

销售团队《问题分析与解决》

——在合作中解决实际工作中面临的真实难题

课程背景：

请问：工作需要动脑子吗？又要，又不要。而且大多数时候是不用动脑子。

为什么？因为成天在做的事情已经形成惯性，凭经验、靠下意识就能“顺”下来。

但是在三种情况下我们必须动脑子：**遇到新问题、遇到复杂问题、遇到后果严重的问题。**

不过当我们真的需要动脑子、有意识地解决问题的时候，却突然发现自己的脑子不够用了……因为这不是我们习惯面对的事情；因为我们很少被训练过怎么分析和思考问题。特别是当我们需要跟大家一起坐下来分析和商量问题的时候，会更加盲目而且情况更令人沮丧：管理中遇到重重问题，不知该从哪里入手；每次讨论，大家都各持己见，没有统一的思路，达不成共识；单凭直觉做决策，做出来也不知道好不好……缺少一套科学的、强有力的解决问题的方法和工具的帮助，我们只好重复这样解决问题的方式：拍脑袋做决定、沿用旧方法、没有预防措施、忙于到处救火……

营销和销售是一项复杂的工作，特别是针对工业品销售、大客户销售，销售周期长、销售过程中涉及到的销售因素多，如何面对纷繁复杂的情况，更好的把握销售过程，取得更多的销售胜利，是我们每一个销售人员都应该具备的能力。

销售目标年年定，最后就变成了一个形式。销售目标分解会最后变成了“扯皮会”。发现每个销售都是“演员”。如何达成团队的共识，大家共同维护目标，完成目标。是此次工作坊的核心价值所在。让我们找出困难，提出问题。解决问题。

适合状况：

当公司的员工面临复杂和棘手而又无现成经验可循的问题或项目，却因为情况不明、思路不清，正发愁不知从何下手的时候……

不知道该做什么

我总是担心自己看问题不够全面，但是又没人能告诉我什么才算全面。事后诸葛亮不难，难的是遇到问题是如何去面对事实解决问题

没办法达成共识

我们各自有自己的经验和见解，各有各的立场和利益，人越多越难解决问题。领导拍板的不见得符合实际，大家商量吧又谁也不服谁，怎么能尽快定案却又取长补短？

不知如何深入分析

这个问题已经很长时间了，因为太复杂了，很多方法用过，但都效果不好。我也知道应该是治本而不是治标，但什么是本呢？



课程
特
色

色：

- (1) 互动性 本课程以互动游戏、大量动手练习、团队研讨交流为主要形式，辅之以讲授、点评、辅导，形式活泼、新颖。
- (2) 针对性 本课程采用的案例均系受训企业销售管理中实际的问题，通过促动师的引导，分析深入、到位，具有很强的针对性。
- (3) 实用性 本课程不仅包括对问题分析与解决在内机理的分析，更加注重方法与工具的使用和实际运用能力的提升。

课程对象：需要在合作中解决难题的所有销售和 sales 管理者

课程形式：工作坊、讲授、实操演练、真实问题、视频、行动学习、团体动力

课程时间：1 天，7 小时

课程收益：

(1) 这是一个提高你在与他人一起解决问题时的领导力和影响力的课程，帮助你从容应对复杂问题，同时训练和提高你的思维能力，最终帮你形成正确的职业化的工作习惯。

(2) 帮你的团队看清问题、锁定重点；剥离现象、分析核心；明确要求、寻找方案；预估风险、完善方案；最终漂亮地解决问题并改善绩效。

课程内容：

第一部分：什么是真正的问题

授课形式：讲师讲授、故事、视频、学员研讨

1. 目标和现状的差异
2. 左脑和右脑的思考模式
3. 看问题的局限性

第二部分：确认研讨的主题

学员独立思考，分别写在卡片上，挨个分享自己的观点

第三部分：团队共创

第一步：背景分析

目的：解决问题的第一步是认清什么是需要解决的问题。各级经理人在组织中的不同角色也决定了他们关注的问题和解决的重点都有所不同。找到真正的重点，可以使问题的解决产生最佳效果。

要点：

1. 邀请参与
2. 焦点问题
3. 背景说明
4. 建立共识
5. 规则讲解

本步骤重点探讨：

- 问题的背景

第二步：头脑风暴

动作：

个人独立思考，把自己认为能解决问题的观点写在卡片上，每张卡片 8-20 个字，字体足够大，占满整个纸贴。

要点：集体智慧大于个人智慧

研讨规则：

- 六大规则
- 集思广益

第三步：排列组合

目的：找对了问题，接着要想出解决的方案。在这一过程中，人们往往会陷入一些思维定势，而难以突破。最后或是畏惧不前，或是走回老路。解决新问题需要新方法，创造新方法则需要打破思维定势。创意每个人都有，只是不知道怎么发挥。只要掌握一些新的思维模式，你会发现[创新](#)其实是一件轻松又有趣的事情。

要点：

1. 收集想法
2. 观点聚类
3. 补充完善
4. 分析可行

本步骤重点探讨：

- 突破固有思维发现解决方案
- 发散思维找到解决问题的可能性

动作：

组成 4-6 对明显相近的答案，询问内容不同的卡片，形成小的群组。就是一个核心观点

要点：

1. 排列
2. 归类
3. 处理“孤儿”卡片

第四步：提炼中心词

目的：决策需要有一套系统的方法和衡量的标准，对各项方案的优势与劣势加以评判；决策需要判断每项方案中可能存在的风险，以最小的风险换取最大的收益。想到一个合理的方案后，就要制订实施计划，确定解决问题的步骤、进度和[资源](#)配置，只有在每个细节处考虑周全，才能为方案的决策提供最完备的依据。

动作：

先讨论最大的群组，不超过 7 个字，可以回答工作坊的问题和标题，要动宾结构

第五步：行动模型（靶心图）

目的：企业是一个系统环境，方案的有效实施依赖于团队力量，所以在执行前要建立共识。经理人的作用，不是说服团队成员认可你的方案，而是认真地倾听，使他们的想法都有被尊重和考虑的机会。

要点：

1. 核心
2. 支持
3. 基础
4. 拉动
5. “领孩子”

本步骤重点探讨：

- 知道哪些是关键核心动作、哪些是支持的动作、哪些是完成目标的基础、哪些事情可以拉动做这事。
- 落实行动计划、每个人都有自己要完成的计划，也称“领孩子”