

# 销售团队管理技巧

主讲：王哲光

## 课程背景

如今企业的竞争不是个人与个人的竞争，而是团队与团队的竞争，随着时代的发展，依靠正确的战略和流程、强大的执行力和团队凝聚力将产生令人生畏的战斗力的，拥有一支高效能的卓越团队正是企业竞争力的核心。管理大师德鲁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。

执行——管理热门话题，不是因为新颖而是因为长期被困扰；老板最头疼的问题，员工最无奈的借口！互相推诿、不愿承担责任；面对任务首先考虑个人和部门的利益，面对利益一些不职业化的表现也频频出现；员工牢骚满腹，没有积极工作的动力，缺乏必要的科学工作方法和工具，执行力不强也就成为摆在管理者面前亟待解决的问题。关注执行就是关注行动，关注执行就是关注工作质量，关注执行就是关注跨部门运作，关注执行就是关注企业和个人的未来！

随着企业的发展和正常的晋升，一批业绩突出、专业过硬、领导信任的骨干员工被提拔晋升为经理，他们的个人能力毋庸置疑，但同时又恰恰是他们的专业能力，成为担任卓越领导者的最大障碍，专业工作和管理工作有本质的不同，企业经常出现“少了一个业务尖子，多了一个无能的平庸管理者”的现象。本课程为引起经理困惑的种种问题提供完整的解决方案，帮助他们完成从业务精英到管理高手的华丽转身，成为卓有成效的领导者。

## 课程目标

- 掌握销售团队构建的方法，了解团队组织形式和选拔优秀团队成员；
- 能有效进行目标管理、计划管理和时间管理；
- 拥有高效沟通能力、执行力，提高工作效率和提升业绩；
- 展示出激励能力、团队建设与团队领导的技能，优化人际关系；
- 帮助学员完成从业务能手到管理高手的转变，提升管理者的领导艺术。

## 授课对象

销售经理。

## 培训用时

2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，改变心智模式，从效能迈向卓越，成为能有效执行公司政策、实现销售目标的企业精英。

## 课程大纲

### 一、销售团队经理素质与业务员甄选

#### 1、为什么是团队而不是个人

- 1) 团队的定义。
- 2) 适合于团队的任务和情形

*演练：团队组建活动*

#### 2、业务经理的角色认知

- 1) 权利的八大来源
- 2) 掉入“领导力”黑洞
- 3) 业务经理的角色认知

*演练：张经理的苦恼*

- 4) 中层管理者的四大天职

#### 3、业务经理的素质要求与能力结构

- 1) 业务经理的八大素质
- 2) 业务经理的管理意识与态度
- 3) 业务经理应具备的能力结构

*演练：如何不让这样的事情再次发生*

#### 4、选择比努力更重要——业务员甄选

- 1) 什么是人才
- 2) 招进错误的人带来的风险和后果
- 3) 常用的选才方法
- 4) 营销团队的不同角色

### 二、销售绩效管理 with 绩效考核

#### 1、绩效管理的定义与原则

- 1) 绩效管理与绩效考核的区别
- 2) 绩效管理的目的
- 3) 绩效管理六步曲

目标分解——绩效计划——绩效实施——绩效评估——绩效面谈——绩效结果适用

#### 2、常见的绩效考核方法

表现评价法、比较排序法、业绩评定法、关键事件法、工作标准法  
360度评价、目标管理、关键业绩指标、平衡记分卡、经济增加值

### 3、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) 为自己设立 KPI 销售指标  
KRA——KPF——KPI

### 4、营销目标分解与计划制定

- 1) 销售漏斗
- 2) 销售机会管理
- 3) 客户评估与分析
- 4) 销售计划制定

*工具：行动计划*

## 三、销售分工与执行

### 1、销售工作精细化与标准化

- 1) 分工是否必然带来效率？
- 2) 工作流程与标准化
- 3) 优化工作流程

*演练：同心顺*

### 2、团队执行难的原因

- 1) 执行与执行力
- 2) 执行力不强的原因
- 3) 企业容易出现的执行方式  
变样执行、递减执行、按需执行  
肢解执行、牟利执行、恶意执行

### 3、执行的责任——不讲任何借口

- 1) 人们喜欢找借口的三个原因
- 2) 不找任何借口的内涵——敬业、责任、服从、诚实
- 3) 超越上级的预期

*教学影片：《不可能的任务》*

### 4、执行到位的秘诀

- 1) 布置工作七大要素  
*教学影片《如何布置和接受任务》*
- 2) 如何争取执行者支持
- 3) 如何化解执行阻力  
*教学影片《如何消除执行阻力》*

## 四、销售人员激励与团队锻造

### 1、销售团队人员激励

- 1) 激励的心理学规律
- 2) 经典的激励方式
- 3) 常用的不花钱激励六诀  
*教学影片：3分钟激励士气*
- 4) 激发热情提高士气的方法

营造氛围、关爱员工、以身作则、公平激励、工作乐趣、领袖魅力、塑造信念

演练：这样的营销经理好吗？

## 2、领导团队的艺术

- 1) 员工工作能力与意愿度诊断
- 2) 四种领导风格与领导方式
- 3) 如何领导这些“问题”员工  
老员工、新生代员工、刺头员工、老油子、争强好胜员工

## 3、我们需要什么样的团队精神？

- 1) 我们需要哪些团队精神
- 2) 构建追求卓越的团队文化
- 3) 情感账户与人际关系
- 4) 良好工作关系的基本原理

## 4、打造高效能团队关键点

- 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

# 职业习惯造就卓越人生