

## 渠道动作管理部经理

### 一、附件一

#### (一) 岗位职责

- 1、负责制订平台工作计划规范, 并审核工作计划是否合理。
- 2、负责制定营销工作中, 各项业务规范。
- 3、负责对营销人员进行各项业务培训。
- 4、负责对营销人员在业务开展过程中遇到的困难进行指导。
- 5、在分省招商会期间, 进行督会, 保证会议质量。
- 6、收集在招商、市场工作中的疑难点, 提出解决方法。
- 7、负责对营销计划的实施, 工作的执行进行检查、监督。
- 8、应各平台人员的请求, 协助其完成业务工作。
- 9、了解同类产品, 同行业企业运作状况。
- 10、 对工作中出现的问题, 需公司解决的, 上报公司上级领导。
- 11、 新产品的开发, 提出市场方面的观点。
- 12、 在掌握招商及市场发展状况后, 及时向直接上级领导提出合理化建议。
- 13、 及时从平台营销人员与经销商处, 了解市场操作情况。
- 14、 负责制订协销工作标准, 监督实施及结果。
- 15、 对经销商市场出现问题, 平台协销人员无法解决的, 市场总临总临协助其解决。

## 二、附件二

### 渠道营销战略

#### 影响通路战略的因素

通路战略的决定因素决定着企业应该采取何种通路:

- 1、市场。市场的性质决定分销策略。当有着大量的可能性顾客，销量可能很大，并且顾客在地理位置上高度集中时，直接的市场销售是最能够成功。当市场分散太广，顾客的购买形式并不一定时，中间商就将在供销方面担当更重要的角色。
- 2、产品。产品的特性能在某些情形下操纵对通路战略的决定。容易腐烂的产品，因为延搁就有危险，以及处理上的问题就需要直接销售。专门性的产品，尤其是需要特别服务时，也可能必须直接销售。季节性的产品，一般是由中间商的销售人员（能经销许多不同的季节的季节性产品）销售，而非生产商。当产品的单位价值较低时，也是可以使用中间商的。
- 3、组织。假如公司很大，财务力量雄厚，有广泛的产品混合体，就能够从事广泛的直接市场销售活动。如公司力量很弱，只有较少的人力物力可集中于分销活动，结果就必须利用中间商处理主要的工作。
- 3、中间商。批发商与零售商可广泛地接触到不同的集团的消费者，在广告、储藏、信用条件、特权回酬及装运货物的频次等方面，

也大不相同。销售业务人员所需要的是最能达到目标市场，且能满足这些消费者需要的中间商。此外，中间商的财务力量，在考虑通路战略方面，也是很重要的。

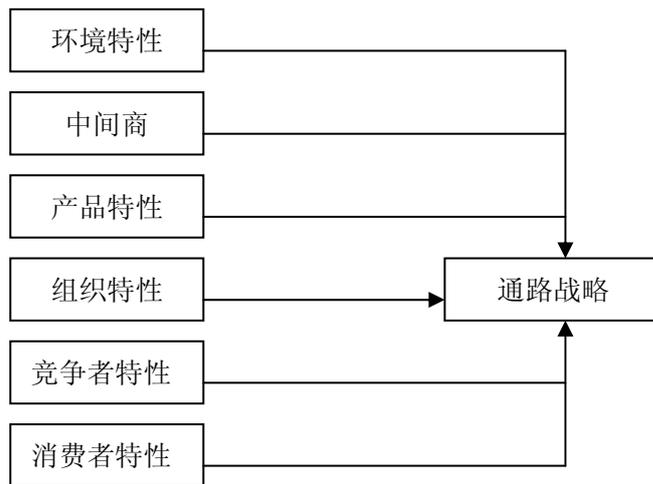


图 2-1 通路战略影响因素

4、竞争者。在某些行业，销售业务人员可能觉得，最主要的是，应该与竞争者所选的通路密切相配。一家生产狗食料的制造商，可能希望将它的商标，用在其他工业领域相同的市场中。不过正如科特勒告诫的：“有时竞争者所用的推销路线，正是生产商所要避免，而非模仿。”例如，使用这种方式的策略时，雅芳公司会超零售商店的供销，建立其挨户推销的作业（这方面尚无竞争）。

6、环境。市场销售环境所发生的变化，会改变分销通路策略。当经济不景气时，生产商就会采取最短最便宜的通路。技术上的革新，也能发生很大影响的。冷冻的发明，弥补了易腐物品供销的问题，由于能够储藏，遂扩大了中间商在生产商与消费者之间的角色。

制定和发展临时性计划

## 增强企业的应变能力

任何一个企业在经营管理中都要与整个环境的一部分打交道或者发生交换关系。例如，一家汽车制造商要与其资源供应者(包括原材料供应商、工人等)、汽车的买者(顾客、汽车经销商、竞争者以及政府机构、银行等各种公众打交道或者发生交换关系，相互影响，相互作用。这一部分与企业经营管理有关的环境，叫做相关的环境。企业的应变力，就是企业在经营管理中适应其有关的环境的发展变化的能力或随机应变的能力。

许多国家企业分销管理的实践经验证明，在动态市场上，企业的分销管理如果能很好地与其不断变化的环境相适应，应变力强，生意就能兴隆，财源茂盛，否则，就会遭到挫折失败。下面的这个案例就充分说明了这个道理。

### 案例：computerLand 公司的变更通路战名

在过去几年中，很少有哪个行业的销售通路的变化比计算机行业更令人眼花祭乱，导致该行业销售通路变化的主要因素，一是个人电脑的普及，二是电脑购买者(尤其是买第二台电脑的人)日益精明。一些重要的通路变化包括:邮购店变得更普及，计算机折扣超市增多，这些超市将不同品牌的计算机放于同一展示厅中以供选;在百货商店中销售一些简装机。销售通路的变化迫使计多传统的经销商重新检验他们的销售通路战略，以增强企业的应变力。ComputerLand(franchised)就是其中之一。该公司的 637 个特许经苦店和自芒店中，1990 年完

成了 30 亿美元的零售额。ComputerLand 走美国最大的特许经营的个人计算机公司。该公司 1990 年的净利润约为 600 万美元(其中 424 万美元来自特许权经营店的特许权费)。ComputerLand 的总经理威廉·托斯说, 在 1990 年, 他的具有出租率与勤恳员工的有代表性的商店与专卖零售店相类似。新的销售通路走使该公司的商店更加类似于批发商。托斯宣称"我们不具备价格及设备优势。我们所具有的走成本优势"托斯认为, 在新的销售体系中, 该公司的发货成本为售价的 10%, 而老体系中则高达 20%。

在新的类似于批发商的策销策略下, ComputerLand 买下了大约 20 个大城市中的特许经营店的股权, 并将它们变为公司所有的销售办公室。这些新建的营销办公室将与大中客户进行交易, 而不是零售。为吸引大客户, ComputerLand 特对他们提供更佳的服务与支持。例如, 让客户可以利用电子系统通过计算机进行交易。ComputerLand 与它的 12 家最大客户之间建立了计算机网络, 使得他们可通过电话得到报价及进行定货。ComputerLand 计划每月在这个网络中特加 3 到 4 名大客户。传统的计算机邮购店却没有这样的网络:

在小城市中, ComputerLand 特蛙续使用特许经营商店。托斯说, 在小城市中, 许多客户的需求量很小, 不值得费钱搞促销。ComputerLand 在亚特兰大建立了一个名为计其机园地快车的超市进行试验。如采集超市成功, ComputerLand 就堆各在全国范围内推广这种方式。为应付成本竞争, ComputerLand 增加了那些信誉好, 价

格低的公司的产品的销售。虽然 ComputerLand 继续销售 IBM 的机子，但是托斯却希望公司能通过降价及开发高质量软件的办法来森回失去的市场份额。

ComputerLand 从三个仓库发货。在它的印第安纳波利斯仓库，68 名职工每年经手近十亿美元的定单。仓库根据顾客的具体要求组装每台个人计算机(Ap 及盘尺寸、品牌、软盘数量、类型等)。ComputerLand 然后安排与之有合同约定的运输公司特计算机直接运到客户手中。客户通常能在发货后两天之内收到。

ComputerLand 的各种作法能否真正奏效，目前还不能妄下定论，但走它依据分销中通路环境的变化，通过发展临时性竹况计划未作出反应，变更通路战略，对我们还走根有启发意义的。

## 通路环境

通路环境面对制造商、批发商和零售商，包括消费者人口、消费者生活方式、通路竞争、经济、法律和技术等问题。例如，虽然判断生活方式的一个变化是短期的，还是一种意义重大的趋势很困难，但是市场分析学家、经济学家和统计学家对于通路环境中的每个重要区域给予的相关假设仍很重要。影响通路结构和行为的环境因素既多又复杂，但可概括为如下四种，即社会文化环境、经济环境、竞争环境和政府环境。

1、社会文化环境包括一个国家或地区的思想意识形态、道德规范、社会风气、社会习俗、生活方式、民族特性等许多因素，与之相联系

的概念可以具体到消费者的时尚爱好和其他与市场营销有关的一切社会行为。

2· 经济环境是指一个国家或地区的经济制度和经济活动水平，它包括经济制度的效率和生产率，与之相联系的概念可以具体到人口分布、资源分布，经济周期、通货膨胀、科学技术发展水平等等。经济环境对通路的构成有重大影响，例如，生产大集中，人口分布面广，分销通路就长。西方国家以自助服务出售食物为主的超级市场的出现，是以科学技术发展到一定水平，消费者能看懂包装上的说明文字为前提的。如果没有电视、报纸等大众宣传媒介，没有现代化的包装技术和冷冻技术，没有收款机和其它自动化设备，超级市场就不可能出现一些不发达国家尽管可以从国外引进上述这些技术装备，但由于文盲多，大多数消费者看不懂包装说明文字，超级市场就难于普及。

3· 竞争环境是指其它企业对其分销通路及其成员施加的经济压力，也就是使该通路成员面临被夺去市场的压力。竞争会影响通路行为。任何一个通路成员在面临竞争时有两种基本选择：一是跟竞争对手进行一样的业务活动，但必须比竞争对手做得更好；二是可以作出与竞争对手不同的业务行为。如日本的手表开始打入美国市场时，一反欧美手表通过百货商店、珠宝商店销售的传统通路，而是采用由众多杂货店、折扣商店这种面向广大低收入阶层的销售通路，从而取得了成功。日本的小汽车、家用电器、照相机、复印机之所以能成功地打入欧美市场，是与日本企业采取“让中间商先富”的通路策略分不开

的。

环境对通路战略的影响一般表现在以下三个方面:

1 • 环境因素中的消费需求变化因素和社会行为变化因素是直接  
影响通路战略的因素, 通路成员应保持敏锐的观察力, 从这些因素的  
变化中寻找市场机会。一般说来, 凡能很好地认识和抓住这些机会的  
企业, 其经营都会成功。例如, 随着改革开放的深入, 人们改变了过  
去在衣着打扮方面的行为观念。有些企业抓住机会设计生产了各种多  
姿多彩的服装和各种各样的化妆品, 从而赢得了市场。近年来, 组合  
式家具挤掉了传统式样的家具, 是因为消费者对家具的需求偏好有了  
变化, 家具行业的业务行为也就必须随之改变。消费需求变化和社会  
行为变化是一个渐进过程, 通路成员应在变化处于量变过程时, 抓住  
时机, 作出适应这些变化的经营决策。

2 • 环境形成的社会价值观念是时时刻刻影响通路行为的重要因  
素。社会价值观念所反映的思想观念、道德行为准则、社会习尚和风  
气, 实质上代表了社会的意志和广大消费者的意志, 任何通路成员必  
须在符合社会价值观念下营运。作为社会价值观念的重要内涵的道德  
行为准则并不否认利润动机, 但它却确定获了利润的正确途径和错误  
途径。任何通路成员, 不论是生产商、零售商, 还是街头小贩, 如果  
他们在经营中违反社会价值观念, 最终会失败。这几年, 我们有些企  
业和个体户抗虚假广告, 出现短斤缺两, 漫天要价或其他欺诈行为,  
他们即使能得益于一时, 但这些违反社会价值观念的行为最终还是损

害自己。

3·通路成员的业务行为符合社会价值观念, 就会取得信誉, 从而也就会赢得市场。世界上所有成功的大企业都把符合社会价值观念的经营看成是建立信誉, 取得成功的前提。发达国家的大企业经理总是努力遵循以下一些守则:应该把企业的利益置于个人利益之上。应该把对社会的责任置于对企业的责任之上, 把对企业的责任置于个人的利益之上。在经营活动中, 几个人利益牵连到企业利益, 企业利益牵连到社会利益, 应增加处理进程的透明度。利润动机必须在符合社会价值观念的前提下, 能作为企业取得发展的刺激因素。影响分销通路战略的环境因素、分销通路系统的内部构成及其相互之间的关系可以用下图形象地表示出来。

建立顺序并发展临时性计划

在企业通路战略计划中的一项困难就是对于人口统计、消费者生活方式、竞争反应、经济因素、法律环境和技术进步需要作出精确的预测。例如, 预测一个地区人口的增长要比预测全国人口增长更难。而且人口增长的预测要比利率的预测更为精确。最后, 短期预测要比长期预测更为准确。对付环境预测不确定性的一个方法是通过想象中未来事件发展的顺序来描述未来可能发生的事件或某一事件未来可能发生的可能性。通过发展这一顺序, 分销者提高了对于关键时机、主要风险、判断选择的敏感性。没有这一顺序, 管理者无法考虑机会、风险和战略选择。

虽然作为一名通路成员可以对于一系列多样化的事件想象其未来发生的顺序, 作应仅限于那些极有可能发生并对公司有较大影响(无论是机会或威胁)的事件。通路管理者应当研究的三种类型的事件包括现行趋势的持续性(如人口增长)、乐观的事件(如高速度地区人口增长、经济复苏、缺乏竞争, )、不利的事件(如制造商通过使用直销来排除通路分销)。在制定应付临时情况的计划中, 事先考虑这些事件发生的顺序是十分重要的。

一项临时性计划详述了设计的一系列事件以充分利用商业机会或减少不利事件对公司的影响。在制定和执行临时性计划的过程中三项重要步骤是认清重要事件、指出关键点、决定正确的反应。临时性事件指对通路成员的机会或威胁。关键点表明临时性事件已经发展到一个关键程度需要行动, 或者此时通路成员已确信临时性事件即将发生或已经发生。关键点可以是事件制定好的某个比率在相关指示器方面上升或下降如失业率、汇率或者坏帐。也可以是确定了重要的竞争者已经进入本公司市场范围(通过要求划分区域、租约或摺聘员工,。提前详述这些临时事件和关键点的好处是公司可以以积极的方式制定战略。

在一项产品退回的临时性计划中, 关键事件是由于产品使用造成的意外伤害或死亡; 关键点是由可靠的来源确定的首次与产品有关的伤害; 反应措施包括通知分销商, 消费者委员会, 回收商品·安排收集柑修复被影响的商品。

企业应该通过市场营销学中所详细论述过的市场营销调查来审视通路成员的环境, 包括威胁和机会。许多市场专家认为, 一家公司能够越制定更早辨明对其成功意义重大的环境因素, 就能制定更合理的战略和战术, 从而利用各种机遇和减少威胁影响的机会就越大。

## 通路竞争

销售通路的竞争形势包括四种不同类型的竞争: 水平竞争、混合竞争、垂直竞争和垂直市场营销系统。

### 水平竞争

水平竞争是指同一类型的通路成员之间的竞争。在密集分销情况下水平竞争最强, 而在独家分销情况下最弱。尽管难以概括, 竞争交易商们的整个市场营销策略更类似于水平竞争而不是混合竞争。对制造商来说, 水平竞争也会导致更一致的形象, 更具可比性的顾客服务和经销商之间较少的价格竞争(每一通路成员的成本结构也是类似的)。

### 混合竞争

混合竞争是指同一通路层次的不同类型的通路成员之间的竞争, 例如一个全职零售商和一个折扣商, 当制造商为了扩大总销售额而通过不同的通路成员来销售其产品和服务时, 会发生混合竞争。混合竞争还包括通过新的通路形式来销售产品和服务。混合竞争的两种形式是多通路分销和双重分销。

在多通路分销情况下, 制造商向不同的通路成员销售不同的产品

线。千条产品线可以用私人品牌，而另一条产品线则可以使用全国性品牌。例如通用电子公司运用多通路来推销其家用电器，一方面零售商向最终用户销售，另一方面通过改装商。多通路分销使得制造商们可以在减少通路成员之间的直接竞争的情况下到达多个目标市场。例如，在每一通路中运用不同的销售模式可以降低整个通路内的价格竞争程度。混合竞争的不足之处是分销成本高，需要高额投资，服务有可能不一致以及会有可能导致价格竞争。

制造商通过多通路分销来减少潜在的通路冲突，主要是在给定的通路内以特定产品为基础划定销售界限。例如;在兰德公司的空气压缩机分部，大的压缩机只能通过直销获得，而公司的销售代表们将小型机销给零售客商们。

而双重分销则是指同一产品或服务通过不同的通路完成分销。双重分销的建立和维护成本较高，但它可以使制造商、批发商或零售商满足多个细分子市场的需要。一种常见的双重分销是对主要客户用直接通路销售，而对较小的客户通过中间商来分销。制造商也可以在不同的地区运用不同的通路设置。对成熟的市场区域可以由制造商的销售代表来负责，而新开辟的市场则应交给分销商，双重分销与多通路分销有着相类似的优点相缺点，但双重分销中通路冲突的可能性更大一些，因为每一通路所流过的产品是一样的。

### 垂直竞争

垂直竞争指处于不同的通路层次的不同通路成员之间的竞争。一

些垂直竞争源自垂直一体化。在前向垂直一体化中，制造商购买或建立自己的零售通路。在后向垂直一体化中，零售商购买或发展批发业务，批发商购买或发展制造业务，或者零售商购买或发展制造业务。

垂直一体化表明通路效率能够通过产权的合并而提高，或者说对通路成员的控制是非常重要的。采用垂直一体化的通路成员需要意识到其它通路成员的反应以及由利益而引发的潜在冲突。

## 通路动态

从制造商立场出发

首先我们从制造商角度出发，来探讨通路战略问题。制造商在发展其分销通路时，须在理想通路 with 可用通路之间进行抉择。一般来讲，新企业在刚刚开始经营时，总是先采取在有限的市场上进行销售的策略，以当地市场或某一地区的市场为销售对象，因其资本有限，只得采用现有中间商。而在一地区市场内，中间商的数目通常是很有有限的，所以，到达市场的最佳方法也是可以预知的。问题是如何说服现有可用的中间商来销售其产品。该新企业一旦经营成功，它可能会扩展到其他新市场。这家企业可能仍利用现有的中间商销售其产品，虽然他可能在不同地区使用各种不同的分销通路。在较小的市场，他可能直接销售给零售商，而在较大的市场，他必须通过经销商销售产品；在农村他可能和杂货商联系，在城市，他可能和专业商店打交道。总之制造商的通路系统，必须因时因地随通路的动态变化而灵活变动。

## 直接市场营销系统的发展

在现代社会化大生产和商品经济条件下, 尽管绝大多数产品和服务要通过中间商出售, 但是, 从事直接市场营销活动的生产者也在不断增加。直接市场营销有时也叫在家购买或无店铺零售。主要形式有四种: 邮购销售、运用大众媒介销售、电话销售和直接到家推销。直接市场营销之所以兴旺发展, 主要是因为它满足了那些无法轻易找到某些商品或无暇上街(或因人多拥挤、停车困难、售货员服务态度不好而不愿上街购物)的消费者的需要。

## 垂直营销系统

垂直营销系统是近年来通路发展中最重大的发展之一。它是作为传统营销通路的挑战而出现的。传统营销通路由一个独立的生产者、批发商和零售商组成。这个成员都是作为一个独立的企业实体追求自己利润的最大化, 即使它是以损害系统整体利益为代价也在所不惜。没有一个通路成员对于其它成员拥有全部的或者足够的控制权。麦克康门把传统通路描述为"高度松散的网络, 其中, 制造商、批发商和零售商松散地联络在了一起, 相互之间进行不亲密的讨价还价, 对于销售条件各执己见, 互不相让, 所以各自为政, 各行其是。

垂直营销系统(VMS)则相反, 它是由生产者、批发商和零售商所组成的一种统一的联合体。"某个通路成员拥有其它成员的产权, 或者是一种特许经营关系; 或者这个通路成员拥有相当实力, 其它成员愿意合作。垂直营销系统可以由生产商支配, 也可以由批发商, 或者

零售商支配。麦克康门认为垂直营销系统的特征是"专业化管理和集中执行的网络组织, 事先规定了要达到的经营经济和最高市场效果。"垂直营销系统·有利于控制通路行动, 消除通路成员为追求各自利益而造成的冲突。它们能够通过其规模, 谈判实力, 和重复服务的减少而获得效益。在美国消费品销售中, 垂直营销系统已经成为一种占主导地位的分销形式, 占全部市场的 64%。

1、 公司系统。所谓公司系统, 是指一家公司拥有和统一管理若干工厂、批发机构、零售机构等, 控制市场营销通路的若干层次, 甚至控制整个市场营销通路, 综合经营生产、批发、零售业务。这种通路系统又分为, 两种。一种是大工业公司拥有和统一管理若干生产单位和商业机构, 采取工商一体化经营方式。例如, 美国胜家在美国各地设有缝纫机商店, 自产自销, 并经营教授缝纫等服务项目。另一种公司系统是大零售公司(如西尔斯·步巴克公司)拥有和统一管理若干批发机构、工厂等, 采取商工小体化经营方式, 综合经营零售、批发、加工生产等业务。

2· 管理系统。在西方国家, 许多制造商即使是某此大制造商都不能建立推销其产品所需要的全部商业机构。因此, 有些素有盛誉的大制造商, 为了实现其战略计划, 往往在销售促进、库存哲理、定价、商品陈列、购销业务等问题上与零售商协商一致, 或予以帮助和指导, 与零售商建立协作关系, 这种市场营销通路系统叫做管理系统。例如, 美国宝洁公司和坎贝尔汤料公司在商品陈列、货架位置、促销和定价

方面都能与零售商通力合作。

3·合同系统。合同系统是指不同层次的独立制造商和经销商为了实现其单独经营所不能及的经济性而以契约为基础实行的联合体。这种通路系统一般又可分为三种:

(1)特许经营组织。指由生产与市场营销系统中的各个机构与其中某一机构组成的联合体。这种通路系统又分为三种类型:一是制造商倡办的零售商特许经营系统。在美国,这种通路系统主要盛行于汽车业。例如,福特等汽车制造商允许某一代理商代销其汽车,该代理商虽然是独立的企业,但仍须同意遵守各项销售与服务规定。二是制造商倡办的批发商特许经营系统。这种通路系统大多出现于饮料业。例如,美国可口可乐公司与某些装瓶商签订合同,授予在某丁地区分装和向广大零售商发运可口可乐的特许权。三是服务企业倡办的零售商特许经营系统。即由服务企业建立个完整的系统,以便更有效地为顾客服务。这种通路系统多出现于汽车出租业、快餐业和汽车旅馆业。

(2)批发商倡办的自愿连锁。这种自愿连锁和西方国家零售商业中的一般连锁商店不同。首先,自愿连锁是若干独立的中小零售商为了和连锁商店这种大零售商竞争而自愿组成的联营组织,参加联营的各个中小零售商仍保持自己的独立性和经营特点。而连锁商店是属于一家大零售公司所有的某种类型的零售商店集团,这些零售商店是属于这家大零售公司的分店和联号。其次,自愿连锁实际上是参加联营的各个独立中小零售商的进货在采购中心统一管理了进行,但分别销

售, 实行联购分销。此外, 联营组织还为各个成员提供各种服务。而连锁商店的总公司虽设有批发机构——中央采购处, 但连锁商店本身是零售组织。再次, 自愿连锁通常是由一个或一个以上独立批发商倡办的。例如, 联邦德国的自愿连锁是由一个独立批发商和一群独立中小零售商组织的。这些独立批发商为了和大制造商、大零售商竞争, 维护自己的利益, 帮助与其有业务往来的一群独立中小零售商组成自愿连锁, 统一进货, 推销批发商经营的商品。

(3)零售商合作社。这是一群独立的中小零售商为了和大零售商竞争而联合经营的批发机构, 各个参加联营的独立中小零售商要缴纳一定的股金, 各个成员通过这种联营组织, 以共同名义统一采购一部分货物(向国内外制造商采购, 统一进行宣传广告活动以及共同培训职工等, 有时还进行某些生产活动。

#### 水平市场营销系统的发展

工商企业为了扩大销售, 获得更多利润, 在激烈竞争中求得生存和发展, 不仅在通路系统内采取垂直一体化经营或联合经营的方式, 而且在同一层次的若干制造商之间、若干批发商之间、若干零售商之间采取横的联合经营的方式, 即水平市场营销系统。所谓水平市场营销系统, 是指两个或两个以上企业自愿组成短期或长期联合关系, 共同开拓新出现的市场营销机会。这种联营主要是由于单个企业无力单独积聚进行经营所必须具备的巨额资金、先进技术、生产设备及市场营销设施, 或是由于风险太大不愿单独冒险, 或是由于期望带来更大

的协同效应等。

## 通路合作与冲突

各个通路之间都存在着不同程度的合作与冲突。通路合作是同一通路中各成员之间的通常行为。通路乃是不同企业因相互利益而组建的联盟。制造商、批发商和零售商互相取长补短, 各取所需, 相得益彰。对每一参与者来讲, 这种合作关系所带来的利益要比各行其是大多得多。

然而, 每一通路系统内仍有发生通路冲突的倾向。通路冲突可分为水平通路冲突与垂直通路冲突两种。所谓水平通路冲突, 是指同一通路层次中各企业间的冲突。例如, 福特汽车公司在芝加哥区的某些代理商可能抱怨该区其他代理商在定价和广告上表现得太积极, 而抢走了他们的一部分生意。麦当劳的某些特许经营店可能指控其他专售店的用料不实、分量不足、服务低劣, 损害了公众对麦当劳的总体印象。在发生水平通路冲突的情况下, 应由通路领导者担负起责任, 制定明确可行的政策, 促使层次内通路冲突的信息上流至管理阶层, 并采取迅速果断的行动来减轻或控制这种冲突。如果任由这种冲突发展下去, 很可能会破坏通路内的凝聚力和通路形象。所谓垂直通路冲突, 是指同一通路系统各个层次间的利益冲突。这种冲突更为普遍。例如, 汽车制造商想取消那些不肯执行服务政策、价格政策和广告政策的代理商。又如, 玩具批发商不肯与制造商合作, 因制造商想越过他们直接销给玩具零售商。

当然, 某种程度的通路冲突也是有益的。问题不在于消除这些冲突而如何对其进行有效的管理。有两种解决方法, 一是由通路领导者制定出整个系统的总体目标, 使每一个成员都由此获益。这一总体目标包括:降低商品在通路系统间移动的总成本, 改进系统信息流程, 共同努力以促使顾客接受其产品。二是建立管理机构, 促进通路成员的参与以及彼此信赖, 进而协助解决冲突。

### 通路系统的衡量

一家公司在未决定通路以前, 对于所有的分销办法, 应仔细考虑, 必须衡量习惯所用通路与垂直市场营销体系的利与弊。必须考虑的主要问题有:

- a • 什么是目标市场购买的需要?
- b • 每一个所选的路线是怎样地达到那些需要的?
- c • 什么路线是通路方面最有效的?

现在就这几个要点中几点做些解释:

#### 1、商品因素。

- 价值大小。一般而言, 商品单个价值越小, 营销通路越多, 路线越长。反之, 单价越高, 路线越短, 通路越少。
- 体积与重量。体积过大或过重的商品应选择直接或中间商较少的间接通路。
- 时尚性。对式样、款式变化快的商品, 营销通路越短越好, 以求速售。

- 自然属性。易腐或易毁性较强的商品，应多利用直接营销通路，避免不必要的损失。

- 技术性和售后服务。具有高度技术性或需要经常服务与保养的商品，营销通路要短。

- 产品数量。产品数量大往往要通过中间商销售，以扩大销售面。

- 产品市场寿命周期。产品在市场寿命周期的不同阶段，对营销通路的选择是不同的，如在衰退期的产品就要压缩营销通路。

- 新产品。为了较快地把新产品投入市场、占领市场，生产企业应组织推销力量，直接向消费者推销或利用原有营销路线展销。

## 2、市场因素。

- 潜在顾客的状况。如果潜在顾客分布面广，市场范围大，就要利用长通路，广为推销。

- 市场的地区性。目标市场聚集的地区，营销通路的结构可以短些，一般地区刚采用传统性营销路线即经批发与零售商销售。

- 消费者购买习，惯。顾客对各类消费品购买习惯，如最易接受的价值，购买场所的偏好，对"服务的要求等均直接影响分配路线。

- 商品的季节性。具有季节性的商品应采取较长的分销路线，要充分发挥批发商的作用，则通路便长。

- 竞争性商品。同类商品一般应采取同样的分销路线;较易占领市场。

- 销售量的大小。如果一次销售量大「可以直接供货，营销通路

就短;一次销售量少就要多次批售, 通路则会长些。

在研究市场因素时, 还要注意商品的用途, 商品的定位, 这对选择通路战略的计划拟定都是重要的。

一般地说, 制造商要尽量避免和竞争者使用一样的分配通路。如果竞争者使用和控制着传统的通路, 制造商就应当使用其他不同的通路或途径推销其产品。例如, 连裤袜(Pantyhoses)(原为配衬超短裙而制), 在美国很受妇女欢迎, 过去所有生产连裤袜的制造商都通过百货商店、妇女服装商店销售产品。而 L. eggs 公司在推销它生产的连裤袜时, 避开竞争者, 在超级市场推销 L, eggs 牌裤袜, 结果很成功。美国雅芳公司也是如此, 它不使用传统的通路, 而采取避开竞争者的方式, 训练漂亮的年轻妇女, 挨家挨户上门推销化妆品, 结果赢利甚多, 也很成功。另一方面, 由于受消费者的购买模式的影响, 有些产品的制造商不得不使用竞争者所使用的通路。例如, 消费者购买食品往往要比较厂牌、价格等, 因此, 食品制造商就必须将其产品摆在那些经营竞争者的产品的零售商店里出售, 这就是说, 不得不使用竞争者所使用的通路。

另外, 对于消费者的消费习惯主要指的是以下两点:

1、消费者对不同的消费品有不同的购买习惯, 这也会影响分销通路的选择。消费品中的便利品(如香烟、火柴、肥皂、牙膏十大部分杂货、一般糖果、报纸杂志等)的消费者很多(因而其市场很大), 而且消费者对这种消费品的购买次数很频繁, 希望随时随地买到这种消

费品, 很方便, 所以, 制造商只能通过批发商, 为数众多的中小零售商转买给广大消费者, 因此, 便利品分销通路是"较长而宽"的。消费品中的特殊品(如名牌男西服)等, 因为消费者在习惯上愿意多花时间和精力去物色这种特殊的消费品, 所以特殊品的制造商(即名牌产品制造商)一般只通过少数几个精心挑选的零售商去推销其产品, 甚至在一个地区只通过一家零售商经销其产品, 因此特殊品的分配通路是"较短而窄"的。

2 消费者一般都是购买次数多, 每次购买数量小;而产业用户一般都购买次数少(设备要若干年才买一次, 制造商所需要的原材料、零件等都根据合同一年购买一次或几年购买一次, , 每次购买量大。这就决定了制造商可以把产品直接销售给产业用户, 而一般不能将产品直接销售给消费者, 因为制造商多次、小批量销售会增加成本, 不合算。

3 • 公司本身的情况。这主要指公司本身的以下情况:公司的产品组合情况, 即:公司的产品种类有多少, 如日本三菱汽车公司同时生产客车、小汽车、货车、摩托车四种产品;每种产品中有多少型号规格, 如三菱汽车公司生产的客车有三种型号:MS 牌大型客车(乘 49 人), MK 牌中型客车(乘 33)人, ROSA 牌小型客车(乘 26 人)。公司产品种类的多少, 表明该公司的产品组合的宽度;而各种产品的型号规格数目的平均数, 则表明公司产品组合的深度;公司的产品组合情况之所以会影响分配通路选择, 是因为在客观上存在着这种产销矛盾:从制造商方面说, 销售批量要较大(假设产品都是单价不高的一般消费

品,, 否则如果销售次数频繁, 销售批量小, 那就不合算;从零售商方面说, 除少数大零售商外, 一般中小零售商的进货, 要多品种多规格, 小批量, 勤进快销。因此, 如果制造商的产品组合的宽度和深度大(即产品的种类、型号规格多), 制造商可能直接销售给各零售商, 这种通路是"较短而宽。的;反之, 如果公司的产品组合的宽度和深度小(即产品的种类、型号规格少,, 则只能通过批发商、许多零售商转卖给最后消费者, 这种分销通路是"较长而宽"的。

公司是否有控制分配通路的需要, 声誉高低、财力大小以及是否有经营管理销售业务的经验和能力。如果公司为了实现其战略目标, 在策略上需要控制市场零售价格, 需要控制通路, 就要加强销售力量, 从事直接销售, 使用较短的通路。但是, 公司能否这样做, 又取决于其声誉、财力、经营管理能力等等。如果公司的产品质量好、誉满全球, 资金雄厚, 又有经营管理销售业务的经验和能力, 这种大公司就有可能随心所欲地挑选最合用的分配通路和中间商, 甚至建立自己的销售力量, 自己推销产品, 而不通过任何中间商, 这种通路是"最短而窄"的;反之, 如果公司财力薄弱, 或者缺乏经营管理销售业务的经验和能力, 一般只能通过若干中间商推销其产品, 这种通路是"较长而宽"的。

### 八种不同的通路战略

通路成员能够利用通路的建立与管理来发展和保持长期的竞争优势。八种不同的通路战略能为企业带来竞争优势:单一分销、双重

分销、非传统通路、建立并保持比较宽的通路成员网络、使用新技术, 提供优质顾客服务、降低成本和拥有进入专业市场的通道。不像其他营销战略那样容易被竞争对手所摹仿, 上述战略能够长期奏效。

### 采用单一分销

单一分销促使完全服务型的中间商向其顾客提供高水准的服务, 而没有来自那些提供有限服务的竞争者们的价格竞争之忧。通过单一分销, 公司能与分销商建立并保持长期的亲密关系。在这种战略下, 公司在某市场上的成功必须仰赖于其中间商的成功。当然, 没有公司的充分支持, 分销商也不会成功。单一分销让分销商放心地开发自己辖区内的市场, 而不必担心会有革他的批发商或零售商来争夺自己辛辛苦苦开拓出来的市场。

### 双重分销通路

制造商往往通过多条通路将相同的产品送到不同市场和相同的市场。这即是说, 同一种产品, 由于既卖给最终消费者用于生活消费, 同时又卖给产业用户用于生产消费, 公司通常通过若干不同通路将同一产品送到不同市场(消费者市场和产业用户市场;有些制造商还通过多通路将其产品送到同种顾客手中, 这就是双重分销通路。

美国前商务部助理理查德·H·希尔顿曾给两种类型的"双重分销"下过定义。第一种类型的双重分销是"制造商通过两条以上竞争的分销通路销售同一种商标的货物";第二种类型的双重分销是"制造商通过两类竞争的分销通路销售两种商标的基本相同的产品"。例如美国

肯塔基州一家大酿酒商通过各种经销商(如超级市场、连锁商店、折扣商店和独立食品商店、小杂货店等, 销售许多不同商标的相同的威士忌酒, 消费者可能不知道这些不同商标的、不同价格的威士忌, 都是这家酿酒商的同一酒桶里的威士忌。制造商使用双重分销战略, 比使用单一通路更能实现"市场渗透"深入化。

### 非传统通路战略

在非传统通路战略中, 制造商、批发商和零售商能够经销与其本身关联不大的产品和服务。天美时和 L'eggs 都采用非传统通路。天美时通过超级市场、方便店、机场报刊杂志台以及本尼顿商店等零售通路来销售手表。L'eggs 通过药店、方便店和超级市场大量销售其厚底鞋。这些通路总是为其他手表和厚底鞋的竞争厂商所忽视。根据信息资源有限公司的数据, 1993 年 SaraLee 公司的 L'eggs 是美国厚底鞋市场上的畅销品牌, 市场占有率为 42 炳。

非传统通路使得消费者能在方便的地方购买商品和服务。例如, 天美时就很了解, 消费者更经常地在非传统通路而不是珠宝店购买手表。L'eggs 也很清楚, 女性顾客在食品店比在服装店中购物欲望更强烈些。天美时和 L'eggs 还都知道这些市场部分的自道特性。为了增加自选零售店对其产品的接受度和促使顾客更喜欢自造的购物, Timex 和 L'eggs 都为零售商发展了特别展示通道以展卖他们包装形象统一的产品。

建立并保持比较宽的通路成员网络

为建立并保持比较宽的通路成员网络, 公司要使用地区性和全国性的广告(提供与广告覆盖范围相当的分销网络), 并创立和维持一个地区性的或全国性的品牌形象, 还要提供整个市场范围一定水平的满意服务。尽管大多数第一层次的日本汽车制造商(本田、丰田、和日产)有着较宽的覆盖全美的分销网络, 第二层次的日本汽车制造商如马自达、三菱、五十铃)也有相似范围内的坚实的经销商网络;在某市场中若没有充分数量的优秀的经销商, 这些制造商不可能获得任何潜在的市场, 无论是地方性的、地区性的还是全国性的。

许多年以来, 三菱在美国轿车购买者中的品牌号召力很低。它 1982 年才进入美国市场, 只有很少数量的经销商, 并且还集中在东部和西部沿海地区。由于这些既经销道奇和 plymonth, 又经销三菱, 这使三菱的品牌形象十分暗淡。三菱现在改变了它的分销战略, 开发了一系列轿车(包括跑车 3000GT 和豪华车型 Diamante)并加强其经销商网络。它使旗下经销商的数量从 1987 年末的 204 家增加到 1993 年中期的 550 家。不像其它的日本竞争者, 三菱还决定为其豪华车 Diamante 建立单独的经销商网络。这项决定使现有经销商更加忠诚于公司, 并使公司能更容易地吸收新的经销商。三菱还买下了 ValneRnt 一 Alar, 佛罗里达的一家轿车租赁商。租车业务使三菱轿车的参观和试用频率大增。最后, 为了增加分销商的忠诚感, 公司还花费 3 千万美元广告费以推广其 1994 年的格兰特模型, 这比它以往任何一次花在新车推广上的钱都多。它还给予经销商传统的培训, 并用

测验考查他们的产品知识。

## 使用技术战略

通路成员能够使用高新技术来取得并保持竞争优势。电脑能被用于安排约会, 保持最新的商品目录, 分离畅销品和滞销品和针对有选择的目标顾客进行促销等。自动化仓库能够减少依单发货中的错误, 加快运送和降低劳动力或成本。革新性应用技术以创造通路竞争优势的一个例子是巴克斯特国际公司的"价值链自动化采购"系统。"价值链"系统使大客户, 如大医院, 能够通过以电话连接的终端设备向巴克斯特直接订货。通过该系统订购的货物由巴克斯特直接送达订货地点(如一个手术室或护士办公室, 并且数量上准确无误。这样巴克斯特系统的用户医院就能从无库存系统中获益。无库存系统减少了订货和商品运送两方面的成本。这些费用几乎与产品的直接成本相同。

"价值链"系统还给巴克斯特带来极大好处。巴克斯特是面对医院的分销商业中的领头羊, 其市场占有率达几乎 28%。"价值链"系统的服务被巴克斯特人视为高市场占有率的首要贡献者。该系统还使巴克斯特为这种服务的取额外费用并成为医院药品供应的唯一来源。尽管巴克斯特的价格比使用传统订货和运输方法的竞争对手的要高, 但由于存货管理成本费用的节省, 医院的总体费用还是有显著的降低, 而这一切都是这个系统的功劳。

## 提供优质顾客服务

通路成员通过提供优质顾客服务也能建立并保持长久的竞争优势。优

质顾客服务的典型例子就是更快的运输, 保留顾客服务记录, 以现有存货满足 95% 以上的顾客订货, 拥有较多品种规格产品库存和现场设备维修等。

一个家用保健品公司, 通过为其经销商提供最优服务取得了巨大成功。尽管其竞争对手能以更低的价格向家用保健品零售商提供相同的产品, 但零售商却因之而不得下大量采购。此外在送货方面零售商经常要等待三周长的时间。因此, 零售商就不得不需要保持适量的库存以满足顾客的需要。但该公司的所作所为却正好相反, 其通路战略以当日送达为基础, 它形成了整个 32 个仓库在内的巨大库存系统。公司提供的价格包括了运输费, 而其竞争对手却将运输费单列出来。该公司还扩展其产品组合, 从轮椅到医院病床和康复设备的制造, 还包括诸如电动轮椅的垫子和电池等小物件商品的经销。

### 保持低分销成本

建立在低成本基础上分销战略使通路成员能赢得价格敏感型的市场部分, 将费用节约的好处让给消费者, 并通过挑战竞争对手的价格而获得满意的利润。通路成员可以通过自动化(如订货、仓储和记帐的自动化)、租用低租金设备(作为展厅、仓库和零售店)、将提供给顾客的服务减至最少(如通过自选购物、目录销售或对运输、设备安装和修理等吸收额外费用)等方法来降低其成本。邮购销售的电脑零售商 Gateyay 公司就是通过低成本分销赢得了竞争; Gateway 的年销售额从 1986 年的一百万美元左右增至 1970 年的 2.75 亿美元, 而 1994

年则高达 26 个亿美元。1992 年该公司挂牌上市, 从原始股的发行中获利 1.43 亿美元。专家声言, Gateway 的计算机并没有超越现有设备的技术水平其成功也不是由于其非凡水平的顾客支持。使 Gateway 公司脱颖而出的是其低成本分销系统, 该系统使 Gateway 公司能以比大多数竞争者低至少 10% 的价格来销售其产品。Gateway 不设展室, 在南达科他(这里有较低成本的劳动力和低租金)组装并分销电脑, 以预先付款为基础来销售(以降低信用成本和库存风险), 并只为其顾客提供极少技术支持。就这样, Gateway 的运营成本仅仅是其年总收入 5.4%, 而康柏却高达 13%。虽然这个战略不一定对所有的目标市场都奏效, 但 Gateway 的目标顾客都是老练的计算机用户, 他们只需很少的技术支持, 他们对价格极为关注——而不是服务。拥有进入专业市场的通道这种通道使公司能更好地满足其目标市场的特别需要, 比竞争者更有效率地进入市场。没有通向专业市场的通路, 企业就不得不想办法把它的产品和服务推向更大范围的市场。这会造成巨大的浪费。

### 通路战略的优势

这些竞争性优势可以适用于制造商、批发商和零售商;也适用于产品和服务的销售者;适用于短期或长期营销通路的用户;也适用于单一和双重通路分销商;也适用于国内和国际企业还适用于采用价格策略或服务策略的通路成员。尽管各种战略的优势我们是分开讨论的, 企业可以将这些战略混合使用。例如, 企业可采用技术策略来降低成

本(如更好的管理库存技术)或提供更为优质的顾客服务(通过维修服务)而且企业可以采用一些非传统通路销售作为传统通路销售的补充从而构成双重分销。

一般来说, 运用通路竞争优势的企业总是能将企业的通路策略与其整个市场营销策略相统一。例如, L'eggs 公司为其自助服务销售专门设计了一种创新式包装:用一种蛋形容容器来吸引消费者的注意, 并包括市场提供广告陈列。通路管理作为竞争优势的主要方面在于其长期性质。例如, 许多特许合同是 20 年才更新一次的。一般建立一个零售网络是非常耗时的, 而且产品如果不在市场上经历充分的展示是难以实现其销售的潜力的。许多批发商不愿意承接市场上有竞争品牌 and 产品的批发商。制造商因为这些限制而很难接近最得力的批发商。

除了长期性之外, 通路关系也是让竞争者难以效仿的, 尽管竞争者可以模仿其价格策略, 模仿其产品线, 或模仿企业的促销策略, 但是通路关系可就难以模仿了。例如, 最好的批发商可能早就承诺为竞争对手服务了, 或者发现最佳的零售地点已经为竞争对手所占据, 这样就难以办了。

### 分销战略与公司整体营销战略的关系

分销战略管理可以由作通路决策的营销人员全职来处理, 也可由专职通路经理来处理。一般其组织管理形式是, 由产品经理、价格负责人、广告负责人、销售经理、特许办主任、顾客服务主任、营销调研员和负责营销的副总裁来共同承担起分销通路管理的各项职责。例

如, 由公司的销售经理来负责培训、激励和评价批发商。

这种组织的优点是:分销管理由各专业部门完成, 无须其较营销人员, 而且责任按职能在管理者中清楚地划分, 不利之处在于:由于各司其职, 衔接性工作可能会出现一些问题。另一种组织形式是设置一名专业的通路经理职位。整个通路的计划、协调、控制及与通路有关的活动都由其来负责。

### 企业内通路经理的关系

职位	通路经理的关系
营销副总裁	向营销副总裁汇报并协调与营销管理人员的关系。
销售经理	保证在各通路间销售时机的合理分配 在分销培训和销售支持方面给予协助 在合作广告, 促销战役和贸易折扣方面对通路成员进行有效的宣传和教育
广告经理	在媒体预算、广告补贴和主题一致等方面进行协调
产品经理	在各方面之间协调与通路有关的活动, 保证产品流经最有效和最高效的通路。
营销调研主任	物流经理与其它通路成员一起协调物流活动活动。 对有关通路态度、冲态和消费者偏好方面的信息进行调研
财务经理	努力消除重复性工作以降供销成本 通过搜集必要的财务数据来对通路进行控制和评价, 并确定预算足以支持通路发展和维护
法律顾部	通过与法律部门的联系以确保通路限制, 独家分销, 定价, 双重分销和垂直一体化方面和合理性

一 z 列出了通路经理在企业内的关系。• 此项组织模式的优点是可以便用通路专家, 在营销人员中实现更好的协调, 以及建立标准化的通

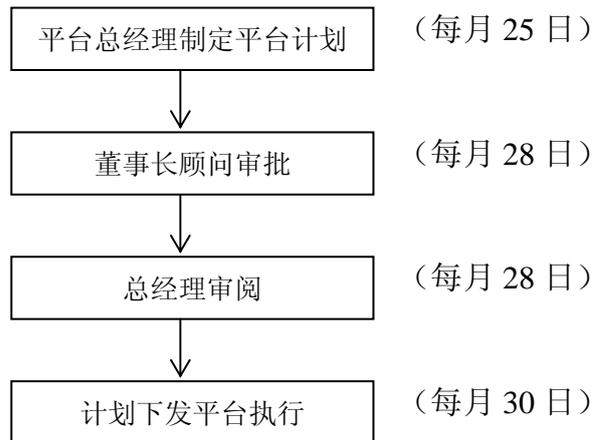
路策略。其不利之处在于人员成本增加，职能经理们之间的矛盾增加，以及合适的人选难觅。美国的一项有关通路组织的研究表明，14 财的大型制造商企业内部设有专门的通路经理。分销活动的管理者是最复杂的，包括营销经理，营销副总裁，销售经理和产品经理。特许经营者和批发商有可能比制造商拥有更多比例的通路经理，例如，特许经营者需大量人员来检查被特许者的经营情况，帮助他们管理业务，并对特许的修政确定标准。不论分销活动的组织采取哪种方式，重要一点是在营销策略中要对分销从长期和短期都给予考虑，企业还需要将分销管理与整体营销策略的关系协调好。

### 三、附件三

#### 部门工作计划

- 1、通路速设计划
- 2、销售计划
- 3、人员建设
- 4、费用计划

#### 一、 制订、审批计划程序



## 二、 制订计划要点

### 1、 平台工作计划可分为两部分：

(1) 招商计划、(2) 协销计划。

### 2、 招商工作计划

招商工作的基本性条件：

A、投入产出实际比率应达到 1：5，为保证这一目标的实现计划预计与目标回款额达到 1：7。

B、若投入产出小于 1：5，则费用超出部分从平台提成中扣减。

招商工作计划内容包括：

A、信息使用情况及使用效果

B、信息收集安排

C、回款分析预计

D、回款方式安排（会议）

E、预计回款目标

F、费用投入及投入产出比

G、资料计划

### 3、 协销工作计划

协销工作计划内容应包括

A、经销合同中对经销商的承诺支持总结

B、对协销经理进行评定、

C、制订出差人员计划（协销对象、协助开展活动日程安排、平台排出人员协销目标、协销费用预算）

4、每月计划目标与实际达到目标相差正负不超过 20%，若超过偏差 20% 部分则说明计划制订中存在问题，对本平台工作分析、总结不够且直接影响的资金及生产运作。

5、招商工作计划及协销工作计划，应遵循相关规范和制度来制订。

## 三、 招商计划表样

### 1、 本月已有经销商情况与计划发展经销商 SR 情况

项目 区划	区域应有经销商总量		本月已发展经销商					下月计划经销商				
	总量	总签约金额	总量	数量	签约金额	本月履约金额	累计履约金额	总量	数量	签约金额	下月履约金额	累计履约金额
省级												
大型城市												
地级												
省独立市												
县级												

### 2、上媒工作计划

省份	上媒时间	媒体名称	上媒方案	上媒规格	版面要求	次数	报价	实价	合计费用	合同签订时间	划款时间	反馈量		信息成本	
												前次	预计	前次	预计

### 3、本月信息使用及效果预计

序号	统计分析 信息类别	信息使用量		参会率		参会人数签约		签约率		签约份数		签约金额		人均签约金额		履约份数		履约金额		履约率	
		前期量	现在量	前次	预计	前次	预计	前次	预计	前次	预计	前次	预计	前次	预计	前次	预计	前次	预计	前次	预计
1																					
2																					
3																					
4																					
5	其他																				
6	合计																				

### 4、会议工作计划

会议时间	会议地点	参会区域	事项	完成时间	负责人
会议总指挥:			1、发邀请函		
会议人员:			2、申请差旅费		
督会总监:			3、购票		
			4、物资托运		

市场竞争动态: 本月竞争对手企业会议:   有           没有 会议地点: 同一宾馆           不同宾馆 会议区域: 同一区域           不同区域 竞争对手广告支持分析:  最新动销状况:	5、追会工作		
	6、领章、收据		
	7、会议效果总结		
	8、追款工作		
	9、到达时间		
	10、返程时间		

### 5、会议回款预计

会议内回款	参会人数	签约总份数	签约总人数	平均签约率	签约总额	履约人数	履经金额	前次履约率	预计履约率	履约总额	截止本月预计回款	本月总计回款

### 6、投入产出比分析

预 计 总 支 出												预计总收入	投入产出比
上媒费用	印刷费用	资料费用	邮寄费用	交通费用	托运费	场租费用	住宿费用	电话费用	招待费用	出差补助	合计		

### 7、相关资料物品领用计划

	物品名称	数量	金额	费用总计	领取日期	使用日期	使用情况	备注
日常信息处理								



(三)各分公司主管应协助和监督业务员做好"客户资料卡"的建立工作。

(四)总公司将不定期抽查，列入考核。

□ "业务员拜访日才良表"填写办法

(一)分公司经理及干部必须严格督促每一位业务员逐日填写"业务员拜访日报表"。

(二)各分公司须将全体员工的拜访日报表每周传真一次回总公司:

(三)营业部经理和总经理批阅后，转送有关部门处理相关事宜。

□ "主管拜访日报表"填写办法

(一) "主管拜访日报表"适用对象与状况:

- 1 • 营业部经理陪同分公司人员拜访客户。
- 2 • 分公司经理、干部陪同业务员拜访客户。
- 3 • 分公司经理、干部单独拜访客户。

(二)营业部经理、分公司经理、干部陪同业务员拜访-时，须于"主管拜访日报表"注明业务员姓名。同时业务员亦须于"业务员拜访日报表"注明何人陪同拜访

(三)营业部经理须于结束出差返回总公司后，将"主管拜访日报表"呈总经理批阅。

(四)各分公司的"主管拜访日报表"每周传真一次回总公司。其时间同"业务员拜访日报表"。

(五)营业部经理和总经理批阅后，转送有关部门处理相关事宜。

销售目标

- (一)每月第 1-5 天应达成当月销售目标的 25%。
- (二)每月第 6-10 天应达成当月销售目标的 20%。
- (三)每月第 11-15 天应达成当月销售目标的 15%。
- (四)每月第 16-20 天应达成当月销售目标的 15%。
- (五)每月第 21-25 天应达成当月销售目标的 15%。
- (六)每月第 26-30 天应达成当月销售目标的 10%。

售价的核决权限表

职称	业务员	主任	副经理	总经理
核决权限	95% (含) 以上	90% (含) 以上	85% (含) 以上	85% (含) 以下

- (一)若销售价格低于公司规定的售价,业务员须事先填写"价格核定表"一式三联经分公司副经理核签后,第一联送会计存,第二联送分公司副经理存,第三联业务员存。
- (二)若因故无法事先呈报"价格核定表",可在交易前以电话向分公司经理报告,事后补办手续。

货款回收办法

- (一)各分公司出货给建材行的货款须于出货次月 1 日起至扔日止全部收回。
- (二)票期规定:出货次月 1 日起算三个月。
- (三)凡票期开立出货次月 1 日起算七日内者扣货款 5%。
- (四)各分公司须于每月 25 日将该分公司全部货款缴回总公司。

越区销售管制办法

(一)营业人员须查明使用地点, 若使用地点非本分公司的辖区, 应婉转建议客户向使用地点所在分公司采购。

(二)万一无法避免越区时, 作业方式如下:

1 • 出货的分公司应先填写"越区销售管制表", 将使用地点、工程名称、品名、数量、单价、交期、使用者等资料填写完整, 传真给使用地点所属分公司经理签名同意后, 再由使用地点所属分公司传真一份回总公司作为交货凭证;另传真一份给出货的分公司存档。

2 • "代销佣金"分配:使用地点所属分公司占 1/3, 出货的分公司占 2/3。

3 • 由出货的分公司负责收款及全部风险。若发生呆滞时则使出货地点所属分公司无"代销佣金"。

(三)若未按上列规定而擅自越区销售被查获时, 其业绩与"代销佣金"均划归使用地点所属分公司;且风险由出货的分公司负担。

□ 营业主管陪同业务员拜访客户办法

为提高营业部绩效, 特订定主任陪同业务员拜访客户办法。

(一)自即日起, 主任每月须陪同各业务员拜访客户加天。

(二)主任陪同业务员拜访客户的目的共有下列 10 项:

1 • 示范推销技术。

2 • 收逾期催收款。

3 • 业务员开拓新客户, 已做好前半段铺路工作, 主任前往促成交易。

4 • 协助业务员解决业务上的困难点。

5 • 处理客户抱怨。

- 6 • 与客户培养感情。
- 7 • 探询客户对本公司印象。
- 8 • 探询客户对本公司业务员印象。
- 9 • 收集:被客户质问的题目, 增列入"标准推销术"。
- 10 • 协助业务员销售新产品。

营业主管辅导业务员成绩追踪表

(一)单独拜访大客户, 推销本公司产品。

客户	推销的产品及数量

(二)单独拜访客户, 收逾期催收款。

客户	明细

(三)单独拜访大客户, 与客户培养感情(兼卖货)。

客户	地址

(四)单独拜访客户, 向客户打听业务员最近何时来、几点来, 以知是否太早回家, 太晚出门。

(五)单独替业务员开拓新乡镇经销商。

客户	地址

(六)陪同业务员拜访辖区客户(三个月一次)。

(七)业务员拟开拓新客户成为本公司乡镇经销商，营业干部前往鉴定。

(八)协助业务员推销新产品。

(九)协助业务员招揽促销活动。

(十)收集被乡镇经销商质问的题目，增列入"标准推销术"。

(十一)与业务员开会指导下列事项:

- 1 • 本月迄今甲类产品销售种类太少?
- 2 • 本月迄今忽略哪儿神产品?
- 3 • 本月迄今业绩太差。
- 4 • 本月迄今各产品订货件数太少，可见无大量货。
- 5 • 以 A • B • C • 分析与业务员谈客户数量不足，A 级客户太少?
- 6 • 单独拜访大客户推销公司产品后向业务员质问?
- 7 • 单独拜访，收逾期催收款后向业务员询问?
- 8 • 扮演各种不佳角色。

(十二)其他 \_\_\_\_\_。

营销营业所查核办法

(一)业绩进度。并由营业所主管报告本月业绩展望。

(二)巡回路线表。

(三)业务员拜访日报表。

(四)客户资料卡。

(五)库存管理。

(六)由营业所主管报告竞争厂牌动态。

(七)档案管理。

(八)会议记录。

(九)总公司最近制定的政策执行结果。

(十)传达总公司的重要新政策。

(十一)查看该营业所全体人员的情绪、士气、工作效率。

(十二)由营业所全体人员提出一切问题点。行销部门主管能当场解答就解答，否则就带回总公司研究。

□ 地区总经销辅导办法

(一)公司建立各地区总经销的人级客户资料。公司营业和企划主管定期拜访 A 级客户，了解并掌握其动向。

(二)公司订定地区总经销管理办法。

(三)公司代招考、训练地区总经销的业务员。

(四)公司定期训练各地区总经销(经营者)。

(五)公司与各地区总经销区共同举办"该地区客户联谊会"。

(六)公司编印各地区总经销对其客户的"标准推销术"。

(七)针对达成率太差地区总经销，做"专案研究"，找出病因，对

症下药。

(八)公司协助各地区总经销研拟针对其客户的促销办法。

(九)公司辅导地区总经销人事制度, 订定合理工资办法, 降低流动率。

(十)公司成立专线:接受各地区总经销及其重要客户的咨询, 解答各类经营问题。(例如:会计、所得税申报。)

(十一)公司各级主管定期视察各地区总经销。

□ 店面接待客人的方法

(一)对待客人, 不可因客人的身份、服装等而有不同态度;应以和蔼、机敏的态度来对待。

(二)当客人进店时, 应立刻与其打招呼。打招呼可用点头示意, 亦可用简单的"您好"欢迎光临"等寒暄用语。

(三)要尽可能记住客人的特征、个性, 尤其是耐性不佳、不易应付的客人特别要用心对待, 设法与之谈成交易。

(四)即使客人进店时默不作声, 亦应积极趋前问候"需要些什么?" "要不要拿什么给您看?" "等等。

(五)在拿商品给客人时, 须留心处理步骤, 如步骤有误, 应立即说"非常抱歉"等。但是, 如果因为工作关系使某些客人被怠慢, 应向其打声招呼:"很抱歉, 请您稍候", 事后还要再次表示歉意。

(六)服务台处的服务负责人员应该尽量多几人, 不要使人觉得店面空无一人。

(七)对于有特别交易往来的客人应注意不可怠慢, 但是也不可以特别礼遇动作, 让其他客人觉得差别待遇。

(八)对于客人的姓名、住址、长相应尽快熟记, 至少长相应尽早记住。如果客人已多次来店而店员仍不认识, 将会令客人感到失望。只来店二三次却能以 10 年交易的态度对待对方, 是经营成功的秘诀。

(九)在接待客人的途中有必须起身接电话或办理其他重要事, 须以眼神向客人示意, 并示歉意。

(十)如果客人询问起制造厂商或其他代理店的位置, 或邮局、银行所在等等其他无直接交易关系的问题, 店员不可表示不悦, 应亲切告知, 但如果自己也不甚清楚, 也不可敷衍了事, 应请教其他人员。遇到自己能力范围外, 无法帮忙的事也应慎重地拒绝。

(十一)如客人无特别事由, 不可任其进入柜台内部。为防患各种意外, 必须留心这一点。

(十二)在店面中, 不可有部分店员聚集亲昵闲聊, 亦不可对部分的二、三人有特别待遇等举动。对客人, 要留心对待, 不可使对方觉得难堪, 例如, 不可大声喊叫:"付款请到那边去"等等。在事务繁忙时如遇有精明之客, 应有要领地中止彼此的对话。

(十三)当客人离店时, 应向他打招呼, 尤其当他通过身边时, 应向他说"再见"、"非常谢谢"、"让您久候了"等等。即使不是自己接待的客人, 当客人靠近时, 在旁的服务人员也应以上列方式接待。

(十四)在卖场上要使用公司规定暗语(表示商品价格、等级的特别用

语), 目的是为了顾全客人的讳忌及保守店内的秘密。

□ 旅店注意要点

(一)在店面中, 店员同事彼此之间须切记不可闲聊、谈笑或交头接耳。尤其切记不可谈论私事或批评顾客等等。

(二)即使有重要事务待办, 亦不可全部离岗。用餐、上洗手间及办外务应尽量利用店里较不忙时, 彼此轮流。要离开自己的岗位时, 应向其他人员交待清楚后再离去。

(三)在工作上, 有时候有的人会很忙, 有的人却很闲, 这时, 闲着的人应尽量设法去帮助忙不过来的人。

(四)对于客人的店名、所在、所购买的商品种类及对方是店主或店员(是什么地位的店员)等应特别留心注意, 在将物品交给对方时, 应适时推荐合于该店的商品。

(五)不太忙的人员或注意到卖场、店面有不清洁者, 应随手将之打扫干净, 不要让纸屑、灰尘到处堆积。

(六)要随时留意桌上保持清洁, 室内清洁及电灯的开关等等事项, 不可让室内有尘埃, 地板脏污, 另外器具及备品也必须随时留心整理。

(七)在客人有紧急事件, 同时也不妨碍店里的业务的情况下, 可将电话借给客人使用, 这时仍不要忘记以亲切的态度来接待。

(八)如客人委托保管携带物品, 除了危险物品及价格昂贵的贵重物品之外, 应乐意地接受。另外, 客人委托留言时, 可将其内容写在

留言板上或写在便条纸上, 届时传达给该当事者。如对方没来或本人没来取回寄放的东西, 公司应该打电话通知、提醒对方或等他下次来店时交还该物品。

(九)客方停放在店前的自行车、轿车上如放有物品, 服务人员应在人多时帮忙留心看守, 或督促客人留心, 以免遭窃、遗失或拿错。

□ 出示商品的处理方法

(一)店头贩卖时, 出示商品动作须迅速、正确, 这是促进销售最重要的地方, 务必谨记。

(二)对于商品的陈列位置, 有无库存, 应尽快设法牢记。为使自已牢记, 应尽量利用空闲时间巡视货架, 经常记得补充物品及整理货物架。

(三)商品陈列负责部门每天早上至少要巡视一次店内所有的陈列架。

(四)如收到顾客的提货单时, 应迅速辨认物品是否为库存品, 如为库存品应即自货架上取下, 交给客人。如果发现取货人与往日不同, 应与对方客户单位照会一下, 并通知主管。

(五)如果客人为代理商, 应请其出示对方的签帐卡后再将物品交给他。如发现有任何可疑之处, 立即找主管商量处理。

(六)如果对方所要的物品目前没有库存, 商品负责单位应直接告知客人此事, 请对方到订货受理负责人的地方去填写订货单, 或者请进货厂商立即送货过来等等, 这时应该跟客人说明: % 目前此物品已无

库存, 我们立即请厂商送来, 届时我们会为您送去", "如果您不急, 我们光帮您叫货过来, 改天取货"或"进货的厂商是 xx, 因为送货需要花些时间, 在 x 日 x 时之前, 物品将可送到"等等, 让客人心里有个底。

(七)如果客人急着要该物品, 可建议他:"如果你急着要的话, 可否请您直接到进货厂商去取货"。如果客人同意, 请他前往取货。

(八)签帐卡与银行存折具有相同意义, 处理时应慎重。如发现客人有可疑之处, 应立刻向主管报告, 采取适当的对策。

(九)平日对于报纸及商业界新闻的商品广告要仔细研究, 或者平常要留心现有产品, 尽可能记住商品的制造处及价格, 这样如果遇到不明确的订货, 才能迅速、确实地予以更正。

(十)如果取货的种类及数量很少, 可以集中二三个客人的提货单一起取货, 或者当商品为同一制造商的同一物品时, 也可集中二三张提货单一起取货, 这样将有助于提高取货的效率。

(十一)从陈列架上取出的物品一定要逐一插大客人的提货单, 然后立即交给单据负责人员。

(十二)对于签帐的顾客, 除了平日信用良好的客人之外, 凡付款、购物情况有可疑之处者, 应向主任报告, 以斟酌交货内容或数量。如果主管亦认同读客人在信用上不保险, 必须再与总务部协议, 以决定交易的对策及处理态度。

□ 商品的陈列办法

(一)代理店必须确实掌握销路好的商品, 并尽量备齐多种品种, 以迅速回应顾客的要求与满足其需要。

(二)取货人员的取货效率完全决定在商品陈列的好坏, 即陈列的位置、分类及整理是否做得彻底、周全。

(三)出货量最多的物品应该陈列在比较容易拿得到的地方, 量少者依序远放。另外, 取货最多的种类应尽量集中在同一处。

(四)同类商品固定陈列在架上的固定部分, 这样不但能够提高取货的效率, 如有新开业者或零售店问及畅销商品的种类时, 可以让他们参观该货架, 即可一目了然。

(五)空闲时应经常巡视陈列架, 随手整理, 这样可方便后来的取货。例如, 商品颠倒摆放者, 都应随手加以整理。

(六)服装仪容要经常保持清洁, 以免弄脏物品, 手脏时要随时以肥皂清洗(每天至少清洗二三回)。

(七)取放商品时须谨慎, 留心不要使其掉落地面, 沾到水或放在火炉旁边, 放在不干净的地面上。另外, 还要避免放在阳光直射的地方。

#### □ 单据处理办法

(一)在填写交货单时, 须先将物品依照客户别区分, 一一对照商品与订货单是否符合?住址、品名、价格、数量等等是否无误?切记不要漏填, 如有漏填, 只要对照传票内容与现物的数量, 立刻可以察觉。另外, 顾客的签帐卡上一定要记住填入单据号码。

(二)单据乃一切计算的根据, 所以要谨慎保管。

(三)客户住址原则上须依照签帐卡及单据上的资料填写, 如果遇有住址不明确、未登记或同音错别字、而且对客人容貌不熟者, 应问明商品负责人或主任、或客人本身后再写, 以求谨慎无误。

(四)单据上的文字应尽量以楷书或行书填写, 字体除了要力求端正之外, 对于容易搞错的数字应特别注意(例如:7 与 9、6 与 4、3 与 5、2 等等), 另外, 位数也要留心不可弄错。

(五)在将单据递交给客人时, 应迅速对照物品与单据记载内容, 同时不要忘了跟客人说:"xx 先生(小姐), 让您久候了"、"非常谢谢"等等寒暄话。

(六)将单据交给客人时, 须立刻(几乎是同步)请客人在填单据号码。如果对方是代理人, 则请其签上"xx 代理 x, "。最后再将这些填大内容与传票做一最后的对照。

(七)单据负责与取货负责应由固定人员专任, 负责联络事宜。这样对客户的交货不但能公平、正确, 还能提高各人的效率。当然, 单据方面的工作份量不一, 工作量较少的人理当有意义帮忙。

(八)卖场中的商品, 如已做好交货单据, 除有特殊公务之外, 没有主任及科长的认可, 不得携带到店外或其他部门。

#### 商品补充办法

(一)陈列架上陈列的商品应该经常补充, 补充时应注意不可有遗漏, 这些都是店头贩卖的重要工作。

(二)负责补充商品的人员, 每天应该找合适的时间, 查巡陈列货架上的数量, 并与库存目录表、货品补充卡做一对照, 查清订货种类及数量后做成单据, 交给订货受理部门。以上例行工作应随时进行, 以确保货量的齐全、充足, 即使是店务繁忙之际, 也一定要利用傍晚的时段做好上述工作。但, 如果定货数量超出目录规定数量时, 必须取得主任的认可始得进大一了解。

(三)负责人员对于库存目录上的商品的更新、订正与废除都应  
与主管协议, 并随时注意订正各项商品的库存量。

(四)对于以往即无库存但销路很好的商品、应迅速向主任报告 @  
设法进货经销。

(五)负责补充商品的人员应经常阅览库存目录表, 将内容牢记。  
为了帮助记忆, 可在工作不忙的时候, 将陈列货架上的商品与库存日  
录表做一对照, 排列使其顺序一致。

(六)顾客在订购无法退货的补充商品时, 店员应向顾客说明这  
个规定, 让顾客做完考虑后再决定是否定货。

(七)订货申请的手续一定要让主管经手, 或取得其认可后再进  
行。负责人员绝不可以独断专行。

(八)经销商品除非有特别指示, 否则应依照下列标准来补充。

(A 级)特别畅销者

(B 级)销路尚佳者

(C 级)不甚畅销者, 但是必须停止经销或有必要退货的种类, 以



### 开发对象判定方法

公 司 名 称	
住 址	
注 意 事 项	
1 成 长 率	A B C D E
2 信 用 率	A B C
3 总 利 润 率	A B C
4 综 合 判 定	点
5 顺 序 评 核	位

判定者

### 客户信用度掌握表

公司名称

评价要素	评价基准	评分基准	特别事项
经营者的事业心	①积极的	10	
	②普通	5	
	③消极的	2	
经营者的策划能力	①策划能力极佳	10	
	②普通	5	
	③疑问	2	
经营者的事业专职程度	①高等	10	
	②普通	5	
	③低等	2	
经营者的健康状况	①极好	10	
	②普通	5	
	③病弱	2	
接班人	①优秀	10	
	②普通	5	

		③ 疑问	2	
干部		① 优秀	10	
		② 普通	5	
		③ 疑问	2	
幕僚人员		① 优秀	10	
		② 普通	5	
		③ 疑问	2	
从业人员		① 热情	10	
		② 普通	5	
		③ 不满者居多	2	
办公室内的气氛		① 愉快	10	
		② 普通	5	
		③ 沉闷	2	
仓库内部的库存管理		① 良好	10	
		② 普通	5	
		③ 恶劣	2	
分数		感 想		
	分			

### 客户使用卡

										年 月 日作成	
公 司 名 称									负 责 人		
										年 月 生	

司 概 要	住址					电 话			
	行业			资本额		万 元	结算月	年 回 月	
	设立								
	年商 月		万元	往来 银行	银行 分行				

内 容 构 成	资产状况 (客户)				付款条件			交易注意事项	
	借	公司所有	老板所有	截止 日	每月	日	节假日	日	
				付款 日	每月	日			
				现金	%汇入	收款	洽谈日期	日	
	土地 面积				期票	%汇入	收款	帐单、送货 日期	日
					票据 支付 期限		日	评估步骤	有 ( % ) 无
	建筑 物面 积				开票 日期	支付日 其他 ( )		传票、送货 单、帐单	有, 无
					付款 银行			备注	
	构造								

本公司与竞争公司的交货比较	主要商品项目		IS		IS		IS		IS
	其他								
	合计								

行业		系列		组合			上层团体			
主要营业项目		%	主要销售地点	公司	项目	%	有, 无	公司	项目	%

负责销售人员	自	年	月至	年	月	前	姓名
	自	年	月至	年	月	现	姓名
	自	年	月至	年	月		

### 一周行动计划表

月度 第		周行动计划表														负责人员_____									
项目 内容	情报				推进				促进				决定				援助				营业				下周行动计划的预备
	同业消息	销售动向	地区消息	成功案例	销售调查	制定销售计划	调查库存量	新产品介绍	QC促进	成立商圈	促销活动	DM提供	干部同行	企划提出	提供样品	资料提供	陈列	广告援助	抱怨处理	同行访问	接受订单	回收	指导	出货	
顾客名称																									

### 重要客户对策一览表

公司 名称	销售 顺位	问 题 点	对 策
扩在重要客户人数的基本方针			

### 固定客户交易对策表

公司名称	移动方向	问题点	对策

### 客户转型表

公司名称	移动的大小	问题点	对策

### 问题客户检核表

公司名称	销售负责范围及所在位置	移动方向	问题点	对策


### 区域性密切配合表

月	1	2	3	4	5	6
日						
区域						
活动						
情报						
管理						
其他						
月	1	2	3	4	5	6
日						
区域						
活动						
情报						
管理						
其他						

### 销售目标估算表

步骤	项目	金额数值
1	直接人事费用	
2	未来预计增加的估算额	
3	直接人工总费用	
4	间接人事费用	
5	人事费用总额	

6	劳动目标分配率	
7	实际总利润额	
8	目标销售额	

### 竞争同业动向一览表

竞争同业名称	主要商品	新商品	重点顾客名	新开发动向	投入营业比例	促销	其他

### 销售计划表

客户名称	目实差	商品别目标	活动计划	促销计划	制造通路	其他	检讨
	目标 实绩 差异						
	目标						

	实绩 差异						
	目标 实绩 差异						
	目标 实绩 差异						
	目标 实绩 差异						
	目标 实绩 差异						
	目标 实绩 差异						
	目标 实绩 差异						
	目标 实绩 差异						

### 营业方针设定表

	现状	问题检查	对应政策
主要商品			

新商品			
目标			
新客户			
营业能力			
促销活动			
其他			

### 综合判定、裁决表

公司名称\_\_\_\_\_

裁决： 年 月 日

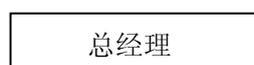
项目	评核概要	评核人员
----	------	------

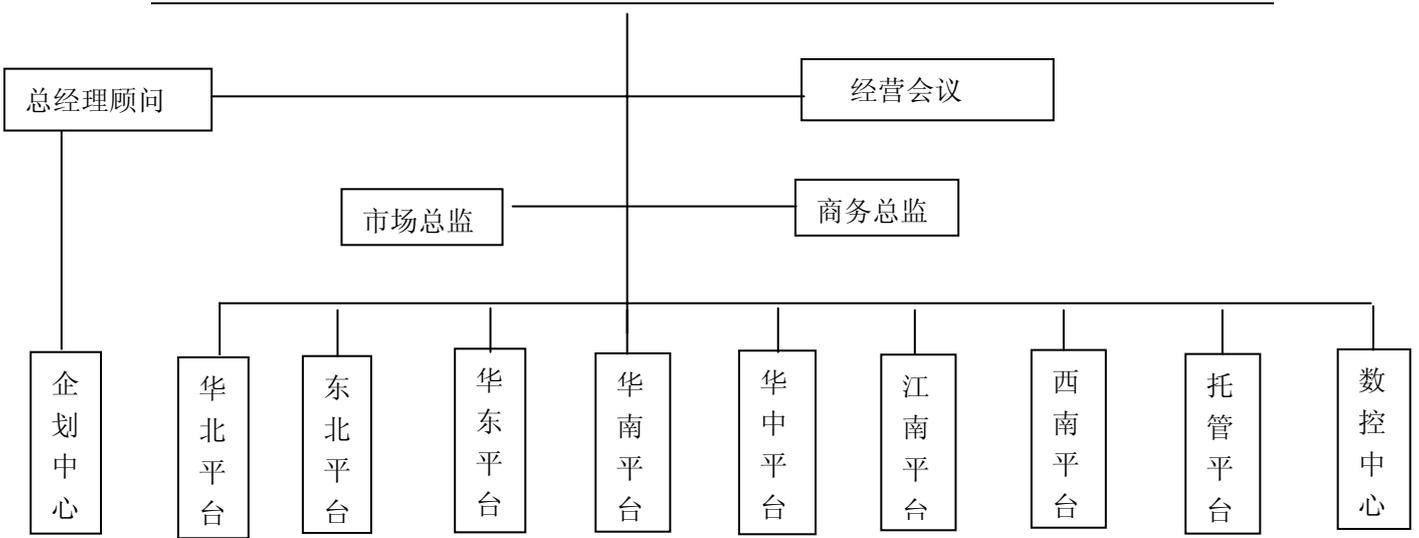
面谈调查	除了对接班人的管理较为松散外, 其他并无特别问题	营业科 金 宁
法律确认	无特别问题	管理部 李 兵
照会银行	1、销售达成率 107% (和前年相比) 2、利润提高率 12% 无特别问题	经理 石辉辉
部门评核	无特别问题	管理部 赵悦菜
财务内容	无特别问题	经理 邢板
综合判定	大致无问题, 但坚持票据限为 45 天	经理 申似海
提供款的 限额度	100 万元	营业部 张建仕
裁决	一年内请密切注意	赵苟士

附件五

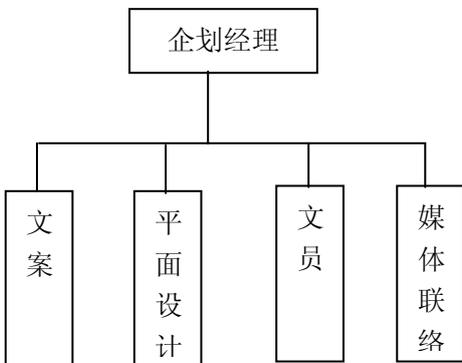
部门结构

### 现行营销管理部组织机构图

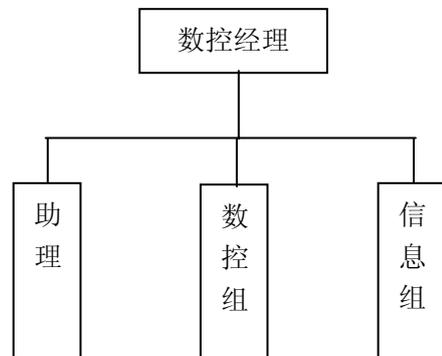




企划中心结构图



数控中心结构图



工作计划实施控制  
要素

- 1、关键数据点控制
    - A、时间关键点
    - B、费用额控制
    - C、效果数据
  - 2、人员行为控制
    - A、专业能力培训关键
    - B、人员行为控制
- (二) 范例

## 考核制度规范

考核宗旨：提高公司整体效率，加强工作责任意识，及“获得靠贡献”文化理念的落实。

- 考核原则：
- 1、客观、公正原则
  - 2、全员考核原则
  - 3、奖勤罚懒、奖优罚劣原则

考核对象：总经理以外的全体人员

- 考核方法：
- 1、建立三级考核网络，总经办对各部门进行考核，各部门对管内部门进行考核，管内部门对岗位进行考核。
  - 2、一级考核对各副总、总监、财务部长，二级考核对平台经理、办公室主任等，三级考核对岗位员工。
  - 3、岗位责任考核采用百分制，与各级岗位工资、奖金挂钩。

- 考核程序：
- 1、各部门于每月 5 日将上月指标完成情况报总经办
  - 2、总经办于每月 8 日将各单位考核指标完成情况核对、汇总、提出考核意见，提交总经理办公会议批准。
  - 3、每月 10 日前将审批结果及奖惩决定用书面通知的形式

办公室或财务部执行。

考核要求：1、各单位应有专人监管本单位岗位责任的考核工作，如实填报考核报表，按时报送总经办。

2、对考核工作弄虚作假、敷衍了事，或未进行考核及未按质按时报送考核报表的单位，总经办有权处罚该单位负责人 3 分。

考核细则：1、考核内容分为指标、管理、综合。

2、部门考评由总经办进行，部分指标由员工考评。

3、各岗位评分细则不同，在各岗位考核表中体现

### 市场总监考评表

姓名：		任 职 时 间：			
前次考核时间：					
	考核内容	考核标准	标准分	记分办法	项目得分
指标类	督会次数		10		
	督会回款		10		
	培训次数		5		
	协销销售额		10		
	计划完成率		15		

	投入产出比		10		
管理类	规范执行		5		
	规范制订		5		
	培训效果		10		
	招商指导		5		
	市场指导		5		
综合类	平台经理评价:		5		
	协销、助理评价:		5		
总分			100		
奖惩措施	奖励:				
	惩罚:				
总经理意见:					
考评意见:					

- 注: 1、总分在 90 分以上, 奖金按全额发放。  
 2、总分在 70-90 之间, 奖金按全额\*所得分/100 计算。  
 3、总分低于 70 分, 奖金不予发放。  
 4、连续两月得分低于 70 分, 撤消其职务。

### 商务总监考评表

姓名:		任 职 时 间:			
前次考核时间:					
	考核内容	考核标准	标准分	记分办法	项目得分
指标类	本月费用支出		15		

	计划实际误差		10		
	投入产出比		15		
	员工出勤率		10		
管理类	规范执行		5		
	规范制订		5		
	培训效果		10		
	员工违纪情况		5		
	助理考核情况		10		
综合类	平台经理评价:		8		
	协销、助理评价:		7		
总分			100		
奖惩措施	奖励:				
	惩罚:				
总经理意见:					
考评意见:					

- 注: 1、总分在 90 分以上, 奖金按全额发放。  
 2、总分在 70-90 之间, 奖金按全额\*所得分/100 计算。  
 3、总分低于 70 分, 奖金不予发放。  
 4、连续两月得分低于 70 分, 撤消其职务。

### 平台总经理考评表

姓名:		任 职 时 间:	
前次考核时间:			
	考核内容	考核标准	标准分
			记分办法
			项目得分

指标类	招商任务完成率		15		
	协销任务完成率		15		
	投入产出率		15		
管理类	规范执行		5		
	员工计划执行情况		10		
	培训效果		10		
	员工违纪情况		5		
	经销商评价		10		
综合类	上级领导评价:		8		
	协销、助理评价:		7		
总分			100		
奖惩措施	奖励:				
	惩罚:				
总经理意见:					
考评意见:					

- 注: 1、总分在 90 分以上, 奖金按全额发放。  
 2、总分在 70-90 之间, 奖金按全额\*所得分/100 计算。  
 3、总分低于 70 分, 奖金不予发放。  
 4、连续两月得分低于 70 分, 撤消其职务。

### 协销经理考评表

姓名:		任 职 时 间:	
前次考核时间:			

	考核内容	考核标准	标准分	记分办法	项目得分
指标类	招商任务完成率		15		
	协销任务完成率		15		
	投入产出率		15		
管理类			5		
			10		
			10		
			5		
	经销商评价		10		
综合类	上级领导评价:		8		
	助理评价:		7		
总分			100		
奖惩措施	奖励:				
	惩罚:				
总经理意见:					
考评意见:					

- 注: 1、总分在 90 分以上, 奖金按全额发放。  
 2、总分在 70-90 之间, 奖金按全额\*所得分/100 计算。  
 3、总分低于 70 分, 奖金不予发放。  
 4、连续两月得分低于 70 分, 撤消其职务。

### 业务助理考评表

姓名:		任职时间:	
-----	--	-------	--

前次考核时间:					
	考核内容	考核标准	标准分	记分办法	项目得分
指标类	招商任务完成率		15		
	协销任务完成率		15		
	投入产出率		15		
管理类			5		
			10		
			10		
			5		
	经销商评价		10		
综合类	上级领导评价:		8		
	协销评价:		7		
总分			100		
奖惩措施	奖励:				
	惩罚:				
总经理意见:					
考评意见:					

- 注: 1、总分在 90 分以上, 奖金按全额发放。  
 2、总分在 70-90 之间, 奖金按全额\*所得分/100 计算。  
 3、总分低于 70 分, 奖金不予发放。  
 4、连续两月得分低于 70 分, 撤消其职务。

## 数控中心经理考评表

姓名:		任 职 时 间:			
前次考 核时间:					
	考核内容	考核标准	标准 分	记分办法	项 目 得分
指标类			15		
			15		
	投入产出率		15		
管理类	规范执行		5		
	员工计划执 行情况		10		
	培训效果		10		
	员工违纪情 况		5		
	经销商评价		10		
综合类	上级领导评 价:		8		
	评价:		7		
总分			100		
奖 惩 措 施	奖励:				
	惩罚:				
总经理意见:					
考评意见:					

- 注: 1、总分在 90 分以上, 奖金按全额发放。  
 2、总分在 70-90 之间, 奖金按全额\*所得分/100 计算。  
 3、总分低于 70 分, 奖金不予发放。  
 4、连续两月得分低于 70 分, 撤消其职务。

## 工作效果总结

### 1、指标类:

- A、 销售额, 与计划目标的比较
- B、 费用 (实际) 与计划费用支出的比较
- C、 利润率 (实际) 与比较目标利润率的比较

### 2、管理类

- A、 知识性
- B、 行为性
- C、 控制性

### 3、分析: 以数据来点明工作执行的优劣, 找出关键性的影响。