



# 管理技能提升系列课程

## ——销售团队管理实务

讲师：陈松

## 课程纲要

**【课程名称】** 管理技能提升系列课程：销售团队管理实务

### **【课程背景】**

销售团队的管理一直是组织管理中的重点和难点。在销售团队的日常管理中，为什么团队成员的素质不错，但团队整体实力不强？为什么团队整体执行力差？“个人英雄”时代已成历史，现代企业战略目标的实现，需要依靠高绩效的销售团队。如何充分发挥销售团队资源，增强团队成员的团队意识？如何加强团队成员间的相互合作？如何做到  $1+1>2$ ？

《销售团队管理实务》课程一方面系统讲解高绩效销售团队管理和建设的本质，另一方面还将结合小组讨论、案例研讨和行动学习等形式将高绩效销售团队建设方面的知识，转换为可实用的技能，帮助学员提升销售团队管理水平，强化团队精神。

### **【课程收益】**

- 掌握营销团队组建的流程与方法
- 掌握营销团队的本质和特点
- 掌握营销团队中“人”与“事”间的联系
- 掌握营销团队管理的五大系统

**【课程对象】** 企业高管、营销团队管理人员

**【课程时长】** 1-2 天，6 小时/天

**【授课方式】** 课程讲授+小组讨论+案例分析+行动学习

**【课程要求】**

- 分组研讨，按 6-8 人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 准备白板纸每个小组至少需要 2 张；
- 准备彩色白板笔，尽量达到每组使用三种颜色；
- 宽胶带、双面胶每个小组 1 个。

## 【课程大纲】

### 第一单元：营销团队的组建

- 营销团队的三种类型

企业发展阶段与营销团队选型

### 案例研讨：南京银行消费贷营销团队的建设

- 营销团队的组建流程
- 业务类型与团队成员特质
- 胜任力（人才画像）模型的构建

胜任力构建的三种方法

胜任力的核心内容

### 案例研讨：某公司的胜任力模型

### 现场演练：设计某岗位的胜任力模型

## 第二单元：销售团队管理的本质和内涵

- 销售团队管理中的重点与难点
- 案例讨论：管理的起源
- 如何做到管理中“人”与“事”的匹配？
- 高绩效销售团队建设的基本模型

基于目标的团队执行系统

基于人本的团队治理系统

基于发展的团队成长系统

基于凝聚的团队文化系统

## 基于行为的团队沟通系统

### 第三单元：基于目标的团队执行系统

- 小组讨论：什么是执行？

- 执行就是有结果的行动

案例分析：有苦劳不是执行

案例分析：履行职责不是执行

案例分析：完成任务不是执行

- 领导者的目标管理模型

- 目标管理

目标分解工具：OGSMA

案例分析：某企业核心绩效目标的分解

现场演练：OGSMA 分解工作目标到行动

- 计划管理

计划 VS 变化

计划的核心五要素

- 控制管理

过程控制的六大内容

过程控制的四个方法

### 第四单元：基于人本的团队治理系统

- 什么是人本管理？

- 案例研讨：人是管理中最大的变量

- 人本管理的三大要素
  - 有意愿
  - 有能力
  - 有机会
- 案例研讨：从结果到过程
- 全面激励的三大措施
  - 案例研讨：从动机到绩效
  - 案例研讨：从绩效到结果
  - 案例研讨：从结果的满意
- 正确反馈工具：ORID

#### 第五单元：基于凝聚的团队文化系统

- 什么是团队文化？
- 竞争策略与团队文化选择
- 领导者特征与团队文化选择
  - 家长型风格与团队文化
  - 伙伴型风格与团队文化
  - 教练型风格与团队文化
  - 专家型风格与团队文化
- 案例研讨：让团队文化从“文”到“化”
- 团队文化建设的流程
  - 团队文化建设七步骤
  - 案例研讨：阿里巴巴的核心价值观

现场演练：外化释义某个精神理念

- 团队文化建设的 4.0 工程

第六单元：基于发展的团队成长系统

- 案例研讨：砸瓶子还是造盖子？
- 员工成长的五级双通道
- 人才培养的核心内容

案例研讨：谁是培养对象？

关键岗位遴选的 CS 模型

关键人才甄选的 SKO 模型

人才培养的九大方式

案例研讨：某企业的三青计划

- 学习的四个层次
  - 基于知识的学习
  - 基于技能的学习
  - 基于任务的学习
  - 基于创新的学习
- 员工训练体系建设
  - 训练体系的五大内容
  - OJT 教导法
- 案例研讨：为什么吃一堑不长一智？
- 组织学习与发展的五大途径

从事件到经验

从经验到知识

从知识到技能

从技能到应用

从应用到创新

## 第七单元：基于行为的团队沟通系统

- 团队沟通体系的构成

团队例会体系

绩效辅导体系

指令追踪体系

问题反馈体系

- 团队冲突处理

什么是团队冲突？

团队冲突处理的核心原则

团队冲突处理的基本模型

- 不同性格类型的沟通技巧

- 管理沟通的两个层次

**案例研讨：为什么沟通过很多次还是出错或是不行动？**

意识一致 VS 行为一致

- 驱动员工行为的四个引擎

立场是驱动员工行为的基础

信任是驱动员工行为的前提

利益是驱动员工行为的动力

情感是驱动员工行为的关键

**第八单元：课程回顾与答疑**