



打造无坚不摧的管理精英 ——

# 销售团队建设与绩效管理 技巧

——成就卓越团队的秘密法则

主讲：郑时墨老师

## 【课程介绍】：

“在成为领导前，你的成功同自己的成长有关；在成为领导以后，你的成功都同别人的成长有关” --杰克·韦尔奇

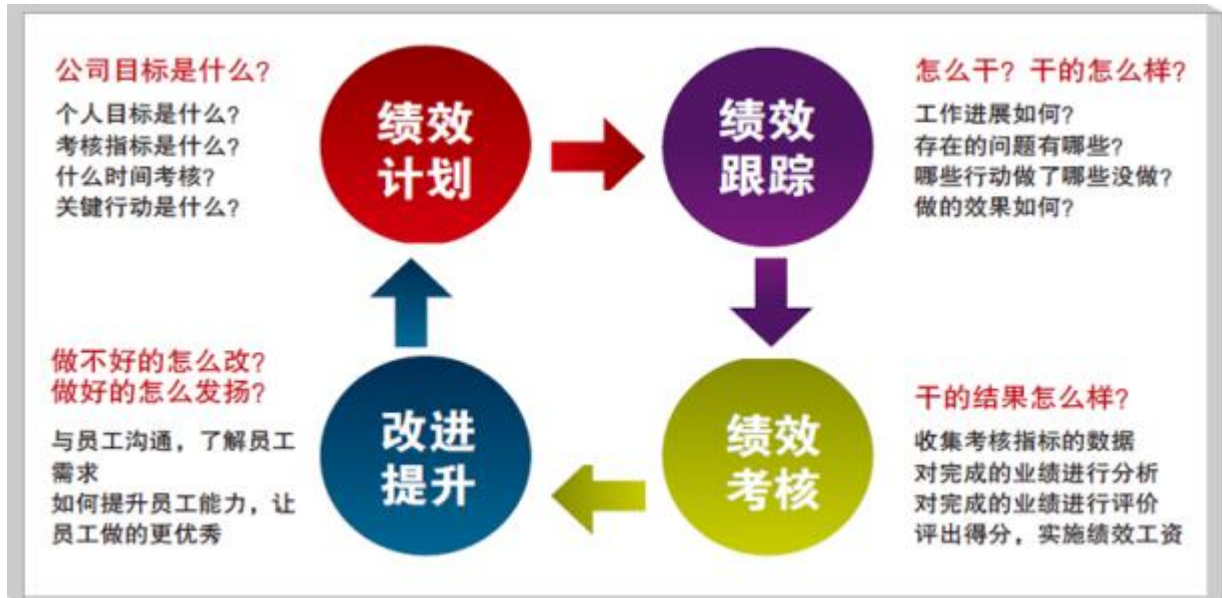
韦尔奇的这句话说明企业的经营和发展只有优秀的领导是不够的，还需要培养、建设优秀的、高绩效的团队力量才能成就企业的经营目标。团队管理是现代企业管理核心，管理大师彼得·德鲁克曾经说过：“任何管理的成功都是管理者的成功，任何管理的失败都是管理者的失败”，形象说明了管理者对一个团队的重要作用。作为一名经理人，你有以下烦恼困惑吗？

为什么提高团队绩效总达不到预期效果？

如何才能快速地带领团队创造出佳绩？

如何对团队成员进行激励以鼓励士气？

对人进行管理其实就是场心理战。几乎所有成功的经理都是社会心理学家。人是管理的核心，而人的核心则是人的心理。本课程通过案例与演练深入浅出地剖析了团队管理的5P要素、工作目标计划管理、绩效管理激励技巧、打造高效执行力、如何通过有效地沟通完成促进团队走向高绩效。低效率靠管理，高效率靠激励，在团队中作好激励管理、发挥团队的最大效益。授课形式采用企业教练技术，分组讨论，角色扮演，情景模拟等帮助管理者提高管理能力，增强员工归属感、改善心态绩效和行为绩效，发挥团队优势，实现企业目标。



### 【培训收益】：

- √ 了解高绩效团队的特征，学习团队目标计划分解能力。
- √ 学会如何打造高绩效的团队，绩效考核优化方法。
- √ 掌握团队管理的5P要素、程序和方法。
- √ 变革型领导者的五项能力：自我超越、预见、价值整合、授权、激励。
- √ 掌握打造高效执行力团队的方法和技巧。
- √ 如何说服别人的心理技巧，影响力6大心理学原理，快速与对方达成共识。
- √ 掌握高情商管理艺术：知人善用、以身作则、开放的沟通、激励团队。
- √ 掌握有效提升团队领导能力的技巧，高职业EQ管理者的五大标准。
- √ 认识自我：情商测评，懂得如何去激励下属，提高员工的工作积极性。
- √ 通过大量演练认识自己的影响能力现状、发现改进空间，制定改进计划。
- √ 高效管理团队，降低企业组织成本，有利于组织发展。

### 【授课方式】：

运用科学管理，企业教练技术，情商测试、分组讨论、案例分析、实战演练、角色扮演等。体验式培训注重参与和互动，重视参训人员的内心感悟及行为训练，培训风格深入浅出、条理清晰、课堂气氛轻松、幽默、实战性强，通过各种实际案例及管理游戏等方式充分调动学员的培训热情，提升团队凝聚力和战斗力。

**【培训对象】：** 企业副总、各部门经理、主管、各级中层管理人员、新提拔的、从专业人才转型到管理的、晋升到高层管理以及其它预备管理人员

**【授课时间】：** 3天（6课时/天）



#### 4、销售型团队特质

讨论：请分析销售型团队与其它团队之间的区别是什么？

### 二、团队管理的5P要素

#### 1、如何用EQ情商来招人、识人、育人、用人、留人

案例分析：罗斯福的关心

#### 2、发动集体智慧制定清晰的目标

#### 3、行动计划表：每个人随时有正确的事情做

#### 4、团队及成员定位：领导者，执行者，沟通者，控制者，评价者

#### 5、团队授权，何时授权？如何授权？团队授权四步骤：

I 确定目标

I 选择人员

I 明确沟通

I 督导和教练

案例分析：授权后明确沟通：5W2H原则

#### 6、控制的技巧包括：

命令追踪

反馈控制

撤回授权

案例分析：授权过程中，应该避免的行为

### 三、团队管理之绩效目标

#### 1、目标体系的内在逻辑

思考：猴子下山丢了玉米丢西瓜的原因是什么

#### 2、有效目标的SMART原则

现场作业：如何规划自己的工作计划？

#### 3、目标金字塔：公司级目标制定

工具一：德鲁克企业七大关键领域目标

工具二：BSC平衡计分卡

#### 4、目标管理计划的执行步骤：部门级目标分解

工具一：鱼骨图分解

故事分享：爱丽丝的故事，石匠的故事

工具二：公式分解法

工具三：职责转换法

### 5、员工级目标分解“四步骤”

计划的好处

计划要素

案例分享：上任仅三天的车间主任

计划制订

计划审定

现场练习：拟定自己的工作计划

### 6、设定合理目标值

实战训练：物业 KPI 指标分解下达方式演练

## 第三部分：工作指标计划分解

### 一、企业目标分解

1、目标从哪里来？

2、企业目标和个人目标关系

短期目标：工资、奖金等物质层面

中期目标：职位、发展等职业规划

长期目标：企业文化、价值观念等精神层面

3、相互信任（信任的基础是什么？如何建立？）

案例分析：企业文化对企业团队的作用是什么？

4、关心、帮助每个人（从哪些方面着手才是最有效的？）

l 沟通良好（如何才能有效的沟通？）

l 分工与授权（在具体工作中如何操作？）

l 合理的激励（没有足够的条件怎么办？）

5、合理、完善的制度（制度目前不合理怎么办？）

6、融洽的团队气氛（用什么方法培养良好的工作气氛？）

案例分析：如何建设与企业团队相适应的企业文化？

### 二、绩效计划监控

1、员工工作信息的收集

2、目标执行过程中的跟踪检查

采取有效的工作跟踪方式

绩效监控过程中的误区

绩效监控面谈关注问题

实战演练：如何对下属工作绩效进行检核

### 3、团队绩效绩效考评

月度考核的内容及结果应用

半年考核的内容及结果应用

年度考核的内容及结果应用

### 4、考核失真现象解析及解决办法

互动：“汉堡原则”在绩效面谈中的应用

## 三、绩效面谈及绩效改进

### 1、如何准备一次有效的绩效面谈

### 2、绩效面谈流程

| 开场白

| 表达、提问、倾听

| 异议的处理

| 形成一致意见，绩效面谈结束

| 分析工作绩效差距

| 确定绩效改进的内容及改进措施

案例分析：研发部王经理和下属小李的一次谈话

## 第四部分：绩效管理激励技巧

### 一、什么是激励

#### 1、为什么下属需要激励

职业倦怠的产生及原因分析

矢不激不远，人不励不奋

管理的最高境界是让人拼命工作而无怨无悔

案例讨论：激励的功能有哪些？

#### 2、激励的核心是什么

| XYZ理论

| 马斯洛需求层次理论

实战演练：如何以人为本管理？

| 激励的DNA

## I 激励的六大因子

角色扮演：激励的 DNA 测试

## 二、 需要层次理论激励

- 1、 对需要层次理论的解释
- 2、 需要层次理论对管理工作的启示
- 3、 需要层次理论在管理工作中的实际应用

案例分析：我的销冠辞职了

- 4、 激励的误区

## 三、 双因素理论激励

- 1、 双因素理论内容
- 2、 对双因素理论的解释
- 3、 双因素理论对管理工作的启示
- 4、 双因素理论在管理工作中的实际应用

案例分析：下属小王的工作苦恼

- 5、 激励的四原则

### I 公平原则

案例分析：“一辈子追求公平感”的小叶

### I 系统原则

### I 时机原则

### I 清晰原则

## 四、 营销团队激励措施

- 1、 问题引入：贵司是如何激励员工?你对激励的心得?
- 2、 建立激励机制

了解员工需求(进行员工满意度调查)

确认当前员工看重的需求因素

确定具体激励措施

将激励措施制度化

案例分析：某世界 500 强企业激励机制的建立

- 3、 实用激励方法

- | 信任 认可-表扬-赏识 (如何培养对工作的成就感?)
  - | 承担责任 (为什么要为下属承担责任)
  - | 关心、帮助团队成员 (工作与生活如何协调?)
  - | 薪水与升迁 (物质基础还要有保障)
  - | 工作兴趣 (如何才能把工作当成是一种兴趣?)
  - | 合理的制度 (公平、公正、公开)
  - | 工作气氛 (是一种软化剂)
  - | 企业目标与使命 (最终的解决方案)
  - | 销售成员 PK 激励 (PK 激发狼性)
  - | 打造销售冠军文化激励 (打造争取冠军氛围)
  - | 签署对赌协议激励 (对赌协议激发危机压力意识)
  - | 其它有效的销售团队激励策略
- 讨论：激励方法的综合运用

## 第五部分：销售团队打造狼性执行力

### 一、执行力的概念

#### 1、什么是执行？什么是执行力？

案例分析：华为执行力 3 化理论

#### 2、执行力的重要性

执行力对组织的重要性

执行力低下是企业管理的最大黑洞

案例分享：日企收购国企后怎么办？

强大的执行力是实现战略的必要条件

#### 3、团体活动：《眉目传情》

### 二、执行力缺失的原因

#### 1、组织没有形成强有力的执行文化

| 领导者缺乏表率

| 制度、流程的缺失或不够完善

| 缺乏监督和考核：没有奖惩（考核结果的运用）

案例分享：地毯上的纸团

#### 2、个人执行力缺失的原因

借口多，不愿承担责任

拖延磨唧，缺乏行动

案例分析：太活络竟辞退？

没有上进心，自我要求标准低

意志不坚定，缺乏毅力，不能吃苦

心理测评：你的情商有多高？

### 三、怎样提升组织执行力

1、提升组织执行力的方法

2、落实 4R 执行力系统

l 结果定义 Result

l 一对一责任 Responsibility（责任承诺）

l 监督检查、跟进追踪 Review

l 奖惩分明，回报员工 reward（优者奖，劣者罚）

3、完善制度、简化流程

领导者做好表率

铸就强执行力文化

实战训练：《激情节拍》

### 四、提升个人执行力的方法

1、执行开始前：决心第一，成败第二

2、执行过程中：速度第一，完美第二

3、执行结束后：结果第一，理由第二

案例故事：致加西亚的信

4、铸就狼性执行力文化：凡是工作，必有计划；凡是计划，必有结果；凡是结果，必有责任；凡是责任，必有检查；凡是检查，必有奖罚！

案例分析：阿里巴巴销售冠军的一天

### 五、注重团队合作

1、充分发挥个人的特长； $1+1 > 2$ ；

2、倡导团队合作的氛围。

团队训练：《人椅 PK》

3、确立主人翁地位，培养员工归属感；

## 第六部分：高绩效销售团队狼性文化打造

### 一、团队文化的含义

- 1、什么是团队文化
- 2、团队文化的重要性
- 3、团队文化的种类
- 4、团队文化的层次
- 5、高绩效团队文化的特征及要素

### 二、打造销售团队狼性精神

- 1、团队狼性精神的内涵
- 2、团队狼性精神的三个层面
- 3、凝聚力高的团队特征
- 4、提升团队凝聚力
- 5、团队凝聚力的效果
- 6、营造互信的合作气氛
- 7、打造团队士气

文化训练：营销团队文化狼性精神设计

## 第七部分：销售团队绩效提升关键——人际协作与高品质沟通

### 一、团队人际关系的认知

- 1、团队成员的客户论
- 2、人际关系的团队意义
- 3、人际需求关系
- 4、影响人际关系密切程度的因素

### 二、建立有效的人际关系

- 1、开设感情存款
- 2、团队人际关系六貌
- 3、利人利己的要领

### 三、高品质的团队沟通

- 1、团队沟通的定义
- 2、沟通的重要性
- 3、团队沟通不利的危害和障碍
- 4、沟通的原则

- 5、有效沟通的流程
- 6、团队高品质沟通的九大技巧及训练
  - 【互动游戏 1】协作的力量
  - 【互动游戏 2】学会倾听
  - 【趣味互动游戏 3】“沟通的秘密”

## **第八部分 训练销售团队成员**

- 一、学习型销售团队的打造
  - 1、Team 新解
  - 2、团队的绩效方程式
  - 3、有效地培训下属
- 二、培训下属的有效步骤
  - 1、员工成长五层次
  - 2、培育下属的 PDCA 循环
- 三、培训下属的有效方法
- 四、如何训练销售团队成员心态
  - 1、销售冠军的故事说明什么
  - 2、从销售冠军身上所能看到的重要特质
  - 3、决定销售成败的重要因素
  - 4、能力与态度与方法的关系
  - 5、成就销售成功的过程中态度所占比重
- 五、心态决定成败
- 六、打造销售团队绩效必备心态
  - 1、强烈企图心
  - 2、积极主动心态
  - 3、自信与信念
  - 4、不找借口心态
  - 5、感恩与忠诚心态
  - 6、责任与敬业心态
  - 7、持续学习心态等

## **第九部分 泛 95 后销售团队成员的管理**

- 一、泛 95 后团队成员的必要认知

- 1、泛 95 后是谁？
- 2、泛 95 后给管理带来的新难题？
- 3、针对泛 95 后的调查结果说明了什么
- 4、泛 95 后员工的特征
- 5、泛 95 后群体心理分析

## 二、泛 95 后成员需要什么？

- 1、福利
- 2、期望
- 3、平衡
- 4、成长
- 5、氛围

## 三、如何带领和管理泛 95 后团队成员

- 1、平等和尊重的沟通
- 2、做会激励的领导和教练
- 3、快乐工作
- 4、与他们一致
- 5、团队奖励，个性认可
- 6、保持创新活泼的团队文化
- 7、通过学习引导职业价值观

## **第十部分 现场解疑答惑**

赠送：销售绩效管理经典工具：销售人员绩效考核表