



智享会
HR Excellence
Center



第十九届中国学习与发展年会

2018年7月10日，上海





联系我们

地址: 上海市武宁路99号我格广场办公楼1701室

邮编 : 200063

电话: +86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址: marketing@hrecchina.org

网站: www.hrecchina.org



培训开发的双场景聚焦

诺和诺德混合式学习项目开发管理经验分享

诺和诺德全球

诺和诺德拥有90余年历史，是一家始终致力于创新的医药公司，是糖尿病领域的领先者。

这一传统也使我们拥有了宝贵的经验和能力，来帮助患有血友病、生长激素紊乱或者肥胖症等严重慢性疾病的人们战胜自己的病情。



血友病

产品上市国家
165国



糖尿病

在 77 个国家和地区
设有分支机构



研发中心

中国、丹麦、英国及美国



肥胖症



员工人数约
4.2万人

总收入
1118亿
丹麦克朗



股东人数
21万

战略生产厂

位于巴西、中国、丹麦、法国和美国



生长障碍



为全球提供
超过一半的胰岛素产品

2800万
人使用我们的产品

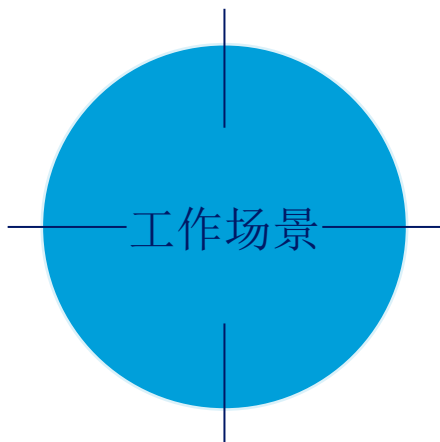
场景



- 什么「人」在什么「时候」什么「地方」出于什么「目的」做了「什么事」。
- 场景化思维其实更多的是一种从用户的实际使用角度去出发，重新思考产品设计一种思维方式。

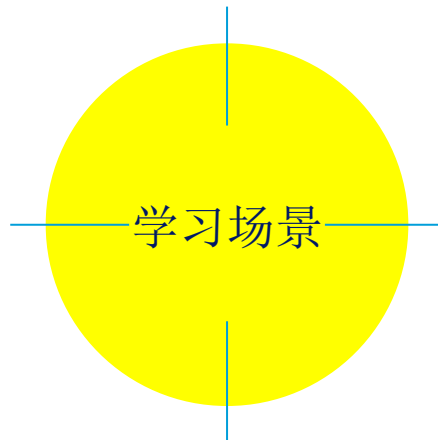
培训开发的双场景聚焦

内容



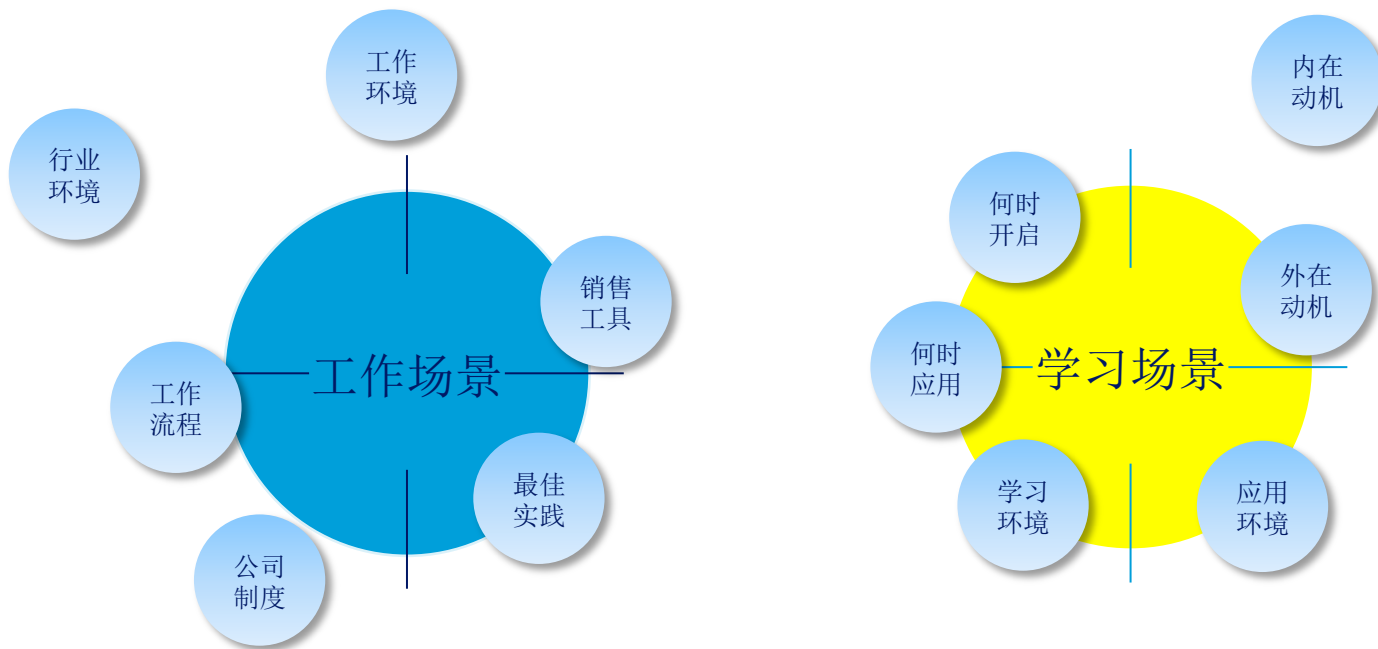
他们是怎么工作的？

形式



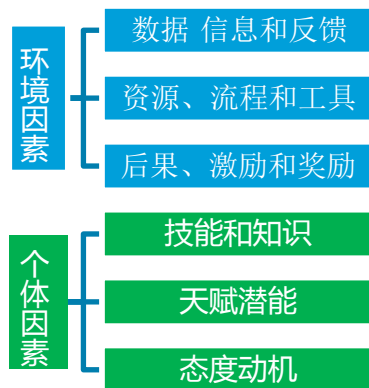
他们是怎么学习的？

双场景聚焦的问题集

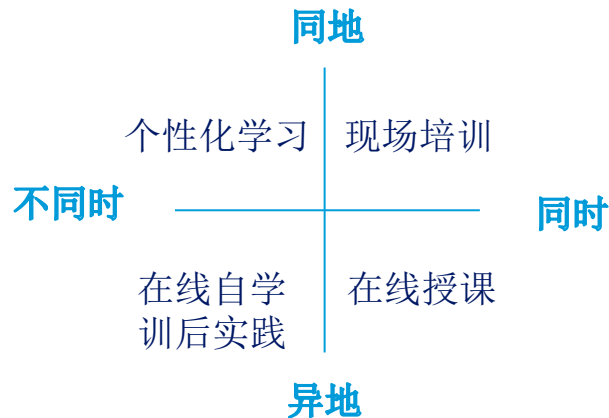


双场景聚焦的基础工具

工作场景



学习场景

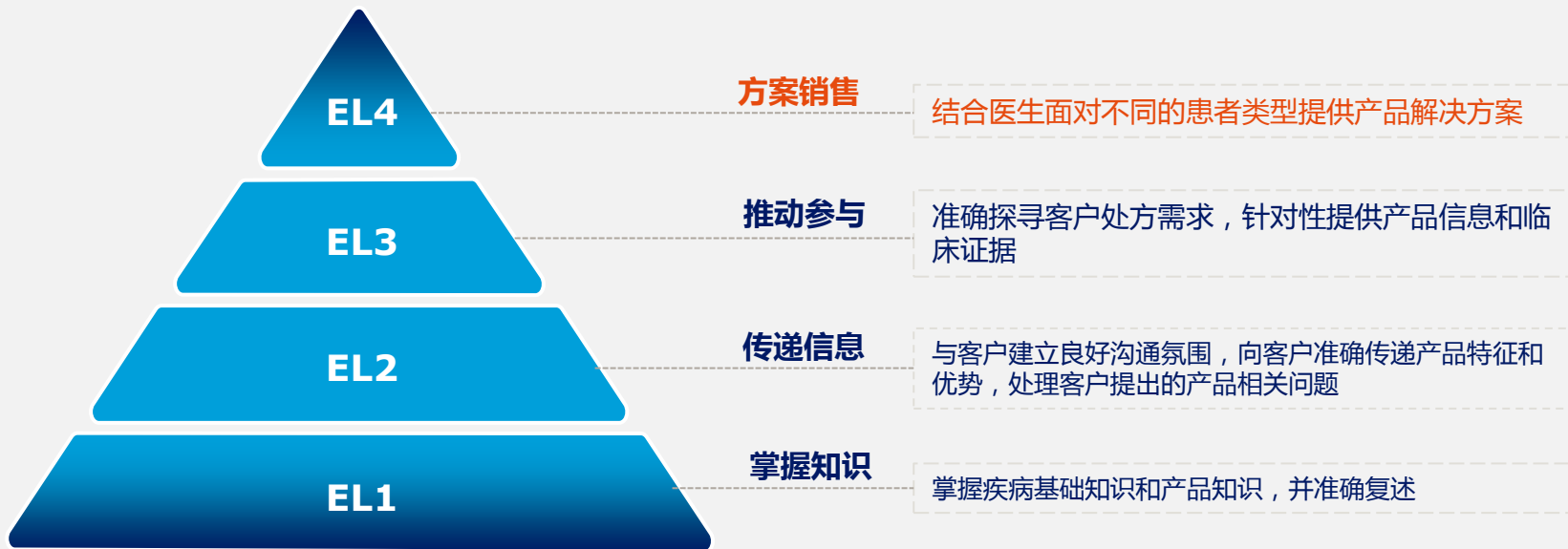




背景

学术交流能力分级定义

学术交流定义：通过沟通诺和诺德产品优势，提高糖尿病患者生活质量

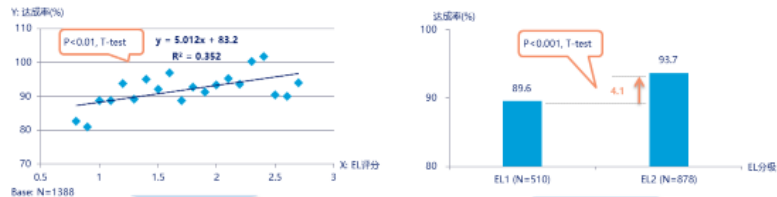


* EL: engagement level

2015评估证实：学术交流能力与销售业绩的正相关

医药代表的学术交流能力提升能有效促进业绩的提高

医药代表能否在医生拜访中传递产品信息对其达成的业绩有显著影响——当代表的学术交流能力从EL1级提升为EL2级时，其达成率会有明显的增长，且业绩的增长35.2%由学术能力提升决定。因此，对新入职医药代表进行学术交流能力培训，是促进代表业务能力成长的有效途径。

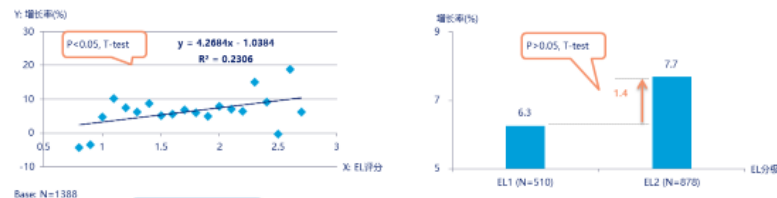


达成率与学术交流能力评估得分呈直线相关。当EL平均成绩提高1分，达成率随之提高约5个百分点。

从2015年达成率数据来看，EL2级代表的平均达成率比EL1级代表高4.1个百分点，差别有极显著性。

学术交流能力对代表业绩的促进作用从增长率的差异得到进一步印证

类似地，医药代表的业绩增长率与EL得分也存在显著的数量相关性。增长率受整体市场环境影响更多，这种相关性表现不如达成率强。



代表的销售增长率与EL得分的正相关性也具有显著意义。当EL平均成绩提高1分，增长率随之提高约4个百分点

EL2级代表的平均增长率比EL1级代表高1.4个百分点。这种差别在负责基础市场的代表中表现更加明显，差别为12.5个百分点。

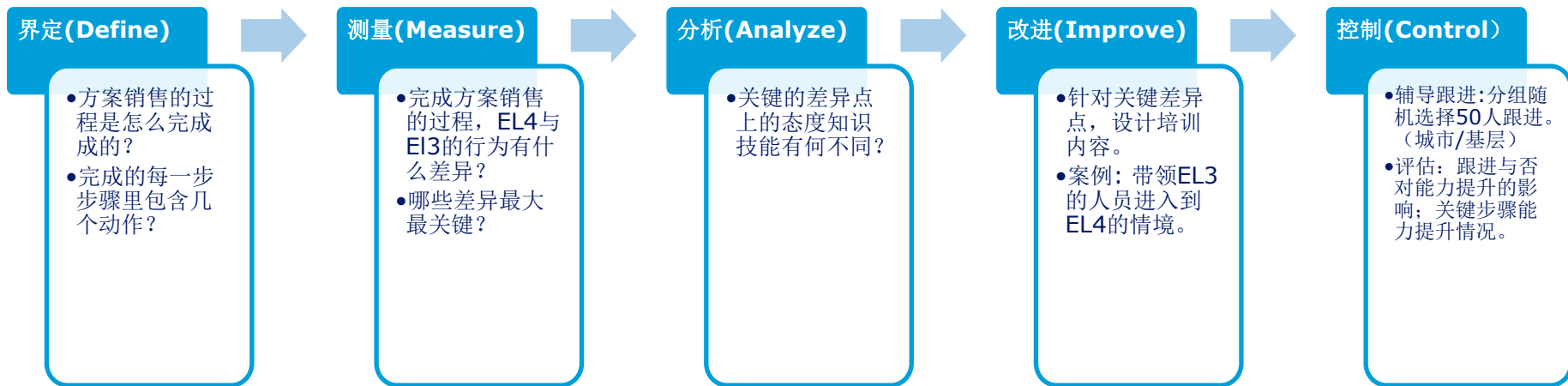
*学术交流能力评估结果（2015年）

培训开发思路（DMAIC）



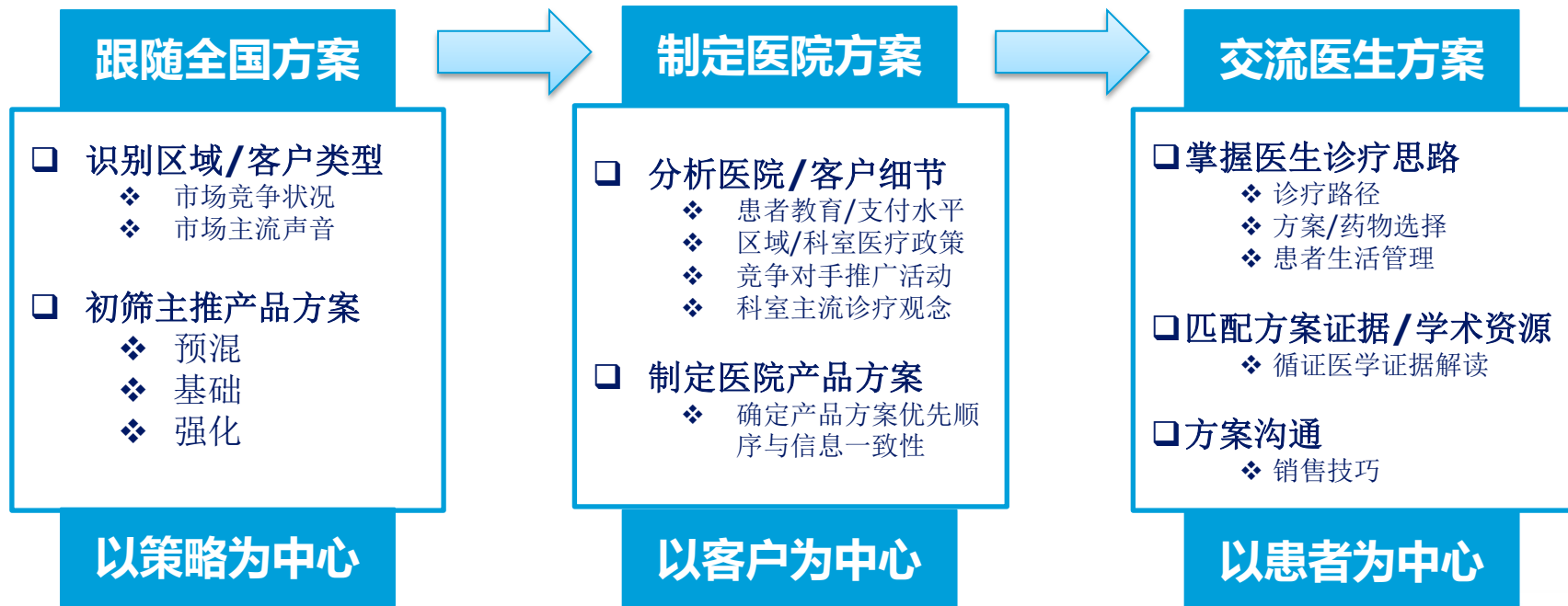
- 一种思维方式。
- 一种基于数据制定决策的方法。

方案销售1.0开发思路



聚焦于高绩效/能力人员的工作场景，在工作场景里寻找培训内容的答案。

方案销售的过程与关键动作



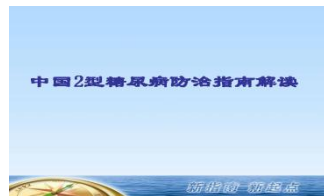
方案销售（1.0）培训方案

CMR:



像医生一样思考

+



DM诊疗指南

Sales training:



实战案例演练

MKT:



产品组合策略



竞品知识

DBD:



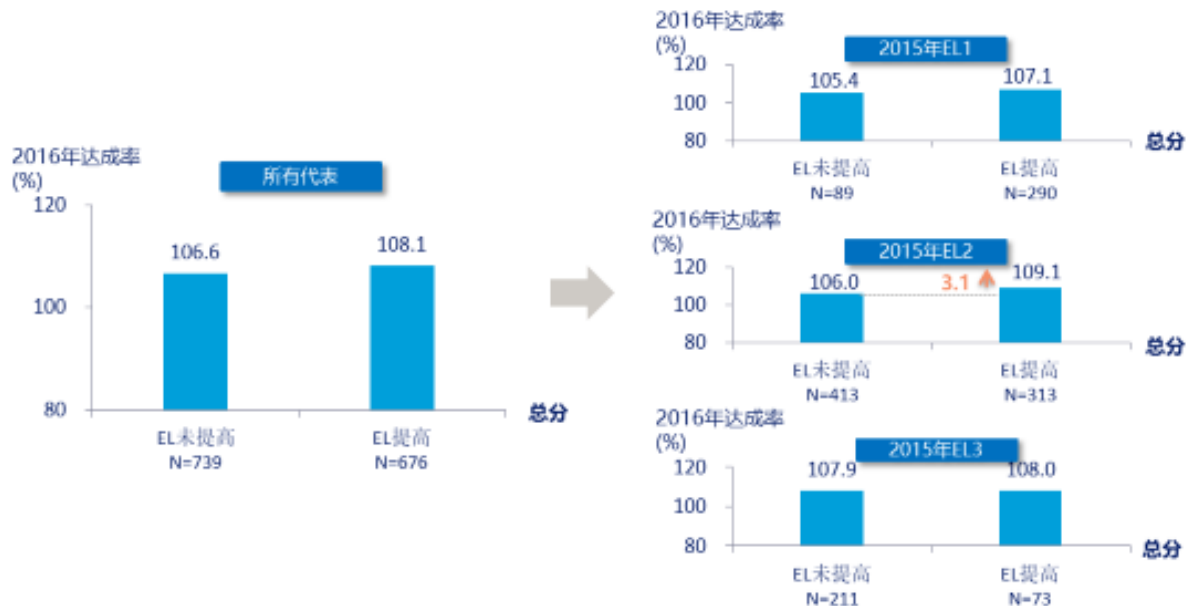
辅导&推动



挑战

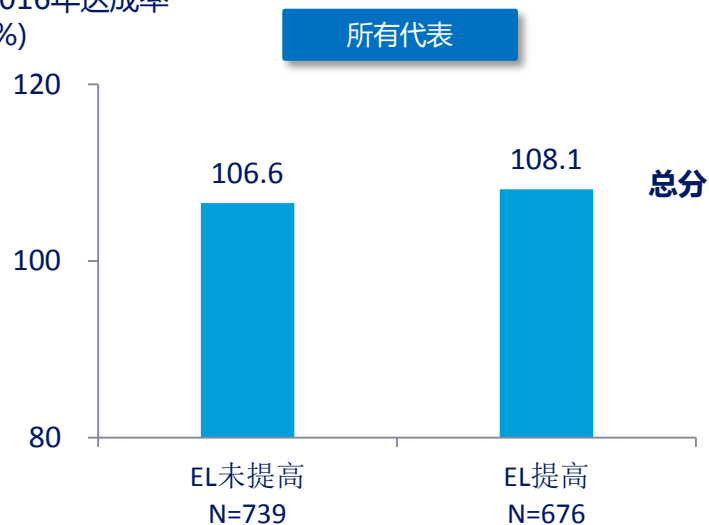
2016评估证实：学术交流能力与业绩具有明确因果关系

能力水平有提升的代表业绩显著高于能力没有提升的代表



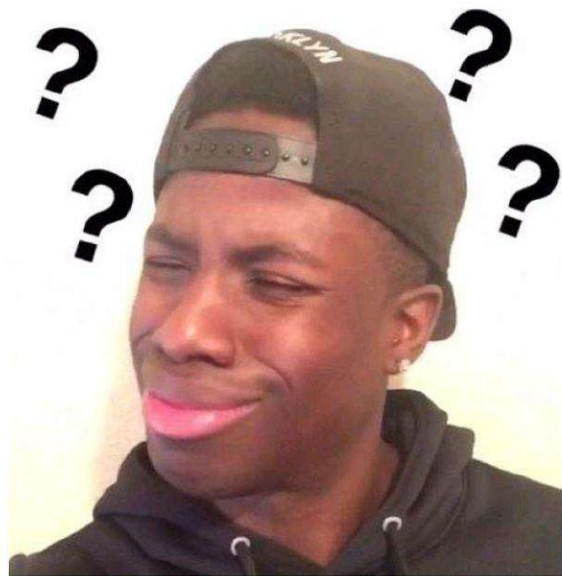
2016评估证实：EL3能力提升总体上对业绩没有正面影响

2016年达成率 (%)



2016年达成率 (%)





接下来该怎么玩



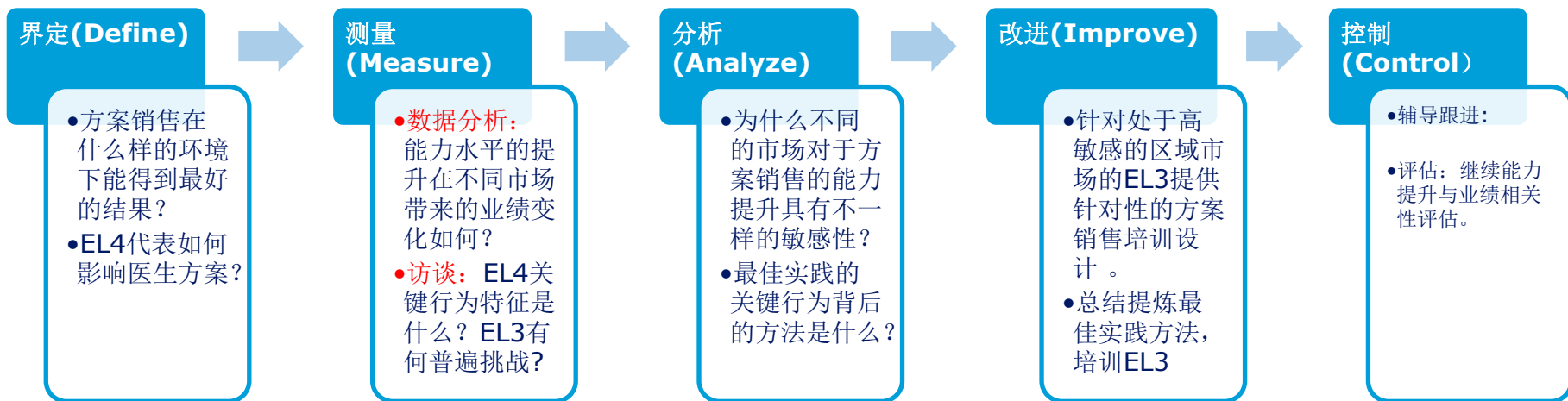
思路

问题在哪里



随机筛选50人项目跟进，对照评估

案销售2.0开发思路

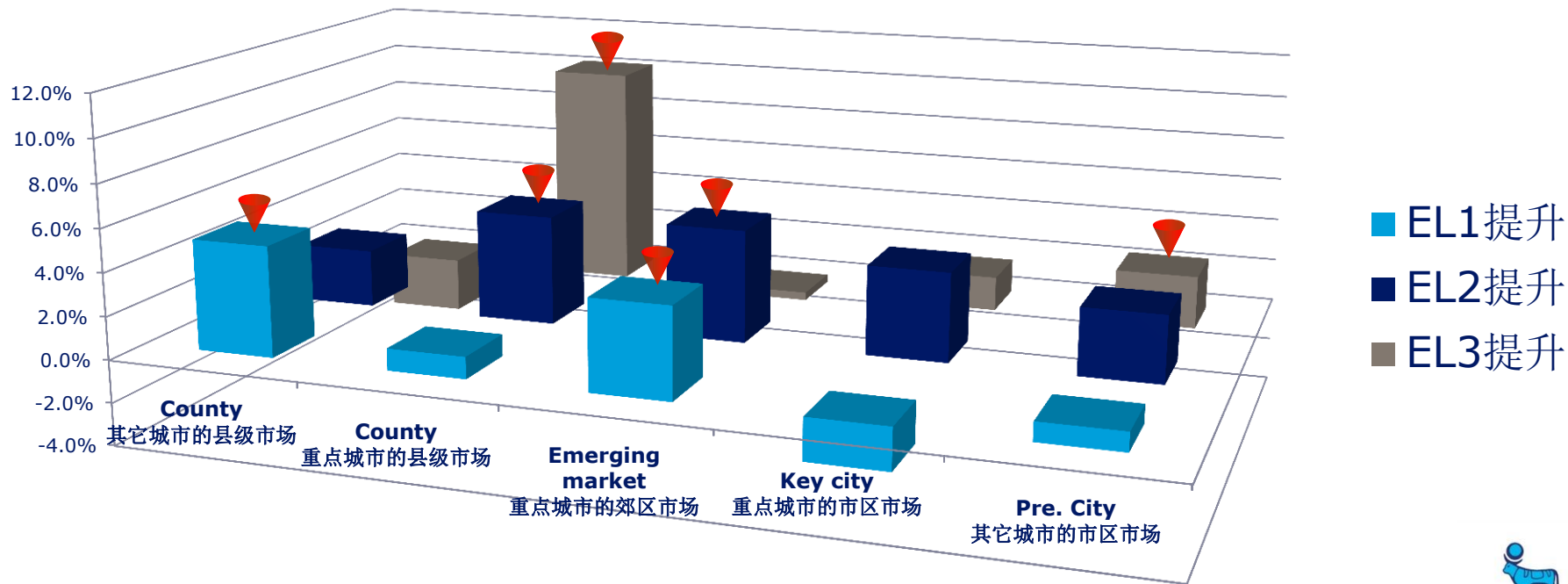


重新聚焦于高绩效/能力人员的工作场景，在工作场景里寻找培训内容的答案。

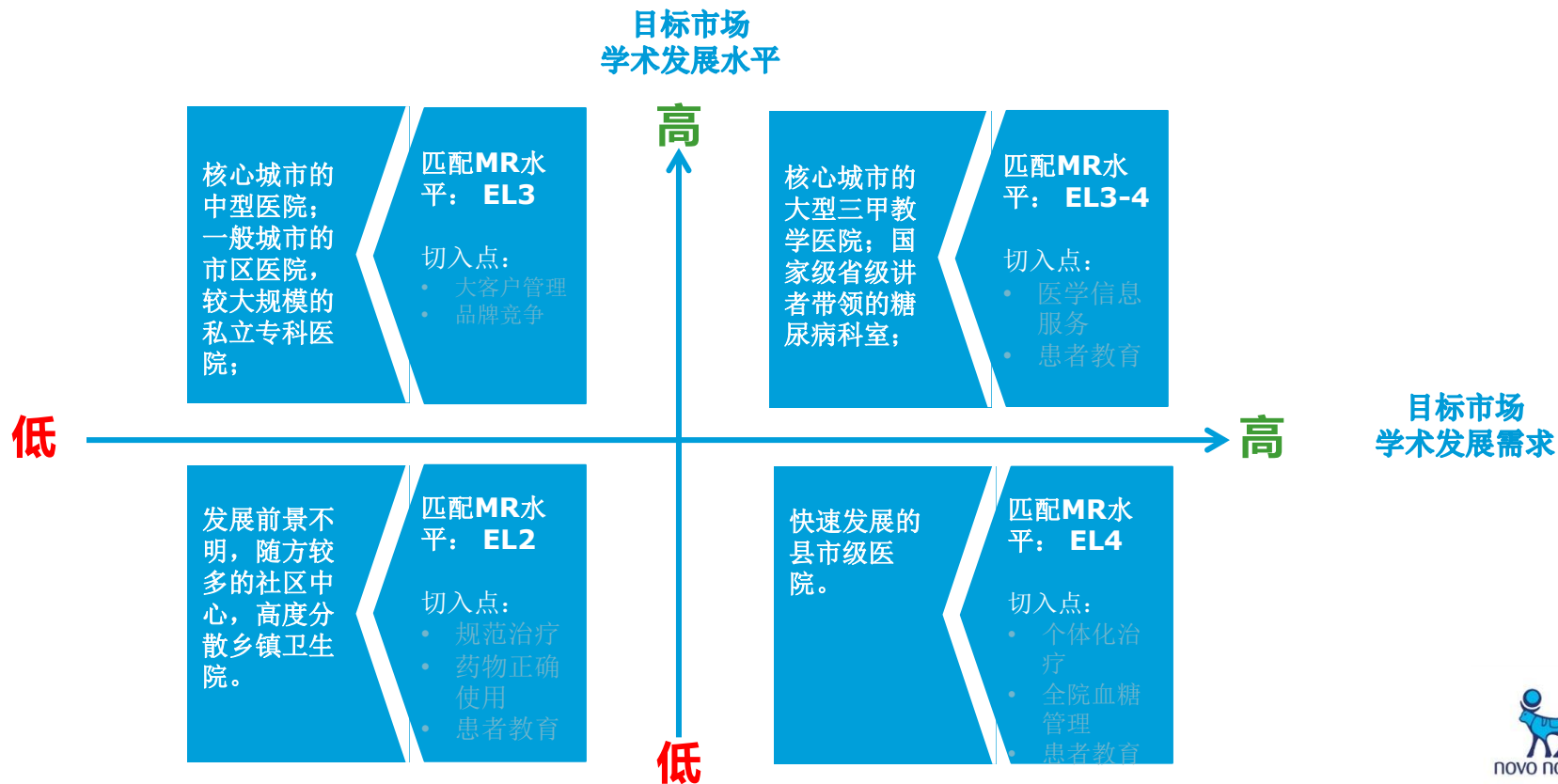
EL能力发展在各市场的业绩 敏感性对比

—— EL提升人群对比未提升人群，业绩高出的百分点

不同层级能力提升对五类市场的绩效影响：增长率



原因分析：不同市场类型适配学术能力层级不同



关键行为差距



洞察客户

具体的科室与个人发展需求

理解患者

具体的未满足的治疗需求

客户 行动

洞察客户

目标科室/客户
学术水平

高

低

D

C

A

B

• 老司机型

• 落后型

• 高端型

• 上进型。

目标科室/客户
学术发展需求

高

理解患者

一般化的

- 最近的新病人多
么？
- 我们的产品优势.....
- 疗效好了，这样也能提高咱们科室收入和知名度啊.....

类型化的

- 如果您遇到糖化比较高的糖尿病患者.....
- 我们的产品用在这类患者身上.....
- 达标快，出院就快，提高周转率，科室收入也会提高.....

具体化的

- 您科室里的**床的患者注射的时候有疼痛.....
- 我建议您可以试试这样.....
- 我帮您算算账，一台国产泵成本是**元.....

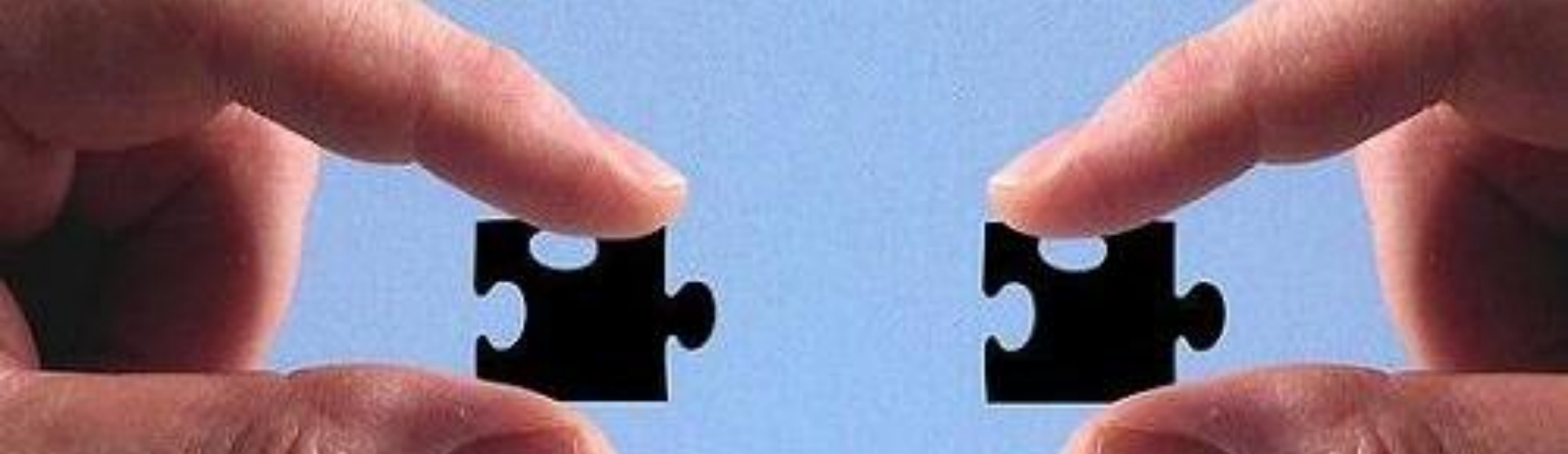
案例开发：章回体剧本情境演练

基于病例探讨+全院血糖管理

- 引子：背景介绍
- 第一回：主任不满疗效，代表机智约会
- 第二回：定好形式内容，邀请跨科参与
- 第三回：会议顺利结束，跟进话题满满
- 第四回：强化治疗收效，方案何去何从
- 大结局：全院血糖管理，多方实现共赢

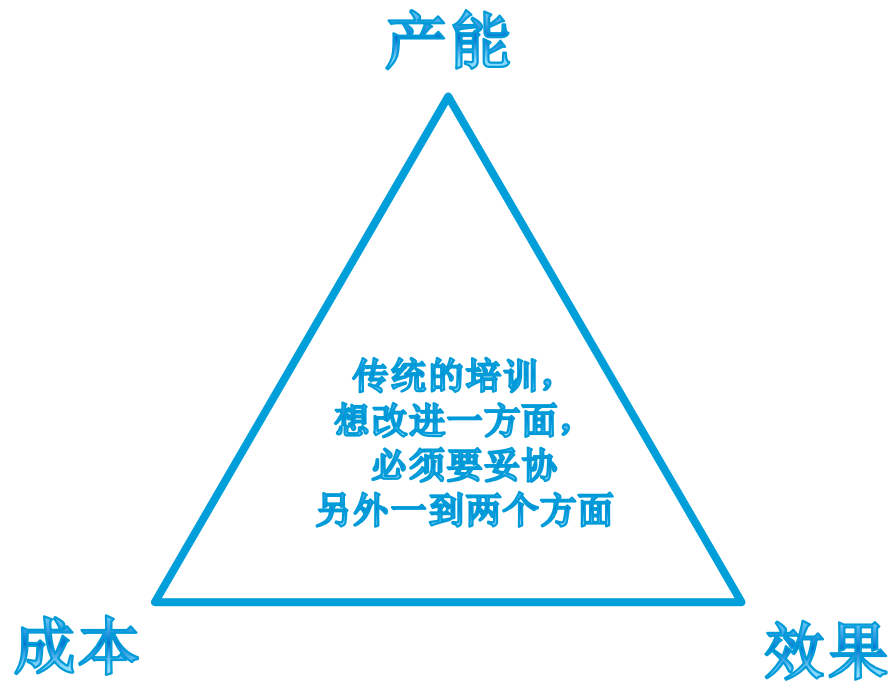
- 情境：
 - 病例/策划/邀请/跟进
- 演练目标：
 - 目标策略能力
 - 学术交流能力
 - 关系网络能力

让EL3在EL4的工作情境中沉浸体验。



实施

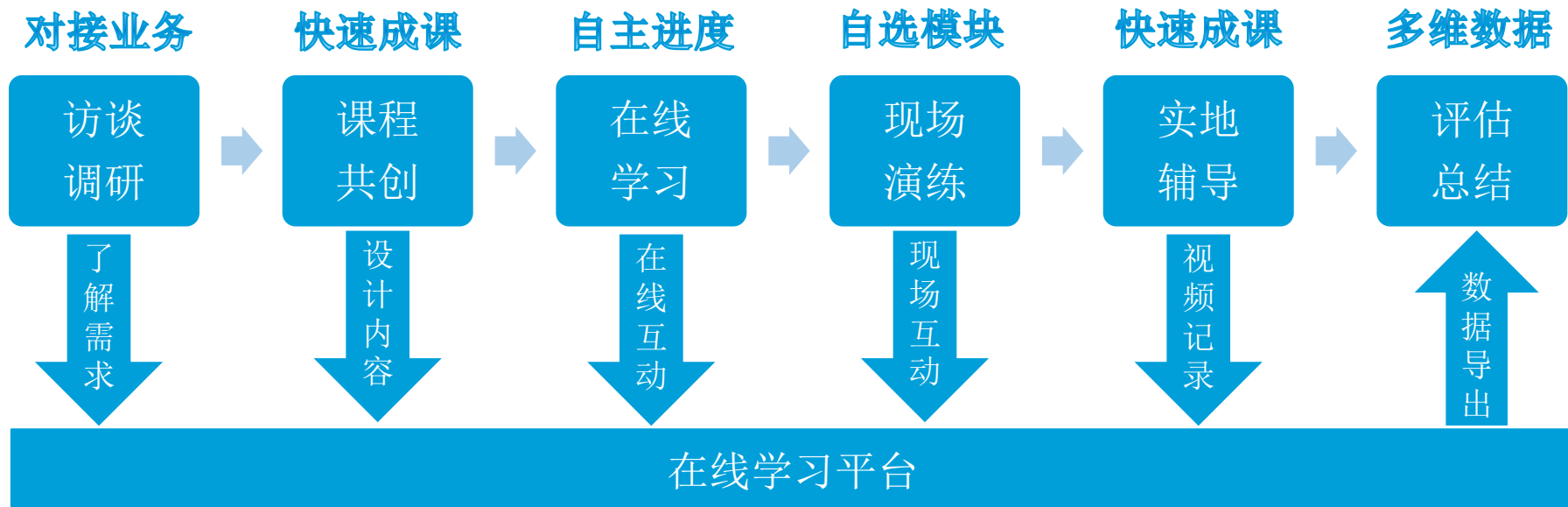
传统培训的三重制约



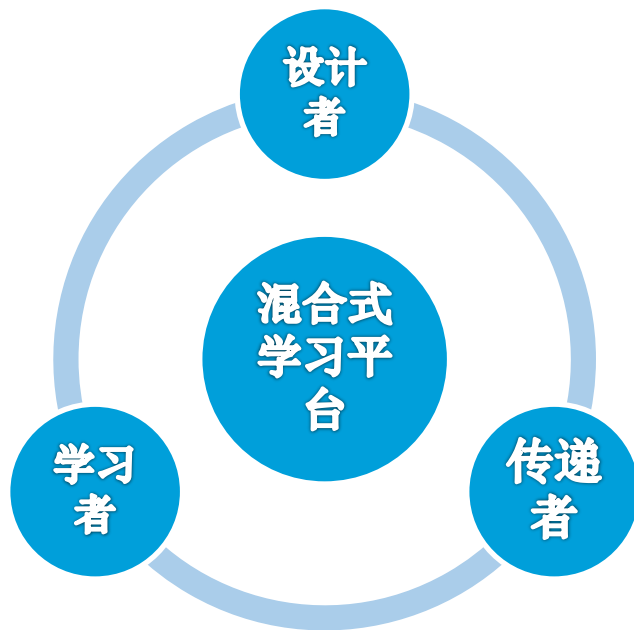
我们需要什么样的培训来突破标准课的“困境”？



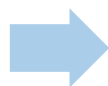
《方案销售2.0》的平台化开发与实施



混合式学习：学习者角色的模糊



工具的进化



门槛的降低



角色的模糊

混合式学习：学习（时空）场景的多元化



现场学习自控进度



方案销售华北在线自学

同地

现场自控进度的自学，满足个性化的学习节奏。

昂贵的现场只用于演练与辅导——操作类技能



方案销售华北现场演练

不同时

旧的、较简单的知识信息，通过自学自测完成。灵活掌控进度。

通过在线引导与讨论学习新的、复杂概念。

同时

异地



方案销售中南在线互动



混合式学习打破了培训要素的三重制约

提高产能

- 协同功能方便分段分包课程设计。
- 在线/现场高价值学习成果可转化为课程
- 在线课程学员覆盖不受限，实现规模化

降低成本

- 远程互动，降低交通成本。
- 减少面授，降低场地成本
- 碎片化学习，降低时间成本。
- 电子化课件，降低材料成本。

保证效果

- 通过进度管理+进度自控提升学习完成率。
- 通过在线互动提升学习效果。
- 通过在线学习中发现问题，通过现场培训解决问题。
- 可以展现讲授的最优状态，模块化的迭代实现整体最优。

七场培训评估的对培训形式的反馈均为正面

反馈举例：

问卷统计

- 培训人数
- ▣ 有效反馈
- ▣ 有关形式的反馈
- ▣ 对形式的正面评价

310

254

42

42

培训形势比较新颖，网络现场相结合，线下可以反复学习内容

很有创意，配合前置学习，比较贴近临床推广工作，……

每个小组讨论都很热烈，现场收获很多，希望这样的形式下次继续。前期网络学习课程也非常棒！

非常新颖的一次培训，运用UMU系统进行课堂学习和分享，从实际案例出发，总结销售思路，很棒！

优秀案例的分析完了以后电话热线联系本人可以再提问，收获很大。

线上提前学习的形式比较好，从病历切入是一个很好的思路，对代表的学术能力要求变得更高

讨论

如何提高在线学习的打开率和完成率？

Creative writing



总结

2017评估证实：方案销售2.0对于业绩的明确推动作用

能力水平有提升的代表业绩显著高于能力没有提升的代表

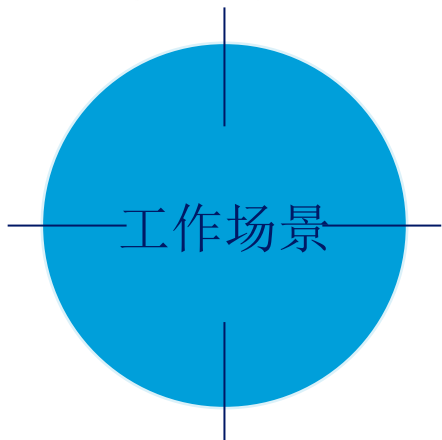
2017年末与2016年末对比，学术交流能力提高了的医药代表，其达成率明显高于没有提高的代表，此结论适用于各能力层级。



数据来源：2017年EL评估数据、SE提供的销售数据

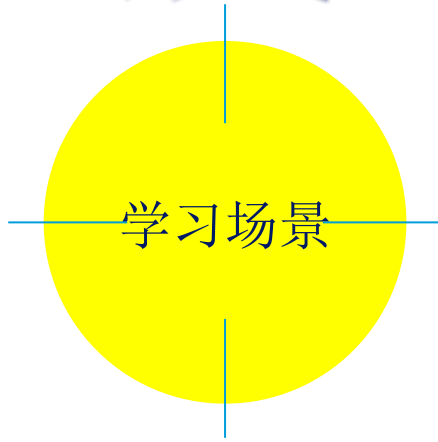
销售培训的双场景聚焦

内容



他们是怎么工作的？

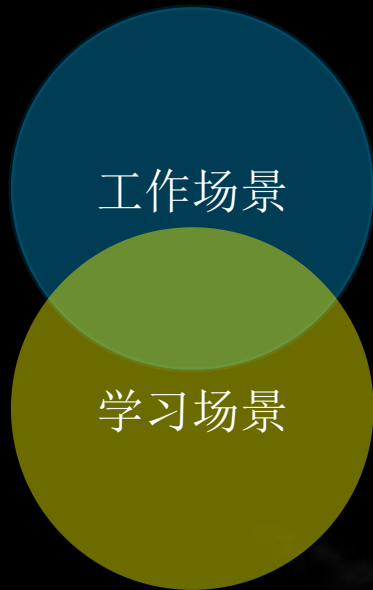
形式



他们是怎么学习的？

数 据

未来的学习:工作即学习



将对你最有用的内容以你最喜欢的方式在你最需要的时候教给你。



- 微信号



叶韬 18618463165

- 兴趣话题：

- 微课设计
- 胜任力模型开发与应用
- 混合式学习项目开发
- 培训评估设计与应用
- 企业内部咨询师成长
- 概念隐喻与知识建模
- 概念隐喻与活动引导