

---

## 《职业精神和职业素养》

曹建明

### 【课程背景】

职业精神和职业素养是曹建明老师多年讲解的一门课程。主要是给老客户讲解的一门课程。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
  - ★ 掌握：SWOT分析法、SMART原则、6W3H、卡耐基人际处理原则等基础知识

#### 【授课对象】

从事销售工作半年以上，且未参加过该课培训的一线员工，及销售管理者

【授课形式】讲授、案例演练、案例演练分享、小组讨论等

【课程时长】6小时\*2天

#### 【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

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

#### 单元二 华为战略与营销组织架构

- ★ 任正非谈华为的营销策略
- ★ 华为唯一不同的价格
- ★ 华为的营销策略
- ★ 重视对成长的管理
- ★ 营销制胜
- ★ 渠道策略
- ★ 对抗中的营销
- ★ 客户营销
- ★ 品牌营销
- ★ 华为的渠道体系
- ★ 华为的合作构建品牌渠道
- ★ 华为以客户需求为导向
- ★ 华为品牌营销的两个组成部分
- ★ 华为的客户关系营销

- 
- ★ 华为的营销控制方案
  - ★ 华为的国际化营销
  - ★ 华为的六个关键词
  - ★ 华为的“一五一”工程
  - ★ 以客户为中心的营销模型
  - ★ 华为组织设计的基本原则
  - ★ 公司主体组织架构
  - ★ 营销系统的组织和队伍建设
  - ★ 华为全球营销构架
  - ★ 国内营销组织结构总图
  - ★ 办事处组织架构解读

### 单元三 华为文化与市场文化的

- ★ 华为危机论
- ★ 华为公司的核心价值观
- ★ 竞争力是企业生存之本 -- 活下去，是企业的硬道理
- ★ 企业文化是对人的思想的管理
- ★ 价值体系
- ★ 华为内部能力因素及其互动关系
- ★ 考评体系的基本假设
- ★ 考核出来的企业文化 -- 理念到实践
- ★ 导师角色
- ★ 华为市场文化的
- ★ 单元四 华为营销人才选拔
- ★ 华为招聘的排他条件
- ★ 决定个人绩效成绩的关键所在
- ★ 华为营销人员素质模型

### 单元五 华为营销培训体系

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

### 单元六 华为营销绩效管理体系

- ★ 价值评价是华为人力资源管理极其重要的工作
- ★ 华为绩效管理的逻辑

- 
- ★ 绩效管理循环
  - ★ 绩效管理的三大横向系统
  - ★ 华为公司策略目标鱼骨图制定
  - ★ 市场 KPI 指标体系
  - ★ 客户服务 KPI 指标体系
  - ★ 从华为的营销组织思考绩效管理
  - ★ 基于集团客户的营销组织模式
  - ★ 销售部经理考核
  - ★ 销售员考核

### 单元七 华为营销任职资格体系

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

### 单元八 华为营销团队激励体系

- ★ 华为激励的发展历程
- ★ 薪酬制度的宗旨
- ★ 华为对关键人才的激励
- ★ 职位分析模型
- ★ 职位说明书的内容
- ★ 营销系统薪酬结构设计
- ★ 市场部荣誉激励
- ★ 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
- ★ 6W3H；SMART 原则
- ★ 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？

- ★ 讲解：什么是项目？
- ★ 讲解：什么是销售项目管理？
- ★ 讲解：为什么销售项目要做项目管理？
- ★ 讲解：销售项目管理的对象
- ★ 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：组建项目组的目的是
- ★ 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**
  - ★ 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**