

高效能营销体系的搭建 (2天12小时)

课程大纲

一、营销团队的绩效分析与诊断

- 卓越团队的三大大核心要素
案例：华为与阿里的团队价值观分析
- 高效销售团队的9个特征
- 如何构建团队合作文化
- 是什么决定组织的绩效
案例：卡马乔与国家足球队
- 领导者是团队绩效的第一责任人
- 组织能力的三大要素
- 团队绩效差异的分析诊断方法
- 组织的绩效模型
- 带团队的四部曲
 - ◆ 带人心（凝聚力）
 - ◆ 带状态（动力与心态）
 - ◆ 带成长（技能）
 - ◆ 带效率
- 视频：《狼性团队》

- 销售团队管控的四大体系

实战应用：我的团队绩效分析诊断

二、营销管理者的角色定位

- 营销管理者的问题调查
- 营销管理者的纠结
- 营销管理者的三大死穴
- 营销管理者的四大错位
- 营销管理者的角色认知决定绩效
- 从骨干到管理人员的转换
- 不同层营销管理者在组织中的位置
- 营销管理者工作的四大目标
- 营销管理者的六大职责

案例：新上任的经理如何搞定资深老员工？

三、营销团队的搭建与培养

- 营销管理者的人力资源职责
- 团队领导班子搭建三项原则
- 班子搭建 SHL 模型
案例：亮剑、三国、西游记班子搭建
- 营销团队组织结构及分工
- 销售人员招聘甄选的黄金法则
- 职业化销售顾问的三大要素
- 职业化销售的五重境界
- 销售人员五力模型
- 团队成员4类风格分析
讨论案例：识别员工的沟通风格

- 销售人员发展的4个阶段
- 识别员工人际导向与任务导向
- 怎样做到知人善用
- 定期分析员工的心态与状态
- 跟踪员工技能的提升
- 识别员工在不同阶段的需求
- 针对不同员工采取不同的管理模式
- 建立销售人员的培训与压模体系
- 建立师徒机制
案例：西子电梯的拜师仪式
案例：阿里的师徒机制
- 编制销售手册与案例集
- 销售培训的需求如何调研
- 销售培训如何落地转化
- 如何作案例分享与复盘
练习：案例演练方法

四、销售目标的制定与分解落地

- 目标管理——组织和个人业绩的推进剂
- 销售目标管理导图——销售的PDCA循环
- 从公司战略到销售与市场目标
- 制定有效目标的SMART原则
案例：目标的制订演练
- 销售目标制定的来源
练习：制定四季度订单、销售、回款目标
- 销售与市场相关的KPI
案例：如何按照公司新的规划制订市场考核的KPI
- 目标设定和目标分解的步骤
 - 分解的维度
演练：制定部门2020年目标并进行分解？
- 目标设定的可能问题和解决技巧
 - 如何让目标具有挑战性
 - 挑战性和现实性的平衡
 - 发生分歧怎么办？
 - 目标的合理性与必要性
 - 如何规避目标陷阱
 - 建立目标的认同是高效执行的基础
- 案例：目标制订过程中如何达成共识
- 针对分解的关键结果达成的思路 and 措施
- 评估每一类思路与措施的可行性与有效性
- 形成有效的思路与措施达成共识
演练：为每一个目标（KPI）制定思路与措施
- 制定计划的核心要素

- 如何制定行动计划
- 为每一个措施制定系列行动计划
- 如何利用天龙八部系统进行项目过程推进和考核
 - 1、项目推进的节点识别
 - 2、考核与进度评估
 - 3、拜访记录的识别与评估

演练：制定月度计划与周计划

五、建立项目型营销的业务过程管控系统

- 销售业务流程管控的八大困惑
 - 销售管理过程中 64%的成本黑洞是如何产生的
 - 如何降低销售团队的成本黑洞
 - 营销管控的四大体系
 - 营销管控的四大法宝
 - 如何突破销售人员成长的瓶颈
 - 如何建立人才压模体系促进销售人才快速成长
 - 控制过程比控制结果更重要；
 - 营销管理的最高境界是标准化；
 - 项目操作的推进的业务流程
 - 大客户 9 层级的业务管理体系
- 案例分析:分析大客户开发的里程碑，目前客户开发卡在哪儿？
- 项目开发的 9 层级业务管理体系
 - 项目型销售的推进流程
 - 第一部：信息收集（5%）
 - 第二部：项目立项（10%）
 - 第三部：深度接触（30%）
 - 第四部：技术交流（40%）
 - 第五部：方案确认（50%）
 - 第六部：决策公关（70%）
 - 第七部：投标谈判（90%）
 - 第八部：合同回款（100%）
 - 销售里程碑与标准化管理
 - 天龙八部的任督二脉---深度接触与决策公关
 - 利用任务清单，如何灵活应用天龙八部
 - 天龙八部的识局、控局、破局与结局
- 案例：“老奸巨猾”的采购 如何搞定？
- 梳理适合于我们企业的业务流程体系
- 梳理销售跟单流程
 - 确定里程碑
 - 分析进度
 - 确定完成标志

■ 编写任务清单

分析讨论：我们推进项目的每一个阶段里程碑、任务清单是什么？

六、计划执行过程跟踪与检查

- 利用天龙八部进行项目跟单的节点控制
 - 利用天龙八部进行项目跟单的进度控制
 - 项目进度管理工具
 - 检查是强大执行力的保障经常检查
 - ✓ 越相信谁就越检查谁
 - ✓ 如何检查
- 案例：肯德基的检查与监督
- 案例：宝马 5 个层级的监督系统
- ✓ 设置检查团队
 - ✓ 及时奖罚
- 案例：沃尔玛的检查实施
- 建立月度与周质询会机制是执行与检查最有效的手段
 - 如何开好销售质询会
- 演练：月度计划的编制与月度质询会

七、绩效辅导与员工激励

- 员工的行为与动机分析
 - 员工的需求分析
- 案例：《西游记》角色需求分析
- 识别员工在不同阶段的需求
 - 员工动力的 4 大来源
 - 绩效考核与辅导
 - 实现结果考核与过程考核的平衡
 - 如何避免绩效考核走向形式
 - 用教练式辅导帮员工工作绩效改进
 - 绩效反馈的 3 种方式
- 案例演练：新主管如何对老员工工作绩效辅导
- 激励团队的工具和机制实操
 - 目标对赌工具
 - PK 工具
 - 表扬与批评
 - 标杆推崇法
 - 庆祝成功
 - 建立淘汰机制
 - 激励员工 6 大黄金法则
- 视频《销售执行铁军》

专注成就专业 实效提升价值