

销售管理者的情境领导力

课程背景

风靡全球，被“财富 500 强”视为经理人必修课——情境领导

身为销售管理者，您是否常被这样的情境所困扰？

情境 1：销售部门正在高速发展与扩张，您的工作越来越多，人也越来越累，事业却似乎遇到了瓶颈。

解答：通常这种情况发生的原因在于领导者不善于或不放心授权，所有的责任都集中到领导者的身上。但通过综合运用《情境领导》，领导者可以准确判断其部属的准备度，从而找出或培养出可授权的部属，在一些工作上进行授权，从而用销售团队力量来突破现有瓶颈。

情境 2：您接管了一个新的销售团队，到了一个新的环境，却发现不知如何开始。

解答：情境领导就是帮助销售管理者放弃以前单一的领导风格，而根据不同的情境，采用不同的领导风格，从而极大地增强了销售管理者对环境的适应能力。

情境 3：您的销售团队绩效不号，您试过多种方法，却发现成效不大。

解答：提升一个销售团队绩效的最有效方法是在彼此合作的基础上，让团队里每一位成员都发挥其最大的作用。但由于每一位团队成员的情形都不一样，以往单一的领导风格往往只适用于某些团队成员，却不适用于很多其他的团队成员。因此销售管理者可采用《情境领导》，学会分析每一位团队成员的准备度，采用有针对性的领导风格，让每一位成员的作用都能得到最大发挥。

情境 4：您的销售人员经常为各种原因而离职求去。

解答：销售人员离职的原因很多，觉得没有发展空间是其中一个。通过掌握情境领导，可将销售人员培养成可授权的对象，这样不会让销售人员觉得没有发展空间，留住核心销售。

情境 5：您的部属中总有几个扶不起的阿斗，每次看到他们就来气。

解答：在您消气之后，请静下来想一想：是否他们真的一无是处、无可救药？如果您认为他们还有一线希望，请试着用情境领导来带领他们，将那些“无能力，无意愿”的销售人员，培养成为“有能力，有意愿”的销售人员。

世界卫生组织行为学大师、领导力大师、情境领导（Situational Leadership—SL）创始人保罗·赫塞博士（Dr. Paul Hersey）认为：好的经理不应只是一个命令者，他在领导团队时不应一成不变，而应随着情境（任务、目标及完成此目标的销售人员和环境）的不同来调整自己的领导方式。30 多年来，情境领导 R 风靡全球 150 多个国家和地区，数千万经理人正在使用它，受到了包括通用电器、谷歌、三星、摩托罗拉、IBM、微软等众多“世界 500 强”企业和中国移动、工商银行、建设银行、中国联通等上千家中国优秀企业的广泛欢迎。

课程目标

1. 情境领导 VS 个人

使销售管理者明确自身的能力和意愿是自我管理的两个关键因素。

使销售管理者明确提升个人影响力是高绩效的基础；通过培训找到提升影响力的有效途径。

使销售管理者掌握管理者销售的能力

2. 情境领导 VS 团队

明确销售团队建设的核心，在于提升销售人员的准备度。

销售团队的执行力来自销售主管的领导力。

3. 情境领导 VS 组织

销售人员的忠诚来自和谐的人际关系。

情境领导模式是最佳的人际关系模型。

情境领导模式是最佳的组织沟通模型。

课程对象

销售总监、大区经理、区域经理、城市经理、储备经理/干部、具有管理职能的销售人员

课程时间

2天

课程方式

授课 40% (互动引导) +小组练习 20%+现场模拟演练 40%

课程大纲

第一部分 如何将下属转变为追随者

- 一、管理者是动员他人实现自己想法的人，怎样才能做到呢？
- 二、管理者与领导者的区别
- 三、什么是领导力？什么是影响力？
- 四、90后新生代销售人员的特征
- 五、提高影响力是销售管理者成长的正确途径。

第二部分 关注每一个销售人员的准备状态

- 一、 什么是工作准备度？
- 二、 管理者为什么必须掌握销售人员的准备度状态？
- 三、 如何判断销售人员的能力？
- 四、 如何判断销售人员的意愿？
- 五、 能力和意愿之间是怎样相互影响的？
- 六、 下属工作准备度的四种状态
 1. 没能力没意愿下属的特征
 2. 没能力有意愿下属的特征
 3. 有能力没意愿下属的特征
 4. 有能力有意愿下属的特征

第三部分 什么是领导风格

思考:销售管理者总是使用同一种的领导方式对不对?

思考:销售管理者与下属,谁应当适应谁?

一、 销售管理者行为方式的两大脉络:工作行为和关系行为

二、 什么是领导风格?

三、 四种不同的领导风格及其特点

1. 风格一:告知式(命令式)领导风格
2. 风格二:推销式(教练式)领导风格
3. 风格三:参与式(激励式)领导风格
4. 风格四:授权式领导风格

六、销售管理者必须“随需而变”—视销售人员的准备度情况而变

第四部分 销售管理者的情境领导模式

一、 确定需要执行的职责、任务或活动

二、 评估从事该工作的销售人员所拥有的准备度

三、 领导风格与销售人员能力和意愿的匹配

第五部分 四种不同的领导风格在销售管理中的具体运用

一、 告知式(命令式)领导风格的运用

思考:如何下命令,90后销售人员更容易接受?

七、推销式(教练式)领导风格的运用

1. 合作式辅导(GROW模型)
2. 指导式辅导(示范)

八、参与式(激励式)领导风格的运用

1. 激励理论
2. 常见的物质激励和精神激励的方法

九、授权式领导风格的运用

1. 运用授权四步骤
2. 什么情况下要收回授权

(全文完)