**向华为学营销**

一线呼唤炮火的营销流程与

铁三角组织运作

6月29-30日/上海 | 10月19-20日/上海

**适合对象：**董事长、营销副总裁、销售总监、产品经理、交付经理、企管部总监等关键岗位

**分享嘉宾：**王占刚 原华为中亚地区部流程质量部部长

**学习费用：**6800元/人

***铁三角的精髓是为了目标，而打破功能壁垒，形成以项目为中心的团队运作模式。公司业务开展的各领域、各环节，都会存在铁三角，三角只是形象说法，不是简单理解为三角，四角、五角甚至更多也是可能的。***

——任正非 2009年《让听得见炮声的人来呼唤炮火》

针对问题>>

**一线呼唤炮火的营销流程与铁三角组织变革之前，企业常见的问题：**

* 提供一个解决方案，销售在内部要协调很多个部门、领导；
* 不同功能部门按照各自流程独立运作，流程没有进行端到端的集成，且流程owner缺失；
* 存在多个客户合同界面，导致工作流和信息传递不统一
* 销售项目组核心成员的角色与职责不清晰
* 项目成败依赖个人式的英雄，跨部门团队作战协同能力弱；
* 市场管理能力弱，市场机会发现晚，每个项目都需要血拼，缺乏对市场的控制力与主动管理能力；
* 合同质量差，交付成本高，需求变更损失高，极大压缩了企业的利润空间；
* 效仿业界标杆的铁三角运作有形而无实，推诿扯皮，铁三角变成了三角铁；
* 客户接口涉及多个部门人员，关系复杂。在与客户接触时，每个人只关心自己负责领域的一亩三分田，
* 导致客户需求遗漏，解决方法不能满足客户需求，交付问题也层出不穷；
* 对客户的需求更多的是被动响应，难以主动把握客户深层次需求；
* 基层组织作战方式与作战能力陈旧，无法适应新业务新市场对市场体系的要求。

**推行铁三角组织与LTC之后：**

* 面向客户的一线拥有了更大的权力可以直接响应客户需求，不再需要花费大量时间内部协调；
* 客户接口统一，不同区域以“最佳路径”满足客户需求；
* 铁三角组织形成能力互补，专业能力得到迅速提升；
* 合同质量得以保证，交付提前介入签约阶段确保交期与质量；
* 销售预测准确，让公司资源得以最佳利用。

学习收益>>

* 学习华为流程型组织发展历程以及为企业创造的价值；
* 学习发挥集团价值创造的作用，充分地实现资产与能力的共享，而共享主要凭借的是流程，如何在流程上实现跨事业部的集中共享与标准化管理，做到力出一孔；
* 学习华为铁三角组织发展历程以及为企业创造的价值；
* 通过对市场体系业务流程的梳理，了解在商业机会的不同阶段，铁三角如何发挥独特价值，以及团队管理的方法、工具、日常运作，包含常用的工具如权力地图，痛苦链等在项目中的应用；
* 掌握铁三角的权责利及其协同机制。

课程大纲>>

**第一部分：管理体系流程化建设概述**

1、从业界标杆看流程体系构建的价值

2、企业组织运作的能力阶段

3、业界标杆企业的流程总体框架

**第二部分：从线索到回款的由来**

1、什么事以客户为中心的流程化客户关系管理

2、从线索到回款与客户关系管理体系的关系

**第三部分：业务流程与工具**

1、从线索到回款九大功能领域介绍

2、业务痛点与解决的问题

3、线索管理流程介绍与业务要点

4、机会点管理流程介绍与业务要点

5、关键工具与模板简介

**第四部分：角色与职责**

1、业务痛点与解决的问题

2、流程型组织的角色与职能型组织的岗位的差异

3、业界标杆企业铁三角介绍

**第五部分：销售决策**

1、业务痛点与解决的问题

2、销售决策总体方案

3、决策点与决策机制

**第六部分：铁三角是什么**

1、什么是铁三角？

2、铁三角的能力阶段

3、企业一线作战团队中常见问题与困惑

**第七部分：铁三角组织的独特价值**

1、营销业务体系框架以及铁三角价值呈现

2、提升能力捕捉市场商机

3、团队作战模式确保项目成功

4、铁三角对营销体系流程化建设的价值

**第八部分：铁三角在线索管理中的价值呈现**

1、什么是线索管理

2、如何运用铁三角进行商机捕获

（学习美军特种作战）

3、在商机培育中呈现铁三角价值

4、商机转化过程中铁三角责任的变迁

**第九部分：铁三角在销售项目中的亮点**

1、销售项目管理中的业务分层理念

（项目制铁三角与系统部铁三角）

2、以项目管理的方法来管理销售过程

3、经营客户资产，构建客户关系对项目的支撑

4、构建竞争对手管理能力

5、销售项目的重要工具-任务大厦介绍

主讲嘉宾>>

**王占刚**

**原华为中亚地区部流程质量部部长**

**职业经历：**

“猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡”，王占刚先生有15年华为工作经验，历经研发、市场一线、管理等多个岗位的锤炼，对于“流程运营既是业务运营”拥有独特的理解以及成功的一线实践经验。

在担任长春办无线产品部主管期间，成功建成了第一个无线通全国样板点，吉林省无线村通覆盖市场份额达到70%，年度销售贡献超过1.2亿。

在服务中亚地区部期间，承担地区部销售管理、哈萨克代办处销售管理、中亚地区部流程质量部长等工作，是地区部业务运营与流程重塑领域资深专家，任命为白俄代表处COO。

承接公司15个一级流程中的9个在代表处的落地，主导地区部层面管理架构、流程设计和综合变革，设计并完成核心流程L5/L6级适配、管理体系及运营机制建设，同时主导完成LTC方案在海外的优化和实施，组织参与并完成华为LTC流程两大全球样板点之一－土耳其样板点建设。

**服务企业：**

海康威视、山东浪潮 、国家电网天津分公司 、上海思源 、株洲中车时代电气 、华立科技、新大陆、与德科技等。