

企业精益化管理与精益化考核实战丛书

营销主管管理 工作技能细化与范本

王宇 / 编著

Yīng Xiāo Zhǔ Guān
Guān Lǐ Gōng Zuò
Jì Néng Xì Huà Yǔ Fān Bēn

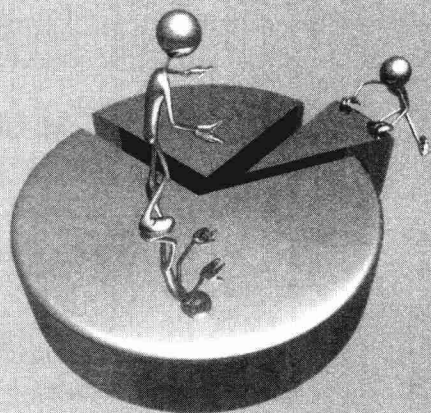
只有理论的营销常常是纸上谈兵，没有量化的营销又疏于执行，所以对于营销主管来说，最好的办法是量化营销管理工作，让行动有据可依。这本书适合每一位正在营销主管岗位上的管理人员，也是给每一位立志成为营销主管的读者准备的全新守则读本。



Yīng Xiāo

营销主管管理 工作技能细化与范本

王 宇 / 编著



Ying Xiao

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

营销主管管理工作技能细化与范本/王宇编著. - 北京:
企业管理出版社, 2009. 3

ISBN 978 - 7 - 80255 - 150 - 3

I. 营… II. 王… III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 028794 号

书 名: 营销主管管理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 - 150 - 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: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京智力达印刷有限责任公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×230 毫米 16 开本 19.25 印张 300 千字

版 次: 2009 年 3 月第 1 版 2009 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

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，商品竞争日趋激烈。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，作为一名营销主管，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主管，并带出好的销售业绩。

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

本书从营销主管的自我塑造、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，对营销主管在工作中面临的问题进行了全程式指导，并对营销主管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 营销主管的自我塑造

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 营销部门各职务描述

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 销售人员的招聘与选拔

3.1 销售人员的招聘与测试	/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
3.14 销售人员增补申请表	/75
3.15 销售人员调动申请表	/76
3.16 销售人员调职申请表	/77

第4章 营销主管与业绩管理

4.1 销售业务管理方法	/80
4.2 销售管理报告制度	/82
4.3 销售计划表	/83
4.4 月度销售计划表	/84
4.5 预算计划表	/85
4.6 促销工作计划表	/86

4.7 促销活动计划表	/87
4.8 销售活动计划表	/88
4.9 客户拜访计划表	/89
4.10 客户拜访记录表	/90
4.11 销售毛利日报表	/91
4.12 销售款状况日报表	/92
4.13 销售业务状况日报表	/93
4.14 业绩增减月报表	/94
4.15 销售实额统计表	/95
4.16 销售人员业务预定及实际报告表	/96

第5章 销售人员考核与评估

5.1 销售人员的考核办法	/98
5.2 销售人员绩效考核流程图	/100
5.3 销售人员能力考核表	/101
5.4 销售人员相对业绩指标考核记分表	/103
5.5 销售人员主观考核记分表	/104
5.6 销售人员奖惩办法	/106
5.7 销售人员人事考核表	/108
5.8 销售人员试用期考核表	/110
5.9 销售人员年度考核指标	/112
5.10 销售主管能力考核表	/114
5.11 销售主管综合素质考核表	/115
5.12 选拔销售主管评分表	/116
5.13 促销人员检查表	/118
5.14 促销人员考核表	/119

第6章 销售人员薪酬与福利

6.1 销售人员薪酬制度的设计原则	/122
6.2 销售人员薪酬制度的建立程序	/124

6.3	销售人员薪酬类型比较表	/125
6.4	销售人员奖金管理办法	/126
6.5	销售人员奖金发放办法	/129
6.6	销售人员薪资核准表	/133
6.7	销售人员薪酬明细表	/134
6.8	销售人员变更工资申请表	/135
6.9	销售人员薪酬等级表	/136
6.10	销售人员提成比例表	/137
6.11	销售人员福利金申请表	/138
6.12	促销人员奖金提成核定表	/139
6.13	某公司销售人员薪酬制度范例	/140
6.14	某公司销售人员福利制度	/142

第7章 销售人员上岗与离职

7.1	销售人员试用表	/146
7.2	销售人员试用协议书	/147
7.3	销售人员试用评核表	/148
7.4	销售人员聘用合同书	/149
7.5	销售人员辞职管理办法	/152
7.6	销售人员离职面谈记录	/155
7.7	销售人员离职申请表	/156
7.8	销售人员离职通知单	/157
7.9	销售人员免职通知单	/158
7.10	销售人员离职移交手续清单	/159
7.11	销售人员业务交接报告表	/160

第8章 销售货物管理

8.1	审核、批准客户订货流程	/162
8.2	销售确认、发货业务流程	/163
8.3	销售出货管理流程	/164

8.4 订货单	/165
8.5 出货单	/166
8.6 销售发票管理制度及流程	/167
8.7 销售退换货管理流程	/170
8.8 退换货申请单	/171
8.9 批发销售日报表	/172
8.10 销售缴款管理流程	/173
8.11 货款回收管理规定	/174
8.12 销售缴款单	/176
8.13 与客户对账业务管理流程	/177

第9章 营销主管与广告管理

9.1 市场定位与产品定位	/180
9.2 广告媒体的分类	/206
9.3 广告费用预算管理	/213
9.4 广告管理常用表格	/219

第10章 营销主管与分销渠道

10.1 分销渠道的设计	/226
10.2 分销渠道的选择	/230
10.3 分销渠道冲突管理	/233
10.4 分销渠道管理范本	/235

第11章 营销主管与客户管理

11.1 客户积累方法	/244
-------------	------

11.2	客户资料管理	/246
11.3	客户服务管理	/249
11.4	客户服务范本	/253

第12章 销售人员管理范例

12.1	销售人员管理方案	/260
12.2	销售人员激励细则	/265
12.3	销售人员工作日报表审核制度	/267
12.4	某公司销售人员管理规定范本	/269
12.5	某公司销售人员薪酬及考核晋升制度	/271
12.6	促销和直销人员管理范本	/273

第13章 应收账款管理

13.1	收款管理方法	/278
13.2	应收账款管理制度	/279
13.3	销售人员收款守则	/281
13.4	应收账款控制表	/283
13.5	收款日程安排表	/284
13.6	收款通知单	/285
13.7	收款技巧	/286
13.8	逾期账款管理流程	/292
13.9	问题账款处理办法	/293
13.10	问题账款报告书	/295
13.11	赊销货款回收状况报告书	/296



第1章

营销主管的自我塑造

·内容提要·

- 1.1 营销主管的职责描述
- 1.2 营销主管任职素质要求
- 1.3 营销主管的五大任务
- 1.4 营销主管知识要求
- 1.5 营销主管的影响力
- 1.6 营销主管的领导方式
- 1.7 营销主管的管理技巧
- 1.8 营销主管的自我检测
- 1.9 营销主管的管理准则
- 1.10 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；
- 市场容量分析；
- 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；
- 销售目标调整。

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;
- 销售策略实施效果分析;
- 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;
- 部门销售目标;
- 部门销售比例;
- 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;
- 销售人员时间管理;
- 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. 资金管理与信息管理

- 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内涵，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，才能作出正确地判断，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。