

顾问式销售项目运作与营销团队管理

【课程收获】：

作为课程的开发者，常兴老师在课程设计中结合了华为公司全球市场营销运作成功实践和世界级销售科学的方法论和流程，大大提升高科技制造业组织—组织（B-To-B）营销模式的项目运作中，销售人员与销售团队销售实战能力。课程将企业复杂的销售运作中涉及的政府客户关系、行业客户关系拓展和项目策略制定，进行结构化解析。让学员掌握顾问式销售项目运作的精髓和实战技巧。系统掌握项目运作的策略制定方法和销售团队成员管理的思路。解决营销团队成员在不同发展阶段所遇到的不同问题，给出情景团队领导模型和与团队建立伙伴关系的技巧。并针对团队成员的不同发展阶段给出绩效管理方法和手段，包括目标设置、绩效辅导、结果反馈。同时将项目运作的策略制定的思维方法和提供差异化解决方案制定和影响客户选型的（“道”与“法”），与项目运作中拜访客户、拓展客户关系、了解客户需求、并与客户最终达成协议的方法论（“术”）结合，并运用在课程中提供的营销工具和模版（“器”）中。透过2天学习，学员系统掌握复杂销售中的：“道”—“法”—“术”—“器”，并将所学应用到企业实际的大客户项目销售过程中，提高企业项目销售成功率，给企业带来可衡量的营销绩效改善。

【学员对象】：销售理、产品经理和研发经理、和销售主管、销售业务管理主管

【课时设计】：3天

【需求情况】：

客户关系永远是第一生产力，销售是企业生存唯一的核心竞争力，没有“之一”。销售也是企业发展壮大的第一生产力，是将企业的产品变成满足客户需求的商品复杂经营活动。通过销售经营活动不断地满足日益变化的客户需求，协调企业内部研发和市场的能力和协调发展。如今，客户都具备了完善的采购流程和对供应商等级管理流程，因此企业应该重新设计规划销售流程，销售流程必须与客户的采购流程协调一致。企业在销售经营活动中会遇到：1、如何确保销售行为与客户的采购行为相一致，2、销售人员如何清楚的了解自己的角色和职责，3、如何为销售人员提供识别客户需求的诊断方法等诸多问题。课程重点解决企业面临的挑战：诸如：1、提高完成销售任务的销售人员比例；2、提高销售团队整体销售目标完成的比例；3、提高赢单率和降低丢单率以及其它的比例；4、降低销售人员的流失率。企业越是把销售当成科学（而不是艺术）来看待，企业就越能获得成功。从而提高企业整体销售绩效，牵引企业不断壮大和发展。

营销团队管理是一种领导模式，它的目的是要帮助团队成员发展自我，使团队能

【课程特色】：

本课程通过三家公司销售人员围绕IT大客户订单展开激烈竞争的视频故事展开，视频中设计了不同层级销售人员在销售过程中与不同高层客户互动中经常犯的致命问题的场景，以及这些问题对销售

的影响。通过观看、分组研讨和老师点评。掌握销售过程中如何与高层客户沟通的有效方法，掌握的EOAC客户拜访模型。老师根据录像中三家公司销售人员所处的四种不同状态：初学者、挫败者、不稳定的执行者、完成者，结合销售人员的能力和意愿度的不同给出管理者需要发展的四种不同的管理状态：指令、辅导、教练、授权。学习帮助下属发展工作能力与意愿，教导下属自我指导与支持。关键风格测试问卷让管理者看清自己的领导形态，认识到需要发展的领导形态。达到教学目标中“团队管理”结果。学习“端到端”项目销售运作管理成功经验。按照项目启动、计划，实施，控制和风险的流程步骤，指导学员深入研讨。通过方法教授与情景案例实战演练教学方法等，使学员了解项目销售中项目目标制定SMART原则，项目策略制定SWOT和形成项目运作策略方法，了解项目销售中策略制定的“道”全貌。利用5W2H工具制定项目行动计划，和风险评估工具，项目风险规避措施模版，保障项目顺利的进行和结案。落实到“器”中。

【培训方式】：讲授、小组研讨、场景录像、角色扮演、模拟实战演练、案例实战点评分析、小组PK。

【主要内容】：第一天

一、销售人员的角色定位和转身（概念与案例分析结合）

1. 销售角色职责
 - 1) SALES 模型
 - 2) 销售项目的领导者(SPD)
 - 3) 客户关系平台的建立和维护者(AR)
 - 4) 全流程交易质量的责任者(LTC)
 - 5) 客户群规划的制定和执行(ES)
2. 什么是销售项目
3. 背景故事：猎虎的故事

二、顾问式销售项目运作特点与规律：

1. 项目三大特性
2. 顾问式销售项目的三大特性
3. 项目于顾问式销售项目之间关系
 - 1) 典型案例：
 - 2) 顾问式销售项目四大关键要素
 - 3) 顾问式销售项目木桶
 - 4) 客户关系
 - 5) 解决方案
 - 6) 商务融资
 - 7) 服务交付

8. 顾问式销售项目启动（案例点评）
9. 顾问式销售项目计划（案例点评）
10. 顾问式销售项目实施（案例点评）
11. 顾问式销售项目监控（案例点评）
12. 顾问式销售项目收尾

【主要内容】：第二天

三、打造高绩效的营销团队（结合情景案例演练的教学录像展开分析）

1. 团队工作能力、工作意愿
2. 诊断团队发展阶段：（5个诊断问题）
3. 团队成员发展不同阶段描述：D1/D2/D3/D4
4. 选择适当的领导方式（指导、支持）
5. 领导方式的种类：S1/S2/S3/S4
6. 团队领导模型
7. 建立伙伴关系（五大共识）
8. 销售项目实施阶段的团队建设技巧
9. 销售项目实施阶段的冲突处理技巧

四、OKE 客户关系拓展方法与实战（情景教学案例与学习小组模拟实战相结合）

1. 客户关系定义
2. 普遍客户关系
3. 关键客户关系
4. 组织客户关系
5. 关键客户痛点分析
6. 客户决策角色分析
7. 关键客户关系分析工具—鱼骨图
8. 客户关系评估表（情景攻关主题）
9. 发展教练
10. 客户关系拓展案例演练（结合教学录像）

【主要内容】：第三天

五、项目策略制定与策划分析的方法（结合情景案例演练教学录像展开分析）

1. 情景演练项目案例（SWOT 分析/练习）
2. 情景演练项目案例（信息收集）
3. 情景演练项目案例（自身与友商分析）
4. 客户分析/决策链分析/决策模式分析/客户关系评估

5. 项目竞争策略制定（结合教学录像的案例展开分析）
6. 项目客户攻关策略制定（结合教学录像的案例展开分析）
7. 项目解决方案策略制定（结合教学录像的案例展开分析）

六、销售项目监控实施方法和工具（结合情景案例演练教学录像展开分析）

1. 销售项目实施监控的方法
2. 销售项目实施监控的处理技巧
3. 情景演练项目案例：（复盘、分析、总结）

【主要内容】：第四天

七、课程与企业销售实践相结合（结合企业情景案例演展开分析）

1. 销售项目运作案例分析
2. 课程工具使用转化
3. 项目运作过程问题研讨与结论

八、总结：（课程总结、学员寄语、行动计划）

1. 小组研讨：顾问式销售项目成功方法总结？
2. 小组研讨：顾问式销售项目失败原因分析？
3. 课程总结

【授课语言】：中文

【授课方法】：面授

【课前要求】：请企业准备项目销售中成功案例、失败案例、和项目销售运作的研讨案例。