

打破固有思维，寻找营销亮点

——新常态下的营销增长及团队建设

主讲人：何云鹏

【课程背景】

“工欲善其事，必先利其器”本培训课程将帮助中层管理者改变管理理念、思维方式、加强班中层管理者的角色认知与职责认知，提升其综合素养与自我效能，解决中层管理者在实际工作中遇到的目标管理、时间管理以及计划执行的能力，提高和改善沟通能力，学会培养和带领下属的技巧，强化团队建设与管理能力！

疫情常态化的模式下，传统营销渠道深受冲击。习惯化的销售模式、管理模式以及激励模式都经受严峻考验。如何在新常态的市场环境下快速适应市场变化，寻求市场营销的底层逻辑，突破思维禁锢，寻找新的销售增长点，激发销售人员的斗志，成为现阶段每个企业面临的课题。急于转型，事半功倍；坐等机会，功败垂成；既要保持企业持续发展又能适应新市场新环境的销售策略刻不容缓。

为了解决问题，何老师通过总结多年来的工作经验，以及对存世百年企业的研究心得，提出：市场看似千变万化，实则有规可循，作为营销人我们就要用标准化思维分析市场，用个性化的提案解决问题，这样才能在如此多变的环境下保持不败。从市场营销的底层逻辑寻找突破方法，帮助企业在纷繁的环境下坚持初心终达始衷。

【目标人员】企业的各层级人员

【课程收益】

一、角色定位。让学员清晰自己的角色定位，最主要的是清晰自己的责权。承担哪些责任，输出哪些结果。

二、领导。懂得个人对团队的影响，对于团队发展的重要性。团队不同的阶段，不同状况，如何做一个优秀的领导者。

三、自我管理。自我管理的基本内容。时间管理，心态，沟通等技能。掌握团队管理的技巧，尤其是人员激励的技巧，辅导的技巧。

四、掌握管理知识。懂得管理的本意和管理的来源，争取理解时间管理、沟通管理等基本管制知识指导并培养团队成长、。

五、团队管理。明确公司发展的路径，清晰上层领导的意图和想法。指导下属有效分解目标到行动计划，为下属制定合理的职业发展路径

【课程时长】 1-2 天 (6 小时/天)

【课程大纲】

第一讲 我是谁——管理者角色定位

一、角色认知

导入

一、我是谁？

- 1、“一人敌”与“万人敌”
- 2、管理者角色转变
- 3、管理，还是领导？

二、中层管理者的角色层级

- 1、上司的下属
- 2、同级的同事
- 3、下属的上级

三、管理及管理者、领导与领导力

- 1、管理的意义及对管理的理解

案例：团队、团体、群体的区别——好团队的基本要点

- 勇于承担责任的领导
- 清晰明确的目标
- 统一的思想；统一的声音；统一的行动；

目的：提炼出三者区别的具体维度：目标、领导、配合

- 2、管理者的角色——通过他人达成目标

管理三阶层分析——高层是决策层、中层是执行层、基层是操作层

- 战略执行者：做放大镜不做大气层
- 监督检查者：当司机不当乘客
- 团队打造者：当教官不当保姆
- 团队激励者：当冲锋号不当集结号

案例：《亮剑》——李云龙

结论：领导者的水平是团队的天花板

- 3、管理的能力的3个段位

什么都能做、什么都会做、什么都不做

第二讲 我在为谁工作——百分百责任心态

一、从依赖到独立：独立承担责任，独立履行原则：

摆脱依赖，学会独立是执行的开始

管理者应具备的基本人设：独立人格，拿结果交换

- 原则大于制度，制度大于总经理
- 做了不等于做好。
- 百分百责任，凡事代价的承担者之一，就要为此承担百分之百的责任
- 百分百责任思维操练

二、中国企业的执行障碍：

- 1.人治文化：无视规则滋生权谋
- 2.模糊文化：没有标准滋生偏差
- 3.圈子文化：没有原则投机取巧

三、执行人才的三大标准

- 1.事前，信守承诺：承诺是最基础的信任源
- 2.事中，结果导向：以终为始倒退行动
- 3.事后，永不言败：没有放弃就没有失败

第三讲 团队管理之高效执行-----让团队效率最高化

一、执行的假象

按照职责做事
按照任务做事
按照态度做事

二、执行就是拿结果

结果的标准：有时间、有价值、有证据
结果的思维：底线思维、外包思维

三、做结果的方法

1. 复述承诺法
2. 分解法
3. 重点法

四、执行人才的特点：百分百责任

五、执行人才的三大标准：

1. 信守承诺
2. 结果导向
3. 永不言败

个人成长战略表：公司战略与个人战略的结合

第四讲 打破事业困境——突破思维瓶颈

一、人类的 2 种思维模式

- 1、左右脑思维的原理
- 2、思维对认知的影响
- 3、固有化思维的情况

工具：一道小学数学题

案例：从 OICQ 到 QQ——马化腾是如何变小白的

目的：清空固有思维模式，重新思考

二、什么叫“盲维”

1. 案例与讨论：
 - “匈奴”的由来？
 - 以“果”为“因”的认知偏差
 - “马斯克和他的第一性原理”
2. 决定事物本身发展的根本要素到底是什么？

目的：限制我们思维的是我们传统的认知，新的机会在于重新分析出新的认识

三、常见的三种认知误区

1. 沉没成本
2. 边际效益
3. 机会选择

案例：做一个退休生活的规划

目的：突破禁锢，打破既存利益，理解资金运用规律

四、如何寻找新机会

1. 销售达成的底层逻辑是什么
2. 需求层次论
3. 产品销售的 5 个境界
4. 现状讨论

工具：头脑风暴

5. 寻找突破点

目的：从原点出发寻找新的增长点

第五讲 新常态下的事业突破

一、计划的几个要素

计划为了解决三个问题

- 目标不明确

- 目标不统一

讨论：房地产税是否推出？

工具：SWOT 分析法

- 目标难考核

方法：SMART 原则

二、哪些事情应该纳入计划？

内部问题	外部问题
1、领导	1、趋势
2、客户	2、机会
3、同事	3、风险
4、岗位	4、变化
5、资源	

案例：规划 20 年后自己的财富

三、那些年的工作计划，我们曾经踩过的坑

- 计划没分解

- 分解没结果

- 节点不清楚

- 奖惩不明确

- 事后没总结

启发式讨论，学员自我发言

四、计划为什么总失控？

- 缺少管控节点

- 两种节点（时间、效果）

- 缺少管控的机制

- 缺少思想的重视

案例：从平凡到卓越

五、计划应该包含哪些维度？

- 时间

- 事件

- 程度

- 考核

- 节点

分组谈论：学员自发式的总结

六、如何让计划可控？

明确结果

工具：常规武器——周报周计划

- 明确责任
- 明确检查
- 明确奖惩
- 明确改进

工具：反省会

七、工作计划--PDCA 管理循环法

案例演练：如何制定一个科学，详尽的计划

第六讲 团队“狼性”的养成——让下属玩命干的激励法则

1. 激励的心理学原理：刺激—需求—行动
 - 激励理论：
XY理论、公平理论、双因素理论、成就理论、期望理论、需求理论
 - 激励的原则
 - 六种错误的激励方式
 - 因人而异的工作激励方式
 - 授权也是一种激励
案例：华为的KPI与激励原则
2. 激励的设置
 - 公平
 - 稳定
 - 兑现
3. 激励的一个中心，两个基本点
 - 以需求为中心
 - 即时
 - 仪式
4. 激励的注意事项
 - 物质激励与精神激励
 - 短期激励与长期激励
 - 激励的周期
 - 激励失效的情况分析