

基于战略的营销组织体系设计及团队管理与激励考核

主讲：崔自三

您或您的企业是否碰到过这样的困扰：

- ✓ 营销组织无体系，或体系不健全，造成因人设岗，部门组织职能缺失，难以发挥协同效应？
- ✓ 营销组织虽设有岗位，但却职责不清，权利不明，以致人人都是责任者，人人又都是无责者，推诿扯皮现象频仍？
- ✓ 销售团队陷入无政府主义，销售经理难以有效管理下属，越俎代庖、越级管理现象时有发生，销售团队的管理犹如“蜀道之难”？
- ✓ 激励考核不起作用，很多销售人员“当一天和尚撞一天钟”，得过且过的思想到处泛滥，销售团队激情不在？

现在，让本课程来解决您的所有困扰与疑惑！

课程简介

完整的营销组织体系设计，对于一个营销团队的规范、发展与壮大，对于企业销售业绩的快速提升，都有着至关重要的作用。健全的营销组织体系，是一个销售团队可以遵循的营销“纲领”，可以为企业营销战略的顺利实现推波助澜。

营销组织体系中，销售团队是一支活跃的生力军，而销售团队的管理，则是一门艺术和学问，不同的管理模式与方法，会造就不同的团队风格，不同的销售团队的战斗力、爆发力、威慑力。

而一个团队要想顺利达到企业规划的营销目标，就少不了绩效考核这根“杠杆”，通过激励和考核，可以极大地激发销售人员的积极性，可以让他们冲锋陷阵在市场一线，而激发出极大的潜量，而这需要一个科学而合理的绩效考核机制。

本课程从营销组织体系设计的思路、方法、方式入手，让学员明白营销组织体系设计的技巧与模式，同时，通过销售团队管理原则、方法、方式的讲解，通过绩效考核所必需遵循的规则、模式等，结合大量的企业实操案例，旨在让学员切实地掌握如何去打造一个团队，如何通过激励考核凝聚一个团队的力量，从而更好地达成企业既定的营销目标。

培训目标

- 掌握营销组织体系设计的原理、方法、工具，了解营销组织体系的合理设计，对于一个企业的重要意义。
- 学会管理一个销售团队的方法和技巧，通过团队管理，打造销售团队高效的执行力，战斗力。
- 了解绩效考核的作用、方式与手段，学会用正负激励，正确引导团队的方向，并进行及时纠偏。
- 学会运用营销组织体系设计、团队管理、绩效考核等的一些工具和方法，帮助自己达到目标。

培训对象

- 营销总经理、市场总监、销售总监
- 营销经理、销售经理、市场经理、区域经理、分公司/办事处经理
- 储备销售管理人员、核心销售员工

培训形式

- 讲授、角色演练、故事分享、案例分析、游戏体验、分组讨论、头脑风暴

培训时间

- 2天，不少于12标准课时

培训大纲

第一部分 营销组织体系的设计

一、什么是营销组织？

二、营销组织的基本类型

三、营销组织设计的基本思路

四、营销组织设计的要求

1、强化营销功能

2、内部市场机制

3、合理的集分权体系

4、有效控制体系

五、营销组织设计的原则和思路

1、营销组织设计路径

2、各种类型的营销组织设计的优缺点分析及其适用企业

六、营销组织设计的基本内容

1、营销组织总体定位

案例解析：某企业营销支持和服务平台的总体职能定位：服务、支持、协调和监控

2、层次结构设置

案例解析：某企业未来各个产品的区域组织采取以下的层次结构

3、基本职能分配

案例解析：某企业各项营销功能在营销支持和服务平台和产品营销组织之间的分配

4、权利责任划分

案例解析：某企业股份公司和各产品营销组织之间的各项权力分配

5、部门结构设置

案例解析：某企业营销支持和监控平台的总部部门设置及基本职能

6、实施和管理难点

案例解析：某企业营销支持和服务平台实施和运作的难点和解决方法建议

案例：IBM、百事可乐营销组织体系设计

案例：浪潮集团营销组织设计咨询案例

七、营销组织体系建设的流程步骤

1、组织职能分析

2、组织结构设计

3、管理规范制定

4、工作流程设计

5、管理工具制作

八、营销组织和管理平台设计

1、营销组织总体框架

2、主要部门职责描述

3、关键岗位职责描述

4、关键管理流程

- 销售管理流程

- 营销管理流程

- 售后管理流程

- 协调管理流程

- 人员管理流程

- 风险控制流程

案例解析：AA 电器公司营销组织及管理体系设计实操案例

九、高效营销组织的现实表现与特征

1、高度协同

2、团队竞合

3、目标一致

4、联动互补

第二部分：如何做一个受下属爱戴的“领头羊”——营销管理人员的自我修炼

一、营销管理人员如何从执行者蜕变成管理者？

1、建立“懒人”文化

2、找到脱身方法

3、成为解惑专家

二、营销管理人员如何快速打造团队个人魅力？

- 1、如鱼得水——快速赢得下属认同的三大方法
- 2、如虎添翼——提升、帮扶下属的三个手段
- 3、锦上添花——快速打造个人威信三板斧

三、营销管理人员如何进行二次定位与角色转换？

- 1、如何改变大业务员的定位——从执行者到管理者
- 2、如何凤凰涅槃，做自己该做的事——找到自己的定位与角色
- 3、营销管理人员如何让自己成为一名优秀的销售教练？
 - 1)、销售教练是什么？
 - 2)、销售教练的四大职能
 - 3)、销售经理教练技术：传道、授业、解惑

故事：鹰的重生

故事：会走的树

案例：一个营销人员的成功蜕变之路

案例：销售教练如何当？

案例：某企业打造教导型销售团队案例解析

四、营销经理博弈下属之道——如何掌控促销资源

- 1、做一个懂经营、会管理的营销经理
- 2、博弈技巧——望、闻、问、切
- 3、做一个会“和事”的销售经理

第三部分：如何提升团队绩效——业绩提升之源：用绩效考核指引你的团队方向

一、如何根据企业及市场实际制定销售人员薪酬方案——把脉企业发展阶段及适用形式？

- 1、企业发展的七个阶段
- 2、因企制宜、因地制宜、因人制宜制定薪酬方案

二、哪种薪酬方式适合你的团队？——常见的五种薪酬设计方式

- 1、你到底适用哪种薪酬方式
 - 1)、如何避免吃大锅饭？
 - 2)、如何避免两极分化？
- 2、模式创新——也谈“一企两制”
 - 1)、哪种企业适合此模式？
 - 2)、 “一企两制”要注意什么？

某企业“一企两制”成功运行案例解析

三、如何设计营销关键业绩考核指标？

- 1、关键业绩营销指标有哪些？
 - 1)、销售指标
 - 2)、营销指标
- 3)、量利结合——如何进行合理搭配？
 - 2)、如何因地制宜设定考核指标？
 - 1)、通用指标有哪些？
 - 2)、如何一人一策制定考核指标？
 - 3)、一人一策考核要注意哪些问题？

某著名企业考核指标制定案例演示

四、勇于亮剑——如何对销售人员进行绩效管理？

- 1、弄清为什么？——绩效管理的目的
- 2、如何找准方向做对事？——绩效管理体系设计原则
- 3、如何做？——绩效管理执行原则
- 4、怎么样考核？——绩效考核对象、内容及频次
 - 1)、考核的周期怎么样制定？
 - 2)、如何创新考核——采用短周期：周薪制、周考核？
 - 3)、周薪制、周考核要注意些什么？

情景演练：如何就绩效考核与下属进行一对一沟通？

五、如何通过绩效考核，改善销售人员状况？

- 1、如何对考核结果进行公布，来激励员工？
- 2、如何对考核结果与下属进行沟通？
- 3、绩效沟通要注意哪些问题？

案例：奖优罚劣，如何对下属进行正反激励？

案例：如何树立团队榜样，形成人人向上？

六、如何对绩效考核结果进行落实？

- 1、如何树立绩效权威性——不折不扣做执行
- 2、绩效考核不要遮遮掩掩——让下属心知肚明

七、如何对绩效考核进行实施？

- 1、谁来执行绩效考核？
- 2、效率制胜——出差之前出结果
- 3、考核提升——与晋升奖惩进行挂钩

故事：两熊赛蜜的故事

故事：新版《三个和尚挑水吃》

案例：绩效考核——如何让你的下属做正确的事

案例：销售主管如何配合企业考核下属？

案例：如何让你的团队保持激情与活力——杰克韦尔奇活力曲线解析

第四部分：如何提升团队销售业绩——业绩提升葵花宝典：善于和巧于激励你的下属

一、练就火眼金睛——如何才能发现下属激励信号？

- 1、如何从市场表现上洞察？
- 2、如何从业务员自身行为上发掘？
- 3、如何进行突击暗访明民情？

二、如何让激励更有效果——激励基础：马斯洛需求层次论

- 1、基层重物质
- 2、中层发展
- 3、高层重名望
- 4、如何根据需求不同，巧妙制定激励方案？

案例：沃尔玛是如何成功激励员工的？

三、如何进行创新激励？

- 1、激励的手段：物质激励？精神激励？
- 2、双管齐下：物质激励+精神激励

3、创新激励技巧实战案例解析

四、如何有效提升下属市场业绩？——激励的四大手段

- 1、建立早晚会提升体系
- 2、每天排出销售龙虎榜
- 3、以会代训提升下属技能
- 4、目标动态跟踪考核制度

五、管理者激励员工的十大法则

故事分享：解放军的分配激励制度

故事分享：董建华的逆向激励策略

案例分析：华为的创新激励

案例解析：某销售经理巧妙激励下属提升市场业绩

案例欣赏：某企业创新激励模式创奇迹

第五部分：如何激发下属潜能与激情——营销管理人员如何对下属进行授权？

一、为什么需要授权？

反思：你真正授权了吗？

二、授权是让下属做自己能做的事

思考：如何让专业的人，去做专业的事

三、授权有什么好处？

核心：借力使力不费力

四、授权要注意哪些方面？

关键：授权要进行风险控制

五、授权有哪些游戏规则？

节点：授权的原则

六、如何进行巧妙授权？——四部曲：授权四步骤

步骤一：确定任务

步骤二：选择人员

步骤三：明确沟通

步骤四：追踪

故事：“小混混”刘邦为何能够成就一代帝业？

故事：孔子弟子子贱放权的故事

讨论：王均瑶之死谁的悲哀和损失？

案例：某集团企业三级授权案例解析