
目 录

营销物流管理制度	员
一、营销物流中心作业标准	员
二、营销物流中心经理选择标准	猿
三、营销物流中心经理工作职责	源
四、营销物流中心标准化经营方式	缘
五、营销物流中心管理转变模型	苑
六、营销物流中心标准化工作方向	愿
七、营销物流中心工作绩效考核标准	怨
八、分销系统物流管理标准形式	园
九、销售通路物流管理从业人员职责	员

十、营销通路物流管理工作整合准则	源
十一、销售路线物流管理制度	源
十二、分销渠道设计制度	源
十三、分销渠道结构设置制度	源
十四、影响分渠道设置因素	源
十五、分销需求计划 阅 物流控制制度	苑
十六、营销通路物流管理成本控制制度	愿
十七、非托收承付方式销售程序	愿
十八、托收承付方式销售程序	愿
十九、单品管理制度	园
二十、商品陈列工作制度	园
二十一、商品退货工作流程	园
二十二、运输渠道选择标准	园
二十三、运输基本方式及比较标准	园
二十四、运输合理化实施标准	园
二十五、运输管理标准	园
二十六、配送作业标准流程	园
二十七、配送技术控制准则	源
二十八、商品交运控制准则	源
二十九、装卸控制标准	源
三十、协同配送工作标准流程	源

三十一、协同配送标准事项	獭
三十二、营销物流中心配送管理准则	源
三十三、配送中心经理工作流程	源
三十四、配送中心库管员工作流程	源
三十五、营销物流中心资讯系统模型	源
三十六、营销物流中心加值网络构建模型	源
三十七、营销物流中心信息系统工作职能	缘
三十八、营销物流中心信息系统组成部分	缘
三十九、营销物流中心网络化确立标准内容及特点	缘
四十、营销物流中心电子商务化工作流程	缘
四十一、营销物流中心信息系统职能	缘

营销物流管理制度

营销物流中心作业标准

一、市场起点原则

(一)现代企业物流是以市场为起点的,体现了以销定产的经营观念。

(二)企业应将物流工作纳入营销管理中,各项物流决策都要服从于目标市场和客户的需要。

(三)从某种意义上讲,物流工作是企业制造需求的一个最有力的工具,如果货物不能及时地供应,服务不周,那么必然会失去客户。

二、客户满意原则

(一)一切物流工作都应以客户满意为宗旨。

(二)物流可以在如下方面向客户提供服务：

定点定时送货、货损担保、提供应急发货、代客户储存和保管商品、拆零和分装、配套供货、缩短订货时间、商品咨询等。

(三)良好的物流工作可以为客户提供尽可能高的购买价值。

(四)通过定点定时送货、应急发货、缩短订货时间等一系列活动降低客户的时间成本及其它购买成本,从而使客户满意最大化。

三、经济效益原则

(一)物流工作一方面要求最大程度地满足客户需要,努力为客户服务,另一方面也要求以降低成本和增加利润为前提。

(二)专家们认为,物流成本降低的潜力胜过其它任何营销活动。物流被视为“成本经济的最后防线”。

(三)在运输方式、装配方式以及工厂、仓库和商店的设置方面,都要充分利用现代决策的各种手段,以实现物流成本的最小化。

四、整体优化原则

(一)最佳的客户服务要求有大量的存货,具备足够的运输工具和仓储能力,但这一切又同时意味着分销成本的大幅度提高。

(二)在物流工作中一定要树立整体优化的意识,设计与运用兼顾目标的最佳工作方案。

营销物流中心经理选择标准

一、具备计划能力

- (一)规划和改进企业营销物流系统
- (二)制定和完善物流业务管理规程
- (三)根据企业总目标的要求,制定本部门的经营目标和物流计划
- (四)为实现企业物流经营目标和计划任务,制定相应的策略和措施。

二、具备协调能力

- (一)加强与企业生产、采购、销售、财务等部门的联系,经常交换信息,调节物流活动。
- (二)发展和巩固与其他企业(如专业运输企业)及客户之间的长期友好合作关系。

三、具备业务营运能力

- (一)组织、监督本部门各业务环节按计划进行日常业务活动。
- (二)评价物流工作计划和任务执行情况。

四、具备再教育能力

定期开展物流员工培训。

营销物流中心经理工作职责

一、计划控制职责

- (一)进行营销经营预测。
- (二)制订营销物流战略。
- (三)制订营销物流年度计划。
- (四)营销物流目标管理。

二、协调关系职责

- (一)与生产部门的协调。
- (二)与财务部门的协调。
- (三)与运输部门的协调。
- (四)与其它职能部门的协调。
- (五)营销物流内部协调。

三、业务管理职责

- (一)营销物流工作各环节管理与指导。
- (二)营销物流成本与费用管理。
- (三)营销物流成果预测。
- (四)营销物流服务管理。
- (五)营销物流信息管理。

四、物流团队建设管理职责

- (一)本部门员工的招募、培训、调配。

- (二)营销物流员工工作考核。
- (三)设计与调整部门工作岗位。
- (四)制定部门管理规章制度、工作规范。

营销物流中心标准化经营方式

一、以资源为基础的物流经营方式

(一)现代企业作为经济活动的主体,其职能就是投入各种资源经过适当的组合与转化,生产出人们需要的产品和服务。

(二)企业拥有资源的种类、数量和质量决定着企业的产出、绩效、竞争地位,从而决定着企业本身的价值和核心发展能力。

(三)现代企业开展生产经营活动实现资源转化的过程中,企业物流活动必然是以资源为基础,不断转化物流资源,实现资源增值的经营过程。

(四)企业物流经营活动实质上就是对物流资源的经营。以资源为基础的物流经营突出地表现为聚集和创新。

(五)首先是树立经营资源可持续发展思想;

其次是扩展和优化经营资源。以有偿或无偿方式从外部资源中汲取自己所需资源,增加物流经营资源存量。同时,需要对企业物流资源进行调整和优化。

最后,创造资源价值,应打破原有物流经营‘开源节约’的思维惯性,在深度、广度、立体空间和虚拟环境进行创造性思维,不断创造出资源新价值。

二、以战略为基础的物流经营方式

(一)确立企业发展的核心战略,并围绕发展战略组织营销物流经营活动。

(二)将物流经营运作的各种元素合理地重组并融合到实现企业物流战略目标的活动过程中。

(三)在要素投入价值产出之间获取满意价值。要最大限度地满足企业生产经营的战略需要,不断降低物流经营成本,以最小的物流资源配置,获得最大的物流竞争优势。

三、以时间为基础的物流经营方式

(一)压缩和控制从收到订单到发出货物的时间,以便加速库存的周转,减少库存。

(二)提供减少营销物流预估风险的经营思维。

(三)在一个或多个战略地点对全部商品的物流需要进行预估,而将物流经营活动延迟到收到客户的订单之后。

四、以空间为基础的物流经营方式

(一)以市场需求为中心,采取有效的物流经营方式,通过创造空间效应推动企业营销工作持续稳定发展。

(二)将一个市场区域中到达不同客户的小批量运输结合起来。

(三)利用第三方物流服务采取小规模运量的集聚而达到联营发运的目的。

(四)以强调集运互利的方式与客户沟通。

五、以服务为基础的物流经营方式

(一)对全部自营物流或部分外购物流,进行‘服务与成本’的效益比较。

(二)为营销工作提供整体的或者是局部的物流服务解决方案,用优质的服务为企业的市场营销战略提供支援,同时还能获得发展和利润。

(三)沿着企业市场营销供应链为企业产品销售提供物流服务。

(四)从业务整合转向信息整合,用网络优势整合现有物流资源,不断提升企

业物流服务水平。

营销物流中心管理转变模型

一、从功能管理向过程管理的转变

(一) 传统的管理将分销渠道中的采购、制造、市场营销、配送等功能活动分割开来独立运作,而这些功能都具有各自独立的目标和计划,这些目标和计划经常冲突。

(二) 现代管理就是将分销渠道中的物流活动有效集成,实现以提高顾客服务水平以及顾客价值最大化为目标的面对各过程的管理。

(三) 不仅仅在企业内部要向过程管理过渡,在企业外部,管理供应链上游、下游的各个合作伙伴的业务活动,也需要从功能管理向过程管理过渡。

二、从利润管理向赢利管理转变

(一) 传统的管理将利润作为企业管理的重点,现代管理认为利润管理还是很粗放,因为利润只是一个绝对指标,并不具有可比性;应该用相对指标来衡量企业的经营业绩,而赢利性就是一个相对指标。

(二) 赢利性管理,是建立在‘双赢’基础上的,只有分销渠道中的各方均具有较好的赢利性,企业自身的赢利性才有可能得到保证。

三、从产品管理向顾客管理转变

(一) 在买方市场上,是顾客(而不是产品)主导企业的生产、销售活动,因此顾客是核心,顾客是主要的市场驱动力。

(二) 在买方市场上,销售物流管理的中心是由生产者向消费者倾斜的,顾客

管理就成为销售物流管理的重要内容。

四、从交易管理向关系管理转变

(一)传统的分销渠道成员之间的关系是交易关系,所考虑的主要是眼前的既得利益,因此不可避免地出现渠道成员之间为了自身利益而损害他人利益的情况。

(二)现代管理理论认为,可以找到一种途径,能同时增加分销渠道各方的利益,这种途径就是,要协调分销渠道成员之间的关系,并以此为基础进行交易,以使分销渠道整体的交易成本最小化,收益最大化。

五、从库存管理向信息管理转变

(一)企业持有的是‘虚拟库存’而不是实物库存,只有分销渠道的最后一个环节才交付实物库存,从而可以大大降低企业持有库存的风险。

(二)用及时、准确的信息代替实物库存就成为分销物流管理理论的一个重要观点。

营销物流中心标准化工作方向

一、明确自己在分销渠道中的定位

(一)富于竞争力的分销渠道要求渠道中各成员都具有较强的竞争力,不管每个成员在整个分销渠道中起到怎样的作用,都应该发挥各自的专业化优势。

(二)分销渠道中任何企业都不可能具备分销渠道的所有功能,它必须根据自己的相对优势来确定其在分销渠道中的位置,并且依据在渠道中的地位与作用制定相关的发展战略,比如对自己的业务活动进行调整和取舍,对有些业务进

行外包,着重培养自己的核心能力等。

二、建立物流网络、配送网络

(一)企业的产品能否通过分销渠道快速地分销到目标市场上,实现仓储、运输、配送物流活动在渠道中高效的运作,其物质基础主要取决于分销渠道中物流、配送网络的构建。

(二)物流、配送网络是分销渠道依存的物质基础,组建物流、配送网络时应该最大限度地利用社会上闲置的物流资源,并考虑同专业物流公司的合作实现物流基础低成本快速的扩展。

三、广泛采用信息技术

信息技术——互联网的广泛应用,推动了全球范围的产业革命和重组,计算机集成制造、企业资源计划、商品快速补货、电子商务等,都离不开先进的信息技术和产品,销售物流高效的管理同样依赖于信息技术。

营销物流中心工作绩效考核标准

一、生产力指标

生产力 $\frac{\text{产出}}{\text{投入}}$ 投入是指为特定目的所投入的经营资源,如投入费用、投入劳动量(人工、小时)等;产出则是指因此而获得的工作量、价值与金额等。

二、利用率指标

利用率 $\frac{\text{实绩值}}{\text{利用可能值}}$ 以此作为空间、设施、机器、车辆等效率的分析尺度。

三、达成率指标

达成率 $\frac{\text{实绩值}}{\text{计划书值}}$ ，作为预算控制、目标管理之用。

四、服务率指标

服务率 $\frac{\text{充足值}}{\text{要求值}}$ ，作为服务品质测定的指标。如数量方面的充足供应率、正确性方面的拣货正确率、日期方面的准时达成率等。

五、一般性指标

不属于上述各类指标。例如：车辆行驶每一公里耗油量、每一吨的运费等。

分销系统物流管理标准形式

一、垂直分销系统

在垂直分销系统中，生产者、批发商和零售商作为一个有组织的整体出现，系统中某一个成员拥有其他成员，或者和其他成员之间签订协议，或者其有足够的权威使得其他成员甘愿听从。

（一）所有型垂直系统

所有型垂直系统将生产和分销过程中所涉及的各个企业都包括在一个所有权中，即生产者、批发商、零售商同时隶属于一个大企业。

（二）协议型垂直系统

在协议型垂直系统中，各个渠道层次上的相互独立的公司通过彼此之间签订协议来实现联合，寻求‘规模经济’和更大的市场影响力。

①由批发商发起的自愿性连锁式销售组织。

②零售商联合组织。

猎薪许经营组织。

(三)主导型垂直系统

主导型垂直系统协调生产和分销过程各个阶段的方式不是确立所有权或签订协议,而是通过其中一个成员的规模和权威达到成本最佳。

二、水平分销系统

(一)在水平分销系统中,同一渠道层次上的两家或两家以上的企业联合起来,共同开展营销活动。

(二)通过联合,各个企业的资本、生产能力和市场资源都相互结合起来,共同完成单个企业力所不及的事业。

三、综合分销系统

(一)综合分销系统是指企业在对某一个或更多的消费群进行销售时采用了两种甚至是两种以上的分销渠道。

(二)这种系统虽然可提升企业的市场覆盖率,但同时也给企业的物流管理带来了很大的难度。

销售通路物流管理从业人员职责

一、通过调研为计划和促进交换收集有关信息。

二、通过促销发展和传播有关供应物的富有说服力的信息。

三、寻找潜在购买者并与其进行沟通。

四、按买者的要求调整供应物。它包括诸如制造、分等、分类和包装等活动。

五、尽力达成有关产品的价格其它条件的最终协议,以实现所有权或者持有

权的转移。

六、实体分配运输和储藏商品。

七、在财务上,收集和分散资金,以负担通路工作所需费用。

营销通路物流管理工作整合准则

一、实物流是指实体产品从原材料到最终顾客的流程。

二、所有权流是指商品所有权从一个营销机构向另一个机构的实际转移。

三、付款流是指顾客通过银行和其它金融机构将货款付给经销商再由经销商转交给制造商(扣除佣金),而制造商把货款支付给不同的供应商。

四、信息流是指影响引导流(广告、人员推销、销售促进和公共宣传)从系统的一方向另一方转移。

五、零售业者或批发业者这类流通通路组成成员的传统作用之一,就是作业物流系统的构成要素而承担物流机能。

销售路线物流管理制度

一、销售主管应将责任辖区内的若干经销店,编写销售路线若干条。除客户有变动外,每年应定时检查销售路线。

二、销售员拜访客户,应了解产品销售数量与库存状况,依实际状况填入“客户资料卡”的“动态栏”,将市场情报状况迅速回报公司。

三、销售员在拜访商店、与客户洽谈后,应主动要求店主再订单,获允许后,当场填妥“订单”,安排送货事宜。

四、销售员拜访客户后,取得“订单”,返回公司后应依据“订单”,经主任签章后,交给助理整理并键入电脑打出正式的“送货单”,此送货单再经由销售代表认可后,送交储运人员办理第二天出货事宜,该“订单”上应注明下列字样,例如“现金出货”、“二联式发票”、“三联式发票”,以利助理凭票办理。

五、销售员拜访责任辖区客户后,在填写“工作日报表”,规定时间缴出,呈销售主任核阅,并由助理装订成册,归档备查。

六、当产品欲出货时,各销售主管前一天即应将该“销售路线”客户卡,分发给该辖区销售员(或配货员),要求按照指定的路线,进行拜访客户或配送货品工作,若有异动,应同时给予指示。

七、辖区销售员出车作业时,应注意出车前的各项准备工作(例如货品摆放顺序、分箱作业、商品单据、广告宣传单、客户资料卡等),并依“出车检查表”加以落实执行。

八、辖区销售员应依照营销地图所预定的路线行进,依顺序方式逐一拜访客户,进行下列作业:商品配送、库存商品检查、货架物品的补充陈列、物品翻堆、商品表面的擦拭、广告商品上架作业、与店主商谈、主动受订作业、货款回收、广告印刷物的张贴或插立、产品促销活动的讲解与作业、市场情报的搜集等。

九、客户的退货,应先征得销售员同意,且填写“退货单”。

十、若于访问客户时,客户因产品超过有效期限或损坏等理由要求退货,销售代表需填写“退货单”,并要求客户签章后带回退货品,或责成储运人员负责办理退货。

分销渠道设计制度

一、建立渠道目标。

二、形成渠道战略。

三、确定渠道结构的备选方案。

四、评估渠道结构的各备选方案。

五、选择渠道结构。

六、确定各渠道成员的候选组织或机构。

七、评估并选择渠道成员。

八、测量评定渠道绩效。

九、如果渠道目标未能实现,或是出现了有创意的新渠道设计方案时,重新评估渠道备选方案,并重复 源 愿步骤。

分销渠道结构设置制度

一、根据自己公司的实际情形

(一)对于行业、自己公司在行业里的地位、商品、资本、地理条件等,要有客观的认识,以采取适当的销售渠道政策。

(二)采取独立的、系统化的或参考其他公司的系列。无论采取哪项政策,都要充分研究相互的得失关系。