

《销售管理基本功 24 个关键动作》

解决销售团队目标难达成·人才难管理·团队难打造三大难题！

主讲：孟华林老师

【课程背景】

你学了那么多管理课程，为何依然做不好管理？

事实上，作为销售中基层的管理者，每天不需要太多“高大上”的管理理论，只需要把每天的管理关键基本动作做好，就能取得成果，达成目标。团队管理功在平时，任何忽视了管理关键基本动作的领导者，注定无法收获一支如“阿里铁军”一般的团队。

阿里完善的管理体系成就了每一个阿里人，而阿里今日的成功更是来源于中基层管理者每天都在用的“老押宝”的东西，如：目标达成、赋能培养、团队打造，从每日的“日报、早会、晚会、辅导……”，到每周的“周报、培训、复盘……”，再到每月的“月报、述职……”，其中穿插团队建设，人才梯队培养，员工的选、育、用、留、解雇等问题的解决方法，全面覆盖中基层管理者的日常管理场景，真正助力管理者扎马步，打基础，修炼好一招一式的基本功。

什么是好的销售管理培训：一定是销售管理者“听得懂，学得会，用得上”

【课程收益】

▶ 管理启蒙：让管理者摆正位置更有状态了，更有信心了，更懂人性了，更有情商了……

▶ 目标达成：掌握一套基于业务流程的三报四会的每月、每周、每日过程管理工作工具

▶ 人才赋能：掌握一套选对人、培养人、用好人、优胜劣汰的完整团队赋能管理工具

▶ 团队打造：掌握一套强化凝聚力、打战斗力、提升领导力的团队打造关键动作工具

▶ 基于流程：掌握一套基于销售 SOP 关键节点的数据分析，节点赋能的管控体系

▶ 借假修真：帮助管理者揪头发照镜子闻味道；提升胸怀与眼光超越伯乐的领导力修炼

【课程特色】

工作坊式的全程研讨，有趣、有料、实战、实用、训练、实操

孟华林老师的培训绝非侃侃而谈的经验之说而是有系统方法论支撑，课程采用训战一体，透过体验式让学员自我觉察，销售场景视频持续内化，话术工具策略讲解完全落地，实战销售问题现场答疑嗨爆全场，同时孟老师也号称培训界的段子手，金句频出让学员听得有味、听得有料、听得更有劲、笑声不断，在快乐中学习，在互动中成长！

【课程对象】

建议企业销售管理中基层领导干部参加学习

【课程时间】

1-3 天 (6 小时/天)

【课程大纲】

前言：销售管理角色认知

本章说明：管理之路必经生死期、黑暗期、迷茫期，想要渡过这三大难关必须先掌握“心法”，因为只有心法改变了，认知改变了，态度改变了，在“剑法”的维度，行为才会自然地改变，技巧才能用的出来，这个“心法”就是成为经理人、从精兵到悍将之后，接受从“自

己做事”到“通过别人来做事”需要的四个心理上的跨越：责任跨越、沟通跨越、关系跨越、自我跨越。

■**责任跨越**：从对任务负责到对目标负责，如何修炼管理者将目标拆解成任务的能力的策略、方法、工具

■**沟通跨越**：从用自己的手到用别人的脑，如何避免蛮横、倾述、反对、敌对四种有损沟通场景沟通话术

■**关系跨越**：从左右的伙伴到上下的战友，跨越对人感情用事到对事权责利导向，建立亲而不密从属关系

■**自我跨越**：从小我的满足到大我的成就，如何突破思维的“瞬间顽固症”，升级心理年龄关注全局效率

■**四顶帽子**：NLP 角色认知心理模型下的经理的帽子，领导的帽子，老师的帽子，教练的帽子



模块一：业绩达成·三报四会

没有目标，是一切管理问题出现的根源。销售管理关键基本动作的第一大动作要领就是让每个团队成员有明确的目标，并帮助他们达成目标，让团队的每一个成员在这个过程中不断收获成就感和价值感。“三报四会”的目标达成钢七链，助力管理者帮助团队每个员工落实好目标。

第1招、日报：员工为什么混日子，因为日报没抓好！

- 案例欣赏：3月大战最后一天日报里发现的100万业绩
- 如何解决员工不愿写，员工不会写，主管不会抓的日报管理困境及原因分析
- 日报管理方法论：why 为什么写日报，how 怎么抓日报，what 怎么写日报
- 领导力修炼：盯目标的逻辑是没有日哪有周，没有周哪有月，每月月哪有年
- 案例研讨：这封日报可行吗？
- 工具共创：《团队日报模板》小组共创及老师点评

第2招、周报：员工没什么没成长，因为周报没抓好！

- 案例欣赏：6月大战被逼疯的销冠团队
- 如何解决做不好周复盘\不明确周目标\不清晰周策略的周报困境及原因分析
- 周报方法论：承上做复盘回顾总结方法沉淀，启下做计划定目标定策略布任务
- 领导力修炼：做成了什么（好的，不好的），而不是努力在做什么。
- 案例研讨：老张团队月底目标为什么没达成？
- 工具共创：《团队周报模板》小组共创及老师点评

第3招、月报：目标为什么总是达不成，因为月报没抓好！

- 案例欣赏：阿里3-6-9-12四大战役
- 如何解决做不好月总结、找不到月方法、定不好月目标、拆不好月规划原因分析
- 落实团队呈上启下的1234月报方法论，用数据说话的，对标数据优化策略。
- 目标任务拆解客户维度、产品维度、团队维度、渠道维度4大维度16大策略
- 事达成-目标达成-价值达成的月度经营分析报表设计。
- 案例研讨：这份月报好在哪儿？
- 工具共创：《团队周报模板》小组共创及老师点评

第4招、早会：为什么团队没活力没激情，因为早会没抓好！

- 早会案例视频欣赏：阿里早会那些事！
- 如何解决从不开早会意识不到价值，开不好早会把激励会变成训人会的原因分析
- 落实团队早会三件事：动一动打开状态，聊一聊聚焦目标，乐一乐嗨爆氛围
- 领导力修炼：人在一起心才能在一起，提升团队战斗力凝聚力的早会制度保障
- 案例研讨：员工小李为什么没状态
- 工具共创：《团队早会方案设计》小组共创及老师点评

第5招、夕会：为什么团队员工变得很自私，因为夕会没抓好！

- 案例欣赏：马云谈996
- 如何解决从不开夕会，开不好夕会与晚效率的原因分析
- 落实团队夕会三件事：吐吐槽发现问题，总总结给予赋能，点点赞加油打气
- 团队能力成长机制：分享机制，干中学陪访机制，复盘回顾机制，演练机制
- 领导力修炼：管理者要做造钟师不做报时人，成为机制设计者，团队如你所设计
- 案例研讨：陈经理的团队为什么强，他做对了什么？
- 工具共创：《团队夕会方案设计》小组共创及老师点评

第6招、周会：目标达不成，工作无状态，能力欠提升是因为周会没抓好！

- 案例欣赏：在阿里我师傅教给我最重要的能力——数据分析
- 解决从不开不会开周会，周目标管理跟进计划、差距分析、原因分析、干预计划
- 周会研讨去除伪求真，过程管控借助周报做“数据总结，客户盘点，卡点培训”
- 落实团队周会三件事：谈达成上周总结，谈思考方法沉淀，谈目标加油打气
- 领导力修炼：从现象到本质的分层思考与月会四大保障
- 案例研讨：这个周会有意义吗？怎么改善？——没有数据的周会都是在浪费时间

第7招、月会：月度目标达不成，团队士气没提示，因为月会没抓好！

- 案例欣赏：“淡淡主义”害了谁？
- 如何解决从不开，开不好月会的根本原因及改善措施。
- 月度经营分析会：【CEO开场-财务开炮-业务自爆-自我点评-自评互评与总经理

点评-优化下月计划】六大流程

- 高效会议九大要点：准备-主题-议程-守时-纪律-记录-训练-结果-追踪

- 领导力修炼：不做老好人，把毒草长在阳光下，会上敢讲是君子会后乱讲是小人
- 老大三件事：一颗心、一张图、一场仗，聚一群有情有义的人做成有意义的事
- 月会三部曲：做回顾有温度一颗心，将目标有共识一张图，提状态有力量一场仗
- 工具共创：《月度启动会方案设计》小组共创及老师点评
- 现场月度启动会：一颗心（准备一个生日蛋糕），一张图（高管现场审核月度业绩目标）一场仗（准备人均一份军令状，团队 PK 协议，业绩对赌协议）

模块二：人才培养·选育用留

从业务能手到管理高手之间最关键的跨越在于从过去只需要对个人业绩负责，到如今需要为团队负责，管理者开始成为一个综合能力全面提示的多岗位人才，管理者从过去自己做事到驱动人才做事，就必须学会招才选将、入职面谈、述职、员工激励、离职面谈等，这些招式旨在帮助管理者在人才的选拔、培养和激励上更加得心应手。

第 8 招、招才选将：为什么团队没人才，培养不出人才，因为不会选人！

- 案例欣赏：招聘真的是人力资源 HR 的事吗？
- 如何解决企业招不对标准不清晰，招不到渠道不匹配，招不好识别不准确的问题
- 底层逻辑：企业成功=发展战略×组织战略（CEO 重视、管理层选人、HR 支持）

- 人才四大渠道：上：线上平台；下：线下招聘；左：内部推荐；右：猎头挖人

- 选人四驱系统：价值观匹配、自驱力动机匹配、个性品质匹配、能力潜力匹配

- 案例研讨：为什么阿里巴巴要用《北斗七星选人法》望闻问切四大行为面试法

- 工具话术：北斗七星选人阵法面试问话话术题库

- 领导力修炼：阿里巴巴九阳真经 Q4 管理者领导力修炼超越伯乐，造就、成就人

第 9 招、入职面谈：为什么人才来了留不住，融不进团队，因为不会入职面谈

- 案例欣赏：阿里巴巴传奇人物童文红：从前台到总裁

- 如何解决企业入职面谈走过场、给压力、没重点的现状问题及原因分析

- 入职面谈四部曲：谈个人梦想，谈团队文化，谈团队目标，谈个人成长

- 领导力修炼：入职面谈了解过去立足现在掌握未来，帮助员工拓展格局提升认知

- 方案共创：如何设计入职面谈四部曲

- 现场演练：我该如何对这个新人入职面谈，相互打分老师点评

第 10 招、员工激励：员工工作没动力，意愿度下降，因为不会员工激励

- 案例欣赏：80 后、90 后、00 后在马斯洛需求理论中的变化

- 如何解决企业无长期、太单一、不及时、只看钱、不匹配员工激励问题及分析

- 当好“鼓手”点燃员工意愿度，顺人性激发员工防御、获得、结伴、学习型动力

- 激励不激励结果天与地：“员工贡献值=动力×能力”员工不努力是机制不给力

- 防御型动力：运用“鲶鱼效应、热炉法则、杀鸡儆猴、造个敌人”

- 获得型寻赏：案例研讨“这比奖金该如何发？”“同心操心成长成就激励机制

- 获得型意义：案例“阿里百团大战、百日决战、百日冲刺”三百战役以战养兵

- 结伴型动力：如何帮助员工激发建立自我责任感、团队责任感、客户责任感

- 学习型动力：如何读懂 90 后、00 后员工的兴趣所在，游戏化管理获得成就感

- 方案共创：团队员工动机分类表：我该拿什么激励我的团队+老师点评

第 11 招、团队培训：员工没能力，业绩难突破，因为不会做团队培训

- 案例欣赏：一飞冲天的销冠小李为什么会拜下神坛

- 如何解决企业培训不成体系·培训不切实际·培训没有结果的问题及原因分析

- 为明天的自己训练团队：能力截面工具应用，理解“能力滞后理论”

- 培训：突破团队能力天花板，如何正确的理解培训管理培训，突破能力天花板。

- 领导力修炼：伙伴有成长工作有价值，使我们痛苦的必定使我们成长
- 工具调研：百万销冠的能力图谱（知己能力+知彼能力+销售 SOP 流程）
- 方案共创：我的团队培训计划+讲师点评

第 12 招、带教辅导：员工不愿把自己交给管理者，因为不会做带教辅导

- 案例欣赏：老张明明是在辅导小李做业务，为什么小李觉得领导者 PUA 他
- 带教辅导：不要用训人代替教人，掌握“员工能力五级传授”工具应用
- 领导力修炼：首先是使青出于蓝，授之鱼，授之渔，获取员工的信任公式
- 能力辅导“三人五步法”帮助新人老人问题者，挖掘辅导需求，明确辅导内容、设立辅导目标、把握辅导时机、常用辅导形式
 - 陪练带教：我说你听你说我听，我做你看你做我看，设计计划培训演练，过程紧贴场景、复盘总结分享
 - 案例研讨：这份《新人辅导带教计划》好在哪儿？
 - 方案共创：我的团队分层级辅导计划方案+老师点评

第 13 招、业务复盘：为何错误重复犯好结果无法被复制，因为不会业务复盘

- 案例欣赏：马云说阿里踩过的哪些坑，从犯错中积累经验
- 解决企业从不开、开不好业务复盘会的原因分析及人维度事维度的解决方案
- 业务复盘五步法三角色：老师教练闻味官参与复初心复目标复结果复原因复迭代
- 干中学：从用人之所长到帮人成长，分享中“犯错-解决-改进-成长”能力提升环
- 领导力修炼：管理者一步步角色转变，让团队变得简单高效有温度
- 案例研讨：如何做好业务复盘会的复盘框架模板设计

第 14 招、绩效面谈：为何错误重复犯好结果无法被复制，因为不会业务复盘

- 案例欣赏：阿里巴巴从六脉神剑到九阳真经（胸怀、眼光、超越伯乐）
- 如何解决企业：没标准·没方法·只扒皮的绩效面谈 Review 的现状
- Review 扒皮大会：用准招、出重招、有后招对个人、群殴、跨级扒皮的三招九式
 - 领导力修炼：管理者如何揪头发锻炼眼界，照镜子修炼胸怀，闻味道修炼心力，塑造一个内心强大的，视人为人的，使命驱动的优秀中层管理者，
 - 现场 Review 扒皮大会：个人扒皮、群殴扒皮、跨级扒皮三选一（时间允许）

第 15 招、师徒机制：人才流失，经验带走，无法传承因为不会选师带徒

- 案例欣赏：我的拜师仪式
- 如何解决企业不重视，师傅不用心，徒弟不学习的师徒机制企业现状
- 师徒机制三位一体方法论：仪式感拉满，企业搭台子，师徒建情谊
- 师傅：意愿+能力双向匹配，给足权责利更要给足荣誉
- 领导力修炼：师徒制是管理者的辅助是文化的传承，利他之心成人达己
- 工具解析：师徒机制相互承诺书
- 方案共创：团队师徒架构表设计+讲师点评

第 16 招、离职面谈：能人留不住庸才一大堆，因为不会离职面谈

- 案例欣赏：诸葛亮挥泪斩马谡背后的思考
- 研讨：阿里双轨制考核野狗、小白兔到底该怎么办？
- 如何避免离职面谈：谈不掉、没重点、无技巧、从不谈的离职面谈现状
- 离职面谈四部曲：谈工作结果，谈自我总结，谈评估与 FIER,谈意见建议
- 领导力修炼：心要慈刀要快，心中有爱下手无情，菩萨心肠雷霆手段
- 现场演练：开启一场触目心惊的离职面谈

- 方案共创：如果一定要优化一个员工，你会选谁为什么怎么谈。

模块二：团队打造·沟通协作

管理者在团队建设时面临成员目标不一致、团队凝聚力缺乏、个体优势难发挥、人才流失严重的问题，在沟通协调方面存在信息传递失真、沟通方式不当、跨部门协作困难、反馈机制不完善的痛点，阻碍团队效率与发展，本章节从思想团建、生活团建、目标团建、团队执行、人才梯队建设、团队沟通这些招式旨在帮助管理者在团队打造与沟通协作上轻松上手，打造铁军团队。

第 17 招、目标团建：员工没有目标，团队没有战斗力，因为不会做目标团建

- 案例欣赏：从胜利走向胜利的满广智，华为任正非带领高管团队的誓师大会
- 企业从不做，做不好目标的团建导致状态不佳，结果不好的现状及原因分析
- 案例解析：“阿里战争三部曲”与启动会四件宝启内心注动力、推氛围给方法
- 目标团建“战争三部曲”战前：做好启动共同看见，激活状态共享策略匹配资源
- 目标团建“战争三部曲”战前：稳扎稳打步步为赢打出信心数据播报、打出方法激励手段、打出感动生活关怀，打出升华树立标杆、打出军魂最后冲刺
- 目标团建“战争三部曲”战后：荣誉奖励、团队复盘、成长精进、生活团建
- 领导力修炼：管理就是借假修真，修人修事修机制
- 方案共创：为团队策划一场目标团建战役计划方案设计+老师点评

第 18 招、生活团建：员工融不进团队，没有凝聚力，因为不会做生活团建

- 案例欣赏：突然业绩爆棚的销售人员小美
- 企业生活团建现状人在心不在，玩不到一起，目的不单纯的原因分析解决方案
- 约哈利窗在团队管理中的应用：秘密交换我知道我知道的，我不知道我知道的
- 生活团建“凝聚力三部曲”释放点、甜蜜点、记忆点
- 领导力修炼：做好生活团建，管理者要互为土壤，互为空气要简单，开放，坦诚
- 方案共创：如何开好一场生活团建裸心会：赢的状态是团结，团结之前是裸心，

第 19 招、思想团建：团队没有灵魂，无法相互交给，因为不会做思想团建

- 案例欣赏：士兵突击电视剧片段“钢七连入营仪式”
- 企业思想团建现状：从不做、做不好；后果：对个人、团队、愿景层面的影响
- 做好思想团建的“一个中心三个基本点”为团队种下梦想的种子
- 一个中心案例解析：“让天下没有难做的生意”这是如何共享团队愿景
- 三个基本点：如何共创团队符号，走向内部场景，走向外部场景
- 案例解析：我在阿里是如何创建部门团队文化的
- 领导力修炼：管理就是要重复重复再重复,说一百遍做一百遍
- 方案共创：如何设计我的团队文化给团队做思想的团建+老师点评

第 20 招、梯队建设：人才断档无法快速补位，因为不会做梯队建设

- 案例欣赏：阿里职业发展双轨制建设
- 如何解决企业人盯人旧机制烂标准，无意识受局限不重视的梯队建设现状
- 梯队建设“四步阶梯法”助你找对人养好人养成，实现人人才济济打造铁打营盘
- 四步阶梯法一、新人培育：如何提升破蛋速度和破蛋率
- 四步阶梯法二、标杆打造：坚持二八原则如何提升单兵作战能力不断揪头发
- 四步阶梯法三、后备军计划：如何搭台子、给机会，发现人才、储备人才
- 四步阶梯法四、绩效管理：绩效考评、绩效面谈、271 分类管理
- 方案共创：如何设计你的团队架构阶梯后部计划+老师点评

第 21 招、团队执行：任务能拖就拖目标总不达成，因为不会打造团队执行力

- 案例欣赏：阿里巴巴彭蕾的口头禅

- 如何解决团队执行力的现状：不聚焦、没方法、不认可、不投入、不落地的问题
- 团队执行力提升“一个中心五个基本点”工作法
- 一个中心：专注：专注=工作态度+不断反思+高度自律
- 五个基本点一、目标指导与拆解：五问目标制定与拆解任务：
- 五个基本点二、讲为何 WHY：一个务实员工的目标忠诚度的过程
- 五个基本点三、讲咋办 TODO：针对目标给出能够完成目标的方法
- 五个基本点四、激励与播报：目标要萝卜加大棒，更要上墙播报
- 五个基本点五、检查与复盘：检查是管理之父，复盘是管理之母
- 方案共创：我下个月的目标定如何拆如何讲如何播报行动计划+老师点评

第 22 招、向上沟通：无法获取上级支持，因为不会向上沟通，没胆没量

- 案例欣赏：李经理的埋怨
- 管理者易犯问题本位主义、急功近利、圈子利益背后的原因及解决方案
- 视角窗工具：打开眼界以点开面，山顶山腰山底的全局视角，看懂上级角色
- 向上沟通“一初心·三共识”，助你有效向上沟通获取更多资源
- 一初心：上级是资源、是教练、是伙伴，我们需要简单、开放、坦诚交流
- 三共识：客户价值共识、业绩目标共识、团队荣誉共识
- 领导力修炼：管理者如何揪头发向上思考，揪眼皮、揪胸怀、揪屁股
- 现场演练：领导我想和你沟通一个问题

第 23 招、平级沟通：平级沟通矛盾重重，因为不会向上沟通，没肺没腑

- 案例欣赏：马云教师经历：管理者要有利他心
- 如何解决平级沟通的现状：不主动推责任、重自己重利益、没结果部门墙
- 视角窗工具：平级的角色是并肩伙伴、合作共赢、人事胡同，别给同级贴标签
- 平级沟通三大共创一颗初心助你共建战友情
- 三大共创：共创合作目标、共创分工职责、共创策略方法
- 一颗初心：利他之心：对内成就团队、对外成就客户之心
- 领导力修炼：如何帮助管理者照镜子，修炼换位思考的能力
- 案例解析：从 PK 走向共赢的兄弟情谊
- 方案研讨：现场部门组 CP 招搭档点燃 PK 战火

第 24 招、向下沟通：下属不愿意和你沟通，因为不会向下沟通，没心没肝

- 案例欣赏：恶劣的上下级关系
- 为什么管理者跟下属直接沟通总是抱怨不断、愁眉苦脸、关系紧张的原因分析
- 向下沟通的“三点共享·成人之心”助你团队其乐融融，业绩狂飙
- 沟通三部曲一、想清楚：如何想明白搞清楚“为什么”“是什么”“怎么做”，避免只是讲“是什么”出现沟通问题
 - 沟通三部曲二、说明白：如何建立降维沟通机制，运用“听不如说，说不如写，写不如画”四大维度七大沟通武器
 - 沟通三部曲三、能接受：如何用服从性测试建立管理者与员工的彼此信任感以及掌握员工接受的四个办法
 - 无形沟通：用流程、制度、价值观、优秀方法、做事边界、决策依据的文字跟今天明天的员工无形沟通
 - 领导力修炼：如何帮助管理者闻味道，修炼心力，找到内心强大的自己
 - 案例研讨：我该如何跟能力强不听话傲娇的员工做一次深度沟通。
 - 现场演练：最近这个员工状态不行，我该如何沟通

- 现场通篇考试复盘——全篇结束