

# 狼性销售团队的建设与管理

## 课程背景

在工作中，您是否常遇到以下问题？

1. 有人说，销售人才是企业的“金山”，有人用“三分天下有其二”来形容销售队伍的重要性。无一不说明销售队伍是公司获取利润的直接工作者。然而，这支队伍流动性最大，如何使自己的销售团队拥有旺盛的战斗力的问题。销售团队是公司销售业绩的重要保障，销售人员有如足球场上破门得分的射手一样，是最终促成交易、为项目实现销售的一线战士。如何让我们的销售团队步调一致、默契配合、真诚团结实现最终业绩目标？
2. 销售团队的管理，从管理学抽象的“计划、组织、选拔、指导和控制”，到工作中总体团队组建、宣扬使命感和计划、消除遇到的障碍、听取各方面反馈、维护团队的稳定、保持正确的判断、养成乐观的态度……再具体至销售任务分配、销售营销及行业划分、客户经理和工程师的搭配、每周每月每季的业务回顾、销售业绩预测管理等，都有章可循，有书可查。但纲举目张，销售团队的管理其实关键还在人的管理，尤其是如何培养和引导每一个销售人员发挥出最大的战斗力。
3. 工欲善其事，必先利其器，要打造出一支狼性超强的营销团队，营销团队的灵魂在于“营销经理”。本课程理论详尽，内容丰富，并引用诸多著名理论结合实际，讲师结合其在企业的多年实践及国际最新理论进行阐述和案例分析，课程

贯穿案例研讨、专题互动、模拟演练、以及现场拓展的形式解决销售团队的管理问题。为您锻造出实战卓越的营销经理，从而建设一支狼性十足、超强动能的营销团队。

## 课程目标

1. 了解团队的规划，并合理规划目标
2. 了解如何培养下属，提高其管理意识与能力
3. 学会合理分工，实现价值的最大化
4. 了解销售团队管理常见的问题
5. 学习狼的团结，狼的精神，让下属充满斗志
6. 打造自己的团队销售文化，有效提升销售团队执行力
7. 如何有效激励团队
8. 如何快速辅导培养新人

## 课程对象

大区经理、区域经理、城市经理、储备经理/干部、具有管理职能的销售人员

## 课程时间

4天

## 课程方式

授课 40% (互动引导) +小组练习 20%+现场模拟演练 40%

## 课程大纲

### 第一部分 销售管理者的角色定位

分享：“兵王”转换成销售主管的角色转换之心态转换

#### 一、销售管理者管什么——管人理事

#### 二、销售管理者角色转换常见问题

思考：销售管理者如何在逆境和不确定性（疫情影响）中获得团队成员的信任？

案例研讨：新任的干部下属不服怎么办？

### 第二部分 狼性销售团队特征

#### 一、 狼性协作共赢

#### 二、 狼性永不言败

#### 三、 狼性拼搏竞争

#### 四、 狼性勇于承担

#### 五、 狼性超强执行

#### 六、 狼性和谐共处

#### 七、 狼性绝对忠诚

### 第三部分 狼性销售人员的甄选

#### 一、 有效甄选销售人员的原则

#### 二、 选人比用人更重要，哪种销售人员适合你？

三、 不同产品销售，要选用不同类型的人-- 效率型销售人员和效能型销售人员

四、 到哪里去找合适的人？--正常的招聘渠道还是其它备选的招聘渠道

五、 面试销售人员要注意的问题

六、 行为面试法的基本步骤

七、 应聘人员的试用--试用时如何观察是否合适？

八、 测试工具的使用

#### **第四部分 狼性销售团队目标的设定和计划**

一、 销售人员的目标管理循环

二、 如何为销售人员设定的目标

练习：SMART 目标设定原则

三、 如何做好销售目标的沟通

演练：目标太高了，完不成，怎么办？

四、 如何为销售人员分解目标

五、 销售计划的制定

#### **第五部分 狼性销售团队的控制要点**

一、 如何破解销售人员管理难题？

六、 销量没办法提升，怎么办？

七、 优秀销售员太少，怎么办？

八、 销售人员一走，客户也带走了，怎么办？

- 九、销售人员出去，到底干什么了，如何监控？
- 十、单抓销量不行，要通过过程控制结果
- 十一、管理控制表格的要点
- 十二、基础管理表格
- 十三、业务代表的工作述职
- 十四、业务代表的工作沟通
- 十五、销售例会的目的、内容及注意点
- 十六、随访观察时的注意点
- 十七、销售绩效考核
- 十八、考核销售人员的几个关键业绩指标
- 十九、销售计划制定的注意点-- SMART 原则
- 二十、如何监控销售目标的完成 --把销量化整为零
- 二十一、有效的绩效考评系统的流程和标准
- 二十二、如何有效的控制过程与结果
- 二十三、销售人员薪酬制度的建立
- 二十四、如何确定关键业绩指标 (KPI)
- 二十五、纯粹佣金制度
- 二十六、薪水加佣金制度

二十七、薪水加佣金加奖金制度

二十八、特别奖励制度

二十九、制度确立 5 大原则：一视同仁，无歧视、激励性、灵活性、稳定性、控制性

#### **第六部分 狼性销售团队的训练和辅导**

一、 销售主管的主要职责之一，教练

二、 销售训练中常见的问题

三、 “放单飞”前的系统训练

四、 教导下属的步骤

五、 指导下属时要注意的几个问题--对象与心理问题

六、 销售人员常见问题与解决

1. 害怕拜访新客户
2. 不知如何完成销量
3. 不知如何跟进客户

三十、对不同时期的销售人员的辅导重点在哪里？

#### **第七部分 狼性销售团队的有效激励**

一、 激励的意义，激励的误区—为什么很多领导不会激励

案例讨论：两个小女孩只有一个橘子

二、 激励的需求理论

三、 激励常用的原则

## 四、 日常激励的手段

1. 物质激励
2. 精神激励

### 三十一、激励的 10 种常见方法

演练：激励的方法的设计

演练：不同风格的销售员的过程中，赞扬与批评的使用

### 三十二、不同阶段销售人员的激励重点

#### 第八部分 狼性销售团队的实战领导力

- 一、 销售经理须具备的三种能力：诊断—弹性—建立伙伴关系
- 二、 根据不同的员工需求进行辅导—如何划分员工的阶段
- 三、 决定员工完成任务的条件
- 四、 衡量员工发展的两把尺子
- 五、 不同阶段的员工如何进行有效的管理
- 六、 两种不同的领导行为
- 七、 四种不同的领导风格
- 八、 不同领导风格之间的差异与特点
- 九、 录像分析：如何诊断、领导员工
- 十、 管理案例实战训练

#### 第九部分 狼性销售团队的有效沟通

- 一、 有效沟通基础

## 二、 管理就是沟通

## 三、 高效沟通的策略

## 四、 如何与上司沟通

1. 与上司沟通的四大法则
2. 如何向上司请示汇报工作
3. 技巧性地说服你的上司

### 三十三、 如何与下级沟通

1. 下达命令的技巧
2. 如何表扬下属
3. 如何批评下属
4. 与下属沟通的方法
5. 上下级沟通的游戏规则

### 三十四、 跨部门沟通

1. 跨部门沟通的定义及重要性
2. 跨部门沟通出现障碍的根源
3. 跨部门沟通的技巧
4. 营造良好的沟通氛围
5. 换位思考

6. 视对方为客户
7. 知己知彼
8. 面对面正式沟通
9. 运用非正式沟通增进感情
10. 主动跟踪
11. 借助外力
12. 灰色地带

#### **第十部分 狼性销售团队的有效授权**

##### **一、 认识授权的本质**

##### **二、 授权的迷思与突破**

##### **三、 有效授权的六个步骤**

1. 掌握下级状况、研拟委派计划
2. 说明委派职责、激发工作意愿
3. 倾听下级反应、排除抗拒因素
4. 观察工作发展、提供经验指导
5. 观取下级报告、给予肯定赞赏
6. 了解下级缺失、商时更正协助

##### **三十五、授权的实务问题及对策**

1. 如何在授权后,让下级全力以赴

2. 授权后如何指导下级提高能解决问题能力

3. 授权后,万一下级未能完成任务,如何面对

案例：联想董事局主席当初是如何授权杨元庆的？

案例：阿里巴巴马云授权的艺术

**第十一部分 狼性销售团队的客户关系管理（此部分为业务管理部分，可选择）**

一、 客户关系管理的战略框架

二、 利用工具，保证对客户定期关注

1. 客户分级

2. 客户档案

**三十六、团队协作，加强客户情感帐户建设**

1. 公司层面

2. 销售人员层面

**三十七、心灵按摩，建立客户投诉处理系统**

1. 客户投诉的定义

2. 投诉处理人员的核心能力

3. 处理投诉的沟通技巧

4. 有效处理投诉的步骤和方法

5. 预防系统，主动收集客户声音，加强客户对话

6. 加强事后改善跟进，推动问题得到最终解决

**三十八、客户的流失与挽回**

(全文完)