

销售团队管理

课程大纲

【课程主题】 打造有战斗力的销售团队--销售团队管理

【课程时间】 2天（12小时）

【课程背景】

销售团队是企业面临激烈残酷的市场竞争时的排头兵。如何指挥这些奋战在一线的战斗员们打好战斗，无疑对企业的生存和发展起到至关重要的作用。同时，人的管理是最难的，销售团队的管理是一项专业化很强的工作，大部分的销售管理者是从销售一线成长起来的，他们的工作重点已经从原有的做好自身销售工作转变成如何带领和支持销售团队更好地完成销售目标。管理好销售团队要做什么，怎么做，如何才能平衡全局，带领团队快速发展，是每一位销售老总和经理都期望了解和必须做到的。

【课程大纲】（实际授课可能因时间和需求作相应调整）

一、销售管理者的角色认知

人的管理是最难的，尤其对针对有一定阅历的销售人员。销售团队管理的目的就是做好事情，达成公司的目标。包括销售目标在内的所有目标必须分解到责任人，人人对自己的目标负责。通过对事的管理来达到管人的目的。没有完美的个人，但是可以有完美的团队。

1. 团队管理的本质：依靠团队达成目标的艺术

- 1) 个人英雄主义的时代已经过去
- 2) 共同的目标使得 $1+1>2$
- 3) 鼓励员工多多参与
- 4) “自我承诺”胜过权力和强压
- 5) 保持团队的多元性
- 6) 为团队掌好舵
- 7) 容许员工一定范围内犯错
- 8) 培养团队精神

2. 销售团队管理者的角色和使命

- 1) 定规划，明方向
- 2) 搭班子，下任务
- 3) 盯过程，解问题
- 4) 善总结，重分析
- 5) 抓典型，树样板
- 6) 定政策，用机制
- 7) 建团队，重氛围

二、 搭建销售团队

销售经理的重要工作之一就是建立一支合格的销售队伍。销售员是公司和客户之间的纽带，对外部客户来说，所面对、接触的每一个销售员代表的就是公司。反过来，销售员又从客户那里带回许多公司需要的相关信息。因此，要顺利开展销售部的工作，很大意义上取决于是否有一支素质高，业务能力强的销售队伍。从一定意义上可以这样说，选择销售员、培养销售员、管好用好销售员是企业能否占领市场、能否不断拓展市场的关键性工作。

1. 规划销售组织时需要考虑的几个问题

- 1) 目标性：岗位设置有利于发挥各自职能从而达成公司整体经营目标
- 2) 简单性：将有助于内部协调、人力分配和管理
- 3) 稳定性兼具一定的弹性：保持基本形态，又易于调整以适应今后可能的变化
- 4) 均衡性：各单位、岗位业务量的均衡
- 5) 指挥的统一性：一人如果同时接受二位以上主管管理，将产生无所适从的感觉
- 6) 权责明确性：避免由于权责或职责不清造成重复或遗漏、推诿现象

2. 设计销售组织的六大原则

- 1) 权责相等原则
- 2) 拔高原则（一方面契合企业的大的发展战略，充分考虑到企业未来的规划以及人力资源配置等；另一方面也是让员工看到职业发展的空间。）
- 3) 优化原则（任何组织都存在于一定的环境之中，组织的外部环境必然会对内部的结构形式产生一定程度的影响，组织结构的设计要充分考虑内外部环境，使企业组织结构适应于外部环境，谋求企业内外部资源的优化配置。）
- 4) 全面原则（职能不能没有，岗位可以合并。）
- 5) 重点原则（要突出现阶段的重点工作和重点部门）
- 6) 适用原则（需要考虑到企业的执行能力，和一些良好的习惯、通常的做法，让员工在做起事情来更容易上手。）

3. 销售人员招聘

4. 销售人员培养

1) 锻造新销售人员的六步流程

- 市场调查
- 渠道的确定
- 明确的目标
- 确定方法
- 计划时间和进程
- 制定更高的目标

2) 老销售人员该怎样培训？

3) 培训绩效评估

5. 销售人员的日常工作管理

- 1) 日常管理的三要素：工作流、信息流、费用流
- 2) 过程管理的模型——销售里程碑
- 3) 过程管理的四个有效的工具：
 - 销售会议
 - 协同拜访
 - 工作汇报
 - 目标与计划管理

三、 销售团队管理之凝聚力

打造凝聚力是管理销售团队非常重要的一方面。如果一个销售团队丧失凝聚力，就像一盘散沙，这个销售团队就难以维持下去,并呈现出低效率状态；而凝聚力较强的销售团队，其成员工作热情高，做事认真，并且有创新力。

1. 销售团队管理之凝聚力包括以下几个因素：

- 1) 员工满意度
- 2) 员工积极性、主动性及创造性的发挥程度
- 3) 企业内部和谐程度
- 4) 面对外部诱惑时留下来的意愿有多强烈

2. 如何提高销售团队管理之凝聚力？

1) 为何造成凝聚力低下

- 自我：指群体成员一味地追求干好自己“那一摊事”，而不能与他人很好地协同配合；
- 自大:指过于夸大自己的作用而轻视群体的力量，
- 自私:指群体成员只考虑自己的愿望和要求，忽略整体利益和长远的目标

2) 增强销售团队管理之凝聚力的途径：

- 打造以人为本的企业文化
- 正确行使领导职能
- 加强企业成员之间的美好沟通
- 加强企业收入分配的公正性、合理性
- 为员工创造可持续发展的发展环境

3) 员工激励

- 想要激励团队，管理者需先激励自己
- 物质激励与非物质激励
- 正向激励与负向激励
- 激励老员工
- 针对不同类型的一线销售人员的激励方法（**第一种人，竞争型**：在销售竞赛中表现特别活跃。激励他们，最简单的办法就是很清楚地把胜利的含义告诉他。他们需要各种形式的

定额，需要有办法记录成绩，而竞赛则是最有效的方式。优秀的销售员具备强大的内在驱动力，它可以引导，可以塑造，但却很难灌输出来。

第二种人，成就型：许多销售经理认为，成就型是理想的销售员，他们自己给自己定目标，而且比别人规定的高。只要整个团队能取得成绩，他们不在乎功劳归谁，是一名优秀的团队成员。还有一些销售经理认为，激励成就型销售员的最好办法就是“无为而治”，不去管他们。“我们把大目标交给他们，随他们怎么干。就这一方式本身对他们就是一种很大的激励。”这是对这类销售员激励的方法。激励成就型销售员的另一方法是培养他们逐步进入管理层，“如果他们对管理有兴趣，那就在他们身上投资，培养他们，拉他们走出销售圈子，开拓眼界。这么做一定会得到回报，因为成就型的人像主人那样进行战略思考，制定目标并担负责任。

第三种人，自我欣赏型：这类型销售员需要的远不止奖牌和旅行，他们希望充分感受到自己的价值和重要性。而精明的销售经理就让他们如愿以偿。对于他们，这是最佳的激励方式。一家外企的销售总监说过：“我们会让自我欣赏型的杰出销售员带几个小徒弟，这类人喜欢被年轻人奉若大师。我们也乐意这样做，因为这能激励他们不断进取。如果新手达到了销售目标，就证明他指导有方。而没有业绩做后盾，是不能令新手信服的。

第四种人，守成型：这类销售员通常不太容易受重视，因为他们个性比较内敛，不喜欢竞争，也往往不善于开发新客户，新市场。当然这种个性也有他的优点，就是稳扎稳打，比较让人放心。改变一个人的个性是很难的，激励这些默默无闻英雄的最好办法就是“扬长避短”，可以鼓励他们充分发挥“稳”的优势，把时间和精力放在主要关注和服务老客户上面，同时在全公司通报表扬他们的优质服务，在讲他们的兢兢业业的事迹。)

四、销售团队管理之执行力

很多管理者将大量的时间和精力花在了团队内部协调、开会、解决人事问题、处理各种管理纷争上了，此时组织变成了“为了存在而存在”而不是“为了顾客而存在”。显然，这样的组织是没有执行力的，更是没有竞争力的。领导者们觉得自己总是被一些琐碎、复杂而又突发的事情弄得焦头烂额，他们常常如此感叹：“是啊，可又怎么办呢？”其实他们都没从理论上认识到：这是组织执行力低下的表现，是团队管理中最大的黑洞。

1. 一个缺乏执行力的销售团队管理会暴露出 4 类问题：

- 1) 结构问题：组织结构及流程设计不适合贯彻执行命令
- 2) 能力问题：下属缺乏贯彻执行的能力，不知道怎么做
- 3) 士气问题：下属缺乏贯彻执行的原动力，或者下属贯彻执行时态度不端正
- 4) 销售团队管理文化问题：销售团队管理缺乏明确的奋斗目标或奋斗理念

2. 销售团队管理该如何提升执行力？

- 1) 高层管理者：做正确的事；执行层人员：把事做正确。
- 2) 销售团队管理者要切实发挥“桥梁”作用。（销售团队管理人员的主要职责就是承上启下、上传下达，既要对上级负责，又要对下级负责；既要吃透上级精神，把领导的意图完完整

整地向员工传达，又要结合实际，把落实过程中出现的问题及时全面地向领导汇报。当好销售团队管理者，关键是要创新工作思路和工作方法，做好领导的参谋，及时提出合理化建议，帮助领导科学决策，并切实加强对其执行情况的监督检查，确保各项措施真正得到落实。)

3) 解决经营“四大盲点”：

- 战略盲点 (战略目标有了，但是落实过程中计划与安排是否切实详尽？)
- 动力盲点 (让销售团队管理保持持续的工作热情与良好的忠诚度)
- 效率盲点 (提高销售团队工作效率和整体表现)
- 进步盲点 (销售团队需要不断学习以跟上现代竞争节奏)

4) 执行力之 4C:

- 澄清—Clarity。
- 胜任 – Competency
- 承诺—Commitment
- 控制—Control

【课程寄语】

一支优秀的销售团队需要倾注心血去灌溉，我们在管理的时候除了在销售技巧、业绩评估等方面影响团队，更要注重团队内在的氛围和品质。管理者要逐渐沉淀出属于自己的核心领导力,才能把团队打造成一支有共同的愿望、目标，相互信赖、协作的有战斗力的团队。