

现代企业内部经营管理
企业市场营销

包政 吴春波 著

部经营管理

部经营管理

现代企业内部市场营销

吴春波 著

现代企业内部经营管理

企业管理出版社

现代企业内部

现代企业内部经营管理

企业管理出版社

企业管理

现代企业内部经营管理

内部经营管理

现代企业

企业经营战略

企业经营计划与企划

企业组织设计

企业人力资源管理

企业管理技能开发

企业市场营销

企业生产与作业管理

企业财务运作

企业筹资与投资

办公行政事务管理

现代企业内部经营管理

定价 148.00 元(全十册)

ISBN 7-80001-557-2/F. 555

公共管理

转机制，抓管理，
练内功，增效益。

为现代企业内部经营

管理电视讲座教材题

袁宝华



一九九五年四月

《现代企业内部经营管理》编委会

总 顾 问 袁宝华

名誉主编 张彦宁

主 编 刘宏泉

副 主 编 彭剑锋 包 政 付亚和

审 定 (按姓氏笔画排列)

邵以智 陈 共 汤茂义

李铁城 张厚桀 贺名仑

赵履宽 陶 量 韩岫岚

薛新华

作 者 (按姓氏笔画排列)

包 政 付亚和 任淮秀

孙健敏 陈志田 吴春波

吴培良 赵锡军 黄卫伟

彭剑锋

编 者 的 话

在市场经济条件下,商品可以通过市场交换获得,唯有企业内在的管理能力,是不可能简单地通过市场买卖获得。管理能力的来源,在于管理者乃至全体组织成员的共同认知,以及共同的努力。

本书的宗旨是打破原有管理书籍的概念体系,直截了当地按照企业生存与发展的要求,告诉读者如何去思考一个管理问题,如何在组织形态上积累和提高管理能力。

参加本书撰写的作者,都有一段在国外潜心研究与学习管理理论的经历;并长期致力于中国企业的管理实践。每一位读者都可以从本书中看到作者对中国企业管理的深切体验与真知灼见。

本书共分10册,130万字。全书的结构按企业的成长逻辑过程排列,从总体上刻划企业管理工作如何入手,如何展开等等。我们相信每一位读者都会被书中的内容,以及阐述方式所吸引,并获益匪浅。

在这套讲座教材的形成和写作过程中,得到了企业管理学界老前辈的热情帮助和真诚指导。在此一并表示谢忱。

本书作为中央电视台现代企业内部经营管理讲座而编写的。讲座由中国企业管理培训中心、中国人民大学劳动人事学院、中央电视台共同策划主办。

编 者

1995年6月于北京

目 录

绪 论 市场营销新见解	(1)
一、什么是营销能力	(1)
二、营销能力的构成要素	(3)
第一章 把握市场的“情报力”	(6)
一、“情报力”来源	(6)
二、业务报告	(8)
三、市场调查	(14)
四、市场调查管理办法(范例)	(15)
五、市场调查方案设计(事例)	(17)
第二章 渗透市场的“店铺力”	(22)
一、“店铺力”作用	(22)
二、内部店铺组织	(24)
三、外部店铺组织	(26)
四、店铺管理规定(范例)	(27)
五、店铺业务规程(实例)	(31)
第三章 影响市场的“商品力”	(36)
一、“商品力”形成	(36)
二、销售管理基准(示例)	(38)
三、销售应酬要领(范例)	(42)
四、销售用语规范(实例)	(43)
第四章 接近市场的“推销力”	(46)
一、“推销力”功能	(46)
二、推销步骤	(48)
三、推销技巧	(51)
四、推销员管理规定(实例)	(55)
第五章 控制市场的“服务力”	(62)
一、“服务力”地位	(62)
二、客户档案管理	(65)
三、客户投诉管理	(67)
四、客户投诉处理办法(范例)	(70)
五、客户服务规定(范例)	(73)

绪论：市场营销新见解

彼得·杜拉克认为：“市场营销的目的，在于使推销成为多余。”菲利普·科特勒的说法是：“如果企业的市场营销人员搞好市场营销研究，了解购买者的需要，按照购买者的需要来设计和生产适销对路的产品，同时合理定价，搞好分销与促销工作，那么这些产品就能轻而易举地推销出去。”也就是说，如果一切都搞好了，市场营销也就成了多余的事。营销理论制造者，如同全面质量管理、管理信息系统、经营管理与战略管理研究者一样，把整个“企业管理”纳入其体系之中，冠之以“市场营销”之名，使营销理论体系演绎到无以复加的地步。

营销学作为一门应用理论，应该从庞杂而僵化的概念体系中走出来，直截了当地面对一个经营者或一个经销人员所时刻遇到的困难与问题，作出简单明了且实实在在的回答。

一、什么是营销能力

生产与消费，是一个事物的两个方面，相辅相成；一个国家，想要发展经济，就必须不停地生产，不停地消费，两者结合，加速运行，经济才能迅速增长，这便是松下幸之助的经济观。一个企业，要想迅速成长，不仅有赖于它的技术能力和生产能力，还有赖于它的营销能力。

有些人形而上学地把生产与消费割裂开来，把过去的时代称作大量生产时代；把当今的时代称作营销时代。其实这两者是不能这样简单、机械划分的，大量生产的必要前提是大量消费。亨利·福特与松下幸之助都是大量生产的追求者，而且，也都是大量推销的能手。早在40多年前，松下先生在改组生产体系之后，立即着手建立与众不同的推销网络，并创造了“分期付款”方式。在他看来，高效率的生产体系没有庞大的推销系统作依托是不行的。他身先士卒，利用在生产系统中建立起来的权威与影响力，招兵买马，向流通领域积极渗透，甚至不惜工本，谋求在市场上的支配能力。所以在日本有“技术的日立，买卖的松下”之说法。

市场营销学忽视了产业发展史中最简单的事实，近代“消费革命”与“流通革命”是在大量生产方式下发生的，此其一；其二，众多小规模生产企业不拥有对市场的支配能力，众多中小企业都依赖大企业或现存的流通渠道，缺乏对市场的渗透能力，缺乏对流通的影响力，受制于他人，不能顺利发展。当年松下与代销店山本老板痛苦诀别，停止代销合同，断绝业务关系，就是因为松下的实力太小，不能支配代销店，按照自己的想法推销自行车灯，不能实现自己的主张，自由发挥自己的能力。松下公司是在确立流通

中的地位之后，才获得惊人的发展。

从某种意义上说，市场营销学只是重复了经济学“消费制约生产”的原理。就拿市场营销学最核心的原理“市场导向”来说，也是值得推敲的。大量生产的典范如亨利·福特并没有背离市场，背离当时顾客普遍持有的价值倾向，即追求价格便宜。福特生产T型汽车的最初动机，不违背市场原则，他要让生产汽车的人，买得起汽车，他要依靠流水生产线，一分钟生产一辆汽车，在规模经济的前提下，大幅度降价；用福特的话说：“产品价格未被用户要求降价以前，先要自动降低售价。”市场和用户需求，对主张大量生产方式的福特来说，是出发点与归宿。

真正有意义的不是“市场导向”，也不是其他市场学的原理与方法，而是向流通领域渗透，增强对市场的控制能力，以及对顾客的影响力。大量生产方式成功的秘密，不只是规模经济或经验曲线，更重要的是“市场份额”或“市场占有率”。庞大的专业化生产体系，离开了庞大的分销系统，是难以维持的，这是非常简单的道理，任何一家大规模生产企业，都不能在流通领域中失去地位，受制于他人。在生产与流通之间，只拥有单方面能力者，被美国管理学家杜拉克称之为“规模不当”。连美国最大的零售商西尔公司都知道，如何拥有自己的生产体系与生产能力，通过兼并，参股和独资的方式，把持生产过程，把持流通的上游；使自己在成为最大的零售商的同时，成为最大的制造商；在其连锁的零售网点中，大量销售本系统制造的商品，使企业的经营基础坚如磐石。对生产企业来说，应该反其道而行之，把触角伸向流通领域，把握生产的下游，或流通渠道的入口，或零售网点，至少在流通各环节拥有自己的地位，使生产过程的影响力，能够沿着流通渠道的通路，向着最终消费者渗透，这就是所谓的“营销能力”。

生产与消费的矛盾，与生产的专业化及规模经济原则无关，与社会资源的配置方式有关，只要求社会资源的配置，按市场的原则进行；换言之，只要生产与消费通过“交换过程”完成，生产与消费的矛盾就是不可能消除的。专业化，从而大量生产方式，在低层次上缓解了生产与消费的矛盾。按松下先生的话，使所有有收入的人能够购买和消费同样的食品、衣料或其他必需品。专业化及大量生产方式，却在高层次上使生产与消费的矛盾，更趋激烈与复杂。从而，多样化及单件小批量生产方式应运而生。

多样化就其本质而言，只是专业化进程中的一种变形方式。单件小批量，只是在大量生产技术基础上的一种延伸，属于生产领域的范畴，与交换过程，或者说与流通领域无缘；并不排斥生产或制造企业向流通领域的渗透。

相反，多样化使生产与消费之间的连接，变得更加错综复杂，自为多样化的自然延伸与直接结果是“多种经营”或“多角经营”，导致社会再生产关系，生产、分配、交换与消费关系进一步深化。产业文明就是这样一种怪物。多样化原则，使财富获得增长，人们的消费水平提高，价值观念也由单一的“便宜”与“价格”，走向多重结构，包括质量、交货期、服务和时尚等等；生产与消费、各自的选择自由度大了，同时也意味着彼此的连接变得脆弱而不牢靠；单一性被复杂性所取代，确定性被不确定性所取代，稳定性被不稳定性所取代；连续性被不连续性所取代等等，真正的“不确定性时代”开始了。

消除这种“不确定性”，不是把交换过程放心大胆地交给“商业资本”去完成，而是相反，只要有可能，每个企业都必须建立自己在市场交换过程中的“权威”与“影响

力”，向流通领域渗透，贴近消费过程和消费现场，这就是所谓的营销能力——一种控制市场、影响顾客的能力。那种“营销的目的，使推销成为多余”的说法，只是一种哲学思辩上的假想，理论与实际在这里，同样是背离的。在实际中到处被积压的不仅仅是衣服鞋帽，还有市场营销学名家的著作。

真正畅销的是日本麦当劳总裁藤田田的著作，十天内再版 27 次。他告诉人们一项从零开始，发展成 1000 亿日元财富的奇迹，是如何建立起来的；告诉人们麦当劳汉堡包能在日本抢滩登陆成功，并非只靠汉堡包好吃这么一个单纯原因；告诉人们麦当劳有横跨生产与流通两大领域，265 万种技能、技巧与诀窍：红色的店门招牌，快乐的店内气氛，17 公分厚的面包，92 公分高的柜台，5 公分大的面包气孔，45 克牛肉在 X 公分厚 Y C 的铁板上烤 Z 分钟等等。这些都综合而成强大的营销能力，如同无形的磁场，吸引着顾客。藤田田的故事，讲亿万财富的建立，不单靠生产技术，还靠流通技术，靠在流通或交换现场“赢得顾客”的能力。营销能力，强调的不是市场导向，而是市场渗透；强调的不是市场细分技术，而是在选定的经营领域中赢得顾客的能力。

无数企业信息员站在各商场的柜台前足以表明，把握顾客动向、深化与顾客的联系以及创造顾客的最佳场所不在生产过程，而在交换过程。市场营销的真正内涵是向流通领域渗透，把生产与制造的触角伸向交换过程。市场营销的实质内容是强化营销能力，一种控制市场、影响顾客的能力，一种不同于生产能力的“流通能力”。

不确定时代的开始使生产者普遍弱化了预见性，使消费者普遍增强了随意性，企业有必要向流通领域渗透。计算机信息网络的实用化，以及继商品流通、物资流通之后的信息流通、产权流通能使企业有可能普遍向流通领域渗透。市场营销学将借助于“营销能力”的概念，趋于真正被企业所运用。

二、营销能力的构成要素

那么，营销能力有哪些呢？以松下公司为例，松下公司精于营销，有“经营之神”之称，松下公司的营销能力，包括以下几个方面：

第一，情报力。建立庞大的情报网，把触角伸向各个方面，包括市场、政府机构、企业和社会团体；当天发生的国内外重要情报随时都能传至公司有关部门的负责人。

第二，店铺力。建立庞大的复合销售网，成立专门的销售研究所，设立销售公司、销售专营商店，并利用流通中的现存渠道，成立“National”连锁店，举办销售恳谈会，按地区组建“National”店会等等，建立完备的不同于生产体系，又为生产体系服务的“销售”或“流通”体系。

第三，商品力。即商品的影响力，包括商品本身所具有的能力，与商品的知名度、指名率等等。松下专门设计了“企业识别体系”，通过建筑物、广告牌、出版物、包装箱、纪念品、赠予物，甚至火柴盒、垃圾箱，强化顾客对松下公司的印象，强化顾客对 National 牌子的消费偏好。商品力，从某种意义上说是商品创意开发与商品宣传的复合力。

第四，推销力。即采用各种方式、方法和途径，迅速推销商品的能力。早期松下首创的分期付款制度，后来推行的租赁制度，现时期所强化的直销功能，都可称作推销力。

尤其是近期组建“推销战斗队”。他们把上门推销员组建成九人一组的小分队，推向各地，以强化推销力。

第五，服务力。形成售后服务体系，包括服务公司、消费者洽谈中心、消费者联谊会等等。把消费者组织起来，征询顾客意见，介绍松下产品的使用方法，购买途径，以及与顾客联络感情等，藉以提高松下公司的信誉和影响力。

在复杂多变的市场环境 with 激烈竞争的外部环境下，企业要想谋求长期的生存与发展，必须按“流通体系”的要求强化营销能力，这是成功企业的秘密。

无论是流通领域中的商业企业，还是生产领域中的制造企业，都必须系统地强化在流通中的营销能力，控制市场，影响顾客。否则，便难以避免遭受未来不测事件的打击，难以及时捕捉未来转瞬即逝的营销机会。

营销能力，是指“情报力”、“店铺力”、“商品力”、“推销力”与“服务力”的总和。如图 1 所示。

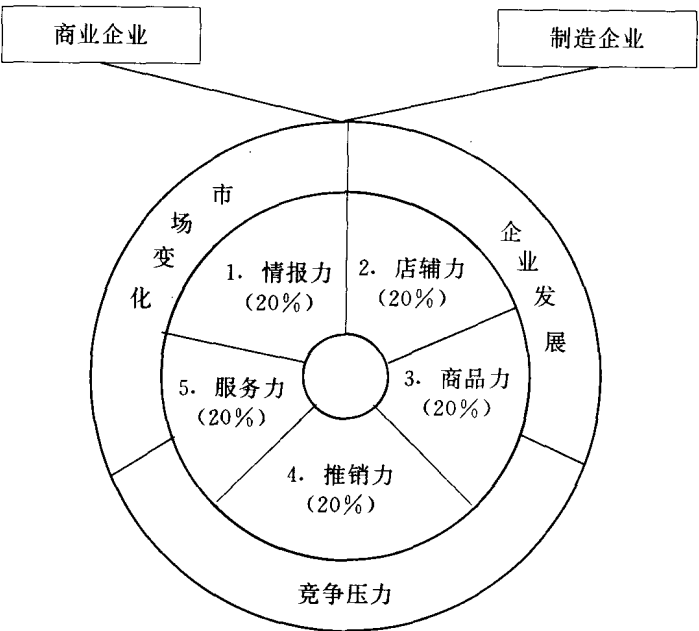


图1 营销能力示意图

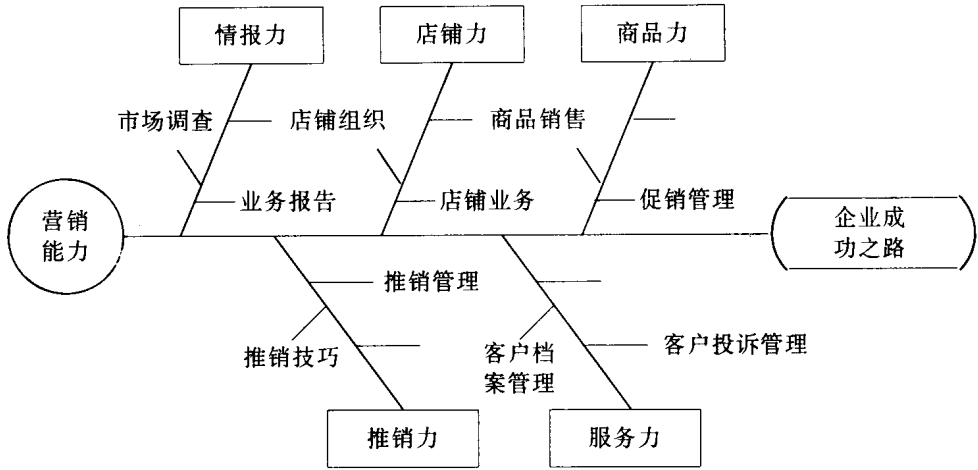
图 1 只是一种示意，表示无论商业企业，还是制造企业，都有必要在今后的“成长三角型”，即市场（消费者或顾客）、竞争者与企业三角关系中，建立流通或销售体系，形成企业在流通或交换过程中的“营销能力”，接近市场、接近顾客，进而在这种直接，而不是间接的“接近”中，提高支配市场，满足顾客需求的能力，保证生产制造体系或商业经营体系，不受或免受意外事件的打击。保证企业产品完成“交换过程”，进入消费领域；保证企业能够按顾客的需求，按顾客认定的价值倾向，研究、开发、制造和销售商品；保证企业获得比竞争者领先一步的优势。从而，保证企业的生存与发展，顺利成长为大企业。

图 1 所示营销能力的各组成部分，只是理论上的一种划分，实际上营销能力是内在

的，好比一个人的强壮，是难以把某某方面割裂，进行简单概括一样，内在能力的各个方面，也是相互交错，综合发挥作用的。而指出营销能力的各组成部分，目的在于告诫企业，应该从五个方面入手，去建立在流通中的地位、支配能力及影响力。

同样，图 1 所示的各部分能力的比率，也只是一种示意，企业发展目标与状况不同，所面临的竞争压力和市场变化状态不同，从而所需要的“营销能力”的强弱，以及各部分的比率也不尽相同。各部分能力比率都为 20%，只是表明营销能力的哪一方面都是很重要的，都必须予以关注，不能厚此薄彼，否则，就无法在流通或交换过程中形成系统且综合的“营销能力”。

营销能力的构成要素，如图 2 所示。



本书在深入研究国内外上百家成功经验的基础上，围绕着接近顾客，接近市场，谋求在流通领域或交换过程中的支配力与影响力，谋求与众不同的快一步竞争优势，展开对市场营销核心问题的追求。第一次按照现代企业生存与发展的要求，把客户资源管理，向流通领域渗透，提到战略层次上进行论述。

本书创造性地对成功经验作出高度概括，提出了“营销能力”的概念，这就是把握市场导向的“情报力”，有组织地向流通领域渗透的“店铺力”，提高商品销售能力或竞争能力的“商品力”，接近客户的“推销力”，以及维持客户与深化客户关系的“服务力”。直截了当地把市场营销学研究的重心，移向流通中的交换过程，移向客户；清晰地揭开了成功企业之谜。

第一章 把握市场的“情报力”

奈斯比特在《大趋势》中指出，“工业社会”将被“信息社会”所取代；生产与分配、交换、消费，将建立在知识与情报的基础上。他引用丹尼尔·贝尔的话，“在我们的新社会里，信息已是战略资源。它不是唯一的资源，但却是最重要的资源。信息成为战略资源之后，人们进入经济社会就要容易多了。”

奈斯比特的成名与发迹有赖于他的情报收集、编辑、分析和综合能力。他所领导的小组每月不间断地阅读 6000 种地方报刊新闻，经过 12 年的努力，逐渐清晰美国结构性变革的新方向，写出了轰动一时的《大趋势》，被称作继怀特的《组织的人》、托夫勒的《第三次浪潮》之后，第三本能够准确把握时代发展脉搏的巨著。

信息、知识与情报依靠电话、电脑和电视机迅速流通起来，改变了人们的时空观念，以及对待事物的立场；人们不满足于在家门口的商店里能买到的东西，希望从更为广阔的自由空间中选购自己中意的商品；人们无情地放弃或准备放弃过去或现在的生活方式和消费方式，对未来与未知的事物产生越来越浓的兴趣；人们力图摆脱物质与人事上的双重束缚，希望从自由与开放中找到实现自我的出路，希望在全方位上获得人生的满足。

一、“情报力”来源

任何企业都无法阻止顾客从一个领域迅速向另一个领域转移；从一种需求迅速向另一种需求的跃进。制造企业也好，商业企业也好，只能像消费者一样着眼于未来与未知领域，在趋势上做文章。依靠单纯的生产体系，包括技术力量与生产能力，或扩大产量，扩大市场份额，扩展产品系列，增大品种含量，编织庞大的网，去套住顾客的做法越来越不可靠了。按照市场中最有吸引力的那部分顾客制定严密而精确的规划、组织生产，即市场营销学主张的方法，也已经过时。企业要想不被跨越，不被顾客抛弃，必须与信息基础上的消费对应起来，把生产与交换统一起来，在信息、从而情报力的基础之上进行运行。

如今的变化之快使得人们没有时间作出适当的反应，美国在芝加哥，专门设立“全国实体分配管理委员会”，来研究探讨如何把恰当的产品，在恰当的时候与恰当的地点，用恰当的价格和恰当的质量，出售给恰当的消费者。不管这种努力是否有实际意义，但它至少揭示或承认，从生产至消费过程的转换越来越难，越来越难以控制与预料，越来越需要控制与预见。对每个企业来说，面对一大堆待出售的商品，不管这些商品一开始是否按市场营销学见解生产的，是否按“目标市场”要求制造的，如今真正需要的是一种预见力和应变力。变化之快几乎可以用“转瞬即逝”与“突如其来”进行描述，每时

每刻都有时代的浪潮冲向未来的彼岸。营销上真正需要的是“形势法则”与“权变法则”。

形势法则是由美国第一位管理顾问，玛丽·派克·弗莱特于1904年提出的。她说服窗罩公司老板进入“光线控制”行业，使该公司获得了前所未有的机会。形势法则，讲把握趋势，顺潮而动。正如顺着马奔跑的方向，就比较容易驾驭马一样。“如果你所做的决定，能与主要趋势相一致，趋势就会帮你的忙。你也许决定要逆向而行，不过知道大势所趋，总归是有好处的”，这是奈斯比特的告诫。按中国人的说法就是“审时度势”，“识时务者为俊杰”。

权变法则，按照刘易斯与克拉克的说法，就是“未来有许多决策点和可供挑选的行动方案”。从现在观点来看，要确定它们的位置或出现的时间是不可能的。在这个方法中，计划的职能与其说去画一张精确的行动路线图，不如说是为组织做好准备，来应付未来的不确定性，指明环境中表明决策点已经达到的迹象，并制定反应的措施。”按中国《易经》所说，“君子藏器于身，待时而动。”《六韬》中讲，“日中必慧，操刀必割……日中不慧，是谓失时；操刀不割，失利之期。”在机会没来临之前，按照趋势所示，在组织上配置资源，作好准备，一旦时机成熟，征兆出现，就调集组织资源、捕捉机会，谋求比竞争者领先一步。

形势法则与权变法则的必要前提是“情报力”，能够听到微弱的信号，洞察未来走势。如战略学家安索夫所强调的那样，在动荡强度很高的环境中，企业必须把触角伸向市场，建立弱信号放大的“预警系统”。

未来会发生什么变化，今后会发生什么情况，我们必须在变化之前作出回答，这是真正的难点。形势法则与权变法则，使我们有可能，但不一定能在未来来临之前作出准备，谋求一种有利于我而不利于他的势态，在变化之前作出必要的反应，获得一种领先的优势或优势条件。

所以，现在的问题是，如何按照形势法则与权变法则建立信息收集、处理与传递的情报系统。以往的情报理论强调情报系统的集约化与综合化，强调情报的针对性、连续性、预见性、系统性、计划性、及时性与可靠性，这无疑是对的，但必须按企业在未来市场上的支配力，以及对顾客的影响力的要求，建立情报系统及情报力。

第一，现场性。真正有价值的情报源在交换或流通及消费现场。企业流通或销售体系中，最重要的内容是在流通中的情报体系，要在顾客层、商业圈、产业圈和营销队伍与推销员之间，建立情报网络，把情报收集、处理和传递，尽可能地置于“流通”或“交换”与“消费”现场。

在现时期，信息或情报的“质”比“量”更重要，高质量的情报正是来自于现场。越来越多的公司，开始注意吸收第一手的资料，注意来自第一线人员的分析与报告。相反，社会机构与团体提供的情报，尽管越来越多——按情报学权威普赖斯指数曲线，信息每50年增长10倍——然而，社会情报的利用率或吸收率，这40年一直没有增长。情报爆炸，造成的情报积累与利用之间的矛盾越来越尖锐，这充分表明，对企业有价值的情报必须具有在市场上建立权威的“可靠性”与“客观性”。这种可靠性与客观性必须依赖于收集、处理和传递情报者具有的可靠性与客观性。必须由那些负有责任、熟知情况和熟

悉公司意图与战略的第一线人员在第一现场收集、处理和传递第一手情报。

第二，全员性。情报收集、处理、贮存和传递不只是高层管理者或情报专家的工作，更重要的是要赋予全体员工，尤其在流通或营销领域的职工以一种“责任”，积极展开“情报活动”。情报作为一种“力量”，最深厚的源泉来自于全体员工。

全体员工通过本身工作产生情报，收集情报，处理情报，使用情报和传递情报，使员工既是“情报员”又是“情报源”、“情报流”。情报力概念的真正价值，就在于依靠组织起来的人，以及人的组织，驱使每个工作中的人，围绕着人的工作，围绕着做好工作，在工作中获得成就，实现自我，去努力收集情报，努力运用情报，使情报工作沿着工作计划、过程和结果展开，使情报的力量，体现在工作之中，依靠情报的武装，实现工作的目标。从而使单一的情报体系变成复合的情报体系，每个人将站在组织的不同层次上、不同的地位上和不同的工作性质上，为整个组织提供可靠、真实和及时、客观的情报，发挥各自的专长与经验、知识、能力，加工处理与交流情报，形成企业组织的情报系统。同时，每个人都从情报系统中获得“情报”，按自己的职务要求、工作性质和任务目标组建个人工作用情报资料库开展工作，并把工作的结果连同情报定期定时反馈于企业组织情报系统，使企业的情报工作，真正成为一种力量，一种情报力。

这种复合情报力的最重要的功能，就在于依靠全员，把情报活动纳入企业活动之中；只要企业不停止活动，情报活动将不会停止，只要企业活动是有目标有计划的，情报活动也将是有针对性、有计划的。有目的、有计划的情报工作为企业把握未来市场趋势，为企业对顾客施加影响，以及在顾客大规模变化之前作出反应提供了可能，使企业的情报力，真正具有预见性和瞬时反应能力。

二、业务报告

情报力可以细分为“情报采集力”，“情报汇总力”（情报的校正、汇总和编辑），“情报供应力”（情报的分析、判断、综合和解释），以及“情报运用力”。要想形成在市场营销上有意义的情报力，关键在于利用市场营销业务体系，有效地鼓励一线人员，在一线岗位上，采集并提供第一手市场情报；即，赋予全体市场营销业务人员以一种责任，通过业务工作本身定期或不定期收集情报，并以业务报告的形式逐级上报，形成分散采集、集中使用情报的“营销业务报告管理体系”（参阅图3）。通过现代企业根据营运上的客观需要，以制度形式把业务报告的性质、责任和填制者规定下来，确保营销业务信息能及时、准确和完整地收集起来。（参阅表1）

表1 营销业务报告管理一览表

名 称	性 质	责任者	填制者	备 注
1. 部门业务计划实施表	月报	部长	部长	每月 20 日
2. 业绩评估报告	半年报	部长	部长	6 月或 12 月 27 日
3. 部门预算报告	年报	部长	部长	1 月 23 日
4. 投诉处理报告	不定期	部长	科长	

续上表

名 称	性 质	责任者	填制者	备 注
5. 客户接待申请	不定期	部长	科长	翌日
6. 综合日报 (营业日报)	日报	部长	科长	
7. 法定文书提出报告	不定期	部长	科长	
8. 契约签定报告	不定期	部长	科长	
9. 诉讼报告	不定期	部长	科长	周一
10. 周销售与存货核查报告	周报	科长	科员	
11. 月度决算书	月报	部长	部长	
12. 广告宣传计划报告	不定期	部长	科长	
13. 商品构成、售价报告	不定期	部长	科长	月末
14. 月度业绩分析报告	月报	科长	科员	
15. 店铺巡回报告书	不定期	科长	科员	
16. 访问旬报	旬报	科长	科员	
17. 日销售、人均销售报告	月报	科长	科员	10日、20日、月末
18. 长期固定客户报告	不定期	科长	科员	
19. 市场调查计划与报告	不定期	科长	科员	
20. 提高服务能力与技巧报告	不定期	科长	科员	
21. 削价、退货报告	不定期	科长	科员	周一
22. 事故报告	不定期	科长	科员	
23. 赊帐报告	不定期	科长	科员	
24. 仓储提货报告	周报	科长	科员	
25. 商品质量分析报告	月报	科长	科员	月末
26. 消费者调查报告	不定期	科长	科员	
27. 其它与营业有关的财务报表				

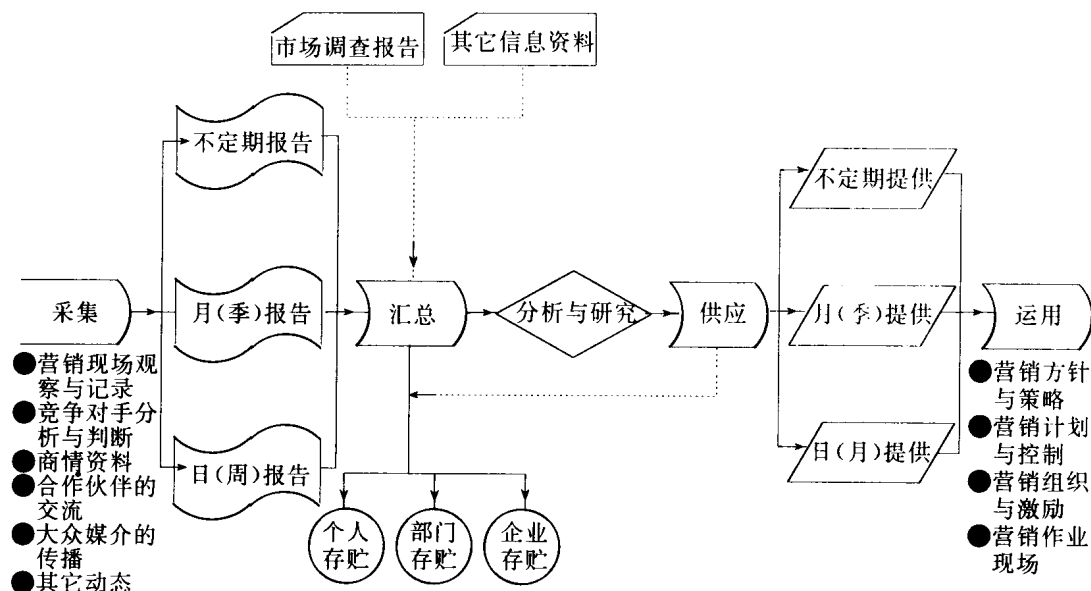


图3 营销业务报告管理体系

表 2

部长用

[illegible]

年度部门对策实施表

[illegible]

表 4

综合日报

[illegible]

表 5

月度销售额完成情况表（一月）

单位： 报告日：22日

[illegible]