



本书主要从十个方面分析企业分部营销机构的管理，能帮助你更好的管理好你的分部营销机构

第一本分部营销机构管理的工具书

畅销书《客户不是上帝》

的作者最新力作

范云峰 著

分部营销机构管理

- ▶ 我们走访了上百家企业的经营管理者和分部营销机构管理人员
- ▶ 有的说他的企业发生多次分部人员携货款逃之夭夭的事件
- ▶ 有的是企业发放着工资奖金等，却为竞争对手服务，销售他人产品
- ▶ 有的和当地经销商串通一气，合伙要挟企业

分部营销机构管理

范云峰 著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

分部营销机构管理/范云峰著. —北京:中国经济出版社,2005.2

ISBN 7-5017-6828-5

I. 分… II. 范… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 137784 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:苗 青(电话:010-68359423 13901005441)

责任印制:常 毅

经 销:各地新华书店

承 印:三河市华润印刷有限公司

开 本:787mm×980mm 1/16

印 张:24 字 数:299千字

版 次:2005年4月第1版

印 次:2005年4月第1次印刷

书 号:ISBN 7-5017-6828-5/F·5453

定 价:36.00元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225、68369586、68346406、68309176



前言

天高皇帝远 尽在掌握中

经过十多年研究营销管理,觉得挺有意思,挺好玩的,愈研究愈研究不完,近几年写了不少关于营销管理之类的书,市场反映不错,如《客户不是上帝》一书在上市一年多就狂销10万余册,所以也就放不下笔了。同时结合给企业诊断、策划、培训,发现当今营销管理理论并不缺少,但适合中国本土的不多,你看市场上能找到关于研究和实用的企业分部营销机构的书吗?可以说甚少。

前不久,在一次营销论坛上有幸请教了世界人力资源管理之父——艾伦·凯契尔教授,他也只是针对分部营销机构管理很模糊地谈了自己的一些看法,基本接近菲利浦·科特勒大师在《营销管理》一书中提到的对销售人员的管理,没有针对分部营销机构管理的内容。但是也有研究者认为分部营销机构可按照管理经销商的方法进行管理,我觉得不妥,因为对于“主权”问题企业是有分歧的,那是管不住的。

在写《分部营销机构管理》这本书的前后,大大小小走访了上百家企业的管理者和分部营销机构管理人员,他们都有一个共同的感觉,认为企业分部营销机构难管,有的说他的企业发生多次

分部机构人员携货款逃之夭夭的事件；有的是企业给发放着工资、优厚着待遇，分部机构人员却为竞争对手服务，销售他人产品；有的和当地经销商串通一起，合伙要挟企业……每个企业家都感觉这是一件头痛的事。很多人告诉我说，你是研究营销的专家，应该研究研究如何处理这些问题。当我正考虑中，一家营销刊物向我约稿，命题就是分部营销机构如何管理。所以为了满足企业家对分部营销机构管理需要，同时也补上营销管理中和企业总部管理者对分部营销机构管理的这一空档，本书虽然只是初稿，但也可为研究者、企业家提供参考价值，欢迎同道、朋友及对企业分部营销机构有研究的实战一线的专家提出宝贵意见，供日后修订。

本书主要是从十个方面来分析企业分部营销机构管理的，首先讲分部营销机构存在的作用、优势、意义；二是分析分部营销机构成长中存在的问题和不足，以及如何才能健康成长；三是如何对分部营销机构的人员选用和规划；四是探讨分部营销机构的销售政策误区和如何实施灵活的销售政策；五是怎样完善销售监督体系；六是分部营销机构的财务管理；七是分部营销机构的绩效管理；八是分部营销机构的培训管理；九是如何对分部营销机构的信息传达和沟通进行有效实施，最后是对分部机构的公关管理。

本书文风除保持前几本书的通俗易懂、理论与案例结合、图文并茂的风格外，还增加了小故事、小笑话，阅读轻松，使你快乐的同时带来对分部营销机构如何管理的思考。

在最后整理本书时，我的助理做了收集整理资料的大量工作，



北京范云峰营销管理公司的张仁静以及郑州云峰策划有限公司和河南省营销协会都给予了大量支持,同时特别感谢理解支持我的妻子刘英女士,有她帮我照顾家父、女儿,我才有时间安心静下伏于案头。

与此同时,还要特别感谢北京市工商局的吴子仲老师帮我摄影,提供了大量写实逼真的照片。

本书只是和广大读者沟通交流的一座桥梁,希望能给读者有所帮助,真心欢迎提出意见共同探讨研究。

E-mail: yfyx100@163.com

电话: 010-83131245 0371-3857557

范云峰

2005年元月于北京



目 录

天高皇帝远 尽在掌握中	1
-------------------	---

第一篇 手是两扇门,全凭脚打人

——分部营销机构的生存与发展

开篇故事	2
建立分部营销机构的作用与发挥的优势	4
作用	6
优势	14
分部营销机构的误区与策略	18
如何让分部营销机构健康成长	18
分部营销机构的人才规划	19
实施灵活的销售政策	20
完善销售监督体系	21
分部营销机构的财务管理	21
分部营销机构的绩效管理	22
分部营销机构的培训管理	23
分部营销机构的信息传达和沟通	24
分部营销机构的公关管理	24
小 结	25

第二篇 每下愈况,稳步发展

——如何让分部营销机构健康成长

开篇故事	30
为什么要建立分部营销机构	32
建立分部营销机构的误区	35
如何建立分部营销机构策略	55
找到市场的突破口	55
综合有效地利用市场	67
井然有序的开发	70
小 结	73

第三篇 充分认识自我,才能人尽其才

——分部营销机构的人才规划

开篇故事	76
分部营销机构人员选派五大误区	79
缺乏任命规划	79
轻视管理型人才	80
人员任命“八折理论”	87
裙带关系严重	89
外派与本土选派失衡	93
管理分部人员四种有效方法	96
明确分部营销机构需要的人才	96
确定关键岗位和关键人员	97
促进企业的变革和管理发展	99
人才规划的整体化思想	100



小 结	105
-----------	-----

第四篇 萝卜白菜各有所爱,牡丹芍药万花争艳

——实施灵活的销售政策

开篇故事	108
导致分部营销机构销售不利病因	110
目标政策——千人一面	110
销售计划——因循守旧	115
“授权”患得患失	118
销售激励——泛滥成灾	124
究其病因,对症下药	125
开发和传播定位战略	125
进一步增加差异化	127
全员沟通和市场应变	128
授权与激励	131
小 结	133

第五篇 流程有管理,销售有控制

——完善销售监督体系

开篇故事	136
销售无监督,销售业绩不佳	138
监督制度不完善	138
销售人员无监控	141
客户无监督	144
过程无控制	146

对分部营销机构进行销售监督的九种策略	148
过程控制	148
对企业总部的销售部进行监督	153
相对稳定性与合理流动性相结合	156
充分了解并设法满足分部机构人员的 各种需求	157
树立长期发展思想,使用与培养相结合	158
建立完善严密的财务制度与日常考核制度	159
管理市场	161
重视对分部营销机构营销工作考核	162
企业分部营销机构销售过程管理	162
小 结	165

第六篇 财源广进需理财,经营有序利润来

——分部营销机构的财务管理

开篇故事	168
认识分部营销机构财务管理的重要性	169
将在外,君命有所不受,导致企业利益受损的原因	172
费用的管理不健全	173
账款管理欠火候	179
如何对分部营销机构进行财务管理	181
费用的管理与报销制度	181
应收账款的管理	181
回款管理	182
调整、完善、制定适合分部机构的财务管理游戏规则	190



财务管理的观念需要更新	190
财务管理目标的重新修正	191
财务管理的内容需调整与拓展	191
分部营销机构财务制度的构建	193
小 结	194

第七篇 绩效始于考核,管理在于细节

——分部营销机构的绩效管理

开篇故事	196
绩效管理你真的了解了吗	198
绩效管理两个关键点	199
分部营销机构的绩效管理的七大误区	201
把绩效考核等同于绩效管理	201
惟“量”论	204
关键绩效指标无关键	205
实施主体角色错位	209
绩效考核只是一种奖惩手段	210
公平的考核者可以保证考核的公正性	211
绩效考核贯彻力度不够	212
分部营销机构绩效管理七大攻略	217
绩效管理的准备工作	217
制定清晰、合理、有效的考核指标	218
具体的考核指标,要将定量指标和 定性指标相结合	219
要重视绩效面谈	221

及时制订绩效改进计划	223
绩效考核——业绩评价的沟通	224
绩效反馈——业绩改进的沟通	225
分部营销机构绩效管理中软硬兼施的方法	225
小 结	231

第八篇 授人以渔,终身受益

——分部营销机构的培训管理

开篇故事	234
企业培训中的误区	236
缺少企业文化培训理念	236
限制培训	239
轻视培训后期监督和人才提拔——造成人才流失	242
培训时速论	243
培训好比“瞎子点灯——白费蜡”	246
培训“万能”论,万能的钥匙打不开“不为”的锁	248
培训“容易”论	250
培训盲目性	251
如何做好分部营销机构的培训	254
企业文化建设	254
如何提高培训的有效性	256
培训的主要内容	260
培训的主要方式	262
培训中要注意的问题	263
小 结	263



第九篇 信息决定命运,沟通从心开始

——分部营销机构的信息传达和沟通

开篇故事	270
总部与分部营销机构传达和反馈的三大问题	271
内部沟通阻塞	271
管理活动的瓶颈	278
分部机构与总部的沟通问题	279
总部与分部营销机构信息和沟通畅通的良方	283
建立以动态反馈模型为基础的绩效评估	284
有效沟通的管理方法	289
与分部机构员工进行有效沟通的方法	292
高效团队的沟通要诀	303
抱怨的处理	310
内部客户间如何打交道	313
注重沟通,了解需求,有效激励	317
小 结	328

第十篇 运筹帷幄,公关营销

——分部营销机构的公关管理

开篇故事	332
分部营销机构的公关工具存在不足	333
总部和分部机构之间沟通不畅	334
广告宣传夸大其辞,不能充分尊重竞争对手	335
违背当地法规、宗教信仰,不能尊重当地民风民俗	336
危机处理无策略	337

无扩大品牌影响力意识	338
分部营销机构的最有力的公关工具	343
社区关系	345
政府关系	346
与新闻媒体保持良好关系原则	347
组建与管理企业分部机构的关键点	348
小 结	351
 营销管理之道	
——中国营销管理实力派代表人物	353
 资料阅读	
1. 分部营销机构你快乐吗	26
2. 学习型组织与组织学习——谈企业内训的几大误区	265

第一篇

手是两扇门,全凭脚打人

——分部营销机构的生存与发展

孙子曰：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”
分部营销机构就是企业的兵。而如何用好这些兵，在很大程度上成为企业主宰商战成败的关键。

——范云峰



开篇故事

我在给营销管理研修班讲课时，西安伟志西服河南办事处的营销经理白国林给我讲了他们建立分部营销机构的经过：

早在1997年8月，西安伟志集团为了开发河南市场，首先组织专项调研小组深入到河南市场，针对全省做了全面的考察和调研，尤其对当地的市场特点、品牌竞争、消费习惯以及其他的综合因素做了全面的分析。

启动初期，确定总部调整后，成立由5个人组成的河南市场开发工作小组并在豫西市场的桥头堡——洛阳设立办事处，并将办事处的主要职能定位市场开发、物流中转、广告运作，同时在第一年制定了“以洛阳为中心，以豫西豫北市场的三门峡、焦作、济源、濮阳为骨干”的渗透式的开发策略，同时公司在招商政策、开店程序、产品支持、广告运作、人员培训方面制定了详细的方案和系统的资料，开发初期的财务管理、人事管理统一由集团总部归属管理，但具体的业务运营由办事处主任负责，而在开发过程中主要通过发布招商广告、到各地市实地谈判的办法来运作，起初开发网络时本着步步为营、开一个店活一个点的原则扎扎实实的布网点，力争通过“开发一个稳定一个的阵地战策略”将所有网点形成小范围的连片效应，同时将地市广告和单店广告有机结合



起来配套运作，到当年年底，开发网络总数达 30 多家而且主要集中在洛阳、三门峡、焦作等地区。

通过一年的整体运作和对市场的不断调研，集团公司在第二年就将办事处的职能进行了重新定位与调整，并任命了办事处的经理，同时设立了财务部、营销部、行政部、配送中心，对所有的人员进行了规范的定编定员，建立了规范的制度与系统的工作标准，公司继续步步为营的加大市场开发力度，并将开发重点逐步向开封、新乡、安阳以及其他的市场推进，并借助省级媒体与地方媒体的有效结合，在不到两年的时间就将网络总数扩展到 60 多家，而且所开店都取得了良好的经营业绩。但随着网络的扩张和业务量的高速增长，洛阳办事处便暴露出物流配送速度慢、地处环境信息传达不及时、对市场的敏感度不高、对行业信息了解不够的系列问题。洛阳虽是九朝古都，但商业环境和郑州相比仍有很大差距，而许多客户因为办事处设在洛阳，就认为该品牌的实力不够。在分析众多内外部的综合因素后，集团 1999 年毅然决定将办事处由洛阳迁到郑州并成立了分公司，与此同时开始了河南全省市场的整体开发和运作，而分公司成立后，集团直接任命分公司经理采用目标责任制的形式全权负责，而公司的职能直接转化成目前的生产、供应、销售一体化的综合性分公司，以增强分公司灵活运作市场的能动性。到 2001 年，该品牌已将河南全省的地、县两级市场全面的开发到位并获得良好的经济效益，并直接确立了中档品牌在二、三级市场的领先地位，等到很多品牌积极跟进时，该品牌已站稳脚跟并确立了自己和新优势，而到目前为止该品牌在河南的专卖店总数达 140 多家，几乎达到每县一店、每个地区一个店。

看了上面伟志西服的分部机构建立，你有什么想法，是否感觉正