

840643

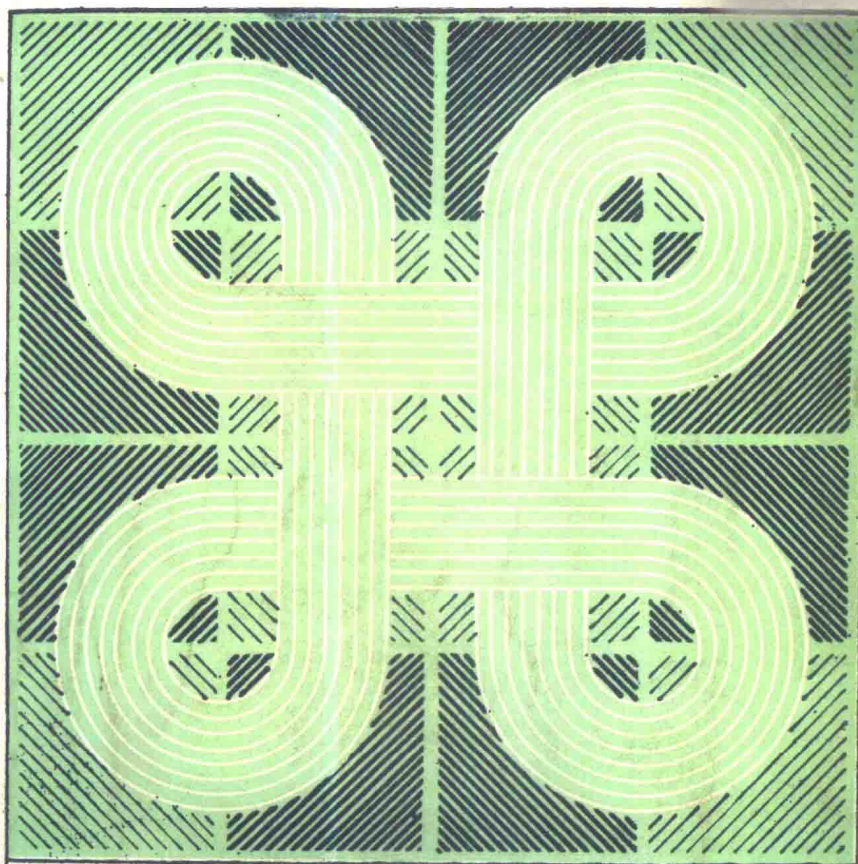
467
7/59803.2

现代管理译丛

工业企业诊断基础

第四篇 市场营销诊断技法

〔日〕 中小企业诊断协会 编



467
7/59803.2

机械工业出版社

340643

467
7/59803.2

167
7/59803.2

现 代 管 理 译 丛

工业企业诊断基础

第四篇 市场营销诊断技法

〔日〕 中小企业诊断协会 编

张树滋 译

王子光 校



机械工业出版社

本书系《工业企业诊断基础》的第四篇，内容包括：市场营销诊断总论、市场调查与销售计划的诊断、商品供应计划的诊断、销售渠道的诊断、推销工作诊断、市场营销会计诊断。

本书适合于各级企业管理主管部门、研究机构及从事企业诊断工作的人员和企业管理人员学习参考，也可供大专院校管理类专业的师生及各级企业诊断培训班做教学参考书。

工業診断の基礎

IV マーケティング診断技法論

中小企業診断協会編集

同友館 昭和53年2月25日発行

* * *

现代管理译丛

工业企业诊断基础

第四篇 市场营销诊断技法

〔日〕 中小企业诊断协会 编

张树滋 译

王子光 校

*

责任编辑：刘同桥

*

机械工业出版社出版（北京阜成门外百万庄南里一号）。

（北京市书刊出版业营业许可证出字第117号）

机械工业出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行·新华书店经售

*

开本 787×1092 1/16·印张 9·字数 211 千字

1987年9月北京第一版·1987年9月北京第一次印刷

印数 0,001—2,500·定价 1.95 元

*

统一书号：15033·6789

《现代管理译丛》出版说明

第二次世界大战后，特别是六十年代以来，随着科学技术的迅速发展，管理这门科学也有很大的发展，大大地改变了社会的生产面貌。国外的现代管理是在科学管理的基础上发展起来的。现代管理的特点是：重视人的因素；利用现代数学方法和计算机手段；强调经营决策和系统观念；以及采用动态的组织结构来适应国内外市场的多变和跨国生产。

现代科学技术和现代管理是推动经济发展的两个车轮。我们在进行社会主义建设时，不仅需要先进的科学技术，而且还需要现代的管理技术。学习和研究国外的现代管理，取其精华，去其糟粕，结合我国的实际，建立起具有我国特点的社会主义现代管理的理论和方法，这是我国各级管理工作者和管理科学研究工作者的光荣任务。

为了使我国读者对国外现代管理的现状和发展有所了解，以资借鉴，我们组织翻译和出版这套《现代管理译丛》。这套译丛包括现代管理的理论、方法、手段及其具体应用。其中有些管理方法虽然不是新出现的，但近年来有新的发展，同时又是现代管理的基础，故也收入本译丛。这套译丛基本上选自国外七十年代后期的著作。这些著作多被作为高等管理学校的教科书或教学参考书，内容比较系统而全面，概括了现代管理的新发展，在理论上和实践上有较高水平。原著的作者多为各国著名学者，或在著名的高等院校任教。但由于条件和水平的限制，这里所选的不尽是国外最优秀的著作，译校工作也难免有不妥之处，希望读者提出宝贵意见，使之更臻完善。

本译丛适合于高等学校管理专业的教师、高年级学生、研究生以及管理工作人员和研究人员阅读。

译 者 的 话

《工业企业诊断基础》是日本中小企业诊断协会为了普及企业诊断知识而组织编写的一套启蒙读物。原书共八册，包括八个方面的内容。我们根据我国的国情和需要，从中选译了四个部分（原文五册），由机械工业出版社分四册出版。这四册的内容分别是：第一篇，总论；第二篇，工业经营基本诊断；第三篇，生产诊断技法；第四篇，市场营销诊断技法。

“诊断”一词的原意是“看病”，“企业诊断”中的“诊断”则是从医学中借用的。它的含义是，企业内部或外部的诊断人员，通过调查研究、分析判断，发现并弄清企业存在的问题及其原因，“对症下药”地提出解决问题的建议，使经营不良的企业得以改善，使濒于危险的企业得到“起死回生”，并获得兴旺和发展。在我国，也有把“诊断”译作“咨询”的。我们觉得“诊断”更为形象，故仍采用了日文中的汉字原词。

企业诊断对企业来说是非常需要的。不仅经营情况不好的企业需要这种诊断，就是经营情况较好的企业，也需要经常进行整体或局部的诊断，以便及早地发现问题，采取改善措施。因此，企业诊断在日本已形成了一个行业，不仅大企业有自己的诊断组织和诊断人员，而且社会上也有一支数量很大的以诊断为职业的面向中小企业的诊断士队伍。

日本的企业诊断技术引入我国已有数年，对一些企业施行诊断的结果证明是有效的。但是，我国的诊断人才还非常缺乏，诊断技术还很不普及。特别是在企业通过实行经济体制改革获得自主权的今天，每个企业欲图正确地确定经营目标，加强经营管理，求得迅速、健康和稳定的发展，就更需要经常地、定期地进行诊断。因此，培养诊断人才，掌握诊断技术，更是迫在眉睫。

这套书虽然是针对中小企业的情况写的，但其原理和方法同样适用于大型企业。我们希望这套书的翻译和出版，能为我国企业诊断人才的培养提供一套基础读本，能为需要了解、掌握企业诊断知识的企业领导干部和管理人员提供一套阅读材料，能为大专院校管理类专业的师生提供一套教学参考书。

我们在翻译过程中力图保留原著通俗易懂的特点，但因原著执笔者多达数十人，文笔各异，再加上译者水平所限，错误和缺点在所难免，恳请读者批评指正。

一九八五年十二月于北京

原 序

本丛书《工业诊断基础》是本协会原编八卷本《新版企业诊断手册（工业篇）》按各卷分册刊印的单行本。

《新版企业诊断手册（工业篇）》作为阐明工业诊断基本方针的具有系统性的定稿本确已博得好评。但因它是一部篇幅过于浩繁的巨著，因而各方面一直在要求发行便于购买的分卷单行本。

本丛书的各单行本就是为满足上述要求而发行的。其内容与原发行的《新版企业诊断手册（工业篇）》内容完全一致，只是更加简便，有利于读者的研究与学习，而且在价格上也便于随时选购。

我们相信本丛书将有助于推进经营管理合理化及提高管理技术，从而对工业诊断的普及和启蒙将会有更大的裨益。

当本丛书发行之际，得到了各位编者赞同，我们对此表示感谢。

昭和53年（1978年）1月
社团法人 中小企业诊断协会
会长 桥口隆

目 录

第一章 总论	1
§ 1-1 市场营销诊断体系	1
一、市场营销诊断的重要性与困难性	1
二、市场营销诊断论中存在的错误	1
三、市场营销诊断体系的全貌	2
§ 1-2 诊断准备	4
一、与最高领导人面谈时的课题	4
二、资料的搜集	4
三、诊断计划的制定	7
四、征兆分析	8
§ 1-3 市场营销诊断的最终阶段	9
一、市场营销诊断中的关系追究	9
二、改善方案	12
§ 1-4 市场营销组织的诊断	12
一、面向市场的组织	13
二、做为市场营销组织诊断前提的职能分析	15
三、销售组织诊断上的观点	17
四、中型企业的市场营销组织	18
五、市场营销组织诊断的检查项目表	19
§ 1-5 市场营销诊断中的群众调查	20
一、群众调查的意义	20
二、M. B. S 调查的进行方法	20
三、M. B. S 调查的询问项目	23
四、D. B. S 调查	30
第二章 市场调查与销售计划的诊断	31
§ 2-1 市场调查的作用及问题所在	31
一、前言	31
二、市场调查在市场营销活动中的重要性	31
三、市场调查的分类	32
§ 2-2 市场调查的进行方法	34
一、全部调查程序的设定与审查研究	34
二、分析问题	34
三、调查手续的计划化	36
四、选定适当的标本	39
五、关于调查费用的考虑	41
六、调查工作组织者和调查员	42
七、调查内容的研究	43

VI

§ 2-3 销售计划的推行方法	44
一、销售计划的意义与内容	44
二、为制定销售计划而对市场动向进行的研究	44
三、为制定销售计划而对买主或消费者进行的研究	45
四、当起草销售计划时有对整体市场营销工作进行综合性考虑的必要	46
五、做为销售计划出发点的利润计划	47
六、制定销售计划时一般性的注意点	49
第三章 商品供应计划的诊断	51
§ 3-1 商品供应计划诊断的着眼点	51
§ 3-2 产品计划的编制方法	53
一、产品计划的基本程序	53
二、方案的收集	53
三、方案的分类和评价	54
四、新产品开发方面新的评价因素	58
§ 3-3 产品管理的推行方法	60
一、产品的寿命周期	60
二、延长产品寿命的对策及产品废弃	62
三、制定产品计划的组织	63
§ 3-4 价格政策的推行方法	65
一、影响售价决定的因素	65
二、新产品的价格政策	66
三、各种售价政策	66
§ 3-5 商标政策的推行方法	69
一、商标的意义与内容	69
二、使用商标的好处	70
三、商标具有的功能	71
四、有标商品的条件	71
五、良好商标定名的标准	72
六、商标的种类及选择标准	72
§ 3-6 检查项目表	73
第四章 销售渠道的诊断	76
§ 4-1 销售渠道诊断的着眼点	76
§ 4-2 销售内部组织的结构	76
一、内部组织的模式	76
二、组织规程	80
§ 4-3 销售员的管理与指导	80
一、当代销售员的职能	80
二、销售员的训练与指导	81
三、销售员的管理	82
§ 4-4 销售渠道的组成	84
一、销售渠道组成的基础	84
二、销售渠道的各种形态	85

§ 4-5 销售渠道的管理	87
一、销售渠道管理的目的	87
二、对销售渠道经营者的管理	88
三、对销售渠道财务的管理	88
四、对销售渠道销售活动的管理	96
§ 4-6 物资流通的管理	93
一、销售渠道的控制始于物流的控制	93
二、销售渠道与物流系统	93
三、物流系统管理的目标	95
§ 4-7 检查项目表	97
一、在销售渠道诊断中对企业各工作重点的检查项目表	97
二、销售内部组织编制的检查项目表	97
三、销售员管理与指导的检查项目表	97
四、销售渠道组织的检查项目表	98
五、销售渠道管理的检查项目表	98
六、物资流通管理的检查项目表	99
第五章 推销工作诊断	106
§ 5-1 推销工作诊断的着眼点	106
§ 5-2 广告、宣传的推行方法	102
一、广告、宣传的意义	102
二、广告、宣传的推行方法	103
§ 5-3 销售员销售的推行方法	105
一、销售员销售的重要性	105
二、销售员销售的推行方法	106
§ 5-4 销售促进(即狭义的推销工作)的推行方法	107
§ 5-5 对经销店的援助方法	110
§ 5-6 检查项目表	113
一、推销工作	113
二、广告、宣传	113
三、销售员销售	113
四、销售促进	114
五、援助经销店	114
第六章 市场营销会计诊断	115
§ 6-1 市场营销的计数管理	115
一、计数管理在市场营销活动中的意义	115
二、市场营销活动中计数的领域	116
三、计数管理的各种方法	116
§ 6-2 销售收入的分析与 管理	117
§ 6-3 销售费的分析与 管理	120
一、销售费分析的各种方法	120
二、销售费按性质进行分析	120
三、销售费按职能进行分析	121

四、销售费按适用对象进行分析	121
五、销售费的管理	123
§ 6-4 应收销货款的管理与控制	125
§ 6-5 市场营销效率的测定	127
一、按销售利润进行的效率测定	128
二、按贡献利润进行的效率测定	130
三、按营业利润进行的效率测定	131
§ 6-6 检查项目表	132
一、销售收入	132
二、销售成本	133
三、销售费	134
四、销售预算管理	134
五、经济效益率的测定	134
六、财务健全性的测定	135

第一章 总 论

§ 1-1 市场营销诊断体系

一、市场营销诊断的重要性与困难性

市场营销诊断可以做为经营全面诊断的一个组成部分来进行，也可以只在企业的市场营销活动这个局限的范围内来进行，并且还可以针对特定的市场营销专题项目来进行。

市场营销诊断与其他的经营管理诊断、劳务诊断、资金诊断等相比，有一个不同的特点，即上述其他诊断可以用比较定型的诊断方法来进行，而市场营销诊断则是一种最不定型的诊断。之所以是这样，是因为各个企业在业种上、形态上各不相同，在对市场的关系、产业上的问题等支配各个企业的环境条件方面非常广泛复杂的缘故。从这一点上说来，可以说市场营销诊断在部门诊断中乃是最为困难的诊断。尤其是企业的市场营销活动目前正处于要求由企业的最高经营者这一级来进行，也就是说处于经理一级亲自抓市场营销的这样一个时代，应当注意到仅仅做为一项部门诊断来进行是不够的，必须做到在企业全体的规模上进行诊断才能收效。由此可知，市场营销诊断是非常重要的。

由于一切企业都有着市场营销活动，因此，不论是制造业、批发业还是零售业，也不论是服务行业还是农林、水产这样的一类产业，市场营销诊断总是十分重要的。但是，由于各个企业在业种、形态上各不相同，因此，市场营销诊断在具体的实施当中就各自有着相当大的差别。

二、市场营销诊断论中存在的错误

在论述市场营销诊断时，应当注意到往往有这样一种错误的市场营销诊断论。其重大错误在于把市场营销论和市场营销诊断论混为一谈。像这样的错误也不仅存在于市场营销诊断当中，诸如劳务诊断、事务诊断等其他各种诊断方面，也同样存在着类似的错误。其错误就在于先论述市场营销，然后在后面加上诊断二字。譬如说，先论述一通市场调查应当以如此这般的方法来进行，然后加上一句话说，诊断工作就是诊断一下看看市场调查是否照此方法进行了，于是就完成了这篇论述。像这样的论述实际上是毫无意义的。更何况还有另一种论述，这种论述是先引用一套美国市场营销学者的论点，说美国的某某学者对于推销工作的主张如何如何。像这样的论述，如果仅做为市场营销论来谈论，或许还无不可，但是如果做为市场营销诊断论来论述，则是毫无用处的。

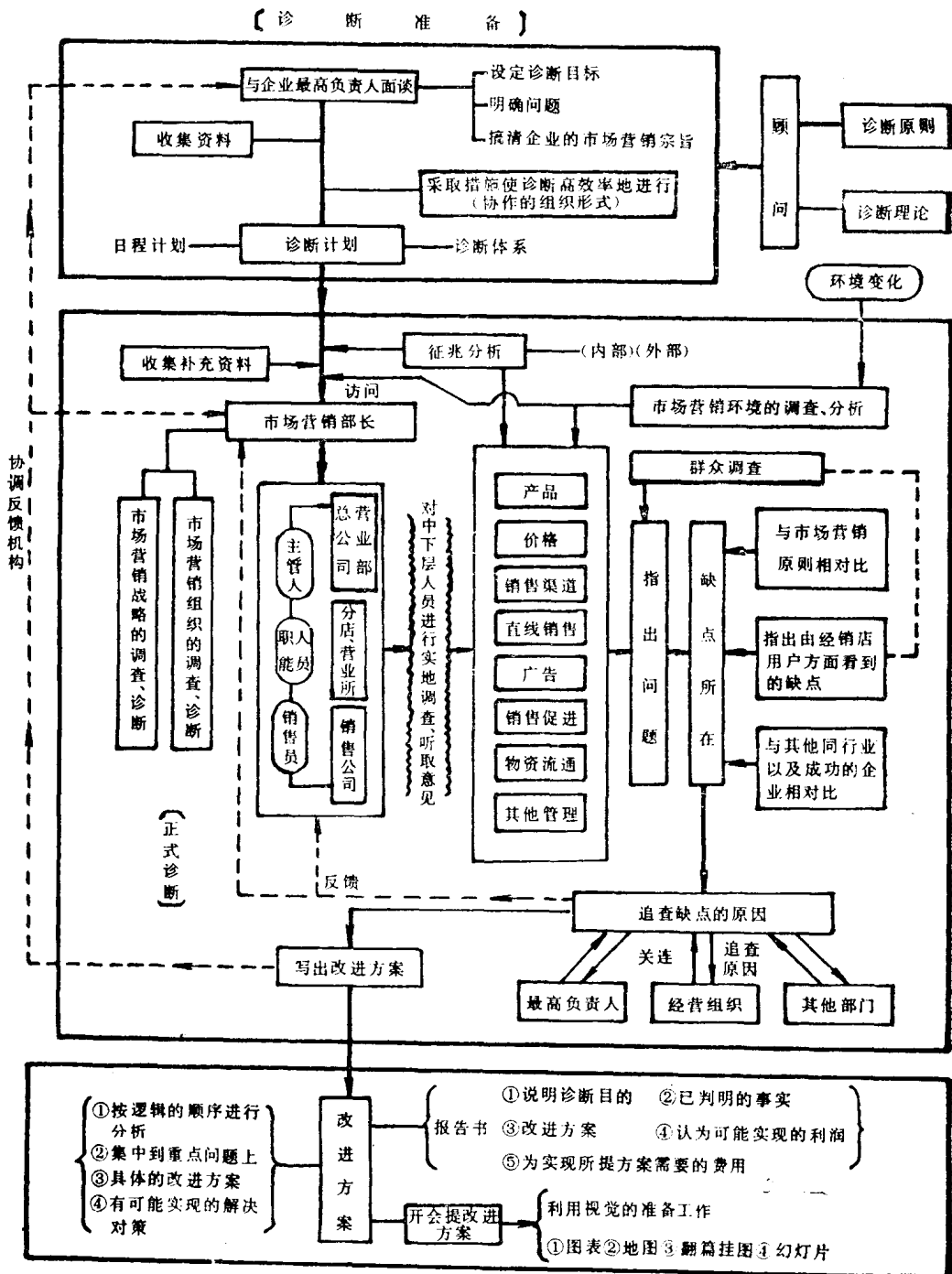
要是只谈市场营销论，那么，只要翻阅市场营销论的文献去研究也就可以了，不必与诊断混为一谈。而且，目前一切有条件引进经营诊断并能够把它做为项制度规定下来的企业，基本上对一般的市场营销理论也都是通晓的。因此，市场营销诊断论的意义主要在于为企业解决市场营销上的疑难问题和实际存在的缺点。当企业发生了自身不能解决的问题或工作上的缺点时，就要求助于第三者立场的专家顾问来帮助解决。而此时做为一名专家顾问究竟应采取怎样的步骤或方法来具体进行诊断，这才是市场营销诊断论应予阐明的主要课题。离开这个课题，便无所谓市场营销诊断论。也正是明确了以这样的课题为论述的内容，

才使得经营诊断学有可能成为一门独立的科学而有其独自的方法论和学术领域。

三、市场营销诊断体系的全貌

市场营销诊断体系的全貌可以用图Ⅳ-1-1来表达。

1. 诊断准备工作



图Ⅳ-1-1 市场营销诊断体系

市场营销诊断也和其他诊断一样，周密的诊断准备工作是重要的。其内容主要包括与最高经营负责人的面谈，搜集必要的资料，采取措施（确立协作的组织形式）以保证诊断工作高效率地进行，制定诊断计划等。各个细节将在以后的章节中加以论述。

2. 开始正式诊断

首先将为进行诊断所必需了解的症候从企业内部和外部加以搜集。必要时再追加搜集有关资料。此外，再对由企业外部的环境变化所决定的市场营销环境进行调查、分析，然后依据这些情报对市场营销部门的负责人（负责营业的董事以及营业部长）进行访问，努力掌握与企业的市场营销有关的问题。与此同时，对企业的市场营销组织以及市场营销战略进行调查。

其次是对中层和基层管理人员进行调查并听取他们的意见。在进行市场营销诊断时，通常有以下三种方法。第一种方法是先对中层和基层管理人员进行调查，然后再去找最高负责人谈话。第二种方法是先找最高负责人谈话，然后再去向中层和基层人员进行调查。第三种方法是先找最高负责人进行面谈，听取最高负责人对于市场营销战略所持的基本想法，然后根据这些资料向中层和基层管理人员进行实况调查和听取意见，从中找出问题和缺点所在之后再次去找最高负责人面谈。其中最理想的乃是第三种方法。

但是，不论采用哪种方法，对于总公司营业部属的职能部门、分支店、营业所，有时甚至直到直系的销售公司，都应由顾问本人亲自前往访问，向有关人员了解现状，同时还须充分地掌握他们的个人意见，这是十分重要的。当进行到这一阶段时，同时进行群众调查常能获得良好的效果。

下一步就开始进入追查原因的阶段。要查出市场营销上的缺点究竟在何处以及其原因因何而起。此时与市场营销原则进行对比借以发现问题固然是必要的，但是如果仅仅是照此进行下去那就会发生过分流于形式上的诊断的危险。因此，此时应当与在市场营销上获得成功或其他同行相对比借以发现本单位缺点之所在。这是重要的。此外，还应对于那些为本企业搞经销的单位（代理店，特约店，销售公司等）进行访问以详尽地听取经销单位对本企业市场营销工作切身感到的意见和批评。如果本企业是生产生产资料的企业，那就应当去访问用户听取他们在购买和使用中对本企业市场营销工作的意见。当然，这些来自经销店或用户的意见或批评，也有时是片面的和不公正的，因此，为了防止发生这种偏向，应该不止是对一、二个单位进行访问，而是至少要对四、五个单位进行访问。这样，走访的单位多了，其中具有共性的意见或批评，大体总可以看做是正确的。在工作进入到这一阶段，必要时应将所获得的情报或存在的缺点和问题等再次反馈给中层、基层管理人员，以征求他们的意见。

对于已经探明的市场营销上的缺点必须查清它们究竟来自何处。查清缺点的出处是十分重要的。对发生缺点的所在通常可以考虑的大体上有以下四个方面。即①中层、基层管理人员。②最高负责人。③经营组织本身。④其他部门。其中第①项有关中层、基层管理人员的情况已如上述，在向中层、基层管理人员进行反馈情报时就可以进行掌握，因此，余下的就只是后面②③④三项。对于这三项进行追踪的方式方法将在以后章节加以论述。这样，在追查并探明原因之后，就可以写出改进工作的方案，对企业提出建议了。

§ 1-2 诊 断 准 备

一、与最高领导人面谈时的课题

如上所述，当前的市场营销活动已进入到经理一级亲自出面主持的阶段，因此，市场营销诊断也必须从与最高经营负责人也就是和公司经理面谈开始，这是绝对必要的。如果在进行市场营销诊断时安排不上与公司经理面谈——在大型企业中往往有发生此种事态之可能——，那么宁可辞退这一诊断。

与最高经营负责人面谈时的课题，至少有以下三项：第一是设定诊断目标，第二是明确问题所在，第三是掌握公司的市场营销宗旨。

1. 设定诊断目标

前面曾经谈到过，有各种各样的市场营销诊断。既有包括全公司市场营销活动在内的诊断，也有只限于一个部门或若干种商品部门的诊断。进而还有只限于推销工作或销售渠道这样只针对一个或几个市场营销职能的诊断。此外还有对特定的市场营销专题项目的诊断。正是由于诊断内容多种多样，因此，明确地设定诊断目标是很重要的。

2. 明确问题所在

在中小企业或零散企业，往往有连企业自身也不了解本企业的主要问题究竟是什么的情况。这样的企业往往只是笼统地说想要接受诊断而说不出问题所在。但是，至少在中等规模以上的企业，当他们请求进行市场营销诊断时，都已经自己觉察到存在着某种或某些问题。因此，在顾问进行市场营销诊断之前，必须明确地了解企业本身觉察到乃至认识到的问题都是些什么。这一点也是很重要的。

当然，发现企业本身所不曾认识到的“潜在问题”乃是在经营诊断中顾问应当尽到的职责，但是，在诊断准备阶段，明确了解企业本身已经觉察到或认识到的业已表面化了的问题是必要的。

3. 掌握市场营销宗旨

所谓市场营销宗旨指的就是企业的基本的市场营销思想，亦即所谓的市场营销概念。这一思想正是支配全部市场营销活动的基础，因此，是十分重要的。

这就是说，首先要搞清楚最高经营负责人的想法。必须辨明他们是否具有真正立足于消费者立场的市场营销思想而不是仅仅在口头上空谈面向消费者。正如美国的市场营销学者柯特拉教授（Philip Kotler）所说，要搞清楚经营负责人的想法是否已经从“靠提高销售数量来获取利润”彻底转变到“靠取得顾客的满意来获取利润”上来了。究明这一点是很重要的。为了搞清楚这一点，必须向经营负责人进行探询。探询的内容应包括：①对利润的想法，②对价格的想法，③对产品的想法，④对消费者至上主义的想法等。

此外，还由于不论最高经营负责人如何具有正确的市场营销概念，如果这仅是经营负责人自己的思想，而未能贯彻到具体从事市场营销工作的人员当中去，或者由于经营负责人和具体工作人员之间发生脱节，从而领导的思想未能下达到工作人员中去，那也就很难期待领导人的想法会产生效果。因此，除在正式诊断的过程中随时都要检查是否存在上述情况外，还必须在为进行群众调查而准备的质询项目中加入这样的质询项目以期能够了解真象。

二、资料的搜集

1. 内部资料

有关市场营销的内部资料，通常是由企业总公司营业部的职员写出后提交给顾问。这种资料的内容按企业的业种、形态、规模以及诊断的范围而各不相同。如果逐一加以详尽的研讨，资料内容在数量上将会相当庞大。因此，这里仅将正统的市场营销诊断所要求的最小限度的内部资料开列如下：

(1) 有关企业全面的资料

- ① 有关最近 3~5 年间销售额的资料——按部门、产品、地区分别列出。
- ② 对主要产品要列出最近 3~5 年的市场占有率的变动情况。
- ③ 对主要产品要列出有关它们的销售数量、销售收入、销售成本的资料。
- ④ 公司组织图。
- ⑤ 关于关系公司的资料。
- ⑥ 高级经营负责人（部长以上）的经历。
- ⑦ 按工场分别开列它们的生产品名、生产数量、生产能力等有关资料。
- ⑧ 对主要产品要提出有关它们的市场竞争现状和竞争实力的资料。

(2) 有关市场营销计划的资料

- ① 有关公司预算编制方法的资料
- ② 有关长期市场营销计划的资料
- ③ 有关本年度市场营销计划的资料
- ④ 有关推行市场营销计划的部署和进程的资料
- ⑤ 其他有关市场营销计划的资料

(3) 有关市场营销组织的资料

- ① 公司内部市场营销组织图——包括与其他有关系的部门的关系图
- ② 从事市场营销工作人员一览表——包括总公司、分支店、营业所等全员在内。
- ③ 与市场营销有关的主要岗位的主管人员姓名及简历
- ④ 与市场营销有关的关系公司组织图。
- ⑤ 在设有有关市场营销活动的特别小组或专题攻关组的企业，应提出有关这些组织的资料。

(4) 有关市场调查活动的资料

- ① 市场调查的组织分工一览表
- ② 市场调查活动的内容——最近 2~3 年度的资料
- ③ 有关利用外部市场调查机构的资料
- ④ 有关市场调查费用的资料
- ⑤ 有关对市场调查结果运用情况的资料

(5) 有关产品发展计划的资料

- ① 推行产品发展计划的部署——包括与技术、生产等关系部门之间的关系
- ② 当设有有关产品发展计划的委员会或工作组时，应提出有关这些组织的资料
- ③ 有关当前的产品组成的资料以及企业内部对这种产品组成的评价
- ④ 有关开发新产品、改进老产品、开拓新用途的实施计划情况
- ⑤ 关于产品下马政策的资料

- ⑥ 与竞争对手相比较时本公司主要产品的特点
- ⑦ 有关主要产品成本的资料
- ⑧ 有关三至五年后长期产品战略的资料
- ⑨ 产品目录
- ⑩ 与国内、国外的技术合作（包括技术情报）的情况
- ⑪ 有关产品价格政策的资料
- ⑫ 有关主要产品近期内销售情况变化的资料
- ⑬ 其他有关产品计划可供参考的资料

（6）有关销售渠道的资料

- ① 销售渠道一览表
- ② 有直系销售公司的企业，应提出有关各该销售公司的详细资料
- ③ 按分支店、营业所提出各该店负责推销地区分类图
- ④ 按地区列出批发、零售店分布图
- ⑤ 按主要代理店和特约店（批发行业）分别列出各该店最近年度的销售额
- ⑥ 当产品直接售与用户时，按主要用户分别列出对各用户最近年度销售的主要产品销

售额

⑦ 对企业所属的销售公司和批发业者进行投资和人事参与的情况（包括派驻各该公司的人员）

- ⑧ 对连锁商店等大量销售商店实行的销售政策方面的有关资料
- ⑨ 对企业所属的批发、零售店实行连锁化、组织化等政策方面的有关资料
- ⑩ 关于加强与销售店之间关系的实施方案
- ⑪ 在实行销售点重点化政策、系列化政策的企业，要提出有关这方面的资料
- ⑫ 其他有关销售渠道可供参考的资料

（7）有关推销工作的资料

- ① 推销工作的组织及部署
- ② 推销工作的具体内容及实施状况
- ③ 有关推销工作的费用方面的资料
- ④ 按各种广告手段分别列出各种广告的实施状况及其费用
- ⑤ 在广告和推销工作中，利用外部专门机构的情况
- ⑥ 测定广告及推销工作效果方面的有关资料
- ⑦ 其他有关推销工作方面可供参考的资料

（8）有关发货（物资流通）的资料

- ① 发货中心的设置状况及产品发送系统的现状
- ② 货运费用支出现状
- ③ 有关合理地降低货运费用的实施方案

（9）有关交易的资料

- ① 与代理店或特约店缔结的契约的副本
- ② 有无对经销店实行销售摊派制度以及该项制度的实施状况
- ③ 货款回收——回收方法、回收地点等

- ④ 有关退货的现状
- ⑤ 向经销店征收保证金的状况
- ⑥ 回扣制度的现状和方针
- ⑦ 有关对用户实行信用管理的实施状况
- ⑧ 按各销售公司、各主要代理店分别开列分月的销售额表——目的在于研究销售的季节性变动以及有无期末强行销售的情况
- ⑨ 其他有关交易往来的可供参考的资料
- (10) 有关对销售人员进行管理的资料
 - ① 对销售主管人员及销售人员进行教育、训练的实施状况
 - ② 有关销售人员报酬的资料
 - ③ 提高销售人员积极性的措施
 - ④ 有关销售人员与主管人员之间信息交流（销售日报等）的资料
 - ⑤ 有关市场营销方面工作人员调动工作的资料
- (11) 有关出口以及海外事业所的资料
 - ① 最近三年左右按主要产品、出口国名分别列出出口数量
 - ② 有关出口方法（利用贸易公司出口，直接出口等）的资料
 - ③ 有关出口和国内销售关联情况的资料
 - ④ 有关海外事业活动（产品出口以外的活动）的资料
 - ⑤ 有关出口及海外事业活动现状方面问题的资料以及有关将来方针方面的资料
- (12) 有关与其他部门相关联的资料
 - ① 在同生产、技术部门的工作关系中存在的衔接环节和问题
 - ② 有关与财会部门相关联的衔接环节和问题
 - ③ 有关与人事、劳务部门相关联的衔接环节和问题
 - ④ 有关与企业现行的各项规定相关联的衔接环节和问题
 - ⑤ 有关与经营负责人相关联的衔接环节和问题（只是本项目难于期待书面上的回答）

2. 外部资料

(1) 政府发行的刊物

- ① 独立资料（例如通产省——通商产业部发行的《流通机构的实态——1967》之类）
- ② 有关本行业的资料
- ③ 有关证券报告书——除必须提出本企业的报告书而外，还有必要备齐有关竞争企业的报告书。

(2) 各调查机关刊行的资料

(3) 杂志、报纸有关本行业和本企业的记载

(4) 本行业团体刊行的年鉴类资料及其他各种资料

以上各种外部资料，只要稍加注意就能搜集到相当数量的资料。其中有助于对市场营销诊断做出客观判断的资料为数不少。

三、诊断计划的制定

制定诊断计划是诊断准备工作中最为重要的事项，而与此同时考虑好使诊断工作效率化