

高效营销团队建设与管理

主讲：王哲光

课程背景

如今企业的竞争不是个人与个人的竞争，而是团队与团队的竞争，随着时代的发展，依靠正确的战略和流程、强大的执行力和团队凝聚力将产生令人生畏的战斗力的，拥有一支高效能的卓越团队正是企业竞争力的核心。管理大师德鲁克认为除了营销和创新，其他一切都是成本，在金融危机和全球化浪潮的冲击下，如何帮助企业突破销售困局，能否为企业赢得生存和发展必需的有利润的订单，绝对需要一支骁勇善战的[销售](#)精英团队。

执行——管理热门话题，不是因为新颖而是因为长期被困扰；老板最头疼的问题，员工最无奈的借口！互相推诿、不愿承担责任；面对任务首先考虑个人和部门的利益，面对利益一些不职业化的表现也频频出现；员工牢骚满腹，没有积极工作的动力，缺乏必要的科学工作方法和工具，执行力不强也就成为摆在管理者面前亟待解决的问题。关注执行就是关注行动，关注执行就是关注工作质量，关注执行就是关注跨部门运作，关注执行就是关注企业和个人的未来！

随着企业的发展和正常的晋升，一批业绩突出、专业过硬、领导信任的骨干员工被提拔晋升为主管，他们的个人能力毋庸置疑，但同时又恰恰是他们的专业能力，成为担任卓越领导者的最大障碍，专业工作和管理工作有本质的不同，企业经常出现“少了一个业务尖子，多了一个无能的平庸管理者”的现象。如何让一群不同性格的人紧密合作形成团队？同一个人始终采取同一种领导方法，这种做法有什么不对？如何创造一个有责任归属权的环境，让员工为自己的表现自行负责？为什么说沟通的质量决定了上司的影响力？你依靠什么将下属转变为追随者？——这些问题全部涌现在管理者的面前！本课程提炼世界级领导力大师理念精髓，为引起主管困惑的种种问题提供完整的解决方案，帮助他们完成从业务精英到管理高手的华丽转身，成为卓有成效的领导者。

课程目标

- 掌握营销团队构建的方法，了解团队组织形式和选拔优秀团队成员；
- 能有效进行目标管理、计划管理和时间管理；
- 拥有高效沟通能力、执行力，提高工作效率和提升业绩；
- 展示出激励能力、团队建设与团队领导的技能，优化人际关系；

- 帮助学员完成从业务能手到管理高手的转变，提升管理者的领导艺术。

授课对象

营销管理人员

培训用时

3天，每天6小时。

授课方式

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，30%知识点剖析+30%案例研讨+30%演练互动和视频赏析+10%总结、点评、纠偏，使学员在完成一个个任务中体验和成长，改变心智模式，从效能迈向卓越，成为能有效执行公司政策、实现销售目标的企业精英。

课程大纲

一、营销团队的建立

1、为什么是团队而不是个人

- 1) 团队的定义。
- 2) 适合于团队的任务和情形
- 3) 团队的发展阶段

演练：团队组建活动

2、选择比努力更重要——找到适合做营销的人

- 1) 什么是人才
- 2) 招进错误的人带来的风险和后果
- 3) 常用的选才方法
- 4) 营销团队的不同角色

3、团队凝聚力提升

- 1) 效能的团队关系
- 2) 我们需要什么样的团队精神？
- 3) 构建追求卓越的销售团队文化

教学影片：《不成功的销售团队》

4、没有问题才是最大问题——如何提高团队问题意识

- 1) 预想危机
- 2) 跳出舒适区
- 3) 树立假想敌
- 4) 枕戈达旦
- 5) 训练教育
- 6) 压力测试
- 7) 追求卓越

二、营销团队执行力提升

1、精准你的目标——营销目标设定

- 1) 执行与执行力
- 2) 执行力不强的原因
- 3) 以终为始——制定营销目标的七大原则
- 4) 营销目标制定的程序
- 5) 设立 KPI 销售指标

KRA——KPF——KPI

演练：同心顺

2、营销目标分解与计划制定

- 1) 销售漏斗
- 2) 销售机会管理
- 3) 客户评估与分析
- 4) 销售计划制定

工具：行动计划

3、销售工作计划与时间管理

- 1) 什么是工作计划
- 2) 时间矩阵——时间四象限
- 3) 第二象限法则
- 4) 80/20 法则
- 5) 六件事法则
- 6) 猴子定律

4、执行到位的秘诀

- 1) 布置工作七大要素

教学影片《如何布置和接受任务》

- 2) 如何争取执行者支持
- 3) 如何化解执行阻力

教学影片《如何消除执行阻力》

三、营销团队的激励方式

1、影响员工激励的因素

- 1) 影响员工激励的内因和外因
- 2) 影响工作关系的言行

2、经典激励方式

- 1) 双因素、需求层次论、群体动力场、公平理论、挫折理论、XYZ 理论
- 2) 物质激励与非物质激励、正激励与负激励
- 3) 留住人才的五大方法

教学影片：激励士气

3、授权激励法

- 1) 是否准备好授权
- 2) 适合授权的领域

工具：授权工作清单

- 3) 授权的原则

4、非物质激励法

- 1) 常用的不花钱激励六诀
- 2) 激发执行热情——提高士气的方法

营造氛围、关爱员工、以身作则、公平激励、工作乐趣、领袖魅力、塑造信念
教学影片：3分钟激励士气

四、营销团队监督与控制

1、营销团队绩效评价的方法

- 1) 绩效评价的步骤
- 2) 绩效评价的方式
- 3) 常见的考核方法
表现评价法、比较排序法、业绩评定法、关键事件法、
工作标准法、360度评价、关键业绩指标

演练：营销团队的监督手段

2、评价结果适用的方向

员工发展方向、人事变动、薪酬调整、奖金发放、培训

3、影响目标管理结果的因素

- 1) 员工做你检核而不做你期望的事
- 2) 推进目标管理的因素
组织结构、人力资源、领导核心、控制标准

4、目标管理的检核与控制

- 1) 监督的心态和必要的控制
- 2) 目标管理控制的方向
工作方向、推动进程、操作流程、工作品质、工作状态
- 3) 监控的主要手段
表单控制、节点控制、处理例外、目标修正

演练：同心顺

五、提高业绩的营销管理

1、如何建立和完善营销管理体系

- 1) 流程设计与全员营销意识
- 2) 优化营销管理体系的组织机构
- 3) 设计、完善岗位描述
- 4) 营销管理制度建设的 1:2:3
- 5) 执行到位

2、客户管理

- 1) 收集资料的八大方法
- 2) 客户个人资料的七大方面
- 3) 找对关键人——干系人分析
- 4) 客户决策标准流程
- 5) 绘制干系人图谱

演练：客户决策干系人分析

3、销售机会管理

- 1) 销售机会评估四大方面
- 2) 强制事件
- 3) 独一无二的商业价值
- 4) 高层信任度与政治联盟

演练：销售机会评估

4、客户关系管理

- 1) 4个维度：职位与权力，重要与支持
- 2) 熟悉潜规则与影子意见领袖
- 3) 你和客户的5种客户关系状态
- 4) 提升客户关系的5种策略

演练：客户关系策略

六、标准化营销实战技巧

1、标准化营销动作

- 1) 销售的真相与基本原则
为什么说没有建立亲和力不谈产品；没有塑造价值不谈价格
- 2) 以客户需求为中心的销售流程
销售准备—客户开发—拜访接洽—建立信任—专业呈现—排除异议—缔结成交

2、拜访客户的实战技巧

- 1) 应避免的三种危险开场方式
- 2) 闪亮开场五项技法
- 3) 不可忽视的陌生拜访
- 4) 有效拜访的步骤

演练：医药客户拜访训练

3、掌控与引导客户的技巧——SPIN 顾问式销售模式

- 1) 状况询问
- 2) 问题询问
- 3) 暗示询问
- 4) 需要-满足询问

教学影片：王牌销售员

4、临门一脚的关键——缔结成交

- 1) 成交失败的原因剖析
- 2) 成交的阶段时机
- 3) 预示成交的八大信号
- 4) 缔结成交的十大促成技法

教学影片：如何让客户说“是”

职业习惯造就卓越人生