

# Q/GSB

## 高新兴科技集团股份有限公司企业标准

GSB/C 317.001—2015

代替 GSB/C 317.001-2014 A1

受 控

### 通信事业部 营销管理控制程序

2015-07-28 发布

2015-08-01 实施

高新兴科技集团股份有限公司 发布

## 前 言

本标准规范通信事业部管理，提高项目运作有效性，特制定本标准。

本标准代替 GSB/C 317.001-2014 A1。

本标准与 GSB/C 317.001-2014 A1 的主要差异为：

—修订了 3、4、6、7 章节相关内容。

—修订了归口部门为 IT 流程体系部。

本标准由高新兴科技集团股份有限公司通信事业部提出。

本标准由高新兴科技集团股份有限公司 IT 流程体系部归口。

本标准由高新兴科技集团股份有限公司通信事业部起草。

本标准主要起草人：朱驰

本标准审核人：易继红

本标准批准人：罗洪钦

本标准所代替标准的历次版本发布情况：

—GSB 317.400-2013 A0

—GSB/C 317.001-2014 A1

## 文件修订、变更版次一览表

[illegible]

## 通信事业部 营销管理控制程序

### 1 范围

适用于通信事业部整个销售过程中的九个阶段中各核心业务流程。

### 2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件，仅所注日期的版本适用于本文件。凡是不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

GSB/C 317.002	《通信事业部项目立项管理规定》
GSB/C 317.003	《通信事业部项目投标管理规定》
GSB/C 317.004	《通信事业部报价审批管理规定》
GSB/C 317.005	《通信事业部销售订单滚动预测管理规定》

### 3 术语、符号

#### 3.1 市场推广信息采集阶段

指项目正式立项之前，对市场进行信息采集的阶段，亦称线索阶段。

#### 3.2 项目立项阶段

线索具备五要素申请立项，立项审批通过后，项目则进入立项阶段。

#### 3.3 项目跟进阶段

立项完成后，对项目各要素进行再次采集、确认与验证的过程规划入项目跟进阶段。

#### 3.4 方案规划与设计阶段

项目各要素及信息完全具备后进行的整体性的方案规划与设计。

#### 3.5 招投标/商务谈判阶段

##### 3.5.1 招投标阶段

招投标阶段指需要招投标的项目招投标的整个过程。以下三种情况，均可列入招投标阶段：

- a) 我方推介的技术方案或规范已通过评审并已得到客户认可和公司评审通过。
- b) 客户方招标文件已定稿或客户方已确定招标文件。
- c) 客户已发出招标邀请或相关招标信息。

##### 3.5.2 商务谈判阶段

商务谈判阶段指项目商务谈判时所处的阶段。

### 3.6 合同签署阶段

指项目已中标或不需要招投标直接签定合同的项目阶段。

以下三种情况，均可列入合同签署阶段：

- d) 收到中标通知书。
- e) 收到客户方签章的采购定单或通过评审的合同电子档或签章后的有效合同文本。
- f) 其他可以确认项目处在合同签署阶段的商务文件。

### 3.7 工程安装阶段

为合同签署后，进行工程安装实施的阶段。

### 3.8 初验交付阶段

指项目实施完毕，可提交客户进行初验交付的阶段。

### 3.9 终验与售后服务阶段

#### 3.9.1 终验阶段

对于部分项目，客户要求如初验完成后，进行试运行，试运行符合要求后再进行终验，终验阶段是涉入终验时的整个过程。

#### 3.9.2 售后服务阶段

指根据项目或合同实际约定的方式组织验收后所处的免费维修期即为售后服务阶段。不同项目的免费维修期时限有所不同。

### 3.10 二次销售阶段

一般指超过免费维修期后所附加的增值类的销售，包括备品备件的买卖、维护服务的提供等。

## 4 管理职责

### 4.1 销售大区负责人

#### 4.1.1 市场推广信息采集阶段：

- a) 指导销售人员对线索、信息验证和筛选，对满足立项条件线索、信息促成项目立项。
- b) 负责线索信息出差计划及线索信息费用的审批。
- c) 对管辖内各区域市场的线索、信息负责。

#### 4.1.2 项目立项阶段：

- a) 初审销售人员立项申请内容并提出立项意见。
- b) 初步确定营销项目组成员。
- c) 指导销售人员完成项目信息收集。
- d) 对项目策略和行动计划给予销售人员合理化指导意见。

#### 4.1.3 项目跟进阶段：

- a) 负责指导营销项目组制定项目跟踪计划并监控阶段执行情况。
- b) 负责审批销售人员的各类申请及报告。

- c) 审批项目跟踪预算。
- d) 负责在事业部批准范围内的项目销售费用的使用与管控。
- e) 对所管辖的区域内立项项目阶段关键点结果负责。

#### 4.1.4 方案规划与设计阶段：

- a) 监督项目组按照公司标案与报价标准要求完成方案规划与设计。
- b) 对方案关键性技术或核心产品选型把关。
- c) 对方案报价策略把关。
- d) 根据权限批准方案提交客户。

#### 4.1.5 项目招、投标/商务谈判阶段：

- a) 指导项目组制定招投标策略并上报营销管理部备案。
- b) 指导项目组根据招投标策略制定招投标文件。
- c) 参加标前会，审批项目组标前会资料。
- d) 参与招、投标文件评审。
- e) 根据权限批准投标价格或协助项目组逐级申请投标价格。
- f) 参与投标或指挥现场投标工作。
- g) 负责对投标合作公司的识别与确认。

#### 4.1.6 合同签署阶段：

- a) 指导销售人员草拟合同，审批销售人员提交的合同评审流程及相关评审资料。
- b) 参与合同评审。
- c) 监督项目组下销售订单，并审核。

#### 4.1.7 工程安装阶段

- a) 监督项目组完成《商务合同结算单》，并审核。
- b) 指导项目组对典型项目（代表性）进行案例分解，制定案例培训材料。

#### 4.1.8 初验交付阶段：

- a) 监控合同项目执行情况。
- b) 批准项目组回款计划并监督执行。
- c) 负责辖区项目按时回款，系辖区所有项目回款第一负责人。

#### 4.1.9 终验与售后服务阶段

- a) 负责提升区域客户满意度。
- b) 负责提升区域售后服务的总体水平和服务效率。
- c) 负责实现区域维护收入目标。
- d) 对区域的设备管理负有最高管理责任。

### 4.2 省区总经理、区域经理、销售经理、销售主管、销售代表：

#### 4.2.1 市场推广信息采集阶段：

- a) 推送线索和信息；对初步验证和筛选线索和信息进行再验证和筛选。

- b) 区域信息第一责任人,对有价值线索和信息进行搜集、跟进、落实、关闭,并及时将线索落实情况反馈给营销管理部商务管理专员做记录。
- c) 销售人员于每日提交工作日志,报大区负责人和事业部副总经理批准并报营销管理部备案,并纳入营销管理部《项目信息表》。

#### 4.2.2 项目立项阶段:

- a) 销售人员负责落实立项项目要素,发起立项并提请项目立项申请流程,报大区负责人初审。
- b) 按月报项目跟踪与市场开拓费用。

#### 4.2.3 项目跟进阶段:

- a) 销售人员作为项目负责人,负责整个项目持续跟进工作,对项目各阶段的工作结果负责。
- b) 立项项目金额超过 200 万的重点项目立项审批后七天内,负责完成组织召开项目策略分析会,制定项目策略和行动计划分配项目组成员任务,报大区负责人批准,事业部副总经理终审,营销管理部备案。
- c) 负责跟进项目组成员的任务达成情况和跟进策略达成效果,并定期向大区负责人汇报并报营销管理部备案记录。
- d) 按事业部要求,严格执行日常销售管理工作规范。
- e) 负责竞争对手分析。

#### 4.2.4 方案规划与设计阶段:

- a) 参与客户需求调研与分析。
- b) 依照公司标准报价体系,提供方案报价策略。
- c) 组织规划方案(设计方案)内部论证与评审。
- d) 根据项目运作要求,制定核心产品推荐、控制策略。
- e) 获取客户信任,完成规划方案(设计方案)推介。

#### 4.2.5 项目招、投标/商务谈判阶段:

- a) 提交招投标策略,逐级报大区、事业部副总经理、事业部总经理审批。
- b) 负责组织项目组完成招、投标文件编制和内部评审和校对。
- c) 参加项目标前会,确定项目组工作分工并监控执行。
- d) 提供完整的投标评审资料,负责完成投标评审流程。
- e) 负责落实和执行项目评审组的意见;并按照评审意见修订投标文件和投标策略。
- f) 按照管理权限参与投标报价策略意见。
- g) 组织投标现场工作,完成投标流程,并提交相关投标信息反馈给市场支持部,报公司备案存档。
- h) 负责对投标合作公司的选择推荐和协调其投标工作的各事宜。

#### 4.2.6 合同签署阶段:

- a) 负责合同的谈判与起草,参加合同评审会议,触发系统合同评审流程。
- b) 执行并落实合同评审组的合同签署意见。
- c) 负责合同的签订工作,签署完成的合同文件原件提交营销管理部报公司存档。
- d) 负责收回投标保证金。
- e) 负责下达销售订单。

#### 4.2.7 工程安装阶段:

- a) 完成《商务合同结算单》，提交审批。
- b) 参与项目实施交底会，参与承担项目组商务负责人角色，配合项目经理完成相关的商务工作。
- c) 对未中标项目或申请关闭的立项项目做总结分析。

#### 4.2.8 初验交付阶段。

- a) 负责项目实施期间的商务协调工作，是项目回款的负责人，并保证项目回款的及时性。
- b) 协助项目验收交付。
- c) 终验与售后服务阶段。
- d) 协助项目验收交付，负责项目回款。
- e) 负责实现维护收入目标。
- f) 负责指导区域维护收费工作。

### 4.3 售前技术支持工程师（市场支持部）

#### 4.3.1 市场推广信息采集阶段：

收集和推送项目线索和项目信息

#### 4.3.2 项目立项阶段：

- a) 协助部门对线索、信息中市场支持部分进行初步验证和甄别。
- b) 参与客户需求信息的分析和识别，对申请立项项目提出技术建议。

#### 4.3.3 项目跟进阶段：

- a) 作为项目组成员参与项目跟进阶段的技术配合与支持工作。
- b) 负责对客户讲解公司产品功能、操作流程及系统解决方案推介。
- c) 负责解答客户的技术咨询。
- d) 负责竞争对手技术策略和技术优劣势分析。

#### 4.3.4 方案规划与设计阶段：

- a) 负责完成客户需求调研和分析，并提出技术方案编制策略意见。
- b) 根据客户项目需求，以标准解决方案为标准，制作完成规划方案或技术解决方案及项目建议书。
- c) 负责本阶段技术风险和问题的识别，并提报市场支持部经理。
- d) 负责方案在客户层面的介绍和讲解。
- e) 对核心产品选型和控制等提出建议。

#### 4.3.5 项目招、投标/商务谈判阶段：

- a) 根据招、投标策略，完成招、投标文件的编写和提交。
- b) 组织召开标前会。
- c) 负责投标现场的技术标讲标和答疑。

#### 4.3.6 合同签署阶段：

- a) 协助起草合同。
- b) 负责合同技术条文内容和合同配置明细清单等审核。
- c) 协助项目负责人完成销售订单并组织配置方案的会审。

#### 4.3.7 工程安装阶段：



- a) 协助销售人员对未中标项目或申请关闭的立项项目做总结分析。
- b) 协助项目负责人完成《商务合同结算单》编写。
- c) 参与项目实施交底会。

#### 4.3.8 初验交付阶段：

协助工程项目经理，提供阶段性技术支持。

#### 4.3.9 终验与售后服务阶段

协助工程项目经理，对整个项目提供阶段性技术支持。

### 4.4 商务管理专员（营销管理部）：

#### 4.4.1 信息采集阶段

- a) 负责线索、信息收集、接收和记录，并负责筛选和验证线索和信息，输出月度汇总表。
- b) 根据销售人员的工作日志和月度费用报销，监督销售人员进行市场信息采集。
- c) 负责执行项目线索阶段管理。

#### 4.4.2 项目立项阶段：

- a) 协助销售人员发起项目立项，对表单内容填写的规范性检查，并负责立项项目审批流程，输出《项目信息表》。
- b) 监督销售人员召开项目策略分析会。
- c) 结合大区月度业务费用报销、工作日志，对立项项目进行销售过程监控并记录结果。

#### 4.4.3 项目跟进阶段：

- a) 如实记录项目跟进结果。
- b) 负责对项目跟进结果进行验证和检查，输出项目阶段工作执行效果、成果报营销管理部经理。
- c) 负责办理项目跟进过程中的各项内部流程的审批，并将审批结果反馈销售人员及相关部门。
- d) 协助汇总公司或事业部需要的各项数据。
- e) 协助项目组完成客户接待工作。

#### 4.4.4 方案规划与设计阶段：

- a) 负责办理本阶段项目过程中个相关流程审批并反馈结果。
- b) 项目招、投标/商务谈判阶段。
- c) 参与标前会和项目评审流程执行情况。
- d) 协助营销项目组完成项目评审的内部流程的审批，并将结果反馈给项目组及相关部门。
- e) 完成营销项目组分配的具体工作并记录工作结果。

#### 4.4.5 合同签署阶段：

- a) 协助项目组准备公司标准合同文本。
- b) 协助项目组收回投标保证金（含合作公司）。
- c) 协助项目组销售订单下达的内部流程工作。
- d) 检核销售订单下达情况和与项目销售合同的配置是否一致，管控商务风险。
- e) 负责对合同商务条款提出意见与修改建议，督促及落实最终版合同按照评审要求进行签署。
- f) 负责对合同（原件、复印件）、客户采购订单（原件、复印件）的管理。

- g) 负责合同业绩分配以及合同、应收、回款数据维护与管理。

#### 4.4.6 应收账款项登记与数据维护。初验交付与终验、售后服务阶段：

- a) 合同、应收账款以及回款数据维护。
- b) 关注合同结项条件，促进合同结项与收入。
- c) 协助大区月度收入计划制定与汇总，督促销售人员执行。
- d) 根据合同签订的付款方式，填制合同付款资料并准备回款相关的商务资料。
- e) 配合与促进应收款执行，缩短应收款账龄。
- f) 负责大区月度回款计划表汇总和督促销售人员执行。
- g) 监控各大区及工程服务部项目交付情况，促进回款执行，保证合同回款计划能有效落地。
- h) 通过对合同、回款信息的维护，协助商务管理主管销售与回款分析。

#### 4.4.7 其他：

- a) 负责销售类费用的借款、报销流程审批。
- b) 负责对销售过程资料档案管理，协助营销管理部经理维护和管理销售网格。
- c) 协助提供《商务合同结算单》的相关资料信息。

### 4.5 商务管理主管（营销管理部）

#### 4.5.1 市场推广信息采集阶段：

- a) 负责销售网格管理。
- b) 负责月度汇总线索、信息的分析。
- c) 推送线索、信息。

#### 4.5.2 项目立项阶段：

- a) 负责对项目立项申请内容真实性和完整性审核，安排商务管理专员完成立项流程审批。
- b) 参与立项项目策略分析会，对项目策略和行动计划给出意见。

#### 4.5.3 项目跟进阶段：

- a) 负责汇总项目跟进阶段结果（成果），并对结果进行验证，评估阶段工作成效。
- b) 监督和检查项目阶段工作执行情况效果。
- c) 依据授权审批项目费用；对费用执行情况分析评估并给出改进意见。
- d) 参与项目策略分析会，对项目阶段工作计划提出建议。
- e) 参与公司级项目的跟踪，协助事业部领导监控项目进度。

#### 4.5.4 方案规划与设计阶段：

- a) 协助对规划方案和设计方案提出建议。
- b) 对方案规划策略和核心产品选型提出建议。
- c) 依据授权权限协助对方案报价策略把关。

#### 4.5.5 项目招、投标/商务谈判阶段：

- a) 分析营销项目组制定的招投标策略并提出建议或意见。
- b) 跟踪营销项目组招投标策略在制定招投标文件的执行情况。
- c) 参与营销项目组标前会，监督标前会工作执行情况。

- d) 参与招、投标文件评审。

#### 4.5.6 合同签署阶段：

- a) 负责对合同商务条款提出意见与修改建议，督促及落实最终版合同按照评审要求进行签署。
- b) 负责对合同（原件、复印件）、客户采购订单（原件、复印件）的管理。
- c) 负责合同业绩分配以及合同、应收、回款数据维护与管理。

#### 4.5.7 初验交付与终验、售后服务阶段：

- a) 负责监督合同履行全过程（生产、工程实施等阶段性工作），协调各部门合同执行过程中的关系以及合同执行中出现的各种问题。
- b) 负责区域月度收入计划以及执行情况督促。
- c) 负责组织各区域月度回款计划上报/汇总，并于次月 5 日前推送审批后的回款计划至财务部。
- d) 负责每月组织召开营销应收账款专题会议，促进应收款执行，缩短应收款账龄。
- e) 负责协调应收账款问题款项，督促应收账款专题会议执行情况。
- f) 负责监控各大区及工程服务部回款执行情况，保证合同回款计划能有效落地。
- g) 负责定期输出结算收入以及回款执行情况与数据分析报告。
- h) 负责及时上报问题款项，规避相应法律风险。
- i) 负责管理与回款相关的商务资料。

### 4.6 招投标专员（市场支持部）

#### 4.6.1 市场推广信息采集阶段：

推送线索和信息。

#### 4.6.2 项目招、投标/商务谈判阶段：

- a) 参加标前会，并做好会议纪要。
- b) 负责投标文件商务应答部分的具体工作。
- c) 收集和记录投标、开标各信息以及《中标通知书》的接收管理。

### 4.7 市场支持部经理

#### 4.7.1 市场推广信息采集阶段：

- a) 推送线索、信息。
- b) 对重大项目线索、信息的技术内容做评估和判别。

#### 4.7.2 项目立项阶段：

- a) 审批售前技术支持工程师的调派申请。
- b) 监控立项项目的技术需求内容的可实施性。

#### 4.7.3 项目跟进阶段：

- a) 根据各区域市场的竞争状况，组织制订相应的竞争对策包括价格策略、产品策略；并指导本部门员工及各项目负责人理解价格策略及产品策略，为大区的客户攻关提供技术保障。
- b) 负责把控设计方案的要点和亮点。

#### 4.7.4 方案规划与设计阶段：

- a) 负责方案规划和设计的技术质量。
- b) 审批和批准方案提交。
- c) 参与方案技术难度、难点的分析、评估，并给出意见。

#### 4.7.5 项目招、投标/商务谈判阶段：

- a) 组织完成招、投标信息汇总分析，形成招、投标信息汇总报告，为营销决策提供数据依据和支持。
- b) 参加招投标项目的项目评审，并提出指导意见。

### 4.8 营销管理部经理

#### 4.8.1 市场推广信息采集阶段：

- a) 推送线索、信息。
- b) 对年度、月度汇总信息进行分析。
- c) 拟定年度市场开拓预算。

#### 4.8.2 项目立项阶段：

- a) 评估大区立项项目信息完整性、真实性和销售机会，审批立项。
- b) 监控大区项目策略和执行的执行结果。

#### 4.8.3 项目跟进阶段：

- a) 监控立项项目跟进阶段成果并对项目出现的异常进行分析，为事业部副总经理提供决策依据。
- b) 监控大区项目策略和执行的执行结果。
- c) 参与重大（公司级）项目运作，协助事业部副总经理监控项目健康运作过程。

#### 4.8.4 方案规划与设计阶段：

- a) 对方案规划、设计提供策略意见。
- b) 掌握方案提交后客户反馈效果。

#### 4.8.5 项目招、投标/商务谈判阶段：

- a) 对招、投标策略提供意见。
- b) 参与招、投标评审。
- c) 参与制定投标报价策略。

#### 4.8.6 合同签署阶段：

- a) 参与合同评审。
- b) 在授权权限范围审批合同签署意见。

#### 4.8.7 初验交付阶段：

- a) 审批回款计划。
- b) 批准年度、月度回款分析报告。

### 4.9 事业部总经理、事业部副总经理：

审批各阶段管理流程。

5 管理程序

营销管理控制程序图如图1所示：

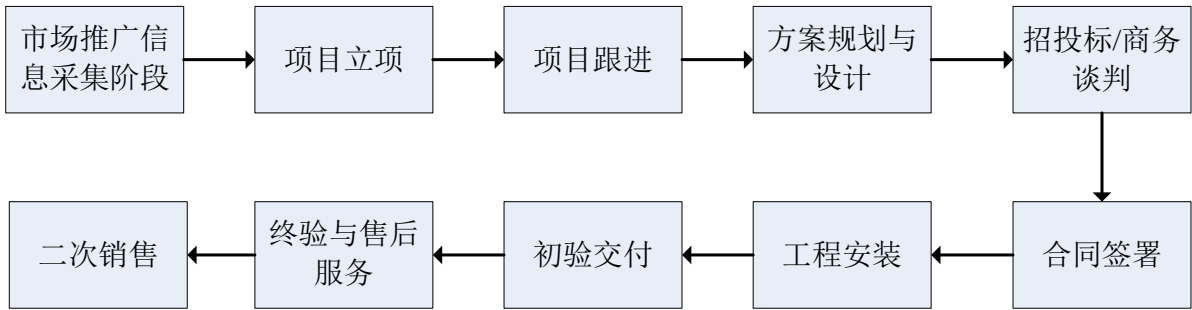


图1 营销管理控制程序图

6 管理要求与内容

6.1 市场推广信息采集阶段：

6.1.1 工作目标：

完成线索与信息采集，制定事业部年度市场与销售计划，各部门制定月度工作计划。锁定目标市场，目标客户。

6.1.2 管理流程：

项目线索阶段管理、《礼品资料申请流程》。

6.1.3 支持流程：

工作日志

6.1.4 输入：

线索、信息；市场分析信息。

6.1.5 输出：

工作日志、《项目信息表》。

6.2 项目立项阶段：

6.2.1 工作目标：

落实立项项目五要素，提报项目立项申请，通过审批，完成项目立项。

6.2.2 管理流程：

《通信事业部销售项目立项申请流程》。

6.2.3 支持流程：

工作日志、《客户新建申请流程》。

#### 6.2.4 输入:

项目信息。

#### 6.2.5 输出:

工作日志、《项目信息表》等。

#### 6.2.6 本管理内容涉及并引用以下规定:

《通信事业部项目立项管理规定》

### 6.3 项目跟进阶段:

#### 6.3.1 工作目标:

围绕项目五要素的变化和阶段目标的达成,制定项目推进和攻关策略,执行项目跟踪行动计划,完善项目过程各类信息收集和分析,维系和推动客户关系。立项项目金额超过200万以上的项目,立项后七天内组织项目组召开项目策略分析会。

#### 6.3.2 管理流程:

《售前技术支持申请流程》。

#### 6.3.3 支持流程:

《客户接待申请流程》、工作日志。

#### 6.3.4 输入:

项目跟踪信息、竞争对手信息。

#### 6.3.5 输出:

工作日志、项目立项和项目跟进情况、《技术支持文件》、《项目试点实施方案》、。

#### 6.3.6 本管理内容涉及并引用以下规定:

ERP、《通信事业部项目立项管理规定》

### 6.4 方案规划与设计阶段:

#### 6.4.1 工作目标:

开展客户需求调研,完成产品推介和方案规划与设计。

#### 6.4.2 管理流程:

无。

#### 6.4.3 支持流程:

工作日志、《出差申请流程》。

#### 6.4.4 输入:

需求调研信息。

#### 6.4.5 输出：

工作日志、《需求调研分析》、《技术支持文件》、方案规划与设计阶段项目策略和行动计划。

#### 6.4.6 本管理内容涉及并引用以下规定：

### 6.5 项目招、投标/商务谈判阶段：

#### 6.5.1 工作目标：

拟定投标策略，完成招标文件、投标文件编制，组织完成标前会，参与项目投标，达成中标目标。

#### 6.5.2 管理流程：

《通信事业部投标管理流程》、《销售报价管理流程》。

#### 6.5.3 支持流程：

《通信事业部对外单位付款流程》、《公司印章使用申请流程》、工作日志。

#### 6.5.4 输入：

招标文件、投标策略。

#### 6.5.5 输出：

《标前会会议纪要》、《项目风险评审表》、《投标工作任务分解表》、《投标书》、《投标报价表》、《投标结果信息反馈表》、《投标总结报告》、《中标通知书》、工作日志、投标阶段《项目策略与行动计划表》。

#### 6.5.6 本管理内容涉及并引用以下规定：

GSB/C 317.003	《通信事业部项目投标管理规定》
GSB/C 317.004	《通信事业部报价审批管理规定》
GSB/C 317.005	《通信事业部销售订单滚动预测管理规定》

### 6.6 合同签署阶段：

#### 6.6.1 工作目标：

起草合同，完成商务谈判、签订合同，下达销售订单，执行销售订单下单，收回投标保证金，完成销售结项。

#### 6.6.2 管理流程：

《通信事业部商务合同评审流程》、销售订单、《发票申请流程》。

#### 6.6.3 支持流程：

ERP、工作日志。

#### 6.6.4 输入：

《投标书》、《投标报价表》、合同范本。

#### 6.6.5 输出：

工作日志、《商务合同评审流程》、《合同登记表》、《应收账款登记表》、销售订单、《商务合同结算单》。

#### 6.6.6 本管理内容涉及并引用以下规定：

《通信事业部销售订单下单管理规定》

### 6.7 工程安装阶段

#### 6.7.1 工作目标：

启动销售项目实施，制定项目实施的供货计划、项目施工计划、项目验收计划，管控项目实施进程，确保项目进度正常。

#### 6.7.2 管理流程：

《工程施工管理流程》、《合作外包评审流程》。

#### 6.7.3 支持流程：

ERP、《工程款申请流程》、《工程费用申请流程》、《工程费用报销流程》、工作日志。

#### 6.7.4 输入：

《销售合同》、销售订单、《项目经理任命书》、《项目目标任务书》。

#### 6.7.5 输出：

工作日志、《外包合同》、项目施工计划、项目验收计划、到货款、《商务合同结算单》。

### 6.8 项目初验交付阶段

#### 6.8.1 工作目标：

负责项目验收交付，促进账款回笼。

#### 6.8.2 管理流程：

《工程项目管理流程》。

#### 6.8.3 支持流程：

《工程专用章申请流程》、《发票申请流程》、工作日志。

#### 6.8.4 输入：

《销售合同》、项目施工计划、项目验收计划。

#### 6.8.5 输出：

《验收文件》、工作日志、初验款。

### 6.9 终验与售后服务阶段

#### 6.9.1 工作目标：



配合项目经理完成终验，接收项目经理项目移交，对区域客户满意度负责，主要包括优化区域售后服务工作，包括设备维修、退换货服务、备品管理，以及保修期外的维护服务报价和方案引导，促进维保合同的签订和款项回笼。

#### 6.9.2 管理流程：

《维护报价申请流程》、《合作外包评审流程》、《返修退货申请流程》。

#### 6.9.3 支持流程：

《客户接待申请流程》、《礼品资料申请流程》、工作日志。

#### 6.9.4 输入：

《销售合同》、项目验收计划。

#### 6.9.5 输出：

《外包合同》、工作日志、《验收文件》、终验款、《维护合同》。

### 7 检查与考核

表1列出了营销管理控制程序的主要检查和考核内容。

表1 通信事业部营销管理控制程序检查考核表

序号	检查项目	检查内容	主要责任人	检查人	检查频次
1	工作日志	工作日志内容	填报人员	直接上级	每日
2	线索信息	线索信息表	商务管理专员、商务管理主管	事业部副总经理	每月
3	项目信息	项目信息表	商务管理专员、商务管理主管	事业部副总经理	每月
4	投标信息	投标结果信息反馈表	售前技术工程师、招投标专员	市场支持部经理	每月
5	合同信息	合同登记表	商务管理专员、商务管理主管	营销管理部经理	每月
6	应收信息	应收账款表	商务管理专员、商务管理主管	营销管理部经理	每月
7	验收信息	区域项目验收进展情况工作周报	项目管理专员项目管理主管	工程服务部经理	每月
8	维护信息	返修记录表	客服助理客服主管	工程服务部经理	每月

### 8 附件

#### 8.1 附录 A 营销管理控制程序九个阶段核心业务流程图

附 录 A  
(资料性附录)  
营销管理控制程序九个阶段核心业务流程图

