

这是一部全球500强企业经理们的升迁秘笈和征战宝典
如今却成了北美及欧洲中小企业的白领们争夺市场的普及读物

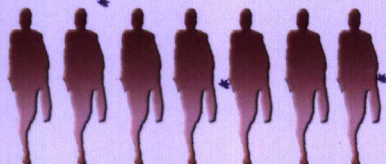
★全球百强企业年度推荐★

THE COMPLETE GUIDE OF A
DISTRICT MANAGER

大区 经理

欧洲共同体企业管理人员内训
北美企业联合会管理人员内训

完全
手册



怎样做一个主宰市场的封疆大吏

罗白特·哈里 著/乔杰 巩凡明 译

东方出版社

策划编辑: 任 和
责任编辑: 韩忠本
装帧设计: 子 健

图书在版编目(CIP)数据

大区经理完全手册 / (美) 罗伯特·哈里 著 乔杰 巩凡明 译; 北京: 东方出版社, 2004.1

ISBN 7 - 5060 - 1761 - X

I.大… II.①哈…②乔…③巩… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 102003 号

大区经理完全手册

(美) 罗伯特·哈里 著
乔杰 巩凡明 译

东方出版社出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京市大运河印刷有限责任公司印刷 新华书店经销

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月北京第 1 次印刷

开本: 787 毫米×1092 毫米 1/16 印张 18.75

字数: 210 千字 印数: 1~10, 000 册

ISBN 7-5060-1761-X 定价: 32.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

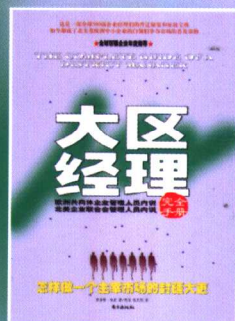
人民东方图书销售中心 电话 (010) 65250021 65289539



罗伯特·哈里

美国“哈里国际营销咨询公司”总裁。该公司专门负责销售管理训练、业务训练及营销策略等项目的培训与咨询顾问工作。哈里同时任教于著名商学院，在MBA及企业高级主管进修课程中教授销售管理。哈里是一位相当受欢迎的老师、顾问、企业家、业务人员、销售经理及公司总裁。

罗伯特·哈里在多年的咨询与培训业务中发现，一家公司的大区经理（或称片区经理、区域经理）是公司成败的关键，他不仅是战略的执行者，更应该是一个战术大师和前线的指挥者与协调者。而大区经理在日常工作中如何面对与突破所面临的困境和挑战在商学院里是根本学不到的。



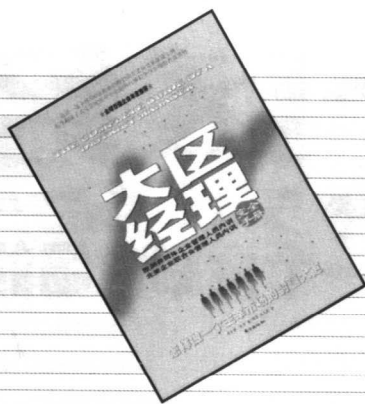
THE
COMPLETE GUIDE
OF A DISTRICT MANAGER

☆☆☆

大区经理
完全手册
怎样做一个主宰市场的封疆大吏



東方出版社



献 辞

☆☆☆☆☆

愿您成为团队的灵魂

愿您成为市场思想家

——通过这本书中的设计，您是可以做到的。

罗伯特·哈里



“封疆大吏”的常用工具

哈佛商学院教授罗伯特·哈里先生创建的“哈里国际营销咨询公司”在两年前还是一家不起眼的“营销培训机构”，并不被中国企业界所熟知，而如今已成为蜚声国际营销界的知名营销咨询公司，被《商业周刊》赞誉为“营销界的西点军校”。“哈里国际营销咨询公司”颇具前瞻性的营销思想和行之有效的培训手段得到了世界500强企业的广泛认同与赞赏。许多企业趋之若鹜地把部门主管和营销经理送往该公司培训。因为，“哈里国际营销咨询公司”最富盛名的培训项目便是对企业“大区经理”（或称区域经理）的培训。

在当今市场环境急速变化的压力下，身为一方诸侯的封疆大吏，必须时时面对更为激烈的竞争与挑战。整个区域的工作，尤其是营销部门的工作是否卓有成效，决定于大区经理注入的力量和远见。正如罗伯特·哈里所说：“我在多年的企业咨询与培训业务中发现，尽管许多企业都有着完美无缺的战略规划和营销计划，但总是达不到预期的目标。而导致这一令人遗憾的结果的根本原因，大多数是在大区经理这一环节上出了问题。大区经理在整个企业链中占据着至关重要的地位，因为他既是战略制定的参与者，又是战略执行的指挥者……”

纵观国内的商业出版物，我们竟然找不到一本关于大区经理的专门论著，我想，这不能不说是我们整个营销界的悲哀。本书正是想要告诉这些主宰市场生杀大权的诸侯们如何面对并突破重重困境与挑战，带领一支拥有自信、竞争力以及高效率的团队，达成并超越你的业绩目标。

本书在总结了知名企业及一流商学院所使用的管理策略、运作模式及应用工具的基础上形成了一套行之有效的管理流程，无论是区域经理、行销人员还是营销总监，乃至其他专业人士都可以使用本书提供的思想和方法。本书堪称真正意义的营销管理常用工具。

——编者

目 录

出版前言：“封疆大吏”的常用工具

第一章 职责、权限、目标、角色

7

大区管理的职能 / 大区经理的职责 / 大区经理的权限 / 做好销售预测,制定销售目标 / 大区经理的角色

第二章 大区经理的十二项修炼

18

第一项修炼:拟订计划 / 第二项修炼:制定决策 / 第三项修炼:解决问题 / 第四项修炼:制定标准 / 第五项修炼:成果管制 / 第六项修炼:绩效考核 / 第七项修炼:团队建设 / 第八项修炼:领导能力 / 第九项修炼:培养部属 / 第十项修炼:主持会议 / 第十一项修炼:沟通表达 / 第十二项修炼:个人管理

第三章 销售管理的流程与模式

26

销售管理的流程与模式 / 基本假设 / 卓有成效的大区经理 / 关键控制点 / 改变中的环境

第四章 首要任务:招聘

35

被忽略的首要任务 / 代价极高的错误 / 策略性职责及议题 / 目标客户、市场及产品 / 客户购买行为 / 其他策略性议题 / 工作说明书 / 候选人轮廓 / 应征者的来源 / 应征者的筛选及征选 / 正式面试 / 第二次面试 / 最后确认 / 经历查核 / 测验 / 决定最后人选、发出任用信函 / 雇用最佳人选

第五章 业绩导向的训练

64

训练的重要性/像海军陆战队一样训练有素/大区经理的训练任务/训练的策略性目标/训练的策略性主题/训练项目查核表/业务训练重点/业务人员训练方式/业务会议训练项目

第六章	业务人员薪资制度	110
业务人员奖励制度的组成要素 / 直接薪资 / 固定底薪与佣金 / 维持底薪与佣金间的最佳比例 / 红利 / 综合式的薪资制度 / 补贴费用 / 额外福利 / 鼓励正面的行动及结果 / 薪资制度的改变 / 个人费用计划		
第七章	销售组织与架构	126
损益平衡点与边际贡献度 / 通路的选择 / 销售组织的架构 / 销售组织的规模与部署 / 划分具有同等业绩潜力的业务辖区 / 时间管理 / 公司业务队伍的目标、策略		
第八章	销售预测与销售计划	146
由下而上的销售预测之优点 / 由下而上的销售预测之可能问题 / 销售预测的形式与流程 / 由上而下的销售预测 / 销售计划		
第九章	销售人员的管理与激励	164
销售人员的管理 / 销售业绩的评价 / 销售人员的行动管理 / 销售人员的激励 / 激励的好处 / 赞美及肯定 / 让他们觉得自己是有用的 / 挑战及成就感 / 授权及自由 / 通过个人成长达到自我实现 / 自尊及社会地位 / 归属感 / 良好的人际互动关系 / 一致、充满斗志且有能力的领导者 / 公平的公司政策及行政作业 / 工作的保障		
第十章	销售团队与人员的绩效评估	191
绩效评估的好处 / 绩效评估的流程 / 第一步：决定出需要评估的项目 / 第二步：发展出对应的衡量指标及绩效标准 / 第三步：规划绩效评分系统 / 第四步：与每位业务人员进行绩效评估面谈 / 销售团队生产力		
第十一章	渠道管理与建设	212
渠道管理概述 / 渠道的效益与风险 / 渠道冲突 / 渠道冲突的类型 / 渠道冲突的主要表现形式 / 产生渠道冲突的原因 / 渠道冲突的管理和解决 / 渠道建设的方法 / 集成战略式渠道建设 / 建设增值渠道		

第十二章 分销渠道的管理与控制 228

分销渠道：概念、结构与类型 / 分销渠道系统的发展 / 中间商与零售商类型 / 分销渠道的设计与选择 / 如何进行有效的控制 / 渠道转型 / 一级批发商推动法 / 零售商推动法

第十三章 渠道管理的创新思维 248

发现渠道机遇 / 消除感情因素带来的偏见 / 潜在机会的标志 / 捕捉机遇

第十四章 微服私访：市场自检 260

初级阶段：积极拓市，不犯低级错误 / 中级阶段：主动维护秩序，提升市场表现 / 合格阶段：具备企划智慧，理性面对市场 / 高级阶段：放眼全局，主动开发增量机会

第十五章 公共关系管理 270

什么是公共关系 / 公共关系的工作程序 / 与顾客的关系 / 与上下游企业的关系 / 企业与供应商的关系 / 企业与经销商的关系 / 企业与新闻界的关系 / 危机公关

第十六章 简明公共关系技巧 279

如何创意和制作一份有效的新闻信札 / 如何有效地发布新闻 / 如何召开新闻发布会和媒体聚会 / 如何举办展览会

第一章

职责、权限、目标、角色

我在多年的企业咨询与培训业务中发现，尽管许多企业都有完美无缺的战略规划和营销计划，但总是达不到预期的目标。而导致这一令人遗憾的结果的根本原因，大多数是在大区经理这一环节上出了问题。





我们要求经理人做事有效能，“效能”在字典上有两个具体的定义：切实地达到目标或产生所要求的绩效，以及创造一个鲜明印象的能力。

杜拉克在《管理：任务、责任和实践》一书中指出，企业的两项基本职能就是市场销售和创新，只有市场销售和创新才产生出经济成果。由此可见销售工作在整个企业中的重要性。而大区经理（或称区域经理）正是领导与实施销售工作的根本。要实现企业预期的经济成果或效益，在企业的整个链接中，大区经理是至关重要的一个环节。他不仅是企业战略的执行者，更应该是一位出色的战术大师。一位合格的大区经理必须首先明确大区管理的职能以及他所扮演的角色和职责。

大区管理的职能

大区经理事实上是一个区域或片区的“总经理”，你要注意发挥管理的四大基本职能。管理的基本职能可以概括为计划、组织、领导和控制。

计划

计划是所有管理职能中最重要的功能之一。切实可行而又富有挑战性的计划是其他工作顺利开展的前提。若计划做得不好，那么，你在接下来的组织、领导、控制等工作中，就会陷于被动。

要制定好销售计划，首先你要了解公司总体战略计划及营销战略计划，因为如果没有战略目标，销售部门的工作也就没有方向或者偏离公司的战略方向。只有知道了目标是什么，才可能对工作做出计划，并率领整个部门沿着正确的方向前进。

作为大区经理，你要清楚地知道：与竞争对手相比，你有哪些优势，竞争对手有哪些优势；你的劣势是什么，竞争对手的劣势是什么；在市场中你有哪些机会，你面临的威胁有哪些？要全面分析企业及其竞争对手的优势、劣势、机会与威胁。企业常见的竞争优势有：

成本优势：本公司的生产制造或其他营运成本，相对于其他企业较

低，就形成成本优势。成本低，公司的产品在定价上较有竞争力，这是一般企业追求的重要竞争优势之一。

品质优势：一般产品或服务都有高、中、低等不同的质量等级，质量好且被消费者认同，这种产品或服务的质量就成为一种优势。消费者可能会愿意多花一些钱来购买这种产品。

品牌优势：这种优势不会是与生俱来的，想要拥有这种优势，通常企业都已投入了很多努力，如广告投入、各项促销活动的推出，以及公益活动的参与；建立一个广受欢迎的品牌，是一件很困难的事，但在建立之后会成为最珍贵的优势。

效率优势：也称生产力优势。生产效率或经营效率越高，相对的成本越低，对竞争自然有好处。通常，企业员工素质高比较拥有效率优势。

规模优势：规模大是指市场规模大，营业额大以及市场占有率大。企业占有率大，并且具有规模经济，就具有了成本优势。如果这家公司的产品并不是那种具有规模经济的产品，市场占有率大，仍然十分有利。通常市场上的第一品牌或大品牌，在销售、促销、铺货上都有很多便利；单单以登广告来说，登一次广告，摊销在每一个产品身上的广告费用就少，这又形成另一项成本优势，也是另一种形式的规模经济。

技术优势：某些企业在市场上竞争，靠的不是成本与质量，而是拥有别人没有的技术，这种技术或许来自外国的授权，或许来自自己的研究开发。有独到的技术，通常表示这家企业可以生产出别人所不能生产的产品，还可能创造一项独门生意，这家公司的技术也可能生产出成本最低或质量最高的产品，从而拥有成本优势和质量优势。

员工优势：员工的素质高低与凝聚力的高低也会影响到企业产品或服务的效率。自觉性高的员工，可减少公司的管理成本；认真负责又能集体合作的员工，可减少浪费，提高效率。

大区经理通过分析，就可以清楚地知道自己公司的优势是什么，如何加强？劣势是什么，如何克服？市场中的机会在哪里，如何抓住？市场中的威胁又是什么，如何避免？

我们常常把效能与效率混为一谈。彼得·杜拉克说，效率是把事情做适当，效能则是做适当的事，我非常欣赏这种解释。就长期而言，有效经理人追求的是，用适当的方法做适当的事。

组织

在当今市场环境急速变化的压力下，企业内组织结构的发展变化将是革命性的。那些成功的调整组织结构的公司将向成功迈进，而那些不能调整的公司将面临失败。组织结构直接影响企业适应环境变化的能力。销售部门的组织结构更是如此。

销售组织结构对企业满足顾客需求的能力有重要的影响。同时，销售组织的设计还影响运营的成本。所以，在影响公司的赢利能力的收入和成本两方面，销售组织结构都具有重要的作用。销售组织设计还影响部门内的人员之间的关系。往往组织的设计对信息沟通考虑不足。正确的销售组织结构不能保证销售的成功；但不正确的销售组织一定会阻碍成功。尽管各种组织是千差万别的，但任何一个运行顺利的组织的结构，都有一定的共同特征。一般组织结构设计应遵循以下原则：

层次原则：从组织的低层向上，每一个层次上的每一个职位都是他上一层的某个职位的下属。

统一指挥：组织中没有一个同时有两个顶头上司。矩阵组织是一个例外，但矩阵组织只在特定的环境下采用。

管理幅度：向一个上级直接汇报的下属人数应该适当地控制。一般而言，主管的直接下属3~8人比较合适。管理幅度的大小应该根据工作的复杂性、主管的能力以及其他因素来确定。

直线与参谋：直线机构完成组织的主要职能，而参谋机构则给直线机构提供支持、建议和服务。这两种职能的分开有利于提高工作效率和保证组织中的工作不陷于文山会海。

专业化：工作的设计应该不重叠。当员工只从事某一项工作时，他会更加熟练和有效率。这样可以提高整个组织的效率。传统的管理理论提出四种工作细分的方法：目标、过程、客户类型和地理位置。

领导

为了保证销售业务的正常运作，你需要对所有的销售员进行领导，指

有的经理认为单靠自己就够了，不必再与别人磋商。他们完全误解了参与过程的功能。这一过程虽然是由经理采取自由的方式来领导，最后的决定权依然属于他。决策并非不可以借着经理人的引导，而由一群人共同制定。这种方式不是在剥夺经理人的影响力，而是在增加他的影响力。

导他们做什么、如何做、为什么做和什么时候做。如果希望销售员的行动取得理想的成效，你要设法让他们建立共识，赋予他们责任心和使命感，销售员也应当确切地知道公司对他们的要求。所以要确保销售员了解公司总体销售目标、他们必须做哪些具体工作和要求他们达到什么标准。知道了工作的原因可使销售人员更有效地依照工作程序 and 标准开展工作。他们若明白了自己行动的目的，就能更加积极地发挥主动性。

在指挥销售员工作时，你要能够领导销售员沿着正确的方向前进，身先士卒，还要有亲和力，以激励销售员做得更好。

控制

为落实计划和完成目标，你要时刻关注销售员和业务的发展动向，并制定各种衡量基准，掌握情报回馈，通过追踪考核来对整体销售业务与人员进行控制。同时，你还应了解计划正在如何进行，并在必要时做一些调整，包括对销售员增加工作压力或进行制止，以防止销售员做出愚蠢或危险的事来等等。

良好的信誉与服务对公司来说至关重要，树立好的公司形象要花很长时间，而毁掉良好形象只需几分钟。因此要认真监视和控制产品及企业销售的整体服务质量。

所以，你要能做到全面了解企业状况、密切注意各项细节、定期评估绩效、判断员工如何表现，并注意重点管理等。

大区经理的职责

大区经理的职能

需求分析、销售预测；

确定辖区销售目标体系和销售配额；

销售计划和销售预算的制定；

销售队伍的组织；

在很多人的心目中，效能代表成功。因此，需要对成功下一定义。如果成功仅限于攀升到组织高峰的少数人，则成功的机会非常有限。许多有效的经理人之所以得不到这种机会，完全是因为金字塔的顶端太狭窄了；当大家争先恐后朝上挤的时候，总有人被挤出来。很多人发现在某些特殊领域中亦可以有所成就，因此就不以谋取高位的方式去追求成功。这种人只要能表现出效能，当然也有资格得到成功的徽章。

销售人员的招募、培训；
确定销售人员的报酬；
销售业绩的评估；
销售人员行动管理；
销售团队的建设。

大区经理的责任

对辖区工作目标的完成负责；
对辖区销售网络建设的合理性、健康性负责；
对确保经销商信誉负责；
对确保货款及时回笼负责；
对销售指标制定和分解的合理性负责；
对给企业造成的影响负责；
对所属下级的纪律行为、工作秩序、整体精神面貌负责；
对销售预算开支的合理支配负责；
对销售工作流程的正确执行负责；
对辖区负责监督检查的规章制度的执行情况负责；
对辖区所掌管的企业秘密的安全负责。

大区经理的权限

对辖区所属员工及各项业务工作的管理权；
向总公司营销副总报告权；
对筛选客户有建议权；
对重大促销活动有现场指挥权；
对直接下级岗位调配的建议权和任用的提名权；
对所属下级的工作有监督检查权；
对所属下级的工作争议有裁决权；
对直接下级有奖惩的建议权；

影响管理既要求工作绩效，又要求给人鲜明的印象。那些深信“绩效”是惟一应该重视的人，可能会对这种说法感到困惑。如果绩效是惟一衡量的基准，确实可以省事不少，可惜它并不是惟一的基准，因此我们必须另外寻找了。

对所属下级的管理水平、业务水平和业绩有考核权；

对限额资金有支配权；

代表企业与政府相关部门和有关社会团体联络的权力；

一定范围内的客诉赔偿权；

一定范围内的经销商授信额度权；

退货处理权；

一定范围内的销货诉让权。

做好销售预测，制定销售目标

根据分析的结果，你就可以制定详细可行的销售预测和具体的销售目标。不过，制定目标时要注意有目的、实施计划、资源配置、日程表等，总之要具体、可衡量、切合实际以便可以按时完成。

制定部门的目标体系：要实现远景目标就必须制定部门的目标体系，每一个目标都顺利地实现了，销售目标也就实现了。

制定具体的行动计划：所有的销售方案，都要做出具体的行动计划，并定期加以检查。

大区经理的角色

人际关系方面的角色

“头”的角色

这是大区经理所担任的最基本的、最简单的角色。经理由于其正式权威，是一个部门的象征，必须履行许多这类性质的职责。这些职责中有些是例行公事，有些带有鼓舞人心的性质，但全都涉及人际关系的活动，而没有一项涉及重大的信息处理或决策。在某些情况下，大区经理参与是公司制度所要求的，如签署部门的文件；在另一些情况下，经理的参与则是一种社会的需要，如主持某些事务或仪式。



有许多会计知识渊博的人不能成功地做一位会计经理；有许多卓越的艺术家不能成功地做一位画廊经理。而最常出现的，则是优秀的推销员不能成功地扮演优秀销售经理的角色。