

《运营高效—可持续的销售组织能力打造》

课时：2天（12小时）；讲师：叶敦明，工业品营销教练

一、销售组织的模式与设计方式

1、古为今用：水泊梁山式的销售组织变迁

- 1) 组织标志—聚义厅到忠义堂
- 2) 成员地位—结拜兄弟到天罡地煞星
- 3) 组织目标—个人避难所到群体归宿

2、销售组织的四个常见模式

- 1) 承包制
- 2) 拜访式（游击队与狙击手）
- 3) 驻点式（办事处）
- 4) 扎根式（分公司）

3、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

4、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

5、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

--三化与三中心

--五个成长阶段

3) 市场部的绩效考核

6、迈入黄金管理时代

1) 市场导向型组织四类别

2) 三个模块的十二个法则

3) 卓越管理五个核心精神

7、实战问题研讨：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

二 . 销售人员的选用与激励要领

1、 实战研讨：销售人才的选择与培育，哪个优先？

- 1) 选择标准与现实限制
- 2) 培育方式与发展空间
- 3) 三支队伍与九个问题

2、 培育业务种子

- 1) 三类人型巧搭配
- 2) 三种客户贡献比
- 3) 战斗能力自检表
- 4) 续航能力细探究

3、 复制管理种子

- 1) 工作重心全新转移
- 2) 沟通融合矩阵团队
- 3) 情境式管理添活力
- 4) 用爱心培育继任者
- 5) 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) 领导成为倾听者

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

--目标导向的成长认可

--内在驱动的空间方向

--团队合作的价值认同

3) 销售人员的三类激励方式

--薪酬待遇（底薪、奖金、分红）

--组织待遇（升迁、换区、横移）

--能力提升（受训、指导、顾问）

4) 卓越销售经理的5个表现

6、现场作业：新团队塑造的滴水穿石

1) 三支队伍的组态状态自查

2) 三支队伍的塑造方法开启

三. 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
- 2) 客户类型分解法
- 3) 80/20 分解法
- 4) 营销与销售联动法

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

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

四、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

2) 客户成长率

3) 市场占有率

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

