

# 运筹帷幄——区域市场销售管理实务

## 课程背景：

以信息社会为背景的全新商业时代的到来已经深刻的影响着整个中国和世界商业社会。身为销售主管的您，是否正面临着如下问题：

- ◆ 对销售员的销售过程处于“失控”状态，除了最终的订单，好像没什么好约束他们的。
- ◆ 销售员总是来了、又走了，销售队伍总是长不大、养不熟、教不会。——人员培养
- ◆ 老销售不愿意“教会徒弟饿死师傅”，而大客户也总是控制在他们的手中。——经验沉淀
- ◆ 没有系统、完整的流程和工具，对销售业务和人员进行辅导、监控、评估。——管理工具

本课程建立在销售管理最重要的实践工作基础上，主要围绕销售日常工作的销售过程监控、销售人员培养、经验沉淀、市场规划、绩效考评及管理工具等销售管理核心关键内容。该课程教学既要重视销售管理理论，又突出它的应用性和实践性，能够让销售主管即插即用，快速提升销售队伍战斗力，提升销售主管的管理能力。

## 课程收益：

- 帮助销售主管全面系统掌握区域市场情况
- 帮助销售主管快速组建有战斗力的销售团队
- 帮助销售主管能够自主提升区域销售的战斗力
- 帮助销售主管进行大项目全流程分析
- 帮助销售主管开展高效的销售例会
- 帮助销售及销售管理者清晰制定大项目销售计划
- 帮助销售主管统一销售语言

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**销售经理、销售主管、区域销售总监、售前技术总监、产品总监

**课程方式：**课程讲授+模拟演练+案例分析+配套工具使用

**课程特色：**依托经典销售理论，通过场景化实战演练、小组讨论等方式进行，培训贯穿的核心就是——精雕细琢，场景细分，确保培训效果最大化。

## 课程大纲

**讨论导入：**销售晋升为销售主管，组织委以你重任，你将如何开展工作

**案例分析：**一个销售主管的一天

**情境思考及讨论：**区域市场开拓销售管理者必须要做的事情

### 第一讲：如何开好销售周例会

#### 一、销售周例会的意义

#### 二、销售周例会的六个原则

1. 多共性，少个性
2. 表扬为主，批评为辅
3. 不搞单独辅导，不做项目分析
4. 鼓励畅所欲言，注重达成共识
5. 会前准备，会后共识
6. 要求明确，重视纪律

### 三、销售周例会的基本流程和内容

1. 例会基本项
2. 例会可选性

讨论并制定：适用于本单位的销售例会内容

### 四、六顶思考帽进行会议组织

## 第二讲：与销售业务对话及项目盘点的方法

### 一、业务对话的目标

### 二、业务对话的两大分类

1. 固定周业务对话
2. 业务进展问题对话

案例分析：某销售主管的业务对话分析

### 三、业务对话的六个步骤

1. 对话前的准备
2. 销售数字对话
3. 列名客户对话
4. 上周总结及本周计划
5. 共识工作
6. 问题反馈及结束语

模拟练习：业务对话练习

### 四、项目盘点的三大时机

1. 业务对话时
2. 销售预测时
3. 项目信息汇总时

### 五、项目盘点的目标

1. 夯实数据，去伪存真
2. 把关质量，辅导下属
3. 准确预测，利润为王

项目盘点的工具：

1. 1+2 承诺预测表
2. 销售漏斗内业务机会盘点表
3. 销售漏斗外业务机会盘点表

### 六、项目盘点的流程

模拟演练：销售业务对话及项目盘点

## 第三讲：联合拜访

### 一、联合拜访的目的

1. 辅导下属
2. 验证、搜集信息
3. 大项目推动

### 二、联合拜访的四个时机

1. 关键项目及关键客户评估时
2. 新人新市场开拓初期时
3. 诊断数据不健康的销售时
4. 联合拜访提升下属技能时

### 三、联合拜访的三大类型

1. 主导型联合拜访
2. 互补型联合拜访
3. 观察型联合拜访

案例讨论：不同情况的拜访类型选择

#### 四、联合拜访的三个步骤

1. 拜访前准备
2. 拜访中控制
3. 拜访后点评

模拟演练：联合拜访

### 第四讲：案例研讨会的流程及注意细节

#### 一、案例研讨会的意义

1. 认识项目打单的全过程，提升项目控制技能
2. 掌握下属对项目过程的理解和控制水平
3. 分享经验，成功可以复制，失败吸取教训
4. 强化公司的销售工具和销售方法

#### 二、案例研讨会开展六步骤

1. 选取案例
2. 改编案例
3. 分发案例
4. 专家意见
5. 组织学习
6. 价值传递

模拟练习：案例的改编

#### 三、案例研讨会需要注意的四个要点

1. 复杂案例关键时刻的停顿
2. 勿打击你不同意的意见
3. 案例材料注意保密
4. 参训人员达成共识

### 第五讲：场景化模拟演练

#### 一、模拟演练的意义

1. 反复练习掌握技能
2. 发现下属存在的问题和技能的瓶颈
3. 养成良好的拜访习惯
4. 规范项目打法和套路
5. 熟练掌握产品与解决方案

#### 二、进行模拟演练的三个要求

1. 技能掌握不过关
2. 项目打法不清楚
3. 新的产品方案出炉后

#### 三、模拟演练三部曲

1. 事先准备
2. 现场控制
3. 事后点评

模拟演练案例：设计分析—某高校 4000 万信息化项目

练习：模拟演练的设计

## 第六讲：项目分析会

### 一、项目分析会的意义

案例分析：一次迟到的项目分析会

### 二、启动项目分析会的六个时机

1. 得到重大项目线索
2. 项目推进的各关键里程碑
3. 项目非客观原因没有进展
4. 竞争态势发生重大变化
5. 招标前夕

### 三、项目分析会的四大原则

1. 充分准备、实事求是
2. 全面分析、重点突出
3. 激发思考、集思广益
4. 行动具体、落实到位

案例分析：一个新销售的项目分析过程

### 四、进行项目分析会六步骤

1. 项目分析会的准备和组织
2. 项目基本信息汇总和确认
3. 进行机会分析
4. 评估竞争态势
5. 确定销售战略和各种策略
6. 制定行动计划

案例分析：某部委全国纵向网项目分析

## 第七讲：销售人员招聘与绩效评估

### 一、成功销售的五种素质

1. 设身处地意识
2. 说服欲望
3. 服务意识
4. 自律性
5. 抗打击心态

案例：高科技公司销售招聘条件分析

### 二、如何招聘到成功销售

1. 如何找到这种人？
2. 找到了，如何挖？

讨论：如何成功招到适合的销售

### 三、销售的面试七大流程

1. 面试准备
2. 面试室准备
3. 面试正式开始前要的事情
4. 结构化面试
5. 提问问题的技巧
6. 结束面试
7. 后续工作

**模拟演练：销售招聘的常见问题**

#### **四、销售的绩效评估**

1. 绩效考核的目的
2. 季度绩效考核流程
3. 绩效考核结果
4. 绩效考核结果应用
5. 注意问题