跟华为学销售：业务突破—TO B销售项目管理运作实操

Practical Operation of TO B Sales Project Management

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **日期/Date** | 2025年07月25日-26日 深圳 | | |
| **讲师/Lecturer** | 张老师 | **费用/Price** | ¥6800元/人 |

**其他排期/Scheduling**

深圳：2025年07月25日-26日（张老师）

（\* 注: 不同城市不同场次的授课讲师及大纲可能有差异，具体请参照对应场次的课程大纲内容。）

**课程概述/Overview**

**课程背景**

对于大多数to b企业来说，公司的80%收入来自于销售项目的运作，销售项目的成功管理是所有公司正常运作的基础，销售项目管理包括从线索发现，线索管理到形成合同，以及最后风险管理，竞争管理的全过程，销售项目运作的效率是业绩持续增长的保证。

大部分to b企业面临团队协作能力差、不能满足客户深层需求导致交付问题、无法适应新业务市场等销售困局，在重大项目的运作上，缺乏前期分析与策划。在销售项目运作上H公司经过30年的发展，形成了一套科学有效的打法，这套打法对于销售项目的管理有很强的实践指导意义，帮助企业看清销售项目管理的全貌，做好销售项目的精细化管理。

**常见销售项目运作的问题**

1.销售项目缺少前期分析与策划，项目整体策略没落实到各个环节

2.销售项目资源错配，资源浪费

3.缺乏全流程的项目管理，团队没有形成合力

4.做项目跟着感觉走，缺乏系统分析和项目运作的策略思维

5.售前，售中，交付各自为政，不能形成统一销售语言

**课程收益**

1.形成团队统一的销售项目运作打法

2.培养项目型销售的分析，研判能力

3.增强项目型销售的控单，竞争能力

4.提升项目风险识别和管控能力

5.掌握关键销售项目管理工具

**课时**

2天（12H）

**课程大纲/Outline**

**一、销售项目运作中的痛点**

1.标杆企业是如何做项目运作的？

2.难追踪：销售项目进度无法追踪，销售管理形同虚设

3.难协调：售前售后信息不拉通，工作协调困难

4.难管理：销售项目管理没有方法，凭个人感觉做项目

5.转化低：线索转化率低，丢单是常态

6.效率低：销售管理费用高，产出低

7.流失高：没有明确的职责体系，人员流失高

**二、销售项目的基本概念**

1.什么是项目？

2.销售项目的属性

3.思考：销售项目的成功需要哪些要素

4.营销6要素-理解销售项目的成功要素

**三、管理项目线索**

1.需求和痛点都可以成为线索

2.什么是痛点？痛点的定义

3.如何识别痛点

4.如何引导痛点

5.买方的关注点如何变化

6.对需求理解的维度

7.识别关键角色的需求

8.客户需求实现过程vs销售机会的分类

9.关注客户需求背后的痛点

10.决策链背后的业务关系

11.需求和痛点的发掘，如何与客户的业务流衔接起来

**四、管理机会点**

1.立项

2.确定项目级别

3.作战阵型确认

4.项目组任命

5.项目开工会

6.SWOT分析

7.项目分析会

8.项目周报

9.客户分析模板

10.客户组织结构，分析项目生存环境

11.分析客户决策模式

12.客户决策中心的5个角色

13.分析衡量销售强度

14.以客户为中心的竞争分析

15.工具：竞争分析评估

16.客观、量化的销售强度检查

17.项目策略制定

18.常用项目计划制定方法：5W2H

19.常用目标制定方法--SMART原则

**五、制定和提交方案**

1.项目方案设计

1)投标策略制定

2)投标策略制定 –综合方案策略，识别客户需求、把握关键诉求

3)综合方案策略--制定“项目化”的综合方案

4)如何投标差异化

5)差异化卖点

6)差异化报价

7)差异化方案

2.如何呈现价值

1)与客户对话的行为框架1：开始拜访

2)与客户对话的行为框架2：让买方承认痛苦

3)痛苦表：情景流畅度提示器

4)与客户对话的行为框架3：发展客户需求/购买构想

5)如何引导客户——9构想处理模型

6)用价值强化客户的构想

7)价值呈现工具

8)价值呈现策略

9)价值呈现方法

10)引导客户重构思想：站在客户角度思考问题

**六、谈判和生成合同**

1.谈判中的人格分析

2.谈判中如何进攻

3.谈判中如何防守

4.谈判策略5步走

5.谈判的需求VS价值

6.销售合同交底会

7.销售项目总结

**七、项目风险与管控**

1.风险识别及分类管理

2.项目风险的主要来源

3.ATB/ATC决策聚焦风险，旨在平衡风险和机会

4.评审可包括专业评审和综合评审，确保风险完整评估

5.建立健全决策机制

**八、销售管理**

1.订货管理

1)目标管理

2)规模管理

3)预测准确度管理

2.项目管理

1)单项目管理

2)重大项目管理

3)销售项目群管理

3.客户关系管理

1)MCR&MCS管理

2)组织客户关系OR管理

3)关键客户关系KR管理

4)普遍客户关系ER管理

5)客户满意度管理MCS

4.竞争项目管理

1)项目竞争的原则

2)竞争模型

3)项目竞争分析的基本方法

4)对方优势如何竞争

5)己方优势如何竞争

6)势均力敌怎么竞争

7)非正常竞争应对

**九、课程总结**

**讲师介绍/Lecturer**

**张老师**

13年华为经历

原华为某系统部集团服务解决方案部部长

原华为某地区部服务解决方案部部长

某系统部埃及子网副部长

原华为某地区服务投标商务部部长

张老师在华为期间多次获得杰出个人、优秀团队、总裁嘉奖令等奖项，具备丰富的一线业务管理经验，大型项目管理经验、具备强大的客户业务和财务解读等能力。长期的一线经历让其具备丰富的TO B项目运作、合同谈判经验，能根据不同类型客户发掘新的机会点，根据业务需要快速调整产品方案和拓展方向。

多年海外职业经历，让其对不同文化有较强的兼容性和适应性。具备完善的外籍团队管理合作经验，跨文化管理经验，能快速推动人力资源完成本地化运作，在海外期间负责部门业务战略沙盘勾画，业务策略制定，以支撑海外公司5年远景战略规划。同时极强的风险管理意识和前瞻意识，能有效发现问题并推动解决。

在华为期间历经多次组织变革、对企业管理从粗放到精细有深刻理解，期间对接过埃森哲、IBM等咨询公司，曾负责华为LTC流程变革在埃及代表处的落地。在业务领域也成绩卓越，其任职代表处期间，两年时间，服务销售额从零达到8700万美金。任职Etisalat系统部期间，签订1.2亿美金战略项目。

**主讲课程：**

《构建持续赢单的销售系统》、《营销战术演练与客户关系管理》、《铁三角商战成功之道》等。