

最新企业管理制度全 集 (九)

霍晓惠 主编

吉林摄影出版社

目 录

第十四单元	1
第三章	2
一、通 则	3
二、机 构	3
第四章	5
一、情报管理制度	6
二、客户名簿处理制度	8
三、订单情报处理制度	10
四、个人调查实施方法	11
五、竞争对手调查实施要点	15
六、市场调查及预测工作管理制度	19
七、企业部业务接洽追踪办法	21
第五章	24
一、管理方法	25
二、管理书表	39
第六章	54
一、售后服务管理办法	55
二、客户投诉管理制度	59
第七章	73
一、收款办法	74
二、货款回收处理办法	75
三、货款回收管理办法	80
四、倒帐处理办法	82
五、客户资料卡的有关书表	83

七、顾客信用状况查核表	87
八、危险企业查核判断表	89
九、收款异样报告表	91
第八章	92
一、销售事务处理制度(A)	93
二、销售事务处理制度(B)	95
第九章	101
一、销售经理管理手册	102
二、销售员标准作业手册	139
三、销售人员奖惩办法	155
四、销售人员考核办法	157
五、业务员教育训练办法	159
第十章	160
一、产品诊断	161
二、价格	162
三、销售通路诊断	163
四、推广诊断	163
第十五单元	165
第一章	166
一、直销管理基础	167
二、直销制度管理典范	172

第十四单元

销售管理系统

第三章

销售组织管理制度

一、通 则

(一)总 则

本章程规定本公司××营业部门(以下简称部门)的机构、权限、运作及处理等等相关事项。

(二)部门的业务范围

本部门依照总公司营业部门的指示，在独立营业计划与独立核算制度的原则下，负责指导管理所辖管的营业所，并负责辖管区域内的订货契约、收款及企划开拓新客户等相关的业务运作及业务处理。

(三)部门的所在地及称呼

部门设于全国的各主要都市，在称呼时各冠上该市名称。

(四)重要事项的决定

部门的设置、改制、废止，管理区域及经理的任免，皆经由董事会决议后执行。

(五)规章的制定、修改与废止

本规章的制定、修改与废止皆经由董事会决定。施行细则则由总公司营业部长决定。

二、机 构

(六)部门的机构

部门设经理、经理之下设业务及事务二科，管辖区

域内设营业所。

(七)营业所的设置、废止

营业所的设置、废止及店长的任免，由总公司营业经理经询董事会意见后决定。

(八)管理者

部门可依情况需要，设副理及部门顾问。另外，科设科长，如情况必要可设科顾问及股长、主任。

(九)特别回收科的设置

部门可依情况需要，设置特别回收科。

(十)营业部的组织

营业所由店长、业务主任、事务主任、内勤职员、外勤职员及业务人员等成员构成，人员数目另行规定。营业所可依情况需要，设置副店长。

(十一)经理的职务范围

经理所负责的职务范围如下：

- 1.企划、指示营业方法。
- 2.经常调查、听取营业情况的发展以决定营业方针。
- 3.听取部内及营业所的业务报告，并随时监视业务实况。
- 4.裁决部内的人事。
- 5.举行业务上的磋商会议。
- 6.排除业务上的困难。

第四章

情报管理

一、情报管理制度

☐ 报告义务

业务员对“顾客情报报告书”的各项目应不断地注意并向上司报告。

☐ 报告的种类及方法

(一)日常报告：口答。

(二)紧急报告：口答或电话。

(三)定期报告：依照“顾客情报报告书”。

☐ 顾客的级别分类

依顾客的信用状况，将其分为 3 个等级。

(一)A 等级：以公司的大小，对信用问题能安心者(与本公司现在的交易大小没有关系)。

(二)B 等级：普通的信用状态。大多数的优良顾客属于此项。

(三)C 等级：要注意的店。

1. 中间批发商(比较大的店也将其列入注意团体里)。

2. 尚欠帐款者(达 50 万元以上)A 等级以外的公司。

3. 尚欠帐款者达 20 万元或未滿的公司，其大小比例与本公司的交易额比较多的店。

4. 从业人员 20 人以下的小公司或个人商店。

5. 有前例的公司

6. 评判不好的公司

7. 新开发顾客(不问其规模如何,一年间将其列为 C 等级。)

A 等级的“业界的一流公司”及 B“大多数的优良顾客”并不由所长来做判断,而由营业主管来分级,指定以外的顾客都列为 C 等级。

☐ 定期报告

(一)业务员对于 ABC 各等级的分类,依照“顾客情报报告书”向所长做定期报告

(二)主管对上项报告做整理,依下列事项经由总经理向董事做报告。

A 等级:6 个月一次(每年 9 月、3 月)

B 等级:3 个月一次(每年 1 月、4 月、7 月、10 月)

C 等级:每月一次

(三)报告书于每月底向营业主管提示,营业主管从第 2 天算起 5 日内向总经理提示,总经理阅览后送到总公司。

☐ 日常报告

以“顾客情报报告书”的各项准则实行。

☐ 紧急报告

拒付发生,拒付的可能大的支票的延期提议等紧急情报,依各情况尽可能以最迅速的方法做报告。

二、客户名簿处理制度

☐ 目的

交易往来客户名簿是公司对于往来客户在交易上的参考资料的整理，将交易状况记录下来。例如：往来客户的信用度，及其营业方针与交易的态度等资料都在这里。也就是说交易往来客户名簿是要将交易往来客户的现状经常性的记载出来。

☐ 交易往来客户名簿的种类

(一)交易往来客户名簿是以交易往来客户原始资料(以卡片方式一家公司使用一张)和负责部科别的交易往来客户一览表来区分。在总务部财务科里记载、订正等。前者留在总务部经理室备用，后者则分配给各负责部门使用。

(二)交易往来客户原始资料是将交易往来客户的机构、内容、信用，与本公司的关系等详细记入，而交易往来客户一览表则将这些简单的列入记录。

☐ 交易往来客户原始资料的保管和阅览

各部门在必要的时候，可随时向经理室介阅的常备的交易往来客户资料，在这种情况下各负责以外的人如要阅览时，则必须经过总财务科的承认才行。

经理对于资料的保管要十分留意，避免污损、破损、遗失等。

☐ 做成记录及订正

(一)无论买或卖，对于开始有交易往来的公司，各负责者要在“交易开始调查书”里，记入必要事项，并且取得单位主管的认可并禀报董事长。

取得董事长的承认后，依照调查书，在财务科里将交易往来客户原簿作成，并在交易往来客户一览表里记入。

(二)财务科应一年2次(2月、8月)定期对交易往来客户作调查，如果有变化的时候，在交易往来客户原簿及交易往来客户一览表里记入、订正。

(三)财务科对于有关交易往来客户的记入事项的变化，或有其他新的事项时，随时记入之。

(四)交易往来客户如果解散或者是与本公司的交易关系解除的时候，财务科应该尽速将其从交易往来客户原簿及交易往来客户一览表中除去，并将其交易往来客户原始资料分别保管之。

☐ 各负责者的联络

各负责者对于担当交易的状况要经常注意，如果有变化的时候，要向财务科传达，经常保持交易往来客户原始资料及交易往来客户一览表的正确性而努力去做。

☐ 不要资料的整理及处理

交易解除后的资料要以“交易中止”或者“交易过去”的资料里分别放入并整理。完全不可能恢复交易来往的名簿，取得主管经理的承认后将其处理掉。

三、订单情报处理制度

☐ 通则

(一)有关订单的情报的获得、报告、整理、订单活动有关事项，依本要领所定条例来实施。

(二)本要领订立以下的事项：

1. 订单情报获得的活动方针的决定及指示，及以此为基准做负责区域的指示和通路的把握。

2. 打听及各种的调查方法。

3. 情报报告的做成记录。

4. 报告的整理及帐目记录。

5. 记单获得的促成及联络。

6. 对于内外情报提供的奖励制度的实施。

(三)行销企划部门依照本要领的实施和管理来工作。

☐ 打听的方式和处理

(一)对于订单情报的获得的活动方针是经由部长的裁决来订立，全体应彻底实施。这个是有组织的计划之、实施之、在固定的期间，营业部员要每月举行一次。

(二)打听及调查的要领，另行订立、并对负责者实施训练。

☐ 调查的整理

(一)在做打听调查的时候，应在调查记录上记录重要事项，并向行销企划部门报告。

(二)调查所得资料也是同样的应将其资料送给行销

企划部门。

☐ 联络

(一)行销企划部门在从营业各单位得到以上的报告时，应将其内容做一番检查，当然亦要评估报告价值。如果认定其为有价值时，应对营业单位做各种行销计划。

(二)营业单位在接到贩卖活动的目标指示的时候，应订立日程表并通知其计划日程，以此做为活动基准，而其结果亦要经常向行销企划部门做报告。

☐ 管理

(一)行销企划部门亦要对其预定日程和实际业绩，经常做评估并且管理。

(二)对于所提出的情报，经过审查的结果，如果承认其适宜且有效的时候，应支付费用。

一般的情报，以此为基准，当接受订单时，亦应呈上谢礼。

四、个人调查实施方法

☐ 个人调查的要项

何时调查、什么目的、何种对象、以什么方法来实施等的计划的建立。然后再将其具体的策略做检查分析，收集资料的工作。然后再将收集得来的资料做整理，作成报告书。

□ 个人调查的进行

对于个人调查的实行，各调查员如果发问不关连的问题的话，回答者将会做各种不同想法上的判断，问题的规格必须做到统一。

(一)调查监督员和调查员开协议会议，将调查的目的、调查方法、问题事项、回答书回收时间等做好协议，并对各调查做同一行动。

(二)调查员

1.调查员应对问题内容做好理解，决定问题顺序。

2.研究要调查地区的地图、交通工具、调查对象的在家时间等，以便达到花最少的时间精力，而收获最大的成效。

3.准备调查用的印刷物。

4.实际调查时，要做到不看问题书，也能很顺的将问题问完。

(三)以上各项准备完成后，才能在实际中实行，其方法依下列各要领：

1.接近方法

(1)不能像是在审问犯人似的问问题，也就是说，要保持尊重的态度。

(2)首先考虑初见面的问候，给人好的第一印象，并有自信。

(3)在人群当中，有配合调查的人，也有不配合的人，更有反对排斥的人，对于各色人等要随机应变，将调查工作做好。

2.问问题的方式

(1)从第一个问题就可知道其对调查的主题有多少的关心度或者多少的知识，所以问题应该是平易的自然

的。

(2)让对方在不知不觉之中，进入调查的主题。

(3)不对问题的内容作说明。

(4)依问题书的问题顺序发问。

(5)问题以外的事项不做交谈。

(6)问题书里的问题，一题不漏的问完，对问题不做自身的考虑，会影响对方的心情。

(四)对方如果说得太离题时，应将其拉回主题上面，并注意说话技巧。

(五)不和对方做争论。

(六)如果是对问题做了不适当的回答时，自己应判断其说话的态度，真实性等，而移向下一个问题。

(七)“不知道”回答时，在任何调查中都占有 10% 左右，这是很普通的事，但却可判断教育的普及程度，常识的程度等，不可轻率的处理。

(八)如果有模棱两可的回答时，应引导其“在原则上同意吗”等的回答。

(九)如果是使用卡片的情况，在对方书写时不可凝视，使对方能在正常下顺利的写完，并且将时间定为 10 分钟左右。

☐ 记录的处理

(一)一般当自己的回答被做记录时，都是比较不经思考的问题回答，也有因为被记录，而不愿做回答的人，所以向对方说明其回答是绝对保守秘密的，取得其理解。

(二)如果因记录还是拒绝回答的时候，就应该放弃记录，而将其记在脑里，一旦离去后，速作记录。

(三)如果对做记录不反对的话，可以将问题书拿出，

表示调查员并不会加入自身意见，而将其回答依样记入。

(四)选择性回答的记录处理。

(五)自由性回答的记录处理。

前面的问题应向对方说明其宗旨，取得理解后，再要求回答。

(六)确实听取所说的话，并迅速确实的记录。

(七)避免漏掉记录。

努力的要求回答，对方也很诚意的回答，却因调查员的不注意，而漏掉记录，所有努力都是白费了，造成调查的不正确，这是调查员的大失误。

(八)个人的自身事项

男女性别、职业种类、年龄、生活程度、家族关系、教育程度、财产关系等，要做好记录，并严守秘密。

(九)面试结束后，应表示谢意，使用了对方宝贵的时间，并保证绝对保密，并希望将来能再协助。

(十)依照上列事项，调查大概终了，但调查员的工作并不是到此为止，在当天不可疏忽做下列的整理。

- 1.整理回答卷。
- 2.做回答者的观察记录。
- 3.整理调查对象表。
- 4.做当日的报告书，向调查监督者揭示。

☐ 调查员的资格

(一)遵从调查监督者的指示，忠实的实行调查事项对于回答偏向一方，在无意识的情况下造成的错误，不能完全达成调查目的等，为避免上面事项，这是非常必要的。

(二)圆满的人格者