



HUA ZHI MICRO LIGHT 华智微光

成为值得信赖的企业医生

2022 企业手册
ENTERPRISE HANDBOOK

关注微信公众号



咨询课程顾问



深圳市汇宗咨询有限公司

课程顾问:198 6771 3825

官方网址:www.hzmicrolight.com

公司地址:深圳市南山区锦绣北街2号华侨城创意文化园北园A1栋六楼

目录 CONTENT

01 序言 Preface

02 企业介绍 Enterprise Introduction

03 我们的服务 Our Services

04 师资队伍 Teaching Staff

05 客户评价 Customer Evaluation

06 部分服务客户 Some Service Customers

序言

PREFACE

华智微光创始人、首席顾问致客户

我们经常遇到这样的问题：咨询的价值是什么？

我们认为，有效咨询是帮助企业突破发展瓶颈，构建核心竞争力，实现长期有效增长。

咨询就像帮企业看病，医德比医术更重要。什么是咨询公司的医德？医德就是有深入企业业务关心企业发展的心。怎样才称得上咨询公司好的医术？解决企业的“病症”首先是可以深刻理解企业的行业和业务场景，理解企业的基因，因为每个企业都是不同的，而后再对症下药，分阶段“药到病除”。

一个好医生不仅是医术精湛，更重要的是医者仁心，能够站在病人的角度找到病因，用病人当下能负担的治疗方案去帮助病人。

所以，华智微光致力于成为值得信赖的企业医生。我们同时追求价值与意义。

我们为企业创造增长，但增长不是速度，而是厚度——**真正解决客户在某一个发展阶段的管理瓶颈，获得破壁式增长的同时，让管理能力沉淀成为企业资产，为应对下一个天花板做好准备。**

行业有周期，企业如何在风口之上更快发展，在潮水退去后不被淘汰？我们强调帮助企业构建核心竞争力至关重要，但在此之上，咨询公司还需坚守两个前提：一是洞察本质；二是坚守正道。



我们的特质：洞察本质

帮助客户找寻核心竞争力，需要深刻理解客户行业属性、当前的发展阶段、人才素质、价值观基因。知道谁是伙伴谁是对手，不越级挑战当前不该挑战的对手；知道如何发挥企业优良基因，不断迭代发展；更知道如何把握时机，去解决当前最应聚焦的管理改进点。

我们认为，咨询的本质不是提供一劳永逸的管理体系，而是通过解决问题，适配出符合企业实际情况的管理方案，并构建企业不断迭代管理方案的能力。我们帮助企业的步骤，必定是先洞察本质、再锚定核心竞争力的改进方向。

真正好的咨询公司需要做好四个理解：

- 1、理解企业所在行业的商业本质
- 2、理解企业的竞争环境和生态位
- 3、理解企业的基因和发展阶段
- 4、理解企业的关键发展瓶颈



我们的特质：坚守正道

我们欣赏坚守正道的企业、做难而正确事的企业。然而，这条路知易行难。如何坚持长期主义、延迟满足？是每位企业家终身的命题。我们鼓励有远见的企业，做真正难而正确的事：进宽门择窄路，持续构筑护城河，积累与竞争对手的壁垒；不眼红捷径，独行快众行远，以共赢思维谋求发展。

我们认为，管理能力远比资本、土地、人才更重要，因为只有好的管理能力，才能让各要素价值发挥最大；**与之同等重要的是，我们坚信，企业家的价值观，也远比企业拥有好的赛道、资源更重要，因为这最深刻地影响着企业的底层基因。**

真正的伟大企业，它的企业家都既是反人性的，又是顺人性的。反的，是自己的人性，人性贪婪，自己却要节制。人性短期，自己却要追求长期；顺的，是他人的人性，成全他人的欲望，帮助他人完成他们所追求的价值。

作为咨询公司，我们同样需要选择客户，因为优秀的资源永远是有限的。顾问时间有限，在有限的时间内，我们能用心陪伴的客户也是有限的。小草永远浇灌不成大树。所以我们选择有共同价值观的企业，我们只能服务具有相同价值观的企业，因为只有这样，我们的目标和实现路径才是一致的。

同样，我们只寻找有相同价值观的工作伙伴，只有这样，才能服务好我们的客户。

所以，我们欢迎这样的客户跟工作伙伴：追求长期主义，懂得节制贪婪；处事求因不求果，坚持发展走正道；头顶星空也脚踩大地，务实解决真问题。



我们的追求：做中国最值得尊重的咨询公司

2021年我们服务了京东方、浪潮、金风科技、TATA木门、丘钛微、科大讯飞、华测导航、佳都科技、睿创微纳、洲明集团等上市公司，也辅导了海清视讯、富创、鸿萌、凯密科、科高、志奋领、泰凯英、明通等众多小而美的研发型制造业。

如果你问我：**华智微光成立以来服务上百家优秀企业，有什么经验教训？**

我的回答是：咨询不是一锤子买卖，而是伴随企业成长，深知企业发展就像人的成长，不同阶段都会遇到发展瓶颈。靠自己去摸索，试错成本太高。这时候引入咨询，往往事半功倍，但是企业往往会希望一步到位，忽视自己发展阶段和企业基因，导致引入一堆咨询项目，看似有了管理的样子，但是没有收到管理的成效。“得了大公司的病，却没有大公司的命”，对于大多数企业来说，老老实实回到自身发展问题，深刻认知、全情投入解决企业发展的关键瓶颈和问题才最为关键。

在管理方面，也要战略聚焦，实事求是。作为咨询公司不能一味顺从客户，就像医生不能一味顺从病人，咨询顾问需要有自己独特的洞见和穿透力。

我们的追求是要做中国最值得尊重的咨询公司，让客户对我们的服务充满认同，让我们从给客户创造价值和尊重中获得意义。



不为清单：我们不做的事情：

- 不提供未经过深度调研的方案
- 不照搬标杆企业的整体解决方案
- 不做落不了地的咨询项目
- 不转包项目、卖客户
- 不做超越企业当下能力和资源现实的咨询项目

每个企业从小到大的发展过程中都会不断遇到成长发展的瓶颈，只有不断突破，才能生存并不断发展。所以咨询业的本质是需求的客观存在，是帮助企业减少管理上的试错成本，不错失市场机会。

企业通过咨询构建核心竞争力，当下会慢一点，但是突破管理瓶颈和抓住市场机会会带来超额收益，咨询收益具有复利效应，能力今年构建，每一年都会产生价值。这种收益往往高于咨询费十倍、百倍。

2022年华智微光会继续陪伴客户孜孜不倦探索、炼狱修行。

微光已现，何惧远航？初衷不改，本真长存！我们一直追求以本真的面貌服务客户，也期待与本真的您不久相遇！

关于我们 About us

华智微光以成为值得信赖的企业医生为愿景,以帮助企业通过管理构建并强化核心竞争力、实现企业长期有效增长为使命。

华智微光的顾问团队主要由前世界500强高管与专家组成,具备多个领域的专业服务能力,平均拥有15-20年的前世界500强工作经验,并且在所在领域取得卓越成绩。

公司服务过的企业超过1000家,通过培训启发和咨询赋能的模式助力客户实现长期有效增长!

100

近百位专家

20

平均世界500强
工作经验20年

1000

服务超千家企业



愿景 VISION

成为值得信赖的企业医生



使命 MISSION

帮助客户通过管理
构建并强化核心竞争力
实现企业长期有效增长

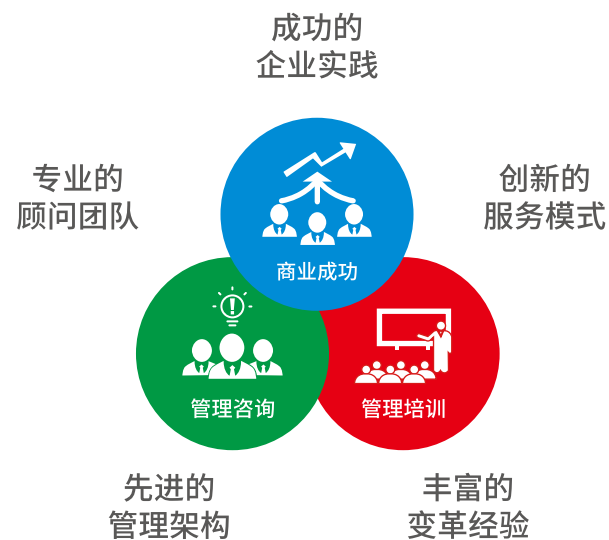


价值观 VALUE

以客户为中心,以奋斗者为本
长期主义,自我批判,艰苦奋斗



03 OUR SERVICES 我们的服务



· 启发

公开课:为了与客户分享华为的管理思路和经验教训,我们会定期举办多场面向全国各地学员的精品课程,课程内容涵盖战略与经营、人力资源、营销管理等专业管理体系。公开课旨在拓展思维,开阔视野,通过对标华为,帮助学员理解并解决公司当前痛点。

· 赋能

训战共识工作坊:管理提升过程中,我们尤为重视通过训战结合的方式,培养能够承接体系运作的队伍。针对客户的痛点与需求,辅以相关的经典案例,提供方法和工具,学员现场分组研讨、沙盘演练、结果发表,顾问做点评、纠偏,做到“不仅授之以鱼,更要授之以渔”。

· 内化

咨询:华智微光对客户所处行业、市场及其本身的业务进行深入调研与分析,从企业经营的角度聚焦客户的生存与发展压力,定位企业痛点根因并提供定制的方案。解决方案以业务发展为导向,对标华为等标杆企业优秀的管理体系,在分步实施过程中解决关键问题。

顾问式 咨询

顾问针对公司高管进行辅导,围绕企业经营过程中出现的问题提供解决建议,提供相应的工具、模板,并指导客户内部责任部门将改进措施落地推行。

适合有一定的管理基础或希望快速提升管理水平以突破发展瓶颈的企业。

项目式 咨询

通过组建项目团队,先对企业进行前期调研,了解企业深层次内部管理问题,之后与企业内部管理改进组织一起完成项目的详细设计,并辅导完成落地推行工作。

适合系统管理咨询项目或管理改进要求较明确的企业,有利于提升企业内部人员能力,有利于提高企业整体管理水平。

01. 培训、访谈、数据分析及调研,共识问题与解决思维

07. 在过程中培养业务干部和项目推行的骨干人员,培养“金种子”

02. 通过培训,咨询顾问提供业界的思路、方法、活动、要素模板,借鉴标杆企业实践

03. 与企业项目团队共同形成企业的模板、活动,共创适配企业的方案

04. 参与辅导,验证方案并完成标杆样板点

06. 在其他体系全面推广,咨询顾问参与关键阶段评审

05. 优化体系、模板、要素及活动的设计



NO.1 战略与经营 Strategy And Management



公开课

全面预算班——支撑战略达成的全面预算与经营管理

适合对象:董事长/总裁+“销售+研发+战略+人力资源+财经”等核心经营班子

培训收益:

知: 业务人员要懂经营,才能有效管理经营结果

行: 建设责任中心,把经营指标分解到各个组织,通过打通计划、预算、预测达成经营目标

合: 学习和应用华为经营管理体系,结合企业自身所处发展阶段和管理特点,持续改进和优化

一: 通过合理配置资源,管理经营过程实现企业长期有效增长



训战工作坊

战略训战班——以客户为中心,以目标为导向的战略经营管理

适合对象: 董事长/总裁+“销售+研发+战略+人力资源+财经”等核心经营班子

训战收益:

1. 详解华为公司战略制定、解码、执行全流程

2. 解读BLM模型在实际案例场景中的运作

3. 详解华为公司战略解码六步法,使下级能够充分理解上级意图

4. 输出差距共识和战略规划初稿



咨询

1. 战略规划辅导: 差距共识、输出3-5年公司战略规划

2. 战略澄清及解码辅导: 战略解码六步法导出年度经营计划

3. 战略落地执行辅导: 经营管控架构设计、经营分析会辅导监控闭环

战略与经营咨询项目案例

某家电行业细分领域 Top1

经营管理架构梳理搭建 (7 天)

第一站【2 天】

差距分析及经营情况回顾

第二站【2 天】

梳理公司经营导向、管控要素；
构建公司经营管控框架

第三站【3 天】

责任中心设计；经营目标分解

年度预算及经营看板落地 (10 天)

第四站【3 天】

重点工作 /
项目清单导出

第五站【3 天】

组织绩效；薪酬包机制及预算

第六站【4 天】

公司经营看板；
经营分析会辅导及经营分析报告

◆ 项目背景

2020年公司细分行业头部企业，总经理认为自身经营没有管理抓手，希望构建可管控的公司经营管理体系，让经营有抓手，让管理出价值，支撑持续有效的增长。

当前公司面临的主要挑战：

1. 公司管理聚焦在项目，但项目与战略缺乏关联性，不能对准战略和经营
2. 销售组织绩效目标只关注收入，没有对战略支撑；平台部门目标自己定，跟战略没关系
3. 2020年公司关键任务仅完成36.5%，但是公司业绩反而增长60%
4. 每个部门接目标时候都在跟总部博弈资源，僧多粥少不够分

◆ 项目过程

2021年华智微光团队辅导客户做了四件事：

1. 2021年战略规划澄清与共识，输出公司年度经营计划 (5天)
2. 将公司年度经营计划解码落地到各组织，输出公司级、部门级关键任务以及KPI (5天)
3. 通过经营分析会运营辅导，支撑经营计划有效落地 (每月1次)
4. 通过经营预算及薪酬包，将战略目标与重点工作闭环

◆ 项目成果

经过1个月的梳理，客户收获了意外的成绩：

1. 意识转变：战略目标的制定要从外部客户的视角来看现状，找到差距并制定策略
2. 项目组赋能：让参与到项目里的人具备战略管理的意识和能力，不依赖顾问独立主导战略规划
3. 提高效率：节省了总经理 **30%** 的管理时间，清晰地找到了支撑公司战略达成的管理抓手，可以将更多的精力放在思考公司未来的事情上

>>> NO.2 人力资源管理(一)

Human Resource Management

绩效与激励

公开课

驱动价值创造的绩效与激励管理

适合对象:企业创始人及联合创始人、总裁/总经理、业务主管、HRD及其他中高层管理者

课程收益:

- 1.系统了解华为价值创造、价值评价和价值分配的底层逻辑,及华为以奋斗者为本的理念
- 2.深入理解华为责任结果导向的绩效管理体系,以奋斗者为本的薪酬激励体系架构和机制
- 3.学习和掌握组织绩效目标&KPI设置、及全面薪酬激励架构等方法

训战工作坊

绩效激励训战工作坊——从战略到组织绩效—导向冲锋的绩效激励设计

适合对象:企业创始人及联合创始人、总裁/总经理、业务主管、HRD及其他中高层管理者

训战收益:

- 1.介绍激励管理(绩效结果应用)的理论、工具和方法
- 2.掌握价值创造、价值评价、价值分配的企业价值链循环理论
- 3.掌握绩效管理的相关理论,转变管理意识
- 4.掌握组织绩效管理、个人绩效的常用工具和方法
- 5.参考业界绩效管理的优秀理论和实践,为后续自身企业绩效管理体系变革及优化输入有价值的参考
- 6.答疑解惑,帮助学员解决工作中遇到的绩效管理方面的困难和挑战

咨询

- 1.基于战略的组织架构调整,设计组织架构变革与落地
- 2.设计基于组织架构变革后的组织绩效与个人绩效方案
- 3.基于战略导向,设计输出薪酬包及组织预算方案
- 4.例行经营分析会辅导,支撑绩效激励方案落地

销售组织变革与绩效激励优化案例

某汽车零部件二级供应商

项目背景

2020年汽车行业总体下滑**10%**,公司上半年只完成了全年**1/3**的业绩,总经理顶着巨大的增长压力,表现如下:

- 1.在行业整体下滑的外部环境下,如何保证公司业绩的逆势增长?
- 2.销售团队整体活力不足,能力不足,人员趋于板结,如何激发?
- 3.如何复制销售精英的能力,让优秀的人培养更优秀的人?

项目过程

2020年下半年华智微光顾问团队辅导客户做了**三件事**:

- 1.优化调整销售组织架构,把分散在三个事业部下的销售组织整合到公司总抓(3天)
- 2.优化销售组织激励体系,把导向“短期利益”和“个人作战”的提成制改成“利出一孔”的获取分享制(4天)
- 3.通过经营分析会运营辅导,保证变革落地(每月1次)

项目成果

经过2个月的变革,2020年底,客户收获了意外的成绩:

- 1.销售团队从分散走向合力,“池子大了才能养大鱼“,实现力出一孔
- 2.销售组织更看重长期利益,不断形成合力突破大客户,增加了土地肥力
- 3.经营分析会达到了不断纠偏、寻找差距的效果,支撑有效增长

最终,在行业下滑的**10%**的大趋势下,2020年全年客户完成逆势增长**15%!**

>>> NO.2 人力资源管理(二)

Human Resource Management

干部管理

训战工作坊

《人才规划步骤&结构化面试技巧设计与实操演练》

对于大多数公司而言,企业人才获取的策略不外乎是内部培养、外部招聘、外包或顾问合作等方式,内生培养是赛马的过程与结果。而相马不如赛马,外部获取是相马的过程与结果。那么外部招聘该怎样实施才能有效?什么样的招聘面试官出去招聘,就会招什么的人才回来。要想招到对的人,企业有责任为招聘面试官赋能招聘能力。

《人才规划步骤&结构化面试技巧设计与实操演练》,就是为了帮助面试官团队知道:

- (1) **Why**:为什么要招?
- (2) **Who**:要招什么的人才?
- (3) **What**:四点一线、BEI、STAR基本知识
- (4) **How**:掌握人才规划流程、外部人才供应分析及其人才地图、熟练运用STAR结构化面试技巧相马

基于战略

四点一线

规划人才

基于BEI

STAR结构

外部获取

——人才规划步骤&结构化面试技巧设计与实操训战演练

>>> NO.2 人力资源管理(三)

Human Resource Management

干部管理

公开课

锻造聚焦商业成功的干部队伍

适合对象:企业创始人及联合创始人、总裁/总经理、业务主管、HRD及其他中高层管理者

课程收益:

1. 系统了解华为“干部是打出来的,干部是选出来的”核心理念,掌握华为干部管理体系架构
2. 深入理解华为干部标准和要求在干部选拔晋升中的具体落实,及干部在岗管理、继任管理机制如何保证人才倍出
3. 学习和掌握干部关键岗位要求制定、干部盘点、继任管理等方法

训战工作坊

锻造聚焦商业成功的干部队伍建设

适合对象:企业创始人及联合创始人、总裁/总经理、业务主管、HRD及其他中高层管理者

训战收益:

1. 学习华为干部管理实践,从干部的选、用、留、流、育、管一整套完整的管理机制
2. 学习干部人才发展方法,掌握典型干部人才发展项目的设计方法
3. 了解人力资源部、干部管理部、华为大学等人力系统的组织设置、职责分工,结合职责分工说明人力资源部、干部管理部、业务部门、AT之间是如何互动的
4. 学习干部的范围与运作机制,包括主要的制度流程以及对应管控到的业务层级;以及在业务层级如何管理,汇报机制等
5. 学习干部发展有几种路径,如何有效拉通不同领域干部人才的流动

咨询

1. 干部标准梳理、开发
2. 关键岗位盘点、干部盘点
3. 关键岗位干部梯队计划
4. 干部管理制度流程建设完善

>>> NO.2 人力资源管理(三)

Human Resource Management

干部管理项目案例 某AI领域上市公司

◆ 项目背景

为了适配公司3X3战略规划,2019年公司准备进行组织架构调整,干部队伍的建设成了迫在眉睫的事情,当时客户在干部队伍建设所面临的主要挑战如下:

- 1.岗位设置规则不明确,业务所需的一些岗位没有设置(如大项目经理),无法牵引人才投入
- 2.缺乏干部,大量社招导致文化难以融合,组织能力难以构建
- 3.后备干部识别和培养缺少机制保障,如轮岗

◆ 项目过程

2019年华智微光顾问团队辅导客户做了以下事情:

- 1.公司干部标准落地,统一思想、理念(5天)
- 2.干部队伍需求分析及关键岗位盘点,识别关键岗位、干部管理重点(5天)
 - 业务战略及干部规划
 - 关键岗位要求分析关键岗位
 - 干部盘点
- 3.关键岗位继任计划(TSP)(3天)
 - TSP计划
 - 干部储备池

◆ 项目成果

经过4个月的辅导,客户最后收获了满意的成绩:

- 1.各层干部学习华为干部
- 2.建立了企业干部管理标准
- 3.建立了AT组织和AT运行规则
- 4.建立了总干部部组织与团队,赋能了多种管理方法,例如盘点、TSP

◆ 客户评价

回顾本项目目标:建立高层对华为干部管理的认知,建立的干部标准,对干部状况进行初盘,赋能干部组织。

◆ 成果评价

公司各层关键干部学习了华为干部管理特点和运作,识别到干部管理价值,让我们展望到干部管理将来我们确定了三年的战略规划。在以下几方面赋能了公司(组织与人),各层干部学习了华为干部管理,认知了自我角色,建立了自己的干部管理标准,自行建立了多项关键政策与制度,建立了AT组织和AT运行规则,建立了总干部部组织与团队,赋能了多种管理方法。例如盘点、TSP...衍生的成果(非项目直接产生):干部轮岗、干部述职、干部绩效应用,使我们认识到未来许多待完善的工作,包括科学化的组织与岗位设计、完善的管理级别、专家职级、完善的绩效方案,辨认了干部管理当前的重点及未来的重点。

综述:本项目成果达到了原定的预期,感谢华智微光做到了超合同规定时间的投入。

——欧阳总

干部管理是一项持续投入的工作,在项目组顾问参与和指导下,基本形成对干部管理的认识,形成的干部管理标准,初步建立了干部档案,并进行了第一次干部盘点,AT会议开始运行,各项工作有了开始,后续干部部需不断完善,推进相关工作,真正发挥价值。

——刘总





NO.2 人力资源管理(四)

Human Resource Management

企业文化

训战工作坊

践行与传承——“以客户为中心”的华为核心文化价值观
实践与分享《回归商业基本常识，让企业生命有灵魂》

◆ 课程背景

文化是人群为了生存对环境的适应方式。它影响到什么样的人组合在这个企业中，是企业竞争力的表现，企业之间的差距最后是价值观的差距。文化决定思维方式，文化回归商业本质才能有正确的社会洞察、产业洞察与认知逻辑假设，面对当下快速变化的环境，需要现代思维，需要顾客导向、合作导向、创新导向。柯达懈怠于拥抱变化（战略），惠普缺失拥抱变化的战略定力（ToB、ToC，忽左忽右），“绩效主义”害死了索尼的错误归因，诺基亚手机老大地位在面对时间周期变短规律下的智能时代视而不见……，无不说明快速变化的环境，企业文化价值观不只是越来越重要，而是本来就重要，一个企业的长期成功，归根结底是显性机制规范制度底层的商业文化哲学上的成功。



训战精品课程《回归商业基本常识，让企业生命有灵魂》，不再是停留在讲故事与分享，而是助力企业解决四大文化基本命题：

- 1.From and Why:企业文化价值观思想源头与假设底层逻辑是什么（假设不对，努力白费）
- 2.How and What:如何塑造文化价值观核心语句与符号？
- 3.Consistent understanding:如何让组织自上而下一致性理解？（理解不对，努力依然白费）
- 4.Practice、Landing and inheritance:如何践行、落地与传承：责任主体与落地传承载体的深度解剖与研讨

◆ 适合对象

董事长/总裁/总经理、核心经营班子、各级管理者

◆ 训战收益

本课程围绕华为企业文化和核心价值观的系统解读，讲述文化形成的过程，背后的事件，文化形成过程中的思考和实践，如何落实到制度中，如何在组织中进行持续有效的传承，如何通过文化来推动组织业务的成功。

- 了解企业文化的基本理念和模型
- 介绍华为如何把价值管理进行落地
- 启发管理者思考如何在组织中利用文化推动业务成功



NO.3 营销管理

Marketing Management



公开课

LTC销售流程能力组织化的必由之路

适合对象：企业CEO、营销总监、大区经理、分公司总经理、销售团队负责人、资深营销骨干、以及其他中高层管理者等

课程收益：

1. 针对企业现状，匹配对比华为公司发展历程所处的不同阶段所采取的策略，了解如何进行大T客户的选择和对应的打法
2. 了解销售组织应该如何打造，如何排兵布阵，如何完善销售组织，如何提升项目型销售组织与职能组织之间的协同与配合
3. 了解如何洞察客户，如何管理客户关系
4. 了解如何管理和孵化线索，如何管理运作机会点和项目，如何衔接好从销售到回款的业务流



训战工作坊

销售实战共识班：基于LTC流程的销售项目运作管理

适合对象：总经理、销售副总裁、销售总监、大区经理、解决方案负责人、交付负责人以及其他一线销售管理者

课程收益：

1. 项目实战：每家企业拿一个正在运作的销售项目，从立项到生成报告，三轮评审，让战斗赢在沙盘
2. 团队打造：从头打造铁三角组织，团队共创，力出一孔
3. 流程重塑：让销售项目在LTC流程中运作起来，让优秀的成功实践可以复制



咨询

1. 客户可视化：设计客户、竞争对手档案模板，输出CP/VP档案
2. 线索机会点管理：客户分级，机会点分级，把握度分级
3. 客户关系管理：分析客户，分析不同场景的客户需求，客户采购及决策模式分析
4. 销售项目策划：锚定山头项目，制定项目分析、目标及策略、任务与计划

LTC销售组织能力提升咨询项目

某矿山综合解决方案供应商



◆ 项目背景

市场行情好，公司连续4年快速增长，到2020年底，总经理意识到必须与战略级的大客户（国营煤矿、矿建公司）合作才有未来，而在大客户突破维度，客户面临着如下挑战：

1. 之前大部分销售成功的经验是“碰刚需”，销售人员往往直接找到客户决策人，拿着产品手册碰，是否成功全看运气
2. 同区域内素质好的销售人员能力和套路无法复制到整个组织，组织完全依赖销售牛人
3. 大多数人对于客户关系的认知停留在“喝酒，吃饭”的阶段，没有系统的客户关系策划
4. 销售管理不系统，销售会议效率低，大部分销售管理动作流于形式

◆ 项目过程

2021年初锐捷顾问团队辅导客户做了5件事：

1. 深度调研与访谈，参与客户会议15场，协同拜访客户20个，人员访谈30余次，给出客户全面的销售组织调研方案（14天）
2. 建立分层分级的客户档案，让公司的客户资产可视化并且滚动管理（9天）
3. 选取试点团队，优化客户关系管理，做好每一个客户的分析（组织架构、需求分析、采购流程等）（10天）
4. 选取试点团队，优化销售项目策划，用项目管理的思维管理销售过程（PPVVC方法论、任务大厦、需求分析工具等）（15天）

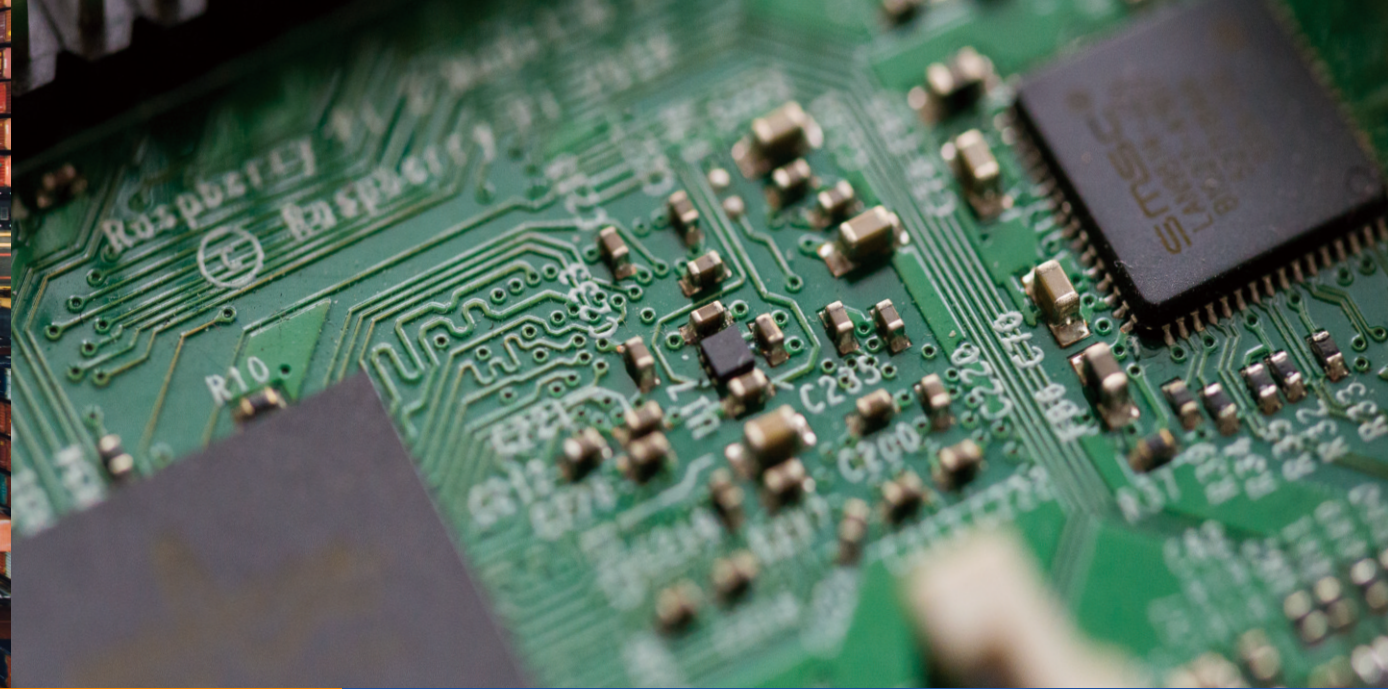
◆ 项目成果

项目周期3个月，当前完成1个月，客户收获了意外的成绩：

1. 整个公司核心管理层从理念上发生了根本性转变，即“公关型”转变为“策划型”客户关系
2. 试点团队初见成效，学会用项目运作方法论推进销售过程，项目成功率提升**50%**
3. 公司所有客户以及项目用一张表可以看清楚，并且实现了滚动管理，销售会议时间减少**50%**，效率显著提升，客户2021年一季度销售额同比增长**35%！**



NO.4 其他 OTHER SERVICE



公开课 | 供应链

——以价值创造为导向的供应链管理体系

适合对象：

企业董事长、企业CEO、业务部门主管、生产总监、品质总监、采购总监等

课程收益：

- 1.带来最主流的专业的集成供应链的架构和实施路径供应链理念、了解业界企业供应链的整体解决方案
- 2.通过华为供应链管理与运作20多年的业务实践分享，明晰供应链协同运作与专业职能部门的责任担当/价值创造
- 3.战略驱动是供应链能力构建的最重要抓手，而供应链战略管理本身又是一个完整解构、搭建供应链核心能力的实现工具，本课程从战略规划、变革及信息化/数字化承接、业务成功导向上，进行了操作指导级的解读

公开课 | 产品集成研发IPD实践

——构建卓越的产品经营管理体系

适合对象：

企业创始人及联合创始人、总裁/总经理、研发总经理/副总、公司总工、高级产品/研发经理

课程收益：

- 1.梳理公司战略诉求、竞争需求以及客户需求，明确产品管理体系的痛点
- 2.学习业界产品经营管理优秀实践，掌握IPD的精髓和核心思想
- 3.梳理业务分层，深入理解自身业务特点
- 4.基于战略和业务特点，研讨形成适合公司的研发组织模式
- 5.基于战略和业务分层，研讨明确我司的流程体系和重点
- 6.基于战略、业务特点和组织模式，研讨明确我司需要提升的能力和匹配的考核激励机制



04 SERVICE TEAM 师资团队

李老师 | 战略&财经&人力资源专家

14年华为工作经验，地区部CFO，集团战略经营管理部总监，公司级变革项目子项目总监、财经数据管理部部长，10年华为管理工作经验，对干部管理、战略管理、经营管理、流程变革有丰富经验。多年管理咨询与培训经历，在企业战略绩效、运营管控、干部管理、财经体系架构、全预算管理等领域有丰富的实战经验。

屈老师 | 战略&研发&市场营销专家

20年华为工作经验；历任集团ICT数字营销部部长、南美地区部战略Marketing部长、产品线Marketing部长、产品经理等岗位。toB 类企业Marketing 第一批实践者，Marketing组织从0到1操盘实践；曾作为产品经理和Marketing负责人深度参与IPD全流程，深刻了解企业从市场洞察、战略规划、产品规划到产品实现落地全过程。连续3年主导地区部市场洞察和战略规划，实现区域连续3年50%增长。

李老师 | 战略&人力资源专家

18年华为工作经验，在军工研究所工作7年。现为华为大学教授。历任华为上海办事处负责人、集团专业服务总监、地区部CFO、变革总监，主导过市场、服务、经营和变革，善于从多个不同视角解读战略，全面理解公司战略。

谢老师 | 战略&研发管理专家

20年华为工作经验，7级技术管理专家。先后在华为公司销售体系、2012实验室、流程IT体系任职，先后担任配置器产品经理、首席架构师、技术总监、部长、战略管理专家、绩效教练、华为大学讲师等职。主导开发的配置器产品线有效支撑公司IPD、ISC等重大项目变革成功。亲历IPD变革历程，深刻理解华为变革理念和方法论，作为核心成员和项目经理负责十多个重大变革项目规划和落地工作，业务范围涉及研发、行销、供应链、GTS和财经等，项目先后在中国区/欧洲/南美/亚太等大区推行落地，实现全球落地应用。退休后作为华为官方唯一指定的2012实验室200位天才少年的导师团教练，带领导师团队20位20级+高级导师，帮助天才少年顺利转身，完成技术到商业成功突破。

李老师 | 人力资源专家

20年华为工作经验，历任华为全球销服体系部长、上研所人力资源副部长、人力资源部职位与任职资格管理部部长、拉美北地区部人力资源部高级领导力经理、亚太、中东非片区总裁高级干部助理等重要岗位。现为华为大学教授。

王老师 | 人力资源专家

17年华为工作经验，10年HR工作经验。带领HR团队先后支撑过多个不同业务领域不同发展阶段的组织和团队，善于根据业务痛点，提供全面的人力资源解决方案，助力实现团队业务成功。

李老师 | 人力资源专家

19年华为工作经验，其中14年业务工作经历，5年人力资源管理经验。历任海外代表处业务主管，地区部运营商业务部和代表处人力资源部长等职。曾多次主导完成重大的人力资源变革项目，并多次获得总裁嘉奖令。对战略人力资源规划、干部和人才管理、绩效和激励管理等有深刻的理解，尤其在人力资源政策从执行到落地的“最后一公里”的实操方面具有丰富的经验。

杭老师 | 人力资源专家

22年华为工作经验，历任战略项目运作部人力资源部部长、全球销售与服务体系人力资源部组织管理部部长、绩效管理部部长、人才管理部长，海外地区部交付业务部部长，海外代表处交付副代表。

韩老师 | 人力资源专家

20年华为工作经验，历任产品和解决方案端到端经营和开发管理、价值链合作管理以及跨团队运营管理等多个方面的管理岗位。担任PDT经理所负责的IPTV解决方案成为市场占有率第一的产品。



于老师 | 战略&营销专家

13年华为工作经验, 16年通信行业市场领域工作经历, 10年市场营销和6年研发工作经验; 历任华为企业BG电力行业解决方案总监、墨西哥网络波分市场销售总监、英国电信大T系统部解决方案总监, 传输产品解决方案销售总监, 传送产品跨领域西欧大运营商项目总负责人, 产品研发总监等。在墨西哥地区, 组建并管理营销团队, 形成市场突破并达成传输产品海外销售排名第一, 主导实现传输产品在西欧大T、拉美等重大市场的突破和销售增长, 形成10亿美金的封闭市场。

高老师 | 营销专家

11年华为工作经验, 销售运营管理专家、销售预测专家, 历任全球产品解决方案销售部业务管理负责人、全球网络产品发货预测负责人、某地区部产品解决方案销售业务管理负责人等岗位。多次参与制定全球数通产品年度销售规划、某地区部年度销售规划, 制定年度销售目标, 并监控、通报执行进度, 战略达成预测及风险输出。

吴老师 | 营销管理专家

10年华为公司工作经验。历任泰国代表处解决方案主管, 泰国某系统部主管, 泰国A客户项目解决方案销售, CDMA研发工程师等岗位。作为解决方案负责人, 曾带领团队成功拓展泰国T客户3G无线100%份额, 直接贡献额1亿美金。

陈老师 | 营销&项目管理专家

14年华为公司项目管理工作经验, 其中10年海外工作经验, 足迹遍布中国、亚太、拉美、非洲, 具有丰富的项目实战及PMO平台管理经验。负责华为多个A级重大项目交付, 包括深铁6/10号线城轨云、深圳智慧机关、印尼XL、墨西哥ALTAN等项目。交付金额10亿+美金。负责GTSPMO项目资源管理工作, 并参与多个公司级变革项目及东南亚PMO重大项目交付保障、经营管理及交付模式变革工作。

许老师 | 营销专家

16年Marketing与销售市场经验, 其中海外近4年。华为原消费者BG区域首席营销官CMO; 2009年至2011年任华为消费者BG营销运作部部长, 负责华为消费者BG一级业务流程架构MTL (Markettolead), 以塑造华为高端品牌形象为目标搭建消费者BG全球Marketing架构, 奠定全球华为消费者市场业务的基础; 2011年至2013年任职华为消费者BG全球零售GTM部长, 负责华为消费者产品零售和零售团队建设, 通过零售四要素的建设, 实现华为手机在高端机零售中的突破, 打造一支能卖高端机的零售作战组织; 2013年至2016年任华为消费者BG海外区域首席营销官CMO, 以sellout及面向消费者的2C思路, 成功带领华为消费者业务实现海外核心市场的突破, 市场品牌知名度达到100%, 零售份额突破50%。

庞老师 | 研发管理专家

10年研发经验, 8年供应链采购经验, 4年市场经验。97年入职华为, 中国第一批GSM、UMTS研发团队, 华为第一批集成产品开发(IPD)核心组成员, 华为第一批海外Turnkey业务样板工程成员, 华为第一批海外AP变革推行组成员, 华为第一批MM变革推行组成员。内部退休后, 作为顾问辅导多家企业IPD流程建设和供应链体系建设。擅长发现问题, 找到关键问题所在, 辅导过程中乐于并善于理解客户诉求。

折老师 | 供应链管理专家

10年华为供应链工作经验, 曾负责主导过企业BG多个产品线的二级和三级计委运作及一级计委运作支撑。组织建立过GGAQ系统部计划委员会, 并制订相关计划和决策流程。负责企业网产品集成计划工作期间, 针对企业项目特点, 通过安全库存、供需互锁、削峰填谷、项目分级等一些策略和拉通, 有效实现了供需平衡和存货改善。并多次获得产品线颁发的供应保障奖和冲刺保驾护航奖。

篇幅有限, 师资不能完全呈列, 更多可咨询客户经理



05 CUSTOMER EVALUATION 客户评价

- 华智微光的顾问专家是我们最合适的领路人，给我们提供了非常清晰的思路和管理理念，从华智微光感受到了华为对于管理体系的贯彻执行的坚持和实际应用之执着。大家都在思考如何仿其形，学其神。

——深圳市大疆创新科技有限公司 汪总

- 华智微光的课程内容好货满满，非常符合企业发展和销售管理的需要，我们公司已经在做很多的落地实践工作，流程建设和项目管理不是一蹴而就的事，需要先固化后优化，在变革中会有阵痛会有阻力，大家要坚持，当动作变为一种习惯，就内化为了一种能力，实现了个人和组织的成长。

——科大讯飞股份有限公司 赵总

- 感激华智微光咨询的分享和教育，打开了我和团队的认知，如获至宝！昨晚带团队回公司趁热打铁，把区域代理政策和人员需求和安排，做出时间表，计划开第一次经营分析会议。华智微光后续的课程，我们会持续学习，在经营中会有很多问题，希望能得到华智微光的持续赋能。

——深圳市海清视讯科技有限公司 周总

- 我们做过10年的咨询项目，听过很多次培训，华智微光本次LTC培训带给我们的内容，让我真正理解到了什么是“赋能”。华为公司客户关系、销售项目运作几方面的内容颠覆了我们的认知，接下来我们要和华智微光展开深度的合作，全面系统化地提升销售组织能力！

——中科唯实矿山科技有限公司 高总

- 感谢华智微光团队给我们团队带来企业管理培训的机会！认知从华智开始，始于华智，延于华智，善于华智。

——深圳市海清视讯科技有限公司 蒋总

- 华智微光两天的内训对团队每个人影响都很大！复盘总结时，很多学员都在感激在豫之星的学习机会。华智微光李老师是我们团队赋能很好的朋友，也是豫之星大学的第一功臣。课程的教材会成为我们企业珍贵的收藏品。
- 课程系统化、全面化，又简单通俗易懂，还提供很多解决的思路，对于人才的理解从实际的人性角度做案例讲解，对各个级别的学员都有帮助，对企业家来说能够理解人才的体系管理思路，高管团队打破了自己思考的责任认知，能够意识到自己的担当缺失及团队管理的责任认知！

——河南豫之星作物保护有限公司 王总

- 感谢华智微光团队两天的思维赋能，打开认知，提高思维的高度，理解企业的本质和绩效考核的根本，受益良多。

——北京中外建建筑设计有限公司 陈总

- 经过华智微光三天两夜的销售项目管理与运作辅导，使我们团队增加信心，一是发现大量潜在的线索、机会点，订单增长10倍的目标是完全有可能实现；二是打赢一场胜仗，是事前有沙盘，事中有控制，事后有复盘。

——东莞市中泰模具股份有限公司 张总

- 华智微光理解很多变革源头的痛点，理解背后的根因，这是促成变革成功最成功的经验。课堂通过系统的方法论，结合企业本身的特征和环境教学模式，最后形成系统性结构化的流程方法工具传授给大家。

——科大讯飞股份有限公司 周总

- 华智微光的理念,用销售过程的确定性来应对结果的不确定性,使我转变对售前AI的看法:就客户关系的重要性,大客户的打法,以及战略重要性,要让AI团队更多地去客户界面交流,发现新的线索。

——北京阿丘科技有限公司 王总

- 课程最大的收获是认知改变,认知打开了,行为才能够有好的结果。接下来我们会把老师特别好的项目策划理念导入公司,理念导入、流程梳理、策划、培训,所学的企业管理能够尽快导入到公司,让公司更快地成长,能够勇往直前地往前冲。

——深圳市信成医疗科技有限公司 刘总

- 华智微光传授的九宫格、痛苦表让销售人员能够挖掘到深层次的线索,特别是一些复杂性的项目,可以运用项目策划、权力地图、鱼骨图等工具,能够更好地辅助LTC整个销售流程落地。

——大连光华采光通风工程有限公司 石总

- 华智微光的课让我明白学习的空间巨大。要和对手拉开差距,没有什么比学习更好的经验更高效了。

——翔亿世纪(菲律宾)有限公司 陈总

- 经过华智微光的绩效培训学习和指导,内部形成绩效考核的标准初稿,经过部门领导修订,应用于整个部门,年底的最终考核我们团队是组织绩效最高的。感谢李老师的分享!

——北京某医药科技有限公司 高总

- 非常有收获的两天,华智微光团队老师激情澎湃地讲授,细致、实用且体系化的课程内容,让我们头脑满满,老师辛苦啦。同时也谢谢飞总团队的悉心安排与服务,我们下次再会。

——佳都科技集团 何总

- 非常感谢华智微光,这次终于对华为人力资源体系的理解从理念到系统实操层面建立了链接。

——新疆金风科技股份有限公司 郭总

- 两天的学习让我在梳理客户关系,研判分析项目成交几率,和怎样针对性地去突破客户有了一个明晰的方向感和思路。让我们在面对比较复杂的大客户关系时,可以有针对性地对项目中的决策者、决策支持者,通过运用铁三角的我方组合,去一一争取。

——甘肃天旭光电科技有限公司 范总

- 华智微光的李老师,无疑是我听过数千场培训中可入我法眼的“大家”之一,在课后评估中我怀着激动的心、颤抖的手发自内心地给了满分。华为一线拼杀、锻造的华为高官,老师自身的阅历决定了他的 height。

- “开心、开眼、开悟”的“三开”原则是对讲师授课水平的最高褒奖。听着不累、拖堂强忍,听课中不时发自内心的那种萌笑,无疑是肾上腺激素的作用。开眼就如同鸡蛋黄中那个小眼一样的神奇,印象比较深刻的是在课堂互动环节中老师对问题的应答,一针见血、数语中的,开眼、妙极了。

- 顶级的开悟就是听完课会豁然开朗,源自对“有灵魂”课程内容的拷问。印象比较深的有:茶壶里的饺子华为不认;抓主要矛盾和矛盾的主要方面,打蛇打七寸,不让雷锋吃亏,烧不死的鸟就是凤凰——一个人认为这是华为强大的底层哲学逻辑。

——昆仑数智科技有限责任公司 王总

- 李老师两天的精彩课程,升华我对企业经营管理的认知:讲经营不讲战略毫无意义;战略聚焦,构建企业核心竞争力,持续去构建核心竞争力。要用制度化收缩权力,规划有了,要用制度落地。

——昆山丘钛微电子科技股份有限公司 刘总

- 感谢李老师全天深入浅出地精彩讲授,我们是受益匪浅、启发多多,回去后决定做集团财务体系变革和重塑:华为的双利润中心的责任经营制,体现了以客户为中心,将深入我们企业的骨髓,值得我们深度思考后变成落地方案。

——明通装备科技集团股份有限公司 陈总

- 我在李老师两天的企业培训中学到的心法:构建企业的核心竞争力,在未来一定能抓住机会;没有核心竞争力,全是机会也抓不住。

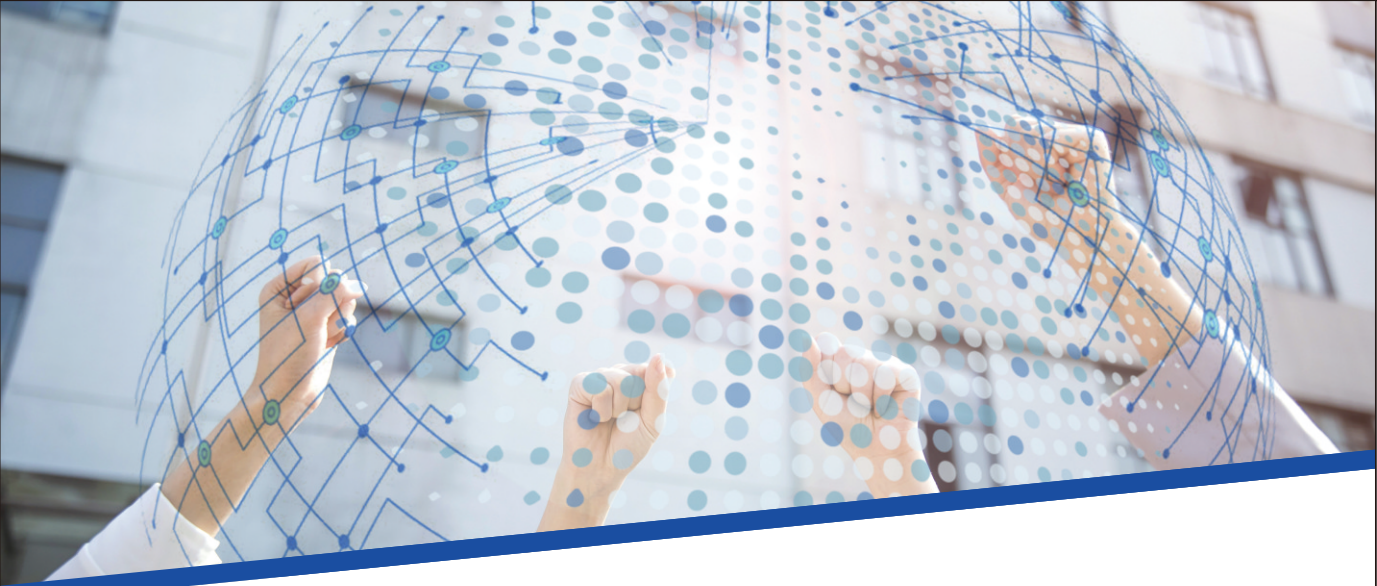
——四会市龙洋新型材料科技有限公司 苏总

- 在李老师深度辅导下,团队冗余配置,既用来抓机会、攻客户,又可以锻炼队伍。第一轮顾问式销售培训下,学会如何洞察客户以及如何给客户做产品分析,不久后收到某著名手机品牌的合作橄榄枝。

——广东科高电器有限公司 邓总

- 本次培训让我能够系统性分析管理客户关系,理顺些业务操作中的问题。对整体项目运作有了更加清晰深刻的理解,通过交易权利地图对项目进行分析,面对客户要学会善于倾听、引导。由原来的感觉认知细化到数据认知,对全盘的掌握和客户关系的把控更精准了。

——西顿工业发展有限公司 王总



06 SOME SERVICE CUSTOMERS 部分服务客户

汽车

泰凯英 凯密科 中集瑞江 中泰股份 上海汇众汽车

医疗

宝莱特 威高集团 药石科技 中元生物 安保科技 驼人集团

新能源

科士达 天赐高 宁德时代 金风科技 茂硕电源 冠宇电池 凯金新能源

家居

Vivo 美的集团 奥马冰箱 科高电器 立邦涂料 西顿照明 TATA 木门

AI 自动化

科大讯飞 海清视讯 海柔创新 优地科技 佳都科技 熵智科技 阿丘科技
李群自动化

IC

京东方 景嘉微 记忆科技 敦泰电子 睿创微纳 三安光电 富创精密
扬杰电子 华东电脑 中电技术 歌尔股份 灵心电子 浪潮集团 极海半导体
江波龙电子 上海艾维电子 晶丰明源半导体

其他

阿里云 贵州长通 中科唯实 欧加控股 锐科光纤 明通集团 赛纳集团
浩鲸科技 盛雄激光 华菱涟钢 农业银行 吉祥航空 广州地铁 昆仑数智
中国石化 中迅农科 盈峰集团 上海致宇

部分服务客户

排名不分先后

