

《销售团队建设与管理》课程大纲

主讲人：朱冠舟

【课程背景】

- 销售周期长，销售成本高，有效商机储备永远不足，客户成交与回款预测的准确性差；
- 不掌握销售的理念、路径、方法、工具和实操技巧，还习惯于采用传统的、风险极大且成本巨高的“两扣”（折扣和回扣）获取客户订单；
- 不会做老客户经营，不能持续引导和挖掘出老客户的购买需求；
- 不掌握销售人员能力复制的方法和工具，一旦优秀的销售人员离职，将给公司带来不可估量的经济损失；
- 感觉销售每天总是很忙，但没有人能说清楚销售每天到底在忙什么，工作量和销售有效性经不起检核，销售日志管理流于形式；
- 优秀的销售人员都是“单打独斗”的高手，一旦被提拔为管理者，很多人却不会带团队，不懂得如何做销售管理，导致部门业绩人均贡献低；
- 不会制定产品销售策略和落地执行工具，掌握点竞争对手的“片面”信息就认为很了解对手，无法针对主要对手制定差异化的竞争策略；
- 无法制定出能激发“狼性”销售人员的激励方案；
- 公司缺乏一套系统的、可落地的客户开发与管控体系 ……

以上情况是否在你的公司或销售团队中长期存在？

如何设计自己的客户经营升级转型路线，突破销售业绩瓶颈，实现弯道超

车，作为实战派的营销专家、B2B 企业业绩增长导师朱冠舟，在过去 10 年的培训和企业咨询过程中带领数十家上市公司及快速成长的企业成功实现 B2B 销售转型，从几千万营收增长至几个亿营收，从几个亿营收成长为 A 股上市公司，帮助 A 股上市公司实现销售业绩和股价的翻番，朱冠舟老师凭借近 30 年的一线实战销售、团队管理、企业内训和项目咨询经验，深厚的营销与管理理论功底，为学员现身说法。讲自己所做，说自己所想，既有成功经验，也有失败教训。让每一个学员有所想、有所悟、有所得。

【课程收益】

- ★ 管理者掌握 B2B 客户销售的理念、路径、方法、工具和实操技巧；
- ★ 帮助管理者掌握团队能力复制的方法和工具；
- ★ 教会管理者如何深入了解对手并制定差异化的竞争策略；
- ★ 帮助管理者实现销售过程的可视化管理；
- ★ 帮助销售团队缩短客户销售周期，并提高大项目统签能力；
- ★ 帮助管理者提高销售结果预测的准确性，并提高人均业绩贡献单值；
- ★ 提高对老客户的续签率及对老客户的维护、持续经营能力；
- ★ 培养一批既能销售“打单”又懂团队管理的优秀经理人；
- ★ 建立一套可持续发展的销售管理体系。

【课程特色】

- ★ 培训讲师担任过 4 家上市公司销售高管，先后领导过几十至几百人的销售团队，销售管理经验丰富，理论、方法和工具的完美结合；
- ★ 案例分享完全基于实战的总结；

- ★ 现场实操训练与分享，老师辅导、点评；
- ★ 讲师普通话标准，课程幽默、生动活泼，现场互动热烈。

【课程对象】

董事长、总裁、销售副总经理、事业部总经理、销售总监、分公司总经理、大区销售经理；渠道总监、渠道经理；销售运营总监、渠道运营经理等

【课程时间】线下培训 1-2 天（网课：2 小时/次，分 3 次）

【课程特色】

模块一：如何打造职业化的销售团队？

- 1、反问下属：你到底为什么选择做销售？
- 2、作为管理者，你需要了解销售员面临的“十大”困难和挑战
- 3、从“五个”方面测试销售员是否能成为顶级销售的决心
- 4、Top Sales 的“六大”特征
- 5、通过“十个”方面培养顶级销售员
- 6、Top Sales 需要搞定的“三大”客户
- 7、从“十二个”方面，让业绩不佳销售员进行自我反省

案例分享：

- 案例 1：年年超额完成任务的知识型销售（台湾顶级销售经理）
- 案例 2：顶级销售从“软腰”开始（北京顶级客户经理）
- 案例 3：顶住被“解雇”压力永不放弃（北京顶级客户经理）
- 案例 4：一周只能陪太太吃 1 次饭（IBM 北京销售经理）

- 案例 5：超级勤奋的顶级职业经理人（前微软中国区总裁）

模块二：管理者必须要掌握销售漏斗管理工具

1、如何科学定义客户销售漏斗？

- P0-“地盘阶段”的管理内容和重点
- P1-“销售线索阶段”的管理内容和重点
- P2-“商机阶段”的管理内容和重点
- P3-“初步认可阶段”的管理内容和重点
- P4-“认可/投标阶段”的管理内容和重点
- P5-“商务阶段”的管理内容和重点
- P6-“成交阶段”的管理内容和重点

2、管理者必须掌握的“六大销售管理重点”

- 作为管理者，如何扩大商机来源并进行有效的管理？
- 精细化的销售过程管理，管理者到底管什么？
- 管理者如何对销售员的销售动作，进行有效性管理？
- 作为管理者，如何快速对销售团队进行能力复制？
- 管理者如何对销售人员进行有效激励？
- 作为管理者，如何让销售员的销售结果可预测？

3、如何帮助销售人员识别“三大关键客户角色”？

- 关键决策者（KDM）的识别与客户关系推进
- 关键影响者（KI）的识别与客户关系推进
- 关键使用者（KU）的识别与客户关系推进

4、如何帮助销售人员管理好“五个客户关系等级”？

- CR1:“铁杆”支持者的定义与关系推进
- CR2:友善者的定义与关系推进
- CR3:中立者的定义与关系推进
- CR4:对手“铁杆”支持者的定义与关系推进
- CR5:坚决反对者的定义与关系推进

案例分享：

- 案例1：某上市公司的大客户线索/商机挖掘渠道分享
- 案例2：某上市公司销售漏斗管理经验分享

模块三：管理者必须要重视市场活动策划与执行

- 1、市场活动的目的
- 2、如何进行策划市场活动主题？
- 3、如何进行目标客户定位？
- 4、如何合理控制市场活动规模？
- 5、对活动主题演讲者要求
- 6、如何通过市场促进商机转化和项目成交？
- 7、如何个性化的设计礼品？
- 8、成功销售与客户黏着度的关系？

案例分享：

- 案例1：成交“四个亿”的样板客户经验交流会

- 案例 2：成功邀请“53 家”特大型企业参加的集团客户峰会

模块四：管理者必须了解对手并能够制定竞争策略

- 1、与竞争对手对标的“八个”维度
- 2、如何制定差异化的竞争策略？
- 3、管理者针对竞争对手需要思考的“七大”问题

案例分享：

- 案例 1：某上市公司分公司与竞争对手“对标”案例
- 案例 2：某上市公司分公司大量替换竞争对手客户案例

模块五：管理者必须要掌握的销售团队绩效管理

- 1、销售人员薪酬结构设计
 - 销售人员薪酬结构设计
 - 销售人员薪级与任务指标设计
 - 销售人员激励方案设计
- 2、试用期销售代表和管理者的绩效设计
 - 示例 1：试用期销售代表的绩效方案设计
 - 示例 2：试用期销售管理者的绩效方案设计
- 3、非试用期销售代表和管理者的绩效方案设计
 - 示例 1：非试用期销售代表的绩效方案设计
 - 示例 2：非试用期销售管理者的绩效方案设计

- 4、绩效指标的 SMART 原则
- 5、闭环销售绩效管理的“四个”方面
- 6、绩效管理的“九大”误区
- 7、“四大”管理角色的销售绩效关注重点
- 8、“近时”管理-周工作日志管理

➤ 为什么要狠抓《周工作日志》管理？

现场练习：请你描述过去的一天、一周和一个月

➤ 跨国公司顶级经理人为什么推崇“周工作日志”管理？

现场示例：《周工作日志》管理工具讲解及应用

➤ 《周工作日志》对销售代表的自我管理价值？

➤ 《周工作日志》对公司有什么管理价值？

➤ 反对写《周工作日志》的理由和借口是什么？

➤ 为什么《周工作日志》管理容易“走形式”？

- 9、销售管理者应扮演的“四个”角色
- 10、如何面试销售代表/销售管理者？
 - 针对销售代表的“十道”面试题
 - 针对销售管理者的“十道”面试题
- 11、本土管理者与国际职业经理人区别
- 12、需要销售管理者思考的“五个”问题：

案例分享：

➤ 案例 1：某制造业上市公司销售团队薪酬及绩效方案分享

➤ 案例 2：某高科技上市公司销售团队薪酬与绩效方案分享

- 案例 3：试用期销售代表及试用期销售经理的绩效管理案例分享

(课程总结及后续作业安排)