

# 销售管理

## 主讲：王哲光

### 课程背景

管理大师杜拉克认为除了营销和创新，其他一切都是成本，在金融危机和全球化浪潮的冲击下，如何帮助企业突破销售困局，能否为企业赢得生存和发展必需的有利润的订单，绝对需要一支骁勇善战的**销售精英团队**。面对激烈竞争的市场，营销管理者如果缺乏市场营销管理技能方面的训练，他们就会心有余而力不足，造成工作效率低下，甚至成为工作中的障碍。企业就会出现“少了一个业务尖子，多了一个无能的平庸管理者”的现象。本课程提炼市场营销管理精髓，为引起市场营销管理者困惑的种种问题提供完整的解决方案，帮助学员在工作中能进行卓有成效的市场营销管理，并且将学习和掌握的技能及实践经验带回工作岗位，带领团队取得突破性业绩，成为企业亟需的市场营销管理精英。

### 课程目标

- 学习销售计划制定的流程和方法，清晰销售目标，制定有针对性的营销计划；
- 掌握营销网络建立的基本原则和方法，培养运营管理和战略思维，能根据现有资源状况制定区域竞争策略，建立市场营销体系；
- 熟悉销售流程管理方法和关键节点控制技巧，带领销售团队达成突破性业绩目标；
- 能有效的进行市场开发与客户拓展活动，学会对渠道实施有效管理的方法和技巧；
- 掌握货品管理、信用管理、客户关系管理的实战技巧，拥有高效沟通能力、执行力，提高工作效率和提升业绩；
- 运用有效的指导、辅导和教练技能来激励和培养下级，组建和打造高效能营销团队。

### 授课对象

营销总监、大区经理、分公司总经理、片区经理

### 培训用时

3天（每天6小时）

### 授课方式

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，30%知识点剖析+30%案例研讨+30%演练互动和视频赏析+10%总结、点评、纠偏，使学员在完成一个个任务中体验和成

长，帮助学员加深对课程内容的认识和理解，而所有的练习均以实际营销和管理工作的真实案例为基础，使学员在课堂上就可以总结出一套针对自己实际工作的营销管理技巧，创造突破性的业绩。

## 课程大纲

### 一、销售计划制定与区域管理

#### 1、销售计划的原则

- 1) 什么是销售计划
- 2) 销售计划制定的要素  
市场分析、目标设定、竞争策略、行动计划

#### 2、区域市场营销管理的内容

- 1) 4P 与 4C 营销组合
- 2) 产品策略、定价策略、渠道策略、促销策略
- 3) 营销的基本原则

#### 3、营销总监的经营思路

- 1) 大区经理的三架马车：人、财、物
- 2) 卓越企业成功的关键要素  
战略规划、市场反应、客户价值、员工素质、业务流程、业绩表现、组织领导
- 3) 企业经营管理工作的发展阶段  
从粗放走向精细，从贸易走向物流，从价差出利润走向管理出效益

#### 4、不打无准备之仗——区域市场营销分析

- 1) 分析宏观环境  
*演练：SWOT 分析*
- 2) 客户需求初析
- 3) 客户干系人分析
  - 3.1) 需要收集哪些客户资料
  - 3.2) 找对关键人——干系人分析  
*演练：客户决策干系人分析*
  - 3.3) 绘制干系人图谱

#### 5、精准你的目标——营销目标设定

- 1) 以终为始——制定营销目标的七大原则
- 2) 营销目标制定的程序
- 3) 设立 KPI 销售指标  
KRA——KPF——KPI

#### 6、区域市场营销策略与计划

- 1) 竞争无处不在——竞争来自哪里？  
*教学影片：竞争无处不在*
- 2) 直面竞争的策略——领先者、挑战者、追随者、补缺者的营销战略
- 3) 差异化营销策略
- 4) 可采用的竞争策略  
精耕细作做好现在的事、持续创新想好未来的事  
整合资源夯实基础的事、系统支撑优化服务的事

- 5) 制定营销计划

## 二、销售渠道建设与中间商管理

### 1、得渠道者得天下——营销网络布局与建立

- 1) 痛则不通——渠道的意义
- 2) 内渠道和外渠道
- 3) 不可过度依赖渠道、不可漠视渠道利益
- 4) 导致渠道结构变化的原因
- 5) 渠道层级和渠道成员
- 6) 渠道和厂家的关系分析

### 2、营销网络设计

- 1) 销售的渠道运作模式
  - 1.1) 代理、经销、直供、联盟
  - 1.2) 分区域和分产品
- 2) 确定营销网络目标
- 3) 影响渠道选择的因素
- 4) 设计渠道长度、宽度和广度

*演练：渠道设计*

### 3、营销渠道客户的现状

- 1) 不满足现有利益
- 2) 缺乏忠诚与诚信
- 3) 渠道成员素质不高
- 4) 等待依赖心理严重
- 5) 独立运作能力不强
- 6) 缺乏足够控制力度

### 4、渠道构建与区域市场开拓实战技巧

- 1) 如何构建区域营销渠道
- 2) 开发渠道客户的方法
  - 2.1) 客户出现的战场——技术交流、研讨会、企业考察、交易会、展览会、论坛
  - 2.2) 新客户的开发方法
  - 2.3) 潜在客户的开发原则和办法——放弃、控制、培训、帮助

*教学影片：新客户开发*

### 5、营销网络生命周期

- 1) 准入——选择渠道客户的标准
- 2) 营销网络的运营评估
- 3) 淘汰与激励——渠道绩效管理
- 4) 退出机制——渠道客户切换与淘汰

### 6、中间商管控的要点

- 1) 物流的控制
- 2) 资金流的控制
- 3) 信息流的控制
- 4) 价格的控制
- 5) 串货的控制

### 三、销售人员激励与团队管理

- 1、持续改善的起点——销售人员绩效评价
  - 1) 绩效考核与绩效管理的区别
  - 2) 绩效评价的主要方法和手段
  - 3) 绩效评价的流程
  - 4) 绩效改善与绩效面谈
  - 5) 监督的心态和必要的控制
  - 6) 监控的主要手段  
    表单控制、节点控制、处理例外、目标修正
- 2、销售人员激励的原则与方式
  - 1) 激励的心理学规律
  - 2) 经典的激励方式
  - 3) 最用心的激励——倾听员工心声
  - 4) 常用的不花钱激励六诀  
*教学影片：3分钟激励士气*
- 3、快速提升销售人员能力的方法
  - 1) 为什么传统的训练方法无效？
  - 2) 培养销售人员的难点
  - 3) 教练辅导与部属培育  
*演练：教练七步法*
- 4、卓越销售团队领导者的角色认知
  - 1) 领导与管理的区别
  - 2) 权力的八大来源
  - 3) 掉入“领导力”黑洞
  - 4) 领导者的十大角色  
*演练：张经理的苦恼*
- 5、如何带领团队完成销售任务
  - 1) 如何接受与布置任务
  - 2) 布置工作七大要素  
*教学影片《如何布置和接受任务》*
  - 3) 如何化解执行阻力  
*教学影片《如何消除执行阻力》*
- 6、卓越团队的锻造
  - 1) 低效团队的表象
  - 2) 高效能职业团队打造
  - 3) 高效能职业化团队特征  
*演练：通天塔*

### 四、销售信用管理与客户关系管理

- 1、收到款才算销售——应收账款管理
  - 1) 收款是哪个部门的事情？

- 2) 应收款管理系统
  - 3) 催不如减——减少应收款的方法
  - 4) 催收应收账款的战术
- 2、客户风险管理**
- 1) 客户评估
  - 2) 信用管理
  - 3) 账期管理
- 3、销售信用管控的内容**
- 1) 客户档案管理
  - 2) 客户关系推进管理
  - 3) 客户激励与支持
  - 4) 客户物流管理
  - 5) 客户信息流管理
  - 6) 客户账期与风险管理
  - 7) 客户投诉与售后服务管理
  - 8) 客户评估与改善管理
- 4、为什么要做客户关系管理**
- 1) 什么是客户关系管理
  - 2) 客户关系管理的目的
  - 3) 客户关系管理的特征
- 5、客户关系管理中最突出的问题**
- 1) 硬件的完善不能弥补软件的缺失
  - 2) 缺乏服务意识与敬业精神
  - 3) 部门缺乏协调导致效率低下
  - 4) 缺少专业客户服务技巧
  - 5) 竞争的优势在于形成服务个性
  - 6) 未能发挥客户关系管理系统（CRM）的作用
- 6、如何建立良好的客户关系**
- 1) 和客户建立什么样的关系
  - 2) 情感账户
  - 3) 客户满意度管理
  - 4) 满意不代表忠诚——如何实现真正的客户忠诚

## **职业习惯造就卓越人生**