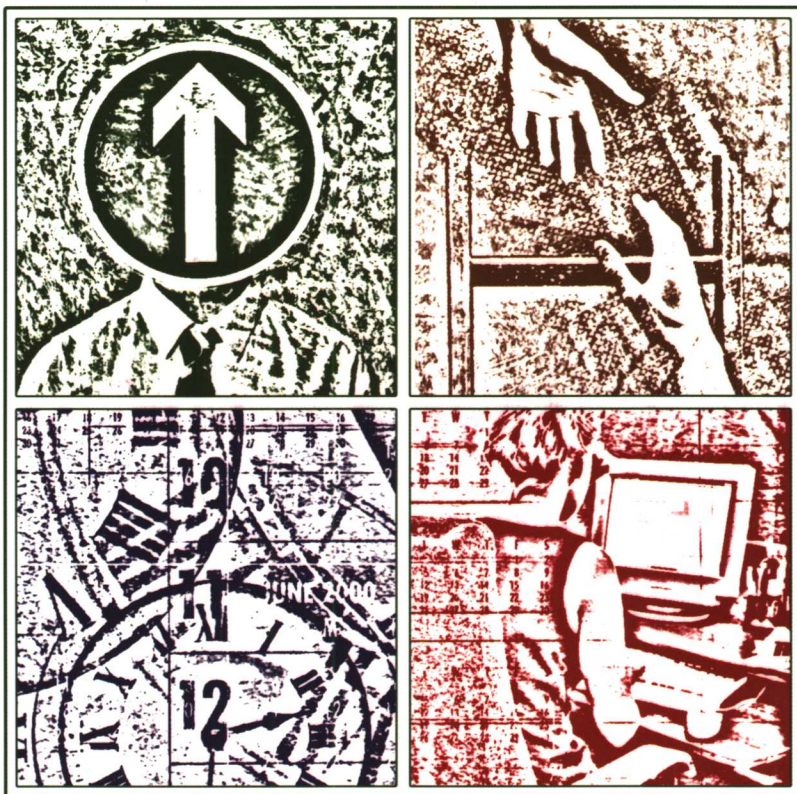


从如何做到如何更有效地做

市场营销管理 流程设计与 工作标准

孙宗虎 程淑丽 ◎ 编著

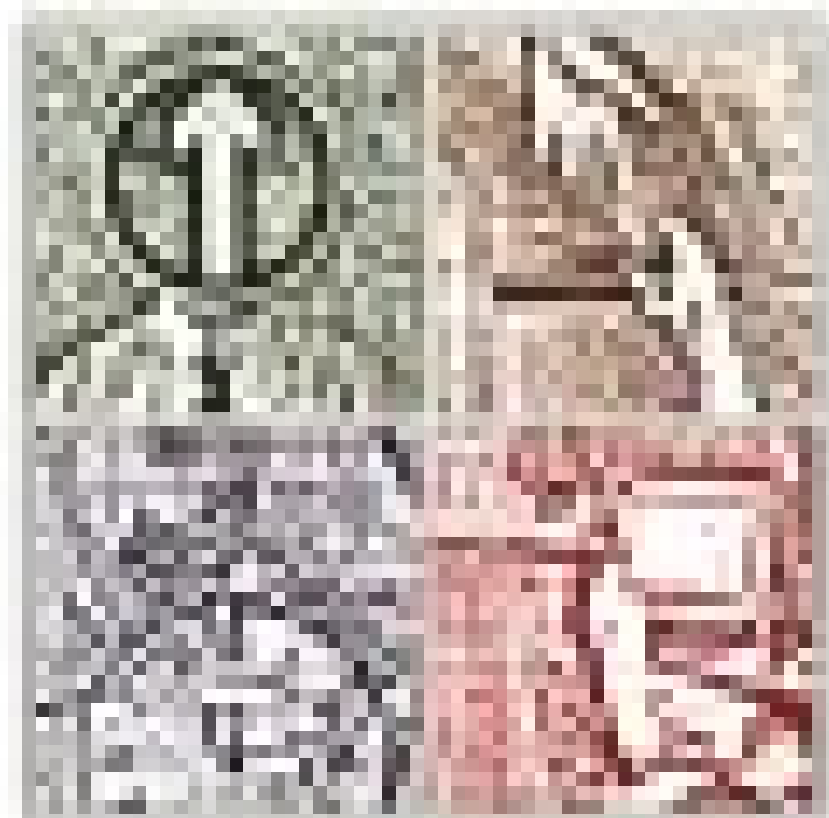


中国标准出版社

市场营销管理 流程设计

工作标准

中国标准出版社



中国标准出版社

弗布克管理流程与工作标准系列

市场营销管理流程 设计与工作标准

孙宗虎 程淑丽 编著

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

市场营销管理流程设计与工作标准 / 孙宗虎, 程淑丽编著. —北京: 人民邮电出版社, 2006.7

(弗布克管理流程与工作标准系列)

ISBN 7-115-14854-6

I. 市... II. ①孙... ②程... III. 企业管理—市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第062269号

内 容 提 要

本书以流程图和工作标准的形式介绍了市场营销企业各个营销阶段的工作流程, 主要内容包括流程与流程图的绘制、市场营销企业基础管理流程、营销战略与营销计划制定管理流程、产品管理流程、促销与广告管理流程、营销过程管理流程、营销控制管理流程、客户与售后服务管理流程、营销信息管理流程等内容。

本书的读者对象为企业中高层管理人员、市场营销主管人员、市场营销管理流程设计者、高校师生、流程管理培训和咨询人员。

弗布克管理流程与工作标准系列 市场营销管理流程设计与工作标准

◆ 编 著 孙宗虎 程淑丽

责任编辑 刘 依

◆ 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制

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 16.5

2006年7月第1版

字数: 180千字

2006年7月北京第1次印刷

ISBN 7-115-14854-6/F · 806

定 价: 34.00元

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

作者简介

孙宗虎

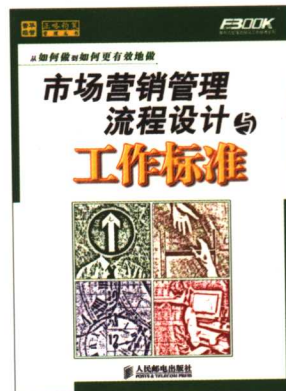
北京弗布克管理咨询有限公司
总经理，知名人力资源管理实战派
学者、高级咨询顾问、策划人。长期
从事企业人力资源管理实务方面的
研究与实践、企业人力资源管理咨
询、企业E-LEARNING培训课程开
发、企业培训教材与课程开发、大学
管理课程课件开发等工作。作者
E-mail: sunzonghu@163.com

程淑丽

北京弗布克管理咨询有限公司
副总经理，知名市场营销管理实战
派学者、高级咨询顾问、策划人。长
期从事企业市场营销管理实务方面
的研究与实践、企业市场营销管理
咨询、企业E-LEARNING培训课程
开发、企业培训教材与课程开发、大
学管理课程课件开发等工作。作者
E-mail: cslyyl@163.com

FBOOK

弗布克管理流程与工作标准系列



编读互动信息卡

亲爱的读者：

感谢您购买本书。请您详细填写本卡并邮寄或传真给我们(复印有效),以便我们能够为您提供更多的最新图书信息,并可在您向我们邮购图书时获得免收图书邮寄费的优惠。

您获得本书的途径

- ☐书店(省/区 市 县 书店)
- ☐商场(省/区 市 县 商场)
- ☐网站(网址是 _____)
- ☐邮购(我是向 _____ 邮购的)
- ☐其他(请注明方式: _____)

哪些因素促使您购买本书（可多选）

- | | | |
|--------------|----------|-------|
| ○本书摆放在书店显著位置 | ○封面推荐 | ○书名 |
| ○作者及出版社 | ○封面设计及版式 | ○媒体书评 |
| ○前言 | ○内容 | ○价格 |
| ○其他() | | |

您最近三个月购买的其他管理类图书有

- | | | | |
|-----|---|-----|---|
| 1.《 | 》 | 2.《 | 》 |
| 3.《 | 》 | 4.《 | 》 |

请附阁下资料, 便于我们向您提供图书信息

姓名	出生年月	文化程度
单位	职 务	联系电话
地址		
邮编	电子邮箱	

地 址：北京市崇文区龙潭路甲3号F东
北京普华文化发展有限公司市场营销部

邮 编: 100061

传 真: 010-67120121

服务热线: 010-67129879

网 址: <http://www.puhuabook.com.cn>

编辑信箱: puhua book819@126.com

前言

弗布克管理流程与工作标准系列图书旨在解决中国企业管理中的执行和工作细节问题，倡导**标准化、规范化、制度化、工具化、流程化和实务化“六化合一”**的管理思路并提供相应的操作实务，力求从最基础的层面，即最实务的层面，为企业走向规范化管理提供帮助和解决方案。

管理流程与工作标准系列图书是**“流程化”**和**“标准化”**的具体体现。本系列图书提供的工作流程和工作标准只是企业管理中的细节和具体问题，但正是由于这些问题的解决和标准的制定，才使得企业每个岗位的工作内容都做到了**“标准化”**和**“量化”**，这就为企业的绩效考评提供了依据。

企业的优异绩效依赖于流程的标准化、各个部门之间的协作效率以及每个部门员工的效率。流程化和标准化使每个岗位的员工充分地实现了**“人与事的完美结合”**。

流程的规范化和工作的标准化，促使企业的员工从知道**“如何做”**向**“如何更有效地做”**转化。这一转化必将大大地提高员工的工作效率和企业各个部门之间的协调能力，从而从整体上提高企业的运营效率。

将每件事情的工作程序与标准确定下来，不但为企业的绩效考评提供了依据，也为企业区分每个部门、每位员工的责任提供了依据，框定了各自的责权范围和界限，以免发生互相推诿的现象。这就大大地增强了企业的每个部门、每位员工的责任意识，使他们能对自己的事情负起责任。只有每个人都对自己的事情负起责任，企业的执行能力才能最终得到提升，企业的竞争力才能永续。

希望本套管理流程与工作标准系列图书能够给企业带来操作层面的借鉴和实务化的解决方案！

弗布克管理流程与工作标准系列图书包括：

《生产管理流程设计与工作标准》



《市场营销管理流程设计与工作标准》

《通用管理流程设计与工作标准》

《酒店管理流程设计与工作标准》

随着企业管理水平的不断提高和科学技术的不断发展，管理流程也在不断地发生变化，因此，读者在应用本套图书时可参考以下意见：

1. 对于本套图书提供的工作流程和工作标准，读者可根据所在企业的实际情况加以适当修改，或者重新设计，使之更适用于本企业的情况；

2. 读者可参照本套图书的流程，将所在企业各个部门内每个员工的工作流程进行适当压缩，力求进行流程再造，以提高企业的运营效率；

3. 最后，读者要在实践中不断改进已经形成的工作流程，因需而变，高效管理、高效工作，最终达到“赢在执行”的目标。

2006年5月

目 录

第1章 流程与流程图的绘制	1
1.1 流程与流程再造	2
1.1.1 什么是流程	2
1.1.2 市场营销企业流程综述	3
1.1.3 市场营销企业流程设计基础	3
1.1.4 流程设计对市场营销企业的意义	4
1.2 流程图的绘制	5
1.2.1 流程图绘制前的准备工作	5
1.2.2 流程图绘制的原则	7
1.2.3 流程图绘制方法	8
1.2.4 市场营销企业流程图的管理与实施	9
 第2章 市场营销企业基础管理流程	11
2.1 企业经营决策管理流程图及工作标准	12
2.2 企业发展战略管理流程图及工作标准	16
2.3 企业制度建设管理流程图及工作标准	20
2.4 市场营销（国内营销）管理流程图及 工作标准	24
2.5 市场营销（国际营销）管理流程图及 工作标准	29
2.6 企业投资发展管理流程图及工作标准	34
 第3章 营销战略与营销计划制定管理流程	38
3.1 企业经营计划和经营目标管理流程 图及工作标准	39
3.2 营销计划管理流程图及工作标准	43
3.3 市场调研计划制定审批流程图及工作标准	46
3.4 市场调研管理流程图及工作标准	49



3.5	市场预测管理流程图及工作标准	52
3.6	市场决策管理流程图及工作标准	55
3.7	销售预算编制管理流程图及工作标准	58
3.8	销售计划订单管理流程图及工作标准	61
第4章	产品管理流程	63
4.1	产品研发管理流程图及工作标准	64
4.2	产品研发过程管理流程图及工作标准	67
4.3	新产品开发管理流程图及工作标准	70
4.4	产品筛选管理流程图及工作标准	72
4.5	产品定价管理流程图及工作标准	74
4.6	产品价格调整管理流程图及工作标准	77
第5章	促销与广告管理流程	80
5.1	促销计划制定管理流程图及工作标准	81
5.2	促销计划实施管理流程图及工作标准	84
5.3	广告媒体选择管理流程图及工作标准	87
5.4	广告合同制定管理流程图及工作标准	90
5.5	广告合同执行管理流程图及工作标准	93
5.6	促销活动效果评估管理流程图及工作标准	96
5.7	人力促销管理流程图及工作标准	99
5.8	报纸、杂志、幻灯片稿制作管理 流程图及工作标准	102
5.9	电视广告影片制作管理流程图及工作标准	105
5.10	公共关系管理流程图及工作标准	108
5.11	广告宣传品制作管理流程图及工作标准	112
第6章	营销过程管理流程	115
6.1	订货管理流程图及工作标准	116
6.2	发货管理流程图及工作标准	119
6.3	调货管理流程图及工作标准	122



6.4	换货管理流程图及工作标准	125
6.5	退货管理流程图及工作标准	129
6.6	销售回款管理流程图及工作标准	132
6.7	预付款结算管理流程图及工作标准	135
6.8	延期付款审核管理流程图及工作标准	138
6.9	逾期账款管理流程图及工作标准	141
6.10	销售返利管理流程图及工作标准	145
6.11	企业投标管理流程图及工作标准	148
第7章 营销控制管理流程		152
7.1	营销控制管理流程图及工作标准	153
7.2	销售费用预算控制管理流程图及工作标准	156
7.3	销售情况上报管理流程图及工作标准	160
7.4	经销商开发管理流程图及工作标准	163
7.5	经销商控制管理流程图及工作标准	167
7.6	合同评审管理流程图及工作标准	171
7.7	合同管理流程图及工作标准	175
7.8	合同执行管理流程图及工作标准	178
7.9	营销人员工作进度控制管理流程图及工作标准	180
7.10	营销人员业绩统计管理流程图及工作标准	183
7.11	营销人员销售提成管理流程图及工作标准	186
7.12	促销奖惩管理流程图及工作标准	189
第8章 客户与售后服务管理流程		193
8.1	客户管理流程图及工作标准	194
8.2	客户信用制度制定管理流程图及工作标准	197
8.3	客户信用等级变更管理流程图及工作标准	200
8.4	客户访问区域规划管理流程图及工作标准	203
8.5	客户访问管理流程图及工作标准	207
8.6	客户接待管理流程图及工作标准	209
8.7	售后服务方案制定管理流程图及工作标准	211



8.8 售后管理流程图及工作标准	214
8.9 客户投诉管理流程图及工作标准	217
8.10 客户销户管理流程图及工作标准	220

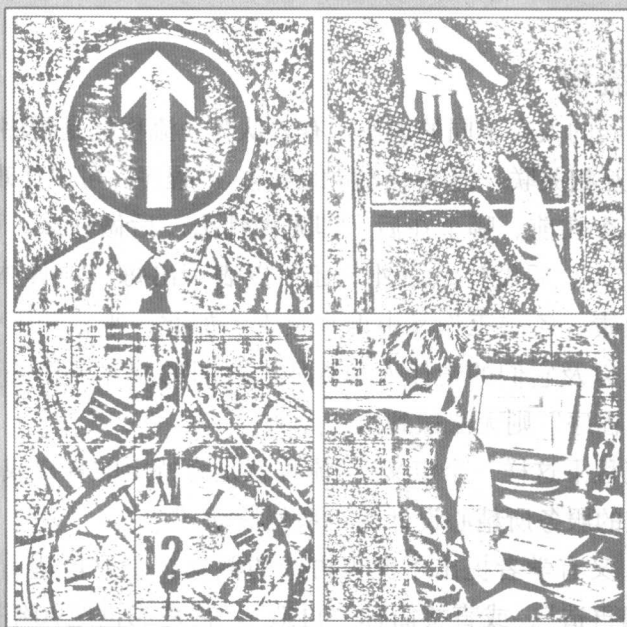
第9章 营销信息管理流程

223

9.1 信息制度制定管理流程图及工作标准	224
9.2 信息管理流程图及工作标准	227
9.3 信息收集管理流程图及工作标准	230
9.4 信息分析管理流程图及工作标准	233
9.5 信息传递管理流程图及工作标准	236
9.6 信息保密管理流程图及工作标准	239
9.7 信息档案管理流程图及工作标准	242
9.8 信息化系统建设管理流程图及工作标准	245
9.9 信息化系统维护管理流程图及工作标准	248
9.10 网站管理流程图及工作标准	251

第1章

流程与流程图的绘制



- | | |
|-----|----------------------|
| 标准化 | 为企业管理提供标准化的流程设计与工作标准 |
| 流程化 | 为企业管理提供规范化的工作程序与量化标准 |
| 工具化 | 为企业管理者提供拿来即用的模板和样表范本 |
| 实务化 | 为企业管理者提供加强执行能力和效率的方案 |



企业在进行流程设计之前，必须对流程的概念有一个清楚的认识，并在此基础上掌握流程图绘制的方法，然后着手设计适合本企业的流程，并根据企业发展和市场变化情况，及时对流程进行调整、再造。

1.1 流程与流程再造

流程与流程再造的概念自20世纪90年代传入我国以来，已经越来越多地被广大企业所接受。可是，很多企业在实施流程管理时，由于对流程和流程再造的基本概念不是很清楚，结果导致了管理上的失败。

1.1.1 什么是流程

关于流程，不同的人有不同的说法。有人认为，流程就是程序。其实，“流程”和“程序”是两个互相关联，但绝不等同的概念。“程序”可以体现出一件工作中，若干个作业项目哪个在前、哪个在后，即先做什么、后做什么；而“流程”除了可以体现出先做什么、后做什么之外，还可以表示出每一项具体任务由谁来做，即甲项工作由谁负责，乙项工作又由谁来负责。如此一来，若干个作业项目或者若干个工作环节，以及它们的责任人和责任人之间的相互工作关系便一目了然地表述出来了，而“程序”则无法做到这一点。

我们不妨给流程下这样一个定义：“流程就是为特定的客户或特定的市场提供特定的产品或特定的服务所精心设计的一系列活动。”

继流程之后，又有学者提出了流程再造的概念。企业再造（Reengineering）也叫做“企业流程再造”，或直接简称“再造”。它是20世纪90年代初期兴起的一种新的管理理念和管理方法，被称为继泰勒的“科学管理”和“全面质量管理”（TQM）之后的“第三次管理革命”。

按照企业再造概念的创始者迈克尔·哈默（Michael Hammer）和詹姆斯·钱皮（James Champy）所下的定义：“企业再造（Reengineering），就是对公司的流程、组织结构、文化进行彻底的和急剧的重塑（Redesign），以达到绩效的飞跃。”（《企业再造——经营革命宣言》）

另外一位管理学家说：“再造就是对战略、增值营运流程，以及支撑它们的系统、政策、组织、结构进行快速、彻底、急剧的重塑，以达到工作流程和生产率的最优化。”（《再造手册》）

有关流程再造的定义，一些外国学者自己也觉得语句上啰嗦和绕口，所以那



位管理学家自己又说：“如果这样的定义过于冗长，那么我们不妨牢记：‘再造就是推倒重来！（Starting over）’。”

流程再造的意义，不仅仅是对企业的管理与业务流程进行再造，而且是要将以职能为核心的传统企业，改造成以流程为核心的新型企业，这也就是我们所说的企业再造。企业通过不断地变革与创新（广义上这里不仅仅包括流程的再造，还包括企业组织的再造和变革），使原来不断产生暮气的企业，重新焕发青春，并且永远充满朝气、充满生机、充满活力！

1.1.2 市场营销企业流程综述

针对市场营销企业而言，由于其营销过程的严密性、逻辑性以及复杂性，及时建立适合本企业的管理流程，则更加有必要，也必将产生积极的、深远的影响。

目前，我国的市场营销企业大都还没有建立起流程，自然也就谈不到流程再造的问题。所以，对于大多数市场营销企业而言，首先要懂得流程的概念，了解流程对企业管理的意义，以及掌握流程设计和流程图绘制的方法。

虽说也有一小部分市场营销企业设计了一些所谓的“流程”，但是很多都是照猫画虎，凭主观臆断绘制出来的，不符合企业的实际情况，甚至给企业带来了很大的负面影响。所以，对于这些企业而言，首先要检查现有的流程是否符合本企业的需要，是否能够适应市场竞争的变化。如果流程确实需要进行改进，而且是本企业所急需的，那就一定要立即着手进行流程再造的工作。

总之，流程式管理作为国际流行的新型管理模式，在市场营销企业进行实施，对企业内部经营管理可以起到规范的作用，对企业外部竞争也可起到随机应变的作用。

1.1.3 市场营销企业流程设计基础

当前，市场竞争越来越激烈，市场营销企业要想在激烈的市场竞争中求得生存和发展，取得竞争优势，使企业在激烈竞争的环境下立于不败之地，就必须全面、彻底地了解客户的需要，最大限度地满足客户的需求，并且要不断地适应外部市场环境的变化。而流程与流程再造的目的就在于使企业的内部管理通过流程的规范，不断加以改造，以使企业适应不断变化的市场形势。

市场营销企业面临外部环境的巨大挑战主要来自三个方面：客户、环境变化和竞争对手。因此，市场营销企业在设计流程与流程再造时，也应把握好这三个方面的内容。只有这样，其所设计或再造的流程才能够适应企业的发展、市场的



变化以及客户的需求。

以上是市场营销企业在流程设计与流程再造时的外部基础。就企业内部而言，企业中长期发展战略规划则是流程设计与再造的基础条件。如果企业尚未制定中长期发展战略，则应首先制定出发展战略，然后再着手进行流程设计与流程再造的工作；否则，所设计出的流程很难适应本企业发展的实际情况。

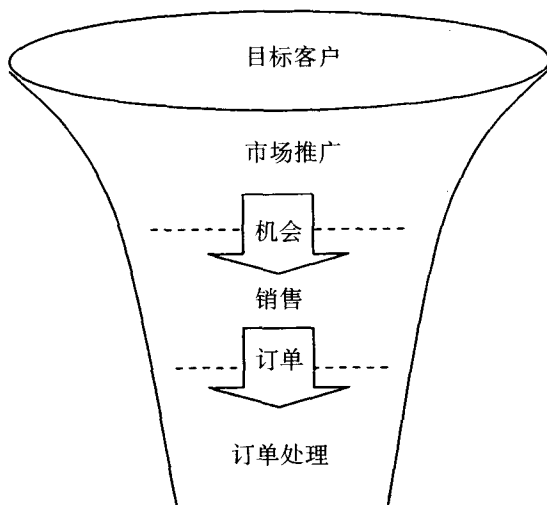


图1-1 市场营销管理流程

市场营销管理流程是整个企业流程的一个部分，企业从内到外的主旋律是研究开发、生产制造、物流运输、市场和销售、技术支持和服务等流程。在这个主流程之外，还有人力资源、财务管理等支持性流程。

市场营销流程的形状像一个漏斗，包括三个主要的流程：市场推广流程处于整个流程的最上端，它根据公司定位锁定的目标客户群，通过市场推广活动，培养客户需求，树立品牌形象，产生销售机会；然后是销售流程，销售团队将通过各种渠道收集到的销售机会转变为订单；订单处理流程与销售流程紧密相连，包含合同管理、收款等过程。订单处理与企业的生产、物流运输流程相连，构成了企业内部与外部客户流程重要的一环。

1.1.4 流程设计对市场营销企业的意义

流程设计与流程再造，对市场营销企业所产生的意义主要表现为以下几个方面。

1. 提高企业整体竞争力

在流程设计与流程再造的过程中，通过对企业的各项业务进行流程化的塑造，包括进行相应的资源结构调整和人力资源结构调整，从而明确哪项工作应该由哪