

医药代表的选用育留

课程背景：

2018年4500家医药企业最新调研结果显示：当前中国医药企业一线营销队伍流动率高达20-40%。其中外企在30-40%，国内企业在20-30%，当然有个别企业会高达50-60%。销售人员的高流动率使得企业的成本居高不下。

在中国由于大多数的治疗用药是不可以做大众媒体广告宣传的，因此医药代表就好比医药企业的“四肢”，四肢越发达，接触到的客户就越多。医药代表是企业与客户之间的桥梁，企业有好的产品，需要通过医药代表拜访客户进行介绍推广。医药代表的每一次客户拜访沟通交流，就好比做了一次“一对一的广告”宣传，这种宣传是否有效？客户是否接受你的产品并使用？这很大程度上取决于医药代表的专业性与学术推广技能，同时也取决于医药代表的工作态度与勤奋度。可以说，一线销售人员是决定企业目标能否实现的关键，因此“医药代表是企业的第一生产力！”。

那么如何选聘到适合本企业的医药代表？如何正确使用和培养医药代表，使之成为企业的栋梁之材？如何留住优秀的医药代表使之与企业一起发展？这是许多管理者迫切关心的问题。

课程收益：

- 学习选人篇，掌握STAR-L案例面试法，利用标准的代表面试甄选工具，在30分钟的面试中准确识别出“面霸”和“千里马”，找到德才兼备（有能力有愿力）的员工
- 学习用人篇，掌握对下属代表的绩效面谈技巧，能够对三大类不同业绩表现的下属进行绩效面谈，从而提升员工的绩效表现
- 学习帮人篇，掌握下属协访辅导的标准流程，能够在协访前中后有效提升员工的技能短板
- 学习留人篇，能够识别出下属的六种心理需求，并能对下属不同的心理需求采取不花钱的激励方法，最终改变下属外在的态度和行为表现

课程时间：3天，6小时/天

课程对象：区域销售经理，地办经理，销售主管，大区经理

授课方式：课堂讲授，视频，个人练习，案例讨论，角色演练

课程大纲

序言：销售人力资源管理的重要性

1. 销售人力资源管理的意义和价值
2. 新时期医药销售人员招聘与发展的瓶颈
3. 企业成败的关键——选才，用才，育才和留才

著名企业调研报告：区域经理认为最难、最耗费时间精力的人员管理问题是：人员招聘、绩效管理、人员培育、人员流动等四大问题

第一讲：选才篇——如何招聘优秀的医药代表

一、招聘选拔不合适代表的代价

1. 选拔医药代表当中常见的 25 大错误
2. 医药代表招聘失误的代价
3. 招聘当中是看重能力还是心态

视频：面试的烟幕弹，面试失败的代价，面试不是郊游（版权课程授权录像）

二、如何甄选最合适本企业的销售代表

1. 建立漏斗式的人才选拔体系
2. 医药代表招聘的常用途径

3. 实用有效的五步面试法

1) 第一步：分析职位特点

- a 医药代表岗位职责描述
- b OTC 代表岗位职责描述
- c 商务代表岗位职责描述
- d 医药器械代表岗位职责描述

2) 第二步：审查核心能力

- a 什么是胜任力
- b 可见性能力与隐藏性能力
- c 销售人员应具备的最重要的 21 项能力
- d 管理者应具备的最重要的 23 项能力
- e 优秀销售代表的九大核心能力

3) 第三步：准备问题

- a 学习区分引导性，理论性和行为性提问
- b 什么是 STAR-L 的提问
- c 如何识别“面霸”

视频：STAR-L 面试提问法，如何提出跟进问题（版权课程授权录像）

角色演练：如何在面试中收集完整的 STAR-L 实例

e 如何针对医药代表的九大核心能力设计科学的面试提问

4) 第四步：引导面试

- a 如何利用“医药代表标准面试甄选工具”引导面试
- b 如何招聘到有积极心态的医药代表
- c 如何应对面试过程中的各种挑战

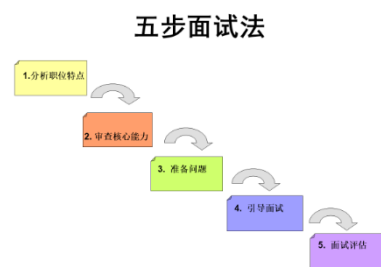
视频：引导面试，建立融洽氛围（版权课程授权录像）

5) 第五步：面试评估

- a 如何在“医药代表标准面试甄选工具”上进行九项核心能力打分
- b 在如何做应聘者的背景调查

视频：如何做面试后的评估（版权课程授权录像）

角色演练：掌握《医药代表标准面试甄选工具》的应用技巧



第二讲：用才篇——如何提高医药代表的绩效

一、为什么要对医药代表进行绩效管理

1. 绩效管理与绩效评估有何区别

2. 医药代表绩效管理的意义
3. 医药代表绩效的管理流程概述

二、医药代表绩效管理的流程

第一步：绩效目标规划——目标管理

- 1) 目标管理的 A-SMART 原则应用
- 2) 销售人员的绩效目标分解
- 3) 绩效目标规划的步骤和内容

视频：绩效目标规划面谈步骤（版权课程授权录像）

工具：医药代表绩效目标规划准备表

个人练习：制定下属的工作目标

第二步：绩效面谈——正式面谈

1. 绩效面谈的目的与要领

2. 与三大类不同业绩表现代表进行绩效面谈的步骤

- 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%

3. 与三大类不同业绩表现代表绩效面谈的时间、地点、座位安排和面谈策略

视频：绩效面谈步骤（版权课程授权录像）

工具：医药代表绩效面谈准备表

角色演练：绩效面谈演练

第三步：绩效评估

- 1) 绩效评估中员工关注的内容
- 2) 绩效评估面谈的步骤
- 3) 绩效评估的原则
- 4) 绩效管理流程的建立与发展

第三讲：育才篇——如何协访辅导医药代表

一、辅导下属的回报

1. 协访辅导对医药代表会带来哪些影响
2. 协访辅导对经理会带来哪些利益
3. 协访辅导对团队和公司会带来哪些回报

二、辅导下属的流程与准则

1. 协访辅导有哪些方式

2. 什么情况下需要对代表进行协访辅导

- 1) 绩效不良
- 2) 绩效卓越
- 3) 区域变动
- 4) 客户变动
- 5) 产品变动
- 6) 新规定
- 7) 新人试用期

3. 有效的协访辅导分为哪几种形式

- 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
- 4. 有效的协访辅导流程分为哪几个步骤
- 5. 协访时常见的问题以及如何应对
- 6. 针对不同的代表类型，经理的协访时间应该如何分配
- 视频：培训式协访辅导标准步骤（版权课程授权录像）
- 工具：《医药代表协访辅导表》
- 角色演练：协访辅导流程演练
- 个人练习：《医药代表协访辅导表》填写练习

第四讲：留才篇——如何有效激励医药代表

一、你了解激励吗

- 1. 管理者的工作是什么
- 2. 关于激励下属的十个误区
- 3. 为什么有的代表做的好好地却总想着要离职
- 4. 为什么有些人比别人更勤奋地工作
- 5. 为什么有些人比别人更懒惰

二、绩效与激效模型

- 1. 代表销售业绩、能力、态度三者的关系
- 2. 医药代表工作态度与个性心理需求的关系
- 3. 医药代表六种个性心理需求的行为表现
- 4. 如何不花钱去激励六种基本个性心理需求
- 5. 薪酬与奖金的作用分析
- 6. 设计奖金方案的思考
- 7. ABC 行为效应管理法

测试：医药代表个性心理需求测试工具

工具：医药代表激励行动计划

总结：课程总结，角色演练与实战案例讨论