

权威咨询机构历时两年完成的力作
按制度和办法管理公司

总经理

必备对外管理全书

置于案头或放入办公室
书架的最新管理工具书

管理者有两只手，一手抓公司内部管理，一手抓公司对外管理，两手都要抓，两手都要硬！

伟业管理咨询公司 / 编

中国言实出版社

F276.6/273

2009

总经理

必备对外管理全书

置于案头或放入办公室
书架的最新管理工具书

权威咨询机构历时两年完成的力作
按制度和方法管理公司

伟业管理咨询公司 / 编

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

总经理必备:对外管理全书 / 伟业管理咨询公司编.

—北京:中国言实出版社,2008.10

ISBN 978-7-80250-095-2

I.总…

II.伟…

III.公司—企业管理

IV.F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 157636 号

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64924716(发行部) 64963101(邮 购)

64924880(总编室) 64928661(二编部)

网 址:www.zgyscbs.cn

E-mail:zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 四川省南方印务有限公司

版 次 2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

规 格 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 19.25 印张

字 数 490 千字

定 价 42.00 元 ISBN 978-7-80250-095-2/F·269

目 录

第一章 公司物品采购管理 / 1

- 采购工作管理目标 / 1
- 物料与采购管理系统 / 2
- 物料与采购管理工作内容 / 3
- 标准采购作业程序 / 4
- 标准采购作业方法 / 7
- 公司采购规程 / 14
- 采购工作实施方法 / 17
- 物资采购入库验收管理规定 / 20
- 公司进口物资采购供应规定 / 21
- 国内物质采购供应工作规定 / 22
- 设备引进管理条例 / 22

第二章 公司人员招聘录用管理 / 24

- 公司员工录用规定 / 24
- 员工聘用规定 / 25
- 聘约人员管理方法 / 26
- 专业技术人员职位任用方法 / 27
- 公司管理人员录用方法 / 28
- 公司公关人员录用方法 / 28
- 新进人员任用方法 / 30
- 新进人员任用细则 / 31
- 面试操作规程 / 32

第三章 公司产品销售管理 / 40

- 销售管理制度 / 40

- 销售管理制度范例(一) / 44
- 销售管理制度范例(二) / 46
- 营销业务管理办法 / 48
- 销售事务管理办法 / 49
- 销售计划管理办法 / 52
- 年度销售计划管理制度 / 60
- 销售计划纲要 / 63
- 销售方针计划书 / 65
- 市场营销计划书 / 66
- 产品定价管理制度 / 71
- 产品降价销售管理规定 / 74
- 产品推介书 / 75
- 产品说明书 / 77
- 产品成本分析报告 / 78
- 行销评估范例 / 80

第四章 公司产品质量管理 / 83

- 产品质量管理制度 / 83
- 检验标准制定办法 / 90
- 不合格品监审办法 / 91
- 制造过程质量异常处理办法 / 91
- 质量管理日常检查制度 / 92
- 质量管理培训办法 / 96

第五章 公司市场营销人员管理 / 97

- 销售经理管理手册 / 97
- 销售部经理岗位职责规定 / 116
- 销售人员管理制度 / 117
- 销售人员标准作业手册 / 119
- 销售人员士气调查管理办法 / 126
- 员工建议改善办法 / 128
- 业务员教育训练办法 / 130
- 销售人员薪金管理办法 / 130
- 公司外销人员薪金管理办法 / 131
- 销售人员奖励制度 / 133

业务员开拓新客户奖励办法 / 134

销售人员考核与奖惩办法 / 136

第六章 公司产品销售渠道管理 / 139

销售渠道管理 / 139

批发商管理办法 / 141

特约店协会组织制度 / 145

公司特约店经营制度 / 147

特约店交易合同书 / 148

特约店管理办法 / 149

连锁店管理办法 / 151

代理店管理办法 / 154

代理店合同书 / 156

国外销售代理合同书 / 158

连锁机构合同书 / 160

连锁店加盟合同书 / 161

公司连锁店规章 / 163

公司连锁店业务规程 / 167

公司自由连锁店组织制度 / 170

公司经销商年度奖励办法 / 171

经销店技术服务奖励办法 / 173

经销商付款奖励办法 / 174

经销店分期付款奖励办法 / 175

经销店店面陈列奖励办法 / 176

第七章 公司店面销售管理 / 178

店面接待客人的方法 / 178

店面的留意要则 / 179

出示商品时的处理 / 179

商品的陈列与整理方法 / 180

单据的处理 / 180

商品的补充处理 / 181

第八章 公司促销活动管理 / 183

促销管理制度 / 183

促销管理办法(格式范例) / 184

促销计划书 / 186

新产品宣传制度 / 188

第九章 公司售后服务管理 / 191

售后服务管理制度 / 191

电话接待服务制度 / 193

客户投诉管理制度 / 194

客户投诉案件处理办法 / 199

客户提案意见处理规定 / 201

客户投诉处理报告 / 202

第十章 公司仓储管理方法 / 204

公司仓库规划管理制度 / 204

库存量管理工作方法 / 205

公司物资储存保管条例 / 206

公司储存管理方法 / 206

公司材料编号办法 / 207

仓库物资管理方法 / 208

公司物资领用方法 / 209

公司发货管理规定 / 209

退货管理规定 / 212

进货管理规定 / 212

调货管理规定 / 213

出库管理规定 / 213

商品进出库管理规定 / 214

公司产品保管条例 / 214

仓库安全管理方法 / 215

第十一章 公司广告宣传管理方法 / 216

广告宣传管理制度 / 216

公司对外宣传方法 / 217

广告宣传业务准则 / 220

公司新产品宣传规定 / 221

广告策划的原则 / 223

广告计划的编拟要点 / 226
行销与广告计划编拟指南 / 232
公司自行制作广告作业流程 / 237
电视广告影片(CF)的作业流程 / 238
电视广告影片制作流程 / 239
店面广告制作规则 / 239

第十二章 市场信息管理方法 / 241

市场调查管理制度 / 241
公司市场调查规程 / 242
销售动态调查管理办法 / 247
个人调查操作规程 / 248
竞争对手调查操作要点 / 250
市场调查报告 / 250
市场营销决策报告 / 252
确定性市场营销决策报告 / 253
未决定性市场营销决策报告 / 254
市场预测报告 / 255
市场动态报告 / 256
产销分析报告 / 256
客户信息管理办法 / 257
客户需求信息处理办法 / 258
客户关系管理制度 / 259
客户名册管理制度 / 264
客户需求信息处理制度 / 265

第十三章 CI 规范管理 / 267

CI 规范管理制度 / 267
规范化管理文件制作、实施方法 / 268
公司 CI 企划书 / 270

第十四章 进出口管理 / 274

进出口贸易统计制度 / 274
进出口报关管理规定 / 274
一般贸易出口收汇核销管理规定 / 275

信用证及附属单据审核规定 / 276

进出口贸易作业标准化手册 / 278

第十五章 公司账款票据管理 / 282

直线单位会计员账款作业绩效评核条例 / 282

应收票据与应收账款处理方法 / 282

账款管理方法 / 284

收款管理规定 / 285

会计员账款回收考核方法 / 290

业务员收款守则 / 290

应收账款及应收票据管理规定 / 292

问题账款处理方法 / 293

呆账管理方法 / 294

第一章 公司物品采购管理

采购工作管理目标

目 标	内 容
正确计划用料	1. 配合营业目标 2. 增加资金预算灵活度 3. 减少呆滞料的产生 4. 加强用料控制 5. 便于存量管理
适当存量管理	1. 强化重点管理效果 2. 提高存货周转率 3. 适时、适量的供料 4. 适量的库存 5. 提高库位使用率
强化采购管理	1. 适质、适量 2. 适价、适时 3. 充分掌握市场行情 4. 和供料厂保持良好关系
发挥盘点功效	1. 消除料账差异 2. 确保材料量
确保产品质量	1. 强化验收管理 2. 增加材料的使用性
发挥储运功能	1. 确保材质 2. 安全维护仓库 3. 合理的储存成本 4. 正确的收发作业
更低成本	1. 采购或自制的合理性 2. 以旧换新物尽其用 3. 积极开发替代品 4. 余料再使用 5. 防止滞料发生 6. 降低采购、储存成本 7. 提高人员工作效率
合理处理滞废料	1. 资金灵活运用 2. 避免无谓损失 3. 增加储位的有效空间

物料与采购管理系统

(一)材料分类编号

- 1.原料、物料的划分;
- 2.常备料与非常备料划分;
- 3.编号原则设定。

(二)存量控制

- 1.管理基准设定;
- 2.用料差异管理。

(三)请(采)购作业

- 1.请购方式设定;
- 2.请购部门设定;
- 3.请购手续及权限;
- 4.请购进度控制;
- 5.供应厂商的选择与资料建立;
- 6.采购方式设定;
- 7.询价、议价及订购作业;
- 8.采购进度控制;
- 9.采购核决权限;
- 10.进口事务作业;
- 11.厂商交货异常处理。

(四)验收作业

- 1.收料作业规定;
- 2.超短交料处理;
- 3.检验规范设定;
- 4.检验结果处理;
- 5.材料退货处理。

(五)仓储作业

- 1.仓位规划;
- 2.料位及料品标示;
- 3.账务处理;
- 4.盘点周期方式及异常处理;
- 5.仓库安全管理措施。

(六)领料、发料作业

- 1.材料领用规定;
- 2.以旧换新规定;
- 3.材料退库作业;
- 4.外协加工料交通运输管理。

(七)成品仓储管理

- 1.仓位规划;
- 2.缴库核点;
- 3.出货控制;
- 4.退货处理;
- 5.滞成品管理。

(八)滞料、废料管理

- 1.滞料、废料定义;
- 2.滞料、废料的处理。

物料与采购管理工作内容

人 员	工 作 内 容
物 控	1.请购单各栏填写是否清楚 2.按分配原则分派请购案件 3.急件优先分派办理 4.无法在需用日期办妥者利用“交货期联络单”通知请购部门 5.撤销请购单应先送办理
采 购	1.建立供应商与价格记录 2.采购方式的设定及市场行情调查 3.询价、比价、议价、订购作业 4.交料进度控制与逾交督促 5.进料质量、数量异常处理 6.内外销差价、退税资料提供 7.付款整理、审查
外 协	1.外协厂商开发与签约 2.建立外协厂商与工缴记录 3.外协产量、交货期、尾期控制 4.外协用料出厂管理 5.外协品的质量异常处理 6.外协用料与工缴结算 7.库存盘点与账物核对 8.提供有关库存动态资料

人 员	工 作 内 容
材料组	1. 进厂材料、外协品点收及不合格品退回 2. 材料发放批号管理, 余料提报 3. 材料保管及账务处理 4. 库位规划、整理与安全维护 5. 滞料及有价值废品的库存提报
成品组	1. 成品缴库的点收核对 2. 成品出库空运处理 3. 成品保管及账务处理 4. 成品库位规划、整理与安全维护 5. 库存盘点与账物核对 6. 滞存品库存提报 7. 提供有半成品库存资料

标准采购作业程序

采购作业内容包括从收到“请购案件”开始的进行分发采购案件, 由采购经办人员先核对请购内容, 查阅“厂商资料”、“采购记录”及其他有关资料后, 开始办理询价, 在报价后, 整理报价资料, 拟订议价方式及各种有利条件进行议价, 办妥后, 依核决权限, 呈核订购。详细作业程序及要点如:

(一) 采购作业程序及要点

程 序	要 点
接件分发	1. 请购单各栏填写是否清楚 2. 接分配原则分派请购案件 3. 急件优先分派办理 4. 无法在需用日期办妥者利用“交货期联络单”通知请购部门 5. 撤销请购单应先送办理
询价	1. 交货期无法配合需用日期时联络请购部门 2. 充分了解请购材料的品名、规格 3. 急件或需用日期接近者应优先办理 4. 向厂商详细说明品名、规格、质量要求、数量、扣款规定、交货期、地点、付款办法 5. 同规格产品有几家供应商均应询价 6. 有否其他较有利的代用品或对抗品 7. 应对同规格, 不同厂牌做比较 8. 是否有必要办理售后服务及保修年限 9. 新厂商产品, 是否需经检验试用
比价、议价	1. 厂商的供应能力是否能按期交货、质量确认 2. 是否殷实可靠的生产厂或直接进口商 3. 其他经销商价格是否较低 4. 经成本分析后, 设定议价目标

程 序	要 点
	5. 是否必要向厂商索取型录比较 6. 价格上涨下跌有何因素 7. 是否必要开发其他厂商或转外购 8. 规定几万元以上的案件呈副经理议价或设定议价目标
呈核	1. 请购单上应详细注明与厂商议定的买价条件 2. 买卖惯例需超交者应注明 3. 现场选用较贵材料时, 联络请购部门述明原因 4. 按核决权限呈核
订购	1. 需预付定金, 内外销价需办退税或规定多步金额以上或有附带条件等应制订买卖合同 2. 再向厂商确认价格、交货期、质量条件 3. 分批交货者在请购单上盖分批交货单 4. 订购单(采用联络函式传真机)寄交厂商, 无法按需用日期交货的案件联络请购部门
催交	1. 约交日期前应再确认交货期 2. 无法在约交日期前交货时联络请购部门并列入交货期异常控制表内催办 3. 已逾期交货日期尚未到货应加紧催交
整理付款	1. 发票抬头及内容是否相符 2. 发票金额与请购单价格是否相等 3. 是否有预付款或暂借款应处理 4. 是否需要扣款 5. 需要办退税的请购单转告退税部门 6. 以内销价采购供销用材料, 应先收齐退税同意书方可办理付款
收件、分发、核对	1. 收件 2. 按分配原则指派经办人 3. 核对品名 4. 核对规格 5. 核对数量 6. 校对需要日期
询价	1. 选择询价对象及地区 2. 询价 3. 整理报价资料 4. 确认请讲内容 5. 寻找对抗品 6. 选择开发对象 7. 询价索样 8. 整理对抗品资料及样品选样 9. 整理检验结果
议价、比价、呈核	1. 调查市场行情 2. 核对资金预算 3. 选择议价对象 4. 研拟底价 5. 研议采购条件

程 序	要 点
	6. 议价(或公开比价) 7. 填写上次报价记录 8. 估算海(空)运费 9. 估算保险费 10. 核对付款条件 11. 比较交货期限 12. 检查卸货条件 13. 估算关税 14. 按核决权限呈核
进口、签证、结汇	1. 缮打输入许可证申请书 2. 缮写用途说明书 3. 备妥签证必要文件 4. 提案申请签证 5. 签证专案申请作业 缮造申请书及附件(度量衡器、无线电器材) 整理必要文件 提案申请 6. 申请结汇 7. 整理结汇文件 8. 核对签证结汇文件 9. 修改输入许可证或信用证作业
投保、船务	1. 洽订保率 2. 投保缴交保险费 3. 洽订特约船公司及运费 4. 指定船舶公司 5. 交涉货柜使用期限 6. 核算运费 7. 缴交运费 8. 处理大宗材料船务
装运	1. 督促预定装船期 2. 申请“工业用”证明 3. 申请分期缴税 4. 申请预保火险及动产抵押 5. 督促装运文件 6. 确认船期 7. 整理装运文件 8. 申请管理品放行证 9. 联络及安排卸货 10. 确认船代理 11. 确认公证处(所) 12. 联络交货期异常修改 I/V、L/C
报关、提货	1. 银行背书 2. 办理担保提货 3. 整理文件报关

程 序	要 点
	4. 缴税提货 5. 收料
索赔	1. 核对材料检验报告 2. 填写索赔记录单 3. 向保险公司、船公司索赔 4. 向供料厂商索赔 5. 办理退货掉换作业
跟催	1. 督促收料单 2. 控制长期合同的交货 3. 控制外购资金 4. 整理采购案件 5. 计算卸货延滞费及奖金 6. 办理退汇

标准采购作业方法

(一) 请购

第一条 请购部门的划分

各项材料的请购部门如下：

1. 常备材料：生产管理部门。
2. 预备材料：物料管理部门。
3. 非常备材料：
 - (1) 订货生产用料：生产管理部门。
 - (2) 其他用料：使用部门或物料管理部门。

第二条 请购单的开立、递送

1. 请购经办人员应依存量管理基准、用料预算，参酌库存情况开立请购单，并注明材料的品名、规格、数量、需求日期及注意事项经主管审核后依请购核决权限呈核并编号（由各部门依事业部别编订），“请购单（内购）（外购）”附“请购案件寄送清单”送采购部门。

2. 需用日期相同且属同一供应厂商供应的统购材料。请购部门应以请购单附表，一单多品方式，提出请购。

3. 紧急请购时，由请购部门于“请购单”、“说明栏”注明原因，并加盖“紧急采购”章，以急件卷宗递送。

4. 材料检验须待试车方能实施者，请购部门应于“请购单”上注明“试车检验”及“预定试车期限”。

5. 庶务用品由物料管理部门按月依耗用状况，并考虑库存情况，填制“请购单”提出请购。

第三条 免开请购单部分

1. 下列总务性物品免开请购单，并可以“总务用品申请单”委托总务部门办理，但其按

决权限另订,其列举如下:

- (1)贺奠用物品:花圈、花篮、礼物等。
- (2)招待用品:饮料、香烟等。
- (3)书报(含技术性书籍及定期刊物)、名片、文具等。
- (4)打字、刻印、报表等。

2. 零星采购及小额零星采购材料项目。

第四条 请购核决权限

1. 内购:

(1)原物料:

- ①请购金额预估在 1 万元以下者,由科长核决。
- ②请购金额预估在 1 万元至 5 万元者,由经理核决。
- ③请购金额预估在 5 万元以上者,由总经理核决。

(2)财产支出:

- ①请购金额预估在 2000 元以下者,由科长核决。
- ②请购金额预估在 2000 元至 2 万元者,由经理核决。
- ③请购金额预估在 2 万元以上者,由总经理核决。

(3)总务性用品:

- ①请购金额预估在 11300 元以下者,由科长核决。
- ②请购金额预估在 10(30 元至 1 万元者,由经理核决。
- ③请购金额预估在 1 万元以上者,由总经理核决。

附注:凡列入固定资产管理的请购项目应以“财产支出”核决权限呈核。

2. 外购:

- (1)请购金额预估在 10 万元(含)以下者,由经理核决。
- (2)请购金额预估在 10 万元以上者,由总经理核决。

第五条 请购案件的撤销

1. 请购案件的撤销应由原请购部门立即通知采购部门停止采购,同时在“请购单(内购)”或“请购单(外购)”第一、二联加盖红色“撤销”的戳记及注明撤销原因。

2. 采购部门办妥撤销后,依下列规定办理:

- (1)采购部门于原请购单加盖“撤销”章后,送回原请购部门。
- (2)原“请购单”已送物料管理部门待办收料时,采购部门应通知撤销,并由物料管理部门据以将原请购单退回原请购部门。

(3)原请购单未能撤销时,采购部门应通知原请购部门。

(二)一般采购规定

第六条 采购部门的划分

1. 内购:由国内采购部门负责办理。
2. 外购:由国外采购部门负责办理,其进口庶务由业务部门办理。
3. 总经理或经理对于重要材料的采购,可直接与供应商或代理商议价。专案用料,必要时由经理或总经理指派专人或指定部门协助办理采购作业。