

营销团队建设与管理

——卓越销售团队打造

课程背景：

企业生存发展的根本在于盈利，扩大盈利在于利润。销售总额 - 成本 = 利润，这一切都说明企业的直接盈利来源于销售，销售来自于“营销团队”。工欲善其事，必先利其器，先要打造出一支卓越的营销团队。

营销团队的打造，是营销管理者，营销团队领头人的必要工作。随着市场竞争的不断升级，营销不单依靠销售人员的个人力量，还需要在个人的基础上，建立营销团队，用系统化的方法去管理营销团队，高效完成团队销售任务。

课程收益：

- 通过沙盘推演活动，让大家意识到团队合作的重要性，团队智慧高于个人智慧，团队对于个人的有效帮助
- 标准化营销团队体系规划，让营销管理者更加清晰目标和团队管理思路
- 提升营销团队管理中的会议管理、学习管理和辅导训练管理
- 帮助营销人员设立有效目标及实现目标的方法，并有效激励员工给到一套行之有效的管理工具

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：营销总监、营销主管、区域经理

课程方式：讲授、情景演练、小组练习、案例讨论、实战演练、视频教学等

课程大纲

第一讲：塑造优秀营销团队

思考：在你的公司里，你认为最有价值的是什么？

一、“人”字的意义

1. 客户
2. 员工

二、团队的价值

三、优秀团队的七个特征

1. 明确的团队目标
2. 资源共享
3. 不同的团队角色

案例分享：西游记团队

4. 良好的沟通
5. 共同的价值观和行为规范
6. 归属感
7. 有效授权

四、营销团队存在的问题

思考：你这支团队的现状是否令您满意？是否还有一些让您头痛的事情。请将这些事情或问题写在《学员手册》上

1. 销售团队常见的六大顽症

- 1) 销售人员懒散疲惫

- 2) 销售动作混乱
- 3) 销售人员带着顾客跑
- 4) 销售团队“鸡肋”充斥
- 5) 好人找不来，能人留不住
- 6) 销售业绩动荡难测

沙盘推演：如何走出去

二、优秀团队管理者的基本素养

1. 管理者的定义
2. 专业人才与管理人才的区别
3. 管理者的定位
4. 团队管理的风格与类型
5. 树立你在团队里影响力的两个重要因素

第二讲：营销团队体系规划的“六脉神剑”

一、设计目标

1. 按时间规划

- 1) 短期目标
- 2) 长期目标

2. 完整目标体系

1) 业绩指标

a 业绩指标的设计步骤

b 业绩指标的设计方法

- 2) 客户增长指标
- 3) 客户满意度指标
- 4) 管理指标

二、确定流程

1. 确定关键业务流程的重要性

- 1) 避免工作中的随意性和误差
- 2) 发现业务活动中的问题
- 3) 减少销售人员的工作量
- 4) 快速培养新人上手

2. 六大关键业务流程

- 1) 销售人员甄选录用流程
- 2) 销售人员阶段考核管理流程
- 3) 销售过程管理流程
- 4) 客户信息管理流程
- 5) 合同及物流管理流程
- 6) 应收账款管理流程

三、市场划分

1. 按区域划分：区域型销售组织模式
2. 按产品划分：产品型销售组织模式
3. 按客户群划分：客户型销售组织模式

讨论：您的公司现在是如何划分市场的，您觉得还有更合适的方法吗？

四、内部组织

1. 设计销售组织架构
2. 制定职位说明书

实践：动手来设计或画出自己所属区域的销售组织架构

五、人员编制

1. 增加一个销售人员意味着什么？
2. 工作小时计量法

小组讨论：你们现在管辖的人员是超编还是空编，人员数量设置是否合理？

六、薪酬制度

1. 薪酬制度设计的基本原则

- 1) 确保公司的利润目标
- 2) 具有市场竞争力
- 3) 具有激励性和鼓动性
- 4) 兼顾“唯我独尊”和“阳光普照”
- 5) 有助于提高员工忠诚度

2. 销售人员薪酬的组成部分：薪酬示意图

小组讨论：你觉得现有薪酬是否合理，还能如何进行优化

第三讲：营销团队日常管理

一、会议管理

1. 早会制度和流程

情景演练：各小组组织一个早会并展现

2. 夕会制度和流程
3. 例会管理制度
4. 销售例会的常规目标
5. 销售例会召开的要点

二、学习管理

1. 学习内容

- 1) 产品学习
- 2) 政策学习
- 3) 技能学习

2. 学习方式

1) 线上学习

- a 视频、音频
- b 借助 APP

案例演示：名师 IP

- c 微信群学习

- 2) 线下学习
- 3) 集中式学习
- 4) 一对一学习

3. 学习内容考核方式

三、训练辅导管理

1. 训练和辅导的区别
2. 训练和辅导的最佳时机
3. 训练和辅导的操作方法

现场演练：训练和辅导

4. FABE 推荐的技巧

第四讲：营销人员的目标管理与考核激励

一、目标管理

1. 目标的重要性

现场做一做：请写出自己生活或工作上的三个目标

2. 目标制定的 SMART 原则

- 1) 具体的
- 2) 可衡量的
- 3) 能够达到的
- 4) 相关的
- 5) 有时限的

3. 营销人员目标制定技巧

- 1) 因人而异
- 2) 目标视觉化
4. 营销人员的 PDCA 目标循环管理
5. 营销人员活动量管理

二、营销人员考核

1. 考核的原则

- 1) 三公原则
- 2) 三严原则
2. 考核面谈的注意事项
3. 面谈前的准备
4. 员工绩效沟通六步骤法

学以致用：如何与员工做好绩效沟通

三、营销人员激励

1. 优秀公司对营销人员激励方式

- 1) 安利公司的成功激励法
- 2) 平安保险公司的员工激励法
2. 激励三要素
3. 马斯洛的需求理论

4. 激励的方式

- 1) 物质激励和精神激励
- 2) 内容型激励和过程型激励
- 3) 激励对象的多样化
- 4) 激励方法的多样化

第五讲：营销管理工具及使用

一、营销日报表

二、客户资料表

三、工作日志

情景再现：现场拿出工作日志填写及注意事项

四、意向客户进度管理表

五、管理表格的推进与督导

1. 抵触不填写时
2. 填写时敷衍
3. 填完不利用时

六、营销管理软件

第六讲：营销团队氛围打造

一、制度+流程+人情

1. 制度管人
2. 流程管事
3. 人情调剂平衡

案例分析：团队管理中常见情况分析

二、团队日常活动开展

1. 聚餐唱歌
2. 生日会
3. 户外活动

...

三、奖项设计

1. 业绩奖
2. 精进奖
3. 服务奖

附带工具：

1. 营销日报表
2. 客户资料表
3. 工作日志
4. 意向客户进度管理表