
计划、预算与绩效管理

【课程背景】

无论是面对全国市场，还是面对区域市场，营销计划都是统筹其公司营销工作、制定生产与研发计划、制定公司资金计划的关键前提。可以说没有一定企业的领导不为计划性的不够所带来的管理上的紊乱而发愁的。营销计划的能力是决定企业营销管理水平的基本标准。而现实中普遍的现象是当企业在面对市场停滞或下滑时，有的领导总认为是营销人员的技能不够，而走马灯式的换人也带来不了业绩的提升。从我们咨询的经验来看，企业间的普通营销管理人员的能力相差并不大，区别在于企业的营销计划水平，而这其中最缺乏的就是通过市场分析、预测从而制定营销计划的能力与方法。针对这种现象，本人在通过多家企业咨询经验的基础上，提炼出了本课程，旨在从提升企业营销管理者和经销商的计划思维和制定计划的能力，同时教给企业具体营销计划制定的内容、步骤与方法。

在企业中，绩效管控往往是在企业业绩出现问题时，当作被用来挽救企业的法宝，正是这种基本的错误认识造成了企业的绩效管理不是形式主义，就是加速企业的衰退或员工的离去。以下是几种对绩效管理的错误的看法：

绩效管理结果是确定员工报酬的依据；

绩效管理就是要全方位的（360度）的考核才最有效；

绩效考核是提升员工执行力的有效手段。

为什么以上看法有问题呢？因为，传统绩效考核是建立在三个重要的前提之下：

人是理性的

人是能够正确认识自己的

人的能力和习惯是可以快速提升的

遗憾的是，以上三个前提条件都是难以成立的，这也就是为什么看似完美的绩效考核方案在实行过程中效果不佳的原因。这不能简单的归咎于执行力，关键是，绩效考核的思想和方法要具有现实性和可操作性。

那么如何才能做到对营销人员的客观评价，促进销售业绩的提升，从而保障营销目标的实现呢？本课程从如何建立营销的绩效考核的思路、策略、方法、指标、绩效管理的技能等方面，讲解了营销绩效管理应该掌握的要点，也指出了营销绩效管理与职能性部门的绩效管理的不同。

【培训目标】

- 本课程主要针对目前国内管理人员缺乏计划与绩效管理方法和工具的现状，旨在提升绩效管理水平的实用性较强的课程。
- 本课程从咨询师和顾问的角度出发，通过讲师切身的咨询服务的体会和经验，来指导企业绩效考核工作

【适合对象】 企业中高层管理人员

【课时】 3天（18课时）

【授课风格】

- 演说家的风度，战略家的气度；学者型的才华，案例丰富生动；
- 讲解深入浅出，“寓观念于谈笑间，蕴哲理于诙谐中”；
- 融入大量实践案例，具有启发性，便于理解和掌握。

【课程提纲】

上篇：营销计划与执行

第一章：认识营销计划的重要性

什么是营销计划

营销计划在营销管理的核心作用

营销计划管理的过程

第二章：市场营销策略的分析与选择

市场营销策略的价值

产品策略分析与选择

价格策略分析与选择

促销策略分析与选择

渠道策略分析与选择

第三章：市场销售预测

市场潜力与销售潜力

影响销售预测的因素

销售预测的过程与模式

销售预测的方法

第四章：营销计划的制定

营销计划的内容

营销计划制定的步骤

营销目标体系

营销目标的确定方法

第五章：营销资源的配置

营销预算

营销组织框架及人员的配置

中篇：预算管理方法与技能

第六章：什么是预算

- 预算的概念
- 预算的重要性
- 预算与计划的关系

第七章：企业预算组织与协调

- 全面预算管理基本理念与知识
- 预算管理组织及其协调关系
- 预算诊断与制度

第八章：预算目标与编制基本方法

- 预算编制程序与种类
- 预算目标确定与分解
- 预算编制基本方法

第九章：预算编制具体方法与技巧

- 预算前的准备工作
- 预算编制的具体方法与技巧
- 三大预算表

第十章：预算执行与控制

- 预算中常见的问题
- 预算审批机制
- 预算执行分析
- 预算的调整
- 预算考核与绩效管理

下篇：营销业绩的管控

第十一章：营销绩效管控中面临的问题

- 绩效管理营销目标相脱节
- 营销绩效管理核心目标不明确
- 营销绩效管理指标不具备可操作性
- 短期绩效与长期绩效的不平衡
- 完全依赖绩效管理的思维

第十二章：营销绩效管控体系介绍

- 为什么要进行绩效管控

以绩效为核心的价值评价系统
正确认识营销绩效考核的作用
认识营销绩效考核的特殊性

第十三章：指标体系的建立与 KPI 选择

KPI 体系的建立
标杆基准法选择 KPI
成功关键分析法选择 KPI
策略目标分解法选择 KPI
指标的定义与描述

第十四章：具体岗位绩效指标的确定

具体营销岗位绩效指标的选择
指标权重的确定
指标评价标准的确定

第十五章：营销绩效评估与管控的方法

营销审计与述职
营销绩效管控循环
营销绩效评估的流程与管理工具

研讨主题：1、为什么规划的绩效管控方法难以推行
2、绩效管控中人性的弱点
3、绩效管理中的公平与企业目标
4、“先做人后做事”还是“先做事后做人”