

S
L

饲料企业

**营销管理与
质量控制**

张如意 编著

中国农业出版社

张如意 编著

饲料企业

营销管理与质量控制

中国农业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

饲料企业营销管理与质量控制/张如意编著. - 北京:
中国农业出版社, 2001.4

ISBN 7-109-06771-8

I. 饲... II. 张... III. ①饲料工业-工业企业管理:
销售管理②饲料工业-工业企业管理:质量管理
IV. S817.19

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 01629 号

中国农业出版社出版

(北京市朝阳区农展馆北路 2 号)

(邮政编码 100026)

出版人: 沈镇昭

责任编辑 薛允平

中国农业出版社印刷厂印刷 新华书店北京发行所发行

2001 年 5 月第 1 版 2001 年 5 月北京第 1 次印刷

开本: 850mm×1168mm 1/32 印张: 7.875

字数: 132 千字 印数: 1~2 000 册

定价: 28.00 元

(凡本版图书出现印刷、装订错误, 请向出版社发行部调换)

作者简介

张如意先生

陕西蒲城人，1956年出生。

1981年毕业于西北农业大学畜牧系。

1993年之前在陕西省级农牧行政事业单位工作。

1994年进入饲料企业，在陕西、河南、湖南三地饲料企业担任营销部长、品管部长、副总经理、总经理职务。

现任深圳康达尔（邵阳）饲料有限公司总经理。

崇尚实务，擅长管理，有30万字作品发表。

本书为实务资料汇集，具有相当实用性和可操作性。

内容提要

本书从企业实用角度出发，论述饲料营销管理和质量控制方面的一系列问题。既有理论高度，又联系生产实际，富于思想性又具操作性。文字深入浅出，易读易懂，适于业内各界人士阅读，尤其适合用做饲料企业管理决策人员、营销管理人员和营销人员、品质管理人员和质检人员的业务参考，用做饲料企业内部及行业培训的教材。对畜牧、饲料专业在校师生，饲料经销商和饲料用户丰富知识，扩大视野，改善经营，也能提供很好的帮助。

序 言

饲料工业是我国工业经济领域中发展最为迅速、装备齐全和二十世纪最引人注目的产业。培育和提高产业水平的关键是党和政府制定了鼓励发展的方针、政策和长远规划；是全国各级政府和有关部门正确地贯彻了“饲料工业大家办”的方针，形成了工业化体系；是最早实行改革开放引进外资和技术的行业，按照市场化原则配置社会和自然资源；是充分发挥了科研、教育、生产三方面的专家、学者、企业家的积极性和创造性而产生的必然结果。

饲料工业发展迅猛，成就辉煌，我国已成为世界饲料产品生产大国，在世界经济舞台上有着重要的地位。

饲料工业的发展，在机械设备、工艺流程、配方技术、产品标准等方面，可以说是走在前列；在企业经营管理、产品营销等方面，和先进国家还有很大的差距。特别是我们面临加入世界贸易组织、全球经济一体化、市场信息电子化、市场经济为主导的新经济

格局，如何管理和经营企业，使饲料工业企业在新世纪的发展中立于不败之地，有许多专家、学者进行了探索和研究，也有多方面的专著进行了论述，这些都是宝贵的经验总结，是行业的共同财富。

《饲料企业营销管理与质量控制》一书，是长期从事饲料工业生产及经营管理的总经理对实践的总结和对理论的研究之后概括的“大实话”，企业经营的成功与否，除大环境之外，就是对企业家的社会实践考验，也是对企业家素质的全面检验，作者是在实践中总结归纳的心得体会，更是身在其中，便识甘苦，告诉大家的应是十分宝贵的。作为饲料工业行业，总经理亲自写感受的不多，希望大家在读该书的时候，就像是在经营一个企业，体验一个管理者的境界，感受企业文化的最快乐的震撼，将自己造就成优秀的企业家。

一本书不可能解决全部的问题，希望饲料工业行业有更多的同仁用文字描述经验、总结真理、感悟人生。

乔玉峰

2001年4月

前 言

面对我国饲料行业日益激烈的竞争局面，饲料企业的管理必须强调内部以质管为核心，外部以营销为龙头。成功的质量管理和营销管理，就像一双强有力的翅膀，可以帮助企业在市场的天空中翱翔。然而，我们有许多的企业，在这两个方面还缺乏深刻的认识，没有比较成熟的思想观念。由于缺少思想观念层次上的统帅和指导，企业在这两方面的操作，往往缺少更多的理性的东西，显得零碎、杂乱，甚至苍白无力。即使有了一些相当成功到位的操作，往往也难以对日后管理水平的提高起到指导的作用。

1993年，我从机关下企业干饲料，先在营销、质检部门做管理，忙于非常具体的事务。三年后有可能会跳出事务圈子，站在稍远的距离上观察和检讨企业的营销管理和质量控制。经过一番认真的分析批判，逐渐学习和认识了一些规律性的东西，并尽可能的把它提升到思想认识和理论层次的高度，以能起一种指导的作用。这里收集的就是近几年来本人在营销管理

和质量控制方面的部分文字，其中有些是关于经验、教训的总结体会，有些是关于某个问题的研究和讨论；有些在有关杂志发表过，有些一直仅供自己使用。无论哪些，在文字和内容的形成方面，都注意了思想认识和观念方面的建设，注意了切合饲料企业的实际。因为我始终认为，思想认识和观念方面的东西，相对于具体的方式方法来讲，是最有根本性指导意义的东西，它的确立无疑具有纲举目张的作用；而切合企业实际，是从实用、具体和通俗、明了出发，以便于容易为人理解和接受，最终起到实际的效用。世界上不存在任何一种可以普遍适用的最好的管理方法。但是任何的观念、做法都有可以借鉴的价值。今天出版这些文字，目的就是抛砖引玉，希望这些东西能为改善饲料企业的经营，能为促进从事和关心饲料营销管理和质量控制的各方面人才的成长，能为活跃饲料界在这方面的讨论和交流，起到些许积极的作用。

因为内容上的需要，引用了相关书刊的部分文字，特此向有关方面表示感谢。同时，对在本书形成过程中给予帮助和鼓励的陕西省饲料工业办公室、深圳康达尔集团公司的领导、朋友和同事们，也深表谢意。

张如意

2001年4月

目 录

序言

前言

营 销 管 理 篇

饲料企业如何做好销售的管理工作	3
一、把销售放在龙头的地位	3
二、合理摆放与客户的关系	5
三、保持准确的自我定位	7
四、维护良好的企业形象	8
五、确定一个好思路	9
六、处理好几个销售的策略性问题	10
七、选好用好人才	14
饲料营销的决策与管理	18
第一部分 从河南的饲料市场看饲料业 发展的新阶段	20
一、河南饲料市场的特点	20

二、饲料业发展的新阶段和我们面临的问题	24
第二部分 关于营销的几个观念	35
一、销售首先是销什么？人才是第一位的	35
二、销售是和人打交道：关于客户的问题	41
三、产品质量必须为营销服务：从营销角度 看质量问题	44
四、要靠营销去做市场：什么是营销？	49
五、做市场要不断创新，不创新就要落后	52
第三部分 营销的几个具体问题	55
一、市场的开发与管理问题：第一个例子	55
二、设点布网问题：第二个例子	63
三、广告宣传问题：第三个例子	70
四、营销定位问题（市场定位 产品定位 价格定位）	74
饲料企业：营销与策划	80
（饲料市场的竞争，如果说以往是以质量和价格为主题的竞争，那么，接下来势必将以管理和策划为主题的竞争。谁能最早走出这一步，谁就会最早拥有一片真正属于他自己的新天地）	
饲料市场的特点和企业面临的问题	84
（市场，始终是企业制定和调整经营策略的重要依据。饲料行业发展到了今天，已经出现了一些根本性的变化。饲料企业不能不正视它们并设法解决好其面临的问题）	

饲料销售中的质量控制	91
一、控制产品适销对路	92
二、控制使用方法和技術上的偏差	93
三、流通环节中的质量控制	95
四、消除用户的质量误会	97
五、妥善处理质量事故	98
六、加强和客户之间质量信息的沟通	99
七、追求一个和经销商共同操作的 境界	100
客户投诉处理的几个问题	102
一、投诉处理的意义	102
二、客户投诉的一般内容	102
三、客户投诉的主要心态	103
四、投诉处理的思想原则	106
五、重要的在于一种高姿态	107
六、正确处理那些关系到畜群的 问题	109
附：客户投诉常见内容及其处理	111
饲料销售中的赊欠问题	119
一、赊欠形成的几种情况	119
二、赊欠产生的心理分析	121
三、正确处理赊欠问题	123

营销断想 (一)	127
营销断想 (二)	129
营销断想 (三)	132
附: 两个策划案例	137

质量控制篇

质量管理与质量控制	147
一、饲料产品的质量内涵	147
二、饲料产品质量变异的主要来源	150
三、饲料产品的质量管理和质量控制	152
四、如何做好产品质量的管理和控制工作	153
附: 上海大江公司的质量管理体系	157
质量控制的新观念	162
一、饲料的质量是一种实实在在的客观实际	162
二、饲料的质量是一种饲喂的结果, 取决于使用的过程	163
三、饲料的质量是一种人的思想认识	164
四、饲料的质量是人一种综合性的认识和感受, 也是一种信誉	165
五、饲料产品的质量的控制要进行一些必要的扩展	165
饲料企业原材料质量控制的几个问题	169
一、加大原材料品质的控制力度	169

二、原料采购的基本原则	170
三、部门的有限权力和监督机制	172
四、树立鲜明的原材料质量管理形象	174
生产线上的质量控制	175
一、积极培养全员质量意识	175
二、确立质检员跟班巡检制度	177
三、设备关口的控制	178
四、容易出错部位的控制	180
五、容易出错时间的控制	181
六、废料和返工料的处理问题	182
七、采用统计学方法进行加工过程的质量控制	182
饲料产品的感观及包装物的质量控制	186
一、整齐度和一致性	186
二、气味和色泽	187
三、关于粉尘问题	188
四、包装物和标签	189
用统计学方法控制饲料产品的质量变异	192
<p>（质量控制重在发现问题和解决问题，做到这一点不仅在于愿望，更在于手段。生物统计学的思想和方法，可以帮助解决这一问题）</p>	
一、控制图	192
二、直方图	196
三、鱼骨图	198

四、质量控制中的改进循环	200
关于质量问题的思考（一）	202
关于质量问题的思考（二）	205
饲料产品质量标示的几个技术问题	208
一、关于营养成分标示的方式问题	208
二、关于质量的稳定性问题	210
三、关于分析保证值的问题	211
四、关于能量指标问题	213

推行企业技术标准，促进企业技术进步， 努力实现我国饲料工业持续稳定协调发展

——关于提高饲料产品质量水平的对策意见	215
---------------------------	-----

（饲料工业的产品生产，由于原材料和产品用户等方面的原因，表现出明显的区域性特点，从根本上决定了饲料工业生产质量管理、技术管理的特殊性和推行企业技术标准的必要性。推行企业技术标准，对于促进企业技术进步，改进饲料产品质量管理，提高饲料产品质量水平，大有好处）

企业技术标准的建设与操作	230
一、企业技术标准的两个层次	230
二、企业技术标准的架构和建设程序	230
三、两级质量标的原则描述	232
四、技术标准制订的一些技术性操作问题	233

营销管理篇

饲料企业如何做好销售的管理工作

一、把销售放在龙头的地位

把销售放在龙头的地位，是饲料企业自身特点决定的。

总的来讲，饲料企业工艺设备比较简单，但产品特殊：是畜禽生物体的食用物，是养殖业的基本生产资料，形态相对比较单一，更新换代比较困难。同时，大量用户又散居农村，规模小，交通不便，市场容易动荡漂移，企业只能随销而产。这样，客观上使得饲料企业只能在销售上下很大的力气而很难在其他方面做出大文章；只能在尽力改进和保证内在品质的基础上，以销售带动全盘，以销售促进生产，而极少可能像一些行业那样往往可以靠一两个新产品的开发即可以使企业走向辉煌。

饲料企业如果不能给销售以高度的重视，把它放到企业的龙头地位，企业的整体运作就很难把握住重心，争取到主动。