

王宇◎编著

★★★★★

这样做营销管理 最有效

工作技能细化与范本

ZHEYANG

ZUOYINGXIAOGUANLIZUIYOUXIAO

GONGZUOJINENGXIHUAYUFANBEN

王宇◎编著

这样做营销管理 最有效

工作技能细化与范本

ZHEYANG

ZUOYINGXIAOGUANLIZUIYOUXIAO

GONGZUOJINENGXIHUAYUFANBEN

图书在版编目 (CIP) 数据

这样做营销管理最有效/王宇编著. —北京: 企业管理出版社, 2012. 3
(工作技能细化与范本)

ISBN 978 - 7 - 80255 - 639 - 3

I. ①这… II. ①王… III. ①企业管理: 营销管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 032061 号

书 名: 这样做营销管理最有效: 工作技能细化与范本

作 者: 王 宇

责任编辑: 李 杜

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 639 - 3

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68414643

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 18 印张 300 千字

版 次: 2012 年 3 月第 1 版 2012 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

前言

PREFACE

随着经济的不断发展，市场日趋成熟，信息日趋通畅，形势瞬息万变，竞争日趋激烈。所以，市场已经对当代的营销主管们提出了更高的要求。一个优秀的营销主管，想要立于不败之地，不仅应该具备领先的营销理念、敏锐的市场嗅觉、灵活的营销战术、出色的广告宣传和公关操作，更要知人善任，建立起一支高效的营销团队。

怎样才能建立起高效的营销团队，首先就是要搞好营销管理工作。许多企业销售业绩不尽如人意，如产品不畅销、应收账款收不回来、销售人员工作积极性不佳等，都可能与营销部门管理不善有很大关系。所以，作为一名营销管理者，在日常工作中，对部门工作和发展有明确规划、做事有条理、管理到位、善于与下属沟通，这样才能成为优秀的营销管理者，并带出好的销售业绩。

本书正是一本介绍营销管理技能与范本的工具书。全书针对营销管理者日常管理工作的特点，讲述了做好营销管理应该具备的基础知识和管理技巧，着重介绍了营销管理工作中所必需的管理工具和管理方法。

本书从营销管理者的自我塑造、营销团队的各职能描述、销售人员的招聘与选拔、业绩管理、销售人员考核与评估、销售人员的薪酬与福利、应收账款管理、广告管理、分销渠道管理、客户管理等各方面，对营销管理工作中面临的问题

进行了全程式指导，并对营销管理应掌握的管理技能进行了归纳与提炼；便于营销主管迅速抓住工作的核心，深入理解该岗位所需要的各种知识与技能。

本书适合企业营销主管、有志于成为企业营销主管的营销人员、企业培训人员和相关管理人员阅读。

编 者

第1章 初识营销主管	1↑
1.1 营销主管的职责描述	2
1.2 营销主管任职素质要求	5
1.3 营销主管的五大任务	6
1.4 营销主管知识要求	8
1.5 营销主管的影响力	9
1.6 营销主管的领导方式	13
1.7 营销主管的管理技巧	16
1.8 营销主管的自我检测	20
1.9 营销主管的管理准则	22
1.10 优秀营销主管的成功要素	36
第2章 营销部门职位描述	39↑
2.1 营销总监职位描述	40
2.2 营销总监秘书职位描述	42
2.3 销售经理职位描述	43
2.4 客户经理职位描述	44
2.5 渠道经理职位描述	45
2.6 商务代表职位描述	46
2.7 销售代表职位描述	47
2.8 电话销售职位描述	48
2.9 销售助理职位描述	49
2.10 促销主管职位描述	50

2.11	促销员职位描述	51
2.12	销售培训主管职位描述	52

第3章 销售人员招聘与实用范本 53↑

3.1	销售人员招聘与测试	54
3.2	销售人员招聘程序	56
3.3	销售人员招聘须知	57
3.4	销售人员应聘登记表	59
3.5	销售人员面试表	61
3.6	销售人员面试比较表	63
3.7	销售人员复试表	64
3.8	销售人员招聘报告表	65
3.9	销售人员招聘工作计划表	66
3.10	销售人员招聘流程图	68
3.11	销售人员面试时的100个关键问题	69
3.12	销售人员人力资源规划表	73
3.13	销售人员基本情况记录表	74

第4章 业绩管理与实用范本 75↑

4.1	销售业务管理方法	76
4.2	销售管理报告制度	78
4.3	销售计划表	79
4.4	月度销售计划表	80
4.5	预算计划表	81
4.6	促销工作计划表	82
4.7	促销活动计划表	83
4.8	销售活动计划表	84
4.9	客户拜访计划表	85
4.10	客户拜访记录表	86
4.11	销售毛利日报表	87
4.12	销售款状况日报表	88
4.13	销售业务状况日报表	89

4.14	业绩增减月报表	90
4.15	销售实额统计表	91
4.16	销售人员业务预定及实际报告表	92
第5章	销售人员考核与实用范本	93[↑]
5.1	销售人员的考核办法	94
5.2	销售人员绩效考核流程图	96
5.3	销售人员能力考核表	97
5.4	销售人员相对业绩指标考核记分表	99
5.5	销售人员主观考核记分表	100
5.6	销售人员奖惩办法	103
5.7	销售人员人事考核表	105
5.8	销售人员试用期考核表	107
5.9	销售人员年度考核指标	109
5.10	销售主管能力考核表	111
5.11	销售主管综合素质考核表	112
5.12	选拔销售主管评分表	113
5.13	促销人员检查表	115
5.14	促销人员考核表	116
第6章	销售人员薪酬管理	117[↑]
6.1	销售人员薪酬制度的设计原则	118
6.2	销售人员薪酬制度的建立程序	120
6.3	销售人员薪酬类型比较表	121
6.4	销售人员奖金管理办法	122
6.5	销售人员奖金发放办法	125
6.6	销售人员薪资核准表	129
6.7	销售人员薪酬明细表	130
6.8	销售人员变更工资申请表	131
6.9	销售人员薪酬等级表	132
6.10	销售人员提成比例表	133
6.11	促销人员奖金提成核定表	134

6.12 某公司销售人员薪酬制度范例	135
第7章 销售货物管理	137↑
7.1 审核、批准客户订货流程	138
7.2 销售确认、发货业务流程	139
7.3 销售出货管理流程	140
7.4 订货单	141
7.5 出货单	142
7.6 销售发票管理制度及流程	143
7.7 销售退换货管理流程	146
7.8 退换货申请单	147
7.9 批发销售日报表	148
7.10 销售缴款管理流程	149
7.11 货款回收管理规定	150
7.12 销售缴款单	151
7.13 与客户对账业务管理流程	152
第8章 广告管理	153↑
8.1 市场定位与产品定位	154
8.2 广告媒体的分类	181
8.3 广告费用预算管理	189
8.4 广告管理常用表格	196
第9章 分销渠道	201↑
9.1 分销渠道的设计	202
9.2 分销渠道的选择	207
9.3 分销渠道冲突管理	210
9.4 分销渠道管理范本	213
第10章 客户管理	221↑
10.1 客户积累方法	222

10.2	客户资料管理	224
10.3	客户服务管理	227
10.4	客户服务范本	231
第 11 章 销售人员管理范例		237↑
11.1	销售人员管理方案	238
11.2	销售人员激励细则	243
11.3	销售人员工作日报表审核制度	245
11.4	某公司销售人员管理规定范本	247
11.5	某公司销售人员薪酬及考核晋升制度	249
11.6	促销和直销人员管理范本	251
第 12 章 应收账款管理		255↑
12.1	收款管理方法	256
12.2	应收账款管理制度	257
12.3	销售人员收款守则	259
12.4	应收账款控制表	261
12.5	收款日程安排表	262
12.6	收款通知单	263
12.7	收款技巧	264
12.8	逾期账款管理流程	271
12.9	问题账款处理办法	272
12.10	问题账款报告书	274
12.11	赊销货款回收状况报告书	275

第1章

初识营销主管

内 容 提 要

营销主管的职责描述
营销主管任职素质要求
营销主管的五大任务
营销主管知识要求
营销主管的影响力
营销主管的领导方式
营销主管的管理技巧
营销主管的自我检测
营销主管的管理准则
优秀营销主管的成功要素



1.1 营销主管的职责描述

销售主管为完成本部门的销售目标,依据企业的整体规划,全面负责本部门的业务及人员管理,其职责大致归纳如下:

1. 正确掌握市场和竞争对手

- 需求预测;
- 销售效率分析;
- 市场容量及销售潜量分析;
- 行业发展分析;
- 市场占有率调查;
- 购买动机调查;
- 顾客需求研究;
- 竞争者分析;
- 情报收集与分析;
- 销售资源与销售能力分析;
- 销售环境变化分析。

2. 合理设定销售目标

- 销售额目标;
- 销售量目标;
- 分销目标;
- 陈列与展示目标;
- 市场占有率目标;
- 顾客满意度目标;
- 销售费用目标;
- 市场占有率目标;
- 销售价格政策;
- 销售比例;
- 销售目标细分与分解、调整。

3. 制定销售策略

- 产品策略；
- 销售渠道策略；
- 市场细分化；
- 销售人员促进策略；
- 渠道客户的销售促进策略；
- 广告策略；
- 经销商支援活动；
- 区域市场作战策略；
- 销售策略实施指导及效果分析；
- 销售策略调整与改进；
- 销售策略评估。

4. 制定销售计划

- 部门销售方针、目标、比例；
- 销售人员配置；
- 访问计划；
- 访问路线制定；
- 销售网络；
- 陈列效用；
- 售点生动化；
- 销售用具；
- 区域销售计划分解；
- 销售计划实施监控。

5. 营销人员管理

- 商品知识传授；
- 销售技巧与方法的传授；
- 销售授权；
- 销售人员目标管理及时间管理；
- 销售人员薪酬规划；
- 销售竞赛；

- 销售人员个人职业生涯规划；
- 销售人员销售活动指导；
- 销售会议及内部沟通；
- 销售人员评估；
- 销售人员培训。

6. 资金管理与管理

- 预算控制；
- 费用项目界定与费用指标界定；
- 费用控制制度建设；
- 销售活动费用分解；
- 赊账管理；
- 客户档案管理；
- 客情进展管理；
- 客户信用调查；
- 销售活动记录；
- 销售信息管理规划；
- 账款回收；
- 资金杠杆。

7. 销售分析

- 销售组织的规模规划；
- 销售职务分析与调整；
- 销售人力需求分析；
- 销售部门职能分析；
- 销售事务统筹；
- 销售统计分析；
- 业绩差异分析；
- 销售成本分析；
- 销售工作负荷分析；
- 顾客分析与分类；
- 销售目标分析；
- 销售活动分析。

1.2 营销主管任职素质要求

身为营销主管,你应具有什么样的素质,使你更能胜任工作?你应具有何种能力,才能迎合更高的市场要求?你应具有何种涵养,来管理好部属?这些都将对你构成挑战。如果你相对地符合条件,并经受住了考验,那么你就是合格的营销主管。

主管必须发挥领导才能,这种领导才能是各种条件的总和。下面就是营销主管所应具备的基本素质和能力,作为管理者的营销主管应当努力在这些条件下进行强化和锤炼。

(1)统帅力。如不能完全掌握、统帅部属,这种管理者就没有存在的意义。

(2)责任感。销售工作是一项有风险的事业,你必须对事业具有强烈的责任感。

(3)诚实。销售工作来不得半点虚假,需要的是诚恳的态度和踏实的作风。

(4)指导力。营销主管本身即使很优秀,如果不能指导、栽培部属,也不能成事。

(5)洞察力。营销主管善于洞察各类事项的本质,才能作出正确的判断,并有助于拟订成功的策略。

(6)创造力。工作中能够不断提出新的想法、措施和工作方法。

(7)思维决策力。依据事实而非主观想象进行决策,能在几个方案中选择一个最佳的方案。

(8)规划力。对事物进行计划,制定实施步骤的能力,以及调研能力与组织能力。

(9)应变力。能够预测可能遇到的市场情况,并对此作出正确地判断,使公司顺利适应各种变化。

(10)交际力。营销主管作为公司形象的代言人,需要具备交流方面的技能。

(11)企划力。制定各种策略和规划战术的能力。

(12)整合力。将各种资源合理组织起来并成功运用的能力。

(13)意志力。如果意志力薄弱,是无资格做领导者的,因为有许多事情需要营销主管亲自决定。

(14)个人吸引力。最低限度不要让他人对自己生厌,应获得部属的好感及尊敬。

1.3 营销主管的五大任务

1. 销售的计划、组织与渠道客户管理

- (1) 营销环境的把握与市场实态调查。
- (2) 制定销售计划。
- (3) 决定新设立经销店、特约店的条件。
- (4) 渠道客户人际关系的确立。
- (5) 收集竞争者的情报。
- (6) 销售目标与销售配额的设定。
- (7) 销售目标管理。
- (8) 防止价格混乱和窜货现象的发生。
- (9) 设定发展渠道客户的条件。

2. 渠道客户的量化分析

- (1) 渠道客户销售统计与销售分析。
- (2) 渠道客户的经营分析与指导。
- (3) 渠道客户的资金运转指导。
- (4) 信用调查。
- (5) 信贷额度的设定。

3. 渠道客户的营销参谋

- (1) 渠道客户销售方针的设定援助。
- (2) 支援渠道客户制定计划方案。
- (3) 协助渠道客户搞好市场考察。
- (4) 销售促进指导。
- (5) 为经销店、特约店发掘顾客并予以通报。

4. 推销技术人才

- (1) 传授讲解销售活动。

- (2) 商品知识、销售基础知识的传授。
- (3) 销售不佳的原因分析与对策。
- (4) 陪同销售及协助营销。
- (5) 销售活动指导。
- (6) 售后服务指导。
- (7) 顾客抱怨处理指导。

5. 专业销售人员

- (1) 接受定单。
- (2) 物品订购。
- (3) 销售事务与企业内部的联络。
- (4) 赊账管理。
- (5) 账款回收。
- (6) 销售报告。