

---

课程名称

如何打造一支世界级的销售团队？

60个怎么做！！



销售团队的功能是什么？

什么是“营销价值链”？

三种工作领域：sales, marketing, trade marketing, 它们各有什么不同？

您的销售团队遇到了什么问题？他们面对哪些新时代的挑战？

什么是“推”，什么是“拉”的销售动作？

世界一流的品牌，销售都能做的很好吗？

---

---

## 课程纲要

一、招兵买马：一般中小企业最弱的环节；一开始就没做好，不重视，后面就麻烦了。

### 1. 何谓策略性人力资源管理，在销售团队管理的运用？

- ◇ 如果挑生鱼片有方法，挑人有方法吗？
- ◇ 您的销售团队的主管喜欢和下属谈论工作的方法，还是态度？您认为哪一个好？

### 2. 销售团队的规划

- ◇ 管理层级越少越好；为什么？
- ◇ 一个人能有效管理多少客户？人越少越好，团队由小到大
- ◇ 几乎每一位销售主管都拥有一个“统帅百万大军”的迷思
- ◇ 一个销售主管能带几个支书下属？
- ◇ 要不要有销售助理？

### 3. 去人才招聘会招聘人才？（你在挑人？也有人在挑你！）

- ◇ 人才招聘会上，“人才”多不多？
- ◇ 如何在人才招聘会上找到您要的人？
- ◇ 您确定代表贵公司参加人才招聘会的人是伯乐吗？如果不是，他（她）能为公司找到千里马吗？

### 4. 名牌效应

---

- 
- ◇ 朗朗钢琴弹的好吗？如果他弹错了，您听的出来吗？
  - ◇ 如果您事先看过应聘人员的履历表，如果他曾经在某家知名的企业服务过，那么，您在做判断的时候，会不会受影响？
  - ◇ 在咱们中国，现在，年轻人写履历表，有没有人写假的？
  - ◇ 真正在大企业服务过的销售人员都带着十八般武艺吗？
  - ◇ 企业如何避免掉入招聘来自名牌公司人员的陷阱？

## 5. 人员招聘流程的功能

- ◇ 企业如何找到您真正需要的员工？从世界最大的集装箱海运公司取经。
- ◇ 一个人才加上一个人才等于两个人才吗？如果不是，怎么办？
- ◇ 在招聘的时候，人是经常伪装的；销售日人员最擅长伪装，对吧？
- ◇ 江山易改，本性难移；从招聘-- 第一件事开始就应该把事情做对。

## 6. 人员招聘的迷思—我能把我的弟兄们带过来，好不好？

- ◇ 如果面对一个全新的市场，如何快速扩充销售团队？
- ◇ 有人能把他的团队带过来，您要不要？为什么？
- ◇ 我们所担心的问题，如何解决？

## 7. 用人唯才，内举不避亲？避免销售资料，客户资料外流？

- ◇ 家族的成员比较好信任？
  - ◇ 您的销售主管，可不可以也聘任他的亲戚朋友？
  - ◇ 这样的销售团队，会如何发展？
-

---

## 8 . 管理人员招聘的另一种方法

- ◇ 如何避免，或者，降低招聘销售主管时选错人的窘境？
- ◇ 总经理有“权力”决定用哪一个人？
- ◇ 团队与个人做决策，哪一种方法犯错误的风险比较低？

## 9 . 人才发掘的陷阱（个案）

- ◇ 企业求才若渴？如果有人介绍好人才，咱做老板的人，要尽快把握住？
- ◇ 面对老板直接派任的人才，团队会有什么反应？

## 10 . 为什么会买到酸橘子？

- ◇ 80 后的年轻人很麻烦？不敬业，没责任？那 90 后怎么办？公司干脆关掉？

## 11 . 最后一个帮助企业在面谈时评估人才的关键方法

- ◇ 如果您无法比较哪一个人选素质好，怎么办？
- ◇ 如果您觉得两个人都差不多，但是只能挑一个，怎么办？
- ◇ 如果两个最后的人选，有一个家庭背景比较穷，另一个家庭背景比较富裕，您挑哪一个？为什么？
- ◇ 用最难的题目问他？还是让他问题目？

## 二、人才的养成与培训

### 12 . 新进人员培训的意义和目的

---

- 
- ◇ 母鸭孵出的小鸡会学鸡叫，学鸭叫？—— 一个生命对新世界的认识有多么重要？
  - ◇ 洗脑——摧毁旧习惯，建立新观念
  - ◇ 想要考取世界第一大集装箱公司的工作的首要条件是什么？
  - ◇ 经验在培训过程的价值

### 13 . 培训的第一件事应该是什么？

- ◇ 什么时候给名片效果最大？
- ◇ 还有什么需要注意的呢？

### 14 . 新进人员的培训应该注意什么？

- ◇ 谁来负责进行新销售人员的入职培训？
- ◇ 一位走在大街上找工作的年轻人，他希望到什么样的企业去工作？
- ◇ 一位找到工作的销售人员，他到新的单位去报到后，他心中继续在找什么？

### 15 . 工作交接（最容易被忽略，却最关键的新人培训项目）

- ◇ 销售人员身上最珍贵的资产之一就是“客情”；
- ◇ 然而，“客情”摸不着，看不见，如何交接给新入职的销售人员？
- ◇ “客户情报”—— 企业建立客户信息资产的动作

### 16 . 角色扮演

- ◇ 训练和实战一定是不一样的
  - ◇ 如果一支军队需要演习，学生需要模拟考，那销售团队应该做什
-

---

么？

- ◇ 销售主管最容易忽略的销售训练动作之一

## 17 . 答客问

- ◇ 销售人员的言行对外代表咱们公司，万一讲错话，会给公司带来什么灾难？
- ◇ 如何让销售人员发挥他的口才？
- ◇ 如何教他们对客户怎么说？

## 18 . 新进人员的“口才”培训？

- ◇ 什么是新入职销售人员最重要的培训科目？
- ◇ 如何提升顾客忠诚度？
- ◇ 如何降低销售人员的流动率？
- ◇ 什么叫专家？专家权在销售心理学上如何运用？

## 19 . 培训？不要迷信培训！！

- ◇ 谁能说培训不重要？但是花钱培训了，对企业就能带来效益吗？
- ◇ 公司哪个层级的人比较容易保守，拒绝学习，无力创新？基层，还是高层？
- ◇ 老板，领导，主管必须有的两种决心

## 20 . 销售人员的责任心是怎么培养出来的？

- ◇ 企业对员工最有意义的培训是什么？
  - ◇ 销售人员会不会把责任推给领导？
-

- 
- ◇ 记住，永远带着答案来找我！！

## 21 . 人才的养成

- ◇ 有他一切就搞定了？那没他的时候呢？
- ◇ 麦当劳里有几个厨师？

## 22 . 如何避免提拔人才,但是下属却彼此不服气,结果导致团队分裂的现象？

## 23 . 百年企业如何培训销售人才？

- ◇ 企业人力资源最头疼的一个题目就是如何做好一个伟大的“培训体系”？年度培训计划？
- ◇ 培训是谁的责任？

## 24 . 如何训练销售人员的“口才”？

- ◇ 什么叫口才？
- ◇ 销售人员需要哪一种口才？

## 三、“专业化”的销售团队

### 25 . 何谓“专业化”的销售团队？

- ◇ 大前研一的五大标准

### 26 . 销售人员的四大工作领域

- ◇ 何谓 distribution ？
-

---

## 27 . 口才真的很重要吗？

- ◇ 专业的销售有 6 个环节，一般的销售人员容易落掉哪一个？
- ◇ 您训练过您的销售团队如何听话吗？

## 28 . 说话？听话？问话？哪一个最重要？

- ◇ 没有客户会购买没有需求的东西

## 29 . 我们究竟在卖什么东西？

- ◇ 销售心里学上的三个“购买”的层次；
- ◇ 您真的很在乎您的销售团队吗？还是唱戏，说说而已？您采取了哪些实际动作？

## 30 . 客户关系维护

- ◇ 发掘新客户重要,还是维护旧客户重要？
- ◇ 销售人员如何维护客户关系(做哪些事)?
- ◇ 应该建立整合的动作,还是由老人，新人，各自凭本事发挥？

## 31 . 赢在加值销售

- ◇ 如果我们的产品质量和竞争者差不多，价格也没有优势，怎么办？
- ◇ 销售人员的哪些动作，哪些语言，可以让顾客感觉不一样？

## 32 . 客户满意度调查

- ◇ 从销售的角度而言，必须找出我们哪里做的不好；
  - ◇ 销售团队的客户满意度调查与消费者满意度的调查目的不同；在
-

---

哪里？

- ◇ 给客户反馈
- ◇ 采取实际的改善动作

### 33 . 管理的五大要素

- ◇ 时，地，人，事，物—这么训练，对销售人员会产生什么效果？
- ◇ 训练一支优秀的销售团队，从什么地方着手？
- ◇ 时间管理对销售人员的行为所呼应的心理思维的意义

### 34 . 销售团队的数字管理

- ◇ 讲数字：销售人员为什么不讲数字？
- ◇ 背数字：销售人员为什么讲不出数字？
- ◇ 销售人员必须具备基本的财务管理观念；谁来教？

### 35 . 计划力-计划永远赶不上变化？

- ◇ 年度商业计划书的标准模版
- ◇ 谁来带头做？
- ◇ 什么时候做？
- ◇ 应该邀请哪些人参加？

### 36 . 销售费用管控机制的设计

- ◇ 我们如何确定销售团队庞大的开销都花在刀口上了？我们如何赢得领导对我们花钱的信任？
  - ◇ 编码
-

---

◇ 预算

◇ 检讨

### 37 . 如何让销售人员互相合作？

◇ 建立个人奖励与团队奖励两种激励机制

### 38 . 如何让销售团队与其他部门有效的沟通，合作？

◇ 咱单位里多数的部门喜欢销售人员吗？所以，他们合作密切吗？

◇ 如果其他部门不配合销售人员，他们的工作可能很成功吗？

◇ 他们彼此的工作有“挂钩”的关系吗？

## 四、销售团队的管理制度与文化

### 39 . 销售经理的工作目标应该有哪些？

◇ 姚明将来一定是好教练吗？优秀的员工认为应该是他升官吗？

◇ 北大，清华的学生音乐水平高吗？有什么方法让他们音乐水平都高吗？

◇ 企业追求今天的利润，要不要明天的利润？后天的呢？人才会不会流失？市场的销售竞争会不会越来越激烈？怎么办？

### 40 . 销售团队的执行力怎么来？

◇ 态度决定一切？

◇ 什么管理工具可以让一支销售团队具备执行力？

### 41 . 好的销售目标如何可以得到？

---

- 
- ◇ 没有压力，就没有动力？
  - ◇ 面对庞大的工作压力，郭先生的员工都采取了什么对策？
  - ◇ 哈佛大学波特教授：要得到一个好的策略，必须先要有一个正确的目标

#### **42 . 订定销售目标，其实就是数字游戏？**

- ◇ 制订销售目标，不就是领导和下属讨价还价；一高一低，慢慢取得一个折衷的数字？
- ◇ 要实现不同的目标，可能不只是努力而已，方法可能也必须改变。
- ◇ 必须先确定“方法”对了，再来调整数字的大小。

#### **43 . 如何打造一座金字塔--团队目标与个人目标**

- ◇ 除了销售团队有工作目标，您单位里所有其他部门的每一位员工也都有具体的工作目标了吗？财务部门？行政部门？物流呢？

#### **44 . 管理者的两颗拳头-目标管理的赏与罚**

- ◇ 没有与人力资源动作结合的目标管理就是形同虚设
- ◇ 赏罚要到位，否则等于在管理上自废武功

#### **45 . 过程与结果，哪一个重要一点点？**

- ◇ 错误的过程，会不会帮助我们达成目标？考试作弊会不会考 100 分？
  - ◇ 执行力强的销售团队都是只看结果，不管过程？
  - ◇ 您要的是什么结果？偶然，还是可以重复发生的必然？
-

- 
- ◇ 未达成目标，达成目标，超高达成目标的销售人员，您首先往哪里检查？

#### 46 . 末位淘汰制，好不好？

- a) 实施末位淘汰制的公司多？还是不实施的多？
- b) 实施末位淘汰制的公司多数是经营顺利的公司，还是遭遇麻烦的公司？
- c) 实施末位淘汰制的公司多数是一开始就实施，还是后来才转变？
- d) 一支销售团队对于公司的销售业绩，可以负相对的责任，还是绝对的责任？

#### 47 . 企业如何调整员工的薪资？（个案）

- ◇ 绝大多数的民营中小企业的“老板”都是白手起家，一路靠自己打拼出来的江山；他们勤劳，节俭；他们认为控制住每一分，每一毛的开销，让他觉得安全；
- ◇ 一般而言，老板不喜欢主动来要求加工资的员工；但是，表现优秀却没有得到提升工资的销售人员应该怎么办？等？等多久？

#### 48 . 企业如何留住优秀，但是年轻，经验还不足的销售人员？

- ◇ 表现优秀的销售人员应该获得晋升吧？如果年纪很轻呢？
- ◇ 一个人做事，和带领一群人做事，一样吗？
- ◇ “道路图”的设计

#### 49 . 人员晋升的迷思

---

- 
- ◇ 不教而战谓之残
  - ◇ 提拔最优秀的销售人员才是公平的？
  - ◇ 我不杀伯仁，伯仁因我而死——有许多人才的流失其实是因为升官所导致的；
  - ◇ 彼德原理

## 50 . 销售人员的出差管理

- ◇ 一般而言，销售人员都喜欢出差吗？为什么？
- ◇ 编列预算
- ◇ 计划-漏洞在哪里？
- ◇ 追踪，考核，改善
- ◇ 中层主管到前线去检查工作的时候，会不会像“钦差大臣”，吃兵，喝兵，用兵？

## 51 . 销售会议怎么开？

- ◇ 销售会议不能不开；
- ◇ 开会的效果经常低落；时间冗长，没有结论，没有执行；
- ◇ 会议效果低落的两大根本原因是什么？

## 52 . 销售团队的信息报告系统

- ◇ 领导必须知道第一线战场的信息；问题是，没有人喜欢写报表；
  - ◇ 用“重罚”可以让大家都乖乖的写报表；好不好？
  - ◇ 如何让销售人员填写“有效”的销售报告？
-

---

### 53 . 销售团队的文化建设

- ◇ 销售团队经常是业绩说了算的，企业与个人，领导与下属，在彼此心灵的互相认同感，肯定感的层次非常脆弱；
- ◇ 大的销售团队的销售人员通常是散布全国各地的；管理松散，只以结果说话；如何有效的进行日常工作管理？

### 54 . 销售团队的“团队”文化建设

- ◇ 大的销售团队的销售人员平均一年可能只回到“总公司”2-3次，与其他同事的关系是非常生疏的，根本没有“弟兄”的感觉；
- ◇ 什么方法最容易打造销售人员彼此的凝聚力？

## 五、如何激励销售人员的士气？

### 55 . 为什么对销售人员的激励会没有效？问题可能在哪里？

- ◇ 钱对销售人员的激励是最直接的，效果却也是最短的；
- ◇ 工资不高？领导不好？哪一个会是销售人员离职的主要导火索？
- ◇ 不要忘了企业文化对销售人员心态的影响。

### 56 . 薪资制度的设计

- ◇ 没有基本工资，但是提成很高，这样压力大，激励大，效果能最好？
  - ◇ 大多数的销售人员会偏好基本工资高，还是提成高？
  - ◇ 大多数的员工喜欢早点另工资，还是没关系？
  - ◇ 所谓的薪资制度，应该是一个整体，一个系统，不是只有“钱”而
-

---

已。

## 57 . 销售团队的激励制度

- ◇ 小朋友考试考几分，我们会奖励他？
- ◇ 假如我们想把一位优秀的销售人员调到现在销售额不高的市场去，他愿意吗？
- ◇ 销售提成，目标奖金，哪一个方法能对销售团队起到真正有效的管理功能和效果？

## 58 . 销售主管的激励

- ◇ 给他股份？让他留下来和企业共同长久发展？
- ◇ 您给的股份是给真的，还是给假的？
- ◇ 如果是给真的，他就变成了股东；他可以要求查帐吗？他可以反对您买大奔吗？
- ◇ 如果企业希望经由分享利润来留住优秀的销售主管或员工，一定要采用给予股份的方式吗？还有没有其他的方法？
- ◇ 您平常放屁之前都脱下裤子吗？

## 59 . 什么是对销售人员最有效的激励？

- ◇ 什么工作钱很多，没前途？有人愿意做吗？
  - ◇ 什么工作有前途，钱很少？有人愿意做吗？
  - ◇ 大家都觉得自己领的工资并不高，企业怎么留住人才？
  - ◇ 谁？用什么东西可以让销售人员觉得，我现在待在这里工作，虽
-

---

然工资不高，但是将来有前途？

## 60 . 销售主管的自我成长

- ◇ 哪一种销售主管会愿意培训下属，有能力的，还是没有能力的？
  - ◇ 没有能力，或者没有保持成长的销售主管如何能确保自己的职位？
  - ◇ 能力强，能力不强，这两种销售主管，哪一种对下属的要求会比较严格？
  - ◇ 能力强，能力不强，这两种销售主管，下属喜欢跟哪一种工作？
-