



医药学院 610212077748

中小企业经营者必备工具文库！
中小企业管理研究学者的推荐读物！

走向卓越

Towards
Excellence

中小企业领导者经营管理必备文库

曾强 / 主编

营销管理文案

大众文艺出版社



医药学院 61021207748

走向卓越——中小企业领导者经营管理必备文库

中小企业营销管理文案

曾强 主编



大众文艺出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业营销管理文案/曾强主编. —北京: 大众文艺出版社, 2009.8

(走向卓越: 中小企业领导者经营管理必备文库. 管理文案卷)

ISBN 978-7-80240-332-1

I. 中… II. 曾… III. 中小企业—企业管理—市场营销学—文书—写作 IV. H152.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第127661号

中小企业营销管理文案

走向卓越——中小企业领导者经营管理必备文库 (管理文案卷)

责任编辑: 冰 宏

出 版: 大众文艺出版社

地 址: 北京市东城区交道口菊儿胡同7号 邮编 100009

印 刷: 北京九天志诚印刷有限公司

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 78

字 数: 1380千字

版 次: 2009年7月第1版 2009年7月第1次印刷

定 价: 270.00元 (全6册)

前 言

中小企业管理研究专家指出，有五项因素使中小企业暂时获得了成功，一是机会主义者，二是行动者，三是冒险精神，四是充满自信，五是身心健康。大部份中小企业随着规模的发展壮大，其创业因素并没有转化为管理优势，或者说根本就无法转化为优势，反而升级成为企业致命的疾患。随着全球经济一体化进程的加快与市场信息时代的到来，特别是这一轮金融危机的冲击，残酷的市场环境越来越考验中小企业的软实力，迫切需要其营管理者提高自身素质，补充现代经营管理知识。而大部份管理者由于忙于应酬，没有太多休闲时间来系统学习管理，或者更看重自身的工作经验积累，使企业在管理方面出现严重“短板”。

在中国的经济大环境与政策之下，要想解决管理上的问题，就要真正做到以中小企业为本，照搬知名大企业的成功案例无异于望梅止渴，套用业界流行的管理新概念也往往令企业陷入尴尬。基于此，我编委会对全国 5000 多家中小企业进行了翔实的市场调研，并联合中小企业研究学者、具有丰富管理经验的中小企业经营者与资深的企业管理顾问，推出了国内第一套针对中小企业管理的工具丛书。我们不是向企业主阐述新观念、新理论，而是提出方法和建议，这套丛书的最大特点就是“突出工具性，即学即用”，解决问题简单、直接、一针见血。

丛书分为经、史、子、集 4 大系列：经——解读政策，正面危机。史——分析案例，以史鉴今；子——诸子百家，实战精要；集——实用管理文案的集大成者。22 册图书专注现代中小企业成功的每一个关键环节，解决中小企业经营 22 个领域的问题，真正做到“增加经营知识、提高管理素质、满足工作需要、掌握实际技能”。

目 录

第1章 中小企业营销管理规定	1
第1节 营销管理规定	2
第2节 营销管理注意事项	7
第3节 业务管理规程	9
第4节 销售管理流程	13
第5节 销售计划纲要	18
第6节 年度营业计划	21
第7节 销售方针计划书	24
第8节 营销计划纲要	26
第9节 市场营销计划范例	30
第2章 中小企业营销组织管理	35
第1节 营销机构的岗位设置及权限	36
第2节 营销组织运营规则	39
第3节 营销过程管理规范	41
第4节 营业部管理内容	44
第5节 营业部管理要点	47
第6节 营业所管理制度	51
第7节 营业科管理规章	53
第3章 中小企业营销人员管理	57
第1节 销售经理岗位职责	58
第2节 销售经理工作规范	60
第3节 业务员教育训练办法	63

第4节	销售人员考核办法	64
第5节	销售人员奖惩办法	66
第6节	公司销售用语规范	68
第4章	中小企业渠道管理	71
第1节	渠道管理注意事项	72
第2节	中间商绩效的测量要素	75
第3节	经销商自行调查	77
第4节	经销商管理细则	81
第5节	销售渠道管理范例	85
第6节	配销渠道管理要点	87
第7节	无店铺销售的诀窍	88
第8节	特许经营开发操作手册	90
第9节	特约店业务管理规定	93
第10节	销售代理合同的主要条款	96
第11节	代理店管理制度	100
第12节	代理、特约店管理规则	103
第13节	连锁店管理规章	107
第14节	连锁店协约通则	112
第5章	中小企业市场调查	115
第1节	市场调查注意事项	116
第2节	市场调查管理办法	117
第3节	市场调查操作流程	120
第4节	市场调查实施程序要点	123
第5节	市场调查问卷范例	125
第6节	营销调查计划	127
第7节	面谈调查实施细则	130
第8节	“竞争商标”调查案例	134
第9节	“女性饮酒”市场开发案例	140
第6章	中小企业促销与推广管理	143

第1节	促销管理注意事项	144
第2节	促销计划范例	146
第3节	公司对外宣传范例	150
第4节	新产品推广计划	155
第5节	新产品宣传工作要点	158
第6节	广告企划案要点	161
第7节	广告企划案	165
第8节	广告与宣传报道要点	167
第7章	中小企业售后服务管理	169
第1节	客户管理注意事项	170
第2节	售后服务管理办法	171
第3节	客户抱怨处理办法	174
第4节	客户满意度调查办法	175
第5节	电话接待服务要领	177
第6节	服务礼仪、语言工作规则	179
第7节	服务员勤务与效率准则	183
第8节	客户投诉处理规则	186
第9节	客户投诉案的责任归属及处罚准则	191
第10节	客户提案意见处理规定	193
第11节	送货服务程序	195

第1章 中小企业营销管理规定

中小企业 营销管理文案

第1节 营销管理规定

一、总则

本规定是本企业销售业务处理的基本规定和规范，目的在于约束营销行为，加强业务处理管理。

二、营业方针

1. 营业方针由企业董事会审议，由总经理批准。具体确定方式是由营业委员会在分析国内外经济形势，考察同行业经营情况，探讨未来市场走势，分析和评价企业营销状态基础上提出。企业的营业方针一旦确定，应广为宣传，为每一个职工所了解。

2. 根据营业方针，企业目前的工作重点是：

- ① 以经销性能良好、成本低廉、有特色的商品为主，努力扩大商品销售量；
 - ② 增加新产品和专利产品的销售。
3. 商品销售价格力争形成体系，突出特色。
4. 对客户以亲切、诚实、准确、迅速的服务为基本要求。
5. 业务处理的基本要求是合理、准确、快捷、效率和节约。
6. 货款回收的要求是讲信用、守合同，事先确定支付时间和交易条件。

三、营业机构

- 1. 营业机构分营销业务和进出口业务两大块确定，分清职能，明确责任，因岗设人。
- 2. 企业副总经理、分店长、营业所长及相关人员应援助和指导订货业务和开拓市场

工作。

3. 营业各部门人员配置、调动和分工的决定由营业所长、分店长和部长负责。跨部门调动由部总经理或专任董事决定。

四、营业委员会会议与销售会议

1. 营业委员会会议主要解决营业策略、营业计划、各部门营业活动的调度与调整、联络通报事项等。

2. 一般情况下，营业委员会会议每 4 年召开一次。销售会议根据需要可随时召开。

3. 营业委员会会议作出的所有议案和决定都需要记录在案，妥善保管。

五、营销方针

1. 营销原则上以外出推销为主。

2. 对每一客户事先确定信用限度。如超过信用限度，需由所长审议。

3. 对全部客户，都要填制客户卡。新客户需填制 2 张客户卡，一张由营业部门保管，另一张交专任董事。

客户卡的内容包括：客户名称、所在地、开业时间、资本金、法人代表情况（年龄、经历、性格、家庭情况）、职员状况（平均年龄、离职率、总人数）、月销售额、毛利润率、信用、主要客户、主要供货商、业务银行等。

4. 按销售区域不同，将客户分为甲、乙、丙、丁 4 类：

① 甲类年销售额 $\times \times$ 万元以上（与实际交易额无关，下同）；

② 乙类年销售额 $\times \times$ 万元以上；

③ 丙类年销售额 $\times \times$ 万元以上；

④ 丁类年销售额 $\times \times$ 万元以上。

5. 所长每年 3 ~ 4 次，副总经理 1 ~ 2 次到甲类客户或有望升格为甲类的客户致谢访问，援助和指导对方的销售工作，听取对方意见，以加强与客户的联系。

六、交易基准

1. 对客户确定的信用限度根据是：

① 每月销售额(以往6个月平均);

② 赊销额与来往票据合计。

2. 季节性商品依销售计划确定信用限度。

3. 对政府机构的信用限度不受以上规定限制,由所长决定。

4. 超过信用限度的交易行为需向所长申明理由,并得到所长认可。

5. 推销员如认为有必要修正客户的信用限度,需向所长陈述理由。所长经调查后,如认为确有必要时,向副总经理汇报,最后由副总经理裁决。

七、营销技巧

1. 营业员应努力钻研商品知识、营销方法和市场知识,勤于调查研究,努力提高营销效率。

2. 营业所长应加强对下属营销技巧的培训指导,督促下属勤奋好学,钻研技术。

3. 营销员应力争寻找一切机会,如商品说明会、展示会、经营座谈会等,向客户传授经验,加强联系。

4. 对其他竞争对手的营销品种、进货价格和销售价格等应注意观察,有关重要信息要及时向上司反映。

5. 营业员赴外地出差,除完成本职任务外,还必须自觉地搜集信息,调查研究。把握客户的营业状况、资金状况、市场行情等,并及时反馈信息。尤其需要注意从多种渠道了解客户的信用状况,避免企业利益受到侵害,必要时可采取应急措施。

6. 营业所长在接收到客户陷入经营危机信息时,应迅速判明情况,尽最大努力回收货款,将企业损失降到最低。

八、销售技术

1. 接受客户订货可以由两个渠道获得:一是由推销员推销活动取得的订货;一是客户根据从其他方面获得的信息,来函来电订货。

2. 在接受订货时,必须注意:

① 确认支付条件;

② 明确发货地点和时间要求;

③ × 万元以上的订货必须有客户的正式订货单。

3. 在接受客户订货时, 应迅速开出销售传票, 确认库存的进货天数, 并通知所长, 发出销售传票。

4. 出现退货时, 必须开出“退货传票”, 传票随退货一起转移。

5. 如发出商品样品时, 做临时销售处理, 应在“订货传票”上注明“临时销售”字样。

6. 营销员接受订货单时, 由所长确认有无库存, 如库存不足, 应发出“购货传票”, 组织购货。

7. 发货时, 由运送科负责。

九、购货

1. 购货的宗旨是满足销售需要, 保证按质、按量、按时供货, 而且保证尽量以低廉的价格和有利的购入条件进货。

2. 购货原则上分 3 种:

① 定期购入;

② 补充购入(为弥补定期购入的不足);

③ 订货购入(向供货商临时订货)。

3. 在与供货商洽谈时, 应虚心听取对方关于市场走向、需求变化、价格动态等方面的意见。

4. 在选择供货商时, 应对下列事项有一个清楚地把握, 并将有关情况及时向上司汇报:

① 所在地、企业名称、成立时间;

② 职工规模、工场生产能力、技术水平;

③ 经营方针;

④ 资金、信用和业务银行;

⑤ 产品销售情况、用户评价;

⑥ 以往的主要客户, 有无特约店;

⑦ 供货洽谈经过。

5. 一般情况下, 为确认供货商的生产能力和信用状况, 应首先进行试探性小量订货, 以后逐渐增加购入量, 正式交易应在 2、3 月, 交易次数在 2、3 次之后进行。

6. 货物购进后, 由采购科与财务部共同办理购货传票和赊购款事务。

十、商品管理

1. 商品管理的内容包括：

- ① 入库商品的验收和保管；
- ② 出库商品的运送配置；
- ③ 库存商品的保管；
- ④ 仓库设施的管理；
- ⑤ 商品管理计划的编制与实施。

2. 商品管理的最高责任者为营业所长，具体管理活动由专人负责。

3. 商品的出入库都必须办理正式手续。

4. 库存商品按 3 类划分，分别保管：

- ① 一般商品，归本企业所有，记入购入传票；
- ② 暂存商品，不归本企业所有，不记入购入传票；
- ③ 样品，不记入购入传票。

5. 特殊商品（价值大、易携带、易发生丢失的商品），必须附有商品标签，有出入库记录，每天应清点。

6. 严禁无销售传票的商品出库。

7. 严禁将退货、暂存商品和样品与一般商品混同，质量有问题商品应尽快退货。

8. 仓储科应力争提高商品周转率，保持适度库存，及时处理长期积压品，防止货物的损耗。

第2节 营销管理注意事项

一、销售方面计数管理的注意事项

1. 计数管理的内容

计数管理的主要项目如下：

① 与销售及利润有关的销售额、退货减价、进货、毛利、存货额、存货周转率、经费、收款、回收率及其他；

② 与劳动生产力有关的个人平均销售额、附加价值、利润、其他交易额、出勤率、工作效率等；

③ 各种计划的预估与实绩间的差异；

④ 计数分析数值；

⑤ 其他。

2. 计数意识及正确的实施法

① 管理者应让部下了解数字的重要性、计数所产生的计划与行动、根据计数所作的评价等；

② 切莫捏造数字或玩弄计数。

3. 预估、实绩的研讨与对策

① 销售经理果断地研究自己所管部门的科、股、个人（个别的推销员、客户、商品等）的预估与实绩；

② 要查明预估与实绩间产生差异的因素，及时拟定对策与方法。

二、销售经费管理的注意事项

1. 经费包括：

① 销售投资、促销费用（广告宣传费、交际费等）；

② 附带经费。

①及②应分别处理，尤其是①的费用若随便限制、减少的话，销售活动将不能活泼，而日趋衰退。任何投资都要得到效果，因此，必须节省不必要的经费。

2. 独立的会计制度或预算控制制度：

- ① 销售经费需依各种科目，编列年、月预算；
- ② 除列出预算的金额外，并应列预算所根据的数值、实施的项目及方法；
- ③ 销售经理对于细目均应亲自过目、研讨、审阅。

3. 经费管理的办法：

- ① 要迅速正确地把握预算与实绩的差异；
- ② 要仔细研讨变动费用（运费、出差旅费等）与销售额间的关联；
- ③ 销售经理需不断地加强节省经费、成本意识等的教育。

三、销售统计的处理要诀

1. 统计内容的决定

① 作太多的销售统计，徒劳而无功；故只要把必要的加以统计并迅速正确地作好即可；

- ② 应以销售经理为中心，与有关人员共同协议，确定何种统计为必要的；
- ③ 适时地检讨统计的内容，就会发觉有些统计是不必要的。

2. 统计的做法

- ① 尽量节省手续及时间；
- ② 有效地利用电子计算机及其他计算机器；
- ③ 利用其他部门（如财务、企划、制造部门）所作的统计资料；
- ④ 当同一销售部门的各单位需作同样的统计时，应由一个单位作好后，再送给有关的单位。

3. 统计资料的有效运用

- ① 统计的结果大多与经验或直觉不尽相符，故不可轻视统计；
- ② 能够有效地运用统计于销售促进方面，才是最重要的。销售经理与全体有关人员应对统计资料发生兴趣，并运用于销售的业务上。

第3节 业务管理规程

第一条 本公司销售业务处理须依照本规定进行。

第二条 本规定的目的在于明确销售活动中的事务基准及手续，使销售营运得以顺利进行。

第三条 销售业务属于销售经理的管理范围。

第四条 销售业务的事务范围如下：

- ① 处理销售方面的事项；
- ② 从估价到货款回收为止的一切与销售有关的事务；
- ③ 因销售而发生的会计记账事务；
- ④ 代理店与特约店的管理；
- ⑤ 广告、宣传业务。

第五条 销售计划在编制之前，应先对一般经济情况进行预测，对过去销售实绩进行分析，进行市场调查，对工厂设备及生产状况进行调查。

第六条 估价时除对工厂的成本进行调查外，还须参照其他同业公司及市价，以求准确。

第七条 受理订货的契约，原则上以文书方式为主，双方互相交换。

第八条 交货的日期务必严格遵守。为达此目的，应不断与客户及技术部门保持密切联系。

第九条 产品销售后的货款回收务必确保其顺利进行。因此，除了须尽快采取催款手续外，直到货款收齐之前，必须经常留心其进展。

第十条 账簿的记载、传票资料发出及整理，须以互相牵制为根本，在整理方式上必须求其统一与合理化。

第十一条 代理店及特约店通常设置在较偏远的地方，以销售标准规格品为主。第

十二条 广告、宣传的目的在于提高公司商誉及产品的知名度，以此引发需求，保证销售计划完成。在实施广告或宣传时，必须依据统一的计划，重点实施，使经费得到最有效的运用。

第十三条 开发新产品时须使消费者认识新产品，引发他们的需求，才能扩大销售。

第十四条 在本规定中，销售科是指事业所及负责销售实务的机构；业务科如无特别规定，通常指负责业务的机构。

第十五条 销售经理须依据规定，与相关部门进行联络、协议、策定销售计划。

第十六条 销售计划中需定期制订的：半年度的订货受理及销售计划表，各月份长期销售计划表，半年度的进款计划表及各月份的进款计划表：

① 半年度订货受理计划及销售计划表须于每年的×月及×月，依月份及商品种类分别编制；

② 月份长期销售计划表内容依照出货月份、产品种类等编制；

③ 半年度收款表于每年的×月及×月，依照月份、客户分别编制；

④ 各月份进款计划表于每月初将各销售科及客户的当月进款预计记入表中。

第十七条 店长、事业所科长及销售科长应将上述各计划的资料及计划表提交给销售经理。

第十八条 销售部为制定第十六条中的各项计划，应收集过去的销售实绩资料，分析市场动向，进行各方面的预测。

第十九条 销售部经理应定期召集相关的负责人员，举行半年订货受理会议，月度销售会议及每月收款会议，讨论和修改销售计划。

① 半年度订货受理会议于每年的×月及×月初召开，会议目的在于商议下年度的订货受理计划的方案；

② 月份销售会议于每月初举行，目的在于商议销售计划；

③ 每月进款会议于每月初举行，目的在于审议每月的收款计划。

第二十条 依据销售计划，如有必要进行预估生产之准备时，销售经理室须发出生产准备委托书，经由销售经理的裁决后，送交技术经理。

第二十一条 销售科必须依照规定的要求，不断的把握市场动向、其他同业公司的估价状况及本公司订单情况，适时地通过所属的上司向销售经理报告。

第二十二条 销售科必须努力掌握客户的信用状况。尤其是对于首次交易的客户应特别慎重，如交易涉及重大事项应请示销售经理裁决。