

---

## 第三讲：高级营销人才的计划管理能力

培育高级营销人才的战略计划思维

### 【课程背景】

营销的成败，关系企业的兴衰，而营销人才至关重要。如何才能培养出优秀的高级营销人才呢？支离破碎的策划与技能已经难以适应复杂的营销环境。究竟从哪些方面的培训入手才能快速提升区域经理的竞争能力呢？我们通过多年国内营销咨询和培训的实践发现，企业往往并不十分清楚自己的区域经理需要什么样的培训，企业更多的是认为需要某一方面，或某一点的培训，比如：执行能力、计划能力、市场开发技能等。而即使进行了这些方面的培训，但企业又发现收效甚微。缺乏系统化的高级营销培训课程是企业区域经理提升面临的最大的问题，因为不论是执行力、细节、客户服务质量、推广策略，其成功的背后必须是一套较科学的管理体系和具备全面思维和现代管理理念的经理人员。“知其然，而不知其所以然”是诸多培训效果不好的关键所在。

基于以上的认识，我们在总结多年培训和咨询经验的基础上，通过多名培训师和咨询专家的努力，在大量咨询研究成果的支持下，编制了本套《高级营销人才特种训练教程》。本套课程是国内第一套系统化针对高级营销人才的职业化培训课程。

本课程的直接目的是在 3-6 个月时间内，通过对企业高级营销人才的六项必备能力的特种专业训练，为企业培养能具备战略性思维能力的高级营销人才。参训人员在老师的指导下，掌握作为高级营销管理人员必备的知识 and 能力。课程适合于企业高级营销管理团队的集体学习，也适合于个人的营销高级人才的学习。课程采取现场训练、作业和考试结合等方法，保证学习的质量。

### 【课程特色】

本教程的最大特点是讲师都是从事国内多家著名企业咨询工作的咨询师，可以以生动的案例，从更深的高度和更高的层次对高级营销管理人员进行提升。课程中老师运用了大量市场管理咨询实战案例、中国市场的研究和值得借鉴的思路与方法。老师本人是有丰富理论知识和营销咨询经验的复合性培训师，课程即从市场营销管理的理念入手，讲解区域市场管理的核心思维能力和工作要点，同时给予学员一套较完整的销售管理方法、工具和路线图。让学员在学习后能从实践入手，切实改善销售管理。当然，本课程的对象不完全局限于高级营销经理，对于中级经理、经销商、企业的高层营销管理人员和基层业务人员都具有相当的价值。

### 【培训收益】

- 1、树立作为高级营销管理人员的基本形象，掌握基本礼仪；
- 2、掌握客户关系建设与维护的基本技能；
- 3、学会如何对市场进行分析、预测和制定计划，掌握实用的计划与预算管理工具；
- 3、掌握市场渠道建设规划、管理，以及渠道变革的应对措施；
- 5、掌握品牌策划与推广基本策略与方法；
- 6、学会如何领导与激励销售队伍，培养高水平的营销领导能力。

### 【培训方式】

---

课程采用顾问式的培训，在授课中，可以结合企业的实际情况进行现场沟通和互动式咨询服务  
主要方式包括专家讲授、互动对话、分组讨论、案例分析、课堂练习

## 第一章：认识营销计划的重要性

### 1、从战略高度认识营销计划

如何规划中国市场

中国本土市场的特点 6 大启示

中国本土市场营销面临的挑战

中国本土市场面临的机会

面临复杂的中国市场，如何做营销计划

营销计划管理过程

### 2、营销计划在营销管理的核心作用

营销计划是营销管理的首要职能

营销计划的作用

### 3、营销计划制定的五大步骤

营销环境分析

销售计划制定

营销策略分析与选择

营销资源的配置

营销业绩评估与控制标准建立

### 4、常见营销计划工作的障碍及克服办法

为什么营销计划在企业中没有得到广泛的应用

常见的营销计划的 10 大障碍

克服营销计划障碍的 10 种方法

成功营销计划的 13 条戒律

讨论：利润和销量在营销中的矛盾？

## 第二章：营销环境分析

### 1、企业的使命与目标

公司究竟经营什么

公司使命陈述

公司的目标是什么

公司核心价值观是什么

企业价值增值与分配模式

企业存在的价值

### 2、营销审计

什么是营销审计

营销审计的工作内容

顾客与市场分析

产品与服务分析

---

### 3、SWOT分析

- 外部机会分析
- 外部威胁分析
- 内部优势分析
- 内部劣势分析

## 第三章：营销战略的制定

### 1、制定营销目标

- 营销战略 4P 与战术 4P
- 战略地位与行动评价矩阵
- 安索夫矩阵
- 什么是营销目标
- 营销目标选择中的矛盾

### 2、常用营销战略的评析

- 市场范围战略
- 市场地域战略
- 市场进入战略
- 市场投入战略
- 市场退出战略

### 3、制定应变计划

- 为什么要制定营销应变计划
- 不同营销组合的反应函数

## 第四章：销售预测

### 1、市场潜力与销售潜力

- 为什么要进行销售预测
- 销售预测相关概念
- 市场潜力与销售潜力三大要素
- 市场潜力、销售潜力、销售预测的关系
- 市场与销售潜力的预估方法

### 2、影响销售预测的因素

- 外部因素
- 内部因素

### 3、销售预测的过程与模式

- 销售预测的过程
- 销售预测的模式

### 4、销售预测的方法

- 定性分析法
- 定量分析法
- 销售预测中的 10 戒

## 第五章：销售计划的制定

### 1、销售计划的内容与步骤

- 第一步：年度营销目标的确定

- 
- 第二步：营销策略分析与选择
  - 第三步：营销资源的分配
  - 第四步：营销业绩评估与控制标准

## 2、销售目标体系

- 公司目标
- 营销目标
- 销售目标
- 产品类别、区域、月度/季度目标
- 销售人员目标

## 3、销售目标的确定方法

- 以过去实绩为中心的方法
- 以市场为中心的决定法
- 以利益性或生存条件为中心的方法
- 其它方法

# 第六章：库存及进货计划

## 1、认识库存管理的重要性

- 库存持有成本是最昂贵的成本
- 如何在合理库存的同时提升客户服务水平

## 2、库存绩效衡量

- 库存管理基本目标体系
- 安全库存的动态变化
- 库存周转率

## 3、最佳订货数量的确定

- 订货量的权衡
- 经济订货批量

## 4、库存控制策略

- 基于经济订货批量的订货策略
- 基于补货水平的订货策略
- 基于补货水平的间隔检查策略
- 基于订货点和补货水平的订货策略

## 5、进货计划的制定

- 进货计划与销售预测的关系
- 进货计划的确定

# 第七章：营销资源的配置

## 1、营销预算

- 什么是预算
- 营销预算的作用
- 营销预算在企业预算体系中的核心位置
- 营销预算的内容
- 营销预算的编制过程
- 营销预算的编制方法
- 营销预算的组织保障

---

营销预算中常见的问题

## 2、营销组织架构及人员的配置

营销组织设计的内容

营销流程与组织建设基本路线

营销组织及人配置优化模型

## 第八章：营销业绩的评估与控制

### 1、营销业绩的 KPI 考核

什么是 KPI

建立营销战略导向的 KPI 考核体系

营销 KPI 层级体系

KPI 的分解

营销高层管理者在绩效考核中的作用

常用营销业绩指标

### 2、避免营销业绩考评中的错误

对绩效考评的错误认识

绩效考核的目的

主观业绩指标存在的问题

客观业绩指标存在的问题

业绩评估中的注意事项

## 第九章：营销计划制定的方法与工具

### 1、战略营销计划的编制

战略性营销规划的过程

战略性营销计划的内容

### 2、年度营销计划的编制

年度营销计划的内容

年度营销计划的纲要模版

### 案例：XX 酒业公司五年战略营销计划

XX 照明企业年度营销计划

XX 公司的全面预算管理