

DWST（发展制胜的销售团队）模块五

销售团队的人才发展规划

学习目标：

- 了解如何建立销售团队员工发展路线图；
- 学习如何发展销售团队员工的核心素质能力；
- 学习招聘面试流程和“STAR”面试技巧；
- 了解职业生涯发展规划的方法，帮助销售团队员工做好职业发展规划；
- 了解如何建立销售培训体系并做好销售团队成员培训需求分析；
- 介绍销售经理如何发挥培训前的影响作用；
- 学习如何在销售执行中促进学员培训后行为和结果转化；
- 了解员工离职的主要原因，学习如何通过建立体制和非经济性措施留住人才；
- 学习如何通过激励留住人才。

培训对象：销售/市场总监、销售经理/主任、重点客户经理/主任/代表、市场经理/主任、渠道经理/主任、客户服务经理/主任等

培训时间与方式：

- o 时间：2天
- o 方式：讲授、练习、角色扮演、案例研讨、讨论与分享、录像观摩

培训内容：

时间		培训内容	培训方法及演练
第一天	上午	第一章：建立销售团队员工发展路线图 1，销售团队员工职业成长通路 2，销售团队员工职业发展路线图 3，核心素质能力模型 4，销售团队的核心能力解析	1，学员互动：从销售代表成长为销售经理经历分享； 2，小组活动：理想的销售人员成长通路； 3，介绍销售团队员工发展路线图； 4，介绍员工素质能力的概念、包含的三个方面及核心能力模型 5，小组活动：销售人员需要什么样的核心能力； 6，介绍销售团队成员的核心能力及核心能力细化到不同职位的行为表现； 7，小组活动：销售人员核心能力细化。
第一天	下午	第二章：招聘合适的销售人员/主管 1，需要招聘什么样的销售团队人员 2，招聘流程及面试过程 3，面试中的有效提问 4，“STAR”面试技巧	1，小组活动：需要招聘什么样的销售团队成员（代表、主任）； 2，案例分享：招聘销售团队成员的成功经验； 3，介绍招聘流程和面试的基本过程； 4，介绍面试中的有效问题和无效问题；学员判断练习：它们属于哪类问题？

			<p>5, 介绍“STAR”面试技巧及运用注意事项；</p> <p>6, 角色扮演：“STAR”面试</p>
第二天	上午	<p>第三章：帮助员工设立职业发展规划</p> <p>1, 职业生涯发展路径</p> <p>2, 职业生涯规划模型</p> <p>3, 职业生涯规划的要害和原则</p> <p>4, 帮助销售团队成员做好职业规划</p>	<p>1, 介绍职业生涯的概念, 观看录像: 我的职业生涯—可口可乐大中国区 CEO;</p> <p>2, 介绍职业发展路径; 学员画出自己的职业发展路径;</p> <p>3, 行动与思想: 留住现在 (学员活动);</p> <p>4, 介绍职业生涯规划的要害和原则;</p> <p>5, 介绍职业生涯规划模型和方法及如何帮助销售人员做好职业生涯规划;</p> <p>6, 学员活动: 学习伙伴职业生涯规划辅导。</p>
第二天	下午	<p>第四章：发展销售团队成员的能力</p> <p>1, 按照核心能力发展销售培训体系</p> <p>2, 评估销售人员的能力现状和培训需求</p> <p>3, 销售经理在培训前、中、后的影响力</p> <p>4, 发展销售经理的培训能力</p> <p>5, 在执行中促进培训成果的转化</p> <p>第五章：留住人才</p> <p>1, 员工离职的原因分析</p> <p>2, 如何留住人才</p> <p>3, 激励销售团队</p>	<p>1, 介绍对销售人员的核心能力及其它能力要求;</p> <p>2, 介绍销售团队员工的培训体系;</p> <p>3, 介绍培训流程; 学员互动: 如何评估销售人员的能力和培训需求;</p> <p>4, 介绍培训需求调查的方法;</p> <p>5, 小组活动: 销售经理在销售人员培训前、中、后的作用;</p> <p>6, 学员互动: 销售经理、培训师和学员在培训前、中、后的影响力排序;</p> <p>7, 小组活动: 销售经理在销售人员培训前、中、后应该做些什么;</p> <p>8, 介绍如何提高销售经理的培训能力;</p> <p>9, 介绍成人学习特点; 头脑风暴: 销售经理如何在帮助团队成员的日常学习中运用成人学习特点?</p> <p>10, 介绍科氏培训评估系统; 小组活动: 销售经理如何促进团队成员行为的改变和培训成果的转化?</p> <p>11, 学员互动: 你常遇到的销售人员离职原因; 员工离职原因分析;</p> <p>12, 小组活动: 如何从体制上和利用非经济措施留住人才; 留住人才方法介绍;</p> <p>13, 小组活动: 如何激励销售团队;</p> <p>14, 观看录像: 激励的作用;</p> <p>15, 介绍激励法则和精神激励方法;</p> <p>16, 学员活动: 最佳激励分享;</p> <p>17, 课程总结回顾,</p> <p>18 学习日志</p>



理想的销售人员成长通路

- 小组活动：什么是你想要的销售人员成长通路？
- 时间：10分钟



素质能力的三个方面



核心能力(例)



销售团队员工核心素质能力

职位	沟通力	执行力	协作力	说服力	策略力	应变力
高级销售	Y		Y	Y	Y	Y
副高级销售	Y		Y	Y	Y	Y
销售主管	Y		Y	Y	Y	Y
大区销售	Y		Y	Y	Y	Y
销售专员	Y	Y	Y	Y	Y	Y
销售代表	Y	Y	Y	Y		

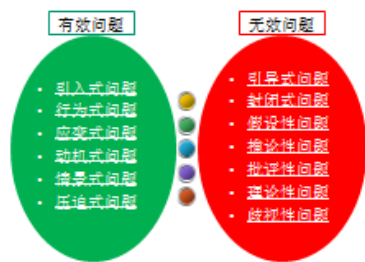
销售团队员工招聘流程



招聘面试的六个维度



面试中的提问



“STAR”面试技巧



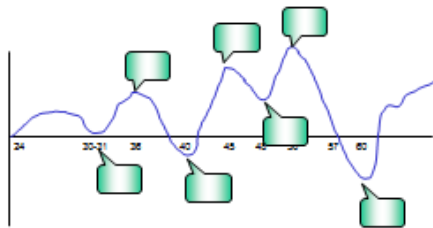
“STAR”面试

角色扮演：“STAR”面试

- 三人一组，一人扮演面试官，一人扮演销售员应聘者，一人做观察员
- 面试官：运用STAR面试技巧，注意判断和追踪STAR的完整性和提问方法
- 观察员：记录有效问题和面试官对STAR的追踪和聆听
- 交换角色进行演练
- 时间：30分钟



职业发展路径



职业规划 (Career Planning)

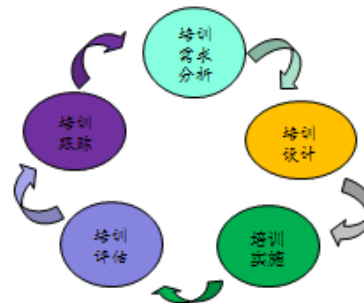
- 一个完整的职业规划由职业定位、目标设定和通道设计三个要素构成。



职业发展规划模型



培训流程



经理/讲师/学员在培训前/中/后的作用

- 请按影响力的大小排序：（重要1.....9不重要）

	培训前	培训中	培训后
经理			
培训师			
学员			

成人学习特点

(Colb's Learning Cycle)



库伯学习循环图

