



第五届销售人员培训与赋能年会

2020年12月15日-16日，上海





联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001室

邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址：marketing@hrecchina.org

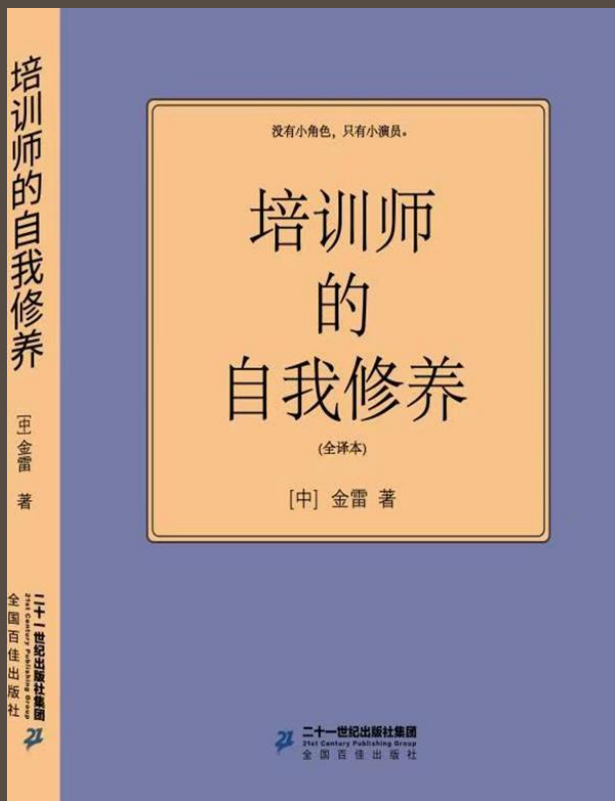
网站：www.hrecchina.org



论培训师的自我修养

赋能企业培训师 助力战略执行与业绩增长

@金老师





主题分享之4C之旅



我是谁？
我毕生的使命是什么？



Learning Organization Maturity Model (共识)



Bersin by Deloitte

Level 4

Anticipatory / Flow 预期 / 流
Effects Change by Anticipating Needs and Then Augmenting & Leveraging the Developmental Opportunities Intrinsic in Work · Concentrates on Long-Term Career Success & Creating Enduring Commitment to Development · Fosters a Culture of Courage & Innovation · Integrates Feedback Loops & Data into Work Design · Focuses on supporting Employees' Ability to Evolve & Adapt

6%

Level 3

Continuous / Empowering 持续 / 赋权
Effects Change through Empowering Individual-Driven Development · Leverages Experiences & Consistent Feedback for Development · Continuously Evolves Technology Infrastructure · Focuses on Creating Conditions That Enable Development

20%

Level 2

Responsive / Contextualized 响应 / 情境化
Effects Change through Creating Employee-Centric Learning · Design Thinking Applied to Employee-Development Initiatives · Focuses on Implementing Transparent System & Processes That Personalize Development

39%

Level 1

Episodic / Programmatic 情结 / 程式化
Effects Change through Courses / Programs · Relies on a Top-Down Approach to client · Drives Development of Selected Knowledge & Skills · Focuses on Enabling Performance in Current Role

35%



主题分享之4C之旅



我是谁？

我毕生的使命是什么？



传统的学习与发展Level1：从能力模型到课程体系化（联结）

	人际交往	领导力	业务/管理	个性特质
总监层级	<ul style="list-style-type: none"> 建立伙伴关系 影响力 	<ul style="list-style-type: none"> 辅导和发展他人 领导团队 促进变革 	<ul style="list-style-type: none"> 制定策略决策 推动执行 业务敏锐度 	<ul style="list-style-type: none"> 积极追求结果 追求卓越
经理层级	<ul style="list-style-type: none"> 建立信任 赢得认同 	<ul style="list-style-type: none"> 辅导和发展他人 建立成功团队 授权委责 	<ul style="list-style-type: none"> 制定决策 选拔人才 客户至上 	<ul style="list-style-type: none"> 结果导向
主管层级	<ul style="list-style-type: none"> 建立信任 促进团队成功 沟通 	<ul style="list-style-type: none"> 辅导 	<ul style="list-style-type: none"> 计划与组织能力 	<ul style="list-style-type: none"> 积极主动 持续学习 抗压性
专员层级	<ul style="list-style-type: none"> 沟通 互动合作 		<ul style="list-style-type: none"> 工作管理 持续改善 	<ul style="list-style-type: none"> 积极主动 应用所学 抗压性

招聘

评估

晋升

培训

医药市场营销课程

- 理解市场
- 品牌建设
- 发展策略
- 营销计划

- Pipeline的管理
- 医药营销创新



市场营销进阶课程

- 营销创新
- 高效执行
- 卓越上市
- 生命周期&财务规划

- 战略转型与商业模式创新
- 加速变革

领导力课程1阶

- 《情景自我领导》
- 《萨提亚自我觉察》
- 《高效能人士的自我修炼》

领导力课程3阶

- 《愿景领导力》
- 《数字化领导力》
- 《战略全景图》



领导力课程2阶

- 《正向影响力》
- 《4D领导力》
- 《情商领导力》
- 《团体领导力》
- 《教练领导力》

领导力课程4阶

- 《领导力36计》--你需要拥有的36种思维模式
- 《创新思维》

MNC通用能力模型

销售：RSM

市场：CMKT

MA能力模型

KA能力模型

商务能力模型

MSL能力模型

自我觉察：我们的能力模型与课程体系化完善吗？



传统的学习与发展Level2: **客户定制化** (联结)



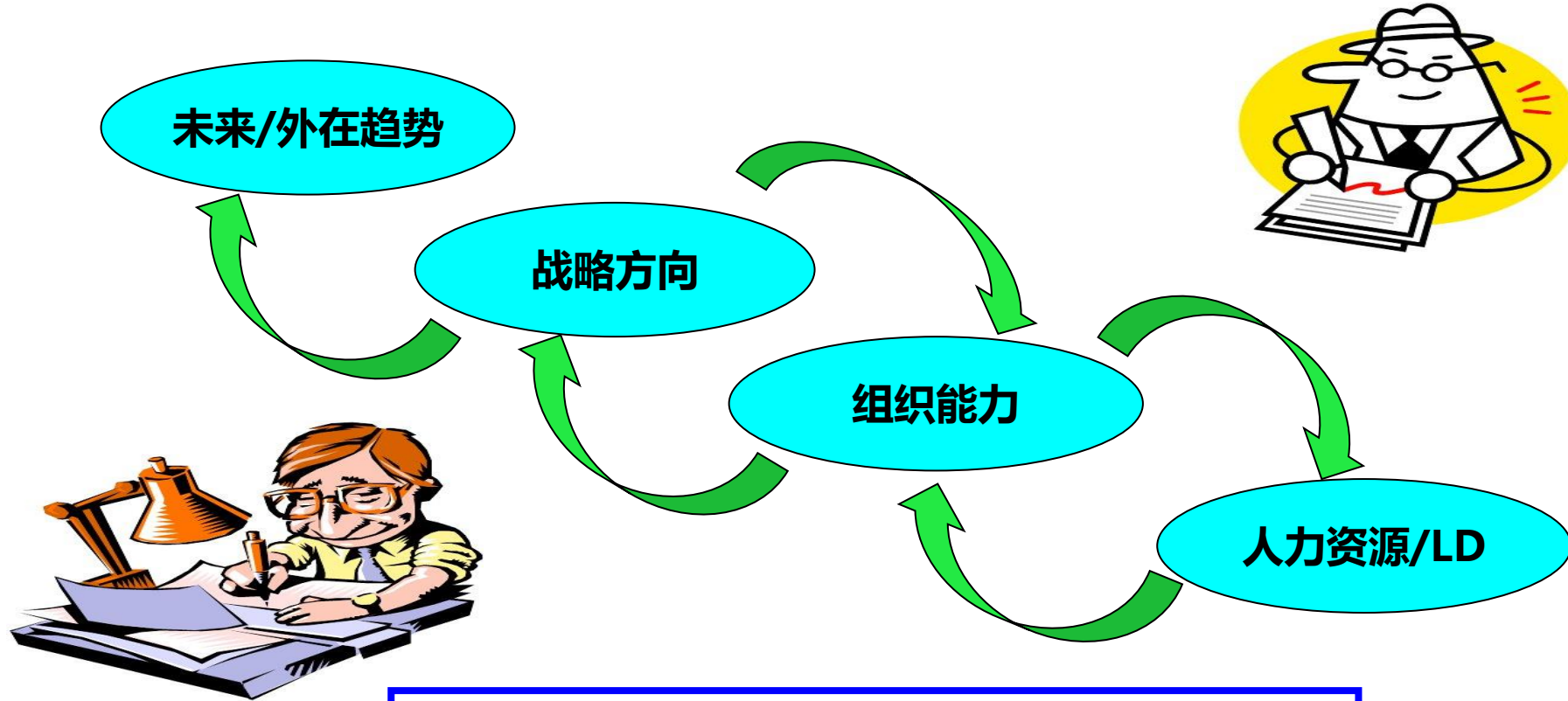
- PBD sharpen the saw管理工作坊 2020/
- PBD县级医院项目 2020/
- 新经理MentorABC项目 2020/
- 医学部团队融合 2020/
- 招商部“开拓者”能力提升项目计划 2020/

客户定制化要求企业培训师向引导师、企业教练转型

自我觉察：你准备好了吗？？



再谈“杨三角” (联结)

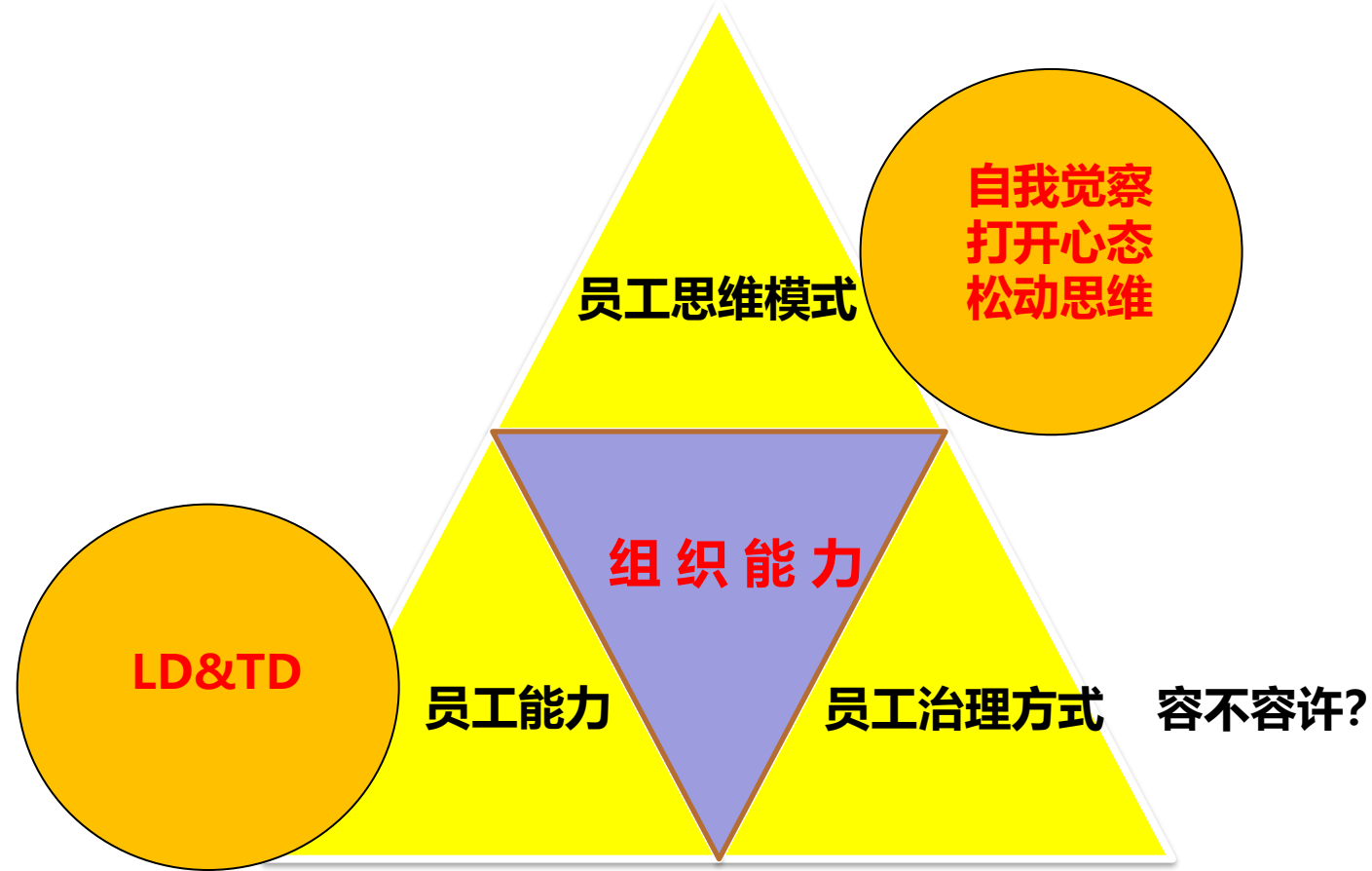


企业成功 = 战略 X 组织能力

自我觉察：我们的LD/培训涉及**战略**吗？？



再谈“杨三角” (联结)



自我觉察：我们的LD/培训是否大多数**停留在能力提升层面**??

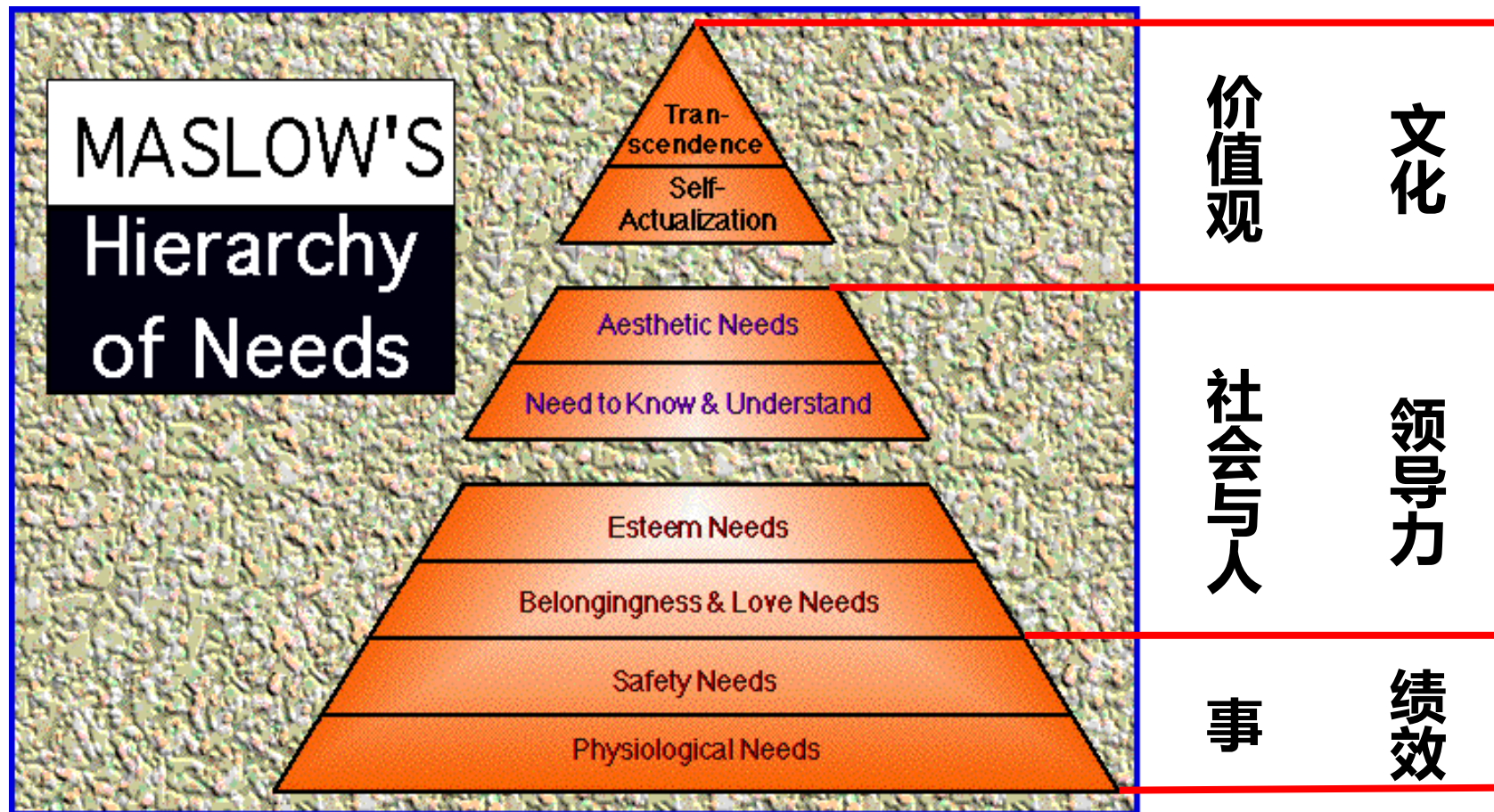




绩效-领导力-文化 (联结)

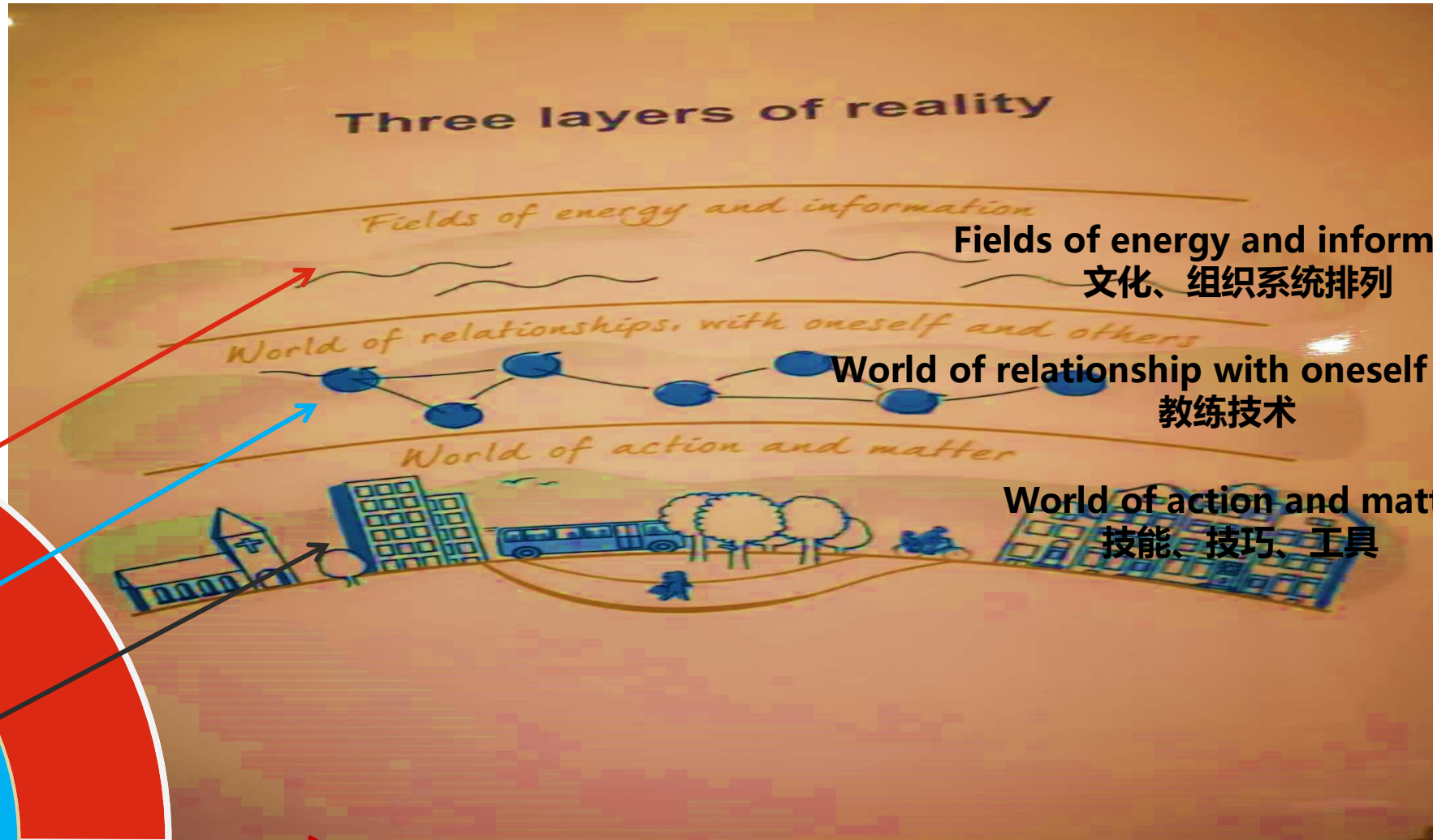


成熟程度





Three layers of reality (联结)





主题分享之4C之旅



我是谁？

我毕生的使命是什么？



COVID-19 环境由VUCA时代进入更为严峻的RUPT时代(勇气)



VUCA

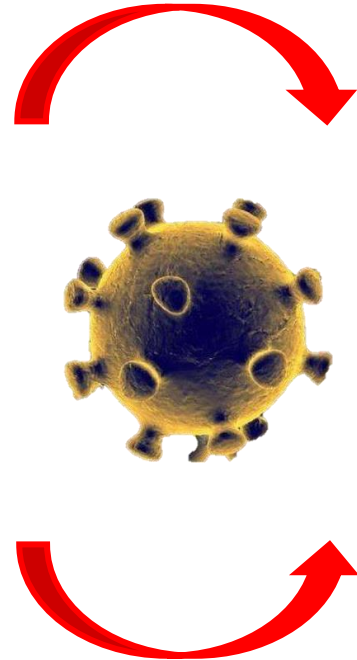
Volatility动荡

Uncertainty不确定

Complexity复杂

Ambiguity模糊

客户定制化



RUPT

Rapid急速

Unpredictable莫测

Paradoxical矛盾

Tangled缠结

赋能化

急速传播、需快速决策

疫情结束时间、后果

放弃? 群免? 封城?

病毒携带

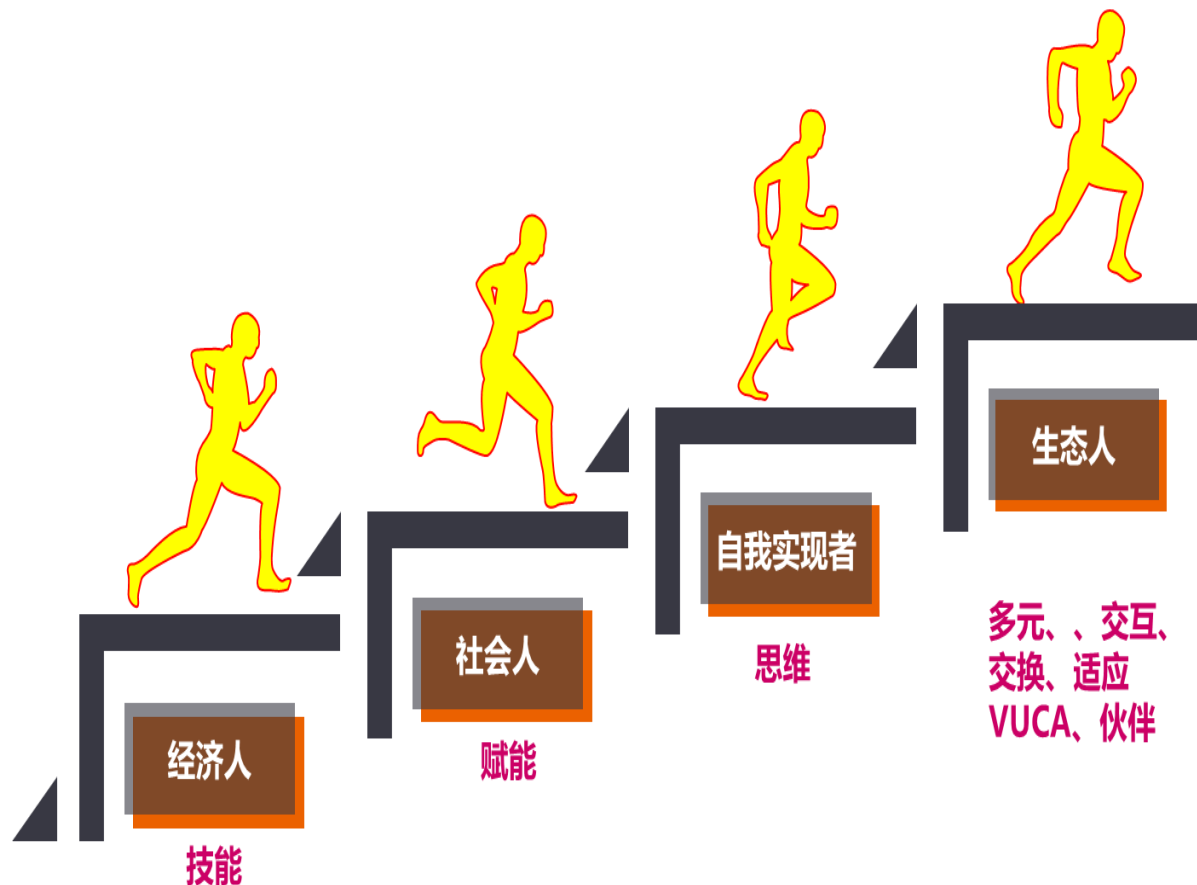


现代的学习与发展Level3: **赋能化** (勇气)





现代的学习与发展Level4: 生态化 (勇气)





Best Practice: “PBD聚焦业务痛点” 管理工作坊（勇气）



项目背景---管理者在**业务管理**中面临的挑战

内部挑战：产品、推广、准入、沟通

外部挑战：政策、环境、客户、竞争

- 产品多，推广中如何实现协同推广？
- 准入压力大，新产品如何加快准入力度？
- 项目多，如何有效整合资源？
- 如何按照BU策略推进市场快速下沉？
- 安理申集采后如何实施医院保留计划？
- 如何实现跨部门间的无障碍沟通？
- 如何提高市场占有率，保证区域业务的快速增长？
- 外部环境的变化巨大，如何做到快速调整，提升团队业绩？
- 如何进行新销售渠道的拓宽？
- 如何实现组合创新应对外部不确定性的冲击？

项目背景---管理者在**人员管理**中面临的挑战

- 如何为岗位招聘到合适的人才？
- 如何激励员工工作积极性，用好每个人，发挥他们的潜能？
- 如何结合员工的IDP提供个性化、定制化的服务和管理，促进员工个性化的持续发展？
- 如何激励员工主动变革和创新，应对复杂多变的环境？
- 如何提高辅导的有效性，支持员工快速成长？
- 如何打造一支高绩效团队，协调一致，拧成一股绳，超越目标？
- 如何保留优秀员工？
- 如何有效打造学习型团队，应对不确定性？

BU定制化的需求



方法一：问题--能力--相关课程(培训师)

一维领导力：聚焦问题



Best Practice: “PBD聚焦业务痛点” 管理工作坊（勇气）



项目背景---管理者在**业务管理**中面临的挑战

内部挑战：产品、推广、准入、沟通

外部挑战：政策、环境、客户、竞争

- 产品多，推广中如何实现协同推广？
- 准入压力大，新产品如何加快准入力度？
- 项目多，如何有效整合资源？
- 如何按照BU策略推进市场快速下沉？
- 安理申集采后如何实施医院保留计划？
- 如何实现跨部门间的无障碍沟通？
- 如何提高市场占有率，保证区域业务的快速增长？
- 外部环境的变化巨大，如何做到快速调整，提升团队业绩？
- 如何进行新销售渠道的拓宽？
- 如何实现组合创新应对外部不确定性的冲击？

项目背景---管理者在**人员管理**中面临的挑战

- 如何为岗位招聘到合适的人才？
- 如何激励员工工作积极性，用好每个人，发挥他们的潜能？
- 如何结合员工的IDP提供个性化、定制化的服务和管理，促进员工个性化的持续发展？
- 如何激励员工主动变革和创新，应对复杂多变的环境？
- 如何提高辅导的有效性，支持员工快速成长？
- 如何打造一支高绩效团队，协调一致，拧成一股绳，超越目标？
- 如何保留优秀员工？
- 如何有效打造学习型团队，应对不确定性？

BU定制化的需求



方法二：问题--解决方案(引导师)

- 一维领导力：聚焦问题
- 二维领导力：聚焦成功



Best Practice: “PBD聚焦业务痛点” 管理工作坊（勇气）



项目背景---管理者在业务管理中面临的挑战

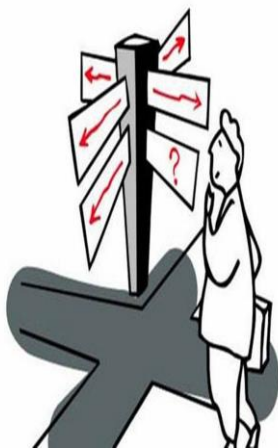
- 产品多，推广中如何实现协同推广？
- 准入压力大，新产品如何加快准入力度？
- 项目多，如何有效整合资源？
- 如何按照BU策略推进市场快速下沉？
- 安理申集采后如何实施医院保留计划？
- 如何实现跨部门间的无障碍沟通？
- 如何提高市场占有率，保证区域业务的快速增长？
- 外部环境的变化巨大，如何做到快速调整，提升团队业绩？
- 如何进行新销售渠道的拓宽？
- 如何实现组合创新应对外部不确定性的冲击？

项目背景---管理者在人员管理中面临的挑战

- 如何为岗位招聘到合适的人才？
- 如何激励员工工作积极性，用好每个人，发挥他们的潜能？
- 如何结合员工的IDP提供个性化、定制化的服务和管理的，促进员工个性化的持续发展？
- 如何激励员工主动变革和创新，应对复杂多变的环境？
- 如何提高辅导的有效性，支持员工快速成长？
- 如何打造一支高效团队，协调一致，拧成一股绳，超越目标？
- 如何保留优秀员工？
- 如何有效打造学习型团队，应对不确定性？

BU定制化的需求

教练是：一面镜子、催化剂、指南针



面对痛点—HRBP之Chick list (教练18问)

业务端	痛点	多以外部不可控且无法改变描述，不是痛点 多以内部归因描述，可以通过团队努力改变的，是痛点	HRBP之Chick list (18个叩击灵魂的问题)
业务痛点确认	寻找机会点		1: 这真是你最大的痛点吗？(帮助业务经理自我觉察) 2: 这痛点对你的业务达成有多大的影响？ 3: 关于消除此痛点，你自己觉得最理想的状态是什么？ 4: 这真是你想要的吗？何时能达到？你愿意和谁一起分享？ 5: 这机会点符合逻辑吗？可行吗？可行性是多少？
制定行动方案	制定行动方案		6: 这个方案足够吸引你吗？这样做是否能平衡你各方面的需求？ 7: 你的团队整体能力可以完成这行动方案吗？是否需要HRBP做些什么？ 8: 要实现目的，你需要做什么？你能控制吗？你尝试过吗？你决定了吗？ 9: 请再想想：有什么干扰？阻碍？或许你忘了???
项目执行阶段	跟进项目执行		10: 有无阶段性目标？引领性指标又是哪些？ 11: 需要什么步骤？需要什么计划和策略？ 12: 有什么里程碑？如何检测？你如何庆祝及激励下属？(文化部分) 13: 有没有可以授权的人？为什么是他？你如何授权？(人员发展部分) 14: 此行动方案在什么情况下你会调整？为什么？ 15: 此阶段你需要什么资源？(业务内部/业务外部资源)
项目年终评估	年终团队复盘		16: 当年初设定的目标达成时，你将如何庆祝？(激励、文化部分) 17: 你与你的团队有哪些具体的收获？ 18: 这痛点是否在你的团队已经系统性根除？有无改善反思的地方？

赋能化 (通过HRBP执行、跟进)

方法三：教练技术 (引发思考的发问)



Best Practice: “PBD聚焦业务痛点” 管理工作坊（勇气）



项目背景---管理者在**业务管理**中面临的挑战

- 产品多，推广中如何实现协同推广？
- 准入压力大，新产品如何加快准入力度？
- 项目多，如何有效整合资源？
- 如何按照BU策略推进市场快速下沉？
- 安理申集采后如何实施医院保留计划？
- 如何实现跨部门间的无障碍沟通？
- 如何提高市场占有率，保证区域业务的快速增长？
- 外部环境的变化巨大，如何做到快速调整，提升团队业绩？
- 如何进行新销售渠道的拓宽？
- 如何实现组合创新应对外部不确定性的冲击？

项目背景---管理者在**人员管理**中面临的挑战

- 如何为岗位招聘到合适的人才？
- 如何激励员工工作积极性，用好每个人，发挥他们的潜能？
- 如何结合员工的IDP提供个性化、定制化的服务和管理的，促进员工个性化的持续发展？
- 如何激励员工主动变革和创新，应对复杂多变的环境？
- 如何提高辅导的有效性，支持员工快速成长？
- 如何打造一支高效团队，协调一致，拧成一股绳，超越目标？
- 如何保留优秀员工？
- 如何有效打造学习型团队，应对不确定性？

BU定制化的需求



企业剧场实操

《一位RSM的困惑》

生态化

方法四：企业剧场（呈现的力量）



Best Practice: “PBD聚焦业务痛点” 管理工作坊（勇气）



项目背景---管理者在**业务管理**中面临的挑战

内部挑战：产品、推广、准入、沟通

外部挑战：政策、环境、客户、竞争

- 产品多，推广中如何实现协同推广？
- 准入压力大，新产品如何加快准入力度？
- 项目多，如何有效整合资源？
- 如何按照BU策略推进市场快速下沉？
- 安理申集采后如何实施医院保留计划？
- 如何实现跨部门间的无障碍沟通？
- 如何提高市场占有率，保证区域业务的快速增长？
- 外部环境的变化巨大，如何做到快速调整，提升团队业绩？
- 如何进行新销售渠道的拓宽？
- 如何实现组合创新应对外部不确定性的冲击？

项目背景---管理者在**人员管理**中面临的挑战

- 如何为岗位招聘到合适的人才？
- 如何激励员工工作积极性，用好每个人，发挥他们的潜能？
- 如何结合员工的IDP提供个性化、定制化的服务和管理的，促进员工个性化的持续发展？
- 如何激励员工主动变革和创新，应对复杂多变的环境？
- 如何提高辅导的有效性，支持员工快速成长？
- 如何打造一支高效团队，协调一致，拧成一股绳，超越目标？
- 如何保留优秀员工？
- 如何有效打造学习型团队，应对不确定性？

“组织系统排列”透过角色代表及互动，探索问题的根源，并指出朝向解决的方法。

BU定制化的需求



场域

距离&方向

感受与情绪

互动



生态化

方法五：组织系统排列（场域的力量）

“组织系统排列”实操

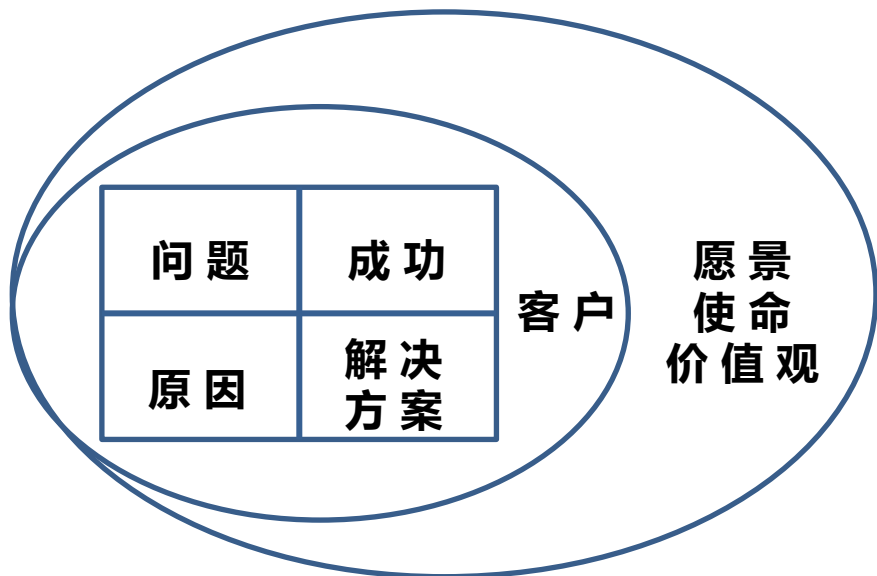
《一位RSM的困惑》



Best Practice: “PBD聚焦业务痛点” 管理工作坊（勇气）



BU定制化的需求



总结

方法一：问题--能力--相关课程(培训师)

一维领导力：聚焦问题

方法二：问题--解决方案(引导师)

一维领导力：聚焦问题

二维领导力：聚焦成功

方法三：教练技术（引发思考的发问）

赋能化（通过HRBP执行、跟进）

三维领导力：聚焦客户

四维领导力：聚焦愿景/使命/价值观

方法四：企业剧场（呈现的力量）

生态化

方法五：组织系统排列（场域的力量）

生态化



主题分享之4C之旅



我是谁？

我毕生的使命是什么？



关于从“杰出雇主”视角看在LD的价值(共创)



STEER



1. Business Strategy
2. People Strategy
3. Leadership

SHAPE



1. Organisation & Change
2. Digital HR
3. Work Environment

ATTRACT



1. Employer Branding
2. Talent Acquisition
3. On-boarding

DEVELOP



1. Performance
2. Career
3. Learning

ENGAGE



1. Well-being
2. Engagement
3. Rewards & Recognition
4. Off-boarding

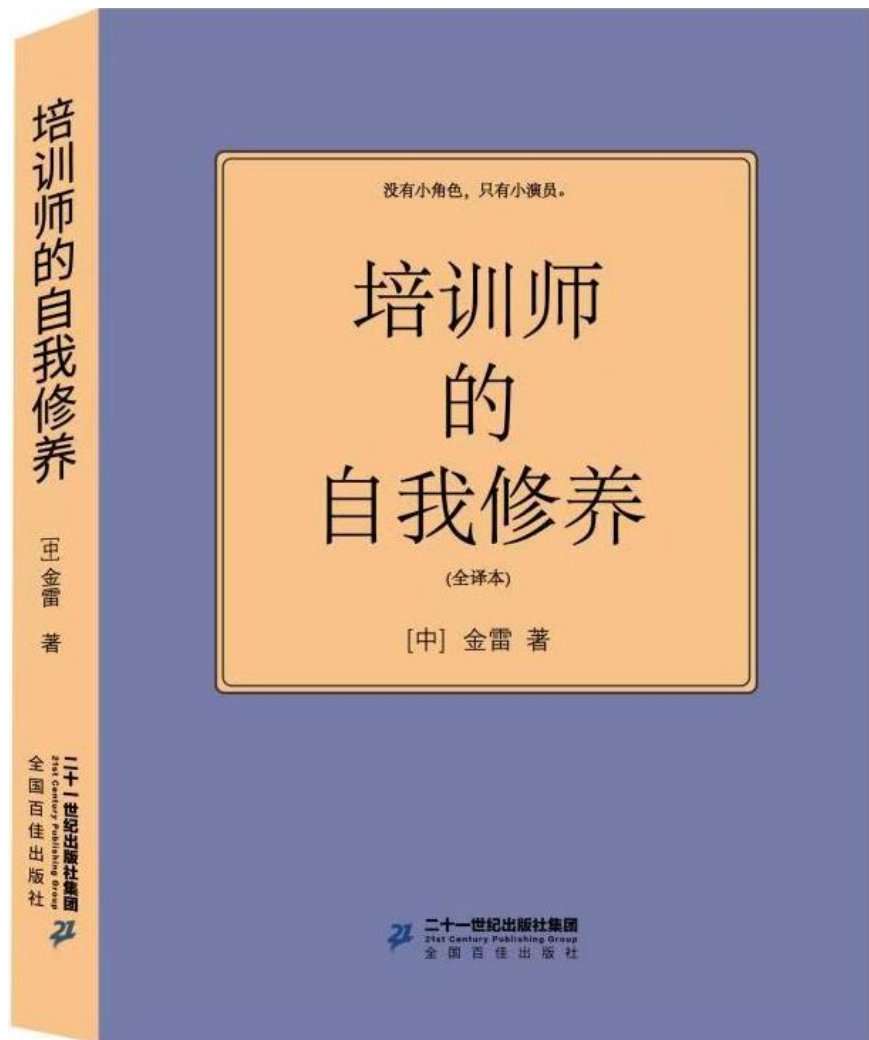
UNITE



1. Values
2. Ethics & Integrity
3. Sustainability
4. Diversity & Inclusion



论培训师的自我修养(共创)



推荐序：

给培训师一扇窗

从**五项修炼**链接**培训师的职业路径**



经济基础决定上层建筑---看医药行业培训师的市场行情(共创)



热门职位薪酬及跳槽涨幅

医疗健康 	CEO 180-300万 10-30%	研发总监 80-200万 10-30%	投资总监 70-150万 10-30%
	市场准入战略总监 100-150万 10-30%	营销总监 70-150万 10-30%	

数据来源：科锐国际资深行业专家对2018年热门职位薪酬范围及跳槽涨幅的预测。薪酬为基本年薪，对标一线城市。

职位薪酬信息 — 医药

职位名称	英文名称	工作年限	一线城市*			二线城市*		
			25分位	中位	75分位	25分位	中位	75分位
销售培训总监	Sales Training Director	15+	740	910	1240	730	790	1110
销售培训经理	Training Manager	7+	240	400	500	230	400	490

Key Take-away:

培训师不是热门职位，你只有“比狼学得快”，才能在学习型组织中生存和发展



企业培训师之挑战盘点(共创)



内部讲师的意愿度提升与激励



内部讲师的发展培养

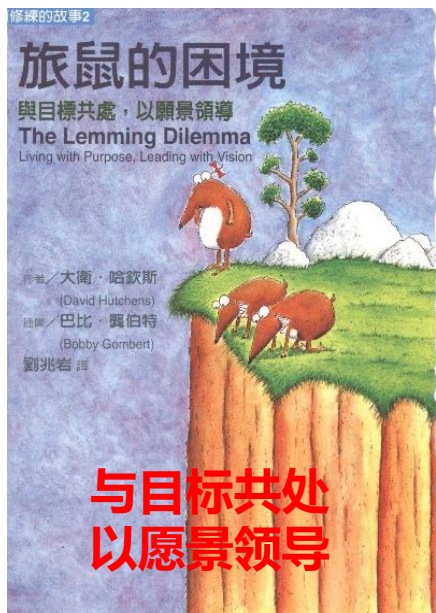


- 3.0版 讲师角色
- 顾问角色
- 专家角色
- 多元角色

注：左侧成功典范模型引用自DDI公司，有修改。国药大学



企业培训师之成长阶梯(共创)



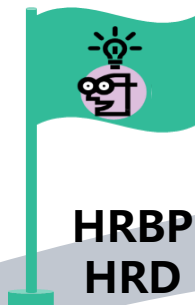
企业内训师



企业培训师



人才发展
领导力发展
组织发展
COE总监



HRBP
HRD



企业培训总监
首席学习官
首席人才官



企业大学
校长



外部咨询师
引导师



教练
组排师
企业剧场

Key Take-away:

在培训师之路上，你首先解决“**旅鼠的困境**”，
觉察、追求自己与企业的最深层使命与愿景



企业培训师之新角色/潜在的头衔(共创)

伊莱恩·碧柯 Elaine Biech

国际知名培训大师，
被誉为“Trainer’s Trainer”

卓越培训师之道认证课程

5月30日-6月1日 (3天) · 北京

Elaine Biech
伊莱恩·碧柯

**人才系统优化师
Talent Systems
Optimizer**

**创新实施者
Innovation
Implementer**

**公司的教练
Corporate Coach**

**企业内容策展人
Corporate
Content Curator**

**敬业度规划者
Engagement
Planner**

**机会乐天派
Opportunity
Optimist**

**分析工程师
Analytics
Engineer**

**慕课大师
MOOC
Master**

**学习与发展的全球趋势
Global Trends in
Learning & Development**

**伊莱恩·碧柯
Elaine Biech
ebb associates Inc.
Author & Consultant**

**洞穴人的阴影
洞察限制组织发展的信念
Shadows of the Neanderthal
Illuminating the Beliefs That Limit Our Organizations**

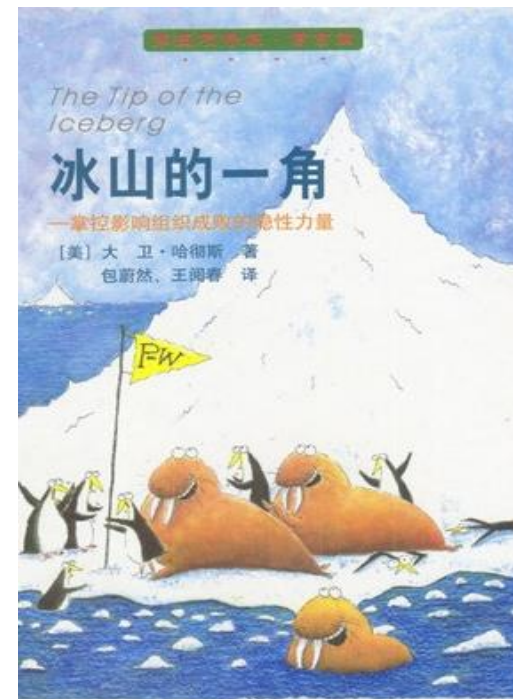
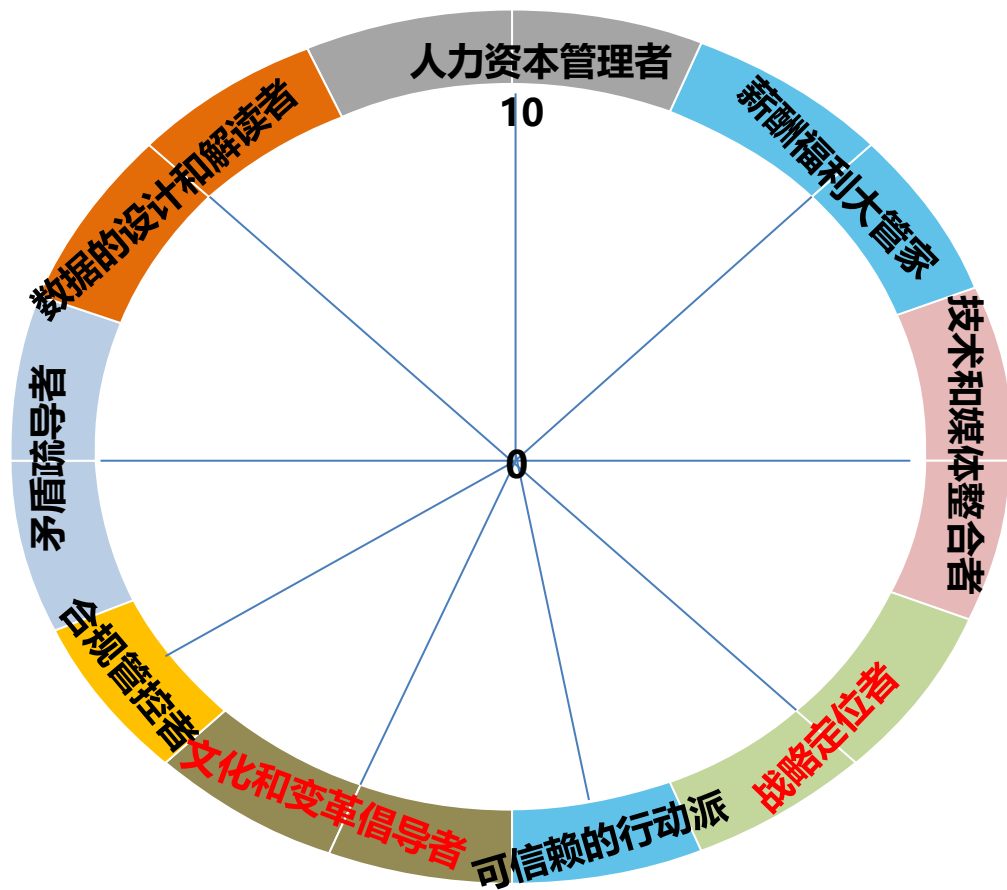
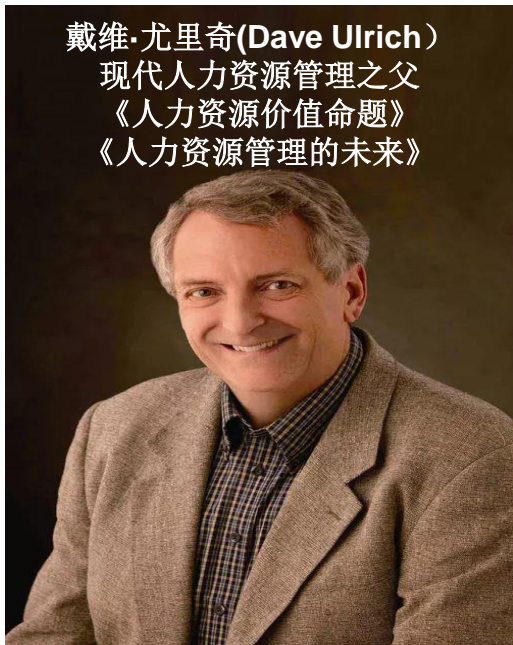
作者/大卫·哈钦斯 (David Hutchins)
插画/巴比·戈伯特 (Bobby Gombert)
刘兆岩、郭进隆译

Key Take-away:

在培训师之路上，你还需预防“**洞穴人的阴影**”。大胆走出自己的舒适区，看到外面更大、更明亮的世界。



企业培训师的价值之系统思考(共创)

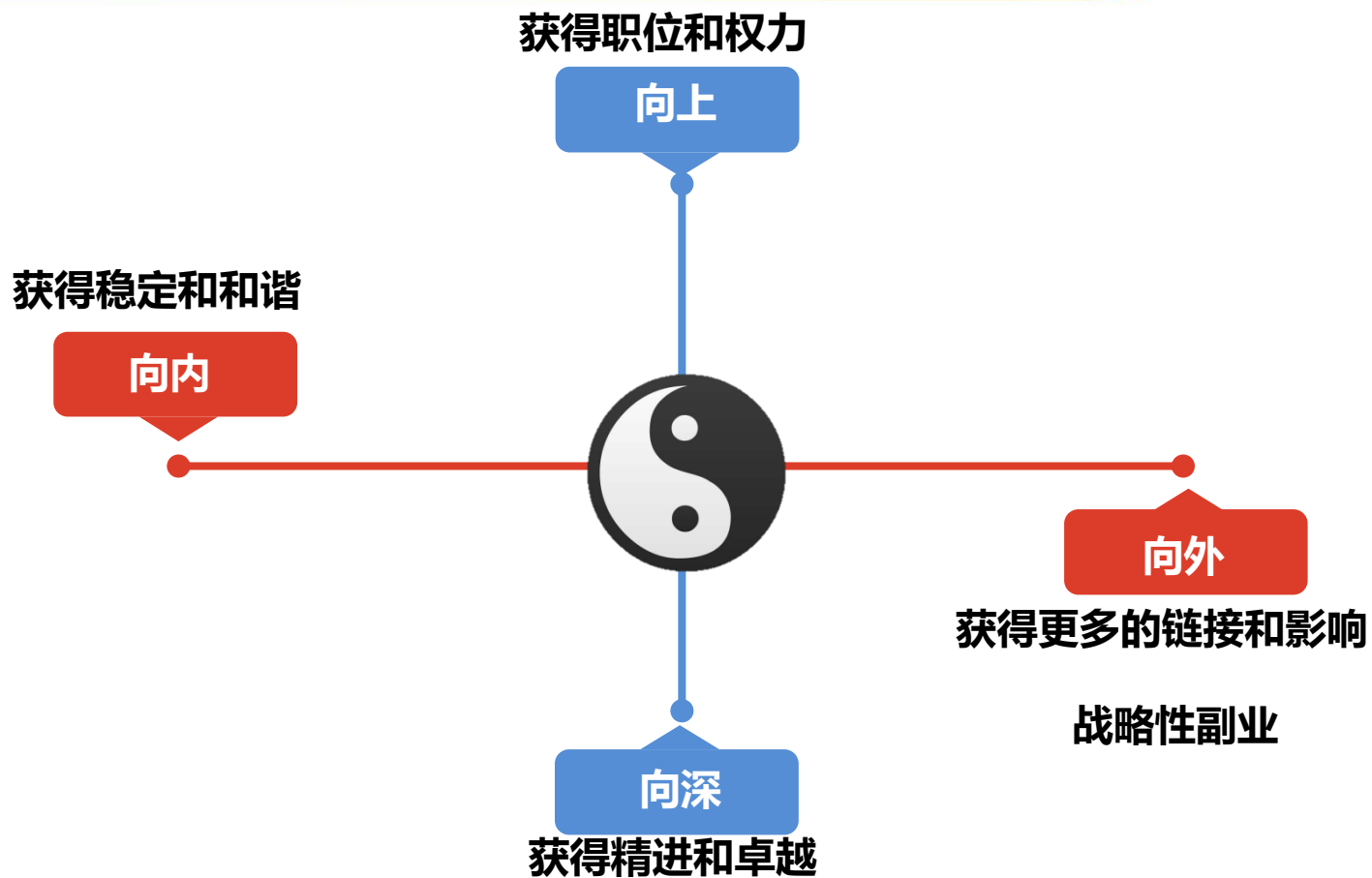
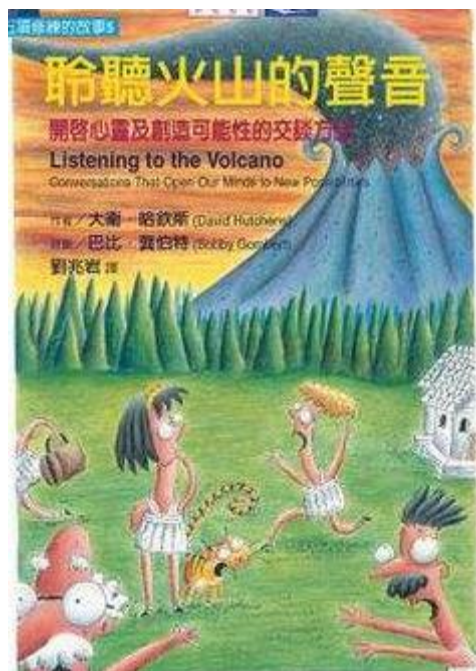


Key Take-away:

企业培训师的价值，不仅仅只是“冰山的一角”。从系统思考的角度，你应该可以走得更远。比如你可不可以是文化和变革的倡导者？你可不可以是战略的定位者？



企业培训师的IDP之系统思考(共创)



Key Take-away:

企业培训师的个人职业发展，你需要“**聆听火山的声音**”。从系统思考的角度，你需要与自己展开创造性的对话。你拥有多种选择，你需要从四个维度做好平衡。



企业培训师的自我修养(共创)



培训师的自我修养之五项修炼

修炼1: 《比狼学得快》

持续学习

修炼2: 《旅鼠的困境》

不忘初心

修炼3: 《洞穴人的阴影》

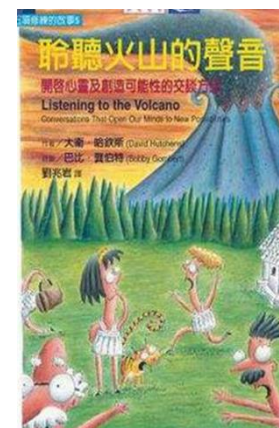
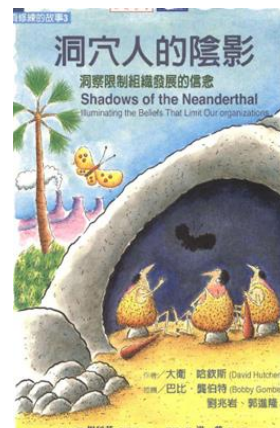
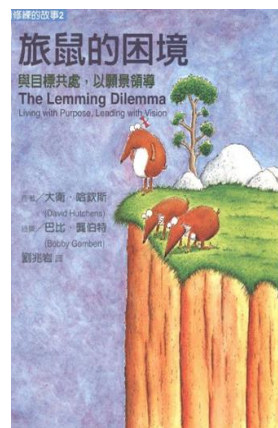
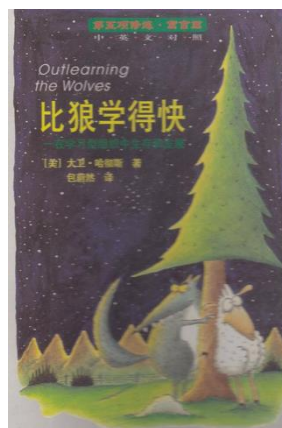
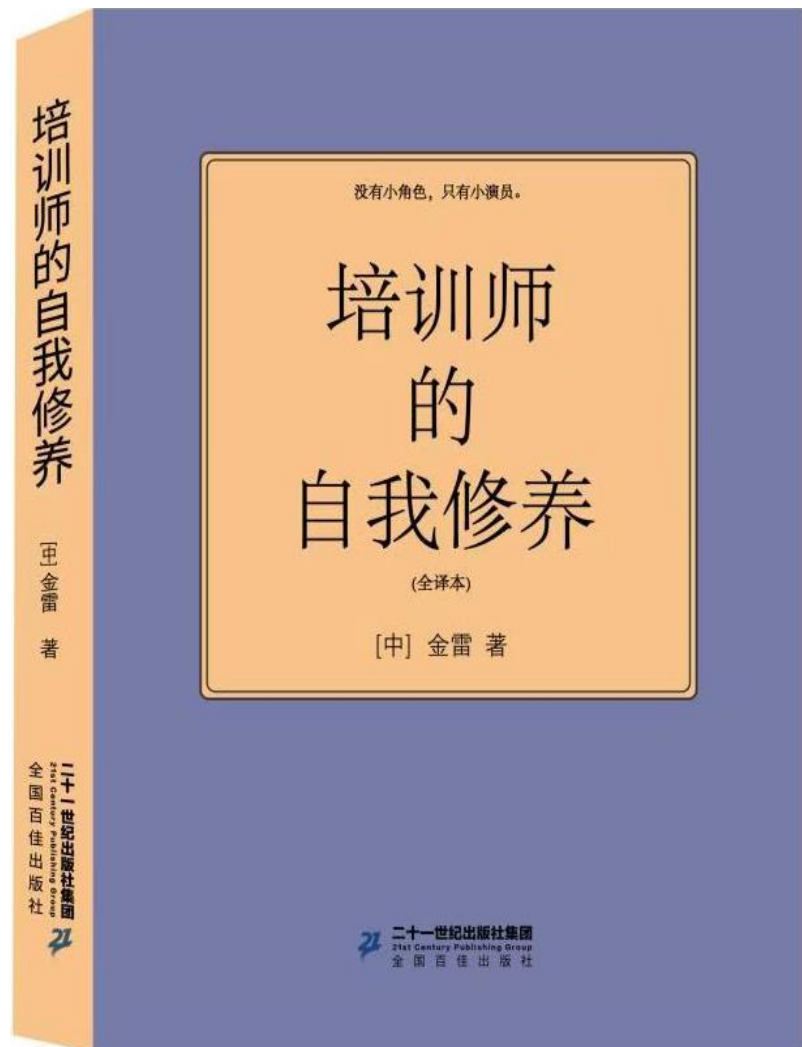
角色赋能

修炼4: 《冰山的一角》

创造价值

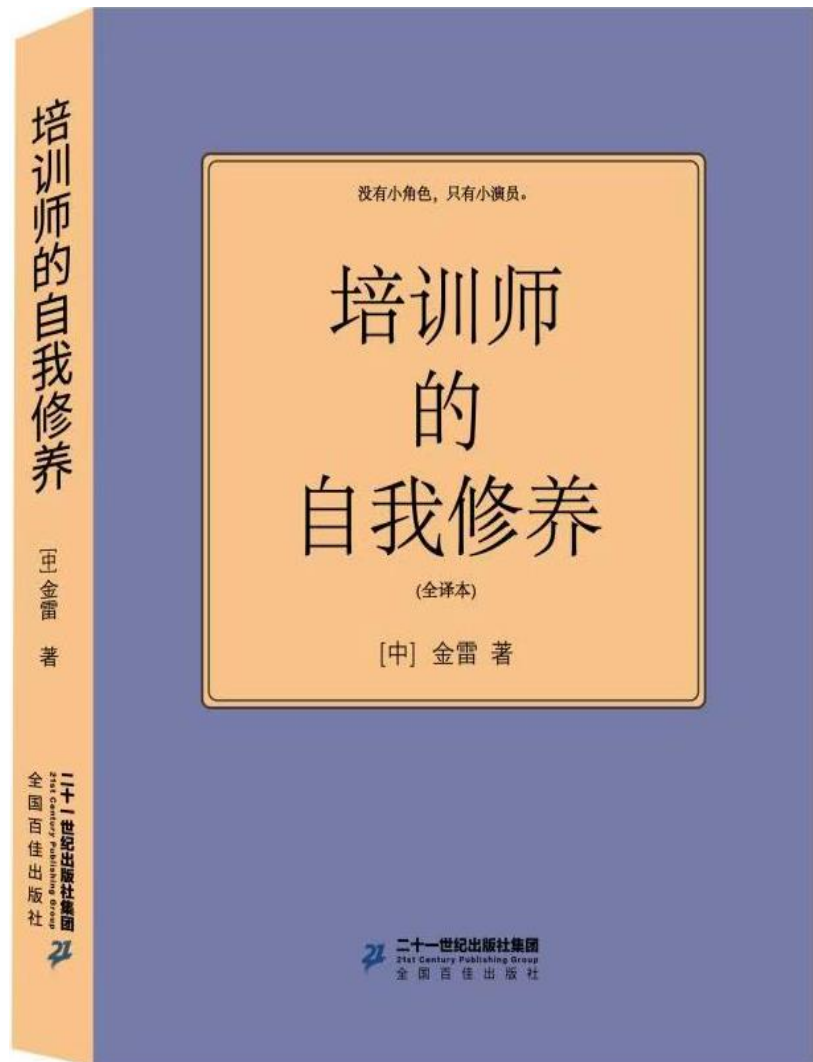
修炼5: 《聆听火山的声音》

选择联结



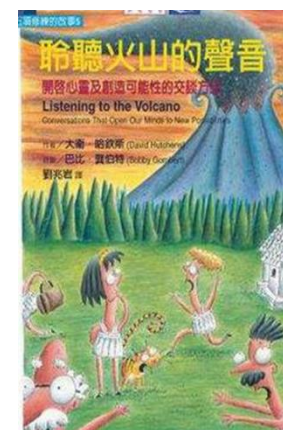
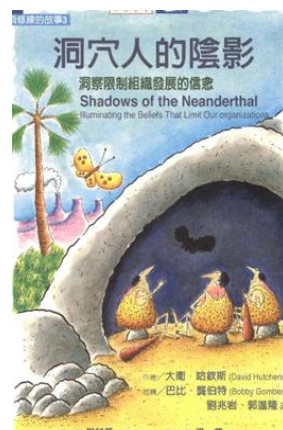
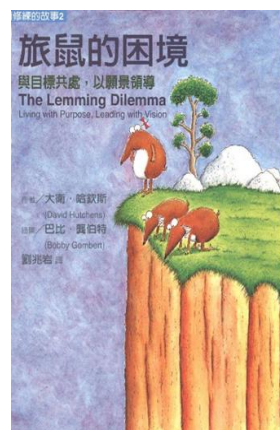


企业培训师的自我修养(共创)



后疫情时代 用不一样的COVID-19 系统思考 你的职业发展路径--@金老师原创

Confidence 自信的
Optimism 乐观的
Visionary 有远见的
Initiatives 主动的
Devotion 奉献的
I
19 不忘初心





LD的使命：帮助员工/管理者进一步在思维层面突破(共创)

