

将培训转化为商业结果

2016年5月18日

陈志强

默沙东（中国）投资有限公司





★ 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

*行业资讯一手掌握



★ 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

将培训转化为商业结果

2016年5月18日

陈志强

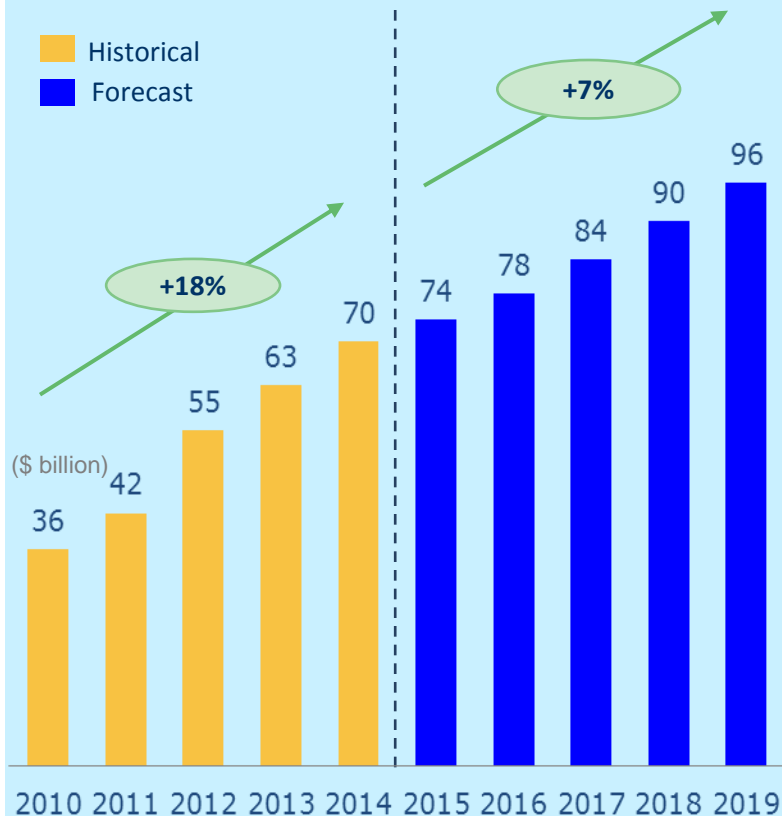
默沙东（中国）投资有限公司

内容

- 中国制药行业的发展现状趋势以及对业务能力发展的需求
- 将培训转化成商业结果
 - 思路设计
 - 系统配套
 - 有效执行
 - 评估衡量
- 商业结果是检验培训是否有效的重要标准

前瞻: 市场基本面保持强劲势头, 尽管价格压力导致低的复合年增长率 (CAGR)

2015 至 2019 医院市场展望 *



关键驱动因素

- 全国医保目录的更新
- 伴随城镇化建设而增加对医疗保健和公共设施的建设
- 巩固和扩大基本医疗方案来覆盖大病治疗
- 快速增长的慢病以及强调慢病管理
- 本土药企的发展和兼并

可以预知的风险

- 扩大医院成本控制措施
- 招标系统中增加定价压力和新的省级招标计划
- 对处方药更趋保守的态度
- 注册程序的延后

*中国在2014年超越日本成为全球第二大医药市场

* China over-took Japan in 2014 as the 2nd largest pharma-market world-wide

* For Total Market (Hospital + Retail + 3rd Terminal): CAGR (15~19) = 7.7%

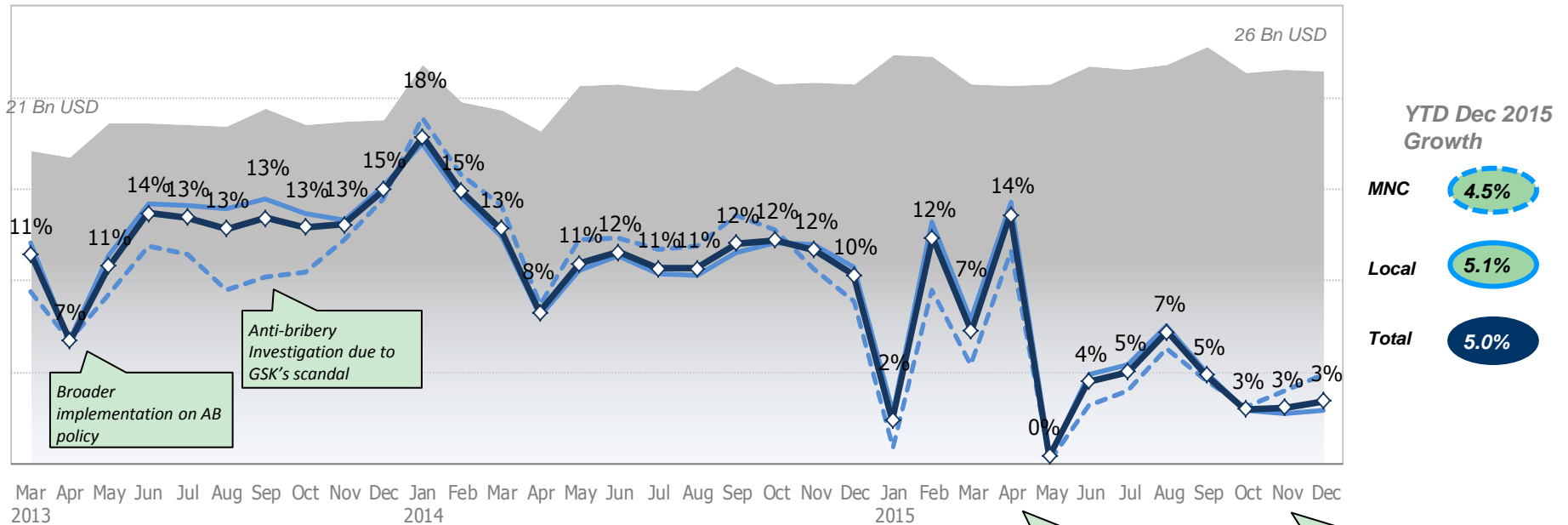
* Constant exchange rate (2015); Ex-Factory Price;

Source: IMS China Market Prognosis, 2015 Sep Update; China Hospital Market (100+ Bed-size);

综合因素导致中国处方药市场增速变缓：至2015年12月年度累计(YTD)增速为5.0%

中国市场滚动季度（连续三个月）销售和增长趋势

Market Size MNC Growth Local Growth Total Growth



Broader implementation on AB policy

Anti-bribery Investigation due to GSK's scandal

2012.08
AB Restrain policy finalization

2012.10
Price-cuts
Oncology, Immuno-regulative & Hematological drugs (95 products, -17% cut)

2013.02
Price-cuts
Respiratory, Analgesic & Antipyretic drugs (400 products, -15% cut)

Bidding/price impact
2015 bidding started in several provinces

Slowdown of Patient Flow Growth
Marked slowdown since 2nd half of 2014

Increased enforcement of rational drug use policies
to meet hospital budget targets (including TCM, Antibiotics, oncology and other products)

* Roll out of county public hospital reform and implementation of metro public hospital in 100 pilot cities

What 世界级的学习组织看起来像.....?

Focus on business outcomes, not training activity

Operate as *trusted* business partners that share accountability for business and customer outcomes

World-Class Learning Organizations



Measure success by their contribution to performance and business improvement

Align and prioritize resources to business priorities

Perform better in the marketplace

Source: American Society for Training and Development. Survey of more than 2,500 firms.

1-2-3 模型

1 思维方式

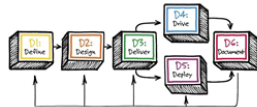
- How to Turn Training and Development into Business Results

1 mindset

- How to Turn Training and Development into Business Results

- The Six Disciplines of breakthrough Learning

- D1 - Define business outcomes
- D2 - Design the complete experience
- D3 - Deliver for application
- D4 - Drive learning transfer
- D5 - Deploy performance support
- D6 - Document results



商业学习部 MSD

2 行为表现

- Positive & Proactive
- Professional & innovation

2 Behaviors

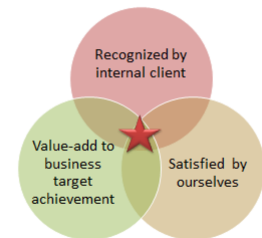
- Positive & Proactive
积极主动
- Professional & Innovation
专业创新

商业学习部 MSD

3 结果评估

- Recognized by internal client?
- Satisfied by ourselves?
- Value-add to business target

3 areas of Results

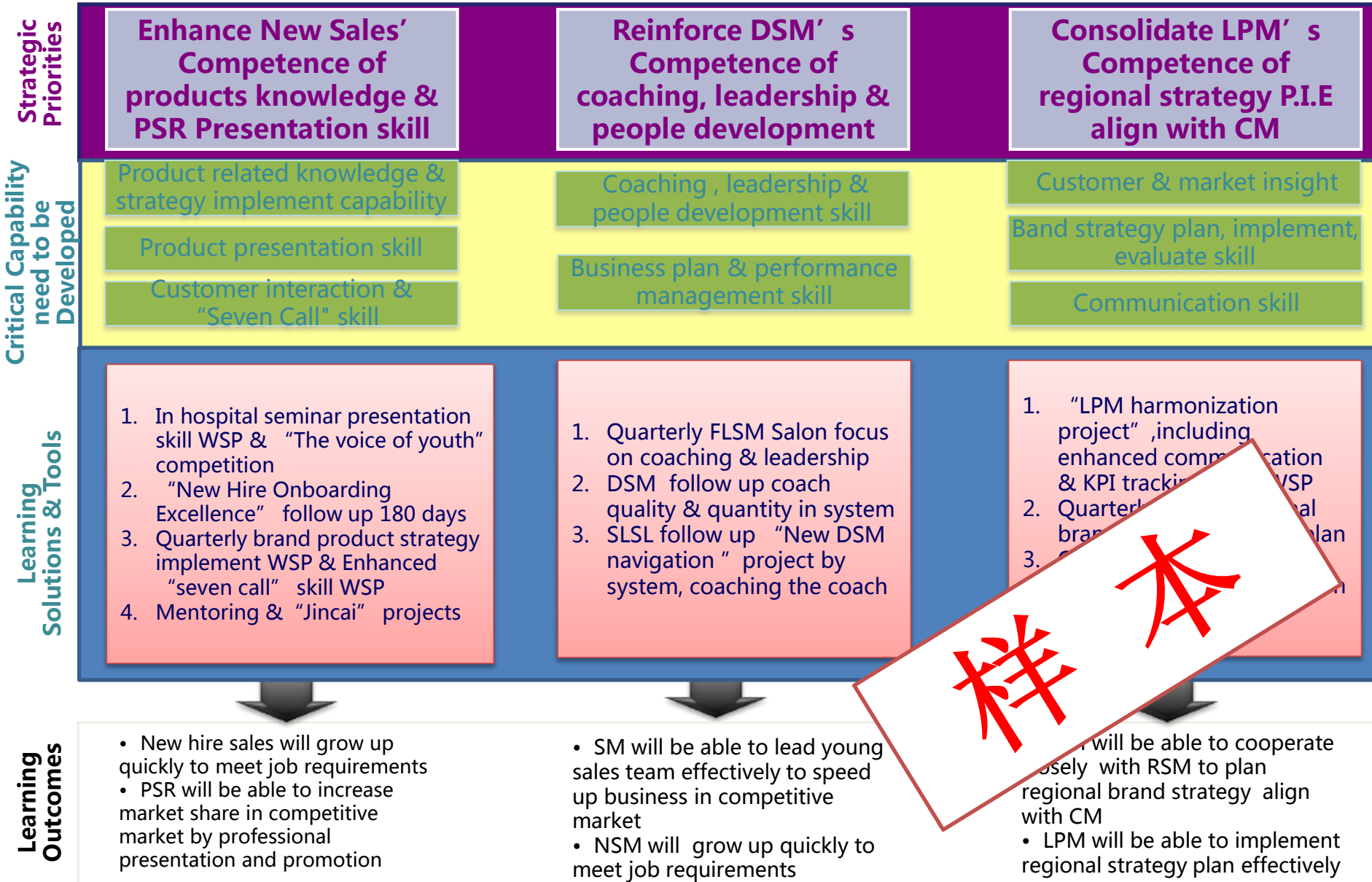


商业学习部 MSD

通过商业学习业务伙伴（CLBP），为业务部门提供有针对性的学习解决方案



2016 Learning Strategic Plan (South Region)



样本

常见的商业学习解决方案



商业学习业务伙伴工作流程

Correct behavior demonstrate consistently

Commercial capability improvement

Business growth & target achievement

2013 Learning Strategic Plan (Great Lake)

To Implement "Productivity Power-up" project to enhance FLSM's capability of leading POS in managing district business	To Implement "Productivity Power-up" project to improve POS's capability of customer management and interaction	To Optimize Performance Management System & Build Winning Culture
Coaching	Selling Skill & Product knowledge	Performance Assessment
Execution Guidance	Business Plan Generation & Forecast	Leading people & motivation, engagement
Leading people & motivation, engagement	Customer Management (Priority/Categorization/Forecasting)	MED Leadership
Key Area To Deal With RSM	Product selling history (including product performance & forecast)	Execution Process & Process (Timeline)
Product selling history (including product performance & forecast)	Product selling history (including product performance & forecast)	Key performance management plan & Result achievement
Coaching Customers (CC) & Field (FM) Management	Customer Coaching (CC)	Key performance management plan & Result achievement
Product selling history (including product performance & forecast)	Product selling history (including product performance & forecast)	Key performance management plan & Result achievement
Product selling history (including product performance & forecast)	Product selling history (including product performance & forecast)	Key performance management plan & Result achievement

2013 Q1 Field Coaching Plan

姓名	职位	所属区域/门店/团队	辅导课程/主题/内容	辅导时间/地点	状态
张强	经理	打扁组	顾客管理/销售技巧/产品知识	1月15日	2
李华	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	1月20日	2
王明	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	1月25日	2
赵刚	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	1月30日	2
陈伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	2月5日	1
孙伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	2月10日	1
周伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	2月15日	1
吴伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	2月20日	1
郑伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	2月25日	1
冯伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	2月30日	1
陈伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	3月5日	1
李伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	3月10日	1
王伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	3月15日	1
张伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	3月20日	1
周伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	3月25日	1
吴伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	3月30日	1
郑伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	4月5日	1
冯伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	4月10日	1
陈伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	4月15日	1
李伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	4月20日	1
王伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	4月25日	1
张伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	4月30日	1
周伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	5月5日	1
吴伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	5月10日	1
郑伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	5月15日	1
冯伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	5月20日	1
陈伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	5月25日	1
李伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	5月30日	1
王伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	6月5日	1
张伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	6月10日	1
周伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	6月15日	1
吴伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	6月20日	1
郑伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	6月25日	1
冯伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	6月30日	1
陈伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	7月5日	1
李伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	7月10日	1
王伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	7月15日	1
张伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	7月20日	1
周伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	7月25日	1
吴伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	7月30日	1
郑伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	8月5日	1
冯伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	8月10日	1
陈伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	8月15日	1
李伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	8月20日	1
王伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	8月25日	1
张伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	8月30日	1
周伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	9月5日	1
吴伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	9月10日	1
郑伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	9月15日	1
冯伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	9月20日	1
陈伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	9月25日	1
李伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	9月30日	1
王伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	10月5日	1
张伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	10月10日	1
周伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	10月15日	1
吴伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	10月20日	1
郑伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	10月25日	1
冯伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	10月30日	1
陈伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	11月5日	1
李伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	11月10日	1
王伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	11月15日	1
张伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	11月20日	1
周伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	11月25日	1
吴伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	11月30日	1
郑伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	12月5日	1
冯伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	12月10日	1
陈伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	12月15日	1
李伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	12月20日	1
王伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	12月25日	1
张伟	经理	打扁组	销售技巧/产品知识	12月30日	1

Training Course Name Evaluation Report

课程名称: _____

课程编号: _____

实施日期: _____

实施地点: _____

实施人员: _____

实施对象: _____

实施结果: _____

实施评价: _____

实施建议: _____

实施总结: _____

实施反馈: _____

实施改进: _____

实施效果: _____

实施评价: _____

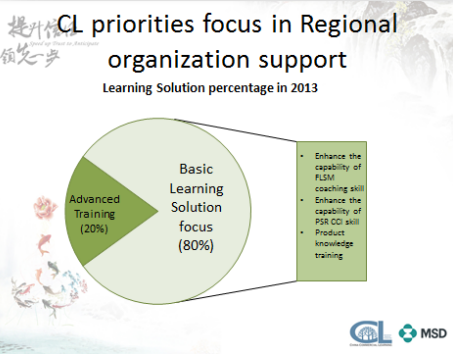
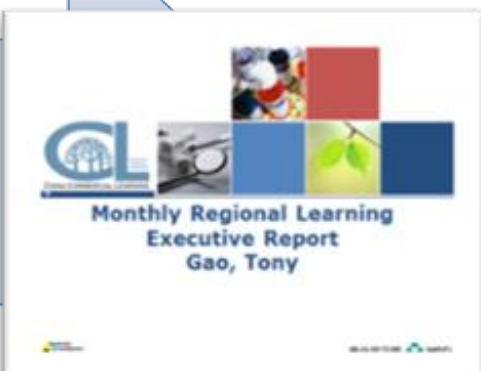
实施建议: _____

实施总结: _____

实施反馈: _____

实施改进: _____

实施效果: _____



At the beginning of each quarter, Training Manager develop the Working Plan through working closely with RSM to identify the specific behavior they want key business role to demonstrate in the field align with Regional/Marketing Learning Strategy & RGM/Marketing Director focus

Function leader submit the Regional/Marketing monthly Executive Report to RGM/Marketing Director

competency development needs analysis align with Regional/Marketing business development strategy as well as CL priority focus

共访评估反馈报告 (With FLSM)

共访日期: 年 月 日

共访地点: _____

共访人员: _____

共访对象: _____

共访目的: _____

共访内容: _____

共访结果: _____

共访评价: _____

共访建议: _____

共访总结: _____

共访反馈: _____

共访改进: _____

共访效果: _____

共访评价: _____

共访建议: _____

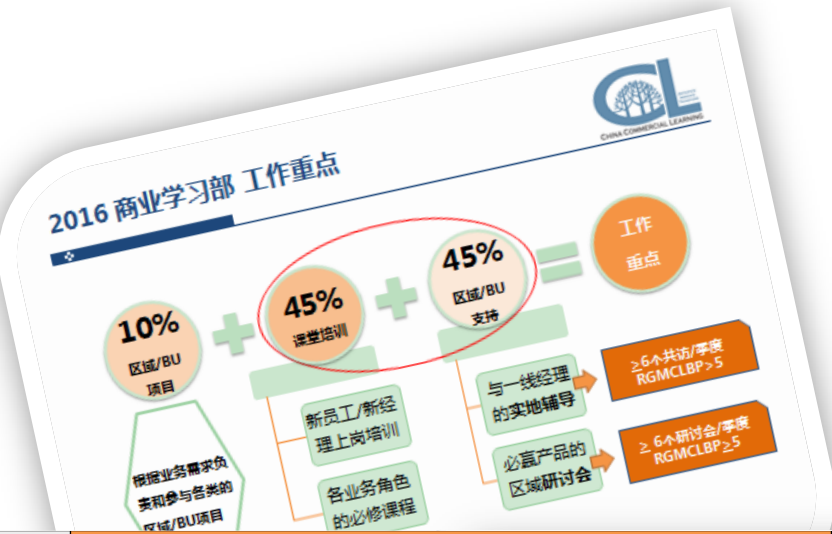
共访总结: _____

共访反馈: _____

共访改进: _____

共访效果: _____

数量和质量的评价

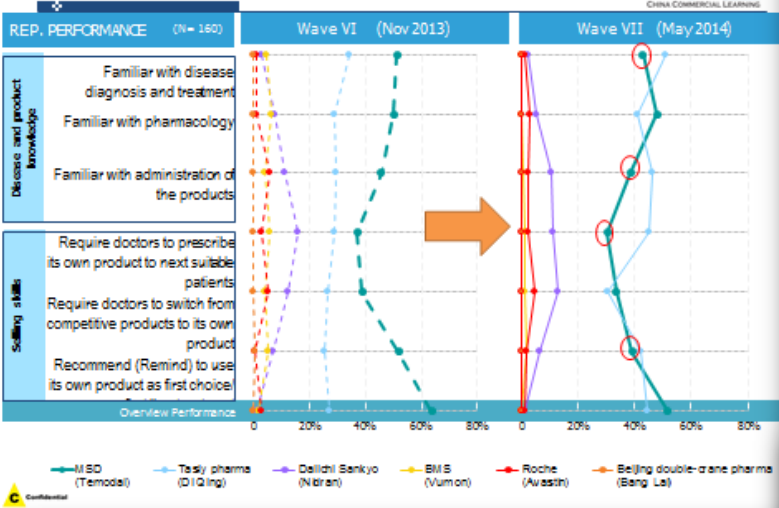


City	Trainer	Title	MSD/BU 类别	Course Delivery												Workshop Development & Implementation												MSM Coaching/ID	MSM Coaching/ID												
				Performance				Instructor Lead 导师负责				Participant Owned 学员中心				Performance				Instructor Lead 导师负责				Participant Owned 学员中心					Performance	Learning Outcome 学习成果	MSM 辅导满意度 (讲师负责)										
				Right Topic 学习主题(%)	Right Design 设计(%)	Right Delivery 交付(%)	Participants' Mastery 学员掌握度(%)	Retention of Application 应用保留率(%)	NPS 辅导满意度 (讲师负责)	Right Topic 学习主题(%)	Right Design 设计(%)	Right Delivery 交付(%)	Participants' Mastery 学员掌握度(%)	Retention of Application 应用保留率(%)	NPS 辅导满意度 (讲师负责)	Right Topic 学习主题(%)	Right Design 设计(%)	Right Delivery 交付(%)	Participants' Mastery 学员掌握度(%)	Retention of Application 应用保留率(%)	NPS 辅导满意度 (讲师负责)																				
BU	王群	TM	0.0	0.0	7.0	49	0.00	98.28	0.00	100.00	0.00	93.28	0.00	98.28	97	16	8	0	98.6	121	3.67	97.27	0.40	98.97	0.40	98.97	0.00	99.20	97	2	9.00	9.00	9.00								
BU	李琳	TM	0.8	0.0	1.0	7	0.00	92.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	92.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	10	2	6	41	98	0.00	98.64	0.00	98.18	0.48	98.73	0.48	98.68	0.00	99.27	98	3	9.67	9.67	9.67	
BU	陈小明	TM	0.8	0.0	1.0	7	0.00	92.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	92.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	92	9	6	2	33	100	0.71	98.67	0.00	98.67	0.00	98.00	0.00	98.68	0.00	94.43	99	3	10.00	10.00	10.00
BU	董旭	TM	0.0	0.0	2.0	8	2.67	90.67	2.67	94.00	2.67	90.67	0.00	97.33	2.67	94.00	39	14	5	7	98.9	119	0.00	97.78	0.00	98.69	0.00	98.69	0.00	97.17	0.83	98.08	98.33	2	10.00	10.00	10.00				
BU	董旭	DTM	0.0	0.0	3.0	8	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	100	12	8	8	87.9	97	0.00	96.86	0.87	94.22	0.87	96.67	0.00	94.22	0.87	93.66	94.67	3	9.80	10.00	10.00						
BU	马安	TM	0.0	2.0	8.5	28	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	100	7	4	4	98.9	79	0.00	97.14	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	97.14	0.00	93.66	99.14	2	9.80	9.78	9.98						
BU	李琳	DTM	0.0	0.0	8.0	20	0.00	98.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	100	10	2	6	41	98	0.00	100.00	0.00	98.33	0.00	100.00	0.00	98.33	0.00	94.89	100.00	8	9.88	9.88	9.88						
BU	陈小明	DTM	0.0	0.0	9.0	22	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	100	12	7	4	47.8	113	0.00	97.60	0.00	100.00	0.00	98.00	0.00	98.00	0.00	98.00	100.00	8	10.00	10.00	10.00						
BU	陈小明	TM	0.0	0.0	3.0	8	0.00	98.00	0.00	98.00	0.00	98.00	0.00	98.00	98	3	2	12	41	0.00	94.87	0.87	91.00	0.00	93.00	2.00	93.00	2.00	93.00	94.33	2	9.80	9.80	9.78							
BU	陈小明	STM	0.0	0.0	10.0	88	1.67	93.83	1.67	92.17	0.00	93.17	0.00	92.17	1.33	93.33	88.33	8	4	1	18	81	0.00	97.20	0.00	97.20	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	94.40	100.00	4	9.00	9.00	9.00				
BU	马安	DTM	0.0	4.0	8.5	30	2.00	98.00	0.00	98.00	0.00	92.28	0.00	98.78	0.00	94.28	98.78	9	6	36.9	108	3.22	98.39	0.00	98.33	0.00	98.67	0.00	94.78	0.00	94.89	98.67	2	9.80	9.80	9.80					
BU	董旭	TM	0.0	0.0	8.5	30	0.00	97.00	0.00	97.00	0.00	97.00	0.00	97.00	0.00	93.60	97.00	9	8	41	98	0.00	97.33	0.00	99.11	0.00	97.78	0.00	96.99	0.00	94.11	98.78	4	9.60	9.60	9.60					
BU	董旭	TM	1.5	6.0	11.0	88	0.00	99.80	0.00	99.80	0.00	98.80	0.00	98.80	0.00	97.00	98.80	8	3	1	28	141	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	100.00	4	9.67	9.58	9.67						
BU	董旭	TM	0.8	2.0	11.0	73	0.00	99.33	0.00	91.17	0.00	98.00	0.00	98.60	0.00	91.33	98.60	4	1	34.8	121	0.00	99.20	0.00	99.20	0.00	98.20	0.00	94.80	0.00	97.20	100.00	8	9.78	9.91	9.68					
BU	董旭	TM	0.0	0.0	11.0	88	0.00	94.00	0.00	94.00	0.00	98.87	0.00	98.87	0.00	98.87	98.87	1	4	1	4	8	0.00	98.87	0.00	98.87	0.00	98.87	0.00	98.87	0.00	98.87	0.00	9.80	9.80	9.80					
BU	董旭	TM	0.0	4.0	9.0	28	0.00	92.00	0.00	92.00	0.00	97.33	0.00	98.33	0.00	91.33	97.33	1	9	40	232	0.00	98.44	0.00	98.69	0.00	96.22	0.00	98.33	0.00	90.11	97.67	2	10.00	9.00	10.00					
BU	董旭	TM	0.0	2.0	8.0	18	0.00	92.00	0.00	92.00	0.00	97.33	0.00	91.33	97.33	6	4	1	3	178	110	0.00	93.60	2.00	96.80	3.00	94.60	2.00	92.60	4.00	96.00	98.00	4	9.67	9.67	9.67					
BU	陈小明	TM	0.0	2.8	8.0	27	0.00	100.00	0.00	98.80	0.00	100.00	0.00	98.00	0.00	94.80	98.80	2	3	30	32	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	100.00	8	9.20	9.40	9.80							
BU	陈小明	TM	0.0	0.0	2.0	8	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	100	4	3	18	87	0.00	100.00	0.00	97.67	0.00	98.67	0.00	98.67	0.00	98.67	0.00	98.33	100.00	7	9.88	9.71	9.88					
BU	陈小明	DTM	0.0	3.8	1.8	10	0.00	100.00	0.00	90.00	0.00	100.00	0.00	100.00	100	8	1	1	20	37	0.00	98.60	0.00	97.60	0.00	97.60	0.00	100.00	0.00	93.40	94.27	2	10.00	10.00	10.00						
BU	董旭	STM	0.0	3.8	1.0	84	0.00	98.40	0.00	98.40	0.00	100.00	0.00	98.40	0.00	97.00	98.40	8	2	2	20	81	0.00	98.67	0.00	98.33	0.00	98.67	0.00	98.33	0.00	94.33	98.33	4	10.00	10.00	10.00				
BU	董旭	TM	0.8	8.0	12.8	99	0.00	99.00	0.00	99.00	0.00	100.00	0.00	98.78	0.00	98.30	97.13	4	2	4	21	88	0.00	100.00	0.00	98.78	0.00	98.60	0.00	98.28	0.00	98.28	0.00	9.80	9.80	9.80					
BU	李琳	DTM	0.0	0.0	8.0	28	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	100	8	3	32	138	0.00	98.00	0.00	98.00	0.00	98.00	0.00	98.00	0.00	93.60	0.00	98.80	91.00	5	9.33	9.33	9.33					
BU	李琳	DTM	0.0	2.0	3.8	38	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	100	8	3	1	31	34	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	100.00	6	9.80	9.80	9.80						
BU	李琳	DTM	1.8	7.8	8.0	680	0.00	98.80	0.00	98.80	0.00	97.20	0.00	98.20	0.00	98.20	97.20	5	6	34	132	0.00	99.40	0.00	99.40	0.00	98.60	0.00	94.60	0.00	96.60	98	10	9.88	9.67	9.88					
BU	李琳	TM	0.0	3.0	3.0	280	0.00	98.00	0.00	100.00	0.00	98.00	0.00	98.00	0.00	98.00	98.00	2	2	12	70	0.00	99.00	10.00	97.80	10.00	98.80	10.00	97.80	11.00	98.80	98	7	10.00	10.00	10.00					
BU	李琳	DTM	1.0	2.8	8.0	118.0	0.00	100.00	0.00	94.80	0.00	94.00	0.00	99.20	0.00	98.00	98.40	8	1	6	32	28	0.00	92.80	0.00	92.80	0.00	96.00	0.00	90.20	0.00	90.20	98	2	10.00	10.00	10.00				
BU	李琳	TM	0.0	0.0	1.8	170	0.00	100.00	0.00	97.80	0.00	90.00	0.00	100.00	0.00	98.00	90.00	8	1	6	32	28	0.00	92.80	0.00	92.80	0.00	96.00	0.00	90.20	0.00	90.20	98	2	10.00	10.00	10.00				

月度跟进

商业学习部 MSD

The start point is full of challenges in 2014



The training becomes regularly in region sales meeting



DISCUSSION

Three Models have been initiated currently



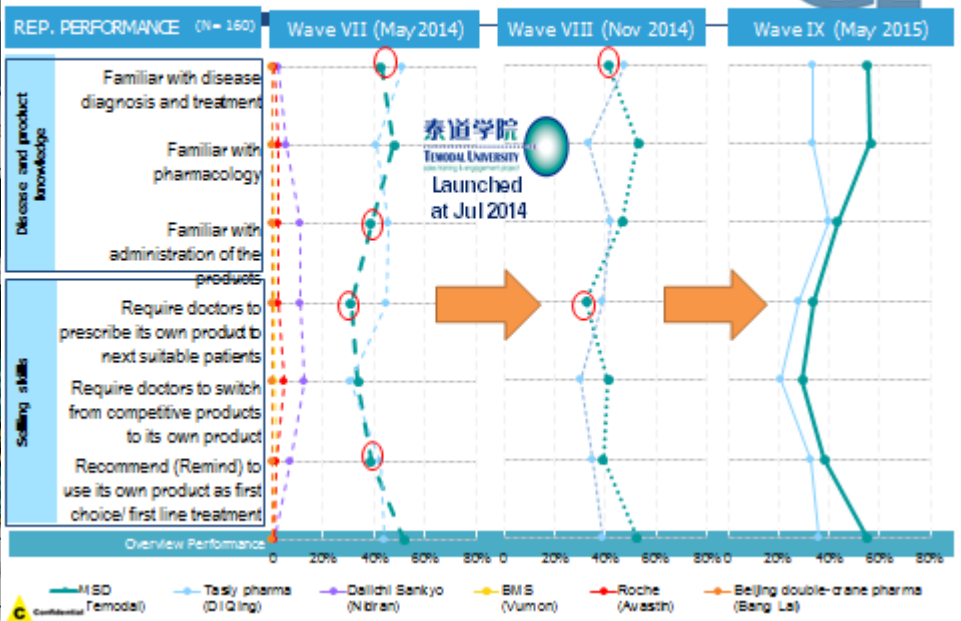
2014 Q3 Phase I 2014 Q4 Phase II 2015 Q1 Phase

Enhance Product Knowledge

Improve Selling Skill

Unify Business Model

We Fully Lead competitor again in 2015



谢谢！