

谁误读了销售指标 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/288/2021\\_2022\\_\\_E8\\_B0\\_81\\_E8\\_AF\\_AF\\_E8\\_AF\\_BB\\_E4\\_c123\\_288201.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E8_B0_81_E8_AF_AF_E8_AF_BB_E4_c123_288201.htm) 在浩瀚的营销文献中，我很难找到太多对于“销售指标”的一些探讨。虽然“销售指标”这个词语在销售管理中出现的频率几乎是最高的，但是，在以往，我们往往偏重于对它的执行而忽视了对它的思考。没有行动的思考是消极的思考，同样，没有思考的行动是鲁莽的行动。几种销售指标的模式在营销还是推销的那个年代里，我们通常把销售指标等同于提成。销售指标在那个时候还不是一种业绩评估的工具而仅仅是一种奖励的标杆。按照业绩提成或者分成几个档次由低到高的提成，这种做法，与其说是一种指标，不如说是一种计件式工资。这种推销观念最大的弊病是以为市场无限大，是一种荒唐的“人有多大胆，地有多大产”主观臆断。我曾经看到过一本推销员写的书，显然他充满着可爱的推销员精神，信誓旦旦地发誓通过一己之力把他的书推销到200万册，然后迅速成为百万富翁。然而营销这个东西，是由外及里的，它需要视市场的需求、消费者的认知以及竞争对手的情况而定。2003年，中国根本没有任何一本财经书籍的销量过50万册，更不用说是一个不知名的推销作者所写的书了。这是一个典型的推销时代的销售指标陷阱的后遗症纯粹的制造观念，以为指标只受到自己“信心”的影响，以为有了指标，一切就会尽在掌握。“提成年代”之后的销售指标方式是完全按照客户的进货数量而定的一种模式，我们可以称呼它为“SHIPMENT”指标或者是“SELL-IN”指标，它强调的是制造商卖给经销商的

商品数量。与提成制相比，唯一不同的是采取了一种定额奖励制度，它并不认同你的每一块钱业绩都必须得到奖金。这种指标典型的模式是通过数字把指标定为“不及格”、“及格”、“良好”、“优秀”几个档次，虽然大多数的公司并不用这样的名词来直接称呼，但是奖金制度说明了这一点。惩罚或者奖励，抑或是既不惩罚也不奖励，都是用销量指标来衡量的。这种销售指标，说明了企业的逐渐成熟，但是我们还不能说这种指标就是完全正确的。因为显然这种体系，也大多出自本身的需要我们需要卖出多少产品，而不是市场需要多少产品。“SHIPMENT”指标年代，是个压货和窜货横行的年代，这点我们在接下来的文章中会继续讲到。压货和窜货，被认为是企业的市场营销之癌，但是究其原因，不少还是源于销售指标和市场之间的矛盾以市场为导向的市场营销和以“制造观念”为导向的销售指标之间的矛盾。

“SHIPMENT”指标虽然比提成制度看似合理了很多，但是这至多是一种“内省”，它是内向的而不是外向的，这种指标依然局限于制造观念，也就是企业自我，并没有充分考虑到市场的现实。“SHIPMENT”指标是现今企业的主流，但是也有不少企业放弃了这种方式而采取了更为全面的考核方式，比如除了考核制造商卖给经销商的产品数量之外，还要考核货款回笼情况、考核经销商对零售网点的出货情况、考核分销网点的情况等等。这种转变，是基于对市场的认识。好的市场营销乃是一个循环：好的产品 好的分销 好的销售 好的现金流转 再推出好的产品。甚至有些企业已经放弃了对销售指标的考量，他们也许也有销量或者分销等等的指标，但是并不直接纳入本月奖金的考核，而是归纳进每半

年或者一年的“绩效评估”，绩效评估是一种全面的考核方式，销售指标仅仅作为其中的一部分。这些变化意味着什么？我们该如何重新认识销售指标及其作用？在我们了解了以上几种销售指标之后，再继续探究几个问题。第一个问题：销售指标是否真的有效？正如我所说，在以前，我们大多都着重于对销售指标的执行而忽视了它背后的含义。销售指标究竟是为了什么服务的？如果说它是为了提高销量服务的话，那么请问，凭什么说销售指标一定可以提高销量呢？如果说它是为了考核销售人员的工作绩效服务的话，那么请问，凭什么说销售指标一定可以准确地考核一个销售人员的工作呢？企业是为了追求市场占有率的最大化和利益的最大化，这个立场毋庸置疑。但是问题在于，我们没有办法论证销售指标与企业目标之间有着必然的关系。2002年，中国一家外资食品企业曾经出现过这样一个有趣的现象：前任市场营销和销售总监因为连续3个月销量同比去年下滑而被迫辞职，新来的总监不负众望，在半年之内就打破僵局，实现了销量的突飞猛进。这位总监所采取的方式非常有意思居然是取消了全国所有经销商的年度销售指标。究其原因，是他发现原来的销售指标中与经销商的年度返利紧密相关，这个扣点高达3%，大多数的经销商为了拿到这个3%而拼命地窜货。取消了指标之后，经销 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)