
营销团队管理

现代企业之间的竞争已不再是单个人、单个部门的竞争，而是整个团队的竞争，团队精神被列为多数企业考察员工基本素质的首要方面。在市场经济条件下，营销团队在企业中的地位非常重要，它关系到企业业绩的好坏，甚至企业的命运，作为管理者必须能够构建和管理团队，以提高团队整体的战斗力。

第一节 营销团队构建

营销团队是为实现企业或组织的营销目标，以一定的方式组建而成的组织。在这个组织中，既有分工又有协作，既发挥个人的专长，又实现集体的协同效应，从而实现企业营销目标的圆满完成。所以，这里的营销团队不应该是个人之间的简单累加，而是一个分工协作的有机整合。吴承恩在《西游记》中所描述的唐僧师徒四人就是一个良好团队，虽然四人能力大小不一、性格迥异，但由于目标明确(西天取经)，分工明确，组织合理，而且优势互补。所以，虽历尽千辛万苦，但最终取得真经。

营销团队的构建一般分为以下四个步骤：设定团队目标、设计团队结构、确定团队规模、明确团队报酬。

一、设定营销团队目标

凡事预则立，不预则废。一个团队必须有明确的目标，否则团队的设立就没有依据。

营销团队的目标一般是根据企业产品所处的生命周期的不同制定的。一般来说，可以将企业产品的生命周期分为四个阶段：导入期、成长期、成熟期和衰退期。

根据企业产品生命周期的不同阶段可以设定营销团队的目标，如表 3-1 所示。

表 3-1 营销团队的目标

生 命 周 期	营销团队目标
导入期	开发网络，提高产品知名度，快速提升产品铺市率
成长期	拓展网络，提高产品美誉度，快速提升产品市场占有率
成熟期	稳定网络，提高产品销量，巩固市场份额
衰退期	维护网络，巩固客情关系，为新品入市打好基础

表 3-1 给出了营销团队的目标，基础条件好的企业还可将目标细化为指标体系，即定量指标体系和定性指标体系。这些指标的建立都为企业营销团队的构建提供了可靠的依据。

二、设计营销团队结构

常见的销售队伍结构有以下四种。

1. 按产品组成营销团队

按照销售产品的品牌和类别不同，组建不同的销售团队进行销售。例如，康师傅产品分为三个大类：饮料、方便面和休闲食品，并分别由不同的营销团队进行经营，各团队的业务基本上是独立的。

2. 按地区组成营销团队

根据地理位置划分出若干区域，组建相应的营销团队。一般大型的公司都会实行大区管理，如将国内市场划分为华中、华北、东北、西北、华东、华南、西南几个大区，以大区为一级单位进行建制。也有公司为细化管理，不实行大区制，而是实行分公司制，如按省建立分公司。当然，低级别的业务单位也会划分不同的销售团队，如城市市场可以按照行政区域进行划分，每个行政区由一个小的营销团队负责。划分的标准视公司区域业务管控目标而定。

3. 按销售渠道组成营销团队

这是目前多数公司比较流行的组建营销团队的方法。因为随着市场竞争的激烈，要想在竞争中取胜，必须对市场进行精耕细作，即对市场进行细分。例如，快速消费品厂商会将渠道划分为传统渠道和现代渠道(KA)，并配备相应的团队；装饰材料厂商会将渠道划分为家庭装修渠道和工程装修渠道，并配以相应的营销团队。

4. 复合营销团队

对于超大型公司而言，根据业务拓展的实际需要，可以采用以上三种方法组合组建营销团队。

三、确定营销团队规模

1. 按照销售任务量确定营销团队规模

这是一种比较简单的确定营销团队规模的方法，这种方法适用于产品在不同销售区域或渠道差异不大的公司。例如，某公司计划 2007 年在上海的销售额为 600 万元，2006 年的人均销售额为 100 万元，则 2007 年上海销售区域的营销团队定编为 6 人。

2. 按照工作量确定营销团队规模

这是一种较复杂的方法，主要用于对市场进行精耕细作的公司。例如，某公司在A市设立办事处，希望对该市场进行开发。调查数据显示，该市 KA 客户 12 家，营销人员日均可拜访 4 家；终端客户2 400 家，营销人员日均可拜访 40 家；批发市场两个，客户 60 家，业务人员日均可拜访 30 家。按每周 6 个工作日计算，可根据表 3-2 确定营销团队的规模。

表 3-2 按照工作量确定营销团队规模

客 户 类 型	数量/家	营销员日均拜访/家	拜访频次/(次/周)	设计人数/个
KA	12	4	2	1
终端	2 400	40	1	10
批发	60	30	3	1

从表 3-2 中可以得出，该团队的设计规模为 12 个人。

3. 按照销售任务量和工作量相结合的方法确定营销团队规模

有些公司既做城市市场又做农村市场，而城市市场需要精细化运作，农村市场则是做主要客户，在确定营销团队人数时就需要采用两者相结合的方法。例如，农

村市场可制定一个目标量，根据目标量和人均生产力计算出所需要的营销人员数量；而城市市场则根据工作量确定相应人数。该方法是一种比较流行的确定团队规模的方法。

四、明确营销团队报酬

营销团队的报酬是指营销人员个人获得的以工资、奖金及以其他金钱或实物形式支付的劳动回报。从广义的角度讲，还包括销售人员的福利待遇、带薪假期及其他的精神奖励。对于大多数企业来说，营销人员的报酬在整个销售成本中占较大比重。所以，报酬过高虽然可以刺激营销人员的工作积极性，但会降低企业的利润，影响企业的发展；而报酬过低又会挫伤营销人员的工作积极性，甚至造成人员流失，影响团队的稳定性，进而影响企业的销售，也会影响企业的发展。因此，制定合理的报酬对于企业来讲至关重要。

1. 基本报酬方式

对于营销团队一般有三种常见的基本报酬方式。

(1) 薪金制

对营销人员实行固定工资制，不管其当期销售任务完成与否，都保持一个工资标准。一般用于最基层员工或临时员工。主要是由于起薪比较低，如果分拆各组成部分很少，不具有吸引力。这种方法的优点在于：简单易行，易于管理，可在一定程度上降低员工的流动性。其缺点在于不能对营销人员形成有效激励，容易形成“吃大锅饭”的局面，影响团队效率和士气。

(2) 提成制

即按销售额、销售量或者销售利润的一定比例进行提成作为报酬。销售人员没有基本工资，收入完全依赖自己业绩的好坏，而且上不封顶。其主要适合有一定经济基础和行业工作经验，敢于挑战自我的营销人员。优点是企业降低了经营风险，没有销售就不支付工资，同时，可以调动销售人员的积极性，对团队有激励作用。缺点是对于新员工或没有经济基础的员工缺乏保障，若市场开发难度大，容易造成员工流失，影响团队的稳定。

(3) 薪金加提成

这是多数企业比较常用的方式，发挥了前两者的优点，既保障了团队的稳定性，又对团队起到一定的激励作用。但如何确定两者的比例在具体操作时有一定的难度。

2. 奖金福利津贴制度

有人把企业的福利制度也归入企业文化的一部分。企业的奖金福利津贴制度是

其对员工认同度的体现，是员工维系与企业之间情感的基础。作为工作在一线的营销团队，由于长期在外，工作强度大、压力大，所以更需要企业的认同和关怀。企业可以通过奖金福利津贴制度来传递公司对一线营销人员的肯定和激励。

(1) 奖金制度

顾名思义，奖金是对于那些表现突出的营销人员的奖励。若工资体现了公平，则奖励就体现效率。设置奖励有以下功能：

- ① 奖励先进，激发士气，可以保持团队战斗力。
- ② 调节分配，形成内部竞争，对后进者形成督促、鞭策作用。

奖金的运用一定要得当，否则不但无法起到激励的作用，还会挫伤团队人员的积极性。设计奖金制度要特别注意以下几个方面：

- ① 公开奖金考评办法、考核标准。
- ② 考评公正、公示考评结果。
- ③ 奖金发放及时、足额。

(2) 津贴制度

津贴是对营销人员除了正常薪酬之外发放的补助。其体现了企业以人为本的宗旨和对一线员工辛苦工作的认可。常见的津贴有以下几种：

- ① 差旅补助。公差期间发生的住宿、交通费用之外的补助。
- ② 误餐补助。工作期间个人不能正常在家用餐的补助。

津贴可以根据公司业务的需要量力而行，并保持较大弹性。

(3) 福利制度

福利制度是企业以人为本的最主要的体现，企业通过各种福利形式传达公司对员工的关怀。越是管理先进、制度完善的公司越重视员工福利。很多管理者认为福利能够给企业带来的效应远远大于支付的钱物。常见的福利形式有以下几种：

- ① 节日福利。节日发放的礼金或礼物。
- ② 生日福利。生日发放的礼金、礼物或其他祝贺方式。
- ③ 孕婴福利。妇女怀孕、哺乳上班期间发放的补助或礼品。

第二节 营销团队管理方法

营销团队管理包括两大方面，即业务管理和用人管理。要保持营销团队的高效运作，企业不仅要有成熟、完善的管理制度，而且要保证这些管理制度的贯彻到位，也即保持团队的执行力。

执行不只是那些能够完成或者不能完成的东西，它是一整套非常具体的行为和

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/157051013016006160>