

以目标为导向的销售团队管理

课程老师陆和平

• 陆和平老师是北大纵横管理咨询公司的合伙人，美国邓白氏咨询公司外部营销顾问，具有上百家 500 强企业和上市公司的营销咨询与培训经验，他也是国内数十家上市企业的战略顾问；同时陆老师长期担任上海交大、武汉大学和浙江大学 EMBA 总裁班的客座教授，讲授工业品营销课程。

• 陆老师授课风格形象生动、风趣幽默、且善于运用案例教学的方式，在讲授营销理论框架体系的同时，能结合自身 500 强跨国企业营销高管的实战经验，引导学员积极主动地思考，有很强的实用性和启发性；同时，陆老师对建材、工程机械、汽车配件、空调暖通、工业自动化等行业非常熟悉，属于 B2B 行业的营销实战派老师。

• 陆老师出版著作：《工业品渠道管理业务手册》《中国式关系营销》《大客户销售策略与技巧》《销售管理的八个控制点》《销售是个专业活》

参加对象：销售主管、大区经理、销售总监

课程时间：二天

课程大纲

序言

- 以目标为导向的 RAC 销售团队管理模式
- 基于销售活动制定实现目标的行动计划
- 监督与评估销售人员的活动质量和数量
- 通过指导和激励提升销售人员达成目标的能力

第一讲：销售目标与行动计划

- 制定目标的 SMART 原则
- 销售目标的两大内容：财务目标 and 市场目标
- 当管理层下达的目标与你团队能实现的目标有明显的差距怎么办？
- 当团队下属对你分配的销售目标表示不合理、抗拒、抵触怎么办？
- 生产和采购需要销售提供销量预测，我们无法提出准确数字怎么办？
- 预测销售目标的原则和方法：趋势法和漏斗法
- 销售目标分解的五个方法：区域、人员、时间、产品、客户
- 销售目标分解的注意事项
- 销售目标分解成销售活动
- 销售活动的四个区域：市场覆盖、销售能力、客户重点、产品重点
- 基于活动的行动计划：5W2H 法
- 表单工具讲解——《销售目标确定及计划准备表》
- 练习：销售目标和行动计划练习

第二讲：以业务流程规范日常销售活动

- 两种基本销售模式
- 客户购买时的四大关注点和一般流程

- 项目销售流程：里程碑和任务
- 举例：某建材公司销售流程
- 举例：某电缆企业销售流程
- 代理商开发和拜访一般流程
- 举例：某轮胎企业经销商和终端拜访流程
- **练习：制定针对贵公司的销售流程**

第三讲：销售活动的监督和行为驾驭

- 监督管理销售人员活动的目的
- 日常管理的四种手段：销售报表、销售会议、随访观察、个别谈话
- 如何解决销售人员不愿意交报表的问题？
- 如何解决销售人员胡乱填写报表的问题？
- 销售报表类型、解读和应注意的事项
- **表单工具讲解——《销售报表 A、销售报表 B》**
- 销售例会的标准流程、提问清单和应注意的事项
- **练习：制定针对贵公司销售例会的标准流程和提问清单**
- 协同拜访的两种方式和应注意的问题
- 个别谈话中的 BEST 法则和汉堡法则的运用
- **案例讨论 1：Jerry 李到底干得怎么样？**
- **案例讨论 2：从中您看到了什么？**
- **案例讨论 3：从这段 Jerry 李的拜访对话中，您分析出了什么？**
-

第四讲：基于销售活动的绩效考核

- 考核内容：结果和活动、态度、知识技巧，过程比结果更重要
- **典型案例思考：到底听谁的？**
- 考核体系：定量和定性考核指标注意事项
- 考核面谈：绩效面谈内容和标准流程
- 绩效面谈中 SMART 原则的运用
- **案例讨论：杰斯为什么不开心？**
- 业绩评估工具推荐：销售计分卡
- **表单工具讲解——《业绩考核表》**

第五讲：以业绩为导向的培训指导

- **游戏：瞎子摸象**
- 三种培训方式：课堂培训、导师指导、现场实习
- 四项培训内容：产品、客户、竞争、销售技巧
- 现场指导三种方式和应注意的事项
- **典型案例思考：下属遇到困难总是向你求助无法单飞怎么办？**
- **表单工具讲解——《现场指导评估表》**

第六讲：激励下属达成业绩目标

- 激励的定义
- 运用马斯洛需求层次理论分析员工的需求
- **案例讨论：摄像监控公司的激励策略**

- 激励销售人员的 N 种方式
- 职业生命周期理论和不同年龄的激励方式
- 负激励 N 种方式