

张道生 编著

企业规章制度范本 III

Q I Y E G U I Z H A N G Z H I D U F A N B E N

市场营销 管理

MARKETING
MANAGEMENT



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
[Http://www.phei.com.cn](http://www.phei.com.cn)



企业规章制度范本 Ⅲ

市场营销管理

张道生 编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

企业规章制度范本Ⅲ:市场营销管理/张道生编著. —北京:电子工业出版社, 2005.7

ISBN 7-121-00671-5

I. 企… II. 张… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 041483 号

责任编辑:刘露明 黄 佳

印 刷:北京市天竺颖华印刷厂

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销:各地新华书店

开 本:787×980 1/16 印张:12.75 字数:228 千字

印 次:2005 年 7 月第 1 次印刷

定 价:20.00 元

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系电话:(010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zllts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

前 言

在全球经济一体化的步伐中，科学的管理理论和原则对企业生存发展的决定性意义不言而喻，但如何把抽象的管理理论和原则应用于实践，如何在管理的微观层次上设计出操作性极强的处理程序和方法，如何制定出适合本企业需要的科学、具体的管理制度，依然是 21 世纪中国企业发展最为迫切的需要。

经过二十余年的发展，我国的企业数量，尤其是中小型企业增加了数百倍，已经构成一个庞大的企业体系。面对激烈的市场竞争，科学的管理制度已经刻不容缓。《企业规章制度范本》系列正是为了满足众多中国企业的迫切需要而编著出版的。

本丛书共三本，分别是《企业规章制度范本Ⅰ：生产作业管理》、《企业规章制度范本Ⅱ：行政办公管理》、《企业规章制度范本Ⅲ：市场营销管理》。本丛书以国内外先进的管理理论和经验为依托，精选国内外成功企业的先进管理制度作为范本，将抽象的管理理论蕴涵到科学具体的操作制度中，直观、实用，构建了一整套企业所需的科学实用的管理制度范本体系，使理论不再晦涩空洞，使操作不再无章可循。

本丛书具有以下特点：

- 实用操作性

内容贴近日常管理实际，管理者可将其与自己的管理活动进行直观的对照，可以直接仿照范本来制定或完善本企业的规章制度。

- 理论指导性

本丛书理论依据科学先进、阐述精辟，对企业管理实务有重要的指导价值。

- 适用广泛性

市场竞争要求向管理要效益，对于企业而言，无论是大型企业还是中小型企业，无论是新兴行业的企业还是传统行业的企业，都是本丛书的服务对象。另外，本丛书对于管理制度的学习和研究也有很强的参考价值。

《企业规章制度范本Ⅲ：市场营销管理》涵盖了营销策划管理、市场信息管理、销售人员管理、市场推广管理、营销渠道管理、客户关系管理、售后服务管理等市场营销管理主要环节的各种规章制度，是企业规范市场营销管理的必备工具。

参与本书编写的人员还有陈元东、梁燕燕、刘克书。在本书出版之际，要特别感谢策划编辑马蓉蓉老师，她在成书过程中提出了许多富有成效的建议。

由于水平有限，尽管编者殚精竭虑，慎择约取，但也必然存在某些不尽如人意之处，恳请广大热心读者不吝赐教，以便我们及时改进。

序言 小制度，大管理



历史学家分粥

英国历史学家阿克顿（1834—1902）讲述的这个故事广为流传：有七个人组成的小团体，其中每个人都是平凡而且平等的。他们没有凶险祸害之心，但不免自私自利。他们想用非暴力的方式，通过制定制度来解决每天的吃饭问题——要分食一锅粥，但并没有称量用具或有刻度的容器。这里有几种不同的分配方法：

- 指定一个人负责分粥事宜

很快大家发现，这个人为自己分的粥最多。于是又换了一个人，结果总是主持分粥的人碗里的粥最多最好。阿克顿的结论是：权力会导致腐败，绝对权力导致绝对腐败。

- 大家轮流主持分粥，每人一天

这样等于承认了个人为自己分粥的权力，同时给予了每个人为自己多分粥的机会。虽然看起来平等了，但是每个人在一周中只有一天吃得饱而且有剩余，其余六天都饥饿难挨。大家认为这种办法造成了资源浪费。

- 大家选举一个信得过的人主持分粥

开始这位品德尚属上乘的人还能公平分粥，但不久他开始为自己和溜须拍马的人多分。

- 选举一个分粥委员会和一个监督委员会，形成监督和制约

这时公平基本做到了，可是由于监督委员会常提出各种议案，分粥委员会又据理力争，等分粥完毕时，粥早就凉了。

- 每个人轮流值日分粥，但是分粥的那个人要最后一个领粥

令人惊奇的是，在这个制度下，七只碗里的粥每次都一样多，就像用科学仪器量过一样。每个主持分粥的人都认识到，如果七只碗里的粥不相同，那么他确定无疑将享用那份最少的。

这个故事对我们的启示是：同样是七个人，不同的分配制度，就会有不同的结果。所以一个企业如果有一个良好的制度，能够解决企业内部的混乱问题。



制度是第一生产力

管理制度是企业兴衰成败的生命线，是企业长远发展的运转平台。成功的企业源自卓越的管理，而卓越的管理源自优异的制度。企业之间的竞争，归根到底是企业制度的竞争。企业有了先进的制度才能凝聚人才，引进人才，稳定人才。

企业制度安排对企业来讲是极其重要的，因为企业本身就是各种生产要素的组合物，企业对各生产要素的组合，实际上就是依靠企业制度组合起来的。企业制度的重要性，主要表现在以下几个方面。

1. 企业制度是企业得以生存的体制基础

企业作为各种生产要素的组合物，实际上就是通过制度安排来组织各种生产要素，而企业制度是对各种生产要素进行组合的核心纽带和基础。因此，没有企业制度，就根本谈不上企业的存在，当然更谈不上企业的发展。

2. 企业制度是企业经营活动的体制保障

企业的所有经营活动，无论是生产经营活动，还是资本经营活动，都必须要在一定的体制框架中进行，这种体制框架就是企业制度。没有一种合理的企业制度安排，就不可能有企业的高效经营活动。因为没有良好的企业制度，企业经营活动就没有体制保障，从而企业经营活动就根本无法高效地展开。

3. 企业制度是企业员工必须遵守的行为规范

企业员工作为企业的组成人员，无论是 CEO，还是一般的普通员工，其行为都必须遵守体现企业制度要求的各种规则，也就是要按照企业制度的要求对员工

的行为进行规范，因而规范员工行为的准则就是企业制度。或者这样说，企业中所有员工都必须遵守企业制度，按照企业制度的要求来确定自己的行为。正是基于此，人们通常把企业制度称为员工的行为规范。



制度设计以人为本

企业在制定企业制度时应该考虑一个根本性的因素——员工以及员工的需求。那么在考虑人的因素时应注意哪些方面的因素呢？

1. 考虑员工的基本素质状况

很多制度规定了管理活动中的权限，也就是权力在不同的管理层次、不同人员之间的分配。这种权力的分配并不是简单地按照一定的管理学法则来实现的，而是要切实地考虑现有员工的状况。一个组织集权与分权的程度取决于权力承担者的素质状况。一般来说，倾向于将较多的权力交给能力较强的中坚人员，这样有助于保证企业目标的实现。而对于目前能力不足的管理人员，则一方面应加强对他们的培训，一方面通过上级对他们的指导逐步将权力移交给他们，最终实现充分授权。

2. 考虑当前人员管理存在的问题

一些制度的制定目的就在于解决管理中出现的与员工有关的问题，对员工的行为进行约束与规范。例如，当发现有些人总是在会议中迟到、早退席，这就需要制定相应的会议考勤管理制度对员工的行为进行约束。

3. 考虑员工的未来发展

考虑员工的未来发展并不等于要简单适应和迁就现有员工，通常的解决方案是“老人老办法，新人新办法”。企业制度在今天是企业发展的助推剂，明天就有可能成为绊脚石。因此制度必须不断创新，一方面不断地适应人才，另一方面也要适应外部环境的变化。



制度管理贵在坚持

国内大多数企业的管理者都精于业务，偏重经营，强调业绩，而疏忽管理，从而导致部分企业发展缓慢或停滞不前，甚至直接导致企业的经营寿命不长。尽

管他们都知道制度管理的重要性，并建立了各种制度，但往往不能持久地执行，有时制度的制定者竟然成为制度的率先破坏者。究其根源，还是企业管理者身上的某些不良管理习惯在作祟。

1. 增删制度，随心所欲

一些企业在制定制度时，不是根据企业的实际情况和需要，而是一味仿效成功企业所用制度，或简单拷贝，或东搬西抄。这样制定出来的制度，科学性、准确性、系统性都存在问题，一旦执行，先天缺陷即暴露无遗。于是企业管理者会发出增删制度的命令。其实，成功企业各有各的特色，各有各的企业文化和管理机制，因此，在制定管理制度时切忌生搬硬套。

2. 藐视制度，执行不力

一些企业的管理制度，时常会出现前后矛盾、左右冲突的尴尬状况。多数企业管理者这时不是考虑怎样系统地完善制度，而往往会指示执行者：制度是死的，人是活的，不能死抱着制度不放，原则性应该和灵活性相结合。言下之意是制度不必事事、时时执行，于是制度的权威性就被打了折扣。

3. 执行制度，网开一面

当某些特殊人才，如业务骨干，出现了违规行为时，管理者往往不愿执行制度，或网开一面，或从轻发落，并美其名曰：特事特办，个案处理。管理者也意识到这种做法对企业的制度化不利，所以还会补充叮咛一句“下不为例”。

有些习惯，在管理者看来可能是小事一桩，但对员工来讲，制度的严肃性、真实性就会大打折扣。管理者随心所欲的管理习惯对企业的危害是致命的。因此，只有在保持制度的稳定性的同时不断地加强制度的执行力度，才能真正让制度管理落到实处。

目 录

第 1 章	营销策划管理制度	1
第 1 节	制度设计要点	1
界定营销组织目标		1
设计营销组织		2
确定营销目标		3
制定营销计划		5
第 2 节	经典制度范本	9
范本 1	销售管理方针	9
范本 2	营销策划实施方案	11
范本 3	销售计划书编制制度	13
范本 4	销售组织管理制度	15
范本 5	年度销售计划编制方法	15
范本 6	销售管理手册	16
第 2 章	市场信息管理制度	30
第 1 节	制度设计要点	30
了解市场调查方式		30
掌握市场调查方法		33
控制市场调查过程		36

第2节 经典制度范本	43
范本1 市场调查管理办法	43
范本2 市场调查业务规定	46
范本3 面谈调查实施纲要	51
范本4 市场预测工作准则	53
范本5 客户信息立档制度	56
范本6 客户需求信息处理办法	58
范本7 客户销户管理制度	59

第3章 销售人员管理制度 61

第1节 制度设计要点	61
了解优秀销售人员特质	61
明确销售人员管理原则	63
加强销售人员绩效管理	64
第2节 经典制度范本	65
范本1 销售人员日常管理办法	65
范本2 销售人员培训办法	67
范本3 营销部经理岗位职责	70
范本4 销售人员岗位职责	71
范本5 销售提成制度	71

第4章 市场推广管理制度 75

第1节 制度设计要点	75
进行整体市场推广策划	75
掌握促销推广手法	79
第2节 经典制度范本	82
范本1 公司对外宣传实施办法	82
范本2 公司广告宣传管理规定	85
范本3 公司新产品宣传工作制度	87
范本4 销售促进计划	89
范本5 降价销售业务处理要则	91
范本6 业务员开拓新客户奖励办法	93

范本 7 新客户开发管理实施细则·····	94
范本 8 客户开发业务规范·····	95
范本 9 新客户付款优待办法·····	105
第 5 章 营销渠道管理制度·····	106
第 1 节 制度设计要点·····	106
了解分销渠道特点·····	106
熟悉分销活动流程·····	106
划分分销渠道层级结构·····	108
解决渠道成员冲突·····	109
进行渠道修正·····	110
第 2 节 经典制度范本·····	111
范本 1 营销渠道系统诊断方法·····	111
范本 2 直销商营业守则·····	113
范本 3 经销商制度管理办法·····	118
范本 4 代理商管理制度·····	121
范本 5 特许加盟总部授权管理制度·····	123
范本 6 特许经营管理制度·····	127
范本 7 专卖店管理制度·····	129
范本 8 营销渠道成员激励办法·····	132
范本 9 销售区域管理制度·····	133
第 6 章 客户关系管理制度·····	135
第 1 节 制度设计要点·····	135
寻找潜在客户·····	135
识别忠诚客户·····	136
掌握客户调查步骤·····	136
进行客户信用评级·····	137
加强核心客户管理·····	138
第 2 节 经典制度范本·····	140
范本 1 公司客户关系管理制度·····	140
范本 2 客户开发业绩考核制度·····	146

范本3 客户信息管理制度	149
范本4 客户资料保密制度	152
范本5 公司核心客户服务要则	155
范本6 客户赊销管理办法	157
范本7 客户信用调查制度	159
范本8 客户参观接待办法	165

第7章 售后服务管理制度 168

第1节 制度设计要点	168
熟悉售后服务内容	168
了解售后服务形式	169
遵循售后服务原则	170
掌握售后服务要点	170
第2节 经典制度范本	171
范本1 客服人员培训管理制度	171
范本2 售后服务人员守则	173
范本3 客户抱怨处理办法	174
范本4 客户意见调查制度	177
范本5 客户满意度评价制度	178
范本6 上门安装服务制度	180
范本7 商品修理更换退货责任制度	181
范本8 售后服务实施办法	184
范本9 客户投诉管理制度	186

营销策划管理制度



第1节 制度设计要点



界定营销组织目标

1. 对市场需求变化做出快速反应

市场营销部门、企业的销售人员以及其他专业调研机构都能为企业提供各种市场信息，市场营销组织要不断适应外部环境，并对市场变化做出积极反应。了解到市场变化后，企业要迅速反应，对所有市场营销活动，包括新产品开发、价格确定、包装设计都要做相应的调整。

2. 营销效率最大化

企业内部存在着不同部门，这些部门各有分工，为避免这些部门间产生矛盾和冲突，营销组织要对这些部门进行充分协调和控制，确定各个部门的权责，使各部门之间协调运作，为实现市场效率最大化奠定基础。

3. 代表并维护消费者利益

利用民意测验等来反映消费者的要求，这种做法是不够的。企业必须通过设置市场营销组织，维护消费者的利益。

市场营销组织的目标归根结底是帮助企业实现整个市场营销目的，更为重要的是帮助组织协调、指导企业获得最佳市场营销效果。

图 1-1 形象地表现了营销组织的目标。

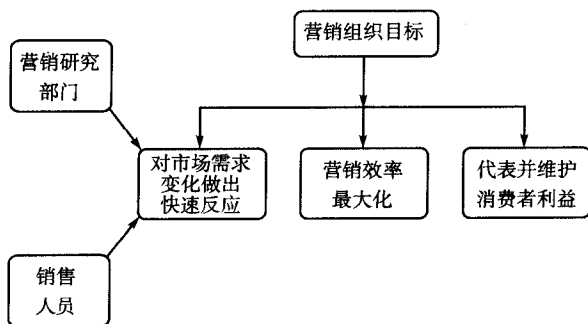


图 1-1 营销组织的目标图

设计营销组织

1. 分析组织环境

(1) 分析市场的稳定状况 如果市场比较稳定，则营销组织也就相对稳定；而市场越不稳定，营销组织也就越需要改变，必须随着市场的变化及时调整结构和资源配置方式。

(2) 竞争者状况 一是竞争者是谁，在干些什么；二是如何对竞争者的行为做出反应。企业要不断地改变和调整营销组织结构以适应市场竞争的需要。

2. 建立组织职位

(1) 职位类型 职位的设立必须符合营销组织的需求及其内部条件。可按市场的实际情况把职位划分为长久型和临时型、参谋型和直线型、专业型和协助型等几种类型，以便于协调和管理。

(2) 职位层次 职位层次是指每个职位在组织中地位的高低。确定职位层次要考虑职位所涉及的营销活动与其在整个营销战略中的职能重要程度。

3. 设计组织结构

(1) 组织结构分析 设计组织结构的首要问题是分析组织结构，建立合适的组织结构框架，使各个职位与所要建立的组织结构相适应；同时，设计的组织结构要同建立的职位类型紧密相关。

(2) 组织效率 对组织的结构的分析同时还要考虑组织的效率。通常，组织效率表现为以较少的人员和管理层次以及较高的专业化程度去实现组织的目标。这

取决于两个因素：一是分权化程度，要将权力分散到一定程度，既能保持一定的控制，又能使上下级之间更好地沟通；二是管理宽度，即每一个上级所能控制的下级人数。正常情况下，分权化越高，管理宽度越大，则组织效率也就越高。

4. 配备组织人员

企业配备人员时必须为每个职位制定详细的工作说明书，从工作经验、受教育程度、个性、特性及身体状况、性格等方面进行全面考虑。

5. 组织改进

组织是在一个动态的环境中运行的，组织在运行中需要不断地评价与调整，不断完善。组织在以下情况下应进行调整：

(1) 内部环境变化 组织本身可能存在的弱点造成了一些缺陷，如管理宽度过大、层级太多、信息沟通困难、缺乏部门协调等，这时要通过组织改进来解决；组织内部管理层人员之间的矛盾，也要通过组织改进来解决。

(2) 外部环境变化 外部环境变化主要包括：竞争加剧、科技变革、经济周期、政府法规、产品系列的改变等，这时同样要通过组织改进来解决。

确定营销目标

1. 明确目标

(1) 目标 目标是对目的的详尽阐释，是把目的转化为营销行动的明确具体的说明。目标具有可衡量性。

(2) 完成标志 确定了预期成果及其衡量方式之后，接下去就要为每一变量设置标志。标志使得目标可以被精确地衡量，并为今后衡量成果及确定评估标准做好了准备。通常用两个变量作为衡量的标准：指标和增长（改进）率。

2. 确定达到目标的时间

目标应配以长期和短期时间框架，应与目的的时间框架一致。

(1) 长期目标 长期目标通常着重于业务增长或扩展方面的问题。在一段时间内，可利用现有资源或较易获得的外部资源来实现。长期目标一般是在 3~5 年内完成。

(2) 短期目标 短期目标集中在亟待考虑的问题或紧急情况上。这些目标应协调一致，切实可行，并在目前条件下，可利用现有资源或较易获得的外部资源来实现。短期目标通常在 1~2 年内实现。

3. 营销目标值的确定方法

确定销售收入目标是决定整个企业的营销目标的核心，同时销售收入目标值也可说是企业在市场上活动程度的数值。企业作为一个营利的社会团体，其经营好坏、优劣的最明显标志就是销售收入（销售额）的大小。图 1-2 分解了一个公司的目标体系，其中详细解剖了营销目标。

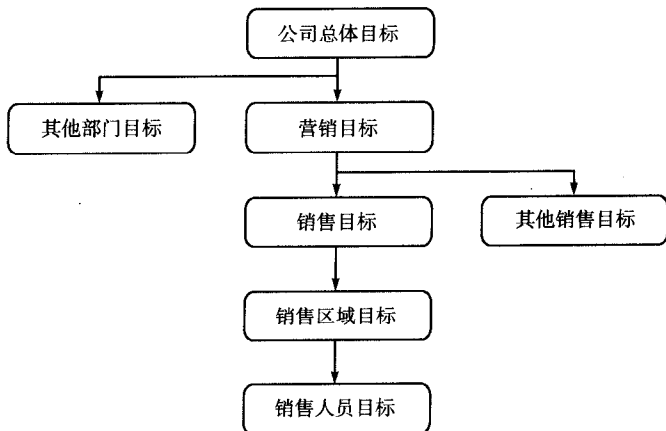


图 1-2 企业目标体系图

(1) 市场占有率 市场占有率是企业销售额占业界总的销售额的比率。其求法如下：

$$\text{市场占有率} = \frac{\text{本公司销售收入}}{\text{业界总销售收入}} \times 100\%$$

使用这个方法，先要求出整个业界的销售收入的预测值。

下年度的销售收入 = 下年度业界总销售收入 × 市场占有率

(2) 销售成长率 销售成长率是今年销售实际收入与去年销售实际收入的比率。其计算公式如下：

$$\text{销售成长率} = \frac{\text{今年销售实际收入}}{\text{去年销售实际收入}} \times 100\%$$

若想测算精密的成长率，就要考虑过去几年的成长率，利用趋势分析核定下年度的成长率，再求出平均成长率。此时所用的平均成长率并非以“期数”（年数）去除“成长率”，因为每年的销售收入是以几何级数增加的，其平均成长率的求法