

企业中层领导标准化执行方案丛书

汲取世界500强企业管理精要
汇集权威管理实战专家智慧精华



最新

营销经理 任职资格与工作规范

企业营销管理标准化执行方案

现代企业管理标准化研究中心 编著

图 表 化

程 序 化

规 范 化

标 准 化

精 细 化

系 统 化



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

企业中层领导标准化执行方案丛书

最新营销经理任职资格 与工作规范

——企业营销管理标准化执行方案

现代企业管理标准化研究中心 编著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

最新营销经理任职资格与工作规范/现代企业管理标准化研究中心
编著. —北京: 中国经济出版社, 2005. 1

(企业中层领导标准化执行方案丛书)

ISBN 7-5017-6835-8

I 最... II. 现... III. ①企业管理: 销售管理—管理人员—
资格考核—规范②企业管理: 销售管理—管理人员—工作—规范
IV. F274-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 139511 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: WWW.economyph.com

责任编辑: 陈 骝 (电话: 010-68308644 13621098588)

责任印制: 张江虹

封面设计: 蒋宏工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 人民文学印刷厂

开 本: 787mm × 960mm 1/16

印 张: 18

字 数: 255 千字

版 次: 2005 年 1 月第 1 版 印 次: 2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5017-6835-8/F · 5460

定 价: 40.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

目 录

第一章 营销经理任职资格标准	(1)
第一节 营销经理任职资格说明	(1)
一、工作内容	(1)
二、任职资格	(2)
第二节 营销经理任职资格素质标准	(2)
第三节 营销经理任职资格能力标准	(5)
第四节 营销经理任职资格知识标准	(7)
一、市场营销知识	(8)
二、心理学知识	(9)
三、管理学知识	(9)
四、技术知识	(9)
五、金融学知识	(10)
六、会计学知识	(10)
第二章 营销经理的工作责任与权限	(11)
第一节 工作责任	(11)
一、年度责任	(11)
二、月度责任	(12)
三、每周的责任	(13)
四、每天的责任	(13)
五、领导责任	(14)
第二节 工作权限	(15)
第三章 营销计划管理规范	(17)
第一节 营销计划	(17)
一、营销计划的内容	(17)
二、营销计划制定流程	(18)

三、营销目标的确定	(19)
四、营销计划的执行	(20)
第二节 销售计划	(21)
一、销售计划的内容	(21)
二、销售目标的确定与分解	(21)
三、销售计划体系	(23)
四、资金预算	(24)
 第四章 营销信息管理工作规范	(26)
第一节 营销信息系统简述	(26)
第二节 业务报告管理	(27)
一、业务报告管理要点	(27)
二、业务报告管理工作	(27)
第三节 市场调查管理	(33)
一、市场调查概要	(33)
二、市场调查实施	(37)
三、调查问卷设计	(44)
四、面谈调查实施	(48)
五、竞争对手调查	(51)
六、信用调查	(54)
第四节 市场营销情报管理	(54)
一、市场营销情报系统	(55)
二、市场营销情报改进	(55)
三、市场营销情报报告规范	(56)
 第五章 价格管理工作规范	(58)
第一节 企业定价程序	(58)
一、企业定价程序	(58)
二、定价目标	(59)
三、预测市场需求	(60)
四、估计产品成本	(60)
五、分析竞争对手	(60)

六、选择定价策略、方法和技巧	(61)
七、考虑与企业其他政策的协调	(65)
八、定最终价格	(66)
第二节 影响定价的因素	(66)
第三节 价格调整管理	(68)
一、价格调整策略	(68)
二、营销过程中的降价处理	(70)
三、降价销售申请	(71)
四、降价处理相关事项	(71)
第六章 销售流程管理	(73)
第一节 订货与发货管理	(73)
一、订货管理	(73)
二、发货管理	(75)
第二节 回款与退货管理	(77)
一、回款管理	(77)
二、退货管理	(77)
第七章 客户管理工作规范	(80)
第一节 客户管理规划	(80)
一、客户管理的内容	(80)
二、客户管理的原则	(81)
三、客户管理的核心	(81)
第二节 客户开发管理	(81)
一、客户开发业务流程	(81)
二、业务标准用语	(87)
第三节 客户资料管理	(90)
一、客户名册管理	(90)
二、客户档案管理	(92)
三、客户销户管理	(94)
四、客户资料的保密	(95)
第四节 客户关系维护	(98)

一、客户关系维护要点	(98)
二、客户参观管理	(98)
三、客户招待用餐管理	(100)
四、客户接待费用管理	(101)
第五节 客户信用管理	(103)
一、客户信用调查	(103)
二、客户信用等级管理	(107)
三、信用额度	(109)
四、信用风险控制	(111)
五、危险客户判断	(113)
第六节 客户服务管理	(115)
一、客户服务管理内容	(115)
二、售后服务作业程序	(115)
三、送货服务程序	(117)
四、客户投诉处理	(118)
五、客户满意度调查办法	(119)
六、客户提案意见处理	(121)
第八章 促销管理工作规范	(123)
第一节 促销计划规划	(123)
一、促销的目的	(123)
二、不同产品生命周期的促销支持	(124)
三、年度促销计划规划	(125)
第二节 促销活动的实施与管理	(127)
一、促销活动实施	(127)
二、促销活动管理	(129)
第三节 新产品促销	(131)
一、样品派发	(131)
二、免费使用、试吃	(133)
三、折价券	(135)
四、集点赠送	(137)
五、新产品 Road - Show 活动	(139)

第四节 SP——终端销售促进	(141)
一、关于终端销售促进	(142)
二、终端广告推广	(143)
三、针对消费者的销售推广	(146)
四、针对终端商的销售推广	(148)
五、操作流程	(149)
第九章 销售队伍工作规范	(152)
第一节 销售队伍的组建	(152)
一、销售队伍设计	(152)
二、销售人员的招聘	(154)
第二节 销售人员的培训	(159)
一、销售培训的必要性	(159)
二、销售培训的原则	(160)
三、销售培训的内容	(161)
四、销售培训计划的制定	(162)
五、销售培训的实施	(163)
第三节 销售人员的薪酬设计	(165)
一、销售人员薪酬设计原则	(165)
二、销售人员薪酬类型	(166)
三、销售人员薪酬制度的实施及评价	(170)
第四节 销售人员的考核	(171)
一、考核指标分类	(171)
二、销售人员考核要点	(172)
三、销售人员考核办法	(174)
第五节 销售人员的费用控制	(175)
一、出差及应酬费用项目	(175)
二、费用控制的技巧	(176)
三、虚报、查证及处理	(177)
第六节 销售人员的奖励与惩罚	(178)
一、奖惩架构	(178)
二、奖励办法	(179)

三、惩罚办法	(180)
第七节 销售人员的激励	(180)
一、一般激励方法	(180)
二、因人而异的激励方式	(182)
三、顶尖销售人员的激励	(183)
四、销售竞赛	(184)
五、问题型销售人员的纠正与激励	(186)
第八节 销售人员管理规定	(189)
一、日常规定	(189)
二、职责规定	(189)
三、工作计划规定	(190)
四、客户访问规定	(191)
五、收款规定	(191)
六、业务报告规定	(192)
七、其他规定	(192)
第九节 销售人员业务改善	(192)
一、客户联系业务的改善	(192)
二、改善销售业务活动	(192)
三、改善巡回推销方法	(192)
四、订货方法的改善	(193)
五、销售方法的改善	(193)
六、改善外地出差方法	(193)
七、销售经理事务改善	(194)
八、销售日报处理的改善	(194)
第十章 销售渠道管理规范	(195)
第一节 销售渠道合理布局	(195)
一、销售渠道的分类	(195)
二、渠道结构	(197)
三、分销方式	(197)
第二节 销售渠道设计	(197)
一、影响因素	(197)

二、销售渠道设计的目标	(202)
三、销售渠道模式	(203)
四、销售渠道设计应注意的问题	(210)
第三节 中间商的选择与管理	(211)
一、中间商选择标准	(211)
二、批发商管理	(212)
三、零售商管理	(214)
第四节 渠道冲突及治理	(216)
一、冲突的类型与原因	(216)
二、冲突的避免与处理	(217)
三、窜货治理	(220)
 第十一章 直销、特约、代理店管理	(223)
第一节 直销管理	(223)
一、直销授权管理	(223)
二、直销商销售管理	(229)
第二节 代理店管理	(230)
一、代理店的设置	(230)
二、代理店的管理	(230)
第三节 特约店管理	(233)
一、特约店设置	(233)
二、特约店义务	(234)
三、交易方法	(234)
四、支援销售	(234)
 第十二章 产品管理工作规范	(236)
第一节 产品包装管理	(236)
第二节 产品定位管理	(240)
一、产品定位方法	(240)
二、产品再定位	(242)
第三节 新产品开发管理	(244)
一、新产品种类	(244)

二、新产品开发管理程序	(244)
三、新产品开发的策略	(246)
四、新产品开发的要求	(247)
五、新产品开发时应注意的问题	(248)
第十三章 广告宣传管理工作规范	(250)
第一节 广告制作流程	(250)
一、广告的目标	(250)
二、广告预算	(251)
三、广告媒体决策	(254)
四、广告效果评价	(257)
第二节 广告宣传业务规定	(260)
一、广告宣传业务的工作内容	(260)
二、广告的实施	(260)
三、预算与媒体	(260)
四、市场调查与效果评定	(261)
五、与广告业主的关系	(261)
第三节 对外宣传管理	(261)
一、对外宣传的素材	(261)
二、对外宣传素材的选择基准	(262)
三、对外宣传的形式	(262)
四、对外宣传活动的原则	(263)
五、费用预算	(263)
六、对外宣传人员的素质要求	(264)
七、特殊情况下的对外宣传	(264)
第四节 新产品宣传	(265)
一、制定新宣传计划	(265)
二、新产品宣传实施方法	(265)
三、内勤业务	(266)
四、宣传物品、产品样品处理	(267)
第五节 店面广告制作	(268)
一、店面广告的功能	(268)

二、店面广告的种类	(268)
三、如何寻找承制 POP 的厂商	(269)
第六节 广告作业流程	(270)
一、公司自行制作广告作业流程	(270)
二、电视广告影片 (CF) 的作业流程	(273)
后 记	(274)

第一章 营销经理任职资格标准

第一节 营销经理任职资格说明

一、工作内容

工
作
内
容

1. 依据公司整体战略，组织制定营销战略规划，组织全国市场销售推广工作
2. 规划公司销售系统的整体运营、业务方向，领导团队建设
3. 建立、健全各项规章制度，推动公司销售系统管理的规范化、科学化和不断进步
4. 依据公司整体销售目标，提交销售计划方案，监督实施销售全过程，完成销售任务
5. 制定市场的经营前景规划和市场设计工作
6. 塑造企业和品牌形象
7. 制定和贯彻企业的产品策略及政策
8. 培训市场营销人员，建设和管理高素质的营销团队，指导其完成公司计划、市场营销任务

图 1-1

二、任职资格

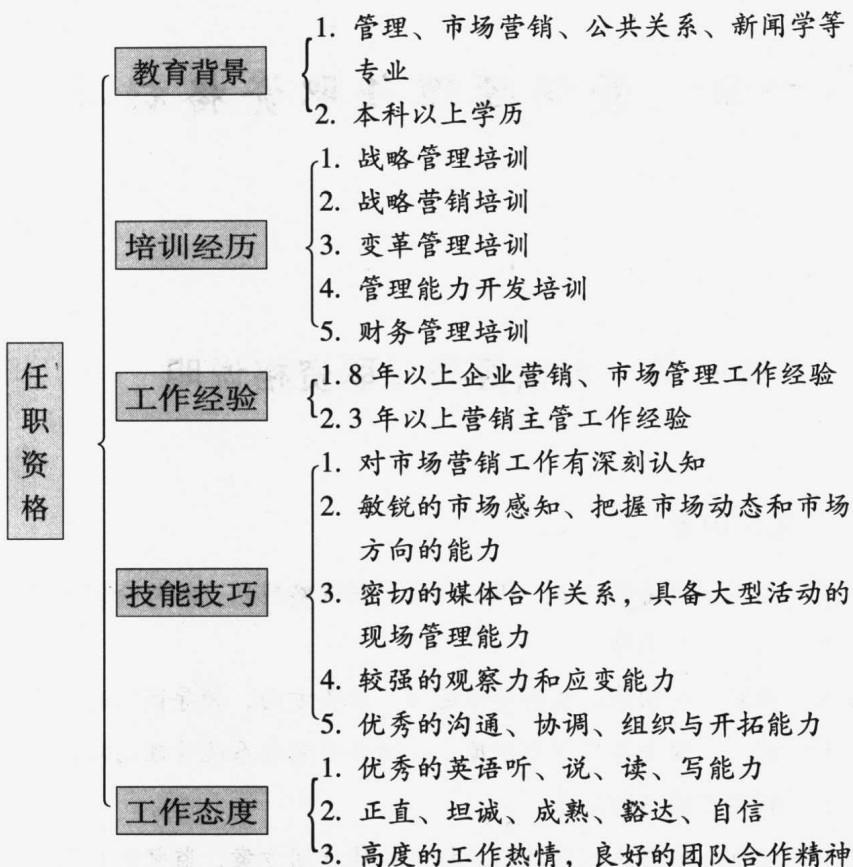


图 1-2

第二节 营销经理任职资格素质标准

营销经理是企业中主管市场营销工作的总负责人。作为一个营销管理者，营销经理应具备多方面的综合素质，熟悉并掌握全局。只有胆识、多谋善断并具有战略家素质的营销经理，才能成为企业的灵魂与核心，才能在营销组织内部获得威望与信誉，才能更好地为企业的战略目标的实施做出杰出贡献。

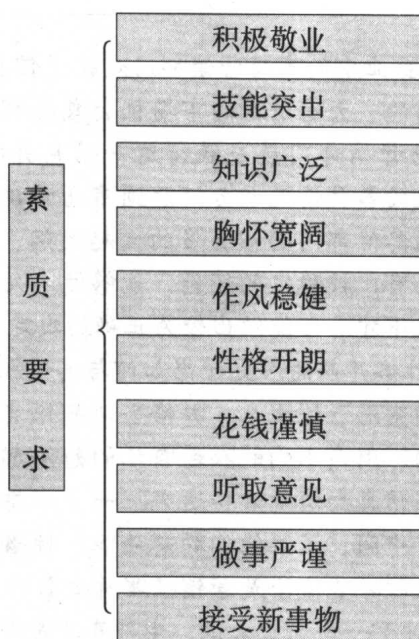


图 1-3

上图说明：

①积极敬业。营销经理必须具有积极的心态才能承受和战胜各种挑战。更重要的是，营销经理还应该具备崇高的敬业精神，热爱企业，应与企业保持共荣辱的关系，勇于进取，积极向上。

②技能突出。营销经理应掌握丰富的营销理论，在销售技术方面经过专业训练。

③知识广泛。营销经理除了应在销售业务上是名副其实的高手外，还应该拥有广阔的知识面，如管理学知识、心理学知识、生产工艺知识等，并能将各方面的知识有机结合起来，形成一个完善的知识体系，并能真正将其灵活运用于工作之中。

④胸怀宽阔。市场营销在企业中的地位日趋重要，与此相对应，营销经理在企业中的地位也日趋上升。在这种情况下，以前重点部门的经理也许会制造这样或那样的借口来与营销经理“争宠”。因此，营销经理应该具有宽阔的胸怀，对于其他主管在名誉和地位上的争夺不要耿耿于怀。营销经理对其他主管的充分礼让，可以大大降低企业的内耗，对企业的宏观发展极为有利。

⑤作风稳健。企业中的市场营销部门是接受信息冲击最多的部门，当外界出现了一次新的、大有前途的市场机会或具有强烈破坏力的市场危机时，必然是市场营销部门最先获得这一信息并将其传递到企业内部；而企业内部出现的各种情况也会汇总到市场营销部门。由于市场营销部门要比企业中的其他部门面临更多的大起大落、大喜大悲，因此就要求营销经理应该具有比较稳定的情绪，能够做到处变不惊。人只有在情绪比较稳定的情况下才有可能做出较为正确的决定。

⑥性格开朗。性格开朗的人更懂得如何与其他人进行沟通，才会熟练、准确地将自己的意思表达出来，并恰当地领悟其他人的想法。试想一下，一个性格内向、闷声不响的人连自己的想法都不愿表达，怎么会有效地将企业的产品信息向消费者传达呢？一个不愿与他人接触的人又如何能够深入消费者中间，了解他们的想法呢？性格开朗会使人具备与人交往的才能，而这种才能恰恰是营销经理所必需的。

⑦花钱谨慎。对于一个企业来讲，生产资源是有限的，并且结构也是固定的，所以，不同的资源配置会使企业的产出有很大差别。企业的营销经理对企业资源的配置有很大的决策参与权。如果他是一个花钱大手大脚的人，就很难保证他能为企业制定最佳资源配置的发展战略和市场营销战略。

⑧听取意见。营销经理应该广泛地听取他人的意见，而不应死抱着自己的观念不放。认为自己的想法永远高于他人的人是无法承担起企业营销经理这个职责的。

⑨做事严谨。如果市场营销部门在了解消费者需求上出现了误差，那么，整个企业经营就会“失之毫厘，谬以千里”。由于市场营销部门的责任重大，因此，营销经理必须是一个做事严谨的人。他必须有极强的事业心和责任心，对工作认真负责。只有这样才可能将各种错误消之于无形，使企业的活动一开始就踏上“光明大道”。

⑩接受新事物。现代社会日新月异，新的文化、新的思想不断涌现。而企业要生存、要发展，就必须能够跟上社会的进步，适应新文化、新思想。这一任务不可避免地落在了市场营销部门的肩上。所以，营销经理不能是思想僵化的人，否则他将使企业与周围环境产生隔阂，把企业带入孤立、被动的境地。

第三节 营销经理任职资格能力标准

对于一个企业的营销经理来讲,有一些能力是必须具备的,否则,将无法履行营销经理所担负的职责。也就是说,如果营销经理缺少了某些必备能力的话,企业的市场营销工作将不可能发挥正常的效力。对于企业的营销经理来讲,这些能力体现在其工作当中,表现为综合的工作能力。

一般而言,优秀的营销经理应具有下列能力:

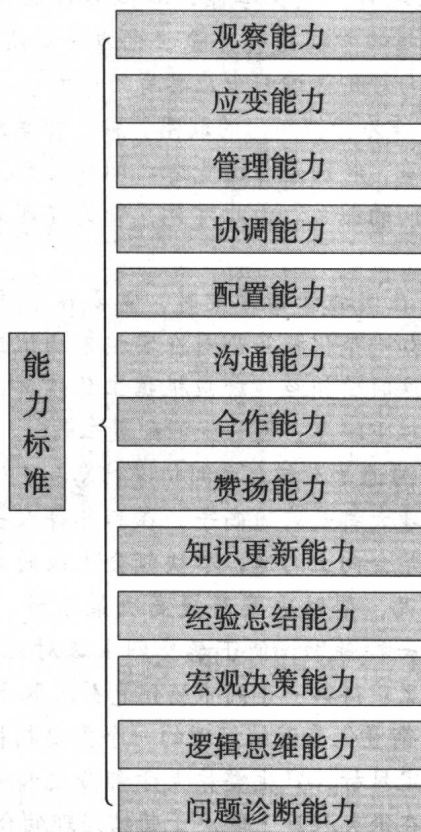


图 1-4