

医药经理能力素质模型训练营专题培训

培训老师：牛犇（原创定制课程）

课程背景：

素质模型理论源于 20 世纪 70 年代初、由美国国务院邀请哈佛大学的心理学教授戴维·麦克利兰 (David McClelland) 设计一种能有效预测实际工作业绩的人员选拔方法。麦克利兰认为，从第一手材料直接发掘的、真正影响工作业绩的个人条件和行为特征就是素质。个体的态度、价值观和自我形象、动机和特质等潜在的深层次特征，能将某一工作(或组织、文化)中表现优秀者和表现一般者区分开来。根据其冰山模型理论，冰山水面上的部分是人们往往看得见的行为，一是知识的应用，二是技能的表现。知识，是指对某一职业领域有用信息的组织和利用；技能，是指将事情做好的能力。冰山水面下的部分就是人们通常所指的人的“潜能”，它包括价值观、态度、社会角色、自我形象、个性、品质、内驱力、社会动机等。价值观、态度、社会角色，是指个人对外部环境表现出的一种观念；自我形象，是指对自己身份的认识或知觉；个性、品质、内驱力、社会动机，是指决定一个人外显行为的自然而稳定的思想。为了能够更好服务于药企，将《能力素质模型》与医药企业一线经营营销管理者培训结合，针对第三终端省地总进行能力素质模型培训，从中寻找成功市场经营管理者的共性、将优良基因共性进行拓展，为医药第三终端队伍建设，人才选拔等提供帮助。

课程目的：

一、培训省区经理，解决领导力问题

第三终端省总，是一省的市场最高领导者，一个省的业绩好坏都取决于一个省总的能力素质，一个好的省总，是一个省的董事长，从视野宽度，到能力素质深度都要有一定高度，根据能力素质训练构建的省总领导力五力模型。

领导者必须具备如下领导能力：一是对应于群体或组织的目标和战略制定能力(前瞻力)；二是对应于或来源于被领导者的能力，包括吸引被领导者的能力(感召力)及影响被领导者和情境的能力(影响力)；三是对应于群体或组织目标和战略实现过程的能力，主要包括正确而果断决策的能力(决断力)和控制目标实现过程的能力(控制力)。这五种关键的领导能力就构成了领导力五力模型

(二) 培训地总，解决执行力问题

第三终端市场，执行在地总，赢在地总。这是医药企业第三终端市场共性，战略再好，没有执行，战略也只是白纸上的一个画饼。在医药企业第三终端队伍来讲，提高执行力是推进企业第三终端战略落地的现实需要，是第三终端管理者个人成长的需要、地总能力素质模型培训是必不可少而有效果的措施之一，可以根据药企第三终端战略意图理解，第三终端动销活动理解，对第三终端地总系统、全面培训，让医药企业战略在第三终端地总的不折不扣的执行中落地。

(三) 培训终端经理，解决战斗力问题（本次不在培训范围内）

曾国藩说：“国家之强，以得人为强”、“战胜攻取，乃在人不在器”。从药企而言，第三终端一线销售经理素质的高低，影响总断经历战斗力的强弱，从根本上决定了每药企市场竞争能力和发展水平。那么如何提高终端经理素质呢？总的对策是以人为本。必须用第三团队宗旨理念和战略文化武装终端经理，让终端经理有明确的发展目标，有能看到挑战和形势的清醒头脑，有强烈的危机意识，不畏艰难，在工作中鼓实劲、干实事、求实效来突破市场。落实力就是战斗力。落实力对一个区域市场发展至关重要，也是第三终端区域市场营销成功的关键，因此，拥有高效的行动落实力是一名终端经理必备的职业素质。

受益群体：

医药第三终端销售渠道、第三终端渠道等运营管理人员，第三终端省总、地总、终端经理等。

培训模式及物料要求：

- 1、训练营模式：**按人员分组（坐位安排按组）。每组 10 人，要求每组最少有一名省总、每个组里配置一名优秀地总，每组队长由队员选出（要求省总不许参选），给自己团队起名字，设团队口号，要求每个团队有自己旗帜（手绘旗标）。
- 2、众筹培训激励：**要求每个学员第一天步入会场时，扫二维码每人用微信支付 100 元人民币（由企业总部指定人员统一收钱），同时在二维码处贴出激励机制，本激励模式是，根据每组（队）积分，评选出优秀团队 1.2.3 等奖，将众筹的钱根据 50%奖励第一名团队（名额 1）、30%奖励第二名团队（名额 2）、20%奖励第三名团队（名额 3），团队内分配由队长自由执行。注意的是，不管企业给发多少其它激励，这个激励模式不可取消。**企业总部可以配合以上模式，给予未获奖队伍进行纪念奖励（可政策、可实物）**
- 3、会场要求：**LED 显示屏背景、空间比较宽敞（能参与课间休息活动运动），音响设施齐全、讲台平摊宽大。
- 4、物料需求：**扑克牌 3 副、白板一面（立式）、白板笔（黑，水性 5 支）、A4 纸张按学员人数每人 10 张，每人一本工作日记本、队旗按参会每 10 人一组配置（有底座可立式）、笔记本电脑一台（播放课件）、环节小礼品（手机支架、充电宝、毛绒玩具等 N 多准备）。

培训课时：2 天（12 小时）。

课程大纲：

一、省地总领导导论

- 领导概念
 - 领导的含义
 - 领导与权利
 - 领导与管理区别
 - 领导智障与超越
- ✓ 小结：小组队长领导力演说（每组）

二、省地总概念理论

- 省地总的素质
 - 省地总特质
 - 大五人格
 - 成功省地总八大有效元素
 - 省地总领导素质模型
 - 省地总与战略
 - ✓ 给自己在市场运营管理中做一个素质画像
- 省地总风格
 - 影响省地总效能的情景因素
 - 第三终端省总行为风格对区域的影响
 - 第三终端地总行为风格对终端影响
 - ✓ 用 A4 纸写下自己影响自己的效能的因素（有利、不利各 5 条）

三、省地总技能

■ 系统思考

- 竞争与博弈
- 总结提升
- 区域市场的命运
- 微观第三终端市场能力
- 狼性团队如何打造
- ✓ 剖析自己所处的第三终端市场形势
- ✓ 制定下一步团队拓展方向与队伍建设

■ 省地总能力模型

- 内容管理模式
- 行为管理模式
- 结果管理模式
- 人文管理模式
- 省地总核心能力模型
- 省地总区域业务管理
- 优秀省地总应具备的条件
- ✓ 对照冰山模型图为队长画像（队长为自己省总画像）

情景模拟：对第三终端空白市场进行突破行动指挥（省、地总）

■ 下属辅导

- 省地总四个职责
- 辅导的重点
- 优秀的辅导需要的的条件
- 第三终端销售的三个绩效关键要素
- 省总与地总面临问题的差异
- 冰山原理在辅导中应用
- 激励下属的要点
- ✓ 地总对自己所在区域的省总提出问题
- ✓ 省总对地总问题汇总进行辅导

沙盘模拟实战演练：分组练习角色扮演，区域第三终端动全流程

四、第三终端团队经营

■ 团队领导能力提升

- 情境理论与权变理论
- 路径目标理论
- 领导者与成员交换理论
- 魅力式与转换式领导
- 团队领导

- 心理动力学
- 女性与领导
- 领导伦理
- 第三终端区域领导者特质
- 领导者的勇气与哲学
- ✓ 书写自身领导特质与希望达成目的
- ✓ 模拟自己直接领导的领导风格与行为（意识形态）
- 第三终端市场营销管理目标
 - 专家医生管理
 - 区域客户管理
 - 区域客户活动管理
 - 区域合规风险管理
 - 区域销售目标管理
 - 区域人员目标管理
 - ✓ 分析目前自身市场所欠缺的管理行为与管理改善方向

五、第三终端市场端管理之执行力 5 基石

- 以素质模型为核心的人力管理系统
- 以任职资格为核心的行为评价系统
- 以 KPI 考核为核心的绩效可和系统
- 以述职报告为核心的绩效改进系统
- 以下属约谈为核心的目标跟进系统
- 结业活动：1、分享两天来的收获
 - 2、评奖活动发放众筹奖金

- ◇ 结业作业：根据市场任务指标，做出市场经营目标完成的路径、人员、活动组织、目标考核、改进措施报告（由企业管理者进行评价）。

