**五、影响北区销售部发展的主要障碍和限制的内部因素**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **部门** | **现象/现实状况** | **对策/改善措施** |
| 调香部 | 调香师对市场的了解不够 | 1. 专业分工 2. 各位调香师对责任领域市场调研，调研大中小品牌/客户产品特点，拿出指导性调研报告。 3. 按专业分工划分市场服务对象，调香师定期服务交流客户，获取市场的第一手资讯。 4. 研究芬美意、长谷川、爱伯馨等高中低行业标杆产品特点，对标学习要点，改良改变思路，迎合大中小客户，拿出指导性报告，对标学习要点。 |
| 调香师技能和产品竞争力不够 | 1. 提升产品竞争力为核心。1项目方向贴近客户的技术需求；2、产品香气表现力、性价比为重点。3、香水香型演变应用，发挥香水香型资源效用和国外调香师作用，学习国外调香师优秀配方和调香方法。 2. 协助精品库搭建，各调香师对自己以前研发的产品进行归纳总结，并罗列出各50各自己认为很好的产品，并以此为基础，按项目流程，骨干调香师每季度自己自创1个有竞争力项目（产品）。 |
| 项目完成率不高 | 1. 项目3层分流，有效发挥各岗位作用，快速反应，骨干调香师抓重点：OEB产品库自选；低分值项目由助理调香师做；其余项目通过调香师做。 2. 建立项目标准，以及各标准的标准时长。 3. 熟练使用PLM，要求化学分析部门把分析配方直接导入到PLM。 |
| 项目中标率不高 | 1、项目分流，快速反应；市场调研，贴近客户，投其所好；抓重点，提高项目准确性；2、立项的中标项目，OEB财务统计出中标率及项目的成果； |
| 调香部机制，制度，指南不健全 | 一、编制调香部管理机制  二、调香师激励机制。1.涉及销售额、时限、提成比例；2.合作项目分享比例（鼓励调香师合作提高成功率）；3.突出贡献奖励；4.短期激励。  四、编写（项目分流指南）；项目中标率指南。 |
| 调香师梯队结构不健全，缺乏青年调香师 | 培养年轻调香师：提拔调香助理为助理调香师，2021年年底再提拨两名调香师助理为助理调香师。骨干调香师对助理调香师在项目开展中，对口传帮带调香技能 |

**六、2021年发展策略选择**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **序号** | **职能维度** | **主要策略/方法** | **责任部门** |
| 1 | 提升调香师能力 | **专业分工、市场调研、专业培训** | 调香部 |
| 2 | 优化项目机制 | **项目评估、项目分流、项目完成标准** | 调香部 |
| 3 | 数字化工作 | **熟练操作PLM系统、OA系统** | 调香部 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **2021年发展规划－调香部重点工作计划** | | | | | | | | |
| **重点工作** | **工作目标/标准** | **KPI及权重** | **实现目标的任务措施、工作方法及程序** | | | **时间节点** | **输出结果** | |
| 骨干调香师专业分工并对负责领域开展市场调研 | 调香师分工 | 10% | 专业专注，调香师专业分工：符鑫、徐青主攻洗衣液，李孟萍主攻沐浴露，徐青主攻洗发水，杨禄主攻人体香水，邬奕主攻藤条香薰，胡永生主攻蜡烛 | | | 2021.1.21 | 明确调香师专业分工 | |
| 10% | 1、各位调香师对责任领域市场调研，调研大中小品牌/客户产品特点，拿出指导性调研报告；2、针对各领域竞争对手，例如研究芬美意、长谷川、爱伯馨等高中低行业标杆产品特点，对标研讨学习要点，改良改变思路，迎合大中小客户，拿出指导性报告 | | | 2021.3.31 | 骨干调香师提交责任领域市场调研报告，报部门备案 | |
| 提升项目开发体系能力 | 项目分流 | 10% | 建立客户和项目分值评估体系，项目3层分流标准，OEB、助理调香师、骨干调香师各有侧重点开展项目工作 | | | 2021.2.28 | 建立项目评估体系，报公司 | |
| 协助精品库搭建 | 10% | 各领域协助搭建精品库，包括信息库和实物库 | | | 2021.5.30 | 各人完成PLM配方、产品香气信息录入和样品补库工作 | |
| 产品归纳、学习、创新导向 | 5% | 各调香师对自己以前研发的产品进行归纳总结，并罗列出各50个自己认为很好的产品 | | | 2021.1.31 | 提交骨干调香师精品产品目录，报公司备案 | |
| 5% | 学习：组织调香师开展学习国外调香师优秀配方和好的调香方法 | | | 3.1--6.30 | 学习效果宣传公布：内部成功案例分享 | |
| 5% | 按责任领域和项目流程，骨干调香师制定每季度自己自创1个有竞争力项目（产品）计划 | | | 2021.1.31 | 提交骨干调香师每季度自主项目任务计划，报HR备案 | |
| 建立项目完成工作标准 | 5% | 根据项目分流，评估、确定各类项目完成标准 | | | 2021.3.1 | 制订OEB、调香师各类项目完成工作标准，提交公司 | |
| 补充调香部管理机制内容 | 技能考评 | 10% | 调香团队的技能测试（包括调香助理） | | | 2021.2.28 | 制订全年技能考评计划及考评内容标准 | |
| 2021.6.30 | 开展第一次技能考评 | |
| 技术培训 | 5% | 针对业务员、OEB、品控员、毕业生，编制序列培训教材 | | | 2021.2.28 | 形成培训教材文件包 | |
| 人才培养 | 5% | 健全调香师人才结构，培养助理调香师 | | | 2021.1.31 | 制订调香师助理转助理调香师计划及骨干传帮带工作内容要求 | |
| 编制调香部管理机制 | 10% | 补充制订调香部日常管理方法 | | | 2021.2.28 | 制订新的《调香部管理方法》 | |
| 调香师激励机制 | 5% | 调香师激励机制内容讨论 | | | 2021.4.5 | 制订《调香师激励方法参考》，报公司 | |
| 数字化工作 | 项目及分析PLM数字化要求 | 5% | 讨论：项目和分析数据配方化在PLM系统上实操的必要性和操作问题解决方法 | | | 2021.12.30 | 实施项目PLM操作要求及化学分析部把分析配方直接导入到PLM操作 | |
| 部门领导 | 符鑫 | 三级公司总经理 |  | 运营总监 |  | | 二级公司总经理 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |