

经销商规范化运营实操第一课



金牌经销商 规范化管理

全程操作指导手册

王美玉◎主编



普适性：普遍适合各行业的各级经销商

实用性：紧密结合现代经销商日常管理工作实际

规范性：为经销商提供权威、规范的工作方案

指导性：可操作性极强，经销商可即查即用



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

经销商规范化运营实操第一课



金牌经销商 规范化管理 全程操作指导手册



王美玉◎主编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

金牌经销商规范化管理全程操作指导手册 / 王美玉主编.

北京: 中国经济出版社, 2015. 6

ISBN 978 - 7 - 5136 - 3732 - 9

I. ①金… II. ①王… III. ①经销—商业管理—手册 IV. ①F713. 3 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 034006 号

责任编辑 黄 静 李亚婷

责任审读 贺 静

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京科信印刷有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 16

字 数 220 千字

版 次 2015 年 6 月第 1 版

印 次 2015 年 6 月第 1 次

定 价 45.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390) 服务热线: 010 - 88386794

目 录



规范化运营概述 / 1

品牌经营需要规范化管理 / 3

逐步提高规范化运作程度 / 4

全程督导 / 7

从思想规范化开始 / 8

规范化管理的素质要求 / 10

规范化运行的专业化要求 / 12

规范化运营的任务 / 13



规范化运营规范 / 17

经销商规范化转型期内部管理规范 / 19

出勤考核管理工作规范 / 20

员工值班管理工作规范 / 21

员工调、代班管理工作规范 / 22

员工外出管理规范 / 22

顾客投诉处理规范 / 23

顾客门店内投诉处理规范 / 24

顾客电话投诉处理规范 / 25

顾客资料管理规范 / 26
员工日常管理规范 / 28
员工工作手册编制规范 / 29
员工培训工作操作规范 / 29
激励管理体系制定规范 / 31
员工业绩评定体系制定规范 / 33
督导工作体系设定规范 / 34
营业目标划分规范 / 35
营业目标制定规范 / 35
区域目标制定规范 / 36
门店目标制定规范 / 37
销售目标监控规范 / 37
门店陈列商品督导规范 / 38
有奖促销规范 / 38
路演促销策划规范 / 39
路演促销实施规范 / 41
促销评估规范 / 42
二批商选择及管理规范 / 43
新产品上市推广规范 / 44
公用钥匙使用规范 / 45
门店制服管理规范 / 45
文具用品管理规范 / 46
传真机及复印机使用规范 / 47
公文处理规范 / 48
驾驶人员管理规范 / 50
公务车管理规范 / 50
客户赠品管理规范 / 51
员工工作移交规范 / 52

员工离职事宜处理规范 / 53
会议管理工作规范 / 54
大客户管理工作规范 / 54
大客户资料管理规范 / 56
大客户联络和拜访工作规范 / 57
大客户资料搜集规范 / 58
大客户的识别与选择规范 / 62
大客户抱怨及投诉处理规范 / 63
大客户服务制定规范 / 64
大客户定期拜访工作规范 / 65
公司职能部门权责分配及考核标准规范 / 66



终端经营管理工作规范 / 71

终端市场拓展工作规范 / 73
终端开店形式 / 74
区域市场细分拓展规范 / 76
终端店业务开展规范 / 77
终端店营销工作开展规范 / 78
面对面顾问式销售规范 / 79
终端店营业前准备工作检查规范 / 80
终端店导购工作规范 / 80
服务人员礼仪规范 / 81
日常工作监管工作规范 / 82
门店督导工作规范 / 83
门店绩效督导工作规范 / 84
理货工作规范 / 84
理货人员管理规范 / 85

- 导购人员聘用工作规范 / 86
- 导购员离职与续聘工作规范 / 87
- 导购人员绩效管理工作规范 / 87
- 销售点广告宣传实施规范 / 88
- 销售点广告策划工作规范 / 90
- 门店形象督导排查规范 / 91
- 商品物流工作督导规范 / 93
- 商品订货工作规范 / 94
- 商品日常管理工作规范 / 95
- 对客服务督导工作规范 / 97
- 对客服务礼仪培训规范 / 98
- 门店人员日常行为规范 / 99
- 对客日常服务工作规范 / 100
- 终端现场指导工作规范 / 101
- 销售工作督导规范 / 102
- 促销工作开展规范 / 103
- 销售目标督导工作规范 / 104



科学订货规范 / 107

- 实行订货制 / 109
- 零售就是做库存 / 110
- 订货量计算规范 / 111
- 科学订货工作规范 / 111
- 单店订货工作规范 / 112
- 终端店调研应遵循的原则 / 113
- 终端调研做什么 / 115
- 终端调研的种类 / 117

终端调研的步骤 / 118

终端调研的方法 / 122



五 规范化运营管理制度模板 / 131

门店形象异常处理制度 / 133

门店形象督导制度 / 135

门店形象评比制度 / 137

门店商品订购配送制度 / 140

门店商品管理制度 / 143

门店商品盘点制度 / 146

门店售后服务管理制度 / 149

门店VIP顾客管理制度 / 152

门店顾客投诉管理制度 / 155

门店人员福利制度 / 158

门店人员成长规划制度 / 160

门店培训制度 / 164

门店销售分享制度 / 167

门店促销管理制度 / 169

门店销售气氛管理制度 / 172

门店目标管理制度 / 174

区域目标管理制度 / 177

门店激励制度 / 179

员工值班管理办法 / 182

出差管理办法 / 184

人员培训管理办法 / 187

公司档案管理制度 / 191

办公室管理制度 / 194



工作实用表格举例 / 197

- 门店形象督察现场记录表 / 199
- 门店形象督导对照表 / 200
- 门店形象现场指导记录表 / 204
- 门店形象整改通知单 / 204
- 门店形象维护/维修申请表 / 205
- 门店商品督察表 / 206
- 门店商品现场指导记录表 / 210
- 门店商品问题改善表 / 210
- 门店商品力改善跟进表 / 211
- 门店服务督察表 / 212
- 门店服务现场指导记录表 / 215
- 门店服务问题改善表 / 216
- 门店服务力改善跟进表 / 216
- 门店人员督察表 / 217
- 门店人员现场指导记录表 / 219
- 门店人员问题改善表 / 221
- 门店人员改善跟进表 / 221
- 促销核查表 / 222
- 促销总结表 / 223
- 门店销售督察表 / 224
- 门店销售现场指导记录表 / 228
- 门店销售问题改善表 / 229
- 门店销售改善成效表 / 230
- 门店日目标管控表 / 231
- 门店月度销售进度管控表 / 232
- 门店营业员月度进度管控表 / 232

督导日目标管控表 / 233
区域月度销售进度管控表 / 233
门店绩效考核表 / 234
门店目标督察表 / 235
门店目标现场改善表 / 236
门店目标改善跟进表 / 237
顾客投诉记录表 / 237
客户调查表 / 238
客户巡访计划表 / 239
客户购买行为记录表 / 239
客户信息资料表 / 240
客户订货单 / 241
大客户部业务人员工作日报表 / 242
销售费用分析表 / 242
各项销售费用分配表 / 243

后 记 / 245



规范化运营概述

品牌经营需要规范化管理

1. 非规范化管理的现状局限

(1) 规模小，实力弱

非规范化门店就是所谓的“夫妻店”，一般在批发市场的档口，它的缺点是随意性强，规模小，实力比较弱。

(2) 各自为政，冲突不断

无论与同行的经销商，还是与总部、零售商之间的合作，多数经销商经营的系统化程度不高，规范化程度不高，任何事情都要亲自做，最终属于“瞎忙”。

(3) 经营素质差，市场运作能力不足

“夫妻店”基本是靠感觉来做的，不存在管理和市场运作的问题，也没有外来智力的参与和支持，事无巨细，全部由自己来运作。

随着市场的发展，厂家在不断提升自己的市场开发能力和掌控水平，经营理念也在不断提升，那些靠原始状态经营的散户将逐渐被淘汰。

2. 规范化运作的好处

(1) 提高竞争力

竞争力来源于团队的力量，规范化的一个重要特征就是集众拳于一力，将使竞争力和执行力大大提升，也能加快经销商的发展。

(2) 提高盈利能力

规范化的主要目的之一就是提高盈利能力，壮大自己的实力。规范化的盈利能力主要体现在两个方面。首先，由于分工合作，使职能部门的各个工作环节更专业、更精深，尤其市场拓展能力及店面终端管理能力等，都将快速专业化发展。其次，办公场所规范体面后，加盟商也会纷至沓来，市场拓展的效率将大大提高。

(3) 厂商共赢，迅速做大

规范化运营是在品牌发展到一定程度时市场发展的产物。强势品牌需要专业化的经销商做支撑。品牌总部每年的销售额在递增，品牌的美誉度在上升，市场份额在上升，经销商市场份额也随即上升，此时，管理水平也将打破原来的状态而必然提高规范化水平，规范化运营将成为经销商和品牌发展的良好支撑。

逐步提高规范化运作程度

1. 建立高效的组织架构及管理体制

谈到管理，组织架构的建立要先行。组织架构的模式是根据所处的市场环境和企业规模而设定的，以简单实用为原则。

一般的组织架构是：上面是总经理，下面是部门经理，再下面为基层员工，形成了一个简单的三层金字塔管理架构。规范化程度高、运作成熟的组织架构一般包括总经理、副总经理，下面设有市场管理部、商品部、财务部、仓储部、物流部等，每个部门下设有若干岗位。

对于如何设定组织架构，可以依照自身的发展情况和规模，根据上面的架构模式，进行合理的合并和重新组合。

如果公司规模小，可以没有第三层。根据规范化的发展阶段可以不断调整组织架构。岗位和岗位之间可以重叠，小公司最大的特征就是一人多岗、一人多能。部门之间也可以重叠。

组织架构是公司运作的灵魂，有了它，各项工作才能系统化，分工合作才有了依据。规范化运作组织架构如图 1-1 所示。

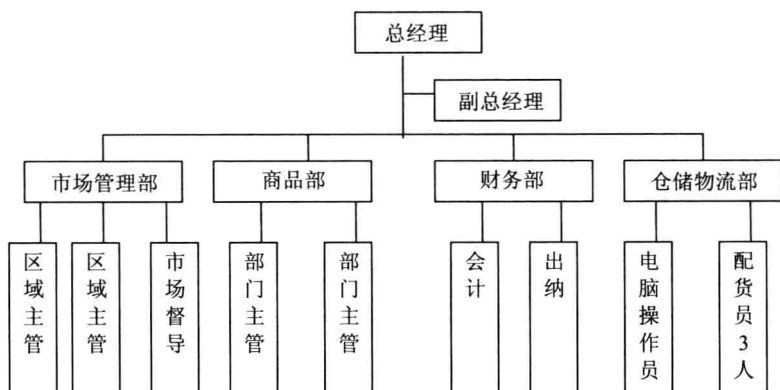


图 1-1 规范化运作组织架构图

2. 建立各项管理制度

组织架构及工作人员到位后，接下来的工作就是建立管理制度。管理制度是工作人员的行为准则。目前的管理制度包括办公制度、商品管理制度、财务制度、物流制度、人事制度及员工管理制度等。

规章制度哪怕只有三句话也最好贴到墙上去，并保证执行。制度假如执行不了，就等于告诉员工一个信号，这个制度是贴给别人看的，不是用来做的，所以说建立各项管理制度，一要实用，二要保证执行。

3. 制订科学的经营计划

经销商规范化组织架构及管理制度建立以后，还要有相应的经营计

划，预则立，不预则废。

(1) 了解公司存在的价值

分公司存在的价值就是和总部进行对接，要向总部学习，和总部保持高度统一。

(2) “恭自省”，清楚了解并分析公司的优缺点

对分公司的优点和缺点要进行分析，知己知彼才能百战百胜。

(3) “观外情”，了解公司的外部环境

竞争对手是最好的老师，要把分公司搞好，首先要去看看竞争对手是怎么做的，再看看同行是怎么做的，有了同行和竞争对手，就有了好老师，所以对外情要进行详细的观察和研究。

(4) 制订一个清楚的目标及方针，并进行量化

要制订清楚的目标和方向，而且要进行量化，要围绕目标和计划来做事。

(5) 明确目标之后寻找可行的执行方案

确定目标以后要制订可行的执行方案。很多人目标很多，但是经常实现不了，经常更换。因此，一个成功的经销商是要有行动的，光有想法是不行的。

(6) 彻底执行方案

对执行方案进行贯彻，最终要靠动作来实现。很多人动作化程度比较低，会想但不会动，到最后所有的想法都付诸东流。

(7) 检查成果并改进

要检查、反馈成果并改进。我们的每一个想法、每一个计划，执行以后都要进行检查。

4. 勇于创新，提高管理水平

创新是建立在基础工作做得扎实到位的情况下进行的。要想创新，首先要从模仿开始，看看别人是怎么做的，把别人的优点都模仿到位了再去进行创新。

5. 充分发挥总部优势

经销商如果与总部的关系搞好了，一定可以得到更多的资源；如果跟总部关系搞不好，就可能会遇到一些障碍。

全程督导

全程督导是经销商管理工作的重要内容，除了督导公司内部的诸如市场、物流、仓储、销售等部门，最重要的是，对下属销售店、直营店、加盟店等终端店进行实时监控与督导。要加强督导管理，它是品牌形象，是品牌运营的关键内容，是规范化管理的重要目标。品牌总部的政策及智力支持要快捷地传递到终端店。

为不断加强管理，提高工作人员素质，快速传递品牌的各种理念，唯一的方法就是培训。督导员首先是优秀的培训师，任务之一就是将相关课题培训贯彻到终端店的每个员工。督导员要通过激励的手段使员工各尽其责，让终端店的产品和服务质量得到保证。

督导员岗位职责与素质要求，如表 1-1 所示。

表 1-1 督导员岗位职责与素质要求

项目	规范内容
岗位职责	(1) 监督终端店内员工工作情绪、工作考核、薪资考核 (2) 监督终端店人力资源工作 (3) 监督终端店执行新产品推出情况 (4) 负责终端店员工福利和薪资行政工作，包括向公司报告 (5) 举行终端店店长会议、导购员调查和沟通座谈会 (6) 监督市场性行销活动及促销活动 (7) 确认、复核终端店内递交的各项报表的准确性 (8) 监督指导终端店的销售 (9) 监督公司政策在终端店的执行情况 (10) 协助做好终端店固定设施配备工作 (11) 完成上级交给的各项调查工作 (12) 编制市场调研报告，确定调研项目