

《“将”者风范》

--销售团队目标管理与高效执行

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只是玩“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

课程时间：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

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

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）

案例：乔杰拉德 案例：新主管如何搞定老员工

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（我当年咋地咋地）
- 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，搞团建，唱歌）
- 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

小组 PK : 现场小组定目标、完成 PK