

人与事的完美结合 | 解决方案
做什么和怎样做的

招商管理工作手册

谭立元 编著
洪锦兰

The Perfect and the most Detailed Solutions



弗布克管理咨询系列

招商管理工作手册

谭立元 洪锦兰 编著

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

招商管理工作手册/谭立元,洪锦兰编著. —北京:人民邮电出版社, 2006.4

(弗布克管理咨询系列)

ISBN 7-115-14562-8

I. 招... II. ①谭... ②洪... III. 外资利用-手册 IV. F831.6-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第015527号

内 容 提 要

本书旨在解决招商管理执行和工作细节问题,系统、详细地介绍了招商管理的各项工作,分别从工作目标、工作事项描述、工作细节三个层面展开,提供了一整套科学、实用的工作标准,包括制度模板、工具表单和 workflows,简洁、直观,具有很强的可操作性、实用性和可读性,是招商管理必备的工作手册。

实务、工作模板、工具表单、workflows的系统整合是本书的四大特点,也是其核心竞争力。

本书适合企业及政府招商管理从业人员、中高层管理人员、咨询企业及培训企业人员使用。

弗布克管理咨询系列 招商管理工作手册

◆编 著 谭立元 洪锦兰

责任编辑 刘 盈

◆人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆开本· 787×1092 1/16

印张 18

2006年4月第1版

字数 194千字

2006年4月北京第1次印刷

ISBN 7-115-14562-8/F·788

定 价: 35.00元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

前言

弗布克管理咨询系列图书旨在解决中国企业管理的执行和工作细节问题。本套图书将企业日常管理 workflow 进行细化，并为任职者提供各种可以借鉴的范例、模板和工具表单。

中国企业一直没有停止对先进管理理念的探索；但相比理念而言，企业更急需的是将这些理念转化为实务，进而提高企业运营的效率。

执行力是企业核心竞争力的体现，workflow 是企业效率的体现，而速度和细节决定成败。企业如果没有一套合理的执行体系和标准化的工作制度，不把日常管理中的每个细节通过具体的管理工具落到实处，则一切都会浮于表面，成为“表面化”的管理。

将岗位职责细节量化，使“人”“事”合一、岗适其人，是每个企业所追求的理想状态。本套图书试图让这种理想状态成为可能。**岗位职责的量化、标准化、制度化、工具化和流程化是本套图书的出发点。**对每个管理部门的**职责量化、目标量化、执行细化**是本套图书的三大部分。在职责量化中你能知道自己应当做什么，在目标量化中你能知道自己应向哪个方向走，在执行细化中你能知道自己应怎样走。通过这“三步走”，你将透彻理解自己的工作职责并很好地完成任务，让你的企业“赢在执行”！

在本书中，我们将具有可操作性，可以在实践层面上提高企业效率的管理实务工具和解决方法以**制度模板、工具表单和 workflow**的形式表现出来，为各职位的工作提供参考依据。

弗布克管理咨询系列图书共包括以下14册：

《人力资源管理职位工作手册》

《市场营销管理职位工作手册》

《财务管理职位工作手册》

《行政管理职位工作手册》

《物流管理职位工作手册》

《物业管理职位工作手册》

《生产管理职位工作手册》

《项目管理职位工作手册》

《质量管理职位工作手册》

《客户服务管理职位工作手册》

《企划管理职位工作手册》

《产品管理职位工作手册》

《招商管理工作手册》

《宾馆酒店管理职位工作手册》

以下是读者应用本书时应当注意的几点。

1. 对于本书提供的制度模板、工具表单和工作流程，读者可根据所在企业的实际情况加以适当修改，或者重新设计，使之更适用于本企业的情况。

2. 读者可根据本书的思想，将所在企业每个部门内每个员工的工作进行细化描述，并量化指标，写出规范的职位说明书，为绩效考核提供切实可行的依据。

3. 最后，读者要在实践中不断改进已经形成的制度、工具表单和工作流程，以实现高效管理、高效工作，最终达到“赢在执行”的目的。

编 者

2006年2月

目 录

第一章 招商部工作职责描述 / 1

第一节 招商部工作目标与职能 / 2

一、招商部工作目标 / 2

二、招商部工作职能 / 2

第二节 招商部工作职责 / 3

一、招商部门的组建 / 3

二、招商管理制度的建设 / 4

三、招商方案策划 / 4

四、招商宣传管理 / 4

五、招商会组织管理 / 5

六、招商谈判与签约 / 5

七、招商渠道管理 / 5

八、招商合同管理 / 5

九、特许经营加盟商管理 / 6

十、连锁经营加盟商管理 / 6

第三节 招商部各岗位工作职责 / 6

一、招商经理岗位工作职责 / 6

二、招商办公室主任岗位工作职责 / 7

三、招商方案策划专员岗位工作职责 / 7

四、招商宣传管理专员岗位工作职责 / 8

五、招商会组织管理专员岗位工作职责 / 8

六、招商谈判专员岗位工作职责 / 8

七、招商渠道管理专员岗位工作职责 / 8

八、招商合同管理专员岗位工作职责 / 9

第二章 招商部组织结构设计管理 / 11

第一节 招商部组织结构设计管理工作细节 / 12

一、工作知识准备 / 12

二、招商部组织结构设计管理工作模板 / 14

- 三、招商部组织结构设计管理工具表单 / 16
- 四、招商部组织结构设计管理工作流程 / 17
- 第二节 招商人员队伍建设管理工作细节 / 18
 - 一、工作知识准备 / 18
 - 二、招商人员队伍建设管理工作模板 / 20
 - 三、招商人员队伍建设管理工具表单 / 27
 - 四、招商人员队伍建设管理工作流程 / 29

第三章 招商方案设计管理 / 31

- 第一节 工作知识准备 / 32
 - 一、招商调查的内容 / 32
 - 二、招商的基本形式 / 33
 - 三、招商策略制定的程序 / 33
 - 四、产品卖点分析的方法 / 35
- 第二节 招商方案设计管理工作模板 / 36
 - 一、招商方案策划规程模板 / 36
 - 二、招商方案策划书模板 / 39
 - 三、招商工作计划编制规程模板 / 41
- 第三节 招商方案设计管理工具表单 / 43
 - 一、招商需求调查表 / 43
 - 二、招商工作总体规划表 / 43
 - 三、招商申请表 / 44
- 第四节 招商方案设计管理工作流程 / 45
 - 一、招商工作计划的编制工作流程 / 45
 - 二、招商策略的制定工作流程 / 46
 - 三、招商策划工作流程 / 46
 - 四、招商决策工作流程 / 47

第四章 招商宣传管理 / 49

- 第一节 招商宣传资料的编制与使用管理工作细节 / 50
 - 一、工作知识准备 / 50
 - 二、招商宣传资料的编制与使用管理工作模板 / 55
 - 三、招商宣传资料的编制与使用管理工作流程 / 65

第二节 招商广告宣传管理工作细节 / 67

- 一、工作知识准备 / 67
- 二、招商广告宣传管理工作模板 / 71
- 三、招商广告宣传管理工具表单 / 81
- 四、招商广告宣传工作流程 / 82

第五章 招商会组织管理 / 85

第一节 工作知识准备 / 86

- 一、招商会议的类型 / 86
- 二、招商会的筹备工作 / 87
- 三、招商会组织步骤 / 88
- 四、招商会议过程要注意的关键方面 / 88
- 五、招商会的召开标准 / 89
- 六、招商会招商人员的分组原则与职责划分 / 89
- 七、招商会现场引导商家的技巧 / 90
- 八、招商会后跟进工作的主要内容 / 91
- 九、招商会后电话跟进技巧 / 92

第二节 招商会组织管理工作模板 / 93

- 一、招商会的组织管理制度模板 / 93
- 二、招商会各小组工作安排规程模板 / 98
- 三、招商会参展申请书模板 / 103

第三节 招商会组织管理工具表单 / 104

- 一、招商会申请表 / 104
- 二、招商会安排表 / 104
- 三、参展项目报名表 / 105
- 四、接站人员一览表 / 105
- 五、参会人员登记表 / 105
- 六、招商会议记录表 / 106

第四节 招商会组织管理工作流程 / 106

- 一、招商会整体组织工作流程 / 106
- 二、招商会现场管理工作流程 / 107
- 三、招商会会后跟进工作流程 / 107

第六章 招商谈判与签约管理 / 109

第一节 工作知识准备 / 110

- 一、招商谈判的要求 / 110
- 二、招商谈判必备资料 / 110
- 三、招商谈判班子的组成 / 112
- 四、招商谈判的心理准备 / 113
- 五、招商谈判的让步策略 / 113
- 六、招商谈判中应注意的问题 / 115

第二节 招商谈判与签约管理工作模板 / 116

- 一、招商谈判操作规程模板 / 116
- 二、招商谈判方案制定规程模板 / 118
- 三、招商项目首席谈判代表制暂行办法模板 / 120

第三节 招商谈判与签约管理工具表单 / 122

- 一、签约商家联系表 / 122
- 二、招商项目签约安排表 / 122

第四节 招商谈判与签约管理工作流程 / 123

- 一、招商谈判工作流程 / 123
- 二、制定招商谈判方案工作流程 / 124
- 三、招商签约工作流程 / 124

第七章 招商渠道管理 / 125

第一节 招商渠道设计管理工作细节 / 126

- 一、工作知识准备 / 126
- 二、招商渠道设计管理工作模板 / 132
- 三、招商渠道设计管理工作流程 / 139

第二节 经销商管理工作细节 / 140

- 一、工作知识准备 / 140
- 二、经销商管理工作模板 / 144
- 三、经销商管理工具表单 / 150
- 四、经销商管理工作流程 / 152

第八章 招商合同管理 / 155

第一节 工作知识准备 / 156

- 一、订立招商合同的原则 / 156

- 二、招商合同签订原则 / 157
- 三、招商合同管理的主要任务 / 158
- 四、招商合同纠纷的处理方法 / 158
- 第二节 招商合同管理工作模板 / 159
 - 一、招商合同管理制度模板 / 159
 - 二、代理招商合同模板 / 162
 - 三、特许加盟合同模板 / 164
- 第三节 招商合同管理工具表单 / 166
 - 一、招商合同登记表 / 166
 - 二、招商合同备案审批表 / 167
 - 三、招商合同变更登记表 / 167
- 第四节 招商合同管理工作流程 / 168
 - 一、招商合同的管理工作流程 / 168
 - 二、招商合同订立工作流程 / 169

第九章 特许加盟商管理 / 171

- 第一节 工作知识准备 / 172
 - 一、特许加盟管理基本原则 / 172
 - 二、特许加盟招商的主要方式 / 172
 - 三、特许加盟商的招募方法 / 173
 - 四、特许加盟商筹备程序 / 174
 - 五、防范特许经营风险的建议 / 175
- 第二节 特许加盟商管理工作模板 / 177
 - 一、特许加盟经营管理办法模板 / 177
 - 二、特许加盟商管理办法模板 / 180
 - 三、特许加盟经营道德规范模板 / 182
 - 四、关于特许加盟店登记管理规定模板 / 183
- 第三节 特许加盟商管理工具表单 / 185
 - 一、特许加盟申请表 / 185
 - 二、特许加盟商选址评估表 / 186
- 第四节 特许加盟商管理工作流程 / 187

第十章 连锁加盟商管理 / 189

- 第一节 工作知识准备 / 190

- 一、连锁加盟商管理的原则 / 190
 - 二、连锁加盟商的分类方式 / 191
 - 三、连锁加盟总部的职能 / 192
 - 四、连锁加盟商招募程序 / 193
 - 五、连锁加盟手册编写原则 / 194
 - 六、连锁加盟手册的内容 / 196
 - 七、提高连锁加盟商服务质量的策略 / 197
- 第二节 连锁加盟商管理工作模板 / 198
- 一、连锁加盟商管理制度模板 / 198
 - 二、连锁加盟总部管理细则模板 / 202
 - 三、连锁加盟分店管理细则模板 / 204
 - 四、连锁加盟店员工工作手册模板 / 206
 - 五、连锁加盟分店店长工作手册模板 / 208
 - 六、连锁加盟商财务管理规定模板 / 210
- 第三节 连锁加盟商管理工作流程 / 214

第十一章 政府招商引资管理 / 215

- 第一节 政府招商引资管理工作细节 / 216
- 一、工作知识准备 / 216
 - 二、政府招商引资管理工作模板 / 220
 - 三、政府招商引资管理工具表单 / 239
 - 四、政府招商引资管理工作流程 / 243
- 第二节 政府招投标管理工作细节 / 244
- 一、工作知识准备 / 244
 - 二、政府招投标管理工作模板 / 247
 - 三、政府招投标管理工具表单 / 270
 - 四、政府招投标管理工作流程 / 272

第一章

招商部工作职责描述

第一节 招商部工作目标与职能

一、招商部工作目标

（一）总体目标

招商部通过制定各种招商原则和招商方案，拟定标准的招商工作流程，协调好招商宣传、招商会组织、招商谈判签约、招商渠道管理以及招商合同管理等方面的工作，为以经销商为代表的中间商提供各种招商优惠政策，从而多渠道、宽领域地为企业引进资金，促进企业的迅速发展。

（二）目标分解

1. 根据招商部组织结构设计的一般原则，设置招商部组织结构的基本模式，保证招商部管理工作的顺利进行。

2. 通过招商调查和招商产品卖点分析，掌握企业招商的基本市场环境，为招商方案和招商策略的制定收集最新、最全、最准确的资料，确保招商工作的质量。

3. 在对各种招商信息进行广泛收集的基础上，编制与设计各种招商宣传资料和招商宣传广告，为招商部的招商工作做好宣传准备，吸引更多的商家前来投资。

4. 准备招商会会议物资，选定和布置招商会会场，划分招商会招商人员的职责，设立并安排招商会各小组工作，做好招商会的现场管理工作和会后跟进工作，充分地发挥招商会的招商效果。

5. 事先准备好招商谈判的资料，制定招商谈判策略与方案，掌握招商谈判的主动权，以达到招商签约的目的。

6. 根据招商渠道的设计与管理原则，选择和设计招商渠道，解决招商渠道冲突，从而有效地对招商渠道尤其是渠道经销商进行管理。

7. 制定招商合同的签订原则，进而对招商合同的管理工作进行指导，并及时有效地处理好招商合同纠纷，为日后企业与商家的合作确立法律保障。

8. 根据加盟管理原则，制定加盟管理办法以及标准的加盟流程，使加盟管理工作标准化、规范化和科学化。

二、招商部工作职能

（一）负责招商信息和招商宣传资料的收集、整理与发布，以及招商宣传广告的设计与推介工作。

（二）负责招商会议的组织与管理、参会者的联络以及招商会后的跟进工作。

（三）负责招商项目的综合协调和配套服务，对招商项目情况进行通报。

(四) 负责招商产品、项目库和信息库的建设与管理, 以及招商网站的建设与维护。

(五) 负责参与招商谈判及招商合同的签订, 负责招商项目的协调、推进与落实, 协同有关部门搞好招商项目规划布局, 为投资者提供综合咨询服务。

(六) 负责拟定招商规划、年度规划, 负责招商政策与投资环境研究、招商模式的设计, 招商综合资料的编写, 以及招商简报的编发。

(七) 负责拟定招商优惠政策, 以此来吸引更多的商家。

(八) 负责对特许和连锁加盟商进行招募、培训和管理。

第二节 招商部工作职责

一、招商部门的组建

由于企业的规模不同, 招商部门的组织体系大小也不尽相同。在招商部门的组织体系中一般有三个核心的职能部门和岗位。

(一) 招商部经理

招商部经理的主要职责是统揽整个招商全局, 协调各个部门之间的关系, 招商项目战略的制定以及战术落实的监督等。具体包括以下几个方面。

1. 根据企业经营目标, 确定招商部各阶段工作计划。
2. 完成企业领导下达的招商目标和任务。
3. 与各区域经销商进行商务谈判。
4. 监督执行招商合同。
5. 对经销市场的运作进行监督管理。
6. 协调招商部与经销商的各种关系。
7. 企业招商网络的开拓与合理布局。

(二) 企划小组

企划小组是招商部门的“大脑”, 它担负着收集市场信息、调查和研究市场、招商策划等重要工作, 为招商提供全面的市场引导与支持。具体包括以下几个方面。

1. 制定与落实招商策略, 制定招商指导书。
2. 选择招商广告的媒体。
3. 招商费用预算及效果评估。
4. 招商会议的组织实施。
5. 招商信息的管理。
6. 经销商常见问题应答。

7. 制定经销商甄选标准与核查。

（三）商务小组

商务小组是招商工作的执行者，与经销商“短兵相接”，担负着招商重任。

1. 商务谈判、招商回款等。
2. 建立、健全经销商档案，加强经销商管理，保持与经销商双向沟通。
3. 市场窜货问题处理。
4. 退货的处理。

二、招商管理制度的建设

招商部通过各种招商管理制度的建设，使招商工作更加规范化、标准化和科学化，不断提高招商部的招商管理水平。具体包括以下制度。

- （一）招商信息收集制度。
- （二）招商会的组织管理制度。
- （三）渠道经销商管理制度。
- （四）招商合同管理制度。
- （五）连锁加盟商管理制度。

三、招商方案策划

招商方案策划是招商部进行招商的前期准备工作。在招商方案策划过程中，招商部首先要通过招商调查，对招商产品的核心卖点进行分析和提炼，接着确定招商目的和招商对象，选择恰当的招商方式，从而制定合适的招商策略。然后编写招商策划方案，制定招商策划的程序以及做好招商方案的跟踪、反馈工作，使招商工作达到事半功倍的效果。

四、招商宣传管理

招商部的招商宣传工作是经销商了解企业的窗口，招商宣传效果的好坏直接影响到招商工作的成败。一般来说，招商部对招商宣传的管理工作主要包括以下几个方面。

- （一）编写和发布招商宣传资料。
- （二）开展招商宣传活动，制定重要招商文件。
- （三）拟定招商信息收集步骤并编写招商信息收集制度。
- （四）编写招商广告文案。
- （五）选择招商广告投放媒体。

- (六) 对招商广告投放媒体进行组合与排期。
- (七) 评估分析媒体发布效果。
- (八) 制定全年招商广告投放计划。

五、招商会组织管理

招商会的组织与管理是招商部招商工作的重要组成部分。招商会的组织管理工作主要包括以下几个部分。

- (一) 准备招商会会议物资，做好招商会的筹备工作。
- (二) 选定和布置招商会会场。
- (三) 邀请联络参会者。
- (四) 划分招商会招商人员的职责和权限。
- (五) 设立并安排招商会各小组工作。
- (六) 制定招商会各小组工作的工作流程。
- (七) 招商会后的跟进工作。

六、招商谈判与签约

招商谈判是否顺利是招商部招商工作能否取得成功的关键。企业与经销商在签约之前，必须进行沟通和协商，即谈判。在谈判之前，招商部首先要准备好招商谈判资料，选定招商谈判班子的人员以及制定招商谈判的策略和程序。准备就绪后，便进入了招商谈判现场的布置与安排阶段，紧接着就是招商会上对商家的现场指引，做好招商会的现场管理工作。最后当谈判双方利益达成一致时，促进招商签约工作的完成。

七、招商渠道管理

招商渠道管理，尤其是经销商渠道管理，是招商部招商工作的重中之重。招商渠道管理工作主要包括以下几个方面。

- (一) 处理招商渠道冲突。
- (二) 选择与设计招商渠道。
- (三) 选择和管理中间商并积极协助中间商拓展市场。
- (四) 组织经销商大会。

八、招商合同管理

招商合同管理主要是对招商合同订立、履行、变更和解除进行监督检查，处理和解决招商合同的纠纷，以保证招商合同的依法订立和全面履行，以及招商合同的整理、

保管及归档工作。

九、特许经营加盟商管理

特许经营加盟商管理主要包括以下内容。

- (一) 对特许经营加盟商经营的商品进行规定。
- (二) 特许经营加盟商的设置。
- (三) 与非特许经营加盟商交易客户的往来方式。
- (四) 特许经营加盟商的义务规定。
- (五) 与特许经营加盟商的交易方法。
- (六) 支援特许经营加盟商的销售。

十、连锁经营加盟商管理

连锁经营加盟商管理主要包括以下内容。

- (一) 连锁加盟资格和条件的规定。
- (二) 连锁加盟商权利和职责的规定。
- (三) 连锁加盟商退换货的处理。
- (四) 连锁加盟商特定费用的承担。
- (五) 连锁加盟商保密机制的设立。
- (六) 连锁加盟商退会规定。

第三节 招商部各岗位工作职责

一、招商经理岗位工作职责

(一) 负责制定系统的企业招商政策、计划和方案，依照招商实际进程对企业招商工作不断进行归纳、总结、调整。

(二) 负责根据招商部拟定的中期及年度招商计划开拓完善经销网络，发展优秀经销商，通过业绩来选择、衡量、支持和培训批发商或者经销商。

(三) 负责参与企业有关的招商业务会议以及重大招商谈判并签订招商合同。

(四) 负责制定招商部工作程序和规章制度，制定直接下级岗位职责，并界定其工作。

(五) 负责招商部各种招商工作流程的正确执行。

(六) 负责保证招商部所掌管的商业秘密的安全。