

# 营销作业管理规范

6月18日正式实施

AA企管顾问

AA电子(北京)

本规范是在企业-12月18日颁布版本基础上修改而成，凡和原版本相冲突地方，请按此新版本之要求实施。

# 一、目 录

---

一、目 录.....	2
二、市场营销作业规范.....	7
1、销售计划管理 .....	7
1、1 销售计划管理步骤.....	7
1、2 销售计划管理规范.....	8
1、3 分企业运作区域管理.....	9
2、销售业务管理 .....	9
2、1 用户资料管理.....	9
2、1、1 用户资料搜集.....	9
2、1、2 用户资料整理.....	10
2、1、3 用户资料处理.....	10
2、2 用户联络和造访.....	10
2、2、1 首次联络用户方法.....	10
2、2、2 企业宣传资料准备.....	10
2、2、3 出访用户.....	10
2、2、4 出访要求.....	10
2、2、5 品牌运作项目目标销售管理.....	11
2、3 销售跟踪管理.....	12
2、3、1 用户跟进.....	12
2、3、2 《企业管理改造项目建议书》.....	13
2、3、3 起草《销售和咨询服务协议》.....	13
2、4 协议审批和签署.....	14
2、4、1 《销售和咨询服务协议》审批和签署.....	14
2、4、2 《二次销售和咨询服务协议》评审、审批和签署.....	14

2、4、3 《技术服务协议》审批和签署.....	16
2、4、4 《品牌运作协议》审批和签署.....	17
3、协议管理 .....	18
3、1 协议分类.....	18
3、1、1 按协议内容分类.....	18
3、1、2 按协议关键性分类.....	18
3、2 协议编码.....	18
3、2、1 销售和咨询服务协议号编码.....	18
3、2、2 二次销售和咨询服务协议号编码.....	19
3、2、3 技术服务协议号编码.....	19
3、2、4 品牌运作协议号编码.....	19
3、2、5 网络工程协议号编码.....	19
3、3 协议保管和存档.....	19
3、3、1 《销售和咨询服务协议》签字、盖章和存档.....	19
3、3、2 《二次销售和咨询服务协议》签字、盖章和存档.....	20
3、3、3 《技术服务协议》签字、盖章和存档.....	20
3、3、4 《品牌运作协议》签字、盖章和存档.....	21
4、软件产品分类 .....	21
5、商务合作管理 .....	22
6、新分企业成立运作规范 .....	23
6、1 制订市场开发计划.....	24
6、2 进行市场调研.....	24
6、2、1 市场调研关键性.....	24
6、2、2 市场调研内容.....	24
6、2、3 编写《市场调研汇报》 .....	24
6、3 《分企业成立可行性汇报》编写和审批.....	25
6、4 分企业成立实施.....	25
7、竞争对手分析管理规范 .....	25

三、项目实施作业规范.....	26
1、远期产品开发管理 .....	26
1、1 远期产品开发作业步骤.....	26
1、2 远期软件产品开发作业规范.....	27
1、2、1 《软件产品开发计划》制订 .....	27
1、2、2 《软件产品需求工作计划》制订 .....	28
1、2、3 远期产品需求资料搜集 .....	28
1、2、4 远期产品需求计划实施 .....	28
1、2、5 《软件产品需求分析汇报》编写 .....	28
1、2、6 《软件产品需求分析汇报》论证 .....	28
1、2、7 签署《软件产品开发协议》 .....	29
1、2、8 签署《备忘录》 .....	29
1、2、9 产品验收 .....	29
2、软件产品升级管理 .....	29
2、1 软件产品升级作业步骤.....	29
2、2 软件产品升级作业规范.....	30
2、2、1 《软件产品开发计划》制订 .....	30
2、2、2 《软件产品需求工作计划》制订 .....	31
2、2、3 软件产品升级需求资料搜集 .....	31
2、2、4 软件产品升级需求实施分工 .....	31
2、2、5 《软件产品需求分析汇报》编写 .....	31
2、2、6 《软件产品需求分析汇报》论证 .....	31
2、2、7 签署《软件产品开发协议》 .....	31
2、2、8 签署《备忘录》 .....	31
2、2、9 产品验收 .....	31
3、《销售和咨询服务协议》实施 .....	31
3、1 《销售和咨询服务协议》实施作业步骤.....	31

3、2 《销售和咨询服务协议》实施作业规范.....	32
----------------------------	----



3、2、1	需求工作计划制订	32
3、2、2	《销售和咨询服务协议》需求资料搜集	32
3、2、3	《销售和咨询服务协议》项目需求实施分工	32
3、2、4	《软件产品需求分析汇报》编写	33
3、2、5	《软件产品需求分析汇报》论证	33
3、2、6	签署《软件产品开发协议》	33
3、2、7	签署《备忘录》	33
3、2、8	产品验收	33
3、2、9	项目标验收	33
4、	《二次销售和咨询服务协议》实施	33
4、1	《二次销售和咨询服务协议》作业步骤	33
4、2	《二次销售和咨询服务协议》作业规范	34
4、2、1	需求工作计划制订	34
4、2、2	《二次销售和咨询服务协议》项目需求资料搜集	34
4、2、3	《二次销售和咨询服务协议》项目需求实施分工	34
4、2、4	《软件产品需求分析汇报》编写	34
4、2、5	《软件产品需求分析汇报》论证	34
4、2、6	签署《软件产品开发协议》	34
4、2、7	签署《备忘录》	35
4、2、8	产品验收	35
4、2、9	项目标验收	35
5、	《技术服务协议》实施管理	35
5、1	《技术服务协议》实施管理步骤	35
5、2	《技术服务协议》实施管理规范	35
6、	《品牌运作协议》实施	35
6、1	《品牌项目合作协议书》审批和签署	35
6、2	《品牌运作协议》——产品开发设计	36
6、2、1	《品牌运作协议》——产品开发设计步骤	36

6、2、2 《品牌运作协议》——产品开发设计规范	37
6、3 《品牌运作协议》——品牌推广	38
6、3、1 《品牌运作协议》——品牌推广实施步骤	38
6、3、2 《品牌运作协议》——品牌推广实施规范	39
7、项目进度跟踪管理	40
7、1 项目进度跟踪管理步骤	40
7、2 项目进度跟踪管理制度	41
7、2、1 总则	41
7、2、2 协议实施过程跟踪控制	41
8、管理咨询实施规范	42
8、1 立项制度	42
8、2 项目开启准备	42
8、2、1 和企业决议层进行沟通	42
8、2、2 实施动员	43
8、2、3 确定实施计划	44
8、3 调研阶段	44
8、3、1 了解企业发展目标	44
8、3、2 了解企业运作现实状况	44
8、3、3 了解企业基层运作现实状况	45
8、4 根据要素法实施企业管理改造	47
8、4、1 要素文档编写和验收	47
8、4、2 要素法实施内容	47
8、5 帮助企业在全新管理模式下运作	48
8、5、1 系统运行早期维护	48
8、5、2 项目实施和客户服务交接	49
<b>四、客户服务作业规范</b>	<b>50</b>
1、服务对象	51



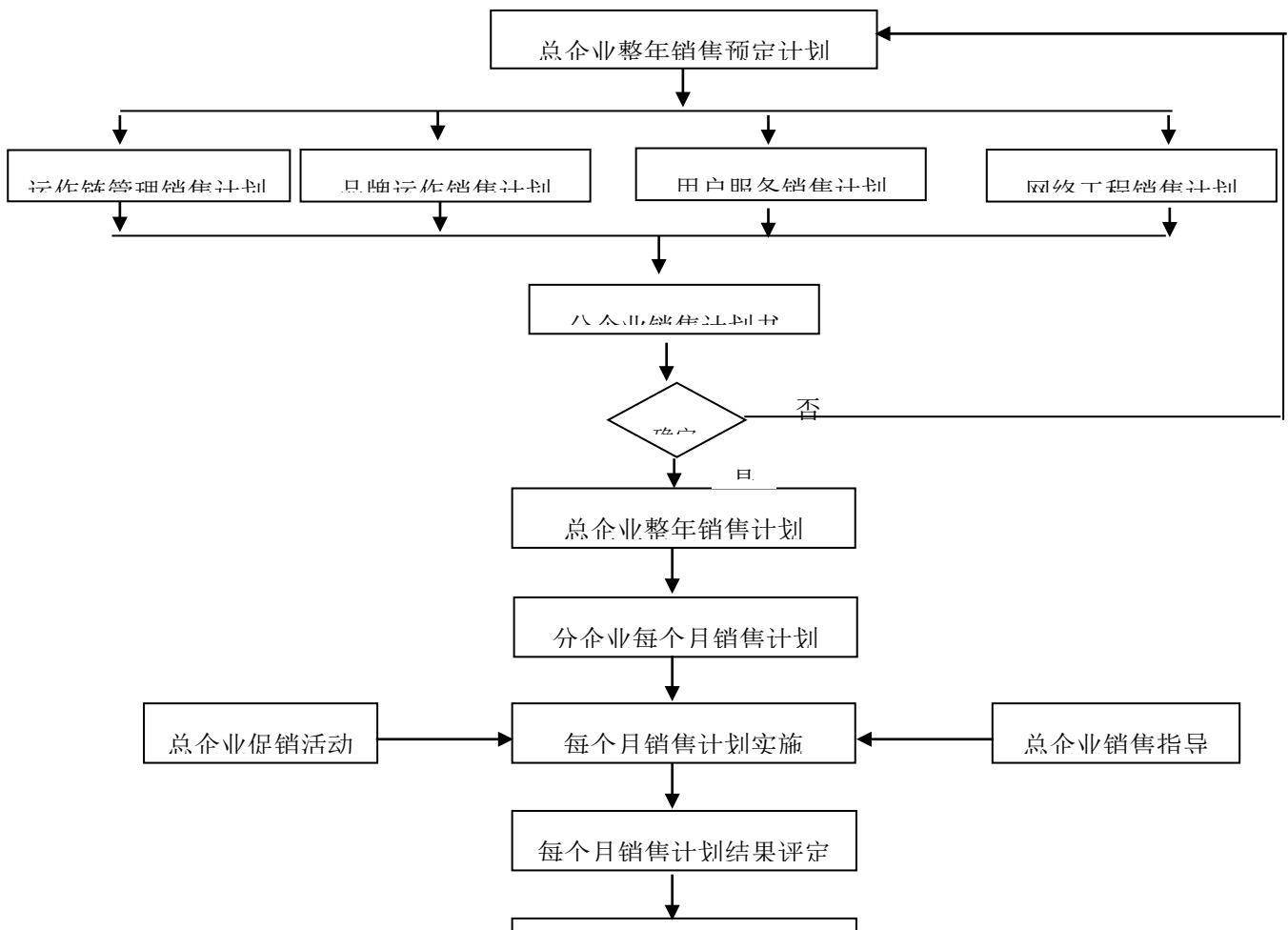
2、服务理念 .....	51
3、服务内容 .....	51
3、1 管理咨询服务.....	51
3、2 技术开发服务.....	51
3、2 技术支持服务.....	51
4、用户服务方法 .....	52
5、用户服务行为规范 .....	52
6、用户服务操作规范 .....	53
6、1 制订服务计划.....	53
6、2 建立用户服务档案.....	53
6、3 实施定时走访用户制度.....	53
7、用户服务标准 .....	54
7、1 定时服务内容.....	54
7、2 不定时服务内容.....	54
8、总企业对分企业用户服务对口管理 .....	54
8、1 对分企业用户服务管理.....	54
8、2 产品盘管理.....	55
8、2、1 正式盘管理.....	55
8、2、2 演示盘/练习盘管理.....	55
<b>五、营销稽核作业规范.....</b>	<b>56</b>
1、营销稽查作业步骤 .....	56
2、营销稽查作业规范 .....	57
3、营销稽查管理制度 .....	57
3、1 总则.....	57
3、2 协议实施过程稽查控制.....	57
<b>六、营销培训作业规范.....</b>	<b>58</b>
1、营销培训工作步骤图 .....	58

2、营销培训作业步骤 .....	59
3、营销培训规范 .....	59
<b>七、营销作业规范中文档格式和流转单证.....</b>	<b>61</b>
1、市场营销作业规范中流转单证 .....	61
1、1 销售计划管理中流转单证.....	61
1、2 销售业务管理中流转单证.....	61
1、3 商务合作管理中流转单证.....	62
1、4 新分企业成立运作规范中流转单证.....	62
1、5 竞争对手分析管理中流转单证.....	62
2、项目实施作业规范中流转单证 .....	62
2、1 远期产品开发步骤中流转单证.....	62
2、2 软件产品升级管理步骤中流转单证.....	62
2、3 《销售和咨询服务协议》实施步骤中流转单证.....	63
2、4 《二次销售和咨询服务协议》实施步骤中流转单证.....	63
2、5 《技术服务协议》实施步骤中流转单证.....	63
2、6 《品牌运作协议》实施步骤中流转单证.....	63
2、7 项目进度跟踪管理中流转单证.....	63
2、8 管理咨询实施规范中流转单证.....	63
3、用户服务作业规范中流转单证 .....	64
4、营销稽核作业规范中流转单证 .....	64
5、营销培训作业规范中流转单证 .....	64

## 二、市场营销作业规范

### 1、销售计划管理

#### 1.1 销售计划管理步骤



## 1、2 销售计划管理规范

- 依据企业战略目标，市场营销部经理在每十二个月11月15日前制订《总企业整年销售预定计划》，并报市场中心经理审核。以企业战略目标为前提制订计划，配置企业各项资源，同时考虑到各分企业实际现实状况。计划包含：运作链管理、产品设计、品牌运作、用户服务、网络工程等销售计划。审核经过后，下发各分企业确定。
- 分企业经理依据企业《总企业整年销售预定计划》，在每十二个月11月30日前制订出《分企业销售计划书》，并报总企业市场营销部经理审核。
- 《分企业销售计划书》审核经过后，确定《总企业整年销售计划》。若《分企业销售计划书》审核不能经过，须上报市场中心经理修改《总企业整年销售计划》。最终必需在每十二个月12月15日前确定《总企业整年销售计划》和《分企业销售计划书》。
- 市场营销部经理依据各分企业销售计划，安排整年促销活动。由市场营销部售前专员负责在每十二个月12月30日前制订《年度促销活动计划》，经市场中心经理审批后负责实施。
- 分企业销售管理应以量化指标控制整个销售过程，实现计划目标。市场营销部经理在次月5日前针对各分企业计划完成情况填写《分企业月度销售计划实施汇报》，上报市场中心经理审核。
- 每个月经过评定后，由市场营销部经理依据计划完成情况及各分企业资源配置重新调整下月计划，在次月5日前制订《分企业月度销售计划调整通知单》上报市场中心经理审核，审核经过后，下发各分企业经理实施。

## 1、3 分企业运作区域管理

总企业所属分企业均拥有相对独立直属业务管辖区域，通常不属于任何分企业直属业务管辖区则属于总企业直辖业务开放区域。除非经总企业市场营销部协调特许，任何分企业无权私自进入非其所属直辖业务管辖区域内进行业务操作。

- 各分企业通常在开放区域内开展业务，各分企业必需向总企业提前提出申请，并同时提供其在该区域具体营销作业计划，方便总企业立案。当该营销计划取得由总企业市场营销部同意后，分企业方可安排实施操作，并随时汇报计划进展情况。
- 对于非直属业务管辖区域内，已和用户签用户服务协议用户服务工作，总企业决定采取就近服务标准，由总企业管理咨询部指定分企业承接用户服务业务，用户服务收入计入指定承接用户服务业务分企业销售收入。
- 各分企业必需顾全大局，听从总企业市场营销部统一市场调度管理，方便建立全企业市场规范。
- 各分企业界定区域以下：新分企业作业区域另行通知。
  - 1) 北京分企业：北京、河北、天津
  - 2) 无锡分企业：江苏
  - 3) 武汉分企业：湖北
  - 4) 温州分企业：浙江
  - 5) 西安分企业：陕西、甘肃、宁夏、青海
  - 6) 重庆分企业：重庆、四川

## 2、销售业务管理

### 2、1 用户资料管理

#### 2、1、1 用户资料搜集

- 在企业日常营销工作中，搜集用户资料是一项很关键工作，它直接关系到企业营销计划能否实现。所以，各分企业作为市场营销前端，分企业经理及咨询顾问应随时经过多种渠道搜集当地域用户资料，认真填写《用户信息档案》，关注这些用户发展动态。
- 市场营销部搜集用户资料，应依据用户经营属地分别提供给相关分企业；还未建立分企业地域，市场营销部将负责该类用户开发工作。

- 在搜集用户资料时，能够采取多个路径和渠道取得用户资料和信息，常见方法有：



- 参与行业展览会搜集资料
- 行业报刊搜集企业信息
- 经过互联网搜集
- 经过行业协会介绍龙头企业
- 商场品牌摘抄
- 合作伙伴介绍

## 2、1、2 用户资料整理

- 分企业日常销售中，管理咨询顾问依据取得用户资料和信息，整理归纳后填写《用户信息档案》，经分企业经理审核后，在搜集到用户资料后2个工作日内，输入企业内部用户关系管理系统，并于次日由分企业指定专员发送总企业市场营销部。
- 市场营销部在收到《用户信息档案》后，市场营销部经理指定专员整理用户资料，并进行归档处理。

## 2、1、3 用户资料处理

- 管理咨询顾问标准上负责自己搜集用户资料管理和业务操作。当处理用户业务发生冲突时，标准上以统计前后次序为正确定用户责任人。分企业经理对于用户业务有最终决定权。
- 经过企业营销活动搜集到用户信息资料，由分企业经理根据负责用户数量均衡、兼顾业务能力标准，分配给相关管理咨询顾问。
- 管理咨询顾问负责新用户，应在一周内和用户进行沟通。不然经理有权将用户转至其它人员负责。无直接责任人原有用户统计，由经理决定在现有管理咨询顾问中进行分配。

## 2、2 用户联络和造访

### 2、2、1 首次联络用户方法

- 在搜集和整理用户资料基础上，针对目标用户开展营销工作，和用户建立初步联络。
- 首先能够选择传真、电子邮件、邮寄、介绍网址等方法向用户传输企业介绍类宣传资料信息，明确本企业业务性质，以引发用户一定爱好，取得面谈机会。尽可能降低经过电话方法和陌生用户直接进行推销活动，这和我企业业务定位不符。



- 能够经过电话联络，确定对方是否收到我方宣传资料，约定见面时间。电话谈话时间不宜过长。
- 也能够经过电话方法邀请用户参与研讨会、巡展等活动。

### 2、2、2 企业宣传资料准备

- 《企业形象手册》
- 《企业产品手册》
- 《第一直觉现场》

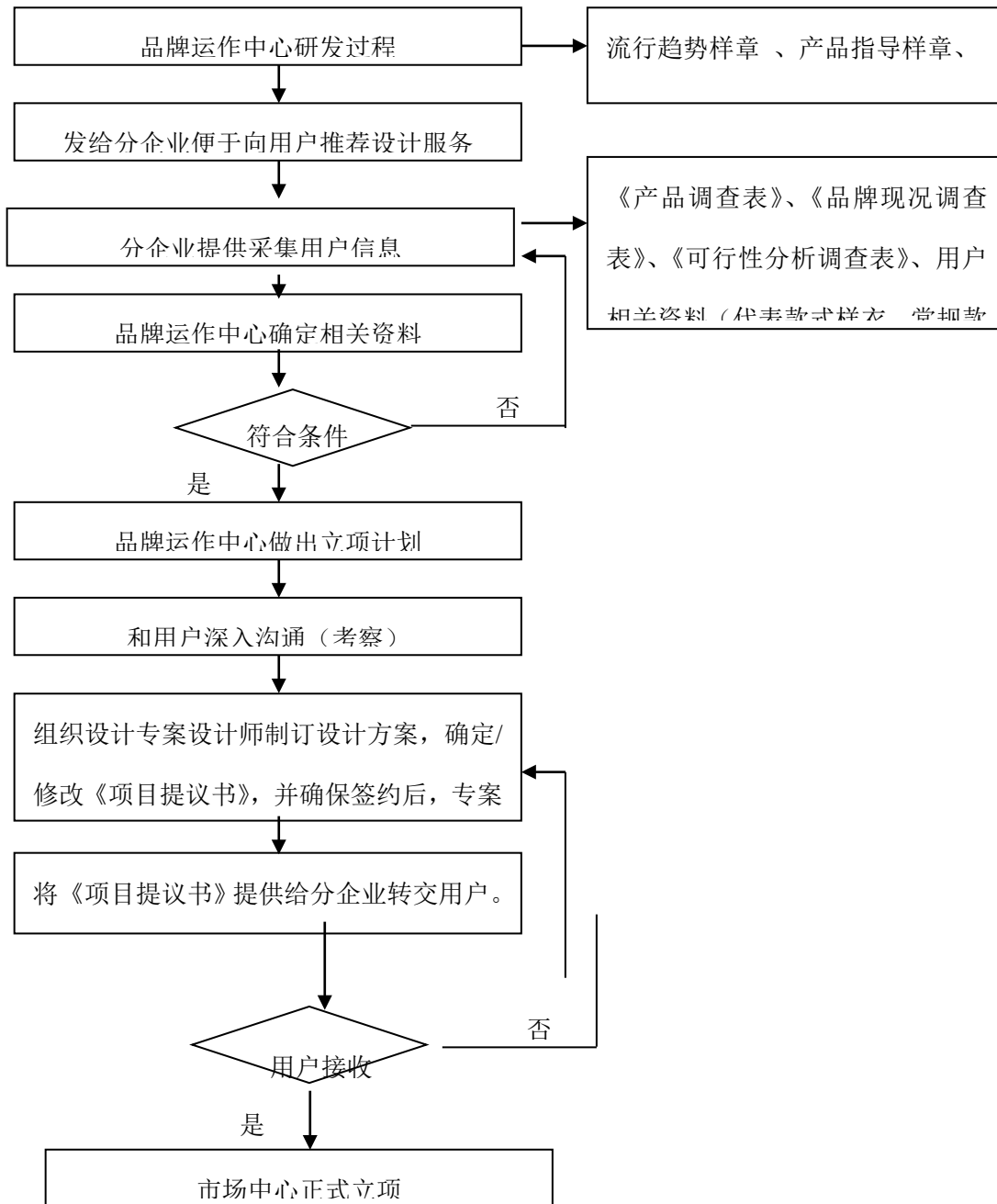
### 2、2、3 出访用户

- 在出访用户时，需要了解用户基础情况，包含：
  - 了解接待者职务、姓名？接待者对以后项目合作是否有决议权？
  - 了解对象用户自己认为企业现在需求和存在问题？
- 对于规模较大或开发难度较大用户，估计由管理咨询顾问独立销售有困难，能够经过地方服装协会、纺工局或服装企业等引荐，和用户关键领导人见面。

### 2、2、4 出访要求

- 出访用户前要制订出访计划和目标，出访前填写《用户走访单》，经分企业经理同意后将《用户走访单》交考勤管理员后，方可离办公室进行出访。
- 出访时衣着整齐，见用户后主动递交名片，做自我介绍，少许寒暄后即进入正题。
- 和用户面谈时多谈用户，少谈自己。开始交谈时一定要制造轻松谈话气氛，以产业共性问题 and 行业通病切入专题，要表现出 AA 对服装行业专业性了解，并以此取得用户信任。设法引发用户介绍企业目前营销情况，尤其是用户目前所面临问题。期望把问题转移到我们有能力操作方向，并优先地提出部分有把握方案。
- 和用户面谈时，指定专员认真地作会谈统计。
- 和用户进行当面沟通后 2 个工作日内，管理咨询顾问编写《会谈纪要》，经部门经理审阅后提交用户并确定是否收到。管理咨询顾问将和用户沟通具体情况统计在用户关系管理系统中。和用户电话联络具体情况也统计在用户关系管理系统。

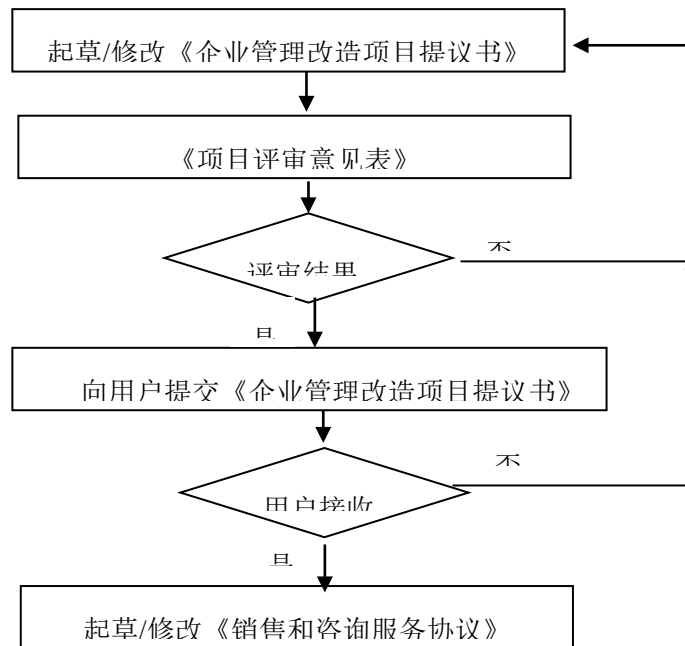
### 2、2、5 品牌运作项目销售管理



- 品牌运作中心负责组织教授、顾问、设计师对“流行趋势”、“产品开发”进行研讨、设计，并将结果制成指导样章，结合“品牌运作中心宣传手册”资料准备（流行趋势样章周期为：春夏季自上年度7月~上年度9月，秋冬季自当年度1月~当年度3月；企业产品设计样章周期为：春夏季自上年度9月~当度1月，秋冬季自当年度3月~当年度7月）；将上述资料发和分企业，便于向用户推荐设计和推广服务；
- 分企业和意向用户沟通后，由分企业组织用户填写《产品调查表》、《品牌现况调查表》、《可行性分析调查表》和用户相关资料（代表款式样衣、常规款式工艺单、面料样板）提供给品牌运作中心；

- 品牌运作中心确定上述相关资料后，进行分析，提供分析结果；
- 假如相关信息资料充足可行，品牌运作中心将制订立项计划；假如相关信息资料不充足，品牌运作中心将暂不立项，由分企业补充提供用户相关资料；
- 品牌运作中心在制订立项计划后，将和用户深入沟通（考察），了解用户具体意向；
- 品牌运作中心组织专案设计师制订设计方案，确定《品牌运作项目建议书》（专案设计、时间、报价），并确保签约后，专案组正式成立，开启设计；
- 品牌运作中心将《品牌运作项目建议书》提供给分企业转交用户，并负责对提案细节作解释；
- 用户确定并经过《品牌运作项目建议书》，市场中心正式立项；如未确定《品牌运作项目建议书》，将对建议书进行修改调整；

## 2、3 销售跟踪管理



### 2、3、1 用户跟进

- 依据初步接触用户群，根据签约用户、意向书签署用户、关键用户、进展用户、潜在用户、跟踪用户进行分类管理。分企业经理应依据这些情况合理调配资源，抓紧签单进度。

- 管理咨询顾问跟踪用户动态，依据进展情况进行再次访问，以求深入地探讨和促进项目进展。再次访谈前要汇报近期跟踪情况，研究出访目标、目标、可能会包含问题等。
- 市场营销部将依据用户关系管理系统中用户信息档案，分析分企业营销情况，对分企业营销工作做出指导和指示。
- 市场营销部经理天天依据各分企业用户信息反馈及关键用户、难点用户销售现实状况，提出各销售阶段《销售提议书》，下发各分企业以确保销售过程质量。
- 若分企业需要市场营销部派人支持，或市场营销部经理依据分企业人力、技术实力决定派人支持分企业销售，市场营销部经理填写《分企业销售支持单》，并报市场中心经理审批。经过审批后市场营销部经理负责组织整个支持工作，并监督实施。

## 2、3、2《企业管理改造项目提议书》

### ■ 分企业递交《企业管理改造项目提议书》

- 分企业经过对用户调研和了解用户需求后，依据同用户洽谈意向，就用户所迷惑问题编制和提供基于 SCMS 信息管理系统《企业管理改造项目提议书》。内容关键叙述：项目背景、AA 企管理论、要素法操作、未来企业管理模型、报价和实施时间等。管理咨询顾问负责编制《企业管理改造项目提议书》。
- 经分企业经理对《企业管理改造项目提议书》审核签字后，采取电子文档发送给市场中心市场营销部经理审核。市场营销部经理依据用户基础情况及用户需求在 1 个工作日内做出审核结果。如未经理，则由分企业经理重新修改《企业管理改造项目提议书》，重新审批。

### ■ 总企业对《企业管理改造项目提议书》评审

- 市场营销部在收到分企业《企业管理改造项目提议书》后，由市场中心经理、用户中心经理和督导中心经理和软件部经理、质检部经理等对《企业管理改造项目提议书》内容进行评审。
- 参与评审部门经理应在收到《企业管理改造项目提议书》后 1 个工作日内，将评审意见和提议、质疑等同时填入《项目评审意见表》中。
- 市场营销部经理在收到分企业《企业管理改造项目提议书》后 1 个工作日内完成评审工作，并负责该文档归档和寄送工作。

## ■ 对评审后《企业管理改造项目建议书》处理

- 假如《企业管理改造项目建议书》评审取得一致经过，经各责任人签字后，则由市场营销部经理负责将《企业管理改造项目建议书》评审结果以文字方法通知分企业，由分企业经理负责将《企业管理改造项目建议书》在1个工作日内提交用户。
- 假如《企业管理改造项目建议书》评审没有取得一致经过，经各责任人签字后，则由市场营销部经理负责将《企业管理改造项目建议书》评审结果以文字方法通知分企业经理。由分企业经理在2个工作日内依据评审意见对《企业管理改造项目建议书》进行修改，再重新提交市场营销部经理组织评审。

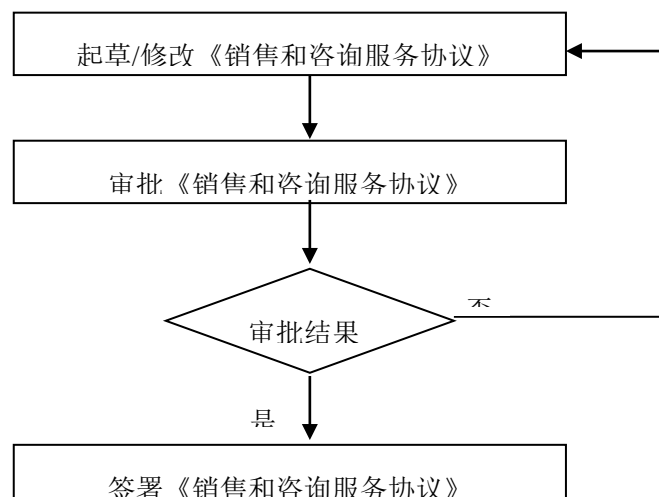
### 2、3、3 起草《销售和咨询服务协议》

- 用户收到《企业管理改造项目建议书》后，假如接收我方《企业管理改造项目建议书》全部内容，则由分企业经理负责依据总企业要求协议格式，结合《企业管理改造项目建议书》内容和条款，在2个工作日内起草《销售和咨询服务协议》并提交市场营销部经理审核。
- 用户收到《企业管理改造项目建议书》后，假如不接收我方《企业管理改造项目建议书》全部内容，则由分企业经理负责依据用户要求重新修改《企业管理改造项目建议书》，再重新提交总企业市场营销部经理进行组织新一轮评审。

## 2、4 协议审批和签署

- 协议中需明确是否提供信息系统无偿修改、无偿磨合期，无偿磨合期后服务收费方法等。
- 协议最终审批权在总企业。
- 重大协议（详见协议管理）需企业总裁同意后才能签署。

### 2、4、1 《销售和咨询服务协议》审批和签署



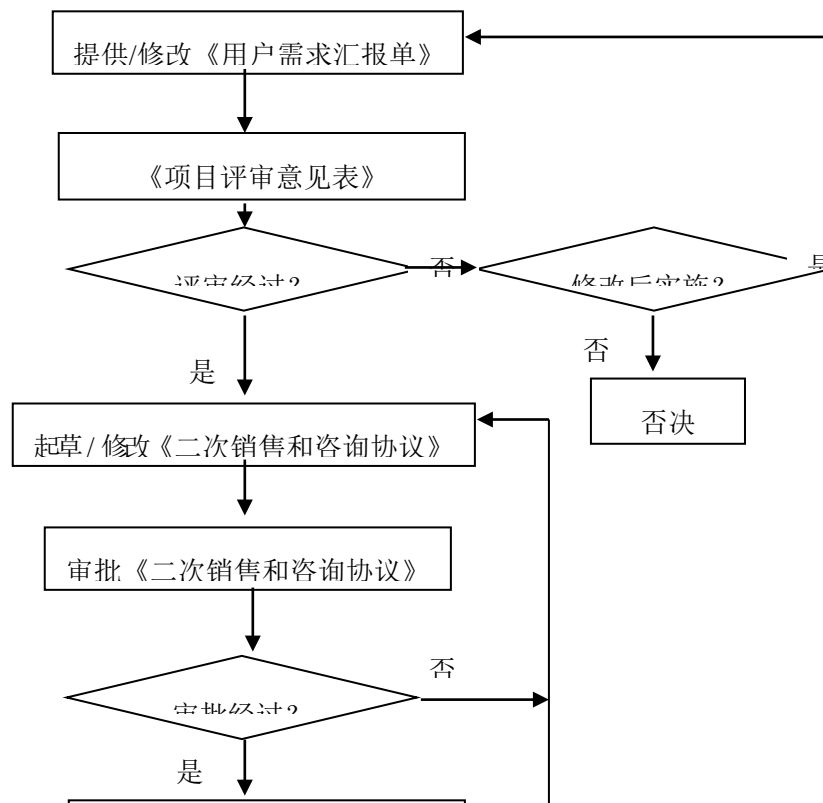
## ■ 总企业对《销售和咨询服务协议》审批和签署

- 总企业市场营销部在收到分企业提交《销售和咨询服务协议》后，由市场中心经理在1个工作日内，结合《企业管理改造项目建议书》，对《销售和咨询服务协议》进行审批。
- 假如《销售和咨询服务协议》审批经过，由市场营销部根据企业协议规范打印出正本协议，由市场中心经理签字后，由市场中心经理负责到财务部门办理协议签字、登记并根据要求办理存档手续，并将正本协议根据要求寄送分企业和用户。
- 假如《销售和咨询服务协议》审批没有经过，由市场营销部经理负责以文字方法通知分企业经理修改协议，再重新进行审批手续。

### 备注：

- 文档发送和接收日期以双方计算机标按时间为准。
- 要求应签字而未经本人或被授权人签字文档，视为无效文本，不得外传或下发，并按违反操作规程处理。

## 2、4、2 《二次销售和咨询服务协议》评审、审批和签署



## ■ 分企业递交《用户需求汇报单》及其评审申请表

分企业经过对用户二次需求调研和了解用户需求后，依据用户要求，编制《用户需求汇报单》。经分企业经理对上述文档审核签字后，采取电子文档将它发送给用户中心管理咨询部。

## ■ 总企业对《用户需求汇报单》及其评审申请表评审

- 用户中心管理咨询部在收到《用户需求汇报单》后，填写《二次销售和咨询服务协议》评审申请表，在1个工作日内，组织各中心相关部门和软件部、质检部、市场营销部等部门，在项目实施可行性、项目实施费用成本预算和项目实施估计进度等方面对《用户需求汇报单》中内容进行评审，并将评审意见和提议、质疑等填入《项目评审意见表》中。
- 参与评审部门经理应在收到《用户需求汇报单》及《项目评审意见表》后1个工作日内，在《项目评审意见表》中签署本部门评审意见和提议、质疑等。

## ■ 对评审后《用户需求汇报单》处理

- 假如《用户需求汇报单》评审取得企业一致经过，则由用户中心管理咨询部负责将《用户需求汇报单》评审结果通知分企业，由分企业依据企业要求协议格式，结合《用户需求汇报单》内容和条款，起草《二次销售和咨询服务协议》并提交用户中心管理咨询部，由用户中心经理进行审批。

假如《用户需求汇报单》评审没有取得企业一致经过，则由用户中心管理咨询部负责将《用户需求汇报单》评审结果通知分企业：

- 由分企业依据评审意见对《用户需求汇报单》进行修改，再重新提交总企业评审。
- 《用户需求汇报单》中要求无法实现，和用户协商其它处理措施。

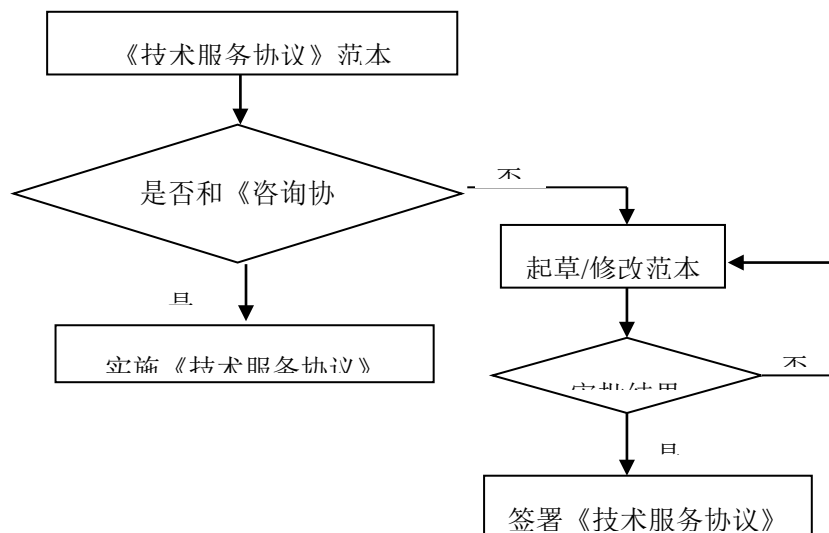
#### ■ 总企业对《二次销售和咨询服务协议》审批和签署

- 总企业用户中心管理咨询部在收到分企业提交《二次销售和咨询服务协议》后，由用户中心经理在1个工作日内，结合《用户需求汇报单》，对《二次销售和咨询服务协议》进行审批。
  - 假如《二次销售和咨询服务协议》审批经过，由用户中心管理咨询部负责书面通知分企业，将协议文本提交给用户。
  - 假如《二次销售和咨询服务协议》审批没有经过，由用户中心管理咨询部负责书面通知分企业修改协议，再重新进行审批手续。

#### ■ 用户对审批后《二次销售和咨询服务协议》意见和处理

- 用户收到《二次销售和咨询服务协议》后，假如接收我方协议全部内容，则由分企业通知用户中心管理咨询部打印出正本协议，由用户中心经理签字后，到财务部门办理协议签字登记手续。协议文本由相关部门存档并将正本协议寄送给分企业和用户。
- 用户收到《二次销售和咨询服务协议》后，假如不接收我方协议全部内容，则由分企业依据用户要求重新修改《二次销售和咨询服务协议》，再重新提交总企业进行评审。

#### 2、4、3 《技术服务协议》审批和签署





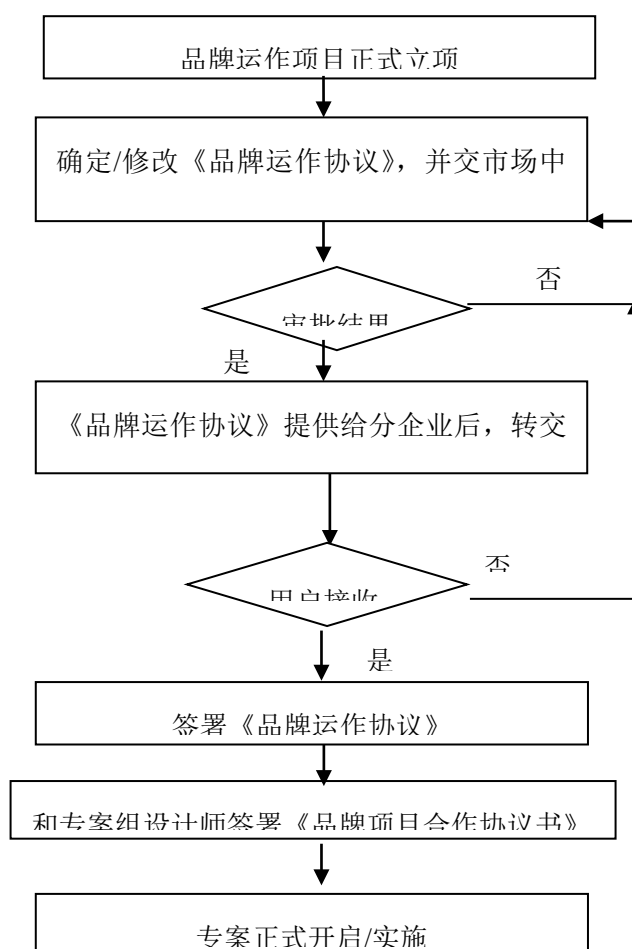




分企业依据《销售和咨询服务协议》区分：

- 假如在《销售和咨询服务协议》中，同时签署了《技术服务协议》条款，则分企业依据《销售和咨询服务协议》中要求，开展技术服务工作。
- 假如《销售和咨询服务协议》和《技术服务协议》分别签署，则由分企业在协议实施完成进入有偿服务期后，需要和用户进行洽谈，并依据合作意向和洽谈结果起草《技术服务协议》。
  - 分企业将《技术服务协议》提交用户中心管理咨询部进行审批。审批经过后，由分企业和用户正式签署《技术服务协议》。
  - 假如审批未通过，则由分企业对《技术服务协议》进行修改，交用户中心管理咨询部重新进行审批。直到双方确定协议内容后再签署协议。

#### 2、4、4 《品牌运作协议》审批和签署



- 用户确定并经过《品牌运作项目建议书》，市场中心正式立项；假如未确定《品牌运作项目建议书》，将对建议书进行修改调整；
- 品牌运作中心确定《品牌运作协议》，并交和企业市场中心审批并提供审批结果：
  - 假如审批结果经过，品牌运作中心将《品牌运作协议》提供给分企业转交用户，并负责对提案细节作解释；
  - 假如审批结果未经过，品牌运作中心修改《品牌运作协议》，并交和企业市场中心再审批。
- 假如用户接收，由品牌运作中心签署协议；假如用户未接收，品牌运作中心修改《品牌运作协议》；
- 《品牌运作协议》签署后，和专案组设计师正式签署《品牌项目合作协议书》，内容包含工作内容、形式、周期、酬劳、责任等；
- 专案正式开启/实施。

## 3、协议管理

### 3、1 协议分类

#### 3、1、1 按协议内容分类

企业各类协议，根据协议内容和性质不一样，可划分为：

- **《销售和咨询服务协议》**：指为用户提供企业管理改造处理方案协议，协议内容包含 SCMS 信息管理系统。
- **《二次销售和咨询服务协议》**：指为用户进行技术开发或提供企业管理咨询服务协议。
- **《技术服务协议》**：指为我企业用户购置本企业软件产品后提供有偿技术服务协议。
- **《品牌运作协议》**：指为用户提供产品设计服务和品牌推广服务协议。
- **《网络工程协议》**：指为用户提供网络工程服务协议。

### 3、1、2 按协议关键性分类

#### ■ 常规协议

指协议总金额在 40 万元以下协议， 其中包含常规《销售和咨询服务协议》、常规《品牌运作协议》等。

#### ■ 重大协议

- 指协议总金额在 40 万元以上协议(不含硬件费用)，其中包含重大《销售和咨询服务协议》、重大《品牌运作协议》等。
- 或是要求企业软件系统有较大调整(如新加系统、内贸转外贸系统等)、需投入较大开发力量(一个项目组超出 1 个月开发时间)协议
- 或是新进入某一地域(分企业营销区域以外)，有战略意义协议
- 或是新进入某一细分市场(行业)，有战略意义协议

### 3、2 协议编码

整个协议号编码分为五段：

- 第一段：统一使用 SCMS；
- 第二段：用一位字母表示协议不一样种类，用 C 表示销售及咨询协议，J 表示技术服务协议，R 表示二次销售及咨询协议，P 表示品牌运作协议；
- 第三段：最多取四位字母，用拼音表示分企业缩写或职能部门名称缩写；
- 第四段：四位数字，表示协议签署年份；
- 第五段：取三位，表示协议序号。

按此规则各分企业协议编码举例以下：

#### 3、2、1 销售和咨询服务协议号编码

- 1) 西安分企业协议号编码规则： SCMSCXA-001
- 2) 武汉分企业协议号编码规则： SCMSCWH- 001
- 3) 温州分企业协议号编码规则： SCMSCWZ-001
- 4) 无锡分企业协议号编码规则： SCMSCWX-001

- 5) 重庆分企业协议号编码规则： SCMSCCQ-001
- 6) 北京分企业协议号编码规则： SCMSCBJ-001
- 7) AA 总企业协议号编码规则： SCMSC-001

### 3、2、2 二次销售和咨询服务协议号编码

- 1) 西安分企业协议号编码规则： SCMSRXA-001
- 2) 武汉分企业协议号编码规则： SCMSRWH-001
- 3) 温州分企业协议号编码规则： SCMSRWZ-001
- 4) 无锡分企业协议号编码规则： SCMSRWX-001
- 5) 重庆分企业协议号编码规则： SCMSRCQ-001
- 6) 北京分企业协议号编码规则： SCMSRBJ-001
- 7) AA 总企业协议号编码规则： SCMSR-001

### 3、2、3 技术服务协议号编码

- 1) 西安分企业协议号编码规则： SCMSJXA-001
- 2) 武汉分企业协议号编码规则： SCMSJWH-001
- 3) 温州分企业协议号编码规则： SCMSJWZ-001
- 4) 无锡分企业协议号编码规则： SCMSJWX-001
- 5) 重庆分企业协议号编码规则： SCMSJCQ-001
- 6) 北京分企业协议号编码规则： SCMSJBJ-001
- 7) AA 总企业协议号编码规则： SCMSJ-001

### 3、2、4 品牌运作协议号编码

- 1) 西安分企业协议号编码规则： SCMSPXA- 001
- 2) 武汉分企业协议号编码规则： SCMSPWH-001
- 3) 温州分企业协议号编码规则： SCMSPWZ-001
- 4) 无锡分企业协议号编码规则： SCMSPWX-001
- 5) 重庆分企业协议号编码规则： SCMSPCQ-001
- 6) 北京分企业协议号编码规则： SCMSPBJ-001
- 7) AA 总企业协议号编码规则： SCMSP-001

### 3、2、5 网络工程协议号编码

网络工程协议号编码规则：： SCMSNDS-1999001

**注：各分企业依据以上编码规则管理协议序列号，不得出现空号、漏号现象。其它新成立分企业按以上编码实施。**

### 3、3 协议保管和存档

#### 3、3、1 《销售和咨询服务协议》签字、盖章和存档

- 《销售和咨询服务协议》审批经过后，由市场营销部按企业协议规范打印出正本协议，协议及其附件正本一式四份。
- 由市场营销部经理负责到财务部办理协议登记、盖章手续，由市场营销部将协议（正本4份）根据要求寄送分企业。
- 分企业经理（总企业签署协议由市场中心经理）在上述协议文本上签字后，再由用户在我方《销售和咨询服务协议》上签字盖章。《销售和咨询服务协议》正式生效。
- 分企业将用户签字、盖章后《销售和咨询服务协议》（正本2份）寄给市场营销部，分企业留存复印件1份。
- 《销售和咨询服务协议》生效以后，财务部依据协议实施进度负责协议款收回工作。管理咨询部负责指导项目目标实施和协议进度监控工作，同时通知管理需求部。稽核部依据协议条款和实施进度负责协议实施稽核工作。
- 《销售和咨询服务协议》留存：
  - 管理咨询部：《销售和咨询服务协议》正本(如分企业独立核实，则保留复印件)
  - 财务部：《销售和咨询服务协议》正本
  - 市场营销部：《销售和咨询服务协议》复印件1份
  - 稽核部：《销售和咨询服务协议》复印件1份
  - 分企业：《销售和咨询服务协议》复印件1份(如分企业独立核实，则保留正本)
  - 用户：《销售和咨询服务协议》正本两份

### 3、3、2 《二次销售和咨询服务协议》签字、盖章和存档

- 《二次销售和咨询服务协议》审批经过后，由管理咨询部按企业协议规范打印出正本协议，`协议及其附件正本一式四份。
- 由管理咨询部经理负责到财务部办理协议登记、盖章手续，由管理咨询部将协议（正本4份）根据要求寄送分企业。
- 分企业经理（总企业签署协议由用户中心经理）在上述协议文本上签字后，再由用户在我方《二次销售和咨询服务协议》上签字盖章。《二次销售和咨询服务协议》正式生效。
- 分企业将用户签字、盖章后《二次销售和咨询服务协议》（正本2份）寄给管理咨询部，分企业留存复印件1份。
- 《二次销售和咨询服务协议》生效以后，财务部依据协议实施进度负责协议款收回工作。管理咨询部负责指导项目标实施和协议进度监控工作，同时通知管理需求部。稽核部依据协议条款和实施进度负责协议实施稽核工作。
- 《二次销售和咨询服务协议》留存：
  - 管理咨询部：《二次销售和咨询服务协议》正本(如分企业独立核实，则保留复印件)
  - 财务部：《二次销售和咨询服务协议》正本
  - 稽核部：《二次销售和咨询服务协议》复印件1份
  - 分企业：《二次销售和咨询服务协议》复印件1份(如分企业独立核实，则保留正本)
  - 用户：《二次销售和咨询服务协议》正本两份

### 3、3、3 《技术服务协议》签字、盖章和存档

- 《技术服务协议》审批经过后，由管理咨询部按企业协议规范打印出正本协议，`协议及其附件正本一式四份。
- 由管理咨询部经理负责到财务部办理协议登记、盖章手续，由管理咨询部将协议（正本4份）根据要求寄送分企业。
- 分企业经理（总企业签署协议由用户中心经理）在上述协议文本上签字后，再由用户在我方《技术服务协议》上签字盖章。《技术服务协议》正式生效。



- 分企业将用户签字、盖章后《技术服务协议》（正本 2 份）寄给管理咨询部，分企业留存复印件 1 份。
- 《技术服务协议》生效以后，财务部依据协议实施进度负责协议款收回工作。管理咨询部负责指导项目目标实施和协议进度监控工作。稽核部依据协议条款和实施进度负责协议实施稽核工作。
- 《技术服务协议》留存：
  - 管理咨询部：《技术服务协议》正本(如分企业独立核实，则保留复印件)
  - 财务部：《技术服务协议》正本
  - 稽核部：《技术服务协议》复印件 1 份
  - 分企业：《技术服务协议》复印件 1 份(如分企业独立核实，则保留正本)
  - 用户：《技术服务协议》正本两份

### 3、3、4 《品牌运作协议》签字、盖章和存档

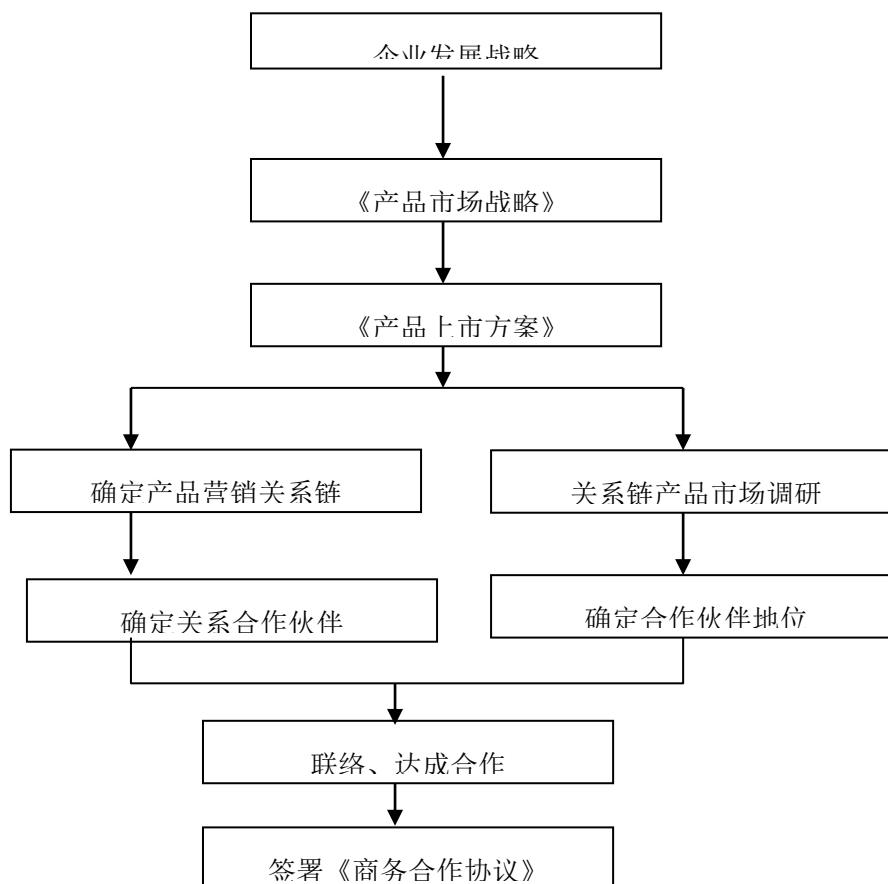
- 《品牌运作协议》审批经过后，由品牌运作部按企业协议规范打印出正本协议，协议及其附件正本一式四份。
- 由品牌运作部经理负责到财务部办理协议登记、盖章手续，将协议（正本 4 份）根据要求寄送分企业。再由用户在我方《品牌运作协议》上签字盖章，并留存 2 份。《品牌运作协议》正式生效。分企业留存复印件 1 份。
- 《品牌运作协议》生效以后，财务部依据协议实施进度负责协议款收回工作。品牌运作部负责项目目标实施工作。稽核部依据协议条款和实施进度负责协议实施稽核工作。
- 《品牌运作协议》留存：
  - 品牌运作部：《品牌运作协议》正本 1 份
  - 财务部：《品牌运作协议》正本 1 份
  - 稽核部：《品牌运作协议》复印件 1 份
  - 分企业：《品牌运作协议》复印件 1 份
  - 用户：《品牌运作协议》正本两份

## 4、软件产品分类

- AA 服装行业 ERP “行业之星”系列：企业原 WIN 版产品

- 迷你版：原小企业版；
- 标准版：原标准版；
- 直销版：原标准版+直营店 POS
- 加盟版：原标准版+加盟店 POS
- 直销加盟版：原标准版+直营店 POS+加盟店 POS
- 集团版：原总企业+分企业
- 加盟集团版：原总企业+分企业+加盟店 POS
- 综合版：原总企业+分企业+直营店 POS+加盟店 POS
- 现在开发 SQL 版产品暂定为：AA 服装行业 ERP “管理新星”系列。

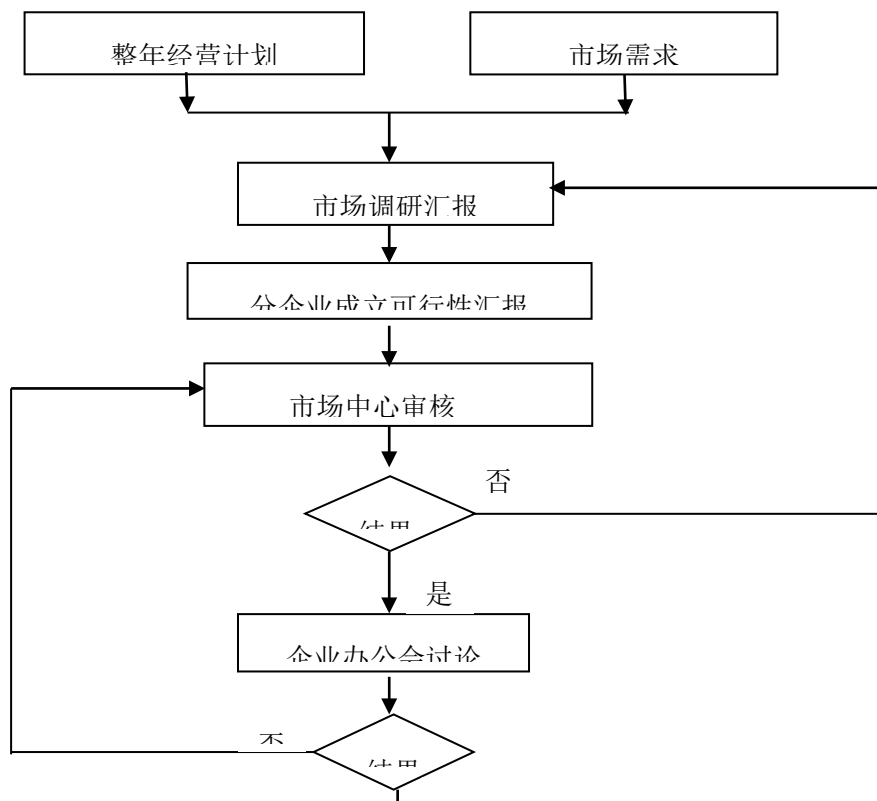
## 5、商务合作管理

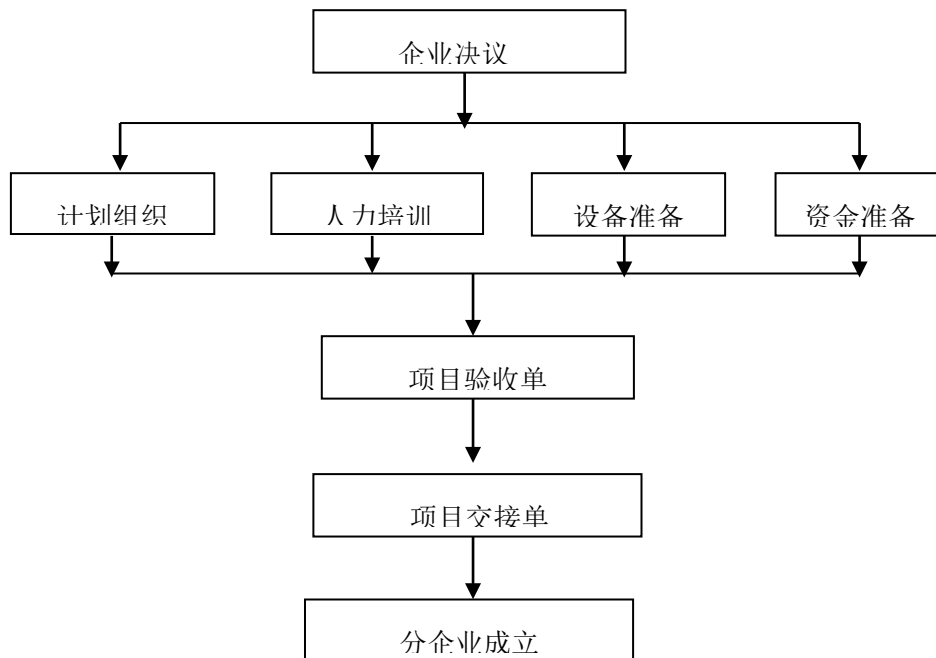


- 商务合作对于一个企业来说很关键，是现代企业借用外力，营造市场关键策略之一；
- 商务合作，作为市场营销部渠道市场专员一项工作职能，由市场营销部渠道市场专员负责组织。

- 依据企业发展战略，市场中心经理负责组织制订《产品市场战略》报企业经理办公会审批。市场营销部渠道市场专员依据审批经过《产品市场战略》，负责制订《产品上市方案》，并报市场中心经理审批，如审批未通过由渠道市场专员重新修改《产品上市方案》。
- 在《产品上市方案》审批经过后，确定产品营销关系链。
- 市场营销部渠道市场专员对确定关系链产品进行市场分析，选择该行业优异产品（选择行业中有影响企业），同时要技术架构模拟。
- 渠道市场专员经过分析和筛选，排除不利原因，确定可能产生双赢局面关系合作伙伴名单，同时依据关系链产品在一体化处理方案中关键性，确定关系合作伙伴在整体营销链中地位，也就是要确定和关系合作伙伴合作指导方针（什么层次合作、采取什么方法等等）；制订《合作伙伴指导方针及名单》。并上报市场中心经理审批。
- 若审批经过由渠道市场专员负责实施《合作伙伴指导方针及名单》，并将工作随时对市场营销部经理汇报。若审批未通过由渠道市场专员重新修改《合作伙伴指导方针及名单》，并上报市场中心经理审批。
- 渠道市场专员在日常工作中和确定关系链中准合作伙伴进行联络（可采取多种方法一直接联络、活动联络、第三方联络等等），争取达成合作意向；并随时上报市场营销部经理。
- 企业主管领导和达成合作意向关系链合作伙伴签署《商务合作协议》，共同推进市场发展，形成双赢。

## 6、新分企业成立运作规范





## 6、1 制订市场开发计划

- 市场营销部售前专员依据整年经营计划及市场需求情况，制订《市场开发计划》，报市场营销部经理审核后，由市场中心经理审批。售前专员负责实施审批经过《市场开发计划》。

## 6、2 进行市场调研

### 6、2、1 市场调研关键性

- 市场调研工作是企业开展营销活动关键步骤，也是企业决定进入新市场和行业决议依据。市场调研工作好坏，直接影响到企业决议是否正确。
- 市场调研最关键作用，是经过多个方法取得行业情况、企业形态、竞争对手情况和尽可能多潜在目标用户资源。

### 6、2、2 市场调研内容

在调研工作中，调研人员在掌握和搜集目标行业市场动态及行业动态资料同时，应明确调研具体目标，包含：

- 当地域该行业企业数量及其企业规模情况；
- 当地域该行业关键骨干企业及企业基础情况；
- 上述企业近 2—5 年经济效益情况；
- 上述企业企业管理现实状况和管理工具应用现实状况；
- 上述企业正在使用或将要使用应用软件名称、投资额；
- 上述企业正在使用应用软件使用情况等等。

### 6、2、3 编写《市场调研汇报》

- 市场营销部售前专员依据《市场开发计划》进行市场调研工作。
- 市场营销部售前专员在调研前应制订具体、周密《市场调研计划》，确保调研工作顺利进行。《市场调研计划》应明确调研时间、人员分工、调研地域范围、调研关键对象、调研方法及信息起源等。
- 调研结束后，市场营销部售前专员负责编写《市场调研汇报》，并上报市场营销部经理审批。如《市场调研汇报》审批未能经过，售前专员重新修改《市场调研汇报》，并上报市场营销部经理审批。如《市场调研汇报》审批经过，则由市场营销部售前专员依据《市场调研汇报》制订《分企业成立可行性汇报》，并报市场中心经理审批。

### 6、3 《分企业成立可行性汇报》编写和审批

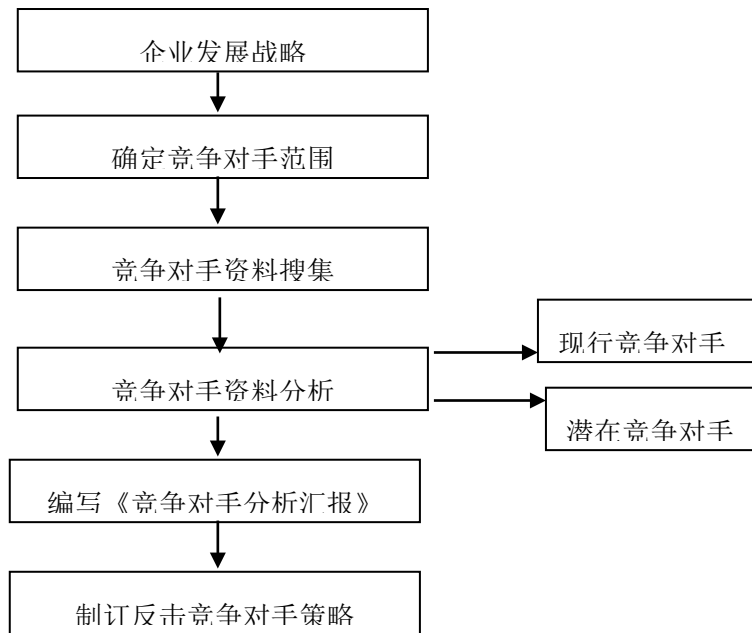
- 市场中心经理审核《分企业成立可行性汇报》。如审批经过，则上报总企业经理办公会议，如不能经过则由市场营销部售前专员再修改《市场调研汇报》，并上报市场中心经理审批。
- 总企业经理办公会议讨论《分企业成立可行性汇报》，关键考虑：①市场潜力②人力资源③资金投入等方面原因。总企业经理办公会议对分企业成立可行性进行论证，经过办公会议讨论形成决议：
  - 如分企业成立可行性很好，由市场营销部售经理组建分企业项目组；
  - 若需要重新调查则返回市场销售部，由售前专员重新分析修改《分企业成立可行性汇报》。

### 6、4 分企业成立实施

企业决定开设分企业，确定：计划组织部门；人力资源配置、培训部门和资金预算部门、设备安装部门等工作。由市场中心经理负责组建分企业筹备组，进行分企业筹备工作。

- 分企业筹备工作完成后，市场中心负责项目验收，市场中心经理签发《项目验收单》。
- 依据开设分企业计划，完成筹备工作验收，新分企业经理和企业筹备组填写《项目交接单》，正式成立分企业。

## 7、竞争对手分析管理规范



- 企业成立竞争对手分析工作组，负责竞争对手分析工作。它是一个柔性组织，组员由总裁、市场中心各部、用户中心各部、督导中心各部、软件部、质检部、财务部和各分企业经理组成。市场营销部经理负责召集上述人员参与竞争对手分析工作会议，依据需要产品市场专员可列席会议。
- 依据企业发展战略，由竞争对手分析工作组确定企业竞争对手范围。
- 对竞争对手分析，包含以竞争对手为分析对象正面分析，和因为我企业营销策略、行动和产品等将造成竞争对手采取多种行动反分析。
- 市场中心各部、用户中心各部、督导中心各部、软件部、质检部、财务部和各分企业等部门经理，分别负责搜集属于企业竞争对手范围内竞争对手资料，包含它们信息管理系统、产品销售方法、定价、营销策略、未来发展计划等等，并在自己范围内以文字形式交市场营销部经理。
- 竞争对手分析工作组在召开竞争对手分析研讨会时，对各部门搜集竞争对手资料进行分析，列出现行

竞争对手和潜在竞争对手名单。





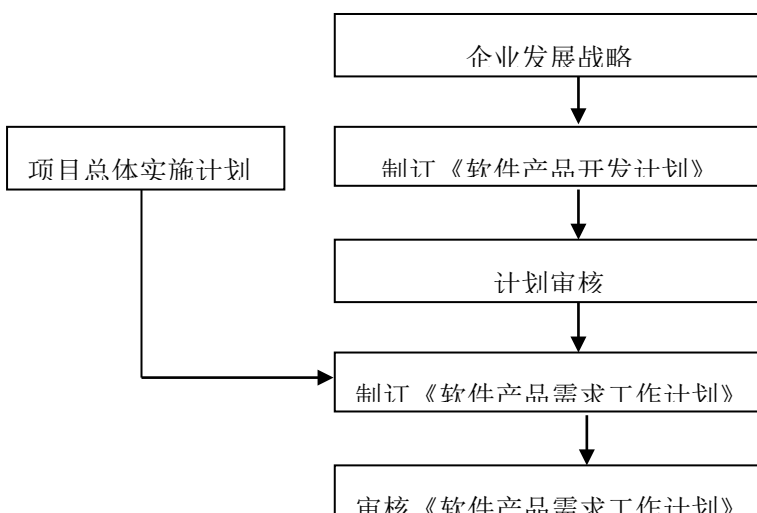
- 依据各部门搜集竞争对手资料分析，由市场营销部经理在研讨会后负责编写《竞争对手分析汇报》，由市场中心经理上交企业经理办公会议。
- 依据《竞争对手分析汇报》，市场中心负责组织制订反击竞争对手对应策略和方法。由市场中心经理上交企业经理办公会议。

## 三、项目实施作业规范

---

### 1、远期产品开发管理

#### 1、1 远期产品开发作业步骤



## 1、2 远期软件产品开发作业规范

### 1、2、1 《软件产品开发计划》制订

- 依据企业整体发展战略计划，和基于个性订单签署或开发平台更新等原因，管理需求部经理负责制订和发展战略相适应《软件产品开发计划》，经用户中心经理审核后交企业经理办公会议讨论。
- 由企业经理办公会议负责审批《软件产品开发计划》。审批经过《软件产品开发计划》交需求、质检、软件部门各一份，作为需求、质检、软件就计划所包含项目制订工作计划依据。

- 《软件产品开发计划》内容包含：开发目标、项目内容、软件平台、整体完成时间、所需人员等。

#### 1、2、2 《软件产品需求工作计划》制订

- 依据审批经过《软件产品开发计划》，需求部经理负责在5个工作日内制订《软件产品需求工作计划》交用户中心经理审核。需求部经理负责远期软件产品各项目组之间内外部协调工作。
- 用户中心经理在3个工作日内完成《软件产品需求工作计划》审核工作。审核经过《软件产品需求工作计划》由需求、质检、软件部门各一份，作为实施需求工作依据。
- 《软件产品需求工作计划》内容包含：需求工作内容、完成时间、人员、工作方法等。
- 质检部依据《软件产品开发计划》，制订《软件产品质检工作计划》。软件部依据《软件产品开发计划》，制订《软件产品工作计划》。

#### 1、2、3 远期产品需求资料搜集

- 需求资料信息搜集工作是需求工作起点，也是需求质量铺垫，在整个需求工作中很关键，尤其是需求人员现场调研、参与论证要素文档中业务运作步骤文档等等。
- 远期产品开发需求资料，关键依据起源于分企业及需求部需求调研人员现场调研并出具《软件产品需求调研汇报》。《软件产品需求调研汇报》内容关键包含：调研时间、地点、对象、业务步骤、流转单据、统计报表等等，作为编写需求文档依据。
- 需求项目负责人负责在3个工作日内对《软件产品需求调研汇报》进行审核。

#### 1、2、4 远期产品需求计划实施

- 当需求工作需要多人分工协同开展时，需要对《软件产品需求工作计划》具体分解，需求项目组成员需制订自己具体工作计划。
- 计划内容关键包含：工作内容、完成时间、人员、工作方法等，作为实施需求文档编写工作依据。
- 需求项目负责人在收到需求项目组成员制订计划后2个工作日内完成审核工作。审核后需求工作具体计划由需求项目组成员和需求项目负责人各一份。
- 当需求实施工作无需分工时，可略去此部分工作。

### 1、2、5 《软件产品需求分析汇报》编写

- 依据搜集资料和管理方案，结合企业软件工具能力，编写《软件产品需求分析汇报》，关键工作包含文档编写和内部确定或用户确定工作。
- 需求项目组员负责编写《软件产品需求分析汇报》，内容包含业务步骤、单据步骤、单据（含查询）内容、数据流转关系说明、打印格式。
- 需求项目负责人负责《软件产品需求分析汇报》审核工作，审核时间视汇报内容而定。审核经过《软件产品需求分析汇报》作为需求、质检、软件三方论证依据，各执一份，论证确定后作为软件开发和软件质检依据。

### 1、2、6 《软件产品需求分析汇报》论证

- 需求项目负责人组织该项目中软件、质检人员对《软件产品需求分析汇报》进行论证并确定，依据论证结果对需求文档进行调整，直至各方均无异议且在上《软件产品需求分析汇报》签字确定为止。同时将确定后《软件产品需求分析汇报》交软件部、质检部。

### 1、2、7 签署《软件产品开发协议》

- 依据确定后《软件产品需求分析汇报》，管理需求部和软件部签署《软件产品开发协议》，确定开发完成时间、费用等，作为需求部确定和验收软件工作标准和依据；
- 由需求项目负责人依据标准格式草拟《软件产品开发协议》，需求部和软件部经理在 1 个工作日内完成对《软件产品开发协议》审批签字工作，双方签字《软件产品开发协议》由需求部经理、需求项目负责人、软件部经理、软件项目负责人各执一份；《软件产品开发协议》内容包含开发工作内容、完成时间、费用、双方权利和义务等；
- 开发协议包含附件：《软件产品需求分析汇报》、《软件产品需求分析汇报》、《软件产品开发进度表》、《备忘录》和《软件产品开发协议实施情况表》。
- 《软件产品开发协议实施情况表》作为该协议附件，用以跟踪和监督开发协议实施情况；《软件产品开发协议实施情况表》标准格式由需求部提供，软件、质检、需求三方依据实际情况填写，项目完成后由需求部交给财务部作为支付开发费用依据，其内容包含开发实际完成时间、质检时间、费用总额、支付情况、平单统计等。

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/887010054110006066>

