

# 打造高绩效的营销团队 (2天)

## 1 引言

如何打造一支高效的销售团队是企业管理层最关心的问题之一，优秀的销售人才不好招，新人成长不起来，明星销售人员的激情与动力不断下降，老人不愿带新人，销售目标难以执行和落地，企业缺乏销售团队的成长通道和培养系统，如何培养一批能够带领销售团队的销售管理团队是企业高层的首要任务，本课程主要面向销售经理打造高效营销团队的实操实战课程。

## 2 课程目标

培训销售经理打造高效营销团队的思路方法，解决销售经理（总监）以下问题

- 1、如何提升销售团队的凝聚力和向心力
- 2、如何提升销售人员的动力，化解销售人员的阻力
- 3、如何提升销售团队的执行力
- 4、如何帮助销售人员及时分析诊断大客户和项目开发过程中碰到的问题并协助突破。

## 3 课程收益

- 1、明确销售经理的职责和工作目标，如何当好教练；
- 2、13大销售团队的管理激励机制和工具的操作方法和要点；
- 3、运用4R执行力系统提升销售团队的执行力
- 4、大客户和项目分析诊断工具的应用，帮助销售人员突破市场开发障碍。

## 课程大纲

### 一、销售经理角色认知

- 销售经理的6大职责？
  - 1、企业文化传播者、践行者和督导者  
视频：《亮剑》--以弱胜强
  - 2、市场信息的提供、分析和建议者
  - 3、团队技能的培养者
  - 4、销售业务的指导者、支持者和检查者
  - 5、销售人员动力的激发者  
案例：中国足球团队的困惑
  - 6、团队机制的制定者和检查者
- 团队形成的四个阶段
- 高效营销团队的9个特征  
视频：亮剑精神
- 团队领导的3大要求
- 提升团队凝聚力的13个方法  
演练：现场利用所学方法打造团队

- 团队成员4类风格分析  
案例：《西游记》团队解析
- 部属发展的4个阶段
- 如何针对不同员工采取不同的管理模式  
案例：由优秀的销售人员提升为团队领导后的困惑？
- 二、销售人员的动力系统 (重点)
  - 销售人员动力的4大来源
  - 销售人员的4大阻力系统（惰性、不相信、恐惧、害怕失去）
  - 提升团队动力的13大工具和机制实操
    - 销售团队文化落地操作4步曲  
视频：《军队如何做文化》
    - 梦想导航工具  
演练：如何制定员工职业生涯规划
    - 目标激励考核机制  
实操：如何制定年度底线目标和预

- 期目标
- PK 机制
  - 演练：编制团队 PK 竞赛墙
- 会议机制（分享会、表彰会）
  - 高效会议的 9 大原则
  - 视频《鹰隼大队》会议管控与落地
  - 演练：如何开项目案例研讨会
- 对赌机制
  - 演练：目标对赌实操
- 品牌积分榜
  - 案例：\*\*公司品牌积分榜
- 员工晋升机制
  - 案例：如何建立员工晋升通道
- 分享工具
  - 演练：如何编制分享项目案例
- 师徒机制
  - 演练：师徒机制的建立与拜师演练
- 薪酬与考核工具
  - 演练：如何做绩效面谈
- 标杆工具
  - A 荣誉墙
  - B 表扬与批评
  - 视频《鹰隼大队》
- 培训工具
  - 案例：如何将明星销售员培养成培训师
- 三、 **打造营销团队高效执行力（重点）**
- 团队绩效密码
- 领导力是执行力的前提
- 认同是执行的前提
  - 案例：有计划有检查为何执行力还是很差？
- 结果与任务
  - 举例：销售人员的任务和结果
- 做结果的三大原则
  - 案例：送百万合同的故事

- 什么是 4R 执行力系统
- R1：结果定义-心中有结果，执行有效果案例：小王买书
- R2：一对一责任
  - 案例：街头呼救/目标分解
- R3:过程检查（越相信谁，越检查谁/只相信数据和事实，不相信/处罚不能代替检查）
  - 案例：宝马 4S 店检查系统
- R4:及时激励
- 案例：为什么明星销售员的动力不断下降

#### 四、如何建立销售团队 4R 执行力系统

- 市场开发计划
- 客户拜访记录
- 客户信息登记表
- 项目立项（大客户）评估表
- 项目（大客户开发）过程跟踪检查反馈表
- 员工绩效考核表（月或季度）
- YCYA---销售团队执行力工具
- 销售计划质询会--执行力工具

#### 五、项目（大客户）销售诊断 6 步分析法

- 1、分析项目组织，理清角色权责
  - 2、分析决策链（分析关键人立场、关系、权重、爱好、需求）
  - 3、明确项目采购所处的阶段
  - 4、分析任务清单，项目目前卡在哪儿
  - 5、分析主要竞争对手，制定竞争策略
  - 6、组织内外部资源，制定本阶段关键人突破策略与计划
- 案例：煮熟的鸭子真的要飞了吗？