

# 销售团队管理密码

## 课程背景：

当今产能过剩，全球化竞争加剧，企业需要具备更高的灵活性来面对快速变化的经营环境，如果没有强大的团队管理能力，企业将无法持续发展，或困在鸿沟中停滞不前，或被竞争对手超越最终消沉。据统计，大多销售经理都是从一线优秀销售人员提拔上来，基本是按照做业务模式管理团队，即不系统也无相应的方法论，往往最终导致团队成员意志消沉，管理者又一筹莫展达不成业绩。所以，正确认知销售经理的角色作用，掌握管理手段及关注正确指标是销售管理者重要且是迫切的需要。

## 课程收益：

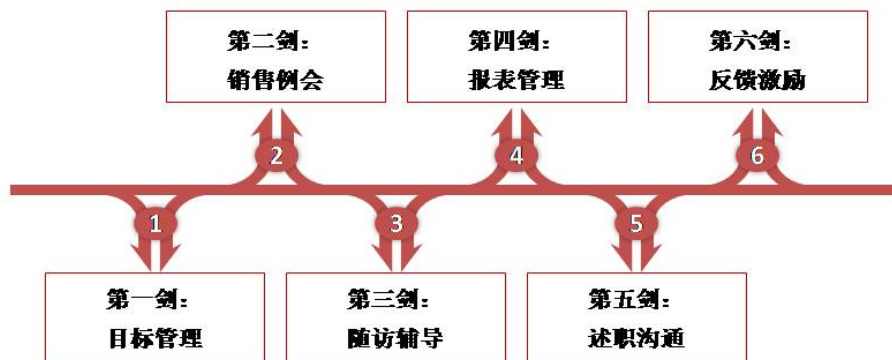
- 认识自己在团队中的角色定位
- 学会并区分和制定相关的管理指标
- 应用目标对话与员工达成一致
- 学会如何辅导员工，让其快速成长
- 用正向激励，强化员工正向行为
- 学会六步开例会，提高会议效能

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：销售主管、销售经理及相关销售管理人员

课程方式：讨论、提问、分享；表单、练习、训练、案例分析

## 主要模型：



开物小册双

思考与讨论：我们是一个团队吗？

## 第一讲：认识销售团队

### 一、销售队伍现存问题剖析

1. 常见的六个问题：销售人员懒散疲惫、动作混乱、鸡肋充斥
2. 问题剖析：结构设置不当、过程管理不重视、评价和培训不当位

### 二、销售团队定义

1. 销售团队的构成要素
2. 销售团队与销售群体的区别

### 三、销售团队发展的四个阶段管理重点

1. 发展期
2. 冲突期
3. 稳定期

#### 4. 高效期

### 第二讲：销售经理的角色认知

#### 一、销售团队管理误区

#### 二、销售主管在团队中的定位

#### 三、销售团队的四种领导风格

1. 教练型

2. 授权型

3. 命令型

4. 激励型

#### 四、打造团队精神的三力模型

1. 凝聚力

2. 向心力

3. 第五力

互动：小组讨论、有奖问答

案例：王经理的成败

### 第三讲：认识团队中的不同成员

互动：贝尔宾测试

#### 一、认知团队角色类型

1. 实干者-讲求效率

2. 完美者-讲究细节

3. 创新者-寻找点子

4. 推进者-把控进度

5. 技术者-注重专业

6. 监督者-考核评估

7. 协调者-整合资源

8. 信息者-市场信息

9. 凝聚者-汇聚人心

案例：完美旅行

互动：旅行中团队的角色有哪些特征

#### 二、团队的三角因素

1. 关注任务

2. 关注情感

3. 关注信息

#### 三、不同角色在团队中的作用

互动：对号连线

#### 四、组建 SP 搭档

### 第四讲：运用团队管理的“六脉神剑”（上）

#### 第一剑：目标管理

1. 目标从何而来

工具：目标管理思路清单

#### 2. 目标对话，五步达成一致

1) 步骤一：确定部门工作重点

2) 步骤二：确定员工的工作目标

- 3) 步骤三：澄清岗位职责
- 4) 步骤四：下属提出目标草案
- 5) 步骤五：双方达成一致

### **3. 设定关键指标**

**互动：**你经常管理如些指标？

#### **1) 日常管理的三种指标**

- a 最终指标
- b 阶段指标
- c 过程指标

#### **2) 构建由上至下因果链指标**

- a 销售人员可控的执行指标
- b 销售经理可管的决定指标
- c 高层领导要求的最终指标

**互动：**小组讨论、角色扮演

**案例：**小王的困惑

### **第二剑：销售例会**

#### **1. 例会内容**

- 1) 表扬个体 HAPPS 法
- 2) 探讨竞争对手的动向
- 3) 案例复盘 STAR 分享法

#### **2. 例会需注意事项**

#### **3. 业绩会议五步曲**

#### **4. 问题分析五步法**

- 1) 开场确认基调
- 2) 发散团队思维
- 3) 收敛归纳建议
- 4) 选出共创结论
- 5) 确认落实执行

**互动：**讨论、模拟练习

**案例：**该死的会议

### **第五讲：运用团队管理的“六脉神剑”（中）**

#### **第三剑：随访辅导**

#### **1. 随访对经理的要求**

- 1) 要有一定的单独出访量
- 2) “居其侧”，不要主谈
- 3) 不要急于指点，反客为主

4) 多看、多听、多问、多记

## 2. 指导与辅导

1) 指导弥补技能不足：PESOS 模型

2) 辅导激发主观意愿：GROW 教练模型

互动：模拟练习 PESOS

案例：王经理的尴尬

## 第四剑：管理表格

1. 表格设计要点

### 2. 基础管理表格及内在联系

1) 月度工作计划表

2) 周工作计划表

3) 工作日志表

### 3. 管理表格透玄机

1) 销售成交率

2) 目标客户群

3) 漏斗转化率

互动：提问、分享

案例：表格范例

## 第六讲：运用团队管理的“六脉神剑”（下）

### 第五剑：述职沟通

#### 1. 销售人员述职特点

1) 业务控制管理的重要环节

2) 对经理和下属都是挑战

3) 成功的述职在于平时的分析、观察和积累

4) 经理的认真与坚持最重要

#### 2. 销售人员工作述职的程序

1) 寒暄开场

2) 邀请描述

3) 相互交流

4) 总结评价

5) 填写表格

6) 结束确认

#### 3. 把握销售人员述职重点

1) 工作计划的完成情况和原因

2) 现有客户群的整体状况

3) 下月的详细工作计划

互动：角色演练

案例：小王的述职

### 第六剑：有效反馈与激励

## **1. 四级反馈对员工的影响**

- 1) 伤害
- 2) 重视
- 3) 理解
- 4) 同理

**案例：**一包盐的同理心

**互动：**角色模拟四种同理心

## **2. 正负反馈**

- 1) 积极反馈：BIC 与二级反馈
- 2) 建设反馈：三明治与 BID

**案例：**哪个是反馈

**互动：**练习正面反馈

## **3. 激励**

- 1) 销售人员的动力性变化曲线
- 2) 双因素理论在团队激励中的应用
  - a 必要性支持：薪资、岗位、晋升
  - b 鼓动性激励：沟通、关怀、认可

**互动：**小组讨论 情境演练

**案例：**视频《亮剑-吃肉》

**总结：**收获与行动计划