

卓越营销管理者的四项修炼

课程目标

- ✓ 系统理解管理工作，成体系的加强营销管理能力
- ✓ 学习实用的管理技能
- ✓ 团队管理的管人线学习：团队搭建，团队激励，团队培训，团队文化塑造，新生代员工管理
- ✓ 团队管理的理事线学习：如何开有效会议，如何监测及分析工作数据，如何识别业绩障碍
- ✓ 学习并掌握使用系统化的营销管理工具

适合对象

- ✓ 营销管理层，中小企业主

课程设置

- ✓ 时长：2天(12小时)
- ✓ 人数：30-60

教学方法

- ✓ 封闭训练、讲学互动
- ✓ 游戏体验、团队竞赛
- ✓ 分析诊断、实战答疑
- ✓ 小组研讨、心得分享

课程大纲

- 1 导入：营销管理的误区（2H）
 - 1.1 营销管理者的错误大部分来源于管理者并不知道管理边界
 - 1.2 营销团队管理的本质
 - 1.3 营销管理者的三大工作
 - 1.3.1 团队——平凡人干非凡事
 - 1.3.2 进程——结果和过程都重要

1.3.3 迭代——不是不行，而是不知

- 重要知识点：重新“科学的”理解营销团队管理定义，系统了解科学化的营销团队管理
- 教学方法：讲授，案例分析，小组讨论
- 产出工具：营销管理者五大时空管理表

2 第一模块：如何快速组建团队——招聘及培训（2H）

2.1 招聘权是营销管理者最重要的权利

2.2 系统理解以业务为导向的选材方法

2.2.1 业务团队的四分法选材模型

2.2.2 探寻员工的核心诉求

思考题：两个从简历及面试表现都差不多的候选人，你能不能用 1 个问题把两个人区分出来？

2.3 建立有效的团队培训系统

2.3.1 为什么培训很多，但是员工好像成长很慢？

2.3.2 培训失效的 3 个典型场景

2.3.3 有效培训的 4 个基本原则

2.3.4 分槽培养的人才规律

2.4 案例——优秀标杆学习

2.4.1 在阿里销售团队还不到 1000 人的时候是如何做培训的

2.4.2 为什么说阿里最重要的产品是“管理干部”

- 重要知识点：学习业务管理者角度下的团队招聘，学习业务团队有效培训方法
- 教学方法：讲授，视频，案例分析，小组讨论
- 产出工具：营销人员标准模型，营销人员有效培训流程图

3 第二模块：如何持续保持团队战斗力——团队文化建设及激励

3.1 为什么说团队文化是团队战斗力最强的驱动器？

3.2 如何落实团队文化并用文化影响团队

3.2.1 团队文化到底是什么？

3.2.2 如何构建符合团队情况的团队文化

3.2.3 团队文化落地不可缺少的四原则

3.2.4 为何一个团队强大必须要文化强大

3.2.5 团队文化在团队管理上起什么作用

3.3 如何能让“激励”成为“真正的激励”

3.3.1 小讨论：你做过哪些激励？这些真的是激励吗？

3.3.2 有效激励的五大原则

3.3.3 如何设计优秀的激励方案

3.3.4 在经费不足的情况下如何做激励的四种方法

3.3.5 团建：最重要且特殊的非物质激励

- 重要知识点：如何建立团队文化及落地，如何做好团队激励工作，如何让团队持续保持动力
- 教学方法：讲授，案例分析，团队竞赛
- 产出工具：销售团队文化框架图

4 第三模块：如何让业绩管理科学化——开好一个会及检测过程数据

4.1 如何开一个高效的会议

4.1.1 早、晚、周、月会到底开什么内容？

4.1.2 会议流程中经常缺失的3个步骤

4.1.3 会议是成本最高的管理动作

4.1.4 会议的核心目的是什么？

4.1.5 一个标准的会议应该如何开？

4.2 如何通过过程管理结果

4.2.1 过程和结果哪一个更重要？

4.2.2 为什么不成熟的团队业绩总是起伏大？

4.2.3 过程管理到底是在管什么？

4.2.4 有效的过程管理如何做

- 重要知识点：如何“科学的”开会、如何通过做好业务过程管理来控制团队
- 教学方法：讲授，案例分析，模拟
- 产出工具：营销会议流程图及执行手册

5 第四模块：如何迭代自己的管理能力——业绩障碍识别及新生代员工管理（3H）

5.1 如何做业绩障碍识别

5.1.1 业绩障碍是如何形成的

5.1.2 业绩障碍有哪些

5.1.3 为何说能准确识别业绩障碍是中级管理人员最难的必修课

5.1.4 如何做才能称为深度分析？

5.2 不是管理能力有问题，而是时代变了

5.2.1 你理解的新生代和真正的新生代可能不是同一类人

5.2.2 用大数据来理解下这帮年轻人

5.2.3 任何时代的人员管理都是需求管理

5.2.4 年轻化员工的新需求有哪些？

5.2.5 如何让不合理的需求合理化？

- 重要知识点：学会业绩障碍识别方法，理解新员工的新需求，学会更新管理能力的方法
- 教学方法：讲授，案例分析，模拟