



营销经理的人力资源管理

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】 营销经理的人力资源管理

【课程背景】

在激烈的市场竞争中，负有营销任务的经理们在对外谋求经营发展、完成销售指标的同时，对内也必须同样关注营销团队思想和行为方式。营销团队一向是人才管理的难点，他们思维活跃又身肩重任，营销经理们既要带领他们完成销售任务，又要对他们进行选拔、培育、优化、激励。那么，营销经理们要如何对销售团队实施有效的人才管理呢？

《营销经理的人力资源管理》课程不但深入讲解营销经理对下属人员进行管理的内容，还结合大量的案例分析讨论和实际操作，将枯燥的专业知识转换为通俗易懂的操作方法，从而使营销经理们在培训现场就可轻松掌握销售团队

人员的选用、培育、激励和优化等实战技能，帮助企业营销经理们成为人才管理的高手。

【课程收益】

- 掌握新形势下人才管理的趋势与特点
- 提升营销经理选拔人才的甄选技能
- 提升营销经理培养团队的能力和技巧
- 提升营销经理人员任用委派的技能和方法
- 提升营销经理对部属进行激励的技能 and 技巧
- 掌握人才优化的原则与具体方法

【课程对象】 企业中高级营销经理

【课程时长】 2天，每天6小时

【授课方式】 案例研讨+小组讨论+情景模拟+现场演练

【课堂要求】

- 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；
- 每个小组准备白板纸4张，三色白板笔各一支。

【课程大纲】

第一单元：认识人力资源管理

- 经济发展与人力资源管理趋势
 - 从资本到人本
 - 从结果到过程
 - 从控制到释放
- 小组讨论：新时代人力资源管理的难点
- 案例讨论：谁在影响一线销售？
- 案例讨论：张经理的烦恼事
- 营销经理进行人才管理的四大要诀

第二单元：四大要诀之慧眼识人

- 案例分析：招聘就像找对象
- 小组讨论：是什么在影响招聘效果？
- 人才的核心素质模型
- 如何设计面试问题
 - 情景模拟：半结构化面试
 - 情景模拟：行为性面试
 - 情景模拟：如何发现应聘者说谎？

第三单元：四大要诀之同化育人

- 什么是同化？

- 同化的五个步骤
- 案例讨论：无法升职的张经理
- 直线经理的育人职责
- 小组讨论：要培养销售团队什么？
- 下属培养项目清单
- 销售团队培养体系的核心内容
- 如何设计销售人员的“学习护照”
- 现场演练：学习护照的应用
- OJT 育人法
- 案例研讨：销售代表的 OJT 育人法
- OJT 六步实施法
- OJT 现场演练
- 新员工的试用期管理

第四单元：四大要诀之辨才用人

- 销售团队人才盘点
- 点亮伯乐的慧眼
- 千里马的特征？
- 千里马的识别三种方法
- 了解销售人员的行为方式与特点

老虎型员工的行为方式与特点

孔雀型员工的行为方式与特点

考拉型员工的行为方式与特点

猫头鹰型员工的行为方式与特点

变色龙型员工的行为方式与特点

- 基于员工发展阶段的人才任用

案例研讨：高意愿低能力型员工任用

案例研讨：低意愿低能力型员工任用

案例研讨：低意愿高能力型员工任用

案例研讨：高意愿高能力型员工任用

- 基于工作任务的人员委派

重要高频次型任务的人员委派

重要低频次型任务的人员委派

高频不重要型任务的人员委派

低频不重要型任务的人员委派

现场演练：工作任务中的人员委派

讲师辅导与点评

第五单元：四大要诀之激励留人

- 从了解人性开始

- 中国式关系和本质：报大于施

- 非财务性激励方法：赏识管理
- 小组讨论：什么是激励？
- 案例分析：常见的激励误区
- 员工需求与激励分级
- 现场演练：某项员工需求满足方案设计

- 四类人员的激励方法：

指挥型人才的激励

关系型人才的激励

智力型人才的激励

工兵型人才的激励

- 留住关键人才

谁是关键人才？

案例研讨：人才流失的信号

营销经理留人四招

第五单元：销售团队的人才优化

- 保持正常的员工流动比
- 员工优化的意义和作用

流水不腐，户枢不蠹

鲶鱼效应与企业活力

辞退不合格员工是正常的管理行为

- 优化对象筛选

案例分析：从 SKO 模型看优化员工的对象

案例分析：1261 强制分布法

- 四尖优化对象分析
- 销售人员优化的四大技巧与离职风险规避