

## 课程简介--《销售中层管理者技能提升》

### 【课程背景】：

□ 现代社会，随着社会进步及信息化进程，特别是在 90 后，00 后逐步成为职场主力军的环境下，传统的销售部门中层管理者的技能培训与新型社会背景下的企业所面临的新的管理环境脱节，公司对销售部门中层管理技能要求也是越来越全面，导致企业在培训中出现了这样或者那样的问题；本课程针对目前传统培训的缺点，汲取了当代国内外前沿的销售部门中层管理者技能提升相关理论的研究成果，结合当代 90 后，00 后员工的特点，结合 10 余年中层管理培训的经验及案例而开发，理论联系实际，实用性非常强。

### 课程目标

- **目标 1**：掌握中层管理的角色定位及常见问题的解决方式；
- **目标 2**：掌握团队管理的理论与方法并能够解决实际问题；
- **目标 3**：掌握 DISC 理论，并能在日常的沟通中活学活用；
- **目标 4**：掌握打造高效执行力的理论和技术并够活学活用；
- **目标 5**：掌握激励相关理论，并能在日常工作中活学活用；
- **目标 6**：掌握创新相关理论，并能在日常工作中活学活用；
- **目标 7**：能够活用相关理论和技术，为企业创造更大价值；

### 课程特色

- **实用性**：结合员工工作场景，运用工具、方法帮助员工重新对“中层管理”进行认识，提升学员对相关理论认的深度和广度；另外通过正反案例讲解提升培训效果，使员工能够在训后立即投入使用；
- **参与性**：培训中讲师将会通过情景演示、头脑风暴、实操演练，互评分析等教学活动，增强学员之间的互动与参与；
- **趣味性**：该课程设计了大量与教学目标相关的游戏及课堂互动相关活动，环环相扣能激发学员兴趣和挑战性。

## 课程对象

- 销售部门中层管理人员

## 课程时长

- 24小时（4天）

## 课程大纲

- 开场：破冰及团队组建（分组、热身、团队活动）

### 模块一：中层管理者的职责

#### 1.1 主要内容 1：什么是中层管理者？

1.1.1：管理者的定义

1.1.2：中层管理者的定义

1.1.3：中层管理者常见的困扰

#### 1.2 主要内容 2：中层管理者的三种境界

1.2.1：做经理（打冲锋）

1.2.1：坐经理（做管理）

1.2.3：作经理（树威信）

#### 1.3 主要内容 3：中层管理者的基本素养

1.3.1：正确的理念—使命感

1.3.2：达成的意愿—决心

1.3.3：敢于突破现状—创新

1.3.4：责任意识

1.3.5：效能意识

1.3.5：领导力及影响力

- ◇ 课堂讨论：你所喜欢的上级领导的十个特征？  
你所喜欢的下属具备的十个特征？

### 模块二：团队管理

## **2.1 主要内容 1：什么是团队**

2.1.1：故事引入

2.1.2：团队的概念

2.1.3：团队的使命

2.1.4：优秀团队的特征

## **2.2 主要内容 2：如何组建团队**

2.2.1：DISC 性格对角线原则

2.2.2：才尽其用原则

2.2.3：扬长避短原则

2.2.4：巧妙搭配原则

## **2.3 主要内容 3：团队的积极性的调动**

2.3.1：安排喜欢的工作

2.3.1：充分授权

2.3.3：多表扬多赞可

2.3.4：参与感、成就感、幸福感的塑造

## **2.4 主要内容 4：克服团队协作的五大障碍**

2.4.1：建立信任

2.4.1：掌握冲突

2.4.3：共担责任

2.4.4：关注结果

# **模块三：沟通管理**

## **3.1 主要内容 1：深入认识沟通**

3.1.1：什么是沟通？

3.3.2：沟通的模型

3.3.3：沟通的目的

3.3.4：常见的沟通障碍

## **3.2 主要内容 2：DISC 识人技术在沟通中的应用**

**3.2.1：故事引入——“两只刺猬过冬”**

**3.2.2：什么是 DISC 理论**

➤ DISC 理论的来源

➤ DISC 理论的用途

➤ 各性格类型的特点

**3.2.2：如何认识自己的性格类型**

➤ 怎么自测自己性格

➤ 快速自测注意事项

➤ 测试试题的答题方法

➤ 测试试题需要注意的事项

- 小组讨论：性格有没有好坏？为什么？
- 3.2.2：各性格类型与他人沟通时应注意的问题**
  - D型人-与他人沟通注意
  - I型人-与他人沟通注意
  - S型人-与他人沟通注意
  - C型人-与他人沟通注意
- 3.2.3：如何认识他人的性格类型**
  - 判断性格-眼神
  - 判断性格-脸部表情
  - 判断性格-讲话语调、口气
  - 判断性格-肢体动作
  - 判断性格-走路姿
  - 判断性格-服装打扮
- 3.2.3：如何和不同性格的人沟通**
  - 如何和D型人沟通
  - 如何和I型人沟通
  - 如何和S型人沟通
  - 如何和C型人沟通

## 模块四：工作教导

- 4.1 主要内容 1：工作教导的重要性**
  - 4.1.1：什么是教导？
  - 4.3.2：教导的模型
  - 4.3.3：教导的目的
  - 4.3.4：常见的教导障碍
- 4.2 主要内容 2：工作教导的准备**
- 4.3 主要内容 3：工作分解**
- 4.4 主要内容 4：工作教导的四个阶段**
  - 4.4.1：学习准备**
    - ◇ 使学习者轻松愉快
    - ◇ 告诉他将做何种工作
    - ◇ 了解他对这项工作的认识程度
    - ◇ 激发他对这项工作的兴趣
    - ◇ 使他进入正确的学习位置
  - 4.4.2：传授工作**
    - ◇ 将主要步骤一步步地说明示范
    - ◇ 明确强调要点
    - ◇ 清楚、耐心地指导，说明要点的理由
    - ◇ 注意不要超过TA的理解能力
  - 4.4.3：尝试练习**
    - ◇ 连贯性做完，让TA分享，教导者辅导
    - ◇ 让TA一边做一边说步骤、要点

- ◇ 教导者说步骤和要点，TA 边做边说理由

#### **4.4.4：效果追踪**

- ◇ 请他开始工作
- ◇ 制定协助他的人
- ◇ 常常检查
- ◇ 鼓励发问
- ◇ 逐渐减少指导

#### **4.5 主要内容 5：三种特殊的教导方法**

4.5.1：冗长工作的教导方法

4.5.2：嘈杂工作场所的教导方法

4.5.3：感觉的教导方法

4.5.4：秘诀的教导方法

#### **4.6 主要内容 6：不同类型部下的教导**

4.6.1：负担型的部属

4.6.2：评论家型的部属

4.6.3：舍不得发挥型

4.6.4：堂吉诃德型

4.6.5：守旧型

4.6.6：理论优先型

4.6.7：老实型

4.6.8：坚定的前进型

## **模块五：执行能力**

### **5.1 主要内容 1：认识执行力**

5.1.1：什么是执行力

5.1.2：执行力包含的内容

5.1.3：执行不力的 10 大症状

5.1.4：为什么执行不得力？

5.1.5：KASH 法则（知识、态度、技能、习惯……）

- ◇ 讨论：新上任的主管如何打造团队的执行力？

### **5.2 主要内容 2：提升执行力的工具**

5.2.1：时间管理

- ◇ **自我时间管理能力自测（量表）**

- ◇ 什么是时间管理

- ◇ 时间管理的特征

- ◇ 时间管理的目的

- ◇ 如何有效地管理时间

5.2.2：目标管理

- ◇ 目标管理概念

- ◇ 目标制定的原则
- ◇ 目标管理的 smart 原则
- 5.2.3 : 计划管理
- 5.2.4 : 绩效管理
- ◇ 案例讨论：执行力如何和绩效挂钩？

## 模块六：创新能力

### 6.1 主要内容 1：什么是创新

- 6.1.1 创新的概念
- 6.1.2 创新的特征
- 6.1.3 创新的类型
- 6.1.4 创新的模型

### 6.2 主要内容 2：为什么管理者一定要具备创新领导力？

- 6.2.1 创新能够提高企业的竞争力
- 6.2.2 创新能够提高员工的积极性和创造力
- 6.2.3 创新能够提高组织的适应性和灵活性
- 6.2.4 创新能够提高企业的可持续发展

### 6.3 主要内容 3：助力管理者修炼创新领导力的三气模型

- 6.3.1 观天气——善于洞察创新机会
- 6.3.2 接地气——科学运用资源方法
- 6.3.3 聚人气——带领团队创新突破

- ◇ 案例：东风日产公司销售创新案例

## 模块七：市场分析能力

### 7.1 主要内容 1：什么市场

- 7.1.1 市场的概念
- 7.1.2 构成市场的三个要素
- 7.1.3 市场的观念
- 7.1.4 马斯洛的需求层次论

### 7.2 主要内容 2：市场营销环境

- 7.2.1 企业营销与营销环境
- 7.2.2 人口环境
- 7.2.3 经济环境
- 7.2.4 政治与法律环境
- 7.2.5 自然、文化、技术环境
- 7.2.6 企业营销的微观环境
- 7.2.7 营销环境分析方法—**SWOT** 分析法

- ◇ SWTO 分析法案例分析

### 7.3 主要内容 3：消费者市场

- 7.3.1 消费者市场的购买行为特点

- 7.3.2 消费者市场的购买对象
- 7.3.3 影响消费者购买的主要因素
  - ◇ 个人因素、心理因素、社会因素……

#### 7.3.4 消费者的购买决策过程

- ◇ 5W1H 决策法
- ◇ 案例：恩格尔系数对消费的影响

### 7.4 主要内容 4：产业市场

- 7.4.1 产业市场的范围与特点
- 7.4.2 产业市场的购买对象
- 7.4.3 产业市场的用户购买行为
- 7.4.4 产业市场营销组合策略的特点

### 7.5 主要内容 5：STP 营销的步骤

- 7.5.1 市场细分
  - ◇ 确定细分变量
  - ◇ 勾画细分市场轮廓
- 7.5.2 目标市场选择
  - ◇ 评估每个细分市场吸引力
  - ◇ 选择目标细分市场
- 7.5.3 市场定位
  - ◇ 为每个目标细分市场确定可能的定位观念
  - ◇ 选择、发展和沟通所挑选的定位观念

### 7.6 主要内容 6：市场产品策略

- 7.6.1 产品的整体概念及产品组合策略
  - ◇ 核心产品
  - ◇ 形式产品
  - ◇ 附加产品
- 7.6.2 产品生命周期
  - ◇ 介绍期（导入期、引入期）的特征和营销策略
  - ◇ 成长期的特征和营销策略
  - ◇ 成熟期的特征和营销策略
  - ◇ 衰退期的特征和营销策略
- 7.6.3 产品品牌策略
  - ◇ 品牌的内涵
  - ◇ 品牌的作用
  - ◇ 产品品牌设计
  - ◇ 品牌策略
- 7.6.4 产品类型
  - ◇ 波士顿矩阵的应用

## 模块八：情绪管理能力

### 8.1 主要内容 1：什么是职场压力

- 8.1.1 耶克斯-道德逊定律
- 8.1.2 压力给我们带来的问题

8.1.3 压力的来源

8.1.4 压力测试

◇ 图片测试

◇ 画图测试

## **8.2 主要内容 2：情绪压力的本质**

8.2.1 外部环境压力

8.2.2 内部因素压力

8.2.3 生理原因的压力

8.2.4 心理问题的压力

8.2.5 认知错误导致的压力

## **8.3 主要内容 3：情绪自我认知**

8.3.1 情绪是什么

8.3.2 情绪的特性

8.3.3 了解自己，了解别人

8.3.4 觉察你的情绪

8.3.5 情绪按钮

8.3.6 情绪分类

8.3.7 如何提升情绪敏感度

8.3.8 认识情绪

8.3.9 表达情绪

8.3.10 觉察情绪

8.3.11 管理情绪的策略

## **8.4 主要内容 4：情绪与压力疏导的具体工具**

8.4.1 工具一：正念强化法 11 大有效信念

8.4.2 工具二：自我情绪疏导 11 个步骤

8.4.3 工具三：日常生活工作中减压 15 个小锦囊

## **8.5 主要内容 5：自我认知与积极心态**

8.5.1 冰海沉船的启发

8.5.2 墓志铭的启发

8.5.3 拥有积极心态的三个方法

◇ 有爱

◇ 不过多计较

◇ 敢于承认错误

## **课程回顾与总结**