
《从销售骨干走向管理高手快速蜕变营》

(标准版：12 课时)

【课程背景】：

常听到一些老总有这样的抱怨：“我有一个销售精英，自己非常能干，每次都超额完成任务，可当我把他提升成销售经理时，看到的是他每天加班加点的干，忙的不可开交，但整个销售部门的业绩却在下滑！”

●以下是新任销售管理者在管理过程中面临着如下一些长期困惑的问题：

为什么我会经常被手下人“忽悠”：他们各类报表做的十分精彩，实则回家睡大觉；各类数据持续增长，实则问题不断、矛盾不断、投诉不断，怎么办？

为什么我手下人员流动这么频繁？最近这几位也陆续提出辞职；老总问我怎么办？我也不知道怎么办？

为什么整个部门 80%业绩都是由我“撑”出来的，他们在干嘛？

为什么我下达的工作指令和任务目标时，得到的是更多抱怨和指责？怎么办？

为什么他们单兵攻单能力这么弱？无法完成销售任务，每次非得我赤膊上阵，怎么办？为什么他们每天工作都这么没动力，缺乏激情？怎么办？

……

当今中国企业的销售管理人员，大多数是半路出家。原先是销售骨干，后来时势造化被推到“销售管理”这个位置，从业务一把好手，到承上启下、带领团队把整体业绩提升，把一摊子事情做好，这个角色转换并不容易。

业务精英≠优秀管理者

作为销售经理的你，要将更多时间花在培养员工的独立工作能力上！你要尽快忘掉自己曾是一名出色的销售人员的事实，而要意识到销售工作是由手下来完成的；实现从“我是一名顶尖销售人员”到“我是一名教练，我的成功要靠销售人员的成功来实现”的心理转变。

销售员=客户

其实管理是另一种意义上的销售。销售经理和销售员的区别在于，销售员销售的是公司的产品或服务，销售经理销售的是销售员的业绩表现，一个是内部销售，一个是外部销售。销售代表好像在为管理者工作，但在某种程度上，管理者实际上在为他们的销售代表服务。

接受“销售员=客户”这种思维模式的管理者往往能取得更好的业绩，因为这种管理着将把下属当作客户来对待，倾听他们的声音，满足他们的需求，并力劝他们按团队的既定计划行事。

从现在开始，少说：“你应该****，你要*****”；改为“我们应该*****，我们要*****”

本课程就是专门针对销售精英“从销售走向管理”的特殊情况而量身定制，能够帮助您的销售管理者解决新上任的困惑，掌握必备的销售业务管理技能，了解销售管理者所应承担的职责，并掌握完成这些工作的方法。着重强调销售经理如何正己、带人、理事，如何从“中间”主管成为“中坚”主管，为您的企业打造一支高凝聚力的销售铁军！

【课程收益】

1、认清销售经理角色转换的重要性，了解销售精英和管理者的不同之处，完成其心态和角色上的转换；

2、熟练掌握业务人员招聘、培训、激励、考核等专业技能；

3、提高专业销售辅导技能和劝导技能，快速提高单兵作战能力；

4、掌握业绩管理的基本原则和技巧；

5、学会销售团队日常管理的应用掌控；

6、提升销售经理管理素养；

7、掌握销售管理者必备的基本功，组建一个高效团队，实现组织效率的最大化；

8、体验并认识培训内容与管理实务之间的联系；

9、在体验和认识的基础上，完成使管理任务变为管理者的自觉行为和检视自身工作的习惯。

【学员对象】

新任或即将上任的销售经理、大区经理/区域经理、渠道经理、储备经理、销售主管、销售骨干及想进一步提升管理技能的各层次销售管理人士。

【授课形式】讲授互动、培训故事、视频观摩、角色扮演、小组研讨、案例分享、课堂练习。

【课程大纲】

从销售骨干走向管理高手快速蜕变旅程一：重新定义自己

一、营销管理者的四种类型测评

1、英雄型

2、全能型

3、编导型

4、聚合型

讨论：我想成为什么样的营销管理者

二、自我设计职场自己的职业方向

1、彼得斯简历法

1.1 我到底在做什么？

1.2 实际上已经做了什么？

1.3 哪些人判定我的价值？

1.4 什么能证明我没落伍？

1.5 有无新增职场外的良师？

1.6 今年的简历好过去年吗

2、个人经营法则

2.1 职业者即是投资者

2.2 职业场即是投资场

2.3 我们是用个人资本投资

2.4 经营效能决定投资收益

3、营销管理者的职业生涯规划

3.1 团队发展潜力

3.2 团队类型

3.3 团队结构

3.4 风险系数

3.5 随机因素

3.6 销售模式

4、工具：职场定位坐标

三、承担起你的责任

1、组建卓越的营销团队

1.1 卓越团队的黄金三角

1.2 学习型组织 PK 制度型组织

1.3 统一思维模式与行为模式的团队建立

1.4 营销管理者如何与团队成员建立紧密的个人关系

2、市场营销策略工具图

2.1 团队愿景分析

2.2 团队结构模型

2.3 未来盈利水平分析工具

2.4 市场销售模式分析

2.5 品牌与产品的分析

从销售骨干走向管理高手快速蜕变旅程二：找出新差距

一、工具：角色测距雷达

1、文化，公司战略与团队策略的关系

案例：[团队文化的透视与如何建立](#)

2、营销管理者的八维行为准则

2.1 平衡力：统筹兼顾，刚柔并济

2.2 忍耐力：忍辱负重，委曲求全

2.3 感召力：完美无缺，通情达理

3、营销管理者最重要的三件事

3.1 指引团队的能力

3.2 激励团队的能力

3.3 品格自有准则

4、履行管理职能与创造销售结果

二、学习是你的核心能力

1、模仿

2、竞合

3、超越

三、授权与受权

1、争取上司信任方法

-
- 2、获得下属拥护方法
 - 3、领导者的权力、我的权力、下属权力的认识

从销售骨干走向管理高手快速蜕变旅程三：制定新计划

一、科学计划的新时空

工具：百日成就计划表

二、营销管理者高效时间管理方法

- 1、营销管理者的时间分类
- 2、时间运筹的 13 个技巧
案例：营销管理者如何计划一天工作
- 3、工具：每日计划导图

从销售骨干走向管理高手快速蜕变旅程四：构建新团队

一、用不完美的个人重构新团队

- 1、营销培训之知识、理念、技能
- 2、营销培训之编、导、演
 - 2.1 专业营销培训的 12 种手势
 - 2.2 强化营销管理者的语言魅力
- 3、工具：培养下属六环辅导法
 - 3.1 说给他听
 - 3.2 做给他看
 - 3.3 让他试着做
 - 3.4 告诉他如何改进
 - 3.5 帮助他形成习惯
 - 3.6 鼓励他突破自我

二、带动您的团队

- 1、品格是最好的方式
- 2、榜样的力量是种艺术
- 3、卓越凝聚力团队十项法则
- 4、营销危机管理的对策与实例
- 5、会议管理六项要领
工具：会议控制导图

案例：组织中的阿比勒尼悖论

三、营销团队考核的基点

- 1、团队考核的原则与测评
 - 1.1 业务人员的四大热键
- 2、选用与提拔精英的方法

从销售骨干走向管理高手快速蜕变旅程五：创造新业绩

一、锁定团队目标

1、团队管理的说服艺术

1.1 团队管理说服五步骤

1.1.1 需求

1.1.2 计划

1.1.3 实施

1.1.4 结果

1.1.5 行动

1.2 团队销售分析与承诺目标

1.2.1 公开承诺

1.2.2 可考量承诺

1.2.3 多米诺承诺

1.2.4 反向式承诺

2、团队协调的六项准则

2.1 表扬与批评

2.2 分享与体验

2.3 不满与处置

二、激励您的部属

1、工作中如何激励你的部属

2、营销团队激励的十项法则

3、营销晨会激励实用功能

案例：激励的对象