

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学号: X200215065

UDC _____

学 位 论 文

厦门 ABB 低压电器设备有限公司 销售管理机制分析

An Analysis of the Mechanism of Sales Management
of ABB Xiamen Low Voltage Equipment Co., Ltd.

刘 昊

指导教师姓名: 戴 亦 一 副教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2004 年 11 月

论文答辩时间: 2004 年 12 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文,是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果,均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人(签名):

年 月 日

内容摘要

成功的销售管理要求适应产品和市场的特性，将良好的管理者个人特质和管理机制有机地结合起来。在销售管理机制中，销售业务管理的要旨在于确保销售工作的恰当目标之确立、销售过程各具体环节的可控性和合目标性；销售人员管理的要旨则在于组织和维护一支斗志高昂、能充分发挥积极性和创造性的销售队伍。良好的销售业务管理和良好的销售人员管理之间是密不可分的，在具体实践中平衡二者的关系乃是一门艺术。本文力图对销售管理机制的各个具体方面做一些适合于厦门 ABB 低压电器设备有限公司（下简称“ABB 公司”）低压开关柜产品领域的探讨。

本文共分为四章，简要介绍如下：

第一章：ABB 公司低压开关柜产品的产品特性和市场特性。这些分析决定了该产品领域销售管理机制的特殊性。

第二章：销售管理者与销售管理机制。本章讨论销售管理者应有的定位，并分析两对密切相关的因素：销售管理者个人特质和制度化的销售管理机制、销售业务管理和销售人员管理。

第三章：销售业务管理。本章讨论如何建立合理有效的销售目标体系，并结合 ABB 公司的产品销售特点，对销售业务过程管理中的两个重要问题进行分析：获取订单的过程控制和销售费用控制。

第四章：销售人员管理。本章分析了销售队伍的目标、结构、规模、激励和管理的问题。

关键词：销售管理；ABB 公司；低压开关柜。

Abstract

To be successful, the sales management requires the eligibility to the products and the market, the combination of personality of the manager and the management mechanism. In the mechanism of sales management, the keystone of the sales process management is to ensure that a fair target can be established and well-performed, while the sales force management is aimed to organize and maintain a sale force to be active and creative. Good sales process management and nice sale force management are integrated themselves together. It is an art to balance between them. This paper tries to discuss every field of sales management about low voltage equipment of ABB(for short, ABB Corp.).

This paper includes 4 chapters as following:

Chapter 1: The characteristic of products and market of ABB Corp.'s low voltage switchgear. The particularity of sales management in these products depends on the relevant analysis.

Chapter 2: Sales manager and sales management mechanism. This chapter analyses the orientation of sales manager and two couples of factors: personality of manager and the sales mechanism, sales process management and sales force management.

Chapter 3: Sales process management. This chapter discusses how to establish a fair and efficient target system, and, considering the marketing characteristics of ABB product, analyses two important problems in the sales process management: control on the process of order acquirement, and control on sale expenses.

Chapter 4: Sales force management. This chapter analyses the problems about the target, structure, size, motivation and management of ABB's sale force.

Keywords: Mechanism of Sales Management; ABB Corp; Low Voltage Switchgear.

目 录

前言	1
第一章 ABB 公司低压开关柜产品的产品特性和市场特性	2
第一节 ABB 公司简介	2
第二节 ABB 公司低压开关柜产品的产品特性	7
第三节 低压开关柜市场的特性	8
第二章 销售管理者和销售管理机制	12
第一节 销售管理者应履行的职责	12
第二节 销售管理者的权力分析	13
第三节 销售管理者的角色分析	14
第四节 销售管理者的个人特质与销售管理机制的关系	15
第五节 销售管理机制的两个维度 —— 销售业务管理和销售人员管理	17
第三章 销售业务管理	19
第一节 合理目标的基本要求 —— “SMART”	19
第二节 理论上销售目标的种类	19
第三节 销售目标体系 —— 区分销售目标的三种不同用处	21
第四节 争取订单的过程控制	23
第五节 销售费用控制	26
第四章 销售人员管理	33
第一节 销售队伍目标	33
第二节 销售队伍结构	33
第三节 销售队伍规模	37

第四节 销售人员的不同层次的需要.....	38
第五节 针对销售人员的不同特性采取不同的激励方法.....	40
第六节 对有缺点的销售人员的管理.....	41
第七节 “老化”销售人员的管理.....	43
结语	46
参考文献	47

厦门大学博硕士论文摘要库

Content

Preface	1
Chapter 1 The Characteristic of Products and Market of ABB Corp.'s Low Voltage Switchgear	2
Section 1 Introduction of ABB Corp.	2
Section 2 Product Characteristic of ABB Corp's Low Voltage Switchgear ..	7
Section 3 Market Characteristic of ABB Corp's Low Voltage Switchgear ..	8
Chapter 2 Sales Manager and Sales Management Mechanism ..	12
Section 1 Responsibility of Sales Manager	12
Section 2 Power of Sales Manager	13
Section 3 Role of Sales Manager	14
Section 4 Relationship between Personality of Manager and the Sales Mechanism	15
Section 5 Two Dimensionality of Mechanism of Sales Management —— Sales Process Management and Sales Force Management ..	17
Chapter 3 Sales Process Management	19
Section 1 Essence of a Fair Target——“SMART”	19
Section 2 Theoretical Types of Sales Targets	19
Section 3 Sales Target System —— 3 Usages of Differentiate Sales Targets ..	21
Section 4 Control on the Process of Order Acquirement	23
Section 5 Control on Sales Expenses	26
Chapter 4 Sales Force Management	33
Section 1 Target of Sales Force	33
Section 2 Structure of Sales Force	33

Section 3 Size of Sales Force	37
Section 4 Needs on Different Levels of the Sales	38
Section 5 Different Incentive Designs for Different Personality of the Sales ..	40
Section 6 Management of the Faulty Sales	41
Section 7 Management of the “Aged” Sales	43
Conclusion	46
Bibliography	47

厦门大学博硕士学位论文摘要库

前言

在当今激烈的市场竞争中，良好的销售成为促进供需双方双赢结果的关键，是企业为了发展甚至生存所不得不尽力完善的环节。良好的销售管理机制中存在着一些具有普遍性的特点。同时，应该认识到，不同的产品具有不同的特性，相应地，其所针对的市场也各有特点。这也就决定了不可能存在能适应所有产品、所有市场的“万用灵药”似的销售管理机制。一个企业完善的销售管理机制，必须是结合其产品和目标市场的特性和良好销售管理机制共性的结晶。根据这一思想，本文对 ABB 公司（目标市场为我国国内市场）的销售管理机制做一探究。

第一章 ABB 公司低压开关柜产品的产品特性和市场特性

第一节 ABB 公司简介

ABB, 全名阿西亚·布朗·勃法瑞有限公司, 是全球性的跨国公司, 1988 年 1 月, 两家(瑞典 ASEA, 瑞士 BBC)各自拥有百年辉煌历史的电气工程及技术集团成功合并, 组成了 ABB 集团, 总部设在瑞士苏黎士, 它拥有 1300 多家公司, 在世界 140 多个国家内经营业务, 其属下 20 多万名员工的年销售额约为 300 亿美元, 号称国际电器配套工程界的“航空母舰”。ABB 集团业务由发电、输配电、工业与建筑系统、交通运输、环境控制工艺、财务服务等部门组成, 下设 50 个业务分部。ABB 在电气工程及交直流传动领域内处于世界领先地位。在全世界的交流传动竞争者中持有最大市场份额。在最新一期“财富”杂志所统计的世界 500 家最大企业, ABB 集团排名第 36 位。为下列各股票交易所的上市公司: 纽约证券交易所、瑞士证券交易所、斯德哥尔摩证券交易所、法兰克福证券交易所、伦敦证券交易所。

ABB 公司自 1979 年进入中国以来, 已经先后建立了一系列包括控股公司、销售机构、公用事业、工业、电力技术产品、石油天然气及石化业务、自动化技术产品等 7 类子、分公司及机构, 而厦门 ABB 低压电器设备有限公司则是截至 2002 年底 ABB (中国) 6 家自动化技术产品子公司之一。

厦门 ABB 低压电器设备有限公司(下简称“ABB 公司”或“厦门 ABB 低压公司”)是 ABB 集团在中国唯一的 MNS 低压开关柜生产基地, 公司成立于 1994 年 8 月, ABB 集团控股 94%, 位于厦门火炬高科技产业开发区。公司从德国 ABB Schaltanlage-technik GmbH 和意大利 ABB SACE Spa 引进世界先进技术, 生产 MNS 低压开关柜。MNS 低压开关柜适用于所有发电、配电和电力使用的场合, 如: 核电站、地铁、石油化工、造纸工业、电子行

业、通讯领域、商业楼宇等，对下一级用电设备起保护作用。现拥有员工 400 人左右，其中年龄小于 35 岁的占 85%，拥有大专以上学历的占 60% 以上。2003 年的销售额为 7 亿元人民币。

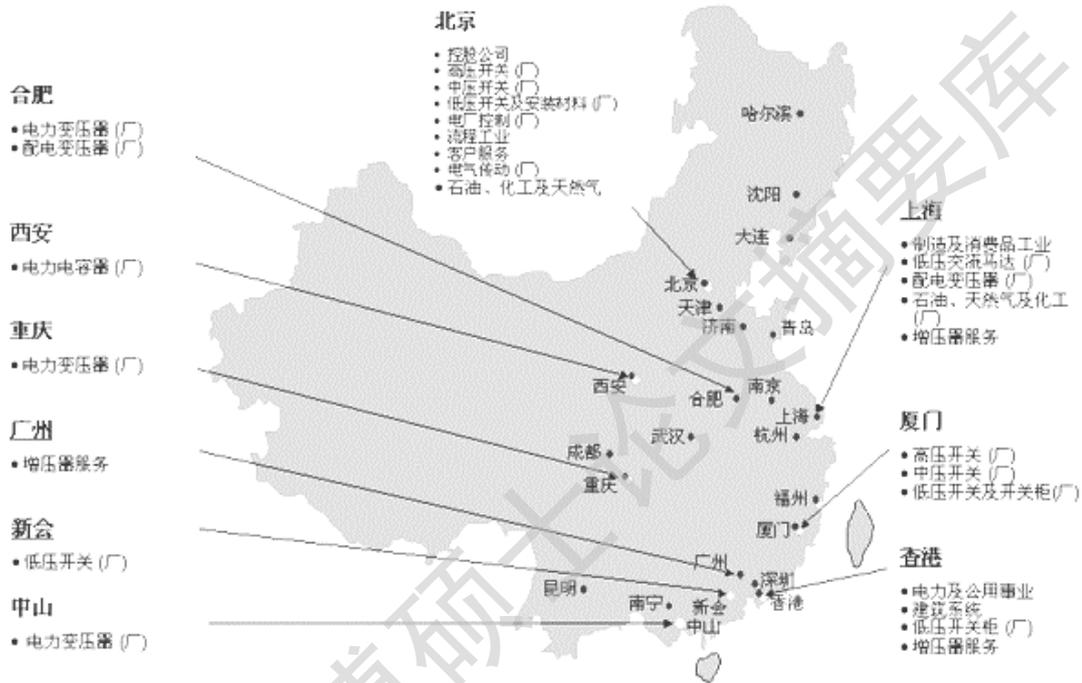


图 1: ABB 公司在中国

目前国内市场上，低压开关柜的生产厂家有 6000 家左右，除几家外资企业外，其他绝大部分都是民营企业。按技术质量和价格的指标来划分，第一档次的为外资企业：瑞士 ABB，德国西门子，法国施耐德，法国阿尔斯通，美国 GE，德国默勒等，服务全国的高端市场。第二档次的有 100 家左右，大多分布于江苏，浙江，广东，服务于全国的高端和中端市场。第三档

次的就是剩下的近 6000 家小规模的企业，只能服务于当地的低端市场。但以上二三档次的厂家所采用的重要核心部件—低压断路器也都局限于以上几大国际电气公司。由于这个行业的制造模式是按客户的设计图生产，基本上不存在完全一样的两件产品，因此生产规模都不大，单个企业的市场占有率低。年销售额超过 2 亿元人民币的厂家不超过 10 家，ABB 公司在目前的国内市场上排第一。

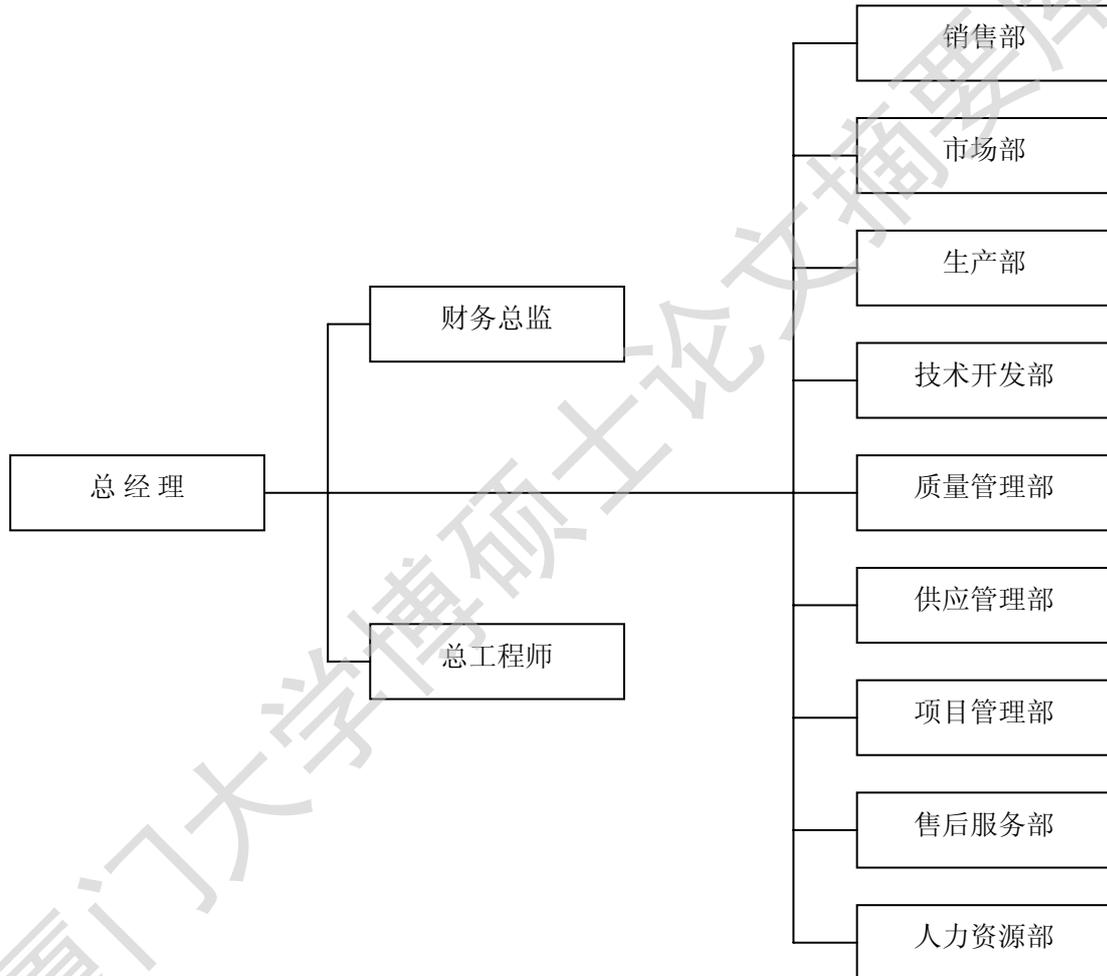


图 2：厦门 ABB 低压公司组织结构图

表 1: 厦门 ABB 低压公司 1998-2001 年度共同比资产负债表及行业平均值

	2001	2000	1999	1998	行业平均值
流动资产					
货币资金	37.52%	29.47%	19.29%	6.23%	26.21%
应收票据	0.17%	0.00%	0.67%	0.00%	0.38%
应收账款	37.46%	37.62%	41.38%	43.14%	27.70%
预付货款	0.82%	0.57%	0.81%	0.59%	2.73%
其它应收款	2.38%	2.35%	3.99%	2.61%	7.49%
存货	15.36%	23.15%	25.17%	34.82%	11.35%
其中: 原材料	11.40%	19.81%	23.30%	29.36%	/
在产品	7.00%	6.59%	0.46%	5.08%	/
产成品	0.65%	0.52%	1.49%	1.71%	/
流动资产合计	93.43%	93.15%	91.30%	87.39%	76.76%
固定资产净值	4.63%	5.92%	7.53%	9.89%	15.38%
无形资产(工业产权及专有技术)	0.88%	0.33%	0.14%	0.79%	0.62%
开办费+筹建期间汇兑损失	0.00%	0.00%	0.05%	0.78%	0.10%
其它递延支出	0.28%	0.32%	0.88%	1.05%	0.02%
待摊费用	0.51%	0.28%	0.11%	0.09%	0.04%
其它资产合计	0.79%	0.60%	1.03%	1.93%	0.16%
资产总计	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00% ¹
流动负债					
应付账款	12.12%	19.85%	0.00%	27.02%	6.03%
应付票据	4.41%	10.45%	21.96%	21.03%	0.71%
应交税金	1.30%	0.39%	2.86%	-1.51%	1.76%
预收货款	7.06%	3.97%	1.65%	5.34%	2.16%
其它应付款	1.94%	1.70%	7.69%	3.93%	5.09%
预提费用	24.85%	18.36%	19.89%	12.60%	2.25%
应付福利费	0.72%	1.47%	1.70%	1.32%	0.44%
职工奖励及福利基金	0.17%	0.02%	0.00%	0.00%	0.25%
流动负债合计	52.57%	56.22%	55.76%	69.73%	30.36% ²
负债合计	52.57%	56.22%	55.76%	69.73%	33.67%
所有者权益					
实收资本	19.49%	23.78%	40.70%	39.87%	25.55%
资本公积	-0.33%	-0.40%	-0.68%	-0.67%	30.84%
储备基金	0.33%	0.05%	0.00%	0.00%	4.71%
企业发展基金	0.17%	0.02%	0.00%	0.00%	1.30%
未分配利润	27.77%	20.33%	4.22%	-8.93%	6.83%
所有者权益合计	47.43%	43.78%	44.24%	30.27%	67.92%
负债及所有者权益合计	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00%

¹ 以上累计并不等于 100%，原因是所用参照的上市公司尚有其他本公司报表中没有的项目，例如：长、短期投资，在建工程等。下同。

² 由于本公司没有短期借款，故该项空缺，而行业其它公司的平均值则为 10.8%。

表 2：厦门 ABB 低压公司 1998-2001 年度共同比损益表及行业平均值

	2001	2000	1999	1998	行业平均值
产品销售收入	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
其中：出口产品	4.29%	8.25%	10.09%	10.89%	/
减：折扣与折让	0.00%	0.00%	0.01%	0.00%	0.00%
产品销售净额	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
减：产品销售税金	0.10%	0.37%	0.30%	0.78%	/
产品销售成本	64.57%	64.13%	68.11%	71.01%	61.15%
其中：出口部分	2.82%	6.48%	7.98%	8.85%	/
产品销售毛利	35.33%	35.50%	31.59%	28.20%	38.85%
减：销售费用	15.70%	10.77%	14.85%	9.64%	6.02%
管理费用	5.57%	8.06%	7.37%	10.27%	9.40%
财务费用	0.04%	0.62%	0.75%	3.22%	1.19%
其中：利息	-0.11%	0.06%	0.90%	2.63%	/
汇兑损失	0.10%	0.40%	-0.28%	0.06%	/
主营业务利润	14.01%	16.05%	8.62%	5.07%	22.64%
加：其他业务利润	0.00%	0.00%	0.39%	0.00%	/
营业利润	14.01%	16.05%	9.00%	5.07%	21.60%
减：营业外支出	0.09%	0.01%	0.42%	0.21%	0.11%
加：补贴收入	0.04%	0.19%	0.00%	0.00%	0.24%
加：以前年损益调整	0.00%	0.00%	0.00%	2.67%	/
利润总额	13.96%	16.23%	8.59%	7.52%	23.90%
减：所得税	1.13%	0.00%	0.00%	0.00%	3.48%
净利润	12.83	16.23	8.59%	7.52%	19.52%
减：年初未弥补亏损	0.00%	0.00%	-5.87%	-15.14	/
减：储备基金	0.22%	0.04%	0.00%	0.00%	/
企业发展基金	0.11%	0.02%	0.00%	0.00%	/
职工奖励及福利基金	0.11%	0.02%	0.00%	0.00%	/
加：年初未分配利润	12.26%	2.23%	0.00%	0.00%	0.76%
可供分配的利润	24.66%	18.37%	2.72%	-7.61%	20.28%
减：已分配利润	4.22%	0.00%	0.00%	0.00%	6.62%
其中：中方	1.26%	0.00%	0.00%	0.00%	/
外方	2.95%	0.00%	0.00%	0.00%	/
年末未分配利润	20.44%	18.37%	2.72%	-7.61%	13.56%

/ 表示数据不详。

资料来源：以上行业数据均由深圳国泰安数据库财务数据整理所的。

第二节 ABB 公司低压开关柜产品的产品特性

产品销售的模式会受到产品特性的影响。ABB 公司低压开关柜产品的特性及其对销售模式的影响如下：

一、产品特性

（一）强调技术、质量、安全性和售后服务

技术性能卓越赋予工业品在市场上的竞争优势，特别强调的是工业品换代过程中的改进。尽管许多消费品制造商也不断推陈出新，但相对来说其重点是应用而不是技术。在低压开关柜产品市场上，技术、质量、安全性和售后服务在产品的销售中是首要的，从长期使用、维护的角度综合考虑，这样的产品可以给用户带来更高的效益和更低的成本。特别是一些高端用户，如石化企业，低压开关柜产品的性能直接影响到石化产品生产的化学反应过程，如产品质量不稳定，在下一级设备出故障时无法强制切断电流，由此产生的损失是巨大和危险的。因此此类客户对产品的技术、质量、安全性的要求是极其苛刻的。

（二）高水平订制化

消费品定制化通常限于包装、标识、或促销上为广泛的用户和市场提供基础性标准化产品。相比之下，工业品因为是为下一级的生产或装配使用的，因此，满足用户的技术要求是相当重要的。许多工业品制造商甚至设置专门的生产设施以满足关键用户的特殊要求。ABB 公司在拿到用户的基本技术要求后，先由技术支持部门报价投标，在拿到订单后，再由设计部门和用户进行更深入详细的技术澄清，然后才把最终的生产图交客户确认后下到生产部门生产，设备交货后，再由售后服务部到现场指导客户进行设备的安

装和调试。

二、产品特性决定 ABB 公司低压开关柜销售模式具有的特点

(一) 厂家直接销售而不是通过分销商

ABB 产品的用户群比消费品和一般工业品更为狭窄，主要是新建的工厂和公共事业，这使得它可以比较经济地直接到达细分用户，特别是大用户。用户的订制化要求和对售后服务的看重也使得他们更愿意直接和厂家打交道。

(二) 销售小组作业而不是单个销售人员作业

由于 ABB 产品特定的技术购买过程的复杂性和技术性，销售过程经常是由一个销售小组而不是个人独立完成的。以上描述可以看出，销售人员通常还必须取得公司各个技术部门的支持。

第三节 低压开关柜市场的特性

ABB 公司的销售面对的是组织而非个人。组织的购买通常意味着一个业务链，这个业务链包含建议者、决策者和购买者等环节。由于低压开关柜产品的技术特性，购买组织中的决策人员又可以区分为商务人员和技术人员，这使得 ABB 公司的销售愈显复杂。

组织的购买前提是组织有需求，但实现购买行为的是相应职位上的人。所以影响组织购买的不仅仅是组织的因素还有人的因素。因此，这些因素可归纳为：个人因素和组织因素。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库