

活动量管理及精准式销售策略调整

主 讲：金玉成

课程对象：

授课方式：

专题讲授、案例分析、工具分享、小组研讨、互动发布、情景模拟、启发教学

课时安排：3天，6小时/天

课程大纲：

第一讲：精准式活动量管理

(该部分授课 **10%**为理论，**案例分析 20%**，**互动实操 70%**)

一、营销现状分析

- 1、车险营销天平
- 2、现有的观念分析
- 3、做法分析
- 4、经营分析

二、什么是活动量管理

- 1、活动量管理是过程管理
 - A、过程管理的范围
 - B、过程管理的工具
 - C、过程管理在组织中、个人价值中的地位
 - D、过程管理与结果管理的连结应用方法
 - E、工作计划在过程管理中的地位

- 2、活动量管理的四个关键：方法、过程、系统、观念
- 3、案例分析：如何建好一栋大厦（没有数字的管理是无效管理）
- 4、活动量管理的两个组成部分
 - A、现场管理：考勤制度、会议经营
 - B、非现场管理：拜访量管理（有效追踪、团队归属感、团队精神）
- 5、活动量管理风火轮
- 6、活动量管理存在的三大问题
 - A、客户经理层面：十个常见问题
 - B、主管层面：十二个常见问题
 - C、经理层面：十个常见问题
- 7、优化活动量管理有哪些好处
 - A、对业务员的N个好处
 - B、对主管的N个好处
 - C、对经理的N个好处
- 8、有效推动活动量管理的六和一模式
 - A、思想
 - B、控制
 - C、绩效
 - D、行动
 - E、方法
 - F、观念
 - G、目标

三、如何做好活动量管理

1、计划的有效性决定活动量管理的完整性

- A、制定有效计划的步骤
- B、工作计划流程
- C、计划管理的过程
- D、制订计划的工具
- E、计划的实施与跟进
- F、工作计划的表格化、工具化、量化
- G、公司级目标计划 – BSC 平衡计分卡
- H、部门级目标计划 – KPI
- I、个人计划 – 推移图表、甘特图、计划管制卡

案例 1：部门工作计划的制订与管理

案例 2：个人工作计划的制订与管理

2、工作计划表的应用

- A、应用工作计划的关键一：表格设计
- B、应用工作计划的关键二：推展方法与该不该开会的选择
- C、应用工作计划的关键三：决定哪些是可以列入工作计划的项目
- D、应用工作计划的关键四：将明显影响工作的执行
- E、应用工作计划的关键五：决定开会的最佳频度
- F、应用工作计划的关键六：主题执行状态的描述引发主管的协助
- G、应用工作计划的关键七：待进行步骤的描述带动团队成长

3、目标的设定直接影响活动量管理的结果

A、目标的重要性和种类

B、目标管理的作用

C、目标管理的工作流程

案例：目标管理的问题判断与分析

D、目标设定的五大原则 (SMART)

E、目标设定的思考方向

案例：目标卡的制作与填写

4、提高业绩型和开发能力型的目标管理

A、提高业绩型目标管理的定义

B、正确理解提高业绩型目标管理

C、提高业绩型目标管理制定目标的步骤

D、如何运用提高业绩型目标管理法

a、提高业绩型目标管理法的优缺点

b、提高业绩型目标管理的技巧

案例：提高业绩型目标设置

E、开发能力型目标管理的定义

F、正确理解开发能力型目标管理

G、开发能力型目标管理制定目标的步骤

H、如何运用开发能力型目标管理法

a、开发能力型目标管理法的优缺点

b、开发能力型目标管理的技巧

案例：开发能力型目标设置

5、如何确保目标的执行过程

- A、执行人自主管理并及时反馈
- B、上级授权、分权、支持、沟通协调及例外管理
- C、逐级控制、检查及考核
- D、跟踪检查要遵循的 6 个原则
- E、以目标追踪卡跟进目标的执行
- F、实行跟踪检查要注意的重点
- G、跟踪检查的工具
- H、“交办事项”和“重点事项”的跟踪检查办法
- I、跟踪检查成果报告

6、目标的修正时机

- A、外界环境起了大变化
- B、突发事件产生重大影响
- C、公司内部发生了变化
- D、出现了更好的构想及方法

7、评估目标执行成果的 3 种方法

- A、按“目标完成程度”来评估
 - (1) 计算目标各项目的实际完成程度
 - (2) 目标的评分标准
 - (3) 求加权平均值
- B、按“困难度、努力度、完成程度”来评估
 - (1) 评估目标难度的必要性

(2) 决定目标难度的因素

(3) 确定目标难度的标准

C、按“计划阶段、执行阶段、完成阶段”来评估

(1) 计划阶段评估内容：

(2) 执行阶段评估内容：

(3) 计算“完成阶段”的得分

四、活动量管理专项工具分享

1、年活动量分解表

2、季活动量计划表

3、月活动量设定表

4、周目标安排分解

五、活动量管理工作绩效衡量

1、能否给属员一个适合的市场？

2、能否给属员一套展业的本领？

3、能否给属员落地有效的支持？

4、能否给属员一个良好的环境？

案例分享：为什么？

第二讲：行业发展趋势分析

一、中国汽车保险行业市场环境分析

1、汽车保险行业政策环境分析

A、行业监管体制

B、主要法律法规

C、部门规章及规范性文件

D、行业相关政策最新动向

2、汽车保险行业经济环境分析

A、行业发展与国民经济相关性分析

B、行业发展与居民收入相关性分析

C、行业发展与金融市场状况相关性分析

3、汽车保险行业需求环境分析

A、汽车市场发展状况分析

B、行业竞争分析

二、中国汽车保险行业营销模式分析

1、汽车保险营销模式分析

2、汽车保险直接营销模式分析

A、汽车保险柜台直接营销模式

B、汽车保险电话营销模式

C、汽车保险网络营销模式

3、汽车保险间接营销模式分析

A、专业代理模式

B、兼业代理模式

C、个人代理销售模式

D、其他间接营销模式

三、中国汽车保险行业发展趋势及前景分析

1、汽车保险发展存在的问题及建议

A、汽车保险市场发展存在的问题分析

B、加强汽车保险市场建设的策略建议

2、汽车保险行业发展趋势分析

A、行业监管环境变化趋势分析

B、营销渠道模式发展趋势分析

C、车险险种结构变化趋势分析

D、客户群体结构变化趋势分析

E、车险市场环境分析

F、企业经营理念转变趋势分析

3、汽车保险行业发展前景预测

A、汽车保险行业发展驱动因素

B、汽车保险行业发展前景预测

第三讲：车险销售技能专精

(该部分授课 20%为理论，案例分析 20%，互动实操 60%)

一、客户购买决策与流程

1、同质化竞争困境与销售挑战

2、客户为何说不—需求度、匹配度、信任度

3、买家如何采购—客户购买决策循环解析

4、销售漏斗管理周期与阶段策略

二、商机评估与竞争策略

1、商机评估—需求存在吗？有能力抢食吗？

2、有机会胜出吗？值得我们去赢吗？

3、竞争策略-正面交锋，侧翼攻击，各个击破，主动防御，战略巩固

三、需求认知-发掘购买的需求度

1、发现客户问题，促使采购立项

2、企业需求的三个方面-从市场到运营效率

3、个人利益的五个层级-从生理到自我实现

工具分享：产品利益“3+5 法则”

四、评估选择-解决产品的匹配度

1、主导游戏规则，制约竞争对手

2、决策准则-客户评估和选择供应商的标准

3、匹配策略-改变客户或改变自己

工具分享：竞争弱势 V 型分析图

五、消除顾虑-建立客户的信任度

1、消除采购风险，树立客户信心

2、客户关注转移曲线解析

3、购买的“负面后果”障碍及应对策略

工具分享：客户顾虑信号与解决

六、决定阶段-项目成交路径

1、识别购买角色，建立利益同盟

2、分析决策方向-商业，成本，价值，情感

3、判断所持立场-敌人、中立者，导师

4、决定接触深度-浅接触、多接触、深接触

七、执行阶段-消除项目的风险度

- 1、关注项目进度，实现客户满意
- 2、客户学习曲线-玩具期、学习期和收效期
- 3、预判和消除客户“满意指数漏斗”

工具分享：项目执行问题与预案

八、改变阶段-维护双方的关系度

- 1、客户四区模型分析
- 2、成为商业伙伴，建立客户忠诚
- 3、实行主动性回访与持续性客户关怀计划
- 4、扩大和升级客户关系范围
- 5、提升服务并为客户增加购买价值

第四讲：课程回顾与互动答疑