

《营销组织管理》课程大纲

---田启成老师主讲

【培训时间】 1 天课程 (每天 6 小时)

【课程背景】

如今，随着市场环境的不断变化，随着人们消费心理的日益成熟、市场机制的日益完善、金融产品市场的日益丰富，银行如何能在如此激烈的市场竞争中脱颖而出？如何发挥组织力量，提高行业的竞争力，如何提高管理者的管理水平和营销水平，如何培养客户的忠诚度？靠的是持续不断地为客户提供优质服务及创造客户价值。这就需要全体人员提高客户服务意识，始终保持以客户为中心的服务热情，建立企业学习型组织，打造高绩效的组织，才能真正使企业基业常青。

【课程特色】

- 紧紧地把教学内容与实践能力相结合，风趣轻松，将理论知识演绎得生动易懂；采用图表及案例解析，充分体现课程的直观性、可操作性、实用性。
- 极为重视和学员之间的互动交流，以此来激发学员充分参与度、学员的关注度，采用国外 MBA 的教学模式，从而达到最佳的授课效果。

【课程收益】

通过本课程的学习，学员将获得：

- 学习和掌握组织在银行运营中的强大作用，学习到营销管理及服务的系统课程，并树立积极、主动的服务意识；提高全体人员的整体认识，使银行的绩效迈向新台阶。
- 通过现场演练，培养学员的逻辑思考能力和提高销售能力，达到即学即用的学习效果。
- 掌握营销的要领及关键，提高交叉营销的能力，提高与客户的交流及服务水平，服务好老客户、开发出新客户。
- 提高团队的战斗力和竞争力，在新世纪的竞争中脱颖而出。

【授课对象】

银行的中层主管、基层主管、高级职员

【授课形式】

讲授、案例、情景演练、讨论、游戏、教学 VCD 展示、能力测试等。

【课程大纲】

一、营销组织管理的基本职能

1、营销组织建设一般流程图

- 1) 组织结构设计；
- 2) 管理规范制定；
- 3) 工作流程设计；
- 4) 管理工具制作；
- 5) 组织职能分析；

2、分销组织运作能力分析指南

- (1)声誉；
- (2)资本实力；
- (3)商品竞争力；
- (4)品种系列长度、宽度；
- (5)商品质量、技术含量；
- (6)服务能力；
- (7)价格应变能力；
- (8)效率期；
- (9)库存结构；
- (10)库存周转；
- (11)考核达标率；
- (12)经办业务员人数；
- (13)经办业务员接待数量；
- (14)经销业务员工作效率(%)
- (15)经销业务员人客户满意度；
- (16)经销业务员平均年龄；
- (17)经办业务员素质；
- (18) 分销组织运作能力分析指南；
- (19)营销方案策划能力；
- (20)经销情报的管理(收集、传递、应用)
- (21)对经销商导购人员的培训、掌控；
- (22)对客户承办容量的把握；

- (23)促销攻防；
- (24)POP 广告、卖点选择及提炼；
- (25)展示会展台举办；
- (26)电话应对；
- (27)客户投诉处理；
- (28)平均客户等待周期；
- (29)网上及电话预约业务；
- (30)室外业务开拓量；

3、组织职能设计

不同的市场环境与市场关系，需要全新的组织管理职能来实现。

深度营销的组织职能分析：

- 1) 计划职能；
- 2) 财务职能；
- 3)市场职能；
- 4)销售职能；
- 5)信息职能；

二、银行组织结构与岗位设计

1、组织结构设计与作用是什么？

2、各部门职能描述和各岗位的职责说明；

注意管理幅度和管理层次；

基于现代营销部门的多种组织方法：

- 1) 基于地理区域的市场营销组织；
- 2) 基于市场或客户为基础的市场营销组织；
- 3) 基于产品和品牌管理的市场组织；
- 4) 混合性营销组织；

3、常见的几种营销组织形式；

4、银行组织结构图

按照不同组织划分；1) 计划 2) 组织 3) 领导 4) 控制

从银行行长到业务顾问的组织架构；

5、完善岗位责任制体系；

- 1)、大区经理职责
- 2)执行经理职责
- 3)、区域主管职责
- 4)、计划主管职责
- 5)、财务主管职责
- 6)、市场主管职责
- 7)、储运主管职责
- 8)、业务员职责
- 9、促销员职责
- 10)、前台员职责
- 11)、档案员职责

6、各项管理规范

- 1) 市场调研管理；
- 2) 目标计划管理；
- 3) 财务管理；
- 4) 信息管理；
- 5) 营销管理；
- 6) 储运管理；
- 7) 人事管理；
- 8) 系统管理；

三、银行内部目标管理体系

1、目标管理原则；

计划 指导 考核 激励

2、目标管理过程

3、如何制定销售目标；

4 如何进行销售目标分解；

具体工作计划布置；

检查、控制、指导

制定评估考核标准；

制定有效激励机制；

5、制定营销目标计划五项原则；(SMART)

- 1)、具体的(Specific)
- 2)、可衡量的(Measurable)
- 3) 可达到的(Attainable)
- 4)、相关的(Relevant)
- 5)、有时限的(Time-based)

6、经营目标的设立；（样板示例）

- 1)、年销售利润总额： 亿元
- 2)、年销售总额（年回款总额）： 亿元
- 3) 费用率： %
- 4)、果蔬饮料市场占有率： %
- 5)、零售市场铺货率： %
- 6)、客户平均年销售收入： 万元
- 7) 销售员人均销售收入： 万元
- 8) 商品周转天数： 天
- 9)、新市场(新客户)销量收入： 亿元
- 10)、营销系统人均月访问客户次数： 次

7、建立计划与预算体系

- 1)、计划与预算体系图表：
 运营能力 销售计划 预期报表
- 2)、销售计划编制表
- 3)、分行（区域市场）损益年度分析
- 4)、分行现金流存量

8、建立目标的分解落地系统

布置-- 承诺

- 1)、分行营销部目标；
- 2)、部门目标；

- 3)、个人目标；
- 4)、月份营销目标表；
- 5)、市场目标分解控制表；
- 6)、各级工作计划；
- 7)、渠道开发计划（示例）
- 8)、宣传促销计划表；
- 9)、人员培训计划表；
- 10)、考核内容及方式；
- 11)、考核指标合理设计；
- 12)、有效的薪酬管理；
- 13)、薪酬结构设计；

四、营销控制及管理流程

- 1、业务流程设计；
- 2、管理工具制定---编制工作表格
- 3、降低营运费用；
 - 1) 成本控制口诀；
 - 2) 成本降低口诀；
- 4、强化资金管理；
- 5、强化风险管理
- 6、强化信息流管理；
- 7、建立双向沟通路径，一体化的及时响应；
- 8、主要关心竞争者的动态及市场趋势；

五、打造业务精英和高绩效团队建设

1、业务人员甄选及培训

选人比培训人更重要；

“选对人”；

主要培训内容；

A、入职基础培训：

让新员工了解公司的理念文化、发展历程、相关政策、制度及公司各部门的职能和运作方式。

B、集中式的管理技能与商业知识培训：

如管理技术、公文处理、合同管理、办公技术、财务基础知识、商务处理、心态调整和沟通技巧、营销人员的职业化素养训练等

C、专业技术的在职培训：

各级主管和相关员工要悉心对其日常工作加以指导、帮助和培训，如岗位的技能、技术、业务流程和管理记录等

2、业务营销人员的培训方式

1)、理论强化

传达战略理念，加深理解，增强信心、凝聚力和执行力

2)、深入市场

通过市场调查和日常业务，深入了解亲和市场，引导思考市场问题

3)、实战演练

不断的有计划和步骤的进行实战操作，提高实际工作能力

4)、现场点评

结合案例，及时指导

5)、规范管理

3、金融理财顾问（业务）的管理

1) 带一方案出去，带一报告回来

2) 从业余选手到职业选手

3) 金融顾问（业务员）自我管理必抓的三个环节；

4、过程管理

掌握信息：

(是否去了该去的地方 是否见了该见的人 是否干了该干的事)

辅导

(传教士、教练员、策划家、救火员)

调整和控制

(目标与结果偏差、行为纠正、政策调整)

理财顾问（业务员）的管理
过程管理的意义和方法；
监督、评估、辅导的依据；
把焦点集中在高效率的工作上；
制定业务推动方案
创新、改进各项决策

5、考核与激励

6、学习与技能竞赛；

打造学习型组织与学习型团队
内部信息与知识、经验的共享

7、建立高效率团队

精耕细作不是“分田单干”
有组织的协同、快速响应

8、基于团队效率的绩效考评

避免“过度管理”，建立有机性组织；
“刚性”与“柔性”的平衡
应对变化、针对客户个性化的服务
学习共享、持续改进

9、营销管理骨干的培养

选拔优秀人才，培养“种子选手”
不断担当更大的责任，“机会牵引人才成长”
将队伍管理作为考评激励中层干部的内容