

华为前高管
复盘精要

华为 铁三角 工作法

成就华为
8900亿战绩的
销售管理法则

华为前海外市场副总裁
范厚华 著

让听得见炮声的人呼唤炮火
锻造持续打胜仗的销售团队

中信出版集团

附录 销售人员工具箱

第一次拜访客户如何策划？

初次拜访客户，关键不是你给客户传递了什么，而是客户接收到了什么？**失败的准备就是准备失败！**



1.想清楚：拜访前有策划

（1）分析客户的背景和基本信息，主要包括：

- 客户的行业信息
- 客户的公司信息
- 客户的产品、解决方案信息
- 客户合作伙伴的相关信息
- 客户的个人信息（教育、经历、性格、爱好、负责的工作……）
- 项目现状
- 双方关系

……

（2）确定拜访要达成的目标

- 了解客户需求

- 建立双方信任
- 获取相关信息
- 争取项目支持
- 建立业务合作关系

.....

(3) 拜访过程策划

- 见面的时间、地点、人数、形式.....
- 需准备的汇报材料、企业文化礼品.....
- 我方人员形象、服装.....
- 开场白
- 营造轻松的氛围
- 我方的发言顺序、分工，展现专业、简洁明晰
- 设想客户可能提出的问题、可能的反应及对策
- 总结和争取客户的承诺

.....

2.写清楚：给客户准备的材料，一定要让客户看得懂

- (1) 根据客户背景、需求和痛点，进行客户化定制，让客户觉得有价值。
- (2) 符合公司统一的材料制作要求。
- (3) 主题明确，结构完整，逻辑清晰。
- (4) 需要当场宣讲的PPT，要风格得体，能够留住客户视线。

3.讲清楚：讲客户听得懂的语言

- (1) 重要汇报，一定要先在公司内部试讲。

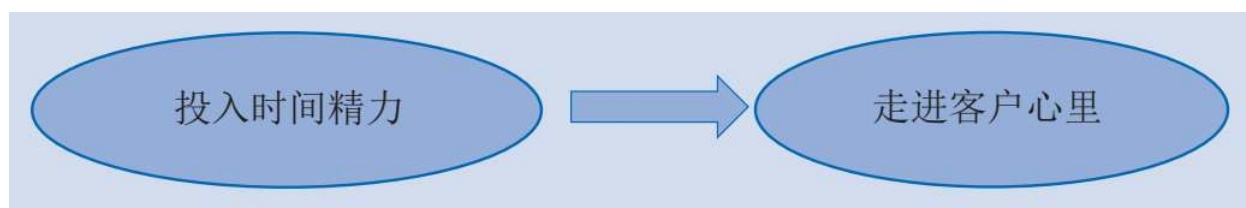
(2) 少用生硬的专业术语、缩略语。

(3) 站在客户角度，察言观色，注意倾听，听懂客户真实意图，表达时观点鲜明，聚焦客户感兴趣的问题。

(4) 关注重点客户诉求，也要照顾到其他客户。

如何保持稳定的客户关系？

客户关系如同谈恋爱：日思夜想、敢于投入、舍得时间、受得委屈。



1.知己知彼

(1) 尽量多了解客户信息，并建立客户信息档案。

(2) 获取关键客户的KPI，了解其需求和痛点。

(3) 了解客户的性格特征和沟通风格（谨慎型/稳健型/支配型/影响型）。

(4) 认识自我，匹配客户兴趣点和风格，充分发挥长处。

2.保持连接

(1) 利用自身优势和客户特点进行匹配，寻找和客户的连接点，可以是相同背景经历、相似爱好，也可以是互补点、欣赏点。

(2) 激发客户“好为人师”的兴趣点，使之找到成就感。大部分人都喜欢这种感觉。

(3) 客户不是单纯的购买者，打造客户的参与感，让其能够参与到产品的设计或价值创造中。

(4) 把握节奏，循序渐进，逐步提升连接的强度。既要勇于打破边界，又要善于把握尺度。保持尊重，让客户始终觉得舒适与安全，没有太多防备心理，同时要扩大接触面，用合理的手段去试探和验证，推动客户关系向更深发展。

3.保持客户连接的十大方法

(1) 日常拜访交流：指销售人员日常非正式的对客户个人的拜访（包含见面、微信、朋友圈互动、邮件等）。

(2) 正式专题交流：针对某个主题（技术、方案、市场、生态等），我方团队与客户团队进行正式交流活动。

(3) 参观体验：邀请客户参观样板点等。

(4) 组织团队活动：组织双方团队或部门的联谊活动。

(5) 联合发布：与客户就约定的主题进行公开的联合宣传、推广等营销活动。

(6) 高层发送信函：推动公司高层对客户发送正式函件，包括邀请函、祝福函、感谢信等。

(7) 邀请公司考察：邀请客户到总部或分支机构、研究所进行参观、交流、体验等等。

(8) 策划高层拜访：策划公司高层拜访客户。

(9) 参加展会论坛/管理研讨：邀请客户参加由公司或者第三方组织的展会论坛或管理研讨活动。

(10) 举行高层峰会：组织双方高层就战略、合作等进行探讨、对标。

4.积累信用

信用=专业能力×靠谱×连接度×时间

专业能力：知识、技能、经验

靠谱：老老实实做人，踏踏实实做事

连接度：与客户连接的频度、广度、深度

时间：日久见人心

5.合理诉求：

(1) 保持弹性：使用客户关系，不能一次性把要求提得太满，要有一定弹性，让客

户有运作的空间。

（2）多点支持：提前做好其他层面或环节的客户关系，让客户可以“顺水推舟”或者“锦上添花”，支持项目。

（3）敢提要求：只要是提升客户价值或解决客户痛点的诉求，要敢于提出。

使用客户关系，就像使用信用卡：不刷额度上不去；常刷常还，越刷额度越高；刷爆了封卡！

如何策划客户考察公司方案？

邀请客户考察公司是迅速拉近客户关系、取得客户信任的有效手段之一。一定要把握住客户考察公司的每一次机会，精心策划。

1.接待方案基本流程



2.整体考察方案七大要素

（1）客户：必须深刻理解客户的业务诉求、痛点、兴趣点，避免强行给客户灌输和安排客户不感兴趣的内容。可以总结为5个“什么”（看什么、听什么、讲什么、见什么、送什么）。

（2）技术：针对客户业务痛点和需求，确定交流的主题和交流的专家，同时准备技术和方案交流材料，交流材料必须提前评审。

（3）体验：根据客户的业务需求和特点，安排对公司展厅、体验中心、实验室、样板点等的参观和体验。

（4）领导：注意层级对等，确认参与接待的领导、专家，提前沟通和确认领导会谈的主题。

(5) 礼品：在不违反法规和风俗习惯的前提下，准备礼品，可以是文化礼品，也可以是公司相关产品，或者定制的礼品等。要确认礼品在哪个环节，由谁来赠送。

(6) 行程：包括接送机、酒店、餐饮、参观等。

(7) 评审：根据客户的级别确定参与评审的主管层级。

3.考察执行

(1) 提前确认资源：领导、专家、公司展厅、样板点、礼品、宴会、接送机……各种支撑资源都需提前确认。

(2) 内容对标：要与交流的领导、专家就会谈和交流的内容提前进行沟通和对标。

(3) 征询客户意见：及时将安排通知客户，根据客户的意见沟通调整。

(4) 关注反馈：在考察过程中随时随地关注客户的反馈，灵活应对。

4.考察总结与问题闭环

(1) 考察总结、总体效果评估和目标达成情况审视。

(2) 双方高层会谈纪要整理、审核及发送。

(3) 对客户考察中反馈的问题和诉求要跟踪与落实。

(4) 安排好任务责任人和下一步计划。

(5) 销售线索跟进。

(6) 回访计划，后续互动。

(7) 向客户代表团和公司参与接待的领导和专家致谢。

如何拓展组织型客户关系？

组织型客户关系是牵引大客户长远合作的发动机，最终体现为双方签订战略合作协议或框架。

1.哪些客户适合建立组织型客户关系

- (1) 有良好的合作基础：合作规模大、合作面广。
- (2) 有能力和影响力：在行业内有影响力，技术能力强。
- (3) 有意愿：相互信任、利益共享。
- (4) 有价值：对彼此都有稳定的贡献或战略价值。
- (5) 合作有未来：双方战略匹配，可长期持续合作。

2.建立组织型客户关系的主要方法

(1) 联合品牌营销活动

- 联合现场会、发布新产品
- 联合品牌、软文发布
- 联合参展
- 双方高层论坛

(2) 战略对话

- 举行高层峰会
- 高层互访
- 产品路标交流
- 邀请参加战略研讨

(3) 联合创新，养育“共同的孩子”

- 建立联合创新中心
- 共同构建行业标准
- 共同构建新商业模式

(4) 管理、培训、业务对接

- 举行管理研讨

- 培训交流
- 双方业务流程对接

(5) 构建例行沟通机制

- 年度例行高层沟通
- 季度例行中层沟通

如何获得客户的真实想法？

客户关系是基础，要想获得客户的真实想法，首先要有扎实的客户关系支撑，客户在决策链中的重要性越高，其真实想法就越重要。通过 **“三分析二验证”**，逼近客户的真实想法。

1.分析客户顾虑。 可以通过假设类的问题，引导客户说出假设在与你合作之后可能会出现的一些风险和问题，提前了解客户的顾虑和担忧。比如：如果排除成本的考虑，您觉得还有哪些方面是您比较关注的？系统上线后，您认为会有什么挑战？也可以用极限类的提问，比如询问现在的某业务中最喜欢哪一点，最不喜欢哪一点。

2.分析客户意图。 客户有时不直接发表对项目的想法或态度，可以通过引用第三方案例来引导客户说出自己的想法。如果客户有类似的情况或者痛点，就会对第三方案例做出点评，从而折射出客户的真实想法。

3.分析关键客户行为。 比如：客户对你提供的方案疑问是多还是少？客户肯不肯花时间讨论你的方案？讨论的范围是宽还是窄，是深还是浅？愿不愿意为你引荐高层？是不是反复与你讨论价格？客户对其他厂商的评价是什么？关键客户的这些行为其实都反映了他对我方项目的态度。

4.多渠道交叉验证。 如果客户关系不能支撑直接获取真实想法和态度，可以和客户身边的人员进行了解，间接获取客户的想法；也可以通过和周边部门的交流来获得客户想法的相关信息。

5.复盘验证。 每次项目结束或者取得阶段性进展，都要对客户之前传达的想法进行校验和复盘并记录，以支撑后续的判断。

销售项目分析会怎么开？

销售项目分析会分两种：例行销售项目分析会和临时销售项目分析会。

例行销售项目分析会通常为周例会或月度例会，在项目冲刺阶段可视情况调整为日例会。

在发生重大变化，影响项目策略落实、计划执行时，立即召开临时销售项目分析会。这些重大变化包括：行业政策发生重大变化，客户需求发生重大变化，客户决策链发生重大变化，竞争对手发生重大变化，自身产品设计方案发生重大变化，自身要求发生重大变化，等等。

参加项目分析会的人员包括项目组核心成员，相关议题相关人员。涉及客户关系分析时采用最小参与范围原则。

销售项目分析会主要内容：

- 总结前期计划执行情况
- 分析、讨论项目运作中的重大机会点和障碍点，形成具体的策略措施
- 根据项目进展和对手情况的变化，适时调整、修正策略
- 确定下一步工作任务计划
- 项目困难和求助

项目分析会内容可参考以下模板。

项目名称：		项目目标的：	
项目组主要成员：		项目预算：	
项目目标：			
项目进展阶段：		预签时间：	
项目进展及前期计划执行情况			
项目变化、对手变化以及相应的策略调整、修正			
下阶段工作计划	任务	完成时间	责任人
困难与求助			

如何深入理解客户的招标规则？

招标规则应该要体现客户的业务痛点、先进的技术要求和合理的商务诉求，所以在招标前就要深入理解客户的招标规则，并进行沟通引导，而不是等客户发标后再被动响应。项目成功80%在于招标规则引导。招标规则的引导要基于对客户需求和痛点的深刻理解和良好的客户关系。招标规则理解与牵引有以下四个维度：

1.招标模式

（1）议标：对需要技术对接、工程进度紧急等项目，可以引导客户进行议标。

（2）框架协议：对于优势的成熟产品，可以推动框架协议，分批下单实施，提升份额，保障合同质量。

2.供应商资质选择

（1）厂商资质：在参与方众多的情况下，为了保障客户的交付质量和交付周期，可以引导客户严格资格预审，设置资质门槛，屏蔽不具备资质的低价厂商。

（2）产品资质：在技术要求高的产品招标中，可以引导客户要求厂商提供严格的产品应用情况和相关资质认证。

3.评分规则

（1）产品与解决方案：基于客户的业务特点和需求，引导打分表中技术、商务和服务等打分项的权重。

（2）品牌：技术门槛低的产品招标，引导客户注重供应商的综合实力考核，从而拉开与其他厂家的差距。

4.技术指标参数符合度

基于行业技术发展趋势，引导客户把相关指标写入技术标书中。

如何设立销售项目的目标？

1.销售项目目标设立需考虑的五大因素

- （1）客户预算
- （2）产品适配
- （3）竞争形势
- （4）市场格局
- （5）组织能力

2.目标设立应遵循SMART原则

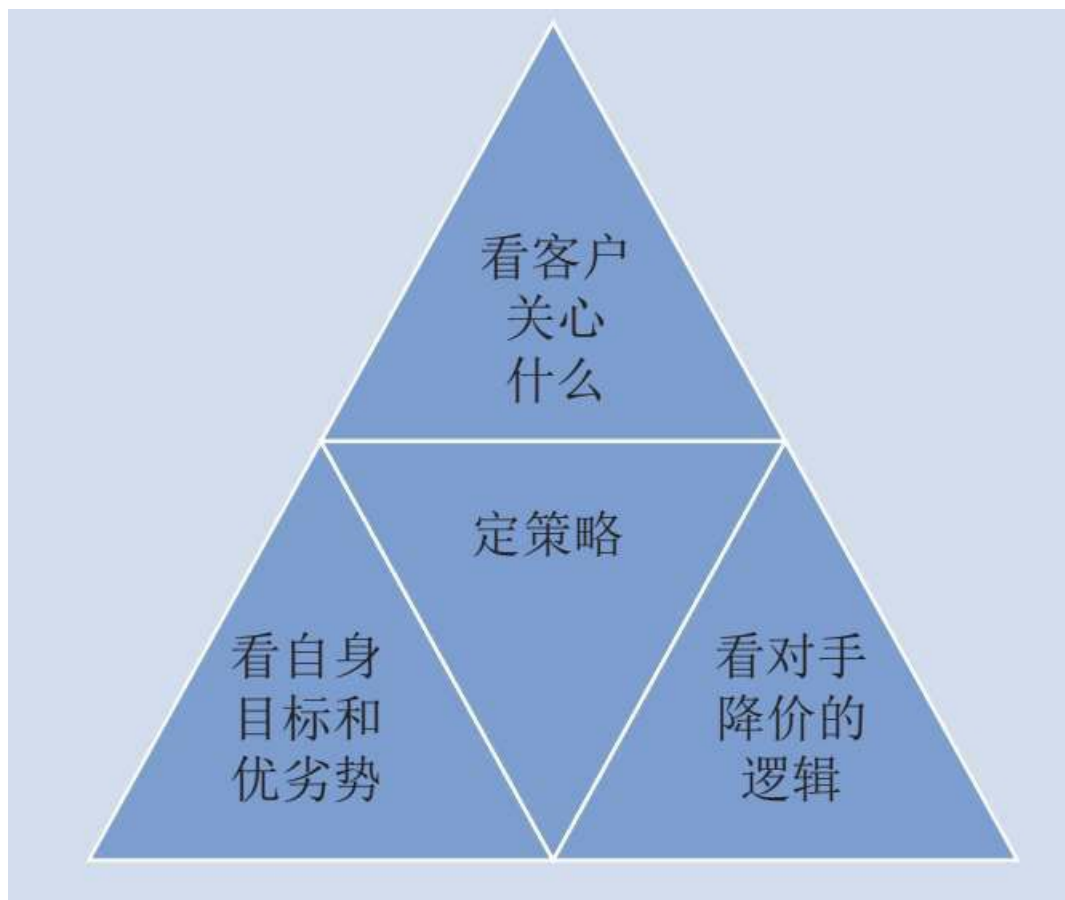
- （1）Specific（具体的），不能是抽象的指标或数字。
- （2）Measurable（可衡量的），可以量化或者细化。
- （3）Attainable（可达到的），需要注意现实目标和挑战目标的平衡。

(4) Relevant（相关联的），比如战略目标和具体目标的关联、销售目标 and 市场目标的关联、利润目标和份额目标的关联、客户关系目标和竞争目标的关联.....

(5) Time-bound（有明确完成时间）。

竞争对手抛低价，怎么办？

在项目竞争中，竞争对手抛出远低于我方的价格，如何应对？答案是：**三看一定**（见下图）。有针对性地采取组合策略来应对，而不是直接和对手比拼价格，两败俱伤。



1.看客户最关心的是什么并进行排序

- 产品和方案的可靠性
- 售后服务
- 技术先进性

- 供应商的品牌
- 价格

.....

2.看自身目标和优劣势

- 我方在这个项目中有哪些优势？
- 我方在这个项目中有哪些短板？
- 我方在这个项目中的目标是什么？
- 我方的客户关系支撑如何？

.....

3.看对手降价的底层逻辑是什么？

- 对手产品低价低质
- 对手质量尚可，但成本比我方低
- 对手解决方案简配
- 对手采取了更加合理的低成本解决方案
- 对手恶意低价竞争，打击我方利润
- 对手力争市场突破

.....

4.定策略

- 引导客户从项目生命周期的角度，综合考虑投资成本和运营成本的构成最优
- 针对客户痛点，呈现我方方案的综合价值
- 引导客户提高技术门槛

- 引导降低商务条款在评标打分表中的比重
- 提供附加价值（培训、售后服务、品牌……）
- 提供长期合作价值
- 提供更低成本的解决方案
- 组合销售

……

客户要求降价，怎么办？

眼看要成交了，客户却要求降价，这是销售人员经常遇到的情况。作为一线销售人员，客户向你提出降价要求的时候，你的第一反应是什么？是在盘算自己的成本看看还有多大降价空间，还是琢磨着怎么向公司申请商务条款？

作为一个职业的一线销售人员，首先要思考的是客户为什么要求降价？客户要求降价的真正想法是什么？只有明确了客户真正的想法，才能做出正确的应对措施。所以，**客户提出降价要求的时候，我们首先要做的是对客户要求降价的根本原因做出正确判断，而不是思考怎么降价。**

客户要求降价的六个常见场景分析及对策：

1.客户还在担心风险和收益。 因为风险和收益与成本是强相关的。这也是很多客户喜欢在决策前砍价的重要原因。在这种场景下，可以引导客户考虑成本之外的因素，比如我方成功的商业案例、可靠的质量保障、良好的售后服务等，打消客户对风险的顾虑。

2.其他对手抛出更低的价格。 在这种场景下，需要尽快定位谁抛出了低价，找出对手的弱点，让客户意识到和对手合作的风险。

3.超出客户预算。 在这种场景下，首先摸清客户的真实预算，可以在不影响满足客户标书要求的条件下，调整我方的解决方案，降低成本，调整到符合客户预算的价格。

4.客户组织绩效要求。 客户并不真心认为我方价格高，要求降价是为了满足组织绩效要求，显示其在谈判中的能力，以获得更高层主管的认可。在这种场景下，我方可

通过更加灵活的方式，比如适当增加培训名额、延长维保时间等，而不是直接降价，同样也能满足客户需求。

5.客户有个人诉求。 其目的不是真正想要我方降价，而是客户个人在某些方面有诉求，降价只是借口。这种场景下，如果给客户降价是没有任何效果的，客户肯定还会要求一降再降。需要了解清楚客户个人的具体诉求，以做出合理、合规的对策。

6.客户只是随口一说。 在这种场景下，有经验的销售人员比较容易做出判断，只要坚持不降，加强客户关系运作，反复几个来回，就可以了解到客户不是真的想降价。

客户的降价要求并不可怕，关键是我们要保持清醒，而不是被客户牵着鼻子走。即使最后不得不降价，也不能随意答应客户降价，否则客户可能会怀疑你的报价是不是水分太多，会进一步提出降价要求。一定要向客户显示我方降价是通过严格核算、审批流程争取下来的。

如何巩固我方优势市场的地位？

在我方占据较大份额的优势市场，客户往往会产生平衡思想，引入竞争对手来牵制我方或者逼迫我方降低商务（包含目录价、成交价、付款进度、账期、交付进度、验收条款等）。如何打破客户的平衡思想呢？我们可以从**“五个提升两个降低”**来进行思考和运作。

1.提升客户满意度： 优质资源倾斜，加强售后服务，提升客户满意度。

2.提升“立体”客户关系： 包括关键客户关系、普遍客户关系和组织客户关系三个层面。

3.提升客户依赖度： 加强客户的产品培训、管理培训，帮助客户进行市场规划等。

4.提升组织流程匹配度： 通过流程对接、框架合作简化交易程序。

5.提升合作维度： 从产品合作到解决方案合作，从商业合作到战略合作，如联合创新、生态合作等，一步步提升合作维度，对对手实现降维打击，多维打少维，高维打低维。

6.降低商务价格： 在保证合理利润的前提下，可以主动适当降低商务价格或者提

供一些其他附加价值，给客户以心理上的平衡，防止竞争对手的突破。

7.降低风险：主动对现有应用产品风险进行排查，对客户关系盲点进行排查，不给客户引入竞争对手找到借口。

如何做好合同谈判策划？

1.谈判时机确认四条件

在互利原则尚未确认和资料掌握不够充分之前就匆匆进入谈判阶段，往往会增加谈判的难度。谈判前需要确认具备以下条件：

- （1）客户已给出条件、较明确的合作承诺。
- （2）你已经提出了关于商务、解决方案、服务等条款的初步提案。
- （3）客户对你的提案提出了歧义，而你无法用你的初步提案去说服。
- （4）确认客户已经提出了所有歧义。

如果符合以上几个条件，就可以由销售行为转入谈判阶段。

2.合同谈判四原则

（1）把人与问题分开：人为因素，可能是助力，也可能是阻力。要做到把人与问题分开处理。

（2）着眼于利益而非立场：寻求互利的解决方案，而非立场之争。

（3）提出多种解决方案：关注沟通利益，提出多种双赢解决方案。

（4）坚持客观标准：包括国际/国家/行业标准、习俗/惯例、法律法规、企业过往实践、专家意见.....

3.解决分歧四方法

（1）利益交换：优先选择，双方获利。

（2）附加利益：无法完全满足客户需要，用其他的价值弥补。

(3) 折中：双方各让一步。

(4) 妥协：单方面让步，满足客户要求。

4. 高效谈判三步法

(1) 谈判开局

- 总结到目前为止已谈事项。
- 确认所有分歧点。
- 提出谈判议程。

(2) 谈判磋商

- 陈述具体分歧细节。
- 确认/了解分歧中客户需求的出发点。
- 表达我方具体的需求或困难。
- 商讨解决方案：提出我方解决方案、征询客户意见。
- 如出现僵局：可以提议调整议程。
- 总结讨论并结束此项议题。

(3) 谈判收尾

- 明确解决所有分歧的综合方案及最终结论。
- 总结综合方案给双方带来的利益。
- 确认下一步工作计划。

5. 销售合同谈判策划五要素

(1) 三方分析

- 自身分析：优势、短板、独特价值、目标。
- 客户分析：需求痛点、项目背景、财务状况、决策人、决策流程、决策时间、谈判

策略……

- 对手分析：对手方案建议、目标、客户关系、市场地位、谈判策略……

（2）确定谈判目标

设定符合SMART原则的谈判目标。

（3）准备方案

- 确定可能的所有分歧。
- 针对每一个分歧准备尽可能多的解决方案，并对每个方案进行评估，注明每个方案对客户价值。

（4）整合方案

- 找出客户可能接受的组合方案。
- 评估每一个组合方案对双方的价值。
- 至少准备三套组合方案（最优、折中、底线）。

（5）组建谈判团队

- 选择团队成员：选择懂业务的、有专业谈判经验的人员。
- 角色分工：主谈、技术、服务、商务、记录员……

如果客户不付款，怎么办？

这是一线销售人员经常遇到的场景，合同签了，甚至项目已经交付了，但客户就是以种种理由拒不付款。如何应对？首先，我们仍然要思考客户不付款的真正原因是什么，然后采取对应的措施。

1.客户资金短缺。 客户出现了资金问题，在这种场景下，我们可以提出更加灵活的付款方案，甚至可以协助客户进行融资。

2.认为我方产品、方案有问题。 在这种场景下，如果我方产品确实存在问题，就要进行充分沟通，提出客户认可的解决方案；如果只是客户的顾虑，我们可以通过

实际产品应用证明、应用案例等，证明我方产品和方案的可靠性。

3.认为我方交付质量有问题。 在这种场景下，需要迅速排查，如果我方交付中确实出现了问题，就要及时整改，甚至更换交付项目经理；如果我方交付并没有问题，只是客户的感知不好，可以通过联合测试等方法提升客户满意度；如果是因为前期销售人员的过度承诺造成某些功能无法实现，需双方协商解决。

4.出现了恶意竞争对手。 签订合同后，对手搅局抛出低价方案，导致客户对与我方合作“后悔”。在这种场景下，需要尽快定位对手及其商务、技术方案等，找出弱点，突出双方的长期合作价值，同时加强与客户全面沟通和交流，坚定客户与我司合作的决心。

5.前期客户关系不到位。 这是比较常见的场景，前期运作项目的时候忽略了某些节点上的客户关系，到后期需要付款的时候故意找碴儿。这就需要销售人员判断清楚是哪个环节的客户出了问题，及时弥补客户关系来解决。

6.恶意拖欠。 可以尝试通过更高层面的客户关系来解决；如果客户就是恶意拖欠，可采用法律手段来解决。

销售项目总结如何写？

销售项目总结通常是还原销售项目运作的真实场景，同时对项目的成功经验和失败教训进行经验总结和自我反思，重在实事求是，通过 **“三还原一总结”** 来呈现。

1.项目背景还原，主要包括：

- (1) 政治和经济环境
- (2) 行业政策
- (3) 客户发展规划
- (4) 友商情况
- (5) 客户痛点，项目起因

.....

2.项目策划过程还原，主要包括：

- (1) 项目前期的需求引导过程
- (2) 客户信息收集和分析
- (3) 竞争对手信息收集和分析
- (4) 项目分析、目标确定、项目策略制定

.....

3.项目实施过程还原，用叙述的方式描述项目实施过程，主要包括：

- (1) 客户公关策略及实施
- (2) 产品与解决方案策略及其实施
- (3) 商务和融资策略及实施
- (4) 竞争策略及实施
- (5) 服务策略及实施
- (6) 合同谈判策略及实施

.....

4.项目结果及经验教训总结

- (1) 总结赢在哪里，输在哪里。
- (2) 哪些信息准确，哪些不准确。
- (3) 哪些策略全面有效，哪些策略缺失或偏差。
- (4) 哪些策略实施到位了，哪些策略没有到位。
- (5) 哪些决策前提不对，哪些有偏差。

销售项目运作与管理工作的清单

一线销售人员在销售项目运作过程中，可以参照**五维度六阶段法**来检查自己或团队的工作是否到位、是否全面（见下表）。

五维度/ 六阶段		线索阶段	机会点验证阶段	标前引导阶段	制订提交解决方案 阶段	谈判/签订合同 阶段	合同执行与回款
客户 界面	客户 关系	了解客户背景信息、决策链和决策模式	分析客户关系形成“鱼骨图”或“权力地图”	建立有力的项目支撑点	获得关键客户对项目和对手的意见	取得关键客户支持	重视售后相关客户关系建设和维护
		确定目标客户，建立客户档案	拓展支撑点和信息来源，分析客户关系短板并制订改进计划	改进项目决策链中的短板	获得关键客户的支持，弱化竞争对手支撑点	取得决策人支持	重视付款相关客户关系建设和维护
	解决 方案	了解客户业务需求和痛点	理解客户需求并形成初步解决方案	客户认可我方解决方案优势	客户认为我方方案符合标书要求	对客户的方案谈判进行分析和预判	关注方案变更
		和客户确认业务痛点	与客户一起探讨痛点的解决方案	我方解决方案优势是否在标书中体现	客户对我方和对手方案有充分比较，认可我方方案	有清晰的解决方案价值呈现和谈判策略	
	商务 分析	了解客户现有的招标评分规则等	摸清客户的投资预算	客户认可我方的商务模式优势	分析对手历史商务信息，制定商务策略	对客户的商务谈判底线有分析与预测	关注合同变更
		了解客户的商务诉求	同客户一起探讨商务模式与方案成本能否匹配预算	我方商务模式优势是否在标书中体现	客户化、有竞争力的商务报价	有清晰的商务谈判底线与谈判策略	
	竞争 分析	摸清潜在竞争对手信息	明确主要竞争对手及客户对其方案、商务等的评价	对竞争形势进行客观分析	了解对手的投标策略	了解竞争对手谈判策略	关注竞争对手动态
		了解竞争对手与客户的关系状况	了解竞争对手的主要支撑点	制定竞争策略	了解客户对对手方案、商务的态度	了解对手在谈判期间是否会提交新的方案	

(续表)						
五维度/ 六阶段	线索阶段	机会点验证阶段	标前引导阶段	制订提交解决方案 阶段	谈判/签订合同 阶段	合同执行与回款
内部 管控	及时将线索信息 录入系统	完成立项评审、项目 定级等	例行召开项目分析 会，汇报进展，困 难求助	完成投标决策评审会	及时召开合同决策 评审会	交付风险识别与 应对
	对线索进行跟踪 和培育	组建项目组，完成项 目组任命	定期发送项目周报	确保所有承诺经过相 关评审	制定谈判策略并做 好谈判准备	回款风险识别与 应对
		召开项目开工会，制 定目标及策略	及时识别风险并预 警，制定解决措施		对交付风险进行识 别和谈判	

缩略语表

AAR: after action review, 事后复盘

AI: artificial intelligence, 人工智能

AR: account responsible, 客户负责人或客户经理

ATAC: authorize to amend contract, 合同变更决策

ATB: authorize to bidding, 投标决策

ATC: authorize to contract, 签约决策

ATCC: authorize to close contract, 合同关闭决策

ATI: authorize to invest, 立项决策

BGSDT: business group sales decision team, 事业部销售决策团队

CDMA: code division multiple access, 码分多址接入

CRM: client relationships management 客户关系管理

CSDT: company sales decision team, 公司决策团队

FR: fulfill responsible, 交付负责人或交付经理

GSM: global system for mobile communication, 全球移动通信系统

IPD: integrated product development, 集成产品开发

ISC: integrated supply chain, 集成供应链

ITR: issue to resolution, 从问题到解决

KPI: key performance indicator, 关键绩效考核指标

LTC: lead to cash, 从线索到回款

MCE: manage contract execute, 管理合同执行

MCR: manage client relationships, 管理客户关系

MTL: market to lead, 从市场到线索

PMO: project management office, 项目管理办公室

PO: purchase order, 订单

RSDT: region sales decision team, 地区部销售决策团队

SDT: sales decision team, 销售决策团队

SR: solution responsible, 产品方案负责人或方案经理

TCO: total cost of ownership, 总拥有成本

TVO: total value of ownership, 总拥有价值

VOC: voice of customer, 客户之声

全国Mini-MBA职业经理双证班 (27年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生

你可能准备跳槽或者求职,却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧,但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大,因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

27年成熟项目：企业管理难题 1对1 咨询辅导+MBA 核心赠课=个性化全新管理辅导模式 (+ 教授互动微信: 122285053)

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®, 全国招生, 毕业颁发双证书, 近期开课. 咨询电话:13684609885

【招生专业】

认证项目	颁发双证	企管辅导
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国：工商管理 MBA 课程实战班 100%	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、物流经理、工厂管理、5S管理师、营销总监、精益管理师、心理咨询师、健康管理师、养老机构管理、现场管理师**等管理岗位MBA课程。**



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

知识产权专利课程！采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学网盘自修+专家1对1企管辅导在线答疑）[知识产权专利：TSA-01-20211111908015912](#)



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（本期只收取企管辅导费1280元。超多赠课、证书等不再收费）函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。**一次管理咨询，终身MBA核心课程赠送学习辅导。**



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

哈尔滨美华企业管理有限公司（前身：美华管理人才学校成立于1995年：是国内最早举办MBA实战教育的专业化办学单位之一。美华人侧重于把复杂的知识简单化，深奥的理论通俗化，迄今为止，已为社会培养“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可）

【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知确认，以便于收费当日为你办理票据邮寄等手续。



【证书样本】（全国招生 函授学习 权威双证 请速充电）

（高级职业经理资格证书样本）



（两年制研究生课程高等教育结业证书样本）



【学费缴纳方式】（支持网转、柜台办理和自动取款机办理）（如柜台办理请携带本人身份证到银行办理）

方式一	支付宝	支付宝账户：13684609885 户名：徐传有 微信转账：122285053 （学校唯一指定官方微信号/经理圈）
方式二	企业账户	企业帐号：562080100100076073 账号户名：哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行：兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号：6217855300007073962 户名：徐传有 开户行：中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号：6217992600016909914 户名：徐传有 开户行：哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号：6228450176006094464 户名：徐传有 开户行：道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳费用（建议首选工商银行账户）。收费当日展开管理辅导、特快专递票据等！

【咨询电话】13684609885 0451-88342620

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【微信客服】122285053 【微信公众号】MHJY1999

知识产权专利：

参加管理咨询 送MBA课程学习

知识产权专利：TSA-01-20211111908016799

针对个人职场能力提升开发的管理咨询管理辅导业务=结合管理咨询、职业测评、管理辅导、赠送MBA管理课程、职业生涯规划等

你该充电了！

中国第一代管理教育机构-美华企管 火热招生 请速参加！