



淘宝大学
Daxue.taobao.com

电商精英系列教程 流程化管理

淘宝大学 编著



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

电商精英系列教程

流程化管理

淘宝大学 编著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京•BEIJING

内 容 简 介

本系列丛书由淘宝网组织一流专家团队编写,将淘宝网的网店运营专才教程化整为零,得出网店运营细分门类:美工、客服、推广、数据化营销、流程化管理,以满足日新月异的电子商务人才发展需求,也适合各培训机构、职业院校作为教材使用,同时满足部分学员自学的需求。

本书主要讲解网店流程化管理的基础知识,其间穿插实用的案例。希望读者经过专业系统的学习,能够迅速掌握网店流程化管理的职业技能。本书适合网店后台流程管理人员和电子商务专业的学生学习参考。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

流程化管理 / 淘宝大学编著. —北京: 电子工业出版社, 2012.2

电商精英系列教程

ISBN 978-7-121-15703-5

I. ①流… II. ①淘… III. ①电子商务—商业经营—中国—教材 IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 004928 号

策划编辑: 林瑞和

责任编辑: 徐津平

文字编辑: 张丹阳

印 刷: 中国电影出版社印刷厂

装 订: 中国电影出版社印刷厂

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 797 × 980 1/16 印张: 21.25 字数: 470 千字

印 次: 2012 年 4 月第 2 次印刷

印 数: 6001 ~ 11000 册 定价: 68.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

序 一

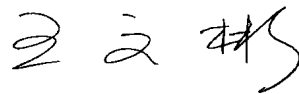
电子商务在中国近几年以极其惊人的速度发展，也改变了我们所处的商业环境。电子商务来源于传统商业，却也超出于传统商业。一方面，商务的本质要求其必须具备企业的运营流程；另一方面，电子商务因为信息透明及交易链路环节的缩短，在快速响应的要求下，网商在整体运营和管理上相对于传统商业也要面临更多新的挑战。

淘宝网商从最早的集市卖家一天几单、几十单到现如今动辄几千单甚至上万单的规模，其实也是网商在运营和管理上不断摸索和创新的过程。随着市场的不断发展和竞争的日益激烈，网商总是面临着这样的问题：如何能保证业务在投入资源少的情况下，更快速、更高效的发展？

为了回答这个问题，我们邀请了目前在运营管理上见解深入的 IT 服务商和网商一起来撰写这本《流程化管理》，希望能够一方面沉淀电子商务这些年快速发展的运营管理知识，另一方面帮助网商了解电商的整体运营流程、解决发展的瓶颈。

实际上，没有哪一套标准的业务模式或者流程是能够“一招鲜，吃遍天”的，电子商务的运营和管理也是具有充分的个性化。网商的产品、目标客户、架构甚至地域性都影响着其业务的运营需求，因此，《流程化管理》给网商所提供的不是一个工具而是使用工具的方法。它从整体业务需求着手，分解为不同的模块，而每个模块中又包含了相应的流程和操作方法。书中也积累了大量翔实的案例，网商在学习方法的同时也能了解到如何结合自身企业、解决自身问题。

这本书正是在这样的基础上诞生的。我向广大网商推荐这本书，希望它能够帮助大家
在电子商务的道路上更快、更好的发展！



淘宝网副总裁王文彬（菲青）

2011 年 12 月 23 日

序 二

“这两年是我 20 多年来变化最大的两年。”

“我自己都觉得像在做一场还没有醒的梦。”

“别人都觉得我跑得很快，但我觉得还不够，还能再快一点吗？”

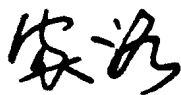
这些对话都出现在淘宝大学的课堂里，这里聚集着一帮有共同梦想，但又有共同烦恼的人。因为期望学习到电子商务发展中自己所必须掌握的知识，而聚集在一起。也是为每一个人自己的梦聚集在一起。

两年前，我用了大半年的时间走过了 30 多个高校，与任课的老师，在校的学生交流，听他们说电子商务是什么，听他们畅想未来他们准备做些什么，他们要实现什么。但是听到更多的是在教与学的过程中，原来有那么多的困难和无奈。学生们对电子商务充满好奇，除了有丰富、实惠的商品，有方便、快捷的购买渠道，这个领域对于他们的未来还意味着什么，同学们都不知道。老师对电子商务充满梦想，他们知道专业的理论知识，他们知道电商发展的必要因素，但在课堂上应该真正把什么样的内容教授给学生，老师们都很困惑。

过去的一年，我走过超过 20 家传统企业，50 个以上的成长网商。他们既是电子商务勇敢的参与者，也是最先的受益者。聊到网商最需要在哪些方面成长时，营销、运营、美工、创意、物流、供应链一条条被列举了出来，但最终归根结底又都是人。专业的人才才是克服业务发展困难真正的必需。而所有的企业和网商都在张望，专业的人才在哪里？目前我们的高校还很难培养出真正满足网商所需的人才，网商自己更多地承担了培养、发展和组织人才的作用。所以为网商提供人才，帮助企业培养人才就成为迫切的需求。

电商精英系列教材凝结了淘宝大学小二、讲师、机构和出版社的巨大心血。团队从调研、规划、整理、研发到编辑，耗时大半年，组织会议、通宵工作不计其数，这是一次系统的梳理，更是一次专业的凝聚。它专门面向需要从事于电子商务方向工作的人员，也适用于电子商务企业培养内部员工。这是一套专业的技能型教材。

知识在于分享，更在于传递。希望淘宝大学的这套教材能帮助所有从事电子商务的人，帮助网商更快地成长。



淘宝大学校长 刘博（家洛）

2011 年 12 月 13 日

前言

随着电子商务的快速发展，网商企业的规模不断扩大，对人才专业化、细分化的需求更为迫切；然而实战型的电商人才匮乏，已然成为电商行业快速发展的瓶颈！淘大人肩负起这一使命，召集优秀电商企业代表、淘宝大学讲师、合作机构等组织，组成项目组，历经半年，以网商企业的组织架构和岗位设置为导向，研发电商精英系列教程；第一阶段研发了《网店客服》、《网店美工》和《网店推广》三个方向的教程，后续以客户需求为导向推出了《数据化营销》和《流程化管理》。这一系列教程以专业性、系统性、实用性为宗旨，以助推网商的成长和发展为己任，推动开放、透明、责任、分享的新商业文明的发展。

《流程化管理》一书主要用于指导目前正在网店从事后台流程管理的工作人员，也可以作为电子商务专业学生的参考用书。本书在编排上尽可能做到用通俗的语言描述专业的问题，用简单的语言叙述复杂的问题，简明扼要、通俗易懂、循序渐进、易学易用。

本书由淘宝大学组织研发，融合并征求了公司商家事业部小二的意见和建议，历时3个多月编写而成。其中第1章由闵捷编写，第2章由秦华编写，第3章由徐志宏编写，第4章由叶萌编写，第5章由倪桂云编写，第6章由翟旭君编写，第7章由计三勇编写，第8章由徐周飞编写，第9章由王晓华编写；附录案例由罗岚凤和倪桂云编写，最终全书由承渊统稿。

本书在编写的过程中得到了淘宝网商家事业部的大力支持，在此表示由衷的感谢！

由于编写时间较紧，遗漏之处在所难免，敬请广大读者批评指正并提出宝贵意见。

淘宝大学
2011年12月

目 录

第 1 章 概论	1
1.1 流程化需求	2
1.2 流程优化方向	6
1.3 流程运营体系梳理	8
1.3.1 运营组织模型	8
1.3.2 会员管理策略	9
1.3.3 商品展示策略	10
1.3.4 商品搜索策略	13
1.3.5 购物车策略	13
1.3.6 支付方式策略	13
1.3.7 配送方式策略	14
1.3.8 退换货策略	14
1.3.9 购买体验策略	14
1.3.10 订单处理	15
第 2 章 采购管理	17
2.1 电商企业采购过程核心概念	18
2.2 电商企业采购的特点	20

2.3	电子商务供应链采购的基本流程	23
2.3.1	商品编码的编制环节	24
2.3.2	商品的采购计划	26
2.3.3	大货物流跟踪	28
2.3.4	采购到货准备	29
2.3.5	采购到货清点	29
2.3.6	大货到货检验	30
2.3.7	采购到货上架	31
2.4	电商企业的初次采购管理	32
2.4.1	市场分析	33
2.4.2	产品结构分析	34
2.4.3	供应商的选择	36
2.5	电商企业的追单管理	37
2.5.1	生产型追单	37
2.5.2	档口拿货型追单	40
2.5.3	定制开发型追单	40
2.6	电商企业供应商管理	41
2.7	电商企业采购人员的考核管理	42
2.8	从 0 单到 2000 单的电商企业供应链管理之路	44
第 3 章	仓储管理	47
3.1	仓储管理相关概念	48
3.1.1	什么是仓储	48
3.1.2	仓储的价值	48
3.1.3	仓储管理的基本原则	49
3.1.4	仓储成本	50
3.1.5	仓储管理的基本流程	52
3.2	仓储规划及布局	53
3.2.1	仓储的规划设计	53

3.2.2	仓库设计需要考虑的重要因素	56
3.2.3	仓库的布局与设计	58
3.2.4	仓库设计的数据及信息	61
3.2.5	库位规划	62
3.2.6	多仓规划设计	63
3.2.7	仓库管理系统	64
3.3	入库作业	65
3.3.1	基本流程	65
3.3.2	摆位与储存流程	66
3.3.3	摆位对分拣的影响	67
3.3.4	仓位补货作业	67
3.4	库存管理与库存控制方法	68
3.4.1	库存分类	69
3.4.2	库存控制	70
3.4.3	储存定位系统	72
3.4.4	ABC 分类管理方法	73
3.4.5	盘点作业	75
3.5	分拣作业	76
3.5.1	基本流程	76
3.5.2	如何加快分拣作业	77
3.5.3	拣选的方式	77
3.6	发货作业	78
3.6.1	基本流程	78
3.6.2	出库方式	79
3.7	仓储管理案例	80
第 4 章	客户服务	83
4.1	客户服务概述	84
4.1.1	客户服务的定义	84

4.1.2	客户服务的4个层次	84
4.1.3	客户服务的价值	85
4.1.4	客户服务的基本流程	86
4.2	售前服务	88
4.2.1	售前服务范围	88
4.2.2	服务描述	89
4.3	售中服务	97
4.3.1	售中服务范围	97
4.3.2	服务描述	97
4.4	售后服务	101
4.4.1	售后服务范围	101
4.4.2	服务描述	102
4.5	呼叫中心	115
4.5.1	为何建立呼叫中心	115
4.5.2	建立什么样的呼叫中心	116
4.5.3	呼叫中心业务	116
4.5.4	呼叫中心与网店ERP	119
4.6	应用案例	120
第5章	订单处理	123
5.1	订单概述	125
5.1.1	订单的含义	125
5.1.2	订单状态的分类	125
5.1.3	订单处理的含义	126
5.1.4	订单处理的本质	127
5.1.5	订单处理包含的关键因素	128
5.1.6	订单处理涉及的相关单据	131
5.1.7	订单处理的基础流程简介	133
5.2	订单处理流程	135

5.2.1	岗位规划设计	135
5.2.2	不同订单处理流程	137
5.2.3	订单处理中常见问题以及给店铺带来的影响	148
5.3	订单处理案例	151
5.4	小结	154
第 6 章	分销管理	155
6.1	分销概述	156
6.1.1	分销定义	156
6.1.2	网上分销市场发展	157
6.2	分销形式与渠道类型	160
6.2.1	分销形式	160
6.2.2	分销渠道类型	162
6.2.3	分销渠道战略	165
6.3	分销管理	167
6.3.1	分销运营四要素	167
6.3.2	分销管理环节	170
6.4	分销常见问题	178
6.5	案例分析	180
6.6	小结	183
第 7 章	会员关系管理	185
7.1	CRM 概述	186
7.1.1	CRM 的定义	186
7.1.2	CRM 的分类	186
7.1.3	电商企业为什么要选择 CRM	188
7.2	CRM 在电商应用中的基本流程	189
7.2.1	CRM 执行大致流程	189
7.2.2	CRM 执行流程之采集数据	190

7.2.3	CRM 执行流程之会员状态分析	193
7.2.4	CRM 执行流程之会员等级	198
7.2.5	CRM 执行流程之会员分组	204
7.2.6	CRM 执行流程之数据分析	208
7.2.7	CRM 执行流程之营销活动	212
7.2.8	CRM 执行流程之效果评估	218
7.3	案例部分	220
7.3.1	案例 1: 白送也赚钱	221
7.3.2	案例 2: 不精准的新品推广, 让客服压力剧增	223
7.3.3	案例 3: 女装行业的 CRM 解决方案	225
7.4	总结	226

第 8 章 绩效管理 229

8.1	绩效管理的概念	230
8.1.1	什么是绩效管理	230
8.1.2	为何要进行绩效管理	231
8.2	绩效管理的意义	233
8.2.1	战略意义	233
8.2.2	组织意义	234
8.2.3	长远发展意义	234
8.3	绩效管理的应用流程	235
8.3.1	绩效管理的基本原则	236
8.3.2	绩效管理的载体	236
8.3.3	绩效管理的步骤	237
8.3.4	绩效管理的驱动力	237
8.4	绩效考核的流程	237
8.4.1	绩效考核目标的来源	237
8.4.2	目标的拆解与达成四部曲	239
8.4.3	绩效评估	240

8.5	影响绩效达成的因素	242
8.5.1	员工技能	242
8.5.2	内部条件	242
8.5.3	外部环境	243
8.5.4	激励效应	243
8.6	绩效考核的应用	243
8.6.1	常用的绩效考核方法	243
8.6.2	KPI 考核的组成结构	244
8.6.3	考核表格的制作	248
8.6.4	员工岗位发展	254
8.7	绩效管理成功案例	254
8.7.1	案例解析	254
8.7.2	绩效考核指标的选择	260
8.8	小结	262

第9章 账务管理 263

9.1	基本概念	264
9.2	企业整体概述	264
9.3	电商企业模型	265
9.3.1	传统企业转型电商	265
9.3.2	纯电商企业	266
9.4	财务人员组织结构	267
9.5	业务、财务对账	268
9.5.1	对账概述	269
9.5.2	供应商对账	269
9.5.3	客户对账	272
9.5.4	运营费用	277
9.5.5	物流费用对账	278
9.5.6	存货核算	279

9.5.7 货品库存.....	281
9.5.8 支付宝对账.....	282
9.5.9 报表.....	284
9.6 总账.....	286
9.7 客户案例.....	287
附录 A 电商流程化管理实例 1.....	289
附录 B 电商流程化管理实例 2.....	305

第1章

概 论

