



智享会

HR Excellence  
Center

# 精英教练俱乐部 - 绩效辅导项目 中美史克全国培训经理 董艳

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

\*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



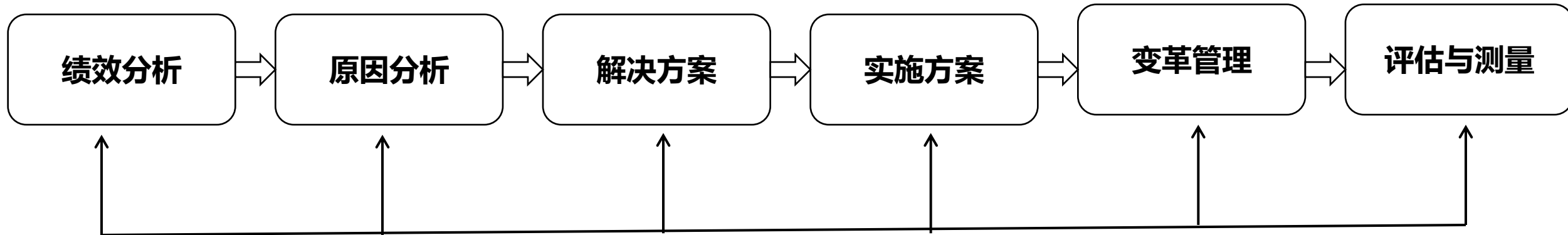
# 精英教练俱乐部

## - - 绩效辅导项目

中美史克全国培训经理

董艳

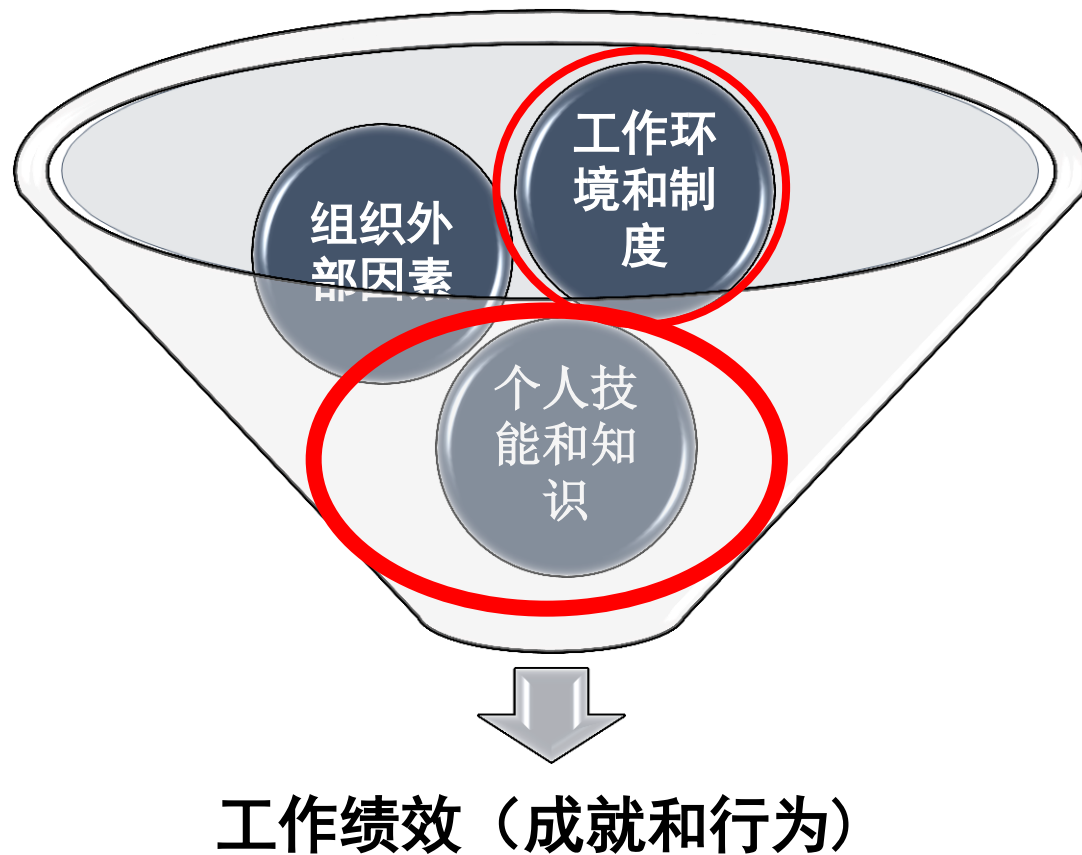
# ASTD HPI流程模型



资料来源:Rothwell, W.(1996). ASTD Models for Human Performance Improvement: Roles, Competences, and Outputs. Alexandria, VA: The American Society for Training and Development. Used by permission of the American Society for Training and Development



# 绩效问题分解模型



# 精英教练俱乐部项目背景

- 医药行业的外部环境受政策影响，业务模式会有改变
- 针对医药行业的销售人员的过程考核越来越重要，一线管理人员变得越来越重要
- 通过调研和访谈，一线管理人员对于绩效管理关键能力提升
  - 生意规划
  - 辅导能力
- 制定三年规划，持续推进两个关键能力



# 精英教练俱乐部的模式



# 绩效辅导项目背景

- 2013年开始医药行业的合规要求越来越规范，对于销售人员的行为有严格要求
- 经过访谈和协访，一线管理人员更关注结果，对于其他方面无清晰目标
- 辅导过程就结果讨论结果，而忽视导致绩效的根本原因
- 辅导连续性不强，没有相应的跟进

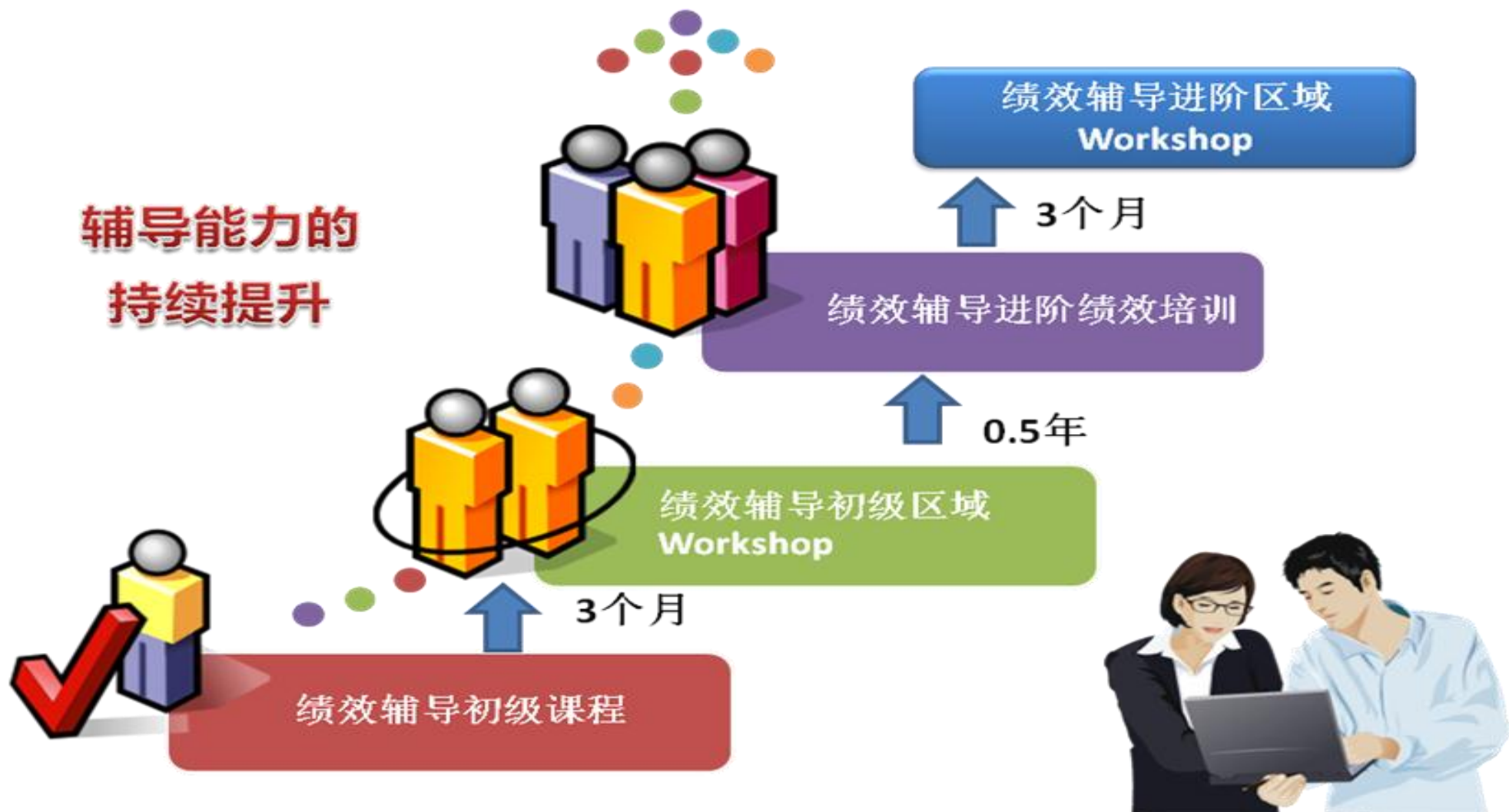


# 绩效辅导项目主要特点

- 聚焦关键能力，进阶式培训
- 混合式培训方式应用，利用碎片时间，移动学习
- 培训后跟进，关注行为改变



# 进阶式培训，聚焦关键能力



# 混合式培训方式，促进行为改变

## 实战强化

区域 Workshop培养实际应用技能

## 固化行为

M-Learning固化关键技能，解决实际问题

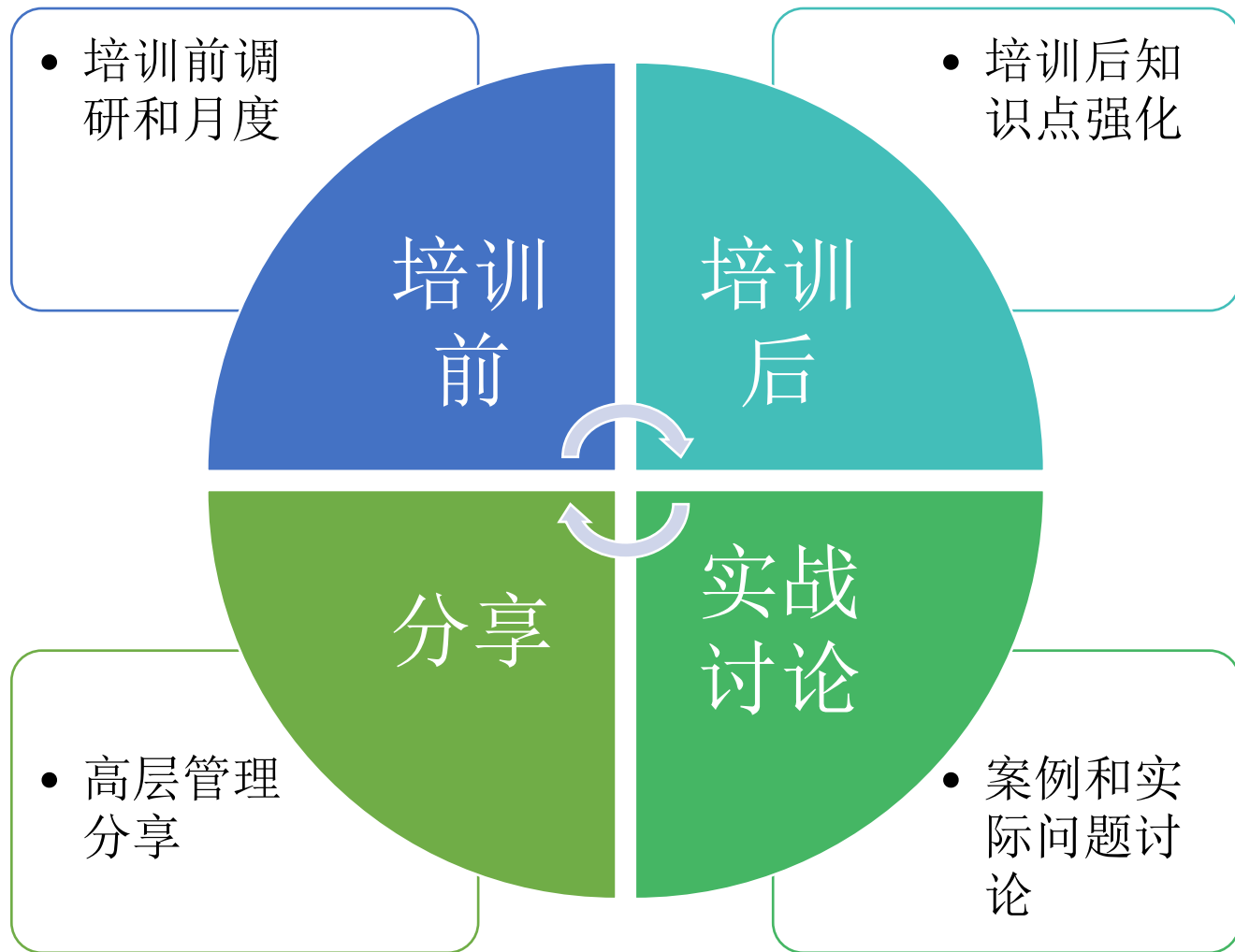
## 掌握技能

Face to Face 培养关键技能

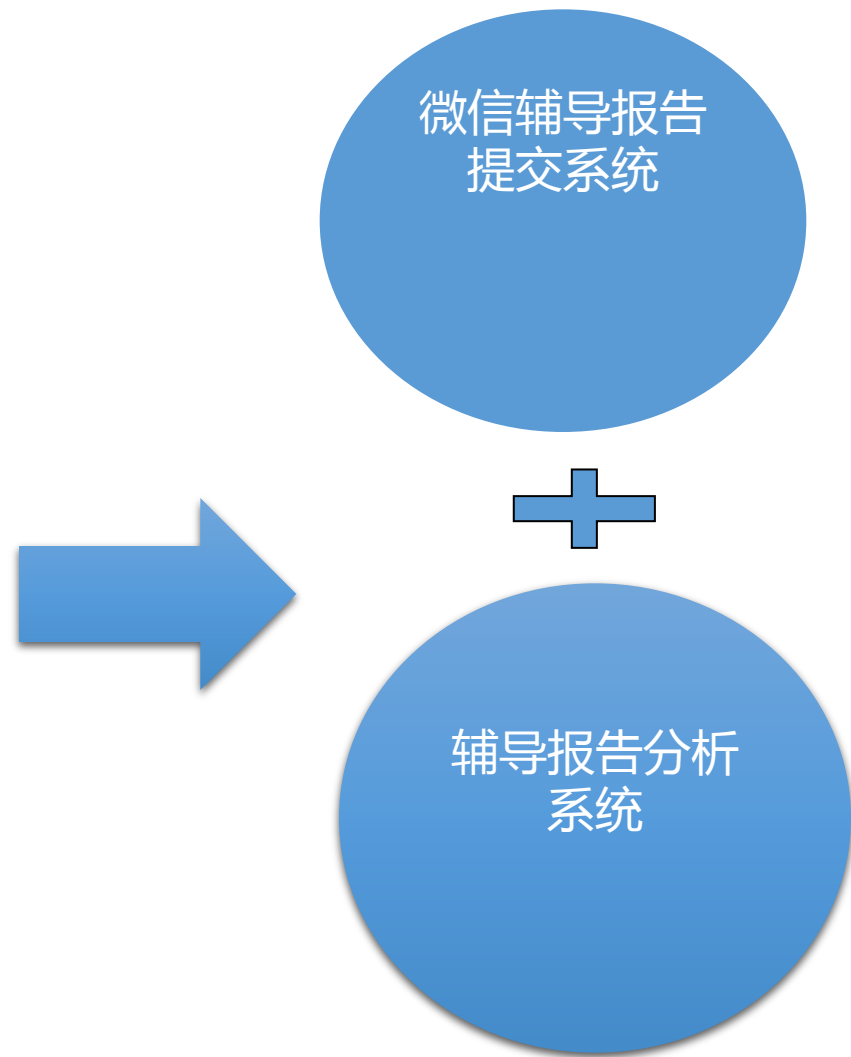
行为改变



# 微信平台主要作用



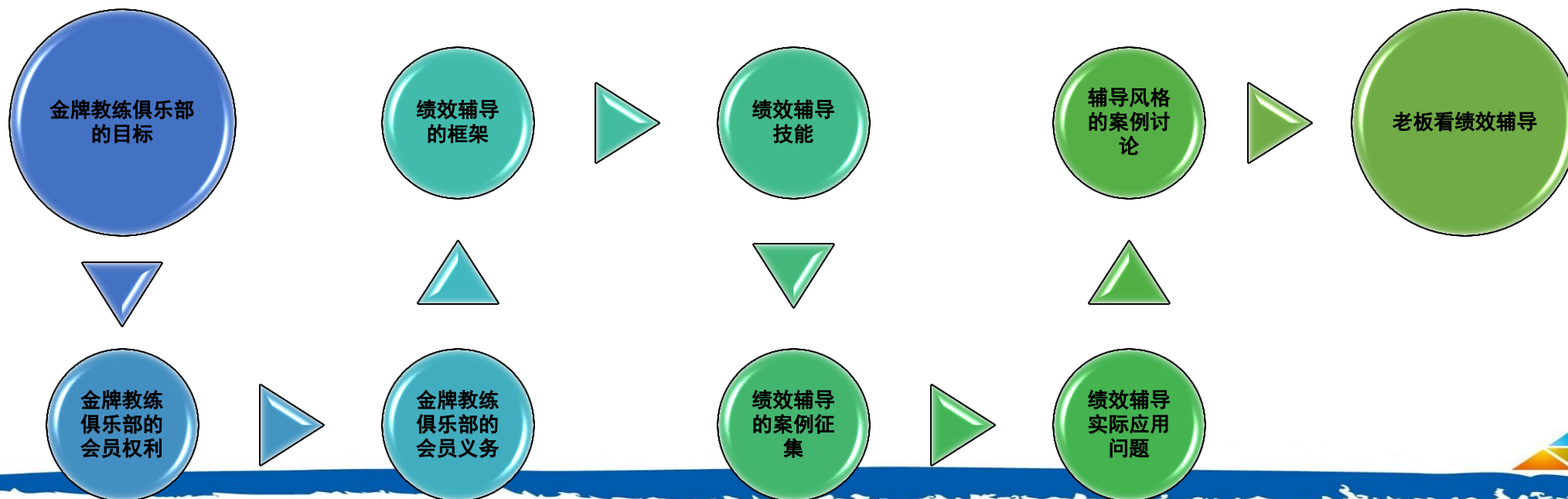
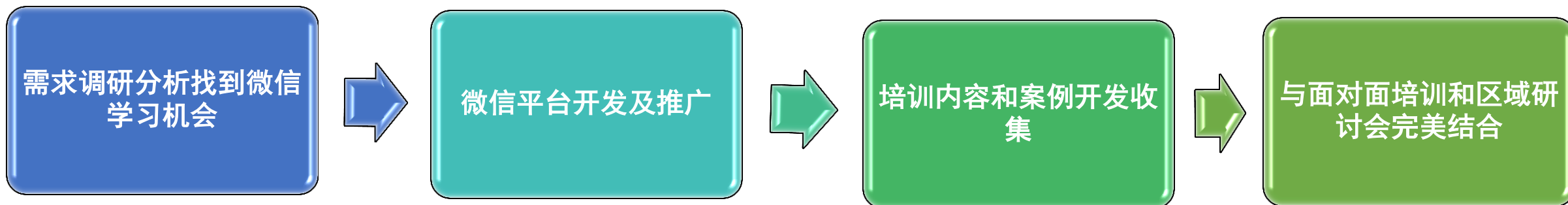
一阶



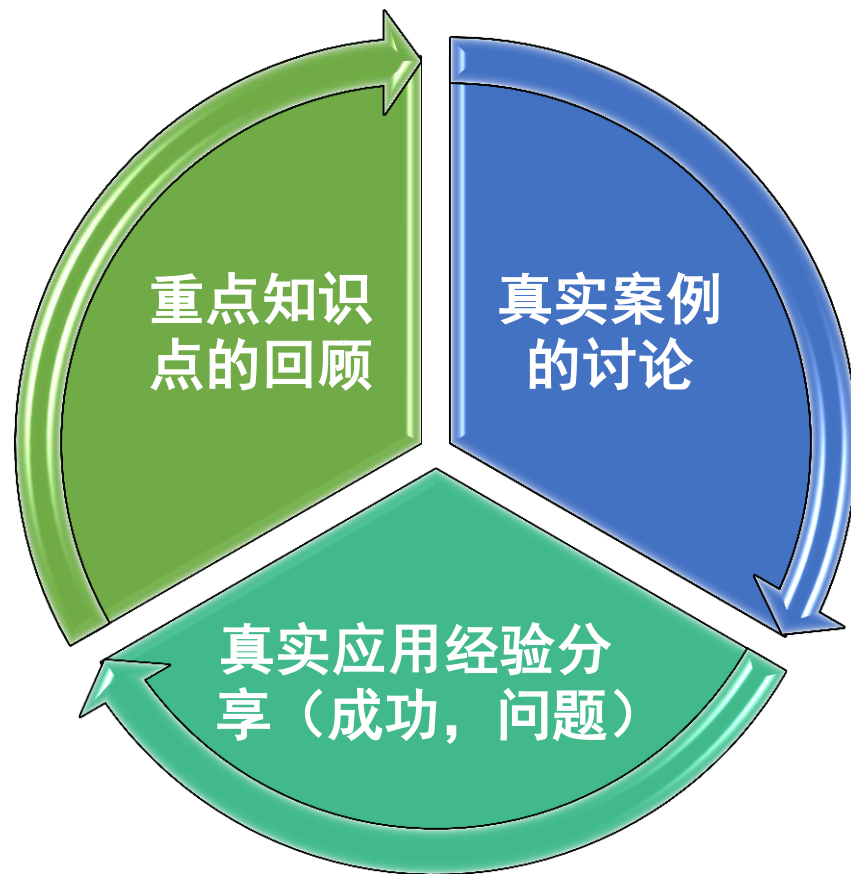
二阶



# 微信平台操作流程



# 区域Workshop的作用



# 如何保证培训后的行为改变呢？

- **能力的获取：混合式培训的方式，确保能力提升**
- **工具的使用：绩效辅导效率手册**
- **跟进的制度：360反馈，每季度的协访和评估**



# 工具的应用

- 纸质版 - 效率手册；电子版 - 微信平台
  - 绩效辅导框架
  - 关于诊断的洞察力问题
  - 关于行动的洞察力问题
  - 提供可实施反馈计划表
  - 绩效辅导计划表

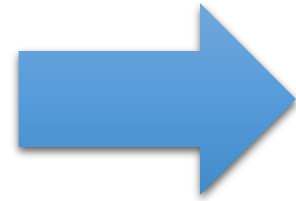
	结果	活动	WCP
期望			
评定			
诊断			
行动			



# 跟进的制度

配合公司的现有管理制度，将内容融合进去

健康检查



360评估



# 我们对于评估人的填写要求

除了给每个关键行为打出分数,一定要写出相关的具体的事例,这样的反馈才会更有价值

Situation or task

情景和任务 ( 当时的情况是什么? )



Action ( 行为 )

(DM说了什么,做了什么)

Result ( 结果 )

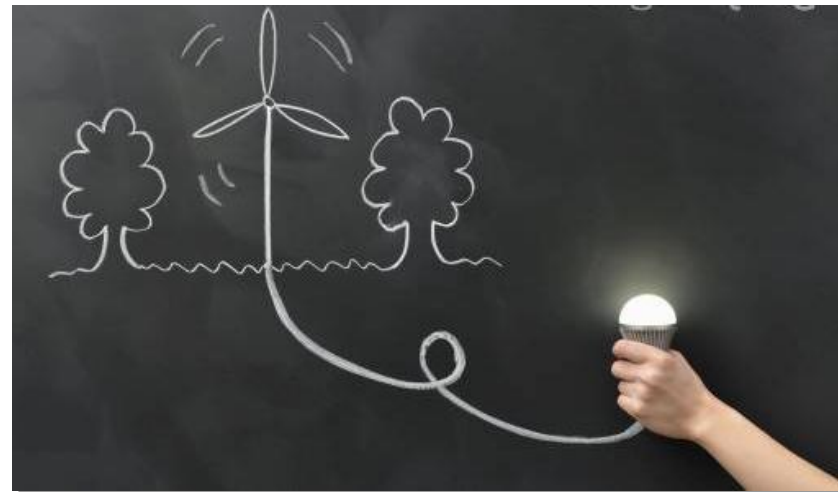
(这么说这么做的结果是什么)



# 关键行为评估的提示-代表

1. 评估的目的是让你的主管更好的看清自己，帮助TA更好的转变和提升
2. 评估要以标准为依据，评估的是行为，不是感觉
3. 评估是源自于日常观察到的一系列行为，而不是一次行为

**客观的事实，公正的反馈，重复的行为**



# 评估完成之后的跟进

## □ RM需要做什么？

- 得到每个DM的分数看一下评分的情况，是不是有异常分数需要提出申请修正
- 如果发现评分有问题的地方，需要和团队人员进行反馈
- 得到每个DM的评估报告，给予每个DM1：1的反馈

## □ DM需要做什么？

- 完成自评报告，在评估完成后提交给RM
- 和RM共同讨论自己的改进重点，并且制定改进计划
- 讲改进计划在团队小组会内进行分享，希望大家监督完成

## □ MR需要做什么？

- 监督DM的改进计划,继续给予客观公正的反馈
- 评估中遇到的任何问题和好的建议及时和培训部和相关管理层反馈,提出改进建议,帮助系统评估越来越有效

## □ 培训部需要做什么？

- 给每一个DM出报告，汇总后给RM
- 分析整体评分情况，查看客观的反馈汇总，总体分析评分过程中可能的问题，反馈给RM
- 召开网络会议，和全体分享过程中的问题，提出解决方案，持续改进评估系统



谢谢！

