

《销售团队管理》课程大纲

前言：

本建议书为销售管理层（销售经理，总监，首席市场营销官），学习销售团队管理所制作，主要之目的在于建立一支钢铁般的干部劲旅，对公司的发展带来一定的帮助。

本案经我司依据贵司相关信息，拟订本培训规划书，以为施行之依据。我们希望能够为贵司贡献一份力量，同时也希望双方能够在具体细节方面进行深入的探讨。

课程规划的说明

二十一世纪企业的核心竞争力，在于企业人员的素质与能力，如何整合企业菁英的协作模式，而使工作效能发挥加乘而非相抵的效果，一直是企业经营努力学习的方向。团队运作中的共识与规范是需要被建立与实践的，唯有依循着共同的方向原则与目标，大家才能共同作出理想的决策，并愿意为决策与执行的结果共同承担责任。

销售团队管理有六大指导原则，「塑造共同的愿景」、「建立团队的规范」、「加强信任与领导」、「组织专业的分工」、「有效沟通与协调」与「提升团队凝聚力」，每一项都是一个重大的企业课题，而其中最根本的核心就在于制度的设计与工作者对工作的认同、对组织的向心力与愿意持续学习的精神。制度是理性的，心态是抽象的，如何使工作者拥有持续正向思考的工作态度，而形成积极的团队工作意识，以面对所有竞争与波折，是企业工作者持续努力学习的方向。销售经理，必须懂得如何调动下属的意愿，辅导下属提高成单量，团队的目标管理，团队的人员激励，以及团队的领导等等。

课程目标：

- 革新观念、提升思维，实现从销售团队管理能力向团队领导才能的升华。
- 提升销售团队管理人员的营销分析与决策判断技巧，洞察市场
- 学会销售团队管理的规划安排-组织、流程、人才的匹配
- 掌握如何打造高绩效营销团队，掌握建立有效团队的关键要素
- 掌握销售团队的目标管理，计划管理，实现销售团队业绩增长
- 掌握销售团队管理的人员管理，部属的培育与辅导团队人员激励，
- 掌握销售团队管理的领导与士气激发，以及团队凝聚力的打造

学员对象 销售经理，大区经理，总监，销售管理人员等

授课方法 □讲授法 □案例研讨 □小组讨论 □小组发表

课程大纲

第一单元：市场营销分析与营销战略制定

一. 经营管理的核心

- 经+营=提升业绩+创造利润+布局未来持续增长

二. 市场经营效率 vs 效能

- 团队整体发挥的战斗力的
- 正确的做事 vs 做正确的事
- 企业经营的效率与指标

三. 市场营销的本质

- 如何通过沟通的手段让客户认识能满足其需要的商品。

四. 市场营销战略的内涵

- 知觉：明确认识企业本身与所处环境之变化趋势
- 规划：企业面对环境变化的基本因应构想
- 实践：高度的行动力（资源）缔造卓越实绩
- 回馈：找到关键差距并修正

五. 市场洞察分析

- 宏观分析
- 竞争动向
- 客户分析

六. 市场洞察的分析工具与决策判断

- 宏观趋势分析-PEST 分析法
- 行业分析-集中度分析法
- 行业分析-价值链分析法
- 行业分析-五力分析模型
- 竞争态势分析法
- 三四规则矩阵分析
- 需求与市场环境分析法
- 行业成功关键因素 KSF 分析法
- 分析公司目前的现状，进行 SWOT 分析，并得出市场战略矩阵。

七. 形成市场战略焦点（举措）-战略焦点

- 未来业务组合-核心业务+成长业务+新兴机会
- 创新模式
 - 产品, 服务和市场创新
 - 业务模式创新
 - 运营创新
- 资源取得与利用

第二单元：销售团队管理的规划安排-组织、流程、人才的匹配

一. 从最真实的现象说起

- 什么是您实现目标的策略？
- 什么是价值驱动因素？与您的策略有什么连结？
- 竞争者采用的策略有何不同？他们做得如何？
- 您的下属了解并支持您的策略吗？
- 您的下属有动机、有能力完成您的策略吗？

二. 组织架构和流程的匹配性

- 组织架构，管理体系和流程
- 关键岗位的设置和能力要求
- 管理和考核标准

- 组织体系对关键任务执行的支撑
- 三. 界定并培养关键营销人才
 - 战略目标与运营模式分析
 - 关键能力与人才角色定位
 - **如何选用关键营销人才**
 - **核心营销人才策略与人员规划**
 - **人才识别、能力开发与扩展**
- 四. 关键任务规划
 - 支持业务设计、尤其是价值主张的实现
 - 业务增长举措和能力建设举措并举
 - 考虑实现关键任务所需要的相互依赖关系
 - 市场营销战略目标的各项细节，必须衔接到接行动计划。
- 五. 制定有效执行的机制
 - 年度运营-营销目标应分解为季度、月度乃至至于每周的计划，逐层规划。
 - 建立 OKR 计划落地跟踪机制
 - 对于所有执行偏差与计划偏差，建立迅速解决问题的群策群力机制。

第三单元：打造高绩效营销团队

- 一. 销售团队种类与特性
- 二. 何谓有效团队
- 三. 建立团队的 5PS
- 四. 建立高效团队的步骤
- 五. 团队形成的阶段与策略运用
 - §形成期 §风暴期 §规范期
 - §表现期 §转换期 §服从期
- 六. 如何成功走过团队发展的各阶段
- 七. 销售团队管理关键及特征-建立有效团队的关键要素
 - §建立共同愿景 §凝聚力与共识的形成
 - §团队的使命与挑战 §目标的设定与承诺
 - §专长特色与分工 §信任与领导
 - §团队规范 §有效沟通与协调
- 八. 有效销售团队管理的十二项特征

第四单元：销售团队业绩管理-目标与计划管理

- 一. 设计和分解销售指标
 - 市场划分的方式
 - 工作的流程
 - 以目标为导向式的管理
 - 目标管理的步骤
 - 有效的销售目标的分配
 - 销售目标达成的管理掌控
- 二. 目标分解的工具
 - 价值树分解法
 - 系统图分解法
- 三. 目标分解的几种思路

- 关键结果领域法-KRA
 - 目标与关键成果法- OKR
 - 关键成功因素分析法-KSF
 - 特定问题（短板）之改善：现状型、竞争目标型、未来发展型。
 - 工作板块的描述
- 四. 依据关键成功因素发展目标达成行动方案
- 五. 案例讨论及行动方案制定
- 六. 销售计划、指挥与控制
- 行销与管理的计划
 - 规划决定范围-工作分解结构(WBS)
 - 时程决定进度-甘特图
 - 管制决定结果-PDPC 法
 - 工作计划的程序
 - Step1 确认目的：
 - Step2 把握真实的现况
 - Step3 设定工作目标
 - Step4 制订工作计划执行方案
 - Step5 落实执行
 - Step6 检讨与结案
 - 有计划性管理客户
 - 工作指令的下达
 - 工作命令与报告的管理
 - 销售人员行动管理与准则
 - 销售人员时间管理掌控
- 七. 销售计划控制技巧
- 何谓控制-比较、检讨事前的计划和实施过程及结果，寻求必要的对策。
 - 控制的原则和要点的是什么，如何建立计划控制的标准
- 八. 销售计划执行技巧
- 如何检视计划和其实行的过程之偏差。
 - 掌握执行的状况：检查、测试、调查、观察，掌握现状与标准的差异性。
 - 采取矫正的行动：对偏差的部分，提出矫正措施，及时修正

第五单元：销售团队人员管理-部属培育与激励技巧

一. 销售团队人员部属培育对症下药

- 部属学习需求的掌握
- 组织成长的需求分析
- 工作职务的需求分析
- 个人成长的需求分析
- 掌握成长需求步骤
- 掌握需求的手法

二. 团队的部属培育与辅导技巧

- 明示培育目标
- 掌握培育的要点

- 制定训练计划
- 训练的实施
- 成果的评估
- 部属的生涯发展与指导重点
- 部属培育的成功关键
- 三. 标准教练辅导流程
 - 精准目标
 - 理清现状
 - 关键价值链
 - 确认教练需求和目标
 - 商定具体开发要求
 - 制定详细的教练计划
 - 完成教练任务，开展教练活动
 - 活动回顾与绩效改善计划
- 四. 教练辅导四大技巧
 - 倾听技能
 - 发问技能
 - 区分技能
 - 回应技能
- 五. 教练辅导的专业工具
 - SMART 技巧
 - 理清现状的管理教练技巧
 - FEBC 管理教练技巧
 - 关键价值链管理的教练技巧
 - 订立行动目标的三步曲教练技巧
 - 制定行动计划的管理教练技巧
 - 面谈技巧
 - 行动中 TOTEA 管理教练技巧
 - 行动后跟进的 ABC 的训练技巧
- 六. 销售人员激励基础
 - 人性假设及领导风格
 - 人的行为规律和激励工作
 - 哪些是企业员工的真正需求
- 七. 构建激励管理系统
 - 管理模式（目标管理，过程管理）
 - 激励模式（物质层面，精神层面，成长层面）
- 八. 销售员工的有效激励
 - 工作绩效=自身能力 × 被激励的程度
 - 激励的维度
- 九. 激励的方法来源
 - 目标激励法（目前被广泛运用）
 - 行为强化法
 - 需要满足法（马斯洛需求层次理论）
 - 工作激励法（赫兹伯格双因素理论）

- 期望引导法 (效度 × 信度)
- 公平激励法
- 企业文化与价值观

十. 赢家用人之道

- 让员工自我启发的重要性
- 了解激励与激励团队成员
- 成员的需求分析
- 成员的个性分析
- 成员的情绪掌握
- 成员的心态分析

十一. 问题清单

- 了解下属需求和动机的基本方法：罗列下属可能的问题清单，然后逐步分析，直到发现下属的需求顺序和层次
- 分析抱怨
- 如何消除不满意？
- 如何提高满意度？

十二. 多元化激励方法

- 榜样激励
- 目标激励
- 授权激励
- 尊重激励
- 沟通激励
- 信任激励
- 宽容激励
- 赞美激励
- 情感激励
- 竞争激励
- 文化激励
- 惩戒激励
- 正面激励部属的要点
- 反面激励部属的要点
- 如何激励业务人员
- 如何开好业务会议
- 如何处理部属的抱怨
- 结论

十三. 如何提高部属的商谈能力

- 业务人员的教育训练
- 业务人员的训练要点
- 训练的核心
- 商谈进行的方法
- 客户异议的应对话术
- 完成结案的技巧
- 结论

第六单元：销售团队领导与凝聚力打造

- 士气与斗志的重要性
- 重视非正式组织动向
- 部属心理学的必要性
- 组织士气的管理
- 提高士气的具体做法
- 组织领导人的定位
- 结论

刘成熙老师销售团队技巧授课现场



精彩见证-刘成熙老师销售与营销类课程授课企业（部分选录）

| 序号 | 授课企业客户名称 | 课程名字 | 授课时间 |
|----|--------------------|------------------|----------------|
| 1 | 深圳星河地产 | 国际谈判技巧 | 2009.05.07 |
| 2 | 湖南东方时装有限公司 | 金融危机下 代理商团购销售技巧 | 2009.05.30 |
| 3 | 星河湾地产控股股份有限公司 | 高端客户营销心里学与沟通技巧 | 2009.6.11 |
| 4 | 上海臣信房地产经纪有限公司 | 高端客户营销心理学 | 2009.11.03 |
| 5 | 星河湾房地产股份有限公司 | 高端客户沟通技巧 | 2009.12.24 |
| 6 | 日东电子（深圳）有限公司 | 与客户有效沟通技巧 | 2009 . 9.11-12 |
| 7 | 富士康科技集团 | 双赢谈判技巧 | 2010.01.13-14 |
| 8 | 富士康科技集团 | 双赢谈判技巧 | 2010.01.20 |
| 9 | 富士康科技集团 | 双赢谈判技巧 | 2010.03.05-06 |
| 10 | 富士康科技集团 | 双赢谈判技巧 | 2010.05.28-29 |
| 11 | 富士康科技集团 | 双赢谈判技巧 | 2010.10.19-22 |
| 12 | 深圳汉莎技术有限公司 | 高端客户营销心理与大客户销售技巧 | 2010.02.21-22 |
| 13 | 佛山正大机电配套有限公司 | 市场开发与销售技巧 | 2010.05.30-31 |
| 14 | 易居（中国）控股有限公司 | 高端客户心理学 | 2010.06.23 |
| 15 | 浙江盾安机电科技有限公司 | 经销商管理之营销技巧培训 | 2010.07.03 |
| 16 | 浙江盾安机电科技有限公司 | 经销商管理之营销技巧培训 | 2010.08.04 |
| 17 | 浙江盾安机电科技有限公司 | 经销商管理之营销技巧培训 | 2010.09.19 |
| 18 | 汽通用汽车金融有限责任公司 | 销售谈判技巧 | 2010.07.10-11 |
| 19 | 青岛中远物流有限公司 | 物流业-市场营销与销售技巧 | 2010.08.20-21 |
| 20 | 美的集团环境电器事业部 | 高效团队及营销报告写作技巧 | 2010.08.24 |
| 22 | 美的集团环境电器事业部 | 终端管理 | 2010.08.25 |
| 23 | 惠浦电子（深圳）有限公司 | 高效商务谈判技巧 | 2010.09.12 |
| 24 | 大地通讯集团 | 商务谈判技巧 | 2010-10-22 |
| 25 | 富士康科技集团 | 双赢谈判技巧 | 2010-12-18 |
| 26 | 三菱电机空调影像设备（上海）有限公司 | 销售谈判技巧 | 2011-1-8 |
| 27 | 招商基金管理有限公司 | 顾问式营销实务与客户心理学 | 2010.1.9-10 |
| 28 | 易居中国房地产学院 | 大客户与高端客户销售技巧 | 2011-1-19 |
| 29 | 东莞市东信网络技术有限公司 | 大客户销售技巧与管理 | 2011.2.10-11 |
| 19 | 青岛中远物流有限公司 | 物流业-市场营销与销售技巧 | 2010.08.20-21 |
| 20 | 美的集团环境电器事业部 | 高效团队及营销报告写作技巧 | 2010.08.24 |
| 22 | 美的集团环境电器事业部 | 终端管理 | 2010.08.25 |
| 23 | 惠浦电子（深圳）有限公司 | 高效商务谈判技巧 | 2010.09.12 |
| 24 | 大地通讯集团 | 商务谈判技巧 | 2010-10-22 |

| | | | |
|----|------------------------------------|--------------------|----------------|
| 25 | 富士康科技集团 | 双赢谈判技巧 | 2010-12-18 |
| 26 | 三菱电机空调影像设备（上海）有限公司 | 销售谈判技巧 | 2011-1-8 |
| 27 | 招商基金管理有限公司 | 顾问式营销实务与客户心理学 | 2010.1.9-10 |
| 28 | 易居中国房地产学院 | 大客户与高端客户销售技巧 | 2011-1-19 |
| 29 | 东莞市东信网络技术有限公司 | 大客户销售技巧与管理 | 2011.2.10-11 |
| 30 | 香港路劲地产集团 | 房地产高端客户销售与沟通技巧 | 2011.5.17-18 |
| 31 | 九龙仓集团 | 房地产高端客户营销心理学 | 2011年5月26 |
| 32 | 九龙仓集团 | 房地产高端客户营销心理学 | 2011-08-24 |
| 33 | 中国银行山西省分行财富管理中心 | 高端客户销售心理学与沟通技巧 | 2011/12/13-14 |
| 34 | DBE 珠宝 | 销售团队管理 | 2012/2/22 |
| 35 | 深圳市华耀房地产有限公司 | 房地产高端客户电话营销与客户服务技巧 | 2012年5月23号 |
| 35 | 浙江欧诗漫集团销售有限公司 | 训练销售精英 | 2012年5月24 |
| 36 | 深圳广容丰投资发展有限公司 | 房地产高端客户沟通技巧 | 2012年9月17号 |
| 37 | 吉林声广传媒有限责任公司 | 营销渠道建立与管理 | 2012年10月8-9日 |
| 38 | 深圳广容丰投资发展有限公司 | 房地产高端营销心理学技巧 | 2012年10月10号 |
| 39 | 欧文托普（中国）暖通空调系统技术有限公司 | 大客户营销 | 2013年3月8号 |
| 40 | 周大福珠宝金行（武汉）有限公司 | 顾问式销售-大客户开发与维护技巧 | 2013年3月19-20 |
| 41 | 杭州桃源山庄房地产开发有 限公司 | 房地产高端营销与销售实务技巧 | 2013年3月13日-14 |
| 42 | 深圳戴维克珠宝首饰有限公司 | 销售团队管理 | 2013年3月12 |
| 43 | 日本 YKK（广州）公司 | 大客户销售技巧 | 2013年9月18号 |
| 44 | 日本 YKK（深圳）公司 | 大客户销售技巧 | 2013年9月23号 |
| 45 | 日本 YKK（厦门）公司 | 大客户销售技巧 | 2013年9月30号 |
| 46 | 深圳花样年商业管理有限公司 | 营销心理学与沟通谈判技巧 | 2013年9月29 |
| 47 | 长园集团 | 积极销售心态与销售技巧 | 2013年12月29 |
| 48 | 中亿丰建设集团股份有限公司 | 房地产卓越销售技巧 | 2014年2月22-23号 |
| 49 | 佳能（中国）有限公司 | 直接客户开发与管理 | 2014年3月8日 |
| 50 | 深圳黄金投资有限公司 | 渠道营销与顾问式销售技巧 | 2014年4月15日 |
| 51 | 华东医药绍兴有限公司，华东医药湖州有限公司，华东医药宁波销售有限公司 | 营销人员沟通及目标达成 | 2014年12月14-15日 |
| 52 | 周大福珠宝金行（武汉）有限公司 | 门店导购人员销售技巧 | 2015年3月17-18日 |

| | | | |
|----|---------------------|-------------------------------|----------------|
| 53 | 中国银行太原平阳支行 | 客户关系分层管理与顾问式营销技巧 | 2015年11月21-22号 |
| 54 | 广州赛意信息科技有限公司 | 高端客户销售心理学与沟通技巧 | 2015年8月3日 |
| 55 | 嘉里置业（杭州）有限公司 | 房地产高端营销与销售实务技巧 | 2016年10月11-12号 |
| 56 | 宁波菱钢弹簧有限公司 | 市场营销策略与销售技巧 | 2017年1月21-22号 |
| 57 | 农业银行肇庆分行 | 银行客户关系维护与管理 | 2017年5月21号 |
| 58 | 贵州中烟工业有限责任公司市场营销中心 | 烟草营销与客户关系维护 | 2017年11月13-14号 |
| 59 | 吉田拉链（深圳）有限公司-广州 | 孙子兵法与市场营销销售技巧 | 2018年7月12号 |
| 60 | 吉田拉链（深圳）有限公司-厦门 | 孙子兵法与市场营销销售技巧 | 2018年7月13号 |
| 61 | 碧桂园 | 高端客户销售心理学与沟通技巧 | 2018年4月19号 |
| 62 | 深圳正中高尔夫球会有限公司 | 高端客户销售技能提升训练 | 2018年7月30-31 |
| 63 | 深圳市金运达国际物流有限公司 | 市场营销策略与销售技巧 | 2019年7月29-30号 |
| 64 | 吉田拉链（深圳）有限公司 | Taskforce-销售目标达成技巧 | 2019年9月23号 |
| 58 | 深圳航空有限责任公司 | 营销渠道建立与管理 | 2019年12月10-11号 |
| 59 | 深圳市金运达国际物流有限公司 | 销售技巧 | 2020年10月14-15号 |
| 60 | 杭州共赢会 | 营销管理 | 2021年1月6号 |
| 61 | 利莱森玛电机科技（福州）有限公司 | 营销团队沟通与抗压技巧 | 2023年2月9-10号 |
| 62 | 华进联合专利商标代理有限公司深圳分公司 | MTP8天项目-团队管理与领导力提升-第五期 | 2023年2月25号 |
| 63 | 江阴天江药业有限公司 | 同心协力，挑战顶峰——高绩效营销团队建设-第一期 | 2023年3月3-4号 |
| 64 | 江阴天江药业有限公司 | 同心协力，挑战顶峰——高绩效营销团队建设-第二期 | 2023年4月15号 |
| 64 | 福州地铁集团有限公司运营事业部 | 打造高绩效团队 | 2023年5月24号 |
| 65 | 云南白药集团股份有限公司 | 打造高绩效团队-第一期 | 2023年6月16-17号 |
| 66 | 越秀集团-广州市品悦房地产开发有限公司 | 房地产九型人格与营销团队管理 | 2023年8月10号 |
| 67 | 云南白药集团股份有限公司 | 成功打造高绩效团队-第二期 | 2023年9月12-13号 |
| 68 | 云南白药集团 | 高绩效团队建设-第三期 | 2023年10月12-13号 |
| 69 | 北京正大制药投资集团 | 打造高绩效团队-管人理事 | 2023年11月17号 |

