

销售团队建设与管理

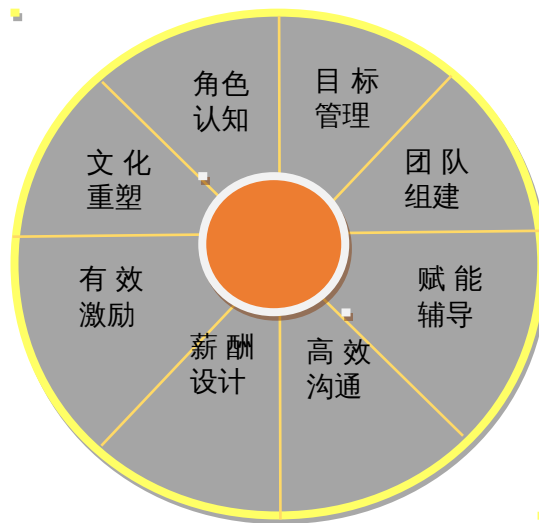
课程背景

销售任务需要销售人员达成，客户关系需要销售人员维护，销售队伍管理的好坏直接影响销售业绩的达成情况。“人难招”、“人难管”、“人难留”，是很多销售经理面对的共同难题，《销售团队建设与管理》课程从销售经理需要具备的基本素质、销售人员的培养过程和销售团队文化打造等多个角度出发全面地解决了一直困扰着销售经理的上述问题。

课程收益

- 全面了解销售管理、销售队伍管理的基本原则
- 帮助销售经理明确销售管理的内容和沟通技能
- 提升销售经理对于销售过程的跟踪与辅导能力
- 分析销售人员的不同性格特征，发挥团队优势
- 销售团队文化的特点与打造团队文化技能训练

课程内容



课程大纲

第一讲、销售经理角色认知

【课程重点】从销售人员向销售管理者角色转变，首先需要销售经理建立正确的自我角色认知，亨利·明茨伯格在《管理者的本质》一书中提出的 10 种管理者角色帮助销售经理了解自己的职责和要求。

1、销售经理的自我认知

销售经理常见的观念误区

销售经理常见的管理误区

互动游戏：销售经理到底应该站在什么位置上？

2、销售经理的十种管理角色

人际关系角色

信息传播角色

决策角色

案例分析：如何接受销售任务目标？

3、销售经理的基本素质

领导力、执行力、自控力、沟通力、感召力

第二讲、销售目标管理落地

【课程重点】 目标管理是团队管理的基础，没有目标就没有管理，通过**团队共创**形式梳理公司目标管理落地的关键价值链，从而形成可落地追踪的销售行动计划。

一、销售增长的路径分析

1、销售增长的五个机会点

销售目标增长路径之一：渠道

销售目标增长路径之二：客户

销售目标增长路径之一：产品

销售目标增长路径之二：人员

销售目标增长路径之一：时间

实战演练：销售任务增长66%，增长点来自哪里？

2、销售目标分解数据化指标

完成率、增长率、结构占比……

落地工具：

《销售任务分解表》、《销售行动计划表》

二、销售目标制定：三级目标

1、销售目标设定 SMART 原则

2、从结果到过程的三级目标管理

3、销售目标里程碑

实战演练：三级销售目标设定

三、销售过程跟进：PDCA

P 计划、D 执行、C 检查、A 改善

落地工具：PDCA 管理工具

四、销售结果反馈：绩效面谈

1、针对不同销售人员的面谈方向

每个月业绩都很优秀，怎么谈？

每个月业绩都不理想，怎么谈？

这个月业绩不理想，怎么谈？

年龄大时间长的员工，怎么谈？

过分雄心勃勃的下级，怎么谈？

落地工具：《员工绩效面谈表》

2、绩效面谈的方法 ORID

O 聚焦数据与事实

R 关注情感与体验

I 对结果的理性思考

D 下一步的行动计划

实战演练

第三讲、销售人员招聘选拔

【课程重点】 随着新生代员工的崛起，人难找、人难留问题越发严重，而其中尤其以人难找为典型，怎样找到销售的好苗子，本讲重点解决销售人员的识别与选拔问题。

优秀销售人员具备三大特点

六个途径挖掘优秀销售人员
销售人员招聘结构化面试技巧
实战演练：如何面试销售人员

第四讲、三大战役复制销冠

【课程重点】打造销售尖兵，将销售动作流程化、标准化，销售管理者既要具备组织经验萃取的能力又需要具备带教和赋能的能力。

一、销售人员职业生涯规划

销售人员职业生涯 S 曲线图
不同阶段销售人员的培训内容
实战案例：阿里巴巴 271 法则

二、销售人员培训规划三大战役

入职培训、专项培训、随岗辅导
销售人员随岗辅导的五个步骤
实战演练：销售经理随岗辅导技巧

三、销售团队培训形式

专项培训、销售会议、业务实操、情境演练
案例分析：鹰的训练课程

第五讲、销售团队沟通技巧

【课程重点】针对不同行为风格的员工给与不同的沟通管理，高效销售管理者不但要会说更要会倾听，本模块内容重点解决销售管理沟通中听和说的技巧，并且通过**鱼缸会议**与下属建立信任关系。

一、沟通模型约哈里视窗

1、约哈里视窗的四个象限

公开象限
隐私象限
盲点象限
潜能象限

2、建立信任放大公开象限

恳求反馈
自我揭示

小组讨论：如何在不同场景下放大公开象限

3、团队人员之间的沟通模式

二、销售人员 DISC 行为分析与应对

D：支配型员工特点与沟通技巧
I：影响型员工特点与沟通技巧
S：支持型员工特点与沟通技巧
C：分析型员工特点与沟通技巧

实战测试：团队 DISC 行为风格测试

三、销售经理团队沟通艺术

赞美下属的语言技巧
讲故事沟通的语言技巧
高效倾听反馈五个技巧

实战演练：五种沟通反馈技巧训练

四、销售人员在线沟通管理

1、销售人员线上沟通管理重点

线上沟通的目的

线上沟通的形式

线上沟通的频率

2、销售人员线上沟通管理技巧

提前约定线上沟通内容与重点

做好线上沟通内容的记录

对沟通结果进行复盘总结

五、高效沟通鱼缸会议（此内容为可选模块，预计时间 2 个小时）

第六讲 销售考核薪酬设计

【课程重点】销售人员的薪酬考核设计，既关系到员工的满意度与忠诚度，同时也关系到公司的资源投放，本讲重点分析销售人员薪酬设计的底层逻辑与方法。

一、销售人员激励的理论依据

马斯洛五层次需求理论

赫茨伯格双因素激励理论

实战案例：某销售经理的目标激励

二、销售团队薪酬设计维度

团队结果与个人结果相结合

长期结果和短期结果相结合

业绩结果与重点工作相结合

业绩考核与奖金福利相结合

实战案例：解读某销售公司薪酬制度

第七讲 销售团队激励技巧

【课程重点】销售人员的激情与状态直接影响销售行为和销售结果，销售经理需要经常对员工进行激励，本讲重点从激励的基本原则、新生代员工特点和激励的三种形式，全面提升销售管理人员的激励意识和激励能力。

一、销售人员激励的原则

激励相对公平

不仅激励结果，更要关注过程

激励要及时、适度

激励因人而异

实战案例：雕爷的包子券

式、95-00 后员工特点与激励方式

1、新生代员工的特点与激励

95-00 后新生代员工特质

游戏化激励&积分制管理

如何为员工制造更多仪式感

金钱以外的 10 种激励方法

实战案例：某公司积分制管理

2、授权激励：授权的方法

授权的内容、幅度、时限、形式

销售工作授权重要的事情说五遍

实战演练：有效授权说五遍演练

第八讲、打造团队执行文化

【课程重点】员工执行力不强是因为销售经理更多关注了滞后性指标，而非引领性指标。

四行日记切实提升销售经理的销售管理能力，并可做课后 22 天追踪作业。

1、打造高效执行力销售团队

要事第一，以结果为导向

分解目标，抓关键过程指标

团队 PK，销售业绩“可视化”

实时跟进，建立闭环反馈机制

实战演练：销售经理时间任务管理

落地工具：管理提升四行日记

2、打造高效执行力团队文化

基于团队发展阶段的管理要求

六种销售团队文化特点与塑造

打造销售团队文化的操作要点

落地工具：团队文化落地 12 个方法

落地工具、《销售团队建设与管理》课程应用

- 《销售任务（5A）分解表》
- 《销售行动计划表》
- 《销售人员绩效面谈表》
- 《ORID 聚焦性谈话》
- 《有效授权说五遍话术模板》
- 《团队文化落地 12 个方法》

(全课程目录完)