

YONG ZHI DU GUAN REN AN ZHI DU BAN SHI

用制度管人 按制度办事

孙健 赵涛 主编

市场营销工作规范化管理
推行实务

案头必备 经典珍藏

科学的管理必定有一套健全的管理制度
严谨的执行必定有一套标准的工作流程



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

中国工商管理案例与实务系列教材

中国工商管理案例与实务系列教材

用制度管人 按制度办事

张其成 主编

市场营销工作规范化
推行实务

中国工商管理案例与实务系列教材

中国工商管理案例与实务系列教材
中国工商管理案例与实务系列教材

中国工商管理案例与实务系列教材

YONG ZHI DU GUAN REN AN ZHI DU BAN SHI

用制度管人 按制度办事

孙健 赵涛 主编

市场营销工作规范化管理
推行实务

案头必备 经典珍藏



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

市场营销工作规范化管理推行实务/孙健, 赵涛主编. —

北京: 企业管理出版社, 2008.2

(用制度管人 按制度办事)

ISBN 978-7-80197-913-1

I. 市… II. ①孙…②赵… III. 企业管理: 市场营销学

IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 170228 号

书 名: 市场营销工作规范化管理推行实务(用制度管人 按制度办事)

作 者: 孙健 赵涛

责任编辑: 逢 春

书 号: ISBN 978-7-80197-913-1

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部: 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 保利达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米×1092 毫米 16 开 41.25 印张 700 千字

印 次: 2008 年 2 月第 1 版 2008 年 2 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 69.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序 言

2006年4月,我们编辑出版了《用制度管人——最新企业规范化管理组织人事卷》、《按制度办事——最新企业规范化管理工作流程卷》,上市一年来,该套丛书获得了众多读者的好评与赞誉,短短几个月来数次加印。很多读者来电来函咨询企业规范化管理相关问题,在众多咨询事宜中,很大一部分读者期望能够获得更为细致、更为系统的企业规范化管理指导,以便能够将“用制度管人,按制度办事”的管理理念落实到更为具体的工作实务中。

在为我们的心血能够获得读者认同感到欣慰的同时,我们也将众多读者的意见和建议进行了深入的分析和研讨,为了使更多读者获益,同时能够将“用制度管人,按制度办事”的企业规范化管理理念推行得更加彻底,我们通过一年来的辛勤努力,将《用制度管人,按制度办事》系列丛书扩充到五本,分别为《用制度管人,按制度办事——财务工作规范化管理推行实务》、《用制度管人,按制度办事——行政工作规范化管理推行实务》、《用制度管人,按制度办事——人力资源工作规范化管理推行实务》、《用制度管人,按制度办事——市场营销工作规范化管理推行实务》、《用制度管人,按制度办事——生产工作规范化管理推行实务》。

在沿袭了《用制度管人》、《按制度办事》的写作风格的基础上,本套丛书进行了更加深入、更加细致的开发,工作要点、工作流程、制度模板、实用表单、执行标准的系统整合是本套丛书最突出的五大特点。本套丛书旨在解决企业管理整体规范和执行细节问题,将企业管理完全规范化和精细化,为企业管理工作提供规范的制度模板、实用的工具表单、标准的工作流程。

工作要点旨在提供工作内容及相关工作知识准备;工作流程旨在提供所要完成任务的具体步骤和工作程序;制度模板旨在提供完整的工作规范与行为标准;实用表单旨在提供使用简洁的工具表格与报告;执行标准旨在提供落实在个人的工作细则和方法。

我们深知企业管理不可能是一成不变的,但“制度化”、“规范化”、“流程化”、“标准化”、“精细化”应该是所有成功企业必须研究的课题!

衷心希望本书能够为广大读者提供最大的帮助。

本书编写组

2007年11月于北京

前言

长久以来,中国企业一直没有停止对先进的管理思想和管理理念的探索,但在全球经济一体化的步伐中,中国企业迫切需要的并不是管理理论,如何把科学的管理思想和管理理念应用于实践;如何在微观层面上设计出具有操作性、实用性的处理程序和方法;如何制定出适合本企业的科学的、具体的管理制度和执行标准。这三点显得尤为重要。

毫无疑问,每个企业都希望做大做强,每个企业都希望自己的经营管理能够平稳顺利。但因为企业是由各类人员组成的组织,而人的复杂多样性的价值取向和行为特质,要求企业必须营造出有利于企业理念和价值观形成的制度和文化环境,并约束、规范、整合人的行为,“用制度管人”、“按制度办事”,使其达成目的的一致性,有助于企业共同利益的实现。

同时,企业作为一种特殊的组织,不仅有着它相应的管理模式,而且相应的管理模式必须与相应的管理制度相配。按照一定的制度来管人和办事,遵循一定的流程,执行一定的标准,不仅能够提高工作效率,而且能减少和降低因人为的因素而造成的失误。

如果企业没有合理的执行体系和标准化的工作制度,没有把日常管理中的每个细节通过制度的方式落实到实处,就会形成表面化的管理,从而影响到组织效率,进而削弱企业的竞争力。

所以,“制度化”、“规范化”、“流程化”、“标准化”、“精细化”是现代企业需要研究的重要课题,如果再深层次地挖掘的话,所有成功企业都会将以下五方面理念根植于企业的经营管理之中。

一、制度是第一生产力

企业制度的安排对企业来说是起根本作用的,因为企业本身就是各种生产要素的合体,企业对各生产要素的组合,实际上就是依靠企业制度组合起来的。也就是说,企业制度是对各种生产要素进行组合的核心纽带和基础。所以,毫不夸张地说,制度是企业的第一生产力!

二、制度是企业的核心竞争力

制度是企业长远发展的运转平台。成功的企业源自卓越的管理,而卓越的管理来自优越的制度。企业间的竞争,归根结底是企业制度的竞争。企业凝聚人才、引进人才、稳定人才,靠的就是先进的、合理的制度!

三、用法制代替人制是解决混乱的根本途径

通过长期对企业一线管理的研究,我们发现众多经营混乱、管理无序的企业都是因为无法可依或有法不依,而众多成功企业大多都具备管理制度化、工作流程化的特点。所以,我国的大多数企业,尤其是中小企业,要想做强做大,要想使企业经营管理平稳有序,建立完善的管理制度、用法制代替人制是解决所有问题的关键所在!

四、执行标准化、精细化才能确保制度的效用

另外一个困扰众多管理者的难题是,企业已经制定了完整的管理制度,但往往在执行和应用制度时,由于制度细则的不完善或执行不力,经常导致制度成为一纸空文。所以,要想使制度完全发挥其效用,与之匹配的执行细则和执行标准是不可或缺的。

五、简单化、流程化是提高效率的捷径

随着电脑化管理的日益普及,近年来企业管理实践中已大量采用系统的标准表格方式。标准化表格管理要求管理者与被管理者直接参与填写、核对和确认,因而会使管理更加有效率。另外,标准化的管理表格清晰、简洁,所表达的内容一目了然,是企业管理中简便高效的文件处理模式。

我们编写《用制度管人,按制度办事——企业规范化管理推行实务丛书》的初衷也在于此。本书正是站在企业管理者的角度,充分考虑企业管理的方方面面,聚焦在企业管理最为关键的环节,借鉴国际通用的管理制度和文案,详细论述了企业管理中普遍涉及到的工作标准化、流程化、工具化,并提供了具体工作的相关理论知识、执行方法或流程、实用工具表格,使之具有可操作性,可在实践的层面上提高企业效率。

当然每个企业都有其自身的特点,所以对于我们提供的制度范本、流程、实用表格,读者可以根据所在企业的具体情况适当修改或者重新设计,使之更适用于自己的企业。企业随着技术的创新,产品的更新,制度也需要创新,它并不是一成不变的,因此读者要在实践过程中不断改进已经形成的制度,以期达到高效管理、高效工作的目的。

编者

2007.11月

目 录

第一章 营销部工作范围与职责 /1

第一节 营销部工作范围 /2

- 一、营销部工作范围描述书 /2
- 二、市场分部工作范围描述书 /2
- 三、销售分部工作范围描述书 /3
- 四、客户分部工作范围描述书 /3
- 五、营销部工作流程 /4
- 六、营销部组织结构建设工作内容 /6
- 七、市场营销制度建设工作内容 /6
- 八、市场调查和信息管理工作内容 /7
- 九、产品管理工作内容 /7
- 十、销售管理工作内容 /7
- 十一、营销控制工作内容 /7

第二节 营销部各岗位职责范围 /8

- 一、营销总监岗位职责范围描述书 /8
- 二、营销经理岗位职责范围描述书 /8
- 三、地区销售经理岗位职责范围描述书 /9
- 四、销售业务员岗位职责范围描述书 /9
- 五、销售助理岗位职责范围描述书 /10
- 六、大客户经理岗位职责范围描述书 /10
- 七、销售信息主管岗位职责范围描述书 /10
- 八、客户经理岗位职责范围描述书 /11
- 九、渠道经理岗位职责范围描述书 /11
- 十、销售培训主管岗位职责范围描述书 /11
- 十一、商务代表岗位职责范围描述书 /12
- 十二、促销主管岗位职责范围描述书 /12
- 十三、促销员岗位职责范围描述书 /12
- 十四、发货主管岗位职责范围描述书 /12
- 十五、发货员岗位职责范围描述书 /13
- 十六、客户开发主管岗位职责范围描述书 /13

十七、客户关系主管岗位职责范围描述书 /13

十八、公共关系岗位职责范围描述书 /13

十九、产品主管岗位职责范围描述书 /14

第二章 市场营销组织管理 /15

第一节 市场营销组织管理要点 /16

一、市场营销组织管理内容 /16

二、市场营销组织管理基础 /16

三、市场营销组织管理原则 /16

四、市场营销组织管理流程 /17

五、产品销售工作流程 /17

六、生产企业销售流程 /17

七、商业企业销售流程 /18

八、销售员推销流程 /18

第二节 市场营销组织结构模板 /20

一、区域型组织结构模板 /20

二、产品型组织结构模板 /20

三、客户型组织结构模板 /20

四、职能型组织结构模板 /21

第三节 市场营销组织管理制度 /22

一、营销组织管理制度模板 /22

二、营销管理制度范例 /25

三、市场部组织管理制度模板 /26

四、销售部组织管理制度模板 /29

五、客户服务部组织管理制度模板 /32

六、储运部组织管理制度模板 /37

七、营销分公司组织管理制度模板 /38

第四节 市场营销组织管理表单 /40

一、销售人员综合业绩统计表 /40

二、销售效率分析表 /40

第三章 营销战略与计划管理 /41

第一节 营销战略与计划管理工作要点 /42

一、营销战略策划工作内容 /42

二、营销计划制定工作内容 /43

三、销售计划制定工作流程 /44

四、销售目标设计工作流程 /45

五、营销方案设计工作内容 /45

六、营销方案编制工作内容 /47

七、营销战略方案制定工作内容 /48

第二节 营销战略与计划管理规范化制度 /49

一、年度营销计划书模板 /49

二、年度销售计划编制细则 /54

三、销售方针计划书模板 /57

四、销售目标管理办法 /58

五、销售计划审批制度 /59

第三节 营销战略与计划管理实用表单 /60

一、营销计划表(一) /60

二、营销计划表(二) /61

三、产品营销分析表 /62

四、年度销售总额计划表 /63

五、月别销售比重分析表 /63

六、月别商品别销售额计划表 /64

七、部门别及客户制销售额计划表 /65

八、销售费用计划表 /66

九、客户赊款回收计划表 /67

十、部门别盈亏管理计划表 /68

第四节 营销战略与计划管理规范化细节执行标准 /68

一、营销计划编制的方法 /68

二、营销计划编制的原则 /69

三、营销计划编制的基本内容 /69

四、营销目标制定工作标准 /70

五、营销费用预算制定工作内容 /70

第四章 市场调研与开发管理 /71

第一节 市场调研与开发管理工作要点 /72

一、市场营销信息管理系统建立 /72

二、市场营销情报管理系统建立 /72

三、市场调查系统建立 /72

四、市场调查的内容 /73

五、市场调查的分类及方法 /73

六、市场调查的步骤 /74

第二节 市场调查与开发管理制度 /75

一、市场调查管理制度模板 /75

二、市场调查报告编制细则 /77

三、消费者调查报告编写细则 /79

四、竞争对手调查报告编写细则 /81

五、市场调查细则 /82

六、个人市场调查细则 /87

七、面谈市场调查细则 /88

八、公司订单情报管理制度 /91

九、市场营销情报报告制度 /92

十、业务员情报管理制度 /92

十一、销售动态调查管理办法 /93

第三节 市场调查与开发管理实用表单 /95

一、市场调查报告表 /95

二、市场调查计划表 /96

三、市场总需求量调查估计表 /97

四、竞争厂商调查表 /98

五、同行业产品市场价格调查表 /99

六、经销商调查表 /100

七、零售店调查一览表 /101

八、区域市场购买力调查表 /102

九、竞争商家比较表 /103

十、客户流量调查表 /103

十一、客户购买力行为调查表 /104

十二、客户购买量调查表 /104

十三、客户信用调查表 /104

第四节 市场调查与开发管理执行标准 /106

一、行业情况调查问卷制作标准 /106

二、供应商情况调查问卷制作标准 /108

三、消费者情况调查问卷制作标准 /112

四、企业情况调查问卷制作标准 /113

第五章 市场分析与预测 /117

第一节 市场分析与预测工作要点 /118

一、市场分析与预测工作内容 /118

二、市场分析工作流程 /118

三、市场预测工作路程 /118

四、市场分析工作方法 /120

五、市场预测工作方法 /122

第二节 市场分析与预测制度 /123

一、市场环境分析报告模板 /123

二、市场预测报告模板 /124

三、市场分析报告编写细则 /125

四、市场预测报告编写细则 /126	
第三节 市场分析与预测实用表单 /128	
一、产品市场性分析表 /128	
二、企业信息来源分析表 /129	
三、企业消费者情报分析表 /130	
四、消费者意识变化分析表 /130	
五、企业畅销产品分析表 /132	
六、产品营销分析表 /133	
七、市场开拓可行性分析表 /134	
八、消费者观念变化分析表 /135	
九、市场占有率比较分析表 /136	
十、市场销售网点分析表 /136	
十一、市场需求量调查预测表 /137	
十二、各商品需求占有率预测表 /138	
十三、市场占有率预测表 /139	
第四节 市场分析与预测执行标准 /140	
一、预测市场容量的步骤 /140	
二、预测市场容量的方法 /140	
第六章 市场定位与细分 /143	
第一节 市场定位与细分工作要点 /144	
一、市场定位与细分工作内容 /144	
二、市场定位工作流程 /144	
三、市场细分工作流程 /145	
四、市场细分的基本条件 /145	
五、市场细分的步骤 /146	
第二节 市场定位与细分实用表单 /147	
一、市场细分依据表 /147	
二、市场细分作业表 /147	
第三节 市场定位与细分执行标准 /148	
一、消费者市场细分的依据 /148	
二、消费者市场细分的具体变量 /149	
三、市场细分的业务标准 /150	
四、市场细分的精细化标准 /150	
五、市场细分评估标准 /151	
六、细分市场进入策略 /153	

第七章 产品管理 /155

第一节 产品管理工作要点 /156

- 一、产品开发工作内容 /156
- 二、产品构想实施流程 /157
- 三、产品开发策略 /159
- 四、产品生命周期 /160
- 五、不同生命周期阶段的营销策略 /160
- 六、产品开发管理工作流程 /162

第二节 产品管理规范化制度 /163

- 一、产品管理制度模板 /163
- 二、产品设计管理方法 /165
- 三、新产品开发周期管理办法 /166

第三节 产品管理使用表单 /167

- 一、新产品开发进度一览表 /167
- 二、新产品开发评价表 /168
- 三、新产品试制鉴定表 /169
- 四、新产品评审表 /170

第四节 产品管理执行标准 /171

- 一、新产品财务分析标准 /171
- 二、新产品市场试销工作标准 /171
- 三、新产品正式销售工作标准 /172
- 四、产品组合策略实施标准 /172
- 五、产品组合决策实施标准 /173

第八章 定价管理 /175

第一节 定价管理工作要点 /176

- 一、定价管理工作内容 /176
- 二、定价目标选作工作内容 /176
- 三、产品定价工作流程 /177

第二节 定价管理规范化制度 /179

- 一、产品定价管理制度模板 /179
- 二、定价管理办法 /181
- 三、产品价格管理制度 /182
- 四、产品估价管理细则 /185
- 五、产品价格调整管理细则 /185

第三节 定价管理使用表单 /187

- 一、成本估价单(一) /187
- 二、成本估价单(二) /188

三、产品售价分析表 /189	215\ 年貨盤查表,八
四、产品价格分析表 /190	215\ 年貨盤查表,九
五、产品售价表 /191	215\ 年貨盤查表,十
六、产品价格调整分析表 /192	215\ 年貨盤查表,十一
七、产品售价调整表 /193	215\ 年貨盤查表,十二
八、地区产品价格表 /193	215\ 年貨盤查表,十三
九、产品报价单 /194	215\ 年貨盤查表,十四
第四节 定价管理执行标准 /194	215\ 年貨盤查表,十五
一、薄利多销定价策略 /195	215\ 年貨盤查表,十六
二、厚利限领定价策略 /195	215\ 年貨盤查表,十七
三、高价漂取策略 /196	215\ 年貨盤查表,十八
四、低价渗透策略 /197	215\ 年貨盤查表,十九
五、中间路线策略 /198	215\ 年貨盤查表,二十
六、商品阶段定价策略 /199	215\ 年貨盤查表,二十一
七、折扣价格策略 /199	215\ 年貨盤查表,二十二
八、心理定价策略 /200	215\ 年貨盤查表,二十三
第九章 订货、发货与退货管理 /203	215\ 年貨盤查表,二十四
第一节 订货、发货与退货管理工作要点 /204	215\ 年貨盤查表,二十五
一、订货管理工作内容 /204	215\ 年貨盤查表,二十六
二、订单需要确认的关键内容 /204	215\ 年貨盤查表,二十七
三、发货管理工作流程 /204	215\ 年貨盤查表,二十八
四、订货管理流程 /205	215\ 年貨盤查表,二十九
五、退货工作流程 /205	215\ 年貨盤查表,三十
第二节 订货、发货与退货管理规范化制度 /206	215\ 年貨盤查表,三十一
一、订单管理制度模板 /206	215\ 年貨盤查表,三十二
二、退货管理制度模板 /206	215\ 年貨盤查表,三十三
三、限制退货实施细则 /207	215\ 年貨盤查表,三十四
四、订货合同模板 /207	215\ 年貨盤查表,三十五
五、交货检验配送管理办法 /208	215\ 年貨盤查表,三十六
第三节 订货、发货与退货管理实用表单 /209	215\ 年貨盤查表,三十七
一、销售订单统计表 /209	215\ 年貨盤查表,三十八
二、销售发货日报表 /210	215\ 年貨盤查表,三十九
三、销售发货通知单 /210	215\ 年貨盤查表,四十
四、销售发货明细表 /211	215\ 年貨盤查表,四十一
五、销售交货单 /212	215\ 年貨盤查表,四十二
六、发货月报汇总表 /213	215\ 年貨盤查表,四十三
七、销售发货月报表 /214	215\ 年貨盤查表,四十四

- 八、销售业务送货单 /215
- 九、销售送货明细单 /216
- 十、销售送货登记表 /217
- 十一、补货通知单 /218
- 十二、月内销售订交期追踪表 /219
- 十三、订货单 /220
- 十四、订货明细单 /220
- 十五、订货登记表 /221
- 十六、发货单 /221
- 十七、货品欠发单 /221
- 十八、退货中清单 /222
- 十九、退货单 /222

第四节 订货、发货与退货管理规范化细节执行标准 /223

- 一、商品退货原因及说明 /223
- 二、建立退货准则工作标准 /223
- 三、退货清点工作标准 /224

第十章 账款回收管理 /225

第一节 账款回收管理工作要点 /226

- 一、账款回收管理工作内容 /226
- 二、制定收账方针工作内容 /226
- 三、账款回收工作流程 /226
- 四、账款回收流程 /227
- 五、汇票汇款流程 /228

第二节 账款回收管理规范化制度 /228

- 一、账款回收管理制度 /228
- 二、账款回收实施细则 /229
- 三、业务员收款实施细则 /231
- 四、倒账处理办法 /232
- 五、应收账款的评估与改善细则 /232

第三节 账款回收管理实用表单 /235

- 一、销售收款计划表 /235
- 二、销售收款状况分析表 /236
- 三、销售收款状况报告表 /237
- 四、呆账统计表 /238
- 五、呆账追踪补偿表 /239
- 六、业务部应收账款月报表 /240
- 七、赊领货款余额管理表 /241

八、客户账回收计划表 /242	60
第四节 账款回收管理规范化细节执行标准 /242	61
一、账款回收计划实施工作流程 /242	61
二、账款收取工作标准 /243	61
三、避免吞款工作标准 /243	61
四、票据管理工作标准 /244	61
五、账款追逃工作标准 /244	61
第十一章 客户关系管理 /245	62
第一节 客户关系管理工作要点 /246	62
一、客户关系管理工作内容 /246	62
二、客户关系管理工作原则 /246	62
三、客户关系管理基本程序 /247	62
第二节 客户关系管理规范化制度 /248	62
一、客户资料管理制度模板 /248	62
二、客户开发管理制度模板 /250	62
三、客户服务管理制度模板 /251	62
四、客户开发选择实施细则 /252	62
五、客户档案管理实施细则 /253	62
六、客户名册管理实施细则 /254	62
七、不良客户处理办法 /255	62
八、客户满意度调查办法 /256	62
第三节 客户关系管理实用表单 /258	62
一、标准客户开发步骤表 /258	62
二、开发对象判定表 /259	62
三、强化客户关系计划表 /259	62
四、重要客户对策一览表 /260	62
五、固定客户交易对策表 /260	62
六、问题客户检核表 /261	62
七、客户信用调查表 /262	62
八、客户分布状况表 /263	62
九、客户增减分析表 /263	62
十、客户管理卡 /264	62
十一、客户资料表 /265	62
十二、客户访问计划表 /265	62
十三、客户信用卡 /266	62
十四、新客户认定申请表 /266	62
十五、客户信息管理表 /267	62

十六、客户抵制分类表 /268

十七、客户等级分类表 /269

十八、客户销售资料一览表 /270

十九、危险客户评议表 /271

二十、优良客户登记表 /272

二十一、客户升级评审表 /273

第四节 客户关系管理规范化细节执行标准 /274

一、客户信息管理系统建立工作内容 /274

二、客户关系维护的基本方法 /274

第十二章 售后服务管理 /275

第一节 售后服务管理工作要点 /276

一、售后服务管理工作任务 /276

二、顾客投诉管理工作内容 /276

第二节 售后服务管理规范化制度 /277

一、客户售后服务管理制度模板 /277

二、客户投诉处理办法 /278

三、商品售后服务细则 /280

四、客户抱怨处理细则 /281

五、客户投诉处罚规定 /281

第三节 售后服务管理实用表单 /282

一、客户投诉记录表 /282

二、客户投诉处理表 /283

三、客户投诉处理通知书 /284

四、客户抱怨处理表 /285

五、售后服务满意度调查表 /286

六、客户提案表 /287

第十三章 促销管理 /289

第一节 促销管理工作要点 /290

一、促销体系建设工作流程 /290

二、人员促销管理流程 /290

三、广告促销管理流程 /291

四、广告定位管理流程 /291

五、人员推销方案设计流程 /292

六、推销员工作流程 /292

七、有效推销工作流程 /293

第二节 促销管理规范化制度 /293

一、公司促销管理制度模板 /293