

北京珠江物流开发有限企业

营 销 中 心 管 理 手 册

(修订稿)

营销中心

2006年12月5日

总 目 录

一、序言	3
二、营销中心基本职能	4
三、营销中心组织构造	5
四、营销各部门岗位职责	6
1、营销中心经理岗位职责	6
2、营销筹划部副经理岗位职责	8
3、媒介部副经理岗位职责	13
4、招商管理部副经理岗位职责	16
5、政策研究部副经理岗位职责	
6、内勤主管岗位职责	18
五、营销中心管理措施	19
1、中心日常工作管理措施	20
2、项目论证定位管理措施	22
3、营销推广费用预算管理措施	27
4、品牌推广及建设管理措施	31
5、营销物料及广告验收管理措施	36

6、招商系统构建管理措施·····	40
7、招商工作管理措施·····	48

序 言

制度重于技术

————— 吴敬琏

“深根固本，方能枝繁叶茂，方能果实累”任何出类拔萃的企业，都必须建立多种健全的管理体制，尤其是营销管理制度。一种企业营销的成败不但取决于适应市场的应变能力，同步取决于其内部营销管理制度的科学性、完整性。

本营销管理手册旨在把企业物流板块的大量的营销管理工作规范化、原则化、流程化、使繁琐变得简朴，使杂乱变得有序，为物流企业各项目的生存和发展奠定坚实的基础。

本营销管理体系凝结珠江及合生营销部门众多成功的先进经验，从营销管理组织、品牌建设推动、招商及销售管理、政策研究、人员行动管理、客户管理等部分详细工作细节和职责构成营销中心营销组织体系，它是营销中心整体营销观念的落实、全部项目及员工紧密协作、各尽其责地实现和完毕营销目的所必须的组织保障；它是物流企业各项目进行专业项目运作的主要基础之一；它是物流企业各项目开拓市场，不断提升物流领域市场份额、招商销售额和利润额的主要管理手段；它能帮助物流企业

员工进步,鼓励员工士气,稳定员工队伍预防因为少许员工素质、能力或品质问题而造成的招商销售额流失;它能使营销中心与项目营销、招商部门紧密配合,及时向物流企业管理中心、地域企业和集团企业反馈动态的市场信息;同步,它也是企业整体管理体系的一种主要构成部分。

第一部分：营销中心的基本职能

1、全方面负责企业的营销工作,对营销目的计划的制定、实施和控制承担责任。

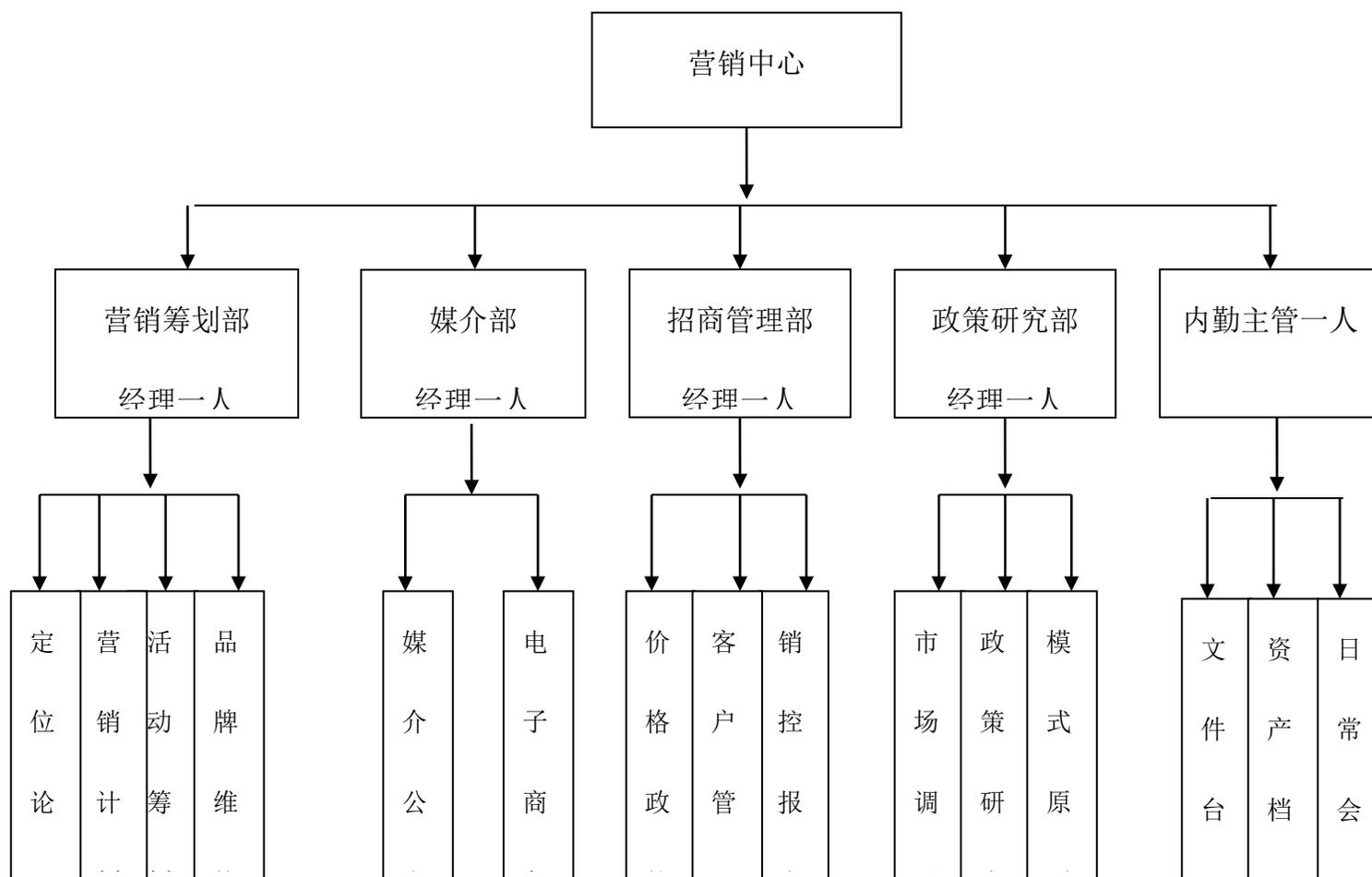
2、参加制定企业的整体经营战略,并规划和拟定市场营销战略,根据各项目详细业态、定位帮助项目企业制定切实可行的详细的营销策略和政策,确保年度营销目的的实现。

3、全方面统筹各项目企业的营销工作,对项目企业的营销工作进行管理安排和执行。配合项目企业的招商工作,在招商前期参加项目定位论证,拟定项目营销表述以及制定整体营销方案;在招商期负责项目企业营销方案的执行和修改,并支持招商组织相应活动。同步结合项目企业经营需要进行营销方案的执行和修改。

4、加强销控管理,完善价格体系。项目招商前期,营销中心根据各项目实际情况建立销控表,并结合行业特点和现状制定合理的价格体系及招商政策。营销中心在招商过程中随时进行销控报表,并对项目企业进行客户资料的汇集整顿,进行有效的客户管理。

5、进一步政策研究，提供决策根据。营销中心建立专门的政策研究部门，对有关行业进行市场调研，对商业模式进行探讨研究，同步对相应行业的商业案例进行分析研究，定时撰写政策研究报告。

第二部分：营销中心组织构造



营销中心合计 20 人

第三部分：中心各部门岗位职责

一、营销中心经理岗位职责

岗位基本信息			
岗位名称	营销中心经理	所属部门	营销中心
职位等级	经理	定编数	1人
直接上级	企业责任人	直接下级	中心内各专业经理
职位联络			
工作协作关系	对内：企业总经理、副总，各中心、各项目企业责任人、营销责任人		
	对外：政府职能部门、各有关协会、各主流非主流媒体、有关广告企业		
主要岗位职责			
一级职责（主要工作范围）	二级职责（详细业务活动）		
负责营销筹划管理统筹工作	1、制定并组织实施营销系统工作目的和工作计划		
	2、建立并拓展企业营销网络，巩固开拓目的市场		
	3、组织制定并指导项目企业营销策略、销售政策、营销管理制度		
	4、主持制定并组织实施重大公关、广告、促销活动		
	5、审核各项目阶段价格策略调整方案		
	6、审核新推项目价格体系、实收价格、销售价格		
	7、根据项目的销售情况，阶段性指导销售政策及优惠措施方案的制定		
	8、审核物流营销台帐，监督物流在售项目营销跟进情况，监督物流竞争项目情况		
	9、督促并支持公共关系部与政府对口部门、多种宣传媒介的联络		
	10、定时进行营销工作分析，及时调整营销组合策略，制定预防和纠正措施		
	11、处理重大客户投诉及售后服务问题		
负责品牌推广、产品研发及筹划管理日常工作	1、指导、监督品牌推广方案的制定		
	2、监督品牌方案的详细实施情况		
	3、指导、监督整年品牌推广活动		
	4、指导、监督广告企业平面广告设计		
	5、定时参加各项目营销例会，并根据问题提出提议		
	6、监督、指导广告媒介人员对品牌及项目硬性广告推广的有关工作		
	7、监督、指导媒介人员对品牌及项目著名度、美誉度的宣传推广		
	8、监督、协调突发事件的危机公关		
	9、监督日常媒体维护，保持与各类媒体的日常沟通、并参加必要的媒体活动。		
	10、监督媒介日常工作		
	11、监督、协调年度媒体协议招投标情况		
	12、监督、指导北京市区域市场调研工作		
	13、监督、指导新项目可行性研究工作		
	14、监督、指导产品研发、项目筹划日常工作		

指导、监督招商、客户管理日常工作	1、监督整年招商筹划工作
	2、监督招商组整年租售情况
	3、监督招商组月度、年度商业调查报告、计划的编写
	4、协调招商组内部管理工作
	5、监督招商管理台帐的建立
	6、监督招商管理组其他日常工作
	7、监督、指导项目客服管理
	8、监督、指导对客户投诉的处理工作（尤其是重大客户投诉处理）
负责政策研究统筹管理工作	1、监督、指导对有关行业进行市场调研
	2、监督、指导对商业模式进行探讨研究
	3、监督、指导对相应行业的商业案例进行分析研究
	4、监督、指导定时撰写政策研究报告
主持其他日常性行政工作	1、监督部门月度考勤的统计编制工作
	2、监督部门月度资金计划的整合编制工作
	3、监督部门月度工作计划的编制
	4、监督部门月度协议推行进度的整合编制工作
	5、审核部门员工月绩效考核
	6、监督部门固定资产台帐、付款审批台帐的实施
	7、审核部门行政费用的支出情况、办公用具使用情况及报销情况
	8、监督部门文件的管理工作
	9、定时组织召开营销例会
	10、帮助审批各类营销类上报文件
	11、帮助营销总监指导营销中心内部各项工作的开展
	12、其他即时性日常工作
工作权限	
1、对部门内部全部工作负有监督管理监督权	
2、对项目企业营销工作有提议、监督、管理权	
工作台帐明细表	
1、月度营销费用台帐	
2、销售日报表	
3、硬广投放台帐	
4、定版及撤版台帐	
5、新项目筹划资料	
6、部门内部固定资产台帐	
7、部门内部付款审批台帐	
8、部门内部行政费用预算执行台帐	
工作流程明细表	

1	审批往来文件，签发部门经办文件流程
2	审批部门行政费用支出流程
3	月度营销计划审批流程
4	日常市场研究工作流程
5	年度目的定价流程
6	新项目定价流程
7	新项目定价流程
工作交接时须移交的资料	
1、对外联络名片册	
2、各管理部专业经理及有关经办人书面文件和电子文件	

二、营销筹划部岗位职能

一) 部门职能:

- 1、指导、监督市场调研工作。
- 2、指导、监督新项目市场定位及前期筹划工作。
- 3、指导、监督、协调价格制定工作。
- 4、监督每日销售报表工作的执行情况。
- 5、监督每七天项目营销工作总结（含销管总结、来电来访分析、推广提议等）的执行情况。
- 6、指导、监督每月物流板块月度营销总结（含项目工作总结及计划、营销中心工作总结及计划等）。
- 7、监督每七天、每月上报地域企业的销售统计报表的执行情况。
- 8、监督每月《物流板块营销费用预算月度执行情况》、营销费用明细报表的填写情况。

- 9、抽查项目、营销中心各组合帐登记情况。
- 10、指导、监督年度营销计划制定、调整及上报的执行。
- 11、**定时查看项目销控情况，及时掌握项目信息。**
- 12、定时与集团物流总企业沟通。
- 13、监督、指导物流板块在售项目营销情况跟踪并及时处理主要问题。

二) 岗位职责:

◆ 营销筹划部经理岗位职责

岗位基本信息			
岗位名称	营销筹划部经理	所属部门	营销中心
职位等级	经理	定编数	1人
直接上级	营销中心经理	直接下级	5人
职位联络	可直接升迁的职位：专业经理 可相互转换的职位：		
工作协作关系	对内：珠江企业审核部、财务部、办公室；项目企业招商部 对外：公关企业、制作企业、房地产中介、征询机构等		
主要岗位职责			
一级职责（主要工作范围）	二级职责（详细业务活动）		
项目营销管理	1、帮助项目企业编写每月的营销推广方案		
	2、帮助，并监控项目企业广告内容的投放工作		
	3、帮助项目企业制定并组织大型公关活动的工作		
	4、全方面掌握项目营销动态，及时发觉各项目营销问题，提出处理方案		
	5、检验、监督项目企业筹划的执行情况。		
	6、统筹、指导项目企业营销活动的准备与实施		
市场研究	7、市场调研：定时做市场调研，调研对象涉及竞争项目、市场热销项目及特色项目。		
	8、信息搜集：（1）内部信息搜集：项目企业的营销动态；（2）外部信息搜集：对所调研的物流项目信息进行搜集，及时补充、更新数据库。及时搜集物流项目的手册、硬广及软宣。		

	9、提交报告：定时向企业领导提交物流月度研究报告和营销月报，以及专业的商业地产研究报告。
	10、市场定位：对我司的项目分期进行市场定位。
新项目研究	11、区域市场研究：新项目所在区域商业地产情况的研究。
	12、市场定位：根据北京市及本区域各类商业地产市场的供求情况，并结合我司的专长、优势对新项目进行市场定位，及时提交市场定位报告。
	13、投资分析：对新项目预期的土地费用、销售情况、投资回收期等进行评估，拟定项目的可行性。
预算管理	14、预算复核：复核项目企业营销费用合理支配
	15、预算控制：控制项目企业营销费用，控制成本。
工作计划	16、制定计划：制定营销组月度工作计划，并组织实施
	17、绩效考核：按实际填写完毕时间，
日常工作	18、拟定协议：拟定品牌或项目与活动企业、地产中介、征询机构等间发生合作关系的协议
	19、签订协议：与活动企业、地产中介、征询机构签订有关合作协议
	20、制定营销道具制作安排实施。
	21、配合项目企业对广告企业进行全案筹划推广工作。
	22、配合品牌宣传以及活动。
	23、起草公文：起草企业内部报审文件、立项报告
其他事宜	24、完毕上级领导交办的其他任务。
工作权限	
1、组织各项目定时市调、案例分析、筹划研讨会	
2、组织定时召开各项目销售情况讨论例会、并制定相应阶段促销策略及价风格整策略	
3、对项目销售管理工作的指导、监控、提议权	
4、对项目企业提交营销动态的催办权和审核权	
5、对市场研究报告及项目定位报告的提议权	
6、对项目企业的营销费用预算有复核权	
7、对项目执行营销人员的工作有监督、检验权	
工作台帐明细表	
1、营销费用月度台帐	
2、新项目市场定位报告、营销建议书、月度房地产市场研究报告及其他专业报告	
3、市场信息搜集数据库资料	
4、项目企业资金计划	
5、工作计划和总结	
工作流程明细表	
1	新项目前期市场定位工作流程。
2	日常上报文件流程
3	市场研究工作流程
4	工作计划和总结
工作交接时须移交的资料	

1、企业有关文件档案 1) 会议纪要；2) 3) 项目资料；4) 项目各类推广方案资料；5) 待办文件；6) 参照资料；7) 项目照片；8) 项目影像资料、素材；9) 借阅资料。
2、电子文档 1) 会议纪要；2) 月度营销计划资料；3) 项目各类推广方案资料；4) 广告、图片资料；5) 待办文件；6) 项目图纸（效果图等）。
3、对外联络名片册 1) 政府部门；2) 同行业；3) 其他。
4、通讯录。
5、工作台帐明细表。

◆ 营销筹划部主管岗位职责

岗位基本信息			
岗位名称	营销筹划部主管	所属部门	营销中心
职位等级	主管	定编数	1人
直接上级	营销筹划部经理	直接下级	0人
职位联络	可直接升迁的职位：营销筹划部经理 可相互转换的职位：媒介部主管		
工作协作关系	对内：珠江企业审核部、财务部、办公室；项目企业营销部 对外：公关企业、制作企业、房地产中介、征询机构等		
主要岗位职责			
一级职责（主要工作范围）	二级职责（详细业务活动）		
项目营销管理	1、帮助项目企业编写每月的营销推广方案		
	2、帮助，并监控项目企业广告内容的投放工作		
	3、帮助项目企业制定并组织大型公关活动的工作		
	4、全方面掌握项目营销动态，及时发觉各项目营销问题，提出处理方案		
	5、检验、监督项目企业筹划的执行情况。		
	6、统筹、指导项目企业营销活动的准备与实施		
	7、搜集每月项目工作总结及计划，编写营销中心月度工作总结及计划等		
市场研究	8、市场调研：每七天至少一天外出做市场调研，调研对象涉及竞争项目、市场热销项目及特色项目。		
	9、信息搜集：（1）内部信息搜集：项目企业的营销动态；（2）外部信息搜集：对所调研的物流项目信息进行搜集，及时补充、更新数据库。及时搜集物流项目的手册、硬广及软宣。		
	10、提交报告：帮助营销组经理对定时向部门领导提交物流月度研究报告和营销月报，以及专业的商业地产研究报告。		
	11、市场定位：帮助营销组经理对我司的项目分期进行市场定位。		

新项目研究	12、区域市场研究：帮助营销组经理对新项目所在区域商业地产情况的研究。
	13、市场定位：帮助营销组经理根据北京市及本区域各类商业地产市场的供求情况，并结合我司的专长、优势对新项目进行市场定位，及时提交市场定位报告。
	14、投资分析：帮助营销组经理对新项目预期的土地费用、销售情况、投资回收期等进行评估，拟定项目的可行性。
预算管理	15、预算复核：帮助营销组经理复核项目企业营销费用合理支配
	16、预算控制：帮助营销组经理控制项目企业营销费用，控制成本。
工作计划	17、制定计划：制定月度工作计划，并组织实施
	18、绩效考核：按实际填写完毕时间，
日常工作	19、拟定协议：拟定品牌或项目与活动企业、地产中介、征询机构等间发生合作关系的协议
	20、签订协议：与活动企业、地产中介、征询机构签订有关合作协议
	21、制定营销道具制作安排实施。
	22、配合项目企业对广告企业进行全案筹划推广工作。
	23、配合品牌宣传以及活动。
24、起草公文：起草企业内部报审文件、立项报告	
其他事宜	25、完毕上级领导交办的其他任务。
工作权限	
1、参加各项目定时市调、案例分析、筹划研讨会	
2、参加定时召开各项目销售情况讨论例会、并制定相应阶段促销策略及价风格整策略	
3、对项目销售管理工作的指导、监控、提议权	
4、对项目企业提交营销动态的催办权和审核权	
5、对市场研究报告及项目定位报告的提议权	
6、对项目企业的营销费用预算有复核权	
7、对项目企业营销人员的工作有监督、检验权	
工作台帐明细表	
1、营销费用月度台帐	
2、新项目市场定位报告、营销提议书、月度房地产市场研究报告及其他专业报告	
3、市场信息搜集数据库资料	
4、项目企业资金计划	
5、工作计划和总结	
工作流程明细表	
1	新项目前期市场定位工作流程。
2	价格阶段性调整流程
3	日常上报文件流程
4	市场研究工作流程
5	工作计划和总结
工作交接时须移交的资料	
4、企业有关文件档案	
1) 会议纪要；2) 3) 项目资料；4) 项目各类推广方案资料；5) 待办文件；6) 参照资料；7) 项目照片；8) 项目影像资料、素材；9) 借阅资料。	

5、电子文档

1) 会议纪要；2) 月度营销计划资料；3) 项目各类推广方案资料；4) 广告、图片资料；5) 待办文件；6) 项目图纸（效果图等）。

6、对外联络名片册

1) 政府部门；2) 同行业；3) 其他。

4、通讯录。

5、工作台帐明细表。

三、媒介部副经理岗位职责

一) 部门职能：

◆ 有关物流产业以及政府规划政策的研究分析

◆ 品牌推广

1、监督、指导品牌推广策略。

2、监督、指导制定品牌方案。

3、监督、指导、协调品牌详细方案实施。

4、监督、指导品牌执行情况；并与项目及时沟通。

5、监督、指导对项目企业的工作予以品牌配合。

6、监督、指导品牌外联工作（1）：对政府有关部门所组织或举行的活动予以必要支持与配合。（2）：配合合作单位的推广活动进行我司企业品牌的宣传推广。

◆ 媒体投放与管理

7、监督广告投放制度的建立；付款台帐制度的建立；软宣公布流程的建立。

8、监督、协调招标及签约：平面、电视、网络、广播等各类媒体的广告代理企业招标并签约工作。

9、监督、协调广告投放：根据项目企业的营销计划及品牌计划进行广告的投放与管理工作。

10、监督、协调软宣投放：根据项目企业及品牌推广的需要，进行软性宣传的投放与管理工作。

11、监督各类媒体费用结算：对各代理企业的代理费用进行结算。

12、监督费用统计的执行：对项目以及分类媒体进行费用统计。

13、监督分析报告的执行：对分类媒体的广告投放与反馈进行分析，以便调整投放百分比及方式。

14、监督投放策略的执行：根据年度投放百分比及效果，调整投放策略。

15、监督、指导、协调媒体采访工作：安排媒体对企业、项目企业领导及有关人员进行采访报道，进行企业宣传。

16、监督、指导、协调或参加危机公关的处理：在媒体出现对我司的负面报道时采用应急措施尽量降低不利影响。

◆ 岗位职责：

岗位基本信息			
岗位名称	媒介部经理	所属部门	营销中心
职位等级	副经理	定编数	1人
直接上级	营销中心经理	直接下级	4人
职位联络	可直接升迁的职位：专业经理 可相互转换的职位：		
工作协作关系	对内：珠江企业审核部、财务部、办公室；项目企业招商经理		
	对外：各媒体有关版面编辑、记者；广告代理企业对接人；媒体广告部责任人		
主要岗位职责			

一级职责（主要工作范围）	二级职责（详细业务活动）
品牌及项目 硬性广告 推广	1、提供提议：月初为项目提供广告推广及媒体排期方面的可行性提议
	2、执行订单：按品牌及项目要求，及时、精确地在相应报社或广告企业拟定订版单据
	3、沟通协调：假如所需版面已经被预定或有其他特殊情况，在最短时间内，与项目沟通，协调其他能够替代的媒体或版面位置
	4、综合评估：结合项目上一月度广告来电来访量，综合评估广告效果监测
	5、稿件管理：对日常公布稿件按时间顺序进行有序管理
	6、费用结算：每月月初结算上月实际发生广告（平面、广播、网络、电视）费用
品牌及项目 著名度、美誉 度软性宣传 推广	7、沟通需求：与项目沟通当月所需市场预热主题及目的公布媒体
	8、稿件撰写：针对项目实际情况，结合市场现象，经与报社沟通，完毕稿件撰写
	9、稿件公布：与报社编辑部沟通，按项目要求时间，公布稿件
	10、费用结算：按企业非协议非行政费用程序请款结算
突发事件的 危机公关	11、建立体制：树立媒体公关危机防范和处理机制，及时协调、布署、处理社会公关危机，做好应变防范工作
	12、总结经验：在经营、管理过程中，注意总结经验、结合工作实际，预警可能发生的媒体公关危机
	13、内部沟通：项目企业、物业企业、客户服务中心、行政人事部、法务部、物流营销中心及有关专业支持部门在各自的职责、权限范围内，加强联络、相互支持、亲密合作，及时妥善处理多种危机事件，预防矛盾的激化
	14、外部公关：与可能曝光媒体沟通，将稿件在印刷前替代
媒体 维护	15、保持沟通：加强与大众媒体的合作关系，保持与媒体之间良好沟通
	16、参加活动：不定时参加报社组织的品牌、评奖活动
	17、不定时公关：不定时协调我企业领导及报社领导会面会谈
	18、媒体活动：不定时组织媒体记者出游，频率为每年一次
工作计划	19、制定计划：制定行政组月度工作计划，并组织实施
	20、绩效考核：按实际填写完毕时间，
日常工作	21、拟定协议：拟定品牌或项目与媒体间发生合作关系的协议
	22、签订协议：与报社、广告代理企业、活动企业签订有关合作协议
	23、广告监控：对已投放的广告（平面、广播、网络、电视）实施监控跟踪，索取媒体开具的监控报告
	24、费用结算：对全部签订协议的乙方企业按月度或协议约定执行付款
	25、资金计划：每月月末整体统筹下月度资金安排，并向财务部提交书面报告
	26、台帐统计：月末对全部品牌、项目已发生的营销费用进行台帐统计
	27、资料搜集：搜集户外、电视、广播代剪公布企业有关资料
	28、起草公文：起草企业内部报审文件、立项报告
	29、陪同企业领导出席颁奖会及论坛
	30、项目活动的媒体现场接待
	31、帮助讲话人接受媒体专访及稿件审阅
其他事宜	32、完毕上级领导交办的其他任务。
工作权限	
1、以企业名义，对外拟定订版单的签字确认权	

2、对付款审批过程的部门审核权	
工作台帐明细表	
1	对外联络工作台帐
2	主要接待工作台帐
3	每日日常工作台帐
4	协议会审进度工作台帐
5	付款审批进度工作台帐
工作流程明细表	
1	软性宣传稿件公布流程
2	硬性广告公布流程
3	媒体危机公关流程
工作交接时需移交的资料	
1、企业有关文件档案：已付款审批单据、硬性广告存档、年度合作协议等	
2、企业有关电子文档：品牌及项目软性宣传文字、电子版外联名单、电子版报审立项、电子版拟定协议等	
3、对外联络名片夹： 其中涉及平面、广播、电视台、广告代理企业等	
4、工作台帐明细表	

四、招商管理部经理岗位职责

岗位基本信息			
岗位名称	招商管理部经理	所属部门	营销中心
职位等级	副经理	定编数	1人
直接上级	营销中心经理	直接下级	6人
职位联络	可直接升迁的职位：专业经理 可相互转换的职位：		
工作协作关系	对内：珠江企业审核部、财务部、办公室；项目企业招商部经理 对外：客户、协会、中介机构		
主要岗位职责			
一级职责（主要工作范围）	二级职责（详细业务活动）		
价格制定	1、指导、审核年度目的定价		
	2、指导、审核各项目各阶段价格策略方案		
	3、指导、审核新推项目价格体系、实收价格、销售价格明细		
	4、指导、审核阶段性调整已推未售项目价格策略		
	5、明确有关价格体系、明细价格表报审		
招商管理	6、指导、审核项目企业完毕年度招商计划的制定、调整及上报		

	7、指导、审核项目企业招商政策、招商手段的制定、调整及上报
	8、指导项目企业招商人员的招聘、培训
	9、监督指导项目企业招商工作，进行动态管理
	10、组织项目企业开拓销售渠道，开拓主力客户、特色客户
	11、组织、指导项目企业与大客户的协议洽谈
	12、物流板块在售项目营销情况跟踪
销售统计管理	13、审核每日销售报表
	14、复核每七天项目招商工作小结（含销管总结、来电来访分析、推广提议等）
	15、复核每月珠江企业月度招商总结（含项目工作总结及计划、营销中心工作总结及计划等）
	16、审核每七天、每月上报地域企业的销售统计报表
	17、不定时抽查项目台帐登记情况
工作计划	18、制定计划：制定招商组月度工作计划，并组织实施
	19、绩效考核：按实际填写完毕时间，
日常工作	20、拟定协议：拟定品牌或项目与客户、中介机构、协会等间发生合作关系的协议
	21、签订协议：与客户、中介机构、协会等签订有关合作协议
	22、工作协调：协调本组与营销中心其他组的工作及项目企业的关系。
	23、起草公文：起草企业内部报审文件、立项报告
其他事宜	24、完毕上级领导交办的其他任务。
工作权限	
1、组织定时召开各项目销售情况讨论例会、并制定相应阶段促销策略及价风格整策略	
2、对项目销售管理工作的指导、监控、提议权	
3、对项目企业提交招商动态的催办权和审核权	
4、对市场研究报告及项目定位报告的提议权	
5、对项目企业的工作计划有审核权	
6、对项目企业营销人员的工作有监督、检验权	
工作台帐明细表	
1、各项目销售日报、周报、月报	
2、招商政策、资料、	
3、价风格整台帐	
4、项目企业资金计划	
5、工作计划和总结	
工作流程明细表	
1	销售日报、周报、月报流程。
2	年度目的定价流程
3	新推项目定价流程
4	价格阶段性调整流程
5	日常上报文件流程
6	工作计划和总结
工作交接时须移交的资料	

7、企业有关文件档案 1) 会议纪要；2) 3) 项目资料；4) 项目各类推广方案资料；5) 待办文件；6) 参照资料；7) 项目照片；8) 项目影像资料、素材；9) 借阅资料。
8、电子文档 1) 会议纪要；2) 月度营销计划资料；3) 项目各类推广方案资料；4) 广告、图片资料；5) 待办文件；6) 项目图纸（效果图等）。
9、对外联络名片册 1) 政府部门；2) 同行业；3) 其他。
10、通讯录。
11、工作台帐明细表。

五、政策研究部经理岗位职责

一) 部门职能：

◆ 市场调查研究

- 1、监督、执行定时做市场调研，提供专业系统的市场调查、市场分析、市场研究、行业研究征询、竞争环境征询和营销策略征询等
- 2、监督、执行信息搜集，内部信息搜集和外部信息搜集，精确提供各行业的市场调查统计数据、商业资讯，市场调查报告、市场分析报告等。
- 3、监督、执行提交报告，定时向企业领导提交专业的商业地产研究报告。
- 4、监督、指导市场定位，建立以大样本大容量的信息库。

◆ 政策研究

、指导、审核建立政府政策、商业模式及有关法律的研究体系并不断完善

2、监督、执行经过综合分析影响政策和商业运营的有关原因，对阶段性政策和商业运营趋势进行研判

3、指导、分析并连续跟踪政府和商业动态，透视政策的理念和商业的行为变化，预测行业的反应

4、指导、执行阶段性深化项目定位和调整市场推介的工作

5、监督、执行明确有关政策和商业体系、明细各项目有关政策和商业研究表报审

6、监督、审核上报地域企业的有关政策和商业分析研究表及利用政策和商业研究帮助其他部门完毕任务

7、监督、执行与宏观研究员、行业研究员及政策、法律和商业的有关分析师充分沟通，整合信息、在一定高度对项目研究提出提议

8、指导、研究政府和商业对项目有关的行业的新政策，分析政策变化动态，同步对政策和商业的变化进行跟踪

9、监督、执行对政策和商圈将来走势作出判断

10、指导、审核及时对政策和商业动态作出评价，为企业其他营销部门及项目部门提供参照提议，撰写分析报告及上报

11、监督、审核上报地域企业的有关新政策和商业分析研究表及帮助其他部门完毕的政策和商业研究表

12、监督、指导不定时抽查有关新政策和商业模式研究登记情况

◆ 商业业态模式研究

- 1、监督、执行定时阶段性对各项目所涉及到的行业和商业业态模式进行研究总结
- 2、监督、执行提炼我司项目合理化的商业模式提议报告
- 3、监督、执行对我司各项目的商业模式总结并深化，形成模式范本
- 4、监督、执行继续探讨，探寻新的创新模式

◆ 岗位职责：

岗位基本信息			
岗位名称	政策研究部经理	所属部门	营销中心
职位等级	经理	定编数	1人
直接上级	营销中心经理	直接下级	3人
职位联络	可直接升迁的职位：专业经理 可相互转换的职位：		
工作协作关系	对内：珠江企业审核部、财务部、办公室；项目企业招商部经理		
	对外：政府机关、法律研究机构、各地各类商业行业协会		
主要岗位职责			
一级职责（主要工作范围）	二级职责（详细业务活动）		
市场研究	1、市场调研：定时做市场调研，调研对象涉及竞争项目、市场热销项目及特色项目。提供专业系统的市场调查、市场分析、市场研究、行业研究征询、竞争环境征询和营销策略征询等，撰写形成报告及上报		
	2、信息搜集：（1）内部信息搜集：项目企业的营销动态；（2）外部信息搜集：精确提供各行业的市场调查统计数据、商业资讯，市场调查报告、市场分析报告等，对所调研的物流项目信息进行搜集，及时补充、更新数据库。及时搜集物流项目的手册、硬广及软宣。		
	3、提交报告：定时向企业领导提交物流月度研究报告和营销月报，以及专业的商业地产研究报告。		
	4、市场定位：对我司的项目分期进行市场定位，建立以大样本大容量的信息库，为项目营销筹划和执行提供根据		
政策研究	5、指导、审核建立政府政策、商业模式及有关法律的研究体系并不断完善		
	6、经过综合分析影响政策和商业运营的有关原因，对阶段性政策和商业运营趋势进行研判，把握政策和商业阶段性的理念，制定季度、年度政策和商业研究报告及上报		
	7、指导、分析并连续跟踪政府和商业动态，透视政策的理念和商业的行为变化，预测行业的反应		

	8、指导、审核阶段性深化项目定位和调整市场推介的工作
	9、明确有关政策和商业体系、明细各项目有关政策和商业研究表报审
	10、审核上报地域企业的有关政策和商业分析研究表及利用政策和商业研究帮助其他部门完毕任务
	11、与宏观研究员、行业研究员及政策、法律和商业的有关分析师充分沟通，经过政策和商业行业各有关方面信息的整合与总结使策略报告愈加具有前瞻性与精确性，并能站在一定高度对项目研究提出提议
	12、指导、研究政府和商业对项目有关的行业的新政策，分析政策变化动态，同步对政策和商业的变化进行跟踪
	13、结合现实政策理念及不同和商业市场的投资策略，对政策和商圈将来走势作出判断，帮助部门进行研究各项目的项目定位和市场推介
	14、指导、审核及时对政策和商业动态作出评价，为企业其他营销部门及项目部门提供参照提议，撰写分析报告及上报
	15、审核上报地域企业的有关新政策和商业分析研究表及帮助其他部门完毕的政策和商业研究表
	16、不定时抽查有关新政策和商业模式研究登记情况
商业业态模式研究	17、定时总结：分别对个项目所涉及到的行业的商业业态模式进行研究，阶段性对市场调查和政策研究进行质和量度的分析总结，形成报告上交
	18、提炼总结：总结并分析同业态商业竞争对手的经营模式和理念，在不同项目、不同阶段和不同商业环境等情况下，结合实际充分深化经营模式和经营关键理念，提炼我司项目合理化的商业模式提议报告并上交
	19、推动工作：把营销工作从各方面形成原则化模式，由繁到简的规范营销流程，对我司各项目商业业态模式充分研究形成范本
	20、继续探讨：每日每月商业、政策等等全方面的追踪，经过总结和分析我司商业业态模式和同行业内商业模式，探寻新的创新模式，规范和原则我司项目的运作模式
对外关系维护	21、保持沟通：加强与政府、法律研究机构、各地各类行业协会的合作关系，保持与其之间的美好沟通
	22、参加活动：不定时参加政府机关、法律研究机构和各地各类行业协会组织的各项专题研究工作
	23、不定时公关：不定时协调我企业领导及政府机关、法律研究机构和各地各类行业协会的领导会面会谈
	24、帮助活动部门：根据活动筹划组有关活动要求，邀请有关的政府机关、法律研究机构和各地各类商业行业协会的领导到席
工作计划	25、制定计划：制定政策和商业研究组月度工作计划，并组织实施
	26、绩效考核：按实际填写完毕时间，
日常工作	27、拟定协议：拟定品牌或项目与政府机关、法律研究机构、各地各类商业行业协会等间发生合作关系的协议
	28、签订协议：与政府机关、法律研究机构、各地各类商业行业协会等签订有关合作协议
	29、工作协调：协调本组与营销中心其他组的工作及项目企业的关系。
	30、起草公文：起草企业内部报审文件、立项报告
其他事宜	31、完毕上级领导交办的其他任务。
工作权限	

1、组织定时召开各项目销售情况讨论例会、并制定相应阶段政策和商业的研究策略
2、对项目营销管理工作的指导、监控、提议权
3、对项目企业提交招商动态的催办权和审核权
4、对市场研究报告及项目定位报告的提议权
5、对项目企业的工作计划有审核权
6、对项目企业营销人员的工作有监督、检验权
工作台帐明细表
1、各项目营销日报、周报、月报
2、新项目市场定位报告、营销建议书、月度商业市场研究报告及其他专业报告
3、市场信息搜集数据库资料
4、项目企业资金计划
5、工作计划和总结
工作流程明细表
1 销售日报、周报、月报流程。
2 市场研究工作流程
3 新推项目定价流程
4 日常上报文件流程
5 工作计划和总结
工作交接时须移交的资料
10、 企业有关文件档案 1) 会议纪要；2) 3) 项目资料；4) 项目各类推广方案资料；5) 待办文件；6) 参照资料；7) 项目照片；8) 项目影像资料、素材；9) 借阅资料。
11、 电子文档 1) 会议纪要；2) 月度营销计划资料；3) 项目各类推广方案资料；4) 广告、图片资料；5) 待办文件；6) 项目图纸（效果图等）。
12、 对外联络名片册 1) 政府部门；2) 同行业；4) 法律部门；5) 商业协会；6) 其他。
10、通讯录。
11、工作台帐明细表。

六、内勤主管岗位职责

岗位基本信息			
岗位名称	内勤主管	所属部门	营销中心
职位等级	中级主管	定编数	1人
直接上级	营销中心经理	直接下级	1人

职位联络	可直接升迁的职位：高级主管 可相互转换的职位：营销筹划部主管
工作协作关系	对内：地域企业行政部、人事部、财务部；项目企业 对外：公关企业、活动企业、制作企业、客户、来访人员
主要岗位职责	
一级职责（主要工作范围）	二级职责（详细业务活动）
外来文件处理	1、收文：签收各类上报领导审阅的文件，做好收文登记及分类。
	2、报批：将会签文件按轻重缓急及时上报领导审批，并及时跟踪文件审批进度。
	3、返还：及时返还领导批好的文件到有关部门。
	4、存档：进行有关文件的存档。
内部文件处理	5、编号：部门内部以营销中心名义使用（报审文件、立项文件、工作联络函）要向部门文员要编号。
	6、登记：将使用编号经办人姓名进行登记。
	7、存档：将各文件经办人审批后的文件进行存档。
信息整合	8、催办：针对营销中心，针对个人的月度绩效考核、针对个人的月工作计划、针对各协议经办个人的月度协议推行进度表、月资金申请等其他不定性工作，进行按时提醒。
	9、搜集：在要求时间内将个人提交的月度绩效考核、各人月度工作计划、协议推行进度情况、月资金申请、报销发票单据、办公用具领用、考勤等不定性工作，的信息分类并搜集。
	10、汇总：在要求时间内将个人提交的月度绩效考核、各人月度工作计划、协议推行进度情况、月资金申请、报销发票单据、办公用具领用、考勤等不定性工作，搜集的信息按企业要求统一格式进行汇总检验及确认工作。
	11、报批：将以上工作内容汇总后报部门领导进行审批，如不合格退经办人重新填写，并重新报批。
	12、传送各部门：将领导拟定协议并签字审批后的文件送至各有关部门，如：人事部、法律室、行政部、财务部等。
	13、修改完善：经各部门审核如发觉问题，视事情轻重与部门领导、部门有关经办人取得联络进行修改完善。
	14、再次报批：再次报批直至工作按原则完毕。
固定资产管理	15、对部门内部固定资产进行定时核查
工作计划	16、制定计划：制定月度工作计划，并组织实施
	17、资金计划：制定物流营销中心月度资金计划
	18、绩效考核：按实际填写完毕时间，
其他事宜	19、完毕上级领导交办的其他任务。
工作权限	
1、收文时，审核文件是否符合要求的审核权；	
2、事前对所编号文件进行审核，事后对所编号文件进行催办及存档；	
3、根据领导指示，对有关人员完毕工作的催办权；	
4、对所搜集上的各类信息进行审核的权限。	

工作台帐明细表	
1	对外联络工作台帐
2	主要接待工作台帐
3	每日日常工作台帐
4	月资金计划表
5	协议会审进度工作台帐
6	付款审批进度工作台帐
7	固定资产台帐
8	行政费用预算执行台帐
工作流程明细表	
1	收文流程；
2	发文流程；
3	信息整合流程。
4	营销费用台帐流程
工作交接时需移交的资料	
1、部门有关文件	
1、价格表 2、会议纪要 3、红头文件 4、工作联络函 5、报审文件 6、立项文件 7、协议	
2、电子文档	
1、行政费用台帐 2、固定资产台帐 3、协议付款登记台帐 4、月工作计划 5、资金计划	
3、通讯录	

第四部分：营销中心管理措施

第一节：中心日常工作管理措施

一、会议制度管理

1.1 例会制度

每月 20 日为营销中心、物流各项目企业营销管线和有关部门的营销例会，总结上一种月的营销工作，制定并讨论下一种月的营销工作安排。

各项目企业的营销部门在例会上报告下一种月的营销工作安排和营销费用计划，经会议讨论修正，各项目企业营销部对月度营销计划作相应调整。每月 25 日前各项目企业将月度营销计划以报审的形式上报营销中心和物流板块责任人，并经企业经营班子审批后，以此作为项目企业营销工作开展的根据。

1.2 有关会议安排

1.2.1 项目论证会

项目论证会由各项目企业组织，营销中心配合执行，主要进行项目的立项、定位、业态设计工作。

项目论证会由两方面的工作构成：

一项目可研论证会：内部进行，主要为项目的立项工作做准备，出《项目可研报告》。同步进行项目的定位研究和业态设计，作项目的前期规划，出《项目发展规划及投资纲要》。

一项目报告会：主要针对政府、金融等事业单位及投资商、行业协会、商会等进行，增强他们对项目的信心，出《项目情况简介》（注：不同对象需出不同的文档）。

1.2.2 方案评审会

方案评审会由营销管理中心组织，项目企业配合执行，主要进行项目全方面开启的准备工作。

方案评审会主要进行四方面的评审工作：

一规划设计方案评审：由地域物流工程设计管理中心组织，项目企业配合执行，物流板块有关领导评审，营销管理中心列席。

一营销推广方案评审：由营销管理中心组织，项目企业配合执行，物流板块有关领导评审，地域物流工程设计管理中心列席。

一项目经营方案评审：由营销管理中心组织，项目企业配合执行，物流板块有关领导评审。

1.2.3 工作协调会

工作协调会由营销管理中心组织，采用定时或不定时的方式，物流营销协调小组组员、项目责任人和营销、工程责任人以及其他主要责任人参加，主要进行各项目工作展开过程之中的工作协调和资源整合。

1.2.4 工作报告会

根据物流板块安排,采用定时或不定时的方式,由项目企业或营销管理中心、工程设计管理中心组织,向有关领导报告工作情况。

1.3 会议管理流程

第一步:会议准备

—会议告知:名称、主要议题及目的、地点、日期、估计时长、主持人、记录人、参会人员、会议准备、其他要求。

—资料准备:文字资料、打印资料、电子资料及其他要求。

—会场准备:电脑、投影仪、纸、笔、茶杯、茶叶、饮水机。

第二步:会议操作

—会议主持:由主持人简介会议议题、目的及议程。

—会议进展:由既定议程进行,有关人员报告各项工作。

—会议统计:会议结束后二十四小时内,出会议纪要。

第三步:存档

将会议告知、会议资料、会议统计存档处理。

二、工作审批制度管理

2.1 管理内容

工作审批制度的目的在于及时调控工作,确保工作健康有序进行,主要有工作报表制度和
工作审批制度两方面工作。

2.2 管理模式

2.2.1 工作报表

将每一项工作的结论性摘要填写报表,便于工作认识。

2.2.2 工作审批

每一份工作报表须经工作当事人及主管领导审批,确认工作内容或安排的合理,确保工作的有效性。

2.3 管理流程

工作内容明晰→报表审批→工作执行→工作审批→下发并存档

三、档案管理

3.1 管理内容

档案管理是为了企业信息便于查询,提升工作的效率,主要有三方面工作:工作编号、工作建档及工作存档。

3.2 管理模式

3.2.1 工作编号

规范工作号,为每一项工作进行编号。详细编号可根据项目情况自行决定。

3.2.2 工作建档

根据工作编号,将各项工作进行分类,建立档案目录。

3.2.3 工作存档

根据档案目录,将各项工作分类管理。

3.3 管理流程

工作编号→工作建档→工作存档

第二节：项目论证定位管理措施

一、工作目的

1. 1 加强投资决策、开发建设的科学性。

1. 2 降低工业物流开发风险。

1. 3 由各职能部门、项目企业以及部分教授构成项目论证小组，负责为地域企业的土地购置、项目开发论证提出可行性分析提议报告。

二、工作范围

2. 1 全部拟经过拍卖竞投、协议出让、挂牌出让等方式取得的土地。

2. 2 项目企业拟开发土地或分期开发土地的可行性论证及产品论证。

2. 3 专案小组由地域企业领导、开发部、物流营销中心、规划设计室、财务部、项目企业以及工业物流开发、营销、规划设计等方面教授构成。

2. 4 地域企业开发部、物流营销中心、规划设计部、财务部、项目企业各安排一专人参加。

2. 5 教授方面外聘城市规划等方面的教授。

三、工作制度

3. 1 凡属工作范围中第 1 项的，由地域企业开发部负责，委托、下指令和召集各部门，拟定每项工作的要求和完毕时间。

3. 2 凡属工作范围中第 2 项的，由项目企业负责（还未成立项目企业的，由物流营销中心负责），委托、下指令和召集各部门，拟定每项工作的要求和完毕时间。

3. 3 其他各部门指派专人参加、落实所属工作。

3. 4 本专案小组由物流营销中心根据项目企业的要求制定工作计划，并根据计划安排工作会议。

3. 5 管理中心根据项目的情况，邀请教授，组织教授团。

3. 6 论证报告形成后，由地域企业审批，上报到集团领导。

四、各部门工作内容

1、开发部

4. 1. 1 凡属我司意向取得地块，开发部向专案小组提供该地块周围市政规划、交通、环境等情况；该地块用地性质、面积、土地形状、容积率、公建等经济指标；以及将专案组各有关构成部分的意见、报告等汇总。

4. 1. 2 凡属拟开发土地，则由开发部向专案小组提供土地的用地性质、面积、土地形状、规则程度、容积率等经济指标的情况。

2、物流营销中心

4. 2. 1 凡属我司意向取得地块，物流营销中心负责工业物流市场总体走势、该地块周围市场调查分析，规划设计和销售价格提议等，供专案小组。

4. 2. 2 凡属我司项目企业已经有土地贮备，物流营销中心负责搜集该地块周围有关项目及主要竞争对手情况，市场发展趋势分析等，并向专案小组提供该地块市场定位提议。

4. 2. 3 凡属产品论证，物流营销中心负责搜集该地块周围有关项目及主要竞争对手情况，市场发展趋势分析等，向专案小组提供市场产品定位提议。

3、规划设计室

4. 3. 1 凡属拟拿地地块，规划设计室根据物流营销中心提供的市场分析报告和开发部提供的资料数据，进行规划设计，向专案小组提交可行设计方案。

4. 3. 2 凡属我司项目企业已经有土地贮备，规划设计室根据物流营销中心提供的市场定位报告和开发部提供的资料数据，规划设计可行的实施方案，提交专案小组。

4. 3. 3 凡属产品论证，规划设计室根据物流营销中心提供的产品定位报告进行详细规划设计，提交专案小组。

4、项目企业

4. 4. 1 凡属拟开发地块为目前我司项目企业所属土地，则由项目企业向专案小组提供项目有关的资料数据，涉及多种类型项目的销售率、客户需求情况、销售中存在的多种问题和提议等。

4. 4. 2 凡属产品论证，项目企业需向专案小组提供项目有关的资料数据，涉及各产品的构成、销售情况，客户对产品的需求等。

5、财务部

4. 5. 1 凡属拟拿地地块，财务部对规划设计室提供的可行设计方案进行财务评估，涉及土建成本、装修成本、利润等，对不同方案给出财务评价。

4. 5. 2 凡属我司项目企业已经有土地贮备，财务部对规划设计室提供的设计方案进行财务评价和风险分析，涉及土建成本、装修成本、利润等，提交财务分析报告；

4. 5. 3 凡属产品论证，财务部对规划设计室提供的设计图纸进行财务评价，涉及土建成本、装修成本、利润等，向专案小组提供财务评价报告。

6、管理中心

4. 6 召开拿地论证、项目开发论证及产品论证前两周，各小组组员根据各自的工作侧要点向组织部门提交一份分析报告，召开论证会议时由各部门陈说分析报告，由与会人员提出提议，会议结束后由会议组织部门综合各方意见，并最终形成书面论证报告，报地域企业总经理及集团房地产管理中心 审批，论证报告经审定后，其后的工作开展将按审定方案实施，工作进度将纳入生产调度考核范围；

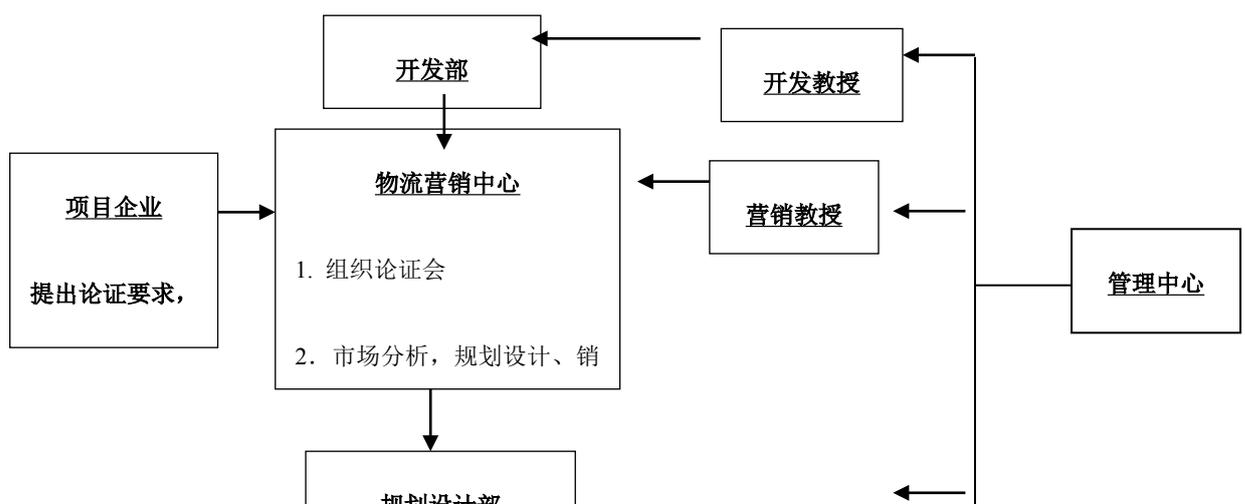
五、工作时间要求

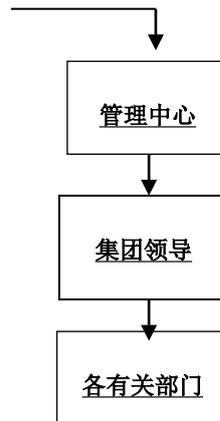
5. 1 凡属工作范围中第 1 项的，因为现时土地起源主要为拍卖竞投，推出时间较不稳定，所以工作时间难以掌握，因应详细情况而定。

5. 2 凡属工作范围中第 1 项的，应组织部门的要求。

(接下页)

六、工作流程





第三节：营销推广费用预算管理措施

一、 预算编制范围

1. 1 营销费用是指为了增进招商而产生的各类营销推广费用，详细为：营销活动费、广告设计费、广告制作费、广告代理费、促销活动费、媒介公布费及现场包装费用；预算编制分为年度预算编制和月度预算编制。

1. 2 营销费用种类及明细

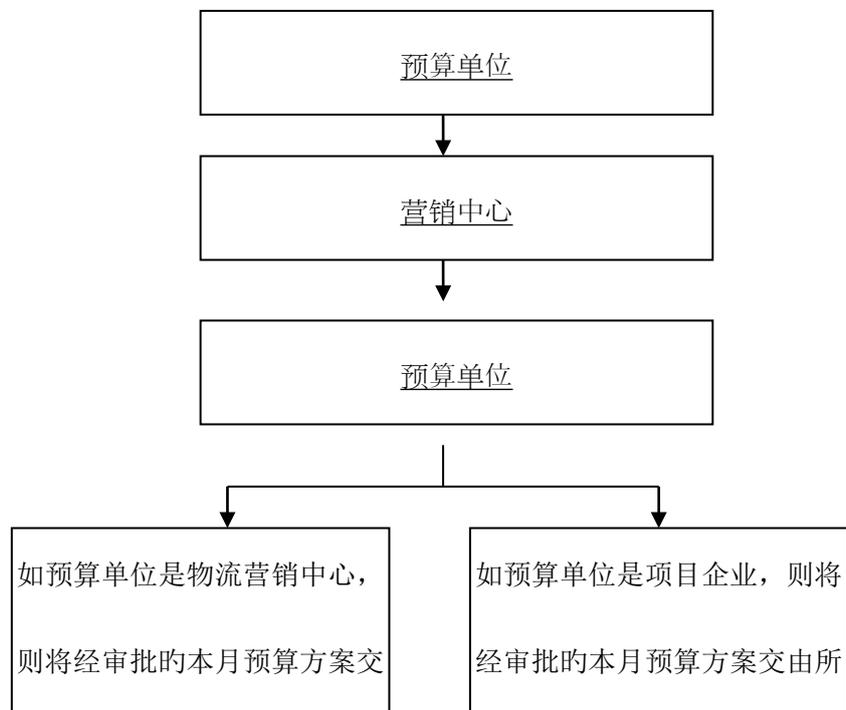
种类	明 细
营销活动费	为增进招商工作的开展及项目开业旺场而举行的各类营销活动
广告设计费	报纸、电视、电台、网络、杂志、户外广告(灯箱、霓虹灯、字牌、各类喷画)、车身广告、流动广告、宣传资料(宣传册、单张、封套、展板、销控图)
广告制作费	报纸、电视、电台、网络、杂志、户外广告(灯箱、霓虹灯、字牌、各类喷画)、车身广告、流动广告、宣传资料(宣传册、单张、封套、展板、销控图)
广告代理费	报纸、电视、电台、网络、杂志、户外广告、车身广告、流动广告 DM 广告
促销活动费	租车费、活动筹划、现场布置、活动表演等费用
广告公布费	报纸、电视、电台、网络、杂志、户外广告、车身广告、流动广告
现场包装费用	销售现场彩旗、串旗、横幅、空飘、拱门、花篮、展板及喷画
其他	记者接待费用、贴纸、派单张人员费用、邮寄费、零散物料费用

二、年度预算编制环节

2.1 每年 12 月上旬,各营销部门根据下一年度的营销推广计划拟第二年整年营销费用预算方案(营销中心根据下一年度的品牌推广计划拟品牌推广预算方案、项目企业根据下一年度的项目推广计划拟项目推广预算方案,由物流营销中心汇编成物流板块营销费用预算方案),经地域企业板块总经理、财务总经理、总经理审批后上报集团,年度营销费用的根据。

三、月度预算编制及审批程序

3.1 编制及审批流程



3.2 操作要求

3.2.1 预算单位根据年度预算方案，于每月 20 日之前拟定下一种月的预算方案；

3.2.2 预算单位将拟定的月度预算方案报送营销中心会签（报送时间最迟不得超出 20 日），如预算单位是物流板块营销中心，则直接报送物流板块总经理审批；

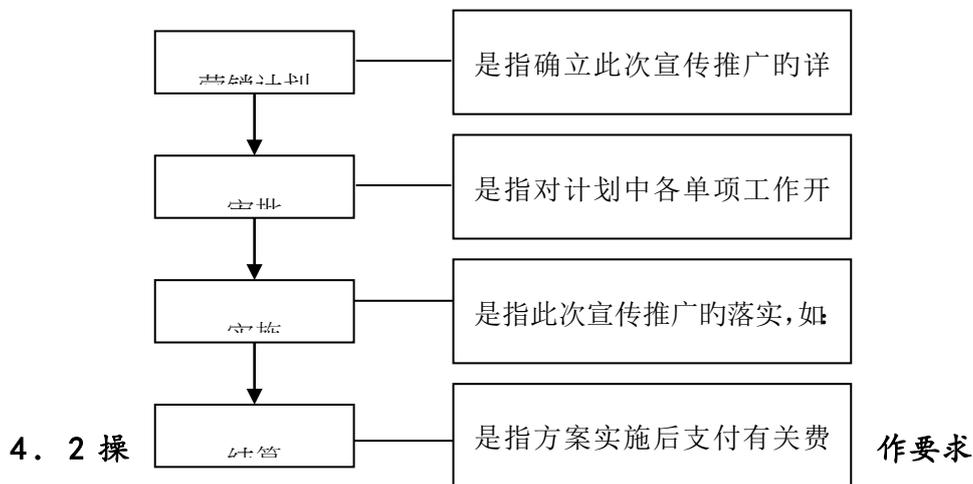
3.2.3 项目企业编制的月度预算方案经物流营销中心会签后，报物流板块总经理审批；

3.2.4 物流板块总经理审批同意后返回预算单位，如预算单位是物流板块营销中心，则由物流营销中心将经审批的本月预算方案交由地域企业财务部备案，如预算单位是项目企业，则由项目企业将经审批的本月预算方案交由所在项目的财务及地域企业财务备案；

3.2.5 预算单位执行当月预算方案。

四、月度预算方案实施

4.1 实施流程



4.2.1 单项计划

预算单位根据月度营销计划预算方案，针对每一种单项制定详细的实施方案。

4.2.2 营销费用立项的详细内容主要有如下几类：

计划类：主要是指媒体广告投放计划，如：报纸、电视、电台、网络等广告投放计划。

协议类：开展促销活动、制作、印刷宣传物料所需签订各类协议。

请示类：是指不必以计划或协议形式操作的立项。

4. 2. 3 审批

审批是指对计划、协议及请示确实认。

审批时间要求

计划类：经办单位须于每月 15 日前制定下一种月的投放计划，并送至物流板块营销中心，经营销中心会签后报板块总经理审批。

五、预算方案调整

5. 1 预算单位在预算执行过程中根据实际需要提出预算调整方案（指增终年度预算方案），或有关单位（如：地域企业审计室、财务部、物流营销中心等）在监督预算执行时提出修改提议；
5. 2 增长预算控制在本年预算总额的 10% 范围内（含 10%），经地域企业物流板块总经理、财务总经理、总经理审批方可执行；
5. 3 增长预算超出本年预算总额的 10% 以上，除经地域企业物流板块总经理、财务总经理、总经理审批外，要上报集团。
5. 4 预算调整方案经审批经过后预算执行单位调整原方案，并按调整后方案执行；

六、预算执行监督措施

6. 1 项目企业财务、地域企业财务及费用使用单位应分别设置预算监控台帐如：《营销预算月度执行情况登记表》，用于掌握预算执行情况、使用进度；
6. 2 每月 26 日费用使用单位（项目筹划部及物流营销中心）将本月《预算执行情况登记表》报所在单位的财务复核，每月 28 日各单位财务部门将复核无误的《预算执行情况登记表》报地域企业财务部，每月 30 日地域企业财务部将编制好的《营销预算月度执行情况汇总表》报地域企业总经理；

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/105221201042011232>