

维护
绩效薪酬
工程 直营店



划策策

补件

形象工程
品牌文化分

划策策

补件

王大王 著



家具企业市场营销管理

家具企业营销管理标杆课程

A家居连锁、壹居实业、楷模、红苹果、意风、慕思、金富雅等知名企业门店联袂推荐

案例丰富 家具销售场景细节详细再现

企划策策

培训督导

绩效薪酬

品牌文化分销商

构工具

展会招商

形象工程

直营店

爆破促

分销商

市场开发

企划策策

爆破促销

战略战术

区域招商

跟单补件

经济管理出版社

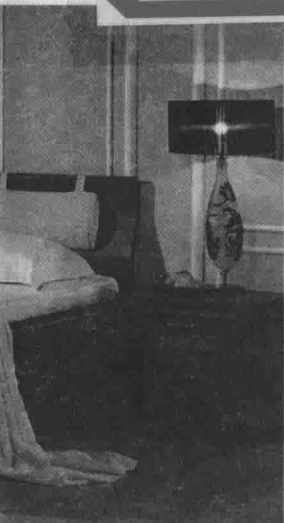
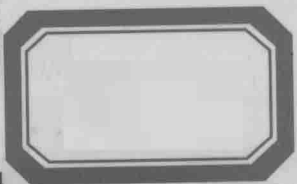


ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

终端维护

跟单补件

效率
工程



划策划

补件

形象工程

牌文化分

划策划

补件

王大王 著



家具企业市场营销管理

家具企业营销管理标杆课程

A家居连锁、壹居实业、楷模、红苹果、意风、慕思、金富雅等知名企业门店联袂推荐

案例丰富 家具销售场景细节详细再现

企划策划

培训督导

绩效薪酬

品牌文化分销商

购工具

展会招商

形象工程

直营店

爆破促

分销商

市场开发

企划策划

爆破促销

战略战术

区域招商

跟单补件

经济管理出版社



ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

终端维护

跟单补件

图书在版编目 (CIP) 数据

家具企业市场营销管理/王大王著. —北京: 经济管理出版社, 2014.7

ISBN 978-7-5096-3183-6

I. ①家… II. ①王… III. ①家具工业—市场营销学—研究—中国 IV. ①F426.88

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 143303 号

组稿编辑: 申桂萍

责任编辑: 申桂萍 胡 茜

责任印制: 黄章平

责任校对: 陈 颖

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 20.75

字 数: 430 千字

版 次: 2014 年 7 月第 1 版 2014 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-3183-6

定 价: 58.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

当你在一家企业干满 20 年营销工作，伴随这家企业从几百万做到上百亿，无论你是老板、高管还是普通员工，无论你是业务员还是跟单员，无论你是聪明还是糊涂，无论你是积极进取还是摸鱼打诨，只要你能坚持存活下来，你就会发现营销工作的真正秘密所在，你就是企业的财富。

整整 20 年，中国的 20 年，中国家具市场的 20 年，全球化、城市化、产业化、市场化、制造崛起、地产崛起、商圈崛起、物流崛起、网络崛起、品牌崛起、融资上市、金融海啸、双反调查、产业调整、政策调控，该来的都来过，该走的都走过，足以让你把一切都看清。

整整 20 年，你一定看到过或者亲手操作过很多家具行业的营销大事件。

你一定追求过：明星代言、万人团购、裸价风暴、夜宴、砍价会、寻亲会。

你还被愚弄过：东方家园倒闭、百安居败诉、白杨荆棘根、欧典洋地板、睡商等于智商、买家具送老婆。

你一定震惊过：TATA 分赃平台、包机工厂采购、“双十一”大战淘宝、中国品牌进攻欧洲。

你也曾幻想过：爱蜂巢、以旧换新、网上商城、手机图标、微博微信。

你一定恋爱过：居然之家战略合作伙伴、品牌联盟、冠军联盟、绿色家具万里行。

你是否无奈过：家具零关税、19 大卖场联抗天猫、7 大家协联合向红星美凯龙说不、渠道封杀与反封杀、家具展会忙打假、居然红星公开宣战。

你一定听说过：4C 营销、4P 营销、整合营销、精准营销、跨界营销、渠道



营销、互动营销、体验营销、体育营销、文化营销、网络营销。

你低声追问过：什么是爆破营销，什么是数据营销，什么又是微信营销？

当然，20年来，与我们关系最近的、给我们印象最深刻的，还是人，形形色色的人，来自不同的行业，有着丰富的人生阅历，他们总是滔滔不绝、充满激情，他们走到哪里，哪里就掌声雷动。他们是营销思想的播种者，也是实践者，他们有一个共同的称呼——营销总监，他们共同的特性是：乐观自信，富于冒险精神，来也匆匆去也匆匆。

就这20年来，在我们的家具企业，有这样一种现象，每一位营销总监的到来，都意味着一场重大的营销管理变革即将开始，市场必将注入新鲜血液。

那年，张总来了，带来了快消品行业的成功经验，提出“渠道营销”概念。带领我们整合商流、物流、信息流、资金流，为我们的企业建立了庞大的5级营销管理系统，从总部到分公司，从分公司到省总代理，从省总代理到地区总代理，从地区总代理到县级分销商。为此，公司做出了史上最大的营销投入和产品库存投入，每个人都满怀信心。半年过后，缺货逐渐缓解，市场渐入佳境，投资回报率稳步提升。这就好比我们花费巨资打造了一架钢琴，经过半年的摸索，刚学会弹几首简单的曲子，偶尔弹错几个音符也很正常，优美动听谈不上，只要耳朵能忍受，全体员工加紧训练，总会好起来的，没准一年过后就能组建乐队，登台演出了。可关键时候，张总突然辞职走了，我们失去了乐队指挥。

盼星星盼月亮，终于盼来了王总，有着丰富的陶瓷行业营销管理经验，提出“文化营销”、“网络营销”概念。重整企业VI、CI、SI，重塑品牌形象。于是，形象工程部一分为三——企划部、工程部、饰品部，市场部一分为三——开拓部、维护部、培训部，同时新增网销部、团购部。为了确保统一的品牌形象、产品价格输出，减少中间环节，以前的5级营销管理系统被打破，企业直通门店、网店（F2B），企业直通顾客（F2C），团购网站合作（O2O）。半年过后，市场渐入佳境，再次看见投资回报率攀升。这就好比我们砸烂了张总留下的钢琴，跟着王总学拉二胡。可就在将到未到上台演出的时候，王总又走了。

还好，没过多久，又来了李总，他在100亿以上知名企业做过营销管理，提出“部门公司化”。于是，原来的培训部升级为培训公司，客服部升级为客服公司，营销中心升级为营销公司，信息部升级为科技公司，全都实现了财务独立，自负盈亏。以前部门之间帮忙做事用内部联络单，现在都改为现金结算了。以前

把竞争对手恨得咬牙切齿，现在都忙着跟他们勾肩搭背了，反正赚谁的钱都是赚，没有对手只有客户。半年过后，市场渐入佳境，喜看投资回报率节节走高。回头一看，没人再拉王总的二胡了，都跟着李总打起了架子鼓。于是，时候到了，李总又走了。

终于，轰隆一声惊雷，中国出了个刘一秒，思八达来了，提出了“全员生发”。于是，营销公司的组织架构再次被打破，工作重点和工作方式发生了本质的改变，全公司上下一心，从中央到地方，从总部到分店，搞起了发展改革委员会。攘外必先安内，首先要用好的机制发现人才、好的机制培养人才、好的机制留住人才。每个人都要看清形势，找准位置，发挥作用，担当责任。各种各样的委员会雨后春笋般地出现了。原来我们不用弹钢琴、拉二胡，不用打架子鼓，跟着思八达吹喇叭就行。只要把人管对了，不仅喇叭能吹出动听的音乐，用竹子都能演奏。半年过后，市场渐入佳境，众人欢欣鼓舞，笑看投资回报率连创新高，思八达也该走了。

不破不立，吹拉弹唱搞了个遍，下一站，又该是哪里呢？

整整20年，为了做好市场工作，我们什么都干过，什么都信过，我们是拿来主义者，我们接受一切新鲜事物，该来的都来过，该走的都走过。莫道谗言如浪深，莫言逐客似沙沉。千淘万漉虽辛苦，吹尽黄沙始到金。

如果说这20年留下了什么，就留下了这本书——《家具企业市场营销管理》。

也许我们看不懂家具市场，也许没学过市场营销管理，我们总是跟不上时代的变化、市场的变化。听到信息化、网络化、数据化、移动互联、3G、4G、5G、ERP系统、机制智慧、体系模式，我们就害怕。现在要我们管营销，能管好吗？

答案是能，一定能！因为“笨”人有“笨”办法。

20年后，我们才明白，营销就在那里，一直都没有改变。当我们找到了营销的不变之处，牢牢地抓住它，它就万变不离其宗，就像是孙悟空逃不出如来佛祖的五指山。

《家具企业市场营销管理》只解决一个问题，那就是管理思路和思路落地，详见第一篇到第七篇。看明白以后，就可以把书扔掉了。从第八篇开始，大家不用再去读，千万不要贪大求全。世界上的道理太多，我们一辈子都学不完，反而我们要小心“好奇害死猫”。

作者

第一篇	营销中心管理阵型——双头蛇阵 / 001
第二篇	绩效评估工具——“笨人”平衡计分卡 / 019
第三篇	营销中心组织架构之一——营销总监体系 / 039
第四篇	营销中心组织架构之二——总裁助理体系 / 061
第五篇	日常工作管理——市场维护部作战地图 / 089
第六篇	项目工作管理——市场维护部项目招投标 / 111
第七篇	平衡计分卡——全员绩效薪酬管理 / 127
第八篇	品牌文化建设 / 145
第九篇	大型促销管理 / 161
第十篇	导购工具管理 / 183
第十一篇	展会招商运作 / 203
第十二篇	区域招商运作 / 231
第十三篇	全年营销计划 / 261
第十四篇	内部培训管理 / 283
第十五篇	样板店面建设 / 307
后 记	/ 323

家具市场变化太快，我们很容易落伍，追是追不上了，干脆坐下来，好好琢磨，跑得了和尚跑不了庙。抓住那些没变的，赶上那些跑得慢的，不要敌视那些跑得快的，如此一样能搞好营销工作。

我们努力做到四个尽可能：第一，尽可能少谈理论、少用文字。第二，尽可能多用口语，少用术语。第三，尽可能通俗易懂，生动有趣。第四，尽可能只讲什么是对的，不讲什么是错的。

第 ① 篇 营销中心管理阵型 ——双头蛇阵

古代打仗，都要讲个排兵布阵，如长蛇阵、天门阵、北斗七星阵。这很重要，不然人多了不好管，还没开始打仗，自己先乱了方寸。踢足球也一样，除去守门员，还有 10 个人，要分前锋、前卫、后卫，常见的比赛阵型有“442”，就是后面 4 个人，中间 4 个人，前面 2 个人，就把足球场站满了，当然还有“433”、“352”、“343”等阵型。所以，做市场营销，也必须先摆好阵型。

双头蛇阵是指营销中心必须要有两个领导。一个是营销总监，另一个是分管营销的总裁助理，两人分工合作。营销总监就好比电视剧《亮剑》中的独立团团团长李云龙，他是管行军打仗的。总裁助理就好比独立团政委赵刚，他是管组织生活的。

在家具企业的营销团队中，市场开拓部、市场维护部、督导培训部、直营部、企划部、形象工程部、饰品部、网销部、客服部、售后部，统统都是行军打仗的部门。这么多部门，交给营销总监一个人指挥管理，显然是危险的。营销总监是有点土匪习气的，不太守纪律，而且也并非对所有部门的工作都熟悉。更重要的是，营销总监常常是空降兵，与生产部门、产品开发部门、计划部门、财务部门不熟。要命的是营销总监还经常出差、经常离岗、经常辞职。显然，营销中

心必须有一种更加稳定的自我运转机制，离开营销总监，甚至离开总裁助理都要能够正常运转，这是无比重要的。

在家具企业，现实的情况是，营销中心以下的各个子部门，所在部门的部门负责人，也存在很高的流失率。所以各个子部门也必须摆出双头蛇阵。

总结 20 年的经验教训，我们得出，营销中心必须要有“常委会”和“技术骨干会”，由这双头蛇管理行军打仗，比依靠营销总监、部门经理靠谱。《亮剑》中，李云龙再厉害也只有一个人，而常委会和技术骨干会却能培养出一个又一个李云龙。具体的管理结构如图 1-1 所示。

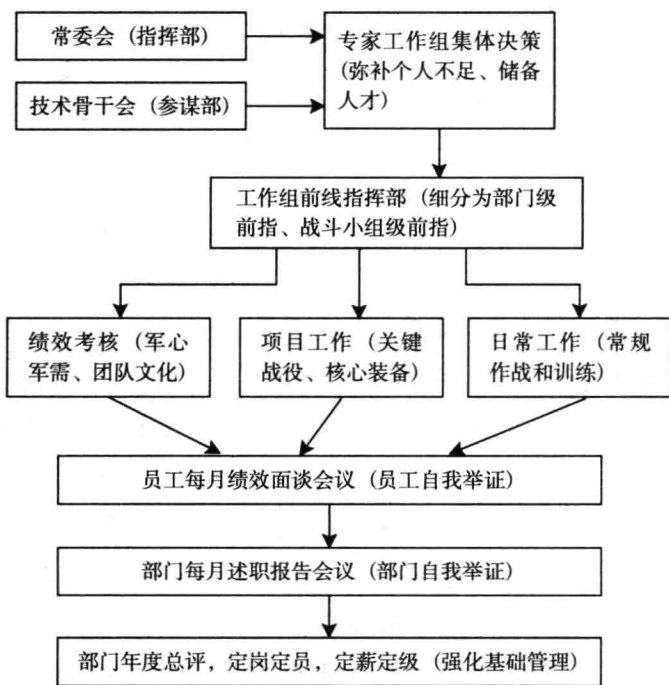


图 1-1 双头蛇阵行军打仗管理结构

一、看图思考

好好看看上面的图，尽量去理解上面的每一个字，尽量去想象那些箭头代表了什么，再大声地朗读 10 遍。好了，恭喜你，你现在一定开始规划自己的部门管理了。如果你把这幅图连续看 10 天，结合你自己所在岗位、所在部门、所在企业的实际情况，你一定能看到一幅立体的图画，所有的同事，所有的市场工

作，所有的管理工作，都会跃然纸上。

你是否看到了常委会里有很多熟悉的面孔？老板、总经理、总监、副总监、几个资深部门经理，还有一个在营销中心干了 20 年的老员工。他们是选举产生的，还是直接任命的？你最喜欢他们中的哪一个？他们每一个人，将如何在常委会里发挥作用？

你是否看到了技术骨干会正在召开，一批杰出的技术人员走上了管理岗位？那个美女是谁？直营店的冠军导购员。那个帅哥是谁？去年市场拓展部的开店状元。还有在公司干了 5 年的门店施工图设计师、客服部的五星级客服专员、几个新来的部门经理，他们来自各个部门，来自前线，都是杰出的专业人才。

常委会和技术骨干会的人经常组成专家工作组，在忙着开会调研，有时分头开，有时一起开。一起开会，一定是在研究作战方案，或者营销中心发生了大事情。分头开会，一定是在传达作战指令，或者各部门发生了大事情。专家组还经常分头到各个前线部队视察、调研、开会。

二、该开什么会

专家组带领大家开什么会呢？有员工结婚，他们开婚礼筹备会；产品出了质量问题，他们开品质会；北京市场的店面一直开不起来，他们开北京市场专题会。这些都不是核心会议，真正的核心会议、固定会议、每个月必须召开的专家组会议只有三种：员工月度绩效考核会议、部门以及个人项目工作跟进验收会议、部门以及个人日常工作跟进验收会议。

三、项目工作定义

什么是项目工作呢？项目工作分为部门负责的重大项目和个人负责的重大项目。如大型促销活动、大型展会活动、产品图册编制、导购工具研发、新产品研发、市场 5 年发展规划案，这些项目花钱多、工作量大、时间长（时间跨度 30~360 天）、影响大、参与人员多，还经常跨部门，老板盯得紧，得加油干，不然会被“炒鱿鱼”啊。由“常委会”直接跟进验收，每个月逼进度、要结果。

四、日常工作定义

什么是日常工作呢？日常工作也分部门的日常工作和个人的日常工作。某个

意向客户开发、完成一次市场调研、业务经理出一趟差、培训部讲一次课、导购员成交一单、跟单员发一次货、搞一次饰品采购、设计一个常规门店，这些都是日常工作，相对简单，完成时间短（时间跨度1~20天），工作量够不上项目工作的标准。除非这个做日常工作的员工特别厉害，让他开发一位意向客户，结果他让阿里巴巴的总裁马云成为了自己的客户，日常工作就一下子升级为项目工作了。这些工作，一直保持着常规运转，老板不管，领导不问，没人看着也不放心，最适合交给“技术骨干会”跟进验收，每个月逼进度、要结果。

五、绩效考核定义

什么是绩效考核呢？员工做了项目工作，又做了日常工作，都做出了我们想要的结果，是需要给他们奖励的，而且要给得越快越好，要有奖有罚，要经营落差，要有人哭、有人笑，员工才会努力工作。

在大多数家具企业，制造中心员工是拿计件工资的，营销中心员工是拿计时工资的，这是不对的。其实，营销中心的员工也必须实行计件工资，这个我们后面再讲。

大多数家具企业，门店导购员按照销量提成，业务经理也是按照销量提成的，这也是不对的。业务经理并不是导购员，他与销量并没有直接关系，业务经理必须先证明自己做了哪些事，促进了销量提升，才能按照销量提成。也就是说，业务经理有举证义务，证明过程与结果的关系，而导购员是不需要举证的。

绩效考核会议，就是让所有人冷静下来，证明美好的结果、完美的销量，与自己的努力是分不开的，证明自己为公司做了实事。怎样证明自己是员工自己要解决的问题，可以找人证、物证，可以录音、录像，可以分析、论证。

六、会议是怎样召开的

“绩效考核”、“项目工作”、“日常工作”都很重要，都需要催促进度，都需要评定结果，都需要开会。于是“员工每月绩效面谈会议”就产生了。当然，会议是以各子部门为单位展开的，或者以更小的战斗小组为单位展开，如市场开拓部绩效面谈会议、市场开拓部东北大区绩效面谈会议。显然，专家组必须派遣代表来组织参与这些会议。每位普通员工，每月都必须花费2~5天时间来筹备并参与这些会议。这个时间成本是必须支付的。



在“员工每月绩效面谈会议”的基础上，营销中心还必须组织召开“部门每月述职报告会议”，各部门经理向营销中心专家组述职。每个子部门每月都必须花费 1~3 天时间，来筹备并参与这些会议。同样的道理，营销中心领导还必须向总裁述职。每月还得再花费 1~3 天时间。

有了“员工每月绩效面谈会议”、“部门每月述职报告会议”，每年一度的“部门年度总评、定岗定员、定薪定级大会”就能够隆重召开了。根据实际情况，很多企业也采用了每半年召开一次“总评大会”的形式。

七、双头蛇阵管理效果

双头蛇阵是所有企业营销团队管理的基本思路，是颠扑不破的真理。双头蛇阵解决了诸多问题，如管理民主化、管理人员梯队建设、技术人员梯队建设、技术人员参与管理、绩效考核、全员培训、基础管理、员工成长路径规划，这些问题都迎刃而解。

双头蛇阵还有一个显著的特点，就是把原来的营销中心负责人、部门领导进行重新定位。他们从单纯的管理者，变成了管理工作的组织人之一，变成了各种会议的主持人。所有的行政命令、作战部署，不再是由部门领导签字生效，而是由专家组签字生效。

在内部小环境、外部大环境影响下，双头蛇阵也并非一成不变，依然会出现各种各样的升级版。各位“笨”人，完全可以按照自己的理解去创造发挥。

对于图 1-1 我只能谈这么多了，原本这个图是很复杂的，我们把它简化了，这样也方便大家理解。一定要先看懂这个图，不然后面的内容就更难理解了。

管理文件延伸阅读

各位朋友，如果您已经读懂了第一篇的内容，就不用再看“管理文件延伸阅读”，也不用再看“研讨会议延伸阅读”。因为时间宝贵，建议直接看第二篇正文。后面各篇，也遵循此规律。

我们特别收集整理了最近几年广东某知名家具企业的营销中心内部管理文件，在此分享给大家，如有雷同，纯属巧合。内容是节选的，涉及数据、人员等保密内容，我们都做了恰当处理，恳请大家理解。

1

常委会章程（节选）

常委会的性质：营销中心的最高权力决策机构。

常委会的作用：决策、协调、监督。

常委的组成：高管、专业人员。

常委的人数：5~9人。

常委的工作方式：召开会议、听取报告、调查取证。

常委的工作内容：重大项目立项招投标、重大项目进度追踪、重大项目每月绩效面谈、日常工作每月绩效面谈、部门工作述职报告（绩效面谈：员工向主管汇报个人工作；述职报告：主管向领导汇报部门工作）。

常委会召开时间：会议工作是常委的日常工作，只要有需要，就要随时召开常委会，连续召开常委会。

常委产生方式：从杰出的技术骨干和部门领导中举荐，由总裁直接任免。

常委集体决议生效条件：任何决议只要超过半数常委表示赞同并签署，则决议生效。任何决议只要低于半数常委赞同和签署，则不生效。

常委个人决议生效条件：为了方便某项具体工作快速有效开展，某位常委的个人决策可视作为所有常委集体决策。前提条件是，常委会全票通过在某项具体工作上，由某位常委代表大家行使常委集体决策权。该项工作结束后，权利自动失效。在该项工作的进展过程中，只要有任何一位常委提出书面异议，就必须立刻召开常委会，常委个人决议权也自动失效。

常委代理人生效条件：在缺席情况下，常委可以委托代理人代表自己参加常委会，并行使决策权。事后，常委本人必须及时补签相关文件，并承担相关责任（代理人不得是常委，避免一人多票）。

常委会座次安排：按照工龄长短安排座次，工龄相同的情况下，按照职位高低安排座次，职位相同的情况下，按照年龄长幼安排座次。非特殊情况，此原则不做变通，主持人也不例外。公文、出行、坐车、合影也必须参照常委会座次安排。另外，对邀请的上级单位或兄弟单位的来宾，座次安排更需要灵活



得体。

广东×××家具公司

20××年9月25日

2

常委任命公告（节选）

经过慎重研究决定，任命以下人员为广东×××家具公司营销中心第一届常委，共同承担营销中心的管理工作。排名不分先后：

刘××、金×、贺××、王××、陈××。

广东×××家具公司

20××年9月25日

3

技术骨干会章程（节选）

技术骨干会的性质：部门的最高权力决策机构。

技术骨干会的作用：决策、协调、监督。

技术骨干会的组成：专业人员。

技术骨干会的人数：6~15人。

技术骨干会的工作方式：召开会议、听取报告、调查取证。

技术骨干会的工作内容：重大项目立项招投标、中小项目进度追踪、中小项目每月绩效面谈、日常工作每月绩效面谈、部门工作述职报告（绩效面谈：员工向主管汇报个人工作；述职报告：主管向领导汇报部门工作）。

技术骨干会召开时间：会议工作是技术骨干的重要工作，每月至少召开两次，一次是日常工作绩效面谈，另一次是项目工作绩效面谈。同时，技术沟通交流会不定期召开。

技术骨干会产生方式：从优秀员工、特长员工中举荐，由总裁直接任免。

技术骨干会集体决议生效条件：任何决议只要超过半数技术骨干表示赞同并签署，则决议生效。任何决议只要低于半数技术骨干赞同和签署，则不生效。

技术骨干会个人决议生效条件：为了方便某项具体工作快速有效开展，某位技术骨干的个人决策可视为所有技术骨干集体决策。前提条件是，技术组全票通过在某项具体工作上，由某位技术骨干代表大家行使常委集体决策权。该项工作结束后，权利自动失效。在该项工作的进展过程中，只要有任何一位技术骨干提出书面异议，就必须立刻召开会议，技术骨干个人决议权也自动失效。

技术骨干会代理人生效条件：在缺席情况下，技术骨干可以委托代理人代表自己参加技术会，并行使决策权。事后，技术骨干本人必须及时补签相关文件，并承担相关责任（代理人要避免一人多票）。

技术骨干会座次安排：按照工龄长短安排座次，工龄相同的情况下，按照职位高低安排座次，职位相同的情况下，按照年龄长幼安排座次。非特殊情况，此原则不做变通，主持人也不例外。公文、出行、坐车、合影也必须参照技术骨干会座次安排。另外，对邀请的上级单位或兄弟单位的来宾，座次安排更需要灵活得体。

广东×××家具公司

20××年9月25日

4

技术骨干任命公告（节选）

经过慎重研究决定，任命以下人员为广东×××家具营销中心第一届技术骨干，共同承担营销中心的管理工作。排名不分先后：

门店管理技术骨干：刘禹锡、熊××、钟×、王蒙

市场开拓技术骨干：钟×、蔡×、金××、陈××、王蒙

策划促销技术骨干：李××、王蒙、刘禹锡

形象工程技术骨干：王××、贺××、宋××、欧××、张×

饰品软装技术骨干：刘禹锡、李×

客服数据技术骨干：刘××、廖××、谭××



督导培训技术骨干：王蒙、钟×、刘×、刘禹锡

广东×××家具公司

20××年9月25日

5

员工章程（节选）

员工的性质：部门工作实施者。

员工的作用：让自己发挥最大效能，让团队发挥最大效能。

员工的工作方式：召开会议、听取报告、调查取证、计划实施、汇报总结。

员工的工作内容：项目工作、日常工作、绩效面谈、述职报告。

员工的工作时间：用1/3的时间去做项目工作，用1/3的时间去做日常工作（主持人的日常工作是开会沟通），用1/3的时间去准备绩效面谈和述职报告。

广东×××家具公司

20××年9月25日

6

营销中心各部门主持人（节选）

营销中心主持人：陈××（营销总监）、赵××（总裁助理）

客服部主持人：刘××（客服部经理）

市场部主持人：金××（市场部经理）

形象工程部主持人：贺××（工程部经理）

饰品仓储主持人：高××（饰品主管）

策划部主持人：李××（策划部经理）

外贸部主持人：杨××（外贸主管）

督导培训部主持人：王××（培训部经理）

广东×××家具公司

20××年9月25日

7

主持人章程（节选）

主持人的性质：部门工作组织者。

主持人的作用：让别人发挥最大作用。

主持人的工作方式：召开会议、听取报告、调查取证。

主持人的工作内容：设定和维护项目工作流程、设定和维护日常工作流程、做好绩效面谈会组织工作、做好述职报告会组织工作。

主持人的工作时间：主持工作时间始终贯穿主持人的日常工作，并通过绩效面谈会、述职报告会集中展现。

主持人产生方式：从杰出的技术骨干和部门领导中举荐，由总裁直接任免。

广东×××家具公司

20××年9月25日

研讨会议延伸阅读

无论是家具制造企业还是家具销售企业，解决内部的营销管理问题都是头等大事。自古变革都需要流血流汗，我们在解决这些管理问题的过程中，走过太多弯路，有过太多教训。总裁先生经常讲：我们的企业能有今天，是经过血与火的洗礼、通过九死一生的考验得来的，由此显得真实而宝贵。

任何一项市场举措、管理方案的出台，我们都非常谨慎，都必须经过反复的尝试、验证、研讨，而且永远试运行。我们必须不断要求员工完善方案，所有的政策方案，必须经历1审、2审、3审、4审、5审、6审……不到最后一刻，绝不能签字。管理是什么？就是敢于自我虐待、自我否定。

在这样的指导思想下，我们围绕“双头蛇阵行军打仗管理结构图”频繁召开方案研讨会，营销中心全体员工都献计献策，在这里列举几篇研讨会文章，这些文章都曾起过良好的作用。

