

《营销总监全国经营与管理技能提升训练营》

讲师：崔自三

团队训练

破冰游戏：分组：队长、队名、口号、队歌

培训结束，评出优胜组、先进个人，并进行奖励

第一部分：赢在策略——企业经营及营销策略规划

第一讲：管理者的角色确立与强化

一、从管理到领导

- 1、管理是什么？
- 2、领导是什么？
- 3、二者有何区别？
制度的绝情
管理的无情
领导的有情

二、从做市场到经营市场

- 1、什么是做市场？
- 2、什么是经营市场？

三、从局域到全局

- 1、从小团队到大团队
- 2、从区域到全局

四、从战术到战略

- 1、业务人员关注战术
- 2、销售经理研究战略
案例讨论：一同进入公司，小王为何超越小张成为领导？

第二讲：企业经营与营销策略规划

一、企业分析的蜂巢六力法

- 1、什么是蜂巢六力法

二、六力法实践与运用

- 1、制造力
- 2、产品力
- 3、竞争力
- 4、执行力
- 5、品牌力
- 6、营销力

系列案例分析运用

三、业态分析--波特的五力模型

- 1、供方分析
- 2、买方分析
- 3、替代者分析
- 4、替代品分析
- 5、行业竞争对手分析

系列案例分析模型运用

四、企业营销分析与营销策略构画

- 1、SWOT 分析模型
- 2、如何做营销分析
- 3、营销 4P 策略规划

案例模型、与表格工具运用

五、设定合适的营销目标

- 1、目标制定的 SMART 法则
- 2、考核目标 VS 挑战目标

模型解析与运用

六、制定操作性较强的营销计划

- 1、营销计划制定流程与内容
- 2、营销计划制定步骤分解
模板：年度营销计划书参考
- 3、营销计划书制定注意事项

第二部分：实效销售团队管理的五项核心工具

第一讲：员工技能辅导

一、为何要辅导下属？

- 1、个体的特殊性
- 2、团队的特殊性
- 3、客户的特殊性

二、有效辅导与提升下属业绩的四大手段

- 1、建立早晚会管理体系
附：早会管理模型
- 2、让自己成为一名销售教练
附：销售教练要做的三件事
- 3、建立传帮带传承体系
案例：某公司的全员导师制
- 4、书面固化成“傻瓜”手册

第二讲：卓越沟通技巧提升

一、什么是沟通？

二、为何需要沟通？

- 1、现在是沟通时代，组织成长需要内外部沟通
- 2、通过沟通，互相学习，信息与经验共享
- 3、能够增进内部成员间的感情与交流

三、有效沟通的六大原则

- 1、正面：保证从我们口中发出的信息是正面的
- 2、积极：凡事皆往好处想
- 3、主动：老教授诊病
- 4、尊重：要想让对方怕你，最好的方式就是敬他！

案例：摩托罗拉公司内部沟通

- 5、换位：换心、换位、换岗
- 6、双向：信息的传达与反馈

四、如何进行全方位沟通？

- 1、向上沟通技巧
- 2、平行沟通技巧
- 3、向下沟通技巧

第三讲：员工销售目标管控

一、销售目标的执行

- 1、如何让下属执行销售目标？
- 2、促使下级销售目标达成十一个步骤
- 3、如何确保销售目标的顺利执行？

二、业绩跟踪管控的步骤及方法

- 1、收集信息
- 2、给予评价
- 3、及时反馈

三、如何动态管控业绩？

附：工具：日检核表

第四讲：员工有效激励技巧

一、发现激励信号

- 1、员工需要激励的四种表现
- 二、激励基础——马斯洛需求层次论
- 1、需求的多元性与层次性
- 三、如何用马斯洛需求层次论激励下属

- 1、员工激励的方向

四、员工激励的手段与技巧

- 1、物质激励
- 2、精神激励

案例：杰克韦尔奇活力曲线

五、如何用个人手段激励下属？

案例：某销售经理是如何激励下属的？

第五讲：高效执行力打造

- 一、对公司政策与营销方案清晰
 - 1、目标清晰——做什么
 - 2、标准清晰——做到什么程度
 - 3、方法清晰——用什么方法
 - 4、时间清晰——什么时间完成案例：看解放军的执行力
- 二、执行第一，化繁琐为简单
 - 1、与公司目标一致
 - 2、切忌把简单的事情复杂化故事：借扳子
- 三、抓大放小，要事第一
 - 1、帕累托定律释义：80/20法则
 - 2、集中力量完成公司要求的“要事”链接：时间四象限管理
- 四、组织第一，团队第一，选对人
 - 1、团队制胜时代已经来临
 - 2、让合适的人做合适的事讨论：执行力与执行能力
- 五、善于管理，学会督导和检查
 - 1、下属只做你检查的事，而不做你希望他们做的事
 - 2、希望什么，就检查什么
 - 3、销售管理者工作的重点之一就是检查链接：检查要带哪些工具？
- 六、高效执行力打造的四大法则及二个工具
 - 四大法则
 - 1、制定区域目标
 - 2、制定达标标准
 - 3、确定销售责任人
 - 4、制定严格的考核标准
 - 二个工具
 - 1、PDCA 管理循环
 - 2、甘特跟踪表

第三部分：销售费用预算与管控

- 一、什么是销售费用预算
 - 1、认识销售预算
 - 2、销售预算的意义
- 二、销售预算的类型
 - 1、变动性销售费用预算
 - 2、固定性销售费用预算

案例：某企业销售预算模型

三、销售预算的作用

- 1、公司运营控制
- 2、承担责任，履行承诺
- 3、执行营销战略的重要环节
- 4、协调各部门工作的重要工具
- 5、评价营销部门绩效的标准和依据

四、销售费用预算的指标

- 1、收入预算
- 2、销售成本预算
- 3、营销费用预算

案例：某食品企业集团预算指标剖析

五、销售费用预算的过程

- 1、原始预算的提报
- 2、上下协商
- 3、复核和审批
- 4、对销售费用预算的修改

案例分析：销售总监，如何才能更好地掌控促销资源？

六、销售费用预算计划控制工具

- 1、工具一：销售分析
- 2、工具二：市场份额分析
- 3、工具三：营销费用——销售额分析

七、销售费用管控与投入的原则

- 1、因地制宜
- 2、量入为出
- 3、共同投入
- 4、分清重点
- 5、注重效益

八、销售费用投入与管控步骤

- 1、在哪里投入费用？
 - 2、为何要投入费用？
- 2、投入多少费用？
- 3、费用投入周期
- 4、责任人与预期收益
- 5、谁来检核与监控
- 6、改善与稽查

九、销售费用投入后的三种评估工具

- 1、投入产出比评估法
实例解析
- 2、销售增量回报比评估法
实例解析
- 3、效益增量回报比评估法
实例解析

