
概述

企业为了达成目标，因此采取指标管理（KPI）。然而在实施的过程中，中间领导在转换指标的过程中，常常发生见树不见林的现象，让部下的工作在不断追求特定指标，而顾此失彼的现象。员工也在于不断地追逐指标而产生倦怠的现象

彼得·杜鲁克说过：“做对的事，比把事做对更重要！”问题就在于我们怎么知道什么事情是对的？这就是需要在做事情之前，收集市场信息，资料分析，设定目标，发展策略及制定工作计划，而这个就是市场策略计划报告。主管/领导在听取市场策略计划的报告后，就提出建议及要求，双方必须针对市场策略计划作出共识的结论后，市场人员/销售人员就开始执行，执行后再比较当初共识的市场策略计划作为下一阶段工作的参考基础

本课程的设计，在于帮助学员能够从生意的本质高度，来理解自己的生意是如何组成，由全面观来理解自己的业绩是如何产生，能够掌握达成业绩的系统，才能在指标管理的时候，能够激励员工全心投入来促成业绩的达成

针对目标管理系统的能力所设计，内容包括：

- 生意模式：分析公司生意模式的九大模块，对于公司生意有整体的概念。
- 情况分析：从外在影响及内在状况，进行 SWOT 分析，判断发展的机遇及限制。
- 愿景目标：区分愿景和目标的差异，建立部门愿景的共识，设定有效的目标。
- 战略地图：用全面观来理解生意机器是如何架构，才能创建确实有效的策略地图。
- 流程及指标：透过流程的规划，制定有效的指标来引导员工的工作。

课程的特色在于整个课程是用学员自己部门为活动的案例，讲师带着学员逐步发展，贯穿各个计划模块的前后逻辑，并从多年计划的经验提出建议，帮助学员在课程结束后就已完成部门目标管理系统的草案。

课程收益

：在课程结束后，您的学员将学会以下技巧

- 能够绘制生意模式，掌握生意的核心竞争点
- 能够利用生意模式，制作 SWOT 分析，掌握竞争状态
- 能够建立可行而挑战的目标及愿景
- 如何从之前的分析，找到成长的机遇而发展有效的策略
- 能够从策略的高度，转换到可以执行的步骤，明确所需要的资源
- 能够绘制工作流程来管理工作的产出，进而掌握正确的指标来进行管理

课程亮点

：本课程的亮点有

- 用企业自身的案例为课程进行所用，能够达到培训最佳的效果，没有之一。
- 发展策略的流程中，都有最佳的工具，学员课后立即可用。
- 销售领导在课前可以指定策略课题，在课程中用工具发展该策略。
- 在课后，学员可以向领导报告市场策略计划（最好是一周后，让学员有时间进行优化）。
- 课程的进行循环：工具讲解 - 工具演示 - 学员使用工具 - 学员相互指导 - 讲师指导。这是依照根据成人学习理论所设计的教学循环。

- 凌老师有参与过一千场以上的目标管理报告；授课时数超过一万小时；自行创业 5 次；在企业工作时间超过三十年；做副总/总经理超过十五年。

市场营销策略计划

教学方法	时间分	课程大纲	模块
<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 猜猜看 • 小组讨论 	30分	<ul style="list-style-type: none"> • (开场 (客户方 • 破冰活动 • 研讨公约 • 课程介绍 • ? 讨论：学员面临的挑战是什么 	课程导入
<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 工具介绍 • 小组讨论 	180分	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：生意模式的九大模块 • 介绍生意模式的九大模块 • 活动： • 选择一个学员的部门/区域，作为案例 • 绘制生意模式的九大模块 • 明确案例的价值主张 	第一单元 生意模式 131001
<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 小组讨论 • 跨组建议 	180分	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：分析各种不同的信息及数据，分析并总结 • 收集市场信息的渠道 • 市场信息（外在影响）：经济的, 社会的, 科技的, 法规的, 外在影响范例 • SWOT 分析：总结市场企业的优势及弱势，市场的机会和威胁。 • 问题和机会分析：将我们公司和关键成功因素比较，明确公司的问题，和市场的机会。 • 活动： - 用之前的学员案例制作 SWOT - 明确机遇及问题 	第二单元 情况分析 131002
<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 小组讨论 • 跨组建议 	90分	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：建立部门愿景的共识，设定有效的目标 • 什么是愿景、使命、目标 • SMART 的设定目标原则 • 设计策略故事来激励员工 • 活动：用之前的学员案例制作愿景及目标 	第三单元 愿景、使命、 目标 131003
<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 小组讨论 • 跨组建议 	150分	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：创建确实有效的策略，发展可以执行的战术 • 制作策略地图 • 寻找适合的策略，达成目标 • 活动：用之前的学员案例制作策略地图 	第四单元 战略地图

<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 小组讨论 	150分	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：掌握如何将指标分解到人/事。 • 学习工作分解结构（Work Breakdown Structure）：如何细化工作，明确工作职责及任务边界，让工作能够顺利执行 • 掌握流程图（Flow Chart）制作的方法：如何规划工作的进行，在合理的时间内，进行人员及资源的运用 • 指标的种类及分解 • 活动：制定流程及指标设定 	第五单元 流程及指标制定
13小时0分			：总课时长
上下午各一场 15分钟休息 个小时 1			：休息时间 ：中饭时间