

联合利华中国股份有限公司

销售运作手册

二零零一年八月

简介

该手册为 1999 年 12 月的更新版。此版更新的主要内容在于区域管理结构的改变及地区销售队伍的重组，此外还有相关政策的更新，例如：信用条款，退货政策，破损处理等。因此，该手册旨在覆盖最全面最新的销售运作策略，诸如将不同类型的分销系统合并为一个联合利华分销系统。

该手册适用于分销渠道，并与今年 7 月出版的区域运作构架内容相一致。

该手册分为中文版和英语版，并可通过以下网址查阅。

<http://cpn.unilever.com>

所有提及到的运作方法与最新的政策是相一致的，它包括：

1. 信用条款
2. 无退货政策
3. 现金处理政策
4. 收/送礼及交际政策
5. 财务授权表

计划于 2002 年 3 月再次更新此销售运作手册。正在进行的新的程序和运作步骤将以单独的文件形式与所有公司职员沟通。

欢迎提出任何有关于该手册的意见和要求。请将您的意见与要求直接告知客户发展董事或撰写至 <http://cpn.unilever.com>。

主办人：胡辛顿

撰写人：伍齐元

译本： V200108

内容

第一部分：分销商合作伙伴关系

第 1 章：分销商业关系阐述	5	
第 2 章：分销商的义务		6
第 3 章：联合利华的义务	9	
第 4 章：与分销商的交易条款	10	
第 5 章：分销商价目表		11

第二部分：分销商的聘用和终止

第 6 章：新分销商聘用程序和步骤	12	
第 7 章：保证金流程	18	
第 8 章：信用额度调整程序	20	
第 9 章：建立新分销商		22
第 10 章：分销商协议终止	25	

第三部分：销售人员的职能与职责

第 11 章：HPC 分销队伍		28
第 12 章：区域管理队伍	29	
第 13 章：地区销售经理的职责		32
第 14 章：联合利华销售主任的职责	34	

第四部分：销售信息的维护

第 15 章：分销业务信息维护	36	
第 16 章：周库存表	39	
第 17 章：二级库存控制表	41	

第五部分：分销商和运作管理

第 18 章：订单	44	
第 19 章：分销商业务员 (DSR) 日销售报表	47	
第 20 章：固定拜访计划和永久行程计划	48	
第 21 章：联合利华销售主任 (USS) 永久行程计划	52	
第 22 章：分销商利润管理	54	
第 23 章：分销商仓储标准	56	
第 24 章：分销商管理项目核查清单	58	
第 25 章：销售拜访报告及流程		60
第 26 章：不退货政策	66	

第六部分：附录

附录

- 1、新分销商申请表-意向书
- 2、新分销商申请表-业务详情
- 3、新分销商聘用表-HPC 中国
- 4、增/减信用额度建议表
- 5、HPC-中国分销商业务计划
- 6、对于联合利华共同原则的认知
- 7、分销基础设施品质检验清单
- 8、分销商辞职函
- 9、分销商协议终止的确认
- 10、分销商协议终止函
- 11、书面警告
- 12、退货申请表
- 13、不可销售商品损失补偿金申报表
- 14、逾期帐款分析/应收帐款清帐报告/破产报告
- 15、周库存控制表
- 16、周期库存控制表
- 17、客户订单
- 18、DSR 日销售报表
- 19、DSR 固定拜访计划
- 20、USS 永久行程计划
- 21、分销覆盖报表
- 22、市场价格监控表
- 23、竞争对手活动报告
- 24、分销商投资回报率分析表
- 25、协同拜访报告汇总表
- 26、协同拜访报告
- 27、协同拜访报告-改善重点
- 28、合同 AB 店销售台帐
- 29、合同 AB 店名单
- 30、分销商合同 AB 店销售信息汇总
- 31、AB 店月销量表-USS 填写
- 32、AB 店合同签署进程表-USS 填写
- 33、AB 店月销量表-办公室汇总 1
- 34、AB 店月销量表-办公室汇总 2
- 35、AB 店合同签署进程表-办公室汇总

第 1 章：

公司与分销商业关系阐述：

公司： 委托方

分销商： 代理方

分销商定义

- 分销商是公司的代理。
- 分销商是一家本地的商业机构(国有/私人合伙/私有)。联合利华分销商应是全权负责联合利华产品销售，不销售任何竞争对手的产品。
- 分销商应买卖联合利华所有产品。
- 分销商从公司购买产品；将产品储存其仓库中，并在公司指定的地区内销售。
- 分销商只在指定的地理范围内销售联合利华产品。分销商与联合利华共同决定分销计划如网点数、拜访频率等。
- 分销商销售员须根据公司当地销售代表(USS)制定的计划来拜访商店。
- 分销商应根据联合利华建议客户价转售联合利华产品。为避免市场价格波动，分销商必须严格遵守联合利华统一价格政策。
- 分销商应雇佣充足的人员来开展上述工作，工作内容 by 联合利华公司具体规定。
- 作为对提供上述服务的回报，分销商将从公司得到固定的扣率，以保证其获得充分的利润。

第 2 章： 分销商的义务

分销商有义务帮助增加联合利华产品在市场上的销量及提高在市场上的份额。为实现该目的，分销商须履行以下主要职责。

1. 首要职责：

- 资金：
 - 分销商应投入足够的资金以保证业务的正常运作。
- 人力资源：
 - 提供销售人员及其他人力资源根据双方商定的分销计划在指定区域深入分销联合利华产品。
- 基础设施：
 - 提供面积充足，干净，干燥及通风设施良好的仓库用于储备库存。
- 运输：
 - 提供在指定地区分销联合利华产品所需的运输车辆。
- 价格：
 - 严格遵循联合利华价目表中的建议销售价格。
- 促销：
 - 保证 100%的促销分配量进入通路。
- 拜访路线周期：
 - 按拜访路线周期开展所有的促销活动。
- 定单：
 - 根据库存控制表和订单准备每个拜访周期的 4 周定单。
- 信息系统：
 - 将销售信息有序地填入联合利华设计的系统里，以便对每天、每周及周期的销售、收货和库存进行管理。
- 分销：

- 必须遵循拜访路线计划在所有零售和批发网点实现对相关产品种类在指定区域内的预定覆盖率。
- 产品种类:
 - 必须涵盖所有联合利华产品类别内相应产品。
- 独立的业务:
 - 分销商使用单独的业务单位操作所有联合利华产品种类的业务。因此，分销商是在一个单独的办公室(经营部)办公，有一个专供储存联合利华产品的仓库及一名专门负责联合利华业务的经理。
- 信用额度:
 - 为客户提供适当的信用额度。
- 付款:
 - 严格遵循公司的交易条款。
- 专营销售:
 - 严禁分销商销售、促销、鼓励销售竞争对手产品。

2. 次要职责:

- 通过周报表的形式向联合利华汇报有关库存、信用及二级销售的信息。
- 定期与联合利华销售人员沟通有关销售，促销及其他运作状况。
- 清点送货及签收送货清单。
- 与公司核对及确认所有的应收帐款。
- 分销商应向所有联合利华有关人员提供有关报告和报表。
- 分销商必须周期性处理过期或临近过期，破损及非价目表销售产品。
- 分销商必须周期性向公司申报相关支持费用，并随附有关支持的文件。
- 通知公司所有有关竞争对手及市场动向信息。

- 营运业务时应遵守当地法律法规。
- 营运业务时应遵守联合利华的商业准则。

3. 知识产权：

- 未经公司允许，分销商不得将公司的司标和品牌标识用于广告及它用。
- 分销商不得向任何第三方泄漏公司的商业信息和机密。
- 汇报任何侵犯联合利华知识产权行为。

第 3 章：

联合利华的义务

联合利华有义务在每时每刻满足任何地方消费者的需求。为实现该目标，联合利华承诺通过与分销商合作伙伴关系的建立使联合利华产品随处可见随处有售并且：

1. 协助分销商获得具有竞争力的投资回报率。
2. 提供高质量的产品用于销售。
3. 公司以统一的价格及统一的分销折扣供货。
4. 提供直接或间接的支持，以帮助分销商实现共同的远景、目的和目标。
5. 提供广告和促销支持以增加销量和市场份额。
6. 提供分销商和分销业务员所需的基础培训，传递专业知识，提高其作业水平。
7. 配备销售主任 (USS) 以协助分销商改进销售及效率。
8. 提供专营区域供分销商开展联合利华业务。
9. 创新开发与消费者有关的产品。
10. 提供电子化或手工操作系统以协助分销商管理其有效的业务。

第 4 章： 与分销商的交易条款：

1. 目的：

- 使分销商获得良好的利润和投资回报率。
- 维护全国范围内统一的批发和零售价格。
- 禁止低价销售及跨区抛售。

2. 定价原则：

- 消费者价格是受市场的驱策并且依据产品市场定位而定价的。
- 公司公布给分销商统一的客户价。
- 公司提供给分销商建议批发价以转售至批发市场。

3. 定价方法：

- 在客户价基础上公司提供给分销商固定折扣作为利润。
- 依据不同的产品种类制定不同的分销折扣。

4. 提前付款折扣：

- 提前付款折扣适用于分销商在 15 天内付款。

5. 信用额度：

- 在正常情况下，联合利华提供相当于 4 周销量的信用额度。
- 联合利华有权在对分销商风险评估基础上降低其信用额度。
- 公司将对分销商信用额度做季度回顾，主要依据分销商的销售业绩及付款情况对其信用额度作评估。

第 5 章： 分销商价目表

- 统一、稳定的市场价格给分销商提供了有效开展业务的环境，而且有利于分销商驾驭市场以不断提高分销量和利润。
- 作为合作伙伴方的分销商有义务依照公司价目表销售联合利华产品（或公司针对不同通路及批发市场的建议的价格），联合利华销售主任 (USS) 有责任在当地监督实施。
- 设定具有竞争力并为分销商创造利润的转售价格是联合利华的权利和责任。设定的价格应适应产品的分销及品牌策略。
- 公司定期提供更新的客户价目表给分销商从而使分销商能以统一的价格将产品转售给客户。每份致分销商的客户价目表都需有各区域总经理的签字。
- 经核准的价目表是份重要的运作文件，因此：
 - 每位销售主任须随身携带价目表。
 - 分销商办公室需备有注明日期的价目表文件。

第 6 章：
新分销商聘用程序和步骤

1. 甄选分销商：

必须按下列标准甄选分销商：

- **资金：**
 - 对方必须拥有经营目前和将来业务所需的充分资金。通常来说，分销商需备有相当于 2 周联合利华业务销售的运作资金。该资金状况必须通过所有可能的途径进行查验，例如银行帐户，目前业务状况和通过市场调查所获得的信息等等。
- **态度：**
 - 对方必须拥有积极的态度并愿意亲自参与日常的业务运营。
- **声誉：**
 - 对方必须市场中拥有良好的业务关系。

简述： 必须和对方仔细讨论以下细节

- **公司：**
 - 规模，结构，品牌，作业风格及商业准则。
- **业务：**
 - 预期的销售量和销售额。
- **与市场的关系：**
 - 对不同通路业务须有丰富的经验及重视，与各市场有良好的业务关系。
- **评估：**
 - 联合利华业务规模，联合利华业务占其所有业务的份额。
 - 专营联合利华业务。
- **评定市场的销售潜力和分销商初始投资：**
 - **人口：**
 - 依据中心地区的人口数及联合利华家居及个人护理产品的人均消费量。依照一个城市中心地区联合利华家居及个人护理产品的人均消费额为每年 RMB15 元。

- 假设该中心地区人口为 20 万，那么该地区的年销售额应该是：

$$\text{RMB}15 \times 200,000 = \text{RMB } 3,000,000$$

或 RMB 250,000 /月

- 我们要求分销商投资相当于 15 天销售额的资金。因此对于一个
月销售额为人民币 250,000 地区，分销商需投资人民币
125,000。

- 例如：

$$\begin{aligned}\text{市区人口} &= 200,000 \\ \text{预计销售额} &= 250,000 \text{ 元/月} \\ \text{资金需求} &= 125,000 \text{ 元}\end{aligned}$$

注释： 这里指的家居及个人护理产品的人均消费是综合大多数城镇的平均数。你也可以采用当地政府机构发布的相关数字。或是可以根据城镇规模从 10 元至 15 元中选择适当的参考数值，在你不很确定时建议采用较低的数据。

- **信用额度：**

- 通常信用额度等于 4 周的销售额。然而对于新分销商在试用时期，其信用额度等于 3 周的预计销售额。

- **保证金：**

- 保证金为 1 周的销售额。新分销商的保证金须于第 1 批发货前汇入公司帐户。联合利华提供给分销商保证金存放奖励，按年度计算。

- **指定销售范围：**

- 每个分销商都有其指定的销售范围。必须共同商定，并在地图上标明该销售范围的具体方位，以避免任何混淆和误解。

- **分销车辆：**

- 分销车辆的种类(大型货车，小型货车，三轮车等)取决于销量，路程远近及该城/镇的性质。譬如天津，按照它的销量及路程远近，需要安排大型货车；又如扬州这样的小城市就只需要三轮车。总而言之，尽可能选择最合适、最经济的分销车辆。

- 对新分销商**无费用补贴支持**。

- **仓库：**

- 分销商必须按每吨产品 3 平方米的标准提供单独的仓库。仓库的堆放和维护应严格遵照规定。参见仓储规则明细。

- 对于通路的信用：

- 根据当地市场惯例及要求, 分销商应给予零售及批发通路一定的信用额度。对零售及批发通路信用额度的尺度由分销商自己决定，同时，分销商也应承担相应的风险。

- 人员需求：

- 对于人员的需求取决于其指定区域内网点数及网点类型。以下是期望达到的拜访频率：

AB 店：	8/每天	1 DSR	2 次拜访/周/店
CD 店：	40/每天	1 DSR	1 次拜访/周/店
批发：	40/每天	1 DSR	2 次拜访/周/店

- 营业执照：

- 分销商应当具备以其公司名注册，并能经营联合利华产品类别的营业执照。

聘用准备事项：当所有细节讨论完毕，同时其结果也基本令人满意时，请负责该地区的 USS 填写“新分销商申请表”提出正式申请。

- “新分销商申请表”需得到区域总经理的核准。
 - 对于市区人口>1 百万，区域总经理在核准前必须先亲自拜访该分销商。
 - 对于市区人口<1 百万，区域总经理在核准前必须由地区销售经理或副经理拜访该分销商。
- 申请核准后，分销商与公司需签署分销商合同。
- 只有在所有上述文件被签署以及实地考察过后，该新分销商才能被供货。

- 只有当分销商聘用的销售员，送货员，租用的仓库及分销车辆准备就绪，并由公司将所有相关表格送至分销商处后，公司才会对分销商供货。
- 如果一私人合伙制的分销商合作方变更，则应重新填写新分销商申请表。这意味着公司将停止对原分销商供货，直至新聘用合同签订后才恢复供货。
- 在一个地区聘用新分销商之前，应从原分销商处先收回应收帐款。

2. 分销商聘用步骤:

初选:

通过当地个体经商者或零售商来搜集人选。如有必要, 还可以通过报纸广告的方式搜集.

任何人, 只要拥有充足的人员并有兴趣扩大经营范围或进行多种经营, 便可通过培训成为优秀的分销商。

复选:

收集好候选名单后, 则缩小范围进行进一步甄选, 禁止聘用为竞争对手服务的人选。

建议分销商形象:

- a) 私营/联营企业。
- b) 优先考虑曾经从事过家居及个人护理产品分销的企业, 但并非唯一的选择。
- c) 可以是批发商, 但必须有独立的机构。愿意为联合利华工作, 办公地点远离批发市场。
- d) 不能是竞争对手的分销商, 二级分销商, 或指定批发商。竞争对手为:
 - 宝洁
 - 高露洁
 - 花王
 - 当地洗发类, 洗涤类, 香皂或护肤品领导品牌

面谈: 首次面谈应由联合利华销售主任或地区销售经理/副经理组织进行。

面谈流程:

- 了解该人选在家居及个人护理产品行业背景, 对行业的看法及个人的经营兴趣。
- 核查其经济实力, 信誉及资源情况。
- 介绍联合利华公司及产品。
- 做好充分的准备工作, 并清晰地阐明公司如下要求:

- a) 所需资金
- b) 所需人力资源
- c) 所需仓库要求
- d) 网点覆盖要求
- e) 覆盖网点及拜访频率
- f) 其他所需提供服务要求，如市场信用度等
- g) 遵守公司价格政策，信用政策，提前付款折扣
- h) 明确指定所负责的地区范围
- i) 明确分销商所需的投资回报率

地区销售经理亲自拜访：

如果销售员对某家或多家候选者满意，应尽快将这些名单推荐给地区销售副经理或地区销售经理。若该地区人口<1 百万，地区销售经理应在将“新分销商申请表”填写推荐给区域总经理前先行拜访此分销商。

区域总经理亲自拜访：

接到推荐后，若该地区人口>1 百万，区域总经理应尽快拜访，并参照上述标准安排面谈，然后作出决定。

达成共识：

- 讨论合同 - 分销商协议
- 确定开始运作日期
- 收回“意向书”，“申请表”
- 收集以下复印件：
 - 营业执照
 - 税务登记证
 - 企业代码证
 - 任何其他书面协议
- 填写“新分销商聘用表”

聘用：

- 区域总经理核准“新分销商聘用表”。
- 在公司系统中建立客户编号。

保证金：

在接受周期定单之前，确认保证金金额已被认可，并已汇入公司帐号。

供货：

对新分销商开始供货必须满足下列条件：

- 分销商所有实施设备已就绪
- 所需人力资源已到位
- 有独立的办公场所
- 分销车辆配备就绪
- 已建立办公室档案系统
- 已商定销售员固定路线拜访计划
- 已提供给分销商联合利华价目表及所有信息表格
- 符合标准的干净的仓库

如未满足上述要求，不要急于给分销商发货。

见附件格式：

1. 意向书
2. 申请表
3. 新分销商聘用表

第 7 章： 保证金流程

1. 在接受定单之前要求分销商交保证金，然后提供给新分销商相应的信用额度。
2. 保证金金额取决于预计销售量，总的原则，保证金是 1 周的预计月销售额。

- 举例说明如何在新分销商聘用表中商定保证金额：

该城镇的家居及个人护理产品年人均消费水平为：
RMB 15

该指定销售范围内市区人口是：
150,000

预期年销售额为：
 $15 \times 150,000 = \text{RMB } 2,250,000$

预期月销售额 = RMB 187,500

- 在“新分销商聘用表”中

总计需要投入资金 = RMB 94,000 (至少)

预期月销售额 = RMB 187,500

信用额度(3 周销售额) = RMB 130,000

保证金额 (1 周销售额)
= RMB 44,000

注释：

3 个月正常运作后，公司将依据信用政策对信用额度进行回顾。正常情况下，信用额度等于 4 周销售额。

信用额度是与保证金是联系在一起的，通常两者间的比率为 100 信用额度 = 25 保证金。

当察觉该分销商在业务经营上有很大的风险时，公司收取的保证金应高于以上所列。

正常运作是指：

频繁在购买，准时付款，没有纠纷。

3. 保证金奖励：

- 公司每年将依据分销商所交纳保证金总额的 10%作为鼓励性奖金。
- 必须说明这是奖励而非利息。
- 奖励于每季度支付一次。
- 一旦公司与分销商之间终止“分销商合同”，所有保证金额将在调整应收帐款后, 返还给该分销商。

第 8 章： 信用额度调整程序：

1. 给予分销商信用额度的原则

- 在正常情况下，信用额度等于 4 周正常销售额。
- 新分销商前 3 个月的信用额度等于其 3 周正常销售额。3 个月后根据其信誉及销售业绩进行调整。
- 当地的销售主任 (USS) 有责任依据分销商的应收帐款及时支付情况，分销商仓库的库存水平，及二级销售情况来管理其信用额度。

2. 信用额度调整

- 信用额度的调整包括增加和减少两部分。销售主任可通过递交“增/减信用额度建议表”来调整分销商的信用额度。信用额度的调整需得到区域总经理和销售商务经理核准。
- 信用额度的提供是基于该分销商的信誉度。公司通过定期的内部信用额度回顾以及外部信用调查后调整分销商的信用额度。
- 除了对财务风险做评估之外，公司还将考虑分销商对联合利华产品资金投入情况来作信用调整。具体解释如下：

1. 库存金额（建议 2 周销售额）
2. 投入市场的信用（建议维持 2 周的销售额）
3. 联合利华应收帐款（建议维持 2 周的销售额）

$$\text{投入的运作资金} = (1) + (2) - (3)$$

适当的运作资金是 15 天或以上。

注释：

- 上述程序显示出可能发生的其他问题，而这些问题在许多情况下不能光靠调整信用额度来解决。

例举问题：

- 业务运作资金不足,
- 库存过高,
- 库存结构不合理,
- 市场债务过多,
- 拖欠联合利华应收帐款。

附录表格:

4. 增/减信用额度建议表

第 9 章：

建立新分销商：

1. 在当地建立分销商如同审核一个有潜力有资格的分销商一样重要。
2. 实地工作是在一个新指定区域内创建分销。良好的开端是极其关键的，同时也要求销售主任和地区销售经理倍加关注。

3. 初始阶段：供货前收齐保证金

- 商务和后勤安排
 - 清楚地与分销商沟通核准事项：
 - BPCS 系统中客户代码
 - BPCS 系统中信用额度
 - BPCS 系统中注册保证金
 - 后勤排期表中设定的发货时间表
 - 与分销商签署分销合同
 - 分销商运作资金到位
- 基础设施准备就绪
 - 到现场视察其现有基础设施是否达标：
 - 仓库
 - 运输车辆
 - 三轮车
 - 办公场地
 - 分销商名牌
 - 库存记录和二级销售信息等档案系统
- 培训分销商经理/办公室管理的建立及操作
 - 面对面的培训：
 - 价格，促销，费用核销的程序和方法
 - 发票，货物签收单及库存控制
 - 应收帐款的支付，贷记凭证，提前付款奖励
 - 过期，破损产品处理和无退货原则
 - 固定路线拜访计划，销售目标及达标控制
 - 介绍联合利华产品及传授其他邻近地区的销售经验
 - 给联合利华的常规报表的使用
 - 分销商办公室员工及业务员 (DSR) 的职能与职责

- 护肤品柜台业务的操作及维护
- 促销小姐，理货员职能、职责和管理
- 劳保或团购处理
- 业务目标和分销商的分销计划
- 介绍公司的政策并从分销商经理处得到签收：
 - 商业准则
 - 收/送礼及交际政策
 - 现金处理政策

4. 第一批定单及发货

- 确保所有保证金已汇入公司。
- 确认分销商代码及信用额度。
- 在发第一批货物至分销商之前使用“分销基础设施品质检验清单”以确认其所有的重要基础设施已就绪。

5. 初始操作阶段：第一周期中的运作

- 集中于人力资源就绪，销售记录，分销商办公室员工, 业务员和助手的培训。
- 在分销商办公室记录业务员和助手的个人档案。
- 介绍联合利华产品
- 介绍对 AB 店，CD 店及批发市场固定拜访运作要求。
- 介绍正确的销售记录方法
- 向分销商业务员解释公司的要求及奖惩制度。
- 设定目标和标准：
 - 二级销售额
 - 有效的拜访率
 - 每条固定路线的销售
 - 陈列质量
- 首次在市场上固定路线的拜访：
 - 联合利华销售主任在分销商业务员进行第一次固定路线拜访时作实地指导。

- 介绍联合利华分销商应提供给固定拜访路线上各网点的服务内容。
- 分销商办公室信息系统运行：
 - 建立一套所有销售及库存信息文档系统。
 - 建立分销商办公档案系统。
 - 初始 2 个周期与分销商经理讨论信息资源的准确性。

附录表格：

5. 分销商业务计划
6. 对于联合利华共同原则的认知
7. 分销基础设施品质检验清单

第 10 章： 分销商协议终止：

1. 终止的理由

- 联合利华提出：
 - 足够的书面证据证明分销商有违反分销商协议条款。
 - 违反公司商业准则。
 - 分销商出现财务状况不稳定面临破产。
- 分销商提出：
 - 业务多样化。

2. 主要注意事项：

管理分销商是一项日常工作，联合利华销售主任是获得分销商有关财务状况和有效分销等重要信息的第一线人员。因而更有效的方法应是 USS(销售主任)有效管理和解决分销商业务问题以避免因资金问题而不得不突发终止合同。以下事项需销售主任提高警惕与预防的。

- 分销商资金状况：
 - 裁员或减少拜访频率
 - 市场上时间过长和过多的帐款
 - 过少的库存及过少的产品规格
 - 定单的无规律性
 - 不断增加无“充分”支持文件的费用申请
 - 频繁降价
 - 拖欠其销售人员的工资
 - 第三方对其信用情况的调查
- 绩效报告-销售额
 - 连续多月无销售
 - 销售额减少
 - 月销量小于 RMB100,000
 - 连续数月处于销售额排名榜的最后位置
- 绩效报告-应收帐款

- 超期帐款
- 定单时常不能被通过
- “银行汇票”时常出错

3. 终止合同步骤 - 准备材料

- 销售员负责清算并收集应收帐款。区域总经理必须亲自核实清算数目以确保公司利益。
- 区域商务经理须保存所有相关分销商聘用及终止文件的复印件。
- 无论何时我们想要终止与分销商协议时，我们都希望在尽可能的情况下得到分销商给我公司的中止合约信声明他们希望终止协议。我们应尽可能的执行该步骤。建议选用附录表格中“分销商辞职函”。
- 当我们收到“分销商辞职函”时，必须尽快认可此信并确保公司财产和文件安全。建议使用附录中“分销商协议终止的确认”。区域总经理会给予分销商回复信件，同时抄送各相关人员如 ASM/SE/USS/区域商务经理及销售商务经理。
- 在分销商未给公司退约信的情况下，我们必须发一份中止协议信给分销商。建议使用附录中“分销商协议终止函”。该信由区域总经理签发并抄送各有关人员如 ASM/SE/USS/区域商务经理及销售商务经理。
- 若分销商违反分销商协议，区域总经理应立即签发“书面警告”致分销商。根据分销商协议，及时签发警告信致分销商将有利于与其终止分销商协议。建议选用附录中“书面警告”。该警告信由区域总经理签发并抄送各有关人员如 ASM/SE/USS/区域商务经理及销售商务经理。

4. 终止合约步骤 - 采取行动

- 提出终止也就意味 USS 须及时为公司收回所有的应收帐款，可从以下几方面着手：处理新鲜产品退货，应收帐款，知识产权及信息。
 - 新鲜产品退货：
 - 在任何情况下，我们都不赞成退货。并且只有在与分销商讨论并同意解决所有应收帐款后，我们才接受退货。护肤类新鲜产品指保质期 24

个月或以上，其他类别产品保质期 18 个月或以上。所有书面协议须有分销商签字及公章，该点是极其重要的。

- 在提出退货申请前，USS 必须现场审核退货产品的数量。
- USS 应根据公司相关政策申请新鲜产品退货及残损费用核销。
- 残损费用和新鲜产品退货申请须得到区域总经理和区域商务经理核准。
- 清帐:
 - 根据分销商协议，USS 须填写清帐报告交给区域商务经理。（参考附录中“逾收帐款分析/应收帐款清帐报告/破产报告”）。
 - USS 是收集应收帐款的主要负责人。
 - 区域总经理根据公司有关政策及授权程序核准新鲜产品退货申请及清帐报告。
 - 客户发展董事批准诉诸法律行为。
 - 在正常情况下，公司凭贷记凭证解决所有费用核销及保证金余额，分销商则通过银行将所有应收帐款汇入公司帐号。
 - 若只是单方面公司欠分销商款项，公司将通过银行汇票的形式将余额汇给分销商。
 - 整个处理过程中无现金操作。
- 知识产权和信息:
 - USS 必须取回下列文件：
 - 库存控制表
 - 价目表和促销档案
 - 通路的销售数据
 - 库存帐目
 - 支持核销费用的文件

- USS 必须亲眼目睹分销商销毁下列物品:
 - 联合利华分销商名牌
 - 联合利华所有的标识

附录表格:

8. 分销商辞职函
9. 分销商协议终止的确认
10. 分销商协议终止函
11. 书面警告
12. 退货申请表
13. 分销商不可售商品损失补偿金申报表
14. 逾期帐款分析/应收帐款清帐报告/破产报告

第 11 章： HPC 分销队伍：

1. 将来的规模：

销售队伍是完成公司任务第一线的执行者。我们的任务是：通过建立**低成本分销**以实现联合利华产品在**任何时间**，在中国市场中**任何地方随处有售**，并且**创造利润以满足消费者的需求**。

- 分销：
 - 不断改进分销商的利润率，以便其能将资金用于对基础设施再投资, 提高业务量。
 - 不断提高分销质量，借助显著的陈列广告来提高覆盖率。
- 店内：
 - 不断提高对主要网点的有效分销。
 - 不断改善在商店内有效的促销执行和从购买终端促进产品销售。

2. 操作重点：

销售人员是在市场实地操作。衡量销售员工作业绩的标准应是：分销覆盖网点内分销执行质量和销售业绩，而此处的销售业绩应是“一级”和“二级”销售的权衡。具体包括：

分销	陈列	货架	终端销售的要点
商店覆盖率	位置	位置	堆头次数
永久行程计划	质量	陈列面	有竞争力的价格
分销商投资回报率	标示	标示	辅助销售材料 (POSM) 的使用
市场价格控制			促销执行

第 12 章： 区域管理队伍

1. 责任：

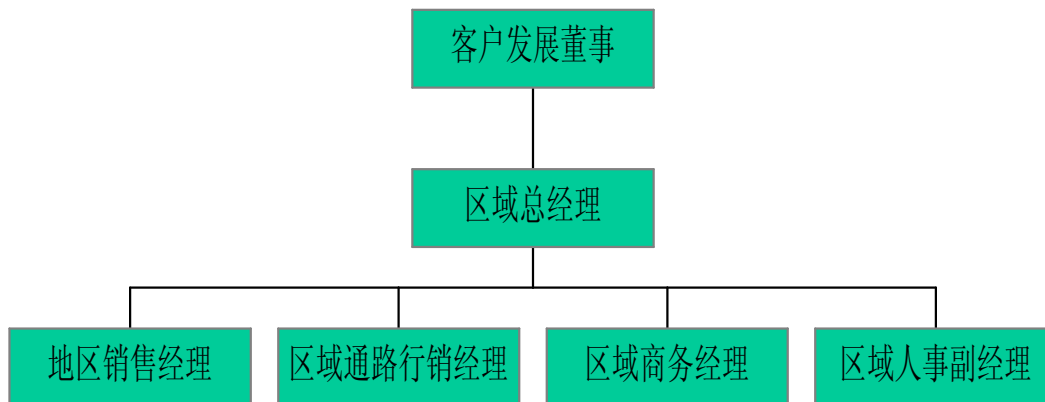
整个中国市场被划分成不同区域，由各区域总经理负责管理其负责区域内销售运作，汇报给客户发展董事。

区域管理队伍的责任：

- 达成业务增长
- 达成利润贡献度
- 管理分销
- 争创世界一流的销售队伍，提供一流的客户服务
- 培养一支胜利的队伍
- 执行全国和区域活动计划
- 掌控业务及财务风险

(参考区域运作架构)

2. 区域管理队伍的结构：



3. 区域内的沟通

区域运作以 4 周为一个销售周期。定期召开会议以双向沟通业务计划和传递信息给每一成员。

周期	日期	会议	主持	成员	会议记要
第 1 周	星期一	周期会议	地区销售经理	USS/SE	
第 2 周	星期一	区域会议	区域总经理	ASM 区域通路行销经理 区域商务经理 区域人事经理 培训师	客户发展董事 销售商务经理 通路行销总监 所有 ASM 所有 SE
	星期五	SDM	客户发展董事	区域总经理 主要客户总监 通路行销总监 销售商务经理 培训经理 人事经理	HPC 董事 所有出席者 (同左边)
第 4 周	星期一	区域会议	区域总经理	同上	同上
	星期五	SDM	客户发展董事	同上	同上

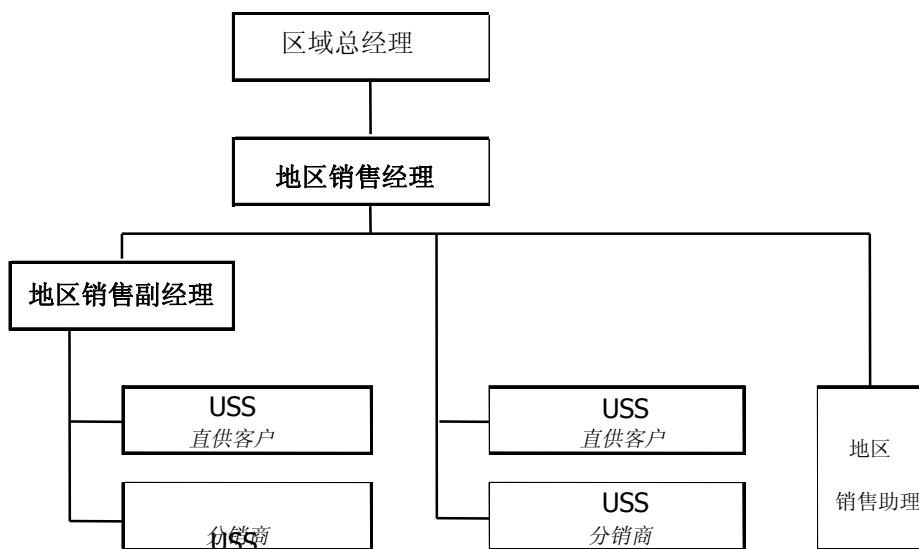
周期会议	ASM 会议	SDM 会议
销售和目标 * 一级, 二级, 直供 AB 店, 库存 * 通路业绩 促销活动/ 陈列的回顾和计划 市场竞争情况 应收帐款 分销(销售/分销商数/网点数) 管理: 直销车绩效/客户核销(不可销售产品及新鲜产品退货), RSV 和 DSR 补贴, 差旅费用, 客户服务(送货, 定单满足率, 投诉)	销售和目标 * 一级, 二级, 直供 AB 店, 库存 * 通路业绩 促销活动/ 陈列的回顾和计划 市场竞争情况 应收帐款 客户发展活动与计划 风险管理与控制 人员发展与培训 * 其他业绩指标 定单满足率 不可售产品核销 新鲜产品退货 每个 USS 的费用与销售净值(NPS) 二级销售/ van * 费用管理 PWP/PPR/TPR 预算/实际费用的回顾 日常杂支费预算回顾 分销商支持/补贴预算回顾 (每次会议时可有选择性涵括以上内容)	销售回顾 * 一级, 二级, 直供 AB 店, 库存 目标设定 区域财务回顾/实际运作计划 促销/活动/陈列回顾和计划 市场竞争情况的回馈及回应计划 上市/重新上市的讨论与计划 市场活动的确认 客户发展策略和行动计划 风险管理事项及行动计划 人员发展和培训 其他业绩指标 * 应收帐款, 定单满足率, 日常杂支费用, 分销商费用 * 不可售产品核销 * 新鲜产品退货 * 费用补贴的预算 vs 实际支出 (每次会议时可有选择性涵括以上内容)

第 13 章： 地区销售经理 (ASM) 的职能：

1. 管理地区事务：ASM

在各区域内指定的地区负责管理销售，分销，客户以及促销活动的执行情况。地区销售经理是一个地区的销售队伍的领导者，汇报给区域总经理，由地区销售副经理协助其日常销售及分销的管理。

2. 地区销售队伍：



- 各地区的地区销售副经理和销售主任人数由该地区的地理特征，通路结构以及管理幅度来决定的。
- 负责直供客户和负责分销商的销售主任其工作职能有所不同

3. 地区销售经理的职能：

- 分配其销售队伍的销售目标，根据计划管理实际操作。
- 收集市场情报及销售渠道发展趋势。
- 视察市场工作质量并采取措施使其达到公司标准。
- 核准及控制地区销售日常杂支及费用。
- 提高分销质量和分销商业绩，合理控制该地区分销商的数量。
- 有规律地组织周期会议以确保公司和市场信息得到有效的双向沟通。
- 严格控制销售纪律，遵守公司的行为准则，提高员工个人业绩，鼓舞销售士气。
- 计划和控制地区市场执行资源，包括人员，销售队伍结构，促销/活动支持。
- 控制好业务及财务风险。
- 管理直供客户的销售和客户发展计划的实施。通过多方面接触不同层次的客户来加强客户管理质量。

4. 地区销售副经理的职责：

- 协助地区销售经理履行上述定义的工作职责。
- 销售队伍的领导者。

5. 期望达到的技能（指个人发展计划中的专业技能）：

- 目标分析能力
- 市场导向
- 企业家精神
- 领导力
- 自信正直
- 从经验中学习的能力

第 14 章:

联合利华销售主任的职责:

1. 职责:

- 根据分销商业务员的固定拜访路线计划，和分销商业务员一起，共同进行市场运作和产品销售。
- 在指定的区域内为分销商业务员设计制定覆盖、分销计划和固定路线拜访计划。
- 管理分销商的投资回报率及营运资金。并做季度回顾报告。
- 通过对以下方面定期回顾管理来最大限度提高分销商的库存周转及现金周转率。
 - 毛利润和价格
 - 重复分销成本
 - 库存水平
 - 市场放贷
 - 应付联合利华的应收帐款情况
- 执行有效的永久行程计划：
 - 通知促销和活动
 - 设定销售员的销售目标
 - 回顾不同销售通路的销售情况
 - 收集市场情报
 - 维护及管理二级库存控制表
 - 预定周期定单
 - 核实核销费用申请
 - 核实破损、过期及不可销售产品申报
 - 检查仓库
- 依据公司计划执行陈列活动。
- 确保促销活动在各网点中快速有效执行。
- 确保主要网点的客户满意度，与不同层次客户有效地沟通。
- 培训分销商业务员的销售技能以提高其业绩：

- 二级销售额
- 有效的拜访率
- 产品系列售卖/拜访路线
- 产品陈列质量
- 聘用新分销商

2. 期望达到的技能（指个人发展计划中的专业技能）:

- 销售能力:
 - 熟练的销售技巧, 懂得谈判。能应对客户的异议及有效地引导客户的支持。有预见能力, 知道销售的潜力。
- 沟通能力:
 - 清晰的思辩及表达能力。
- 人际交往能力:
 - 在团队中充分发挥个人的作用, 并能适应团队变化, 是团队的忠实成员。
- 行政管理技能:
 - 应具备计划、实施及回顾所从事的任务的基本能力。
- 分析技能:
 - 具备基本的计算能力及数据比率的理解能力。并能将数据转换为合理的信息。
- 现实观:
 - 能平衡个人的基本能力和长远目标间的差距, 并能以成熟的态度理解自我潜力, 并且现实地处理实际与目标的差距。
- 价值观:
 - 具备与联合利华相应的“商业准则”的价值观。

(请参考直供客户运作手册以获得更多有关管理客户职责的具体细节)

第 15 章

分销业务信息维护

1. 基本信息内容

销售和市场信息的使用是对运作最主要的支持。这类信息能帮助 USS 在日常业务中迅速作出决策。信息来源于网点产生销售时，在分销商办公室定期准确地维护相关数据。

USS 的职责在于帮助分销商建立定期、准确的信息系统。系统包括：

- 订单，价格，主要客户及通路的销量和促销结果
- 分销商销售员 (DSR) 的目标和产出率
- 市场放贷状况

为使分销商业务最大化和实施低成本分销，跟踪总体业务活动的的数据是一项十分重要的任务。这些数据包括：

- 分销商业务及办公室费用
- 订单，发票，库存及应收帐款
- 营运资金投资回报率

USS 必须经常使用分销商办公室和公司提供的数据和信息，从而实现如下控制和管理的目的：

- 客户价及零售价
- DSR 目标及业绩
- 不同客户和通路的销售
- 促销，活动及市场支持
- 固定拜访路线计划及销售行程线路安排
- 订单及库存状况
- 分销商投资回报率
- 公司应收帐款回收

为使分销商的运作与公司销售策略一致，公司将依据市场状况要求建立额外的信息系统和控制，以及电脑管理系统来支持分销商业务和客户的发展。

2. 分销商办公室基本文档：

文档应是装订有序的，定期更新的，检验核实的。所有文档应安全存放于分销商办公室内，必须可供公司访客检查。分销商经理与职员维护该文档并由 USS 监督其品质。

- 基本文档:

- DSR 和其它职员个人资料
- 固定拜访计划
- 专营区地图
- 公司产品价格单
- 促销文件
- 订单及增补订单
- 货品签收单 (运单和发票)
- 应收帐款
- 市场动向信息

- 日报表:

- DSR 日销售报表
- 分销商库存登记簿
- 与公司通讯往来文件

- 周报表:

- 分销商周库存控制表
- 签约 AB 店销售信息

- 周期报表:

- 分销商二级库存控制表
- 二级销量汇总
- 订单
- 费用申请表
- 促销费用支持申请表

3. USS 保存并定期使用信息

USS 定期需要信息来推行销售因而他需要有分销商办公室汇总信息。同时区域办公室也要提供给 USS 公司的汇总数据。基本信息需求如下:

- 二级销售及库存汇总表
- 分销商二级库存控制表
- 市场竞争对手活动汇总
- 主要产品价格跟踪
- 公司促销活动计划

- 分销商主要客户销售汇总
- USS 销量及目标汇总
- 公司产品价格单
- DSR 固定拜访计划
- DSR 销售目标及业绩汇总
- 公司对分销商的应收帐款
- 分销商月销售额及费用汇总
- 分销商营运资金投资回报率
- 永久行程计划
- 专营区分销数据

4. ASM 和 SE 保存并定期使用信息：

ASM 和 SE 定期需要信息以实现控制和管理。除 USS 提供的信息外，区域办公室还需准备相关的信息并准时送达 ASM 和 SE。基本信息需求如下：

- 实际销量，目标，订单和应收款状况
- 分销商费用，支持和销售情况
- USS 销售成本和销售业绩
- 二级销售及库存状况
- 未来的促销活动计划
- 主要商店名单
- 分销及覆盖率发展趋势
- 市场份额及权重分销趋势
- 应收帐款及信用额度分析
- 促销评估分析

5. 其它报表和分析：

当业务增长时，销售队伍和区域办公室对信息的需求也随之增加。然而，管理层所依据的一个基本原则是在市场状况许可的情形下以最简单的方法来获取信息。这些报表和分析将有助于业务决策，区域办公室应在总部各职能部门的协助下提供给 RGM/ASM/SE。

地区销售队伍的主要目的是投入更多的时间用于永久行程计划及市场客户拜访，以此实现业务的增长。

第 16 章： 周库存控制表

1. 目的：

手工填写的周库存控制表是一项管理的信息，它以金额的形式反映了分销商一周业务的状况。它包含的内容可便于现金流转和库存结构的管理。同时提供部分营运资金投资回报率的情况和周二级销售趋势。

2. 维护：

每周最后一个工作日(每周六)由分销商填写，检查并存档于其办公室内。同时传真至区域办公室以便管理。

3. 报表品质：

- 有序地保存“库存登记”和“货品签收单”是确保数据准确的基本因素。
- 分销商经理每周使用并检查周库存控制表以管理其现金周转和库存结构。
- 利用区域办公室提供的分析来跟踪营运资金，现金流转，库存结构和二级销售趋势。定期制定报表给地区销售队伍，以便其进行管理。
- USS 定期检查报表，并在永久行程拜访时利用此报表和分销商讨论业绩。
- SE, ASM, RGM 在拜访分销商期间检查相关报表。

4. 如何获得数据：

- 主体：

从手工的库存表中得出汇总的“数量”信息：

- 期初库存 (= 库存登记簿中的数据)
- 进货量 (= 货品签收单中的数据)
- 库存合计 (= 期初库存 + 进货量)
- 期末库存 (= 库存登记簿中的数据)
- 二级销量 (= 库存合计 - 期末库存)

注意：应从“库存登记”中扣除“已获批准的退货及破损品”。在库存登记中视为“出库”，并将此货物从正常堆品移至库存的特定角落等待定期处理和销毁。

- 右上角的空格：

体现了汇总的“金额”信息。

- 本周销售额 (=分销商开票额 - 通路的退货金额)
- 本年累计销售额 (=本周分销商销售额+先前分销商累计销售额)
- 市场放贷额 (=分销商对市场的应收帐款)
- 期末库存额 (=计算得出的“期末库存” - 本周收到的“库存补偿”)
- 公司的应收帐款 (来源于应收帐款对帐单文件)

参见附表：

15. 周库存控制表

第 17 章：

二级库存控制表

1. 目的：

二级库存控制表作为管理信息由手工填写，它提供了分销商一个周期的库存，销售状况。此信息可帮助 USS 实现如下事项：

- 与分销商回顾二级销售并制定行动计划
- 与分销商制定库存水平控制计划
- 从分销商处拿取订单
- 与分销商制定 4 周订单

库存控制表不仅仅是一张订单，它包含了各产品不同规格(非 SKU)的有关信息，在此基础上我们将其转化成“订单”中每个 SKU 的订单。

完整的库存控制表也是公司二级销量和库存的来源，因此 USS 必须确保数据的准确填写与有序维护。

2. 维护：

每周期 USS 在每个分销商拜访行程的最后一天在分销商办公室填写并检查库存控制表。填完的控制表将存档于分销商文档中。

该销售数据已计划由按 4 周的周期汇报改为按月汇报。正式运作将于 2001 年第四季度的某一天开始。这一运作上的转换并不要求改变报表格式，USS 只需注意如下事项：

- 报告的时间段：每月 1 日至最末一天
- 提交报告日：每月最末一天
- 报告人：分销商经理依据库存、发票及计算得出的二级销售填写
- 检查报告的准确性：USS

一式叁份：

- 1 份存于分销商办公室
- 1 份存于 USS 手中
- 1 份外加‘订单’在周期会议时交于 ASM 或 SE (或在完成同时传真至区域办公室进行销售数据处理)

注意：有关“订单”的事宜请参见“订单和订单制定”章节。

USS 和分销商都需在二级库存控制表的每一页上签字以证实该报表的准确性。

3. 报表品质:

- 有序地保存“库存登记”和“货品签收单”是确保数据准确的基本因素。
- 摘录“货品签收文件”上的数据并在“发票”和“货品签收单”上注明是“第 < > 周期进货量” 以避免下一周期重复计算
- 分销商确保“货品签收文件”包含了所有的发票和货品签收单。如果因其它原因需使用原始发票，必须将发票的复印件保存于文件中。文件必须按日期先后存放。
- USS 需随机盘点 3-4 个 SKU 的库存以确保每周期期末库存的准确性。
- USS 和分销商需跟踪二级销售和库存以提高数据的准确性。
- 区域办公室若更新报表，则使用最新的报表格式。
- SE, ASM 在每次周期会议时检查报表。
- SE, ASM, RGM 在拜访分销商时检查报表。

3. 如何获得数据:

- 数据的“计量单位”

除牙膏以“千支”计算外，其余所有数据按“箱”计算。

- “计量单位”的“小数位数”:

非护肤类产品保留 1 位小数

护肤类产品保留 2 位小数

- 主要内容:

根据手工报表来汇总信息：

- 期初库存 (= 库存登记簿中的数据)
- 进货量 (= 货品签收单的数据)
- 可供销售库存合计 (= 期初库存 + 进货量)
- 期末库存 (= 库存登记簿中的数据)
- 二级销售 (= 可供销售库存合计 - 期末库存)

- 订单：

详见“订单和订单制定”章节

参见附表：

16. 周期库存控制表

第 18 章：

订单和订单制定

1. 目的:

分销商定购联合利华产品而使用的正式定购单。订单每周期由手工填写。

2. 流程:

USS 每四周为一周期拜访分销商的专营区。在该分销商 PJP 的最后一天，USS 与分销商回顾销售并制定计划。评估完销售，市场状况及计划制定后，USS 同时借此时机与分销商一起制定订单。因此订单与二级库存控制表是一起制定的。

第 1 步：二级库存控制表

请参见“二级库存控制表”一章

第 2 步：二级库存控制表中的订单处理

- 订单应满足未来 4 周的需求
- 对 USS 而言，订单是销售潜力的重要信号
- 订单总量是由设定公式计算得出的。该公式的设定是基于二级销售趋势和为下一周期保留 2 周安全库存考虑的。
- 然后将订单总量分配至下一周期(共 4 周)的每一周。
- 按产品规格为单位考虑订单总量。
- 所有订单制定都在“二级库存控制表”上进行。
- 除因重要因素导致分销商下一周期销量将显著波动，USS 都必须利用此公式制定订单。
- 订单量计算公式：
前一周二级销量 X 1.5 - 前一周期末库存

举例：

前一周期：

期初库存 = 20 箱
 进货量 = 30 箱
 可供销售库存 = 50 箱
 期末库存 = 10 箱
 二级销量 = 40 箱

后 4 周合计订单量：
 $= 40 \times 1.5 - 10 = 50$ 箱

注意：

订单制定过程是一建议订单总量的合理方法。这对于供配满足需求有 2 方面的好处：

1. 若 4 周订单输入 BPCS 订单系统(由客户服务操作)，则它反映了对未来的需求信号，并能帮助中转仓制定增补计划。
2. 能灵活处理适当的销售波动并使库存多在可控范围之内。

销售波动举例说明：

假设可能的销量	建议订单量	下一周期				
		期初库存	可供销售库存	销售预测	期末库存	库存周数
低于上一周期50%	50	10	60	20	40	8.0
低于上一周期20%	50	10	60	32	28	3.5
低于上一周期10%	50	10	60	36	24	2.7
与上一周期相同	50	10	60	40	20	2.0
高于上一周期50%	50	10	60	60	0	-
高于上一周期51%	50	10	60	60.4	-0.4	销售损失

与上一周期相比有-20% ~ +50%的波动	表明供配能满足需求，不影响销售的增长，当销售波动时允许库存水平在可控范围内。订单系统的使用使供配更具机动性。高/低库存状况将在今后的几个周期内调整。
大于等于-50%或大于等于+50%的销售波动	没有系统能满足这样的波动

第 3 步：发订单

- 将二级库存控制表上填写的“订单”量转换到正式“订单”上。
- 将二级库存控制表中各产品规格的订单细分成订单中每个 SKU 的订单。

- 订单单位为“箱”。
- 订单上必须有分销商的签字和盖章及 USS 的签字。否则视为非正式订单，区域办公室将不予处理。
- USS 在周期会议时将订单和二级库存控制表一并交于 ASM/SE。
(或完成后传真至区域办公室处理)
- ASM/SE 须检查并确保订单的数量及各时段分配量与二级库存控制表相一致。
- 如有必要 ASM/SE 可修改订单并通知 USS 和分销商。
- ASM/SE 签字确认后交区域办公室处理订单。

3. 维护:

一式叁份:

- 1 份存档于分销商办公室
- 1 份存于 USS 手中
- 1 份外加二级库存控制表在周期会议时交于 ASM 或 SE (和完成后传真至区域办公室进行处理)

4. 修改订单:

根据市场购买及竞争对手活动情况，USS 或分销商可能要修改订单。USS 和分销商可将签字盖章的修改订单传真至区域办公室。区域办公室经 ASM/SE 或区域总经理核准后处理修改订单。

5. 未结订单:

订单有效期为一个周期。收到新的二级库存控制表和订单后，先前的周期订单将自动取消。

6. 周订单代替周期订单:

原 4 周订单制定是建议用以管理远离中转仓的分销商的方法。销售队伍可借此掌握并管理未来 4 周销售的需求信号。

为保持高水准的客户服务，当市场竞争加剧需要作出迅速反馈及销量调整时，我们建议分销商也可采用周订单。

分销商可每周将签字确认的“订单”交至区域办公室。USS 应明确后勤送货时间表以使分销商递交订单日期与后勤发运日期相一致。

除“日期”和“周”必须明确注明以便客户服务部处理订单外，周期订单和周订单的格式一致。

周订单上 USS 和分销商的签字盖章原则与周期订单相同。

参见附表：

17. 客户订单

第 19 章： 分销商业务员 (DSR) 日销售报表

1. 目的：

日销售报表是一项管理信息。由 DSR (分销商销售员) 手工填写，汇报给 USS/分销商经理每日销售路线的销售结果。

日销售报表以每日销售路线设计。它提供的销售信息能帮助评估每条固定线路的销售状况和销售员的业绩。

在分销商有重点客户或需要频繁送货时，他们的订单就不能随定期固定的销售拜访路线来制定，而应采用更适用于此类客户的拜访卡系统。不过在很多二级城市不存在这种情况。

日销售报表有助 USS：

- 设置每条线路的销售目标
- 评估 DSR 销售业绩
- 评估日销售线路的营运结果，合理调整固定拜访计划
- 评估所有销售路线的销售结果，并适当调整分销计划。

2. 在不同类型网点的使用：

此报表与 DSR 固定拜访线路密切相关。USS 应替 DSR 决定合适的销售路线 (通常为 C-D 类型的网点) 及如何利用日销售报表获取销售信息以便控制和管理之用。

DSR 固定拜访计划中 A-B 类型网点是一周拜访两次，这样的运作适合维护每个客户的拜访卡系统。分销商应记录销售数据以便进行业务回顾 (商店的销售额和成本)。这一特别要求在 A-B 网点管理章节中有详细描述。

参见附表：

18: DSR 日销售报表

第 20 章：

固定拜访计划和永久行程计划

1. 固定拜访计划定义

- 固定拜访计划是一个分销商分销计划的最基本单位。
- 是为 DSR 事先制定的固定网点拜访计划。
- 一条固定拜访路线由同一地方的一系列网点组成。
- 一条固定拜访路线可包括一条或以上的街道。
- 每条固定拜访路线包含 8 至 10 家 AB 店，25 至 30 家批发网点及 40 家 CD 小网点

例如： 一城市核心人口为 240,000.

10 家网点	AB 网点	应有 1 条固定拜访路线
30 家网点	批发网点	应有 1 条固定拜访路线
380 家网点	CD 网点	应有 10 条固定拜访路线

共计 420 家网点 应有 12 条固定拜访路线

- 一个分销商销售员 (DSR) 一周应覆盖 6 条固定拜访路线。当然，根据拜访路线的销售产出, AB、批发网点的拜访路线可能有必要一周拜访两次或以上。CD 网点应每周拜访一次。
- 固定拜访计划中网点的拜访时间是固定的。店主将在固定时间间隔的同一时间被拜访并获得服务。如：
 - 在 AB 网点，每周同一时间或每周两次拜访
 - 在 CD 网点，每周同一天同一时间拜访
 - 在批发网点，每周同一时间或每周两次拜访
- 固定拜访计划应显著地张贴在分销商办公室内，如有变更应及时更新。

2. 如何确定固定拜访计划：

- 绘制城镇里的网点图。通常，按每 1000 人拥有 2 家网点的比率来预测一个城市的固定拜访路线数。当然通过市场实地拜访来规划网点图是更精确的方法而且制定出的拜访路线计划更具可靠性。

- 利用网点位置和类型图来安排成本最优化的拜访路线。
- 根据保本销售分析和可变成本(人员和车辆运行)来判断是否要继续拜访路线。在改变固定拜访路线以获得高出保本成本销售前, 建议先加强和改进销售及店内陈列。
- 没有必要一定要 DSR 分别拜访 AB, CD 或批发网点, 尤其在二级城市。所遵循的基本原则应是低成本分销。因此 DSR 的日拜访时间应全面达到其工作时数, 他也可以将 CD 网点和批发网点放在同一天的拜访路线中。

3. DSR 固定拜访的工作内容:

- 带货销售:

通常, C-D 固定拜访采用“带货销售”。

销售队伍应包括 1 名 DSR 和 1 名助手(或司机)。DSR 负责销售、商品货架陈列质量。助手(或司机)负责货品、车辆的看护并根据订单配货。

根据成本最优化和各城镇有效运作的原则选择货物的运输方法。

例 1:

1 DSR 工资:	400
1 助手工资:	300
1 三轮车费用:	30
合计每月成本:	730

C-D 网点 5%销售毛利

每月保本销售额: $730/5\% = 14,600$

每天每店保本销售额
 $= 14,600/26 \text{ 天} / 40 \text{ 网点}$
 $= 14$

为维持现有的三轮车销售路线, 销售队伍每月必须至少销售 14,600 元的产品。否则, 我们有必要考虑其它方式或改变现有的固定拜访路线。

注意: 各城市间的可变成本不同, 因此 USS 必须十分清楚地认识销售/成本各因素。

USS 应确保拜访路线的销售额高于保本点，考虑保本点时包括所有可变成本。

– 提前订单销售：

通常，A-B 拜访路线采用提前订单和分开送货的操作方法。

由于 A-B 店业务量大，客户送货需求不同，订单量不同，因此这类商店每周拜访频率较高。

保本点原则同样适用于 A-B 拜访路线。USS 应对此负责。分销商必须清楚地记录每条路线的月销售额和成本（人员和货运成本）以便 USS 了解分销成本和制定改进计划。

此外，USS 还须计划 DSR 拜访网点的时间和任务。这样，USS 可最优化使用其拜访时间以实现目标同时将因无谓活动而干扰拜访效率的情形降至最低。计划应包括：

- 计划拜访商店内不同层面的人员落实下单、送货/收货、促销、货架陈列质量及付款事宜。
- 计划通过业务回顾增加双方合作。

DSR 必须维护最新的商店客户联络名单和商店周期性需求如商店促销、收货、付款时间表。更详细的内容将在 A-B 店运作中有关分销商的主要客户一章中说明。

– 批发市场固定拜访计划：

通常，批发市场的固定拜访采取提前订单和拜访当天送货的方法。

固定拜访计划的设计必须覆盖批发市场内的所有网点，这样所有网点才能定期获得拜访、产品服务和促销信息。

控制的要点在于以统一的价格销售给同一批发市场的每个批发商。

4. USS 控制因素：

– 固定拜访计划中的网点包括：

- 所有 A-B 网点
- 同一市场内的所有批发网点
- 依据成本效率和销售潜力考虑，CD 网点拜访覆盖率可从最低 30%开始。
- DSR:
 - 分销商雇佣的销售员，他们只负责销售联合利华的产品并受 USS 监管
- DSR 要求:
 - 具有良好的仪表和沟通技巧，善于聆听。 根据客户和市场状况，需要具备其它技能如销售经验、分析能力、表达能力和谈判技巧。
- DSR 业绩表现:
 - 包括目标设定、评估及协同拜访网点时通过实地培训发展技能。
- 销售潜力和路线安排:
 - 使设定路线的销售潜力最大化或重新制定有利润的拜访路线是一项需持续改进的任务。
- 固定拜访成本控制:
 - USS 除每季度整体业务的投资回报率管理外，结合拜访路线的销售产出还应注意固定拜访成本因素并加以控制。
 - DSR 和助手(司机)人员成本
 - 卡车的运输成本
 - 处理订单所花费的时间和材料成本

参见附表：

19. 固定拜访计划

第 21 章：

联合利华销售主任(USS)永久行程计划

1. 销售人员的行程周期：

USS 按行程周期进行工作

一年 52 周，分成 13 个周期，4 周为一个周期。每个行程周期从周一开始至周六结束

2. PJP (永久行程计划)

永久行程计划是指 USS 拜访市场的计划。

此计划是事先制定的 4 周工作时间表，并于每个行程周期重复执行。因此，每个分销商(或城镇)将在同一天，同一时间，每 4 周被拜访一次。

USS 在执行永久行程计划时，与 DSR 一起拜访网点，完成商店的销售任务。此外，USS 在拜访同时监督、培训 DSR。

USS 在去永久行程计划中的下一指定城镇前，应先与当地的分销商经理会面探讨分销及运作管理。

PJP 由 USS 制定，经 SE/ASM 批准，若有改变时应及时更新计划。通常，PJP 在一年中不会更改。

PJP 包含如下信息：

- USS 每 4 周拜访客户的每日行程
- 每日工作所在的城市名

由于会议时间时常改变，因此 PJP 中无需记录任何会议的时间而只要记下拜访城市的名称。

3. PJP 的控制

变更 PJP 必须经 ASM 批准。

USS 必须在一个行程周期内拜访完所有负责的城市。

USS 在 PJP 期间必须拜访所有 DSR 的固定拜访路线。然而，通常固定拜访路线较多，USS 要花 2-3 个周期才能拜访完所有的路线一次，因此我们建议最多在 2 个周期内拜访完所有 DSR 的固定拜访路线一次。

4. 管理 PJP 以提高效率:

我们有必要通过如下方法来实现低成本分销:

- 将附近的城镇按最低差旅成本和时间来制定路线。
- 避免来回重复的拜访路线。

我们有必要通过如下方法提高 USS 的工作效率:

- 制定合理的会议计划, 避免干扰 PJP 的执行。
- 提供 USS 业务信息, 进行有效沟通。
- 仔细安排邻近城镇间的行程计划使 USS 在周六晚能回到办公室或居住地所在城市, 并在下周一早上出差至陆地交通时间在 2.5 小时内的另一城市。

5. 市场监控报表:

USS 须向其主管更新如下 3 项主要业务信息:

- 更新分销商分销覆盖率
- 监控批发市场价格和货架上的零售价(选取主要产品)
- 竞争对手活动信息监控(或其它市场动态)

本手册提供了统一的报表, 但是销售主管可根据市场情况作调整。

参见附表:

- 20. 永久行程计划
- 21. 分销覆盖报表
- 22. 市场价格监控表
- 23. 竞争对手活动报告

第 22 章： 分销商利润管理

利润(投资回报率)对于分销商而言是很重要的。它体现了分销商经营的健康状况。

从公司的角度来讲，我们应确保分销商获得合理的投资回报率。因此，我们必须不时地对分销商进行投资回报率的分析，并在其投资回报率低于期望值时采取行动。

USS 有责任于每季度对分销商的投资回报率进行评估汇报。同时，与分销商制定并采取必要的改进行动。

1. 投资回报率的各计算要素

总收入指不同产品的固定毛利加上分销商所得的提前付款折扣收入。

总投资：（库存金额 + 市场放贷）

库存金额：周库存控制表中过去 12 周的平均库存金额

市场放贷：周库存控制表中过去 12 周的平均市场放贷金额

应收帐款：过去 12 周对联合利华的平均应收帐款

净投资：指总投资与应收帐款之间的差异

折扣：应从分销商发票中扣除。可随机对一年中任意 12 周的数据加以分析

所有其它费用应为实际发生额，如租金，银行贷款等与联合利华分销业务直接相关的费用。如分销商职员兼顾联合利华及其它业务，则根据销售额的比重来分摊实际费用。

不计固定资产如仓库，房产，车辆及其折旧。

税为计算内容之一，投资回报率的评估分为税前及税后。

2. 如何改进投资回报率：

分销商库存维持在 2 周以内。

市场放贷平均保持在 10 天。

总投资保持在 10 天。

确保分销商 15 天内返款以获得提前付款折扣

发挥 DSR 最大效能，使他们能执行固定拜访计划并销售全系列产品至网点。

做到不削价，严格执行公司的销售价格

控制分销商总成本在 3%之内，最高不超过 4%。

参见附表：

24. 分销商投资回报率分析表

第 23 章： 分销商仓储标准

1. 建筑物：

有足够的仓储面积与经营规模相匹配。另有 30%的空余面积以备销售增长时使用。

仓库结构坚固能抗倒塌或渗漏。

仓库必须有良好的照明，内墙粉刷，通风良好。

仓库为联合利华产品专用。

仓库必须加强安全检查，并根据地方法规的要求配置灭火器材。

2. 卫生：

仓库必须无老鼠，蟑螂，蚂蚁和白蚁，并做到每季度一次虫害检查。

仓库必须保持清洁干燥，无尘土和蜘蛛网。

仓库内不得停放摩托车，助动车等车辆。

仓库内不得堆放空外箱。

仓库一角专放辅助销售材料(POSM)、退货、破损品或不可销售产品。

3. 堆放：

遵循联合利华的最高堆放限度

– 举例：

- 洗衣类： 7 层
- 香皂及个人护理类： 10 层
- 其它： 8 层

堆放物的顶层与天花板必须至少保持 1 米间距。

产品离墙 20 厘米起堆放。

蜂窝式堆放（见图例）

POP 必须放置在货架上。

4. 产品操作:

必须遵循“先进先出”原则。

不同产品放置在不同的库区并用标牌识别。

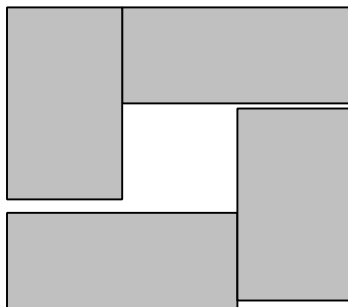
库区之间必须有走道隔开。

不准将产品扔在地上或卡车上。

必须将箱子正确的一面向上放置。

联合利华仓库管理员记录货品进出。

图例：蜂窝式 - 4 箱



第 24 章：

分销商管理项目核查清单

公司有时会针对重点关注的方面制定特别的方法来改进分销商业务。计划的设计包括分销商业绩及其分销和覆盖率。

在日常业务中，USS、SE 和 ASM 在拜访分销商时应检查分销商工作的主要运作状况，并制定必要的改进计划帮助分销商优化运作。

以下列举了重点检查事项，销售队伍应就此进行管理并制定改善计划。

重点检查事项：

1. 库存水平
 - 是否有 2 周销售额的库存？
2. 市场放贷
 - 市场放贷金额维持在 10 天销售额左右？
3. 仓库
 - 是否有足够的面积、正确的堆高、干净、整洁、通风？
4. 送货工具：
 - 车辆的数量、车型、装载量是否与分销计划相一致？
5. 记录维护：
 - 是否所有数据及时更新并有序维护？
 - 数据是否准确？
6. 固定拜访计划：
 - 分销商是否执行固定拜访计划？
 - 是否需要修改计划？
 - 是否需要增加固定拜访计划来提高覆盖率？
7. 分销商销售员：
 - 销售员是否合格且受过全面培训？
 - 是否完成销售目标？
 - 是否维持店内陈列并达标？
8. 产品系列：

- HPC 产品是否全系列销售?

9. 退货及破损品:

- 是否有破损品等待处理?
- 是否定期处理此类产品?

10. 费用申请:

- 是否及时申请?
- 分销商是否收到贷项清单?
- 是否审核所有配合申请的支持文件?

11. 促销:

- 分销商是否及时收到促销通知?
- 分销商是否按时执行促销?
- 分销商是否在通路完全执行促销?

12. 竞争:

- 分销商是否经营竞争对手的产品?
- 分销商是否愿意成为联合利华专营分销商?

13. 销售趋势:

- 哪个品牌增长, 萎缩?
- 产品包装或客户是否存在任何问题?

14. 库存发运:

- 分销商是否按计划发运产品?

15. 市场价格:

- 分销商专营区内的市场价格是否稳定?
- 分销商是否按公司建议价售卖产品?

16. 投资回报率:

- 投资回报率是否令人满意?

销售拜访报告及流程

1. 目的:

销售拜访流程关系到每一个销售主任包括他们的主管（地区销售经理/副经理），它的设立是为了管理区域销售执行绩效。

销售拜访流程就像是一个学习工具，运用拜访报告内的各个日常评估事项，来帮助销售员发展卓越的绩效。这些评估事项标准的大成，将会帮助每位销售员达到更好的业绩、更出色的工作绩效以及对工作的满足感和成就感。

销售拜访流程将由地区销售经理/副经理为销售主任 (USS) 制定，它将包括 USS 在市场、销售网点及分销商管理方面的工作。

销售拜访流程是一个帮助 USS 表现最佳实力的综合方法。

2. 销售拜访流程的三个主要部分:

2.1. 协同拜访报告汇总表:

评定销售员个人状况，公司对其长处及需进一步改进的方面给予整体评估的计分式评分总表。

2.2. 协同拜访报告:

地区销售经理或副经理对销售主任，以及销售主任对自己本身的考核评语。以书面文字叙述的方式来支持销售拜访汇总表的得分结果。

2.3. 协同拜访报告—改善重点:

每次拜访客户时，针对店头执行结果所做出的主要行动计划记录表。

3. 协同拜访报告汇总表指南

3.1. 考核及评分

要成为世界一流的销售员，联合利华的销售员应该首先做到“中国最佳”的水准。因此，考核标准是以中国各行业大多数销售员的表现为我们的最低标准，即所谓平均水平。

每位销售员的绩效考核应该以中国销售员的平均水平作为标准。并且在每次的销售拜访中应竭尽所能地改进个人的工作绩效, 力求做到最好。

每个评估事项都有其不同的评分比重, 以该工作内容的重要性及其对业务的贡献程度作为标准。例如, 拜访前的计划占 20%, 业务能力占 25%, 店头 / 区域操作能力占 33%。

3.2. 个人状况评估:

3.2.1. **外表及健康状况:** USS 的穿着应适合工作场合, 并且代表公司树立一个专业的形象。T 恤或汗衫及凉鞋应予以摒弃。

3.2.2. **表达能力:** USS 应该能够清楚并且很有自信地与顾客、同事以及 DSR 进行沟通。必须能在一对一的交流以及会议中, 让对方了解自己所要表达的事实真相。

3.2.3. **工作及产品知识:** USS 应该对公司所有产品的功能、用途、市场占有率及规格等有充分的了解。并且对自己的工作角色, 尤其是对销售员的“基本拜访程序”相当清楚。

3.2.4. **工作态度及知识:** USS 在拜访客户及公司内部会议中应该保持乐观进取的心态。对重要的相关时事应有一定的了解, 以与客户间有更多一致的话题。

3.3. 拜访前计划评估:

3.3.1. **周拜访计划和永久行程计划:** USS 销售公文包里应该有一份经主管同意的周拜访计划(和个人负责区域的 DSR 拜访计划)和“永久行程计划”。每一个 USS 都应按照拜访计划(和 DSR 拜访计划)进行客户拜访。

3.3.2. **客户资料卡:** USS 必须将每次的拜访作详细的纪录, 包括客户的库存量、订单的取得及在拜访中确认将要采取的行动、答应客户的事项。USS 在每天出门前, 应根据当日的拜访行程, 在销售公文包里准备足够的客户资料卡(或包括在 DSR 日报中)。

3.3.3. **活动计划:** 每次 PJP 之前, USS 应该熟悉周期活动内容, 事先演练将与客户沟通的活动重点, 并且按照活动的优先顺序来整理销售公文包内的资料。每次拜访前, USS 应该做到:

- 针对该次拜访, 明确活动的优先顺序。
- 回顾在上次拜访记录中应该在此次拜访中有行动的事项。
- 将此次拜访时, 需要向客户额外加多推销的产品及活动日期清楚地注记在

客户资料卡上。

- 对每次的拜访都必须设定清楚的目标。
- 针对要达成的目标，要做到能很有自信地回答客户一未提问题“为什么你认为我应该按照你建议的数量下订单？”

- 3.3.4. **销售辅助材料及工具的准备：**USS 在出门之前应该在销售公文包内准备好当日拜访所需的一切销售辅助工具, 如陈列工具、陈列辅助物、产品样品等, 并确保其足以维持一整天需要。尤其是“带货销售”的 DSR 一定要保证有足够的货物随车。

3.4. 业务能力评估：

- 3.4.1. **客户关系：**USS 应该熟悉每一销售网点的关键人员，如经理、采购、资深员工等。销售员应定期拜访他们并且能够很自然地聊到公事。
- 3.4.2. **利用销售公文包及销售手册：**销售公文包是帮助销售员组织和作拜访计划的有效工具。销售手册则利用平面彩图的形式，在 USS 向客户介绍时提醒 USS 该产品和活动的主要卖点并给予被介绍者视觉上的感官认识以加强简报的有效性。
- 3.4.3. **有效简报能力：**USS 应该具有引导客户对产品或活动产生兴趣的能力，即使客户不认同，销售员也应该有能力说服客户以达成目标。
- 3.4.4. **坚持原则和机智应变：**USS 应该保持负责任的心态，让产品在店头卖出并得到订单。运用自己的坚持原则和机智应变，使联合利华的目标和客户的需求达到一个平衡点。“坚持”是为了达成目标而对客户做必要的要求，而“机智”是指懂得在适当的时候让步并适可而止。坚持与机智必须灵活运用。
- 3.4.5. **当月目标达成情况：**考核 USS 各月目标达成情况。目标考核包括销售额（如 NPS）以及与活动相关的指标（如陈列、货架调整及铺货）。

3.5. 店头/区域操作能力评估：

- 3.5.1. **铺货、品项完整性及店内库存：**每次拜访, USS 要使被访问的商店达到公司要求的有关铺货品项要求。库存量是对店内库存量的评估。标准是指在两次拜访间不能有缺货的现象，确保联合利华产品在店内的陈列要比竞争品牌更好。
- 3.5.2. **店内陈列情况：**USS 在做产品陈列时，不仅要保证其数量，同时要有创意，并且充分利用公司提供的陈列辅助工具，将产品陈列在店内人流量比较高的适当位置以吸引消费者注意。

- 3.5.3. **货架排面及位置：**USS 应当将联合利华的产品陈列在最适当的位置，要对公司有利，还要考虑到消费者是如何做购买决策的。排面的大小及数量应至少达到市场占有率的比率。
- 3.5.4. **陈列技巧和辅助器材的运用：**USS 应保证所有的正常货架、端头架、大堆头、各种材质的独立陈列架的陈列达到公司的要求标准。店内每个区域的陈列应保持干净、货量充裕，并充分运用陈列辅助器材以及清楚的价格标示。
- 3.5.5. **拜访时间的控制：**USS 应注意分配与客户沟通以及做店内陈列所花时间，必须有效平衡花在客户沟通、店头陈列及交通上的时间以提高效率。
- 3.5.6. **竞争品牌及竞争环境的观察与分析：**USS 应确保公司对各类商店的建议售价在店内被确实执行。USS 应密切关注竞争品牌的促销活动、新品上市、业务活动的重点及其价格，并且随时提供竞争品牌的信息给主管。联合利华各项活动在店内的成效应当在会议中报告，并提出适当改进建议。
- 3.5.7. **产品品质控制：**USS 应确保所有联合利华产品在货架上保持清洁、卖相良好。
- 3.5.8. **车辆保养/安全状况：**USS 应确保所有车辆(包括自用和分销商所使用的货运车辆)保持良好的状态。人身安全与车况的好坏息息相关，尤其是轮胎和刹车。USS 应确保相关车辆符合安全标准并具有有效的审验合格证明才能上路。
- 3.6. 行政管理能力评估：
- 3.6.1. **报告内容是否清楚：**USS 交给地区销售经理/副经理和公司的报告应该清楚了，内容有事实根据，而非一再重复的传言或者陈词滥调。
- 3.6.2. **报告和订单是否定期汇报：**USS 必须将所有应该汇报的资料正确填写，并及时汇报给区域办公室，例如：订单、价格监控表、竞争品牌的活动信息、分销商或客户租金申请、货架/陈列租赁契约、陈列点的照片等。
- 3.7. 协同拜访报告汇总表详见附件

4. 协同拜访报告指南

4.1. 地区销售经理/副经理使用指南

这份书面报告必须由地区销售经理或副经理陪同销售主任做完销售拜访, 并且与该销售主任讨论之后完成。报告内容包括对销售主任优异表现的评价, 以及指出有待改进的地方。这些将作为业务指导的基础。

报告内容应与销售拜访汇总表内的评分相对应。USS 将明确报告的有效性并制定行动计划。签过字后的报告一式三份, USS 留一份, 地区销售经理或副经理留一份, 另一份交到区域办公室。此报告将作为年度绩效考核及个人发展计划的依据。

4.2. 协同拜访报告详见附件

5. 协同拜访报告—改善重点

5.1. 区域销售经理/副经理使用指南

地区销售经理/副经理在进行销售拜访的时候将指出该区域应被改善的几项工作重点。这些工作重点应该被清楚地写在“协同拜访报告改善重点”内, 详细说明店名、改善要求以及完成日期。

在完成拜访及讨论之后, USS 应在报告上签字, 表示同意接受任务安排, 并且备留一份, 继而采取必要的行动, 达到改善目标。

在预定完成改善目标的日期前, USS 应填写“行动执行”栏目, 注明哪些重点工作已经完成, 哪些尚未完成, 将采取哪些新的行动。填写完毕应呈交一份给主管。

5.2. 协同拜访报告—改善重点详见附件

6. 销售拜访流程

6.1. 地区销售经理/副经理在拜访过程中的指南

- 在预定时间之前抵达会面地点
- 事先与 USS 沟通将如何引见你给客户以及你应当扮演的角色
- 拜访前应该和 USS 做好以下的沟通:
 - 拜访理由
 - 拜访对象
 - 拜访目的
 - 拜访程序计划
- 观察及记录拜访时达成的各项目标成果

- 比较此次与上次销售拜访时 USS 的优缺点
- 记录下哪些方面需要改进，哪些方面需要更多培训指导
- 和销售员沟通拜访成功的效果
- 每次拜访都应重复以上程序

6.2. 地区销售经理/副经理在拜访结束后的指南

- 和 USS 讨论当次拜访的结果，包括成功之处及尚需努力的方面
- 就 USS 的优缺点达成共识：
 - 正面的成效
 - 需改进之处
 - 需待进一步培训指导的方面
- 完成销售拜访报告，与 USS 沟通结果

应鼓励 USS 给自己做评价，并在签字前让销售员有机会表达对此次拜访的感受及建议。

- 讨论拜访报告时，主管应鼓励 USS 在以下五个考核项目中具有积极的工作态度和习惯：
 - 个人状况
 - 拜访前计划
 - 业务能力
 - 店头/区域操作能力
 - 行政管理能力
- 应尽可能地发展、激励和鼓励 USS，帮助他们建立自信
- 评估目前的工作绩效、优缺点，也就是你在此次拜访中的所见所闻
- 必须确保公司形象及政策得以维护和执行
- 发扬团队合作的精神
- 报告内容必须是公正无私的，包括对 USS 的培训、USS 的进步及潜力发展方面
- 确保有四份销售拜访报告：
 - USS (销售主任)、区域经理/副经理及区域办公室各留一份。

6.3. 指导销售员守则

应做的事：

1. 用实例去引导销售员，不要一味地逼迫或强求。
2. 在 USS 负责的区域协助他们，尤其在陈列和货架调整方面。
3. 销售员有好的表现时，应适时地予以认可和夸奖。
4. 公正无私地提出建设性批评。
5. 向你的区域销售经理和区域总经理报告团队的长处和弱势。

不应做的事：

1. 一味地告诉 USS 要做什么，而不示范给他们看。

2. 在客户拜访时不让 USS 有主导权。
3. 把团队努力得来的成果占为己有。
4. 在他人面前批评或谴责 USS。
5. 包庇不认真做事的人。

附表：

25. 协同拜访报告汇总表(1)
26. 协同拜访报告(2)
27. 协同拜访报告--改善重点(3)

第 26 章：

不退货政策

1. 目的：

销售队伍的首要职责是销售更多的产品至更多的零售商或更多的渠道以实现业务的增长。力争在市场上创造更多的销售机会，首先必须防止分销商任何可能出现的退货现象的发生。

分销商对签收的联合利华产品享有绝对的所有权，因此他们应确保其签收的货品与订单一致并完好无损，适于销售或储放。

通常公司不主张退货。基于如下特殊情况下，我们可以接受分销商的退货：

- 因产品质量问题公司收回产品
- 分销商中止与我司合作
- 多发/错发/订单重复发运
- 特殊 SKU 库存过高

2. 退货流程:

2.1. 标准:

- 只有新鲜产品可以申请退货:
 - 护肤类产品指距保质期大于等于 24 个月
 - 非护肤类产品指距保质期大于等于 18 个月
- 只有如下特殊情况可申请退货:
 - 产品与其过去 6 个月平均二级销量相比, 其库存水平大于 3 个月
 - 并在退货申请表上注明引起高库存的原因

2.2. 流程:

- USS 目测分销商仓库内待退货的产品情况并审核申请资料
- 确保申请退货的产品符合如下条件:
 - 整箱, 并且
 - 无破损产品混杂其中
 - 所有产品附“原始发票”或
 - 所有产品附“退税证明”
- USS 在“退货申请表”上签字确认并递交
- 区域商务经理和区域总经理批准申请
- 批准后, USS 通知分销商退货并提供“原始发票”或“退税证明”
- 退货后, 贷项清单将寄予分销商

3.0. 不可销售产品处理流程:

3.1. 标准:

- 不可销售产品指:
 - 产品包装破损
 - 价格单不再销售产品
 - 接近过期产品(护肤类产品距保质期 1 年以内, 其它品类产品距保质期 3 个月内)

- 公司不接受上述任何产品的退货
- 分销商将以低于价格单的售价出售此类产品
- 分销商应迅速定期处理此类产品以降低产品损失额。并且在仓库易于识别的地方独立堆放此类产品
- 公司基于扣除销售折扣的分销价来补偿分销商损失的产品金额。产品损失额根据产品(破损品)状况及生产日期而定。每个品类的最高补偿额在“不可销售商品损失补偿金申报表”中已注明。过期产品享有100%的损失补偿率。

3.2. 流程:

- USS 每周期目测检查分销商仓库内待处理货物。
- USS 在检查时必须确定产品的破损不是由于仓库本身条件和后勤处理不当引起。否则，不接受申请。
- 一个周期内发生的补偿申请必须在该周期一次性提出申请。
- USS 接受申请后应填写“不可销售商品损失补偿金申报表”同时决定“产品损失金额”，并交至区域办公室
- 依据“授权权限”分级审批，目前授权如下：
 - USS 每分销商每周期最多 300 元
 - SE/ASM 每分销商每周期最多 1,000 元
 - 区域总经理每分销商每周期最多 10,000 元
- 所有核准的产品必须立即损坏产品外表，撕去标贴，出售/销毁。分销商依据当地法规全权负责此事。
- USS 授权范围内的不可销售产品，必须在该拜访周期处理完毕
- 销毁申请金额低于 2,000 元的产品时，由 USS 现场见证
- 销毁申请金额大于 2,000 元的产品时，由 SE/ASM 现场见证
- 依据授权审核完申请单后，贷项清单将寄予分销商

- 区域商务部选择性地审核销毁活动

4.0. 其它特殊情况:

- 因分销商终止与公司产品合作而退货 (详见“分销商协议终止”一章)
- 依据产品回收政策及 QA 指示回收产品

参见附表:

12. 退货申请表

13. 不可销售商品损失补偿金申报表

附 录