

# 跨越传统-咨询式营销管理培训系列之 营销团队建设中的“法”与“道”

## 课程特色

鲍老师作为拥有知名企业任职背景的职业讲师，他将自身的学术背景和丰富的工作经验融入培训实践中，使技能培训效果得到增强，从而超越了单纯技能培训的局限性。以学员为中心、注重激发学员的互动与提问，通过生动形象的案例，讲述公司治理及团队管理的“法”与“道”。

**咨询式授课** — 根据不同学员的岗位需求，有针对性地解答学员的提问

**启发式教学** — 充分调动学员的积极性，通过调动学员的参与提高学习的效率；

**案例式教学** — 讲解式（印证式）案例和讨论式（探究式）案例研究；

**互动式参与** — 融知识于学员体验中，行为再复制及知识应用度高；

**寓教于乐式** — 通过学员共同参与的游戏活动，发现自己的不足，提高自身的能力

**理性实践式** — 通过对学员分析判断能力的训练，使大家掌握的不仅是具体方法更是一种技能；

**情境教学式** — 角色互换、情境模拟、团队游戏式的知识传递、“误区诊断”，使学员对教学内容有更深刻的认识，在娱乐之后有更多感悟。

## 课程收益

对于企业内部管理的改善就如同医生对病人在进行治疗，须先全面检查再对症下药；而每个病人的基本状况千差万别，甚至每个病人的抗药性也有所不同，因此没有针对性的治疗方案将会为患者带来更多的痛苦；一个真正高明的医生不仅能治表，更应是除根；对医生真正的考验不仅仅在于治，更在于诊！

许多的企业管理人员都寄希望于通过培训，来直接获取能实现对企业或员工有效管理的具体工具，但我们每一个企业自身的特点及每一位员工所面临的问题千差万别，世上没有两把完全相同的钥匙，更没有两个完全相同的人，因此看似在其他企业行之有效的管理方法能否一定可以为我所用？请将还是激将？用人不疑，疑人不用还是用人要疑，疑人也要用？是人情化管理还是制度化化管理？管理上的哲学似乎很难界定出一个很明确的是非标准，以明确的制度即以“法”治理公司是所有公司所追求的目标，但如果公司正处于艰难的生存期，是生存重要还是原则重要？是利益重要还是制度重要？我们现实中的工作应该怎样去开展呢？法可以写明，理可以讲明，但道则需要“悟”；因此通过本期课程的学习，你将更多地了解与掌握如何根据市场竞争的需求，建立起一套相应的队伍与机制，在企业发展的不同阶段如何**选人，用人，育人，留人**；平衡好“英雄”与集体之间的关系；

1. 面对竞争，我们的企业正处于何种发展阶段---开拓型的人才与服务型的人才如何选择？
2. 管理层如何为企业设计正确的营销模式---项目销售人员与渠道销售人员的特点与差异？
3. 能力出众，个性鲜明 --- 对于有能力的员工应该如何管理？
4. 打江山易，守江山难 --- 打江山的老臣居功自傲，守江山的重任应该由谁来完成？
5. 内部提拔，对外招聘 --- 两种思维，各有利弊，如何突破瓶颈，怎样降低风险？
6. 尺有所长，寸有所短 --- 员工的能力特点各有不同，如何做到因人而异，各舒所长？

7. 教会徒弟，饿死师傅 --- 老员工虽有能力，但无法提高整体的业绩，他们的思想如何转变？
8. 满足现状，小富即安 --- 客户与业绩在手，对于部分没有上进心的员工应该如何激励？
9. 忠于企业，忠于岗位 --- “忠诚度”的教育效果如何？如何对年轻员工进行有效的思想教育？
10. 待遇年年涨，抱怨不见少 --- 销售队伍的积极性很难长时间保持，增加待遇是唯一的激励方式吗？

## 课程大纲

### 第一部分：市场分析与自我分析

#### 一、其他企业的成功经验，如何为我所用

1. 消费品与工业品；元件与设备；服务与软件；产品不同，有何相通
2. 直销模式、渠道销售，方式不同，如何取舍
3. 成熟市场（产品），发展中市场（产品），如何培育
4. 知名企业，成长中公司，如何在管理上有所侧重？

★ 案例分析：西门子公司新产品推广案例

#### 思考题：

1. 不断的市场投入是否一定会有良好的回报（资源如何整合）
2. 面对同行竞争，我们是否有机会超越（创新才能生存）
3. 他山之石能否全部为我所用（拿来主义的危害）
4. 任务当前，是方向重要还是速度重要（方向正确的重要性）

#### 二、营销策略的制定

1. 策略的制定靠信心、经验、组成？法 VS 理 VS 道
2. 资讯、信息与情报如何提供
3. 资讯、信息与情报如何管理
4. 资讯、信息与情报如何服务于策略的制定

★ 案例研讨：通用电气战略抉择案例分析

#### 思考：

1. 竞争有几个层次？最优秀的企业销售的仅仅是产品？
2. 客户似乎无影无踪，我们的发展是依靠超销售还是集体智慧？
3. 市场似乎无处不在，我们绝不放弃任一个？
4. 抵制诱惑与克服困难谁更不易？

### 第二部分：营销部门的团队建设与管

#### 一、销售主管的角色认知：

1. 销售主管是业务人员的好领导；  
群众心中的优秀干部是怎样的？  
职位越高对制定的破坏越大，如何做到以身作则；  
情商与智商-做好领导工作更多是依靠情商还是智商；  
为何有人走茶凉，是先做人还是先做官？

★ 案例：通用电气优秀管理干部的“四度空间”

2. 销售主管是公司高层的好下属  
下属（中层管理干部）的第一职责

为何不要找借口  
为何需要全力执行  
为何需要换位思考  
为何需要灵活务实

★ 案例：苹果公司中的管理

3. 销售主管是其他部门管理人员的同事  
并不是每一位管理者的想法都是相同的  
你的工作必定须要其他部门的配合

4. 销售主管是全体员工中的一员  
你是否考虑过像经营你的产品一样去“经营”你的职业

★ 案例分析：飞利浦公司事业部新主管改革计划分析

## 二、销售人员的选，育，用，留：

### 1. 如何选人：

a. 积极的态度

★ 思考题：为何我们周围的销售精英似乎总是一些“外行”？

b. 团队的合作精神

★ 案例分析：松下电器公司“奇怪”的录用标准

c. 执行力

★ 案例分析：苹果公司的战略调整  
通用电气公司的新业务调整

### 2. 如何育人：

★ 思考题：销售人员小张的苦恼

a. 关心员工

加深了解，更好使用  
感受支持，感受团队  
及时发现，避免弯路  
传授经验，**树立榜样！**

★ 案例分析：微软公司在中国市场的业务调整计划

b. 培养员工的七个习惯

- ◇ 积极主动
- ◇ 以终为始
- ◇ 要事第一
- ◇ 共赢的心态
- ◇ 发现优势，发挥优势
- ◇ 兴趣广泛，平衡发展
- ◇ 居安思危

★ 案例分析：通用电气公司在亚运会中的得与失

c. 员工的沟通交流能力

如何提高听说读写的技巧

★ 视频学习：她的演讲有何不足

★ 互动游戏：你擅长问问题吗？

d. 员工的分析与判断能力

- ◇ 客户的潜在需求规模
- ◇ 客户的采购成本
- ◇ 客户的决策者

- ◇ 客户的采购时期
- ◇ 我们的竞争对手
- ◇ 客户的特点及习惯
- ◇ 客户的真实需求
- ◇ 我们如何满足客户

★ 角色演练：你如何判断客户的真实需求？

### 3. 如何用人：

★ 思考题：开拓型的人才是否能胜任服务性质的工作？

#### a. 员工的管理

- ◇ 员工的4种类型：有德有才，无德无才；有德无才，有才无德
- ◇ 不同特点的员工：内向与外向；项目与渠道
- ◇ 不同发展阶段的企业：初期，成长期，成熟期，稳定期
- ◇ 不同岗位的要求：开拓与服务，外勤与内勤，销售与支持

★ 讨论题：TCL公司的用人之道

#### B. 员工的授权：

为何要授权

---提高效率, 责任到人

授权的基础

---能力 + 信任 + 制度

如何授权

---由易到难; 由少到多; 由内到外

★ 思考题：信任是如何产生的？

#### c. 员工的激励:

- ◇ 激励的误区
- ◇ 激励的原理
- ◇ 激励的内容
- ◇ 激励的原则

★ 讨论题：阿里巴巴公司对制度的坚持？

#### D. 如何留人：

- ◇ 用待遇留人：
- ◇ 用职位留人：
- ◇ 用机会留人：
- ◇ 用福利留人：
- ◇ 用期权留人：
- ◇ 用制度留人：
- ◇ 用陷阱留人：
- ◇ 用情感留人：

★ 讨论题：企业如何才能留住员工？

### 留住员工的心得与体会：

1) 成长的速度：

2) 人各有志：

3) 必要的流动率：

4) 不能被绑架：

5) 主动出击：

### 团队建设总结：

- ◇ 迷失现象：多数不一定是对的
- ◇ 偏移现象：避免群众表态，避免走极端
- ◇ 共振现象：拉帮结派，近亲繁殖
- ◇ 妥协性：避免多头马车；  
众口称赞≠团队管理

### 三、销售主管管理的组织与任务设计

1. 销售指标的组成

2. 销量大=贡献大？

新产品 VS 旧产品

发达地区 VS 发展中地区

新行业 VS 老行业

新客户 VS 老客户

3. 销售队伍组建的基本方式

(1) 按区域划分

(2) 按产品划分

(3) 按客户划分

(4) 按项目划分

4. 销售队伍与市场的功能划分

(1) 销售人员/队伍的宗旨

“打江山”---新客户、新产品的不断开拓挖掘

“守江山”---对已有客户现有市场的维护

(2) 市场部门的主要功能：

寻找明天的市场方向

设计适合的产品

制定产品的价格体系

促制公司/产品知名度的提升

总之做好销售队伍的参谋、服务与后勤保障工作

## 实战营销管理专家 -- 鲍英凯老师

	 <p>通用电气公司亚太区营销总监 2007 -</p>
	<p>法国施耐德电气公司产品总监 2002 - 2007</p>
	<p>西门子电气公司渠道销售经理 1997 - 2002</p>
	<p>荷兰飞利浦公司销售经理 1995 - 1997</p>

营销专家、各厂培训师、谈判技巧专家，资深营销管理培训师。

一位通过自身的不断努力，从基层员工逐渐成长为跨国公司高层管理人员的成功职业经理人，拥有 20 多年的不同文化背景之下及不同工作岗位上的多方实际工作经验，如销售管理，市场管理，渠道管理，产品管理，人员管理等；同时，在企业由小长大，由弱变强的转变过程中如何抓住机遇，调配资源，充分发挥与展示自身的优势，而自身也经历了由地区销售经理，渠道销售经理，市场经理，大中华区产品与市场总监，到亚太区销售与市场总监的成长历练；多年在营销市场一线工作的实践经验使鲍老师具有犀利与独到的眼光---分析与判断市场，开发与维护客户，培养与管理营销团队；通过讲述自身在不同知名企业中的不同成长经历，例如某些最初销售规模只有 1-2 千万，处于刚刚起步阶段的企业，如何整合资源把握机遇，并最终成长为 20-30 亿的行业领先者的案例，引导学员分析与思考其中的经验与教训，启发与帮助参训人员如何通过他山之石，“悟”出自身经营与管理之“道”。

自 2004 年进入职业培训以来，鲍老师主讲过 700 多场营销管理及人员管理等相关培训课程，接受培训与辅导的学员近 20,000 人，其中既有希望自身能够稳步发展的国内民营企业，也有计划迅速在国内市场寻求发展的外资企业；既有在发展中遇到瓶颈的中小企业，也有在竞争中缺乏创新的大型企业；鲍老师结合自身丰富的实战工作经历，采用合理的理论与实践的有效结合，让参训人员通常能够感受到茅塞顿开，贴近实际，因而培训效果深受学员的好评。