

《如何打造一支具有高效执行力的世界级销售团队》

揭秘“60个销售管理武器”拿来即用，教会企业自主完成销售团队的**诊断分析与落地执行**

课程目标

- 1、建立销售团队管理者的角色认知，掌握世界500强企业职业化销售技能和工作习惯的培养
- 2、熟练运用科学方法对销售人员进行有效识别，团队融入，目标管理，绩效考核，管理赋能
- 3、学会科学评价及检验销售团队的健康程度，提升销售管理者的领导力

课程导言：

销售团队应该是一个企业最核心的效益创造部门。销售人员每天在市场上奔忙，他们与领导的“距离”很远，大的销售团队，第一线的销售人员可能一年都见不到高层主管一次；他们对公司的忠诚度和凝聚力，会强吗？销售人员随时可以听闻到销售的机会，也就是，经常有不正当的赚钱机会，他们应该为自己的生活而冒险不？一般而言，销售人员的基本工资不高，重点是凭着自己努力所创造出来的销售奖金；所以，理论上，每个销售人员为了多挣钱，都会很努力，真的吗？因为，如果销售做的不好，销售人员会被淘汰，因此，大家都会自动努力向上，真的吗？

一位现代化的销售人员，他应该具备哪些工作技能？口才是不是最基本的销售能力？顾客喜不喜欢话多的销售人员？那究竟什么才是“口才”的定义呢？如果有一位努力勤奋的销售人员，业绩的表现却不如人意，最可能的问题是在哪些地方？

如果我们希望打造一支世界级的销售团队，销售主管应该扮演什么样的价值和角色？他们的责任在哪里？销售主管是不是只负责把领导布置的销售指标分解给下属，把做不好的淘汰，再招人，就这样？

这些列举出来的冲突和盲点，都是在企业里最常发现的问题。这个课程将系统性的，逻辑性的，从管理心理学的角度出发，将一支优秀的销售团队所必须涵盖的行为标准，一系列的完整铺陈开来，给予企业管理者导入超过60个深入而切中要害的管理模式。

- **课程老师：**杨台轩
- **授课时长：**2天（6H*2天）
- **授课形式：**专题讲授,案例分析,小组讨论
- **课程领域：**销售管理 团队管理 目标管理 销售领导力 市场管理
- **针对行业：**通用
- **标准学员数：**50人以内
- **培训对象：**销售高层管理者，企业CEO，销售总监，销售副总，业务主管

课程大纲：

Part1“销售”的定义与挑战

一、为什么要建立一支专业化的销售团队

销售团队的功能：企业赚钱，一定要有团队吗？做生意和做事业的差别在哪里？

销售部门的职责

传统营销的 4P+1P

二、销售在“营销价值链”中的角色

销售与各部门的关系（研发、品牌、市场等）

销售管理在整个公司的管理框架中的地位

销售团队不负责研发与品牌建设？

案例：美瞳的研发故事

案例：快递公司的品牌力量

销售动作中的“推”与“拉”

案例：苹果手机，三星手机

三、贵公司营销团队的弱点分析

思考研讨：很多销售人员分不清的重要概念，一定要搞清楚的销售团队所面临的三大工作领域的异同：

-Sales（销售/终端销售）

-Brand Marketing（BM 品牌营销/市场营销）

-Trade Marketing（通路行销/渠道营销）

思考：世界一流的 brand，销售都能做的很好吗？销售人员是万能的吗？什么都能卖？

Part2 招兵买马——打造高效销售团队的第一步

一般中小企业在管理上最弱的环节，不重视招聘的规划、策略与流程：一开始就没做好，先天不良，后天失调，员工加入企业以后，就麻烦了。

一、销售团队的规划

1. 如何确定招聘团队的人员编制

思考：一般主管，喜欢人多，还是人少的团队？

2. 我们需要哪些管理层级？

a. 经理级、总监级、营销副总都需要吗？

b. 营业额的增加意味着增加销售经理的数量吗？

3. 官僚式组织与扁平式的组织的下的效率比较

管理测试：一位在单位里不重要的主管，他一定希望别人觉得他很重要；请教，这样的一位主管，他会用什么办法让大家觉得他很重要？

4. 人员招聘的科学流程

a. 企业如何找到您真正需要的员工？从世界最大的集装箱海运公司取经。

b. 一个人才加上一个人才等于两个人才吗？

c. 识破应聘者的自我过度包装

d. 江山易改，本性难移；从招聘-- 第一件事开始就应该把事情做对。

案例：全世界最大的集装箱海运公司，长荣海运怎么做？

二、如何精准选人

1. 何谓策略性人力资源招聘管理，在销售团队管理中如何运用？

思考：招聘不到合适的人，还是和人的人才很难找？企业和人才之间的双向选择

a. 面试官的选择

b. 面试题目的准备

c. 遵守约定的时间

d. 对应聘者足够的尊重

2. 招聘中的酸橘子

讨论与练习：您的企业实施招聘之前，都做了哪些准备来为这次招聘行为加分？如何向应聘者或候选人证明公司是值得加入的好公司？需要哪些准备？

- a. 如何写一份简单而完整的招聘启事
- b. 物以类聚

管理聚焦：基础员工/中层员工/中高层管理者的招聘技能？

3. 名牌（晕轮）效应

- a. 朗朗钢琴弹的好吗？如果他弹错了，您听的出来吗？
- b. 名企效应的陷阱
- c. 辨别简历的真假容易吗？

案例：肖邦钢琴音乐大奖赛，如何避免名牌选手的偏颇效应？

4. 管理人员招聘的另一种方法

- 如何避免，降低招聘销售 leaders 选错人的窘境
- 总经理有“权力”决定用哪一个人吗
- 团队与个人做决策的风险

案例：美国强生公司亚太地区的总裁怎么操作这个挑战？
人才发掘的陷阱（个案）

三、招聘人才的评估：最后一个帮助企业在面谈时评估人才的好方法

1. 如何在两个候选人中做抉择？
2. 用最难的题目问他？还是让他问题目？

分组研讨：面对一个全新的市场，如何快速扩充销售团队？如果有人能把他的团队带过来，您要不要？为什么？我们所担心的问题，如何解决？

案例：方便面公司如何避免我们担心的现象发生？什么方法？

四、知识加油站

实际营销管理战略操作工具：

- 招聘使用考题构思与练习
- 面试的人员观察

Part3 销售人才的赋能与梯队建设

一. 新入职销售人员培训的意义和目的

摧毁旧习惯，建立新观念，学习新方法

思考：被母鸭孵出来的小鸡会学鸡叫，还是学鸭叫？当一个新生命来到一个新世界，第一步的认识，对它有多么重要？

案例：想要考取世界第一大集装箱海运公司的工作，首要条件是什么？

二、销售人员培训的注意事项

思考引导：对一名新入职的销售人员而言，什么是最重要的培训内容？企业如何提升顾客忠诚度？如何降低新员工的流失率？什么叫专家？专家权在销售心理学上如何运用？

案例：美国一家超市连锁的经验

1. 新人入职培训的第一件事
2. 发名片的最佳时机

-
3. 销售新人报到当天最想见到谁？
 4. 新员工欢迎会？
 5. 谁来陪伴新员工吃第一顿午餐
 6. 新员工的入职引导人/导师人选
 7. 要马上布置新任务测试考验他吗？

三、销售人员培训常用工具箱

1. 何谓答客问 Q&A？

2. 销售人员的知识手册

公司知识、行业知识、产品知识、价格政策、企业文化、薪酬结构、奖励机制、奖惩制度、销售系统使用方法、CRM 等

学员分享：我们公司为销售人员准备了哪些必备的培训内容和培训行为？

3. 工作交接 — 企业经常因为销售人员的更动而流失客户，甚至是大客户；这是最容易被忽略，却最关键的新人培训项目

案例：日本大商社的“客户情报”撰写

4. 角色扮演 Role Play

5. 如何训练销售人员“口才”

-销售人员需要的口才

-如果有销售人员想说服您买东西，您的感觉是

-口才如何练习

-练习公众讲话与口才

案例：口才与画世界地图

四、销售人员的培训与晋升

1. 如何培养销售人员责任心

销售人员会不会把责任推卸给领导？

记住，永远带着答案来找我

案例：请教领导，这件事我不知道该怎么办

2. 干部培养与人才梯队建设

a. 人才的晋升通道

b. 建立公平机制；问题是，怎么做才是公平？

案例分析：如果领导老是把您派去业绩做的不好的地方，您有什么想法？说实话。

分组讨论：1. 什么方法提拔人才会让其他员工感觉到心服口服？2. 遇到了优秀但是违法乱纪的员工，您敢马上开除他吗？为什么？

实践分享：你所在的企业通常用哪些方式进行人才晋升？

案例：麦当劳里的厨师

案例：为什么英国这个没有宪法的国家，却能够从六百多年前就开始了政党政治的运作，在许多现代的新兴国家却做不到，什么原因？

课后实战：重新设计一套销售人员的晋升机制与培养体系

五、销售培训体建立

1. 培训？究竟是谁的责任？

2. 百年企业销售人员培训体系的打造；他们一年花多少钱培训？

3. 年度销售培训计划的制定

案例：百年老店德记洋行的销售培训

Part4 销售团队的专业化打造

一、职业化销售思维的建立

1. 控制感情,靠理性而行动
2. 专业的知识与技能
3. 以顾客为第一位(Beyond Expectation 超越期望)
4. 具有永不厌倦的好奇心和进取心
5. 严格遵守纪律

二、竞争性差异化的方向

1. 专业化营销观念的转换
 - a. 营销“焦点”的转变
 - b. 产品驱动到客户驱动-从 4P 个到 4C
 - c. 所谓的电子商务，与传统一般分销型的销售，最大的差异点是什么？
 - d. 赢在附加价值

案例分析：如果我们的产品质量和竞争者差不多，价格也没有优势，怎么办？

课堂研讨：销售人员的哪些细微的动作，哪些注意细节的语言，可以让顾客感觉不一样，可以让顾客对我们的团队产生好感？

2. 销售团队的四大工作领域

- 市场分布
- 回款
- 客情维护
- 工作执行

案例：美国汽车界传奇销售人物

销售心里学上的三个“购买”的行为层次

三、专业化销售技能训练

1. 整合销售技巧
 - 接触 访问 展示 验证 谈判 结束
2. 80%的销售来源于第 4 次到第 11 次的跟踪

案例：日本森永 Morinaga 乳制品王国的发家故事

3. 一般的销售人员最容易忽略的销售步骤

思考：a.您训练过您的销售团队如何“听”话吗？您是如何训练的？

b.您真的很在乎您的销售团队吗？还是说说而已？在管理上，您采取了哪些实际动作？

4. CRM 客户关系管理

- 发掘新客户重要，还是维护旧客户比较重要？
- 如何帮助新入职的销售人员，在最短的时间内与客户链接
- 销售人员如何维护客户关系(应该做哪些事)？

5. 顾客满意度调研

- 请一家咨询顾问公司来做诊断？
- 谁最了解企业的问题

四、数字化销售团队管理

1. 客户信任的来源
2. 客户沟通中的数字运用
3. 训练销售人员数字表达思维

4. 销售数字的记忆与背诵

课堂研讨：销售人员对数据不敏感，体现在管理上的差别有哪些？

五、销售管理者常见困惑

1. 销售团队费用管控机制的设计

- 销售费用的合理性判断
- 最重要的动作 Coding 编码

2. 如何让销售人员彼此互相合作

- 销售团队的真伪
- 销售团队氛围打造
- 设立个人奖励与团队奖励两种激励机制

思考：如何让销售部门与单位里其他部门有效的合作，产生团队的力量？

附加知识：《年度商业计划书的标准参考模版》— 思考的架构、发起者、启动时机及受邀人

六、课程实际操作题目：（建议课后完成）

1. 平台（Platform）观念与客户关系总表的使用与练习
2. 提炼“赢在价值销售”的行为标准
3. 年度商业计划书的初阶练习

Part5 销售团队的管理制度

一、销售管理者的选择

1. 销售总监/经理的人才画像
2. 销售管理者的素质能力模型
3. 销售管理者与销售骨干的区别
4. 销售管理者的选择策略

思考 1：朱婷将来一定是好教练吗？

思考 2：考上北大，清华的学生音乐水平高吗？有什么方法让他们音乐水平都高吗？

分组讨论：提拔优秀的销售人员，经常导致人员离职，为什么？

二、销售团队目标制定

思考：您给了销售经理哪些目标？

1. 销售目标制定的方法

- 目标分解
- 落实的个人
- 目标责任状的签署
- 职能部门的目标设置如何能匹配业务需要（财务、人力、行政、IT等）

案例分析：某上级给下属制订销售目标，面对不停的讨价还价，最终取得一个折衷的数字的是否可取

2. 目标确认与调整

- 目标的制定中的 PDCA
- 目标实施过程中的注意事项

3. 结果的运用

- 薪资变动、职位晋升、奖惩机制、文化
- 对达成结果的客观分析

分组讨论：一般而言，老板不喜欢主动来要求加工资的员工；面对表现优秀却没有得到提升工资的销售人员应该采取什么激励措施，何时实现？

4. 检查与反馈

- 员工最紧张的末位淘汰
- 末尾淘汰的机制及作用
- 道路图 Road Map 的设计

三、销售团队的日常管理

1. 出差管理

- 出差预算制定
- 出差行程安排
- 出差期间的工作汇报及追踪
- 销售总监到市场视察工作时的常见错误

2. 会议管理

- 销售会议的事前准备
- 如何提升销售会议的效率？

讨论：您的销售会议，大多数的时间都在做什么？报告销售数字？思考一下，您曾经收到过的“会议通知”，上面都写了些什么？

3. 销售报表管理

- 销售团队的信息管理系统
- 如何让销售人员填写“有效”的销售报告？

案例：提前写好的销售日报表

Part6、如何做好销售人员的激励

一、激励制度的制定

- 激励模式选择
- 宽带薪资设计
- 绩效工资（目标奖金）
- 销售提成设计
- 发放周期与员工激励

案例：小朋友考试分数与奖励标准

二、销售人员的长期激励

- 物质奖励与精神奖励
- 对员工的家属的激励
- 职位晋升与其他激励手段
- 跨国公司常用的激励手段

讨论：销售人员只喜欢金钱激励吗？金钱激励的效果长，还是短？

三、销售人才保留——给他们股份？

- 员工晋升股东的判断
- 员工持股计划的运用
- 低薪留人策略

讨论：如果企业希望经由分享利润来留住优秀的销售主管或员工，一定要采用给予股份的方式吗？还有没有其他更简单的方法？

思考：如果您希望把优秀的销售人员转调到做的比较不好的市场去，他愿意吗？

四、销售管理者的自我成长

销售管理者对下属的赋能力量

开放讨论与团队诊断：

- 1.哪一种销售主管会愿意培训下属？有能力的，还是没有能力的？
- 2.没有能力，或者没有保持成长的销售领导如何能确保自己的职位？
- 3.一位销售管理者如果无法获得下属的敬佩和尊重，他会用什么方式来带团队？

讲师介绍：

杨台轩

杨老师是台湾顶级培训专家

毕业于英国顶尖学府 Exeter 大学企业管理硕士、台湾辅仁大学企业管理学系

前世界 50 强美国强生公司中国区销售总监，超过 20 年欧美外商企业高管工作经验

曾任职英商德记洋行、法国最大乳制品公司 sodima 事业部总监

时代光华特聘讲师，出版光盘，著作有《如何打造一支世界级销售团队》、《总经理亲自抓销售》，《这样管理最有效》。

清华大学 EMBA 总裁班，上海交通大学国际 EMBA 班，美国威斯康辛大学 EMBA 班，西南交通大学 EMBA 班，武汉大学总裁班，山东大学 EDP 高层领导开发培训班，江西财经大学总裁班常年讲师

服务客户：



川刀洲电业局，福建宁德电业局，江办省核电公司，中国长城计算机，沈阳飞机制造公司、杭州萧山机场，成都双流机场，浙江铁路投资集团，大庆市发改委，大庆市天然气公司，电力局，大庆市公交车公司，山东聊城热电厂，山东第二铁建集团

通信：中国联通，中国移动，PICC 中国人民财产保险公司，中国人寿

银行：华夏银行，中国建设银行，兴业银行，民生银行，广东发展银行，宁波银行

制造业：德国西门子有限公司，韩国三星电子有限公司全国巡回培训连续二年，日本 FANUC 机电有限公司，山东银鹰化纤（亚洲第一大棉浆厂），山东富维薄膜（中国第二大食品包装高新科技）澳大利亚沈阳康利精细化工有限公司（金属冶炼）

房地产：香港万置房地产有限公司，中原地产，华润地产，绿地集团

快消及化妆品：世界第三大肉品加工厂双汇食品 IAQ（马来西亚）、康师傅方便面，晨光文具、科技国际集团公司,四川南方新希望集团，杭州柏莱雅化妆品，哈尔滨三星化妆品，深圳富安娜织品

制造业：上海通用汽车，沈阳飞机制造有限公司集团，福田汽车

耐用消费：七匹狼服饰，意大利乔治白服装公司，报喜鸟服装公司，杰豪鞋业，皇家鞋业，意迈达鞋业青岛海信电器,WFI 沃富国际中国（地源节能空调），惠康空调，ARROW 箭牌卫浴，浙江金潮建材有限公司，深圳名雕装饰

IT 行业：北京宇信易诚科技有限公司（美国 NASDAQ 上市软件开发公司）

宁波维科集团，宁波南苑（酒店）集团，浙江江山化工有限公司

物流及服务行业：厦门中邮物流，厦门中国邮政，青岛光明轮胎集团，烨辉科技材料有限公司
杭州美国西子奥的斯电梯，浙江盾安精工集团，杭州广厦房地产有限公司，浙江涡轮机厂，浙江省机电集团，宝岛眼睛连锁，青岛英派斯健康俱乐连锁（49 家），亚历山大休闲健身俱乐部

医药行业：北京同仁堂，肠轻松，珍宝岛药业、吸油基，碧生园保健品公司，北京东方八典（OTC）有限公司，山东龙力生物科技有限公司