

# 《网格团队管理及精细化营销能力提升》

## 课程背景：

本课程是网格经理必须掌握的一门课程，对于运营商，如何更好地管理网格市场，立足网格内渠道效能管理，有效提升网格人员的工作积极性，对网格市场的拓展十分重要，很有必要掌握这门课程。

## 课程目标：

- ◇ 掌握团队管理和人员激励的方法；
- ◇ 提升渠道产能和人员工作积极性；
- ◇ 提高区域网格营销效能的能力。

## 课程时长：2天/期

## 课程对象：网格经理

## 课程大纲：

### 第一模块：带团队——高效团队管理

#### 1、自我管理升级

- 头脑风暴：作为团队管理者，在团队管理方面有哪些困惑？
- 团队成长的冰山模型——你关注了冰山下的部分吗？
- 5大方面升级自己，成为更好的自己
- OGSMS——从目标到执行的管理工具
- **小组研讨：结合案例分享如何成为更好的自己**

#### 2、团队赋能与激励

- 团队成员管理的核心
- 头脑风暴：要进行有效的团队辅导最重要的事情是什么？

- 针对四种不同类型的成员，该如何有针对性的进行辅导？
  - 高能力高意愿
  - 低能力高意愿
  - 低能力低意愿
  - 高能力低意愿
- 思考：渠道人员工作积极性的改善方面，如何更好的做到以下两点：
  - 酬金如何分配的更科学？
  - 酬金以外的激励该如何设计？
- 酬金发放的三个原则
- 两种不同类型业务的酬金发放
  - 高粘性业务
  - 渐进性业务
- 马斯洛需求模型在团队激励中的体现
- **案例分享：一个积极正向有凝聚力的团队是如何打造的**

### **3、教练辅导沟通**

- 如何认识团队成员教练辅导沟通
  - 根据团队不同成员的特点来实施针对性辅导沟通
  - 教练技术沟通五部曲的核心原则
- 教练技术沟通五部曲的实施流程
  - 建立信任
  - 问题描述
  - 原因分析

- 改善建议
- 激励收尾
- **情境模拟：如何对渠道管理人员小王进行一对一的辅导沟通**
  - 辅导面谈后的跟进策略和要点
  - 思考：对于缺乏自省的员工，如果一定要批评的话，该怎么做？
  - 建设性批评的步骤
  - **视频分享：如何有建设性的进行员工批评，能取得最好的效果**

## 第二模块：懂营销——网格市场营销

### 1、网格营销的定义

### 2、网格营销的四项基本工作——信息采集

- 思考：在团队开展正式的营销工作之前，要对网格内的哪些信息进行采集和了解
- 网格客户信息采集的主要内容
  - 三种典型的基本客户类别分析
  - 不同客户的宣传及营销策略
    - 资费敏感型
    - 性能敏感型
    - 服务敏感型
  - **小组研讨：面对三种不同消费特征的客户，我们有哪些针对性的宣传和营销策略**
- 网格业务信息采集的主要内容
  - 业务信息采集对营销规划的影响

- 观点一：ARPU 值≠消费能力
- 观点二：消费能力强、渗透率低的才是重点市场
- 观点三：提升业务渗透率，必须关注宣传渗透
- 观点四：策反不能只是依赖资费竞争

#### ■ 网格竞争信息采集的主要内容

- 业务与话术
- 宣传覆盖
- 营销资源
- 营销活动

#### ■ 网格营销资源信息的主要内容

- 业务资源
- 展业资源
- 宣传资源
- 人脉资源

### 3、网格营销的四项基本工作——关系维护

#### ■ 什么是好的客户关系

- 真的很好
- 看上去很好

#### ■ 客户关系管理四象限

- 头脑风暴：如何同客户建立长期稳定的战略伙伴关系

#### ■ 客户关系建立的三大基本原则

- 投其所好最重要

- 物质利益不可靠
- 欲取先予下功夫
- 示例：不同网格物管的差异化关系建立的方法
- 关系维系和发展的方法——关系维系发展四部曲
- **案例分享：营销人员小张是如何通过一场客户活动便取得客户的信任**

#### 4、网格营销的四项基本工作——宣传覆盖

- 宣传覆盖的内容
  - 业务宣传
  - 人员宣传
  - 服务内容宣传
- 网格宣传的四项重点原则
  - 广泛性
  - 准确性
  - 多样性
  - 密集性
- 宣传覆盖的效果评估
  - 网格宣传工作的评估方法
  - 结合网格地图，多问一句话技巧的使用
  - 宣传效果不好的问题分析与列举
  - **案例研讨：江苏移动和江苏电信的这次宣传，究竟谁更胜一筹**

#### 5、网格营销的四项基本工作——营销活动

- 营销活动的类型

- 客户拜访
- 促销活动
- 行业推介会

### **第三模块：善管控——营销效能管控**

**思考：在进行网格内的营销活动管理的时候，具体要针对哪些工作进行管理？**

#### **■ 网格团队营销管理的逻辑**

- 工作内容的界定
- 关键技能的提炼
- 过程指标的设定
- 管理工具的使用

#### **■ 三种常用营销管理工具**

- 网格视图
- 可视化管理—看板管理
- 商机管理

#### **■ 管理工具的使用和解析**

- 网格视图有哪些作用
- 如何绘制好的网格视图
- 看板管理的核心价值在哪里
- 如何利用商机管理模型对业绩较差的员工进行“对症下药”
- 如何利用商机管理模型对业绩较好的员工诊断，解除“潜在风险”

### **第四模块：课程的内容总结和答疑**