

# 从销售思维走向管理思维——职业医药经理人的三项修炼

## 课程背景：

提升，晋级，企业的初衷是为了激励医药代表走上管理岗位，将自己的成功经验传播给更多的员工，更好地发展销售业绩。但少了一个好代表，多了一个烂经理，却成为许多企业高层的噩梦。

昨天的“明星医药代表”为什么变成今天的“蹩脚销售经理”？

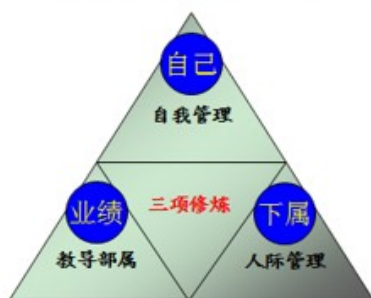
被誉为“中国医药经理人”问题研究专家的朱菁华老师认为：这些刚被提升的销售主管或经理，首先应该了解作为管理者应具备的基本知识与素质，同时学习如何从销售代表到管理者角色的成功转换，通过自我管理技能，人际管理技能和结果管理技能三项修炼，才能迅速成为一名有效的职业经理人。

## 课程收益：

- 帮助新提拔的主管及经理完成从销售到管理的角色与思维转变，正确理解“管理”的含义，深刻认同管理者的职责与使命。
- 帮助新提拔的主管及经理处理好“内部提拔”和“空降兵”的上下级人际关系问题，学会双赢的沟通技巧，与上级、同事和下属建立双赢的合作关系。
- 掌握对不同类型下属的激励技巧，通过满足下属不同的内在需求从而更好地激发团队潜能，使新官上任后能够平稳过渡，降低流动率，让业绩有保障。
- 掌握四种针对不同类型下属的协访辅导技巧，并能按照标准的流程与步骤实施对下属的协访前、协访中和协访后的辅导，从而快速提升下属的业绩表现，成为一名受尊敬的好教练。掌握《医药代表协访辅导表》的规范填写。

## 课程模型：

### 职业经理人的三项修炼



**课程时间：**3天，6小时/天

**课程对象：**提拔2年以内的区域销售经理，地办经理，销售主管，待提拔的资深医药代表

**课程方式：**课堂讲授，视频，个人练习，案例讨论，角色演练

## 课程特色：

- 本课程全程通过一个真实完整的“新官上任实战案例”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
- 国际著名版权课程授权录像观摩学习，让学员领悟更容易更透彻
- 经典精彩的医药销售管理案例呈现

## 课程大纲

### 第一讲：激烈市场竞争环境下销售经理的生存之道

#### 一、当今区域销售经理面临的挑战

1. 外部的挑战（政策法规的限制、竞争对手不断增加、客户的需求变化）
2. 内部的挑战（不同个性与价值观的下属、自身的提高、上下级的沟通、指标的压力）

#### 二、销售经理思维与医药代表思维的区别

1. 医药代表的工作内容
2. 销售经理的工作内容
3. 业绩优秀的医药代表是否一定会成为出色主管

#### 三、从销售岗位走向管理岗位的四种形式

1. 旧时同僚，今日下属
2. 空降部队，危机四伏
3. 白手起家，组建团队
4. 老区新人，再战江湖
5. 新官上任的五点备忘

#### 四、新官上任的七步工作开展秘诀

- 1) 学会忍耐
- 2) 明确问题
- 3) 了解情况
- 4) 制定计划
- 5) 争取上级支持
- 6) 赢得下属理解与接受
- 7) 逐步启动变革

**案例讨论：**一位新任经理面对充满各种错综复杂问题的市场和团队，应该如何开展管理工作？

#### 五、管理的四个基本职能

1. 计划
2. 组织
3. 领导
4. 控制

#### 六、评价基层主管经理是否合格的三个条件

1. 第一个评估条件：能解决问题的人
2. 第二个评估条件：有思考力合行动力
3. 第三个评估条件：以业绩为导向

#### 七、职业经理人的三项修炼概述

### 第二讲：职业经理人第一项修炼：自我精进——自我管理技能

#### 一、管理者常犯的十大错误

- 错误一：以骂代管
- 错误二：以罚代管
- 错误三：在下属面前炫耀自己与领导的关系
- 错误四：不重视业绩，而通过其它方面去和领导拉关系
- 错误五：自我估计过高
- 错误六：滥用职权
- 错误七：欺上瞒下
- 错误八：拉帮结派

错误九：不公平，不公正

错误十：推卸责任

## 二、销售经理角色的五项转变

1. 认知的转变——了解管与被管的差异

**2. 角色的转变——明确销售经理的六大角色**

- 1) 计划者
- 2) 执行者
- 3) 控制者
- 4) 评估者
- 5) 人员发展者
- 6) 团队建立者

3. 职责的转变——知晓销售经理的岗位职责

**4. 能力的转变——销售经理应具备的四大技能**

- 1) 自我管理技能
- 2) 区域管理技能
- 3) 人员管理技能
- 4) 团队管理技能

**5. 心态的转变——销售经理需具备的三项基本素质**

- 1) 个人素质
- 2) 人际关系素质
- 3) 组织素质

## 三、主管经理的角色总结

### 第三讲：职业经理人第二项修炼：用人之长——人际管理技能

#### 一、人际管理技能——主属关系

1. 建立与维持主属工作关系的意义

2. 主属建立尊敬与信任关系的重要性

**3. 主属的四种关系**

- 1) 利人利己
- 2) 损人利己
- 3) 损己利人
- 4) 损人不利己

4. 如何处理主属紧张关系

**5. 如何化解主属冲突**

- 1) 六种影响主属沟通的障碍
- 2) 六种主管鼓励下属沟通的方法

**6. 如何与下属建立双赢沟通的局面**

**1) 双赢沟通的五项原则**

- a 维持自尊，加强自信
- b 细心聆听，善意回应
- c 谋求协助，促进参与
- d 分享感想，传情达意
- e 给予支持，鼓励承担

录像观摩：双赢沟通的五项原则（版权课程授权录像）

角色演练：如何与下属进行双赢沟通

2) 双赢沟通的五项原则与下属需求的满足

## 二、人际管理技能——激励员工

1. 员工的生产力与能力和愿力的关系
2. 员工内在工作态度对外在行为表现的影响
3. 个性心理需求与态度的关系
4. 员工六种个性心理需求的行为表现
5. 如何激励六种不同的个性心理需求

- 1) 安全感需求
- 2) 成就感需求
- 3) 身份感需求
- 4) 认同感需求
- 5) 责任感需求
- 6) 归属感需求

心理需求测试工具：马斯洛需求测试，了解你的下属的需要

制定行动计划：对不同类型个下属的激励行动计划书

工具：ABC 行为效应管理

## 第四讲：职业经理人第三项修炼：结果导向——教导部属技能

### 一、销售经理的辅导者角色与销售辅导的目的

调研报告：销售辅导对于企业与组织的财务价值

### 二、辅导下属的四个时机

### 三、做教练的四种方式——四种不同类型的协访辅导

1. 示范式协访辅导
2. 问题解决式协访辅导
3. 培训式协访辅导
4. 参与式协访辅导

视频：培训式协访辅导的流程（协访前、协访中、协访后）

视频：与医药代表在协访前、协访中、协访后的准备、观察与辅导沟通的技巧

视频：选择与确定医药代表在拜访中表现出色的地方——需要放大的优点

视频：选择与确定医药代表在拜访中表现的需要改善的地方——发现问题与机会点

### 四、如何应对在协访中出现的六种困境

1. 下属介绍产品时说错话
2. 客户突然提出过分要求
3. 客户同事突然出现，拜访被打断
4. 竞争对手突然出现，拜访被打断
5. 病人进来找医生，拜访被打断
6. 客户非常繁忙，下属不敢开口

案例讨论：如何应对协访前、中、后常见的 36 个来自主管和下属的问题，提升协访辅导的整体效果

角色演练：地区经理协访教导医药代表演练

- 1) 协访前教导七步骤演练
- 2) 协访中观察代表技巧演练
- 3) 协访后教导七步骤演练

工具：《医药代表协访辅导表》的规范填写

课程总结+角色演练+实战案例讨论