

打造高绩效营销团队的法宝

营销经理的教练式管理

授课讲师：朱天佑

一、课程背景

VUCA 及“后疫情”时代，所有的管理者都面临着更多的不确定性、易变性，企业发展面临更多挑战，市场营销竞争形势更为严峻。当前企业普遍规章制度严格，绩效目标快速提升，员工工作时长、个性化突出、企业的有效激励手段相对单一，造成很多销售一线员工职业倦怠感明显、目标方向不清晰、内在动力不足。面对这种情况，传统的管理模式和领导方式已不能最大效率地激发销售人员积极性、支持销售人员成长、推动业绩提升。

新时代、新形势召唤教练型管理者。目前很多优秀企业已经和正在引进教练管理技术，支持管理者成为一名优秀的教练型领导。教练型领导通过自身的不断学习成长、丰富管理手段、提高深度聆听、有力提问、有效反馈、多维沟通等能力，关注员工的职业发展和内在需求，开展同员工赋能对话，协助员工提高自我认知，发现内在潜能，运用教练型管理技术激发员工内驱动力、引爆员工潜能，使员工快速实现绩效提升、实现目标。同时，带领团队共创企业/团队愿景、更高效地打造员工和企业目标的一致性，从而营造正向激励氛围、上下形成有效合力、实现绩效提升、合作共赢！

二、课程目标

- 1、理解教练式管理的概念和意义，提高对教练式管理方式的自我认知；
- 2、掌握各种教练管理工具，掌握不同特质员工的教练方式，提升教练型领导

力和管理效率；

3、掌握教练式团队建立、打造自驱型组织，开发和提高销售团队营销力，有效提升销售绩效；

4、掌握深度聆听、教练问话、高级隐喻等教练式辅导技巧，洞察员工内在深层需求，运用引导、教练技术激发员工内驱力，推动销售意愿和销售技能提升；

5、掌握有效反馈、对上对下、对话模型等多维度高效沟通方式和工具，打造高效协作的销售团队。

三、授课对象：销售管理中层

四、授课方式：内训

五、授课时间：3天

六、课程大纲

导入：

什么是团队？

为什么员工需要有效辅导和激励？

员工辅导的挑战是什么？

【案例：】A公司高潜人员跳槽带来的思考

第一讲：如何创建高效销售团队？

一、什么样的团队是高效团队？

1．高效团队的定义

2．高效团队的特点（8个一）

1)一个目标

- 2) 一个愿景
- 3) 一个文化
- 4) 一个领导
- 5) 一份责任
- 6) 一种沟通
- 7) 一个优势
- 8) 一个规则

二、组织杨三角模型

1. 团队中员工的三种类型

- 1) 自燃型
- 2) 助燃型
- 3) 阻燃型

2. 组织杨三角模型

- 1) 打造员工能力
- 2) 塑造员工思维
- 3) 改进员工管理

三、员工能力意愿类型与管理方式

1. 员工能力意愿模型

- 1) 能力强意愿强——人才
- 2) 能力强意愿弱——人财
- 3) 能力弱意愿强——人材

【案例】 你愿意用谁？

2. 员工能力意愿模型下的管理方式

- 1) 能力强意愿强——授权
- 2) 能力强意愿弱——激励
- 3) 能力弱意愿强——指导
- 4) 能力弱意愿弱——命令/激发

【案例】新来的员工该如何培养？

四、关注内在的教练式辅导

导入：什么是教练式辅导？

1. VUCA 时代呼唤教练式辅导

- 1) 易变性
- 2) 不确定性
- 3) 复杂性
- 4) 模糊性

2. 教练式辅导的优势

- 1) 成果导向
- 2) 关注成长
- 3) 正向思维
- 4) 脑神经科学

第二讲：如何激发销售人员内在动力

一、探索销售人员内在需求

1. 冰山模型

- 1) 外显——行为、语言等
- 2) 内隐——信念、需求、价值观工具：冰山模型

【案例】不开心就辞职的新生代员工

【互动】照镜子

2. 聆听海螺

- 1) 选择性聆听
- 2) 聚焦式聆听
- 3) 全方位聆听

【工具】聆听海螺

【练习】运用聆听海螺练习聚焦式聆听，聆听员工内在需求。

二、开启销售人员动力之源

1. 员工工作动力来源的三个层面

- 1) 内在动力
- 2) 外在压力
- 3) 优势匹配

【案例】小苏明明有能力，可为什么总是不尽力？

2. 正向思维——限制性信念的反转

【练习】自我限制性信念的反转练习

3. 神奇的魔力思维激活员工愿景

【案例】一次没有推销的销售

第三讲：如何对销售人员进行教练式沟通？

一、沟通技巧之有力提问

1. 提问的两种类型

1) 封闭式

2) 开放式

【课堂互动】 超级警探

2. 提问技巧的三多三少

1) 多开放少封闭

2) 多成果少问题

3) 多启发少追因

3. 魔力思维层次提问法

【案例】 微软的清洁工

【课堂练习】 魔力思维六层次提问法

二、团队沟通之正面反馈

1. 及时反馈

【互动】 你玩过的游戏

2. 零级反馈

3. 一级反馈

4. 二级反馈

【情景案例】 新未来公司的主管收到的不同反馈

【课堂练习】 郊外采摘

三、对上对下的高效沟通

1. 向上工作汇报

【案例】项目对接会取消了

2. 向上请示工作

【案例】客户要来拜访

3. 向下分配工作

4. 向上接受任务

四、开展销售人员绩效面谈

1. 绩效面谈 7 步走

第一步：准备

第二步：情境

第三步：反馈

第四步：倾听

第五步：商讨

第六步：总结

第七步：跟进

2. 绩效面谈的三大关注点

1) 事前准备

2) 给予反馈

3) 商讨改变

【练习】绩效面谈练习

第四讲：如何在销售团队管理中运用教练技术？

一、教练模型——GROW 模型

1. GROW 模型

1) Goal : 目标

2) Reality :当前现实

3) Options : 选择

4) Way / Wil : 步骤/意愿

2. GROW 对话模型的应用

1) G (Goal) : 目标——我们要达成什么样的目标？

2) R (Reality) : 现状——目前情况下正在发生什么？

3) O (Options) : 选择——有什么样的可选方案可以帮助我们推进？

4) W (Way) : 步骤——要实现既定目标下一步具体需要做什么？

二、教练工具

1. 教练状态

1) 活在当下——专注

2) 充满好奇——尊重

3) 看回本质——中正

2. 教练亲和力

1) 真诚、尊重

2) 声调配合

3) 肢体语言配合

4) 先跟后带

3. 教练问话

1) 你注意到什么？

- 2) 你要有所改变的是什么？
- 3) 你做些什么这些改变就会出现？
- 4) 你会如何设计你的行动计划？
- 5) 什么时候开始？

4. 平衡轮圈教练法

- 1) 你的平衡轮
- 2) 教练问话

5. 上堆下切教练法

- 1) 上堆问话
- 2) 下切问话
- 3) 平行问话

6. 换框教练法

- 1) 时间换框
- 2) 空间换框
- 3) 意义换框
- 4) 因果换框

7. 隐喻教练法

- 1) 明喻、暗喻及隐喻的区别
- 2) 隐喻的运用
- 3) 高级隐喻

【案例】海通中层管理干部通过教练工具练习和使用在管理上发生的奇妙变化

【训练】教练工具使用技巧逐一训练

【工具】 平衡轮圈；九芒星图

三、教练对话的四种语音语调

1. 朋友式
2. 战士式
3. 智慧长者式
4. 魔法师式

【课堂练习】 四种语音语调的演练

第五讲、课程回顾、复盘及总结