

有效地管理区域市场

内容结构：

关于区域主管
销售队伍建设
渠道管理
客户管理
销售过程管理
销售结果管理
渠道管理案例：佳都国际集团（PCI）渠道定义

学习要点：

区域主管的职责
销售队伍建设的内容
渠道的设计和管理
开发新客户的方法
管理客户的方法
以“销售日报表”为核心的销售管理工具
专业检讨体系的建立

学习目的：

- 1、让区域主管进行自我定位
 - 2、学习如何建立一支过硬的团队
 - 3、掌握渠道设计的方法
 - 4、掌握管理渠道冲突和窜货的方法
 - 5、学习渠道激励的方法和技巧
- 掌握销售过程管理的内容和方法
学习如何建立专业的检讨体系

第一部分 关于区域主管

市场往往由若干“区域市场”共同组成，市场的开发和经营通常通过“区域分支机构”来进行。区域分支机构是指从属于厂家的分公司、经营部、地区销售部、办事处等各级职能部门，厂家通过区域分支机构经营（或协助经销商经营）当地市场，本书将这些分支机构的负责人统称为“区域主管”。

对于区域市场的开发和经营，区域主管负有直接责任。他们肩负着开拓市场的重任，是厂家与市场之

间的桥梁。为了实现区域目标，他们需要开展大量的协调、沟通、指导、监督、扶持工作；同时，区域主管也是在销售一线冲锋陷阵的人，需要不断地开拓市场、拜访客户、搜集信息、组织促销或开展其他类型的营销活动。

区域主管角色

区域市场的开发、经营对区域主管提出了较高的要求。从某种意义上讲，区域主管需要扮演区域市场策划者、区域权威、区域领袖、教练员、市场信息的接受者和发布者等多重角色。此外，在把握好自身角色的基础上，区域主管还需要科学、合理地安排工作时间。

1) 区域主管职能

区域主管是厂家在当地的全权代表，全面负责当地市场的开发和经营，并对区域销售目标负主要责任。

区域主管向销售经理（厂家销售部负责人）汇报工作并受其领导，在指导和管理区域内销售工作的同时，还需要协助市场部做好区域市场的调研、宣传、促销等活动，其主要职能如下：

- 分解落实本地区销售目标，费用预算和货款回笼计划；
- 负责区域内销售目标的完成及货款回笼；
- 选择、管理、协调区域分销渠道，依照厂家整体营销政策建立区域销售网络，并加强售后服务及资信管理；
- 公平制定和下达区域内业务代表的目标；
- 定期拜访重要零售及批发客户，并制定促销计划；
- 负责区域业务人员的招募、培训及考核；
- 指导区域业务代表开展业务工作，并接受其工作汇报；
- 选择并管理区域内的分销商；
- 定期、不定期地开展市场调查；
- 与主要客户密切联系；
- 向销售经理提供区域管理、发展的建议及区域市场信息；
- 负责本地区定货、出货、换货、退货信息的收集或处理；
- 负责管理并控制区域内各项预算及费用的使用，负责审查区域业务员（业务代表、理货员和促销员）的费用报销，并指导其以最经济的方式运作；
- 处理（或协助经销商处理）呆帐、坏帐、调价、报损等事宜；
- 制订各种规章制度；
- 接受销售经理分配的其他工作。

2) 区域主管角色

因工作需要，从某种程度上讲，区域主管得扮演市场策划者、区域权威、区域领袖、教练员、市场信息的接受者和发布者等多种角色，如图 1-1。

● 市场策划者

区域主管通常具备较强的市场策划能力。这种能力对巩固和扩大本厂家产品在区域市场上的份额非常重要。

市场的开发和经营是综合运用各种资源，进行整体产品推广、市场开发的过程。为了应对竞争，除了需要背靠厂家的战略部署，区域主管还应针对具体区域进行具体策划（如确定地区渠道形式，对四大促销组合工具进行综合策划并组织实施），为熟练运用各种竞争手段，

区域主管必须具备丰富的市场经验和较强的市场策划能力。如果说营销能力有“软、硬件”之分的话，那么，营销人员的素质就是厂家的“软件”。厂家的“硬件”（资金、设备、厂房等）通常相对不变，并且相对有限，如何利用有限的资源去开拓广大的市场，这对所有营销人员，尤其是营销管理人员提出了较高的要求。作为区域市场的全权代表，区域主管对当地市场的开拓和提升负有重大责任，要完成或超额完成厂家下达的各项任务，必须预先制定详细的地区销售方案，做到谋定而后动。一言以蔽之，一定的市场企划能力是区域主管的必备素质。

● 区域权威

区域主管拥有丰富的产品知识、市场知识、销售技能，并具有良好的管理及沟通能力。优秀的区域主管会经常指导客户的经营活动，做客户的好参谋并赢得客户的高度尊重；优秀的区域主管通常会对业务员（包括经销商的业务员）进行系统的销售培训和工作指导，从而提高他们的销售能力；此外，区域主管本身优秀的市场开拓能力和市场策划能力也是奠定其权威性的重要因素。

● 优秀的教练员

他应该关心业务员的生活和工作，经常为他们提出恰当的建议。“一把钥匙开一把锁”，对不同的业务员，应使用不同的方法来调动其积极性。并把对他们的指导看作自己的一项日常工作，而不会等到年终业绩考核时才为其提供反馈和指导；此外，业务员往往因思维定势等原因而不愿意创新，要克服这种倾向，优秀的区域主管会鼓励他们积极创新，比如，通过小型试验性项目，让业务员检验新方法是否有效，在小型试验性项目中取得成功的经验，可使他们增强信心，提高创新的积极性，从而争取更大的成功。

● 区域领袖

区域主管在团队中最大的作用，不是管理，不是监督，而是“方向指引”和“身先士卒”，优秀的区域主管能让销售队伍保持旺盛的斗志和高昂的士气；他在团队中有较高的威信，并能结合以前的工作经验，为区域销售建立新的运转机制；他还善于发现工作中的问题、市场中的机会；此外，他还有清晰的思路，能制定可操作的行动方案，为团队指明方向。

优秀的区域主管，他不会把主要精力放在制作表格、健全规章制度的事情上，他们相信“从办公桌上看世界，世界是可怕的”这句格言。他们的特点是爱问、也会问“为什么……”。区域主管的威信来源于他的工作经验和工作思路、他的沟通能力和领导方式、他在厂家中的地位、他与业务员的私人感情。优秀的区域主管在与业务员进行工作沟通时，不会扮演“救援者”的角色；不会简单地只关注问题的解决方案，随便说出“你干吗不……”的话语来，否则，只会把沟通停留在表面问题上。他能创造足够的沟通机会，能分清哪些是借口，哪些是问题本质。

● 信息接受者

销售活动需要大量的信息支持，知己知彼，方能百战不殆！区域主管必须及时把握竞争者的动向、渠道的状况、消费者的反应、创新的销售方法等“情报”。信息不充分或不准确，就无法展开对自己有利的销售行动。此外，区域主管还应将搜集到的信息及时反馈给上级（销售经理），便于厂家针对具体问题采取具体措施。

● 信息发布者

区域主管是厂家与客户之间的桥梁和纽带，除了需要定期将客户信息及市场信息反馈给厂家（销售部）外，还需要经常将有关促销、广告、产品、价格及其他经营活动方面的信息传递给客户，以便于客户配合工作或激励客户；同时，“向客户传递信息”本身也是很好的沟通机会。

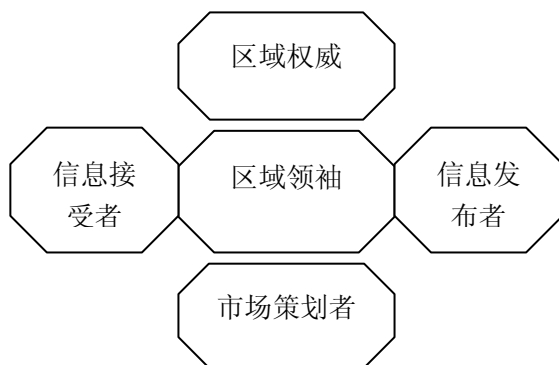


图 1—1 区域主管五大角色

为此，区域主管应该在以下几个方面加强修养：

- 统帅力

区域销售队伍相当于作战前线的集团军，区域主管只有具备极强的领导组织能力才能带领团队完成预定的任务或超额完成任务。

- 指导力

区域主管本身即使很优秀，若不能指导部属开展工作，也不能取得很大成功。必须公平对待所有员工，实事求是地评估员工的工作实绩，善于为员工提出建设性意见，敢于坚持原则，奖惩分明。

- 洞察力、判断力

市场瞬息万变，区域主管只有具备极强的洞察力、判断力才能因地制宜、因时制宜，及时制定或调整销售计划或策略，从而保证销售目标的顺利实现。

- 创造力

兵无常道，面临着激烈的竞争，区域主管必须具备非凡的创造力，只有这样才能打破常规，出奇制胜。

- 交际力

即社交能力。区域主管身处销售一线，接触销售渠道的各个环节及其他相关的方方面面，必须具备很强的交际能力才能在开展销售活动中做到胸有成竹、游刃有余。

- 体力、意志力

销售工作需要耗费大量的精力，在实际操作过程中还会碰到重重阻力。

如果没有充沛的体力和顽强的意志力，很难持久。

- 个人魅力

个人魅力是一个人学识、性格、仪表、谈吐、举止等各方面的综合表现，良好的个人魅力是开展工作的重要保证。

- 良好的心理素质。

区域主管应有失败之后重振旗鼓的能力。他们必须保持稳定的心理，既不会因成功而喜形于色，也不会因挫折而灰心丧气。

区域工作要点

作为镇守一方、独立工作的区域主管，为了全面有效地开展工作，必须对自身角色有足够的了解和把握；另外，在沟通和协调过程中，还应掌握一些工作技巧和原则。现在就区域主管“六”大理念分解、区域日常工作要点和区域主管工作时间安排三个方面分别进行描述。

1) 区域主管“六”大理念分解

① 管理渠道

动作分解：定期联系，规律拜访！

厂家和渠道是交易关系，经销商期望的是独家垄断经营，更高的毛利，更快的周转，资金回报率，和更小的资金压力、库存压力和——他关心的是资金和利润，唯一的目的是为了赚钱，不一定会去培育健康市场，甚至不一定要大的销量，除非有更划算的回报。而厂家要的是健康的市场秩序，要经销商以广泛覆盖、薄利多销方式获取更大的市场份额。

初衷相易，难免有不同的想法——所以需要区域主管来协调管理。目的是调合这两个不同的利益实体之间的矛盾，牵引渠道的力量，投入到有利于厂家发展的方面上，实现厂家的利润目标和长远规划。

② 扮演好供应商的角色

动作分解：及时反馈经销商的意见和传达公司的最新政策；及时调换破损品；尽量帮经销商减少“即期品”出现，一旦出现尽力帮其解决，或退货、或尽快促销帮其消化；因产品质量问题导致的经销商下线客户抱怨，及时向上汇报，尽快解决，消除负面影响；在年节或经销商的生日奉上小小礼品，以示友好。

③ 树立专业形象以赢得真正的客情与尊重

区域主管拜访客户，精心建立并维系客情关系，其中一个目的是为了赢得经销商的好感。

商人以利为先，经销商关心的是生意，永恒的主题是利润。从专业的眼光去看，很多经销商的生意做得并不太好。大多数经销商经营品种繁多，不知道自己每天某一品种、甚至全部品种的营业额到底有多少，也不清楚今天他赚了多少钱、赔了多少钱，不知道他的哪个品种回报率最高，他们只是凭感觉进货、卖货，然后月底或年底盘点看效益。由此，才会造成断货、压货、“即期品”，造成对高回报品种的资金投入不足，低回报品种过分积压。几乎所有的经销商都不能做到尽量让资金最快地周转，最大程度见效益！一句话，不够专业。

但作为厂家的地区代表，区域主管必须有专业的造诣！当经销商意识到，做生意你比他专业得多，你可以给他做顾问、做老师，你的销售经验很丰富，你可以帮他创造利润，这时他才真正尊重你，你才能对他产生影响力——这才是真正的客户管理。

动作分解：

- 帮经销商建立进销存报表，做安全库存和先进先出库存管理。

如进销存表（记录上期存货、本期进货、本期存货的报表）的建立可以让经销商知道他某一周期实际的销货数量（ $\text{实销} = \text{上存} + \text{本进} - \text{本存}$ ）和利润。安全库存数（ $\text{安全库存} = \text{上期实际销量} \times 1.5 \text{倍}$ ）可以提醒他合理安排进货，而不致由于断货、品种不全，失去销售机会。先进先出的库存管理，可以让经销商减少损失。

刚开始经销商可能不在乎，但需要耐心地去，每周把报表念给他听，如：进货多少，库存多少，实际销售多少，利润多少，哪个品种已经低于安全库存，有“即期品”危险的货是多少件，最早货龄是什么时间，要尽快处理的有多少等。并告诉他这样做的意义，一旦出现断货、即期或盘点亏损等问题，他就会想起你的做法，事实会教育他。

也许他还是没有毅力去把所有的品种作报表管理，但他至少会因此而感激。因为你的做法是为了让他减少损失，增加效益，指明思路，他会感到你比他更专业。

- 陈列效果的促进

有些产品冲动性购买比例很高，良好的宣传品布置和陈列效果会大大刺激购买、提高销量，厂家往往以此作为增加销量的法宝，而经销商能真正发自内心愿意配合的却不多。有时就算他心里已经明白，他也懒得去做，尤其是长期坚持去做。所以，每次拜访都去帮他整理货架，做一个漂亮的陈列，让事实说话并影响经销商。

- 网络维护

经销商下面往往有一个不小的客户网，这是他生存的根本。和经销商一起去拜访重点客户，用你的表达能力、理念、敬业、努力及小赠品帮他维持大客户的客情，开发新客户，这种做法会令他很感激；帮他建立下线客户档案，注明客户的店名、地址、电话，并画成地图，根据各客户的销货量把他们分成等级加注，然后交给他，告诉他有哪几家店是他的“铁杆客户”，哪几家游离于几个批发经销商之间，还有哪些店仍不曾交易；告诉他怎样操作（如上门订货、送货、破损调换、送小礼品沟通乃至价格优惠）才可以提高下线的忠诚度，才可以开发新客户扩大网络。这样做可以赢得经销商的信任和佩服。

- 理念宣导

一些理念，如：铺货率、售点广告及商品陈列对销售的促进作用，库存管理对经营的改善作用，建立下线客户资料的好处，与下线客户的沟通技巧，怎样建立好的管理制度使经销商从日常琐碎工作中解放出来拓展业务，等会给经销商带来显著的效益。

以上几个方面对增强经销商的合作性及促进业务发展意义深远，但经销商往往不能从思想上认同，这就需要区域主管的反复沟通和讲解。

- ④ 树立经销商的信心和对厂家的归属感

经销商如果不能认同厂家的营销策略，如果对经营前景信心不足，就不可能对本产品及品牌投入较大的关注。

动作分解：共商市场工作计划。尤其新开客户，在与厂家签订合同并进了第一批货之后，大多有两种并存的心态：一是兴奋，因为开发了新的利润源；二是压力，因为他不知道销售前景如何。此时，厂家如能和客户坐到一起，引导其共同制定切实的市场目标和具体的市场开发计划，就可以打消其对经营前景的恐惧心理。

制定工作计划时，要从实际出发。第一步做什么事，什么时间完成，投入什么资源，期望达到什么效果，第二步怎样，第三步怎样……实事求是地计划，这样会使经销商有安全感。另外，工作计划要分章节制定，把长期目标划分成阶段性目标，再落实到具体动作。这样，随着一个个阶段目标的实现，经销商的信心会一步步加强，那种掌控市场的成就感更使他兴趣盎然。

- ⑤ 做一个有企划头脑的区域主管

市场千变万化，如何充分熟悉市场、分析市场、把握商机、扩展业务、打击竞争品，是业务精进的关键。

动作分解：

- 对经销商的了解：

包括姓名、电话等基础资料，从业人员、运力、流动资金、经营意识是否到位，物流覆盖主要方向和覆盖面等关键指标。

- 当地资料的了解：

包括人口、人均收入、主导产业、面积、交通情况、与中心城市的距离、行政区域划分、外围乡镇的规模等等。

● 当地特色的了解：

消费者特点：如回民聚居区黄色、绿色包装接受度高，红色包装接受度低，二、三级城市白酒销量大，春节消费高峰明显高于大中城市。

媒体特点：如二、三级城镇机动三轮往往是强势媒体，Road Show 彩车宣传等形式大受欢迎。

渠道特点：如上海量贩渠道特别发达、银川大商厦里的西式快餐部生意极好，而对于多省交汇的小城镇，批发户远多于零售店的数目。

● 竞争品的了解

竞争品描述：包括口味、包装、规格等。

价格描述：包括经销价、批发价、零售价及各级渠道利润。

渠道：看竞争品的渠道掌控力度到了哪种程度——是自然流量？还是已设经销商？有无分支机构？定期拜访可达到哪一层客户？

促销与广告：竞争品在当地媒体的广告投入；竞争品在当地的促销力度等。

销售概况：包括竞争品在当地的铺货率、生动化效果及大致销量。

通过对以上资讯的掌握，区域主管可以对市场有深入地了解，对当地的市场有较准确地预估，一旦出现竞争品的攻击或本品销量的迟滞，就可从产品、价格、利润、渠道掌控力度、物流覆盖（如是否有较大的乡镇未开通分销渠道）、消费者认知度、广告、促销力度等各方面着手，分析问题的症结出在哪里，从而为企划部门提供充足的背景资讯和有力提案，及时打击竞争品、强化市场工作。

⑥ 自我反省

怎样判断销售目标是否合适，面对看起来无法达成的销售目标，区域主管该做什么？

动作分解：反思本区域内还有哪些销售促进工作可做。

- 中心城市批发零售渠道、好的铺货率、好的售点气氛等是健康市场的基础，这方面是否还有较大提升空间？
- 良好的渠道秩序能确保各级客户经销产品有利可图。这一点你有没有尽力而为？
- 餐饮、娱乐、酒店、学校、交通工具，这些渠道你的开户率是多少？
- 物流已经覆盖到哪里，外围区域、县城、乡镇、农村有没有大的空白市场没开发？
- 如前文所言，你是否对当地市场充分熟悉，并及时提案打击竞争品强化本品市场？
- 公司的企划案你能否从主观上尽最大努力去确保执行效果？
- 消费者对本品的认知度、美誉度如何？是否可以从这方面切入拓展业绩？

区域主管的行为综述

拜访是其工作形式！

扮演好供应商的角色是其本分！

树立专业形象，协助经销商“专业”地运作市场，是建立良好“客情关系”的法宝！

只有树立经销商对本品的经销信心和对厂家的归属感，才能得到其更好的合作！

充分熟悉市场，才能预测风险与机会并主动出击，而不是等问题成堆再去解决！

更理性地反省自己的工作，才能抓住一切机会增进销量！

2) 区域日常工作要点

在开展工作时，区域主管应把握一些原则和注意点。这些日常工作涉及区域业务计划、区域业务管理、区域销售业务、信息管理、接受业务稽查、与公司（总部）保持良好的互动、正确地处理与上级的关系等 7 个方面，详细内容如表：1-1 ~ 1-7。

表 1-1：区域业务计划

内 容	注 意 点
订立业务计划的方法	详细研究其与公司总部的业务方针、计划的关联性。 应当充分分析过去的实绩，并彻底调查、搜集情报、分析区域市场的内外环境，尽早订立计划。 不要使用前期的计划或订立一贯性的计划，计划要有创意和挑战性。
业务计划的依据和内容	依据：区域市场的规模、与公司的关联性、业务内容等。 内容：应订立关于整个区域市场和个别单元（如单个销售人员、单个产品等）的业务计划。
区域业务计划与区域主管的关系	区域主管是订立区域业务计划的中心人物。 对于部属制订的个别计划应详细审阅。 区域主管负责计划的确定施行。

表 1-2：区域业务管理

原 则	详细说明
-----	------

应有自主性	区域机构及区域主管应对业务的拓展做自主性的管理，不要总在公司（总部）的督促下实施。 区域从业人员应依据自己的目标及计划行动，作自主管理。 区域主管应使上述两项制度化。
掌握动向	需确实、迅速地掌握区域机构及员工个人的动向。 及时了解业务拓展的情形和动向，并据此采取必要的措施和对策。
缺陷或障碍的处置	对业务进展方面的缺陷或障碍应及早处置，这是区域主管的职责。 对公司销售部门有疑问或需要公司支持时，应尽快与公司协商。

表 1-3：区域销售业务

内 容	详细说明
区域销售业务	1. 区域销售业务与公司整体销售业务并无特别的差异。 2. 应配合公司整体销售政策及促销政策。
销售方针与政策	应了解公司整体销售政策，并据此确定区域市场的销售方针与政策。 销售政策包括商品政策、客户政策、销售方法、宣传广告方针等。
促销方案的企划	地区促销方案由地区机构及主管负责进行。 地区人手不够时可向公司促销企划部门寻求指导与协助。

表 1-4：信息管理

内 容	详细说明
信息的内容	搜集得来的信息应加以研究。 信息应是与区域市场业务开展有密切关系的重要资料。 区域主管应对信息的内容加以取舍。

信息搜集方法	针对公司及区域分支机构内的信息应由特定的人负责，并决定信息的搜集方法。 针对公司及区域分支机构外的信息搜集方法应注重研究，对非公开的、机密的信息则需要个别研究其搜集方法。
信息的整理与活用	信息应系统地加以分类整理，以便随时采用。 搜集、研究信息的目的在于活用，应让相关人员彻底明了信息的内容及活用方法。 信息应不断地整理更新。

表 1-5：接受业务稽查

内 容	详细说明
做好事前审阅	接受定期稽查之前，区域主管应对主要项目做事前的审阅。 针对审阅时发现的问题，区域主管不要隐瞒或采取敷衍的态度。 发生问题时，要反省自己的不周并考虑根本的对策与合理的措施。 平时注意审阅，抽查时才不会有问题发生。
对待经办人的要诀	1. 不必阿谀奉承、卑躬屈膝，也不必长势欺人。 2. 应保持冷静、温和、公正的态度。 3. 慰劳经办人。
被指责有问题时	被指责有问题时，应冷静、坦率地听取。 自己有错误时，应立即采取措施加以改进，而不要加以辩解。

表 1-6：与公司（总部）保持良好的互动

内 容	详细说明
采取积极主动的态度	区域市场在运营上应与公司（总部）保持良好的互动关系。 区域主管应利用各种机会、方法与公司保持良好的关系。 不可对公司盲从，应存在善意的对抗意识。
正确地联络、报告、洽谈	规定的报告和有价值的信息应迅速、准确地送达公司（总部）。 业务上的联络、洽谈应经常进行。 区域主管和区域分支机构应主动与公司（总部）联络。

表 1-7：正确处理与上级的关系

内 容	详细说明
把握上级的方针与想法	区域主管应正确地把握上级的方针与想法。 若对上级的方针不了解，应主动请示。
指示与命令的接受方法	接受时应力求明确，有不明之处应有礼貌地请教。 要以愉快、热心、富有诚意的表情与态度接受。 将重要的事项要记录在备忘录里。
报告、联络的要点	按规定报告、联络。 报告时应提出结论，并配合上级的询问及时间限制。 3. 书面报告应站在审阅者的立场来写。
告诫与责备的接受方法	对告诫、责备应虚心地接受，不要当场辩解。 若上级的告诫有明显的错误，应另外找机会委婉地说明。

3) 区域主管工作时间安排

在工作压力下，专业人员（区域分支机构的推销员等）往往会忽视自己和厂家的长期发展。区域主管应帮助专业人员确定工作重点，兼顾目前的工作和将来的发展，并帮助专业人员实现他

们的目标。然而，在当地市场上，区域主管必须对经营业绩负责。所以，在所有员工中，区域主管往往是最重视短期经营实绩、最忽视长期发展的人。

美国著名学者梅斯特(David H. Maister)认为销售主管应合理安排以下四类工作时间：行政和财务管理工作；个人营销和推销工作；客户关系培育工作；员工指导工作。

区域主管的行政（有时也包括财务管理）工作往往非常紧迫。如果区域主管不能做好这类工作，必然会影响目前的经营实绩。然而，光做好行政管理工作，还远远不够。所以，区域主管必须给予其充分的重视，却不必花费大量的时间。可委托办公室人员处理日常行政（或财务）问题，使自己有更多时间从事更重要的工作。如果区域主管在行政和财务管理工作中花费10%以上时间，他们就不再是销售及销售管理人员，而是行政人员。

要赢得员工和客户的尊重，区域主管必须参与营销和推销活动。专业人员往往无法单独做好业务开发工作，区域主管应教会专业人员如何向客户推销并提供专业服务。但是，区域主管不应代替专业人员完成这项工作任务，区域主管首先应该是“教师”，其次才是实际工作者。区域主管既应做好指导工作，又应从事实际工作，但必须明确自己的工作重点。

区域主管应花费30%至60%工作时间，做好员工指导工作：帮助专业人员解决他们面临的问题，指导他们确定工作重点，协助他们确定奋斗目标。区域主管帮助专业人员取得更大成就，才是有效地利用自己的工作时间。

客户关系（客情关系）的培育工作，指区域主管独自或与客户服务小组负责人一起拜访客户，了解客户对服务的满意程度、与客户共同研究客户厂家面临的经营管理问题。这是一项非常重要的工作。区域主管应花20%至40%工作时间，与客户厂家高层管理人员交谈，加强双方之间合作关系，了解客户的新需要，听取客户的意见，以便根据客户的反馈，采取措施，进一步提高服务质量。

区域主管与销售部的关系

为了有序、有效地开展工作，厂家各部门之间要有明确的职、权、利划分，并在此基础上确定相互间的互动方式。区域销售部门是厂家市场营销部门的重要分支，与厂家的各个部门有广泛的联系。

销售部是厂家的销售部门，是厂家的龙头单位，其活动对厂家的整体营销活动影响巨大。

区域分支机构是指厂家所属的分公司、经营部、地区销售部、办事处等地区性营销（销售）组织。本质上，区域分支机构是厂家销售部门的重要组成部分，主要行使地区市场营销职能。在隶属关系上，区域分支机构对总部（销售部）负责，受销售经理的直接领导和监督。区域主管由销售经理提名并报批后任命，向销售经理报告工作并受其监督。

区域分支机构主要从事当地市场的产品销售、网络建设、市场调研、促销等各种市场营销活动，是厂家与当地市场之间的桥梁和纽带。作为区域市场的全权代表，区域主管对区域市场的“开发和经营”负有重大责任。两者的业务关系主要包括以下几个方面：

销售部向区域分支机构（区域主管）下达年度销售目标和其他市场营销目标；

销售部为区域市场提供必要的协助和支持；

销售部为区域销售人员提供相关培训；

销售部授权区域主管行使相关权力；

区域主管接受销售经理的领导和业务稽查；

区域主管负责传达、执行销售部（厂家）下达的各项政策和行动方案；

区域主管遵循销售部的总体市场策略，并结合区域市场的实际情况制定区域市场作战方略。

区域主管应注意跟销售部主管（销售经理）保持联络，向销售经理汇报工作、提出市场运作设想和建议，并接受销售经理的监督和指导。

区域主管与市场部的关系

市场部是随着厂家的发展而诞生的重要职能部门，是决策层领导下的智囊机构。许多大厂家都建立了市场部，目的是为了地更好地参与竞争、规划未来。其主要工作内容是市场调研、营销策划（或市场策划）、广告宣传与公关促销。广东顺德是我国著名的家用电器生产基地，1997年，在这个人口才过100万的县级市里已有工业产值超亿的工业厂家近百家，国内著名品牌就有十几个，除了容声、华宝、万家乐、美的、格兰仕、万和、神州、蚬华等家用电器厂家外，还有广东北电、华润、特变、震德、金德等工业产品的名牌厂家。在上述众多厂家的市场部里，细分为信息科、策划科、广告科和公关形象科。这一系列职能部门的有效运作大大提高了产品的市场适应力和影响力。所以，市场部已经成为现代厂家组织机构中不可缺少的最重要部门之一，它在市场策划、新产品开发等方面有“很大的发言权”。

区域分支机构与市场部在职能上有明显的区别。市场部开拓未来市场的市场，区域销售部门经营今天的市场；市场部宣传厂家形象和厂家创新精神，并为把新产品推向市场做好舆论宣传，区域销售机构重点从事产品推销；市场部侧重揭示顾客的需求和利益，区域销售部门侧重维护厂家的利益。

当然，市场部并非完全独立的部门，它与区域销售部门有密切的关系——市场部是销售部门与市场两大系统的融合部分。市场部应在促进两大系统信息交流的基础上谋划营销战略。具体包括以下几个方面：

对区域市场进行分析研究，提出地区营销方案。

针对市场竞争进行一系列工作，搜集情报，研究动向，提出对策。

对市场的销售活动和售后服务工作提出指导性意见和改进方案。落实各项促销宣传活动。

支援区域市场的促销企划及促销实施活动。

附录（一）：区域主管岗位描述

1. 岗位名称：区域主管
2. 直接上级：销售部经理
3. 直接下级：地区业务员
4. 本职工作：联络客户、销售产品；完成销售及回款目标。
5. 直接责任：

传达上级指示；

制订本地区销售计划，经报批通过后执行，完成销售目标；

向直接下级授权，布置工作任务；

巡视、监督、检查下级员工各项工作；

收集市场信息，及时上报主管；

与各级经销商保持密集的联系；

及时对下级工作中的争议作出裁决；

参加本地区开展的促销活动；

建立和汇总经销商及重要零售商的客户档案；

制定业务员的岗位描述，并界定好业务员工作；

关心下属的思想、工作、生活，调动业务员的工作积极性；

定期听取业务员述职，并作出工作评定；填写过失单或奖励单，报销售经理审批；

根据工作需要调配下级员工的工作岗位，报上级批准后实施，并转人力资源部备案；

定期向直接上级述职。

6. 领导责任:

对本地区工作计划的完成负责;
对完成下达的销售指标负责;
对保持辖区内的价格稳定负责;
对客户档案的齐全负责;
对与经销商保持良好的关系负责;
对督促经销商保持本厂家产品的市场占有率负责;
对所属业务员的纪律行为及整体精神面貌负责;
对本地区对厂家造成的影响负责;
对本地区工作流程的正确执行负责;
对本地区负责监督检查的规章制度的实施情况负责;
对本地区所掌管的厂家的秘密的安全负责。

7. 主要权力:

有对本地区所属员工和各项业务工作的指挥权;
有向上级报告的权力;
有对下级岗位调配的建议权;
对下级员工的工作有监督检查权;
对下级员工的工作争议有裁决权;
对下级员工有奖惩的建议权;
对下级员工的水平有考核权;
行使销售经理授予的其它权力;
有对辖区内客户提供发货的权力;
一定范围内的销售折让权;
辖区内的调货权;
一定范围内的客诉赔偿权;
一定范围内的退货处理权。

附录（二）：销售经理岗位描述

岗位名称：销售部经理

直接上级：营销总监

直接下级：区域主管、门市部经理

本职工作：

分析市场状况，正确作出市场销售预测报批；
拟订年度销售计划，分解目标，报批并督导实施；
拟订年度预算，分解、报批并督导实施；
根据中期及年度销售计划开拓完善经销网络；
根据网络发展规划合理进行人员配备；
汇总市场信息，提报产品改善或产品开发建议；
洞察、预测渠道危机，及时提出改善意见报批；
把握重点客户，控制 70%以上的产品销售动态；
关注所辖人员的思想动态，及时沟通解决；
根据销售预算进行过程控制，降低销售费用；

参与重大销售谈判和签定合同；
组织建立、健全客户档案；
指导、巡视、监督、检查所属下级的各项工作；
向直接下级授权，并布置工作；
定期向直接上级述职；
定期听取直接下级述职，并对其作出工作评定；
根据工作需要调配直接下级的工作岗位，报批后实行并转人力资源部备案；
负责本部门主管级人员任用的提名；
负责制定销售部门的工作程序和规章制度，报批后实行；
制定直接下级的岗位描述，并界定直接下级的工作；
受理直接下级呈报的合理化建议，并按照程序处理；
负责销售部主管的工作程序的培训、执行、检查；
填写直接下级过失单和奖励单，根据权限按照程序执行；
及时对下级工作中的争议作出裁决；
每周定期组织例会，并参加厂家有关销售业务会议。

5. 领导责任：

对销售部工作目标的完成负责；
对销售网络建设的合理性、健康性负责；
对确保经销商的信誉负责；
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；
对销售部给厂家造成的影响负责；
对所属下级的纪律行为、工作秩序、整体精神面貌负责；
对销售部预算开支的合理支配负责；
对销售部工作流程的正确执行负责；
对销售部负责监督、检查的规章制度的个情况负责；
对销售部所掌管的厂家秘密的安全负责。

6. 主要权力：

有对销售部所属员工及各项业务工作的管理权；
有向营销总监报告的权力；
对筛选客户有建议权；
对重大促销活动有现场指挥权；
有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；
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；
有代表厂家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；
有退货处理权；

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/037014003016006160>