

全面阐述了精益分销管理的概念、原理与应用！

精益分销管理

LEAN DISTRIBUTION MANAGEMENT

- 现代分销管理理念
- 分销业务管理
- 分销组织人员管理
- 分销信息化的实施

张
伟
著



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
<http://www.phei.com.cn>

全面阐述了精益分销管理的概念、原理与应用！

精益分销管理

LEAN DISTRIBUTION MANAGEMENT

张伟 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

精益分销管理 / 张伟著. —北京：电子工业出版社，2005.6
ISBN 7-121-01248-0

I. 精… II. 张… III. 企业管理：销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2005）第 048912 号

策划编辑：王慧丽

责任编辑：刘露明 刘甜甜

印刷：北京智力达印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经销：各地新华书店

开本：787×980 1/16 印张：18.75 字数：350 千字

印次：2005 年 6 月第 1 次印刷

定价：32.00 元

凡购买电子工业出版社的图书，如有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系。联系电话：（010）68279077。质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

前 言

为什么有的企业在产品单一时利润较高，而品种增多了利润反而降低？为什么有的企业在人少时生机勃勃，而组织变大后效率反而降低，难以管理？我们可以这样说，这些企业一定是在分销管理上出现了问题。

随着企业规模的扩大和产品品种的增多，我们很难想像企业能够向所有的客户分销自己的全部产品，究竟向某一家客户分销什么品种、分销多少才算合理，这样的问题长期困扰着企业。如果不能科学而有效地解决这样的问题，势必会使断档和压货两种企业营销顽症频繁出现。另外，在产品分销的过程中还经常遇到的问题有：如何能与不同类型的客户建立良好的客户关系，如何审批业务员送来的客户订单和客户费用申请单并有效地予以控制，企业到底应该通过什么样的管理模式来规范业务员的行为，等等。这些问题已经摆在了诸多企业管理专家和广大企业经理人的面前，而这些问题将依赖于企业引进现代先进的管理思想、规范其管理体系和制度，以及运用卓有成效的信息技术来予以解决。

纵观全球现代化企业的发展历程，它们无一例外地都很重视信息化建设。企业信息化的实施改变了企业竞争的时空观：从时间上讲，企业实现了动态响应客户的即时需求；从空间上讲，虚拟企业彻底打破了地理上的限制，真正做到了企业生产管理的“天涯若比邻”。企业信息化就是要实现生产过程自动化、管理方式网络化、决策支持智能化和商务运营电子化，是企业增强和发展核心竞争力、不断创新的一场深刻的管理革命。企业信息化的实施和广泛应用，将使企业的生产过程、物料移动、事务处理、现金流动和客户交互等业务过程数字化，通过各种信息系统和网络加工生成新的信息，提供给各层次的管理者去掌握各类动态业务



中的一切信息，也能提供企业各生产经营要素最优组合的决策信息，这样企业便能适应瞬息万变的市场经济竞争环境，从而谋求更大的经济效益。

现代企业管理有着两个鲜明的标志，一个是企业业务流程必须规范化，另一个是企业管理必须信息化。我们可以这样说，没有信息化就谈不上什么现代企业管理。当今著名的企业都是通过业务流程改造和信息化建设增强自己的核心竞争力的，因此，通过信息化实现企业管理升级是我国企业发展的必然趋势。

本书比较全面地阐述了企业精益分销管理的概念、原理和应用，以及能给企业带来的实际价值，并特别介绍了应用 ERP 系统能给企业分销管理带来的深刻变化。分销管理是企业管理的重头戏，突破传统思维定式，全面了解当前企业分销管理中的核心问题，尽快使我国企业走上业务流程规范化、企业管理信息化的道路就是当务之急！

张 伟

2005 年 3 月 15 日

于首都经贸大学南新楼



张伟,国内著名销售管理专家,中央电视台、中央教育电视台和山东、辽宁、吉林教育电视台销售管理讲座主讲人。

他主持开发的“双向销售管理模式”,已被数千家企业接受,其中包括海尔、恒源祥、燕京啤酒等著名企业。

曾应邀在北京大学、清华大学、中国人民大学的EMBA班,首都经济贸易大学的MBA班,以及上海、广州等30余座城市举办的企业管理高峰论坛会上主讲“现代企业销售管理与信息化建设”,受到听众的欢迎。

是《职业销售经理人宝典》和《业务员专业销售技巧培训》两套教学光盘的主讲人。

代表著作有《双向销售管理》、《塑造销售高手》、《经典销售100招》等。

参与主持设计《Our-ERP》第二代ERP软件系统。

联系方式:

mail@ourerp.com.cn

(010)85866741

目 录

第 1 篇 现代分销管理理念

第 1 章 精益分销管理概述	2
第 1 节 企业在分销管理中的困惑	2
第 2 节 精益分销原理	5
第 3 节 精益分销六步工作法	16
附录 1-1 某世界一流快速消费品企业管理手册	20
附录 1-2 该企业分销管理表格	31
第 2 章 现代企业分销管理	39
第 1 节 现代企业分销管理的特征	39
第 2 节 现代企业分销管理的概念	44
第 3 章 变革中的企业分销管理	55
第 1 节 新经济与分销管理变革	56
第 2 节 我国企业分销管理变革之路	63

第 2 篇 分销业务管理

第 4 章 分销的决策与计划	74
第 1 节 分销决策的重要价值	74



第2节	科学分销决策的产生	76
第3节	分销计划的编制与实施	86
第5章	分销渠道与客户管理	95
第1节	分销渠道管理方略	95
第2节	目标客户的选择	101
第3节	有效的客户管理	105
第6章	分销应收账款管理	112
第1节	问题与出路	112
第2节	应收账款管理体系	118
第3节	业务员收款时的注意事项	126
第7章	分销预算与成本管理	129
第1节	分销的目标是为了赢利	129
第2节	分销预算管理原则	131
第3节	分销预算管理步骤	133
第4节	分销成本管理	139
第8章	分销管理制度	145
第1节	制定分销管理制度的要领	145
第2节	组织管理制度	147
第3节	业务管理制度	151
第4节	人事管理制度	156
附录 8-1	某企业销售管理制度摘录	161

第3篇 分销组织人员管理

第9章	分销组织管理体系	172
第1节	抓住分销管理的两大资源	172
第2节	分销组织管理体系的设计原则	175
第3节	分销组织管理体系的设计	178



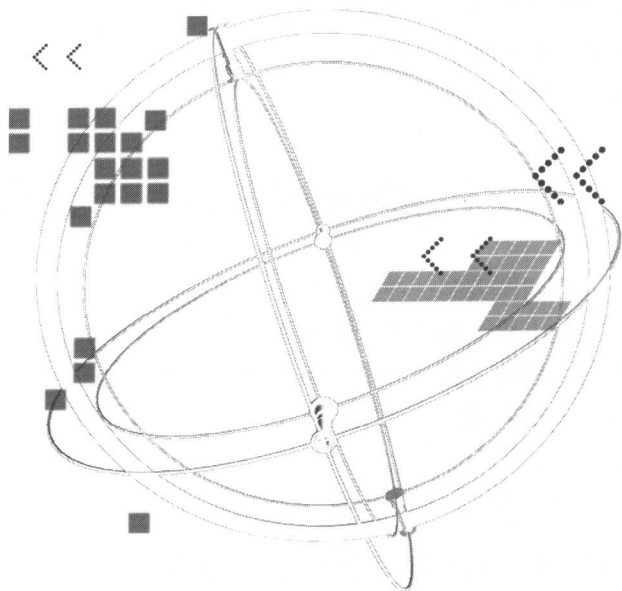
第 4 节 销售部各岗位职责设计	187
第 10 章 业务员的日常管理	194
第 1 节 业务员的任务	194
第 2 节 目标管理	197
第 3 节 行为管理	201
第 11 章 业务员的考核评估与薪酬管理	210
第 1 节 考核与评估的要领	210
第 2 节 科学的考核与评估系统	217
第 3 节 业务员的薪酬管理	226

第 4 篇 分销信息化的实施

第 12 章 信息化与现代企业管理	232
第 1 节 什么是企业信息化	232
第 2 节 企业信息化建设的主要内容	237
第 3 节 企业信息化过程中应关注的问题	243
第 13 章 分销管理信息化与企业核心竞争力	260
第 1 节 分销信息管理简介	260
第 2 节 分销信息管理应具备的特征	264
第 3 节 信息化与分销管理效率的提高	266
第 4 节 不断扩张的分销信息化管理	269
附录 13-1 Our-ERP 企业分销系统简介	275
附录 13-2 企业实施 ERP 的风险因素以及如何做好实施工作	288

第 1 篇

现代分销管理理念



第1章

精益分销管理概述

一家企业通常经营着很多品种的产品，拥有一定数量的业务员，同时需要向不同区域的很多客户发货，不难想像其业务的繁杂程度是非常巨大的，管理难度也是任何个体经济都无法比拟的。这种通过各区域的销售分支机构，向零售终端发货的企业级的销售管理就是分销管理，也称为分步式销售管理。

企业的分销管理普遍是粗放式的，对发货和费用审批等业务环节控制得并不严密，因此在管理上很容易出现漏洞，最终导致企业经营不善、连年亏损。扭转这种状况的惟一途径是建立一套科学而有效的管理体系，能够对每一笔分销业务实时进行精密计算并严格把关，最大化地降低经营风险并追求最佳的经营效益，这就是所谓的精益分销管理。

第1节 企业在分销管理中的困惑

我国广大制造业企业由于生产工艺并不复杂，与竞争对手在技术上和产品上不存在本质上的差别，所以企业之间的竞争往往是通过各种营销手段（如价格、促销、服务、销售团队等）完成的。营销管理自然就成为这类企业管理的核心，其他各项管理都要围绕着这个“核心”有序地运行。

一、管理中的主要问题

目前，很多企业，特别是广大快速消费品企业采用的是分销的管理模式，也就



是通过建立各区域的销售分支组织，直接或间接地向零售终端客户送货。在具体的分销业务中，很多企业都出现了一些经营管理上的问题，其中有四个是比较突出的。

1. 产品如何合理地分销

随着企业客户数量的不断增加和经营产品范围的不断扩大，很难想像企业能够向所有的客户分销自己的全部产品。那么，向不同的客户分销什么、分销多少才是合理的呢？如果这一问题不能有效地解决就会出现两种后果：一是断档，企业白白浪费了成功销售的机会；二是压货，客户消化不了，造成产品在客户那里的积压。这两种后果都会直接影响企业的经营效益。

2. 客户资源如何充分地利用

企业能否与不同类别的客户建立起良好的客户关系，客户平时对企业的分销工作是否给予了积极的配合和支持，对企业的长远发展非常重要。而这些情况常常因为业务员的调离而受到影响，如何减少这种问题的发生常常困扰着企业。

3. 业务风险如何有效地控制

随着企业分销的业务量和复杂程度的提高，业务风险也会不断攀升。企业平时要审批业务员送来的大量客户订单和客户费用申请单，而每一张单据都会带来风险，企业审批的标准和流程是否合理、审批是否及时，都决定着企业对风险能否进行有效的控制。

4. 业务员行为如何规范地管理

业务员大多数的工作任务不是在企业里完成的，很多企业家都会想业务员平时到底是怎样工作的？是真的在拜访客户，还是在干别的？他们的拜访工作是否有效？企业到底要通过什么样的管理模式才能规范业务员的行为？

以上四个问题不是孤立的，而是相互关联的。其中，产品如何合理地分销是关键问题。我们要分清主要矛盾和次要矛盾，在解决矛盾时一定要抓住主要矛盾的主要方面。所以，我们要从产品分销这个关键问题入手，只要能有效地解决好这一问题，其他三个问题也会迎刃而解的。

二、断档和压货是分销管理的顽症

随着我国市场经济的快速发展，市场竞争环境已发生了根本性的变化。首先



是产品变化，原先企业生产的产品品种比较单一、产品生命周期较长，后来随着人们物质生活水平的不断提高，消费结构便发生了根本性的变化，人们的消费需求日益个性化，这使产品的品种日益多样化，而且单个产品的生命周期变得越来越短。其次是销售渠道的变化，原先企业采用的是大流通的销售模式，即通过一级批发商逐级向下发货的模式，但是随着市场竞争的不断加剧，零售终端客户的门槛越来越高，这就迫使企业将其销售管理工作的重点下移，自己建立起销售分支，直接面对终端客户。

现在的很多企业分销管理中都出现了问题，最为突出的就是断档和压货问题。断档就是由于补货不及时，个别产品品种出现的断货现象。企业绝不能轻视断档问题，若将所有网点的断档数量累加起来，就是一个非常惊人的数字，等于是企业将这个惊人的销售额白白送给了自己的竞争对手，这是永远都无法弥补的。而且，断档频率过高，还会影响到人们的消费心理，甚至改变人们的消费习惯。

压货是另一个让企业头痛的问题，压货就是客户没有及时消化产品，从而造成产品积压。由于快速消费品单个产品的生命周期都比较短，客户积压的货往往会错过最佳的销售时机，造成公司应收账款的贬值或客户的退货。客户压货是企业管理的重大事故，一定要及时查明原因。如果是产品质量不合格，那就一定是生产部门出了问题；如果是发货过多，则是销售部门出了问题；如果一家客户消化不了，而另一家出现了断档，那一定是企业的整个分销体系出现了问题。对于出现的问题，企业必须及时地予以解决。

企业要想从根本上解决断档和压货问题，就一定要充分掌握现代分销管理技术。为了能形象地说明分销管理技术，我们不妨举个卖鱼的例子：鱼贩子是每天早上进鱼，白天卖鱼，每天需要根据市场的行情组织货源。如果鱼上少了，到了下午五六点钟，就会无鱼可卖，只能眼巴巴地看着别的鱼贩子挣钱；如果鱼上多了，到了关门的时候还有很多鱼没卖出去，隔日再卖，活鱼变成了死鱼，自然就卖不了一个好价钱。对于一个经验不足的鱼贩子，卖了大半天后，还剩下 20 多条活鱼，他判断不出是补货好还是甩货好，这时他心里没谱，只能听天由命，而对于一个有经验的鱼贩子来说，情况就会好得多。

企业要从根本上解决断档和压货问题，其情况远比鱼贩子卖鱼要复杂得多，不能简简单单地依赖于销售经验，而是需要建立起一套科学而有效的管理体系。企业需要确切掌握不同时期和不同地域的市场行情，实时掌握每个客户和网点都需要什么和需要多少，即企业应该向每个客户和网点补什么和补多少，同时企业应该实时监控和督导每个业务员的业务活动，时时掌握着业务员在干什么和干的



情况如何，并及时向他们发出工作指令。

但是，目前的确有很多企业对如何规范分销管理还很茫然。有一家快速消费品企业由于产品断档和压货问题非常严重，就找到笔者为其咨询。笔者来到该企业里与几名业务员交谈了一个上午，下午销售部的人员到齐后，就与笔者共同研讨分销问题。笔者向大家提出了一个问题：“贵公司办公楼对面有一家超市，那里有你们公司两箱货，请问大家现在该怎么办？”过了几分钟没有人回答，笔者此时又提醒了两句：“你们是给超市补货好还是换货好？要是补货好，应该补多少货？”大家还是没有人回答。又过了5分钟，笔者向全体销售人员说了一番话：“刚才那个问题并不复杂，是销售部经常碰到的极普遍的问题。如果你们所有业务员都不能回答这个问题，那么我只能得出两个结论——第一是你们的业务员根本不知道应该向客户发什么货，第二就是当公司的货物发到客户手中后，你们又根本不知道该继续干什么。就像在足球比赛中，后卫给前锋妙传了一个球，前锋竟然不理解传这个球的意图，结果被对方的后卫断了球。可以不客气地说，你们的销售部严重缺乏进取心和应有的活力，对销售工作能完成到什么程度心中无数，其结果销售部自己也掌握不了，只能听天由命。”

第2节 精益分销原理

如何合理地将各种产品分配到各类客户中去是分销管理的关键，如果这一环节处理不好，企业经营的产品很容易出现断档和退货问题，影响企业的营销效果。精益分销是一门应用科学，可以系统性地解决企业向客户发货种类、发货数量以及如何管理的问题，以实现分销管理的合理化。

一、合理的分销

企业要想实现精益分销，首先就要搞清楚分销管理的原理，也就是我们如何向客户分配产品才是合理的。这里有三个分销概念值得大家研究。

1. 理想值

分销的理想值就是企业完全根据零售客户的实际销售量向其发货，在供货数量上要做到不多也不少，在供货时间上要做到不快也不慢，这样就彻底解决了断档和压货问题，实现了分销管理的最佳效果。可以说，在计划经济条件下，只要



计划做得好，分销的理想值是可以实现的。例如：军服厂只要能计算出全体军人的具体人数，就可以算出准确的供应数量。但是，在市场经济条件下，企业要想实现分销的理想值几乎是不可能的，因为市场的需求和行情是千变万化的，无法计算出精确的销售预测值。就像鱼贩子，某天卖出了 58 条鱼，无论他多有经验，也不可能在一头一天就能预测出这个数字。

有些企业试图建立某种计算模式，能预测出向客户分销的理想值，但结果都失败了，因为谁也找不出一个科学的计算方法。决定一个企业或一种产品销售数量的因素有很多，其中包括当地居民的消费结构和能力、竞争对手的多少和强弱、季节和天气情况、客户的合作情况、陈列和促销投入、业务员的技巧和能力以及有无突发事件等。这些因素在多大的程度上影响着产品的销量，它们之间又存在着什么关系是很难搞清楚的，很可能在不同的地区和不同的客户那里有不同的答案。即使我们找到了一个算法，求出了理想值，可是客户那里一旦发生新的变化，预测的结果也就不对了。由此可见，分销的理想值企业是得不到的。

2. 经验值

如果人们长期从事某项工作，自然会对这项工作有一种常人所没有的灵感，这样就逐渐形成了经验值。例如，有经验的鱼贩子由于长年累月在某个鱼市里做买卖，就会逐步掌握这个鱼市的行业规律，销售旺季和淡季应该遵循着什么样的规律，他会心中有数，这就是鱼贩子的经验值。这个经验值平时可以指导鱼贩子的生意，它虽然不能保证鱼贩子不犯错误，但是会减少鱼贩子犯错误的几率。经验值对个体经济或个人的销售业务是有指导意义的，所以有经验的业务员对客户和业务的把握能力普遍要强于没有经验的业务员。但是与个人业务相比，企业的分销管理无论是在分析内容上还是在业务程序上都要复杂得多，绝对不是靠简单的个人经验就能解决的。例如：一个人在一个地方只经营一种产品，那么经营者在一段时间内的分析数据只有一条，所以很容易找到经验值。而企业的情况往往是拥有上百名业务员、经营着上百种产品，又向上万个分销网点里送货，而且每个业务员、每种产品和每个分销网点都有自己独特的规律，也就是企业在一个时间段内的分析数据有可能会出现上亿条，这是一个无论多么聪明或多有经验的人都无法把握得了的。另外，个体经济人员结构简单，便于管理；而企业人员结构复杂，避免不了员工因私心杂念在组织内部进行暗箱操作，特别是业务员大部分工作时间都在外面跑，并不在管理者的视线范围内，要想对业务员真正管理起来，真是难上加难。





综上所述，分销的经验值对个体经济或个人业务有着重要意义，对企业分销业务有点帮助，但不会起决定性的作用。

3. 合理值

由于分销的理想值对企业管理而言是可望而不可即的，而分销的经验值对企业管理的意义也不大，那么企业所能实现的就是通过规范其内部管理和调动每一位营销人员的主观能动性，尽最大可能发掘市场的变化规律，根据需求的变化组织货源，再通过严格的管理流程控制业务工作中可能出现的漏洞。企业通过这样的管理，使分销产品的品种和数量逐步趋向合理化，这样就形成了分销的合理值。

合理值不是理想值，不可能绝对地解决分销的断档和压货问题，也就是说，不能保证不出现断档和压货问题，但是可以大大减少出现问题的几率。合理值对企业管理的意义在于它具有可控制性和可操作性，企业完全可以通过优化其管理来实现这一目标，这也就是人们常说的企业要通过管理带来效益。例如：笔者于2003年年底曾经为广西汇丰集团做过管理咨询，这家企业2003年虽然完成了销售计划，但没有实现销售利润目标，其主要原因就是产品退货率高达11.7%；2004年集团强化了其内部管理，建立了严格的订货和退货审批流程如图1-1所示，年底时退货率降至3%以下，集团的经济效益十分理想。

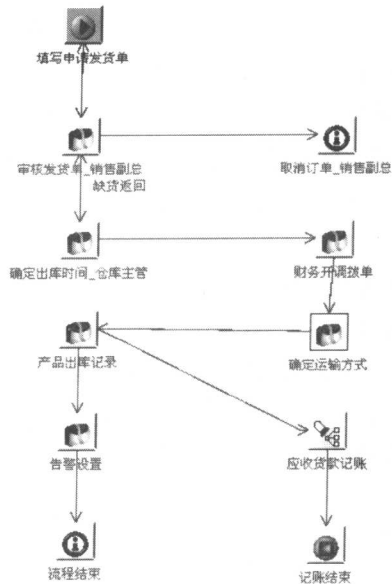
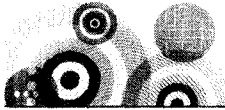


图 1-1 汇丰集团订货和退货审批流程图



分销合理值对于企业是现实的，也是可以把握的。分销的合理值就是企业在向客户分销产品时能做到客户不能售出的产品不发货、客户能售出的产品不断档，在此条件下的最小发货量。这句话的意思是，企业在向客户发货时，首先要辨别一下什么品种可以发、什么品种不能发。客户消化不了的品种我们不能发给他，而发出去的品种一定是客户在规定的时段内可以完全消化的，并保证这些品种在客户那里不出现缺货现象。换句话说，就是该发的要准时、准量地发到客户那里去，不该发的绝对不能发出去。企业按照这样的方式去工作，分销业务肯定会逐步走向合理化，实现精益分销的目标。分销合理值的实现是需要一定的过程的，企业需要搞清楚应当向客户发什么、发多少和对这个过程怎样管理等问题。

二、向客户发什么

曾经有两家企业向笔者咨询过产品的分销问题，其中一家是国内著名的某润滑油公司，他们现在共生产 70 多种润滑油产品，向全国 15 000 余家网点发货；另一家是北京某速冻食品公司，他们经营的速冻食品共有 97 种，向北京市内 4 000 余家网点发货。这两家企业都向笔者表示，分销货品的管理是让他们最头痛的事，各地区市场的差异是很大的，这个地区的畅销品换个地方很可能就变成滞销品，而且向客户发什么的问题完全依靠一线业务员的经验，销售经理在审批时根本判断不出业务员送来的订单是否合理。可以想像，随着企业经营品种和发货网点的不断增加，做好分销管理工作肯定不容易。首先，企业绝对不可能将其经营的所有产品都分销到所有的零售网点里去；再者，分销的品种不合理自然也不行。

精益分销管理要求企业在向客户分销产品时，要做到客户不能售出的品种不发货、客户能售出的品种不断档。这就需要企业在向客户发货之前，一定要搞清楚什么该发、什么不该发。这句话说起来容易，做起来却很难，因为市场行情是变化的，甚至是千变万化的，需要我们不失时机地找出变化中的规律。分销的管理有三个特性值得我们去研究。

1. 地域差异性

企业生产出来的产品在不同地区、不同类型的客户那里，其经营效果存在着很大的差异性。例如，一家著名的食品公司生产了一种叫“甜粽子”的雪糕，在