

TCL 办事处管理手册

前 言

随着公司的高速发展,市场份额不断加大,各项阶段性目标的实现,作为公司营销系统中最重要的一线市场业务平台,办事处的管理工作已滞后于公司可持续快速发展的要求。如何实现各办事处对当地市场的有效控制与和公司管理重心下移,提升并巩固公司在当地市场的地位与份额,是实现公司规模扩张的基础。办事处主任作为一线市场的重要指挥官,在各方面的整体素质上已被提出了更高的要求,以适应未来日趋惨烈的竞争。在之前,我们的地级办事处的月度平均销售业绩在 200 万左右,而现在我们的地级办事处的月度平均销售业绩 600 万左右,有的地级办事处的月度平均销售业绩高达 2000 万以上。资金流、物流的剥离是公司整合资源的一个标志。办事处作为自营网络的前端中心已成功地从市场业务职能向市场经营管理职能转型,地级办事处主任也必须带领全办事处人员从业务型人才向多级市场精细化管理型人才转变。办事处进行规范建制以后,从运行情况来看,硬件建设相对较好,软件特别是基础管理较为薄弱,目前的二级市场操作的较好,但三级以下的市场则运作的不理想,甚至有部分全国百强的县级市场基本上还靠自然消化或仍然有很多空白点。一方面人员的急剧增长,加大了人力资源管理的难度。另一方面地级办事处设立的时间相对较短,缺乏管理二三级网络的经验,授权之后缺乏有效地监控。因此目前办事处普遍存在管理不规范的问题,同时市场职能和内部管理职能未得到充分发挥,许多工作仍未从粗放式进化为精细化,表现在渠道管理、客户管理、办事处组织管理等方面出现了一些问题,例如窜货、有效客户流失、信息沟通不畅、管理制度不健全特别是事务追踪体系至今没有建成等都是精耕细作的不够彻底的反映。

经过以往的反击战、腾飞战,公司已由壮大阶段步入大规模扩张阶段,办事处在区域市场的各项职能已经逐步超越开拓市场的作用,外部环境要求办事处对外具备管理市场、调控市场的能力,即整合区域市场资源,管理销售、推广、客服、信息四个方面的工作,达到全员营销、全员推广、全员服务;同时公司组织成长要求地级办事处对内还须具备基层营销组织建设和管理一线团队的职能。

办事处对外管理市场、调控市场的能力主要表现在整合经销商资源、执行公司在当地的各项战略战术决策和作为公司信息收集节点的功能。办事处是公司市场信息网络的最灵敏的触角，面对市场需求的迅速变化和竞争对手的不断挑战，各办事处要及时将各类有效信息进行收集、整理、分析和汇总，并及时传递到各级管理层。这些信息不仅有利于办事处在销售、推广、客服等工作方面采取有针对性的策略，也将为公司的战略规划、市场决策提供科学的依据。

编写本书希望能对办事处主任进行一些补充性的指导，帮助其推动员工的职业生涯规划，激发士气；夯实基础管理，规范市场；抢夺竞争对手在二级市场以外的生存空间；做好全员服务工作。并认识到地级办事处主任在今后的职能和责任。从而领导整个办事处及每个员工良好的心态，完成整个团队由优秀到卓越的升级。为公司实现用智慧打好规模战作出自己应有的贡献，早日实现万总提出的构建强大的、国际化的通信企业计划，使 TCL 移动通信成为全球最优秀的世界级移动通信终端设备的供应商。

希望广大办事处主任能籍此加强办事处管理，实现以下几个目标：

- * 促使各地级办事处主任进一步明确各自岗位职能。
- * 提高各地级办事处主任的领导能力，强化基础管理工作。
- * 提高自身的市场分析与规划能力最终达到提升销量的目的。
- * 掌握团队建设的基本方法及激励士气的要领。
- * 顺利开展辖区内各项培训工作以及提高自身的培训能力。
- * 理顺销售网络建设，保证利益链不断，渠道通畅。
- * 市场推广规范产品展示，树立良好品牌形象，造就终端消化大势。
- * 理顺内部管理提高工作效率。
- * 控制费用降低销售成本。
- * 提升客服质量加强品牌美誉度建设。
- * 加快信息反馈及时了解市场动向。
- * 从各级市场全面封杀竞争对手
- * 加快一线市场反应速度、决策能力、创新能力。

目 录

第一部分 办事处的概述

1. 办事处的设立条件
2. 办事处的分类
3. 硬件配置
4. 岗位设置
5. 组织架构
6. 岗位职责
7. 任务分配
8. 考核周期年度任务的依据
9. KPI 考核制度
10. 行为规范
11. 办事处的本职工作
12. 附件：督导工作与管理办法

第二部分 日常管理

1. 考勤制度
2. 晨训与例会制
3. 工作环境与保密制度
4. 电脑、打印机的使用管理
5. 人事管理制度
6. 周工作时间管理
7. 工作人员手机费的管理
8. 内部培训
9. 行为规范
10. 问责制

第三部分 渠道管理

1. 地级包销商的选择
2. 合同签订
3. 客户管理
4. 物流管理
5. 渠道进销存
6. 利益链维护
7. 考核与优化

8. 窜货管理
9. 乱价管理
10. 渠道成员培训
11. 地级金钻网的成立与运行
12. 运营商沟通协作
13. 案例

第四部分 市场推广

1. 硬终端建设
2. 软终端建设
3. 推广活动
4. 促销活动
5. 促销员、导购员的培训
6. 活动组织、申请、实施、总结、评估
7. 整合包（经）销商资源
8. 地级金钻推广网
9. 金钻营业员俱乐部
10. 附件：案例

第五部分 客户服务

1. 客户服务的对象
2. 授权客户服务中心的设立、撤消流程及软硬件要求
3. 特约服务站的设立、撤消流程及软硬件要求
4. TCL 客户服务制度
5. 国家手机质量三包法
6. 客服 KPI 考核
7. 信息反馈
8. 培训内容及上岗条件
9. 仓库备件管理
10. 公关活动与服务推广
11. 地级金钻客服网

第六部分 信息化管理

1. 进销存统计、调整、分析

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

2. 数据采集流程

3. 有效的库存抽查

4. 任务完成进度、终端消化进度、型号比例

5. 争品牌动向

6. 市场反应

第七部分 费用控制

1. 招待费

第八部分 其他业务

第九部分 综合

总结

结束语

第一部分 办事处的概述

办事处是 TCL 移动通信 XX 分公司的驻外销售机构，是 TCL 移动通信 XX 分公司向市场延伸的重要窗口，其管理直属 TCL 移动通信 XX 分公司。作为区域市场业务平台，直接管理辖区内市场方案执行及行动组织的机构，承担着辖区内销售任务、市场战略、品牌推广、客户服务工作的重要组织。以“价值创造、价值评估、价值分配”为管理导向，围绕三大考核指标为业绩导向，充分调动办事处工作人员的积极性，确定办事处的组织架构，全面贯彻 KPI 绩效考核体制。在市场营销战略上根据总部系统的营销战略理论的指导下，全面开展销售、推广、客服工作。

办事处代表分公司在地级区域市场的利益履行如下职能：

- * 办事处根据分公司的年度/季度/月度的营销方案，承担分公司下达的年度/季度/月度销售任务，并组织销售人员的二次销售任务分配。
 - * 办事处根据公司的任务指标，可按要求报招聘计划，经分公司审批后，由办事处负责组织、招聘、培训所需的 SBU、市场督导和促销员。
 - * 办事处负责当地市场的开拓、客户资源开发、管理和联系协调、销售业务、客户服务的往来。
 - * 提高销量和品牌美誉度；建立良好的金钻合作伙伴式的客情关系，协助客户销售我们的产品，发展和巩固销售网络；规范售点的产品展示、售点品牌形象建设；提供尽善尽美的客户服务。
 - * 办事处负责对所辖区域 TCL 手机产品的售前、售中、售后服务，处理客户投诉和用户的投诉。
 - * 办事处负责组织、策划、执行公司在当地市场的产品宣传、品牌宣传、企业形象宣传，提升品牌和企业当地的知名度。
 - * 办事处负责对当地职能部门的联系、协调，处理好公司在当地的公共关系，确保销售业务工作的
- 免责声明：本管理工具由网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

顺利进行。

* 办事处行使对分公司在当地的财产的保护管理权，确保公司的财产安全。

* 负责收集、整理、反馈当地市场信息及同行竞争品牌的营销动态。

1. 办事处设立的条件

目前已经正式注册的分公司/直属办事处方可在所辖区域内设立地级办事处。设立的标准以行政区域，业务规模，市场潜力，交通的便捷性为参考，考核年度区域内年任务大于 9000 万元人民币。

2. 办事处的分类

A 级：考核年度（第一年的 3 月～第二年的 2 月）任务大于 2 亿元；

B 级：考核年度任务在 9000 万元～2 亿元之间；

3. 办事处的硬件配置说明

办事处的硬件配置须由分支机构根据当地情况制定相应标准，上报费用预算，经管理部审核、营销总部副总经理批准后方可购置。

4. 办事处岗位基本设置：

4.1 办事处负责人一名。办事处负责人职务分为助理主任、代主任、主任三级晋升标准。

4.2 营销助理、计划员、财务助理、客服助理各一名，SBU 主管若干名，市场督导若干名，促销员、导购员各若干名。

以上为办事处岗位设置为基本配置，可根据具体情况在岗位设置上予以调整，可兼职，但是岗位名称和相应职责不能改变，否则总部不予认可。

5. 办事处组织架构

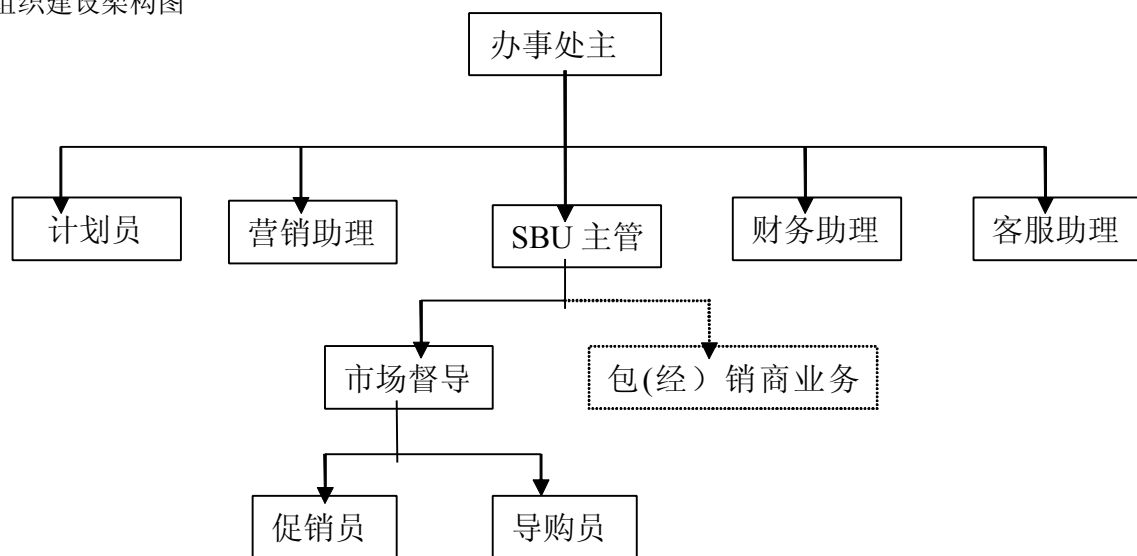
A 级：办事处的配置按照总部要求的职位设置标准配备人员。人员编制由分支机构根据市场情况确定。原则上办事处人均（不含促销员）月回款应不低于 60 万元。

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

B 级：办事处的配置可适当精简，人员编制由所属各分支机构确定。原则上人均月回款应不低于 45 万元。

联络处：人员直属办事处，配置根据办事处的需要而定，人员数计入办事处人员总数。原则上促销人员须放在较好的售点中，且月任务至少应大于 30 台。

组织建设架构图



6. 办事处工作人员岗位职责

6.1 办事处主任：

6.1.1 是区域市场的第一负责人，对区域内销售、推广、客服、信息等各项工作全权负责；整合区域内各种资源，与经销商建立战略联合体，从而全面提升公司品牌形象、销售业绩、客户满意度。

6.1.2 作为区域市场各项任务的组织实施者，将分支机构战略规划及各项任务分解到具体责任人，并组织实施，负责过程控制和考核评估。

6.1.3 负责区域内分销渠道的建立和维护，提高渠道分销能力，保证渠道畅通；以建立健全地级金钻伙伴俱乐部为导向，组织实施本区域市场客户管理工作，有计划地对本区域的重点客户进行拜访，加深客情关系。

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

- 6.1.4 严格执行公司的各项销售政策、价格政策，维护市场秩序和商业规则。
- 6.1.5 贯彻客户服务的各项策略和制度，对办事处的客服工作进行长期的规划，在办事处内部及外部营造良好的客服工作环境；对客服网络的建设及运作情况进行管理；对客服助理进行有效的管理。
- 6.1.6 负责组织区域内市场信息收集、分析、整理、汇总等工作，为上级部门提供决策依据。
- 6.1.7 负责办事处员工的培训，不断提高办事处各级人员职业技能和综合素质。有办事处内部人事调整的建议权。
- 6.1.8 负责将区域内所发生重大事件、重要信息向分支机构或总部及时上报。
- 6.1.9 负责管理区域内日常工作的执行情况。
- 6.2 SBU 主管的岗位职责
 - 6.2.1 负责区域内包括销售、推广、客服、信息在内的各项工作，承担所有责任。
 - 6.2.2 根据公司制定的营销目标，协助办事处主任确定区域发展计划、制定销售目标和营销策略。负责实施由办事处主任下达的销售任务，进行有效分解并完成。
 - 6.2.3 组织实施区域内关于市场、产品、消费者、竞争对手等方面的调研活动，提供公司所需的资讯。
 - 6.2.4 开展公司新品推介、产品促销、广告发布等推广活动；制定区域市场推广计划，并根据市场情况及时修正和调整。对市场督导、促销员进行管理并对其工作进行监督和指导。
 - 6.2.5 维护渠道良性地运转，提升分销能力，并积极从事客户管理，不断改善客情关系。
 - 6.2.6 客户档案应及时填写、更新，并定时对售点进行系统分析。
 - 6.2.7 严格执行我公司价格政策和划区销售政策。
 - 6.2.8 与经销商建立紧密的战略联盟关系,相互促进,共同发展。
 - 6.2.9 及时反馈和处理客户的意见，并与经销商的业务人员配合工作，充分调动其人力资源，建立

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

起真正的 SBU 区域战略业务单元团队。

6.2.10 在客服助理的协助下，建立和完善客服网络，提升客户满意度。

6.2.11 与计划员共同做好销售信息的统计、分析与上报。

6.2.12 做好区域内其他工作。

6.3 客服助理的岗位职责：

6.3.1 在客服中心的指导下，协助办事处主任做好客户服务的各项工作，在办事处内部和外部营造良好的客服工作环境；

6.3.2 负责对区域市场内维修网、换机网进行有效的管理，保持其正常运转；

6.3.3 对各类人员进行技术指导和业务培训，不断提高服务水平和业务技能；

6.3.4 协助特服站等管理好维修设备、周转机头及零配件等物料；

6.3.5 协调处理区域内日常发生的消费者投诉等事件；

6.3.6 对区域内发生有关客服的重大事件，有协调处理和及时上报的义务；

6.3.7 协助客服中心、办事处主任做好区域内有关客户服务方面的工商、消协及媒体的公关工作；

6.3.8 与营销助理相互配合做好区域内客服推广工作。

6.4 营销助理的岗位职责：

6.4.1 在分公司指导下，协助办事处主任编制市场推广计划；

6.4.2 根据编制市场推广计划，组织实施市场推广活动并进行过程监控、效果评估；

6.4.3 区域推广费用的申请、执行、报销和监控；

6.4.4 协助办事处主任、SBU 主管进行市场的开拓和渠道的维护；

6.4.4 负责办事处推广物料的申请、发放，并监督推广物料的使用；

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

6.4.5 参与地级金钻俱乐部的建立和管理，组织客户联谊会等活动，维护好客情关系；

6.4.6 市场信息的收集、反馈；

6.4.7 对 SBU、市场督导及促销员进行推广技能培训；

6.4.8 负责与当地广告公司、媒体的接洽联络工作。

6.4.9 其他推广相关工作。

6.5 财务助理的岗位职责：

6.5.1 对办事处的费用控制及日常行政事务负责；

6.5.2 协助办事处主任对办事处日常费用进行预算管理；

6.5.3 有效控制费用，对办事处各项费用进行审核、报销；

6.5.4 负责区域内市场督导、促销员工资奖金及营业员返利的核算，并落实发放情况；

6.5.5 负责办事处办公用品的购置、分配；

6.5.6 协助办事处主任进行人员考勤、考核工作；

6.5.7 人事档案和其他文件的管理；

6.5.8 办事处资产统计与管理；

6.5.9 办事处的其它日常工作。

6.6 计划员的岗位职责：

6.6.1 计划管理：

6.6.1.1 根据分公司下达本区域销售指标，协助办事处主任整理、编制本区域销售计划。

6.6.1.2 落实计划执行情况，及时上报办事处主任。

6.6.2 进行销售信息管理，作好进销存报表信息的收集整理等工作；

6.6.3 对销售渠道信息的整理汇总以及负责客户档案管理；

对销售数据进行系统分析, 制定三个月的滚动要货计划，特别强调未来公司将按计划下单生产，即以顾客需求为导向的发展方向。

6.6.5 其他销售相关工作。

6.7 市场督导的岗位职责：

6.7.1 在 SBU 领导下进行市场推广活动的组织实施；

6.7.2 协助 SBU 管理促销人员；

6.7.3 进行销售终端的建设和管理；

6.7.4 销售信息的统计；

6.7.5 协助 SBU 从事客户服务等其他工作。

6.9 促销员岗位职责：

详见《营销网络市场操作指南》

7. 任务分配原则

7.1 办事处考核年度总任务以分支机构本考核年度销售目标为基础。

7.2 参考当地经济水平、市场预期以及该区域市场容量。

7.3 办事处考核年任务增长速度不低于办事处所辖区域市场增长速度。

7.4 各办事处考核年任务一旦确定，除特殊情况外，不做任何改动。

8. 考核周期年度任务制定依据

8.1 市场容量包括新增放号量和手机更换数量。

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

8.2 各办事处的考核年任务制定主要依照当地手机市场容量占分支机构市场容量的比例得出各区域市场占分支机构市场的比重。

9. 地级办事处月度 KPI 考核制度

9.1 地级办事处月度 KPI 考核的意义

前期各分支机构在公司总部的组织下，对原有的地级办事处进行了整合，使各方面的资源得到了优化配置。经过整合后，现各地级办事处的人员和固定资产都基本到位，各项工作也渐入正轨。为在全国所有地级办事处中推行横向比较，倡导业绩第一、公平竞争的优良风气，特设立本考核制度。

9.2 考核指标

由于公司对全国各地级办事处的考评尚处于初始阶段，实际情况要求尽量简化考评项目，且考核指标须具有较强的可比性，故公司目前只考核各地级办事处的任务完成率和客服工作两项指标。所占权重分别为：任务完成率为 80%，客服工作为 20%。

9.2.1 任务完成率 A

任务完成率是地级办事处当月完成回款额与分支机构对其所分配的当月任务额之比。即：任务完成率 $A = \text{当月回款额} \div \text{当月任务额}$

9.2.2 客服工作评分 B

客服工作评分是指分支机构按以上办事处客服工作考评办法对各地级办事处进行月度考评的结果。

分支机构根据考评结果，采用 S（5）、A（4）、B（3）、C（2）、D（0）对各地级办事处进行打分，考评结果不要求正态分布。

9.3 地级办事处任务的分解

本考核制度是建立在公平竞争的基础上，故分支机构对各地级办事处任务的分解必须科学合理。

9.3.1 分解的原则

- 1、 在对本区域地级办事处分解任务时，各分支机构必须以总部对分支机构规定的年任务为基准，即本区域各地级办事处的任务之和必须与分支机构的年任务相同；分支机构对各地级办事处规定的挑战任务不作为本考核制度的任务依据；
- 2、 在对各地级办事处分解任务时必须本着客观、公正、公平的原则，不得带有任何主观色彩和私人因素；
- 3、 办事处任务公开原则，即对办事处所分配的任务在分支机构内部公开；

9.3.2 具体的任务分解方法见 “营销总部 232 号文” 附件二。

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

一、二、办事处客服工作考评办法

办事处的客服工作考评由分支机构客服中心具体执行，考评结果须报经分支机构负责人确认。具体考评方案如下：

办事处客服工作考核总分以 100 分计。投诉情况占 45 分，维修网建设占 40 分，换机网建设占 15 分。投诉情况可以扣成负分。其考核评分标准如下：

1、1、投诉情况(占 45 分)

投诉主体	投诉对象	投诉内容	扣分标准
用户	授权服务网点	服务质量	3 分 / 次
用户或经销商	办事处工作人员	服务态度和方法	至分公司扣 3 分 / 次
			至总部扣 5 分 / 次
服务网点	办事处工作人员	服务态度和方法	至分公司扣 8 分 / 次
			至总部 12 分/次
用户或媒体	TCL 手机	因办事处处理不当导致媒体曝光（即：重大投诉）	45 分/次

注意事项：

（1）、分公司需向经销商、特服站公布接受投诉办事处的窗口，一般为客服中心经理。

（2）、总部、分公司客服中心收到投诉后，需辨认投诉内容是否属实，并取得办事处的确认，若确实是属办事处工作方法的问题就需要扣分。

（3）、此表的统计应以客服中心为主进行，即客服中心经理担负着对办事处服务工作的考核权。

2、维修网建设：（占 40 分）

（1）、办事处所在地已建立地级维修中心，且在所管辖区域内：

县级维修服务网点覆盖率达到 80%的，得 40 分；

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

县级维修服务网点覆盖率在 60%~80%之间的, 得 30 分;

县级维修服务网点覆盖率在 60%以下的, 得 20 分。

(2)、办事处所在地已建特服站, 未建立地级维修中心, 在所管辖区域内

县级维修服务网点覆盖率达到 80%, 得 30 分;

县级维修服务网点覆盖率在 60%~80%之间的, 得 20 分;

县级维修服务网点覆盖率在 60%以下的, 得 10 分。

(3)、办事处所在地已建特服站, 未建立地级维修中心, 在所管辖区域内维修服务网点覆盖率在 50%以下的, 得 10 分。

考虑到部分地区的实际情况, 对银川、西宁、呼和浩特、乌鲁木齐、海口暂考核到地级市, 上述相应对县的考核改为对地级统一启用上述考核标准。

3、换机网建设: (占 15 分)

(1)、办事处所管辖区域市级换机网覆盖率在 90%以上的, 得 15 分;

(2)、办事处所管辖区域市级换机网覆盖率在 70%至 90%之间的, 得 10 分;

(3)、办事处所管辖区域市级换机网覆盖率在 70%以下的, 得 5 分。

二、三、计算方法

(一)、月度考评得分计算方式

1、 1、 办事处月度总分=任务完成率得分 C+客服工作得分 D

2、 2、 任务完成率得分 C

$$C = \text{任务完成率 } A \times 80\% (\text{权重}) \times 100$$

3、 3、 客服工作得分 D

$$D = I \div I \text{ 最大值} \times 20\% (\text{权重}) \times 100$$

$$\text{办事处客服工作相对得分 } I = E \times F$$

$$\text{相对系数 } E = B \div \text{某分支机构所属办事处平均评分}$$

$$\text{相对系数 } F = \text{公司总部对分支机构的月度评分} \div \text{全国各分公司平均分}$$

4、 4、 举例说明

如某分支机构 W 所属地级办事处 Q 某月任务完成率 A 为 100%, 客服工作 B 被评为 S (5 分) 级, 分支机构 W 所属地级办事处客服工作考评的平均分为 4 分, I 最大值为 1.44, 公司总部对 W 的评分为 18 分, 全国各分支机构的平均分为 15 分。Q 的总评分为多少?

(1)、任务完成率得分 $C = A \times 80\% (\text{权重}) \times 100 = 100\% \times 80\% \times 100 = 80$

(2)、客服工作得分 $D = I \div I \text{ 最大值} \times 20\% (\text{权重}) \times 100 = 1.44 \div 1.44 \times 20\% \times 100 = 20$

客服工作相对得分 $I=E \times F=1.2 \times 1.2=1.44$

相对系数 $E=B \div \text{某分支机构所属办事处平均评分}=5 \div 4=1.2$

相对系数 $F=\text{公司总部对分支机构的月度评分} \div \text{全国各分公司平均分}=18 \div 15=1.2$

(3)、办事处月度综合得分=C+D=80+20=100

(二)、累计指标的计算

地级办事处累计指标与月度指标相同。指标的计算方式也基本相同，具体如下：

1、 1、 累计任务完成率

累计任务完成率是地级办事处累计完成回款额与分支机构对其所分配的累计任务额之比。即：累计任务完成率=累计回款额 \div 累计任务额

累计任务完成率得分=累计任务完成率 $\times 80\% \times 100$

2、 2、 累计客服得分

累计客服得分是各月客服得分的平均值。

3、 3、 办事处累计总分=累计任务完成率得分+累计客服工作得分

三、四、具体排名

用以上方法计算出各地级办事处的月度综合得分后，公司总部将对全国各地级办事处从高分到低分依次排名，并对其进行 S、A、B、C、D 五个级别的正态划分。

等级	S	A	B	C	D
分布比例	5%	15%	60%	15%	5%

四、五、排名结果的应用

1、 1、 排名的结果将作为地级办事处级各级人员的选拔、任命的依据；

2、 2、 排名的结果将作为地级办事处主任轮岗的依据；

3、 3、 公司总部将对全国各地级办事处设立单项奖励，对于排名为 S 级的地级办事处进行一定的物质和精神奖励；

9.1 任务完成率 A

任务完成率是地级办事处当月完成回款额与分支机构对其所分配的当月任务额之比。即：月度任务完成率=月度累计总回款 \div 月度总任务 $\times 100\%$

其他 KPI 考核概念：

月度终端消化率=月累计终端消化量（台数） \div （期初库存+月累计进货量）

月度回款费用率=月度累计总费用 \div 月度累计总回款 $\times 100\%$

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

9.2 客服工作评分 B

客服工作评分是指分支机构按以上办事处客服工作考评办法对各地级办事处进行月度考评的结果。

10. 人员规范

10.1 办事处人员的要求：

工作流程化、精细化、系统化、充分发挥主观能动性。

10.2 办事处人员的素质：

诚实守信，遵守纪律，爱岗敬业，执着耐劳，快速创新，团队精神，善于沟通，乐观向上，勇于挑战。

11. 办事处的本职工作

分销、协销、助销：包括开发新售点，寻找新客户，找出新的销售渠道

上柜组合：把不同档次的产品和谐上柜展示销售

通过提供最佳组合和合理利润，加强与零售店及营业员的沟通达到主推

产品陈列：争取产品上柜台的最大陈列面，陈列标准化、规范化、展示化、艺术化，争取产品在售点和柜台内的最优位置

终端包装：售点广告的抢夺、设计、制作、发布和维护

促销活动：计划、组织促销活动，和经销商协商一致，安排促销员和礼品

价格管理：对打价格战进行严肃处理，

在内部员工心态方面要狠抓劳动纪律，工作作风，责任心，以流程化，标准化，职业化要求自己的队伍，强调计划性，灵活性，执行力，教会员工约束自己，树立良好的职业素质与道德品质，追求个人能力的提升、发展空间和公司的需求相适宜，培养大局观和奉献精神，提高工作效率，成就感，解决问题的能力，简而言之，主任要有凝聚力，以身作则，有培养人才的能力，使办事处最

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

终成为一支学习型的能扎硬营的团队，号令严明，作风硬朗，灵活高效，反应快速敢打硬仗的王牌军。

用人原则——赛马也相马，也就是说公司员工都有职业生涯规划发展的导师，要想脱颖而出，除了要到赛场上去赛赛之外还要积极与导师交流配合才行，与之相辅的制度就是竞争上岗和末尾淘汰制度。用来保证用人与考核的公平公正公性，说得形象一些就是竞争上岗。

目标原则——日事日毕，日清日高。每个一线营销人员每天都应写日清表，就是每个人每天都必须有工作目标，每天都必须要检查自己的工作目标是否完成。也就是说，你一个月甚至一年的工作都得围绕你的既定目标来做。实践中也要注意避免每个人只眼盯着自己的那个目标干，与自己目标没有关系的事情统统推掉，自己管自己，别人的事情管不着。那样的话相互间的协调将会是一件较难于的事情了，大家也会缺少一种团队精神，从而破坏团队的力量。

成本原则——对于成本控制，办事处要本着花钱采购的时候要就拿货比三家多比较一下，比价、比性能，争取用最少的钱买最好的东西。

12. 附件：市场督导工作管理办法

一、一、督导工作规范

- 1、1、 每日工作例会每日工作开展前的一个总结动员会，每天早上八点半召开会议，汇总前日市场销量，回收检查各类行政报告，总结前日工作情况，解决各类工作中遇到的问题，并对今日的工作进行安排。这样可以使得 SP 主管及时了解市场情况，便于处理解决，并及时调整工作计划。
- 2、2、 规范巡店机制

良好的巡店制度是有效监控督导工作情况的最好手段，办事处可以采用

- A、A、 督导每天必须在巡店工作中填写“督导巡店每日报告”。以此来反映每天的工作表现。可以良好的监督督导在每个工作时段的工作内容。并且反映工作成效。
- B、B、 早上通过及时的抽查，来减少促销员迟到的现象。并且在条件允许的情况下。采取电话报到的形式，来控制迟到现象
- C、C、 通过观察、和促销员的工作沟通、店方的沟通、促销员工作情况的检查等，来完善工作内容。尽可能的按公司要求来做好对终端管理的规范
- D、D、 每日必须巡视所有促销门店，并且做到巡视无规律，严格的按照“督导

免责声明：本管理工具由网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

巡店规范”来进行巡店工作。并且对 A 类门店必须做到每日巡店 2 次或 2 次以上

- E、E、通过规范的工作流程和要求，使得促销现场的积极状态保持最高
- F、F、必须每日在工作中保持和店方人员（特别是店方负责人）的沟通。及时了解存在的问题并给予纠正和解决
- G、G、每天晚上必须无次序的轮换陪同一家门店的促销员一起下班。做到以身作则，并且减少早退现象，提高促销员工作规范的达标
- H、H、及时保持和公司或上级主管的沟通，反馈和汇报市场情况

2、3、 监督指导

- A、A、规范促销员的外表、着装、服务技能和销售技巧
- B、B、检查店面情况、收集投诉和建议、检查店内资源、检查竞争品牌情况
- C、C、了解促销销量，及时解决阻碍销售的问题
- D、D、查看资源使用情况是否合理、到位
- E、E、了解竞争对手的反应，及时采取相应措施来保护工作的正常开展
- F、F、了解促销员的问题，及时汇报或者解决
- G、G、正确引导促销员的工作职责，使得所有人员发挥应有效应
- H、H、及时更换影响活动的促销员或是影响销量的促销员。做到 A 类店有 A 类促销员。便于很好的完成公司下达的各类任务
- I、I、规范建立终端建设要求的执行及维护。使得促销员对自己的工作职责清楚掌握。养成尽职尽责的良好工作习惯和气氛。

3、4、 及时准确收集销量数据

- A、A、规范促销员汇报销量的制度，
- B、B、每日准确汇总，上报销量。便于销售部的统计工作
- C、C、规范各类销量统计、分析、调查报表的填写，上交。做到全面、及时、准确
- D、D、配合相关协作部门的相应工作。发挥团队合作精神

4、5、 按时准确的上交各类行政报表对于公司规定的各类行政、市场调查、信息反馈报告，做到及时，准确、填写规范。

5、6、 规范汇报体系，做好各类情况的信息反馈。及时将市场情况做准确的汇报。并且通过良好的沟通来解决例如售后服务，市场投诉等各类影响公司形象或是销售工作的障碍。避免不必要的失误或是损失。

6、7、 严于律己的工作作风，用以身作则的工作来正确引导促销员的工作态度。

使用严格规范的工作方式和流程，公平的原则来做好本职工作。发挥团队合作

精神。创造优良的竞争环境和机制

二、二、促销员整改方案

- 1、1、通过对督导工作的有效监控，来健全“督导巡店机制”。以此来加强督导对促销员工作的全程跟踪。使得促销员可以在规范的管理制度下提高自身对工作的自觉性和积极性。减少违纪和提高实际销售
- 2、2、健全例会制度是一种较好的反映问题和解决问题的途径。办事处应每周定期召回所有促销员进行例会，可以从促销员处面对面的获取更多的市场信息反馈，并进行一些固定信息的收集和传递，对每周工作进行回顾总结，公布对促销员的奖惩处理情况。同时安排下周的工作重点和要求。通过例会，促销员可以更多的进行经验交流，是一个很好的团队建设的机会。每周例会也是对促销员进行培训的有效手段，通过会议不断的输灌产品知识，销售技巧等各方面技能的强化训练。增强一线的销售能力
- 3、3、加强岗位培训。配合培训专员对一线促销员的岗位职能培训。包括公司介绍、产品知识、销售技巧、销售政策、工作规范等全方位的培训。并且保证促销员可以切实的运用到工作中。在平时的工作中也对培训后的促销员做一定的考核。如果没有达到工作要求的，必须再参加培训。以保证每个在岗位上的促销员都是合格的
- 4、4、建立有效的奖惩制度和优胜劣汰的竞争机制。优奖劣惩的执行可以使得每个促销员对于工作的尽责和积极性方面有极大的帮助。有利于提高活动的整体素质提高。并且在良好的竞争体制下可以完善其自身的工作能力。办事处可采用“罚款单”的形式来更好的使促销员有直接的触动
- 5、5、终端销量是促销活动的主要目的。办事处将通过良好的培训，严格的监督巡查工作，有效的管理，强抓终端建设等重要方面入手，辅佐良好的沟通汇报体系。来充分的体现执行力。配合 SBU 及各协调单元来共同做好终端销售量的上升的工作

三、三、终端销量考核模式

1、1、区域销量考核

办事处将会每月从 SUB 处获取本月销售指标总量，然后根据督导所辖区域的实际情况给予下发，督导必须将各型号指标分列下达给所属各门店。每月，SP 将以督导所辖区域实际销量完成指标的百分比作为对其工作情况评估的重要依据，考核其工作能力，并且和督导实际的工资、奖金等收入挂钩。以此来激励督导的工作积极性。同时，如该督导连续三个月不能完成销量指标的 80%，则调换工作岗位或是开除。以此来

制造一个公平有序的竞争体系。创造一个良好的竞争氛围

2、2、 门店销量考核

作为对促销员工作情况的基本考核，就是以完成销量指标的实际情况来考核。每月督导会根据该促销员上月完成的实际销量，结合该店实际销售情况，下达一个门店销量考核，促销员的实际销量完成率直接和她的工资奖金挂钩。作为一名促销员，如果连续三天没有销售量，或是一周销售量低于 10 台，则该区督导将视情况给予换人或是重新培训的处理。如该店一个月销量低于 50 台，则会考虑撤消该促销门店的处理，以此来给予促销员一定的压力和紧迫感，提高促销员的工作自觉性和积极性。

四、四、终端建设执行

严格规范终端建设的执行及维护。按照公司要求来进行对促销员职责的培训及监督。并且做好对物资方面的维护。进一步的以此来提高 TCL 产品在市场上的形象和销量。扩大知名度和可见度。做到“第一陈列、第一推荐、第一销量”

- A、A、 手机模型陈列显著
- B、B、 柜台布置吸引注意
- C、C、 POP 张贴显著且规范
- D、D、 保证各型号 DM 的充足及齐全
- E、E、 专柜专区的合理布置及设备维护
- F、F、 横幅、吊旗悬挂明显
- G、G、 促销礼品的柜台出样
- H、H、 促销活动的及时通达
- I、I、 沟通店方，尽可能的第一主推
- J、J、 配合各类主题宣传，做好宣传攻势的散播
- K、K、 努力达到销量第一的执行目标

五、五、健全组织规范达标

1、1、 促销队伍建设

考核终端促销员管理情况，包括促销员的工作积极性，违纪情况，后备人员更换情况及培训情况

2、2、 整体素质考评

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

执行力，工作能力，店方及促销员对督导的工作评价等，还包括各类行政报告，销量汇总，信息反馈等各方面的工作成效的完成情况。

3、3、销量达标的保证

对所辖区域的销量指标的完成率，包括销量真实性的监控，各类数据统计和分析的准确性和及时性的考评。

4、4、奖惩制度的规范

能否按照公司的规范要求，通过实际的现场情况，严格、公正的进行有利于工作的奖惩处理，包括对于销量完成情况的监控考核的执行力度

5、5、终端建设的健全

考核包括终端建设物料发放，执行情况，维护情况及店方反映情况。

第二部分 日常管理

1. 考勤制度

办事处执行全周工作制，职员执行一周六天工作制，每周一必须晨训，所有职员只允许采用轮休方法，不得集体休息。作息时间为 8：30～17：30 或 9：00～18：00，当日有未完成但应完成的工作时应自觉加班。职员应自觉遵守办事处作息时间，做到不迟到早退。如有长期驻外人员，早上应查岗。职员请事假应提前向办事处主任请示，并填写请假单，由主任签字同意后方可休假。紧急事件应电话请假，事后补单。请假超过两天应获得分公司行政部经理许可，请假超过三天应获得分公司总经理同意，否则按矿工处理。工作时间办理私事一经发现即按矿工论处。

2. 晨训与例会制

每周至少晨训一次，周一必须晨训，正常工作日每天早上应开一个约十几分钟的晨会，布置安排当天工作内容，晚上下班前应组织一个当日工作回顾总结，总结汇报当天工作情况。每周至少开一次工作例会，总结本周工作进展，计划下周工作的内容和完成时间。工作中随时跟进、督促计划的落实情况。

3. 工作环境与保密制度

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

值日采用轮岗制，当天值日生应提前 20 分钟到办公室，按值日要求清扫卫生区域。职员上班时应做到衣着整洁大方，不乱摆放物品，保持良好的工作环境。办事处的任何机密都不应向外人透露，本办事处员工应具备充分的保密意识。不打听非工作权限范围的秘密。

对陌生人的问询（直接或通过电话等）要提高警惕。明确什么该说，什么不该说。客户询问涉及办事处秘密时，要礼貌谢绝。

发现有泄密情况发生时，要立即制止，及时汇报。

对外宣传口径要与办事处保持一致，以办事处公开的资料为主，注意不能透露公司技术秘密。

向客户发放涉及办事处机密的文件或资料前，应让客户明确保密义务。对合作单位人员进行培训时，培训教材的内容应该严格把关，合作方所能接触的人员和文档必须限制在一定范围之内。

客人在办事处期间，要安排人员始终陪同，不能让客人随意走动。未经许可，不要带入办事处。

办事处内部电话，如涉及机密内容，问清对方的姓名、职务、并确认后再做决定。如遇不明身份的人来电询问涉及办事处秘密时，不应盲目全盘托出，而要根据当时的具体情况，婉言谢绝；或问清对方单位、姓名、电话、职务、作记录后，再回拨电话答复。

下班或暂时离开前要清理桌面上的文件，有保密内容的要密存。文件不能随便摆放或丢弃。

任何员工都有权制止非办事处人员进入办事处。不带外人（朋友、家人）进入办公室。

部门主管、助理都有责任监督，督促本部门人员遵守保密规定。

不在办事处以外的公共场所谈论公事。如办事处其他员工公开谈论涉及办事处秘密时，有责任提醒和制止。不在合作单位面前谈论与合作内容无关的公事。

任何涉及工作不可公示的文件均不可随意存放，如销售政策，价格政策，经销商资料，推广方案，人事档案，销售数据，内部文件，会议纪录，培训资料，市场信息等。

4. 电脑、打印机、电话、传真机的使用管理

办事处的电话和传真是开拓业务专用，一般情况下不允许任何员工打私人电话，接听电话时态度应热情友好，语言文明礼貌，使用标准普通话：您好！TCL 手机某某办。办公室内所有人外出时免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

应将传真机调到自动接收状态。电脑、打印机等办公设备只可处理公务文档，禁止玩游戏，打印与工作无关的文件图像，上网应迅速有效，不浏览与工作无关的内容，一般情况下打印机不允许装彩色墨盒。禁止非办事处内部人员使用办事处电脑。

5. 人事管理制度

为适应现代企业制度，优化人力资源组合，建立起管理队伍能进能出，岗位能上能下的动态管理机制，规范管理人员任命程序，力争做到实事求是地评价干部，公平公正地考察干部，科学严谨地任命干部。

5.1 基本原则：

5.1.1 客观公正原则。提名、考察、任命干部须尊重事实，注重实绩。

5.1.2 人事相宜原则。被提名人的德、能、勤、绩等方面应与其新职位的要求相符。

5.1.3 坚持任人唯贤，公平竞争，择优聘用的原则。

5.1.4 必须在定岗定编范围内聘任。

5.1.5 提名人与被提名人亲属回避原则。

5.1.6 必须符合本制度中的第4条规定的聘任标准条件。

5.2 任用标准

5.2.1 被提名担任主办事处主任的管理干部必须具有大专以上学历。

5.2.2 被提名人原则上必须在原工作岗位任职满半年以上。

5.2.3 不具备以上二款中有关标准的，但确有工作能力且业绩突出的被提名人，可由提名人提请分支机构负责人破格提拔。

5.3 任命权限

5.3.1 办事处主任由分支机构负责人提名，分支机构行政人事部考察后报区域高级经理审批，由营销总部发文，管理部备案。

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

5.3.2 营销助理、财务助理、客服助理、计划员分别由分支机构销售部经理、市场部经理、财务经理、客服中心经理、计划部经理提名，分支机构办事处主任考核，分支机构行政人事部考察，报分支机构总负责人审批，由分支机构发文任命。

5.3.3 SBU 主管由办事处主任提名，分支机构行政人事部考核，报总经理审批，由分支机构发文任命。

5.4 考察任命程序

5.4.1 被提名人晋升为办事处主任、SBU 主管职位的，须在提名后一周内上交个人下列文字资料至分支机构行政人事部：

5.4.1.1 述职报告：主要包括原工作岗位各项职能的履行、完成情况。

5.4.1.2 新职位任职规划：主要包括对新职位的职能、责任、权力的认识，及就任新职位后的目标、计划等。

5.4.2 提名人汇总被提名人上交的文字资料后，组织有关部门对被提名人的工作业绩、工作能力、责任心、团队协作能力等进行考核评估。

5.4.3 有审批权的上级部门收到请求报告及有关文字资料后，须考察被提名人的情况。

5.4.3.1 被提名担任主任级职务者的考察期由分支机构行政人事部具体实施，考察期一般为 3 个月。

5.4.3.2 被提名担任 SBU 主管、销售助理、市场助理、财务助理、客服助理的考察期由分支机构行政人事部具体负责实施，考察期一般为 1 个月。对以上人员的考察结果办事处主任具有调整建议权。

5.4.4 考察通过后，按发文程序下发任命文件。

5.5 免职

属下列情况之一者，应予以免职：

5.5.1 违反法律法规和公司规章制度，损害公司利益造成严重影响或重大经济损失者。

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

5.5.2 在正常情况下，连续 3 个月没有完成工作任务者。

5.5.3 因工作需要，岗位调整者。

5.5.4 本人要求免职，经公司领导同意者。

人员招聘、异动管理制度。办事处的人员招聘、调动、离职等管理可参照分支机构有关制度执行。

6. 周工作时间表

时间 \ 日期	周一	周二	周三	周四	周五	周六	周日
8: 30-9: 00	A	B	B	B	B	B	B
9: 00-10: 00	B	C	C	C	C	E 与 C	E 与 C
10: 00-11: 00	C	C	C	C	C	E	E
11: 00-12: 00	C	C	C	C	C	E	E
13: 30-14: 30	C	C	C	C	C	E 与 C	E 与 C
14: 30-15: 30	C	C	C	C	D 与 F	E	E
16: 30-17: 30	D	D	D	D		E	E
17: 30-18: 30	F			F		D	D

A: 向办事处主任汇报上周工作，陈述本周计划，接受任务。

B: 出发，工作计划若有调整，重新计划，若无，先拜访客户。

C: 拜访客户。

D: 报销量, 准备第二天的工作计划和所需要的物料，记录当天工作日志。

E: 促销活动。

F: 内部培训。

7. 工作人员手机费的管理

公司报销手机费的员工每天 8: 00-22: 00 之间必须开机，如在当月多次发现关机，停机等现象，扣除当月手机费补贴。

8. 内部培训

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

每周均应组织办事处内部培训，如促销员培训，市场督导培训，SBU 主管培训，助理培训等。内容涉及：企业文化和公司远景；规章制度和岗位职责；终端建设及客户服务；市场推广和费用控制；渠道管理与职业素养；数据分析与 KPI 考核；计划，成本，时间，过程管理；主动性及执行力；销售政策及促销技巧；头脑风暴与经销商沟通；产品性能与卖点。

我个人认为关于办事处内部人员培训的内容应以培养良好的心态为主，因为企业的竞争归要到底是人才的竞争，人才竞争力是构成企业核心竞争力的最核心部分，因而人力资源成为企业最宝贵的资源。在这个营销制胜的时代，只有产品和服务通过营销过程实现了最终消费，企业的经营目的才能得到实现。而一切营销活动都是要通过人来完成的，一线营销人员素质的高低决定着企业经营的成败！可以毫不夸张地说，优秀的营销人才是企业最宝贵的人才资源！作为一个营销团队——办事处的负责人，应该感到骄傲和自豪，同时又应该感到责任的重大！

没有目标和方向的奋斗，是瞎斗，没有措施和思路的奋斗，是愚斗，都不大有可能成功。带出一支由优秀的营销人员组成的营销队伍是任何一个办事处主任的目标和方向，而如何才能实现这一目标呢？不同的人有不同的看法和做法。虽然是殊途同归，取得成功的人大有人在，但取得成功的大小和实现成功所付出的代价多少存在着巨大的差异。那么如何才能付出最小的代价，实现最大的收获，实现公司的各项目标呢？那就是：营销整个团队的精彩青春与激情！

随着科技与资讯的迅速发展，目前的移动通信行业呈现出明显的时代特征。这是一个充满变革的时代，是一个充满竞争的时代，是知识经济的时代！社会的发展和进步为我们创造了更多的机遇，同时激烈的竞争也给我们每个人的成长与发展所带来的压力也越来越大。因为科技和社会的发展对人的素质提出了更高的要求，智力资源成为越来越宝贵的资源。如何使你自己在激烈的竞争中脱颖而出，比别人早一刻发现机遇，比别人早一步抓住机遇，实现个人目标的顺利实现和个人价值的最大化，就要不断丰富自身的知识贮备，不断提高自身素质，才能提高自己的竞争力，才能得以安全地生存，实现长足的发展。

营销人员处于企业竞争的最前沿，不断提升自身素质，这是时代对办事处的营销人员提出的新挑战。要在激烈的环境中展现自己的竞争优势，顺利走向成功的彼岸，不但要培养自己过硬的素质，适应社会发展的需要，而且要让公司发现你的才干，认可你的才干，接受你的才干，给你一片展翅飞翔的蓝天，你才能成为一只雄鹰。为此我们就要用营销的理论和实践设计来指导我们的人生发展。其实人生价值实现的过程也是一个营销的过程，人就是一个产品，只有根据社会需求不断提高自身能够满足社会需求的素质，并通过有效的途径把自己的素质推销给社会，才能实现社会对人的有效“消费”。

个人目标定位和职业生涯设计。要干事，先立志，我们首先要对自己应该成为什么样的营销人员进行定位，确定自己奋斗的目标，你是想成为一名优秀的业务员，还是一名优秀的营销经理，还是一个企业的总经理？当然不同的时期人的目标是不同的，这就要提早对对自己的职业生涯进行战略设计，确定自己短、中、长期的奋斗目标。只有树立远大的理想，正确的人生观和价值观，确定自己长远的人生目标，才能调动自己最大的主观能动性和奋斗激情。

目标资源分析和个人价值评估。个人奋斗目标确定好了如果不能有效的实施，还是一句空话。我们先要对目标资源进行深入分析，就是实现一个优秀营销人这一目标都需要那些资源，如理论知识资源、专业技能资源、人际关系资源、发展机遇资源等。其次我们要对自己的价值进行评估，也就是对自己进行全面深入的剖析，了解自己的优势资源是什么，为实现这一目标，最欠缺的资源又是什么，需要不断补充和提高的资源又是什么。只有对自身的价值进行了准确的评估，制订的奋斗措施才更切合实际、更有效。

奋斗措施：制订自身素质提升计划。我们要制订详细、可行的奋斗措施，向这一目标迈进。目标的实现需要一个长期的过程，必须经过一些环节，所以在措施的制订上要有阶段性、层次性，在什么时间应该达到什么样的阶段目标，为实现这一阶段目标，又该做哪些努力，使自己的目标由低到高阶梯式发展，否则基础不牢固，长远目标就难以实现。实施的措施内容要先急后缓，先易后难。作为我们营销人员来说，主要的措施就是不断学习，加强自身的社会再教育过程，提高自身素质。要学习、积累，学习什么？又积累什么呢？我们要不断丰富自己的营销理论知识、相关的边缘知识（行业发展知识、竞争对手情报知识、自己产品的相关知识等），不断扩大自己的知识面和理论修养，提高自己的境界和层次，提高自己看问题的高度和准确性，提高自己制订解决问题措施的战略性和全面性和有效性；优秀的营销人员不是理论家，不是空想家，不是演讲家，而是实战家，我们还要不断学习和提高自己专业技能，不断提高自己的市场分析与判断能力、沟通与谈判能力、市场策划能力、促销能力、终端管理能力、账务管理能力等。要学习，如何学？我们不但要从书本上学，还要从实践中学，不但要加强自学，还要积极接受种种培训和锻炼，总之要达到无一技不学，无一事不学，最关键的还是培养自己学习的习惯和意识。万总在今年的报告中就提到：“养成良好的学习习惯等于打好迈向成功的基础。”

自身素质销售和个人价值实现。通过不断的学习和实践，你自身的素质会得到不断的提高，如何通过自身素质的体现来实现个人目标，就是提高素质的目的，也是营销人生的最重要环节。首先我们要对自己充满信心，树立强烈的竞争意识，主动出击，抓住一切机会展示自己的才华。一方面要在工作中勤勤恳恳，踏踏实实，有效运用自己的能力做好每一件事，实现业绩的不断提高；另一方面要建立良好的的人际关系，积极向别人推销自己。先做人再做事，首先自己要支持和帮助别人，要增进与别人的沟通和了解，使自己的能力和得到周围人的认同，得到同事的支持和领导的提拔，使

免责声明：本管理工具由网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

自己能够抓住更多的机会，迈向更高的层次。

不断创新，不断提升。时代在发展，环境在变化，社会需求更加多样化、个性化，社会和企业对营销人才需求层次更高，对个人素质的要求更高。所以我们的知识结构的更新速度要更加频繁，专业技能要不断提升，才能适应时代发展的要求。我们要具有强烈的危机意识，竞争意识和学习意识，树立起强烈的创新意识，加强观念和思维的创新，思路和方法的创新。我们要不断学习，不断总结，不断研究外部环境的变化，不断对自己提出新挑战，紧跟时代的发展。我们要在创新中提升，在提升中创新，在创新中发展，在发展中创新。

培训内容包括：企业文化，岗位职责，产品知识，竞品比较，销售技能，客户服务，信息反馈，终端陈列与布置的维护，劳动纪律，销售政策，促销政策，使用技巧等。

知识类：公司介绍、企业文化、产品知识、售后服务和规章制度。

素质类：职业理念、职业定位、职业素质、售点布置。

心态类：第五项修炼、世界上最伟大的推销员、鱼市街。

技能类：销售技巧、顾客分析、沟通技巧、信息管理和个人成长等。

各培训项目根据需要选用恰当的培训方法。

培训方法的种类有：传统的“教员授课”、“师傅带徒弟”、专题讲座、参与式（互动式）讲课、角色扮演、模拟训练、培训专员下发的电声像教材等。

9. 办事处人员行为规范

9.1 早餐午餐勿吃大蒜，洋葱等食物，中午不喝酒，保持无口臭。

9.2 不留怪发，无头皮屑，指甲干净不留长，胡须剃干净，鼻毛剪到看不见为止，不化浓妆，保持无体臭。

9.3 衣冠整洁合身，穿制服，衣领不起泡，袖口不黑，保持个人整洁形象。

9.4 用正确的方式来握手表达诚意，说话声音洪亮适中，保持微笑。

9.5 皮鞋擦亮，步伐稳健有力，用眼神拥抱对方，保持神采奕奕。

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

9.6 诚挚、热心、友好、善于以情动人，善于倾听。

9.7 不向客户购买物品，不借用客户电话、电脑、传真等。

9.8 使用 TCL 手机，不作任何关于产品内在品质问题的承诺。

10. 问责制

责任原则——事事有人管，人人都管事。大到一个设备，小到一张保修卡，都有责任人。发生任何的纰漏，总能找到人来负责。为避免办事处内部员工相互推委责任。须明确办事处各个人员的责任界定，做到严格程序、有章可循，赏罚分明，特制定以下管理责任界定办法。

一、一、责任界定

1、1、 人力资源

项目	内容	直接责任主体	间接责任（管理）	责任界定	处理意见
用人失误	1、1、 违反公司招聘制度录用不合格（如有前科或重大过失）人员 2、2、 使用考核不合格人员或考核弄虚作假不严肃。 3、3、 流失重要骨干人员。	办事处主任	分公司行政部经理	分公司总经理	

2、决策失误

项目	内容	直接责任主体	间接责任主体	责任界定	处理意见
办事处负责人决策、指令	1. 1. 造成费用超标 2. 2. 造成客户资源严重流失； 3. 3. 造成销量、市场占有率下降； 4. 4. 造成内部管理严	财务助理 / 推广助理 / 办事处主任	分公司销售部、市场部、财务部经理	分公司总经理	

免责声明：本管理工具由网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

失误	重混乱，难以正常开展工作；				
----	---------------	--	--	--	--

3、信息

项目	内容及范围	直接责任主体	间接责任主体	责任界定	处理意见
信息、文件、政策的传递、反馈、保密违规	1、应上传下达的信息、报告、政策未按规定时间、范围上传下达造成公司损失的 2、违反保密制度，故意泄密或由于疏忽造成公司损失的；	员工	办事处主任	分公司部门经理	

4、销售业务

项目	内容及范围	直接责任主体	间接责任主体	责任界定	处理意见
客户管理	1. 区域内季度主要客户（A、B类）流失量高于20%； 2. 不按总部管理规定，造成公司损失；	办事处主任	各部门经理	分公司总经理	

市 场 秩序	分公司内办事处间窜货	SBU 主管	办事处主 任	分公司总 经理	
-----------	------------	--------	-----------	------------	--

二、二、处罚

- 1、原则：在哪一级单位发生，该单位第一负责人为直接责任人，上级主管部门第一负责人为管理责任承担者，视情节轻重由上级部门或主管领导作出责任界定。
- 2、处罚分为五级，视造成后果的性质、影响、经济损失等情节由上级主管部门作出决定：

- (1)、批评；
- (2)、通报批评；
- (3)、经济处罚；
- (4)、降职降薪；
- (5)、引咎辞职、劝退、除名。

三、其它重、特大事件的处理规定

在网络的运作过程中，不可避免会发生一些影响公司正常运作的事件，对于影响较大的按《营销网络重特大事件上报及处理的规定》称之为重特大事件。此类事件在处理时如果稍有不慎，将会严重影响公司的经营、发展。

公司在处于发展的时期，遇到些阻力只要处理得当，是完全可以化解的；但如果处理不当，将会带来负面影响。前期发生的一些事情表明网络中已经有一些危机潜伏，如果还没有相应的制度来规范这一类事件的处理和解决方式，将会引起较为严重的后果。因此要杜绝地级办事处向总部隐匿本应及时上报的重大事宜及问题，避免延误、影响上级部门对市场的正确判断和工作决策，推进网络信息化建设，提高经营、管理效率。

四、问责范围

有关办事处的重、特大管理、安全责任、市场动态及其他将产生重大影响的事件。

1、重特大经营、管理事件

(1)、政府行政机关（工商、税务、城管、物价、劳动仲裁等）要求地级办事处补税及罚款金额在 1 万元及其以上的。

- (2)、员工涉嫌经济犯罪数额在 0.5 万元及其以上的；
- (3)、涉及办事处内部员工的刑事诉讼案件；
- (4)、合同、经济纠纷等涉案金额在 1 万元及其以上的经济案件；

2、重特大安全责任事故

- (1)、无论何种原因导致办公场所经济损失在 0.5 万元及其以上的；如火灾等。
- (2)、员工因公或个人原因人身受到重大威胁，出现重大疾病或伤亡的；
- (3)、办公场所，被偷、盗、抢，损失金额在 1 万元及其以上的；

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

(4)、其它由于人力不可抗拒的因素，而造成经济损失在 1 万元及其以上的；

3、3、 重特大市场动态

(1)、主要竞争对手新近出台的价格、政策、措施等举措，可能将在较长时期内影响到公司、品牌形象或系列产品在当地的销售、竞争形势的；

(2)、当地政府部门新近出台的地方性行政法规，在较长时期内严重影响到分支机构正常销售、经营活动开展的；

(3)、当地社会消费需求由于客观原因发生特别重大变化的。

4、4、 重、特大公关事件

(1)、当地媒体或具有社会影响力的人物公开发表不利于公司的言论，对公司、品牌形象产生重大负面影响的。

(2)、当地行政部门、执法机关不按法律、法规对 4 地级办事处采取强制性行为，造成严重影响和侵害或重大经济损失达 1 万元及其以上的。

(3)、消费者因客户服务方面的问题准备在媒体上发表不利于我方的言论，或者是诉诸工商消协、法院等部门、机关，从而对公司、品牌形象产生重大负面影响的。

5、除上述规定外，公司总部根据办事处上报的案件具体情况，认定为是重特大事件的。

五、处理原则

1、1、 尽可能充分利用社会公共资源，尽量不要让新闻媒体介入；如属社会公众事件，应及时在第一时间与新闻媒体进行沟通，以避免事态的进一步扩大；

2、2、 事件处理过程中，必须维护好公司形象，注意收集齐全相关证据、手续及时确认事件发生原因，准确分清责任，尽量缩小事态、降低不良影响、抓住善后关键问题，快速处理，使公司损失降到最低；

3、3、 对于重、特大突发事件，地级办事处主任应在事发 1 小时内向分支机构报告；分支机构收到地级办事处的报告后，应在事发 1 小时内，以口头或书面的形式向公司总部相关信息接口部门及人员报告，并于事发后 24 小时内作书面详细报告。

六、组织支持

1、1、 分支机构负责人牵头，各部门经理、所在地办事处主任及相关责任人等人员组成的临时工作小组，负责事件的实际处理工作。

2、2、 危机公关是一项需要高度协作的工作，很多时候是跨部门的。因此在处理这些问题时，需要各部门、相关人员给予高度的配合和支持，保持良好的沟通。

七、相关信息接口

1、1、 与媒体相关的

相关部门：营销总部战略运营本部一部公关媒介课

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

相关人员：陈足华

电话/手机：0752—2611685，13500178581

传真：0752—2611800

EMAIL：czuhua@tcl.com.

地址：广东省惠州市仲恺高新技术开发区 23 号小区

邮编：516006

2、2、与客服服务相关的

相关部门：营销总部售后服务部信息课

相关人员：孙传锋

电话/手机：0752—2611709，13927306556

传真：0752—2611800

EMAIL：schuanfeng@tcl.com.

地址：广东省惠州市仲恺高新技术开发区 23 号小区

邮编：516006

3、3、其它

除以上与媒体、客户服务相关的重特大事件外，所有其它重特大事件的书面报告均报至营销总部管理部。

相关部门：营销总部管理部

相关人员：蒲忠华

电话/手机：0752—2611738，13809669121

传真：0752—2611800

EMAIL：pzhonghua@tcl.com.

地址：广东省惠州市仲恺高新技术开发区 23 号小区

邮编：516006

八、奖惩规定

在处理重、特大事件中有表现优秀，如：积极避免、抢救、减少人员伤亡和资产损失的员工，将视具体情况予以奖励。

对在处理重、特大事件中未按本规定相关条款认真执行的人员将视情节轻重，给予严肃处理。

九、重特大事件的上报流程及格式见下表。

重、特大事件（事故）情况报告表

报告单位（事发单位）：

分支机构

呈报（上级单位）：

报告日期： 年 月 日

事件类型：	事发地：
-------	------

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

事件（事故）简述（时间、原因、过程、现状）：	
事件报告人：	职务：联系电话：手机：
建议处理意见（事发单位）：	分支机构（回复）意见：
总部意见（职能部门、总部领导意见）：	

十、责任界定编制说明

- 1、根据 2003 年网络精细化管理的精神，从网络营销管理的实际出发，本规定对办事处主任所承担的责任进行了界定，共分为四大部分，即：从人力资源、决策失误、信息、销售业务；
- 2、本规定责任界定表中《内容》一栏所列细项是指：责任的性质与社会负面影响、经济损失、工作效率落后的程度；
- 3、本规定在实施过程中，对相关部门和责任人进行责任界定和实施相应处罚时，应根据总部的相关规定、制度实施，并应对责任单位、责任人的上报材料进行核实。
- 4、处罚权限、报批流程：

分支机构在对基层员工责任人实施相应处罚时，有权使用：批评、经济处罚、降职降薪、劝退、除名等手段；但对办事处主任、部门经理及其以上人员实施降职降薪、劝退、除名等处罚时，仅有建议权，须经区域高级经理审核，管理部备案，营销总部审批后方可执行。

我在训练一支球队时，一个男孩在三分线外投丢了三个无人防守的球之后，这个男孩愤怒地走进球员休息区，说：“在这烂球场没有人能投得进球的。”

当事情出了问题，我们往往倾向归罪于外界。这种倾向在组织中最为明显。如营销部门责怪制造部门：“我们一直达不到销售目标的原因，是我们的品质无法跟以人竞争”；制造部门责怪研发部门；研发部门又回头责怪营销部门：“如果他们不干扰我们的设计，让我们尽情发挥设计产品，我们已经是业界的领导者。”这就是归罪于外的并发症。

归罪于外并发症实际上是局限思考的副产品，是以片段的方式来看外在的世界。如果只专注在自己的职务范围内，我们便看不见自身行动的影响到底怎样延伸到职务范围以外，当有些行动的影响回过头来伤害到自己。我们还误认为这些新问题完全是由外部引起的。最后就像被自己的影子追

着跑一样，我们似乎永远无法甩掉它们。

第三部分 渠道管理

1. 地级包销商的选择

省级包销模式下，分支机构与办事处协助省级包销商进行二次分销。所有直接从省级包销商处直接进货的地级分销商通称为地级经销商，简称地包（在部分区域连锁和不含批发的直供店除外）；选地包的目的是为了降低公司的商业风险，减轻库存占用的公司资本，集中回款和物流，借力分销，掌握优质经销商资源，扩大宣传效果，优化市场结构，加大核心售点的主推力，提高市场占有率。

这里所指地级经销商不区分其经销产品的方式和种类。

1.2 地级经销商的选择依据

1.2.1 具有良好的商誉，具备敬业、守信、合法的经营作风；

1.2.2 具备一定的经济实力和经营管理能力，在行业中有一定的影响力，有自营渠道并对渠道有一定的服务力与掌控力，拥有较大的发展潜力；

1.2.3 对 TCL 产品和企业文化充分认同，对 TCL 营销模式充分理解，愿投入较大的人力、物力、财力去拓展市场，并有一定的深度、宽度。

1.3 选择审批程序

1.3.1 办事处应对区域整体渠道状况作充分调查和了解，建立详细的客户资料档案；

1.3.2 根据以上选择依据结合公司阶段性要求，办事处填写审批表，向分支机构销售部推荐备选经销商并上报详细资料；由分公司总经理最后审定。

注意事项：地包及分销商并非越多越好，而是要考虑当地市场及产品的各种因素，一般来说应要找资金实力雄厚或融资能力强大，业务队伍管理科学，下线客户客情关系良好、口碑较佳，物流配送快速的经销商，但更重要的是要选能接受办事处的培训和管理思路的，其行为在办事处可掌控范围内的经销商。若当地市场较大，需多个地包支撑的话，即要考虑做大自己打击对手，又要考虑地包间关系的均衡性，一方面要防止恶性竞争，另一方面要防止结成联盟反过来要挟办事处。使始

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

终他们处在竞争中有合作的关系中，若其中任何一家恶意破坏市场的行为，要能使其他几家有能力也愿意与办事处合作遏制。同时为防止在市场出现异常时个别短视的经销商叛逃造成市场空缺，应准备一两个备用的资金平台，以便随时顶上，同时这个备用的平台也可起到刺激地包积极与办事处配合的作用。

2. 合同签定

2.1 在包销体制下，办事处作为非经营性单位，不承担资金流、物流的风险、责任，无权与包销商、经销商签订涉及资金、货物所有权转移的购销性合同；

2.2 地级经销商必须与省级包销商签订购销合同，明确双方权利义务。

2.3 办事处可协助省级包销商和地级经销商进行购销合同的洽谈，但不得成为合同主体，不得与之签订三方协议，不得承诺承担任何担保等连带责任。

2.4 办事处可同省级包销商、地区经销商签订有关维护市场秩序的管理性合同，包括但不限于以下几个方面：防止乱价、防止窜货、信息收集、市场推广、客户服务等。

3. 客户管理

分销：一个产品及其销售网络按地域等级向下达到的层次是指分销的深度，即从中心城市向所属郊县、乡镇、村区等存在的潜在的消费群体进行分销。一个产品在销售网络到达同一层次的所有区域单位的程度是为分销的广度。办事处应尽全力做透所有阶层市场。

客户管理是通过对客户建立档案、俱乐部的组织管理、日常拜访、经验交流会、培训与沟通、等级的评定与淘汰等，来达到消除客户之间的矛盾与冲突，提高客户忠诚度，增强渠道的凝聚力。

3.1 档案建立

TCL 移动通信客户基本档案卡见金钻俱乐部会员档案卡。

3.2 客户管理方法

3.2.1 ABC 管理法

客户经评估考核后要进行分类，。可以采取下面的图表来管理：

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

1、1、A类是核心客户；

（参考比例：一级零售店数量约占全区零售店总量的 1 / 10）

- 1) 1) 实力较强的零售商在当地开设的零售店，地点好且销量佳
- 2) 2) 有实力的零售商，手机月零售在当地位于前位且 TCL 销量居前 3 名
 - 地点处于闹市区或电信店铺集中地区，人流量大
 - 在当地零售店中其店铺面积较大，装修较好
 - 对 TCL 持合作、支持的积极态度
 - 注重信誉

2、2、B类是有效客户；

（参考比例：中级店和一级店总数量约占全市零售店总数量的 1 / 3）

- 1) 1) 代理商在当地开设的零售店，地点及销量一般
- 2) 2) 中等零售商，手机月零售在当地市场居中且 TCL 占有率排名前 5 名
 - 人流量一般，店铺面积和装修在当地零售店铺中居中
 - 对 TCL 持合作、支持的态度

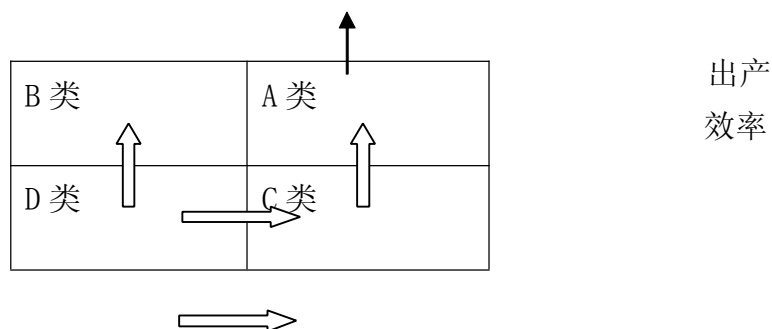
3、3、C类是一般客户；

普通零售商

- 地点较偏远，零散，人流量少
- 手机销量少
- 对 TCL 持无所谓态度

4、4、D类是潜在客户

- 对 TCL 持反感态度，采取不合作态度



将客户按照 ABC 分类后，将核心客户、有效客户、一般客户、潜在客户的数量及其所占的比例填写在相应的方块内。然后在工作中努力将 D 类潜在客户全部消灭，发展成 C 类一般客户，将 C 类

一般客户发展成 B 类有效客户，将 B 类有效客户发展成 A 类是核心客户。

3.2.2 俱乐部管理与经销商会议

金钻伙伴俱乐部是对客户网络的一种组织管理形式，充分利用好金钻俱乐部平台，实现对各级渠道成员的有效管理，消除渠道成员间的矛盾与冲突。核心经销商应经常组织一些会议，讨论销售政策及工作汇报与经验交流；一般渠道成员每两个月或每季度由办事处组织一次会议，讨论本区域的销售政策及经验交流，费用由地包承担。

3.2.3 日常拜访与渠道成员培训

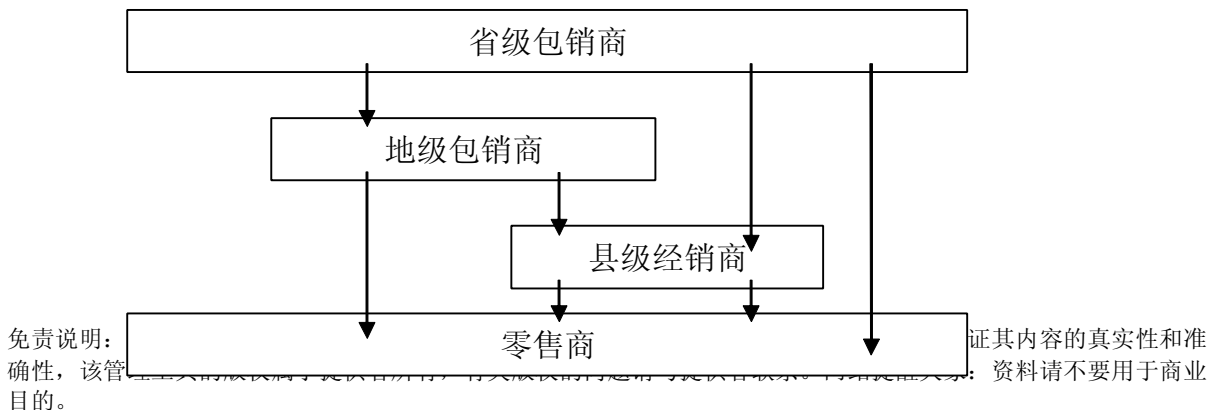
保持与客户经常沟通，搞客气情关系，及时掌握市场信息，要有针对性、及时解决渠道中存在的问题，尽量满足客户的合理需求，保证市场良性发展。制定渠道成员的培训计划，培训计划可纳入分公司整体培训计划内，也可利用经销商会议或俱乐部会议组织培训，目的是提高其经营能力与管理能力。日常拜访详见第九十五页。

3.2.4 渠道成员的考核优化

根据评估的结果将渠道成员进行 ABC 等级评定与排名，综合得分排名较后的渠道成员，通过沟通帮助后仍无效者，可实行一定比例的淘汰。为保证渠道的稳定性，平常注意潜在客户的培育，做好客户储备工作。同时须将被淘汰客户的资料情况报总部管理部备案。

4. 物流管理

省级包销商收到经销商汇款后直接将货物发往经销商，货物的所有权直接转移至经销商。办事处不得承担经销商的货物仓储、运输及相应风险。办事处任何人不允许从省级包销商、经销商处直接购货或采取赊销等方式从事销售。一经发现将对当事人严厉处罚，并由其自行承担全部责任。公司鼓励各办事处对业务模式进行创新，新的业务模式须报分支机构负责人审核、区域高级经理同意，管理部备案、营销总部审批后方可执行。



5. 渠道进销存

帮助经销商建立科学的进销存管理，即要保证供货充足，又要减少库存风险，科学的库存应为 1.5 倍安全库存。

科学合理库存=1.5×安全库存

安全库存=（本期进货+上期库存）-本期销量

建议补货量=安全库存-现有库存

与此同时，也要注意渠道的压货量是零售上量的重要因素。保证货龄年轻，始终保持循环先进先出，以帮助客户规避调价超保风险。在小区域若经销商资金短缺，则要鼓励其勤进快销。只有将终端的出货速度提高了，销售才能生生不息，进入良性循环。

6. 利益链维护

维护整个渠道的利益链，不允许渠道成员擅自降价或抬价、提高渠道成员的赢利能力，有效提高 TCL 手机在每一个渠道成员中所占的比例（如 TCL 手机的库存量占渠道成员总库存量的比重、TCL 手机销售额占总销售额的比重）。各个阶层的经销商不能多挣也必须挣足自己应有的价格差之间的利润。如渠道相对较为扁平，则不论下线客户与自己是什么关系，都只能按其在本网络中身份享受该阶层的提货价。不得给零售商提供县级包销商的供货价。以免破坏价格体系。这是关乎我们长期生存与发展的关键，所谓利益链不断营销不败。只有保证了各个阶层的合理利润，渠道才能顺利下货。特别强调要严控零售价，以防终端利益受损，造成其他品牌在终端对我司进行拦截。

6.1 价格政策的执行在包销模式下，办事处要严格执行总部制定的价格政策，并监督各级经销商将价格政策落实到位。

6.2 价格调整如遇总部价格调整，办事处要根据分支机构所定新价格，协助省级包销商和当地经销商对遇渠道补差，经销商的价差由包销商承担。

6.3 严禁任何形式的跨区域操作，凡发现跨区域销售者，将按照窜货管理办法对区域包销商及分支机构负责人予以处罚。

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

6.4 可组织各售点签定实行零售价格联盟约定，并收取适当数量的履约保证金。对于认真执行的售点，在金钻活动或每月末给予奖励，奖励的方式可以如增加返利，终端建设支持，促销人员支持，推广活动支持，货源保证，销售政策倾斜，新品优先供货等等。对于有违反者，视情节轻重给予处罚，处罚方式可以如警告，勒令限时恢复规定价格，减半返利，延期返利，取消返利，扣罚保证金，撤促销人员等等。问题的关键还在于平时的沟通，培训，把我司的理念灌输给经销商。也可让市场督导、SBU 主管等人加强巡店过程中发现错误时的纠错力量。还可组织包销商队伍与办事处人员共同组建价格维护小分队，切实规范网络价格体系，维护经销商合理利益，保护公司利益链不断。

7. 考核与优化

办事处要根据具体情况将销售任务分解至每个渠道成员，对渠道成员的任务完成率进行跟踪，并将任务完成情况作为渠道成员评估的一项重要指标，对未能完成任务的渠道成员要进行分析，帮助提高。一方面公司每年均制定了渠道激励措施，另一方面办事处主任要协助渠道管理专员根据当地的具体情况，最大限度地整合资源，协助经销商制定区域激励方案，经分公司经理审批后执行，不能出现渠道冲突现象。对违反规章制度、销售政策的渠道成员要进行适当的处罚，做到奖的眼红罚的心痛。

原则上办事处不鼓励地包向外铺货和放帐期，而应尽全力套空渠道资金，不给其他品牌留有喘气之机。但若到了旺季或公司有重大促销活动时，也不要阻止，而应指导地包对经销商进行评估，确定对下的授信额度及帐期时限，并严格执行。

每次遇到产品品质问题时，尽量不评论质量好坏，应转而言软件太超前，需降级以适应目前网络，待适应网络后才能自如使用。

8. 窜货管理

窜货主要是因为库存压力、上量返利诱惑、价格体系的差异性、业务人员的任务压力、经销商的同行关系等诸多原因造成的，经销商会因为任何一条原因而发生主动或被动的窜货。因此，科学地制定价格级差，严格执行总部规定价格政策，使窜货的总成本（如时间，手续，精力，被抓风险，同行关系，售后服务，调价风险，协调等）反而大于正常渠道进货总成本（有可能还能争取享受到额外返利奖励，帐期，办事处特别支持等），同时严格保密上家的底价，并协调好当地经销商之间，特别是理顺包销商和零售店之间的关系，重罚窜货商，加强办事处的协调能力，让大家明白办事处严打窜货是为了规范市场，让所有门店都从中受益，从而与经销商利益捆绑起来，共同打击窜货，就能在主要层面上控制窜货。同时，合理地分任务亦较重要，任务轻者会因担心超额完成免责说明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

会引起下月加任务，导致难以获得上量返利而帮助任务重者分销，或为了冲更大返利而大量提货却又无力及时消化，担心库龄老化承担调价风险而大量抛货。其中有大量的方式可用，但因全国市场各不相同，难以细细阐述，但只要各办事处努力掌握并每日分析渠道信息，控制价格体系，重视客情关系，跟踪货物流向，提高拜访频率，不定期查库，并加以重严格监控，快速反应，一经查获立即采取赶尽杀绝的方式，就会好转。为说明问题，请大家参考我们公司的实战案例库，并一起分析。

分支机构及办事处的区域间窜货具体的处理措施和处罚措施请参考渠道管理白皮书和蓝皮书。对于多次处罚仍不重视与有效控制，公司将给予从重处理，处以规定的 5~10 倍处罚或者直接控制对其发货直至取消其经销资格。

全国经销商黑名单

总部设立全国经销商黑名单，凡被列入黑名单者禁止销售 TCL 任何型号手机，禁止所有包销商直接或间接向其供货。若查实经销商向被列入黑名单的经销商供货，将按照《渠道管理制度》罚款条款 5 倍对违约经销商进行处罚。具体的黑名单以总部发文公布为准，并由分支机构通知各经销商。

凡窜货性质极其恶劣者，分支机构可以提供证据，要求将其列入恶性窜货黑名单。

9. 乱价管理

9.1 乱价的定义

第一种指经销商违反合同约定的价格体系进行销售的行为；

第二种是指经销商未经我司许可，擅自在报刊、POP 等媒介上低价发布 TCL 手机价格信息的行为。

乱价的确认与确定

乱价的确认由总部管理部根据正规渠道的投诉立案调查，主要证据包括发货票、报刊、POP 等。TCL 分公司、办事处以及各级经销单位或个人都可以监督市场乱价，有权投诉。

9.2 乱价的后果

必然引起市场混乱，利益链受损，销量下滑，其破坏力较深远，影响也极坏，因此，乱价的管

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

理一定要以预防为主，等到乱价已经产生时，工作就会陷入比较被动局面，甚至可能从此如消防队员似的要到处忙于救急。

9.3 乱价管理的办法

9.3.1 事前防范，可以从渠道方面来考虑，乱价的根源总是可以追究到上游，但解决问题的层面仍然在办事处。事前防范基本以教育和沟通为主，经常性的与经销商勾通，保持良好的客情关系，在平时的接触中多和经销商聊关于乱价对自身的、同行的、整体市场的各种害处；分析厂家对遵守规则的经销商的态度，会对遵守规则的客户给予各种如登广告、做活动、给予客服权力等政策来支持或奖励，而对破坏价格体系的经销商则会用加收保证金，故意延期返利等等各种条件来提高门槛；乱价带来的蝇头小利会导致厂家心存戒备，不愿轻易给政策扶持；同时用加强 SBU 主管、市场督导的巡店纠察，统一地包出货价，组织终端价格联盟，采用模糊返利政策等办法加强防范。组织包销商队伍与我办事处共同成立违纪侦察与解决小分队，专门用来解决渠道乱价和窜货。组织成立终端价格联盟，并严格遵守。主要要以德服人、以理服人，与乱价的经销商说明利害关系，使经销商明白降价实际是等于把自己的合理利益送给了消费者，而消费者并不会因此而满足，甚至会期待经销商再次降价。另一方面，经销商之间其实实力差距并不如想象中那么大，因此仅靠打价格战是不容易把竞争对手挤出局，甚至会伤了自己的元气。也就是说我们是在把自己的利润和生存之本贿赂给了竞争对手。市场也不会因为零售商打点价格战就会大多少。让大家都讨厌有销量无利润，有利润的无销量的怪圈。

9.3.2 事中协调，关键是速度要快，一旦发现必须迅速查明起因、价格、影响范围等，根据起因迅速给予解决。协调无果的情况下开始：一、撤下广告标贴、收货，收标价签。二、安排人手专门定点看护。三、找包销商出面解决。四、用新的 POP 广告说明之前广告刊登错误。五、加注为库存商品，已过保修期，敬请消费者理性购买。六、收货后仍散布低价消息者，请其竞争对手在媒体指责其做虚假广告行为。七、广告中暗示其货来路不明缺乏服务保证。解决后在公开场合给乱价者一个下台的机会，但一定要让所有的人心里明白实际上是他损失了，同时要让更多经销商知道办事处对此是铁碗政策，如同高压线。

9.3.3 事后处理管理细则：

9.3.3.1. 若经销商乱价，属于第一种乱价行为的，我司根据投诉方提供的发货票上台数收取乱价方违约金 2000 元/台。

9.3.3.2. 若经销商乱价，属于第二种乱价行为的，我司根据媒介影响范围收取乱价方违约金。

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

若是全国性媒体，收取违约金拾万元/每期；

若是省级媒体，收取违约金伍万元/每期；

若是地市级媒体，收取违约金贰万元/每期；

若是 POP 等宣传品，收取违约金贰万元/每刊。

违约金从乱价方防窜货保证金中扣取。

同时，乱价方必须在相同媒介上予以澄清，澄清之前我司将冻结乱价方货款。

9.9.3.3. 若经销商乱价，我司有权控制对其发货直至取消其包销资格。

本章详见《渠道管理手册白皮书》

10. 渠道成员培训

大部分的渠道成员均较注重短期利益，而对怎样谋求长期发展，看清眼前局势，将眼前利益与长远利益综合起来考虑自己的企业发展前景这一方面显得较为迷茫，且内部管理如卖场管理、激励与考核机制，物流配送，资本运营等决定企业做大做强做长的这些方面存在较多问题，因此，我们经常要学习新知识，帮经销商洗脑。观察他们的企业的弱点，找出他们的漏洞并告诉他们适用的解决方法。树立在他们心中我们布道的地位和顾问型营销导师的身份。平时多与他们分析市场动向，当地竞争格局，行业发展动态等。在潜移默化中向他们灌输我们的企业文化和经营理念。培训内容可包含如下方面：

- （一）（一） 根据 TCL 来建设自己的企业文化，提高员工积极性
- （二）（二） 建立内部绩效考核，提高员工目标导向和工作效率
- （三）（三） 产品知识、行业动态分析
- （四）（四） 卖场布点、布置与管理
- （五）（五） 财务与物流管理
- （六）（六） 市场推广、销售人员管理

11. 地级金钻网的成立与运行

俗话说，一个篱笆三个桩，一条好汉三个帮。在移动通信终端产品的营销中，渠道模式的选择

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

关系到物流的速度、深度和广度，资金周转率以及管理的效益。绝大多数企业在建立起销售渠道之后，要花费大量的人力、物力、财力来维护网络，预防网络，并对渠道保持高度的警戒——一个很偶然的因素，一次不经意的失误，都能导致销售渠道的崩溃。于是，安全、稳固的渠道建设成为我们必须面临的重要问题。新商业形态、商业模式不断创新，传统的商业模式如通信市场、营业厅、代理店（甚至偏远地区的夫妻店，这里单指波导）依旧发挥着一定的作用。面对新旧渠道，面对知识、经验、管理参差不齐的大量潜在客户，办事处在建设分销渠道时应该考虑的是如何为渠道成员提供更多、更好、更能实现销售的全面服务。这些服务就是在拿下一二级市场后，为广大的三四级市场网络创造新的商业价值，实现渠道占有、渠道流通速度、渠道流量和顾客占有率的最大化。在这样的前提下，成立金钻会员俱乐部来营销成为一种我们与市场联系的相对稳固渠道模式、深层的关系营销。

几乎所有的行业都存在“有销量的无利润、有利润的无销量”的怪圈，让广大经销商头痛不已，寻找一个既有发展前景能提高销量又有价差空间能实现利润的产品已成为许多经销商尤其是中小型经销商最关心的问题。渠道再造，与经销商形成销售共同体，需要有黏合剂，这个黏合剂就是“利益”，金钻会员制就是在这样的背景下诞生的。

营销渠道管理可以改变游戏规则，开发管理好金钻会员体系的营销渠道，将使公司发生革命性转变——可以预料的是，当我的企业在全国范围内完成销售网络构建，与成千上万个经销商建立一种牢不可破的伙伴关系时，我们公司就会有其他企业不可比拟的战略竞争优势，不管面临什么样的竞争，仍可以从容应对。

12. 运营商沟通协作

加强与运营商的沟通，特别是在 GPRS、CDMA 和 GSM 单向、包月等项目上要争取合作的机会。目前运营商均在大力发展数据业务，在适当的时候可根据当地情况制定一些解决方案供其参考。积极争取其促销政策，与其捆绑销售，共同提高顾客占有率。运营商虽然在各地设立的是分公司，但具体政策往往因地域差别而有很大的不同，据了解，移动今后将采用爱立信的 W-CDMA 制式，联通采用高通的 CDMA2000 制式，而即将争取到牌照的电信则会采用大唐的 TD-SCDMA 制式。其终极目标都是锁定大客户，争取大众用户，也不放弃小客户。我们可以看到，又一场为了争夺基础用户量而展开的不惜血本的争夺战将要开始。因此，必将再度出现卖话费送手机，买手机送话费，锁网捆绑，锁号段捆绑，OEM，定牌买断，定型号买断等等疯狂的抢夺 VIP 级用户行动。并争取厂家的客服权，以便为自己的用户提供更好的服务，从而留住用户提高用户的忠诚度。大力开发集团用户，为集团用户提供内部虚拟网等。在增加话费收入的同时势必也会重视数据业务。

我们要做的工作有如下：

- | | | |
|-----|-----|---|
| (一) | (一) | 中国移动、中国联通、中国电信在当地的档案如：地址、负责人姓名、电话、性别、年龄、主要人员的手机、办公电话、性别等。 |
| (二) | (二) | 基础建设。如：基站覆盖面、接通率、掉线率，清晰度等 |
| (三) | (三) | 营销基础。如：有多少个营业厅，指定专营店、代理店等。 |
| (四) | (四) | 用户规模：如：用户数，语音业务与数据业务收入比、用户月均消费额，400 元/月以上用户量。 |
| (五) | (五) | 推广政策。如：广告促销方案，宣传主推点。 |
| (六) | (六) | 服务特色。如：彩信，动感地带，股指 K 线图实时在线。 |
| (七) | (七) | 价格政策。如：费率，优惠、折扣、赠送、奖励，经销商返利 |

13. 案例：

经销商队伍建设及针对竞品反击案例——釜底抽薪

经销商队伍建设的好坏直接影响到当地我司产品的渠道和占有率水平。长治地区经过一年多的建设，在经销商队伍中已有一批我公司产品的忠实经销商。因此，目前长治地区的市场是相对稳定的，各包销商在长治通讯行业中也占较高地位，确保了公司产品在当地的地位，但弱点在于由于各经销商经营我司产品日久，产生一种相应的惰性，依靠现有网络使销量迅速提升有很大难度。春雷战役打响后，对长治地区终端消化提出了一个新的目标，如何达到目标是摆在办事处面前的一个紧迫问题。从根本上说，需要两条腿走路：提高原有网络积极性，开发新的网络。TCL 手机在长治地区的网络是严密的，不会给竞争对手以可乘之机，以当地经销商为主。而波导网络是以外来的南方人为主，也是严密的。但南方人来此地经营，以家族化为最大特点，只要进入其龙头经销商，就可以达到以点带面，中心开花，辐射其全部家族网络的特点，并能够达到事半功半的效果。因此，根据长治地区这一特点，办事处决心要打入波导的核心网络，从根本上使我公司的终端消化率和市场占有率达到一个新的台阶。

长治顺达丰通讯为波导的核心经销商，其每月回款额占波导在长治地区全月回款的 50%左右。因此办事处积极沟通与顺达丰通讯的客情关系。同时，由于波导办事处与顺达丰通讯在一些问题上产生了矛盾，也给了办事处一个稍纵即逝的机会，办事处抓住了这个机会，通过自己的努力和办事处主任的支持与配合。终于使顺达丰通讯成为 TCL 手机长治地区销售网络中的一员，包销了我公司蒙宝欧 S320 真钻手机，这样我成功的打入了波导的网络。同时，也让原有 TCL 网络成员精神一振，也产生了一种“鲶鱼效应”使各地包产生了危机感和销售的动力，对我公司产品打入波导核心网络产生

了一种震撼，提高了办事处在地包心目中的地位，使他们能够更加密切的配合工作，提高了他们的积极性。沉重打击了波导办事处所有人员的积极性和士气。起到了双重效果，这样的结果，使我公司其它各系列产品得以顺利进入波导网络中心、各重点零售店，迅速提升了销量。

在工作过程中，办事处注重了与顺达丰的客情关系，在政策方面予以倾斜和重点扶持。在蒙宝欧销路不畅的情况下，积极与其它地包沟通，由各地包向其现款提货或换货。有效的分解了顺达丰通讯在资金上的压力。使之没有在暂时的困难面前丧失信心。在外围利用我们的自有网络，更进一步减小资金方面的压力。通过促销员的工作，将蒙宝欧速度消化到终端。通过我们共同的努力，从根本上改变了长治市场的格局，撕开了波导严密的网络，使波导陷入了很被动的地位，使 TCL 手机占据了有利位置，为春雷战役的胜利打下了良好的基础。

在这一次战斗中，办事处充分利用了：“攻城为下，攻心为上”的原则，将公司所倡导的“人性化”的管理模式，应用到实战当中，使顺达丰通讯深深体验到了波导在各个层面与 TCL 的差距和差异性及其优势所在，坚定了顺达丰通讯经销 TCL 产品的信心。使顺达丰通讯在今年的营销思路中，确立了以 TCL、康佳为主打产品的方针。为加深顺达丰通讯对 TCL 公司的印象。在公司召开金钻经销商大会之际，特邀顺达丰通讯参加。使顺达丰通讯体验到了公司对他的重视和关心程度，不因他只包销一款 TCL 机型而小视。并使他接受了许多 TCL 公司企业文化、营销模式、战略方针等各个层面的内容，起到了很好的效果。

在春雷战役中，这次战斗是在各方面战斗中的一个局部战斗，但它的影响是很大的。彻底打破了长治地区从前的市场格局，开创了一个新的有利于 TCL 手机发展的格局。随着后续机型的跟进和资源的合理分配，在未来的三个月之内，它的影响力将迅速增加并确立 TCL 手机在长治地区的龙头地位。这此战斗是办事处对“鲶鱼效应”、“牛虻效应”、“攻心为上”，“釜底抽薪”等公司所倡导的战略、战术方式的一个灵活及联合的应用。本次战斗很成功的打击波导的士气，提高了 TCL 全体员工的士气和战斗积极性。

长治办事处供稿

本案主要可提炼网络扩张特别是选地包的思想，地包就要选分销能力强、在当地颇具影响力的企业，在抢夺优质经销商资源的同时挫伤竞争对手，另办事处也要协助地包分销、减少地包压力，对当地市场重新布局，打破原有格局从而刺激网络提高销售能力。

案例 2、利益链不断 营销不败

-----控制终端价格案例解析(阜阳办事处)

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

一、市场背景环境分析

阜阳人口多市场容量大，各国内外品牌竞争白热化。8 月份 TCL 手机终端消化 1500 台，市场占有率在 12.5%左右，进入 9 月份以后，我们 TCL 手机的增长势头却越来越弱。通过调查发现由于 TCL 手机销量的提升，网点增多，渠道管理与控制工作却滞后了，对经销商没有及时、有效的监控；零售终端之间相互竞争，大打价格战，造成零售价格的混乱，终端利润下降使终端的积极性受到的打击，推荐力也下降。

二、积极应对，迅速研究对策。

针对上述市场现况，办事处决定：通过办事处调控，重新把零售价格挺回合理的价格。通过保证零售终端的利润来保证整个营销网络的畅通。

9 月上旬，办事处邀请阜阳市的几位地级代理商和核心经销商开会。在会上达成了共识：

1. 两个统一。代理商的出货价格统一；终端零售价格的统一。
2. 三方监督。办事处人员监督，代理商之间互相监督，零售终端互相监督。
3. 三种处罚。发现违反价格协议的终端一是扣除所售机器的返利，二是罚款，三是断货。
4. 要求代理商交纳价格保证金，一旦发现代理违反价格出货，从保证金内扣除罚款。
5. 在对违反价格的终端处罚的同时，也对其低价销售机器的代理商进行处罚，以督促代理商对终端价格的监督，加强代理商与办事处的配合。

三、方案实施

1. 会后，办事处制定了一份详细的“零售价格统一协议”。协议明确规定每一款机型的最低零售价格，违反价格协议的处罚方式、处罚力度，以及对价格协议执行情况的监督方式、流程。
2. 与每个终端签定价格协议，保证市区所有的 TCL 零售终端都签署协议。
3. 针对消费者有还价的习惯，给每个终端发放一张盖有分公司销售部印章的价格表，以增强其销售机器时的说服力。
4. 办事处对此次活动大造声势，形成 TCL 手机统一零售价格的市场氛围。
5. 办事处全体员工都加强监督；并采用电话回访、不定期派人到市场上以消费者的身份购机等方式对此次活动进行监督。

在方案执行过程中，也出现了个别违反价格体系、低价销售的现象，对于这种情况，办事处严格按照协议的规定进行处理，打消了一些人对办事处方案执行力度的怀疑，使他们对此次限价充满了信心。

四、方案实施总结。

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

经销商的利润增加后，积极性明显提高。办事处也通过此次控价增进了与经销商的沟通和市场操作经验，增强了信心，也提高了经销商的积极性。

综合此次控价成功的原因，是因为我们占据了天时、地利、人和。天时：TCL 销售量突飞猛进，品牌形象深入人心；地利：阜阳市场的熟悉了解，地级代理商、零售商的掌控能力，人和：办事处员工团结一心，控制价格也得道多助。

阜阳办事处

本案例的成功是因为办事处在根据当地市场的特殊性制定出维护合理的利益链方案并拿出办法后，关键是对方案的实施过程中不怕得罪经销商，保证了强有力的执行力，有时候我们的网络中不乏一些优秀的思路，但往往是因为执行力差导致最终虎头蛇尾不了了之，其实经销商有时为了自身安全也会为了试探办事处的决心故意招惹一下办事处，此时办事处若不坚持自己的思路，向经销商示弱则经销商反而不会把办事处的方案放在眼里。另外，经销商的利润因为控制住了价格而增加后，经销商的主推积极性明显提高，销量当然大增。

案例 3、

江苏市场窜货反击战

江苏地处东南沿海经济发达地区，紧临上海、浙江、安徽、山东等省份，下有 13 个地级市，58 个县，人口 7500 余万，市场潜力巨大，总体销量仅次于广州，全国排名第二，8 月南京分公司回款额更是高达 1118.3 万，任务完成率达到 254.37%，全国排名第 1；十一江苏全省当日销售更高达 6 千台。被誉为金矿中的富矿区，众多商家对她垂涎三尺。

正因为以上客观因素的存在，直接导致了江苏市场势必受到窜货的青睐。

对市场进行分析

窜货的形式：省际窜货 省内窜货

主要形成原因：利润差异人为因素（恶意窜货）

销售渠道冲突（直供、包销商的扩张）

窜货的危害性：

- 1、窜货范围广，江苏各区域受到不同程度省外窜货影响，其中南通、苏州、无锡、常州、南京等地区；
- 2、窜货频繁，在南通地区每日有上海经销商定时放货；
- 3、扰乱价格，江苏四个重灾区价格体系时时受到省外低价窜货和报低价的影响，差额近期 120 元/台；
- 4、窜货机配件不完整，收回的窜货机往往配件不全，如在南通收购的 33 台上海

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

窜货机，价格在 1830—1860 元之间，在江苏地区正常零售价为 1980 元，但是仅是单电，并缺少礼包，因此收购成本居高，收货者进退两难。

南通与上海仅一江之隔，苏州紧临上海、昆山和太仓，苏州、无锡与浙江也仅以太湖为界，徐州、连云港则受到山东的威胁，宿迁还时常受到安徽泗县的骚扰，可谓腹背受敌。这些省际窜货依靠他们价格优势（有时单台差价达到 120 元/台）与区位优势，不断向江苏市场低价放货，仅 2003 年 1 月中旬南通市场一日收购窜货机达 33 台。省际窜货的形成主要由利润的差异而引起，而且从 2002 年三季度开始由手机销售连锁店直供所造成的渠道冲突也正在成为省际窜货的一个主要原因。上海冠芝林、光大与北京迪信通等连锁零售店在南京、无锡、苏州、南通等地纷纷开设连锁卖场，且都是核心卖场，其货源主要由其总部从其总部所在地采购并统一配送，为避免被收货，其也从当地市场象征性的进货，迷惑当地办事处人员。省内窜货除利润差异外，随着 TCL 产品品牌的成长，销售渠道的冲突——包销商的扩张，这不仅是目前也是将来窜货的主要原因。而人为的恶意窜货已越来越少。

针对以上问题，我们对内又制定一套管理措施。

- 1、1、 准确掌握各区域的进销存及市场价格变动情况，从源头上预防窜货的发生；
- 2、2、 制定本区域的价格联盟，实现统一的价格体系，制定统一的关于制止窜货的文件，并公仅开执行，从制度上约束窜货；
- 3、3、 对可疑商品立即上报公司进行查证，将窜货苗头遏制住；（初期可以协商解决）
- 4、4、 对查实的窜货，加大打击力度，对区域内出现的窜货坚决收货，并要求出货方开据发票，收货价格不得超出零售价，对发生窜货的经销商给予处罚，对窜货流入区域的负责人进行处罚，同时加快对窜货的查处速度；
- 5、5、 加强与各级经销商的沟通，加强渠道管理宣传、灌输 TCL 企业文化、经营理念、运作思路、运作方法及窜货的危害性和市场维护的重要性等；
- 6、6、 积极参与各级销商的管理，帮助经销商制定合理的要货及销售计划，并提供必要的推广及销售渠道支持；
- 7、7、 建立包销商 KPI 考核制度，帮助包销商成长，形成统一战线，共同维护市场。
- 8、8、 2003 年年初在南通、无锡、苏州地区组织建立市场快速反应小组，负责整个区域渠道和市场的有序、健康发展。

以江苏徐州地级包销商徐州贝尔为例。前期，徐州贝尔依靠其较为雄厚的资金实力，大量进货，而徐州其所包销产品的销量与其进货量存在较大的出入，这一异常动向，引起了办事处的注意，通过调查发现其在向徐州以外的地区供货。虽然，其窜货多次被抓住，但其经不住利益的诱惑，通过小批量大批次的方法向外窜货，而且其强调，我不窜别人，但别人在窜我。办事处主任立

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

即对其进行教育，通知省包减少发货量，帮助其理顺当地销售渠道，制定一系列相关的销售计划，通过推广支持帮助其拉动终端销量。并且在当地建立统一的价格联盟抵制外来的窜货，一旦发现立即收货。通过大家共同的努力的不但遏制了向外的窜货，而且提升了当地的销量。加之总部窜货处罚力度与补偿的加大，使经销商不往外窜货，抵制外来窜货的热情高涨。

我们把窜货也计入了包销商 KPI 考核中，KPI 考核是分公司对包销商的一项全面考核，是我们给包销商奖励与处罚的依据。在此次 37、39、21、22、23 等产品在地包的选择上，我们就进行了充分的考虑，把对包销商的 KPI 考核纳入新包销商的选择要求中。

在对外方面：

- 1、充分发挥金钻俱乐部在地区的作用，形成统一的价格防御体系；
- 2、我们与主要窜货流入方分公司进行定期的沟通，及时发现问题，及时处理，把问题消灭在萌芽阶段；
- 3、与主要窜货区域的包销商进行专项沟通。

如 6 月上旬在东区高级经理牵头下，在无锡召开了宁、沪、杭三地分支机构领导及江苏部分省级金钻会员、上海、杭州两地省级包销商光亚林总参加的多方会谈。会议就如何打击江苏地区日益猖獗的窜货、稳定江苏市场、加大对下线经销商的掌控能力进行专项沟通、专题讨论，当场拿出结论，把问题消灭在萌芽阶段。会议取得了较为圆满的成功，6 月中、下旬窜货数量，较上旬有所下降。

以上是南京分公司在打击窜货上的一点经验，愿意与大家共同分享、共同成长与进步。

南京分公司 销售部

江苏虽然目前仍然窜货横行，但是这个方案在当时确实不错，对问题的认识很深刻，也提供了一些当时较好的处理思路。至于为什么后来又窜的一塌糊涂，主要还是几方面的原因：一、未能获得包销商支持与配合、二、方案在当时因未能找出问题的根源而不具备实际可操作性、三、为写方案而写方案，而不是为了解决问题写方案、四、苏州、南通两个办事处的能力太差，造成并激化了零售商对分公司的仇视而恶性窜货，五，外省市尤其是上海与江苏的差价确实太大，六、省内渠道过长。

化劣势为优势

化腐朽为神奇

2002 年 9 月 24 日，对于贵阳分公司是一个值得铭记的“红色警惕日”。那是一个非常灿烂的艳阳天，分公司正在贵龙酒店召开全省各特约服务点签约仪式，相关总部领导亦已到会，贵州金蜂星电讯有限公司（以下简称）的相关人员准时列席，完全没有任何征兆，殊不知，一场蓄谋已久、由某强势舶来品牌操纵的“手机恶战”已悄悄上演。

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

“TCL 全系列手机低于市场统一零售价 200 元”

以上“信息”堂而皇之地刊登在金蜂星“迎国庆 迎店庆”的“让利大酬宾”广告中;第二天(9月25日),同样的价格“信息”又出现在金蜂星“迎国庆 迎店庆”的“冲垮手机‘暴利’”广告中(该媒体与我品牌前期无合作关系)。如此挑衅,是可忍孰不可忍!

金蜂星是诺基亚手机的贵州代理商,也是我品牌 8988 手机的省级包销商,具有较雄厚的实力,该经销商在贵州共有三个零售店,其中贵阳两个、遵义一个,而这两个城市的销量又占了贵州全省销量的 2/3!据销售部了解,活动前三天内,金蜂星共从我品牌中邮普泰、金恒利等省级包销商处提货计 400 余台(以 3 系列产品为主),按照其三个零售店平均每天约 40 台的日常销量算来,金蜂星的“倾销活动”将执行十余天,看来,他们的矛头是直指我品牌的“国庆黄金周”活动。

以牙还牙,以眼还眼。面对每天疑惑不断、抱怨不断的咨询电话(部份消费者和经销商甚至认为这次事件是我品牌和金蜂星联手操作的),首先要稳住的经销商。分公司在最短时间在贵州神奇假日酒店内召开了贵阳、遵义地区核心经销商会议,邀请西南区高级经理余为民对本次事件严正声明本次活动是金蜂星采取的不正当竞争手段,并声明我分公司将与金蜂星解除供销合作关系,并禁止任何经销商向金蜂星供货;接下来要抓住消费者,产品、价格和售后服务是消费者最为关心的问题,我分公司连续在贵州省内各大主流报纸媒体上刊登关于我品牌与金蜂星解除供销合作关系,模棱两可地说明金蜂星倾销手机来路不明,同时呼吁全社会共同来抵制金蜂星不正当竞争行为,但同样的产品、巨大的差额,还在让部份消费者动心了,最重要的是,对我品牌声誉造成了损害,影响也因为报纸及时的特征扩展到了全省。售后服务是我品牌的一项优势,但是我们的“8S 金钻服务”不允许我们在任何情况下背弃全国联保的承诺,要全面制约金蜂星,只有在“价格(价值)上”做文章。

在与金蜂星的针锋相对、唇枪舌战中,我分公司全省销量并无影响,仅贵阳市区日销量略为下滑 20-30 台左右,而据分公司调查和不完全统计,金蜂星三个零售店人流量急剧上升,且均是冲 TCL 专柜而来,且咨询者众,购买者寡,怀疑、不屑者亦有之,日销量不足 20 台,并未促成其它产品销售,可见我品牌在全省所有售点进行的“严正声明”大终端(报纸、POP 等全面布置至终端,发表我分公司声明)布置是有成效的;根据贵州大部份消费者喜欢节日购机及搏彩的特性,我分公司制定了“普天同庆佳节购 TCL 手机送普天同庆三重大礼”的“国庆黄金周”大型促销活动执行方案。

该方案细则为:凡贵阳、遵义市区消费者于 9 月 30 日至 10 月 7 日期间购 TCL 手机,即可获赠“普天同庆三重大礼”。

一重大礼 购任一款 TCL 手机,即送华伦天奴皮具一套(3 系列赠坤包,其它产品

免责声明:本管理工具有网站会员提供,网站仅对工具进行筛选、编辑,但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性,该管理工具的版权属于提供者所有,有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家:资料请不要用于商业目的。

赠皮夹，价值 480 元、180 元不等，金蜂星现有库存中无皮具及其它礼品）

二重大礼 购 3 系列手机，即送 STK 卡一张（含 100 元话费）

三重大礼 98 元购 TCL 时尚手机现金大奖

一等奖 500 元购 TCL 各款手机（购机差额全额返还）

二等奖 现金 98 元

三等奖 现金 68 元

四等奖 现金 8 元

（中奖率为 100%）

方案制定后即是执行的过程。金蜂星的媒体炒作仍在继续，我品牌则通过在严正声明内容中全面渗透“国庆黄金周”活动信息，并将这一信息做为最重要的还击，通过“价值”点的

贵阳分公司

这个案例主要说明乱价的处理思想。利用推广反击的方法值得借鉴，我个人评价：方式还可以多想一些，处理方式也比较温柔。如果在运作过程中顺便扶持出一家经销商，然后由经销商出面与之正面对抗，我们背后支持，那么肯定有许多办法让金蜂星无法继续。

第四部分 市场推广

在总部的策略领导下，各办事处应完全执行并配合好公司制定的一系列推广活动方案，并根据当地情况全面落地到位，局部创新发挥。区域内推广工作包括：区域品牌推广、区域终端建设、区域促销活动、区域媒体广告、区域公关活动、区域推广费用管理。其中有以终端为中心展开。达到建库在终端、推广在终端、服务在终端，从而在终端形成统一的追求目标：第一展示、第一推荐、第一销量、第一服务。

1. 硬终端建设

主要指专卖店、专区、门头、灯箱、背景布、POP、专柜、横幅、立牌等物料的申请与制作、布置与管理以及产品陈列。要求产品陈列展示化，展示艺术化。门头灯箱等宣传物料和卖场形象气氛布置属于最有效的终端广告，能在一定程度上对消费者的购买决定造成影响，因此需要花大量精力抢占，展出效果良好的位置允许花些代价去争取，而且要抢在最显眼，最好地位置。其他物料也要布置在门口等最能被消费者看见的地方。简而言之：终端亮化工程。为便于说明将客户这样划分：S 类是超级客户，月均销售 TCL 各种手机 120 台以上；A 类是核心客户，月均销售 TCL 各种手

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

机 80 台以上；B 类是有效客户，月均销售 TCL 各种手机 60 台以上；C 类是一般客户，月均销售 TCL 各种手机 40 台以上；D 类是潜在客户，月均销售 TCL 各种手机 40 台以下。在硬终端的投入上，与客户的分类很有关系。每个地级市一般均要求建立一家以上的专卖店（即必须有至少两三家 S 类客户），专卖店要求市口人流量大，形象良好，销量较大，营业面积不小于 80 m²，并设有授权客户服务中心。每个地级市一般均要求建立三家以上的形象店（即必须有至少六七家 A 类客户），形象店除没有客户服务站外，其他与专卖店相同。在人气较旺，销量还不错的店里尽量挑选醒目位置建立专区，特别是在通信一条街上务必建出我们公司的良好形象

办事处人员有责任 TCL 所有商标版权及形象，保证不删改、不歪放，不被其他物品遮挡，及时更换褪色、损坏或过时的广告，海报必须张贴于售点显眼位置，与视线平行，不挡住产品，折页、单张应保持数量充足，摆放整齐，清洁。

2. 软终端建设

2.1 零售商的管理与培训：通过有效的沟通，达成良好的客情关系；促进营业主推。

2.2 营业员及促销员的管理与培训，促进零售店主推。

重视促销员经验的积累和吸收，在培训与管理中不仅仅是把产品知识、沟通知识、企业文化知识和促销技能传授给他们，更重要的是把深层次的促销观念、促销心态、市场观念和职业素养传授给他们，引导他们走上良性发展轨道，销量只是促销员工作的一个重要部分，其他如：终端生动化、品牌形象化、数据报表化、信息及时化、客情稳定化。

3. 市场推广活动

对经销商和消费者进行的品牌整体传播，要服务于为市场增加销量和实现持续性发展的目标。可从形象、服务、质量、性能、使用的便利性等各个方面着手。

4. 促销活动

须安排专人做促销计划并对促销过程的每个环节时事监控，了解促销时机、区域是否合理，方式是否得当、估算效果是否值得。多结合市场一线的情况或特定事件快速反应，促销活动没有固定的模式，只求出货效果良好即可。

促销活动的关键在于终端告知和终端拦截：所有促销政策最终都要通过终端实现，因此终端的预告和公告显的极其重要，当销售政策有所变动时要在第一时间在所有终端体现出来，特别是调
免责声明：本管理工具在网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

价，送礼包等。以免造成市场混乱，从而使活动效果大打折扣。

5. 促销员、导购员的培训

培训教师开始由总部市场推广部区域督导、办事处、主任亲自讲解，教会营销助理和 SBU 主管后可由他们去讲授。从而更快的培养出一批有号召力的、能文能武的营销顾问型导师的基层干部。

促销员、导购员岗前培训。在进入岗位之前都必须接受培训，掌握必要的业务知识和工作技能，以尽快适应新的工作环境。

促销员、导购员等级培训。为适应市场的发展和公司经营活动的调整，要求员工掌握新知识、新技能，树立新观念

公司设立导购员星级制度，直接与薪金、福利和晋升挂钩。每周组织的培训情况将作为评级的重要标准。

促销员、导购员临时培训。如遇新产品推出、大型促销活动或市场政策调整，将临时组织专题培训，以适应变化和发展。

培训形式

主要采用在岗培训形式。

特殊情况采用脱产培训（包括外送培训）形式。

6. 活动组织、申请、实施、总结，评估

根据公司推广的需求与市场的现时环境，选择适当的时机组织适宜的推广活动，务求投入最小化，产出最大化。具体流程因全国各地市场不同只能严格按照所属分支机构要求进行。

7. 整合包（经）销商资源

包（经）销商在当地一般较有影响，因此利用好其社会关系等资源，为我司在当地开展业务提供便利是行之有效的一种办法。使办事处充分地地和包（经）销商的业务队伍融合在一起，因为他们手里有货，我们可根据货物流向进行渠道价格管理。有时包（经）销商自己也会做一些推广活动如赠品或奖品等，我们应努力配合并大力鼓励，但我们也要坚决维持价格体系，不允许其低价。

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

8. 地级金钻推广网

和当地媒体及社会关系丰富的广告公司建立良好的合作关系。共同策划运作二三级市场的推广活动。最为重要的作用在于用户去媒体暴光时的处理应急，必须把影响缩小到很小的范围。

9. 金钻营业员俱乐部

详见《金钻伙伴俱乐部工作指南》

10. 附件：案例

在红色海洋中彰显 TCL 的雄雄霸气

——记郴州华盛手机城的终端包装

郴州市场近年来随着国内品牌的强势登陆，各品牌的竞争日益激烈，在资源、终端、渠道的抢夺中各显其能。去年中，波导、科健、厦新、迪比特及国外许多品牌深切地感受到了“终端为王”的战略思想，因此，它们开始大肆抢占终端门头、灯箱及大力展开海报、POP 战。我办在弥漫的硝烟中，一方面以良好的客情维护前期成果，一方面加大对新售点和新客户的拓展沟通，以品牌的优势，产品的优势，终端物料的优势，良好客情的优势连续抢占到郴州 TCL 商场，湘南通讯广场，华盛手机城，富利手机超市的终全面包装，特别是对华盛手机城的包装，完全在公司的思想指导下，在红包海洋中彰显了 TCL 的雄雄霸气和勃勃生机！

2002 年 10 月份，郴州华盛手机城着手装修，1100m²的大卖场让许多零售商看好，同时，广告位也开始招租，手机城的经理为厦新在郴的代理商。因此，前期让出大量黄金广告位给厦新，并将剩余的广告位租价推高。波导在其说服下，口头答应 30000 元/年的价格租六个广告位，我司若按其报价，包下整个手机城需十四万元/年，投入与产出比严重偏离，广告位不可丢，价格又太贵，面对此种矛盾，我办搜集到有关信息：即其它厂家（包括厦新）均无实力去全面包装，波导又在推诿要求降低租金，同时，华盛手机城又迫切希望知名厂家来包装以炒热其卖场，我办针对此种情况，马上采到了冷处理，不主动去找其管理者，事情日趋有利于我方。

2002 年 10 月 23 日，手机城方终于迫于形势的压力，主动邀约我办人员协商，在经过激烈的谈判后，其答应从吊顶到柜台横幅发布及相应 94 个广告和阶梯广告以 38000 元每年的租价出租给我方，但我们仍感不满，因此，在向长沙分公司营销部请示后，分公司特派专员王旅山下郴进一步洽谈，最后以 11000 元/半年的租金初步签约。

签约后，我办即火速出击，一方面向公司申请机关物料，一方面开始设计包装手

机城，物料陆续到齐后，将卖场内 29 根柱子用 3188 和韵系列灯片包装，构成整体效果，再将 A、B 区的吊顶用新店喜庆的吊旗包装，红包海洋效果初显，再在卖场中心轴上设形象专卖区，各阶梯上贴上了 TCL 移动通信的 2、3 系列横幅及前区柜台贴上柜贴，B 区做上 40m 长小户外，在空阔处挂上三十余条 TCL 移动通信热烈庆祝华盛手机城隆重开业的横幅，并将每个显眼的位置摆放单张折页，包装完毕后，放眼望去，整个手机城里里外外全成了 TCL 的海洋，给其它品牌以强大压力。

包装是非常成功的，这可以通过某些顾客的由衷话语得以体现：走进手机城，我们不知道该买什么手机，只看到全部是 TCL 广告，就买了 TCL 手机。从 11 月 13 日开业至今，华盛手机城总销量 400 台左右，为郴州市场的巩固贡献了力量，同时，也让华盛手机城成为了一个标榜，强化了公司品牌形象。

郴州办事处

本案例强调了两个主题，一、终端布置的重要性，二、终端包装的成本控制。

佳木斯办事处实战案例

哈尔滨分公司佳木斯办事处对一次成功的区域推广作如下介绍：

一、环境和背景分析：

随着行业竞争白热化，佳木斯市通讯市场变得举步维艰，各大厂商为争夺仅有的市场份额挖空心思极尽所能，即便如此，各个品牌的销售还是出现了不同程度的疲软。当然我们 TCL 也同样面临着巨大的挑战。鉴于此，佳木斯办事处迅速做出反应。为顺应市场中低档价位发展看好的趋势，结合本区域特点，针对最具消费潜力的在校大学生，作一次深刻的推广和宣传活动。旨在加强 TCL 与终端消费者之间的亲和力，增进大学生对 TCL 公司及产品的了解，当代大学生作为一个对社会有着深远影响的社会群体。他们追求流行事物与时尚热点，思想独立，个性张扬，向往享受品质生活，希望拥有时尚外观，个性化功能的手机，但由于其经济能力有限。鉴于此对具备以上特点且价格适中的 TCL 手机自然就成了他们的首选。于是我办事处决定 2002 年 12 月 30 日晚在佳木斯大学大礼堂与学生会联合举办一次针对宣传 TCL 手机别开生面的联欢晚会。

二、需要解决的问题

此次活动目地是为抓住大学生面临就业急需购买手机这一契机，充分提高 TCL 手机的知名度。指导大学生手机理性消费，让大学生对 TCL 手机有一个更清晰的认识，最大限度地提高 TCL 手机的销量，目的虽已明确，但确有几个硬件问题摆在我们面前。（1）、如何让所有学生事先知道此次活动内容。（2）、会场如何布置才能更好地表现气势。（3）、活动经费不足，不知能否达到预期效果。（4）、最为担心的是

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

校方领导的支持度以及晚会现场与学生的配合是否协调。

三、采取的措施及理由。

鉴于以上问题我们做出了相应的对策。（1）、活动前期的预热用 28 日、29 日两天时间安排专人在佳木斯大学校内（经校领导同意）张贴宣传海报，宣传 TCL 手机将在佳木斯大礼堂举行文艺宣传活动现场晚会。（2）、活动当天在晚会现场设立展柜，摆放各种机模，悬挂 TCL 吊旗、条幅、挂旗并发放相关宣传单页。（3）、与学生代表联合排演活动节目，增强其 TCL 手机的相关知识，增加与学生的默契。（4）、与校方领导作好沟通，赠送 TCL 纪念品，所有的工作为晚会的成功作了很好的铺垫。

四、结果分析

通过这次成功的活动，我们迅速打开了局面，销售额明显上升。TCL 手机及其服务更深入人心，我们此次的宣传拉动消费，以优质完善的服务促进销售取得了预期的效果，进一步强化了 TCL 的美誉度。给目标消费者群留下了深刻的印象，真正起到了样板活动的作用。TCL 的品牌效应和良好的信誉加之我们辛苦的努力，使得我们的付出得到了回报。据调查，从活动结束至今，购买 TCL 手机的学生人数明显增加，其中不乏我们尊敬的佳大老师。不仅如此，偶遇佳大学生时，我们就像久违的老朋友一样，热情、亲切，并邀请我们有时间去佳大举办聚会，作新机型巡展等活动。这次活动获得了我们预想的效果。

哈尔滨分公司佳木斯联络处

校园推广的范本，江苏徐州在矿大也成功搞过一场。活动过程中的内容可以写一写，以便参考。

光被四表，格于天下

——TCL 手机六安显光芒

古人云：穷则独善其身，达则兼济天下。TCL 移动通信经过全体同仁的辛勤开拓，已取得了辉煌的成就，既“达”则兼济天下，以天下为己任。于是，一个感人肺腑的事迹在六安展开，为人们竞相传告。

一、背景

六安地处安徽西部，属大别山革命老区，下辖五县一镇一市共七个地方，其中有三个县为典型的贫困县；六安全区总人口 560 多万，市区人口 20 多万，通讯市场相对不集中，手机经营规模小，以散户、店铺式经营为主，TCL 因“宝石攻略”定价稍高，自入夏以来销量一直无很大突破，有时少得令人触目惊心，强者能否走强，取决于其品牌是否有精神价值，其产品是否有文化底蕴和魅力。TCL 虽然凝聚了视觉精粹，更是文化、科学、品味、情感的载体。但对于贫困山区来说，曲高和寡；面对消费者陌生而茫然的眼睛，办事处工作人员做出了种种努力，使出浑身解数，但收效甚微。市场

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

上走势较好仍然是价位较低的波导和科健。TCL 在六安安营扎寨后遇到了又一难题，也是最棘手的问题：淡季市场的突破口在哪里？

二、伺机而动

8 月初，皖西学院艺术系的一名学生，正坐在窗明几净的教室里聆听老师的讲课，突然双眼发黑，不见一物，报于老师，后被老师学生急送医院，结果是视网膜脱落，这对该生来说不啻于一个晴天霹雳，该生一时不知所措。据了解，该生家境贫困，大一、大二的学费是从亲朋好友那里东凑西凑而来。面对将近五万元的医疗费，家人一筹莫展。此事被我们市场督导了解，经与办事处工作人员共同协商，达成一致：应向这位身陷困境的大学生尽我们绵薄之力。于是一整套方案迅速形成并成熟起来，将其立即上报分公司，分公司及时给予回复：全力以赴，帮助该生重见光明，公司给予全力支持。

三、方案实施

- 1、在 TCL 手机各专柜、卖场设募捐箱，以方便顾客捐钱。
- 2、在六安有线电视台做滚动字幕广告，告知并引导广大市民去 TCL 手机各专柜、卖场捐钱，给大学生送光明。
- 3、与经销商沟通并达成一致：即日起，凡售出一部手机，从经销商的利润中抽出 10 元/台以捐赠给该学生。
- 4、在皖西路通讯商城举办一大型路演，主题为：“TCL 情系大学生，宝石手机点光明”。
- 5、手制大量海报，张贴于街头巷尾，告知广大市民去 TCL 手机专柜、卖场共献爱心。

四、一石激起千层浪，TCL 手机美名扬

几天里，到处都在谈论 TCL 和那双眼睛。

首先是 TCL 手机各专柜、卖场的人流量猛增，捐钱的顾客慷慨解囊，买手机的顾客蜂拥而上，忙得营业员、促销员不亦乐乎，截止至 8 月底。顾客在 TCL 手机专柜、卖场共捐献人民币壹万壹仟捌佰伍拾陆元捌角整，办事处全体员工共捐款贰仟零伍拾元整，经销商捐款伍仟元整，8 月份的销量从 7 月份的 1248 台猛增到 2254 台，按 10 元/台计提共贰万贰仟伍佰肆拾元整，合计捐款肆万壹仟肆佰肆拾陆元捌角整。

其次，大街小巷被贴满了 TCL 手机的手制海报，成为街头巷尾的一道美丽的风景线，围观人数较多，告知人次达 50 万之多，TCL 手机的知名度，美誉度得到了迅猛的提升。

再次，皖西通讯商城前的路演活动取得了极大的成功，当场获群众捐款壹仟伍佰叁拾贰元柒角正，舞台被围得水泄不通。同时，商城内 TCL 手机专柜前人头攒动，竟

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

引得《六安晚报》的一位记者的注意，该记者于是拦住一位正在付钱买 TCL 手机的顾客进行现场采访，问：您早就想买手机了吗？

答：是想过，但准备在年底买。

问：那您为什么要在今天买？

答：我刚刚看完路演，对 TCL 手机为我六安学生举办一系列的募捐活动，感到无比感动，于是进来看看 TCL 手机，而且 TCL 手机无论是外观还是功能都让我心动，心动不如行动，于是就买了。

问：您为何买 TCL 手机？

答：说实话，我也到科健和波导的专柜转了一下，他们的价格确实稍微便宜些，但想到 TCL 手机这次活动中所表现出的高风亮节，让我这个六安人感到自惭形秽，TCL 人尚且如此，我们六安人更应发扬风格，为大学生排忧解难尽一份力，我认为买 TCL 手机就是为大学生送光明！支持 TCL 就是支持六安！

此番言论博得围观者的一阵阵叫好，掌声经久不息。

五、光芒再现，全民仰止。

当我司工作人员将人民币肆万贰仟玖佰柒拾玖元伍角整交到皖西学院的校长手中时，老校长感慨不已，而病人的双亲则双泪长流，办事处工作人员是在全校师生的掌声与欢呼下离开学院的，我工作人员同时感到无比的欣慰。次日，六安各大媒体竞相报道这一感人事迹，此事迅速成为人们相互转告的美事。

六、一评二叹

一评：以最小的投入，获取巨大的产出，并且在最大程度上提高了 TCL 手机的知名度及美誉度，提高了经销商的忠诚度及信誉度，取得了多赢的效果。同时，也出现了一些问题：事前未及时与六安各大媒体沟通，导致广告力度不够广、深；路演时有奖问答题设置的较少，而且募捐箱数量也不足，整个活动也未能与政府及时沟通合作，若与团市委合作，可能影响更大，也可促进政府公关。

一叹：六安虽然消费水平低，但人情味十足，民风淳朴，富有爱心，有一定的市场潜力。

二叹：经销商的精诚合作，为以后的合作打下夯实的基础。

七、七、 总结

本次活动比一般的营销推广更具新意，无论是费用、影响面、经销商的合作诚意还是给销售带来的生命力都让一般的营销推广难以望其项背，达到了事半功倍的效果。

虽然六安市是全国贫困县最多的一个市，但在合肥办事处全体同仁的努力下，发挥本身联系厂家与经销商、消费者之间的纽带功能，打造出 TCL 的品牌。

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

市场变化无穷，一会儿是满天的乌云，转眼便是鲜红的太阳。如何进入市场？怎样占领市场？怎样巩固市场？怎样才能抓住机遇？当市场疲软，商品滞销时期，营销者更应心细如发，抓住瞬息万变的的市场机遇，打一场翻身仗，去创造辉煌。

合肥分公司合肥办事处

这是一个典型的事件营销的案例，办事处要积极寻找新生事物，快速反应。很多时候，一件普通的是放在特定的时间容入我们的推广方案会起到令人以外的效果。只要是能展现出社会好的一面的事情都可以来发掘。

第五部分 客户服务

加强与消协等部门的沟通，增大对客服站的培训工作，同时树立全员服务观念，运用万总提出的 8S 金钻服务精神，贯彻公司移动天使，贴心服务理念，努力建设并维护品牌形象，将公司任何不良品的事故发生均控制在最小的影响面。并努力为用户减少损失，提供追求近乎完美的帮助。从而树立世界级的国际品牌, 进一步提升 TCL 的营利能力。

1. 客户服务的对象

服务对象包括用户质量问题和经销商的售前中后问题，即既面向用户又面向经销商。

2. 网点建设操作细则

a. 选点标准

在地级市挑选有一定维修实力且市口较好的经销商设立当地的授权客户服务中心，最好选我们的金钻合作伙伴，每个地级市至少设立一家授权客户服务中心，或多家特约服务站，可以与专卖店和在一起也可以独立。在每个县级市场如果有可能也要建一个特约服务站，成为当地客户服务的中坚力量，如经销商没有实力则应设立至少一家鉴别换机点。

- 1、 对 TCL 品牌的认知度：有很强的合作意向并愿意接受公司的管理，认同我们的企业文化。
- 2、 服务场所：具有独立的维修场地，面积 30 平方米以上；
- 3、 仪器设备：具备手机二级维修所需的所有仪器设备；
- 4、 维修人员：至少具备两名以上专业从事手机维修的维修工程师，且应有相应级别的技术资格证书；

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

- 5、 通讯设备：服务热线、办公电话、传真和电子邮箱等；
- 6、 合法性：营业执照、税务登记证、特殊行业经营许可证等；
- 7、 所有服务网点应制作标准的特约服务站门头或灯箱，并在醒目位置悬挂 TCL 服务站标识；
- 8、 人员素质：学历构成、举止谈吐、精神面貌等方面是否符合公司客服人员素质要求；
- 9、 管理水平：重点考察维修物料、人员、台帐等方面；
- 10、 服务意识：对所有的 TCL 手机客户都能一视同仁，严格按照公司的服务政策办事，并能始终贯彻公司的服务理念；
- 11、 信誉度，社会关系。

b. 设站步骤：

- 1、有意向的服务商，向当地客服中心提出书面申请。
- 2、客服中心发一份《特约服务站调查表》给服务商，服务商如实填写，并将营业执照、税务登记证和特殊行业经营许可证复印件交回客服中心。
- 3、客服中心派员现场考察，核实调查表填写是否属实（设施设备、维修技术水平、服务质量、当地服务口碑、管理状况，信誉度等），并填写《现场考察报告》。
- 4、经过网络组负责人审核、客服经理审批后与服务商签定《特约服务站试用行协议书》、《特约服务站试做押金协议》和《特约服务站保密协议》，此协议书一式两份，双方各留一份。
- 5、特服站交纳一定金额的服务运作基金，客服中心安排维修物料的发放工作；同时必须安排至少 7 天时间的启动特约服务站：主要进行企业文化、服务理念、维修技术和服务规范培训以及物流、信息反馈等日常管理工作。
- 6、试运行 3 个月后，当地分公司客户服务中心对其全面考核验收，提供《特约服务站试运行验收报告》。由当地客服中心经理签署意见后，报总部客服本部审批，批准后委托客户服务中心与维修单位签定《特约服务站授权协议书》，一式两份，双方各留一份，并正式给予挂牌与授权证书。

- 7、需报客服本部备案的资料：《调查表》、营业执照复印件、税务登记证复印件、特殊行业经营

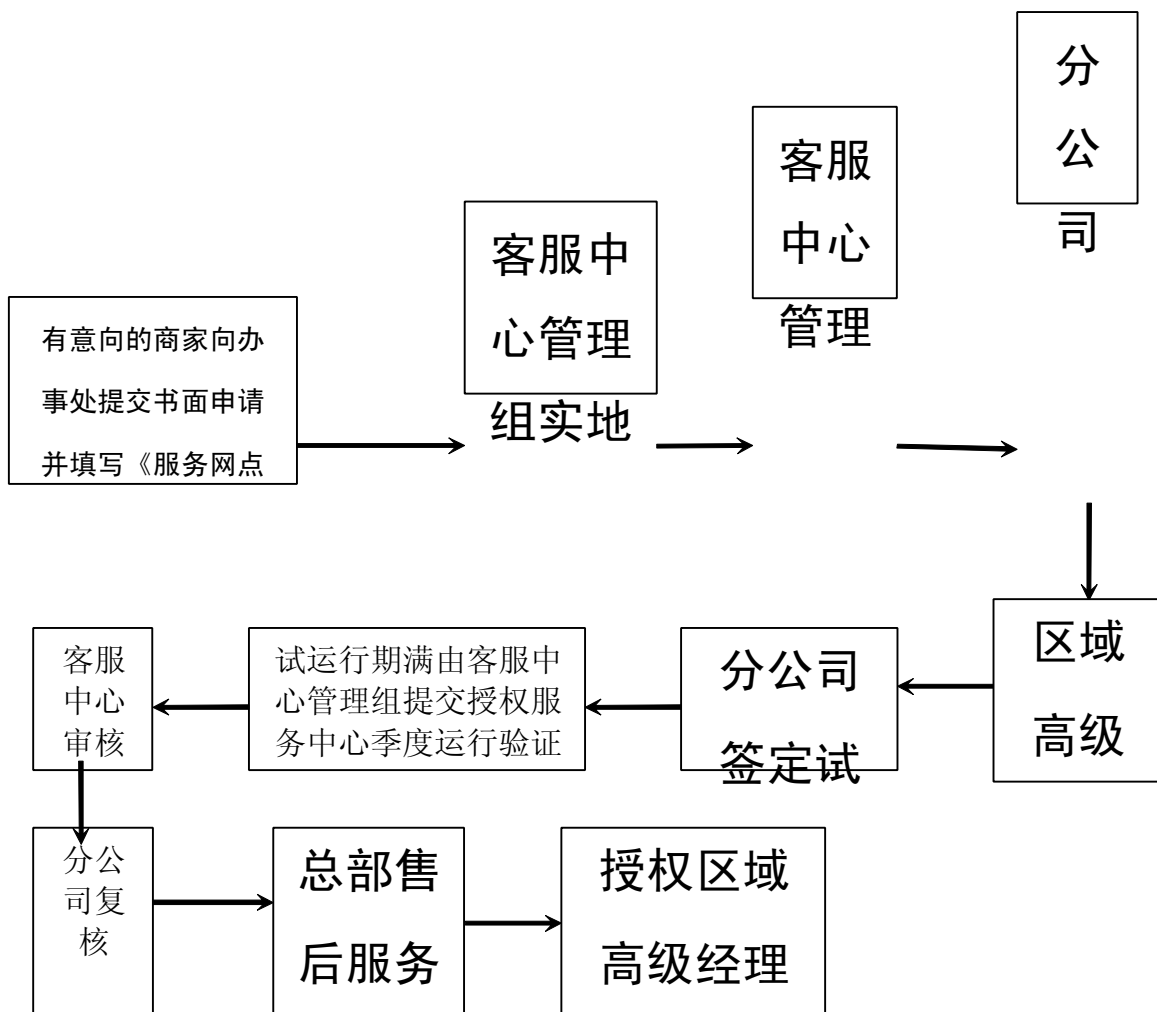
免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

许可证复印件、《特约服务站试运行验收报告》、《特约服务站授权协议书》、《特约服务站运作押金协议》和《特约服务站保密协议》。

授权服务中心申请设立、撤消流程：

图解授权客户服务中心的设立、撤消流程及软硬件要求

a. a. 授权服务中心申请设立流程



注：

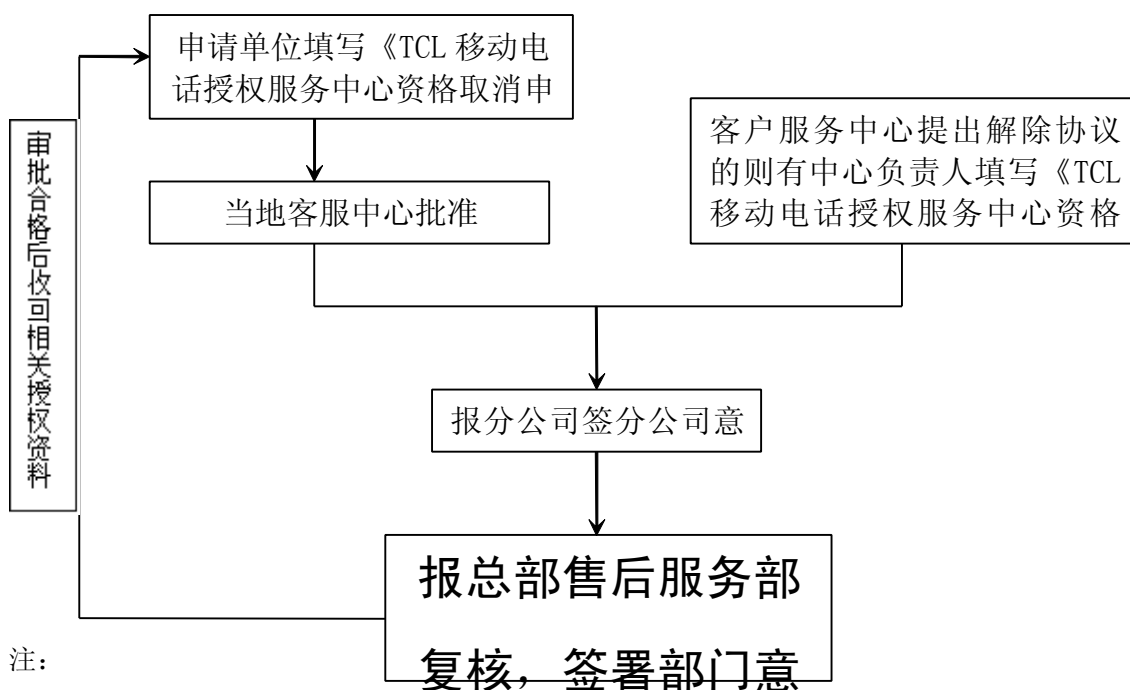
1. 授权服务中心是指省级或地级以上拥有独立的服务场地，服务面积在 60 平方米以上，且只经营 TCL 移动电话服务业务的维修单位。

2. 申请者在提交书面申请的同时，需提供营业执照和税务登记证复印件给客服中心。

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

3. 凡是审批合格的申请单位，在办理完一切手续后，和分公司签定试运行协议。
4. 在三个月试运行期满后，授权服务中心由客服中心管理组提交季度运行验证报告交总部售后服务部复核，营销总部审批。
5. 授权服务中心的设立经各级审批合格后，由区域高级经理与其签定协议，并由营销总部盖章，一式两份，客服中心和授权服务中心各执一份。客服中心需将协议复印件交区域高级经理和总部各一份备案。
6. 所签署协议书中需填写的内容不能有空白，凡是上报总部协议有空白的，一律视为无效协议，不予批准。

b. b. 授权服务中心撤消流程



- 1、符合撤站条件的申请单位填写（客户服务中心提出解除协议的则由中心管理组填写）《TCL 移动电话授权服务中心资格取消申请表》（见附表），报当地客户服务中心审核；
- 2、当地客户服务中心审核是否符合撤站条件和财务是否结清，符合条件的，报分公司经理签署意见；
- 3、分公司签署审核意见后，由客服中心报总部售后服务部复核，由售后服务部签署部门意见后报营销总部审批；

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

4、总部审批合格后，由客服中心收回授权服务中心授权证书，授权协议书、授权铜牌，存档，同时撤消其工作场所所有各种 TCL 标识，并将所有物料、费用明细情况结清，报分公司和总部；

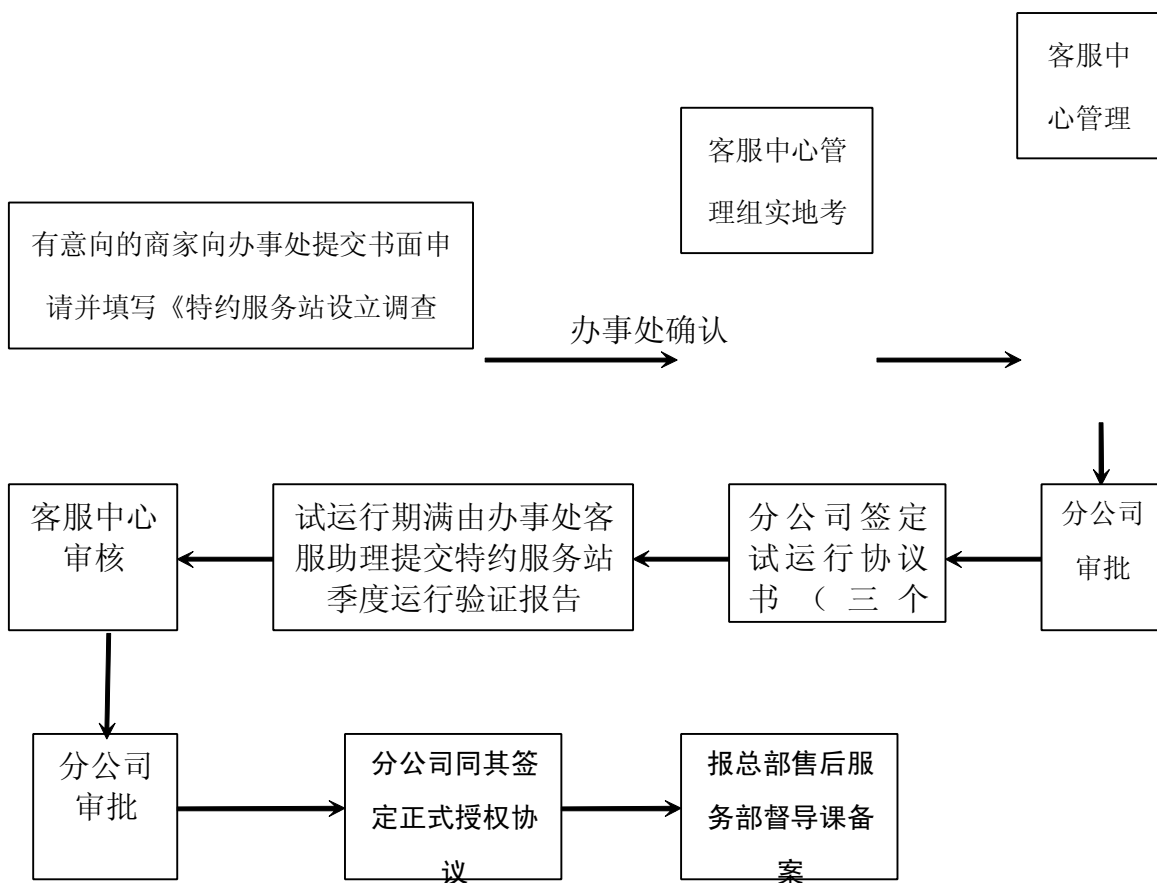
5、经总部确认撤消的授权服务中心，自撤站之日起，总部不再认可其任何物料及相关费用；

6、撤站后在整个服务网点进行通报；

7、撤站过程中涉及财务问题需联同分公司财务部共同处理。

3、特约服务站的设立、撤消流程及软硬件要求

特约服务站申请设立流程



注：

7. 申请者在提交书面申请的同时，需提供营业执照和税务登记证复印件给客服中心。

8. 凡是审批合格的申请单位，在办理完一切手续后，和分公司签定试运行协议。

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

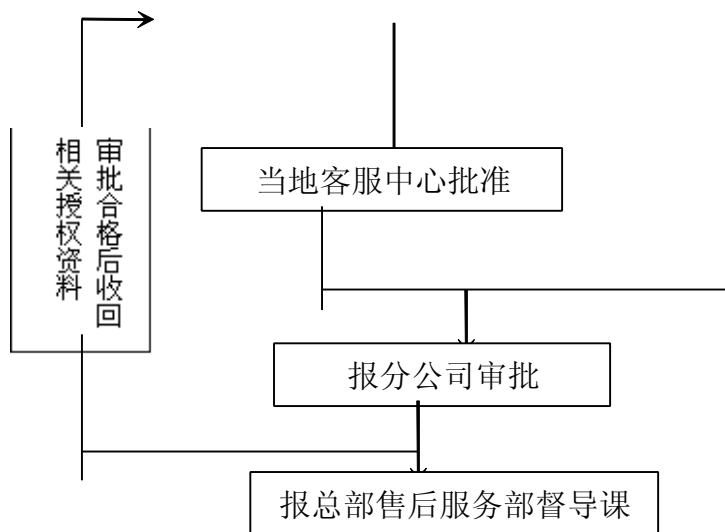
9. 在三个月试运行期满后，特约服务站由客服助理提交《特约服务站季度运行验证报告》客服中心复核，分公司审批。

10. 《特约服务站试运行验证报告》审批合格后与分公司签署授权协议，同时报总部售后服务部备案，并正式给予挂牌与授权证书。

申请单位填写《TCL 移动电话特约服务站资格取消申请

客户服务中心提出解除协议的则由中心负责人填写《TCL 移动电话特约服务站资格取消

四、特约服务站撤消流程



注：

- 1、符合撤站条件的申请单位填写（客户服务中心提出解除协议的则由中心网络组填写）《TCL 移动电话特约服务站资格取消申请表》（见附表），报当地客户服务中心审核；
- 2、当地客户服务中心审核是否符合撤站条件和财务是否结清，符合条件的，报分公司经理审批；
- 3、审批合格后，由客服中心收回特约服务站授权证书，授权协议书、授权铜牌，存档，同时撤消

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

其工作场所所有各种 TCL 标识，并将所有物料、费用明细情况结清，报分公司和总部备案；

4、经总部确认撤消的维修中心（服务站），自撤站之日起，总部不再认可其任何物料及相关费用；

5、撤站后在整个服务网点进行通报；

6、撤站过程中涉及财务问题需联同分公司财务部共同处理。

培训

分为前台接待培训和技术培训，由办事处的客服助理按照公司要求进行。

质量与态度（考核表见附件）

4. TCL 客户服务制度详见客服提供的文件

5. 国家手机质量三包法详见客服提供的文件

6. 客服 KPI 考核

办事处客服工作 KPI 绩效考核详见客服提供的模版

7. 信息反馈

客户服务方面有义务向公司反馈有关产品的质量，市场反应。

8. 培训内容及上岗条件

8.1 前台接待

8.1.1 前台接待在用户服务输出过程当中是一个非常重要的岗位，因此人员素质要求比较高。基本要求：语言沟通能力强，性格开朗，反应灵敏并具有很强服务意识。

8.1.2 基本是从规范化服务语言，服务态度，操作流程，接听电话，表单填写等方面做起，要细到每一个眼神，每一个动作都要培训到位。

8.1.3 培训我司的企业文化、服务承诺、工作态度，让接待员充分体会并深刻领会 TCL 文化。认识

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

到她一举一动都代表着 TCL 手机的服务形象。

8.1.4 加强特殊情况处理技能技巧培训，学会处理事情的原则、方法和注意事项。

8.1.5 做好信息的收集整理和反馈。因前台直接面对用户，可收集到大量真实的数据，及时的整理和反馈，可以让公司的产品得到很快的改进、经营策略得到修正。

8.1.6 不仅要对外台进行以上培训，同时欢迎特服站负责人、相关人员接受培训，这样不仅可以让人相互监督、共同促进工作；前台不在时，他人就可以替岗，不影响工作。

8.1.7 在日常工作中边实践边培训边指正，将培训工作贯穿于整个工作过程。

8.2 维修技术员

技术就像人体的肌肉，没有它就无法运动，就无法行使服务的职能。要使特服站健康发展，就必须让它拥有技术，这就需要对特服站进行维修技术培训。

8.2.1 技术培训的内容主要有：手机原理、常见故障排除方法、维修工艺操作规范和维修注意事项。

8.2.2 维修流程培训，目的是提高工作效率，保证维修质量。

8.2.3 维修报表、单据等资料的规范填写及一些突出问题的反馈。

8.2.4 培训我司的企业文化、服务理念，调整他们的工作心态，培养他们的责任心、敬业精神和团队意识。

9. 仓库备件管理

管好特服站的物料，不但有利于特服站的日常工作正常开展，而且可以合理减小服务站和客服中心的呆料库存，提高资金利用率和效能。管理物料主要有以下几种办法：

9.1 通过备件库存报表的数据，结合当地的销量，对故障率进行分析，计算出特约服务站的库存合理量；

9.2 对周转机的使用 and 保养进行监控，及时指出使用不合理的地方，并给予相应的处罚；

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

9.3 特服站返回故障机的流程以及返回情况进行监控，流程上不合理的地方要及时的进行指正；返回的故障机如果是故障表达不准，就要进行培训；如果是恶意将非保修机当作保修机返回，就要严肃处理；

9.4 维修废料管理，这方面主要从源头抓起，即从维修人员抓起；通过指导和协调，帮他们建立一套物料管理制度和分工操作流程，在平时的工作中严格执行；其次，在进行物料更换时，要严格审查把关，杜绝将不符合更换条件的物料。

9.5 客服中心给特约服务站提供的非存货资产的监控：如升级接口、特约服务站授权铜牌、技术图纸资料等，要防止丢失、损坏或私自出租、出借。

10. 公关活动与服务推广

10.1 建立客户信息资料档案，对相关市场信息收集、整理、分析及统计。

10.2 服务网络的客服管理软件、E-mail 的维护工作。

10.3 服务网络的统一 CI 形象的推广实施。

10.4 服务宣传的单张折页、策划区域性的服务推广活动。

10.5 服务公共关系的维护。

10.6 协同做好客情关系管理，形成客户联盟。

10.7 建立、发展与新闻媒体的合作关系创造传播热点及建立市场危机公关制度。

10.8 服务销售渠道发展和维护方案的拟订、整改建议的提出及监督实施。

10.9 为客户提供个性化定制的产品。

11. 地级金钻客服网

第六部分 信息化管理

信息的收集和建立客户档案数据库工作是一项长期性的基础工作，主要内容是对客户、竞争对手、营销网络、市场反映的基础信息收集汇总，以表格的形式表现出来。它的真实性和完整性将直

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

接影响到分析的准确性和运用的正确性, 故在此项工作中要求必须具备真实性、准确性。

所需表格

《客户资源信息汇总表》、《客户销售统计表》、《区域经销商资料卡 1》、《区域经销商资料卡 2》、《客户资源异动汇总表》(见附件)

信息建库

办事处利用电脑对各类资料进行建库。

(1)、表格及其关系说明

《客户资源信息汇总表》为《区域经销商资料卡》的简要汇总表, 两者存在数据链接关系, 通过前表可以查阅后表。

《客户资源异动表》为新增或减少客户信息的简要汇总表, 与《区域经销商资料卡》也存在数据链接关系。

《客户资源信息汇总表》和《客户资源异动表》与《客户销售统计表》存在数据链接关系。

(2)、具体的填制建库工作由办事处销售助理负责, 并定期进行更新。

对于办事处所建客户资料数据库, 分支机构应定期进行抽查。

二、分析

客户分类分级

(1)、分类

首先是根据其业务的辐射范围按行政区划对《区域经销商资料卡》进行基本的分类, 具体分为地级、县级经销商两类;

(2)、分级

根据销量、发展潜力等因素在同类中分为 ABC 三个级别。

免责声明: 本管理工具有网站会员提供, 网站仅对工具进行筛选、编辑, 但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性, 该管理工具的版权属于提供者所有, 有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家: 资料请不要用于商业目的。

划分指标：①综合实力极强②发展潜力大③对 TCL 的认同感强

具体划分为：A 类应具备第③项，另第①项和第②项中至少具备其中一项；B 类至少应具备第①项和第②项中的一项；C 类为三项都不具备。

对客户不定期、有目的的走访，其反馈的信息，以及对客户满意度的调查结果和客户的异动情况都可作为对客户分析的重要参考资料。

所需附件：《客户走访反馈表》、《客户满意度调查表》、《客户资源异动表》

三、运用

对客户资源的分析结果进行合理、系统的运用是客户管理活动中关键的环节，也是我们客户管理的最终目的。

对客户资源首先是运用于战略决策，它体现在一段时期内对客户资源的战略规划工作中，它是对客户资源的长期、系统的运用。

其次是将客户资源运用于实际操作中，如新机上市时区域经销商的选择，对区域市场中不适合的经销商进行更换等。它是对客户资源即时的、具体的运用。

1. 进销存统计、调整、分析（销售信息）

1.1 报表填写的正确态度

办事处把进销存报表的填写放在所有工作的第一位；

办事处主任的高度重视和明确的认知态度；

办事处计划员的定岗明确；

SBU 主管、市场督导、促销员的正确工作态度和高度的工作责任心；

1.2 报表时效性

即日报表（具备准确的进货、销售、库存数据，以确保报表数据的准确性）需在第二日中午 11:00 前 E-mail 完毕，遇特殊情况可传真。

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

1.3 报表责任人明确、

进销存报表是由办事处销售助理完成，办事处销售助理为报表的第一责任人；办事处经理附连带责任，是报表的第二责任人；

1.4 乱填报表惩罚制度

1.4.1 工作中始终保持报表不出现错误（错报、迟报、漏报、虚报）是我们应尽的责任和义务，有人曾问我：为什么出错时要严罚，做好了却没有奖赏呢？我想，认真工作如同安全行车，出错如同出车祸，应该被处罚，反过来，我们是否就应该奖赏街上那么多没过来把我们撞成缺胳膊少腿的每辆车 200 元呢？也有人向我抱怨：公司就知道罚罚罚，却从不奖奖奖，我说你走路时出错，获得的惩罚是摔烂你的鼻子，你走路时没出错，获得的奖励是你的平安；你在工作中不出错，获得的奖励是你可以继续在我们公司工作并拿工资生活，如果你在工作中总是出错，那么除了罚款以外，我们还会根据你的态度考虑是否该让你失业了。如果我们连这些本职工作都要出错，而且还错的理所当然，理直气壮，那么你还在这个岗位上呆着干嘛？直接天天去银行向他们要求往你的帐户上存一笔钱算了，因为你天天都没有抢他们是对的，他们就应该付给你。

1.4.4 错报（指数据加减的逻辑性错误）：

1.4.5 一个月中至多不能超过一次错报，以后每次发现错报，第一、第二责任人各罚款 100 元/次；

1.4.6 迟报：不允许迟报现象发生。每迟报一次，第一、第二责任人各罚款 100 元/次；

1.4.7 虚报：不允许弄虚作假现象，虚报发现一次，第一、第二责任人各罚款 300 元/次；

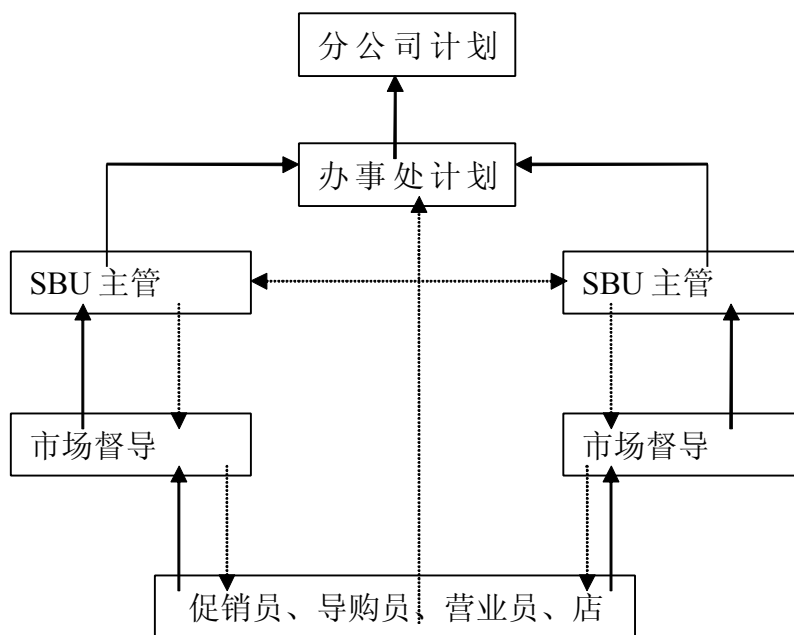
1.4.8 漏报：漏报发现一次，第一、第二责任人各罚款 200 元/次；

2. 数据采集流程（见图）

数据采集是以 SBU 战略单元为单位，在战略单元里以市场督导/促销员为基础进行原始数据的采集，然后将销售数据上报至所辖区域 SBU 负责人之处，所辖区域 SBU 负责人将原始销售数据汇总并签字确认后传递至各办事处计划员处，各办事处计划员将 SBU 负责人传递的销售数据汇总后，填写《进销存日报表》，由办事处主任签字确认，然后 E-mail 至分公司计划部。同时，市场督导上报的数据应详细到每家店，所辖区域 SBU 负责人填写<SBU 进销存日报表>应详细到区域内的每县，办事处计划员汇总后上报总表，并对各<SBU 进销存日报表>和《进销存日报表》负有保存责任，免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

时备查。

采集流程图



（实线代表报表的正常上报，虚线代表信息的传递与沟通。）

3. 有效的库存抽查

为了保证终端销售和库存数据的准确性，公司将不定期、不定点的进行抽查，抽查结束后，若发现抽查结果与上报数据不符者，公司将对此按照虚报数据处理制度进行处罚。

公司要求的每周二例行盘库，请各办事处予以重视并认真执行（盘库结果要求在周二下班之前上报至分公司），如不按以上规定执行，办事处计划员、办事处主任罚款 100 元/次。为提高进销存报表的准确性，现分公司要求各办事处每周五调整进销存报表数据，即在上报进销存报表的同时上报《库存调整表》，并要求由办事处主任确认签字。如无需调整则不用填《库存调整表》，但报表需办事处主任审核签字。分公司接受正常范围内的调整，如果发现某次数据无故偏大，分公司将根据偏差程度予以处罚。请各办事处认真对待进销存报表，积极配合分公司的工作。

办事处主任在把任务分解到各片区后，应指导片区负责人把任务合理地分解给各个售点，片区负责人必须每天掌握自己区域内各售点的准确的进销存数据，且要分型号颜色，以便及时补货或有重点的出货。当网络的实际销售回款与销售任务发生偏差时，应分析如下原因并给予解决：

3.1 市场需求是否减少；

3.2 竞品价格是否变动，或市场出现新的期待；

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

- 3.3 经销商的上期库存是否太大;
 - 3.4 经销商的实际销量是否减少;
 - 3.5 我们对经销商的支持力度是否减弱;
 - 3.6 我们对用户的服务质量是否降低;
 - 3.7 销售政策是否正确; 促销方案是否合理;
 - 3.8 销售政策和促销方案是否落实执行;
 - 3.9 是否有窜货进来;
 - 3.10 价格体系是否被打乱, 利益链是否被破坏。
4. 任务完成进度、终端消化进度、型号比例

每天根据所收集的数据计算各个型号的任务完成率, 时刻关注各个片区市场各个型号的终端消化进度和型号比例, 发现偏差及时调整, 对完成情况较差的区域要追查原因, 并及时给予帮助。

5. 竞争品牌动向(市场信息)

每周关注其他品牌的动向, 特别是与我司较为接近的产品, 了解其市场运作方案, 掌握其销售策略, 分析其目的, 并有针对性的与其争夺市场, 并将所收集到的信息整理后上报给公司。

6. 市场反应

时刻关注市场状态, 如渠道注意力, 市场期待, 其他厂家新品前期预热。新的销售模式, 行业变化, 服务政策等。并将所收集到的信息整理后上报给公司。

7. 调价核库补差

目前我司每次调价, 都会产生大量虚高库存, 导致公司在调价时数次蒙受了巨额损失, 甚至有经销商戏称经营 TCL 手机过大年不如过调价。因为我们目前的进销存数据还不是很准确, 因此, 根据每日 ERP 报表每周对区内市场盘点一次, 利用每周的例行实数盘

库，及时对渠道库存信息进行校正显得极为重要。在接到公司调价通知后，应立即分两方面开始工作，对内安排计划员开始统计各售点一周以来或上次盘点以来统计到的进销存数据为原始数据，营销助理开始安排调价的市场活动，如路秀、条幅、手绘海报、夹报、新标价签、电台字幕等媒介来宣传调价，通过活动迅速拉动消费者的购买欲；对外合理安排 SBU，督导等工作人员会同包（经）销商的业务队伍对个售点进行实库盘点。再根据原始数据核对实地盘库所的数据，检查数据的真实性。若发现有大于 5% 以上的偏差，需再度盘查，并对平时乱报销量的内部人员视情节轻重予以严肃处理直至开除。对虚报的库存要一查到底，轻者挤掉水分，重者给予扣除部分或全部保价的处罚。对于部分已造成被动的事宜，由谁虚报上来或承诺出去的就由谁私人承担。同时广泛通知所有经销商新的价格体系，并由办事处人员协助执行到位，做好终端告知工作。保证调价带来的效果不人为的浪费在终端。

第七部分 费用控制

今年公司发展将面临比往年更多的发展阻力，万总提出以智慧打好规模战役，对网络提倡精细化的管理，要求营销网络在不断创新的前提下继续超常规的发展。要打好规模致胜的战役，对于营销网络其主要目标就是要求销量的最大化；销量的最大化必将导致销售成本的增加，因此如何控制成本也将是本年度分支机构工作的重点。

根据“在投入最小化的前提下，实现销量的最大化”的经营目标，各分支机构在完成回款任务的同时，费用必须控制在费用指标范围内。

计入分支机构办事处的管理费用明细表如下：

费用类别与费用明细

固定费用：房屋租金、人员工资、奖金、通讯费用、保险费、办公费、福利费、招待费用、车管费。

变动费用：差旅费、运杂费、培训费、固定资产购置费用（资产支出）及其它大额支出、其它费用

注：推广费用由策略部进行专项考核及审计，不作为 KPI 考核内容。

管理费用率计算公式：

$$\text{管理费用率} = \text{月度管理费用} \div \text{累计提货金额} \times 100\%$$

免责说明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

今后公司要求各办事处必须提高投入产出比，对费用进行合理控制，全年回款费用率由分支机构根据《营销网络管理纲要》的精神确定。

1、招待费

办事处应本着力求节约，重视实效的原则，严格控制业务招待费，全年招待费总额，不超过规定限额。每次发生该项费用时，事先应征得总经理的同意，否则不给予报销，员工业务招待费应及时报销，不要多次集中报销，每次报销时，应注明何时，招待对象，参加人数和经办人，手续不全不予报销。招待费的标准一般不超过 30 元/人/次。

第八部分 其他

- 1、子品牌、副品牌的运作(按照三部的部署执行)
- 2、CDMA 业务(按照二部的部署执行)
- 3、员工职业生涯规划（参考相应文件）
- 4、企业文化、发展远景、职业素质培训（参考相应文件）
- 5、经销商会议的组织

第九部分 综合

如何在目标管理中进行工作追踪。

目标管理重在工作追踪

根据我的观点，目标管理所要达到的两个核心目的，一个是激励，一个是控制。通过设定目标对整个组织的行为进行控制，从这个意义上讲，那就不光是设定目标，而是要使整个组织把各种资源调动起来，围绕目标往前走，这就需要不断对工作进行追踪。如果发生了偏离，通过工作追踪及时把这个偏离的情况进行评估，然后把这个信息进行反馈，并采取一定的措施，保证我们的目标能够按照原来的设定实现。

如何进行工作追踪

办事处主任根据工作追踪方法，进行下面的工作：

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

衡量工作进度及其结果。

评估结果，并与工作目标进行比较。

对下属的工作进行辅导。

如果在追踪的过程中，发现严重的偏差，就要找出和分析原因。

采取必要的纠正措施，或者变更计划。

有的主任认为工作追踪应以下属的工作表现为主，每天都能保证不迟到、不早退，在领导视野所及的范围内勤奋工作的就是好员工，问他们这样做的理由，他们会说“我就看到某某工作认真了，所以他就是好员工，某某人我从来没看见他干什么。”

实际上，因为主任的精力有限，不可能对所有下属的工作表现都能凭着主观的感觉感觉到。一方面造成工作追踪的片面性，另一方面，很可能伤害到其他员工的感情，从而起不到工作追踪、进行阶段性工作评价的作用。到头来，没有人再去重视这个过程。

因此，工作追踪应当着重客观性的标准-工作成果，同时也要兼顾主观性的标准——工作方法和个人品质。

完成计划并不等于没有偏移目标

有一家集团，在香港有一家分公司，年中的时期，总部发现分公司已经实现了全年的营业额，所以就认为这个分公司已经达成目标了。但到年末的时候发现，分公司的营业额里超过一半不是来自销售总部给它的产品，而是他们发现一些客户有特别需求，就组织了一帮人给客户量身定做软件而来的。

从营业额的角度讲，它是完成了。但是实际上，它没有完成公司的目标，作为香港分公司，它最核心的目标是销售工作，这是公司战略布局其中的一个组成部分。最后公司在年终总结的时候领导就说了，我们养你干嘛，在我的战略棋盘上，你这个分公司没有意义，你挣钱多有什么意义，我公司今年的新产品想在香港市场销售，你没有打开市场局面。

实质上，我们工作追踪是追什么？是追踪业绩情况与目标的距离，还是追踪他和目标之间的偏离程度？应当说，工作追踪首先要追踪的是他是不是在朝着我们的目标走，偏离目标是最可怕的，表面上完成计划并不等于没有偏离目标

免责声明：本管理工具由网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

有些主任又说：我也订了目标，但为什么仍然没有用？

为什么在工作中，大家会说计划赶不上变化，目标变来变去，觉得订目标没有用？主要有以下几点原因：

第一，目标经常变。很多办事处的目标，每月都订，但每月都变，这就失去了订目标的严肃性。在这种情况下，你的下属知道你现在订了，将来还要变，结果订目标的时候，他们心中实际上是不在乎的。

第二，不关注目标的结果。目标进行得怎么样，没有及时进行修正和评估。在这种情况下，一线战友就完全按照自己的想法做事情。很多办事处里面，前面订了目标以后，后期到底做了什么，是不是按照这个目标来走，到最后是不是达成了目标也没有人管，完全没有工作追踪，这样一来，做为执行层的一线员工来讲，对目标实际上是不认同的，或者说是根本没有认真去推进。

没有授权就谈不上目标管理

当我们说到目标管理的时候，就涉及到授权问题。实际上，目标管理和授权是统一的，如果没有相应的授权，就没有相应的目标管理。

在这里要强调的问题是，给了下属一定的授权后，为什么还要进行追踪？下属也会问这个问题，你既然授权了，怎么还老是横加干涉。这就需要大家清楚，工作追踪和授权其实是不矛盾的。工作追踪的要害就在于，对于你的工作过程和进展情况与目标之间的吻合程度进行评价，就是说，你现在的行为是离我们的目标近了，还是远了。如果偏离了，我们就要给你一个反馈，通过这个反馈，能够使你尽快地更正，并且围绕这个目标来进行工作。

工作追踪的最大误区：不是追踪目标，而是追踪下属的方式

工作追踪当中最经常出现的问题是主任在工作追踪的时候，他追踪的不是目标，而是下属的实现方式。

比如，在规定的市场区域里，主任一年要完成销售额 1.8 亿，这是公司给办事处设定的任务，那么，一个月就是 1500 多万。如果连续 2 个月，上司看到销售额没完成，就容易产生干涉，然后在旁边支招，或者是唧唧歪歪喋喋不休。这实际上是在追踪他的实现方式，而不是一年 1.8 亿销售额的目标了。

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性及准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

那么上司是如何看待工作追踪的呢？

第一，下属是不是把他所有的资源和精力都用来达成目标上。如果是，那就不需要对他进行纠正。有可能是他在能力上、方式方法上不行，那我们需要做的就是教练的工作，在能力方面对他进行培训、或资源方面给予补充。

第二，要明确授权，以免造成下属在工作时事事请示。

现在有些主任很忙，忙得不可开交，就是因为他没有授权。比如说，办事处里要搞一次促销员培训，这不是个太大的事，应该授权办事处的营销助理来办，但事实上呢？培训费用要主任亲自打报告，安排什么人培训，要主任钦定，定什么时间培训要主任过问，这都得主任说了算，营销助理也就是个事务员。

像这种情况，你说主任是追踪还是没有追踪呢？他说他在追踪，他事事都在追踪。但是我们说，这不是工作追踪。

工作追踪是在给人充分授权的情况下，让下属在按照自己的想法做事情的基础之上所进行的追踪。而且，工作追踪不是干涉，不是你来替下属做决定、给下属支招，而是对下属的工作做出一个目标完成情况的评价。

目标管理要能起到一个激励下属的作用，关键就是你让下属按照自己的想法做事情。如果决策都让你一个人做了，那就不叫工作追踪了，更不是目标管理了。所谓管理其实就是管人理事。

工作追踪第一步：搜集信息

搜集信息现在主要有这样几种途径和方式。

A、建立定期的报告、报表制度。很多公司销售部门、生产部门的定期报告制度要好一些，甚至连值班日志都已经很规范了，但其他大多数部门可能就是以口头汇报为主，这是不行的，一定要制订严格的报告、报表制度。

B、定期的会议。如周例会，月销售会议等。

C、现场的检查和跟踪。

这些工作就方法而言，并不复杂，但关键是要能细致并且不断坚持。

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

工作追踪第二步：给予评价

在进行工作追踪进行评价时要注意以下四个要点。

第一、要定期的追踪。管理者有时候工作一忙，就顾不上去了解下属的工作情况，而一旦形成三天打渔、两天晒网的习惯，下属的工作就有可能渐渐松懈。对下属工作追踪要养成定期的习惯，同时让下属也感到主管有定期检查的习惯，这是非常重要的。

第二、分清楚工作的主次。办事处主任作为管理者的事务很多，不可能事事追踪，因此一定要分清事情的主次，对重要的事一定要定期检查，而次要的事则不定期抽查。

第三、对工作进行评价。工作评价的一个重点是看目标是否偏离，有时候是与目标有差距；有时候是具体的方法的差异；有时候看上去业绩实现了但目标实际上是偏离了，就像前文所述分公司的例子。如果评价发现目标有偏离，就要及时把他拉回来。

第四、避免只做机械式的业绩和目标的比较，应当发掘发生偏差的原因。

在分析偏差时，必须首先分清哪些是下属无法控制的因素引起的。比如分配去做市场调研，但是申请经费迟迟无法落实，下属无法找到足够的调研员，从而延误了时间。其次还应分清哪些因素归因于下属本人，比如由于下属工作不得力造成销售额没有完成。正确地分清这两类原因，就可以有针对性地在采取相应的措施。

工作追踪第三步：及时反馈

主任必须定期地将工作追踪的情况反馈给下属，以便下属：

- 1、知道自己表现的优劣所在。
- 2、寻求改善自己缺点的方法。
- 3、使自己习惯于自我工作追踪及管理。

如果发现下属目标达成不理想，那么可以提建议。有的下属，当你指出他的工作偏离了目标，他能够很快地意识到这一点，根据主任的建议去进行调整。另一种方式就是强行把目标拉回来。

不论是采用哪种方式，都必须做到及时反馈，这样坚持得时间长了，大家就会发现，凡是偏离公司和办事处的目标的事情是绝对不允许的，这就在办事处内形成了一个基本的免责说明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

职业原则。既激励大家去完成目标，又威慑那些有可能故意偏离目标的人。

学会授权，改变工作追踪方法

要做好目标管理，作为领导者的办事处主任必须改变自己的领导方法。第一个是心态，切忌事事指挥，横加干涉，越俎代庖的现象。做为下属，他在公司里面一般都是希望把事情做好，他不会说是要故意把事情做砸。关键是你允不允许下属按照自己的想法做事情，我觉得这一点是需要明确的。就是说在某种程度上，我们要允许下属按照自己的想法做事情。

第二个就是要对下属做教练工作。国外在这一点上做得比较好，他把这个人放到这个岗位上，是经过严格培训和锻炼后的，是这个人确实具有了这个岗位的工作能力。而我们公司内的有些办事处，他把这个员工放到这个岗位上，实际上是有一定距离的。

对这种情况，有的就可能说，我这儿招不来这个人。这没错，事实情况是招不到正好合适的现成的人才，但是办事处一定要有计划。首先对这个人的能力进行提高和训练，然后在他的能力达成基本要求的情况下，给他一些机会，让他去做事情，这样的情况下，才能减少一些干涉，也才能保证我们的工作追踪不是给下属下命令或者是支招。

如何克服下属的抵触你的追踪呢？我干了多年的办事处主任，学到了以下几条：

措施一、使下属了解有效工作追踪的必要性。

- 计划的偏差是很自然而且是可预知的。
- 及时觉察出偏差是非常重要的。
- 按照这种方式，他们会更容易达到目标。
- 如果下属更清楚自己错误的话，他们就更容易进行改进。
- 如果经理更了解下属的需求的话，就更容易协助他们工作。

措施二、使下属了解工作追踪不是简单的监督工作情况，关键还在于辅助下属更好地完成工作，达成预定的工作目标。通过工作追踪，及时发现存在的问题，及时进行相关的调整，找到解决问题的方法和措施，这样，有利于下属独立工作能力的提高。

措施三、在设定目标、计划工作、追踪绩效表现，以及执行改正措施时，要让下属们

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

亲自参与。

措施四、工作追踪中，遵循对事不对人的原则，保持客观冷静的态度。不能与员工算旧帐。

措施五、不要以权威的形式、以命令的方式进行工作追踪。SBU 和各个助理也应时刻牢记目标管理中主要角色是完成各项工作的一线员工，自己承担的是引导、辅助的任务，以便充分发挥下属的工作积极性，提高下属工作能力的作用。

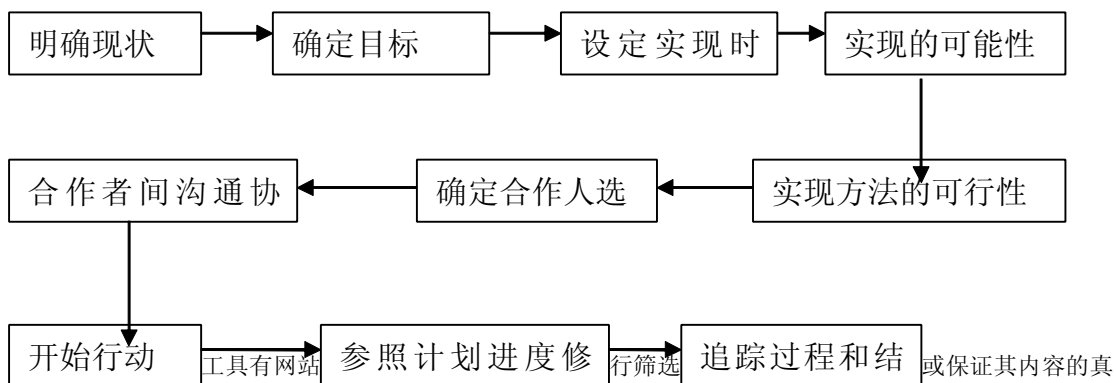
措施六、SBU 和各个助理要对下属遇到的困难表现出理解，并针对不同情况，努力帮助一线人员解决困难。对于较困难的与不可避免的问题要有弹性。

总结

目标：追求销量，持续性发展

结束语

当你的工作陷入迷茫时，建议你试着这样来考虑：先明确目前的现状和设定的目标，然后设定实现目标的时限。然后考虑在这个时限内是否可能实现设定的目标，如果不可能实现，就调整目标，以免把时间浪费在毫无意义的幻想主义白忙活中。如果可能实现就开始从目标端开始倒推理一步一步地找实现的前提条件，或从现状端开始朝目标方向靠近，寻找更多的能对实现目标有帮助的条件。当行动计划出来后要考虑实现目标的行动是否具有可行性，假如你的行动计划中非要有一艘飞船加盟才能实现，那么你还是立刻就写一份辞职报告，我们会给你意外的惊喜。当计划完全可行，再考虑你是否需要有人与你合作，确定好人选后，把你的计划及计划完成时间表一起给他，与他做好沟通统一思想和步骤。在开始实施计划后要注意行为目标、过程控制和时间进度。只要你从一开始就是认真的，那你就等着结果的早日实现吧。因为大多数事情都是看上去很难，而实际去做时才会发现其实并不是很难。



或保证其内容的真实性
和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

当你的工作陷入困境时，建议你这样来整理思路并进行工作：修身齐家治国平天下。

所谓修身在这里是指加强办事处内部管理，严格劳动纪律，对内实行计划管理，过程跟踪，结果考核。注重时间管理，安排满每个个体的有效工作时长。对每人每天每件事的每个进行阶段的状况都加强监控，并大力推行办事处内部培训，加强素质教育，调动员工的创业激情，开展批评与自我批评，在办事处内部建立比、学、赶、超的工作气氛，激发员工追求成就感的欲望。齐家是指与省包、虚拟分公司、地包、核心 S 类大户协调好关系，一起管理业务队伍，统一销售政策和终端的促销重点，联合对抗其他竞争对手。治国在这里指的是严格控制价格体系，共同严厉打击窜货乱价，维护各个阶层的利益链。平天下是指发动区域内所有能出货的售点在执行好我司规定的零售价的基础上，利用利润推力和我们市场推广造就的拉力，达到迅速出货的目的。

办事处主任就像是一艘船上的船长，将带领大家驶向成功彼岸，所要具备的成功要诀离不开以下 15 个：

1、常抱一颗平常心。用平常心去面对部属，而不是凌驾于他们之上，或是刻意摆出一副冷面孔，让部属敬而远之。反之，关心他们，切实站在他们的角度去看问题，不断协助他们去销售，你才会深得人心，更会受欢迎。

2、一诺值千金，决不食言。一旦你给部属承诺了，就要竭尽全力去做到，所谓说“言行一致，才能得胜利”！你的一次失信可能会伤害一批猛士的斗志。

3、勇于认错，心胸要宽。办事处主任也经常会有犯错的时候，一旦出现了失误就要勇于认错。工作中做错了，出现纰漏都是很正常的，如若想再次获得部属的信任和赏识，你就必须如实地将问题呈现出来，并采取相应处理行动，许多主任的做法往往是以隐瞒的手法来应付，久之，部属一旦知情，其局面就难以挽回。假如此消息出自你口中向部属坦诚，会让你更具主管全局的专业素质，并有勇于承担的精神，可起到扭转乾坤之势。

4、永远将一线人员放在首位。他们的权益是你必须维护的，一旦一线人员对公司不满或有要求，主任就应该站在他们这一边，协助他们将真实情况反映给公司总部，以达到尽快解决问题。

5、批评也要讲方法。如果真的觉得有必要批评部属，也要讲究方法，不能太刻薄，含

蓄中包含真诚，你可以给些建设性的意见，帮助部属纠错有方向感。总之，亲情般人格带动、鼓励和激励，一定胜过指责和抱怨。

6、想好的、说好的、听好的、做好的。一个团队天天都是在积极的环境里，销售业绩就会不断上升。主任始终是要往好的方面去想，满口好话对待部属，并且消极言论到你为止，你能做到了，这个团队才能健康成长，要知道你是部属的榜样，他们往往会效仿你。

7、不断去表扬和肯定销售人员。大凡成功的上级，每次不仅仅只是表扬那些有业绩的销售人员，对那些默默无闻的去销售的人员也同样会予以鼓励和表扬，把他们的价值放大出来，从而帮助他们树立更大的斗志，让他们人人都变为“销售天才”。每个人都有被他人特别是领导肯定和赞美的期望，当这种期望在他仅有一点成绩的时候就被你激发并满足后，他往往会以更优异的成绩回报你并期待你下一次鼓励。因此，不要吝啬赞美他们。

8、体贴入微的关怀必不可少。关心他们的生活、家庭及学习上的一切状况，不断地亲近他们，付出自己的一份爱心，让他们时刻感到你很在乎他们，以博得他们的心。显然，这要比你一味地去不断追逐他们完成销售业绩的成效要高明许多。打个比喻：在牛的尾巴上挂鞭炮炸和在牛头前用一把嫩草牵引都能让牛跑起来，但用鞭炮你很难掌握他的方向，用草却可以轻松的把牛引回栅栏。

9、探讨销售不能老是“告诫”。我们可以换一种方式去询问他们，就有可能找出销售中的一些问题的症节，我们没有必要去“告诫”，这种教育会令人反感，它只能让我们与部属之间关系疏远。相反，你应引导他们把你的意思表达出来，让他们有成就感，认为是从你的言行中悟到了知识，而不是你直接告诉他的。

10、决不放纵低潮人员的情绪。销售工作中，出现低潮现象是件很正常的事，作为办事处主任千万不要对此现象掉以轻心，那些低潮的销售人员的“坏心态”，往往会影响组织的积极性，它们就像近期的“非典”，极具传染，这种传染会立马拉下组织的销售业绩。面对此，主任就要学会调整低潮人员的心态和观念，单独找他们谈心，找出他们的薄弱环节，有的放矢地帮助解决，决不能放纵“传染”。实在无力调整回来情节又较恶劣的，要坚决予以“隔离”。

11、永远都是积极的心态。即使你自己的心态也很低落，但在团队面前都要表现出笑容，让他们看到高昂的士气。一线人员的心情会受到上级主管的心情的影响，你积极，他们也会跟着积极；你一旦消沉，他们甚至比你更加颓废。

12、搞好公司与办事处人员的关系。主任是上下级之间的桥梁，疏通了这层层关系，

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

有利于自己工作更好地开展。

13、与办事处人员抱成一团。作为办事处的最高领导，你要永远让他们感到，你是与他们站在同一个战壕里，无论是发生什么状况，你都是与他们一道作战，你能获得他们的信赖，就不必愁工作做不好，就不必愁团队没有向心力。

14、绝对的一视同仁。千万不可对组织里的成员偏着一个，袒护另一个，必须做到人人平等，一视同仁地对待他们，“一碗水要端平”，他们每一个成员都是组织的一份子，都很重要，不可忽缺一个。

15、不要忽视一线人员“后方”支持。办事处主任可以不定期地利用公司有富余的礼品或赠品举办一些联谊活动，邀请办事处人员的配偶和家属成员来参加。让他们来进一步了解公司的文化、产品，以及公司的价值远景，让他们了解了、认知了，才能获得他们的支持，达到减少销售人员来自“后方”的阻力，对销售工作会大有裨益。

好主任始终不忘给办事处一份信心和动力，不断地激发部属的士气，主任成功了，最好的团队实力也就体现而出，团队想不成功都很难！

专业销售拜访技巧

一、销售拜访的三要素

- 1、你的目标
- 2、为达到目标所准备的“故事”
- 3、拜访需要的工具

二、销售拜访的基本结构

寻找客户——访前准备——接触阶段——探询阶段——聆听阶段——呈现阶段——处理异议——成交（缔结）——跟进

（一）寻找客户

- 1、市场调查：根据产品和开发目的，确定调研范围。
- 2、档案建设：
商业注意事项：（1）是否能达到 GSP 的要求；（2）商业信誉评估；（3）经营者思路是否开阔；（4）渠道覆盖能力。
- 3、筛选客户：

（1）牢牢把握 80/20 法则；（2）选择企业最合适的客户。

（二）、访前准备

A、客户分析

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

客户档案（基本情况、科室、级职）、 购买 / 使用 / 拜访记录

如拜访店主：要了解其品牌爱好；如拜访营业员：要了解其推荐习惯，和其自我对该类知识的认识

B、 设定拜访目标（SMART）

S—Specific（具体的） M—Measurable（可衡量） A—Achievement（可完成）

R—Realistic（现实的） T—Time bond（时间段）

C、 拜访策略（5W1H）

D、 资料准备及“Selling story”

E、 着装及心理准备

销售准备

A、 工作准备 B、 心理准备

熟悉公司情况 做好全力以赴的准备

熟悉产品情况 明确目标，做好计划

了解客户情况 培养高度的进取心

了解市场情况 培养坚韧不拔的意志

培养高度的自信心

培养高度的纪律性

墨菲定律

如果有出错的可能，就会出错。 东西总是掉进够不着的地方

蛋糕掉在地上总是有奶油的一面朝地面 有些事情总是愈解释愈糟糕

明确拜访对象：销售拜访中你拜访谁？

店主、老板娘、店长、销售部经理、采购部经理、采购员、总经理、柜长、营业员

1、拜访售点的目的

（1）介绍产品；（2）了解竞争产品；（3）建立友谊（4）扩大销量；（5）促成进货；
（6）查库存；（7）售后服务消化库存；（8）疏通关系/渠道；（9）竞争品种；（10）了解公司；（11）保持友谊；（12）建设终端；（13）维护终端；

2、拜访售点的要素

（1）自信心；（2）产品知识；（3）销售技巧；（4）展示物料；（5）计划、目的

3、拜访零售店营业员的目的

（1）了解动销情况；（2）了解竞争对手促销手段；（3）库存量；（4）处理异议（5）培训产品知识、销售技巧；（6）兑现奖品或提成；（7）终端宣传品的摆放（8）沟通感情，增进友谊。

4、访问客户

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

(1) 制定访问计划；(2) 善用访问时间和地点，提高拜访效率；(3) 善用开场白，留下好印象

(4) 善于掌握再次拜访的机会

(三) 接触阶段

A、 开场白

易懂，简洁，新意，少重复，少说“我”，多说“您”，“贵公司”巧妙选择问候语很关键。

B、 方式

开门见山式、 赞美式、好奇式、热情式（寒暄）、请求式

接触阶段注意事项

A、 珍惜最初的 6 秒种：首次见面一般人 6 秒种之内会有初步印象 一见钟情 一见无情

B、 目光的应用：了解目光的礼节、注意目光的焦点

C、 良好开端

和谐、正面，创造主题，进入需要，充足时间

D、 可能面对的困难

冗长，沉默，负面，目的不清，恶劣经历，时间仓促、前期遗留问题。

(四) 探询阶段

什么是探询（PROBING）

探查询问，向对方提出问题。

练习

1、 当你第一次与客户接触时遇到困难，你将如何化解？

2、 每人列举 3 个不同形式的开场白？

3、 每人列举 3 个不同类型的提问？

探询的目的：A、收集信息 B、发现需求 C、控制拜访 D、促进参与 E、改善沟通

探询问题的种类

肯定型问题——限制式提问（YES / NO）

（是不是，对不对，好不好，可不可以？）

公开型问题——开放式提问

（5W， 2H）

疑问型问题——假设式提问

（您的意思是——，如果——）

开放式问句句型

（5W， 2H）

WHO 是谁 HOW MANY 多少

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

WHAT 是什么 HOW TO 怎么样

WHERE 什么地方

WHEN 什么时候 WHY 什么原因

限制式问句句型 假设式问句句型

是不是？ 您的意思是——？

对不对？ 如果——？

对不好？

可否？

开放式提问

开放式提问时机：

当你希望客户畅所欲言时

当你希望客户提供你有用信息时 当你想改变话题时

有足够的资料

好处：在客户不察觉时主导会谈

客户相信自己是会谈的主角

气氛和谐

坏处：需要较多的时间、要求客户多说话、有失去主题的可能

限制式提问

限制式提问时机：

当客户不愿意提供你有用的讯息时

当你想改变话题时

取得缔结的关键步骤

好处：

很快取得明确要点

确定对方的想法

“锁定”客户

坏处：

较少的资料、需要更多问题、“负面”气氛、方便了不合作的客户

假设式提问

假设式提问时机：

当你希望澄清客户真实思想时

当你希望帮助客户释意时

好处：

能澄清客户真实思想

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

能准确释意

语言委婉，有礼貌

坏处：带有个人的主观意识

（五）呈现阶段

- 1、明确客户需求； 2 呈现拜访目的
- 3、专业导入 FFAB，不断迎合客户需求

FFAB 其实就是：

Feature:产品或解决方法的特点；

Function:因特点而带来的功能；

Advantage:这些功能的优点；

Benefits:这些优点带来的利益；

在导入 FFAB 之前，应分析客户需求比重，排序产品的销售重点，然后再展开 FFAB。在展开 FFAB 时，应简易地说出产品的特点及功能，避免使用艰深之术语，通过引述其优点及客户都能接受的一般性利益，以对客户本身有利的优点做总结，在这里，营销人员应记住，客户始终是因你所提供的产品和服务能给他们带来利益，而不是因对你的产品和服务感兴趣而购买；

（六）处理异议

- 1、客户的异议是什么
- 2、异议的背后是什么
- 3、及时处理异议
- 4、把客户变成“人”：把握人性、把握需求

处理异议方法：面对客户疑问，善用加减乘除

- A. 当客户提出异议时，要运用减法，求同存异；
- B. 当在客户面前做总结时，要运用加法，将客户未完全认可的内容附加进去；
- C. 当客户对价格有疑义时，要运用除法，强调留给客户的产品单位利润；
- D. 当营销人员自己做成本分析时，要用乘法，算算给自己留的余地有多大；

（七）成交（缔结）阶段

- 1、趁热打铁
- 2、多用限制性问句
- 3、把意向及时变成现实
- 4、要对必要条款进行确认

程序：要求承诺与缔结业务关系

- 1、重提客户利益；
- 2、提议下一步骤；

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

3、 询问是否接受；

当营销人员做完上述三个程序，接下来就应该为客户描绘其购买产品或服务时所产生的愿景，最终刺激准客户的购买愿望；一旦你捕捉到客户无意中发出的如下讯息：

客户的面部表情：

1、 频频点头；2、 定神凝视；3、 不寻常的改变；

客户的肢体语言：

1、 探身往前；2、 由封闭式的坐姿而转为开放；3、 记笔记；

客户的语气言辞：

这个主意不坏，等等……

（八）跟进阶段

1、 了解客户反馈 2、 处理异议；3 沟通友谊；4、 兑现利益；5、 取得下个定单

附：市场督导工作要求和步骤

A、 A、 工作要求

- 1、 1、 努力完成每月公司上级下达的销售及其他任务
- 2、 2、 按办事处要求严格进行巡店工作，有效进行市场监控工作
- 3、 3、 按办事处要求严格进行促销员日常工作监督管理
- 4、 4、 协调好客户、营业员、公司之间的良好沟通，保持良好的客情工作
- 5、 5、 做好零售店零售价格的管理和监督工作
- 6、 6、 做好零售店形象建设并执行维护工作
- 7、 7、 配合 SBU 做好进销存

总结：

最后，两句话来结束本年度的销售指南：

兵无定势，水无定形，智者之道关键在于妙悟。

结束语：

分支机构将协同各办事处按照本手册为纲要指导一线业务的开展。公司鼓励销售模式的创新精神，尊重员工的创新思想，也杜绝一切渎职、滥用职权行为而产生的严重不公平

免责声明：本管理工具有网站会员提供，网站仅对工具进行筛选、编辑，但是并不声明或保证其内容的真实性和准确性，该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请与提供者联系。网站提醒大家：资料请不要用于商业目的。

现象。如有以上情况，员工可向销售部反映，或直接向分支机构总经理投诉，也可投诉至公司总部。举报、投诉联系方法如下：

联系人：蒲忠华

汪俊成

电话：0752—2611736

传真：0752—2616110 （2611800 为公司传真）

E-mail: pzhonghua@tcl.com

wjuncheng@tcl.com

地址：广东省仲恺高新技术开发区 23 号小区 TCL 移动通信有限公司 6 楼管理部

邮编：516006