

高绩效销售团队建设与管理

课程背景：

各行各业的竞争日趋白热化，行业内卷与企业内卷现象突出，企业如何能在激烈的市场竞争中抢占市场份额，扩大品牌影响力，提高产品销售业绩，进一步提升企业经营利润，建设一支攻无不克战无不胜的营销“铁军”势在必行。

营销团队作为企业的开路先锋，拼搏在市场的前沿，是客户感知认知企业品牌的第一道窗口，营销团队的职业素养、战斗素养、单兵战斗力、团队协作战力等直接影响着公司的经营业绩，团队强，业绩高，团队弱，业绩差。在很多企业，营销部门都是核心部门，毕竟Ta们是直接创收部门。同样的，在公司的各个团队里面，销售人员是出了名的吃香喝辣、人精鬼灵，他们绝大部分人对利益的分配和获得非常的敏感，非常善于研究及利用各项游戏规则为自己争取利益最大化。特别是销冠团队往往自视甚高，一堆骄兵悍将，时不时挑战团队乃至公司管理底线。对于公司和管理者而言，打造一支“守规矩”、“正能量”、“耐高压”、“善学习”、“强战力”的销售团队是非常必要和必须的。

课程收益：

- 明晰营销团队管理者的能力模型，通过“照镜子”知道自身的优劣势，从而扬长避短的开展团队管理工作
- 客观的认知和评估团队销售人员的能力参差状态，基于员工能力成长与业绩增长的需求进行针对性的工作场景指导与销售技能训练
- 掌握科学的授权技巧，学会因人而异的按需激励的方法与技巧
- 掌握跨部门沟通、向上沟通、向下沟通的方法与技巧
- 以利益驱动、人性洞察、情感关联及基于企业文化打造销售团队自身的“团队文化”，从而大幅度提升团队成员的凝聚力与归属感

课程对象：企业销售管理人员、储备销售管理人员

课程方式：理论讲解+案例分析+视频案例学习+头脑风暴+角色演练

课程大纲

第一讲：营销管理思维的变革与发展

一、营销管理的变革发展

第一阶段：共同创造

第二阶段：社区化

第三阶段：性格化

二、营销管理的思维准则

1. 人才：团队业绩的基石（优良品种更容易开花结果）
2. 学习力：团队的核心竞争力（相互学习、共同成就）
3. 文化力：团队常胜的秘诀（团队精神如同人的灵魂）

第二讲：知人识人——营销团队建设的基石

一、“我”来照镜子——知道自己几斤几两

1. 多维度评估自我

- 1) 上司眼中的“我”——优劣势指点
- 2) 同事眼中的“我”——优劣势评述
- 3) 下属眼中的“我”——优劣势反馈
- 4) 我眼中的“自己”——优劣势分析

2. 全方位提升自我

1) 制定个人学习计划

2) 制定团队培训计划

小组研讨：

1) 我了解的优秀领导具备哪些管理特质？

2) 我了解的优秀团队具备哪些行为表现？

3) 我了解的糟糕领导具备哪些管理特质？

4) 我了解的糟糕团队具备哪些行为表现？

二、“团队”照镜子——认清团队三瓜两枣

1. 从零开始、组建团队

1) 组织调配：老兵作为骨干

2) 新兵招募：拒绝个人偏好

3) 定好规矩：人人都要遵守

2. 半路接手、空降团队

1) 没有调查没有发言权——掌握团队成员的“闪光点”与“地雷点”（人力沟通、员工面谈）

2) 向团队发出管理宣言——主动反馈是基本、业绩完成是底线、合理需求必响应

第三讲：有的放矢——销售团队的指标分解

一、销售指标的四大分类

分类一：财务贡献指标

1) 签约指标

2) 回款指标

3) 利润指标

4) 费用指标

分类二：客户增长指标

- 1) 新客户业绩增长量
- 2) 老客户业绩增长量
- 3) 目标市场的占有率

分类三：客户满意指标

分类四：销售行为指标

- 1) 新客户开发量
- 2) 老客户拜访量
- 3) 渠道巡检频次
- 4) 日报周报月报
- 5) 每日电 Call 量
- 6) 客户内部会议参与量

二、销售指标制订四步骤

第一步：分析以往区域或行业客户的细分贡献

- 1) 老客户等量续约
- 2) 老客户增量续约
- 3) 老客户降量续约

第二步：预测未来区域或行业客户的业绩变化

- 1) 新出现的企业商机
- 2) 新开拓的行业客户
- 3) 新增长的业绩区域

第三步：确定各类产品的单品销量和目标总量

第四步：目标分解到各个地区或行业细分市场

三、销售指标分解的五大方法

方法一：大锅饭——平均分配

方法二：资源论——因人而异

方法三：业绩对赌——利益承诺

方法四：比照竞品——适度参照

方法五：发展需要——使命必达

第四讲：“阅、募、用、练、淘”——营销团队组建五大招

第一招：阅兵——客观分析、主观评判

1. 八大数据分析

数据一：销售业绩完成量排名（近 12 个月）

数据二：销售业绩完成率排名（近 12 个月）

数据三：销售业绩稳定率排名（近 12 个月）

数据四：销售订单回款率排名（近 12 个月）

数据五：销售订单利润率排名（近 12 个月）

数据六：团队订单成交率分析（近 12 个月）

数据七：未成交订单数据分析（近 6 个月）

数据八：预成交订单数据分析（近 3 个月）

2. 三大方面能力评估

第一个方面：团队成员述职——PPT 呈现

第二个方面：员工履新面谈——直观感受

第三个方面：人力绩效考核——客观认知

第二招：募兵——有的放矢、百里挑一

1. 建立素质模型、明确评估标准

素质模型维度（7大能力）：影响能力、成就动机、坚持不懈、客户导向、人际交往、分析式思维、自信心

2. 建立面试题库、做好准备工作

讨论：针对上述7大核心能力分组设计面试问题

3. 发问循环结合、获取真实信息

1) STAR面试法的依据：过去的行为是未来行为的最好预言

2) “STAR”面试技巧——背景、任务、行动、结果

第三招：用兵——因人授权、按需激励

1. 因人授权

导言：授权就是通过他人来达成工作目标

练习：管理者授权风格测试

1) 有效授权——授权不授责、授权是一种变相的激励、授权就是要授予决策权

2) 有效授权的五个步骤

步骤一：分析——挑选授权的任务

步骤二：指定——指定工作胜任者

步骤三：委派——确认执行的细节

步骤四：控制——监控进度和激励

步骤五：评估——检查成果和修正

3) 有效授权的三种方法

方法一：局部授权法——授权不授责

方法二：联合授权法——主次要厘清

方法三：充分授权法——授予决策权

2. 按需激励

导言：从管理的角度，激励就是去调动员工的热情和积极性、主动性、自觉性以及责任感

练习：管理者激励能力测试

1) 有效激励

a 真正的激励是通过外在激励驱动员工的内在激励

b 激励不仅仅是钱的问题，金钱的激励效果是有限的

c 管理者往往是在发觉下属“不够听话”的情况下才想到激励的。如果理清了不听话的原因，针对性的、前瞻性的予以及时解决，激励不一定是必须的

2) 基于员工的五大需求进行激励

原理：马斯洛需求理论

需求 1：生存需求

激励方式：基本工资、绩效奖金、工作环境

需求 2：安全需求

激励方式：合同签订、五险一金、规则公平

需求 3：社交需求

激励方式：集体活动、分工协作、培训学习

需求 4：尊重需求

激励方式：公开表彰、专业职称、荣誉头衔

需求 5：自我实现需求

激励方式：充分授权、高难挑战、组织肯定

3) 非激励的预防性介入管理

关注点：“我怎样激励员工？”变成“我怎样完善员工的行为？”

延展：员工不听话的 16 个原因（不知道、不明白、不认为等）

第四招：练兵——换位思考、以己推人

1. 练兵先摸底——聚焦问题客观剖析

- 1) 数据不说谎——凸显员工技能短（客户拜访数、成交订单数、未成交订单数）
- 2) 能力有参差——确定技能提升方向（短板+长板思维）

练习：管理者学习类型测试（行动型、理论型、实战型、反思型）

2. 练兵讲方法——比干学超天天向上

- 1) “我说你听”——群策群力、企业内训、员工外训
- 2) “你说我听”——逻辑思维、教学相长、销讲录音
- 3) “我做你看”——一起攻关、拜师学艺、换位思考
- 4) “你做我看”——绩效辅导、任务授权、教练促动

第五招：淘兵——大浪淘沙、百炼成金

1. 业绩排名：末尾淘汰
2. 个人 PK：大鱼吃小鱼
3. 团队 PK：公共奖金池
4. 绩效承诺：限时淘汰、到期转岗

第五讲：信息解码——营销团队的高效沟通艺术

一、学会聆听是沟通的前提

1. 积极聆听的三个原则

原则一：站在对方的角度去听

原则二：确定自己所理解的就是对方所讲的

原则三：以真诚、专注的态度聆听对方的表达

2. 沟通中要聆听的内容

- 1) 听出对方的情绪变化
- 2) 听出事情的真相
- 3) 听出对方的需求
- 4) 听出矛盾与偏差

3. 聆听技术——3R 法则

- 1) 接收 (Receive) ——仔细聆听，接收有效信息
- 2) 复述 (Rephrase) ——复述接收的信息，确保信息的有效性
- 3) 反映 (Reflect) ——给对方积极、真诚的反映，保持视线接触

二、情绪控制对沟通的影响

1. 觉察自我的情绪状态 (发挥自己的积极情绪、用积极情绪引导他人)

——强烈的负面情绪会对沟通造成不良影响

2. 情绪的感染力决定沟通的成败

——诚实面对自己的坏情绪 (跟坏情绪握手言和、学会释放坏情绪)

三、管理者的高效沟通技术

1. 向上沟通的 6 大秘诀

- 1) 敢于展示：获取对方的认可
- 2) 主动汇报：实时反馈
- 3) 准备充分：提出解决方案，给领导做选择题
- 4) 不要越权：切忌越级报告
- 5) 掌握分寸：决策权留给领导
- 6) 尊重上司：绝不当众与上司唱反调

工具-电梯法则：简明扼要陈述自己的观点

2. 平行沟通的 12 大秘诀

- 1) 相互尊重：我对别人的态度，即别人对我的态度
- 2) 理解对方：坦诚相待，构建信任
- 3) 投其所好：用对方喜欢的方式进行有效沟通
- 4) 投石问路：关注对方的兴趣点，尽量满足合理需求
- 5) 及时确认：适时回应，避免信息流失
- 6) 打破僵局：沟通无力时，要肯定和赞美对方
- 7) 备好预案：沟通无果时，及时启动备选方案
- 9) 设置缓冲：沟通失控时，尽量不要直接冲突，让第三方替你说话
- 10) 借力打力：学会引用意见领袖的观点，即使对方不在现场
- 11) 就事论事：对事不对人
- 12) 细水长流：同事间平时要多注意礼节和人际关系

3. 向下沟通的 8 大秘诀

- 1) 换位思考：考虑对方感受，倾听对方想法
- 2) 有来有往：善用“乒乓效应”，不说“单口相声”
- 3) 开门见山：表明你对员工的期待和赞赏
- 4) 职业规划：让员工明确未来的发展方向和目标
- 5) 不设立场：提出开放性问题，让员工畅所欲言
- 6) 多方了解：兼听则明，偏听则暗
- 7) 重视感受：沟通过程中，赞同要明确，否定要委婉
- 8) 情感关怀：懂得欣赏对方，关注对方优势，用爱构建信任关系