

解决方案项目的销售管理

(实战一天版)

(如欲公开以下内容，或者需对大纲作专业化调整，请与本人联系确认)

【课程关键词】 解决方案项目销售，全局性关系管理，市场分析，业务设计，跨部门协同，

【课程时长】 1天（估计每天6到6.5小时）

【课程对象】 销售总监，客户经理，中层业务干部，基层业务骨干

【课程形式】

启发式演讲，问题讨论和个案分析。

问题讨论和个案分析将与授课紧密结合。

授课现场需准备投影仪,电源拖板，学员用胶贴纸,铅笔和练习纸,如再配白板和白板水笔更好。

采用了电影剪辑和情境片断等多媒体培训技术，力求既紧紧扣住培训要点又营造活跃，轻松和积极的培训氛围。

如果条件具备，本课程**可以使用学员企业真实工作场景**作为实战模拟的案例，使得管理顾问和学员的互动极具针对性，能很好地实现咨询式培训的效果。

采取小组互动式教学，**学员人数不可超过35人。**

【课程背景】

近年来，解决方案项目都围绕着数字经济、智慧城市、新基建产业升级、碳中和、

乡村振兴、企业投资等主题展开，环节多、复杂度高、往往牵动到政府各级领导、行业职能管理部门、研究设计院、大型国有和民营企业、招投标公司、竞争厂家及代理渠道商的。

政企解决方案项目头绪多，解决方案项目变化不定，理想的销售人员，不仅要为客户带来先进的观念，帮助他们抓住前所未有的机会，也要寻找内外资源帮助客户冲破来自内部的创新阻挠。所以，销售的日常操作，已经远不是拉关系、请客送礼、联络感情的销售方式了。

如何从一开始就把握好政企解决方案项目的运作，调动好内外资源，从关系、产品、方案到服务各个环节都体现出策略，选择合适的生态合作伙伴，从销售组织、架构、政策、人员等各个方面摸索适合自己的政企市场的新模式，将是本课程探讨的重点

【课程收益】

◇ 个人收益：

- 了解解决方案销售的全貌和最新的发展动态，站到国际大客户关系管理的前沿，高屋建瓴地体会企业政企客户关系管理的最佳思路；
- 系统了解和掌握专业解决方案销售的流程和思维方法；
- 树立市场化运作和以客户为中心的思维，并能在工作生活中加以应用；
- 掌握先进的专业解决方案销售的工具与技术；
- 提高跨部门团队协作精神与组织意识。

◇ 企业收益：

- 提高公司整体政企客户关系管理能力，高屋建瓴地体会企业解决方案销售管理的最佳实践；
- 在公司内为有效的专业政企客户关系管理建立知识储备和统一流程；
- 在解决方案销售和关系管理的培训、普及与应用上树立行业标杆；
- 增强专业公司的政企客户各部门协同能力，形成公司跨部门、高绩效的政

企客户关系管理和市场拓展团队。

【课程大纲】

第一单元 大解决方案项目销售管理概述

- 关系营销管理的特点
- 政企大客户的关系诉求
- 大解决方案项目案例分析
- 政企大客户关系分析
- 客户关系的几种形态
- 关系层次
- 大解决方案项目内部关系的“潜”规则
- 政企大客户关系的进程
- 大解决方案项目销售能力四台阶
- 放大竞争和被动战术
- 招标的公平性
- 销售人员的四层境界
- 第四级销售经理能建立共存生态链
- 行业相关案例分析和实战模拟

第二单元 解决方案项目的市场分析及业务设计

- 了解客户需求、竞争者的动向、技术的发展和市场经济状况以找到机遇和风险，
目标是：解释市场上正在发生什么以及这些改变对公司来说意味着什么。

- 研讨要点：这个业务设计所依赖的客户角度和经济上的假设是什么？
- 研讨要点：这些假设还成立吗？什么可能使他们改变？
- 研讨要点：客户最优先考虑的是什么？它们又是怎样在改变？
- 研讨要点：正在发生的技术转变是什么？它们对我们的影响是什么？
- 研讨要点：是什么将你和竞争对手的业务设计区分开来？

某行业案例展示和分析

- 创新焦点：进行与市场同步的探索与试验。从广泛的资源中过滤想法，通过试点和深入市场的实验探索新想法，谨慎的进行投资和处理资源，以应对行业的变化。
- 研讨要点：新的业务设计能否抓住新的价值来源？
- 研讨要点：这种价值来源是可持续的吗？
- 研讨要点：客户优先权的变化对你的业务设计会有怎样的影响？
- 研讨要点：有什么可替代的设计可以满足下一轮的客户优先权？
- 业务设计：对外部的深入理解，为利用内部能力和战略控制点探索可替代的业务设计提供了基础。
- 业务设计设计五要素：选择客户、价值主张、价值获取、活动范围和战略控制。

行业相关案例分析和实战模拟

第三单元 大解决方案项目客户工作的跨部门协同

- 建立合理的市场压力传递机制和责任文化

销售管理者的素质评估维度

对销售人员管理考核的两种导向

案例：销售管理考核的四种场景

提成激励的案例（产品维度）

提成激励的案例（客户维度）

多种激励模式举例（市场维度）

多种激励模式举例（职位层级维度）

- 建立对政企客户的快速反应能力
- 如何组建跨部门协同团队
- 激励跨部门团队
- 某名企的权利前移，“班长”文化
- 主动协调不同部门的技巧
- 政企客户工作内部沟通协调模式分析
- 跨部门冲突解决之道
- 争取高层支持的合理方法
- 什么是矩阵式管理？
- 什么是强矩阵？
- 什么是弱矩阵？
- 什么是平衡矩阵？

某名企的矩阵式管理案例分析

行业相关案例分析和实战模拟

第四单元 全局性大项目销售管理

- 学会对已有大客户的动态管理
- 掌握强化客户关系的四个手段

□ 学会从长计划、共建相互依存的生态系统

1. 重要概念
2. 客户吸引力
3. 客户关系变迁
4. 服务规范
5. 品牌优势
6. 专业新业务捆绑
7. 专业业务共存生态
8. 共同规划
9. 共建关系网
10. 机构层次合作
11. 专业变革机遇和威胁

行业相关案例分析和实战模拟