
《华为销售项目运作与管理》

曹建明

【课程背景】

如果说大客户的大项目是位大美女的话，那么运作销售项目的过程就是一场追求成功率的谈恋爱。能否追求成功大美女，获得甲方的青睐，肯定需要获得充分的认可：认可你的好品质、好性价比、好服务、好品牌、好关系。可是如何才能运作好项目呢？显然需要好的项目运作和管理：项目引导、设定目标、成立项目组、项目分析、制定策略、制定计划、实施计划、项目总结。通过传授给客户如何进行项目运作和管理，训练销售队伍、提高销售项目的成功率是该课程要达到的最重要的目的！

大客户经理的销售项目运作水平高低直接决定了项目的成功率，我们又认为：人员只有训练才能有素。华为公司一直认为：大客户经理在销售项目运作和管理方面的培训需要经过四个过程，理清思路、讲清套路、反复演练、现场纠错。所以以下四个方面很重要：

- ★ 对于大家思路的梳理：什么是销售，销售需要什么素质？什么是项目，项目运作的环节和节奏是什么？
- ★ 基本套路的掌握：分析基础上提出目标，围绕目标制定的策略，合适的目标和好的策略必须要有切实可行的计划，没有实施的计划等于吹牛，然后是一次彻底的总结（为了经验和教训的获得，以利下一次的更大成功）
- ★ 案例的讲解和演练：使得大家身临其境，进入角色，演练中看看自己是否会使用所学工具：SWOT分析、雷达图、客户竞争对手自身的三角分析、鱼骨图、项目分析、策略等等
- ★ 现场纠错：这是一个调整的过程，是一个无穷逼近合理的过程，是一个只有开始没有结束的过程

《华为销售项目运作与管理》课程由曹建明老师亲自授课，本课程为华为公司销售人员的必修课，半年以上的销售没有培训过这个课程的是不能晋级涨薪的。她是专门为大客户经理和销售管理者设计的一门课程。

曹建明老师曾经在华为工作近八年，曾经是华为的回款状元、销售冠军，同时也是华为的兼职老师，曾任职四达时代销售总监和国际知名管理咨询公司的咨询总监，现在为某加盟连锁机构总经理，具有丰富的理论功底和实战经验。多年来他为多家公司讲授这门课程，客户满意度非常高，为客户打造了一支能打硬仗、能拿单的销售铁军。

【培训目标】

当本课程学习结束时，学员能够掌握销售项目运作的8个核心步骤以及每个步骤所使用的工具、方法和技巧，其中重点能够掌握：

- ★ 销售人员的基本素质要求
- ★ 销售项目运作的基本套路
- ★ 销售项目引导的工具和方法
- ★ 销售项目设定目标的工具和方法

-
- ★ 销售项目成立项目组的工具和方法
 - ★ 销售项目项目分析的工具和方法
 - ★ 销售项目制定策略的工具和方法
 - ★ 销售项目制定计划的工具和方法
 - ★ 销售项目实施计划的工具和方法
 - ★ 销售项目项目总结的工具和方法
 - ★ 华为销售正在使用的：雷达图、鱼骨图、策划报告模板、项目分析会模板、实施计划模板等全套模板
 - ★ SWOT分析法、SMART原则、6W3H、卡耐基人际处理原则等基础知识

【培训大纲】

请您准备：一份公司正在进行的真实的销售项目案例演练

单元一 向华为学习什么

- 1、为什么要学习华为？
- 2、华为的价值
- 3、中国最了不起的公司
- 4、向华为学习营销

单元二 华为战略与营销组织架构

- 1、任正非谈华为的营销策略
- 2、华为唯一不同的价格
- 3、华为的营销策略
- 4、重视对成长的管理
- 5、营销制胜
- 6、渠道策略
- 7、对抗中的营销
- 8、客户营销
- 9、品牌营销
- 10、华为的渠道体系
- 11、华为的合作构建品牌渠道
- 12、华为以客户需求为导向
- 13、华为品牌营销的两个组成部分
- 14、华为的客户关系行销
- 15、华为的营销控制方案
- 16、华为的国际化营销
- 17、华为的六个关键词
- 18、华为的“一五一”工程
- 19、以客户为中心的营销模型
- 20、华为组织设计的基本原则
- 21、公司主体组织架构
- 22、营销系统的组织和队伍建设

-
- 23、华为全球营销构架
 - 24、国内营销组织结构总图
 - 25、办事处组织架构解读

单元三 华为文化与市场文化的文化

- 1、华为危机论
- 2、华为公司的核心价值观
- 3、竞争力是企业生存之本 -- 活下去,是企业的硬道理
- 4、企业文化是对人的思想的管理
- 5、价值体系
- 6、华为内部能力因素及其互动关系
- 7、考评体系的基本假设
- 8、考核出来的企业文化 -- 理念到实践
- 9、导师角色
- 10、华为市场文化的文化

单元四 华为营销人才选拔

- 1、华为招聘的排他条件
- 2、决定个人绩效成绩的关键所在
- 3、华为营销人员素质模型

单元五 华为营销培训体系

- 1、华为的营销团队培训
- 2、华为如何制造杰出的员工?
- 3、华为公司培训体系
- 4、营销系统培训组织构架
- 5、培训类别
- 6、培训资源的开发与管理
- 7、培训课程体系
- 8、营销系统导师制
- 9、营销客户经理模型

单元六 华为营销绩效管理体系

- 1、价值评价是华为人力资源管理极其重要的工作
- 2、华为绩效管理的逻辑
- 3、绩效管理循环
- 4、绩效管理的三大横向系统
- 5、华为公司策略目标鱼骨图制定
- 6、市场 KPI 指标体系
- 7、客户服务 KPI 指标体系
- 8、从华为的营销组织思考绩效管理
- 9、基于集团客户的营销组织模式

-
- 10、销售部经理考核
 - 11、销售员考核

单元七 华为营销任职资格体系

- 1、营销科举制的讨论
- 2、建立任职资格管理体系的目的
- 3、任职资格衡量要素
- 4、任职资格双重晋升通道
- 5、任职资格等级与角色
- 6、任职资格认证程序

单元八 华为营销团队激励体系

- 1、华为激励的发展历程
- 2、薪酬制度的宗旨
- 3、华为对关键人才的激励
- 4、职位分析模型
- 5、职位说明书的内容
- 6、营销系统薪酬结构设计
- 7、市场部荣誉激励
- 8、宣传报道

单元九 销售项目运作与管理

基础篇：销售素质培训

- 1、互动游戏：你会谈恋爱吗？销售必须要有感觉
- 2、讲解：知识结构：四会（求知、相处、做事、做人）
- 3、讲解：优秀销售的必备条件：手、脑、心、脚
- 4、讲解：需求理论（马斯诺的需求理论告知我们需要分析需求）
- 5、谈论：企业的本质：合适的场所
- 6、谈论：职业化：职责+专业
- 7、讲解：心态：性格决定命运
- 8、讲解：意识：责任、目标、客户、团队、沟通、时间、学习、成本、发展、形象意识
- 8.1、6W3H；SMART 原则
- 8.2、卡耐基人际处理 9 原则
- 9、职业习惯

第一部分：什么是销售项目管理？

- 1、讲解：什么是项目？
- 2、讲解：什么是销售项目管理？
- 3、讲解：为什么销售项目要做项目管理？
- 4、讲解：销售项目管理的对象
- 5、讨论：销售项目怎样才能成功？（启发大家：品质好、性价比好、服务好、

品牌好、关系好)

第二部分

(一) 销售项目运作循环及常用方法

1、销售项目运作循环 (项目引导、设定目标、成立项目组、项目分析、制定策略、制定计划、实施计划、项目总结)

讨论：项目的来源；客户项目的决策过程

讨论：目标设定的重要性和原则

讲解：SMART 原则

案例演练：如何设定好目标

2、成立项目组

讲解：组建项目组的目的

讲解：组长 (AM) 的责任——项目成功的第一责任人

讲解：项目管理责任人的责任——项目成功的连带责任人

讲解：项目组成员的责任

3、项目分析

3.1、讲解：项目分析的方法——SWOT 分析法

3.2、案例演练：客户、竞争对手、自身的三角分析；对手与自身的 SW 分析

项目三要素 (宏观)：公司品牌、产品品牌、市场份额

项目四要素 (微观)：市场关系、产品技术、商务、服务

决策链分析

3.3、常用分析工具：雷达图、鱼骨图

3.4、案例演练：如何召开项目分析会

4、制定策略

讨论：策略制定需考虑的问题

讲解：策略制定的核心

讲解：策略类型

讨论：三十六计与项目策略

案例演练：拿出一个公司实际运作的项目制定策略

5、实施计划

讲解：制定计划

讨论：制定计划的要素

案例演练：指定任务分解表

6、实施计划

讲解：计划与实施

讲解：项目实施中的风险管理

讲解：风险识别与评估

7、讲解：项目监控与评估

讲解：实施与监控

讲解：监控方法和评估工具

8、项目分析会

8.1、案例演练：项目分析会的时机和分析要素

(二) 销售项目各阶段的管理要点

1、立项阶段管理要点

讲解：设定目标、组建项目组、项目分析会

案例演练：项目策划报告（写出一个策划报告）

2、实施阶段——投标前准备阶段管理要点

案例演练：客户方向的工作

案例演练：标书方向的工作

组织方向（演练：项目简报）

3、案例演练：实施阶段 - 标书制作阶段管理要点

消息源（客户内部消息源）

4、实施阶段——评标阶段管理要点

关键工作（客户开标信息表）

5、收尾阶段管理要点

演练：商务谈判技巧

项目档案

6、项目总结分析会