

《销售管理基本功》

--销售团队建设与管理

【课程背景】

俗话说：“兵熊熊一个，将熊熊一窝”！团队领导的领导力很大程度会决定团队的总体能力和业绩。为什么有那么多的销售经理个人能力很强，但是带出来的却是一个个没有战斗力、没有狼性的下属？领了销售目标，不知道如何分配下去？不知道该如何进行案例复盘？目标复盘？你是否清楚如何选拔人才？如何识别人才？如何用好人才？如何激励人才！你是否清楚一个新销售入职，会经历哪几个阶段，不同的阶段他们的关注点是什么，作为领导如何在不同的阶段培养人、用人、留人！销售领导如何自我管理，修炼个人魅力！本课程结合刘老师多年的大客户销售经验以及销售团队的管理经验，结合知识讲解、案例教学、行动学习工作坊等多种形式，帮你打通任督二脉，成为一位专业的销售管理高手。轻松让您的团队业绩翻倍。梳理出自己企业的一套销售管理工具和流程。让销售管理从“艺术”变为“科学”。

【课程收益】

了解销售管理者的四大管理思维
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

【课程时间】1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

【授课模式】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)

案例研讨：海上求生

第二讲：销售管理者的四大王牌

1、选人—组建团队

- 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、指向—界定结果

- 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、激励—发挥优势

- 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、培养—因材施教

- 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)

案例：乔杰拉德 案例：新主管如何搞定老员工

第三讲：销售目标的制定与达成

1、销售目标管理导图—销售的 PDCA 循环

2、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

3、应用 SWOT 模型分析和制定销售战略

4、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)

5、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

6、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
- 7、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
- 8、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