

普
华
经
管

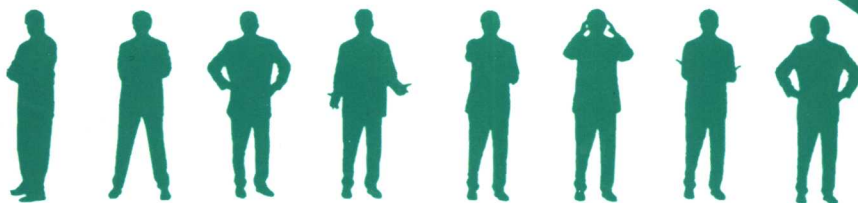
正略钧策
管 理 丛 书



“1+1” 岗位高效工作手册系列

营销主管 高效工作手册

—— 石真语 编著 ——



营销主管做什么与怎样做的完美手册

赠工具光盘



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



1+1 岗位高效工作手册系列

营销主管高效工作手册

石真语 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

营销主管高效工作手册 / 石真语编著. —北京:人民邮电出版社, 2007. 9 (2007.12 重印)
(1+1 岗位高效工作手册系列)

ISBN 978-7-115-16676-0

I. 营… II. 石… III. 企业管理—市场营销学—手册 IV. F274-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 124330 号

内容提要

本书以营销主管的实际岗位职责为出发点,从营销主管的岗位描述、营销团队的建设与管理、营销市场的分析与组织、营销战略规划、营销产品管理、营销渠道设计与管理、营销业务管理、客户服务管理、品牌管理等各方面,对营销主管在工作中面临的问题进行了全程式指导,并对营销主管应掌握的管理技能进行了归纳与提炼;便于营销主管迅速抓住工作的核心,深入理解该岗位所需要的各种知识与技能。

本书是营销主管进行高效率、规范化管理和迅速提升自身能力的参照范本。

1+1 岗位高效工作手册系列

营销主管高效工作手册

◆ 编 著 石真语

策 划 李耀东

责任编辑 代新梅

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 20

2007 年 10 月第 1 版

字数: 170 千字

2007 年 12 月北京第 2 次印刷

ISBN 978-7-115-16676-0/F

定 价: 39.90 元 (附光盘)

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

编委会

顾问

王 霖 中国人民大学管理哲学教授 博士生导师
黎红雷 中山大学中外管理研究中心主任 EMBA、MPA 导师

主编

石真语 北京智源时代企业管理有限公司董事长
邓跃茂 北京体验成长教育科技有限公司副总经理

编委

孙海芳	黄昌华	张 岩	周仁铖	徐 恺	张耀升	聂新梅
杨宗勇	赵梓杰	席宗龙	王西明	段少伦	包咏瓚	朱 旻
蒋 健	马 麟	薛利朝	马艳霞	朱仕友	陈凌云	孙 健
庞建春	韦志夫	孙科柳	李欣颖	于 枫	孙 俪	王晓慧
冯 彬						

前言

“1+1 岗位高效工作手册系列”图书由图书和光盘组成。**书的功能**：全面提升营销主管岗位的适应能力、操作能力以及管理能力，是使能力得到提升和工作更加高效的解决方案。**光盘的功能**：光盘实际上是一个工具箱，几乎涵盖了与该岗位相关的各种表格、制度等，内容全面务实，稍做修改即可使用，省时省力，十分方便。

《营销主管高效工作手册》是“1+1 岗位高效工作手册系列”图书中的一本，它以营销主管的实际岗位职责为出发点，对营销主管在工作中面临的问题进行了全程式指导，并对营销主管应掌握的管理技能进行了归纳与提炼，便于营销主管迅速抓住工作的核心与关键，深入理解该岗位所需要的各种知识与技能，是营销主管进行高效率、规范化管理和迅速提升自身能力的参照范本。

为了便于营销主管学习和掌握该岗位的相关要点，本书采用了“行为对照与案例学习”的方法，针对每一个训练要点，归纳列举了在工作中所出现的一些典型的高、低效行为（高效行为给营销主管以榜样，低效行为给其以警示），既便于营销主管深入理解要点内容，也便于其在现实的工作中对照应用。

针对每一个训练要点，本书还安排了国内外企业成功或失败的案例，并进行了深入的剖析与解读，这些案例以事实说话，充分涵盖了要点的思想内涵，可以使营销主管身临其境地参透其中的道理，为自己的行动提供有效的借鉴。

在本书每一章的最后，均安排了“能力检测与训练要点”，并设计了相应的能力检测训练题，着眼于各个岗位的工作人员对自身能力的检测与提高。

另外，为了方便读者，我们为本书配备了一张光盘，光盘收录了营销主管在日常工作中所需要的各种工具、表格、制度与流程，稍做修改即可使用，能节省大量的时间，事半功倍。但是，营销主管在使用这些工具、表格等内容时，一定要结合企业和岗位的实际情况，做到举一反三，切不可生搬硬套，应因需而变。

希望本书对读者能有所帮助，同时，对书中的不足之处，也恳请读者给我们提出宝贵意见。

编 者

2007 年 6 月

目 录

第一章 营销主管岗位描述	1
第一节 营销主管的岗位认知	3
一、营销主管的工作内容	3
二、营销主管的管理要点	6
三、营销主管的工作权责	8
四、营销主管的能力要求	9
第二节 营销部组织结构描述	10
一、营销部的性质功能	11
二、营销部的组织结构	12
三、营销部各岗位的工作职责	14
附录 1 高低效行为对照表	16
附录 2 经典案例解说	17
附录 3 工作技能检测及问答与反思	18
第二章 营销团队建设与管理	21
第一节 高效营销团队的规划	23
一、高效营销团队的特征	24
二、建设高效营销团队的方法	26
三、建设高效营销团队的误区	28
第二节 营销人员的甄选与配置	30
一、营销人员的招聘与考核原则	30

二、优秀营销人员的特质分析说明	32
三、高效营销团队的岗位设计	33
第三节 营销人员的培训与激励	36
一、营销人员的培训	37
二、营销人员的培训效果评估	39
三、营销人员的绩效考核体系	41
四、营销人员的薪酬设计和晋升制度	42
附录1 高低效行为对照表	44
附录2 经典案例解说	46
附录3 工作技能检测及问答与反思	47
 第三章 营销市场的分析与组织	 49
第一节 市场调研	51
一、市场调研的内容和类型	52
二、市场调研的程序	54
三、设计市场调研问卷	57
四、新事业开拓、客户意向的市场调研设计	59
第二节 营销市场的环境分析	62
一、消费者购买行为分析	62
二、行业竞争对手情况分析	66
三、营销市场的宏观与微观环境分析	70
第三节 营销机会评估	72
一、营销机会的评估步骤	73
二、当前和未来营销机会的评估方法	74
三、营销机会的界定方法	75
第四节 市场细分和定位	76
一、市场细分的作用、依据和标准	77
二、市场细分原则	79
三、细分市场的评价与选择方法	80
四、目标市场定位的步骤、方法和策略	82



附录 1 高低效行为对照表	85
附录 2 经典案例解说	87
附录 3 工作技能检测及问答与反思	87
 第四章 市场营销战略规划	 91
第一节 营销战略概述	93
一、市场营销战略的含义和特征	93
二、市场营销战略的分析工具和制定步骤	95
三、三种基本的市场营销战略类型	101
第二节 营销战略设计	103
一、五种目标营销战略设计	104
二、八种营销成长战略设计	107
三、六种营销竞争战略设计	111
第三节 营销战略组合	113
一、市场营销组合的构成因素	114
二、市场营销组合的特点、意义和约束条件	115
三、营销组合策略的设计和要点	117
第四节 营销战略评估与审计	122
一、营销效益评估的五个指标	122
二、营销效益评估体系设计	123
三、营销审计的内容与注意事项	123
四、营销审计的一般程序	125
附录 1 高低效行为对照表	126
附录 2 经典案例解说	127
附录 3 工作技能检测和思考要点	128
 第五章 营销产品管理	 131
第一节 产品定位	133
一、产品的市场需求分析	133

二、产品的诉求点定位	135
三、产品线和产品组合决策	135
第二节 产品开发	138
一、产品的定义与分类	139
二、产品的开发和采用过程	140
三、产品的开发方法	141
四、产品的包装和标签决策	142
五、产品的上市决策和投放方案	143
六、产品试销管理	145
第三节 产品价格	146
一、影响价格决策的主要因素	146
二、价格制定和修订的程序	149
三、价格制定和修订的方法	150
附录 1 高低效行为对照表	154
附录 2 经典案例解说	156
附录 3 工作技能检测及问答与反思	156
 第六章 营销渠道设计与管理	 159
第一节 营销渠道的概述	161
一、营销渠道的概念、结构和功能	161
二、一般工业品营销渠道	167
三、一般消费品营销渠道	168
第二节 营销渠道的设计与实施	169
一、营销渠道的设计决策	169
二、设计营销渠道的内容	174
三、营销渠道的管理办法	175
第三节 营销渠道的绩效评估	176
一、渠道绩效评估的四个步骤	177
二、渠道评估的内容和方法	178
三、评估后的渠道调整措施	183



附录 1 高低效行为对照表	183
附录 2 经典案例解说	185
附录 3 工作技能检测及问答与反思	186
 第七章 销售业务管理	 189
第一节 销售作业管理	191
一、订货操作和订单审批程序	191
二、发货、送货流程及操作要点	193
三、产品退换货流程设计	195
四、账款回收程序及注意事项	196
第二节 业务目标管理	198
一、月/季/年销售计划的制定与执行	198
二、促使销售目标达成的方法和工具	203
三、销售费用的预测方法和控制措施	206
第三节 产品促销管理	210
一、促销的功能与策略组合	211
二、促销的实施过程	214
三、广告、公关、服务、销售促销策略	216
四、其他促销类型及其策划思路	222
附录 1 高低效行为对照表	223
附录 2 经典案例解说	225
附录 3 工作技能检测及问答与反思	226
 第八章 客户服务管理	 229
第一节 优质的客户服务标准	231
一、分析客户的服务需求	231
二、优质服务标准的三大要素	232
三、制定优质服务标准的原则	233
第二节 客户服务标准的工作内容	234

一、加强客户的信息、资信、行为管理	234
二、进行客户服务分层管理	239
三、实施客户满意度管理	241
四、处理客户抱怨	243
五、实施客户关怀措施	245
第三节 客户服务流程的设计与实施	247
一、客户服务流程的分析	247
二、客户服务流程的设计方法	250
三、控制与实施流程的关键	252
第四节 客户服务流程的评估与调整	253
一、客户服务流程的评估要素	253
二、客户服务流程的评估工具	254
三、客户服务流程的改进方法	257
附录1 高低效行为对照表	258
附录2 经典案例解说	260
附录3 工作技能检测及问答与反思	261
 第九章 品牌管理	 265
第一节 品牌概述和资产管理	267
一、品牌的定义、构成要素和类型	268
二、品牌资产的概念模型和构成要素	270
三、品牌资产的评估方法	271
四、品牌资产的系统管理措施	271
第二节 品牌战略规划	272
一、品牌架构的类型和设计	273
二、品牌定位的策略和方法	275
三、品牌个性的定位和设计	278
四、创建成功品牌的四个步骤	279
第三节 品牌要素设计	279
一、品牌要素的构成与特征	280



二、品牌要素的设计要点	281
三、通过品牌要素构筑强势品牌的方法	282
第四节 品牌传播管理	283
一、品牌传播的策略和规划	283
二、品牌传播的阶段性策略	285
三、品牌传播的形式	287
四、品牌传播的误区和正确方法	289
第五节 品牌竞争力营销	290
一、品牌营销战略的内容	291
二、品牌竞争力营销的三种导向	292
三、品牌知名度、认知度和忠诚度的营销思路	293
第六节 品牌维护管理	295
一、品牌维护的功能及关系	295
二、品牌维护的主要方法	297
三、品牌延伸和品牌危机管理	297
附录 1 高低效行为对照表	302
附录 2 经典案例解说	304
附录 3 工作技能检测及问答与反思	305

第一章

营销主管岗位描述





营销主管在企业中负责市场规划和销售工作，并负责把握企业营销的宏观决策以及具体营销工作的管理、指导和监督。营销主管的岗位描述如图 1-1 所示。

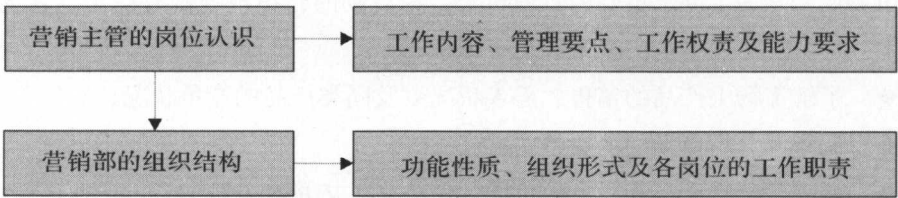


图 1-1 营销主管的岗位描述

第一节 营销主管的岗位认知

正确的岗位认知有助于营销主管更好地开展工作，高效地完成企业的营销任务，有利于满足企业的市场发展需要。营销主管的岗位认知内容如表 1-1 所示。

表 1-1 营销主管的岗位认知

认知要点	内容说明
工作内容	市场调研、计划与目标制定、产品开发与渠道建设、广告投放、营销业务管理、客户服务管理、品牌管理以及营销团队管理等
管理要点	营销团队管理、市场规划管理、大客户管理、绩效考评管理、重点问题管理
工作权责	制定和执行营销战略方案，完成上级下达的各项营销任务和目标。领导、管理、培训以及考核下属等
能力要求	营销主管多重角色的身份，要求其既要有策划、分析和预测能力，又要有领导和管理能力，同时还要具备组织、协调和指挥、控制能力等

一、 营销主管的工作内容

营销主管必须明确自己的工作内容，清楚工作的重点与难点。下面从八个方面进行深入的说明。

1. 市场调研

市场调研是为了寻求更好的营销机会，为后续的营销规划做好铺垫，其主要内容如下：

- ◆ 了解市场上产品的销售、需求状况以及同类产品的竞争状况；
- ◆ 调查、分析市场的消费趋向；
- ◆ 调查、分析产品和服务的市场营销机会（内部和外部）；
- ◆ 与委托调研机构保持有效沟通，提高调研效率。

营销主管需要在市场调研的基础上，根据调研的数据，制定出市场调研报告，并分析本企业市场营销中存在的机会与挑战，提交上级，为上级做出决策提供依据。

2. 计划与目标制定

计划与目标制定是指营销主管在营销总监的决策指导下，根据市场调研报告，制定相关计划和目标。

- ◆ 制定产品营销方案（产品营销计划、广告投放计划、营销费用支出等）；
- ◆ 制定产品的年、季、月销售计划，制定产品的销售目标、盈利目标、市场占有率目标；
- ◆ 制定营销人员绩效考核指标、广告效果考核指标。

3. 产品开发与渠道建设

产品开发与渠道建设是指营销主管收集消费者的产品需求信息，进行新产品开发，并根据产品的实际情况，进行渠道建设。其主要工作内容如下：

- ◆ 明确市场需求状况和消费者需求，结合本企业的技术和生产能力以及发展要求，参与制定新产品的开发计划；
- ◆ 定位新产品的功能、价格、概念以及目标消费群体；
- ◆ 进行新产品包装和标签决策，制定营销方案；
- ◆ 根据新产品的实际情况，对渠道进行调整或重建。

4. 广告投放

广告投放是指营销主管根据企业的经营理念、营销战略、盈利目标，并结合新产品的市场需求，进行广告策划与投放。其主要工作内容如下：



- ◆ 根据前期的市场调研和预测，制定并提交广告方案供上级选择；
- ◆ 组织人员进行广告策划与制作，或委托专业广告公司制作；
- ◆ 发布产品或服务信息；
- ◆ 与委托的广告公司、发布媒体保持有效沟通；
- ◆ 对广告投放效果进行评估，同时提出改进建议。

5. 销售业务管理

销售业务管理是指营销主管根据销售计划与目标，对销售业务进行全程管理，促使目标达成。其主要工作内容如下：

- ◆ 设计销售作业流程，包括订货、发货、送货、顾客退货以及账款回收等；
- ◆ 业务目标管理，制定年/季/月销售计划，并寻找达成目标的方法；
- ◆ 产品促销管理，结合产品的销售情况和生命周期等因素，制定和执行促销计划。

6. 客户服务管理

- ◆ 分析客户的服务需求，制定客户服务标准；
- ◆ 根据客户服务内容和企业的实际要求，设计客户服务流程；
- ◆ 对服务实施的过程进行跟踪和评估，提出改善建议。

7. 品牌管理

- ◆ 规划品牌发展，明确本企业品牌的市场竞争要素；
- ◆ 制定品牌传播策略，避免进入品牌传播的误区；
- ◆ 实施品牌竞争力营销策略，提升品牌价值；
- ◆ 维护品牌形象，为企业的可持续发展创造条件；
- ◆ 评估品牌资产，进行品牌资产管理。

8. 营销团队管理

- ◆ 招聘和配置营销人员，进行业务培训，例如营销基础知识培训、业务技能培训、专业素质培训等；
- ◆ 设计薪酬体系、激励方案以及日常规章制度等；
- ◆ 指导和监督营销人员的工作，实施绩效考核；