

《打造虎狼之师》

销售团队建设与管理

主讲：刘飞老师

【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】

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.销售人员的八大痛苦
- 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、职业生涯规划（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

经典案例：为何员工职位调整薪资调整后意见更大？

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
- 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）

- a.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

经典案例：张三经理的目标管理到底哪儿出了问题？

第四讲：销售团队的日常管理

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：销售冠军不按时提交计划该如何处理？

第五讲：销售管理者领导力修炼

有情领导/无情管理/绝情制度

1、团队氛围的打造

a.关怀下属的难处（生活上） b. 包容与原则度的把关 c. 尊重自己的下属 d. 信任与检查的应用

e.支持与帮助（工作上） f. 在困难与挫折时及时鼓励 g. 让员工参与决策

h. 团队文化打造的八大方法

2、教练式沟通

a.控制情绪 b.不直接给答案 c.引导式提问

案例讨论：员工为什么会向你请示

沟通模型：清晰表达—深度倾听—有力提问—有效反馈

2、信任力修炼

案例：卡曼尼效应

a.不轻易承诺 b.如果承诺一定要兑现 c.承诺需要注意的事项 d.兑现永远高于一点承诺（惊喜）

案例：父母如何树立在孩子心中的信任

4、权谋系数的权衡

5、责任力修炼

a.反思自醒能力 b.敢于担当 c.敢于行动

6、影响力修炼（六大权力影响力）

a.法定权影响力（行政权力、职位权力） b.感情权影响力（关系权力，即无形的权力）

c.惩罚权影响力（惩罚权力）

d.奖励权影响力

e.专长权影响力（专家权力）

f.模范权影响力（道德权力）

经典案例：如何让责任回到下属身上

案例：华为销售团队的检查系统