

E001 从销售明星到卓越管理者 (A版)
(From Super Sales to Super-visor/ Manager)



主讲：张长江

课程背景

很多企业的销售团队管理者都是从销售骨干转型而来的，从销售精英转变为团队管理者，一方面需要心态和角色定位的转变，另一方面更需要管理技能的全面提升。

对于企业来说，销售团队管理方面经常会出现如下问题：

- 团队管理者管理方法简单粗暴，缺乏有效的沟通技巧，团队下属对团队领导口服心不服，团队内部矛盾激化，销售人员流失严重，销售业绩靠个人而非靠团队；
- 团队管理者缺乏必要的管理技能，导致销售过程管控形同虚设，财务管理和成本费用控制无法规范，团队看似有管理者却无有效管理，团队空转，消耗巨大。

本课程专门为（B2B）工业品企业营销团队管理者设计，学员通过培训可以获得如下收益：

- 通过培训，学员全面系统的了解和掌握销售团队管理八项大核心技能：1) 销售目标分解 2) 销售流程管理 3) 销售组织发展 4) 销售人员聘任 5) 销售人员培训 6) 销售人员激励 7) 销售行为监督 8) 销售绩效管理
- 提升学员对管理者角色定位的认识，迅速转换角色、调整心态、明确定位。

课程特色

- 针对性强。本课程为 B2B 行业量身定制，培训师具有十五年 B2B 行业的一线销售与营销管理经验，培训紧密贴合行业特质，针对性强。
- 实战性强。课程以大量的实战案例展开讨论，结合实际工作中学员经常遇到的问题讲解破题的方法，很多实战的技巧和策略拿过来就可以用，实战性强。
- 系统性强。课程体系严谨，结构清晰，理论与实战相得益彰，使学员能够系统化的掌握课程的理论框架，并能结合工作中的实际情况加以灵活运用。

授课方式

- 授课形式包括：通过启发式讲授、互动式教学、小组讨论、案例分析、角色扮演、观看视频、性格测验等多种生动的培训方式，最终达到最佳的授课效果。

课程大纲

第一单元 销售管理的关键控制点

- 什么是团队
- 高绩效团队的七个特征
- 关于销售团队管理的三个重要观点
- 销售团队管理的八个关键控制点
- 不同等级管理者岗位职责定位的“三叶草”模型
- 销售团队管理者的五种角色定位
- 销售管理的八个关键控制点

第二单元 销售目标分解

- 目标设定对团队管理的四个重要意义
- 目标制定的 SMART 原则
- KPI:Key Performance Indicator 关键业绩指标
- GS : Goal Setting 工作目标设定
- KPI 关键绩效指标的设计的原则
- 案例：某公司营销中心 KPI 考核指标
- 如何确定 KPI 与 GS 指标-平衡计分卡工具（BSC）
- 平衡计分卡工具（BSC）所蕴含的逻辑
- 案例：如何运用平衡记分卡分解公司目标？
- KPI 的层叠式分解
- KPI 指标分解—第 1 次分解的三个主要维度：区域、产品线、细分市场或行业
- KPI 指标分解—第 2 次分解的两个主要维度：指标类别、客户、时间轴
- KPI 指标分解—第 3 次分解的三个主要维度：客户、项目、指标类别

课堂研讨：利用平衡计分卡工具分解年度目标（2 天课程才有）

第三单元 销售流程管理

- 何为流程

- 不同层级的人看待流程的视角
- 两种主要的业务流程：前台流程与后台流程
- 构成流程图的六种要素
- 后台业务流程的绘制方法：泳道图
- 好的后台业务流程应该具备哪些特点
- 后台业务流程优化的 ESEIA 原则
- 前台业务销售流程解决方案：销售流程公式化
- 前台业务销售流程管控的三张工具表

课堂研讨：分解本公司的业务流程（2天课程才有）

第四单元 销售组织发展

- 组织与组织架构的基本概念
- 四种简单的销售组织模式：顾客型、职能型、区域型及产品型
- 复合型销售组织模式（1）-强管控的集权组织
- 复合型销售组织模式（2）-弱管控的分权组织：多维矩阵
- 案例：ABB 中国的矩阵式销售组织
- 虚拟网络型组织（交响乐队型组织）
- 不同销售组织模式的适用条件
- 销售人员需求数量的预测：统计分析法、工作量法及边际贡献法
- 案例：某客车企业运用边际利润法计算的销售人员数量

第五单元 销售人员聘任

- 招聘既是 HR 的责任，也是业务部门的责任
- 销售人员胜任素质冰山模型
- 通用韦尔奇的“业绩-价值观”矩阵
- 结构化面试的概念
- 结构化面试的流程
- 销售人员面试时的 16 个经典问题
- 了解应聘者既往经验的 STAR 法则
- STAR 问题设置技巧

- 如何设置行为观察环节？
- 需要谨慎应对的应聘者
- 案例：华为的面试问题

第六单元 销售人员培训

- 为什么要不断地培训员工
- 案例：IBM 公司的培训准则
- 如何让员工主动参与学习：销售人员的职业生涯规划
- 知识与技能如何才能转化为行为？
- 培训方式的设计：70-20-10 法则
- 华为案例 1：基于职业生涯发展的培训体系
- 华为案例 2：新员工的上岗培训
- 华为案例 3：营销团队培训课程设计
- 华为案例 4：针对新员工的导师制
- 工具：销售人员现场表现评估表

第七单元 销售人员激励

- 激励的定义
- 经典激励理论 1：马斯洛需求层次理论
- 经典激励理论 2：赫茨伯格双因素理论
- 赫茨伯格双因素理论和马斯洛需求层次理论之间的关联
- 经典激励理论 3：弗罗姆 (V.Vroom) 的激励理论
- 案例分析：九寨沟之旅对谁的激励作用更大些？
- 经典激励理论 4——麦格雷戈的 X-Y 理论 (1960)
- 经典激励理论 5——超 Y 理论
- 经典激励理论 6——纳金斯 (B. F. Skinner) 强化理论
- 基于强化理论的三种激励模型：正强化、负强化、自然消退
- 销售团队常用激励手段：
文化激励、竞赛激励、榜样激励、尊重激励、目标激励、信任激励、情感激励
- 批评和表扬的使用技巧

·激励的六个原则

·个性化激励与普遍激励的结合

·激励效果的评价

案例：华为的物质激励地图

案例：华为的非物质激励手段

案例：华为的长期与短期激励机制

第八单元 销售行为监督

•影响下属绩效的两个要素：想不想做，会不会做

•LASI 领导风格测评

•判断销售人员的四个发展层次

•“领导方式-销售人员发展层次”矩阵

•如何提高下属的执行力？

•如何布置工作任务？

•如何进行有效授权？

•如何强化下属的责任意识？

•如何进行销售行为的监督与检查？

•制度的定义及制度制定的六个原则

•制度建设的四个步骤：僵化、优化、固化、变化

•制度建设的热炉法则

•案例：董明珠对制度的看法

•嘉诚：仁慈与严厉的平衡

•团队里应该有两个老板

第九单元 销售绩效管理

•通用电气韦尔奇自认为做的成功的三件事

•建立基于目标的完整绩效管理体系

•绩效管理的四个步骤：绩效计划\绩效创造\绩效评估\绩效激励

•案例：华为的绩效管理循环

•案例：微软和巴斯夫化学的绩效管理循环

- 绩效管理_与绩效考核的区别_与联系
- 绩效管理第一步：绩效计划（KPI+GS）
- 绩效管理第二步：阶段性绩效评估
- 绩效面谈九步法
- 绩效面谈工具表单 1：销售人员考核细则
- 绩效面谈工具表单 2：绩效面谈提纲
- 绩效面谈工具表单 3：绩效考核面谈表
- 绩效管理第三步：制定绩效改进计划
- PIP: Performance Improvement Plan 绩效改进计划
- 绩效管理第四步：绩效结果运用
- 案例：华为和阿里巴巴的绩效结果运用

案例研讨：王总的绩效面谈做对了什么？（2天的课程才有）