

# 医药区域营销经理执行力提升秘籍

## 课程背景：

医药市场的经济体系已逐步建立，政府监管力度不断加强，市场游戏规则也开始和国际通用规则接轨。关系、背景和非常规的竞争手段已经不能成为企业致胜的唯一法宝。微利时代的医药企业，只有靠综合实力才能取得生存空间！当企业的实际表现和预期的目标出现巨大反差时，领导者开始意识到执行的重要性，当销售计划无法被有效贯彻时，区域营销经理的执行力便是重要的瓶颈。

事实上，很多区域营销经理执行力不够好，并非是态度的问题，而是缺乏执行的能力。区域营销经理的执行力，通俗而言：就是把你想到的事情通过下属做成的能力！作为一名区域营销经理，制定计划以后，就要组织销售力量把计划付诸实施，领导团队朝着目标努力，建立控制系统确保目标按计划来达成。也就是说：销售经理的计划、组织、领导、控制能力就是执行的能力。对企业而言，那就是将长期战略一步步落到实处，将人力、物力、财力，以及销售渠道等逐步统筹起来，实现最终目标的系统能力！

## 课程收益：

- 通过学习，深刻理解计划、组织、领导和控制这四大管理职能。学员在课堂上能够用自己区域的真实信息和数据进行实战演练，制定出下一周期/季度/年度可执行的详细的《区域市场销售行动计划》
- 通过学习，掌握九种执行控制技术，获得由讲师独立研发并经历 10 年以上实际工作检验完善的九种有效执行控制管理工具，这九种执行力实战工具帮助了江苏豪森，恒瑞，步长一部三部和十部，北京泰德等众多企业的区域营销经理更好地管理营销团队，实现业绩超越！

**课程时间：**3 天，6 小时/天

**课程对象：**医药区域销售经理，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：

- 长达 100 页近 10 万字的学员手册，详细讲解如何有效提升区域销售经理的执行力
- 获得区域管理系统思路，为您面对困难，完成巨额任务提供启发
- 制定科学、合理、符合实际可行的区域市场计划，迈出完成任务的第一步
- 学习多种执行与控制的方法，帮助您逐步实现计划
- 获得一整套完整的区域经理执行力管理工具，为今后工作提供强有力的支持
- 经典的医药销售管理案例分享，今后工作的重要参照

## 课程工具清单：

1. 《销售进度表（横表和柱形图）》
2. 《医药代表协访辅导表》
3. 《医药代表区域绩效随访跟踪管理系统》
4. 《医药代表绩效目标规划表/绩效面谈表（针对业绩不佳的下属/针对业绩优秀的下属）》
5. 《销售人员周/月例会管理表》，《远程电话/微信/QQ/视频会议流程管理表》
6. 《季度会/年会流程表》范本

7. 《地区经理月度工作报告》范本
8. 《地区经理月度工作总结》范本
9. 《地区新闻信》范本

## 课程大纲

### 第一讲：如何正确理解医药区域营销经理的“执行力”

#### 一、当今医药企业区域营销经理面临的挑战

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、如何正确理解医药企业区域营销经理的“执行力”

1. 区域营销经理执行力的定义
2. 区域营销经理执行力低下的表现
3. 区域营销经理执行的过程

### 第二讲：计划篇——区域市场销售计划的制定

#### 一、制定区域销售计划的标准

1. 影响地区销售的可控因素与不可控因素分析
2. 制定区域销售计划的步骤

#### 二、制定区域销售计划的四步模式

##### 1. 市场分析

- 1) 2018年以后医药行业是否还是“朝阳行业”？
- 2) 中国药品市场扩容的8大原因分析
- 3) 2017-2019“医药，医疗，医保”三医联动改革解读
- 4) 三医联动改革对医药企业的机遇与挑战

##### 2. 确立目标

###### 1) 常用区域销售预估的五种方法

- a 德尔菲法（专家意见法）
- b 高层经历的意见（从上往下）
- c 销售人员的预估（从下往上）
- d 相抵比较法
- e 趋势分析法（MAT法、移动平均法、一元一次线性回归）

- 2) 如何用A-SMART原则制定定量与定性的目标

**案例演练：**学员用自己区域的真实数据进行实战演练，制定出下一周期的具体工作目标

### **3. 选择策略**

1) 针对竞争对手，分析并找出自身产品的差异化优势

#### **2) 选择制定最佳的区域销售策略**

a 如何利用 SWOT 分析工具找出机会点

b 如何运用 TOWS 策略分析法制定最佳的区域营销策略

**案例演练：**学员用自己区域的真实产品进行 SWOT 分析与 TOWS 策略实战演练

### **4. 制定行动计划**

1) 内部情况分析

2) 外部环境分析

3) 目标设定

4) 策略选择

5) 行动计划

6) 所需资源

7) 结果预测

**案例演练：**学员用自己区域的真实情况进行实战演练，制定出下一周期的区域市场销售行动计划

## **第三讲：组织篇——区域销售力量的组织管理**

### **一、区域销售团队与人员的组织原则**

1. 销售员工作负荷法

2. 人均销售额法

3. 销售潜力法

4. 分产品组法

5. 客户类别法

### **二、多产品区域销售的组织架构设置**

1. 不分组——KA 结构

2. 分组——横向结构

3. 分组——纵向结构

4. 分组——矩阵结构

### **三、根据医药代表的不同情况进行销售区域的合理分配**

- 1.“环线中心法”
- 2.“蜘蛛网法”
- 3.“轮换法”
- 4.“投标法”

#### 四、销售指标的分解

1. 新产品指标增长较高，销售人员抵触较大时如何分解下去
2. 老产品相对成熟，如何作出公平合理的任务分解
3. 标杆法指标分解的五步骤

#### 五、有效提升医药代表区域覆盖率的四大原则

1. 复式客户分级原则
2. 20/80 原则
3. 目标客户指标分解原则
4. 医药代表生产力最大化原则

#### 六、销售人员奖金设计的方法

1. 销售人员奖金设计的原则
1. 销售人员奖金设计的六种思路
2. 如何结合不同的奖金设计进行员工的执行力管理

### 第四讲：控制篇——九种执行控制技术的综合应用

#### 一、执行控制的过程

1. 结果控制与过程控制的关系
2. 行使控制职能的时机
3. 控制职能的 TAEPP 原则

#### 二、九种主要的执行控制技术

1. 销售进度表

工具：《销售进度表（横表和柱形图）》

2. 区域随访辅导

工具：《医药代表协访辅导表》

3. 建立“区域绩效随访跟踪管理系统”

工具：《医药代表区域绩效随访跟踪管理系统》

4. 绩效管理

工具：《医药代表绩目标规划表/绩效面谈表（针对业绩不佳的下属/针对业绩优秀的下属）》

5. 区域经理与下属的时间分配

6. 解决问题的周/月例会

工具：《销售人员周/月例会管理表》，《远程电话/微信/QQ/视频会议流程管理表》

7. 增进绩效的季度会/年会

工具：《季度会/年会流程表》范本

8. 月度工作报告/月度工作总结

工具：《月度工作报告/月度工作总结》范本

9. 地区新闻信

工具：《地区新闻信》范本

10. 九种执行控制的类型与执行过程（前中后）的关系

课程总结+角色演练+实战案例讨论

## 控制的类型与应用

