

魏庆新作

营销总经理如何开展工作

(图文并茂)

《营销总经理实战工作模型》(三套)

- 1、营销总经理的业绩数据分析模型
- 2、营销总经理贴近市场/下情上达工作模型
- 3、营销总经理“总部组织&战略管理”工作模型

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书(含2年全套学籍档案)

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3个月(允许工作经验丰富学员提前毕业) 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

4、



5、



职业经理 MBA 整套实战教程

6、

7、MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 (企业账户)	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行 (卡号)	招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛 招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

营销总经理的业绩数据分析模型

营销总经理的工作模型

前言

营销总经理这个职位压力大而且没有安全感——天气变化、竞品动态、本品产品质量、公司的战略方向、费用投入、经销商的突然变化、行业动荡、上游采购成本等等诸多因素影响业绩。营销行业没有常胜将军，但是这个行业以成败论英雄。

营销总经理这个职位事情多而且杂乱琐碎：营销总经理要遥控管理庞大的营销团队，服务于全国几千万家经销商和终端。工作千头万绪，哪怕每天干 25 个小时，工作还是俄罗斯方块一样堆积。

压力和杂务干扰之下，就容易迷失，做营销总经理需要热情、能力、经验、更需要固化的可复制的工作模型，帮助自己脱身庶务，联系市场实际，提升管理绩效。

营销总经理工作模型一：数据分析模型

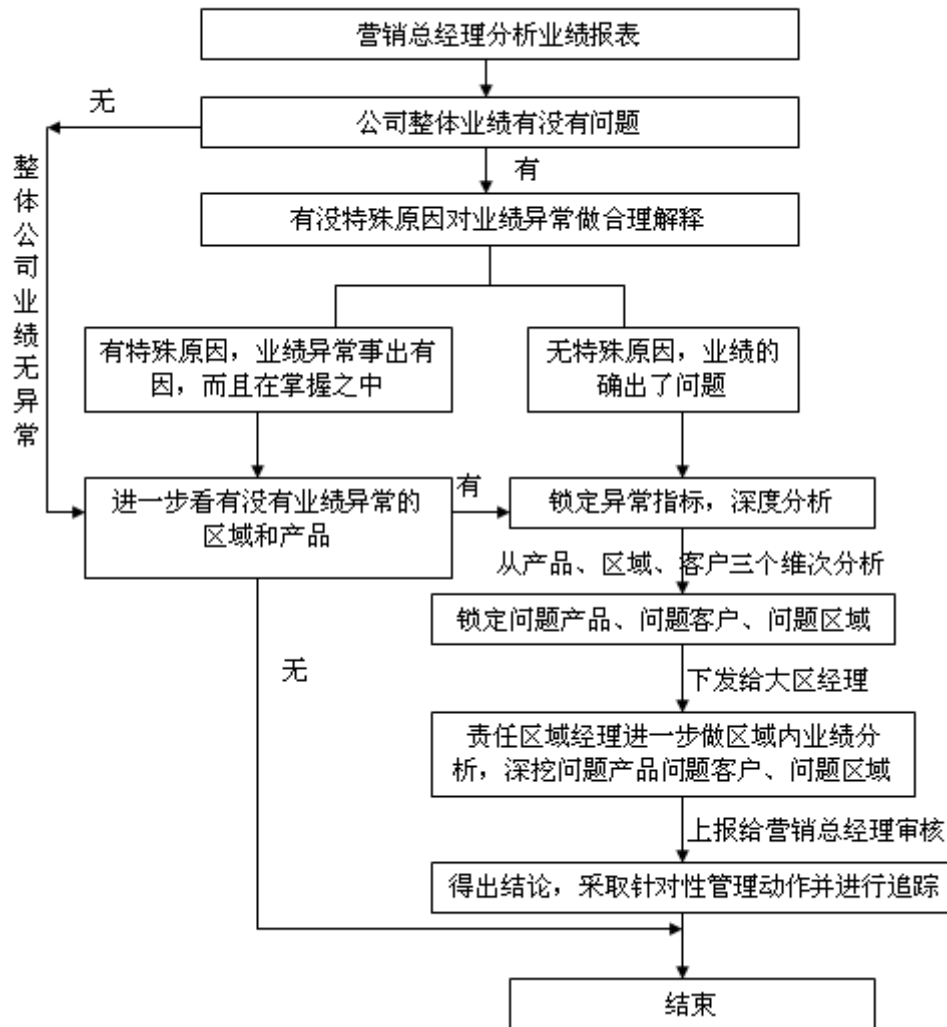
一、营销总经理数据分析流程概述

数据分析好像“业绩体检报告”，告诉营销总经理哪里有问题。营销总经理要每天按照固定的数据分析模型对当日发货量、累计业绩进度、发货客户数、发货品项数、产品结构、区域结构等关键指标进行全方位多维度的实时监控。随时关注整体业绩达成的数量和质量。

如果公司整体业绩分析没问题就下延看区域业绩有没有问题，没问题就结束分析。如果公司整体业绩有问题；就要思考有没有特殊原因——比如：天气下雨造成三天发货量下滑，天晴后业绩会恢复。公司上半月集中力量乡镇市场压货，所以低价产品业绩上升高价产品业绩下滑是计划内正常现象。如果没有特殊原因，确实属于业绩异常，就要立刻从这个指标着手深度分析：通常是从产品、区域、客户三条主线来研究。发现问题产品（哪个产品需要重点管理）、发现问题区域（哪个区域需要重点巡查）、发现问题客户（哪个重点零售 ka 系统重点经销商的业绩不正常）。除非问题非常严重，一般营销总经理的数据分析下延到直接下级（大区或者省区层面）即可，然后要求问题区域的大区经理做出解释，拿出整改方案。大区省区经理再做区域内数据分析，寻找问题产品、问题片区和问题经销商。

数据分析得出结论就找到了管理重点，接下来营销总经理要采取针对性有的放矢的管理动作——比如立刻去巡检重点问题区域、要求问题区域限期改善、更改当月的促销投入或者产品价格、设立新的工作任务（比如乡镇铺货）等等，整个分析流程图示如下：

[营销总经理业绩分析整体思路流程示意图]



二、营销总经理数据分析的关键指标

具体分析报表各企业各行业有所不同，但关键指标和分析方法大同小异。

指标一：监控当日整体业绩，闻风而动

说明：营销总经理要从每月第一天开始到最后一天结束每天进行当天数据分析业绩管理，其一可以避免大家月初松懈，月底业绩好就踩刹车——销售团队月初松懈月底刹车是通病，带来的销量损失后面是补不上的，失去的销量永远不会再来，同时会伤害市场，给竞品制造机会。其二可以避免即时市场隐患：比如上半月业绩进度很好，下半月竞品攻击，本品业绩放缓，但是报表反映累计进度还不错（实际上市场已经出了问题）。

方法：

1、每天关注看昨日发货回款业绩是否达到当日业绩目标——用当月未完成任务目标除以当月的剩余天数，就是公司当天应该达成的发货回款目标。前期业绩达成进度越差，后面每天要求完成的日发货回款量就越高。

2、分析每日业绩达成，无正常理由连续 2 天发货业绩不理想，就要立刻深挖原因（可能是下去走市场，或者进一步的数字分析，或者大区经理会议讨论业绩滞涨的原因等等）进行实时管理。避免贻误管理时机

例表一：当日销售日报

销售日报表—当日

日期：7 月 15 日

	区域 A	区域 B	区域 C	合计
品项 1	5	400	350	
品项 2	10	250	700	
品项 3		100		

作用：使总经理及时掌握每天各区域及整个公司的当日分品项/合计销售状况。

实际操作意义示例：

（1）跟进弱势区域

如：A 区达成率落后于市场平均水平，但今天出货量还是极少？（A 区当日出货 15 件）

（2）跟进弱势品项

如：品项 3 是这个月的推广重点，今天只有 B 出货，区域 A、C 的品项 3 今天为什么无销量？

（3）实时掌握销量

如：虽然这个月整体达成率超前，但最近连续两天出货率很低，出了什么问题？

指标二：监控截止昨日的当月“累计业绩达成”和“档期任务达成”。

说明：“月累计业绩达成”进度要和时间进度作对比。“档期任务达成”是指每个月的业绩管理不应该是平均分配业绩进度，而应该是“赶前不赶后”。

方法：

1、分析截至昨天全公司累计发货回款进度对比时间进度是否跟上或超前。

2、档期任务达成：

※周任务档期：事中管理是管过程，找问题及时补救。事后管理是管结果，死后验尸——等到月底再追进度已经来不及了。通常每月任务要分四周进行档期追踪，鼓励全公司各区域业绩往前赶，比如要求第一周达成当月任务量 35%（而不是 25%），第二周达成当月任务量 60%（而不是 50%），第三周达成当月任务量 85%（而不是 75%），第四周达成 100%，对全月能达成任务，但是周任务档期不能达成的区域进行奖罚正负激励。

※特殊时段任务档期管理：这个方法尤其在销售拐点时运用（比如春节前后压货、旺季前压货、农村市场两收前压货等时段），“逼”大家把进度往前赶。比如：2月5号过年，元月份要鼓励大家提前压货，要求元月15号前必须完成当月任务70%，否则进行正负激励。

例表二：

____年__月档期追踪表

	1-10号目标 达成当月 任务 35%	10-15号目标 (芒种节气到来之 前) 达成当月任务 65%	15-20号目标 达成当月任 务 85%	20-30号目标 达成当月 任务 100%	说明：分四个档期 做考核、一个档期 不能达标负激励 500元、四个档期都 能达成额外奖励 1000元
区域 A					
区域 B					
区域 C					

指标三：监控销售“大盘”有没有动摇

说明：什么是销售“大盘”？包括两个关键指标：“发货客户数”、“客户经营品项数”这两个指标很重要，但是很容易被忽略。业绩总量达成了，但是很多经销商没有发货——危险，这说明经销商活跃度下降，可能是业务人员没有对所有经销商进行拜访、可能是我们的市场区域在萎缩，也可能是冲货砸价造成大户吃小户。或者业绩总量达成了，经销商也很活跃都在进货，但是经销商合计进货品项数减少了——有问题，这说明经销商经营本公司的品项数在下滑，可能会出现单品销售现象（除非是公司策略性压缩品项）、价格秩序和通路利润可能即将混乱。

方法：

1、每天监控发货客户数和发货品项数：累计前 n 天看客户发货回款是否活跃？零发货客户零发货区域是否存在？累计前 n 天看累计客户发货品项数是否活跃？同期对比是否正常？

2、尤其是当月前十五天，如果“发货客户数”或“累计客户发货品项数”严重下滑，就说明“大盘”出问题了，要赶紧寻找原因进行管理（比如给经销商当月首次提货激励、给销售人员进行区域内零发货客户数处罚、零发货区域处罚、经销商活跃率奖励等等），后半月也许还能抢回来。

例表：可在企业原有销售报表基础上加一栏：“累计发货客户数”、“累计客户发货品项数”、并于去年同期数字作对比。（具体报表略）

指标四：监控销售质量

说明：销售质量通常看几个指标：产品结构有没有出现单品销售现象？渠道结构有没有问题？重点零售客户发货是否正常？区域结构有没有问题，谁在拖整个公司业绩的后腿？对利润中心考核制的企业，还要分析费用使用进度和销量达成进度的对比。

方法：

1. 看产品结构：

※品类（或价格带）占比分析：通过分析各价格带产品或者各品类产品占整体销量的占比份额（比如每天监控高中低三个价格带产品的销售占比），看整个公司和各个大区的产品结构。哪个区域产品结构需要重点管理。

注：品类或价格带占比权重变化会导致公司产品平均售价的变化，所以有些公司还导入“平均价”指标来分析“价格结构”，实际上是“产品结构”的另一种反映形式。需要提示的是对“价格结构”、“高价产品占比”的片面追求往往牺牲销量，造成“量跌价升”，所以必须“量价配套分析”。对“量价齐跌”的区域重点管理；对“平均价”或“高价产品”占比低于公司水平的区域要鼓励他改善产品和价格结构；而对“平均价”、“高价产品占比”已达标或高于公司均值的区域，不必在这个指标上持续加压力，避免误导。

※重点产品产品别分析：重点产品和占比相对大的几个主导产品，分每个产品看当日发货回款进度、累计发货回款进度、增长率（对比上月）、成长率（对比去年同期），尤其当月前十五天看重点产品发货回款客户数是否活跃？重点产品零发货客户零发货区域是否存在？重点产品业绩滞涨的问题区域和问题客户是哪里？

2、看区域结构：看大区别（对直辖管理的重点市场要单独分析）当日和累计业绩进度、累计发货客户数和总发货品项数、分析各区域增长率、成长率、分析区域销量占总体销量的占比，从而寻找到问题区域。

3、看重点客户和渠道结构：重点客户（比如全国前十大经销商、重点市场主力经销商、重点 KA 系统）要每天监控发货量、累计进度、成长率、增长率、产品结构。

例表三：

销售进度表——累计达成分析

日期：7 月 10 日

	区域 A		区域 B		区域 C		合计	
	销量	占比	销量	占比	销量	占比	销量	占比
品项 1	200	33%	1400	50%	250	25%	1850	46%
品项 2	300	50%	400	16.7%	600	60%	1300	32.5%
品项 3	100	17%	600	25%	150	15%	850	21.3%
目标	2000		4000		4000		10000	
累计销量	600		2400		1000		4000	
累计达成	30%		66%		25%		40%	

作用：掌握当月各区域（及整个公司）累计销量达成情况、当月各区域（及整个公司）分品项的累计销量及品项占比

实际操作意义示例：

（1）跟进弱势区域如：区域 A、C 达成率低于整体水平也低于时间进度，整个公司达成率不容乐观，需采取应对措施！（7 月 10 日整体达成 40%，A 区达成 30%，C 区达成 25%）

(2) 跟进弱势品项如：区域 B 止今日达成率超前，但品项 2 的出货比例太小，出了什么问题？（7 月 10 日 B 区达成 66%，但品项 2 出货占比仅 16.7%，相对其他区域品项 2 的占比太低）

(3) 品项 3 本月正值旺季前销售启动之际，但本月整个公司品项 3 的出货比例小，及时跟进品项 3 的销量、促成各区在品项 3 的推广上加大力度当是本月销量增长的机会点！（品项 3 仅占总销量的 21.3%）。

三、数据分析结论的使用

1、“三维”数据分析法：数据分析的目的是为了找到问题，要逐层深挖“罪魁祸首”。首先看整个公司的达成率、成长率、增长率、产品结构，发货客户数是否健康，发现任何一个指标异常，立刻要从“区域、客户、产品”三条线往下深挖：①、业绩滞长是哪个产品造成的——这个产品业绩差是哪个区域造成的哪些客户造成的，最终锁定问题产品的产生原因——问题产品的问题区域和问题客户。②、业绩滞长是哪些区域造成的——这个区域的问题产品和问题客户是谁，最终锁定问题区域产生的原因——问题区域的问题客户和问题产品。③、哪些经销商业绩问题最严重——这个问题经销商业绩差是哪个问题产品造成的，层层抽丝剥茧找到最终原因，管理才会有的放矢。

2、6 个月纵向分析法：对锁定的问题产品问题区域问题客户可以纵向深度分析 6 个月数据，该区域 6 个月内的总销量及主要品项的达成/增长/成长率是否稳定？发货客户数和发货品项数有无异常趋势？从 6 个月的纵向趋势分析更容易剔除当月偶然因素，做出完整结论。比如：

问题区域纵向分析示例：“该区域 6 个月以来连续 4 个月达成率小于 100%，达成率近 5 个月低于公司水平，已经有三名经销商停止进货。高价产品 A 每月销量在减少（说明这个产品回转很差快死了），需要立刻去走访，尤其注意观察停止进货的经销商是什么原因？还有高价产品 A 的市场表现有什么异常？”

问题产品纵向分析示例：“整个公司的低价产品 B，6 个月以来全国发货客户已减少 42 个，产品成长率近 3 个月为负数，业绩累计比去年下滑两万多箱，是造成公司近几个月整体业绩下滑的主要原因，尤其山东、河南两省下滑最严重，需要立刻推出该产品的销售激励政策，重点走访乡镇市场，走访山东、河南，寻找原因，布署 B 产品的乡镇提升方案”。

3、区域分类分析法

把全国市场分为三类：管理类市场（如：市场波动大，成长率小于 5%甚至负成长）；成长类市场（如：市场稳定成长率小于 50%）；攻击类市场（如：市场空白较多，成长率大于 50%甚至更多）。对不同类型的市场进行归类分析，除了所有市场都要求任务达成率之外，不同类型市场要关注不同指标：对管理类市场，由于市场不稳定，有负成长趋势，所以要重点关注“零发货客户”指标，小心市场萎缩。对攻击类市场，由于可开发空白较多（这类市场不应该有淡季，应该逐月增长，因为有很多空白网点待开发），所以要持续关注逐月增长率，同时成长率低于 20%说明进攻速度放缓，应予关注。对成长类市场，重点关注成长率，保证市场稳定。

提示：①一个成长类市场可能由于每月数据波动当月数值变的好像是攻击类，所以要看该市场 3~6 个月走势，而非一个月。一旦该市场 3~6 个月走势确定已经进入另一个类型（如成长类变成攻击类）就要改变该区域的投入策略和数据分析方法。②总经理对各类型市场甚至各重点区域要给出明确并且连贯的目标和方向。如：“任何区域首先看达成率，其二价格低于公司水平的要持续提升价格和高价产品占比。攻击类市场的成长率必须高于 50%，而且每月要环比增长等”，避免出现区域面对一堆指标，这个指标好，那个指标差，总是被批评，失去方向和积极性。

4、颜色管理

在分类分析的基础上做颜色管理，让销售内勤在制作报表时对优劣数字用不同颜色予以标注，方便总经理一眼发现问题。

1) 颜色定义：红色代表达标和好消息，绿色代表不达标和坏消息。

2) 明确标准，如：

任务达成率：超过时间进度且超过公司进度标红，反之标绿。

成长率和增长率：超过同类市场（成长类、管理类、进攻类）平均值，同时大于零，标红，反之标绿。

注：不同类型市场成长率增长率差异非常大，所以要和同类市场比较。

5、使用销售数据分析快报。每周出一期，把同类市场从多个关键指标对比指明优劣区域。这个方法的原理和档期任务考核相似，都是缩短考核周期，不同之处在于多维次综合分析。

例表：

____类市场销售数据分类分析快报 ①																								
日期：__月__日至__月__日②																								
指标 名次	达成率(差值:时间进度差) ③						成长率(差值看与同类市场均值差) ③						增长率(差值看与同类市场均值差) ③						重点产品达成率(差值:时间进度差) ③					
	-3	-2	-1	+3	+2	+1	-3	-2	-1	+3	+2	+1	-3	-2	-1	+3	+2	+1	-3	-2	-1	+3	+2	+1
项目																								
区域名																								
数字																								
差值③																								
异常说明综合评价④																								

说明：

①、把不同类型的市场放在一张报表分类比较才客观，所以是“分类分析快报”。

②、正常情况，该快报一周一次，业绩出问题时可以应实际需要机动截取时间段来分析。同时这张表要每次把前几次的报表套起来看，如：第一二周快报出现的问题区域，后面要持续关注第三周第四周有没有改善，有没有持续上“黑榜”。

③、不同指标在差值栏显示的内容不一样——达成率和重点产品达成率差值栏表示的是和时间进度的差值，成长率增长率显示的是与同类市场平均值的差值。

④、异常说明综合评价栏，表达的是这个区域的其他指标内容以及本表的综合评价，如：“广西区域成长率增长率达达成率本期均上倒数三名黑榜，高价产品本月截止目前较去年下滑 60%，平均价低于公司平均值又下滑 0.03 元，发货客户减少两名，请大区经理见报后立刻走访广西市场，一周内拿出诊断报告，整改方案，并看到日发货量的改善。

回顾：

营销总经理要运筹帷幄决胜千里之外，靠什么？首先靠数据分析模型和敏感度。

※每天监控“当日业绩数据”，让你闻风而动，不放过一丝危机，团队不敢有一天松懈。

※每天监控“累计进度”和“档期任务达成”，再使用“销售数据分类分析快报”让你做到管理业绩进度而不是被业绩进度管理。

※随时关注“进货客户数”、“客户经营品项数”、“产品结构”、“区域结构”、“客户结构”，让你可以敏感的发掘销售质量的异常动向，并做事前管理。

※“颜色管理”、“三维分析法”、“6个月纵向分析法”、“区域分类分析法”，让你能够对不同类型的市场针对性分析，而且最终找到罪魁祸首，有的放矢进行管理。

营销总经理分析数据，仅仅靠经验肯定会丢三落四，要使用固定的数据分析模型。这是营销总经理的基本功，必修课。刚开始会很难，难度会随着对模型的习惯和熟练而降低，你会从中找到“稳坐军中，而知天下大事”的乐趣。

营销总经理

贴近市场/下情上达工作模型

——营销总经理工作模型（二）

一、下情不能上达之乱象解读

兵法讲“善战者，求之于势，不责于人”。意思是主帅要善于创造有利于军队作战的态势，而不仅仅是苛责下属让下属去硬拼。

营销总经理就是主帅，所谓的“责于势而不求人”。就是营销总经理要率领总部研发/市场/财务/后勤部门为一线做好服务。让一线人员手中有武器（差异化优势、广告优势、性价比优势、质量优势等），身后有支持（促销支持、市场物资支持、物流财务、后勤系统），能直起腰来后顾无忧理直气壮的做市场。

毫不夸张的讲，营销总经理平均一个月没有一周的时间走在市场一线，不知一线发生了什么。那么他给前线提供的支持、服务、政策、考核，往往帮倒忙成了业绩衰退的原因。甚至对营销队伍可能是一场灾难。这个道理大家都懂，但是这样的灾难我们却经常发生，请耐心看看这些随处可见的案例吧：

1. 产品/价格/品牌没有优势：公司的产品从定位、功能、诉求点、渠道选择、价格各方面没有特色没有领先同行。员工上阵没有任何优势，只能跟竞品硬拼看谁的海报贴得多谁的陈列做得好。业务人员在各个渠道都碰到“臭脸”根本直不起腰来说话：小零售店的老板说“你们的产品价格太高我不卖”；乡镇经销商说“你没有适合农村市场的低价产品，我光卖高价产品没有量没办法整车提货，我不卖”；批发商说“你们一支单品卖这么多年，产品利润太低，我不卖”；学校店反映说：“你们产品的赠品太长时间没有换了，学生们都不想要了，我不卖”；终端客户都说“你们没有我们这里流行的麻辣口味，我不卖”；经销商说“这么多年你

们也没推广成功一个新产品，老品利润越来越低，报账时间越拖越长，破损多还不退换，我对你们越来越没信心，我干脆就不卖”……。

2. 市场政策不符合实际：如全国统一制定的赠品在这个区域根本没人要；公司财务部要求报销堆头费必须用正式堆头费发票实际上不可能操作；各地经销商的价格不统一，公司对冲货处罚不够坚决，搞得不愿意冲货的区域经理没办法干；公司突然停止了卖场促销活动，但是竞品趁机在大搞特价，现在导购员在超市站一天一瓶卖不掉，很多导购员都想辞职……；

3. 总部的后勤服务有问题：刚推起来的新品种，紧跟着公司断货这叫做釜底抽薪前功尽弃；业务人员在前线打仗，让公司的送货司机随货捎一点促销品带一点破损品要低声下气哀求；区域主任在外面看客户的面、回公司报账领促销品还要看总部各部门衙门老爷的脸；经销商来公司提货光办手续要一两个小时，来回跑四个窗口，非常恼火，转过身把火发到业务员身上……。

4. 员工有具体困难：一线人员在市场上硬拼手里却没有任何优势武器，总部下命令吹胡子瞪眼给压力的人就一大堆，能替一线解决问题的人就没有。任务量定得高员工没有奖金，罚款又多，公司的工资发放又不及时老是拖欠，业务经理一个大小伙子每个月要从家里要钱、老婆闹离婚……。

以上种种乱象，听起来似乎触目惊心，实际遍地都是，根源只有一个，朝廷大员身居庙堂之高，不知道一线在发生什么，需要什么。所以才会“有些事下面的群众都很清楚，就是领导自己不清楚”。

二：下情上达工作模型

做营销总经理，你要想无所不能，先要做到对一线无所不知。报表数据分析只能提示你哪里出了问题决不能替代你亲临一线走访信息收集和市场研究。

营销总经理其实也很想亲自看一线，给自己找点信心和灵感，无奈会多报表多应酬多，所以经常说：“等我这段忙完了，我就去看市场”，可是似乎总也忙不完。

时间永远不够用，怎么办？像李嘉诚所说的：“靠抢！”没错，用时间如劫匪抢钱一样，那就一定有办法，给大家几个抢时间下传上达保持敏感度的良好习惯和工作模型：

模型一：例行市场拜访

什么叫做例行——每天中午到 12 点不管饿不饿，你都知道该吃饭了（忙得忘了吃饭这种事毕竟很少发生）这就叫例行。一件事情一旦养成习惯成为例行就容易坚持，也容易出效果。

本人曾经经历过做营销总经理在办公室里每天忙得团团转，就是没时间下去看市场的痛苦阶段。结果，越忙事越多（开会做报表都会制造更多后续管理追踪工作），越忙对一线的了解越少，对一线了解越少下属的借口也越多，陷入逆循环不能自拔。后来有一件事教育了我：我出了次车祸，骨裂，住院在医院病房里，好像一口吃了 25 个活老鼠百爪挠心——天天加班事还干不完呢，我要是休了病假这不更乱了。每天在病房里打电话指挥工作打干两手机电池。后来有一天憋不住了，晚上七点多让司机开车把我从医院“偷”出来，直奔办公室，就在我拿钥匙开门这一刹那间，我突然产生了一个想法：“唉，我十几天没来，这家公司没倒闭啊？天也没塌下来啊”。我突然明白了，原来这些纠缠的我焦头烂额的破事，你要忙你这一辈子都忙不完，但这些事不干天也塌不下来。打那起我就固定每个月 10 号—18 号，定为例行走访市场的时间，每个月这个时间段我会把座机转接到手机上，要批的文件提前批完，告诉秘书没有要紧事情不要打扰我，需要我签批的文件每天下午六点发到我邮箱我晚上处理。然后找个能跑长途的司机，拉着我去，两湖两广东北华南满世界跑一圈。回来的时候，下个月要出什么促销政策，哪个经理要干掉哪个经理要提拔，哪

个区域要重点投入，哪个产品要增加促销力度，我心里全部有数了。刚开始很难，但是只要你坚持下来一定会体验到，出去跑一圈比在办公室里开一年会都有效果。再忙也要坚持，时间不够就靠抢，只要养成习惯，成为例行，就不难。

顺便提一下，有些营销总经理下面还是大有总监，也要给他们例行拜访时间要求，把他们“赶”上市场别让他们办公室里呆着，在这段时间避免干扰他（比如尽量不要打电话让他们回来开会），让他们也能有走访一线市场的时间和空间；

模型二：例行经销商电话沟通；

把全国经销商电话贴在墙上，营销总经理每天中午吃完饭随便抓一个经销商的电话打上 15 分钟，不一定有什么目的，闲聊就行。经销商突然接到营销总经理的电话来了，他们高不高兴？他们有没有话说？经销商总有一肚子话要讲，只不过没人听罢了。经销商的话有没有意义？绝对有——经销商打电话有哭穷发牢骚，但是也有市场信息。经销商身份特殊，竞品信息公司的业务员可能不知道，但经销商知道。经销商身处一线，市场需要什么，公司产品好不好卖，要怎么改良，公司业务员不一定清楚，经销商却有话讲。

每天中午坚持打 15 分钟电话，耽误不了你多少时间和工作，站着打电话还能减肥消食。您能获得宝贵的一手信息源，还能培养客情。最关键还是例行和坚持。

模型三：留言板鼓励员工参政

《康熙大帝》里孝庄太后说：“天下最不可信的就是百官的奏折”。企业里也一样，很多企业收集市场信息是让业务员填“信息日报表”，实际一层层传上来，大多数市场信息日报表上面写的是三个词：“无动态”、“正常”、甚至还有“同昨（意思是跟昨天一样），你把昨儿的报表拿来一看，还是“同昨”，再翻十天回到前面说“无动态”。其实不是大家不愿意写，而是写了没人看没人管，慢慢的变成“无动态”“正常”了。再说，就算员工真的认真写信息日报表，业务员报给主管、主管报给主任、主管传给经理、经理报给总监、总监报给总经理，等报上来，菜早就凉了，2012 都到了。

改良一下

1、沟通平台：建立网站留言区：员工可以在上面随时记名或者无记名留言，各级营销领导规定在线值班时间，员工工作中有问题、对公司政策有异议随时可以直接向任何一个上级反映。设立公共留言区所有持密码进入网站的人都能看到，再设立定向留言区（比如员工可以把留言定向发给某位指定的总经理总监），那就只有被发送者一个人看到。这个方法和位阶管理并不矛盾，管理次序一定是逐级授权，但信息反馈若严格按“逐级上访”就是自废耳目，必须鼓励下情直接上达。不仅仅能加快一线信息反馈速度，同时还能营造管理气氛。现在大家都知道网络比纪检委厉害，同样道理，企业里建立这种网络反馈机制能让心怀叵测者有所忌惮不敢轻易伸手。

2、沟通平台：大黑板。总经理门口挂两个大黑板，一个名字叫“市场动态写真”，一个名字叫做“待解决问题”。规定所有业务人员回公司不管是来开会还是报销发票。只要有市场动态有需要解决的问题立刻可以往黑板上写，写完之后愿意署名就署名，不愿意署名别署名。总经理路过都会每天看到黑板上的市场动态和建议，对重大信息署名提报人予以奖励。对需解决问题进行“擦黑板运动”——解决一条就擦掉一条，没有解决的问题就一直在黑板上挂着，直到把这个问题解决为止。

3、利用沟通平台鼓励员工参政：为了鼓励所有营销人员参与，公司可以规定所有员工的电脑 IP 地址必须每天上一次公司网站留言区，对发帖数量发帖质量高的员工予以奖励，对在留言区和大黑板上留言提出重大信息及待解决问题对公司管理有帮助的予以奖励。这样做，员工有兴趣参与吗？当然有，其一；奖金谁谁想要。其二；每个业务员都愿意在总经理面前露脸留下印象，估计有人会原本可以在网上留言发帖的内容专门回公司写到大黑板上；

4、利用沟通平台：民主集中制：促销政策下达，各地市场总会有些异议，如何既保证执行效果，又照顾各地市场特殊性。公司市场促销政策文件下达，给各地一个反馈期（比如 3 天），在网络留言板上开辟专门的栏目“本月促销政策意见反馈”，各地对公司统一政策不能执行的允许在反馈期内说明理由提出当区替代市场方案。公司不批准，那就坚决执行统一政策，如果公司审批后同意可以更改该区的市场促销政策就可因地制宜，让各区人员有说话的机会，可以减少政策成本。

模型四：推到部门之间的墙：销售人员在前方打仗，营销总经理在总部坐镇指挥，要尽可能帮员工创造各个后勤支持部门良好合作的环境“少掉链子”，具体方法如下模型。

1. 在大黑板和网络留言板上开辟“推到部门之间的墙”专栏：销售人员对公司物流、财务、市场部、储运的相关部门的投诉，需解决的具体问题，改善部门合作工作效率的建议都写上去。用擦黑板的方式逐一解决。同时安排专人进行各部门之间的合作流程改善（比如财务部对销售部不能报销的发票要及时退回，同时附上此发票不能报销的原因说明，而不是等销售人员几个月不见报销下来回公司去财务部询问才知道原因）。

2. 定期召开销售部门和物流、财务、市场、储运相关部门的联席会议，会议名字就叫“推到部门之间的墙”，大家在会议上把具体问题拖出来，会议上现场解决具体问题，更重要是制定改善流程及维护该流程的切实执行。

3. 客户关系制度：提倡所有部门不是管理部门而是对一线的服务部门，销售部是其他部门的客户，所有部门要在遵守公司制度前提下让“客户”（销售部）满意——落实到制度上，每季度销售人员对关联部门关联人员打服务满意分，进行该部门的季度绩效考核。

4. 经销商满意度调查及回馈：每半年由总部搞一次经销商满意度调查，把经销商对公司服务上的所有问题罗列出来，用擦黑板的方式逐一解决，为此专门办一期报纸或公开信把所有能解决问题的解决结果公布于众，以示诚意，同时也教育公司各部门同仁。

模型五：抓最重要的工作：终端动销

营销总经理千头万绪的工作，哪件事重要？好像很多！哪件事最为重要？哪件事重要性排第一位？那就是终端动销！

数据分析再到位，培训搞的再好，管理再严谨，如果你的产品在终端不能动销，产品摆在店里消费者不要，那一切都是白搭，士气一定会下降，员工直不起腰说话，经销商队伍更会乱，很快会进入逆循环。

营销总经理走市场要反思的第一个问题就是我的产品目前能不能动销？如果产品能动销，你才有机会去抓通路抓管理抓团队抓数据。如果产品摆在终端都没人买，那你就把别的事情全放下，找专家、问经销商、开会讨论然后做试点，寻找动销的方法。要坚信，再烂的市场总会有亮点，总会有卖的好的区域、卖的好的终端、卖的好的促销方法、卖的好的导购员、或者能让你卖的好的产品改良建议。市场已经帮你验证了什么方法可以动销，不过这个方法在“民间”小范围使用，当事人小言微无法让此法“兼济天下”罢了，营销总经理站在全局高度，一定要寻找亮点发掘动销的方法将之最大化。比如：

产品价格高无法自然销售，但试点证明产品口味好，现场品尝演示之后产品容易动销——所以要把现场演示方法标准化，管理全国导购上现场演示；

产品捆绑赠品容易流失，改为开盖有奖，把赠品“内涵”在产品中，赠品利益才能最大发挥，试点证明这个方法能动销——所以要立刻更改促销，下个月全面推出开盖有奖；

X 市场针对目标人群发折价卷，让消费者去超市持折价卷购买，动销效果很好——所以要立刻印制折价卷，全公司推广……。

一旦证实这个方法有效，立刻尽快复制优势最大化，让整个公司的营销开始正循环，业务人员能直起腰说话，再去抓其他事，才不会本末倒置。

有时候，贵为“营销总经理之尊”要亲自去挑选产品的赠品，亲自上卖场试验摸索产品终端演示的方法，会不会有点夸张？会不会有点小题大做？不会！动销方法，事关江山社稷，千秋大业。

做营销，终端动销大过天！

附：消费品行业终端动销模型

买得到——提高铺货率，方便消费者购买	1、铺货率实现购买方便增加购买机会、创造流行 2、是否卖进目标网点？	1、足够的铺货网点数提供消费者购买方便，降低购买成本（比如提高铺货率、送货到户、送货上门、投放自动送货设备、游乐场附近投放自动售票装置），同时创造产品“正在热销”的流行趋势。 2、终端网点的渠道类型、消费档次、商圈适合销售这个产品，同时分产品、分渠道类型铺货、控制网点数保护价格。符合这些条件才是这个产品真正的目标铺货网点。	终端销售团队管理： 1、终端三到观念培训（随手陈列等等） 人员的拜访标准、陈列标准、信息告知标准等等业务标准的制定、培训 2、考核终端销售人员的铺货率、生动化、信息告知、促销执行等过程指标 3、终端销售人员的检核、排名、会议、培训、激励管理系统 4、配套的促销管理流程、赠品和费用管理流程、现场演示标准和管理流程等等	1、制定分销标准、突出机会产品、把机会产品铺进能动销的机会网点机会渠道 2、经销商的人车投入和行销管理、配送商的配送到达管理、分销商的设置、提高厂家/经销商/分销商销售人员对终端的拜访率、进而提高铺货率 3、管理价格秩序维护有竞争力的通路利润、保证分销二批的积极性、进而提高铺货率 4、通过控制铺货网点数、分渠道铺货、分产品铺货控制价格秩序避免铺货率高引起终端价格矛盾、保证网点质量。 5、网点回转数据跟踪（终端销售台账、终端品项丢失增减管理、终端异常销售情况电脑自动报警系统、终端月销量排名监控），对畅销网点的持续投入，滞销网点的及时提升、保证网点质量。 6、尽可能使用各种铺货杠杆提高铺货率，不要一次挫折就失败。
--------------------	---------------------------------------	---	---	---

看得到 ——终端展示、品牌提示，促进消费者购买	1、产品终端展示和生动化是否达到标准？ 2、生动化标准是否能够促进购买	1、产品终端生动化表现要能够跳出货架，达到绝对优势的陈列效果，吸引消费者的注意力 2、产品终端生动化表现要能体现这个产品的档次和品质，同时日常维护要管理不良品、先进先出管理新鲜度促进购买。 3、突出陈列有优势的机会产品 4、陈列要素突出表达这个产品的卖点 5、陈列形式方便消费者拿取（比如超市内抢占黄金陈列位置、酒店进行摆台、展示柜上贴“请自行拿取”的标示）、 6、明码标价、		1、定义本公司的优势机会产品，定义本公司的产品品牌差异化卖点 2、定义生动化标准展示卖点、突出展示机会产品 3、终端生动化的检核、考核、总部对生动化指标的稽核处罚 4、生动化加速杠杆使用，不要一次挫折就失败。 5、生动化费用投入 6、生动化专案执行（零店奖励、海报墙、突击队、模范店、摆台等等）
听得到 ——终端店主推荐	1、店主是否愿意并且能够正确推荐产品？	1、店主愿意并且能够正确推荐的原因：供货商及时服务处理客诉、相对丰厚的销售利润、利润信息促销信息和产品优势信息的准确告知和沟通、店主与供货商签订销量任务协议或者专卖协议、店内有一定库存压力、上市时间和模范店效应让店主看到销售预期		1、客诉投诉、记录、处理、监控流程的设立和运行 2、终端信息告知率的考核管理 3、终端协议店的签署和维护 4、终端有效库存标准的执行 5、价格秩序维护、终端利润维护 6、上市时间回避“淡季即将到来” 7、模范店效应
听得到	2、营业人员是否	1、服务员愿意并且能够正确推荐		1、从业人员（如服务员营业员）培训
——终端营业员推荐	愿意并且能够正确推荐产品？	的原因：利润信息和产品优势信息的准确告知和沟通、从业人员促销（比如开瓶费）		2、对从业人员促销的标准流程制定并运行（比如开瓶费）
听得到 ——导购人员推荐	3、导购人员是否愿意并且能够正确推荐产品？	1、导购员是否愿意并且能够正确推荐的主要原因： ➢ 激励：薪资、竞赛、福利、 ➢ 训练：主要是标准话术、主动推荐 ➢ 沟通：利润信息促销信息和产品优势信息的准确告知和沟通 ➢ 日常标准、检核、奖励、会议、管理		1、导购人员的激励考核制度制定 2、导购员在岗率（在岗、适应超市换班要求上双岗导购员）、 3、导购员装备：手拍、喊话器、演示品 派样品等、 4、导购激励：导购提成由经销商发放容易出现截流、公司要对导购提成发放情况进行摸底、管理发放效果，确保导购员高提成收入 5、标准：陈列标准（最重要的是卖点展示）、赠品捆绑标准、报表标准等等 6、管理主动权：谁给导购员执行工资发放手续、谁给导购员培训、谁给导购员举行销售冠军竞赛、谁对导购员进行标准执行的检核奖励、谁给导购员开会、还有能不能带领导购员回公司参观，这些动作决定导购员管理主动权在经销商手里还是厂家手里
想得到 ——消费者指名购买	1、消费者是否能想得到——愿意主动购买产品？	1、消费者能想得到——愿意主动购买的主要原因 ➢ 产品的差异化诉求、广告传播、终端形象展示与消费者情感或其他需求产生共鸣 ➢ 维护终端指导价格目标让消费者		1、卖点提炼、广告传播、形象公关 2、终端指导价格制定，建立终端价格维护奖励制度 3、持续执行“终端三到” 4、消费领袖的拦截、公关、推广 5、几率中奖的促销信息传播、大奖获奖信息的深
		群买的起 ➢ 持续（达到足够时间）产品铺货、陈列、店头推荐工作对消费者提供购买便利和品牌提示 ➢ 消费者促销形式——几率促销如抽奖、附赠促销如折价卷（反面印刷产品知识）捆绑、功能促销如产品价值的现场体验、现场演示、品尝、派样等。 ➢ 促销告知和展示：消费者切实看到感受到赠品利益 ➢ 促销兑现：消费者获取赠品利益的便利性（兑奖是否麻烦） ➢ 消费领袖的示范作用		度传播炒作、小奖兑现发放管理 6、功能促销派样、现场演示的标准设定和执行推广 7、赠品促销信息告知、卖点展示、赠品展示、赠品利益兑现。 8、

回顾：

谋局胜于夺势，怎样做到千头万绪的工作压力之下不迷失。还能“善战者，求于势而不责于人”，关键要做到下情上达，联系实际，发挥群众的智慧。

- ① 例行市场走访。
- ② 例行电话沟通。
- ③ 建立留言板民主集中制，鼓励员工参政议政。
- ④ 利用沟通平台推倒部门之间的墙。
- ⑤ 始终关注终端动销，发掘动销方法，把优势最大化。

遵守如上 5 个模型，持之以恒最终成为例行，可以让营销总经理抓住营销工作的本质，先把最有生产力的事完成。

注：此文摘自作者即将出版的专著《区域市场增量模型》

营销总经理

“总部组织&战略管理”工作模型

——营销总经理工作模型（三）

文前两篇讲《营销——总经理的数据分析工作模型》《营销总经理的下情上达工作模型》，主要是站在战术层面，围绕业绩数据和市场反馈问题解决几个焦点展开。

营销总经理的职责不仅仅是短期业绩目标的实现。还承担着更艰巨的任务——建立管理秩序，培养团队管理文化，校准公司管理战略发展方向，推动公司实现既定战略目标。营销总经理还需要做好以下七件大事。

- 一、 管理直接下属（总监、大区经理）的工作行踪和工作绩效。塑造“透明化管理、互相监督、重实际绩效”的管理文化。
- 二、 追踪重点管理事项的达成进度，塑造“事事有结果追踪，为结果负责”的管理文化。
- 三、 通告各级检核结果，形成“层层检核”的管理文化。
- 四、 鉴批授权，控制费用，为市场费用的使用效率负责。
- 五、 召开有效的例行管理会议，形成公司业务例会的标版。
- 六、 总结营销总部管理行事历，把变动事项变成固定管理流程。
- 七、 不断校准、反思战略方向和战略目标，推动战略目标的实现。

一、管理直接下属的工作行踪和工作绩效，塑造“透明化管理、互相监督、重实际绩效”的管理文化。

常见“倒霉”的营销总经理，自己通宵达旦的加班，工作压力大得喘不过气。而他的下属们却在酒桌牌场上逍遥。

营销总经理在忙的时候，要先反思：“我们的团队有没有在忙，我的直接下属在干什么，他们的工作有没有效率？要先让他们动起来，不能自己一个人孤军作战！”这种管理思想传递下去，就形成逐级管理人盯人的氛围。

怎么让大区经理区域总监们动起来——首先是管理他们的行踪、绩效。

名词解释：绩效的反义词就是例行，例行是每天都在重复做的工作，绩效就是指今天做完之后，状态和结果已经有了突破，和之前不一样，举例：

例行	绩效
酒店业代每月底拿对帐单	追收回 10 万元逾期账款，和店主沟通，把帐期从 30 天缩短为 10 天
区域经理给经销商下订单、补老产品的库存	区域经理说服经销商按照安全库存数补货，同时订货两个新品种各 200 箱。
大区经理拜访 XX 市场与经销商沟通	大区经理拜访 XX 市场，协助区域经理说服了经销商放弃经营同类竞品，专销本公司产品，同时增加 2 辆送货车。另外大区经理核查了上月交办区域经理的乡镇开分销商工作进度，给区域经理制定了下月交办工作事项排期奖罚表。

1、营销总经理要求大区经理每天写电子版工作日报（包括出差地点、协同人、当日行程精确到几点几分、当日工作内容、总结当日绩效、明日工作计划和绩效目标）。

2、要求大区经理每天规定把日报上传到营销总经理邮箱、超时罚款。

3、营销总经理每天必须抽时间审阅大区经理日报，日报审阅和管理重点如下：

1）管理大区经理行踪工作量和绩效：利用日报里的“行踪汇报”、“工作内容汇报”、“绩效总结”，“明日绩效目标”给大区经理形成管理压力（他今天没有绩效、日报就难写），“逼”大区经理每天走市场一线，“逼”他每天反思绩效，使之不敢懈怠。形成“逐级问责，注意绩效”的管理风气。

2）管理大区经理执行总部方针：关注大区经理的工作有没有围绕公司的近期重点工作主题（如工作本月抓“乡镇分销商开户”和“超市模范店”，营销总经理就要看各大区经理的工作日报反映他们有没有对这两件事进行推动），保证总部意图能更好的贯彻。

3）了解大区经理反映的市场问题：大区经理日报会反映的市场问题，其实也在替营销总经理看市场。另外大区经理有些话不敢当面对营销总经理讲（比如，公司促销政策不符合实际、财务报销慢），日报里反映，又多了一个沟通管道。

4）观察大区经理的管理效率：大区经理有没有在做数据分析、有没有检核、有没有对下属下达改善排期、有没有追踪排期事项的进度做出奖罚、有没有对下属进行月底的绩效薪资面谈、设定下月绩效目标

等等。通过日报观察大区经理的这些工作状态，可以了解这个大区经理是在做执行还是做管理，可以了解他的管理能力，找到问题点。针对性进行提示、示范、辅导、培训。

5) 追踪大区经理的执行交办事项进度：（详见本片第二小节：追踪重点事项进度）。

4、日报审阅后的管理动作：

只要营销总经理每天能拿出时间根据以上几点认真审阅大区经理工作日报，一定能发现可管理的地方（比如工作绩效不饱满、工作重点和总部当月方针不一致、交办事项没有达成等等）然后营销总经理有以下几种选择。

1) 在大区经理日报上进行红色字体批注，指出你不满意或有疑惑的地方，让他改进——比如：“请你每天重点总结绩效，不要只记流水帐”、“总部当月工作重点——推新品，在你的日报里我看不到对这件事的管理”。

2) 管理工作日报里“明日绩效计划”栏目，提出你的工作期望（比如要求他去巡查问题区域，要求他管理总部交办事项的进度等等），帮大区经理校准工作方向，充实工作量，提高工作绩效。

3) 让日报写的差的大区经理，去看另一个大区经理写的好的日报，启发他自己找差距。

4) 不定期复查某个大区经理工作日报记录的内容，点评他的日报准确度真实度尤其点评工作绩效，督促大区经理工作不得懈怠，同时营造逐级检核的管理文化。比如“你上周拜访 X 市场，本周我回访该市场，发现该市场经销商运力不够，终端配送不及时断货严重，为什么你没有发现？没有管理？日报里没有反应”

小结：对大区经理的日报进行管理，审阅他们的“工作绩效”、“工作量”、“工作方向”、“管理效率”、“交办事项进度”、“市场问题反馈”，施加必要的压力和管理辅导，可以监督掌控他们“昨天”的工作效率。同时对他的“明日工作计划”予以的点评调整补充，可以提高他们“明天”的工作绩效。

高层——营销总经理是“头”，中层——大区经理是“腰”。大区经理动起来，一个团队的“腰”才会壮！这种管理氛围逐级下传，“头顶住，腰发力”团队绩效才能提升。

二、追踪重点事项的达成进度，塑造“事事有结果追踪，为结果负责”的管理文化

领导布置任务时喊得凶，事后不追踪结果。不追究奖罚责任，时间长了，议而不决、决而不动，下属会像对猴子一样“逗你玩”。营销总经理在办公室下指令的时候，当事人拍胸表达“您放心，我们下去立刻开会落实”，出了办公室就作鸟兽散，连开会走形式都懒得做了。他们知道，营销总经理下指令就像“花粉过敏症”——刚开始来势汹汹，很严重，不用管他，过两天自己就好了！剩下领导感叹“这件事我早就布置过了，就是执行太慢”。

抱怨员工没有执行力，其实十有八九是领导得了“花粉敏感症”。

营销总经理要有个“好记性”，交办事项到时一定要结果追究奖罚责任。下属才会拿你的话当回事。

一、追结果

1、指令全部书面下达，一式两份（可以印刷“工作任务追踪表”，也可以用白纸条，甚至收据本替代）。指令明确完成时间、完成标准、奖罚。上联给经办人，下联自己留底。到约定时间经办人拿上联事复命，领奖罚。此法虽“土”，但持之以恒，下属人人知道“君无戏言”

注：为防遗漏，最好把待追踪的事项在台历上标注，或交给助理编成备忘录，提醒自己届时追踪。

2、营销总部必须有稽查部门，替营销总经理稽查指定事项的进度（如新品铺货进度、模范店建设进度），否则有些指令事项是否正在达成，总部无从掌控。

二、追过程

只追结果是“死后验尸”，追过程才能“事中管理，改善结果”

对重点市场问题，营销总经理要追过程，随时掌握进度，做事中管理，同时表示领导对此事极高关注。要求责任人每天以短信或日报形成汇报进度，有异常立刻电话询问或派员去巡查(如春节前压货，要求各大区域每天短信汇报铺货量/铺货网点数；旺季公司配送紧张，要求物流部每天短信反应要货量与实际发货量的差异并做出解释)。

大区经理管理区域经理常常会有重点交办事项（如换掉一个经销商，进一个重点系统等）。要求区域经理每天短信汇报进度，有异常立刻去巡查追踪，这是大区经理管理交办事项进度最有效的方法，应该推广。

三、追业绩

分析销售数据，使用销售数据分析快报，详见本文第一篇《营销总经理工作模型——数据分析》

四、追责任

1、如果交办事项因实际困难无法如期完成，执行人必须事中申请变更指令，否则为结果负责，按约定奖罚。

五、待追踪事项文件整理

待追踪事项太多就容易乱，怎么办？营销总经理要做到文件的条理性。

建议：按公司营销架构建立机构制档案（如，大区——省区——办事处）

1、建立各区的基础资料档案（常规包括：人口、人均收入、KA门店数量、经销商资料、市县区乡镇村行政区划资料等等），对比目前该区销量和铺货率（稽核部提报），营销总经理可以锁定哪块土地已经大丰收，哪一块还有潜力（是未开发或待开发市场）。

2、各区各办事处会给总部报促销申请、促销结束各区会有费用使用总结、总部会去稽核各区市场表现，总部会对各区有工作指令甚至会有奖罚。这么多信息不归类就会混乱将来无从追踪管理。全部按公司营销架构为目录归档（如按办事处归档）。

3、打开任何一个区域的文件夹，该区域的基础资料、销量状况、费用历史、市场表现、本月的促销申请和交办工作清单、待追踪事项等等全部一目了然，方便追踪管理。

三、通告各级检核结果，树立层层检核的管理文化。

领导要想“无所不能”，必须先做到“无所不知”，途经不外乎“分析数据”、“下情上达”和“逐级检核”。

本文第二篇《营销总经理的下情上达工作模型》中提到过“留言板”、“网上留言区”的工作方法，指的是建立绿色通道，下对上反馈民意。

再补充一点，上对下也要有信息通告绿色通道（建议使用公司网站）。

1、 通告营销总经理的巡检内容：楚王好细腰，宫中多饿死，上面关注什么，下面才会做什么，营销总经理日理万机，很难经常去一线检核。但即使是一个月看一次市场（哪怕是开会路上的顺路检核），也要大张旗鼓的把检核结果通告出来，意在以身作责告诉大家，总经理会亲自下来看市场，总经理很重视终端表现，发现问题会一追到底（或多或少有做秀的成份）。总经理一次检核结果通告，胜过十次培训。

提醒：在通告检核和奖罚结果之前，营销总经理最好和当事经理沟通一下，毕竟营销总经理对一线情况了解比较少（也许其中另有隐情或者历史遗留），让当事人有讲话的机会，可以避免冤假错案，打击当事人积极性。

2、 通告督察部的巡检内容

营销总经理看市的时间毕竟不多，必须有直属稽核部门替他下去检核、追踪，营销总经理的眼睛才能延伸下去，才能掌握总部的意图是否在贯彻落实之中。

有关总部稽核部门的流程和标准涉及内容繁杂，我们另案讲解，此处，仅提示此部门的主要工作方向：

a) 推动总部专案执行：稽核营销总经理当月指定工作重点（如铺新品、开乡镇分销商）的各区执行效果。

b) 稽核终端表现：设定终端表现打分标准，对各区逐月巡检记分，作为对各区经理过程指标考核和晋升考核的部分依据。

c) 稽核异常事项：市场稽核过程中发现异常事项（比如竞品大的促销活动、本品质量客诉、严重人员管理问题），立刻向总经理和当区经理通报。

d) 稽核大区交办事项：稽核部不是上面派下来找事的。稽核部在各区的市场稽核结果要抄送当区责任人和大区经理知晓。同时稽核部在下市场前会请大区经理指定“本月大区待稽核管理事项”，稽核部同时替大区稽核他关心的市场问题。

3、 通告大区经理的巡检内容

有营销总经理的巡检内容通告作榜样，各大区经理省区经理的巡检内容通告就顺理成章。逐级传递下去，每层领导都在内部对巡检和奖罚内容作出通告（在工作日报中反馈即可）。

首先起到震慑作用——每一只老虎都没有打盹，猴子自然不敢称大王；其二各位干部的检核结果及时呈现出来，其实都在替营销总经理看市场，营销总经理可据此“稳坐军中而知天下大事”；其三，各经理会互相看其他区域的检核结果，所列现象和案例是生动的培训教材，大家可以互相吸取经验（比如A区域经理看到B区域经理巡检发现乡镇村级网络断货，马上在自己区域展开自查）；其四也起到群众监督干部工作量和绩效的作用。衍生下去，可以要求每级干部的日报不但发给上级还要发给下级（比如大区经理

去哪个区域巡检，次日就要把自己昨天在这个区域的行程日报发给总经理抄送区域经理，办事处主任每天要把自己昨天的行程和绩效日报张贴在办事处墙上，供大家监督）。

4、 通告一线反馈改善进度。

下对上的“留言板”、“网上留言区”、“大黑板”（详见营销总经理上情下达工作模型）会反馈很多一线问题，如果只反馈没有回应，那么这种机制到作用就会逐渐弱化，所以要在通告位置反馈“群众意见”的处理进度，比如：

※A 经销商投诉说来总部提货时总部服务人员态度差——把经销商来信和此事处理结果通告，同时公布总经理投诉值班电话。

※员工反馈超市赠品合格证件手续不全，一些超市拒收——通告：公司已联络赠品供应商，*天之内把赠品合格证发到各办事处。

※员工网上发牢骚说业代晋升主管的都是裙带关系——通告：此次晋升人员的名单和每个人晋升得分的计算过程，公布下次晋升的得分计算方法，以保证公开透明。

.....。

四、签批授权控制费用

签批报告和费用申请是营销总经理最讨厌的工作，因为签字创造不了生产力，而且很多时候营销总经理签字的时候自己心理也没底（坐在营销总部，怎么知道千里之外的一个小县城堆头费该不该批）。但是，营销总经理每天要“心里没底”的签字实在太多，太占用精力了。

有关签批授权位阶管理的观念已为大家熟知，相关文献甚多，不再重复。此处强调的营销总经理怎样管理签批程序，控制费用效率。

1、 事前

a) 总费用预算

做销售难免要花钱，但市场总是像强盗一样跳出来问：要钱还是要命？——要保销量就保不了利润，保利润又使销量下滑；没有全盘规划就会失衡，有时候前期花钱多，后期没钱花；有时候让一个促销拖得自己正常费用无法开支。如何在销量和费用中寻找平衡，预算制就是比较好的方法。

根据各区的销量任务和今年公司的战略投入决策，预算各区的费用额度。业务人员每个月知道自己必须卖多少量，可以花多少钱，然后花每一分钱才会有量本利的观念。如果公司没有各区域的分类费用历史数据，第一年的费用预算就很难做。预算肯定是不准的，但决不能因为“计划没有变化快”就没有计划，预算制是一个企业费用/财务管理成熟的开端。

b) 预算分会计科目

预算制管理让业务员感到有了“财权”，业务人员的习惯性思维是保销量，如果我们只给他一个总的费用预算，他们就一定会把钱砸到可以直接产生销量的地方（比如提货奖励、降价促销等），而不会投入对公司品牌和市场有好处的长期费用（比如终端陈列奖励、赠饮品尝、社区促销、超市形象店建设等）。结

果是从上到下关心价格促销，没有人关心品牌形象、产品结构和市场秩序，销量好的地方可能乱花钱浪费资源；销量差的地方又等米下锅，浪费市场机会。

要改变这个现状最好的方法就是费用预算细分到会计科目——各办事处当月办公费、储运费、促销费、广告费、工资、差旅、陈列、进店买场费全部分科目做预算，专款专用，超出不批，各项费用间不能挪用。

这个方法的坏处在于失去灵活性，而且分项预算很难做准。

比较简单的方法是先给一个当月总费用预算，然后规定哪些钱不能多花（比如招待费限量、成熟老产品不能打特价），哪些钱不能少花（比如陈列费、海报费、形象店费用等）。总预算确定，再把“能花”“不能花”两个原则一卡，中间的部分让各办事处自己报计划——剩下的钱你打算怎么花，公司批准。既可避免各地片面使用费用，又不失灵活性。既可操作，又有实际效果。

c) 集中申请，统一审批

市场竞争很多情况下拼的是速度（超市里有个堆头位置空下来，你马上就要去抢，等你程序走下来就来不及了），每一笔市场费用逐级申报的做法其实是自欺欺人，总部领导不可能比一线人员更了解市场是否更需要这笔费用——让最懂事的人最有权，费用预算之内钱要怎么花，这个权力还是放给一线人员。

有了预算制之后，各办事处要在当月 25 号之前集中报下个月的促销计划，公司月会上几个领导会签一次性集中审批，下个月办事处可按计划执行，这样不用再一单一单费用往上申报，可以提高办事处的灵活性和总部的审核效率。

d) 突发性费用：竞品突然做活动，我们不可能等到下个月再反击吧，要建立机动费用审批绿色通道：

※额度报备：每个主任手里有一部分（一般占本月费用预算的 15%-20%）可以机动花费，向总部报备，不用审批，但同样要以有效凭证报支，在公司统一备档接受公司稽查；

※临时促销案的专案申请；

※核心市场、战略性市场归老总直管，建立快捷通道，节省中间环节；

2、事中

a) 建档案：

建档案是费用管理核心的环节之一，很多企业把费用控制重点放到事前审批和事后报销审核上，其实总经理凭经验事前审批却根本不了解一线情况。财务部事后报销审核，也只能通过店主签收、发票真假、照片证明等手段来控制，很容易造假。真正控制费用的核心是事中管理建档案：所有要花的钱公司集中审批之后，财务立刻统一建档，营销总经理、大区经理、稽核部、审计部四条线去下市场检核，一定先调出本月该区域所有“正在花”、“已经花”的费用档案，查你的促销有没有正在执行，这样才能把市场费用的遥控管理、事后管理变成事中管理，现控奖罚。

b) 借支/垫支

各办事处所花费用全部挂个人借款，负个人借款法律责任。也可采用经销商垫支的方法，但要有严格的公司与经销商之间借支手续，防止私人借款漏洞。

c) 执行与监控

各办事处按计划执行，公司规定必须有相应的原始凭据和有效凭证，比如堆头照片、促销品签收、买店协议等。

3、事后：

a) 报支审核

办事处凭有效凭证在公司审核，销掉个人欠款的欠账手续，支付费用，避免占用经销商资金。同时提供促销活动总结报告，汇报费用使用效果。

b) 事后稽查

控制费用的关键不是报销核查，从票据上作假太容易了，真正控制费用的方法是统一建档，事后督察。一个企业不可能员工使用市场费用没问题的，只要认真执行事前建档和事后督察体制一定能揪出不少“现行犯”来。反之，企业如果从来没有因为费用问题抓过典型做过处罚，那费用控制的效率就需要反省了。

4、量本利思想的贯彻

如何让业务人员有利润观念：

a) 每单促销申请应该有销量预估，费用预估、费用投入占比的预估；

b) 每单促销执行完报销时有总结报告，评估一下费用花了，销量是否达到了预估目标？费用占比是否健康？

注：以上两个步骤的目的都让业务人员在花每一分钱的时候考虑投入产出比，事后对自己花的钱做回顾和分析，大家都有生意头脑，公司生意才好做。

c) 费用销量情况公布：

公司的信息平台——比如内部网站，随时公布各区的费用和销量进度，每个主任都知道这个月自己可以花多少钱，已经花了多少钱，还有多少钱可以花。用这些钱还要完成多少销量，再看看别的区域，人家花了多少钱，销量任务还剩多少就可以完成，自己的费用进度/销量进度比在公司排第几名，开源节流的弦大家一刻也不能松。

回顾一下：

※分项预算让业务人员知道自己可以花多少钱，什么钱不能花，什么钱必须花？保证市场资源的有效落实，不会片面使用；

※集中审批额度报备制度，让业务人员在一定空间内有了费用自主权，突出灵活性，而这个灵活性是在公司原则指导下的，不至于乱花；

※费用建档、事中事后的督察是确保费用效率的最核心环节；

※费用预估、销量预估还有费用进度和销量进度比的管理指标使用，让每个人时刻绷紧开源节流这根弦。

当这套体系运转起来之后，营销总经理的费用控制工作重点就不再凭经验签批。而是抓事前预算，事中抓档案，事后抓督察和费效比评估，才能少签心里没底的字，真正控制费用使用效率。

五、召开有效的例行管理会议，形成公司业务例会的标版

营销总经理要召开各大区经理和职能部门参加的例行管理会议（形式不拘，可以是现场会也可以是QQ网络会议）。

会前做以下准备：

- 1、 确定参会人员，无关人员回避，避免有干部列席又无事可做，浪费时间。
- 2、 开会时间相对固定，避免大区经理要随时等老板召唤，市场走访时间受干扰。
- 3、 提前确定并通知会议内容，让所有参会人员做好准备。

会议必包括以下环节：

1、 业绩数据分析及追踪，对整体业绩异常做出管理动作，使用《销售数据分析快报》锁定问题区域，要求责任大区经理做出解释跟进管理动作。详见本文第一篇《营销总经理数据分析工作模型》，直接推动业绩达成进度。

2、 检核结果通告：总经理、大区经理、稽核部、市场部、审计部本周巡检结果在会上通告，要求责任人解释。营造层层检核的管理文化（详见本篇第三小节：通告各级检核结果）

3、 员工绩效汇报：每个大区经理总结上周主要工作绩效和下周绩效目标，营销总经理点评其上周绩效并对其下周目标进行干涉（详见本篇每一小节“管理直接下属工作绩效”）

4、 追踪上周交办事项进度，作出点评（详见本篇第二小节：追踪重点事项达成进度）。

5、 问题解决：对“大黑板”、“留言板”反馈的市场问题公司服务问题，能解决的会上当时定标准定责任人解决（比如，销售人员差旅费即日起不用垫支，按级别从财务借支备用金），不能解决的当场给明确答复让大家不要再议论浪费精力。（比如：产品包装有瑕疵，这个问题七月份以后生产线改造后方能解决，目前暂时只能克服困难，对破损达到XX标准的方可退换。）

这个环节有个形象的“外号”叫“擦黑板运动”——一线人员反馈的重要问题列在黑板上，营销总经理开会解决一条就擦掉一条，解决不了就一直留在黑板上，直到有一天能“擦掉”为止。管理是先讲服务的，总部必须把为前线服务为战略性工作来抓。

6、 根据前5项内容做出当周工作目标，重点事项布达，形成会议记录，会后行动计划，开始运行追踪流程（详见本篇每二节：追踪重点事项达成进度）。

很明显，会议所涉内容在“数据分析”、“下情上达”，“日报绩效管理”，“检核结果通告”，“费用签批”，“管理事项进度追踪”几个模块其实都已经推进，此处再以会议形式当面沟通强调，会更直观更有力度。主要目

的还是“壮腰”——抓直接下属的执行力。同时给整个公司建立营销例会的标版：营销管理例会要分析数据、要公布检核结果、要追踪下属绩效、要追踪重点事项进度、要解决一线问题……。

六、总结营销行事历，把变动管理事项为成固定工作流程。

营销总经理要“建立管理流程和管理秩序”，就要找到突发工作的规律，变成固定的模型。

要事管理的道理谁都懂，但具体到执行的时候，要事总让路于突发事件，乃至要事总是被遗忘。站在营销总经理的角度，很多要事事关市场业绩代价太大，是忘不得的。所以营销总经理要不断总结“营销总部要事管理行事历”，每天反思今天所做的工作有什么心得？假如让我重来一遍我会怎么办？我近期漏掉了什么工作？明年这个季节这个时段，我要抓那些重点工作？

逐年积累，逐年修改，逐年升级，一本营销总经理全年工作要事行事历结晶出来，成为路标，总部管理工作就会越来越有序，多一点事前规划，少一些事后遗憾。

例：XX 饮料企业 1-2 月（年前年后）营销总部要事管理行事历片段

七、反思校准战略方向，推动战略目标的实现

战略这个词听起来很复杂——因为它决定企业生死。但是和实际执行比起来，战略其实也很简单——确定战略方向所要搞清楚的不外几个问题。

1、 反思战略方向是否需要校正：

1) 定义目标行业、定义目标消费群、定义卖点：

※这个行业的竞争核心和未来趋势是什么（比如食品行业的趋势是健康；培训行业的竞争核心是课程实效质量而非营销包装手段；服务行业的竞争本质是消费体验而非价格）——这意味着你未来的竞争努力方向。

※消费者对现有同类产品哪些地方不满意——这意味着你未来的产品差异化机会。

※你打算卖给哪个分众消费群（或者用不同产品打动不同的分众）？你面对这个分众的卖点是什么？你提供的产品和服务能满足他们什么需求？

——比如：确定要进入食用油行业的玉米油细分市场，针对中年消费群，主打卖点是关注心脑血管健康。

2) 行业竞争现状分析，扬长避短，铸就企业“长板”：从品牌诉求点、产品质量产品线组合、终端价格及促销、业务团队（包括人数、素质、管理系统）、核心技术（包括管理技术研发技术和高管人才）、目前的销售生产规模以及通路结构产品结构区域结构渠道结构（规模分摊成本，结构产生效益）、资金状况和融资能力、采购成本和上下产业链整合能力八个关键指标分析本公司和竞争公司的优势劣势对比。确定策略：怎样扬长避短把自己的优势最大化。同时不断校准这一策略有没有在始终如一的执行，企业的优势（长板）有没有被不断强化形成对手不可复制的优势。

——比如：增设四大生产基地降低物流覆盖成本；发挥本公司的采购成本优势和销售团队优势，渠道下沉深耕三四级市场，扩大销量底盘，同时丰富产品线升级产品结构实现利润，ka 渠道暂时由经销商操作减少资金账款压力。

3) 行业未来预测，根据未来规划现在（而非根据现在规划未来），确定目标：

※行业格局预测：国际成熟市场这个行业是怎样的格局（可据此预测本行业国内未来格局）？

※行业现状分析：国内市场这个行业处在什么阶段——寡占是否已经形成、行业平均增速是多少、未来这个行业会持续上升还是衰退、目前行业平均利润多少、行业是否面临洗牌、价格竞争是否更加激烈、行业什么时间会开始洗牌、小国寡民高利润的好日子还有多长时间？

※行业动向分析：行业一年来有没有出现新的动向，竞品有什么大动作，业内有没有出现能够影响行业的新产品、新技术和新的进入者？

※定位本企业角色和短、中、长期目标：本企业目前的增速能不能超过行业增速增加占有率或者是否需要考虑行业转型？本企业的利润状况能不能持续造血增加竞争力？要保持怎样的销售数量增速和利润结构成长，才能在行业洗牌品牌结晶之前赛跑成功——在行业里找到自己的位置？

——比如：目前行业中小型企业居多，正在高速成长，几家知名企业开始进入（大鱼入港后疯狂撕咬蓝海很快变红海）。市场暂时没有结晶出来第一二品牌、消费者对这个行业还处于认知阶段，必须在三年之内加大投入扩大传播力度和销售份额抢占第一品牌，成为分众冠军，具体销售目标……。

以上三个步骤，首先定义行业/目标消费者群/卖点，然后确定扬长避短的竞争策略并且不断强化铸就“长板”，接下来预测行业未来变化明确自己定位和实现这个定位要逐年达成的目标。这就是根据未来规划现在的战略方向选择和取舍。把企业比作一艘轮船的话，企业战略方向好像方向盘，决定你进入红海？蓝海？先红海后蓝海？还是进入死海？

2、反思品牌&产品卖点选择和传播效率：你的产品名称、品牌支撑点打造（比如奥运会指定产品、国家权威机构认证、有影响力的形象工程等）、广告研发、包装设计、终端形象展示物料支持、地面活动的配合能不能准确表达而且持续传播这个卖点，同时达到预期的传播力度和传播效果。

——品牌&产品卖点的选择和传播，就像是巨轮上的发动机和加速器，决定你的驱动马力，品牌优势（加速器）不能明确发力，轮船跑不快！

3、反思销售数据，管理市场异常数据，对销量毛利客户结构等业绩问题直接作出实质性推动：数据分析告诉我什么结论（详见本文第一篇：营销总经理的数据分析工作模型）？业绩哪里出了问题？我要要求结算部配合进一步做数据分析找出问题所在？还是紧急召集大区经理回来开业绩问题分析会议？还是立刻去走访问题市场？还是责成大区经理去走访问题区域拿出报告和改善方案？还是出台业绩考核档期达成奖罚的专案？或者责成某个区域进行客户拆分通路下沉推新产品……

——畅通数据分析系统，闻风而动，事中管理，改善结果，做到管理业绩进度而不是被业绩进度管理。好像像一艘巨轮上的瞭望哨和探测雷达。

4、反思一线反馈，解决前线市场问题，改善后方职能部门的服务流程，为一线做好服务：通过市场走访、例行电话沟通、留言板、“推倒部门之间的墙”联席会议等举措发现了迫切要解决的市场问题（比如经销商不愿意赊销造成厂家业代拿单没人送货、经销商不行销造成主劳臣逸、产品线单一造成超市排面小处于劣势）和内部管理流程（比如报销缓慢、产品包装质量出问题、经销商换破损容易丢失）问题，营销总经理要反思应该让谁来负责解决这件事，要求达到什么标准什么效果，需不需要我出面进行跨部门的协调和流程再造（详见本文第二篇：营销总经理的下情上达工作模型）……。

——下情上达，根据一线反馈和市场走访了解的信息，立刻着手解决问题，就像一艘巨轮上的维修工和后勤系统。

5、 反思一线人员在市场上的有没有竞争优势：

※面对渠道的优势反思，创造一线人员面对渠道的竞争优势，让业务人员直起腰来做市场：业务人员面对经销商、超市、批发、零售店老板的时候有没有优势(包括产品质量和包装、价格、通路利润、产品促销政策、破损退换政策、市场支持政策等等),哪个环节需要改善（比如通过分渠道投放不同产品，老产品升级换代提高通路利润，甚至通过通路陈列奖励、经销商分销商培训等方式“无中生有”的创造企业面对渠道商优势）。

※面对消费者的产品终端动销优势反思，扬长避短，提高动销速度：终端动销速度怎么样？相对竞争对手我们的产品在面对消费者终端动销时候的优势和劣势在哪里？有没有好的方法需要复制？有没有障碍需要排除（比如产品的包装质量需要改善、同时需要修改产品商标明确诉求我们的差异化卖点、另外要进行开盖中奖活动拉动销售）详见本文第二篇“营销总经理下情上达工作模型”后附的“终端动销模型”……※

——销售人员面在渠道面前是否有优势能直起腰来讲话，产品在终端时，是否有优势产生自然动销，这就像巨轮上的螺旋桨和传动系统，直接作用于轮船前进速度。

6、 队伍调整和团队管理主线反思：

※“路线确定之后，干部就成了决定性因素”，营销总经理是个“因人成事”的职位，他所做的策略/流程/制度/目标，需要让合适的团队去实现。团队（尤其是中层干部）的素质、态度和能力就决定着营销总经理的工作是否成功。

※营销总经理从大局上首先反思整体团队数量问题：我要推行怎样的通路结构和营销模式，必须配套多少人员结构？这些人员要求什么学历什么从业经验？目前我的团队还有多少人力资源的缺口？目前的人员招聘速度和离职率能不能提供必要的组织保障？需不需要在招聘速度和降低离职率上面作出改善？让谁改善？要达到什么目标？怎样才能改善？

※反思整体团队质量问题：目前我的团队年龄构成学历构成和教育训练有没有问题？我计划要在多少时间内对团队的年龄构成学历构成教育训练程度进行升级汰换？怎样有计划的实现这个目标？

※反思对中高层干部的一对一重点管理：中层决定成败，人才决策是最重要的决策。营销总经理要“琢磨人”，尤其是观察身边的每个中层干部。思考，每个骨干最近工作情绪和绩效有没有异常？谁需要培训？谁需要给激励？谁需要给压力？谁需要安抚？谁需要骂一顿？谁需要人事调整。

※反思整个公司的人员管理费用管理任督二脉有没有打通——人员管理有没有做到“逐级定目标”、“逐级记录行踪”、“逐级检核”、“逐级记录检核结果”、“逐级奖罚”、“逐级考核”、“定期召开逐级会议”，“总部稽核部越级巡检”的人员管理循环。财务管理流程有没有做到“预算制”、“集中申报”，“所有使用中的费用及时建立档案”、“根据档案及时进行逐级费用巡查”、“总部专项费用稽核”的财务控制管理循环。

※反思公司里有没有业绩突出的个人和区域，他们的成功有什么经验，如何把公司内的宝贵经验变成模式、推广、复制。

——装备精良的轮船也要人来操作，那么，让谁来当水手谁来当大副，这支队伍要遵守什么工作纪律，好的作法能不能分享复制。对船长来说，这是最重要的问题之一。

7、 反思战略目标推进进度，调整近期工作目标：

一艘巨轮（企业）入港起锚，首先有了适合自己的方向和目标（战略选择），装备了马力十足的发动机（品牌传播和产品差异化），配备了精准的雷达探测瞭望哨（数据分析系统），运行了完整的故障检测维修系统（下情上达问题解决系统），组建了一支训练有素的水手队伍（队伍管理、关键人员调整），启动了有优势的螺旋桨传动设备（建立企业面对通路的竞争优势和面对消费者的动销优势）。接下来就剩下一件事——船长（营销总经理）带领大家航行，控制航程航速（战略目标的推进进度），确保准时准确达到目的地。

营销总经理首先是一名决策者，其次才是管理者。当一个决策者却开始忙乱无序忘记目标和方向的时候，就意味着他已经开始贬值了。

决策者最怕陷入短期陷阱之中，让短期事务干扰了自己的主线——结果忙了一年都在解决具体事务，年初制定的规划（比如中秋节前推出新产品，全年新增加 1000 个县级经销商通路下沉，几个弱势市场要开发餐饮经销商，强化餐饮渠道）却没有推进。

决策者要为最终结果负责，要明白“短期”是为“长期”服务的，决策者的视线始终应该集中在航向航速，航程进度几个关键点上。要学会有所为有所不为，有些小问题即使看到了也“熟视无睹”，不管工作压力有多大，始终保持静理性的头脑，气定神闲的工作节奏，在时间空间精力上给自己“留白”，不断反思和校准战略方向、推进战略目标达成。根据战略目标的达成进度，校正近期工作目标。排除干扰，带领企业最终到达目的地。

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材**免费**下载 网址: www.mhjy.net