

销售计划管理基础

□ 销售计划的架构

1. 销售计划是各项计划的基础

销售计划中必须包括整个详尽的商品销售量及销售金额才算完整。除了公司的经营方针和经营目标需要详细的商品销售计划外，其他如未来发展计划、利益计划、损益计划、资产负债计划等的计划与实行，无一不需要以销售计划为基础。

2. 销售计划的内容

简明的销售计划的内容至少应包含下述几点：

- (1) 商品计划(制作什么产品?)
- (2) 渠道计划(透过何种渠道?)
- (3) 成本计划(用多少钱?)
- (4) 销售单位组织计划(谁来销售?)
- (5) 销售总额计划(销售到哪里?比重如何?)
- (6) 促销计划(如何销售?)

很容易可看出，第 5 项的销售总额计划是最主要的，销售计划的内容大致可涵盖在其中，销售总额计划经常是销售计划的精华所在，也是销售计划的中心课题。销售计划的内容可参见图。

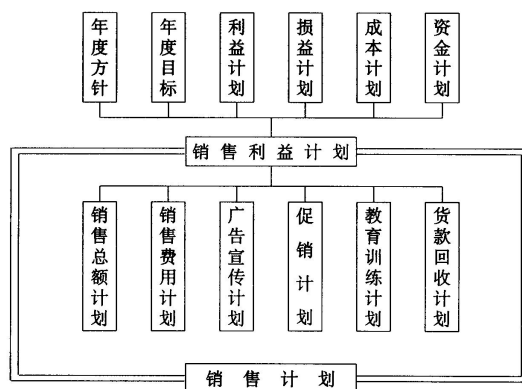


图 1.4.1 销售计划的内容

□ 年度销售总额计划的编制

1. 参考过去年度自己本身和竞争对手的销售实绩

如表所示，表中第 1 及第 2 栏是本公司过去年度的实绩和竞争

对手销售实绩的比照，参考此类资料即可列出销售量及平均单价的计划。

2. 损益平衡点等基准

如表中第 3. 4. 5. 6 栏所示，表的附注部分也将其计算公式列出。

3. 事业发展计划的销售总额

综合许多政治、经济、社会变迁资料拟出事业发展计划的销售总额。

4. 召开会议做最后的检查改进及最终决定

表的第 1 至第 7 栏，必须逐项在会议中做综合性的检查，将会议中决定最后销售总额计划记入第 8 栏的决定计划中。这个最终决定额是事业发展的基本销售总额计划，而各个营业部门的销售额目标可酌情予以提高，以为该部门的内部目标计划。

年度销售总额计划表

项 目	销售量计划	平均售价	销售总额计划
1. 过去年度本公司实绩			
2. 竞争对手实绩			
3. 损益平衡点基准			
4. 资产周转率基准			
5. 纯益率基准			
6. 附加价值基准			
7. 事业发展计划基准			
8. 决定计划			

3. 损益平衡点基准=固定费用预估+计划销售利益/计划边际利益率×100

计划边际利益率=100-（变动费用预估/销售总额）×100

4. 资产周转率基准=计划资产×一年周转次数

5. 纯益率基准=计划年度税前净利/计划销售总额对税前纯益率×100

6. 附加价值基准=（计划人员数×每人附加价值目标）/计划附加价值率 ×100

□ 月别销售额计划的编制

1. 收集过去三年间月别销售实绩

如表 14.2.3 所示，将过去三年间销售实绩资料取出，且将各年度月销售额仔细地了解。

2. 将过去三年度的销售实绩合计起来

如表所示，将过去三个年度的月销售实绩总计起来。

3. 得到过去三年间的月别销售比重

最后，如表最右边那栏所示，以三年间每个月合计的销售总额为 100 计，将每个月的三年合计实绩除以全部三年合计实绩即可得月销售比重，将计算所得按月填入表中。视每月销售情况不同，可看出因季节因素的变动而影响该月的销售额。

此后，将过去三年间月别销售比重予以运用在最后决定的全公司销售总额中即可得到每个月的销售额计划了。

月别销售比重分析表的范例

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)	月别比重 (%)
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
年 合	21, 900	21, 100	24, 000	67, 000	100. 0

计					
---	--	--	--	--	--

☐ 月别商品销售额计划的编制

1. 取得商品别销售比重

首先，将去年同月的商品别销售比重及过去三年左右同月的商品别销售实绩等找出，计算商品别销售比重(如表所示)，了解销售较好的商品群及利益率较高的商品群。

2. 参酌商品销售比重政策和调整销售比重

下一步，参酌商品销售比重政策，利害关系人的意见及商品需求预测等项目来修正过去三年间及去年同月的商品群别销售比重。

3. 用修正过的商品销售比重来设立商品别计划

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。

表右方的栏位列出每月的明细商品别计划销售金额，这是该月销售金额预算的基础。

月别商品别销售额计划表

		去 年 同 月		1 月 计 划		2 月 计 划	
		销售金额	销 售 比 重 (%)	销 售 比 重 (%)	销售金额	销 售 比 重 (%)	销售金额
月	1 小计						
	销 售 佳 的 商 品 群	(1)					
		(2)					
		(3)					
		(4)					
		(5)					
		(6)					
	2. 小计						

总 销 售 金 额								
	利 益 高 的 商 品 群	(1)						
		(2)						
		(3)						
		(4)						
		(5)						
	3. 小计							
	销 售 不 佳 且 利 益 率 亦 不 高 的 商 品 群	(1)						
		(2)						
		(3)						
		(4)						
		(5)						
		(6)						
		(7)						
	合 计							

□ 部门别、客户别销售额计划的编制

1. 取得部门别及客户别的商品销售比重

如表所示，将去年同月的部门别及客户别的销售比重予以分析

研究。

2. 部门别及客户别商品销售比重的修正

将实际的部门别及客户别商品销售比重按下列三种观点予以调整。

- (1) 部门别及客户别的销售方针。
- (2) 部门主管及客户动向意见的参考。
- (3) 客户的使用程度、信用状况、和竞争对手的竞争关系及新拓展客户目标等。

3. 用修正后的销售比重获得客户别及部门别的销售计划额

部门别及客户别销售额计划表

部别	客户别		去 年 同 月		1 月 计 划		2 月 计划	
			销售额	销售比重(%)	销 售 比 重 (%)	销 售 金 额	销售比重(%)	销 售 金 额
1. <								

	合 计						
2. × × 分 店	1、 A 级 客 户	①					
		②					
		③					
		合 计					
	2、 B 级 客 户	①					
		②					
		合 计					

□ 销售费用计划的编制

1. 包含在总合损益计划的销管费中

在年度计划损益表的第 4 栏一般销费内，可列出如下表销售费用的年度合计额。

第 1 项销售变动费用的项目如表所示。第 2 项的销售固定费用是一方面参考过去实绩等资料，一方面列出计划的适当金额资料。

销售费用的计划表

科 目	年 度 合 计		1 月	
	金 额	销售比重(%)	金 额	销售比重(%)

销 售 费 用 合 计	1. 销 售 变 动 费 用	(1)销售佣金					
		(2)运费					
	(3)包装费						
	(4)保管费						
	(5)燃料费						
	(6)促销费						
	(7)广告宣传费						
	(8)消耗品费						
	(9)其他费用						
		合 计					
2. 销 售 固 定 费 用	2. 销 售 人 件 费	(1)	①工资				
			②奖金				
			③福利费				
			④劳保费				
			⑥其他费用				
		小计					
	销 售 固 定 经 费	12)	①交通费				
			②交际费				
			③通讯费				
			④折旧费				
		⑤修缮费					
		⑧保险费					
		⑦利息费用					
	小计						
	合 计						
	合计						

2. 各月别销售变动费用计划的拟制

因为已经编制月别销售总额计划，所以为达成月别的销售金额计划，必须设定所需的年度变动费用。

3. 各月别销售固定费用计划的拟制

用年度总合计的计划金额中的各个固定费用金额予以简单地平均，计算出大致的月销售固定费用金额。

月别销售固定费用计划的项目，包含折旧费、工资及利息费用等。

☐ 促销计划的编制

1. 与商品相关的促销计划

- (1) 销售系统化
- (2) 商品的质量管理
- (3) 商品的新鲜、卫生及安全性
- (4) 专利权
- (5) 样本促销
- (6) 展示会促销
- (7) 商品特卖会

2. 与销售方法相关的促销计划

- (1) 确定销售点
- (2) 销售赠品及奖金的支付
- (3) 招待促销会
- (4) 掌握节日人口聚集处促销
- (5) 代理店及特约店的促销
- (6) 建立连锁店
- (7) 销售退货制度
- (8) 分期付款促销

3. 与销售人员相关的促销计划

- (1) 业绩奖赏
- (2) 行动管理及教育强化

- (3)销售竞赛
- (4)团队合作的销售
- 4. 广告宣传等促销计划着眼点
 - (1)POP(销售点展示)
 - (2)宣传单随报夹入
 - (3)模特儿展示
 - (4)目录、海报宣传
 - (5)报纸、杂志广告

☐ **销售帐款回收计划的编制**

1. 与销售计划并行的客户赊款回收计划

配合月别销售总额计划，(如表所示)是此销售月别计划的收款计划。所以，过去的收款实绩等资料可作为分析参考之用，此外，收款政策亦有影响。

2. 以此表为客户别赊款回收计划的基础

以实际情况言，不编制表，客户款项的回收计划即不能谓为完备。在管理上，此表对于要求营业人员控制客户款项的回收是相当重要的。

3. 客户帐款积欠天数缩短是有必要的

本表对于提高客户帐款回收率是重要的。然而，回收率的提高仅是使票据到期天数延长而已，就不具任何实质意义了。

下面的算式对于帐款积欠天数的缩短更具意义。

客户帐款积欠天数=(客户赊款余额+本公司收受票据余额)/日平均销售总额

客户赊款回收计划表的范例

月 别	销 售 计 划 金 额	回 收 计 划				客户赊款 余 额	回 收 率 (%)	无 法 回收率 (%)
		现 金	如天内 票 据	如天以上 票 据	合 计			

1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								

☐ 销售人员行动管理计划的编制

1. 销售人员未来的行动管理是重要的

如表所示，每位销售人员自己将未来一个月的重点行动目标明确写出，根据此行动计划表，主管人员亦可对必要事项加以清楚地指示。

2. 周别行动管理制度

月别的重点行动目标设定后，即可以行动管理制度将每周需努力方向具体列出。现代的商业社会，许多的企业活动都是以“周”为一循环单位，倘使周管理做得不够完美，业绩就好不起来了。

3. 以实现的营业日报表来检查周别计划的实施成果

每日，销售人员不论是以口头或是书面呈阅的营业日报，都可以周别行动计划为绩效参考基准，因此表的使用相当方便。只要将行动计划表与每日实绩相对照，营业人员的表现即可一览无遗，充分达到销售管理的目的。

销售人员行动计划表

第 月 月别重点行动目标表

总经理	经理	科长	组长	姓名
本月销售方针及计划				

重点销售商品	重点拜访客户名单	新开拓客户名单
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	
	5.	

周行动计划表

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
1.						
2.						
3.						
1.						
2.						
3.						
1.						
2.						
3.						

☐ 部门别、分店别损益管理计划的编制

1. 部门损益制度的彻底执行

如下表所示，是月别、部门别损益制度管理表的一个例子。此表中可清楚地表示出每个部门、分店、科等单位的损益基准和其相对应的实绩及达成率。

2. 尽量以利润中心方式计算

如表所示，将该所属部门或分店别本身的变动费用及固定费用清清楚楚地区分且从该部门或分店销售总额中扣除计算利益是最简单的方法，然而实例中却很难执行，只能尽量采用最公平且不引起

各部门争论的方法。

3. 以达成率的情况作为损益的评价基准

部门别盈亏管理计划表

部 门 别			1. 销售 总额	2. 变动 费用	3. 边际 利益	4. 销售固 定费用	5. 部门直 接利益	6. 回收 总额
销售部门	合计	计 划						
		实 绩						
		达成串						
	本公司	计 众						
		实 绩						
		达成串						
	本公司 第一科	计 划						
		实 绩						
		达成串						
	本公司 第二科	计 划						
		实 绩						
		达成率						

	东京分店	计 划						
		实 绩						
		达成率						
	神户分店	计 划						
		实 绩						
		达成率						

注：1. 达成率=实绩/计划 ×100

2. 变动费用是变动制造成本、运费及燃料车辆费等的合计

3. 边际利益： 1. 销售总额 2. 变动费用

4. 销售固定费用是薪资、销管固定费用及利息费用等的合计

5 . 部门直接利益: 3 . 边际利益 4 . 销售固定费用