
《营销团队建设与管理》课程大纲

【课程对象】

销售总监、销售部门经理、主管、大区经理、销售主任等

【课程目标】

通过本课程的学习，您将获得以下收益：

- 全面了解营销管理、销售队伍管理基本原则
- 深度明确销售经理的岗位职责和技能要求
- 掌握与下属的沟通、辅导、考核、激励技巧
- 提升销售团队管理过程中的过程跟进与指导
- 树立团队文化意识，用团队文化凝聚人
- 分析销售人员不同行为风格，因人而异的管理

【课程特色】

- 案例翔实，大量实战案例讨论与分析；
- 理论严谨，国外经典管理理念讲解、示范
- 工具丰富，营销管理工具课后就能应用

【课程内容】

第一模块：营销经理的自我修炼

一、角色认知

- 1、销售人员的工作职责
- 2、营销经理的十种管理者角色
- 3、营销经理的工作内容

应用工具：销售经理的三张表格

二、管理技能

- 1、销售经理常见的七个管理误区
- 2、销售经理团队管理的三把利剑
- 3、销售经理团队管理的三种境界

三、高效团队

- 1、高效团队的七个特征
- 2、打造高效营销团队

应用工具：工作计划执行的 PDCA 圈

案例讨论：刚刚上任的销售经理如何树立自己的威信。

第二模块：营销经理的管理技能

一、与下属的沟通技巧

1、具有同理心的沟通

同理心沟通的概念与使用原则

五种沟通反馈技巧的讲解与练习

案例分享：小胖为什么对销售经理一直不满意。

2、不同下属的行为风格与管理技巧

(1) 四种下属的行为风格与管理技巧

- 强势肯定型员工
- 感觉良好型员工
- 做事小心型员工
- 拒绝排斥型员工

(2) 销售团队中四种员工的最佳组合方式

案例分享：从西游团队看人物性格与唐僧的用人之道

二、如何有效地考核下属

1、个人销售业绩目标的制定

区域销售任务的合理分解

结果目标与过程目标设定

适度的弹性原则

应用工具：制定目标的 Smart 原则

2、KPI 绩效考核

KPI 销售考核指标的设定

KPI 结果的应用：晋升、调岗、淘汰

3、营销经理如何与下属进行绩效面谈

优秀的下级；一直没有明显进步的下级；过分雄心勃勃地下级；沉默内向的下级

三、如何有效地辅导下属

1、辅导下属的三种方法之一：随岗辅导

随岗辅导的六个黄金原则

随岗辅导的基本步骤

客户拜访标准流程

门店拜访基本步骤

案例讨论：如何向客户卖促销活动？

2、辅导下属的三种方法之二：销售会议

成功销售会议的 5W1H 原则

销售会议培训：销量分析维度、销量分析方法

应用工具：区域销售五维度分析表

3、辅导下属的三种方法之三：集中作业

集中作业的前期准备：集训前的培训演习、动员大会

集中作业期间的管控：班委会管理 VS 小组竞赛、团队目标 VS 个人业绩

集训总结与跟进：成绩通报、心得分享、后期跟进

案例分享：我是如何在集训的过程中培养和选拔新人的？

辅导下属情景练习：就你拿到的角色，你准备怎么和对方进行沟通？

四、如何有效地激励下属

1、激励的心理学原理

马斯洛的五层次需求理论

激励的双因素理论

案例分享：从霍桑实验谈激励的作用

2、销售人员激励的原则

对业务人员实施激励的时间

销售人员激励的基本原则

3、金钱以外的 10 种激励方法

案例分享：从个人激励转向团队激励，“四小龙”一炮走红。

第三模块：营销团队文化塑造

一、营销团队的发展阶段与管理要求

1、识别团队的发展阶段 2、学会情景化领导

二、营销团队文化的塑造

1、不同团队文化的对比

造梦工厂、军队文化、土匪文化、学校文化、足球文化、家庭文化

2、打造团队文化落地行动

不断地强化企业文化精髓、行动高于一切（冰山理论）、会讲故事

案例分享：台塑集团的“精神会师”