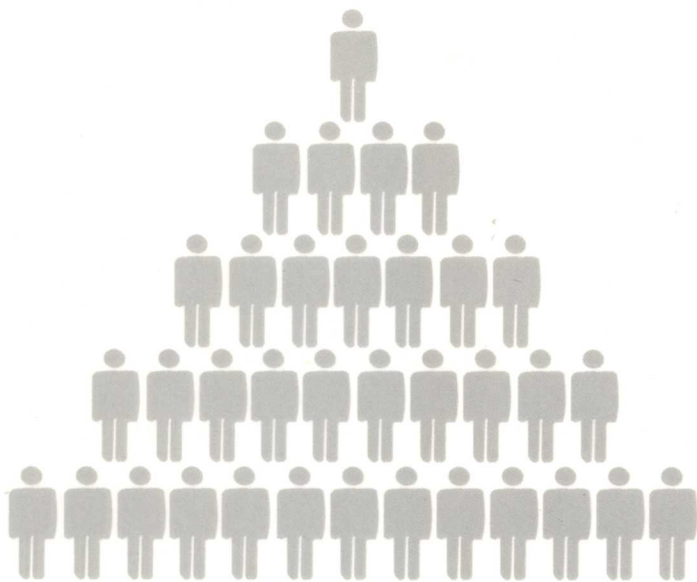




- ◎ 全面覆盖市场营销工作14个工作系统 ◎
- ◎ 提供市场营销工作70个知识点 ◎
- ◎ 88套标准市场营销工作制度规范 ◎
- ◎ 41个标准市场营销工作流程 ◎
- ◎ 98个市场营销工作实用工具表格 ◎

市场营销工作制度 规范与流程 设计

赵 涛 ◎主编



北京工业大学出版社



- ◎ 全面覆盖市场营销工作14个工作系统 ◎
- ◎ 提供市场营销工作70个知识点 ◎
- ◎ 88套标准市场营销工作制度规范 ◎
- ◎ 41个标准市场营销工作流程 ◎
- ◎ 98个市场营销工作实用工具表格 ◎

市场营销工作制度 规范与流程 [设计]

图书在版编目(CIP)数据

市场营销工作制度规范与流程设计/赵涛主编.—北京:
北京工业大学出版社,2009.7
(企业制度规范与流程设计实务丛书)
ISBN 978-7-5639-2099-0

I.市… II.赵… III.企业管理—市场营销学 IV.F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第 087523 号

企业制度规范与流程设计实务丛书
市场营销工作制度规范与流程设计

主 编: 赵 涛
责任编辑: 宋春立
封面设计: 大象设计
出版发行: 北京工业大学出版社
地 址: 北京市朝阳区平乐园 100 号
邮政编码: 100124
电 话: 010-67391106 010-67392308(传真)
电子信箱: bgdcbsfxb@163.net
承印单位: 廊坊市华北石油华星印务有限公司
经销单位: 全国各地新华书店
开 本: 787 mm×1 092 mm 1/16
印 张: 21.25
字 数: 456千字
版 次: 2009 年 7 月 第 1 版
印 次: 2009 年 7 月 第 1 次 印刷
标准书号: ISBN 978-7-5639-2099-0
定 价: 35.00 元

版权所有 翻印必究

图书如有印装错误,请寄回本社调换

用制度管人,按流程办事(代序)

长久以来,中国企业一直没有停止对先进的管理思想和管理理念的探索,但在全球经济一体化的进程中,中国企业当前迫切需要的不仅仅是管理理论,更需要的是如何把科学的管理思想和管理理念应用于实践;如何在微观层面上设计出具有可操作性、实用性的管理程序和方法;如何制定出适合本企业的科学、具体的管理制度和 workflows。这三点显得尤为重要。

毫无疑问,每个企业都希望做大做强,每个企业都希望自己的经营管理能够平稳顺利。但因为企业是由各类人员组成的群体组织,而人员复杂多样性的价值取向和行为特质,要求企业必须建立和营造出有利于企业理念和价值观形成的制度和文化环境,并约束、规范、整合人的行为,“用制度管人”、“按流程办事”,使其达成目的的一致性,有助于企业共同利益的实现。

同时,企业作为一种特殊的群体组织,不仅要求有相应的管理模式,而且必须有与相应的管理模式相匹配的管理制度。按照一定的规章制度管人和办事,并遵循一定的流程,执行一定的标准,不仅能够提高工作效率,而且能减少和降低因人为因素带来的失误。

如果企业没有合理的执行体系和标准化的工作流程,没有把日常管理中的每个细节通过制度的方式落实到实处,就会形成表面化的管理,从而影响到工作效率,进而削弱企业的竞争力。

所以,如何实现“制度化”、“规范化”、“流程化”、“标准化”、“精细化”管理是现代企业需要研究的重要课题。总结改革开放以来企业生产经营管理实践,不难发现,所有成功企业都将以下五个方面的理念根植于企业的经营管理之中。

一、制度是促进生产力发展的重要因素

企业制度对企业发展来说是起重要作用的因素,因为企业本身就是各种生产要素的组合物,企业对各生产要素的组合,实际上就是依靠企业制度作为链条互相连接起来的。也就是说,企业制度是对各种生产要素进行组合的核心纽带和基础。

二、制度是企业竞争的重要内容

制度是企业长远发展的运转平台。成功的企业源自卓越的管理,而卓越的管理来自优越的制度。企业间的竞争,归根结底是人才的竞争。企业要凝聚人才、引进人才、稳定人才,靠的就是先进合理的制度!

三、制度是提升企业管理水平的重要手段

通过长期对企业一线管理的研究,我们发现众多经营管理水平不高的企业都是因为缺少科学化、规范化的管理制度,而众多成功企业大多都具备管理科学化、工作流程化的

规章制度。所以,我国的大多数企业,尤其是中小企业,要想做强做大,要想使企业经营管理平稳有序,建立完善的管理制度是解决所有问题的关键所在!

四、执行达到标准化、精细化才能确保制度的效用

另外一个困扰众多管理者的难题是,企业已经制定了完整的管理制度,但往往在执行和应用时,由于制度细则不完善或执行不力,经常导致制度成为一纸空文。所以,要想使制度完全发挥其效用,与之匹配的执行细则和执行标准是不可或缺的。

五、简单化、流程化是提高效率的捷径

随着计算机管理的日益普及,近年来企业管理实践中已大量采用系统的标准表格方式。标准化表格管理要求管理者与被管理者直接参与填写、核对和确认,因而会使管理更加有效率。另外,标准化的管理表格清晰、简洁,所表达的内容一目了然,是企业管理中简便高效的文件处理模式。

同时,我们也看到有些企业内部工作低效无序,并不是由于制度建设或人员素质造成的,而是由于企业内部没有一套标准的工作流程和执行标准。引入现代管理技术的核心目的就是为了提高生产效率。如果在规范化管理的基础上没有一套行之有效的工作流程和执行标准,势必会造成企业内部工作无序混乱以及劳动资源的浪费。

如何更简单地理解工作流程的作用,可以看一个体育竞赛中常见的现象:

在接力赛跑中,冲刺最快的专业运动员是怎样跑的呢?前一个运动员准确给棒,后一个运动员提前起跑、准确接棒,接棒时不用回头看,动作干净利落,一气呵成。

不专业的运动员怎样跑呢?接棒的人总是回头找棒,结果看到给棒的人已经跑偏了,或者是给棒的人虽然准确到位,但接棒的人没有提前起跑,没有并行加速,还在原地等,这样当然不可能拿到好成绩。更有甚者,连棒都掉了,等到捡起棒,一看自己已经被远远地甩在后面,于是士气低落,更没有信心冲刺了。而且失败以后,不知道检讨自己,只会互相埋怨,把责任推给别人。值得注意的是,在接力赛跑中,能夺冠的队伍未必每个运动员都很棒,因为能否夺冠,速度还在其次,重要的是彼此的配合是否默契,整个接力赛跑流程是否顺畅。

国内某知名汽车集团的高管说:“流程就是业务的接力跑。”也就是说,业务流程按一个环节一个环节地流转下来,就好像岗位之间进行接力赛跑:做好跨部门、跨岗位的协同工作,就会使流程顺畅,业务运作加快,市场冲刺更有后劲。

企业的优异成绩来自于一致的工作流程、标准的执行方案以及各部门各岗位间的协作效率,“制度化”和“流程化”促使企业每一位员工从知道“如何做”向“如何高效地做”转化。这一转化必将大大提高员工的工作效率和各部门之间的协作能力,从而在整体上提高企业的运营效率。

我们编写《企业制度规范与流程设计实务丛书》的初衷也在于此。本书正是站在企业管理者的角度,充分考虑企业管理的方方面面,聚焦在企业管理最为关键的环节,借鉴国际通用的管理制度和文案,详细论述了企业管理中普遍涉及的工作标准化、流程化、工具化等理论与实践问题,并提供了具体工作的相关知识、执行方法与流程、实用工具表格,使之具有可操作性,可在实践的层面上提高管理效率。

当然,每个企业都有各自的特点,所以对于我们提供的制度范例(若制度、范例与国家相应法规抵触,以国家法规为准)、流程、实用表格,读者可以根据所在企业的具体情况适当修改或者重新设计,使之更适用于自己的企业。企业随着技术创新,产品更新,各项管理制度也需要创新,因此读者要在实践过程中不断修改已经形成的制度,以期达到高效管理、高效工作的目的。

本丛书分为五个分册,分别为《人力资源工作制度规范与流程设计》、《市场营销工作制度规范与流程设计》、《行政工作制度规范与流程设计》、《财务工作制度规范与流程设计》、《生产工作制度规范与流程设计》,为读者提供了在管理工作中所需要的制度范例和 workflow。通过最新流程图的绘制方法,将每一个 workflow 以最清晰、最简单的方式呈现出来,使企业管理工作者可以得到最实用的工具。制度范例从现实工作中的细节入手,对每一项工作环节都作了切合实际的论述,使企业管理工作者可以从中得到具有可操作性的考评依据和培训蓝本。

我们深知企业管理不可能是一成不变的,但“制度化”、“规范化”、“流程化”、“标准化”、“精细化”应该是所有成功企业必须研究的第一课题!

衷心希望本书能为广大读者提供最大的帮助。

编 者
2009 年 5 月

目 录

第一章 市场营销工作范围与职责 /1

第一节 营销部工作概述 /2

- 一、营销部工作范围 /2
- 二、营销部工作内容 /2
- 三、市场分部工作范围 /5
- 四、销售分部工作范围 /5
- 五、客户分部工作范围 /6
- 六、营销部组织机构管理工作内容 /6
- 七、市场营销制度管理工作内容 /7
- 八、市场调查和信息管理工作内容 /7
- 九、产品管理工作内容 /7
- 十、销售管理工作内容 /7
- 十一、营销控制工作内容 /8

第二节 营销部各岗位职责 /8

- 一、营销总监岗位职责 /8
- 二、营销经理岗位职责 /9
- 三、地区销售经理岗位职责 /9
- 四、销售业务员岗位职责 /10
- 五、销售助理岗位职责 /10
- 六、大客户经理岗位职责 /10
- 七、销售信息主管岗位职责 /11
- 八、客户经理岗位职责 /11
- 九、渠道经理岗位职责 /11
- 十、销售培训主管岗位职责 /12
- 十一、商务代表岗位职责 /12
- 十二、促销主管岗位职责 /12
- 十三、促销员岗位职责 /12
- 十四、发货主管岗位职责 /13
- 十五、发货员岗位职责 /13
- 十六、客户开发主管岗位职责 /13

十七、客户关系主管岗位职责 /13

十八、公共关系岗位职责 /14

十九、产品主管岗位职责 /14

第二章 市场营销组织管理 /15

第一节 市场营销组织管理工作概述 /16

一、市场营销组织管理的内容 /16

二、市场营销组织管理的基础 /16

三、市场营销组织管理的原则 /16

第二节 市场营销组织机构模板 /17

一、区域型市场营销组织机构模板 /17

二、产品型市场营销组织机构模板 /17

三、客户型市场营销组织机构模板 /18

四、职能型市场营销组织机构模板 /18

第三节 市场营销组织管理规范化制度 /18

一、营销组织管理制度范例 /18

二、营销管理制度范例 /21

三、市场部管理制度范例 /23

四、销售部管理制度范例 /26

五、客户服务部管理制度范例 /30

六、储运部管理制度范例 /35

七、营销分公司管理制度范例 /36

八、销售人员综合业绩统计表 /38

九、销售效率分析表 /38

第三章 营销战略与计划管理 /41

第一节 营销战略与计划管理工作概述 /42

一、营销战略策划工作内容 /42

二、营销计划制订工作内容 /43

三、营销目标设计工作内容 /44

四、营销计划编制工作内容 /44

五、营销战略方案制订工作内容 /45

第二节 营销战略与计划管理工作规范化制度 /47

一、年度营销计划范例 /47

二、年度销售计划编制范例 /52

三、销售方针计划范例 /55

四、销售目标管理办法范例 /56

五、营销计划审批制度范例 /57
六、营销计划表 /58
七、产品营销分析表 /60
八、年度销售总额计划表 /61
九、月别销售比重分析表 /61
十、月别商品销售额计划表 /62
十一、部门别及客户制销售额计划表 /63
十二、销售费用计划表 /64
十三、客户赊款回收计划表 /65
十四、部门别盈亏管理计划表 /65
第三节 营销战略与计划管理工作流程设计 /66
一、营销目标设计工作流程设计 /66
二、营销计划制订工作流程设计 /67

第四章 市场调研与开发管理 /69

第一节 市场调研与开发管理工作概述 /70

- 一、建立市场营销信息管理系统 /70
- 二、建立市场营销情报管理系统 /70
- 三、建立市场调查系统 /70
- 四、市场调查的内容 /71
- 五、市场调查的分类及方法 /71

第二节 市场调研与开发管理工作规范化制度 /72

- 一、市场调查管理制度范例 /72
- 二、市场调查报告编制细则范例 /75
- 三、竞争对手调查报告编写细则范例 /76
- 四、市场调查细则范例 /77
- 五、个人市场调查细则范例 /83
- 六、面谈市场调查细则范例 /85
- 七、公司订单情报管理制度范例 /87
- 八、市场营销情报报告制度范例 /88
- 九、业务员情报管理制度范例 /89
- 十、销售动态调查管理办法范例 /90
- 十一、市场调查报告表 /92
- 十二、市场调查计划表 /93
- 十三、市场总需求量调查估计表 /94
- 十四、竞争厂商调查表 /95
- 十五、同行业产品市场价格调查表 /96

- 十六、经销商调查表 /97
- 十七、零售店调查一览表 /98
- 十八、区域市场购买力调查表 /99
- 十九、竞争商家比较表 /100
- 二十、客户流量调查表 /100
- 二十一、客户购买力行为调查表 /101

第三节 市场调研与开发管理工作流程设计 /102

- 一、市场调查工作流程设计 /102
- 二、市场分析工作流程设计 /103
- 三、市场预测工作流程设计 /104
- 四、预测市场容量工作流程设计 /105
- 五、销售预算编制管理工作流程设计 /106

第五章 市场分析与定位 /107

第一节 市场分析与定位工作概述 /108

- 一、市场分析与预测工作内容 /108
- 二、市场分析工作方法 /108
- 三、市场预测工作方法 /108
- 四、市场定位与细分工作内容 /109
- 五、市场细分的基本条件 /110
- 六、市场细分的步骤 /111

第二节 市场分析与定位工作规范化制度 /111

- 一、市场环境分析报告范例 /111
- 二、市场预测报告范例 /113
- 三、市场分析报告编写细则 /114
- 四、市场预测报告编写细则 /115
- 五、产品市场性分析 /116
- 六、企业信息来源分析 /117
- 七、企业消费者情报分析 /118
- 八、消费者意识变化分析 /118
- 九、企业畅销产品分析 /120
- 十、产品营销分析 /121
- 十一、市场开拓可行性分析 /122
- 十二、市场占有率比较分析 /123
- 十三、市场细分作业表 /123

第三节 市场分析与定位工作流程设计 /124

- 一、市场定位工作流程设计 /124

二、市场细分工作流程设计 /125

第六章 产品管理 /127

第一节 产品管理工作概述 /128

- 一、产品开发工作内容 /128
- 二、产品开发策略 /129
- 三、产品生命周期 /130

第二节 产品管理工作规范化制度 /130

- 一、产品管理制度范例 /130
- 二、产品设计管理办法范例 /133
- 三、新产品开发周期管理办法范例 /134
- 四、新产品开发进度表 /135
- 五、新产品开发评价表 /136
- 六、新产品试制鉴定表 /137
- 七、新产品评审表 /138

第三节 产品管理工作流程设计 /139

- 一、产品开发管理工作流程设计 /139
- 二、产品研发管理工作流程设计 /140
- 三、产品筛选管理工作流程设计 /141

第七章 定价管理 /143

第一节 定价管理工作概述 /144

- 一、定价管理工作内容 /144
- 二、定价目标选择工作内容 /144

第二节 定价管理工作规范化制度 /145

- 一、产品定价管理制度范例 /145
- 二、定价管理办法范例 /146
- 三、产品估价管理细则范例 /147
- 四、产品价格调整管理细则范例 /148
- 五、成本估价单 /150
- 六、产品价格分析表 /151
- 七、产品售价表 /152
- 八、产品价格调整分析表 /153
- 九、产品售价调整表 /154
- 十、地区产品价格表 /154
- 十一、产品报价单 /155

第三节 定价管理工作流程设计 /156

- 一、产品定价管理工作流程设计 /156
- 二、产品价格调整管理工作流程设计 /157

第八章 订货、发货与退货管理 /159

第一节 订货、发货与退货管理工作概述 /160

- 一、订货管理工作内容 /160
- 二、订单需要确认的关键内容 /160

第二节 订货、发货与退货管理工作规范化制度 /160

- 一、订单管理制度范例 /160
- 二、退货管理制度范例 /161
- 三、限制退货实施细则范例 /161
- 四、订货合同范例 /162
- 五、交货检验配送管理办法范例 /162
- 六、销售订单统计表 /164
- 七、销售发货日报表 /165
- 八、销售发货通知单 /165
- 九、销售发货明细表 /166
- 十、销售交货单 /167
- 十一、发货月报汇总表 /168
- 十二、订货单 /168
- 十三、订货明细单 /169
- 十四、发货单 /169
- 十五、货品欠发单 /170
- 十六、退货中清单 /170
- 十七、退货单 /170

第三节 订货、发货与退货管理工作流程设计 /171

- 一、订货管理工作流程设计 /171
- 二、退货管理工作流程设计 /172
- 三、发货管理工作流程设计 /173
- 四、调货管理工作流程设计 /174
- 五、换货管理工作流程设计 /175

第九章 账款回收管理 /177

第一节 账款回收管理工作概述 /178

- 一、账款回收管理工作内容 /178
- 二、制定收账方针工作内容 /178

第二节 账款回收管理工作规范化制度 /178

- 一、账款回收管理制度范例 /178
- 二、捌账处理办法范例 /179
- 三、应收账款的评估与改善细则 /180
- 四、销售收款计划表 /183
- 五、销售收款状况分析表 /183
- 六、销售收款状况报告表 /184
- 七、“呆账”统计表 /184
- 八、“呆账”追踪补偿表 /185
- 九、业务部应收账款月报表 /186
- 十、赊领货款余额管理表 /187

第三节 账款回收管理工作流程设计 /188

- 一、账款回收管理工作流程设计 /188
- 二、预付款结算管理工作流程设计 /189
- 三、逾期账款管理工作流程设计 /190

第十章 客户关系管理 /191

第一节 客户关系管理工作概述 /192

- 一、客户关系管理工作内容 /192
- 二、客户关系管理工作原则 /192

第二节 客户关系管理工作规范化制度 /193

- 一、客户资料管理制度范例 /193
- 二、客户开发管理制度范例 /195
- 三、客户服务管理制度范例 /196
- 四、客户开发选择实施细则范例 /198
- 五、客户档案管理实施细则范例 /199
- 六、客户名册管理实施细则范例 /201
- 七、不良客户处理办法范例 /201
- 八、客户满意度调查办法范例 /202
- 九、标准客户开发步骤表 /205
- 十、开发对象判定表 /205
- 十一、强化客户关系计划表 /206
- 十二、重要客户对策一览表 /206
- 十三、固定客户交易对策表 /207
- 十四、问题客户检核表 /207
- 十五、客户信用调查表 /208
- 十六、客户分布状况表 /209

十七、客户增减分析表 /209

十八、客户资料表 /210

第三节 客户关系管理工作流程设计 /211

一、客户资料管理工作流程设计 /211

二、客户信用制度管理工作流程设计 /212

三、客户信用等级变更管理工作流程设计 /213

四、客户访问管理工作流程设计 /214

五、客户接待管理工作流程设计 /215

第十一章 售后服务管理 /217

第一节 售后服务管理工作概述 /218

第二节 售后服务管理工作规范化范例 /218

一、售后服务管理制度范例 /218

二、客户投诉处理办法范例 /220

三、商品售后服务细则范例 /222

四、客户抱怨处理细则范例 /222

五、客户投诉处罚规定范例 /223

六、客户投诉记录表 /224

七、客户投诉处理表 /225

八、客户投诉处理通知书 /226

九、客户抱怨处理表 /226

十、售后服务满意度调查表 /227

十一、客户提案表 /228

第三节 售后服务管理工作流程设计 /229

一、售后服务管理工作流程设计 /229

二、客户投诉管理工作流程设计 /230

第十二章 促销管理 /231

第一节 促销管理工作概述 /232

一、联合促销工作内容 /232

二、制定促销目标工作内容 /232

第二节 促销管理工作规范化制度 /233

一、公司促销管理制度范例 /233

二、产品宣传管理细则范例 /235

三、广告宣传管理制度范例 /238

四、公关促销管理制度范例 /241

五、样品赠送促销管理制度范例 /243

- 六、商业展览管理制度范例 /243
- 七、广告代理公司的选择因素范例 /245
- 八、促销计划范例 /247
- 九、市场促销申请单 /250
- 十、营销活动促销计划表 /251
- 十一、市场促销活动成效汇总表 /252
- 十二、促销活动分析表 /253
- 十三、促销成本评估表 /254
- 十四、广告预算明细表 /254
- 十五、广告实施报告表 /255
- 十六、促销活动计划表 /255
- 十七、促销方案表 /256
- 十八、广告预算书 /256
- 十九、公关对象调查表 /257

第三节 促销管理工作流程设计 /258

- 一、广告定位管理工作流程设计 /258
- 二、人员推销方案设计工作流程设计 /259
- 三、有效推销管理工作流程设计 /260
- 四、促销计划制订管理工作流程设计 /261
- 五、促销计划实施管理工作流程设计 /262
- 六、公共关系管理工作流程设计 /263

第十三章 销售团队管理 /265

第一节 销售团队管理工作概述 /266

- 一、销售团队管理工作内容 /266
- 二、销售团队发展阶段及其管理对象 /266

第二节 销售团队管理工作规范化制度 /267

- 一、销售人员招聘与测试规定范例 /267
- 二、销售人员聘用制度范例 /269
- 三、销售人员绩效考核管理制度范例 /270
- 四、销售人员奖惩办法范例 /272
- 五、销售人员管理制度范例 /274
- 六、销售人员作业记录表 /276
- 七、销售人员业务洽谈评价表 /277
- 八、销售毛利统计日报表 /278
- 九、销售人员销售统计表 /278
- 十、销售人员业绩报告表 /279

- 十一、销售人员工作记录表 /279
- 十二、销售人员业绩考核报告表 /280
- 十三、销售部门业绩考核表 /281
- 十四、销售人员培训计划表 /281
- 十五、销售人员培训报告书 /282
- 十六、销售人员工资表 /282
- 十七、销售人员提成比例一览表 /283

第三节 销售团队管理工作流程设计 /284

- 一、营销人员工作进度控制管理工作流程设计 /284
- 二、营销人员业绩统计管理工作流程设计 /285
- 三、营销人员销售提成管理工作流程设计 /286

第十四章 销售渠道管理 /287

第一节 销售渠道管理工作概述 /288

- 一、销售渠道分类标准 /288
- 二、销售渠道功能管理内容 /291
- 三、设计企业营销渠道目标工作内容 /292

第二节 销售渠道管理工作规范化制度 /292

- 一、渠道成员选择制度范例 /292
- 二、渠道精耕实施方案范例 /293
- 三、渠道精耕的组织实施及检查范例 /297
- 四、渠道精耕的实施条件范例 /297
- 五、批发商管理制度范例 /297
- 六、营销渠道管理制度范例 /302
- 七、经销商付款奖励办法范例 /304
- 八、经销商年终奖励办法范例 /305
- 九、渠道成员资料卡 /307
- 十、渠道成员业绩表 /307

第三节 销售渠道管理工作流程设计 /308

- 一、经销商开发管理工作流程设计 /308
- 二、经销商控制管理工作流程设计 /309

第十五章 品牌管理 /311

第一节 品牌管理工作概述 /312

- 一、品牌的构成与作用 /312
- 二、品牌管理工作的目的 /313

第二节 品牌管理工作规范化制度 /313

一、品牌建立制度范例 /313

二、品牌调查表 /315

三、品牌推广成本控制表 /315

四、品牌生命力调查表 /316

五、品牌效果调查表 /316

六、品牌维护计划表 /317

七、广告宣传表 /317

第三节 品牌发展管理工作流程设计 /318

一、品牌发展管理工作流程设计 /318