
《市场规划与目标管理操作实务》大纲

主讲：崔自三

课程背景：

在运作市场当中，我们也许会碰到这样的困扰：

- 1、凭着感觉做市场，缺乏对市场的理性分析，尤其是缺乏通过对销售数据的分析，把握市场发展规律。
- 2、不能有效运用销售数据分析，来合理地规划和指导市场运作，从而让市场资源无端浪费和消耗。
- 3、市场规划与操作，缺乏系统性，操盘市场的高度不够，难以带领团队迈向更

大

的成功，取得更好的市场业绩。

- 4、销售目标制定面临信任危机？目标制定没有标准及依据，造成下属执行随意，考核也难以真正执行，销售目标的分配及落实成了一纸游戏。

很多销售人员为了完成销售目标，往往前松后紧，结果造成月初、月中不努力，月底拼命压货，月月压下去，市场岌岌可危，如何才能形成良性循环？

- 5、如何破解销售目标不好分配的难题而让销售人员欣然接受富有挑战性的目标呢？面对企业下达的销售目标，如何既取悦于上级，又能巧妙周旋于下级？
- 6、销售目标为何月月达不成呢？是销售目标太高，还是自己方法不对？如何管理销售目标，才能轻松而顺利达成销售目标？

课程收益：

销售，是企业的龙头。而科学发展、理性发展，合理规划，通盘考虑，是企业营销团队运作市场的重中之重。那么，在市场瞬息万变的今天，作为销售管理人员，如何通过收集数据，分析数据，找到市场操作的规律，科学规划市场，制定出科学而合理的销售目标呢？销售目标分解后，通过哪些技巧和方法才能有效跟踪销售目标实现过程，以达到纠偏的效果？如何对销售目标进行绩效考核，才能让其起到指挥棒的作用，以顺利达成目标呢？这些，都是本课程所要重点讲解的内容。

本课程紧紧围绕销售数据的分析、总结，探索市场发展的规律性东西，以及销售目标的制定、分解、执行与检核而展开，通过对销售数据分析步骤、方法，市场系统规划，以及销售目标制定步骤、原则的讲解，结合大量实例分析，对销售目标执行的有效跟踪与纠偏，对销售目标进行有效考核，以及分解销售目标如何与下级进行有策略性的沟通等，让学员掌握必要的方法与技巧，为市场规划有律可依，销售目标的有效分解及达成保驾护航，让企业的营销目标真正落到实处，让销售管理人员在为企业排忧解难的同时，也能对下属有一个好的交代，让销售目标实现不再高不可攀。

课程目标：

- 1、掌握销售数据分析的流程、步骤和方法，学会用理性的数据分析思维，把握市场操作的规律。
- 2、在基于销售数据分析的基础上，科学规划市场，制定有针对性的营销策略组合，指导市场有效运作。
- 3、了解销售目标对于企业战略实现的重要意义，正确认识销售目标对于企业及销售团队可能带来的影响。
- 4、掌握销售目标制定的方法及应用工具，以及制定销售目标的原则，制定符合企业

及市场实际的销售目标。

- 5、提升销售目标管理的技巧，掌握销售目标过程管理的重点及难点，促使销售目标顺利达成。
- 6、学会通过运用绩效考核手段，来指引销售目标达成方向，合理引导销售趋势，促进销售目标的全方位达成。

课程对象：

- 1、销售总监、市场总监
- 2、销售部经理、市场部经理
- 3、销售经理、市场经理、销售主管等

培训形式：

分组PK、互动讲授、现场练习、案例分析、头脑风暴

培训时间：

2天（12标准课时）

培训大纲：

第一部分：从销售数据里看乾坤

一、销售数据分析总体流程

- 1、了解基本信息
- 2、明确所需基本数据
- 3、有关数据收集
- 4、数据分析
- 5、形成分析报告

二、销售数据分析方法主要步骤

- 1、整体销售分析
- 2、区域销售分析
- 3、产品线分析
- 4、价格体系分析
- 5、渠道分析
- 6、销售数据总结
- 7、市场规划与优化

实例讲解与剖析练习

附：工具一：销售分析

工具二：市场份额分析

工具三：营销费用——销售额分析

工具四：财务分析（图示）

工具五：以市场为基础的评分卡分析

第二部分：销售数据分析基础上的市场规划

一、有效市场规划的步骤

- 1、确定市场目标
- 2、进行外部营销调研
- 3、进行内部营销调研

-
- 4、实施 SWOT 分析
 - 5、做市场假设
 - 6、确定营销目标/估计预期结果
 - 7、研究营销策略/行动计划
 - 8、确定计划，包括广告/促销计划
 - 9、安排预算
 - 10、作书面计划
 - 11、传达计划
 - 12、运用控制系统
 - 13、复查和更新

二、市场规划的制订

- 1、形势分析
 - ✓ 内部营销调研
 - ✓ 外部营销调研
 - ✓ SWOT 分析
- 2、营销目标确定
- 3、营销策略制订
 - ✓ 品牌策略设计
 - ✓ 产品策略设计
 - ✓ 价格策略设计
 - ✓ 通路策略设计
 - ✓ 促销策略设计
 - ✓ 传播策略设计
- 4、市场行动计划制订
 - ✓ 市场计划的内容及原则
 - ✓ 市场的费用管理
- 5、销售行动计划制订
 - ✓ 销售指标的分解
 - ✓ 销售激励方式选择
 - ✓ 销售费用的管理

第三部分：有效的销售目标过程管理

一、企业营销导向：

- 1、过程导向、结果导向
- 2、结果导向考核，过程导向管理
- 3、好结果不一定有好过程，但好过程一定会有好结果
- 4、结果导向与销售过程管理，两手都要抓，两手都要硬

二、销售过程管理的含义

三、销售过程管理涵盖的内容

- 1、销售目标的制定
- 2、销售目标的分解
- 3、销售目标的实施
- 4、销售目标的跟踪

5、销售目标的评估与考核

四、销售过程管理核心三大内容

1、将各项销售目标分解给业务员、经销商；

√关键点：务必分解到经销商

2、要对销售过程进行追踪与控制

3、过程管理当中的时间管理

五、销售过程管理的三大关键点

1、昨天的工作总结了没有？

2、今天的工作落实了没有？

3、明天的工作计划了没有？

六、如何制定有效的营销目标？

1、制定原则

√SMART (法则)

2、制定营销目标应该参考哪些要素？

√区域市场的容量

√占有率

√品牌渗透率

√自然增长率

√消费潜力

七、如何分解销售目标？

1、自上而下分、自下而上定

案例《美国的穷人为何不闹事？》

2、分解三步骤：

第一步：在规定的时间内分解

第二步：逐级分解

注意事项：分解时注意公开、公正、公平

第三步：把营销目标分解成工作指标

3、分解五要点：

√分解目标要高于下达的目标

√保证分解目标既有挑战性，又有可执行性。

√便于控制管理。（谁能完成，谁不能完成，谁完成有难度）

√分解到每一天（每个业务员、每个市场、每个渠道商）

√目标要进行日点检

八、制定销售计划

1、产品别计划

2、促销计划（5W2H法则）

3、渠道开发计划

4、行程计划

5、人员计划

6、发货计划（发货频率表）

7、回款计划

九、销售计划分解成工作指标

1、每天制订拜访计划

2、拜访的时间安排

3、计划拜访的项目或目的

- √开发新客户
- √市场调研
- √收款
- √服务
- √客诉处理
- √订货或其他

十、销售过程管理的三个节点

- 1、检查每日工作动态
- 2、累计业绩评估与跟踪
某家纺团队销售过程管理案例
链接：销售目标日跟踪进度表
- 3、动态了解市场、帮扶落后

十一、销售过程管理的表格工具

- 1、为什么要用销售过程管理工具？
 - √把握市场需要及动向
 - √获得竞争者的信息、
 - √收集技术情报
 - √评价目标达成程度
 - √进行个人自我管理
 - √制作推销统计

2、附：销售过程管理表格工具

- 表 1：销售日报表
- 表 2：业务员、主管日点检表
- 表 3：每月工作报告和下月工作计划表
- 表 4：营销目标责任书

十二、如何让下属执行营销目标？

- 1、要明确责任
- 2、要放下包袱，克服畏惧
- 3、空杯归零，埋葬过去辉煌业绩
诸葛亮为何挥泪斩马谡？
- 4、保持高昂的斗志和必胜的信念
案例分析：某家纺企业区域目标超额达成之谜

附：《销售人员成功口诀》

十三、营销目标达成要依靠团队的力量

- 1、树立为团队荣誉而战的意志
《集结号》的启示
- 2、打造和谐的团队文化
- 3、鼓励团队成员互相协作
天堂与地狱的故事
- 4、倡导团队成员彼此欣赏、彼此喝彩
- 5、摒弃英雄主义，勿做大业务员
短片：大雁的启示
马蝇效应

螃蟹文化

十四、主管如何协助下属执行营销目标？

1、告诉下属达成目标依靠平时打好基础

√市场研究：明习俗

√渠道细化：列菜单

√产品分销：直分销

√客户拜访：做服务

做到四勤：脚勤、手勤、口勤、脑勤

2、善于做一个教练

√职责：传道、授业、解惑

√学会培训提升——OJT 训练

案例：《把现场培训进行到底》实地案例教学法

√教给下属销售目标达成的技巧

销售技巧：二选一法则；分段达标

案例：《挑战生理极限》的启示

3、打造业务 110，做下属的贴身顾问

√创造感动

√保持沟通：主动沟通，嘘寒问暖，提高执行力。

√让下属找出达成目标最重要的障碍，并予以帮扶

4、月初认真准备

√争取合理的销售任务

√把任务分解到具体的工作计划中

√确保资源到位

√工作必须突出重点

5、月中紧抓过程管理

√抓住上半月

√跟踪到位

√及时调整策略计划

十五、销售管理人员如何进行有效的过程管理？

1、三个管理工具

√一个表格：销售日报表

√一个电话：避免规律性

√一条短信：排出龙虎榜

2、二个管理手段

√走动管理

√现场管理

十六、销售过程管理中几个“另类”方法与技巧的有效运用

1、突击检查法

2、旁侧敲击法

3、网上沟通法

4、月中例会法

5、声东击西法

十七、抓住促使营销目标达成的三个关键点

1、提前备

2、中间分

3、月底压

十八、如何通过调动客户积极性达成营销目标？

1、找到影响经销商积极性的主要因素

√利益驱动程度

√厂商间的客情关系

√销售人员能否在工作中充当客户经济顾问和参谋

王永庆卖大米的故事

2、根据客户需求制定激励政策

√乔斯抢劫银行的故事

√“激励不相容”理论

3、如何巧妙激励经销商？

√马斯洛原理：人的五层需求

√用马斯洛原理来分析经销商

√为经销商提供增值活动

4、激励的五要点

十九、促使下级营销目标达成的十一个步骤

1、让下级对于营销目标要有一种强烈的欲望

技巧：多鼓励，少批评

2、要求下属务必完成目标，以破釜沉舟，封死退路。

技巧：目标不能妥协

3、鼓励下级对自己应有百分之百的信心，勇于亮剑

乔·吉拉德的故事

原一平的故事

4、促使下级提升技能、保持学习的心态，创造教导型、学习型团队

5、让下级把营销目标记录下来、随时审视

6、让下级确定谁是他达成营销目标的客户

7、让下级感觉到你在时时盯着他。

8、让下级跟营销目标达成较好的人作比较

9、促使下级要让营销目标视觉化

10、给下级设定一个达成目标的期限（比如：提前达标可以适当休息）

11、鼓励下级坚持到底

奥成良治的故事

二十、面对营销目标，我们该抱着一种什么样的态度与信念？

1、讲态度不讲难度；保持好的心态

2、讲行动不讲借口；立即行动

3、讲结果不讲理由；只为成功找方法

二十一、如何对营销目标进行有效的跟踪检查？

1、跟踪检查的目的是什么？

√激励——做正确的事

√控制——要注意纠偏

√溯源——找到不达标的原因

2、跟踪检查要遵循哪些标准？

√确保目标

-
- √经济性
 - √及时性
 - √控制性
 - √突出重点
 - √明确性
 - √讲求实际
 - √行动快速
- 3、建立跟踪检查制度要注意哪些要点？
 - 4、营销目标跟踪检查有哪些具体方法步骤？
 - 第一步：搜集信息
 - 第二步：给予评价
 - 第三步：及时反馈
 - 5、如何实施营销目标绩效奖惩？
 - √实行绩效奖惩要注意的问题
 - √奖惩的方法
 - 6、绩效激励考核的关键点
 - √建立科学全面的销售人员绩效考核评估体系
 - √常用销售人员业务考核量化指标方案
 - √销售人员的薪酬设计
 - √销售人员业绩的评价
 - 7、销售人员的激励技巧
 - √注重即时激励

讲师介绍

崔自三



【个人简介】

崔自三，著名营销实战培训专家、经销商战略发展研究专家——清华大学、浙江大学总裁班、总监班客座教授、特约讲师、中国总裁培训网金牌讲师、全球 500 强华人讲师、《销售与市场》联合培训中心专家讲师、上海影响力教育集团特约高级讲师、深圳聚成集团特约高级讲师、北京时代光华特约高级讲师、“营销 OJT”现场实战训练模式创造者、2007 中国十大最受欢迎营销专家、2009 中国十大营销培训师、2010 中国十佳博客营销暨社会化营销大师评选第一名、中国品牌研究院研究员，曾在《销售与市场》、《商界》、《商界名家》等各类媒体发表销售与管理文章 200 多万字，出版《八闪十二翻——超速营销突破法》、中国第一部励志、实战营销小说《挑战》、经销商研究专著《做一名会赚钱的赢销商》，十余年一线市场营销实战经验，历任多家大型企业集团企划总监、营销总监等职、曾担任中国啤酒行业四强金星啤酒集团全国营销总监，上海联纵智达咨询顾问机构高级咨询顾问，卡耐基管理咨询公司高级顾问。更多资料，可以百度“崔自三”查询。

【优势专长】

企业营销战略的制定；高效团队打造；营销渠道设计、开发与维护、管理；终端建设；销售人员过程管理；区域市场开发及样板市场打造；专业销售技能、技巧等。

【授课风格】

教练式培训、咨询式培训、顾问式培训
实操、实战、实效、实用

实战本色：13 年营销实战经验，从基层到中层到高层，从战略到管理到执行，实战经验与营销理论紧密结合、融会贯通，直接解决学员营销工作中的各种困惑与疑难，树立理念——规范动作——纠正执行，直接提升销售力；

激情互动：结合中国人心理特质，糅合新颖刺激的活动与游戏、深刻警醒的寓言故事、小组讨论、角色扮演、案例分析、脑力激荡等多种先进训练手法，激情幽默、互动体验，让学员通过切身体验和领悟主动学习，从而牢固掌握训练知识与技能点；

大家风范：扎实的管理及营销理论功底，良好的文学及文化素养，加上多年营销生涯练就的睿智经验与亲和气质，旁征博引，稳健洒脱，让学员倍感亲切与轻松。

【培训经历】

曾培训过的企业有：清华大学实战型总裁、总监班、清华大学继续教育学院联合内训班、浙江大学高级营销研修班、顶新国际集团、美的集团、山东中百集团、南山奶粉、新希望集团、广西高峰集团、科迪食品集团、山东联航食品、山东得益乳业、广东环亚集团、广东超人电器、苏泊尔家电、山东康大食品集团公司、九头崖食品集团、南方食品集团、上海松尾贸易公司、重庆红岩汽车厂、丝宝国际集团、四川铁骑力士集团、清华阳光太阳能、华扬太阳能、幸福泉太阳能、雪津啤酒集团、青岛啤酒、雪花啤酒、好嘉利食品、贵州神奇集团、杭州五丰冷食公司、浙江耐尔集团公司、海南联通公司、上海三特公司、深圳金立手机、广东金万年集团、锦绣之星、商都集团公司、沈阳菲林格尔公司、吉林天池葡萄酒公司、维维集团、天津富士达集团、湖北劲酒、四川长虹家电、福建华龙鞋业、华胜天成、朝日啤酒、北京伟嘉集团公司、双汇集团、河北六个核桃、泰国正大集团、广东阿诗丹顿、老爷车服饰、弗拉蒂尼服饰、韩国三星、蒙牛集团、好丽友食品、上海月月舒、山东兔巴哥集团、山东汉缆集团、四川清香园、珠海邮政局、广西区邮政局、江中集团、广州合生元、天湖啤酒、旺旺集团、蒙牛集团、正新轮胎、三剑客奶业、五粮液集团、杭州巨星科技公司、浙江锦裕袜业公司、松冈雀友、温州藤桥禽业、香港香雅国际集团、上海红富士集团、奥司幔木业、杭州姚生记食品、丝爽国际、新飞电器、农夫山泉、山东东方誉源现代农业集团、郑州先利达化工、美国富美实金好年、海南博士威、瑞贝卡集团、隆力奇、燕京啤酒、上海康迎医疗器械公司、山东菱花集团、安凯客车、新宝辉不锈钢、穗宝集团、河北依丽兰家具、TCL、花花牛乳业、山东富士化肥、福建厨师食品集团等。

崔自三老师曾为双汇集团、顶新国际、苏泊尔集团、维维集团、雪津啤酒、老爷车服饰、浙江耐尔集团、瑞贝卡集团、丝宝国际、科迪集团、三剑客乳业等诸多企业在全国轮训或多次培训。

【客户反馈】

崔老师讲课非常重视学员需求挖掘以及课前准备和课后的跟踪，所培训的内容非常切合学员需求，学员非常欢迎。

——泰国正大人力总监 赵承崧

崔老师的培训，激情互动，实战性很强，对一线营销人员操作技能提升，确实起到了很大的助推作用，非常感谢崔老师。

——中百集团营销总监 张宏峰

在众多的培训师中，我觉得崔老师授课的感染力极强。能够充分地调动学员的参与积极性，让学员在参与的过程中，学到更多的知识和技能。

——铁骑力士集团执行总裁 李全

崔老师极具亲和力，声音富于磁性和感染力，能够在极短的时间内得到学员的认可和接受。他同时富有激情和理性，能够将培训中要传递的信息及理念通过启发和互动式的引导带给学员，使学员产生深层的感悟

——广东超人电器营销总监 徐界明

崔自三先生的培训精彩、生动、切合实际，其理论高度，以及与实践的结合，高超的授课技巧，都让学员们折服。

——广东金万年集团总经理 周育标

通过崔自三老师的营销目标管理课程，更深刻的明白了营销目标管理对企业，对销售人员的重要性，并让公司的营销管理层更深刻的明白了目标制定与管理的核心与关键所在，学员受益匪浅。

——广西高峰集团人力部经理 蔡雪梅

崔自三老师讲授的《结果导向的策略性年度营销计划的制定与执行管控》，是我们公司培训以来现场互动和实战效果最好的一次，非常感谢崔老师！

瑞贝卡人力资源部经理 陈玲洁

崔老师《狼性营销团队打造特训营》非常具有针对性，实战性很强，非常有效果，希望以后还有合作的机会。

隆力奇董事长 徐之伟

《旺旺中坚主管综合技能提升训练营》学员反馈很好，很感谢崔老师给我们上了一堂生动活泼、幽默风趣、实战实用的课程。

旺旺人力部 吴亚丽

敬送崔老师：

今天培训益匪浅，眼界开阔有改观，科学发展做双汇，细化市场到终端。

双汇曲阳经销商王爱永