

《销售团队自动转 销售业绩自动增》

狼性销售团队建设与管理

主讲：周黎明 老师

【课程背景】

从销售精兵到销售强将，要建团队、强管理才能链接客户；

一个人走，可以走得很快；但一群人走，可以走得很远。

在商场如战场、竞争加剧的今天，个人的力量是有限的，而团队的能量是无限的。团队的强弱，尤其是销售团队的强弱，不仅影响企业的销量，更可能影响企业的生存发展，甚至在出现困境的时候，可以救企业于水火中。

开发这门课程，旨在帮助企业经营者和销售管理者，系统拓宽销售管理与团队管理思维，系统学习销售管理的技能工具方法，同时提升管理领导力。课程主要解决以下问题：

- 1、如何建销售团队？（组建团队、组织架构）
- 2、如何强销售管理？（制度管理、文化管理、分好利益）
- 3、如何拓展客户项目？（开发客户、借力渠道、流程管理）

课程结合老师的一线销售管理实战与咨询经验，结合优秀企业真实新颖鲜活案例，结合模型工具方法思路，结合学员实际工作场景问题困惑，互动式、案例式教授与学习，让学员达到活学活用、现学现用的目的；老师注重实战实用实效，有用能用好用，带领学员学习如何建团队、强管理、链客户等重难点问题，快速提升销售业绩。

【课程收益】

- 1、推动企业销售管理模式升级，引入一套高效的团队管理思路、工具与方法；
- 2、优化解决企业销售管理的难题，提升组织效能；
- 3、为企业培养优秀的销售管理负责人，完善销售人才结构，提升企业业绩；
- 4、学习和研讨 **20 个以上**国内外优秀企业的销售管理**实战案例**，借鉴和转化成功经验；
- 5、收获 **20 个以上**可持续应用的销售团队管理**模型、工具、方法**，从而提升企业的销售力和团队战斗力，快速实现业绩增长。

【课程特色】

- 1、一线销售与管理实战经验：老师有 20 多年的管理实战经验与管理咨询经验，积累了丰富的实战经验与实用案例；
- 2、立足企业真实情况：课程所用案例与场景大部分是老师在工作 20 多年中积累的国内外、大中小各种类型企业的实际案例，20 个以上案例新颖鲜活，符合学员实际工作场景，实战实用实效，有用能用好用；
- 3、成熟的知识体系：课程内容以销售为核心，涉及战略、组织管控、市场营销、人力资源、企业文化、制度流程、股权激励等 8 个以上的职能，逻辑严谨，系统化体系化；20 个以上的模型、工具、方法，思路新工具多方法多；
- 4、互动式、案例式教与学：通过讲授、练习、点评、讨论 4 维度教学方式，围绕市场销售问题，全方位的案例分析与实战场景演练，让学员达到活学活用、现学现用的目的。

【课程对象】

董事长、总裁、CEO、总经理、副总裁、副总经理、总裁助理、营销总监、销售总监、大区经理、区域销售经理、城市经理、销售部经理、市场部经理、渠道部经理、人力资源总监、中高层管理者、有志于销售管理的一线销售等

【课程时间】

12 小时

【课程大纲】

一、 如何选人育人用人留人？（销售人力资源管理 4 部曲）

1、 如何选人？（人岗匹配）

- 销售人员：任职资格素质模型
- 优秀营销人员的 5F 模型
- 如何通过简历与面试，精准选人？

案例：曾国藩识人之术（听其言观其行）

2、 如何育人？（授人以渔）

- 培训体系构建
- 互联网时代，如何高性价比又高效的培训？
- 团队人才梯度建设：优秀销售团队的 12321 组合法

案例：从 500 强外企的人才标准化，来看企业之“育人”

3、 如何用人？（知人善任）

- “用人要评”工具：绩效评估矩阵

案例：CEO 的最大成功和最大失败

4、 如何留人？（给人希望）

- 面对已经提出离职的销售人员，我们如何处理？
- 留人的 4 种方法
- 如何顺利辞退销售人员？

案例：来了 1 年的销售，为什么要突然离职？

小组讨论：发现业绩中等的大客户经理，兼职做其他工作，你如何处理？

二、 哪里有客户哪里就有销售，其精准组织设计逻辑是什么？

1、 销售组织设计的原则与 5 种基本类型

案例：美国上市公司 SSYS 销售团队是如何把“区域和大客户”相结合的？

销售管理实践练习：杰出的销售人员派往何处？

2、 如何通过 STP 模型分析，精准设计销售组织架构

- 如何找到你的目标市场？
- 如何确定目标客户？
- 如何从市场定位到客户价值定位？
- 从客户定义到销售组织架构

案例：50 亿营收 JH 集团的销售团队组织结构是如何重新设计的？

3、 从销售组织架构，到营销管理体系建设

- 什么是营销管理体系？
- 营销管理体系建设的 6 个基本思路

案例：500 强施耐德电气 Schneider 工业事业部销售组织架构

销售管理实践练习：销售人员与技术人员的争吵，作为销售总监你如何处理？

三、 如何设计激励机制与晋升机制，引爆你的销售团队

1、 绩效考核激励机制如何设计？

- 方法：绩效考核坡度设计

2、 营销团队三级九岗晋升机制与薪酬体系

3、顶层设计：薪酬+绩效+晋升+股权 4 位 1 体激励管理机制

4、精神激励如何与物质激励相结合？

➤ 精神激励的 6 脉神剑

案例：李总如何带领团队改革，实现团队自动转？

案例：X 科技公司销售人员为什么晚上或周末都在跑客户？

销售管理实践练习：结合你们企业的情况，设计一个年度绩效考核激励制度？

四、销售团队日常如何管理？

1、什么是销售团队的过程管理？

➤ 过程管理工具：CRM、五张表、两会

案例：英国上市猎头公司 Y 猎头顾问从 20 人离职到只有 10 人，发生了什么？

2、销售过程管理制度流程建设

3、目标管理与计划管理

4、销售管理者的角色认知与职责

➤ 销售管理者角色认知的 3 个关键问题

➤ 团队管理者的职责与能力

➤ 如何从销售明星到销售管理者的转变？

案例：身经百战的 Top sales，她管理团队为什么会失败？

5、催款策略与应收账款管理

➤ 回款为什么这么难？

➤ 未雨绸缪，铺平催收前的路

6、团队沟通管理

➤ 沟通制度化

➤ 沟通的 5C 模型

案例：Z 公司的销售总监是如何通过查看 CRM 系统数据，劝退一名销售的？

案例：S 民营科技公司是如何从坏账不断，到应收账款回款及时率超过 90%？

销售管理实践练习：部门需要裁员，作为销售总监怎么办？

五、如何打造狼性文化的销售团队？

1、销售团队 4 种文化

2、如何打造一支狼性文化的销售团队？

➤ 我们要向狼学习什么？

➤ 狼性销售团队的 4 力模型

3、我们都说狼性文化，但为什么销售团队还是不狼不羊的？

➤ 文化根植大脑心理规律

➤ 狼性文化落地的 12 字法则

案例：从 3 个小故事看，如何构建销售团队凝聚力、执行力与战斗力？

案例：从华为“狼性”销售文化中，我们能学习到什么？

小组讨论：要成为卓越的销售部经理，首要条件是什么？

六、如何开发与和管理大客户？

1、如何开发大客户？

➤ 信任力 3 阶模型

➤ 开发大客户的 3 层境界

2、大客户如何分类分级管理？

➤ 企业为什么要选择客户？

- ABC 客户分析法
- 练习：梳理个人或公司的 ABC 客户

案例：Y 科技公司的代理商为什么被竞争对手撬走？

案例：华为云销售如何用 1 封信拿下罗振宇 1000 万订单，底层逻辑是什么？

七、如何通过借力渠道，快速扩大销售网络与规模？

- 1、如何选择渠道？（选渠）
 - 渠道成员的资格鉴定表
 - 选择经销商应注意的 4 个问题
- 2、如何开通渠道？（开渠）
 - 渠道商商务政策如何制定？
 - 从 0 到 1 打通产品流通脉络的方法？
- 3、如何维护好渠道？（护渠）
 - 渠道成员日常如何管理？
 - 案例：渠道窜货，怎么办？
 - 案例：渠道商普遍积极性不够，如何变革？
 - 案例：渠道商店大欺客，如何管控？

案例：M 公司如何通过借力渠道商，开发了华为、中车、海尔等知名企业为大客户？

案例：同为 500 强外企，施耐德电气与美国依工的渠道商务政策差异在哪里？

小组讨论：是渠道制胜，还是终端为王？

八、如何通过销售流程加强项目管控，提升成交率？

- 1、把销售过程建立在流程上，让销售做起来简单，看起来清晰
 - 从管事与管人两个角度来管理销售流程
 - 管事：销售流程是否清晰
 - 管人：销售积极性是否足够
- 2、客户采购流程和供应商销售流程的关系
 - 客户采购的 5 步流程
 - 销售环节的 5 步流程与销售公关的 5 个诀窍
 - 如何设定百分比，管控重大项目的进度？
- 3、项目分析会怎么开？
 - 如何判断项目可能失控？
 - 辅导销售人员的 4Z 模型

案例：施耐德电气如何在销售流程管控基础上，拿下上海地铁 2000 万自控系统订单？

案例：辅导新人与辅导老销售的 2 个故事

小组讨论：谁是这个电厂项目中的真正的关键决策人？