

# 跨越传统-咨询式营销管理培训系列之 营销团队建设中的“法”与“道”

## 课程特色

鲍老师作为拥有知名企业任职背景的职业讲师，他将自身的学术背景和丰富的工作经验融入培训实践中，使技能培训效果得到增强，从而超越了单纯技能培训的局限性。以学员为中心、注重激发学员的互动与提问，通过生动形象的案例，讲述公司治理及团队管理的“法”与“道”。

**咨询式授课** — 根据不同学员的岗位需求，有针对性地解答学员的提问

**启发式教学** — 充分调动学员的积极性，通过调动学员的参与提高学习的效率；

**案例式教学** — 讲解式（印证式）案例和讨论式（探究式）案例研究；

**互动式参与** — 融知识于学员体验中，行为再复制及知识应用度高；

**寓教于乐式** — 通过学员共同参与的游戏活动，发现自己的不足，提高自身的能力

**理性实践式** — 通过对学员分析判断能力的训练，使大家掌握的不仅是具体方法更是一种技能；

**情境教学式** — 角色互换、情境模拟、团队游戏式的知识传递、“误区诊断”，使学员对教学内容有更深刻的认识，在娱乐之后有更多感悟。

## 课程收益

对于企业内部管理的改善就如同医生对病人在进行治疗，须先全面检查再对症下药；而每个病人的基本状况千差万别，甚至每个病人的抗药性也有所不同，因此没有针对性的治疗方案将会为患者带来更多的痛苦；一个真正高明的医生不仅能治表，更应是除根；对医生真正的考验不仅仅在于治，更在于诊！

许多的企业管理人员都寄希望于通过培训，来直接获取能实现对企业或员工有效管理的具体工具，但我们每一个企业自身的特点及每一位员工所面临的问题千差万别，世上没有两把完全相同的钥匙，更没有两个完全相同的人，因此看似在其他企业行之有效的管理方法能否一定可以为我所用？请将还是激将？用人不疑，疑人不用还是用人要疑，疑人也要用？是人情化管理还是制度化化管理？管理上的哲学似乎很难界定出一个很明确的是非标准，以明确的制度即以“法”治理公司是所有公司所追求的目标，但如果公司正处于艰难的生存期，是生存重要还是原则重要？是利益重要还是制度重要？我们现实中的工作应该怎样去开展呢？法可以写明，理可以讲明，但道则需要“悟”；因此通过本期课程的学习，你将更多地了解与掌握如何根据市场竞争的需求，建立起一套相应的队伍与机制，在企业发展的不同阶段如何**选人，用人，育人，留人**；平衡好“英雄”与集体之间的关系；

1. 面对竞争，我们的企业正处于何种发展阶段---开拓型的人才与服务型的人才如何选择？
2. 管理层如何为企业设计正确的营销模式---项目销售人员与渠道销售人员的特点与差异？
3. 能力出众，个性鲜明 --- 对于有能力的员工应该如何管理？
4. 打江山易，守江山难 --- 打江山的老臣居功自傲，守江山的重任应该由谁来完成？
5. 内部提拔，对外招聘 --- 两种思维，各有利弊，如何突破瓶颈，怎样降低风险？
6. 尺有所长，寸有所短 --- 员工的能力特点各有不同，如何做到因人而异，各舒所长？

7. 教会徒弟，饿死师傅 --- 老员工虽有能力，但无法提高整体的业绩，他们的思想如何转变？
8. 满足现状，小富即安 --- 客户与业绩在手，对于部分没有上进心的员工应该如何激励？
9. 忠于企业，忠于岗位 ---“忠诚度”的教育效果如何？新的时代下如何对年轻的员工进行有效的思想教育？
10. 待遇年年涨，抱怨不见少 --- 销售队伍的积极性很难长时间保持，增加待遇是唯一的激励方式吗？

## 课程大纲

### 营销部门的团队建设与管理

#### 一、销售主管的角色认知：

1. 销售主管是业务人员的好领导；  
群众心中的优秀干部是怎样的？  
职位越高对制定的破坏越大，如何做到以身作则；  
情商与智商-做好领导工作更多是依靠情商还是智商；  
为何有人走茶凉，是先做人还是先做官？  
★ 案例：通用电气优秀管理干部的“四度空间”
2. 销售主管是公司高层的好下属  
下属（中层管理干部）的第一职责  
为何不要找借口  
为何需要全力执行  
为何需要换位思考  
为何需要灵活务实  
★ 案例：苹果公司中的管理
3. 销售主管是其他部门管理人员的同事  
并不是每一位管理者的想法都是相同的  
你的工作必定须要其他部门的配合
4. 销售主管是全体员工中的一员  
你是否考虑过像经营你的产品一样去“经营”你的职业  
★ 案例分析：飞利浦公司事业部新主管改革计划分析

#### 二、销售人员的选，育，用，留：

##### 1. 如何选人：

- a. 积极的态度  
★ 思考题：为何我们周围的销售精英似乎总是一些“外行”？
- b. 团队的合作精神  
★ 案例分析：松下电器公司“奇怪”的录用标准
- c. 执行力  
★ 案例分析：苹果公司的战略调整  
通用电气公司的新业务调整

##### 2. 如何育人：

- ★ 思考题：销售人员小张的苦恼
- a. 关心员工  
加深了解，更好使用

感受支持，感受团队  
及时发现，避免弯路  
传授经验，**树立榜样！**

★ 案例分析：微软公司在中国市场的业务调整计划

b. 培养员工的七个习惯

- ◇ 积极主动
- ◇ 以终为始
- ◇ 要事第一
- ◇ 共赢的心态
- ◇ 发现优势，发挥优势
- ◇ 兴趣广泛，平衡发展
- ◇ 居安思危

★ 案例分析：通用电气公司在亚运会中的得与失

c. 员工的沟通交流能力

如何提高听说读写的技巧

★ 视频学习：她的演讲有何不足

★ 互动游戏：你擅长问问题吗？

d. 员工的分析与判断能力

- ◇ 客户的潜在需求规模
- ◇ 客户的采购成本
- ◇ 客户的决策者
- ◇ 客户的采购时期
- ◇ 我们的竞争对手
- ◇ 客户的特点及习惯
- ◇ 客户的真实需求
- ◇ 我们如何满足客户

★ 角色演练：你如何判断客户的真实需求？

### 3. 如何用人：

★ 思考题：开拓型的人是否能胜任服务性质的工作？

a. 员工的管理

- ◇ 员工的4种类型：有德有才，无德无才；有德无才，有才无德
- ◇ 不同特点的员工：内向与外向；项目与渠道
- ◇ 不同发展阶段的企业：初期，成长期，成熟期，稳定期
- ◇ 不同岗位的要求：开拓与服务，外勤与内勤，销售与支持

★ 讨论题：TCL公司的用人之道

B. 员工的授权：

为何要授权

---提高效率, 责任到人

授权的基础

---能力 + 信任 + 制度

如何授权

---由易到难; 由少到多; 由内到外

★ 思考题：信任是如何产生的？

c. 员工的激励:

- ◇ 激励的误区
- ◇ 激励的原理
- ◇ 激励的内容
- ◇ 激励的原则

★ 讨论题：阿里巴巴公司对制度的坚持？

D. 如何留人：

- ◇ 用待遇留人：
- ◇ 用职位留人：
- ◇ 用机会留人：
- ◇ 用福利留人：
- ◇ 用期权留人：
- ◇ 用制度留人：
- ◇ 用陷阱留人：
- ◇ 用情感留人：

★ 讨论题：企业如何才能留住员工？

**留住员工的心得与体会：**

- 1) 成长的速度：**
- 2) 人各有志：**
- 3) 必要的流动率：**
- 4) 不能被绑架：**
- 5) 主动出击：**

**团队建设总结：**

- ◇ 迷失现象：多数不一定是对的
- ◇ 偏移现象：避免群众表态，避免走极端
- ◇ 共振现象：拉帮结派，近亲繁殖
- ◇ 妥协性：避免多头马车；  
众口称赞≠团队管理

**三、销售主管管理的组织与任务设计**

1. 销售指标的组成
2. 销量大=贡献大？  
新产品 VS 旧产品  
发达地区 VS 发展中地区  
新行业 VS 老行业  
新客户 VS 老客户
3. 销售队伍组建的基本方式
  - (1) 按区域划分
  - (2) 按产品划分
  - (3) 按客户划分
  - (4) 按项目划分
4. 销售队伍与市场的功能划分

(1) 销售人员/队伍的宗旨

“打江山”---新客户、新产品的不断开拓挖掘

“守江山”---对已有客户现有市场的维护

(2) 市场部门的主要功能：

寻找明天的市场方向

设计适合的产品

制定产品的价格体系

促制公司/产品知名度的提升

总之做好销售队伍的参谋、服务与后勤保障工作