

以“客户为中心”的流程化组织打造

【课程背景】

企业管理千头万绪，仔细想来其实就是三件事，客户、流程、绩效，华为成功就是在于坚守客户为中心，通过流程化的组织运作来满足端到端的客户需求，并通过绩效管理不断来强化这个循环。

华为业务的核心思想是“以客户为中心”，“有效增长”，“效率为先”，其本质目标就是要成为行业的领导者。质量好、服务好、价格低、快速响应客户需求是华为早期的经营指导思想，经过多年的演化和发展，以“客户为中心”的核心价值观不断推动华为内部进行管理变革，从早期地 IPD，ISC，到后来地 LTC，ITR，华为通过流程化地组织建设，以“推拉结合，以拉为主”地流程化组织和运作体系，不断强化大平台体系建设，有效提升内部运营效率，降低成本，让公司聚焦客户需求和满足客户需求。

在华为三大流程（IPD、LTC、ITR）体系中，LTC（从线索到回款）是华为业务流程的集大成者，是公司级面向客户的主业务流程之一，是从线索到回款、端到端贯穿公司运作的主业务流，承载着公司大量的物流、资金流和人力投入。

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。

本次培训以华为最重要的 LTC 流程解析为主线，通过对标华为 LTC 流程，系统的理解华为如何把客户导向融合在流程管理体系中。

【参课对象】

企业 CEO、公司核心经营管理班子、运营总监、流程体系负责人、营销监以上中高等

【课程收益】

- 1、企业管理需要关注的三件事：客户、流程与绩效，通过案例感受华为以客户为中心是怎么落实到具体流程中的；
- 2、学习如何建立流程化组织建设的核心理念与关键方法，参照华为 LTC 流程，理解流程的概念、流程管理的组织、流程分类、流程设计要点以及如何如何进行流程考核与审计；
- 3、以华为 LTC 为例，了解华为主业务流程 LTC 的变革历程，通过案例理解华为端到端的流程管理实施办法，看华为市场计划流程是如何通过线上与线下结合的方式拉通前后端需求和供应匹配的；
- 4、掌握流程管理的内涵：源于客户需求与公司战略诉求，塑性于公司业务最佳实践经验的提炼，需要系统性的组织管理运作与绩效考核不断进行迭代和优化。

【课程大纲：1~2 天均可】

一、企业管理的目标是建立“以客户为中心，流程化的运作组织”

- 1、灵魂源于客户，责任止于流程，生存依靠绩效
- 2、构建以客户为中心的思维与管理体系
 - 1) 构建以客户为中心的价值体系；
 - 2) 以“以客户为中心”的战略的四个内涵：如何满足客户需求；
 - 3) 以“以客户为中心”的管理体系构建：文化体系、战略体系、业务与运营体系、流程与质

量体系、职能支撑体系；

3、华为三大业务流作用与价值概要

二、华为流程建设与管理详解

1、华为流程变革以及底层逻辑；

2、华为对于流程的理解以及流程呈现方式；

3、华为流程管理体系（含流程审计）

三、以华为 LTC 流程来理解如何让“以客户为中心”的流程管理落地

1、华为为什么要做 LTC 变革：基于业务流程优化，组织/角色定位调整，管理体系升级，IT系统和数据的 10 大问题

2、华为 LTC 流程的底层逻辑以及核心流程运作模式：横向拉通与纵向集成；

3、华为 LTC 中铁三角的运作与管理（含绩效管理联动）；

4、华为 LTC 中关键工具模板解析：立项决策，VP（价值主张），机会点识别工具（OQT），

四、华为 LTC 流程中涉及到的线上与线下结合的典型案例解析

1、项目管理的线上与线下结合；

2、华为市场计划运作详解以及启发（市场计划拉动前后端需求匹配，满足供需平衡，实现经营预测的支撑）；

结语：华为流程变革带给我们的启示