

如何对营销分支机构进行有效管理? PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/33/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E5_AF_B9_E8_c28_33862.htm 我们需要了解，在整个营销队伍尤其是分支机构的营销队伍的管理中，什么是可以授权的，什么是不能授权的。什么才是真正有效的分支机构管理？在过去一年多的时间里，我觉得业界都在空谈执行力！我们对执行力的理解，也都停留在“说了就去做”、“没有任何借口”之类的幼稚园阶段，忘记了整个企业的文化、发展战略、组织结构对执行层面的影响。这篇文章，将和大家一起探讨分支机构尤其是驻外营销分支机构的管理问题。实际上，“执行”的问题，大多出在“将在外，君命有所不受”的这些组织身上。2000年的时候读吴晓波先生的成名作《大败局》，其中有一章是《三株：‘帝国’为何如此脆弱》。这个案例在中国营销史上算得上是非常经典的了，三株从创建到鼎盛再到衰落，仅仅只有六七年的时间。现在回过头来回味这段历史，我认为这个企业的失败，管理的问题占了绝大多数。在鼎盛时期，三株在全国注册了600个子公司，2000个办事处，各级营销人员超过15万，并且内部部门林立。三株的总裁吴炳新在总结他的“15大失误”的时候，第一条就写到“市场管理体制出现了严重的不适应，集权与分权的关系没有处理好……高度中央集权……在1997年,出现了严重的不适应。1997年，我们实行了放权，但许多子公司不会用权或者滥用权力，出现了较为严重的问题。”我们需要了解，在整个营销队伍尤其是分支机构的营销队伍的管理中，什么是可以授权的，什么是不能授权的。什么才是真正有

效的分支机构管理？什么是不可以授权的实质上，管理从诞生的那天起，就存在着两种思维观念的碰撞：一是科学化，二是人性化，这两种不同意识形态的管理观念的碰撞在现今的企业里从来就是斗争得非常厉害的。从目前国内最重要的两股企业势力外资企业和民营企业来看，外资企业更强调科学化，他们的营销管理也是如此，我们甚至不难看出一个世纪前“科学管理之父”泰罗的思想影子特别是他强调的数据的评估方式、对管理控制的狂热。1903年，泰罗在其后来被称为“新管理哲学的圣经”的著名论文《工厂管理》中，强调了要把“想”和“做”完全分开，强调要达到目标必须是管理阶层能掌握生产作业各个层面的计划和执行。这种思想也几乎是现今外资企业的主流思想，由管理层来决定怎么做，执行层去不折不扣地执行。而民营企业的营销管理，大多数是建立在“人”的基础之上的，高奖金、高提成以及“受命于危难之际”的空降兵背后所反映的实质，是管理人性化的一面，它更侧重于强调人对工作的主观意愿、人对事物的影响以及个人主义。但是在这两种管理观念所影响下的分支机构管理，都存在的一定的问题。外资企业的过于死板和民营企业的过于波动，实际上都不是最好的方式。我们需要寻找的，也许是第三条路。分支机构既然作为一个企业总部派生出的子组织，那么，在企业文化的传承上是绝对不能授权的。这不仅仅是为了保持“血统的纯正”，最主要的是，对于任何组织来说，好的业绩都来自于企业员工正确的行为和决策，而文化决定了行为和决策的模式。曾经有一位分支机构的大区经理给我看过一整套他在分支机构里做的报表、规定、办事程序等等文件，不难看出，这些东西耗费了他的很

多心血，并且做的也的确很专业。然而遗憾的是，这些私自在分支机构操作的工作系统和工作报表，是非常危险的，企业绝对不可以对这些进行授权。报表、规定、程序等等，是企业文化中的一个重要部分规范。我们可以从两个层面来理解企业文化，第一个层面是内在的，它是企业的价值观与信念，第二个层面是外在的，它是氛围、规范、符号和哲学。这些属于企业文化范畴的东西，都是不能轻易授权的。企业对于分支机构管理的一个重要挑战在于是否能维持文化的一致性。林林总总的各种部门文化，如果不与企业的总体文化保持高度的一致性，那么，企业的总体营销战略就很难至上而下地得到执行。企业在某个地区的成功如果建立在个别经理的头上是危险的，因为企业常在，而经理不常在；系统常在，而员工不常在。人力资源管理也是不可以授权的至少，总公司不能放任自流。在不少的国内民营企业，分支机构的经理几乎统揽了招聘大权，有时候也许也有人力资源部门的参与，但是大多也沦为形式。人力资源的管理需要分支机构与总部的通力合作，分支机构固然对此负有最重要的职责，但是，如果缺乏人力资源部门的监控，那么缺乏约束的权利就会造成诸多的问题：分支机构经理的“家天下”的管理、私立山头、拉帮结派……人力资源部门对分支机构的监控应该始于招聘，并贯穿于人员管理的始终。招聘的监管是为了使得员工与企业的文化与价值观保持高度的一致性，而人员管理的监管是为了保证每一位员工都得到公正客观的对待。员工的任免也同样是不可以授权的。因为人员任免必须来源于绩效考评，这个除了分支机构经理及其上司的参与外，也需要人力资源部门的参与，正如孙中山先生所讲，民主就是

首先要怀疑每一个人，而人力资源部门对分支机构的监管，正是为了使得企业管理的民主渗透入企业的每一个阶层。

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