

汇百家企业管理之精华

集百名营销专家之智慧

经百家企业实践之检验

历百次精雕细琢之修订

YINGXIAO ZONGJIAN

营销总监

工作手册

GONGZUO SHOUC

邱庆剑 / 编著

广东经济出版社

YINGXIAO ZONGJIAN

营销总监

工作手册

GONGZUO SHOUC

邱庆剑 / 编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

营销总监工作手册/邱庆剑编著. —广州: 广东经济出版社, 2003.7

ISBN 7-80677-489-0

I. 营… II. 邱… 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 (2003) 第 050463 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东邮电南方彩色印务有限公司 (广州市天河高新技术产业开发区工业园建工路 17 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	16 2 插页
字数	370 000 字
版次	2003 年 7 月第 1 版
印次	2003 年 7 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-489-0 / F·891
定价	32.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

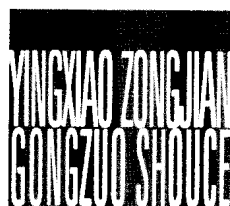
电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •



表格化、条理化、程序化编写模式，一部让营销管理彻底通俗化的指南性书籍

序言：让营销专家失业

1. 这是一个盛产专家的时代

中国实施改革开放，计划经济向市场经济大转变时，人们发现我们这个社会太需要专家了，于是，专家受到人们前所未有的推崇。

有需要就有市场，有市场就有人去占领。于是，中国出现了“专家市场”，中国迎来了一个专家的时代，一批一批真资格的专家和非真资格的专家都纷纷走上各种讲台发表演讲，走进一个又一个企业为其出谋划策。在这群专家中，以营销专家最为抢眼，因为市场经济少不了营销。

营销专家们见的人多，识的事广，他们精彩的演讲，让企业家们心潮澎湃。台上 10 分钟，台下已经有无数个“世界五百强”的构想诞生。

“4P”、“4C”、“5W”……一个又一个舶来的新鲜词儿，我们虽然弄不太清楚其含义究竟是什么，可也让我们觉得眼界大开，思维大变。

然而，当专家离开后，当我们准备按专家的指点大展宏图跑步奔向“世界五百强”的时候，我们却不幸地发现，我们的心潮再也无法澎湃：专家讲演的，离我们的实际工作太远太远；那些新鲜的好听的词，也不是我们的救世主。于是乎，有的人开始冷落专家，甚至轻视专家，“教授们讲的都很空洞，专家们讲的都是幻想”；而另一些人，则这样认为：人家是专家，讲得深奥些是应该了，只怪我们智商低了，下回专家来时，我还是要好好招待，虚心请教。

2. 最实用的才是最好的

作为本书的作者，我并没有冷落专家，但也不认为专家讲得深奥就是应该的。专家开阔着我们这个社会的视野，甚至给了我们新的思维模式，专家功劳不小，至少苦劳是有的，我们怎么忍心冷落他们呢？至于讲得深奥，则是专家们的不是了，真正的学问，都是深入浅出的，都是为实际工作服务的，讲得深奥，如果不是讲解水平差，就是故弄玄虚。

我长期从事企业营销实际工作，为了满足读者需要，将专家的理论和企业实际工作所需有机地结合起来，编写了这本工作手册。最适用的才是最好的，这本手册，没有那些高深的理论，没有那好听而不实用的词，有的只是

一项一项工作怎么做，只要你认得汉字，这本书对你都是十分浅显十分实用的，你只需要照着本书写的“一、二、三”去做就可以了。

3. 我们让营销专家失业了

这是一个经济社会，专家的就业土壤不再是研究院和高等院校，真正蜗居这些学术机构的专家，通常都是很清贫的。专家就业的土壤在企业，只有企业老板们，才会出大把大把的钱请他们讲“4P”和“5W”。然而，作者估计，有了这本实用的工作手册，营销专家们的深奥和玄虚恐怕就不再有市场了，再严重一点，他们可能就要失业了。

这本书和任何一本营销管理教科书都不一样。本书“轻理论，重实践”，将复杂的营销管理简单化、条理化、程序化。同时，博采众家之长，吸取了上百家企业营销管理的成功经验。在编写体例上，采取人与管理相结合，将管理责任落到实处。在每一章中，首先是明确管理责任，其次是叙述如何管理，最后是对人们的管理绩效进行考核，开始于人，结束于人，达到人人有责可负，事事有人负责的佳境。

这本书能解决老板们营销中的问题，又如此地浅显，如此地易于操作，老板们当然不会再出大把大把的钱请专家演讲了。

4. 我们的谢意

这本书凝聚着无数人的心血。在本书编写过程中，有上百位从事营销实践的同志（本来该称专家，但怕引起误会，故称同志）为本书提出过修改意见；在本书的编写过程中，有很多企业家为作者提供了帮助，他们为作者提供编写素材，或者为作者提供管理实践的机会；特别应该提到的是，黄雪丽、刘先明、邱庆路等同志为本书的编写做了大量的工作，具有丰富营销实战经验的李锋同志，更是为作者做了大量辅助的工作。在此，我表示深深的谢意。

邱庆剑
2003年6月12日

目 录

序言：让营销专家失业	(1)
------------------	-------

第一章 给自己一个管理平台

1.1 把自己放在一个具体的企业里	(2)
1.2 明白你的职责和权力	(3)
1.3 建立你的组织基础	(5)

第二章 如何做好营销计划管理

2.1 是谁的责任	(10)
2.2 如何做好营销计划管理	(12)
2.3 如何做好营销计划管理考核	(26)

第三章 如何做好市场管理

3.1 是谁的责任	(34)
3.2 如何做好市场管理	(35)
3.3 如何做好市场管理考核	(62)

第四章 如何做好销售管理

4.1 是谁的责任	(68)
4.2 如何做好销售管理	(69)
4.3 如何做好销售管理考核	(105)

第五章 如何做好客户管理

- 5.1 是谁的责任 (112)
- 5.2 如何做好客户管理 (113)
- 5.3 如何做好客户管理考核 (145)

第六章 如何做好促销管理

- 6.1 是谁的责任 (152)
- 6.2 如何做好促销管理 (152)
- 6.3 如何做好促销管理考核 (165)

第七章 如何做好营销队伍管理

- 7.1 是谁的责任 (172)
- 7.2 如何做好营销队伍管理 (172)
- 7.3 如何做好营销队伍管理考核 (199)

第八章 如何做好产品管理

- 8.1 是谁的责任 (206)
- 8.2 如何做好产品管理 (207)
- 8.3 如何做好产品管理考核 (231)

第九章 如何做好品牌管理

- 9.1 是谁的责任 (238)
- 9.2 如何做好品牌管理 (239)
- 9.3 如何做好品牌管理考核 (247)

第一章

给自己一个管理平台

1.1 把自己放在一个具体的企业里

1.1.1 认识你所在的企业

《三国演义》是大家熟悉的，马谡失街亭的故事大家一定也不会陌生。我们中间的许多人，可能就包括你我，都会笑话马谡。然而，我们没有意识到，今天“马谡”何其多啊，大学校门里出来的，有几个不如同马谡呢？说起来头头是道，做起来缩头缩脑。这是为什么呢？是因为这些大学生们只有书本知识，学习的时候头脑里除了一页一页的纸，还是一页一页的纸，企业是个什么样儿，他们都没印象，也没想过是什么样儿，毕业了，一下子要他们在一个企业里从事实际工作，当然很为难。

现在，你拿到这本《营销总监工作手册》，你心中要有这种意识，你并不是在读书，而首先是在工作，拿着一本书，只是为了解决工作中的一些问题作参考。你每读一行文字，脑中就要设想一下你正在开展的“工作”是什么样的，第一步该怎么做，第二步该怎么做，第三步又该怎么做。

要做到上述“拿着书而不见书”的境界，你得把自己放在一个具体的企业里。

1.1.2 认识你所在的企业

要在一个组织里实施管理工作，首先得对这个组织有充分的认识。管理不是条块分割的，管理需要各个职能系统和各个职能部门配合完成。职位越高的人，他实施管理所跨越的职能机构就越多，他所需要认识的面也越宽。

● 公司历史沿革

包括公司成立于什么时候，由哪些人发起，至今经历了哪几个发展阶段等。

● 公司基本情况

就是通常意义上的企业简介。

● 公司资本结构和目前经营情况

主要是了解企业是谁的，或者说是哪些人的，这些人持股情况怎样，这些出资者是什么身份或什么性质的实体。可以列成下表（表 01-01）。

对于经营情况，主要阅读一系列会计报表，从中把握企业的总体经营情况。

表 01-01 资本结构表

投资者姓名	出资者性质	出资金额	出资比例	公司注册资本
合 计				

● 公司组织机构、各机构工作职能及各机构负责人

对这一部分的了解，是为了方便你开展工作。作为营销总监，你的工作需要整个营销系统来完成，同时需要其他系统部门的密切配合。

图 01-01 是一个工业企业的机构图，你是这个机构图中的一个成员，同时，我们这本《营销总监工作手册》也是在这幅机构图的前提下展开编写的。

● 公司发展规划

即对公司未来一定时期内的经营目标，以及实现这些目标的战略。

1.2 明白你的职责和权力

要胜任营销总监工作，你首先得明白自己的职责和权力，说得通俗一些，就是要明白自己究竟该干什么。这些职责和权力也是你的岗位描述的主要内容。

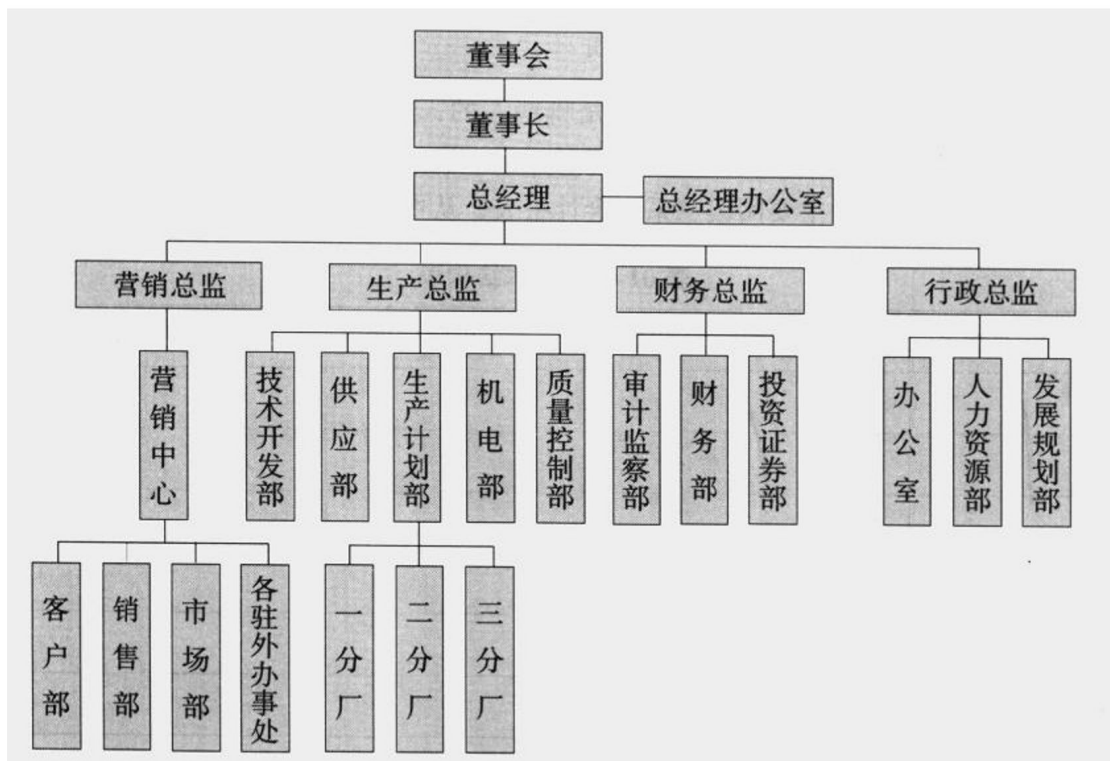


图 01-01

1.2.1 你的职责

- (1) 在总经理授权下，全面管理公司营销工作。
- (2) 收集营销信息，分析市场趋势，负责组织制定公司营销战略与年度、月度计划，保证全面完成公司目标任务。
- (3) 组织拟定营销中心机构设置和内部管理方案，提高管理效率。
- (4) 协调营销中心与公司其他部门的工作关系，制定营销资金使用计划、产品供应计划，降低营销成本，提高存货周转率，加速资金流转。
- (5) 结合营销实际情况，对营销人员进行思想教育和业务指导，提高营销人员素质，建设一支过硬的营销队伍。
- (6) 负责向总经理报告营销工作开展情况，听取意见并接受监督。
- (7) 负责考核营销中心各部门负责人以及各驻外办事处负责人的工作绩效和工作能力。
- (8) 执行公司关于营销工作的决策。

1.2.2 你的权力

- (1) 参与营销战略决策和年度、月度计划的制定。
- (2) 会同总经理和其他副总经理，制定和修改公司营销政策。
- (3) 有权对营销机构的设置、调整或撤销作出决定。
- (4) 有权对营销中心各部负责人和办事处经理的任免提出建议，并实施考核。
- (5) 有权依照制度对营销中心员工进行奖惩。
- (6) 有权按计划审批营销工作中所需要的资金，对超计划部分有权向总经理提出处理方案，在总经理批准后组织实施。

1.3 建立你的组织基础

一般来说，一个在运行中的企业，都有自己的营销组织，你可以在原有基础上提出改进建议。如果是一个新成立的企业，营销组织建设，就得你来全面负责设计了。

图 01-02 是营销组织结构设置的一种参考模式，你可以根据需要进行增减。

1.3.1 组织机构

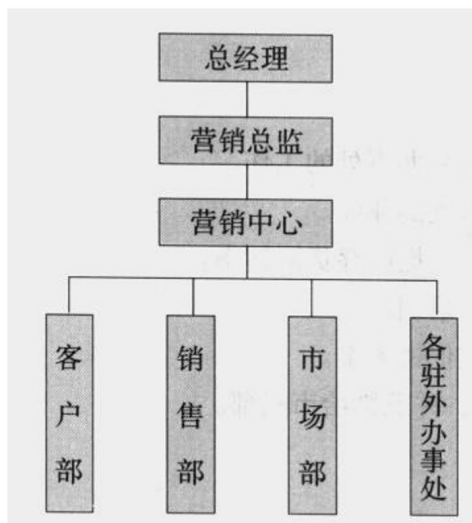


图 01-02

1.3.2 各个机构的主要职能

● 客户部

建立与客户的良好合作关系，为公司销售目标的实现提供帮助：

- (1) 围绕公司销售目标，拟写客户开发计划。
- (2) 客户分析与行为调查。
- (3) 客户资料库建立与维护。
- (4) 售后服务。
- (5) 客户联谊与客户访问。
- (6) 客户需求调查。
- (7) 受理客户投诉。
- (8) 代理商和经销商管理。
- (9) 客户信用分析与调查。
- (10) 新客户开发。
- (11) 收集客户信息，并反馈给市场部。

● 销售部

全力负责公司销售工作，完成公司销售目标：

- (1) 围绕公司下达的销售目标拟写营销方针和销售计划。
- (2) 组织货物发运。
- (3) 组织货款催收。
- (4) 受理退货。
- (5) 指导和监督各驻外办事处的工作。
- (6) 考核各驻外办事处的业绩。
- (7) 产成品存量控制，提高存货周转率。
- (8) 销售员营销技能培训。
- (9) 配合市场部实施促销方案。
- (10) 收集销售信息，并反馈给市场部。

● 市场部

全力做好市场开发与市场研究工作，为公司销售目标的实现提供帮助：

- (1) 围绕公司销售目标拟定市场开发计划。
- (2) 现有市场分析和未来市场预测。
- (3) 营销信息库建立和维护。
- (4) 消费者心理和行为调查。
- (5) 消费趋势预测。
- (6) 品牌推广和消费引导。
- (7) 竞争对手分析与监控。
- (8) 通路调研。
- (9) 制定营销、产品、促销、形象等企划案，并与销售部、客户部共同实施。
- (10) 现有产品研究和新产品市场预测。
- (11) 为公司新产品开发提供市场资料。

第②章

如何做好营销计划管理
