

如何让营销团队真正高效起来 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E8_AE_A9_E8_c123_288542.htm 对于国内的大型企业，在营销团队建设方面已经积累了不少经验，而作为大多数的中小企业，它们的团队建设该怎么做？面临着怎样的问题？但无论大企业也好，小企业也罢，为什么它们的团队总是问题不断？不能够真正高效的运转起来。我认为，在这些问题的背后有以下几个方面的现象值得关注。现象一：相互拆台，没有配合意识 相互拆台的原因不外乎两种利益和责任，利益是大家都所图的，而责任却并不是，有些责任是大家要承担的，有些责任是自己必须要自己承担的，在这种情况下，如果出现问题，不是想办法解决，而是相互推诿，造成的结果就是相互拆台，述说对方的种种不是，与自己没有任何干系。归根结底，是团队缺乏配合意识，过于分清你我的楚河汉界，成为敌对双方，而不是同一条战线的战友。H奶业公司的销售部与售后服务部就出现过这种情况。销售部门在社区销售活动中开发了大量的定奶用户，而这些定奶用户的牛奶是由售后服务部来送的。经常出现的情况是销售部员工为了定奶的提成利益，承诺给客户送到家门口，七楼的、八楼的，根本不考虑售后服务部的工作现实；而售后部的呢？在没有既得利益的情况下，为保证绝大多数客户的送奶时间，干脆就“忘记”了那些住高层楼的客户。客户没有收到所定的牛奶，要投诉，投诉的结果是销售部与售后部相互推诿，售后部说七楼、八楼要加钱，不加钱怎么送？销售部说有客户你们就得送。只想自己的利益，不考虑自己的责任，

没有配合意识。现象二：各自为政，弱化团队的力量 各个部门是公司的有机组成部分，如果各个部门不能形成统一的意见，不能用同一个声音去面对市场，都以为自己是公司的老大，各自为政，以自己的方式去处理来自市场的问题，这将不能够形成合力，弱化整个营销团队的力量。H奶业公司在成立初期，面对来自伊利、蒙牛、光明等大品牌的市场冲击，如何在市场的缝隙中杀出一条路来，经过调研决定，以社区为突破口，成立售后服务部，与销售部的社区直销部合作，通过优质的奶品和近距离的配送，保证奶品的新鲜，因为消费者要喝牛奶，如果价格合理，能够方便消费，每天送到家，为什么不选择这种产品呢？但是H公司在执行的过程中，两个部门各自为政，销售部认为我能够抓到客户，无论远近，售后部都要把奶送到，可事实是售后部的每一个送奶员工都有一个送奶半径，如果超出送奶的半径，他已经不能够及时的为客户提供优质的服务了。在这种情况下，销售部在不断的开拓市场，开拓后就交给售后部，而售后部必须考虑能否提供优质的服务，在当前条件下无法完成的工作，就向后拖延，最终造成客户不能及时收到新鲜牛奶，怨声载道。销售部冲锋在前，不考虑售后部的实际能力，开发大量客户，而客户在得不到应有的服务后，流失；售后部做后续服务工作，由于条件限制，不能及时服务客户，客户不满，流失。而最终的结果是客户对公司产生怨言，从此不再信任公司。

现象三：本本主义，过程管理流于形式 随着中国营销进程的发展，只重视结果，不重视过程随着跨国公司在市场上的规范运作而逐渐退出历史舞台，国内企业开始注重过程，向先进的营销方式靠拢。加强过程管理的重要方法就是通过表

格化管理，报表管理等等书面的形式对营销人员的工作进度、行程、绩效进行监督和考核。过程好，当然结果好。可国内很多企业画虎不成反类犬，成了本本主义，报表一大堆，汇报天天有，流于形式，不去思考深层次的市场问题。H奶业公司从成立就开始请了一批在大公司“混”过的营销人员做主管，当官了，又受到公司领导的器重，当然要表现一把。于是设计了销售日报表、周报表、旬报表、月报表，同时，每天还要交营销日记、拜访路线图、竞品动态表、每天工作计划等等。本来是一个初创的企业，重要的是根据既定营销策略把销售做上去，销售上去了，才能够生存，只有能够生存才能够发展，《销售与市场》曾有个专题文章叫“不做品牌做销量”，这才是小企业的生存之道。这么多表格要填写，而销售人员又有销售任务压身，造成的结果是，报表成了本本主义，销售人员填写也只是流于形式，应付差事罢了。

现象四：朝令夕改，没有规范的制度、政策 商鞅变法之所以成功，就在于他言必行，行必果，得到了臣民的信任。作为一个营销团队，领导者也必须如此。没有规矩不成方圆，有力的销售政策和规范的制度是团队健康发展的有力保证，如果朝令夕改，不但会影响整个营销团队的凝聚力，还有可能导致经销商对公司不信任，甚至得寸进尺，结果是制度政策的公信力下降，领导的权威受到挑战。H奶业公司在运行了一段时间后，公司空降的营销副总决定建立规范的销售政策，规范的公司制度，这些都没有错，也是企业不断走向正规的必经之路。可问题就偏偏出现在这些政策制度出台之后。鲜奶制品有很强的时效性，保质期只有三天，在产品上市初期，承诺零售商如果销售不完可以退货，在产品销售稳定

以后，随着销售人员对市场的掌控，基本能够了解每一个零售商每一天的销售量，根据这种情况，公司决定取消退货，除非是出现质量问题，否则，销售人员自行承担。因此，销售人员每天都要从零售商那里获取销售信息，第二天的大概销量是多少，每天晚上报给生产总部，定量生产，减少库存，这本是很好的方法。可新的销售政策出台以后，首先受到了销售人员的抵制，他的预测销量不能报的太多，太多了销售不完，损失自己承担，而报的太少，又会影响销售任务，造成销售收入的减少；接着零售商开始有意见，有时产品不够卖，有时又卖不完，主要是卖不完也不能退货。这个政策刚刚实行几天，综合各方意见，认为需要取消这个政策。政策取消之后，出现了大量的退货。之后，这个政策反复几次，弄得各个部门都不满意。营销副总由于这个退货与不退货的小小政策，朝令夕改，成了他的政策“滑铁卢”，最后黯然离去。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com