



销售目标制定、分解与执行

解锁销售增长新路径

资深导师：王越

适合人员：

1. 销售总监：精准掌控销售目标。
2. 销售经理：掌握目标分解技巧。
3. 销售主管：优化销售策略方案。
4. 市场经理：增强销售目标前瞻性。
5. 销售策划：精准制定销售计划。
6. 销售分析员：深入解析销售数据。

课程背景：

在当今竞争激烈的商业环境中，销售目标的制定与分解是企业实现增长的关键。然而，许多企业在这一过程中面临着诸多挑战：目标设定不切实际、分解不合理、执行不到位，导致销售团队动力不足，业绩难以突破。这不仅影响企业的市场竞争力，更可能错失宝贵的发展机遇。

本课程专为解决这些问题而设计。它将帮助销售管理人员深入理解目标设定的科学方法，掌握如何将宏伟的销售愿景转化为切实可行的行动计划。通过本课程，学员将学会如何根据市场趋势、企业资源和团队能力，合理设定销售目标，并将其有效分解到各个层级和个体，确保每个团队成员都明确自己的责任和方向。

对于企业而言，投资于这门课程，就是投资于企业的未来。它不仅能提升销售团队的执行力和凝聚力，更能在激烈的市场竞争中为企业赢得先机。立即加入我们，开启销售目标管理的新篇章，让业绩增长不再是梦想，而是可实现的现实。这门课程，是您企业销售管理人员提升自我、超越竞争的必修课。

培训收益：

1. 提升目标设定技能，精准定位销售方向。
2. 减少员工迷茫，提高工作效率。
3. 转化被动工作态度，增强主动性。
4. 优化销售技巧，提升成交率。
5. 通过市场分析，发现销售增长点。
6. 明确员工贡献，提升团队绩效。
7. 强化目标导向，减少无效工作。
8. 通过绩效评估，及时调整销售策略。
9. 识别并弥补销售短板，提升客情关系。
10. 突出团队优势，增强市场竞争力。

这些收益将直接反映在销售团队的业绩提升、员工工作满意度增加以及企业市场竞争力的增强上。

课程大纲：

第一篇、定目标的重要性

- **第一章、对于管理者；**
 - 第一节、从哪里开始，想达到什么目的？
 - 第一、以终为始，反向推演，先树旗后招兵，指哪，打哪，先瞄准后再开枪；
 - 第二、没有目标，导致方向混乱，各自为阵，力量分散，无法发挥组织的合力；
 - 第三、每项任务、工作、活动，都要定义“可交付的成果”；
 - 一、用数字说话，凡是不能度量，就无法管理和改进；
 - 二、目标要涵盖员工在各个方面的表现和贡献；
 - 第四、成功的标准不是做了多少工作，而是获得多少成果；
 - 第二节、先定目标，后才能定工作；
 - 第一、安排任务、倒推资源、倒推时间、衡量业绩、发放奖金；
 - 第二、目标是对未来的预测，预测无法合理，所以不要探讨合理性，而是探讨必要性。
 - 第三、凡是没有设定目标的任务就会被忽视；
 - 第三节、从“要我做”变成“我要做”；
 - 第一、制定目标，不是强加的指令，而是让员工自我承诺；
 - 第二、强调结果、自主，自觉、自我控制；
- **第二章、对于员工；**
 - 第一节、没目标的人像“无头苍蝇”；
 - 第一、不知去哪里，在什么地方使力，越努力越无效；
 - 第二、目标就是未来想去的地方，要达到的目的，目标越空，焦虑越深；
 - 第三、世界上没有懒人，只有没有目标的人，没有目标就没有动力。
 - 第二节、不能只顾低头拉车，不抬头看路；
 - 第一、只重勤奋，盲目行动，导致精力严重分散，结果完全靠感觉与运气；
 - 第二、不要被动地等待着奇迹的发生，而是要主动推动结果的产生；
 - 第三、树立目标，倒逼每个人不断找方法、提高技能，不断成长。
 - 第三节、从“要我做”变成“我要做”；
 - 一、目标管理，不是强加的指令，而是让员工自我承诺；
 - 二、强调结果、强调自主，自治自觉、自我控制；
 - 三、而不是由上级来指挥和控制；
- **第三章、目标的来源；**
 - 第一、愿景导向
 - 第二、竞争导向
 - 第三、客户导向
 - 第四、问题导向
 - 第五、成长导向
 - 第六、市场调研
 - 第七、绩效评估

第二篇、业绩目标

- **第一部份、客户现状分析**
 - 第一章、获客现状
 - 第一节、成交客户信息的来源；
 - 第二节、销售工作状态分析；

- o 第二章、成交现状
 - 第一节、客户转化率目标
 - 第一、客户的转化率
 - o 一、成交客户数量/有效拜访客户数量
 - o 二、衡量营销策略和销售团队的有效性；
 - o 三、产品或服务的吸引力和市场需求；
 - 第二、30 天内订单转化率
 - o 一、订单有效沟通 30 天内成交占比；
 - o 二、做业绩要有时间结点。
 - 第三、客户转化效果
 - 第四、教会销售人员提升转化率
 - 第二节、客户正价率目标
 - 第一、为什么关注正价率？
 - 第二、正价销售现状分析；
 - 第三、教会销售人员不降价销售；
 - 第三节、客户单价目标
 - 第一、如何计算客单价？
 - 第二、教会销售人员提高客单价；
- o 第三章、复购率目标
 - 第一节、为什么要关注复购率？
 - 一、提高客户的忠诚度
 - 二、降低市场开发成本
 - 三、促进市场口碑传播
 - 四、提供数据的支持
 - 五、评估市场竞争力
 - 第二节、如何统计复购率？
 - 一、简单复购率
 - 二、新客复购率
 - 三、老客复购率
 - 四、新品复购率
 - 五、新区复购率
 - 六、客户留存率
 - 第三节、如何提高复购率？
- o 第四章、升级目标
 - 第一节、客品数目标
 - 第一、为什么关注客品数？
 - o 一、降低对单一产品的依赖性；
 - o 二、节省客户购买时间和成本；
 - o 三、满足客户的需求而不仅是要求；
 - 第二、如何计算客品数？
 - o 一、单个客户购买的所有品种数量
 - o 二、购买多产品有关联客户占比
 - o 三、购买多产品无关联客户占比
 - 第三、如何提高客品数？
 - 第二节、客单量目标
 - 第一、为什么要关注客单量？
 - 第二、客单量计算方式；
 - 第三、如何提高客单量；
 - 第三节、订单风险目标
 - 第一、为什么关注回款率？
 - o 一、管理好现金流

- o 二、监督客户信誉
 - o 三、控制坏账比例
 - 第二、如何计算销售回款率？
 - 第三、如何提高销售回款率？
 - o 第五章、客户流失目标
 - 第一节、流失率
 - 第二节、投诉率
 - 第三节、退款率
 - 第四节、回流率
- **第二部份、产品目标**
 - o 第一章、不同产品角色定位
 - o 第二章、不同产品贡献分布；
 - 第一节、不同产品销售额占比；
 - 第二节、新产品占比高；
 - 第三节、老产品占比高；
 - 第四节、根据利润分析；
 - o 第三章、影响产品畅销度的原因；
 - 第一、销售习惯与能力的影响；
 - 第二、公司考核制度的影响；
 - 第三、产品的生命周期的影响；
 - 第四、市场竞争环境的影响；
- **第三部份、市场目标**
 - o 第一章、细分市场；
 - 第一节、如何细分市场？
 - 第二节、市场特征分析；
 - 第一、总体规模不同
 - 第二、增长趋势不同
 - 第三、购买能力不同
 - 第四、集中程度不同
 - 第五、匹配程度不同
 - 第三节、销售范围受限；
 - 第一、销售半径不同
 - o 一、销售半径影响原因；
 - o 二、根据销售半径划分；
 - 第二、传播半径不同
 - o 一、传播半径的影响因素
 - o 二、根据传播半径划分
 - 第三、心理距离不同
 - 第四节、竞争格局不同；
 - 第四节、战略意图不同；
 - 第一、对抗策略；
 - 第二、取代策略；
 - 第三、避强策略；
 - 第五节、风险和不确定性不同；
 - o 第二章、竞争策略
 - 第一节、强势市场-消灭战
 - 第一、强势市场的特点；
 - o 一、盈利的能力高
 - o 二、竞争风险较低
 - o 三、市场份额稳定

- 第二、强势市场面临的问题
 - 一、自大大自满
 - 二、成本上升
 - 三、预测错误
 - 四、缺乏竞争意识
 - 五、忠诚度下降
 - 六、忽视客户需求
- 第三、强势市场对销售的目标要求；
- 第二节、弱势市场-游击战
 - 第一、弱势市场的特点
 - 第二、弱势市场开发要求
 - 一、寻找新市场机会；
 - 二、预测可能引起对手反击的行为？
 - 三、预判进攻后对手的反击后果；
 - 第三、弱势市场对销售的目标要求；
- 第三节、空白市场-野路子
 - 第一、空白市场的特点；
 - 一、缺少市场数据
 - 二、教育成本高
 - 三、入场成本高
 - 第二、鼓励“埋地雷、端炮楼”；
 - 1、“不管黑猫还是白猫，抓住老鼠就是好猫”；
 - 2、以“小步、快跑、灵活”为特点的游击战；
 - 3、保护销售人员的“冲劲”和“野性”，杀出一条“活”路
 - 第二、空白市场对销售的要求；
- 第四节、均势市场-对抗战
 - 第一、均势市场特点
 - 第二、市场竞争策略
 - 第三、均势对销售的要求

第三篇、销售团队管理目标

- 第一部份、人效比目标；
 - 第一章、为什么关注“人效比”？
 - 第一节、堆人头的时代已经成为过去；
 - 第一、靠增加人数，扩大规模，获取业绩；
 - 一、人手多只是势众，不一定能成事；
 - 二、完成业绩，不能变成人数比拼的竞赛；
 - 第二、为了快速扩张牺牲招聘质量；
 - 一、技能不匹配
 - 二、文化不匹配
 - 三、职业发展不匹配
 - 四、缺乏适应性
 - 五、薪资/福利不匹配
 - 第二节、人效指标是判断团队健康的核心指标；
 - 第一、薪酬福利总额的增速要小于公司收入的增速；
 - 第二、确保每位销售人员的合理工作量；
 - 第三、在同行业中选拔龙头企业作标杆；
 - 一、在人效提升上不断立标、对标、超标；
 - 二、不抓人均效益的增长，管理就不会进步；
 - 三、想办法不招人、招更少的人继续往前走。

- 第三节、为何人效不会主动提升？
 - 第一、对领导而言；
 - 一、管的人越多，权力就越大，地位就越高；
 - 二、普遍倾向于招聘那些不如自己的人；
 - 三、对于不胜任的下属，不能果断开掉；
 - 四、大规模招人却不承担用人成本；
 - 第二、对员工而言；
- 第四节、通过机制调整，达到趋利避害；
- 第二章、业绩现状与人效指标的计算；
 - 第一节、业绩现状分析
 - 第一、根据业绩分类
 - 第二、根据潜力分类
 - 一、持续的增长/下滑
 - 二、阶段性增长/下滑
 - 三、爆发性增长/下滑
 - 四、周期性增长/下滑
 - 五、波动性增长/下滑
 - 第三、根据业绩波动
 - 第二节、人效指标的计算方式
 - 一、人均销售金额
 - 二、人均新客销售额
 - 三、人均客户数量
 - 四、销售行为回报
 - 五、销售成本比率
- 第三章、不合格员工管理；
 - 第一节、为什么要管理不合格员工？
 - 第一、没有创造价值的人，拖慢了工作效率；
 - 一、决定了团队内部氛围；
 - 二、决定了团队整体素质；
 - 三、决定了团队质量好坏；
 - 第二、淘汰不合适的人，减少团队的阻力；
 - 一、慈不带兵、善不为官、情不立事；
 - 二、心软的人很容易妥协，让下属拿捏，很难管好；
 - 第二节、如何管理不合格员工？
 - 第一、招聘识人是管理的第一步；
 - 一、成功永远属于极少数的一部分人，先人后事；
 - 二、找人推着往前走，而不是你背着人往前走；
 - 第二、更换岗位
 - 一、让新员工自生自灭，是一种巨大的浪费；
 - 二、短时期从不确定性工作岗位调到确定性岗；
 - 第三、更换区域
 - 第四、转会制度
 - 第五、导师制度
- 第四章、合格员工管理
 - 第一节、业绩瓶颈原因分析；
 - 第二节、促进团队成员的合作和互助；
- 第五章、优秀员工管理；
 - 第一节、为什么要管理优秀员工？
 - 一、收入差距越大，团队动力越大；
 - 二、排名靠前的员工收入决定公司发展速度；
 - 三、把 80%的时间与精力放在 20%优秀员工身上；

- 第二节、提高绩优人力占比的方法；
 - 第一、从团员式变团队式管理；
 - 一、优秀员工配助理；
 - 二、开展全员化营销；
 - 三、集团军作战；
 - 第二、提高激励措施；
- **第二部份、时效比目标；**
 - 第一章、为什么关注“时效比”？
 - 第一节、销售人员外出，投入度无法保障，存在很大时间浪费；
 - 一、为了见某人等一上午或一下午是常有的事；
 - 二、日常工作就是三等：等车、等人、等回复；
 - 第二节、销售工作充满大量不确定性；
 - 第一、与不感兴趣的潜在客户沟通；
 - 第二、为不合适客户提供过多支持；
 - 第三、过度地跟进没有机会的线索；
 - 第四、长时间跟没决策权人员沟通；
 - 第三节、内部存在不合理的时间浪费；
 - 第二章、计算销售工作时间分配；
 - 第一节、沟通频率与单次时长；
 - 一、电话预约
 - 二、需求调研
 - 三、销售呈现
 - 四、客情投入
 - 五、商务谈判
 - 六、过程跟进
 - 七、销售活动
 - 八、产品交付
 - 九、客诉处理
 - 十、售后服务
 - 第二节、单位客户时间投入；
 - 第一、准备时间
 - 第二、在途时间
 - 第三、等待时间
 - 第四、面谈时间
 - 第五、区间时间
 - 第六、回程时间
 - 第七、交付时间
 - 第八、完成时间
 - 第九、辅助时间
 - 第三章、合理做好目标市场规划；
 - 第一节、区域跨度不要太大，分阶段销售；
 - 一、不要用以机会为中心的销售模式；
 - 二、盲目开发是不负责任，爱惜民力；
 - 三、企业最大隐性成本是时间和精力；
 - 第二节、减少对无效、低效客户的拜访；
 - 第三节、根据客流峰值安排适合的员工；
- **第三部份、费效比目标；**
 - 第一章、费效比的计算方式；
 - 第一节、销售工作中费用分类；
 - 第二节、费效比的计算方式；
 - 一、销售成本 / 总订单数

- 二、销售成本 / 人员数量
 - 三、活动成本 / 活动效果
 - 四、销售费用 / 销售金额
 - 五、销售费用 / 新客户数
 - 第三节、不同场景的费效比；
- 第二章、提高费效比的建议；
 - 第一节、不要将局部优势看作全局优势；
 - 第二节、不要将有限实力看作无限实力；
 - 第三节、不要将一时强，看成永恒的强；
 - 第四节、不要将别人吹捧看作真实实力。
- **第四部份、团队发展阶段目标；**
 - 第一章、形成期
 - 第一节、团队生存期特点
 - 第一、人员不稳定，流失率高，年青较多且尚未独立；
 - 第二、资源非常有限，无足够的物质奖励，靠野路子；
 - 第二节、对新手的要求
 - 第一、解决生存问题
 - 第二、目标工作分配
 - 第三、新手目标设定
 - 第三节、对新团队的要求
 - 第二章、成长期
 - 第一节、团队成长期特点；
 - 第一、人员数量与质量都在增加；
 - 第二、不同成员的发展不太均衡；
 - 第三、理顺规章制度，建立规矩；
 - 第二节、对熟手的要求
 - 第三节、对成长期团队要求；
 - 第三章、发展期
 - 第一节、团队发展期的特点
 - 第一、优秀员工业绩稳定且数量增长；
 - 第二、团队成员人数增长，团队裂变；
 - 第三、样板市场与样板客户数量增长；
 - 第二节、对老手的要求
 - 第一、解决发展问题；
 - 第二、目标工作分配；
 - 第三、老手目标设定；
 - 第三节、对发展期团队的要求
 - 第四章、成熟期
 - 第一节、成熟期的特点
 - 第一、销售额、客户数、订单数等开发出现瓶颈；
 - 第二、老销售人员技能非常成熟，但工作意愿低；
 - 第三、公司越强大，越培养不出强大的营销团队；
 - 第二节、对高手的要求
 - 第一、解决信仰问题
 - 第二、目标工作分配
 - 第三、销售目标设定
 - 第三节、对成熟期团队的要求