

# 销售体系建立

## 前言：

本建议书主要包括以下几部分内容：

- 一、关于对销售管理的建议
- 二、营销专案大纲说明
- 三、科技与工具的运用

四、麦金士希望能够为企业实现营销目标贡献一份力量，同时也希望双方能够在具体细节方面进行深入的探讨。

## 专案综述：

全球成长最快的 200 家企业中，只有 16% 的公司能够保持 10 年以上的高速成长；我国的企业能保持持续高速成长的企业屈指可数。要实现企业的高成长，企业管理者必须了解企业成长的规律，防范和解决企业在每一个成长阶段中可能遇到的问题。科学的企业管理应该根据企业自身在不同的成长阶段所面临的不同问题及时做出调整，实施综合性的动态管理。高成长公司必然为其投资者带来高回报。高成长公司具有在资金市场，人才市场，产品市场等要素市场上的竞争优势。实现高成长难，实现持续的高成长就更难。高科技产品或服务的特点是前期投入巨大，产品的生命周期短，公司只有实现高成长才能保证投资回报。一旦高成长公司的成长表现停滞现象，很少有公司能够再

恢复高速增长。动态管理不是变动，也不是变革，因为企业在每一阶段都在不停地发生变化，都会出现新问题。动态管理也可理解为，企业要根据成长规律，考虑到各种可能将要发生的事情，经过与公司高层的深度会谈，我们认为公司目前需要面对的问题即为：**管理高速发展带来的成长，并确保目标的达成与可持续的发展**，以下本方案将针对国内销售体系的部分而做论述：

1) 成长必然带来扩张，因而导致管制点与决策需求的增加，原有的管理模式自然不足以适应目前状况，依赖高层管理人员的监控，亦将难以兼顾，因此失序与混乱是不可避免的结果，而此一问题的解决必须：

- 加强销售管理，包含客户、产品，资源投入，费用及区域市场、营业机构，客户经理，业务代表的分析与管理。
- 做好信息共享及中央服务，掌握及时数据，满足决策需求。
- 时时回馈与修正，确保年度目标与计划的达成。

2) 成长必然会造成人员的扩充，新进人员必然对原有的团队带来冲击，如何使新成员迅速融入团队及掌握相应技能，是首要的课题，而扩编造成的管理幅度与管理层次的改变，亦必使旧成员产生心理的浮动；故公司应该：

- 强化沟通，形成统一的企业文化及核心的价值观。
- 持续强化扩展中销售队伍的技能训练。
- 建立绩效管理体系，建构升迁管道与标准，强化激励机制。

## 本专案规划说明：

### 一、关于对销售管理的建议

## 1) 数据分析方案概述

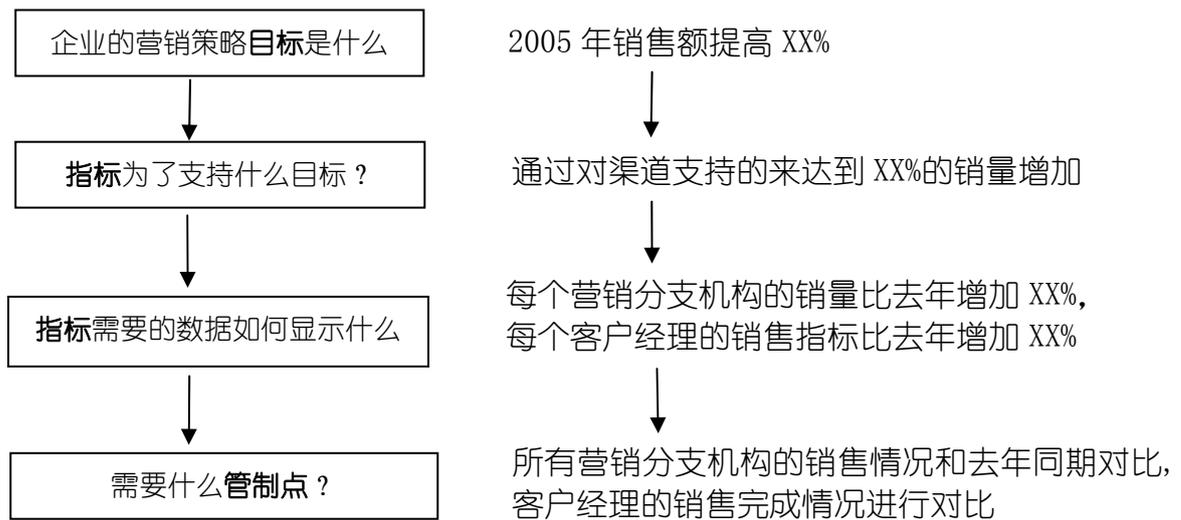
- 结合信利集团的现状, 如何对营销分支机构有效的支持及服务以便达到增加销售额, 扩大市场份额, 增加企业对市场变化的快速反射能力。
- 专案的重点如何对现有的历史数据收集, 整理, 汇总、分析, 最终生成决策报告以便能快速见效, 有针对性对整个营销战略进行多方位的评估, 最终帮助企业实现销售目标, 同时也加强渠道建设管理的能力。

## 2) 专案所提供的核心价值

麦金士不单是咨询层面提供相应的方法, 我们更注重的是从执行层面提供指导性的意见:

- 如在方案实施过程中, 和客户您一起根据所要实现的目标或解决的问题来定义需要采集的数据或信息, 以及需要的决策分析报告。
- 数据分析报告是包含了指标, 可以和实际进行衡量和对比, 让你立即发现问题, 并就那些问题采取必要行动, 而这样产生的决策 (以行动为导向) 是可以帮助达到某个战略或业务目标。

举例如下:



### ◆ 重点一：营销机构管理（销量或利润分析）

运用数据分析的结果对渠道针对性管理，这样可以根据目标市场和产品定位，按层次或行业和地区对分支机构进行细分管理和归档，并运用数据分析报告功能定期回顾、分析销售情况，从而透视渠道的变化和销售进展，找出最有价值渠道，做到重点渠道重点扶持，确保销量完成。同时根据分析有策略地进行渠道扩张/延伸或是调整，通过分析制定相关的渠道及客户、市场计划推动销量的增长和市场占有率的提高。

#### 通过营业额分析了解

- 带来 80%销量的是哪些渠道及客户？
- 这些渠道及客户分布在什么地区？

从而根据实际现状对渠道进行有效的资金及其他市场支持，确保销量的达标和实现营业额的稳步发展。

#### 通过数据对比进行分析了解(可按区域)

- 哪些是最活跃的客户？

- 哪些是不活跃的客户？
- 哪些是利润高的客户？
- 哪些是成交量大的客户？
- 哪些是增长潜力快的客户？

从而针对表现好或有潜力的客户制定相应培养和扶持计划促进销量和区域发展，达到销售目标，提高市场占有率。同时分析不活跃的来判断是否需要支持，把资源和精力投放到重点和潜力的客户。

### ◆ 重点二：客户、产品及区域市场、客户经理分析与管理

企业都会制定年/季/月销量目标、区域发展目标及产品销售目标，运用数据分析管理方案，销售总经理或渠道经理可以按周、月、季来对实际的销售、产品、区域市场和目标进行比较分析，从而及时发现销售中的问题，通过制定针对性的营销、产品推广计划来促进销量，提高市场占有率。同时还可通过对各区域渠道经理表现进行分析，进行人员激励、调整，加强团队管理。

#### 通过地区/产品分析了解

- 各区域的销售完成情况和销售占有率
- 各产品的销售完成情况
- 主打产品的销售情况和销售占有率
- 各区域的机构及客户经理销售表现

从而决策哪些产品，在哪些地区需要重点支持，根据实际周销量制定促销数量（按不同区域）从而使促销真正有效地帮助完成销量。

哪些地区需要开展奖励计划或渠道拓展计划来加强区域性的渠道

建设，提高销量和市场占有率。

哪些“新产品”目前销售业绩小，但未来有极大发展潜力。因此需要市场资金及推广投入来提高市场影响力，从而赢得未来的市场。

### 3) 根据决策需求来定义报表

收集市场情报，掌握竞争对手的信息，可以帮助我们更好的了解我们的价格策略，扩展策略是否合理。

运用数据分析专案方案，可以帮助你分析那些因素对销量产生影响，随时作出对应的措施来保证我们的销售和市场占有率。

**举例说明：**公司决定生产一个新产品，让各个机构调查收集竞争对手的产品信息，给信利集团公司做参考，以方便对产品作出价格和设计的调整。

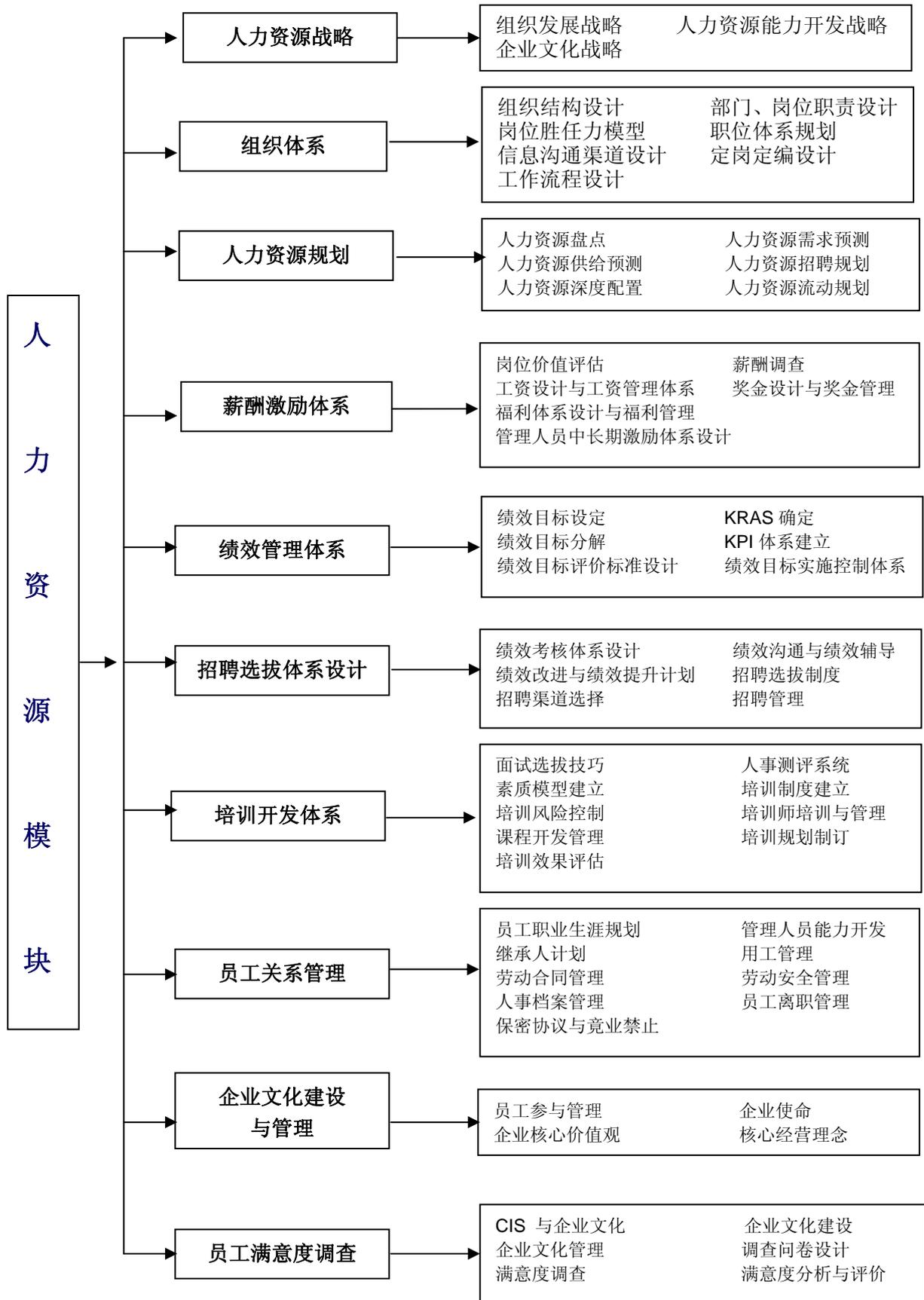
## 二、导入标准的营销管理体系，打造企业的销售竞争力：

### 1) 导入合理的营销组织架构：扁平灵活 提升效益

- 营销组织架构与授权标准
- 营销人员职务分配
- 营销团队共识
- 营销目标计划
- 营销绩效管理
- 营销过程规划
- 营销技能培训
- 职业生涯规划
- 薪酬方案的建立（激励、约束）

● 关键人才的评估与留才体系

2) 项目咨询——人力资源模块：



## 写在最后：

本咨询案的重点，一则在于成果，一则在于过程，前者根源于企业的经营策略，后者则应本于所希望塑造的企业文化，不同的企业，其策略与文化自然不同，因此，依据自身的情况，运用科学的方法建构可行的制度，应为本咨询案首要的考量，照搬硬套必将使未来的推动遭遇层层阻碍。

因为，如果管理制度的建立与公司的策略和竞争优势无关，无法满足客户需求，并不能鼓励员工学习与创新，强调短期绩效，忽略企业长期需要，不与企业文化相符合，自然得不到公司上下的认同，都可能导致争议四起，这都需要大量与长期的培训相结合，否则，引发抗拒将势所难免，制度与变革的成功，需要方方面面的配合，但失败仅需要一个环节的失当。

拿别的企业的制度照搬照抄，对咨询公司而言，是非常简单的，但这样的形式作业只会给企业带来混乱罢了，本专案规划的精神即在于此，任何一个模块的完善，都不能带来整体的效益，相反的，其不完善必然损及整体效益，若欠缺整体思考，其结果必然导致失败。