

SEC
SYSTEM OF EXPERT CONSULTANCY
品牌顾问 零售专家

打造高绩效的

经销商 Dealers 团队

什么是经销商成功的基础？

团队的力量。

如何快速而有效地建立一支高绩效的经销商团队？

如何选择领导风格？如何进行有效的员工激励？

如何制订团队的目标？如何开展团队绩效管理？

如何轻松驾驭经销商团队销售分支机构？

如何实现经销商团队营销信息系统化？

本书教您迅速提升团队的「整体势能」，

全力打造高绩效的经销商团队！

主编 祝文欣 / 副主编 戴虹 代卉 / 编著 霍艳文

中国发展出版社



主编 祝文欣 副主编 戴虹 代卉 编著 霍艳文

打造高绩效的
经销商
团队

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

打造高绩效的经销商团队 / 霍艳文编著. —北京: 中国发展出版社,
2008. 1

(打造亿万业绩的经销商系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 80234 - 114 - 2

I. 打… II. 霍… III. 经销 - 商业管理 IV. F713. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 175761 号

书 名: 打造高绩效的经销商团队

著作责任者: 霍艳文

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978 - 7 - 80234 - 114 - 2/F · 691

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 中国纺织出版社印刷厂

开 本: 700 × 980mm 1/16

印 张: 14. 25

字 数: 205 千字

版 次: 2008 年 1 月第 1 版

印 次: 2008 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1 - 6000 册

定 价: 30. 00 元

咨询电话: (010) 68990625 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮箱: drcpub@126.com

版权所有 · 翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

知识改变命运，学习成就未来

这是一个什么样的时代？

对于这个问题，众说纷纭。无疑，这是一个风云激荡的时代，也是一个机会频生、奇迹迭出的时代，更是一个人人都渴望成功而且有很多机遇成功的时代。

统观零售行业也是同样道理。人人都渴望成功，但是，透过时代的滤镜，即使是成功者，不成熟者也不乏其人：或为语言上的巨人，实为实践上的矮子；或为财富上的富翁，却是精神上的乞儿；或在偶然中一跃龙门，却在零售业激烈的市场竞争中销声匿迹……

我们生存的时代可以称之为“五化”时代，即知识资本化、创新加速化、教育终身化、经济全球化、竞争白热化，要在这样一个时代中生存，学习是唯一的途径。唯有知识才能改变命运，只有学习才能成就未来。

首先，时代逼迫你学习。当今零售业市场，唯一不变的就是“变”，一是变化快，一日千里；二是变化多，千变万化。一个零售人员必须了解时代、把握时代，只有真正把握了时代的脉搏，才能不被时代所抛弃。诚如诸葛亮所吟唱的那样：“大梦谁先觉？平生我自知”！在21世纪，不学习的人，是废人；不充电的脑袋，是石头；不学习的组织，是坟墓！

其次，竞争逼迫你学习。虽然，自20世纪90年代以来，零售业已经是中国经济改革中变化最快且最具活力的行业之一，但进入21世纪后，我国零售业面临的是加入WTO后的巨大挑战。自2005年我国零售业全面对外开放，接踵而至的是沃尔玛、家乐福等世界一流零售企业的近距离竞争，中国零售业要突围、要崛起、要强大

必定要经历一场求新求变、脱胎换骨的转变。

最后，发展逼迫你学习。目前，数以万计的企业开始创建学习型企业，有自己的培训中心，千方百计地让自己的员工多学习、多充电，实现人才升值。美国 IBM 公司在本土每年花费 1 亿美元用于进行 130 万人次的继续教育；福特汽车公司每年要开设 2000 项有关人才培训内容。安于现状、不思进取的结果只能是不断贬值、被淘汰出局。无疑，不论对企业，还是对个人而言，不断学习是与时俱进、不断超越的唯一途径。

对于零售业从业人员来说，成功的标志究竟是什么？成功有无必然性？成功的必然之路在哪里？作为店长如何制订自己的职业规划，从而成为明日的富翁？作为督导如何做好自己的人生设计，从而步步为营，改变自己的命运？谁是卖场的上帝？顾客！如何抓住上帝的心理，使销售无往不利？如何成为一个优秀的教练式管理者？如何利用晨会达成一天的销售目标？店铺如何选址，如何规划，如何布局？“旺季取利，淡季取势”，面对销售旺季如何未雨绸缪，决胜旺季？面对市场淡季，如何拉动市场，火烧淡季……

针对上述种种问题，中研国际品牌管理咨询机构精心策划了专注于零售终端的中研零售商学院“人、店、货”系列丛书。本系列丛书围绕人员、店铺、货品，这零售终端的三大关键问题，分别阐述如何全面把握、有效利用这三大要素，不断提高终端销售业绩，力图给正在零售之路上探索、拼搏的零售业大军以强有力的支持与引导。

知识改变命运，学习成就未来。成功的实质，并不是战胜别人，而在于战胜自己。你不可能也不可以去阻止别人的进步，你唯一能够改变的就是自己。而改变自己的唯一道路就是学习！零售业的朋友们，当你明白了这一点，还犹豫什么呢？赶快阅读本系列书籍，让我们一起学习，一起进步吧！

祝文欣

2007 年 12 月

QIANYAN

经销商，你准备好了吗

在中国市场上，经销商扮演着既传统又中坚的渠道力量。从20世纪80年代中期到90年代中期，我国市场经济刚刚开始，经历改革开放逐渐富裕起来的消费者对商品的需求比较旺盛，在这种情况下，经销商可以悠闲地坐在家里等着人来进货，因此，他们的日子过得非常滋润。

然而，从90年代末开始，市场环境发生了巨大的变化，做生意的人多了起来，经销商开始比实力、比规模、比售后服务……以此来吸引厂家以及下游客户。一些经销商察觉到了环境变化对自己的新要求，他们主动迎头赶上，力争打造出高绩效的经销商团队。然而，更多的经销商的能力却在下降，他们或者成为厂家的附庸，完全被厂家“套牢”，或者在二批商与厂家的双重压力下困难重重，更可怕的是经销商中的弱势群体正在不断地被淘汰出局。

为什么会发生这样的情况呢？最主要的就是经销商没有自己高绩效管理的团队。缺乏绩效管理给经销商带来严重的后果：首先是员工在没有方向、没有目标的状态下工作，这样，竹篮打水



一场空、南辕北辙的情况时有发生，大大提高了人工成本和机会成本；其次，在没有绩效管理的前提下，员工要有效地完成工作，必须增加沟通的次数，这样影响了工作效率，易丧失市场机遇；最后，员工工作的开展在失控的状态下进行，大大增加了错误出现的几率。因此，对经销商而言，打造一支高绩效的经销商团队迫在眉睫。

管理界有一句名言：“没有绩效管理的企业就等于没有管理。”说明绩效对企业管理的重要性。同样，没有绩效管理的经销商就不是好的经销商。在未来激烈的竞争中，我们必须要有高绩效的经销商团队，加强自身的竞争优势。羊再大、再多，如果没有组织，没有绩效，也斗不过狼，只有在与狼群的浴血奋战中使自己也变成狼，才有可能赢得最后的胜利。

在辽阔的非洲大草原上，每天太阳升起的时候，狮子和羚羊就开始了日复一日、周而复始的追逐赛跑。羚羊告诉自己要跑得最快的狮子还要快，否则它就会被吃掉；而狮子则告诉自己必须要跑得比羚羊快，否则它就会饿死。亲爱的经销商们，不管你是狮子还是羚羊，太阳升起的时候，你开始奔跑了吗？

打造高绩效经销商团队

DAZAO GAOJIXIAO JINGXIAOSHANG TUANDUI

目录

第一章 经销商团队的组织设计与架构	(1)
第一节 经销商团队的组织设计与再造	(3)
组织的类型	(4)
组织结构设计	(6)
组织结构的调整与变革	(8)
第二节 经销商不同发展阶段的组织设计特点	(11)
初创期组织结构	(11)
成长期机构设置	(14)
规模阶段的组织设计	(17)
第三节 以营销为中心的组织设计	(21)
第二章 组建富有战斗力的经销商营销团队	(25)
第一节 找到并留下最合适的人	(26)
经销商在员工招聘上存在的问题	(27)

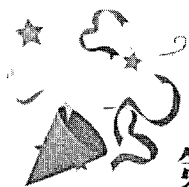


员工招聘流程	(28)
怎样才能招聘到最合适的人	(30)
最合适的人才的十大标准	(31)
经销商留住人才的法宝	(35)
第二节 建设优秀的经销商营销团队	(40)
建立目标管理体系	(40)
建设良好的销售系统	(50)
第三节 加强对团队营销人员的培训和指导	(54)
建设和完善营销培训体系	(56)
选择卓有成效的营销培训	(63)
第三章 经销商团队管理者的高效领导	(71)
第一节 团队管理者的能力与评估指标	(73)
经销商团队管理者的角色类型及权力表现	(73)
经销商团队管理者的素质与能力	(76)
制定合理的评估指标	(84)
第二节 团队管理者领导销售团队类型	(85)
团队管理者的领导类型	(85)
团队管理者的领导风格	(87)
第三节 对员工实行有效激励	(92)
有效激励的原则	(94)
有效激励的技巧和方法	(98)
第四章 经销商团队的高绩效管理	(109)
第一节 绩效管理的基本点：工作态度	(112)
良好的工作态度的内容	(113)
培养积极的工作态度	(118)

第二节 绩效管理的旗舰：员工角色定位、明确责	
权利	(124)
横向计划深度分解，明确任务	(125)
纵向标准化流程，把握细节	(130)
第三节 绩效管理的航道：把握关键的业务控制点	(134)
结果管理与过程管理	(135)
优化人事结构，确保目标达成	(140)
第四节 绩效管理的风向标：充分沟通，上下同欲	(143)
沟通的价值	(143)
绩效管理就是沟通	(144)
绩效管理沟通中的注意事项	(150)
第五节 绩效管理的原动力：绩效考核与反馈	(153)
绩效考核的目的	(154)
绩效考核中存在的问题	(154)
绩效考核的原则	(157)
绩效考核的程序	(159)
 第五章 轻松驾驭经销商团队销售分支机构	 (167)
第一节 稳定销售分支机构的营销秩序	(169)
什么是窜货	(169)
窜货产生的原因	(170)
窜货的危害	(172)
解决窜货问题的对策	(173)
第二节 强化销售分支机构的财务管理	(176)
分支机构财务管理存在的弊端和漏洞及其原因	(177)
分支机构财务管理的措施	(178)



第三节 拓宽销售分支机构的公关通道	(180)
建设销售分支机构的内部公关	(181)
完善销售分支机构的内部公关	(185)
第四节 创新经销商团队的销售分支机构	(188)
销售分支机构创新的四大原则	(189)
创新经销商团队的销售分支机构	(190)
第六章 信息系统化管理	(199)
第一节 信息系统对经销商团队的影响	(200)
信息系统对经销商团队的影响	(203)
第二节 经销商营销信息系统的模型	(204)
内部报告系统	(205)
营销情报系统	(206)
营销调研系统	(208)
营销分析系统	(209)
第三节 实现经销商团队营销信息系统化管理	(210)
实现营销信息系统化管理要坚持的原则	(211)
如何实现经销商团队营销信息系统化管理	(212)



第一章

经销商团队的组织设计与架构

JINGXIAOSHANG TUANDUI DE ZUZHI SHEJI YU JIAGOU

近 20 年来，经销商一直是我国商品流通领域的主力军。自 20 世纪 80 年代以来，我国广袤的地域和宽松的政策给经销商的发展提供了前所未有的大好时机。一方面，经销商以一个较低的进价拿到品牌产品，然后再以全国统一的零售价销售，之间的差价成为品牌经销商的主要利润来源。可见，市场越广阔、销售量越大，经销商赚取的利润也就越大；另一方面，经销商作为企业的渠道延长臂，对品牌的发展起到了不可估量的作用，中国品牌之所以能够迅速成长，与经销商这支庞大的队伍是分不开的。

然而，在经销商中存在着这样那样的问题。比如，有很多经销商还停留在个体批发商的原始阶段，习惯于以往的单枪匹马，或者总觉得“上阵父子兵、打仗亲兄弟”，所以总摆脱不了家族化、亲情化的特点。这样的经销商的经营模式是一手收钱一手发货，因此，他们不



知道自己一个月的费用支出是多少、具体利润是多少，不了解自己手中到底有多少货物……试问这样的生意如何能做大、做强？再比如，许多经销商都有过这样的经历，当他们的规模较小时，日子过得很滋润，但随着实力的增强和规模的扩大，日子反而变得紧巴了。很多经销商不明白个中缘由，认为经销商之间只有规模与形式之别，而没有本质之分，有的甚至得出“经销商天生做不大”的结论。然而，以上说法都不可靠，经销商之所以不能做大做强，主要原因是大部分经销商都没有完善的公司化组织架构和科学的管理制度。

可见，要成为成功的经销商，首先应该建立系统健全的营运机构，设立市场、财务、仓库等部门，进行科学的管理运作；注重市场调研，培养素质全面、业务专业的营销队伍；学会用电脑来管理你的仓库；学会建立客户管理系统……这样，规范化、公司化的运作会给经销商吸引来更多的客户，同时还能争取到更多来自厂家的支持。比如，浙江某地一名卖内衣的老板，就成立了专门的销售公司，聘请职业经理人为自己管理，营销部门有十来号人马，他的公司在一年内仅某单一品牌的销售额就高达 1000 多万元，相当于其他地区七八个经销商的年营业额总和，理所当然地成为该品牌在全国的最大经销商，他也因此获得了厂家最大的支持，所以，几年来，他公司的业绩一直保持着稳定的增长。

越来越多的事实证明，竞争优势的主要来源不再仅仅是对人、财、物等资源的大量占有上，还需要以适当的方法来调动这些资源以成功地实施战略，这个适当的方法就是设计经销商团队的组织结构。经销商团队的各种职能需要在组织结构的拼图中找准位置，只有拼对了，团队机器的各个环节才能高速顺畅运转，发挥整体功能大于部分功能之和的优势，使有限的资源得到合理、高效运用，以产生综合效果。

由上可见，经销商走向科学规范的公司化管理是必然的趋势。经销商只有建立起一个能打硬仗、能攻难关的高绩效团队，才能在激烈的市场竞争中依靠团队和组织获得长足的发展和进步，因为未来的竞争是优秀团队之间的竞争，而不是简单的老板和老板之间的竞争；同

时,面对未来市场竞争加剧和渠道扁平化的压力,经销商如果没有一个良好的组织和团队,就很难在市场上获得成功。本章我们就从现实的角度,阐述经销商的组织设计与架构的问题。

第一节 经销商团队的组织设计与再造

“组织”的含义极其广泛。古人云“树桑麻,有组织”,所谓“组织”,就是指把丝麻编织成布的意思;英文“组织”一词“Organization”,则是从“Organ”(器官)一词引申而来,实际上是向人们说明,由一个个器官排列组合而成的生物有机体就是一个组织。以上两种说法正是对组织的形象比喻,而人们也从“由器官组成的有机体”的说法中得到启示,认为“由人们所组成的有机体也是一个团体和组织”。

实际上,组织并不像人们通常理解的那样,仅指一些已有的社会团体或机构,如企业、学校等。组织具有整体性,任何组织都是由许多要素、部分、成员,按照一定的联结形式排列组合而成的。一个组织,除了有形的物质要素外,在各构成部分之间,实际上还存在着一些相对稳定的关系,即纵向的等级关系和横向的分工协作关系。任何社会团体或机构,都必须通过组织工作,将合适的人安排到合适的职位上,或者说建立起一个职务系统,才能使该团体或机构成为一个有机体。就如一个足球队包括领队、前锋、中锋、后卫、守门员等职位,一个经销商团队包括总经理、各个部门负责人以及业务员等职位,不是大家随意地聚到一起,不分主次高低随意拼合的。没有整体性,也就没有团体的工作效率。这种有意识形成的无形的职务系统被称为组织结构,它涉及组织层次的划分、组织机构的设置、各部门之间的联系与沟通等问题。

从本质上讲,组织结构反映的是组织成员之间的分工协作关系。设计组织结构的目的是为了更有效、更合理地把组织成员组织起来,



让他们为实现共同的目标而协同努力。

组织的类型

每个社会组织内部都有一套自身的组织结构，它们既是组织存在的形式，本身还是组织内部分工与合作关系的集中体现。在这种组织结构中，每一个组织成员都将充当一定的角色，承担一定的任务，否则就会被该组织扫地出门。常见的组织的类型有：简单式结构、功能式结构、事业部结构、矩阵式结构。

（一）简单式结构

简单式结构是一种实行直线式垂直领导，不设职能机构的管理组织形式。在这种组织形式中，各层领导机构都是综合性的，由经理实行没有职能机构的集中管理，经理融直线指挥与职能管理于一身。

这种组织结构的优点是：结构简单、权力集中、指挥统一、决策迅速。缺点是：由于直线指挥与职能管理不分，对领导者的知识和能力要求较高；各层领导机构实行综合管理，无专业化分工，不易提高专业管理水平。

简单式组织结构，由于受领导者能力的限制，管理幅度不可能宽，因而企业的规模不可能大，只适于小型企业。随着规模的扩大，组织会倾向于专门化和规范化。

（二）功能式结构

功能式结构是把具有相似或相关工作专长的员工归类为一个部门的管理组织形式。功能式管理组织结构是一种高度集权的一元结构，又称 U 型结构。在这种组织形式中，各部门的独立性小，权力集中于高层领导者手中。经销商团队按功能划分的部门通常有营销、人事、财务、供应等，各部门直接受高层经理领导，并直接向总经理负责，部门的经营决策必须有高层经理人员的介入才能做出。

这种结构的优点是：权力集中，强化了高层主管人员对组织的控制，从而发挥整体优势；按功能划分部门，可避免人力和物力资源的

重复配置,符合专业化分工的原则,有利于专业化技能的不断提高和有效利用。缺点是:按功能划分部门容易导致有关人员重视方法和手段而忽视目的和成果;集权式的管理,增加了高层领导人的协调工作量,不能很好地发挥中层管理者的积极性,严重影响企业的效益和整体实力。

(三) 事业部结构

事业部结构是在总经理的领导下,按地区、市场或商品设立事业部的组织结构形式,简称M型结构。在这种结构中,总部决定企业的战略方针和重大决策,负责协调与控制各不同事业部并提供支持性的协助。事业部在总经理的领导下,依据企业的战略方针和决策实行分权化的独立经营。每个事业部作为利润中心,实行独立的财务核算,总部一般按事业部的盈利多少决定对事业部的奖惩。但事业部的独立性是相对的,不是独立的法人,只是总部的一个分支机构,即分公司。它的利润是依赖于公司总部的政策计算的,它在人事政策、形象设计、价格管理和营销决策方面一般没有大的自主权。各事业部内通常又是一个U型结构。

事业部结构的优点是:更好地把统一管理和专业化分工结合起来,集中决策和分散经营使高层领导者摆脱了日常经营管理事务,同时又调动了各经营部门的积极性。缺点是:集权与分权的程度有时难以掌握,处理不好会削弱统一性,协调难度大。

(四) 矩阵式结构

上述三种组织结构类型还有两个共同的弱点,就是横向信息沟通比较困难,缺乏弹性。为克服这些弊端,在企业中根据商品项目或某些专门任务成立跨部门的专门机构,这样形成的组织结构即为矩阵式结构。矩阵式结构中的专门机构如A商品市场研究小组、全面质量管理办公室等。专门机构的成员从各部门抽调,直属分管的副经理领导,成员对自己的工作行为和表现负责。有些专门机构是临时设置的,任务完成后即撤销。

矩阵式结构的优点是:有弹性、适应性好、横向信息沟通容易、



协调配合好。缺点是：缺乏稳定性，双重领导的结构容易产生矛盾。

组织结构是随着生产力和社会的发展而不断发展的，以上四种组织结构都有其优点和缺点，都有一定的适用范围，世界上没有也不可能存在适用于一切情况的十全十美的组织结构。因此，笼统地问哪种组织结构最好，离开具体条件，是无法做出明确的判断的。从管理上看，一个有效的组织创造出的价值应大于每个个体创造出的总和。

根据组织要素包括管理主体和管理客体，组织结构可以分为管理系统和业务系统，管理系统指挥、协调业务系统，业务系统完成组织的目标。管理系统和业务系统组成一个耦合系统，它们之间相互作用，共同实现组织的目标。管理系统又可继续细分为决策部门、执行部门、监督部门和反馈部门。这些部门在组织中相互联系、相互影响，使组织管理过程成为一个有始有终、不断周转和不断更新的完整过程。

组织结构的设计

组织结构设计，就是根据总目标，把各要素、部门、成员配置在一定的位置上，确定其活动条件，规定其活动范围，形成相对稳定的科学的管理体系。组织结构设计没有固定的模式，根据企业的自身特点及内外部条件而有所不同。但是，无论具体形态如何不同，总的要求还是从企业的实际出发，选择和确定企业的组织结构，保证企业稳定、高效开展经营活动。

组织结构的设计是一个动态的工作过程，要有步骤地进行，一般程序是：确定组织结构设计的基本方针和原则，这就是要根据计划的任务、目标以及外部环境和内部条件，确定设计的基本思路；进行职能分析和职能设计；设计组织结构的架构，即承担各项管理职能和业务的各个管理层次、部门、岗位及其职责，这是组织设计的主体工作；联系方式的设计，即上下管理层次之间、左右管理部门之间的协调方式和控制手段；管理规范的设计，即确定各项管理业务的工作程序、工作标准和管理人员应采用的管理方法等，并使之成为各管理层