

弗布克管理工具库系列

市场营销管理 工具大全

(配套光盘)

程淑丽 王宏 编著

 **人民邮电出版社**
POSTS & TELECOM PRESS

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】

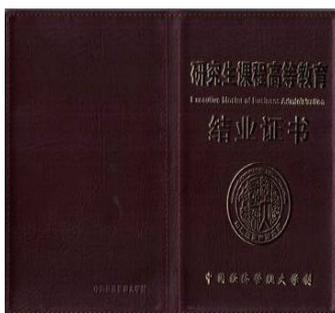
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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 2 章 营销各部门岗位职责.....	9
2.1 市场部各岗位职责.....	9
2.1.1 市场部经理岗位职责.....	9
2.1.2 市场调研主管岗位职责.....	10
2.2 销售部各岗位职责.....	11
2.2.1 销售经理岗位职责.....	11
2.2.5 销售代表岗位职责.....	12
2.3 企划部各岗位职责.....	13
2.3.2 产品企划主管岗位职责.....	13
2.3.6 企划文案专员岗位职责.....	14
2.4 促销部各岗位职责.....	15
2.4.2 促销主管岗位职责.....	15
2.5 客服部各岗位职责.....	16
2.5.1 客服部经理岗位职责.....	16
2.5.8 客户服务专员岗位职责.....	17
2.6 大客户部各岗位职责.....	18
2.6.1 大客户部经理岗位职责.....	18
2.6.4 大客户开发专员岗位职责.....	19
2.7 品牌广告部各岗位职责.....	20
2.7.1 品牌广告部经理岗位职责.....	20
2.7.6 广告文案专员岗位职责.....	21
第 3 章 营销各业务工作流程.....	22
3.1 市场调研工作流程.....	22
3.1.1 市场调研业务流程.....	22
3.2 营销计划工作流程.....	23
3.2.1 营销计划制订流程.....	23
3.3 产品定价工作流程.....	24
3.3.1 产品定价管理流程.....	24
3.4 营销策划工作流程.....	25
3.4.1 产品定位策划流程.....	25
3.5 广告管理工作流程.....	26
3.5.1 广告费用预算流程.....	26
3.6 渠道管理工作流程.....	27
3.6.3 经销商管理工作流程.....	27
3.7 发货退货业务流程.....	28
3.7.1 订货管理业务流程.....	28
3.8 合同管理工作流程.....	29
3.8.2 合同执行管理流程.....	29
3.9 产品促销工作流程.....	30
3.9.1 促销计划制订流程.....	30
3.10 大客户管理工作流程.....	31
3.10.1 大客户开发工作流程.....	31
3.11 信息管理工作流程.....	32

3.11.2	销售信息收集管理流程	32
3.12	客户信用管理流程	33
3.12.1	客户信用调查工作流程	33
3.13	售后服务管理流程	34
3.13.1	客户投诉处理流程	34
第4章	营销各业务管理制度	35
4.1	市场调研管理制度	35
4.1.2	调研信息管理规定	35
4.2	营销计划管理制度	36
4.2.2	营销计划执行制度	36
4.3	产品定价管理制度	38
4.3.1	产品定价调查制度	38
4.4	营销策划管理制度	39
4.4.1	产品策划管理制度	39
4.5	产品广告管理制度	42
4.5.1	广告宣传管理制度	42
4.6	销售渠道管理制度	43
4.6.3	商品窜货控制制度	43
4.7	发货退货管理制度	45
4.7.2	换货与退货管理制度	45
4.8	合同管理管理制度	47
4.8.2	合同纠纷处理规定	47
4.9	产品促销管理制度	50
4.9.2	促销人员管理规定	50
4.10	大客户管理制度	53
4.10.2	大客户开发管理制度	53
4.11	营销信息管理制度	55
4.11.2	营销信息日常管理制度	55
4.13	售后服务管理制度	57
4.13.3	售后服务实施细则	57
第5章	营销各业务管理图表	59
5.1	市场调研管理图表	59
5.1.1	客户信息调查表	59
5.1.2	客户需求调查表	60
5.1.3	营销管理工作调查表	60
5.1.4	销售管理工作调查表	61
5.1.5	竞争品牌市场调查表	62
5.1.6	新商品销路调查分析表	63
5.1.7	市场总容量调查估计表	63
5.1.8	市场绝对占有分析表	64
5.1.9	市场相对占有分析表	64
5.2	营销计划管理图表	65
5.2.1	年度销售目标预测表	65
5.2.2	月度销售目标计划表	65

5.2.3	分店客户别细分销售计划表.....	66
5.2.4	产品损益别细分销售计划表.....	67
5.3	产品定价管理图表.....	68
5.3.1	定价决策作业表.....	68
5.3.2	产品成本估价单.....	69
5.3.3	产品定价分析表.....	70
5.3.4	产品降价申请表.....	71
5.3.5	价格变动记录表.....	71
5.3.6	价格变动分析表.....	72
5.4	营销策划管理图表.....	72
5.4.1	营销策划方案审查表.....	72
5.4.2	营销策划方案执行表.....	73
5.5	广告管理管理图表.....	74
5.5.1	广告费用预算表.....	74
5.5.2	广告预算分配表.....	74
5.5.3	广告媒介评价表.....	75
5.5.4	广告费用月度报告单.....	76
5.5.5	广告效果测试评价表.....	76
5.6	渠道管理图表.....	77
5.6.1	代理商申请表.....	77
5.6.2	经销商资料卡.....	77
5.6.3	渠道开发规划表.....	78
5.6.4	渠道单位业绩统计表.....	79
5.7	发货退货管理图表.....	79
5.7.1	产品发货单.....	79
5.7.2	发货明细表.....	80
5.7.3	发货月报表.....	80
5.7.4	发货汇总表.....	80
5.7.5	退货申请单.....	81
5.8	合同管理图表.....	81
5.8.1	销售合同审批表.....	81
5.8.2	销售合同统计表.....	82
5.8.3	合同修订记录表.....	82
5.9	产品促销管理图表.....	82
5.9.1	促销工作计划表.....	82
5.9.2	促销决策作业表.....	83
5.9.3	促销成本分析表.....	83
5.9.4	促销活动效果反馈表.....	84
5.9.5	重点经销商促销方案表.....	84
5.9.6	促销活动执行方案传阅表.....	85
5.10	大客户管理图表.....	85
5.10.1	大客户评定表.....	85
5.10.2	大客户档案表.....	86
5.10.3	大客户支持表.....	86

5.10.4	大客户月报表	88
5.10.5	大客户分析表	89
5.10.6	大客户问卷表	89
5.10.7	大客户意见调查表	90
5.11	营销信息管理图表	91
5.11.1	市场信息报告表	91
5.11.2	店面情报汇总表	91
5.11.3	企业信息来源分析表	92
5.11.4	负面情报分析改善表	92
5.11.5	营业状况情报报告单	93
5.12	客户信用管理图表	93
5.12.1	客户地址分类表	93
5.12.2	客户总体分类表	94
5.12.3	客户区域分析表	94
5.12.4	客户销售分析表	95
5.12.5	客户信用调查表	95
5.12.6	客户信用调查总表	96
5.12.7	客户信用程度评估表	97
5.13	售后服务管理图表	97
5.13.1	售后服务登记表	97
5.13.2	产品维修报告单	97
5.13.3	产品退换货汇总表	98
5.13.4	产品故障维修统计表	98
5.13.5	维修人员工作月报表	98
5.13.6	售后服务调查反馈表	99
5.13.7	售后服务网点分布表	99
5.13.8	售后服务例行检查表	100
5.13.9	GAP 模型 (服务质量差距模型)	101
5.13.10	ACSI 模型 (美国客户满意度指数模型)	101
第7章	营销各业务量化分析工具	102
7.1	市场量化分析指标	102
7.1.1	市场规模	102
7.1.2	市场份额 (市场占有率)	102
7.1.3	市场增长率	103
7.2	销售量化分析指标	104
7.2.1	销售量	104
7.2.2	销售额	104
7.2.3	销售收入	105
7.2.4	销售费用	105
7.2.5	销售毛利率	105
7.3	品牌量化分析指标	106
7.3.1	品牌影响力	106
7.3.2	品牌识别力	106
7.3.3	品牌竞争力	107

7.4	客户量化分析指标.....	107
7.4.1	客户获取成本.....	107
7.4.2	客户挽留成本.....	108
7.4.3	客户拥有份额.....	108
7.4.4	客户流失率.....	108
7.4.5	客户忠诚度.....	109
7.4.6	客户终生价值.....	109
7.5	定价方法量化工具.....	109
7.5.1	成本加成定价法.....	109
7.5.2	目标利润定价法.....	110
7.5.3	市场竞争定价法.....	111
7.5.4	混合定价法.....	111
7.5.5	4C 定价法.....	111
7.6	零售量化分析指标.....	112
7.6.1	人效.....	112
7.6.2	坪效.....	112
7.6.3	客单价.....	112
7.6.4	客单量.....	113
7.7	广告量化分析指标.....	113
7.7.1	广告收视率.....	113
7.7.2	广告点击率.....	113
7.7.3	广告转化率.....	113
7.7.4	广告费占销率.....	114
7.7.5	广告费增销率.....	114
7.8	营销利润量化分析指标.....	114
7.8.1	销售回报率.....	114
7.8.2	销售利润率.....	115
7.8.3	销售净利率.....	115
7.8.4	净利润增长率.....	115
7.8.5	盈亏平衡分析.....	115
7.9	营销费用量化分析指标.....	116
7.9.1	广告费用率.....	116
7.9.2	销售费用率.....	116
7.9.3	物流费用率.....	116
7.9.4	管理费用率.....	117
7.9.5	人事费用率.....	117
7.9.6	成本费用率.....	117
第8章	销售业务提成设计范例.....	118
8.2	销售业务提成制度设计.....	118
8.2.1	销售业务提成核算制度.....	118
8.2.2	销售业务提成发放制度.....	121
8.2.3	销售业务提成考核制度.....	123
8.2.4	销售业务提成管理制度.....	125
第9章	营销人员量化考核工具.....	127

9.1	营销部门考核指标图表	127
9.1.1	市场部考核指标图表	127
9.1.2	销售部考核指标图表	127
9.1.3	促销部考核指标图表	127
9.1.4	导购部考核指标图表	128
9.1.5	企划部考核指标图表	128
9.1.6	客服部考核指标图表	128
9.1.7	大客户部考核指标图表	129
9.1.8	区域市场部考核指标图表	129
9.1.9	品牌广告部考核指标图表	129
9.1.10	电话销售部考核指标图表	129
9.1.11	网络销售部考核指标图表	130
9.2	营销部门量化考核制度	130
9.2.1	市场部量化考核制度	130
9.2.2	销售部量化考核制度	135
9.2.3	客服部量化考核制度	138
9.2.4	大客户部量化考核制度	140
第10章	营销人员薪酬制度设计工具	145
10.1	营销人员薪酬制度	145
10.1.1	市场人员薪酬制度	145
10.1.5	促销人员薪酬制度	147
10.1.8	一线销售人员底薪制度	148
10.2	销售人员薪酬管理制度	149
10.2.1	销售人员薪酬发放制度	149
10.3	营销人员薪酬管理表单	151
10.3.1	营销人员薪酬调查表	151
10.3.2	营销人员工资汇总表	152
10.3.3	营销人员奖金核定表	153
10.3.4	营销新人工资调整表	153
第11章	销售财务会计管理体系设计范例	154
11.1	销售财务会计管理体系设计	154
11.1.5	销售费用预算表	154
11.1.6	销售费用分析表	154
11.1.7	应收账款分析表	155
11.1.8	应收账款明细表	156
11.1.9	应收账款收款安排表	156
11.3	销售业务回款管理制度设计	156
11.3.1	销售回款管理规定	156
11.3.2	延期付款管理规定	158
11.4	销售业务回款管理表单设计	159
11.4.1	回款计划书	159
11.4.2	收款通知单	160
11.4.3	账款回收计划表	160
11.4.4	回款明细统计表	160

11.4.5	客户回款月报表	161
11.4.6	货款回收分析表	161
11.5	逾期账款追缴管理体系设计	162
11.5.4	逾期账款催款通知书	162
11.6	呆账坏账处理管理体系设计	162
11.6.3	呆坏账管理制度	162
11.7	销售成员销售费用控制工具	166
11.7.3	经销商返利管理制度	166
第12章	销售文书合同设计范例	169
12.2	销售合同范例	169
12.2.2	销售加盟合同	169
12.2.3	销售经销合同	171
12.2.4	直销经营合同	173
12.2.5	销售提成合同	176
12.2.6	广告发布委托合同	178
第13章	营销人员招聘与培训设计工具	182
13.1	营销人员招聘工具	182
13.1.1	营销人员招聘计划	182
13.1.2	营销人员招聘制度	183
13.1.3	营销人员招聘表单	185
13.2	营销人员培训工具	187
13.2.1	营销人员培训计划	187
13.2.2	营销新人培训制度	189
13.2.3	业务人员培训制度	191
13.2.4	导购人员培训制度	192
13.2.5	促销人员培训制度	194
13.2.6	培训费用预算制度	196
第14章	营销人员日常管理制度	198
14.1	销售人员客户开发制度	198
14.1.1	客户拜访管理制度	198
14.1.2	客户开发区域制度	200
14.2	销售人员考勤管理制度	202
14.2.1	销售人员考勤制度	202
14.3	销售人员出差管理制度	204
14.3.1	销售人员出差制度	204
14.4	销售人员行为管理制度	207
14.4.1	销售人员礼仪规范	207
附	：弗布克已出版图书书目	210

第 2 章 营销各部门岗位职责

2.1 市场部各岗位职责

2.1.1 市场部经理岗位职责

	基本要求	相关说明
任职资格	<ol style="list-style-type: none"> 1. 学历、专业 大学本科及以上学历，市场营销相关专业 2. 工作经验 五年以上市场营销工作经验 3. 个人能力要求 具备较强的市场拓展和客户开发能力，敏锐的观察力，较强的市场分析能力 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 认同公司企业文化，对公司具有较高的忠诚度 2. 个人在工作中具有追求卓越的强烈意识和愿望，工作积极主动 3. 了解行业发展动态，熟悉相关产品市场状况
职责概述	协助总经理制定公司总体市场发展战略以及市场发展目标，把握公司在行业中的发展方向，提高产品市场占有率及公司的知名度	
职责内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建立和完善市场部工作流程、制度规范 2. 根据公司的经营发展战略，组织编制并实施市场开发计划 3. 负责建立市场信息系统，收集行业市场、竞争者、经销商等方面的信息 4. 对本公司产品的市场供求信息进行跟踪、调查、分析与预测，并建立市场信息资料库 5. 统一规划组织公司内部的公关活动，拓展媒体合作关系，通过公关活动和形象传播，提高产品市场占有率 6. 组织实施品牌推广活动，在目标客户群中提高产品品牌的知名度和美誉度 7. 控制市场开发中各项费用的支出，尽量降低市场开发费用，节约企业管理成本 8. 指导和监督本部门人员的业务工作，参与本部门员工的培训与考核工作 9. 完成上级领导交办的其他工作 	

2.1.2 市场调研主管岗位职责

	基本要求	相关说明
任职资格	<ol style="list-style-type: none"> 1. 学历、专业 本科及以上学历，市场营销相关专业 2. 工作经验 三年以上相关工作经验 3. 个人能力要求 对市场信息的准确把握和快速反应能力 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 认同公司企业文化，有较高忠诚度 2. 个人在工作中具有追求卓越的强烈意识和愿望，工作积极主动 3. 熟悉各种市场调研工具、分析方法，对产品市场有一定的了解
职责概述	负责公司所需信息的收集、整理、分析，并形成市场调查报告，为公司的发展决策提供信息支持	
职责内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 根据公司发展需要，制订并组织实施市场调研计划 2. 组织对拟开拓市场以及相关行业的信息进行收集 3. 组织对竞争对手或其产品的各种信息进行收集与整理 4. 组织对潜在客户的特定要求、偏好、经济实力和消费心理进行调查 5. 审核、分析搜集到的调研数据，保证信息的真实性和有效性 6. 指导调研人员做好数据分析、数据挖掘工作，为营销、策划等部门提供信息支持 7. 负责编制市场调研费用预算，严格控制市场调研成本 8. 组织做好市场调研数据信息的归档、使用、管理工作 9. 完成上级领导交办的其他工作 	

2.2 销售部各岗位职责

2.2.1 销售部经理岗位职责

	基本要求	相关说明
任职资格	<ol style="list-style-type: none"> 1. 学历、专业 本科及以上学历，市场营销相关专业 2. 工作经验 五年以上销售管理工作经验 3. 个人能力要求 具备良好的沟通能力、应变能力谈判能力 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 认同企业文化，具有较高忠诚度 2. 个人在工作中具有追求卓越的强烈意识和愿望，具有创造性和主动性 3. 能承受较大的工作压力 4. 了解行业发展动态，熟悉相关产品市场状况
职责概述	主要负责制定销售战略规划、实施销售策略、建设和维护销售渠道、建设和管理销售队伍、降低销售成本，达成公司的销售目标	
职责内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 组织制订公司年度销售计划、销售政策，并监督其执行 2. 研究行业竞争环境，提出预期市场需求，对产品目标与产品改进规划的实施提供建议 3. 了解市场动态，组织开发多种销售渠道，完成销售任务 4. 组织销售部门人员开展促销、行销等销售活动 5. 跟踪销售目标的实施情况，根据实际情况及时提出调整方案，修正目标 6. 配合市场部门开展各项公关活动，建立与和拓展与社会各界的关系 7. 组织客户开发工作，定期做好客户拜访，维系客户关系 8. 组织编制销售费用预算，并对销售费用的使用情况进行控制和管理 9. 负责本部门员工的日常管理、培训和考核等工作 10. 完成上级领导交办的其他工作 	

2.2.5 销售代表岗位职责

	基本要求	相关说明
任职资格	<ol style="list-style-type: none">1. 学历、专业 大专以上学历，市场营销相关专业2. 工作经验 一年以上销售经验3. 个人能力要求 良好的表达能力和沟通能力，学习能力强	<ol style="list-style-type: none">1. 认同公司企业文化，有较高忠诚度2. 个人在工作中具有追求卓越的强烈意识和愿望，工作积极主动3. 了解国内外同类产品的销售动态，熟悉本公司产品的详细情况
职责概述	积极开展各类销售活动，开拓和维护客户资源，完成公司的销售任务	
职责内容	<ol style="list-style-type: none">1. 负责收集产品市场信息，寻找潜在客户2. 负责制订本人的市场开拓计划，完成销售目标3. 代表公司与客户进行商务谈判，并签订销售合同4. 负责合同的执行与协调工作，并按规定催缴合同款项5. 负责做好客户的信用等级、经销能力等方面的评价工作6. 建立所负责客户的档案，并根据客户情况制定销售对策7. 定期进行客户满意度调查，及时了解客户需求并反馈至公司相关部门8. 完成领导交办的其他工作	

2.3 企划部各岗位职责

2.3.2 产品企划主管岗位职责

	基本要求	相关说明
任职资格	<ol style="list-style-type: none"> 1. 学历、专业 本科及以上学历，营销策划相关专业 2. 工作经验 三年以上相关工作经验 3. 个人能力要求 思维活跃，具有较强的创意能力 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 认同公司企业文化，有较高忠诚度 2. 个人在工作中具有追求卓越的强烈意识和愿望，工作积极主动 3. 了解不同产品的特点，熟悉企划方案的制定流程和方法
职责概述	负责制定产品企划方案并组织实施，确保产品推广工作的顺利完成	
职责内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 根据公司产品推广需要，拟订公司当前和未来的产品策略，审核通过后组织实施 2. 根据收集到的产品研发资料和市场销售资料对公司产品进行规划，包括产品定位、功能和外形定位等 3. 负责协调与跟进新产品的研发、试制和测试工作，确保新产品特别是重点产品按时上市 4. 根据产品销售情况及时对销售产品线进行调整，不定期更新产品手册 5. 组织开展产品企划活动，撰写产品企划方案，报主管领导审核 6. 根据产品销售情况，及时对产品销售情况进行评估，撰写评估报告 7. 配合销售部对技术咨询和服务信息给予及时处理 8. 完成领导交办的其他工作 	

2.3.6 企划文案专员岗位职责

	基本要求	相关说明
任职资格	<ol style="list-style-type: none">1. 学历、专业 大专以上学历，中文、新闻学等相关专业2. 工作经验 一年以上相关工作经验3. 个人能力要求 良好的语言文字组织与表达能力	<ol style="list-style-type: none">1. 认同公司企业文化，有较高忠诚度2. 个人在工作中具有追求卓越的强烈意识和愿望，工作积极主动3. 了解企业产品特性，熟悉不同风格文案的写作方法
职责概述	按照企划要求，负责文案的撰写与宣传资料的编辑工作，确保各项宣传工作的顺利进行	
职责内容	<ol style="list-style-type: none">1. 负责企划资料的搜集、整理和分析工作，做好前期市场调研与分析报告的撰写工作2. 负责公司相关新闻报道的文字撰稿工作3. 负责公司报刊广告文字及相关的公司宣传性软文的撰稿、组稿和编辑工作4. 负责做好促销物品的文字设计工作，并联络相关部门落实制作5. 负责公司宣传画册、网站、采访文章等文字材料的编辑、整理和审核工作6. 监督、配合广告公司做好各类市场推广文案的撰写等工作7. 及时完成各项企划工作所需文字材料的收集、整理、存档工作8. 完成上级领导交办的其他工作	

2.4 促销部各岗位职责

2.4.2 促销主管岗位职责

	基本要求	相关说明
任职资格	<ol style="list-style-type: none"> 1. 学历、专业 本科及以上学历，市场营销相关专业 2. 工作经验 两年以上相关工作经验 3. 个人能力要求 具有良好的沟通能力、业务谈判能力及客户服务意识 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 认同公司企业文化，对公司具有较高的忠诚度 2. 个人在工作中具有追求卓越的强烈意识和愿望，工作积极主动 3. 熟悉公司产品及相关产品的国内外市场行情
职责概述	<p>在促销经理的领导下，主要负责促销方案的实施，并为促销部经理提供促销评估和效果的数据支持，确保促销计划和销售目标的达成</p>	
职责内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 组织促销前期的市场调查与分析工作，为促销部经理制订年度促销计划提供数据支持 2. 负责编制具体的市场促销方案，并报促销部经理审批 3. 指导促销品的设计、印发及发放管理工作 4. 负责各种促销活动的组织管理工作，并对促销现场进行巡视 5. 及时反馈产品在销售中出现的问题，并提出处理建议 6. 负责组织促销活动效果评估工作，并按时提交评估报告 7. 负责与促销有关的各种数据的统计分析工作，并提交分析报告 8. 负责促销人员的招募、选择、培训和管理等工作 9. 完成促上级领导交办的其他工作 	

2.5 客服部各岗位职责

2.5.1 客服部经理岗位职责

	基本要求	相关说明
任职资格	1. 学历、专业 本科以上学历，市场营销、公关相关专业 2. 工作经验 五年以上客服、销售工作经验 3. 个人能力要求 具备较强的沟通、交际能力，良好分析判断与计划执行能力	1. 具有高度的责任心和客户服务意识，亲和力强，有耐心 2. 个人在工作中具有追求卓越的强烈意识和愿望，工作积极主动 3. 熟悉公司产品知识，掌握营销管理流程和技巧
职责概述	负责客户服务部日常管理工作，制定并实施客户服务政策及规范，督促客户服务团队执行客户服务的各项活动，最大限度地提高客户满意度	
职责内容	1. 负责制定并实施客户服务规范，并监督服务规范的执行 2. 负责制订本部门工作计划，并监督计划的执行 3. 组织接待重要客户，开展客服活动，加强与客户之间的联系，维护客情关系 4. 根据客户的需要，安排工作人员提供售后服务，不断提高售后服务工作质量 5. 组织做好客户回访和调研工作，收集客户对产品和服务的反馈意见，提高客户满意度 6. 指导客户服务人员及时处理户投诉信息，并做好投诉信息的管理工作 7. 组织建立客户档案，将客户资料进行分类管理，根据需要传递至相关部门 8. 做好部门员工的日常管理、培训、考核相关工作 9. 完成上级领导交办的其他工作	

2.5.8 客户服务专员岗位职责

	基本要求	相关说明
任职资格	<ol style="list-style-type: none"> 1. 学历、专业 大专以上学历，市场营销相关专业 2. 工作经验 一年以上客户服务工作经验 3. 个人能力要求 良好的语言表达能力，较强的应变能力和压力承受能力 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 认同公司企业文化，对公司具有较高的忠诚度 2. 个人在工作中具有追求卓越的强烈意识和愿望，工作积极主动 3. 熟悉企业相关产品情况，掌握与客户进行沟通的方法和技巧
职责概述	负责执行下部门达的客户服务计划，处理一切与客户直接往来的售后服务事务，完成整个客户服务流程，保证客户服务工作到位，提高客户满意度	
职责内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 严格遵守客户服务制度、政策、服务标准及服务流程，接受相关指导、培训和考核 2. 执行各部门下达的客户服务计划，为客户提供优质的售后服务，维护客情关系 3. 受理客户投诉，对客户提出的有关问题进行基础的解答，并汇总客户意见和建议 4. 定期实施客户回访，跟踪了解客户的意见建议，并及时向客户服务主管反馈 5. 负责客户满意度调查工作，定期进行客户满意度调查的书面总结，并及时提交上级领导 6. 协助销售人员监控运营服务质量，发现问题及时协调解决并主动上报客户服务主管 7. 负责客户服务资料的各项统计与分析工作，提供给相关部门作为日常参考与业绩追踪的依据 8. 负责分类编制、保管客户档案，更新客户资料，维护客户服务管理信息系统 9. 完成上级领导交办的其他工作 	

2.6 大客户部各岗位职责

2.6.1 大客户部经理岗位职责

	基本要求	相关说明
任职资格	<ol style="list-style-type: none"> 1. 学历、专业 本科及以上学历，市场营销相关专业 2. 工作经验 五年以上相关工作经验 3. 个人能力要求 具备较强的客户沟通能力、说服能力及客户谈判技巧 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 认同公司企业文化，对公司具有较高的忠诚度 2. 个人在工作中具有追求卓越的强烈意识和愿望，工作积极主动 3. 了解大客户服务流程，熟悉企业产品市场状况
职责概述	<p>组织做好大客户部日常管理工作，制定并实施大客户管理规范，确保大客户开发、关系维护等工作顺利完成，不断提高大客户对企业的价值</p>	
职责内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 根据公司的总体规划，编制大客户开发、拜访等工作流程与服务标准 2. 根据本公司产品的市场定位，制订大客户开发与经营计划，并监督其执行情况 3. 根据公司的市场战略，制定新市场拓展和大客户开发方案，并严格执行 4. 指导部门工作人员不断挖掘大客户的新需求，拓展本公司产品的应用领域 5. 负责大客户服务与关系维护的监督与管理工作 6. 负责大客户投诉处理及监督检查工作，提升大客户的满意度 7. 组织建立大客户档案，并做好档案的管理工作 8. 组织做好部门内部人员的日常管理、业务培训工作 9. 完成上级领导交办的其他工作 	

2.6.4 大客户开发专员岗位职责

	基 本 要 求	相 关 说 明
任 职 资 格	<ol style="list-style-type: none"> 1. 学历、专业 专科及以上学历，市场营销相关专业 2. 工作经验 一年以上相关工作经验 3. 个人能力要求 具备良好的沟通能力和抗压能力 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 认同公司企业文化，有较高忠诚度 2. 个人在工作中具有追求卓越的强烈意识和愿望，工作积极主动 3. 了解大客户的需求，熟悉企业产品市场状况
职 责 概 述	负责实施大客户开发计划，并做好大客户关系维护，以确保销售目标的实现	
职 责 内 容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 根据客户的目标定位，开展对潜在大客户的调查分析，做好大客户开发准备 2. 独立与目标客户高层决策人员建立客户关系，不断拓展销售业务 3. 根据大客户服务规范，适时对已开发的大客户进行回访服务 4. 协调公司与大客户之间的关系，提高大客户满意度 5. 根据合作要求定期与大客户沟通、联络，增进双方感情，维持稳定的合作关系 6. 定期提交大客户开发工作报告，及时提出大客户开发的意见与建议 7. 收集整理现有大客户资料并建档管理，随时掌握大客户的变化情况并及时对其进行更新 8. 完成上级领导交办的其他工作 	

2.7 品牌广告部各岗位职责

2.7.1 品牌广告部经理岗位职责

	基本要求	相关说明
任职资格	<ol style="list-style-type: none"> 1. 学历、专业 本科及以上学历，广告、新闻等相关专业 2. 工作经验 五年以上品牌策划与管理经验 3. 个人能力要求 具备良好的市场观察力及数据分析能力，创新能力强 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 认同公司企业文化，对公司具有较高的忠诚度 2. 热爱本职工作，具有高度的责任心和敬业精神 3. 通晓品牌管理、公共关系相关知识，熟悉企业产品市场状况
职责概述	负责制定公司和产批的品牌广告策略并进行市场推广，不断扩大公司及产品知名度，确保实现既定的销售目标	
职责内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 组织制定品牌战略规划，制订品牌推广计划 2. 组织做好品牌的定位及形象宣传工作，让公司的品牌形象深入人心 3. 根据品牌定位，更新及完善公司的 VI 设计，实现公司品牌形象的完美展现 4. 组织制订品牌的市场活动策略、计划，组织开展公关活动和促销活动 5. 负责对终端宣传物资 POP、宣传手册、DM、礼品的设计、印刷或制作工作进行确认 6. 组织做好品牌 VI 系统的设计、改善及推广工作 7. 负责编制部门费用预算，严格执行预算费用 8. 配合相关部门调整市场活动，促进销售业绩提升 9. 完成其他临时性工作 	

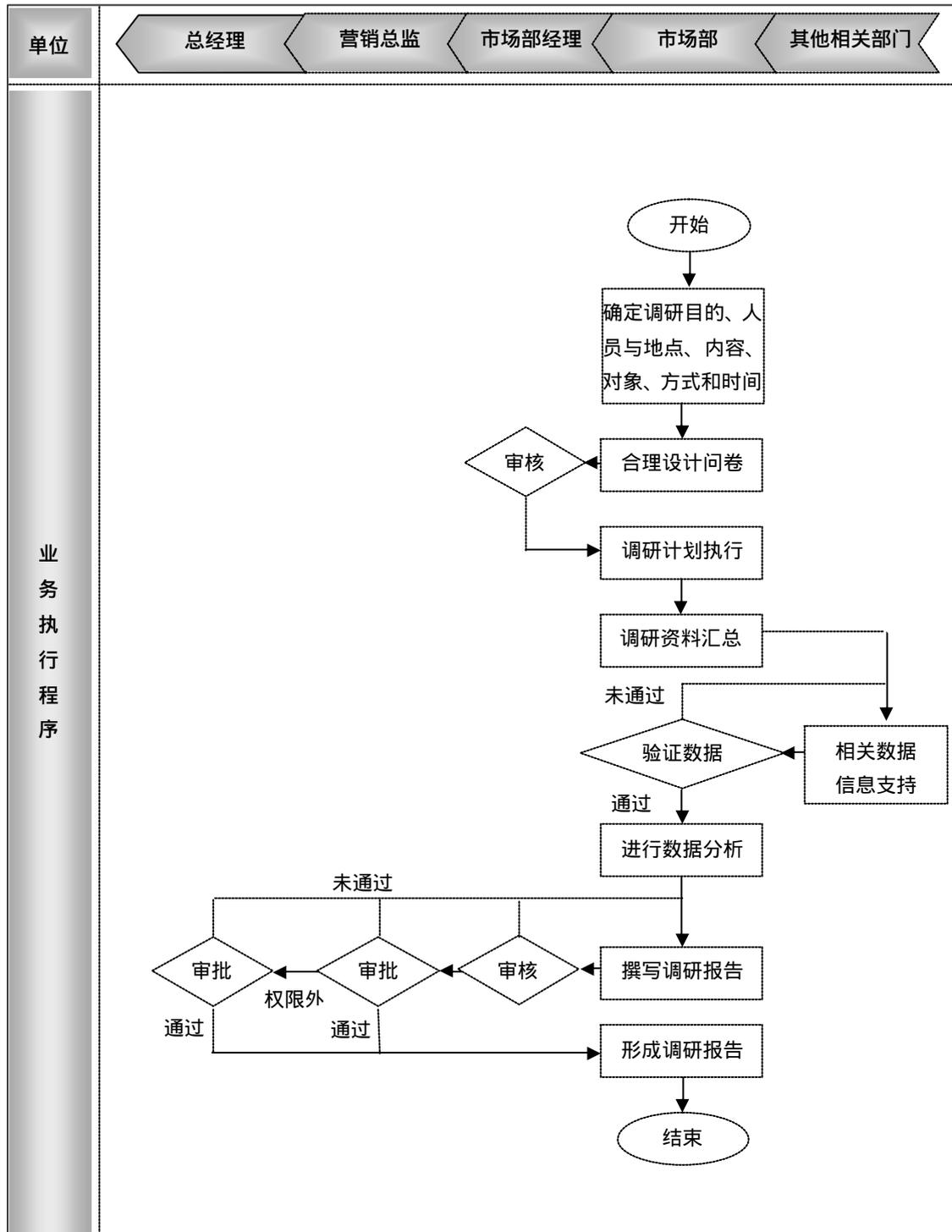
2.7.6 广告文案专员岗位职责

	基 本 要 求	相 关 说 明
任 职 资 格	<ol style="list-style-type: none"> 1. 学历、专业 大专以上学历，新闻学、广告学相关专业 2. 工作经验 以年以上相关工作经验 3. 个人能力要求 具备较强的逻辑思维能力和领悟能力 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 认同公司企业文化，有较高忠诚度 2. 有不断超越自我的精神，对工作高度负责 3. 掌握业内广告信息动态，熟悉企业经营状况
职 责 概 述	<p>负责根据广告策划要求，撰写广告文案与宣传资料，并配合做好本公司的公关、宣传工作，推动销售目标和品牌目标的实现</p>	
职 责 内 容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 负责收集、整理广告所需相关资料，为广告制作工作提供充分准备 2. 根据广告策划方案，为公司撰写相关文稿，待审批通过后应用 3. 参与营销策划工作，负责营销工具的创意与文案的撰写 4. 负责公司形象文案、各种媒体、新闻稿的策划和撰写工作 5. 负责编辑公司对外宣传文件，参与公司对外形象的宣传工作 6. 及时做好广告文字资料的收集、整理和归档工作 7. 完成上级领导交办的其他工作 	

第3章 营销各业务工作流程

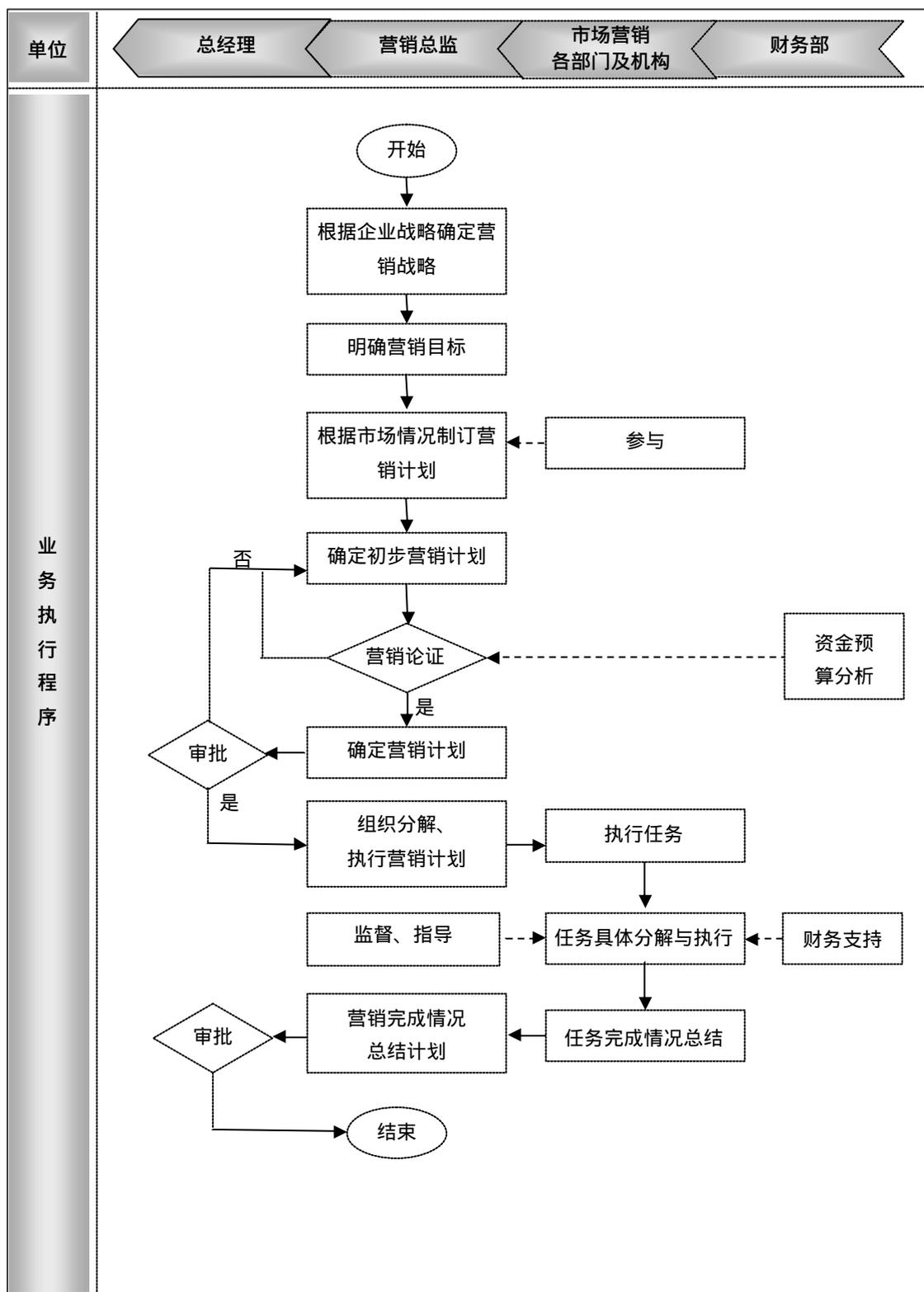
3.1 市场调研工作流程

3.1.1 市场调研业务流程



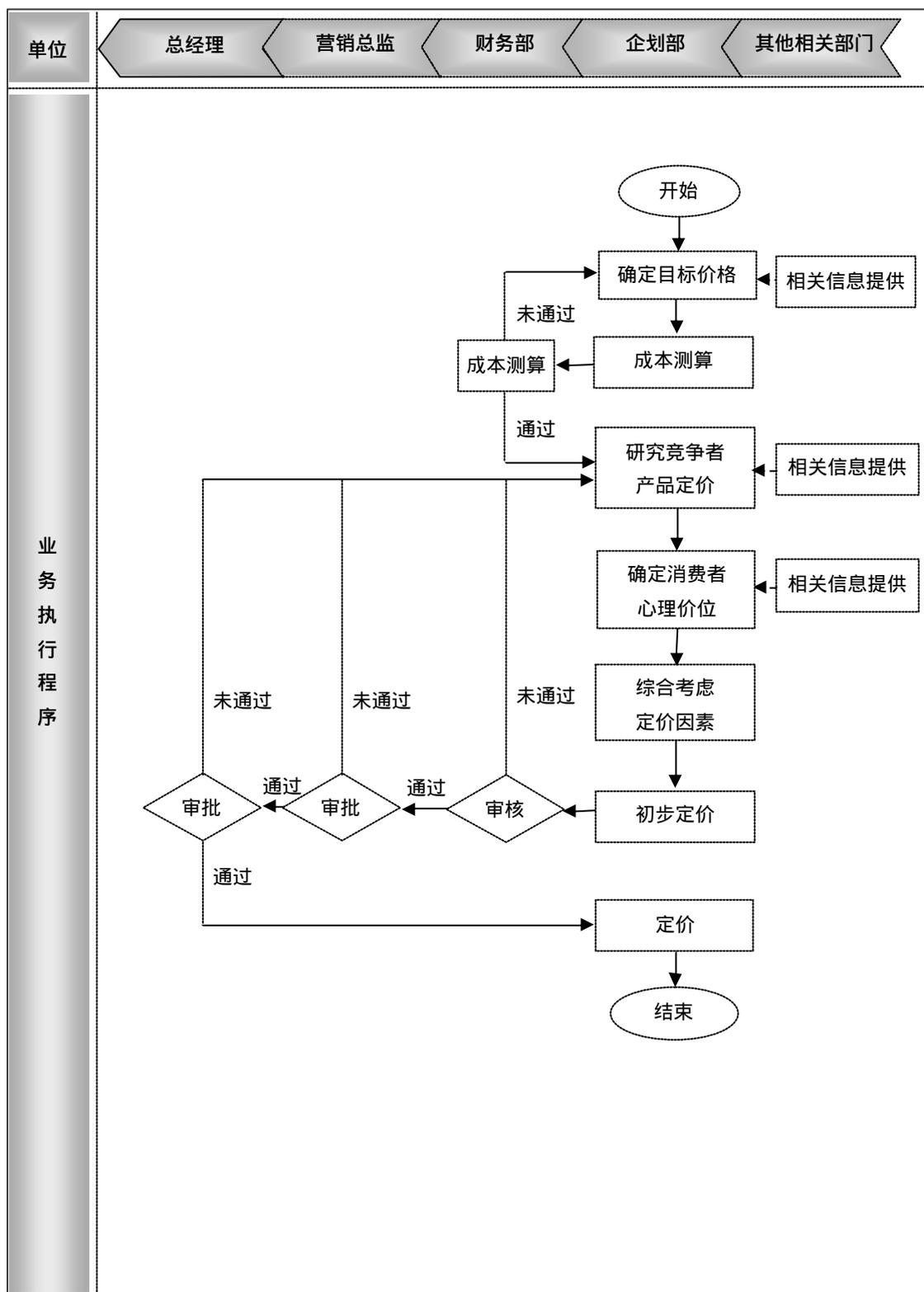
3.2 营销计划工作流程

3.2.1 营销计划制订流程



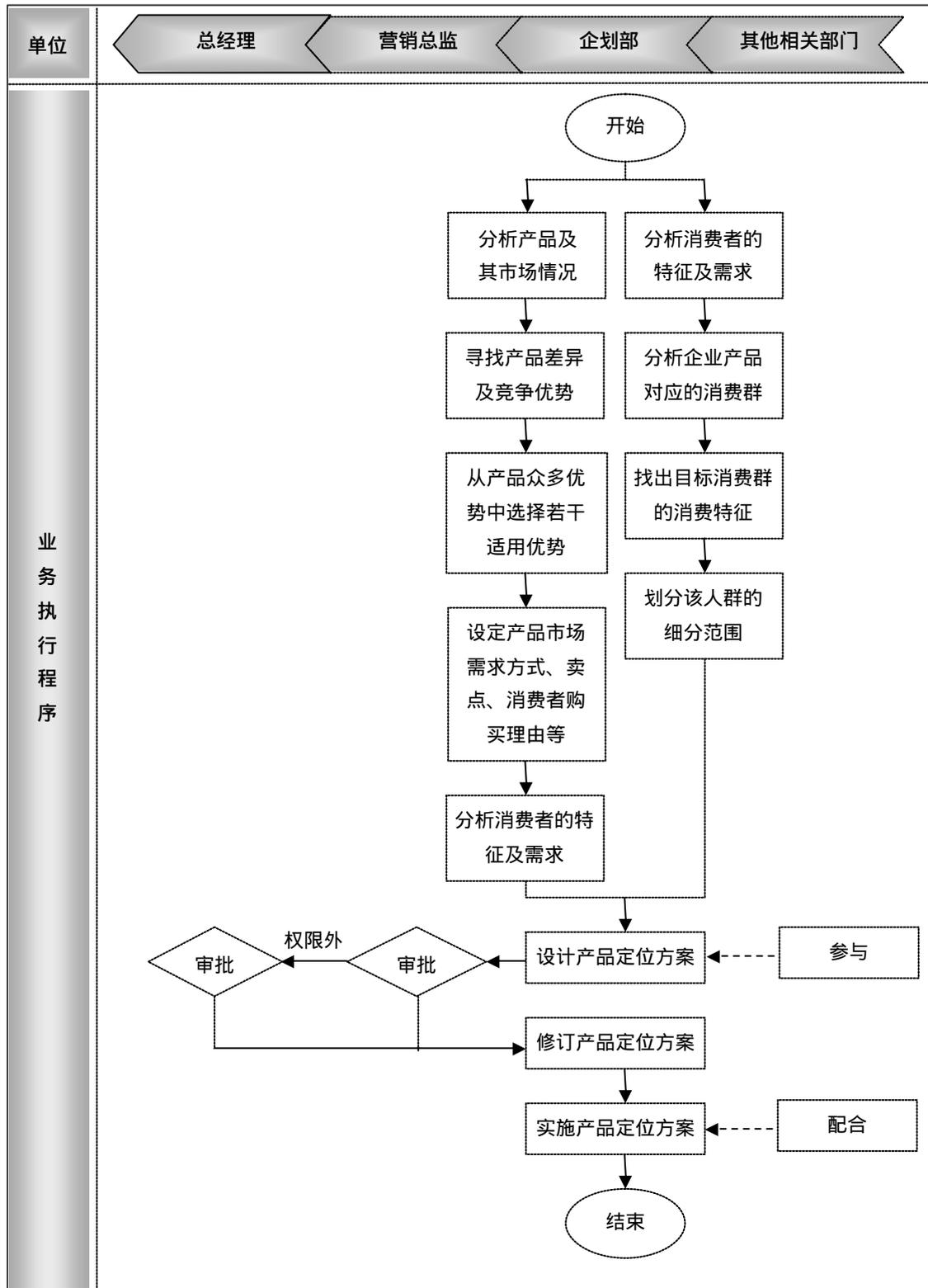
3.3 产品定价工作流程

3.3.1 产品定价管理流程



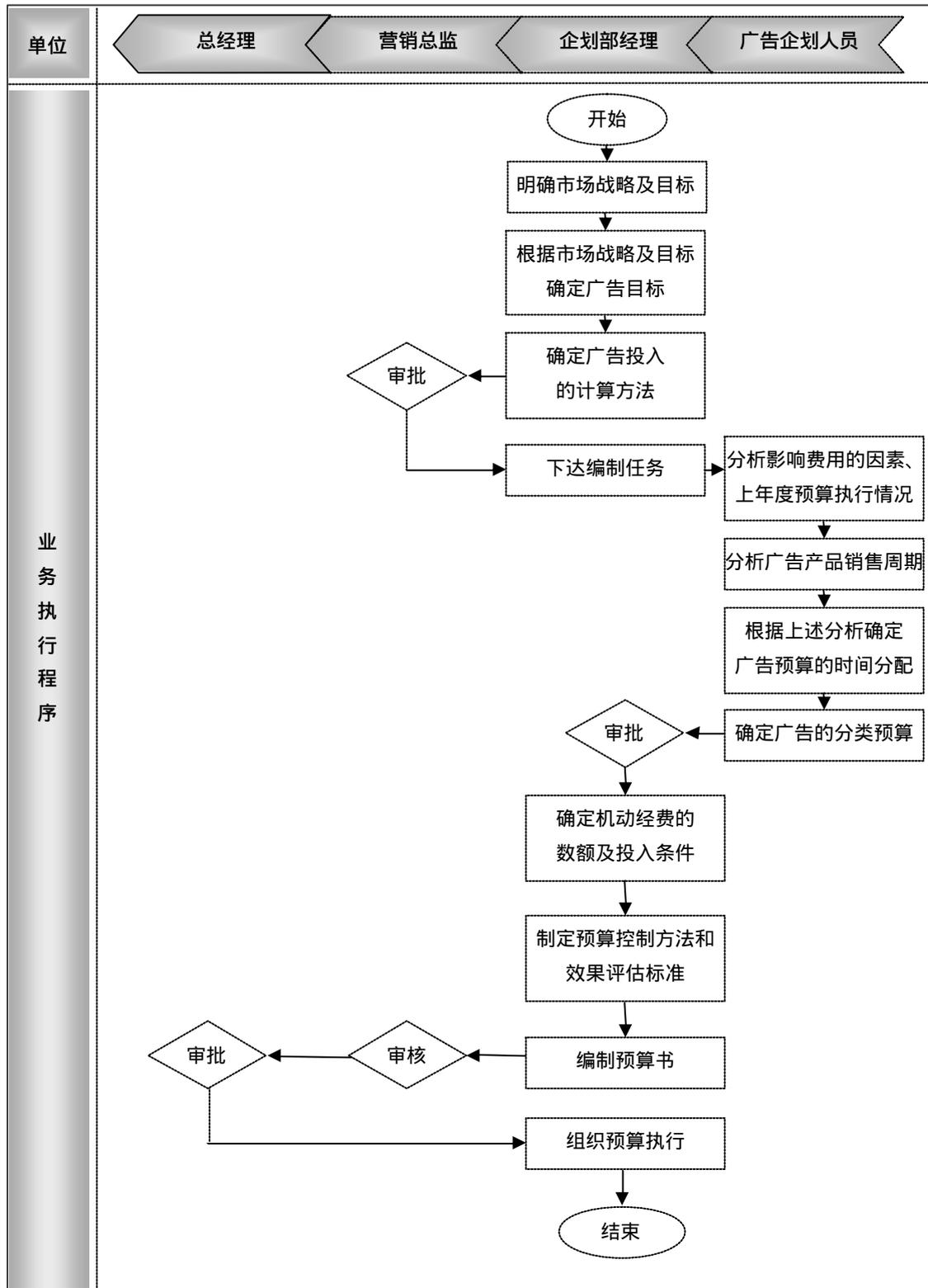
3.4 营销策划工作流程

3.4.1 产品定位策划流程



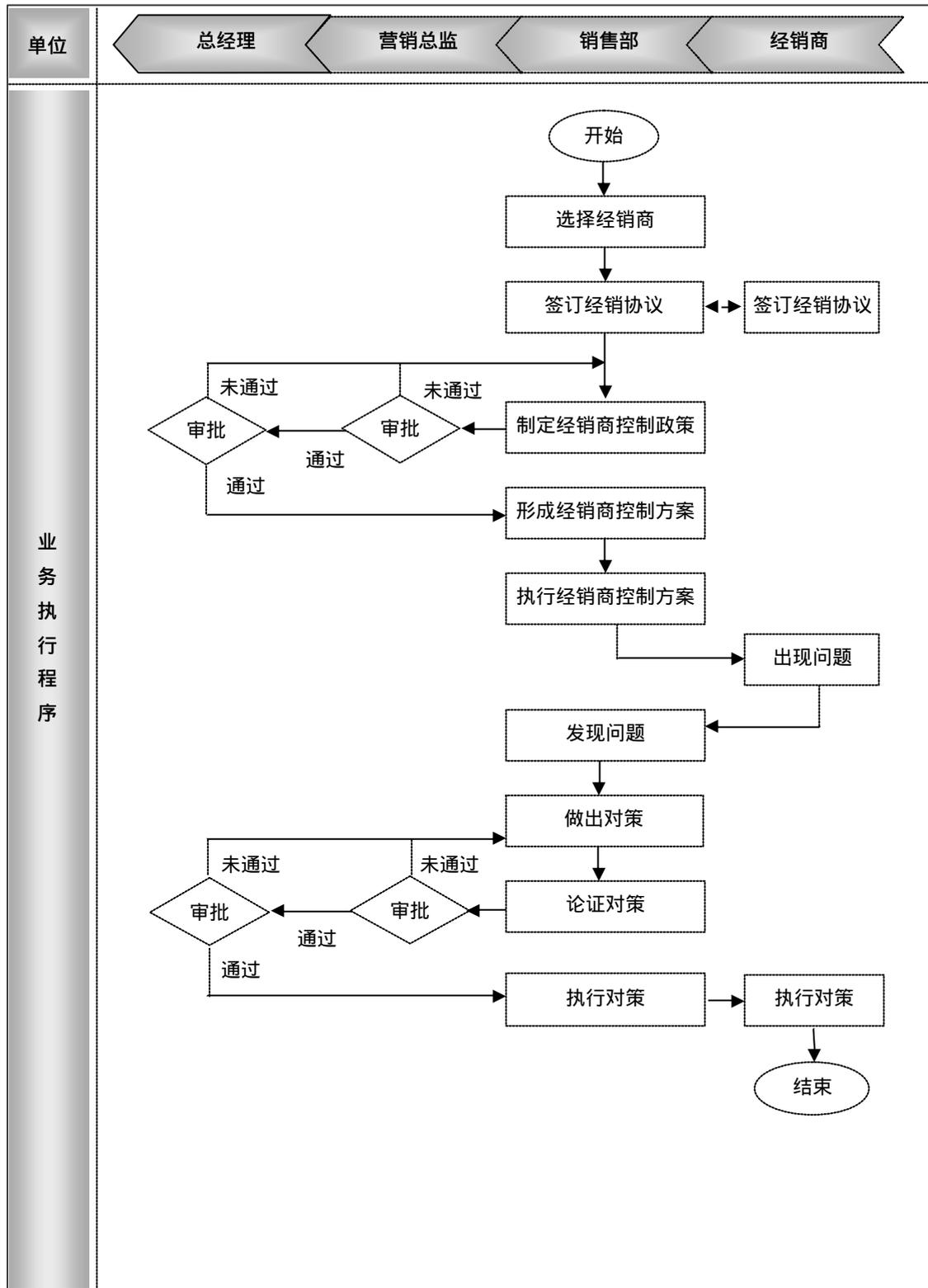
3.5 广告管理工作流程

3.5.1 广告费用预算流程



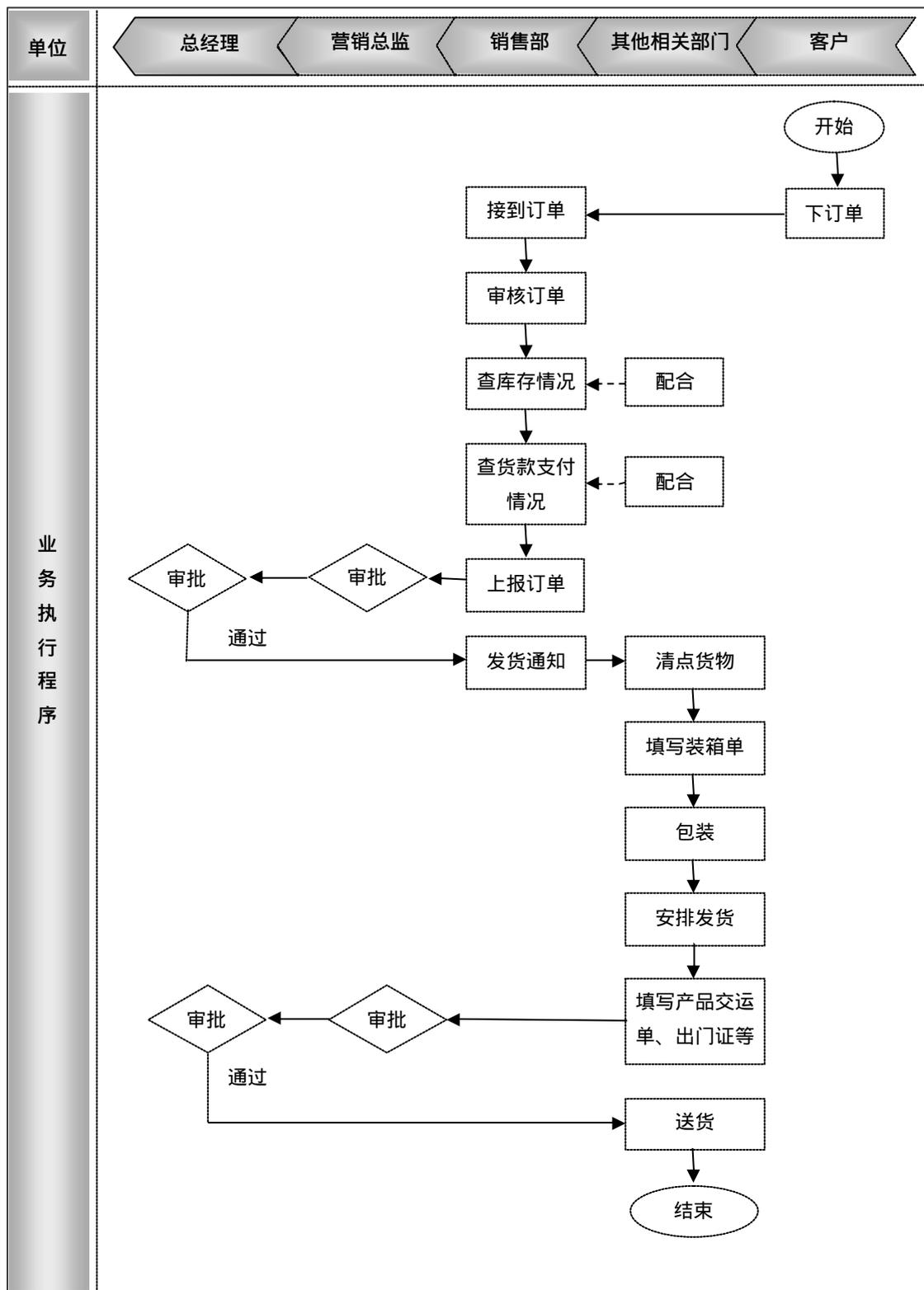
3.6 渠道管理工作流程

3.6.3 经销商管理工作流程



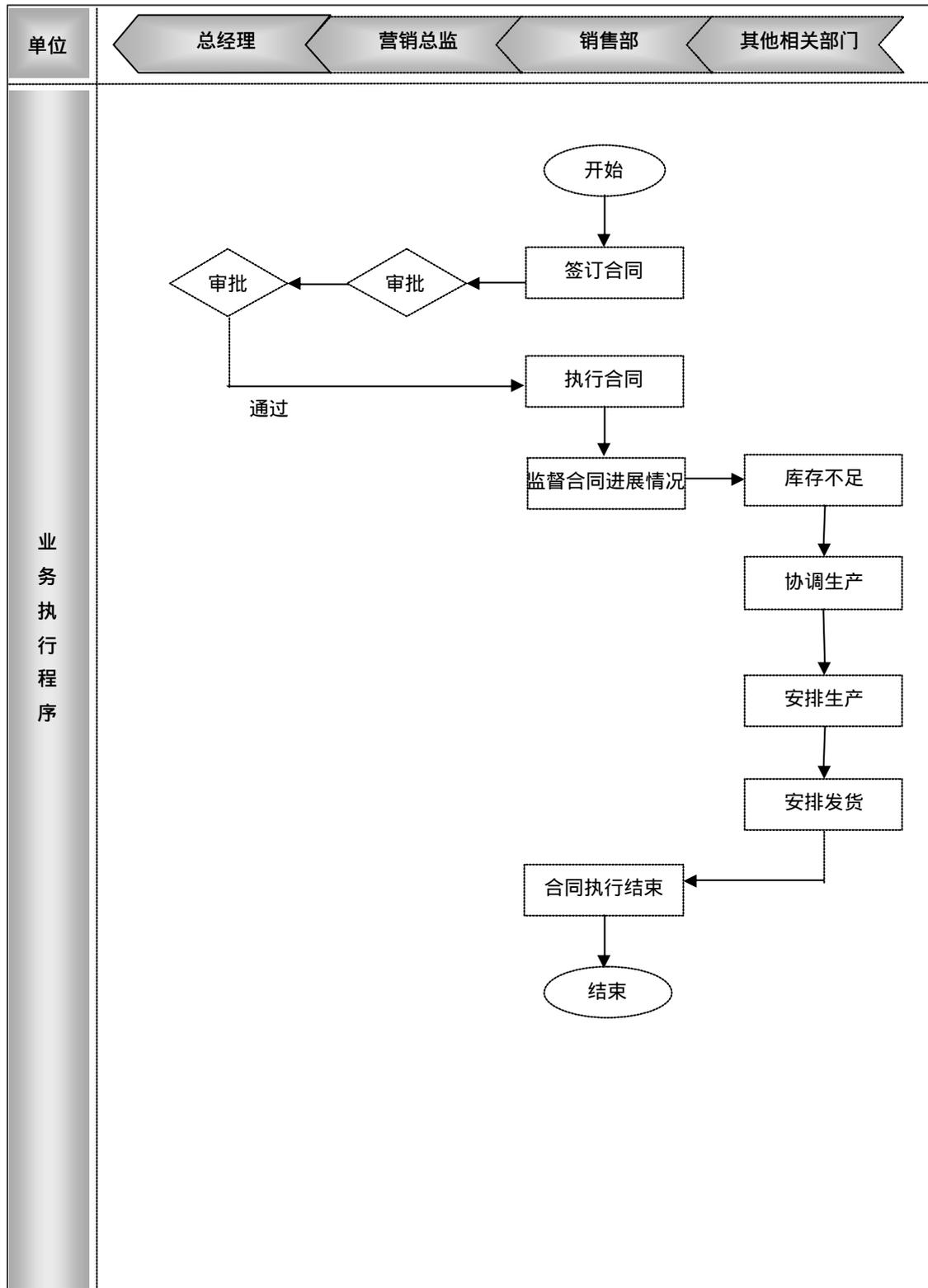
3.7 发货退货业务流程

3.7.1 订货管理业务流程



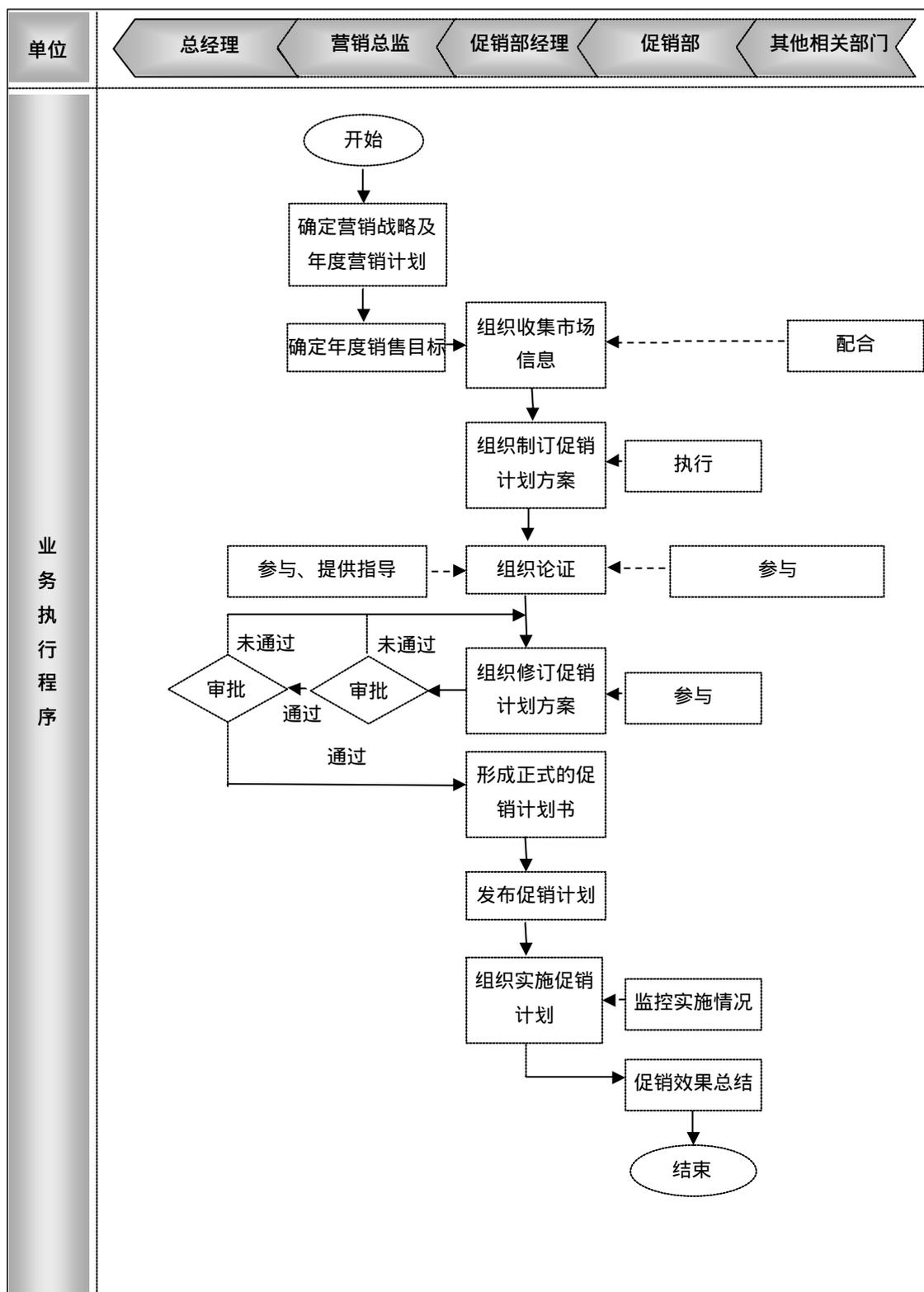
3.8 合同管理工作流程

3.8.2 合同执行管理流程



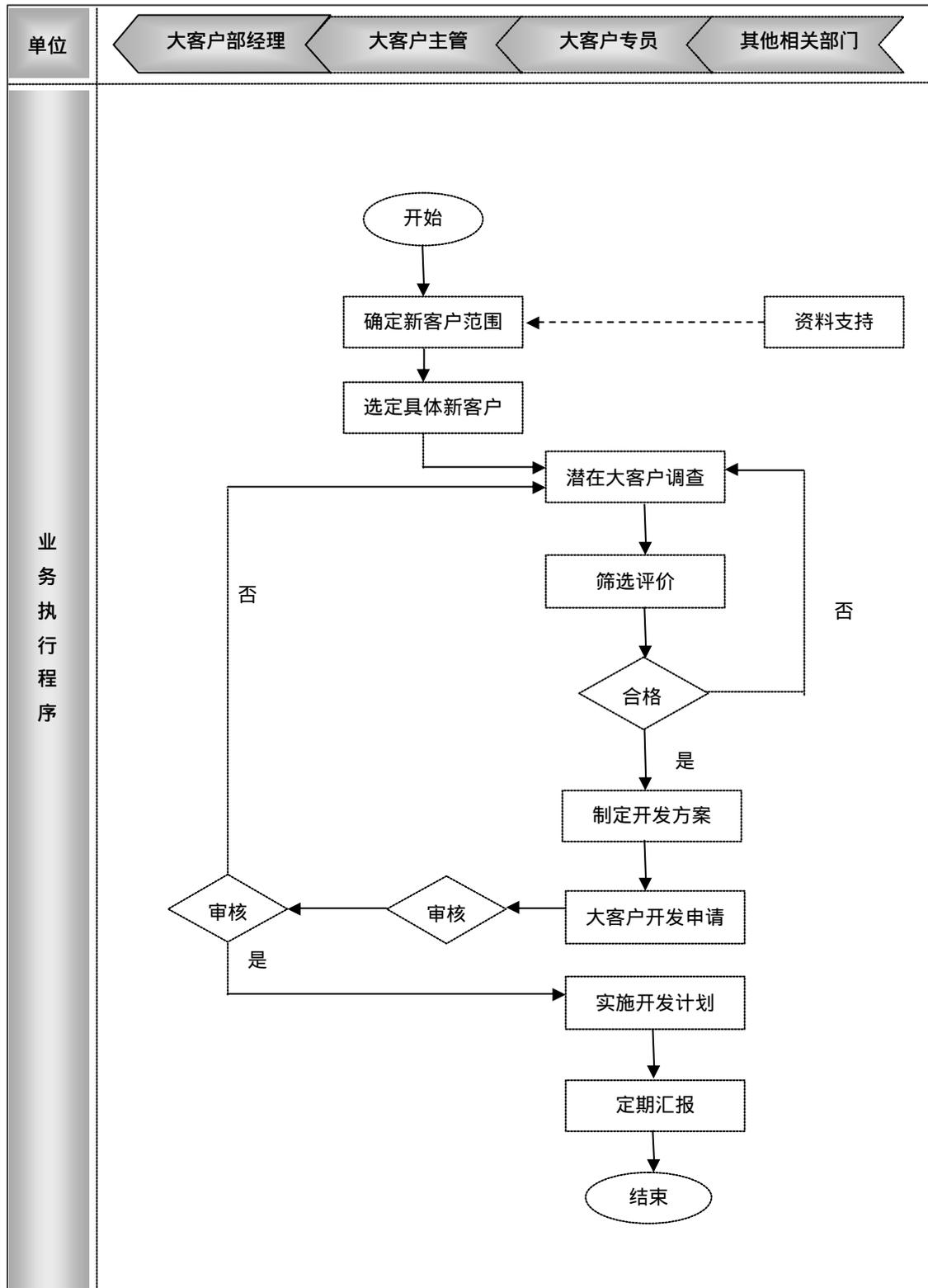
3.9 产品促销工作流程

3.9.1 促销计划制订流程



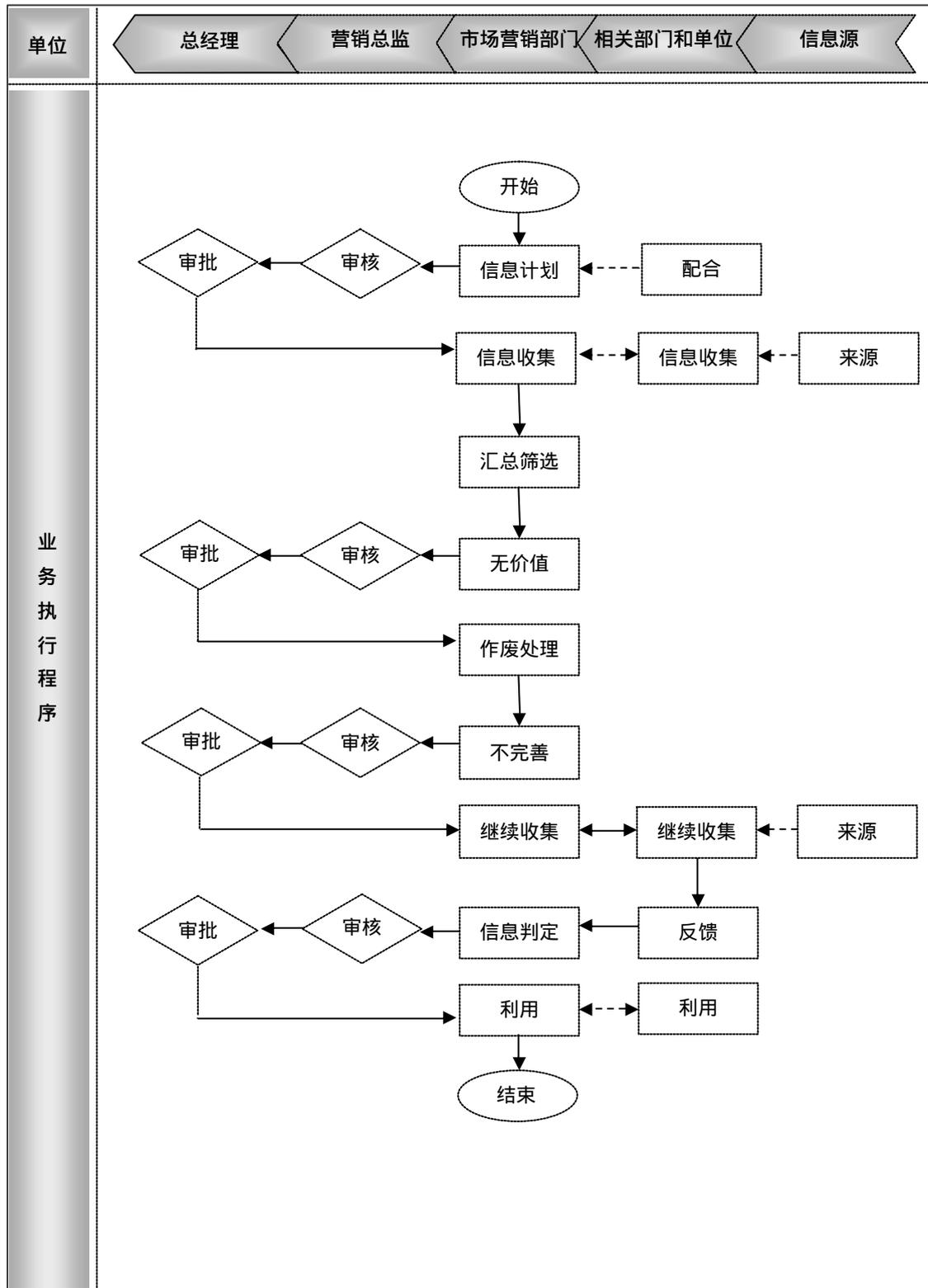
3.10 大客户管理 workflow

3.10.1 大客户开发 workflow



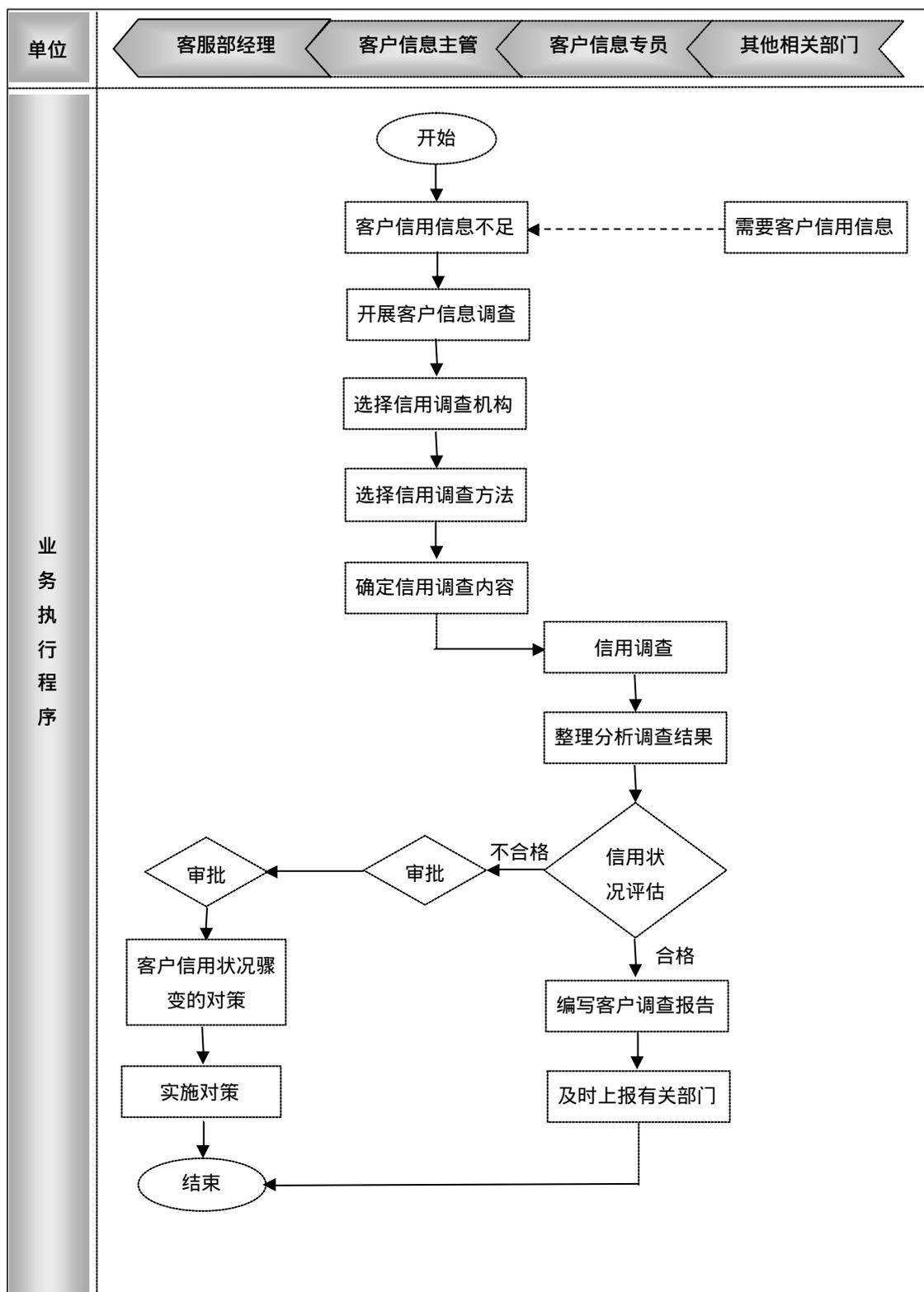
3.11 信息管理工作流程

3.11.2 销售信息收集管理流程



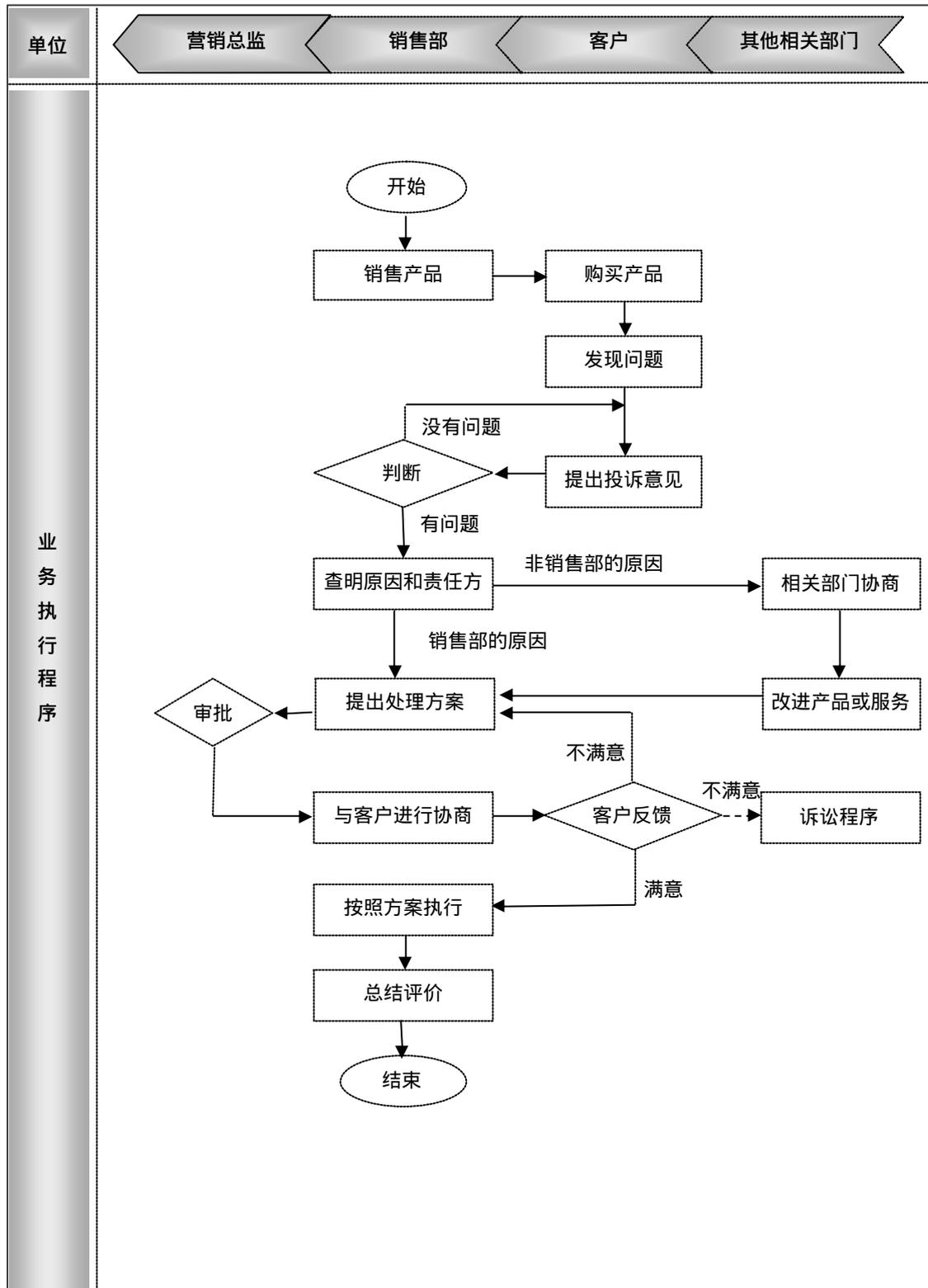
3.12 客户信用管理流程

3.12.1 客户信用调查工作流程



3.13 售后服务管理流程

3.13.1 客户投诉处理流程



第 4 章 营销各业务管理制度

4.1 市场调研管理制度

4.1.2 调研信息管理规定

制度名称	调研信息管理规定		受控状态	
			编 号	
执行部门		监督部门	编修部门	

第 1 章总则

第 1 条为了加强对调研信息的管理和整理工作，有效地保护和利用调研信息，防止调研信息外泄，特制定本规定。

第 2 条本规定适用于公司所有调研信息的管理工作，相关人员需遵照执行。

第 3 条本规定由市场部调研主管监督执行。凡是在调研信息管理方面发生的问题，都由调研主管负责处理，超出其权限或对公司有较大影响的事项必须及时上报营销总监。

第 2 章调研信息的记录管理规定

第 4 条在市场调研过程中，调研人员要认真、准确地记录获得的信息。

第 5 条如被调查人不反对，调研人员可以按照问卷向其提问，并以此记录其回答的内容。

第 6 条如果被调查人拒绝回答问题时，调研人员可根据实际情况采用口头提问的方式凭记忆记录答案，待被调查者离开后再进行记录。

第 7 条调研人员应避免因漏掉记录或者记录错误。

第 8 条调研人员对被调查人的个人信息应严格保密。

第 3 章调研信息的整理分析与呈现形式管理规定

第 9 条市场调研所获得的信息资料大多数是分散、零乱的，难免会出现虚假、错误、冗余等情况，甚至有时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，相关人员必须对调研信息进行整理加工，使之真实、准确、完整、统一。

第 10 条调研人员应对所获得信息的真实性和准确性进行检验。做真实性检验时，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进行判断。

第 11 条调研人员应对记录信息的一致性和口径的统一性进行检验。对含糊不清的资料或记录不完备的

地方，应及时辨认，必要时可复核更正。对于不合格的资料应剔除不计，以保证资料的准确性。

第 12 条调研人员要及时对所收集到的资料进行分类，将调研资料归入适当的类别，并制作成统计表，以便分析和运用。

第 13 条对调研资料进行分析，计算各类资料的占有率，以便需要了解调查结果的相关人员对调研结果有个清楚的概念。

第 14 条对调研资料进行分析后，要按照一定的格式编写调研报告。

第 4 章附则

第 15 条本规定由市场部负责制定，报营销总监审核、总经理审批后执行。

第 16 条本规定自公布之日起执行。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

4.2 营销计划管理制度

4.2.2 营销计划执行制度

制度名称	营销计划执行制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		编修部门	
第 1 章总则					
<p>第 1 条目的</p> <p>为了提升营销计划执行部门的效率，确保营销计划能够有效实施，特制定本制度。</p> <p>第 2 条适用范围</p> <p>本制度适用于公司各类营销计划的执行工作。</p> <p>第 3 条责任关系</p> <p>营销计划的具体执行由市场部和销售部共同完成。</p>					

第 2 章营销计划的执行程序

第 4 条营销计划分解

1. 年度营销计划审批通过后，市场部经理和销售部经理进一步对营销计划进行分解，分解为季度营销计划，并将其分配到各个相关的主管，如市场调研主管、销售主管等。

2.1 各个相关主管将季度营销计划进一步分解，分解为月度营销计划，并将月度营销计划转化成下属个人的月度任务量，根据这些编制其下属的“月度任务责任书”。

第 5 条营销计划的具体实施

1.1 下属根据“月度任务责任书”制订具体的月度工作计划，并提交其主管进行审核。

2.1 月度工作计划通过审核后，下属必须严格执行，不得随意修改。由于某些客观原因经努力仍不能完成工作计划时，可进行相应的调整，但必须办理审批手续。

3.1 工作计划必须由市场部经理或销售部经理签署意见并经营销总监审批后，方可进行调整，在调整未审批前仍按照原工作计划执行。

第 3 章营销计划执行的检查和考核

第 6 条营销计划执行的检查

1.1 市场部经理和销售部经理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。

2.1 检查营销计划的执行情况时，应充分利用统计报表、会计报表、业务报表等资料。

第 7 条营销计划的考核

1.1 营销计划的考核必须与经济责任考核相结合。

2.1 考核一律以经过总经理审批后下达的营销计划书为依据。

第 4 章附则

第 8 条本制度由营销总监解释，补充，经总经理批准后颁行。

第 9 条本制度如有未尽事宜，可以参照其他相关制度处理。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

4.3 产品定价管理制度

4.3.1 产品定价调查制度

制度名称	产品定价调查制度			受控状态	
				编号	
执行部门		监督部门		编修部门	

第 1 章总则

第 1 条目的

为了使本公司产品的定价更加合理和更加具有竞争力，提高产品的市场占有率和利润额，特制定本制度。

第 2 条适用范围

本制度适用于公司所有产品的定价调查事项。

第 3 条职责范围

市场部全权负责产品定价调查工作，销售部协助其进行定价调查工作。

第 2 章调查内容与方式

第 4 条产品定价调查内容

本公司进行产品定价调查的主要内容包括以下三个方面。

1. 国际同类产品市场价格信息。
2. 国内整个行业的平均价格水平。
3. 竞争对手同类产品的价格信息。

第 5 条定价调查方法

根据实际需要，相关人员可按照以下四种方法进行定价调查。

1. 实地调查。即市场调研专员可以深入同类产品市场进行实地调查，这种调查方式能够获得竞争对手的准确的定价信息。
2. 网络调查。市场调研专员可以通过登录生产同类产品的国外及国内企业网站，查看其产品报价。
3. 文献调查。市场调研人员也可以通过查阅行业协会发布的一些关于产品价格资料，以便获得产品的价格信息。
4. 问卷调查。市场调研人员运用统一设计的价格调查问卷向被选取的客户（用户）了解他们期望的产

品价格。

第 3 章调查的实施与结果处理

第 6 条市场调研主管需要编制“定价调查计划”，具体内容包括定价调查起止时间、定价调查任务分配、定价调查预算等内容。

第 7 条市场调研专员按照分配的调查任务，运用各种具体调查方法，收集价格信息资料，并将收集到的价格信息资料提交给市场调研主管。

第 8 条市场调研主管对定价调查信息资料、调查结果进行整理和初步分析，然后编制“产品价格调查报告”，提交市场部经理进行审核、营销总监进行审批。

第 9 条“产品价格调查报告”应按公司统一规定的格式和要求编写，不可主观臆断，不能利用虚假信息，要以资料和事实说话。

第 4 章附则

第 10 条本制度由市场部调研主管负责制定和修改，由市场部监督执行。

第 11 条本制度自年月日生效实施。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

4.4 营销策划管理制度

4.4.1 产品策划管理制度

制度名称	产品策划管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		编修部门	

第 1 章总则

第 1 条目的

为了加强产品策划管理工作，建立规范的策划工作秩序，提高策划工作水平，特制定本制度。

第 2 条职责划分

本制度由市场部经理监督策划人员严格执行，以保证策划工作得以高效有序进行。

第 2 章 产品策划的基本内容

第 3 条 产品组合

包括产品定位、产品特色、产品品质、产品品牌与形象、产品包装、使用与售后服务等内容。

第 4 条 价格组合

包括价位、折扣、定价对销售的影响、付款条件等内容。

第 5 条 销售渠道组合

包括客户区隔、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、商圈等内容。

第 6 条 促销组合

包括与客户沟通、广告宣传、促销活动、公共关系、受理投诉等内容。

第 7 条 效益预测

包括投入分析、收益分析、效益预测等内容。

第 3 章 产品策划程序

第 8 条 确定策划的内容和目标

1. 根据策划的需要和现有资源信息，判断产品变化的趋势，确定可能实现的目标和预算结果。
2. 根据公司营销活动的需要确定产品策划的主题，并根据营销策划主题搜集需要的资料。

第 9 条 收集资料

产品策划资料搜集分成第一手资料搜集和第二手资料搜集两部分。

1. 第一手资料搜集，包括进行市场调研、召开座谈会、参加产品介绍会等。
2. 第二手资料搜集，包括查找文献和统计报表、销售报表、财务报表、经营计划等。

第 10 条 资料分析

1. 策划人员对搜集到的各种资料进行系统整理和综合分析，从而找到产品策划的重点。
2. 策划人员根据现有资源信息进行市场预测，判断市场变化的趋势。在市场预测的基础上，确定产品策划要实现的目标。产品策划目标必须明确具体、切实可行。
3. 策划人员与公司高层进行沟通，了解他们的期望，对产品策划目标进行适度的调整。

第 11 条 设计策划方案

1. 在产品策划目标的指导下，根据收集到的公司和市场信息，设计、选择能产生最佳效果的资源配置与行动方案。
2. 产品策划人员需要运用各种不同的方法进行构想，并对构思进行分解、归纳、判断，从而最终确定

营销策略、拟定营销方案。

第 12 条编制营销策划费用预算

为了实现产品策划目标，策划人员要根据营销方案进行产品策划预算，估算出每一项具体活动的费用。

产品策划费用预算主要包括以下四个方面。

1. 市场调研费用：市场调研费用不足会造成调研资料失真、调研结果错误等后果，公司要根据市场调研的规模大小和难易程度预估市场调研所需的费用。

2. 信息收集费用：主要包括信息检索、资料购买及复印、信息咨询、信息处理等信息收集活动引发的费用。信息收集的规模越大、收集难度越高，信息收集费用就越多。

3. 人力资源成本：指产品策划过程中所投入的人力成本，它一般按照产品策划人员的工资标准和投入的时间进行计算。

4. 策划费用：一种是公司内部产品策划人员自行策划，以奖金形式发放；另一种是委托外部专业策划公司进行策划，产品策划费用由双方在策划前协商决定。

第 13 条策划方案的沟通优化

1. 策划人员就产品策划方案与市场部的人员以及公司高层主管领导进行沟通，以便收集产品策划方案改善建议。

2. 产品策划人员根据收集到的方案改善建议，对产品策划方案进行优化。

第 14 条策划方案的实施与改进

1. 产品策划人员将完成的产品策划方案发放给相关部门和人员执行，并监督方案的执行情况。

2. 产品策划方案执行人员将产品策划方案的执行情况及时反馈给产品策划人员，产品策划人员根据实际情况对产品策划方案进行调整。

第 15 条策划方案的实施效果评价

产品策划方案执行完毕后，产品策划人员要根据实施结果对策划方案进行评价，明确方案的优点和弱点，吸取经验教训，以便指导后续工作。

第 4 章附则

第 16 条本制度由市场部经理制定和解释，报营销总监、总经理批准后施行，修改或终止时亦同。

第 17 条本制度自颁布之日起执行。

修订记录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

4.5 产品广告管理制度

4.5.1 广告宣传管理制度

制度名称	广告宣传管理制度		受控状态	
			编号	
执行部门		监督部门	编修部门	

第 1 章总则

第 1 条为规范公司广告宣传工作，树立良好的企业形象，根据公司实际情况与国家法律法规，特制定本制度。

第 2 条本制度适用于广告宣传管理的各个相关事项。

第 3 条广告宣传工作由市场部负责。

第 2 章广告宣传的工作内容与费用预算

第 4 条本公司广告宣传的工作内容包括以下七个方面。

1. 制定广告宣传方案与费用预算。
2. 公司内部征集并选择广告创意与构思。
3. 联系广告公司，制作广告及相关宣传画报。
4. 联系、选择、比较广告投放媒体，制定广告发布时间表。
5. 广告效果预测。
6. 市场调查和广告效果评估。
7. 协助配合销售部的销售工作。

第 5 条根据公司产品特点与市场情况，市场部在每年的 1 月份制订并提交广告宣传年度计划，经总经理审批后实施。

第 6 条市场部在制订广告宣传计划的同时要制定合理的广告宣传费用预算，经总经理审批后严格实施。

第 3 章广告制作与投放

第 7 条公司市场部组织全公司员工参与公司产品广告的创意与构思工作，制作广告宣传资料与用品，做好公司内部的宣传工作。

第 8 条依照年度广告宣传计划，市场部与广告公司保持有效沟通，协商完成公司的广告制作，同时控制广告预算支出。

第 9 条公司可选择的广告媒体包括电视、杂志、挂历、信封等，市场部根据不同的广告宣传方案，选择合适的媒体进行广告投放。

第 4 章市场调查与广告效果评估

第 10 条公司每季度进行一次市场调查，对调查结果进行整理分析，将其交于销售部和市场部，作为制订新的广告宣传计划的依据。

第 11 条反映广告效果的指标主要有产品销售收入、公司知名度、产品知名度等，市场部通过市场调查对这些指标进行分析整理，并上报总经理。

第 5 章相关资料的整理与归档

第 12 条市场部必须将在公司内部征集的创意与构思整理归档，作为以后制作广告的创意库。

第 13 条广告宣传用品、市场调研资料等相关资料需整理分类，由市场部派专人负责保管。

第 6 章附则

第 14 条本制度由公司市场部编制，解释权归市场部所有。

第 15 条本制度自颁布之日起执行。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

4.6 销售渠道管理制度

4.6.3 商品窜货控制制度

制度名称	商品窜货控制制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		编修部门	
第 1 章总则					
第 1 条目的					
× × 产品在全国范围内实行“统一出厂价、统一市场零售价”的价格政策和“城市经销制”的区域保					

护政策。为了有效落实既定营销政策、维护市场秩序，最大限度地保护和维持各经销商以及公司的长远利益，特制定本制度。

第 2 条适用范围

本制度适用于本公司全国各地经销商。

第 2 章窜货的界定及处理原则

第 3 条窜货的界定

1. 窜货是指未经过总公司许可，经销商将公司产品销往非自身所属区域的违约经销行为。
2. 窜货证据是指能证明经销商发生窜货行为的一切有效依据，如窜货产品编号及其他标识、发货证据、谈话录音、照片等。

第 4 条窜货的分类

根据经销商主观意识可将窜货分为无意窜货和恶意窜货。

1. 无意窜货是指客户在外地购买产生的一种行为，通常数量在内，经销商对客户的这种非区域购买行为并不知情。
2. 恶意窜货是指经销商从主观上故意将产品销售到所辖区域以外的地区的一种行为，通常此类窜货销售数量较大。

第 5 条处理原则

公司销售部在收到窜货投诉后，应在小时内回复对方，并协助收集证据，及时做出处理决定。

第 3 章窜货的判定及处罚

第 6 条收集证据

公司销售部派人协助经销商进行证据收集，或销售部发书面通知授权经销商自行收集证据，根据窜货证据的具体情况进行分析处理。

第 7 条对无意窜货的处罚

1. 对于无意窜货的行为，公司将以“协调为主、处罚为辅”的政策对双方进行协调，必要时可以处以一定金额的罚金。罚金的计算如下： $(\text{该产品规定市场零售价}-\text{该产品出厂价}) \times \text{窜货量} \times 2$ 。
2. 罚金由公司向窜货方收取，扣除公司处理费用外其他全部归被窜货方所有。

第 8 条对恶意窜货的处罚

1. 对于恶意窜货的行为，公司将以“处罚为主、教育为辅”的政策对窜货方进行处罚和教育。罚金的计算如下： $(\text{该产品规定市场零售价}-\text{该产品出厂价}) \times \text{该产品 60 天内累计进货数}$ 。如有多种产品，可合并计算。

2. 罚金由公司向窜货方收取，扣除公司处理费用外其他全部归属被窜货方所有。

3. 对于恶意窜货行为严重的，经公司审核后，还可取消窜货方广告支持、年终返点奖励，甚至取消经销资格。

第 9 条 窜货罚金的收取

罚金直接从货款或保证金中扣除，货款不足或保证金不足者公司不再予以供货。

第 10 条 窜货证据产品的处理

为收集证据而收购的产品，由窜货方按收购价格收回，在公司规定期限内完成与被窜货方的货款往来，并承担因此而发生的一切费用。

第 11 条 对被窜货方的补偿

公司在处罚窜货方的违约金额度内，扣除因处理窜货产生的费用（差旅费、相关取证费用等），以现金或冲减应收账款的形式补偿被窜货方的市场损失，在当月业务账中反映。

第 4 章 附则

第 12 条 本制度由公司销售部负责解释。

第 13 条 本制度从年月日起正式执行。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

4.7 发货退货管理制度

4.7.2 换货与退货管理制度

制度名称	换货与退货管理制度			受控状态	
				编号	
执行部门		监督部门		编修部门	
第 1 章 总则					
第 1 条目的					
为规范公司退换货管理，提高产品的市场竞争力，按照国家及公司内部的法律法规，特制定本制度。					

第 2 条适用范围

凡公司产品退换货相关事项均按照本制度办理。

第 3 条主管部门

产品退换货工作由销售部与仓储部共同负责。

第 2 章换货与退货受理

第 4 条受理退换货的范围

本公司受理客户因出现以下情况而提出的退换货要求。

1. 由于运输造成包装破损，无法继续销售的产品。
2. 客户收货后，经检验认为不符合国家标准的产品。
3. 客户使用公司产品发生质量问题。
4. 因工作失误而造成的换货和退货要求，如送错货、对方无款等。
5. 储存期过长已不符合食用标准及其他原因确需退换者。

第 5 条退换货程序

本公司办理退换货的程序如下所示。

1. 销售部接到客户的退换货要求后填写“产品退换货申请表”，仔细填写换货与退货单位、产品名称、规格、批号、数量、原因等，因运输原因造成的退换货要求需注明责任司机。
2. 销售部将“产品退换货申请表”报营销总监审批后，交予仓储部办理退换货。对于未经批准的退换货要求，仓储部门应拒绝办理。
3. 对允许退回的产品，销售部应认真填写“产品退货处理表”。每份表只能填写一个退货单位、同一品名、同一规格的退货产品，不允许在同一份处理表上填写不同退货单位、不同规格的退货产品。
4. 经审批后同意的换货要求，销售部应填写“换货产品处理表”与“换货单”，交予仓储部，仓储部根据“换货单”发货，具体发货工作参照“订货与发货管理制度”。
5. 如遇客户大量换货或退货必须请示公司总经理，并按总经理意见处理。

第 3 章退换货品管理

第 6 条退换货品的验收

退换货品运回仓库后，销售部协同仓储部人员进行验收，确认退换货单位、产品名、规格、数量、批号、退货原因、产品质量等无误后，将实退数量填注于“退换货单”上，点收人员、质量管理人员签章后，第一联存于财务部，第二联存于仓储部，第三联由承运人携回依此申请运费，第四联送销售部向客户取回原发票或销货证明书。

第 7 条退换货品的处理

仓储部领回产品进行处理，根据退换货原因，对产品质量进行确认，经检验确认退货产品为不合格时，按“不合格中间产品管理制度”和“不合格成品管理制度”进行处理。

第 8 条产品退货台账

仓储部填写产品退换货台账，将“产品退换货处理表”填写完整后存档备查。

第 4 章附则

第 9 条本制度的解释权归销售部与仓储部所有。

第 10 条本制度自颁布之日起执行。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

4.8 合同管理管理制度

4.8.2 合同纠纷处理规定

制度名称	合同纠纷处理规定		受控状态		
			编 号		
执行部门		监督部门		编修部门	
第 1 章总则					
<p>第 1 条目的</p> <p>为维护公司的合法权益，加强对公司的合同管理，根据国家的法律法规，特制定本规定。</p> <p>第 2 条适用范围</p> <p>凡在销售合同履行过程中与对方当事人发生的纠纷及相关事项，均按国家法律法规与本规定处理。</p> <p>第 3 条主管部门</p> <p>公司总经理与营销总监指导、监督销售部处理合同纠纷事项。</p>					
第 2 章合同纠纷处理					

第 4 条处理合同纠纷的原则

1 1 实事求是原则。以事实为依据，依法处理纠纷。

2 1 协商调节为先原则。纠纷发生后，应及时与对方当事人友好协商，在既维护本企业合法权益，又不侵犯对方合法权益的基础上，互谅互让，达成协议，解决纠纷。

第 5 条提供处理合同纠纷的相关资料证据

销售合同纠纷复杂时，可交由公司法律顾问处理。凡由法律顾问处理的合同纠纷，有关部门必须主动提供下列证据材料（原件或影印件）。

1. 合同的文本（包括变更、解除合同的协议）以及与合同有关的附件、文书、电报、图表等。
2. 发货、交运、验收、发票等有关凭证。
3. 货款的承付、托收凭证和有关财务账目。
4. 产品的质量标准、封样、样品或鉴定报告。
5. 有关违约的证据材料及其他资料。

第 6 条合同纠纷登记

合同发生纠纷后，销售部合同经办人应当在日内将合同编号、纠纷情况等通报公司总经理与法律顾问。法律顾问应当统一编号登记，并负责处理纠纷。法律顾问应在日内通知原合同经办人提交有关材料与证据（本规定第 5 条所述）。

第 7 条合同纠纷处理

合同纠纷分为对方不履行、己方不履行或者双方都有责任三种情况。根据不同情况，负责本案的法律顾问分别提出不同处理意见。

1. 属于对方不履行合同或者不正确履行合同的，在对方违约行为发生后，法律顾问应当在日内提出法律意见书，并由合同经办人以公司的名义起草致对方的信函，经总经理批准盖章后，以传真或者特快专递方式通知对方，并应取得对方收到信函的确认件。

2. 属于己方未能正确履行合同的，应当积极与对方联系，提出解决问题的建议，做好协调工作。同时，要注意收集相关证据，为应诉做好准备。

3. 对于双方都有责任的，应做好协调工作，并注意收集证据材料，做好起诉或者应诉的准备。

4. 合同纠纷的提出，应在法律规定的时效内进行，并必须考虑有申请仲裁或起诉的足够时间。

5 1 对于经济合同纠纷经双方协商达成一致意见的，应签订书面协议，由双方代表签字并加盖双方方法人公章或合同专用章。

第 8 条起诉

1. 因为对方违约给公司造成损失的，如果协商不成，则应做好诉讼的准备。

2. 合同经办人要根据法律顾问的要求，将相关材料交给法律顾问，由法律顾问决定是否聘请律师、向哪个法院提起诉讼、诉讼标的如何计算、证据材料如何组织等。

3. 一旦进入诉讼程序，法律顾问需要直接出庭的，有关部门要予以积极配合；聘请外部律师的，由法律顾问与律师沟通，协助外聘律师做好诉讼工作。

第 9 条 仲裁

根据合同中的仲裁条款向仲裁机构申请仲裁的，由法律顾问负责起草申请书及组织相关材料证据。是否需要聘请律师由法律顾问与公司总经理协商决定。

第 10 条 应诉

公司作为案件的被告或者仲裁的被申请人时，法律顾问要做好应诉工作，在规定的期限内提出答辩状，不得无故拖延、延误时机。答辩状要与合同经办人所在部门会签后报主管领导决定。

第 3 章 纠纷结果处理

第 11 条 履行解决合同纠纷的协议书

1. 在双方签署的解决合同纠纷的协议书或上级主管机关或仲裁机关的调解书、仲裁书正式生效后，应复印若干份，分别送予处理及履行该纠纷的相关部门收执，各部门应由专人负责对该文书执行的了解、跟踪或履行工作。

2. 公司严格执行上述相关文书的规定，而对于对方当事人在规定期限届满时没有执行上述文书中有关规定的，合同经办人应及时向主管领导和法律顾问汇报，由法律顾问配合公司向人民法院申请执行。

第 12 条 合同纠纷资料管理

合同纠纷处理完毕后，由专人将有关资料汇总、归档，以备查考。

第 4 章 其他

第 13 条 责任

因法律顾问或经办人的故意行为导致诉讼或者仲裁败诉的，法律顾问或经办人应承担相应的责任。

第 14 条 通报与集体研究

在案件审理过程中，一切重大事项均应及时向有关部门和主管领导通报。需要集体研究决定的事项要提出建议，由主管总经理决定研究的时间、地点和参加人员。一旦集体决定做出以后，法律顾问必须执行。

第 5 章 附则

第 15 条 本规定由销售部编制，解释权归销售部所有。

第 16 条 本规定自颁布之日起执行。

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】

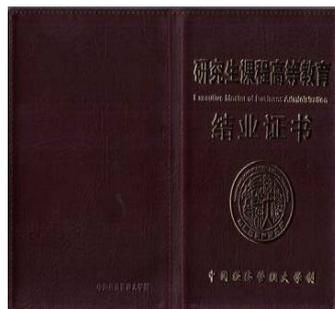
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

4.9 产品促销管理制度

4.9.2 促销人员管理规定

制度名称	促销人员管理规定			受控状态	
				编号	
执行部门		监督部门		编修部门	
第 1 章 总 则					
第 1 条 目的					
为规范公司促销人员的工作，提高公司的销售业绩和客户的满意度，特制定本规定。					
第 2 条 适用范围					
凡公司促销人员管理相关事项均按照公司的人事制度与本规定办理。					
第 3 条 主管部门					
促销人员管理工作由市场部与人力资源部共同负责。					
第 2 章 促销人员的招聘与培训					
第 4 条 促销人员需求确定					
公司市场部根据促销计划与促销方案，在促销活动前周，确定促销人员的招聘需求，填写“促销人员需求表”（包括促销岗位名称和人数等），并报营销总监审批后转交人力资源部。					
第 5 条 促销人员招聘					
1 1 人力资源部根据“促销人员需求表”的要求，按照公司的人事招聘制度招聘促销人员。					
2 1 招聘促销人员时必须要求对方备齐健康证、身份证、毕业证的复印件及两张一寸彩色照片。					
第 6 条 促销人员培训					
1. 促销人员招聘到岗后，市场部针对此次促销活动对其进行培训，培训不合格者不予上岗。					
2. 培训内容包括以下七个方面：公司的发展历程与企业文化培训；公司相关规章制度培训；公司产品					

信息、使用说明、售后服务说明培训；针对此次促销活动的培训，包括时间、地点、参与促销的产品、促销优惠方式、赠品管理等；促销礼仪培训；促销技巧培训；其他方面的培训。

3. 培训完毕，经考试合格确定人数后，由促销负责人发放促销员工作证和促销服，收取促销服押金，同时开出收据，收据一式三份（收款人一份，促销员本人一份，财务一份）。

第 3 章 促销工作纪律与工作规范

第 7 条 促销人员工作纪律规定

1. 准时上班，不得迟到、早退，上班时间岗位不得有空缺。
2. 整理仪表仪容，按规定穿着促销服并佩戴工作证。
3. 请假和就餐应遵守公司的相关规定。
4. 上班时间不得闲聊、吃东西、阅读与工作无关的报刊杂志、大声喧哗等。
5. 不得以任何理由与他人发生冲突。

第 8 条 促销人员工作规范

1. 遵守促销服务礼仪，注意文明、礼貌用语。
2. 热情、耐心、自信地向客户介绍公司产品和促销优惠政策。
3. 熟练掌握公司产品及相关专业知识，实事求是地向客户介绍产品。
4. 客户较多时，做到全面兼顾，重点接待。
5. 为客户拿产品或者包装时手法应熟练、正确，递给客户时应使用双手。
6. 引导、帮助客户办理购买手续。
7. 不强拉客户，不能诱劝客户通过透支或不正当的渠道支付款项。
8. 遵守职业道德，不去贬低竞争对手的商品。

第 4 章 促销过程管理

第 9 条 考勤

促销管理负责人负责每日的考勤工作并关注促销人员的工作状态，对于不符合公司要求的行为根据具体情况处罚。

第 10 条 促销活动实施

1. 整理促销柜台，将公司产品摆放整齐。
2. 张贴促销宣传海报，发放促销宣传单。
3. 向客户宣传公司产品和促销优惠政策，激发客户的购买欲望。
4. 每日进行公司产品与赠品的盘点工作，做好产品销售与赠品发放的登记工作。

5. 每日总结促销情况，提出意见与建议，不断改进促销活动。

第 11 条促销货款管理

1. 工作时间内促销人员要妥善保管产品销售清单，上下班时应进行交接。
2. 不得挪用公司产品、赠品以及相关设备。

第 5 章促销人员薪资与业绩提成

第 12 条促销人员薪资构成

促销人员的薪资由基本工资、销售提成和奖金三部分构成。

1. 基本工资：临时促销人员的基本工资为元/天，长期促销人员的基本工资为元/月。
2. 销售提成：销售提成 = (实际销量 - 任务量 × %) × 销售提成比率。其中，任务量和提成比率根据具体的城市确定。
3. 奖金：人力资源部在促销管理人员的协助下考核促销人员在促销活动期间的表现和业绩，并根据考核成绩发放奖金，奖金上限为元。

第 13 条促销人员薪资发放

促销人员的薪资由当地分销公司发放，临时促销员按周发放，长期促销员按月发放。

第 6 章离职管理

第 14 条离职申请

促销人员辞职时，必须提前个工作日向公司提交辞职申请。

第 15 条离职审批

公司收到辞职申请后，在个工作日予以答复，促销人员经批准后必须与新的促销人员做好交接工作，不得擅自离岗，否则不发放当月工资和奖金。

第 7 章附则

第 16 条本规定如有未涉及的内容，参照公司其他相关制度执行。

第 17 条本规定由公司市场部编制，自公布之日起严格贯彻执行。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

4.10 大客户管理制度

4.10.2 大客户开发管理制度

制度名称	大客户开发管理制度			受控状态	
				编号	
执行部门		监督部门		编修部门	

第 1 章总则

第 1 条目的

为了让公司争取到更多的大客户,保证大客户开发计划的顺利实施,进而提高公司产品的市场占有率,特制定本制度。

第 2 条职责

1 1 公司的客户服务部开发主管领导大客户开发专员负责大客户开发计划的制订以及实施工作。

2 1 客户服务部其他人员协助大客户开发工作的实施。

第 2 章大客户调查与筛选标准

第 3 条大客户资料的获取

在开发大客户之前,客户开发专员应先收集和了解潜在大客户的资料信息,相关内容如下所示。

1. 大客户的基本信息,如客户名称、所属行业、组织结构、业务情况、相关业务的决策者和管理者。

2. 大客户重要管理人员的个人资料,如大客户负责人的家庭状况、受教育状况、个人爱好、本年度的工作目标及个人发展计划等。

第 4 条大客户资料获取的途径

大客户信息一般可以从四种渠道获得:大客户发布的广告、大客户的网站、大客户参加的展会以及查询相关资料等。

第 5 条大客户筛选标准

1. 符合公司界定的大客户要求。

2. 大客户必须有较强的财务能力和良好的信用。

3. 大客户应有积极的合作态度。

4. 大客户应遵循双方在商业上和技术上的相关协议。

第 3 章大客户开发程序

第 6 条大客户选择

1. 大客户开发专员收集相关资料，并制作“潜在大客户名录”。
2. 分析与评估大客户的情况，选择信用良好、经营业绩较佳的大客户。

第 7 条大客户开发实施

1. 大客户开发专员在进行大客户开发前要做好相关的个人礼仪、资料和样品的准备工作。
2. 大客户开发专员在与大客户接触的过程中，一方面要力争与其建立业务联系，另一方面要对其进行信用以及经营、销售能力等方面的调查。
3. 大客户开发专员在访问客户前或进行业务洽谈后，要填制“大客户开发计划及管理实施表”，将每个工作日的进展情况、取得的成绩和存在的问题向大客户开发主管反映。
4. 对于新开拓的大客户，应填制“新开拓大客户报表”，并呈报主管部门设立“大客户资料管理卡”。

第 4 章大客户开发专员的工作规范

第 8 条大客户开发专员的出勤管理

原则上，大客户开发专员每日按时上班后，由公司出发开展客户开发工作，公事结束后返回公司处理当日业务，但长期在外出差或加班未返者除外。

第 9 条大客户开发专员应遵守的规范

在大客户开发过程中，大客户开发专员应遵守下列规范。

1. 大客户开发专员原则上应每周至少次拜访客户，其访问次数的多少还要根据客户时间确定。
2. 严守公司的经营政策、产品折扣、优惠办法和奖励规定等商业秘密。
3. 注意仪态仪表，态度要谦恭，以礼待人，热情周到。
4. 不得接受客户的礼品和馈赠。
5. 执行公务过程中，不能饮酒。
6. 工作时间不得办理私事，不能用公司的交通工具处理私事。
7. 不能劝诱客户通过不正当的行为或渠道支付货款。

第 10 条大客户开发人员工作计划与报表管理

1. 大客户开发专员应将一定时期内（每月或每周）的工作安排以“工作计划表”的形式提交给大客户开发主管进行核准，如“一周大客户开发计划表”和“月度大客户开发计划表”。
2. 大客户开发专员应定期将固定大客户的情况填入“大客户管理卡”和“大客户名册”，以便全面了解大客户。

第 11 条大客户开发人员费用报销管理

1. 客户服务部经理按月实际业务量核定大客户开发专员的业务费用，其金额不得超过下列界限：大客户开发主管元，大客户开发专员元。
2. 大客户开发专员业务所需费用，以实际报销为原则，但事先需提交费用预算，经批准后方可实施。
3. 大客户开发专员因工作关系误餐的，依照公司有关规定发给误餐费用/次。
4. 大客户开发专员用车耗油费用凭借发票报销，同时应填写“行车记录表”。

第 5 章附则

第 12 条本制度由客户服务部组织制定，经总经理审批后执行。

第 13 条本制度自颁发之日起生效。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

4 . 11 营销信息管理制度

4 . 11 . 2 营销信息日常管理制度

制度名称	营销信息日常管理制度		受控状态	
			编 号	
执行部门		监督部门	编修部门	

第 1 章总则

第 1 条目的

为了提高营销信息的利用效率，并使营销信息得到有效保管，防止其外泄，特制定本制度。

第 2 条适用范围

本制度适用于公司市场部、销售部、分公司和办事处等。

第 3 条相关责任分工

营销信息的日常管理工作主要由营销信息中心负责，其具体职责包括营销信息的档案管理、营销信息的保管与借阅管理等。

第 2 章营销信息的档案管理

第 4 条需归档的营销信息

本公司需归档的营销信息包括三种类型，即市场信息、销售信息和客户信息。

1. 市场信息主要包括本公司产品市场发展趋势信息、竞争对手的相关情况以及所涉及的法律和法规。
2. 销售信息主要指各类销售合同信息，包括以往年度销售情况、签订或待签的合同情况以及合同的执行情况等。
3. 客户信息主要包括客户基本信息、客户主要负责人的相关信息等。

第 5 条营销信息的归档编号

营销信息管理人员在进行营销信息归档时，要区分其类别，并按照相应的类别进行编号，以便于查阅与管理。其编号采用下列格式。

1. 市场信息编号：采用“SC”加“数字”的格式，如第 15 份市场信息存档资料的编号为 SC00015。
2. 销售信息编号：采用“XS”加“数字”的格式，如第 10 份销售信息存档资料的编号为 XS00010。
3. 客户信息编号：采用“KH”加“数字”的格式，如第 11 份客户信息存档资料的编号为 KH00011。

第 3 章营销信息的保管与借阅管理

第 6 条营销信息的分级

营销信息根据其重要程度进行分级保管，本公司营销信息的分级情况如下。

- 1.A 密级营销信息：主要指关系到公司生死存亡的营销信息资料，若保护不当，将会给公司造成重大损失，如公司的大客户信息、公司产品发展趋势分析报告、公司年度营销计划以及销售合同等信息。
- 2.B 密级营销信息：主要指公司的一些产品营销策划方案、产品推广计划、市场调研报告等，若保护不当将会给公司造成一定损失。
- 3.C 密级营销信息：主要指普通的营销信息，若对外公开，并不会给公司带来任何损失。

第 7 条营销信息的借阅手续

营销信息要凭工作证借阅，并且根据营销信息密级的不同，借阅程序也有所不同，具体规定如下。

1. 借阅 B 密级及以上的营销信息要经借阅人的部门负责人同意，借阅人要持有部门负责人签名的相关证明，并办理借阅登记手续后，方可借阅所需要的营销信息。B 密级及以上的营销信息的借阅时间不得超过两个工作日（包括两个工作日）。
- 2.C 密级营销信息不需要经借阅人的部门负责人同意，只需办理借阅登记手续即可借阅。C 密级营销信息的借阅时间不得超过五个工作日（包括五个工作日）。
3. 借阅的信息档案不得损坏、丢失，归还时交档案管理员当面点清。

第 4 章附则

第 8 条本制度由营销信息中心编制，其解释权、修订权亦归公司营销信息中心所有。					
第 9 条本制度自审批之日起执行。					
修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

4.13 售后服务管理制度

4.13.3 售后服务实施细则

制度名称	售后服务实施细则			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		编修部门	
第 1 章总则					
<p>第 1 条为了增进经营效能，加强对产品售后服务工作的管理，提高销售业绩，塑造公司良好的品牌形象，特制定本细则。</p> <p>第 2 条售后服务的管理体制如下。</p> <p>1. 公司客户服务部由专门的客服专员负责售后服务工作。</p> <p>2. 客户服务部成立专门的售后服务队，或者指定特约服务商、维修商负责公司的售后服务工作，并与之签订委托协议或合同。</p> <p>3. 若因与特约服务商、维修商的衔接不当或产生纠纷而影响客户服务，客户服务专员应及时上报客户服务部经理，以便及时进行处理。</p>					
第 2 章售后服务说明					
<p>第 3 条公司根据行业惯例，确定本公司产品、商品的保质期、保修期。在一个产品中，不同的部位、部件有不同的保修期，应加以说明。</p> <p>第 4 条公司产品的保质期、保修期应载于产品说明材料内，因促销等原因导致保修期变化的，应及时通知客户服务部。</p> <p>第 5 条本公司的售后服务分为三种类型，具体如下所示。</p>					

1. 免费服务：在免费保证期间内，不向客户收取服务费用。
2. 合同服务：依本公司与客户所订立的产品保养合同书的规定，向客户收取相应的服务费用。
3. 有偿服务：按规定向客户收取一定的服务费用。

第 3 章售后服务实施程序

第 6 条客户服务专员在接到维修来电、来函时，应详细记录客户的名称、地址、联系电话、产品型号，尽量问清楚存在的问题和故障现象，填写在“叫修登记簿”上，同时在该客户资料袋内将该产品的“服务凭证”抽出填写，并将此凭证送交维修服务队进行处理。

第 7 条维修服务队负责人在接到“服务凭证”后，初评故障现象，派遣合适的维修人员负责修理。

第 8 条维修人员持“服务凭证”前往客户现场服务，凡可当场修理妥当者即请客户于“服务凭证”上签字，携回交予客户服务专员于“叫修登记簿”上注销，并将“服务凭证”归档。

第 9 条凡在客户场所不能修复需要带回修理的，应开立收据交予客户，并在公司“进出商品簿”上登记。修复后立即将产品交予客户，索要收据，并请其在“维修派工单”上签字。

第 10 条上一项携回修护的产品，如有有偿维修，维修人员应在归还产品当天凭“服务凭证”至财务部开据发票，以便收费。

第 11 条凡属有偿服务，其费用较低者，应由维修人员当场向客户收费，回公司向会计交款，并补寄发票。否则应于当天凭“服务凭证”至财务部开具发票，然后另行前往收费。

第 12 条每次维修完结后，维修人员上交“维修派工单”，维修队负责人考核维修时间和质量。各种维修工作应在公司承诺的时间内完成。

第 13 条维修队负责人应逐日依据维修人员的日报表，将当天所属人员服务的类别以及所耗时间填写于“服务日报表”上，送总经理签字后转送销售部。

第 14 条凡待修产品不能按原定时间修好的，维修人员应及时上报维修队负责人请求协助。

第 15 条客户服务部客户服务专员应每日检查“叫修登记簿”和“服务凭证”后，对于当天未派修的工作，于次日送请维修队负责人优先派工。

第 4 章附则

第 16 条本细则由客户服务部制定，经总经理核准后实施。

第 17 条本细则自年月日起实施。

修订记录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

第 5 章 营销各业务管理图表

5.1 市场调研管理图表

5.1.1 客户信息调查表

客户负责人：_____ 审核：_____ 调查员：_____

客户名称						地址						
电 话						传真						
接洽 人员	法人代表			年龄			文化程度			性格		
	负责人			年龄			文化程度			性格		
	接洽人			职务			负责事项			性格		
经营 状况	经营方式	积极 保守 踏实 不定 投机										
	业 务	兴隆 成长 稳定 衰退 不定										
	业务范围											
	销货价位	合理 偏高 偏低 削价										
	价格	旺季	月	月销量			淡季	月	月销量			
	企业性质	股份有限公司 有限责任公司 合伙店铺 合资										
	组织员工 人数	职员	_____人		管理层	_____人		合计	_____人			
同业 地位	态度	领导者 具有影响 一级 二级 三级										
	付款期											
	方式											
	手续											
与本公 司往来	时间	主要采购产品				金额		旺季每月		淡季每月		

5.1.2 客户需求调查表

尊敬的客户：	
您好！	
感谢您对我们企业的关注和支持，希望我们提供的产品和服务能满足您的需求，并令您感到满意。为及时了解您的反馈信息及需求，请协助我们填写下表。我们将会在第一时间回复您！非常感谢您的支持！	
客户名称	
地 址	
联系方式	
1. 您希望我们企业的产品能为您提供哪些方面的服务	
2. 如果我们企业对您进行回访，您希望以下列哪种方式进行 上门回访 电话沟通 其他（请说明 _____）	
3. 如果您需要相关信息，希望通过何种方式获得（可多选） 上门拜访 E-mail 邮寄 电话联系 传真	
4. 其他要求	

5.1.3 营销管理工作调查表

区分	调查项目	主要检讨事项	记事
销		产品种类的选定方针	
售	1. 产品种类及商品化计划	现行产品销售方针与市场的适合性	
政		商标的注册	
策		销售策略、计划实施措施	
	2. 销售方针	销售方式与生产计划的关系	
		应付需要量变化的方法	
		是否符合销售预算	

		应收账款的回收情况
	3. 应收账款	应收账款的回收对策
		客户信用度调查
销 售 组 织	1. 编制	市场营销部门组织的确定 相关人员责任分担范围的确定
	2. 能力	推销员的能力是否满足任职要求 针对推销员的教育与训练是否及时、有效
	3. 控制	如何控制推销员 个人的销售任务量是否合适
销 售 计 划	1. 销售量变动	每月销售量变动的原因何在 季节与经济变动情形如何 应对变动的方法是否适当
	2. 与生产的关系	生产能力及销售量的配合情形 交货期及数量的考虑
	3. 销售配额	推销员与代理商的配额 销售配额与绩效的比较分析

5.1.4 销售管理工作调查表

区分	调查项目	主要检讨事项	记事
顾 客 调 查	1. 销售网	销售网的形式是否恰当	
		销售网的维持与扩大方法效果如何	
	2. 客户	客户的选定方法如何	
客户拜访状况			
价	3. 交易方式	试用调查与实况调查	
		客户接受同业竞争的程度	
	1. 价格水平	目前交易方式的效果 交易绩效与交易方式的关系	

格		与市场同类产品价格的比较
		各项产品的利润
	2. 价格与销售量	价格下降对销售量的影响
		外协工厂的意向如何
	1. 外协工厂供应时	客户的要求如何
		不良品的退换货及付款情形
销		针对主要客户的分析
售		广告的效果
推		市场调查与产品的研究
广	2. 自行生产时	销售网的利用情形
		同业竞争的重点
		突发情况的应对措施
销	1. 信件表单的处理	接受订货的来往信件的处理
售		订货资料的整理
业	2. 销售配额	推销员与代理商的配额
务		办公室内的事务管制

5.1.5 竞争品牌市场调查表

调查地点	地 址		
品 名	本企业类似产品		
规 格	包装样式		
零 售 价	陈列数量		
陈列位置	优	中等	劣
促销活动情况			
销售人员			
店员平均营业额			
备 注			
策略建议			

5.1.6 新商品销路调查分析表

填写日期：__年__月__日

品名			售价			
购入客户			进价			
引进日	__年__月__日		发售日	__年__月__日		
销售商店	状况判断	销售估计	结果	未购买理由	月份销售预定	备注
	可否销售	可	否	月份送货量	一次定购量	
	标准库存量		最低库存量		销售期限	
	保管场所					

5.1.7 市场总容量调查估计表

商品名称或类别：__ 调查区域：__ 调查时间：__年__月__日

项目	时间						说明
	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	
总人口							
消费群体占总人口比例							
物价指数							
居民存款调查							
消费群体购买力总和							
替代品或相关产品销售情况							
区域内市场总容量							
竞争对手销售情况							
本企业历史销售情况							
经济形势趋向							
竞争关系发展趋势							

销售策略建议

5.1.8 市场绝对占有率分析表

商品名称或类别：_____ 调查区域：_____ 调查时间：_____年_____月_____日

项目	过去三年分析			未来三年预测			说明
	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	

区域内该产品的总销售量 =

其中：企业甲

企业乙

企业丙

企业丁

合计

本企业在该区域内的销售量

本企业市场绝对占有率

$$= \div \times 100\%$$

策略建议

5.1.9 市场相对占有率分析表

商品名称或类别：_____ 调查区域：_____ 调查时间：_____年_____月_____日

项目	过去三年分析			未来三年预测			说明
	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	

区域内该产品最大竞争对于的市

场占有率 =

企业甲

企业乙

企业丙

企业丁

最大

本企业在该区域内的市场占有率

本企业市场相对占有率

$$= \frac{\quad}{\quad} \times 100\%$$

5.2 营销计划管理图表

5.2.1 年度销售目标预测表

商品名称或类别：_____ 预测区域：_____ 预测时间：__年__月__日

项目	乐观估计	一般水平	保守估计	备注
区域内市场总容量				
本企业市场占有率				
本企业销售目标初步估计				
宏观经济因素				
政治因素				
行业竞争				
产品生命周期				
市场生命周期				
其他				
修正目标				
策略建议				

5.2.2 月度销售目标计划表

日期：__年__月__日 单位：千元

商品类别	去年同月		1月计划	
	销售金额	构成比(%)	销售金额	构成比(%)
月 畅销	1			
度 商品群	2			
总	3			

销		小计
售		1
额	高利益率	2
	商品群	3
		小计
		1
	销售、利益	2
	率均不佳的	3
	商品群	小计
		总计

5.2.3 分店客户别细分销售计划表

___年___月___日

店别	客户	去年同月		1月计划	
		销售金额(千元)	构成比(%)	销售金额(千元)	构成比(%)
	1				
	A级	2			
	客户	3			
	...				
	小计				
一		1			
分	B级	2			
店	客户	3			
	小计				
	其他				
	合计				
二	A级	1			
分	客户	2			

店	3
	...
小计	1
B 级	2
客户	3
	...
小计	
其他	
合计	

5.2.4 产品损益别细分销售计划表

销售区域：

计划项目	一季度			二季度			三季度			四季度			合计
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	
产 品 一	销售收入												
品	成本及费用												
一	销售利润												
产 品 二	销售收入												
品	成本及费用												
二	销售利润												
产 品 三	销售收入												
品	成本及费用												
三	销售利润												

5.3 产品定价管理图表

5.3.1 定价决策作业表

一、价格战略分析

- | | | |
|-----------------------------|---|---|
| 1. 现有的定价战略与希望达成的盈利性目标是否相符 | 是 | 否 |
| 2. 现有的定价战略与市场定位目标是否相符 | 是 | 否 |
| 3. 是否有内部与外部因素暗示定价战略需要修改 | 是 | 否 |
| 4. 是否有足够多的可利用的成本信息来确定单位平均成本 | 是 | 否 |

二、制定价格战略

1. 按产品明确现有价格战略，即低于、等同还是高于市场

产品	战略
A. _____	_____
B. _____	_____
C. _____	_____
D. _____	_____

2. 目前每种产品的价目表如何？每种产品使用了什么折扣

产品	单位目录	使用的折扣	实际价格
A. _____	_____	_____	_____
B. _____	_____	_____	_____
C. _____	_____	_____	_____
D. _____	_____	_____	_____

三、进行成本分析

1. 针对每一种产品，填写如下的成本工作记录

成本种类	数额
A. 总生产成本	_____
B. 总营销成本	_____
C. 制定详细目录的成本	_____
D. 预计的行政管理费用	_____
总成本	_____

2. 单位成本 (估算) _____元

3. 将成本与上面的价格水平部分中确认的价格进行比较

价格是否反映了成本 是 否

基于消费者的偏好及其他相关因素, 是否需要提高/降低售价 是 否

	产品	价格
A .	_____	_____
B .	_____	_____
C .	_____	_____
D .	_____	_____

5.3.2 产品成本估价单

制品编号或型式	品名		规格	估价单编号	客户	
原料及物料			每打用量及单价		备注	
品名	规格	单位用量	单价	单位	金额	
日期	第一次	第二次	第三次	第四次		成品略图
区分						
原料						
物料						
损耗 (%)						
工 (人员名称)						
资 (人员名称)						
制造费用						
小计						
利润						
合计						
折合外币						

估计

填表：

审核：

5.3.3 产品定价分析表

产品名称、规格

客户类型说明

目前本产品销量

生产数量

成本项目	%		%		%	
原料成本						
物料成本						
人工成本						
制造费用						
制造成本						
毛利						
合计	100	100	100	100	100	100

产品	生产企业	产品名称	品质等级	售价	估计年销售量	市场占有率	备注
----	------	------	------	----	--------	-------	----

竞争

状况

定

价

比

较

图

定	定价	估计 占有率	利用率	利润
价				
分				
析				

定价结果（零售价格）

5.3.4 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	
申请描述	申请降价原因	
	申请人	审核
处理决定	不准许降价销售	准许降价销售
确认人员		
备 注		

5.3.5 价格变动记录表

		编号	1	2	3	4	5	6
产品	产品名称							
	产品规格							
第一次价 格变动	月/日							
	变动前							
	单价							
	变动后							
	变动原因							
第二次价 格变动	月/日							
	变动前							
	单价							
	变动后							
	变动原因							
第三次价 格变动	月/日							
	变动前							
	单价							
	变动后							
	变动原因							

备注说明

5.3.6 价格变动分析表

产品编号	产品规格	产品名称
开发		
成本	合计	
材料		
成本	合计	
总材料成本		产品售价
人工成本		估计月销售量
制造费用(%)		估计月销售额
销售费用(%)		单位利润
总成本		预计利润
		利润率
价格变动审核意见		

5.4 营销策划管理图表

5.4.1 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	修改建议
营销总监		
市场部经理		
策划主管		
财务部经理		

5.4.2 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	包括现场管理、接 待、洽谈、销售口 径统一、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 编制、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 部监督执行	销售部	执行计划管理 是核心	

5.5 广告管理管理图表

5.5.1 广告费用预算表

编号：___		填写日期：___年___月___日							
媒体	广告	单位	有效	频率		日常月份	旺季月份	其他配合	合
	形式	成本	篇幅	平常	旺季	广告预算	广告预算	预算	计
合 计									
市场部经理意见			财务部经理意见				营销总监意见		

5.5.2 广告预算分配表

编号：___		填写日期：___年___月___日		
委托单位		负责人		
预算单位		负责人		
广告预算项目		预算期限		
广告预算总额		预算员		
费用项目	费用明细	开支内容	费用额度（元）	执行时间
市场 调研费	文献调查			
	实地调查			
	研究分析			
广告 设计费	报纸			
	杂志			
	电视			
	电台广播			
	其他			

	印刷费
广告	摄制费
制作费	工程费
	其他
	报纸
广告	电视
媒介	电台
租金	杂志
	其他
服务费	
	公关
促销与	市场 A
公关费	促销
	市场 B
	机动费用
	其他杂费开支
	管理费用
	总 计

5.5.3 广告媒介评价表

广告专题名称			媒介费用支出	
	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

5.5.4 广告费用月度报告单

品 牌				负责部门	
产 品				月 份	
呈 送				报 告 人	
费用分布	大众媒体类	设计制作类	公关促销类	计划总费用	实际总费用

5.5.5 广告效果测试评价表

编号：____

填写日期：____年____月____日

广告项目名称

广告预算

实际投入金额

预计效果

		订单数量			
广告 效果 测试	广告投放前	客户访问量	柜台	电话	网站
		销售数量			
广告 效果 测试	广告投放后	客户访问量	柜台	电话	网站
		销售数量			
效果评价		订单数量			
		客户访问量			
		销售数量			

综合效果评定

营销总监确认

5.6 渠道管理图表

5.6.1 代理商申请表

申请日期

公司名称

公司地址和邮编

公司联系部门/人员

联系电话

传真

E - mail

公司发展状态

新成立

创业期

过渡期

管理期

繁荣期

公司主营品牌

注册资金

流动资金

公司员工总数

销售人员数量

承诺年销售额

销售覆盖区域

经营范围

销售模式

备注

公司如有办事处或分公司，请将其具体地址和联系方式列出

5.6.2 经销商资料卡

客户名称

地址

邮编

负责人

性别

年龄

职务

电话

客户类别

高档商场

大型商场

中小型商场

超市

地区经销商

一般经销商

其他

税号

付款方式

付款条件

往来银行及账户

休息日

结账日

工商登记号

主营业务

注册资本

流动资金

开业历史

固定资产

赊账期

结账期

运输车数	销售/导购/营业员人数						
营业面积	商圈范围						
仓库面积	进货店数目						
运输方式	铁路	航空	公路	自提	其他	送货地址	
店面所有制	私有	自有	公有	租赁	联营	合资	其他
客户的其他资料							

最近两年产品销售统计 (单位: 万元)

年 \ 月	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

5.6.3 渠道开发规划表

开发目的	
服务/产品类型	(公司通过营销渠道提供给最终消费者的服务和产品类型)
需要开展的活动 或承担的职能	(公司提供上述产品或服务必须执行的营销活动或者职能)
履行职能的机构或代理	(从提升工作效力和效率的角度考虑, 适合执行这些活动或履行这类职能的机构或代理)
特殊中间商要求	(公司需要哪些特殊的中间商来执行市场定位战略)
企业每类产品的 市场知名度	中间商的合理数量
中间商规划	中间商的区域分布 中间商的选择方式和标准
产品的仓储和运输要求	
推进渠道优化管理	
还需要考虑的因素	

渠道开发所需要的费用

渠道开发所需要的期限

备注

5.6.4 渠道单位业绩统计表

渠道名称：_____ 单位：_____元

年 \ 月	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	合计
	2006												
2007													
2008													
2009													
2010													

5.7 发货退货管理图表

5.7.1 产品发货单

编号：_____

客户名称：_____ 订单号码：_____ 一次交货

地 址：_____ 交货日期：_____ 分批交货

产品名称	产品编号	数量	单价	金额
------	------	----	----	----

仓库：_____ 主管：_____ 核准：_____ 填单：_____

5.7.2 发货明细表

客户：_____ 发货单号：_____ 填写日期：__年__月__日

序号	区号	编号	码数	重量	瑕疵	备注
----	----	----	----	----	----	----

合计

主管：___

制表：___

5.7.3 发货月报表

填写日期： 年 月 日

订购日期	提货单号数	单价	上月结欠数量	上月结欠金额	本月订货数量	本月订货金额	本月发货数量	本月发货金额	本月结欠数量	本月结欠金额	备注
------	-------	----	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	----

合计

总经理：_____

复核：_____

填写人：_____

5.7.4 发货汇总表

客户名称：_____

月份：_____

发货单编号	上月结欠数量	上月结欠金额	本月订货数量	本月订货金额	本月发货数量	本月发货金额	本月结欠数量	本月结欠金额	备注
-------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	----

合计

总经理：_____

复核：_____

填写人：_____

5.7.5 退货申请单

客户名称

电 话

地 址

联系人

产品名称

提（送）货日期

单位

数量

总价

合同号

发票号

退货原因

合计

审批

质检部

销售经理

市场营销部

办事处

5.8 合同管理图表

5.8.1 销售合同审批表

编号：_____

填表日期：_____

销售合同名称

合同编号

申报单位

合同内容

产品类别

合同经办人

律师意见

市场部经理

营销总监

总经理

5.8.2 销售合同统计表

序号	销售专员姓名	合同编号	签订日期	货物编号	数量	单价	成交金额
1							
2							
3							
4							
	合计	—	—	—		—	

5.8.3 合同修订记录表

文件编号：_____ 年__月__日

合同名称	合同号
签订日期	合同生效日期
修订原因	修订日期

修订内容

原条款	修订后
-----	-----

经办人	市场部经理	营销总监
签字	签字	签字

5.9 产品促销管理图表

5.9.1 促销工作计划表

产品名称	月 日	月 日	本月	配销	目前销	销售	促销	方法	督导
	预计	实际	营业额	方式	售方式	人员	方式	说明	人员

5.9.2 促销决策作业表

	项目	内容	项目	内容
广告	市场定位战略		目标人群特征	
	选择传递信息		选择媒体	
	促销费用预算			
	广告促销总战略综述			
人员	适用目标人群特征		需要传达的信息	
	销售人员工作量确定		售后服务	
推销	(时间/人数/电话量)		保证程度	
	人员推销规划			
	选择公关对象		选择适当宣传工具	
公关	确定组织内部负责此项			
宣传	活动的人员结构			
	公关宣传规划			
营销	选择促销类型		明确目标市场	
	制定管理政策和程序		责任分析与明确	
推广	营销推广战略综述			

5.9.3 促销成本分析表

促销方式
 方式说明
 投放期间
 估计总费用
 成本收益分析
 评价

5.9.4 促销活动效果反馈表

填表人：____ 时间：____年____月____日

活动区域	活动名称	活动类型	A 类	B 类	C 类
	促销目的				
促销活动	促销时间				
摘要	促销地点				
	促销形式、手段				
	活动效果评估				
促销活动	促销资金使用情况				
效果反馈	建议				
	销售部意见	市场部意见		财务部意见	
	时间：____年____月____日	时间：____年____月____日		时间：____年____月____日	

营销总监

时间：____年____月____日

5.9.5 重点经销商促销方案表

经销商名称：____ 经销商重要性等级：____

时间：____年____月____日—____年____月____日 地点

促销活动形式

需要配合的事项

活动负责人

活动组成员

	费用项目	合计
费用		
预算		
预期效果		

5.9.6 促销活动执行方案传阅表

编号：___	日期：___年___月___日				
发起部门	活动日期	活动类型	A类	B类	C类
活动名称					
摘要					
传阅范围					
总裁					
					签收时间：___年___月___日
副总裁					××副总裁
签收时间：					签收时间：___年___月___日
财务总监	营业中心总监	销售中心总监			
签收/时间：___年___月___日	签收/时间：___年___月___日	签收/时间：___年___月___日			
电子商务部总监	技术开发中心总监	行政总监			
签收/时间：___年___月___日	签收/时间：___年___月___日	签收/时间：___年___月___日			
备注					

5.10 大客户管理图表

5.10.1 大客户评定表

客户名称	排名	信用程度	设定条件	达成目标的事项
------	----	------	------	---------

经理批示

5.10.2 大客户档案表

客户名称	资	往来银行	账号	
公司所在地	金	现金情况		
工厂所在地	状	资金周转情况		
公司电话	况	信用等级		
子公司名称	付	付款承办人	经营者	
法人	款	付款态度	性格嗜好	
负责人	情	约定结款日期		
厂长	况	付款方式	支票/现金	
经办人		付款及时程度		
相关人员				
业别	组别	日期	变更资料	登记事项
等级				经办人
开始交易日期				性格嗜好
主要交易产品	变			
经营项目	更			
经营范围	及			
经营性质	其			
经营状况	他			
销售能力	登			
员工人数	记			备注
经营旺季				
最高购买				
月均购买				

5.10.3 大客户支持表

申请部门	日期	____年__月__日	编号
客户单位名称		总经理/厂长	

地 址	邮 编			电话/传真			
联系人及职务	电 子 邮 件						
项目负责人及职务	财 务 经 理 / 处 长			信 息 负 责 人			
企业性质	国有	股份制	合资	外资	民营		
所属行业	消费品	加工处理	汽车		电子	装配	医药
	机械	其他 (请指明)					
企业规模	年收入	员 工		下 属 单 位		主 要 产 品	
	(万 元)	人 数		数 目			
信息系统							
建设情况							
企业管理重点	财务	集团财务	预算	采购	库存	生产	质检
	销售	成本	其他 (请指明)				
预计合同金额	预计签约时间			预计实施时间			
竞争对手情况							
项目背景及联系过程综述							
希望得到何种售前支持	ERP 管理思想讲解		产品讲解及演示		项目方案	竞标	
申请人员级别及人数	问题解答		其他 (请指明)				
申请人员级别及人数	总经理	产品经理	项目经理		售前支持人员	管理专家	
	网络专家	用户					
	时间	内容		主要听众对象		备注	
售前支持议程							
售前人员安排							
售前信息评价	完整性	正确性		详细程度	总体评价		
售前效果评价							
申请人：_____	联系方式：_____		部门经理 (签字)：_____				

5.10.5 大客户分析表

客户名称		董事长	总经理	直接主管	承办人			
客户地址								
主营业务		销售合同	已签订	正在签订	尚未签订			
总部地址	电 话							
分公司	电 话							
法人代表	从业时间	出生年月						
业务银行	注册资金	成立时间						
资金状况	充足	一般	信用状况	佳	一般			
	不足	紧张		差	很差			
在同行中的地位	领先	男		女	合计			
	居中	员工人数						
	未流							
月均销售量	库存量							
不动产	土地			建筑物				
	面积	自有	租赁	面积	层数	自有	租赁	
	总 部							
	分 公 司							
近半年平均每月收入								
销售额	成本	管理 费用	销售 费用	营业利润	利息支付	折旧	损益额	盈利率

5.10.6 大客户问卷表

调查项目	上次评分	本次评分	差异分析
公司 您对本公司的印象如何			
您是否了解本公司的业务和资费情况			

您对本公司提供的服务是否满意

本公司提供的产品是否稳定

您对本公司故障处理的响应速度是否满意

产品和服务 本公司是否提供了您满意的解决方案

本公司提供的产品是否满足了您的业务需求

本公司提供的产品服务是否达到了您的期望

客户经理是否了解您公司的业务情况

人员 客户经理是否能和您愉快交流

客户经理是否能回答您所提出的问题

客户经理是否能为您提出合理建议或提供帮助

客户反

馈信息

5.10.7 大客户意见调查表

客户名称	电子邮箱
地 址	邮 编
填 表 人	联系电话

	调查项目	非常满意	满意	一般	不满意	非常不满意
服务	电话支持人员服务满意度					
方面	上门支持人员服务满意度					
	解决问题的及时率					
	解决问题的准确率					
	服务人员的专业水平					
其他	培训效果					
方面	我们网站服务内容完善度					
	网站吸引力					

5.11 营销信息管理图表

5.11.1 市场信息报告表

信息提供人	城市(地区)				
品牌	规格/型号				
活动	新产品投放	新包装	媒体广告	价格变动	样品促销
	宣传品	店内促销	加送赠品	幸运抽奖	其他
日期	由	年	月	日至	年 月 日
详情					
估计影响					
建议行动					
资料来源					
附件	价格	海报	宣传单	其他	

5.11.2 店面情报汇总表

情报种类	种类细化	具体内容
畅销商品	商品	
	价格	
	库存	
	特征	
	每日动向	
销售现场	销售现场状况	
	陈设	
	管理状况	
	竞争商品	
消费者	销售人员状况	
	购买情报	
	特价状况	

情报分析	宣传方式
	广告效果
	问题点
	改进提案

5.11.3 企业信息来源分析表

信息来源类别	类别细化	具体内容
大众传播情报 (报纸、杂志、电视)	印刷媒体报道	
	广播媒体报道	
	小型报道	
	同业人际情报	
舆论情报 (人与人的交流)	非同业人际情报	
	街头情报	
商品情报 (应关注的商品情报)	情报整理分析	
	畅销商品情报	
	非畅销商品情报	
	未来商品情报	

5.11.4 负面情报分析改善表

负面情报对象	评价内容			改善措施
	落伍的	不振	自私	
企业整体形象	闭塞的	官僚的	其他	改善提案
营销人员				改善提案
产品				改善提案
				代理改善
流通环节				经销改善
				直销改善
交货期				改善提案

付款

改善提案

5.11.5 营业状况情报报告单

客户名称：_____ 填写日期：____年__月__日

姓名	部门	情报分类	技术动向	制品品质	生产计划
			同业动向	订单状况	其他
解说（情报提供者記入）	情报提供者的见解及今后的行动	信用度	100%	90%以上	80%以上
			70%以上	60%以上	50%以上
情报内容概述	重要度判定	公开度	特别重要	重要	
			比较重要	一般情报	
工厂 设计					
(任选一项希望回答事项)					
回答日期：____年__月__日					
部门主管：_____	单位主管：_____				填报人：_____

5.12 客户信用管理图表

5.12.1 客户地址分类表

序号	客户名称	编号	地址	与公司之间的距离	经营类别	不宜拜访时间	备注
1							
2							
3							
...							

5.12.2 客户总体分类表

分类标准	客户比例					
	男性比例			女性比例		
性别						
年龄	18岁以下所占比例	18~45岁所占比例	45~60岁所占比例	60岁以上所占比例		
地域	乡村比例	城市比例	东部比例	西部比例	南部比例	北部比例
消费额	高额比例		中额比例		低额比例	
需求类型	生产资料需求所占比例			生活资料需求所占比例		
工薪水平	1000元以下所占比例		1000~3000元所占比例		3000元以上所占比例	
偏好的购物方式	摊点零售比例		市场批发比例		厂家批发比例	

5.12.3 客户区域分析表

年度：

年度	项目	区域	客户数量	占客户总数量的比例	占该区总销售额的比例

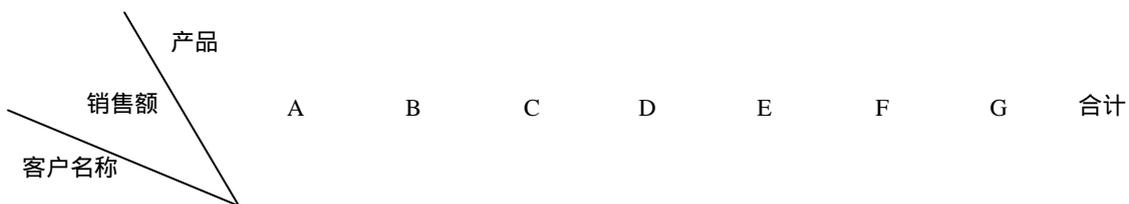
审核：_____

填写：_____

编制：_____

5.12.4 客户销售分析表

年度：



合计

5.12.5 客户信用调查表

企业编号		地址		电话		
负责人		住所		电话		
创业日期	__年__月__日		营业项目			
经营方式	独资	合伙	企业	开始交易日期	__年__月__日	
营业区域			经营地点	市场	住宅 郊外	
负责人情况	性格			气质		
	兴趣			职位		
	学历			籍贯		
	经历			口才	佳 普通 差	
	思想			嗜好	酒	饮 不饮
					烟	抽 不抽
	优点			特长		
缺点			技术	熟练	略懂 不懂	
财务状况	往来银行			银行信用	很好 好 普通 差 很差	
	账务体系	完备	不完备	同业者评价	很好 好 普通 差 很差	

	经营组织	股份企业 有限企业	个人经营 合资企业	近邻评价	很好 很差	好	普通	差
	资本额 (元)			付款态度	爽快 迟延	普通 为难	尚可 拖欠尾款	
	营业执照登记 号码			其他说明				
办公情况	资产	汽车 辆		自有 辆	租用 辆			
	场所	处于繁华区		自有		租用		
		一般商业区		面积 (m ²)		面积 (m ²)		
	装饰	精装	普通	差	层数		市价	
保险	有 (____元) 无							
营业状况	交 易 品 种	品种	品牌	月销售量	金额	年销售量	金额	备注
信用评定	信用等级	信用评分	付款方式选择	赊销限额	是否担保	备注		

总经理：_____

经理：_____

调查人：_____

5.12.6 客户信用调查总表

____年__月__日

类别	总资产	净资产	信用等级	评定等级	发展前景
客户名称	(单位：万元)	(单位：万元)	(ABCD)	(ABCD)	(ABCD)

编制： _____

填表人： _____

5.12.7 客户信用程度评估表

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

评估结果及建议

5.13 售后服务管理图表

5.13.1 售后服务登记表

客户姓名	联系方式	填写日期
------	------	------

客户需要

解决的问题

工作人员

所提供的服务

处理结果

客户满意度评价

5.13.2 产品维修报告单

客户姓名	购买产品	产品型号
------	------	------

购买时间	产品保修期	填写日期
产品故障描述		
初步原因分析		
维修情况	(由维修人员填写)	
部门主管审核		

5.13.3 产品退换货汇总表

客户	购买	购买	规格				类别	退(换)	退(换)
姓名	产品	日期	型号	颜色	数量	金额	退 换	货日期	货原因

5.13.4 产品故障维修统计表

部门：_____ 统计日期：__年__月__日

产品名称	购买时间	报修时间	产品故障描述	处理情况	负责人	备注
------	------	------	--------	------	-----	----

5.13.5 维修人员工作月报表

姓名	维修产品			其他工作	工时合计	出勤天数	备注
	名称	数量	工时				

5.13.6 售后服务调查反馈表

尊敬的先生/女士：

您好！

为进一步改善本企业产品的质量，提高本企业工作人员的服务水平，以便更好地为您提供服务，期望您能对我们企业的产品和服务提出宝贵的意见和建议（请在您认为合适的选项上画“ ”）。

个人姓名

1. 个人或（法人单位名称）

法人基本 联系方式 客户地址

资料 使用本企业生产

的何种产品

产品质量 满意 比较满意 一般 不满意 非常不满意

产品价格 满意 比较满意 一般 不满意 非常不满意

2. 产品 产品使用状况 满意 比较满意 一般 不满意 非常不满意

产品是否 满意 比较满意 一般 不满意 非常不满意
能满足您的要求

在对产品进行安装调

试的过程中，您对工作 满意 比较满意 一般 不满意 非常不满意

人员态度的评价

3. 服务 产品安装、维修人员的 满意 比较满意 一般 不满意 非常不满意
技术水平

投诉处理结果 满意 比较满意 一般 不满意 非常不满意

故障维修 满意 比较满意 一般 不满意 非常不满意

我们企业在哪些方面还需要改进

4. 其他 我们的产品还需改善的地方

5.13.7 售后服务网点分布表

地区	服务网点名称	地址	客户服务热线	联系人	备注
----	--------	----	--------	-----	----

5.13.8 售后服务例行检查表

企业名称	负责人	联系电话
企业地址	设备主管	联系电话
设备名称	设备型号	出厂编号
安装调试日期	安装调试人员	交验日期
上次保养日期	上次服务人员	

近期运行情况

设备保养记录

序号	配件名称	指标	序号	配件名称	指标
1			5		
2			6		
3			7		
4			8		

售后服务人员

设备情况评述

售后服务人员签字

客户服务部经理签字

设备运行情况

1. 目前设备使用的强度	每天 16 小时以上	每天 8~16 小时	每天 8 小时以内
2. 目前的工程进度	初期	中期	末期
3. 项目的高峰期时间	本月	一个月后	两个月后
4. 后续项目间隔时间	一个月内	三个月内	六个月内
5. 是否继续使用现有设备	另外购置	继续使用	两者都有
6. 工程现有设备类型			
7. 产品出现过哪些令您不安的问题			

请参照以下因素对售后服务人员的服务做出评定

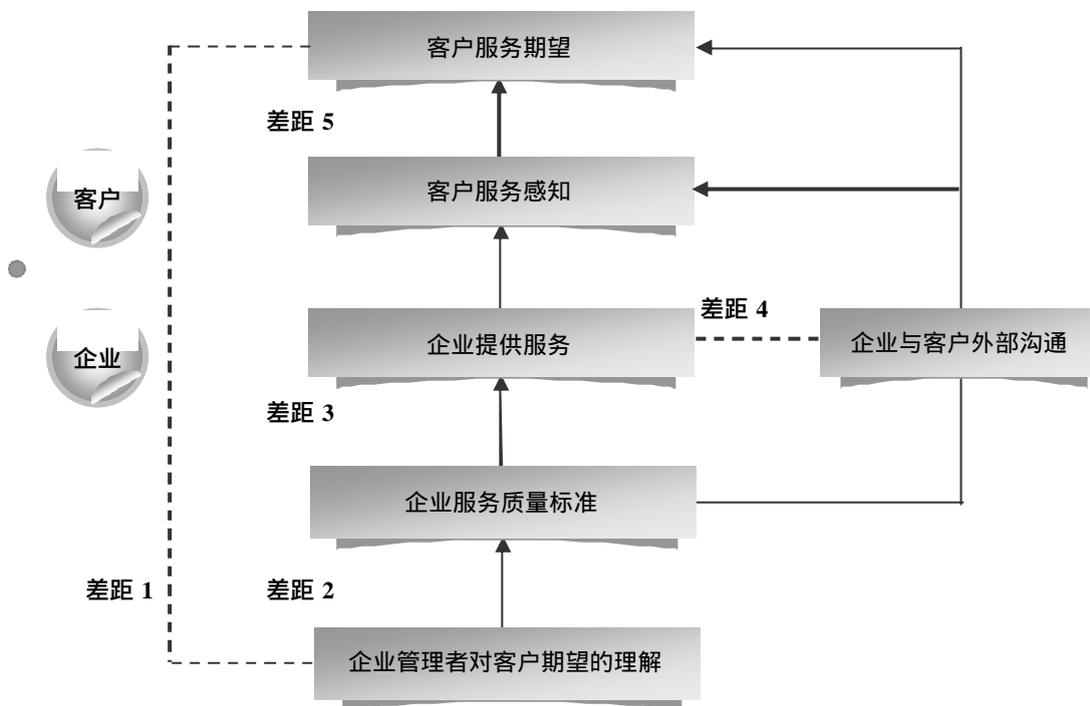
- 用 1. 是否介绍了有关易损耗配件需定期更换和设备保养方法等知识
- 户 2. 是否耐心解答您提出的有关设备的问题, 服务态度是否让您满意
- 评 对售后服务人员的服务打分 (100 分制)

定

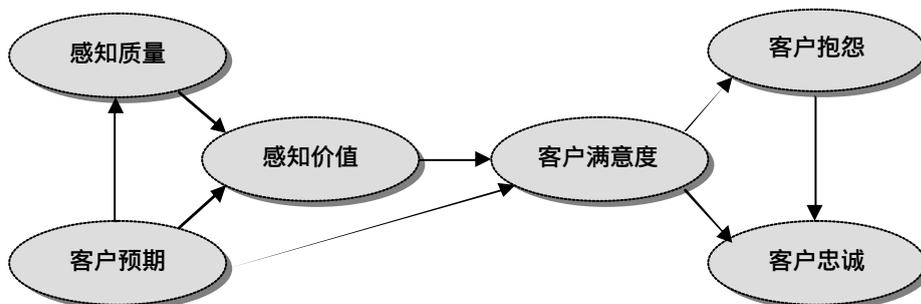
用户 (签字):

日期: ____年__月__日

5.13.9 GAP 模型 (服务质量差距模型)



5.13.10 ACSI 模型 (美国客户满意度指数模型)



第7章 营销各业务量化分析工具

7.1 市场量化分析指标

7.1.1 市场规模

市场规模即市场容量,主要用来描述目标产品或行业的整体规模,包括目标产品或行业在指定时间内的产量、产值等。

在现阶段,主要采用现代统计理论与计算机相结合的办法对市场规模进行预测,常见的三种预测方法和适用情形如下所示。

(1) 从供应端和专家处获取信息和数据,依此进行市场预测。该方法适用于下游应用领域众多和消费不集中的情况。

(2) 从消费端进行分层抽样再进行数据汇总。该方法适用于下游市场比较单一、应用领域相对集中的市场。

(3) 采集供应端和消费端数据,并进行数据交叉验证。该方法适用于产品或行业相对垄断、供应和消费行业都较为集中的产品或行业。

7.1.2 市场份额(市场占有率)

市场份额又称市场占有率,是指在一定时期内一个企业的销售量(或销售额)在市场同类产品中所占的比重,该指标可用于了解市场需求及本企业在同行业中的竞争地位。

根据不同的市场范围,市场份额有四种测算方法,具体如下所示。

(1) 总体市场份额。又称绝对市场份额,指一个企业的销售量(或销售额)在整个行业中所占的比重,计算公式如下:

$$\text{总体市场份额} = \frac{\text{本期企业该产品的销售量(或销售额)}}{\text{本期该产品市场销售总量(或总额)}} \times 100\%$$

(2) 目标市场份额。指一个企业的销售量(或销售额)在其目标市场即所服务的市场中所占的比重,计算公式如下:

$$\text{目标市场份额} = \frac{\text{本期企业该产品的销售量(或销售额)}}{\text{本期该产品目标市场销售总量(或总额)}} \times 100\%$$

(3) 相对三个最大竞争者的市场份额。指企业的销售量（或销售额）和市场上最大的三个竞争者的销售总量（或总额）之比。一般来说，若某企业拥有 33% 以上的相对市场份额，就表明它在该市场中具有一定的实力。该指标计算公式如下：

$$\text{相对三个最大竞争者的市场份额} = \frac{\text{本期企业该产品的销售量（或销售额）}}{\text{本期三个最大竞争者该产品的销售总量（或总额）}} \times 100\%$$

(4) 相对于最大竞争者的市场份额。指一个企业的销售量与市场上最大竞争者的销售量之比。若高于 100%，表明该企业是这一市场的领袖。指标计算公式如下：

$$\text{相对最大竞争对手市场份额} = \frac{\text{本期企业该产品的销售量（或销售额）}}{\text{本期市场上最大竞争对手该产品的销售量（或销售额）}} \times 100\%$$

7.1.3 市场增长率

市场增长率是指产品或劳务的市场销售量（或销售额）在特定比较期内的增长比率，它能够反映产品或劳务在这个比较期内的销售状况，从而为企业评价其发展状态和进行发展趋势预测提供依据。该指标的计算公式如下：

$$\text{市场增长率} = \frac{\text{比较期市场销售量（或销售额）} - \text{前期市场销售量（或销售额）}}{\text{前期市场销售量（或销售额）}} \times 100\%$$

市场增长率指标是判断产品生命周期的基本指标，产品在不同的生命周期阶段其市场增长率表现出不同的特点，具体如下所示。

(1) 产品导入期：指产品从设计投产到试销的阶段。此时产品品种少，顾客对产品不了解，且由于生产技术方面的限制，产品生产批量小、销售量有限，市场增长率缓慢。

(2) 产品成长期：指产品试销效果良好，购买者逐渐接受该产品的阶段。该阶段产品具有较高的增长潜力，市场增长率保持较高的水平。

(3) 产品成熟期：在此期间，随着购买人数的增多，市场需求趋于饱和，市场增长率增长速度缓慢直至转而下降。

(4) 产品衰退期：在此期间，产品市场规模逐渐缩小，产品进入到淘汰阶段，市场增长率为负数。

7.2 销售量化分析指标

7.2.1 销售量

销售量，是指在一定时期内企业实际销售的产品数量，包括按合同供货方式或其他供货方式售出的产品数量，以及尚未到合同交货期提前交货的预交合同数量，它用来表示销售规模的大小。

通过核算销售量，可以分析企业产品销售计划的完成情况、实际销售的升降趋势、市场占有率的变化趋势及用户、区域的变化等，从而为企业制定促销策略提供依据。

合理地制定销售量的指标值，有助于提高销售人员的积极性，为企业带来丰厚利润。确定销售量指标的方法包括但不限于以下四种，具体如图 7-1 所示。

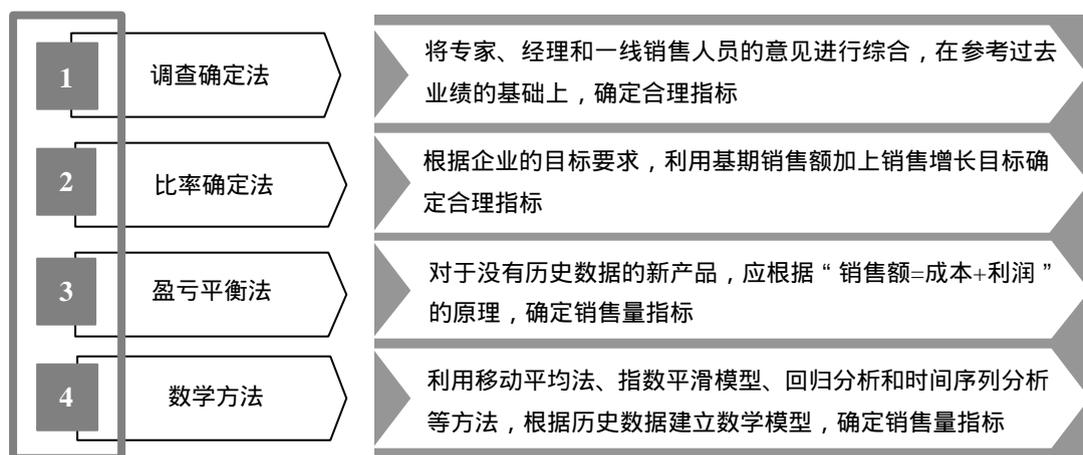


图 7-1 确定销售量指标的方法

7.2.2 销售额

销售额，是指企业销售货物或者应税劳务，而向购买方收取的不含销项税额的全部价款和价外费用。

销售额是最常用的一类定量销售指标，企业常通过对销售额的研究和分析，比较和评估实际销售额与计划销售额之间的差距，为未来的销售工作提供指导。销售额的计算公式为：

$$\text{销售额} = \text{销售量} \times \text{平均销售价格}$$

在上述公式中，平均销售价格是指不含销项增值税的价格。销售量、平均销售价格的原始数据主要来源于企业的日常经营统计。

7.2.3 销售收入

销售收入，又称营业收入、经营收入，是企业销售产品、自制半成品或提供劳务，使产品所有权转移到顾客，取得货款、劳务价款或索取价款凭证后所认定的收入。

在销售量化分析指标中，销售收入是指扣除销售折让、销售折扣、销售回扣，并且产品所有权转移到顾客之后而被认定的收入。销售收入的计算公式为：

$$\text{销售收入} = \text{销售量} \times \text{合同销售单价} - \text{折扣与折让}$$

7.2.4 销售费用

销售费用，是指企业在销售产品和服务等过程中发生的各项费用，包括由企业负担的包装费、运输费、装卸费、展览费、广告费、租赁费（不包括融资租赁费）以及为销售本企业产品而专设的销售机构（含销售网点、售后服务网点）的费用（包括销售机构的职工工资、福利费、业务费、差旅费、办公费、折旧费、修理费、物料消耗和其他经费）。

销售费用的计算方法和规则如下。

（1）对于设有独立销售机构（例如门市部、经营部）的工业企业，其独立销售机构所发生的一切费用均列入销售费用。

（2）对于未设立独立销售机构的工业企业，可以将销售费用并入管理费计算。

（3）应注意，商业企业在商品销售过程中发生的各项费用属于商品流通费，一般不计入商品的销售费用。

7.2.5 销售毛利率

销售毛利率，简称毛利率，是指销售毛利占销售收入的百分比。其中，销售毛利指收入与收入相对应的产品成本的差额。销售毛利率的计算公式如下：

$$\text{销售毛利率} = \frac{\text{销售毛利}}{\text{销售收入}} \times 100\% = \frac{\text{销售收入} - \text{产品成本}}{\text{销售收入}} \times 100\%$$

所以，销售毛利率是用来表示每元钱的销售收入扣除产品成本后，有多少钱可以用于销售费用、管理费用、财务费用等各项费用并形成盈利。该指标可以反映企业产品的盈利能力。销售毛利率越高，说明企业抵补三大费用的能力越强，盈利能力也就越强。

7.3 品牌量化分析指标

7.3.1 品牌影响力

品牌影响力是指品牌开拓市场、占领市场并获得利润的能力，评价品牌影响力主要从以下三个基本指标着手。

(1) 市场份额。企业只有在具备一定市场份额的基础上才具备基本生存能力，才能够谈及品牌的影响力问题。

(2) 品牌忠诚度。消费者的忠诚度由自我联想决定，它代表着消费者对品牌的认可程度。

(3) 区域领导力。品牌影响力在一定程度上受到地域范围的约束，品牌只有在目标市场内具备一定的领导力才能增强其对该市场的影响力。

通常可通过围绕相关指标设计调查问卷来实施市场调查，并对调查结果进行数据统计的形式来分析、掌握品牌影响力。

7.3.2 品牌识别力

品牌识别力是指消费者对品牌的知晓、记忆和识别的程度，它包括品牌知晓度、品牌记忆度和品牌识别度三个子维度。其计算方法如表 7-1 所示。

表 7-1 品牌识别力计算方法列表

品牌识别力计算公式		
品牌识别力 = 品牌知晓度 × 品牌记忆度 × 品牌识别度		
品牌识别力子维度相关说明		
品牌 知晓度	含义	品牌知晓度是品牌知晓人数占消费者总数的比例及知晓深度的综合体现。其中，知晓深度是指消费者对品牌内容的了解深度
	计算	品牌知晓度 = 品牌知晓人数 (比例) × 平均知晓深度
品牌 记忆度	含义	品牌记忆度常用品牌被回忆的概率、速度来描述；其中，被回忆的概率是指给定一定字眼由消费者说出联想的品牌，看本品牌被说到的次数比例；被回忆的速度是指根据消费者回忆时所提及的所有品牌中本品牌所处的次序地位，赋予其相应分值
	公式	品牌记忆度 = 品牌被回忆的概率 × 被回忆的速度

品牌	含义	品牌识别度测量方法与品牌记忆度方法相似,只是在无特定联系字眼的时候测试品牌被识别的概率
识别度	公式	品牌识别度 = 品牌被回忆的概率 × 被识别的速度

7.3.3 品牌竞争力

品牌竞争力是某一品牌产品超越其他同类产品的竞争能力,是其他同类产品不易甚至是无法模仿的能力,它代表着该品牌开拓市场、占领市场并获取更大市场份额的能力。

品牌竞争力的计算方法如下所示:

$$\text{品牌竞争力} = \text{消费者价值优势因子} \times \text{权重1} \times (\text{市场份额} \times \text{权重2} + \text{超额利润率} \times \text{权重3} + \text{知名度} \times \text{权重4})$$

$$\text{其中: 消费者价值优势因子} = \frac{\text{品牌产品价值} - \text{匹配产品成本}}{\text{竞争品牌产品价值} - \text{竞争品牌产品成本}}$$

品牌竞争力计算公式中的权重为不定值,企业在使用过程中可根据实际情况对各项内容的权重进行合理赋值。

7.4 客户量化分析指标

7.4.1 客户获取成本

客户获取成本指公司获取一个新客户的平均成本,客户获取成本对于不同的行业和企业来说往往是不同的。从普遍意义上来讲,可以用以下的公式作为测算客户获取成本的基础,然后按照每个企业或行业的特定情况进行调整。客户获取成本的计算公式如下:

$$\text{客户获取成本} = \text{客户线索获取成本} + \text{客户跟踪成本} + \text{客户挽留成本}$$

其中,各相关成本的构成内容说明如下。

(1) 线索获取成本包括市场活动分摊到每个销售线索的成本,如直邮、广告成本等。

(2) 跟踪成本包括销售线索确立之后具体每一次接触的成本,如拜访成本、试用成本和投标成本等。

(3) 挽留成本则是为了挽留可能流失的客户而发生的特殊的费用,例如降价、延长服务期等带来的成本。

7.4.2 客户挽留成本

客户挽留是指运用科学的方法对将要流失的、有价值的客户采取措施,争取将其留下的营销活动,如降价、延长服务期等。客户挽留成本指开展以上营销活动所产生的实施成本以及相关人工成本等,计算公式如下所示:

$$\text{客户挽留成本} = \text{挽留策略实施成本} + \text{客户关系维护成本} + \text{其他成本}$$

构成客户挽留成本的各项成本内容说明如下。

(1) 策略实施成本: 主要指在挽留客户过程中与策略实施相关的花费,它是挽留成本中的重要组成部分,包括策略成本(如充值费送手机的手机成本)、广告成本、人力成本、渠道成本等。

(2) 客户关系维护成本: 主要指流失客户在恢复与企业的关系之后,企业在预期保持时间内维系恢复成功的客户所花费的成本。

(3) 其他成本: 指在客户挽留过程中发生的但无法归入策略实施成本或关系维护成本中的费用,通常与企业主营业务的特殊性相关。

7.4.3 客户拥有份额

客户拥有份额指客户在购买市场同类产品时购买本公司产品的比例。计算公式如下:

$$\text{客户拥有份额} = \frac{\text{客户购买本公司产品的数量}}{\text{客户购买市场同类产品的总量}} \times 100\%$$

7.4.4 客户流失率

客户流失率是对客户流失的定量表述,是判断客户流失的主要指标,直接反映了企业经营管理的现状。从是否考虑客户的购买份额角度出发,客户流失率可分为绝对客户流失率和相对客户流失率,具体计算公式如下:

$$\text{绝对客户流失率} = \frac{\text{流失的客户数量}}{\text{全部客户数量}} \times 100\%$$

$$\text{相对客户流失率} = \frac{\text{流失的客户数量}}{\text{全部客户数量}} \times \text{流失客户的相对购买份额} \times 100\%$$

7.4.5 客户忠诚度

客户忠诚度是指客户对某一特定产品或服务产生了好感、形成了偏好，进而重复购买的一种趋向，是客户对某一产品或服务忠诚程度的量化概念。

对客户忠诚度的衡量一般可从三个指标进行，即客户满意度、重复购买的概率、推荐给他人的可能性。

7.4.6 客户终生价值

客户终生价值 (Customer Lifetime Value, 简称 CLV), 是指在维持客户的条件下, 企业从该客户未来的持续购买中获得的利润流的现值综合。目前常用的客户终生价值计算思路、步骤如下。

- (1) 测量每位客户相对于企业在其整个生命周期内的期望贡献额。
- (2) 按照企业营销投资的目标收益率将该期望贡献折现成净现值。
- (3) 将所有现存客户折现后的期望贡献加总。

美国著名管理学专家苏尼尔·古普塔与唐纳德·莱曼通过模拟各类场景, 最终推导出客户终生价值的计算公式, 具体如下所示:

$$CLV = \frac{mr}{1+i-r}$$

其中, m 为利润, r 为保留率, i 为贴现率, 企业可以通过公式将未来预期收益折算为现值。

7.5 定价方法量化工具

7.5.1 成本加成定价法

成本加成定价法是以全部成本作为定价基础, 首先估计单位产品的变动成本, 然后估算固定费用, 并按照预期产量将固定费用分摊到单位产品上, 再加上单位变动成本, 求出单位产品总成本, 最后根据成本利润率计算出利润额并与单位产品成本加总, 最终得出价格的定价方法。

成本加成定价法的计算公式如下:

$$\text{价格} = \text{单位成本} + \text{单位成本} \times \text{成本利润率} = \text{单位成本} \times (1 + \text{成本利润率})$$

从考虑税收的角度来看，计算公式如下：

$$\begin{aligned} \text{产品出厂价格} &= \text{单位产品制造成本} + \text{单位产品应负担的期间费用} + \text{单位销售税金} \\ &\quad + \text{单位产品销售利润} \\ &= \text{单位产品制造成本} + \text{单位产品销售利润} + \text{产品出厂价格} \\ &\quad \times (\text{期间费用率} + \text{销售税率}) \end{aligned}$$

经移项得：

$$\begin{aligned} \text{产品出厂价格} &= \frac{\text{单位产品制造成本} + \text{单位产品销售利润}}{1 - \text{期间费用率} - \text{销售税率}} \\ &= \frac{\text{单位产品制造成本} \times (1 + \text{成本利润率})}{1 - \text{期间费用率} - \text{销售税率}} \end{aligned}$$

其中，公式中相关术语的具体含义如下所示。

(1) 期间费用，一般指管理费用、财务费用和销售费用。期间费用率为期间费用与产品销售收入的比率，可以用行业水平，也可以用本企业基期损益表的数据。

(2) 销售税金，是指产品在销售环节应交纳的消费税、城建税及教育费附加等，但不包括增值税，而销售税率则是以上税率之和。

(3) 销售利润，可以是行业的平均利润，也可以是本企业的目标利润。

(4) 成本利润率，是销售利润与制造成本的比率，即加成比例，它是成本加成定价法的关键。

7.5.2 目标利润定价法

目标利润定价法，又称投资收益率定价法，是指运用量、本、利分析原理，根据企业总成本及预期总销售量再加上所期望的目标利润确定产品出厂价格的方法。计算推导过程为：

$$\begin{aligned} \text{预期利润率} &= \frac{(\text{总收入} - \text{总成本})}{\text{总收入}} \\ &= \frac{(\text{产品出厂价格} - \text{变动成本}) \times \text{预期销售数量} - \text{固定成本}}{\text{产品出厂价格} \times \text{预期销售数量}} \end{aligned}$$

移项得：

$$\text{产品出厂价格} = \frac{\text{变动成本} \times \text{预期销售数量} + \text{固定成本}}{\text{预期销售数量} \times (1 - \text{预期利润率})}$$

7.5.3 市场竞争定价法

市场竞争定价法是根据市场上同类商品竞争结果的可销零售价格,反向计算而确定产品出厂价格的方法。计算公式如下所示:

$$\begin{aligned} \text{产品出厂价格} &= \text{市场可销零售价格} - \text{零批差价} - \text{批进差价} \\ &= (\text{同类产品市场基准零售价格} \pm \text{产品质量或规定差价}) \\ &\quad \times (1 - \text{零批差率}) \times (1 - \text{批进差率}) \end{aligned}$$

关于上述公式的相关说明如下。

(1) 在“同类产品市场基准零售价格”上加上或减去“产品质量或规定差价”,是指在使用这种方法时,要将本企业商品的质量、品种、规格、包装等与同类竞争商品进行充分比较,确定应加价还是减价。

(2) 零批差价是指同一商品在同一市场、同一时间内的零售价格与批发价格之间的差额;零批差价与零售价格之比称零批差率。

(3) 批进差价是指同一商品在同一市场、同一时间内的批发价格与出厂价格之间的差额;批进差价与批发价格之比称为批进差率。

7.5.4 混合定价法

混合定价法即指综合考虑成本、需求、利润及竞争定价法的各个方面,并将这四种方法整合起来形成最终定价的策略。相关思路如下所示。

- (1) 运用成本定价法,根据产品成本设定产品价格底限。
- (2) 通过需求定价法探寻客户愿意支付的价格,设置适合渠道各成员的价格上限。
- (3) 分析竞争对手的产品价格,考虑本企业产品价格水平的合适区间。
- (4) 根据企业目标利润,计算为达到预期利润率产品的出厂价格水平。
- (5) 综合考虑以上四种定价策略,拟定最适合本企业产品的定价方案。

7.5.5 4C 定价法

4C 定价法,即以现代营销理念为指导,综合考虑客户的需求和欲望(Customer)、成本(Cost)、便利(Convenience)和沟通(Communication),以客户需求为导向,注重客户需求的定价方法。

7.6 零售量化分析指标

7.6.1 人效

人效,是指在一定的营业时期内每个员工对销售营业额贡献的大小,它通常以人均销售量为依据来反映一个零售企业的人力规模、产出和投入之间是否平衡。其计算公式为:

$$\text{人效} = \frac{\text{当期销售额}}{\text{当期员工总数}}$$

其中,当期员工总数是指在该营业时期内该零售企业所有的在职职工,包括门店销售人员 and 所有的后台支持人员。

7.6.2 坪效

坪效,又称单位面积销售额,是指单位营业面积上的销售额,通常用来评估零售店面和商圈的营运绩效。

该指标源于中国台湾商业领域的专业术语,原指每坪(1坪=3.3平方米)营业面积的营业额,现在通常就是指每平方米营业面积的年销售额。其计算公式为:

$$\text{坪效} = \frac{\text{年总销售额}}{\text{总营业面积}}$$

对于经营面积固定的企业而言,花费在每平方米上的水费、电费、人工费等都是固定的,如果提高单位面积的销售额,则会使企业达到更为高效的经营状态。

7.6.3 客单价

客单价也称平均交易额,是指零售企业的客户平均购买产品的金额。该指标能够体现零售企业在消费者心目中的定位及其综合竞争力,并反映出零售企业所在区域的消费能力水平。同时,该指标也能够检验促销活动的效果。

制造型企业也应关注客单价的变化趋势,并通过与行业内其他企业的指标对比,了解企业目前的市场状态,帮助企业调整经营策略,从而适应市场变化。客单价具体公式如下所示:

$$\text{客单价} = \frac{\text{销售总额}}{\text{交易次数}} = \frac{\sum \text{客户单笔消费金额}}{\text{交易次数}}$$

7.6.4 客单量

客单量也称平均交易量,是指零售企业的客户平均购买产品的数量。该指标用于了解客户购买意向以及客户对零售企业经营产品的认可程度,也可用于检验营销活动的有效性。

客单量的具体公式如下所示:

$$\text{客单量} = \frac{\text{销售总量}}{\text{交易次数}} = \frac{\sum \text{客户单次购买产品数量}}{\text{交易次数}}$$

7.7 广告量化分析指标

7.7.1 广告收视率

广告收视率是指在一定的时间段内收看某一频道(广告)的受众人数(户数)的百分比,有时也用目标受众的人数来表示。计算公式如下所示:

$$\text{广告收视率} = \frac{\text{特定时间段内收看某一广告的人数(家庭户数)}}{\text{特定时间段内受众总数(总家庭户数)}} \times 100\%$$

广告收视率的调查是为了对某广告受众的人数进行统计测量。理论上,应以人口为单位测算,实际上由于调查手段和调查系统的限制,目前还无法真正做到按人统计,而只能做到按户数统计。因此通过观众收视调查机构所得到的收视率数据实际上更接近收视户数的百分比,而收视人数的百分比是收视率与该调查地区户均人数相乘所得。

7.7.2 广告点击率

广告点击率是评价网络广告效果的常用指标,也是反映网络广告效果最直接、量化的常用指标,它是指观察期内该网络广告被点击次数与负载广告的网页被打开次数的比例。其计算公式如下:

$$\text{广告点击率} = \frac{\text{被点击的次数}}{\text{负载该广告的网页被打开的次数}} \times 100\%$$

7.7.3 广告转化率

广告转化率是用来反映网络广告对产品销售情况影响程度的指标,主要是指受网络广告影响而发生购买、注册或信息需求行为的浏览者占总广告点击人数的比例。具体计算公式如

下所示：

$$\text{广告转化率} = \frac{\text{发生转化的广告浏览者人数}}{\text{点击广告的总人数}} \times 100\%$$

7.7.4 广告费占销率

广告费占销率是指一定时期内企业广告费的支出占该企业同期销售额的比例,该指标主要通过广告费和销售额的比较来反映广告促销效果。计算公式如下：

$$\text{广告费占销率} = \frac{\text{本期广告费支出总额}}{\text{同期销售额}} \times 100\%$$

7.7.5 广告费增销率

广告费增效率主要用于测定广告费用增长对产品销售带来的影响。广告费增销率越大,表明广告促销效果越好,反之则越差。指标计算公式如下：

$$\text{广告费增效率} = \frac{\text{广告期内销售额的增长率}}{\text{广告费用增长率}} \times 100\%$$

7.8 营销利润量化分析指标

7.8.1 销售回报率

售回报率 (ROS), 又称营业利润率, 是不考虑营业外收支和税款的净收入在销售收入中的百分比。ROS 是获利能力的指示器, 通常用来比较规模不同的公司和行业的获利能力。其计算公式为：

$$\text{销售回报率} = \frac{\text{净收入}}{\text{销售收入}} \times 100\%$$

其中, 净收入是指在营业收入的基础上扣除各项成本费用开支、利息等非营业成本后税款前的收入, 即营业利润。净收入的计算公式为：

$$\begin{aligned} \text{净收入} = \text{营业利润} = & \text{销售收入} - \text{营业成本} - \text{营业税金及附加} - \text{各项费用} \\ & - \text{资产减值损失} + \text{公允价值变动净收益} \end{aligned}$$

7.8.2 销售利润率

销售利润率,是指一定时期内的销售利润总额与销售收入总额的比率,表示单位销售收入获得的利润,常用来反映企业一定时期内的利润水平,评估企业运营效益。销售利润率的计算公式如下:

$$\text{销售利润率} = \frac{\text{利润总额}}{\text{销售收入}} \times 100\%$$

其中,利润总额表示一定时期内企业在扣除企业所得税前的经营活动的总成果,在收益总括的观点下它包括营业利润、投资净收益和营业外收支净额三部分。

销售利润率指标既可考核企业利润计划的完成情况,又可比较各企业之间不同时期的经营管理水平,以便为提高经济效益提供参考依据。

7.8.3 销售净利率

销售净利率,是指企业一定期间的净利润同销售收入的比率,是扣除所有成本、费用和企业所得税后的利润率。该指标的计算公式为:

$$\text{销售净利率} = \frac{\text{净利润}}{\text{销售收入}} \times 100\%$$

销售净利率是反映企业盈利能力的一个代表性指标,说明了企业净利润占销售收入的比率。一般情况下,销售净利率越大,说明企业通过销售赚取利润的能力越强。

7.8.4 净利润增长率

净利润增长率,是指企业本期净利润比上期净利润增加的比率。该指标的计算公式为:

$$\text{净利润增长率} = \frac{\text{本期净利润} - \text{上期净利润}}{\text{上期净利润}} \times 100\%$$

净利润增长率可以体现企业净利润的增长速度。

7.8.5 盈亏平衡分析

盈亏平衡分析,又称保本点分析或本量利分析,是根据分析成本与利润之间的平衡关系求出盈亏平衡点,从而进行利润预测、成本控制、经营状况判断等活动的一种数学分析方法。

在营销活动中,销售收入=成本+利润。

当利润为零时，则销售收入=固定成本+变动成本。

设变动成本=单位变动成本×销售量，则：销售量×价格=固定成本+单位变动成本×销售量。由以上各式，可推导出盈亏平衡点的计算公式为：

$$\text{盈亏平衡点(销售量)} = \frac{\text{固定成本}}{\text{价格} - \text{单位变动成本}}$$

7.9 营销费用量化分析指标

7.9.1 广告费用率

广告费用率，是指一定时期内企业广告费的支出占该企业同期销售额的比例，通常用来反映广告促销的效果。该指标的计算公式如下：

$$\text{广告费用率} = \frac{\text{广告费用}}{\text{销售收入}} \times 100\%$$

7.9.2 销售费用率

销售费用率，是指销售费用占销售收入的比例，它是反映企业销售效率的重要指标，其计算公式为：

$$\text{销售费用率} = \frac{\text{销售费用}}{\text{销售收入}} \times 100\%$$

在销售收入一定的情况下，销售费用越低，企业的效益就越好。分析销售费用率的目的是监督、控制销售费用的支出情况，确保其不超出年度计划的指标。

7.9.3 物流费用率

物流费用率，是指一定时期内企业完成特定物流活动所发生的真实费用和同期销售额的比率，常被用来衡量公司物流活动的绩效。该指标的计算公式为：

$$\text{物流费用率} = \frac{\text{物流费用}}{\text{销售收入}} \times 100\%。$$

物流费用应包括仓储、运输、包装、装卸、流通加工等费用，配送中心运营费用，与物流相关的人工费，物流设施建设费，物流设备购置费、维修费等。

7.9.4 管理费用率

管理费用率,是指企业管理费用和销售(营业)收入的比重,一般用来分析企业的行政管理效率。该指标的计算公式为:

$$\text{管理费用率} = \frac{\text{管理费用}}{\text{销售收入(营业额)}} \times 100\%$$

其中,管理费用是指企业行政管理部门为组织和管理生产经营活动而发生的各项费用,主要包括公司经费、工会经费、董事会会费、业务招待费、咨询费、诉讼费、房产税、车船使用税、土地使用税、印花税、技术转让费、排污费以及其他管理费用。

7.9.5 人事费用率

人事费用率,表示在一定时期内企业人工成本总额与销售(营业)收入的比率,其计算公式为:

$$\text{人事费用率} = \frac{\text{人工成本总额}}{\text{销售收入}} \times 100\%$$

人事费用率作为量化分析指标,具有以下四个作用,具体如图 7-2 所示。

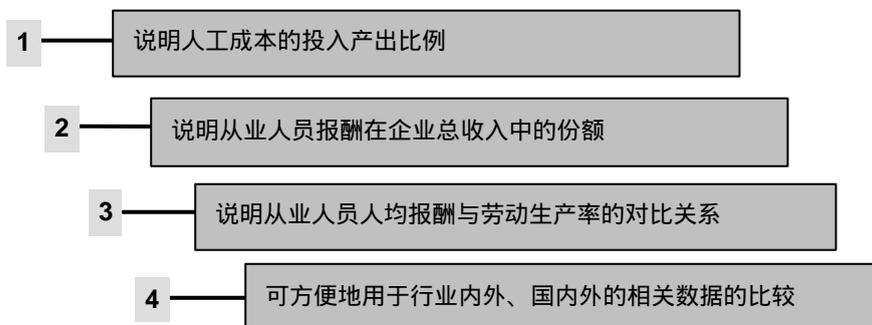


图 7-2 人事费用率的作用

7.9.6 成本费用率

成本费用率,是指成本费用总额与主营业务收入的比率,可以反映企业发生的所有成本费用带来收益的能力。其计算公式表示为:

$$\text{成本费用率} = \frac{\text{成本费用总额}}{\text{主营业务收入}} \times 100\%$$

其中,成本费用总额包括主营业务成本、主营业务税金及附加、销售费用、管理费用、财务费用。

成本费用率越低，说明该企业单位成本带来的收益越高，企业的盈利能力就越强。

第 8 章 销售业务提成设计范例

8.2 销售业务提成制度设计

8.2.1 销售业务提成核算制度

制度名称	销售业务提成核算制度	受控状态	
------	------------	------	--

		编 号	
执行部门		监督部门	编修部门

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为了给本公司销售部及各下属销售机构的销售人员设计更合理的销售业务提成，规范销售业务提成核算工作，激励员工工作积极性并使其努力向公司既定的销售目标前进，特制定本制度。

第 2 条 适用范围

本公司销售部门和下属所有销售分公司及办事处，在核算销售业务提成时均需遵守本制度规定。

第 2 章 产品提成范围与报价

第 3 条 提成产品范围

提成产品范围包括公司所有自主生产和经营的产品。

第 4 条 产品报价

1. 按公司统一制定的对外报价，报价分为最终用户报价和代理商报价两种。
2. 合同签订价格原则上不超出公司对外报价的 20%，特殊情况需上报公司总经理审批。
3. 不得低于底价销售，确实有营销策略需求的，由销售部经理审批，产品无提成；如合同实际执行产生利润，经财务部门核算后，报总经理批准可给予适当奖励。

第 3 章 提成核算

第 5 条 销售人员提成

销售人员的提成按销售部报价扣税后的 100% 核算。

第 6 条 销售部报价

自产产品按公司供应价 85% 核算，外购产品按公司供应价进行个案处理。

第 7 条 公司供应价

自产产品按制造成本 75% 核算，外购产品按采购成本 90% 核算。

第 8 条 工程提成

各类工程的提成按公司工程核算办法执行。

第 9 条 业务风险金

销售人员在每笔业务提成中支出 20% 作为业务风险金，原则上销售人员风险抵押金累计总额为 5 万元（应收账款超过 300 万元，累计总额为 10 万元）。销售人员离开公司时，待离职手续办理完善后公司退回风险抵押金。

第 10 条 提成核算流程

销售人员业务提成累计 5 万元，部门内部核算提交财务部门及总监审核批示，财务部门开出有关收据。

第 11 条 底价部分计算提成标准

公司产品底价部分计算提成标准按下表执行。

回款时限阶梯表

回款时间	现款	2 个月以内	2~3 个月	3~4 个月	4~6 个月	6~9 个月	9 个月以上
兑现比例	100%	100%	90%	80%	60%	50%	无

注：1. 现款现货按销售收入的 1% 进行奖励。

2. 回款时间段是按产品合同签订时间到客户交付银行票据之日来计算。分期付款的，按实际回款时间段分别计算。

第 12 条 部门目标销量阶梯表

部门目标销量阶梯表如下所示。

部门销售目标销量阶梯表

部门年度销售额	500 万元以下	500 万 ~ 800 万元	800 万 ~ 1 000 万元	1 000 万元以上
奖励额度	0	销售额超过 500 万 元，超出部分奖励 销售额的 1%	销售额超过 800 万 元，超出部分奖励 销售额的 2%	销售额超过 1 000 万元，超出部分奖 励销售额的 3%

注：1. 部门年度销售额累计 = 销售部门为主体开发的市场销售收入合同额 + 销售人员实现的市场销售收入合同额。

2. 部门实现销售任务超额完成时，奖励部分核算后上报财务及总经理审批，然后由部门自主分配。

第 13 条 地区代理商

销售人员应向公司提供对方营业执照、法人代表等相关合法资料并及时备案。在对方手续完整且符合公司要求的情况下，方可与之开展经营活动。

第 14 条 经营活动针对的是个人的情况

非现款提货时，对方应提供身份证明文件，并签订合作协议，必要时要提供抵押担保相关证明，公司备案。在对方手续完整且符合公司要求情况下，方可与之开展经营活动。

第 4 章 附则

第 15 条 本制度经公司总经理审核批准后开始执行。

第 16 条 本制度自____年____月____日起执行。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

8.2.2 销售业务提成发放制度

制度名称	销售业务提成发放制度			受控状态													
				编 号													
执行部门		监督部门		编修部门													
<p>第 1 条 目的</p> <p>为了明确销售业务提成的发放范围和依据，规范销售业务提成的发放标准和发放程序，有效控制发放时间，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 销售业务提成发放的范围</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 完成基本销售任务的销售人员。 2. 完成部门销售计划的销售管理人员。 <p>第 3 条 销售业务提成发放的依据</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 销售业务提成以销售回款率、应收账款周转天数为发放依据。 2. 销售业务提成的发放以实际到达公司账户的回款额为计算依据。 <p>第 4 条 销售业务提成发放标准</p> <p>销售业务提成发放标准的具体规定如下表所示。</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2">销售业务提成发放标准表</th> </tr> <tr> <th>回款情况</th> <th>发放标准</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>回款率 100% 且在应收账款平均周转天数警戒线以内</td> <td>一次性全额兑现销售业务提成</td> </tr> <tr> <td>回款率 80% (含) 以上且在应收账款平均周转天数警戒线以内</td> <td>预先兑现销售业务提成，待回款金额到位后清算兑现</td> </tr> <tr> <td>实际应收账款周转天数超过平均周转天数警戒线 20% (含) ~ 30%</td> <td>提成按照其降幅 10% 结算</td> </tr> <tr> <td>回款率 80% 以下</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						销售业务提成发放标准表		回款情况	发放标准	回款率 100% 且在应收账款平均周转天数警戒线以内	一次性全额兑现销售业务提成	回款率 80% (含) 以上且在应收账款平均周转天数警戒线以内	预先兑现销售业务提成，待回款金额到位后清算兑现	实际应收账款周转天数超过平均周转天数警戒线 20% (含) ~ 30%	提成按照其降幅 10% 结算	回款率 80% 以下	
销售业务提成发放标准表																	
回款情况	发放标准																
回款率 100% 且在应收账款平均周转天数警戒线以内	一次性全额兑现销售业务提成																
回款率 80% (含) 以上且在应收账款平均周转天数警戒线以内	预先兑现销售业务提成，待回款金额到位后清算兑现																
实际应收账款周转天数超过平均周转天数警戒线 20% (含) ~ 30%	提成按照其降幅 10% 结算																
回款率 80% 以下																	

实际应收账款周转天数超过平均周转天
提成按照其降幅 20% 结算
数警戒线 30% (含) ~ 40%

实际应收账款周转天数超过平均周转天
提成按照其降幅 30% 结算
数警戒线 40% (含) ~ 50%

实际应收账款周转天数超过平均周转天
提成按照其降幅 40% 结算
数警戒线 50%

说明

1. 应收账款回款警戒天数是指公司根据历史数据和财务状况制定的、公司经营允许的、最长的应收账款周转天数

2. 应收账款平均周转天数警戒线由公司根据财务状况和产品特点, 确定一个应收账款平均周转天数作为标准。实际应收账款周转天数超过警戒线时, 表明公司资金周转率低、回款速度慢, 为防止坏账损失, 应加大催款力度

第 5 条 发放程序控制

1. 销售人员填写“销售业务提成申请表”, 经上级主管逐级审核批准后, 交人力资源部。
2. 人力资源部负责编制“销售业务提成发放表”, 具体如下表所示。

销售业务提成发放表

制表人: _____

日期: ____月

序号	销售人员	发放率	销售业务提成	签名
1	李 × ×	50%	1 000 元	
2	张 × ×	50%	1 500 元	
3	赵 × ×	50%	2 000 元	
.....				
n	王 × ×	50%	3 000 元	
合计	——	——		——

备注 因回款额不足 50%, 当月提成按公司规定按 50% 发放, 剩余 50% 在汇款全部到账后再发放

3. 财务部审核“销售业务提成发放表”后, 交营销总监审核, 最终由总经理审批后发放。

第 6 条 本制度经总经理审核批准后执行。

修 订 记	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

录					
---	--	--	--	--	--

8.2.3 销售业务提成考核制度

制度名称	销售业务提成考核制度			受控状态	
				编号	
执行部门		监督部门		编修部门	
<p>第1条 目的</p> <p>为了规范公司销售业务提成考核工作，确保公司能公开、公平地对销售人员进行绩效考核，提高销售人员的工作积极性，特制定本制度。</p> <p>第2条 适用范围</p> <p>本制度适用于公司人力资源部绩效考核人员对公司销售人员开展相关销售业务提成考核工作。</p> <p>第3条 考核方法</p> <p>公司采取定性考核和定量考核相结合的方式，进行公开考核。</p> <p>第4条 考核时间</p> <p>对销售人员的提成考核实行一年两次考核制，将其结果按加权平均值计入总绩效考核成绩，具体考核时间如下所示。</p> <p>1. 中期考核</p> <p>考核时间为每年的8月份，考核销售人员在本年2月1日到本年7月31日期间的工作绩效。</p> <p>2. 年终考核</p> <p>考核时间为每年的2月份，考核销售人员在上年2月1日到本年1月31日期间的工作绩效。</p> <p>第5条 考核实施</p> <p>1. 定量指标的考核与评分</p> <p>由公司绩效考核小组填写“销售人员绩效考核成绩表”，按照表中所列各项及表上的评分标准计算出销售人员的绩效考核得分，得出其绩效考核的结果。</p> <p>2. 定性指标的考核与评分</p> <p>对于“工作态度”的考核，应由直接上级、下属和同事以及人力资源相关人员根据公司的规章制度、销售人员个人表现等进行打分，必要时可以根据客户对其服务态度、服务质量等方面的评价进行综合评分。</p>					

3. 年度绩效考核得分的计算

公司人力资源部在年终考核结束后计算销售人员年度绩效考核得分，具体计算公式为：年度绩效考核得分 = 中期考核得分 × 30% + 年终考核得分 × 70%。

第 6 条 绩效考核面谈

每次绩效考核结束后，应由销售部经理对被考核者进行绩效考核面谈。该面谈应由销售部经理安排在考核结束后的五个工作日内进行，并报人力资源部备案。

第 7 条 绩效考核反馈

每次绩效考核结束后，绩效考核小组需将绩效考核成绩在审批通过后的三个工作日内交给销售部经理，并由给销售部经理直接反馈给被考核者。

第 8 条 绩效考核申诉

1. 被考核者对考核结果有异议

对于这种异议，被考核者可在接到考核结果的五个工作日内向人力资源部提起申诉，人力资源部应在接到申诉后的八个工作日内向被考核者反馈申诉处理结果。

2. 被考核者对人力资源部的处理结果有异议

对于这种异议，被考核者可在接到申诉处理的五个工作日内向总经理提出申诉。总经理拥有考核申诉的最终处理权。

第 9 条 年度绩效考核结果应用

年终考核结束后，绩效考核小组将销售人员年度绩效考核得分提交总经理审批，通过后交财务部，作为销售人员工资、奖金核算及发放的参考标准，并据此做出相应的调整和补扣，具体应用如下表所示。

销售人员绩效考核结果应用表

年度绩效考核得分(分)	下年度底薪计算调整	本年度提成核算
90 以上	下年度底薪 = 本年度底薪 × 1.3	本年度实发提成总额 = 本年度应发提成总额 × 1.2
80 ~ 90 (含)	下年度底薪 = 本年度底薪 × 1.1	本年度实发提成总额 = 本年度应发提成总额 × 1.1
70 ~ 80 (含)	下年度底薪 = 本年度底薪 × 0.9	本年度实发提成总额 = 本年度应发提成总额 × 0.9
60 ~ 70 (含)	下年度底薪 = 本年度底薪 × 0.7	本年度实发提成总额 = 本年度应发提成总额 × 0.8
60 (含) 以下	下年度底薪 = 本年度底薪 × 0.4	本年度实发提成总额 = 本年度应发提成总额 × 0.7
说明	若连续两年年度绩效考核得分都在 70 分以下，对销售人员做出降级或调岗处理	

第 10 条 本制度由公司人力资源部编制，解释权归人力资源部所有。

第 11 条 本制度自颁布之日起开始执行。					
修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

8.2.4 销售业务提成管理制度

制度名称	销售业务提成管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		编修部门	
第 1 章 总则					
第 1 条 目的					
为了提高销售人员的销售业绩及工作积极性，规范公司销售业务提成管理工作，保障公司和销售人员的利益，特制定本管理制度。					
第 2 条 适用范围					
本制度适用于公司所有销售人员。					
第 2 章 销售业务提成比例确定					
第 3 条 公司销售主管根据产品销售进度计划、销售难易程度等因素，制定一线销售人员提成比例方案，提交销售经理审核。方案具体内容如下所示。					
1. 公司自主生产产品的保底销售业务提成底额为 100 万元/月，达到保底销售额，发放 2 000 元底薪；达到保底销售额的 50%，发放 1 800 元底薪；未达到保底销售额的 50%，发放 1 500 元底薪（不得低于当地政府的最低工资水平）。					
2. 当月达到保底销售额 100 万元的，按销售毛利润额的 1% 计算提成，未达到销售保底额的，不予计算提成。					
3. 外调产品的销售业务提成，按销售收入减去采购成本的 10% 计算，并且税点和其他相关费用如物流费等必须扣除。					
4. 销售业务外包时，不计提一线销售人员的提成。					

第 4 条 公司销售经理接到销售主管提交的销售业务提成比例方案后，会同人力资源部、财务部审核方案，报营销总监和总经理审核、审批后，下发销售部执行。

第 5 条 销售部将公司审批通过后的销售人员提成比例方案交人力资源部、财务部备案，便于日后执行。

第 3 章 提成申报审批程序

第 6 条 销售业绩的申报

1. 销售主管按照销售人员的销售业绩制定销售业绩报表，报销售经理审核，每月申报一次。
2. 销售经理审核销售业绩报表后，报财务部审核，并确认销售人员销售业绩。

第 7 条 销售业务提成报表的制定和审核

1. 人力资源部根据财务部审核后的销售业绩报表，按照提成比例方案计算并制定销售业务提成报表。
2. 财务部审核销售业务提成报表无误后，报财务总监和总经理审核、审批并签字确认。

第 8 条 财务部汇总、计算销售专员和销售主管的销售业务提成和底薪，扣减所得税后发放。

第 4 章 提成发放规定

第 9 条 当月发生的销售货款必须全部收回后方可发放提成，如有余款未回，不得发放提成。

第 10 条 低于公司销售底价的销售，由财务部核算利润后发放提成。

第 5 章 附则

第 11 条 本制度由总经理审核签字、公司盖章后于____年____月____日正式开始执行。

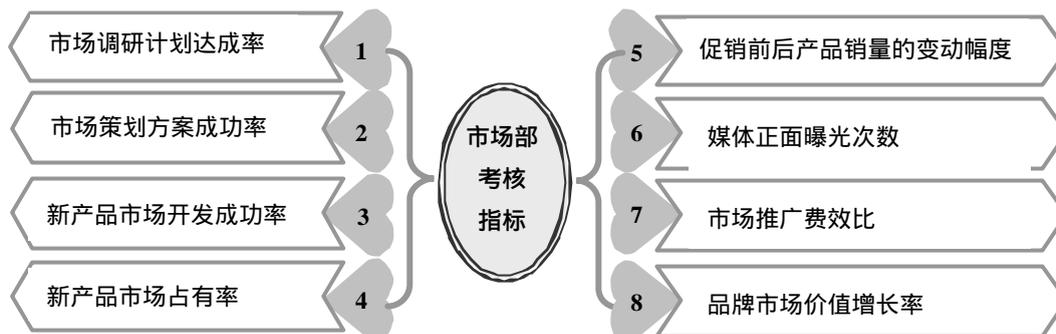
第 12 条 本制度的解释权归公司所有。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

第9章 营销人员量化考核工具

9.1 营销部门考核指标图表

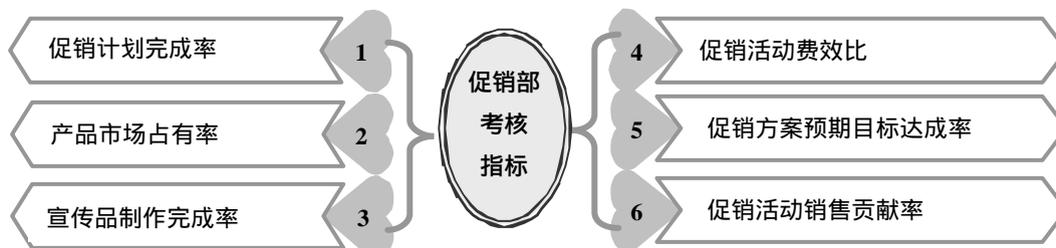
9.1.1 市场部考核指标图表



9.1.2 销售部考核指标图表

序号	销售部考核指标	序号	销售部考核指标
1	销售额增长率	5	销售账款回收率
2	年销售利润率	6	考核期内坏账率
3	销售计划完成率	7	销售费用节省率
4	销售合同履行率	8	产品市场占有率

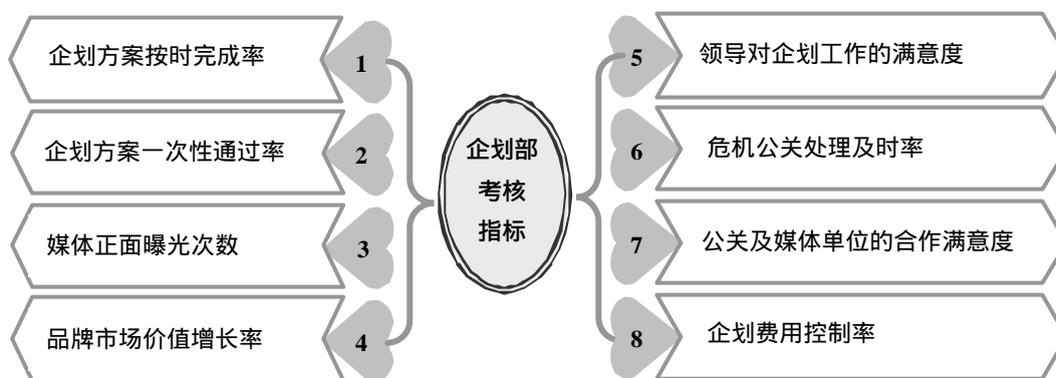
9.1.3 促销部考核指标图表



9.1.4 导购部考核指标图表

序号	导购部考核指标	序号	导购部考核指标
1	销售额（量）	4	导购培训计划完成率
2	导购任务完成率	5	导购管理费用节省率
3	客户对导购服务的有效投诉次数	6	

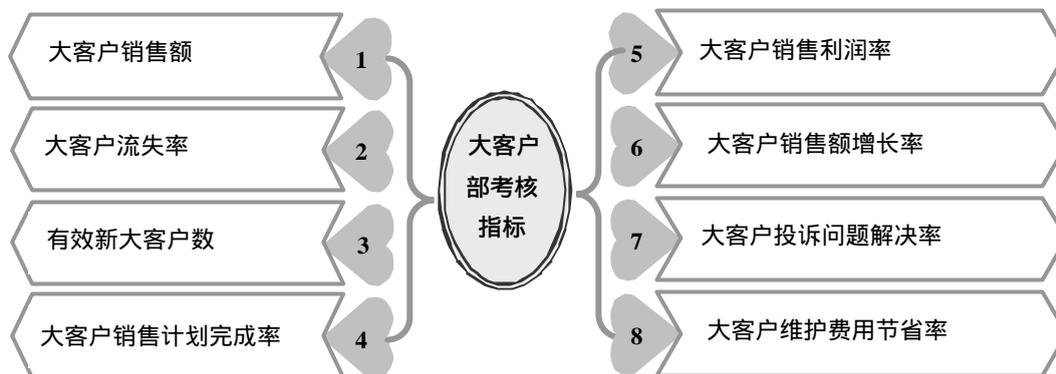
9.1.5 企划部考核指标图表



9.1.6 客服部考核指标图表

序号	客服部考核指标	序号	客服部考核指标
1	客户意见反馈及时率	5	客户满意度
2	客户投诉解决及时率	6	维修备件缺失率
3	报修处理及时率	7	服务费用预算控制比率
4	客户调研计划完成率	8	

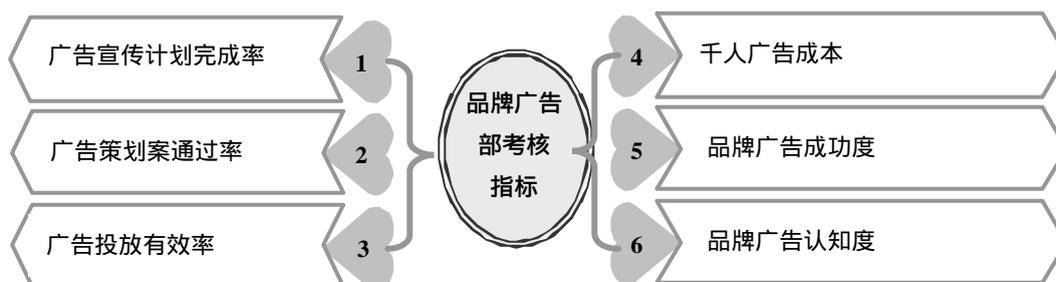
9.1.7 大客户部考核指标图表



9.1.8 区域市场部考核指标图表

序号	区域市场部考核指标	序号	区域市场部考核指标
1	区域市场目标达成率	4	区域销售利润率
2	新开发区域市场的个数	5	产品区域市场占有率
3	区域销售回款率	6	区域重要客户增长率

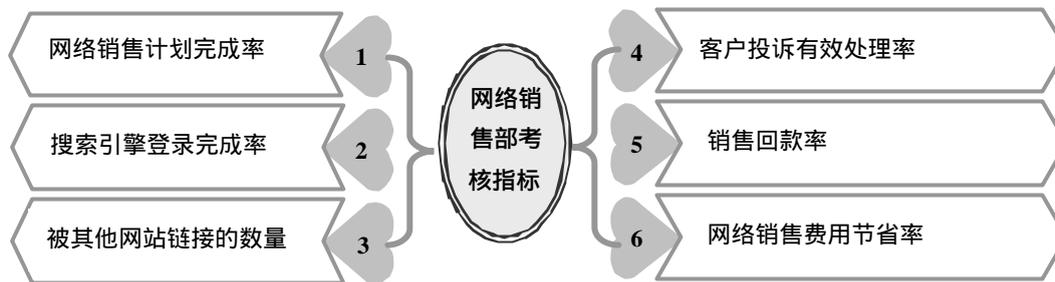
9.1.9 品牌广告部考核指标图表



9.1.10 电话销售部考核指标图表

序号	电话销售部考核指标	序号	电话销售部考核指标
1	电话销售计划完成率	4	客户有效投诉次数
2	新客户开发数量	5	销售账款回收及时率
3	电话回访次数	6	电话销售费用节省率

9.1.11 网络销售部考核指标图表



9.2 营销部门量化考核制度

9.2.1 市场部量化考核制度

制度名称	市场部量化考核制度			受控状态	
				编号	
执行部门		监督部门		编修部门	
第 1 章 总则					
<p>第 1 条 目的</p> <p>根据市场部的市场发展战略和落实企业整体薪酬制度相关规定，为有效推行目标管理，规范市场部绩效考核工作，科学全面、客观公正、简便实用、合理准确地评价市场部员工业绩并有效实施激励措施，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本制度适用于市场部全体员工（不含外派人员）。</p> <p>第 3 条 市场部考核类别</p> <p>1. 阶段考核：主要考核市场部员工在某一阶段的工作绩效、工作态度与工作能力等相关情况，包括季度、年中与年终考核。</p> <p>2. 月度考核：主要考核市场部员工的日常工作表现，可参照阶段考核的某些指标来执行。</p> <p>3. 即时考核：主要在市场部员工被辞退或辞职时由市场部经理或其主管人员实施，由人力资源部经理审核、总经理审批。</p> <p>4. 临时调岗考核：即根据市场部员工的出勤时间，分别按原岗位及新岗位的考核期规定进行考核。</p>					

第 2 章 考核组织机构、考核人与被考核人

第 4 条 考核组织机构

绩效考核委员会、人力资源部与市场部是市场部员工绩效考核的组织机构。

1. 绩效考核委员会：由总经理、营销总监、人力资源部经理、财务部经理等组成，也可以聘请 1~2 名外部专家参加委员会工作。其主要职责是组织实施绩效考核工作，审核绩效考核方案的科学性、公正性、可行性，对各职位绩效考核结果的真实性进行审定。

2. 人力资源部：主要承担绩效考核方案的起草、考核人的培训、考核工作的组织与监督、考核结果的应用以及考核材料的存档等工作。

3. 市场部：承担本部门员工绩效考核的具体工作，并将本部门员工绩效考核结果上报人力资源部。

第 5 条 考核人

考核人包括绩效考核委员会成员和被考核人的直接主管、同事与直接下属。

第 6 条 被考核人

1. 被考核人年初应与领导、同事在市场部部门会议上共同制定年度工作计划目标，确定目标考核的要素；在年度结束时，对照计划和考核要素填写计划完成情况，以此作为考核的原始材料。

2. 被考核人有权利确认考核结果，并对结果有申诉权。

第 3 章 确定考核方案

第 7 条 考核依据

市场部绩效考核的依据是市场部年度工作计划、任职者职位说明书、由职位说明书确定的职位年度关键绩效目标书。

第 8 条 考核模式与周期

根据被考核人员的职位、职责和在市场部的重要程度，实行不同的考核模式和周期。

1. 对高层经理（市场总监、市场部经理等）实行绩效考核委员会模式，每半年考核一次，在每年 7 月和会计年度结束后一个月内实施。

2. 对中层主管（如市场主管、市场调查主管、市场推广主管、促销主管、广告主管等）实行 360 度考核模式，其中直接主管的考核结果占主要地位，每季度考核一次，在下季度开始后两周内实施。

3. 对基层员工实行直接主管考核模式，直接主管应在遵循 360 度考核模式的基础上进行考核，每季度（月）考核一次，在下季度（月）开始后一周内完成。

第 9 条 拟定阶段考核重点及要求

1. 人力资源部根据与销售部、财务部沟通的意见，拟定市场部的阶段（季度、年中、年终）考核重点

及要求（具体如下表所示），报总经理审批。

市场部阶段考核的重点及要求

考核指标	考核频率	考核时间安排	考核指标说明/公式	数据来源	考核对象
市场调研计划完成率	季度	3、6、9月的5日 1月10日	$\frac{\text{实际完成的市场调研数量}}{\text{计划完成的市场调研数量}} \times 100\%$	市场调研工作 报告	市场总监、 市场经理 及市场调研人员
市场策划方案成功率	季度	3、6、9月的5日 1月10日	$\frac{\text{成功方案数}}{\text{提交方案数}} \times 100\%$	市场策划方案 实施成果报告	市场总监、 市场经理 及市场策划人员
新产品市场占有率	半年	7月10日 1月10日	$\frac{\text{新产品销售收入}}{\text{销售总收入}} \times 100\%$	新产品 上市监	市场总监、 市场经理 及新产品
新产品市场开发成功率	半年	7月10日 1月10日	$\frac{\text{新产品市场开发成功数}}{\text{新产品市场开发总次数}} \times 100\%$	控数据	上市操作 人员
促销前后产品销量变动幅度	促销活动期间	促销活动开展三个月后的一周内	$\frac{\text{促销后三个月的销量}}{\text{促销前三个月的销量}}$	促销活动监控 数据	市场总监、 市场经理 及促销组 织管理人 员

媒体正面曝光次数	年度	7月10日	公众媒体上发表的正面宣传公司的新闻报道及广告的次数	公众媒体宣传报道	市场总监、市场经理及公关人员
市场推广费效比	半年度	7月10日	$\frac{\text{市场推广费用}}{\text{品牌第一提及率(购买率)}}$	品牌调研报告、财务部数据	市场总监、市场经理
品牌市场价值增长率	季度	3、6、9月的5日	品牌市场价值数据由第三方权威机构测评获得	第三方权威机构提供的报告	市场总监、市场经理

2.人力资源部根据总经理审批同意的重点及要求,于阶段考核工作开始前20日内起草阶段考核方案,并提前五个工作日内报总经理审批。

3.阶段考核方案的主要内容包括阶段考核时间安排及分组情况、测试内容及答案、人事谈话提纲、调查问卷、实地检查工作内容。

第10条 月度考核

公司可根据“月度绩效考核表”针对员工日常工作表现进行月度考核,不另行制定专门的考核方案。

第11条 考核评分的基本要求

1.考核人应严格依据经营管理目标和目标完成情况进行考核。

2.除绩效考核委员会考核和360度考核外,为避免直接主管考核偏紧或偏松的情况发生,确保考核结果在企业内具备公平的基础,要求市场部员工考核平均分不得高于本部门经理考核结果(考核分值)。

第12条 考核方案的制定要求

为科学地组织实施绩效考核,应针对不同职位制定不同的考核方案并报绩效考核委员会审核。绩效考核方案应明确考核人、被考核人、考核模式、考核周期、考核依据、内容与权重、结果处理、基本流程等,附考核量表、考核汇总表。

第 4 章 考核工作的具体实施

第 13 条 月度考核

1. 市场部被考核的员工每月末根据当月工作情况, 对照“月度绩效考核表”进行自评。
2. 考核者根据“考核信息记录表”及被考核者日常工作表现, 对其当月工作进行初评, 结果列入被考核者“月度绩效考核表”。
3. “月度绩效考核表”经市场部经理确认后于完成考核后三日内提供给人力资源部。
4. 人力资源部在收到“月度绩效考核表”后进行复核, 并有权对使用程序不当或套用标准错误的初评结果进行修订或要求改正。
5. 人力资源部将复核后的“月度绩效考核表”报考核评议小组审批, 并及时将考核结果反馈被考核者。

第 14 条 阶段考核

1. 参加阶段考核的员工于每阶段最后一个月的 25 日前, 对照“阶段绩效考核表”进行自评, 并将自评结果及阶段工作总结报人力资源部。
2. 考核方案培训: 在考核实施前两日内, 由人力资源部组织对考核执行人员进行培训。
3. 实地检查: 考核执行人员根据考核方案对市场部的工作进行实地检查(调查问卷、人事谈话、测试等), 根据检查结果填写“实地检查工作底稿”交被考核人签字确认。
4. 检查结束后五个工作日内, 由考核执行人员依据“实地检查工作底稿”出具“检查报告”, 交绩效考核委员会。
5. 绩效考核委员会依据“实地检查工作底稿”、“检查报告”、“考核信息记录表”、异常信息反馈、调查问卷汇总分析、人事谈话汇总分析、测试成绩、相关部门提供的考核指标等在三个工作日内进行综合评议, 并确认考核结果。
6. 人力资源部根据绩效考核委员会确认的考核结果在七个工作日内出具“考核反馈报告”给被考核者, 并提出整改要求。

第 15 条 即时考核

员工被辞退或辞职时, 由部门负责人实施即时考核, 考核结果交予人力资源部审核、总经理审批。

第 16 条 员工调岗考核

根据出勤时间, 分别按原岗位及新岗位的考核期规定进行考核。

第 5 章 考核结果的处理

第 17 条 考核等级界定

市场部所有员工的考核结果按照考核分值高低共分为 A、B、C、D、E 五个等级, 考核结果的等级界

定根据完成目标程度以及经营管理能力评价而确定。

第 18 条 考核结果确认与申诉

1. 被考核人应对考核结果签字确认。
2. 被考核人如对考核结果存有异议，应首先通过沟通方式解决。如不能解决，员工有权向绩效考核委员会申诉。
3. 如员工的申诉成立，绩效考核委员会可以建议考核者的上级调整申诉者的考核结果，并对结果拥有最终裁定权。

第 6 章 附则

第 19 条 本制度由人力资源部负责解释和修订。

第 20 条 本制度自____年__月__日起执行，原相关制度同时废止。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

9.2.2 销售部量化考核制度

制度名称	销售部量化考核制度		受控状态	
			编 号	
执行部门		监督部门		编修部门

第 1 章 总则

第 1 条 为规范对销售部的考核工作，改进销售工作，提高销售人员的工作积极性以保证公司销售任务的完成，同时为销售部的其他工作提供依据，特制定本制度。

第 2 条 公司销售部的绩效考核工作均参照本制度办理。

第 3 条 销售部考核职责划分如下。

1. 部门主管领导负责审批考核制度的制定与修订工作，并审定考核结果。
2. 人力资源部是绩效考核工作的归口管理部门，其具体职责包括组织并指导考核工作、对考核过程进行监督与检查、汇总统计考核评分结果并形成考核总结报告、协调处理关于考核申诉的具体工作、考核档案的建立与应用等。

3. 销售部经理负责本部门人员的考核和等级评定,并根据考核结果帮助本部门人员制订改进计划。

第4条 公司对销售部的考核须遵循以下原则。

1. 公平、公正、公开原则。考核的方式、时间、内容、流程等向部门公开,考核过程保持公正与客观,考核的结果对部门公开。

2. 沟通与进步原则。在考核过程中,人力资源部与销售部门之间及销售部门内部之间要不断进行沟通,发现存在的问题后共同寻找解决办法,以提高销售部门及销售人员的业绩水平。

3. 结果反馈原则。考核结果要及时反馈给考核部门,考核小组应当对结果进行说明解释,使考核结果得到销售部的认可,积极改进部门工作。

第2章 考核周期与考核内容

第5条 公司对销售部进行月度考核、季度考核和年度考核,分别于次月5日、次季度第一个月的10日、次年1月15日之前进行。

第6条 公司对销售部进行考核的内容包括销售任务考核、部门管理绩效考核两个方面。

1. 销售业绩考核:考核销售部销售任务的完成情况,考核结果占总考核得分的80%。

2. 部门管理绩效考核:考核销售部人员管理和工作分工管理等情况,考核结果占总考核得分的20%。

第7条 公司人力资源部在销售部的配合下,制定销售部部门考核指标和销售各岗位的考核指标,并定期根据市场变化、公司销售策略变化等对其进行检查更新。

第8条 制定或更新考核指标时须经销售部主管领导审批后方可实施。

第3章 销售业绩考核

第9条 公司对销售部的业绩进行考核的内容主要包括销售额、销售任务完成情况、销售账款回收情况、销售增长情况等。

第10条 公司将不同的考核内容进行量化,制定量化指标,结合销售实际情况及公司内外部环境等因素制定各个指标的权重。

第11条 销售业绩考核的依据是公司财务部的统计分析数据和销售部本身的统计数据,人力资源部对数据进行审核,计算考核得分。

第4章 部门管理绩效的考核

第12条 部门管理绩效考核分为部门人员管理和部门工作任务管理考核两个方面,其考核评价标准如下表所示。

销售部管理绩效考核标准表

考核内容 考核评级	工作任务管理	部门人员管理
	优秀 (90~100分)	1. 工作安排非常合理、有序 2. 任务出色完成
良好 (80~89分)	1. 工作安排较合理 2. 工作按时、按质完成	1. 员工的岗位与其能力比较匹配 2. 员工的积极性较高
中等 (70~79分)	1. 大部分工作安排合理 2. 大部分工作按时、按质完成	1. 大部分员工的岗位与其能力匹配 2. 大部分员工的积极性一般
及格 (60~69分)	1. 工作安排不够合理 2. 部分工作未完成	1. 部分员工的岗位与其能力不匹配 2. 员工的积极性较低
差 (60分以下)	1. 工作安排非常不合理 2. 工作完成情况很差	1. 很多员工的岗位与其能力不匹配 2. 员工的积极性很低

第 5 章 考核结果与申诉

第 13 条 人力资源部按照最终考核得分进行排序，将考核结果分为优秀、良好、中等、及格、差五个等级，各等级对应的分数如下表所示。

销售部考核结果等级表

优秀	良好	中等	及格	差
90(含)~100分	80(含)~90分	70(含)~80分	60(含)~70分	60分以下

第 14 条 相关人员对考核结果有异议的，可在得知考核结果后七个工作日内向上一级领导提出申诉。

第 15 条 员工申诉超过申诉时间期限的，公司将不予处理。

第 16 条 接到申诉后，相关领导审查考核记录，对考核得分进行确认，发现错漏及时更改，并经报销售部主管领导审批后，向部门及部门人员公布申诉结果。

第 17 条 对于无客观事实依据、仅凭主观臆断的申诉，公司将不予受理。

第 6 章 考核结果运用与资料管理

第 18 条 销售人员根据考核结果和考核面谈结果解决自身工作中存在的问题，改进销售工作。

第 19 条 人力资源部将考核结果运用到部门奖金的发放、销售经理考核等工作当中。

第 20 条 人力资源部建立日常考核台账，将考核内容和结果进行记录，作为考核打分的依据，同时作为考核结果反馈和考核申诉处理的依据。

第 21 条 考核过程文件（如考核评分表、统计表等）严格保管，考核结果反馈到部门及部门人员。

第 7 章 附则

第 22 条 本制度由公司人力资源部编制，解释权归人力资源部所有。

第 23 条 本制度自颁布之日起开始实施。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

9.2.3 客服部量化考核制度

制度名称	客服部量化考核制度		受控状态		
			编 号		
执行部门		监督部门		编修部门	
第 1 章 总则					
第 1 条 为了贯彻公司的绩效考核制度，达成客服部的工作目标，加强对客服部的激励，特制定本制度。					
第 2 条 本制度的考核对象为客服部经理、主管及专员。其中，客服专员包含客户信息管理人员、包装送货人员、技术支持人员、维修人员、投诉处理人员等。					
第 3 条 本制度以公平、公正、公开为基本原则。					
第 2 章 考核关系及考核主体的职责					
第 4 条 客服经理由其直接上级（营销总监）、直接下级（各售后服务主管）实施考核。					
第 5 条 客服主管的考核用直接上级考核、同级人员考核、直接下级考核三种方式同时进行。					
第 6 条 客服专员由售后主管进行考核，同时由同级、同科室、同组别的其他专员参与考核。					
第 7 条 人力资源部负责公司考核制度、规范等的制定和监督实施工作，并在每次考核周期之前进行资料筹备及处理员工的申诉。人力资源总监对汇总的考核结果进行审批。					
第 8 条 营销总监负责对客服经理进行考核并监控客服部的考核进程，在审核客服部的考核结果后送交人力资源部。					
第 9 条 客服经理主要负责对本部门主管人员以及所有专员的绩效进行评测。					

第 10 条 客服主管负责依据考核办法对每位专员的日常工作表现进行定量和定性评价。

第 11 条 总经理办公室负责监督考核过程、调解部门内部无法化解的员工申诉案件。

第 3 章 考核维度和考核周期

第 12 条 客服部各级人员的考核维度规定如下。

1. 对客服经理主要从部门目标、部门营运绩效和管理绩效三个方面进行考核。
2. 对客服主管主要从科室营运绩效、管理绩效和能力绩效三个方面进行考核。
3. 对客服专员从个人业绩、工作能力和工作态度三个方面进行考核。

第 13 条 对客服经理的考核为年度考核；对客服主管和客服专员的考核为季度考核，年终进行综合评定，年终考核结果为各次考核结果的算术平均数。

第 4 章 考核程序与考核的具体实施

第 14 条 考核对象填写考核期内的“工作目标计划表”，经上级主管审核后，报人力资源部备案。

第 15 条 部门可根据客观环境的变化和工作需要，调整期初制订的工作目标计划，经上级主管审核后，报人力资源部备案，工作目标计划调整次数应视客观情况而定。

第 16 条 考核期开始时，由人力资源部根据“工作目标计划表”下发“工作业绩评估表”给被考核者直接上司，由其进行评估打分。

第 17 条 人力资源部下发“综合能力评估表”给考核对象的直接上级、直接下级或同级人员，由其进行评估打分。

第 18 条 考核期结束后，人力资源部根据评估结果制定“绩效考核结果处理表”，并按被考核者的上级主管——职能部门经理——人力资源总监——总经理的流程进行确认、审批。

第 5 章 考核结果汇总与反馈

第 19 条 考核结果汇总工作由人力资源部负责执行。

1. 综合考核分 = 上级平均分 × 上级权重 + 同级平均分 × 同级权重 + 下级平均分 × 下级权重
2. 上级、同级、下级考核权重分别为 40%、30%、30%。如果无同级（或下级）时，则上级权重为 60%，下级（或同级）权重为 40%；如果既无同级又无下级时，则上级考核权重为 100%。

第 20 条 考核等级按综合考核分数划分为“优（90 分）”、“良（80~90 分）”、“中（70~80 分）”、“较差（60~70 分）”、“差（<60 分）”五个等级。

第 21 条 考核结果主要运用于客服部整体绩效的认定，以及部门内所有人员的薪酬激励、奖惩、职位调动、职业发展等工作。

第 6 章 附则

<p>第 22 条 本制度由客服部配合人力资源部制定和修改，报总经理批准后施行。</p> <p>第 23 条 本制度自颁布之日起实施，人力资源部负责解释。</p> <p>第 24 条 本制度实施后，客服部既有的绩效考核规定自行终止。</p>					
修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

9.2.4 大客户部量化考核制度

制度名称	大客户部量化考核制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		编修部门	
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为加强和改进大客户开发、管理工作，提高大客户部工作效率，完成大客户销售目标，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本制度适用于公司大客户部考核工作。</p> <p>第 3 条 职责分工</p> <p>1. 公司总经理主要负责对大客户经理的考核结果进行审批，拥有考核申诉结果的决定权。</p> <p>2. 大客户部主管领导负责对大客户经理进行考核，拥有大客户部其他员工考核结果的审批权。</p> <p>3. 人力资源部是公司绩效考核工作的归口管理部门，负责公司所有部门（包括大客户部）的绩效考核培训、监督实施、结果统计与分析、申诉处理等工作。</p> <p>4. 大客户部负责配合人力资源部组织实施部门内部绩效考核工作。</p> <p>第 4 条 考核周期</p> <p>公司对大客户部实施月度考核、季度考核和年度考核，分别于次月 5 日、次季度第一个月 10 日、次年 1 月 15 日之前进行。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 月度、季度考核</p> <p>第 5 条 大客户部经理的月度、季度考核流程</p>					

1. 人力资源部向大客户部主管领导、大客户部其他员工发送大客户部经理的“绩效考核表”。
2. 部门所有人员根据大客户经理的工作表现和部门管理情况填写考核表。
3. 大客户经理进行自评，填写相应的考核表。
4. 人力资源部汇总考核表，统计、计算大客户经理的考核得分。
5. 人力资源部将考核结果报公司总经理领导审批。
6. 人力资源部将经总经理审批的考核结果向大客户经理公开。
7. 大客户部主管领导与大客户部经理进行考核面谈，提出工作改进计划。

第6条 部门其他人员月度、季度考核流程

1. 直接上级根据公司经营计划和部门实际工作要求，就当期主要工作任务、考核标准、指标权重等内容与被考核人面谈，共同讨论并制定“绩效考核表”，交人力资源部审核批准后实施。

2. 若出现重大计划调整，如外部市场的变化、公司经营方针变化等，相关人员须重新填写相应的“绩效考核表”，并由人力资源部批准。

3. 考核期后直接上级、员工本人根据其工作情况，填写“绩效考核表”中的考核评分部分。

4. 人力资源部收集汇总考核评分资料，计算考核结果。

5. 人力资源部将考核结果报大客户部门主管领导审批。

6. 人力资源部将经大客户部门主管领导审批的考核结果向个人公开。

7. 直接上级将最终考核结果反馈给被考核人，双方就考核结果面谈，明确被考核者的成绩、优点及需改进的地方，听取被考核人的意见并详细记录，提出下期考核目标。

第7条 月度、季度考核内容

大客户部月度、季度考核内容如下表所示。

大客户部月度、季度考核内容一览表

被考核者	考核内容	说明	考核者	审批人
大客户经理	任务绩效	月度部门业绩指标完成情况	部门主管领导	公司总经理
		部门计划的执行情况		
	管理绩效	工作任务管理	本人	
		部门人员管理		
其他员工	任务绩效	个人销售任务完成情况	直接上级	
		个人工作计划执行情况		部门主管副总
	工作态度与	出勤情况、相关制度的执行情况等	本人	

表现

第 8 条 月度、季度考核结果

1.人力资源部根据部门内月度、季度考核得分进行排序,可分为“优秀(90~100分)”、“良好(80~89分)”、“中等(70~79分)”、“及格(60~69分)”、“差(低于60分)”五个等级。

2.部门一般员工个人绩效考核结果按照一定的比例进行强制排序,使各员工的考核结果接近正态分布图,真正起到奖优罚劣的作用。

第 9 条 月度、季度考核结果运用

月度、季度考核结果将用于大客户部季度绩效工资的制度并影响年度考核结果。

第 3 章 年度考核管理

第 10 条 年度部门考核目的

年度部门考核主要在于衡量整个部门的工作绩效,部门绩效考核将作为个人年度考核的内容之一,以不同的权重计入个人年度考核。

第 11 条 年度部门考核内容

公司对大客户部的年度部门考核主要包括以下三个方面:公司整体经营目标完成情况、部门销售任务完成情况、与其他部门合作情况。

第 12 条 部门考核时间

部门考核为年度考核,于次年1月10日前完成。

第 13 条 部门考核流程

- 1.人力资源部向其他部门发放大客户部部门考核表。
- 2.各部门根据实际情况填写大客户部部门考核表。
- 3.人力资源部汇总考核表并计算部门考核得分。
- 4.人力资源部将考核结果上报公司总经理审批后,向大客户部公布。

第 14 条 个人年度考核对象

部门个人年度考核对象为下列三类员工除外的部门所有员工:新入职员工、在部门全年工作时间不足六个月的员工、因其他特殊原因经公司批准可不参加年度考核的员工。

第 15 条 个人年度考核内容(如下表所示)

大客户部员工年度考核内容一览表

考核者	考核内容	考核者	考核权重
	年度部门考核值	人力资源部、各部门	30%

经理	月度、季度个人考核平均值	部门主管领导、部门所有员工	60%
	个人能力考核	公司同级、部门主管领导、部门所有员工	10%
部门其他	年度部门考核值	人力资源部	10%
人员	月度、季度个人考核平均值	直接上级	80%
	个人能力考核	直接上级、部门同级	10%
第 16 条 考核实施			
<p>1. 人力资源部对大客户经理及其他员工进行个人能力考核，考核者填写能力考核表，人力资源部进行汇总并评分。</p> <p>2. 人力资源部根据年度部门考核结果、月（季）度考核结果、能力考核结果计算个人考核总得分，并按照月度、季度考评结果评分对照表对年度考核结果进行排序，划分为优秀、良好、中等、较差、差五个等级。所有不参加年度考核的员工其考核结果视为中等。</p> <p>3. 人力资源部将考核结果按审批权限交由相关人员审批，确定最终考核结果，并做出奖惩决定。</p> <p>(1) 大客户部经理的年终考核结果由公司总经理审批。</p> <p>(2) 大客户部其他员工的年终考核结果由部门主管领导审批。</p> <p>4. 直接上级将考核结果与奖惩决定反馈给被考核人，双方面谈，确定被考核人下一步改进工作计划，制定具体改进措施。</p> <p>5. 考核者于下一考核年度跟踪被考核者改进计划的落实情况。</p>			
第 17 条 年度考核结果运用			
<p>年度考核结果主要运用于部门的评星级和部门员工的岗位调整、工资调整、年度奖金分配、培训机会分配等。</p>			
第 18 条 考核申诉管理			
<p>1. 员工个人对考核结果有意见的，在得知考核结果后七个工作日内可向再上一级领导提出申诉。超过申诉期限的申诉，公司将不予处理。</p> <p>2. 接到申诉后，人力资源部审查考核记录，对考核得分进行确认，同时了解员工的日常表现和销售业绩，进行合理的处理。</p> <p>3. 经报大客户部的主管领导审批后，人力资源部向个人公布申诉结果。</p> <p>4. 公司总经理拥有申诉的最终决定权。</p>			

第 4 章 附则

第 19 条 本制度由公司人力资源部编制，解释权归人力资源部所有。

第 20 条 本制度自颁布之日起开始实施。

修订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

第 10 章 营销人员薪酬制度设计工具

10.1 营销人员薪酬制度

10.1.1 市场人员薪酬制度

制度名称	市场人员薪酬制度		受控状态	
			编号	
执行部门		监督部门	编修部门	
第 1 章 总则				
第 1 条 制定目的				
1. 建立“对外具有竞争性、对内具有公平性”的薪酬体系。				
2. 充分发挥市场部人员的积极性，实现公司市场部营销战略目标。				
第 2 条 制度设计原则				
1. 激励、高效：在薪酬分配中，要把员工的收入与其为公司创造的价值及工作业绩挂钩。				
2. 简单、适用：在建立岗位职务系列的基础上，实行以岗位工资制以及其他符合公司经营管理需要的薪酬分配办法。				
第 2 章 薪酬结构				
第 3 条 岗位工资				
1. 岗位工资以职位为设计对象，以职位的责任、技能、工作难度、工作强度及对公司的影响程度和贡献等要素为依据进行确定。				
2. 公司将市场部所有人员的岗位工资划分为____个级别，具体内容如下表所示。				
市场部人员岗位工资标准				
人员		薪级及薪酬水平		
	一级	____级____元		
经理人员	二级	____级____元		
	三级	____级____元		
市场运营人员	初级	____级____元		
	中级	____级____元		

第 4 条 奖金

季（年）度奖金按照公司“奖金发放办法”的规定发放。

第 5 条 津贴补贴

1. 学历津贴：大专，____元/月；本科，____元/月；硕士，____元/月；博士，____元/月。
2. 电话、交通补贴：公司对员工电话、交通事项给予补助，补助标准如下表所示。

电话、交通补贴发放标准

人员	电话补助	交通补助
经理级	____元/月	____元/月
普通员工	____元/月	____元/月

第 6 条 其他激励措施

1. 授予部门内表现优秀的员工其他形式的奖励，如奖金、表彰等。
2. 根据年度综合考评成绩，为成绩优秀的市场部员工提供外训的机会。

第 3 章 薪酬总额管理

第 7 条 核定时间

一般在年初核定。

第 8 条 管理部门

市场部年度薪酬总额由人力资源部根据公司发展战略、目标和相关经济指标完成情况，实施总量管理。

第 4 章 薪金的支付与管理

第 9 条 经考核连续____次或累计____次考核得分在____分以下的员工，岗位工资标准将下调一档。

第 10 条 经考核连续____次或累计____次考核得分在____分以上的员工，经直接上级申请和主管领导核准，报人力资源部同意，并由总经理审批后可将岗位工资标准上调一个档次。

第 11 条 员工工资于每月____日发放，遇节假日提前至节假日前最后一个工作日。

第 5 章 附则

第 12 条 本制度如有未尽事项，公司另行规定或参见其他规定的相应条款。

第 13 条 本制度的解释权归公司人力资源部。

第 14 条 本制度自下发之日起实施。

修订 记录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

10.1.5 促销人员薪酬制度

制度名称	促销人员薪酬制度			受控状态	
				编号	
执行部门		监督部门		编修部门	

第1条 目的

为更好地激励促销人员达成销售目标，规范促销人员的薪酬管理方式，结合公司实际情况，特制定本薪酬管理制度。

第2条 促销人员薪酬设计

1. 底薪设计

公司对促销人员的底薪采用无责任底薪管理的办法，固定为____元/月。

2. 提成设计

提成采用超额累进提成奖励的方式。当促销人员的月度销售额超过销售定额时，按照超额的多少设定级差提成比例。具体的超额提成比例如下表所示。

销售额	提成比例
____元	____%
超额完成部分达____元	超额部分按____%计提
超额完成部分达____元	超额部分按____%计提
超额完成部分超过____元	超额部分按____%计提

第3条 促销人员薪酬的支付

1. 促销人员薪酬以人民币形式支付，公司按时将其汇入员工指定账户。

2. 工资实行“下发制”，次月10日发放上月工资，如9月10日发8月10日~9月9日期间的工资，考勤也以此为区间。

3. 遇到节假日或休息日，则顺延至最近的工作日发放。

4. 工资超过纳税标准的，公司代扣代缴个人所得税。

5. 公司代扣代缴社会保险项目中的个人应缴部分。

6. 新进人员自报到日起计薪，离职人员自离职日起停薪；二者当月工资均按实际工作天数计算。

7. 在员工转正、提薪、调职后薪酬有变动等的情况下，自下一计薪月份开始发放新的薪酬。

第4条 相关说明

1. 不纳入销售提成的计算额度的情况

(1) 订单收到后又予以取消的。

(2) 订单下达后在规定的时间内未予以付款的（视为无效订单）。

2. 奖惩事项

公司根据促销人员在工作过程中的行为表现，参照“销售人员奖惩办法”的规定予以奖惩。

第5条 附则

1. 在执行过程中，如发现未尽事宜由公司另行规定。

2. 本制度自下发之日起施行。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

10.1.8 一线销售人员底薪制度

制度名称	一线销售人员底薪制度			受控状态	
				编号	
执行部门		监督部门		编修部门	
<p>第1条 目的</p> <p>为确保一线销售人员基本收入的稳定，以促使其保持积极的工作态度，特制定本制度。</p> <p>第2条 底薪采取的形式</p> <p>1. 无任务底薪，这种底薪与业绩完成情况无关。</p> <p>2. 混合底薪，就是底薪中有一部分是无任务底薪、固定发放，其余部分和任务完成情况挂钩。</p> <p>第3条 底薪设计的依据</p> <p>公司根据销售人员的销售技能、工作性质、责任大小及劳动强度，按员工完成定额任务的实际劳动消耗进行底薪的设计。</p> <p>第4条 底薪级差的设计</p>					

1. 考虑的因素

设计底薪级差时，需考虑的因素包括：工作复杂程度、工作责任大小、企业支付能力、最低工资标准、同行业的底薪水平、竞争对手的底薪水平等。

2. 级差的确定

通常依据薪酬市场调查结果和薪酬总额幅度确定级差。结合本公司实际，公司拟定：新进销售人员底薪____元，资深销售人员底薪____元，中间设两级，级差为____%。

第5条 日常管理

1. 底薪按月发放。

2. 当销售人员的职级发生变动时，按照新的职等职级支付底薪。

3. 一般情况下，公司在每个财务年度结束后，根据当年的经营效益、外部薪酬状况对销售人员的底薪予以普调。

第6条 附则

本制度自公司总经理签署之日起施行，其修订、解释权归人力资源部所有。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

10.2 销售人员薪酬管理制度

10.2.1 销售人员薪酬发放制度

制度名称	销售人员薪酬发放制度			受控状态	
				编号	
执行部门		监督部门		编修部门	
<p>第1条 目的</p> <p>为加强本公司销售人员薪酬的发放管理工作，确保工资及时、足额、准确地发放到位，特制定本制度。</p> <p>第2条 底薪的发放</p> <p>公司按月发放底薪，底薪的具体数额参照公司制定的薪酬标准。发放日期为每月____日（发放上个月</p>					

的工资),逢节假日提前至节假日前的一个工作日发放。

第3条 提成的发放

1. 提成方案以(合同总金额 - 未收回应收款)为计算基数。
2. 销售人员在完成基本销售目标的基础上,完成____万元以内的销售额,按____%作为提成比例;完成____万元以上的销售额,按____%作为提成比例。
3. 提成均在应收款回笼的次月随同底薪核发。

第4条 绩效工资发放

销售人员以月度为绩效工资的发放期限,实行绩效工资与绩效考核体系挂钩,发放标准见公司“销售人员绩效考核制度”。

第5条 奖金的发放

1. 月度奖金:按各岗位所定的奖金系数进行计算,每月考核后发放。月度奖金的基数按销售人员每月工作量的大小可做适当调整。
2. 一次性奖金:一次性奖金的发放参考公司“员工奖惩管理办法”。

第6条 年功工资的发放

1. 年功工资,是对长期服务于本企业的员工的一种激励和补偿。本企业根据员工工作的年限给予不同额度的企业工龄津贴。
2. 工龄在一年以上(含一年)的在职员工享受此工资。
3. 年功工资按月计算,在每月月末和静态工资一起发放,总额以分段累进制计算,具体发放标准见“公司薪酬管理制度”。

第7条 津贴补贴发放

1. 对于因业务需要而产生的交通费用、通信费用,公司给予每位销售人员____元/月的交通补贴、____元/月的通信补贴,按月随同底薪及其他工资项目一并发放。
2. 出差补贴及其他补贴项目按公司的有关规定办理。

第8条 工资发放说明

1. 员工工资以法定货币支付。
2. 员工试用期满、调岗、待岗等,应及时办理工资变动手续,并于次月执行。

第9条 附则

本制度由公司人力资源部拟定,报总经理批准后实施。

修

修订标记

修订处数

修订日期

修订执行人

审批签字

订 记 录					

10.3 营销人员薪酬管理表单

10.3.1 营销人员薪酬调查表

个人资料					
姓名	年龄	性别	加入公司时间		
所在部门	职务	学历	毕业院校		
企业资料					
企业所属 性质	外商投资	民营企业	股份制企业	国有企业	其他(请注明)
	注:若是外商投资,请选择				
	外商独资企业	中外合资企业	中外合作企业		
公司的主 要产品或 服务					
企业成立时间	所属行业		企业员工人数		
薪酬状况					
1. 您目前的年薪					
	___ ~ ___万元	___ ~ ___万元	___ ~ ___万元		
2. 您的薪资构成					
	薪资的组成		所占总薪资的比例		
3. 营销部门薪酬状况(年薪)					
部门经理	___ ~ ___万元	___ ~ ___万元	___ ~ ___万元		

主管级人员 ___ ~ ___万元 ___ ~ ___万元 ___ ~ ___万元
 一般员工 ___ ~ ___万元 ___ ~ ___万元 ___ ~ ___万元

4. 贵公司是否采取逐年加薪制度, 或定期地给员工加薪

5. 福利待遇

(1) 体检

新员工入职, 是否为其提供健康检查 是 否

每年是否定期为员工提供健康检查 是 否

(2) 社会保险

社会养老保险 每月交纳 () 元

社会医疗保险 每月交纳 () 元

失业保险 每月交纳 () 元

生育保险 每月交纳 () 元

(3) 假期

除了国家规定的法定假日外, 公司是否还提供其他假期, 若有, 请注明

(4) 其他

6. 您觉得您所在企业的薪酬水平在同行业处于何种水平 较低 中等 偏高水平

7. 您对目前的薪酬满意吗

8. 您对本次薪酬调查的建议

非常感谢您的合作, 祝您工作愉快!

10.3.2 营销人员工资汇总表

姓名	所属 部门	基本 工资	津贴	奖金	加班 工资	出勤 天数	其他 应发 工资	代扣工资		应发 工资	实发 工资
								所得税	保险		

营销部

营销部

营销部

10.3.3 营销人员奖金核定表

姓名	奖励项目					奖金合计
	本月销售额	销售目标达成率	销售费用率	货款回收率	客户拓展率	

10.3.4 营销新人工资调整表

姓名	年龄	学历	
所在岗位	所属部门	营销部	入职时间
调薪原因	试用合格予以转正	晋升调薪	调职调薪
试用期工作表现评价	部门经理：		
	日期： 年 月 日		
试用期待遇			
转正后待遇			
人力资源部意见			
总经理审批			

第 11 章 销售财务会计管理体系设计范例

11.1 销售财务会计管理体系设计

11.1.5 销售费用预算表

部门：_____	单位：元												
费用项目	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	总额
工资													
办公费													
通信费													
水电费													
差旅费													
修理费													
销售提成													
运输费													
广告费													
招待费													
仓储费													
租赁费													
包装费													
保险费													
其他费用													
合 计													
销售部经理：_____	销售主管：_____		填表人：_____										

11.1.6 销售费用分析表

_____年____月				
费用项目	预算数	实际数	差 额	原 因

	金 额	占总费用比重
工资		
办公费		
通信费		
水电费		
差旅费		
修理费		
销售提成		
运输费		
广告费		
招待费		
仓储费		
租赁费		
包装费		
保险费		
其他费用		
合 计		

销售部经理：___

销售主管：___

填表人：___

11.1.7 应收账款分析表

年度：___

填写日期：___年 ___月___日

月份	销售额	累计 销售额	未收 账款	应收 票据	累计 票据	未贴现 金额	兑款 金额	累计 金额	退票 金额	坏账 金额

财务部分分析及建议

领导意见

复核：___

制表：___

11.1.8 应收账款明细表

编号：__ 主管：__ 会计：__ 制表人：__ 填写日期：__年__月__日
 客户名称 统一发票 预定收款日期 __月__日__时__分
 项次 月 日 字号 货单号码 金 额 收款情况说明

11.1.9 应收账款收款安排表

编号：__ 主管：__ 会计：__ 制表人：__ 填写日期：__年__月__日
 项次 客户名称 金额 明细表编号 预定收款日期 说明
 1
 2
 3

11.3 销售业务回款管理制度设计

11.3.1 销售回款管理规定

制度名称	销售回款管理规定			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		编修部门	
第 1 章 总 则					
第 1 条 目的					
为确保回款工作的正常开展，提高回款率，保证公司的正常运营，提高企业资金的使用效率，根据公					

司的相关规章制度，特制定本规定。

第 2 条 适用范围

本规定适用于公司销售部回款管理及相关事项。

第 3 条 主管部门

回款管理工作由公司销售部负责，营销总监对其进行指导与监督。

第 2 章 回款工作目标与奖惩

第 4 条 回款目标的制定

1. 公司销售部结合产品的销售情况与公司的经营目标，确定不同时期的回款目标，纳入公司的销售计划，经营销总监审批后实施。

2. 层层分解回款目标，并根据销售人员的签约情况落实到每位销售人员身上，督促销售人员完成目标。

第 5 条 回款工作的激励

1. 公司对销售人员的激励

公司为提高销售人员对回款工作的积极性，设立奖惩制度，评估“预付款项”和“货款回收时限”，把回款率纳入销售人员的绩效考核体系之中。

2. 公司对销售主管的激励

公司规定由销售主管负责回款工作的督促与落实，并在奖罚措施上予以体现。公司依据回款性质的不同或数量的差异而确定不同的奖罚标准。

3. 公司对客户的激励

回款工作的好坏不完全取决于企业内部的管理工作，还与客户的合作态度密切相关。为了刺激客户付款的积极性，公司可以在产品总价位上做出让步，也可以在零配件供应、售后服务等方面提供特别优惠。

第 3 章 为实现顺利回款创造良好条件

第 6 条 客户资信调查

销售人员在销售产品时，必须先对客户的资信状况进行调查与评估，确保货款能顺利收回。

第 7 条 为客户提供良好的产品与服务

为做好回款工作，公司相关部门必须保证产品质量与服务质量，为客户提供优质的产品与服务，满足客户的要求。

第 8 条 回款技能培训

为做好回款工作，公司组织销售人员进行回款技巧培训，提高销售人员的回款技能，以顺利完成个人与团队的回款目标。

第 4 章 回款工作流程

第 9 条 预付货款回款流程

本公司的回款工作需按照以下流程办理。

1. 销售人员根据销售合同的约定，提醒客户支付预付货款。
2. 财务部通知预付货款到账后，销售人员进行到账检查。预付货款完全到账后，销售人员填写缴款单并报销售经理核准，经核准后递交财务部，财务部填写缴款明细单，同时通知销售人员按照合同要求发货。
3. 如果还有部分预付货款未付，则及时通知客户支付剩余款项，待预付货款完全到账后再按上述流程处理。
4. 若客户申请延期付款，按照“延期付款管理制度”办理。

第 10 条 尾款回款流程

客户收到货品后，销售人员根据销售合同要求，提醒其在规定期限内支付尾款。具体流程同预付货款回款流程。

第 11 条 催款

如果客户在规定期限内未支付尾款，则按照“催款管理制度”办理。

第 5 章 附则

第 12 条 本规定由销售部编制，解释权归销售部所有。

第 13 条 本规定自颁布之日起执行。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

11.3.2 延期付款管理规定

制度名称	延期付款管理规定			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		编修部门	
<p>第 1 条 为规范货款回收工作，提高公司销售业绩，同时保证回款率，特制定本规定。</p> <p>第 2 条 销售部受理客户延期付款申请时需按照本规定操作。</p>					

第 3 条 如客户提出延期付款申请，经营销总监与公司总经理审核批准后，付款期限可适当延长，但最多不得超过三个月，且三个月内不计滞纳金。

第 4 条 延长期从销售合同约定的付款最后期限算起。

第 5 条 销售部接到客户的延期付款申请后，需收集了解客户资料，查看客户之前的付款记录，评估客户的信用情况，若客户信用良好，则报营销总监与公司总经理审批，审批通过后办理延期付款。

第 6 条 若客户信用不良，则销售部应拒绝客户的延期付款要求，并督促客户按销售合同约定的期限付款，若客户未在约定期限内付款，则参照“催款管理制度”办理。

第 7 条 若客户在延期付款期限后仍不付款，则参照“催款管理制度”办理。

第 8 条 本规定由销售部编制，解释权归销售部所有。

第 9 条 本规定自颁布之日起执行。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

11.4 销售业务回款管理表单设计

11.4.1 回款计划书

编制部门：___

年度：___

单位：万元

项目 \ 月份	月份												合计	备注	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
销售目标															
回款目标															
应收款															
预收款															
其他															

核准：___

制表：___

11.4.2 收款通知单

编号：___

填写时间：___

客户名称		发货单号码		摘要		金额(元)		备注	
合计									
出票人	银行名称	账号	票据号码	到期日	金额(元)	附件			
合计									

11.4.3 账款回收计划表

月份	销售计		回收计划		合 计	客户欠 款余额	回收率 (%)	无法回收 率(%)
	划金额	现金	90天内票据	90天以上票据				
1								
2								
3								
...								

11.4.4 回款明细统计表

编号：___ 主管：___ 会计：___ 制表：___ 填写日期：___

客户名称 _____ 预定收款日期___年 ___月___日___时___分

序号	发 票		货单号码	金 额	收款情况说明
	月	日			

主管：_____

经办人：_____

11.4.5 客户回款月报表

类别：_____

所属月份：_____

填写日期：_____

客户名称	上期未收	本期应收	合计	收款记录	折让	退货待查	本期未收	已清
------	------	------	----	------	----	------	------	----

销售经理：_____

销售主管：_____

销售人员：_____

11.4.6 货款回收分析表

客户名称	销售额			期初 应收 货款 余额	期末 实 回 收 额	回 收 率	实 际 回 收 项 目	现金 金 额	票据 比 例	票据 比 例	票据 比 例	个 月
	销 售 净 额	现 金 销 额	赊 销 金 额									

11.5 逾期账款追缴管理体系设计

11.5.4 逾期账款催款通知书

催款通知书

致_____公司财务部：

贵公司下列欠款已经超过最后还款期，请尽快安排汇款事宜。

欠款明细表

货物名称	规格	数量	金额	发货日期	欠款期	到期日	超期天数
合计							

备注：

1. 我公司已是第____次向贵公司催款。
2. 贵公司已是第____次未按合同规定按时结款。

_____公司

时间：_____年____月____日

11.6 呆账坏账处理管理体系设计

11.6.3 呆坏账管理制度

制度名称	呆坏账管理制度		受控状态		
			编号		
执行部门		监督部门		编修部门	
第 1 章 总则					
第 1 条 目的					
为了加强对呆账坏账的控制与管理，确保公司的利益，根据国家的法律法规及公司内部规章制度，特					

制定本制度。

第 2 条 适用范围

公司呆账坏账管理相关事项均按照本制度办理。

第 3 条 责任权限

公司呆账坏账管理相关工作由财务部负责。

第 2 章 客户信用额度控制管理

第 4 条 信用限额

信用限额系指公司可赊销某客户的最高限额，即指客户的未到期票据及应收账款总和的最高极限。任何客户的未到期票款不得超过信用限额，否则相应后果由销售人员及销售主管、会计人员承担，并担负所发生倒账的赔偿责任。

第 5 条 设定客户信用限额

各分公司应对所有客户建立“客户信用卡”，并由销售人员依照其过去半年内的交易情况及其信用的判断，拟定其信用限额（若有设立抵押的客户，以其抵押标的担保值为其信用限额），经主管核准后转交会计人员善加保管，并填记于该客户的应收账款明细账中。公司规定双方交易未过半年的客户，其信用限额不得超过人民币 2 万元，如违反规定而发生呆账，由销售人员负责全额赔偿。

第 6 条 客户信用限额调整

为适应市场并配合客户的营业消长，每年 12 月 31 日，可由销售人员呈请调整客户下一年的信用限额。分公司主管也可根据客户的临时变化，要求销售人员调整各客户的信用限额。但若因主管要求销售人员提高某客户信用限额而遭致出现呆账、坏账，高出原限额的部分由主管负责全数赔偿。

第 3 章 票据催收管理

第 7 条 退票处理

分公司收到退票资料后，如果退票支票发票人为客户本人，则分公司主管应立即督促销售人员于一周内收回票款。若退票支票有背书人时，应即填写支票退票通知单，一联送背书人，一联存查，并立即进行催讨工作。若因违反规定造成的损失，由分公司主管及销售共同负责。

第 8 条 诉讼

对于在一个月内经催告仍无法达到催收目的且金额在 2 万元以上的货款，各分公司应立即将该案移送公司法务部依法追讨。催收或经诉讼案件有部分或全部票款未能收回者，应取具公安机关证明、邮局存证信函及债权凭证、法院和解笔录、申请调解的裁决凭证、破产宣告裁定等其中的任何一种证件，送财务部做冲账准备。

第 9 条 票款催收注意事项

销售人员在进行票款催收时应注意以下相关事项。

1. 各种票据应按记载日期进行催收，不得因客户的要求或故意迟延催收，但经分公司主管核准者不在此限。

2. 销售人员不得以本人的支票或代换其他支票充缴货款，如经发现，除应令其承担该支票兑现的责任外，公司还要以侵占货款依法追究其责任。

第 4 章 呆账控制与奖惩

第 10 条 呆账率

各分公司的呆账率（即实际发生呆账金额与全年销售净额的比率）不得超过为 5‰。

第 11 条 呆账奖惩办法

为减少呆账、增加账款的回收率，公司将呆账情况与业绩考核相挂钩，具体奖惩办法如下。

公司呆账控制奖惩办法一览表

呆账率 (X)	奖惩办法
X < 1‰	加发 50% 年终奖金，记大功一次
1‰ X < 2‰	加发 40% 年终奖金，记小功一次
2‰ X < 3‰	加发 30% 年终奖金，通报表扬一次
3‰ X < 4‰	加发 20% 年终奖金，通报表扬一次
4‰ X < 5‰	加发 10% 年终奖金
5‰ X < 6‰	减发 10% 年终奖金
6‰ X < 7‰	减发 20% 年终奖金，警告一次
7‰ X < 8‰	减发 40% 年终奖金，通报批评一次
8‰ X < 10‰	减发 50% 年终奖金，记小过一次
X 10‰	无年终奖，记大过一次

备注：1. 若员工中途离职，不予计算年终奖金。

2. 呆账率高于 15‰者，考虑将其调职或辞退。

3. 经诉讼而收回的票款减去诉讼过程的一切费用的余额，其承办人员在受理后六个月内催讨收回者，得 20% 的奖金，在受理后一年内催讨收回者，得 10% 的奖金。

4. 已提列坏账损失或已准备冲转的呆账，销售人员及稽核人员仍应视其必要性继续催收，若收回票款，催回者获得 30% 奖金。

第 5 章 坏账控制与管理

第 12 条 坏账准备

公司因出现以下情况准计提坏账准备。

1. 公司每季度对应收款项进行全面检查, 预计各项应收款项可能发生的坏账, 对于没有把握能够收回的应收款项, 计提坏账准备。

2. 公司持有的未到期应收票据, 如有确凿证据证明不能够收回或收回的可能性不大时, 应将其账面余额转入应收账款, 并计提相应的坏账准备。

3. 公司的预付账款如有确凿证据表明其不符合预付账款性质, 或者因借贷单位破产、撤销等原因已无望再收到所购货物的, 应将原计入预付账款的金额转入其他应收款, 并计提相应的坏账准备。

第 13 条 坏账准备计提方法

公司采用备抵法核算坏账损失, 并用账龄分析法及根据债务单位的财务及经营实际情况合理地估计坏账准备。坏账准备分为专项坏账准备与一般坏账准备。

1. 专项坏账准备

专项坏账准备的提取是对各重大应收款项进行分析, 在分析过程中, 将综合考虑此账款的账龄、债务单位的财务及经营情况、账款的当期回收情况及期后回收情况, 从而进行坏账准备的估计并计提。

2. 一般坏账准备

对于非重大应收款项, 按其余额提取一般坏账准备, 具体提取比例如下。

一般坏账准备提取比例一览表

账龄	3~6 个月	6~12 个月	1~2 年	2~3 年	3 年以上
一般坏账准备提取比例	5%	10%	50%	80%	100%

第 14 条 当期坏账准备计算方法

当期应提取的坏账准备等于当期按应收款项计算应提坏账准备金额减去坏账准备科目的贷方余额。

1. 当期按应收款项计算应提坏账准备金额大于坏账准备科目的贷方余额, 应按其差额提取坏账准备。

2. 如果当期按应收款项计算应提坏账准备金额小于坏账准备科目的贷方余额, 应按其差额冲减已计提的坏账准备。

3. 如果当期按应收款项计算应提坏账准备金额为零, 应将本科目的余额全部冲回。

第 15 条 坏账准备的账务处理

公司提取坏账准备时, 借记“资产减值损失”科目, 贷记“坏账准备”科目。本期应计提的坏账准备大于其账面余额的, 应按其差额计提; 应计提的坏账准备小于其账面余额的差额, 做相反的会计分录。

第 16 条 坏账核销及账务处理

1. 公司对于不能收回的应收款项应当查明原因，追究当事人责任。对有确凿证据表明确实无法收回的应收款项，如债务单位已撤销、破产、资不抵债、现金流量严重不足等，经公司总经理批准作为坏账转销应收款项，借记“坏账准备”科目，贷记“应收票据”、“应收账款”、“预付账款”、“应收分保账款”、“其他应收款”、“长期应收款”等科目。

2. 已确认并转销的应收款项以后又收回的，应按实际收回的金额直接借记“银行存款”科目，贷记“坏账准备”科目。

第 6 章附则

第 17 条 本制度由公司总经理授权财务部编制，解释权归财务部所有。

第 18 条 本制度自颁布之日起执行。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

11.7 销售成员销售费用控制工具

11.7.3 经销商返利管理制度

制度名称	经销商返利管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		编修部门	
第 1 章 总则					
<p>第 1 条 目的</p> <p>为规范返利管理工作，激励经销商努力提高当地市场销售额，进一步推广公司产品及品牌形象，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>凡公司产品返利相关事项均按照本制度办理。</p>					

第 3 条 主管部门

产品返利管理工作由公司市场部在负责。

第 2 章 返利政策

第 4 条 返利政策的制定

本公司的返利政策按照以下流程制定。

1. 公司市场部根据公司的经营战略和营销计划制定相应的返利政策，报营销总监和公司总经理审批。
2. 营销总监与公司总经理核准审批返利政策。
3. 财务部根据返利政策进行返利核算并制作返利明细表。
4. 财务部汇总返利明细并提交公司总经理审批。
5. 公司总经理审批后，财务部协同销售部执行返利政策。

第 5 条 具体返利政策

公司对经销商实行年终返利，具体规定如下表所示，相关部门必须严格执行。

公司对经销商的返利政策

经销商全年进货额	10 万元以下	10 万 ~ 20 万元	21 万 ~ 40 万元	41 万 ~ 60 万	60 万元以上
年终返利	0	1%	2%	3%	4%
备注	1. 返利核算为自然年度（由每年的 1 月 1 日至 12 月 31 日），不做累计，并于次年 1 月 31 日前结算				
	2. 返利以相应的货品形式给付，不退回现金				
	3. 已做优惠促销安排的进货金额不计入此返利范围				

第 6 条 新产品返利政策

公司为推广新产品、打开新产品市场，为经销商提供新产品进货额 2% 的返利比例，当月返利金额以相应的新产品形式在次月给付。

第 7 条 返利方式

本公司的返利方式为返利金额以折让产品的形式反还客户。销售人员在订单上注明客户要求折让的产品名称、规格与数量，并备注返利说明。

第 8 条 特殊情况处理

若客户要求返利以账款形式支付，且公司根据客户情况已经核准，销售人员须请客户交等值发票，填写请款单附发票交财务部，由财务部审核后支付账款。

第 9 条 返利汇总与审核

销售部与财务部汇总、核准返利明细，填写销售返利情况表。

第 3 章 附则

第 10 条 本制度由市场部编制，解释权归销售部所有。

第 11 条 本制度自颁布之日起执行。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

第 12 章 销售文书合同设计范例

12.2 销售合同范例

12.2.2 销售加盟合同

文书名称	销售加盟合同	执行部门	
		监督部门	
<p>甲方：</p> <p>乙方：</p> <p>第一条 目的</p> <p>明确甲方与乙方的权利和义务，保持双方良好合作关系，促进双方的共同发展。</p> <p>第二条 乙方经甲方授权，自合同生效之日起，以“××连锁加盟店”的商标公开营业。</p> <p>第三条 在签订本合同的同时，乙方应支付给甲方商标授权权利金万元。</p> <p>第四条 外观设计、标识、专有技术的管理</p> <p>1. 甲方在同意乙方加盟后，仍拥有外观设计、标识、专有技术的全部权利，可允许乙方经营区域以外的其他人使用。</p> <p>2. 乙方不得将甲方允许其使用的外观设计、标识、专有技术等权利转让给他人使用，并不得更改、污损甲方允许其使用的外观设计、标识、招牌等。</p> <p>3. 甲方要求统一更换新的外观设计、招牌、标识等时，乙方必须予以积极配合，所需费用由乙方承担。</p> <p>第五条 营业前准备</p> <p>1. 乙方与甲方签订本合同后，甲方给予乙方业务指导，乙方依据甲方的指导进行营业前的准备。</p> <p>2. 甲方有义务对乙方进行营业员培训、各类促销广告宣传、建立营业账簿等方面的指导。</p> <p>第六条 商品配货及退换货管理</p> <p>1. 甲方应在货物发出当天或第二天，以书面形式通知乙方，乙方在收到货物并进行核对后即时将收货清单回执交给甲方，过期日，则视为乙方收货无误。</p> <p>2. 乙方订货时需填制甲方统一印制的订货单。</p> <p>3. 甲方提供的所有货品如发生质量问题，乙方有权要求退换。</p> <p>4. 甲方如不能按期交货，必须向乙方说明理由。若延期供货（订单为证）超过天，甲方承担因此造成</p>			

的损失（不可抗力之因素造成的情况除外）。

第七条 进货商品

1. 乙方按照甲方规定的标准化计划确定商品结构。乙方经营的商品，原则上由甲方进货。
2. 乙方在经营甲方以外的商品时，要征得甲方的同意。

第八条 甲方责权

1. 对于乙方不执行标识规范、经营策略、质量方针及其他行为，甲方有权批评、责令整改、处以罚金，直至终止合同并收回乙方的加盟权。

2. 甲方按照连锁店的统一标准和要求对乙方加盟连锁店进行管理，并对乙方的经营管理情况进行监督、检查，若乙方经营不善，甲方有权取消其经营许可权。

3. 若乙方的经营给甲方的品牌造成不良影响，甲方有权无条件取消乙方加盟资格，并追究乙方的全额赔偿责任。

4. 甲方为乙方提供经营操作、广告宣传操作、营销策划等方面的相关指导。

第九条 甲乙双方需共同遵守如下约定。

1. 实施统一的广告宣传。
2. 实行内部统一的布局设计。
3. 营业员穿着统一的制服。
4. 实行统一的经营管理模式。
5. 店铺内外采用风格统一的装饰。

第十条 在合同期内，乙方不得有如下行为。

1. 违反店名、标志和商标规定。
2. 违反统一的广告宣传规定。
3. 擅自调整价格。
4. 从事有损连锁店声誉的活动。

第十一条 乙方若有以下变动时，须在日内向甲方汇报。

1. 经营管理机构人员变动。
2. 企业资金状况发生变化。
3. 经营状况发生重大变化。
4. 对本合同规定事项进行单方面的修订。

第十二条 保密义务

乙方不得随意将有关甲方的连锁计划及运营活动内容向第三者泄漏。尤其是以下事项，要作为重要的机密加以保守，若有违反，并给甲方以及有关者造成损害时，必须根据对方要求予以赔偿。

1. 有关交易商品及物品的品种、价格以及进货对应的事项。
2. 有关加盟店经营的计划以及实际业绩和进货、销售、盈亏、资金等的具体计算及内容。
3. 其他甲方指定的事项。

第十三条 合同期限

1. 本合同的有效期为年时间。
2. 合同到期后，乙方要求延续经营的，应在合同期满之日前日内，向甲方提出书面申请。甲方同意延续的，应续签合同；甲方不同意或乙方不申请的，合同自期满之日起自行终止。

第十四条 本合同一式两份，甲乙双方各执一份。

甲方：	乙方：
盖章：	盖章：
日期：	日期：

12.2.3 销售经销合同

文书名称	销售经销合同	执行部门	
		监督部门	

购货单位：_____（以下简称甲方）

供货单位：_____（以下简称乙方）

为维护甲乙双方的合法权益，本着共同发展、平等协商、互惠互利的原则，经双方协商，特订立本合同。

第一条 产品名称及规格

1. 产品名称：_____。
2. 规格、型号：_____。
3. 质量：_____（相关技术指标）。

第二条 商品单价及合同总金额

1. 商品单价：A 商品按照_____元/件、B 商品按照_____元/台的价格执行。
2. 合同总金额：_____元（大写）；小写_____元（小写）。

第三条 包装方式及包装品处理

第四条 交货方式

1. 交货时间：乙方收到甲方的货款（银行底单传真件）后发货。
2. 交货地点：_____。
3. 运输方式：_____。
4. 运输费用：_____。

第五条 验收方法

1. A 商品：_____。
2. B 商品：_____。

第六条 付款方式

甲方电汇至乙方指定银行账户。

第七条 售后服务

甲方从乙方处采购的商品，若____个月内发生非人为故障，乙方负责对其进行免费维修。

第八条 违约责任

1. 乙方未按本合同规定的产品数量交货时，少交的部分如果甲方需要，应照数补交，甲方如不需要，可以退货。退货所造成的损失由乙方承担。如甲方需要而乙方不能交货，则乙方应付给甲方不能交货部分货款总值____%的罚金。

2. 产品包装不符合本合同规定时，乙方应负责返修或重新包装，并承担返修或重新包装的费用。如甲方要求不返修或不重新包装，乙方应按合同规定将罚金付给甲方。

3. 产品交货时间不符合合同规定时，每延期一天，乙方应偿付甲方延期交货部分货款总值____%的罚金。

4. 甲方如中途退货，应事先与乙方协商，乙方同意退货的，应由甲方偿付乙方退货部分货款总值____%的罚金。乙方不同意退货的，甲方仍须按合同规定收货。

5. 甲方如未按规定日期向乙方付款，每延期一天，应交付延期付款总额的____%给乙方，作为延期罚金。

第九条 退换货条款

1. 乙方售出的产品原则上不予以退换货，因产品包装或配送出现差错时，乙方予以退换。
2. 自进货之日起____日内因产品质量问题经乙方确认同意，可进行产品调换。
3. 因甲方仓储管理不善等造成的质量问题，乙方一律不予退换货。

第十条 本合同在执行期间，如有未尽事宜，由甲乙双方协商另订附则附于本合同之内，所有附则均与本合同且有同等法律效力。

第十一条 本合同在执行中如发生争议或纠纷，甲、乙双方应协商解决，解决不了时，双方可向仲裁机构申请仲裁或向人民法院提起诉讼。

第十二条 本合同一式两份，双方各执一份，经甲乙双方签字或盖章之后生效。

甲方： (盖章)

乙方： (盖章)

代表人：

代表人：

开户银行：

开户银行：

账号：

账号：

12.2.4 直销经营合同

文书名称	直销经营合同	执行部门	
		监督部门	
<p>甲 方： 乙 方：</p> <p>地 址： 地 址：</p> <p>联系方式： 联系方式：</p> <p>双方经协商一致，达成以下条款，以明确双方权利与义务，并共同遵守履行。</p> <p>第一条 保证条款</p> <p>1. 甲方保证其为合法存在、有权签订本合同的法人组织。</p> <p>2. 乙方保证其对经销××产品有良好认识，并已年满18周岁，并非国家公务员、现役军人、全日制在校学生或法律、法规规定不得兼职经商的其他人员，并且保证所提供资料真实可靠。</p> <p>3. 乙方保证并非异地申请成为甲方营业代表，也不会异地推销甲方××产品。</p> <p>第二条 有效期限</p> <p>本合同有效期限为____年，自本合同签订之日起至____年____月____日止。</p> <p>第三条 乙方活动范围</p>			

乙方承诺在甲方设有店铺的地区从事下列工作。

- 1.通过产品示范介绍推广产品，促成甲方与顾客交易。
- 2.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。
- 3.定时对甲方忠实用户进行跟进服务，并帮助其申请成为优惠顾客。

第四条 乙方计酬方法

1.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。

2.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入户或其他售前、售中、售后服务时，均可获取相应顾客服务报酬。

第五条 收益支付方法和乙方的税务责任

1.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拨入乙方在“××营业代表申请书”上填报的银行账户内。

2.乙方报酬的税赋全部由甲方代扣代缴。

第六条 双方的权利与义务

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权利义务，本合同所称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 10 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的名称，以下简称“营运细则及规章制度”。

1.甲方的权利与义务如下。

- (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的行为，使其做到遵纪守法。
- (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进行适当的处分，包括但不限于警告、暂停供货、缓发 / 扣除部分或全部佣金、不予续约或立即终止合同等。

2.乙方的权利与义务如下。

- (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。

(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. 合同期满后,双方不再续约的,本合同自然终止。
2. 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,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. 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. 合同期满,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. 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. 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. 签约时乙方应仔细阅读甲方准备的“××资料套装”,完全了解并愿意遵守本合同及甲方相关的企业制度。
4. 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做出的相应调整,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,在履行本合同过程中产生纠纷时友好协商,协商不成,则向甲方所在地人民法院起诉。

第十条 合同的生效和收执

本合同自签订之日起生效,合同一式两份,甲乙双方各执一份。

甲 方 : _____ 乙方 (姓名): _____

签订日期 : _____ 签订日期 : _____

12.2.5 销售提成合同

文书名称	销售业务提成合同范本	执行部门	
		监督部门	
<p>甲方：</p> <p>乙方：</p> <p>为拓展产品市场，甲方现聘乙方为甲方在××地区的产品销售员，为互惠互利、促进销售，经双方商议，签订如下合同，望双方共同遵守。</p> <p>一、聘用期</p> <p>____年__月__日~____年__月__日（共__年，含三个月试用期）。</p> <p>二、基本指标任务</p> <p>1. 试用期销售任务</p> <p>从受聘之日起，乙方前三个月每月需完成双金属带锯条 20 根（约 70 米）的基本定量销售任务，且销售价格不能低于甲方规定的底价。</p> <p>2. 转正后的销售任务</p> <p>转正后乙方的销售任务每月按不低于 20% 的比例递增，同时每季完成一台金属切割机床的销售。</p> <p>三、底薪工资</p> <p>乙方完成月度销售任务（以贷款到账为准），甲方发给乙方底薪工资 1 000 元/月。个人医疗保险、福利、养老金等费用由乙方自行承担。</p> <p>四、销售产品与底价</p> <p>1. 销售产品</p> <p>（1）“××”牌系列双金属带锯条。</p> <p>（2）“××”牌金属切割机床。</p> <p>2. 带锯条的销售底价（焊接费另计）</p> <p>（1）“××”综合型：19×0.9____元/米；27×0.9____元/米；41×1.27____元/米；41×1.5____元/米。</p> <p>（2）“××”加强型：19×0.9____元/米；27×0.9____元/米；34×1.06____元/米；41×1.27____元/米。</p> <p>3. 金属切割机床的销售底价</p> <p>（1）“××”型号金属切割机床____万元/台。</p>			

(2)“ × × ”型号金属切割机床_____万元/台。

(3)“ × × ”型号金属切割机床_____万元/台。

五、销售业绩提成

1. 实行销售提成大包干制

销售提成大包干制是指由乙方自负劳务信息费、市内运费、差旅费、应酬费。

2. 锯条计提

同一用户，第一笔计提按： $(\text{销价} - \text{底价}) \times 0.8 \times 0.7$ ，第二笔及以后的计提按： $(\text{提价} - \text{底价}) \times 0.8 \times 0.6$ 。

3. 机床、配件计提

$(\text{销售价} - \text{底价} - \text{运杂费}) \times 0.8 \times 0.6$ 。

4. 甲乙双方合作成交业务计提

(1) 锯条

$(\text{销价} - \text{底价}) \times 0.8 \times 0.55$ 。

(2) 机床配件

$(\text{销价} - \text{底价} - \text{运杂费}) \times 0.8 \times 0.55$ 。

5. 所有产品原则上不能低于底价销售，特殊情况下需经甲方同意后方可实施，并且原则上不能提成，计入业绩，余后平衡处理。

6. 原属甲方用户业务不计提成。

六、结算

1. 按月考核结算，以货款到账为准。

2. 扣除规定的月基本指标任务后，余额部分按上述计提方法结算并一次性支付乙方，特殊情况下甲方可延后出支付时间，但延后时间不超过一个月。

3. 若乙方未完成指标任务，可暂由甲方预支费用，由余后业务冲抵，但时间不超过一个月。

七、其他要求

1. 以上产品，乙方若在 × × 地区（含各地县市）销售，必须要以高于底价 10% 的价格销售，如有特殊情况需经甲方同意后方可实施。

2. 所有产品实行全额款到账后发货，不赊账欠款，如有特殊情况需经甲方批准后方可实施。

3. 乙方不得在甲方产品用户中进行促销，否则将解除协议，由此造成损失的甲方有权追究乙方经济责任。

<p>4. 乙方需服从甲方安排的临时性任务，如内务、送货、接货、催款、出差等。</p> <p>5. 乙方需严守保密条款，不得出卖、泄漏甲方商业机密，否则甲方有权解除本合同并追究乙方经济和刑事责任。</p> <p>6. 乙方要爱护甲方一切办公设施，损坏照价赔偿；讲求卫生，做好防火防盗、节约用水用电工作；工作时要注意安全第一。</p> <p>7. 乙方不得利用甲方名义，从事非甲方所供产品销售和非甲方工作范围的其他事情，否则由此造成的损失乙方自行承担，甲方有权追究乙方相应责任。</p> <p>8. 乙方所收货款（支票、汇票、现金）原则上必须当天交予甲方财务主管和负责人，并办理交接手续，否则，由此造成的损失乙方自行承担。</p> <p>9. 乙方连续三个月完不成甲方指标任务，甲方有权解除本合同。</p> <p>10. 甲乙若一方要求解除合同（不含试用期），需提前一个月通知对方，对方须积极配合，五日内交接好一切工作手续。否则，由此造成的损失甲、乙双方均有权追究对方的经济责任；合同解除后，乙方业务当属甲方所有，乙方不再计提。</p> <p>11. 本合同一式两份，甲、乙双方各持一份，具有同等法律效力。如有未尽事宜，双方协商解决，协商未果的，提交仲裁解决，仲裁不成的，提交法院解决。</p> <p>12. 本合同自签字之日起生效。</p> <p style="margin-top: 20px;">甲方： _____ 乙方： _____</p> <p style="margin-top: 5px;">日期： ____年__月__日 日期： ____年__月__日</p>

12.2.6 广告发布委托合同

文书名称	广告发布委托合同书	执行部门	
		监督部门	
<p style="text-align: center;">合同编号： ____字 第____号 合同签订及履行地： ____</p> <p>广告客户或代理单位（以下称“甲方”）： _____</p> <p>地 址： _____ 邮编： _____ 电话： _____</p> <p>法定代表人： _____ 职务： _____</p> <p>营业执照证号： _____</p>			

广告发布单位(以下称“乙方”): _____

地 址: _____ 邮编: _____ 电话: _____

法定代表人: _____ 职务: _____

营业执照证号: _____

甲乙双方根据《中华人民共和国广告法》、《广告管理条例》、《广告活动道德规范》及有关规定签订本合同,并承诺共同遵守。

一、甲方委托乙方于____年__月__日至____年__月__日期间发布_____广告。

二、有关广告业务项目如下所述。

1. 广告类别: _____

2. 广告内容简介: _____

3. 广告版面: _____, 广告字数: _____

4. 设置位置: _____

三、广告采用_____样稿(样带),未经甲方同意,乙方不得改动广告样稿(样带)。

四、乙方有权审查广告内容和表现形式,对不符合法律、法规的广告内容和表现形式,乙方可要求甲方进行修改,甲方做出修改之前,乙方有权拒绝发布。甲方做出修改后,乙方应按合同规定履行发布义务。

五、_____广告样稿(样带)为合同附件,与本合同一并保存。

六、甲乙双方就“广告内容和表现形式”的修改无法达成一致意见时,任何一方有权提出解除合同。另一方不同意时,可提请甲方所在地地级以上工商管理部门审查,以其审查结果为准。认定有过错的一方按合同金额的10%赔付对方违约金,审查费用由违约方支付,合同是否继续履行由守约方决定。

七、乙方应提交相应广告价目表给甲方,经双方协商,广告单价_____元,加急费_____元,其他费用_____元,扣除优惠_____元,扣除代理费_____元,播出(刊登)次数_____,总计_____元(大写:_____)。

八、甲方应在____年__月__日前将广告发布费付给乙方,付款方式为_____。

九、在不影响乙方正常工作的前提下,甲方有权对乙方的合同执行情况进行全过程监控。

十、广告的编排方式和发布时间表如下。

广告编排方式和发布时间一览表

发布时间月份: ____年__月__日—____年__月__日

广告编排方式(广告发布总条数、总次数、时段、版面等)

广告发布的质量条款

(按同类广告市场通告标准)

月份 日期	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1												
2												
...												
31												

十一、 结算办法如下。

1. 甲方不以现金方式结算乙方广告发布费，乙方也不得接受甲方的现金结算，否则，由此造成的一切损失由乙方负责。

2. 合同生效之日起天内，甲方预付合同总金额的___%，余款在乙方开具与合同总金额等额发票并提交相应发布证明材料及本合同复印件之日起天内付清。

十二、 双方违约责任规定如下。

1. 乙方未严格按合同规定的时段、长度、规格、质量履行发布义务，每违约一次按照合同金额的 20% 支付违约金，违约金最高可达合同金额的 200%。发布次数未达规定次数的，除按甲方要求补足发布次数外，还按应发布未发布合同金额的 200% 支付违约金。

2 1 未经甲方同意，乙方不得将本合同所规定的样稿（样带）提供给第三方，否则，由此给甲方造成的一切经济损失由乙方全额赔偿。

3 1 若甲方延迟付款，每延迟一天，按应付未付部分的 1% 支付违约金，并负即时付款义务。但乙方违约在先的除外。

4 1 任何一方违反《广告活动道德规范》的相关规定给对方造成损失的，按实际损失承担赔偿责任。

十三、 合同纠纷解决方式如下。

1 1 在执行本合同的过程中，若发生争议，由当事人双方协商解决。协商不成，双方同意___由仲裁委员会仲裁。

2 1 当事人双方于本合同中未约定仲裁机构，事后又未达成书面仲裁协议的，可向___人民法院起诉。

十四、 双方签订的“业务交往若干问题的备忘录”为本合同附件，双方应共同遵照执行。

十五、 本合同签订后不得更改，如遇特殊情况经双方同意后方可更改，并按规定赔偿损失费。

十六、 本合同一式两份，经双方授权代表人签字后生效。

甲方单位：	(公章)	乙方单位：	(公章)
地 址：		地 址：	
开户银行：		开户银行：	
账 号：		账 号：	
授权代表：		授权代表：	
日 期： 年 月 日		日 期： 年 月 日	

第 13 章 营销人员招聘与培训设计工具

13.1 营销人员招聘工具

13.1.1 营销人员招聘计划

文书名称	营销人员招聘计划书	执行部门	
		监督部门	

为了提高招聘效率，加强公司营销人员队伍建设，有计划、高效率地完成营销人员招聘工作，特制定本招聘计划书。

一、招聘目标

根据公司人员需求分析，结合公司实际情况，确定招聘营销人员____名。

二、招聘基本要求

1. 经理级营销人员基本要求：本科以上学历，五年以上相关工作经验。
2. 主管级营销人员基本要求：本科及以上学历，三年以上相关工作经验。
3. 专员级营销人员基本要求：大专及以上学历，两年以上相关工作经验。

三、招聘小组

1. 成立招聘小组，具体有人力资源部经理、招聘专员及拟招聘岗位的直接上级组成，其中人力资源部经理为组长。
2. 岗位职责：人力资源部负责组织招聘活动的实施；招聘岗位直接上级负责应聘人员的专业、技术方面的面试考核。

四、招聘时间安排

1. 起草招聘广告：____月____日~____月____日。
2. 进行招聘广告版面设计：____月____日~____月____日。
3. 与报社、网站进行联系：____月____日~____月____日。
4. 在报社、网站刊登发布招聘信息：____月____日~____月____日。
5. 接待应聘者、整理应聘资料并对资料进行筛选：____月____日~____月____日。
6. 通知应聘者初试：____月____日~____月____日。
7. 组织应聘者进行面试和笔试：____月____日~____月____日。

<p>8. 组织应聘者进行复试和面谈：___月___日—___月___日。</p> <p>9. 向通过复试的人员发出录用通知：___月___日—___月___日。</p> <p>五、招聘预算</p> <p>1. 经过初步估计和预算，本次招聘需经费共___元。</p> <p>2. 总体经费中，广告费用___元；招聘人员补助费___元；会议费用___元。</p>

13.1.2 营销人员招聘制度

制度名称	营销人员招聘制度		受控状态	
			编 号	
执行部门		监督部门		编修部门
第 1 章 总则				
<p>第 1 条 为了加强营销人员队伍建设，规范营销人员招聘管理，提高招聘质量，根据公司人力资源管理制度和营销各部门实际情况，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 营销人员招聘本着“公开、公正、公平”的原则，确保招聘质量和规范。</p> <p>第 3 条 人力资源部负责营销人员招聘的组织工作，营销各部门负责人员招聘需求分析、人员考核、做出录用评定等事项。</p>				
第 2 章 招聘需求及申请				
<p>第 4 条 营销人员需求评估</p> <p>营销各部门制定本部门人员需求并进行评估，以确定是否需要增补人员，评估内容具体如下。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 评估是否可以通过对本部门人员的整合或知识技能的培训来满足人力需求。 2. 评估是否可以通过对本部门内部岗位职能的整合来满足人力需求。 3. 评估是否可以通过技术革新、流程再造等来满足人力需求。 <p>第 5 条 营销人员需求申请提出</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 营销各部门根据评估后的人员需求情况，填写“人员需求表”，提交人力资源部。 2. 人力资源部对人员需求申请进行审核，并交有关领导审批。 3. 人力资源部根据审批后的人员需求展开招聘工作，营销各部门协助其工作实施。 				

第 3 章 招聘实施管理

第 6 条 招聘实施流程

- 1.人力资源部依据核准的“人员增补申请单”，确定招聘的职位和人数。
- 2.人力资源部依据本公司的录用标准，确定职位的胜任能力需求及任用条件。
- 3.人力资源部根据招聘人员的等级及招聘的季节性等因素确定具体的招聘方式。
- 4.人力资源部进行初步资格审核，初审后由营销各部门进行资格复审。
- 5.人力资源部安排资格复审通过者进行面试，必要岗位增加现场操作。
- 6.人力资源部对面试通过者发出录用通知，对招聘工作进行总结。

第 7 条 招聘渠道选择

选择营销人员招聘渠道时要考虑三点因素：一是招聘人员的岗位特点；二是招聘渠道的成本；三是用人的紧急程度。对于高层营销人员的招聘可以选择网络招聘、高级人才招聘会招聘、猎头公司及内部推荐等方式；对于中层和一般营销人员招聘可以选择专业技术人才招聘会、网络招聘、校园招聘等渠道。

第 8 条 人员初选

1.人员初选标准

人力资源部在进行人员初选时，应注意以下标准。

- (1)应聘者具有正确的价值观念、基本的道德素质。
- (2)应聘者具备胜任岗位的能力。

2.人员初选实质重于形式

注意人员初选时有些人的硬性要求可能没有达到，但是要看其综合能力，初选标准可适当放宽。

第 9 条 人员面试

1.对营销类人员的面试可以采取笔试、面谈两种考察形式。笔试主要考核应聘者的营销理论知识掌握情况，面谈主要考核应聘者的基本素质、人际沟通能力，了解其以往工作经历、基本概况等。

2.营销人员面试主要由人力资源部及营销各部门主管共同进行。人力资源部主要考核其职业性格、个人品行等，核查履历及各种证件的真实性；营销各部门主管主要考核其工作技能。

第 10 条 人员复试

初次面试合格者由营销部经理进行复试，复试主要考核其工作胜任能力和岗位匹配度。

第 4 章 附则

第 11 条 本制度如有未尽事宜，参考公司相应人事管理制度。

第 12 条 本制度自颁布之日起执行。

期望工资	上岗时间	其他要求		
	起止时间	学校名称	专业	学历
所受教育				
	起止时间	公司名称	所担任职务	相关证明人
工作经验				
	培训时间	培训机构	培训内容	所获得的相关证书
参加的培训				
所受过的奖励及处分				
兴趣和爱好				
个人特长及自我评价				

3. 面试成绩评定表

应聘者姓名	性别	年龄			
毕业院校	专业	学历			
应聘职位	应聘时间				
评价项目	评定等级				
	A: 优	B: 良	C: 好	D: 一般	E: 差
仪表、仪态					
专业知识技能的掌握程度					
工作经验与应聘职位的关联程度					
语言表达能力					

分析判断能力

应变能力

情绪控制能力

		评价			
	人力资源部	录用决策	予以录用	储备	不予考虑
综合评价		评价			
	用人部门	录用决策	予以录用	储备	不予考虑
		评价			
	总经理	录用决策	予以录用	储备	不予考虑

13.2 营销人员培训工具

13.2.1 营销人员培训计划

文书名称	营销人员培训计划书	执行部门																									
		监督部门																									
<p>为实现公司整体的战略规划，提升市场营销部人员的专业技能，强化市场管理，提高企业市场占有率，增强企业在市场中的竞争能力，特制公司____年度营销人员培训计划如下。</p> <p>一、企业内部培训项目安排</p> <p>在企业内部进行的培训，其培训项目主要包括如下表所示的七个方面，具体内容如下。</p> <p style="text-align: center;">内部培训计划表</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>培训项目</th> <th>培训内容</th> <th>培训时间</th> <th>培训讲师</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>公司介绍</td> <td>公司发展历程、组织结构、人员现状、经营现状、 公司目标</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>公司管理制度</td> <td>考勤制度、办公制度、薪酬制度等</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>产品介绍</td> <td>产品形状、功能、质量、品牌、包装、定价及竞争 产品比较等</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>市场操作实务</td> <td>推介产品、洽谈、下单、回款、约见客户等</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>销售流程</td> <td>销售前的准备、接近潜在客户、销售过程中的谈判</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				培训项目	培训内容	培训时间	培训讲师	公司介绍	公司发展历程、组织结构、人员现状、经营现状、 公司目标			公司管理制度	考勤制度、办公制度、薪酬制度等			产品介绍	产品形状、功能、质量、品牌、包装、定价及竞争 产品比较等			市场操作实务	推介产品、洽谈、下单、回款、约见客户等			销售流程	销售前的准备、接近潜在客户、销售过程中的谈判		
培训项目	培训内容	培训时间	培训讲师																								
公司介绍	公司发展历程、组织结构、人员现状、经营现状、 公司目标																										
公司管理制度	考勤制度、办公制度、薪酬制度等																										
产品介绍	产品形状、功能、质量、品牌、包装、定价及竞争 产品比较等																										
市场操作实务	推介产品、洽谈、下单、回款、约见客户等																										
销售流程	销售前的准备、接近潜在客户、销售过程中的谈判																										

技巧、合同的签订、售后服务管理等

客户关系管理

客户开发管理、客户的业务支持与辅导、客户关系

维护、客户异议处理、客户信息管理

模拟训练

通过案例分析，对市场开发过程的突发性、经常性

的问题进行集中讨论

二、外部培训项目安排

外部培训按每个季度____次开展，其主要目的在于提升营销人员以下四个方面的能力。

1. 提升团队理念、团队协作精神。
2. 提升沟通交流能力。
3. 提升创新思维。
4. 提升经营管理能力。

三、培训费用预算

1. 企业内部培训讲师费用：共计____学时，每小时____元，共计____元。
2. 外部培训：共计____学时，每小时____元，共计____元。
3. 讲义、教材支出：共计____元。

四、实施阶段

1. 公司的培训工作主要由人力资源部牵头组织开展，市场营销部负责本部门人员培训的落实工作。
2. 外部培训主要由市场营销部经理负责，培训结束后要定期或不定期地考察培训效果。
3. 人力资源部对各项培训的实施情况进行跟踪，要求各部门参训人员进行签到，作为考核依据。

五、培训考核阶段

1. 每项培训完成后，由人力资源部通过对参训人员的出勤统计、课堂表现、反馈意见表等进行初级考核。初级考核设“优、良、中、差”四个级别，被评为“差”者需重新参加相同或类似的培训课程。
2. 根据培训内容的不同，设计笔试、现场实操等考核方式，由人力资源部及相关部门领导对参训人员进行考核，考核通过后方视为培训完成，并对每次考核结果进行记录。考核未通过者需进行补考，三次考核仍未通过者予以降薪、降职直至待岗处理。
3. 培训完成后填写“员工培训记录卡”，对员工的培训成绩、表现进行记录，以此作为员工加薪、提升的依据。

六、建立培训档案

人力资源部负责将员工培训后的总结和填写完毕的“培训成绩考核表”、“培训效果调查表”等归入人员

工的个人档案中，完善员工个人档案。

13.2.2 营销新人培训制度

制度名称	营销新人培训制度			受控状态	
				编号	
执行部门		监督部门		编修部门	
第 1 章 总则					
<p>第 1 条 培训目的</p> <p>为了使营销新人尽快熟悉公司环境、文化、制度和岗位工作内容及规范，加强新员工的团队合作精神，使其尽快进入工作角色，特制定本培训管理制度。</p>					
<p>第 2 条 培训对象</p> <p>本制度适用于公司的所有新进一线营销人员的培训工作。</p>					
<p>第 3 条 培训内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 公司发展历史、企业文化、组织目标、机构设置等基本概况。 2. 公司主营业务、生产产品等基本业务情况。 3. 公司各项规章制度，尤其是人事管理制度、安全管理制度等。 4. 公司行为标准和基本的礼仪规范。 5. 营销部门的组织结构、部门管理制度等。 6. 营销岗位职责、岗位知识等。 					
<p>第 4 条 培训时间</p> <p>营销新人培训分为公司培训、部门培训和岗位实际训练三个阶段。营销新人报道后的第二天开始培训，第一阶段公司培训为期五个工作日，第二阶段部门培训为期 1~2 个月，第三阶段岗位实际训练的时间由该新员工的直接上级决定。</p>					
第 2 章 培训内容和形式					
<p>第 5 条 培训内容</p> <p>营销新人三个培训阶段的主要培训内容如下表所示。</p>					
营销新人各培训阶段的主要培训内容					
培训阶段		培训内容			

- 1. 公司发展概况：发展目标、组织机构、战略规划等
 - 2. 公司经营业务：主营业务、产品市场、产品创新等
- 公司培训
- 3. 公司企业文化、礼仪规范、行为规范等
 - 4. 公司管理制度：考勤、绩效考核、薪酬管理、晋升、行政管理、财务管理等相关制度
- 部门培训
- 1. 部门概况：部门主要职能、组织结构等
 - 2. 部门规章制度：部门业务管理制度、操作规范、劳动纪律、安全规定等
 - 3. 部门业务：部门业务种类、业务范围、主要业务目标等
- 岗位培训
- 1. 岗位知识培训：本岗位的营销理论知识、实践案例、经典经验等
 - 2. 岗位技能培训：岗位技能要求、营销实际操作要点、岗位技能提升等

第 6 条 培训形式

对营销新人的培训主要采取讲解、幻灯放映、营销典型案例解析、现场演示等方式。

第 3 章 培训评估和纪律

第 7 条 培训考核

- 1. 人力资源部为营销新人制定培训履历卡，培训过程中对营销新人进行跟踪测试，将其在培训过程中的表现记入档案。
- 2. 考核结束后，人力资源部组织相关人员对营销新人进行培训考核，将其考核成绩记入档案。
- 3. 根据营销新人在培训中的表现及培训考核成绩，确定最后的培训考核结果。
- 4. 根据考核结果确定是重点培养、继续培养还是再次实施培训。

第 8 条 培训纪律

- 1. 营销新人在培训期间不得随意请假，若有特殊原因确需请假的，须经所在部门经理批准并将请假条交予人力资源部后方可请假。
- 2. 不得迟到、早退。迟到早退者，视时间长短及情节严重程度进行惩罚。
- 3. 营销新人培训期间要保持课堂纪律，配合培训老师的安排，积极主动参与培训。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

13.2.3 业务人员培训制度

制度名称	业务人员培训制度			受控状态	
				编号	
执行部门		监督部门		编修部门	

第 1 章 总则

第 1 条 为了加强对业务人员的培训管理，使培训工作更加规范，不断提高培训效率和培训效果，特制定本制度。

第 2 条 业务人员的培训工作主要遵循以下三大原则。

1 1 效率原则：培训要注重效率，不仅培训师要注重效率，参训人员也要做好准备提高培训效率。

2 1 效果原则：不管采取何种培训方式和培训方法，最重要的是培训效果，需以培训效果为导向。

3 1 因人施教原则：不能采用“齐步走”的方式进行培训，要因人而异、因材施教。

第 2 章 培训计划

第 3 条 每年要根据公司的方针目标，由市场部相关人员制订与年度营销战略目标相一致的长期、中期和短期培训计划。

第 4 条 长期计划的时间跨度为一个财务年度，计划中需明确各季度参加培训的对象和人数、全年培训课程的设置以及时间安排等。长期计划应由市场营销部申报人力资源部后上报分管副总经理审核，经总经理审批后执行。

第 5 条 中期计划的时间跨度为一季度（三个月），该计划是建立在长期计划基础上的分解计划，根据年度计划的实际进展情况制定。中期计划由部门经理审核，报分管副总审批执行。

第 6 条 短期计划的时间跨度为一个月，该计划是进一步对长期计划和中期计划分解后制订的，内容应包括具体计划执行人、监督考核人、培训目标、培训对象及其选择条件、课程设置和培训方式以及培训经费的详细预算。短期计划由部门经理审核、审批执行。

第 3 章 培训内容和方式

第 7 条 培训内容包括以下五个方面。

1 1 销售目标的制定：销售的基本概况、销售目标制定方法、目标制定需考虑的因素等。

2 1 产品知识：公司产品的性能、卖点、适合人群以及竞争对手产品等。

3 1 社交及礼仪培训：基本的销售礼仪、社交礼仪、社交技巧等。

41 客户拜访及管理：客户拜访礼仪、客户拜访准备、客户管理、客户评级、客户开发技巧等。

51 销售情商培训：销售情商管理、销售技巧、成功销售经验等。

第 8 条根据业务人员培训内容和公司培训讲师的实际情况选择合适的培训方式。

第 4 章培训档案管理

第 9 条在每次培训结束后，所有培训计划、培训教材、培训记录和考评资料等，都应由人力资源部分类建档保存。

第 10 条培训计划、培训记录等保存期为年，考评资料等保存期为年，培训教材永久保存。

第 5 章培训注意事项

第 11 条培训内容要实用，以便可以让业务员快速掌握并直接应用到销售工作中。

第 12 条培训师要避免讲述过于呆板化，要注意课堂气氛，充分调动业务人员的学习积极性。

第 13 条强化培训纪律，采取一定的奖罚措施以加强培训的效果。

第 14 条避免让培训流于形式，要加强监督，不断对业务人员的培训知识掌握程度进行监控，以加强培训效果。

第 6 章附则

第 15 条本制度最终解释权归公司人力资源部所有。

第 16 条本制度自颁布之日起执行。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

13.2.4 导购人员培训制度

制度名称	导购人员培训制度			受控状态	
				编号	
执行部门		监督部门		编修部门	
第 1 章 总则					
第 1 条 目的					

为了提高导购员的工作能力和工作水平，加强导购人员队伍建设，确保销售任务的完成，结合公司实际情况，特制定本制度。

第 2 条适用范围

本制度适用于导购人员的培训管理工作。

第 2 章培训管理细则

第 3 条培训目标

为规范导购人员的工作和行为，增强导购人员对市场和产品的了解，更好地宣传和执行公司文化，促进销售目标的完成，特开展导购人员培训。

第 4 条培训计划

1.人力资源部每年根据公司导购员的具体情况和公司战略目标要求制订当年培训计划并做好相应的培训预算。

2.人力资源部将制订好的培训计划提交公司总经理审批。

3.人力资源部根据审批后的培训计划实施培训。

4.导购部门协助人力资源部实施培训计划。

第 5 条培训实施

1.导购人员培训采取公司内部训练、参加外部培训课程、提供进修支持等方法实施。

2.培训前人力资源部做好培训准备工作，包括提前通知参训人员、准备培训资料、与外部培训机构取得联系、布置培训场地等。

3.人力资源培训中心和导购部直属管理层参与培训过程跟踪，对培训进行监督，以便强化培训效果。

4.培训后人力资源部要及时做好培训总结，并形成书面文件。

5.人力资源部做好培训记录和培训档案管理工作。

第 6 条培训内容及方式

根据培训目标和公司导购人员的实际水平和技能，结合公司培训经费实际情况，初步拟定的具体培训项目、培训内容和培训讲师来源如下表所示。

导购人员培训表

培训项目	培训内容	培训讲师来源
企业文化培训	企业概况	内部讲师培训
	企业发展史	
	企业文化	

	导购员职责规范				
规范化培训	导购员行为规范			内部讲师培训	
	公司规章制度				
	产品知识（产品卖点、性能、价位等）				
市场产品培训	行业知识（行业概况、行业动态、行业前景等）			内部讲师培训	
	市场知识（市场环境、市场竞争等）				
	服务礼仪				
顾客服务培训	顾客心理的分析和应用			外部讲师培训	
<p>第 7 条 培训评估</p> <p>1. 导购人员培训的评估方式包括：培训记录、考试、现场测试等。</p> <p>2. 培训结束之后，人力资源部应及时进行总结。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 附则</p> <p>第 8 条 本制度最终解释权归公司人力资源部所有。</p> <p>第 9 条 本制度自颁布之日起执行。</p>					
修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

13.2.5 促销人员培训制度

制度名称	促销人员培训制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		编修部门	
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 培训目的</p> <p>为了规范促销人员的工作行为，增强促销人员的工作能力，提高促销人员的工作业绩，特制定本培训制度。</p> <p>第 2 条 培训原则</p>					

- 1.1 参与原则：在培训中受训者要积极参与、认真实践，不要被动地接受知识。
- 2.1 激励原则：培训师在培训过程中要应用各种激励方法，不断激励受训者快速掌握培训内容。

第 2 章 培训计划和管理模式

第 3 条 培训计划

- 1.人力资源部根据促销部的申请及实际情况每年制订定期和不定期的培训计划并组织落实。
- 2.根据培训的具体情况的变化，适时调整培训计划。

第 4 条 培训管理模式

- 1.每个新到岗的促销人员首先要进行上岗前的培训。
- 2.根据促销人员的工作年限进行阶段升级培训。
- 3.根据公司选择的重点培养对象进行重点培养对象培训。
- 4.每次培训完成后进行培训效果的考核、跟踪、评估和改进。

第 3 章 培训内容和培训方式

第 5 条 培训内容

- 1.岗前培训：上岗前的基本知识培训，包括岗位知识、岗位职责、岗位技能要求等。
- 2.礼仪规范培训：包括行为规范、语言规范、个人形象等。
- 3.促销技能技巧培训：促销的基本技能、促销技巧、营销案例分析、突发事件处理等。
- 4.市场和顾客培训：市场知识、行业知识、产品知识、顾客心理分析、顾客意见处理等。

第 6 条 培训方式

根据公司促销人员的实际情况，结合公司培训预算选择合适的培训方式，主要有外部培训、内部培训。

第 4 章 培训考评和培训奖惩

第 7 条 培训考评

- 1.每次培训结束后，所有参加培训人员必须接受培训考评，考评可采取口试、笔试或调查问卷等多种形式，考评成绩以百分制形式给出。
- 2.培训方式为内部培训的，培训教师也必须接受考评，考评可采用综合测评、调查问卷等形式，考评成绩以百分制形式给出。

第 8 条 培训奖惩

- 1.培训成绩优异的员工可在工资晋级、职位升迁方面优先，每次培训成绩在前三名者，可进入公司“营销人才储备库”，列为公司重点培养对象。
- 2.培训不及格者，需参加下一轮培训。三轮培训不及格者，给予严重警告。

第 5 章附则					
第 9 条本制度最终解释权归公司人力资源部所有。					
第 10 条本制度自颁布之日起执行。					
修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

13.2.6 培训费用预算制度

制度名称	培训费用预算制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		编修部门	
第 1 章 总则					
第 1 条 目的					
为了合理安排培训费用，规范培训活动费用支出，依据公司预算管理制度，特制定本制度。					
第 2 条 适用范围					
营销人员培训费用预算的编制、执行和调整均参照本制度。					
第 3 条 职责分工					
人力资源部是培训费用预算的主要执行部门，公司预算管理委员会负责预算的审查和核准工作等。各部门具体职责如下。					
1. 人力资源部负责编制培训费用预算，按时编制预算费用表并报预算委员会审批，同时负责收集预算编制资料，及时预测变化并对预算提出修改意见等。					
2. 预算委员会负责审核人力资源部预算并下达正式的培训预算，同时对预算执行中的问题及时调整。					
第 2 章 培训费用预算编制					
第 4 条 预算编制原则					
培训费用预算编制应该遵循可行性、客观性、科学性和经济性的原则。					
第 5 条 预算编制依据					
1. 公司层面的依据：公司的发展战略规划、公司的企业文化等。					

- 2. 部门层面的依据：营销部门人员的实际情况、培训活动的需求情况、部门发展规划情况等。
- 3. 其他层面的依据：本年度内外因素的变化情况。

第 6 条 培训费用预算编制

营销人员培训费用主要包括培训讲师费用、资料费用、设施费用等，具体如下表所示。

营销人员培训费用

费用项目	具体费用	费用估算
培训讲师费用	讲师酬劳、交通费用等	_____元
培训资料费用	培训教材费、资料印刷费等	_____元
培训设施费用	培训场地租赁费、室内布置费用和电脑、投影仪、音箱设备、黑板等培训设施的费用	_____元
其他费用	其他	_____元
费用合计		_____元

第 3 章 培训费用预算执行与控制

第 7 条 培训费用预算执行

- 1. 人力资源部收到公司预算委员会审批的正式预算后，按照预算执行。
- 2. 人力资源部建立全面预算管理簿，按时填写培训费用预算执行表，按项目详细记录预算额、实际发生额、差异额等信息。

第 8 条 培训费用预算控制

- 1. 人力资源部在执行培训费用预算时要从金额、项目、数量三个方面进行过程控制。
- 2. 在预算执行过程中人力资源部经理、财务经理、预算管理委员会等要进行全程监督、指导。
- 3. 下达的培训费用预算指标要与工作业绩考核挂钩，并根据考核情况进行相应的奖惩。
- 4. 人力资源部要及时检查、追踪预算执行情况，形成预算差异分析报告，并定期提交。

第 4 章 附则

第 9 条 本制度由人力资源部制定并负责解释，经公司预算委员会批准后实施。

第 10 条 本制度自颁布之日起执行。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

第 14 章 营销人员日常管理制度

14.1 销售人员客户开发制度

14.1.1 客户拜访管理制度

制度名称	客户拜访管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		编修部门	
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条为了强化客户关系，更加了解客户的情况，规范客户拜访、开发工作的程序，从而提升企业形象与服务水平，特制定本制度。</p> <p>第 2 条拜访客户的主要目的和基本任务如下。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 了解客户需求。 2. 协调客户关系。 3. 维护、增进企业与客户的关系。 4. 收集客户信息，了解客户情况，监控客户关系发展动态。 5. 为客户解决疑难问题，在技术方面为客户提供指导和帮助。 <p style="text-align: center;">第 2 章 拜访前准备工作</p> <p>第 3 条制订客户拜访计划，明确拜访目的，确定拜访目标。</p> <p>第 4 条掌握拜访技巧，以专业的方法开展拜访工作。</p> <p>第 5 条熟悉企业当前的销售政策与促销活动措施。</p> <p>第 6 条整理好个人形象，以良好的个人形象向客户展示品牌形象和企业形象。</p> <p>第 7 条带全必备的拜访工具，主要包括下列两大类。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 企业宣传资料、个人名片、笔记本、笔。 2. 客户信息一览表、宣传品、馈赠礼品、客户信息记录工具等。 <p style="text-align: center;">第 3 章 拜访工作实施要求</p> <p>第 8 条在拜访客户时，销售人员需要了解客户的下列基本情况。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 客户方接待者的职务、姓名。 					

2. 客户方接待者对今后的项目合作是否有决策权。

3. 客户方接待者认为自己企业目前的需求和存在的问题。

第 9 条在整个拜访过程中，销售人员应保持自信，面带微笑，请出对方负责人并与其打招呼，寻找合适的时机、地点说明拜访目的。

第 10 条通过各种沟通技巧了解客户对本企业产品的态度和需求，及时记录客户的要求和建议。

第 11 条做好客户信息收集工作，具体如下。

1. 了解准客户资料。企业的客户队伍是不断调整的，应了解当地市场上潜在客户的资料，以保证当企业需要调整客户时有充足的客户资源。

2. 通过巡访客户和其他媒介，调查竞争对手的客户关系开展情况，了解其客户服务工作是如何开展的，包括服务方式、服务流程、服务人员的素质等。

3. 了解并落实现场指导，从而达到帮助客户的目的。

4. 调查客户信用异动及其异动发生的原因。

第 12 条销售人员了解客户需求情况的基础上，回答客户提出的问题，处理客户的异议，根据情况赠送礼品，以加强与客户之间的关系。

第 13 条与客户进行沟通，拉近客户与企业之间的距离，妥善地协调并解决客户与企业之间的矛盾。

1. 介绍企业信息。

(1) 让客户了解企业的情况、最近的动态，向客户描述企业的发展前景，以树立客户对企业的信心。

(2) 让客户了解企业动态，既可以使客户发现新的机会，又可以在客户心中树立企业形象。

2. 介绍活动信息。

向客户介绍本企业的成功经验和一些优惠政策。

3. 介绍产品信息。

4. 了解竞争对手信息。向客户了解竞争对手的情况，并向客户说明本企业的优点。

第 14 条在拜访客户时，帮助客户发现问题并提出合理的解决办法，这是一种谋求双赢的做法。

1. 培训。每次拜访客户时，抽出 1~2 个小时的时间指导培训客户。

2. 多给客户出主意、想办法。

3. 销售人员应当是客户问题的解决者。当客户遇到问题的时候，销售人员若能帮助其解决难题，才会赢得客户尊重。

4. 处理客户异议。了解客户需求，聆听客户异议并对异议进行处理。

5. 根据客户现状，为其提供专业化和个性化的服务。

第 4 章 拜访结束后的相关工作规定

第 15 条在拜访工作结束后，销售人员还要做好以下工作。

1. 填写拜访报告及客户拜访记录卡。
2. 落实对客户的承诺。

第 16 条销售人员在落实对客户的承诺后，应及时进行客户回访，增加客户的满意度。

第 5 章 附则

第 17 条本制度由营销中心负责制定、修订和补充，报总经理审阅审批后执行。

第 18 条本制度自颁发之日起生效实施。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

14.1.2 客户开发区域制度

制度名称	客户开发区域制度		受控状态		
			编 号		
执行部门		监督部门		编修部门	
第 1 章 总则					
第 1 条为了提高客户开发工作的效率，圆满完成客户拜访、开发任务，进一步了解客户的需求，以便更好地实现产品或服务的销售，特制定本制度。					
第 2 条本制度适用于销售部的客户开发区域规划与管理工作。					
第 3 条销售部经理负责客户开发区域规划方案的制定及监督执行工作。					
第 2 章客户拜访区域规划准则					
第 4 条客户拜访区域规划的准则。					
1. 可行性，即区域规划应该要使销售人员经过努力可以实现。					
2. 全面性，即必须通过科学全面的规划将所有客户包括其中。					
3. 易读性，即尽量实现数字化，表述明确、易于理解。					
4. 顺序性，即目标的设置要体现出实现目标过程中的努力因素。					

第 5 条明确客户开发区域的边界，避免重复工作或与其他区域的业务发生摩擦。

第 3 章客户拜访区域规划要素

第 6 条合理的客户拜访顺序：距离短、客户数多、用时少、拜访效率高。

第 7 条适宜的地理区域规划：地理条件、特殊限制、行政管制区域。

第 8 条有效的市场区域规划：市场反馈、销售区域、客户满意、同行业动态、渠道组织发展。

第 9 条选择适当的交通工具：以节省时间为目的，节约经费为原则。

第 4 章客户拜访路线规划工作程序

第 10 条客户资料的分析程序如下。

1. 销售部经理根据策划资料及销售人员的客户登记资料，列出客户明细资料（区域内客户分布状况和客户的等级）。

2. 统一填写客户拜访表，内容包括拜访客户的基本信息、拜访目的、拜访区域、拜访日期、拜访顺序。

3. 销售人员注销无效客户。

4. 销售人员对客户明细资料进行修改、确认。

5. 销售人员对客户基本信息、拜访时间、交通时间及有效客户进行确认。

第 11 条时间分析，明确各渠道客户的拜访数量或频次。

1. 确认拜访客户时间、拜访客户频次。

2. 销售人员说明重新规划的目的，并听取他人建议。

第 12 条画图作业：将区域内客户标注在地图上，以目标明确、线路明了、节约时间为原则。

第 13 条考察交通情况：主要考虑配送便利程度。

第 14 条按客户数量划分路线，同时满足交通、配送、拜访频率要求。

第 15 条运用管理科学的知识优化客户服务人员每日拜访客户的路线。

第 16 条销售人员根据实际工作状况及时调整拜访时间、拜访频次。

第 5 章附则

第 17 条本制度由营销中心负责制定、修订，报营销总监审核后呈报公司总经理。

第 18 条本制度呈报总经理审批后，自颁布之日起执行。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

14.2 销售人员考勤管理制度

14.2.1 销售人员考勤制度

制度名称	销售人员考勤制度		受控状态	
			编号	
执行部门		监督部门	编修部门	
第 1 章 总则				
<p>第 1 条目的</p> <p>为规范公司本部的销售人员及各销售分公司的驻外销售人员的日常行为规范，激励销售人员的工作热情，基于销售工作的特殊需要，特制定本制度。</p>				
<p>第 2 条适用范围</p> <p>本办法适用于公司本部所有销售人员及销售分公司的驻外销售人员，本部销售人员和分公司销售人员均要严格遵守公司考勤管理制度。</p>				
<p>第 3 条归口管理部门及其职责</p> <p>公司销售部为本制度的归口管理部门，负责销售人员的日常管理及绩效考核，以便为员工计发工资奖金、劳保福利等提供重要依据。</p>				
第 2 章 考勤方式				
<p>第 4 条常规考勤方式</p> <p>1. 这种考勤方式适用于在公司本部正常上班的销售人员，如电话销售人员、网络销售人员。</p> <p>2. 公司采取五天工作制，作息时间为：A 班：9:00~17:00，B 班：11:00~19:00，晚上下班时间以客户全部离开服务站点为原则。</p> <p>3. 销售人员严格按照排班表班次和时间准时上班。若有特殊情况，需事先向部门领导请假，经同意后 方可休假，否则以旷工处理。</p>				
<p>第 5 条电话考勤方式</p> <p>1. 销售人员因工作原因出差或长期外勤经常变换工作地点的，应采用电话考勤的方式。</p> <p>2. 报勤时用当地固定电话，不能使用小灵通。</p> <p>3. 公司进行查检时，销售人员应在 30 分钟内再次报勤，不得错报勤或不及时报勤。</p> <p>4. 销售人员应保证工作时间内电话畅通，因欠费或停机两次没有及时开通时，取消当月话费补助。</p>				

第 6 条表格考勤方式

1. 当上述两种方式都不适用时，销售人员可采取表格考勤方式，自行取证考勤。
2. 销售人员按公司的要求填写“客户拜访表”，并请求受访客户签字确认。销售人员填写的表格要及时交给主管的经理人员（如本部销售经理、分公司销售经理等），由该经理人员核查属实后，每月分两次呈交销售本部。

第 3 章销售人员的考勤管理

第 7 条考勤的监督与统计

1. 考勤由人力资源部、销售部统一负责，严格控制上下班时间，杜绝迟到早退现象。
2. 每月 25 日前销售部需将下月排班表报行政部，排班表一般情况下不能更改，若有特殊情况需调班者，须提前三天向销售部、人力资源部申请，经同意后后方可调班，每月调班不得超过两次。
3. 每月底的最后一天，销售部将“员工考勤表”连同各种请假单报人力资源部审核，发现弄虚作假者，扣相关责任人员当月全勤奖。
4. 驻外销售人员的考勤：由所属分公司经理负责于每月 15 日、25 日将所辖人员的考勤签到表、统计表、缺勤人员相关休假凭证报送销售本部。
5. 人力资源部应严格按电话报勤、表格考勤的要求进行考勤监督和统计。发现弄虚作假者，扣相关责任人员当月全勤奖。

第 8 条出勤相关规定

1. 不得迟到、早退、上错班，未经主管同意不得私自调班，违者以迟到一次处理。
2. 所有员工必须严格遵守劳动纪律，在工作时间应严守岗位，禁止从事其他与工作无关的事情。
3. 上班时间若需外出应填写外出申请，说明地点、事由和所需时间，并经主管同意后方可外出，否则试情节轻重以事假或旷工处理。
4. 销售人员在没有加班的情况下，不能事先借休，如发现一次以事假处理，并扣发当事人和主管当月全勤奖。
5. 驻外销售人员必须按时汇报日程，销售部随机抽查。若发现私自外出做与工作无关的业务，或未经请假、假满未续假而擅自不回者，视为旷工。

第 9 条缺勤的处理规定

1. 迟到、早退：1~30 分钟扣罚 20 元，30 分钟~1 小时扣罚 50 元，1 小时以上按旷工一天处罚。
2. 无故旷工一日，扣罚三天工资，连续旷工三日或当月累计旷工五日以上者，则以自动离职处理。
3. 有下列情况之一者，按旷工处理。

- (1) 未经请假或请假未获批准擅离职守半日以上者。
- (2) 请假期满未续假或续假未获批准而逾期不归者。
- (3) 请假人所提请假理由或证明与事实不符者。
- (4) 不服从排班或岗位调动，经说服教育无效，未按指定时间到岗者。
- (5) 未经批准擅离岗位从事与本职工作无关活动者。

第 4 章附则

第 10 条本制度由人力资源部负责制定，经人力资源部总监审核批准后，报总经理审核批准。

第 11 条本制度报总经理审批后，自颁发之日起生效实施。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

14.3 销售人员出差管理制度

14.3.1 销售人员出差制度

制度名称	销售人员出差制度		受控状态		
			编 号		
执行部门		监督部门		编修部门	
第 1 章 总则					
第 1 条为规范销售人员的出差管理工作，合理地控制销售费用，提高企业的经营效益，特制定本制度。					
第 2 条销售人员的出差类别如下。					
1. 近距离外出：是指利用交通工具，以公司总部为中心在半径千米范围内的外出。外出范围由行政副总与营销副总协商决定后报总经理确认。必要时，近距离外出可作当日出差或住宿出差处理。					
2. 当日出差：是指从公司出发后当日可返回的出差。当日出差的地域范围由行政副总与营销副总协商决定后报总经理确认，但不得与“近距离外出”的地域范围重复。地理偏僻或交通不便地区，可按住宿出差处理。					
3. 住宿出差：是指出差到较远的地方，通常需要住宿。因出差内容和需要时间的差别，有些住宿出差					

也可以作为近距离外出或当日出差处理。

第 3 条 本公司所有销售人员的出差均按照本制度执行。

第 2 章 出差申请、审批与核准

第 4 条 出差申请审批程序如下。

1. 销售人员因业务开展需要出差者，需依规定填写“出差申请单”，做好工作交接，报经相关权限领导批准后始得出差。

2. 销售人员因工作需要出差而未能具体确定出差天数者，可写预估日期，否则以旷工论处。

3. 因公务紧急未能履行出差审批手续的，出差前可以通过电话向上级主管人员请示，出差归来后补办申请手续。

4. 员工出差除中途患病及不可抗力之原因并有证明者外，不得任意改变起程日期或延长出差时间，但事后需报经总经理特准，同时到行政人事部补办相关手续。

第 5 条 出差核准权限如下。

1. 近距离外出或当日出差：一般由销售部经理核准。

2. 远途国内出差：一线销售人员的出差，三日内（含三日）由销售部经理核准，三日以上由营销副总核准；销售主管（含）及以上级别的管理人员的出差，一律由总经理核准。

3. 国外出差，一律由总经理核准。

4. 如遇改变出差日期或延长出差时间等特殊状况者，需报总经理特准。

第 3 章 近距离外出、当日出差规定

第 6 条 从公司出发和归来时，应向上级主管报到。不能按时回公司时，需通过电话等方式与公司联系。

第 7 条 当日出差者完成出差任务回公司后，应填写出差日报，提交给上级主管。

第 8 条 近距离外出，仅对交通费实报实销。当日出差，依不同职务支付出差补贴和交通费。

第 9 条 日常性的当日出差费，可依据“出差计划表”提出预算，并可提前支取出差费。

第 10 条 当日出差如遇紧急情况或其他不可抗拒的原因需在外住宿时，应提前与部门主管联系并得到其批准，按住宿出差的有关规定支付住宿费。

第 4 章 住宿出差规定

第 11 条 出差人员必须每日自出差地向主管人员以电子邮件方式呈交出差日报。若出差时间为两天以内者，可回公司后提交。对不按规定提交出差日报者，停发相应的出差补贴，但经主管人员认为特殊情况者除外。

第 12 条出差人员回公司后，应于三日以内填写“差旅费一览表”，报经权限领导签字后，提交给财务部，以作结算。如出差人员回公司后遇公休日，原则上应在次日办理出差费用结算手续。

第 13 条对住宿出差者，依不同职务支付补贴、住宿费和交通费。

第 5 章 差旅费管理

第 14 条销售人员出差前，根据路途及时间预估费用，填写“支款凭证”，连同“出差申请表”经由权限领导初审，呈请总经理核准后，向财务部门预支差旅费。

第 15 条员工报销出差旅费时，应据实提供收据或发票。一旦发现有虚报不实的情况，除将所报费用追回外，并视情节之轻重酌予惩处。

第 6 章 出差人员考勤管理

第 16 条行政人事部根据销售人员的“出差申请单”所注明的时间对出差销售人员进行考勤，在出差时间内均按正常出勤处理。

第 17 条若销售人员出差提前回到公司，应于一个工作日内到行政人事部办理取消剩余出差时间的手续。

第 18 条若销售人员的实际出差时间超过了“出差申请单”所注明的时间，回公司后需补办超出时间的出差申请。凡未办理补办手续的，所超出时间一律按旷工论处。

第 7 章 附则

第 19 条本制度由行政人事部负责制定与修订，经行政副总审核后呈报总经理审批。

第 20 条本制度自审批通过颁发之日起生效实施。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

14.4 销售人员行为管理制度

14.4.1 销售人员礼仪规范

制度名称	销售人员礼仪规范		受控状态	
		监督部门		编号
执行部门				编修部门
<p style="text-align: center;">第 1 章 目的</p> <p>第 1 条为树立和保持公司良好的社会形象，进一步规范化销售人员礼仪，特制定本规范。</p> <p>第 2 条本规范适用于销售人员礼仪规范管理工作。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 仪容仪表</p> <p>第 3 条员工在上班时要注意仪容仪表，总体要求是：得体、大方、整洁。</p> <p>第 4 条员工要注意讲究个人卫生。头发应修剪、梳理整齐，保持干净，禁止梳奇异发型。</p> <p>第 5 条男职员发不过耳，不准留胡子、剃光头，女员工留长发应以发带或发卡夹住。</p> <p>第 6 条女职员上班时间提倡化淡妆，金银或其他饰物应佩戴得当。</p> <p>第 7 条在销售工作中，销售人员要根据自己的身材、年龄、职业和身份等选择合适的服饰，着装要整洁、自然、大方。</p> <p>第 8 条员工上班时间必须佩戴胸卡，胸卡应佩戴在左胸前适当的位置上。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 言谈行为举止</p> <p>第 9 条文明礼貌用语</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.您好，欢迎光临！ 2.您好，请问有什么吩咐？ 3.不好意思，让您久等了。 4.对不起，我没听清，请您重复一遍，好吗？ 5.请别客气，不用客气，很高兴为您服务，这是我应该做的。 6.再见，请慢走，欢迎下次再来！ 7.遇到客人询问，做到有问必答，不能说“不”、“不知道”、“不会”、“不管”、“不明白”、“不行”、“不懂”等，不得以生硬、冷淡的态度待客。 <p>第 10 条面带微笑</p>				

1 1 微笑的要求：发自内心、真诚、自信、愉快。

2 1 微笑的要领：微笑时，面部肌肉要放松，嘴角两端微微向上提起，唇部略呈弧形；不发声、不露齿；目光应有神，眉头自然舒展，眉毛自然上扬。

第 11 条站姿

1. 头正、颈直、两眼平视前方，表情自然明朗，收下颏、闭嘴。
2. 挺胸、双肩平，微向后张，使上体自然挺拔，上身肌肉微微放松。
3. 收腹可以使胸部突起，也可以使臀部上抬，同时大腿肌肉会出现紧张感，这样会给人以“力度感”。
4. 收臀部，使臀部略为上翘。
5. 两臂自然下垂，男士手背在身后或垂于体侧。
6. 两腿挺直，膝盖相碰，脚跟略为分开。对男士来讲，双腿张开与肩同宽。
7. 身体重心通过两腿中间、脚的前端的位置上。

第 12 条坐姿

1. 坐下之前应轻拉椅子，用右腿抵住椅背，轻轻用右手拉出，切忌弄出大声。
2. 坐下的动作不要太快或太慢、太重或太轻。太快显得有失教养，太慢则显得无时间观念；太重给人粗鲁不雅的印象，太轻给人谨小慎微的感觉。应大方自然、不卑不亢地轻轻落座。
3. 坐下后上半身应与桌子保持一个拳头左右的距离，坐满椅子的 2/3，不要只坐一个边或深陷椅中。
4. 坐下后上身应保持直立，不要前倾或后仰，更不要驼背、含胸等，避免给人以萎靡不振的印象。
5. 肩部放松，手自然下垂，五指并拢交握在膝上；或一手放在沙发、椅子扶手上，另一只手放在膝上。
6. 两腿、膝并拢，一般不要翘腿，不要抖动脚尖；两脚踝内侧互相并拢，两足尖约距 10cm 左右。
7. 坐着与人交谈时，双眼应平视对方，但时间不易过长或过短；也可使用手势，但不可过多或过大。

第 13 条手势

1. 初见新客户，避免出现抓头发、玩饰物、掏鼻孔、剔牙齿、抬腕看表、高兴时拉袖子等手势动作。
2. 与客人交谈时应避免指手划脚或手势动作过多、幅度太大。
3. 谈到别人时，不可用手指别人，更忌讳在背后对人指点等不礼貌的手势。
4. 为客人或他人指路时，五指自然并拢，手心向上。

第 14 条行走

1. 走路时节奏轻缓，在服务区内不能跑动。
2. 如遇客户，应侧身让客户先行。
3. 速度适中，不要过快或过慢，过快给人以轻浮的印象，过慢则显得没有时间观念、没有活力。

- 4.头正颈直，两眼平视前方，面色爽朗。
- 5.上身挺直，挺胸收腹。
- 6.两臂收紧，前后自然摆动，前摆稍向里折约 35 度，后摆向后约 15 度。
- 7.男性脚步应稳重、大方、有力。
- 8.身份重心在脚掌前部，两腿跟走在一条直线上，脚尖偏离中心线约 10 度。

第 4 章电话礼仪

第 15 条接电话的规范

- 1.销售人员必须在电话铃响 2~3 声时拿起电话，否则应及时向客户表示歉意。
- 2.电话接通后根据不同的电话号码讲不同的问候语，如“您好！这里是××公司”等。
- 3.如接到的电话不在自己的业务范围之内，应尽快转给相关人员接听，如无法联系应做好书面记录，及时转告。接到打错的电话，应同样礼貌对待。
- 4.邻座无人时，应主动帮其接听电话。

第 16 条通话中的规范

- 1.尽量不要让客户在电话中等待，随时准备记录。
- 2.如果通话时间较长，要询问对方是否方便。
- 3.通话时，不要打断对方讲话，也不要表现出不耐烦。
- 4.在通话时不要喝水或吃东西。

第 17 条挂电话时的规范

- 1.挂电话前要对客户表示感谢，如“感谢您对我公司的支持，很高兴为您服务，祝您生活愉快，再见！”
- 2.通话结束时，应待客户先挂断电话，自己方可挂断。

第 5 章附则

第 18 条本规范由行政部负责制定、修订与解释，报经行政副总、销售副总联合审批。

第 19 条本规范自审批通过之日起生效实施，每年修订一次。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	修订执行人	审批签字

附：弗布克已出版图书书目



北京弗布克管理咨询有限公司

图书书目			
系列	书名	光盘	定价/元
弗布克 人力资源管理 操作实务系列	《绩效考核量化管理全案》	附光盘	¥ 98.00
	《员工胜任素质模型全案》	附光盘	¥ 49.00
	《人力资源管理操作全案》	附光盘	¥ 79.00
	《人力资源管理适用法律法规全案》	附光盘	¥ 38.00
	《薪酬体系设计实务手册》第 2 版	无	¥ 27.00
	《职业生涯规划管理实务手册》	无	¥ 33.00
	《新进与新任员工培训方案设计》	无	¥ 22.00
	《员工培训管理实务手册》第 2 版	无	¥ 32.00
	《岗位分析评价与职务说明书编写实务手册》第 2 版	无	¥ 28.00
	《岗位绩效目标与考核实务手册》	无	¥ 30.00
	《人力资源管理工作案例》	无	¥ 22.00
	《人员测评实务手册》第 2 版	无	¥ 37.00
	《招聘、面试与录用管理实务手册》第 2 版	无	¥ 32.00
	《员工关系管理实务手册》第 2 版	无	¥ 23.00
	《员工手册编写范本》第 2 版	无	¥ 29.00
	《培训课程开发实务手册》	无	¥ 27.00
弗布克 细化执行与模板 系列	《物流管理工作细化执行与模板》第 2 版	附光盘	
	《人力资源管理工作细化执行与模板》第 2 版	附光盘	
	《行政管理工作工作细化执行与模板》第 2 版	附光盘	
	《生产管理工作细化执行与模板》第 2 版	附光盘	

	《质量管理工作细化执行与模板》第2版	附光盘	
	《客户服务管理工作细化执行与模板》第2版	附光盘	
	《物业管理工作细化执行与模板》第2版	附光盘	
	《营销管理工作细化执行与模板》第2版	附光盘	
	《酒店管理工作细化执行与模板》第2版	附光盘	
	《财务会计工作细化执行与模板》第2版	附光盘	
	《采购管理工作细化执行与模板》	附光盘	
	《设备管理工作细化执行与模板》	附光盘	
	《生产现场工作细化执行与模板》	附光盘	
	《培训管理工作细化执行与模板》	附光盘	
	《项目管理工作细化执行与模板》	附光盘	
弗布克 管理职位工作手册 系列	《人力资源管理职位工作手册》第2版	附光盘	¥ 49.00
	《市场营销管理职位工作手册》第2版	附光盘	¥ 54.00
	《物业管理职位工作手册》第2版	附光盘	¥ 45.00
	《行政管理职位工作手册》第2版	附光盘	¥ 45.00
	《生产管理职位工作手册》第2版	附光盘	¥ 49.00
	《质量管理职位工作手册》第2版	附光盘	¥ 45.00
	《财务管理职位工作手册》第2版	附光盘	¥ 45.00
	《物流管理职位工作手册》第2版	附光盘	¥ 45.00
弗布克 1+1 管理工具箱 系列	《客户服务部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥ 38.00
	《人力资源部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥ 42.00
	《产品管理部规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 38.00
	《市场营销部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥ 49.00
	《物流公司规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 39.00
	《物业公司规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥ 45.00
	《财务部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥ 48.00
	《生产部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥ 45.00
	《行政部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥ 38.00
	《质量管理部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥ 42.00

	《采购部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥ 42.00
	《仓储部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥ 39.80
	《酒店宾馆管理部规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 48.00
	《商场超市管理部规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 49.00
	《培训部规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 53.00
	《技术研发部规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 49.00
	《项目部规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 45.00
	《综合管理部规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 42.00
	《设备部规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 39.80
弗布克 部门绩效考核 系列	《销售部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 34.00
	《生产部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 39.80
	《质量管理部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 33.00
	《市场部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 29.00
	《研发设计部岗位绩效考核与实施细则》	无	
	《采购部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 34.00
	《项目部岗位绩效考核与实施细则》	无	
	《财务部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 38.00
	《客服部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 33.00
	《行政部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 33.00
	《综合管理部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 36.00
	《人力资源部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥ 25.00
弗布克 精细化管理全案 系列	《房地产企业精细化管理全案》	附光盘	¥ 85.00
	《市场营销精细化管理全案》	附光盘	¥ 95.00
	《成本费用控制精细化管理全案》	附光盘	¥ 45.00
	《工厂精细化管理全案》	附光盘	¥ 70.00
	《酒店精细化管理全案》	附光盘	¥ 99.00
	《企业内控精细化管理全案》	附光盘	¥ 75.00
	《生产现场精细化管理全案》	附光盘	¥ 65.00
	《财务会计精细化管理全案》	附光盘	¥ 95.00

	《销售提成设计精细化管理全案》	无	¥ 55.00
	《生产质量精细化管理全案》	附光盘	¥ 60.00
酒店精细化管理与服务规范系列	《酒店人事部精细化管理与服务规范》	无	¥ 28.00
	《酒店采购部、仓储部精细化管理与服务规范》	无	¥ 28.00
	《酒店财务部精细化管理与服务规范》	无	¥ 25.00
	《酒店保安部精细化管理与服务规范》	无	¥ 25.00
	《酒店餐饮部精细化管理与服务规范》	无	¥ 33.00
	《酒店康乐部精细化管理与服务规范》	无	¥ 25.00
	《酒店前厅部精细化管理与服务规范》	无	¥ 25.00
	《酒店工程部精细化管理与服务规范》	无	¥ 28.00
	《酒店客房部精细化管理与服务规范》	无	¥ 28.00
	《酒店营销部精细化管理与服务规范》	无	¥ 22.00
弗布克绩效考核设计与细化全案系列	《最有效的 220 张量化考核图表》	无	¥ 35.00
	《20 大部门考核指标设计全案》	无	¥ 33.00
	《销售人员绩效量化考核全案》	附光盘	¥ 69.00
	《生产人员绩效量化考核全案》	无	¥ 38.00
	《企业 25 类人员量化绩效考核全案》	无	¥ 36.00
	《绩效考核量化管理全案 》	附光盘	¥ 85.00
弗布克管理工具库系列	《人力资源管理工具大全》	附光盘	¥ 85.00
弗布克管理咨询工具箱系列	《人力资源管理咨询工具箱》	无	¥ 45.00
	《财务管理咨询工具箱》	无	¥ 55.00
	《市场营销管理咨询工具箱》	无	¥ 39.80
	《管理咨询工具箱》	无	¥ 80.00
	《质量管理咨询工具箱》	无	¥ 32.00
	《业务流程管理咨询工具箱》	无	¥ 32.00
	《战略运营管理咨询工具箱》	无	¥ 38.00
	《房地产咨询工具箱》	无	¥ 68.00
	《采购与供应管理咨询工具箱》	无	¥ 33.00

弗布克 规范化执行流程 系列	《生产运营与物流工作执行流程》	无	¥ 55.00
	《市场营销与客服工作执行流程》	无	¥ 54.00
	《产品研发与质量管理工作执行流程》	无	¥ 48.00
	《人力资源与行政后勤工作执行流程》	无	¥ 49.00
弗布克企业内控手册 系列	《企业内部控制实施细则手册》	附光盘	¥ 58.00
	《企业内部控制规范手册》	附光盘	¥ 99.00
	《企业内部控制流程手册》	附光盘	¥ 65.00
弗布克房地产企业 规范化管理系列	《房地产企业规范化管理制度设计》	附光盘	¥ 49.00
	《房地产企业关键业务流程设计》	附光盘	¥ 54.00
	《房地产企业人力资源规范化管理》	附光盘	¥ 39.00
弗布克 工厂精细化管理手册 系列	《工厂质量控制精细化管理手册》	无	¥ 39.00
	《工厂现场精细化管理手册》	无	¥ 48.00
	《工厂设备精细化管理手册》	无	¥ 34.00
	《工厂生产计划制订与执行精细化管理手册》	无	¥ 27.00
	《工厂安全精细化管理手册》	无	¥ 27.00
	《工厂物料精细化管理手册》	无	¥ 29.00
	《工厂采购精细化管理手册》	无	¥ 35.00
	《工厂技术精细化管理手册》	无	¥ 35.00
	《工厂成本费用控制精细化管理手册》	无	¥ 46.00
	《工厂人力资源精细化管理手册》	无	¥ 39.80

更多图书、E-LEARNING 课程、培训面授课程等请登录公司网站 www.forbookonline.com 查询！

地 址：北京市朝阳区北苑路红军营南路天朗园（傲城融富中心）A 座 903 室（100107）

电 话：4006-758-751 010-84924773

E-mail：forbook800@163.com

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】

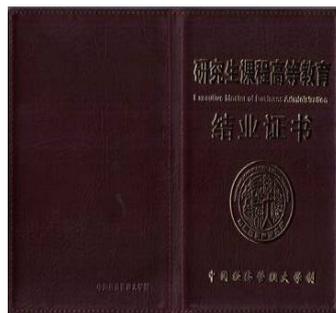
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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