

销售目标的过程管理与高效执行 (2天12小时)

【学习对象】

本课程适用于公司营销总监、大区经理、区域经理、销售主管和商务内勤等公司销售管理人员，也适用于企业其他有志于成为销售团队管理者的一线员工。

【学员收获】

本课程是专门为企业营销管理者定制的营销团队目标管理和过程执行的训练课程，通过两天的分享让营销管理人员学会营销系统的目标管理体系，B2B销售过程管理和计划管理的策略与方法，如何在项目跟单和配套大客户销售过程中通过系列的节点控制，通过目标制定与分解、计划管理、过程检查、绩效辅导、监督改进、会议管理等4R执行力系统，全面提升销售团队的狼性和过程执行力，提升团队绩效。帮助销售管理人员提升以下系列能力：

- 1、分析团队执行力存在的问题，建立团队的执行力文化；
- 2、识别员工销售过程任务与结果的真相，梳理出大客户开发与项目型跟单过程中可检查、有价值、可考核的过程节点，将这些过程节点应用到计划管理系统中；
- 3、年度与月度目标制定与分解的流程方法，如何将目标分解并落实到各区域及每个销售人员身上，如何建立目标的认同感，如何将目标真正变成员工日常行为的动力，如何让目标的动力可持续；
- 4、销售团队4R执行力的管理体系与应用落地方法；
- 5、计划制定的方法，计划的执行、支持辅导，检查与协助改进的方法，如何开好销售的月度与周例会；
- 6、如何针对不同心理和业务成熟度的员工做好差异化的绩效辅导，真正起到帮助销售人员改进绩效的效果；
- 7、营销管理人员针对不同类型的员工授权的范围、方法和流程；
- 8、销售人员的日常激励的12种方法；

【课程特色】

>>课程可定制：本课程设计遵循实战定制课程七步流程：**需求调研---问题分析---方案确认---提供案例---培训实施---提供工具---落地辅导**。可以用企业自己的问题案例现场解决企业的问题。

>>训练有特色：培训过程中每个模块遵循汪奎老师独创的四步流程：**道(为什么)~术(怎么做)~案例~工具(落地)**，通过案例思考、小组研讨、情景互动、案例总结引申等方式，让学员打开心门与老师一起思考、一起互动，帮助学员建立正确的思维体系，真正掌握并能够转化应用工具和方法。

>>讲师更实战：讲师本身就是从销售一线成长起来的企业家，有6年一线大客户销售实战经验和15年营销管理经验，8年工业品营销培训与咨询经历。

>>工具可落地：本课程近几年已经被超过50多家企业培训后落地推进，帮助销售团队推行目标与计划管理，建立有效而简洁可操作的过程管理体系，全面提升学员的团队执行管理能力，**课程结束后提供一个电话免费辅导**。

【标准课时】2天12小时(6小时/天)

【授课方式】采取“培”与“训”相结合的形式，“**实战演练+现场辅导+工具落地+行动计划**”四位一体的咨询式培训模式

专注成就专业 实效提升价值

【课程大纲后附有老师的简介】

课程大纲

一、销售团队高效执行的文化基因

前言：商业人格是团队执行力的强大基因

➤ -销售团队推责任、找借口、拖延的现象分析

➤ -社会人与公司人的区别

讨论：公司是家吗？

➤ -团队执行力不足的文化障碍

1、人治文化：不讲规矩，靠能人

案例：销售冠军不按时提交计划

2、含糊文化：大道无术，靠悟性

案例：麦当劳的薯条工序

3、熟人文化：摧毁制度，靠关系

案例：公司内部帮派的危害

➤ -商业人格的两大要素

1、按原则做事

2、拿结果交换

案例：销售骨干迟到了罚款吗？

➤ 商业人格修炼的4个通道

二、提交结果是执行力管理的目标

前言：客户价值是企业员工提交结果的方向

➤ 销售团队缺乏执行力的四大根源分析

案例：产品出现质量问题与我有关系吗？

➤ 三大结果假象

1 态度不是结果

案例：1500万的项目为何跟飞了？

2、职责流程不是结果

案例：三个俄罗斯人植树的故事？

3、任务不是结果（例行公事、应付差事）

讨论：企业里哪些是任务哪些是结果？

➤ 结果的三大要素

1、结果是谁要的--客户价值

2、结果要有什么--可检查，时间节点

3、结果有什么用--可交换

案例：西点军校对结果的管理

➤ 销售管理者如何管好过程结果

1、明确的结果定义（任务描述、完成结果标志、时间、责任人、奖罚约定，检查人及时间）

2、结果沟通（明确结果的意义和与执行者的关系）

3、既关心结果，又要关心提交结果的人（有情领导、无情管理、绝情制度）

案例：项目跟单的过程中有哪些中间结果

案例：配套客户销售过程中有哪些中间结果

三、企业销售目标的制定与分解

➤ 目标管理——组织和个人业绩的推进剂

➤ 销售目标管理导图—销售的PDCA循环

➤ 从公司战略到销售与市场目标

◆ 企业愿景决定了目标高度

◆ 关注并理解公司战略

◆ 滚动递进式的短、中、长期目标设计

◆ 由愿景到战略，由战略到目标规划

➤ 制定有效目标的SMART原则

案例：目标的制订演练

➤ 销售目标制定的来源

■ 公司历年数据

■ 公司战略目标

■ 员工跟单信息

■ 新产品突破空间

■ 新的商业模式

■ 新行业或其它新市场的拓展

练习：制定四季度订单、销售、回款目标

➤ 销售与市场相关的KPI

案例：如何按照公司新的规划制订市场考核的KPI

➤ 目标设定和目标分解的步骤

■ 分解的维度

演练：制定部门2020年目标并进行分解？

➤ 目标设定的可能问题和解决技巧

■ 如何让目标具有挑战性

■ 挑战性和现实性的平衡

■ 发生分歧怎么办？

■ 目标的合理性与必要性

■ 如何规避目标陷阱

■ 建立目标的认同是高效执行的基础

案例：目标制订过程中如何达成共识

四、销售目标的责任管理

前言：100%的责任是执行力关键思维？

案例：绿灯过马路

➤ 锁定责任

✓ 官僚就是踢皮球

案例：西点指挥官拒绝处理下属的问题

✓ 明确责任的三个要点

案例：海尔的OCE管理法

➤ 用执行的思维来沟通合理授权

案例：西点两个不同的军官

✓ 不要一个杆子插到底

✓ 让员工养成靠流程的习惯

✓ 把下属的责任变成他的责任

案例：一把杆子插到底的后果

案例：如何让责任回到下属身上

➤ 有效沟通

✓ 有效沟通两个要点（只讲要点/沟通责任）

✓ 教练式沟通的四个步骤

五、目标的执行系统--4R 执行力体系

前言：我们面临过这些无法落地的问题吗？

案例：GE 的战略执行系统

- 4R 业务管控体系
- R1 结果定义——心中有结果，执行有效果
故事：客户拜访过程如何定义结果
- R2 一对一责任——目标分解，我的目标
- R3 过程检查-----相信谁就检查谁
案例：华为销售团队的检查系统
- R4 及时激励-----激励不过夜

六、为达成销售目标制订措施和行动计划

- 针对分解的关键结果达成的思路和措施进行脑力激荡；
- 评估每一类思路与措施的可行性与有效性
- 形成有效的思路与措施达成共识
演练：为每一个目标（KPI）制定思路与措施

- 制定计划的核心要素
- 如何制定行动计划
- 为每一个措施制定系列行动计划
- 如何利用天龙八部系统进行项目过程推进和考核
 - 1、项目推进的节点识别
 - 2、考核与进度评估
 - 3、拜访记录的识别与评估

演练：制定月度计划与周计划

七、计划执行过程跟踪与检查

- 利用天龙八部进行项目跟单的节点控制
- 利用天龙八部进行项目跟单的进度控制
- 项目进度管理工具
- 检查是强大执行力的保障经常检查
 - ✓ 越相信谁就越检查谁
 - ✓ 如何检查

案例：肯德基的检查与监督

案例：宝马 5 个层级的监督系统

✓ 设置检查团队

✓ 及时奖罚

案例：沃尔玛的检查实施

- 建立月度与周质询会机制是执行与检查最有效的手段
- 如何开好销售质询会

演练：月度计划的编制与月度质询会

八、销售员工的绩效辅导与过程激励

- 部属发展的 4 个阶段
- 识别员工人际导向与任务导向
- 怎样做到知人善用
- 定期分析销售员工的心态与状态
- 跟踪员工技能的提升
- 针对不同阶段的销售员工采取不同的管理模式
- 销售员工的行为与动机分析
- 销售员工的需求分析
案例：《西游记》角色需求分析
- 识别员工在不同阶段的需求
- 销售员工动力的 4 大来源
- 改进领导方式激励销售员工
 - 关怀下属的难处
 - 支持与帮助
 - 让员工参与决策
- 绩效考核与辅导
 - 在月度或季度考核中实现结果考核与过程考核的平衡
 - 如何避免绩效考核走向形式
 - 用教练式辅导帮员工工作绩效改进
 - 绩效反馈的 3 种方式

案例演练：新主管如何对老员工工作绩效辅导

- 激励销售团队的工具和机制实操
 - 目标对赌工具
 - PK 工具
 - 表扬与批评
 - 标杆推崇法
 - 庆祝成功
 - 建立淘汰机制
 - 激励员工 6 大黄金法则

视频《销售执行铁军》

专注成就专业 实效提升价值