



高绩效营销团队打造

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】高绩效营销团队打造

【课程背景】

企业进行营销团队管理的终极目的就是实现决策层制定的相关经营目标，因此，经营目标的实现过程被称之为管理，通过强有力的执行而成功实现经营目标我们称之为绩效的落地。在高绩效实现的执行过程中，营销团队的管理者作为承接决策层与销售代表的关键，往往决定着绩效目标实现的最终结果。目前，很多营销团队的管理者大多来自于具有发展潜力的营销骨干，面对系统、科学的管理，还未形成系统的营销团队管理概念和相关管理技能。在具体工作中主要表现为：

- 1、 对管理缺乏系统性的认知
- 2、 在招聘销售代表时凭个人感觉和喜好选人，经常看走眼
- 3、 团队成长缓慢，很多时候依靠领导解决具体问题
- 4、 很想授权，很想培育下属，但一遇到具体问题就受阻
- 5、 下达销售指标难，让销售代表接受指标难上加难
- 6、 只考核业绩销售不听管，考核项目多了，业绩又下降
- 7、 销售代表工作的动力时好时坏，不做问题解决者，只做问题搬运工

- 8、 和销售代表谈心越来越不起作用，缺少激励手段和技巧
- 9、 销售代表什么都懂，沟通后容易达成共识，可就是不行动
- 10、 团队凝聚力不强，塑造团队文化不知从何处抓起
- 11、 只知道要执行，不知道如何正确带领团队去执行
- 12、

解决上述问题，一方面要解决营销团队的管理者在处理实际问题时的方法和工具问题，另一方面还要使他们掌握高绩效营销团队管理的核心技能，使他们在思想、方法、工具、意愿、能力方面有效结合，最终提升组织执行力，实现高绩效。

《高绩效营销团队打造》课程是专门针对营销团队管理人员掌握管理知识、提升管理技能而研发的实用性课程，本课程不仅系统的讲解营销团队管理的基本概念、方法和工具，给受训学员呈现完整的营销团队管理导图，还将结合工作实践，通过案例分析、小组讨论、情景模拟、实操演练的形式将管理知识转换为管理技能，再将管理技能在培训课堂上转换为实际应用，有效帮助营销团队管理者提升工作绩效，实现管理目标。

本课程具有以下特点：

- 1、 本课程是经历过百次以上企业内训的精品课程；
- 2、 本课程是一次实操训练，不只是理论讲授；
- 3、 本课程授课方法多样，学员参与度高，培训效果当场转化；
- 4、 本课程能够将枯燥的专业知识转换为通俗易懂的操作方法。

【课程收益】

- 掌握营销团队管理的本质和特点
- 掌握销售代表面试甄选的方法和技巧
- 掌握营销团队文化建设的方式和方法
- 掌握营销团队在不同发展阶段的管理方式
- 掌握在工作中提升销售代表素质和能力的方法
- 掌握针对销售代表进行非物质性激励的方法和技巧
- 掌握销售人员绩效考核的方法
- 掌握与不同类型销售代表进行沟通的方法

【课程对象】 营销团队的管理人员

【课程时长】 2天，每天6小时

【课程要求】

- 分组研讨，按4-6人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；

- 准备白板纸，每组每天至少需要 3 张；
- 准备彩色白板笔，尽量达到每组三种颜色；
- 准备宽胶带、双面胶每个小组 1 个。

【课程大纲】

第一单元：营销团队管理的本质和内涵

- 案例讨论：管理的起源
- 企业中的三大角色及主要任务
 - 决策层的核心任务
 - 管理层的核心任务
 - 执行层的核心任务
- 新时期下的营销团队管理的挑战
- 如何做到营销活动中“人”与“事”的匹配？
- 高绩效营销团队打造的四大要务

第二单元：四大要务之立旗

- 立旗：愿景方向设立与组织文化引领
- 目标的设定：
 - 五个方面的清晰目标

目标达成的六个关键点

小组讨论：目标定多少合适？

小组讨论：下属不认同目标怎么办？

目标分解从 SMART 到 SAIL

- 团队文化建设

营销团队文化的四种类型：家族式、发展式、市场式、官僚式

市场竞争策略与团队文化选择

- 企业文化落地的五个难点

- 案例研讨：企业文化落地向宗教学习

第三单元：四大要务之树人

- 知人善任

是什么在影响招聘效果？

招聘就像找对象

案例研讨：组织发展阶段与用人特点

基于胜任力模型的选才方案

从行为中发现人才物质

现场演练：情景面试法

案例研讨：这项工作要交给谁？

- 激励人心

非物质性激励的综合方案

从动机到绩效

从绩效到结果

从结果到满意

现场演练：非物质性激励方案设计

如何进行激励性的表扬

案例研讨：越表扬业绩越差的小张

如何进行激励性的批评

案例研讨：乙产品的销售

工具测评：LASI 领导形态测评

- 培育培养

小组讨论：培养下属什么？

培育培养的四大机制

培养对象选择的 SKO 模型

人才的五级双通道成长模型

现场演练：销售代表学习地图设计

不同阶段的销售代表培养方式

工作教导与团队成长

团队训练的五个步骤

第四单元：四大要务之控势

- 领导者的决与策

多谋与善断

工具测评：领导决策风格测评

小组讨论：决策前你会怎么做？

个人决策与集体决策

- 营销团队发展阶段与管理方式

成立期特点与管理方式

动荡期特点与管理方式

稳定期特点与管理方式

高产期特点与管理方式

- 过程控制

小组讨论：控制的难点是什么？

过程控制的四大内容

过程控制的四大方法

现场演练：控制节点设计

案例研讨：如何对工作计划进行管控？

工作问题的分析与解决模型

- 保持控制的最好方法：沟通

管理沟通的两个层次

案例研讨：为什么沟通过很多次还是出错或是不行动？

行为驱动的四大要素

立场是产生行为的前提

信任是产生行为的基础

利益是产生行为的动力

情感是产生行为的关键

工具测评：性格类型测评

性格类型与沟通策略选择

第五单元：四大要务之用权

- 领导风格与权力

魅力型领导

家长型领导

交易与变革型领导

- **案例分析：强的权力与弱的权力**

工具测评：权力使用类型

权力的三种应用策略

惩罚策略

互惠策略

劝服策略

- **团队中的六类员工与领导方法**

领导者的三大手段：制度、方法和发展

均衡比魄力更重要

领导的冷与热

- **领导的授权原则与技巧**

什么是授权？

授权的四个原则

分层分类分人的三分授权法

现场演练：工作授权分类

授权后的监督与追踪

案例研讨：这些工作如何授权？

案例研讨：如何让员工主动动脑？

第六单元：课程回顾与答疑