

如何做好 区域经理

◎熊超群 著





如何做好区域经理

熊超群 著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

如何做好区域经理/熊超群著. —北京:企业管理出版社, 2005.5

ISBN 7-80197-242-2

I.如… II.熊… III.企业管理—市场营销学
IV.F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 052848 号

书 名:如何做好区域经理

作 者:熊超群

责任编辑:吴太刚 丁 锋

技术编辑:子 鸣

书 号:ISBN 7-80197-242-2/F•243

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮 编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68701408

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:北京正道印刷厂

经 销:新华书店

规 格:165 毫米×230 毫米 16 开本 13.5 印张 180 千字

版 次:2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷

印 数:6000 册

定 价:22.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

企业必须让人才队伍超前于事业发展，才能更快地适应竞争市场并得以发展。

“职工培训是老板给职工最好的投资。”韦尔奇任 GE 总裁以后，对几乎所有部门削减成本，却对它的培训中心——克罗顿投资 4500 万美元，改善原有的教学设备。韦尔奇的目标是把 GE 建设成为非正式的学习组织。克罗顿是重要的学习、沟通、交流基地。韦尔奇每月都到克罗顿为公司领导上课、说服、辩论。克罗顿的课程直接与公司的战略重点相联系，经理人员到那里寻求办公室中困扰他们问题的钥匙。这个培训中心为 GE 的高层主管和接受训练的基层主管之间提供了一个开放的沟通渠道；激发出史无前例的坦诚，通过毫无限制的辩论刺激创意，从而消除各个部门的文化传统支持的任何官僚主义的残余；向 GE 的主管灌输 GE 的新价值观；每个在此进修的主管都把它作为传播公司经营概念到整个组织的“修道院”。

影响力教育训练机构已成为众多知名企业的培训中心，成立 9 年来，已成功为近 2000 多家中外知名企业（其中世界“500 强”企业百余家）提供专业的训练。影响力教育训练机构的训练课程立足于解决实际问题，而不是空洞的理论。

企业在运营中出现的问题往往与管理有关，管理问题不解决，仅培训员工的技能是无效的，所以系统的培训首先应当从解决问题的根源——管理着手。例如，要培训销售人员的销售技能，首先应该培训销售经理，使销售经理掌握正确的销售技能，然后再培训销售人员。培训之后，销售经理按照正确的销售技能要求、监督和辅导销售人员，销售技能培训才能有效。

影响力教育训练机构的培训专家十分注重帮客户设立完善的评估制

度。培训的效果要通过对培训师的教学和学员的培训效益的测评反映出来。对培训师的评估有利于提高教学质量；而对学员的成绩评估则是为了对其有相对制约，以保证学习效果。“影响力训练”完全区别于传统教学模式，训练方式独树一帜。它融合了当今世界心理学、神经学、管理学、行为学等多学科的最新成果，采用当今国际最先进的情境化训练手段，训练效果十分显著。八年来，学员平均满意率均超过 97%，其中 2004 年更是高达 99.41%，创下训练界奇迹。如果企业的培训缺乏培训规划，违反培训规划，最后只会流于形式，浪费很多的机会成本。所以培训最终要有完善的考试制度和定期对教学质量的测评调查，因此必须做好下列三项工作：

其一是监督指导。培训组织者对培训的组织实施应进行监督与指导，重点做好课程内容先后次序的安排与协调。

其二是分析和修正评价标准。根据信息反馈，对原定评价标准进行分析和修正，以便客观公正地评价培训效果。

其三是评价培训效果。培训效果的评价包括两层意思，即培训工作本身的评价以及受训者通过培训后所表现的行为。整个培训效果评价可分为三个阶段：第一阶段，侧重于对培训课程内容是否合适进行评定，通过组织受训者讨论，了解他们对课程的反映。第二阶段，通过各种考核方式和手段，评价受训者的学习效果和学习成绩。第三阶段，在培训结束后，通过考核受训者的工作表现来评价培训的效果。如可对受训者前后的工作态度、熟练程度、工作成果等进行比较来加以评价。

本套丛书即是影响力和再训练机构的营销类培训的经典教材，对企业及其营销人员会有极大帮助。

作者

2005 年 5 月于上海

目 录

第一章 区域经理的主要行为	1
一、区域经理的行为综述	3
拜访是主要工作方式	3
扮演好供应商的角色是本职工作	3
建立良好的“客情关系”	3
熟悉市场	4
理性地对工作进行反省,抓住一切机会增进销量	4
二、区域经理的三大行动目标	5
为经销商设计发展目标	5
三、选择经销商与考察经销商	8
选择经销商	8
获取经销商的信息	14
考察经销商	15
【案例】 寻找经销商与进行市场布局	16
 第二章 区域经理的使命与职能	23
一、区域经理的使命	25
二、区域经理的职能	25
实务中实现区域经理职能的一些难点及其解决方法	26
三、组建商务平台	27
【情景体验】 搭建平台	27

组织运作原理	27
【案例】 M&N 公司商务平台的完善与提升	29
四、商务活动中的具体职能——销售活动管理	30
销售活动管理的意义	30
销售活动管理的目的	31
销售活动管理的内容	31
第三章 区域经理的角色	47
一、区域经理的角色六面	49
经营策划者	49
区域权威	50
优秀的教练员	50
区域领导	51
信息接收者	52
信息发送者	52
【情景体验】 做一个领导者	53
【参考答案】 区域经理必须具备的八项基本素质	57
二、区域经理管理经销商时的角色	58
角色一：做经销商的经营顾问和参谋	58
角色二：做经销商的导师	62
角色三：做经销商的大管家和经理人	62
三、从信息接收者与信息发送者的角色看客户管理	64
关于客户的信息收集与分析	64
销售代表的信息管理	64
客户信息的内容	69
客户管理的目的	70



客户管理的主要内容	71
第四章 区域经理的六种武器	75
一、第一种武器:管理	77
管理渠道的步骤与要点	78
管理渠道的七个原则	78
【案例】 管理渠道的策略与方法	83
二、第二种武器:服务	85
【讨论】 在进行新产品推广时与市场竞争环境下	
如何服务经销商?	86
三、第三种武器:专业	91
树立专业形象的步骤与要点	91
努力提升专业形象	92
四、第四种武器:互动	92
与客户互动的步骤与要点	93
五、第五种武器:企划	93
做一个有企划头脑的区域经理的步骤与要点	94
【案例】 对各地不同特色的了解	94
六、第六种武器:进步	95
自我检查反省的步骤与要点	95
【讨论】 区域经理在经营活动中的检查与反省	96
第五章 做好日常工作	101
一、制订区域业务计划	103
业务计划的意义	103
区域业务计划的作用	103

市场业务计划的类型	105
制定市场业务计划的注意事项	105
市场业务计划评价	106
市场业务计划的内容	107
市场业务计划的实施	108
二、综合业务管理	116
区域综合业务管理的要点	117
三、开展销售业务	119
销售方针与政策的有效性	119
四、信息管理	120
信息管理的要点	120
五、配合上级业务检查	121
接受业务稽查的关键是事前审阅	121
六、保持与总部的有效沟通	122
与总部互动中善意的对抗	122
七、处理好与上级的关系	123
处理上下级关系要沟通	123
 第六章 区域经理工作时间安排	 125
一、区域经理如何安排时间	127
行政工作与财务工作是必须做好的	127
参加营销和促销活动	128
指导员工	128
培育客户关系（客情关系）	128
二、时间管理的要点	129
三、时间管理的系统方法	130



需要改进时间管理的现象	131
时间的三大杀手	132
时间管理十二法	134
四、有效推进工作	137
确定工作目标	138
明确问题的性质	139
端正面对目标的态度	140
工作循环	141
推进工作——解决问题	142
解决问题通用的 9 个步骤	143
 第七章 区域办事处与公司总部的关系	 147
一、区域办事处与销售部的关系	149
区域办事处与销售部的业务关系	149
区域经理与销售部的关系要点	150
区域经理与销售部、策划部有哪些需要沟通, 关系 怎样处理?	150
二、区域办事处与市场部的关系	151
区域办事处与市场部在职能上的区别	151
市场部谋划营销战略	152
市场部与区域经理的工作配合要点	152
三、当好下属	153
做一个好下属	154
四、与高层互动	162
讲制度还是讲人情?	162
与老板相处之道	163

五、正确看待奖励与惩罚	167
胡萝卜和大棒各有好处	167
心态的平衡	168
附录(一):区域经理岗位描述	171
附录(二):销售经理岗位描述	173
第八章 销售队伍的建设	175
一、确定销售队伍目标	177
二、确定销售队伍战略	179
销售代表与客户的接洽方式	179
三、规划销售队伍的结构	180
按地区安排	181
按区域大小安排	181
按区域形状安排	181
按产品类别安排	182
按市场类别安排	182
复合式结构安排	182
【案例】某电工产业四川办事处人员结构	183
四、设计销售队伍的规模	185
确定销售队伍规模的“工作量法”	185
五、设计销售队伍的报酬	186
纯薪金制	186
纯佣金制	186
薪金佣金混合制	187
薪酬设计的实际要点	187
六、招聘和选拔销售代表	187



选择标准的确定与在实际招聘中的把握	188
【讨论】 目前 M&N 公司在实际招聘中确定的标准	189
引荐的实际操作	189
七、销售代表的训练	190
销售代表训练的目标	190
销售代表训练的必要性	191
销售代表的训练方式	191
八、销售代表的激励	192
激励的实际操作	192
九、销售代表的监督	194
制定访问客户的标准	194
有效支配销售时间	195
十、销售代表的评价	196
评价信息的获取	196
正式评价	197
【案例】 成批设备的成功竞标	199
 后记	 203

第一章 区域经理的主要行为

- ▲ 区域经理的行为综述
- ▲ 区域经理的三大行动目标
- ▲ 选择经销商与考察经销商
- ▲ 案例：寻找经销商与进行市场布局



一、区域经理的行为综述



1. 拜访是主要工作方式
2. 扮演好供应商的角色是本职工作
3. 建立良好的“客情关系”
4. 充分熟悉市场
5. 理性地对工作进行反省,抓住一切机会增进销量

拜访是主要工作方式

拜访是不是很重要? 是的,是第一位的,我做区域经理的经验就是不停地拜访,拜访对象包括:经销商、竞争对手、采购主管、设计院、集团客户的采购经理等。

扮演好供应商的角色是本职工作

区域经理站在公司角度是一个供应商,必须完成产品供应的规定动作。

建立良好的“客情关系”

区域经理要建立良好的“客情关系”,首要的一点是要让经销商与客户信任你。信任是对你的相信,通过树立专业形象,协助经销商“专业”地运作市场,可以有效地让客户信任你,这是建立良好“客情关系”的法宝。在树立公司的形象方面,怎样协助经销商去专业化地运作市场,建立一个良好的客

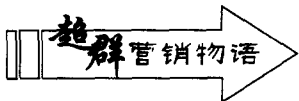
情关系,是日常工作中需要经常做的。而只有充分树立经销商对公司产品的经销信心和对公司的归属感,才能得到他们更好的合作。树立经销商对公司产品的信心和对厂家的归属感,也就是大家经常谈到的对厂家忠诚度的培养,这是区域经理的日常工作。

熟悉市场

充分熟悉市场,才能了解市场的发展趋势,才能预测风险,才能看到市场机会并主动出击,而不是等问题成堆再去解决。区域经理要熟悉市场,熟悉竞争环境,熟悉产品的销售状况,熟悉每一个渠道,在促销、铺货以及与竞争者打竞争战时,我们怎么样去预测攻击点,怎么样找准机会“出击”,是主动出击,而不是选择问题来找你,这也是区域经理的行为准则。

理性地对工作进行反省,抓住一切机会增进销量

理性地反省自己的工作,才能抓住一切机会增进销量。区域经理要不断地反省自己的工作,要抓住所有的机会去增加销量,因为销量是衡量营销工作的记录成果,这是硬指标,是硬道理。



区域经理负有的直接责任是开发和经营区域市场。作为厂家的代表,他们肩负着开拓与维护市场的重任,是厂家与市场之间的关键桥梁。为了实现区域目标,区域经理需要开展大量的协调、沟通、指导、监督、扶持工作;同时,区域经理也是在销售最前沿的冲锋陷阵者,需要不断地开发新的市场、拜访客户、搜集信息、组织促销或在公司的指导下开展其他的营销活动。



二、区域经理的三大行动目标



1. 销售产品, 增加产品销量和提高产品的市场占有率
2. 建立和维护健康的市场体系
3. 提升公司的品牌形象

在本部分中,我们要了解区域经理的主要工作行为,其中最为重要的是与经销商打交道,而首要的是选择经销商,这是我们做其他事情的基础。这里谈一谈与经销商打交道要达到什么目的和如何去选择经销商。这是区域经理采取行动的第一步。

为经销商设计发展目标

区域经理的所有行为都是为了达成三大行动目标,这些目标都要靠经销商来帮你完成,所以选择经销商是非常重要的。我们看一下 M&N 公司的区域市场结构,就可以发现在选择经销商和管理经销商时,就是希望把经销商变成公司的配送中心,这是我和经销商打交道的一个可供选择的目标。

我们来看一看寻找经销商的典型场景:经销商坐在店铺里,不断有厂家来来往往地谈生意。先看产品,再谈政策,通常经销商会提出四个问题:一是产品质量要改进;二是产品价格太高;三是能否赊销;四是广告力度或促销力度有多大。

对于这些,公司有既定政策,其中主要就是赊销问题,也就是铺底的问题。赊销问题是做市场时不可逾越的关口。每个做赊销的企业都面临着这样的悖论:不做赊销,没人愿意经销;做赊销,产品更难销售。

为什么说赊销的产品更难销售呢?因为赊销得来的货与白送的一样,没有压力,大不了以货不对路、产品质量有问题、销售与促销政策力度太小、品