

锻造销售冠军——医药代表的销售绩效管理

课程背景：

销售经理首先必须明白，别人衡量你是否是一名合格的销售经理，主要是看你的销售业绩。业绩不好，自己再累再苦，也是只有苦劳，没有功劳。

研究发现：一般医药企业当中 20%的优秀代表带来了 80%的销售业绩贡献。对销售经理而言，如果把工作着眼点仅仅放在只提升前 20%的销售代表的业绩，这样要想大幅提升区域整体的销售业绩通常不太现实。因此，在“指标年年涨，费用年年降”的情况下，如果能有效提升那 80%的业绩不佳的员工的销售结果，才能最终实现区域业绩大幅攀升的可能！本课程将帮助销售经理熟练掌握针对不同类型下属医药代表的绩效管理技能，从而达成销售业绩大幅提升的目标！

课程收益：

- 掌握针对三大类不同业绩表现的医药代表进行绩效面谈的步骤和方法，以及如何与四大类 12 种不同类型医药代表进行有效的绩效面谈的地点、时间、座位安排以及面谈策略
- 获得医药代表绩效管理的全套工具，包括绩效目标规划、绩效面谈和绩效评估。回去后立刻开始有效实施提升医药代表销售绩效的管理
- 了解六种对下属医药代表进行绩效评估的方法，从而使管理工作变得有趣而且富有挑战性
- 掌握对持续低绩效问题员工的四步管理流程，制订一份结合本团队/本区域的《低绩效员工的业绩改善行动计划》，并在课后回去立即实施
- 分享五份著名标杆医药企业（外企，国企，民企）的销售部和市场部人员的绩效管理工具，包括医药代表、地区经理、大区经理、产品助理、产品经理、产品组经理等

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：医药区域销售经理，地办经理，销售主管，大区经理

课程方式：课堂讲授，录像观摩，实战案例讨论，角色扮演

课程特色：

- 本课程全程通过录像观摩与实战案例演练贯穿，帮助学员从实践到理论全方位领悟提升
- 国际著名培训机构资深授权讲师精心引导
- 经典精彩的销售绩效管理案例

课程大纲

第一讲：医药代表绩效管理的价值与意义

一、走进医药代表绩效管理

1. 医药代表绩效的四大特征
- 2. 对医药代表绩效实施管理的意义**
 - 1) 绩效管理对医药代表的价值
 - 2) 绩效管理对销售经理的价值
 - 3) 绩效管理对团队和区域的价值
3. 医药代表的绩效管理与绩效评估有何区别

第二讲：医药代表的绩效管理三步曲

第一步——绩效目标规划

1. 目标设定的定量与定性原则
2. 医药代表的岗位职责与绩效目标的设定
3. 如何与医药代表进行绩效目标规划（内容与步骤）

视频：销售经理对代表进行绩效目标规划的标准步骤

4. 如何应对绩效目标规划面谈当中的棘手情况

互动：现场角色演练与点评

案例分析：西安杨森制药有限公司：医药代表与地区经理绩效管理工具

第二步——绩效面谈

1. 医药代表绩效面谈与辅导面谈的区别
2. 绩效面谈的目的与要领
- 3. 与三大类代表（按业绩划分）进行绩效面谈的原则**
 - 1) 绩效不佳：上个月/季度业绩达标率低于 100%
 - 2) 绩效中等：上个月/季度业绩达标率等于 100%
 - 3) 绩效优秀：上个月/季度业绩达标率高于 100%
4. 与三大类代表（按业绩划分）进行绩效面谈的 40 个共同点

5. 与不同类型医药代表的绩效面谈策略

1) 按业绩划分

a 绩效不佳：上个月/季度业绩达标率低于 100%

- a) 没能力没意愿-绩效差的员工
- b) 有能力没意愿-不表赞同的员工
- c) 没能力有意愿-方向错误的员工

b 绩效中等：上个月/季度业绩达标率等于 100%

- a) 业绩徘徊不前的员工
- b) 年龄大、工龄长的员工

c 绩效优秀：上个月/季度业绩达标率高于 100%

- a) 销售明星-优秀员工
- b) 自我估计过高-过分雄心勃勃的员工

2) 按个性划分

- a 沉默内向的员工
- b 情绪激动（哭泣）的员工
- c 容易发火的员工
- d 中途离开的员工
- e 挑拨是非-缺乏团队精神的员工

视频：不同类型员工绩效面谈的流程与沟通技巧（开场，中间，结束）

工具：如何填写《医药代表绩效面谈管理表》

角色演练：区域经理对下属的绩效面谈角色演练与点评

案例分析：辉瑞制药有限公司：地区经理绩效管理工具

第三步——绩效评估

- 1.“鳄鱼的故事”对绩效评估的启发
2. 绩效评估的目的
3. 绩效评估当中员工关注的问题

4. 公平公正完整的绩效评估需要收集的三种证据

- 1) 正确销售数字的资料
- 2) 销售人员呈交的外勤活动报告
- 3) 上级在现场辅导中的观察及记录

5. 绩效评估的标准步骤

6. 常用的 6 种销售人员绩效评估方法

- 1) 等级评定法
- 2) 强迫分步法
- 3) 关键事件法
- 4) 排序法
- 5) 对偶比较法
- 6) 行为锚定等级评定法
7. 绩效评估的十大原则

案例分析：江苏康缘药业有限公司：医药代表与地区经理绩效管理工具

第四讲：低绩效问题员工的管理方法

案例：一位业绩持续走下坡路的代表张明

一、低绩效问题员工的界定与特点

1. 什么是低绩效问题员工

- 1) 低绩效问题员工的行为表现有哪些？
- 2) 低绩效问题员工产生的原因
- 3) 低绩效问题员工的负面行为及危害

2. 低绩效问题员工管理的基本原则

3. 低绩效问题员工的管理流程

阶段一：浮现

- 1) 浮现 – 经理发现和确认低绩效员工
- 2) 下属绩效差的可能理由
- 3) 如何寻找员工业绩差的根源？

阶段二：躁动

- 1) 低绩效员工改进的过程管理
- 2) 阶段改进计划执行情况回顾及警告信

阶段三：冲突

- 1) 经理改进失败后的应对措施
- 2) 经理应该做哪些事情？
- 3) 经理不应该做哪些事情？

阶段四：蜕变

- 1) 选择让员工离开的方式
- 2) 经理与离职员工的四种关系

课程总结+角色演练实战案例分析：结合企业实际案例进行分析