

《跟阿里学习打造营销铁军》

注：因培训需求各异，以下内容仅供参考，实际内容会根据企业调研时的需求，进行相应的调整。

【课程背景】

管理这个在历史发展中扮演着重要角色的人类行为，其内核始终如一，万变不离其宗。常规的销售管理者，往往是半路出家，基于在基层专业岗位的工作的时候，有良好的工作表现，拥有不错的技术和业务素质，同时也不乏工作的热情，从而被提拔上来，委以重任。

从员工转变为管理者既让人兴奋，也充满着挑战，员工被提拔到管理岗位上之后，就不得不面临着角色转换的问题。

- 原来只需要管好自己就可以了，现在需要管理一个团队；
- 原来只要做好一件事情，现在需要带着团队做好一系列事情；
- 原来听人指挥就好，现在需要不断的向上请求，与同级商量，协调下级…
- ...

这些易于被忽略的大转变，常常会让他们在职业生涯的转折点上挣扎，甚至持续数年之久。管理者的角色认知，通常决定了管理者的工作成效，进而影响到管理者打造团队的效率。尤其是，销售管理者通常会面临如下的困境：

- 依靠个人努力完成任务，喜欢抓具体业务；
- 事无巨细，不善于授权；
- 虽有目标，但缺乏目标控制；
- 不善于不习惯做计划；
- 救火现象普遍；
- 未接受系统的管理技能培训；
- 认为对人的管理是人事部门的事，无法准确选、用、育、留；
- 无法建立有效的工作团队和工作网络；

【本课程将帮助销售管理者】

- 清楚意识到其管理角色的转变；
- 减少管理下属所带来的压力；
- 与下属建立真诚、信任的关系；
- 找到合适的与领导、同僚、下属沟通的方式。

【培训对象】

中基层管理者

【课程用时】 2 天/12H

【课程大纲】

导入单元：阿里营销团队的发展史

1.1 阿里的管理如何从粗放到精细的

1.2 我与阿里的缘分

1.2.1 在阿里收获了什么

1.2.2 我是如何成为 7/1000 入选者的

第一章——角色的定位及转变

1 管理者角色转变的对比

2 骨干员工与管理者的区别

3 角色转变困难的 4 个原因

4 中基层管理者常见的角色错位

5 中基层管理者常见的两种病症

6 管理者常见的两难现象

➤ 重点知识点：管理者责权边界，管理者定位及科学准则

➤ 重点解决：管理者能清晰知晓工作边界。管理工作中 80%的工作问题都是

由管理者并不能清晰知道管理是什么造成。

第二章——团队的凝聚及文化

1 销售文化的作用

2 销售文化的分类及落地

3 如何让销售文化易于接受

4 用销售文化给团队升级

5 如何让营销团队变得有狼性

- 重点知识点：学会建立团队文化的方法，避免口号文化，建立销售的进攻性。
- 重点解决：如何让销售团队建立有效的狼性文化。面对年轻化的团队，狼性的定义已经进化。

第三章——会议的控制与执行

1 早、晚、周、月 4 会的区分

2 开会的角色分配

3 会议的筹备

4 有效会议的流程

- 重点知识点：四种会议法则，复盘的意义及方法。
- 重点解决：让管理成本最高的管理动作变得高效。

第四章——动力的驱动与保持

1 激励的误区

2 有效激励包含的五种原则

3 设计有效激励的策略和方法

4 用好团建这个激励方法

5 思考题：如何不花钱却能做人人向往的激励？

➤ 重点知识点：激励五种原则，好激励和花大钱没关系，激励的底层逻辑

➤ 重点解决：如何在权限内花小钱办大事，如何能做到“激励到位”。

第五章——双向的支持与协助

1. 阿里的政委体系到底是一种什么样的存在？

2. 政委和 HRBP 是一回事吗？

3. 销售铁军的军功章政委占一半

4. 阿里政委体系的成功造就阿里管理的成功

➤ 重点知识点：阿里是如何构建政委体系的，政委需要做什么及如何支持业务。

➤ 重点解决：如何双向管理团队，让团队发展更加稳健且持续。

第六章——年轻的需求与理解

1 为什么常用的管理手段今天都失效了

2 团队离职率的困惑

3 用数据看看新生代的营销团队

4 新生代营销团队的管理策略

5 管理者应该理解的管理时代背景

➤ 重点知识点：用数据看年轻化团队，理解年轻团队的社交、工作及消费诉求。

➤ 重点解决：如何让管理与时俱进，很多看不懂的现象是没有理解底层逻辑。

第七章——服务的思考与理解

1 我们和客户到底是什么关系？

2 你的服务有目标吗？

3 客户满意度越高客户就越容易买单吗？

4 如何让客户“心满意足”的购买？

5 如何让服务意识贯穿团队

➤ 重点知识点：客户让渡价值，客户满意度模型

➤ 重点解决：如何在现有条件下，让客户更满意，更愿意购买及介绍客户。