

将“用制度管人，按流程办事”落实到底

销售企业

必备的41个制度和40个流程

刘晓伟◆编著

如何构建制度控制体系

11幅制度体系指引图 11个制度设计目标
11个制度设计关注点 41个制度范例

如何构建流程管理体系

11个流程目录 11个流程关键节点
11张流程说明表 40个流程范例



“用制度管人，按流程办事”系列图书

销售企业必备的 41 个制度和 40 个流程

刘晓伟 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

销售企业必备的 41 个制度和 40 个流程 / 刘晓伟编著

· 一北京: 人民邮电出版社, 2014. 8

(“用制度管人, 按流程办事”系列图书)

ISBN 978-7-115-36171-4

I. ①销… II. ①刘… III. ①商业企业管理 IV.
①F715-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 135387 号

内 容 提 要

本书从构建企业管理制度体系和流程体系的角度出发, 针对销售企业市场营销战略规划管理、营销调研分析管理、营销组织结构管理、市场营销计划管理、市场分销渠道管理、市场营销大客户管理、销售合同与发货管理、市场营销回款管理、销售人员绩效提成管理、市场营销售后服务管理、网络营销电子商务管理等工作事项, 分别提供了 11 套设计思路, 并给出了销售企业必备的 41 个制度范例和 40 个流程范例。

本书内容实用、全面, 不仅涵盖了销售企业制度建设中的体系指引设计、目标设计、关注点设计和范例设计四项工作重点, 而且涉及了流程建设中的流程目录设计、流程关键节点梳理、流程说明和流程范例设计四大维度, 为销售企业开展各项工作提供了“拿来即用”或“稍改即用”的参考范本。

本书适合销售企业中高层管理人员、企业管理流程与制度设计人员和高校相关专业师生阅读与使用。

◆ 编 著 刘晓伟

责任编辑 刘 盈

执行编辑 贾璐帆

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 16.5

2014 年 8 月第 1 版

字数: 120 千字

2014 年 8 月北京第 1 次印刷

定 价: 55.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

“用制度管人，按流程办事”系列图书序

“用制度管人，按流程办事”系列图书旨在解决企业中存在的工作执行不规范、制度落实不到位的问题，为研发、生产、物流、销售、零售、餐饮、房地产、物业八大类企业的生产经营管理工作设计了科学、完善的管理体系，从而为企业推进规范化管理、提高生产经营效率提供了实务性的操作范本。

与市场上的同类书相比，本系列图书内容扎实，范例均来自于企业的实际工作。同时，作者将当前流行的制度与流程管理思想融入本书的内容中，使读者既能获得先进的理论，也能利用本书内容脚踏实地地推进所在企业的工作。具体而言，本书具有以下三大特点。

1. 制度建设全面务实

本系列图书首先明确了管理制度设计的四大准则与四大标准，为企业管理制度体系的建立提供了基本框架，并在此基础上构建了管理制度顶层设计模型，明确了企业管理制度体系的基本构成，从而规范了企业管理制度的编制工作，确保了企业管理制度的规范性与可执行性。

2. 流程设计规范合理

本系列图书首先确定了流程设计准则，明确了流程设计的三大基本要素，给出了流程设计的四大标准，并且根据企业的实际情况和管理需要构建了管理流程顶层设计模型，为企业管理流程体系的建立和改造提供了指导与参考，从而确保了企业管理流程体系的合理性与可执行性。

3. 实用性强，易于操作，便于落实

本系列图书针对八大类企业的每一项日常工作，以“制度体系+流程体系”的模式，为各项工作提出了切实可行的管理思路，从而使繁琐、杂乱的管理事务变得简单、有序。同时，本系列图书提供了大量符合上述八大类企业管理特点的制度与流程范例，为企业提高工作效率提供了易于操作的范本，便于各级管理人员、企业员工在实际工作中落实和执行。

前 言

《销售企业必备的41个制度和40个流程》是“用制度管人，按流程办事”系列图书中的一本。本书从销售企业管理的实际需求出发，为销售企业推进制度化管理和流程化管理提供了高实务性和强实用性的参考范本。

本书主要针对销售企业市场营销战略规划管理、营销调研分析管理、营销组织结构管理、市场营销计划管理、市场分销渠道管理、市场营销大客户管理、销售合同与发货管理、市场营销回款管理、销售人员绩效提成管理、市场营销售后服务管理、网络营销电子商务管理等工作事项，为销售企业构建制度体系和流程体系分别提供了11套设计思路，并给出了销售企业必备的41个制度范例和40个流程范例。

本书具有以下四大特点。

1. 建立了规范的制度体系

本书从销售企业的实际需求出发，从制度指引图绘制、制度目标确定、制度关注点寻找三个维度出发，为管理人员构建企业管理制度体系提供了参考范例，以确保销售企业管理制度体系的全面性与规范性。

2. 设计了可行的制度范例

在构建管理制度体系的基础上，本书进一步针对销售企业的各项活动提供了结构统一、内容要求明确的管理制度范例，既为销售企业提供了全套规范可行的管理制度内容，促进企业更好地“用制度管人”，又为销售企业制度编制人员提供了参考范例，帮助制度编制人员提高工作效率。

3. 构建了完善的流程体系

本书根据销售企业的实际需要编制了流程目录，确定了企业推进每一职能事项所需的流程，并梳理出流程关键节点、给出流程说明、明确流程设计关注点，构建了完善的管理流程体系。

4. 设计了实用的流程范例

本书根据构建完成的流程体系，针对销售企业每一经营管理事项，逐一分析管理流程，并给出了管理流程的设计范例，既可以帮助各级员工明确流程名称、执行主体及主要的流程动作，方便其顺利地“按流程办事”，又为销售企业流程编制人员提供了参考范例，帮助流程编制人员提高工作效率。

在本书编写的过程中，孙立宏、刘井学、程富建、刘伟负责资料的收集和整理，翟睿明、廖应涵、王玉凤负责图表编排，王瑞永参与编写了本书的第1章，程淑丽参与编写了本书的第2章，杨雪参与编写了本书的第3章，毕汪峰参与编写了本书的第4章，韩斌参与编写了本书的第5章，李亚慧参与编写了本书的第6章，韩燕参与编写了本书的第7章，李金伏参与编写了本书的第8章，韩建国参与编写了本书的第9章，薛显东参与编写了本书的第10章，杨晓溪参与编写了本书的第11章，赵全梅参与编写了本书的第12章，陈里参与编写了本书的第13章，全书由刘晓伟统撰定稿。

目 录

第1章 销售企业流程与制度设计

1.1 销售企业流程设计准则	1	1.3 销售企业制度设计准则	11
1.1.1 流程设计基本要素	1	1.3.1 制度设计的合规性	11
1.1.2 流程设计整体逻辑	1	1.3.2 制度设计的适用性	12
1.1.3 流程设计组织建设	2	1.3.3 制度设计的可行性	13
1.1.4 流程设计合理分类	4	1.3.4 制度设计的健全性	13
1.2 销售企业流程顶层设计	4	1.4 销售企业制度顶层设计	14
1.2.1 流程顶层体系模型	4	1.4.1 制度顶层体系模型	14
1.2.2 流程顶层设计分层	6	1.4.2 制度顶层设计分层	15
1.2.3 流程顶层设计分类	7	1.4.3 制度顶层设计分类	15
1.2.4 顶层架构设计实例	8	1.4.4 制度顶层设计实例	16

第2章 制定流程与制度标准技术

2.1 销售企业流程图标准	21	2.3.2 问题的明确标准	29
2.1.1 流程图的一致性标准	21	2.3.3 目的的明确标准	31
2.1.2 流程图的完整性标准	21	2.3.4 范围的明确标准	31
2.1.3 流程图的具体性标准	22	2.3.5 条款的设计标准	32
2.1.4 流程图的工具和形式	23	2.4 销售企业制度制定步骤	32
2.2 销售企业流程图技术	26	2.4.1 制度制定准备阶段	32
2.2.1 流程图关键点要素	26	2.4.2 制度制定调查阶段	33
2.2.2 流程说明文件标准	27	2.4.3 制度制定设计阶段	35
2.2.3 流程目录体系构建	27	2.4.4 制度制定试行阶段	37
2.2.4 流程图编制模板	28	2.4.5 制度制定定稿阶段	38
2.3 市场营销制度制定标准	28	2.4.6 制度制定批准阶段	39
2.3.1 制度的形式标准	28	2.4.7 制度正式公布阶段	40

第 3 章 市场营销战略规划流程与制度

3.1 市场营销战略规划流程架构	43	3.2.5 市场营销竞争策略规划流程	49
3.1.1 市场营销战略规划流程目录	43	3.3 市场营销战略规划制度体系	50
3.1.2 市场营销战略规划关键节点	44	3.3.1 市场营销战略制度体系指引图	50
3.1.3 市场营销战略规划流程说明	44	3.3.2 市场营销战略制度的设计目标	50
3.2 市场营销战略规划主要流程	45	3.3.3 市场营销战略制度设计关注点	51
3.2.1 市场营销目标战略规划流程	45	3.4 市场营销战略规划制度设计	51
3.2.2 市场营销品牌战略规划流程	46	3.4.1 市场营销品牌战略规划制度	51
3.2.3 市场营销广告战略规划流程	47	3.4.2 市场营销广告策划投放制度	58
3.2.4 市场营销定位战略规划流程	48	3.4.3 市场区域细分定位管理制度	63

第 4 章 市场营销调研分析流程与制度

4.1 市场营销调研分析流程构架	69	4.2.4 市场营销客户状况调研流程	75
4.1.1 市场营销调研分析流程目录	69	4.3 市场营销调研分析制度体系	76
4.1.2 市场营销调研分析关键节点	69	4.3.1 市场调研分析制度体系指引图	76
4.1.3 市场营销调研分析流程说明	70	4.3.2 市场调研分析制度的设计目标	76
4.2 市场营销调研分析主要流程	72	4.3.3 市场调研分析制度设计关注点	77
4.2.1 市场营销环境调研分析流程	72	4.4 市场营销调研分析制度设计	77
4.2.2 市场营销需求调研分析流程	73	4.4.1 市场营销环境调研分析制度	77
4.2.3 市场竞争对手调研分析流程	74	4.4.2 市场营销需求调研汇总制度	80

4.4.3 市场竞争对手调研分析制度	82	4.4.4 行业盈利状况调研分析制度	85
--------------------------	----	--------------------------	----

第5章 市场营销组织结构流程与制度

5.1 市场营销组织结构流程架构	89	5.3.1 营销组织结构制度体系指引图	93
5.1.1 市场营销组织结构流程目录	89	5.3.2 营销组织结构制度的设计目标	93
5.1.2 市场营销组织结构关键节点	89	5.3.3 营销组织结构制度设计关注点	94
5.1.3 市场营销组织结构流程说明	90	5.4 市场营销部门责任制度设计	94
5.2 市场营销组织结构主要流程	91	5.4.1 市场开拓部门责任制度	94
5.2.1 营销组织结构设计管理流程	91	5.4.2 销售部门管理责任制度	96
5.2.2 区域市场组织结构设计流程	92	5.4.3 大客户部管理责任制度	98
5.3 市场营销组织结构制度体系	93		

第6章 市场营销计划管理流程与制度

6.1 市场营销计划管理流程架构	101	6.3.1 营销计划管理制度体系指引图	107
6.1.1 市场营销计划管理流程目录	101	6.3.2 营销计划管理制度的设计目标	107
6.1.2 市场营销计划管理关键节点	101	6.3.3 营销计划管理制度设计关注点	108
6.1.3 市场营销计划管理流程说明	102	6.4 市场营销计划管理制度设计	108
6.2 市场营销计划管理主要流程	103	6.4.1 市场营销计划管理制度	108
6.2.1 市场营销计划制订管理流程	104	6.4.2 市场营销预测管理制度	112
6.2.2 市场营销计划执行管理流程	105	6.4.3 市场营销计划制订管理制度	114
6.2.3 市场营销费用预算编制流程	106	6.4.4 市场营销计划执行管理制度	117
6.3 市场营销计划管理制度体系	107		

第 7 章 市场分销渠道管理流程与制度

7.1 市场分销渠道流程架构	121	7.3 市场分销渠道制度体系	127
7.1.1 市场分销渠道管理流程目录	121	7.3.1 企业分销渠道管理制度体系指引图	127
7.1.2 市场分销渠道管理关键节点	121	7.3.2 企业分销渠道管理制度的设计目标	127
7.1.3 市场分销渠道管理流程说明	122	7.3.3 企业分销渠道管理制度设计关注点	128
7.2 市场分销渠道管理主要流程	123	7.4 市场分销渠道管理制度设计	128
7.2.1 市场分销渠道建设流程	123	7.4.1 市场分销渠道建设制度	128
7.2.2 市场分销渠道管理流程	124	7.4.2 市场分销代理管理制度	131
7.2.3 区域市场产品定价流程	125	7.4.3 渠道产品定价审批制度	134
7.2.4 区域市场窜货控制流程	126	7.4.4 企业销售政策管理制度	136
		7.4.5 区域市场经销商管理制度	139

第 8 章 市场营销大客户管理流程与制度

8.1 市场营销大客户管理流程架构	141	8.2.3 大客户营销风险管理流程	145
8.1.1 市场营销大客户管理流程目录	141	8.3 市场营销大客户管理制度体系	146
8.1.2 市场营销大客户管理关键节点	142	8.3.1 营销大客户管理制度体系指引图	146
8.1.3 市场营销大客户管理流程说明	142	8.3.2 营销大客户管理制度的设计目标	146
8.2 市场营销大客户管理主要流程	143	8.3.3 营销大客户管理制度设计关注点	147
8.2.1 市场营销大客户开发流程	143	8.4 市场营销大客户管理制度设计	147
8.2.2 大客户满意度调查管理流程	144	8.4.1 大客户开发管理制度	147
		8.4.2 大客户拜访接待制度	150

8.4.3 大客户筛选分级制度	153
-----------------	-----

8.4.4 大客户满意度调查制度	156
------------------	-----

第9章 销售合同与发货管理流程与制度

9.1 销售合同与发货管理流程架构	159
9.1.1 销售合同与发货管理流程目录	159
9.1.2 销售合同与发货管理关键节点	159
9.1.3 销售合同与发货管理流程说明	160
9.2 销售合同与发货管理主要流程	162
9.2.1 市场营销销售订单管理流程	162
9.2.2 市场销售订单合同评审流程	163
9.2.3 不合格品退货处置管理流程	164

9.3 销售合同与发货管理制度体系	165
9.3.1 销售合同与发货管理制度体系指引图	165
9.3.2 销售合同与发货管理制度设计目标	165
9.3.3 销售合同与发货管理制度设计关注点	166
9.4 销售合同与发货管理制度设计	166
9.4.1 市场销售订单管理制度	166
9.4.2 市场销售订单合同管理制度	168
9.4.3 市场销售订单合同评审制度	173
9.4.4 不合格品退货处置管理制度	176

第10章 市场营销回款管理流程与制度

10.1 市场营销回款管理流程架构	179
10.1.1 市场营销回款管理流程目录	179
10.1.2 市场营销回款管理关键节点	179
10.1.3 市场营销回款管理流程说明	180
10.2 市场营销回款管理主要流程	182
10.2.1 客户全程信用管理流程	182
10.2.2 销售业务应收账款管理流程	183

10.2.3 销售人员回款目标考核流程	184
10.2.4 销售业务问题账款管理流程	185
10.3 市场营销回款管理制度体系	186
10.3.1 营销回款管理制度体系指引图	186
10.3.2 营销回款管理制度的设计目标	186
10.3.3 营销回款管理制度设计关注点	186
10.4 市场营销回款管理制度设计	187

10.4.1	客户全程信用管理制度	187
10.4.2	销售业务应收票据管理制度	190

10.4.3	销售业务应收账款管理制度	193
10.4.4	销售人员回款目标奖励制度	195

第 11 章 销售人员绩效提成管理流程与制度

11.1	销售人员绩效提成管理流程架构	197
11.1.1	销售人员绩效提成管理流程目录	197
11.1.2	销售人员绩效提成管理关键节点	197
11.1.3	销售人员绩效提成管理流程说明	198
11.2	销售人员绩效提成管理主要流程	200
11.2.1	销售人员底薪设计流程	200
11.2.2	销售人员业务提成计算流程	201
11.2.3	销售业务提成方案评审流程	202

11.2.4	销售业务提成绩效考核流程	203
11.3	销售人员绩效提成管理制度体系	204
11.3.1	绩效提成管理制度体系指引图	204
11.3.2	绩效提成管理制度设计目标	204
11.3.3	绩效提成管理制度设计关注点	205
11.4	销售人员绩效提成管理制度设计	205
11.4.1	销售人员底薪管理制度	205
11.4.2	超额销售提成管理制度	208
11.4.3	销售人员提成管理制度	210

第 12 章 市场营销售后服务管理流程与制度

12.1	营销售后服务管理流程架构	213
12.1.1	营销售后服务管理流程目录	213
12.1.2	营销售后服务管理关键节点	213
12.1.3	营销售后服务管理流程说明	214
12.2	营销售后服务管理主要流程	215
12.2.1	产品安装调试服务流程	

		215
12.2.2	产品退货换货服务流程	216
12.2.3	客户满意度调查访问流程	217
12.2.4	客户投诉服务接待处理流程	218
12.3	营销售后服务管理制度体系	219
12.3.1	售后服务管理制度体系指引图	219

12.3.2	售后服务管理制度的设计 目标·····	219	12.4.2	产品质量维修服务制度 ·····	222
12.3.3	售后服务管理制度设计关 注点·····	219	12.4.3	大客户满意度调查访问 制度·····	224
12.4	营销售后服务管理制度设计 ···	220	12.4.4	客户投诉服务接待处理 制度·····	227
12.4.1	产品安装调试服务制度 ·····	220			

第 13 章 网络营销电子商务流程与制度

13.1	网络营销电子商务流程架构 ···	231	13.3	网络营销电子商务制度体系 ···	237
13.1.1	网络营销电子商务流程目录 ·····	231	13.3.1	电子商务管理制度体系指 引图·····	237
13.1.2	网络营销电子商务关键节点 ·····	231	13.3.2	电子商务管理制度的设计 目标·····	237
13.1.3	网络营销电子商务流程说明 ·····	232	13.3.3	电子商务管理制度设计关 注点·····	238
13.2	网络营销电子商务主要流程 ···	233	13.4	网络营销电子商务制度设计 ···	239
13.2.1	网络营销目标战略规划流程 ·····	233	13.4.1	网络营销战略规划管理 制度·····	239
13.2.2	网络营销客户定位规划流程 ·····	234	13.4.2	网络营销市场定位管理 制度·····	241
13.2.3	网络营销推广策划管理流程 ·····	235	13.4.3	网络营销推广策划管理 制度·····	243
13.2.4	网络电子支付汇兑管理流程 ·····	236	13.4.4	网络电子支付汇兑管理 制度·····	246

第1章 销售企业流程与制度设计

1.1 销售企业流程设计准则

1.1.1 流程设计基本要素

流程设计要依据各类管理事务的内在属性和客观事物的变化规律，科学设计时序和环节，以达到流程设计的最佳目标。

企业流程主要解决“谁去做”“做什么”及“如何做”的问题。在设计各类管理流程时，销售企业可从执行主体、流程节点及权责三个方面对流程进行设计，具体说明如图1-1所示。

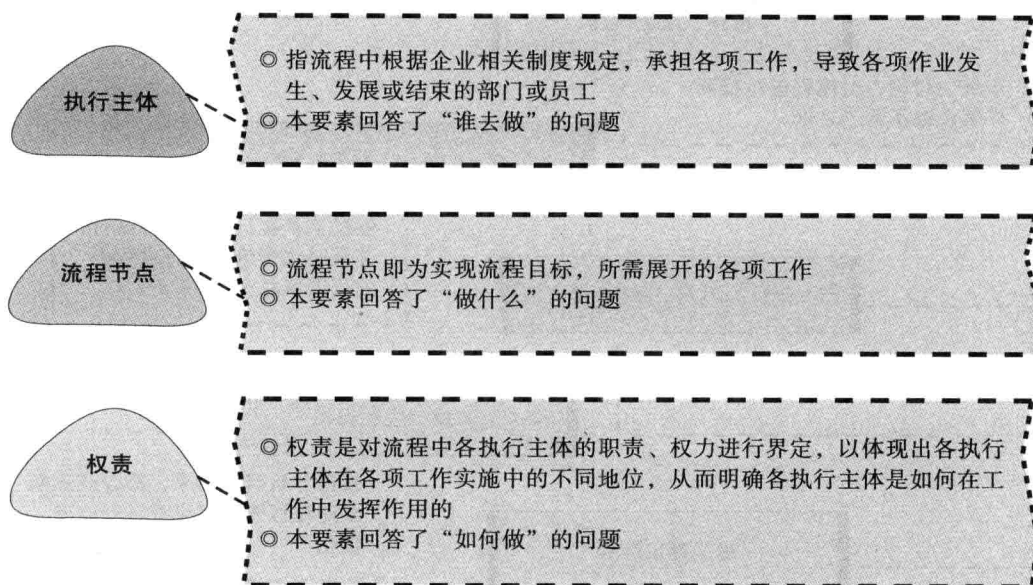


图 1-1 流程设计基本要素说明

1.1.2 流程设计整体逻辑

对销售企业而言，流程设计是指销售企业根据销售市场需求建立和调整企业销售工作事项的流程，包括设计流程、分析流程和优化流程。

在设计流程时，销售企业应保证流程是在系统思考分析的逻辑基础上设计的，即流程

是按照系统一体化方法设计的，流程设计关注的不是局部最优，而是企业销售的整体最优。销售企业在流程设计中应坚持的整体逻辑如图 1-2 所示。

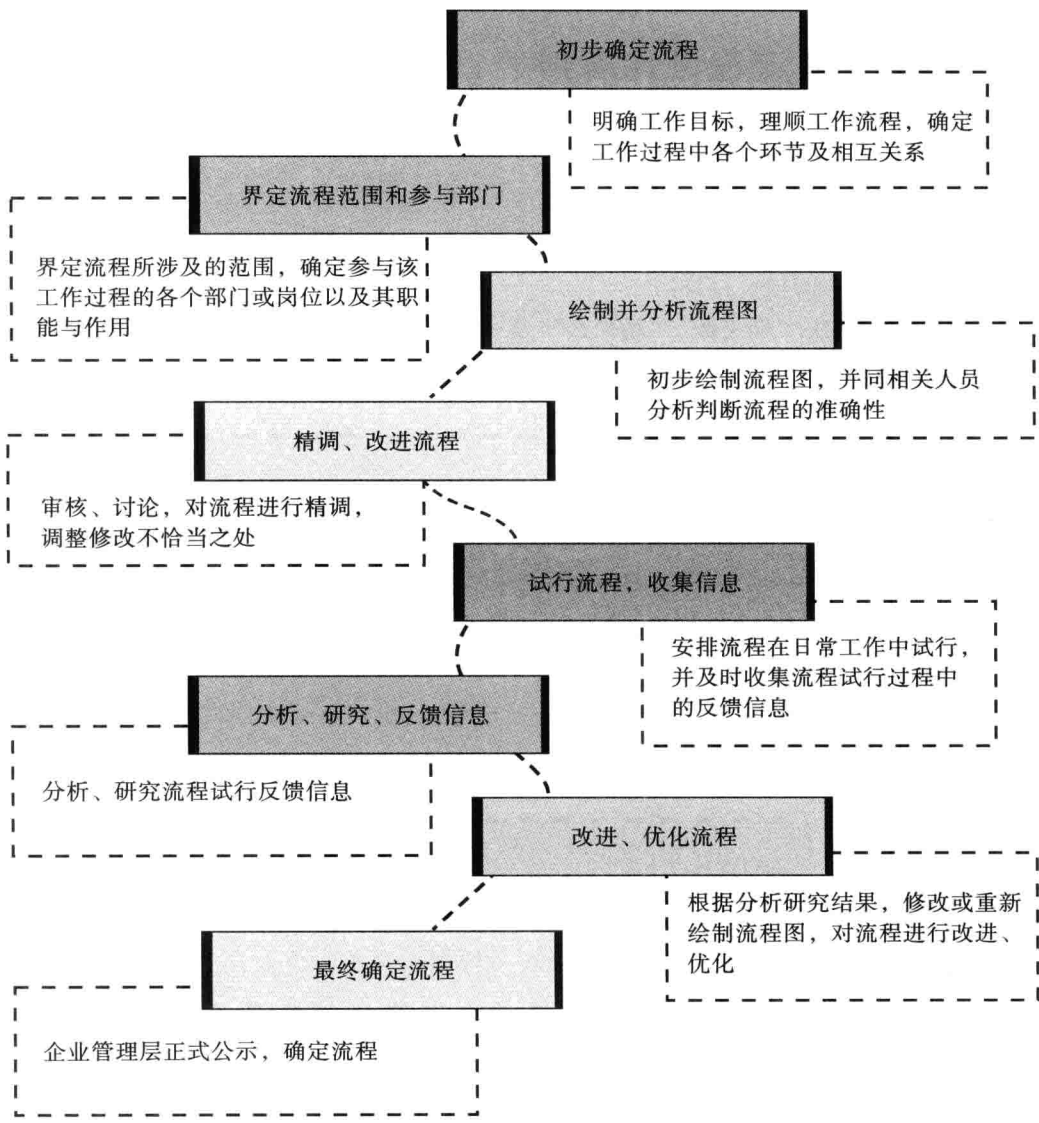


图 1-2 流程设计整体逻辑说明

1.1.3 流程设计组织建设

在进行流程设计时，销售企业应选择合适的流程设计方法设计各类销售业务工作流

程，具体的设计方法如图 1-3 所示。

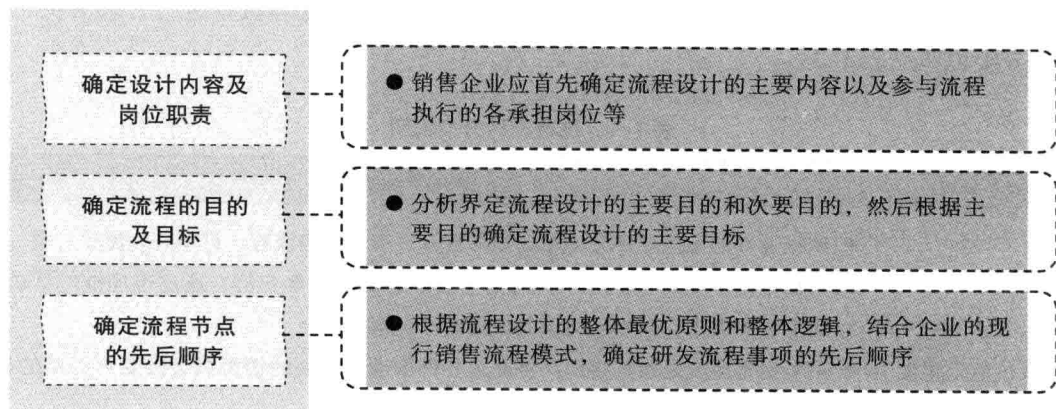


图 1-3 流程设计方法说明

除了掌握流程设计的方法外，销售企业还应坚持以下流程设计原则，具体内容如图 1-4 所示。

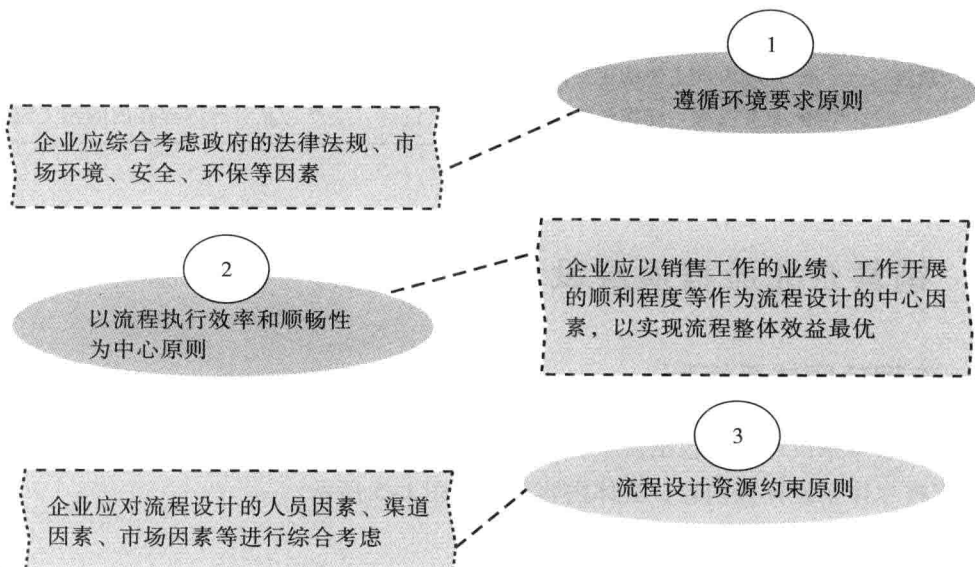


图 1-4 流程设计原则

1.1.4 流程设计合理分类

销售企业在设计各项工作流程时，应注意对所设计的销售管理流程进行合理分类，具体的分类说明见表 1-1。

表 1-1 流程设计分类说明

分类依据	分类说明
企业价值链角度	◆ 依据业务的发生顺序分为市场推广流程、市场销售流程、订单处理流程三类 ◆ 市场推广流程处于最上端，根据企业锁定的目标客户群，通过市场推广活动，培养客户需求，树立品牌形象，从而产生销售机会 ◆ 市场销售流程是指销售团队将通过各种渠道收集到的销售机会转变为订单的相关流程 ◆ 订单处理流程与销售流程紧密相连，包括合同管理、收款等。订单处理与企业的生产、物流运输流程相连，构成了企业内部与外部客户流程的重要的一环
流程作用范围 角度	◆ 从流程作用范围角度，分为企业战略流程、企业经营流程和企业保证流程 ◆ 企业战略流程是指与企业的经营分析、战略定制、战略调整等相关的流程 ◆ 企业经营流程是指与企业主营业务相关的流程，以及财务管理类流程等 ◆ 企业保证流程是指行政管理、安技环保、后勤保障类流程
通用角度	◆ 按照通用角度，企业设计的流程分为管理流程和业务流程 ◆ 管理流程主要指包括战略、行政、财务、人力资源等管理内容在内的相关流程 ◆ 业务流程主要指包括采购、销售、设计、生产、品管等内容在内的相关流程

1.2 销售企业流程顶层设计

1.2.1 流程顶层体系模型

流程顶层体系设计主要包括流程业务体系设计、流程信息体系设计、流程应用体系设计、流程技术体系设计等内容，具体内容说明如图 1-5 所示。