

《营销管理的技术与思考》

主讲：秦超老师

【课程背景】

片区管理者作为企业的骨干力量和核心资源，发挥着重要的作用。但是在实际业务中，片区管理者容易出现“以事管事，管理虚位，管理动作与组织目标不匹配，管理结果不尽如人意”等情况，造成这些问题的原因来源于两个方面：

从意识层面讲，管理者对于自我组织角色的内核，也就是管理者这个角色的职能认知有缺失，“管”大于“效能”，重“管”而疏“结果”；

从技能层面讲：缺乏对管理方式的体系化和针对性的梳理，碎片化的管理方法了解一些，但缺少整体性思维，无法有效组织、整合及运用，继而无法形成“战斗力”和持续动能；

本课程核心关注“结果与效能”，由传统的讲授型课程转变为“赋能”式的实战课程。通过对片区管理者基础管理能力的夯实以及对主要经营业务的强化赋能，为片区经理奠定坚实的工作基础。掌握随时可用的方法与工具。

【课程收益】

- 片区管理者正确的自我认知：我是谁？我要做什么？
- 高效管理者的目标、正向的工作素养
- 基于管理需求的管理技能的学习与提升
- 片区管理者如何有效开拓与分析政企客户
- 如何高效与政企客户开展业务互动
- 掌握持续的政企客户经营之道

【课程时长】

0.5天（6小时/天）

【课程对象】

片区经理，片区管理者

【课程大纲】

第一部分：管理的价值与能力

一、管理基本理念与管理者角色认知

案例分析：王经理的困惑与无奈

- 王经理为什么会遇到这些问题？
- 他该如何面对这些问题？
- 他需要哪些方面的提升和帮助？

1. 片区管理者的角色认知

- 1.1 我们是谁：认清管理者的角色定位
- 1.2 今天你要秀哪一面：不同角色下的管理者
- 1.3 职业化意识：从做我自己到做职业人
- 1.4 管理者在企业中所处的位置和应起的作用
- 1.5 管理者的新定位—教练+服务者

二、片区管理者心态的营造

1. 责任与担当：做真正的管理者
 - 1.1 研讨：你的职责是什么？
 - 1.2 表现负责任 OR 真正负责任
 - 1.3 案例分析：哪一个更应该表扬？

1.4 评价真正负责任的标准：结果导向——有利于组织的终极目标的实现

2. 新时代管理五维转变

转变一：成为资源者

➤ 少苦力，善借力

转变二：成为领导者

➤ 少管控，善影响

转变三：成为教练者

➤ 少指挥，善指导

转变四：成为感召者

➤ 少说教，善激励

转变五：成为将帅

➤ 少亲力亲为，善赋能授权

三、管理技能提升

1. 结构性思维：管理者的基本思维模式

1.1 作为管理者应具备的结构性思维模式

1.2 系统思考的三个方面

1.3 科学方法的六步骤

1.4 现场练习：以结构性思维分析本部门（个人）的工作任务

2. 效率为本：善用管理工具提升管理效能

2.1 以终为始：业绩目标管理

◇ 业绩公式与分解

◇ 业绩目标的沟通

◇ 业绩落位与员工活动管理

2.2 过程管理：节点管控工具---甘特图&日常管理工具—工作日志

◇ 甘特图的价值与意义

◇ 甘特图的制作与使用

◇ 《工作日志》的解读与使用

2.3 有效管理的迭代与升级：PDCA 循环

a. PDCA 循环的特点

b. PDCA 循环的步骤与实操

2.4 从有限的资源中获取价值：高效时间管理的方法

a. 时间管理的认知与原则

20/80 原则

b. 时间管理的方法

3. 执行当先：管理者的重要价值：打造高效的团队

3.1 优秀团队的特征

3.2 团队的高效沟通

3.3 团队成员的“选育留”

a. 团队成员分析与评估

b. 团队成员的培养与辅导：PESOS 模式

c. 团队成员的激励

第二部分：片区管理者的业务拓展与经营

一、客户分析与客户开拓

1. 政企客户特点分析

- 政企客户组织特点
- 政企客户采购三因素
- 政企客户购买决策过程分析
- 政企客户组织内部角色分析
- 2. 政企客户市场的挖掘与开拓
 - 政企客户挖掘的前提-客户信息：基础信息、业务信息（利润点、增量点、业务难点、）、组织信息、交易情况（采购计划、时间表、预算、竞争对手）、个人信息
 - 信息的收集：一般信息查询法、周边了解法、现场观察法、关键访谈法
 - ◇ 陌拜
 - ◇ 行业活动
 - ◇ 关键背书
 - 客户信息分析：MAN-基于需求度、购买力和决策力的三维分析法
 - ◇ MAN 客户分类：不同分类下客户的接触分析
 - 五维组织关系人分析
 - 找到决策关键人
 - 关键人沟通风格分析 DISC

演练：现有政企客户分析

二、政企客户的商机挖掘/引导

1. 场景—发现商机的基础背景
2. 问题：政企单位业务中的一切不顺畅，不顺利
3. 痛点：从问题导向“利”的损害，刺痛客户
4. 引导：以正反价值的呈现引导客户探寻解决之道

三、高效的业务呈现

1. 基于信任度建立的呈现四部曲：行业—公司—产品—团队（个人）
2. 产品印证能力--FABE 话术运用
 - “特征-优势-价值-证明”话术系统

四、政企客户的持续经营

1. 经营思维：大客户因故下的重要基础
 - 站在企业角度的业务发展之道：投入、产出、利润、可持续
 - 可持续：企业长久生存之道
2. 持续经营客户的前提：信任
 - 信任金字塔：
 - 安全：不影响、无损失
 - 价值：企业价值、个人价值
 - 依赖：不可或缺性
3. 持续经营客户的必备步骤：
 - 定期拜访
 - 礼尚往来
 - 主动刺激
 - 信息暗哨

研讨：你如何做客户的持续经营？