

成功公司制度系列

NO.3

CHENGGONGGONGSI

卓越

制度第一 经理人第二

营销制度

YINGXIAO
ZHIDU

典范

谢文辉 许卫兵◎主编

制度重于技术

——吴敬琏

石油工业出版社

卓越 **营销** 制度 典范

谢文辉 许卫兵 主编

石油工业出版社

1304166

成功公司制度系列 NO.3
制度第一
经理人第二

00128047



卓越 营销制度 典范



谢文辉 许卫兵◎主编



石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越营销制度典范/谢文辉, 许卫兵主编.

北京: 石油工业出版社, 2000.12

ISBN 7-5021-2775-5

I. 卓…

II. ①谢…②许…

III. 市场营销学-规章制度-世界-汇编

IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 85794 号

石油工业出版社出版发行

(100011 北京安定门外安华里二区一号楼)

北京铁十六局材料总厂印刷厂排版印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 14.125 印张 350 千字 印 1-5000

2001 年 1 月北京第 1 版 2001 年 1 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-5021-2775-5/G·191

定价: 23.00 元

序 言

西方有句谚语：“总统是靠不住的”。同样一个故事说，有 A、B 两个公司的总经理乘同一架飞机出差旅行，飞机不幸失事，两人都遇难而亡，但这两个公司的结局却截然不同，A 公司由于缺乏完善的企业规章制度，群龙无首，管理混乱，最终破产倒闭；而 B 公司在总经理遇难以前就建立了良好的制度，所以在缺失总经理的情况下，企业依然能按照制度规范运行，受到的影响很少。这都说明了制度的重要性。大到一个国家、小到一个企业组织都不能过分依赖个人，其成功的运作必须依靠完善的制度规范。完善良好的管理制度是一切成功企业的共同特征——通观全球，概莫能外。

管理制度和管理表格把企业的大量管理工作规范化、标准化，使繁琐变得简单，使杂乱变得有序，为企业在激烈的市场竞争中生存和发展奠定了坚实的基础。

深根固本方能枝繁叶茂，方能果实累累。任何希望出类拔萃的企业，都必须建立健全各种管理制度，尤其是销售制度。一个企业营销的成败不仅取决于适应市场的应变能力，同时取决于其内部销售管理制度的科学性、完善性。科学的销售管理制度不但包括深入全面的调查制度、有力的促销制度，还包括合理的营销人员考核激励制度等顺应市场经济特征和规律的模式和规范。

这样的一套制度究竟应是什么样的呢？它包括哪些内容？如何去建立这样一套制度呢？一系列的问题将会萦绕在每一个企业主的心头，聪明的企业主一定非常急切地想知道这些问题的答

案。

本书正是要回答这些问题。《卓越营销制度典范》荟萃了 20 世纪 90 年代众多优秀企业的典型制度和常用表格，对于企业营销实务的每项工作，每个工作环节，和层面的具体运作过程、程序、规范、经验，都作了系统而又全面的介绍和论述，并加以科学系统的分类归纳。

本书既是资料库，可供博采众长，以自成一体，又是工具箱，可供拿来即用，以立竿见影。本书旨在帮助企业快速建立既符合经济规律，又符合人性的销售管理制度，以完善企业营销作业流程，提高企业竞争能力，创造最佳营销业绩。希望此书对贵公司提高营销管理绩效有实质裨益。

本书编写过程中，参考了不少国内外的书籍和各大公司的资料，在此，向有关作者表示深切的谢意。致远管理顾问中心总裁王成博士在本书的编写过程中做了许多工作，在此一并表示感谢。限于作者的理论水平和实践经验，本书难免存在一些不足，恳请读者予以批评指正。为服务本书读者，读者遇本书不理解处，或实际经营遭遇瓶颈，欢迎来函询问，作者乐于协助或讨论。E-mail: xwww@sina.com; Forworld@sina.com

谢文辉

2000 年 12 月于北京

目 录

第一章 市场调查管理制度

第一节 市场调查管理办法.....	(1)
第二节 面谈调查实施要领.....	(4)
第三节 市场调查实施程序要点.....	(8)

案例 1: 某公司市场开发与产品开发研究调查

案例 2: 某公司“竞争商标”调查

案例 3: 某公司市场调查管理办法

案例 4: 某公司市场调查业务规定

附则: 市场调查实施程序要点

附表: 1. 协作厂商调查表

2. 商品使用状况调查表

3. 新商品销路调查判定表

4. 各商品需求占有率预测表

5. 代理店调查表

6. 特约店状况调查表

7. 代理店选择调查表

8. 市场占有率预测表

9. 供应商评价表

10. 市场总需求量调查预测表
11. 特约店调查表
12. 客户调查报告

第二章 营销计划管理制度

第一节	销售计划管理基础	(50)
第二节	行销方案规划准则	(59)
第三节	年度销售计划管理制度	(61)
第四节	年度营业方针和计划要点	(68)
第五节	销售方针计划书	(71)
第六节	销售促进计划范例	(73)

案例 1: 宝洁分销商 2005 计划

案例 2: 农夫山泉 2000 年营销方案

案例 3: 肥力高集团销售运作模式

第三章 营销管理制度

第一节	销售管理制度	(91)
第二节	营销管理细则	(94)
第三节	销售管理制度范例 A	(101)
第四节	销售管理制度范例 B	(113)

案例 1: 北京夕阳红老年服务中心合作协议书

案例 2: 春兰销售公司协议书

案例 3: 恒基伟业公司订货、付款、发货、运输制度

第四章 促销管理制度

第一节	销售促进管理制度·····	(133)
第二节	公司对外宣传运营手册·····	(136)
第三节	公司广告宣传业务规定·····	(141)
第四节	公司新产品宣传工作要点·····	(143)
第五节	公司 CI 企划处理事项 ·····	(147)
第六节	广告策划的原则和注意事项·····	(149)
第七节	销售人员业务指南·····	(151)
第八节	降价促销业务处理要点·····	(170)
第九节	行销价格管理办法·····	(172)
第十节	估计的操作规则·····	(173)
第十一节	标价包装注意事项·····	(174)

案例 1: 恒基伟业广告宣传制度

案例 2: 圣象促销活动方案

案例 3: 科龙公司广告及促销管理制度

第五章 代理、连锁、特约、直销制度

第一节	代理店、特约店管理规则·····	(205)
第二节	特约店组织制度·····	(209)
第三节	特约店业务管理规定·····	(210)
第四节	代理店管理制度·····	(213)
第五节	连锁店组织制度·····	(217)
第六节	连锁店规章·····	(219)

案例 1: 吉玳加盟合同

案例 2: 上海赛洋科技实业有限公司的地区总经销合同

案例 3: 安利经销商合同

案例 4: 重庆宗申集团代理佣金协议

第六章 营销人员管理制度

第一节 营销人员绩效管理制度·····	(260)
第二节 营销人员营业守则(安利公司案例)·····	(268)

案例 1: 安利营业代表报酬及奖励制度

案例 2: 华帝公司营销部目标量化管理方案

第七章 营销人员培训制度

第一节 公司员工教育实施办法·····	(292)
第二节 新职工教育培训规定·····	(294)
第三节 新进人员教育训练实施纲要·····	(295)
第四节 公司员工礼仪守则·····	(296)
第五节 员工培训管理制度·····	(300)
第六节 训练中心管理办法·····	(301)
第七节 员工训练制度·····	(302)
第八节 教育训练委员会组织规程·····	(303)
第九节 员工教育实施办法·····	(304)

案例: 恒基伟业销售培训制度

第八章 客户关系管理制度

第一节 客户关系管理制度概述·····	(325)
第二节 公司客户提案意见处理规定·····	(338)
第三节 公司新客户选择规定·····	(340)

第四节	公司客户服务办法	(345)
第五节	公司新客户开拓计划及管理实施要点	(348)
第六节	公司客户名册管理规定	(349)
第七节	公司交易伙伴名册管理条例	(350)
第八节	公司客户信息管理规定	(352)
第九节	十种客户访问计划表格	(353)
第十节	三种客户档案管理表格	(360)

案例 1: 华帝燃具有限公司售后服务协议书

案例 2: 科龙公司客户管理制度

第九章 行销管理制度

第一节	分公司级别	(384)
第二节	经理职责与权限	(385)
第三节	会计职责与权限	(389)
第四节	业务职责制度	(391)
第五节	运输管理制度	(394)
第六节	业务工作流程	(397)
第七节	业务牵制制度	(402)
第八节	财会工作规程	(403)
第九节	直销、经销与批发业务的要求	(407)
第十节	经销区域的划分	(412)
第十一节	越区销售的处罚规定	(413)
第十二节	分公司经营毛利率规定	(414)
第十三节	分公销售指标	(415)

第十章 营销人员岗位职责规定

第一节	营销决策委员会岗位职责	(417)
-----	-------------	-------

第二节	营销总监岗位职责	(418)
第三节	市场部职能与岗位职责	(419)
第四节	销售部岗位职责	(424)
第五节	计调部岗位职责	(427)
第六节	储运部岗位职责	(429)
第七节	财务部岗位职责	(430)
第八节	人力资源部岗位职责	(432)
第九节	驻外机构职能与职责	(434)

第一章 市场调查管理制度

第一节 市场调查管理办法

一、为加强本市场调查工作，确切把握市场动态，为确定营销政策提供依据，提高营销效率，特制定本办法。

二、所谓市场调查，是指在本公司产品出厂至销售使用过程中，对产品的服务方式、地域分布、同行业营销动向及销售政策等进行的调查、统计、分析和解释说明。

三、市场调查工作原则上由企划室组织策划，由营业部门交由基层单位具体实施。

四、市场调查共分三种类型：

1. 定期调查。每年7月底和1月前确定下年度的调查项目和具体方案。

2. 临时调查。新产品推出后或临时需要了解市场动态和反应时，随时拟定调查方案。

3. 资料收集。企划室会同有关营业部门搜集国内外有关统计资料和文献报道。

五、市场调查的对象和范围包括：

1. 一般消费市场调查。

(1) 某类产品市场占有率调查。

(2) 客户购买动机或理由调查。

- (3) 客户反映意见调查。
 - (4) 消费者对本公司评价（知名度）调查。
 - (5) 广告宣传效果调查。
 - (6) 客户对某类产品认知度调查。
 - (7) 本公司产品价格调查。
 - (8) 客户对产品的质量或服务调查。
 - (9) 产品地域分布状况调查。
 - (10) 用户类型、收入状况及使用状况调查。
2. 对经销商或加工工厂的调查。
- (1) 经销条件调查。
 - (2) 产品销量及市场占有率调查。
 - (3) 销售计划目标调查。
 - (4) 质量、规格、用途及服务调查。
 - (5) 同行业营销动向及销售政策调查。
 - (6) 经销商与零售商所掌握的消费动向调查。
 - (7) 推销活动效果调查。
 - (8) 零售商地域特性调查。
 - (9) 客户经营能力和信用调查。
 - (10) 其他必要调查事项。

六、实施市场调查，需注意下列问题：

- 1. 制定出通俗易懂、易于填写的调查问卷或调查表。
- 2. 确定科学易行的统计、分析方法。
- 3. 事先进行小范围的试验调查或模拟调查。
- 4. 选定向调查对象送发的礼品。
- 5. 选调精明强干的调查人员。
- 6. 组织培训调查人员。
- 7. 确定适宜的调查期限。
- 8. 编制调查费用预算。

七、调查资料应按下列方法进行整理、统计、分析、解释和说明。

1. 将调查卡或调查资料依调查目的予以分类统计。
2. 将统计调查资料与下列原有资料进行比较分析。
 - (1) 销售实绩资料。
 - (2) 各客户销售实绩资料。
 - (3) 各商品的利润核算资料。
 - (4) 销售目标与销售实际对比资料。
 - (5) 人口统计资料。
 - (6) 地区经济、收入状况统计资料。
 - (7) 其他具有可比性资料。

八、市场调查的组织管理工作除遵循本办法规定外，还应依照外勤业务员管理办法的各项规定办理。

九、各基层营业单位应将调查资料按照第七条规定办理后，编制调查报告，呈交上级。营业部将各基层单位的调查报告整理汇总，写出综合调查报告，提交经理办公室。

十、上述调查的调查报告须包括下列内容：

1. 调查目的与项目。
2. 调查方法。
3. 调查对象与范围。
4. 调查期间。
5. 调查结果分析。
6. 对策建议。
7. 其他必要说明事项。

十一、营业部在收到基层单位调查报告和资料之后，应于提出正式调查报告前，召开营业单位主管及有关人员联席会议，共同研究分析调查结果（单项或专题性的调查除外）。

十二、上述所列活动的组织处理应依照营业管理规程的有关

规定办理。

十三、本办法自上级批准之日起施行。本办法的修改和解释权归公司主管领导。

第二节 面谈调查实施要领

一、面谈调查概要

每一次调查都须按下列顺序进行。首先，制定一个调查计划，明确调查时间、调查目的、调查对象以及相应的调查办法；其次，确定相应的实施步骤，收集有关资料，即实施调查；最后，整理资料，撰写报告书。

二、面谈调查的实施

由于个别面谈调查受调查员和被调查对象观念的影响，因此，有必要在调查开始之前，统一调查方式、调查语言和问题。

1. 调查监督员与调查员首先要充分讨论和模拟，在弄清调查目的、调查方法和调查问题的基础上，统一行动。

2. 调查员要做到以下几点：

(1) 应该充分理解提问内容，决定调查提问的顺序。

(2) 在开展调查之前，充分研究和掌握调查所在地区的地理位置、交通路线，以及被调查对象在家的时间，以求提高调查工作的效率。

(3) 准备好调查用表以及其它印刷品。

(4) 在实际调查进行过程中，切忌照调查问卷提问，应该事先充分练习，熟记问卷全部内容。

3. 上述准备工作一旦做好，就可进入实际调查阶段。实际

调查的方法要点如下：

(1) 接近的方法。

①不能以提审犯人的态度进行提问，而应该不卑不亢，保持绅士风度。

②注意礼仪，保持自信，尤其要在最初接触的一瞬间，给人留下好印象。注意见面时打招呼的方式方法和用语，力求自然得体。

③掌握随机应变的能力，在众人之中迅速判断出哪些是富有诚意、热情和容易合作者，哪些是不容易对付或难以合作者。

(2) 提问的方法。

①万事开头难，注意提第一个问题的意义和重要性。要从第一问中迅速判断出被调查对象的认知能力和兴趣所在。要懂得第一问与调查主题之间的内在关系，把握第一问以后各问之间的转折，力图平稳而自然地深入面谈内容，并使被调查对象真诚地回答提问。

②逐步引导被调查对象紧紧扣住主题进行回答。

③不要代替被调查对象回答或解释所提问题。

④不要在调查主题外的事情上兜圈子，浪费时间。

⑤按调查问卷内容和顺序进行提问。

⑥在一些回答不尽人意时，不要纠缠，要依靠自身的判断力作出合乎客观的修正，以维持良好的面谈气氛。

(3) 在遇到对方喋喋不休时，不要显得不耐烦，也不要武断地打断对方说话，而应该机警地把问题引向深入。譬如，当对方喋喋不休时，若说“这个问题清楚了，那么，那个问题怎样呢？”就显得生硬，破坏对方的谈话情趣；不如说：“根据您前面所说，您对这一点是怎样看的？”

(4) 不要与对方展开某个问题的讨论。

(5) 在答非所问的情况下，可根据对方的语言措词以及所显