

《销售铁军：业绩、过程与组织的三国演义》

讲师：叶敦明，工业品营销教练

课时：2天（12小时）

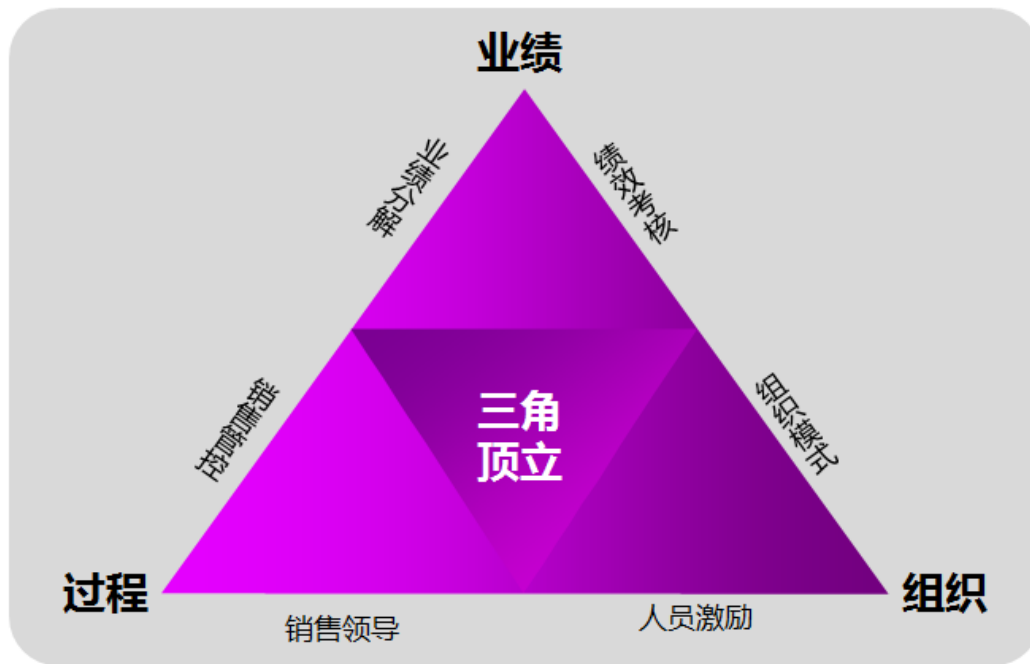
【课程背景】

1. 铁打的营盘流水的兵，企业、销售团队、个人成长的不均衡状态；
2. 销售政策与奖励刺激，除此之外无他法，业绩增长缺少内在动力；
3. 销售管理者忙于救火，无暇过程与组织，导致目标达成年年勉强。

【课程收益】

1. 三角顶立，组织与过程的成长，驱动着业绩的持续增长；
2. 个人团队，分中有合合中有分，自主力催生高效执行力；
3. 销售铁军，将帅有能兵众强大，三军高绩效鼎力尽开颜。

【课程结构】



【课程提纲】

第一篇 铁定业绩：分解方法对头、考核方式对路

（一）业绩分解的策略与执行路径

1、案例分析（1）：客户过去与未来、新与老，怎样算好这些账？

- 1) 一个优质客户，提升 10%业绩，需要增加多少精力？
- 2) 一个新客户，付出 3-5 倍，才能有老客户一样业绩？
- 3) ABC 分级，你眼中的客户，客户眼中的你，多大反差？

2、业绩分解的基本方法

- 1) 时间顺序分解法
- 2) 客户类型分解法

3) 80/20 分解法

4) 营销与销售联动法

3、实战演练 (A) : 哪个分解方法更适合你 ?

1) 以上四种方法的用法、限制与组合

2) 您在实战中更喜欢哪种方法或方式

4、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

5、实战演练 (B) : 2020 年的业绩分解中的难点与机会点

1) 每个小组 , 列出 2-3 个分解难点 ;

2) 小组交换 , 分享自己的做法见解

3) 挂盘讲解 , 讲师点评与提炼总结

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、分组作业（1）：业绩分解，标准化与定制化产品/方案的殊途同归

1) 殊途，客户需求、竞争策略与业绩分解的差别

2) 同归，方案制定、流程管控与客户服务的共性

3) 分分合合，业绩分解的小块拼成一张完整大图

(二) 绩效考核管理的磨刀与亮剑

1、案例分析（2）：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

2) 达到发展

3) 达信承诺

3、绩效考核的“三率”

1) 销量达成率

2) 客户成长率

3) 市场占有率

4、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

5、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

6、分组作业（2）：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

第二篇 铁炼过程：销售管控谋事、销售领导谋势

（三）销售过程管理的纲举与目张

1、案例分析（3）：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、工业品销售的八个典型步骤

- 1) 八个步骤
- 2) 动作要领
- 3) 关键节点

3、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 × 价盘体系 × 渠道管径 × 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 × 过程效率 × 组织协同 × 销售动力

4、销售管理过程的“三四五”

- 1) 三个要素
- 2) 四个姿态
- 3) 五个要点

5、分组作业（3）：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

2) 场景（二）：过程认真但结果不好的员工

（四）销售领导，教练技术生产力

1、案例分析（4）：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、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！

4、教练技术（二）：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

5、教练技术（三）：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

6、分组作业（4）：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

第三篇 铁打营盘：组织设计纲举、人员激励目张

（五）销售组织的模式与设计方式

1、案例（5）：华为铁三角团队与体系

- 1) 项目铁三角 (结构图与应用)

- 2) 系统铁三角 (结构图与应用)

- 3) 铁三角精髓 (三个核心要点)

2、销售组织的三个核心功能

- 1) 完成销售指标

- 2) 客户增值服务

- 3) 市场开发储备

3、销售组织的三种设计方式

- 1) 销售导向型组织设计

- 2) 客户中心型组织设计

- 3) 战略规划型组织设计

4、市场部的职能建设

- 1) 五类销售的进阶图

- 2) 从配角成长为主角

- 3) 市场部的绩效考核

5、迈入黄金管理时代

- 1) 三个模块的十二个法则

2) 卓越管理五个核心精神

6、分组作业（5）：您的组织模式的动态发展

1) 现状—生产关系与生产力

2) 方向—战略方向与落地力

3) 动力—组织与个人共成长

（六）销售人员的选用与激励要领

1、案例（6）：横扫中国的阿里“销售铁军”

1) 销售体系的铁军文化

2) 销售管理的四个维度

3) 销售铁军的营销秘籍

2、培育业务种子

1) 透视三类人型

2) 销售六个阶段

3) 团队最佳搭配

3、复制管理种子

1) 工作重心全新转移

2) 情境式管理添活力

3) 从管理跃升到领导

4、打造全才队伍

1) 专才+通才=全才

2) "全人"成就全才

3) 客户导向型团队

4) 有效倾听十指头

5、销售人才激励

1) 销售人员的三个激励原理

2) 销售人员的三种激励方向

3) 销售人员的三类激励方式

6、分组作业（6）：新团队塑造的滴水穿石

1) 三支队伍的组状态自查

2) 三支队伍的塑造方法开启

【课程风格】

1. 场景化导入，幽默风趣、激发兴趣，鲜活谈判思维

2. 角色化扮演，转换思维、全景思考，开阔谈判视野；

3. 实战化演练，以战带训、训战互促，丰富谈判方法。

(示意表格：以学员为中心的4C培训法)