
《销售团队管控》

在企业无国界竞争到来的时代，在世界 500 强企业几乎全数进入中国市场的今天，高绩效销售团队管理的组织基因、文化基因、制度基因和技术基因到底是什么？仰仗于户外拓展、销售团队管理技术、企业文化活动等等诸多方面的努力，可以融洽我们组织的气氛，却根本不可能从基因上让销售团队管理精神融入我们的血脉，这是为什么？销售团队管理精神的标本兼治的方法到底是什么？这些问题，几乎是中国绝大多数企业领导人和管理者苦苦寻思而不得其解的痛苦话题。

培训目的：

总体目标：让学员在理解与掌握销售团队相关基本理论的前提下，能够应用所学知识及技能组建销售团队，使他们就能主动地融入、管理团队并发挥积极作用。重点培养学生的职业素质及组建、管理销售团队的能力。通过对相关理论的综合练习，使学生能够在销售团队建设目标的要求下，根据相关原则与方法招聘、培训销售人员，能为销售团队制定有效的绩效考核、薪酬与激励计划，能完成销售计划的制定、销售会议的组织、团队沟通与冲突管理，能建立并管理一支具备良好团队合作精神的高效销售团队。

（一）素质目标

- 1.培养强烈的团队合作精神，能主动融入团队、配合与支持成员。
- 2.培养进取意识，能够高效完成本职工作。

3.培养责任意识，能勇于承担工作内容并全心投入。

(二) 知识目标

1.了解销售团队的概念、发展阶段与特点。

2.掌握销售组织设计的内容与方法。

3.掌握销售团队建设的目标、招聘销售人员原则与程序。

4.掌握销售团队培训的作用、方法与内容。

5.了解团队精神的内涵，掌握团队精神培养的方法。

6.了解团队领导的概念，掌握提高团队领导艺术的方法。

7.掌握销售团队目标与计划的制定程序、原则。

8.掌握销售表格的管理内容与日常行为管理。

9.了解销售会议的意义与主要内容，掌握召开销售会议的方法。

10.掌握销售绩效评价设计。

11.掌握销售团队薪酬设计的模式与方法。

12.掌握激励销售人员的机制。

13.掌握销售团队沟通的内容与方法。

(三) 能力目标

1.能够理解销售团队的内涵并阐述其重要作用。

2.能够设计销售组织，并通过招聘、人员培训组织销售团队。

3.能够对销售团队进行领导、能组织召开销售会议。

4.能够进行销售人员薪酬设计，能评价销售人员绩效。

5.能实现对销售人员的激励，能开展销售团队沟通。

6.能对销售团队中的冲突进行管理。

培训对象：

董事长、总经理、营销副总、大客户经理、大区经理/区域经理、渠道经理、市场总监、品牌经理等中高层管理者

课程时长：（2天）

课程收益：

素质目标

- ※ 培养强烈的团队合作精神，能主动融入团队、配合与支持成员。
- ※ 培养进取意识，能够高效完成本职工作。
- ※ 培养责任意识，能勇于承担工作内容并全心投入。……

知识目标

- ※ 了解销售团队的概念、发展阶段与特点。
- ※ 掌握销售组织设计的内容与方法。
- ※ 掌握销售团队建设的目标、招聘销售人员原则与程序。
- ※ 掌握销售团队培训的作用、方法与内容。

-
- ※ 了解团队精神的内涵，掌握团队精神培养的方法。
 - ※ 了解团队领导的概念，掌握提高团队领导艺术的方法。

.....

能力目标

- ※ 能够理解销售团队的内涵并阐述其重要作用。
- ※ 能够设计销售组织，并通过招聘、人员培训组织销售团队。
- ※ 能够对销售团队进行领导、能组织召开销售会议。
- ※ 能够进行销售人员薪酬设计，能评价销售人员绩效。
- ※ 能实现对销售人员的激励，能开展销售团队沟通。
- ※ 能对销售团队中的冲突进行管理。

.....

课程大纲：

第一步 销售经理的角色认知

一、从“销售业务员”到“销售经理”

- 1、传统销售经理：命令、监视、奖惩
- 2、现代销售经理：企划、教练、激发

二、从“经理销售”到“销售经理”

- 1、制定业务发展计划；
- 2、制定业务员职业发展计划；
- 3、制定销售策略与销售目标；
- 4、指导、训练、发展业务员；
- 5、评估及选择业务员；

6、支持销售队伍

三、销售经理的角色类型——五大角色

1、计划制定者

2、方案执行保障者

3、过程控制者

4、人才开发者

5、团队建设者

四、实现向销售管理者的转化

1、销售计划和目标管理；

2、销售人员管理；

3、销售进程管理；

4、考核与改善管理。

五、成为一名职业教练

六、优化你的管理风格

案例分析 1：角色定位

案例分析 2：职责区分

第二步 建立超级团队六大法则

一、优化你的销售团队领导力

1、企划能力

2、创新能力

3、暗示能力

4、沟通能力

5、合理的不公平

6、画饼能力

二、灵活性的沟通

情绪型—冷静、反思

主导型—合作、热情

反思型—交往的热情、主动性

支持型—主动、主见

三、用激励提供能量

1、将奖金与绩效挂钩

2、赏罚公平

3、提供晋升机会

4、进行强化培训

四、培训技能的提升

1、销售团队的四种培训

(1) 产品知识培训 (内部培训师)

(2) 销售技能培训 (外部培训师与内部培训师结合)

(3) 融合企业文化 (内部培训师)

(4) 心态与能量训练

五、创造积极进取的销售团队氛围

六、提高销售人员的晋升机会

团队案例：个人与团队

案例分析：时间误区

第三步 如何选人和用人

一、销售人员的招聘途径

- 1、校园招聘
- 2、人才交流会
- 3、各种媒体广告
- 4、猎头公司
- 5、内部员工推荐
- 6、合作伙伴

二、组织和计划你的聘用策略

- 1、胜任力模型的构建
- 2、优秀销售员的成功三角素质

三、吸引候选者的渠道

【精彩案例】 【头脑风暴】

四、面试、参考资料的核对与背景调查

- 1、招聘的计划和实施
- 2、招聘流程控制
- 3、面试技巧

五、测试、做出最后的选择

- 1、16PF 测试及销售人员的特征
- 2、9型人格测试及销售人员的特征
- 3、4型人格测试及销售人员的特征

六、雇用最好的销售人员

问题：如何在招聘中令你的公司更有吸引力？

第四步 销售人员的培训

一、销售人员培训多种途径和方法

- 1、产品知识培训
- 2、销售技能培训
- 3、融合企业文化
- 4、心态与能量训练

二、新进大学生的岗位胜任培训

- 1、带领
- 2、烧尾
- 3、忙碌
- 4、培训和关注
- 5、成长的认可

三、销售人员培训的常规流程

- 1、讲授原理（以案例的形式）
- 2、现场角色演练
- 3、互相反馈分享、迁善与调整
- 4、提炼标准话术
- 5、培训的“21天效应”-巩固培训效果
- 6、实操

四、销售人员的职业生涯规划

- 1、资深销售人员

2、销售管理人员

3、跨部门、跨区域发展人员

4、销售培训人员

五、销售人员的专业素质培养

六、销售人员的心智修炼

1、性格

2、协作性

3、学习力

4、企图心

5、品德与操守

第五步 销绩效考核与薪酬设计

一、认识绩效与绩效考核

1、薪酬绩效是最重要的机制

2、无数企业死在按劳分配，多劳多得

3、无数企业不知道员工欠资格上岗

4、员工最需要的八项酬劳

5、用人必须要了解的规律

二、收集业绩考评信息

三、建立业绩考评标准

1、昆虫理论：蜜蜂与蚂蚁

理论论点：劳动量不等于价值量

四、确定报酬水准的依据

1、员工工作主动积极（定义，维度略）

2、薪酬结构----薪酬四方图

3、三种典型的薪酬模型

五、确定报酬水准的原则

六、销售人员薪酬设计方案

1、员工素质胜任力模型

2、三人小组法

七、薪酬实施

第六步 销售团队的激励

一、理解激励——梯子理论

1、领导和管理的区别

2、人类需求的层次

3、动力和动机的区别

4、X，Y理论（麦格列戈）

二、消除反激励因素

三、激励的方式

1、奖励的方法——用激励提供能量

【案例分析】

2、表扬/嘉许的方式

3、激励因人而异、因时而异

四、销售竞赛激励

1、业务竞赛运用

【现场 PK】

五、做销售团队的激励专家

1、激励的三条原则：

六、销售团队的文化建设三个核心：

1、规范

2、价值

3、工作方式

本章问题：

【现场 PK】

第七步 销售人员日常行为管理

问题：销售经理的硬件和软件？

一、经营管理分析会议

1、营销例会

2、早会经营运作

问题：如何召开营销例会

二、随访、随查

1、随访的原则

2、随访的注意事项

3、随访的技巧

三、销售人员的行动管理

1、销售日报表管理

2、时间分配管理

(1) 要事第一：忙要忙得有意义

(2) 重要和紧急的不同之处在于

第八步 有要求就要有奖惩

一、提了要求的，就要放入奖惩系统

二、公司要什么，就奖励什么

三、奖惩不要怕公开

四、认可与惩戒都要有的放矢

五、奖励制度并非万能

六、确保员工对奖励制度清楚明白

七、用管理方法来弥补奖励制度的局限

八、确保计算奖金的数据来源可靠

第九步 法令为纲

一、制度保证绩效

二、压力+动力是店长的掌中宝

1、奖惩的必要性：

2、赏罚分明：要能把握赏与罚的分寸

3、奖惩的管理方法

三、没有完美的制度

四、制度不在于多，在于执行

1、执行是制度管理的最关键环节

2、不检查，不监督，就难以保证有效落实

五、没有理由，只有执行

-
- 1、铁血精神——没有任何借口
 - 2、军令如山——坚决服从
 - 3、要功劳不要苦劳——一切为了结果

六、换位思考

- 1、店长要学会换位思考，执行公司的目标要兼顾店员的感受。
- 2、标准要具体明确，可以衡量，可以操作
- 3、标准一定要适度：不能过高更不能过低。
- 4、帮助下属分析如何提升业绩。

第十步 授权不授责

一、授权不是恩赐

- 1、该放手时就放手
- 2、不要“抢”下属的事做；
- 3、学会换位思考；
- 4、将授权进行到底

二、根据团队的特点来授权

三、工作性质决定授权人选

四、授权不是分权

- 1、实施力的衡量标准
- 2、提供意见而非结果
- 3、授权但不弃权
- 4、允许犯错误的空间

五、放权并非放任

六、容易出错的事情恰恰要授权

1、授权不是一锤子买卖

风险：把错误的权力授予错误的人

风险：授权失衡

风险：授权失控

2、权与控制的微妙境界

第十一步 把指标“销售”给团队

一、指标并非越高越好

1、销售量或销售额的预测

2、销售区域和经销商等级的划分

3、销售量或销售额指标的分解

4、指标内容：销售量、销售额

二、与老板讨论指标不是简单的讨价还价

三、调整的不是指标，而是对指标的感受

1、销售过程管理

2、销售人员管理指标

3、销售过程管理需要关注的指标

四、让指标设定成为一次检验

五、别拿销售预测当数字游戏

1、统一计量单位是基本要求

2、预测无反馈，不如不预测

3、保留预测数字，更新实际数据

4、影响销售预测的几大因素

5、销售预测不只是准确就好

第十二步 卓越的领导力

一、企划能力

1、策划区域市场推广方案和销售战略战术

2、企业能力是销售经理预见能力和策划能力的具体体现。

二、创新能力

1、销售技巧创新

2、区域战术创新

3、开发市场的思维创新

4、管理方式创新

三、暗示能力

1、销售员能力的暗示

2、销售配额达成的信心暗示

3、成交暗示——相信产品

四、沟通能力

1、焦点对外——说服力

2、公众演说

3、即时教育

4、“心”中有领导——最大限度的争取资源支持

五、合理的不公平

六、画饼能力