

医药企业高管经营能力提升实战实训系列

-----之团队高绩效管理篇

课程背景：医药环境在政策不断出台下，已经发生了翻天覆地的而变化，在三明模式的全国一盘棋医改中，带量采购的常态化，医保支付模式改革 DRG/DIP 今年全面执行，医药代表备案制强制执行，卫健委整风 9 不准行动等等医改政策高压下，作为医药企业的高管，要清晰认知当下的医药环境，对医药企业的变革，从企业家精神与经营意识上要有创新意识，经营意识，全面提升企业经营能力，来适配医药行业的管理运营变革。本课程是医药企业高管经营能力实战实训系列课程，本课程共计 5 部分，每部分 12 小时（两天）课时。从医药企业实战角度出发，能够为医药企业在实际运营中解决问题是本课程核心。

培训老师：牛犇（原创课程）

受益群体：总经理，CEO，板块负责人，总监、大区经理、以上管理人员。

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 5 人，竞选出组长（众筹激励）
- 2、**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。
- 3、**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、队标按参会每 5 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（12-14 小时）。

课程大纲：

第一天；

一、 医药团队管理基础专题

- 管理者的认知
 - 管理的五项职能
 - 管理者的角色与基本素质
 - 如何做好一名医药团队领袖
 - 管理者的工作方法和艺术
 - 医药经营团队管理核心
 - 镜像时代背景下的药企管理者画像
 - ✓ 情景模拟，你对团队管理的理解，你当下遇到的问题分析（分组问答）
- 团队管理基础
 - 医药经营团队的概念
 - 三国演义同盟协作团队
 - 水浒的全国大局观团队
 - 目标导向的西游记团队
 - 医药经营团队的定义
 - 医药经营团队的权限
 - 医药经营团队的构成

- 医药经营团队的目标
- 医药经营团队的战略计划
- ✓ 实战演练，当下市场经营你的团队计划是如何制定的（情景模拟分组制定）

二、团队领袖胜任力提升专题

■ 医药领袖胜任力模型建设

- 什么是胜任力
- 胜任力模型建立的基本方法
- 企业营销目标与胜任力模型结合
- 个人素质与胜任力模型契合
- 团队人员胜任力模型建设步骤
- 团队胜任力的核心提升因素
- 胜任力核心是对自身任务的理解与执行力
- ✓ 实战演练：为自己画胜任力模型并阐述理由（分组抽答）

■ 医药团队领袖胜任力提升

- 选、用、育、留的核心胜任力
- 从协助业务中提升胜任力
- 从战略资源整合提升胜任力
- 从医药行业敏感度提升胜任力
- 从团队磨合中提升胜任力
- 从完成任务指标中提升胜任力
- 对直接下属的胜任力如何测评
- ✓ 情景演练：根据产品营销目标进行布局来测评你的胜任力（分组抽答）。

三、克服团队协作的五种障碍

- 建立信任
- 掌控冲突
- 兑现承诺
- 增强责任感
- 关注结果
- ✓ 复盘；经过复盘把自己管理存在的问题列出来并给与提升计划（作业）

第二天：

一、医药经营团队的高绩效沟通能力

■ 医药团队的沟通力

- 成功团队的金三角
- 团队的动力模式
- 成功团队=3+1

- 沟通的检查（目标、关系、方法）
- 沟通的五大意识
- 对上级的沟通技巧
- 对下级的沟通技巧
- 沟通的风格与环境的影响
- ✓ 情境演练：根据情境案例，你如何进行有效沟通来完成工作目标（分组回答）

■ 五行人格于沟通要素

- 五行人格属性定义
- 金主属性人格沟通特点
- 木主属性人格沟通特点
- 水主属性人格沟通特点
- 火主属性人格沟通特点
- 土主属性人格沟通特点
- 五行人格优化于自我提升路径
- 沟通高绩效属性配合
- ✓ 实战演练：就团队战略目标分解团队关键人员进行沟通（情景模拟）

二、带团队就是带信心

■ 欲望是团队强大的第一推动力

- 愿景-饱满的精力是伟大的愿望而产生
- 制度-明确规则是对个人行为最好的约束
- 执行-令出必行才能行程高效协作
- 关系-抓住关键消除团队对抗心里
- 竞争-让团队在合理比拼中成长
- 人情-以情待人让团队死心塌地
- ✓ 问答：医药团队领袖管理就是管欲望的理解（情境设定问答）

■ 信心是平凡人做出惊人业绩

- 沟通-让团队知道你能听见他们的声音
- 用人-让人才各就各位才能发挥到位
- 激励-拉高士气才能迅速提高战斗力
- 放权-在恰当时候优雅放手激发团队的潜能
- 原则-有失公允，是对团队士气最大的伤害
- 榜样-发挥榜样作用，引导团队作战
- ✓ 实战演练：如何能够恰当时候放权来激发团队潜能（案例推演）

三、团队管理六大工具及应用技巧

- 鱼纲会议-SBI 方式
- 生命年轮
- 日报周报
- 绩效考核

- 绩效期望值管理
- 三十二字经

实战演练：制定自己板块团队的管理提升计划于实施步骤（作业）