

打赢班长的战争——

销售“铁三角”运作模式与实践

课程背景：

2019 年至今，我们见证了美国以一个国家的力量对抗华为一个中国企业的罕见场景，因为美国的疯狂打压，华为反而迅速登顶世界，其实，华为登顶世界通信行业早已是六年前的事情了，华为从几个人，2 万元起家到现在 19 万多人，8000 多亿年销售额，究竟是什么支撑华为快速攻城略地，华为 19 万人何没有成为乌合之众，而是成为了客户尊敬，令对手敬畏的虎狼之师？华为经过多年的摸爬滚打，一路走来，不停开展内部管理创新与变革，华为在以客户为中心的思想指导之下，坚持努力做厚客户界面，以变应变，**“打赢班长的战争”**，构建以客户经理、解决方案专家、交付专家组成的工作小组，形成面向客户的“铁三角”作战单元，**“铁三角”就是华为经过多年管理修炼后的自我悟道结果。**“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。”

华为铁三角组织变革前出现的问题其实其他很多企业也存在，所以对标学习华为铁三角，可以从华为管理创新关键点出发洞察经营管理之道，快速找到适合自身特点的管理体系！学习华为铁三角就是研究借鉴华为管理体系的最佳入口之一！

课程价值：

- 1、通过研讨学习业界标杆企业流程型组织、铁三角组织发展历程与运作机制以及为企业创造的价值

2、通过学习华为铁三角，掌握应对市场竞争，实现客户界面重大突破的组织能力构建方法以及如何在组织中落地一线呼唤炮火的作战体系。

3、通过学习铁三角，进一步掌握业务流程的梳理的方法，利用流程实现跨部门的集中共享与标准化管理，做到力出一孔。

4、通过学习，洞察销售团队管理的要点以及团队管理的方法、工具、日常运作锻造一批打硬仗的基层作战团队。

课程对象：

企业中高层负责人、销售、研发、工程等项目经理等

课程时长：

1天6小时

课程大纲

第一部分：华为三十年发展简史以及内部管理创新历程

- 1、华为三十年发展变革简史
- 2、华为成功没有秘诀的秘诀
- 3、洞察华为文化真实基因
- 4、让听得见炮声的人决策
- 5、一线呼唤炮火的流程型组织

第二部分：华为项目铁三角组织管理

课堂互动：企业销售一线作战团队中常见问题与困惑

- 1、 铁三角的精髓？铁三角形成前的业务问题

a) 以作战为目的构建的铁三角

b) 铁三角紧密合同并端到端共担责任

2、谁是铁三角的 Leader? 为何需要动态的 Leader ?

3、铁三角的能力阶段与团队成员能力要求

4、销售铁三角的“推”和“拉”的机制

a) 以区域为核心建立和发展经营单元

b) 铁三角是以客户为中心的组织形态

c) 职能型铁三角与项目型铁三角

d) 以铁三角为核心拉动跨功能领域合作

e) 销售铁三角的评价机制

F)铁三角运作核心四要素

5、学习华为铁三角如何才能避免成为三角铁？

第三部分：支撑铁三角的以客户为中心的端到端的流程

1、营销业务体系框架以及从线索到回款端到端拉通的 LTC 流程

2、与战略管理 DSTE 流程的集成

3、与项目管理流程的集成

4、铁三角对营销体系流程化建设的价值

5、LTC 流程全貌及关键控制点

5.1、“铁三角”是流程型组织在客户端的具体体现

5.2、不忘初心，牢记使命—组织的设计原则导向

5.3、以客户为中心的流程管理机制

5.4、项目型组织如何借鉴华为铁三角？

课堂互动:学习华为铁三角，思考管理过程中哪些需要优化或变革？

5.5 如何构建项目铁三角专业资源池

5.6、项目铁三角调动资源的机制（内部资源买卖）

5.7、班长的战争的武器—LTC 端到端流程及 IT 平台

5.8、战略执行体系构建—从项目管理到项目运营

第四部分：班长如何带领团队打赢战争

1、班长的责权利及选拔淘汰机制

2、基于项目的业务运营

3、班长的发展与能力成长