

西方现代工业企业的销售组织

罗真端 何 竹

随着资本主义市场竞争的日益加剧,产品的销售问题已成为西方现代工业企业的核心问题。它们为了把产品顺利地销售出去,最根本的问题是要善于分析和判断消费者的要求和欲望,并据此提供适宜的产品和服务,从而保证生产者与消费者之间“潜在的交换”得以顺利实现。这就是采用销售观点(Marketing concept)作为企业经营管理的指导思想。在这种思想指导下,市场已经不是生产过程的终点,而成为生产过程的起点,消费者实际上参与企业的生产、研制计划的制订。这样,不仅导致了现代工业企业销售职能的扩大和强化,而且相应地促使企业的组织结构发生新的变化。

西方现代工业企业的销售组织是整个企业组织机构的重要组成部分,是企业与市场相联系的主要桥梁,是追求市场机会的主要手段,是企业实现市场销售管理、销售计划、销售战略和决策的基本保证。

一、西方现代工业企业组织的主要特点

西方现代工业企业组织的主要特点是系统性与适应性。

系统性是指把整个企业看作一个完整的系统。企业的每一个部门都是整个系统的一个组成部分,要服从整个系统的总任务和总目标,以充分利用整个系统的人力、物力资源,从而取得相对的最大收益。各个职能部门——销售、研究与发展、生产、财务、人事等,都要统一协调成为一个“整体系统”(Total System),相互合作完成企业共同目标——满足消费者需求,从而赚取利润。例如,美国通用电器公司是以销售观点为经营指导思想的典型企业。它有一套系统方法来管理销售程序的全过程,要求企业的所有机构和成员都懂得顾客是企业的基础,明确整个企业的任务和目标,在此基础上各个职能部门拟订策略、计划来共同完成企业的任务和目标。这就必须通过企业的整体活动才能实现,绝不容许在组织机构上各设一摊,各自为政,互相牵制,互相扯皮,而是要相互配合协调,形成“整体系统”。

适应性是指企业组织机构要能适应瞬息万变的市场环境,对各种市场动态和变化,能作出迅速、正确的反映和决策,从而保证企业的整体利益。这是企业成功的关键。因此,现代工业企业在市场实践活动中,是根据“外界环境机会”,确立企业的目标,设计销售策略,建立相应的组织机构和制订管理制度。这些环节应当是按次序合理安排,才能发挥最大效率。

但是,在实际业务活动中各个企业在不同时期适应程度是不一样的;企业之间适应能力也是不相同的。有的企业,如美国通用汽车公司,过去的适应性较强,进入七十年代后,由于小型节油汽车的需求激增,进口汽车竞争的激烈,该企业的组织机构没有跟上“外界环境机会”作出适当调整,适应性减弱了,因而在汽车市场上该企业的销售量和占有额显著下降。这种情况说明,有的企业发现了环境的变化,有可以赢利的机会,但是,由于原来的组织结构不能适应新环境的要求,因而不能确立适当的目标和策略利用新机会,以致坐失良机,为竞争者捷足先登,夺去机会。而有的企业,如国际商业公司(最大的计算机公司),通过调

查、分析、预测到 1985 年将出现的新环境，从而根据这一预测，确立了 1985 年企业的新目标，设计了新的战略。与此同时，积极着手改变组织机构和管理制度，使之适合于实现新的战略，适应新的目标，不让旧有的组织机构成为企业前进的累赘。

事实上，在环境发生迅速变化时，各个企业不可能以同样的速度跟上这种变化。竞争是剧烈的，关键是在竞争中要有准确的预见性，并及早作出适应形势的变化，就能在市场上取得优势，在竞争中取胜。

二、现代工业企业销售组织机构的演变

西方现代工业企业为了应付迅速变化的环境，求得生存和发展，在强化系统性适应性的组织原则下，随着企业的扩大，经营产品的多样化，出现了许多分权管理的新型组织形式，在销售组织上也作了相应的调整与加强。在阐述销售组织的形式之前，先对它的发展与演变作一扼要介绍。

（一）第一阶段：设立简单的推销部

三十年代以前，西方工业企业以生产观点（Production concept）作为经营管理的指导思想。企业一般有四种主要职能：财务、会计、生产和推销。企业的目标、规划以及价格由生产部门和财务部门拟订。推销部门（Sales department）只是简单地推销企业已经生产出来的产品。企业的推销经理（或推销副总经理）的主要职责是管理推销员如何卖出更多的产品，本人也从事推销活动。

（二）第二阶段：推销部门兼管其他销售职能

进入三十年代，市场竞争日益加剧，产品的销售问题严重，企业必须经常性地开展销售研究、广告宣传以及顾客服务等销售活动。因此，有些工业企业采用推销观点（Selling concept）作为经营管理指导思想，授权推销经理负责这些新的职能。以前由其他部门主管的推销训练和销售分析也统由推销经理负责。有的企业将广告、销售研究等销售活动合并，由推销经理任用一名销售主任负责。

（三）第三阶段：成立独立的销售部门

随着生产和销售业务的发展，企业的销售职能，包括销售研究、研制新产品、广告以及其它促进销售的工作越来越显得重要，其地位远远超过推销员的一般推销工作。原有的组织机构已经不能适应新的形势，因为推销经理仍然把主要时间、精力花在推销工作上，而一系列销售活动不能很好地开展。在这种情况下，许多工业企业的总经理逐渐认识到：要以销售观点（Marketing concept）作为企业经营管理的指导思想；有必要单独设立销售部（Marketing department），负责销售研究、研制新产品、广告等促进销售的工作，并在决策机构中另派一名副总经理专管销售部门，与负责推销的副总经理地位一样，都直接向总经理报告工作。这时，许多工业企业的组织结构发生很大变化，销售部与推销部並立。从企业整体利益考虑，企业决策机构要求销售部与推销部互相协调，密切合作。

（四）第四阶段：成立现代销售部

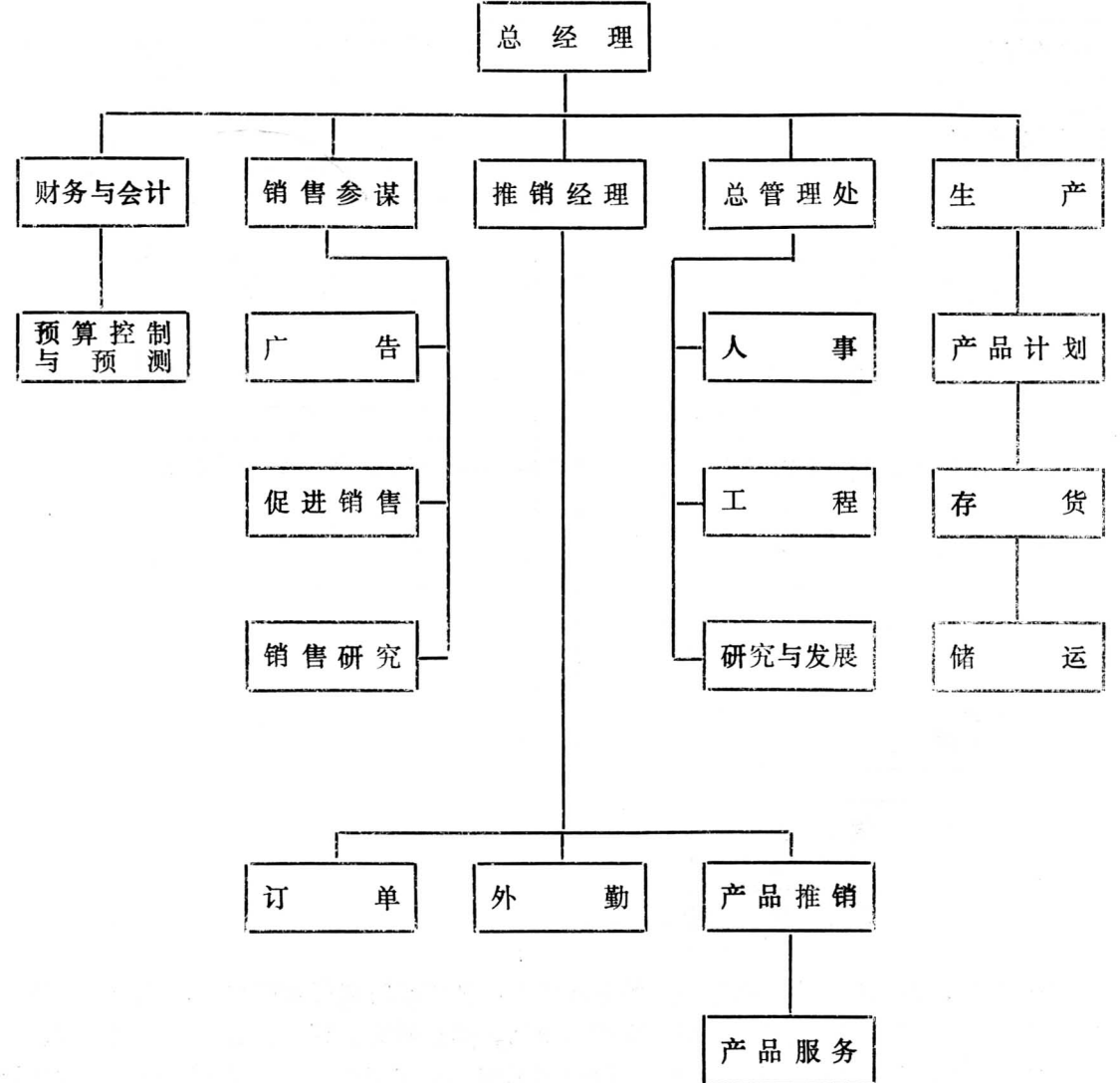
销售部和推销部并行的组织形式存在许多矛盾和摩擦。它们之间既有权力之争，又有两种经营观点——销售观点和推销观点——的分歧。在权力斗争方面，推销经理总认为销售经

理在“销售组合”(Marketing mix)中压低推销因素的重要性,在与顾客接触中扩大自己的权力。在经营观点的分歧方面,推销经营注意短期利益,满足于完成当前的销售额,而销售经理重视长期利益,着眼于规划适销的产品和销售战略,以满足消费者未来的需求。在企业内,销售人员和推销人员实际上代表两种经营观点。推销人员囿于老经验,往往不相信销售人员所作的预测和判断,相互不信任,不支持。

面对这两个职能部展的矛盾冲突,多数企业加强了销售部门,由销售经理负责包括推销业务在内的全部销售活动,成立现代销售部。有的企业还进一步把若干以前属于生产部门或其它部门主管的与销售有关的职能也划分出来,由销售部集中管理,如存货控制、仓储运输以及产品研究与发展、产品计划等。

这里我们对在推销观点指导下的企业组织形式与在销售观点指导下的企业组织形式进行比较,来观察企业组织结构的根本变化。

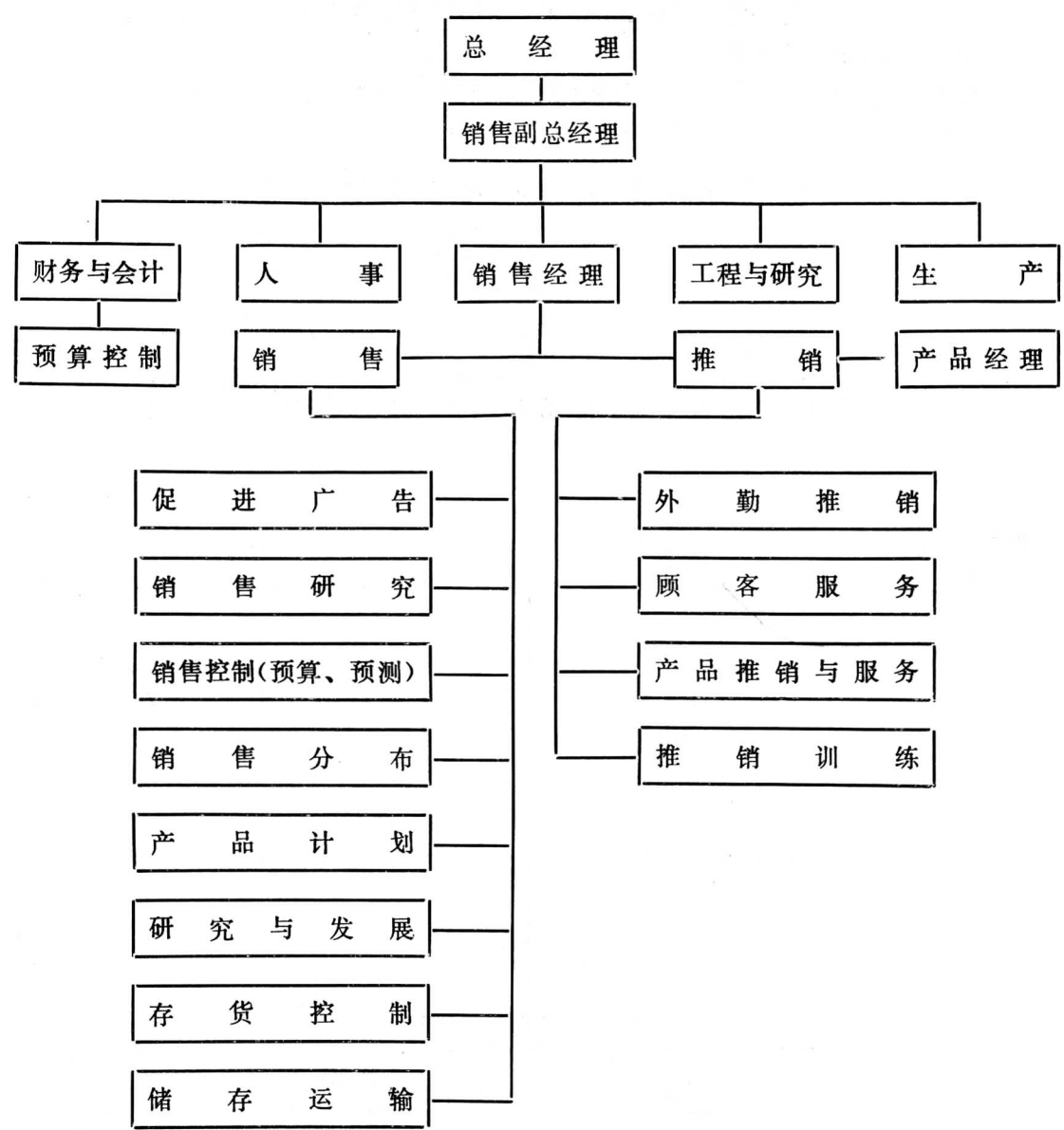
推 销 观 点 指 导 下 的 企 业 组 织 形 式



上图表明,以推销观点为指导思想的企业组织,生产部门和推销部门拥有指挥权力,具

有直线职能（Line function）。生产部门主管产品计划、存货控制和储运；推销经理负责管理推销员、指定推销地区、分析产品推销和顾客服务；工程设计、产品研究与发展则由总管理处负责。而销售部门仅仅属于参谋职能（Staff function）部门,销售经理只是负责协调广告、促进销售和推销研究活动。

销售观点指导下的企业组织形式



上图表明，以销售观点为指导思想的企业组织，销售部门拥有指挥权力，具有直线职能。在副总经理领导下，由销售经理负责产品规划、销售研究、订价、分销、促进销售、推销预算、销售控制和市场预测。整个企业的推销工作也是在销售经理的领导下进行。这样的组织机构能够保证企业的销售活动成为一个整体系统。

(五)第五阶段：成立现代销售公司

企业成立销售部以后，整个企业贯彻销售观点，使销售活动形成整体系统，业务会有所发展。但企业内部仍然面临着不统一、不协调的状况。例如，无论销售经理经营成果多大，要想在全公司内实现以顾客为主的方向，总还是会经常遇到其它职能部门经理以及上级其他副总经理的抵触；生产经理总是坚持降低产品成本的主张，并抱怨销售经理经常干扰生产日程来迎合顾客；财务经理对于花在销售研究、信息传导和促进销售上的投资到底能得到多少收益，缺乏信心，遇到销售额降低时，就提议削减发展市场的费用；其它职能部门对满足顾客需要所采取的各种措施，也往往不予合作。在这种情况下，随着企业的业务不断扩大，经营产品的数量和品种日益增多，为了进一步贯彻销售观点，适应市场的需要，出现了现代销售公司。这是西方现代工业企业销售组织的最高形式，也是一个独立的销售组织形式。

三、西方现代工业企业的销售组织结构

随着经营产品的多样化，销售地区和市场的扩展，西方现代工业企业的销售组织结构也存在多种形式，有按职能分工设立的，也有按产品、按市场、按地区设立的，或着结合其中两种形式设立的。现就几种主要组织结构形式简要地阐述如下：

(一)职能管理式组织结构

最早、最普遍的销售组织形式，是按不同的职能分别设立部门，如按广告、销售研究和推销、新产品研制、顾客服务、销售分析和销售规划等设立部门。

为了便于领导，有的企业将销售机构的这些职能部门归纳为业务和规划两大部门，分设销售业务经理和销售规划经理各一人。销售业务经理负责推销、顾客服务和广告；销售规划经理负责销售研究、销售预测和新产品规划等战略方面的工作。其主要优点是层次简化，分工明确，管理权集中。但是，也存在两个主要缺点：一是强调各部门之间纵的关系，而横的关系薄弱，易于发展本部门的小目标，滋长各自为政的状况；二是当企业经营规模不断扩大，产品更加多样化时，有些产品往往被视为小商品而被忽视，看不到它的潜力，缺少规划，因而得不到发展。

(二)产品管理式组织结构

随着企业业务的发展，当经营产品多样化已超出按集权的职能管理式组织的能力范围时，企业在按职能分工设立部门之外，再按产品分工设立部门，分权管理不同产品或不同产品类别，叫做产品管理式。

在产品管理式组织中，最主要的是产品经理制度。这种制度最早出现在美国，现在为许多国家所采用，日本企业尤为普遍地采用这种制度。这种制度就是按产品及其类别、品牌设立专门负责其发展和推销工作的经理（产品经理在不同企业往往使用不同名称：品种经理、产品专家、产品推销经理等，但其职责是大致相同的）。

产品经理的作用最主要的是为他负责的产品制订销售策略和计划，采取措施，责成执行，并监督执行的结果。产品经理要负责预测与主管产品有关的市场变化，拟订长期增长和竞争策略，编制年度销售计划。计划批准后，产品经理要注意企业内职能部门和经销商、代理商的工作是否符合预定标准；要采取措施鼓励推销员和经销商推销该产品的积极性；要密

切注意市场竞争的动向，特别是代用品、新产品以及新的销售方式的出现（如自动售货机的出现、工业设备中使用租赁方式等），以便根据情况的变化，及时修订原计划。在整个计划执行过程中，产品经理要结合价格、成本和预算来检查计划；特别是要了解顾客和经销商的态度，及时发现新问题，新机会，提出改进意见，以适应市场竞争的需要，并负责协调企业各职能部门的关系。

产品经理制度的主要优点是：产品有专人负责，能得到充分重视，作出详细规划；便于协调与各职能部门的活动；当产品遇到困难问题时，不必与许多有关部门交涉、扯皮，可由产品经理比较迅速地作出决策，以免贻误时机；产品经理制度可形成各种产品的情报中心，总公司可以从中取得完整的情报。

产品经理制度也存在一些问题，其主要缺点是：产品经理的责任超越了本身的职权，许多问题只能凭说服方式取得其他职能经理的支持和合作，因而往往矛盾重重，使产品经理陷于日常协调工作中，很少有时间研究规划工作，特别是长期规划；这种产品管理式组织的层次过多，增加销售费用。

（三）市场管理式组织结构

随着企业经营业务的扩大，竞争加剧，同一种产品的销售市场越来越广泛，而各种市场又有不同的购买要求，因此，有的企业改变组织结构，按市场设立部门，任命市场经理。这就是市场管理式组织结构。

例如，美国的汉兹公司（Heinz Co.）原来采用产品管理式组织，分设肥皂、调味品、香肠、布丁等品牌经理，每一品牌经理负责食品杂货店和团体组织两类市场的推销。1964年改组，另行分设一个专管团体组织的部门，指派一名产品经理负责，不再属原来的品牌经理管辖。最近，该公司又改组销售机构，按销售市场设立三大部门：食品杂货店、饭店和团体组织部门。每一部门任用更多的市场专家。例如在团体组织部门中有一名管理一般学校、大学、医院以及监狱等不同消费者群的市场专家。

有的销售学家认为，采用市场经理制度才真正贯彻了销售观点，因为这种组织形式明确地承认不同的市场对产品的不同需求和不同的购买行为。同时，这种组织结构使企业能够进一步认识到工业品市场的有些买主需要相应的产品，组成一个产品系列，从而使企业得到更多的市场机会。例如，美国的全国收款机公司针对最终用户的需求，不仅出售收款机，还按照用户的预订要求，设计、出售一种会计系统。如果按产品分工管理，所雇用的推销员只擅长所经管产品的专业知识，不了解不同市场的需要，就很可能失去这种市场机会。

（四）地区管理式组织结构

现代化大企业，特别是跨国公司，有广泛的地域性市场，因而往往按地区设置垂直型销售组织机构。在销售部门设有销售副总经理、大区经理（Regional manager）、区域经理（Zone manager）、地区经理（District manager）和推销员，层层设专人负责，使各级经理有更多的时间监督下级保证完成各项任务。当前，有的企业还增设了本地（Local）销售专家，以加强销售市场的推销力量。他们负责调查研究当地与销售有关的一切市场情况，为公司在当地市场发展产品，拟订和执行长期和短期销售计划。

地区管理式组织同产品或市场管理式组织一样，存在着工作重叠、与各职能部门之间协

调关系等问题。

（五）产品和市场相结合的管理式组织结构

大企业生产多种产品，在不同市场出售，遇到一个难以两全其美的问题：采用产品管理式组织，则产品经理必须熟悉主管产品的多种不同的市场；采用市场管理式组织，则市场经理必须熟悉主管市场的多种不同产品。在这种情况下产生了两者兼顾的产品和市场相结合的管理式组织结构。

例如，美国杜邦公司就是采用这种组织形式，在纺织纤维部下分别设有：尼龙、人造丝、粘胶纤维（Acetate）、奥纶、涤纶等产品经理。同时，设有男装、女装、家庭用品和工业市场等的市场经理。各产品经理负责规划主管纺织纤维的销售和利润目标，着重于短期实绩。他们要与市场经理联系，了解与评价每一市场对这类原料的销售量。而市场经理负责为现有的和将来的纺织纤维选择有利的市场，而且更多地考虑市场的长期需要。在拟订市场计划时，市场经理与产品经理要相互配合，密切联系。

这种组织形式虽然在一定程度上弥补了产品经理和市场经理制度的不足，但又产生了新的矛盾，在两者的职责划分上存在问题：如推销员如何组织？是按市场来组织推销员还是按产品来组织推销员呢？某种产品在某个市场上的价格由谁制订呢？是由产品经理制订还是由市场经理制订呢？

当前，对这种销售组织形式有不同看法。多数人认为，只有较重要的产品 and 市场，才有必要在产品经理之外，设立市场经理。有些人则认为，产品和市场相结合的管理组织形式彻底贯彻了销售观点，能为企业提供短期和长期利益。至于矛盾多、费用高，在一定范围内是正常的现象，只要妥善处理，是可以协调和控制的。

（六）事业部管理式组织结构

企业实行业务部（Division）管理体制后，各事业部内大多设置销售部。企业的销售职能高度分散到各事业部。新的问题是总公司究竟保留多大程度的销售职能和权力。不同的企业对销售职能分权的程度是不同的，因而设置的销售组织也是不同的，可概括为四类形式：

1. 总公司不设销售参谋人员，销售职能全部分权到事业部。
2. 总公司设立小规模参谋性的销售部门，进行小部分销售活动：主要是纵观全局对外界环境机会进行评价，协助最高决策机构作出销售决策；应事业部要求，给予咨询性协助；协助未设销售部门或销售力量薄弱的事业部；提高企业其它部门对销售观点的认识。
3. 总公司设立中等程度的销售参谋部门，除进行上述销售活动外，还向事业部提供其它销售服务、如广告服务；促进销售服务；有关跨事业部之间的销售研究和推销管理（建议采用有关推销政策、建立公司通用的推销报告制度等）；对销售计划和销售人员的培训参与意见。
4. 总公司设立强大的销售参谋部门，提出总公司政策，作为事业部和它所属销售部门制订销售战略和计划的依据，并有权参与事业部的销售战略和销售计划的制订和控制活动，行使审批权力。

近年来，企业组织趋向分权与集权相结合的形式，因此，若干大企业采用上述第四类形式。