
《工业品销售管理三脚凳：业绩、过程与团队》

课时：3天（18小时）

讲师：叶敦明：工业品营销教练

风格：贴合行业抓住销售管理要点，配合企业找到销售管理破局点，帮助听课

者

融入实战并开始直到实战。

方式：案例分析+情境导入+场景融入+互动讨论+小组作业+工具输出+行动

计划

第一天 DAY ONE

一、赢取 B2B 销售管理的丰厚红利

1、案例解读：人保旗下“帮帮汽服”的想象空间

- 1) 京东、滴滴、天猫的流量优势
- 2) 人保的存量优势与增量潜力
- 3) 深度解读—汽车后市场的 B2B 与 B2C 取向

2、B2B 平台的三个模式与运营

- 1) B2B2C，价值传递与衰减

2) S2B2C，平台联通上下游

3) C2B2S，客户倒逼业务逻辑

3、谋求销售红利的三层战略

1) B2B 业务的三个战略层次

2) 做市场：营销战略定方向

3) 做客户：销售战略定路径

4、赢取销售红利的三个落实

1) 需求界定—被动满足 VS 主动引领

2) 价值传递—内部协同 VS 外部整合

3) 客户关系—理性认同 AD 感性依赖

5、销售增长的两个维度与四个方向

1) 两个维度：产品、市场

2) 四个方向：市场渗透、产品开发、市场开发、多元化

3) 应用顺序：不同情境下的四个方向的组合方式

6、B2B 销售的四个经典方式

1) 交易式销售（价格为王）

2) 关系式销售（成本收益）

3) 顾问式销售 (创新价值)

4) 整合式销售 (战略融合)

7、分组讨论：如何赢取 B2B 销售的红利？

1) 讨论与呈现方式

--6-8 人为一组，选出小组长；

--限时 15 分钟，10 分钟讨论+5 分钟撰写要点；

--上台呈现，2-3 分钟；

--讲师点评

2) 话题：如何赢取 B2B 销售红利

--行业变化的战略解读上

--组织流程的协同效率上

--团队人员的技巧方法上

二、业绩分解的策略与执行路径

1、案例分析：亮出真功夫，车享家给行业打了个样

1) 汽车售后服务模式“七十二变”，却多走了样

2) 亮出真功夫，车享家给行业打了个样

--场景贯通，线上线下真正一体化

--精耕细作，有速度更有温度

--运筹帷幄，开一家要成一家

2、业绩分解的三个根基

1) 读懂行业竞争格局

--行业五力竞争模型

--五力竞争模型应用

2) 看准需求方式变化

--趋势与拐点

--列举 2-3 个拐点

3) 调整内外部咬合点

--机会 OR 政策驱动？

--咬合错位的场景

3、业绩分解的基本方法

1) 时间顺序分解法

--半年、季度、月、周

--增量与存量的两条线

2) 客户类型分解法

--五种客户细分

--渠道成员

--终端客户

3) 80/20 分解法

--明星市场/客户占优

--明星销售人员占多

4) 营销与销售联动法

--高层管理者定方向、筹资源

--市场部先行开发新行业市场

--销售部在执行中兑现新构思

4、业绩分解的 OGSM 法则

1) OGSM 阵列图

2) 目的与目标的互动

3) 策略与分解的联动

4) OGSM 法则如何量化？

5) 量化时的限制与变通

5、业绩分解的难题与破解

1) 销售人员：任务无法落实在行动中

2) 渠道成员：厂商目标的错位与对位

3) 销售主管：结果无法分解到过程中

4) 业绩分解难题的破解方法

--强项发挥与短处补位法

--老人突破与新人扎根法

--目标认同与策略同步法

6、业绩分解的纵向与横向管理

1) 纵向管理：信息-目标-内外部资源-策略-执行

2) 横向管理：客户-渠道-销售人员-销售管理-战略

3) 纵横之道：扎根在需求、开花在管理、结果在个人

7、现场微咨询：我的业绩分解怎样更有效？

1) 做好两样预先准备

--业绩分解的电子文档

--业绩分解的实战难点

2) 业绩分解怎样更有效

--业绩分解的成果：总体与分项

--业绩分解的成效：团队的成长

--业绩分解的管理：指标背后的动机与动力

8、下一步行动：业绩分解为线，串起策略与执行

1) 动态销售环境下，如何在执行中体现策略？

2) 多层销售体系中，怎样传导好激励与引领？

3) 新人销售经理，业绩分解的开局与破局

三、现学现用：业绩分解的“绳子与活结”

1) 实战案例：公司销售经理的业绩分解总表

--2017年或2018年（分解到月度）

--年度总结或半年小结（3-5条）

--列出难点与可能破局点（2-3点）

2) 讨论与呈现方式

--限时25分钟，15分钟讨论+10分钟撰写要点；

--上台呈现，2-3分钟；

--讲师点评

3) 话题：业绩分解的“绳子与活结”

--系牢绳子，策略到执行的上下顺畅

--打好活结，执行变通与目标的吻合

--新老销售经理的全实战领会与感悟

第二天 DAY TWO

四．销售过程管理的纲举与目张

1、情境探讨：销售经理的“外松内紧”

- 1) 经理累而员工，可以吗？
- 2) 业务眼+管理心，怎么讲？
- 3) 外松内紧，松什么、紧什么？

2、B2B 销售的三个特点与应对

- 1) 内部管理比外部业务复杂（体系营销）
- 2) 客户数较少但服务有深度（客户粘度）
- 3) 终端体验让品牌承诺落地（互动营销）
- 4) 供应链必须与消费链对接（价值整合）

3、B2B 销售的六个典型步骤

- 1) 六个步骤
- 2) 动作要领

3) 关键节点

4、管理金字塔：串起目标、过程与行动

1) 五层金字塔图解

2) 五层金字塔应用

3) 相关的问题与解答

5、老 4P 管执行+新 4P 管过程

1) 老 4P 组合：产品、价格、渠道与促销

2) 老 4P 管执行—产品结构 x 价盘体系 x 渠道管径 x 促销方式

3) 新 4P 组合：人们、项目、流程与绩效

4) 新 4P 管过程—关系质量 x 过程效率 x 组织协同 x 销售动力

6、销售管理过程的“三四五”

1) 三个要素

--客户结构能升级

--产品结构可优化

--管理方法场景化

2) 四个姿态

--保姆式

--父母式

--老师式

--教练式

3) 五个要点

--时间管理：饱和度与交叉度

--执行保障：策略根植于资源

--部门协同：从客户眼光挑剔

--解决方案：场景与需求分类

--管理思想：聚气才能控过程

7、销售管理过程中的无为与有为

1) 无为之处

--不提供具体方法

--不数落固有缺点

--不直接参与业务

2) 有为之处

--只提供解决思路

--只激发正向潜力

--只促进业务能力

8、角色扮演：二个场景考验您的管理功底

1) 场景（一）：过程随己意但结果好的员工

--做事方法按自己喜好，屡次违反管理政策

--过程控制少书面汇报，销售主管心中无底

2) 场景（二）：过程认真但结果不好的员工

--该做的都做了，只开花少结果

--方向不明确，喜欢做事，关注细节

五、绩效考核管理的磨刀与亮剑

1、互动讨论：业务能手到管理高手的距离

1) 业务能手，重结果、松过程、死盯人

2) 管理高手，重发展、紧过程、用对人

3) 拿镜自照—能手十分钟+高手十年功

2、绩效管理的“三达”

1) 达成目标

--销售

--策略

2) 达到发展

--个人

--团队

3) 达信承诺

--奖励与返利

--投入与支持

3、绩效考核的“三率”

1) 销量达成率

--销售量

--销售额

--毛利/净利

2) 客户成长率

--老客户挖潜

--新客户开发

3) 市场占有率

--现有市场渗透

--新市场拓展

4、B2B 平台的绩效考核管理要领

- 1) 成本、时间、结果的平衡
- 2) 机会、策略、资源的通达
- 3) 渠道成员战略与指标认同
- 4) 个人、客户、团队的进深

5、做好绩效考核管理（一）：策略篇

- 1) 先紧后松留余地
- 2) 认同之后定目标
- 3) 过程管控抓关键
- 4) 人员帮扶定规矩

6、做好绩效考核管理（二）：执行篇

- 1) 客户档案常刷新
- 2) 需求变化勤调查
- 3) 渠道关系多沟通
- 4) 编写销售案例集

7、分组作业：如何对待“考核什么就做什么”现象？

- 1) 现象（一）：经常采用渠道压货的方式以完成目标

2) 现象（二）：值得开发但周期长的客户不在考虑内

3) 分组讨论+撰写要点+分享+讲师点评

六. 实战操练：制定一张简略的“销售业绩考核量表”

1、实战操练的三个步骤

1) 先讨论考核模块，集中讨论后确定下来

2) 再就考核模块，讨论后确定主要考核内容

3) 最后制定考核内容的量化/质化考核标准

2、实战操练的过程管理

1) 小组内有分工—分别扮演经理、员工、渠道商、终端店主

2) 设定一个情景—核心目标、主要分歧、达成共识、确定指标

第三天 DAY THREE

七. 教练技术，育卓越销售团队

1、经典回顾：菲尔杰克逊的三角进攻法

1) 主角与配角的临场组合

2) 看重更衣室的士气涨落

3) 在球员与高层之间织网

2、销售领导与销售管理的两重天

1) 领导实践的四个要点

2) 管理时间的四项活动

3) 常规执行靠管理，业绩突破靠领导

3、做一个卓越的团队领导人

1) 领导智商—感知、表达与推理

2) 职业自信—管理能力与领导技能

3) 意志坚定—恒久忍耐、又有恩慈

4) 为人正直—不做害羞的事、不求自己的益处

5) 社交魅力—快地听、慢慢地说、慢慢地发怒

4、教练技术（一）：管人管到心

1) 80、90 后的三观之别

2) 活用管理的黄金法则

3) 体会场景（事）、心情（自己）与情境（他人）

4) 现场操练：右手法则，五个手指头动起来！

5、教练技术（二）：销售人员的激励与领导

1) 三种销售激励方式

--马斯洛的需求层次理论

--麦克莱兰的需要理论

--赫茨伯格的双因素理论

2) 销售人员眼中卓越销售经理的 5 个表现

3) 现场讨论：那些不能激励自己的，可以激励他人吗？

6、教练技术（三）：销售团队教练五部曲

1) 准备与观察

2) 反馈正反向

3) 做个好榜样

4) 跟进而不是催促

5) 信任而不是批评

7、教练技术（四）：借鉴动车式团队管理

1) 每个人员自主计划与执行

2) 团队信息共享与决策分担

3) 不同情境的管理模式预设与调整

8、教练技术（五）：新生代的全新管理之道

1) 目标转化--我的、你的走到我们的

2) 心力支持--能力、心力的逐步对称

3) 场景管理--关注进度中的情感温度

9、分享时光：您要做哪一种销售教练？

1) 刘翔的教练—孙海平

2) 科比的教练—杰克逊

3) 教练风格、方法、阶段与对象的匹配

八. 五个维度，B2B 销售自有分寸

1、案例观察：销售新手的准头与力道

1) 新入行的销售人员，有热情无准头

2) 方法初级，火候不够，力道不足

3) 作为他的销售主管，您打算怎么帮？

2、瞄的准：客户细分与市场细分

1) 掌握销售发力的准头

2) 惜力打力，方能久胜

3、打的狠：静销力与动销力结合

1) 产品会说话，销售人员会说事

2) 一静一动，产生双重打击力量

4、管的稳：分解并化解销售目标

1) 流量型产品目标分解到时间与区域

2) 定制型产品则分解到客户类型与数量

5、看的清：销售的内外在驱动力

1) 内在驱动力找对问题点与做点

2) 外在驱动力找机会点与关节点

6、算的远：产品、渠道与促销的组合

1) 不纠缠于一时的胜败，从结果倒推销售过程把控

2) 产品杀伤力、渠道扩张力与促销引爆力的交叉点

九、下一步行动：撑开销售管理的三支点

1、学习心得—如何撑开销售管理的三支点

1) 成果--业绩分解与落实—第一天

2) 过程--销售过程管理与业绩考核—第二天

3) 团队--教练技术与五度管理—第三天

4) 150-200 字，限时 30 分钟

--第一天结束后，当天学习心得 120-150 字

--第二天结束后，当天学习心得 120-150 字

--第三天结束后，当天学习心得 120-150 字

--三天学习心得，缩写为 150-200 字

5) 小组内分享，选出 1-2 名代表分享

6) 讲师点评

2、行动计划—自己、流程与员工的管理改进方法

1) 各列举 3-5 个改进方法

2) 改进方法的预期收益

3) 需要的政策与高层支持