
《卓越营销团队系统打造攻略》培训方案

(2天)

郑奕老师提供

一、课纲介绍

课程背景：

当今的市场竞争已不再是满足客户需求的竞争，因为你能做到的别人一样能做到。当今的市场竞争是一场名符其实的战争！你只有在顾客的心智中击败对手，你才能赢得立锥之地。

本课程通过提高管理者指引能力、明确目标责任、步骤统一、增强营销团队激励能力、完善沟通协调、建立先进考核机制等先进实践技巧，进一步明确团队管理者的执行定位，全面提升营销团队“建团队、带团队”管理水平。帮助团队管理者建立团队管理模型，建立真正的学习型组织，减少过去制度加控制得旧有方式，通过激励，愿景等要素，全面提升团队潜力与斗志，实现全员执行结果的思维与目标，从而全面提升团队绩效。

课程目标：

- 1、在经营理念上，完成由“游击队”向“正规军”转变。
- 2、在个人角色上，完成由“大业务员”向“总经理”转变。
- 3、在团队组建上，完成由只“征兵”向重“练兵”转变。
- 4、在激励机制上，完成由“平面型”向“立体型”转变。

课程对象：企业董事长、营销副总、营销管理干部

课程大纲：

前言：关于营销理念的小测验

第一部分 目的篇

- 营销总经理的年度工作目标
 - ◇ “知可以战与不可以战者胜”---战略运筹
 - ◇ “识众寡之用者胜”-----策略设计
 - ◇ “上下同欲者胜”-----团队建设
 - ◇ “以虞待不虞者胜”----战术指挥
 - ◇ “将能而君不御者胜”---人材选用
- 营销年度计划的思维角度
 - ◇ 客户角度
 - ◇ 竞争角度
 - ◇ 整合角度
- 营销年度计划的工作流程
 - ◇ 调研
 - ◇ 计划
 - ◇ 领导

-
- ◇ 控制
 - ◇ 激励
 - ◇ 改进
 - 营销总经理的角色定位
 - ◇ 战略执行者
 - ◇ 团队领导者
 - ◇ 指挥员
 - ◇ 教练员
 - ◇ 管理员
 - ◇ 服务员

第二部分 计划篇

- 调研——“知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃可全。”
 - ◇ 调研目的
 - ◇ 调研原则
 - ◇ 调研方法
 - ◇ 一线案例解读：
- 计划——“多算胜少算，以此观之，胜负见矣”
 - ◇ 战略目标设定
 - ◇ 战略目标分解
 - ◇ 关键成功要素分析
 - ◇ 年度营销计划报告
 - ◇ 一线案例解读：
- 资源保障——“凡用兵之法，**驰车千驷**，**革车千乘**，**车甲之奉**，日费千金，然后十万之师举矣”
 - ◇ 组织保障
 - ◇ 制度保障
 - ◇ 流程保障
 - ◇ 人力保障
 - ◇ 权限保障
 - ◇ 费用保障

第三部分 管理篇

- 责、权、利之间的关系
 - ◇ 权利新木桶理论
 - ◇ 一线案例解读：
- 过程、结果之间的关系
 - ◇ 领导力匹配理论
 - ◇ 一线案例解读：
- 上级、下级之间的关系

-
- ◇ 层级上升理论
 - ◇ 一线案例解读：
 - 业务人员三种类型
 - ◇ 鹰型
 - ◇ 鱼型
 - ◇ 牛型
 - ◇ 一线案例解读：放养业务员的企业病态
 - 执行力的五种来源
 - ◇ 命令清晰
 - ◇ 资源匹配
 - ◇ 能力适合
 - ◇ 激励有效
 - ◇ 素质提高

第四部分 指挥篇

- 产品与价格——“先为不可胜，以待敌之可胜。不可胜在己，可胜在敌”
 - ◇ 产品设计原则
 - ◇ 定价原则与利益分配
- 渠道与招商——“凡治众如治寡，分数是也；斗众如斗寡，形名是也”
 - ◇ 招商
 - ◇ 管理
 - ◇ 渠道冲突解决
 - ◇ 渠道更新与重组
- 促销与促通——“以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河”
 - ◇ 经典案例解读：
 - ◇ 促销价值
 - ◇ 促销原则
 - ◇ 促销方法
- 广告与公关——“激水之疾至于漂石者，势也；鸷鸟之疾至于毁折者，节也”
 - ◇ 借势与造势
 - ◇ 尺度与分寸
 - ◇ 危机公关
- 大客户营销——“故三军之事，莫亲于间，赏莫厚于间，事莫密于间也”
 - ◇ 大客户业务的四种类型
 - ◇ 大客户销售的八种方式
 - ◇ 大客户拜访的九种技巧

第五部分 终端篇

-
- AIDMI 法则
 - 顾客购买的七个阶段
 - 终端展示的六个要点
 - 产品陈列的五项原则
 - ◇ 场所位置
 - ◇ 陈列形态
 - ◇ 陈列品项
 - ◇ 产品排面
 - ◇ 产品排向
 - 终端促销的八种方法
 - ◇ 演讲法
 - ◇ 同情法
 - ◇ 弱点法
 - ◇ 比较法
 - ◇ 诱导法
 - ◇ 快刀法
 - ◇ 膏药法
 - ◇ 假买法
 - 顾客异议处理
 - ◇ 炫耀性异议
 - ◇ 主观性异议
 - ◇ 反对性异议
 - ◇ 恶意性异议
 - ◇ 沉默性异议
 - 顾客成交技巧
 - ◇ 成交行为信号
 - ◇ 成交时机判断
 - ◇ 成交语言艺术

第六部分 团队篇

- 团队建设的原则
 - ◇ 共同愿景
 - ◇ 坚强核心
 - ◇ 能力互补
 - ◇ 各司其职
 - ◇ 生涯规划
 - ◇ 一线案例解读：团队建设与扼杀副手现象
- 团队建设的方法
 - ◇ 内部培养

-
- ◇ 外部引进
 - ◇ 合作交换
 - 团队建设的风格
 - ◇ 儒家模式
 - ◇ 法家模式
 - ◇ 道家模式
 - ◇ 墨家模式
 - ◇ 释家模式
 - 团队文化的三个层次
 - ◇ 领导者意志体现
 - ◇ 企业不成文规矩集合
 - ◇ 上升为宗教信仰

第七部分 沟通篇

- 营销会议沟通的六种类型
 - ◇ 汇报会
 - ◇ 总结会
 - ◇ 布置会
 - ◇ 探讨会
 - ◇ 培训会
 - ◇ 动员会
- 与上级沟通的方式
 - ◇ 因目标不同而产生的差异
 - ◇ 因信息不同而产生的差异
 - ◇ 因推理不同而产生的差异
 - ◇ 因判断不同而产生的差异
- 与同级沟通的方式
 - ◇ 战略沟通
 - ◇ 战术沟通
 - ◇ 冲突沟通
- 与下级沟通的方式
 - ◇ 目标差异
 - ◇ 预期差异
 - ◇ 权利重叠
 - ◇ 环境变化
- 与渠道沟通的方式
 - ◇ 明确关系---五类合作形式
 - ◇ 协调利益---四种管理模式
 - ◇ 掌握方法---三个沟通要点

第八部分 绩效篇

- 营销绩效考核是什么？——博弈工具与经营哲学
 - ◇ 博弈的三种类型
 - ◇ 绩效考核的两大误区
 - ◇ 营销绩效考核镰刀理论
 - ◇ 营销绩效考核穿衣理论
 - ◇ 一眼看穿绩效考核体系设计水平
- 营销绩效考核要关注什么？——管理体系与设计原则
 - ◇ 6大激励基础理论
 - ◇ 过程导向与结果导向
 - ◇ 绝对指标与相对指标
 - ◇ 短期效应与长期效应
- 营销绩效考核怎么做？——操作模型与设计方法
 - ◇ 操作模型
 - ◇ 设计过程
 - ◇ 实战应用
- 营销绩效考核怎么完善？——疑难解答与手段突破
 - ◇ 常见问题
 - ◇ 疑难问题
- 营销绩效考核怎样结果可控？——注意事项与执行细节
 - ◇ 组织保障
 - ◇ 周期设计
 - ◇ 兑现形式
 - ◇ 持续改进