

市场营销部规范化管理工具箱

(第2版)

配套光盘

程淑丽 编著

 **人民邮电出版社**
POSTS & TELECOM PRESS

 **人民邮电音像电子出版社**
POSTS & TELECOM A.V.E. PRESS

北 京

全国Mini-MBA职业经理双证班



权威双证 全国招生 远程函授 请速充电

允许提前获取证书 20年热招精品课程

教委批准成立正规管理类教育机构，近20年实战教育经验，值得信赖！

全国迷你MBA职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书：教授课件全部赠送，双证，档案一切尽有！

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 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
电商（电子商务经理）MBA 高等教育双证	电子商务经理资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
微商（微营销师）MBA 高等教育双证	微营销管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	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+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**



【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，

【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。

【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。



【主办单位】

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老师担任学校理事长。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.mhjy.net

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

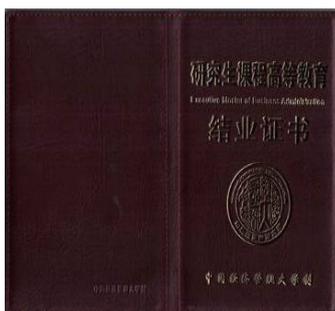
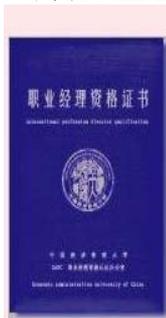
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【学校网站】http://www.mhjy.net

【客服微信】微信号: mhjymhjy (或者 12285053) 【微信公众号】MHJY1995

目 录

第一章 市场营销部组织结构与责权	6
第一节 市场营销部职能与组织结构	6
一、市场营销部职能	6
二、市场营销部组织结构	7
第二节 市场营销部责权	9
一、市场营销部职责	9
二、市场营销部权力	12
第三节 市场营销部岗位职责	14
一、营销总监岗位职责	14
二、市场部经理岗位职责	15
三、销售部经理岗位职责	16
第二章 市场调研管理	18
第一节 市场调研岗位职责	18
一、市场调研主管岗位职责	18
二、市场调研专员岗位职责	19
第二节 市场调研管理制度	20
一、市场调研工作制度	20
第三节 市场调研管理表格	24
一、市场调研计划表	24
二、竞争对手调查表	25
三、经销商户调查表	25
四、畅销产品分析表	26
第三章 营销计划管理	28
第一节 营销计划岗位职责	28
一、营销计划主管岗位职责	28
二、营销计划专员岗位职责	29
第二节 营销计划管理制度	30
一、营销计划管理制度	30
二、年度营销计划制订规定	34
第三节 营销计划管理表格	37
一、年度销售计划表	37
二、月度销售计划表	39
三、营销费用预算表	41
四、账款回收计划表	43
五、销售计划分析表	43
第四章 营销策划管理	44
第一节 营销策划岗位职责	44
一、营销策划主管岗位职责	44
二、营销策划专员岗位职责	45
第二节 营销策划管理制度	45
一、营销策划中心管理制度	45
二、营销策划工作管理制度	48

三、企业危机公关管理办法	51
第三节 营销策划管理表格	55
一、营销策划方案审查表	55
二、营销策划方案执行表	56
第五章 产品价格管理	57
第一节 产品价格管理岗位职责	57
一、产品主管岗位职责	57
二、产品专员岗位职责	58
第二节 产品价格管理制度	59
一、产品定价管理办法	59
第三节 产品价格管理表格	61
一、成本估价单	61
二、竞争产品调查表	62
三、产品降价申请表	62
四、价格变动影响表	62
第六章 广告管理	64
第一节 广告管理岗位职责	64
一、广告主管岗位职责	64
二、广告专员岗位职责	65
第二节 广告管理制度	66
一、广告宣传管理制度	66
三、广告费用预算规定	70
第三节 广告管理表格	73
一、广告策划调查表	73
二、广告预算分配表	74
三、媒体利用评价表	75
四、广告效果评价表	76
第七章 促销管理	78
第一节 促销管理岗位职责	78
一、促销主管岗位职责	78
二、促销专员岗位职责	79
第二节 促销管理制度	80
一、促销工作制度	80
二、促销现场管理细则	83
第三节 促销管理表格	85
一、促销工作计划表	85
二、促销活动管理表	86
三、促销成本统计表	87
第八章 销售管理	88
第一节 销售管理岗位职责	88
一、销售主管岗位职责	88
二、销售专员岗位职责	89
第二节 销售管理制度	90
一、客户开发管理制度	90

二、公司订货管理规定	94
第三节 销售管理表格	95
一、客户开发管理表	95
二、客户访问计划表	96
三、客户订货管理表	97
第九章 客户服务管理	99
第一节 客户服务岗位职责	99
一、客户服务主管岗位职责	99
二、客户服务专员岗位职责	100
第二节 客户服务管理制度	101
一、客户服务管理办法	101
第三节 客户服务管理表格	104
一、客户资料管理表	104
二、客户区域分析表	107
三、客户拜访记录表	107
四、客户关系评估表	108
第十章 渠道管理	109
第一节 渠道管理岗位职责	109
一、渠道经理岗位职责	109
二、渠道主管岗位职责	110
三、渠道专员岗位职责	111
第二节 渠道管理工作制度	112
二、直销商管理工作制度	112
三、经销商管理制度	121
第三节 渠道管理表格	125
一、营销渠道管理表	125
二、渠道成员申请表	126
三、渠道成员管理表	128
第十一章 店铺管理	130
第一节 店铺管理岗位职责	130
一、店铺经理岗位职责	130
二、店铺主管岗位职责	132
第二节 店铺管理制度	132
一、店铺运营管理制度	132
第三节 店铺管理表格	137
一、店铺周排班表	137
二、店铺销售明细表	138
三、店铺商品盘点表	138
第十二章 区域管理	139
第一节 区域管理岗位职责	139
一、区域经理岗位职责	139
二、区域主管岗位职责	141
第二节 区域管理制度	142
二、分公司/办事处管理制度	142

第三节 区域管理表格	150
一、区域市场规划表.....	150
二、分公司设立申请表	150
三、分公司/办事处开户计划表.....	151

第一章 市场营销部组织结构与责权

第一节 市场营销部职能与组织结构

一、市场营销部职能

企业的市场营销工作由营销总监全面领导，市场营销部下设市场部、销售部，全面负责企业的营销策划、市场调研与预测、客户开发与服务等与产品销售有关的工作。市场营销部一般具体承担以下 12 项职能。

1. 营销部组织结构建设。市场营销部的组织结构建设主要包括营销组织建立、营销人员队伍建设、营销人员销售技巧与产品知识培训、营销人员激励与考核管理、营销管理制度与工作规范的建立等。

2. 市场调研管理。市场调研管理主要包括市场调研方案的制定、实施管理、调研报告的编制等，为营销部的市场推广方案、销售策略的制定提供有效的依据。

3. 营销计划管理。营销计划管理主要包括年度/月度营销计划、营销费用预算的制定与实施。

4. 营销策划管理。营销策划管理主要包括企业营销战略规划、营销策划方案的起草与制定，并落实营销策划方案的组织执行工作。

5. 产品定价管理。产品定价管理主要包括企业产品价格策略的制定、新产品上市定价管理、产品定价调整管理等。

6. 广告管理。广告管理主要包括企业广告策略的制定、各项广告宣传方案的编制和具体广告发布活动的组织实施管理等。

7. 促销管理。促销管理主要包括企业促销策略的制定、促销方案的编制与实施管理。

8. 销售管理。销售管理是指对销售活动的具体执行进行管理，主要包括销售合同的签订、履行与归档管理，销售费用预算与控制，订货发货管理，销售回款管理，应收账款的催收管理，销售提成管理等。

9. 客户服务管理。客户服务管理主要包括客户服务政策的制定，客户日常来访、来电、来函的接待，协助销售人员制作订单、跑单，客户信息管理及售后服务管理等。

10. 销售渠道管理。销售渠道管理主要包括制定企业渠道管理策略、开发渠道成员、维护渠道关系、账款回收管理，配合市场部门完成市场推广。

11. 店铺管理。店铺管理主要包括制定企业店铺管理政策，对公司直营店铺的人员及经营活动进行管理。

12. 区域管理。区域管理主要包括制定企业区域组织管理目标与策略，构建合理的区域组织并对区域组织进行管理，保障区域销售任务的完成。

二、市场营销部组织结构

1. 大型企业市场营销部组织结构图

一般情况下，以总部统管营销的方式开展营销活动的企业，其营销组织结构如图 1-1 所示。

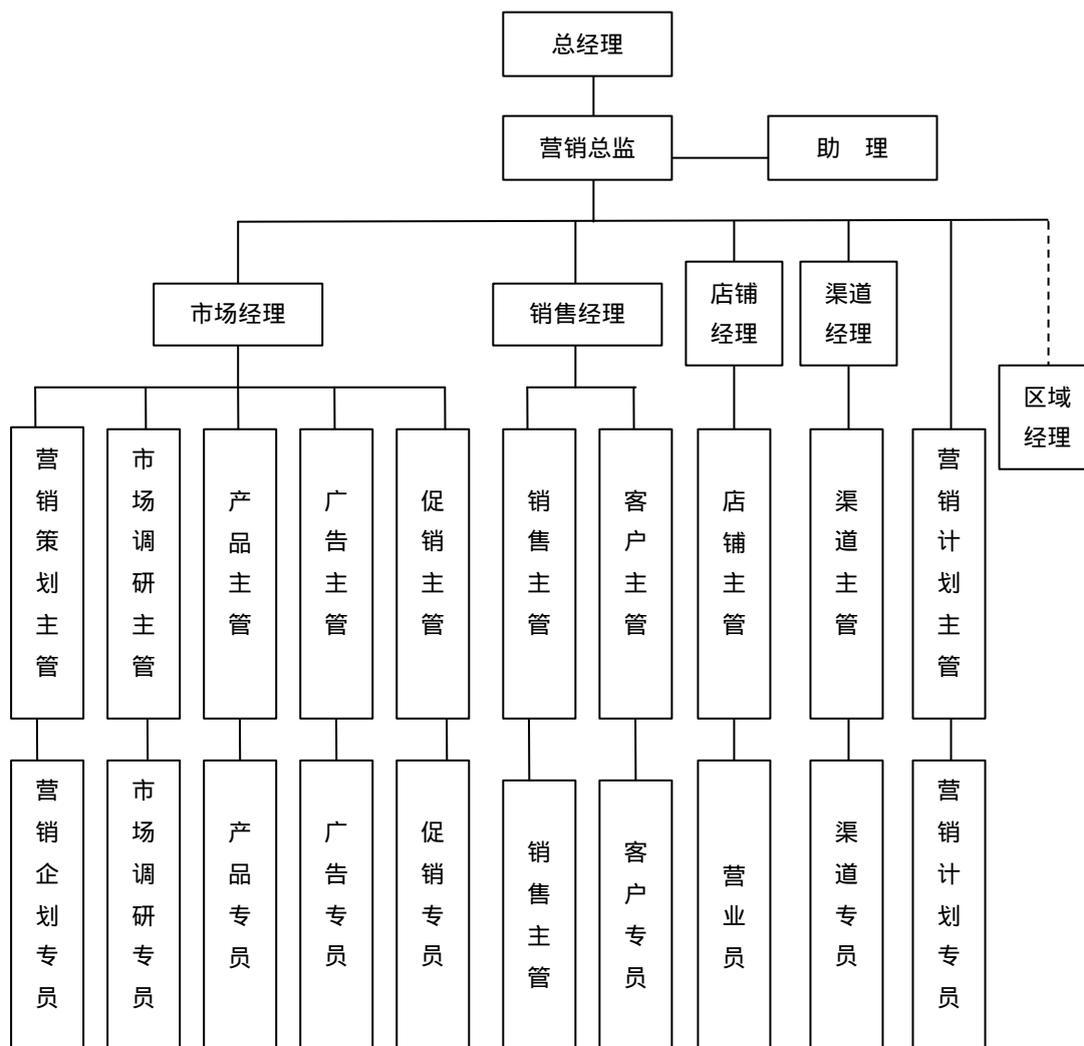


图 1-1 大型企业市场营销部组织结构示例

2. 小型企业市场营销部组织结构图

小型企业的市场营销部的组织结构设置一般以销售人员为主,配以销售内勤来辅助销售部经理做一些市场、客户服务方面的工作,如图 1-2 所示。

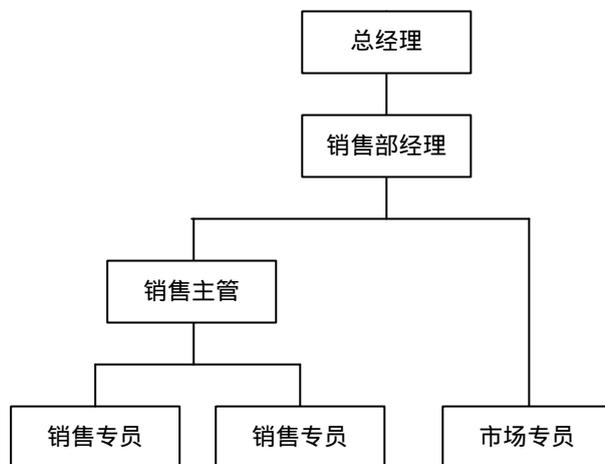


图 1-2 小型企业市场营销部组织结构示例

3. 区域型营销组织结构图

区域型营销组织结构是指在营销总部的管理下,由各营销区域分别开展营销组织活动的组织形式,如图 1-3 所示。

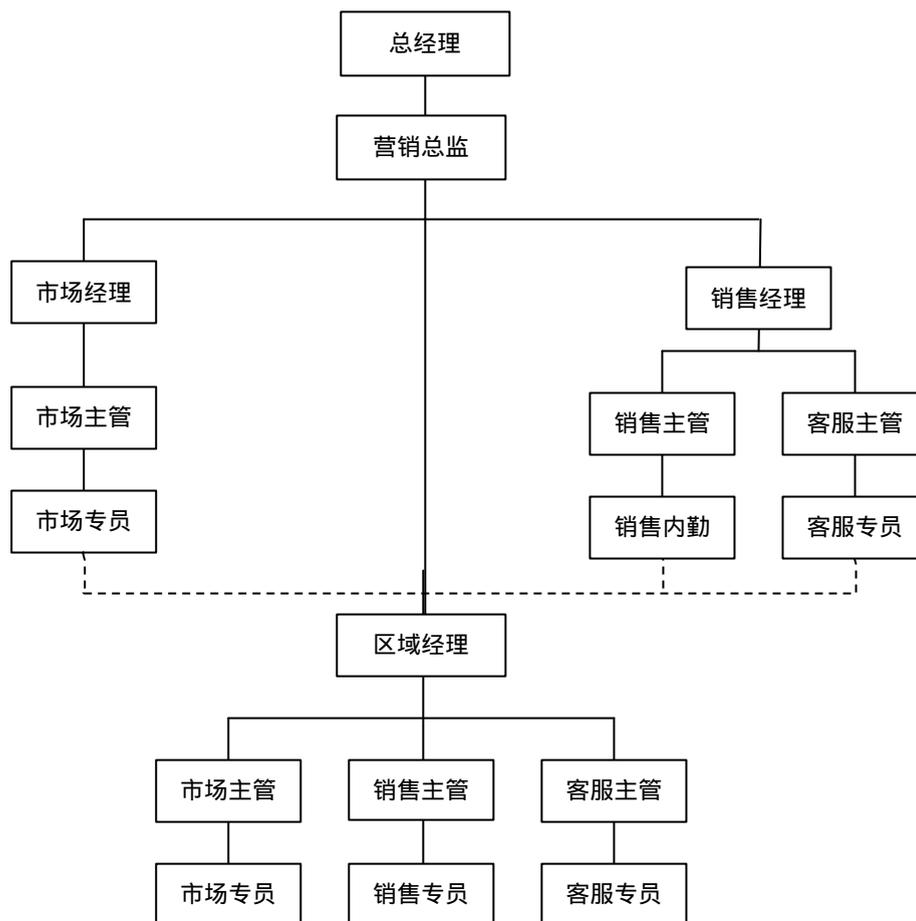


图 1-3 区域型营销组织结构示例

第二节 市场营销部责权

一、市场营销部职责

1. 市场部职责

市场部的职能主要是制定营销战略及营销策略,并为销售部开展销售活动提供一切可能的支持,其核心工作是解决消费者购买产品的意愿问题。其主要职责如图 1-4 所示。

职责 1	根据企业经营战略制定营销战略与营销目标
职责 2	开展市场调研活动，为企业各项营销活动的策划及开展提供依据
职责 3	对企业及产品进行准确的市场定位及市场细分，并进行产品定价管理
职责 4	制定企业的品牌策略与营销推广策略，并组织实施
职责 5	制定广告、促销、公关等企划方案，组织相关部门共同实施，以进行品牌推广与消费引导
职责 6	建立和维护营销（尤其是竞争对手、消费者）信息库，对各项营销信息进行监控与分析
职责 7	进行现有市场分析及产品未来市场预测，对市场心理和行为进行调查，预测消费趋势
职责 8	制定有效的市场费用预算，并合理控制市场费用的使用
职责 9	全力支持与配合销售部完成销售任务与销售目标
职责 10	为公司新产品开发提供市场资料
职责 11	其他相关职责

图 1-4 市场部职责

2. 销售部职责

销售部的主要职责是根据营销策略制定具体的销售策略与销售计划，全面负责企业的销售工作，开展销售活动，完成销售目标。其主要职责如图 1-5 所示。

职责 1	构建合理的销售组织，为销售活动的开展提供保障
职责 2	围绕公司下达的销售目标制定销售方针和销售计划
职责 3	根据年度销售计划，进行任务分解，并组织落实、实施
职责 4	开展客户开发、客户服务、客户投诉管理及客户退货处理等事宜，进行客户分级管理
职责 5	做好销售回款工作，按企业回款制度组织货款催收或货款结算
职责 6	建立、完善各级客户资料档案，构建和使用客户管理信息库
职责 7	配合市场部做好市场推广、促销、广告等方面的工作
职责 8	在开展销售活动的过程中，随时收集各种销售信息，并反馈给市场部
职责 9	合理进行销售部预算控制
职责 10	其他相关职责

图 1-5 销售部的职责

二、市场营销部权力

1. 市场部权力

市场部的权力如图 1-6 所示。

权力 1	有权参与企业经营战略、营销策略的制定及企业市场定位活动
权力 2	有权参与企业新产品市场定位、定价、上市策略的制定
权力 3	有权参与企业年度、季度、月度营销计划的制订，并提出意见和建议
权力 4	有开展内部工作的自主权
权力 5	有对破坏公司市场形象的和影响市场部工作的人员提请处罚的权力
权力 6	有对内部员工进行考核及处罚违规行为的权力
权力 7	有雇用、解聘内部员工的建议权
权力 8	有对部门日常管理费用进行审批和管理、监督的权力
权力 9	有与公司其他部门进行沟通协调的权力，且有要求相关部门配合相关工作的权力
权力 10	其他相关权力

图 1-6 市场部的权力

2. 销售部权力

销售部的权力如图 1-7 所示。

权力 1	有权参与企业经营战略、营销策略的制定及企业市场定位活动
权力 2	有权参与企业年度、季度、月度营销计划的制订，并提出意见和建议
权力 3	有招聘、任命、辞退、开除部门人员的权力
权力 4	有对部门内部人员进行规范管理的权力
权力 5	有对市场开拓进行规划、布署的权力
权力 6	有对部门日常管理经费进行审批和管理、监督的权力
权力 7	有与公司其他部门进行沟通协调的权力，且有要求相关部门配合相关工作的权力
权力 8	其他相关权力

图 1-7 销售部的权力

第三节 市场营销部岗位职责

一、营销总监岗位职责

营销总监的主要职责是根据企业总体战略，完成总经理下达的年度经营指标，组织完成市场营销部门的销售目标和任务。其具体岗位职责如图 1-8 所示。

职责 1	组织编制、修订市场营销部各项规章制度，并监督、检查各项规章制度的执行情况
职责 2	组织制定公司的营销战略、营销政策，并监督实施
职责 3	构建合理的营销组织，对营销组织进行管理，适时扩建、调整营销组织
职责 4	设立、管理、监督各区域及渠道机构正常运作，并协调其关系
职责 5	根据公司的营销战略组织编制公司及各市场营销单位的年度、季度、月度营销计划
职责 6	负责公司的整体销售运作，包括计划、组织、进度控制，并管理、督导营销工作正常开展
职责 7	协调营销各单位的关系，使营销战略与营销计划得到贯彻执行
职责 8	针对销售过程中出现的问题提出有效的纠正措施和指导建议，确保完成销售目标
职责 9	组织营销费用预算编制，监督、控制营销费用的使用
职责 10	完成其他相关工作

图 1-8 营销总监的岗位职责

二、市场部经理岗位职责

市场部经理负责市场部全面的管理工作，其主要职责是进行营销策划，为销售部的销售工作提供良好的辅助，配合销售部完成企业的销售任务与销售目标。其具体岗位职责如图 1-9 所示。

职责 1	配合营销总监编制市场部各项规章制度及工作规范
职责 2	配合企业年度经营计划与销售计划，进行营销策划活动
职责 3	根据企业经营及营销活动的需要组织开展调研活动
职责 4	组织编制市场推广、广告宣传、促销、公关等活动方案，并组织实施
职责 5	组织本企业产品及竞争品在市场上的销售调查，筹划新产品行销前的准备工作
职责 6	搜集各类营销信息，建立企业营销信息库，为企业的经营提供信息支持及管理意见
职责 7	定期组织企业公关、广告宣传、促销效果评估，随时监控并调整营销策略
职责 8	组织编制市场的各项费用预算，控制市场费用的支出，节约企业管理成本
职责 9	组织建立与外界媒体、政府等相关单位的良好关系
职责 10	对市场部人员进行培训、考核，为其布置工作任务并实施监督与控制
职责 11	完成领导交办的其他工作

图 1-9 市场部经理的岗位职责

三、销售部经理岗位职责

销售部经理的主要职责是根据企业总体战略,进行客户开发与管理,以完成公司的整体销售目标。其具体岗位职责如图 1-10 所示。

职责 1	配合营销总监编制销售部各项规章制度及工作规范
职责 2	依据企业总体经营计划，协助营销总监编制营销战略规划，提出建设性意见
职责 3	建立和管理销售队伍
职责 4	围绕公司下达的销售目标，合理分解、下达销售指标
职责 5	组织制定销售目标、销售模式、销售战略、销售预算和奖励计划
职责 6	负责公司的销售运作，包括计划、组织、进度控制等，并组织作好客户关系管理工作
职责 7	管理日常销售业务，审阅订货、发货等业务报表，控制销售活动
职责 8	及时了解下属的工作进度，监督检查营销计划的执行情况，并及时解决下属工作中的问题
职责 9	参与重大合同的谈判与签订工作，负责审批一般合同
职责 10	组织应收账款的核算、催收管理
职责 11	分解年度销售费用预算到具体的单位产品，并控制销售过程中各项费用的支出
职责 12	负责销售人员的销售技能、产品知识等的培训、考核及销售管理人员的培养、选拔与任免工作
职责 13	与市场部及其他部门合作，执行销售计划
职责 14	完成领导交办的其他工作

图 1-10 销售部经理的岗位职责

第二章 市场调研管理

第一节 市场调研岗位职责

一、市场调研主管岗位职责

市场调研主管主要负责公司各类市场调研工作的策划、组织及相关工作的管理，为公司市场营销工作提供数据分析及决策依据。其主要职责如图 2-1 所示。

职责 1	配合市场部经理制定市场调研管理制度及相关工作规范
职责 2	组织制订年度调研计划，组织策划市场调研项目，随时监测市场信息
职责 3	根据营销活动的需要，组织编制合理、可行的调研方案
职责 4	组织对宏观环境、行业状况、竞争对手、消费者进行调研，为营销活动的开展提供依据
职责 5	根据调研的结果，组织制作调研报告，向管理层提供建议与意见
职责 6	组织建立与相关产业、政府部门及各专业研究机构的联系网络
职责 7	组织编制合理的调研费用预算，并对调研费用实施控制管理
职责 8	组织建立、健全市场信息系统，为本部门和其他部门提供信息决策支持
职责 9	建立与相关产业、政府部门、研究机构的网络联系
职责 10	协助市场部经理作好市场调研人员的培训与考核工作
职责 11	完成领导交办的其他工作

图 2-1 市场调研主管的岗位职责

二、市场调研专员岗位职责

市场调研专员在市场调研主管的领导下负责各类市场调研工作的具体实施及相关资料的搜集、整理、汇总等工作。其具体职责如图 2-2 所示。

职责 1	协助市场调研主管具体组织市场调研活动
职责 2	按照市场调研方案实施调研活动，保证调研活动的顺利进行
职责 3	对市场环境、竞争对手、客户购买行为、新产品市场反馈等实施调研活动
职责 4	协调调研实施中的各种关系，处理调研中出现的问题
职责 5	根据调研结果进行资料整理工作
职责 6	根据调研资料分析市场趋势和市场潜力等
职责 7	协助调研主管编写调研报告，总结调研活动中的经验与教训
职责 8	协助市场调研主管对兼职市场调研员进行培训与管理
职责 9	完成领导交办的其他工作

图 2-2 市场调研专员的岗位职责

第二节 市场调研管理制度

一、市场调研工作制度

制度 名称	市场调研工作制度	编 号	
		执行部门	
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为使本公司及时掌握市场情况，搞好市场调研及预测工作，对市场信息进行有效的管理，从而作出符合实际的市场预测，并据此制定正确的经营方针，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 组织领导</p> <p>本公司市场调研活动由市场部经理领导，市场调研主管负责具体实施的组织工作。</p> <p>第 3 条 调研类型</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 定期调研。每年 1 月底和 7 月底前确定半年度的调研项目和具体方案。 2. 临时调研。新产品推出后或临时需了解市场动态和反应时，随时拟订调研方案。 3. 资料收集。市场调研部门会同有关营业部门收集国内外有关统计资料和文献报告。 <p style="text-align: center;">第 2 章 市场调研的内容</p> <p>第 4 条 市场需求调研</p> <p>市场需求调研主要包括市场需求量、需求结构和需求时间的调研。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 市场需求量主要取决于社会购买力水平。 2. 需求结构调研，主要是了解购买力的投向。 3. 需求时间调研，主要是了解消费者需求的季节、月份、具体购买时间，以及需求内的产品品种和数量结构等。 <p>第 5 条 市场环境调研</p> <p>企业的经营活动要受企业自身条件和外部环境的制约，环境的变化可以给企业带来市场机会，也可以给企业形成某种威胁，所以，市场环境调研是企业有效开展经营活动的基本前提。市场环境调研主要包括以下三个方面的内容。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 政治、法律环境调研。 2. 经济与技术环境调研。 			

3. 社会文化环境调研,包括知识、信仰、艺术、道德、风俗习惯以及人作为社会成员一分子所获得的任何观念与习惯。

第6条 市场营销事务调研

营销事务调研是围绕营销活动而展开的市场调研,主要包括产品调研、销售渠道调研、促销和服务调研、竞争对手调研几个方面的内容。

1. 产品调研:即对可能提供的产品的品种、数量、质量、包装、生产周期等进行调研。

2. 流通渠道调研:对产品在流通过程中所经过的流通环节或中间层次进行调研。其主要内容有以下七个方面。

(1) 产品流通渠道的参加者以及市场占有率的变化。

(2) 产品流转环节的具体层次,了解、掌握流转环节形成的客观因素的变化。

(3) 各类交通运输条件的变化。

(4) 经销商业网点和零售商网点布局的变化。

(5) 产品花色品种和新产品发展方向的变化。

(6) 企业经营管理条件的变化。

(7) 产品购销形式的变化。

3. 促销和服务调查

(1) 促销调查。促销是企业把生产经营的商品及所提供的服务向消费者宣传,促使和影响消费者进行购买和消费的活动。

(2) 销售服务调查。销售服务分为售前服务、售中服务和售后服务。

销售服务调查,应了解客户服务需要的具体内容和形式。

了解企业目前所提供服务的在网点数量、服务质量上能否满足消费者的要求,消费者对目前服务的反馈;

调查了解竞争对手所提供服务的的内容、形式和质量情况。

4. 竞争对手调查

对竞争对手的调查,应主要了解以下六个方面的内容。

(1) 竞争对手的数量,是否具有潜在的竞争对手,主要的竞争对手是谁。

(2) 竞争对手的经营规模、人员组成以及营销组织机构情况。

(3) 竞争对手经营商品的品种、数量、价格、费用水平和营利能力。

(4) 竞争对手的供货渠道情况,是否建立了稳定的供货关系网。

(5) 竞争对手对销售渠道的控制程度, 是否拥有特定的消费群体, 所占有的市场份额情况。

(6) 竞争对手所采取的促销方式有哪些, 提供了哪些服务项目, 消费者反应如何。

第 3 章 编制市场调研计划

第 7 条 明确调查目的

调查项目的选择取决于调查目的和调查目标, 即根据调查目的和调查目标, 对各项问题进行分类, 规定每项问题应调查、收集的资料内容、范围。调查项目正是为了取得所需的资料而设置的, 所以, 编制市场调研计划, 首先应明确调查目的。

第 8 条 明确调查方法

调查方法是指取得资料的方式。它包括在什么地点、找什么人、用什么方法进行调查。

1. 确定调查地点。首先要从市场调查的范围出发, 如果是调查一个城市的市场情况, 就要明确是在一个区调查还是在几个区调查; 其次要明确调查对象的居住地点, 是平均分布还是分布在不同地区。

2. 确定调查对象。主要是确定调查对象应具备的条件, 如有关性别、文化水平、收入水平、职业等方面的选择要求。确定调查对象, 就是根据市场调查的目的选择符合条件的市场活动参与者, 确定调查对象的数目。

3. 确定用什么方法进行调查。主要应从调查的具体条件出发, 以有利于搜集到第一手原始资料为原则, 一般如果是直接面对消费者作调查, 直接搜集第一手材料, 可以分别采取访问法、观察法和实验法; 如果调查内容较多, 可采用问卷法。

第 9 条 确定调查人员

确定调查人员, 主要是确定参加市场调查人员的条件和人数, 包括对调查人员的必要培训。

第 10 条 编制调查费用预算

编制调查费用预算的基本原则是: 在坚持调查费用有限的条件下, 力求取得最好的调查效果; 或者是在保证实现调查目标的前提下, 力求使调查费用支出最少。调查费用以总额表示, 至于费用支出的细目, 如人员劳务费、问卷印刷费、资料费、交通费、问卷处理费、杂费等, 应根据每次调查的具体情况而定。

第 11 条 编制市场调研计划

1. 编制工作进度日程。工作进度日程是对各类调查项目、调查方法的工作程序、时间、工作方法等要求作出的具体规定, 如何时作好准备工作, 由谁负责; 何时开始培训工作, 由谁主持; 通过什么方式进行等。

2. 编制工作进度的监督及检查。对工作进度的监督及检查, 是及时发现问题, 克服薄弱环节, 保证整个调查活动顺利进行的重要条件。

3. 编制市场调研计划。根据以上确定的内容编制市场调研计划，作为市场调研活动实施的指导方案。

第 4 章 市场调研的实施

第 12 条 市场调研准备

1. 设计调查问卷

市场调查问卷设计需遵循如下程序。

(1) 确定调研需要的信息，框定调研问卷问题的范围。

(2) 确定问题的内容，明确在问卷中要提出哪些问题、包含哪些调查项目。为了保证调研效果，在保证获取所需信息的前提下，要尽量减少问题数量，降低回答难度。

(3) 根据问卷内容的特点，确定问题的类型。问题主要有自由问题、多项选择题和二分问题三种。

(4) 设计问题词句，避免引起被调查者的误解、反感等。

(5) 确定问题的顺序，以提高被调查者的兴趣。

(6) 针对设计好的问卷，选择小样本进行预试，以发现并改善问卷的缺点，提高问卷的质量。

2. 组织市场调研人员培训

对配备的调研人员进行适当的培训，以保证调查任务的准确完成。

第 13 条 市场调研执行

市场调研人员根据市场调研计划采用设计好的调研方法和工具实施市场调研活动。

第 14 条 市场调研部门可按以下程序，对市场调研结果进行分析与整理

1. 对调研资料、调研结果或调研表进行整理和初步分析，然后汇总或编辑成册。

2. 对所收集的调研资料进行分类、分项目分析研究，并结合原始记录或历史数据等资料，进行对比研究。

3. 对调研结果或调研资料的真伪、可靠性和误差进行计算和分析。

第 15 条 编制市场调研报告

1. 资料整理、分析

市场调查获得的资料大多数是分散的、零乱的，难免出现虚假、错误、冗余等情况，甚至被强加上调查人员的偏见，难以反映调查对象的特征和本质，因此必须对资料进行整理加工，使之真实、准确、完整、统一。

(1) 整理资料，是指运用科学方法对调查资料进行编校、分类和分析，使之系统化、条理化，并以简明的方式准确反映调查问题的真实情况。

(2) 编校，是指对收集到的资料进行检验、检查，验证各种资料是否真实可靠、合乎要求，剔除调查

中取得的不符合实际的资料。

检查调查资料的真实性和准确程度。作真实性检验时，可以根据以往的经验对调查资料进行判断，也可以根据其内在逻辑关系对调查资料进行判断，还可以通过各种数字检查调查资料。

检查记录的一致性和口径的统一性。经过检查，对含糊不清的资料或记录不完备的地方，应及时要求调查人员辨认，必要时可复核更正。对于不合格的调查资料应剔除不计，以保证资料的完整性、准确性。

(3) 资料分类，是指将经过编校检验的资料归入适当的类别，并制作成统计表或统计图，以便于观察、分析与运用。

(4) 对资料的分析，是指计算各类资料的占有率，以便人们对调查结果产生清楚的概念。

2. 编制调研报告

市场调研报告应包括以下几个方面的内容。

(1) 序言，主要说明调查的目的、调查过程及采用的方法。

(2) 主体部分，根据调查的目的分析情况，作出结论与工作建议。

(3) 附件，主要是报告主体部分引用过的重要数据和资料，必要时可以把详细的统计图表和调查资料作为附件。

第 5 章 附则

第 16 条 本制度由市场营销部负责解释、修改。

第 17 条 本制度自发布之日起生效。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第三节 市场调研管理表格

一、市场调研计划表

___年___月___日

调研项目名称			
调研区域		调研时间	
主持人		调研目标	
考虑因素			
方法设计			

调研内容	时间安排	进度情况
人员安排		
预 算		
备 注		
市场部经理意见		
营销总监意见		

二、竞争对手调查表

调查区域		调查人员姓名		调查时间	
企业 基本 情况	竞争对手名称				
	企业地址				
	营销方针及做法				
	主要销售方式				
销售 人员 情况	销售员姓名		学历、年龄		
	服务时间		销售员特长		
	待遇水平		主要客户		
	其 他				
产品情况	产品种类				
	产品性能		产品品质		
	市场占有率		产品价格		
补充说明					

三、经销商户调查表

经销商名		产权性质	
注册地址		注册资金	

成立日期			电 话		
经营地点			电 话		
销售收入			员工人数		
法人代表	姓名		负责人	姓名	
	电话			电话	
经营品种					
银行往来			交易情况		
经营能力			卖场数量		
地域分布			库存状况		
合作方式			合作厂家		
主要供应商			主要客户		
合作意向					
当地市场地位					
促销方式			促销投入		
计划目标			支持条件		
业内评价			综合评价		
备注					

四、畅销产品分析表

品名			
条件	项目	内容	
区位条件	地区	靠近车站或铁路线	
		靠近学校	
		其他地区	
	经销商	大型百货公司	
		超级市场	
		便利店	
顾客条件	性别要求	男	

		女	
	年龄层	10 岁以下	
		10 ~ 20 岁	
		20 ~ 35 岁	
		35 ~ 50 岁	
		50 岁以上	
商品条件	畅销商品	商品种类	
		商品数量	
		商品特点	
		包装	
		品质	
		价格	
竞争产品	同类产品	同类产品性能	
		同类产品价格	
销售条件	促销	促销人员	
		销售柜台布置	
		销售柜台环境	
其他条件			

第三章 营销计划管理

第一节 营销计划岗位职责

一、营销计划主管岗位职责

营销计划主管主要负责制订年度营销计划，编制营销费用预算，从整体上确保企业销售任务的完成。其具体职责如图 3-1 所示。

职责 1	配合营销总制订企业营销计划管理制度及相关工作规范
职责 2	在营销总监的领导下组织编制企业营销计划及费用预算
职责 3	组织将营销计划及费用预算进行分解，落实到市场营销各部门（单位），并监督、检查其落实情况
职责 4	组织对营销计划随时进行跟踪，并根据实际情况作出调整
职责 5	把握营销计划的完成情况，随时向营销总监汇报
职责 6	组织对每月、每季度的销售情况进行分析
职责 7	对重点销售区域、重点产品、重点商户的销售情况进行重点监督
职责 8	对公司年度和季度整体销售目标和销售利润进行预计
职责 9	定期向营销总监上报营销计划的完成情况
职责 10	完成领导交办的其他工作

图 3-1 营销计划主管的岗位职责

二、营销计划专员岗位职责

营销计划专员主要负责营销计划的具体制订和执行。其具体职责如图 3-2 所示。

职责 1	配合营销计划主管制订企业年度、季度和月度营销计划
职责 2	对营销计划的执行情况进行跟踪和适时的调整
职责 3	编制年度、季度、月度的营销费用预算，并对费用支出实施控制
职责 4	对历史营销数据进行统计和分析
职责 5	对重点销售渠道的销售情况进行统计分析
职责 6	对重点产品的销售数据进行统计分析
职责 7	对重点区域的销售数据进行分析
职责 8	撰写产品销售计划执行报告
职责 9	完成领导交办的其他工作

图 3-2 营销计划专员的岗位职责

第二节 营销计划管理制度

一、营销计划管理制度

制度 名称	营销计划管理制度	编 号	
		执行部门	
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 营销计划管理任务</p> <p>1. 在科学预测的基础上,为企业的发展方向、发展规模和发展速度提供依据,制订企业的长远规划,并通过近期营销计划组织实施。</p> <p>2. 根据市场需要和企业能力,签订各项经济合同,制订公司的年度、季度、月度、周营销计划,使各项营销活动和各项工作在公司统一的营销计划下协调进行。</p> <p>3. 充分挖掘及合理利用企业的一切人力、物力、财力,不断改善企业的各项指标,以取得最佳的经济效果。</p> <p>第 2 条 市场营销部营销计划管理职责</p> <p>市场营销部主要负责制订企业年度产品销售计划,研究、策划、组织、实施产品销售工作,管理与维护分销渠道。</p> <p>1. 制订年度、月度销售计划,进行目标分解,并落实实施,负责完成具体的销售目标。</p> <p>2. 完成产品的实体分销工作,管理、督导和控制各区域市场的分支机构正常运作。</p> <p>3. 按照企业的整体营销战略部署,负责营销网络的合理规划、开拓、建设和维护等管理工作,协助制定营销策略和政策,完善相应的营销管理制度。</p> <p>4. 进行市场一线信息收集、市场调研工作,向营销总监提交年度市场和销售预测。</p> <p>5. 建立各级客户资料档案,保持与客户之间的双向沟通,提高客户满意度和忠诚度。</p> <p>6. 合理预算、支配和控制销售费用,保证销售费用计划的顺利实施。</p> <p>7. 负责审批各区域市场的滞销品处理报告。</p> <p>8. 研究把握销售员的需求,充分调动其积极性,制订业务经理行动计划,并予以检查控制。</p> <p>9. 配合营销中心企划部作好产品推广促销活动,按促销方案的要求进行货物陈列、宣传品的发放与张贴。</p> <p>10. 预测渠道危机,检查渠道阻碍,解决渠道冲突;协助营销中心客户服务部作好售后服务工作。</p>			

第 3 条 岗位职责划分

1. 营销总监的主要职责是组织各种营销计划的制订、执行、检查和考核。
2. 营销计划管理遵循“统一领导，归口管理”的原则，分为营销部门经理（分支机构经理）主管、专员三级管理。总部营销管理部是营销计划工作的综合管理部门，各营销部门（分支机构）是各专业营销计划的归口部门。

第 4 条 营销计划管理的原则

1. 加强综合营销计划，提高其地位和作用。各级营销部门和归口部门须根据营销工作的要求配备专职（或兼职）的营销人员。
2. 企业营销计划必须认真进行综合平衡，坚持“积极平衡，留有余地”的原则。
3. 营销计划是销售活动的行动准则和依据，一经下达，各级营销部门都必须立即发动员工，采取切实有效的措施，保证其实现。
4. 要作好营销计划统计工作，以便于准确、及时、全面地反馈营销计划执行情况。

第 2 章 长远规划

第 5 条 长远规划的内容

长远规划是确定企业未来发展方向和奋斗目标战略营销计划，通过年度营销计划的安排逐步实现，其主要内容包括下列几个方面。

1. 企业的发展方向。
2. 企业的发展规模。
3. 企业营销技能发展水平。
4. 企业各项指标将要达到的水平。
5. 企业组织、营销管理水平的提高和安全环保等条件的改善。
6. 员工教育培训及文化建设。
7. 员工生活福利设施的改造。
8. 能源及原材料的节约。

第 6 条 编制企业长远规划的依据

1. 经济及企业发展的需要。
2. 市场的需要。
3. 企业的生产技术条件。
4. 国内外营销理论和营销实践的最新成就和发展趋势。

5. 改善管理、提高员工技术水平以后所能提供的潜力。

第7条 长远规划制定的职责划分

1. 长远规划的制定工作由营销企业计划主管主持。
2. 营销部负责汇总、综合平衡，提出总体方案并上报。
3. 各归口部门按规划要求负责搜集、整理资料，提出专业规划（草案）。

第3章 年度综合营销计划

第8条 年度综合营销计划的内容

年度综合营销计划是企业全体员工在营销计划年度内的行动纲领，又是安排季度、月度和周营销计划的重要依据。企业各个环节和各个方面的营销活动，都必须严格按年度综合营销计划执行。

第9条 年度综合营销计划的职责划分

年度综合营销计划应遵循统一领导、分工负责、综合平衡的原则进行制订。

1. 由营销总监负责领导，各业务归口部门按“管什么业务就制订什么营销计划”的原则，根据规定的营销计划表，制订各专业营销计划。

2. 营销总监负责组织拟定制订营销计划的总进度。

第10条 年度综合营销计划制订的依据

1. 上级下达的指令及指导性营销计划。
2. 总经理提出的年度目标任务。
3. 产品订货合同和市场预测资料。
4. 长远发展规划。
5. 前期预计完成数字及企业历史统计资料。
6. 经过审定的各种定额。

第11条 制定年度综合营销计划的注意事项

1. 制定营销计划所需的资料由各部门相互提供，任何单位不得拒绝。

2. 专业营销计划的制订，由相关部门负责人亲自主持，应认真听取各方面的意见，并按规定的时间报营销部，且报送的营销计划必须附文字说明。

3. 年度综合营销计划经总经理签字盖章后有效。

第4章 营销计划指标的制定、执行与调整

第12条 营销计划指标的制定基础

1. 营销计划指标是企业在营销计划期内在生产经营活动方面应该达到的目标和水平。为全面反映企业

的各项营销活动，营销计划必须适当设置各种指标，建立、健全企业的指标体系，完善和促进营销计划管理工作。

2. 营销计划指标应按平均先进水平来确定，一般应高于上期实际达到的水平，并经过努力才能实现。

第 13 条 营销计划指标管理的职责划分

1. 营销计划指标实行分级归口管理。
2. 总指标由营销总监负责汇总、平衡、上报和下达，各部门（分支机构）负责归口管理。
3. 分指标以各部门（分支机构）经理为首，组织人员负责管理。
4. 销售专员指标由销售主管负责，在销售经理的指导下制定。

第 14 条 营销计划指标的制定

1. 总指标的设置，由营销总监根据上级要求和企业管理工作的需要，同指标归口部门商定。
2. 层层分解营销计划指标，坚持谁管什么指标就分解什么指标。分解指标必须和总指标保持平衡和衔接，分解指标执行情况按规定路线进行反馈。

3. 年度经营综合营销计划必须在当年 11 月底正式下达。

第 15 条 营销计划指标的执行与调整

1. 营销计划一经总经理批准下达后，必须严格执行，各归口部门和执行单位均不得随意修改。如确因客观原因影响，经主观努力仍不能完成营销计划时，在有利于调动员工完成营销计划积极性的前提下，可调整营销计划指标，但必须办理审批手续。

2. 总指标的调整，由执行经理提出书面申请，送归口部门签署意见后，经营销总监审核报总经理审批，在未批准前仍按原营销计划执行。

3. 调整年度营销计划指标应提前 1 个季度申请，调整季度营销计划指标应提前 1 个月申请，调整月度营销计划指标应提前 10 天申请。

4. 调整某一项营销计划指标，如需同时相应调整其他相关营销计划指标时，应一并上报，呈请审批，以保证营销计划的平衡、协调。

5. 调整营销计划指标一律以书面批复为准，在未接到书面批复以前，一律按原营销计划考核。

第 5 章 营销计划的检查和考核

第 16 条 营销计划的检查

1. 各级领导必须随时监督检查营销计划的执行情况，及时发现执行过程中的问题，采取解决问题的有效措施，以保证营销计划的顺利完成。

2. 检查营销计划执行情况，应充分利用统计报表、会计报表、业务报表等资料。检查营销计划的实际

完成数，一律以统计报表数为依据。

第 17 条 营销计划的考核

1. 营销计划的考核必须与经济责任制考核相结合。
2. 考核的营销计划数，一律以上一级部门批准或下达的营销计划数为依据。

第 6 章 附则

第 18 条 制度制订和解释

本制度由营销总监制订和解释，报企业董事会批准后施行，修改或终止时亦同。

第 19 条 制度的执行

本制度自颁布之日起执行。

制定人员		审核人员		批准人员	
制定日期		审核日期		批准日期	

二、年度营销计划制订规定

制度名称	年度营销计划制订规定	编 号	
		执行部门	
第 1 章 确定年度销售目标			
第 1 条 销售额目标			
1. 企业年度、季度、月度销售目标应依据上一年度、季度、月度的目标具体制定，应以具体数字的形式制定。			
2. 把年度目标分解到季度，落实到各个销售部门。			
3. 将每一个销售部门的销售目标落实到每一位销售人员身上。			
第 2 条 利润目标			
1. 企业全年预计实现利润_____万元以上。			
2. 将利润具体分配到各个销售部门，制定各个部门利润完成情况比照表。			
第 3 条 新产品的销售目标			
1. 公司每年对新产品进行销售目标预计。			
2. 新产品的销售目标比照上一年度新产品销售的实际情况进行制定。			
第 4 条 营销计划的内容			
营销计划应包含下述 6 项内容。			

1. 商品计划 (制作什么产品)
2. 渠道计划 (通过何种渠道)
3. 成本费用计划 (用多少钱)
4. 销售单位组织计划 (谁来销售)
5. 销售总额计划 (销售到哪里、比重如何)
6. 促销计划 (如何销售)

销售总额计划是最主要的,营销计划的内容大致可涵盖其中,销售总额计划是营销计划的精华所在,也是营销计划的中心课题。

第 2 章 计划制定依据

第 5 条 营销计划制定依据

1. 公司上一年度的销售数据。
2. 公司上一年度的广告投入和销售额增长之间的关系。
3. 公司销售机构数和销售人员数。
4. 公司上一年度各部门营销计划实际完成率。

第 6 条 新产品营销计划制订依据

1. 上一年度新产品的销售情况。
2. 新产品广告费用和投放区域。
3. 新产品的消费群数量。
4. 新产品上市时间。

第 3 章 营销计划制订程序

第 7 条 内外部环境信息收集与 SWOT 分析

1. 营销计划必须以市场研究为依据,因此开展内部和外部市场研究非常重要。
2. 对公司的市场、客户、竞争对手以及整个经济和政治环境进行分析,对公司的营销组合要素——产品、价格、促销和渠道进行研究,分析企业、产品在所处的营销环境中的优势和劣势,有针对性地采取相应的营销策略。

第 8 条 制订销售总额计划

1. 制订年度销售总额计划
 - (1) 参考过去年度自身和竞争对手的销售实绩确定年度销售总额。
 - (2) 确定损益平衡点等基准。

(3) 结合许多政治、经济、社会等影响因素的变化,综合企业的实际情况制订企业年度销售总额计划。

(4) 召开会议做最后的检查改进及最终决定。

2. 制订月销售额计划

(1) 收集过去三年每月的销售实绩,并统计过去三年的销售实绩。

(2) 计算过去三年间的月别销售比重,将过去三年间月别销售比重运用到全公司销售总额中,确定公司每个月的销售额计划。

3. 制定月别商品销售额计划

(1) 取得商品别销售比重。

(2) 参照过去三年的商品别销售比重及公司商品销售政策,修正商品别销售比重数据。

(3) 将修正后的月别商品销售比重运用到月别销售总额计划金额中,确定公司商品别的计划销售金额。

4. 制订部门别、客户别销售额计划

(1) 取得部门别及客户别的商品销售比重。

(2) 部门别及客户别商品销售比重的修正。将实际的部门别及客户别商品销售比重按下列三种观点予以调整。

部门别及客户别的销售方针。

部门主管及客户动向意见。

客户的使用程度、信用状况、与竞争对手的竞争关系及新拓展客户目标等。

(3) 用修正后的销售比重获得客户别及部门别的销售计划额。

第9条 制订营销费用计划

1. 按照上一年的营销费用实际情况制订。

2. 新产品按照利润率倒推。

3. 部门销售费用按照上一年实际发生额和本年度销售目标额的比率制定。

第10条 制订促销计划

1. 与商品相关的促销计划包括样品促销、展示会促销、商品特卖会等。

2. 与销售方法相关的促销计划包括确定销售点、销售赠品及奖金的支付、招待促销会、节日人口聚集处促销、代理店及特约店的促销、建立连锁店、销售退货制度、分期付款促销等。

3. 与销售人员相关的促销计划包括业绩奖赏、行动管理及教育培训、销售竞赛、团队合作的销售等

4. 广告宣传等促销计划主要包括销售点展示、宣传单随报夹带、目录、海报宣传、报纸、杂志广告等。

第11条 制订销售账款回收计划

1. 与销售计划并行的客户账款回收计划。过去的收款实绩等资料可作为分析参考之用，此外，收款政策对计划亦有影响。

2. 账款回收计划表作为客户别账款回收计划的基础。

3. 缩短客户账款积欠天数。

第 12 条 制订销售人员行动管理计划

1. 每位销售人员明确自己未来一个月的重点行动目标，根据此行动计划表，主管人员亦可对必要事项加以清楚地指示。

2. 月别的重点行动目标设定后，即可依据行动管理制度将每周需努力的方向具体列出。

3. 以营业报表来检查周别计划的实施成果。

第 4 章 附则

第 13 条 制度制定和解释

本制度由营销总监制定和解释，报总经理批准后施行，修改或终止时亦同。

第 14 条 制度的执行

本制度自颁布之日起执行。

制定人员		审核人员		批准人员	
编定日期		审核日期		批准日期	

第三节 营销计划管理表格

一、年度销售计划表

1. 年度销售计划制订表

地区：

单位：__元

制表日期：__年__月__日

项 目	计划销售量	计划销售金额总数	计划边际利润率	备注说明
上年度本公司预期				
竞争对手预期				
损益平衡点基准				
资产周转率基准				
纯利润基准				
附加价值基准				

事业发展计划基准				
决定计划				
本年度公司预期				

注：损益平衡点基准= $\frac{\text{固定费用预计} + \text{计划销售利润}}{\text{计划边际利润率}} \times 100\%$

计划边际利润率= $(1 - \frac{\text{变动费用预计}}{\text{销售总额}}) \times 100\%$

资产周转率基准= 计划资产 × 年周转次数

纯利润基准= $\frac{\text{计划年度税前净利}}{\text{计划销售总额对税前纯利益}} \times 100\%$

损益平衡点基准= $\frac{\text{固定费用预估} + \text{计划销售利益}}{\text{计划边际利益率}} \times 100\%$

附加价值基准= $\frac{\text{计划人员数量} \times \text{每人附加价值目标}}{\text{计划附加价值率}} \times 100\%$

经理：

主管：

填表人：

2. 区域年度销售计划表

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	合
		月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	计
销售量	2007年实际													
	2008年预测													
销售额	2007年实际													
	2008年预测													
账款回收率	2007年实际													
	2008年预测													
交易客户数	2007年实际													
	2008年预测													

3. 渠道年度目标销售表

	现有销售额	平均月销售额	目标销售额	目标利润	占总销售额比例
渠道 1					
渠道 2					
渠道 3					
渠道 4					

		(%)		(%)		(%)	
× × 分 公 司	A 级客户	1					
		2					
		3					
		4					
		5					
		小 计					
	B 级客户	1					
		2					
		3					
		4					
		5					
		小 计					
合 计							
× × 分 公 司	A 级客户	1					
		2					
		3					
		4					
		5					
		小 计					
	B 级客户	1					
		2					
		3					
		4					
		5					
		小 计					
合 计							

	销 售 人 员 费 用	1. 工资							
		2. 奖金							
		3. 福利费							
		4. 劳保费							
		5. 其他							
		小 计							
	销 售 固 定 费 用	1. 交通费							
		2. 交际费							
		3. 通信费							
		4. 折旧费							
5. 修缮费									
6. 保险费									
7. 利息费									
用									
小 计									
合 计									

2. 区域费用计划表

费用	区域				合计
	× × 区域	× × 区域	...	小计	
1. 住宿费					
2. 餐饮费					
3. 交通费					
4. 杂费					
5. 娱乐费					
6. 其他费					
7. 促销费					
8. 薪金					
总 计					

第四章 营销策划管理

第一节 营销策划岗位职责

一、营销策划主管岗位职责

营销策划主管的岗位职责主要包括市场分析与调研、制定产品营销策划方案、组织产品营销策划方案的实施等。其具体职责如图 4-1 所示。

职责 1	根据企业业务发展的需要，组织收集市场信息，进行市场调研与分析，为营销策划提供帮助
职责 2	负责企业形象建设、品牌定位与管理工作，制定产品营销策划方案
职责 3	根据需要组织产品营销策划会议，进行营销方案讨论，确定营销策略方针
职责 4	负责组织、编制市场规划、市场推广方案以及品牌策划案等
职责 5	组织实施各类营销策划方案，并对方案执行过程中产生的费用进行预算和控制
职责 6	监督实施各类营销方案，及时发现并解决问题，及对方案的执行情况进行评估和总结
职责 7	组织管理企业公关宣传，对外传播企业形象并进行危机公关处理
职责 8	协调与媒体及相关部门的关系，协助市场营销部门作好商务谈判工作
职责 9	指导制作各类宣传资料、文件等，为销售工作提供支持
职责 10	负责对所属人员进行策划、创意方面的培训与考核以及分配任务
职责 11	完成领导交办的其他工作

图 4-1 营销策划主管的岗位职责

二、营销策划专员岗位职责

营销策划专员的职责主要包括营销策划调研、起草营销策划方案、具体执行营销策划方案等。其具体工作职责如图 4-2 所示。

职责 1	根据企业业务发展需要，深入市场，具体进行市场调研并对收集的信息进行初步分析
职责 2	在市场调研的基础上，依据市场实际状况和企业的营销战略方针，起草营销策划方案
职责 3	营销策划方案经领导审批后形成最终可执行方案，对方案进行可行性分析
职责 4	具体执行各类营销、市场推广、品牌推广、公关管理等策划方案
职责 5	跟踪策划方案的执行，帮助解决方案执行中的问题，并协调和其他部门的关系
职责 6	撰写方案执行总结报告，向营销策划主管递交方案执行情况报告
职责 7	完成主管交待的其他任务

图 4-2 营销策划专员的岗位职责

第二节 营销策划管理制度

一、营销策划中心管理制度

制度 名称	营销策划中心管理制度	编 号	
		执行部门	
第 1 章 总则			
第 1 条 为加强营销策划中心的管理工作，建立规范的策划工作秩序，提高设计工作水平，特制定本中心管理制度，各职位员工须遵照执行。			

第 2 条 本制度由营销策划主管监督本中心人员严格执行，保证策划工作高效有序地进行。对违反规定者，按相关规定予以处理。

第 3 条 岗位职责说明。为明确岗位职责与任务，营销策划中心特设三个岗位，各岗位具体职责如下表所示。

营销策划中心各岗位职责说明表

岗位名称	具体职责	具体任职资格要求
营销策划主管	主管策划中心，负责策划中心的具体运营，组织制定本企业各种产品的市场推广方案、品牌推广方案等并组织实施	熟悉企业所有产品，有两年以上同类产品营销策划经验，能准确把握市场的变化和客户的需求
营销策划专员	进行文案的起草，负责各类营销策划方案的具体执行	具有较好的思路和文笔，有营销策划方案执行经验，熟悉媒体，有现场操作和执行能力
美工设计专员	熟练运用设计知识进行客户理念开发和阐述，对营销策划方案中涉及到的有关产品形象、包装等进行艺术设计	从事设计相关行业三年以上，能够独立进行产品形象设计，有责任感和团队意识，工作细致耐心，有较强的沟通能力

第 2 章 考勤管理

第 4 条 营销策划中心采取每周五天工作制，工作时间为上午 8：30～11：30，下午 1：00～5：30。

第 5 条 发生迟到、早退情况，10 分钟以上 30 分钟以内罚款 10 元；30 分钟以上必须电话通知行政部或负责人，否则按旷工处理；30 分钟以上两个小时以内的，每次罚款 20 元；超过两个小时的按旷工半日计。

第 6 条 无故旷工一天扣除当天工资，每月累计三次旷工扣除当月的全部奖金，五次以上作开除处理。

第 7 条 如员工需要请假，原则上必须提前通知，并将工作交接完毕，方予准假。病假扣除当天工资的 50%，事假扣除当天工资的 100%。

第 8 条 工作期间外出，外出人员必须在留言处留言，以免工作紧急时找不到相关人员。违反三次以上者，依实际情况罚款 10～50 元。

第 9 条 晚 9：00 以前加班算作正常加班，时间超过晚 9：00 以后，可实报打的费。加班至 10：00 以后的工作人员，可采取轮班制，第二天上班时间可推托至 9：30，加班至 12：00 以后，可调半天至一天的休息时间。如当月双休日加班又无法获调休累计超过两天者，超过部分按该员工日薪予以补贴。

第 3 章 办公环境管理规定

第 10 条 办公室内必须保持整洁、干净，不得随地吐痰，乱扔纸屑。

第 11 条 每天上班，必须对办公桌桌面进行清洁。维持桌面干净无尘，电话、文件柜、文件架（夹）、电脑的表面清洁；下班前，应整理好桌面、抽屉，将一天所使用的文具、资料等归回原位，并将椅子放到桌子下面。违反规定被警告三次以上者，罚款 50 元。

第 12 条 办公桌面可摆放电脑、电话、资料架（夹）、必要的办公文具、茶杯等，物品放置必须整齐、美观、安全，不得摆放其他个人物品。

第 13 条 抽屉、文件柜须按大小、常用与否、类别等分类建档管理，并保持整齐、清洁。

第 14 条 规范使用电脑、复印机、打印机及其他办公设备，使其保持良好的工作状态。如使用时发现设备、物品损坏或丢失，应及时报告人事行政部，并及时进行检修或补充。美工设计专员下班之前必须关闭所使用的电脑、打印机、扫描仪等设备的电源。最后离开办公室的人员必须关闭所有电源、窗户、空调等。违反规定者，视情节轻重程度罚款 20~50 元。

第 15 条 上班时间工作人员应穿戴整洁，配工号牌，严禁穿拖鞋上班，违者罚款 50 元。

第 16 条 办公室内严禁吃零食（上午 9：00 以后不能吃早餐），与客户交谈不准嚼口香糖，违者罚款 20 元/次。

第 17 条 办公期间不得闲聊，更不得互相之间传闲话，挑拨是非。如工作需要交谈或讨论，应去会议室。

第 18 条 正常上班期间不得在企业做与工作无关的事情，不得浏览娱乐、购物等非工作相关网站、网页，更不得在上班时间内进行网上购物（企业购买图书除外），一经发现，罚款 50 元。

第 4 章 附则

第 19 条 本制度未涉及内容依据企业的其他相关规定执行。

第 20 条 营销策划中心对本制度有修改权和解释权。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

二、营销策划工作管理制度

制度名称	营销策划工作管理制度	编号	
		执行部门	
第 1 章 总则			
<p>第 1 条 目的</p> <p>为规范营销策划工作，保证企业营销策略、市场战略的顺利实施，提高营销策划方案的可行性，特制定营销策划工作管理制度。</p>			
<p>第 2 条 适用范围</p> <p>本制度适用于营销策划中心所有工作人员。</p>			
<p>第 3 条 营销策划工作的主要内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 确定市场营销目标。 2. 确定企业产品的目标市场。 3. 进行营销组合设计。 4. 营销管理与控制。 			
第 2 章 确定市场营销目标			
<p>第 4 条 市场营销目标的具体内容如下表所示。</p>			
市场营销目标表			
目标项目		具体内容说明	
1. 目标利润		通过营销策划所要实现的利润额	
2. 市场占有率		市场占有率提升百分比	
3. 市场增长率		市场增长率提升百分比	
4. 销售额或销售量和增长率		销售额增长幅度	
5. 销售价格		销售定价	
6. 质量水平与投诉		产品质量与投诉率	
7. 产品体系构成		哪些产品同时进行营销策划	
8. 营销渠道		可以通过哪些渠道，可以扩大哪些渠道	
9. 促销活动		如何展开促销	
10. 品牌		知名度、美誉度提高程度	

11. 与竞争对手的差距

能在多大程度上缩小与竞争对手的差距

第 5 条 确定市场营销目标，首先要对市场外部环境进行分析，分析的具体内容如下表所示。

市场外部环境分析内容

项 目	分析内容
1. 行业动向分析	同行业在采取何种销售策略？有什么发展趋势？
2. 目标市场分析	同类产品分析和地域分析
3. 购买行为分析	消费者的购买诱因和消费群体分析
4. 企业形象分析	企业同业中的地位和产品知名度
5. SWOT 分析	企业产品的优势、劣势、机遇和挑战

第 3 章 确定目标市场

第 6 条 进行市场细分

将产品的购买群体按照不同需要、特征或行为进行细分，并制作产品市场细分表。

第 7 条 目标市场选择

在划分好细分市场之后，可以进入既定市场中的一个或多个细分市场。对将要进入的目标市场进行分析，并撰写目标市场分析报告。

第 8 条 市场定位

把企业的产品和同类产品区别开来，并给企业的产品赋予明显区别于竞争对手的“购买符号”，从而清晰地定位企业的产品和目标顾客群体。

第 4 章 进行营销组合设计

第 9 条 产品组合：产品定位、产品特色、产品品质、产品品牌与形象、产品包装、产品使用与售后服务。

第 10 条 价格组合：价位、折扣、付款条件。

第 11 条 销售渠道组合：顾客区隔、销售地点、营销渠道与网络、中间商、零售商、仓储与配送、库存量、商圈。

第 12 条 促销组合：与顾客沟通、广告宣传、促销活动、公共关系、受理投诉。

第 5 章 营销管理与控制

第 13 条 营销环节设计

1. 具体销售事务设计，包括以下内容。

(1) 签订销售合同，进行合同管理和合同进度管理。

- (2) 成品库存管理和供货管理。
- (3) 发货、包装、运输管理。
- (4) 发票、销售回款、催款管理，拒付业务处理。
- (5) 售后服务管理。

2. 市场供求研究

- (1) 企业内部各种销售业务数据的收集和信总处理。
- (2) 组织收集企业外部信息和开展(委托)市场调查。
- (3) 组织开展(委托)市场预测。

第 14 条 市场拓展

1. 产品顾客管理

对顾客的基本情况、交易状况、信誉状况及顾客意见进行管理。

2. 推销员管理

推销员的计划安排、检查、考核和奖惩。

3. 促进销售管理

有计划地开展广告宣传准备、设计制作产品说明书等。

4. 销售渠道管理

对销售渠道的开发、联系、考核评价和支援。

5. 组织商品的包装、装潢和商标设计。

6. 品牌管理。

第 15 条 营销控制

对营销计划实施情况进行判断、调整和采取纠正措施，主要控制内容如下。

1. 月度计划控制

由业务人员按营销方案提出工作报告，一线管理者认真审核并提出处置意见。具体报告内容包括：

- (1) 月度工作计划报告；
- (2) 月度工作计划执行进度报告；
- (3) 费用报告；
- (4) 新增顾客报告；
- (5) 失去老顾客报告；
- (6) 区域或营业点的定期情况报告；
- (7) 其他专题报告。

<p>2. 年度计划控制</p> <p>主要对销售额、市场占有率与费用率进行控制。</p> <p>3. 盈利控制</p> <p>对各种产品、地区、顾客群、销售渠道、合同额等方面的获利能力进行评价、控制。</p> <p>4. 营销战略控制</p> <p>利用营销审计，定期重新评估企业的战略规划及执行情况，提出改善营销工作的计划和建议。如发现营销问题，应及时解决和纠正；如发现新的营销机会，应立即制定新的方案。</p>					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

三、企业危机公关管理办法

制度 名称	企业危机公关管理办法	编 号	
		执行部门	
第 1 章 总 则			
<p>第 1 条 目的</p> <p>为规范危机处理工作，减少企业的损失，维护企业的良好形象，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 范围</p> <p>凡企业的危机公关处理相关事项均按照本办法办理。</p> <p>第 3 条 责任部门</p> <p>市场部在总经理与营销总监的指导下作好企业的危机公关处理工作。</p>			
第 2 章 危机应对的日常准备			
<p>第 4 条 对危机进行分类</p> <p>市场部分析企业潜在的危机形态，对危机进行如下表所示的三种分类。</p>			
危机的三种分类			
序号	类 别	特 点	
1	黄色危机	(1) 影响力很小 (2) 影响的范围比较小 (3) 可迅速解决	
2	橙色危机	(1) 有一定影响	

		(2) 需动用一定资源解决
3	红色危机	(1) 影响很大 (2) 受关注度高 (3) 需动用大量资源解决

第5条 制定危机处理预案

根据潜在危机的类别与特点，制定相应的公关战术对策。

1. 黄色危机的处理预案

(1) 黄色危机产生的原因

个别影响力小的媒体发出的对企业不利的负面文章，目的一般是增加报纸的影响力或以负面新闻要挟企业向媒体投入资源。

某些消费者对在产品使用中产生的问题不满，向相关部门进行投诉。

公司内部管理不完善而产生的个别性问题。

(2) 黄色危机的解决方法

直接与当事人或媒体对话，了解对方对事件的态度和意图，积极提出解决办法。

动用相关的资源解决问题。

在最快时间内处理危机并消除影响。

2. 橙色危机的处理预案

(1) 橙色危机产生的原因

是较严重的负面事件，影响力比较大，且危害很大。

大量的客户投诉，且投诉问题的性质比较严重。

媒体关注度较高，一定范围内的负面报道。

不利于企业的政策或行业法规的出台。

(2) 橙色危机的处理方式

处理方式与对红色危机的处理方式基本一样。

与红色危机处理方式的差别是：处理橙色危机一般不需要动用政府部门、新闻单位或行业协会的高层关系，但要力求在很短时间内控制局面，以免转化为红色危机。

3. 红色危机的处理预案

明确事实真相，确认危机的性质。

及时向高层领导汇报。

召开紧急会议，由市场部、法务部、客户服务部、销售部及其他人员参加。

成立危机控制中心，确定危机应急处理策略，正面向公众澄清事实，回避正面解释，做侧面宣传。

第 6 条 其他措施

1. 定期预演相关危机处理方案。
2. 组建危机管理小组，培养危机处理专业人士。
3. 举办危机防范与处理的相关培训，提高员工的危机意识。
4. 与政府机关、媒体、客户等保持良好的关系。

第 3 章 危机处理程序

第 7 条 处理程序

1 1 在危机发生时，以最快的速度建立危机控制中心，组织接受过培训的高级人员实施危机应对战术对策。

- 2 1 尽快、确切调查事故发生原因和当前状况，并预测事态的发展趋势。
- 3 1 举办新闻发布会，对外发布事故背景情况，说明公司目前的应对措施，挽救公众对公司的信任。
- 4 1 保持有效的沟通渠道，随时掌握危机处理的进展情况。
- 5 1 通过电话、网络、媒体了解公众的态度和意见。
- 6 1 邀请公正、权威的机构帮助解决危机。
- 7 1 将实际情况及时上报公司领导层及相关政府机关。

8 1 实事求是地承担责任，向受害者道歉并听取他们的意见，赔偿相应的损失，并尽可能提供所需的服务。

第 8 条 处理程序的关键点

1 1 对媒体舆论进行控制

- (1) 了解事故发生后的状况，由公司组织向媒体提供确切信息。
- (2) 在公司内部统一口径，安排权威人士发言。
- (3) 对媒体表示合作的态度，公开表明公司的立场和态度，以减少媒体猜测从而作出正确的报道。
- (4) 重要事项应以书面材料的形式发给记者，避免媒体失实报道。
- (5) 当发现不实报道时，应尽快提出更正要求，指明失实之处，并提供有关的资料，同时要注意避免双方产生敌意，与各大媒体澄清事实、表明态度，防止媒体可能存在的“恶炒”。
- (6) 针对第二天平面媒体可能出现的报道，起草新闻通稿，于当天向全国的主要媒体发出。
- (7) 准备质量承诺宣言和获得国家相关认证的证书以支持对外宣传工作。
- (8) 如果事态严重，要寻求新闻管理部门高层官员的支持。

(9) 针对全国主要媒体作紧急广告投放计划。

(10) 利用广告牵制媒体，使媒体舆论合作。

(11) 广告要当天开始设计，三天内投放。

2.1 寻求官方和权威部门的舆论支持

(1) 与质检、工商、法律、条法等政府部门紧急沟通。

(2) 紧急向工商、质检部门和行业协会说明情况、澄清事实。

(3) 寻找法律条文、行业标准及技术数据的支持。

(4) 以权威人士的名义出具声明。

在这一点上要非常地谨慎，不恰当的内容或语气可能会令公众反感，甚至将事情推向更坏的地步。

3.1 公众沟通

(1) 通过媒体等形式公布事件经过、处理办法和今后的预防措施。

(2) 在事件处理过程中，定期向各界公众传达处理经过。

(3) 广泛听取公众的意见与建议。

(4) 在事件处理后，向公众表示诚恳的歉意。

4.1 客户沟通

(1) 及时、准确地向客户传递相关信息，以书面形式通报公司的对策。

(2) 传达事故发生经过，如有必要，选派专门人员到客户处当面解释。

(3) 在事件处理后，应用书面的形式向客户表示诚恳的歉意。

第 4 章 危机事件的后续处理

第 9 条 危机善后处理

1.1 对受害者登门道歉，赔偿必要的经济损失，跟踪作好相关的服务。

2.1 发布道歉广告，明确表示本公司敢于承担责任的态度。

3.1 整顿公司内部工作，追究责任部门与责任人，提高防范危机意识。

第 10 条 危机事件结束后的处理

1.1 总结经验和教训

(1) 总结本次危机发生的原因。

(2) 总结危机处理过程中的优势和不足。

(3) 检讨增强企业危机免疫力的各项举措，并作出适当的改进。

(4) 进入新一轮的危机防范流程。

(5) 调整下一阶段的传播策略，改正前一阶段传播的错误或问题。

(6) 制定新的传播策略。

2.1 危机消除后可根据实际情况借事造势，因为社会对企业的关注度较高，正是传播的机会，市场部可加大在当地主流媒体进行品牌形象和企业形象的宣传。

(1) 宣传企业强大的实力和竞争力：企业规模、管理水平和产品研发能力。

(2) 宣传企业的社会责任感：公益活动、环保及其他社会贡献。

(3) 宣传企业的服务意识：用户反馈活动、针对老用户的互动活动。

(4) 适时推出销售促进活动：产品促销活动、店内广告宣传。

第 5 章附则

第 11 条本办法未尽事项，可以参照其他相关制度处理。

第 12 条本办法由公司市场部编制，解释权归市场部所有。

第 13 条本办法自颁布之日起执行。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第三节 营销策划管理表格

一、营销策划方案审查表

方案名称		
方案制定目的		
方案内容概述		
审查意见		
审查人员	具体意见	修改意见
营销总监		
市场部经理		
策划主管		
财务部经理		

二、营销策划方案执行表

策划内容			工作形式	执行部门	执行要点	执行时间	备注
1	销售 执行	包括销售定价、产品上市、折扣执行管理、价格调整方案	销售部编制具体执行方案	销售部	价格调整方案是核心		
2	销售 管理	包括现场、接待、洽谈、销售统一、物业口径管理	销售部编制具体执行方案和文本	销售部	现场管理是核心		
3	促销 执行	包括促销方案编制、阶段促销计划、现场操作配合、销售培训	销售部配合促销部编制方案和应 用文本	促销部	促销方案编制是核心		
4	市场 管理	包括市场信息管理、售前售后服务方案管理	市场部根据要点方案编制应用文 本	市场部	售前售后服务方案是核心		
5	任务 分配	包括岗位管理、执行流程管理、职责分类管理	市场部具体分配营销策划方案执行的 任务	市场部	执行流程管理是核心		
6	形象 管理	包括企业形象管理、现场形象管理	市场部出具要点方案,企划部根据要点方案编制应 用文本	企划部	销售形象要求是管理核心		
7	计划 管理	包括执行计划管理、准备计划管理	营销中心出具管理标准,销售部进 行监督执行	销售部	执行计划管理是核心		

第五章 产品价格管理

第一节 产品价格管理岗位职责

一、产品主管岗位职责

产品主管的岗位职责主要是协助市场部经理确定企业产品的发展目标、发展战略以及产品价格体系的建设，协助策划新产品上市等工作事项。其具体职责如图 5-1 所示。

职责 1	参与企业产品体系、产品发展战略、发展目标的确定，提出自己的专业意见
职责 2	根据企业发展的需要，制订产品市场调研计划并组织实施
职责 3	分析、总结产品的市场调研数据，参与产品成本核算，拟定产品价格策略，确定产品价格水平
职责 4	建立企业产品价格体系，建立健全与企业产品价格管理有关的制度，如内部价格报告制度等
职责 5	根据市场及客户需求变化的情况，推动产品改造以及新产品研发工作、提出产品调价策略等
职责 6	参与新产品的开发管理工作，协助进行新产品的上市推广策划工作
职责 7	协助处理各种产品危机事件，维护产品品牌形象
职责 8	进行有效的团队管理工作，推进产品管理工作的实施
职责 9	完成领导交办的其他工作事项

图 5-1 产品主管的岗位职责

二、产品专员岗位职责

产品专员的岗位职责主要是在产品主管的领导下，作好产品市场调研工作，协助建立和完善企业产品价格管理体系，对企业产品价格、竞争对手产品价格进行跟踪分析，其具体职责如图 5-2 所示。

职责 1	参与建立为产品价格管理有关的制度，如内部价格报告制度、内部价格监督检查制度等
职责 2	具体实施产品市场调研工作，撰写调研报告，为产品定价、调价、营销策划等提供数据支持
职责 3	收集竞争产品的价格、营销等信息，掌握行业发展动态，及时提出产品改造与新产品开发建议
职责 4	负责企业产品销售价格的跟踪和评估，撰写评估报告，提交领导审阅，为领导决策提供依据
职责 5	依据企业发展战略、市场环境、产品的生命周期等因素，参与产品价格水平调整等工作
职责 6	参与产品成本核算，参与建立企业产品的价格管理体系
职责 7	完成领导交办的其他工作

图 5-2 产品专员的岗位职责

第二节 产品价格管理制度

一、产品定价管理办法

制度 名称	产品定价管理办法	编 号															
		执行部门															
<p style="text-align: center;">第 1 章 目的</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为了使本企业产品的价格制定科学化，制定流程规范化，保证企业产品价格在市场中具有竞争优势，特制定本管理办法。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本办法适用于企业所有产品的定价管理，为企业产品的定价工作提供指导方向。</p> <p>第 3 条 影响产品定价的因素，如下表所示。</p> <p style="text-align: center;">产品定价的影响因素</p> <table border="1" data-bbox="242 1055 1350 1935"> <thead> <tr> <th data-bbox="242 1055 523 1120">影响因素</th> <th data-bbox="523 1055 1350 1120">具体说明</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="242 1120 523 1308">企业的营销目标</td> <td data-bbox="523 1120 1350 1308">与产品定价有关的营销目标有：维持企业的生存，争取当期利润最大化，保持和扩大产品的市场占有率，确定产品质量领先等。不同的目标决定了不同的定价策略和定价技巧</td> </tr> <tr> <td data-bbox="242 1308 523 1431">产品成本</td> <td data-bbox="523 1308 1350 1431">产品成本是产品价格的最低限度，产品价格必须能够补偿产品生产、促销和分销的所有支出，并补偿总企业为产品承担风险所付出的代价</td> </tr> <tr> <td data-bbox="242 1431 523 1554">企业营销组合策略</td> <td data-bbox="523 1431 1350 1554">定价策略必须与产品的整体设计、销售和促销决策相匹配，形成一个协调的营销组合</td> </tr> <tr> <td data-bbox="242 1554 523 1619">市场需求</td> <td data-bbox="523 1554 1350 1619">市场需求决定了产品的最高价格</td> </tr> <tr> <td data-bbox="242 1619 523 1742">消费者的考虑</td> <td data-bbox="523 1619 1350 1742">产品定价时必须了解消费者购买产品的理由，并将消费者对该产品价值的认识作为定价的重要参考因素之</td> </tr> <tr> <td data-bbox="242 1742 523 1935">竞争因素的考虑</td> <td data-bbox="523 1742 1350 1935">消费者在购买产品时，一般都会在同类商品中间从产品的性价比、产品包装、产品价格等多方面进行比较，因此，产品定价应参照竞争产品的价格，以保证产品的销售</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">第 2 章 产品定价流程说明</p>				影响因素	具体说明	企业的营销目标	与产品定价有关的营销目标有：维持企业的生存，争取当期利润最大化，保持和扩大产品的市场占有率，确定产品质量领先等。不同的目标决定了不同的定价策略和定价技巧	产品成本	产品成本是产品价格的最低限度，产品价格必须能够补偿产品生产、促销和分销的所有支出，并补偿总企业为产品承担风险所付出的代价	企业营销组合策略	定价策略必须与产品的整体设计、销售和促销决策相匹配，形成一个协调的营销组合	市场需求	市场需求决定了产品的最高价格	消费者的考虑	产品定价时必须了解消费者购买产品的理由，并将消费者对该产品价值的认识作为定价的重要参考因素之	竞争因素的考虑	消费者在购买产品时，一般都会在同类商品中间从产品的性价比、产品包装、产品价格等多方面进行比较，因此，产品定价应参照竞争产品的价格，以保证产品的销售
影响因素	具体说明																
企业的营销目标	与产品定价有关的营销目标有：维持企业的生存，争取当期利润最大化，保持和扩大产品的市场占有率，确定产品质量领先等。不同的目标决定了不同的定价策略和定价技巧																
产品成本	产品成本是产品价格的最低限度，产品价格必须能够补偿产品生产、促销和分销的所有支出，并补偿总企业为产品承担风险所付出的代价																
企业营销组合策略	定价策略必须与产品的整体设计、销售和促销决策相匹配，形成一个协调的营销组合																
市场需求	市场需求决定了产品的最高价格																
消费者的考虑	产品定价时必须了解消费者购买产品的理由，并将消费者对该产品价值的认识作为定价的重要参考因素之																
竞争因素的考虑	消费者在购买产品时，一般都会在同类商品中间从产品的性价比、产品包装、产品价格等多方面进行比较，因此，产品定价应参照竞争产品的价格，以保证产品的销售																

第 4 条成本测算

财务部会同生产部门、技术部门、营销部门及其他相关部门人员收集成本费用数据，计算产品生产各种成本和费用，包括生产总成本、平均成本、边际成本等。

第 5 条市场营销部对市场同类产品进行价格调研分析，主要包括生产厂家、产品型号、市场价格、销售情况等方面，尤其是本企业竞争对手的情况。

第 6 条市场营销部对新产品的销量进行分析预测并结合企业的实际情况，提出新产品的几种定价方案，分送企业高层管理者予以审核。

第 7 条由市场营销部组织会议，财务部、生产部等部门参加，会同企业高层对定价方案的意见，最后确定产品价格。

第 3 章估价工作说明

第 8 条准确掌握市场信息

在正确定价以前，要尽量掌握顾客及竞争对手的情报资料，并对其进行分析研究，为制定综合性的定价方案作好准备。

第 9 条估价要求

1 1 本企业估价活动必须遵守本制度。

2 1 新产品、改良产品应由市场营销部门、生产管理部门或其他部门累计成本后，再予以估价。

3 1 产品估价必须经有关专家予以确认后方可择定。

第 4 章订货价格定价规定

第 10 条本部分旨在为营销人员接受订货过程中的价格确定进行明确的规范。

第 11 条产品专员根据确定的价格水平，编制“成本表”和“销售价格表”，并负责检查、确认营销人员交付的订货单列示的价格是否正确。

第 12 条接受订货价格的决定可分成两类：由营销人员决定、由总经理决定。

第 13 条营销人员在确定接受定货价格时，需兼顾本企业和客户的利益，避免任何一方受到损失。

第 14 条营销人员在接受定货时，应认真调查客户的支付能力，以避免货款无法收回。

第 15 条营销人员依据自己的判断，能够决定订货价格的范围包括：以企业统一确定的价格接受订货；订货额在

万至万元，且降价幅度为%的标准品的订货；订货额在元以内，且降价幅度为%的标准品的订货。

第 16 条订货单由营销人员交市场营销部门主管审核。

第 17 条特别价格。下列各项营销人员无权自行决定的订货价格，须由总经理审议决定。

1 1 非标准品折价销售。 2 1 外购产品。 3 1 因产品质量问题要求降价销售。 4 1 因交货时间迟延而要求降价销售。 5 1 因大批量订货而要求降价销售。 6 1 特别订货。 7 1 新产品订货等。 第 18 条订货价格决定在上列各项情况下，营销人员都需向市场营销部主管提交订货单，并经市场营销部经理审查。					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第三节 产品价格管理表格

一、成本估价单

产品名称： 产品规格： 最低定量： 填写日期：__年__月__日

项目	品名	规格	数量	单价	金额
原料					
物料					
包装用料					
损耗					
直接工资					
管理费用					
其他费用					
合 计					

二、竞争产品调查表

调查地点		调查时间	
品名(含进口商)		本企业类似品名	
规格		包装样式	
零售价		陈列数量	
对质量的评价			
陈列位置	? 优	? 中等	? 劣
备注			

三、产品降价申请表

编号：

填写日期：__年__月__日

客户名称		订单号码		批号	
产品名称		规格		数量	
责任部门	申请降价额度				
	申请降价原因				
申请描述	申请人		审核		
处理决定	? 不允许降价销售 ? 准许降价销售				
客户确认					
备注					

四、价格变动影响表

产品价格 销售单位	产品一			产品二			合计
	价格 A	价格 B	价格 C	价格 A	价格 B	价格 C	
收入							
销售成本							

毛 利							
毛利总和							
营业费用							
营业利润							
其他费用							
净 利							

第六章 广告管理

第一节 广告管理岗位职责

一、广告主管岗位职责

广告主管的岗位职责在市场部经理的领导下，全面负责企业广告的创意、制作、投放、评估等相关工作，为企业的市场拓展及销售工作提供支持。其具体职责如图 6-1 所示。

职责 1	配合市场部经理制定广告管理制度与操作规范，经领导批准后执行
职责 2	配合市场部经理根据企业阶段性发展计划和目标，制订年度广告计划和编制广告费用预算
职责 3	根据市场调查研究，具体组织广告策划及创意工作
职责 4	根据企业发展需要，组织制定具体的广告实施方案，审核批准后组织执行
职责 5	组织建立与媒体之间的良好关系，适时进行广告方案的发布与管理
职责 6	组织撰写或审核公司对外广告宣传资料，组织各类广告宣传品的制作及验收
职责 7	组织定期对广告宣传效果进行评估，制定改进方案
职责 8	配合营销策划主管进行危机公关处理
职责 9	指导、培训广告专员高质量完成广告相关工作
职责 10	完成领导交办的其他工作

图 6-1 广告主管的岗位职责

二、广告专员岗位职责

广告专员受广告主管的领导，负责各项企业广告管理工作的具体执行，是企业广告创意的主要提供者之一。其主要职责如图 6-2 所示。

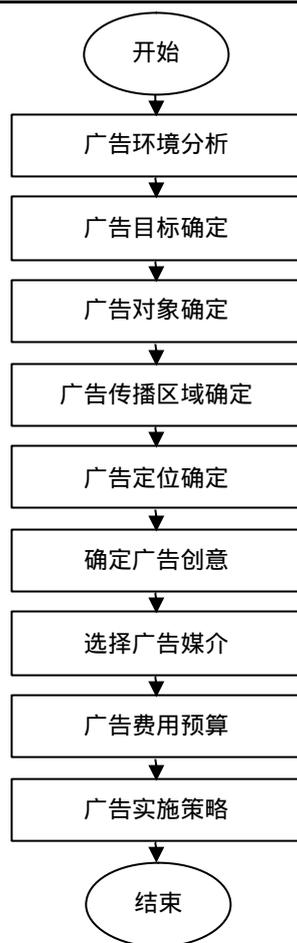
职责 1	协助广告主管编制年度广告计划与广告预算
职责 2	负责年度广告计划的具体实施工作，并对广告预算进行控制
职责 3	搜集、整理广告创意资料，协助广告主管完成公司各项广告创意工作
职责 4	根据年度广告计划和市场营销情况撰写各类广告文案
职责 5	根据广告设计方案联系媒体，进行广告的制作与发布，并负责广告制作过程的监督工作
职责 6	负责广告发布效果的监控与评估工作，广告发布后编写广告宣传总结报告
职责 7	建立、维护与媒体和政府等的良好关系
职责 8	完成领导交办的其他工作

图 6-2 广告专员岗位职责

第二节 广告管理制度

一、广告宣传管理制度

制度 名称	广告宣传管理制度	编 号	
		执行部门	
<p>第 1 章总则</p> <p>第 1 条为了规范企业广告管理的各项工作，节约广告成本，提高广告在企业营销和品牌建设方面的作用，特制定本制度。</p> <p>第 2 条本制度明确了企业广告审批程序，规范了广告制作及发布流程，适用于企业广告创意、广告发布等一切有关广告管理的事项。</p> <p>第 3 条职责</p> <p>1 1 广告主管负责编制年度广告计划，并组织实施。</p> <p>2 1 广告专员在广告主管的领导下具体负责广告创意，广告方案的编制及实施，广告制品的设计、制作与发布等工作。</p> <p>3 1 市场部经理负责广告方案的审核和批准，超出年度广告计划预算的方案要提交总经理审批。</p> <p>第 4 条广告宣传管理的基本原则</p> <p>1 1 战略性原则。善于创造和把握广告机会，分析机会存在的依据和特征，寻找和创造新的经营机会和经营领域。</p> <p>2 1 创新性原则。有效配置企业现有资源，不断完善广告宣传方案。</p> <p>3 1 应变性原则。广告宣传要重视人的主观能动性和自动适应性，根据市场环境和企业现有状况，灵活地调整广告宣传活动。</p> <p>第 5 条广告策划原则</p> <p>1 1 真实性。广告宣传的产品、产品的特点必须真实。</p> <p>2 1 社会性。广告信息的表达与创意内容必须健康，符合社会思想道德。</p> <p>3 1 简明性。主题突出，内容简明清晰，突出品牌的个性是广告传播的客观要求。</p> <p>4 1 创新性。独特的创意能够在最短的时间内吸引客户的注意力，因此广告设计要推陈出新。</p> <p>第 2 章广告策划管理流程</p> <p>第 6 条广告活动工作流程</p> <p>本企业进行广告宣传活动的 workflow 如下图所示。</p>			



广告宣传管理流程图

第 7 条 广告环境分析

1 1 广告主管负责制订企业广告计划，首先应对广告环境进行分析。广告环境分析具体包括可能会对企业广告活动造成影响的宏观环境和微观环境，像自然环境、政治环境、文化环境以及企业内部的产品、市场、行业状况等环境。

2 1 由广告主管组织广告专员进行市场调查、资料收集，确保环境分析结果的正确性。

第 8 条 广告目标确定

1 1 企业的广告目标有长期目标、短期目标、广告活动目标和特殊目标等，应在企业发展战略规划的基础上制定。在企业广告计划和每次的广告活动中，广告主管都要制定出明确的目标。

2 1 广告主管根据公司营销目标 and 产品定位等因素确定广告目标。一般来说，广告目标主要有以下三种。

(1) 通知。通知广告用于向客户介绍新产品及其用途，介绍产品使用方法和价格的新变化，说明公司提供的各种服务，纠正客户对产品的误解，减少客户顾虑等。

(2) 劝说。劝说广告用于突出产品特色，以劝导客户购买产品，促使客户形成品牌偏好。

(3) 提示。提示广告用于提醒客户不要忘记购买产品的地点,提示客户目前这种产品仍是他们所需要的等。

第9条广告对象确定

针对企业的产品特征进行市场细分,确定每次广告活动所针对的受众,有效提出广告的诉求重点。

第10条广告传播区域确定

广告主管根据广告战略对广告的传播区域进行周密筹划,在原则上要求突出重点区域,可以采取分阶段区域策略或层层推进策略等。

第11条广告定位确定

通过广告受众分析,确定广告受众的主要诉求,并在受众诉求的基础上进行广告定位,确定广告宣传的最佳表现点。

第12条确定广告创意

广告创意由广告主管和广告专员共同完成,也可以在企业内部征集。

1.1 广告创意原则

- (1) 广告创意必须以广告主题为核心。
- (2) 表达方式、内容等独特新颖。
- (3) 意境优美、形象生动,富有情趣。

2.1 广告创意依据

- (1) 广告创意要把握广告产品的生命周期。
- (2) 广告创意必须突出广告产品的特色和优势。
- (3) 广告创意必须符合广告受众的审美观念和情趣。
- (4) 广告创意必须符合相关的法律、文化风俗等。

3.1 广告创意的内容

- (1) 广告信息构思:包括信息目标选择、信息主题挖掘、信息传播策略选择等内容。
- (2) 广告要素组合:就是如何将有利于产品销售的各要素巧妙地组合在一起表达出来。
- (3) 广告创作构思:包括广告题材选择、表现方式构思、广告情感策划等内容。

第13条选择广告媒介

由广告主管负责,运用科学的方法对不同的媒体进行有计划的选择和优化组合。广告媒介选择要求兼顾广告到达率和企业广告费用支出。

1.1 媒体的种类

- (1) 印刷品广告,如报纸广告、杂志广告、电话簿广告、画册广告、火车时刻表广告等。

- (2) 电子媒体广告,如电视广告、广播广告、电影广告、电子显示大屏幕广告等。
- (3) 户外广告,如路牌广告、霓虹灯广告、交通车厢广告、招贴广告、旗帜广告、气球广告等。
- (4) 邮寄广告,如商品目录、商品说明书、宣传小册子、明信片、挂历广告等。
- (5) POP广告,如柜台广告、货架陈列广告、模特广告、圆柱广告等。
- (6) 其他广告,如馈赠广告、赞助广告、体育广告,以及包装纸广告、购物袋广告等。

2.1 影响广告媒体选择的因素

(1) 产品的性质:产品的使用价值和使用范围对广告宣传提出了不同的要求,广告媒体只有适合产品的性质才能取得应有的效果。

(2) 客户接触媒体的习惯:不同目标市场上的客户接触广告媒体的习惯存在着差异,因此针对不同的目标客户,公司要选择不同的媒体。

(3) 媒体的传播范围:广告媒体的宣传范围不尽相同,因此为了取得最佳的宣传效果,广告媒体选择必须考虑媒体传播的范围。

(4) 广告媒体的送达率、频率、影响力以及收费标准等。

第 14 条 广告费用预算

广告主管进行准确合理的广告费用预算,报市场部经理、公司总经理审批,经财务部审核。

第 15 条 广告实施策略

广告主管组织广告专员编写广告策划书,要求具体到每一步骤、每一层次、每一项宣传都要有实施策略。

第 3 章 广告制作、发布与效果评估

第 16 条 广告制作

根据实际需要,安排公司广告制作人员,或者选用外部专业广告制作单位进行广告制作;制作完成的广告必须经过主管领导的审批才能够发布。

第 17 条 广告发布

公司根据与媒体签订的合同发布广告,并对广告发布的整个流程进行监督。

第 18 条 广告效果评价

公司广告人员收集与广告发布和广告效果相关的数据,对广告效果进行全面、客观的评价。广告效果评价主要包括沟通效果评价和销售效果评价两种。

1.1 沟通效果评价:是分析广告能否将所要传达的信息传达给目标客户。评估方法有以下三种。

(1) 直接测试法:请一组目标客户对准备好的几种广告方案直接进行评比,这种方法主要用来选择最佳广告方案。

(2) 组群测试法：请一名消费者接触一组广告，然后请他回忆广告的内容，以此来检验和比较广告信息被了解和记忆的程度，从而评估广告信息表达方式的优劣。

(3) 实验室测试法：使用各种仪器设备测试接触广告者的生理反应，并以此判断广告在某些方面的效果。

2.1 销售效果评价：是衡量广告对产品销售量增长的促进作用。由于销售量的增长是多种因素相互作用的结果，因此广告销售结果评价比较困难，常用的销售效果评价方法有以下两种。

(1) 销售实绩法：以广告播出前后产品销售量的变化情况判断广告的效果。

(2) 询问调查法：在广告发布后派人向广告受众进行调查，了解他们的广告接触率、对广告的了解程度和记忆程度等。

第4章 广告资料档案管理

第19条 归档

广告设计作品的原始材料、样稿及审核意见须在广告发布后保留三个月，重要原始文档要归档保存。

第20条 保管

广告专员负责所有广告资料的收集、整理、归档、管理工作。

第5章 附则

第21条 本制度由市场部负责起草、修订，并由市场部负责解释和归口管理。

第22条 本制度即日起生效。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

三、广告费用预算规定

制度名称	广告费用预算规定	编 号	
		执行部门	
<p>第1章 总则</p> <p>第1条 为了合理利用广告预算，充分发挥资金最大运转效率，保障企业广告宣传工作的顺利开展，特制定本规定。</p> <p>第2条 预算方案制定</p> <p>1.1 广告费用预算由广告主管负责编制。</p> <p>2.1 广告预算方案由市场部经理、营销总监、财务部经理审核。</p>			

3.1 广告预算方案经总经理审批通过后由广告主管组织执行。

第3条 预算监督

1.1 广告预算具体执行过程中，由市场部经理对广告预算的使用进行监督，由财务部经理对预算数额进行控制。

2.1 营销总监不定期对广告预算进行监督检查。

第2章 广告费用预算编制程序

第4条 调查研究。对企业所处的市场环境与社会环境，对企业自身的情况和竞争对手的情况进行调查。

第5条 综合分析。结合企业的广告战略目标和调查情况进行综合分析研究，确定企业广告策略。

第6条 确认广告目标、广告媒体，制定广告策略实施方案。

第7条 确定广告预算的总额、目标和原则。

第8条 根据已确定的广告预算总额、目标与原则，拟定广告预算的分配方案，尽可能设计出切实可行的方案；并通过反复分析与比较，从多种方案中确定费用相对较小而收益较大的方案。

第9条 将最后确定下来的预算方案具体化。其中包括：广告经费各项目的明细表及责任分担；广告预算按商品、市场、媒体及其他项目进行预算分配；广告项目的实施和预算总额之间的协调。

第3章 广告预算的分配

第10条 广告预算按广告活动期限长短分为长期性广告预算分配和短期性广告预算分配，同时包括年度广告预算分配、季度广告预算分配和月度广告预算分配。

第11条 按广告信息传播时机进行广告预算分配。要合理地把握广告时机，可采用突击性广告预算分配和阶段性广告预算分配抢占市场。

第12条 根据不同产品在企业经营中的地位分配广告费用。这种分配使产品的广告费用与产品的销售额密切联系在一起，贯彻了重点产品重点投入的经营方针。

第13条 恰当分配广告费用的依据可以是产品的销售比例、产品在其生命周期的不同阶段、消费者的潜在购买力等。

第14条 按照传播媒体的不同来分配广告预算要结合产品、市场、媒体的使用价格等因素综合考虑，使企业能使用综合的传播媒体达到广告目标所要求的信息传播效果。

1.1 用于综合媒体的不同媒体之间的广告预算分配，要根据不同的媒体需求分配广告经费。

2.1 根据在不同时期同一媒体按需求来分配广告经费的方法，主要用于单一媒体的广告宣传。

第15条 企业可以根据消费者的某一特征将目标市场分割成若干个地理区域，再将广告费用在各个区域市场进行分配。

第 16 条企业可以根据不同区域市场上的销售额指标来确定有效的受众暴露度,最终确定所要投入的广告费用额。

第 17 条对市场占有率低又有潜力可控的产品应投入较多的广告经费,而对市场占有率高且市场已饱和的产品应投入较少的广告经费。

第 18 条在总费用水平确定的前提下,按各个活动的规模、重要性和技术难度投入广告费用,对于持续进行的广告活动,在广告经费的安排上,应根据广告活动的阶段和时期的不同进行统筹分配。

第 19 条按广告的机能分配广告预算时,应按广告媒体费、广告制作费、一般管理费和广告调研费进行分配。

第 4 章广告费用预算的管理

第 20 条广告预算确定后,每一个管理层次都应在广告预算的有效期限之内,严格按照广告预算的各个项目、数额负责具体实施。

第 21 条在各种不可预测因素的影响和制约下,允许在实施广告预算过程中出现一些偏差,因此在拟定广告预算时要留有一定的伸缩度。

第 22 条各个环节要严格按照广告预算计划的内容开展工作,经常性地对广告预算进行检查。在具体的时间段总结广告预算实施情况,并将各项实施情况与广告预算中的各项具体要求进行对比。

第 23 条为了使广告活动取得预期的效果,要充分发挥广告预算应有的计划管理职能,并进行必要的跟踪调查。

第 5 章广告费用预算财务审查

第 24 条广告预算财务审查由财务部成本会计具体负责实施。

第 25 条广告预算审查周期分为季度审查和年度审查。

1 1 季度审查具体时间为每年的 4 月 1 日、7 月 1 日、10 月 1 日与次年的 1 月 1 日。

2 1 年度审查具体时间为次年的 1 月 15 日之前。

第 26 条预算审查的具体内容

1 1 预算总额是否超支。

2 1 预算项目是否合乎规定。

3 1 有无虚报预算使用金额。

第 6 章附则

第 27 条本规定由市场部、财务部制定,经部门经理办公会讨论通过。

第 28 条本规定自发布之日起执行。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第三节 广告管理表格

一、广告策划调查表

策划项目名称					
调查区域				调查时间	
调查项目				调查内容	
广告环境调查	广告相关法令、法规				
	经济因素：人口构成、收入水平、消费水平、社会购买力				
	文化因素：文化素质、宗教信仰、风俗				
	自然环境：地理位置、气候、资源、交通				
媒体使用情况	本企业选择过的媒体种类与名称				
	本企业选择这些媒体的效果				
	本企业资金投入是否合理				
竞争对手媒体使用情况	竞争对手选择过的媒体种类与名称				
	竞争对手选择这些媒体的效果				
	竞争对手资金投入是否合理				
消费者状况调查	需求调查	价值因素对需求的影响			
		心理因素对需求的影响			
		文化因素对需求的影响			
	习惯调查	购买方式（购买商品的特点和表现）			
		使用方式：一次性还是多次性			
	时机调查	谁是消费决策人			
		此种消费的最佳时间			
		此种消费的合适地区			

二、广告预算分配表

1. 广告预算表

填写日期：__年__月__日

媒 体	效果评价	频 率		日常月份 广告预算	旺季月份 广告预算	其他配合 预 算	合计
		平常	旺季				
合 计							
市场部经理意见							
财务部经理意见							
市场营销总监意见							

2. 广告预算分配表

填写日期：

项 目 说 明	开 支 内 容	费 用
设计制作费		
市场调查费		
印 刷 费		
媒体使用费	电 视	
	广 播	
	报 纸	
	墙体广告	
	其他方式	
服务费		
机动费		
总 计		

三、媒体利用评价表

1. 媒介利用评价表

评价人姓名		职业	
平时经常接触的媒体			
评价项目	评价内容		
阅读对象的检查	是否阅读全国性的报纸或有名杂志各五种以上		
	是否阅读地方性或发行量小的杂志		
	是否阅读漫画或妇女杂志		
	是否阅读小型传播杂志		
	是否浏览专业书籍或外国杂志		
内容的检查	是否关注社会热点时事		
	是否阅读访谈、手记、告白等记事		
	是否漏掉短评		
	是否阅读专业以外、有兴趣的记事之外的情报		
	是否阅读青少年、妇女、家庭等情报		
整理的检查	是否会剪下或影印有用的记事		
	是否会剪下有趣的记事、挂心的记事		
	是否将剪下或影印的内容整理、分配		
	是否再阅读剪下或影印的内容		
	是否会丢弃不要的、老旧的资料，吸取新情报		
用法的检查	是否仔细检讨可利用于工作现场或企划的记事内容		
	可利用的记事内容是否会调查其根据		
	是否积极地提供其他单位可利用的内容		
	是否确实记录记事的出处、日期		

2. 媒介评价表

广告专题名称				
媒介费用开支				
媒体	使用时间	使用频率	实付费用	使用成本

专题活动成本合计				
效果评价				
实现销售额				
公众反应				
其他效果说明				
评审意见				

四、广告效果评价表

1. 广告展示效果比较分析表

表达方式	主要特征	优点	缺点	举例
电视展示				
网络展示				
报纸展示				
墙体展示				
移动媒介展示				
其他展示方式				

2. 广告效果心理反应测定评估表

广告目标	心理过程	效果测定		效果评估
诉求	兴趣产生过程	生理反应指数		
		反应集中度		
		反应累积数		
		评定数		
	情感产生过程	反应者数		
		判定顺序		
		广告影响顾客数		

印象形成	产生联想	联想频数		
	印象形成	印象频数		
态度形成	态度变化	态度尺度数		
		解 释		
		了 解		
	动机形成	反应数		
		名牌变更数		
唤起购买 动机	购买行为	购买者数		
		名牌变更频率(通过广告达到的实际销售效果)		
	决定购买	根据广告决定名牌者率		
		根据广告决定购买者率		
		销售额与利益率		
		广告效果比率		
	效果测定			
效果评估				

第七章 促销管理

第一节 促销管理岗位职责

一、促销主管岗位职责

促销主管的岗位职责即在市场部经理的领导下,结合企业销售战略及年度销售目标,进行促销计划制订、促销活动策划、促销方案组织实施及促销现场管理等工作,以促进企业销售计划的顺利完成,达成销售任务。其具体岗位职责如图 7-1 所示。

职责 1	制定各种促销管理规章制度并监督实施
职责 2	根据企业销售战略及销售目标,进行市场分析,制订年度促销计划并组织实施各种促销活动
职责 3	拟定各种促销方案,并监督各种促销方案的实施与效果评估
职责 4	指导监督各区域市场促销活动计划的拟订和实施,协调各区域进行销量的分析并提出推进计划
职责 5	制定不同时期、不同促销活动的各项预算,并依据预算控制促销经费的使用
职责 6	指导促销品的设计、印制、发放管理以及确定促销活动中的演员、主持人员等
职责 7	负责现场促销人员的招募、选择、培训、调配,及其薪金方案、激励方案的制定
职责 8	负责大型促销活动现场管理、促销产品介绍、规则说明以及促销过程中各种突发事件的处理
职责 9	负责进行促销活动及市场分析,为企业的销售策略制定提供依据与建议
职责 10	完成领导临时交办的其他工作

图 7-1 促销主管的岗位职责

二、促销专员岗位职责

促销专员的岗位职责主要是协助促销主管完成促销计划、促销方案的制定，协助组织促销活动并进行促销活动现场管理。具体岗位职责如图 7-2 所示。

职责 1	收集各种市场信息及其他资料，为促销计划、促销方案的制定提供数据支持
职责 2	协助撰写促销计划、各类促销活动方案
职责 3	协助组织实施促销方案，指导各区域实施促销计划
职责 4	协助管理促销活动现场，发现问题及时汇报
职责 5	负责联络促销活动现场表演人员、主持人员或单位
职责 6	负责促销品的选择、设计及管理
职责 7	负责监督、考察促销人员的工作
职责 8	完成促销主管临时交办的其他工作

图 7-2 促销专员的岗位职责

第二节 促销管理制度

一、促销工作制度

制度 名称	促销工作制度	编 号	
		执行部门	
	<p>第 1 章 总 则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为稳定本企业原有客户群，同时不断开发新客户，促进销售工作的开展，提高企业的经济效益，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 促销工作实施原则</p> <p>1 1 由促销主管拟定具体的促销方式，撰写促销方案报市场部经理、营销总监审批后执行。</p> <p>2 1 促销活动应多以回馈或答谢客户为主题，以赢得客户好感，提高客户对本企业品牌的忠诚度。</p> <p>3 1 促销活动应根据企业产品的销售情况、营销策略、市场变化情况进行策划，以保证促销效果。</p> <p>4 1 促销活动应阶段性进行，否则会造成市场购买疲软。</p> <p>第 2 章 促销的主要措施规定</p> <p>第 3 条 渠道促销</p> <p>渠道促销是企业通过维护与经销商的关系或给予经销商有利政策，鼓励经销商多进货的一种间接促销方式。渠道促销的常见方式有以下三种。</p> <p>1 1 交易恳谈会：指由公司集中一批购买力较强、分销能力良好的大型经销商，举行恳谈会，在答谢经销商的同时恳请经销商赐予交易。恳谈会一般以公司高层为主体。</p> <p>2 1 销售奖励制度：对经销商设立销售奖励制度，例如对经销商购买产品到一定额度给予返现或承担其广告费等，以此促进其销售或购买产品。实施时可先以一特定区域为主，接着再依顺序逐渐对外扩大。</p> <p>3 1 新产品促销：对于新上市的产品，企业常举行单独或联合展示会、样品展示会，以扩大宣传，给市场造势，促进销售。</p> <p>第 4 条 销售人员的激励</p> <p>通过短期内提高销售提成、绩效工资等方式刺激销售人员，加大市场开发的力度，促进销售。</p> <p>第 5 条 终端促销活动</p> <p>通过在销售终端举行一些促销活动，像买赠活动、兑奖活动等，直接刺激顾客购买产品。</p>		

第 3 章 促销工作组织流程规定

第 6 条 由促销主管制定年度、季度的促销计划和单次促销活动方案，报市场部经理审批，大型促销活动还要报总经理审批。

第 7 条 市场部经理严格把控促销费用的使用，确保其在销售费用中的适当比例。

第 8 条 审核通过后，由促销主管组织制作或购买相关促销用品，由市场部经理和财务部负责审核。

第 9 条 促销主管依照方案组织促销活动，其他相关部门予以配合。

第 10 条 促销过程中如发现问题，促销主管应及时对促销方案进行改进以达到最优效果。

第 11 条 活动结束后，相关资料方案须整理存档，促销主管组织进行促销活动总结。相关促销用品须整理保存，若发现有丢失或损坏应根据情节对责任人处以一定额度的罚款。

第 12 条 促销效果评估

1 1 销售部门应根据客户或商品类别，将促销活动期间的销售额、收款等与过去相比，制作成合计、累计、增减等统计资料，以评估促销活动的效果。

2 1 促销主管召开会议，根据有关数据进行分析，评估促销效果。

第 4 章 促销人员管理

第 13 条 为使销售终端的促销人员工作规范化，作好客户服务，扩大销售额，塑造统一的企业品牌形象，本企业雇佣的所有卖场专职促销人员和临时促销员，均由企业市场部促销管理人员监督检查工作。

第 14 条 服务规范

1 1 言语举止要符合规范，热情、自信、耐心地待客，不冷落顾客，不得有不耐烦情绪或行为。

2 1 对产品及相关专业知识谙熟，当客户的好参谋，不浮夸产品功能或功效。

3 1 顾客较多时，应“接一、待二、招呼三”（重点接待某位、分发宣传品给几位、回答另一位的提问或为其提供帮助），要借机造势，掀起销售高潮。

4 1 为客户拿产品、开购物票、包装后递给顾客等动作要熟练、正确，使用双手。

5 1 不管客户是否购买，均应文明待客、礼貌送客，不强拉客户。

6 1 不恶意中伤竞争对手的商品。

第 15 条 行政纪律

1 1 上班实行两班倒制，具体时间为 8：00~15：00，15：00~21：00。准时上下班，上班时间内不允许出现空岗。

2 1 请假应遵守企业和卖场的考勤规定，就餐时间严格遵守卖场规定。

3 1 上班时不得闲聊、吃东西、交头接耳、大声喧哗等，不得在工作场所剪指甲、梳头、化妆等。

全国Mini-MBA职业经理双证班



权威双证 全国招生 远程函授 请速充电

允许提前获取证书 20年热招精品课程

教委批准成立正规管理类教育机构，近20年实战教育经验，值得信赖！

全国迷你MBA职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书：教授课件全部赠送，双证，档案一切尽有！

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 高等教育研修证	1280元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	1280元
电商（电子商务经理）MBA 高等教育双证	电子商务经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	1280元
微商（微营销师）MBA 高等教育双证	微营销管理师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证	1280元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA 高等教育证	1280元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	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+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程 咨询报名：13684609885 赶紧体验吧

课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导

双证，档案一切尽有！ 现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

网址：www.mhjy.net

课程表：
MBA实录视频课程
工商管理 战略管理
人力资源 营销管理
互联网新思维
生产管理 品质管理



【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，

【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。

【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。



【主办单位】

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老师担任学校理事长。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.mhjy.net

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

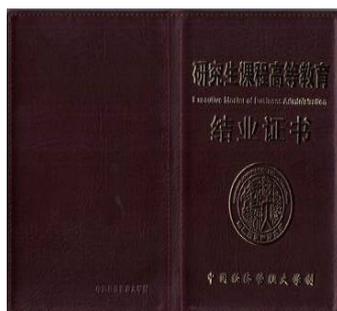
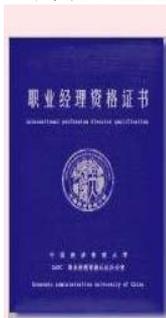
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【学校网站】http://www.mhjy.net

【客服微信】微信号: mhjymhjy (或者 12285053) 【微信公众号】MHJY1995

4 1 不得坐、靠着待客，不得以任何理由与他人发生争吵。

5 1 不得兼职。

6 1 促销员必须定期上交本柜台销售情况及竞争品销售情况报告，异常情况要及时上报。

7 1 积极参加企业各种培训活动，努力提高推销技巧。

第 16 条 货款管理

1 1 工作时间内妥善保管货款，上下班交接要全面、仔细。

2 1 收款的人员应做到以下几点。

(1) 经销商的产品，应于当天下班前与经销商指定负责人对账结算，并得到对方签字确认。

(2) 卖场的产品，应于每天下班前与卖场指定负责人对账结算，并得到对方签字确认。

(3) 负责售点的货款、产品、赠品以及各种物料的安全，若有遗失，应照价赔偿。

(4) 作好售点的各种销售记录报表，及时向上级汇报销售情况。

(5) 不得挪用货款、产品及本企业或经销商、卖场的财物。

第 17 条 售后服务处理规范

1 1 对购买后回头咨询的客户，应热情、耐心地解答其问题。

2 1 应热情对待客户投诉，确认投诉内容是否确因本企业的产品或服务引起的，即使不是也必须耐心解释。

3 1 如确因本企业的产品或服务引起的投诉，应确认是否是由于客户使用不当引起的；对于因用法不当引起的投诉，应耐心向客户讲解，并表示歉意。

4 1 如确因质量问题引起的投诉，应给客户作退、换货处理，并表示歉意（若企业允许，可送给客户某种赠品等），但要遵守有关退换货规定；处理时应取得卖场的盖章证明，交办事处上报企业总部。

5 1 问题较严重的，应先安抚好客户情绪，并马上向销售主管或其他上级领导汇报请示。

6 1 销售主管必须迅速核定事实，与客户取得联系（最好登门拜访），表示歉意，安抚其情绪，了解其需要，商洽合适的解决办法，并达成客户的初步谅解；注意切不可拖延，以防事态扩大。

7 1 有投诉应填写“投诉处理申请表”，向企业提出申请，获准后方可执行；企业必须迅速作出决策，不可拖延。

8 1 及时与客户协调处理，并取得相关部门证明（如鉴定报告、费用发票等），签定“投诉处理协议”。

9 1 月底将所有相关资料（如卖场小票或证明，相关部门证明，客户有效证件复印件，上级批复的申请、协议等）带回或寄回销售总部。

10 1 整个处理过程中应注意采取隔离措施，谨防事件被媒体用于对企业不利的报道。

第 5 章附则					
第 18 条本制度由市场部负责制定、修订，总经理签批后生效实施。					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

二、促销现场管理细则

制度名称	促销现场管理细则	编 号	
		执行部门	
<p>第 1 章总则</p> <p>第 1 条目的</p> <p>为使各项促销活动顺利开展，加强促销现场管理，保证企业销售目标的达成，特制定本管理细则。</p> <p>第 2 条范围</p> <p>本制度适用于企业所有促销活动现场的管理工作，促销相关人员须遵照执行。</p> <p>第 3 条权责关系</p> <p>本制度由市场部促销主管监督执行。凡是促销现场发生的问题，由促销主管负责处理，超出其权限或对企业影响较大的事项必须及时上报营销总监、总经理。</p> <p>第 2 章促销现场预警机制</p> <p>第 4 条在进行促销活动细节策划时，促销人员需正确预计促销现场可能发生的情况，并制定相应的解决措施，安排具体人员负责。</p> <p>促销现场可能会出现以下四种问题，促销人员在制订促销计划时要充分考虑。</p> <p>1 1 顾客反应热烈，促销现场因人员过多而产生拥挤。</p> <p>2 1 顾客反应冷淡，促销现场出现冷场。</p> <p>3 1 顾客由于对促销活动产生误解或因产品质量问题，出现顾客现场吵闹等情况。</p> <p>4 1 遭遇竞争对手的对抗性促销。</p> <p>第 3 章促销现场管理的内容</p> <p>第 5 条清点货品</p> <p>在一天的促销活动结束后，促销主管应安排促销人员对产品进行清点和核对，此时需要检查的内容有以下四个方面。</p>			

- 1 1 清点当日产品销售数量及库存数量，并根据期初产品库存，核对产品数量是否有误。
- 2 1 清点赠品的赠送数量与库存数量，并根据期初赠品库存，核对赠品数量是否有误。
- 3 1 检查产品及赠品的状况是否良好，有无残次品，若发现残次品要及时清理，并作好记录。
- 4 1 检查各种销售用具（如宣传卡、POP 等）是否齐全，如果发现破损或丢失要及时记录，并向相关部门申领。

第 6 条及时补货

促销人员需要根据产品清点的结果以及预计明日的销售数量，对于数量不足的产品进行补货。

1 1 需要增补货品的情况

清点商品时，如遇到下列六种情况，促销人员应上报主管进行货品增补。

- (1) 某类商品只有几个或者少量，不能满足次日的销售。
- (2) 商品型号不齐全的，如服装、鞋类商品的某些颜色缺少或者尺码断码等。
- (3) 商品只有样品，没有库存，无法正常销售。
- (4) 商品陈列在货架上，但是商品外包装有瑕疵，无法销售。
- (5) 商品系统库存大于实际库存，且实际库存预计不够销售。
- (6) 各种广告、POP 中已经开始宣传的新商品，但是还没到货。

2 1 及时补充货品

促销人员在商品清点时若发现有上述情况，就要及时增加相应商品的数量。其具体工作步骤如下所示。

- (1) 根据实际销售情况确定要增补货品的数量。
- (2) 填写补货单，并请主管人员签字批准。
- (3) 如果库房有货，则到库房取货，并将产品上架；如果库房无货，则应督促企业发货。

第 7 条管理促销用具

促销用具是举行促销活动的有力“武器”，促销人员在促销活动的过程中要像爱惜产品一样爱惜促销用具。在每天的促销活动结束后，促销人员要对促销用具进行清点，保证促销用具不丢失、不损坏。

第 8 条回收促销用具

促销活动结束后，促销人员要对各种促销用具进行回收，确定促销用具的归属后分别还回。常见的需要回收的促销用具包括以下六种。

- 1 1 各种赠品及样品。
- 2 1 供产品摆放与演示用的展示台、演示台、陈列柜等。
- 3 1 各种 POP，如横幅、喷绘、海报、展板、易拉宝海报架、吊旗、角旗、产品宣传单张等。

二、促销活动管理表

1. 促销活动申请表

分企业（或办事处）：

填写日期：____年____月____日

申请人		营销企业总经理意见	
市场背景分析及举办理由			
促销安排			
费用	工资		
	奖金		
	补助		
预计收获			

填表人：

复核：

营销总监：

总经理：

2. 促销活动计划表

企业名称：

填表日期：

促销编号	针对产品	促销方式	促销时间		主管	配合事项	预计经营	预期效果	备注
			起	止					

主管：

制表人：

三、促销成本统计表

填表人：

审核人：

项目内容		规格、数量	费用	完成时间	备注
终端现场宣传	条幅				
	挂幅				
	背景板				
现场布置费用	场地布置，租用				
	音响设备				
	桌椅，地毯				
促销品	促销卡				
	礼品				
人工成本	饮料				
	就餐费				
	促销人员工资				
其他费用	摄影费				
	安全管理费				
合 计					

第八章 销售管理

第一节 销售管理岗位职责

一、销售主管岗位职责

销售主管的岗位职责是在销售部经理的领导下，带领销售团队完成公司下达的销售任务，组织、监控货款回笼工作，并对负责的客户进行维护及管理。其具体职责如图 8-1 所示。

职责 1	运用销售技巧，组织销售专员完成销售任务
职责 2	组织销售专员积极拓展市场，并向上级提出合理化建议
职责 3	参与主持客户及重点客户的业务谈判，并作重点客户的关系维护
职责 4	组织催收货款，对所负责客户产生的坏账、呆账承担责任
职责 5	建立销售台账，收集各种销售信息并及时向销售部经理反馈
职责 6	维护客户关系，作好所负责区域客户的管理工作
职责 7	建立客户档案，进行客户评估，对不同客户进行分类管理
职责 8	作好团队管理，对下属销售专员进行考核、培训
职责 9	完成领导交办的其他工作

图 8-1 销售主管岗的位职责

二、销售专员岗位职责

销售专员的主要职责是协助销售主管完成产品销售任务和货款回收工作,作好日常的客户关系维护,负责与经销商沟通等。其具体职责如图 8-2 所示。

职责 1	服从销售主管的领导,完成主管给自己分配的任务指标
职责 2	负责日常的客户接待、拜访及客户关系维护工作
职责 3	发掘客户需求,完成公司产品的销售目标
职责 4	与其他部门沟通协调,督促按期发货
职责 5	收集市场信息,开拓新市场
职责 6	进行市场调查,并及时向上级汇报客户反馈信息
职责 7	负责所辖客户的应收账款管理,完成货款回收工作
职责 8	协助销售主管建立客户档案及客户信用评价体系
	完成销售主管交付的其他工作

图 8-2 销售专员的岗位职责

第二节 销售管理制度

一、客户开发管理制度

制度 名称	新客户开发管理制度	编 号	
		执行部门	
<p>第 1 章总则</p> <p>第 1 条为使本公司的新客户开发工作规范化，顺利开展客户开发的工作，特制定本制度。</p> <p>第 2 章新客户开发管理</p> <p>第 2 条为保证新客户开发计划的顺利进行，为公司争取到更多的市场份额，需要建立统一的组织协调机构。</p> <p>1 1 销售部作为主要的新客户开发组织策划部门，负责新客户开发计划的制订和组织实施。</p> <p>2 1 销售部所辖人员为新客户开发活动的具体执行人员。</p> <p>第 3 条新客户开发的任务</p> <p>1 1 确定新客户的范围，选择需要开发的新客户，选择新客户开发计划的主攻方向。</p> <p>2 1 实施新客户开发计划，确定与潜在客户联系的渠道与方法。</p> <p>3 1 召开会议，交流业务进展情况，总结经验，提出改进对策，对下一阶段工作进行布置。</p> <p>第 4 条选择新客户的原则</p> <p>1 1 新客户必须具有较强的财务管理能力和较好的信用。</p> <p>2 1 新客户必须具有积极的合作态度。</p> <p>3 1 新客户必须遵守双方在商业上和技术上的保密原则。</p> <p>4 1 新客户的成本管理能力和成本控制水平必须符合本公司的要求。</p> <p>第 5 条新客户开发的步骤</p> <p>1 1 搜集资料，制作“潜在客户名录”。</p> <p>2 1 分析潜在客户的情况，为新客户开发活动的实施提供背景资料。</p> <p>3 1 调查新客户的相关资料，衡量新客户是否符合上述基本原则。</p> <p>4 1 调查结束后，提出新客户认定申请，如下表所示。</p> <p>5 1 将上述资料分发给销售专员，准备开发新客户。</p>			

新客户认定申请表

新客户认定申请表							
企 业 概 况	企业名称				成立时间	交易时间	
	企业法人	姓名		主要股东			
		职务		总资本			
	所在地	邮编	地址		电话	传真	
	总部						
	工厂						
门市							
经 营 规 模	企业性质		员工人数		平均年龄	岁	
	近期业绩	销售额 (元/年)	营业利润 (元/年)		本期利润 (元/年)		
	年度						
	年度						
	客户和 产品的 销售额	主要客户名称与销售额 (元/年)		主要生产品种与销售额 (元/年)			
工厂	占地面积	平方米		<input type="checkbox"/> 自有 <input type="checkbox"/> 租用			
	建筑物面积	平方米		<input type="checkbox"/> 自有 <input type="checkbox"/> 租用			
供 货 条 件 支 付	供货商品目录				年供货额 (元/年)		
	交易理由 与基本方针	交易理由			今后交易基本方针		
支付条件							
支付方法	现金	支票	支付期限	开户银行(注明分行)	备注		
	%	%	天				

第 6 条为新客户设定代码, 进行有关登记准备。

第 7 条其他事项。包括将选定的新客户基本资料通知公司相关部门、确定对方的支付方式、新客户有关资料的存档等。

第 3 章新客户开发活动的实施

第 8 条销售主管组织实施潜在客户调查计划。根据新客户开发人员提供的“潜在客户名录”选择主攻客户，然后确定负责新客户开发工作的销售专员进行分工调查，以寻找最佳的开发渠道和方法。

第 9 条运用企业统一印制的新客户信用调查表，对客户进行信用调查。

第 10 条根据调查结果进行筛选评价，确定应重点开发的新客户。如调查结果有不详之处，应组织有关人员再次进行专项调查。

第 11 条向上级提出新客户开发申请，得到同意后即实施新客户开发计划。

第 12 条在调查过程中，如发现信用有问题的客户，有关人员须向上级汇报，请求中止对其的调查和业务洽谈。

第 13 条负责新客户开发的销售专员在与新客户接触过程中，一方面要力争与其建立业务联系，另一方面要具体对其信用、经营、财务能力等方面进行调查。

第 14 条负责新客户开发的销售专员在访问客户或进行业务洽谈前后，要填写“新客户开发计划及实施表”。

第 15 条根据实际进展情况，销售主管应对负责新客户开发的销售专员及时加以指导。

第 16 条负责新客户开发的销售专员应通过填写“新客户开发日报表”，将每天的工作进展情况、取得的成绩和存在的问题向销售主管反映。

第 4 章新客户开发建议管理办法

第 17 条本办法的目的在于充分利用销售专员在新客户开发和产品销售的过程中所得到的许多宝贵建议。

第 18 条新客户开发建议的内容包括但不限于以下内容。

1 1 企业整体营销策略的调整。

2 1 客户开发与产品销售策略的制定。

3 1 客户管理方法。

第 19 条新客户开发建议的途径：员工将写好的建议投入提案箱，公司于每月 20 日开箱并于月底前查完毕。

第 20 条新客户开发建议的内容不需获得各级主管的审批和认可。

第 21 条每 3 个月召集全体员工集会讨论一次，评定奖级，当场发奖。

第 22 条新客户开发建议评定委员会的职责及组成

1 1 新客户开发建议评定委员会的主要职责是调查建议的内容，讨论与协调各部门的意见，并作出评价。

2 1 新客户开发建议评定委员会由下列人员组成：主任由营销总监担任，副主任由市场部经理、销售部经理担任，委员由相关主管级人员担任。

第 23 条员工所提建议通过新客户开发建议评定委员会的审查后，一经采纳，可按下表对提出建议者进行奖励。新客户开发建议奖励办法具体设置如下表所示。

新客户开发建议奖励表

等级	评分基准	金额（元）
一等	具有独创性及经济价值，并可能实施 其内容可划分为四个等级	1000
二等		800
三等		600
四等		400
鼓励奖	该项建议具有独创性，将来可能有用	200
努力奖	建议人已努力，但其建议不可能实施	奖品

1 1 各项提案根据其评分等级给予奖励。

2 1 对于提出合理化建议的员工应予表扬，原则上表扬会于次月 10 日举行。

3 1 公司另外还设有实施绩效奖。

4 1 公司各部门依建议案件多少（以决定采用的建议为计算基准）与人数的比例，统计前三名，由公司颁发“团体奖”并将其作为部门考绩的参考。

第 24 条评定决定的通知及公告

1 1 每月月底公布建议评定的结果，并通知建议人。

2 1 在本公司通知上公布被采纳建议及建议人。

第 25 条对建议的保留或不采用的处理

1 1 经委员会认定还有待研究的建议，须暂予保留，延长其审查时间。

2 1 对于未被采用的建议，如果评定委员会认为稍加研究即可发挥作用的，应告知建议人，相关部门应予以协助。

第 26 条对被采纳建议的处理

1 1 评定委员会应将决定采用的建议，分部门填写建议实施命令单，于建议提出后的次月 15 日以前交

各部门组织实施。

2 1 经办部门的经理应将实施日期和要领填入建议实施命令单内，于月底前送交委员会，如在实施过程中遇到困难，应将事实报告主任委员。

3 1 经决定采用的建议，在实施上如与有关部门的意见不合时，由主任委员裁决。

4 1 建议实施后其评价如超过原先预期的效果，由委员会审查后追补建议人奖金。

5 1 实施效果的确认由评定委员会负责，但实施责任应属各部门，有关建议实施的困难事项由委员会处理。

第 5 章附则

第 27 条本制度报总裁审批后公布执行，由市场营销部负责解释，修改时亦同。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

二、公司订货管理规定

制度名称	公司订货管理规定	编 号	
		执行部门	
<p>第 1 章总则</p> <p>第 1 条为使本公司的订货管理工作规范化，顺利开展订货工作，特制定本规定。</p> <p>第 2 条本规定适用于各级经销商客户及分支机构向营销总部订货的管理。</p> <p>第 2 章客户订货规定</p> <p>第 3 条客户订货管理应遵循合理的程序。</p> <p>1 1 接到客户订货要求。订货有以下两种情况：一是电话订货，二是传真或快递“订货单”。</p> <p>2 1 销售主管或片区销售专员填写“订货登记表”和“订货统计表”。</p> <p>3 1 销售主管查阅双方是否签有合同。若有合同，则需审核是否按合同订货；若没有合同，则需签订合同，并报上级统一审批。</p> <p>4 1 查阅双方的交易记录和结算记录。如无货款结算遗留问题，即可进入生产或发货程序。</p> <p>第 4 条订货单需交营销部、财务部和生产部各一份。</p> <p>第 3 章分支机构订货规定</p> <p>第 5 条各分支机构要在经理的直接负责下，每月确定一次各品种的订货点，当库存量达到或低于订货点时，应及时向公司发出订货单。</p>			

	3								
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--

2. 客户开发报告表

客户名称		电话	
公司地址		电话	
主办人员			
推销产品			
第一次交易额			
第一次交易品名			
开拓经过			
备注			
批示			

经理：

销售主管：

报告者：

3. 客户开发统计表

序号	客户名称	拜访者	所属部门	电话	拜访结果说明	客户级别
1						
2						
3						

二、客户访问计划表

1. 访问频次计划表

销售人员：

填写日期：__年__月__日

访问人员 客户级别	经办人		部门主管	部门经理	总经理或 副总经理	备注
	重要客户					
一般客户						

总计					总计				

主管：

制表人：

2. 订货登记表

编号：

填写日期：__年__月__日

接单日期		制造单号	客户名称	产品名称	数量	单价	金额	预定交货日期		信用情况	生产日期		装运		押汇日期		运费 保险单	退税凭证
月	日							月	日		月	日	自	至	月	日		

3. 年度订货统计表

客户名称						负责人					
地址						联系方式					
品名规格	单价	数量	订货月份	交付日期	总额	品名规格	单价	数量	订货月份	交付日期	总额
			1月						7月		
			2月						8月		
			3月						9月		
			4月						10月		
			5月						11月		
			6月						12月		
合计						合计					

第九章 客户服务管理

第一节 客户服务岗位职责

一、客户服务主管岗位职责

客户服务主管的岗位职责是在销售部经理的领导下，建立和完善客户服务体系，制定客户服务管理相关制度，不断改进客户服务方式，为客户提供优质、高效的服务，提高客户的满意度和忠诚度，为企业的销售工作提供支持。其具体岗位职责如图 9-1 所示。

职责 1	负责建立有关客户服务的管理制度，如售后服务制度、客户资料管理制度等，并贯彻实施
职责 2	建立和完善企业客户服务体系，规划客户服务方式并组织实施，并对相关人员进行监督
职责 3	根据企业政策和预算结构，建立和发展客户支持项目并具体实施
职责 4	制定和优化市场、销售和客户服务等相关工作程序，提高企业形象，保持客户的忠诚度
职责 5	具体组织实施售后服务的各项工作，安排好维修、客户回访等工作事项
职责 6	制订客户关系维护及管理计划并组织实施
职责 7	组织安排客户拜访和接待等事宜，控制客户接待费用
职责 8	处理客户投诉案件及客户抱怨事件，并协调相关责任部门的工作
职责 9	负责客户提案制度的制定并组织实施
职责 10	培训和支持客户服务专员，指导下属工作并实施考核

图 9-1 客户服务主管的岗位职责

二、客户服务专员岗位职责

客户服务专员的岗位职责是在客户服务主管的领导下，负责有关客户服务的各项工作，包括收集、整理、汇总客户信息资料，建立客户资料系统，接待客户来访，安排售后服务工作等。其具体岗位职责如图 9-2 所示。

职责 1	协助客户服务主管制定客户服务的各项制度，为制度的合理性提供数据支持
职责 2	收集、整理客户需求信息并对信息进行分析，提出改善服务的具体建议和措施
职责 3	接待来访客户，协助处理客户提出的一般问题、要求
职责 4	建立客户资料管理系统，收集、录入客户资料，建立客户资料数据库
职责 5	实施客户满意度调查，了解客户对企业的满意程度及评价，为企业决策提供依据
职责 6	实施客户提案工作，负责客户提案的整理、汇总
职责 7	记录客户维修服务要求，及时安排相关人员作好维修服务
职责 8	完成上级临时交办的其他工作事项

图 9-2 客户服务专员的岗位职责

第二节 客户服务管理制度

一、客户服务管理办法

制度 名称	客户服务管理办法	编 号	
		执行部门	
第 1 章 总则			
第 1 条 目的			

为强化对客户的服务工作，树立良好的企业形象，巩固与客户的关系，扩大销售成果，特制定本管理办法。

第 2 条 范围

本制度所指服务，包括对各地经销商、零售商、委托加工工厂和消费者（以下统称为客户）的全方位的系统服务。

第 3 条 服务原则

客户服务的总原则是：专人负责，定期巡访。

第 2 章 客户服务的内容规定

第 4 条 客户服务的主要内容如下表所示。

客户服务内容一览表

服务项目	包含内容
巡回服务活动	1. 对有关客户经营项目的调查研究 2. 对有关客户商品库存、进货、销售状况的调查研究 3. 对客户对本企业产品及其他产品的批评、建议、希望和投诉的调查分析 4. 搜集对客户经营有参考价值的市场行情、竞争对手动向、营销政策等信息
市场开拓活动	1. 向客户介绍本企业产品性能、特点和注意事项，对客户进行技术指导 2. 征询新客户的使用意见，发放征询卡 3. 定期或不定期地向客户提供本企业的新产品信息
售后服务活动	1. 对客户申诉事项的处理与指导 2. 对客户进行技术培训与技术服务 3. 帮助客户解决生产技术、经营管理、使用消费等方面的技术难题 4. 举办技术讲座或培训学习班 5. 向客户赠送样品、试用品、宣传品和礼品等 6. 开展旨在加强与客户联系的公关活动

第 3 章 客户服务工作的实施

第 5 条 销售人员应将各地区的客户依其性质、规模、销售额和经营发展趋势等，分为 A、B、C、D 四类实行分级管理，并根据各级别客户的情况，提供有针对性的服务。

第 6 条 客户服务管理人员应指定专人负责巡访客户（原则上不能由本地区负责销售的人员担任）。

第 7 条 计划制订与组织实施

各营业单位主管应根据上级确定的客户服务基本方针和自己的判断制订客户服务计划，交由专人具体实施。计划内容应包括重点推销商品、重点调查项目、特别调查项目和具体巡访活动安排、具体售后服务内容等。

第 8 条 客户服务措施的具体实施如下表所示。

客户服务措施的具体实施方式

服务阶段	具体内容	负责人员
售 前	1. 作好市场调查，收集客户资料，确实了解客户需要，然后选择适当的产品介绍给客户 2. 确认客户预定的产品是否有合适的环境和使用条件，如有问题要事先安排好补救方法	销售人员、客户服务人员
售 中	1. 详细说明产品性能，指导正确的使用方法 2. 让客户牢记日常维护要领，叮嘱管理方法及保存、保养方法	销售人员
售 后	1. 适时回访，及时发现问题及时解决 2. 定期检修，发生故障时及时抢修 3. 旧产品使用一段时间后，要在适当时候提出换用新产品的建议 4. 为客户企业进行技术指导与培训 5. 其他客户需要解决的问题	销售人员、客户服务人员、技术人员
其 他	1. 馈赠：对特殊客户，如认为有必要赠送礼品时，应按规定填写“赠送礼品预算申请表”，报主管上级审批 2. 为配合作好客户服务工作，对每一地区配置 1~2 名技术员负责解决技术问题，重大技术问题由生产部门或技术部门予以协助解决	销售人员、客户服务人员、技术人员

第 9 条 客户服务人员每日应将拜访客户结果以“日报表”的形式向上级主管汇报，并一同呈报客户卡。日报内容包括以下各项。

1. 客户名称及巡访时间。
2. 客户意见、建议、希望。
3. 市场行情、竞争对手动向及其他企业的销售政策。
4. 巡访活动的效果。
5. 主要处理事项的处理经过及结果。
6. 其他必要报告事项。

第 10 条 各营业单位主管接到巡访日报后，应整理汇总，填写“每月巡访情况报告书”，提交企业主管领导。

第 11 条 各营业单位主管接到日报后，除本单位能够自行解决的问题外，应随时填写“巡访紧急报告”报上级处理。报告内容主要应包括：

1. 同行的销售方针政策发生重大变化。
2. 同行有新产品上市。
3. 同行的销售或服务出现新动向。
4. 发现本企业产品有重大缺陷或问题。
5. 其他需作紧急处理事项。

第 4 章 附则

第 12 条 本办法自颁布之日起生效，根据企业实际发展运营情况每年修订一次。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第三节 客户服务管理表格

一、客户资料管理表

1. 客户资料表

填写日期：__年__月__日

客户		地址		电话	
经营者概况					
姓名		性别		年龄	
学历		语言		性情	
以往信誉					
法人代表		实权者		与经营者关系	

金融状况							
往来银行		帐号		记事		兑现情况	
资金状况							
付款态度							
其他说明							
经营概况							
经营方针		1. 积极 2. 保守 3. 坚实 4. 平常 5. 零乱 6. 投机					
业务状况		1. 兴隆 2. 渐盛 3. 常态 4. 衰退 5. 危险					
营业种类							
进货对象		1. 牌占___% 2. 牌占___% 3. 牌占___%					
销售种类		1. 门市___% 2. 机关___% 3. 批发___% 4. 其它___%					
销售范围		1. 本地 2. 其它					
销售价格		1. 合理 2. 略低 3. 略高 4. 削价					
营业性质		1. 专营 2. 兼营					
每月平均销售实绩							
每月平均销售力							
最高 月额	进货				最低 月额	进货	
	销售					销售	
	存货					存货	
一般概况							
组 织		1. 独资 2. 合资 3. 股份企业					
门市面积		1. 大 2. 中 3. 小					
开业时间		年 月 日					
门市布置		1. 好 2. 普通 3. 可以 4. 不好					
仓 库		1. 大 2. 中 3. 小 4. 无					
退货习惯		1. 无 2. 合理 3. 不正常 4. 正常					
财务管理		1. 佳 2. 普通 3. 劣 4. 无					

存货管理	1. 佳 2. 可以 3. 一般 4. 劣								
店 铺	1. 自有 市价 2. 租用 租金								
店 址	1. 闹市 2. 商店街 3. 住宅街 4. 工矿区 5. 郊区								
车 辆	1. 轿车 2. 大卡车 3. 三轮车 4. 摩托车								
同行业中地位	1. 领导力 2. 具影响力 3. 一流 4. 二流 5. 三流								
员工情况	店员 名	推销员 名	修理员 名	临时工 名					
对国际名牌认知程度	1. 了解 2. 略知 3. 熟知 4. 不知 5. 颇感兴趣								
最近半年来实绩变化：以往每月平均实绩 概况 预测									
与其他厂家的特殊关系：									
保全关系									
担保品	名称	所有者	记 事	登记价格		实际价格	抵押手续		
店保	商号	资本额	营业执照号	店址	负责人	身份证	担保手续		
个人保	姓名	身份证号	住 址		记 事		担保手续		
经销合约									
资信机构提供资料									
结 论									
最高信用程度									
调查或填表者									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	...
确认者									
董事长		总经理		营销总监		销售经理		销售主管	

2. 重点客户管理表

序号	销售额前 10 名		销售额增长率前 10 名		销售利润率前 10 名	
	客户名称	销售额	客户名称	增长率	客户名称	利润率
1						
2						
3						
重点管理客户		销售额目标	将其设为重点客户的原因		实现目标的行动措施	
客户服务部经理建议						
总经理建议						

二、客户区域分析表

区域	名称	经营性质	销售产品数量											

编制：

填写：

审核：

三、客户拜访记录表

制表：

填写日期：__年__月__日

客户名称		详细地址	
------	--	------	--

拜访对象			联系方式	
访问记录				
注意 事项	成长率			
	信用度			
	总利润率			
	综合评价			
	顺序评核			
	业界地位			
	其他			
已解决的问题				
以后应注意的事项				

四、客户关系评估表

客户名称：

编号：

评估指标	指标权重	得分	等级	得分依据	备注
合计			标准分		
评估结果及建议	发展关系	维持关系	终止关系		

第十章 渠道管理

第一节 渠道管理岗位职责

一、渠道经理岗位职责

渠道经理的岗位职责在营销总监的领导下,对企业的营销渠道进行设计,组织渠道的开发、管理工作。其主要职责如图 10-1 所示。

职责 1	配合营销总监参与营销战略规划及制定企业渠道管理策略
职责 2	组织制定渠道管理制度及工作规范
职责 3	组织制定渠道开发、选择、管理的总体方案
职责 4	开展部门工作，组织寻找并开发渠道新成员
职责 5	组织渠道代理商、经销商等的培训及市场协助工作
职责 6	对渠道网络进行管理与控制，提供渠道服务支持
职责 7	采取措施激励渠道成员，开拓与管理重要客户
职责 8	解决渠道管理中的一切问题
职责 9	编制渠道管理费用预算，对渠道管理成本进行分析和控制
职责 10	完成领导交办的其他工作

图 10-1 渠道经理的岗位职责

二、渠道主管岗位职责

渠道主管的岗位职责是在渠道经理的领导下，开展渠道开发及渠道成员的管理工作，其主要职责如图 10-2 所示。

职责 1	配合渠道经理编制渠道管理制度与工作规范
职责 2	组织制定所负责渠道的开发、选择、管理总体方案，并经批准后组织实施
职责 3	组织寻找并开发渠道新成员
职责 4	组织审查渠道成员的资格
职责 5	组织渠道专员或相关部门配合，为渠道成员提供培训、售前协助、售后服务和技术支持等服务
职责 6	组织作好渠道合作者的筛选、考评、淘汰、更新工作
职责 7	对渠道管理成本进行分析和控制
职责 8	完成领导交办的其他工作

图 10-2 渠道主管岗的位职责

三、渠道专员岗位职责

渠道专员的岗位职责是在渠道主管的领导下，具体执行渠道开发与管理工作，配合渠道经理完成渠道管理任务。其主要职责如图 10-3 所示。

职责 1	参与制定渠道开发、选择、管理总体方案，并经批准后实施
职责 2	运用公司渠道开发方案，开发新的渠道成员，并负责审核其资格
职责 3	渠道成员的联络、考评、筛选、淘汰和更新
职责 4	执行渠道成员进行培训、售前协助、售后服务和技术支持等工作
职责 5	对渠道成员提供持续的支持
职责 6	协助解决渠道成员营销活动中的问题
职责 7	配合执行渠道开发成本分析和控制方案
职责 8	提出渠道管理策略改进意见及行业渠道发展趋势分析，为企业渠道管理提供依据
职责 9	完成领导交办的其他工作

图 10-3 渠道专员岗位职责

第二节 渠道管理工作制度

二、直销商管理工作制度

制度 名称	直销商管理工作制度	编 号	
		执行部门	

第 1 章总则

第 1 条本制度规定所有独立经营业务的直销商的权利、义务及责任。

虽然本制度为公司与直销商之间的关系而拟定，但也适用于各直销商之间的关系。本制度更为促进各直销商之间的和谐，并保障直销计划下所有直销商的利益而制定。

第 2 章直销商授权

第 2 条申请人必须填写“直销商申请书”。申请从事本工作者，不分性别、种族、国籍、政治及宗教信仰，机会均等。

第 3 条欲申请为直销商者，必须由现有的直销商推荐，推荐者须向公司提供申请者完整并具时效的创业资料。

1 1 创业资料中的申请表格必须填写完备，并直接交予公司。

2 1 任何直销商或新直销商，均需具备以下条件方能加入。

(1) 购买特定金额的产品。

(2) 维持事实上最低数量的存货。

3 1 公司保留申请核准权。

(1) 接受申请，其通知将以书面形式寄与申请者及推荐者。

(2) 不接受申请，其通知将以书面形式寄与申请者及推荐者。

4 1 直销权时限以年为单位或至该年度为止。

5 1 续约直销商须填写“续约申请书”并缴纳续约申请费。

6 1 前直销商亦可重新申请为新直销商。

第 4 条直销商权限可授予个人、公司或合作伙伴。

1 1 夫妻二人只能拥有一个直销权。

2 1 公司可申请成为直销商，只需符合公司所发正式文件中的规定。

3 1 若为合伙关系，则直销商权将只能以个别合伙人名义取得。

4 1 申请为直销商者其年龄须满 18 岁，且直销商必须满 20 岁或已结婚，方可推荐其他人为直销商。

5 1 公司对本营业守则的修正由月刊发布或用其他方式通知直销商。

第 3 章直销商职责

第 5 条直销商必须向公司申请，或经推荐者授权才能以直销商价格购买公司产品或业务辅助品。

第 6 条直销商每月所购产品必须销售 70% 以上，方能享受以下权利。

1 1 接受以当月所购产品计算的效益奖金。

2.1 有资格成为银牌直销商。

不合此规定者，则仅能以其售出并送迄的产品数额部分计算其效益奖金。

第 7 条直销商不得对任何人都表现出其有购货的义务，也不得明示或暗示他人直销计划中所提及的收益之外，尚有任何其他利益。

第 8 条直销商不得表示其在直销计划下，有任何独占销售区域权或特许权。

第 9 条直销商不得在任何零售场所，如商店、摊位、市场销售或展示产品。直销商不得在知情状况下将产品或业务辅助品给予任何人在零售场所转售图利。

第 10 条出售产品时，直销商必须交给顾客送货单。送货单上应载明产品名称、产品数量和直销商姓名、地址、电话。

第 11 条直销商不得提供不实的价目、品质、等级、效能及存货情况，以达到出售产品的目的。

第 12 条示范产品时，直销商必须解释产品标签所载用法及注意事项。

第 13 条顾客对所购买的产品品质不满意时，直销商应提供顾客下列几项选择。

1.1 购物钱款全数退还；

2.1 调换相同产品；

3.1 按原购价格折算，换取其他产品。

第 14 条直销商不得从事任何政府规定为非法的交易行为。

第 15 条直销商不得参与任何政府禁止的商业团体或活动。

第 16 条直销商不得宣称自己与公司或本公司任何其他机构有雇佣关系，或为其商业代理人、佣金代理商、业务代理商、委托商或经理人。

第 17 条直销商可销售除本公司产品、业务辅助品之外的商品或服务，但不得售予非本人推荐的直销商，也不得要求非本人推荐的直销商销售该类产品或服务。

第 4 章 推荐者职责

第 18 条直销商有权推荐他人成为直销商，但须做到以下几点。

1.1 负责训练和鼓励其所推荐的直销商；

2.1 储存适当产品或业务辅助品以便供应其下手直销商的正常需要。

第 19 条推荐者不能履行义务时，可委托其直系直销商代理。若未担负责任，则该推荐者的推荐资格将被终止，其所推荐的直销商将归其直接上手直销商。

第 20 条欲获取销售给下手直销商产品的效益奖金资格，推荐者本身每月必须销售产品给 10 位不同的顾客。

1 1 若该推荐者不能提出适当证据证明曾售货予 10 位不同的顾客，其上手直系直销商可保留推荐者的小组效益奖金，但其仍可获得自己零售部分的效益奖金。直销商必须确保奖金发放至该推荐者的下手直销商。

2 1 若推荐者一直不能履行此项守则，将失去其所有的推荐权。

第 5 章直系直销商

第 21 条成为直系直销商的资格。

1 1 符合的效益标准

(1) 个人小组连续三个月达到每月 25 万积分数。

(2) 个人小组连续三个月达到每月 10 万积分数，及其推荐的直销商中拥有一个获得效益奖金的小组。

(3) 连续三个月推荐两个或两个以上获得效益奖金的小组。

(4) 连续三个月具备上述三项中的任何一项者。

2 1 达到法定成年年龄

若其在法定成年年龄前符合直系直销商资格，将仅能领取属于直销商的小部分分红。

第 22 条直系直销商必须做到的事项。

1 1 维持适当存货资料，以供某个人小组直销商或授权其小组直销商向公司直接订货。

2 1 维持固定营业时间，以便个人小组中的直销商订购或运送产品。

3 1 迅速而正确地将公司所发的效益奖金给予其下手直销商，并确保其推荐网体系的所有下手直销商于当月底确实领到其应得的效益奖金。

4 1 举办定期会议以训练、激励直销商。若其下手直销商散居各地，则应亲自到各地区举行会议，或训练当地直销商自行举办会议。对不能参加会议的直销商，应利用信件和电话予以训练及激励。

5 1 与该小组直销商经常维持信件往来，通告会议时间、地点、产品消息、零售训练或其他有关事项。

6 1 对小组中直销商举办的促销活动提供建议与协助。

7 1 确保所有下手直销商均遵守公司所定的程序与守则。

8 1 确保其个人小组营业守则的推行。

第 6 章网络体系维护

第 23 条直销权的转移。

1 1 直销商若欲改换推荐者，应填写申请书及“同意书”各一份递交公司。该“同意书”须由整个推荐网体系的直销商包括直系直销商签署。

2 1 整组的转移是不许可的，若转移的直销商本身亦为推荐者，则其所推荐的直销商将转归原推荐网

体系的直接上手直销商。

3 1 自愿放弃直销权者，可以书面方式通知公司。

第 24 条直销商不得蓄意合并，除非由于未续约终止、放弃、因死亡而无继承人等非当事人所能控制的情况下得以合并，但须征得公司的同意。

第 7 章直销计划的介绍

第 25 条直销商不得以下列名义介绍本公司的直销计划。

1 1 给人以受雇佣的印象。

2 1 听起来像是社交活动。

3 1 假装为市场调查。

4 1 作为座谈会。

5 1 为非业务性集会。

第 26 条在介绍直销计划中，直销商应遵循以下介绍方法。

1 1 不得表示直销商仅仅推荐他人直销商。

2 1 必须强调直销计划包括销售产品及推荐直销商。

3 1 不得宣称税捐利益为成为直销商的主要理由。

4 1 不得宣称直销商仅用少许努力及时间即可成功。

5 1 不得称有固定收入和奖金的保证。

6 1 不得以任何形式表示过去、现在或未来直销商都能获得利润。

7 1 可以用假设的收入数字举例，但必须说明其收入为假想值。

8 1 必须使用公司出版文书中记载的奖金数额，或者直销商确认无误的数字。

9 1 可以举出成功的事例。

第 8 章直销商对公司名称的使用

第 27 条所有公司产品商标及服务标志均由公司注册，未经许可不得擅用。本制度规定未授予直销商任何使用公司商标的权利，仅说明在下列事项中，不牵涉商标授权时对公司商标的使用。

1 1 宣传物品。

2 1 商用车辆。

3 1 支票账户。

4 1 直销商办公室。

5 1 电话号码簿。

6 1 私人制作的业务辅助品。

第 28 条直销商在其业务上要求授权使用公司名称时，须向公司提出书面申请，此项授权以一年为限，期满即自动失效，如欲继续使用则须重新申请。

第 29 条除经由公司外，直销商不得通过其他途径购进任何印有公司名称、字样、图案的产品。

第 30 条直销商在未经公司书面同意前，不得在其商业车辆上标识公司名称。

第 31 条惟一授权使用公司名称的事物为直销商使用的支票。

第 32 条直销商不得使用公司名称于任何分类广告、传播媒体中。

第 33 条取得公司同意后，直系直销商可于办公室外标识公司字样。

第 34 条直系直销商在取得公司同意后，方可在电话簿中以公司名义列名。

第 35 条直销商使用正式公司文件只能作为处理有关公司直销业务之用。

第 36 条直销商可设计并使用自己的业务辅助品，来训练或鼓励其推荐的直销商。

1 1 此类辅助品，不得包含直销商本人对其作为直销商后可能收入或未来经济效益的预测；不得提示、描述或说明直销计划；不得描述任何产品的用法、特性或功效，或者使用任何公司标准字体、注册名称或注册商标等。

2 1 作为直销商，有关经济效益的讨论、其本人因从事直销商业务而赚取的个人所得，以及业务经营及鼓励性谈话，均可作为谈论话题。

3 1 直销商个人制作的业务辅助品，仅可销售或给予个人推荐的直销商。

4 1 此类辅助品必须注明录制或出版日期。

5 1 若是销售品，则必须无条件原价奉还书面保证。保证书中应说明卖方在买方的要求下，必须收回售货并予以退款。

第 37 条任何时候，若直销商自己印行的文书，经公司认为有害于公司、违反法律、导致业务损失或破坏公司名誉，公司有权对该文书的作用者、出版者、发行者请示赔偿，并应立即终止该直销商的资格。

第 9 章直销订货管理

第 38 条直销商编号。每一位直销商均有一个编号，以便互相联络、存档及订货时使用。

第 39 条向推荐者或直系直销商订货。

1 1 多层式直销产品的分配系统由推荐者、直销商、直系直销商或仓库代发产品。

2 1 可用下列步骤向推荐者或直系直销商取货。填写“向推荐者购货订单”(三联式)，连同货款交予推荐者或直系直销商，然后依照指定的时间、地点去提货。

第 40 条向公司及仓库直接订货。直销商填写“直销购货订单”(三联式)，将订单与货款寄至公司，公

实可靠。

31 乙方保证其并非异地申请成为甲方营业代表，亦不会异地推销产品。

第二条有效期限

本合同有效期限不超过___年，自本合同签订之日起至第十二个月最后一日止。

第三条乙方活动范围

乙方承诺在甲方设有店铺的地区从事下列工作。

11 通过产品示范介绍推广产品，促成甲方与顾客交易。

21 按甲方顾客要求，送货到户，方便顾客购货；与甲方顾客保持联系，提供售前、售中、售后服务。

31 定时跟进服务于甲方忠实用户，并帮助其申请成为优惠顾客。

第四条乙方计酬方法

11 乙方报酬按其直接推销的产品金额计算。乙方推销价格必须与甲方店铺零售价一致，且只能将产品直接推销给最终消费者。

21 乙方以每月的净营业额为基数，按甲方规定的比率计算个人销售佣金。乙方每次为甲方顾客提供送货到户或其他售前、售中、售后服务，均可获得顾客服务报酬。

第五条收益支付方法和乙方的税务责任

11 收益按月以人民币结算，每月23日左右，甲方将乙方上一个月的报酬通过银行转账直接汇入乙方在“××营业代表申请书”上填报的银行账户内，乙方对其指定账户的行为承担法律责任。

21 乙方报酬的税赋全部由甲方代扣代缴。

第六条双方权利与义务

双方必须按营运细则及规章制度的有关规定行使并履行各自的权利和义务，本合同所称甲方之营运细则及规章制度是指甲方公布的“××营销人员营业守则”、“××营销人员十个严禁事项”、“××营销人员发展方针”以及刊载于甲方各类企业资料或甲方以其他方式公布的、涉及乙方从事××事业所应当遵守的业务准则和纪律规范，以下简称“营运细则及规章制度”。

11 甲方的权利与义务

(1) 依照本合同规定按时向乙方发放收益。

(2) 监督乙方在履行本合同过程中做到遵纪守法。

(3) 根据实际需要制定和修订有关的营运细则或规章制度。

(4) 甲方有权按情节轻重对乙方违反本合同约定的行为给予适当的处分，包括但不限于警告、暂停工作、缓发/扣除部分或全部酬金、不予续约或立即终止合同等。

2.1 乙方的权利与义务

(1) 亲自签署本合同，并按甲方要求履行本合同规定的义务。

(2) 接受甲方监督，服从甲方管理。

(3) 依照本合同规定按时收取报酬。

(4) 遵守国家法律、法规，遵守并执行甲方所有适用于乙方的营运细则及规章制度和有关补充修订内容。

(5) 非经甲方特别授权，乙方无权代表甲方或甲方其他营业代表发表任何言论，或要求甲方就其言论承担责任。乙方应在本合同第三条约定的范围内向甲方提供劳务。

(6) 乙方不得扰乱甲方及其他营销人员的正常经营秩序，不得诋毁甲方及其他营销人员。

第七条合同的解除或续期

1.1 合同期满后，双方不再续约的，本合同自然终止。

2.1 乙方有权在甲方不能按时支付报酬时单方终止合同并结算合同期内已产生的报酬。乙方欲提前终止本合同的，甲方应予允许，但乙方仍应与甲方结清因履行本合同而产生的债权债务。

3.1 甲方有权在乙方不能正确履行其义务或者违反甲方的营运细则及规章制度时，提前终止本合同，并追究乙方的违约责任。

4.1 合同期满后，如乙方愿意与甲方续约，则按照“××业务须知”的有关规定向甲方办理续约申请，甲方对此保留最终审核权。

第八条其他规定

1.1 乙方并非甲方的职工，乙方仅享有本合同规定的酬金与奖金，不享有劳动福利、保险等权益，不纳入甲方劳动编制；乙方不得以甲方职工、受托人或任何其他身份，代表甲方发表、签署任何文件或承诺承担任何法律责任。

2.1 甲方除承担乙方在本合同授权范围内推销甲方产品所产生的法律责任外，乙方任何行为均由乙方自行承担法律责任，与甲方无关。

3.1 签约时乙方应仔细阅读甲方准备的“××资料套装”，并完全了解本合同及甲方相关的企业资料，乙方同意并愿意遵守。

4.1 乙方承诺接受并遵守甲方根据市场情况及国家政策的要求对公司的营运细则及规章制度作出相应的调整，否则，本合同将自乙方提出异议时自动终止。

第九条纠纷的解决

双方一致同意，因本合同或履行本合同产生纠纷时由双方友好协商解决，若协商不成，则由甲方所在

下达的销售计划等。

- 2 1 根据公司的要求规范设计和装修办公场地。
- 3 1 维护公司的品牌形象，抵制假冒伪劣产品。
- 4 1 维护产品价格体系的稳定、统一。
- 5 1 遵守公司的相关规定，规范销售行为。
- 6 1 对新用户进行培训。
- 7 1 定期走访客户，及时搜集、整理和反馈相关市场信息，保证信息流畅通。
- 8 1 为客户提供及时周到的服务，包括售前、售中和售后服务。
- 9 1 公司赋予的其他义务。

第 3 章 经销商的选择

第 6 条 基本市场的调查

1 1 由大区销售主管组织销售专员对负责的区域进行基本市场的情况调查，从而确认销售渠道的发展趋势。

2 1 调查的内容应包括以下六个方面。

- (1) 区域基本情况：即人口、经济状况、消费者结构、购买力等。
- (2) 市场容量：包括现实的与潜在的市场需求。
- (3) 消费者偏好：品牌偏好、品种偏好、价格偏好、购买地偏好。
- (4) 竞争对手情况：竞争对手实力、网络体系、经营业绩等。
- (5) 经销商情况：经销商数量、实力、业绩、经营特点、经营信誉等。
- (6) 零售商情况：零售商的分布、范围及其他情况。

3 1 调查结果，由调查人员写出调查报告，并对调查结果进行分析，确定该市场的进入方式。

4 1 根据市场基本情况，确认一定数量可供合作的经销商，以备调查与选择。

第 7 条 经销商的调查

1 1 在深入进行市场调查的基础上，将所确认的经销商分类进行调查。

2 1 调查后填写“经销商调查表”。

3 1 根据调查结果，对所调查经销商进行综合评价。

4 1 由大区销售主管将调查结果上报销售经理，销售经理会同营销总监对所调查经销商进行优选审批。

5 1 经销商选定后，经销商有关资料（包括选定和未选定的）要报销售部存档。

第 4 章 经销商的谈判与签约

第 8 条谈判原则与策略

- 1 1 与一般经销商的谈判由销售经理和销售主管进行，与重点经销商的谈判由营销总监及销售经理出面进行。
- 2 1 因各经销商的具体情况不同，合作意向及详细条件也各不相同，谈判中应坚持公司的根本利益，并注意区别对待，灵活运用。
- 3 1 约束条款必须完备，以防一旦出现问题，给公司造成大的损失。
- 4 1 合同期限应适度，一般不宜过长，以便公司根据合作效果及合同执行情况及时变更或终止合同。
- 5 1 起草合同时，应先让对方提供合同文本，这样可以把对方“亮”在明处，排除对方隐藏的“陷阱”，我方可以争取主动。
- 6 1 对合同文本中规范双方行为的法律条款，必须慎重推敲，尤其是对细节要格外小心，概念含糊不清的条款不能使用，以防今后“扯皮”。

7 1 合同签署前双方应提供齐备合法的经营证件，同时要复印存档。

第 9 条合同的审批与签订

- 1 1 双方共同起草的合同定稿后，须先上报公司法律部门进行文本审核，若存在问题要进行修改。
- 2 1 双方合作合同应统一由公司法人或法人委托代理人来签订，一般由公司总经理签订。
- 3 1 委托代理人签约时要出具法人委托书，并交对方存档。
- 4 1 有关资料，如房产证明、房屋建筑蓝图、对方的营业证件等，应当有清晰的复印件和所签合同一起存档备查。
- 5 1 合同签订后，由销售部统一存档管理。

第 5 章经销商的供货价格管理

第 10 条经销商制定价格方案

- 1 1 经销商的供货价格方案由市场部制订，并上报营销总监，经公司总经理批准后实施。
- 2 1 没有新方案公布前，所有经销商业务一律按既定价格方案执行。

第 11 条供货价格（见“公司产品价格表”）。

第 6 章货款结算与回收

第 12 条货款结算原则

- 1 1 为防止货款拖欠形成死账，公司对经销商一律采取款到发货的原则。
- 2 1 为防止样品压款造成死账，公司对经销商一律不提供无偿样品，坚持款到发货的原则。
- 3 1 样品在无破损的前提下，可给予换货优惠，或者经销商再进货时，对样品价格给予一定的优惠返

还。

4 1 用支票汇款结算时，要等货款到账后才能发货。

第 13 条货款的回收

1 1 经销商的货款回收，由负责该经销商的销售专员直接负责。

2 1 货款一律由经销商直接汇到公司账号上，特殊情况下需用现金结算时，可直接到公司财务部交款。

第 7 章经销商的日常管理

第 14 条定期拜访

1 1 销售负责人须经常对经销商进行拜访，跟踪及协助各项业务的开展，并确保每周不少于一次的深度访谈。拜访结束后对拜访情况进行总结，填写“经销商访谈记录表”，于每周一传真至销售部。

2 1 营销总监及销售经理应经常与经销商相关人员进行电话沟通。销售部应制订对经销商进行定期拜访的日程安排，确保营销总监在每季度不少于一次的拜访。

3 1 各级人员在与经销商的沟通和拜访过程中，应全面收集信息与意见，了解经销商的运营情况及市场开发情况，并协助经销商作好销售分析。

第 15 条销售部日常工作

1 1 准确、及时地传达公司的销售政策、策划方案及产品信息等，并作好销售政策及策划方案的解释工作，确保经销商能够准确理解并积极配合。

2 1 督促经销商严格履行与公司签订的各项合同；合理分解年度销售任务，并确保按预定的进度完成。

3 1 对经销商销售人员进行业务培训，以便高质量地完成公司的各项销售任务；准确指导经销商要货。

4 1 随时向销售经理反馈合同执行过程中的异常情况 & 经销商的特殊要求，并提出处理方案，报销售经理批准后执行。

5 1 对连续三个月以上未完成任务的经销商提出调整方案，并确保市场的持续稳定发展。

6 1 信息反馈

(1) 对经销商合作过程中的合同执行情况及营运状况进行定期（每季度一次或半年一次）评价，并将评价结果反馈给销售部。

(2) 按月度分析经销商库存、网点开发及各渠道销售情况，并结合各市场上报的“经销商访谈记录表”，填写“经销商月度销售工作总结”，于每月__日前传真至销售部。

第 8 章经销商的保密规定

第 16 条经销商在与公司合作过程中，应保守公司的商业秘密。保密内容包括以下三个方面。

1 1 公司与经销商签署的合同、协议、备忘录和订单等商业文件内的一切信息。

2	取得联系并初步电话联系										
3	初步拜访										
4	产生意向										
5	报价										
6	渠道主管审核										
7	渠道经理审核										
8	进行具体沟通										
9	签订合同										

2. 渠道关系加强对策表

渠道专员：

客户名称：

对策 客户	姓名	推动的影 响力	同竞争者 间的关系	本公司负 责人员	强化对策	时间表	备注
总经理							
相关负责人							
财务人员							
其他人员							
备注							

二、渠道成员申请表

1. 代理商申请表

企业 基本 信息	企业名称		地址	
	法人代表		联系方式	
	注册资金			
	企业规模			
	主营业务			
	企业性质			
经营	经营业务		营业额	(与上一年度相比) 增长幅度

情况			
员工构成 情况			
申请人声明			
代理等级			
申请代理 区域			
市场部： ____年__月__日	财务部： ____年__月__日	总经理： ____年__月__日	

2. 连锁加盟申请表

机构 基本 信息	机构名称		地址	
	法人代表		联系方式	
	机构规模			
经营场地	自有 租用 办公房 店面 住宅 其他			
办公设备	电脑 打印 传真机			
申请类别	品牌加盟 创业加盟			
其他说明				
申请人声明	<p style="text-align: center;">申请人签字： ____年__月__日</p>			

3. 直销人员申请表

申请人		性别		相 片
学历		职业		
联系电话				
身份证号码				
户口所在地				

现住址	
声 明	
<p>本人郑重声明：本人是中华人民共和国公民且年满 18 周岁，不属于全日制在校学生、教师、医务人员、公务员和现役军人，也不属于 × × 公司正式职员或法律法规规定不得从事兼职的人员。同时，保证上述所填写的资料全部属实，如有虚假，本人愿意承担一切法律责任。</p>	
申请人签名： 日期：__年__月__日	
审批	单位盖章： __年__月__日

三、渠道成员管理表

1. 渠道成员注册登记表

	经销商编号		归档编号	
基本资料	公司全称		公司成立时间	
	联系电话		传真	电子邮件
	营业地址		邮编	
	收货地址		联系人	
资信情况	上级主管部门		税号	
	开户行		账号	
	经营性质		注册资金	固定资产
	流动资金		可用资金	
人员情况	公司法人		性别	联系电话
	总经理		性别	联系电话
	主要联系人		性别	联系电话
	公司总人数		管理人员数	财务人员数
	销售人员数		技术人员数	服务人员数
经营情况	现主营产品 与营业额比例			

	经营方式	行业销售 个人市场零售 批发 其他
	主要客户群	
	主要销售区域 (含分销区域)	
	店面地点	
渠道专员意见		
渠道经理意见		
营销总监意见		
总经理意见		

2. 渠道专卖卖场建设申报资料表

店名				电话			
地址				E-mail			
签约时间				签约量			
				协议编号			
主要人员	店长			地址			电话
	店员			地址			电话
	店员			地址			电话
	店员			地址			电话
备注		(此处贴店面照片)					

3. 渠道专卖店建设基金申报表

经销商						电话			
地址						E-mail			
专卖店建设情况	序号	店名	样品	门头	背景墙	展台	评定结果		
	1								
	2								
	3								
建店总数									

合格店面	
合格率	
渠道主管意见	
渠道经理意见	
总经理意见	

第十一章 店铺管理

第一节 店铺管理岗位职责

一、店铺经理岗位职责

店铺经理全面负责所管辖店铺的运营管理、货品管理及人员管理工作，完成公司总部下达的门店营销指标及各项管理要求，为顾客提供优质的服务，维护公司形象。其具体职责如图 11-1 所示。

职责 1	配合营销总监编制企业直营店铺管理制度及工作规范，并监督、检查所负责店铺的执行情况
职责 2	配合营销总监制订店铺的各项运营计划及销售计划，并传达、指导执行各项计划
职责 3	进行店铺的货品组织与采购管理，保证货品的供应
职责 4	指导店员配合实施总部的促销活动
职责 5	指导各部门的业务工作，努力提高销售业绩，作好客户服务工作
职责 6	负责现场管理，营造热情、礼貌、整洁、舒适、人性化的购物环境
职责 7	严格控制损耗率、人事成本、营运成本等，树立低成本、高效率的观念
职责 8	负责库存管理，制订科学的安全库存量，及时发订单，保证货品的充足和最低的资金占用率
职责 9	保障营运安全，作好防盗、防火的日常管理和设备的日常维修、保养
职责 10	配合公司作好所负责店铺人员的选拔、任用、培训与考核管理等工作
职责 11	负责处理店铺内的其他日常事务及突发事件

图 11-1 店铺经理的岗位职责

二、店铺主管岗位职责

店铺主管的岗位职责是主要协助店铺经理进行店铺的日常管理工作，其具体职责如图 11-2 所示。

职责 1	服从店铺经理的领导，协助店铺经理管理店铺的日常运营
职责 2	协助店铺经理制订销售计划并完成公司总部下达的各项任务
职责 3	负责店铺陈列维护，在店铺经理的指导下营造良好的购物环境
职责 4	具体执行货品管理工作，和日常的订货、退货、换货以及新产品上架等
职责 5	监控门店销售状况并进行盈利分析，及时向店铺经理汇报
职责 6	负责与公司其他部门、外部相关单位及公司总部之间的协调与联系
职责 7	完成店铺经理交办的其他事项

图 11-2 店铺主管岗位职责

第二节 店铺管理制度

一、店铺运营管理制度

制度名称	店铺运营管理制度	编号	
		执行部门	
<p>第 1 章总则</p> <p>第 1 条为规范公司的日常运营，保证运营目标的实现，加强各部门之间、各店铺之间的沟通与联系，特制定本制度。</p> <p>第 2 条本制度适用于公司下属所有分店。</p>			

第 2 章 综合管理

第 3 条 分店的销售方针、销售计划、营销组织、规章制度等由公司会同分店长确定，具体的运营办法由各店根据实际情况决定。

第 4 条 分店的重大事项必须经过公司有关部门的裁决。

第 5 条 货款回收与赊销管理

1 1 销售货款的回收由各分店负责。各分店每月均应编制分营销员和分客户的货款的回收计划，提交公司。如计划内容发生变化，应通报公司。

2 1 赊销款管理由分店负责，除现金交易外，赊销款需记入客户台账。对滞纳货款的回收应制订特别回收计划，采取特殊回收方法。

3 1 分店需将信誉不良客户的货款滞纳情况和分店采取的回收措施向公司报告。

第 6 条 货款交纳

1 1 销售货款及其他收入必须按公司指定时间通过指定银行转入公司账户。具体转账事务由公司财务部负责。

2 1 分店的货款收入一概不许留用或挪用，支出费用由专项资金保证。

第 7 条 人员管理

1 1 分店的店铺经理由总公司直接任命，必须服从公司管理，对总公司负责。

2 1 由总公司人力资源部制定店铺主管级以上人员的考核及录用标准，由分店店铺经理配合总公司人力资源部共同执行。

3 1 店内其他工作人员的聘用及考核标准由店铺经理制定，报总公司总经理批准后，经人力资源部备案，由店铺经理负责具体执行。

第 8 条 采购业务

1 1 综合

采购原则上以合同采购为主。其业务活动主要由公司总部采购部负责，部分业务交分店办理。

第 3 章 采购管理

2 1 分店的采购业务

分店所负责的采购业务主要包括以下各项。

- (1) 提出采购计划。
- (2) 依据采购部的综合采购合同订货。
- (3) 签订临时或小额的采购合同。

(4) 进货管理。

(5) 订货品的检验和退货。

3 1 采购支付。不论货款数额大小，皆由公司总部支付货款。

4 1 采购事务处理

(1) 1 各分店根据年度或月度采购预算，将所要采购的商品种类、数量、供货商及其他事项记入采购计划表，通过公司转交采购部。

(2) 1 采购部对采购计划进行必要调整后，与供货商签订综合采购合同，在合同范围内，各分店可自由认货。

(3) 综合合同外的特急或小额定货事务由分店自主处理，但应向公司提交订货单一份。

第 4 章商品管理

第 9 条商品管理的内容

1 1 入库商品的验收和保管

店铺工作人员要严格验收入库商品，弄清商品及其包装的质量状况，防止商品在储存期间发生各种不应有的变化。对吸湿性商品要检测其含水量是否超过安全水分，对其他有异常情况的商品要查清原因，针对具体情况采取不同的救治措施，作到防微杜渐。

2 1 出库商品的运送配置。

3 1 库存商品的保管。

4 1 仓库的管理。

主要包括保持仓库清洁卫生，温度、湿度适宜，各种消防设施完好等。

5 1 在售商品的陈列管理。

6 1 商品管理计划的编制与实施。

第 10 条商品的出入库都必须办理正式手续。

第 11 条特殊商品应附有商品标签，每天进行盘点。

第 12 条严禁将退货、暂存商品和样品与一般商品混放，质量有问题的商品应尽快作退货处理。

第 13 条在售产品的陈列要按照“利益最大化”的原则，必须遵守总公司制定的货品陈列规范制度，具体可参照总公司的陈列指导图进行。

第 5 章售后服务管理

第 14 条服务的内容

1 1 有偿服务。为客户保养或维护本公司出售的商品，而向客户收取服务费用者属此类。

2 1 合同服务。为客户保养或修护本公司出售的商品，依本公司与客户所订立的商品保养合同书的规定，而向客户收取服务费用者属此类。

3 1 免费服务。凡为客户保养或维护本公司出售的商品，在免费保证期间内，免向客户收取服务费用者属此类。

4 1 免费为顾客提供相关咨询。

第 15 条 产品退换货处理

1 1 商品退换货工作必须严格按照企业的相关规定执行。

2 1 凡在公司各卖场购买的商品，内保持原质原样、不污不损且不影响其正常销售的，消费者可无理由退换（食品、药品、化妆品、贴身用品、黄金珠宝、感光器材、烟、酒、口吹乐器、电池等商品不在退换之列）。

3 1 无销售发票或其他相关购物凭证的，原则上不予退换货。

4 1 因消费者使用、洗涤、保养不当而导致出现问题且不属于产品本身质量问题的商品，不予退换，但店铺工作人员可以帮助顾客修理，或积极、诚恳地与消费者协商，寻求妥善的解决办法。

5 1 凡在商品退换过程中推卸责任、激化矛盾、影响店铺声誉者，且无正当理由的售后服务人员，商场要追究当事人责任，并按商场有关规定予以处罚。

第 16 条 顾客投诉处理

1 1 顾客投诉分类

根据投诉对象的不同，投诉可分为如下表所示的三种类型。

投诉类型

投诉对象	投诉意见
对商品的投诉	价格过高、商品质量差、标识不符、商品缺货等
对服务的投诉	店铺工作人员态度不佳、服务项目不足等
对购物安全和环境的投诉	购物环境如室内温度过高或过低、音响太吵、环境卫生状况差等； 安全方面如因店铺管理不当而给顾客带来伤害或损失

2 1 投诉处理步骤

(1) 受理顾客投诉

(2) 安抚顾客情绪

(3) 了解问题详情

(4) 提出解决办法

在提出解决办法之前，售后服务人员可以先了解顾客的要求或想法，然后再提出解决方案，以达到迅速解决客户投诉问题的目的。

(5) 对顾客表示感谢

投诉处理完毕后，售后服务人员要对顾客表示感谢，这是维护客户关系的重要手段和技巧。售后服务人员在这一环节要传递给顾客三个方面的意思：再次为顾客带来的不便表示歉意；感谢客户对于企业的信任和惠顾；是向客户表决心，让客户知道我们会努力改进工作。

(6) 投诉处理反馈。

第6章消防安全管理

第17条消防安全制度

1 1 店铺实行逐级防火责任制，作到层层有专人负责。

2 1 消防安全部门要制订紧急灭火计划、消防演习训练等工作。

3 1 建立健全各项消防安全制度，包括门卫、巡逻、逐级防火检查，用火、用电，易燃、易爆物品安全管理，消防器材维护与保养，以及火灾事故报告、调查、处理等制度。

4 1 店铺内要张贴各种消防标志，设置消防门、消防通道和报警系统。

5 1 对新老员工进行消防知识的普及教育和消防器材的使用培训。

6 1 店铺内所有区域，包括销售区域、仓库、办公区域全部禁止吸烟、动用明火，存放大量物资的场地、仓库，须设置明显的禁止烟火标志。

7 1 店铺内消防器材、消防栓必须按消防管理部门指定的明显位置放置。

8 1 禁止将任何东西堆放在安全门前及安全通道内，以免阻塞。

9 1 禁止私接电源插座、乱拉临时电线、私自拆修开关和更换灯管、灯泡、保险丝等，如有需要，必须由工程人员、电工操作，所有临时电线都必须在现场有明确记录，并在限期内改装。

10 1 营业及工作结束后，要关闭电源，并检查确认各种该关闭的开关处于关闭状态。

11 1 员工有义务上报任何安全事故。

12 1 货架商品存放要与照明灯、整流器、射灯、装饰灯、火警报警器、消防喷淋头、监视头保持一定间隔(消防规定垂直距离不少于厘米)。

第18条消防安全检查管理

1 1 除了店铺消防安全部门人员外，各部门还应配置消防义务员，每天进行防火检查，发现问题及时记录上报。

2 1 所有消防人员在每日的检查过程中要认真负责，检查中不留死角，确保不留火灾隐患。

第十二章 区域管理

第一节 区域管理岗位职责

一、区域经理岗位职责

区域经理的岗位职责是在营销总监的领导下,开展区域筹划与管理工作。其主要职责如图 12-1 所示。

职责 1	配合营销总监进行区域市场构建与筹划、营销战略规划及制定企业渠道管理策略制定
职责 2	组织制定区域管理制度及工作规范
职责 3	组织编制区域市场的年度、季度、月度营销计划与营销费用预算，并组织落实与控制管理
职责 4	传达、分解、落实市场营销部下发的公司政策、销售目标及各项任务
职责 5	组织开展区域市场调研、市场需求分析，判断消费倾向，提出产品改善和产品开发建议
职责 6	开展区域市场营销推广与开发工作，负责市场营销推广、开发方案的审批与监督执行
职责 7	组织制定并定期调整库存的安全定额标准，主持拟订下月、下周品种要货计划
职责 8	在企业的营销指导下，策划、报批及组织实施本区域促销、公关活动，并进行结果评估
职责 9	组织编制区域日、周、月工作计划的制订与总结，向总部汇报
职责 10	制订区域的费用预算计划报公司审批，并负责费用的控制与现金收付的签发及监督
职责 11	组织区域营销成员的招聘录用、薪酬福利、绩效考核管理
职责 12	完成领导交办的其他工作

图 12-1 区域经理的岗位职责

二、区域主管岗位职责

区域主管的岗位职责是主要负责协助区域经理进行区域管理。其主要职责如图 12-2 所示。

职责 1	参与编制区域市场的年度、季度、月度营销计划
职责 2	参与制定区域营销方案，并负责具体实施
职责 3	执行公司制订的开发计划，完成公司下达的开发目标
职责 4	负责区域内客户的开发工作，进行销售谈判及合同的签订
职责 5	组织按照合同约定进行出货、退货、赠品签单等工作
职责 6	负责控制、监督本区域经销商的零售价格
职责 7	组织应收账款的核算、催收管理工作
职责 8	对区域内的客户进行培训、售前协助、售后服务和技术支持等工作
职责 9	按照区域开发方案，对区域客户提供相关广告等支持
职责 10	领导交办的其他工作

图 12-2 区域主管岗位职责

第二节 区域管理制度

二、分公司/办事处管理制度

下面是某公司的分公司/办事处管理制度，供读者参考。

制度 名称	分公司/办事处管理制度	编 号	
		执行部门	
<p>第 1 章 总 则</p> <p>第 1 条 目 的</p> <p>为加强公司对分公司/办事处的管理，规范分公司/办事处的营销行为，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适 用 范 围</p> <p>本制度适用于 × × 营销公司分公司/办事处的管理。</p> <p>第 2 章 分 公 司 / 办 事 处 的 工 作 职 能 与 岗 位 职 责</p> <p>第 3 条 分 公 司 / 办 事 处 的 组 织 设 置 原 则</p> <p>1 1 分 公 司 组 织 设 置 原 则：总 经 理、销 售 经 理、市 场 部 经 理、销 售 主 管、财 务 专 员，其 中 财 务 专 员 由 营 销 公 司 委 派；设 导 购 代 表、销 售 专 员 若 干 人，由 分 公 司 根 据 实 际 情 况 确 定。</p> <p>2 1 办 事 处 组 织 设 置 原 则：营 销 经 理、销 售 主 管、综 合 管 理 员，其 中 综 合 管 理 员 工 资 由 营 销 公 司 负 责；设 销 售 专 员 若 干 人。</p> <p>第 4 条 分 公 司 / 办 事 处 工 作 职 能</p> <p>各 分 公 司 / 办 事 处 是 × × 营 销 公 司 的 驻 外 销 售 机 构，其 管 理 直 属 于 × × 营 销 公 司。分 公 司 / 办 事 处 的 主 要 职 能 包 括 以 下 10 项。</p> <p>1 1 分 公 司 / 办 事 处 根 据 公 司 的 年 度 营 销 方 案，承 担 公 司 下 达 的 年 度 销 售 任 务，并 组 织 销 售 人 员 进 行 二 次 任 务 分 配。</p> <p>2 1 分 公 司 / 办 事 处 根 据 公 司 的 任 务 指 标，可 按 要 求 上 报 招 聘 计 划，经 审 批 后，由 分 公 司 / 办 事 处 负 责、招 聘、培 训 所 需 要 的 销 售 专 员。</p> <p>3 1 分 公 司 / 办 事 处 负 责 当 地 市 场 的 开 拓、客 户 资 源 开 发 和 管 理；</p> <p>4 1 分 公 司 / 办 事 处 代 表 公 司 负 责 与 当 地 客 户 的 联 系 协 调 和 销 售 业 务 的 往 来。</p> <p>5 1 分 公 司 / 办 事 处 负 责 对 所 辖 区 域 公 司 产 品 提 供 售 前、售 中、售 后 服 务，处 理 客 户 的 投 诉。</p> <p>6 1 分 公 司 / 办 事 处 负 责 组 织、策 划、执 行 公 司 在 当 地 市 场 的 产 品 宣 传、品 牌 宣 传、企 业 形 象 宣 传 工 作，提 升 品 牌 和 企 业 在 当 地 的 知 名 度。</p>			

7 1 分公司/办事处负责对当地职能部门的联系、协调，处理好公司在当地的公共关系，确保销售业务工作的顺利进行。

8 1 分公司/办事处行使对公司在当地财产的保护管理权，确保公司的财产安全。

9 1 负责收集、整理、反馈当地市场信息及同行竞争品牌的营销动态。

10 1 根据公司的有关规定，执行和负责各项资金回笼、费用结算工作。

第 5 条分公司/办事处主要岗位职责

1 1 分公司/办事处经理职责

(1) 对本区域销售工作的管理

代表分公司/办事处，接受公司分配给该区域的全年销售任务，并确保如期完成。

分公司/办事处经理在接受公司分配的任务后，要认真分析研究市场，并对所负责区域进行合理细分。

负责制订全年销售工作计划，并对本区域的销售任务进行二次分配；给本区域的销售专员分区域、定任务，以书面形式呈交营销管理部作为全年工作的考核依据；落实二次承包方案，作为工资核算依据。

各分公司/办事处经理负责公司有关政策精神的传达和安排执行，督促本区域销售专员的工作，定期完成公司下达的各项工作指标，同时指导、帮助销售专员提高业务水平。

各分公司/办事处经理行使对该分公司/办事处的管理权，按有关规定统筹好分公司/办事处的销售专员的工作，负责分公司/办事处人员的工作安排及调动；对该区域的促销费用进行区域和阶段合理计划分配。

管理、监控、指导分公司/办事处所有人员对公司规定的各项管理办法与流程的执行，杜绝发生违反公司规定及损害公司利益的违法行为，如因违反公司管理规定而使公司利益蒙受损失的，经理要承担直接管理责任和经济处罚。

负责对分公司/办事处的各项费用的规划、分配与监控，合理、公开、公平地开支各项费用。

负责对分公司/办事处各项固定资产办公用品的管理和保护，保证公司财产不受损失。

每月根据分公司/办事处人员的工作表现，进行工作成绩和业务能力的考核，填写“月度评分表”，配合公司对分公司/办事处人员的工资核算及定级考核工作。

负责建立分公司/办事处的销售台账，对各经销单位的投款和提货情况随时进行检查，严格执行现款现货的政策。

11 每月必须组织驻外人员召开一次业务会议，并负责组织销售专员按时完成“本月工作总结”、“下月工作计划”，以及所有公司要求反馈的各项报表。

(2) 与各部门的协调管理

分公司/办事处经理要与公司市场、销售、客户服务等部门密切配合，确保销售工作的顺利开展。

协同销售主管处理好与当地各职能部门的关系。

协助市场部经理进行广告投放，配合经销单位共同策划促销活动，并监督形象广告的执行情况。

组织销售专员加强对本区域销售网络的建设和管理工作，维护客户关系及处理客户投诉。

协助总公司营销管理部门们监督和管理中转仓的货物进、出、存，督促中转仓保管员作出当月的进、出、存月报表，发现问题及时追查处理。

2.1 分公司/办事处经理的权限

行使分公司/办事处的销售任务的计划分配权。

行使分公司/办事处人员的定岗分区、调动权。

行使分公司/办事处聘用人员的招聘权。

行使分公司/办事处人员的考核和解聘、建议调离权。

行使分公司/办事处的各项费用规划、开支、监督使用权。

行使分公司/办事处人员的工资考核、分配建议权。

行使促销方案的规划、审核权，及品牌广告建设的执行权。

行使售后、售前服务的处理和建议处理权。

行使分公司/办事处财产的管理、控制保护权。

行使分公司/办事处所需货源的计划调度权。

3.1 销售主管职责

(1) 协助分公司/办事处经理开展各项管理工作，搞好本区域的销售工作。

(2) 负责下属人员的组织、领导工作，并对本区域内的售后服务工作全面负责。

(3) 配合销售专员开拓市场。

(4) 负责下属人员的工作安排及工作考核，对严重违纪的员工有申请调离和解聘的建议权。

(5) 负责下属人员及经销商的技术指导，提高各经销商销售人员的产品知识水平和服务素质。

(6) 结合实际需要制定配件安全库存量，定期提交合理的配件需求计划，保证零配件的及时供应。

(7) 组织人员作好客户拜访及回访工作。

(8) 及时处理客户的投诉事件，及时组织对特殊客户的服务，并跟踪结果，最大限度防止恶性投诉事件的发生。

(9) 每月及时收集产品信息和服务信息，按要求反馈到销售部，并对辖区内产品质量信息、售后服务信息及时以书面形式反馈。

(10) 了解竞争对手的情况和新举措，并及时反馈到销售部。

(11) 每月按销售部和分公司/办事处要求提供各种报表、账目及工作总结。

4.1 销售人员职责

(1) 销售专员必须全力配合分公司/办事处经理、销售主管开展销售及售后服务工作，如期完成本区域分配的销售任务。

(2) 在接受分配的任务后，须拟定一份全年工作计划，交分公司/办事处经理审核，并呈交营销管理部作为工作考核依据。

(3) 按公司要求努力开拓目标市场，协调好与客户的关系，管理好所负责区域的市场价格，监督所辖区域内的产品流向，并负责处理所辖地区的客户服务工作。

(4) 每月 25 日作出“本月工作总结”及“下月工作计划”，交分公司/办事处经理审核，并作为工作考核的依据。

(5) 严格执行公司的营销方案，坚持现款现货的原则，对收到的汇款、银行承兑要认真检查辨别真伪，大额汇票要向开出行查询，确保货款安全。

(6) 客户的来款汇票必须当天传真至财务部，在传真件上签名确认收讫日期，并作好分类登记，详细记录投款日期、汇票日期、汇票号码、金额、承兑汇票到期时间及承兑期限等。

(7) 须定期与财务部核对账目，确保与客户经济账目准确无误。

(8) 根据当地市场特点，配合经销商及广告代理公司共同策划促销活动，并负责对市场部提供的广告发布方案进行有效论证，提出适合当地市场情况的合理化建议。

(9) 认真执行经市场部论证后的广告促销策划方案和广告代理公司制订的媒介组合计划，搞好当地的促销工作。

(10) 负责本区域的专柜、专卖店的设置、申请报批，以及样机、宣传资料的需求计划制订、分发登记与使用跟踪等。

(11) 负责对本区域内发布的广告进行监控，并在促销活动结束后及时提交书面报告反馈至市场部。

(12) 通过各种信息渠道，积极收集当地市场信息，并及时将信息反馈至公司营销部。

(13) 及时了解和反馈客户意见，处理客户的投诉事件，并跟踪处理结果。

5.1 市场部经理职责

(1) 直接接受营销总监的领导，并接受分公司经理的日常管理。

(2) 依据公司整体市场推广计划，在营销总监的统一指挥下，执行市场部全国统一的市场推广计划，并结合当地市场特点制订本地区的市场推广计划，报营销部备案。

(3) 配合分公司经理根据当地情况及广告费分配情况制订阶段性的促销计划及区域专卖店/专柜发展

计划，并报市场部备案。

(4) 按公司的 CI 要求，负责指导促销现场的布置，并对宣传、促销效果进行监督，确保达到应有的广告质量。

(5) 负责组织营销部统一制作的 POP 与促销计划材料的申领与发放工作。

(6) 负责组织提出本地区分公司/办事处产品样机、POP 与促销材料制作需求计划，报营销部备案，并对制作成本、制作质量加以控制。

(7) 协助营销部、分公司/办事处经理对区域导购人员进行招聘、培训、考核。

(8) 依据营销部整体工作要求，指导导购人员卖场标准化陈列、导购人员行为规范、信息反馈等日常工作。

(9) 密切关注竞争对手的市场动态，承担区域市场的市场信息收集、汇总和分类整理工作，并及时反馈给分公司经理和营销部。

(10) 建立地区市场推广费用分类登记台账，并上报营销部。

6.1 分公司财务人员职责

(1) 贯彻执行公司财务管理制度和销售管理政策。

(2) 根据公司财务管理制度和销售管理政策，协助经理制定分公司各项管理制度。

(3) 主管分公司日常财务会计业务，协助分公司经理搞好销售财务管理，参与分公司的销售管理。

(4) 对于公司调入的各类存货建立进、出、存管理制度，完善手续，保证公司资产的安全、完整、增值；负责分公司客户往来账目的核对、清收工作。

(5) 每月底与仓库对账，并实施实地盘点，确保账实相符。

(6) 协助分公司经理制订销售款回笼计划，组织销售货款回笼至营销公司。

(7) 协助经理制定费用管理制度，正确划分费用种类，控制各项费用额度，严把费用开支，对违反公司财务管理规定的行为要及时制止、纠正，对重大问题提出处理建议并上报营销公司。

(8) 负责分公司财务资料的审核，对分公司日常业务进行监控。

(9) 配合营销公司各项业务审计工作。

(10) 按时向营销公司填报各类报表及提供其他信息。

(11) 保管分公司各种财务资料。

(12) 完成营销公司临时交给的其他任务。

6.1 综合管理员职责

(1) 负责办事处的文件管理工作。

- (2) 负责办事处的发货开单工作。
- (3) 作好客户档案、职能部门档案、媒体档案、用户档案管理等工作。
- (4) 协助销售专员作好宣传资料的分发登记工作。
- (5) 协助办事处经理作好人员考勤及办公用品购买及发放工作。
- (6) 作好客户的货款登记及销售台账工作。
- (7) 作好办事处向公司反馈信息的组织督促工作。

第3章分公司/办事处日常事务管理

第6条分公司/办事处地点设立条件

- 1.1 各分公司/办事处应在各省的省会城市或直辖市设立。
- 2.1 为树立公司良好的公众形象，要求所有分公司/办事处的选址和装修必须符合下列条件。
 - (1) 分公司/办事处应选在市区交通便利、有停车地点的地方。
 - (2) 分公司的门面装修必须符合公司的CI设计要求。
 - (3) 分公司人员的生活区必须与办公地点分离，住宿地点设在分公司附近。

第7条分公司/办事处文明办公规定

1.1 上下班纪律

(1) 分公司/办事处全体人员必须严格按照规定时间上下班(8:00~18:00)，不迟到、不早退，不得无故旷工。

- (2) 各分公司人员每日上班必须按要求着装和佩戴工牌。
- (3) 在办公区域要精神饱满，工作积极，不打瞌睡，坐立要端正。
- (4) 不准在办公场所进行娱乐活动，做与工作无关的事。
- (5) 办公场所要保持环境清洁，不随地吐痰、乱丢废弃物，办公用品摆放要整齐。
- (6) 必须遵守岗位操作规程，履行岗位职能，未经分公司经理同意不能代岗。

2.1 礼仪

- (1) 接待客人时，服务要周到(包括就座、倒茶水等)，并注意个人形象及保证环境干净舒适。
- (2) 分公司/办事处经理、销售专员会见客户时要着装得体、注意形象、礼貌待客、言行举止大方得体等。
- (3) 要按约定时间赴约，不迟到、不失约，如有特殊情况不能准时到约定地点，则要向对方事先声明并道歉。

3.1 电话用语规范

(1) 电话铃响三声要接听, 要使用礼貌用语。

接电话:“喂, 您好, ××办事处……”

打电话:“喂, 您好, 我是××办事处的×××, 请问……”

挂电话:“……好的, 谢谢您! 再见!”

(2) 吐字要清晰, 当遇到对方听不清楚时, 要礼貌地向对方声明, 确保通话质量。

4.1 考勤管理规定

(1) 驻外人员回公司第二天必须到营销部报到。

(2) 出差或参加会议、培训等期间按公司规定时间上下班, 不得缺席。

5.1 信息传递制度

(1) 分公司/办事处经理负责每月召开例会, 传达和组织贯彻执行公司有关政策, 分析总结上月工作情况, 下达本月工作计划并布置工作任务, 各员工不得缺席, 违者按分公司/办事处有关规定处罚。

(2) 分公司/办事处经理要关心、支持下属工作。

分公司/办事处经理要虚心听取下属的意见。

员工有意见必须以诚恳的态度向上级反馈, 不得无礼指责或辱骂上级, 违者视情节轻重作罚款或调离岗位的处理。

第 8 条分公司/办事处文件档案管理, 要求分类存放, 确保文件的齐全与机密。文件档案包括以下内容。

1.1 销售台账(总台账、分区分类台账) 库存报表。

2.1 工资、费用台账。

3.1 基础资料档案: 包括公司提供的各类产品的证书资料、营业执照(复印件) 价格表及营销方案、各类报告、各类合同协议、公司各类文件档案等。

第 4 章分公司/办事处人员管理

第 9 条分公司/办事处销售人员必须维护总部利益及总部形象, 严格按照规范操作, 在业务洽谈过程中不得掺杂个人私利, 自觉遵守总部的各项规章制度。

第 10 条分公司/办事处销售人员要本着实事求是、科学的态度努力开拓市场, 发展客户网络, 不断加强学习, 努力提高业务水平, 培养严谨务实、拼搏向上的工作作风, 加强个人意志品质和道德品质的修养, 及时完成总部下达的各项任务。

第 11 条分公司/办事处销售人员出差或中途返回, 须由总部安排, 报营销管理部批准后方可成行, 并按公司“出差人员管理办法”具体执行相关事宜。

第 12 条严禁分公司/办事处销售人员私自直接向客户结款或借支现金。

第 13 条严禁分公司/办事处销售人员私自以总部名义为客户提取总部产品或办理退换货手续，如因特殊情况，分公司/办事处销售人员确需与客户办理退换货或提取货物时，报总部营销管理部，经总部营销管理部经理批准，并持营销管理部签字的证明才能办理。

第 14 条一切经济往来，要按合同办事，签订合同须经营销管理部审批，补充协议或在经销协议上增加条款，必须直接由营销管理部经理亲自签字并盖章方为有效。任何职员不得超越权限，违者将按总部的有关规定处理并追究经济责任。

第 15 条分公司/办事处经理所负责的业务区域，在管理期间出现呆、坏、死账情况的，办事处经理有责任和义务清理债务，或由公司进行协调解决，界定责任后，按实际情况承担相应的责任。客户六个月后不能正常回款且办事处经理不能正确陈述理由的，公司将视为呆、死、坏账，同时按公司财务相关管理制度处理。

第 16 条分公司/办事处销售人员如需出差在外，必须及时将行踪和通信联络方法报总部营销管理部，以便联络。

第 17 条分公司/办事处销售经理必须按总部营销管理部规定完成周/月计划与总结、客户对账与回款情况，其完成情况将与办事处经理的月度奖金挂钩。

第 5 章分公司/办事处费用报结管理

第 18 条差旅费用

1 1 报销原则：必须是在出差前填写《出差申请表》，详细说明出差路线、出差事由，以及经过营销管理部经理或总经理签名同意的费用。

2 1 报销时间：返还即报，但长驻外地人员必须在次月 5 日前将当月的费用单据寄到公司营销管理部，每逾期一天，扣报 5%，跨月费用不得申报。

3 1 报销费用项目：长途车、船费等

(1) 必须是财务有效发票，有电脑打印发票的必须用电脑发票，并在每张票据背后简单注明事由，非电脑打印发票的，必须在每张票据背后注明时间、起止地点、事由。

(2) 票据必须按时间及途径顺序张贴好，张贴票据时不得盖住时间和起止地点。

(3) 报结费用时必须要有本次出差的工作小结，否则公司按该次费用的一半进行报结。

第 19 条各项补助

1 1 包括办公场地租赁费用、固话费用、办公费用等，须提供有效财务发票办理报结。

2 1 报销时间：必须在次月 2 日前将当月的费用寄到公司营销管理部，每逾期一天，扣报 5%，跨月费用不再批报。

第 20 条推广费用

1 1 报销原则：必须是通过书面申请，经营销管理部经理或总经理同意支出的相关费用。

2 1 报销时间：当月发生的费用必须在次月 5 日前将有关票据及报销要件寄到公司营销管理部。每超过一天扣报总额的 5% 跨月费用不再批报或直接在当月办事处经理工资中扣减，如某项费用已申请并执行，即费用已发生未支付的，分公司/办事处经理也必须附清单一起寄到公司，否则视该项申请的费用作废，公司不予报结。

3 1 报销时，相关要件必须齐全，否则不予批报或处以罚金。

第 6 章附则

第 21 条本制度未涉及的内容，参照公司其他相关制度执行。

第 22 条本制度自公布之日起贯彻执行。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第三节 区域管理表格

一、区域市场规划表

序号	区域名称	包含地区	负责人

二、分公司设立申请表

名 称			
营业场所		邮政编码	
负 责 人		联系电话	
经营范围			

依照《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国公司登记管理条例》申请分公司设立登记，提交材料真实有效。谨此对真实性承担责任。

公司法定代表人签字： 指定代表或委托代理人签字： 公司盖章：
 ____年__月__日 ____年__月__日 ____年__月__日

三、分公司/办事处开户计划表

区域	编制人数	实到人数	城市人口 (人)	计划 客户数	目前 客户数	开户计划数			
						1月	2月	3月
			小计						
			小计						
			小计						
合 计									
月销量预估 (万元)									

全国Mini-MBA职业经理双证班



权威双证 全国招生 远程函授 请速充电

允许提前获取证书 20年热招精品课程

教委批准成立正规管理类教育机构，近20年实战教育经验，值得信赖！

全国迷你MBA职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书：教授课件全部赠送，双证，档案一切尽有！

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 高等教育研修证	1280元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	1280元
电商（电子商务经理）MBA 高等教育双证	电子商务经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	1280元
微商（微营销师）MBA 高等教育双证	微营销管理师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证	1280元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA 高等教育证	1280元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	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+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**



【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，

【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。

【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。



【主办单位】

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老师担任学校理事长。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.mhjy.net

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

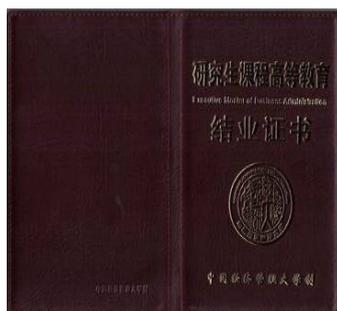
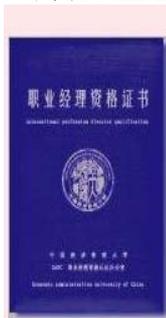
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【学校网站】http://www.mhjy.net

【客服微信】微信号: mhjymhjy (或者 12285053) 【微信公众号】MHJY1995