取工资和奖金相结合的方法。在多数情况下，前者为主，后者为辅，这有助于稳定销售队伍，也有助于销售人员行为的长期性。但对少数杰出的销售人员的鼓励作用不够大。从长远的发展趋势来看，有限度的销售佣金制是可取的。

2. 对销售人员的培训

任何一个现代企业都非常重视员工的培训。

培训的目的一直被认为是缩小被选拔从事销售工作的员工的个人素质与销售工作本身的要求之间的距离，而在今天，销售人员培训更着重于鼓励和发挥个人的创造能力。因此，除了对销售人员进行产品知识、销售技巧、必不可少的财务知识和各种销售程序的训练外，尤其需要注重观念的培养，这在今天中国的大环境下显得特别重要。

以下这些观念是有意义的：

- (1) 顾客为主的观念，一切销售工作的起点是消费者的需求；
- (2) 贯穿于销售全过程的服务观念，包括售前、售中和售后服务；
- (3) 重视销售的品牌、品种和数量，摒弃单纯销售额的片面倾向；
- (4) 建立一个良好的销售结构，取得较高的销售毛利；
- (5) 销售成本观念，一个优秀的销售人员会自觉地设计一个良好行动计划，以降低销售费用支出；
- (6) 定性和定量的销售分析方法对销售人员不断提高工作水平至关重要。

〔简讯〕

我校与境外合作创办“普华大华会计师事务所”

由我校创办的大华会计师事务所与世界著名的六大会计师事务所之一“普华国际会计公司”联合组建的普华大华会计师事务所最近已在上海开业。我校主持全面工作的副校长汤云为教授任董事长、我校会计学系副教授周忠惠博士任董事、总经理。石人谨、徐政旦、石成岳三位教授任董事。上海市副市长孟建柱和普华国际会计公司总裁哈沃德·修斯等出席了开业典礼。该事务所的主要服务对象是：外商投资企业、外国企业、外国驻华工商机构和国家机关、国有企业、事业单位等。

(朱)