



智享会

HR Excellence  
Center

## 培训与绩效改进



Visiting us at  [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)



## ★ 人力资源智享会微信公众账号

在微信查找微信公众账号：HRECChina

右侧二维码：扫一扫+关注

\*最新行业资讯，关注微信一手掌握



## ★ 人力资源智享会微信会员服务号

在微信查找微信公众账号：HRECService

右侧二维码：扫一扫+关注

\*最新会员资讯，关注微信一手掌握

# 培训与绩效改进

陈崇光

1

## 分享内容

- 理解业务策略和目标
- 确认部门定位，清晰定义成功的样子
- 制定落地方案
- 提升前线人员能力
- 搭建平台帮助能力落地
- 选择有关键性的关键性指标
- 打造绩效部门内部人员的胜任力
- 让团队拥有持续绩效改善的态度

2

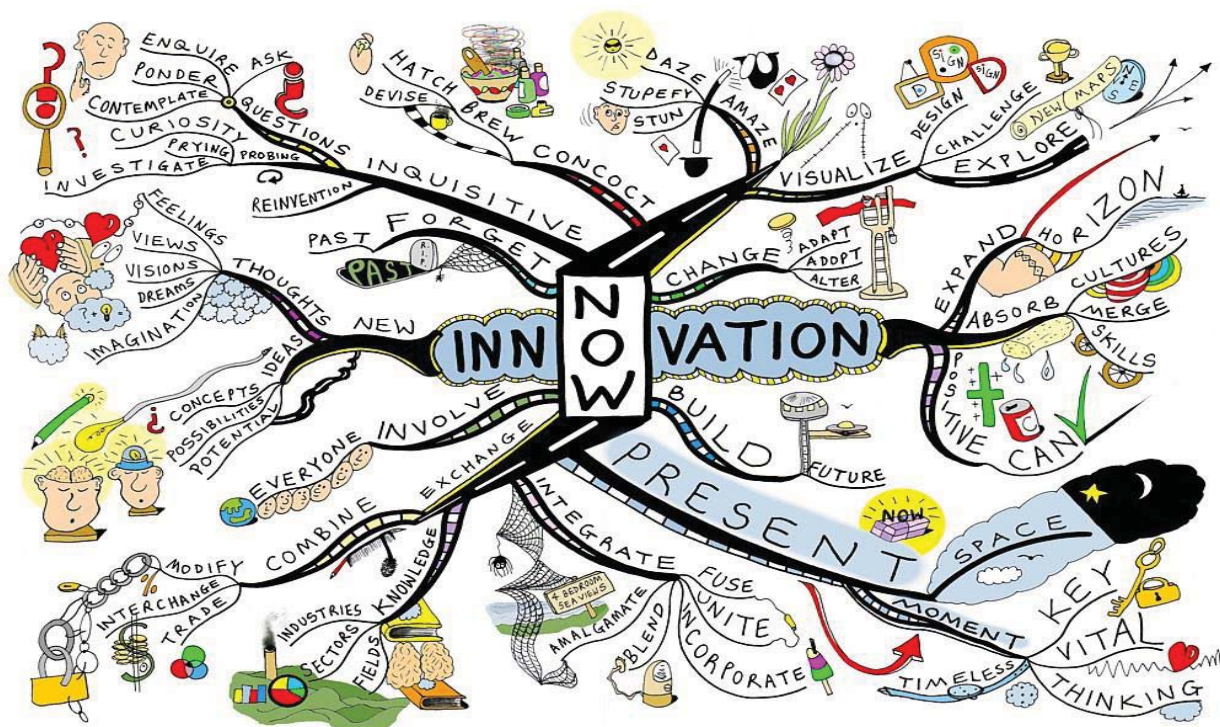
# 外部变化，机遇

抓住身边的机遇



3

行业在不断改变的道路上 我们又应如何改变？



4

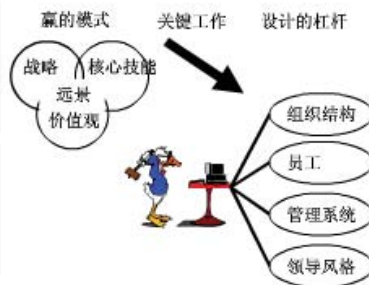
# 核心框架



~高效能的组织来自于

总裁领导	远景	绩效
简单	技能	人

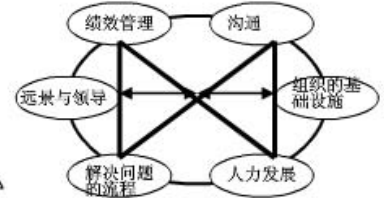
-7-S 框架



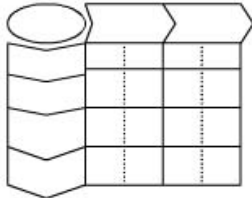
~变革三角形



° 动力因素



® 变革板



麦肯锡组织变革框架





## 组织的定位

7

## 部门定位 — 前线人员的绩效改进伙伴



8

# 前线是充满速度与激情的冠军！



9



## 总在队伍身边…

### 让车手有最佳表现

- 发挥最大潜能
- 提供最佳策略
- 报导最新赛道情况
- 调整比赛策略
- 保护车手安全完成赛事

10

# 部门成为前线的绩效改进伙伴！

总在队伍身旁…

让前线人员达到最佳表现

- 发挥最大潜能
- 提供最佳策略
- 报导最新竞品情况
- 让业务调整策略
- 保护业务员安全完成合规增长

11

成为可信赖的专业团队，  
助力管理团队和一线队伍



12

# 部门成为可信赖的伙伴 信息分析，深度洞察，提升能力，促进绩效！



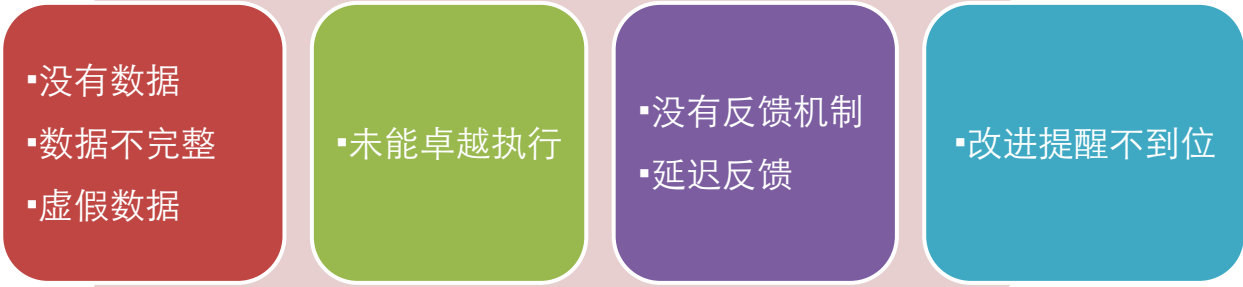
13



## 制定落地方案的思路

14

# 有效性方面常碰到的障碍



业务结果报告      流程数据整合      阶段性遇到的障碍      组织原因      能力原因

## 生产绩效改进报告

GPS定位

打造持续绩效改进的流程

销售流程数据和结果的分析

## 平台搭建，资源整合

共同协作      销售培训      网上学习

# 运营卓越 - 从行动到卓越



针对业务策略，调动有效性的衡量指标 (KPI)



打造数据整合的平台



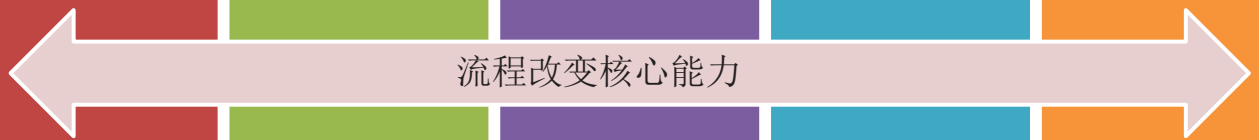
追求卓越执行



聚焦业务分析



为绩效改进跟进

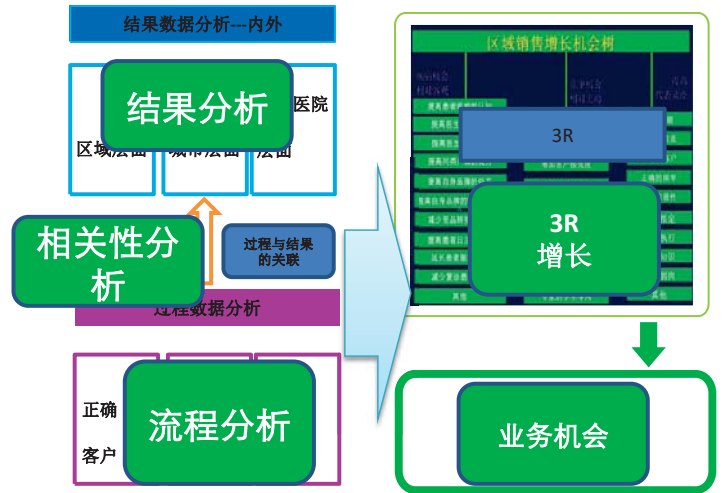
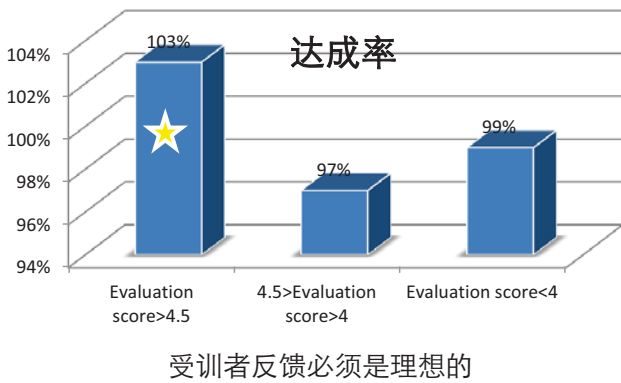


流程改变核心能力



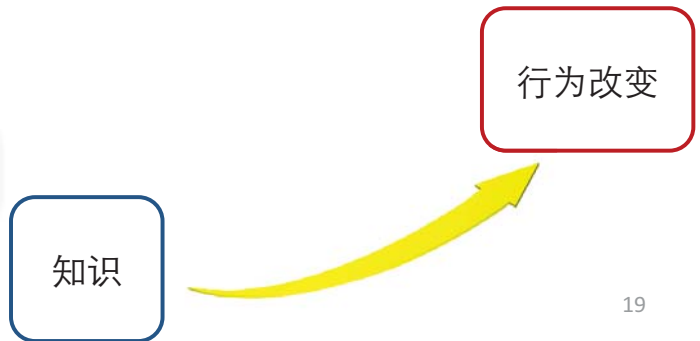
提升前线人员能力

# 通过培训打造中层管理人员的能力 - 业务分析课程



90 天的 M learning

2 天的面对面课堂学习



# 利用碎片时间加强学习效果

Mobile Learning  
课随我行



# 搭建综合平台 —— 帮助能力落地



21

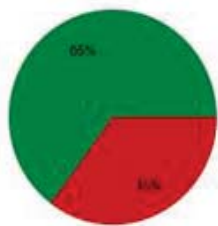
Home > Hospital > Promotional Activity Analysis > FCR Analysis > Current Month Overall

Current Month Overall | Overall Detail | Skill | Visit Customer | Coaching Action Plan | MR Feedback

Organization Related ▾

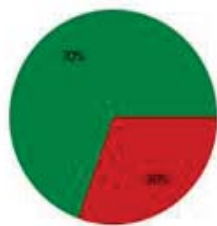
Last Update: 2018-04-22

## 总辅导情况



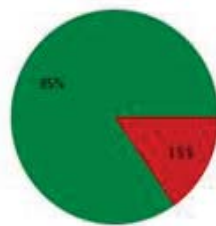
■ 未辅导代表比率 ■ 已辅导代表比率

## 当前月新代表辅导情况



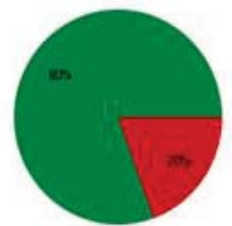
■ 未辅导代表比率 ■ 已辅导代表比率

## 当前月半天辅导情况



■ 半天辅导比率 ■ 非半天辅导比率

## 近3个月连续未辅导情况



■ 近3个月未辅导 ■ 近3个月已辅导

总代表个数	当前月未被辅导总代表个数	当前月未被辅导比率	当前月新代表个数	当前月新代表未被辅导个数	当前月新代表未被辅导比率	当前月总辅导次数	当前月半天辅导次数	当前月半天辅导比率	近3个月连续未被辅导总代表个数	近3个月连续未被辅导比率
879	300	34.1%	46	16	34.8%	1,346	206	15.4%	512	18.3%

说明:

- 【总代表个数】：以上个月最后一版架构为基础，统计当前用户下属代表个数；
- 【当前月未被辅导总代表个数】：当月未被辅导的代表个数；
- 【当前月未被辅导比率】：当月未被辅导的代表个数/总代表个数；
- 【当前月新代表个数】：以上个月最后一版架构为基础，统计当前用户下属新代表（入职日期在6个月之内）个数；
- 【当前月新代表未被辅导个数】：当前月新代表未被辅导个数；
- 【当前月新代表未被辅导比率】：当前月新代表未被辅导个数/当前月新代表个数；
- 【当前月总辅导次数】：以上个月最后一版架构为基础，统计当前用户下属代表当前月的总辅导次数（全天次数+半天次数）；
- 【当前月半天辅导次数】：以上个月最后一版架构为基础，统计当前用户下属代表当前月半天辅导的次数；
- 【当前月半天辅导比率】：当前月半天辅导次数/当前月总辅导次数；
- 【近3个月连续未被辅导总代表个数】：以上个月最后一版架构为基础，统计当前用户下属代表中，近3个月内未被连续辅导的代表个数（近3个月内只要有一个月被辅导过即不统计在内）；
- 【近3个月连续未被辅导比率】：近3个月连续未被辅导总代表个数/总代表个数；

22

Organization Related ▾

Last Update: 2015-04-22

Date: 2015-04 ▾



说明:

【考核技能】: 业绩考核技能名称

【BU平均值】: 当前BU下所有代表的Skill总分/当前BU下所有代表已打分份数

【RSM平均值】: RSM下所有代表Skill总分/RSM下所有代表已打分份数

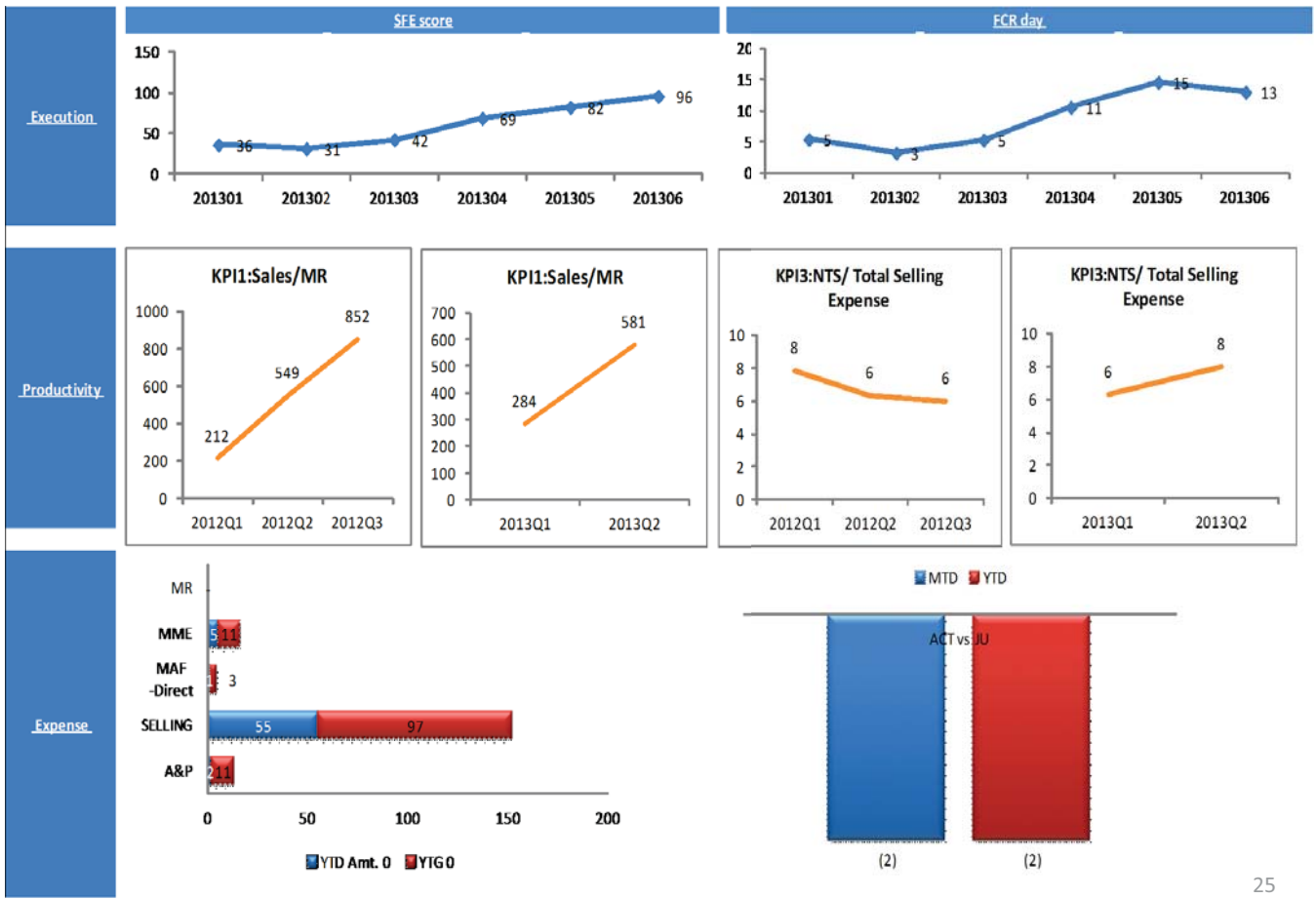
【DSM平均值】: DSM下所有代表Skill总分/DSM下所有代表已打分份数

【代表得分】: 销售代表Skill总分/销售代表已打分份数

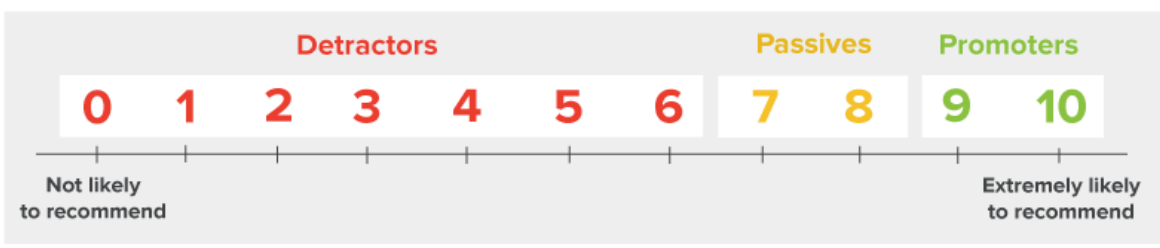
哪里有衡量，哪里就有进步！



# 衡量生产力是必须的



## NPS – 新的衡量标准



$$NPS = \% \text{ (Smiley Face)} - \% \text{ (Sad Face)}$$

# 听取客户声音

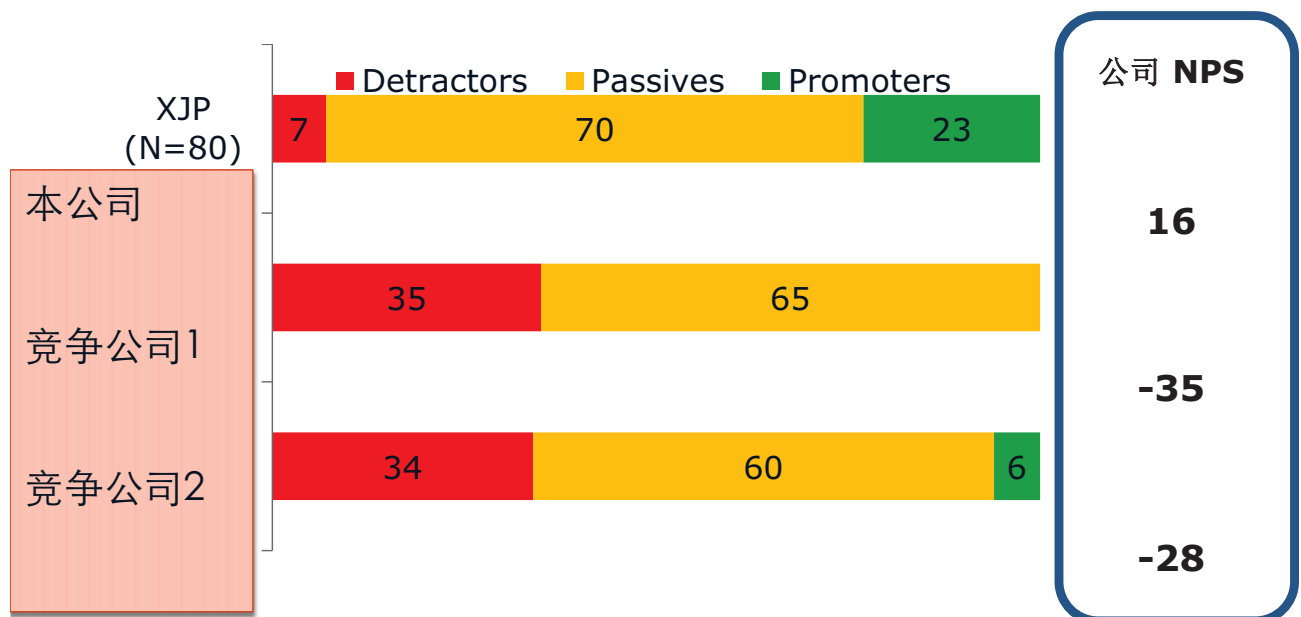
## NET PROMOTER SCORE

### 有效的NPS 打分制度

1. 从**公司**整体在推广领域的各个方面的表现来看，您是否会向您的同事推荐这些公司？请使用下面列出的度量进行评分（1到10）
2. 单纯考虑**产品本身**的特点，您是否会向您的同事推荐这些品牌？进行评分。（1到10）
3. 您是否会向您的同事推荐这个**品牌的服务**？请使用下面列出的度量进行评分（1到10）

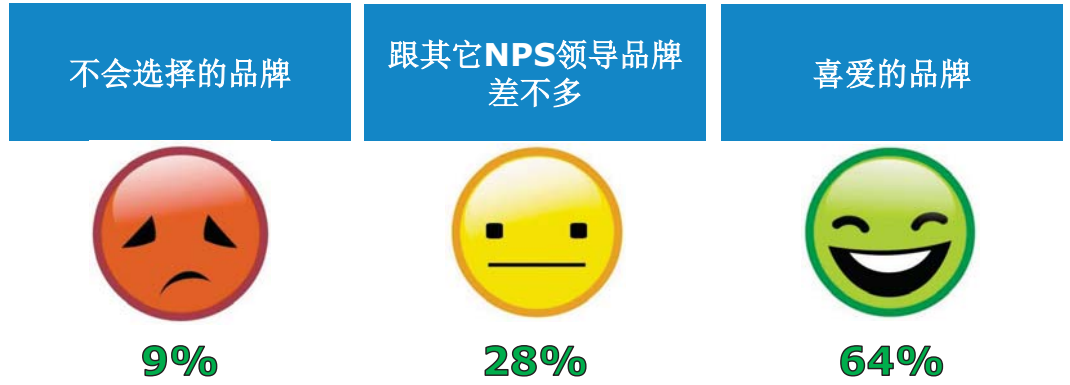
27

## 公司品牌 NPS

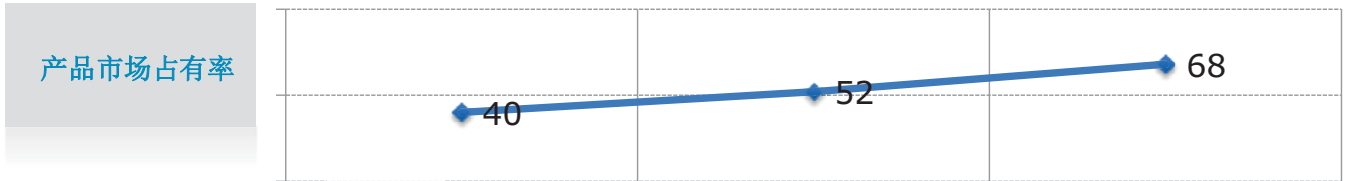


D1. 从公司整体在推广领域的各个方面的表现来看，您是否会向您的同事推荐这些公司？请使用下面列出的度量进行评分

# 客户的反馈 NPS



## 市场占有率 (%)



### 竞品1

### 竞品2



打造绩效部门内部的胜任力

# 培训师的角色变化：



从辅导技术到教练技术

31

# 绩效改进顾问能力提升阶梯



32

## 4. 成功绩效改进顾问的样子



33

## 小结

- 清楚知道组织想要的是什么
- 理解部门任务成功的重要性
- 清晰成功的样子
- 搭建系统与流程
- 卓越执行落地
- 检查-改进-进步

34

# 止于至善

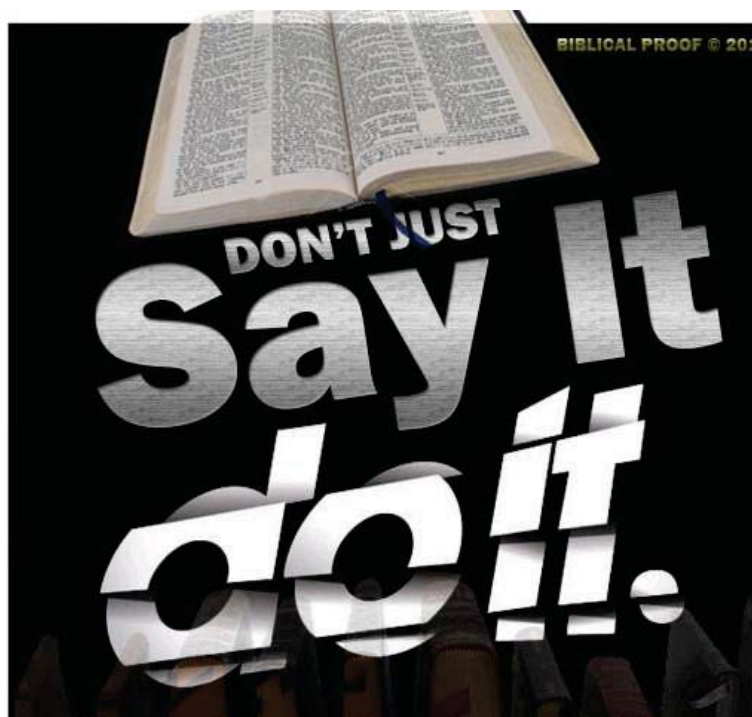
35

## 2 个关键原则

全神贯注



说到做到



The struggle itself toward the heights  
is enough to fill a man's heart.  
One must imagine Sisyphus happy.  
---Albert Camus

绩效改进：从启动到精通

进入精通

渐入佳境

吃力前进

开始行动

从无至有，从有至精