

学校编码: 10384

学 号: 17920121150872



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

M 公司销售运作管理改善研究

A Research on Improvement of Sales Operations Management

in M Company

唐 芬

指导教师姓名: 许志端 教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2015 年 月

论文答辩时间: 2016 年 月

学位授予日期: 2016 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2016 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（ ）课题（组）的研究成果，获得（ ）课题（组）经费或实验室的资助，在（ ）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

我国的制造业企业正处于转型期，依靠低劳动力成本取胜的“人口红利时代”已经一去不复返。现今我国的制造业正处于“前后夹击”的局面，一方面，低端制造业正流向印度、越南等以更低劳动力成本的国家，另一方面，高端制造业却因为我国制造业成本的上升，却逐步回流至美国、日本等发达国家。宏观环境的改变要求制造业企业转变管理思维，实现从粗放式的内部管理向以市场为导向的管理理念的转变。研究企业如何实现这种管理观念的改变对于我国制造业企业实现转型具有重大意义。

本文以 M 公司的案例为切入点，首先从运作和营销管理两方面引用相关的理论基础，然后结合案例所属行业介绍及 M 公司的概况阐述，指出 M 公司现在所面临的关键问题，即在亚洲市场面临销售额和客户满意度“双低”的局面，并运用鱼骨图的分析方法剖析“双低”问题的根本原因所在。接着归纳鱼骨图分析所呈现出的问题，从运作及营销管理两方面分别提出改善意见。最后归纳本文的主要观点及局限性。整个解决方案的提出，结合了理论基础和对 M 公司现状的深入分析，并迎合公司新的发展战略，是帮助 M 公司走出亚洲市场困境的上佳选择。

本文的主要结论为：其一：企业要建立以市场为导向的管理观念；其二，企业需要通过结合订单要素进行动态的市场分析；其三，企业内部有效的运作管理是实现市场需求的有力保障。

关键词：家具五金；运作战略；市场营销

Abstract

At present, the manufacturing enterprises in China are going through the process of transforming: the competitiveness of low labor cost has been gone and we are facing challenges: on one hand, the low-end manufacturing are moving to the countries who have even lower labor cost, like Vietnam and India; on the other hand, the high-end manufacturing are moving back to the well-developed countries like American and Japan, due to the increasing cost in China.

This paper was going to identify the root cause of dilemma in M company and find out solutions, furthermore, hope it provides some inspiration to the manufacturers in China as well. This paper started from introducing the relevant theories, building up a solid theoretical base for the coming case analysis. Then it started to introduce about the whole picture of the case, including the industry background, general information of M company, especially the current sales management situation. It aimed to conclude the current dilemma in M company-low market share and customer satisfaction rate in Asia market. Afterwards, with the fishbone analyzing, it started to analyze the root cause in a systematic way. Then it summarized the root cause and proposed solutions from both operations and marketing management perspects. Finally this article concluded it is main point and limit. We believe this is the most optimal solutions for M Company in Asia market because the overall process to work out the solutions were based on deep analysis of the current situation and need of the company's strategic direction, together with solid theoretical base.

There are three main conclusion from this paper. First of all, the manufacturing enterprises need to build up market oriental management mindset. Secondly, the manufacturing enterprises need to understand the market request by analysis of order elements and meanwhile understand that the market request are changing from time to time. The last but not the least, an effective operations management secure the fulfillment of the market request.

Keywords: Furniture Hardware; Operations Strategy; Marketing

目 录

| | |
|----------------------------------|-----------|
| 第一章 导论 | 1 |
| 第一节 研究的背景和意义..... | 1 |
| 一、研究背景 | 1 |
| 二、研究意义 | 2 |
| 第二节 研究的内容和方法..... | 2 |
| 一、研究内容 | 2 |
| 二、研究方法 | 3 |
| 第三节 论文内容结构与安排..... | 3 |
| 第二章 理论基础 | 5 |
| 第一节 运作管理相关理论..... | 5 |
| 一、订单要素 | 5 |
| 二、运作战略 | 6 |
| 三、BPI-业务流程改善 | 8 |
| 第二节 营销管理相关理论..... | 9 |
| 一、目标市场的理论 | 9 |
| 二、销售和营销的区别 | 12 |
| 第三章 M 公司销售运作现状及问题分析 | 13 |
| 第一节 行业概况..... | 13 |
| 一、行业发展历史 | 13 |
| 二、行业发展现状 | 14 |
| 三、行业发展趋势 | 15 |
| 第二节 M 公司简介 | 16 |
| 一、M 集团简介 | 16 |
| 二、M 公司简介 | 16 |
| 第三节 M 公司销售管理现状..... | 23 |
| 一、业务现状 | 23 |

| | |
|-----------------------------|-----------|
| 二、销售运作现状..... | 32 |
| 第四节 问题分析..... | 33 |
| 一、产品..... | 34 |
| 二、人员..... | 36 |
| 三、方法..... | 37 |
| 四、服务..... | 39 |
| 五、环境..... | 39 |
| 第四章 改善方案设计 | 41 |
| 第一节 改善目标及总体思路..... | 41 |
| 一、改善目标..... | 41 |
| 二、总体思路..... | 41 |
| 第二节 基于运作管理方向的改善..... | 42 |
| 一、建立运作战略..... | 42 |
| 二、业务流程改善..... | 43 |
| 三、改善组织架构..... | 46 |
| 第三节 基于营销管理方向的改善..... | 47 |
| 一、建立客户管理制度..... | 47 |
| 二、提升客户体验..... | 49 |
| 三、提升产品成本竞争力..... | 52 |
| 四、加强销售人员专业素质培训..... | 53 |
| 第四节 改善效果的预估..... | 53 |
| 一、有效改善“双低”现象..... | 53 |
| 二、提升销售运作管理..... | 55 |
| 三、为公司发展战略奠定基础..... | 55 |
| 第五章 结论 | 56 |
| 参考文献..... | 58 |
| 致 谢..... | 59 |

Contents

| | |
|--|-----------|
| Chapter One Introduction | 1 |
| Session 1 Research Background and Motivation | 1 |
| 1. Research Background | 1 |
| 2. Research Motivation | 2 |
| Session 2 Research Contents and Methods | 2 |
| 1. Research Contents | 2 |
| 2. Research Methods | 3 |
| Session 3 Thesis Structure | 3 |
| Chapter Two Theroetical Base | 5 |
| Session 1 Operations Management Theories | 5 |
| 1. Order Elements | 5 |
| 2. Operations Strategy | 6 |
| 3. BPI | 8 |
| Session 2 Marketing Management Theories | 9 |
| 1. Target Marketing | 9 |
| 2. The Difference between Marketing and Sales | 12 |
| Chapter Three Current Sales Operations and Problems Analyse | 13 |
| Session 1 Industry Background | 13 |
| 1. Industry History | 13 |
| 2. Current Industrial Status | 14 |
| 3. Industrial Development Trend | 15 |
| Session 2 Brief Introduction of M Company | 16 |
| 1. Brief Introduction of Mother Company-M Group | 16 |
| 2. Brief Introduction of M Company | 16 |
| Session 3 Current Sales Management of M Company | 23 |
| 1. Business Situation | 23 |
| 2. Current Sales Operations | 32 |
| Session 4 The Problem Analysis | 33 |
| 1. Products | 34 |

| | |
|--|-----------|
| 2. People | 36 |
| 3. Methods | 37 |
| 4. Service | 39 |
| 5. Environments | 39 |
| Chapter Four Proposals | 41 |
| Session 1 Improvement Targets and Directions | 41 |
| 1. Improvement Targets | 41 |
| 2. Improvement Directions | 41 |
| Session 2 Improvement towards Operations Management | 42 |
| 1. Set up Operations Strategy | 42 |
| 2. Business Process Improvement | 43 |
| 3. Organization Improvement | 46 |
| Session 3 Improvement towards Marketing Management | 47 |
| 1. Build up Key Accounts Management | 47 |
| 2. Optimizing Customer Experience | 49 |
| 3. Enhance Product Competitiveness | 52 |
| 4. Develop Sales Team Competence | 53 |
| Session 4 Result Predict | 53 |
| 1. Improvement of Market Share and Satisfaction Rate | 53 |
| 2. Develop Sales Operations Management | 55 |
| 3. Solid Base for Company Development Strategy | 55 |
| Chapter Five Conclusions | 56 |
| References | 58 |
| Acknowledgements | 59 |

第一章 导论

第一节 研究的背景和意义

一、研究背景

（一）经营环境

我国改革开放 30 年以来，各项产业蓬勃发展，取得了空前的成就。其中，制造业更是凭借人口红利的优势，以“Made In China”为标志，成为举世闻名的“世界工厂”。现今，随着人口红利的逐步消失，“中国制造”正面临着“前后夹击”的困境：印度、越南等发展中国家欲复制中国以人口红利带动制造业发展，从而带动国内经济全面发展的模式，凭借着比中国更廉价的劳动力成本，吸引了原本在华投资的大量外资企业转移中低端产能；另外，以美国、日本为代表的发达国家，由于在华经营成本的大幅攀升，开始把原先在华投资的高端制造业回迁本国。因此，我国制造业升级转型已经迫在眉睫。作为万千中国制造业中的一员，M 公司也面临同样的问题，尤其在亚洲区，连续三年市场份额和客户满意度停滞不前，M 公司在亚洲区的市场发展进入瓶颈期。

（二）内部管理

我国经济步入新常态的发展时期，对企业的内部管理提出了更高的要求。以往的传统制造业，其内部管理呈粗放式，更多的关注于内部的生产管理。随着人口红利的逐步消失，凭借低成本为首要竞争力的时代已经一去不复返。在这样的背景下，企业的内部管理应紧扣市场的脉搏，不断的调整自身的运作能力，以创造新的竞争力。本案例中，M 公司最突出的问题是在企业以往的经营管理中，弱化了销售部门的功能，缺乏对市场的分析和了解，销售部门现有的运作管理无法支撑实现企业急需的市场竞争力。

综上所述，为了适应经营环境以及内部管理提升的要求，M 公司必须要进行重大转变，而这种转变，要求 M 公司以市场为导向，以销售运作管理为方式。在这一背景下，有必要针对销售部门现行的运作管理进行进一步探索和研究，并提出解决方案。

二、研究意义

（一）适应经营环境的选择

研究销售部门的运作管理是为了通过对市场需求形成动态认知，从而通过调整运作战略以支撑企业经营战略的实施。从全球制造业发展的经验来看，在面对经营环境发生重大变化而带来的不利因素时，企业通过调整战略方向和发展思路，往往能顺利渡过危机，实现平稳过渡和持续经营。IBM 在 20 世纪 80 年代还是一家传统的制造商，随着 IT 服务的兴起，其通过战略调整以及一系列业务重组、剥离、并购和整合，目前已经成为服务、软件和硬件三位一体的系统解决方案供应商。由此可见，经营环境的改变会给企业带来各种有利及不利的因素，关键在于企业如何面对经营环境的调整。研究销售部门的运作管理对于 M 公司在亚洲区摆脱发展困境具有重大意义。

（二）提升管理效能

研究销售部门的运作管理是为了更好地解决传统制造业企业重生产，轻市场的粗放型管理。企业管理效能最终体现在企业是否具备赢得市场的竞争力。从管理效能的角度来说，研究销售部门的运作管理就是要全面审视市场的需求，提升销售部门乃至整个企业的内部运作效率，创造以市场为导向的竞争力。因此，对 M 公司销售部门的运作管理展开进一步的分析和研究，对于提升其管理效能，从而具备面向市场的企业竞争力具有重大意义。

综上所述，研究企业的销售运作管理在其转型过程中发挥着举足轻重的作用。众所周知，在制造业转型过程中，其决定胜负的内外因素众多，仅仅靠研究某个部门的运作管理是不够全面的。但是，应该意识到的是，缺乏以市场为导向的管理机制在传统制造业中有一定的代表性。因此，本文将从 M 公司的案例分析为切入点，剖析 M 公司自身存在的问题，提出解决方案，借以帮助 M 公司在亚洲区摆脱市场困境。希望能给传统制造业企业在转型的过程中提供一些灵感和帮助。

第二节 研究的内容和方法

一、研究内容

本文以相关营销和运作管理理论为基础，以 M 公司的案例为切入点，介绍了家

具五金行业的行业概况，及 M 公司的销售管理现状。而后通过鱼骨图分析的形式对案例的情况进行了具体分析，明确了该公司现在面临的主要问题，最后结合相关理论，从运作和营销管理两大方面提出了相关的改善建议。

二、研究方法

在列举相关理论的基础上，本文采用个案分析及调查问卷分析的方法对 M 公司销售部门的运作管理进行了研究。个案分析主要采用鱼骨图分析法，并根据分析结果，进一步探索深层次原因。全文旨在为制造业企业如何提升销售运作管理，以市场为导向，最终全面提升自身竞争力提供一定的理论支持和解决方案。

本文以个案分析的方法为基本方法论，阐述制造业企业在市场竞争中如何通过市场分析，权衡内部资源，培养并强化自身的竞争力。

第三节 论文内容结构与安排

本文共分为五章。第一章为导论，简要介绍论文的选题背景、研究内容、研究方法以及本文的结构。第二章主要阐述相关的理论，为下文的案例分析提供理论依据。第三章则主要介绍 M 公司及其销售运作管理的现状。本章首先介绍行业概况，简述了 M 公司所处家具五金行业的发展历史、现状及趋势；随后对 M 公司进行概况介绍：包括公司的成立背景和新的发展战略、组织架构、产品范围及业务类型等，接着重点从业务现状和销售管理现状进行问题描述并运用鱼骨图分析的方法进行深入分析。第四章结合理论及鱼骨图分析结果，从营销和运作管理方面提出了改善建议。第五章为结论，主要概括研究的主要结论，并指出论文的不足之处。本文的构架如图 1-1 所示：

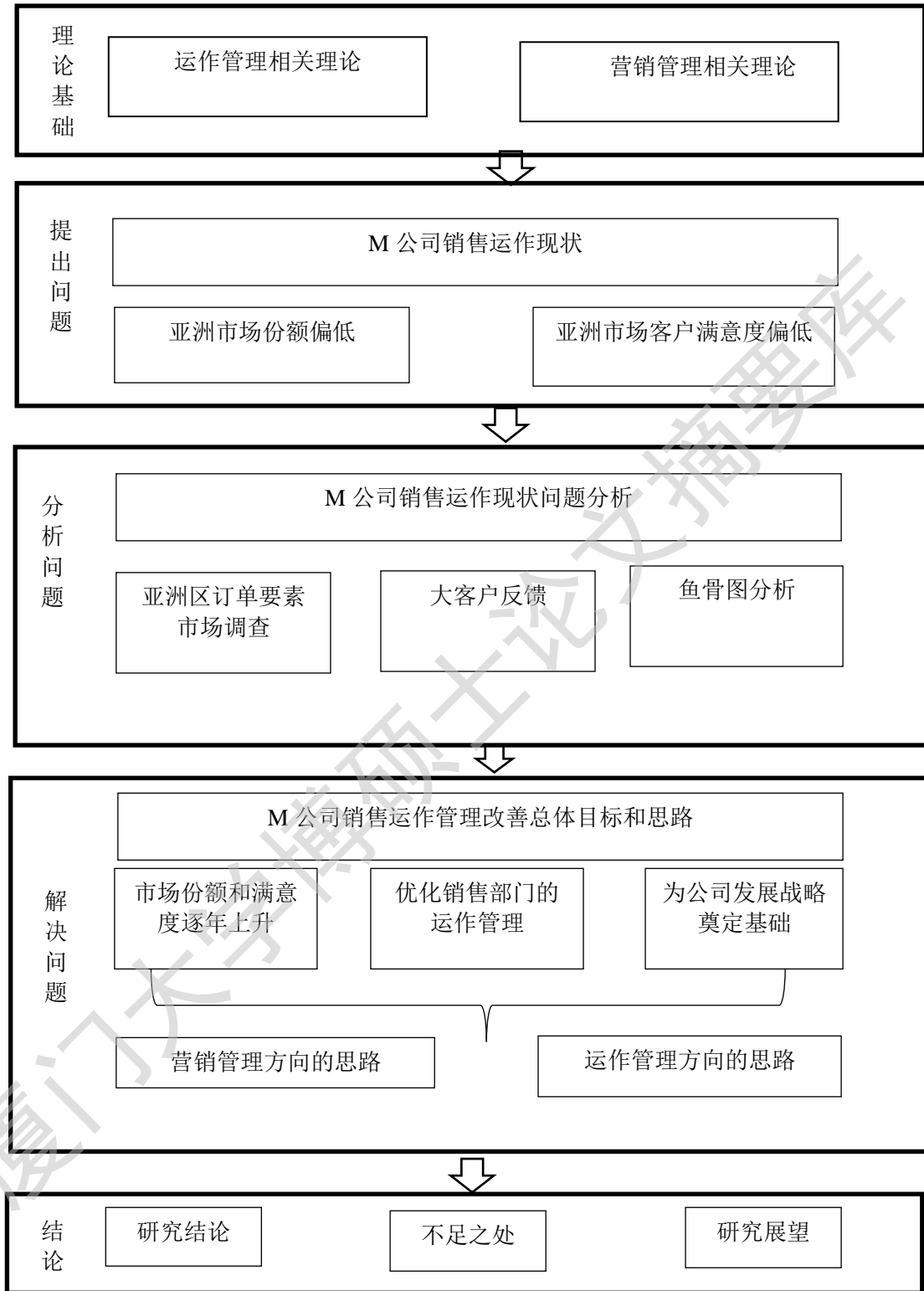


图 1-1: 论文结构图

资料来源: 作者绘制, 2015

第二章 理论基础

第一节 运作管理相关理论

一、订单要素

（一）订单资格要素和订单赢得要素的概念

2010年，牛津大学教授 Terry Gill 首先提出了订单资格要素和订单赢得要素的理论。该理论描述了企业内部的运作能力如何转变为市场竞争力的途径，有效的把企业内的运作和营销管理结合起来。企业要在市场中生存和发展，必须在长期内表现为一种持续的竞争优势。^[1]

订单资格要素是指允许一家企业的产品参与采购竞争的资格筛选标准。^[2]即企业可以获得订单所必须具备的最基本的要求。对于制造企业来讲，订单资格要素一般包括：稳健的财务能力、有竞争力的价格、稳定可靠的质量和准时交货的能力。顾名思义，订单资格要素是企业立足于市场竞争的最基本的要素，企业只有具备了资格要素才具备了在市场上参与竞争的最基本的能力。

订单赢得因素是指企业的产品服务区别于其他的企业产品服务的评价标准。根据不同情况，订单赢得要素可能是产品的成本（价格）、产品质量和可靠性或其他在早期形成的特点。^[1]

订单资格要素和订单赢得要素没有孰轻孰重之分，他们代表着企业竞争能力的不同方面。缺乏订单资格要素，企业则没有参与竞争的资格；缺乏订单赢得要素，企业则在竞争中无法占据优势。^[3]

订单资格要素和订单赢得要素这两个术语描述了对于竞争十分关键的市场取向纬度。^[2]企业对这两个要素的定位直接反映了其营销管理和运作管理两大职能之间的关系。在运作管理中，企业将来自于营销管理的需求转化为订单资格要素和订单赢得要素。可以说，市场的需求是企业运作管理的外在驱动力。

（二）订单要素的动态性

营销战的本质就是价值战，为了在这场战役中拔得头筹，很多企业都不遗余力地进行差异化改造，用更多的产品价值、服务和承诺来留住客户的忠诚。可当他们

一旦取得成功，竞争对手就会迅速模仿，结果大多数的竞争优势只能维持很短的时间。因此，每个企业都需要不断探索客户的价值取向变化。^[4]

同理，订单赢得要素和订单资格要素不是一成不变的，具有动态性。也就是说，一些极少数企业所具有的订单赢得要素，如独门技术、优质的服务等等，如果市场上更多的企业也开始具备同等要素，那么这些订单赢得要素将转化成订单资格要素。比如现在很热门的手机制造业，如果前段时间具备 800 万像素摄像头的生产能力是订单赢得要素，三个月之后，当市场上的竞争者大部分都已经具备同样的生产及技术能力，那么 800 万像素摄像头就变成了订单资格要素。

另外需要指出的是，即使是同一家企业，订单资格要素和订单赢得要素在不同的市场、客户群体和时期也是不同的。

Horte Sven Ake 在文献中也提出，只有当企业的竞争优势和客户的需求相匹配的时候，企业才能获得订单和赢得市场。^[5] 显而易见，企业需要在不同的时期、不同的市场对营销及运作管理实施动态审视，否则将无法适应快速多变的市場情况，最终被市场淘汰。

二、运作战略

（一）运作战略的定义

运作战略是指企业围绕着市场的需求，最大限度地利用企业的资源来制定相关政策 and 计划，以确保企业长期竞争力的战略。营销战略明确目标客户群体和客户需求，运作战略则最大限度地利用公司资源来创造企业的订单资格要素，尤其是订单赢得要素，以满足市场需求^[2]。

企业的运作战略是通过运作体系来体现的，主要包括生产设施定位、工艺流程的优化及改造、产品计划、岗位设计及人才培养、计划与控制系统等等。这些都是制定运作战略时必须考虑的因素。

（二）竞争纬度

不同的市场有不同的需求，企业只有当自身的竞争要素满足了市场的需求才能够获得订单和赢得市场。那么，企业通过运作战略又能创造哪些竞争力呢？对于企业竞争力，经济界和企业界具有基本一致的意见，即认为企业竞争力对于企业的生存和发展具有决定性的意义，企业竞争力研究是一个值得高度重视的研究领域。^[6]

1. 成本

每个行业都存在特定的只购买低价产品的细分市场。建立在高成本上的低价竞争策略是不可能持久的。企业只有不断地通过降低生产成本，才能提高企业的盈利能力。我国传统的家具及五金配件行业仍然处于低附加值的发展阶段，企业不遗余力的降低生产成本显得格外的重要。

2. 质量

不同的细分市场有着不同的质量要求。产品或服务的质量主要指设计质量和过程质量^[2]。产品的设计质量根据细分目标市场的不同而不同。针对老年人的手机和针对年轻人的手机在目标功能，产品设计上肯定是有显著差异的。过程质量直接关系到产品或者服务的可靠性，其目标是生产出没有缺陷的产品，符合预期使用功能及初始的尺寸设计^[2]。

在家具产品中，五金零配件，尤其是功能性的家具配件，决定了客户对家具的使用体验。M 公司的客户都是大型家具生产商，其所交付的家具配件质量的稳定性和可靠性，对家具生产商生产的稳定和效率显得尤为重要。

3. 交付速度

在某些特定的细分市场上，客户对交货速度的要求是十分“苛刻”的。比如戴尔集团内部实施零库存的运作战略，对其供应商交货速度的要求是十分严苛的。交货速度就成了戴尔公司的订单资格要素。企业的库存管理水平跟其配套供应商的交货速度是密切相关的。供应商交货速度越长，一般企业的库存量越大。

4. 交付的可靠性

该竞争要素是指企业在承诺交货期当日或者在此之前提供产品和服务的能力^[2]。

5. 产品的开发速度

产品的开发速度是指企业开发新产品，以及建立可生产新产品的工艺流程所需要的时间。^[2]

6. 柔性

主要指的是企业应对市场变化的反应能力^[2]。这些变化主要指市场需求的改变，产品组合的变化及产品设计特色的变化等。当需求旺盛并呈上升趋势时，企业由于规模经济而成本递减，这时在新技术上的投资可以很快得到回报，一般企业都能应付。但当需求下降，规模缩小时，则需做出减员或者减少资产等艰难选择。毫无疑问，柔性强的企业在市场上更具竞争性。^[1]

7. 可持续发展和社会责任

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.