



第二十三届中国学习与 发展年会

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





行动学习促进新战略落地

施维雅中国特新百日行动学习项目分享

2020年12月15-16日

施维雅中国培训总监

程训俐

施维雅中国，中型外资，慢病领域



- ✓ 1979年: 施维雅制药集团进入中国市场
- ✓ 2001年: 施维雅在中国设立国际医疗研究中心 (ICTR)
- ✓ 2002年: 施维雅 (天津) 制药有限公司正式成立
- ✓ 自2015年: 中国成为施维雅集团营业额排名第一位的分公司。
- ✓ 目前，施维雅中国在心血管和代谢领域处于行业领先地位，并将积极拓展在肿瘤领域的业务。施维雅在中国注册有14种高品质创新药物，拥有2,070余名员工。

内容提要

- 一. 组织需求与方案选择
- 二. 组织准备度诊断与提升
- 三. 让行动学习效用最大化
 1. 与绩效直接挂钩的目标设定
 2. 系统设计
 3. 运营成为目标达成的保障
- 四. 成果达成与收获反思

组织面临的问题

2019年，医改推进下的发展挑战；施维雅中国主动调整战略重点，调整架构，设立专销队伍，加大新产品C的推广力度：

- 不同于过往所熟悉的商业模式，考验组织的学习与转型能力
- 产品及相关领域疾病知识艰深，考验团队与个体的学习能力
- 地域广泛、人员分散，考验跨部门跨团队的协调与合作
- 专销人员独立奋战，考验突破空间限制的团队凝聚力

- 组织需求： 为转型， 育专才。

系统分析与思考

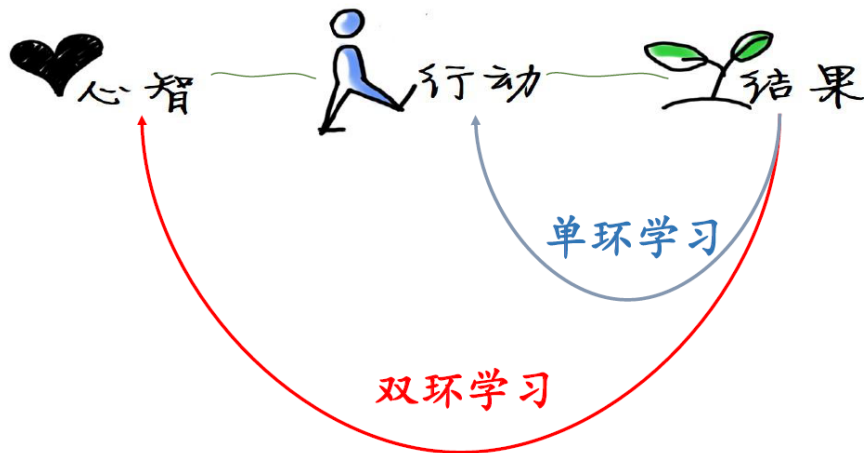
- 对过往C产品学习干预措施的回顾与反思
- 对当下目标学员业绩状况的分析
 - C产品YTD总体达成率81%
 - 目标学员YTD平均达成率低于80%
 - 其他非目标学员的YTD达成率40-200%不等
 - 目标学员对业绩的整体贡献率为36%
 - 目标学员的业绩潜力超过整体的50%
- 对公司C产品成长内环境的分析（各部门各层级的重视度、资源配置、激励、组织架构……）
- 了解组织未来1-2年对C产品的成长期望

为什么要采用行动学习？



$$L \geq C$$

学习的速度必须大于等于变化的速度 行动学习是改善个体和集体心智模式的双环学习



哪种行动学习更适合当下的组织需求？

	SDAL 跨界工坊	PDAL 百日会战	LDAL 圆桌会
主要目的	战略经营、创新变革、系统思考能力提升为主	组织绩效改进与提升	解决难题时，组织、团队和个人能力提升
适用对象	中高层经理与后备	中基层经理	高中基层经理、员工
课题类别	SP-小组单课题	SP-小组单课题	MP-小组多课题
执行特点	出方案，可不落地 (须有接续者)	出方案，必落地	出方案，必落地。
发起人	公司董事长或CEO	业务负责人	高中基层、员工都可以
所需时间	3 - 6个月	3 - 4个月	3 - 12个月
理论奠基	(美) 达特里奇等	(美) 戴维·尤里奇等	(英) 瑞文斯、Mike Pedler、 (美) 马奎特等

为转型 育专才

- 明确：以PDAL（Performance Driven Action Learning，绩效驱动型行动学习）的方式，结合公司发展战略转折点，系统地帮助各层级、多部门重新思考资源、激励和策略问题，并在此基础上促成组织战略落地——“特新百日行动”培训项目。

内容提要

- 一. 组织需求与方案选择
- 二. 组织准备度诊断与提升
- 三. 让行动学习效用最大化
 1. 与绩效直接挂钩的目标设定
 2. 系统设计
 3. 运营成为目标达成的保障
- 四. 成果达成与收获反思

组织准备度诊断

要素	问题	高	中	低	不确定
1.项目发起人	发起人对行动学习的认知度与支持度			√	
2.业务支持	该项目与业务需求的关联度如何	√			
	课题导师的支持程度如何		√		
3.小组成员	小组成员的参与意愿度如何		√		
4.学员上级	学员上级对学员参与此项目的支持度如何			√	
5.沟通氛围	组织内上下级沟通的平等开放度如何		√		
6.创新文化	组织鼓励创新和允许试错的接受程度如何	√			
7.人员保障	投入到行动学习项目的内部人员保障如何		√		
8.组织者专业度	项目组织者的行动学习专业度如何			√	
9.时间投入	可提供给行动学习项目的时间资源投入程度如何				√
10.财务资源	项目是否有充分的财务预算		√		

整合资源 完善项目准备度

发起人需求访谈 & 高管共识会

- 明确项目目的和期望
- 项目目标&项目产出
- 签订高管承诺书
- 确定要解决的组织难题



学员难点及期待收集

- 调研问卷
- 电话访谈



跨部门资源协调

- 医学部
- 市场部
- 销售部



引入外部智慧

- 项目咨询
- 内部催化师培养



内容提要

- 一. 组织需求与方案选择
- 二. 组织准备度诊断与提升
- 三. 让行动学习效用最大化
 1. 与绩效直接挂钩的目标设定
 2. 系统设计
 3. 运营成为目标达成的保障
- 四. 成果达成与收获反思

1.与业绩要求直接挂钩的目标设定

与业务模式密切相关的5个难题

3个月清晰可量化的目标要求

PDAL
Performance Driven
Action Learning
特新百日行动

- C产品的销售达成从81%，上升至90%
- 全体小组成员100%完成自己的生意计划
- 全体小组成员产品知识考试优秀率从38%上升至80%
- 解决5个关键问题

2.系统方案设计 满足项目需求

May

Jun10-30

July11-12 北京

Aug.8-9 贵阳

Sep.9 大理

准备期

线上
学习

项目启动研讨

课题
执行辅导课题
成果汇报行动学习问
题解决线

- 高管确定5个关键课题

- 3个课题启动研讨
- 制定实践计划

- 实践回顾反思
- 2个课题执行研讨
- 制定实践计划

- 课题复盘
- 生意计划评优

知识线

- 产品与疾病知识学习

线上
考试

- 提问、反思
- PDP分级
- 病人流

- 生意计划
- 市场活动介绍

落地
考试

- Moderat
or 技能

团队动能线

- 高层动员
- 形成社群
- 阶段评优

- 社群学习
- 实践分享

- 社群学习
- 实践分享

- 评优总结

2.系统分配小组成员及明确分工要求

- 小组成员多元化
 - ✓ 区域
 - ✓ 部门
 - ✓ 职级
- 小组成员分工明确
 - ✓ 角色职责分工表

行动学习小组成员	小组成员	专职代表或地区经理	31	根据业务重点, 提出自己的难题并和上级确认, 明晰自己能力发展的现状与目标	参与研讨, 提出创新性的难题解决方案, 并推进行动方案 ^① 的执行落地	整理和汇报课题成果, 对课题和个人能力发展做系统复盘, 并主动推广课题成果 ^②
					主动找上级沟通, 寻求课题指导意见、时间与资源的支持, 以及个人能力发展的反馈 ^③	
					主动为小组成员提供必要的帮助与支持, 并对他人的成长提出积极真诚的反馈 ^④	
	小组组长	区域推广经理	5		调动小组成员的积极性和参与度, 辅助并督导小组成员的作业提交, 保证小组作业的成果产出。 ^⑤	给予小组成员充分的肯定与激励, 并有义务向小组成员的直接领导分享小组成员在行动学习中的表现、成长与收获 ^⑥
	医学专家	医学联络官	5	根据产品特点和医生的实践, 为小组线上学习做好病例分享及点评的准备 ^⑦	从医学专家角度, 为小组成员提供医学咨询和医学难题的解答, 在微信互动中做病例分享讲解和点评, 回答小组成员的医学问题。 ^⑧	作为小组的一员, 与团队一起做课题成果汇报、总结、复盘 ^⑨

2.密联个人利益与团队荣誉的奖励机制



3.让线上运营管理成为成果达成的保障

- 建立学习管理平台
- 制定并执行班级考核机制
- 鼓励学员分享及互助
- 跟进每个小组的课堂辅导
- 实践作业管理和通报
- 项目成果汇报与评估

第一时间引入微信运营（线上学习阶段）



实践阶段运营设计紧紧围绕项目目标与产出

作业

高潜名单
PDP分级

PDP升级
沟通策略
生意计划

练习做会议主持人

7.4

7.11-12

8.8-10

9.9-12

目的

预热/准备

- ✓ 学习过程中感悟/收获/创新/困惑
- ✓ 鼓励回应/激发

- ✓ 拜访案例
- ✓ 点评：
PDP升级
沟通策略

- ✓ 会议主持人练习实践和困惑
- ✓ 提问、聆听、反思

班级群

W1 : 学习周

W1-3 : 分享周
W1-3 : 班会制

W1 : 作业周
W2 : 分享周
W3 : 分享周
W4 : 班会周

集锦

年级群

每周分享一个案例（引导提问+总结+集中分享）

高密度微信群运营渗透在行动学习之中

- 班级/年级制，班长、副班长、班主任明确分工与职责；
- 积分奖励制度提前公示，奖励个人/团队过程中的行为；
- 布置日/周任务、作业，社群中展示
- 定期班会，对任务、作业达成给予及时点评
- 团队成员有任何疑问，第一时间在社群内提出，都会得到伙伴的即时回复。

微信群热闹非凡

知识自测-21点考试
参与率90%
正确率77%

每周组织班会
平均班会时间
60min

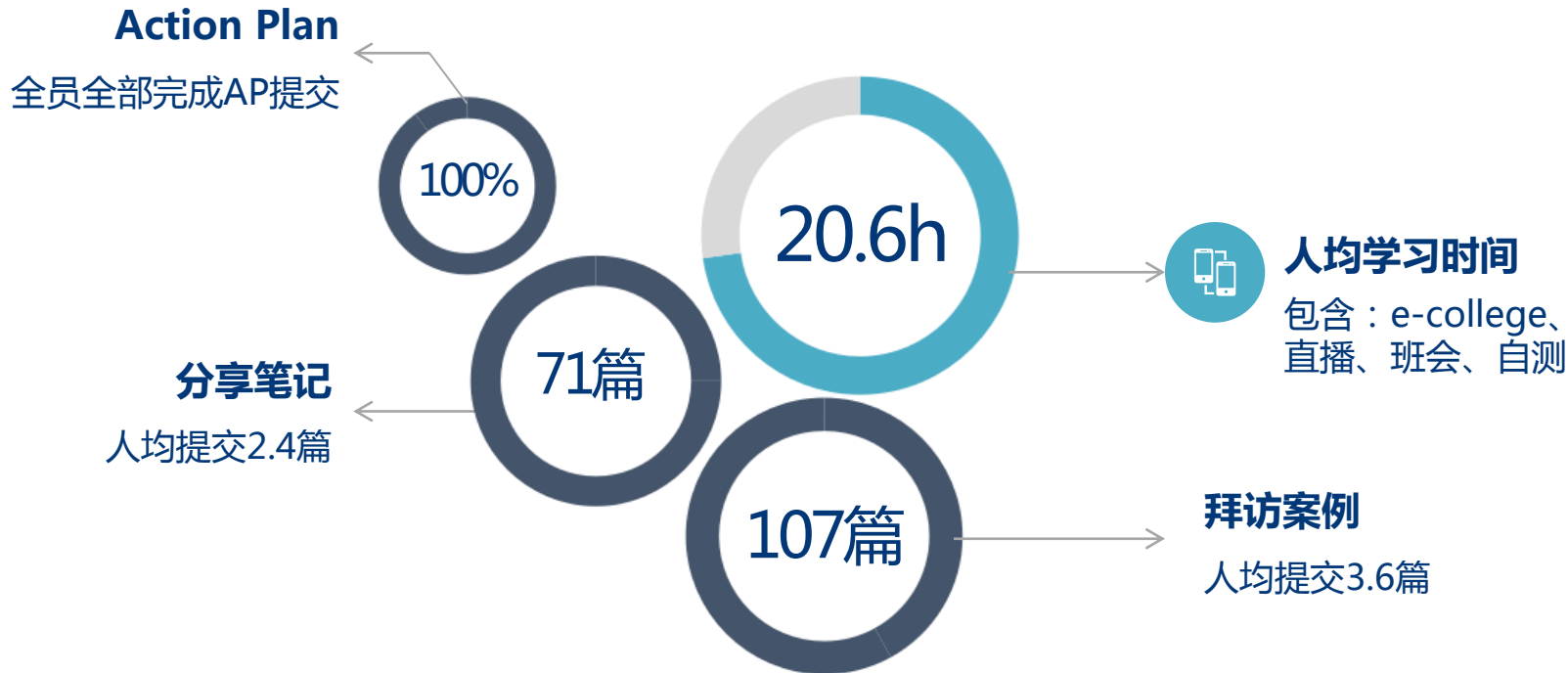
全程分享
拜访案例
班内交流分享

年级群中
每天交流
知识经验

内容提要

- 一. 组织需求与方案选择
- 二. 组织准备度诊断与提升
- 三. 让行动学习效用最大化
 1. 与绩效直接挂钩的目标设定
 2. 系统设计
 3. 运营成为目标达成的保障
- 四. 成果达成与收获反思

线上运营的过程成果——学习时间和知识沉淀



项目成果—项目目标的达成

- C产品的销售达成从81%，上升至90%
- 全体小组成员100%完成自己的生意计划
- 全体小组成员产品知识考试优秀率从38%上升至80%
- 解决5个关键问题

√ 101%

√ 100%

项目成果—学员反馈

阶段性学习期望回顾

内容	行动学习前	第三次集结前
新的推广思路、方案	59分	83分
增强自身能力（知识与技巧）	64分	84分

收获

非常用心的准备，辛苦老师们了，而且整个培训思维非常开放，接受不同的意见。

真的感谢策划者和组织者，通过培训，不管是自我的能力还是工作的方向都得到了很大的提升，为自己指明了方向，收获满满！谢谢培训部的老师们，各位为本次培训支持的领导们！感谢！

被同事们的情感和激情感染，收获颇丰！特新百日培训即将结束，但期待“特新”小伙伴们不散。培训老师付出了很多，每天的指点分享，非常感谢！

特别感激公司这次花心思多部门合作组织此次丰富培训，让我们感受到公司的对可兰特人员的重视和寄予厚望。有关培训的安排方面，特别的全面综合，从线上线下，培训前后，持续长达100天的培训，培训老师们都安排得很全面系统，与以往的单一次培训完全不一样，让我们见识了培训部的组织风采。希望日后可以有更多如此精彩的培训安排，也希望可以有更多的同事们有机会受惠到这样好的培训。

项目整体评分

93.76

项目结束时匿名调研34人提交



项目成果

2019/20年

南中国：向南行项目

北中国：启明星项目

以特新百日项目为模板

开展行动学习项目

2019公司内部

卓越奖

2020HREC

价值案例奖



2019CEFE

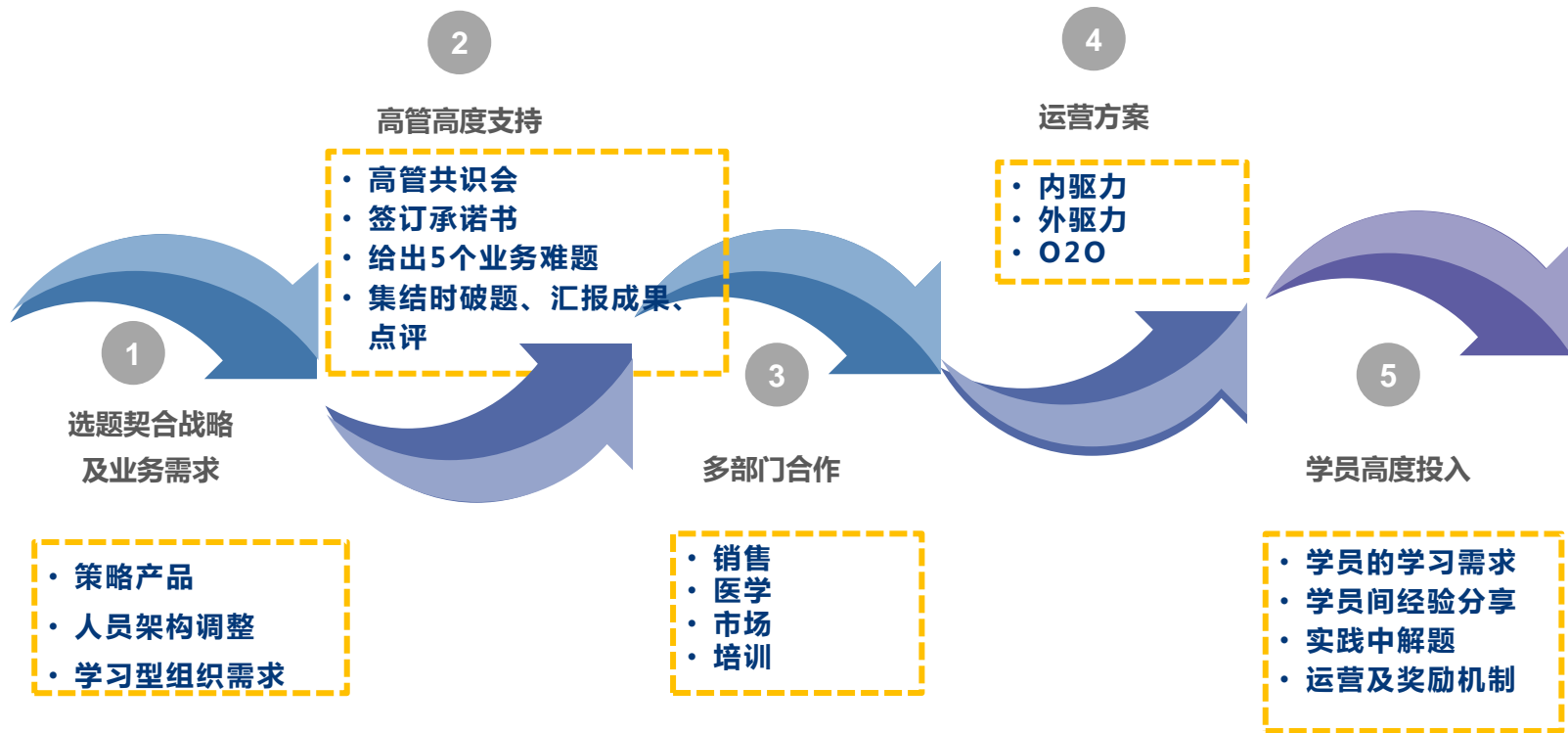
培训总监获得

杰出贡献奖

项目作用

- 推动高层管理者、业务支持部门与一线销售人员的双向沟通
- 解决了组织提出的业务难题，提升了销售人员的专业知识和技能，推动组织业务模式变革
- 通过微信社群运营打通组织边界，营造分享互助的学习氛围，打造学习型组织

项目启示---成功要素



作为培训人的收获

- 深入理解和洞察业务需求
- 系统分析组织的环境、氛围、动态、文化
- 深入理解学习方法和工具的作用
- 让学习项目的设计、运营的效用与组织状态、需求相匹配
- 在合适的时间做对的事情，远胜于在不恰当的时间做好的事情。

