

目 录

直销商营业守则	1
直销商订货规范	13
直销商业务要求准则	16
零售商单据处理规定	19
零售商补货规范	21
代理商货款援助办法	23
经销店商品出示规定	26
特许加盟总部授权管理制度	29
连锁店登记管理办法	36
连锁经营财务管理规定	40
直营连锁财务管理办法	42
特许经营财务管理办法	48
自愿连锁财务管理办法	49
连锁店经营管理规范意见	50
营销通路管理与维护办法	54
营销通路创新与合作准则	58
营销通路成员绩效评估规定	64
销售区域管理制度	69

客户开发业务控制规范	72
新客户开拓计划及管理实施办法	94
新客户选择规定	95
客户管理执行准则	98

直销商营业守则

第一章 总则

第一条 本直销商营业守则, 规定所有独立经营业务的直销商的权利义务及责任。

第二条 虽然本守则为公司与其直销商之间的关系而拟订, 但也适用于各直销商之间的关系。

第三条 本守则为促进直销商之间的和谐, 并保障直销计划下所有直销商的利益而制定。

第四条 本守则目的并非在限制交易或自由贸易, 旨在力求所有销售产品的直销商能有均等的参与机会。

第二章 直销商申请

第五条 申请人必须填写直销商申请书。

申请直销商者, 不分性别、种族、国籍、政治及宗教信仰, 机会均等。

第六条 欲申请为直销商者, 必须由已经被授权为直销商者推荐, 推荐人须提供给申请人一套完整并具时效的创业资料。

1. 创业资料中的申请表格必须填写完备, 并直

接交与公司。

2. 推荐人对被推荐者所能作的惟一要求是, 请其必须购买一套创业资料。

任何直销商或新直销商, 均需具备以下事项才能加入公司, 或寻求推荐人协助推广公司业务的条件:

(1) 购买特定金额的产品。

(2) 维持事实上最低数量的存货。

3. 公司得保留申请核准权。

(1) 接受申请, 其通知将以书面形式寄给申请人及推荐人。

(2) 不接受申请, 其通知将以书面形式寄给申请人及推荐人。

4. 直销权时限以年为单位或至该年度为止。

5. 续约直销商须填写续约申请书并缴纳续约申请费。

6. 前直销商也可重新申请为新直销商。

第七条 直销商权限可授予个人、公司或合伙关系。

1. 夫妇只能拥有一个直销权。

2. 公司可申请成为直销商, 只须符合公司所颁发正式文件中的规定即可。

3. 若为合伙关系, 则直销权将仅以个别合伙人名义取得。

4. 申请为直销商者其年龄至少须满 18 岁, 前述的直销商必须满 20 岁或已结婚, 方可推荐其他人为直销商。

5. 公司对本营业守则的修正须通知直销商。

第三章 直销商职责

第八条 直销商必须向公司申请, 或经推荐人介绍才能以直销商价格购得所有产品或业务辅助品。

第九条 直销商每月所购产品必须销售 70%以上, 才能:

1. 接受以当月所购产品计算的效益奖金。

2. 有资格成为银奖直销商, 21%推荐人及直系直销商。

不合此规定者, 则仅能以其售出并送迄的产品数额部分, 计算其效益奖金。

第十条 直销商不得对任何人表示有购货的义

务, 也不得明示或暗示直销计划中除所提及的收益之外, 尚有任何其他利益。

第十一条 直销商不得表示其在直销计划下, 有任何独占销售区域或特许权。

第十二条 直销商不得在任何零售场所, 如商店、摊位、市场(包括市集、园林及其他类似场合销售或展示产品)。直销商不得在知情状况下将产品或业务辅助品给予任何人在零售场所转售图利。

第十三条 出售产品时, 直销商必须交给顾客送货单。其中应载明:

1. 产品名称。
2. 产品数量。
3. 直销商姓名、地址、电话。

第十四条 直销商不得提供不实的价目、品质、等级、效能及有否存货情况, 以达到出售产品的目的。

第十五条 示范产品时, 直销商必须解释产品标签所载用法及注意事项。

第十六条 顾客对所购买的产品质量不满意时, 直销商应提供顾客下列选择:

1. 购物价格全数退还。
2. 调换相同产品。
3. 按原购价格折算, 换取他项产品。

第十七条 直销商不得从事任何政府规定为非法的交易行为。

第十八条 直销商不得参与任何政府禁止的商业团体或活动。

第十九条 直销商不得宣称自己与公司或任何其他公司机构有雇佣关系, 或为其商业代理人、佣金代理商、业务代理商、委托商或经理人。

第二十条 直销商可销售除公司产品、业务辅助品之外的商品或服务, 但不得售予非本人推荐的直销商, 也不得要求非本人推荐的直销商销售该类产品或服务。

第四章 推荐人职责

第二十一条 直销商有权推荐他人成为直销商, 但须:

1. 负责训练和激励其所推荐的直销商。
2. 储存适当产品或业务辅助品以便供应其下属直销商的正常需要。

第二十二条 推荐人不能履行其义务时,可委托其直系直销商代理。若未担负责任,则该推荐人资格将终止,其所推荐的直销商将归与其直接上属直销商。

第二十三条 欲获取销售给下属直销商产品的效益奖金资格,推荐人本身每月必须销售产品给××位不同的顾客。

1. 若该推荐人不能提出适当证明曾售货予××位不同顾客,其上属直系直销商得保留该推荐人的小组效益奖金,但仍可获得其本人零售部分的效益奖金。直销商必须确保奖金发放至该推荐人的下属直销商。

2. 若推荐人一直不能履行此项守则,则将失去其所有的推荐权。

第五章 直系直销商职责

第二十四条 成为直系直销商,必须具备下列资格:

1. 符合以下各项效益标准:

(1) 个人小组连续 3 个月达到每月××万积分额。

(2) 个人小组连续 3 个月达到每月 $\times \times$ 万积分额, 及其推荐的直销商中有一个 $\times \times$ % 效益奖金的小组。

(3) 连续 3 个月推荐两个或两个以上达到 $\times \times$ % 效益奖金的小组。

(4) 连续 3 个月具备上述三项中的任何一项者。

2. 须达法定成年年龄。若在其法定成年年龄前符合直系直销商资格时, 将仅能领取属于直系直销商的少部分分红。

第二十五条 直系直销商必须:

1. 维持适当存货资料, 以提供其个人小组直销商或授权其小组直销商向公司直接订货。

2. 维持固定营业时间, 以便个人小组中的直销商订购或运送产品。

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

4. 举办定期性的会议以训练、激励直销商。若其下属直销商散居各地, 则应亲自到各地区举行会

议,或训练当地直销商自行举办。对不能参加的直销商,应利用信件和电话予以训练及激励。

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

6. 对小组中直销商举办的促销活动,提供建议与协助。

7. 确保所有下属直销商均遵守公司所订的章程与守则。

8. 确保所有下属直销商均遵守公司满意保证。

9. 确保其个人小组营业守则的推行。

第六章 网络体系维护

第二十六条 直销权的转移

1. 直销商若欲改换推荐人,应填写申请书及同意书各一份,递交公司。该同意书须由整个推荐网体系的直销商包括直系直销商签署。

2. 整组的转移是不允许的。若转移的直销商本身也是推荐人,则其所推荐的直销商将转由原推荐网体系的直接上属直销商推荐。

3. 直销商可以书面通知自愿放弃直销者,递交

给公司。

第二十七条 直销商不得蓄意合并, 除非由于未续约而终止、放弃, 因死亡而无继承人者, 若非当事人所能控制的情况下得以合并, 必须取得公司的同意。

第七章 直销计划的介绍

第二十八条 直销商不得以下列名义介绍公司的直销计划:

1. 给人以受雇佣的印象。
2. 听起来像是社交活动。
3. 假装为市场调查。
4. 当作税务座谈。
5. 假如被人询问, 否认是有关公司直销计划的介绍。

6. 为非业务性集会。

第二十九条 在介绍直销计划中, 直销商:

1. 不得表示直销商仅仅推荐他人为直销商。
2. 必须强调直销计划包括销售产品及推荐直销商。
3. 不得宣称利益为成为直销商的主要理由。

4. 不得宣称直销商仅用少许努力及时间即可成功。

5. 不得称有固定收入和奖金的保证。

6. 不得以任何形式表示过去、现在或未来直销商都能获得利润。

7. 可以用假设的收入数字举例, 但必须说明其收入为假想值。

8. 必须使用公司有关制度文书中记载的奖金数额, 或为直销商确认无误的数字。

第八章 直销商对公司名称的使用

第三十条 所有公司的产品商标及服务标志均需经公司注册, 未经许可不得窃用, 否则即为触犯商标法。

第三十一条 直销商在其业务上要求授权使用公司名称时, 须向公司提出书面申请, 此项授权以一年为限, 期满即自动失效, 如欲继续使用则须重新申请。

第三十二条 除经由公司外, 直销商不得通过其他途径, 购进任何印有公司名称、字样、图案的产品。

第三十三条 直销商在未经公司书面同意前,不得在其商业车辆上标示公司名称。

第三十四条 惟一授权使用公司名称的事物为直销商使用的支票。

第三十五条 直销商不得使用公司名称于任何分类广告、任何传播媒体中。

第三十六条 取得公司的同意后,直系直销商可于办公室外标示公司字样。

第三十七条 仅有直系直销商在取得公司同意后,可在电话簿中以公司名义列名。

第三十八条 直销商使用正式公司文件只能在处理有关公司直销业务时。

第三十九条 直销商可设计并使用他们自己的业务辅助品来训练或激励其推荐的直销商:

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

2. 作为直销商,经济效益的讨论、提示其本人

因从事直销商业务而赚取的个人所得、指导业务经营及激励性谈话, 均可作为话题。

3. 直销商个人制作的业务辅助品, 仅可销售或给予个人推荐的直销商。

4. 此类辅助品必须注明录制或出版日期。

5. 若是销售品, 则必须有无条件原价奉还的书面保证。保证中应说明卖方在买方的要求下, 必须收回售货并予退款。

第四十条 直销商印制的文书, 若公司认为有害于公司, 违反法律, 导致业务损失, 破坏公司名誉时, 公司有权对该文书的作者、出版者、发行者要求赔偿, 并应即终止该直销商的资格。

直销商订货规范

第一条 目的

为便于直销商对本企业进行订货,特制订本规范。

第二条 直销商编号

每一位直销商均有一个编号,以便互相联络存档及订货时使用。

第三条 向推荐人或直系直销商订货

多层式直销产品的分配系统由推荐人、直销商、直系直销商或仓库分发产品。可用下列步骤向推荐人或直系直销商取货:填写向推荐人购货订单(三联式),连同货款交予推荐人或直系直销商,然后依照指定的时间、地点去提货。

第四条 向公司及仓库直接订货

直销商填写直接购货订单(三联式),将其表与货款寄至公司,等公司收到货款后出货,或将直接购货订单填好,带着货款支票至仓库自行提货。

第五条 电话订货

打电话至公司,将所需要的产品告知公司,如

将货款以电汇方式至指定银行, 公司即可发货, 如此可以争取时间, 约 2 日内直销商们可以收到所定的货。

第六条 顾客欲退货时

1. 顾客可向原售货的直销商退还原物, 顾客得以免费更换全新的同类产品或更换其他等值的产品或原价奉还。

2. 请勿与顾客争论, 先把钱退还给顾客, 或让他更换产品, 并须询问顾客对产品不满意的原因, 并把不满意的原因记录于送货单上。

3. 如果顾客要求的是退还款项, 直销商必须向顾客取回送货单, 送货单须连同退货申请书一并退回公司。

第七条 直销商欲向公司退还次品或顾客的退货而保留效益时的处理方法

1. 有关次品的处理: 请将次品及原先购买该次品的发票/ 送货凭单复印本附上说明书, 寄(或送)到公司以办理更换相同产品。

2. 有关顾客退货的处理: 请将顾客的退货附上购买该货的发票/ 送货凭单, 送货单上须注明顾客

不满意的原因, 填妥退货申请书, 以便处理。

直销商业务要求准则

第一条 目的

为便于公司对直销商进行管理，特制订本准则。

第二条 直销商需划出 A、B、C、D 四个等级，进行分类管理。

第三条 直销商业务拜访次数规定为：A、B 级店面每月不得少于 5 次；C、D 级店面不得少于 2 次。

第四条 所有直销商必须执行统一的市场零售价，若经查实，直销店面的零售价不统一，必须追究该区业务员的责任。

第五条 直销商根据营业额可采用给扣制，具体见下表

直销商给扣一览表

序号	销售额	给扣系数
1	100 万元以上	10%
2	700001 ~ 1000000	8%
3	450001 ~ 700000	7%
4	250001 ~ 450000	6%
5	150001 ~ 250000	5%
6	65000 ~ 150000	4%
7	65000 元以下	3%

第六条 商店货物摆放位置必须处于最醒目的位置：

1. 消费者眼睛平视的位置。
2. 消费者腰部以上的位置。
3. 进商店后第一视觉占有的位置。
4. 视觉平行线横向货物摆放位置要长。
5. 商店货架货物规格必须齐全，摆放整齐。

第七条 要求商店的货物必须先进先出，业务员随时盘点对方库存及出厂日期，以便出现问题及时解决，并以《告客户书》的形式将公司的要求传达至客户。若对方库存量过大时，需协商，请示主管调回公司仓库。

第八条 商品在销售、运输及库存等环节出现

破损，必须当日调换，不允许拖至下月调换。

第九条 客户提出的任何批评及建议，业务人员必须当面记录。自己职权范围内能予解决的当即解决；不能解决的上报公司主管，在 3 日内答复客户。

第十条 业务员必须非常熟悉辖区内每家直销店的经理、会计、出纳、仓管、业务采购、柜组长及营业员的情况，其中包括姓名、家庭住址、电话、爱好、生日及个别家属情况。

第十一条 每逢重要节日前夕，业务员应该给客户以节日的问候。

零售商单据处理规定

第一条 为规范零售业的单据处理工作，特制定本规定。

第二条 在填写交货单时，须先将物品依照客户区分，一一对照商品及订货单是否符合，住址、品名、价格、数量等等是否无误，切记不要漏填，对照传票内容与现物的数量，检查有无漏填现象。另外，客户的签账卡上一定要填入单据号码。

第三条 单据是一切计算的根据，所以要谨慎保管。

第四条 客户住址原则上须依照签账卡及单据上的资料填写，如果遇有住址不明确、未登记或同音错别字，应问明商品负责人或主管及客户后再写，以求准确。

第五条 单据上的文字应尽量以楷书或行书填写，字体除了要力求端正之外，对于容易混淆的数字应特别注意(例如：7 与 9、6 与 4、3 与 5、2 等等)，另外，位数也应填写准确。

第六条 在将单据交给客户时，应迅速对照物

品与单据记载内容，同时不要忘了与客户打招呼：

“××先生(小姐)，让您久候了”、“非常谢谢”等等寒暄话。

第七条 将单据交给客户时，须立刻(几乎是同步)请客户填上单据号码。如果对方是代办人，则请其签上“××代理××”，最后再与传票做一次核对。

第八条 单据填写与取货应由固定人员专任，负责连络事宜。这样对客户的交货不仅能公平、正确，还能提高员工的效率。

第九条 店铺中的商品，如已做好交货单据，除有特殊公务之外，没有店铺经理的认可，不得携带到店外或其他部门。

零售商补货规范

第一条 陈列架上陈列的商品应该经常补充，补充时应注意不可有遗漏、错误发生。

第二条 负责补充商品的人员，每天应找合适的时间，查巡陈列货架上的数量，并与库存目录表、货品补充卡对照，查清订货种类及数量后做成单据，交给订货受理部门。

第三条 负责人员对于库存目录上的商品的更新、订正与废除，都应主管协议，并随时注意调整各项商品的库存量。

第四条 对于以往无库存但销路很好的商品，应迅速向店铺经理报告，设法进货售销。

第五条 负责补充商品的人员应经常阅览库存目录表，将内容牢记。为了帮助记忆，可以在工作不忙的时候，将陈列货架上的商品与库存目录表对照，排列。

第六条 顾客在订购无法退货的补充商品时，店员应向客户说明，让客户作出选择后再决定是否定货。

第七条 订货申请的手续一定要让主管经手，或取得其认可后再进行，负责人员绝不可专断独行。

第八条 零售商品除非有特别指示，否则应依照下列标准来补充：

(A 级) 特别畅销。

(B 级) 销路尚佳。

(C 级) 不甚畅销。

(S 级) 须中止经销。

(R 级) 须退货。

第九条 销售人员应随时巡视商品陈列架，检查滞销的产品，当发现 S 级及 R 级商品时，应与主管协议，迅速处理退货或订正目录，准备更换其他商品等。

第十条 如发现商品有变色、污损、破损等现象，应迅速将该商品换掉。有必要退货或更换产品时，也应迅速办理处理手续。

代理商货款援助办法

第一条 为使公司产品的销售有进一步发展，提高产品品牌形象，鼓励代理商销售公司产品，特制订本货款援助办法。

第二条 凡与公司签约代理两年以上，且办妥抵押，信誉好，本公司核定支援的代理店均属此范围。

第三条 支援范围

以分期付款购买公司××品牌家电制品为限，机关团体整笔货款的购买不包括在内。

第四条 支援金额

各店每月申请支援金额，最高不得超过该店当月实际进货净额 50% 最低不得低于××万元。

第五条 支援办法

1. 支援金额，是按各店当月实际办妥直接购买公司××品牌家电制品的销售台数批发价计算的。

2. 支援金额是每月核计，代理商不得要求累积计算。

3. 支援金额的付款办法，规定如下：

(1) 按支援金额开立支票。

(2) 每张支票的付款日各间隔一个月，自申请核准后当月五日，为第一张支票付款日。

(3) 每张支票付款的比例为：第一张 12% 其余每张 8%。

4. 凡受公司资金支援的分期付款金额，一律不得享受付现奖励优待，但得列入销售额核算完成率。

5. 享受本办法优待的代理商，每月 25 日前须将各店当月已办好×××牌家电制品分期付款的客户名册及客户本票汇送公司，作为担保并为抽查的依据。

6. 各店支援金额所开立的支票，如有延票、退票或分期付款的购买名册，发现有虚伪作假者，除立即中止享受本办法优待外，并须将未到期票据的货款及延期付款的违约金每日 0.06% 一次性偿付公司。

第六条 申请手续

每月 25 日前由代理店填写当月办妥“家电制品分期付款购买资金支援申请书”，连同客户名册

等，汇送各区业务员转分公司核定后，即于当月货款内享有资金支援优待。

第七条 实施时间

自×××年×月×日起至×××年×月×日止暂定×个月。

第八条 备注

有关代理商办理分期销售的业务及客户名册等单据的抽查核定工作，请各分公司营销部严格执行，公司各有关部门随时加强不定期的抽查。

经销店商品出示规定

第一条 销售时，出示商品动作须迅速、正确，这是促进销售的最重要的技巧，必须熟练掌握。

第二条 对于商品的陈列位置，有无库存，应设法牢记。方法是尽量利用空间、时间巡视货架。

第三条 商品陈列部门员工每天早上至少要巡视一次店内所有的陈列架。

第四条 如收到客户的提货单时，应迅速辨认物品是否为库存品，如为库存品应立即取货。如果发现取货人与往日不同，应与对方客户单位联系，并通知主管。

第五条 如果客人为代理商，应请其出示对方的签账卡后再将物品交给他。如发现可疑之处，立即找主管商量处理。

第六条 如果对方所要的物品目前没有库存，应直接告知客人，请对方到订货受理负责人的地方去填写订货单，或者请进货厂商立即送货，这时应该跟客人说明：“目前此物品已无库存，我们立即请厂商送来，届时我们会为您送去”、“如果您不急，

我们先联系进货，改天取货”或“进货的厂商是××因为送货需要花些时间，在×日×时之前货物可送来”等等。

第七条 如果客人急需，可建议他：“如果你急需的话，您可以考虑直接到进货厂商去取货”。

第八条 签账卡与银行存折具有相同意义，处理时应慎重。如发现客户有可疑之处，应立刻向主管报告，采取适当的对策。

第九条 平日对于报纸及新闻广告要仔细研究，或者平常要留心现有产品，尽可能记住商品的制造商及价格，这样如果遇到不明确的订货，才能迅速、确实地予以处理。

第十条 如果取货的种类及数量很少，可以集中二、三个客户的提货单一起取货；或者当商品与同一制造商的同一物品时，也可集中二、三张提货单一起取货，这样将有助于提高提货的效率。

第十一条 从货架上取出的物品一定要逐个填入客户的提货单，然后立即交给单据负责人员。

第十二条 对于签账的顾客，除了平日信用良好的客户之外，凡付款、购物情况有可疑之处者，

应向主管报告，以斟酌交货内容或数量。如果主管也认同该客户在信用上不保险，必须再与总务部协议，以决定交易的对策及处理态度。

特许加盟总部授权管理制度

第一章 授权原则

第一条 因商圈不同而服务差异扩大时，授权度也必须扩大。

第二条 商品供应区域成本差异较低时，授权度愈大。

第三条 店数或经营规模愈大时，授权度愈强。

第四条 在企业内已建立系统化运作时，授权度宜较高。

第五条 集中处理比分散处理还要费时，授权度宜较高。

第六条 对企业不致于产生不良影响的决策事项，可以加以授权。

第二章 授权规范

第七条 企业定位

1. 授权的功能

此部分为有关企业整体形象经营理念，所以由总部统筹运作方能确保其一致性，而分店部分则以配合执行与贯彻落实总部策略为主。

2. 成本与整体效益

由总公司整体规划实施时，必须考虑其成本最低、整体效益高的可能性评估。

第八条 人员运作管理

1. 功能

有关连锁系统总部与分店人员的招募、任用、考核、薪资、人员轮调事宜：

(1) 直营店可依其职别，授权分店各级主管处理。

(2) 加盟店则可由加盟业主自行处理。

(3) 升迁、训练部分，也可由总部订立明确一致的运作办法，使人力资源达到充分调度与一致管理，并建立整体向心力。

2. 成本与整体效益

以上述区分方式来运作与实施，可使人力征聘、训练培育成本降低，提高经营效益。

第九条 商品运作

1. 功能

(1) 有关企业连锁店内销售的商品或服务，新商品开发、淘汰与订价决定权等，可集中在总部处

理。

(2) 销售商品数、续订、库存量、陈列量等，则可由加盟店或各级主管依各店销售差异自行决定。如此可使进货成本降低，但又能符合各店商圈与特性的不同，较能确保整体性与运作弹性。

2. 成本与整体效益

如按上述方式运作，可免去分店主管或加盟业主费时处理的成本，分店与加盟店若能适时反映市场动态与各商品在该店的销售建议，可有效协助总部降低进货成本，又能兼顾各店的经营效益。

第十条 财务管理

1. 功能

(1) 有关分店收银作业、备用金、找零金管理与费用控制等管理，直营店由总部统筹依各店营业额差异订立运作执行，直营店经营收现金每日汇入指定账户。

(2) 加盟店则自行管理，但总部需确立双方的核账、对账日与往来账汇款日，其余各项钱财管理事项由总部传授其运作方法后，由加盟店自行运作管理。

2. 成本与整体效益

以资金调度与运用效益而言，所有分店若能将每日营业收入汇回总部，由总部统筹运用调度，其所产生的资金运用效益最高，但大多数的加盟店并不愿意配合此项规定，所以可以求其次，以上述方式运作，使加盟主有自主权。

第十一条 服务运作管理

1. 功能

连锁系统分店对客户的服务事项，可由总部统一建立标准作业手册，要求直营店与加盟店落实执行，以确立一致的企业形象与客户服务。

2. 成本与整体效益

如上述由总部统一建立标准，而各店能确实运作实施，可使企业建立一致的服务品质，并能使企业的整体性受到客户认同，获得好的口碑与回应，使连锁系统整体获益。

第十二条 连锁店布点运作

1. 功能

(1) 连锁企业发展网点，应由总部统筹调查及运作评核，但已加盟者或者愿意加盟的，可向总部

提出申请，由总部告知欲布点的区域地段，由加盟主协助找店。

(2) 新发展连锁商店的装潢规划由总部统一订立标准并施工发包，也可以由加盟业主熟悉的厂商来执行，但验收则须统由总部进行，维持一致的分店形象与品质。

2. 成本与整体效益

如上述布点由总部规划较佳，但店面取得方式则以加盟者自行寻点然后再经总部评核较佳，如此可避免店与店之间的商圈重叠，却又可达到店与店之间的商圈共鸣效应，使连锁系统的相关分店业绩与知名度获得整体提高。

第十三条 广告公关运作

1. 功能

有关企业整体的广告公关规划，应由总部统筹运作，有关分店公关则由直营店主管或加盟业主配合执行，如此较能达到整体性与面面俱到。

2. 成本与整体效益

广告宣传部分如上所述，由总部统一规划执行者，各分店平均成本较低，而整体效益最高，有关

广告宣传运作的费用收取，建议以每月定额转入月费中计算或于供应商品时，转加固定的百分比，也可由促销活动中收取，获得加盟业主的接受与配合。

第十四条 促销活动运作

1. 功能

连锁分店促销活动由总部统一规划执行，以确立分店的强大，惟因业态与商圈的差异，应提供分店与加盟店每年可有 1~2 次申请要求特别的分店促销，但要求加盟业主不得自行印发有价券与贵宾卡，否则易形成客户对连锁系统的混淆。

2. 成本与整体效益

若各店自行规划则可能因人力重复耗费，以致成本较高，且无法发挥整体效益，也可使得加盟店对总部的依存度降低，站在加盟业主的立场，也无法在成本上获益。

第十五条 资信运作管理

1. 功能

连锁系统的资信管理由总部统一设计为佳，可同时节省时间与成本，若加盟店主要求使用特殊系

统，其商品编号与代码仍应以一致为宜。

2. 成本与整体效益

若各店自行规划则可能会因系统规划与测试成本重复耗费，且整体不一致，使运作成本高出许多。

第十六条 内部行政管理

1. 功能

行政系统应以总部运作的表单与流程为准，以免各店各自为阵，使得总部应接不暇，致使产生作业时间与人的双重耗费。

2. 成本与整体效益

应以整体一致为佳。采取集权管理时，须注意保留各店的决策弹性；若采取分权管理，则也必须留意其是否具体连锁的一致性目的在于寻求连锁企业总部与加盟店双方获利效益的极大效果，绝非完全的集权与分权所能全面涵盖，其掌握之道需依功能差异而有所区别。

连锁店登记管理办法

为了促进连锁店的健康发展，现将连锁店登记管理的有关问题通知如下：

第一条 设立的条件

1. 连锁店应由总部、配送中心和若干个分店组成。

2. 统一采购、配送商品，购销分离，统一质量标准、实行规范化经营管理。

3. 总部应具备企业法人条件，配送中心可以是总部内设机构，单独设立的配送中心应由总部控股。

4. 企业登记管理法律、法规规定的其他条件。

第二条 连锁的形式

由总部全资或控股设立的分店，在总部的直接管理下统一经营。

由总部参股设立或与总部无资产关系的分店，通过与总部签订合同，采取联营的方式或者取得使用总部商标、字号、经营技术及销售总部商品的特许权，按照合同的约定共同经营。

以上两种连锁形式，可以在一个连锁店中共同存在。

第三条 连锁店的登记注册

具备设立条件的连锁店，由工商行政管理机关登记注册；未经登记注册的，不得以“连锁店”名义经营。

连锁店的总部、配送中心和分店向各自所在地工商行政管理机关申请登记注册，总部办理企业法人登记，配送中心和分店办理企业法人登记或营业登记。

第四条 连锁店申请登记注册应提交的文件

连锁店申请登记注册应向企业登记主管机关提交下列文件：

1. 能够证明具有若干个分店的材料。
2. 总部关于设立其全资或控股的配送中心和分店的决定，或者总部与其参股或无资产关系的分店签订的连锁经营合同。
3. 企业登记法律、法规规定应当提交的其他文件、证件。

第五条 连锁经营合同应规定合同双方的权利

与义务，并包括下列事项：

1. 授权使用总部商标、字号的内容；
2. 统一采纳、配送商品的内容；
3. 提供经营技术的内容；
4. 分店装潢设计的内容；
5. 促销的内容；
6. 质量管理的内容；
7. 总部对分店实施财务监控及收取特许费的内容；
8. 公平竞争和保护知识产权的内容；
9. 合同的期限、修改、解除以及违约责任的内容等。

第六条 连锁店的名称

配送中心及由总部全资或控股、参股设立的分店，其名称中可以使用总部名称中的字号；与总部没有资产关系的分店，经总部同意，也可以使用总部名称中的字号。总部的名称中，可以使用“连锁”字样；使用总部字号的配送中心、分店的名称也可以使用“连锁”字样。

第七条 总部设立全资或控股的配送中心和分店，持总部出具的文件，直接到所设机构所在地工

商行政管理机关申请登记注册，免予办理核转手续。

第八条 依《公司法》设立的连锁店，应依照《公司法》和《公司登记管理条例》的规定办理登记注册。

第九条 本办法自下发之日起执行。

连锁经营财务管理规定

第一条 为促进企业连锁经营的健康、有序发展，规范和加强企业连锁经营财务管理，根据《企业财务通则》、《企业会计准则》和《商品流通企业财务制度》等有关分行业财务制度的有关规定，结合内贸部《连锁店经营管理规范意见》和连锁企业特点，特制定本规定。

第二条 本规定适用多种形式、各个行业的连锁经营企业，具体包括直营连锁(又称正规连锁) 企业、特许连锁(又称加盟连锁) 企业和自愿连锁(又称自由连锁) 企业等。

第三条 企业应在实行连锁经营后的一个月內，将连锁经营的实施方案报同级财政部门备案，各级财政部门应加强对本地区企业连锁经营财务管理的规范工作。

第四条 连锁企业的财务管理应遵循以下要求：

1. 连锁企业应当按照《企业财务通则》、《企业会计准则》和《商品流通企业财务制度》等有关分行业财会制度的规定，全面、系统地组织本企业的

财务管理，及时向政府有关部门报送财务报告，并向投资者、债权人等有关方面通报重要的财务信息。

2. 连锁企业应当根据内部经营管理的特点，按照不断提高经营管理水平的要求，建立适合企业经营特点的内部财务管理制度。

3. 连锁企业应当建立完整的财务监控体系。通过建立制度监控、会计监控、实物监控和指标监控等方式，使总部及时掌握销售、价格、存货、纳税、资金等方面的信息，了解各分店的外部或内部情况，并及时调整调控措施。

4. 连锁企业应当逐步实行财务会计电算化。

直营连锁财务管理办法

直营连锁，指各连锁店同属一个投资主体，经营同类商品，或提供同样服务，实行进货、价格、配送、管理、形象等方面的统一，总部对分店拥有全部的所有权和经营权，统一核算，统负盈亏。

一、直营连锁财务管理实行统一核算制

同一地区或城市的连锁企业，实行“总部—分店”管理模式。跨地区的连锁商店，可在非总部所在地区或城市设置地区总部，实行“总部—地区总部—分店”的管理模式，地区总部在总部监督下严格按总部有关规定开展经营管理活动，并进行独立核算，从而形成总部和地区总部两级管理体制。分店的所有账目必须并入总部或地区总部账目，同时分店应根据管理的需要设置必要的辅助账目，并定期与总部或地区总部对账。分店所有的资产、负债和损益，都归总部或地区总部统一核算。

二、货币资金的管理

各分店经营和改造所需资金，由总部或地区总部统一筹措、统一安排。各分店存入银行的款项，

要及时通过银行结算划转到总部或地区总部指定账户，由总部或地区总部统一计划调剂。总部和地区总部对分店可建立备用金制度，分店不得坐支销货款。

为加强总部、地区总部的资金融通和调度力度，总部或地区总部在内部资金管理上，应通过建立内部资金调剂中心，对分店实行统一开户、统一结算、统一管理、统一调度。

三、存货管理

(1) 除保鲜期短或鲜活商品外，总部和地区总部要对所经营的商品进行统一采购、统一配送、统一核算。总部对地区的商品配送，作为销售处理。总部或地区总部配送给各分店的商品，作为内部移库处理，其计价可以采取成本加一定费用计价法、成本加一定比例的毛利计价法、市场售价计价法和协议计价法。具体采取哪种计价方式，主要应遵循便于管理、便于考核和调动各方面积极性的要求。

(2) 总部或地区总部所在城市的分店经营的保鲜期短或鲜活商品，由总部统一采购、结算，直接配送到分店；不宜统一配送的商品，由分店到总部

或地区总部指定的生产点取货，或在总部或地区总部规定的通路和价格浮动幅度内由分店用备用金直接采购，按规定向总部或地区总部报账。

(3) 总部或地区总部对分店实行售价金额核算，进价数量控制(不便保管的鲜活商品也可采取进价总金额控制)，有条件的企业应实行电算化管理，单品进价核算。分店每月对商品进行盘点，建立实物负责制度。

(4) 总部或地区总部要核定商品损耗率，超额损耗部分，由总部或地区总部从分店的工资或奖金总额中扣除。分店要根据销售情况和市场需求，及时提出调整商品结构的建议，对接近保质期的商品经常清理，以便总部或地区总部及时调换。对低值易耗品等其他流动资产的管理，要明确总部和分店的管理权限，实行分级管理。

四、固定资产的管理

各分店的固定资产由总部或总部按统一标准配置、折旧由总部或地区总部统一提取。总部或地区总部统一管理固定资产的采购、调拨、报废等事宜，分店无权处置。

分店要加强总部或地区总部配备给本店的固定资产和低值易耗品的管理,因管理不善造成的固定资产和低值易耗品丢失、毁损、提前报废等,其损失部分先由有关直接责任人赔偿,不足部分从该分店的工资或奖金总额中扣除。

五、成本费用的管理。

分店的费用由总部或地区总部规定细目范围及开支标准,不允许分店随意扩大和超标。总部、地区总部管理人员的工资按职责确定基本工资,奖金额度根据盈利情况具体确定,并按规定报有关部门审核批准。各分店单独核算内部经营成果,对主要经济指标(包括销售收入、成本毛利率、费用水平、商品周转天数)实行量化管理,纳入考核体系。

对分店人员,一般由总部或地区总部根据企业工资总额增长幅度低于本企业经济效益增长幅度、员工实际平均工资增长幅度低于本企业劳动生产率增长幅度的原则,区别不同分店客观条件的优劣,根据综合指标考核情况,在国家核定的工资总额额度内,制定企业内部的工资分配方案。

六、收入和利润的管理

分店每日销售必须存入总部或地区总部指定的银行，并直接向总部或地区总部报送销售日报表、销售流水收款单等。分店无权决定折扣、折让，总部或地区总部对折扣、折让的商品品种、范围、时限和幅度要严格规定，统一筹划。折扣一般采取指定品种、规格、数量和分店进行不定期折扣等方式；折让一般采取批量折让、节日或节令折让等方式，在各分店同时进行。分店应根据库存商品的质量、时限等，及时向总部或地区总部提供实施商品折扣、折让的意见。

总部或地区总部应根据内部经济责任制的要求，对各分店的利润分别进行明细核算，并通过配货数量、销货数量、存货数量、售价金额和费用开支数额等对分店的利润进行监控。连锁企业按规定缴纳税款后，其总部或地区总部应严格按《商品流通企业财务制度》等规定，对税后利润进行分配。

七、及时编报财务报告

总部或地区总部应及时编报财务报告，实行“总部—地区总部”管理模式的，连锁企业总部于年度终了后还应编报合并会计报表。

八、其他财务管理

直营连锁的其他财务管理，仍按现行财务制度规定执行。

特许经营财务管理办法

一、特许连锁，指总部同加盟店签订合同，授权加盟店在规定区域内使用自己的商标、服务标记、商号、经营技术和销售总店开发的产品，在同样形象下进行销售及劳务服务。总部对加盟店拥有经营权和管理权，加盟店拥有对分店的所有权和收益权。加盟店具备法人资格，实行独立核算。

二、加盟店根据合同，按不高于销售额(营业额) 3%的比例支付给特许者的与其生产经营有关的特许权使用费，计入管理费用。特许者收到加盟店交来的特许权使用费，计入其他业务收入。

三、国有企业与集体、私营、“三资”等其他所有制形式的企业连锁时，国有连锁企业应将与连锁经营合同有关的资料报送同级财政部门、国有资产管理部门和企业主管部门审核备案，以防止国有资产流失。

四、特许连锁企业总部和加盟店的其他财务管理，按现行财务制度规定执行。

自愿连锁财务管理办法

一、自愿连锁，是指各分店在保留单个资本所有权的基礎上实行联合，总部和分店之间是协商、服务关系，总部统一订货和送货，统一制定销售战略，统一使用物流及信息设施。各分店独立核算，自负盈亏，人事自主，且有很大的经营自主权。

二、各分店按规定支付给总部的与生产经营有关的服务费，列入管理费用。总部收到后计入其他业务收入。

三、总部经营所得税后利润，可视情况部分返还各分店。具体返还比例和返还方式由总部和分店在连锁协议中确定。

四、国有企业与集体、私营、“三资”等其他所有制形式的企业连锁时，应将其连锁经营合同等资料报同级财政部门、国有资产管理部门和企业主管部门审核备案，以防止国有资产流失。

五、自愿连锁的其他财务管理，按现行财务管理办法规定执行。

连锁店经营管理规范意见

第一条 连锁店是指经营同类商品，使用统一商号的若干分店，在同一总部的管理下，采取统一采购或授予特许权等方式，实现规模效益的经营组织形式。

第二条 连锁店应由十个以上分店组成，实行规范化管理，必须做到统一采购配送商品、统一经营管理规范、采购同销售分离。全部商品均应通过总部统一采购，部分商品可根据物流合理和保质保鲜原则由供应商直接送货到分店，其余均由总部统一配送。

第三条 连锁店由总部、分店和配送中心构成。

1. 总部是连锁店经营管理的核心，必须具备以下职能：采购配送、财务管理、质量管理、经营指导、市场调研、商品开发、促销策划、教育培训等。

2. 分店是连锁店的基础，主要职责是按照总部的指示和服务规范的要求，承担日常销售业务。

3. 配送中心是连锁店的物流机构，承担着各分店所需商品的进货、库存、分货、加工、集配、运

输、送货等任务。配送中心要为本连锁企业服务，也可面向社会。

第四条 连锁店包括下列三种形式：

1. 直营连锁。连锁店的分店均由总部全资或控股开设，在总部的直接领导下统一经营。

2. 自愿连锁。连锁店的分店均为独立法人，各自的资产所有权关系不变，在总部的指导下共同经营。

3. 特许连锁(或称加盟连锁)。连锁店的分店同总部签订合同，取得使用总部商标、商号、经营技术及销售总部开发商品的特许权，经营权集中于总部。

直营连锁、自愿连锁和特许连锁这三种形式，可以在一个连锁企业中相互交叉存在。

第五条 连锁经营的形式，可在超级市场、便利店、专业店、综合商场等多种业态中实行。

第六条 连锁超级市场分店营业面积一般在500平方米以上；经营商品以肉类、禽蛋、蔬菜、水果、水产品、副食调料、粮油及其制品、日用百货为主，其中经营肉类、禽蛋、蔬菜、水果、水产

品及粮油食品(包括上述商品的活体、鲜品、冻品、半成品、熟制品形式等)的面积占全部营业面积的30%以上;开架自选售货,出口处集中收款。

第七条 连锁便利店经营商品以食品、速食品、饮料、小百货、副食调料、粮油制品为主;以开架自选售货为主;营业时间在16小时以上。

第八条 连锁专业店主营类商品及连带商品占全部经营品种的90%以上;以开架售货为主。

第九条 连锁综合商场分店营业面积一般在3000平方米以上;经营商品以日用百货、服装、家用电器、食品为主。

第十条 连锁超级市场、便利店和综合商场必须使用电子收款机,并逐步建立时点销售(POS)和电子订货(EOS)系统,完善商业综合信息管理网络(MIS)系统。连锁超级市场和综合商场销售的非鲜活类商品中,条形码的使用率(包括商店自制码)要达到90%以上。

第十一条 特许及自愿连锁总部与分店签订的合同,应包括下列事项:

1. 授权使用总部商标、商号的内容;

2. 统一采购、配送商品的内容；
3. 提供经营技术的内容；
4. 质量管理方面的内容；
5. 总部对分店实行财务监控及收取加盟费、管理费等方面的内容；
6. 公平竞争和保护知识产权的内容；
7. 合同期限、更新与解除的内容；对违反合同的行为进行处罚的内容等。

第十二条 饮食业、服务业和生产资料销售业的连锁店，由行业主管部门参照本规范意见另行作出规定。

营销通路管理与维护办法

一、要求

营销主管在设计建立了营销网络与通路后，还必须对这些通路进行管理与维护，即对他们进行选择、培训、激励和评价并对营销通路冲突进行调处。

二、选择与培训通路成员

1. 依据公司本身的声誉及其产品的畅销程度来选择不同的通路成员。

2. 在选择通路成员之前，都应该明确它的选择条件或标准，这些条件包括：

(1) 中间商开业年限的长短。

(2) 声誉的好坏。

(3) 中间商过去经营其他产品成效的记录。

(4) 中间商偿付能力、人员素质、协作精神和发展潜力。

(5) 如果中间商是独立的零售商，则还要考虑其分店地点、顾客类型等。

3. 同时，需要制定计划培训他们的分销商和经销商，并执行该计划。

三、激励通路成员

公司应该用与看待其最终用户同样的方式来看待中间商，其做法如下：

1. 营销主管应该确定中间商的需要和结构，研究通路定位，使通路提供物能根据这些中间商的需要而提供优质的价值。

2. 营销主管应该安排培训课题、市场调研课程以及其他的能力培养课程，用来改进中间商的工作业绩。

3. 营销主管应该连续不断地传送着这样一个观点，即他是把中间商当作合伙人看待的，它们一起共同努力以取悦于最终的消费者。

4. 要激励通路成员出色地执行任务，营销主管必须从尽力了解各个中间商的不同需要和欲望做起。

四、管理通路成员

在管理与分销商的关系时，可采用的方式有很大的不同。从本质上讲，可以应用下述类型的力量形式以获取合作：

1. 强制力量

强制力量是表示当中间商不合作的话，公司就威胁停止某些资源或中止关系。在中间商紧密依赖公司的情况下这种方法是相当有效的。

2. 报酬力量

报酬力量是指为中间商执行特定活动时，公司给予的附加利益。报酬力量通常比压力效果更好，但开支过高。

3. 法律力量

法律力量被广泛地应用于公司依据合同载明的规定或从属关系，要求中间商有所行动。

4. 专家力量

专家力量可被那些引进具备专门技术的公司所利用，而这些专门技术正是中间商认为有价值的。

5. 相关力量

相关力量产生于中间商以与公司合作为自豪的情况下。

如有可能，营销主管依次培养相关力量、专家力量、法律力量和报酬力量，以期获得最成功合作，但最好应避免使用强制力量。

五、评价并调整通路成员

1. 营销主管必须定期按一定标准衡量中间商的表现，例如：销售配额完成情况，平均存货水平，向顾客交货时间，对损坏和遗失商品的处理，与公司促销和培训计划的合作情况。

2. 当通路成员不能按计划工作时，消费者购买方式发生变化、市场扩大，新的竞争者进入和新的营销战略出现以及产品生命周期进入下一阶段时，便有必要对营销通路进行改进。

营销通路创新与合作准则

一、分销通路的新变化

1. 通路体制由金字塔式转变为扁平化。
2. 交易型关系向伙伴型关系转变。
3. 市场重心由大城市向地、县市场倾斜。
4. 由给经销商“金子”变为传授经销商“点金术”。

二、通路创新的信号

当企业的营销通路出现以下情况时，必须考虑营销通路的创新。

1. 分销通路使用不充分。
2. 通路费用持续上升。
3. 最终用户不满意。
4. 分销商不思进取。
5. 客户关系管理方法落后。

三、通路创新的方法

1. 对现有总经销商进行分类，对不同类别采取不同的管理办法

- (1) 评估其态度和能力，对不可用的坚决淘汰。

必须消除感情因素的影响,同时也不要顾虑淘汰分销商可能对销售量短期内产生的影响。

(2) 对于可用的分为必须培训和必须改造。对于必须培训的要求分销商无条件接受培训;对于必须改造的重点帮助它们建立业务队伍,提升其信息功能、通路管理功能。

2. 重新设计和定义客户档案

(1) 客户档案的内容要从客户资料卡、信用卡,扩展到客户销售资料卡、客户价格管理卡,客户费用和利润管理卡、消费者意见反馈卡、

下游分销商意见卡等等。通过全面、系统和专业的管理方法、手段对客户进行全方位地管理。

(2) 将客户档案的作用扩展为对客户、对市场的管理手段和管理工具。

(3) 将客户档案从总经销商,扩大到所有分销商,逐步从上游到下游全面完善,使企业的管理幅度逐步从分销商向消费者延伸。

3. 建立和处理客户、市场信息系统

建立企业市场信息管理系统,使客户知识和市场知识为企业管理与营销服务。

4. 调整通路策略和战略

(1) 通路应该从满足顾客需求和经济性两个方面来确定，应该关注通路的运作是否有效和迅速，并且还应该从主要目标客户群角度来评价通路的业绩和表现。

(2) 对通路进行明确地分工，决定哪种通路应服务于小批量高利润的客户，哪种通路应采用薄利多销的原则，服务于大批量的消费者。

彻底研究现有的及潜在的通路，尽可能地跳出单一通路的束缚，采用合理的多通路策略，有效地提高市场占有率和销售业绩。

5. 使通路政策与企业目标保持一致

为了改变不求进取的分销商，重新考虑奖励机制和政策。用支持业绩目标(如销售量增长或是顾客满意度)的激励机制来进行考核和管理。

6. 合理处理通路冲突

通路冲突有多种表现形式，有些只不过是竞争激烈的市场环境中的一点磨擦而已，是常见的现象。有些磨擦会对企业有利，因为它对那些不努力或运作不经济的分销商具有制约作用。

在推行多种通路策略时，必须采取一系列措施防止通路冲突。比如给不同通路提供不同品牌，明确定义各分销通路的销售领域，加强或改变分销通路的价值定位。

7. 加强业务员的系统、专业培训

让业务员认识到培训的必要性，建立有系统的培训体系，把对培训效果的考核与个人收入和升迁结合起来。

四、加强通路合作的形式

1. 联合促销

联合促销形式包括合作广告、样品、联合销售访问、回扣或返利等。

(1) 合作广告是目前我国常见的通路合作形式。由公司提供广告计划并在当地媒体上发布，并给予一定金额的补贴(从货款中扣除或凭单据报销)。

(2) 派销售人员协同经销商或代理商的销售人员联合对批发或零售商进行销售访问，提高分销效率并保持公司对通路的控制。

(3) 回扣或返利也是通路合作的方式之一，同

临时降价相比，回扣方式对批发商或零售商的存货价值不会造成负面影响，并能降低零售商的管理费用，应积极采用。

2. 专门产品

提供专门产品既可以增强通路凝聚力，也可以减少消费者购买时对价格的比较。建立自己品牌的零售专卖店，向专卖店提供产品，有助于提高专卖的竞争力。

3. 共享信息

通路成员共享市场调查、竞争形势、通路动态等方面的信息等，加强整个通路系统的协调和合作。

4. 培训

培训包括批发商和零售商参加制造商的销售培训及产品培训活动。

5. 经销区域保护

为批发商和零售商确定独家销售区域，提高中间商的积极性，从而加强通路合作。

五、伙伴营销

1. 与中间商作为合作者，共同致力于提高产品

质量、降低管理成本，相互参与对方的产品开发、存货管理与销售过程。

(1) 伙伴营销的侧重点在于保持现有通路成员并建立长期的社会、经济、技术联系。

(2) 伙伴营销运用的标志是买卖双方之间自动联系或非自动联系。

(3) 公司的销售人员担当中间商的顾问，以获取订单为目的，寻求解决纠纷的方法，提供增值服务。

2. 伙伴营销的建立多以长期合同为基础。长期合同要求双方谨慎界定各自的责任，并保持必要的灵活性。在伙伴营销中，双方将为共同的目标而努力。

3. 伙伴营销更注重提供高水平的服务来满足现有通路成员，关心的重点是与某个指定中间商长期合作利润的最大化。

营销通路成员绩效评估规定

一、营销通路成员评估原则

1. 客观性原则

尽可能使用公开、公正的手段获取数据和信息，以客观、公正、如实准确地反映营销绩效，尽量避免使用通过非正式通路获得的数据。

2. 可比性原则

尽可能使用统一的、可量化的统计数据评价绩效，并参考同行业的评价指标体系确定本企业考评指标的权重。通过对比实际绩效和预防绩效，明确计划执行的偏离度、对个人绩效的对照评价以及检查过程是否符合目标参数。

3. 时效性原则

不同指标反映的绩效时间跨度是不同的。应正确选用反映长期目标(战略)、短期目标(年度或更短时间)实现程度的指标，以反映企业经营水平。时效性的另一重要功能是发现潜在问题，以便及时纠正或采取相应措施。

4. 易操作性原则

设定的指标应简明、易操作。易操作是指对绩效的评价清晰、易推算，即应有意识地使用现成数据。

5. 综合性原则

应通过多途径、多方面了解企业经营情况，即选用的指标能从全方位、多角度来考核营销绩效。

二、营销活动评估原则

1. 长期评价和短期评价相结合原则

对通路成员营销效果进行评价时，应坚持长期评价与短期评价相结合的原则，既要考虑当前的利益和营销效果，更要注重长期的根本利益和营销效果。

2. 定性分析和定量分析相结合原则

对通路成员营销效果进行评估时，有些指标是定量的，可以直接评价。但有些指标是定性的，无法直接进行评价，而这些指标对判定营销活动的质量非常重要，营销评估时，必须遵循定性分析和定量分析相结合的原则。

3. 评估的公平性与灵活性原则

对通路成员营销效果进行评估时，应考虑通路

成员营销的实际情况和不同市场间的差异,尽量使评估具有公平性。企业营销活动很复杂,对其效果的衡量要注意灵活性。

三、评估的程序

市场营销评估作为营销工作的重要一环,要有组织、有秩序地进行。为此,应遵循一定的程序,具体说来一般有以下几个步骤:

1. 确定评估周期

一般来说,对通路成员营销效果以年为周期进行评估。但对于那些需要较长周期或较短周期进行评估的项目,可灵活考虑,即可以按年也可以按季或者按其他企业认为合适的周期进行评估,确定评估周期对正确衡量市场营销效果意义重大。

2. 明确营销计划

明确营销计划是市场营销评估的基础。应根据营销目标制定出战略计划和业务计划,以指导通路成员营销活动的开展。对营销评估所涉及的内容,应有明确的年度计划或更长期的计划,而且这些计划应细化。

3. 阶段性评估

营销活动一般以年为周期进行评估,但在周期内,还应对通路成员的活动做阶段性评估。通过阶段性评估,及时发现通路成员营销活动存在的问题及市场变化,及时做出调整,以保证营销活动按预定目标进行。阶段性的评估以季为周期。

4. 做出评估报告

营销评估报告是向营销主管部门、营销人员及有关领导汇报分析情况时全面的书面资料。评估报告要求:

- (1) 实事求是, 客观而全面;
- (2) 重点突出, 防止面面俱到;
- (3) 对情况的说明要真实、准确, 做出结论要有根据, 避免主观臆断;
- (4) 提出的改进措施、意见和方案要具体、可行;
- (5) 文字力求简明扼要, 图表力求清晰易懂。

另外, 营销评估报告应及时送达有关部门和人员, 提高其时效性, 真正为提高营销管理水平, 扩大营销业绩做出贡献。

四、通路成员营销评估应考虑的问题

通路成员营销评估受企业文化、评估人员、信息 and 市场等因素的影响，分析并研究这些影响因素，对提高营销评估的公正性和有效性意义重大。

1. 企业文化

企业文化决定了通路成员营销活动评估的环境与氛围。必须加强理解与沟通，应使营销效果的评估建立在客观公正的基础上，作出客观公正的评估结论。

2. 评估人员

在选择评估人员时应慎重，尽量避免或减少因人为因素给评估工作带来的主观性和片面性，保证评估的客观准确。

3. 信息的准确性和可靠性

应对企业的信息系统做定期地检查和改进，确保信息的准确性和可靠性。

4. 市场变化

在对通路成员营销效果进行评估时要充分考虑市场变化的影响，即对营销效果进行评估时，不仅要考虑效果，也要考虑营销活动的过程。充分考虑市场的变化，使对营销效果的评估更客观、更公正。

销售区域管理制度

一、总公司经销区域

1. 目前总公司已设立分公司的城市，总公司不再以任何理由设立经销商，或直接供货给某一客户，但有责任将所接洽客户介绍至分公司经营。

2. 分公司所在城市的省辖区域的中小型城市由分公司经销。

3. 总公司经销的区域划分。

4. 连续亏损的分公司当撤销后归总公司经销。

二、分公司经销的区域

由总公司根据具体情况具体依省或直辖市划分。例如：北京分公司：××、××、××。

三、越区销售的认定

越区销售必然导致价格波动。为了保持市场价格稳定，统一管理市场，任何分公司、业务员以及经销商不得越区销售，业务员与业务员之间不得私自调货。分公司与分公司之间不得私自调货，若调货时，必须呈报行销部核准后方可进行，所有出货都由总公司货管科在包装箱上加盖该区出货的区

域章，办事处的出货，由分公司盖办事处的章，业务员出货，由库房盖业务员章方可出货，分公司有责任和义务教育经销商、业务员不得越区销售，经销商越区销售，该区域所在分公司受连带处罚。

四、对业务员的处罚

1. 第一次越区销售，营业额归公司所有，并倒扣 $\times\times\%$ 的业绩。

2. 第二次越区销售，营业额归公司所有，倒扣 $\times\times\%$ 的业绩，并扣罚 $\times\times\%$ 销售奖金。

3. 第三次越区销售，营业额归公司所有，并倒扣 $\times\times\%$ 的业绩，当月销售奖金取消，予以行政处分。

4. 第四次越区销售，调离业务员工作岗位。

五、对分公司的处罚

1. 故意越区销售的营业额归总公司所有，并倒扣 $\times\times\%$ 的业绩。

2. 经理给予行政处分。

3. 经理将给予经济处罚，处罚办法为：第一次越区销售若查证落实，经理年终奖金发放最低值并扣罚 $\times\times\%$ 的年终奖金；第二次越区销售，若查证

落实，扣经理年终奖金的 $\times\times\%$ ，第三次越区销售若查证落实，扣罚经理全部年终奖金。

六、对经销商的处罚

1. 第一次越区销售，把原扣利减 $1/3$ 。
2. 第二次越区销售，扣利取消。
3. 第三次越区销售，将终止一切业务往来，取消经销资格。

客户开发业务控制规范

第一章 业务流程

第一条 确定客户访问目的

客户开发工作的第一步就是访问客户其目的在于：

1. 创造一个与客户交流的机会，联络感情。
2. 向客户传达资料、样品等信息。
3. 诱导客户做出决策。
4. 听取客户的要求和意见。
5. 对客户的信用状况(是否可以经销等)做出判断。
6. 对客户的经营风格和个人品质进行考察。

第二条 订立客户访问要点

1. 确定对不同客户的访问计划。其内容包括：
访问重点。预计订货品种、数量和金额。访问时间和访问频率。
2. 编制预定访问表。其内容包括：
(1) 确定访问路线，消除重复、迂回、交叉访问。

(2) 一定时间内须重点访问的客户。

(3) 合理安排访问时间。

(4) 确定洽谈、收回货款、建议、调查的重点内容与对策。

3. 访问的准备。主要包括：客户资料；各类文书、票据；商品资料、样品；名片、印章、文具及交通工具。

4. 其他注意事项。主要包括：

(1) 恪守访问计划，不进行与工作无关的活动。

(2) 掌握洽谈主动权，不为客户所左右。

(3) 不与客户长时间闲谈。

(4) 利用闲暇时间，帮助客户处理一些力所能及的事务。

(5) 利用闲暇时间，向在场的其他人介绍、宣传本企业。

第三条 拟订具体计划

客户开发人员的工作具有场所不固定、工作对象分散、工作不规范、缺乏必要的检查监督机制等特点，因而更需要有详细的工作计划进行指导。在确定具体计划时，一般应注意：

1. 计划本身不应事无巨细一一列出,要确定销售工作的重点。

2. 确定临时应变措施,防止计划与实际的脱节。

3. 对模棱两可的事项,应尽早决策。

4. 合理分配时间,增加实际洽谈时间。

5. 每一个计划都应对客户开发工作的六个基本要素做出回答,即:访问谁、谈什么、在何处访问、在什么时间访问、访问目的是什么、如何进行访问。

第四条 接近客户

接近客户是开发市场的第一步,也是最困难和最关键的一步。如果不能接近客户,以后的工作就无从谈起。

1. 在下列情况下,客户往往会拒绝面谈:

(1) 没有足够的时间洽谈。

(2) 无意订货。

(3) 情绪不佳。

(4) 对市场开发人员的生硬推销感到厌烦。

(5) 担心洽谈后无法拒绝。

(6) 对市场开发人员抱有成见。

2. 为消除客户的抵触情绪与戒备心理, 客户开发人员应从以下几方面入手以打破窘境:

(1) 在正式面谈前与客户取得联系。

(2) 注意表情、语言、服饰等细节, 争取给客户留下良好印象。

(3) 让对方感到自己是一个认真、诚实的人。

(4) 态度切勿生硬, 应彬彬有礼。

(5) 从非业务话题开始, 如季节、气候、家庭、爱好、体育、朋友等。

第五条 业务洽谈

1. 培养忍耐力

业务洽谈是富含交谈艺术的一种工作, 因此, 在洽谈中应注意控制自己的情绪, 耐心地向客户进行业务洽谈, 以求达到最佳效果。

2. 考虑对方利益

在洽谈过程中, 最敏感的是利益问题。实际上, 客户对对方的利益并不了解。因而, 洽谈人员应该在确保本企业利益的同时, 更多地考虑对方的利益。更确切地说, 是向客户说明如果订货, 他可以

得到哪些利益和多大的利益，以促使客户为获取这些利益而订货。

3. 注意倾听

人们对夸夸其谈的业务人员容易感到厌烦，如果能耐心地给客户以更多的讲话机会，客户可能会改变态度。要成为一名善于倾听的业务员，应注意以下问题：

(1) 把握讲话时机。客户滔滔不绝地讲话至少说明他把听者当做“知音”，业务人员不妨姑且听之，同时做好准备，等时机成熟时再提出自己的话题。

(2) 不轻易打断对方话题，否则会令客户扫兴。

(3) 随声附和，以显示自己对客户所谈内容的兴趣和肯定。随声附和还有助于获得客户好感。

(4) 不乱发议论或插话。

4. 把承诺落实到合同上

在洽谈过程中，任何许诺只有写进合同才具有法律效力，不然就是口说无凭，没有实际意义。

5. 言辞表达

(1) 谈话切忌“您脸色不好，是否身体有恙”

之类。虽然出于关切但听者不一定愉快，所以不应提及。

(2) 随着人们价值观念的多元化，其政治信仰和宗教信仰也很难做到整齐划一，在洽谈过程中尽量回避这两个话题，避免因观点不同而发生争执，以至不欢而散。

(3) 不要触及个人隐私，这会使对方觉得难堪。

(4) 在催收货款时，不能苦苦哀求。收回自己的权益是理直气壮的，不需低三下四。

第二章 业务处理标准

第六条 仪表

1. 服装整洁干净。
2. 穿着大方得体。
3. 不蓬头垢面。

第七条 言辞

1. 语调稳重。
2. 发音清楚。
3. 言辞诚恳。
4. 表达清楚易懂。

第八条 动作

1. 礼仪得体大方。
2. 表情诚恳和气。
3. 动作姿势稳重典雅。

第九条 洽谈

1. 洽谈程序正确。
2. 名片接受方法正确。
3. 给对方留下深刻的印象。
4. 洽谈过程中，话题转换得体，使谈话更为投机。
5. 对商品的说明详细且清楚易懂。
6. 商品介绍引起对方的浓厚兴趣。
7. 在洽谈过程中做到察言观色，掌握主动。
8. 在洽谈时，资料或情报运用恰当自如。
9. 自己的商品知识非常丰富，无捉襟见肘、穷于应付之时。
10. 自己对商品的使用方法了然于胸。
11. 在洽谈中要注意倾听对方意见。
12. 在洽谈中做到诱导对方、吸引对方、感染对方。
13. 对客户的利益充分予以考虑和说明。

14. 没有令对方讨厌的习惯。

15. 推销商品无夸大之嫌。

第十条 事务

1. 能够及时地向上级提交业务报告。

2. 经常地向上级提出合理化建议。

3. 能够及时地向上级反映客户的意见、建议和投诉。

4. 及时地处理好出差时遗留的事务性工作。

5. 做到与相关部门保持经常的联系,并取得他们的帮助。

6. 熟悉从洽谈、订货,到支付货款过程中的全部业务手续。

7. 清楚本企业的最大供货量、商品价格的内部浮动幅度、交货期限、支付货款期限。

8. 清楚客户所需商品名称、数量、品种。

9. 掌握客户的住址、联系人、电话、传真、邮编、银行账户。

第十一条 客户

1. 在业务洽谈前对客户进行认真的调查分析。

2. 对某一客户的销售成功率有所把握。

3. 对同一客户的访问频度有所把握。
4. 预定上门推销的时间。
5. 掌握客户以往的订货资料。
6. 正确处理老客户与新客户的关系。

第十二条 其他

1. 对自己的工作认真负责，具有敬业精神。
2. 充分理解本企业的经营方针与经营战略。
3. 将在企业培训、研修中所学到的知识应用到日常业务中。
4. 在工作过程中无违纪、违法等有损企业形象和破坏规章制度的行为。
5. 在工作中具备勇于创新、不断开拓的精神。
6. 在工作中能够贯彻上级指示。

第三章 业务标准用语

第十三条 问候

与客户见面时，应主动向客户问候。彬彬有礼的问候既能够消除客户的防范，又能避免双方处于尴尬局面，如：

“您好，我是××公司的业务人员××。”

“早上好，又来打扰您了。”

第十四条 闲谈

向客户问候完毕，不妨谈一些与业务无关的应酬之语，以寻找时机，直接切入主题，如：

“现在正是销售旺季，尤其是今年市场行情看好，你们应该赶紧上货，及时调整库存。”

“眼下××商品购销两旺，各店铺对这种商品的进货抓得很紧，你们怎么样？”

第十五条 洽谈

在时机成熟的情况下，可以向客户提出订货要求。但应注意的是，要让客户感到对方完全是为自己所思所虑，如：

“我初步了解了一下你们的库存情况，××商品已无库存，××商品也库存不足。按正常要求，××商品的库存量应保持在××，××商品的库存量应保持在××。要是缺货，本公司可以保证供应。”

“从市场需求状况来看，这种商品的销售期限一般是从×月开始，至××月结束。目前正值销售的黄金时期，贵公司应把握时机。至于货源请不必担心，本公司保证供货。”

“这种产品全年适销，每月销售×个没有问题，一年就能销售××个，为保险起见，贵公司先订××个，试销一下如何？”

“本公司与贵公司长期保持着良好的业务关系。这种商品是以特别优惠价提供给贵公司，希望贵公司能增加订货量。”

第十六条 订货

洽谈的结果是客户的订货，但这并不意味着大功告成，因而不要得意忘形，要全神贯注地对订货量进行确认，并利用一切时机扩大战果。这时的用语主要有：

“非常感谢，那么贵公司订××商品×个，××商品×个，在×日前交货。”

“谢谢，××商品不知贵公司存货多少，如存货不足，我们可以提前供货，保证在×日内送到。”

“非常感谢，××商品就按商定的数量供货。贵公司还需要其他商品吗？××商品怎么样？”

第十七条 货款

确定订货后，要与客户商谈货款支付问题，有关问题一定要谈妥，以免以后出现不必要的麻烦。

“今天得到贵公司大量订单，深表感谢。我们保证按时按质供货，也希望你们按时支付货款。”

“贵公司应付货款为××万元(递上付款请求书)，付款期限为×月×日到×月×日，请过目。”

“加上上月未付款，贵公司应付货款为××万元。为减轻贵公司压力，先支付其中一半如何？”

“实在不好意思，上次与您会面时，您答应在本月上旬付清余款，我已向公司财务部做了汇报，这次如空手而归，实在不好交代。您看这样是否可行，贵公司先将上月的未付款付清，本次订货货款可以缓一下。”

第十八条 意见

在整个业务洽谈过程中，客户会有很多意见。处理不好，不仅会影响货款回收，而且还会影响已建立起的业务关系，对于出现的所有问题，客户开发人员都应主动承担责任，妥善处理，并及时向对方通报处理意见。

“对不起，××商品未到货，确属我们的责任。本公司保证在×日内送到，请再等几天。”

“这些全属本公司的过失，我们保证以后绝不

出现类似问题。”

第十九条 建议

为加强与客户的联系，应不失时机地向客户提出建议和指导：

“近来××商品比较流行，贵公司可将这种商品放在显眼位置。”

“贵公司的销售人员在介绍商品时，应着重强调这种商品有以下几个特点……”

第二十条 辞行

无论洽谈是否成功，在辞行时都要向对方表示谢意：

1. “非常感谢，打扰了，再见。”
2. “感谢你们的热情接待，再见。”

第四章 业务洽谈程序

第二十一条 见面寒暄与自我介绍

与客户会面时，应主动向客户问好并寒暄几句，然后进行自我介绍。

1. 寒暄时态度要真诚，要面带微笑，动作要规范，声音要适中，给对方留下良好的第一印象。
2. 做自我介绍时，应双手递上名片。

3. 对其他人也要点头致意。

4. 随身携带物品，应征求对方意见后再放置。

5. 若对方负责人不在，应与其上级或下级洽谈，不应离去。

6. 若对方正在忙于工作，要等对方忙完后再洽谈。若自己能帮上忙，应尽力趋前帮忙，边干边谈。与对方尽快接触，是打开局面的良策。

7. 注意察言观色，相机行事，千万不能妨碍对方工作。

8. 准确地称呼对方，让对方感到被尊重。

第二十二条 话题的开始

业务洽谈过程是一个相互交流、相互了解的过程，不能开门见山，一见面就要求对方拿出订单，而是要通过闲聊，相互了解，以寻找合作契机。

1. 注意不要老生常谈，人云亦云，尽量少谈敏感问题，以免因观点不同引起分歧，破坏谈话气氛。

2. 注意不能自己一个人滔滔不绝地讲，要耐心地倾听对方的谈话，以取得对方好感。

3. 闲聊话题的选择要遵循能引起对方兴趣的原则。

4. 一旦发现对方对某一话题不感兴趣,应另找其他话题。

5. 与客户闲谈的本意是为了切入正题,因而应将话题引向企业经营、市场竞争、消费时尚等方面。

6. 在闲聊中,注意了解对方的故乡、母校、家庭、个人经历、兴趣爱好、业务专长、价值观念等。

7. 在交谈过程中,注意了解客户经营情况、未来发展计划、已取得的成就和面临的困难。

8. 在交谈过程中,应不断地向对方提供与其业务相关的信息。

9. 在交谈过程中,善于征求对方对市场走势、畅销产品、经营对策、产品价格、需求动向的意见。不论对方意见如何,都要细心听取,不要反驳。

第二十三条 具体业务洽谈

在闲聊过程中,由对方感兴趣的话题直接转入业务洽谈,往往有顺理成章的效果。一旦时机成熟,就应该抓住机会与对方直接洽谈。

1. 洽谈过程中,不要首先要求对方确定订货数量,而应依对方的决定行事,尊重对方。

2. 洽谈过程中,不能强行销售,首先要讲明本

企业产品的优势、企业的信誉和良好的交易条件。

3. 向客户提供少量订货试销、中批量订货、大批量订货几种方案，供对方选择。

4. 首先销售重点产品，由重点产品带出其他产品。

5. 列举出具体的数字，向客户说明在不同批量订货情况下的各种经济效益指标，如营业收入、纯收入、资金周转率等。

6. 适时地拿出样品，辅助推销。

7. 不要以哀求的口吻要求对方订货。

8. 注意战略战术，要进退适宜，攻防结合。

9. 在洽谈商品价格时，一方面申明本企业无利可图(列举成本、利润等数字)；另一方面证明其他企业产品价格高昂。

10. 在涉及到其他企业及产品时，注意不能使用攻击性语言，以防引起误解。

11. 在销售新产品时，要明示或暗示本企业乃独此一家，别无分店。

12. 更多地列举实例，比如某商场因经营本企业产品取得何种程度的经济效益等。

13. 提醒对方要保证销售就必须有充足的存货。

第二十四条 销售受阻的对策

1. 当对方拒绝订货时, 首先应问清原因, 对具体问题进行分析。

2. 若对方回答负责人不在, 应问明负责人的时间安排, 是否可以等候, 或什么时间可再联系。

3. 若对方提出资金周转困难, 应强调经销本企业产品的风险小、利益回报大、资金周转快(列举具体数字说明) 等。

4. 若对方提出现在没有时间详谈, 要判断是对方有意推辞, 还是确实没有时间。此时需要向对方致以歉意, 并提出与对方仅谈×分钟(可视情况递减), 并注意洽谈一定要按约定时间结束。

5. 若对方提出由其他厂家进货, 首先要问清原因, 然后以数字进行比较, 说明从本企业进货的优越性。

6. 若对方嫌价格太高, 应首先申明本企业奉行低价优质政策, 然后列举实例并与同类产品相比较: 强调本企业向客户低价提供商品, 强调价格与

质量的关系，强调本企业有优质的售后服务体系。

7. 当对方犹豫不决时，应设法打消其顾虑，反复恳请订货。

8. 若对方提出已有存货，应转问是否需要其他商品，或者告知由于本产品畅销，因此须有充足的存货。并列举具体数字，说明对方现有存货结构上的不足之处。

9. 若对方对自己的销售工作进行讥讽，销售人员首先应向对方表示歉意，表明自己的行为是为了工作，全无恶意，自己的目的是与对方建立良好的业务关系，对对方充分信任等。

10. 若对方提出退货，应首先问明退货的理由。如果理由成立，应劝说对方改购其他商品。

11. 若对方偏好其他企业产品，则应用具体数字说明本企业产品绝不逊色，且有其独特优势。

12. 若对方对本企业抱有成见，或以往曾发生摩擦，或对销售人员本人怀有偏见时，首先要向对方赔礼道歉，然后问明原由并做出解释。最后，诚恳地表示希望对方对本企业和本人工作提出建设性意见，并充分利用这一时机，进一步与客户洽谈

业务。

13. 若对方提出本企业供货不及时，销售人员应首先表示歉意，然后讲明事出原因。最后保证改进工作，绝不再发生类似问题。

14. 若对方提出采用易货交易方式，应首先对此建议表示赞同，然后说明易货交易的种种弊端，促使对方改变原来的想法。

15. 若对方默不作声，有问无答时，应直接明了地提出自己的看法，然后可采取以下对策：反复讲明来意；寻找新话题；询问对方最关心的话题；提供信息；称赞对方；采用激将法，迫使对方开口。

第二十五条 结束洽谈的方式

洽谈结束并不意味着大功告成。客户开发人员应着眼于未来，为下一次合作奠定基础。

1. 表明以后双方加强合作的意向。
2. 向对方在繁忙中予以接待表示谢意。
3. 询问对方下一次洽谈的具体时间，同时自己可以提出几个时间供对方选择。
4. 向对方及其他在场人员致谢和辞行。
5. 询问对方是否有个人事务需要帮忙。

新客户开发管理实施细则

第一条 为保证新客户开发计划顺利进行，为公司争取到更多的经销商和市场份额，需要建立统一的组织协调机构。

第二条 新客户开发部作为主要的组织企划部门，负责计划的制定和组织实施。

第三条 营销部所辖各科室为具体实施部门。

第四条 确定新客户范围，选择新客户开发计划的主攻方向。

第五条 选定具体的新客户，其步骤是：

1. 收集资料，制作“潜在客户名录”。
2. 分析潜在客户的情况，为新客户开发活动提供背景资料。
3. 将上述资料分发给营业部。

第六条 实施新客户开发计划。主要是确定与潜在客户联系的渠道与方法。

第七条 召开会议，交流业务进展情况。总结经验，提出改进措施，对下一阶段工作进行布置。

第八条 组织实施潜在客户调查计划。根据新客户开发部提供的“潜在客户名录”，选择主攻客

户，然后指派营销人员进行分工调查，以寻找最佳的开发渠道和方法。

第九条 对新客户进行信用调查。调查方法是，填制企业统一印制的新客户信用调查表。

第十条 根据调查结果，进行筛选评价，确定应重点开发的新客户。

第十一条 如调查结果有不详之处，应组织有关人员再次进行专项调查。

第十二条 向新客户开发部提出详细的新客户开发申请，得到同意后，即实施新客户开发计划。

第十三条 在调查过程中，如发现信用有问题的客户，有关人员须向上级汇报，请求中止对其调查和业务洽谈。

第十四条 营销人员在与新客户接触的过程中，一方面要力争与其建立业务关系，另一方面要对其进行信用及经营、销售能力等方面的调查。

第十五条 营销人员在访问客户前或进行业务洽谈后，要填制“新客户开发计划及管理实施表”。

第十六条 根据实际进展情况，营销经理应及时加以指导。

第十七条 营销人员应通过填制“新客户开发日报表”，将每天的工作进展情况、取得的成绩和存在的问题向营销经理反映。

新客户开拓计划及管理实施办法

一、确定新客户的范围，选择新客户开拓计划的主要方向。

二、选定具体的新客户，其步骤是：

1. 收集资料，制作“潜在客户名录”。
2. 分析潜在客户的情况，为新客户开拓活动提供背景资料。
3. 将上述资料分发给营业部。

三、实施新客户开拓计划，主要是确定与潜在客户联系的渠道与方法。

四、召开会议，交流业务进展情况，总结经验，提供对策，对下一阶段工作作出布置。

新客户选择规定

一、新客户选择的权限与责任

1. 新客户的认定权归营销部经理。
2. 营销部经理负责选择在规模、贷款、支付、信用状况等方面都有保证，能够维护本企业利益的新客户。

二、选定新客户的基本原则

1. 新客户必须具备满足质量要求的设备和技术要求。
2. 新客户必须具备按时付款能力。
3. 新客户必须达到较高的经营水平、财务能力和较高的信用。
4. 新客户必须具有积极的合作态度。
5. 新客户必须遵守双方在商业上和技术上的秘密。
6. 新客户的成本管理和成本水平必须符合本企业要求。

三、选择程序

1. 一般调查

(1) 候选客户向本企业提交企业改革计划。

(2) 与新客户的负责人交谈，进一步了解其生产经营情况、经营方针和对本企业的基本看法。

(3) 新客户的技术负责人与本企业技术和质量管理部门负责人进一步商洽合作事宜。

2. 实地调查

根据一般调查的总体印象作出总体判断，看新客户是否符合上述基本原则，在此基础上，营销部会同技术、财务等部门，对新客户进行实地调查。调查项目以第二项所列基本原则为标准。调查结束后，要提出新客户认定申请。

四、认定手续

1. 提出认定申请报告

根据一般调查和实地调查结果，向营销部部长正式提出新客户选择申请报告。该报告主要包括以下项目：

(1) 与新客户交易的理由及今后交易的基本方针。

(2) 交易商品目录与金额。

(3) 调查资料与调查结果。

2. 签定商品供应合同

与所选定的新客户正式签定供货合同。签定合同者原则上应是本企业的营销经理和新客户的法人代表。

3. 新设客户代码

为新客户设定代码，做好有关登录准备。

4. 其他事项

将选定的新客户基本资料通知企业相关部门，确定购货款的支付方式，将新客户有关资料存档。

客户管理执行准则

一、动态管理

(1) 客户资料卡建立后置之不顾，就会失去它的意义。因客户的情况是会不断地发生变化的，所以客户的资料也要不断的加以调整。

(2) 剔除过去旧的或已经变化了的资料，及时补充新的资料，对客户的变化进行跟踪，使客户管理保持动态性。

二、突出重点

(1) 有关不同类型的客户资料很多，要通过这些资料找出重点客户。

(2) 重点客户不仅要包括现有客户，而且还应包括未来客户或潜在客户。

(3) 为企业选择新客户、开拓新市场提供资料，为企业进一步发展创造良机。

三、灵活运用

在建立客户资料卡或客户管理卡后不能束之高阁，应以灵活的方式及时全面地提供给推销人员及其他有关人员，使他们能进行更详细的分析，使

死资料变成活材料，提高客户管理的效率。

四、专人负责

由于许多客户资料是不宜流出企业的，只能供内部使用，所以客户管理应确定具体的规定和办法，应由专人负责管理，严格客户信息资料的利用和借阅。