

直营管理部经理工作细则

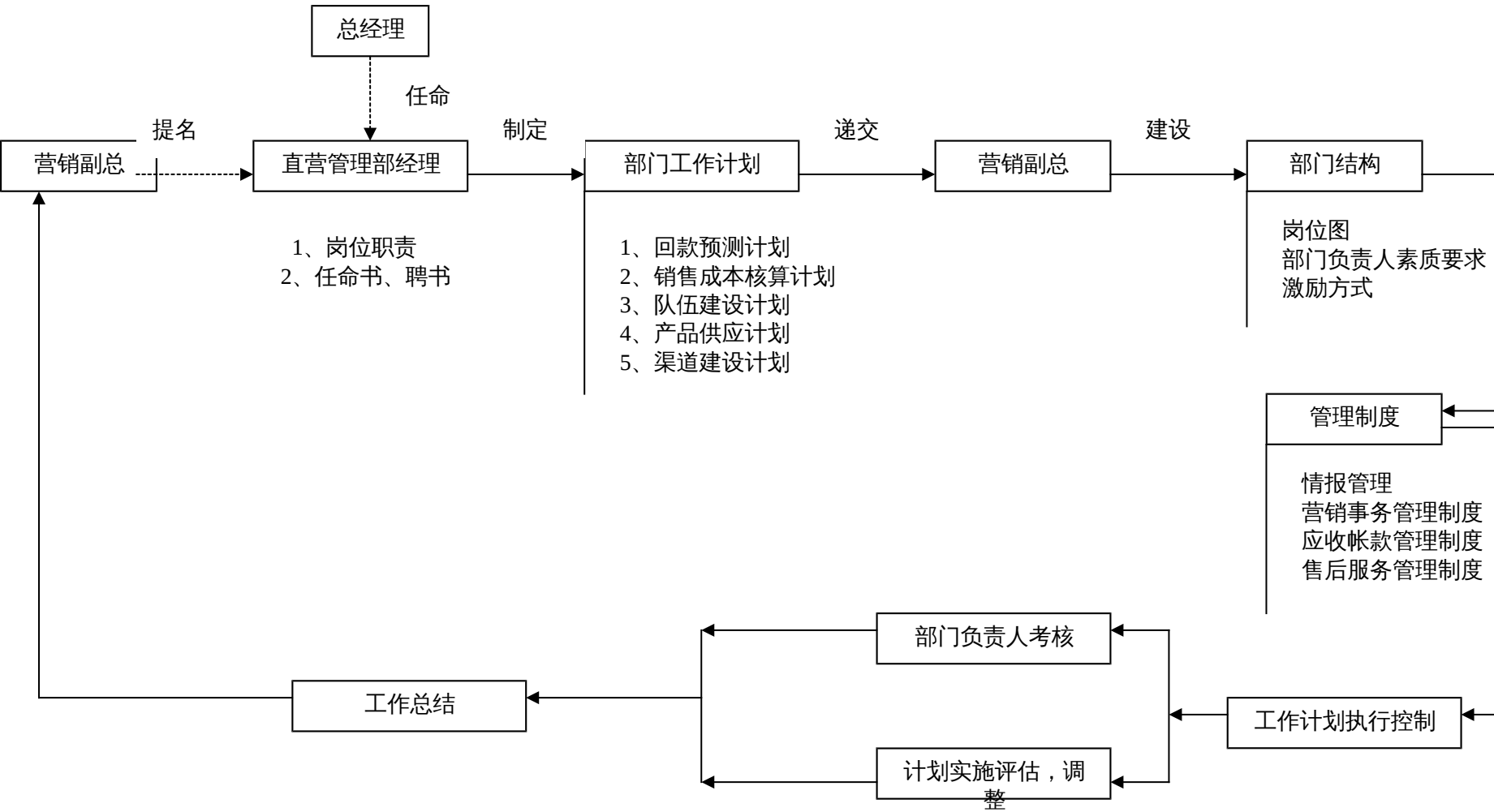
附件 1

直营管理部经理职责

销售经理的职责

- 1·市场分析、销售预测。
- 2·确定销售目标。
- 3·制订销售计划。
- 4·确定销售政策。
- 5·设计销售模式。
- 6·人员的招募、选择、培训、调配。
- 7·设计人员的薪资方案、激励方案。
- 8·销售业绩的考查评估。
- 9·销售渠道与客户的管理。
- 10·财务管理、防止呆帐对策、帐款回收。
- 11·制定各种规章制度。

直营管理部经理流程图



附件 2

部门工作计划

销售管理的核心内容，就是企业、部门对销售活动进行全面有效的规范和控制，具体来说，就是从满足消费者的需求出发，建立一整套系统管理程序和方法，把市场需求变成企业的任务和目标，确定销售策略，编制计划，实现目标。销售计划是企业战略管理的最终体现。由此可见，销售计划具有整体经营计划先驱者的特点。

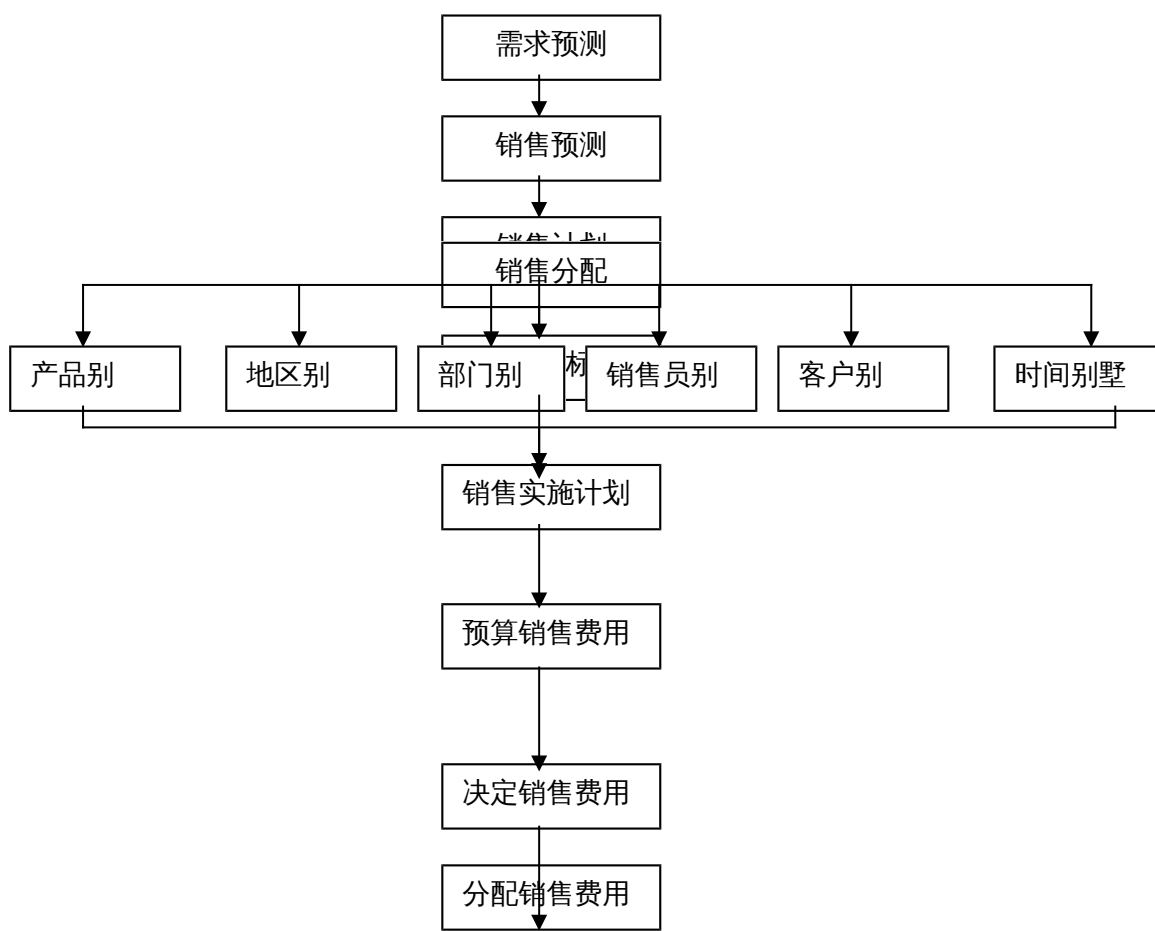
一、销售计划内容

销售计划是指直接实现销售收入的一连串的过程与安排。具体地说，就是根据销售计划预测，设定销售目标额，进而为具体的实现目标而实施销售任务的分配作业，随后编制销售预算，来支持一定时期内的目标达成。

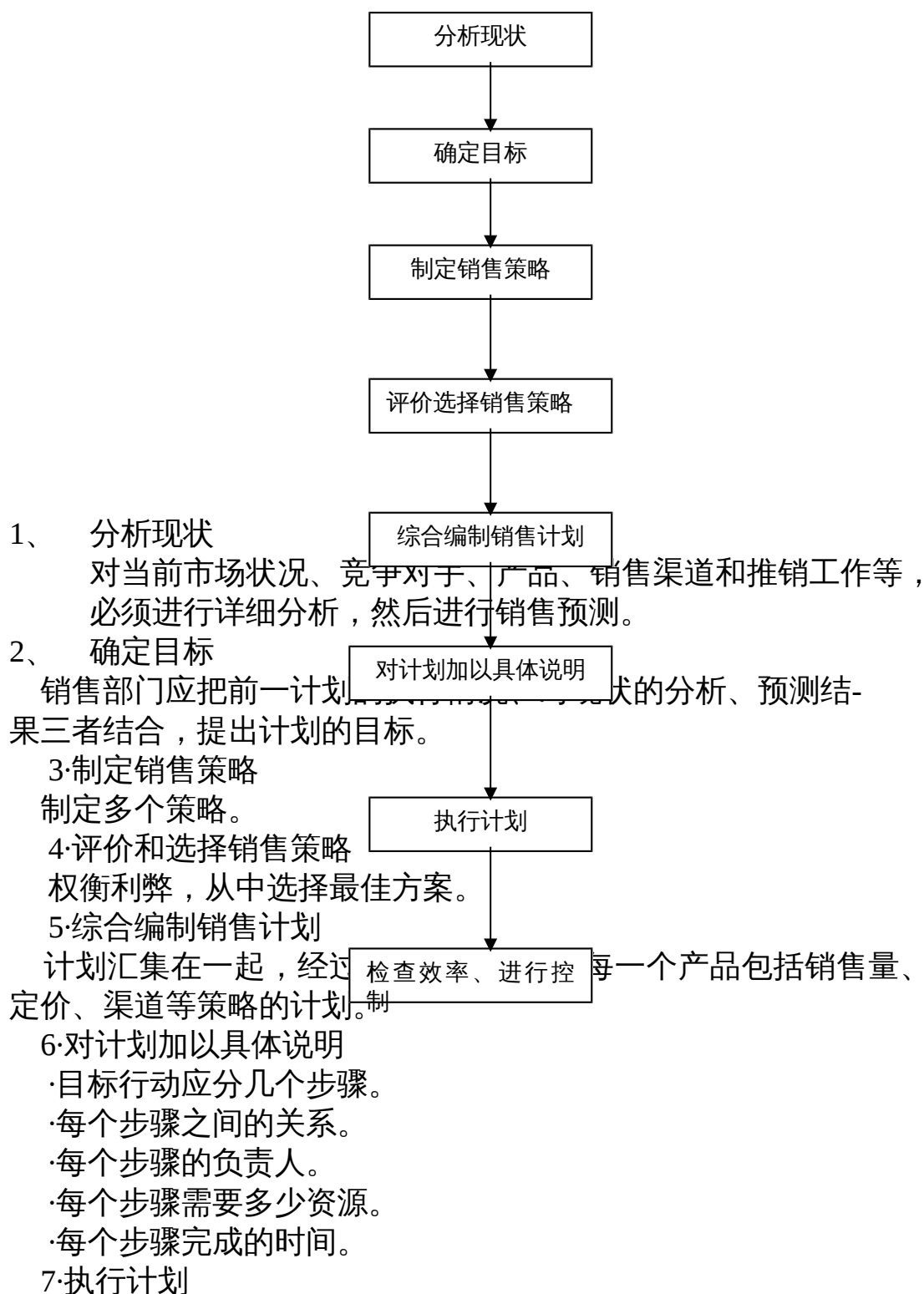
综上所述，销售计划应包括下列四项内容：

- 分配销售目标。
- 销售费用预算。
- 编制实施计划。

二、销售计划体系



销售计划制定步骤



计划一经通过，必须按照执行。

8、查效率、进行控制

执行过程中，要按照评价和反馈制度，了解和检查执行情况，评价效率。出现意想不到的变化时，要及时修改。

二、销售计划的制定方式

以上两种方法，在实际工作中，往往采用相结合的形式。

上层首先要掌握一定的销售目标，然后了解、征求第一线销售员的意见及反映态度如何，最后确定一个较为合理和基本一直的销售目标。用这种方式易于被一线销售员所接受。

三、收集整理资料

销售计划的编制，主要是以过去的销售实绩为依据，以目前的销售现状及预测的变化趋势为重点，确定未来一定时期内所要达到的销售目标。因此，在制定销售计划之前，要掌握过去历年的有关部门销售业绩的统计资料、所采用的一些销售策略及所取得的效果等必要数据资料。这些资料可分为以市场环境为主的外部资料和以企业内部销售业绩为主的内部资料。

1·外部资料

- 整个国民经济发展动向及国家的政策、法令；
- 各产业的发展动向；特别是相关产业的发展动向；
- 同行业竞争对手的现状；
- 市场需求的变化及发展趋势预测等情报资料。

2·内部资料

- 销售状况资料，包括销售额、销售量；
- 销售费用资料，按不同项目、不同用途进行分类、累计；
- 销售利润资料，按不同产品、地区、部门来进行分类、小计；
- 应收款回收状况资料；
- 销售员的日常走访活动及实际效果的资料。
- 销售策略实施效果的分析资料；
- 有关市场及竞争对手动态的分析资料；
- 有关产品的铺货率、占有率非定性的推断资料；
- 销售日报表的分析资料。

一般来讲，要制定一个比较切合实际的销售计划，至少需要连续3—5年的资料，最好能有5年以上的资料。

销售计划制定范例

壹． 年度销售计划的制定方法

年度销售额计划表

序号	项目	销售量计划	平均计划	销售额计划 (万元)
1	以实绩为基准			

2	竞争者对抗性为基准			
3	损益两评点为基准			
4	总资本回转为基准			
5	销售纯利为基准			
6	附加价值为基准			
7	事业发展计划为基准			
8	决定计划			
备注	损益平衡点基准销售额计划 = (计划销售固定费 + 计划销售利益) / 计划边际收益率 X 100 边际收益率 = 100 - (变动率 X 100) X (变动费 / 销售费) 总资本基准销售额计划 = 计划总资本 X 年间回收数 销售纯利益标准销售额计划 = 计划年间纯利益额 / 计划销售额对税前纯利益 * 100 附加价值标准销售额计划 = 计划人员 * 每人年间附加价值目标 / 计划附加值率 * 100			

·须参考前期销售业绩和竞争者的销售业绩;

·必须参考以前的销售实绩与竞争者的销售实绩，把认为必要的销售额纳入计划之内。

·以损益两点为基准;

利用表内的公式，以利益为基准，制作销售额计划。

·根据事业发展计划制定销售额;

·会议慎重讨论再作最后决定。

经会议作综合性的检讨之后，把所决定的销售额计划填入表中。如此决定的销售额，可以以事业发展计划标准目标及营业部门的自主目标来作调整。

二、月别销售额计划的制定方法

1. 月别销售额构成比率

·首先收集以往三年的月别销售额;

·合计四年间的销售实绩;

·求出三年间的月别构成比率。

2. 利用月别构成比率制订月别销售计划

(1) 修正以往三年间的构成比率

仔细检查以下赛项，对实绩的月别构成率给予适当修正。

1) 对削价销售活动所造成的月别变动，以打针和政策加以平稳。

2) 产品、销售组织、促销、顾客等要素。

3) 对新市场的打入、开拓、设店等的计划。

4) 对商业圈、商业街的变动预测。

5) 气象、气候条件。

6) 消费动向或需求的变化。

7) 庆典、庆祝活动的活用。

三、月份产品别销售额计划的制订方法

1.掌握产品别构成比率实绩

由上年度同月实绩或三年同月实绩而求得产品别产品群别构成比率。

2.以产品构成比率政策，修正构成比率

3.以经过修正的产品构成比率，制作产品别计划

四、部门别、客户别销售额计划制订方法

1. 计算部门别、客户别的构成比率

2. 修正部门别、客户别构成比率修正构成比率时，须注意以下几个方面：

- 1) 部门别、客户别的销售方针；
- 2) 参考部门主管或客户的倾向及其意见。
- 3) 考虑与客户关系的密切程度、信用状况、与竞争者的竞争关系。

2. 以修正过的构成比率制作部门别、客户别的销售额计划

月份产品销售计划表

产品别	去年实绩		今年计划	
	销售额 (万元)	构成比 (%)	构成比 (%)	销售额 (万元)
畅销产品群				
	小计			
高利益产品群				
	小计			
其它产品群				
	小计			

五、制造销售费用计划

1、 销售费用计划在综合计划下的销售费用范围；

2、 各月别销售变动费计划的制订方法；

按月别销售额乘上所设定的年度变动费科目占销售额的比率，就是各月别销售变动费计划值。

3、 各月别销售变动费计划的制订方法。

以年度各固定费用计划金额处以 12 个月，就可作为月别费用计划值。

月份部门别、客户别计划表

部门	客户		去年实绩		今年计划	
			销售额 (万元)	构成比 (%)	销售额 (万元)	构成比 (%)
XX 营 业 部	A 级 客 户					
		小计				
	B 级 客 户					
		小计				
	C级客户					
	其它客户					

9								
10								
11								
12								
合计								
备注	<p>回收率=本月回收计划合计/(月初赊销余额+本月销售计划)*100</p> <p>回收不良率=两个月以上的赊销款/(月初赊销余额+本月销售计划)*100</p>							

员工教育训练计划的要点

员工教育训练计划

项目		参加人员	实施时间			
			1-3月	4-6月	7-9月	10-12月
干部教育	经营教育					
	业界教育					
	管理技巧					
	沟通技巧					
	用人技巧					
	危机处理					
	项目管理					
	经济情势					
职	专业推销					

员 培 训	沟通技巧					
	异议处理					
	人际关系					
	商品知识					
	时间管理					
	区域管理					
	路线管理					

销售代表是公司和客户之间的纽带，对许多客户来说，销售代为就是公司。反过来，销售代表又从客户那里带回许多公司需要的有关客户的信息。因此，对销售队伍的设计问题，即制定销售队伍目标策略、策略、结构、规模和报酬问题，公司应该作最深入的考虑。

一、销售队伍目标

要组建一文销售队伍，首先要明确销售队伍的目标。换句话说就是这支队伍某个阶段要完成的任务是什么。企业在不同的发展阶段，他对销售队伍的要求，即销售队伍的目标是不一样的。企业发展的初期，公司只有产品而几乎没有客户，这时销售队员的任务就是努力寻找目标客户，实现销售，迅速进行产品铺货。当企业已成立了三、五年后，公司的区域开发已基本完成，这时销售队伍的重点已不是开发客户，而转移到维护客户关系保持长期交易的阶段了。在订立销售队伍目标时，要从公司的实际情况出发，制订适合本公司的销售队伍目标，为销售队伍的建设打下良好的基础。

销售队伍目标必须以公司目标、市场特征和公司在这些市场的预期位置为前提。公司应考虑到人员推销在市场营销组合中的独特作用，它能更有效地为消费者提供服务。人员推销是公司最花钱的联系和沟通工具。

然而在购买过程的某些阶段，如消费者教育、谈判和签约阶段，人员推销又是有效的工具。公司就应当认亭考虑在何时、如何运用销售代表去促进完成一项市场营销任务，这是很重要的。

公司通常给销售队伍制定了不同的目标，菠娜(助 M)饮品公司的销售代表负责客户的开发和帮助客户发展下游客户，顶津饮品公司的销售代表的职责范围是发展销售和保护客户。

销售代表一般为公司承担下列几项任务:

- 寻找潜在顾客:销售代表负责寻找和培养新客户。
- 目标选择:销售代表决定如何支配有限的时间,对消费者或潜在顾客进行拜访。
- 沟通:销售代表应能熟练地将有关公司产品或服务的信息传递出去。
- 销售:销售代表要懂得"推销术"这一艺术—接洽顾客;讨价还价;回答疑问和达成交易。
- 服务:销售代表为消费者提供不同的服务—为顾客提供咨询;给予技术帮助;安排资金融通;加速交货。
- 收集情报:销售代表要进行市场调查和情报工作,并填写访问报告。
- 分配:销售代表在产品短缺的时候决定向哪些客户供货,公司一般对具体的销售队伍目标都加以界定。某公司要求它的销售代表把80%的时间花在现有顾客身上,20%的时间用潜在顾客身上;85%的时间用于现有产品,15%的时间用于新产品。如果不规定这些标准,销售代表可能会把所有的时间用于向现有顾客销售既有产品,而忽视了新产品和新的潜在顾客。

销售代表的任务组合因经济状况不同而异。在产品短缺时期,销售代表会发现他们无货可卖。一些公司就匆匆得出结论,认为销售代表太多了。但这种想法忽视了销售代表的其他角色,如分配产品、劝慰不满意的顾客等。

随着公司市场导向意识的增强,其销售队伍也应更加注意市场和重视消费者导向。传统观点认为销售队伍应该关心销售额,致力于卖、卖、卖;而市场营销部则应关心市场营销策略和利润率。新观点认为,推销人员应该知道怎样使顾客得到满足,同时又为公司赚取利润。他们应该懂得分析销售数据,衡量市场情报和制订市场营销策略和计划。销售代表需要有市场营销分析的能力,这一点对于高水平的销售管理者来说尤为重要。市场营销者相信,如果销售队伍成员能像了解

推销那样了解市场营销的话,他们在长期内必将更有效率。

二、销售队伍规模

销售队伍的规模是由销售目标、销售队伍的策略及销售队伍的结构三个因素所决定的。所谓销售目标是指销售部门在一定时间内所完成的定额。销售队伍的策略是指销售人员以何种方式与目标客户接触。是单打独斗,还是采用小组推销、推销会议或推销研讨会的方式。照目前发展的趋势看,销售工作越来越需要集体活动,需要其他人员的支持配合。销售队伍的结构是指如何组织销售队伍以对

市场产生最大的影响。是按地区组织销售队伍，还是按产品或顾客类型来组织销售队伍。销售队伍的结构是随着市场和经济条件的变化而不断调整的。

公司一旦确定了销售队伍策略和销售队伍结构，就应该着手考虑销售队伍的规模问题。销售队伍是公司最有生产价值、最花钱的资产之一。在提高其人数的同时，销售和成本亦会提高。一旦公司确定了它要接触的消费者人数，它就可以用工具负荷法来确定销售规模。这个发法包括以下步骤：

- 将顾客按年销售额分成大小类别。

- 确定每类顾客所需访问次数(每年对每位顾客的推销访问次数)。

- 每一类顾客数和各次所需的访问数相乘，所得到的乘积就是整个地区的工作量亦即是每年的访问次数。

- 用每年所需访问总数除以每个销售代表的年平均访问次数，便确定了所需推销人员数。销售队伍的目标、策略、结构、规模等制度以后，公司应着手招聘、挑选、培训、指导、激励和评估销售代表，在进行这些工作的同时，又有各种不同的政策和程序。

。销售代表是公司和客户之间的纽带，对许多客户来说，销售公司。反过来，销售代表又从客户那里带回许多公司有关客户的信息。因此，对销售队伍的设计问题，即制定、队伍目标、策略、结构、规模和报酬问题，公司应该作最深入之忠。本章除了对销售队伍的目标、规模、报酬问题进行阐述，还详细介绍了如何进行销售人员的招募、培训、激励、行动管理和评估。

.....

一、销售队伍目标

要组建一支销售队伍，首先要明确销售队伍的目标。换句话说就是这支队伍某个阶段要完成的任务是什么。企业在不同的发展阶段，他对销售队伍的要求，即销售队伍的目标是不一样的。企业发展的初期，公司只有产品而几乎没有客户，这时销售队伍的任务就是努力寻找目标客户，实现销售，迅速进行产品铺货。当企业已成立了三、五年后，公司的区域开发已基本完成，这时销售队伍的重点已不是开发客户，而转移到维护客户关系保持长期交易的阶段了。在订立销售队伍目标时，要从公司的实际情况出发，制订适合本公司的销售队伍目标，为销售队伍的建设打下良好的基础。

销售队伍目标必须以公司目标、市场特征和公司在这市场的预期位置为前提。公司应考虑到人员推销在市场营销组合中的独特作用，它能更有效地为消费者提供服务。人员推销是公司最花钱的联系和沟通工具。

然而在购买过程的某些阶段，如消费者教育、谈判和签约阶

段，人员推销又是有效的工具。公司就应当认真考虑在何时、如何运用销售代表去促进完成一项市场营销任务，这是很重要的。①

公司通常给销售队伍制定了不同的目标，菠娜(助 M)饮品公司的销售代表负责客户的开发和帮助客户发展下游客户，顶津饮品公司的销售代表的职责范围是发展销售和保护客户。

销售代表一般为公司承担下列几项任务：

- 寻找潜在顾客:销售代表负责寻找和培养新客户。
 - 目标选择:销售代表决定如何支配有限的时间，对消费者：或潜在顾客进行拜访。
 - 沟通:销售代表应能熟练地将有关公司产品或服务的信息传递出去"
 - 销售:销售代表要懂得"推销术"这一艺术——接洽顾客；讨价还价;回答疑问和达成交易。
 - 服务:销售代表为消费者提供不同的服务——为顾客提供咨询;给予技术帮助;安排资金融通;加速交货。
 - 收集情报:销售代表要进行市场调查和情报工作，并填写访问报告。
 - 分配:销售代表在产品短缺的时候决定向哪些客户供货，公司一般对具体的销售队伍目标都加以界定。某公司要求它的销售代表把80%的时间花在现有顾客身上，20%的时间用在潜在顾客身上;85%的时间用于现有产品，15%的时间用于新产品。如果不规定这些标准，销售代表可能会把所有的时间用于向现有顾客销售既有产品，而忽视了新产品和新的潜在顾客。
- 销售代表的任务组合因经济状况不同而异。在产品短缺时期，销售代表会发现他们无货可卖。一些公司就匆匆得出结论，认为销售代表太多了。但这种想法忽视了销售代表的其他角色，如分配产品、劝慰不满意的顾客等。

@L 博着公司市场导向意识的增强，其销售队伍也应更加注意传统观点认为销售队伍应该关心销售。·攢力于卖、卖、卖;而市场营销部广]mU 应关心市场营销策略和率。新观点认为，推销人员应该知道怎样使顾客得到满足，"时又为公司赚取利润。他们应该懂得分析销售数据，衡量市"场潜力，搜集市场情报和制订市场营销策略和计划。销售代表"猫妥有市场营销分析的能力，这一点对于高水平的销售管理者。杂说尤为重要。市场营销者相信，如果销售队伍成员能像了解"推销那样了解市场营销的话，他们在长期内必将更有效率。'。销售队伍的规模是由销售目标、销售队伍的策略及销售队伍的结构三个因素所决定的。所谓销售目标是指销售部门在一定时间内所完成的定额。销售队伍的策略是指销售人员以何种方式与目标客户接触。是单打独斗，还是采用小组推销、推销会议或推销研讨会的方式。照目前发展的趋势看，销售工作越来越需要集体活动，需要其他人员的支持配合。销售队伍的结构是指如何组织销售队伍以对市场产生最大的影响。是按地区组织销售队伍，还是按产品或顾客类型来组织销售队伍。销售队伍的结构是随着市场和经济条件的变化而不断调整的。

公司一旦确定了销售队伍策略和销售队伍结构，就应该着手考虑销售队伍的规模问题。销售队伍是公司最有生产价值、最花钱的资产之一。在提高其人数的同时，销售和成本亦会提高。

一旦公司确定了它要接触的消费者人数，它就可以用工具负荷法来确定销售规模。这个发法包括以下步骤:

·将顾客按年销售额分成大小类别。

- 确定每类顾客所需访问次数(每年对每位顾客的推销访问次数)。
- 每一类顾客数和各次所需的访问数相乘，所得到的乘积就是整个地区的工作量亦即是每年的访问次数。
- 用每年所需访问总数除以每个销售代表的年平均访问次数，便确定了所需推销人员数。

假设公司估计全国有H朋个A类客户以仍个B类客户；每个客户每年需要的访问数A类是36次，B类12次。这意味着公司需要每年进行6万次访问的销售队伍。假设每年推销员一年进行1皿脓访问，该公司需幻位专职销售代表。

确定了销售队伍的目标、策略、结构、规模等制度以后，公司应种手招聘、挑选、培训、指导、激励和评估销售代表，在进行这些工作的同时，又有各种不同的政策和程序。

附件3

设计部门组织

- 1、 部门组织岗位图及用工数量。
- 2、 部门负责人素质要求，激励方式。

附件 4

营销管理制度

1、销售计划管理制度

(一)每年第三季末，由营销中心经理主持，由各部门的经理参加，共同编制第二年的销售计划，并报送综合计划管理中心的计划统计部。

(二)各办在 24 号将下月、下季的货品需求计划传真到销售部，销售部将该计划汇总各办总需求，制订出月度和季度销售计划，并交由中心经理签字。

(三)每月 25 日将月度和季度销售计划直接取送综合计划管理中心，同时将该计划另备一份存档，由综合计划管理中心编制关于新的计划，交经营管理委员会决策。

(四)财务中心根据经营会决定的总计划、编制财务预算报告，然后搞营销中心划拨额度，先给营销中心各部门，各办事处下达一个费用限额。

各部门部长、各办事处主任根据这个限额制订出具体的年度、季度和月度的费用开支计划，如要超过这个限额必须说明具体原因。销售部再根据各部、各办报送的费用计划进行综合平衡，再交中心经理签字，并报一份给财务中心。

二、销售组织管理制度

(一)总 则

本章程规定本公司 xx 营业部门(以下简称部门)的机构、权限、运作及处理等等相关事项。

(二)部门的业务范围

本部门依照总公司营业部门的指示，在独立营业计划与独立核算制度的原则下，负责指导管理所辖管的营业所，并负责辖管区域内的订货契约、收款及企划开拓新客户等相关的业务运作及业务处理。

(三)部门的所在地及称呼

部门设于全国的主要都市，在称呼时各冠上该市名称。

(四)重要事项的决定

部门的设置、改制、废止，管理区域及经理的任免，皆经由董事

会决议后执行。

(五)规章的制定、修改与废止

本规章的制定、修改与废止皆经由董事会决定。施行细则则由总公司营业部长决定。

(六)部门的机构

部门设经理、经理之下设业务及事务二科，管辖区域内设营业所。

(七)营业所的设置、废止

营业所的设置、废止及店长的任免，由总公司营业经理经询董事会意见后决定。

(八)管理者

部门可依情况需要，设副理及部门顾问。另外，科设科长，如情况必要可设科顾问及股长、主任。

(九)特别回收科的设置

部门可依情况需要，设置特别回收科。

(十)营业部的组织

营业所由店长、业务主任、事务主任、内勤职员、外勤职员及业务人员等成员构成，人员数目另行规定。营业所可依情况需要，设置副店长。

(十一)经理的职务范围

经理所负责的职务范围如下：

- 1·企划、指示营业方法。
- 2·经常调查、听取营业情况的发展以决定营业方针。
- 3·听取部内及营业所的业务报告，并随时监视业务实况
- 4·裁决部内的人事。
- 5·举行业务上的磋商会议。
- 6·排除业务上的困难。

三 应收帐款管理制度

一、收款办法

(一)业务员不可向客户讲出自己的高待遇。

(二)查出客户最适当的收款时间。

例:1·凡不忌讳"一天早上尚未开市不愿被收款者"，可排在早上第一家收款。

- 2·若"客户"不睡午觉，可排在中午收款。
- (三)每一家客户都要养成"定期收款"的习惯。
- (四)要表现紧张感，不可笑，不可摆出低姿态，例如，不可说："对不起，我来收款。"》否则，有些客户会认为你好欺负，而拖延付款。
- (五)不能心软，要义正词严，表现出非收不可的态度。
- (六)不可与其他公司相提并论，要有信心照本公司规定执行。
- (七)不可欠客户人情，以免收款时拉不下脸。
- (八)收款要诀:六心
 - 1·习惯心
 - 2·模仿心
 - 3·同情心
 - 4·自负心
 - 5·良心
 - 6·恐吓心
- (九)尽可能避免在大庭广众之下催讨。
- (十)先小人后君子携前明告付款条件。
- (十一)临走前切勿说出："还要到别家收款"之类的话，以显示专程收款的姿态。
- (十二)反复走访付款成绩不佳的客户。
- (十三)若客户说："今天不方便"，对策如下：

问客户："何时方便?"客户回答："三天后"。则当着客户的面说："今天是某月某日，三天后是某月某日，我就在那天再来收款。"同时当着客户的面前在帐单的空白处写"某月某日再来"。

届时一定准时来收款。
- (十四)避免票期被拖长。
- (十五)避免被客户要求"折让"。

二、货款回收处理办法

□ 处理方式

在回收货款时，如果客户要求暂付部分款项，我们要设法以不伤害对方感情，说服对方尽量付款。

□ 应对用语范例

(一)一般场合

对于客户，在收款时应尽量避免以下的表现方式："我们公司的会计部等我们收款已等得不耐烦了，尤其是你们公司以往付款一向无误，所以会计科早已把这部分收入计算进去了"。首先，应先确立计划，平常就要勤于拜访对方，为收款工作做准备。另外，尚须与主管仔细商量，考虑利用信函等等方法来督促对方，必要时才加强语气表现。

如客户地处较远的区域，每有货车送货至附近时，就应前往拜访。其他也可利用电话、信函等来加强联络。

(二)目前付款情况良好之店

如对方要求暂付部分货款时，销售人员可以如此应对：调为以往我总是如期收齐全部货款，以为本月份也绝对可以百分之百收齐全额，我恐怕要头痛了。无论如何请看我的面子想想办法。老实说，我今天的命运都操纵在您的手中了，请务必想办法帮忙。"等等，设法让对方多付一些货款。

(三)付款情况总是不佳的商店

当我们向对方表示："实在很抱歉，这个月份的货款我们完全没收到，今天希望您能一次缴清。您一再地拖延部分余款，会计部一再地催我们，实在是很困扰。所以，无论如何请看在我的面子上，结清余款"之后，对方仍然无法缴付全额时，我们必须再强调："什么时候我会再来，届时请务必拜托"或"送货时我们会附上发票过来，到时麻烦您了。"等等。

(四)都市以外区域的情况

1."上个月收款时因只收到部分货款，回到公司后，会计部责怪这种作法将使作业混乱。我们对会计部保证这个月一定设法收齐全额，所以，今天无论如何请看在我的面子，多多帮忙、合作。"等等，诚心恳求对方。

2."我们这次应该收您 xx 货款，这已列入我们的帐款，但因为你们也有你们的计划，所以取其折衷，今天希望你们至少能付 xx 元"。

3, "非常感谢你们这次的付款。不过，老实说，因为是你们，我们特别在单价方面打了折扣给你了，所以，能否请您再多付一些?当然你们也有你们的不方便，但因为本公司每月都有制定收款计划，根据此计划来进行对外付款等等计划，如果计划乱掉了，不但会计部会非常困扰，我们也会受到责备。而且对于未付余额较多的客户，我们还须把他们的名字提报上去，对于我们来说，这实在不是我们愿意做的事。很抱歉，讲了这么多，总之希望本月能多收部分货款，无论如何希望您合作，配合我们 xx 元的计划"。

4."谢谢你的这部分付款。本月的清款原为 xx 元，现在还有余款 xx 元，实在很抱歉，能否请您再多付 xx 元，因为本公司财会部对外采购原料都是用现金，因此收款的预定对我们非常重要。在此是否能提一无理要求，可否把您部分的客户收款拨给本公司代行，请您务必协助。

(五)收到货款(订金)后应客气言谢，并收入皮包中"这儿个月以来我们都只收到部分货款，无法结清全帐，不知阁下是否对我有任何不满之处?如有不满敬请不吝指教，我将尽速改正。

1·对方表示没有不满之处时

"还是送货时，司机有什么不周到之处，或是你来电时，我们有疏忽、怠慢之处？

2·对方仍表示无上列情况时

"还是您对我们的质量或价格感到不满 y

3·对方答案仍然是没有时

接着就请教对方感到满意的原因。

"就您所知道的，我们的商品不像其他建材店一样标上单价，而且我们是以现金交易，所以都由你们自行结算。如果你们不能如期付款，不但上面的会计部会抱怨，主管也会怪我们做事不力。不但如此，主管每月要我们提出未缴齐全款的客户名单，每 1000 家当中约有 20 家左右会被提报出去。这时如果光是我们受到责备倒也没关系，目前客户需要量大，产品供不应求，遇到配货忙时，这些提报出去的客户恐怕会被挪到最后处理，这样我们对客户就说不过去了，凭我一个人的努力也难把货品尽快送达给客户。我明白你们也有不方便的地方，不过还是请您配合付款。另外，如果您有什么特别情况，也请不必客气告知我们，我会设法将情况报告给公司上级。无论如何，请多见谅，谢谢"。

(六)客户抱怨"其他的店并没有涨价"时的应变回答

"这次的涨价是因为工资、运费、材料费都提高了的关系。这种涨价是全国性的，有的厂商或批发商也许会因为其他因素，延一两天才采取行动，但涨价是势在必行的。诚如您所知道的，最近最令人头痛的问题是，人力招募十分困难，这是一个很现实的问题，我们也针对待遇的改善、现场的机械化等等问题。而要克服这些问题就只有靠提高商品价格这个对策了，对经营者而言这是一个枚关存活的问题，所以在价格方面都审慎地做过检查才决定的。而我刚才也说过的，在日期上虽有两三天的差距，但涨价是绝对的趋势，请您务必谅解"。

(七)客户虽知涨价为行业界的一致行动，但仍有不满时

1·"关于涨价问题，在今年年初，其他厂商及批发商曾强烈提出反应，希望执行，一度经本公司控制下来，不过基于工资与运费的双双上涨，逼得实在不得不上涨，关于这一点，请您多体谅。"

2·"如您所说不错，确实在本地区有数家同业者尚未采取行动，不过只有我们是完全依照工会的规定在行动的，其他的业界看到我们的行动后，相信不久也会随后跟着采取涨价行动的"。

3·"事实上这次的涨价是迫于工资的上涨和为确保从业人员的劳务费而采取的行动，这是全国性的趋势，绝不是我们一家公司自行决定就贸然实施的，关于这一点盼您多谅解。其他可能还有几家店还

没有跟着行动，不过，相信近日之内，他们一定会采取行动的”。

4.“就像您说的没错，有的厂商还没涨价行动，不过这只是迟早的问题，像 xx 公司最近就准备行动。因为不管怎么说各厂商的库存都不多，再加上人事费等等各项经费跟着行动涨价，但事实上他们的业绩有的并不好，也很想涨价，只是还在观望别人的动作罢了。总之，他们都在一旁静观我们公司的动作而已，这点请您务必理解我们的立场。但若从另一方面来看，等有降价的时候，同样的，我们的脚步也是会比其他厂商快”

5.“其他公司我想大概都还在观望别人的动作吧!如果我们公司没有率先行动，恐怕其他的 xx 店也不敢安心贸然行动。总而言之，工资等不断提高已影响到批发商，涨价实在是趋势所向，您不必这么在意”。

6.“这次的涨价，实际是因为劳务费的提高所致，各厂商目前的人件费都大幅提高，而本公司目前仓库的存货已有限，生产又赶不上需求，正处于困境之中。所以，其他公司最迟在近日内必有涨价动作，这点请您体谅并多合作”。

7.“现在只要是商品，几乎每样都要涨价，实在是很令人头痛。这次连 xx 产品也不得不面临涨价。一方面是由于石油上涨，一方面人事费也上涨，所以这次的涨价趋势可以说是全国性的，请您多体谅”。

8.“您说别的厂商尚未涨价，似乎好像只有我们公司自己在涨价。其实，我们只是尽可能提早将消息通知较早，但实施的时机是和别家公司同步的，关于这一点请您放心，同时请务必配合”。

三、货款回收管理办法

“未收款”

当月货款未能于次月 s 号以前回收者，自即月起至月底止，列为“未收款”。

“催收款”

未收业务员款又未能于前项期限内回收者，即转列为“催收款”。

“准呆帐”

经销店有下列所述的情形者，其货款列为“准呆帐”。

(一)经销店已宣告倒闭或虽未正式宣告倒闭，但其征候已渐明显者。

(二)经销店因他案受法院查封，货款已无清偿的可能者。

(三)支付货款的票据一再退票，而无令人可相信的理由者，并已停止出货一个月以上者。

(四)催收款迄今未能解决，并已停止出货一个月以上者。

(五)其他货款的回收明显有重大困难的情形，经签准依法处理者。

未收款的处理

(一)当月货款未能于次月 s 日以前回收者，财务部应于每月 10 日以

前将其明细列交营业部核之。

(二)前项情形该辖区经理级主管，应于未收款期限内，监督所属解决。

催收款的处理

(一)未收款未能依上列(未收款的处理第(二)款)解决，以致转为催收款者，该经理级主管应于未收款转为催收款后五日内将其未能回收的原因及对策，以书面提交副总经理，转呈总经理核示。

(二)货款经列为催收款后，副总经理应于 30 日内监督所属解决。

准呆帐的处理

(一)准呆帐的处理乃以营业单位为主办，至于所配合的法律程序，由法律部另以专案研究处理。

(二)移送法律部配合处理的时机:准呆帐第(一)、(二)两款的情形，应于知悉后，即日遣送法律部配合处理。第(三)、(四)款的情形，营业单位应依(催收款的处理)规定先行处理解决。处理后未能有结果，认为有依法处理的必要者，再签移法律部依法处理。

(三)工式采取法律途径以前的和解，由法律部会同营业部前往处理。

(四)法律程序的进行，由法律部另以专案签准办理，并随时转会营业单位，协助有关事项。

准呆帐的检查

准呆帐移送法律部后，由法律部移请董事会定期召集营业、企划、财务等单位，召开检查会，检查案件的前因后果，以为前车之鉴，并评述有关人员是否失职。

四、倒帐处理办法

(一)目前部分分公司常有倒帐情形发生，由于未能充分掌握时效及处理要领，以致使本公司蒙受不必要的损失。

(二)今后各分公司发生倒帐时，或判断即将发生倒帐时，必须迅速口头通知总公司法律部处理，禁止"知情不报"或"蒙骗"的情况，若再有类似过失，损失由当事人(业务员及直属主管)负责。

(三)各业务员若有离职或调职，移交清册必须办妥，一份送总公司，且移交的结帐清单要共同会签，直属主管亦负起实地监交的责任，若移交不清，接交人可拒绝承受"呆帐"(须于接交日起三天内提出书面报告)，否则须负移交后的责任，不得推卸责任。

有关客户信用调查表

公 司 行 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 ()
开始交易日期	年 月 日	营业区域		经营地点	市场 () 住宅 ()

负责人	性格	温柔 () 兴奋 () 开朗 () 古怪 () 自大 ()	气质	稳重 () 宣言 () 急躁 () 饶知
	兴趣		名誉职	
	学历	大学 () 高中 () 初中 () 小学 ()	出身地	
	经历		说话要领	能说 () 口拙 () 普通 ()
	思想	稳健派 () 保守派 () 新急进派	嗜好	酒：饮 () 不饮 () 香烟：抽 () 不抽 ()
	长处	稳健派 () 保守派 () 新急进派	特长	
	短处		技术	熟练 () 不很熟练 () 不懂 ()

顾客信用状况查核表

如出现许多下述的状况，判断危险严重时，应即刻提出报告！

审核项目		情况 明显	状况 轻微	无 此 迹 象
全 盘 经	销售成长现象嘎然而止			
	虽然做了大规模的投资，但新的事业却不见起色			
	虽然库存吓人，但却一直毫无消化的动静			

营 方 面	虽然并无确实的市场展望，然而却仍任由生产部门维持过剩的产量			
	实际业绩与经营计划的目标相去甚远			
	尽管订单数量和销售量与计划的目标有着巨大的差异，却仍一个劲儿地增添生产设备			
	创业以来的主力热门商品的销售成长率已经谱下休止符，然而却仍未能发展出可资取代的第二种主力商品			
	由于大规模进货厂商的订单已然开始大幅锐减，或是改采内制方式，使得外发作业宣告中止			
经 营 者 的 言 行 举 止 方	讲话的口气比以前更为狂妄，嘴里老是挂着远大计划			
	有时也听得见软弱的言词，甚或几近牢骚满腹的话			
	让人察觉隐然有一种强颜欢笑的表情			
	对于部属的疑心突然增强，恶言恶语地讲电话以及在董事长室咆哮发怒的情况变得经常可见			
	明显地呈现焦躁不安的状态，无法心平气和地讲话			

面	比以前更常外出，部属们都不知道他的下落			
办	比以前显得更为死气沉沉			
公	员工们对上级部门产生不信任及不满的感觉			
室	有能力的员工辞职他去的情况变得非常频繁			
里	无法了解人事异动及调职事情变得显眼起来			
的	女员工或打工人员的替换情况变得显眼起来			
气				

四．营销事务管理制度

一、销售事务处理制度(A)

交货、检查、配送

(一)对于已接受订单的工程，工务科就在做好相关的生产日报，使工程的进行程序得以明确，并就感动适当的机会，通知给发出订单的客户知道。

(二)当生产接近完成时，应与工务科协议，选择指定交货日渐的适当时日，通知交货对象。如交货有迟延的顾虑时，也应事先通知对方，求得其谅解。

(三)在进行产品的检查时，应将结果做成测试成绩表等等的有关资料。

(四)产品的发送是依据出货传票来进行的，另外，每次发送货品时，应将其要项记入发送登记簿中。

□ 销售额的计算及收款

(一)在缴交产品时，应将交货单的副本交给会计科。会计科再将这些资料记入销售帐中。

(二)如已经从客户处先收取订金或预付金时，应将此内容也记入销售帐中。

(三)财会部门于每月的 25 日，依据销售帐的资料算出每位客户的未付款项明细表(包括前月余额、本月销售额、应收帐款)，送交营业经理。

(四)营业经理得命令各负责人员在应付款项明细表的收款栏中记大预付金，经过调整后，再决定营业部的收款预定额，然后呈报常务董事签核。

(五)常务董事应先查阅营业部所呈的收款预定表，如有必要征求经营经理的意见，则由营业经理作说明后，裁定收款的预定计划。

(六)收款业务原则上是由营业部门负责，但有时也可委托经管(财会)部门的人员去进行。

(七)有关款项的催收是由销售科负责督促，销售科必须把相关资料记入收款预定表中，通知给各有关人员。

(八)财务科应将每月收款收据副本制作成表，在各册、各页上打上编号。并要求有关人员于每日业务终了时，交回这些单据证明。收据上盖有公司印章者，会计科应加以保管，并加盖部门印章。

(九)款项进来时，负责收款或处理款项人中应制作收帐传票，并连同现金、收据副本，提交给财务科。

(十)根据上述的应收帐款传票，将收得的款项记入销售帐目中。记入内容除包括金额外，须再记大负责人员的名字。

□ 书信的制作及资料整理

(一)营业书信资料通常包括下列六项：

- 1.书信、电报(发文、订单)。
- 2.估价单、订购单、请讲单、规格明细单。
- 3.交货单。
- 4.请款单。
- 5.收据。
- 6.备忘录。

(二)交易上的发文资料，原则上都须复印并制成副本保存。另外，发文资料上应盖契印或负责人的印章。

(三)所有的书信资料，都应编列收受号码，并记入受信簿中，盖上收受日期印章。

(四)处理中的文件，应依照下列方式加以分类、归档。

- 1.估价文件资料 将交易客户与自己公司方面的估价资料，依照

发生的顺序，归类或存档。

2·订购资料— 一依照顺序将合同书、请款单归档。

3·存档资料。

(五)参考方面的资料，可按下列分类方式加以整理:

1·市场资料。

2·成本计算。

3·同业的目录。

4·交易资料。

□ 报告及会议

(壹) 营业部必须将每日的活动及业务处理状况记入日报表，经由部长、

经理，总经理提出。

(二)销售科应根据每月及上个月的订单货额、生产额、未收款项余额、各项接受订货的产品内容等等制作成月报表，并经由经理审编后呈报告给总经理。

(三)每月或每月月初的营业部与工厂方面，应召集经理，厂长、科长及其他负责人员，举行生产，销售联合经理。

二、销售事务处理制度

□ 销 售

(一)营业科的外务负责人员在访问或开拓新客户时，应留意下列事项:

1·透彻观察对方在买卖上的需求及判定对方在买卖上的立场

2·观察对方进货及销售的意愿。

3·利用谈话、对应技术来引导对方购买的意愿。

4·针对对方的买卖意识及对商品的认知程度，检讨它与我方计划的合适与否。

5·检讨对方的销售政策与营业预算是否与本商品合适。

(二)营业科的外务负责人员应致力于商品知识、销售方法及市场知识的研究、同时须勤于调查销售客户的状况，随时以预算、效率化为基准、冷静且亲切地致力于销售活动。

(三)对客户提示重要事项或表达意向时，须取得经理的认可后才能执行。

(四)交易的开始有的是基于对方的申请，有的是出自我方的诱导，不管是何种方式，除了交易一开始即以现金往来的情况之外，都须事前对交易客户的资产、销售能力、负债、信用及其他评核事项进行调查，并向部长提出报告。

(五)对于各家客户须订明每月性的访问预定及收入预定，另外，对于客户的新开拓商品也须拟定每个月的大概预定额，根据这个来开拓新市场。

(六)不论老客户或新交易或预估的交易，都须私下迅速打听清楚，有了充分的调查，才能尽早与对方进行交涉。

(七)对于同业者的预估内容及交货实绩，须经常调查探听清楚，如此才能检讨自己在接受订货上的难易，另外，以于自己在预估及交货上的损失，应究明原因，以便修正制造技术及营业方面的缺陷。

(八)营业科应针对各方面的订货情况，进行广泛的调查，促销售活动的资料备齐，并传给各相关人员参考。

- 1·从经济新闻上做剪报整理。
- 2·参考经济杂志及其调查记录。
- 3·将业界的讯息记录下来。

(九)将老客户及预定客户等的订货资料整理成卡片，并将下列十项事由记录下来经常做修正：

- 1·资产、负债及损益。
- 2·产品的种类、人员、设备、能力。
- 3·销售状况及需求者状况。
- 4·应收帐款回收的实绩、信用状况。
- 5·与过去客户的关系。
- 6·电话、往来银行、代表者、负责人员。
- 7·公司内容的订单发出手续、过程。
- 8·付款的手续、过程。
- 9·在业界的地位。
- 10·组织、工资。

(十)与老客户应经常保持密切的联系，除了对订货情况及其他需求应探听清楚之外，尚须设法斡旋，便对方下单订货。为达成上述目的，可于必要时邀集对方举行研究会或是恳谈会。

(十一)在与对方交易的休息之际，应适当地提供餐饮、茶点及香烟等等。尤其需要外出用餐时，应在之前提出预算，取得经理或代表(董事长)的认可。

(十二)开拓新交易通常经由已交易客户之手进行，或委托其斡旋，或要求其持续过去曾至有过的交易来拓展业绩。

□ 估 价 ·

(一)商品的估价须根据下游生产及采购的估价统一来估算，做成后经由经理的决裁，提共给各客户做为参考。

(二)估价书的制作由营业科的内务负责，通常须先从客户处拿到正确的规格书后才着手进行。

(三)营业部必须完备下列各项资料做为估价参考资料:

- 1.主要材料价格表
2. 估成本计算表(主要材料费、副资材费、加工费)
- 3.一般市价表
- 4.标准品单价表

(四)营业科对于定期委托制造部生产的标准品,应要求制造部提出其主要材料价格表与估价成本计算表。

(五)对于标准品以外的交易或估价委托,每次都须经由制造部经理的裁决,以估价的价格方式处理。

(六)对客户做估价时,应尽快进行状况调查,尽快提出报告。

(七)将估价书送给客户之后,必须在估价帐目表中提出日期及合同的成立与不成立等事项。

□ 受理订货

(一)营业科在确定订货已成立时,应将工厂生产及出货的必要事项记入订货受理传票中,发函给相关单位。其规定如下:

1.一般订货受理传票

本传票乃受理一般性订货时填定,通常印制成二份,一份交给本人,一份交给营业科受理科保管,在制成订货编号,并做好制造委托书(复印四份)后,将其中 A、B、C 三联交给制造部。

z.特别订货受理传票

本传票主要为大量生产的商品或订有长期合同的商品、出口品填写,一共制成五份,一份由本人保,一份交给经理或代表(董事长)阅览后,由营业科受理科负责保管,另外二份交给制造部,剩余的一份交给总务部的总务科。本传票必须记明品名、规格、数量、单价、金额、交货日期、裁决条件、交货地点、捆包运送方式及其他必要事项。

3.预估生产委托表

营业部在委托生产标准品的预估生产或其他特定品的生产时,应填写本表。本表须记明品名、规格、数量、生产完成的希望日期及其他必要事项。填写并取得营业经理的认可后,交给制造部。

(二)所有电话、外部销售或来函的订货受理,不论外务或是内务,皆由受理订货的本人填写本订货受理传票。

- 1.上月底的订货受理余额。
- z.本月份的订货受理额。
- 3.本月份的交货量。
- 4.上月底预估生产委托余额。
- 5.本月份的预估生产委托额。
- 6.本月份的预估生产额。

(式) 营业科向制造部公告预估生产委托表时，应要求提出下列的处理报告，以说明其经过：

1. 制造品与在制品的区分

2. 制造品的交货预定

(四) 营业部为执行各项计划、使销售、订货受理活动顺利进行，应与制造部保持密切连系，并随时准备下列三项资料：

1. 商品库存明细表。

2. 主要材料的进厂预定表。

3. 主要材料的库存明细表。

□ 交货检验、配送

(一) 营业科对于客户的订货商品及委托生产的商品的交货期，须经常与制造部保持联系，以掌握其经过情形及进行状况。

(二) 营业科若已于指定交货日期前确定可以交货，应主动与客户联系确实的交货时间。

(三) 当确定要货商品的交货日可能延迟时，应通知订货的客户以取得其理解。

(四) 营业科在交货或查验商品时，应对照订货帐单，以确定品名、品质、规格、单价、数量及其他事项是否符合。

(五) 商品的交货与配送业务由营业科进出纲管理科负责。

(六) 在交货或配送商品时应发行送货通知单。送货通知单的内容记载要项包括：

1. 客户名称。

2. 品名、规格、数量、单价、金额。

3. 明细、其他事项。

(七) 关于商品交货、配送后，客户拒绝收货、要求退货及其他等等的抱怨问题，应取得负责人或营业经理的认可，设法寻求处理办法。

五．分公司管理制度

办事处财务制度

建立备用金制度。

- 1、 为了避免办事处出现私设小金库、坐支等现象，办事处财务帐务中不设置现金科目统一设置银行存款货币资金科目，财务人员或出纳员设立备用金借支制度。
- 2、 备用金借支标准:各办事处出纳员借支金额为 1000 元，用于日常报销开支，会计根据借支单作会计分录:

借:其他应收款—— xxx

贷:银行存款

- 3、 财务人员应尽量使用支票进行结算，减少现金的使用量。

- 3、 对于销售货款以现金形式收回时，财务人员应立即全额存入银行帐号，并在三天内以汇票形式返回总部，不得挪作费用开支。

销售回款制度。

- 1、 严禁截留回款，一经查出按贪污论处，视情节轻重给予处罚。处罚办法:经查出擅自挪用日起至上交总部当天，按每月 18 执计算占用资金每天利息，罚款额由办事处主任承担 60%，财务主管承担 40%，从工资中扣除。
- 2、 截留货款的方式有:
 - (1)向经销商借支冲抵货款;
 - (2)要经销商垫支销售费用，变向冲抵货款;
 - (3)货款存入办事处帐户超过三天以上;
 - (4)存入个人存折超过三天以上。
- 3、 货款的上交方式规定:
 - (1)货款的上交方式除武汉市的销售回款外，其它各办事处回款一律采用汇票结算方式，用特快专递当天寄回总部财务中心。
 - (2)若个体经销商回款采用现金方式结算，办事处应立即存入银行帐户，在三天内以汇票形式寄回总部。
 - (3)财务人员不得将现金回款交任何人带回总部，只能以汇票形式带回，若造成资金流失，由财务人员或当事人全额赔偿。
- 2、 缴款单的填写。各办事处在向总部上交货款时，应填写"缴款单"和"返利单"，"缴款单"应填明办事处名称、付款单位、产品规格、数量、单价、总金额大小写，并随汇票一起寄回总部。"返利单"必须说明单位名称、回款

金额、回款天数、返利点数、开户行、地址、电话。
经销商应收帐款制度。

- 1、 各办事处应建立应收帐款台帐，详细记载发给各经销商和商场的货物情况、回款情况、欠款情况。
- 2、 各办事处在货物发出后必须将送货单给收货方签收、盖章，并将签收联交财务人员入帐，作为今后的催款依据和法律依据，凡因无收货方签收联和供货合同而造成经济损失的，由各办事处主任和经办人员分别承担责任。
- 3、 各办事处财务人员每月日上报"应收帐款明细表"。
 - 3、 开了增值税发票形成的应收帐款，在一个月之内必须收回，否则由办事处主任每月按银行利率 18 纵承担资金占用费。

办事处货物、财产、赠品管理制度。

1、 货物管理:

- (1) 收货:各办事处在收到总部发来的货物后，须将营销总部办公室寄给办事处的送货单其中一联签字验收后返回财务中心记帐，根据留存联登记台帐，并由财务人员入帐。
- (2) 发货:各办事处将货物发出时，应办理出库手续，由办事处主任签字后方可发货。出库单或送货单需由经办人、发货人、承运人签字，对方收货人也需在送货单上签收后，交办事处财务人员登记入帐。
- (3) 调货:各办事处之间不得随意调货，特殊情况调货必须报营销中心和财务中心同意，并办理有关调货手续，营销中心应将调拨单的其中一联交财务中心调整帐务，调货双方办事处必须办理正常的收、发货手续。
- (4) 盘存制度:各办事处应在每月 25 日进行仓库实物盘点，并呈报本月"产品、宣传品收发存月报"。
- (5) 如因货物管理不善，给集团造成的损失，由当事人全额赔偿。

2、 赠品管理:

- (1) 各办事处在业务活动中发生的赠送产品行为，应遵守节约、有效原则。
- (2) 对于赠送的产品，财务中心以出厂价格计算在办事处的投入产出比率指标中作为宣传费列支。
- (3) 各办事处每月末随同"产品、宣传品收发存月报表"，一起上报本月赠品的数量、规格以及赠送单位、事由等明细情况，报总裁批准后由财务中心核准，减少该办事处的商品库存。

3、 财产管理:

- (1) 各办事处应建立低值易耗品及固定资产台帐，价值在 1000

元以上的物品称为固定资产，价值在 50 — 1000 元之间的物品称为低值易耗品。

- (2) 低值易耗品包括:各种文具、办公用品、计算器、电话机、生活用品、电扇、电炉、电灯、取暖器、BP 机、各种家俱、沙发、办公桌、办公椅、煤气灶、煤气罐、自行车等。
- (3) 各办事处主任、财务人员应保证办事处的财产不得流失。当办事处人员变动、调离辞职时应办理财产移交手续，否则由当事人负责赔偿。
- (4) 办事处 300 元以上的单项财产购置，需请示营销中心和财务中心同意后购置，并凭批文作为附件，方可报销。
- (5) 办事处未经财务中心同意，不得擅自处理财产。

费用开支管理制度。按计划月初一步到位。

1、费用划拨的顺序、原则、时间、方式。

(1)费用的划拨遵循重点市场重点集中投入的原则。

(2)先拨重点市场费用，再拨一般市场费用。

(3) 每月 5 日至 10 日划拨办事处计划销售费用，10 日后划拨广告促销费用。

(4) 费用划拨的方式一律采取汇票或电子汇兑。

办事处费用开支标准及内容

1. 所有人员一律实行住宿、伙食费、交通费包于制度，节约归己，超支不补。
2. 出差人员原则上只能住办事处，凡住办事处的无住宿补贴。
3. 凡出差人员报销出差住宿费补贴，必须附有住宿发票，发票必须是正式的税务发票，票面必须注明住宿天数、人数、房间号、单价、开票人，以上缺一不可，否则视为无票处理。
4. 出差期间，————一直补贴不分在途和住宿，按实际出差自然天数计算，启程当天以 12 点之前为一天，之后为半天，返程当天以 12 点之前为半天，之后为一天。
5. 出差人员未经允许私自到其他地方办事、旅游、其在此期间的路费、住宿费、补贴一切自理，并扣除当月工资。
6. 办事处人员出差一律不得乘坐飞机;乘船的标准必须在三等舱以下;——般员工乘坐:车，在途期间的晚上七点至次日七点，超过 6 小时或连续乘车超过 12 小时者，可购硬卧，否则只能购硬座票。
7. 在市效区市郊区出差，单程乘车在 2 小时以上的，可享

受伙食补贴和交通费补贴，已书房的常住周边市场人员不享受补贴。

8. 凡符合规定乘坐卧铺车，而改乘硬座的员工可按单价的50%给予补贴。
9. 连续乘坐长途汽车6—12小时的可享受票价的30%补贴。
10. 凡超标准乘坐飞机，火车硬卧、轮船三等舱以上者，无论何种原因，超标准部分自理。

差旅费报销地区类别的划分：

一类地区：北京、上海、广州、深圳、珠海、汕头、厦广]、广东、

海南。

二类地区：天津、飞埋三、青岛、西安、成都、兰州、浙江、江苏、

福建、黑龙江、湖北、重庆、长沙

三类地区：以上未注明的其他城市和地区。

(2) 办公费、电话费开支标准：

1. 办公费：各办事处除电话费外的办公费不得超过200元。
2. 电话费：各办事处电话费标准为1200元，超出自理，节约不补，凭据报销，当月结算。

(3) 房租费：

根据所订合同支付房租费，凭据报销。各办事处一次最多只能支付三个月的房租，超过不予报销。

房租费标准：

一类地区：1500元 二类地区：1300元 三类地区：1000元

(4) 运费：

运费指的是提货费、力资费、送货费等货物流转费用，报销时必须写明数量、送货单位、经销商单位名称、承运人等，否则不予报销。

(5) 广告费：

指直接进入媒体而进行的广告活动，如：报纸、电视、车身、印刷、广播、新闻发布会、促销活动等，广告费报销时必须附有广告发票、合同广告活动审批表、样报、电台、电视台播出单、照片等，并由经办人、财务人员、办事处主任签字方可报销。

(6) 工资：

指业务人员工资和促销人员工资，工资的报销必须经过人事部门审批后，方可报销。

办事处借支制度

各办事处主任不得将公司所拨资金一次性全部借出，由自己掌握使用，必须用多少借多少，所有借支、开支必须是主任和财务人员签字后方可使用资金。财务人员必须坚持前帐不清、后帐不借的原则，及时清理个人应收帐款，出差人员返程后必须三日内报销费用，逾期办事处按每天4‰处罚利息，从补贴中扣除。办事处人员在总部返回只能借支500元路费，其他借支只能在办事处进行。

(一)招待费:

招待费按销售回款的4%计算。

(二)促销费:

促销费用于核算办事处除广告费以外的各种形式的促销活动费。

(三)宣传费:

宣传费用于专门核算总部拨款的宣传品费用和赠品。

(四)奖金:

奖金用于专门核算办事处主任对业务员的提成奖励费用。

(五)费用报销注意事项:各办事处财务人员应督促报销人员按以上费用类别，分别填写"支出证明单"、"差旅费报销单"，不得将不同类别的费用混合一起报销，以便于财务核算。

(六)财务人员每月28日上报办事处"销售费用明细表"。

办事处费用包制方案及销售提成方案

(1) 办事处费用包于制方案。

(2) 办事处广告费用由总部按计划款，不参与承包范围。

(3) 广告费包含媒体广告费、商场促销量、发放宣传品的费用。

1) 办事处的计划销售费用二计划回款额 \times 8%。

2) 办事处费用包干按实际销售回款的8%考核。

3) 包干费用包干兑现额的计算方法:

兑现额二计划销售回款 \times 8% \times 计划完成率切实际报销费用

4) 办事处业绩报告书

办事处销售提成方案:

1) 办事处的销售提成是在完成计划回款额的基础上，每月对超额部分进行提成兑现。

2) 提成额按超额部分的3%兑现奖金。

计算方式:提成二(实际销售回款额-计划回款额) \times 3%

4)包干兑现结算原则:兑现结算原则遵循按月度考核，当月兑现。

5)办事处包干兑现分配的原则:

办事处在分配兑现奖金时，其分配原则上实行系数制，主任不得超过2，财务主管不得超过1.5，其它人员不得低于0.7。

办事处费用使用原则

- (1) 办事处的广告费用必须专款专用，不得挪作销售费用开支，广告费和销售费用需单独使用，具体操作由财务人员严格监督实施。
- (2) 对于上月末未用完资金，下月按计划投入资金时扣除上月余额。
- (3) 办事处不得将未使用完的资金进行各种形式的内部分配。

办事处业绩考核及奖惩制度。

(1) 奖励办法及内容:

- 1) 对于完成晋级标准的办事处主任和业务员给予晋升级别，享受相应工资待遇。
- 2) 对于季度考核、费用承包有节余的进行承包兑现。
- 3) 对于完成计划回款额超额部分的进行提成奖励。

(2) 惩罚办法及内容:

- 1) 对于三级以上办事处主任和三级业务主办，若达不到标准的应处罚降级。
- 2) 对于未完成月度销售回款计划的办事处。给予总部派出业务人员降低岗位工资的处罚，从其下月工资中扣除，处罚方法如下: 岗位工资发放额 \times 计划完成率 \times 本人岗位工资标准

例如: 某办事处月度计划完成率达到 58 批，那么下月工资为:

工资发放额 \times 基本工资 \times 本人岗位工资标准 \times 58 批

- 3) 对于未完成季度累计销售回款计划任务的办事处，坚决免掉其办事处主任职务。办事处对于未完成销售回款任务的当地业务人员，也按 2) 的标准进行处罚。
- 4) 对于没有按时向上报告"办事处上报管理表格"，凡达不到 100 批的，处罚办事处主任 100 元工资，从下月工资中扣除。由营销中心通知人事部。

发票的管理制度

- (1) 办事处须开增值税发票时，应至少提前三天向总部财务中心通知，以免造成结帐困难的问题。
- (2) 通知财务中心开票时，必须填写"增值税发票申请单"，详细填写开票内容。
- (3) 凡因各种原因，造成发票作废的，应说明重新开票的原因，凡是办事处造成的错误，每张发票罚款 20 元。从财务人员工资中扣除。
- (4) 财务人员应严格管理好发票，发票保管的钥匙由主管和财务人员各一把分开保管，双人操作，不得违反国家法

律制度，否则后果一律由当事人承担，公司概不负责。

总部下派人员第一个月在销售主管的标准上，从下月开始考核，其他业务员从三级业务主办开始做起。

办事处财务人员操作规程。

(一)办事处会计核算内容:

1·会计核算需设置的科止:银行存款、产品销售收入、产品销售折扣与折让、产品销售费、库存商品、低值易耗品、固定资产、应收帐款、其他应收款、其他应付款、应付帐款(1)总部拨入销售费用;

(2) 总部拨入商品; (3) 宣传品; (4) 总部拨入广告费用。

产品销售费用的子科目为:办公费、电话费、差旅费、广告费、运费、业务人员工资、促销人员工资、促销费、租赁费、业务招待费、宣传费、奖金及其他费用等。

2·会计每月向总部上报的报表

1) 销售回款月报表;2) 销售费用明细表;3) 商品进销存月报表;4) 应收帐款月报表 (帐龄分析表) 4) . 资金收流向平衡表;5) 科目汇总表。

(二)办事处会计核算方法与规定:

1·办事处会计核算属于报帐式会计核算。即不进行成本、利润核算，只负责本办事处的费用归集、监督、审核。办事处财务人员将原始凭证的"支出证明单"·"差费报销单"的复印件入帐。月底将原始凭证上报总部进行会计核算，并对总部的货物进行管理、核算，对办事处的各项销售活动进行监控。

2·对库存商品的核算，办事处帐面库存以总部通知的出厂价为计算依据。

3·对于总部调拨的各种宣传品以财务中心通知的价格为计算依据。

4·所有收入现金和拨款必须通过银行存款，以发生额形式体现。

办事处主任、业务主办等级划分标准

为了在市场中发掘人才、尊重人才，以业绩来确定每名员工的工作能力，使我们的业务人员始终有一个进取向上的精神，有事业成就感，对他们所取得的成绩加以肯定和鼓励。我们建立竞争激励机制，对办事处主任、业务员实行等级制，原则上新员工一律从三级业务主办做起，主任从三级主任做起。总部下派的员工，按主管级工资标准发放，当地业务员从三级业务主办做起，根据季度考核业绩所达到的标准，达到哪一级就晋升到哪一级，其工资待遇也随之提高。办事处的销售主管是业务员的最高等级，在空缺时由办事处主任兼职，其具体划分标准如下:

办事处主任晋升标准

主任等级	月均回款额	配货回款率
一级主任	≥200 万元	> 80 %
二级主任	≥100 万元	> 75 %
三级主任	< 100 万元	> 70 %

办事处主任的降级的标准

主任等级	月均回款额	配货回款率
一级主任	≤200 万元	< 80 %
二级主任	< 100 万元	< 75 %
三级主任	< 50 万元	< 70 %

业务主办晋升标准

主任等级	月均回款额	配货回款率
销售主管	≥60 万元	> 80 %
一级主任	≥30 万元	> 75 %
二级主任	≥10 万元	> 70 %
三级主任	≥5 万元	> 70 %

办事处人事管理

派驻办事处人员任免。

- 1、办事处为集团经营活动的派出机构，主任和主管的任命由营销中心经理与综合计划管理中心经理共同决定，报总经理批准，人事部办理任命令。
- 2、办事处主任、主管提出辞呈，须提前一个月向总部提出申请。
- 3、办事处主任、主管离开工作岗位，必须严格办理离岗交接手续，即将经办事项、文件、资料、单据、帐册及集团为其配备的各种办公、交通通讯工具交还集团或部门有关负责人。

- 4、 办事处总部派出人员离职，必须经审计部门、财务部门进行商务审计。办事处主任、主管离职或解聘，须由营销中心、财务中心、综合计划管理中心等有关部门和总经理签字批准，缺一不办离职或解聘手续。

办事处财务人员任免、调动、行政隶属、待遇。

- 1、 财务人员的任免由总部财务中心决定，人事部发出通知，办事处主任只有建议权。
- 2、 财务人员的调动由总部财务中心决定，对办事处财务人员实行定期换岗制度，时间在一年以上。
- 3、 财务人员行政隶属总部财务中心管理。
- 4、 财务人员的工资待遇由总部发放，效益工资及奖金与办事处挂钩，由办事处发放。

员工的聘用及培训

- 1、 办事处因工作需要招聘专职业务人员及专职促销人员，需报请营销中心经理批准同意，报综合计划管理中心人事部备案即可招聘，将招聘员工的相关资料(招聘登记表、学历证书、身份证复印件、经济担保书)上报人事部办理审批手续，否则招聘无效并追究当事人责任。
- 2、 企业对聘用员工本着精简原则，做到按需录用、任人唯贤。
- 3、 员工录用以申请人是否具备该职位所需专业、实践经济光标准。
- 4、 新聘员工必须填写"人才招聘登记表"、"试用期合同书"。新员工试用期一律定为两个月，试用期内，员工如不适合该工作，或被发现有严重疾病，或有违反本公司规章制度及试用期合同书的行为，本公司有权立即辞退该员工而无须做出任何解释和经济补偿。对于试用期内工作业绩特别突出者，可给予提前发出正式聘用通知。
- 5、 公司所聘用的员工一律与公司签订散年以上合同，每周工作时间 40 小时，六天工作制。
- 6、 办事处聘用员工的培训。

员工的工资休假待遇

- 1、 公司执行董事会批准的工资标准、待遇。
- 2、 公司根据员工的岗位、职责、贡献、表现、工作年限、文化水平高低情况综合考虑，决月其工资标准。
- 3、 员工工资每月发放一次，发放日期为每月 28 日(发放前月薪金)如员工到本公司工作不足一个月者，按每月 25 天(法定假日不计)计算其实际工作时间后发放薪金。

- 4、 员工奖金由企业根据实际效益及个人表现，按有关规定发放。
- 5、 员工按国家法定节 假日休假。因工作需要假日不能休息的，节假日按日工资 200%发给加班工资或安排补休，出差期内，假日一律不计加班。
- 6、 婚假:法定婚假 9 天，晚婚假 15 天，已转正不满一年以上工龄的员工，婚假减半。员工在休婚假期间只发其基本工资，不享受其它任何补贴、奖金等待遇。
- 7、 丧假:员工的直系亲属死亡时丧假 3 天，异地奔丧的适当另给路程假。假期内工资照发。
- 8、 产假:员工生育，按国家规定休产假·90 天，其中产前休假 15 天，产假期间工资照发。凡本企业女员工年"j5 周岁，工龄满二年者方可享受产假，否则一律按事假处理。
- 9、 严格、请假制度，病事假按天算假，病事假需市县级以上医疗单位证明，均应由本人在 24 小时内交前办理手续。请假期满须办理销假手续，否则视为缺勤。

员工的离、退、辞职及审计制度

1、 公司有权辞退不合格员工。员工有辞职的自由，但均须按本制度规定履行手续。

2、 员工与公司签订聘用合同后，双方都必须严格履行合同。合同期内员工辞职，必须提前一个月向公司提出辞职报告，经批准后办理辞职手续。

3、 员工未经批准而自行离职的，公司不予办理任何手续，给公司造成损失的，应负赔偿责任和法律责任。

4、 公司对辞退员工持慎重态度。无正当理由不得辞退合同期末满的员工。对符合聘用合同规定辞退条件的必须提前一个月通知被辞退员工。

5、 员工严重违反规章制度，后果严重或违法犯罪的，公司有权予以开除。

6、 员工未达到集团业绩考核标准，不能胜任工作。公司有权辞退或开除。

7、 员工辞职、被辞退、被开除或终止聘用。

8、 财务主管在离开公司以前必须通过离任前的审计并办理相关手续，应办理下列手续:

- (1)交还办公室、办公桌钥匙。
- (2)交还所有领用的办公用品。
- (3)交还公司有关文件、资料。

- (4)交清在财务方面一切手续。
- (5)交情有关工作及业务往来手续。
- (6)提交审计报告。

员工的劳动纪律

1、凡拒绝执行总部决策及部门主管指挥、调度者，可以作出包括解聘在内的处罚决定。

2、公司调配或外派执行任务必须在规定期限内到达指定地点，否则按违纪处罚，并给予行政处分和经济处罚。

3、在公司工作期间，拉帮结伙，搞小团体动作者一经发现，立即予以解聘。

4、工作时消极怠工。擅离职守，私自外出者，一经发现立即予以停职检查;无悔改表现者将予以解聘，给公司造成经济损失者，要承担经济责任。

5、在工作场所吵闹、打架者，无论何由一律停职检查并一次扣除当月工资的 50 扎;态度恶劣，影响正常工作者将予以解聘;损坏公物，造成经济损失者须照价赔偿。

6、办事处严格考勤制度，其中总部外派人员返回总部或其他原因离开办事处，须前向营销中心、人事部申请报告，并经二者批准后方可执行，不得擅自离岗，违者按旷工论处。办事处考勤记录需报财务主工资表一并上报。

7、迟到、早退一次者予以警告;二次者扣除月工资 10 挑;一个月内三次者则被视为不可原谅之过失予以辞退，迟到 30 分钟以上，视为旷工半天。

8、凡未履行任何手续无故不上班者，凡业务人员不填制工作日报表，一律视为旷工。旷工一天扣除日工资 200 挑，并在本部门作公开书面检查;旷工两天以上者，视为不可原谅之过失，予以辞退，一切责任自负。

9、弄虚作假、欺上瞒下、阳奉阴违者，一经发现视为不可原谅之过失，严重者予以辞退。

10、利用工作之便假公济私、做私下生产、贪污受贿、偷盗或诈骗公司财务者，均视为不可原谅之过失予以辞退。凡触犯法律构成犯罪者，由公司法律顾问负责提交司法部门处理。

11、1. 上班时间谢绝会私客;电话、传真机仅作办公之用，打电话之前需拟提纲、长话短说，简洁明了，无特殊情况不得打私人电话，私人电话不得超过三分钟。上班期间，中午不准喝酒，因业务需要饮酒不准超过自身酒量 1/3，如有违纪要严肃批评、罚款、降级。

2、办公秩序:

A、工作场所须保持肃静、整洁，严禁在办公室内吸烟，文明办公。

B、员工上班要衣着整洁大方，不准穿背心、拖鞋，不准留长胡须、怪发型。

C、工作时间内不准吃零食，不准大声喧哗，不准在办公场所乱扔杂物，不准串岗聊天。

D、处理事务要准确、及时、合理、果断"不惟诱、不拖警，当天工作必须当决完成。

E、妥善保管办公用品。下班前必须将所有文件放置妥当，防止遗失。

F、每天打扫整理一次办公桌面、地面，每周大扫作一次，门窗卫生落实到人。

如有违纪要严肃批评、罚款、降级。

以上处罚决定，由主管部门负责人书面提出。报公司批准执行，被处罚员工如有理由认为处罚不当，可提出申诉。

员工业绩考评制度

1、考评原则:

(1)以准确数据、事实为依据，实事求是，公正、客观地评价干部员工。

(2)坚持严格性原则，严格考核标准，严格考核纪律。

(3)坚持全面、立体地考核、多层次、多角度地考核干部员工。

2、考评内容:

根据"德、能、勤、绩"四方面考核。

德:指政治、思想和道德品质表现。主要是考察员工是否忠于职守，有职业理想，讲职业道德，实事求是。廉洁奉公。踏实肯干，任劳任怨。能:指业务和工作能力。主要是考察员工的基本能力和应用能力。是否熟悉本职业业务，掌握本职业业务范围和知识技能，是否具有所在职位应必备的文化知识、专业技能及身体条件等基本素质，是否具解决问题能力，对外进行交涉与对内进行协调的能力，是否具组织领导能力等。

勤:指工作态度和勤奋敬业表现，主要是考察员工工作是否具积极性、主动性，是否肯钻研业务，勇于创新，充分发挥自己能力，以及组织纪律性和出勤率等。

绩:指工作数量、质量、效益和对公司的贡献。主要是考察员工的工作成绩，主要看完工作任务的数量和质量，从事创造性劳动的成绩、工作效率，为公司所作的贡献如何等。

3、考评标准:根据员工所在岗位职责和所承担的任务为基本依据，

分为"优秀、良好评职、不称职"四等次，各等次具体标准如下：

优秀(优):正确贯彻执行公司的文件精神，模范遵守公司的各项规章制度，有较高文化水平，出色的专业能力，有改革创新精神，有出色的组织领导能力，工作勤奋，成绩突出。

良好(良):正确贯彻执行总部文件精神，自觉遵守公司各项规章制度，有一定文化水平和业务能力，工作积极，有一定组织协调能力，能较好完成上级领导交给的各项工作任务。

称职(中):能贯彻执行公司的文件精神，有职业道德，有工作责任心/熟悉业务，遵守公司各项规章制度，能完成领导交给的工作任务。

不称职(差):不能很好贯彻执行公司的文件精神，不能与公司事业同舟共济，业务能力、文化素质难以适应工作要求，工作责任心不强，不能完成工作任务或在工作中造就了严重失误。

4、考评方法:

- (1) 自我考评:每个月所有上岗员工自我考评一次。
- (2) 民主评议:每个月由员工对干部进行发生评议。
- (3) 综合主管需将所有人员考评原始记录，以及综合报告一并寄回营销中心管部综合主管。

办事处企划及促销制度

办事处企划实施的整体原则、组合原则、一般原则。

一、企划整体原则:以功能宣传为主，企业形象宣传为辅，雅和俗，大和小，正和奇。

二、组合原则:

以全国统一形象的 POP 展示、楼贴、车贴、95%以上到位率为主线，辅以功能性广告带、广播电台的专家咨询栏目、直递单、全国整体促销活动为辅，两者结合的原则。

三、一般原则:

- 1、 健康专家咨询、评价、推荐宣传为主，企业形象宣传为辅。
- 2、 功能性电视广告、广播电台、专家咨询栏目、楼贴、车贴直递单相结合。
- 3、 总部以整体广告企划制作为主，事处以广告操作、组合实施为主。
- 4、 各种媒体间尽量互相呼应，合理分布、充分利用媒体的辐射效应。

媒体选择原则和方法

1、 省会、中心城市选择最佳媒体，最佳效果，地、县、市选择消费者通俗易懂，喜闻乐见，直接了当的媒体形式。

2、 操作规范:

- A、由办事处主任、企划主管双人操作。
- B、须对广告商和广告代理商有三家以上接触、考察，并以书面形式向营销中心汇报(包括价格表、打折率、付款方式)。
- C、合同由营销中心主任和企划部签字，盖章后方可实施，否则一切后果由当事人自负。
- D、广告费用预算以总部整体计划为主，市场调节为辅。
- E、广告预算按上月回款 15 挑以内，若费用不足，且月中已完成当月任务 60 挑以上，可考虑追加投入。
- F、每月 25 日向总部企划部和财务部填写广告计划申报表。

宣传工作直递单的操作原则要点：

总部与办事处联系制度

办事处与总部联系的内容、原则及流程。

(一)内容:

每月 25 日，向财务、企划部上报下月用款、配货、广告计划及本月资金、广告执行情况、市场调研和信息收集报告。

办事处主任每周五上午向销售部以书面形式汇报本周工作进度，月底 25 日提交全月报告。

(二)原则:

有关办事处劳动、人事问题销售工作由办事处直接向营销中心销售部负责人联系，然后转有关部「」，有关财务方面的工作问题由财务人员直接与财务中心联系，财务中心也可直接向办事处财务人员咨询办事处财务工作情况。

办事处对经销商政策

为进一步做好集团销售回款工作，提高经销商回款积极性，特制定对经销商采取以销售回款为考核标准的返利优惠政策。

对经销商返利的结算原则。

以总部财务中心收到汇票为准，财务人员随汇票附"经销商返利申请单"报批，总部将返利直接电汇经销商，办事处不得直接付款经销商，违者追究财务人员和办事处主任的责任，以贪污论处。

监控手段

各办事处对追利要严格执行双人操作制度，且返利款要作专款专用。营销、财务中心每月定期或不定期对各办事处返利进行抽查、监督、审计，无论挪作他用或变为已有，一律视为贪污论处，对问题较严重的责任人追究法律责任。

市场开发范围

办事处	市场范围	备注
济南		

石家庄		
湖北		
哈尔滨		
沈阳		
郑州		
西安		
天津		
太原		
北京		
长春		
合肥		
成都		
昆明		
汕头		
杭州		
南昌		
无锡		
南宁		
重庆		

惩罚办法

各办事处必须严格执行营销中心界定的销售区域和总部定价，不得跨区域销售，一经发现以双倍销售额扣减违规办事处的本月销售额，且将此双倍销售额计入受冲货办事处销售完成。违规办事处

主任承担全部连带责任。

办事处不得以各种方式变相促进和鼓励经销商跨地区销售，包括以配送赠品以广告费、运输费、促销费等形式故意形成经销商跨地区销售的价格优势，一经查实，办事处主任承担全部责任。

购销合同管理

1、符合营销中心规定的、允许分期付款的条件等业务规则。

2、法律条款规则:

(1)价格:严格执行公司统一价格政策，并约定对方应遵守全国统一零售价或分销价格。

(2)付款方式及期限:首期付款不得少于 50%

(铝管除外)，全部货款支付期限不得超过交货后 30 天，不得有"货到付款 80%，余款下次补货时付清"等不明付款数额付款日期的条款。同时参照公司对经销商约有关政策规定返利扣点。

(3)交货地点和期限:应明确某市某地、长途运输费用、市内运输费用、提货费用在末另不约定的情况下依法可根据交货地点不确定。如:交货地点在太原市火车站，则市内运输费用力货费用由购方承担，交货地点在购方单位，费用均由供方承担。

(4)合同有效期:"款到发货"条件下应订立具体合同有效期，期限过后，对方即使付款，我方也享有发货主动权，其他条件下不需订立有效期。

(5)违约责任及纠纷解决:违约责任按经济合同法规定，发生纠纷首先协商，协商不成抽原告所在地法院或武汉市法院解决。

(6)办事处自带已盖章空白购销合同，只能视为集团公司对办事处签订购销合同的授机且办事处对员工领用购销合同，需专人登记管理，领用人签字后方可发出，并定期将空白合同使用情况汇总后向总部销售部合同信息主管汇报。

(7)当地办事处或分公司皆不具备法人资格，严禁以办事处或分公司名义签订合同、协议，否则后果由当事人负责。

总经销和特约经销(代理)合同管理

(一)总经销、总代理合同。

1、遵循营销总部制定相关业务规则。

2、法律规则。

(1)通常我们在合同中使用的"总经销"和"总代理"一词可以互用，但总代理合同中，我方可授权总代理商因销售活动产生的其他事务性工作，如广告活动、产品质量纠纷处理，冒牌产品的侵权纠纷处理等，由于此类事件较难把握，纠纷隐患多，尤其代理商往往要求返点利，因此

一般不许合同中存在这些内容，特别情况需订立此类合同的，应充

分考察对方资信状况，由总部亲自草拟合同，方可与对方正式洽谈。

(2)明确地域时间范围、月最低回款额。

(3)相互考察试用条款，我方对其考察包含回款、铺货、促销的能力和表现。

(4)供货方式:交货期限(参照购销合同法律规则)。

(5)结算方式:每批货物首期付款不低于 50 挑，每笔款全部支付完毕期限为交货后 30 天以内。

(6)总经理商或总代理商除自身遵守我方统一价格政策，未经允许不得超出范围销售外，还应对其网络内所属分销商和直销商作出同样约定，并督促其执行。

(7)除专营百货的经销商或代理商外，对对方还应约定其不得经销或代理其他同类产品。

(8)取消总经销资格的条件:违反上述第(5)、(6)项，情况较为严重，扰乱我方市场体系的及任意连续两个月完不成回款任务的，我方有权取消其总经销资格。

(9)违约责任:

A、单批货物交货，付款的违约责任，按经济合同法规定办理。

B、合同终止时完不成回款任务，应按未完成部分一定比例承担违约责任或赔偿实际损失。

幻叨在上述条款内容齐全的情况下，可不另行签订购销合同，只须经经销商或代理商提出书面补货申请，并对我方所交货签单验收即可，如另行签订购销合同，不得与总经销或总代理合同相抵触。

(11)经销商或代理商提出的条件，各办事处认为必需的其他条款，经双方协商接受，可规定在合同中。

(二) < 特约 > 经销、 < 特约 > 代理合同。

1、我方不承担保证其独家经销或代理权利、义务。

2、价格、结算方式、交货地点、期限的内容与购销合同法律规则相同。

3、在双方遵守结算方式及价格条款的情况下我方可承担保证供货的义务，如有违反我方·可随时终止履行经销代理合同。

4、需方每次要货，须签订购销合同。

5、违约责任:单批货物的违约责任，按购销合同约定;经销商或代理商违反价格政策的违约责任，适用总经销、总代理的法律规则条款。

员工档案管理。

1、办事处聘用员工档案调入入当地人才市场管理，管理费用自理。

2、办事处员工档案资料须包括:

- (1)招聘登记表。
- (2)学历证书复印件。
- (3)身份证复印件。
- (4)经济担保书。

备齐寄回总部人事部备案，办事处人员留复印件一份建档。

客户档案管理。

- 1、办事处需将发生联系的全部客户填具以上表格传回营销中心信息与统计主管。
- 2、“客户性质”填写直供商场，一般经销商、区域总经销等。
- 3、新增客户须及时填报传回总部。

社会关系档案管理。

- 1、办事处须健全所辖地区主要社会关系档案，由总部下派人员管理。
- 2、本档案仅限于公司内部调阅。

其他资料档案管理。

- 1、 租房合同管理：
 - A、 合同内容必须规范。
 - B、 房租费一次最多只能支付半年，租房标准执行财务规定，否则不预报销，后果自负。
- 2、 总部与办事处之间往来资料、文件、传真、财务票据等须指定专人分类管（原件须复印留存）。

附件 5

工作计划执行控制

年度营销计划控制

年度营销计划控制的目的是确定企业达到年度计划规定的销售额、利润指标及其他指标，是一种短期的即时控制，中心是目标管理。

年度营销计划控制步骤：1)

目标建立 营销状况检查 偏差分析 纠正措施



从图中可见，要做好年度营销计划的控制，首先，管理者必须将年度计划分解为每月或每季的目标；其次，管理者随时跟踪掌握营销情况；再次，当营销实绩与计划发生偏差时，找出产生偏差的原因；最后采取措施弥合目标与实际执行结果之间的差额，这措施有可能是改进实施方式，也有可能是修正目标自身。

这一控制模式适用于企业内各层次，区别仅在于最高主管控制的是整个企业年度计划的执行结果，而各部门或地区经理只控制各个局部的计划执行结果"

(2)年度营销计划控制的具体方法

1) 销售额分析"假定年度计划要求，第一季度按每件1元的价格销售某种商品4000件，目标销售额为4000元；但到季度末仅按每件0.8元的价格出售了3000件，总销售额2400元，比目标销售额减少了1600元，那么这1600元的减少额有多少是由于销售量下降造成了有多少是由于价格降低造成了分析计算方法如下：

由于价格下降造成的影响 $(1.00-0.8) \times 3000 = 60$ 元，占1600元的37.5%。

由于销量下降造成的影响 $1.00 \times (4000 - 3000) = 1000$ 元，占1600元的62.5%。

由此可以得出结论：销售额下降的三分之二是由于销量未达目标所致，故该企业应密切注意未达预期销量目标的原因"

2) 市场白有率分析、市场占有率分析可以分总的市场占有率和个别产品、地区或细分市场的占有率两个层次。总市场占有率表明企业的销售量在本行业全部销售量中所占的比重。进行这种分析首先需要对两个测量尺度做出决策：---是限定行业的范围，二是明确是使用销售的实物量还是价值量计算市场占有率。前者反映的问题相对比较单纯，后者反映的问题除了数量外，还有价格方面的变化。

3) 费用/销售额比分析。年度计划控制要确保企业不会因达到其销售额指标而支付过多的费用，关键就是要对市场营销费用/销售额的比率进行分析。假定某家公司的费用/销售额比为30%，即每销售10元货物，支出费用30元，又假定费用由5部分构成推销员费用12元、广告费用8元、其他促销费用6元、市场调查费用1元、

营销管理费 3 元，它们与销售额的比率分别为 12%、8%、6%、1%、3%，这些目标比率因各种随机因素影响，经常会有可以忽略的小波动，通常也允许存在一个正常的偏差值。但当波动超过正常范围时，应引起关注。

4) 顾客态度跟踪。为厂尽早察觉市场销售可能发生的变化，具有远见和高度警惕性的公司应建立跟踪顾客、中间商及与市场营销有关人员态度的系统"

--是顾客意见和建议系统。通过这个系统，企业记录入分析和答复来自客户的信函和口头抱怨。零售店、旅馆、餐馆这些通过服务直接与广大消费者打交道的企业，可以通过设立意见簿、建议书等鼓励顾客提意见。总之，通过各种增加顾客反馈意见的途径，可使企业对自己的产品、服务在客户心目中的地位有更全面的了解"

二是典型户小组。由那些同意定期通过电话或信函反映他们意见的顾客组成"这些小组反映的意见比较系统、全面，具有典型性。

三是定期的用户意见调查。这是一种通过随机抽样了解顾客对公司服务质量满意程度调查。调查结果通常要按一定程序送交有关部门及上级主管人员，从而促使整个企业改进工作。

-营销控制方法

(1) 获利性控制

企业除了年度营销计划控制外，企业还需要测算它的各类产品在不同地区、不同市场、通过不同分销渠道出售的实际获利能力。这一分析结果能帮助主管人员决策哪些产品，或哪些市场应予以扩大，哪些则应缩减，以至放弃。获利性分析的方法是：

第一步，将费用开支分摊到各项职能上，假定费用主要发生在人员推销、广告和包装运输部门，将工资费用和杂项开支分配在这三项营销活动中。

第二步，将各项功能性费用分为不同地区的费用支出。

第三步，根据各地区销售额和费用支付额，编制各地区销售，支出损益表。

在此基础上，对提出的下列问题作出回答：各地区的市场潜力怎样？本企业的市场占有率及竞争对手情况怎样？各地区市场在全国同行市场中的影响如何？企业对上述各地区的市场营销策略是否适宜？

(2) 战略控制

战略控制是高层次的控制。市场营销是变化很快的领域，企业必须注意定期对其整个市场营销活动进行检查、评价。人们通常把这种全面的检查评价叫做市场营销审计。

1) 市场营销审计的特征。市场营销审计是对企业市场营销环境、目标、战略、组织和活动的一种综合、系统、独立和定期进行的检

查评价。通过市场营销审计可以进而发现企业市场营销中存在的机会和问题，并提出改进企业市场营销活动的计划。市场营销审计具有以下四个特征。

一是综合性。市场营销审计涉及企业市场营销的各主要方面，而不仅是少数发生问题的部分。对少数发生问题部分的审计称之为职能性审计。职能性审计很有用，但有时可能导致片面的推断。如某项产品销售额急剧下降，可能并不是因为推销员推销不力，而是因为广告宣传不力。综合性的营销审计通常能更有效地确定市场营销过程中的问题所在。

二是系统性。营销审计是一套完整有序的步骤，涉及企业的营销环境，内部市场营销系统和具体的营销活动，并要分别提出短期和长期的改进措施，以提高企业的整体营销效益。

三是独立性。营销审计要请企业之外的富有经验的咨询部门和专家顾问参加，或主要由他们进行，这不仅有利于借助他们对大量同类型企业咨询指导的经验，而且能够保证营销审计的客观性和独立性。

四是经常性。市场营销审计应当定期进行。早期的营销审计，只是在企业遇到困难或危机时才进行，目的仅限于解决一些临时性问题，且往往为时已晚。由于不会有“好到勿需做任何改进的市场营销工作”，因此，无论企业处在顺境还是逆境，定期进行审计都是十分必要的。

2) 市场营销审计的步骤。营销审计包括以下五个步骤：了解企业目标，确定审计范围；检查各项企业目标实现情况；确定计划的执行是否付出了足够的努力；检查企业组织内部信息的沟通，权责的分配是否合理；提出改进意见。

3) 市场营销审计的内容。市场营销审计内容由检查评价企业营销工作的六个主要方面组成：

一是营销环境审计。主要是分析营销环境中影响全企业营销目标的关键部分，其中如顾客、竞争对手、经销商等。二是营销战略计划审计。要求考察企业营销目标、战略及其与当前及预期的营销环境相适应的程度。三是营销组织审计。检查企业营销组织在预期环境中实施企业战略的能力。四是营销系统审计。涉及对企业整体的营销决策、计划、控制系统的审查。五是营销效率审计。检查各营销局部系统的获利能力和各项营销活动的成本效率。六是营销职能审计。对市场营销组合因素进行评价，如产品、定价、渠道、促销等策略的检查评价。

总之，要使企业的市场营销控制工作有成效地进行，必须做好三

项工作:一是系统地、准确地积累资料;二是吸收职工参加,着眼于改造工作;三是方法的选择要从实际出发。

市场营销控制是一项非常重要的工作,应当引起企业领导的重视。一个有战略观念的,善于运筹帷幄,多谋善断的现代企业领导者必然会重视这项工作,运用这个手段。

4) 一个具体的营销审计案例。某糖果公司是一家中等企业。最近两年,销售额和利润额仅够维持公司生存。总经理认为问题出在销售部门不努力工作,或“不够机灵”。为此,准备采取增加报酬,雇佣新人及用现代技术、设备训练推销人员等措施。在采取行动之前,决定先请专家做一次全面的营销审计,以判断问题到底出在哪里。审计人员通过对管理人员、顾客、推销员和经销商的大量调查,查阅各种资料,发现以下情况:

公司的产品线包括的 18 种主要产品中,占领先地位(占公司总销量 76%)的两种牌子处于产品生命周期的成熟阶段。公司已注意到正在急剧扩大的巧克力糖果小吃市场,但还未采取任何行动。

该公司产品特别受低收入层和老年人的欢迎。消费者评价它的产品与竞争对手相比“质量一般,有点老式”。

公司主要通过糖果批发商和大型连锁店出售产品,特别重视小零售商的的市场渗透能力,因此,推销人员经常访问各种小零售商。而公司的竞争对手主要依靠大众传播媒介做广告,且在百货公司、大型连锁商店方面取得较大成功。

该公司的市场营销费用占总销售额的 15%,而竞争对手的同类预算比它高 20%。且该公司的营销预算大多给了推销部门,余下的用于广告,其他促销方式所得极有限。广告预算又主要用在了两项领先产品上,新产品得不到经常的宣传,只能靠推销员向零售商介绍。

市场营销工作受市场营销副总裁领导,但他的精力又主要用在了推销部门,很少注意其他营销职能。

调查结论是:该公司的的问题不能仅靠改善其推销部门工作来解决,销售的问题只是企业更深层次问题的映象。为此,审计人员准备了一篇报告,提交最高主管。

xx 糖果公司市场营销审计总结 调查结果

公司产品组合处于危险的不平衡状态,两项领先产品占了总销售额的 76%,却不存在增长潜力,18 种产品中的 5 种无利可图,且亦无发展可能;

公司营销目标既不明确,也不现实;

公司战略没有提到改变分销渠道构成,以迎合变化了的的市场;

公司是由一个推销组织，而不是市场营销组织在从事营销工作，它在推销方面支出太多，而在广告方面支出太少；

公司缺少开发新产品的计划。

短期建议：

调整现有产品的组合，淘汰无利可图、且无增长潜力的产品；

将部分营销费用从维持成熟产品转到发展更新产品；
和将促销重点从直接向零售商推销转到全国性的宣传推广，特别是对新产品的广告宣传；

对糖果市场中增长最快的细分市场进行一次调查，以制定一项进入这些市场的规划。

指令销售部门放弃一些订单过小的分销渠道，拒绝接受过小的订单，中止推销员和批发商对同一零售商的重复访问；

改进推销训练和报酬方式。

中长期建议：

从外面雇佣一名富有经验的新的营销副总裁；

制定明确、可行的营销目标；

采用产品经理的组织方式；

制定开发新产品的工作程序；

开发更具吸引力的商标厂牌；

更有效地开发连锁商店这一分销途径；

增加市场营销预算到占整个销售额的 20%。

附件 6

·市场信息管理诊断

市场信息是企业营销决策的基础，一般来说，市场信息诊断包括以下几个方面的内容。

对信息是企业经营管理的基础与重要资源的论点企业认识如何；有什么具体事例说明企业重视市场信息取得了成绩与经验及不重视市场信息导致决策失误的教训。企业是否建立了管理信息系统，建立了哪些信息工作网；企业如何应用市场信息从事经营决策。

企业是否制定了信息搜集、处理、存贮、检索反馈的制度；制度是否完善，是否得到贯彻执行。这种制度具体表现在以下若干方面：有无全厂信息流程及反馈图；各生产经营系统有无信息流程及反馈图；反馈图是否突出了市场信息系统的作用；有关生产经营系统是如何根据市场信息系统进行反馈的；市场信息的原始记录、原始凭证、卡片、台帐等是否建立健全，特别是合同管理、销售服务两大内容的基础工作的信息管理是否完善；企业建立了哪些市场指标，这些指标如何

计算、落实及考核评价;有关市场指标体系是否完善,还应建立什么市场类指标,如何改进企业市场类指标管理;市场信息系统与技术情报的关系如何,企业是如何处理其相关关系并发挥各自作用的,有无进一步协调配合的必要,应如何改进。

企业市场信息处理是否及时、有效;市场信息处理是否符合及时、准确、适用、经济、有效的原则。

市场信息处理的6个方面即搜集、加工、传输、存贮、检索、反馈是否科学;方法上应如何进一步改进。

企业市场信息处理应用了哪些现代化先进手段;应用电子计算机进行市场信息处理的必要性及可能性如何。

市场调查诊断

市场调查是应用科学的方法,有目的有系统地搜集与掌握市场环境有关方面的情报及资料,分析市场营销趋势,掌握消费心理及购买动机与行为的有计划的活动,其目的在于为企业制定有效的经济战略与经营决策,制定企业的市场营销计划,不断提高企业生产经营的经济效益。市场调查诊断是对企业开展市场调查的指导思想、计划、策略、方法、技术等进行诊断,一般应围绕以下若干方面进行。

(1) 市场调查指导思想与目标诊断

企业是否开展过市场调查;市场调查指导思想是什么;每次市场调查的目标是否明确;是否编制了市场调查计划;是否按计划实现。

(2) 市场调查方法与技术诊断

企业在市场调查中应用了哪些方法、技术;哪些方法与技术符合我国国情及企业特点,哪些市场调查方法收效最大,在时间、经济、人力上及有关物资应用上最节省、最有效。

(3) 市场研究诊断

企业对市场环境作过哪些调查研究,如何分析;对政治、经济、技术、社会、自然、文化、法律、心理及竞争结构9方面进行过什么分析,建立了哪些资料档案;企业在市场需求量、市场容量、市场占有率、销售趋势、消费心理、购买行为与购买动机方面作过哪些调查分析;企业对产品、价格、推销及销售渠道方面作过哪些调查;企业是如何分析可控因素与不可控因素之间的内在关系的,采取哪些组合或产品管理、产品系列平衡管理使之协调配合,如何进一步提高。

(4) 产品生命周期调查诊断

企业如何认识产品的市场生命周期;对开发期,产品市场生命周期各阶段的界定及在投入期、成长期、成熟期、衰退期开展过哪些市场调查与分析;对产品使用适合的调查与分析是否进行;这些调查有何经验、教训,并应如何改进。

(5)市场调查与市场信息情报、预测关系诊断

战略情报是在市场信息管理基础上通过有目的的市场调查取得的，市场预测往往依靠市场调查提供有用数据，彼此关系密切。为此，在对市场调查进行诊断中，要对企业的市场信息情报管理、市场预测预报结合进行，以提高企业市场调查水平及效果。

(6)抽样调查法诊断

即企业采用抽样调查在方法选择、应用、效果及计算上是否合格的诊断。

(7)市场调查的综合评价与诊断

在咨询诊断中，对以上各方面进行综合分析评价，对企业的市场调查作出有效诊断，提出改进建议。

市场预测诊断

市场预测在市场营销中占十分重要的地位，不开展预测则无法奏"预测立"之功。开展市场营销诊断，必须对企业的市场预测进行重点诊断。

(1)企业对市场预测的重要性认识的诊断

企业领导对市场预测的认识如何;为什么企业重视或忽视市场预测;同行业企业有哪些单位开展了市场预测，取得什么效果。

(2)企业决策系统诊断

企业是否建立了"情报—决策"体系、"参谋—决策"体系及"目标—手段体系"。如果已建立，取得了哪些明显的效果;如未建立，为什么不建立。

企业如何有效地处理协调信息+预测+对策+决策四者关系;是否有效地利用预测以提高竞争对策方案的制定水平及经营决策水平。

企业从事情报、预测，作人员的素质如何;企业如何调动职工积极性开展情报搜集及预测预报工作;对情报及预测人员的培训如何。

企业在情报及预测方面建立了哪些管理制度。

(3)企业预测预报方法、技术诊断

企业领导干部如何进行决策，如何作出或判断预测预报;对经理预测法及集合意见法等定性方法如何应用，有何效果。

企业在定性预测预报上应用过什么方法;有什么经验;还有什么可资应用的方法更能结合行业特点及企业实际。

企业在定量预测技术上应用过什么方法技术;预测中如何使定量预测与定性预测结合;领导及职工对这些预测技术掌握及应用水平如何。

(4)预测效果诊断

企业应用预测预报的经验或失败的教训;在预测效果定量分析上，企业的预测准确率和产品适销率、市场占有率、市场覆盖率如何。

企业在建立预测控制系统及方法上做了什么工作，取得了什么效

果。企业在产品的开发期及产品市场寿命周期中的投入期、成长期、成熟期、衰退期作过什么预测，取得什么效果。

预测本身的经济效益诊断。即开展预测工作投入了多少资金、人力、物力，与预测后取得的经济效益进行对比，判断其效果。

市场战略诊断市场战略是在企业经济战略的指导下，充分分析企业能力及市场环境，为实现企业经营目标而采取的一系列战略战术。市场战略诊断必须结合不同企业及其不同的经营环境、竞争结构、经营目标全面展开。

市场战略诊断按涉及范围分为市场经营指导思想及市场观念诊断，市场经营战略方针、战略目标、战略计划等诊断。

市场战略诊断按内容分为战略目标与决策诊断，战略组织与计划诊断，市场组合战略诊断(市场目标、市场开拓、市场进入、市场定位组合、市场战略诊断)，市场营销组合战略诊断，定价战略诊断，流通渠道战略诊断等。

市场经营战略诊断按形式主要分为生产资料的市场战略、消费资料的市场战略、产品开发期及市场寿命周期市场战略、强者(弱者)战略、先发(后发)战略以及所谓高速成长期战略、低速成长期战略、需求不振时的市场战略等。

市场战略的特点。市场战略要求企业把市场营销提高到战略高度来认识与对待，使市场战略具有目标明确性、环境适应性、随机应变性、面向未来性、综合计划性、竞争性、经济效益性、系统性等性质。

市场营销战略诊断一般应掌握以下重点：

企业经营指导思想是否明确；是否建立了“用户至上”、“质量第一”、“品种第一”、“服务第一”等指导思想；对这些指导思想领导是怎样认识的，职工是怎样理解及贯彻的。

企业有关市场战略目标、方针、计划、策略、管理等是否明确；其具体措施如何；应用了哪些先进的管理方法与管理技术。

以需定产的指导思想是否明确；计划、组织机构及有关营销决策是否以适销对路、物美价廉的产品满足需要；计划形式是否按技术—销售—生产来安排；是否有积压产品，为什么。

市场营销战略在产品生产与营销上是否兼顾社会、用户、企业三者利益，在利益分配上是否兼顾国家、企业、职工三者利益；企业的市场营销经济效益如何。企业市场能力如何。

企业销售组织诊断

企业销售组织是为开展全面销售管理，有效地实现企业市场营销目标，完成市场营销工作而设立的组织机构。它对市场战略、市场营销计划与决策的实现，企业市场营销活动的顺利进行，调动职工

参加全员经营等方面起组织、协调和保证作用。

11)销售组织形式诊断

销售组织可按产品、顾客划分建立或按机能、地区划分建立，要视企业的行业特点、经营规模、产品性质、营销战略及市场组合而定，不必强求一律，以经济有效为主。但诊断中要分析这些机构是按现代销售观念建立的还是按全面市场观念建立的;其业务与职能纵横交叉的相关性如何;有无必要建立矩阵式结构或多维式结构，开展市场营销活动。

(2)销售组织的基本职能是否健全

有关销售组织基本职能是否健全的诊断，可从以下若干方面予以考察:

关于市场情报方面的职能。信息情报组织即管理信息系统、“情报一决策”体系是否建立、健全;对信息情报搜集、情报管理、情报反馈的功能如何。

关于市场研究方面的职能。市场调查、市场预测、市场分析、竞争分析是否经常、正确、有效。

关于市场计划方面的职能。市场目标，市场营销组织计划，目标市场开拓计划，销售网络建立计划，目标销售额及目标利润、销售预算控制、销售分配等是否协调，反应是否灵敏。

关于产品方面的职能。产品开发、产品研究、产品组合、产品更新换代、产品商业化、产品价格、产品包装装潢、产品试制与试销的相应组织及机构组织如何。

关于促销活动方面的职能。推销员的选拔、培训与管理;广告、宣传、展销、推销及促销活动的经济效益如何。

关于市场经营与管理方面的职能。市场环境分析，用户心理与购买行为分析，竞争对手分析，产品市场寿命周期分析，产品管理，产品系列平衡管理，服务研究是否经常开展。

关于分销方面的职能。工商关系，设店规划，建立与援助经销店及代理店，价格管理，索赔处理，分销经济效益分析等职能机构有无必要建立。

营销计划诊断

通过营销组织机构的分析已对营销计划是否健全等有所了解，这里要着重分析计划间的综合平衡与衔接、营销计划的经济效益。

(1)计划间综合平衡及衔接分析

即市场营销计划是否按以需定产原则制定的;库存定额是否超过规定而产生积压;是否通过量本利价分析，对生产与销售、销售与财务计划之间进行有效的衔接平衡;在品种、数量、质量、交货期及成龙配套、配件备品供应上是否满足市场营销需要;是否进行了产、供、

销、人、财、物及进出口间八大平衡。总之，应分析企业是否按全面计划管理要求进行计划。

(2)营销计划的经济效益分析与诊断

企业营销计划是否保证实现目标销售额及目标利润，是否有利于目标成本的实现；是否进行(量一本一利)分析；库存是否力最佳经济批量；在市场营销计划中运用了哪些现代管理以提高社会经济效益。

产品管理及产品组合诊断

产品是企业制定营销决策的基础，因此，企业产品是否适合动态市场的要求，决定着企业效益的高低。

(1)产品管理诊断

产品管理分析的具体内容有：1) 产品预测诊断。包括产品长期预测、产品市场预测、产品技术预测、产品经济预测等。2) 产品生命周期诊断。包括产品开发期、产品市场生命周期、产品使用寿命三方面的预测与诊断；产品市场生命周期投入、成长、成熟、衰退四个阶段的分析及其策略诊断。3) 产品开发诊断。包括产品研究、新技术引进与推广、产品开发、新产品试制计划、老产品整顿及更新换代等诊断。4) 产品组合诊断。5) 产品计划及产品计划基础条件诊断。6) 产品系列、产品结构、产品评价、产品淘汰诊断。0 产品系列平衡管理及产品策略诊断。

以上内容，一般均应全面进行诊断。但针对不同企业的不同情况要求，可有侧重地进行。下面就其中三个比较重要的方面作详细阐述。

(2)产品系列、系列平衡管理及产品策略诊断

产品系列诊断。企业生产的产品项目、产品线及产品系列有多少；哪些是企业的关键产品及基本系列(通过川 记分析法及产品评定方法来确定)；在现有产品系列中其生产能力、销售能力、技术能力、利润率、市场销售增长率、市场占有率、市场生命周期等的情况及有关数据如何等。

产品系列平衡管理诊断。就是运用产品系列平衡管理的方法，对有关产品进行评定并确定其所在象限，按不同象限对采取的对策加以分析、诊断，并与企业一同制定有关产品的策略。

产品策略诊断。前面所介绍的有关产品策略，都可以灵活应用于诊断过程。把这些策略按性质归纳，基本上可分为：一是抢先策略。这是一种使企业市场营销始终处于领先的策略，关键取决于职工素质，技术力量，技术储备，产品开发试制、小批生产能力，开拓市场、激励用户的能力与决策水平；二是紧跟策略，对国内外市场出现的有发展前途的新产品能早发现，及时设计，仿制及改进上有创新能力，在工艺上能确保质量符合标准，在生产上有迅速试制、生产

新产品、

满足市场的能力;三是最低成本战略,企业技术与资金力量雄厚,能挖掘改革,最大限度地降低成长期产品的生产成本,实现薄利多销;四是市场服务策略,企业在为产品服务的同时能为顾客服务,既可满足用户对产品有形部分的需要,也满足用户对产品无形部分的需要。以上策略可归纳为:科学的"抢"先,有目的地"攻"占,有预见地"转"优,有计划地"撤"退,有特色地"提"高服务水平。

(3)产品组合策略诊断

众所周知,产品的有形部分包括了产品品种、质量、型号、规格、花色、外观、造型、包装、装潢、用途等因素;产品的无形部分包括了产品的商标、厂牌、商徽、服务、保证、信誉、声誉及利益性等内容。结合不同等级的不同产品的不同定价,以及价格中的折扣、分期付款、先用后付、让价等策略,就可以作多种因素的组合,并得到不同的策略。要对建立了多少策略,哪些策略最有效,哪些策略尚未建立,如何建立等问题进行诊断。

(4)新产品开发能力诊断

创新精神诊断。企业领导班子及其指导思想是强调"成熟"、"守成"、"稳健",还是强调"创新"、"开拓"、"发展";企业是否属于开拓型、创新型、面向市场型。企业科学研究、技术开发、技术引进、消化推广、试验研究能力是否适应新产品开发。在提高职工素质及技术队伍素质方面,企业有无"知识及时化"计划。情报,特别是技术开发、产品开发方面的情报能力如何。企业合理化建议及技术革新能力如何"企业新产品试制、试销方面生产水平能力如何。

市场促销诊断

促销是市场营销的四大支柱之一,是通过传递商品或劳务信息,以扩大企业商品销售及企业影响的一系列有目的的活动。促销诊断要对促销方针、促销能力、促销手段及效果等方面作全面、系统的分析与诊断。

(1)促销方针的诊断

企业的促销方针是如何制定的;是否符合企业的经营思想与经营目标、经营方针与战略的要求。

促销方针是否为全体营销人员所理解及乐意执行,效果如何,缺点何在,如何进一步采取更有效的方针,基本方针应该是什么;不同的市场、产品、用户是否需要采取个别方针。

(2)促销能力诊断

在促销方针的分析与诊断基础上,对促销能力进行诊断。通过按不同对象的促销能力分析、按产品生命周期的促销能力分析、按促销的不同功能进行促销分析、促销组合分析及促销费用的分析,

综合观察与分析，对促销能力进行评价。

(3)促销策略诊断

促销的四大要素为派员推销、广告宣传、营业促销与公共关系。企业是否在这四个方面采取了有效的方法、手段与策略，是促销诊断的主要内容。

1) 派员推销。主要按推销员的条件、选拔培训、推销方法及手段、成绩，用定性分析的方法，分析企业在对推销员支持、奖惩、考核等方面所做的工作;还要结合有关考核推销员的指标进行定量分析，这些指标大体有完成目标销售额、目标销售成本降低率或限额完成率、实现目标利润或目标销售利润额、发展新用户数、保持老主顾数、失掉老用户数、签订合同数、合同完成率、推销费用限额、用户对推销员的批评或表扬次数、推销员按时填报报表及工作总结的完成情况等。

2) 广告宣传诊断。企业对广告及宣传作用的认识，进行了哪此广告设计，运用过什么广告媒体，如何进行广告费用预算、效果预测;

编制过什么样的广告计划，如何把广告与宣传有效结合;在不同的产品市场寿命周期做过哪些广告，每次广告的目的是否明确，效果如何;销售对象对广告是否感兴趣;在定量方面对广告费开支、广告收益率等进行具体计算诊断。

3) 营业促销诊断。企业对营业促销活动的认识如何;在什么时间、地点，用什么方法，进行了哪些促销活动，它们在增加企业荣誉、扩大产品销售及产品知名度和声誉上起了哪些良好作用;促销经费开支及营业促销活动收益率如何。

4) 公共关系。企业通过什么渠道建立了什么公系可以进一步建立并能增加企业荣誉及增强推销能力。

营销渠道诊断

营销渠道是指产品从生产领域向流通领域转移时所经过的市场机构组织序列。企业产品分销渠道选择得好能促进产品顺利地实现其价值和使用价值，因此，营销渠道诊断是企业营销诊断中的重要组成部分。其具体内容有以下方面:

企业在建立流通渠道上是否贯彻了多渠道少环节的原则;企业对建立良好的流通渠道、畅通的销售网络认识如何，制定了哪些计划及采取了什么措施;企业对搞好工工、工物、工农、工贸、工商、工校关系方面的认识如何。

企业已经建立了哪些销售渠道，各咱的经济效益如何，为企业提高声誉、增加销售额、密切与用户关系上带来了什么好的结果;哪些途径最好，哪些应该改进，彼此的关系如何;有哪些奖励制度;在协

助代销店方面做了哪些有益工作，如培训某推销员，广告宣传上的协助、资金上的资助等。

企业参加了哪些联产联营联销活动，加入了哪些物资交易中心，效果如何。建立合理的流通渠道是否围绕以下目的进行：提高企业的荣誉、产品的声誉、商标的商誉的目的；扩大销售、扩大企业影响、密切与用户关系的目的；降低推销费用、提高销售利润率的目的；稳定价格、稳定及提高市场占有率的目的；有助于企业为用户提供最佳服务，有助于企业及时搜集市场情报并对情报及时反馈的目的；有助于密切企业、代销商、用户三者关系的目的。

定价诊断

定价诊断一般应围绕以下方面进行：

企业的产品有哪些属计划价格，哪些是议定价格（即自销定价），是否符合国家有关的价格政策及有助于市场的稳定，有利于企业目标利润的实现。

定价是否有利于竞争，有利推销，即是否是商业化的、能为用户接受的定价；价格结构中，目标利润如何确定；利润水平是否高于行业新产品的利润水平，为什么，应如何改进。

定价中是否贯彻了优质优价原则，是否重视了系列产品之间、可代用产品之间的比价关系。

企业采取了哪些定价策略，效果如何。