

YINGXIAOYUNZUOYU
GANGWEILIUCHENG

营销运作与 岗位流程

从营销中心向市场辐射
从业务员向总经理攀升

刘子仪
潘利斌
李幼容

◎ 编著

广东经济出版社

营销运作 与 岗位流程

刘子仪
潘利斌
李幼容

编著

图书在版编目 (CIP) 数据

营销运作与岗位流程/刘子仪, 潘利斌, 李幼容编
著. —广州: 广东经济出版社, 2003.10

ISBN 7-80677-544-4

I. 营… II. ①刘…②潘…③李… III. 企业管理—市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 084159 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东省肇庆新华印刷有限公司 (广东省肇庆市狮岗)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	16.75 2 插页
字数	287 000 字
版次	2003 年 10 月第 1 版
印次	2003 年 10 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-544-4 / F·923
定价	35.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

前 言

这是一本所有营销人员必读的书。

对于高层营销经理来说，他不仅应该知道如何设置整个营销系统的架构，把握架构的合理性和有效性，而且也应该对下层营销人员的运作有全面的了解，能够给予具体的指导和培训，这样才不会给下级一个夸夸其谈、指手画脚的印象。营销经理首先应该是一个实干家。

对于一线营销人员来说，他不仅应该知道自己的岗位职责，而且应了解整个系统的流程，这样才能做到到位不越位，使自己的工作有益于整个系统的运作，而不会因为过于积极的参与或消极的尽责而损伤整体的效益。

这些就是本书的特点。

本书的主要内容，已经进入大学的课堂，成为 MBA 们的教材。这些看似简单的内容，绝不是仅仅凭借某种理论就可以编撰出来的。它是从现场实战的每一个场景中一点一滴地总结而来，小到营销员的一丝微笑、一句问候，流程中的一个表格，广告中的一个词，大到大型公司营销系统的整个架构的设置，可谓无论巨细，包罗万象，所有这些，没有经验的累积是不可能的。

所以，把全部的经验奉献给所有的营销人员，正是作者对营销人员的关爱和期待所在：让中国的品牌在中国的市场和世界的市场上站立起来。

让所有的营销人员把握营销模式的全程，让他们了解从源头到终端，了解提升自己的攀登之路，所以，这又是一本营销员必备的书。

·编者·

目 录

第一章 ××集团营销中心组织架构与岗位综合图·····	1
第二章 营销中心本部管理模式与工作 with 制度·····	3
一、营销中心本部职能描述·····	3
二、营销中心本部岗位描述·····	4
◎ 营销总经理岗位描述·····	4
◎ 营销总经理秘书岗位描述·····	7
◎ 总经理办公室主任岗位描述·····	8
◎ 监察主管岗位描述·····	9
◎ 监察员岗位描述·····	10
◎ 总经理办公室文员岗位描述·····	10
三、营销中心运作模式与工作制度·····	11
◎ 决策内容·····	11
◎ 领导模式·····	11
◎ 指挥模式·····	11
◎ 指挥的方式与内容·····	12
◎ 营销中心横向联络规章·····	13
◎ 营销中心部分工作流程与说明·····	13
◎ 营销中心监察及反馈制度·····	15
◎ 营销中心计划与总结·····	15
◎ 文件、资料、档案种类·····	16
◎ 营销中心运作说明·····	16
◎ 营销中心会议说明·····	18
◎ 资料借阅与发放规定·····	20

◎ 营销系统权限·····	20
第三章 销售部运作与管理模式·····	21
一、销售部组织架构与岗位综合图·····	21
二、销售部职能描述·····	22
三、销售部岗位描述·····	23
◎ 销售总监岗位描述·····	23
◎ 销售管理部经理岗位描述·····	25
◎ 大区高级经理岗位描述·····	27
◎ 销售总监秘书岗位描述·····	29
◎ 发货与统计主管岗位描述·····	30
◎ 发货员岗位描述·····	31
◎ 销售会计岗位描述·····	32
◎ 销售行政文员岗位描述·····	32
◎ 计调主管岗位描述·····	32
◎ 计划员岗位描述·····	33
◎ 调度员岗位描述·····	33
◎ 档案管理员岗位描述·····	34
◎ 销售培训主管岗位描述·····	34
四、销售部运作模式与工作制度·····	35
◎ 销售部主要工作内容·····	35
◎ 领导模式·····	35
◎ 执行模式·····	35
◎ 问题处理和信息反馈模式·····	36
◎ 销售部内部运作流程·····	36
◎ 销售部会议制度·····	37
◎ 销售部统计工作内容·····	37
◎ 销售部工作报告制度·····	38
◎ 办事处有关规定见《办事处运作与管理模式》·····	38
◎ 文件、资料、档案种类·····	38
◎ 资料借阅与发放规定·····	39
第四章 市场部运作与管理模式·····	40
一、市场部组织架构与岗位综合图·····	40

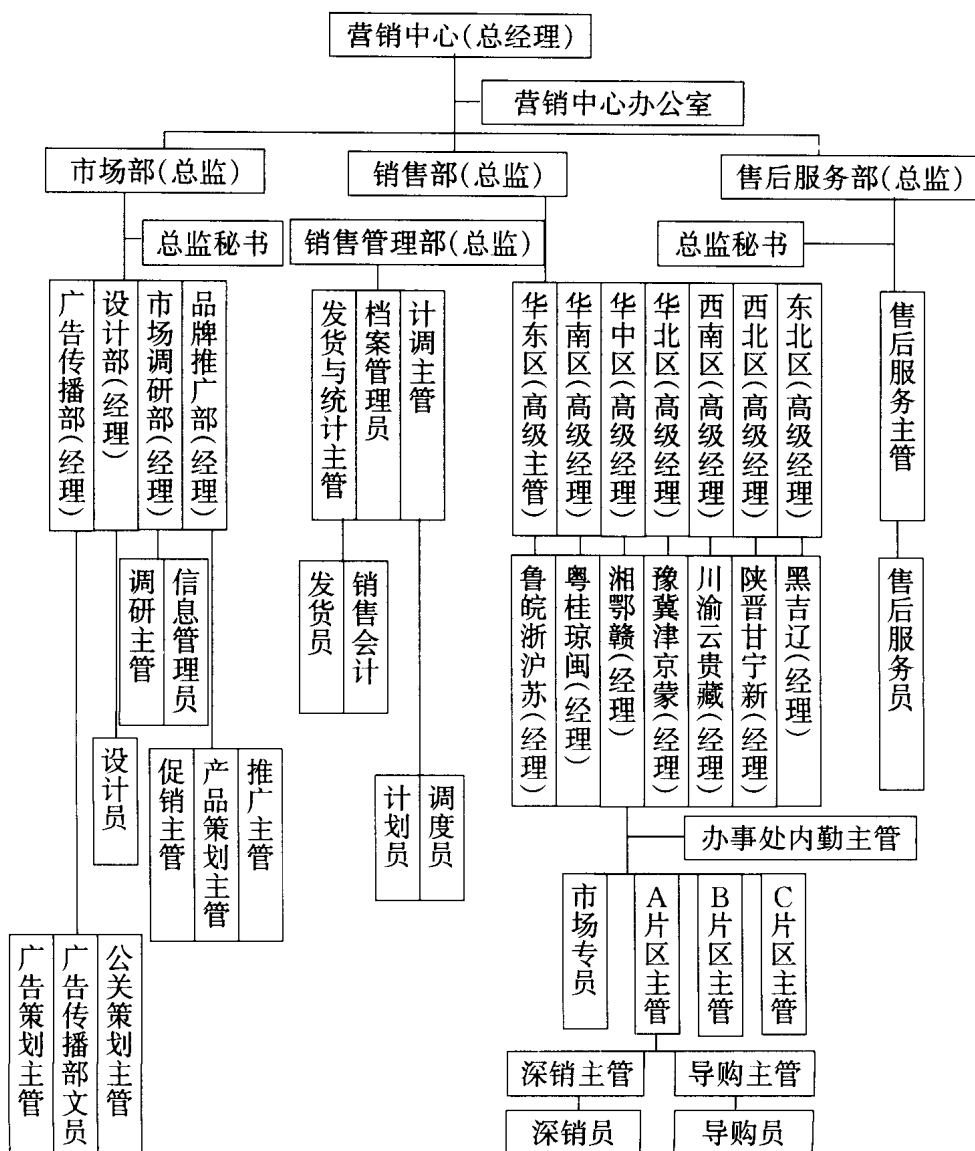
二、市场部职能描述	40
三、市场部岗位描述	42
◎ 市场总监岗位描述	42
◎ 市场总监秘书岗位描述	44
◎ 广告传播部经理岗位描述	45
◎ 公关策划主管岗位描述	47
◎ 广告策划主管岗位描述	47
◎ 广告传播部文员岗位描述	48
◎ 品牌推广部经理岗位描述	48
◎ 促销主管岗位描述	49
◎ 产品主管岗位描述	50
◎ 推广主管岗位描述	50
◎ 品牌推广部文员岗位描述	51
◎ 信息管理员岗位描述	51
◎ 市场调研部经理岗位描述	52
◎ 市场调研主管岗位描述	52
◎ 市场专员岗位描述	53
◎ 设计部经理岗位描述	53
◎ 设计员岗位描述	54
四、市场部运作模式与工作制度	54
◎ 市场部工作内容	54
◎ 领导模式	55
◎ 决策模式	55
◎ 问题处理和信息反馈模式	55
◎ 信息收集与加工流程	56
◎ 市场调研流程	56
◎ 市场调研内容	56
◎ 市场策划内容	57
◎ 文件、资料、档案种类	57
◎ 会议类别及组织	58
◎ 资料借阅与发放规定	58
◎ 市场部计划与总结	58
第五章 售后服务部运作与管理模式	59
一、售后服务部组织架构与岗位综合图	59

二、售后服务部职能描述	59
◎售后服务部职能描述	59
三、售后服务部岗位描述	60
◎服务总监岗位描述	60
◎服务总监秘书岗位描述	62
◎售后服务经理岗位描述	63
◎信息处理员岗位描述	63
◎售后服务技术员岗位描述	64
四、售后服务部运作模式与工作制度	64
◎领导模式	64
◎执行模式	64
◎问题处理与反馈模式	64
◎其他见营销中心有关规定	64
第六章 办事处(分公司)运作与管理模式	65
一、办事处组织架构与岗位综合图	65
二、办事处组建原则	65
三、办事处建设	66
四、办事处职能描述	67
◎办事处职能描述	67
五、办事处岗位描述	68
◎办事处经理岗位描述	68
◎片区经理岗位描述	70
◎深销主管岗位描述	72
◎深销员岗位描述	73
◎导购主管岗位描述	74
◎导购员岗位描述	76
◎内勤主管岗位描述	77
六、办事处运作模式与工作制度	78
◎领导模式	78
◎执行模式	78
◎问题处理与反馈模式	78
◎权力行使原则	78
◎其他见营销中心有关规定	78

第七章 营销中心规章制度	79
一、考勤管理规定	79
二、请(休)假管理制度	80
三、营销中心人员工作纪律	82
四、信息传递制度	83
五、文件管理制度	84
六、办事处人力资源管理规定	88
七、营销中心培训管理规定	96
八、行政奖惩管理规定	97
九、营销中心差旅管理及财务报销制度	100
十、办事处备用金管理制度	103
十一、向客户借支借用管理规定	104
十二、保密制度	105
十三、深销人员、导购人员管理制度	108
十四、办事处房屋租赁合同	110
十五、办事处房屋租赁管理制度	112
十六、广告、促销、公共关系活动管理规定	114
十七、广告品、促销品申请、设计、制作、发放、使用规定	117
第八章 营销中心工作技巧	119
一、做一分钟经理人	119
◎ 我与一分钟经理相遇	119
◎ 第一次面见一分钟经理	120
◎ 一分钟经理案例	121
◎ 为什么要寻找一分钟经理	123
◎ 一分钟秘诀	123
◎ 总结什么是一分钟经理	124
二、货款回收管理办法	125
三、经销商管理办法	126
四、业务人员目标激励方案	128
五、大区(办事处)经理综合考评方案	130
六、营销中心人员薪酬管理规定	134
◎ 基本工资	134

◎ 佣金	136
◎ 奖金	138
◎ 薪酬发放与管理	139
七、经销合同书	140
八、市场管理公约	144
◎ 总则	144
◎ 违规表现	144
◎ 违规界定	145
◎ 违规处罚	145
◎ 附则	146
九、特许连锁专卖店规章制度	147
十、市场拓展指南	150
十一、城市一般情况调查表	160
十二、促销活动指导大纲	165
◎ 促销概述	165
◎ 什么时候开展促销活动?	168
◎ 在什么地点举行促销活动?	170
◎ 采取什么样的促销形式?	172
◎ 如何组织一次成功的促销活动?	173
◎ 投入和产出的预算及活动的总结	178
十三、目标责任书	178
十四、终端运作与管理手册	184
第九章 营销系统常用表格	203

第一章 ××集团营销中心组织架构与岗位综合图



注：

1. 营销组织架构的设置必须满足在营销的每个环节都有人监控到。
2. 营销组织架构设置要适合公司的状况和市场发展阶段同时需有一定的瞻前性。
3. 高效的原则：要想高效的运作就必须尽可能的使架构扁平化，但并不是越扁平越好，一般在5级较好。
4. 次序化层次化原则：层次分明才能做到运作有条不紊。

第二章 营销中心本部管理模式与工作制度

一、营销中心职能描述

部门名称：营销中心

上级部门：董事（局）会

下属部门：市场部、销售部、售后服务部

部门本职：完成公司的经营目标和工作使命

主要职能：

1. 拟订市场营销发展战略规划。
2. 拟订品牌发展战略规划。
3. 制定产品大类发展战略规划。
4. 年度市场营销战略战术制定。
5. 年度营销目标及目标分解——区域别、产品别、客户别。
6. 年度营销预算及预算分解。
7. 中心组织构架设计、资源配置。
8. 拟订营销中心各项规章制度并实行检查、监督。
9. 拟订销售模式与销售政策。
10. 提供新产品开发方案。
11. 产品的销售与推广计划的拟订与实施。
12. 制定实施新产品上市方案。
13. 企业形象、产品形象宣传与维护。
14. 客户管理——档案、服务、指导、监督、考核、沟通。
15. 消费者服务——信函、投诉问题。
16. 广告、促销、公关活动的计划与组织实施。

17. 进行订货、发货、收款、退货、对账等日常业务作业。
18. 相关部门的协调工作。
19. 制定本中心人员培训、考核计划并实施。
20. 信息收集整理。
21. 外事工作。

注：职能描述通常是指一个部门的职能，在职能描述里我们应该告诉部门主管他的部门的基本职能是什么，主要职能是什么，谁是他的上级部门，谁是他的下级部门，希望无论是谁只要见到职能描述就知道该做什么，对谁负责。

二、营销中心本部岗位描述

◎ 营销总经理岗位描述

岗位要求：男性、本科以上学历、30~38岁、八年以上营销经验、三年以上同等岗位经验、较强的战略规划能力和管理能力、五官端正。

岗位名称：营销总经理

直接上级：董事局主席（董事长）

直接下级：市场总监、销售总监、客户总监、总经理秘书、总经理办公室主任。

本职工作：强化管理，经营市场，创造效益，达成目标。

工作范围：

1. 确认并执行公司赋予营销中心的使命；
2. 了解把握本公司产品所处的营销环境（行业动态，国际、国内经济环境、政治环境）；
3. 合理分配公司资源，强化资源优势，把握市场动态；
4. 做好产品规划和产品生命周期的管理工作；
5. 定期向董事长述职；
6. 批阅营销中心及其相关的文件，在权限范围内签发文件；

7. 定期主持营销中心例会,并参与企业有关营销业务会议;
8. 掌握渠道;
9. 制定企业营销战略规划;
10. 制定年度市场营销计划;
11. 制定年度营销费用预算;
12. 计划与控制营销费用;
13. 规划营销组织和资源配置;
14. 负责本中心总监、经理级人员的聘用;
15. 巡视,监督,检查属下各项工作;
16. 洞察下级思想动态;
17. 确定广告,促销,公关活动等宣传战略战术;
18. 拟订营销中心各项规章制度和工作程序;
19. 处理重大营销事件;
20. 拟订岗位技能培训计划;
21. 纵横向协调与沟通工作。

责任:

1. 对营销中心工作目标的完成和经营效益负责;
2. 对属下工作效率、纪律行为、团队精神负责;
3. 对预算与开支的合理性负责;
4. 对营销中心掌握的企业秘密安全性负责;
5. 对各类营销政策方案的效果负责;
6. 对各计划、预测、市场信息的科学性、正确性负责;
7. 对营销利润和销售成本负责;
8. 对各项营销制度和规章的执行情况负责。

权力:

1. 在营销中心行使人事权、行政权、管理权;
2. 重大经营活动指挥权、监督权;
3. 代表企业和客户谈判的权力;
4. 一定范围内费用的审批权;
5. 有更换经销商、分销商的决定权;
6. 产品开发提案权决定权;
7. 代表企业与政府相关部门、团体联络洽谈权;

8. 规定范围内的财务审批权和产品定价发货权;
9. 对属下的管理水平、业务能力考核权;
10. 对属下的监督检查、奖惩权;
11. 销售合同签订权;
12. 广告、公共关系活动决定权;
13. 营销战略、战术决定权;
14. 一定权限内的费用、资金的支配权;
15. 一定范围内的经销商授权、退货、折让、赔偿权。

营销中心总经理工作规程

(1) 每日工作

1. 每日早上 9:00~10:30 审批报表;
2. 执行总经理工作职责;
3. 下午 2:30~3:30 听取部门主管汇报。

(2) 每周工作

①周五下午 3:00~4:00 召集部门主管召开周会 (本周工作总结下周工作计划);

- ②周一审阅各类报表;
- ③周二员工纪律和思想检查;
- ④部门工作抽查。

(3) 每月工作

- ①每月 31 日召开月度工作会议;
- ②每月 23 日召开市场研讨会;
- ③每月 13~18 日客户拜访;
- ④每月 11 日工作检查;
- ⑤每月 8 日审阅“客户 ABC 分析表”;
- ⑥每月 6 日审阅月销售目标及实绩达成分析表;
- ⑦每月 5 日审阅市场动态报告;
- ⑧每月 3 日审阅上月工作总结。

(4) 每季工作

- ①营销例会, 确定下季度工作目标;
- ②检查季度工作计划、工作总结;

③分析市场动态报告;

④分析销售状况。

注:

1. 岗位描述里要明确表达该岗位的就岗要求,即需要什么资历、什么年龄、什么样的技术水平等,以便人力资源部门或部门主管物色和确认。

2. 岗位描述里要明确表达该岗位是做什么的、有什么权利和责任、对谁负责、领导谁,以便上岗者拿到岗位描述就知道向谁汇报、要做什么、可以指挥谁。

3. 岗位描述里要明确表达该岗位的薪资级别与工作规程。

◎ 营销总经理秘书岗位描述

岗位要求: 男女不限,大专以上学历;年龄在25~30岁;三年以上秘书工作经验;精通电脑;五官端正;较强的沟通和协调能力。

岗位名称: 总经理秘书

直接上级: 总经理

直接下级: 无

工作范围:

1. 在总经理领导下做好各种文件、电函的收发、传递、分类、装订、存档管理;

2. 负责总经理办公室的清洁整理工作;

3. 负责上司签发的文件、报告的编写、校对、打印;

4. 负责外出函件的复核、盖章、封发;

5. 总经理主持的各种会议的会务工作、做好记录并整理有关会议纪录;

6. 完成领导交办的临时工作;

7. 搞好来访接待,电话记录;

8. 营销中心的工作跟踪与督促;

9. 为总经理日常事务做好排期。

责任:

1. 对文件发放的及时性负责;

2. 对文件、电函管理的科学性、查找的方便性负责;

3. 对反映情况、催办工作的正确性、及时性负责;

4. 对接待的效应负责;