

<<销售指标>>

图书基本信息

书名：<<销售指标>>

13位ISBN编号：9787801978295

10位ISBN编号：7801978293

出版时间：2008-3-1

出版时间：企业管理出版社

作者：王林建

页数：293

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<销售指标>>

内容概要

利用销售指标对销售进行管理不仅可以化繁为简，把销售运行状况简化为一系列能够反映全貌的销售指标，提高工作绩效，还可以根据指标所反映出来的情况，随时对销售进行诊断，使销售管理人员能够及时调整原有销售计划或者销售计划执行中存在的问题。

因此，销售指标管理正在受到越来越多的销售管理人员的关注。

但是，大多数企业只是采用了几个零散的财务指标，用来计算销售人员的薪酬和对销售的事后分析，并没有建立起一套严密的、全面的、系统化的销售指标管理体系。

本书针对销售指标实际应用中指标结构失衡、重结果轻过程、逻辑关系不明的缺陷，以一个制造商的视角，深入探讨了如何建立并运用销售指标体系作为工具管理销售工作的内容，以期为销售管理人员提供一个全方位、多角度、准确而又有深度的、全新的销售管理工具，用于组织、指导和控制销售工作。

本书共分十章：第一章，主要是介绍销售指标管理的基本概念，使读者对销售指标管理有一个初步的认识；第二章～第八章，介绍各类销售指标的意义、计算、如何确定大小、信息来源、如何分解、如何评价以及影响指标变化的因素等，为具体实施销售指标管理奠定基础；第九章则阐述了构建销售指标体系的原则、方法及可借鉴的管理理论，为管理人员构建销售指标体系提供指导；第十章介绍销售指标管理结果的实施、评估和结果运用。

书中在介绍每一个指标的时候，同时介绍这些指标反映了什么样的问题，什么样的管理行为会影响到这些指标的变化，如何确定指标的大小，以及通过什么样的渠道获取这些指标的信息，在不乏理论性的前提下，具备了很强的实践操作性。

本书既可作为各级销售经理或销售人员的实战指导，也可供企业人力资源管理人员阅读参考，还可作为高等院校市场营销专业师生的教学参考。

<<销售指标>>

书籍目录

第一章 销售指标管理概述 销售指标的概念和分类 销售指标管理的概念与作用 几种销售指标管理认识上的误区第二章 销售规模指标 销售量或销售额的预测 销售区域和经销商等级的划分 销售量或销售额指标的分解 指标内容：销售量、销售额第三章 市场占有率指标 什么是市场占有率 市场占有率的计算 市场占有率的解读 市场占有率的提高 指标内容：市场占有率、相对市场占有率第四章 盈利能力指标 盈利能力分析概述 销售利润类指标的管理 销售费用类指标的管理 指标内容：销售毛利率、净利润率、费用率、成本费用利润率第五章 劳动能力指标 营运能力概述 应收账款周转率指标 库存周转率指标的管理 滞销库存比率指标的管理 指标内容：应收账款周转率、库存周转率、滞销库存比率第六章 渠道客户管理指标 渠道客户管理 渠道批发客户管理指标 渠道零售客户管理需关注的指标 批发客户指标内容：客户满意度、客户获得率、客户获利率等第七章 辅助分析指标 效率性指标 结构性指标 成长性指标 第八章 销售过程指标 销售过程管理 销售人员管理指标 销售过程管理需要关注的指标第九章 销售指标体系的构建 销售指标体系的内容 建立销售指标体系的原则 销售指标体系与平衡计分卡第十章 销售指标体系的实与评估 销售指标体系的实施 销售指标体系的评估及结果应用参考书目

<<销售指标>>

章节摘录

第一章 销售指标管理概述对于销售指标大家都很熟悉，但是提到销售指标管理，大多数人却很陌生。

应该说，大家所熟悉的销售指标也不是《销售指标》所要介绍的全部销售指标，销售指标的范围和种类比大多数人了解的要宽泛得多；大家感到陌生的销售指标管理却是实实在在的新事物，这正是《销售指标》介绍的中心内容。

销售指标管理主要包括三项内容：销售指标体系的设定、销售指标体系的实施控制、销售指标体系的结果评估。

本章主要是帮助读者建立一个对销售指标管理的框架性认识，为理解以后的章节内容做好铺垫。

销售指标的概念和分类在实际工作中，销售管理人员经常会用到一些销售指标来管理销售活动。

随着竞争的日益加剧，企业规模的日趋扩大，利用销售指标对销售进行管理不仅可以化繁为简，把销售运行状况简化为一系列能够反映全貌的销售指标，提高工作效率；还可以根据指标所反映出来的情况，随时对销售进行诊断，使销售管理人员能够及时调整原有销售计划或者销售计划执行中存在的问题。

正是销售指标管理的上述优点，销售指标管理正在受到越来越多的销售管理人员的关注。

销售指标的概念销售指标就是能够反映销售各个方面绩效状况的一系列量化的数字或者定性的文字描述。

销售指标不仅包含销售量、销售费用等绝对数指标，还包含市场占有率、利润率等相对数指标；不仅有定量描述的指标，还有定性描述的指标；不仅有结果性指标，还有过程性指标；不仅有对渠道中间商管理的指标，还有对终端零售商管理的指标。

提到销售指标，销售管理人员很容易想到的是销售额和销售费用指标，因为这两个指标在实际工作中的应用最普遍，其他稍具深度的销售指标则很少在实际工作中使用。

即便是一些规模比较大的公司在销售管理中用到的销售指标也是非常有限的几个。

导致这种状况的原因，不在于其他销售指标存在操作上的难度，而在于销售管理人员对于这些销售指标的意义不太了解。

比如营运类指标，它们可以帮助销售管理人员了解资金的周转状况，反映资金资产的使用效率；产品销售结构指标可以帮助销售管理人员认识销售构成，了解各类产品在市场上的销售变化是否符合公司的要求；费用结构代表公司销售手段的组合结构，显示各种销售力量是如何组合在一起，当销售不理想时，可以藉此分析这种组合是不是合理等等。

相对来讲，一些管理比较成熟的零售企业在实际工作中应用销售指标的意识要比制造企业的销售管理部门强，所使用销售指标的种类也要比制造企业的销售管理部门多。

销售指标的分类首先要明确有哪些销售指标，然后企业才可能在实际工作中选用。

根据销售指标是否可以量化，我们将销售指标分为定量销售指标和定性销售指标两类。

定量销售指标在统计学中，最常用的指标有三类，即绝对数、相对数和平均数。

其中，绝对数是计算相对数和平均数的基础，反映统计对象的绝对规模或绝对水平。

相对数是两个有联系的绝对数对比，它可以从数量上反映两个相互联系的现象之间的对比关系。

它能比绝对数更清楚地反映事物间的对比关系，将现象从具体差异中抽象出来，使一些不能直接对比的绝对数转化成直接对比，通常用百分数、千分数或万分分数等表示。

相对数的表现形式可分为两类：一类是有名数，凡是由两个性质不同而又有联系的绝对数或平均数对比计算所得的相对数，一般都是有名数，而且多用复合计量单位，如米/秒、克/元。

另一类是无名数，无名数可以根据不同的情况分别采用倍数、系数、成数、百分数、千分数等来表示，如人口出生率、死亡率等。

平均数在《销售指标》指标体系中应用得较少，在此不予介绍。

根据统计学对绝对数和相对数的释义，凡是可以通过绝对数或相对数表示的销售指标，我们都把它们归到定量销售指标里面来。

销售量或销售额指标销售量或销售额指标是最常用的定量销售指标，也是最基本和最基础的销售指标

<<销售指标>>

销售量与销售额指标密切相关，可以通过相互推算得到，通常把二者合二为一来对待。

销售量或销售额指标最为直观，一目了然。

绝大多数企业在设定销售指标的时候都会到销售量或销售额指标。

相对而言，销售量或销售额指标简明易懂，方便计算。

对销售人员来说，每个销售人员都必须在指定的时间内完成一定的销售量或销售额指标，这样才能保证企业销售成本的支出。

不过，销售量或销售额的计算在实际操作中还是存在一些不足，或者说在实际操作中还存在一些困惑。

例如，销售量或销售额是根据订单来计算呢？

还是根据发货量、回款量来定呢？

近几年上市公司、网络公司虚增销售额的重点就在计算销售额的时间考虑上。

为了完成销售量或销售额指标，大部分销售人员会选择向现有客户销售现有产品，毕竟现有产品在市场上还存在一定的基础，现有客户对现有产品有一定的理解，而新客户接受新产品还需要一个过程。

但是，这样对新产品的销售、新客户的发掘都没有什么好处，既不利于企业拓宽新客户的来源，也不利于企业优化产品组合。

销售量或销售额是销售中最重要的指标，但如果企业过分关注销售量或销售额指标，也会影响销售人员对一些暂时无利但长期有利的销售活动的关注程度和努力程度。

还有就是当产品价格大幅变动时，销售量与销售额的计算会有很大差异。

在同等销售量的情况下，销售价格下降多少，销售额就会相应降低多少。

如果产品价格发生多次变动，那么计算就会更加复杂。

按经典的价格理论来说，价格取决于市场上的供求关系，反过来也会影响市场供求。

对销售人员来说，同类产品的市场价格控制是很难的，从这个角度来说，销售量指标更合理一些。

不过，在销售人员对价格有一定影响的情况下（如存在折扣），忽略销售额指标往往会带来许多弊端，这在大型系统或工程设备销售环节中尤为普遍。

因此，不同企业对这两个指标的适用情况是有差异的，应该区别使用。

实际工作中一般用销售完成率来衡量这一指标的达成情况。

市场占有率指标市场占有率指标是反映竞争能力大小和盈利能力大小的一个重要指标。

对许多产品来说，特别是对成熟的快速流转品（如啤酒、饮料等）来说，销售区域内的市场容量是相对比较稳定的，或者说变化是可以推断的，根据历史数据或相关数据就可推算获得，这样，市场占有率指标就相对比较容易设定。

对于许多新产品而言，销售区域内的市场容量是很难准确估计的，如前几年对VCD机市场容量的预测就出现过较大错误。

当然，市场占有率的计算有多种方法，有按销售量计算的，有按销售额计算的，其结果会大相径庭，《销售指标》第三章会有详细介绍。

盈利能力指标实现经营盈利、维持生存是企业最基本的经营目标，然后才能谈得上长远发展。

对于企业的盈利能力，在《销售指标》中我们建议从正反两个方面考虑：一是从正面的利润率考虑，包括销售毛利率、销售净利率、销售成本费用净利率三个指标；二是从反面的费用率来考虑。

盈利能力指标在现实工作中比较常用，但是在应用盈利能力指标的时候，有些企业可能会存在信息来源上的困难，这需从销售信息管理制度上加以完善。

营运能力指标营运能力有狭义和广义之分。

广义的营运能力是指企业所有要素所能发挥的营运作用。

狭义的营运能力是财务上常用的分析指标，指企业资产的利用率，包括应收账款的周转率、存货周转率、资产周转率、不良资产比率等。

在《销售指标》中，销售部门的营运能力指标主要是指销售部门所占用资产的利用率，主要包括应收账款的周转率、库存周转率和滞销库存比率三个指标。

渠道客户指标近年来，通过产品、价格、促销这些策略来获取长久竞争优势已经变得越来越困难了，

<<销售指标>>

渠道策略在帮助企业获得长期竞争优势方面提供了越来越多的潜在力量。

为了应付销售增长的压力，企业需要在销售渠道的级数和水平方向上的客户数量方面加强管理，希望把市场做得更加精细化，而不断扩大的渠道客户数量很可能会增加渠道的运营成本。

此外，力量不断增大的渠道分销商对供应方的要求和影响也越来越大。

所有这些都要求销售管理人员对渠道客户的管理更加科学，更加到位。

但是，销售管理人员在思想上并不认为渠道客户管理可以指标化，对渠道客户管理适合使用哪些指标也并没有概念。

《销售指标》对渠道客户的管理指标专门设立一章内容予以介绍，同时考虑到很多企业的销售已经管理到零售终端，所以在这一章里我们也介绍了零售客户的销售指标管理。

辅助分析指标为了对销售结果进行深入的分析，还有一些指标能够帮助我们从不同的角度认识销售。

比如，通过人均销售、单位费用销售回报反映销售效率；通过重点品类销售占比、产品销售结构以及关键费用销售占比反映销售以及销售费用的结构状况等。

销售过程指标上述指标基本上都是一个销售阶段结束后要达到的结果，但是在达成这样的销售结果之前销售管理人员要做什么呢？

关注哪些指标对于销售目标达成有帮助呢？

《销售指标》第八章将专门介绍这部分内容。

定性销售指标定量销售指标与定性销售指标的最大区别在于前者便于考察，不过，我们也知道，一味地追求管理的量化并不代表追求的是管理的科学化。

在有人参与的管理活动中，定量销售指标所反映常常偏重于结果，而定性指标所反映的往往偏重于过程或态度，销售管理需要两者兼顾。

定性销售指标主要考察的是销售人员的能力指标，通常包括以下内容：服务现有客户。

识别和发现潜在客户。

向客户提供技术建议。

培训渠道客户的销售人员。

向客户提供产品更新换代等相关信息。

协助中间商维持安全库存。

在渠道客户处争取最大的陈列面积和最佳的陈列位置。

收集市场信息和竞争情报等。

当然，不同企业对定性销售指标的关注程度会有所不同，有时销售经理还会关注以下一些定性销售指标：销售态度。

销售人员对产品知识和企业知识的把握。

销售人员的销售技巧。

销售人员对客户知识的掌握。

销售人员对市场状况和竞争对手情况的了解。

销售汇报的规范性等。

上述所介绍的定量销售指标和定性销售指标，是为了尽量详尽地给读者展示一个较为完整的销售指标“面”的印象。

真正在实施销售指标管理的时候，企业可根据不同的情况选用适合自己企业的销售指标。

销售指标管理的概念与作用在介绍了销售指标的概念和销售指标的分类及内容之后，有必要对销售指标管理进行界定说明。

销售指标管理的概念一般来说，销售指标管理是通过销售指标体系的设定、销售指标体系的实施控制、销售指标体系的结果评估（销售业绩评估）来对销售工作进行有效管理的一套销售管理系统。

何为销售指标体系？

销售指标体系就是根据企业销售管理的需要，将一些销售指标按照一定的关系组织成一个系统，使之能够反映销售管理所需要的各个方面的信息，为销售管理人员计划、指导、控制销售提供有效的支持。

。

<<销售指标>>

<<销售指标>>

编辑推荐

《销售指标》7大类59个指标，帮您全面掌握销售绩效管理全貌、持续提高销售绩效，每个销售经理和绩效考核主管都应该掌握的销售绩效管理工具。

<<销售指标>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>