

企业管理培训
系列教程

第2辑

高效销售(上)

百朗教育◆编著

北京燕山出版社

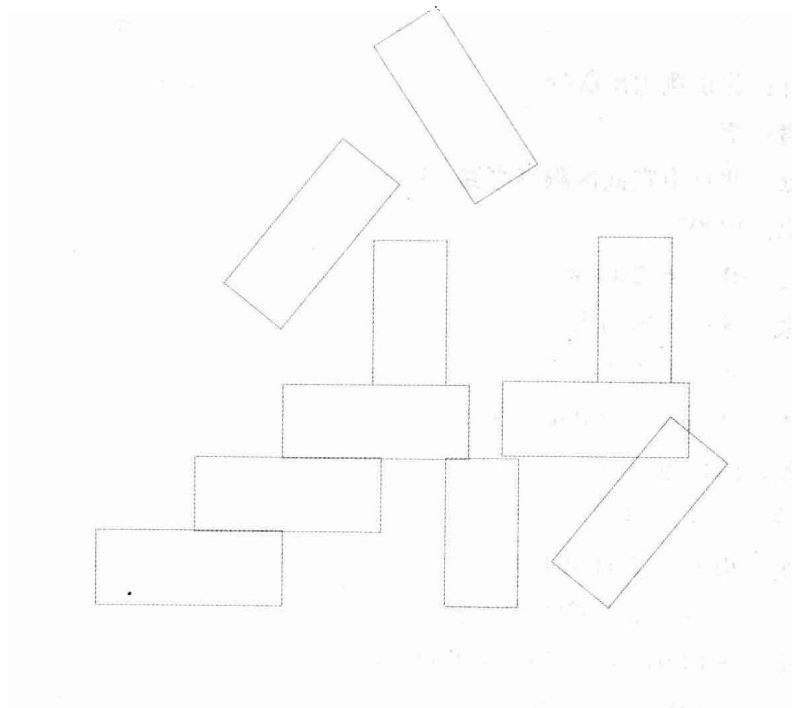
企业管理培训系列教程

第2辑

高效销售

(上)

百朗教育◆编著



北京燕山出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高效销售 (上) / 百朗教育编著. — 北

京: 北京燕山出版社, 2009. 12

(企业管理培训系列教程. 第2辑)

ISBN 978 - 7 - 5402 - 2215 - 4

I. 高… II. 百… III. 企业管理 - 市场营销学 - 教材
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 235557 号

高效销售 (上)

出版发行: 北京燕山出版社

责任编辑: 李涛

地 址: 北京市宣武区陶然亭路 53 号

邮政编码: 100054

电 话: 010 - 65240430

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京正道印刷厂

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 194.25

字 数: 2411 千字

版 次: 2010 年 2 月第 1 版

印 次: 2010 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5402 - 2215 - 4

定 价: 800.00 元 (全 10 册)

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载!

前 言（代序）

年前，我在与百朗教育发展有限公司的汪总讨论双方合作事宜时，欣闻他们组织编辑的一套专业性企业培训丛书已经送交出版社付印。可喜可贺。

当今社会，无论国际国内，从事教育培训事业的机构很多，竞争非常激烈。我以为，所有参与竞争而最后胜出的机构，至少需要具备以下三个基本条件：一是拥有（或者可以优先聘请）优秀的师资（专家）队伍；二是独立拥有特色化（最好具有自主知识产权）的教材体系；三是在社会上同业之间具有较好的口碑和认知度，包括业务主题、服务质量、反馈效果等等。正因为如此，看到送来的丛书样稿，我觉得他们向着提高自身竞争力的道路上，又迈出了坚实的一步。我知道，百朗教育作为一家民营化的企业培训机构，在这个领域辛勤耕耘9年多了，仍然一直不遗余力地致力于为企业提供专业化、定制型的人力资源开发领域的服务。我很佩服他们所倡导的这种专门、专业、专一的经营理念 and 所始终坚持的这种执着的精神。为此，我很高兴地接受了他们希望我为这一套丛书代写序言的邀请。

近两年来，全世界都在忙于应对百年不遇的国际金融危机，痛定思痛，许多国家的政府、企业界、学界甚至是普通公民都在思考，现有的经济增长模式和财富积累模式到底出了什么问题？进入后危机时代，现有的刺激计划及其政策措施或者改革思路，是否能够确保巩固既有成果并且实现完全的经济复苏？为了科学地预防和控制下一轮的经济危机，如何确立新的经济秩序及其理论架构、市场监管制度和体制、政府导向和政策设计、企业健康发展以及自律机制，等等？幸运的也是必然的结果，中国在这场危机中，经济和社会发展率先实现了复苏，经济增长呈现出V字型的反转态势。这有力地证

明了，中国坚持发展开放型市场经济充满了生机和活力。但是，当我们认真、科学、客观地反思我国受到国际金融危机而导致经济严重下滑的机理，可以看出，真正的内因是源于我国长期积累的一些深层次的矛盾和问题。同时，还可以看出，这次我国虽然取得了令世人瞩目的 V 字型经济复苏，但是，如产业结构和区域城乡结构很不合理、投资与消费很不匹配，进出口贸易很不平衡、人才总量欠缺和结构失衡十分严重，政府管制能力很不适应等等深层次问题依然没有得到较好的解决，如果任其继续存在并且继续加剧，或迟或早都可能产生新的经济和社会发展危机。我们必须要有这样的居安思危的意识以及早谋对策的行动。

显然，在新一轮重大机遇和严峻挑战同时并存的年代，各类企业家们，作为支撑国民经济和社会发展的基础、细胞和动力，可能真的需要认真思考一系列重要课题了，比如企业发展方向、战略目标、品牌建设、投融资模式、运营机制、企业文化、风险控制等，也就是要首先解决企业领导力的问题。当然，仅仅是做到认真思考这一层面还远远不够，也还只是一个开始。更重要的任务，就是如何将企业的领导力问题转化到企业的执行力问题上来，也就是要求企业全体员工都能够积极、主动、认真、尽责地做好本职工作，同时还要发挥其创造性和能动性，为所在企业的可持续发展贡献出额外的智力和技能。

因为我们所处的大背景，传统的主要依靠资金和物质投入促进增长的模式已经越来越不适应。而同时，知识作为重要的资本投入已经成为各类企业最为重要的生产要素和最关键的核心资源，并且也已经成为提高企业竞争力的不竭源泉。正如“现代管理之父”彼得·德鲁克所言，“知识已经成为关键的经济资源和比较优势的、主导的、甚至可能是唯一的源泉。”因此，对于一个企业或者管理者或者员工而言，要适应这个变化很快、情况日新、问题更多的世界大势，学习、学习、再学习就成为愈来愈重要、愈来愈关键的常规性任务。也只有这样，企业才有可能利用其提高了的智力资源来获取所缺乏的资金资源、物质资源、技术资源、信息资源等等。

我们知道，提高企业员工知识水平和专业技能的重要途径，首先是要不断地实践。但同时，教育培训也是另外的一个重要途径。正是基于这样的目

的和愿望，北京百朗教育发展有限公司抓紧组织专家团队编写了这套百朗教育培训系列丛书（这也是我们会同百朗教育发展有限公司共同发起推动主要面向企业的培训工程的一个重要因素）。这次出版的 24 本专业书籍，分为企业管理培训系列教程第 1 辑和企业管理培训系列教程第 2 辑，具体包括领导力管理、市场营销及管理、人力资源开发及管理、财务管理及其优化配置、企业层级管理、企业文化建设等诸多方面。由于一开始就定位于“满足需求第一、追求实用为主”的编辑原则，因此在选择确定参加编制工作的专家团队时，就明确要求具有多年的教育培训经验和实践工作经验，要求对企业管理学科领域最新研究成果和理论前沿具有深厚理解，要求对企业再教育的需求有亲身的感受。其结果，现在完成的丛书，实际上就是为中国企业发展和管理以及员工培训而量身定制的系列教材。所以，我相信这一套丛书，既可以作为企业管理者的参考书，也可以用于企业内部培训工作。

笔到此处，仍然有一种意犹未尽的感受。但毕竟只是一个序言，还是就此打住。

国家发展改革委培训中心

杜平（研究员、主任）

2010 年 1 月 6 日于北京

目 录

第一章 市场营销工作范围与职责	(1)
第一节 营销部工作概述	(1)
第二节 营销部各岗位职责	(9)
第二章 市场营销组织管理	(17)
第一节 市场营销组织管理工作概述	(17)
第二节 市场营销组织机构模板	(18)
第三节 市场营销组织管理工作规范化制度	(20)
第四节 市场营销组织管理工作常用表格	(44)
第三章 营销战略与计划管理	(46)
第一节 营销战略与计划管理工作概述	(46)
第二节 营销战略与计划管理工作规范化制度	(52)
第三节 营销战略与计划管理工作常用表格	(66)
第四节 营销战略与计划管理工作流程设计	(74)
第四章 市场调研管理	(76)
第一节 市场调研管理工作概述	(76)
第二节 市场调研管理工作规范化制度	(82)
第三节 市场调研管理工作常用表格	(88)
第四节 市场调研管理工作流程设计	(96)
第五章 市场细分与市场定位	(101)
第一节 市场分析与定位工作概述	(101)
第二节 市场细分与定位管理工作规范化制度	(105)
第三节 市场细分与定位管理工作常用表格	(110)
第四节 市场细分与定位管理工作流程设计	(113)

第六章 产品管理	(117)
第一节 产品管理工作概述.....	(117)
第二节 产品管理工作规范化制度.....	(120)
第三节 产品管理工作常用表格.....	(127)
第四节 产品管理工作流程设计.....	(131)
第七章 定价管理	(134)
第一节 定价管理工作概述.....	(134)
第二节 定价管理工作规范化制度.....	(135)
第三节 定价管理工作常用表格.....	(141)
第四节 定价管理工作流程设计.....	(147)
第八章 品牌管理	(149)
第一节 品牌管理工作概述.....	(149)
第二节 品牌管理工作规范化制度.....	(151)
第三节 品牌管理工作常用表格.....	(155)
第四节 品牌管理工作流程设计.....	(157)
第九章 广告投放管理	(159)
第一节 广告投放管理工作概述.....	(159)
第二节 广告投放管理工作规范化制度.....	(164)
第三节 广告投放管理工作常用表格.....	(171)
第四节 广告投放管理工作流程设计.....	(174)
第十章 产品促销管理	(178)
第一节 产品促销管理工作概述.....	(178)
第二节 产品促销管理工作规范化制度.....	(183)
第三节 产品促销管理工作常用表格.....	(194)
第四节 产品促销管理工作流程设计.....	(200)
第十一章 客户管理	(202)
第一节 客户管理工作概述.....	(202)
第二节 客户管理工作规范化制度.....	(209)
第三节 客户管理工作常用表格.....	(220)
第四节 客户管理工作流程设计.....	(227)

第十二章 营销渠道管理	(233)
第一节 销售渠道管理工作概述.....	(233)
第二节 营销渠道管理工作规范化制度.....	(239)
第三节 营销渠道管理工作常用表格.....	(256)
第四节 营销渠道管理工作流程设计.....	(258)
第十三章 售后服务管理	(260)
第一节 售后服务管理工作概述.....	(260)
第二节 售后服务管理工作规范化制度.....	(261)
第三节 售后服务管理工作常用表格.....	(268)
第四节 售后服务管理工作流程设计.....	(283)

第一章 市场营销工作范围与职责

第一节 营销部工作概述

一、营销部工作范围

企业营销工作由营销总监全面领导，营销中心下设市场分部、销售分部、客户分部、各销售办事处等职能部门，全面负责企业营销策划、市场调研与开发、客户开发与服务等与产品销售有关的工作。具体工作范围包括：

①根据公司长远战略规划，提出相应的营销发展目标、规划和年度营销工作计划，并制订细化的季度、月度营销计划。

②负责完成公司下达的年度销售指标及诸如销售额、合同履约率、销售计划完成率、销售成本和回款速度等考核指标。

③积极开拓市场，运用各种有效促销方式，确保细分市场的占有率，及时做好应收款项回笼工作。

④负责建立营销网络和售后服务体系，遴选、培训、指导、评价、调整、淘汰、奖励与惩罚经销商和推销员队伍。

⑤负责商品广告的费用预算、策划、委托设计、制作和发布，评估广告效果，并及时做出调整。

⑥会同信息部开发互联网上营销和上网广告方案及其实施方案。

⑦负责市场调研与市场预测工作，及时掌握市场行情动态并做出相应调整，将重大市场变动和政策变动情况及时上报公司领导。

⑧负责各类销售原始资料的归类、整理、收集、存档的管理工作，及时编制销售统计报表和分析报告。

⑨负责公司客户资料的建立、保存和分类管理，以及包装装潢、商标设计与

使用的管理。

⑩完成总经理交办的其他任务。

二、营销部工作内容

（一）制定市场营销目标

市场营销目标分为长期目标和短期目标，主要包括：

- ①目标利润。
- ②市场占有率的增长率。
- ③销售额或销售量的增长率。
- ④销售价格。
- ⑤质量水平与投诉。
- ⑥产品体系构成。
- ⑦营销渠道。
- ⑧促销活动。
- ⑨品牌（知名度、美誉度）。
- ⑩与竞争对手的对比度。

（二）市场环境分析

- ①行业动向分析。
- ②目标市场分析。
- ③购买行为分析。
- ④企业形象分析。
- ⑤SWOT 分析（优势、劣势、机遇和挑战）。

（三）确定目标市场

1. 市场细分

将市场分为具有不同需要、特征或行为，因而需要不同产品或营销组合的不同购买者群体的过程，称为市场细分。

2. 市场选择

企业在划分好细分市场之后，可以进入被选定市场中的一个或多个细分市场，并恰当估计每个细分市场的吸引力程度，最终选择一个或多个细分市场。

3. 市场定位

市场定位是指为保证本企业生产的产品能在消费者心目中占据优先购买的位置而作出的市场分析、判断、选择与安排。因此，营销人员进行产品市场定位时，要设计有利于同其他同类产品竞争并能展现和发挥出自身产品最大战略优势的市场定位方案。

（四）确定营销组合战略

①产品组合。包括产品定位、产品特点、产品品质、产品品牌与形象、产品包装、产品使用与售后服务。

②价格组合。包括价位、折扣、定价对销售的影响，付款条件。

③销售渠道组合。包括顾客区隔、销售地点、营销渠道与销售网络、中间商、零售商、仓储与配送、库存量、商圈等。

④促销组合。包括广告宣传、促销活动、公共关系、受理投诉与顾客沟通等。

（五）搞好营销管理

1. 市场营销管理

（1）具体销售事务

①签订销售合同，搞好合同管理和合同进度管理。

②搞好成品库存管理。

③开销售发票，搞好发货、包装、运输管理。

④做好销售货款收回、催款、拒付业务处理。

（2）市场供求研究

①企业内部各种销售业务数据的收集和信息处理。

②组织收集企业外部信息和开展（委托）市场调查。

③组织开展（委托）市场预测。

2. 市场拓展管理

①产品顾客管理。对顾客的基本情况、交易状况、信誉状况及顾客意见进行

管理。

- ②推销员管理。对推销员的计划安排、检查考核和奖惩进行管理。
- ③促进销售管理。对开展广告宣传、准备产品说明书等进行管理。
- ④销售渠道管理。对销售渠道的开发、联系、考核评价和支援进行管理。
- ⑤组织商品的包装、装潢和商标设计。
- ⑥搞好品牌管理。

（六）推出市场营销组织平台

1. 单纯推销型组织平台

单纯推销型组织平台由一位副总领导，主要管理推销员，兼管若干市场调研和广告宣传工作。

特点：企业生产什么（多少）就销售什么（多少）。

2. 具有辅助功能的推销型组织平台

具有辅助功能的推销型组织平台专设一位营销主管，负责经常性的营销、广告宣传及其他促销活动。

特点：营销活动成为专门职能。

3. 独立营销型组织平台

独立营销型组织平台分立出两个部门：销售（推销）部和营销部，并分属两位副总领导。

特点：①推销与营销成为平行的职能部门，分工明确。②两部门分别注重短期、长期效益，避免产生矛盾和冲突。

4. 现代营销部门型组织平台

现代营销部门型组织平台在一位副总领导下，分设推销与营销部门，并统一管理。

特点：能够协调配合，工作效益提高快。

5. 现代营销企业型组织平台

现代营销企业型组织平台在“以顾客为中心”的服务经营理念指导下，不仅营销部门而且企业全体员工和职能部门都能认真落实为顾客服务的思想和行动。

特点：完成了真正意义上的营销管理革命。

（七）营销控制

营销管理者对营销计划实施情况进行判断、调整和采取纠正措施，主要控制内容为：

1. 月度计划控制

月度计划控制由业务人员按月提出工作计划，一线管理者认真审核月度计划，并提出控制意见。需要控制的月度计划包括以下七项。

- ①月度工作计划。
- ②月度工作进度计划。
- ③销售费用计划。
- ④新增顾客计划。
- ⑤预防老顾客流失计划。
- ⑥区域或营业点的定期报告计划。
- ⑦其他专题报告计划。

2. 年度计划控制

年度计划控制主要对销售额、市场占有率和费用率进行控制。

3. 赢利控制

赢利控制对各种产品、地区、顾客群、销售渠道、合同额等方面的获利能力进行评价、控制。

4. 战略控制

战略控制利用营销审计，定期重新评估企业的战略计划及执行情况。营销审计是对企业或业务单位的营销环境、目标、战略和营销活动诸方面进行独立的、系统的、综合性的定期审查，以发现营销机会、找出问题、提出改善营销工作的计划和建议。

三、市场分部工作范围

市场分部受营销总监领导，直接向营销总监报告工作。根据企业需要可以下设市场调研室、广告宣传科、公共关系科等科室。市场分部的职责是：全力做好市场开发与市场研究，为公司销售目标的实现提供支持与帮助。具体工作范围包括：

- ①围绕公司销售目标拟定市场开发计划。
- ②现有市场分析和未来市场预测。
- ③营销信息库的建立和维护。
- ④消费者心理和行为调查。
- ⑤消费趋势预测。
- ⑥品牌推广、消费引导。
- ⑦竞争对手分析与监控。
- ⑧营销渠道调研。
- ⑨会同企划部制订营销、产品、促销、形象等企划方案，并与销售部、客户部共同实施。
- ⑩现有产品研究和新产品市场预测。
- ⑪为公司新产品开发提供市场资料。
- ⑫其他相关职责。

四、销售分部工作范围

销售分部受营销总监领导，直接向营销总监报告工作。其部门职责主要是全力负责公司销售工作，完成公司销售目标。

- ①围绕公司下达的销售目标拟写营销方针和策略计划。
- ②组织货物发运。
- ③组织货款催收。
- ④受理退货。
- ⑤指导和监督各驻外办事处的工作。
- ⑥考核各驻外办事处的业绩。
- ⑦产成品存量控制，提高存货周转率。
- ⑧销售员营销技能培训。
- ⑨配合市场部实施促销方案。
- ⑩收集销售信息，并反馈给市场分部。
- ⑪其他相关职责。

五、客户分部工作范围

客户分部受营销总监领导，直接向营销总监报告工作，根据工作需要可以下

设客户服务中心、调查室等其他职能部门。部门职责主要是建立与客户的良好合作关系，为公司销售目标的实现提供帮助。

- ①围绕公司销售目标，拟写客户开发计划。
- ②开展客户分析与行为调查。
- ③客户资料库的建立与维护。
- ④产品售后服务。
- ⑤开展客户联谊与客户访问。
- ⑥开展客户需求调查。
- ⑦受理客户投诉。
- ⑧开展代理商和经销商管理。
- ⑨开展客户信用分析与调查。
- ⑩搞好新客户开发。
- ⑪收集客户信息，并反馈给市场分部。
- ⑫其他相关职责。

六、营销部组织机构管理工作内容

- ①根据企业规模和产品特性建立销售组织。
- ②招聘、考核、培训销售人员。
- ③建立和维护销售渠道。

七、市场营销制度管理工作内容

- ①制定市场营销战略。
- ②制订年度销售计划。
- ③制定销售综合管理制度。
- ④制定产品管理制度。
- ⑤制定定价管理制度。
- ⑥制定促销管理制度。
- ⑦制定客户关系管理制度。

八、市场调查和信息管理工作内容

- ①市场调查管理。

- ②市场分析管理。
- ③市场预测管理。
- ④营销信息系统的建立与维护。
- ⑤促销管理。

九、产品管理工作内容

- ①新产品开发管理。
- ②产品定位管理。
- ③产品组合管理。
- ④产品定价管理。
- ⑤品牌管理。
- ⑥包装管理。

十、销售管理工作内容

- ①销售目标和销售计划管理。
- ②销售预算管理。
- ③销售计划的执行管理。
- ④订货发货管理。
- ⑤账款回收管理。
- ⑥销售队伍管理。
- ⑦客户服务管理。

十一、营销控制工作内容

- ①营销风险控制。
- ②销售费用控制。
- ③市场秩序研究与控制。