

中国古代思想家老子言：

明道若昧，进道若退；

大音希声，大象无形

——营销总监则要使希声的大音

雄鸣于天下；

使无形的大象彰显伟岸之躯，

便当有明道若昧之思；

有进道若退之能。

营销总监

营销

YINGXIAO
ZONGJIAN

主编◎于建原



西南财经大学出版社
Southwest University of Finance & Economics Press

营销

总监督

主编◎于建原

YINGXIAO
ZONGJIAN



西南财经大学出版社
Southwest University of Finance and Economics Press



图书在版编目(CIP)数据

营销总监/于建原主编. —成都:西南财经大学出版社, 2006.3
ISBN 7-81088-376-3

I. 营... II. 于... III. 企业管理—市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 113058 号

营销总监

主编: 于建原

责任印制: 杨 斌

责任编辑: 张娴竹

封面设计: 何东琳设计工作室

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://press.swufe.edu.cn
电子邮件:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮政编码:	610074
电 话:	028-87353785 87352368
印 刷:	成都市书林印刷厂
成品尺寸:	160mm×240mm
印 张:	20
字 数:	330 千字
版 次:	2006 年 3 月第 1 版
印 次:	2006 年 3 月第 1 次印刷
印 数:	1—3000 册
书 号:	ISBN 7-81088-376-3/F·336
定 价:	33.00 元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
3. 本书封底无本社数码防伪标志,不得销售。

在准备编写本书的时候，有一本由美国学者 Henry Mintzberg 所撰写的《Managers not MBAs》（管理者而非 MBA）的书正在市面上销售。Henry Mintzberg 在这本书里面表达了一个基本的思想，就是管理从来是一门实践性很强的学科，任何管理思想、观念和方法，不可能只靠 MBA 课堂演绎以及从那套模式化的教学方法中得到，而必须依靠管理者根据公司自身的实践进行思考和探索。

问题是，中国企业的管理者中的大多数人，既缺少现代管理理论的教育背景，也缺少根据企业管理实际问题进行创造性思维的必要训练。无可否认，在二十多年的中国市场经济的实践中，中国企业管理者并没有因为缺少所谓世界上最先进的管理理论和观念而无所作为；相反，从一个原来完全以短缺经济为特征的计划经济中走来的中国企业的管理者，反而在市场经济中取得了令那些最先进国家管理者都感到吃惊的成就！

但是，随着中国市场经济发展取得这样的成绩，我们看到的是，许多原来对管理理论并没有多少兴趣的企业管理者们，却对 MBA 的许多课程表现出了浓厚的兴趣。可以为之证的是在全国，那些以“MBA 课程班”为名义的各类培训机构，几乎都赚得盆满钵溢。但在这些传授 MBA 知识的机构取得很好的“经济效益”的同时，不少参加过 MBA 课程进修的企业管理人员，却对中国大学的 MBA 课程感到了失望，因为他们普遍认为没有从中学到所期望的东西。特别是那些希望从 MBA 课

程中得到“一纸秘方”，使自己的企业能够“一夜暴富”者，更是失望之极！

因此，当西南财经大学出版社总编方英仁先生约我编写一本《营销总监》——也就是本书的时候，我凭直觉感到，这是西南财经大学出版社的一个不错的创意。现代营销与营销管理理论，在我国的管理学院或商学院管理教学中，都是正式的甚至核心的课程，但在我国管理者的实践中，却仍然是属于很少人真正了解并付诸实践的东西。根据企业管理者实际应用的需要，编写一本突出应用需要的营销管理读物，对于普及现代营销理论和管理方法，应是有助益的。

但问题是，企业实在是太复杂了！任何本以某个或某类企业为蓝本的管理理论书籍，都不免有偏狭和局限所在。编写本书，我们几经考虑，最好的定位应是，按照公认的现代营销理论框架，将实际营销管理活动中需要掌握的基本技能突出出来，提供给从事企业营销管理实际工作的中高层管理者一个带有“快餐”色彩的读物。因此，丢掉一些高深的、学术色彩很浓的内容，将营销管理操作上经常需要使用的观念、方法和技能，用尽量浅显的叙述表述出来，使读者能在实际管理工作和实践中上手使用。

对于上述定位——我所担心的是——这不是一项能够轻松完成的任务。因为，管理的实践性挑战，甚至能够导致 Mintzberg 对 MBA 教育提出了那样严厉的批判，那么，要想使本书满足所谓企业中高层营销管理人员在实践中应用的需要，只能算是作者为本书所设定的一个“理想”，这种很可能颇带“大话”成分的理想，非一般功力者能至臻至善，而作者本人离达到这样的境地功力，还自觉阙如。读者完全可以将本书看作是一个将营销管理理论向实践所进行的一次“解放”的尝试。我更希望的是，那些阅读和使用本书的读者，能够将自己的思考和实践，作为中国市场经济中“解放”管理理论的一个更好的桥梁。

本书由我及我所指导的硕士研究生编写。编写人员具体分工如下：

于建原：第一、二章；

白戈：第三、四、六、九章；

周文琦：第五、十一、十二章；

刘浩：第七、八、十章。

由于建原总纂全书。

感谢本书责任编辑张娴竹和西南财经大学出版社对作者提供的各种帮助，及为本书的出版所作的贡献！

于建原

2005年9月于成都光华园

目 录

CONTENTS

第一章 总论	(1)
第一节 营销总监职能描述	(1)
第二节 企业市场竞争力的测评方法	(12)
第三节 营销总监在企业组织中引入营销观念的方法	(22)
第二章 营销组织与营销人力资源管理	(28)
第一节 营销组织的设立	(28)
第二节 营销人力资源管理	(35)
第三章 市场调研与市场研究	(53)
第一节 市场调研概述	(53)
第二节 市场调研计划	(56)
第三节 问卷设计	(61)
第四节 调研质量控制	(70)
第五节 调研数据处理	(73)
第六节 市场调研报告	(77)
第四章 营销环境与竞争对手分析	(81)
第一节 营销环境分析的主要内容	(81)
第二节 营销环境评估	(85)
第三节 竞争对手分析	(90)
第四节 SWOT 分析法	(96)
第五节 业务投资组合分析法	(101)



第五章 客户分析与客户关系管理	(108)
第一节 客户购买行为分析	(108)
第二节 客户满意度与忠诚度的调查分析方法	(118)
第三节 改善或促进客户关系的方法	(124)
第四节 对客户不满、投诉的处理办法和制度	(126)
第五节 公共关系与营销危机的处理方法或措施	(129)
第六章 营销战略策划	(134)
第一节 营销策划概述	(134)
第二节 营销战略策划的主要内容	(137)
第三节 编制营销计划	(144)
第四节 制定营销预算	(150)
第五节 营销计划控制	(156)
第七章 市场细分与目标市场的选择	(161)
第一节 市场细分的因素和细分方法	(161)
第二节 细分市场的需求预测方法和细分市场盈利能力 评估	(171)
第三节 选择目标市场	(178)
第四节 市场进入策略或计划	(179)
第八章 产品与品牌管理	(183)
第一节 对现有产品的缺陷分析与改进方法	(183)
第二节 新产品开发的组织和方案制定	(187)
第三节 品牌分析和品牌培育方法	(195)
第四节 产品定位方法	(202)
第九章 定价策略与方法	(209)
第一节 定价概述	(209)
第二节 定价分析及定价方法	(214)
第三节 价格调整	(223)
第四节 产品盈利分析与改进	(226)

第十章 销售与渠道管理	(230)
第一节 渠道方案的设计	(230)
第二节 对经销商的选择与销售合同设计	(239)
第三节 回款制度与经销商销售目标和任务的完成检查	(246)
第四节 对卖场的管理或指导方法	(252)
第五节 窜货的防治与治理方法	(256)
第六节 对经销商和渠道成员的奖励与处分措施	(258)
第十一章 促销管理	(261)
第一节 促销方案的总体设计与促销预算	(261)
第二节 广告策略	(271)
第三节 人员推销方法与对人员推销方案设计	(279)
第四节 展销的策划、方案的制定与组织实施	(284)
第五节 市场生动化的方法	(290)
第十二章 售后服务管理	(296)
第一节 确定售后服务的内容	(296)
第二节 售后服务制度的设计	(300)
第三节 客户售后服务意见、建议的收集与整理	(301)
第四节 客户赔偿制度	(306)
第五节 客户回访制度与方法	(309)

1

总论

第一节 营销总监职能描述

一、营销职能概念的变化

对于营销总监的概念，在不同的企业里，或者在不同国家的工商企业里，有着不同的理解和定义。但对营销总监，实际完全可以用一句话说明，就是对企业营销职能负总体管理责任的经理。

但要说明什么是“营销职能”则比较复杂。

现代工商企业组织范式，基本还是 18 世纪早期西方国家出现的管理先驱者泰罗、法约尔、韦伯等人创立和完善的“分工”制度所建立起来的职能管理。而我们现在所说的营销（Marketing），作为一种管理职能，在早期资本主义国家企业还没有出现。20 世纪 20 年代，在美国，福特汽车公司建立了流水生产线的方式，被看成是机器大工业生产方式的创立，这也被称为是现代企业一种基本生产运作方式——福特制。那时，企业中存在专门完成销售的部门，通常被称为企业销售部。销售在早期的工业企业中，是一项职能工作。但销售并非是营销。市场营销概念的出现，是由于在美国、英国这些资本主义最发达的国家的企业中，伴随着机器大工业生产方式的建立，劳动生产率也急速提高，像钢铁、汽车、纺织等行业，企业的产品由前所未有的速度大量生产出来后，市场竞争的激烈程度也随之提高。企业为了能够使产品在市场上销售出去，以避免生产过剩危机的出现，开始重视广告和销售活动。1915 年，美国一位

早期的企业营销问题的探索者阿切·肖 (Arch W. Shaw) 撰写了一本《关于销售分配的若干问题》的书, 提出了企业有三项基本活动的论断, 其中第二项为“改变商品场所和所有权的分配活动”, 由此企业产品的市场实现活动从原来被看成是一项企业管理的附加活动中独立出来。之后, 由美国另外一位研究者韦尔达 (L.D.H. Weld) 提出了“Marketing”这一术语。但韦尔达当时定义市场营销是“制造过程结束之后”。显然, 这些市场营销问题的早期探索者, 主要是将市场营销理解为是完成企业产品的销售任务。市场营销开始从纯粹解决企业的销售问题上升到对市场情况分析并解决与企业产品分配活动有关问题的, 是以美国的范利伟 (Vaile) 与格雷特 (Crether) 在 1952 年撰写的一本《美国经济中的市场营销》和由梅纳德 (Maynard) 与贝克曼 (Beckmen) 撰写的《市场营销原理》为标志。他们对于市场营销的思想的贡献主要是指出了市场营销不仅解决生产出来的产品的销售问题, 还要解决包括提供适应市场产品的研究问题, 即如何做到“适销对路”的问题——这被认为是现代营销中所讲的“研究顾客需求”思想的雏形。但随着企业实践发展, 企业经理发现, 仅仅限于产品问题的研究, 是不能很好地解决企业的产品市场实现问题的。1958 年, 对现代营销思想和方法产生重大影响的一本书——《基础营销学》问世。其作者为著名的美国营销学家麦卡锡 (Eugene J. McCarthy)。在此书中, 麦卡锡首次提出了企业营销有四个基本工具——产品 (Product)、价格 (Price)、渠道 (Place) 和促销 (Promotion), 即现代营销中的以 4Ps 为构架的营销组合^①。在麦卡锡之后, 1967 年, 美国西北大学教授菲利浦·科特勒 (Philip Kotler) 出版了《营销管理——分析、计划和控制》一书。在这本书里, 科特勒将营销定义为通过分析存在的市场机会, 根据机会来制定 (计划) 企业营销战略, 再根据营销战略的要求制定营销战术。即通过采用 STP (市场细分、选择目标市场和实施定位) 的营销战略方法并组合使用 4Ps 营销工具。公司的经理人员应根据制定的营销战略和战术, 对营销活动实施全面控制, 以此来实现企业预期市场交换目标。因此, 科特勒始终认为市场营销是开

① 1990 年, 美国的一位营销学家劳特朋 (Robert Lauterborn) 提出了企业营销工具应为 4Cs (即顾客需要、顾客成本、沟通和方便); 之后, 在 1999 年, 美国另一位著名营销学家舒尔茨 (Don E. Schultz) 又提出了企业营销工具应为 4Rs 的观点 (关联、反应、关系和回报); 还有些研究者提出了 4Vs、4Zs 等。由此引起营销学家关于企业基本营销工具的讨论。但迄今为止, 因为这些营销工具还没有建立起配套使用的营销模式和方法, 因而其理论意义重于实践意义。本书面向的是企业营销经理人员, 不再陷于这些学术争论中, 仍按照 4Ps 构架来讨论企业营销总监的职责。关于对这类学术性问题的争论, 本书读者若有兴趣, 可以参看笔者发表于《中国工业经济》2005 年 4 月号上的一篇学术论文《快速营销反应系统下的整合营销研究》。

始于产品生产之前，并在产品销售完成以后仍在进行的整体性企业活动。科特勒的《营销管理》，也同时完成了将那些在他之前出现的有价值的营销学研究者思想和提出的方法进行“集成”的工作。正因为这样，科特勒被称为是“现代营销之父”^①。

由此可以看出，按照营销研究者普遍认可的看法，市场营销不是一个单独职能，更不是一个单为完成企业销售任务和目标的职能。

那么，一个企业营销总监，是否能够对企业全部营销活动负责呢？显然，在现在的企业中，因为事实上存在不同职能分工，人们对于这些职能分工涉及的管理活动的范围，也有比较固定看法。如果营销总监要负责企业所有与营销有关的事情，就将在企业中发生所谓“职能混乱”的情况。所以，我们在本书中，对于什么是市场营销，只能按照企业现在通常对营销职能的普遍理解给予定义，就是应由营销完成的所有职能中，除开其他管理职能已经完成或有人分工负责完成职能以外的所有职能。我们将此称为狭义的营销职能定义，或者说，是一种按照现有企业架构所规定的营销职能。比如说，如果企业产品质量不好，就一定会对企业产品的市场销路产生非常不利的影响，正所谓“世界上最伟大的推销员也不能将质量不合格的产品推销出去”。但营销总监并不担任企业质量管理任务，也不直接对质量问题负责，这不是说质量与营销无关，而是因为质量管理在绝大多数企业中是一项独立的专门职能，有专门的职能部门和经理人员管理和负责。在实际的企业营销活动中，营销总监应该及时将顾客对企业产品（服务）在质量方面的意见反馈给企业中负责质量管理的人员或部门，但不会具体参与质量管理工作。在现代企业的管理中，奉行的管理原则就有：分工明确，统一指挥。不同职能的管理人员不能对其他管理人员职责内的事进行“越权”“越界”的指挥，否则，就会出现“职能混乱”、“多头指挥”的情况，这会导致管理无序现象发生。

根据对上述营销职能的认识，总结出企业营销总监主要职能就应是：

（1）组织和负责对市场研究和市场机会的分析，以及对企业内外部营销因素的环境分析与竞争分析等；

（2）营销组织的设计和营销管理制度的设计，并负责建立和领导企业的营销组织，其中包括企业营销的管理组织和销售队伍，包括招聘、培训、考核销售人员的组织工作；

（3）负责领导制定营销总体战略和各业务营销战略，同时要负责提

^① 邱鸿主编：《现代市场营销大全》[Z]，北京，经济管理出版社，1990。



出各业务战略的资源分配计划和要求；

- (4) 提出新业务、新产品发展计划和实施方法；
- (5) 制定企业的产品销售方法，并管理和组织企业产品销售；
- (6) 制定品牌发展战略和进行品牌管理；
- (7) 组织和实施企业的公共宣传和开展公共关系活动；
- (8) 销售渠道的设计、建设和管理；
- (9) 营销物流的组织和管理；

(10) 对于开展了电子商务的企业，还要管理电子商务相关的活动和事务，如网站的设计和运行、网上交易、客户订购的货物配送等；

(11) 在以实施客户关系管理活动的企业中，负责领导和监督客户关系数据库的建设、维护和数据应用，建立客户关系数据库的信息共享的管理使用制度，负责客户关系软件运用、维护和升级。并对客户满意度、忠诚度进行管理。

随着现代信息和通信技术在企业营销活动中的运用，企业所采用的营销方法也会变化。因此，营销总监需要管理和领导的职能内容还会增加。

需要说明的是，根据对本书的读者范围的定位，本书涉及的营销管理的内容，主要放在目前大多数企业需要由营销总监组织和领导管理的常见内容上。

二、营销总监的地位、作用和素质

(一) 总监的地位

为说明这个问题，笔者引用一篇台湾地区《工商时报》在 2003 年 12 月 7 日发表的一篇题为《创造高获利首席营销官红火》的文章^①，全文如下：

在今日低成长、高竞争的经济环境里，企业逐渐融合他们的商业策略与营销活动以创造高利润。找寻及实现成长商机需要广泛的技能，但商业策略师及营销人员并不具备所有的必需技能。所以，一种企业新职务——首席营销官（CMO）出现了。

事实上，首席营销官早已存在于许多公司，例如戴尔公司、电扬品牌传播有限公司及 Modern Media 等广告公司。在 IBM，负责策略营销工作的主管被称为“大 M”，有别于那些只负责单

^① 摘引自《参考消息》2003 年 12 月 16 日第 4 版。

一或狭窄层面工作的“小m”，例如网络营销或公关等。

许多具有顾问背景的“大M”，最近都获得重用。例如曾在美国埃默里大学商学院任教及担任顾问工作的艾尼尔·梅依，刚刚获聘为IBM负责企业品牌策略及全球市场情报的副总裁。

想要胜任首席营销官，需具备五项技能：

(1) 他们必须能够经由分析大量的市场、竞争对手与营业资料，及早看出商业趋势；

(2) 他们必须能够娴熟地拟定媒体计划及商业计划，以达成公司的财务目标；

(3) 他们必须能够研究客户行为的潜在动机，从而获得独特的观察视角；

(4) 他们必须有能力指导广告公司及其他伙伴，去开发与执行客户了解的品牌地位；

(5) 他们必须拥有足够的聪明才智，支持有利于公司的决策，同时建立各部门之间对于公司未来方针的团队共识。

企业管理专家指出，全球企业都将需要这样的人才。想要赶上这场职场热潮，不妨从现在开始锻炼自己的能力吧！

从这可以看出，企业营销总监就是对企业营销活动进行管理和领导的最高负责人。因此，他们通常在企业中，或者由企业一位副总经理担任，或者是专职营销总监，直接对企业的最高行政领导人（总经理或首席执行官）负责。

根据管理中职权相等原则，营销总监无疑是企业的高层领导者，但同时也承担对企业营销成果的总体责任。

（二）营销总监的作用与素质

具体而言，营销总监在企业营销管理活动中，要发挥领导者、分析师、策划家、监督者和艺术家的作用。因此，能够担任企业营销总监职能的经理人员，就必须具备与这样的作用符合的个人素质。

1. 领导者

领导者的角色是营销总监第一职责。就是说，营销总监对于企业中定义为营销职能的所有工作担负总领导、总指挥的角色。营销领导者与其他企业的高层领导不同的地方是，企业内的其他职能，在大多数情况，都容易按照事先制定的计划内容，“按部就班”地执行。而营销总监则往往面对是复杂多边、根本不受企业计划外部各种力量和因素变化影响的情况。因此，作为领导者的营销总监，必须在企业对自己的授权范围内，处理好在营销管理组织和部门内的集权与分权的关系。即对那些远离企

业本部的销售分公司经理、大区经理、销售代表等进行充分授权。特别需要明确这些企业外派“封疆大吏”们在多大范围能够得到什么程度的授权，使之既能够妥善处理企业在各销售地区的营销事务，又能够保证企业的总体控制要求和统一领导的实现。一般而言，在营销总监领导下的主要管理人员的人选确定后，营销总监的授权方法有三种：

一是销售目标导向法。即规定销售经理人员在自己负责的销售区域内要完成的总销售任务。并根据此目标要求，对销售费用开支进行规定。在规定了销售费用总预算或总销售目标后，由企业销售分公司经理或销售地区（片区）经理负责独立完成。这样，营销总监主要是检查销售任务实际完成情况。对于销售经理提出的需要突破销售预算的要求，营销总监在自己的经费审批权限内，对此进行审核并作出处理（批准或不批准）；对于超出营销总监可以批准的权限范围的，需要提交 CEO 或最高经理办公会议进行审批。对于在销售地区出现的一些例外情况的处理，比如当竞争对手降价时，本企业是否需要降价应对等情况，需要由销售经理人员提出，由营销总监分析情况，并在自己授权范围内确定，超出权限范围的，也需要按照企业价格变动决策程序，提交上级领导进行定夺。

销售目标导向法在管理上相对简单一些，营销总监的工作或决策内容，主要是确定不同销售经理的销售目标。这种目标应该是能够完成，但又不是轻易就能够完成的。不切实际地规定不能完成的任务目标，不仅会使销售人员因为看不到希望而陷入“怠工”状态，更有可能使企业不能根据正确有效的销售目标制定其他的计划，如财务开支计划、生产作业安排计划、原材料采购计划等。因为现代企业的一切运作计划和财务计划，首先是建立在市场收入预期，即收入目标基础上的。营销总监一旦为销售部门设定了“不可能完成的任务”时，企业其他的计划就成了没有现实性的“神话”，现代企业要求的计划的科学性和精密性就会失去意义，严重时，整个企业的管理将会因此处于失控状态；相反，当规定的销售目标和任务过于轻松时，其害处或者是会加大企业的销售成本（对于根据销售超额量计发销售人员的工资或奖金的企业），或者使销售人员也失去积极开拓市场的热情，减弱企业产品的市场竞争力（如丢失企业的市场份额）。因此，营销总监应该在核定不同销售地区的总的销售目标和任务时，按照“要跳起来摘到果子”的思想，规定需要积极努力才可以完成的销售目标作为销售经理的任务。同时，在日常管理中，也应该经常对销售公司经理和销售片区情况进行调查和分析，在制定销售任务时候，才能做到“知己知彼”。

我们认为，销售目标导向的授权方法，其存在的最大的弊病是，企业往往会以销售量这一个“看上去很美”的东西，掩盖了其营销活动和管理中需要解决的一些更重要的问题。比如，对于顾客服务的问题，就往往为不少企业销售分公司和销售片区经理所忽视，甚至是有意而不为之。当一个顾客因为企业售后服务不好，在这面积怨过多时，不仅会造成很坏的社会影响，破坏企业公众形象，更会因为这些问题对企业长期市场竞争力造成难以逆转的不利影响。因为不利影响一旦产生，该企业销售任务在一定时期完成得越多，则受到负面影响的顾客也越多，流失的顾客也就越多，其积累出来的效应终将表现为企业在这些顾客不满居多、不满程度较高的地区，其产品将越来越失去市场竞争力。因此仅靠抓住销售量，容易导致市场对企业的“覆巢效应”的出现，一旦如此，则企业在特定销售区域内，定无完“卵”可存。

二是目标任务导向法。目标任务导向法是不少企业在销售目标任务导向法基础上提出的一种改进方法。笔者认为，如果营销总监面对的更高层企业经理人员非常强调销售量，那么，营销总监最好考虑采用此方法对销售经理们授权。因为这既可以避免与现有的高层领导管理偏好发生冲突，又能在很大程度上避免销售目标导向法的存在的缺陷。

这种方法的主要做法是：对销售分公司经理或片区经理，规定一揽子的目标任务，形成其工作任务的“目标体系”。即不仅要规定应该完成的销售量任务，也要规定应该达到或完成的其他营销职责和任务。各目标之间相互制约、相互补充，形成一个比较完整的目标体系。表1-1就是这种方法的一个示例：

表 1-1 申美集团西南销售片区年目标任务

目 标	目标描述	扣分规则 (各项以 10 分为满分)	加权 分值	说明
销售额	1 亿元	每低于 100 万，扣 1 分，未达上位，按下位计分	0.25	其中 A 产品的销售额比重不低于 20%
顾客满意率	≥80%	每低于 10% 扣 2 分，总满意率低于 30% 计为 0 分	0.20	以全年测评次数的平均数计算
货款未收回比率	<5%	每高于 1% 扣 2 分	0.15	到企业结算日期止没有收回的货款所占销售额的比重

续表 1-1

目 标	目标描述	扣分规则 (各项以 10 分为满分)	加权 分值	说明
顾客投 诉件数	<10 件	每出现 1 件扣 1 分	0.10	顾客向社会机构——如工商、消协、新闻机构投诉次数。同一顾客向不同机构投诉应分别计算,但向本企业销售部门投诉不计入
社会不 良影响	不出现	出现一次此项即为 0 分	0.1	指在地方政府和其他相关部门的检查中,被列名批评、公告整改或新闻机构曝光

在此例中,营销总监不仅对一个销售片区经理规定了销售总任务,而且也规定了应该完成的其他任务。这样,销售经理在授权完成销售任务的同时,不会出现“抓住一点,不顾其余”的行为出现。其对销售目标导向的授权方法的改进是非常明显的。

如果说销售目标导向的分权方法仅仅是营销总监对下属营销经理人员提出了对销售量的要求的话;那么,目标任务导向则增加了对销售的“质”的要求。那些优秀的、能够在市场上保持长久竞争力的公司,都是摒弃了只追求销售数量,特别是短期销售量的偏见。因此,要成为一个合格甚至优秀的营销总监,就应该在分权过程中,对销售任务采用既管“量”也管“质”的指标作为分权内容,将企业追求的短期绩效与长期绩效结合起来考虑。

当然,与销售目标导向方法比,这种方法会增加营销总监的管理工作量,特别是对销售经理人员考核监督的工作量。并且,还要对其中某些指标的制定和改进进行不断的试验和摸索。比如,如何准确地测定顾客满意率,是迄今为止营销理论界都没有很好解决的问题,因此,营销总监需要经过一定时期的分析比较,找到适合本企业所在行业情况的测定指标和方法。

三是利润导向法。有些公司因为产品结构比较复杂,面对的市场竞争情况也比较复杂,且顾客的类型差异较大,需要销售分公司的经理或片区经理等有较大较多的相机决策权,也需要赋予他们及时作出相应营销决策的权力。在这种情况下,就可以采取以利润目标为作为授权的方法。

该方法就是规定分公司经理和片区经理在年度或一个计划周期内完

成多少利润目标。当然，这种利润目标是既可以是内部核算性质的“利润”，也可是真实利润。比如，由公司调拨产品时，给予一个计划性的单价，分公司经理或片区经理在销售中，按照公司给定的定价政策和范围，自行定价，并在销售过程中，开支需要的费用，最后用销售收入减去公司产品调拨价格和开支销售费用，剩余部分即为核算“利润”；如果公司给予销售经理的价格是实际执行的市场价格。那么，按上面的方法计算出来的利润就是真实的利润。这样，销售分公司经理或片区经理可以享受在自己负责地区一定的定价权、销售产品的品种权、促销费用决定权以及销售队伍的组织和销售人员资薪决定权等，其灵活性较大，同时，也使这些外派销售经理在营销总监高度分权管理下，积极开拓市场，进行符合当地市场情况的各种销售决策。

但利润导向法也有上面销售目标导向法所讲的不利问题存在。即如果仅仅考核销售利润，不再管销售分公司或片区经理用什么手段和方法实现，也可能使这些销售经理及其领导的销售队伍，为了短期销售业绩的提升而采取有损企业长期利益的手段。因此，采用利润导向法，也应该同时辅之一些涉及销售质量方面的考核指标。这样，就可通过更为全面的目标考核和制约方式，使营销总监领导的下属销售经理们，能够将短期目标与企业长期营销目标结合起来。

同样，此方法增加了销售质量指标或目标要求，也会增加营销总监在目标任务的制定以及考核销售经理人员完成任务的情况方面的工作量。

2. 分析师

企业营销是一个远比将生产出来的产品推销出去更长过程的活动。正确的营销做法，是一个通过寻找和发现市场机会，通过辨识市场潜在需求的存在和性质，并将其转化为企业有利可图的机会的过程。并且，任何需要进行营销活动的企业，都是处在竞争环境下的。因此，任何营销决策，必须是在不断分析市场机会，不断分析竞争情况，也不断分析企业自己的情况中作出来的。市场营销总监分析师的角色，就是要通过不断对市场情报与市场信息的收集、整理，不断进行市场调查和研究，制定出有效的营销决策。企业许多的重大决策，都需要在可靠的科学分析的基础上才能作出。如新产品的开发，现有产品的定价和价格调整、产品（服务）的差异化策略，渠道设计和管理等。一些大公司甚至需要有营销总监领导专门的市场研究机构来完成这种分析工作。中国现在成立专门的 R&D（研发）机构的公司很少。我们建议，市场营销总监在得到建立销售组织或营销组织权力后，应设立专职的市场分析人员，在营销总监直接领导下，进行不间断的市场分析，组织市场调查，完成相应