

向华为学习铁三角与重大项目运作管理

【课程背景】

华为曾经的痛点

2006年，某国重要运营商获得了新的电信运营牌照，华为收到了招标邀请，但是最后竞争对手独家中标，让当时已经很强大的华为颇感意外。代表处负责人敏锐地发现，随着华为业务增加，品牌知名度地提升，部门墙却越来越厚，各个部门管理各成一摊，内耗增大，面对客户深层次的需求开始慢慢变得被动、互相推诿和迟钝！

“在这个项目中，我们团队沟通不畅，信息不共享”

“客户关系也似乎很不到位；执行产品解决方案不能符合客户要求”

“交付能力不能使人满意”

经过层层反思复盘，华为公司发现根本的原因是在于**我们的组织与客户的组织不匹配，我们还在按照传统模式在运作，客户线不懂交付，交付线不懂客户，产品线只关注报价，却只关注各自的一亩三分地。对于客户的需求，我们更多的是被动响应，以我为主，这样岂有不失败的道理。**

华为铁三角的“雏形”

要在跌倒的地方重新站起来，就必须调整自己的组织与客户组织匹配，做厚客户界面是关键。

“之前客户经理去拜访客户，习惯会先问客户什么时候落单，什么时候签约，容易忽视倾听客户需求。但当我们加入交付、产品、甚至融资回款等视角，我们的关注点就会从‘我要做什么’转移到‘我能帮你做什么’，变被动为主动，更好去帮助客户成功”，成功的经验就是**“在关键客户群建立核心管理团队”**。

“三人同心，其利断金。”某华为高层领导感触着它的威力，“就叫‘铁三角’吧。”

华为“铁三角”的本质

“北非地区部努力做厚客户界面，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，有效地提升了客户的信任，较深地理解了客户需求，关注良好有效的交付和及时的回款。**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决策”

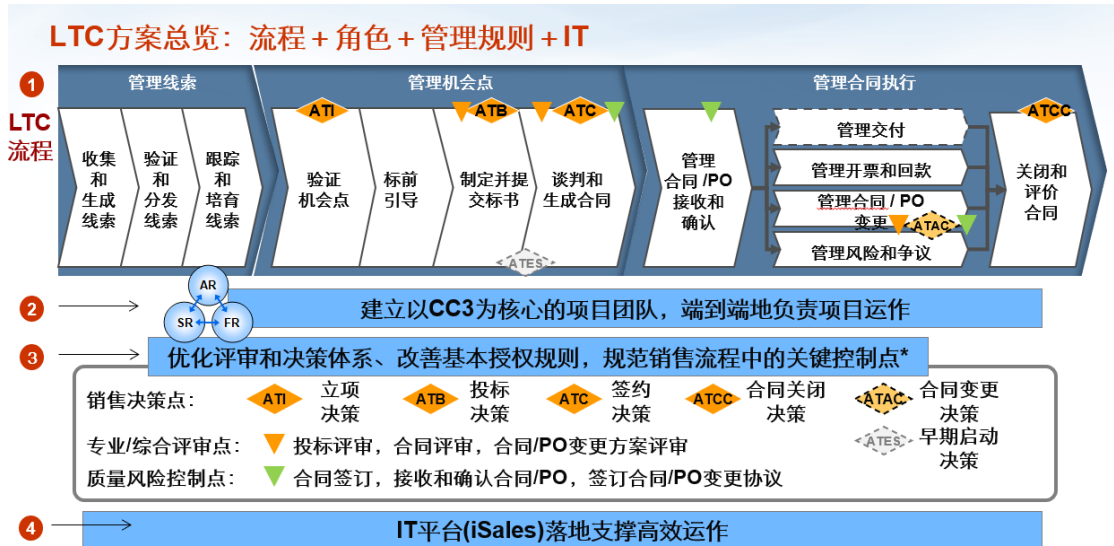
所谓的“华为铁三角”是华为LTC（线索到回款）流程中非常关键的三个角色，分别是客户经理、产品经理和交付经理，关键角色虽然只有三个，但其实是一整套完整的销售流程与工具的集合体，华为铁三角运作就是代表着“以客户为中心，以项目为中心”的整套销售体系的运作管理体系。

CC3是项目制跨功能团队，承接从线索发现、机会点验证到合同关闭的端到端职责



LTC 汇聚了华为几十年销售管理经验的提炼，其目标就是让客户更满意，让财务更健康，让工作更高效。华为通过 LTC 有效打通面向客户的端到端的全流程，不仅实现了从市场线索到回款的横向拉通，也把销售、计划和管理项目、供应、采购、交付、财经的六大领域进行了纵向拉通，保证了华为公司的有效增长。

华为的 LTC 是什么：以项目制铁三角 CC3 为核心，拉通从线索到回款的端到端销售流程，简化评审界面，强化综合授权支撑决策前移提升整体运作效率的集成方案（业务+IT）。任总高度概括铁三角就是一个开票回款组织。



本次培训以华为最重要的 LTC 流程解析为主要内容，通过解读华为 LTC 的由来，LTC 中核心团队 CC3（铁三角）职责分工，LTC 关键子流程（线索管理、机会点管理、投标管理、签约管理）的细节，致力于通过对业界标杆企业一线作战单元铁三角组织运作的研究为企业破解业绩增长困局，提升客户满意度，提供实操性的方法论、流程、工具。

【参课对象】

企业 CEO、公司核心经营管理班子、营销监以上中高干等

【课程收益】

- 1、了解华为实施 LTC 的目的以及管理诉求，华为 LTC 的由来了解华为 LTC 变革的主要内容以及价值，掌握华为 LTC 流程构成以及详细运作模式；
- 2、研讨学习业界标杆企业流程型组织、铁三角组织发展历程以及为企业创造的价值。
- 3、通过对标华为销售管理体系，了解在销售的不同阶段（线索管理、机会点管理、投标管理、签约管理），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。
- 4、结合讲师在其他公司做管理顾问的实战经验，看华为铁三角如何在传统行业和互联网公司落地；

【课程大纲】

导论：华为铁三角的由来

一、华为以客户为中心的流程化运作

- 1、由铁三角来感知学习华为的关键—以客户为中心
- 2、如何构建以客户为中心的价值体系（组织、流程、机制、考核、奖惩）
- 4、从客户管理全流程来看 LTC（线索到回款）
- 3、“以客户为中心”的流程性组织建设的五大内部管理要点和对外客户的三个注意事项

案例：企业为谁而存在/华为圣无线的关键一场战役

二、华为 LTC 由来与概要

- 1、华为为什么要做 LTC 变革
- 2、华为 LTC 的主流程概要
- 3、华为 LTC 的销售决策概要

三、华为铁三角是什么

- 1、铁三角要做什么
- 2、铁三角的支撑角色有哪些
- 3、铁三角的运作效率提升与考核
- 4、铁三角在其他公司的典型应用案例

四、铁三角在华为 LTC 各个流程中的关键执行动作

- 1、生成和管理线索
 - 2、管理机会点
 - 3、管理合同执行
 - 4、华为的市场计划管理体系
- #### 五、铁三角常用的几种销售项目管理的工具以及应用案例
- 1、项目立项决策报告（价值区域、价值产品、价值客户）
 - 2、如何进行项目跟踪以及 OQT（机会点甄别工具）的使用
 - 3、项目分析会怎么开
 - 4、价值主张模板的落地使用
 - 5、项目怎么复盘总结

【讲师介绍】

宋柳男



懂人力的业务管理专家，懂业务的人力管理专家

- 华为管理落地实践专家
 - 目前担任多家公司管理顾问
 - 西南民族大学商学院人力资源与MBA外聘导师
 - 多年华为机要岗位管理经验
 - 两家独角兽企业核心高管（分管运营与人力）
 - 前置信企业大学副校长
 - 前蓝光嘉宝管理学院院长
 - 美版权课程《领导力》、《说服力》中文认证讲师
- 完整的经历了从业务发展与组织管理的闭环；
 - 有成熟公司的管理眼界，也经历过中小公司和独角兽创业公司从零到壹的过程；
 - 解人性，懂运营，通管理；

华为经历：初始工号 53971，华为全球无线行销业务管理部，工作地深圳，负责全球 3G 市场计划管理，获得金牌团队荣誉；第一次海外外派，经历中东北非片区以及西北非地区部，工作常驻地分别经历埃及、阿尔及利亚、摩洛哥，分别担任中东北非片区无线行销计划部长、西北非行销业务管理部部长，后调回机关无线行销业务管理部，负责无线行销市场计划管；第二次外派意大利代表处，担任意大利代表处销售管理部部长。熟悉华为销售业务运作与流程管理，一直担任华为机要业务管理工作。

离开华为后：曾担任知名管理咨询公司咨询总监，置信企业大学副校长与蓝光嘉宝集团管理学院院长，曾加入新潮传媒集团，担任董事长助理，新潮上海分公司总经理，新潮创业大学校长以及新潮经营管理部部长等核心高管职位；现在担任多家公司的管理顾问。

完整的历练了业务管理与组织管理的闭环，有成熟公司的管理眼界，也经历过独角兽公司从零到壹的过程，在不断的管理落地实践中，不断进行着华为管理实践与中小企业的实际的融合，进行着业务管理与组织人力管理的融合，在战略管理、销售运作管理、人力资源管理、流程重组与优化，有着丰富的实践和培训、管理咨询的经验。

服务与就职过的客户：华为技术、青岛海信、烽火通信、广安爱众、岷江水电、博瑞传播、博瑞眼界、博瑞广告、华太航空、天津华涛、重庆八菱，青羊发展、宁夏富地、温江新闻中心、内蒙古伊品联达、亿信标准、交大智能物业、武侯区人民医院、上海国际医学城、湖南株洲金科、成都建工路桥、中国邮政、华夏银行、成都置信、置上金融、银川置信、瑞新创世、环美园艺、西岭雪山、恒信人力、双流人才中心、成都房地产协会、宁夏建成、新潮传媒、川投、优筑、摩看、嘉诚新悦、蓝光、蓝润地产、开能智慧、嘉诚汽车、柒元星实业、斯艾普、中天建设、BOSS、北森、微蜂网、华润制药、蓝润、融创、泛美航

空、云学堂、缙嘉科技、小康集团、京新药业、倍施特、考拉悠然、天投集团、
墨比科创、空港集团、虹信、天马微、海尔智家、大淘客科技等