

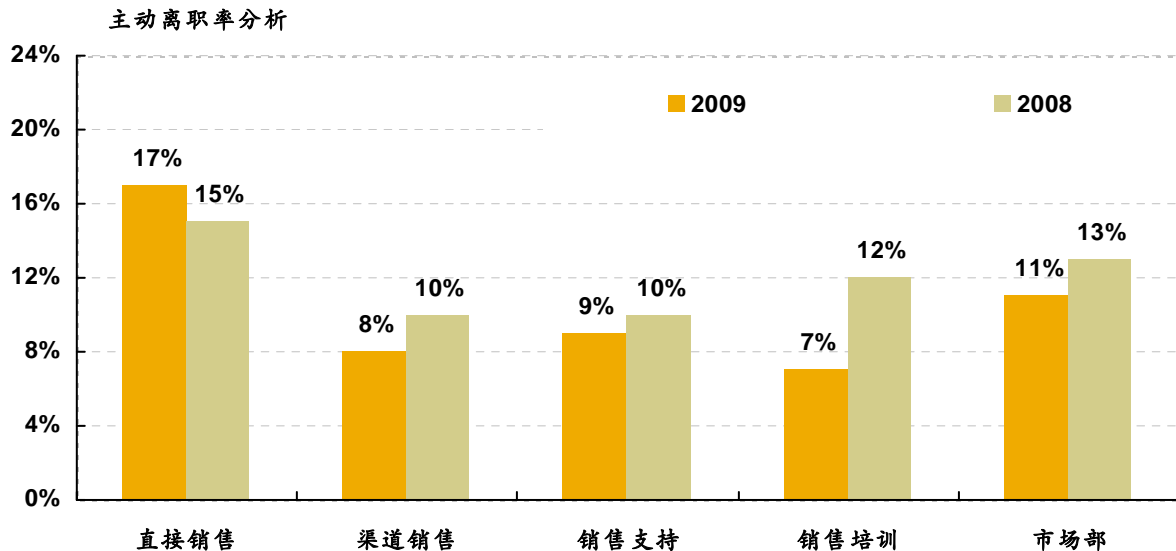
China HR Connect

总第八期 | 2011 年 4 月

如何提高医药行业销售人员的敬业度

撰文：李梅香 怡安翰威特咨询公司医药行业高级咨询顾问

随着近几年医药行业的高速发展，医药代表的流动率一直居高不下。根据怡安翰威特 2009-2010 年医药行业调研结果，销售人员的流动率明显高于非销售人员。即使在 2009 年经济状况不佳、非销售人员主动离职率明显下降的情况下，销售人员的主动离职率还是存在一定幅度的增加。



到底是什么原因造成了医药行业销售人员的高离职率呢？鉴于销售人员对于医药企业的重要性，如何提升销售人员的敬业度，从而从根本上解决医药行业销售人员高流失的问题呢？本文将围绕以上问题，基于怡安翰威特在中国医药行业的多年调研和咨询经验，分享一些观点。

首先，我们来分析医药行业销售人员高离职率的原因。

怡安翰威特经过多年医药行业调研和咨询，发现医药行业销售人员主动离职的主要原因包括：谋求更好的职业发展机会、目前的工作业绩缺乏直接上级的认可、希望获得更高的销售奖金及更多可能带来高收入的机会、希望获得更高的基本工资。综合起来，医药行业的销售人员离职的核心原因有两点：一是对目前的薪酬现状不满意，无论是货币性收入，还是非货币性的奖励因素(如职业发展机会、来自直接上级的认可等)；另一方面是自身面临更好的发

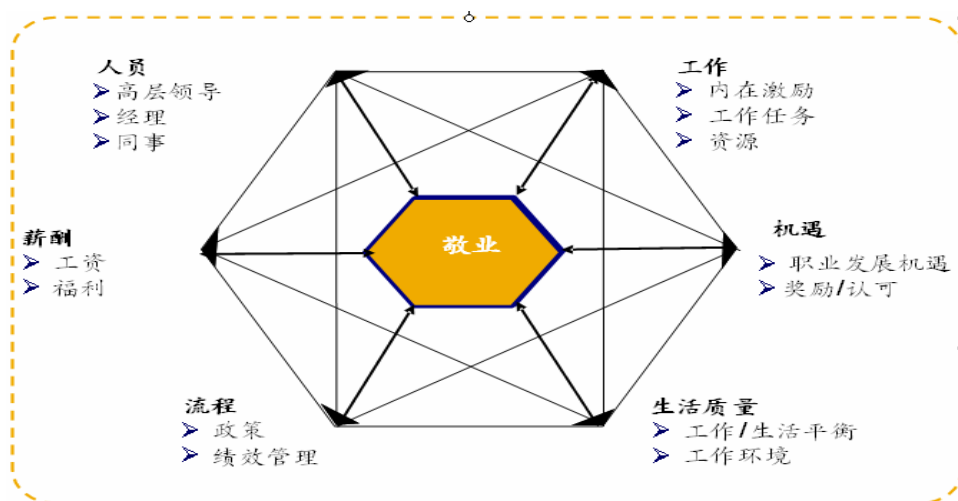
展机会，包括更高的职位、更高的基本工资、更高的销售奖金或更多的可能带来高收入的机会，而中国医药行业的快速发展和激烈的人才竞争，也正好为销售代表“跳来跳去”提供了“沃土”。

其次，我们来思考，为什么要提升医药行业销售人员的敬业度？销售人员敬业度的提高跟企业经营业绩之间到底是什么关系？

通常我们会说存在既是合理的；但医药行业销售人员的流失又始终是医药企业领导非常头痛的事情，那么有什么方法可以加以改变吗？

怡安翰威特的研究和咨询经验表明，员工对公司的高度认可，配合适当的工作能力，将产生更佳的经营结果和可持续发展的竞争优势。与其他调查结果不同的是，怡安翰威特公司将员工与企业的关联由低到高分三个不同的层级：满意的员工，承诺的员工和努力的员工。员工的满意可以有各种原因，其中可能包含一些对企业发展未必有利的个人原因，例如，工作地点可能对员工来说较为便利；员工的承诺也可能由不同的原因造成，例如员工与公司之间的某种约定；只有努力的员工，才会主动地为企业的未来发展考虑，为企业的成功主动作出贡献，甚至是职位要求以外的“额外”贡献。努力的员工具有很高的生产率和创新精神，并能主动对结果负责，他们创造并保持公司竞争优势，帮助提高经营结果。有了这样努力的员工，公司的客户才可能获得最好的服务；也只有当企业存在稳定的满意客户群体，企业的经营成功才得以保障。因此，敬业度只有在提高经营结果时才能凸显其重要性，也只有这样才能确保公司经营和员工共同获得成功。

影响员工敬业度的因素很多，总体来说，有六个方面的关键要素，分别是：**人员因素、工作因素、薪酬因素、机遇因素、流程因素、生活质量因素**。怡安翰威特设计了一系列的问题来测量敬业度的14个具体影响因素，如影响“规程”的驱动因素有公司相关政策以及公司的绩效管理体系；而影响“工作”的驱动因素有工作本身的内在激励、工作任务的挑战性、还有开展工作所需要的资源配备等。



综上，医药企业领导是否可以从这六个关键要素加以思考，我们的销售人员是否可成为努力的员工？我们在这六个关键要素方面还存在哪些差距？一般在给医药企业咨询过程中，我们往往会给员工做一个“敬业度”调研，以诊断现在存在的问题。

最后，我们来分析，哪些举措可以真正提升医药行业销售人员的敬业度，从根本上解决高流失的问题。

怡安翰威特认为，目前医药行业亟待解决的核心问题如下：

● 提高现有激励机制的有效性，奖励真正的“绩效”：

1. 提高整体激励体系的差异性

激励体系要针对销售模式的差别以及客户类型的差别，体现出激励体系的差异化；同时在考虑销售团队的职位设置时，也应该体现出不同销售模式和客户关注模式之间的差别，根据需要选择设置客户服务代表或者大客户经理



2. 从调薪预算中留取部分为高绩效的员工加薪。

企业通常的调薪会分成几种类型：日常的年度调薪、职位变化调薪和绩效调薪。因为职位发展的机会相对有限，要提高销售人员的敬业度，对于高绩效的销售人员一定要采用绩效调薪的方法，体现公司对高绩效员工的肯定与关注。

3. 为高绩效员工设计特殊的奖励机制。

除了调薪机制之外，在员工奖金分配的时候，也可以为高绩效员工设计特殊的奖金或者认可计划。根据员工的特殊贡献，例如，赢得战略性的项目、为客户提供了超出寻常的优质服务等，可设置一些特殊奖金，作为现有的激励体系的补充。

4. 提供长期激励计划，例如留用奖金或股票相关计划。

● **提高一线管理人员的绩效管理水平：**

怡安翰威特研究表明，虽然一直以来医药企业的销售团队规模增长比较迅速，但是其管理的幅度一直维持在合适的范围内，从以下图表可以看出，无论是全国销售经理还是销售主管，

	典型下属人数		
	销售主管	销售经理 I	销售经理 II
平均值	7	6	6
25分位值	6	5	5
50分位值	7	7	6
75分位值	8	7	7

很多人力资源管理者都听过这样一句话：个人加入一个公司是因为这个公司的品牌，但离开这家公司往往是因为他的直线经理。直线经理是销售人员获得的绩效反馈和认可的重要途径，所以提升一线管理人员的绩效管理水平，对提高下属员工的敬业度有着至关重要的影响。

提高一线管理人员绩效管理水平的措施，要重点关注以下三点：

1、帮助管理人员改变想法：从传统绩效评向绩效管理转型，管理人员在绩效管理过程中的定位，从着眼于过去，向着着眼于如何改变未来绩效转型、主要工作从判断与评估，向指导和帮助转型。通过绩效指导和自我发展相结合的方式来提高绩效；

2、提高一线管理人员的绩效辅导与反馈能力，将一线管理人员塑造成“高效”的教练”。绩效辅导非常重要，因为提高管理者的有效性，可以促进整个团队有效性的提高。一项针对2400名管理者的调查研究显示，每月进行不到2小时辅导的管理者，其团队目标平均达成率为90%，而每月辅导超过3小时的管理者，其平均团队目标达成率为107%，两者差距达到了17%。如何实现塑造“高效”教练呢？要营造信任的氛围，建立信任是进行有效的反馈辅导、加深与员工间关系的前提和基础；不论绩效好坏，尽量寻找正式和非正式的机会向员工提供正面的、建设性的反馈。针对不同的对象，要提供差异化的辅导：对没有经验的员工，要给予较多指导；对经验丰富的员工，要给予较多辅导，较少指导；对低绩效员工需要肯定和建设性反馈；对高绩效员工需要指导和鼓励性反馈；

3、为员工提供成长和提高影响力的机会也是高效管理者的工作重点。

● 为销售人员提供更好的培训和发展机会：

怡安翰威特通过多年医药行业的调研与咨询经验发现，医药企业一致认为行业的培训体系存在较大的改进空间。市场的最佳实践总结发现，应根据销售人员的工作年限安排差异化的培训内容，越是工作年限短的销售人员，应更多关注产品知识；随着工作年限的增加，客户管理、领导力技能等变得更加重要。

培训内容	<1年	1-2年	2-3年	>3年
产品知识	40%	34%	25%	23%
客户管理	24%	21%	27%	25%
销售技能	33%	34%	26%	24%
销售流程和技术	20%	9%	10%	10%
压力管理	20%	15%	10%	8%
商务礼仪	25%	7%	5%	5%
领导力技能培训	10%	15%	11%	16%
合规/商业道德培训	20%	9%	8%	8%
时间管理	8%	8%	11%	10%

备注：百分比为本次参加调研的公司中，提供此项培训公司数量占比

● 提高医药行业销售人员的敬业度要“内外有别”：

对于内资医药企业，提高人力资源管理的有效性，是提升敬业度的制胜法宝，例如，完备社会保险、住房公积金等手续，提高固定收入在全面现金收入中的比重，提升职业稳定度，提供更加“人性化”的管理方式等，都会显著的提升现有销售人员、特别是高绩效销售人员的敬业度。

对于外资企业，增加晋升机会，特别是从高级医药代表向地区经理晋升的机会；以及提高绩效目标值的合理性，对于提升销售人员敬业度至关重要。目前普遍存在的现象是绩效指标平均分配，而没有考虑市场的地区特性、不同产品特性等对指标进行差异化调整。

● 从“全面薪酬”到“全面报酬”：



如上图所示，要从“全面薪酬”向“全面报酬”转型，特别要注重对传统薪酬、福利之外的发展和环境方面的关注与投入。提高直接和间接的关系性奖励，从根本上提升医药行业销售人员的敬业度，从而实现人才的吸引、保留和激励。

综上所述，怡安翰威特认为，针对医药行业销售人员离职率居高不下的现象，可以从提升员工敬业度着手，通过提高薪酬体系的有效性、提供员工发展机会、改变团队工作氛围等一系列措施，从根本上实现对高绩效销售人员的激励与留用。