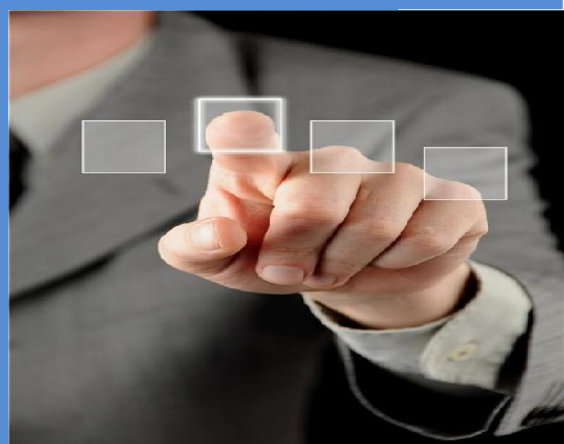


设计增长杠杆、管理销售活动



销售业绩管理路径图

--将销售业绩转化为可控的行为

【培训时间】

授课时间：两天

【培训对象】

面向行业：SAAS、电信、银行、电力、电气、工业品、图书出版、房地产与装饰、家具建材、大宗消费品、大型设备、高价值精密仪器、咨询、IT、广告传媒、医疗器械、工程销售、软件、医药、物流、饲料兽药、油漆涂料、节能环保等 TO B 销售领域。

销售特点：大订单销售（大项目销售）、大客户销售（面向少数大客户，单比金额高）、小订单销售（单笔金额低，面向客户多）、小客户销售（老客户多，但是规模小，，追求续约率）四种销售模式。

面向人员：总裁、销售副总、销售总监、销售部门经理、售前与技术支持部门经理、培训经理、后备销售干部、其他与销售相关的**管理人员**

【培训形式】

讲师面授+课堂练习+工作坊

【课程输出】

掌握从业绩指标到销售动作的分解模型与方法。结合学员公司的销售业绩情况，输出属于学员公司的业绩指标、增长策略指标、销售活动指标并对销售活动进行管理。

- 结合公司战略，确定业绩指标和目标
- 结合业绩指标，确定适合公司具体情况的销售业绩增长策略及目标
- 结合业绩增长策略指标设计销售活动指标与目标
- 通过管理销售活动，达到业绩目标实现

【针对问题】

- 公司有清晰的战略，但是销售业绩指标和战略一致吗？没人说得清
- 业绩指标下到了销售部门，但是作为管理者却不知道该做什么，只能闷头向前冲
- 把业绩指标分配到了区域、人头、月份，但没什么用，大家还是不知道具体该做什么。
- 业绩就是一个简单的数字，和公司战略不一致，不知道如何设计和管理业绩
- 管了一大堆事情，却不知道这些事情到底能不能帮助业绩提升，只是觉得可能有用。干总比不敢强。但是，同样的时间和精力，如果做别的事情是不是对业绩提升更有力？
- 管理者不知道怎么制定增长策略，沿着哪条路前进，才是实现业绩的最佳路径呢？
- 找到了策略，怎么才能让销售人员按照既定方针前进呢？他们经常是想干啥就干啥。还一大堆理由，行为不符合公司的目标，告诉你钱拿回来就算胜利，让不让他们干？
- 总是让销售多找线索、多见客户、多跑跑、多聊聊。但真正影响业绩的关键活动却不知道是什么？
- 知道了哪些活动重要，但是不知道怎么管才能提升业绩
- 过程管理没法把控，只能拿结果说话。但是等出了结果，一切都晚了。
- 难以选择恰当的销售流程和方法论，销售人员的抱怨大。不按照流程执行，天天吵来吵去，烦死了。
- 无法提升销售团队的战斗力，培训也做了不少，但是不见效果。
- 销售管理者花太多时间救火，怎么总有意外发生？
- 公司推行销售漏斗或 CRM，大家都觉得没什么用。也确实看不出作用。错哪了？
- 事无巨细员工烦，不问结果老板烦。如何管理销售的活动？
- 管理者要的是最终结果，但是只要结果，不管过程，领导不踏实，也不甘心。如何合理干预过程才能保证结果，又没人说的清楚。

【课程综述】

每个管理者每年都要回答一个问题：

怎样才能完成公司下达的任务目标？

管理者在努力的做一些事情，比如把任务分配到每月、每人、每区域。或者招人、细分客户、培训等等。但是没人说得清这些事情对业绩增长有没有用。

销售管理者的职责就是完成公司的业绩指标，所以，必须确切的知道到底要采取哪些策略才能最大限度的实现业绩增长。还要找到和管理支持这些策略的具体销售活动并确保这些活动会按照计划发生。

不同的公司业绩驱动力有很大区别，比如大单是机会管理、小单是效率管理、大客户是客户经营，小客户是关系管理，管理者必须结合自己的销售模式定位出自己的业务类型和管理重点。

本课程的目标是希望帮助销售管理者建立起从业绩到销售行为的管理路径图，让业绩实现有明确的路径并成为一种可控的行为。本课程主要内容如图所示：

流程	① 导论	② 业绩规划	③ 策略规划	④ 活动规划	⑤ 目标管理	⑥ 总结	对齐表
	案例分析	理解业绩	理解增长策略	理解销售活动	执行的障碍	课程总结	
任务	业绩解码	业绩指标选择	策略指标选择	五类销售流程	实施记分表	落地实施	业绩解码工具
	指标与目标	业绩目标设计	策略目标设计	活动指标选择	建立问责制	迎接变革	
	业绩对齐表	销售漏斗管理	策略审核	活动目标设计	管理者的职责		
知识与技巧	业绩对齐	业绩指标库	策略设计流程	销售模式分类	记分表设计		
	三层结构模型	业绩四项指标	策略审核技巧	五种销售流程	问责技巧		
	3S与3M理论	业绩制定技巧	业绩增长公式	活动设计技巧	健康卡技巧		
	指标与目标	销售漏斗		流程设计技巧			
工	对齐表	业绩指标库	策略指标库	活动指标库	会议表		第 3 页

1. 根据公司战略，确定业绩方向和指标，比如是利润为主还是销售额为主
2. 根据业绩指标，进一步细化，并设计业绩目标
3. 结合选择的业绩指标，确定业绩增长可能的路径
4. 结合选择的路径，制定业绩增长策略，并设定业绩增长目标
5. 结合设定的策略和目标，管理业绩增长策略
6. 结合设定的增长策略，确定销售流程、销售活动和销售管理活动
7. 选择重要的销售活动，设计销售流程和销售活动指标
8. 管理这些重点销售活动

我们建议您以本次培训为契机，重新审视销售管理体系，并强化指标管理和活动管理，保证业绩实现。

【核心思想】

- 绩效管理就是找到组织目标和个人目标之间的关系，并设计实现路径
- 不同的销售类型（大订单、小订单；大客户、小客户），销售流程管理的重点完全不同，管理者首先要识别出管理重点是什么，才能真正管理业绩
- 业绩公式：销售业绩 = (商机数量 * 转化率 * 客单价) / 销售周期
- 对于业绩管理，你需要找到撬动业绩增长的**杠杆**，也就是增长策略
- 想实现业绩，要让销售做不同的事情，而不是更多的事情。
- 不是指做某些事情一定能实现业绩，而是指实现业绩一定要做某些事情，找出来，管理它
- 统一的销售方法论往往会害了销售队伍，在鞋与脚的博弈中，失败的肯定是鞋子。
- 销售管理的手段：简化目标、目标转会行为、实施记分表、建立问责制

【辅助工具】

策略示例				
	销售人员	方案(产品)	客户	市场
商机增加	增加销售人员	针对特定客户优化方案	提升老客户重复购买率	重新调整市场区域或行业
	提升拜访次数	拆分方案	增加老客户回访	提升见到客户的次数
	提升见到关键人员的概率	提升重点方案的推荐率	增加老客户推荐新客户	增加新客户数量
	降低离职率	提高新产品营收	减少老客户流失	增加新客户覆盖率
转化率提升	认证通过率提升	重新优化兴趣触发器	老客户增加新产品销售(交叉销售)	增加竞争对手客户的渗透
	提高对客户业务知识的掌握	根据客户画像重新设计方案	老客户产品更新换代	增加新客户业务收入
	提升复盘质量和次数	加强新方案的认证通过率	成功客户经验分享	提升指定市场覆盖率
	提升管理者对销售人员辅导次数			设计不同拜访形式的成本
	学习其他销售人员的经验		优化XX关键销售活动(比如参观)	提升细分市场有效性
客单价提高	提升销售人员谈判能力	提成整体方案的售卖率	增加老客户的钱包份额	提高细分市场收入
	优化报价方法	增加高附加值产品模块的销售	减少客户顾虑数量	增加三甲医院的覆盖率
	提升销售人员价值表现力	提升高价值方案的推荐率		
	减少价格折扣	高单价成交		
销售周期缩短	提升承诺目标获取率	提升销售方案掌握能力	激活沉睡的老客户	减少每单拜访时间
	提高销售人员对方法论的使用率	提升方案打动客户的能力	淘汰不合格客户	提升见到制指定客户的次数
	提升关键销售阶段的执行力	掌握方案介绍工具		提升指定角色的接触率
	增加样板客户数量	行业特色方案增加		

	A	B	C	D	E	F	G
	销售活动选择表						
	A 获客管理	B 大订单	C 小订单	D 大客户	E 小客户	F 销售管理	G 行业特色活动(举例)
1	A01 线索内容生产	B01 商机挖掘	C01 筛选潜在客户	D01 选择目标大客户	E01 老客户卖新产品	F01 销售定额与战略指标设定	客户参观公司
2	A02 线索内容传播	B02 理想客户分析与审核	C02 获取信息与需求	D02 收集客户资料	E02 方案组合	F02 考核制度之后制定	参观样板客户
3	A03 内容效果评估优化	B03 方案组合	C03 产品演示	D03 定义关系层次	E03 老客户重要性排序	F03 业绩管理策略制定	技术研讨会
4	A04 用户画像绘制	B04 拜访计划制定	C04 产品测试与试用	D04 评估客户企业	E04 关系墙评估	F04 业绩策略监控	做样板间
5	A05 高价值客户挖掘	B05 承诺目标设计与获取	C05 处理顾虑	D05 选择合作领域	E05 客户联系	F05 重点销售活动设定	深化设计
6	A06 外呼	B06 约访	C06 报价	D06 评估客户需求	E06 发现新机会核和新需求	F06 重点销售活动管理
7	A07 陌拜	B07 信息搜集	C07 达成协议	D07 角色评估	E07 确保承诺	F07 销售辅导与培训	
8	A08 市场细分	B08 激发兴趣	C08 交叉销售	D08 确定契约声明	E08 客户分级	F08 销售人员招聘	
9	A09 老用户转介绍	B09 引导期望	C09 沟通话术与工具设计	D09 制定投入策略	E09 关系墙建设	F09 销售人员测评与人才盘点	
10	A10 线索培养	B10 建立优势	C10 商机挖掘	D10 制定收入计划	E10 客户挽留	F10 销售流程设计	
11	A11 线索分配	B11 产品测试与试用	C11 激发兴趣	D11 实施计划	E11 重新分配客户	F11 销售工具设计	
12	A12 市场投放	B12 产品演示	C12 拜访数量管理	D12 回顾审视策略与计划	E12 续约	F12 陪访	
13	A13 拜访数量管理	B13 销售演讲		D13 终止合作		F13 训练	
14		B14 谈判		D14 组织与流程设计		F14 销售漏斗与商机管理	
15		B15 交付风险控制				F15 周例会	
16		B16 售前调研				F16 区域规划	
17		B17 方案设计				F17 行业规划	
18		B18 投资回报分析				F18 渠道规划与设计	
19		B20 处理顾虑				F20 渠道支持与培训	
20		B22 收款				F22 伙伴发展	
21		B23 信息核验				F23 伙伴关系维护与建立	
22		B24 风险与优势分析				F24 合作方案设计	
23		B25 策略制定				F25 经验萃取	
24		B26 策略执行检测				F26 销售评定	
25		B27 订单分析与复盘					
26		B28 去单总结					
27		B29 高层会面					
28		B30 投标					
29		B31 发展coach					
30							
31							
32							
33							
34							

【课程内容】

课程导入：我们真的在管理业绩吗？

- ◆ 案例讨论：萧易做什么才能提升业绩
- ◆ 管理者错在哪里？
- ◆ 如臂使指：到底怎么管理业绩
- ◆ 业绩：业绩管理的路径图
- ◆ 业绩解码：业绩、策略、活动、指标、目标分析

第一章：组织业绩层：为销售设计终点

第一节：理解业绩指标

第二节：业绩选择

- ◆ 业绩分类：四大业绩指标
- ◆ 财务指标：不同的财务指标到底体现了不同的战略意图
- ◆ 工作坊：找出你应该考核的财务指标
- ◆ 客户满意度：你到底看上我什么了
- ◆ 工作坊：找出你应该考核的满意度指标
- ◆ 员工满意度：为什么销售流动率那么高
- ◆ 工作坊：找出你应该考核的员工满意度指标
- ◆ 市场占有率解析
- ◆ 工作坊：找出你应该考核的市场占有率指标
- ◆ 销售业绩制定实例分析

第三节：业绩设计：

- ◆ 业绩制定的五种方法
- ◆ 销售漏斗应用分析
- ◆ 销售漏斗实例
- ◆ 业绩制定的十个原则

第二章：销售策略层：找到业绩增长的杠杆

第一节：策略是如何制定的

- ◆ 什么是策略？
- ◆ 什么是好的策略？
- ◆ 策略制定的步骤？
- ◆ 策略来源于哪里？

第二节：策略方向选择：策略选择

- ◆ 案例分析：某公司业绩策略
- ◆ 销售业绩增长公式
- ◆ 找到业绩增长的障碍
- ◆ 从市场制定管理策略
- ◆ 从销售人员制定管理策略
- ◆ 从客户制定管理策略

- ◆ 从产品制定管理策略
- ◆ 选择重要策略
- ◆ 细化管理策略
- ◆ 工作坊：制定属于你团队的策略

第三节：策略设计

- ◆ 分析辖区销售业绩来源
- ◆ 制定销售策略和衡量标准
- ◆ 选择属于自己的销售策略
- ◆ 制定策略常犯的错误
- ◆ 案例分析：某公司的业绩增长是怎么完成的

第三章：销售活动层：驱动业绩成长

第一节：理解销售活动的作用

- ◆ 什么是销售活动
- ◆ 为什么是重要的销售活动
- ◆ 不同的销售模式的管理重点确定
- ◆ 重要活动设计流程

第二节：活动选择

- ◆ 销售流程的设计标准
- ◆ 不同销售模式，不同方法论
- ◆ 五种销售方法论分析
 - 策略销售
 - 客户拜访
 - 客户经营
 - 客户发展
 - 客户成功
- ◆ 销售活动选择
- ◆ 重要销售活动确定

第三节：活动目标设计

- ◆ 活动要素
- ◆ 活动目标设计
- ◆ 对齐表

第四章：活动管理

- ◆ 销售活动落地策略
- ◆ 为什么执行不力
- ◆ 执行四步法
- ◆ 设计激励记分表
- ◆ 实施问责制

课程总结：

- ◆ 审视你的业绩、策略、流程、活动、指标、目标
- ◆ 业绩对齐

【课程建议】

- 如果你正在制订全年工作计划…
- 如果你为业绩增长缓慢而发愁……
- 如果你不知道怎么管理业绩……
- 如果你不知道销售管理到底管什么才能对业绩有影响……
- 如果你的销售流程不能真正为你创造绩效…

这门课程将是你的首选，它重点帮助销售管理人员建立起从业绩下达到业绩实现的管理路径，根据自己的市场情况设计与调整业绩实现路径。结合路径设计销售流程和活动，根据指标和数据管理销售活动，促进业绩达成。

【学员收益】

- 建立一套完整的销售业绩管理路线图，让业绩始终处于可控状态
- 掌握公司业绩分解和管理的方法，让业绩对准战略
- 掌握使用增长策略控制销售业绩的方法，通过策略管理，确保销售代表的精力放在高影响力活动上
- 通过业绩管理模型，掌握业绩、策略、销售活动的选择、设计和管理。让销售活动始终与业绩指标，让销售的主要活动始终锚定业绩实现
- 对于大单，改善订单策略和摆放质量，全流程的管理质量，提升业绩
- 对于大客户模式，通过客户经营流程改善业绩指标
- 对于小单找到优化商机产出的方法
- 对于小客户，通过客户成功找到改善业绩的方法
- 制定销售活动管理的办法