

单元二 销售计划管理



本章导读

通过本单元学习，学生应能够了解销售预测的含义、程序，理解销售预测的方法；理解销售目标的含义和销售目标值的确认方法，熟悉销售目标内容，了解销售目标管理步骤；理解销售预算的含义、意义，了解销售预算的编制方法和编制步骤，熟悉销售预算的内容；理解销售计划的含义、分类、制定原则，了解销售计划的编制步骤，掌握销售计划的内容，学会销售计划的编制方法。



知识点

- 1) 销售预测的含义、程序、方法；
- 2) 销售目标的含义、内容、确认方法和管理步骤；
- 3) 销售预算的含义、意义、编制方法、内容和编制步骤；
- 4) 销售计划的含义、分类、制定原则、编制步骤、内容和编制方法。



技能点

- 1) 能掌握简单的销售预测方法，并运用之为自己熟悉的某个行业或企业进行预测；
- 2) 能结合某一销售组织，如自己实习过的商店，运用所学知识为其确认销售目标值，并对目标值进行合理分解；
- 3) 能策划一个创业项目，为其市场拓展作一个简单预算，确认其可行性；
- 4) 能就自己熟悉的某一项目或某一企业，运用销售计划的有关知识为其编制一份年度销售计划书。

情境引入：

俗语说，“凡事预则立，不预则废”。一个销售组织的计划工作做得是否完善，对于其运行的成效影响很大。首先，销售计划提供了一个销售组织所有行动的正确方向；其次，销售计划具有协调销售组织内各子系统行动的作用；第三，计划提供了控制与衡量成绩的标准。

项目一 了解销售预测管理

在确定销售目标和制定销售计划之前，企业必须对整个行业的市场潜量进行科学预测，然后根据企业自身的资源条件和竞争地位预测本企业在一定时期的销售指标。

任务 1 了解销售预测

在讨论销售预测之前，我们需要明确和说明在销售预测中一些经常用到的术语。其中最主要的是市场潜力和销售潜力。

1. 市场潜力和销售潜力

市场潜力是指在某特定时期和特定条件下，一个具体的市场上某个行业的某种产品或服务的总的预期销售额(量)。完整和清楚的市场潜力概念，必须包括四个要素：

- (1)可出售物品。这里指产品、服务、主意、人员或地点等。
- (2)整个行业的销售可以用货币或产品单位来计量。
- (3)一个具体的时期，例如一年。
- (4)可用地理范围或顾客类型，或者二者综合来确定具体的市场界限。

例如，预计 2009 年美国啤酒的市场潜力是 4.94 亿桶。请注意这个关于啤酒市场潜力的表述包含了上述四个方面的信息：物品——啤酒，单位——桶，时间——2009 年，地理范围——美国。

销售潜力是指单个企业对自己能够在整个市场潜力中获得的市场份额（或百分比）的合理预期。例如，百威啤酒 2008 年取得了美国 4.94 亿桶啤酒消费的将近 40%，因此有理由相信百威啤酒下一年的销售潜力接近整个美国市场的 40%。在谈论公司销售潜力的时候，我们必须详细到产品、具体市场范围、计量单位和时期。

市场潜力一般是对整个行业市场而言，而销售潜力多针对单个企业。因此，我们谈到整个啤酒行业就用“市场潜力”，谈到百威啤酒就用“销售潜力”（或市场份额）。在垄断的行业中，有时市场潜力就等同于销售潜力。然而，在绝大多数行业中，由于市场上存在许多相互竞争的企业，市场潜力与销售潜力是不同的。

2. 理解销售预测的含义

销售预测是指企业对其所有产品或某一产品的销售数量与销售金额在未来某一特定时期或时间点的估计。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的切实可行的销售目标。

3. 销售预测的重要性

在企业营运中预测是一件非常重要而且具有多重用途的工作。销售预测在企业管理中具有很重要的作用，它不仅提供寻求市场机会以及营销策略的依据，而且是制定销售计划和目标的前提，同时还影响和决定着企业其他工作的安排。

销售预测是企业制定短、中、长期销售计划的起点。而销售计划又是企业制定生产计划、采购计划、财务计划乃至人力资源计划的基础

4. 销售预测应考虑的因素

企业在组织销售预测工作时需要考虑的因素很多，概括起来，主要分为外部因素和内部因素两个方面，其中外部因素包括：消费者需求状况、经济发展态势、同业竞争状况和

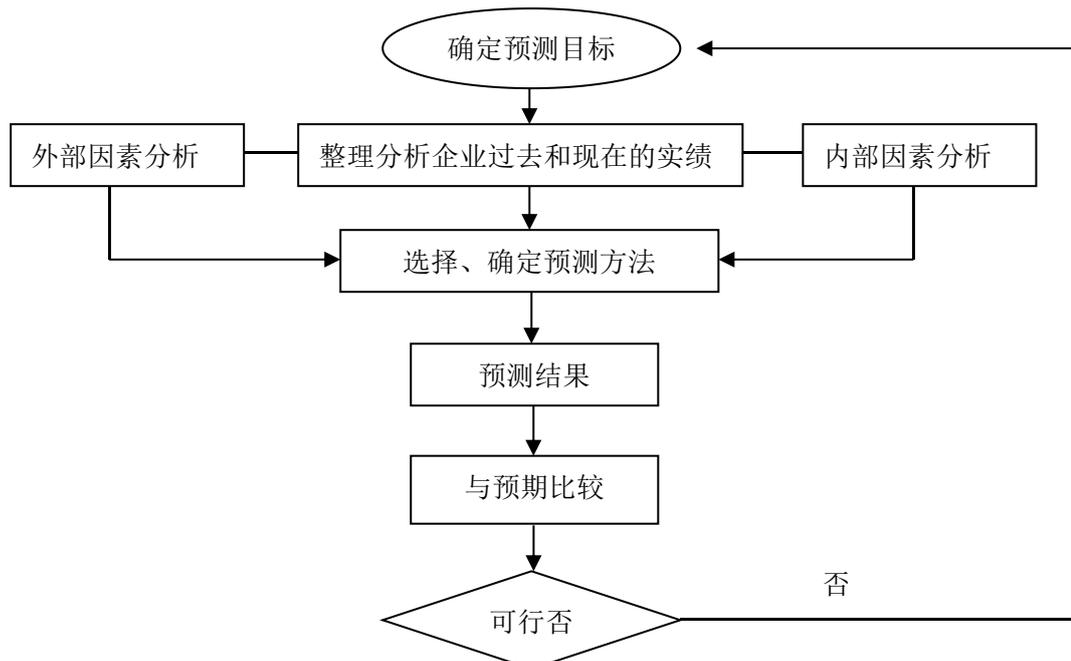
政府政策法律等；内部因素包括企业营销战略、销售政策、销售人员数量和质量、生产能力等。具体见表 2-1：

表 2-1 影响销售预测的因素

影响销售预测的主因素	影响销售预测的子因素	影响点
外部因素	消费者需求状况	指消费流行趋势、消费者偏好、消费习惯、生活方式、人口数量及流动性等。
	经济发展态势	指国民总收入或国内总收入、人均收入、收入分配状况和经济发展阶段等。
	同业竞争状况	指产业竞争环境、主要竞争对手及其营销战略、销售政策、资源和核心优势等。
	政府政策法律	指政府的产业扶持或限制政策、相关行业管理法规等。
内部因素	企业营销战略	包括的市场定位、产品策略、价格策略、销售渠道策略、广告及促销策略等。
	销售政策	包括企业市场管理政策、交易条件或付款条件、销售人员报酬方式、销售方法、经销商支持等。
	销售人员数量和质量	指企业销售队伍规模、销售人员构成、销售人员个人能力和整体水平等。
	生产能力	指在计划期内，企业参与生产的全部固定资产，在既定的组织技术条件下，所能生产的产品数量，或者能够处理的原材料数量。

任务 2 了解销售预测的程序

销售预测作为一项专业性、科学性很强的工作，其组织开展必须依一定的程序进行。具体如图 2-1 所示：



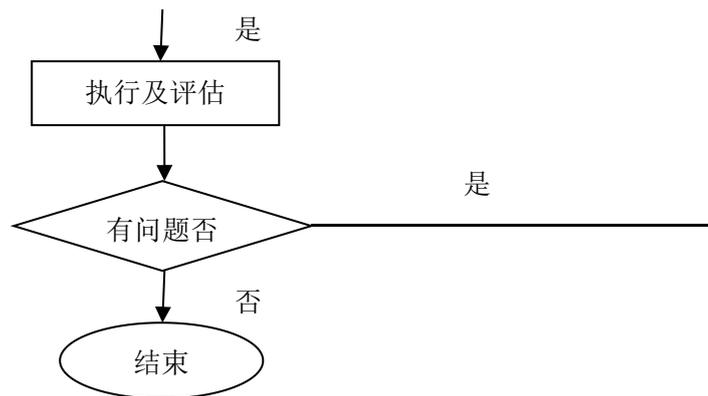


图 2-1 销售预测程序

流程说明：

1. 确定预测目标

在组织销售预测前必须明确预测的目标，具体包括：

- (1)销售预测的目的是什么？
- (2)预测结果将被如何使用？由谁来使用？
- (3)预测结果的使用范围如何？

2. 选择、确定预测方法

需要根据预测的对象，对结果要求的精确程度和预测结果对企业目标达成的影响程度等来确定。

3. 预测结果处理

得到初步预测结果后，需要与现实情况或预期进行比对，如果相符则进入执行环节，否则则需要重新检查预测目标是否正确，因素分析过程是否存在问题以及预测方法是否得当等。

4. 执行及评估

若经与现实情况或预期进行比对，预测结果基本符合，则进入执行环节。在执行过程中若发现有问題，则需重新检查各环节是否存在问题，直至问题消除。

任务 3 理解销售预测的方法

销售预测的方法有多种，既可以采用数理统计方法进行预测，也可以凭直觉或经验来估算。至于何者为佳，则无一定标准可循。但有一点需要注意，就是不要拘泥于单一的销售预测方法，而应视实际情况综合利用多种方法。

一般来讲，销售预测方法分为定性方法和定量方法两种。

定性方法包括购买者意向调查法、销售人员综合意见法、高级管理人员估计法和专家意见法。

定量方法包括市场试验法、时间数列分析法、回归分析法、趋势外推法、模拟分析法等方法。

下面我们简要讨论一下几种常用的方法。

1. 定性预测方法

在销售预测中常用的定性预测方法有四种：高级经理意见法、销售人员意见法、购买者期望法和德尔菲法。

(1)高级经理意见法

高级经理意见法是依据销售经理或其他高级经理的经验与直觉，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。

(2)销售人员意见法

销售人员意见法是利用销售人员对未来销售进行预测。有时是由每个销售人员单独作出这些预测，有时则与销售经理共同讨论而作出这些预测。预测结果以地区或行政区划汇总，一级一级汇总，最后得出企业的销售预测结果。

(3)购买者期望法

许多企业经常关注新顾客、老顾客和潜在顾客未来的购买意向情况，如果存在少数重要的顾客占据企业大部分销售量这种情况，那么购买者期望法是很实用的。

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。

(4)德尔菲法

德尔菲法，是采用背对背的通信方式征询专家小组成员的预测意见，经过几轮征询，使专家小组的预测意见趋于集中，最后做出符合市场未来发展趋势的预测结论。德尔菲法又名专家意见法，是依据系统的程序，采用匿名发表意见的方式，即团队成员之间不得互相讨论，不发生横向联系，只能与调查人员发生关系，以反覆的填写问卷，以集结问卷填写人的共识及搜集各方意见，可用来构造团队沟通流程，应对复杂任务难题的管理技术。

德尔菲法的具体实施步骤如下：

第一步，组成专家小组。按照课题所需要的知识范围，确定专家。专家人数的多少，可根据预测课题的大小和涉及面的宽窄而定，一般不超过 20 人。

第二步，向所有专家提出所要预测的问题及有关要求，并附上有关这个问题的所有背景材料，同时请专家提出还需要什么材料。然后，由专家做书面答复。

第三步，各个专家根据他们所收到的材料，提出自己的预测意见，并说明自己是怎样利用这些材料并提出预测值的。

第四步，将各位专家第一次判断意见汇总，列成图表，进行对比，再分发给各位专家，让专家比较自己同他人的不同意见，修改自己的意见和判断。也可以把各位专家的意见加以整理，或请身份更高的其他专家加以评论，然后把这些意见再分送给各位专家，以便他们参考后修改自己的意见。

第五步，将所有专家的修改意见收集起来，汇总，再次分发给各位专家，以便做第二次修改。逐轮收集意见并为专家反馈信息是德尔菲法的主要环节。收集意见和信息反馈一般要经过三、四轮。在向专家进行反馈的时候，只给出各种意见，但并不说明发表各种意见的专家的具体姓名。这一过程重复进行，直到每一个专家不再改变自己的意见为止。

第六步，对专家的意见进行综合处理。

德尔菲法的最大优点是充分民主地收集专家意见，从而较准确把握市场发展趋势。

2. 定量预测方法

用来进行销售预测的定量方法可以按照不同类型分成三大类：时间序列分析法、回归分析法和相关分析法。

(1) 时间序列分析法

时间序列是按时间顺序的一组数字序列。时间序列分析就是利用这组数列，应用数理统计方法加以处理，以预测未来事物的发展。时间序列分析是定量预测方法之一，它的基本原理：一是承认事物发展的延续性。应用过去数据，就能推测事物的发展趋势。二是考虑到事物发展的随机性。任何事物发展都可能受偶然因素影响，为此要利用统计分析中加

权平均法对历史数据进行处理。该方法简单易行，便于掌握，但准确性差，一般只适用于短期预测。

在分析销售收入时，大家都懂得将销售收入按照年或月的次序排列下来，以观察其变化趋势。时间序列分析法现已成为销售预测中具有代表性的方法。

(2) 回归分析法

各种事物彼此之间都存在直接或间接的因果关系。同样的，销售量亦会随着某种变量的变化而变化。当销售与时间之外的其他事物存在相关性时，就可运用回归和相关分析法进行销售预测。所谓回归分析法，是在掌握大量观察数据的基础上，利用数理统计方法建立因变量与自变量之间的回归关系函数表达式（称回归方程式）。

(3) 相关分析法

掌握了业界的各种指数后，将会发现某种产品的销售指数和其他指数之间有密切关连，而且发现有些指标具有一定的领先性，就可以设立一个和因素相关的方程式，以预测未来，这时相关分析就有很大的作用。

关于销售预测方法，因在《市场调研》这门课程中已作过深入学习，故在此不再赘述。

【案例点击 2-1】某乳品公司的销售预测

某乳品公司为该行业的领军企业，但是在进行销售预测时却遇到了问题。

经过对该公司 2010 年甜粉计划销量与实际销量对比，福建、四川、重庆、陕西四省的计划与实际相差甚远。

由此，我们认为其中主要问题是：

- 各地业务人员抱怨缺货频发，需求预测和生产计划没有很好协调；
- 区域的需求计划很不准确，需求量和实际订购量差异非常大；
- 由于缺货现象频发，区域经理们也有意识的夸大其需求计划，造成产销不能有效结合，退货现象严重。

其原因在于：

- 缺乏科学合理的预测模型和分析方法；
- 缺乏绩效指标考核需求预测的准确性。

同时，我们给出未来流程的愿景：建立科学的需求管理机制来实现销售、市场计划和供应链管理的整合。

其中的成功关键要素是：

- 从各相关部门收集市场信息，共同制订需求预测；
- 需求预测与销售、市场、配送及生产部保持一致；
- 专人负责需求管理；并有效的对例外情况做出反应；
- 运用科学的预测方法，减少预测误差；
- 跟踪比较预测误差，设定对应的绩效评估。

资料来源：李俊杰，蔡涛涛.销售管理知识、方法、工具与案例大全.北京：企业管理出版社，2011。

项目二 理解销售目标管理

任务 1 理解销售目标管理的含义

目标管理的概念是管理专家彼得·德鲁克 1954 年在其名著《管理实践》中最先提出的，其后他又提出“目标管理和自我控制”的主张。德鲁克认为，并不是有了工作才有目

标，而是相反，有了目标才能确定每个人的工作。所以“企业的使命和任务，必须转化为目标”，如果一个领域没有目标，这个领域的工作必然被忽视。因此管理者应该通过目标对下级进行管理，当组织最高层管理者确定了组织目标后，必须对其进行有效分解，转变成各个部门以及各个人的分目标，管理者根据分目标的完成情况对下级进行考核、评价和奖惩。

目标管理提出以后，便在美国迅速流传。时值第二次世界大战后西方经济由恢复转向迅速发展的时期，企业急需采用新的方法调动员工积极性以提高竞争能力，目标管理的出现可谓应运而生，遂被广泛应用，并很快为日本、西欧国家的企业所仿效，在世界管理界大行其道。

目标管理的具体形式各种各样，但其基本内容是一样的。所谓目标管理乃是一种程序或过程，它使组织中的上级和下级一起协商，根据组织的使命确定一定时期内组织的总目标，由此决定上、下级的责任和分目标，并把这些目标作为组织经营、评估和奖励每个单位和个人贡献的标准。

目标管理指导思想上是**以 Y 理论为基础的**，即认为在目标明确的条件下，人们能够对自己负责。具体方法上是**泰勒科学管理的进一步发展**。它与传统管理方式相比有鲜明的特点，可概括为：

1. 重视人的因素

目标管理是一种参与的、民主的、自我控制的管理制度，也是一种把个人需求与组织目标结合起来的管理制度。在这一制度下，上级与下级的关系是平等、尊重、依赖、支持，下级在承诺目标和被授权之后是自觉、自主和自治的。

2. 建立目标锁链与目标体系

目标管理通过专门设计的过程，将组织的整体目标逐级分解，转换为各单位、各员工的分目标。从组织目标到经营单位目标，再到部门目标，最后到个人目标。在目标分解过程中，权、责、利三者已经明确，而且相互对称。这些目标方向一致，环环相扣，相互配合，形成协调统一的目标体系。只有每个人员完成了自己的分目标，整个企业的总目标才有完成的希望。

3. 重视成果

目标管理以制定目标为起点，以目标完成情况的考核为终结。工作成果是评定目标完成程度的标准，也是人事考核和奖评的依据，成为评价管理工作绩效的唯一标志。至于完成目标的具体过程、途径和方法，上级并不过多干预。所以，在目标管理制度下，监督的成分很少，而控制目标实现的能力却很强。

销售目标管理就是通过设定合理的销售目标，并对其进行合理的分解，通过合适的手段予以实施和监控，并关注最终结果和评估的一种管理过程。

任务 2 熟悉销售目标的内容

1. 销售额指标

销售额指标包括部门别、地区别、区域别、客户别、月别、产品别销售额指标。

2. 销售费用指标

销售费用指标包括年度、季度、月变动销售费用和固定销售费用指标。

3. 利润目标

利润目标包括部门别、地区别、区域别、客户别、月别、产品别利润指标。

4. 销售活动目标

销售活动目标只要指销售人员行动管理目标，包括访问新客户数、访问客户总数、营

业推广活动实施成果、新客户开发数、客户流失率等等。

任务3 理解销售目标值的确定方法

销售目标值是在销售预测的基础上，结合企业的营销战略、行业特点、竞争对手的状况以及企业的现状来制定的。由于销售收入居于整个销售目标的核心，因此，在确定销售目标时应首先确定销售收入目标。确定销售收入目标值的方法主要有以下几种：

1. 根据销售增长率确定

销售增长率，是今年销售实绩与去年实绩的比率。其计算公式如下：

$$\text{销售增长率} = (\text{今年销售实绩} \div \text{去年销售实绩}) \times 100\%$$

那么，明年销售收入目标值 = 今年销售实绩 \times (1 + 销售增长率)

根据实际情况，有时销售增长率可以人为确定，譬如明年销售额比今年增长 20%，这样就更简单了。

2. 根据市场占有率确定

市场占有率是企业销售收入占业界总的销售收入的比率。其计算方法如下：

$$\text{市场占有率} = (\text{本企业销售收入} \div \text{业界总销售收入}) \times 100\%$$

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。

那么，下年度的销售收入目标值 = 下年度业界总销售收入 \times 市场占有率目标值

3. 根据市场增长率(或实质成长率)确定

这是根据企业希望其市场的地位扩大多少来决定销售收入目标值的方法。如果企业想保住本企业的市场地位，其销售增长率就不能低于业界平均市场增长率。

$$\text{业界平均市场增长率} = [1 - (\text{今年市场销售总额} \div \text{去年市场销售总额})] \times 100\%$$

那么，企业下年度的销售收入目标值 = 今年销售额 \times (1 + 业界平均市场增长率)

4. 根据损益平衡点公式确定

损益平衡点是指销售收入等于销售成本时的点。损益平衡点对应销售收入计算公式推导如下：

$$\text{销售收入} = \text{成本} + \text{利润}$$

$$\text{销售收入} = \text{变动成本} + \text{固定成本} + \text{利润}$$

$$\text{损益平衡点销售收入} = \text{变动成本} + \text{固定成本} (\text{利润为 } 0 \text{ 时})$$

$$\text{销售收入} - \text{变动成本} = \text{固定成本}$$

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计算每单位销售收入的增减率：

$$\text{变动成本率} = (\text{变动成本} \div \text{销售收入}) \times 100\%$$

$$\text{销售收入} - \text{变动成本率} \times \text{销售收入} = \text{固定成本}$$

可利用上述公式导出下列损益平衡点公式：

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

5. 根据销售倒算确定

企业要开展销售活动，就必须投入一定的资金，企业要收回投资就要有一定的销售收入。因此根据经费的投入来确定销售收入是保证企业稳步发展的基础。其具体计算方法如下：

$$\text{销售收入目标值} = (\text{投入销售费用} + \text{预期纯利润}) \div (1 - \text{销售毛利率} - \text{变动成本率})$$

式中，

$$\text{销售毛利率} = (\text{销售毛利} \div \text{销售额}) \times 100\%$$

毛利率一般根据上一年或同行业数据计算。

$\text{变动成本率} = (\text{变动成本} \div \text{销售收入}) \times 100\%$

这一数据也是根据以往的资料进行计算。

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。

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。

7. 根据销售人员确定

(1) 根据销售人员人均销售收入确定

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：

$\text{销售收入目标值} = \text{每人平均销售收入} \times \text{人数}$

(2) 根据每人完成的销售毛利确定

这是以每人平均毛利额为基数，计算销售收入的方法。公式如下：

$\text{销售收入目标值} = (\text{每人平均毛利} \times \text{人数}) \div \text{毛利率}$

(3) 根据销售人员申报确定

通过逐级累积一线销售负责人申报的销售目标值，计算企业销售收入目标价值的方法。由于一线销售人员最了解销售情况，所以通过他们估计而申报的销售收入可能是比较符合实际的。当然，如果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。

任务4 了解销售目标管理的步骤

1. 确定销售目标

包括年度、月度销售目标。

2. 分解销售目标

将销售目标按部门别、地区别、区域别、客户别、月别、产品别进行分解。

3. 签订销售目标责任书

将销售目标进行分解后需要与格有关责任人签订销售目标责任书，以便考核和控制。

【案例点击 2-2】与以往相比，当前顾客的需求都出现了哪些变化？

某企业每年 12 月 31 日前，销售管理部确定各区域的年度、季度销售目标和费用率，由营销总经理、总经理审批，并由销售管理部以公司文件的形式直接下达给各省部和直属区域。每季度第三个月 5 日前，由省部和直属区域经理向销售管理部上报下季度销售目标确认书和分解表，经销售管理部评审、沟通与调整，由营销总经理审核、总经理审批。每季度第三个月末，由区域经理签署季度销售目标责任书，并经销售管理部经理确认，由营销总经理签字生效。

资料来源：销售目标管理. 百度百科 <http://baike.baidu.com/view/3397690.htm>。

4. 审核、审批销售目标

签订销售目标责任书后，须由相关部门如计划部审核，报销售管理部经理、营销总经理审批。

5. 评估检讨销售目标

在目标执行过程中，要随时对完成情况进行评估和检讨，发现问题要及时纠正或调整销售目标。

6. 考核销售目标

一个经营周期末了，须对照销售目标责任书对相关责任人进行考核，考核经过将作为

绩效工资、奖金发放和晋升的依据。

项目三 了解销售预算管理

任务 1 了解销售预算的含义及意义

1. 销售预算的含义

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之后才进行的，销售目标被分解为多个层次的子目标，一旦这些子目标确定后，其相应的销售费用也被确定下来。

2. 销售预算的作用

为什么需要预算？销售预算是企业生产经营全面预算的编制起点，生产、材料采购、存货费用等方面的预算，都要以销售预算为基础。销售预算把费用与销售目标的实现联系起来。销售预算一方面为其他预算提供基础，另一方面，销售预算本身就可以起到对企业销售活动进行约束和控制的功能。

财务计划是一个连续的过程，它对于计划中涉及到各方的交流与沟通起着重要的作用。预算是计划的工具，也是实际工作的控制基准。预算主要有以下作用：

- (1)预算使销售机会、销售目标、销售定额清晰化和集中化；
- (2)预算计划出为达到目标的合理费用投入；
- (3)预算有助于促使各职能部门协调合作；
- (4)预算有助于保持销售额、销售成本与计划结果之间的平衡；
- (5)预算提供了一个评估结果的工具；
- (6)预算通过集中于有利可图的产品、市场区域、顾客和潜在顾客而使收益最大化。

【管理故事 2-1】 山田本一夺冠的秘密

1984年，在东京国际马拉松邀请赛中，名不见经传的日本选手山田本一出人意料地夺得了世界冠军。当记者问他凭什么取得如此惊人的成绩时，他说了这么一句话：凭智慧战胜对手。

当时许多人都认为这个偶然跑到前面的矮个子选手是在故弄玄虚。马拉松赛是体力和耐力的运动，只有身体素质好又有耐力才有望夺冠，爆发力和速度都还在其次，说用智慧取胜确实有点勉强。

两年后，意大利国际马拉松邀请赛在意大利北部城市米兰举行，山田本一代表日本参加比赛。这一次，他又获得了世界冠军。记者又请他谈经验。

山田本一性情木讷，不善言谈，回答的仍是上次那句话：用智慧战胜对手。这回记者在报纸上没再挖苦他，但对他所谓的智慧迷惑不解。

10年后，这个谜终于被解开了，他在他的自传中是这么说的：每次比赛之前，我都要乘车把比赛的线路仔细地看一遍，并把沿途比较醒目的标志画下来，比如第一个标志是银行；第二个标志是一棵大树；第三个标志是一座红房子……。这样一直画到赛程的终点。比赛开始后，我就以自己控制好的速度奋力地向第一个目标冲去，等到达第一个目标后，我又以同样的速度向第二个目标冲去……。40多公里的赛程，就被我分解成这么几个小目标轻松地跑完了。起初，我并不知道这样的道理，我把我的目标定在40多公里外终点线上的那面旗帜上，结果我跑到十几公里时就疲惫不堪了，我被前面那段遥远的路程给吓倒了。

资料来源：詹承豫《从这里出发——娱乐管理的99个故事》。北京：中国建材工业出版社，北京赛迪电子出版社，2004。

任务2 了解编制销售预算的方法

1. 销售预算形成方式

销售预算的形成方式有两种：一是自上而下，即由公司管理层根据目标执行和活动开展需要，选择一种或多种决定预算水平的方法确定预算，然后分配给各部门。二是自下而上，即由销售人员根据上年度预算，结合去年的销售配额，用习惯的方法计算出预算，提交销售经理，并由销售经理上报。

2. 确定销售预算水平的方法

各企业采用的预算方法各种各样，这里介绍几种常用的方法。

(1)最大费用法

这种方法是在公司总费用中减去其他部门的费用，余下的全部作为销售预算。这个方法的缺点在于费用偏差太大，在不同的计划年度里，销售预算也不同，不利于销售经理稳步的开展工作。

(2)销售百分比法

用这种方法确定销售预算时，最常用的做法是用上年的费用与销售百分比，结合预算年度的预测销售量来确定销售预算。另外一种作法是把最近几年的费用的销售百分比进行加权平均，其结果作为预算年度的销售预算。这种方法，往往忽视了公司的长期目标，不利于开拓新的市场，比较适合于销售市场比较成熟的公司。同时，这种方法不利于公司吸纳新的销售人才，因为从和长远来看，吸引有发展潜力的销售人员对公司的长期发展是必不可少的，但这种方法促使销售经理只注重短期目标，而忽视对公司具有长期意义的人的培养。

(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实力，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，得到的资料是反映以往年度的市场及竞争状况。用这种方法分配销售预算，有时不能达到同等竞争的目的。

(4)边际收益法

边际收益是指每增加一名销售人员所获得的效益。由于销售潜力的是有限的，随着销售人员的增加，其收益会越来越小，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，增加的费用反而比增加的收益要大。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需的费用，并且对此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。经过反复分析，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。这样做可能有时使得贡献小的项目可能得不到足够的费用。另外，使用这种方法需经过反复论证才能确定所需的预算，比较费时费力。

(6)任务目标法

任务目标法是一个非常有用的方法，它可以有效地分配费用给达成目标的任务。以下举例说明这种方法：

例如，如果企业计划实现销售额 140,000,000 元时的销售费用为 5,000,000 元。其中，销售工作对公司总目标的贡献率若为 64%，那么，用于销售人员费用为： $5,000,000 \times 64\% = 3,200,000$ 元。

使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，一次为很多企业所采用。

(7)投入产出法

这种方法是对目标任务法的改进。任务目标法是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，因而一定程度上克服了任务目标法的缺点。

任务 3 熟悉销售预算的内容

销售预算按其构成可分为变动费用和固定费用两大部分。

1. 销售变动费用

销售变动费用是指随销售量变化而变化的费用，包括销售佣金、运输费用、包装费用、保管费用、燃料费、促销费、广告宣传费、消耗品费用和其它费用。

2. 销售固定费用

销售固定费用是指不随销售量变化而变化的费用，这部分费用包括两部分：一部分是销售人员工资、不与销售任务挂钩的奖金、福利费、劳保费和其它费用；另一部包括交通费、业务招待费、通讯费、折旧费、保险费等。

任务 4 了解销售预算的编制步骤

一般来说，销售费用预算遵循以下流程：

1. 预测下一年度销售额

计算分析上一年度实际销售额，并与预测值进行比较，评估目标完成和计划执行情况，进而预测下一年度的销售额。

2. 选定费用预算方法

在销售预算的基础上，采用合适的预算方法确定预算总额度。

3. 确定销售费用额度

收集各相关部门上一年度实际发生的销售费用数据并进行统计分析，确定销售费用占销售额比重，然后根据下一年度的销售额预测确定销售费用额度。

4. 分析产品销售周期

分析确定各产品的销售周期，为将总的销售预算分解到每一个销售周期提供依据。

5. 确定销售预算的时间分配

分析确定各产品的销售周期，将总的销售预算分解到每一个销售周期。

6. 确定年度销售预算的分配方法

确定年度内销售费用总的分配方法，划定销售经费项目。

7. 销售费用的分类预算

按照销售费用项目分类，运用适当方法进行费用分类预算。

8. 确定各项费用要达到的效果

确定各项销售费用开支所要达到的效果。

9. 确定费用记录方法

确定每个时期每项销售费用开支的记录方法。

10. 制定预算控制与评价标准

制定预算实施过程的控制与评价标准，以便进行费用控制，使各项费用实际发生额控制在预算范围之内。

11. 确定机动费用

确定机动经费的投入条件、时机、效果极其评估标准。

12. 编制销售费用预算书

根据上述各项确定的内容，编制企业销售费用预算书并上报领导审核，签准后下发执行。

项目四 学会制定销售计划

任务 1 理解销售计划的含义及分类

1. 了解销售计划的含义

销售计划是指企业根据历史销售记录和已有的销售合同，综合考虑企业的发展和现实的市场情况制定的，针对部门、人员的在特定时间范围的销售任务指标（数量或金额）。

销售计划是企业各项计划的基础，企业的生产作业计划、采购计划、资金筹措计划以及相应的其他计划均需以此为依据。

销售计划是在销售预测的基础上，通过设定目标销售额，进而通过任务分解和销售预算分配，来支持特定销售周期内销售活动的一系列安排和筹划。

2. 销售计划的分类

(1)销售计划从时间长短来分，可以分为月度销售计划、季度销售计划、年度销售计划等。

(2)销售计划从范围大小来分，可以分为企业总体销售计划、分公司（部门）销售计划等。

(3)销售计划从市场区域来分，可以分为整体销售计划、区域销售计划，区域一般按大区或省区、地市、县市、乡镇等行政区域来划分，也可以根据公司的实际销售范围和统计区域来划分。

(4)销售计划根据企业主体的不同，又分为生产企业销售计划、流通企业销售计划、零售企业销售计划等，各类企业由于经营性质和销售产品的不同，其市场销售计划的制定方法和模式也完全不一样。

任务 2 理解销售计划制定的原则

制订出周密的销售计划是销售活动成功的第一步，在制订销售计划时，应遵循以下原则，因这几项原则英文首写字母组合在一起恰好构成英文单词 SMART，所以我们称之为编制销售计划的 SMART 原则。

1. S-SPECIFIC 具体化原则

所谓具体就是要用明确的语言清楚地说明要达成的行为标准。明确的目标几乎是所有成功团队的一致特点。很多团队不成功的重要原因之一就是目标定的模棱两可，或没有将目标有效的传达给相关成员。

【案例点击 2-3】对客户管理目标的具体化表达

如有的企业将客户管理目标表达为“客户服务质量显著提高”，这种对目标的描述就很不明确。因为到底什么程度才能算得上“显著”，没有一个明确的标准。因此我们可以

将其表达为“减少客户投诉，将客户投诉率从3%降低到1%以下”，这就是对“客户服务质量显著提高”的具体化表达。

资料来源：SMART原则. 百度百科 <http://baike.baidu.com/view/470808.htm>。

2. M-MEASURABLE 可衡量原则

可衡量性就是指目标应该是明确的，而不是模糊的，应该有一组明确的数据，作为衡量是否达成目标的依据。如果制定的目标没有办法衡量，就无法判断这个目标是否实现。

3. A-ACCEPTABLE 可接受原则

可接受原则是指目标必须是通过执行人认可和接受的，如果上级利用行政手段将目标强加给下属，势必会使其产生抗拒心理。

4. R-REALISTIC 现实性原则

现实性是指销售目标和计划必须是执行人通过努力可以实现和达到的，目标过高则会挫伤其积极性，目标过低又会因为缺乏挑战性而失去激励作用。

【管理故事 2-2】 猴子取食的实验

美国加利福尼亚大学的学者做了这样一个实验：把6只猴子分别关在3间空房子里，每间两只，房子里分别放着一定数量的食物，但放的位置高度不一样。第一间房子的食物就放在地上，第二间房子的食物分别从易到难悬挂在不同高度的适当位置上，第三间房子的食物悬挂在房顶。数日后，他们发现第一间房子的猴子一死一伤，伤的缺了耳朵断了腿，奄奄一息。第三间房子的猴子也死了。只有第二间房子的猴子活得好好的。

究其原因，第一间房子的两只猴子一进房间就看到了地上的食物，于是，为了争夺唾手可得的而大动干戈，结果伤的伤，死的死。第三间房子的猴子虽做了努力，但因食物太高，难度过大，够不着，被活活饿死了。只有第二间房子的两只猴子先是各自凭着自己的本能蹦跳取食，最后，随着悬挂食物高度的增加，难度增大，两只猴子只有协作才能取得食物，于是，一只猴子托起另一只猴子跳起取食。这样，每天都能取得够吃的食物，很好地活了下来。

资料来源：詹承豫. 从这里出发——娱乐管理的99个故事. 北京：中国建材工业出版社，北京赛迪电子出版社，2004。

5. T-TIMETABLE 时间限制性原则

时间限制性是指目标的完成必须有一个明确的时间界限，比如说一年、一个季度、一月。

任务3 了解销售计划编制的步骤

1. 确定销售目标

有关销售目标的确定在项目二中已有详细叙述，请读者参考项目二相关内容。

2. 制定销售计划

依据公司营销战略和销售目标以及以往销售数据，编制销售计划。经管理层讨论和论证后，确定销售计划指标及标准。

3. 销售计划的分解

将销售总额计划在各部门、区域、人员、产品、客户、时期间进行分解和分配。

4. 执行销售计划

相关执行人根据分派的任务和计划予以执行。

5. 执行情况反馈

企业通过收集各类经营报表和数据，对实际执行效果与计划相比对，并将比较结果及时反馈给相关责任人。

6. 分析、调整销售计划

对未达到计划的事项，须进行认真分析，找出原因。如属于计划本身的问题，则应对计划进行适时调整。

任务4 掌握销售计划的内容及编制方法

1. 销售计划的内容

一般来讲，企业的销售计划应包含以下内容：

- (1)商品计划，即生产或销售什么产品（或服务），各占多少比重；
- (2)渠道计划，即通过何种渠道销售，每种渠道占多大比重；
- (3)成本计划，即用多少钱来完成销售目标，这些钱花在什么地方；
- (4)销售单位组织计划，即谁来销售，各完成多少比重；
- (5)销售总额计划，即整个企业在特定期限须完成的销售计划；
- (6)推广宣传计划，即如何销售产品；
- (7)促销计划，即增进销量须采取哪些措施，各自占多少预算。

2. 年度销售总额计划的编制

年度销售总额计划是所有销售计划中最重要的，是制定其它计划的基础。年度销售总额计划的制定方法有许多，具体参见“项目二——销售目标管理”之“任务3——了解销售目标值的确定方法”，只需将其中的“销售目标值”换成“年度销售总额计划数”即可。

3. 月别销售额计划的编制

月别销售额计划的编制步骤如下，具体计算方法如表2-1所示。

(1)收集过去三年间月别销售实绩

为保证计划的准确性，也可以采用过去若干年的销售数据。但一般来讲，最近三年与计划年度市场环境比较相似，其数据应该更有代表性。

(2)将过去三年度月别的销售实绩合计起来

见表2-1第5列第十四行，过去三年度月别的销售实绩合计为67,000百万元。

(3)得到过去三年间的月别销售比重

其中过去三年1月份占比=5,025/67,000×100%=7.5%，其余月份依次类推。

(4)将年度销售总额计划乘以三年间的月别销售比重，则可得到计划年度月别销售额计划。

计划年度1月份计划销售额=计划年度销售计划总额×7.5%，其余月份依次类推。

表2-1 月别销售额计划表

月别	3年前实绩 (百万元)	2年前实绩 (百万元)	1年前实绩 (百万元)	前3年合计 (百万元)	月别占比 (%)
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
合计	21,900	21,100	24,000	67,000	100

4. 月别商品别销售额计划的编制

月别商品别销售额计划的编制步骤如下：

- (1)取得商品别月别销售比重历史数据；
- (2)根据市场情况调整商品销售比重政策和调整各商品销售比重；
- (3)用修正过的商品销售比重来设立商品别计划；
- (4)使用修正后的月别商品销售比重和月别销售总额计划金额即可得商品别的计划销售金额。

5. 部门别、客户别销售额计划的编制

部门别、客户别销售额计划的编制步骤如下：

- (1)取得部门别及客户别的商品销售比重历史数据；
- (2)根据市场情况调整部门别及客户别商品销售比重；
- (3)用修正后的销售比重与年度销售计划总额相乘，获得客户别及部门别的销售计划额。

6. 销售费用计划的编制

销售费用按其构成可分为变动费用和固定费用两大部分，各部分费用计划制定方法如下：

- (1)将销售费用按构成进行分类；
- (2)统计分析各类费用年度、季度或月度占比的历史数据；
- (3)将预算年度销售费用总额乘以各类费用年度、季度或月度占比，即可得到各类费用在预算年度、季度或月度的预算数。

7. 促销计划的编制

一般来讲，促销计划的内容涉及以下几个方面：

- (1)与商品相关的促销计划
 - ◆销售系统化
 - ◆商品的质量管理
 - ◆商品的保鲜、卫生及安全性
 - ◆专利权
 - ◆样本促销
 - ◆展示会促销
 - ◆商品特卖会
- (2)与销售方法相关的促销计划
 - ◆确定销售点
 - ◆销售赠品及奖金的支付
 - ◆招待促销会
 - ◆掌握节日人口聚集处促销
 - ◆代理店及特约店的促销
 - ◆建立连锁店
 - ◆销售退货制度
 - ◆分期付款促销

(3)与销售人员相关的促销计划

- ◆业绩奖赏
- ◆行动管理及教育强化
- ◆销售竞赛
- ◆团队合作的销售

(4)广告宣传等促销计划

- ◆POP(销售点展示)
- ◆宣传单随报夹入
- ◆模特儿展示
- ◆目录、海报宣传
- ◆报纸、杂志广告

各部分促销计划可根据该项目历史数据占比，经调整后确定。

8. 销售帐款回收计划的编制

销售帐款回收计划的编制方法见表 2-2。

表 2-2 销售帐款回收计划表

月别	计划销售金额 (元)	回收计划					赊销款 余 额 (元)	回 收 率(%)	无法回 收 率 (%)
		现金	30 天 以 内	30-45 天	45 以 上			
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
合计									

9. 销售人员行动管理计划的编制

销售人员行动管理计划关系到销售效率的高低，越来越受到企业的重视。销售人员行动管理计划按照时间长短可分为月行动计划和周行动计划等，销售人员月行动计划表和周行动计划表格格式分别见表 2-3、2-4。 .

第 月 表 2-3 销售人员行动计划表——月别重点行动目标表

总经理:	经理:	主管:	组长:	姓名:
本月销售方针及计划:				
重点销售商品		重点拜访客户		新客户开拓名单
1.	1.	1.		
2.	2.	2.		

3.	3.	3.
4.	4.	4.

第 周 表 2-4 销售人员行动计划表——周别行动计划表 姓名:

重点目标						
重点销售商品						
重点拜访客户名单						
重点行动目标	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六

10. 部门别、分店别损益管理计划的编制

部门别、分店别损益管理计划的编制方法如表 2-5、2-6 所示:

表 2-5 部门别损益管理计划表

部 门		销售总 额	变动费 用	边 际 收 益	固 定 费 用	部 门 收 益	回 款 总 额
销售 一部	计划						
	实绩						
	完成率						
销售 二部	计划						
	实绩						
	完成率						
销售 三部	计划						
	实绩						
	完成率						

表 2-6 分店别损益管理计划表

部 门		销售总 额	变动费 用	边 际 收 益	固 定 费 用	部 门 收 益	回 款 总 额
北京 分店	计划						
	实绩						
	完成率						
上海 分店	计划						
	实绩						
	完成率						
广州 分店	计划						
	实绩						
	完成率						

单元小结

在确定销售目标和制定销售计划之前,企业必须对整个行业的市场潜量进行科学预测,

然后根据企业自身的资源条件和竞争地位预测本企业在一定时期的销售指标。

销售预测是指企业对其所有产品或某一产品的销售数量与销售金额在未来某一特定时期或时间点的估计。

企业在组织销售预测工作时需要考虑的因素很多，概括起来，主要分为外部因素和内部因素两个方面，其中外部因素包括：消费者需求状况、经济发展态势、同业竞争状况和政府政策法律等；内部因素包括企业营销战略、销售政策、销售人员数量和质量、生产能力等。

销售预测方法分为定性方法和定量方法两种。定性方法包括购买者意向调查法、销售人员综合意见法、高级管理人员估计法和专家意见法。定量方法包括市场试验法、时间数列分析法、回归分析法、趋势外推法、模拟分析法等方法。

销售目标管理就是通过设定合理的销售目标，并对其进行合理的分解，通过合适的手段予以实施和监控，并关注最终结果和评估的一种管理过程。

销售目标的内容包括销售额指标、销售费用指标、利润目标和销售活动目标等。

销售目标值的确定方法有根据销售增长率确定、根据市场占有率确定、根据市场增长率(或实质成长率)确定、根据损益平衡点公式确定、根据销售费用倒算确定、根据消费者购买力确定和根据销售人员确定等。

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之后才进行的，销售目标被分解为多个层次的子目标，一旦这些子目标确定后，其相应的销售费用也被确定下来。

销售预算按其构成可分为变动费用和固定费用两大部分。

销售变动费用是指随销售量变化而变化的费用，包括销售佣金、运输费用、包装费用、保管费用、燃料费、促销费、广告宣传费、消耗品费用和其它费用。

销售固定费用是指不随销售量变化而变化的费用，这部分费用包括两部分：一部分是销售人员工资、不与销售任务挂钩的奖金、福利费、劳保费和其它费用；另一部包括交通费、业务招待费、通讯费、折旧费、保险费等。

销售计划是指企业根据历史销售记录和已有的销售合同，综合考虑企业的发展和现实的市场情况制定的，针对部门、人员的在特定时间范围的销售任务指标（数量或金额）。

销售计划是企业各项计划的基础，企业的生产作业计划、采购计划、资金筹措计划以及相应的其他计划均需以此为依据。

一般来讲，企业的销售计划应包含以下内容：商品计划、渠道计划、成本计划、销售单位组织计划、销售总额计划、推广宣传计划和促销计划。

核心概念

销售预测 销售目标 销售目标管理 销售预算 销售预算管理 销售计划
销售计划管理

实训设计

项目：学会编制销售计划

目的：理论与实践相结合，通过了解销售管理实践加深对理论知识的理解。

内容：以某一企业为个案，为其制定年度销售计划。

步骤：

1. 寻找某行业在销售计划管理方面比较有特色的企业；
2. 通过文献调查、深度访谈、企业实习等方式，了解其销售计划管理流程、模式和特点。
3. 就实训项目撰写一份“××公司年度销售计划书”。

训练题

1. 简述销售预测的作用。
2. 简述销售预测工作的基本程序。
3. 销售预测的方法有哪些？
4. 简述销售目标的内容。
5. 试述销售目标值的确定方法。
6. 简述销售目标管理的实施步骤。
7. 简述销售预算的作用。
8. 编制销售预算的方法有哪些？
9. 简述销售预算的基本内容。
10. 简述销售预算的编制流程。
11. 简述售计划的作用。
12. 简述售计划的制定原则。
13. 简述销售计划编制的步骤。
14. 试述销售计划的内容及编制方法。

综合案例分析

企业年度销售计划书

下面是某企业年度销售计划书，供读者参考。

方案名称	××公司 201×年度销售计划书			受控状态	
				编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>一、201×年度基本目标</p> <p>本企业 201×年度的销售目标如下：</p> <ol style="list-style-type: none">1. 销售额目标：销售部部门年销售额达 万元以上；每位员工每月销售额达 万元以上。2. 利润目标：201×年度实现利润达 万元以上。3. 新产品的销售目标：新产品销售额达 万元以上。 <p>二、实现目标的基本措施</p> <ol style="list-style-type: none">①市场营销部门应采取措施，如培训、定期的经验交流等，使所有人员都能精通业务，有危机意识并能有效地工作。②员工需全力投入工作，使工作向高效率、高收益、高分配的方向发展，公司将加强业务管理。③为提高运营的效率，公司将大幅下放权限，使员工能够自主处理各项事务。					

- ④为达到销售目标，建立岗位责任制，实行重赏重罚政策。
- ⑤交易发生要签订合同，彼此应遵守合同约定，履行相应义务，保证合同的顺利执行。
- ⑥公司为促进零售店的销售，建立销售管理体制，即将原有购买者的市场转移为销售者的市场，使本公司能享有控制代理店、零售店的优势。
- ⑦将主要销售目标放在零售店方面，培养、指导其促销方式，借此刺激需求的增长。
- ⑧定期举办联谊会，进一步加强与零售商的联系。
- ⑨利用客户调查卡的管理来规范零售店销售实绩、需求预测等的管理工作。
- ⑩除沿袭以往对代理店所采取的销售拓展策略外，再以上述的方法作为强化政策，从两方面着手致力于拓展新的销售渠道。

检查与代理商的关系，确立具有一贯性的会计制度。

三、市场营销部门工作计划

市场营销部门包括内部、外部，具体的销售工作计划、措施如下表所示：

市场营销部门计划

部门	具体工作安排
内部部门	1. 服务店将升级为营业处，借以促进销售活动
	2. 营业处增设新的出差处（或服务中心）
	3. 解散不必要的部门，该部门的人员分配到营业处，致力于扩展销售活动
	4. 以上各新体制下的业务机构暂时维持现状，不做变革，借此确立各自的责任制
	5. 在业务的处理方面若有不妥之处，再酌情改善
外部部门	交易机构及制度将维持“企业→代理店→零售商”的销售方式

四、零售商的促销计划

（一）新产品的销售方式

①将全国有影响力的 30 家零售商店依照区域划分，在各划分区域内采用新产品的销售方式，即每人负责 30 家左右的店铺，每周或隔周做一次访问，借访问的机会督导、奖励销售，并进行调查、服务及销售指导和技术指导等工作。

②新产品的库存量应努力维持在零售店有一个月的库存量、代理店有二个月的库存量。

③销售主管及销售人员的职务及处理基准应明确。

（二）新产品协作机构的设立与工作

①为使新产品的销售方式及所推动的促销活动得以顺利展开，还要以全国各主力零售店为中心，依地区设立新产品协作次级机构。

②新产品协作机构的工作内容包括：分发、寄送相关杂志；赠送本公司产品的样品；安装各地区协作店的招牌；分发商标给市内各协作店；分发广告宣传单；积极支持经销商；举行讲习会、研讨会；增设年轻人专柜；介绍新产品。

（三）增强零售店员工的责任意识，加强其销售意愿，具体实施要点如下。

1. 奖金激励法

零售店员工每次售出本公司产品时都令其寄送销售卡，当销售卡达到 15 张时，即颁发奖金给本人以提高其销售积极性。

2. 加强人员的辅导工作

①销售主管可利用访问进行教育指导说明，借此提高零售商店店员的销售技术及加强其对产品的认识。

②销售主管可亲自接待顾客，对销售行为进行示范说明，让零售商的员工从中获得直接的指导。

③邀请协作机构员工参加零售店员工的研讨会，借此提高其销售技巧及对产品的认识。

④参加研讨会的员工通过对其他店员传授销售技术及产品知识、技术，借此提高大家对销售的积极性。

五、扩大消费需求计划

(一) 实施广告宣传

①在新产品销售方式体制确立之前，暂时先以人员的访问活动为主，把广告宣传活作为未来规划活动。

②对广告媒体进行研究，达到以最小的费用获得最大成果的目标，完成广告宣传计划。

③为完成以上两项目标，对广告、宣传技术进行充分的研究。

(二) 利用购买调查卡

①针对购买调查卡的回收、调查方法等进行检查，借此确实掌握客户真正的购买动机。

②利用购买调查卡的调查统计、新产品销售方式体制及客户调查卡的管理体制等，切实做好需求的预测。

六、营业管理控制

(一) 营业业绩统计

利用各零售店店员所返回的客户调查卡，将销售额的实绩统计出来，或者根据客户调查卡进行新产品销售方式体制及其他的管理。

①依据各营业处、区域分别统计商店的销售额。

②依据各营业处分别统计商店以外的销售额。

③另外几种销售额统计需以各营业处为单位进行。

根据上述统计，观察并掌握各店的销售实绩和各负责人员的活动实绩，以及各商品种类的销售实绩。

(二) 确立及控制营业预算

①确立营业预算与经费预算，经费预算需随营业实绩进行上下调节。

②预算方面的各种基准、要领等需完善并成为范本，本部门与各事业部门应交换合同。

③针对各事业部门所做的预算与实际额的统计、比较及分析等确立对策。

④事业部门的经理应分年、季、月分别制订部门的营业方针及计划，并提交给本部门修改后定案。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

资料来源：程淑丽，王宏.《市场营销精细化管理全案》.北京：人民邮电出版社，2008。

问题：

1. 案例中某企业的年度销售计划包括哪些内容？
2. 该年度销售计划制定流程是怎样的？
3. 你觉得该年度销售计划有问题吗？若有，该如何改进？