

★营销实战手册系列★

市场督导 实战手册

郭汉尧 著



督导不是**导购**，但要比导购更会卖；督导不是**店长**，但要比店长更会管；
督导不是**培训师**，但要比培训师更会教；督导不是**销售总监**，但要比销售总监更懂市场。
帮督导解读终端管理关键，打造职业**核心竞争力**！

★营销实战手册系列★

市场督导 实战手册

中国铁道出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

市场督导实战手册/郭汉尧著. —北京:

中国铁道出版社, 2011. 1

ISBN 978-7-113-12318-5

I. ①市… II. ①郭… III. ①企业管理—手册

IV. ①F270—62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 245812 号

书 名: 市场督导实战手册

作 者: 郭汉尧

责任编辑: 张艳霞 电话: 010-51873457

封面设计: 大象工作室

责任校对: 张玉华

责任印制: 李 佳

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市宣武区右安门西街 8 号)

网 址: <http://www.tdpress.com>

印 刷: 三河市华业印装厂

版 次: 2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 700 mm×1 000 mm 1/16 印张: 14 字数: 190 千

书 号: ISBN 978-7-113-12318-5

定 价: 28.80 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社读者服务部调换。

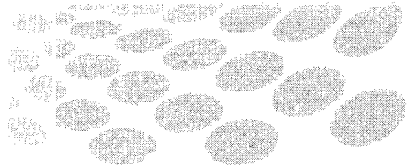
打造亿万营销业绩实战手册系列

改革开放 30 多年来，中国的市场环境变得越来越复杂，企业竞争的本质也随之改变。对于很多企业而言，如果坚持原有的经验和理念，很有可能会使自己打造亿万营销业绩的目标变成“一场空”。因为当你的企业深陷价格战的恶性竞争中，虽然销售额和销售量勉强能够有所增长，但是利润率却每况愈下。面对此种困境，我们必须学会透过现象认识本质，认清企业陷入困境的根源，在对市场现状进行深入了解的基础上审视自身的战略方案，判断企业发展战略的适用性，并进行有效的战略转型。

然而，很多企业所固有的惯性思维容易对企业的发展形成桎梏，阻碍企业进一步达成亿万业绩。纵观整个中国市场，能够紧跟时代步伐，时刻认识到当今时代的市场特征，并制定超越常规的实战方略的企业少之又少。为什么会这样呢？我认为，是因为他们并没有认识到当今中国的市场特征，才会“一着不慎，满盘皆输”。

目前，中国市场已经全面进入买方时代，行业集中度低，市场分散而且复杂，呈现出多元化和多层次的特点，并且在今后一段时间内一直处于转型动荡期中。在这样的市场条件下，企业能不能获得成功，赢得梦寐以求的亿万营销业绩，决定成败的关键因素是人。能否找到优秀的人才加盟你的公司，将决定你企业的生死存亡。找到什么样的优秀人才加盟你的公司，将决定企业能走多远。下面从四个方面谈谈在赢得亿万营销业绩中至关重要的人才标准。

首先，从营销的角度看，营销总监在整个企业市场发展的过程中占据着最为关键的地位。准确快速了解市场信息，掌握行业市场动态；创建渠道、大力发展终端市场；提高产品知名度；引导并满足市场需求等，都是营销总监的职责范围。营销总监的能力高低，直接影响着企业



市场督导实战手册

的发展战略、高速良性的可持续发展能否顺利实现。可以说，每一家成功的企业背后，都有一位优秀的营销总监。

其次，从市场的角度看，区域经理在整个企业市场布局中占据着至关重要的地位，其不仅肩负开发和经营区域市场的重任，还是连接企业与市场的关键桥梁。许多企业都有着似乎完美无缺的战略规划和营销计划，但每到执行层面后，总是会发现预期的目标远不可及，大多数问题都是发生在区域经理这一环节上。

再其次，市场督导就是市场终端的监督和指导者，其主要工作是为了管理和把控市场终端的正常运营，将公司的政策和意图更好地传达到终端，以使终端店铺能够更好地、更顺畅地运营起来。可以说，督导是企业终端市场的一个最重要的管理者，他的地位高于终端，同时又和终端一起负责渠道最后一环的管理任务，并对终端的市场运作起到一定的监督和指导作用。

最后，企业如果想要打造亿万营销业绩，懂得渠道客户的开发和管理是重中之重。要知道，渠道之于销售，如血管之于人体。产品要快速、高效、优质、优价地到达终端，渠道的选择和管理已经成为企业无法回避的关键问题。从某种程度上讲，渠道客户决定企业的未来和走向，更决定着企业的成败。对于很多企业而言，渠道客户是企业达成亿万营销业绩的最主要手段。所以，任何一家企业要想扩充市场，赢得亿万营销业绩，就必须懂得渠道客户开发和管理的实用技巧。

总之，实现企业高速良性的可持续发展，打造梦寐以求的亿万营销业绩，首要任务就是在上述关键环节上找到合适的人才。要知道，是这些关键人才背负着为企业创造价值，推动企业发展的重任。鉴于此，我们从多年市场实战经验和企业咨询经历出发，策划并写作了系列丛书：《营销总监实战手册》《区域经理实战手册》《渠道客户开发与管理实战手册》和《市场督导实战手册》，希望对广大企业有所帮助和启迪。这四本书内容联系密切；既能高屋建瓴，对一些理论和观念问题进行条缕分析，又能从市场实战的角度，给出一些切实可用的技巧和方法，实为一套不可多得的实用型丛书。

「职能篇」

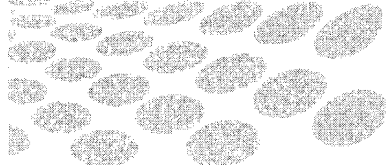
ZHI NENG PIAN

第一章 | 定位决定地位——督导在企业中的角色定位

督导究竟是干什么的	003
成为督导的基本条件	010
督导与店长的区别	015
督导在企业和工作中的定位	017

第二章 | 素质决定品质——督导需要具备的基本素质

外在形象是内在素质的直接反映	023
督导的职业素养要求	026
无处不在的职业规则	033



市场督导实战手册

第三章 | 责任胜于能力——督导的基本工作职责

店铺运营的保障者 038

店铺规范的执行者 041

店铺人员的教练员 043

第四章 | 规范来自流程——督导的基本工作流程

形象督导的工作流程 051

商品督导的工作流程 055

服务督导的工作流程 056

目标督导的工作流程 058

人员督导的工作流程 059

销售督导的工作流程 061

第五章 | 能力塑造成功——督导必须具备的能力

管理能力 063

沟通能力 066

培训能力 075

团队协作能力 081

执行能力 083

「管理篇」
GUAN LI PIAN

第六章 | 让人才发挥最大的核心效用——人员管理

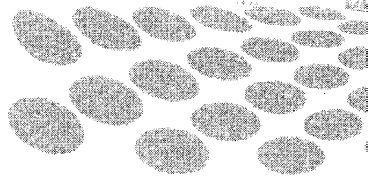
督导在人才选拔工作中的职责 089

人员培训与考评 099

督导对人才选拔工作的评估 109

激励让员工动起来 112

既来之则安之的留人策略 122



目 录

第七章 | 督导你的一盘货——商品管理

让店铺商品信息有序流通	127
将视觉营销进行到底	136
加强货品的库存控制	143
让货品烂熟于胸	146

第八章 | 督导执行在终端——店铺管理

不同营业周期的工作重点	151
巡店注意事项与工作重点	153
不同类型顾客的维系与处理	157

第九章 | 防患于未然——安全管理

督导的安全意识	163
督导对突发安全事件的处理	166
安全管理的四个阶段	170

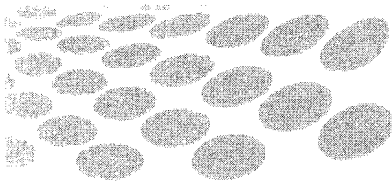
「提升篇」 TI SHENG PIAN

第十章 | 提升从基本素质开始

沟通无极限，效率提升无极限	177
职业规划改变督导一生	182

第十一章 | 时间管理是提升效率的良方

时间管理是走向成功的开始	185
当前的督导效率现状	187
不当的时间观念	189
几个实用的时间管理技巧	192
对时间进行分析	198

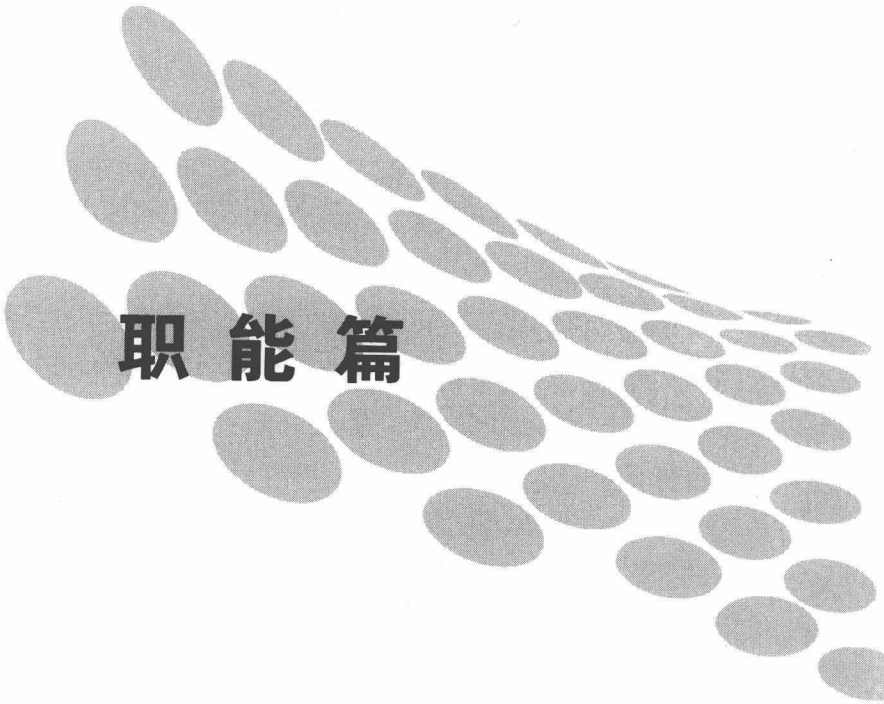


市场督导实战手册

第十二章 | 建立督导的黄金人脉

善待下属就是善待自己的工作 204

改善督导人际关系的几个要诀 210



职 能 篇

第一章

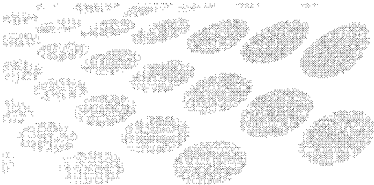
定位决定地位

——督导在企业中的角色定位

督导是干什么的？它在企业中扮演着什么样的角色？起着什么样的作用？处于什么样的地位？这是我们在进行督导工作之前需要了解的问题。身在职场，只有明确了自己工作的目的和自己所处的位置，才能树立更明确的工作目标，更好地为企业工作。而作为企业终端一个最重要的基层管理者，督导自然要先弄清楚自己的职位职能，才能更好地开展工作。正所谓定位决定地位，也只有明确自己的定位之后，才能在企业中迅速奠定自己的位置。

督导究竟是干什么的

在我们的企业终端店铺中，稍微正规一些的、发展到一定规模的企业都会在终端环节设置一个督导的特殊职位。说它特殊，是因为它既不同于店长的地位，但是又和店长一起在负责着一些终端店铺的管理任务，并对店长的工作起到一定的监督和指导作用。所以，从这个意义上来说，督导的概念应该按照其本身具有的含义，即“监督与指导”这个角度来进行理解。当然，在很多情况下督导并非是只有设在终端的，对



市场督导实战手册

于生产企业来说，督导就是对制造产品的员工进行监督、指导和管理的人；本书中所指的是对于企业终端而言的狭义的概念。所以，这里的督导则是指对提供服务的员工以及终端店铺的运营活动进行监督、指导和管理的人。那么具体来说，督导在企业终端究竟是做什么的并且其在终端运营过程中究竟起着怎样的一种作用呢？

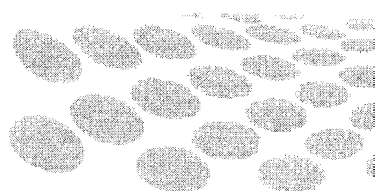
督导是联系上下级工作的纽带

对于一个企业来说，督导的工作就是为了承接上下级工作的需要而设立，是为了监督下级工作，向上级汇报下级的工作而设。但实际上，督导的更主要的工作是为了管理和把控市场与终端的正常运营，是作为市场和终端的掌舵者而存在的，更多是为了将上级的政策和意图更好地传达到终端，以使终端店铺能够更好地、更顺畅地运营起来。而从更广泛意义上来说，督导还要对加盟店、客户及员工尽义务，所以具有一种承上启下的地位。

比如，对于终端的员工而言，督导代表着上级管理者、权力、指令、纪律、休假时间、提高收入及晋升等。而对加盟店或督导的上级而言，督导是他们与员工和具体工作之间的纽带，代表着生产力、成本、人工效率、质量管理、客户服务等；同时还代表着手下员工的需要和要求。就是说，一旦员工有什么需求的话，是需要通过店长然后向督导传达的，在一定范围内督导有决定取舍和向上反馈的权利与义务。而对顾客而言，督导所负责的终端的产品和员工则代表着整个企业。所以在很大程度上督导对终端的产品质量与员工的服务水平也要负一定的责任。

督导负有不可推卸的三方义务

对于一个督导来说，由于其本身职位的问题，也就决定了它本身所要承担的义务，而这些义务同时又是不可推卸的，需要督导人员去切实履行的。具体来说，督导所负的义务主要包括三个方面。



定位决定地位——督导在企业中的角色定位

1. 对经销商的义务

既然是终端督导，其所要负的主要义务自然是对经销商的义务。

(1) 做好本职工作。对于督导个人而言，这份工作首先是由代理商或者上级企业赋予的，一旦赋予其身，则经销商的生死存亡都与其有不可分割的关系。另外，督导之所以被如此安排，最终目的都是为了代理商及企业利益的获得。督导工作完成的好坏将直接影响到他们的利益的获得与否。从这一点来说，做好本职工作是督导对经销商应当担当的最基本也是最主要的义务之一。

(2) 高效完成代理商或上级企业所授予的工作。督导本身的工作是为了更好地联系和传达上下级之间的信息，为了下级更好地完成上级交代的工作。所以，当代理商或者企业交代一件工作下来的时候，对于督导来说，最大的目标就是如何让经销商完成代理商下达的任务指标，使其尽快产生效果和效益。

(3) 将基层员工和客户的要求传达给代理商或者上级企业。由于与员工和客户的日常接触比较频繁，督导还有义务把员工、客户的要求汇报给代理商或者上级企业，以便让上级领导或者部门根据一线人员实际遇到的问题进行相应的调整或者改变，以更好地适应市场的要求。

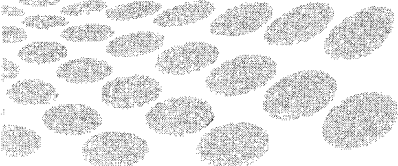
2. 对客户的义务

对督导来说，下属的每一个经销商都是他的客户，每一个新加入的品牌伙伴都是他的客户。既然是客户，督导就同样负有对其进行指导和协助的义务，具体包括：

- ① 新店开业的全程协助；
- ② 日常营运管理的协助（人、货、场等）；
- ③ 经销商日常培训工作的协助。

3. 对员工的引导、管理、激励义务

对于督导来说，每一个加盟店的员工就是他的员工，甚至包括店长也在他的领导之下。所以督导不仅有协助店长管理店铺的义务，还要帮助店长一起对员工进行管理和引导。每一名员工的技能的提升、业务技



市场督导实战手册

巧的培训、激情的带动无不与督导有密切的联系。是否能为员工创造一种使他们感到自己被接纳、被认同，具有公平性、归属感的开诚布公的工作氛围，这是一名优秀的督导必须做到的。如果一味地以高压、严格的管理手段来达到管理员工的目的，对于现在已经发展到 21 世纪的企业来说，显然已经不能适应和有效。创造一种能使他们心甘情愿为企业付出的工作氛围才是激发员工激情和动力的根本。而这不仅是义务，也是督导自身工作的需要。

不可或缺的督导

根据对市场的一项调查，消费者在到达终端前就计划好购买何种产品的仅占 30%，而 70% 的消费者是在销售终端临时决定购买何种产品以及购买的数量的。而且，在已有购买计划的消费者中，又有 13.4% 会因某种因素的变化更改原来的购买计划。因此，作为致力于终端销售的企业来说，不仅要注重对终端的建设与维护，更要经常性地地进行市场督导工作。

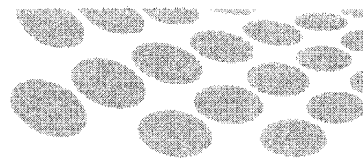
由此可见，督导在整个营销工作中是非常重要和必不可少的。然而，有些中小企业却仅仅为了节省费用，没有建立督导机制。而一些企业即使是设立了督导岗位，也往往形同虚设，一直做着临时救场的工作，即感觉某个市场有问题了，就赶紧派人奔赴那个市场去督导，而没有把督导行为转变为一项长期的制度而有计划、有步骤地进行。

督导工作是对终端结果的检查，是协助店长发现问题、解决问题的有力补充，也是配合店长共同实现对终端的业绩负责的重要角色。

要正确开展督导工作，在工作中要把握以下具体环节。

1. 信息收集

收集主要竞争对手或者一些大型企业在当地所覆盖的终端同行店或卖场的信息；了解同类产品特点及其竞争优势；了解最畅销同类品的畅销原因；了解自身产代理商、经销商的覆盖能力及覆盖同行店的销售数据；了解行业人士对终端同行店的评价和口碑，了解行业内的相关统计



定位决定地位——督导在企业中的角色定位

资料；对终端同行店的实地了解，包括面积、导购员人数、地理位置、消费者人流量估算、周围社区状况及消费水平了解等。而要做到这些，则需要企业不断强化市场的督导机制，从而获取更真实、丰富的市场信息。

2. 展开帮促活动

一般一个企业都有多个产品，并且不断地有新产品推向市场，而促销员很难同时接受企业产品知识的培训，同时由于促销员岗位人员的流动性较大，这就需要督导经常性地开展特别指导，帮助促销员更好地推广产品。在人手紧张时，甚至还需要督导顶替促销员上岗。

3. 对终端同行店运作情况进行检查（包括硬终端与软终端检查）

硬终端检查主要指产品检查与宣传品检查；软终端检查包括进门观察、导购员导向测试、产品知识测试、宣传资料检查、导购员随机询问与表露身份后的详细询查等。

4. 严守督导标准

（1）经常自我反省，检视一下在管辖范围内的人、时、地、物有没有浪费资源或无效运用的状况。

（2）不要在下属面前抱怨工作，数落上司及公司的不对。

（3）接受上司交代任务时，在没有尝试执行之前，绝不说“不可能”、“办不到”。

（4）每天找出一件需要突破、创新的事物，并动脑筋想一想，有无改善创新的方法。

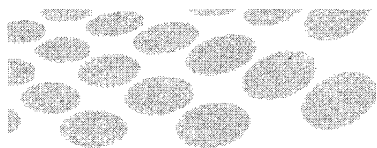
（5）当工作未能顺利完成时，对上司要能一肩承担所有责任，不在上司面前数落下属的不是。

（6）做任何事物以前，先花些时间思考一下目标与方向是否正确。

（7）找出在个人管理范畴内有哪些原理与原则是不可违背的。

（8）除非特殊状况，只对下一级的直属下属交代事项，而不跨级指挥。

（9）除非事先已协调有共识或遇紧急状况，否则不指挥其他平行单



市场督导实战手册

位的员工。

(10) 接受上级跨级指挥时，必定要及时回报直属上司，让其了解状况。

(11) 交办员工工作或任务分配时，多花点时间与之沟通，了解他对工作的想法同时让他了解工作的重要性与意义，想办法唤起他内心执行的意愿。

(12) 交代下属工作时，尽量思考如何给予他更多的空间发挥。

(13) 下达指示时，着重要求目标的完成，对过程不要太过限制。

(14) 做事以前一定要先想一想，做好应有的计划，绝不贸然行事。

(15) 在计划阶段要多参考别人的意见，借用别人的经验与智慧，做好必要的协调工作，绝不可以闭门造车。

(16) 工作之前一定要先明确地订立目标或确认目标，把握正确的方向。

(17) 做计划时要从人、事、时、物、地各方面来收集相关事实、信息、详细分析研判，作为计划的参考。

(18) 不单凭直觉判断事情，凡事要以科学的精神实事求是。

(19) 要尽力让下属了解状况，与大家信息共享，不要存在“反正叫你去做就对了”的观念。

(20) 在工作计划阶段，就要先想好可能的状况，事先拟订对应措施。

(21) 当提出问题时，一定要能明确指出其“目标”、“现状”以及差距所带来的影响。

(22) 解决问题时，一定要客观地找出原因，不可凭主观的直觉来判断。

(23) 每天发现一项需要改善的事项，并思考应该如何做会更好。

(24) 在下属进行工作的时候，从旁予以观察，当有偏差时给予必要的指导纠正。

(25) 鼓励员工培养观察力，提出问题，并引导出具体的建设性