

希波集团

销售培训手册

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址： www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

第一篇 理念篇

第一章 企业简介

希波集团始建于是 1993 年，经过近 10 年的建设，目前已发展成为拥有佳木斯市希波食品公司、佳木斯佳佳食品厂、天津市希波食品公司三个全资子公司的集团化企业。

集团主要生产和销售速冻食品，现拥有“希波”牌肉串、肉丸、肉片、涮肚四大系列、五十多个品种，集团注重科研和新产品的开发，已有 22 项技术获得国家级专利，多项技术指标填补了国内的空白，特别是先进的瞬间速冻技术和独特的生产工艺，使产品口味及营养价值极具特色，深受广大消费者青睐。

集团在全国设立了完善的营销网络，遍布各大中小城市。目前拥有高素质的市场营销人员 500 余人；全资营销分公司、办事处 50 家；优秀、专业的经销商 150 家。集团与上海华联、联华、北京华联、天津家乐等国内大型连锁超市；美国沃尔玛、法国家乐福等国际零售巨头有着长期、稳定、良好的合作关系，拥有零售网点近 2 万家，在全国速冻食品行业中处于领先地位。

集团坚持“塑希波形象，创中国名牌”的宗旨，实施品牌战略。几年来，分别获得国家、省、市荣誉称号 40 余项。目前集团已全面通过 ISO9001：2000 质量管理认证体系认证，产品被国家绿色食品中心认证为绿色食品；连续多年被农行评为信誉 AAA 级企业；在中国食品工业协会全国肉类加工行业速冻肉串制品排序中，“希波”产品连续几年名列全国第一，市场份额超过 50%，处于绝对领先的地位，经国家无形资产权威机构评估，“希波”商标等无形资产价值 3.1 亿元人民币。统计表明：仅肉串一项，累计实现销售额达 5 亿以上，意味着每天有 80 万只希波肉串被食用，在广大消费者眼里，“希波”就是肉串、肉串就是“希波”。

集团依托于科技进步，坚持以市场为导向的原则，不断进行优化管理，全力把集团构筑成为产品结构多元化、生产技术现代化、人力资源的优质化、企业管理规范化的国际性知名企业。

第二章 希波企业创始人简介

刘平，佳木斯人，1974 年参加工作，历任佳木斯机械局工程公司段长、构件厂厂长、公司副经理。1987 年入党，1993 年创办民营企业，现任佳木斯希波集团有限公司董事长兼总经理。同时，他还身兼多个职务，佳市慈善协会理事、佳市私营企业协会副会长、省工商联执委、省私营企业协会副会长、黑龙江省第九次党代会代表，因为业绩突出，党和人民给予他很多

称号，市优秀共产党员、市劳模标兵、省劳动模范、省光彩企业家等。

刘平所领导的佳木斯希波集团有限公司是生产速冻肉制食品的大型民营企业，始建于1993年10月，现已成为闻名全国的跨地区、跨所有制的现代化企业集团，希波产品已覆盖全国各大中城市并已打入香港、澳门市场。拥有资产达6350万元，年实现产值达1亿元人民币。希波集团已成为促进地方经济发展的重要力量。

放弃领导岗位，实践更高的人生价值

1993年初，在佳木斯市机械局工作了近二十个年头的刘平同志，已走上了重要领导岗位，担任局建筑工程公司副经理。作为国企领导，他十分重视对党在新时期的改革开放政策的学习、理解和认识，市场经济的大潮无时无刻不在感染着他，他认识到，个体私营经济可以为国家、为社会做贡献，也是推动中国社会经济发展的一支重要力量。经过激烈的思想斗争，他终于战胜了自我，以一个企业家的远见卓识毅然放弃了令人羡慕的地位、铁饭碗及优厚的待遇，步入了市场经济的大潮，走上了发展个体私营经济之路，去实现一名党员、一个企业家更高的人生价值。

公司成长的每一步，都离不开党的好政策

1993年10月，刘平同志经过深思熟虑，反复考察论证，自筹资金创办了以生产肉片为主的佳木斯佳佳食品厂，这便是希波集团的前身。建厂初期，产品只有单一的精制牛肉片，员工仅有十余人，产品仅在佳市销售，刘平同志清醒地意识到，在瞬息万变的市场竞争中，单一产品无法满足市场需要，也无法使企业取得长足发展。于是他开始致力于开发新产品，努力研制风味独特的产品。第二年便推出新产品——“希波肉串”。该产品上市后，受到广大消费者的普遍赞誉。与此同时，刘平同志组织有关人员重新设计了图案，设计了“希波”商标，取希望之波之意，并将商标、包装外观设计进行了注册，取得了法律保护。

由于刘平同志管理有方，经营有术，企业得到稳步健康的发展，到1994年员工已发展到400人，增加了生产设备，扩大了经营面积，产品品种已发展到三大系列十余个品种。产品市场已延伸到沈阳、北京、济南等地。1996年4月，希波产品以其独特的品味，新颖的包装填补了我国速冻食品的空白，被国家专利局授予两项发明创造专利，十一项包装设计专利。

1996年7月，刘平同志根据企业的发展规模，成立了佳木斯希波食品有限公司，希波产

品在“96 中国新产品博览会上”荣获金奖。

1996 年 8 月，刘平同志响应市委、市政府提出的启动国有“四闲”，盘活国有资产，打好经济翻身仗的号召，积极参与国企改革。在市有关部门的协调帮助下，经过充分论证，刘平同志作出重大决策，租赁了闲置多年的佳木斯肉联厂——力士肉制品厂，当年产值比上年度翻一番。既启动了国有闲置资产，又实现了企业生产规模的跨跃式发展。

1997 年 5 月，刘平同志响应“国家八五扶贫攻坚计划”的号召，与青海省肉食品集团公司联合营销，在西宁成立了联营厂，充分地利用了当地的资源，实现了优势互补，为带动西部经济的发展做了积极贡献。

1997 年 11 月，刘平同志与公司一班人，为扩大公司的发展规模，决策组建佳木斯希波集团有限公司，在市工商局的指导帮助下通过了注册。

2000 年 6 月 17 日，在商检部门的指导帮助下，刘平同志经过精心组织运作，首批出口香港的希波产品在大连顺利通过海关，使希波产品首次进入国际市场，实现了希波人的又一梦想。

2000 年 12 月，刘平同志为进一步扩大生产规模，租赁了天津市外贸海丰公司的闲置厂房和设备，成立了天津希波食品有限公司。在异地启动“国有四闲”方面又迈出了一大步。此举不仅使希波集团生产能力提高了一倍，而且在异地参与国企改革，启动“国有四闲”方面又得到了新尝试。

目前，希波产品已在全国 95%的大中城市中销售，并已打入香港和澳门。希波集团已成为全国速冻肉制品的排头兵。刘平同志认为，希波的每一步，都离不开党的好政策，离不开省、市各级政府及有关部门的大力支持。

实施诚信战略，塑造希波形象

刘平同志创业初期就确立了诚信经营销售理念，并贯穿于企业发展的全过程。他把希波集团商誉视为现代市场经济中企业重要的无形资产、取胜的法宝，他常说合同是公平、信用是生命。

公司专门成立了“重合同，守信用”工作领导小组、董事长亲自担任组长，聘请专职的法律顾问，对每一份合同审核把关，近年来共修改纠正不规范合同 200 余份。为公司挽回经济损失 60 多万元，维护了公司和消费者的合法权益，保证了合同的权威性、公正性。1998 年，公司分别获省、市级“重合同，守信用”单位、并连续获此殊荣。2001 年 8 月，国家经

贸委等有关部门首次在网上公布中小企业信用红黑榜，希波集团又荣获百户红榜，一些客商常说：“和希波集团公司合作就是放心。”

银行信贷资金是企业生产经营难得的资金后盾。希波集团在与农行佳木斯支行长期的业务往来中建立了良好的信用关系。随着企业经营规模扩大，资金需求量也不断增加，为了保证企业生产经营所需资金足额到位，1999 年 8 月，市农行根据希波集团的长期信用状况，协助企业向农行黑龙江省分行申报信用等级。经省分行核准，授予希波集团 AAA 信用企业，授信额达四千万元人民币。这一殊荣在当时引起了极大震动。使许多人开始对个体私营企业刮目相看。

信誉是企业的生命。刘平同志要求公司全体员工牢固树立“精品”坚持“产品质量第一”的原则，在生产中严把原料入厂关，希波系列产品所用原料肉采用从青海、内蒙等地生产的纯天然、无污染的绿色优质牛羊肉。生产年用的 150 余种原辅料都必须经过严格的检验。使希波产品始终保持了良好的信誉，企业多次荣获省、市消费者信得过企业，产品获“省、市消费者信得过产品”。

抓企业文化，促经济发展

刘平同志十分重视企业文化的创立和发展，在长期的经营中，形成了具有希波特色的文化理念，先后提出了“自我加压，争创一流”的企业精神；“塑希波形象，创中国名牌”的企业宗旨；“创希波百年基业，办世界一流企业”的宏伟目标。他组织设计了厂旗、厂徽，制定了厂区前必须挂国旗、厂旗及员工配戴厂徽的规定，形成了希波人所特有的风貌和形象。他提出企业大力宣传一、二、三、四经营理念：即“质量第一，发货第二，降耗第三，产量第四”。

为了展示企业形象，公司不惜投资巨额进行宣传。他们已连续多年在中央电视台幸运 52 节目中播放广告，使全国的观众都能看到“希波”。认识“希波”，追求“希波”。为产品打入全国各大中城市发挥了重要舆论的作用。公司每开发一区域的市场，都以路牌、车体等形式进行大规模的广告投入。据统计，公司自创建以来，累计广告投入达 1000 万元人民币。

实施名牌战略，抢占市场制高点

企业创立初期，刘平同志就提出实施名牌战略，抢占市场制高点。1994 年，刘平同志在原有精制牛肉的基础上研制了独具特色的希波肉串，一炮打响，他及时申请注册，取得法

律保护。随后又相继推出肉丸和涮肚系列。1996 年，他成立了新产品研发机构，致力于开发新产品，改进老产品，使产品始终处于旺盛的生命力。他们确立了“生产一代，研发一代，储备一代”产品开发战略。他还十分注重提高产品科技含量，他投资 500 万，在全国率先引进了德国产双塔螺旋速冻机；实现了由整体速冻向单体速冻的转化，将产品的冻结时间由 25 小时缩短到 25 分钟，保证了营养成份，改善了产品品质。为了提高生产的机械化程度，他投资数十万元委托著名大学开发研制穿串机，智能自动计量系统等先进设备。

名牌产品一旦出台，便容易成为不法人员的仿冒对象。1998 年以来连续多次出现仿冒侵权行为，在工商局等有关部门的高度重视下，予以了严厉的打击，保护了品牌。“希波”商标 1998 年获市知名商标；1999 年获省著名商标。几年来，希波产品在激烈的市场中，以科技进步，促进了生产的发展。2000 年 6 月份，经国家无形资产权威机构评估，“希波”商标及产品包装设计专利等无形资产价值达 3.1 亿元人民币。

第三章 希波公司的企业文化

企业文化是在一定的社会环境下企业及企业的员工在生产经营和管理活动中逐渐形成的观念形态、文化形式和价值体系的总和。企业文化是一个企业的精髓，企业的理念会涵盖企业的全部内容。正如通用电器前 CEO 韦尔奇所说：“一个企业的成功虽然是由很多因素决定的，然而位居第一位的并不是企业的规章制度、组织形式，也不是企业拥有的资金和设备的数量与质量，而是企业文化的素质。”企业文化是一个企业的根本大法，具有纲领性的作用。希波的企业文化是对希波的制度上没有规定的部分进行补充和完善，反映了希波集团的发展方向和公司的对员工的基本要求。希波集团的企业文化是一种粘合剂，它能使整个集团公司团结一致，从思想上、行为上增加企业的凝聚力，并最终产生一种合力，使企业内部组织一体化，朝着希波共同发展的目标前进。

【公司宗旨】：塑希波形象，创中国名牌。

一、 塑希波形象

当今的社会经济，市场机制日趋成熟，企业间的竞争已从局部的产品竞争、价格竞争、渠道竞争、促销竞争等发展到整体的竞争——企业形象的竞争，树立个性化的企业形象，维护优良的企业形象，已成为企业快速发展的重要保障。

希波集团在经历了十年的发展以后，在社会中已经树立了一个良好的希波形象，它具体包括：希波在公众心目中的知名企业的形象，希波产品在消费者心目中的名牌形象。希波的形象是全体希波人在长期的工作共同塑造的，希波形象反映了希波人的凝聚力、感召力，奋进进取的精神。希波的形象不仅仅表现在希波外在的厂容厂貌的整洁，技术设备的先进，产品商标图案包装的设计精美，更从内在企业风貌，决策者的能力与水平，员工的素质和精神状况，企业的信誉度、竞争力等深层次的方面所表现出来的凝聚力、感召力，正是经过长期希波人的不懈努力，希波在广大的公众、消费者、经销商以及内在员工向前树立的一个良好的企业形象，希波品牌无形资产才能价值 3.1 个亿。希波集团才能吸引更多的优秀人才加入到希波，使希波永葆青春与活力，保证企业不断开发出更新、更好的产品，并快速进入市场，永远站在市场竞争的前列，立于不败之地。

二、

名牌是良好企业形象的缩影，是产品优质的证明，同时，名牌是时尚的凝聚，是身价

的标志，是企业的无形财富，企业创出名牌，拥有名牌并保持名牌，就能占领市场，这是争夺战略的制高点。另一方面，企业的知名度高，形象良好，又是企业创造名牌的催化剂，卓越的企业十分重视形象塑造和知名度的提高，以给顾客极大的感染力和吸引力，从而促进名牌产品的创造和推出，名牌名价，名牌是振兴我国民族工业的基石。因此希波将创中国名牌作为企业的志高目标。入世后，希波集团更以振兴民族精神为己任，快速发展企业的规模，振兴民族的经济，立志争创全国的希波名牌产品。落后就会再次挨打，就会象娃哈哈和乐百氏一样被国际大企业所吞并。

希波的名牌战略主要表现在以下几个方面：

1、行业第一的领先战略：心理学家认为，一个人或事物最先给人留下的印象最为强烈。对于企业同样重要，在行业中一旦树立第一的形象，其他企业就很难超越，是企业宝贵的无形财富。正如可口可乐公司在可乐行业中和奔驰公司在汽车行业中的第一的领先地位。希波集团在速冻行业，创造了第一个将肉串产品以速冻方式投入市场的企业，而且不仅做到了时间上的最早，而且也从品牌优势、规模优势、双方面创造了第一，是名副其实的速冻肉串行业的第一，这是希波人创中国名牌的基础。

2、创名牌的持久战略：名牌的创立不是短期就能实现的目标，要通过持久积累才能逐渐形成，需要几年，几十年乃至上百年的艰苦努力。“可口可乐”“柯达”“丰田”等世界名牌中的名牌都是经过几代人的辛勤劳作的结晶，因此希波人将创中国名牌作为希波的企业宗旨，正是体现了将名牌策略作为一种长期追求的战略策略。

【公司精神】：自我加压，争创一流。

一、自我加压：希波集团对公司的每一位员工都严格要求，并为每位员工在不同时期设立了不同的目标。因此，希波集团的大多员工在工作中都能感觉到来自工作的压力。但希波公司的公司精神“自我加压”强调的是做为员工更主要的压力应来源于自己，只有从思想上主动承担压力，才能在工作中做到轻装上阵，达到快乐工作的目的。作为希波的员工应该做到无论在工作中所遇到的压力有多大，公司领导的要求有多高，都能用一颗平常心来面对，真正最大的压力来源于自己。

二、争创一流：希波集团的员工无论何时都要进行自我反醒，在自我加压的同时为自己设立更高的工作目标，不断的挑战自我，争创一流。首先在工作中挑战自己最高记录，不能满足于自己过去所拥有的成就，因为过去不等于将来，今天的成功不等于明天依然是成功；其次在工作中要敢于挑战部门中所创造的最高记录，甚至要敢于挑战希波集团所创造的最高

记录。这样，每一位希波人都能把自己人工作做的更好，大家都有争创一流的共同目标，希波集团的发展才会更加迅速。日本企业所倡导的就是戴明博士要求的每名员工每天都进步 1%，每天公司就会进步 1%，一年下来公司的进步就是 300%，所以日本的企业发展是十分迅速的，而且不会有停滞松懈的时候。

【公司目标】：创希波百年基业，办世界一流企业。

希波公司的首要目标是创希波的百年基业，表明了希波人的远大的志向，要把希波公司建设成为像可口可乐、通用电气一样的百年企业，让希波的产品进入更高的消费者的家庭。据统计，92%的企业生命周期不过 5 年，中国企业的寿命比外国企业的生命同期更短。面对如此严峻的挑战，希波对此作出了充分的准备：首先企业的生存发展的根基在于人才，企业的成功关键在于是否拥有卓越的人才。因此在希波内部建立了员工推荐人才的奖励制度；希波通过与北京、哈尔滨猎头公司的合作吸纳各类高层次人才；希波的人力资源部工作人员去北京国展中心大型现场招聘会上招聘高层人才，这些充分表明了希波对人才的需求与渴望。对录用的人才，为了更好地帮助其发挥才能，快捷融入希波公司，公司为各类员工组织安排了系统的培训，人力资源帮其进行了职业生涯的规划，使人才在希波能有一个提高自己才能和技能机会，同时为各类人才的自身发展提供了一个充分展现的大舞台。

其次，希波通过自己卓越的企业，严格的纪律以及与核心竞争力相配套的技术支持，实现企业卓越的理想，希波人以无比的勇气、耐心与一致的精神，积极但不急躁地一步步实现自己的目标。

希波集团第二个目标是办世界一流企业，使希波集团在百年的发展过程中具有更强的生命力和吸引力。希波的领导人认为“办世界一流企业”是对“创希波百年基业”的有力补充，希波公司不仅要做到长久发展，更要使公司的规模不断壮大。达到世界一流企业的标准。既不仅在激烈的市场经济竞争下，希波人要活着，更要有质有量的活着，这对于我们的意义在于可以指引前行的方向。即西文世界一流企业的昨天就是我们希波人的今天，西文世界一流企业的今天就是我们希波人的明天，我们需要脚踏实地，也需要仰望星空，我们需要方向，也需要明天。

【经营方针】：永远生产社会最需要的产品。

希波的经营方针包含了三层含义：

一、企业的发展离不开产品。

产品是市场营销 4P 中的第一个 P，也是最重要的一个 P，其他 3 个 P 都是围绕产品而设计的，可以说产品是企业生存与发展的核心。一个好产品，可以给企业带来好的发展前景，甚至带动一个行业的发展。，比如可口可乐公司从诞生到今天已经走过了一百一十七年的历史，在当今社会可口可乐不仅美国人喜欢它，全世界各国人都喜欢它，就是因为可口可乐公司生产了更能打动消费者心理的具有独特口味的产品，所以现在可口可乐公司的产品在上 150 多个国家可以买到。同样希波的发展也离不开希波的产品——希波肉串。希波肉串在整个希波集团的发展历史中担任了一个非常重要的角色。现在，每天都会有近 80 万支希波肉串被消费者食用。说明希波肉串产品是被广大消费者所接受的并且喜欢的产品，随着公司销售队伍的发展壮大，将会有更多的消费者了解希波，喜欢希波的产品。这与希波的经营方针是分不开的，因为希波人是以市场为导向，以用户为核心，生产开发的产品是用于满足社会消费者的需要为第一位的。据一些权威的统计分析，三分之二的产品失误在于不了解用户的需求。作为企业必须首先要了解社会及消费者深层次的需求的情况下再不断完善自己，贴近用户的目标所提供恰到好处的完整的产品和服务，是非常重要的工作。

二、不断为社会、用户提供满足需求的新产品，是希波永远的经营方针。

任何企业的发展都离不开产品，但产品和人类一样，都会有自己的生命周期，每一种产品迟早都会死亡。如果企业只经营一种产品，则随着该产品的“失宠”，企业的生命也随之结束。比如我们曾经非常熟悉的秦池、春都，都是企业的产品先出现了问题，然后才退出市场，导致曾经非常繁荣、兴旺的公司走向没落。因此，为延续企业的生命，就必须重视在新产品上的开发与研制工作，希波为此专门成立了研发部门，负责新产品的开发研制及新品试验推广工作。正是希波在高层领导的正确指导下，通过集团各部门辛苦的工作，希波肉串、肉丸系列产品才能不断地向社会推出新产品，才能满足不同层次消费者的需求，从根本上保证了希波的产品能不断发展，市场份额越来越大的一个总体趋势。对新产品的开发、研制与销售工作在希波不会有停止的一天，会成为希波永远不变的一项重要性工作，即使新产品的开发、研制与销售的过程中会现很多困难，希波集团也不会因此动摇，因为希波人了解新产品的研制、开发与销售工作虽然有很大的风险，有很大的投入。但在现代市场激烈竞争的情况下，若不重视发展新产品，不断向社会推出新的满足用户需要的产品，则企业的风险必定更大，不断创新是避开产品没落、企业没落的最佳途径。

三、新产品必须是社会最需要的，能满足更多消费者需求的产品。

新产品如果是仅仅满足一部分用户的需求，并不是社会最需要的。企业如果生产这类产品，前期的投入是十分巨大的，但产品的生命周期会很短，只能维持一时的兴旺。即使企业的实力

再雄厚,销售网络再健全,产品也不能在市场中存在很长的时间,那么对企业来讲,损失也是十分巨大的。因此希波在对新产品开发研制工作十分重视的同时,也一直保持一种慎重的态度,在研制前一定要对该项目产品做详细的市场调查,了解该产品是否能满足广大消费者的需求,其市场份额到底有多大,市场竞争对手的情况,市场需求量的预测等。新产品必需在上市前进行试销活动,及时反馈消费者对新产品的意见。可以说希波人是本着一种务实的态度对待新品开发研制与销售工作的,关键在于比竞争对手更能满足社会 and 用户的需求,所以我们既有满足高层次人群的精美盒装系列产品,又有适合广大普通消费者需求的袋装系列产品,还有满足各类食堂、餐饮酒店需求的散装产品,既能在超级市场中购买到希波产品,更能在中小商店方便购买到希波的产品;希波仅肉串产品就有几十个品种,这是我们竞争的对手所不具备的。不断推陈出新,这也是希波肉串产品能在市场中畅销十年不衰的一个重要的原因。

【销售宗旨】：市场份额第一，经济效益第二。

希波的销售宗旨,市场份额第一,经济效益第二,是指在希波的销售过程中,一直以市场占有率为中心。因为在一年中就整个速冻食品市场来看,市场份额是固定的,而生产速冻食品的企业每年都是在不断增加的,因此相对单个企业的市场份额来讲,大多会呈现下降的趋势。市场份额的增加不仅仅是指单纯销售量的增加,更是企业综合实力的一种体现。现代企业的规模优势不是指企业资金的优势,也不是指企业员工数量的优势,而是指企业的市场份额在行业中是否具有优势地位。占据市场份额第一的位置,在行业中会有更大的影响力,对经销商具有更强的吸引力,对消费者具有更高的信誉度。所以希波的产品在终端商场、在批发渠道中保持市场份额第一的位置,希波的经济效益才能得到真正体现。因此,希波在终端渠道的投入非常大,现在共有 20000 多个终端网点。其中一些国际超级卖场的进店等各类费用比较大,甚至超过了希波所得到的利润。但希波人认为,为了更多的消费者能够在第一时间内购买到希波的产品,在这些国际超级卖场里希波的产品一定要有醒目的陈列,让广大的消费者方便购买。只有消费者的利益得到了保障,公司的利益才能得到真正的保障。国际超级卖场的终端陈列展示,也是极好的广告宣传作用。柯达公司、宝洁公司和可口可乐公司就是凭借着占据终端,抢占市场份额达到进入中国和世界市场的目的。而秦池集团不注重抢占市场份额,只注重电视广告的投入,使企业的繁荣只能如昙花一现,随着市场份额的减少,而最终面临倒闭。

【质量原则】：效益服从产品质量。

企业的生命在于产品，而产品的生命在于质量。在当今社会，消费者对产品的质量要求越来越高。高质量的产品就是他们消费的最大的保障。企业要开拓市场，巩固市场，发展市场，必须通过提供给消费者满意的产品和服务才能实现。希波的质量原则，说明在希波整体的发展过程中非常注重产品的质量。因为企业产品的质量就是企业的生命，希波要做长青的企业，所以公司把质量放在生存发展的第一位。1997 年希波公司发给经销商的产品由于发货司机的个人原因，导致产品出现了缓化问题，当时公司的做法是把价值数十万元的产品及时的销毁。公司的效益降低了，但公司的质量保证了，信誉保证了。在希波有质量问题的产品不允许以任何理由进入消费流通市场。正如海尔公司一样，把出了质量问题的冰箱产品全部砸烂，也不让它们进入消费市场中。正是靠这种精神，希波和海尔才能在消费者心目中树立了良好的企业形象。

希波的质量形象的标志：

1、希波产品的确能满足规定或潜在的需要，受到市场的欢迎。希波肉串现在基本上保证每天有 80 万支被消费者食用，而且还有上升的趋势。希波的肉丸产品正逐渐扩大销售的范围，进入到家庭、学校的食堂、酒店和餐厅，受到越来越多的消费者的喜欢。这些都说明了希波的产品质量是稳定的。

2、希波集团的质量工作的保证能力，是经过了第三者的合格认证。

希波的产品在近 10 年的发展过程中，不仅是受消费者喜欢的产品，而且是荣获了很多的荣誉证书。如 1997 年希波公司的产品荣获了省级的消费者信得过产品；在 2001 年希波集团的产品荣获国家质量达标食品证书；在 2002 年，希波产品荣获国家质量信得过食品证书。

3、希波产品荣获合格产品的认证，安全产品的认证。

希波的产品不仅是好吃，而且安全。作为食品，安全的认证是十分重要的。能否让消费者放心食用，没有好的质量是行不通的。希波的产品在 1999 年荣获使用绿色食品商标标志的证书，并且在 2003 年希波集团全面通过了 ISO9001—2000 产品质量体系的认证。

【工作原则】：只可改变过程，不可改变目标。

希波的工作原则，说明的道理首先是在工作中必须持有的原则和态度，就是在工作中要坚定一个信念，工作目标一定要确保完成。在希波集团工作的每一位员工，都要制订每个月的工作目标、每个星期的工作目标。并且根据这些确定的目标，做出相应的工作计划。在实际的工作中每个人都严格按制定的工作计划执行，工作目标的设立时要注意目标不要过高或过低，使每个人通过努力都能够完成，这样希波集团整体的工作目标才能确保完成，工作效

率才能真正提高；其次工作方法要讲求技巧，在希波集团工作，制订的公司目标、部门目标，个人目标都不能轻易改变。在实现目标的过程中，会遇到各种各样的困难。当一种办法行不通时，就要换另外一种办法，要全方位思考，在工作中要具有创新的精神，这样才能确保目标的实现。目标管理会让每位希波人的能力越来越强，希波集团就是在不断的突破创新中，在实现一个个的目标过程中而发展壮大起来的。

【工作方针】：质量第一、发货第二、降耗第三、产量第四。

希波的工作方针，说明的是在工作过程中，公司的质量为第一位。如果说企业是一支在商海中航行中的帆船，那么质量就是耸立桅杆，只有它坚强的挺拔，才能扬起希望的风帆，航船才能傲视一切激流险滩，不畏海洋的浩瀚无边，才能驶向光明的彼岸。质量包括产品质量、工作质量和服务质量。奔驰公司为了保证产品质量合格，1/7 的生产工人是从事质量检测的；引擎要经过 42 道关的检测；26000 个供应产品中有一个有质量问题就整件退回；每年要有 100 辆汽车用于做碰撞实验；奔驰公司为了保证工作的质量，每年限量生产汽车；国内设有 500 多个培训中心，新员工培训不合格是不能上岗工作的；每年员工为公司所提的合理化建议有 20000 条，公司采纳有 50%；奔驰公司为了保证服务的质量，在全世界建了 5000 家销售服务网点；消费者购买产品可以订购不同色彩和规格。正因为有了如此的质量做保障，奔驰汽车才成为世界第三品牌，奔驰汽车才会如此的安全和舒适耐用，才会成为权力和身价的象征。同样希波集团非常注重质量问题，不合格的产品是不能提供给消费者的，否则就会给消费者造成一定的损害，同时会降低希波集团的信誉，造成不良影响。不管市场需求是多少，一定要遵循质量第一的原则，如果产品质量不合格，公司储运部是不能发货的，坚决不能让质量有问题的产品进入流通渠道。其它部门的工作质量，服务质量也是公司很重视的，是第一位的。在保证各方面的质量前提下，就应以市场需求为先，保证经销商的需求，满足市场上消费者的需要，不能只考虑成本而影响正常工作的进度。在保证质量，保证市场需求供应的前提下，还要做到最大限度的节能降耗。如果单纯为了完成任务而是通过增加耗损量得到的，那么这种任务的完成是没有意义的，工作任务的完成量应是在降耗的基础上得到的。其它的部门也是一样，要以工作质量和服务质量为先，然后是保证工作和其它部门的需求，其次是考虑成本，最后才是工作任务的完成量。

【工作心态】：相互沟通，快乐工作。

希波集团员工的工作心态，一是相互沟通，即员工之间要相互理解，相互沟通；领导和

员工之间也要相互理解，相互信任，相互沟通，这是团队建设的关键。这样公司高层领导的战略布置才能真正贯彻执行，制定的各项工作计划才能按时、保质保量地完成。通过沟通达到目标一致、思想一致、行动一致，希波的向心力和凝聚力才能变得更强大，希波的工作效率才能更快速地提高。在希波不仅限于本部门的沟通，在其它的部门间也要加强相互沟通，所以在希波实行部门间的换岗工作制度，让各部门的员工有更多相互了解和沟通的机会。二是希波员工工作心态的另一个方面——快乐工作，通过沟通达到相互尊重、相互理解、相互关心、相互协作、相互监督的作用，在希波的内部就会产生无形的力量，就会激励人们以更高的热情，更积极的态度去面对所做的一切，才会营造出愉快的工作氛围。员工就能把工作能当成一种乐趣，愿意在希波工作。把工作的压力当成一种对自己的考验，并且能以正确的心态对待，同时把企业中的每个同事当成自己的兄弟姐妹，真正做到相互关心和相互帮助。团队建设中，另一个重点内容是通过沟通帮助落后的员工进步，即木桶原理：木桶之所以盛满水而不漏，不是取决于最长的一根，而是取决于最短的一根。而且希波的领导者为了让员工能做到在希波真正的快乐工作，为大家办理了养老和医疗保险，为大家组织了各种层次的培训，开展各种丰富多彩的娱乐活动。真正营造出家庭般的亲情氛围，从而锻造成一支战无不胜的优秀团队。

【做人理念】：以诚为本，实事求是。

以诚为本，实事求是，这不仅是希波领导者对公司员工的基本要求，也是每位员工做人的基本理念。要想做好事，首先做好人。以人为本，以诚为本。希波的发展不是靠弄虚作假支撑的，是靠每一个希波人实实在在的工作积累起来的，只有这种真实的积累才能经得起考验。在希波的发展过程中，不是一帆风顺的，也有过许多困难，犯过许多错误。但希波今天的发展壮大，是和希波人的这种实事求是的态度分不开的。错误并不可怕，怕的是有了错误不知道悔改，没有一个对待错误的正确态度。尤其对待工作中的失误情况，要敢于第一时间真实的反映，不能因为隐瞒、虚报事实而耽误了解决问题的最佳时机，否则给公司造成的损失是不可估量的。三株公司因为下属分公司隐瞒产品质量的问题，而破坏了整个公司销售体系，最终使年销售额达到 80 亿的三株公司由辉煌走向没落。因此无论企业规模如何，都要以诚为本，实事求是的对待消费者，对待经销商，对待自己公司的员工。

【做事理念】：态度决定一切。

态度对人具有一种魔力，有什么样的态度就会得到什么样的结果。正确的态度，能够指

导并帮助员工快速进步，态度在某种意义上讲比方式方法更重要。希波企业领导人刘平董事长对集团公司的态度：企业是大家的，不是自己挣钱的机器。希波员工对集团公司的态度：企业是自己的，是个人施展才华的大舞台。希波的发展壮大凝聚了无数员工的心血，是他们对希波集团的忠诚和无私奉献，造就了希波十年的辉煌。希波员工对自己的态度：要充分了解自己，相信自己的能力。在工作中只要大家团结一致，发挥团队精神，勇于接受别人的批评，敢于不断的自我剖析，就能够克服各种困难，希波的明天才会更有发展。希波员工对工作的态度：工作要认真，敢于承担责任；工作内容要简单化、例行化；工作方法要多样化，敢于创新；在做好本职工作的前提下，出色的完成领导交待的其他工作。

【信誉理念】：世界上最难赚的不是钱。

希波集团的信誉理念是，世界上最难赚的不是钱，而是信誉。一个人只拥有金钱，而没有良好的信誉，其发展是有限的。一个企业只拥有资金，而没有良好的口碑和信誉度，其事业是很难成功的。中国古代的商鞅正是凭借“城门立竿十两金”为自己、为秦国赢得了极佳的信誉，才使自己的变法获得成功，才使秦国真正的强大起来。而春都集团为了眼前的利益，卖给消费者的是不合格的产品，最终企业失去了信誉，同时也失去了原本属于自己的市场。对于真正做事业的人来说，挣钱是不难做到的，而取得别人的信誉是难做到的。对于企业也是一样，企业的信誉是企业的一种无形资产。希波集团的领导对经销商的信誉、对商场的信誉、对消费者的信誉、对员工的信誉十年来都是非常好的。也正是拥有了良好的企业信誉，希波集团才取得了农业银行的信任，拥有了 AAA 级的信贷资格。也正是这种良好的企业信誉，才使希波的无形资产价值达 3.1 亿元。维护希波的企业信誉不仅是希波领导人的事情，更是每位希波人份内的事情，不能为了眼前的利益，而做出有损希波形象、抵毁希波信誉的事情。

【成功理念】：人生及事业的道路上，充满了“不”……只有将“不”战胜，迎接你的才是“行”。

希波的成功理念，告诉了我们一个做事的道理，成功的道路上不会是一帆风顺的，充满了挫折和困难。只有战胜挫折和困难，才会取得最终的胜利，挫折对于成功者来说是最大的保护屏障。美国通用电器的创始人爱迪生、世界著名的销售大师吉拉德和日本的推销之神原一平都是通过自己的努力，克服了各种困难而获得事业上的成功。通用电器在进入中国市场时也遇到了各种困难，但凭借其公司员工百折不挠的精神，仅在医疗器械一个项目上，每年就创造了十亿美元的销售额，并通过对中国医院技术上的巨大支持和帮助最终建立了良好的

关系。面对挫折，希波同样采取的是一种积极主动的乐观态度：即在人生及事情的道路上，希波人认为没有失败，只有暂时的停止成功。正如《真心英雄》中所唱到的：“不经历风雨怎么见彩虹，没有人能随随便便成功。”因此希波在十年的发展过程中，虽然经历了许多的磨难，但是希波人仍以一种无畏的精神，克服了各种困难，才取得了今天的成绩。在以后的发展道路中依然会有意想不到的问题，要我们希波人去克服。可能会遇到更强大的竞争对手，要我们去战胜它们，我们希波今后的发展才会达到百年辉煌。

【领导标准】：每一位领导者都应当具备全面、独立的工作能力，公司所能给予你的只有两条：指标；资金。困难及工作由你来完成。

希波的领导标准，首先每位领导者应该是一个全面的帅才，同时拥有五种必备的工作能力。第一，要有扎实的专业知识技能；第二，要有良好的人际沟通能力；第三，要有全面细致的分析判断能力；第四，要有快速的诊断问题解决的能力；第五，要有很强的控制自己、控制时间、控制局面的能力。希波的领导标准另外一个标准是，公司所能给予你的只有两条：指标；资金。困难及工作由你来完成。这是希波集团赋予每位领导者充分的权力和信任，同时也给予了每位领导者最大的帮助，在资金上给予全力支持，在工作方向上做出明确指导。因此希波集团为每位领导者创造了良好的外部条件，给予了充分的施展才华的舞台和空间，那么在工作中作为领导者应该带领本部门全体员工，发挥集体的智慧和力量去战胜各种困难，按时完成公司所制订的任务指标。

【决策方针】：事前调查细致研究；思维超前全面考虑；计划明确清晰具体；周密交底详尽安排；工作结束分析总结。

希波公司的决策方针一是要，事前调查细致研究；任何的决策不是盲目的，新产品的开发、新产品的试销、销售策略的制定、产品广告的策划、新经销商的选择等都是在细致的调查研究基础上作出的。这也表现了希波企业做事的原则，要以事实为依据，体现一种务实的态度。二是要思维超前全面考虑；决策要有前瞻性，要考虑到全局，思维敏锐并且要超前。作为希波的决策层的领导者，必然要考虑希波未来五年甚至于十年的发展。正如毛泽东在延安反围剿时期遵义会议中所做的红军要长征北上抗日的重要决策，正是这种远见卓识的战略布署才使红军转危为安，并最终取得了战争的全面胜利。三是要计划明确清晰具体；有了明确的决策目标，必须相应的制订好的计划来实施。计划要让员工都能够了解，领导者也十分明确具体的计划步骤。正如老子说过的：“天下难事必做于易，天下大事必做于细。”阐述的

道理就是复杂的事情简单化，做好简单的事情就是不简单。在希波公司有八定工作法，对于每一个人做好计划有非常实际的指导意义。四是要工作结束分析总结。对于决策的事情，要按时完成，并及时作出分析总结，成功和失败的经验对于企业来讲是一样的重要。

【投资方针】：项目选择不要考虑投资多少；效果效益比较决定最后选择；具体实施应当节约每一分钱。

希波的投资方针，首先是项目选择要敢于创新，只要是对希波集团的发展有利，就不要考虑资金的问题，就不要考虑投资多少的问题；最重要的是投资效果效益比较决定最后选择；企业的发展需要有好的项目，立项很重要。只有好的可开发的项目，才会赋予企业很强大的生命力并持续发展。正如美国的沃尔玛公司，为了提高工作的效率而制定了一套快速的信息反馈系统，一个项目就投入 7 亿美元，发射了两颗属于自己公司的卫星，才使公司得以迅速发展，成为美国 500 强之首。同样前通用电器 CEO 韦尔奇在上任之初就从许多盈利的产业中退出，转投行业中处于前三名的项目中，而使通用电器获得巨大的成功。反观中国的巨人集团正是因为投资选择错误，导致公司解体。希波集团的投资方针，投资时要考虑几套成熟方案，比较选择出最佳方案，实施方案要有详细的预算，实施过程中要有严格的控制，具体实施应当节约每一分钱，使投资的费用效果达到最大化。实施结束后，要进行全面的考核。希波选择项目，不怕项目投资大，不怕立项后花钱多，关键在于项目的投资对于希波集团的发展有多大的促进作用，投资的质量如何。

第三章 1993 至 2003 年希波十周年大事记

- 1、1993 年 10 月 18 日，希波公司的前身佳佳食品厂在佳木斯正式成立。
- 2、1996 年 4 月，希波产品被国家专利局授予两项发明创造，十一项包装设计专利。
- 3、1996 年 7 月，刘平同志在佳木斯成立了希波食品有限公司，并在同月希波产品在“96 中国新产品博览会”上荣获金奖。
- 4、1996 年 8 月，刘平同志租赁了佳木斯肉联厂，使产销量翻了一番。
- 5、1997 年 1 月 18 日，佳木斯希波食品有限公司荣获省级消费者信得过产品荣誉证书。
- 6、1997 年 5 月，刘平同志和青海省肉食品集团公司联合在西宁成立了联营厂。
- 7、1997 年 6 月，佳木斯希波食品有限公司荣获“重合同，守信用”单位证书。

- 8、1997 年 7 月，佳木斯希波食品有限公司荣获中国名牌产品证书。
- 9、1998 年 4 月，佳木斯希波集团有限公司荣获 98 推荐品牌荣誉证书。
- 10、1999 年 1 月 12 日，佳木斯希波集团有限公司荣获黑龙江省十大地方品牌荣誉证书。
- 11、1999 年 6 月 2 日，佳木斯希波集团有限公司被评为黑龙江省百强私营企业。
- 12、1999 年 6 月 3 日佳木斯希波集团有限公司荣获 98 年佳木斯市个体私营经济十强企业荣誉证书、佳木斯市个体私营经济十佳模范纳税户荣誉证书。
- 13、1999 年 8 月，农行黑龙江省分行授予佳木斯希波集团有限公司 AAA 信用企业，授信额达 4000 万元人民币。
- 14、1999 年 9 月，佳木斯希波集团有限公司获得使用绿色食品商标标志证书。
- 15、2000 年 3 月 28 日佳木斯希波集团有限公司荣获希波清真肉串、希波清真肉片、希波清真肉丸证书。
- 16、2000 年 6 月 17 日，首批出口香港的希波产品在大连海关顺利通过，希波产品首次打入国际市场。
- 17、2000 年 12 月，刘平同志在天津成立了天津希波食品有限公司。
- 18、2001 年 1 月 3 日，佳木斯希波集团有限公司荣获国家质量达标食品证书。
- 19、2001 年 9 月 25 日，佳木斯希波集团有限公司希波牌肉串、肉片、肉丸荣获黑龙江省名牌产品证书。
- 20、2002 年 7 月 15 日，佳木斯希波集团有限公司荣获全世界质量保证证书。
- 21、2002 年 10 月 16 日，佳木斯希波集团有限公司荣获国家质量信得过食品证书。
- 22、2002 年 11 月 20 日，佳木斯希波集团有限公司荣获 2001-2002 年度“光彩之星”荣誉证书。
- 23、2002 年 12 月，希波集团有限公司获得 A 级纳税信誉企业称号。
- 24、2002 年 12 月，佳木斯希波集团有限公司获得黑龙江省著名商标证书。
- 25、2003 年 3 月 5 日，佳木斯希波集团有限公司获得绿色食品证书。
- 26、2003 年 3 月 26 日，佳木斯希波集团有限公司获得 2002 年度速冻食品市场综合占有率同类产品前十名荣誉证书。
- 27、2003 年 7 月 1 日，佳木斯希波集团有限公司获得 ISO9001：2000 质量管理体系认证证书。

第二篇 管 理 篇

第一章 希波分公司的销售计划的确立与贯彻

一、销售计划的内容

销售计划是希波的销售分公司区域经理在自己所辖的区域及业务范围以内，按照总公司下达的销售指标额制订的促销及管理的方案。

二、确定销售计划的方法

- 1、了解公司的经营思路，并以此为依据来制订本地区的销售计划。
- 2、对所管辖区域内的各方面问题（例如：市场开发、经销商的选择、销量的提高、终端市场的分析、费用的使用）都必须制订相应的销售方针政策。

三、销售计划的贯彻

- 1、区域经理要利用传真第一时间内传达销售计划的内容，指标要分解到每个人。各品项经理都要在指标上签字，包干到底。
- 2、尽量避免自己（作为上司）认为有关人员（下属及其他人）已经明白，而实际上他人并未彻底了解销售计划情况。

- 3、销售计划公布后，仍需反复地加以说明，负责监督执行情况。

四、销售计划的要点

- 1、销售计划的内容包括：肉串、肉丸的月销售目标金额、计划的实施步骤、销售的方法、销售预算、新开经销商的数量等。希波销售公司会在每一年初的时候，把全年的销售指标根据不同的地区进行了分配。任何区域的每一个月的销售任务量是确定的，每一个月的费用指标量也是确定的。完成全年的各种指标量公司会根据完成的情况额外发给区域总经理年终奖金。

- 2、区域的销售经理要制订合理计划，要把计划内容进行分解。（按部门、按人、按产品、按时间、按区域）

五、拟定销售计划时应注意的事项

- 1、配合以前拟定的销售方针与政策，来制订计划。

2、计划不要固定模式，要根据季节、环境的改变而改变。要考虑地区的特点。做计划必须先进行细致的市场调查工作，要能发现的问题。为了完成工作的要求而盲目制订的计划，不能深入到市场中，销售一线中，所制订的计划也一定是不符合实际要求的，在希波应杜绝此种现象的发生。

3、做计划必须高瞻远瞩，要有全局观，在目标销售额的指导下，对所管辖的人力、物力、财力要通盘的考虑。要敢于突破，做到三个大胆。一是用人要大胆，希波提倡个人英雄主义，作为领导者要任人为贤，用好人，发挥每一个人的长处。二是费用要大胆，对销售有利的投入应及时投入。在希波工作只有做到忘我才能有我，无私才能无畏，无畏才能有为，区域经理敢于对所花的费用负责。三是方法要大胆，为了增加销售量，应采用多种方案。对问题的认识要提升，观念要改变，要会换位思考。

4、做计划要生动化、具体化、具有可行性，费用支出要合理（计划书详见“希波集团行动计划书”）

六、销售计划的实施与管理

1、区域经理对销售计划的彻底实施，必须负完全的责任。

2、计划切勿随便修改，除非遇到形势的突变，或经过努力，仍无法达成目标时，方可更改。

3、区域经理对计划的实施、监督与管理必须尽职尽责，不能让计划不按时、按步骤进行，要努力达成目标。再好的计划，如果在实施中不严格的进行跟催，最终也会不能实现。

4、计划的按步实施要讲方法、讲策略，不要冲动、盲动；实施过程中出现问题和困难，要及时沟通解决。

5、计划实施后要总结成功与失败的经验。

第二章 管理者的领导艺术

一、领导下属的艺术：

1、在希波工作的领导者要善于用人，要知人善任，重用有才有德之人，慎重使用有才无德之人，要帮用有德无才之人，要弃用无才无德之人。思想品德不好的人，不仅给公司带来经济上的损失，而且他们的行为、思想还会影响其他的员工。在希波对于这种人要及时的发现，能不用的就不用。

2、作为领导者要做到用人不疑，疑人不用；大才大用，小才小用，不才不用；要因事

择人，各尽所长。要大胆的使用人才，让人才做最适合他们展示才能的工作。

3、对所用之人要恩威并用，不要态度过于强硬或软弱，要奖罚分清，公私分明。态度过硬会使大家远离你，态度过软会使团队变成一盘散沙。

4、培养员工的忠诚度，不要为员工开空头支票，要讲诚信，一诺千金。

5、关心爱护员工，像爱护家人一样，对内管理要有勇有谋更要有情。

6、有了祸事自己扛，勇挑重担，敢于大胆使用受挫折多的人。在危难之际帮下属渡过难关，做“雪中送炭”之人。

7、善于授权，通过别人把正确的事按步骤做好。授权的目的一是培养人才，发现人才；另外授权可以提高整体团队的工作效率，让领导者有更多的时间做更重要的事情。

(1)、授权是对部属的信任，权力越大信任度越强。

(2)、授权不是授责，不要逃避监督帮助的作用。

(3)、选好授权之人，要在公开场合授权。

(4)、授权要循序渐进，否则会功亏于溃，做好权限的范围规定、授权的时限规定。

8、使新员工变成自己人。希波要发展，就需要不断引进新人。如何使新员工快速融入公司的团队中，是管理者一项长期的工作。

(1)、认真阅读新员工的档案材料，掌握第一手资料。

(2)、准备好新员工的工作安排，提供相关资料。

(3)、准备好与新员工会面的场所。

(4)、对新员工刚报到时，不要冷场要给人留下美好的第一印象。

(5)、在老员工面前介绍新员工时要多讲老员工的优点。

(6)、多介绍公司的优点，增加其信心、不足之处也要坦诚相告。

(7)、介绍自己的工作态度，工作方法，处世习惯。

(8)、介绍新员工的工作环境，工作职责。

(9)、听取新员工的意见，增加其对你的信任感。

(10)、告诉新员工工作中的注意事项。

(11)、为新员工提供相应的岗前培训，解决其工作困难。

9、命令部属的方法

(1)、原则上命令系统自上而下依序下达。

(2)、命令的内容应具体、简洁、易于了解。

(3)、命令的内容中，切勿要加上希望、抱怨、注意事项等。

- (4)、最好让对方重复一次，以确认他是否了解。
- (5)、一定要让对方做备忘录，以便把内容记下来。
- (6)、不要以为下达完命令就完事大吉，要跟踪其结果，在限定时间内完成的结果。

10、褒奖部属的方法：

- (1)、下属进步时要及时褒奖，鼓励其更上一层楼。
- (2)、下属获得褒奖后会信心大增，会增加对上司的信赖感。
- (3)、褒奖时要了解事实情况，不要夸大其词，要适度。
- (4)、褒奖不是奉承，否则会使自己失去信任感。

11、告诫的成功方法：

- (1)、及时的告诫会使下属自我反省，因而会有所进步。
- (2)、不可因自己的情绪或脾气不好随意地告诫责备部属。
- (3)、若以博爱、诚意与关怀的态度提出告诫或责备对方一定会接受。
- (4)、若用会损及对方自尊心、面子的方法，是不会有效果的。
- (5)、最好对个人褒奖三次，告诫一次，先奖后批评再奖。
- (6)、批评的时间越短越好。
- (7)、选择对方心理能接受的时候进行告诫。

二、对待同级的艺术

- 1、不越权指挥，不插手别人分管之事，尊重同级者的职权，维护他们的威信。
- 2、明辨是非，不斤斤计较，对同级领导要以大局为重，不要伤害、攻击对方的感情，要有度量。
- 3、见贤不嫉贤：对能力超过自己的同级要虚心学习他的长处，而非嫉妒、排斥，造成双败俱伤。
- 4、工作交叉要学会不揽功诿过，不要做老好人，或旁观者。
- 5、加强与同级的沟通，提高工作效率，共同进步。
- 6、同级需要帮助时，要全力以赴，对同级成功者要给予及时的祝贺。

三、对待上司的艺术

- 1、找准自己的位置，做到工作认真而不越权。
- 2、了解上司的性格特点，不要试图改变领导而要学会改变自己，把握上司的方针，不了解时要主动请示。
- 3、做好本职工作是对上司领导最大的工作支持。

4、认真对待上司领导随时交给的工作，遇到困难要自己尽力解决，实在无能为力要向领导如实汇报，请求支持。

5、汇报工作要及时，要选对人，要对直属领导汇报。方法如下：

- (1)、了解企业管理树，知道汇报对象只有一人。（财务经理除外）
- (2)、做好汇报会时的准备，多用比例、数据、图表，力求简洁化。
- (3)、事先想好可能出现的情况，加入自己的观点分析。让领导选择多种方案。
- (4)、汇报内容不易太多，控制在三件事以内。
- (5)、对错误不回避，反映情况要真实。
- (6)、汇报结束后要及时告退。

6、向上级申诉的原则

- (1)、只有上司有重大失误时，损害公司的利益时候。
- (2)、长期上司对你分配不公平，偏袒别人时。
- (3)、申诉要讲真实、证据，申诉不是打小报告。
- (4)、申诉不方便，可设立意见箱来解决。

7、主动协助上司做好的工作

- (1)、不要擅自推测上司的想法。
- (2)、不要在背后谈论上司的不足之处。
- (3)、上司有错误、困难时要给其充分思考的时间，不要声张。
- (4)、关键时候拿出成熟的方案，方显英雄本色。

8、若出现重大失误时，对上司的态度。

- (1)、及时出现在事故现场，至少比上司先到。
- (2)、协助解决好问题，放下架子，该出手时就出手，将损失降至最低。
- (3)、对直属下级出现的错误，不要斥责任何人，事后调查后再处理，不要推卸自己的责任。
- (4)、上司错怪自己时，也要能正确对待，事后再说明事情的情况。

四、提高自己的工作效率

- 1、领导者必须干领导者的事情，不要越级指挥。
- 2、要抓全局性的重大问题，不必事事自己解决处理，分清工作主次。
- 3、全能的管理者，最易伤害别人，使其他人无所事事。
- 4、任何事都要问自己三个能不能。

- (1)、能不能取消它，(可做可不做的事，坚决不做)。
- (2)、能不能与别的工作合并，(能合并的就坚决合并)。
- (3)、能不能用更简便的东西代替，(事情越直接，越简单越好)。
- 5、不断总结经验教训，犯过的错误不要重犯，(工作日记法)。
- 6、善于运筹时间，时间是每个人最浪费不起的。

- (1)、最优秀的经理，大多数是管理控制时间的高手。
- (2)、把每天要办的事情写下来，分成 A、B、C、D 四类，重点放于 A、B 类；

A：重要紧急的事；B：重要而不紧急的事；C：紧急而不重要的事；D：不重要而不紧急的事。

- (3)、把每天效率最高的时间段用于处理最紧急的事情和最重要的事情上，效率会更高。
- (4)、对分配的工作，自己要尽量往前赶，当日事必须当日毕。
- (5)、对不重要的事情可集中处理，以空出时间做重要的事情。
- (6)、减少会议的次数、时间，把时间多用于工作中。
- (7)、克服懒惰思想，决定的事马上行动。
- (8)、不要让空话、套话占用你的时间，分派工作要简明扼要，直入主题。
- (9)、保证睡眠，提高效率，熬夜奋战效率会下降 20% 。
- (10)、适当的休息，会提高工作效率。

五、销售部内部组织的管理

1、销售组织与业务效率

(1)、区域销售经理对自己所管辖的组织要明确各自职责，分工合理，各尽所能，各负其责。

(2)、实行分级管理，逐级汇报，越权申诉的组织管理办法。

2、组织营运的重点

- (1)、区域销售经理要以身作责，起带头作用。
- (2)、对业务人员要训练其团队精神。
- (3)、不断加强组织的凝聚力，工作中各部门要相互配合。
- (4)、培养每一个员工的责任感、事业心、忠诚度。
- (5)、经理在权限内，根据当地环境的变化而修正组织，使之具有适应性，对于组织的合理化要有自己的观点意见，统一上报领导批准后执行。

3、应以效率性为本位。

- (1)、销售途径的确立要根据客观而具体的市场调查来决定。
- (2)、效率不高的销售途径应果断废止，重新制订；但必须上报领导批准。
- (3)、对新的销售途径要在危险性较小的范围内试行。

第三章 对业务人员、促销人员的管理

一、销售业务人员、理货员、促销员的重要性。

企业的发展离不开销售人员的辛苦贡献，正是他们的工作使希波的产品走进千家万户。希波的每年的进步也与他们不断反馈消费者的需求是分不开的。

二、销售人员的素质要求

销售工作对任何无学历、无背景、无经验、无资本而又立志成功和致富的人，是一条很好的路，只要相信自我，不断为自己设立目标，脚踏实地地去工作，每个销售人员在希波公司都会有所作为。

三、成为推销家的关键

推销门好入，但只有 20%的人会成为推销家，80%的人仍为推销生；两者最大的差距：第一，是态度；第二，是推销自己；第三，才是推销技巧。

每位推销家都具有强烈的成就动机，荣誉感及企图心，而且喜好向高目标挑战，他们身上有一股特有的野性和霸气，心中总是想夺第一及永不服输的态度。

美国乔吉拉德，36 岁事业时惨败而转入推销汽车后，不断努力，平均每天卖一辆车，最高纪录一年销 1425 辆。

日本原一平，开始生活落魄。从事推销保险业务后，经过奋斗连续 15 年保持全国第一，被人尊称“推销之神”。

美国威廉，40 岁棒球运动生涯结束后，转做保险屡遭拒绝不气馁，苦练一张令顾客无法抗拒的笑脸。终于成为一代推销大师。

四、推销家应具有的态度

哈佛大学教授说：态度对人具有神奇的魔力，具有什么样的态度就会有什么样的结果。

1、对企业的态度：企业是自己的，公司的利益是第一位的。

正是希波为每位业务人员提供了展示才能的舞台，希波的销售政策是公平公开的，给勤奋者的回报也是丰厚的，每位业务人员都应内心时刻想念希波公司，心存感激，知道“大河有水小河满，大河无水小河干”的道理，只有公司的发展才能带动每一个人的发展，当公司利益与个人利益发生冲突时要以公司利益为重。

2、对自己的态度：相信自己有能力创造一切。

每个人的潜能是无限的；一般人一生只用了大脑脑细胞的 10%，因此要认识自己，了解自己，不断改变自己，挖掘自己的潜力，才能逐渐走向成功。

推销家要擅于发挥自己的长处，用真诚来打动消费者的心，能够接受别人的批评，做真实的自我，随之而来的就是幸福与快乐。

3、对挫折的态度：挫折越多，成功越近。

一般推销生业绩不佳，一个主要原因是惧怕客户的拒绝；纵有满腹的销售技巧也无从发挥，推销家却视拒绝是必然，是对有企图心的成功者最好的保障屏。因此 20%的推销家拥有 80%的业绩额，平均每一个成功的推销，要被人拒绝 5 次以上，而只有少数的推销家会坚持下来。推销家是要以平常心对待挫折、困难，以积极向上乐观的心态对待销售工作，业绩自然就会好。

4、对产品的态度：希波产品是最好的产品。

销售人员必须要爱护自己的产品，象大人爱护自己孩子一样。好的产品会给你带来想拥有的一切，象对孩子的希望；对产品要有强烈的信心和爱心。希波产品的质量、口味、包装、服务都是一流的，自己作为一名希波的销售人员给千家万户带来他们想要的美味产品，是很自豪的事情，自己就是希波在该地区的代言人。

五、推销自己的方法

1、拥有整齐、大方的仪表，优雅的、有分寸的谈吐，有文明有礼貌的行为是给人留下第一好印象的关键，让大多数人能接受你是关键的一点，而不是少数人的喜欢。

2、服饰整洁，卫生、干净、无体臭、口臭、头发整齐不凌乱，指甲不能太长。每天出家门时，照一下镜子，如果对镜子里的你是否感到满意。成功的开始，是从形象上的转变开始的，好的外在形象会给人更多的自信。

3、喜欢与顾客沟通，内心的喜悦才能通过笑脸传递给别人，感染别人。只要做到平易近人，喜欢用心去倾听别人的谈话，不断地微笑，就会使大多数人喜欢你、接受你。

对你的接受就是对你所推销的产品接受的开始。作为推销家要从外在的形象、服装到内在的心态都要做好最充分的准备。要有职业化的服装，更要有职业化的观念。

4、适时恰当的赞美，会让顾客更接受你，要细心观察发现每一个人的优点，美言一句三冬暖。让客户对你产生信赖感，首先取决于你的态度，是否把客户当成自己的亲人一样看待。你正直的态度、你的能力的大小、你在工作中所表现出来的韧性、你的忠诚度和你的开放性，也都会使客户对你产生信赖感。

5、换位思考，站在客户角度看问题，对客户的困难要热情相助，热忱关心会拉近你与客户距离，尤其客户生日、病痛、喜事、丧事、灾难时，最希望你来关心关注他，分享他的喜悦和忧伤。

6、善于沟通，了解客户的需求。要注意到非语言的沟通的重要性，你的肢体语言、你的情绪变化，都会影响你与客户的有效沟通。不仅要做到满足客户的需求，更要做到创造客户的需求。

六、推销技巧的训练

1、拜访前最好要预约，并准备好相关资料。要对产品知识、专业知识有充分的了解，要做一个专家而不是推销家。

2、一流业务员推销观念，二流业务员推销方法，三流业务员推销产品，四流业务员什么也推销不出去。首先，业务员要改变自己的旧观念，了解希波的企业理念，销售方针政策；其次告诉客户攒钱发展的方法。告诉客户希波产品的性能优点，希波产品与众不同的地方是什么，产品的卖点是什么，而不是简单的介绍产品的功能。

3、了解谁是自己的准客户，潜在的客户，拜访有针对性。每天规定自己的拜访率，拜访路线，拟订拜访计划。

4、接近准客户要节省双方宝贵的时间，不易一次停留太长的时间，避免空话，避免自己滔滔不绝、反驳客户的意见。

5、了解客户真正的需求点所在，投其所好，切忌过份强硬推销，但要签单迅速“宁卖一抢，不卖一等”。不要害怕成交，成交是一件对双方都有好处的事情，要有一种成交后的成就感。并且知道真正的成交是客户第二次进货，第一次成交，主要因素在于你，但第二次成交，主要因素在于客户。

6、为自己制订每月目标，要不断挑战自己最高月销售纪录，挑战别人最高销售月纪录，永盯第一，不断创造新纪录。

7、认真记下客户的抱怨，尽量解决问题，给客户一个满意的结果，但切忌不要乱

承诺。售后服务要一诺千金，以诚信打天下，以优质服务与竞争对手抗衡。

8、为自己制订一份销售计划，工作中坚定不移去执行，当月结束要及时总结成功与失败的经验。

9、接受公司的考核、监督，对别人提出的批评要耐心接受，要虚心改正，才能快速进步。

10、在平衡顾客与公司利益关系时，要以公司利益为重，要为顾客利益着想，但在是在损害公司利益的前提下。

11、严格保守公司秘密，不该说的话千万不要告诉任何人，业务才能越做越大，谁都愿意和有规矩守信用的人打交道。

12、业务人员要进行模拟实战演习。利用不同的角色进行推销技巧的训练，尤其针对签约技巧的训练。

七、店内促销员、理货员必备的素质

1、店内人员应有的基本训练。

(1)、与行业相关的基本知识与管理术语。

例如：终端，终端的分类，商品的毛利率，回转率，管理术语 SP（商品卖点）POP（销售现场广告）市场生动化 DM（直邮广告）端架、堆头等等。

(2)、该行业应具备的专门知识：

了解食品的制造过程，原材料来源，半成品是如何加工的，企业规模，成份配方以及功能、优点所在，这样面对顾客时，才能提供许多与商品相关的资讯。

(3)、熟悉卖场应对的销售常识

应注意自己的仪容打扮，服装穿着；要熟记待客用语，应对技巧，尤其对客户的抱怨、投诉更是马虎不得。

(4)、懂得商品展和陈列的基本技巧

例如：色彩搭配，产品如何摆放更顺眼，更引人注目；陈列面一定要追求最大化，要及时补货，使产品摆放一直处于丰满状态，要利用 POP 进行促销宣传。

2、店内人员的基本条件

(1)、以诚待客：让顾客花钱购买时心里放心、认为值得、有一种满足感。

(2)、微笑服务：表现出自己的健康与活力，不能面无表情，垂头丧气，无精打采，令人望而却步。纵使没有顾客也要保持微笑，维持清洁，整理卖场，或补货，保持活力的样子。

(3)、锻炼自己的识别能力，对顾客要有一份记忆，尤其老客户，要很熟很亲切，即使不选择产品也要打一下招呼；对潜在客户要能识别，找出真正的客户。

(4)、要对库存量，产品销量，了如指掌，不发生断货现象。

(5)、统一工装，按时出勤，发饰、配饰不要特殊，不要有特殊的气味，要注意衣袖的卫生，手指的卫生，头发的卫生。

(6)、每天检讨：不要维持现状，否则就会落伍，要比较今日所做不足之处，能否再上一层楼，做得更优秀。设计更完善的工作计划，立求更简单高效的工作方法。

(7)、店内不良态度会使顾客望而却步；如：店员摆出可怕的表情，顾客一上门就立刻凑上前的店员，店员之间相互聊天，店员在店内无所事事，静静等待客户上门。

(8)、熟练运用肢体语言，水平动作要手眼配合，肢体动作要自然有一定的弧度；垂直动作上升要放松缓慢，下降要加压，则会使感觉有信心；前进要减速，否则会吓跑顾客，后退取顾客所要的商品要加速，否则也会给人失败的感觉，与客户距离要保持在 45 厘米之间最佳。

八、销售业务员、理货员、促销员提高工作效率的方法

1、为自己确立奋斗目标，要具体化、明确化、醒目化，有决心实现目标不动摇，做事有方向，成功才能快。

2、根据目标设立计划，做事专心、刻苦、勤奋，知道“台上一分钟，台下十年功”的做人道理。

3、找出自己的不足和差距，通过学习、培训要迎头直上，要勇于超越自己，赶超先进，永不满足，永争第一；找自己最弱的做自己最强的。

4、善于用脑，多用心算，多阅读，多使用左手办事，多做创造性的事情，与儿童在一起可以开发自己的创造性。

5、保持乐观快乐的好心情，做事效率就会成倍提高，别人不会给你带来烦恼，只有自己使自己不快乐，学会控制自己的心情，学会放松的方法。

- 6、热爱珍惜自己的公司、工作和同事，明白缺少爱心是很难成功的。
- 7、消灭懒惰，积极行动，并做好最充分的准备，效率才会提高。
- 8、对重要信息、重要的构思要随时记录，分析整理后存档，对个人效率、能力的提高非常有帮助。
- 9、学会做计划，计划越细致，工作效率越高，完成的时间越快。周计划要做到细致到天、小时。
- 10、减少干扰节约时间，学会对人说“不”，全力做好应做的事情。
- 11、每天把 80%重要紧急的工作放在自己精力最旺盛的时候来完成。
- 12、利用电话、写信也能提高销售业绩，提高办事效率。

第四章 销售会议的组织方法

一、减少正式销售会议的次数。

销售会议的主题明确：是销售会议、产品促销策划会议还是工作总结会议。

二、会议的进行方法：

- 1、议题事先通知参加者。
- 2、严守时间（开会起止时间每个人都要遵守）。
- 3、理应参加者，均应出席。
- 4、要有专人主持会议。
- 5、不可变成个人的演讲会。
- 6、尽量让多数人发言。
- 7、在最短时间内结束会议。
- 8、最后将会议纪要整理好，让参加者确认。

三、区域销售经理的注意事项、

- 1、会议不要变成个人的演讲会。
- 2、会议决定的事，要监督执行。
- 3、每周可以开一次促销员例会，开 1-2 次业务员例会，每月开一次全体员工的销售工作总结大会。

第五章 管理者要自身具有的四种技能

一、专业知识技能的掌握，初级管理者的重点掌握对象。

- 1、专业知识与技能。包括产品知识、业务知识、税法知识等。
- 2、本职应做好的工作。

二、人际性技能，中级管理者应掌握的技能。

- 1、领导能力的充分体现，在部门中具有权威性。
- 2、能够了解上级领导的工作意图。
- 3、能带领本部门员工顺利地开展工作。
- 4、通过沟通善于了解本部员工的需求。

三、分析性技能，中高级管理者应重点掌握的技能。

- 1、对市场的分析，企业的分析，产品的分析。
- 2、对销售竞争对手的分析。
- 3、根据本地区特点，制订销售策略。
- 4、分析经销商的需求，合理配置经销商的数量。

四、诊断性技能；中高级管理者应重点掌握的技能。

- 1、对销售工作中的问题能诊断出根源。
- 2、根据各种报告总结出有利于公司发展需要的报告。
- 3、对出现工作错误的员工，能帮助其解决困难。

第六章 管理者做好激励的方法

一、激励的基本含义

1、激励就是激发、鼓励的意思。是领导者利用外部诱因调动人的积极性和创造性。在希波工作，每个人都会有一种压力，在工作中都会遇到各种困难。如何帮助员工克服困难，是希波公司的领导应有的义务。利用激励的方法，就能很好的解决这些问题。

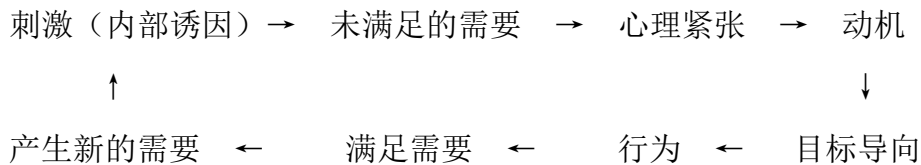
2、激励要有一定的被激励的对象。是针对个人的激励，还是针对团体的激励。

3、激励要设立明确的目标和方向，激励所要达到的目的和效果。

二、激励的基本过程

1、人的欲望和需求是产生激励的根源。

2、激励的过程如下：



3、经常采用的激励方式主要有两种：

（1）、外在激励方式：包括福利、晋升、授衔、表扬、嘉奖等；外在激励不易持久，要慎重合理使用。

（2）、内在激励方式：包括学习新知识、新技术，有责任感、荣誉感、胜任感、成就感、企业培训、外出考察等。

三、激励的应用

1、设立明确的合理的目标，目标具有可行性。目标要略带一些困难，要有具体的数字。

2、绩效反馈会带来更高的绩效，员工要积极参与激励的过程之中。

3、制订合理的资金分配方案。考核工资要落到实处，发挥真正的作用。

4、制订本部门的培训计划。

5、对当月工作业绩突出或先进工作者给予精神、物质上奖励。

6、加强对部分落后员工的思想教育工作。

四、帮助受挫折的员工重新树立积极的心态。

1、挫折是日常生活、工作中的小插曲，是对成功者最大的考验。

2、挫折包括外部因素和个人生理、心理因素两种形式；尤其个人心理因素是受挫折的主要原因，主要体现在个人需要冲突，期望值太高，忌妒心理，智力，性格，兴趣，态度等。

3、员工受挫后常见的表现：工作效率低下，情绪不稳定消极怠工，有破坏，迟到、早退明显增多，旷工缺勤、出现跳槽的动向。

4、矫正员工挫折心理的常用方法：

（1）、开展思想工作，倾听员工抱怨，帮助其改善人际关系，工作环境，协调解决员工的家庭困难，容忍受挫折员工的某些过激行为。积极高速其向上的心态，帮其回忆曾辉煌的

过去，正确对待挫折。

(2)、尽快帮助受挫者进行精神宣泄，如找空旷之地发泄或写信宣泄。

(3)、多进行各种形式的培训、活动、演讲，向员工推荐向上的书籍，引导员工有积极向上的心态，使每个员工对自己充满自信，正确对待挫折，战胜自我，让工作顺利顺心，生活充满阳光。

你改变不了环境，但你可以改变自己；

你改变不了事实，但你可以改变态度；

你改变不了过去，但你可以改变现在；

你不能控制他人，但你可以把握自己；

你不能预知明天，但你可以把握今天；

你不能样样顺利，但你可以事事尽心；

你不能左右天气，但你可以改变心情；

你不能选择容貌，但你可以展现笑容。

第七章 管理者团队管理的具体方法

一、团队的含义与价值。

1、团队是指在心理上、行为上，相互影响、相互作用，在利益上相联系、相互依存，为达到共同目标而结合在一起的人群集合体。

2、团队的基本要素：

(1)、人数规模：2-15 人之间。

(2)、共同的目标和工作的一致性、理想的一致性。

(3)、共同的工作方法相同的制约因素。

(4)、相互承担责任，具有高度的责任感和忠诚度。

(5)、具有不同的技能知识，相互弥补不足，共同进步。

二、团队建设的方法

1、确定团队的规模，人数过多时可以分成若干小团队，否则不能顺利开展工作，相互

交流也会有困难，难以形成凝聚力，忠诚感和相互信赖感。

2、均衡每个成员的能力，多帮助落后的成员学习技能知识。

3、要根据每个成员的特点，分配团队中不同的角色，有领导者，组织者，考核者，维护者等。

4、对共同目标的承诺，对目标要一致性，高效性，行动统一负责性。

5、培养相互信任精神，增加相互间的配合密切程度。

6、弘扬团队精神，集体利益高于个人利益，增加每名成员的归属感。

7、提高整个团队的业绩状况，增加团队的凝聚力，使大家在团队中都能保持愉悦的工作心情。

三、解决团队中的冲突问题

1、了解冲突产生的原因，在淡化上下功夫。

2、冲突的产生是正常的，并具有一定的积极作用，如促进改革，建立新的和谐关系，激发完成任务的干劲，宣泄员工不满的情绪，了解真实的情况，满足员工的追求卓越的心理，促进制度更趋于完善。

3、不及时解决冲突可能导致的后果：包括引起其他员工情绪的波动，造成团队巨大的损失，使一部分人才流失，导致员工间关系恶化，破坏团队的管理机构及正常的秩序。

4、解决冲突的方法

(1)、妥协是解决冲突最常用的方法。仲裁人要使每一方都得到满足，妥协的目的是化解矛盾，淡化冲突。

(2)、找上司进行裁断要公平公正地处理此事，一碗水要端平。

(3)、不予理睬：对冲突的双方不作任何判决，待双方冷静后再处理。

(4)、转移目标：把冲突双方的注意力转移到其他的地方。

(5)、教育双方：能和平共处，以团队大局为重，不要让工作矛盾转化为个人矛盾，要对事不对人。

(6)、重组团队：如果种种办法仍无法解决冲突，只能选择重新组合团队，发挥“鲶鱼效应”。

第三篇 市场篇

第一章 市场的状况

一、中国市场现状对希波的影响：

中国市场自改革开放以来，尤其加入 WTO 以后，正处于转型过程中，由“计划经济”到“社会主义市场经济”的过渡；从“封闭的市场”转变成为“开放的市场”，并最终达到政府与企业关系的完全蜕变，实现现代企业管理制度。

在转型过程中，我国的市场尚未完全达到市场经济的要求。如部分国企高层仍由政府任命（如长虹、TCL、大连万达）；政府在企业中仍占有相当的企业产权。

因此如何将西方成熟的营销理论和方法与中国转型市场中的企业完全对接，是中国市场的成功之道；所以，我们必须对所处的转型市场的特点有一个清醒的了解，可以用 3 个字概括：

1、大：中国地域辽阔，人口 13 亿。中国是世界上最大的消费市场，如果国民生产总值保持以 8% 的速度递增，中国是一个潜力巨大的市场。中国的经济主旋律是“发展为主题，调整为主线”，对中国市场缺乏信心的企业必将被淘汰。希波公司不仅有信心，而且有准备，因此从思维更新、战略升级、管理飞跃、体制改革、业务重整、流程再造，全方位进行改革，希波也必将在下一轮中国经济的发展中腾飞。

2、变：市场发展变化快，企业发展也要求变化快，企业要跟上市场变化，才能保持高速发展。中国政策多，要求企业能适合根据国家政策改变自己的发展策略。例如前两年中国政府下令禁止使用 PAP 的药品，使康泰克一夜间损失掉 90% 的市场。再如 2000 年 12 月，刘平响应市委、市政府提出的启动国有“四闲”盘活国有资产，打好经济翻身仗的号召，积极参与国企改革，租赁了天津市外贸海丰公司的闲置厂房和设备，成立了天津希波食品有限公司，此举不仅使希波集团生产能力提高了一倍，而且在异地参与国企改革，启动“国有四闲”方面又得到了新的尝试，取得了经济效益和政府效益的双丰收。

3、乱：中国市场尚不规范，假冒侵权严重，市场秩序混乱，多数企业利用法律法规进行自我保护意识差。如中国许多品牌被国外企业抢先在国外注册，如“青岛啤酒”、“同仁堂”药、“阿诗玛”香烟。这样中国企业自己的产品在该国销售就会受制于人。1996 年 4 月，希波的产品以其独特的品味，新颖的包装填补了我国速冻食品的空白，被国家专利局授予两项发明创造专利，十一项包装设计专利。1997 年 11 月，刘平同志组建了佳木斯希波集团有限公司，对企业也进行了及时的注册，正是利用法律法规的保护，才会使我们希波不断地健康向前发展。

第二章 速冻产品的市场

一、速冻产品的定义和分类：

- 1、速冻产品的定义是可以经过速冻并且低温储藏的食品。
- 2、速冻产品的分类有水产类、果蔬类、肉禽类、调理类。

二、速冻产品的发展：

- 1、中国人在 1000 年以前就开始利用天然的冰雪储藏食品。
- 2、现代的速冻食品发源于 1850 年的美国，美国人把浓缩的橙汁做成速冻产品。
- 3、美国是世界最大的速冻食品的消费国。日本是亚洲最大的速冻食品的消费国。
- 4、中国的速冻产品产生于 1970 年的沿海地区。主要是生产速冻的水产类、果蔬类产品，畅销到美国和日本。

三、希波的速冻食品发展：

- 1、1993 年 10 月 18 日成立，生产肉片产品。有生产工人 10 多个人。
- 2、1994 年开始生产肉串产品，并且有生产工人 400 多个人。
- 3、1999 年开始生产肉丸产品，肉串产品在同类产品中的市场占有率达到第一位。
- 4、2000 年在天津成立了第二个分厂，产销量再翻一倍。
- 5、2002 年开始生产肉卷产品。
- 6、2003 年 8 月 18 日成立十周年纪念日，公司员工人数达到 1000 人以上。

四、希波在市场的优势：

1、技术优势：希波产品采取瞬间速冻的技术，使用外国的先进的设备和技术。企业领导人同时非常注意新产品的开发、研制工作。缺少技术支持上的保证，就不会有希波现在的发展。希波产品的口味、配方是很独特的，是非常受消费者喜欢的。正是这种技术上的优势，才能使希波产品在同类产品中处于领先的地位。

2、品牌优势：希波肉串是广大消费者的首选产品，希波的品牌现在价值 3 个多亿，是肉串食品的第一品牌产品。如同中华烟是香烟的首选产品、茅台酒是白酒的首选产品。因此希波坚持发展品牌的优势，不断增加希波的无形资产，是一项长期不变的工作。对于肉丸市场，中国黄河以北的地区没有一个强势品牌，希波的下一个目标就是把肉丸产品也做成全国的知名品牌产品。

3、效率优势：希波通过了 ISO9001-2000 质量体系认证，实施全员考核制度，明确了每项工作的流程，制定了销售的目标，提高了工作的效率。只有不断地提高工作的效率，才

能保证产品的供应速度，降低产品的成本，企业才更具有竞争性。

4、资源优势：希波产品资源的优势表现在希波产品的原材料、辅料都是通过绿标检验合格的。希波人才资源的优势表现在希波不但大量引进人才，而且特别注重对人才的培养和使用。能充分的发挥人才的能力，人才的优势是希波长盛不衰的最主要的原因。

5、规模优势：规模优势不是指企业人数的多少，企业资金的多少，它是指企业市场占有率的多少。希波拥有市场占有率第一的规模优势，有销售经销商 150 多个，经销网点 20000 多个。这是希波最大的优势，同时拥有品牌第一的优势和规模第一的优势。黄山烟是香烟市场占有率第一的产品，因此拥有规模第一的优势，并不是指拥有品牌第一优势的中华烟。五粮液酒是白酒市场占有率第一的产品，因此拥有规模第一的优势，同样不是拥有品牌第一优势的茅台酒。

第三章 希波销售市场的发展

一、希波销售公司的发展阶段的简介：

1、在 2003 年 4 月前为集团销售发展的第一个阶段。销售公司设在佳木斯，主管全国的销售市场。

2、集团总部于 2003 年 4 月迁到哈尔滨，是集团销售的第二个阶段。同时销售公司也迁到了哈尔滨，目的一个是哈尔滨是省会城市，人才集中，对希波增加、提高、完善中高级人才是个飞跃；二是为提高员工整体素质，加强培训，哈尔滨具体更好的再教育条件。

二、希波销售公司的改革：

集团三年来只设有一个销售公司，销售公司的人权、物权策划权力主要集中在销售总经理处。集团设立在哈尔滨后，本着“有决策权应有经济权”的目的，扩大销售区域总经理的权力。同时在全国划分了六大区域市场，使市场扁平化，更有利于市场的深度分销。希波公司于 6 月份开始了销售公司的改革。

1、改革的特点：

(1)、缩小了管辖的范围，明确了责任人及各区域之间的划分、使用费用的权限，从宏观下放权利，各销售区总具有人权、财权、决策权，同时各区域销售公司分设销售内勤。使每个销售公司成为一个完整的个体，有效的防止了公司的费用流向销售不好的地区。

(2)、各销售公司下设区域总经理、区域副总经理，按品项进行划分（区总负责主抓肉丸、区副总负责主抓肉串）打破以往副职帮正职工作的痕迹，使各自岗位明确、各负其责，可以提高品项发展的力度，同时达到赛马的目的。

2、改革初见成效：

黑吉区、津辽区、华北区三个区的销售量 2003 年 7 月份比去年同期增长近 10%（实增量为 40 万元），8 月份预计比去年同期增长 20%（实增量为 100 万元）。

3、进一步改革：

黑吉区、津辽区、华北区保持原有框架，把华南区、华东区、西部区进行重新划分，划分成 8 个区，可以缓解华南、华东、西部三区市场开发的难度，达到深度分销、广度分销、密度分销的目的。大体设定 1 个区总负责 2 个省，有保底工资，上不封顶，到年底再实行全额绩效考核的方法。

4、建厂计划，深化改革：

在辽宁朝阳建设占地 2 万平方米、投资 3000 万元的生产基地，计划明年底将佳木斯东厂迁至朝阳。朝阳具有距内蒙古原料产区较近、经济水平较低、劳动密集行地区，劳动力成本低等特点，在其投资建厂，还可享受地区政府的优惠政策。辽宁建厂可以增加销售的辐射力度。

三、希波的销售公司开发市场的方法：

1、三量决定一量的重要性：

我集团属于经销商经销制企业，一定要选择高质量、高素质的经销商，并把开发、帮助、提高、调整、完善经销商当成一项目长期工作来做。

2、开展市场工作的步骤：

（1）、招聘人才：包括招聘品项经理、业务员、促销员、理货员等。人员的数量主要根据公司下达的人员指标执行，公司的经理要对招聘的人员进行严格的把关，审核员工办理的入职手续是否符合公司的要求。并且合理的配备各区域市场内的员工数量，同时划分出各员工的管辖范围。对新员工入职要进行相关的培训，指导新员工工作的方法。

（2）、市场调查：对市场进行全面了解、摸底。“只有正确的信息，才有正确的决策”。市场调查要做到蹲下去，潜下去，要和新员工共同进行市场调查。要对市场内的经销商的情况、终端商场的情况、批发市场的情况做出全面的了解和准确的分析。

（3）、六定工作法：在市场调查的基础上，在工作中要采用六定工作法。一是定品项、品种，要根据当地的特点定出适合的希波产品的品项、品种。二是定指标，根据当地的市场大小，确定当地各月完成的指标数量。三是定人选，确定当地市场的负责人选。四是定切入点，要制定出进入市场的突破口，让希波产品在当地能一炮打响。五是定方案，要制定出进入市场的计划和方案。六是定八定工作法，每项工作都要按照以下八个要素进行分解（定

工作内容、定工作目标、定时间、定责任人、定奖罚、定费用、定措施、定数量)

(4)、讲解、交底：区域的经理一定要对新员工把工作目标及内容按八定工作法讲透，并利用二天的时间进行反复交流、讨论。把希波的要求和精神让员工弄清楚、弄明白。只有做到先费事，才能做到后省事。

(5)、沟通、跟催：沟通过程是检查、了解、掌握、考核的过程，可减轻下属工作的难度，体现领导无时无刻的关怀、帮助与指点。沟通是一个领导经常要做的工作，能体现出领导的管理水平。跟催是领导责任心的体现，是对员工的关怀和帮助。

四、开拓市场中应强调注意的问题：

1、做事要大胆，希波有很多不完善、不规范的地方，但要有耐心，同时对有不合理的地方应不循序渐进应大胆进行突破。做到三个大胆：一、用人大胆；任人唯贤，展示自我。二、费用大胆；敢于负责；三、工作方式、方法大胆：采用多种多样的方法，不要顾及公司以前是否有过规定，只要有利于市场的就可以去试。

2、六年规划：

计划先在销售公司区总级别以上岗位人员实行。条件一必须在公司服务满六年；二每年达到公司规定的销售目标；三无经济问题等，公司会给一定的奖励政策。

第 四 篇 渠 道 篇

第一章 渠道分类及特点

一、渠道的重要性

1、渠道是指商品所有权从生产领域转移到消费领域的过程中所经过的道路；一般包括生产者，经销商、零售商。

2、在产品、价格及至广告都趋于同质化的今天，通路的差异化竞争应是各企业用力的重点，因此市场决战在道路渠道。

二、渠道的分类

1、直销：生产者通过自身采用的各种促销手段，直销产品的策略。

(1)、直销的基本策略：生产者 → 消费者

(2)、直销的特点分析：销售渠道的道路最少，生产者将把巨大的精力用于产品销售上，但由于缺少中间环节，消费者对商品的了解，产品推广速度慢、销量小。

2、分销：生产者通过经销商、零售商销售本企业的商品策略。

(1)、分销的基本策略：生产者 → 经销商 → 零售商 → 消费者。

(2)、分销的特点分析：销售渠道的道路增加了，生产者可以把一部分精力用于企业管理、新产品开发上，利用经销商当地优势，快速组建渠道分销网络，利用零售商扩大企业知名度，树立品牌优势，增加市场份额。

三、希波的渠道策略

1、希波采用选择性分销的渠道策略。

2、希波公司把全国划为六大销售区域，共有经销商数量达到 150 家，每个地区、每个城市都不设立独家总代理、总经销，都设有不同数量的经销商。

3、选择多家经销商来做希波产品，是给所有经销商一个公平竞争的机会，便于市场的深度分销。重要的城市一般采取基本渠道模式为：“二铺加二批”；就是把做批发的经销商与做零售终端的经销商分开来管理，按照产品品相的不同分开管理，减少相互竞争冲突，便于在各自领域内发展与壮大。

第二章 经销商的选择

一、经销商的来源

1、希波对经销商的选择工作十分重视，业务人员要不断开发新市场，寻找新的经销商加入。

2、从速冻批发市场、各大商场冷柜咨询、黄页电话号码簿、冷库咨询等，都能获取所需要的信息资料，找到符合公司要求的合作伙伴。

二、设立经销商的总体原则：

1、经销商的质量+经销商的数量=市场容量

(1)、经销商的质量：通过市场调查，了解经销商的综合素质，基本情况，成立时间，经营理念，合作意向，销售渠道，销售品种，运输能力，冷库的面积，员工队伍的数量、工资水平各基本素质，交通运输车辆的数量及车况，资金实力，信誉程度。寻找符合希波发展要求的经销商是很重要的一件事情。

(2)、经销商的数量：是指销售区域内经销商的数量配备合理要合理，批发市场无空缺、都要有希波的批发渠道商。终端铺市的经销商要覆盖种类终端市场，铺市商的数量，餐饮经

销商的数量，特供时的经销商的数量，都要统一写好调查报告，做出市场的总体规划，然后再确定经销商的数量。经销商的数量不能太少，处于垄断地位的经销商不允许在希波出现。经销商的数量又不能太多，否则相互降低利润打价格战，出现串货、倾销给希波的发展带来不好的影响。选择经销商是一件慎重的事情，不能为了完成当月的任务，而盲目的选定经销商，我们与其建一个危房，还不如不建。因为当经销商不能把希波的产品做大，自己也不能挣到钱时，就会在当地产生不好的影响，市场的开发速度也会受到影响，我们在终端商场再换经销商，也会增加许多费用。

(3)、市场容量：整个速冻市场的容量每年是固定的，哪家企业的市场份额大，关键由经销商的数量和质量所决定。因而，希波不断开发新经销商的加盟，提高经销商的素质能力是销售工作中两项长期不可动摇的主项工作。同时要树立淡季做市场，旺季做销量的观念。

2、希波将 20%的销售精力用于开发新经销商，80%的销售精力用于提高发掘老客户的潜力上。希波的市场份额会越来越大，再加上速冻市场的整体增涨，希波的销售必将不断地提高。

3、希波对销商的选定标准：

		一类城市	二类城市	三类城市
人口数量		300 万以上	100-300 万间	100 万以下
经销商数量	终端	3 个以上	2 个以上	1 个以上
	批发	3 个以上	1 个以上	1 个以上
	餐饮	2 个以上	1 个以上	1 个以上
经销商经销范围		全省	全市和周边地区	市内
经销商的资金数		100 万以上	50 万以上	20 万以上
经销商员工人数		50 人以上	30 人以上	15 人以上
经销商冷库积面		400 平米以上	200 平米以上	100 平米以上
城市的人均收入		1000 元以上	700 元以上	700 元以下
经销商网络数量要求	A 类店	5 个以上	3 个以上	2 个以上
	B 类店	15 个以上	10 个以上	6 个以上
	C 类店	100 个以上	80 个以上	40 个以上
批发市场数要求		4 个以上	3 个以上	1 个以上

餐饮数量要求		200 个以上	100 个以上	60 个以上
经销商交通工具数量	终端	3 个以上	2 个以上	1 个以上
	批发	2 个以上	1 个以上	1 个以上
	餐饮	3 个以上	2 个以上	1 个以上
经销商经理工资		1500 元以上	1200 元以上	900 元以上
经销商员工工资		800 元以上	650 元以上	500 元以上

三、经销商的谈判：

1、做好拜访前的准备工作：公司简介、产品简介资料、样品袋、价格表、宣传单、名片，调整最佳的心理状态，仪表端庄，时间安排，拜访日的确定。

2、谈判的原则：体现希波风格，不卑不亢，以理服人，以事实、数据说话，小户谈发展，大户谈销量。

3、小户的谈判要点：让其了解大户经销商往往是选择了一个好企业，依托一个好产品才迅速发展起来的；伴随希波十年的发展，带动了一批大户的产生。肉串已进入了市场阶段成熟阶段；小户经销商要敢于摘“桃子”。肉丸、肉卷新产品正处于产品初生期，是发展阶段，有非常大的上涨空间。希波公司新品的销售量正以大幅的速度递增，经销商要抓住机会一同和希波谋求发展。要学会给经销商算帐，做希波餐饮的经销商销售希波的产品会挣到多少钱，进希波产品的餐饮店把希波的肉串、肉丸做成汤或是菜，再卖给消费者能挣到多少钱。让经销商了解到做希波的产品会有钱攒、更会有发展。

4、大户谈判的要点：与经销商共同预测区域内的销量，利润额，突出重点宣传希波产品质量好、是品牌产品、受消费者欢迎；投资希波具有零风险的特点，希波企业会给予经销商提供人员支持、进店的支持、市场维护的支持、售后服务的支持；最主要的是旺季能保证货源供应稳定。多向经销商宣传介绍希波的五大优势。

四、经销合同的签订

1、合同内容要熟悉，能够对经销商提出的质疑做出准确的回答，对公司规定的内容不能擅自更改，不要随意承诺经销商提出的超过权限之外的要求；要及时汇报给经理。例如公司不允许在合同中签地区性总代理、地区性总经销，公司也不允许销售市场人员在合同中签写上签合同的日期，在合同中也不能附加任何补充条款，在合同中经销品种范围的填写上也不允许注明经销希波系列产品。只能具体填写希波的肉串或肉丸产品的名称。

2、任务指标的分解：根据经销商区域速冻市场的实际状况，结合经销商的自身情况来制定合理的销售指标，以 300 件为底限，南方市场可以适当放宽到 200 件。全年的任务额目

标不能让经销商轻易达到，要有一定的压力，也不要让经销商感觉达不到，保持一定的动力。另外注意“五一”“十一”“元旦”“春节”所在月份产品销量的增加。经销商如果选择以肉丸、肉卷为主销售产品，考虑每月 30% 的增涨速度。在正常的情况下，1、2、3 月为销售的旺季，4、5、6 月为销售一般的季节，7、8 月为销售的淡季，9、10、11、12 月为销售的旺季。

3、经销渠道：批发、铺市和餐饮三种形式选择一种。在南方餐饮配送很发达，分工也非常细，可以选择不同的经销商做为希波的分销渠道商。

4、订货方式：

(1)、先付订金后发货，货到付全款再卸货。注意发货的时间要避开周六、周日。否则容易出现缓化的现象，给公司和个人造成损失。对于合作多年信誉良好的经销商发货，可以按订单发货，货到付款后再卸货。对于过去信誉度不好的经销商，一定要先把往返的运费先打入公司的帐户上，再按订单发货。对于新开发的经销商，一定要让经销商把产品的全额货款打入到公司的帐户上，才能按订单发货。

(2)、淡季提前十五天订货，旺季提前 20 天订货，发货前 24 小时通知。

(3)、货到不退不换，要货时应合理搭配。在正常的情况下，希波的销售人员要对公司的产品销售的比率了解。比如，希波的销售量最大的产品是 540 克的系列产品，大约所占有的比率为 47%，其次是 270 克的系列产品，大约所占的比率为 14%，再次为盒装系列产品，大约所占的比率为 7%，牛、猪里脊串大约所占有的比率为 2%，香甜小肉串大约所占有的比率为 1%，肉丸产品合计占有量为 21%至 29%。

5、给经销商的价格是统一的库外车皮到货价，经销商可以根据当地的销售情况，在公司的统一计划指导下，相应的设定合理的终端商场的供货价、渠道批发市场的供货价、餐饮配送商的供货价。

五、经销商的售后服务

1、要树立为经销商服务的意识，全力解决经销商实际遇到的各种困难协调好企业与经销商之间的合作关系。

2、帮助经销商制定发展规划、销售目标、开拓销售市场、提高管理层次、提升业绩量、增加其利润，加快其发展速度是对经销商最好的激励。

3、要与经销商保持良好的沟通，及时传达企业的最新政策，为经销商的业务人员做培训和业务指导。

4、对区域的经销商的价格体系要进行保护，防止出现相互压价倾销，串货现象的发生。

5、积极地帮助经销商开拓市场，完善网络的建设。

6、对目前的经销商情况要全面了解，看其是否符合公司现阶段的发展需要。

7、对发展落后的经销商要给予支持帮助，但经销商从思想观念上、行动上仍无明显起色的要选择放弃。

8、销售经理不要只拜访重要的顾客，要普遍地、巡回访问，随时发现问题，解决问题。

9、积极地向客户提供有利的情报信息，不要随意承诺，失信于经销商。

(1)、对方提出意见时，要诚实回答、热心接受。不断为经销商“洗脑”，贯述公司理念，销售政策。

(2)、新开发的经销商要具有和公司相近的经营理念，具有一定的资金实力、销售网络渠道，并能他从公司统一的领导、安排，保证不倾销产品，搅乱整个公司的价格体系与政策。

10、指导和援助经销商之前，要特别研究应使用何种具体方法，才会收到最理想的效果。对经销商的支持，预算必要的经费和提出这些经费的使用依据。

六、经销商的核心管理

如果说选择好经销商是婚姻的开始，那么这场婚姻能否长久保持并开花结果，关键就是对经销商的管理。对经销商管理的好坏直接关系到企业市场战略实施以及最终合作双方能否赚钱实现“双赢”。经销商管理的核心包括三方面的内容：一是市运作的管理，二是货款的管理，三是市场运作和货款管理的执行者——市场代表的管理

1、市场运作的管理

大多数企业在与经销商签订合同、汇款发货后，认为万事大吉，其实这只是万里长征走完了第一步，如果缺乏对经销商市场运作的管理，即使是现款现货的客户，也面临着客户及市场的丢失，而代销业务则存在更多的风险。所以，对经销商管理的核心是对其市场运作的过程管理，它包以下几点：

(1)、信息系统的管理

营销信息系统的管理就是对市场信息的收集、整理、分析的过程。它既包括区域市场的人文环境、社会环境、消费需求、偏好度等基本市场信息，也包括竞争对手的产品、价格、渠道、广告等策略。通过营销信息系统的建立，我们能及时了解市场动态，并与经销商共同制定和调整行销策略。

(2)、策略执行的管理

区域市场营销策略虽然是由企业与经销商共同制定的，但策略的贯彻执行主要靠经销商。而一个经销商常常经营许多种品牌，且产品品种多，其中既有食品，也可能有速冻食品、

饮料，既可能代理你的品牌，也可能代理其他的品牌，而且经销商兴趣点无时无刻不在发生着变化。有些经销商当着企业老总或者大区经理的面说的挺好，但回过头来执行时可能是另外一套。在市场运作中经常会看到这样一些现象：销售、促销人员的投入比合同约束的少；企业投入的促销品挪用到其他品牌上；对二、三级经销商的返利不能到位；低价“窜货”或者不执行企业的价格政策……因此必须对经销商的执行策略进行管理。

（3）、动态的评估考核

经常性地对经销商市场运行动态进行评估和考核，并建立评估标准，有利于及时发现经销商在市场运作过程中存在的问题和困难，以便及时沟通和纠正，有效的防范风险。企业可根据自己的产品和市场战略所在地区的不同制订不同的分析表格。

定性分析表

考核因素	定性分析指标	权重
企业政策	企业政策及策略的执行状况	10%
重视支持程度	在代理的品种中对我方产品的重视程度	5%
人际关系	与我方市场代表以及二、三级分销商的关系	5%
对公司的评价	对企业及市场策略的评价	5%
商品的陈列	对产品的主要卖场的货架、排面、堆头的陈列	15%

定量分析表

考核因素	定量分析指标	权重
销售额	销售额的月、季度、年增长状况	30%
销售额比率	我方产品的销售额在所有代理销售额中的比重变动情况	10%
货款回收	铺底货款的变动、回款率	10%
商品库存	从库存变动与销售报表分析判断销售的真实性	5%
授信额度	授信额度的变动与销售额的比较等	5%

希波根据自己的特点，对以上项目重要程度所占比重打分，以总分 100

斯湾

分计算，85 分以上为优秀，70-85 分之间为合格，70 分以下是警戒线，必须

对得分低的项目进行分析、查找原因，并尽快沟通解决。50 分以下的考虑是

否要更换。对经销商的评估工作每个月要定时完成，在品项经理的带领下，

业务员要如实反应经销商的情况。对于出现的问题要尽快解决，以决后患。

每项权重分为好、中、差，三个等级。根据等级来打分。

额

2、货款的管理

我们在业界经常听到这样一句话，“不代销是等死，代销是找死”。企业在市场开拓初期，让经销商做到现款现货几乎是不可能的，尤其是中小型企业 and 不知名的品牌。所以，代销或者给予经销商一定数量的铺底货是必不可少的。而大多数企业经常把跑货、呆死账归结于代销，试想哪一个经销商愿意拿自己的钱进货，去经销一个不知名的品牌，然后再代销给酒店、商场？所以，代销本身并没有错，关键问题一是给经销商合理的铺底货或者授信额度，二是通过销售报表定期检核授信额度，防范风险。希波对新经销商全部采取现款现货，老经销商年终评比授信度。

• (1)、授信额度的测算

我们在开发一个新市场时，可通过初期调研了解该市场所有的酒店、商场、超市、便民店等终端客户的规模数量等基本情况，以此为基础，就能根据产品的目标客户确定经销商铺货对象，并核定铺货数量，从而基本计算出第一次铺货的数量，明确该市场经销商的铺货量，经销商额度确定后必须按合同执行，通过此方法确定的授信额度经销商一般无可厚非。

(2)、销售报表的运用

由于销售季节、产品定位、市场周期的不同，确定经销商授信额度也会不断发生。比如，夏季由于速冻食品销售量的下滑，就要降低授信额度，

而伴随着元旦、春节前市场销售量急剧增加，额度就要提高；市场导入期，由于终端客户销售量有限，铺货数量、金额比较低，可以给经销商比较低的授信额度，而随着市场进入成熟期，终端客户的铺货量增加，经销商的授信额度就应相应扩大……这一系列问题为销售经理决策增加了一定难度，所以，必须掌握经销商的产品流向、销售及回款报表。要做到这一点，从合作开始就应与经销商签定合同，建立销售的周、月报表制度，及时了解销售动态。对于出现了欠款的经销商要注意分析，经销商的欠款是否达到了警戒要求以外。并且要注意观察经销商的细节问题。比如：经销商的员工是否有大量辞职的、经销商的主要负责的部门经理是否有辞职的、经销商处是否增多了许多的要欠款的人等现象。

3、业务员的管理

在实际业务操作中，我们经常听到市场代表这样一些事：在市场运行中，

市场代表形同虚设，既不能协助经销商开发市场，又不能即时反馈经销商动态信息，甚至欺上瞒下，轻者使公司策略不能很好地贯彻执行，重者与经销商串通一气，盲目扩大铺底货款和授信额度，欺骗公司。所以，对经销商管理的一个重要环节就是对公司市场代表的管理。企业必须在确定经销商管理原则的前提下，首先对市场代表的岗位责任、作业方式等进行明确和量化的考核，并进行定期的培训，特别是针对市场运作和授信额度的管理和考核。二是市场代表必须和经销商市场人员共同铺货、回访、结账，特别是二、三级分销商和 A 类终端零售商。在销售中有 80：20 法则，即 20% 的客户创造了 80% 的销售业绩，而 20% 的客户为你

带来 80% 的利润，所以，要及时了解大客户的销售。另外，市场代表和经销商的业务员、库管、财务人员等保持良好的关系，以利于及时了解经销商经营状况。

虽然制定的考核指标可通过市场代表定期返回到公司进行分析，但市场部人员和销售主管也要定期回访客户，了解反馈信息的真实性以及市场动态，因为变化是市场永恒的主题。

七、经销商的日常管理

1、销售额增长率

分析销售额的增长情况。原则上说，经销商的销售额有较大幅度增长，才是优秀经销商。对销售额的增长情况必须做具体分析。业务员应结合市场增长状况、本公司商品的平均增长等情况来分析、比较。如果一位经销商的销售额在增长，但市场占有率、自己公司商品的平均增长率不长反降的话，那么可以断言，业务员对这家经销商的管理并不妥善。

2. 销售额统计

分析年度、月别的销售额，同时，检查所销售的内容。

如果年度销售额在增长，但各月份销售额有较大的波动，这种销售状况并不健全。经销商的销售额呈稳定增长态势，对经销商的管理才称得上是完善的。平衡淡旺季销量，是业务员的一大责任。

3. 销售额比率

即检查本公司商品的销售额占经销商销售总额的比率。

如果本企业的销售额在增长，但是自己公司商品销售额占经销商的销售总额的比率却很低的话，业务员就应该加强对该经销商的管理。

4. 费用比率

销售额虽然增长很快，但费用的增长超过销售额的增长，仍是不健全的表现。

打折扣便大量进货，不打折扣即使库存不多也不进货，并且从折扣率高的销售地区进货，这不是良好的交易关系。客户对你没有忠诚，说明你的客户管理工作不到位。

5. 货款回收的状况

货款回收是经销商管理的重要一环。经销商的销售额虽然很高，但货款回收不顺利或大量拖延货款，问题更大。

6. 了解企业的政策

业务员不能够盲目地追求销售额的增长。业务员应该让经销商了解企业的方针，并且确实地遵守希波的政策，进而促进销售额的增长。

一些不正当的做法，如扰乱市场的恶性竞争、串货等，虽然增加了销售额，但损害了企业的整体利益，是有害无益的。因此，让经销商了解、遵守并配合企业的政策，是业务员对经销商管理的重要方面。

7. 销售品种

业务员首先要了解，经销商销售的产品是否是自己公司的全部产品，或者只是一部分而已。

经销商销售额虽然很高，但是销售的商品只限于畅销商品、容易推销的商品，至于自己公司希望促销的商品、利润较高的商品、新产品，经销商却不愿意销售或不积极销售，这也不是好的做法。业务员应设法让经销商均衡销售企业的产品。

另外，经销商在进货时，通常都以重点产品、培育产品、系列产品等加以分类。为了强化对经销商的管理，业务员应该设法不让对方将自己公司的产品视为重点产品、培育产品。

8. 商品的陈列状况

商品在经销店内的陈列状况，对于促进销售非常重要。业务员要支持、指导经销商展示、陈列自己的产品。

9. 商品的库存状况

缺货情况经常发生，表现经销店对自己企业的商品不重视，同时也表明，业务员与经销商的接触不多，这是业务员严重的工作失职。

经销商缺货，会使企业丧失很多的机会，因此，做好库存管理是业务员对经销商管理的最基本职责。

10. 促销活动的参与情况

经销商对自己公司所举办的各种促销活动，是否都积极参与并给予充分合作？

每次的促销活动都参加，而且销售数量也因此而增长，表示对经销商的管理得当。经销商不愿参加或不配合公司举办的各种促销活动，业务员就要分析原因，制定对策了。没有经销商对促销活动的参与和配合，促销活动就会只花钱没效果。

11. 访问计划

对经销商的管理工作，主要是通过推销访问进行的。业务员要对自己的访问工作进行一番检讨。

许多业务员常犯的错误是，对销售额比较大或与自己关系良好的经销商，经常进行拜访；对销售额不高却有发展潜力，或者销售额相当高但与自己关系不好的经销商，访问次数便少。

这种做法是绝对应当避免的。

12. 访问状况

业务员要对自己拜访经销商的情况进行分析。

一是制定的访问计划是否认真执行了。如计划每天拜访几家经销商，然后与实际情况进行对比，如果每个月的计划达成率不高的话，业务员就要分析原因。二是业务员要做建设性的拜访，即业务员的每次拜访，都会给经销商的经营管理工作有帮助，经销商欢迎业务员的拜访，不认为业务员的拜访是麻烦，这样才算是成功的拜访。

13. 人际关系

业务员和经销商之间有良好的感情关系，会促进销售工作。与经销商保持良好的关系，是推销工作的重要内容。业务员要经常检讨自己与客户的关系怎样，设法加深与客户的感情关系。

14. 支持程度

业务员应该确定经销商到底是支持自己的公司，还是竞争对手。如经销商是否优先参加自己公司的促销活动？新产品的推广是否是按照自己公司的规定而做？

在竞争越来越激烈、商品与交易条件又无甚差异的情况下，业务员能否赢得经销商的支持，这对产品销售影响很大。因此，业务员得到经销商的积极支持是相当重要的管理工作之一。

15. 信息的传递

所谓“信息的传递”是指，业务员要将公司制定的促销计划传达给经销商，然后，业务员再了解经销商是否确实按照公司规定的方法进行，或者是否积极地推销自己公司的产品。

“如果发现经销商未能按照公司的规定去做，这便表明经销商的运营体制发生了问题。有时，业务员必须针对“追踪的问题”，设法改善管理经销商的办法。

16. 意见交流

业务员应经常与经销商交换意见。业务员不妨反省一下，自己与一些重点的经销商是否经常交换意见？如果不曾有过这种机会的话，业务员就要考虑如何改善与经销商之间的人际关系了。

意见交流与商谈应同时进行，这样可强化彼此之间的关系。

17. 对希波公司的关心程度

经销商对希波公司的关心程度，对希波的公司是否保持积极的态度，这也是对经销商管理的一个重要方面。

业务员要经常向经销商说明希波公司的方针和政策，让对方不时抱有关心和期望。

18. 对希波公司的评价

希波公司的地位对经销商来说是否举足轻重？换句话说，经销商是否积极地期望增加销售额？业务员应该确立希波在经销商心目中的地位。

19. 建议的频度

业务员负责的经销商各有特色，因此对经销商的管理也应配合经销商的特点，才能够做到事半功倍的效果。

每个经销商应该采取什么样的战略，根据这个战略，业务员应该提出什么样的建议等，都必须事先加以分析。

业务员如果积极地实行经销商管理的话，对经销商提出建议的频度也会大大地增加。

20. 经销商资料的整理

业务员对于经销商的销售额统计、增长率、销售目标等能够如数家珍的话，即表明他对经销商的管理工作做得很好，同时对经销商的管理也很完善。

相反，业务员如果对经销商的各种资料一无所知，只知道盲目推销，即使销售额有增加，也是短期现象。因此，记录、整理经销商资料是相当重要的工作。

以上是经销商管理的 20 个重点。对经销商进行管理的方法是：

1. 经销商资料卡。业务员必须定期地检查经销商资料卡。上述事项是否确实地记录、整理、追加？
2. 分析经销商资料。凡是与经销商有关的资料都要详细地进行分析。
3. 经销商访问。可从与经销商的交谈及观察店头情况中发现问题，找出对策。
4. 其他。利用经销商到公司走访、业界信息、销售会议等机会进行管理工作。

六、经销商的奖励办法

- 1、经销商的奖励方法：公司对按要求完成销售合同指标的经销商给予的鼓励。
- 2、奖励标准：公司每年与经销商签订经销商奖励方案，签订时间为一年的 12 月 25 日之前；
- 3、每两个月结算一次，如果连续两个月全部完成销售指标，逢双月最

后一次进货进行结算；每双月 25 日 16 时前为返点奖励结算截止时间，在此之前乙方已汇款到甲方帐户，已下定单，因甲方原因当月 30 日前没有发货，计入当月销量，下月发货不重复计算。25 日 16 时后，乙方汇款、定单，当月发货计入当月销量；当月未能发货，不计入当月销量，下月发货，计入下月销量。

4、乙方连续二个月不进货（合同分解指标为准），年末虽然完成合同中约定的销售指标，返点奖励按应得奖励额的 70%支付。

5、截至 2003 年 12 月 25 日止，乙方完成了全年销售指标，返点奖励按合同中约定的销售指标计算，减去逢双月已发奖励，对未发部分，给予补发。

甲方对信誉良好的经销商在旺季的帐期货款支持，计入乙方当月销量，计提返点奖励。乙方到期不能全额偿还货款，甲方按“货款支付协议”追究。

6、乙方违约责任，并把已发返点奖励，从乙方应得返点奖励中扣除。

7、如果全年全部完成且超额完成任务，超额部分按 3%奖励。

8、奖励方式：甲方以产品形式支付奖励；奖励的产品 80%由经销商自选，20%由公司统一搭配。

9、奖励时间：每逢双月结算后，在双月最后一次进货时支付。

10、奖励获得的条件：按时签订年度经销合同；按合同完成各项销售指标；结算时不能拖欠货款；在销售过程中，没有出现低价倾销、串货、销售伪劣产品的现象。

11、取消奖励的条件：

（1）、全额取消：连续 3 个月没有进货；长时间低于进价或平价销售 200 件以上；销售假冒伪劣产品；第三次串货或首次串货量在 200 件以上；未经同意货到之后两日内不能付款；虽经同意，但赊欠货款帐期超过两个月；赊欠货款到期后不能全额付款且没有公司能接受理由。

（2）、部分取消：低于合同规定的价格累计销售 50 件以内，取消当月全部奖励；100 件以内取消当季度全部奖励；200 件以内，取消半年奖励。累计串货销售 50 件以内，取消当月全部奖励；100 件以内取消当季度全部奖励；200 件以内，取消半年奖励；虽经同意，但赊欠货款超过一个月，取消当季度奖励；赊欠货款超过两个月，取消半年奖励。。

第三章 终端市场的开拓及维护

一、终端市场的发展及现状

1、终端：直接向消费者提供产品或服务的场所。渠道的核心是在对通路资金的争夺。落脚点则是对终端网络的占领。看终端资金占有的能力，决战通路实质上是决战终端。

2、企业对终端的抢占：90 年代，一部分企业热衷于当“标王”，结果一个又一个的倒下了；另一部分企业如可口可乐、宝洁在考虑如何争取更多的货位，更大的陈列面，开展更好的终端促销活动，并最终牢牢控制了终端市场，可以说做终端要投入不少的精力和财力，但不做终端的企业要付出更大的代价。

二、希波对终端的投入：

1、公司自成立到今天，先后与上海华联、联华、北京华联、天津家乐家等国内大型连锁超市，美国的沃尔玛、德国的家乐福等国际零售巨头有着长期、稳定、良好的合作关系，拥有零售网点 2 万家，而且对终端的投入力度十分大，每年总投入都在百万元以上，并最终取得全国肉串市场份额第一的位置。

2、希波对终端市场的分类及特点

(1)、KA 级店：一般面积在 8000 平方米以上，包括国际连锁超市，国内连锁超市，仓储式商场，大型综合百货超市。

[特点分析] KA 店主要做市场产品宣传和突出企业形象，进店费、管理费用高，销量大，其产品零售价相对最低，购物环境好，人流量大，做好 KA 店对整个地区产品的铺市率，批发市场销量提高都存在间接的影响。

(2)、B 级店：一般面积在 5000 平方米以左右，包括部分百货公司，超级自选商场，超级副食品商场。

[特点分析] B 类店数量一般在一个地区内是 KA 类店的 10 倍左右，B 级店有一定的辐射影响力，有比较稳定的客户群体，商誉诚信度较高，口碑较好；进店费、管理费几乎没有，因此商品加价率高于 KA 店，管理相对落后。优势在于结算多为现金结算，风险低。

(3)、C 级店：一般面积在 2000 平方米左右，包括各类超市，便利商场，连锁超市，特许加盟店等。

[特点分析] C 类店数量最多，大多设在居民生活区，或租金低度的非商品街区，店内设备简单，自助式销售，价格相对低于 B 类店，高于 KA 级店。因此对居民有一定的吸引力度，尤其以经营生鲜食品为主的食品超市，占有很大的市场份额，C 类店是任何企业和经销商都不容忽视的一个销售群体。

3、希波对员工终端市场的谈判要求

(1)、做好拜访前的准备：公司简介、产品简介、样品袋、价格表、宣传单、名片，调整最佳的心理状态，仪表端庄，时间安排，拜访日的确定。

(2)、做好对终端市场的市场调查工作：速冻部经理或采购部经理的性格，习惯，喜好，工作态度，终端市场现在速冻食品经营的品种，数量，价格，客流量，结款信誉度，帐期情况，各种进店费用的情况，加价率情况，要知己知彼才能在谈判中占据有利的位置。

(3)、谈判最好要与经销商共同前往，做好经销商的谈判配合工作，要既保护企业的利益，又能维护经销商的利益达到双赢的目的。

4、掌握终端商的心理

(1)、注重商品的特色，“新、奇、特”的商品是他们最想要的。

(2)、注重包装好的商品，尤其整体陈列效果，要有一种视觉的冲击力。

(3)、注重品牌产品，销售快的产品，才能体现“勤进快销”，提高资金周转率。某些销量大的品牌是不允许缺少的，是必须进的产品。

(4)、注重企业促销活动的支持力度。

(5)、如果品牌的知名度低，商场的产品处于饱和状态，谈判的难度就会加大。

5、对终端商报价的策略：要先报高，后降低，留有一定的伸缩空间，下降的幅度也要有层次，不能突破心理底线价格。

6、终端进店率及市场样板店品种台面要求：

(1)、销售人员必须建立健全本市场的A类、B类、C类的终端卡，按月补充完善。

(2)、A级店进店率必须达到95%以上，B级店进店率达到85%以上，批发市场进店率100%。

(3)、每个市场必须建立一个希波样板店。样板店进店品种要求成熟市场要达到14种、发展中市场12种、开拓、开发市场8种品种以上，台面2.5延长米以上。

(4)、A级店上柜品种、台面要求：成熟市场12个品种以上，台面1.5延长米；发展市场8个品种以上，台面1延长米；开拓、开发市场6个品种，台面0.8延长米以上。

B级店上柜品种、台面要求：成熟市场8个品种以上，台面1延长米；其它市场6个品种以上，台面0.8延长米。

第 四 篇

活 动 篇

第一章 促销策略

一、促销的含义

1、促销即促进销售，是指通过人员或非人员的方法传播商品信息帮助和促进消费者熟悉某种商品或劳动，并使消费者对商品或劳动产生好感和信任，继而使其踊跃购买的活动。

2、促销通常是为了解决某个特殊的问题而进行的，它是希波公司营销策略中一个重要的策略。对促进渠道销量、提高终端市场的份额增加都具有明显的促进作用，在终端销售中通过促销活动实现的销售额会高达总量的 60-70% 。

3、促销实质上是希波与消费者之间的信息沟通活动。通过这种沟通使消费者最终认可了希波的产品而企业也进一步了解了市场，了解了消费者的需求。

二、促销的分类

1、促销主要是企业通过现场促销、人员推销、广告宣传等活动来把有关的产品信息传递给消费者，激发消费者的需求。

2、现场促销：这是在短期内采取的一些刺激性的手段，来鼓励消费者、经销商购买的一种营销活动。

3、人员推广：是企业通过推销人员与消费者的口头交谈来传递信息，说服消费者购买的一种营销活动。

4、广告：是企业通过广告的方式进行的一种信息传播活动。

第二章 现场促销

一、现场促销的目的

1、首先是为了吸引顾客，特别是在希波推出新产品或吸引新顾客方面。

2、其次是起到奖励希波品牌忠诚者的作用。现场促销，的受益者大多是经常使用本品牌产品的顾客，从而巩固市场份额。

3、最重要的目的是为了实实现企业营销目标。现场促销是一种有效的促销增多的途径。

二、现场促销的策略：

1、以消费者为目标的现场促销：主要目的是刺激消费者购买，采用以下的促销方式。

(1)、提供免费样品：企业利用小包装向消费者免费派送产品，派送的产品多为新产品，质量口味要明显优于同类产品，派送人要专业培训，统一服装，统一规范性语言，并做简单的口头宣传以提高效果。

(2)、折价券：持久有者凭券在购买特定商品时可以有一定数量级的钱款，折价券可以邮寄或附在其他商品中，也可以随广告附赠；但其最好的效果是附在自己所生产的其他商品中，既能对其他商品进行促销又能促进新产品的推广。折价券主要用于对抗竞争对手，可以在希波创业 10 周年纪念时回馈消费者；一般折扣率在 10-20%之间的效果最好。

(3)、赠品或特价：当消费者购买一种产品时，以极低的价格销售或免费赠送一种产品。赠品特价可以使消费者从竞争品牌改用希波品牌，特价一般用于系列产品中某一种；当经销商用于清货存，回笼资金的处理破损产品时常采用的方法。使用特价促销手段时一定要慎重，原则上回避特价

促销而选择赠品促销，同样可以达到特价的效果，但不会影响商品价格的变动，搅乱整个产品的价格体系。特价和搭赠活动的时间档期要控制在一个月以内。

(4)、免费品尝：主要为了吸引消费者的注意，增加对企业的信任度和现场购买兴趣；特别适合新产品的推广，现场免费品尝要选择人流量大的地方和人流量多的时举行，品尝活动的时间要控制在 15 天以内。

(5)、DM 堆头或增加台面：目的扩大陈列面积，吸引更多消费者的注意。终端商场的陈列面扩大一倍，销售量至少会增加 30%。DM 堆头的档期要控制在一个月以内，陈列面的扩大要长期争取，必须树立陈列面第一，市场占有率第一的信念。

希波公司规定现场促销的费用，DM 海报堆头费用、品尝品的费用、赠品的费用均由希波来承担。特价所用的费用，由经销商来承担，店费用由双方各承担 50%。

三、现场促销的方法：

1、概念：在终端设立专业人员，通过语言直接向顾客介绍产品的特性或促销的要点、进而达到销售、宣传目的的一种促销方式。

2、作用：促进销售、宣传产品。

3、导购时间：

合理选择导购时间是促进销售的第一方法；首先导购员必须严格遵守终端和厂家/经销商的作息时间，合理安排自己的最佳工作时间；

一般情况下，周一到周四的中午和下午4点到闭店、周五的中午和整个下午到闭店、周六、周日的全天都是销售的旺季，这些时间导购人员必须坚守岗位，以最佳期的状态迎接顾客；建议休息时间为：上午10点到11点、下午2到3点；

4、在任何情况下，延长劳动时间都是增加销售的直接有效的方法。早晨上班时间、晚上下班时间为关键时间，在这一时间段里，除按终端规定进行考勤、早晚会等工作外，一个优秀的导购员会充分利用好这一时间，进行检货、补货、要货等工作。

5、检货是指：结一天的销售状况进行自查，包括销售数据（包括品种数据、新品数据、主要品种数据、主要促销品种数据、竞争对手销售数据等）、异常数据（破损、退货、消费者投诉意见等）、台面的变化等；

补货是指：针对销售状况，及时上货，将台面补充到丰满（最好是在下班前）；

要货是指：通过终端采购及时将定单发至供应商处，并及时与供应商联系，确保第一时间供货。

6、加快周转速度：

要在第一时间将货品从终端的仓库里摆放到柜台，与消费者见面，让终端在第一时间向供应商要货，一个优秀的导购员应该做到自己可以替终端下定单；

最佳方式是时刻保持台面的丰满，销售1袋就要补充1袋；当商品销售一整件时，就会有断货的危险；

一件商品从厂家到供应商、到终端、到柜台是需要一段时间的；柜台的周转是最前沿的周转，牵一发而动全身；这一环节速度提高了，整个周转的速度都会提高。

倒货：补货时要注意及时将压在低层的货物摆放在顶层，以免造成积压

7、自身的提高：

很多导购人员不注意各种数据、信息的记录、汇报，懂得分析、计划

的就更少了；只是认为卖好货就行，这些东西都没有什么太大的用处。实际上，对任何一个公司来说，这都是重要的牝一手数据，良性的循环的开始；

一个优秀的导购员成长为一名优秀的业务员、甚至销售经理的例子是非常多的。

要身兼数职：维护厂家、供应商、终端的利益都要维护，因为目的是相同的，都是为了更多的促进销售。

8、扩大台面：

要尽可能扩大自己品种的台面，压缩对手的台面；要尽可能扩大重点导购品种的台面；要根据顾客流量、流向选择台面，最佳的位置能够使销量大大提高。

9、语言

针对不同品种、不同顾客、不同竞争对手、不同的品种，要有不同的导购语言，这是基本功。

10、促销的造势：

针对不同的促销活动：堆头、台面、品尝、买赠、特价等，要熟练掌握活动的内容、特点，与不做促销的区别，用最简单的语言告诉顾客目前促销的好处。要尽可能将促销的内容用各种形式表现出来，一张小小的 POP 要比你说上 10 句话管用。

11、促销实战

第一项：合理介绍原则

公司希望每一位促销人员明确“消费者即市场”、“占有消费者就是占领市场”和“微笑是工作”的理念。消费者的购买欲望和产品在其心目中的地位，取决于促销人员的热情态度。促销就是加强和顾客的交流，增强同消费者的感情，所以促销人员要注意自身的言谈举止，有充分的自信，不仅是对自己的服务，而且是对公司产品有足够信心。

消费者永远是顾客，所以无论如何，“对不起”这句话永远是我们的超级武器。

加强促销用语，注重语言方面的培养，坚持使用文明用语，开展规范化

语言流程。

微笑是我们的最佳武器，要永远面带微笑。

主动向消费者介绍产品的特点，针对不同消费者的性格，耐心仔细的观测和倾听，进行针对性介绍。

第二项：实战案例

(1)、你在向消费者介绍产品前，根据公司的规定，结合当地的口味，选择“最好的产品”推荐应该向顾客介绍推荐哪些产品？

给消费者，因为我们有很多产品，请不要让消费者感觉我们在任意的选择产品介绍给他们。

从不同产品系列中选择“最好的产品”，不同系列有不同的“代表产品”我们并不是让消费者不去理会其它产品，而是进一步把消费者的最初焦点放在最有优势的产品上，待对产品产生良好的印象后，再认识其它产品。

不要輕易的把特殊口味介绍给顾客，首先介绍基础产品，再介绍特殊产品。

新产品推广时，应把新产品作为重点推广对象。

(2)、当消费者向你询问有关其它产品时，你应该怎样回答？

如果不是我们的竞争产品，而且问题比较简单，你可以当成我们自己消费者一样回答，然后你可以介绍我们的产品，这才是我们最终的目标。一定要牢记先回答顾客的问题，满足他们的要求，他们才会耐心听你的介绍。如果问题比较复杂或不知道的问题，请不要先回答。

面是热情有地介绍给其它专业人士，要记住给消费者错误的信息会留下不好的印象，在他们离开前，再向他们介绍我们的产品。

如果是我们的竞争产品，而且问题比较简单，我们何等了快速简短的回答，然后试着介绍我们的产品。

(3)、当消费者就竞争对手的产品比我们的好，并准备购买这些产品时你该如何处理？

不要反面评论竞争者的产品，如果你试着破坏消费者所信任的产品，他们肯定不会相信，更糟糕的是消费者会保护这些产品，对我们构成更大的威胁。

试着热情的把我们的代表产品介绍给消费者，鼓励他们尝试使用我们的产品，并和竞争对手相比较，即使他们仍然购买他们公司的产品，依然请他们也购买我们公司的产品。

注意：将自己放在消费者的位置上，这样能更好的理解消费者的想法。

12、管理实战：

（1）、存货管理

货架以及导柜管理

及时补货——及时补充货架上的产品，保证导柜或货架产品陈列符合标准生动化。

抢占视野——让陈列的所有产品更加鲜明的展现在消费者的视线。

扩张地盘——在理货的同时，不为扩大陈列空间，越多的陈列空间，就有越多的销售机会。

先进先出——将最近有效期的产品排列在最前面，保证我们的产品永远是最新鲜的。

坚守阵地——常规货架、导柜必须全部按公司要求陈列公司产品，不允许被其它产品侵占。

有效库存——整理货架，立即清除过期或破损包装的产品，不允许停留一分钟。

细心维护——进行货架和产品的日常维护，并使我们的货架以及产品更整齐，清洁。

（2）、库存管理

后备仓库库存注意存货是否干燥、通风或不受阳光直射。

合理控制库存数量，出现缺货现象应立即通知业务人员，不至于在清货时期内断货。

遇到双休日和节假日类的旺季销售，提前订货，避免脱销而造成损失。

库存积压，应联系业务员，与其它产品品项畅销的售点调剂，避免双重损失。

我们应该牢记的几个原则：

培养一个消费者是不容易的，失去一个消费者是很容易的。

如何巧妙处理客户的抱怨和投诉

➔ 事件是由消费者的误会而造成的——不强调本身正确的观点：

首先，真诚简短的向顾客表示歉意。

一定要慎重地选择适当词语来解释清楚。

千万不可以直接陈述消费者的错误。

一定让消费者充分明了事情的来龙去脉。

若在你说明时，消费者再度产生抱怨或不满，

也不要急着解释，一定先让消费者把要说的话全部说完，再继续向他说明。

请记录他们的评论和解释，以及电话号码，以便我们将调查结果答复他们或赠送一些纪念品，

用介绍新产品的方法来回答顾客并鼓励他们去尝试，用肯定、正面的语言来谈论我们的产品和公司。

结束交谈，礼貌告别。

➔ 消费者所抱怨的问题，在谈话中我们只能提一次，否则消费者会加深这些不愉快的印象。

➔ 对于棘手解决不了的事情立即通知上级主管。

请牢记我们应保持积极性和活力、热情、自信，并把你最甜美的微笑留给消费者。

消费者对我们的产品感兴趣是因为我们的员工本身对产品有兴趣。

消费者对我们的产品有信心是因为我们的员工很自信。

请使用“是”、“能”、“行”、“可以”等礼貌用语。

你的反面态度，会给消费者留下不好的印象

如果我们的员工看上去很厌烦，那么消费者也会感觉不好，很累，甚至生气。

如果我们的同工看上去很迟钝，那么消费者对我们的产品会失去热情。

如果我们的员工说了一些反面的话，甚至是有关竞争产品的坏话，消费

者会很反感。

如果我们的员工缺乏自信，消费者不会信任和购买我们的产品。

不要使用“不”、“不行”、等生硬的用语。

不要为了销售我们的产品，而对我们的竞争对手作反面的评论。

消费者肯向我们说出不满，让我们有改进的机会，这是消费者给予我们最大的礼物。顾客有不满意不会表示出来，只会悄悄的不再上门。

重点记住：

你的服务质量不仅代表了你个人的素质，同时也代表了公司良好的形象；你每次真诚、甜美的微笑都会给消费者留下深刻的印象。拿出你的热情、自信，再加上优质的服务态度，你的促销效果将会有更大的飞跃。

第三章 促销费用管理

一、促销员工资

1、市场促销工资必须在上月 25 日前申请，销售部于次月 10 日前将核销手续报至财务，财务于 16 日之前将款汇出。销售公司月末前核销完毕。

2、如果在规定时间内没有核销完毕，则停发市场负责人全部工资及区域经理 50%工资，直至手续齐全，集团准予核销后，再发放工资；因市场原因超过 2 个月没有核销，扣发市场负责人月工资的 5%。

3、市场促销员工资必须当月 1 日前申请，销售内勤于次月 10 日前将核销手续报集团财务部，核销手续除原有的材料外，需增加各商超与经销商对账单（即商超销售清单），对账单需由商盖章，否则财务视同手续不全退回，若在一个个月内不能核销，按第 1 条执行。

二、赠品、品尝品

1、市场做促销活动所用产品必须由公司发货，不允从经销商借用、串用；未经批准不得实施及随意将经销商库存搞活动。

2、希波产品支付使用的各种促销活动于当月申请，当月发货，若当月未发货，此申请作废，重新申请。

3、赠品、品尝品、照片、卖量表、出库单等核销手续于次月 25 日前邮至销售核销，若未按时核销，则停发市场负责人全部工资，停发区域经理当月 50%工资。

4、赠品、品尝品应由公司发货，不允许从经销假商处借用，如遇特殊情况，不能及时发货时，由销售公司总经理签字同意后，可以暂时借货，后补发，并在一个月内核销。

5、各促销申请单应一事一请，即一张申请单对应一张发货票，若申请单与发货票不符，财务不予审核。

6、赠品必须由生产部捆绑后方可做为赠品，或使用公司统一小赠品，不可将货整箱做为赠品发往市场。

7、各市场申请促销赠品必须与本次发货相符。

三、促销、进店等

1、堆头、进店、海报、广告、挂旗、台面以及各商场收取的应由我公司承担的各种费用由市场负责人做申请，并附经销商开具的发票，由销售公司审批后交至财务部，由财务部直接办理汇款手续，不允许有再由经销商帐扣现象发生。

2、各市场我公司不做特价活动，如经销商做特价，费用自理。

3、商场开具发票的复印件于三个月内返回销售否则停发市场负责人工资。

四、其它

1、各市场开具的发票必须为国家正规有效的发票。

2、发票题头为“佳木斯希波集团有限公司”。

3、发票的摘要必须与实际费用明细相符。

4、各项费用按经批准后的申请项目金额执行，超支不补。

5、市场销售人员不得以任何名义从经销商处借款、借货，不得口头、书面向经销商承诺货款结算、促销项目费用支出等事宜。

6、品项经理、销售内勤人员工作失误导致经济损失，责任划分按公司《问责制度》执行。

五、便于产品销售过程中促销费用的管理，进一步明确促销费用使用、支付中的具体事宜，特制订下规定。

1、产品销售活动中发生的一切促销、广告等费用，不允许以任何名义、理由，向客户借支，或要求客户替本公司垫付。

2、不允许销售人员用本公司的产品做价冲抵。

3、应由双方按比例共同出资的促销费用，双方应在促销活动前按所分担的出资额出资，

双方资金全部到位后，方可开展活动，活动结束后双方及时结清全部费用。

4、对没有按上述规定执行的销售人员，借支、他方所垫付的款项一律由本人负责偿还，对用本公司产品擅自抵冲促销费用的，按所抵产品的总值由经办人负责赔偿。

5、遇有特殊情况时，需逐级请示，经公司同意后方可办理。否则，后果同责任者自选承担。

第四章 关于产品进店费的规定

一、签订协议：

各市场负责人根据本市场实际情况与经销商签订“希波产品进店费协议”，双方出资比例。

二、申请：

产品进店前应由市场负责人向销售公司申请，按照“希波产品进店费协议”规定，填写“产品进店申请单”，申请中应标明以下项目：

- 1、进哪个店，几家；
- 2、进店单品数及明确品种；
- 3、每个单品进店费用；
- 4、进店费总额；
- 5、经销商出资比例及金额；
- 6、付款方式

待公司批复后，市场负责人按照批示办理进店手续。

三、报销：

产品进店后，市场负责人应在 20 日内将进店费票据寄回公司报销，原则上所报销票据必须为商场开据的，标有“佳木斯希波集团有限公司”名头的，标有“进店费”字样，盖有商场财务章的正规发票，或盖有当地税务、财政专用章及商场财务章的正规收据方可报销。

如有特殊原因，商场不能按以上标准开据发票或收据，则按以下方式报销：

1、商场因供货商不是希波集团，故只能将票据开给供货商，即名头为希波集团的经销商，此票据原件可拿回公司报销。

2、如进店费为商场以帐扣形式抵扣的，或因进店费用中有经销商出资部分，经销商也需用此票据入帐，则可将此票据复印件，连同经销商给希波集团开据的正规票据一同报销。

3、因商场原因，不能标明“进店费”字样，则可标明“促销费、扩展费、宣传费、上

架费、推广费”等字样，此票据可由经销商附签字盖章后的说明后报销。

4、报销时所有票据背面必须有市场负责人及经办人签字，并标明希波集团应承担金额。

未达到以上标准的票据不予报销。

附件 28：产品进店费协议/进店申请表

第五章 促销活动的运作管理

一、关于促销物品管理的有关规定

为了加强公司对促销物品的管理，明确促销物品购置、保管、使用、报销、核销的程序，现就有关问题做如下规定：

1、促销物品包括：促销用绶带、围裙、服饰、帽子、各种条幅、横幅、锅、盘、铲、勺等。

2、公司购买促销物品，必须有发票及入库单，并经销售公司经理签字后，方可到财务报销。

3、在外人员购买促销物品，暂不能带回公司的，须持有销售公司经理签字的借物单到保管员处办理入库存手续。报销时应有发票、入库存单，并经区域经理、销售公司总监签字后，财务部予以报销。

4、借用促销物品时：

(1)、公司：由代用人填写借物单，并注明促销地点、归还日期，由销售公司经理签字，如经理不在由副经理签字后，到保管员处领取。

(2)、驻外办事处：由借用人填写借物单，并注明促销地点、归还日期后，到区域经理处领用。

5、借出的促销物品，必须在活动结束后 4 天内统一归还到所借处。各办事处促销物品由区域经理统一归还到所借处。各办事处促销物品由区域经理统一负责保管。保管物品时应做到摆放整齐，物品清洁，缺少。

区域经理对本区域的促销物品负全责。

6、公司派市场巡视员不定期的到各办事处检查促销物品的管理使用情况，如有丢失或因保管不善而造成变色、损坏而不能使用的，由责任人按价赔偿。

物品管理混乱、摆放不整齐、不清洁的，每次对负责人处以罚款 10-50

元。

在使用过程中，非人为原因造成促销物品损坏的，由区域经理填写请示单经销售公司经理签字后，予以核销。

各办事处每项半年统一对库存物品进行清点，将物品清单上报公司财务部、销售部备查。

二、促销管理规定

为提高促销效果，树立希波品牌形象，提高促销人员的负责精神，对促销人员做如下规定：

1、在外促销人员要认真做好促销工作，协调好客户、商场关系，树立良好的希波形象，决不允许利用促销之便利条件，做有损形象和利益的事情，更不允许私舞弊，做假报帐，否则一经查出一切后果由个人承担，同时解除劳动关系。

2、在外促销人员要严格要求促销小组，达到上岗前培训，工作中严格检查，决不允许影响希波形象事件发生，否则要追究小组责任和促销人员责任。

3、在促销中，不能变卖促销食品，不能拿商场货物，不允许代人加工食物，不允许吃食物，要严格按公共场所要求进行工作，否则出现问题由当事人负责，公司也要追究个人经济责任。

三、促销工作规定

1、促销方案制定前，进行充分市场调查、收集、分析市场动态、明确促销目标、确定主题、确定工具、确定对象，进行促销活动费用预算。

2、填报“促销申请书”。

3、促销申请书批复后，三日内，制定促销工作实施细则，报销售分公司总经理审批。

(1)、公司统一组织的促销活动，由销售公司负责起草方案，由集团总经理批准实施。

(2)、各市场开展的促销活动，由区域经理起草方案，报销售公司审核，由集团总经理批准实施。

4、促销工作方案的上报时间

(1)、集团统一组织的促销活动，在开展活动 10 前报批完毕，并下发到各促销城市。

(2)、各区域市场的促销工作方案，在开展活动前 10 报公司三日内报领导审批，批准后当天电传或电话通知各区域市场负责人。

(3)、各城市市场的促销方案，在开展活动前 8 天报公司，公司三日内报领导审批，批

准后当天电传或电话通知区域负责人，由其组织实施。

(4)、公司组织的统一促销活动，各市场接到方案后，三日内制定本地实施细则，报公司审批，公司接到三日内回复完毕。

5、促销工作的实施

(1)、销售公司设立专人，负责促销工作的检查、指导、督办等具体作。并填写“促销工作检查单”（附件 2）。

(2)、促销方案由市场负责人，严格按批准的区域、时间、促销品种、场所、费用标准组织实施。如有变支，需重新上报，批准后按机关报方案执行。

(3)、促销费用由公司统一投入、结算、任何人无权提高费用标准，不得从经销商处代用资金、物品，促销费用专款专用。

(4)、促销业绩考核，以经销商的送货单，市场出具的微机销售清单为准，没有微机的，要有柜组长签字的促销销售清单。

(5)、每周对促销员（直销员）业务讲评一次，表扬先进、激励后进、总结经验，以利再战。

(6)、促销工作结束后，各市场写出书面总结。填写“促销活动完成情况核对表”、“促销活动各项费用明细表”（附件 3）三日内上报销售公司。

6、促销费用核销

(1)、促销用品的购买、使用，有关费用的支付，必须二人以上共同执行，按实填写国家正规发票，由区城市负责人、市场负责人共同签字，由销售公司总监审核后，送交财务报账。

(2)、促销员工资发放必备手续；促销员身份证复印件、联系方式；促销商场出具的微机销售清单，无微机由柜级长签字的促销期销信清单；市场负责人签字的工资发放表。公司批复后由市场负责人（2 人以上在场）发促销员工资。

(3)、同经销商共同出资的促销活动，活动前列出各自分担出资额双方资金到位后，再开展工作，结束后双方二日内，及时结清全部费用。

(4)、违背公司促销方案，支出的促销费用一律本人负责偿还，给公司造成经济损失的，负责赔偿。

(5)、特殊情况下的费用支出，必须先电话请示有决定权的领导。事后补办请示单，无请示单，财务部不给报销

第六章 促销员的招聘、工资规定

一、招聘条件：

1、促销员必须在市场所在地招聘，高中以上文化程度，要求具有当地户口，身份证，健康证。

2、女性，身高不低于 1.60 米，35 岁以下，要求仪容仪表整洁大方，性格外向，能吃苦耐劳，语言表达能力强，身体无残疾，无治安、犯罪的前科。

促销员的工资：（长期）

工资分解：北京、上海、广州理货员、长期促销员每人基本工资 300 元/月，业绩工资 300 元，工作考核 100 元。其它城市每人 200 元/月基本工资，300 元业绩工资，100 元考核工资。即使在特殊情况下，北京、广州、上海促销员的月工资不得超过 800 元，其它直辖市、省会城市、沿海开放城市促销员月工资不得超过 600 元，各市场可根据公司规定制订相应保底量，如有超额，公司不承担超额部分工资。

二、招聘途径

- 1、在媒体上通过招聘广告进行招聘；
- 2、通过人才中心、职业介绍中心、劳务中心招聘人员；
- 3、通过促销员介绍或者通过以往的促销员档案来招聘人员。

录用

在公司规定编制内录用的长期促销员，必须办理个人经济担保。担保程序与公司招聘人员担保程序相同。

三、培训：

- 1、企业概况、企业文化介绍；
- 2、产品知识培训、业务知识、技能培训；
- 3、礼仪方面的培训，沟通方面的培训。

由品项经理进行初步培训方能上岗，每周周例会进行培训。

四、激励：

- 1、按照工作情况对促销员定级，实行级别、薪金激励制度。

2、实行小范围的销售竞赛

促销基本用语

- ☛ 您好，我是希波促销员，欢迎光临
- ☛ 请看一下这是希波新推出的产品，它有很多优点，我给您介绍一下
- ☛ 您好，这位先生（女士）
- ☛ 希波肉串——绿色食品、质量可靠
- ☛ 希波肉丸——内含料包，同康师傅一样
- ☛ 希波肉丸——鲜香滑嫩、风味独特
- ☛ 希波肉串——连续三年全国销量第一，是质量信得过产品
- ☛ 希波肉串——中央《幸运 52》常年宣传，李咏特别介绍
- ☛ 希波肉卷——名牌、名品、名副其实
- ☛ 肉串、肉丸——买一袋，尝一下，不尝不知道，尝了都说好
- ☛ 谢谢购买，欢迎再来
- ☛ 您对希波产品有什么意见，我们一定改正

第七章 销售公司促销员工作规范

一、工作流程：

第一部分：完成办事处经理下达的保底销售任务和遵守公司的各项规章制度。

第二部分：执行促销

第三部分：反馈市场信息，包括产品销售情况和竞品情况。

二、完成办事处经理下达的保底销售任务和遵守公司的各项规章制度。

1、公司对促销员的管理具有统一的规范。

2、公司统一下发各市场的保底销售任务。

三、执行促销。

促销员工作内容：

1、促销

- 2、对不合格的陈列进行整理，提醒、督促经销商补货、送货
- 3、宣传：做好店内的宣传活动，张贴海报等宣传的 POP，摆放台卡等
- 4、沟通客情：和店内进行必要的沟通，做客情关系。
- 5、售后服务（处理投诉）
- 6、记录竞争对手情况：终端陈列情况、终端客情、终端宣传情况、终端促销情况、终端销量。
- 7、参加促销员工作例会。

四、信息反馈：对市场信息分类整理，包括公司产品、竞争对手、新产品信息，以书面形式一月一次汇报给市场经理。

五、做促销总结。

附表：

- 1、信息月报（每月 30 日）
- 2、促销总结（每次活动后 7 天之内）
- 3、商场促销日卖量登记表、品尝品日用量登记表、终端销售月报（每月 26 日）

第八章 促销员工作的管理考核

一、市场负责人：

1、每月末，各市场负责人将下月促销员工作安排（包括促销员姓名，促销商场等）、保底量报至销售公司总批准监后实施。不按时报请，公司将不予补发。

2、各市场长期促销员的工资结算为月末结算日，即按照公司现行工资结算日期执行，即每月 1 日——30 日（31 日）满月计薪；临时促销员根据实际情况，从工作开始日起至下月此工作日为一个月计算工资；以日工资方式计算的则以实际工作日为准。

3、每周例会为周一早晨 8.00——8.30 召开，会议要严格依照公司规定的程序进行，不得流于形式并要有详细记录。

4、每月月初，市场负责人要至上月促销员的日卖量登记表进行审核，结合月初商场库存、当月经销商送货量、月末商场库存，统计出当月促销员销量。同时按规定填写“促销活动完成情况核对表”，将对促销员的考核记录填入表内，计算出工资额度，并请商场负责人及经销商代表签字确认。

5、市场负责人按规定填写一式二份的“__市__年__月____人员工资发放表”，将其中

一份与“促销活动核对表”及“__（商场）促销日卖量登记表”一起寄回销售部。

6、销售部接到此全套资料后，按规定进行审核，报销售公司总监审批，将此工资汇款至经销商帐户。市场负责人接到此项工资款，按留存的一份“__市__年__月____人员工资发放表”给予各促销员发放工资，由促销员本人在“领款人签字”栏内签字，并标明“领款日期”，市场负责人将此工资表寄回销售部，报销售公司总监批准后予以核销。

二、促销员：

1、每天认真做好“____（商场）促销日卖量登记表”工作，销量以盒或袋（不许以件）为单位进行登记，销量要真实。

2、按时上岗，仪容仪表整洁大方，工作时要主动、热情、系统地介绍商品，语言优美动听，用餐时间要避开销售高峰时间；

3、要保证台面丰满，商品陈列整洁，理货、补货及时。

三、考核：

1、市场负责人应按照公司规定计算促销员工资。发放促销员工资时应有至少二人在场，并由促销员本人签字，不许代签字或由市场负责人一人签字，如有弄虚作假，则予以市场人员每次罚款 200 元处理，重犯则加倍处罚，乃至除名。

2、促销员每天登记的销量要真实准确，并按时请商场冷柜组长及经销在日卖量登记表上签字确认，不许代签。如有弄虚作假，则给予促销员 100 元罚款，如有重犯，立即辞退，不发工资。

3、促销员周例会记录、销量登记表、促销人员登记表、工资发放表、活动核对表办事处要长期保存备查，销售公司定期检查。每少一份，罚款 20 元/次。

4、品项经理每周对促销员工作检查一次，并作好记录，不佩带胸卡、方巾，不穿促销员服饰者，每次罚款 10 元，促销用语不规范者，每次罚款 10 元。

5、各区域经理、总经理助理每到一个市场，要检查促销员管理工作，并按上述标准进行考核，不检查，不考核或检查、考核无记录，每个市场一次罚款 50 元。

第九章 促销工作管理规定

一、申请：

各地区市场人员须随时掌握本市场销售状况，根据实际情况做出各种促销活动实施计划，填写“促销申请单”，报至销售内勤，销售内勤审核后逐级报批。资料不齐全，不予报批。

申请内容如下：

1、导购：

导购地点、时间、人数、保底量、工资计算方式及工资总额、其它费用明细，经销商出资方式及金额、总金额，预计效果。

2、品尝：

品尝地点、时间、品种、日用量、总量及金额，所需人员费用，经销商出资方式及金额、总金额，预计效果。

3、进店、特价、买赠、堆头、海报等其它活动：

活动商场、时间、费用明细、总金额、赠品名称、发放形式、堆头位置，预计效果。

4、凡有经销商出资的促销活动，“促销申请单”上应有经销商签字或章确认。

二、实施：

促销活动申请批准后，销售内勤传真或电话通知市场人员，市场人员按公司批示实施。实施中应及时监督检查促销活动进展情况，按公司规定，填报统一报表，收集相关资料，以备报销时使用，需收集的促销资料如下：

1、促销员填写的资料：（商场）促销活动日卖量登记表（导购），（商场）品尝品日用量登记表（品尝）。

2、市场人员填写的资料：促销活动完成情况核对表，理货员工作完成情况核对表，人员工资发放表，品尝现场照片，堆头或端头照片，买赠活动照片，特价期间的物价标示牌照片，海报实样，商场出具的电脑销售清单（无电脑的商场应有柜组长签字的销售清单证明）（特价、买赠），商场开具的正规发票等。

三、报销：

1、促销活动每一阶段或全部结束后，市场人员应在一周内将上述资料收集齐全，寄回销售内勤，销售内勤按规定进行审核报批，并按批示办理汇款或核销。缺少任何一种资料均不予办理。

2、促销活动时间较长，需分期办理汇款时，市场人员将每月或每一阶段资料整理齐全后寄至销售内勤，按规定报批后给予分期核销。

3、促销员工资发放时应有至少二人在场，并由领取人签字，经销商代表确认，市场人员应在发放后一周内将此工资表寄回销售部核销。

4、如有特殊情况，市场人员应及时请示主管领导。否则，未按规定时间上报材料和报销

手续的，给予每次罚款 10 元的处罚，并限期 30 天内办理完毕。如到期后仍不能办理手续，则公司不再给予核销，由相关人员负责。

5、全部资料均应为原件，如有弄虚作假发生，则给予有关人员除名处理。

四、效果评估：

每次促销活动结束后，市场人员应及时对活动效果进行评估并作出书面报告。

关于促销事宜详见

附件 13:终端促销申请表

附件 14:导购促销申请表

附件 15:导购员卖量统计表

附件 16:导购员业绩考核表

附件 17:品尝促销申请表

附件 18:品尝品日用量登记表

附件 19:品尝品核销申请单

附件 20:买赠促销申请表

附件 21:买赠品核销申请单

附件 22:___市___年___月____人员工资发放表

附件 23:促销情况完成情况核对表

附件 29:理货员月工作情况表

附件 30:理货员工作完成情况核对表

附件 31:理货员业绩考核表

第十章 信息广告管理

关于信息反馈的有关规定

一、业务员每个月在给销售部写月汇报的同时，必须附上一份同类产品在本市场的销售情况，要认真填写，无此项或写的不认真，罚销售工资 10%。

二、反馈同类产品在市场上销售情况包括以下内容：

1、同类产品的名称

- 2、包装形式
- 3、规格
- 4、产地
- 5、经销商姓名和公司名称
- 6、经营时间
- 7、月销售量
- 8、进店率
- 9、批发价和零售价
- 10、促销品种
- 11、有无促销
- 12、促销形式
- 13、促销效果

三、对同类产品在售市场上销售情况进行分析，找出公司产品在市场上的优缺点及对方产品的优缺点。

四、在市面上速冻产品什么牌产品卖得好，是什么产品，分析卖好的原因。

五、对本公司产品销售方法和产品走向有什么建议。

六、销售部人员外出每月 30 日前店将月汇报及住处反馈表汇至调度室统计，由统计总结、汇总，上报副总、总经理各一份。

七、每月 30 日，统计将没有收到汇报及信息反馈表的人员名单列出，上报财务，每人罚款 50 元。

信息反馈的规定

市场人员根据市场情况，应及时向公司反馈各类信息，以便公司掌握市场动态。市场人员应认真填报各类报表及信息资料，未按规定填报，则每次给予罚款 10 元处理，并记入个人业绩考核中，各类信息资料填报要求如下。

1、市场调查报告及市场调查表：市场人员到达新市场一周内报分公司销售总经理或销售内勤。

2、主要经销商调查表：确定当地市场经销商后填报此表，传真至销售内勤。

3、终端档案卡和终端分类表：市场人员到达新市场 20 天内需填好

此表，并寄至销售内勤一份存档。

4、销售计划：每月 27 日，市场人员与经销商沟通协商后将下月销售计划报至销售内勤。

5、销售报表：市场人员每周一填写“希波系列产品市场经理周工作单”，每周将销量表报至经销商处，并及时将周报表的数据汇总至月报表，按公司统一的“希波系列产品市场经理终端销售月报”和“希波系列产品市场销售月报表”形式，每月 2 日 16:00 时前传真至销售部。

6、工作总结：每月月末整理，于月末前传真或邮寄至销售部（以邮戳为准）。

7、同类产品信息：同类产品名称，产地，包装，规格，价格，销售方式，销售状况，促销活动情况，对我公司产品影响情况。

8、客诉事件：24 小时内报销售分公司总经理或销售部，按公司批示处理。

9、质量信息：经销商及消费者对产品质量的反馈，在每月工作总结中写明，或随时反馈至公司品控部或销售部。

10、每日填写工作日记。

附件 38：市场调查表

附件 39：主要经销商调查表

附件 40：终端档案卡

附件 41：终端分类登记表

附件 44：希波系列产品市场经理周工作单

附件 32：月信息汇报及合理化建议单

附件 45：市场经理销售月报表

关于户外广告申请的补充规定

为提高户外广告发布效果，特对广告申请补充如下：

一、商场在申请户外或商场内广告时，除按《关于广告、促销活动报销的补充规定》将所需资料寄回公司外，还必须将该广告位置各个角度的效果照片（包括正前方远、近照片，侧面照片）寄到销售部，并附该广告位置前后、左右、上下各有哪些建筑或设施、距地面高度、说明不详细的申请，一律不予办理报批手续。

二、大型批发市场、超市的广告牌应选择正门附近广告位，和冰柜正上方及冰柜附近柱子上的广告位，冰柜正上方或附近柱子上的广告牌底边不能高于冰柜 2 米。

三、如市场人员因实际情况，需在广告牌上加注一些内容，如经销热线、经销商名称等，应在申请中写明，所有广告必须由公司形象设计部统一设计。

关于广告、促销活动报销的补充规定

一、申请程序：

各地区销售人员须随时掌握对本市场的媒体状况、商场促销情况，以便及时开展各种广告宣传活动，根据实际情况、广告额度标准做出实施计划，写明实施原因逐级报批。各类活动所需申请材料如下：

1、广告活动：

A、户外广告：实样照片，确切位置及标示图，规格，数量，半日价总费用，付款方式，制作方式标准，质量标准，承制单位名称、联系人、联系方式等。

B、报纸广告：报纸广告实样，发行量，具体版面、位置，规格，单价，总费用，付款方式，承制单位名称、联系人、联系方式等。

C、电视广告具体时段，长度，单价，总费用，前后播出栏目内容，收视率，付款方式，承办单位名称、联系人、联系方式等。

2、促销活动

A、促销原因，促销形式、时间、地点、人数、工资计算方式，预计效果。

B、各项费用明细，如进店费、海报纸费、堆头费、管理费用，商场收取的其它费用，总费用。

C、买赠促销应标明赠品品种及预计数量。

二、监督实施：

活动开展过程中，市场负责人应随时监督检查活动进展情况，并收集整理各种图片、填写验收、临收，以备报销使用。各类活动中需收集资料，即报销时所需资料如下：

1、广告活动：

A、户外广告：广告实样的照片，制作标准及质量，广告验收，发布期间完好程度等。

B、报纸广告：每王码电脑公司软件中心期报纸的实样（指整份报纸，不许剪裁。）

C、电视广告：监播。

2、促销活动：

按照《促销工作规定》中的规定，除收集促销中的资料，并填报各类报表外，还需要的资料有：

A、每一期海报的实样。

B、特价标示片照片，堆头照片，买赠实物照片，促销现场照片。

三、报销：

1、活动结束后一周内，市场负责人将上述资料收集留全，连同商场或广告承制单位开具有正规发票王码电脑公司软件中心并寄回销信部，销售部按规定进审核报批。缺少任何一种资料均不办理。

2、如有特殊情况，市场负责人应及时请示主管领导，否则未按规定时间上报材料报销手续的，给予每次罚款 10 元的处罚，并限期 30 王码电脑公司软件中心办理完毕，如到期后仍不能办理手续，则公司不再给予核销，由相关责任人负责。

3、如活动时间较长，需分期付款，则市场负责人将每月或每一阶段资料整理完全后与市场或广告承制单位开具的正规发票一起寄回销售部，按规定批准后给予分期核销。

4、全部资料均应为原件。如有弄虚作假发生，则给予除名。

促销活动完成情况核对表

促销地点		促销时间	
促销员		促销形式	
进货总数（件）		实际销售（件）	

保底销量（件）		实际销售（件）	
应领工资总额		应领提成总额	
（贴身份证复印件处）		（贴身份证复印件处）	
商场联系电话		促销员电话	
店方负责人		经销商代表	
促销活动负责人		办事处经理	

促销活动各项费用明细表

促 销 员 姓名	促 销 地点	出勤 天数	应领 工资	应领 提成	总计	商 场 费用	促 销 员 电 话	促 销 员 签 字

合计								

广告工作管理规定

一、申请：

各地区市场人员须随时掌握本市场媒体状况，根据实际情况、广告额度标准，做出具体实施计划，填写“广告活动申请报价单”，写明实施原因，同各类参考资料一起报至销管部，销管部审核后逐级报批。资料不齐全，不予报批。各类活动所需参考资料如下：

户外广告：

实样照片、广告位置各个角度效果照片（包括正前方远、近、侧面照片），广告发布确切位置及标示图，附近各方位建筑设施情况，距地面高度，室内广告与冷柜距离，广告规格、数量、单价、总费用，付款方式，制作方式，质量标准，承制单位名称、联系人、联系方式。

报纸广告：

报纸广告实样、发行量、具体版面、位置、规格、单价、总费用、付款方式、承制单位名称、联系人、联系方式等。

电视广告：

具体时段、长度、单价、总费用、前后播出栏目内容、收视率、付款方式、承办单位名称、联系人、联系方式等。

二、实施：

市场负责人应随时监督检查广告实施情况，并整理收集各种图片、资料，填写广告验收单或电视广告监播单，以备报销使用。

报销时所须资料如下：

1、户外广告：广告验收单，广告位置详细标示图，广告实样的照片，制作标准及质量，发布期间完好程度等。

2、报纸广告：每一期报纸实样（指整份报纸，不许剪裁）。

3、电视广告：监播单。

三、报销：

1、广告验收结束后一周内市场负责人将上述资料收集齐全，连同商场或广告承制单位开具的正规发票一并寄回销售部，销售部按规定进行审核报批，缺少任何一种资料均不予办理。

2、如有特殊情况，市场人员应及时请示主管领导。否则，未按规定时间上报材料和报销手续的，给予每次罚款 10 元的处罚，并限期 30 天办理完毕。如到期后仍不能办理手续，则公司不再给予核销，由相关人员负责。

3、广告活动时间较长，需分期付款，则市场人员将每月或每一阶段资料整理齐全后，与市场或广告承制单位开具的正规发票一起寄回销售部，按规定批准后给予分期核销。

4、全部资料均应为原件，如有弄虚作假发生，则给予有关人员除名处理。

四、检查：

1、各市场人员对本市场所发布的广告有监督检查义务，对电视广告应适时监播，报纸广告应及时收集报样，户外广告应每月不定期检查一次发布情况，并在每月的工作总结中汇报发布实施情况。

2、如未按以上规定对广告进行监督检查，则对市场人员每次给予罚款 10 元的处理。

附件 24:广告申请单

附件 25:广告活动申请报价单

附件 26:广告验收单

附件 27: 电视广告监播单

附表 46: 广告、促销活动申请、报销资料表

第五篇 产品篇

一、产品系列：

希波公司产品目前分六大系列：分别为：肉串、肉丸、肉片、涮肚（麻辣烫系列）、肉卷、火锅底料。

二、产品种类：

希波产品依据五种不同的划分方法，主要分为：

1、按原料取材不同分：

牛肉制品、羊肉制品、鸡肉制品、猪肉制品

注：佳木斯佳佳食品厂主要生产非清真的产品。

2、按产品规格（单位：克）不同分：

肉串：主要有 340、216、540、270、360、90、500、2000 等。

肉丸：主要有 150、210、540、500、2500 等。

肉片：400。

涮肚：400、700。

肉卷：2500。

火锅底料：200。

3、按包装形式不同分：

精装（高档肉串）、

盒装、

袋装（含简易装）。

4、按口味不同分：

肉串类：分为 A、B、C、香甜。

肉丸类：分为滑嫩、脆爽、香辣、质感。

注：A 为有子女的产品，

B 为没有子女的产品，

C 为麻辣无子女的产品，

D 为适合儿童口味的产品。

5、按品名不同分：

见表格。

三、产品的特点：

1、先进的工艺：采用瞬间速冻工艺，最大程度保证产品的鲜度、口味、色泽不变。

2、采取滚揉的技术，通过机械原理改变肉质组织纤维，使产品口感、感观更好。

3、精良的配方，除膻技术的应用。

4、高标准的要求，从原料到辅料，严格按 ISO9001-2000 管理体制的要求检验。无污染、无公害、无药残、无农残。希波系列产品所用原料肉采用从青海、内蒙等地生产的纯天然、无污染的绿色优质牛羊肉。生产年用的 150 余种原辅料都必须经过严格的检验。

5、方便、快捷、的特点。

6、绿色技术，色泽鲜艳。

7、产品无需缓化，直接进行油炸。

四、产品的生产时间。

1、肉片的生产时间为 1993 年。

2、肉串的生产时间为 1994 年。

3、肉丸的生产时间为 1999 年。

4、涮肚的生产时间为 2001 年。

5、肉卷的生产时间为 2002 年。

五、希波产品的特点

统计日期为 2003 年 9 月 3 日

产品简介(适用于 2003.8.12 前生产产品)						
	类别	品名	规格(盒装)	规格(袋装)	口味分类	比率
肉串	高档	山姆羊肉串	330			盒装 总计为 7%
		新西兰无骨羊排串	330			
		新西兰无骨牛排串	330			

	普通	麻辣牦牛肉串	340\216	540\270	A\B\C	22%—25%+6% 11%—15% 2%—5% 牛、猪为 2% 3%	
		咖喱牦牛排肉串		540\270	A\B\C		
		咖喱羊肉串	340\216	540\270	A\B\C		
		孜然羊肉串		540\270			
		羔羊肉串		540\270	A\B\C		
		咖喱羊排肉串	340	540\270	A\B\C		
		三江猪仔串	340\216	540	A\B		
		沙茶鸡肉串	340\216	540\270			
	香甜	牛肉串(香甜小肉串)		360		香甜系列	
		羊肉串(香甜小肉串)		360		总计为 1%	
		猪肉串(香甜小肉串)		360			
		鸡肉串(香甜小肉串)		360			
	蔬菜串	青蔬牛肉串		540			
		珍蔬羊肉串		540			
		鲜蔬猪肉串		540			
		香蔬鸡肉串		540			
	散装	牛肉串		500\2000			
		羊肉串		500\2000			
	肉丸	普通	特味牛肉丸		210		肉丸总计为 21%—26%
			风味羊肉丸		210\2500		
五彩猪肉丸				210			
鲜香鸡肉丸				210			
客满堂		牛肉丸(客满堂)		500\2500			
		羊肉丸(客满堂)		150\210 500\2500			

	香 辣	香辣涮烤丸		540		
肉 片		麻辣牛肉片		400		
涮 肚		麻辣烫涮肚		400\700		
		麻辣烫什锦		700		
肉 卷		希波羊肉卷		2500		

第六篇 制度篇

第一章 工作指导体系

销售公司工作理念：

工作布署不检查等于没布署；

工作检查不考核等于没检查；

工作考核没奖惩等于没考核；

工作绩效奖惩不落实等于零。

四四制工作规范：

四四工作制：每个业务人员必须控制四个重要门店，包干到底，每周六、周日必须每天选择一个门店参与市场活动（促销、宣传、理货等）和销售工作，工作至少四个小时，此制度称为四四工作制。

适用人员：品项经理、业务员、理货员

工作地点和时间：品项经理根据市场情况制定各市场人员的工作地点、时间要提前 1 个月上报销售内勤备案。

工作内容：

一、检查、理货、补货

检查货品陈列情况，是否达到陈列要求。

检查内容：

- 1、进店协议的品种是否齐全，有无减少，什么原因？
- 2、各个品项是否达到单品单行，重要畅销产品是否达到单品多行。（可根据市场做微量调整，同时必须有品项经理签字认可）
- 3、台面是否丰满、POP 张贴是否清楚醒目。
- 4、产品包装情况是否出现破损、出现缓霜、出现破旧或其它问题。
- 5、有无价格标签、产品标签标注的价格码是否相符。
- 6、产品日期是否过长，是否接近保质期。
- 7、如出现协议品种短缺，与店内沟通，了解造成缺少的品种的原因，同时立即着手解决。

8、不合格的陈列进行整理，包括台面、POP、包装、标签。

9、提醒、督促经销商补货、送货。

二、检查、协助促销、导购，提升产品销量、记录市场销量。

三、宣传

做好店内的宣传活动，张贴海报等宣传的 POP，摆放台卡等

四、客情

和店内进行必要的沟通，搞好客情关系。

1、售后服务（处理投诉）

2、每月必须记录、上报经销商库存、明细及生产日期

3、竞争对手情况

五、整理工作记录，分析形成详细的记录，（使用品项经理、区域经理检查单或巡查单）每月底上交区域总经理检查转公司。

奖惩：

- 1、不遵守时间和地点的业务人员，每发现一次罚款 50 元，累计 4 次开除销售队伍。
- 2、在工作中，凡缺少制度规定的内容或敷衍不合格的每项罚款 10 元，累计 4 次下调职务和工资一级。

三七工作法

区域总经理每隔三天，在早晨 7 时开始向区域内的各市场办事处座机打电话，进行电话沟通，此工作方法为“三七工作法”

时间管理

时间管理，一周工作时间设定比例为 1：4：2，周一用于促销员的培训、自己工作整理；周二至周五完成渠道拓展，保障淡季不淡，主要是拓展批发市场、拓展二批商、餐饮配送商（餐饮店、餐服休闲区、旅游区即炸即卖）、特通（机关、学校等的食堂）；周六、周日用于执行“四四工作制”、作经销商的沟通、指导促销，市场工作的指导。

销售人员行为准则

一、遵守公司各项规章制度，熟记公司各项销售政策，掌握各种销售技能，弘扬公司理念、宗旨、精神。

二、恪守对家庭、公司、国家的强烈责任感。

三、一切销售行动均围绕“市场份额第一，经济效益第二”的中心进行。

四、追求阳光下的收入，不准拿要回扣，不准拿要礼品，不准因情让利，不准从客户处借款借物，不准说谎，不准乱承诺，与客户建立起健康长久的合作式伙伴关系。

五、允许犯错误，但不允许犯重复性错误，不允许犯原则性错误。勇于承认错误并改正，勇于承认不足并努力学习。

六、坚持用做大事的方法去做每一件小事。业精于勤，效出于勤。

七、没有记录就没有发生，持之以恒才能成功。

八、严禁在岗饮酒，不仅要在工作中恪守严谨求实的习惯，而且要在个人生活中加以推广。

九、团结就是力量。

十、纸张要两面使用，节约才能增效。懂计划、会算帐、用制度去管理，是成为领导的基本条件。

办事处管理上墙形象标准模式之一

标准字体样式

一、公司宗旨标准体：塑希波形象，创中国名牌

要求：字体长 25cm，标准隶书体，红色。

二、公司精神标准体：自我加压，争创一流

要求：字体长 20cm，标准行楷体，红色。

三、办事处名称标准体：希波集团 办事处

要求：字体长 10cm，标准隶书体，蓝色。

第二章 营销综合管理

进店率抽检方法

一、省会城市、直辖市进店率抽检办法：

- 1、每年 11—12 月份，由公司指派人员与财务部门人员将有经销希波产品的省会城市、直辖市名称做成名签，由指派的检验人抽出其中二个名签，既为应抽检的二个城市。
- 2、将以上二个城市的各区名称做成若干张名签，由检验人每个城市各抽一张区名称签，检验人就在抽出名签这个区超市、商店进行抽检。
- 3、检验人到抽检城市的抽检区、商委、区大型商场二家，来确定本区哪几家超市、商店算大中型商场。并做好帮助确定商场人员单位、姓名、职务、电话等记录。
- 4、按照确定的商场名称、数量、地址设计表格，按表格顺序检验各商场有无希波产品、品种、规格、数量、摆放面积、位置等情况，并向售货员了解希波产品进店时间、销售情况、结款时间等，并拍产品照片，做好记录。

二、其它城市进店率抽检方法：

- 1、其它城市进店率抽检方法、程序与省会、直辖市抽检办法相同，只将抽检二个城市改为抽检三个城市。
- 2、依据抽检回来的数字，由财务计算、换算出全国进店率、品种占店率。

新市场开发细则

为提高业务员工作效率，尽快打开未开发或开发不好的市场，调动每个人的积极性，现对开发市场现定如下奖罚措施。

一、在新市场开发时从签订合同副总经理同意签字之日起至三个月结束，有累计销货达 10 吨，可得将金 1500 元。

二、从业务员离开公司算起：

- 1、30 天内进完第一批货（以押运员拿到汇票之日为准），进货量达 1.5 吨，得奖金 500

元，35 天之内进完第一批货，得奖金 300 元，40 天内进完第一批货得奖金 200 元，45 天内进完第一批货得奖金 100 元，超过 45 天进完第一批货不得奖金。

2、60 天内进完第二批货（无欠款）进货量 3 吨以上，得奖金 500，65 天内进完第二批货得奖金 300 元，70 天进完第二批货不得奖金。

3、80 天内进完第三批货，进货量达 5.5 吨，得奖金 500 元，85 天内进完第三批货得奖金 300 元，90 天内进完第三批货得奖金 200 元，95 天内进完第三批货得奖金 100 元，超过 95 天进完第三批货没有奖金。

4、如果没能在 45 天内进完第一次货，可以按第二批、第三批进货要求进货，同时享受第二批、第三批进货奖金。

5、如果能缩短进货时间或超额完成销量，仍按以上条款换算。

三、如客户第一次进货后，45 天内没有进第二批货，业务员负责清回欠款，如 45 天内既没有清回欠款也没有进货，由业务员承担全部欠款还给公司。

关于加强经营工作的若干规定

销售工作是直接体现公司经营成果的环节，人员分散、任务重，工作十分重要。因此销售工作中的责任必须分清，并对其承担责任：

一、发出的商品货物，只要装车查验后，都要由本车司机、押运员共同负全部责任。

二、在运输和交货过程中，因发生丢失、缓化、变质引发退货时要由司机、押运员负全部经济责任。

经销商违约而发生退货时，由签定合同当事人交涉负责，并承担经济责任，公司给予一个月时间。

保管员、化验员，对其进出库存成品要提出摆放位置、保管措施和使用发运时间安排意见。如因玩忽职守而造成原料、商品变质，要承担全部经济责任。

在销售工作中，如果发生呆账、死账时，要由签合同当事人负责清回，要支付滞纳金。限期一个月时间，被实践证明确实不能清回者，当事人写出书面检查。

三、在销售工作中丢失货款者，当事人负责全额赔偿。

关于销售的工作程序

一、工作的基本程序：

1、公出前要制定外出区域的计划报告单，并附上自己所去区域路线图、去哪些城市、计划几天，然后打字复印二份，一份交主管领导，一份自留，以便按计划检查工作。

2、出发前带好各资料（价格表、营业执照、化验单、卫生许可证、奖励规定、合同等）。

3、每到一个城市安排住宿后，立即给公司中主管经理打电话，把自己住址、电话告知主管经理，便于领导掌握。

4、到每个城市了解现状，大约二天时间。

了解内容：城市人口多少；能经销肉串大商场多少；超市的情况；冷库共有多少及分布情况；做海鲜产品的大客户有多少等。

5、根据了解的客户情况如：信誉程度、资金程度、店铺大小、生意是否兴旺隆重等等排列客户顺序。找一家最好的客户，尽快打开局面。

6、根据排列的顺序，抓住重点进行谈，在谈合同中一定要严格按公司规定的销售原则办理，要让客户对公司有信任感，对业务员有责任感。

在谈判中要坚持几个原则：

(1)、价格没有商量余地，名牌名价，一步到位；

(2)、广告不要做出承诺，按销售原则办理；

(3)、独家经销也不要先承诺，如对方能够达到总经销的条件，可请示领导后再做出决定向客户答复；

(4)、要向客户介绍我们的名牌效应，质量、卫生、品种、重量及公司的各种荣誉、电视广告等，让对方充分了解集团。

7、每天早晨 6-9 点或晚上 6-9 点必须和公司领导汇报请示，特别是发生没经历过的事情和按规定中没有的事情、本人不知该怎么办的事情或本人职权范围定不下来的事情一定要向领导汇报说清楚，并把自己的意见汇报给领导，以求领导决策，做到领导支持，减少失误。

8、到每个城市工作必须有进展，必须最少谈下一个客户方可离开，否则不能走。要离开第一个城市必须要向领导请示，经领导同意后方可离开，否则按违反销售纪律处理。

9、各销售员每天必须写好工作日记：

(1)、今天做了几件事；

(2)、哪些做对了，有效果。

(3)、哪些不知怎么办，需要请示做为重点，早晚向领导汇报请示；

(4)、每月工作做一次小结，最好写成书面材料。

10、公出返回后要做的几件事情：

先报账，三天之内必须报完；写外出总结：

(1)、做了多少工作；

(2)、谈成了多少合同；

(3)、走了多少弯路；

(4)、今后工作的思路。

二、销售员业务素质；

1、形象：

每个销售员牢记公司的理念 “塑希波形象，创中国名牌”，在对外销售活动中，举止言谈落落大方，不卑不亢、文明用语、微笑谈话、礼貌待人，推销产品道德也要推销自己，给接触的客户要留下一个良好的印象。

2、业务素质；

(1)、要背熟公司简介所介绍的内容；

(2)、要背熟价格表、单价/盒、单价/件；

(3)、要记住公司所获得的荣誉。

(4)、要记住公司的组织机构的精神；

(5)、要记住公司的卫生标准和质量标准；

(6)、要宣传董事长刘平的超前意识和胆略。

总结报告写过后由主管领导审阅，领导认为可以，此次从出发到归来。工作循环为结束。

关于增设市场巡视管理职能有关规定的通知

为了进一步加强对市场工作的管理，了解、检查、考核驻外办事机构的日常工作、财务收支、办公设施、物品保管、行为规范等项工作，进而完善有关工作制度，保证销售工作的

顺利进行，公司决定增设市场巡视管理职能，现就有关问题通知如下；

一、在人事行政部设专职市场巡视员，享受部门经理级待遇。

二、市场巡视员在人事行政部的直接领导下，负责对公司销售市场的巡视、了解、调查，配合销售公司工作，并直接为总经理负责。

三、市场巡视员的职责

1、负责对各销售市场的产品销售量、市场占有率、经销商的经销情况及市场其它有关情况的调查、了解。

2、负责对广告、宣传、导购、赠送、雇工、进店让利等促销工作的工作程序、过程效果及促销专项资金使用情况，进行事中、事后的核查工作。

3、对公司驻外员工的思想素质、工作态度、执行公司规定、完成工作程度，取得的工作业绩、客情关系等情况，负责进行考核。

4、负责公司驻外办事处的办公环境，办公设施，办公用品，促销用品，促销用具、办公费用、物耗指标等管理工作进行检查考核，并提出改进处理意见。

5、了解市场动态及竞争对手情况，负责外埠打假、维权工作。

6、根据各地市场具体情况，在综合、平衡的前提下，制定出切合实际的各种费用标准及物耗指标，供公司领导参考、决定。

7、对所掌握了解的市场的各种信息、情况进行分析、归类，及时向销售公司反馈，向公司总经理汇报，并针对所反馈的情况提出建议和解决办法。

四、各相关部门有义务、有责任为市场巡视员提供有关资料、数据。

五、公司驻外机构有责任为巡视员开展工作提供方便，接受检查，反映真实情况。

六、在坚持实用、经济原则的前提下，巡视员的巡视时间、地点、路线根据巡视工作实际情况随时确定。

客户走访制度

为了不断提高公司产品质量，收集客户对产品的反馈信息，加强对市场需求的了解，促进公司原有产品质量的完善和发展及机关报产品的开发，结合我公司工作实际，制定本客户走访制度。

一、走访人员

由生产副总经理和生产部、质检部、开发部选定的人员组成公司产品质量客户走访组。

二、走访对象

公司产品的代理商、经销商、零售商和消费者。

三、走访内容

1、产品质量调查。

调查公司产品的内在优缺点，是否存在卫生，肉的品质、口味、口感等质量问题。

2、产品外包装调查

调查产品经过多次运输后的外包装变化。

(1) 包装箱破损程序。

(2) 包装袋、膜有无开口情况。

(3) 包装盒有无磨损。

(4) 喷号是否清晰。

(5) 内在产品开发趋势调查。

4、新产品开发趋势

了解消费者需要什么类型、口味的速冻食品。

5、市场需求调查。

掌握市场所需产品内在品质要求及外包装的形式、特点要求。

6、区域口味调查。

了解各地的口味特点，探讨将其研制成速冻食品的可能性。

四、走访时间、地点

公司产品质量户走访组每季度走访客户一次，具体时间、地点在本季度内，根据实际情况由走访组自己确定。

五、走访形式

按走访内容，通过看、听、问、尝的形式，了解所需情况。

1、实地走访。

走访代理商、经销商、零售商询问了解对本公司产品的实际反映。

2、深入各大商场开展调查活动，通过看商场内公司产品的包装效果，听营业员介绍，问消费者的意见，切实了解本公司产品的质量情况、产品优缺点及对公司产品各方面的意见。

3、品尝

到各地风味食品集散地品尝风味食品，了解风味食品的口味特点，为研究开发适应当地特点的产品提供依据。

六、组织领导

- 1、生产副总经理全面负责走访工作的组织领导。
- 2、开发部负责对信息进行收集、分类、整理、汇总形成调查材料上报公司领导。
- 3、对有价值的意见、建议，经研究报总经理审批，由生产副总负责生产研究、落实。

七、要求

- 1、走访人员必须深入到客户当中广泛征求各方意见，了解真实可靠的情况，防止应付、走过场现象的发生。
- 2、认真收集整理用户反映的情况，对发现有价值的意见信息，经落实后创造一定经济效益、社会效益的走访人员予以奖励，对敷衍责任人员予以处罚。

区域经理市场巡查规定

一、工作程序

- 1、每月 30 日，各区域经理上报下月“工作日程计划单”、“月份销售进货计划单”经销售公司总监批准后实施；
- 2、每到市场，按要求检查，并填写“市场工作检查单”，品项经理签字后，离开检查市场当日，传真公司销售部；
- 3、每月 30 日，区域经理上报当月“市场巡查总结”。

二、市场巡视内容

- 1、市场铺市、铺货率；经营品种、台面、批发、铺市、占有率、A、B 类门店、连锁超市、按进店协议品种、已进未进品种、铺货率、公司新品铺市规定上市时间、品种完成情况、经销商情况、公司要求拓展的渠道情况（如餐饮）；

当月销售计划执行情况：任务指标量、确保完成量、进货进度执行情况、货款争议遗留问题处理、定单下达情况；

销售费用支付、使用、核销：固定费用使用、节超原因，变动费用，促销员、理货员工资、“工资表、身份证、领款人、促销卖场”四者相符，堆头、海报、快讯、品尝、进店、买赠等促销活动的申请、执行、核销、程序、时间、完成质量、效果。广告的监播、监制、监察；

促销员管理：形象检查、标准用语、方巾、胸卡、台面、品种、客情关系、作息时间；

- 4、市场业务人员管理：“月工作计划单、绩效考核单、月信息月报及合

理化建议单、希波视界报投稿、铺货铺市报表、品牌输出”报表、促销员会议记录、岗位责任、销售指标、奖罚标准、办公设备、卫生状况。

二、巡查方法

1、北京、天津、上海、广州、哈尔滨、沈阳、武汉每次检查 A、B 类店的铺货不能少于 7 家，连锁超市不能少于 3 家，促销员工资全部核对，促销活动不少于 7 项；

2、除了第一条提到以外但是其它省会城市的铺货检查 A、B 类店不能少于 5 家，连锁超市不能少于 2 家，促销员工资全部核对，促销活动不能少于 5 项；

3、检查为随意抽查，办事处管理、报表记录为现场检查，检查完毕后，标明“查”字并签字确认。

4、检查后提出整改意见，限时改正，区域经理、品项经理共同签字。

三、考核标准

销售公司总和总监助理负责对区域经理和重点市场的巡查。区域经理每月按“工作日程计划单”对辖区市场进行巡查，少巡查一个市场罚款 100 元/次，特殊情况必须经总监批准；

公司对区域经理的巡查市场进行重点复查，发现与区域经理巡查报告不符的每项罚款 50 元/次，故意弄虚作假者或知情不报者下调一级工资 1-2 个月，情节严重者除名并承担相应的经济责任；

公司总监、总监助理巡查市场时，按进店品种进行检查。如发现 A、B 类门店、连锁超市每少一个品种，罚区域经理 10 元/次、品项经理 20 元/次；区域经理巡查时，每店少一个进店品种，罚品项经理 20 元/次，各种报表少报、晚报一项罚款 10 元/次；

销售部负责区域经理“月工作日程计划单”、“市场工作检查单”、“月市场巡查总结”、“月销售进货计划单”的收集、汇总工作。统一收集，少报一单，三天之内罚款 50 元，五天之内罚款 100 元。当月不报，一单罚款 200 元，连续二个月少报，降低一级工资 3 个月。

销售管理若干规定

一、公司下发的文件、计划、费用、人员等不属于公司机密的，涉及经销商的利益与合作，在接到通知后 2 日内应与经销商进行沟通共同执行。如经销商对公司决定有异议，品项经理向销售部书面汇报，不得延误。在未接到公司更改指令前，必须执行。销售公司所有人员未经批准不得口头、书面向经销商或卖场承诺各项费用，违者自负。

二、区域经理、品项经理对市场突发事件，在事发 4 小时内，必须先电话后传真的形式向公司汇报。要真实、客观并拿出处理意见，如隐瞒事实真相造成经济损失，按公司问责制度处理。

三、销售公司副总经理、区域经理、品项经理每天早 7 点晚 7 点手机必须开机，保证沟通，在规定时间内如发现关机者，每次扣发手机费用 10 元。

四、公司要求区域经理、品项经理在规定时间内上报各项报表、促销单、申请表、核销单、差旅费报销单等，每单迟报一天罚款 10 元；迟报 3 天罚款 20 元，迟报 5 天以上罚款 50 元。

五、各市场当月定单 25 日 17:00 前传至储运部。25 日前所传定单，如由于储运部当月没发货，视为市场人员完成当月销量，无论何种原因发不出货，均不计入销量。下月发出计入下月销量。

六、销售公司的所有人员，不得从经销商出以个人或公司的名义借款或借公司产品及经销商其他产品。违者每次罚款 500 元，重者除名并依据法律追究其经济责任。

七、销售人员差旅费报销必须实事求是，如发现宿费、车费有扩大金额，伪造出差记录，按发现金额，轻者按发现金额的 5-10 倍罚款，重者除名或移交法律部门。

八、进场费、海报费、堆头费、促销员、理货员工资、品尝品、赠品、广告费，必须按申请，专款专用，品项经理无权变动、挪用、扩大金额及同经销商共谋套取费用，轻者罚款所涉金额的 5-10 倍，重者移交司法机关处理。

九、因违反公司相关规定，造成经济损失，本人在规定时间内不能偿还或无偿还能力，公司依法追究当事人的担保人经济责任。

十、市场人员辞职，实行直属上级负责制。如普通市场人员辞职，由品项经理与经销商核对有无遗留问题，由销售部与财务部核对有无遗留问题；品项经理辞职，由区域经理与经销商核对有无遗留问题，由销售部与财务部核对有无遗留问题，以此类推。且销售人员离职后，公司两个月后支付工资。

市场销售分析周例会制度

各市场每周一上午召开销售分析周例会和促销员周例会，由市场负责人组织，本市场全体业务员、理货员、促销员共同参加，汇报上周工作情况，安排下周工作。

内容：

1、上交材料及汇报工作内容：

业务员：交周工作单，汇报上周工作完成情况，销量情况，与计划保底量对比，分析增减原因，终端、品种、台面有否增减，分析原因。

理货员：交周工作单，报上周理货量，与计划保底量相比，品种、台面增减情况及原因分析。

促销员：报日卖量登记表，汇报上周工作完成情况，与计划保底量对比，分析增减原因。

2、反馈信息：竞争对手活动情况，同类产品上市情况，消费者意见及建议，与商场关系等信息。

3、下周工作安排：市场负责人安排下周工作计划。主要包括业务员、理货员、促销员下周销售指标，针对上周汇报的信息问题，合理制定措施，安排工作。

4、经销商提出相关意见。

二、要求：

1、销售分析例会必须按时召开，由市场负责人责成专人做好每次会议的会议记录，并存档备查。

2、销售分析例会可以邀请经销商参加或经销商代表参加。

3、市场负责人应充分调动所辖人员的积极性，认真分析市场，根据市场实际情况查明原因，并拿出解决问题的办法，对所辖人员的工作进行明确指导和安排。

4、业务员、理货员、促销员等人员要做好记录，对市场负责人所安排的工作认真分析，并在会后做出实施计划。

5、遇月末、季度末，例会同时要起到月例会、季度例会的作用，要上月、上季度的工作进行总结、对下月、下季度的工作进行计划、部署。内容、形式要求同周例会。

6、无故未按规定召开销售分析例会的市场，一经发现予以市场负责人每次罚款 20 元，连续 2 周无故未召开销售分析例会，予以市场负责人降一级的处罚。

驻外办事处管理规定

一、作息时间：

1、早 7 时起床，胸佩希波徽章，按时上岗。

2、晚 22 时就寝，就寝前填写好销售工作日记，内容详细，字迹工整。

二、内务管理：

1、搞好室内外环境卫生和个人卫生，室内物品摆放整齐，生活区和工作区要布局合理，井然有序，每周一次卫生大清扫。办公区不得摆设生活用品。

2、爱护室内物品，保证固定资产完好无损，若损坏或丢失照价赔偿。

3、建立健全好下列各类帐目，办公费用支出帐、做到帐面清晰，帐物相符。

4、主要销售进度表上墙：

月销售进度表；

理货员、长期促销员周销售进度表。理货员周巡视路线。

5、主要销售网络上墙：

所辖市场地图；

所辖市场终端网络图。

6、室内希波产品 POP 宣传画和希波样品袋展示台整洁、醒目。

7、办公区公司宗旨“塑希波形象，创中国名牌”上墙，用红色隶书体，休息区公司精神“自我加压，争创一流”上墙，用红色行楷体。

8、配备办公白板，作为日常记录或工作提醒使用。

三、固定资产管理

1、驻外办事处固定资产包括公司投入的办事处办公场所、办公设施（如办公桌椅、办公用具等）、通讯设施（手机卡、传真机、传呼机等）生活设施（睡具、餐具、厨具等）一切公司投入的设施。

2、驻外办事处一切固定资产的所有权均属于公司。

3、市场负责人承担驻外办事处固定资产的保全责任，市场负责人应层层落实，使固定资产使用权和责任相结合，保证公司财产不受损失。

4、市场负责人必须保证区域办事处固定资产的完好无损，若有损坏或丢失，按价赔偿。

5、市场负责人在离职时，必须办理固定资产交接手续，不得将固定资产据为己有，否则将按侵吞公司财产论处。

四、其它规章制度：

1、不允许接待或留宿非本公司人员，不允许夜不归宿，若有特殊情况，必须先请示公司后再做决定。

2、处好与房主、邻里的关系，接待好公司外出人员，主动热情地提供生活和工作上的方便，合理收取费用。

3、及时与公司保持密切联系，做到先请示后，再做决策行动，严格履行 4 小时复命制。接到公司传真、信件、物品后应立即通知销管部。离开办事处时，传真要放在自动接收功能上。

4、办事处房租费每季度交付一次，租金收据需驻地居委会盖章证明方可寄回公司报销。

附件 3:办事处房租费申请表/集团办事处房租收据

附件 4:购置物品申请表/办事处管理上墙形象标准模式之一

附件 5:租用房屋审批表

附件 6:驻外人员购置物品报价单

附件 7:驻外办事处物品登记表

附件 8:新购固定资产接收单附件

驻外销售人员考勤制度

一、适用人员：驻外销售业务人员、理货员、促销员。

二、工作时间：

1、休息日：无固定休息日，每月有 2 天机动休息日，由市场负责人掌握，但不能占用节假日等销售旺季时间。

2、规定工作时间：

驻外销售业务人员、理货员：早 8：30~晚 17：30。 中午 30 分钟就餐时间

促销员：按促销商场的工作时间执行，就餐时间要尽可能避开销售高峰期。

三、出勤：

1、迟到、早退：每次罚款 2 元，每月累计超过 2 次取消当月满勤奖（满勤奖 50 元/月，含在基本工资中）。

2、病事假：每月有 5 天病事假期、驻外人员须返回家庭所在地的，有 15 天病事假期。病事假期期间基本工资照发，旅差费自理，当月满勤奖取消；超过病事假期限，取消当月奖励工资。

3、探亲假：驻外人员每年两次探亲假，每次 15 天（包括途中时间）。

探亲路费按公司规定报销，工资奖金照发。驻外人员不回家庭所在地探亲，其直系亲属一人可享受探亲假，去驻外地点探亲，公司按规定报销往返路费。驻外人员参加公司统一召开的会议、培训期间，在驻外人员家庭所在地的，驻外人员不再享受当次探亲假。

4、婚假：15 天（包括途中时间），驻外人员回家家庭所在地结婚，路费按公司规定报销，工资奖金照发。超过 15 天按事假处理。

5、丧假（直系亲属）：7 天（包括途中时间），驻外人员回家家庭所在地，

路费按公司规定报销，工资奖金照发。超过 15 天按事假处理。

6、休假：年终市场负责人全面完成本市场工作指标，即可享受休假。

市场负责人每年一次休假，假期 5 天（不含途中时间），休假期间可以到国内城市旅游，公司报销旅差费，工资奖金照发。

7、旷工：员工不经批准擅自离岗为旷工。一日取消当月满勤奖、奖励工资等全部奖励、提成。连续 3 天旷工，按自动离职处理，取消当月工资、奖励、提成。

四、审批权限：

1、销售总监：15 天以上；

2、区域总经理：7 天

3、品项经理：3 天

五、考勤：由市场负责人负责在每月 1 日将上月业务员、理货员、促销员考勤记录报至销售部。

六、辞职、辞退员工当月工作不足一个月，取消当月满勤奖、奖励工资。

七、如自动离职或由于过失被公司辞退，不发放当月工资，两个月后，经审核无经济原因，再发放工资。

打假工作管理规定

一、责任部门：

1、销售公司为打假直接责任部门，在完成各项销售指标同时，全体销售人员均有责任依法对任何假冒希波产品的现象和行为进行打击。

2、公司全体人员均有责任和义务依法对任何假冒希波产品现象及行为进行打击。

3、品控部为公司确定假冒希波产品的权威部门。

4、企管部为公司打假材料出具部门。

5、凡符合国家有关规定的假冒希波产品均是打击对象。

二、工作原则：对任何假冒希波产品均应进行严厉打击，无论数量多少，发现一起，立即打击一起。

1、工作程序：

(1) 销售人员发现可能是假冒希波的产品，要立即购买，并取得购买合法证据。

(2) 销售人员在同一个工作日内向公司汇报假冒希波产品特征。

(3) 品控部在同一个工作日电话初步确定是否为假冒希波产品。

(4) 销售人员在同一个工作日内以最快的方式（航空、铁路、特快专递等）将购买的可能是假冒希波产品送回公司。

(5) 品控部在收到上述产品的同一个工作日内，确定是否为假冒希波产品，并给人事行政部出具鉴定书。

(6) 企管部收到鉴定书的同一个工作日内，出具打击假冒希波产品授权委托书等全部相关材料，并交给销售部，由销售部负责传递给销售人员。

①销售人员在收到全部材料后 3 个工作日内办理完委托当地工商行政、技术监督部门打击假冒希波产品的相关手续。

②销售人员必须全力以赴地协助当地工商行政、技术监督部门打击假冒希波产品，要做到主动出击，及时督促，大力配合，速战速决，不得以任何理由延误打击假冒希波产品工作。

2、奖罚：

(1) 处罚：销售人员没有在第一时间发现假冒希波产品（指被公司领导、市场巡视人员、非销售体系人员等在当地市场发现假冒希波产品或假冒希波产品在当地销售 1 个月以上未被发现）视假冒希波产品的数量多少分别给予 50 元、100 元、200 元的罚款。

(2) 工作程序中各相关部门每延误一个工作日，主管领导罚款 50 元。

(3) 奖励：

A：发现举报假冒希波产品供应商，并协助相关执法部门依法对假冒希波产品供应商给予处理，视假冒希波产品数量多少分别给予发现、举报者 500 元，1000 元，5000 元及 5000 元以上的奖励。

B：发现、举报假冒希波产品生产厂家，并协助相关执法部门依法对假冒希波产品生产厂家给予处理，视假冒希波产品的数量多少分别给予发现、举报者 5000 元，10000 元，20000 元，及 20000 元以上的奖励。

处理问题与划分责任

问题分类与责任区分

第一种情况：违反集团有关规定，造成经济损失

1、生产与管理人员，在生产过程中疏忽与违规操作，造成的质量事故（重量不足、数量不够，包装内外不符等，引起的换包装、产品费、人工费等费用，产品变质销毁，客诉赔偿等费用）；

2、其他人员，由于工作疏忽或违规操作，造成的安全事故（人员医疗费、误工费、事故

处理费、设备修理、更新费等)；

3、财会统计数据不准，仓库保管员工作疏忽，造成帐物不符（影响生产与销售，形成积压，而造成的经济损失）；

4、生产过程中，由于计划与组织不当，不能按时完成生产任务，或造成供货延误（非客观原因完不成生产指标、出成率，延误发货、影响销售等造成经济损失）

5、采购原辅料不执行计划，造成库存积压，或采购不及时，影响生产与正常工作，而造成经济损失（非客观原因耽误生产，长期占用资金的利息，积压物品处理等延后等经济损失）

6、不能统筹安排发货，造成发货延误，或出现发货数量、品种错误，以及退货而造成经济损失（所发货物与定单数量、品种不符，非客观原因延误发货，或退货等造成的经济损失）；

7、下达的生产、采购计划不准确，影响生产与销售等，造成的经济损失；

8、不执行请示报告制度，擅自做主，非客观原因造成的直接与间接经济损失；

9、领导下达错误指令，或违反国家法律、法规，以及集团规章制度，出现指挥失误，造成的直接与间接经济损失；

10、上述条款之外的违规行为，给集团造成的经济损失；

对上述行为，直接责任人负主要责任，直接领导负次要责任，主管（审批）领导负间接责任，责任比例为 5：3：2，只有一级领导的为 6：4。

第二种情况：对外审核把关不严，造成的经济损失与纠纷

1、签订、履行、终止合同中，由于把关不严，或个人原因，使集团正当权益受到损害，以及发生经济纠纷与诉讼（由于直接责任人个人原因，造成的非正常经济损失，诉讼中发生的律师佣金、诉讼费、公关费、赔偿金、交通食宿、误工费等相关费用）；

2、对外交往，特别是与国家政府和执法部门，由于协调和处置不当，影响集团声誉（集团声誉受损，造成不必要的罚款、公关费等经济损失）；

3、对外合作，由于审核把关不严，以及个人原因，使集团正当权益受到损害，造成经济损失（投资无法按期收回，货物、资金全部或部分被骗等相关费用）；

4、项目开发、品牌输出、选择供应、经销与代理商，由于审核把关不严，以及个人原因，使集团正当权益受到损害，或发生经济纠纷与诉讼，造成经济损失（正当利润、货款不能收回，诉讼中发生的律师佣金、诉讼费、公关费、赔偿金、交通食宿、误工费等相关费用）；

5、上述条款之外的类似行为；

对上述行为，直接责任人负主要责任，直接领导负次要责任，主管（审批）领导负间接责任，责任比例为 6：2：2，只有一级领导的为 6：4。

第三种情况：严重的违规及违法行为

- 1、对外合作，收受回扣、贿赂行为；
- 2、挪用公款、截扣货款占为己有等行为；
- 3、泄露集团商业机密，利用集团信息与资源，为个人牟利等行为；
- 4、保管员监守自盗，有关人员利用职务之便，贪污、侵吞公款等行为；
- 5、电话中随意发表不负责任言论被录音，擅自传真与出示的有关数据、资料、内部文件等，被对方获取作为对企业不利的证据等失密行为；
- 6、上述条款之外的类似行为；

对上述行为，行为人 100%负全责（直接、主管“审批”领导，视具体情况，另议应付责任），除按集团规定追究其责任外，必要时将移送司法机关。

特殊情况的问题分类与责任区分

- 1、上述情况之外，对问题具体分析后，另行确定损失范围；
- 2、一般情况，按上述比例进行责任区分；特殊情况，对问题具体分析，另行区分责任后（突破上述比例），报集团总经理批准。

奖罚标准

- 1、除严重违规和违法行为外，造成经济损失 1000 元以下，承担 70%-100%损失（按上述责任区分比例，由责任人、领导人分别承担）；
- 2、除严重违规和违法行为外，造成经济损失 1000-3000 元以下，承担 40%-70%损失（按上述责任区分比例，由责任人、领导人分别承担）；
- 3、除严重违规和违法行为外，造成经济损失 3000-10000 元以下，承担 20%-50%损失（按上述责任区分比例，由责任人、领导人分别承担）；
- 4、除严重违规和违法行为外，造成经济损失 10000-30000 元以下，承担 10%-30%损失（按上述责任区分比例，由责任人、领导人分别承担）；
- 5、除严重违规和违法行为外，造成经济损失 20000-50000 元以下，承担 5%-20%损失（按上述责任区分比例，由责任人、领导人分别承担）；
- 6、除严重违规和违法行为外，造成经济损失 50000 元以上，承担 5%-10%损失（按上述责任区分比例，由责任人、领导人分别承担）；

7、严重违规和违法行为，造成的直接与间接经济损失，行为人 100%承担损失（直接、主管“审批”领导，视具体情况，另议扣罚标准），除按集团规定追究其经济责任外，保留追究刑式责任的权利；

8、上述问题除经济处罚外，视情节及后果，对有关责任人，还将按集团奖罚制度给予行政处罚。

9、一般情况，按上述标准进行扣罚；特殊情况，对问题具体分析，另行商定扣罚标准后（突破上述标准），报集团总经理批准。

奖励标准：

1、对自觉遵章守纪，全年无任何问题发生，且成绩突出的部门与个人，年终将予以 200-2000 元奖励；

2、非责任人，对发生上述问题积极协助处理与解决，为集团挽回经济损失，将视具体情况，予以 500-3000 元奖励；

3、工作认真，责任心强，在问题发生前，及时发现，妥善处理与解决，避免造成损失，将视具体情况，予以 200 元-3000 元奖励。

奖罚的实施

1、对上述问题实施奖罚，需填报《请示单》，按上述比例、标准与奖罚权限，逐级审批（主管经理对责任的认定与处罚，要严格把关，不得徇私情）。

2、发生上述问题，对个人处罚外的经济损失，由各分公司的包干费用解决。

3、发生上述问题，对个人处罚外，造成经济损失 20000 元以上，取消个人年终奖；造成经济损失 30000 元以上，取消部门年终奖。

产品销售损失处理规定

一、产品在运货过程中发生丢失、缓化、变质等情况造成损失，由承运方全部承担，送货员承担 3%的责任。承运方无法包赔的部分，由送货员承担。

二、产品在运输途中，因车辆发生意外事故及货被抢造成损失由承运方按希波产品到货价全额赔偿。

三、产品在销售过程中出现产品内在质量问题，由公司负责解决处理。

四、产品在调货、返货过程中因丢失、缓化、变质等造成损失，由具体经办人员承担 99%，储运部经理承担 1%。

五、凡是由业务员出面与客户联系订货或签订订货合同，公司按对方要求将货发出，而

对方拒绝付款接货所产生的台班费、调货费或临时租库等均由区域承包人负经济责任。

六、公司允许欠款的客户没有按期归还欠款，超期时由区域承包人按银行贷款利息缴滞纳金产负责将欠款清回。

七、销售过程中，若出现货物被骗造成的经济损失由经办人承担 98%，销售总监及销售区域经理各承担 1%，并由业务经办人负责协助公司追回被骗造成的损失。

八、产品未过保质期，但因销售不畅、清欠困难出现退货、调货或折价销售及产品过保质期退货、折价销售等造成的损失由区域承包人承担 95%，销售总监承担 3%，销售区域经理承担 2%。

九、销售过程中造成呆死帐，经法院起诉胜诉，按以下三种情况处理：

1、法院判决欠款全额收回，欠款方承担律师代理费及法院诉讼费，则代理费及诉讼费由欠方支付，否则此费用由区域承包人支付。

2、欠款未全额收回，区域承包人除承担欠款未收回的余额部分外，还应承担欠款方未支付的代理及诉讼费。

3、欠款方以物顶帐，而实物价值低于我方应收帐款，造成损失由区域承包人承担，另欠款方未支付的代理费及诉讼费也由其负担。

第三章 应收帐款管理

关于经销商欠款利息的规定

为了确保到期货款按期收回，减少资金占用，凡经公司批准同意给予经销商贷款支持的，而到期不能及时收回，不能从经销商清回的利息，由品项经理、区域经理承担，承担比例按 3：7。

财务部每月计算超期利息（利息计算按现行贷款利率），每月从工资中扣回。

关于产品销售结算的规定

一、公司产品销售结算方式为现款现货，原则上不给钱不卸货，调度按客户订单发货，货到客户处时，押运员应先与其结算，收到现金或汇票（汇票由二人以上到银行验证属实），方可卸货。

二、如客户因故拒付现款，则押运员应拒绝卸货并立即请示调度，调度室立即将情况向

分管副总如实汇报，并填写《产品销售付款争议处理》（样表附后），分管副总经签阅后转由销售副总签署卸货与否的明确意见，调度得到明确答复后将批示传真给押运员执行。届时，押运员应无条件的，执行调度的指令。

三、如押运员未接到调度的通知便自行卸货，卸货后不能及时收回货款。其经济损失（货款及欠款期内发生的利息）由押运员和区域经理赔偿 50%。如本区域没有区域经理其赔偿由品项经理或区域承包人负责，上述人员在清回欠款期间停发工资，差旅费，伙食补助费自负。

四、如销售副总同意先卸货、后付款，则其应在调度请示单上注册明欠款数额及还款的具体时间（要注明年、月、日），并由其负责督促市场销售人员按期清回欠款。如到期未能收回则追究销售公司及其相关人员经济责任，并由签署同意卸货人赔偿等额损失。

五、对尚未还清我公司欠款的客户，原则上不清欠款不给发货。如要发货，须由调度填写《产品销售付款争议处理单》，由分管副总签阅转销售副总签署发货与否的明确意见后，由调度予以执行。

产品销售付款争议处理单

年 月 日

产品发运地			
出发时间		到达时间	
产品种类、数量			
货款金额			
争议事由			
储运部经理意见			
公司领导意见			

关于产品销售结算的规定

一、结算方式及责任人：

1、公司产品销售结算方式一律采用现款现货。

2、公司产品销售结算责任人为押运员；押运员负责将货物按客户要求的品种、数量、质量、时间运至客户指定地点，客户全额付款后方可卸货。

二、客户要货程序：

客户要货应凭统一订货单，客户负责人及公司市场销售负责人签字后传真至储运部，储运部确认后，根据订货单和经销合同要求时间安排发货。

三、押运员货到通知程序：

1、押运员须在货到前 24 小时通知市场销售负责人到货准确时间；

2、如遇双休日、节假日银行不能正常办理汇款业务时到货，押运员须在此之前 24 小时通知市场销售负责人；

3、市场销售负责人在接到通知 24 小时内督促客户按“希波产品订货单”准备货款，货到后押运员付款卸货。

四、储运部、押运员可根据销售公司制定的客户等级分别执行以下付货序：

1、AAA 级客户电话要货即可发货，货到后电话请示储运部即可卸货，货款由市场负责人在银行正常工作日 24 小时内结清。市场负责人须后补订货单，备查。

2、AA 级客户须传真订货单，调度室凭订货单发货，货到后履行正常手续，先收款后卸货。

3、A 级客户必须先付款，款到后发货。

五、货到后客户因故拒绝付款：

1、押运员没有履行正常货到通知程序，货到客户拒绝付款，押运员承担全部责任，产生的一切费用和损失均由其承担。市场销售负责人须积极协助押运员结清货款，超过银行正常工作日 48 小时，客户仍没有结清货款，市场销售负责人承担全部责任，产生的一切费用和损失均由其承担。

2、押运员履行正常到货通知程序，货到客户拒绝付款，市场销售负责人承担全部责任，产生的一切费用和损失均由其承担。

3、上述人员在清回货款期间停发工资，差旅费自行支付。

4、客户拒绝付款，押运员应拒绝卸货并立即请示储运部，由市场负责人填写“产品付款

争议处理单”，经销售公司总监签署明确意见后传真给押运员执行，货款由市场销售负责人负责按时全额结清，否则产生的一切费用和损失均由其承担。如押运员自行卸货，产生的一切费用和损失均由其承担。

六、对尚未还清公司欠款的客户，原则上不能发货。如要发货，须由市场负责人填写“产品付款争议处理单”，经销售公司总监签署明确意见后交储运部执行。运输、结款及相关责任同上。

附件 41：希波产品订货单

附件 42：产品销售付款争议处理单

产品销售损失处理规定

一、产品在运货过程中发生丢失、缓化、变质等情况造成损失，由承运方全部承担，送货员承担 3% 的责任。承运方无法包赔的部分，由送货员承担。

二、产品在运输途中，因车辆发生意外事故及货被抢造成损失由承运方按希波产品到货价全额赔偿。

三、产品在销售过程中出现产品内在质量问题，由公司负责解决处理。

四、产品在调货、返货过程中因丢失、缓化、变质等造成损失，由具体经办人员承担 99%，储运部经理承担 1%。

五、凡是由业务员出面与客户联系订货或签订订货合同，公司按对方要求将货发出，而对方拒绝付款接货所产生的台班费、调货费或临时租库等均由区域承包人负经济责任。

六、公司允许欠款的客户没有按期归还欠款，超期时由区域承包人按银行贷款利息缴滞纳金产负责将欠款清回。

七、销售过程中，若出现货物被骗造成的经济损失由经办人承担 98%，销售总监及销售区域经理各承担 1%，并由业务经办人负责协助公司追回被骗造成的损失。

八、产品未过保质期，但因销售不畅、清欠困难出现返货、调货或折价销售及产品过保质期返货、折价销售等造成的损失由区域承包人承担 95%，销售总监承担 3%，销售区域经理承担 2%。

九、销售过程中造成呆死帐，经法院起诉胜诉，按以下三种情况处理：

1、法院判决欠款全额收回，欠款方承担律师代理费及法院诉讼费，则代理费及诉讼费由

欠方支付，否则此费用由区域承包人支付。

2、欠款未全额收回，区域承包人除承担欠款未收回的余额部分外，还应承担欠款方未支付的代理及诉讼费。

3、欠款方以物顶帐，而实物价值低于我方应收帐款，造成损失由区域承包人承担，另欠款方未支付的代理费及诉讼费也由其负担。

第四章 客户关系管理

经销商货款支持补充规定

根据市场的实际情况，对经销商的返点奖励及经销商到期回款不及时做如下补充规定：

一、凡是享受货款支持的经销商，从二 00 三年五月一日起，货款支持部分的销售额，不再享受 2%奖励（计入销售指标）。全年销售减去货款支持的销售额后，仍执行享受 2%的奖励和年终 1%的奖励规定。

二、经公司批准同意欠款的经销商，到期货款不能按期收回，由经销商按月支付利息，利息计算按货款支持协议执行，计算方法为：欠款总额×超期日期×中国农业银行贷款利率（欠款时间在 6 个月之内按半年贷款利率计算，超过 6 个月按一年贷款利率计算）。

经销商倾销、串货处罚办法

一、经销商倾销：是指经销商自行或通过其他分销商以低于经销合同规定的销售价格销售希波产品。

二、经销商串货：是指经销商自行或通过其他分销商在超出经销合同规定的销售区域销售希波产品。

三、处罚办法：

经销商：

1、累计倾销 50 件以内，取消当月全部奖励；100 件以内，取消当季度全部奖励；200 件以内，取消半年奖励；超出 200 件，取消全年奖励；超出 300 件，调整经销区域及品种或取消经销商资格；

2、累计串货销售 50 件以内，取消当月全部奖励；100 件以内取消当季度全部奖励；200 件以内，取消半年奖励；超出 200 件，取消全年奖励；超出 300 件，调整经销区域及品种或取消经销商资格；

3、一年之内累计三次倾销或串货取消全年奖励。

业务员：

1、累计倾销 50 件以内，取消当月全部奖金；100 件以内，取消当季度全部奖金；200 件以内，取消半年奖金；超出 200 件，取消全年奖金；超出 300 件，视情节分别予以降级、开除；

2、累计串货销售 50 件以内，取消当月全部奖金；100 件以内，取消当季度全部奖金；200 件以内，取消半年奖金；超出 200 件，取消全年奖金；超出 300 件，视情节分别予以降级、开除。

第五章 售后服务管理

关于销售员退货的有关规定

一、销售员在退货时，必须持有质检部下发的处理意见单。

二、销售员在退货之前，凡是外包装箱印有希波集团过期产品印章的，允许返回集团公司。

1、印章规格长 8CM，宽 6CM。

2、为了防止有假冒现象，销售员在退货时必须用尺量好印章尺寸，证明是集团的印章后方可退货。

3、销售员在退货之彰必须将每箱生产日期、品种、数量做记录，然后和品控部处理意见单对比，看是否一致。

4、如在退货过和中产品数量、品种、生产日期与质检部处理意见单记录本有不同，应立即通知集团公司，不可私自处理，将不同产品返回公司。如返回造成损失由销售员自己承担。

5、有特殊情况，销售员没有拿到质检部处理意见单的，必须到经销商冷库，将每箱产品生产日期、品种、生产日期做说明，如销售高度与质检部处理意见单相对比一致后，通知销售员允许退货。

关于产品退货、调货手续的有关规定

销售过程中出现退货或调货情况时，有关人员须按如下手续办理；

要求；

1、押运员在送货过程中，出现退货或调货时必须立即向销售经理汇报，说明退货或调货原因，经销售副总同意后方可办理退货或调货手续。

2、当储运部经理接到退货的通知时，须向总经旦汇报退货原因待总经理书面批示或电话批准后，方可通知押运员。

调货；

1、有关人员遵循反货的如上规定将货物在调入另一客户时，押运员

按照销售副总要求结清贷款，并将调货清单（调入清单、调出清单统称调货清单，下同）上报销售副总。

2、如果发生调货业务，销售副总将调货原因书面向总经理汇报，等总经理批示签字后，并注明回款时间、回款率、回款方式等方可通知押运员办理调货手续。

3、销售副总根据押运员的调货清单开具产品调入（出）通知单，此两单写明调入（出）单位、时间、货物名称、经办人（押运员）、回款时间、方式及回款率等。

4、销售副总将总经理书面审批单连同调入（出）通知单、调货清单一并交给财务，如果总经理电话同意须在清单上注明与总经理通话时间、地点、内容。

5、财务部门接到上述三单后经审核无误，手续齐全方可入帐，否则返回销管部。如无总经理批示只是电话通知，须核实后方可入帐。

客诉产品事件受理规定

一、销售人员如接到客诉信息应在 12 小时内向品控部汇报，汇报材料包括：客诉方详细材料、客诉原因、客诉产品的外包装物、客诉产品的工号（竹签上附质量跟踪小票），一并报品控部。

二、确实属于我公司产品质量问题，应给予赔偿并诚恳地向客户表示歉意。

三、如果赔偿额度在 100 元以上的，由市场负责人填写《质量投诉反馈表》报至品控部。如赔偿额度在 100 元以下的，填写《小额客诉产品事件报告单》报至销管部。

四、凡未报品控部而自行处理客诉事件的，公司一律不予承认。损失后果一律由自行处理者承担。

附件 10：质量投诉反馈表

附件 11：小额客诉事件处理报告单

附件 12：客诉事件处理报告单

关于销售员退货的有关规定

一、销售员在退货时，必须持有品控部下发的处理意见单。

二、销售员在退货之前，凡是外包装箱印有希波集团过期产品印章的，允许返回集团公司。

三、印章规格长 8CM，宽 6CM。

四、为了防止有假冒现象，销售员在退货时必须用尺量好印章尺寸，证明是集团的印章后方可退货。

五、销售员在退货之前必须将每箱生产日期、品种、数量做记录，然后和品控部处理意

见单做对比，看是否一致。

六、如在退货过程中产品数量、品种、生产日期与品控部处理意见单记录有不同，应立即通知集团公司，不可私自处理，将不同产品返回公司。如返回造成损失由销售员自己承担。

七、如有特殊情况，销售员没有拿到品控部处理意见单的，必须到经销商冷库，将每箱产品生产日期、品种、数量做记录后应立即通知销售部，并将数量、品种、生产日期做说明，如销售调度与品控部处理意见单相对比一致后，通知销售员允许退货。

第六篇 流 程 篇

第一章 职位说明书

第一节 岗位职责

职位名称：销售区域总经理

直接隶属：销售总监

直接下属：销售区域副总、品项经理、销售内勤

协调部门：企划副总、综合计划部、集团财务部、集团品控部

岗位描述：在销售总监领导下，为销售总监负责，领导本销售区域全面完成各项销售工作，达成集团下发的各项销售指标。

岗位职责：

1、完成集团下达的销售指标，提高市场占有率，提高商场、超市、批发、餐饮、团购等渠道占有率。

2、组织拟订本区域年度营销计划方案，并负责组织分解落实。

3、合理、高效、有序、管理使用促销费用。

4、提高、充实、完善、加强经销商建设，提高办事效率，不得有久拖不决的遗留问题，对原经销商变更须报销售总监批准后执行。

5、坚持公司原则、维护公司利益，奖罚严明，同公司保持高度一致，对市场上出现的假冒、仿冒“希波”品牌的伪劣产品及时打击。

6、对公司现有产品及开发研制产品口味、包装、市场竞品和销售动态等定期（每月一次）反馈书面信息，并提出具体建议、提案。

7、负责对本区域所辖工作人员的招聘、培训、管理、任免、考核及资（含给当地经销商购冰柜、货架等）安全控制工作。

8、负责对本区域岗位设置、职责划分、内外销售合同签订。

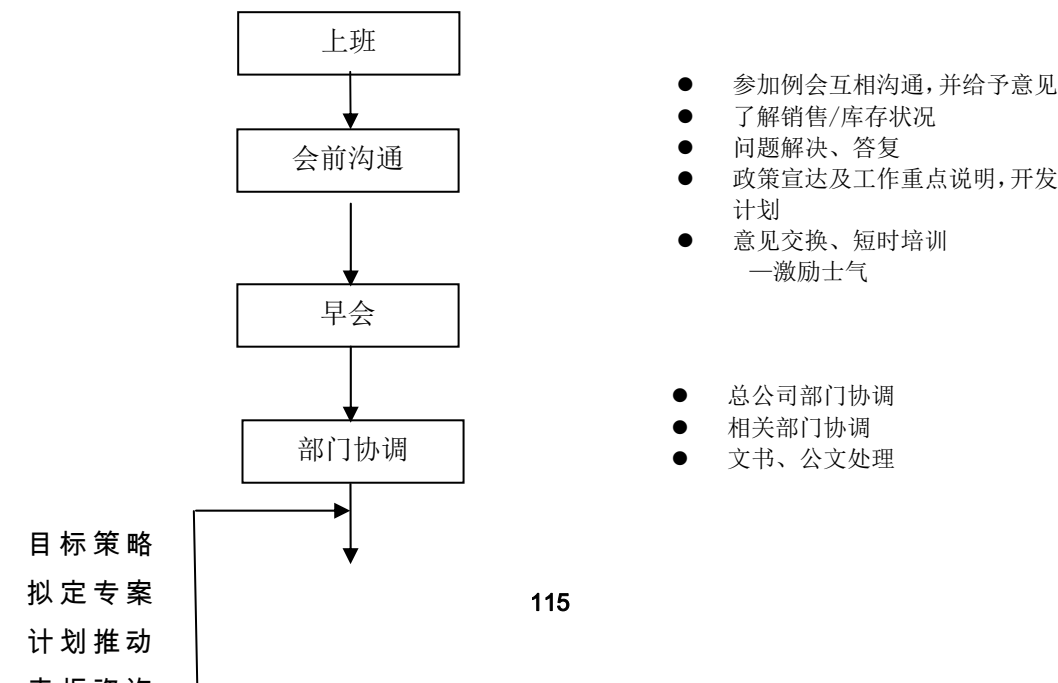
- 9、对经销商欠款、利息追回负责。
- 10、负责对年销售额在 150 万元以上市场的经销商的增减向销售总监汇报。
- 11、负责本区域经销商已入库的产品发生超保质期引发的经销商不承担的损失赔偿。（详见《问责制度》）
- 12、对本区域销售借款、欠款、受骗、销售损失、辞职交接、审核不严造成的各类损失负责。
- 13、对本区域人员销售、促销、雇工支出、广告制作、播出、印刷品弄虚作假等人为造成的损失负责。
- 14、对销售费用超支部分负责。
- 15、把握产品走向，确定产品卖点，保持希波产品在国内同行业市场的龙头地位，提高希波品牌知名度，打假维权，扩大市场占有率。
- 16、对公司现有产品定期进行书面信息反馈，积极提出新产品建议，保持产品结构及生命周期的合理化。
- 17、严格遵守销售各项规章制度。
- 18、加强本区域销售人员培训，不断提高销售人员综合素质，为集团建立起一只现代化的营销团队。
- 19、完成上级领导交办的其他工作。
- 20、其他职责按承包合同执行。

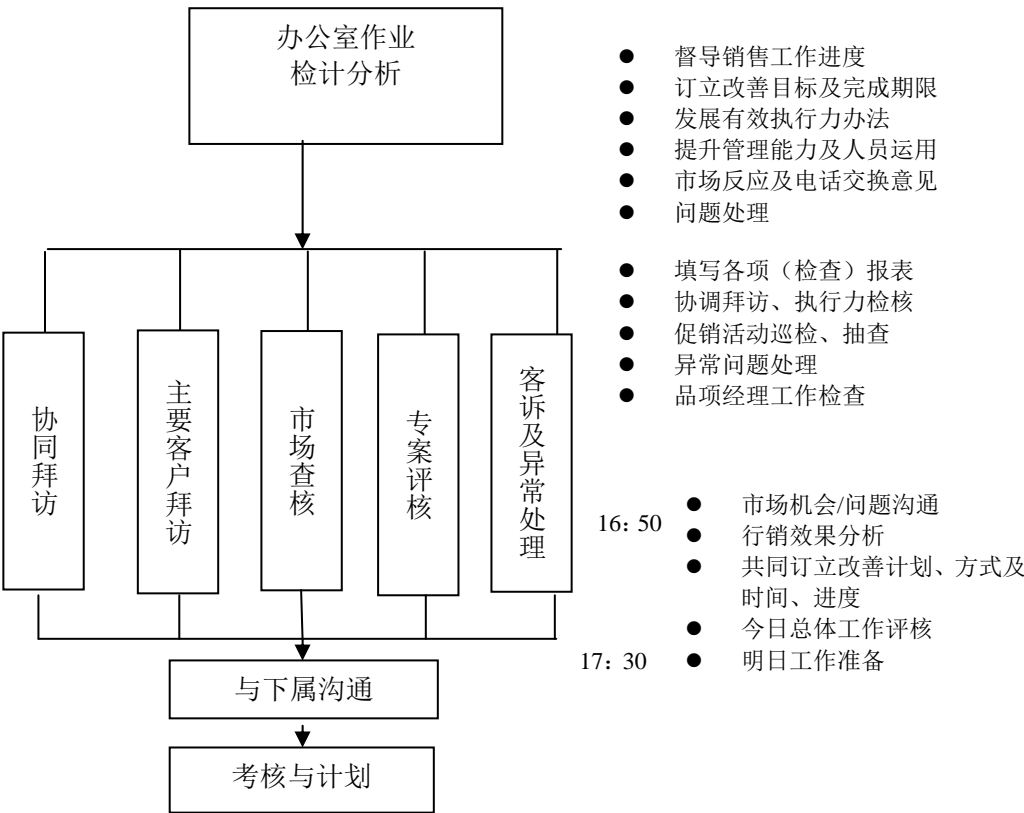
第二节 主要权利

按《承包合同》执行。

第二章 日常规工作内容

区域总经理日工作流程





第三章 业务工作内容

第一节 发货情况的跟踪

- 1、每 5 天向销售内勤索要本销售区域负责品项的《发货报表》，并掌握订单情况。
- 2、根据发货情况，对未及时进货的经销商进行核实原因，与品项经理协商，依据实际情况，调整进货计划或争取经销商尽快进货。

第二节 处理市场发生的各种情况

- 1、经销商自身原因中断进货：
 - (1)、仍有合作可能的，根据对经销商业绩、合作情况极力争取进货；
 - (2)、没有合作可能的，立即上报主管领导，履行公司有关更换经销商业务流程，寻找新经销商；
 - (3)、寻找经销商时应考察以下内容：
销售网络、资金实力、车辆人员配置。
- 2、市场销售人员变动：
 - (1)、根据销售人员辞职原因结合其业绩，进行沟通，做思想工作，尽力挽留。

(2)、公司同意辞职的人员，通知辞职人员所负责客户。

(3)、上报主管领导与人力资源部沟通，及时招聘。

(4)、监督辞职人员与接替人员的工作交接，交接完毕后办理离职手续，避免出现遗留问题。

3、职能部门的检查：

(1)、根据品项经理反映的情况，遵照公司《保密制度》，保密材料经请示领导同意，履行逐级审批手续，提供给相关职能部门。

(2)、由于公司对国家相关法律、法规、地方性法规掌握不及时造成的违规事件，品项经理上报后在权限范围内给予明确答复，超出权限的上报销售总监。

4、客诉事件：

(1)、根据区域副总经理或品项经理上报的“客诉处理”相关报表，签署意见后，及时传递给品控部。

(2)、情况紧急的上报销售总监，按照销售总监批复意见进行处理。

第三节 文件资料的传达

将集团公司及销售公司下发的文件、制度、规定、通知、通报等材料及时传达给所辖区域的市场人员。

第四节 填写待办单及工作总结

1、待办单要放在办公桌上的明显位置，便于提醒自己。

2、随时记录待办事项，经常查看待办事项，排列好各事项工作顺序，一个工作日的工作完成后，要认真进行总结，并制定次日工作计划，填写待办单。上一个工作日的待办事项未完成，应誊写到次日待办单上。

3、将当日工作项目记录，做出总结。

第五节 填报各种常规报表

1、月末工作总结

2、信息月报

第一章 职位说明书

第一节 岗位职责

职位名称：区域副总经理

直接隶属：销售区域总经理

直接下属：品项经理

协调部门：企划副总、综合计划部、集团财务部、集团品控部、内勤、分公司储运部

岗位描述：在销售区域总经理领导下，领导本销售区域，全面完成所负责品项的销售工作，达成集团下发的所负责品项销售指标。

岗位职责：

- 1、完成负责品项的集团下达的销售指标，提高市场占有率，提高商场、超市、批发、餐饮、团购等渠道占有率。
- 2、组织拟订负责品项年度营销计划方案，并负责组织分解落实。
- 3、提高、充实、完善、加强经销商建设，提高办事效率，不得有久拖不决的遗留问题。
- 4、对市场上出现的假冒、仿冒“希波”品牌的伪劣产品及时打击。
- 5、对公司现有产品及开发研制产品口味、包装、市场竞品和销售动态等定期（每月一次）反馈书面信息，并提出具体建议、提案。
- 6、对负责的品项所辖工作人员的招聘、培训、管理、任免、考核。
- 7、对所负责品项的经销商的欠款、利息进行催要追回。
- 8、负责对年销售额在 150 万元以上市场的经销商的增减向销售区域总经理、销售总监、集团总经理汇报。
- 9、负责本品项经销商已入库的产品发生超保质期引发的经销商不承担的损失赔偿。（详见《问责制度》）
- 10、对本品项销售借款、欠款、受骗、销售损失、辞职交接、审核不严造成的各类损失负责。（详见《问责制度》）
- 11、对本品项人员销售、促销、雇工支出、广告制作、播出、印刷品弄虚作假等人为造成的损失负责。（详见《问责制度》）
- 12、对本品项销售费用超支部分负责。（详见《承包合同》）
- 13、配合区域总经理把握产品走向，确定产品卖点，保持希波产品在国内同行业市场的龙头地位，提高希波品牌知名度，打假维权，扩大市场占有率。

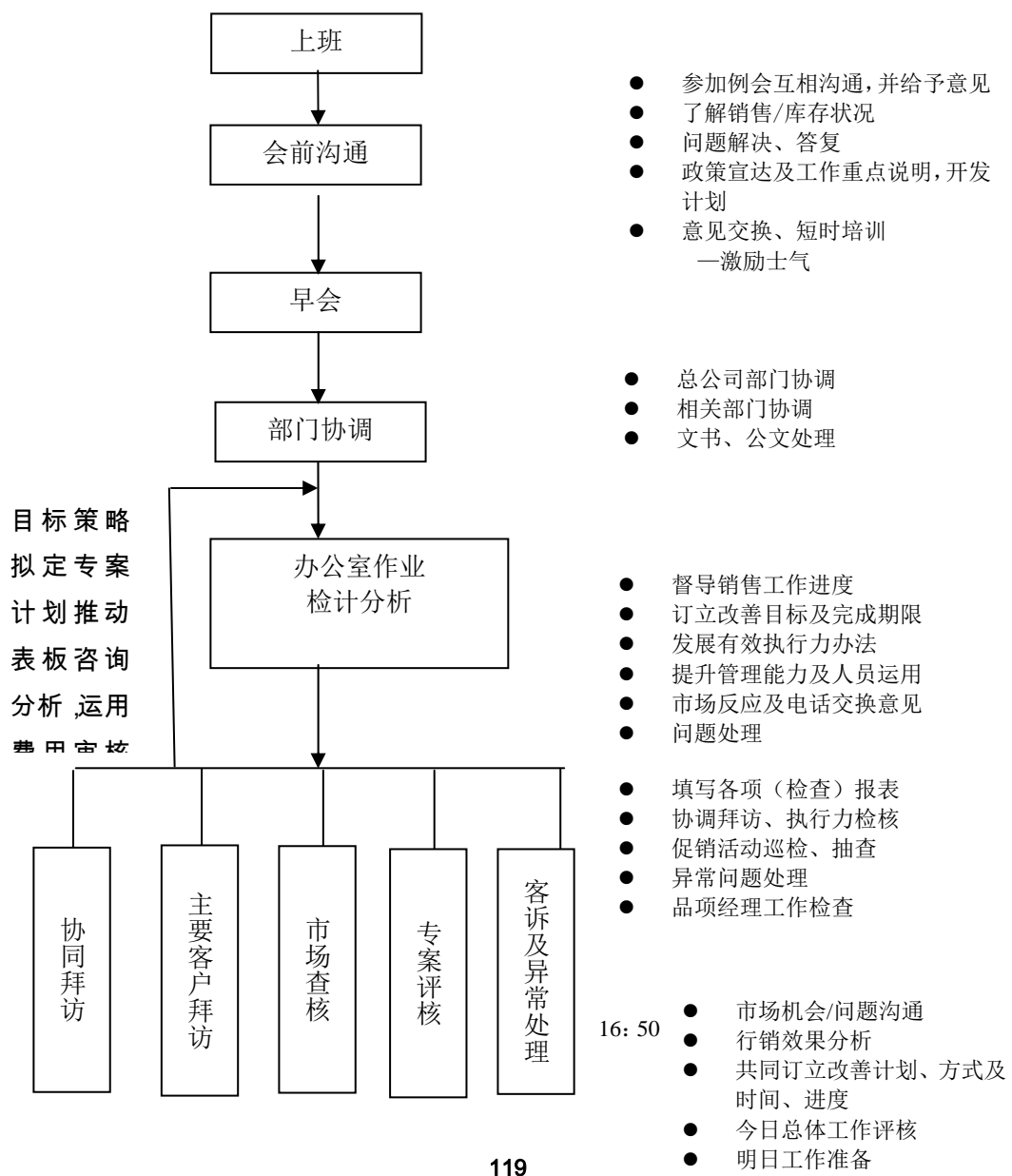
- 14、对公司现有产品定期进行书面信息反馈，积极提出新产品建议，保持产品结构及生命周期的合理化。
- 15、严格遵守销售各项规章制度。
- 16、加强本品项销售人员培训，不断提高销售人员综合素质，为集团建立起一只现代化的营销团队。
- 17、完成上级领导交办的其他工作。
- 18、其他职责按承包合同执行。

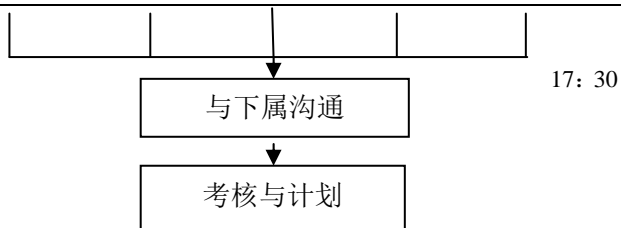
第二节 主要权利

按《承包合同》执行

第二章 常规工作内容

区域副总经理日工作流程





第三章 业务工作内容

第一节 发货情况的跟踪

- 1、每 5 天向销售内勤索要本销售区域负责品项的《发货报表》，并掌握订单情况。
- 2、根据发货情况，对未及时进货的经销商进行核实原因，与品项经理协商，依据实际情况，调整进货计划或争取经销商尽快进货。

第二节 处理市场发生的各种情况

1、经销商自身原因中断进货：

- (1)、仍有合作可能的，根据对经销商业绩、合作情况极力争取进货；
- (2)、没有合作可能的，立即上报主管领导，履行公司有关更换经销商业务流程，寻找新经销商；
- (3)、寻找经销商时应考察以下内容：
销售网络、资金实力、车辆人员配置。

2、市场销售人员变动：

- (1)、根据销售人员辞职原因结合其业绩，进行沟通，做思想工作，尽力挽留。
- (2)、公司同意辞职的人员，通知辞职人员所负责客户。
- (3)、上报主管领导与人力资源部沟通，及时招聘。
- (4)、监督辞职人员与接替人员的工作交接，交接完毕后办理离职手续。

3、职能部门的检查：

- (1)、根据品项经理反映的情况，遵照公司《保密制度》，保密材料经请示领导同意，履行逐级审批手续，提供给相关职能部门。
- (2)、由于公司对国家相关法律、法规、地方性法规掌握不及时造成的违规事件，品项经理上报后在权限范围内给予明确答复，超出权限的上报区域总经理。

4、客诉事件：

- (1)、根据品项经理上报的“客诉处理”相关报表，签署意见后，及时传递给品控部。
- (2)、情况紧急的上报区域总经理，按照区域总经理批复意见进行处理。

第三节 文件资料的传达

将集团公司及销售公司下发的文件、制度、规定、通知、通报等材料及时传达给所辖区域的市场人员。

第四节 填写待办单及工作总结

1、待办单要放在办公桌上的明显位置，便于提醒自己。

2、随时记录待办事项，经常查看待办事项，排列好各事项工作顺序，一个工作日的工作完成后，要认真进行总结，并制定次日工作计划，填写待办单。上一个工作日的待办事项未完成，应誊写到次日待办单上。

3、将当日工作项目记录，做出总结。

第一章 职位说明书

第一节 岗位职责

职务名称：品项经理

直接隶属：销售区域总经理或副总经理

直接下属：业务员、促销员、导购员、理货员

协调部门：集团财务部、销售内勤、品控部、储运部

岗位描述：在销售区域总经理或副总经理的领导下，负责对所在区域内承包项目的一切销售业务。

岗位职责：

1、严格遵守公司各项规章制度，维护公司利益，维护市场，维护希波品牌形象，负责本市场承包品项的各项销售工作。

2、根据公司下达的销售指标，合理分解落实，领导本市场人员制订相应的年度、季度、月、周、日工作计划，并严格组织实施，确保目标的圆满完成。

3、做好经销商的管理、拓展工作，依照公司的相关原则，与经销商签订经销合同。

4、每周必须与主管领导电话沟通 1 次，对于突发事件及时汇报，及时解决，对于经销商提出的所有问题和要求，必须及时给予答复，不得拖延和没有回音，以确保密切掌握市场动态，建立稳固的销售网络。

5、对计划内销售费用的合理支出负责，对经销商正常要货货款的按时、按量返回公司负责。

6、负责市场业务员、理货员、促销员的考核、招聘、业务培训和人员管理工作。

7、对所辖市场广告、促销的申报和组织实施工作，对监控、验收和报销的各环节负责；

对市场环境、政策、竞争对手等信息的及时反馈负责。

8、对市场销售月报、计划、总结的按时上报负责，同时负责对下属的月报、周报、日工作日记的上报工作进行管理。

9、管理驻外办事处，对办事处财、物负责。

10、负责对终端市场整体监控与检查工作。

11、完成领导交办的其它工作。

第二节 主要权利

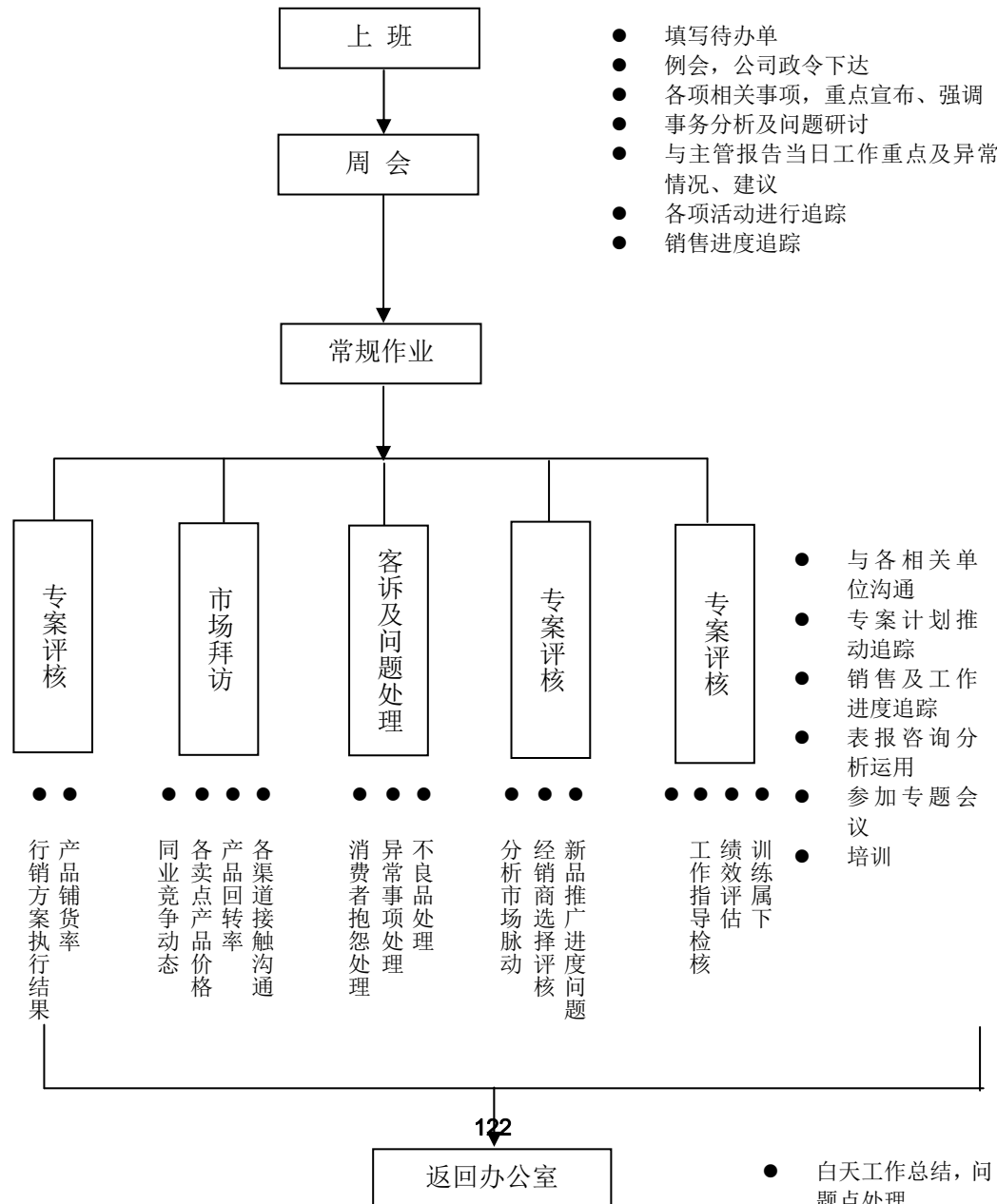
一、对经销商市场布局的确定权。

二、对所辖市场业务员、理货员、促销员考核权及指标内的招聘权、辞退建议权，在不违背公司原则的前提下，销售区域总经理将完全尊重其建议。

三、对所辖市场促销费用的申请使用权

第二章 常规工作内容

品项经理工作流程



第三章 异常工作的纠正及预防措施

第一节 经销商进货不及时

- 1、了解经销商中断进货的原因。
- 2、根据经销商反映具体情况进行沟通，落实进货工作。
- 3、经销商出现不可抗力原因中断进货，及时上报主管领导。
- 4、依据主管领导批复，开展下步工作，如需更换经销商，注意考察以下方面：
 - (1)、经销商销售网络；
 - (2)、经销商经济实力；
 - (3)、经销商运输车辆及人员配置。

第二节 接受职能部门的检查

- 1、针对职能部门所需资料，遵照公司《保密制度》，保密材料经请示领导同意，履行逐级审批手续，提供给相关职能部门。
- 2、由于公司对国家相关法律、法规、地方性法规掌握不及时造成的违规事件，应积极与职能部门沟通，说明原因，取得职能部门的谅解，尽力将问题圆满解决。
- 3、经沟通后仍无法解决的，应立即上报主管领导。

第三节 发生客诉事件

- 1、调查客诉原因、客诉实物、客诉产品生产厂家、班组、批号、品名、规格、类别等。
- 2、积极与经销商、卖场、消费者沟通，争取圆满解决。
- 3、将调查情况及处理结果的按公司“客诉处理”相关报表填写，上报主管领导。
- 4、客诉赔偿需经品控部分析后，提出处理意见回复市场。

第一章 职位说明书

第一节 岗位职责

职位名称：销售内勤

直接隶属：销售区域总经理

直接下属：无

协调部门：集团财务部、储运部、品控部

岗位描述：在销售区域总经理的直接领导下，全面负责销售区域后勤管理工作。

岗位职责：

一、在销售公司总经理的直接领导下，全面负责销售管理部工作。

二、按公司规定及各项计划指标，对驻外人员进行管理、考核，对各项费用进行审核、报批，控制销售费用的合理支出。

三、根据市场情况，对驻外人员申报的出差申请、广告、促销等活动进行审核、报批，并对费用使用情况进行认真核查，对效果进行分析。

四、按照公司规定，对驻外人员的报表、计划、总结工作进行考核。

五、及时制定并下发销售公司各类文件。

六、维护良好的客情关系，对各类客户投诉事件认真分析，及时报请有关领导及相关部門处理，并做好跟踪反馈。

七、建立健全、管理各级客户档案、市场档案、办事处档案等，确保各类资料齐全。

八、按时统计上报销售月报表、销售周报表。

九、负责每月的销售渠道、品种、市场份额的统计分析工作。

十、负责各市场办事处、经销商销售计划完成状况的统计分析工作。

十一、负责汇总各市场下一个月的产品销量和品种计划上报工作。

十二、负责各市场各种销售费用的统计工作。

十三、负责各种临时统计报表。

十四、负责销售档案管理工作。

十五、完成领导交办的其它工作。

第二节 主要权利

对销售区域总经理、副总经理、品项经理、业务员的差旅费等费用报销及各市场促销费用的报销票据的初审权。

第二章 日常规工作内容

第一节 发货数量的累计

1、每日跟踪本销售区域的发货情况，并掌握定单情况。

2、对本销售区域所有发货情况，按储运部提供的《送货通知单》中体现的数据录入计算机（内容有：经销商、品种、数量、金额）。

第二节 处理市场发生的各种情况

接到市场销售人员反馈的信息，及时提供相关资料或与相关部门沟通，解决回复，必要时请示区域总经理批复后回传。

第三节 文件资料的传达

将集团公司及销售公司下发的文件、制度、规定、通知、通报等材料及时传达给所辖区域的市场人员。

第四节 资料整理工作

- 1、各类申请、文件分类具体到：费用申请、临时报批的市场请示、文件。
- 2、经销商档案的归档具体到：经销商合同、通讯联系邮址、汇款详址。
- 3、业务员档案的归档具体到：录用表、通讯联系邮址、汇款详址、人事变动记录。
- 4、办事处资料的归档具体到：办事处物品登记表（市场人员填写）、通讯联系邮址、借条管理。
- 5、客诉管理：市场反映按公司要求填写客诉处理单，报主管领导批示后交品控部，回执后据情况传储运部、相关市场。

第五节 申请的管理

- 1、根据销售费用指标，依据市场人员上报的申请表，按项目逐项审核，报主管经理审批后，超领导权限要提醒主管领导想上层领导申报，广告按企管制度超标准要先叫企管审签后才能通知市场执行。复印编号存档，回传相关市场，送交财务、综合调研部，涉及补货的申请先让财务签字后再回传储运部，广告申请批复后交企划部。
- 2、根据编号后的促销费用申请单，登录费用明细帐（手工）、汇总明细帐（计算机）。
- 3、结合销售情况与费用投放进行分析，控制费用支出，提醒主管领导。

第六节 考勤记录

如实记录所辖区域业务员以上人员的考勤，病事假符合签批程序。

第七节 填写待办单及工作总结

- 1、待办单要放在办公桌上的明显位置，便于提醒自己。
- 2、随时记录待办事项，经常查看待办事项，排列好各事项工作顺序，一个工作日的工作完成后，要认真进行总结，并制定次日工作计划，填写待办单。上一个工作日的待办事项未完成，应誊写到次日待办单上。
- 3、将当日工作项目记录，做出总结。

第三章 周期性常规工作内容

第一节 填报各类报表工作

每周六 9:00 前按固定格式上报销售总监《区域周销售报表》。

第二节 核算人员工资

每月 7 日前与分公司财务部、储运部核对上月销售情况，按销售公司考核标准进行所辖区域市场各级人员的业绩考核，将考核结果交集团财务部销售会计核算其工资。

第三节 核算经销商返点奖励

每季度初依据《经销商返点协议》核算上季度所辖区域经销商销售指标完成情况。按照合同规定，给予返点奖励，填报经销商奖励明细表，与财务部销售会计核对确认签字后，交储运部实施奖励。

第四节 核算销售人员奖励

1、每季度初依据《业务员合同》，按照上季度销售完成情况，核算品项经理级以上人员指标完成奖励。

2、每年度初依据《业务员合同》，按照上年度销售完成情况，核算品项经理级以上人员指标完成奖励。

第五节 票据核销、付款的工作

1、各类变动费用按公司文件要求所需要的手续与申请单结合，进行审核是否齐全、正规、正确、合理，若不一致与市场沟通原因，分析后标明具体情况说明，填写付款请示单。

2、登记变动费用明细帐（涉及与申请对比节约或超支的应单独设置调节表，便于与财务核对费用使用情况，避免费用不实），报主管领导审批后交财务。

3、固定费用审核：票据正规、填写无误、车票金额、票据页数无误、出差地点、时间符合、登记流水帐式帐页以备查，报主管领导审批后交财务核算。

第六节 数据整理工作

1、月末，与储运核对销售数据，根据主管领导分析数据需要上报销售月报、品种比例等相关数据报表。

2、经销商合同数据的计算机存档、承包人各项销售指标的计算机存档、费用指标的计算机存档工作。

第七节 文件的掌握及其他要求

1、熟知并运用销售公司内部文件、公司文件。

- 2、熟知人员权限、审批程序、部门衔接。
- 3、其他常务、行政事务接到反馈及时解决、解决不了呈报上级决策。
- 4、月费用与市场、财务核对，月市场人员帐面支付。
- 5、对各类文件票据的传达、转交相关部门建立交接记录、及传送记录备查。

第四章 异常工作的纠正及预防措施

第一节 费用超出指标

- 1、所辖区域驻外市场人员的差旅费按本月销售指标提取，按照有关规定报销，超出指标、不合乎规定不予报销，特殊情况需写明原因报上级领导批准后放可报销。
- 2、所辖区域各市场促销费用按本月销售指标进度提取，严格控制，如本月实际促销情况需超标准或节约 5%以上，书面写明原因；超标费用在以后各月费用内摊销、弥补。

第二节 不合格票据

- 1、报销差旅费，票据的粘贴要整齐，报销事项说明要简单明了，住宿费发票抬头清晰、财务章清晰，严格禁止连号车票报销，如不符合规定，及时与市场人员联系，告之不能报销原因，并向其了解实际情况，采取相应办法处理。
- 2、促销费用的核销，促销费用发票抬头按财务规定开具，经销商开具发票内容要与费用申请内容一致，跟催市场人员商场给经销商开具发票复印件按时寄回。如不符合标准的不予受理核销，退回给市场，限期重新开具合格发票，否则将追究市场人员相关责任。
- 3、品尝、买赠、堆头、广告等促销活动的核销要附照片，并且照片上所反应的促销产品品种（门店）相符。品尝品核销还应附《品尝品日卖量登记表》、买赠核销附出库单等，总之各促销费用的核销应符合相关规定，如有不合格，立即与市场人员沟通，了解具体情况，采取退票重补，或传真补充说明等，依据具体情况处理。

第七篇 表格篇

附件 3

办事处房租费申请表

申请编号：____/____市____

No.:

市 场		申 请 人		申请日期	年 月 日		
租 金	元/月， 每 月 交纳一次租金。			合计租金			
本 次 租 赁期限	年 月 日至 年 月 日		其 它				
销售 内勤		区域 负责 人		销售 总监		集团 总经 理	

希波集团办事处房租费收据

今收到希波集团____市场____同志交纳的____年____月____日至____年

月 ____ 日共 ____ 个月的办事处房租费 _____ 元（大写）整
（¥ _____ 元），每月 _____ 元。

收款人： _____ （签字、手印）

收款日期： _____ 年 _____ 月 _____ 日

居委会：（章）

市场经办人：

附件 4：

希波集团办事处物品购置申请表

申请编号： _____ / _____ 市 _____

No.:

市场		申请人		申请日期	年 月 日	
物品名称	预计价格	购买地	物品名称	预计价格	购买地	
申请金额						
销售 内勤		区 域 负 责 人		销 售 总 监		集 团 总 经 理

购物 名称	规格	数量	同类物品多家商场报价情况					申 报 人 意 见
			价格	商场名称	地址	电话	联 系 人	
合计 费用								

注:1。一次购置物品在百元以下的, 填报此单, 经领导审批后, 可先行购置, 事后按此单审核。
2。一次购置物品超过百元以上的, 填报此单, 报请公司询价批准后购置。
3。驻外人员在购置物品时, 必须由两人以上参与购买, 签字, 所负责任相同。

询价核准:

申报人

公司领导:

销售领导:

规格型号		经办人（签字）	
数 量			
金 额		接管人（签字）	
购入地点			
购入时间			

附件 8： 希波集团固定资产管理交接单

规格型号			
数 量		接管人（签字）	
原存放地点			
现存放地点			

附件 9： 销售公司人员出差申请单

申请人		出差时间	年 月 日至 年 月 日 共 天		
出差地点	出差事项		预计完成时间	往返车费	预计费用

借款金额总计(大写)			¥: _____ 元	
户名		汇款地址或开户行		
帐号			其它	
财务部			销售总监	

销售公司人员出差申请单

申请人		出差时间	年 月 日 至 年 月 日 共 天		
出差地点	出差事项		预计完成时间	往返车费	预计费用
借款金额总计 (大写)			¥: _____ 元		
户名		汇款地址或开户行			
帐号			其它		
财务部			销售总监		

附件 10:

质量投诉反馈表

反馈区域		反馈人姓名	
联系方式, 地址			
消费者姓名			
消费者联系电话			
消费者联系地址			
劣质产品品名		劣质产品规格	

劣质数量		类别(变质, 包装 破损或其它)	
生产日期		产品工号	
购买地点		购买日期	
反馈内容			
品控部对此 次事故的 处理意见			
品项经理 签 字		品控部 签 字	

1. 此表一式二份, 市场负责人一份, 品控部一份。
2. 品控部在 3 日内将结果填写表内, 反馈给市场负责人, 如 3 日内未填写完成, 市场负责人有责任询问清楚再行解决。

附件 11：

小额客诉事件处理报告单

客诉人姓名		联系电话	
住址：			
客诉内容：			
客诉要求：			
处理意见： 保证按此意见处理后无任何遗留问题 品项经理： <div>年 月 日</div>			
销售区域总经理意见： <div>年 月 日</div>			
销售公司总监意见： <div>年 月 日</div>			

附件 12：

客诉事件处理报告单

客诉人姓名		联系电话	
住 址			
客诉内容：			
客诉要求：			
处理结果：			
部门经 理审批	签字：(章) 年 月 日	副 总 经 理审 批	签字：(章) 年 月 日
总经理 审批	签字：(章) 年 月 日	委托 事宜	签字：(章) 年 月 日

附件 1

希波集团终端促销申请表

申请编号：____/____市____

№：

市 场		申请人		申请日期	年 月 日
--------	--	-----	--	------	-------

促销形式	海报 <input type="checkbox"/> 快讯 <input type="checkbox"/> 堆头 <input type="checkbox"/> 端头 <input type="checkbox"/> 台面 <input type="checkbox"/> _____米, _____个品种 其它：						
促销终端名称		活动起止时间		促销产品		单价	预计费用
申请总金额							
付款方式		产 品 <input type="checkbox"/> / 现 金 <input type="checkbox"/>		票据核销时间			
活动说明							
与费用计划比							
其他配合活动							
经销商投入							
销 售 内 勤		区 域 负责人		销 售 总 监		集团 总经理	

附件 14：

希波集团导购促销申请表

申请编号：_____/_____/____市_____

№：

市场		申请人		申请日期	年 月 日
导购商场	导购起止时间	重点导购 品种保底量	总 保 底 量	备 注	

工资预计		元/月/人，合计：						/元/月			
其他奖 惩方式											
与费用 计划比											
其他配 合活动											
经销商 投 入											
销 售 内勤			区 域 负 责 人			销 售 总 监			集 团 总 经 理		

附件 15：

希波导购员卖量统计表

市场				促销商场									
导购员				工作时间		年 月 日 至 年 月 日							
商场电话				导购员电话									
系列 (单 位: 件)	540g		270g		360g		210g		340g		重点 导购 品种	合计 销量	保底 量
	羊	其 他	羊	其 他	羊	其 他	羊	其 他	羊	其 他			

第一周 月 日 - 月 日													
第二周 月 日 - 月 日													
第三周 月 日 - 月 日													
第四周 月 日 - 月 日													
第五周 月 日 - 月 日													
合 计													

保底量 完成情 况说明			
商场负责人 签字		经销商 签字	

附件 16:

导购员业绩考核表

单位：件

导购地点						导购时间						导购员			
系 列	540g		270 g		360g		210g		340g		导 购 品 种		合 计		
	羊	其 他	羊	其 他	羊	其 他	羊	其 他	羊	其 他					
商场期 初库存															
商场期 末库存															
本月 进货量															
实际 销量															
保底量						实际销量比保底量超额(+)/减少(-)									
考核内容		得 分		考核内容		得 分		考核内容		得 分					
出 勤				仪容、仪表				业务知识							
报 表				陈列整洁、醒目				信息反馈							
补 货				陈列产品				客情关系							
宣传品发放				应领考核工资											
应领基本工资								应领奖励工资							
应领业绩工资								合计工资							
计划费用								与计划费用比							
活动负责人				品项经理				经销商							
贴身份证复印件处															

附件 17:

希波集团品尝促销申请表

申请编号：_____/____市_____

No.:

市场		申请人		申 请 日 期	年 月 日		
促销终端	活动起止 时 间	品尝品种	日用量	合计用量	预计费用		
合 计							
促销员	共_____人, 工资:_____元/天。人			工 资 合 计	元		
总金额		付款方式	品尝品:		工资:		
活 动 说 明							
与费用计划比							
其他配合活动							
经销商投入							
销售 内勤		区域负 责人		销 售 总 监		集团总 经理	

附件 18:

(商场) 品尝品日用量登记表

促销人员:

联系电话:

品种								合 计
数量								

日期							
月 日							
月 日							
月 日							
月 日							
月 日							
月 日							
月 日							
月 日							
月 日							
合 计							

注：商场品尝活动每日应认真记录。

商场电话：商场负责人：

市场负责人：经销商代表：

附件 19:

希波集团品尝品核销申请单

按照公司_____号批示，_____市场于_____年_____月_____日至_____年。月_____日分别在_____等_____个商场做品尝活动，品尝品用量见“品尝品日用量登记表”。

合计品尝品品种数量为_____，人员工资为：元，其中经销商垫付品尝品_____件，计_____元，申请予以经销商按_____品种计元补货并发放人员工资（后附品尝现场照片）。

市场负责人：

经销商代表：

销售内勤：

区域负责人：

销售公司总监：

集团公司总经理：

附件 20:

希波集团买赠促销申请表

申请编号：_____/_____市_____

No.:

市场		申请人		申请日期	年 月 日
----	--	-----	--	------	-------

促销终端	促销活动起止时间	赠品品种	预计用量	预计费用			
合 计							
活动说明							
与费用计划比							
其他配合活动							
经销商投入							
销售内勤		区域负责人		销售总监		集团总经理	

附件 21:

希波集团买赠品核销申请单

按照公司_____号批示，_____市场于_____年____月____日至_____年____月____日分别在_____等_____个商场做买赠活动，共用赠品量如下（后附经销商出库单及商场活动照片）：

活动时间	商场名称	赠品品种	赠品数量	赠品金额	商场代表

合计(袋/盒，元)					

其中经销商垫付赠品共计_____件，金额_____元，申请予以_____经销商按照_____品种计_____元产品补货，其他赠品_____件计_____元，请予以核销。

品项经理：经销商代表：

销售内勤：区域负责人：

销售公司总监：集团公司总经理：

附件 22：

市__年__月 __人员工资发放表

商场名称	人 员 姓 名	起 止 日 期	活动 天数	应领 工资	应领 奖励	合 计 工 资 总额	领 款 人 签 字	领款 日期

合 计								

注：1、工资领用人必须本人当日签字, 不许补签、连签、代签。

2、雇用人员中途离岗，工资不予发放。

工资发放人签字：

经销商签字：

品项经理签字：

附件 23

促销活动完成情况核对表

促销地点		促销时间	
促销员		促销形式	
进货总数（件）		实际销量（件）	
保底销量（件）		超额完成量（件）	
商场联系电话		促销员联系电话	
店方负责人		经销商代表	
促销活动负责人		品项经理	
考核内容	得 分	考核项目	得 分
出勤		业务知识	
仪容、仪表		陈列整洁、价格醒目	
报表		陈列产品	
补货		客情关系	
信息反馈		宣传品发放	

应领基本工资		应领考核工资	
应领业绩工资		应领奖励工资	
合 计 应 领 工 资 (元)			
贴身份证复印件处			

附件 24:

希波集团广告申请表

申请编号：____/____市____

№:

市场		申请人		申请日期	年 月 日
发布媒体					
发布地点 位置				预计发布 时间	
规格数量					
制作费用		发布费用		合计单价	
总金额			付款方式		
材质			质量标准		
设计要求					
承制单位			联系 人		电话 传真
同类客户报价					
单 位		价 格		联系人	电 话

销售 内勤		区域 负责人		销 售 总 监		集团 总经理	
----------	--	-----------	--	------------	--	-----------	--

注：户外广告按元/平方米报价。

附件 25

广告活动申请报价单

年 月 日

申请市场			申请人		
申请原因					
预计效果					
广告媒体		广告内容		制作方式	
规 格		数 量		质量标准	
发布位置		版 面		时 段	
发布时间					
质量要求					
结算方式			付款时间		
单 价			总 金 额		
承制单位			电 话		
联 系 人			传 真		
同类广告多家报价情况					
价 格	承制单位		联系人	电 话	
申请人 意 见	签字：				
品项经理： 销售内勤： 询价核准：					
销售总监： 公司总经理					

注：1、户外广告按元/平方米报价。如果广告制作与工程安装分别计费时，工

程安装必须有预算。

2、报纸、电视广告，按版面规格、时段、广告长度报价。

- 3、洽谈广告业务，必须由两人以上参加，同时签字，负有同等责任。

附件 26:

广告验收单

1、兹有甲方希波集团委托乙方_____发布希
波产品广告_____块（台），广告编排如下：

经验收人 _____验收合格，符合合同，特签字认可。

2、此验收单一式两份与原合同相附，具有法律效力，以确定_____年
_____月_____日签定的广告合同的发布期为_____年_____月_____日至_____年
_____月_____日。

（附 张）

甲方验收人：_____（公章）

乙方经手人：_____（公章）

签字日期：_____年 月 日

附件 27:

电视广告监播单

监播时间	监播项目	监播时段	监播广告 效 果	广告发布 单 位	监播人

附件 28:

希波产品进店费协议

甲方：佳木斯希波集团有限公司

乙方：_____

经甲、乙双方友好协商，就甲方系列产品在_____市场零售终端发生进店费事宜，达成如下协议。

一、甲方系列产品（包括新上市产品）在_____市场零售终端所发生的进店费用，由甲方承担_____%，由乙方承担_____%

二、进店费用所涉及的品种、进店家数、费用以双方共同确认为准。

三、甲方系列产品进店前，应由甲方市场负责人向甲方申请，按甲方批示办理进店业务。

四、洽谈进店业务时，须由甲、乙双方共同参与洽谈。

五、此协议一式二份，双方各持一份，具有同等法律效力，自双方签章之日起生效。

甲方：佳木斯希波集团有限公司 乙方：

代表： 代表：

签订日期： 年 月 日

希波产品进店申请表

申请编号： _____/ _____市 _____ No： _____

申 请 市 场		申 请 人		申 请 时 间	
进 店 名 称				经 销 商	
该 店 规 模			计 划 进 店 时 间		

进 店 产 品 明 细	进店品种名称		产品的规格		产品的数量	
单品费用		总金额		希波付款方式		
经销商出资比例		经销商出资金额				
希波集团出资比例		希波集团出资金额				
销 售 内 勤		区 域 负 责 人		销 售 总 监		集 团 总 经 理

附件 29： 希波理货员月工作情况表

市 场		理货员	
工作时间		联系电话	
时 间	理 货 路 线		
星期一			
星期二			
星期三			
星期四			
星期五			
星期六			
星期日			

补货量	第一周(年 月 日 至 年 月 日):_____件		
	第二周(年 月 日 至 年 月 日):_____件		
	第三周(年 月 日 至 年 月 日):_____件		
	第四周(年 月 日 至 年 月 日):_____件		
	第五周(年 月 日 至 年 月 日):_____件		
合计本月补货量: _____件			
理货情况的说明 及重要信息反馈			
市场负责人			经销商

附件 30:

理货员工作完成情况核对表

理货区域及路线			
理货员		理货时间	
补货总数(件)		实际销量(件)	
经销商代表		品项经理	
考核内容	得 分	考核项目	得 分
规定路线， 商场数量		规定补货量 完成情况	
规定品种数量		台面规定延米	
商品陈列，价格		报 表	
客情关系		同经销商关系	
信息反馈		出勤，工作状况	
合计得分数			
应领基本工资		应领考核工资	
应领业绩工资		应领奖励工资	

合 计 应 领 工 资 (元)	
贴身份证复印件处	

附件 31:

理货员业绩考核表

市 场			理货员		
理货时间			联系电话		
规 定 理 货 路 线	星期一:				
	星期二:				
	星期三:				
	星期四:				
	星期五:				
	星期六:				
	星期日:				
实际完成情况				补货总数 (件)	
经销商代表				品项经理	
考核内容		得 分		考核项目	得 分
规定路线, 商场数量				规定补货量完成情况	
规定品种数量				台面规定延米	
商品陈列, 价格				同经销商关系	
客情关系				出勤, 工作状况	
信息反馈		报表		合计得分	
应领基本工资				应领考核工资	
应领业绩工资				应领奖励工资	
合计应领工资 (元)					
贴身份证复印件处					

附件 32:

月信息汇报及合理化建议单

市场:

负责人:

上报时间:

年 月 日

信息汇总	经销商	
	终端	
	竞争对手	
	质量反馈 及客诉	
	其他	
新产品 及合理化 建议		

附件 33： 市场 月绩效考核单 市场： 负责人：

考核内容		计划时间	完成结果	说 明	得 分
销售指标	件				
铺 市 进 店					

经销商					
发 展					
广告 促销 执行					
报表 票据 核销					
计划费用		实际费用		费用比例	
得 分：					

说明：

原则：各市场每月按销售公司会议精神和本市场销售计划填写“绩效考核单”，每月 1 日上报销售管理部。

考核对象：包括主管区域市场的副总经理、总经理助理、分公司经理及全体销售业务人员。

标准分数 100 分。高于 100 分，奖励；低于 100 分，处罚。

奖罚标准：

连续两个月低于 60 分，降职一级；连续三个月低于 60 分，调离市场另行安排工作或辞退。

60 分~100 分之间，以 10 元/分为标准罚款。

连续三个月高于 150 分，升职一级。

100 分以上，以 10 元/分为标准奖励。

得分标准：

销售指标：占总分的 80%，以完成当月销售指标的百分比为记分标准；上月没有完成销售指标，本月销售指标得分需首先弥补上月得分，剩余得分为本月得分。

“铺市进店”、“经销商发展”为机动得分，即按计划需要“铺市进店”、“经销商发展”的市场参加该项评分。不需要的市场，分数合并到“广告促销执行”、“报表、票据核销”中，即各占总分的 10%。

铺市进店：占总分的 5%，按月计划铺市进店家数、品种、时间进行打分；按计划铺市进店，得满分；否则分别按“时间”50%、“家数”30%、“品种”20%的比例进行扣分。

经销商发展：占总分的 5%，按月经销商发展计划进行打分；按计划发展经销商，得满分；未发展，不得分。

广告促销执行：占总分的 5%，按月计划广告促销计划的地点、时间、方案进行打分；按计划的地点、时间、方案进行，得满分；否则分别按“时间”60%、“家数”20%、“方案”20%的比例进行扣分。

报表、票据核销：占总分的 5%，按“时间 50%”和“是否符合销售手册要求 50%”平均考核当月每一项报表、票据核销。

费用比例：即当月实际费用与计划费用的比。按以上方式打分后，得分除以费用比例，为当月绩效考核得分。

附件 34：

月工作计划单

市场： 负责人： 上报时间：

进货计		经销商库存		进货时间	
铺 市 进 店 计 划	商场名称	进店品种	进店时间	费 用	
促 销 计 划	促销形式	促销地点	促销时间	费 用	
经 销 商 计 划	目标市场	上报时间	合同签订时间	首次进货时	
费 用 计	工 资				费用合计
	补 助				
	房 租				
	差 旅				
	导购工资				

划	台面费用		
	赠品费用		
	品尝费用		
	进场费用		

附件 35:

_____月进货计划单

区域： 负责人： 单位：万元

时 间 经销商	1—5	6—10	11—15	16—20	21—25	26—31	合计

附件 36:

月工作日程计划单

区域： 负责人：

日程	市 场	重点解决问题	停留 时间	差旅 费用
辖区未到市场 总店工作布置				
总经理 批示				

附件 37： 销售公司工作总结

区域： 市场： 负责人： 年 月 日

本月计划销 量		本 月 实 际 完成		完成比例	
------------	--	---------------	--	------	--

本月市场情况	经销商管理	经销商遗留问题 货款回收和经销商争议 经销商建议				
	促销管理	促销费用使用情况有无违约违纪行为 促销费用核销情况 促销员例会、培训 促销检查情况（促销服饰、规范用语等）				
	日常管理	本月客诉 本月报表 办公费用使用情况 办事处建设（形象、卫生、布置）				
	新渠道开发	餐饮 二批 重要客户				
	累计销量			完成比例		下月计划

附件 38:

市 场 调 查 表

市场:

调查人:

调查时间:

城市名称						
市区人口						
市区面积						
市人均收入						
商 业	A					

网 点 数	B						
	C						
批发市场对 口摊点数							
冷库数量							
经销商数量							
消费能力							
消费者口味							
备注		消费能力是指同类品牌（速冻方便肉食品）在当地的销 量； 经销商数量是指同类品牌在当地由生产厂家直接供货的 客户。					

备注：上报时间：市场调查工作结束后 2 天内。

上报对象：主管领导（在办事处存档备查。并由市场经理按月编入信息月报上报）

附件 39：

主要经销商调查表

区域：

市场：

调查人：

调查时间：

基 本 情 况	客 户 名 称		性 质		法 人 代 表	
	地 址		邮 编		业 务 负 责 人	

	联 系 电 话		传 真		职 工 人 数	
	开 户 银 行		帐 号		税 号	
	仓 库 地 址			仓 库 电 话		
	运 输 方 式		铁 路 到 站		汽 运 公 里 数	
	主 管 单 位		地 址		电 话 传 真	
资 信 状 况	注 册 资 金		年 均 销 售 额		同 类 产 品 销 售 额	
	营 业 场 所	自 有 / 租 赁	营 业 面 积		经 营 年 限	
	主 营 产 品		销 售 网 络		月 销 售 额	

	有无拖欠 货款现象		拖欠 原因			
员工 精神 面貌	营业员					
	业务员					
	经理					
合作 意向	对公司产品的兴趣		合作方式			
	同类产品合作方式					
品项经理意见						

备注：上报时间：市场调查工作结束后 2 天内。上报对象：主管领导

(办事处存档备

查。并传真或邮寄至销售内勤)

附件 40：终端档案卡

城市：_____品项经理：_____填报日期：_____

编号：_____等 级：_____性质：国有/私有/三资类型：商场/超市/副食店/连锁店/酒店/批发市场/其他

名称：_____邮 编：_____地址：_____

电 话：_____柜组_____负责人：_____

营业员：_____送货方式：配货中心/柜台 冷柜数量：_____

平均订货周期：_____平均订货量：_____帐期：_____

销 量：

一季度 1 月_____2 月_____3 月_____

二季度 4 月_____5 月_____6 月_____

三季度 7 月_____8 月_____9 月_____

四季度 10 月_____11 月_____12 月_____

主要畅销品种：_____

希波产品陈列状况

位置：_____

状况：品种 _____ 摆放_____

营业员重视程度：_____

说明：

竞争对手情况：

品牌：_____ 品种：_____

销量：_____ 主要品种价位_____

摆放位置：_____

营业员重视程度：_____

说明：

终端分类登记表

填报日期:

附件 42:

希波产品订货单

170

			保证在货到后 24 小时全 额付款。 经销商负责人签字： 品项经理签字： 要货日期： 年 月 日
			备 注
合 计			

附件 43：

希波产品销售付款争议处理单

产品发运地			
经销商名称			
出发时间		到达时间	

货款金额	
争议事项	
市场负责人 意见	签字： 年 月 日
经销商意见	签字： 年 月 日
销售公司 总监意见	签字： 年 月 日

表 1 希波集团促销员资料库
_____办事处促销员相关资料登记表

NO. _____

姓 名		性 别		照片
年 龄		学 历		
身 高		特 长		
现 在 住 址				
身 份 证 号 码				
联系电话		传呼或手机		

可工作时间	长期专职 或 每周 一 二 三 四 五 六 日						
陈述促销经历							
办事处评估、定级							
有效证件复印件							

表 2

希 波 集 团 销 售 公 司

促销人员定级考核规定

级别	考核标准	工作标准	有关待遇	薪金

促销申请单

根据市场调查结果，_____市场_____经销商的商场铺货率为_____%，共
家，批发市场铺货率为_____%，共____家，商场自然销量为____
件 / 月，批发市场自然销售量为_____件 / 月，经销商现有库存
____件，已达到市场支持标准，现申请给予如下市场支持活动：

活动形式：

活动地址和活动日期：

所用产品品种、数量、金额：

所用人数、人员费用：

所用工具、工具来源：

其他费用：

活动费用合计：_____ 其中产品_____。

监督实施人员：

预计达到的效果：

铺市率增加 %，销售量增加 件，库存预计消化时间 天，预计下次进货时
间 年 月 日。

申请人：

品项经理意见：

区域经理意见

企划部经理：

销售公司总监意见：

总经理意见：

（商场）促销日卖量登记表

直、促销人员：

联系电话：

<div>品种 数量 日期</div>														合 计
月 日														
月 日														
月 日														
月 日														
月 日														
月 日														
月 日														
月 日														
月 日														
月 日														
月 日														
月 日														

合 计													
-----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

注：商场导购或直销时一日一签字，隔天签字、补签、连签及非指定人签字不予报销。

商场电话：冷柜组售货员或直销客户签字：

品项经理签字：经销商签字：

_____（商场）品尝品日用量登记表

促销人员：

联系电话：

品种 数量 日期							合 计
	月	日					
月	日						
月	日						
月	日						
月	日						
月	日						
月	日						
月	日						
月	日						
月	日						
合 计							

注：商场品尝活动每日应认真记录。

商场电话：

商场负责人：

市场负责人：

经销商代表：

促销活动完成情况核对表

促销地点		促销时间	
促销员		促销形式	
进货总数（件）		实际销量（件）	

保底销量（件）		超额完成量（件）	
商场联系电话		促销员联系电话	
店方负责人		经销商代表	
促销活动负责人		品项经理	
考核内容	得 分	考核项目	得 分
出勤		业务知识	
仪容、仪表		陈列整洁、价格醒目	
报表		陈列产品	
补货		客情关系	
信息反馈		宣传品发放	
应领基本工资		应领考核工资	
应领业绩工资		应领奖励工资	
合计应领工资（元）			
贴身份证复印件处			

市____年__月 ____人员工资发放表

商场名称	人员姓名	起止日期	活动天数	应领工资	应领奖励	合计工资总额	领款人签字	领款日期

合 计								

注：1、工资领用人必须本人当日签字, 不许补签、连签、代签。

2、雇用人员中途离岗，工资不予发放。

工资发放人签字：

经销商签字：

品项经理签字：

第十篇 考 核 篇

第一章 理货员、长期促销员工资及考核办法

一、公司按市场容量级别，分别为各市场确定理货员、长期促销员编制，常年开展工作。

二、理货员、长期促销员按照公司规定编制在市场所在地进行招聘，招聘人员必须办理个人经济担保，担保程序与公司招聘人员担保程序相同。

三、理货员、长期促销员的工资：

工资分解：北京、上海、广州理货员、长期促销员每人每月基本工资 300 元，业绩工资 400 元，工作考核 100 元。其他城市每人每月 200 元基本工资，300 元业绩工资，100 元考核工资。

四、理货员每月报销市内全线月票壹张。

五、考核内容:

1、长期促销员基本工资每月按出勤天数考核计发;业绩工资由当地市场负责人制订并上报促销商场月销售保底量,完成者发全部业绩工资,完不成每件扣 10 元,超出一件奖励三元。考核工资 100 元,分 10 项内容考核。

出勤好,月迟到、早退不超过 3 次。	1 分
业务知识全面,能系统介绍商品	1 分
仪容仪表整洁大方。	1 分
商品陈列整洁,价格、促销牌醒目。	1 分
报表准确、及时无误。	1 分
商品无破损、丢失,台面、品种不减少。	1 分
补货及时、柜面丰满。	1 分
客情关系好,商场无不良反映。	1 分
信息反馈及时,有可行性建议。	1 分
宣传品发放到位,海报 DM 美观醒目。	1 分

2、理货员考核:基本工资按每月出勤天数计发。业绩工资由当地市场负责人制订并上报理货路线和补货保底量,完成者发全部业绩工资,完不成每件扣 10 元,超出一件奖励三元。考核工资 100 元,分 9 项内容考核。

每日完成规定理货路线商场数量。	2 分
保证上市规定品种数量。	1 分
保证台面规定延米。	1 分
商品陈列整齐、丰满,价格醒目。	1 分
报表准确、及时无误。	1 分
客情关系好,商场无不良反映。	1 分
同经销商关系好,工作协调。	1 分
同类产品价格品种、竞争状态反馈。	1 分
上班不迟到、不早退,工作时间内不饮酒。	1 分

3、理货员、长期促销员凡同商场柜组长争吵、打骂、同经销商发生口角、不服调配者立即辞退,不发当月工资。

4、理货员、长期促销员的工作考核由市场负责人按公司规定进行考核。

5、理货员、长期促销员工资发放所需各种数据资料按销售公司规定执行。

第二篇 关于促销人员工资表填写规定

随着我公司促销活动不断的开展，为方便财务部对促销活动的审核，方便各地促销活动负责人报销费用，从而提高促销活动的效果，特做如下规定：

一、促销活动完成情况核对表的填写要求

- 1、促销商场名称、店方负责人、电话、促销时间应与实际相符，不得虚报，促销形式详细注明。
- 2、促销人员姓名、住宅电话（或能找到促销员本人的电话）要真实。促销人员的身份证复印件附于表格指定位置。
- 3、促销人员进货总数、实际销量、应领工资，提成工资数字真实可靠。

上述要求经查询如有不符，不予报销促销费用。

二、促销活动各项费用明细表的填写要求：

- 1、根据实际情况填写促销人员的姓名、促销地点，出勤天数及发放工资数额。
- 2、领取人签字必须是本人实际签名，如经查实字迹不符，不予报销。

以上规定望各地促销活动负责人认真执行，积极配合财务部的审核工作。

促销活动完成情况核对表

促销地点		促销时间	
促销员		促销形式	
进货总数 (件)		实际销售 (件)	
保底销量 (件)		超额完成量 (件)	
应领工资总额 (元)		应领提成总额 (元)	
(贴身份证复印件处)		(贴身份证复印件处)	
商场 联系电话		促销员 联系电话	
店方 负责人		经销商 代表	
促销活动 负责人		希波公司 品项经理	

促销活动各项费用明细表

促销员 姓 名	促 销 地 点	出 勤 天数	应 领 工 资	应 领 提 成	总 计	商 场 费 用	促 销 人 员 电 话	促 销 人 员 签 字

合计								