

《“将”者风范—销售团队目标管理与高效执行》

主讲：刘飞老师

【课程背景】

目标管理是美国著名管理学家德鲁克的首创，1954年，他在《管理的实践》一书中，首先提出“目标管理与自我控制”的主张，随后在《管理——任务·责任·实践》一书中对此作了进一步阐述。德鲁克认为，并不是有了工作才有目标，而是相反，有了目标才能确定每个人的工作。所以“企业的使命和任务，必须转化为目标”，如果一个领域没有目标，这个领域的工作必然被忽视。

销售目标管理是以相信人的积极性和能力为基础的，销售部的领导者对下属人员的领导，不是简单地依靠行政命令强迫他们去干，而是运用激励理论、教练技术等策略引导销售人员自己制定销售目标，自主进行自我控制，自觉采取措施完成目标，自动进行自我评价。目标管理通过诱导启发销售人员自觉地去干，其最大特征是通过激发员工的“赢”的潜能，提高员工的效率来促进企业总体销售目标的实现。

销售目标管理就是一种业务管理和考核方法，使每一位销售管理人员或主管皆按其应该达成的目标与成果，订定其一年内或一定期间内具体可行的工作内容与进度，并以目标衡量实际的成果。若因内、外因素的改变而影响目标时，实时采行改进方案。本课程将从组织、部门、个人的目的(价值)与目标之间的关系谈起，希望学员们认知企业特性、部门结构、个人的角色，了解组织、部门、个人目标之间的衔接与达成企业目标的重要性。

在企业经营中，销售部门一直是企业的“钱袋子”，是企业直接创收的部门。而销售管理者，最终也是对企业的“销售数据”也就是业绩负责。销售目标的分解也不仅仅是玩“数字游戏”，更不是“加减乘除”的游戏。应该有效运用计划与管理工具，使其更能积极有效的完成工作任务，并能拥有自我充实而成功的生涯，正是本课程将达成的目的。如何制定明确而切实可行的目标？如何制定有效的工作计划？如何快速有效地完成各项工作任务？相信这些都是每个人想学习的一门学问。本课程透过刘老师的讲解教授，加上每个学员亲身的演练，使人人更加科学的把销售管理。从“艺术”变为“科学”

【课程收益】

- 了解目标制定的两大工具
- 掌握销售流程的管理进度
- 慧眼识英雄，识别真正的销售天才
- 熟悉销售人员成长的九大阶段
- 掌握销售团队激励的几种技巧
- 了解销售人员培养的套路和方法
- 掌握目标制定的法则
- 掌握目标分解和达成的方法
- 学会修炼销售领导者的个人魅力

【课程时长】

2天（6小时/天）

【课程对象】

销售主管、销售经理、销售管理人员、销售总监

【课程方式】

行动学习工作坊、讲授、游戏互动、案例分析、小组研讨、情景演练

【课程特色】

识别自己、识别团队、识别人才、识别方法

学：知识讲解、案例教学

动：利用行动学习工作坊，激发学员右脑，让学员积极参与学习，有趣有料

用：现场产出适合本企业的销售管理工具，回去就可以用

【课程大纲】

引言：成为销售管理者的几种途径以及面临的挑战

第一讲：何为高绩效销售团队？

1、销售管理者的角色认知

2、销售管理者的四大责任思维

a.领导是团队绩效的第一责任人 b.别找借口找方法

c.100%责任的思维 d.关注部门绩效与企业绩效

3、团队的定义

案例：从足球运动看什么是团队？

4、团队构成的八大要素

a.互补的技能 b.为数不多的成员 c.共同的工作方法 d.各自承担责任 e.共同的目标 (团队与个人)

f.被认可的领导 g.共同的方向 h.和谐的文化

案例：恶虎怕群狼 案例：南辕北辙

5、带团队的四大向心力

a.带人心 (劲往一处使) b.带状态 (状态决定结果) c.带未来 (技能成长)

d.带效能

6、团队的发展模型

7、组织绩效从何而来？

a.态度(正面态度和负面态度分析) b.能力 (具备完成任务的能力) c.组织支持 (与售前售后的配合)

经典案例：如何搞定团队业绩好的“刺头”？ 案例：新主管如何搞定老员工

第二讲：销售目标的制定与达成

提问引出：先有工作还是先有目标

1、对比分析：目标与目的的区别

2、归类分析：定量目标与定性目标

3、销售目标管理导图—销售的PDCA循环

4、制定有效合理目标的SMART原则

案例：目标的制订演练、点评

a.哪些是错误不合理的目标 b.正确目标示例

5、利用OKR制定定性目标

6、应用SWOT模型分析和制定销售战略

7、销售目标制定的依据

a.公司历史数据 b.公司战略目标 c.销售的商机盘点 d.新产品突破空间 (爆款产品)

e.新的商业模式 f.新行业或新市场的拓展 (新建分公司) g.特殊环境 (口罩)

h.行业正常增长率 i.特殊人员变动 (团队、客户)

8、目标分解的步骤和维度

实操：现场制定本年度的目标和季度目标等分解目标

9、目标设定的常见问题和解决方案

- a. 如何让目标具有挑战性（垫着脚够得着） b. 挑战性和现实性的平衡（谈判的技巧)
- c. 意见分歧怎么办？（红枣与大棒） d. 如何规避目标陷阱（过高、过低、隐瞒等)
- e. 员工认可的目标才是团队目标 f. 过于乐观、盲目自信

10、目标的责任管理—责任到人

案例：生产队与个体户 案例：留学生闯红灯

- a. 不要手太长 b. 不能太散养 c. 授权就是信任 d. 让员工养成靠流程的习惯
- e. 把下属的责任变成他的责任 案例：海底捞的授权与信任

11、影响目标达成的三大杀手

- a. 人治文化：不讲规矩，靠能人 案例：销售冠军不按时提交计划表
- b. 含糊文化：大道无术，靠悟性 案例：中餐与西餐的区别（流程标准化、规范化)
- c. 熟人文化：摧毁制度，靠关系 案例：帮派内耗是绩效下降的罪魁祸首

12、目标对话

- a. 寻根探源：目标对话常见的问题与来自下属的阻力 b. 技能实操：目标对话的具体方法

13、帮助下属制定目标的六个步骤

经典案例：张三经理的目标管理到底哪儿出了问题？

第三讲：目标管理的四大王牌

1、目标完成的基础—搭班子

- a. 西游记团队的启发 b. 销售人才的真相 c. 销售人才的要素 d. 团队成员四类社交风格
- e. 团队成员沟通风格的互补 f. 人岗匹配（能力、角色与期望切合） g. 销售人员的四种销售风格
- h. 销售人员的面试技巧

2、目标完成的动力—定方向

- a. 如何界定结果 b. 没有过程的结果是垃圾，没有结果的过程是放屁 c. 销售管理者是“将”不是“相”
- d. 放风筝原理 e. 商业人格的三大要素（按原则做事、拿结果交换、效益最大化)
- f. 三大结果假象（态度不是结果、职责流程不是结果、任务不是结果：例行公事、应付差事)
- g. 界定正确结果的三个原则（满足客户利益、发挥员工优势、符合公司目标和愿景)

案例：成年人与未成年人最大的区别—对结果要负责

h. 销售管理者如何管好过程结果？

- a) 明确结果的定义（任务描述、可验收成功标志、时间、责任人、奖罚约定，检查人及时间)
- b) 结果沟通：明确结果的意义和与执行者的关系
- c) 既关心结果，又要关心提交结果的人（有情领导、无情管理、绝情制度)

3、目标完成的手段—常激励

- a.激励的核心模型 b.销售人员的十大痛苦 c.马斯洛需求理论在销售团队中的应用
- d.激励的双因素理论—保健因素、激励因素 e.激励的公平理论
- f.木桶理论—人无完人、各有所长 g.激励一定要及时 h.激励的常用方法和体系
- h.其他激励技巧（目标、PK 竞赛、标杆推崇法）

案例：《西游记》里的人物激励技巧

4、目标完成的保障—勤培养

- a.销售人员的四大能力 b.人才培养的三台阶：培训、训练、生涯规划（大H理论）
- c.销售成长的八大阶段 d.销售技能培训的五大误区
- e.员工辅导技巧 f.陪访辅导技巧（陪访礼仪、递名片技巧、座次技巧、评估能力、分析市场）

经典案例：西点指挥官拒绝处理下属的问题

第四讲：完成销售目标的日常管理

1、销售例会管理

- a.信息交流 b.团队激励 c.培训研讨

2、案例复盘技巧

- a.关键人物（客户的决策链、四种角色） b.关键事件 c.关键需求 d.关键领导关系突破

3、行动学习在销售团队中的应用

- a. AAR 复盘 b.世界咖啡

4、危机管理（如何面对竞争对手恶意挖人）

案例视频：半月如何说服激励将士们

5、销售管理者常犯的十二个错误

- a.过分看重“实战”（雄鹰客户的分享，全是故事，不能复制） b.过分的优越感（认为自己是财神爷）
- c.授权不当（看过程，精细化管理） d.太相信直觉，只讲艺术，不讲科学（没有规划）
- e.见利勇为（眼里只有利益，损失公司利益） f.缺少辅导（员工是不会还是不愿）
- g.抱怨政策（价格，产品，服务） h.吹嘘自己的过去
- i.只看业绩，忽略“德行”（惯坏孙悟空员工） j.过分的“亲民”（与下属打成一片）
- k.在客户面前过分的抬高自己 l.混淆个人的功劳和团队的功劳

6、销售流程的识别与教练辅导

- a.认识客户的购买流程 b.销售流程的天龙八部

7、天龙八部在商机盘点中的应用（软件、表格）

8、时间管理技巧

经典案例：一把杆子插到底的后果 案例：如何让责任回到下属身上

小组 PK：现场小组定目标、完成 PK