

新地区经理的角色转换与职责

新的工作，新的定位

- 讨论：什么是管理？



管理定义

- 通过别人完成工作的一门艺术
- 通过团队成员的通力合作达成团队目标
- 计划/组织/领导/合理利用资源(如人,财,机器,方法)的工作方式



管理者的角色

销售经理是公司的手臂，销售代表则是手指，公司主要是透过他们接触客户。对客户而言，销售代表就是“公司”的化身。销售经理与销售代表是工作在一起的伙伴，要经常的一起努力改善表现以达成目标。销售经理的工作就是要能营造这种具有生产力的关系与这样的环境。

Ronald Brown

<<From Selling To Managing>>

对领导的认识

- 什么是领导

领导者是指可以清楚地描绘出美好愿景、激发人们自愿跟随去努力的人。



销售经理的角色

- 公司是如何看待我的角色？
- 代表是如何看待我的角色？
- 我认为理想的经理角色是怎样？
- 我不认可的经理的特征与行为是什么？



销售经理的角色

- 领导的得力助手
- 上下沟通的桥梁
- 内外联系的纽带
- 销售一线的指挥
- 下属的良师益友

角色的转化

从专才到通才

从依靠个人到依靠团队

从技术到管理



销售经理应该清楚

- 我的上司需要销售经理做到哪些，有助于工作目标达成？
- 我的上司不喜欢销售经理做哪些，妨碍工作目标达成？

- 职责描述



“世界上最优秀销售经理的特征...”

1. 带领团队，以身作则设立高标准和追求卓越
2. 热爱销售并喜爱分享给他人成功的经验，与主要客户建立关系，建立正向的文化和追求结果。
3. 关注于把基础的，根本的事情做到最好
4. 有效的引入优秀的销售代表，有效的处理业绩差的销售代表
5. 是区域内业务的专家

销售经理应该为公司做到哪些

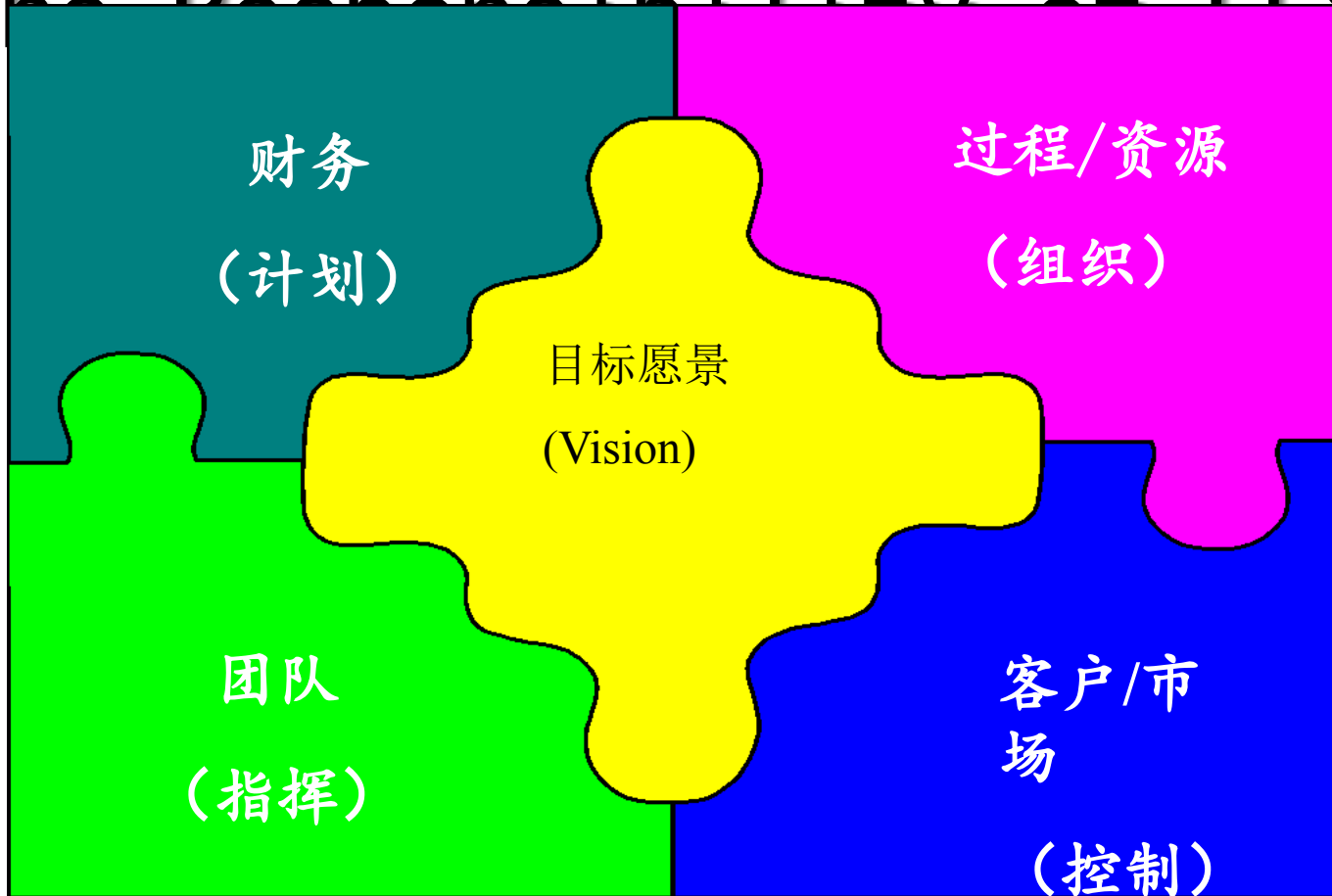
- 完成团队既定销售任务, 控制费用在预算内 (财务管理)
- 监控并提高团队在销售过程的有效性, 包括质与量的改善 (过程管理)
- 与市场部密切合作, 确保市场策略与计划准确到位
- 与医疗事务部密切合作, 确保公司产品在当地报销目录中的列名
- 与客户服务部密切合作, 确保产品的终端供应与渠道管理
- (以上三点是公司资源最大化的合理利用)
- 通过指导, 辅导, 并实施有关的培训课程, 帮助大区经理发掘, 培育与发展团队成员的素质, 并建立起团队内接班人计划 (人员发展的管理)
- 随时了解并熟识公司的各种政策, 制度, 条例与纪律, 国家的有关法规, 确保销售团队的一切行为是合法的 (行政事务管理)
- 代表公司与当地学科带头人, 医疗行政负责人保持密切的联系 (重点客户的管理)
- 其它
-

-----由公司HR确认的JD



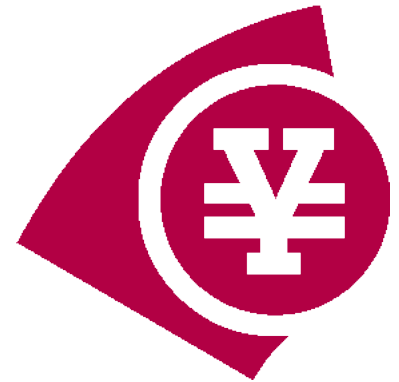
一线销售经理的职责与职能

The Responsibility of FLSM



财务（计划）

- 计划—解决“干什么”与“怎么干”；
- 故事：生命的高度；
- 如何给自己和团队定指标，
- 公平性与挑战性的结合，
- target & budget的平衡；
- 对结果的负责



过程 / 资源 （组织）

- 组织—明确人员职责，实现资源合理配备；
- 故事：金刚石与石墨；
- **SFE（SFA / Call Model / Coaching Model）**
- 各部门的协作关系；

团队（指挥）

- 指挥—计划，组织和
- 控制的纽带；
- 影响力—激励；



激励理论

基本假设：

员工：

懒惰

需要监督和激励

认为工作是不得不做的麻烦事

管理风格：

— 指导

— 控制

基本假设：

员工：

想要也需要工作

能得到发展，致力于组织的目标，
然后自由发挥其能力以实现组织
的目标

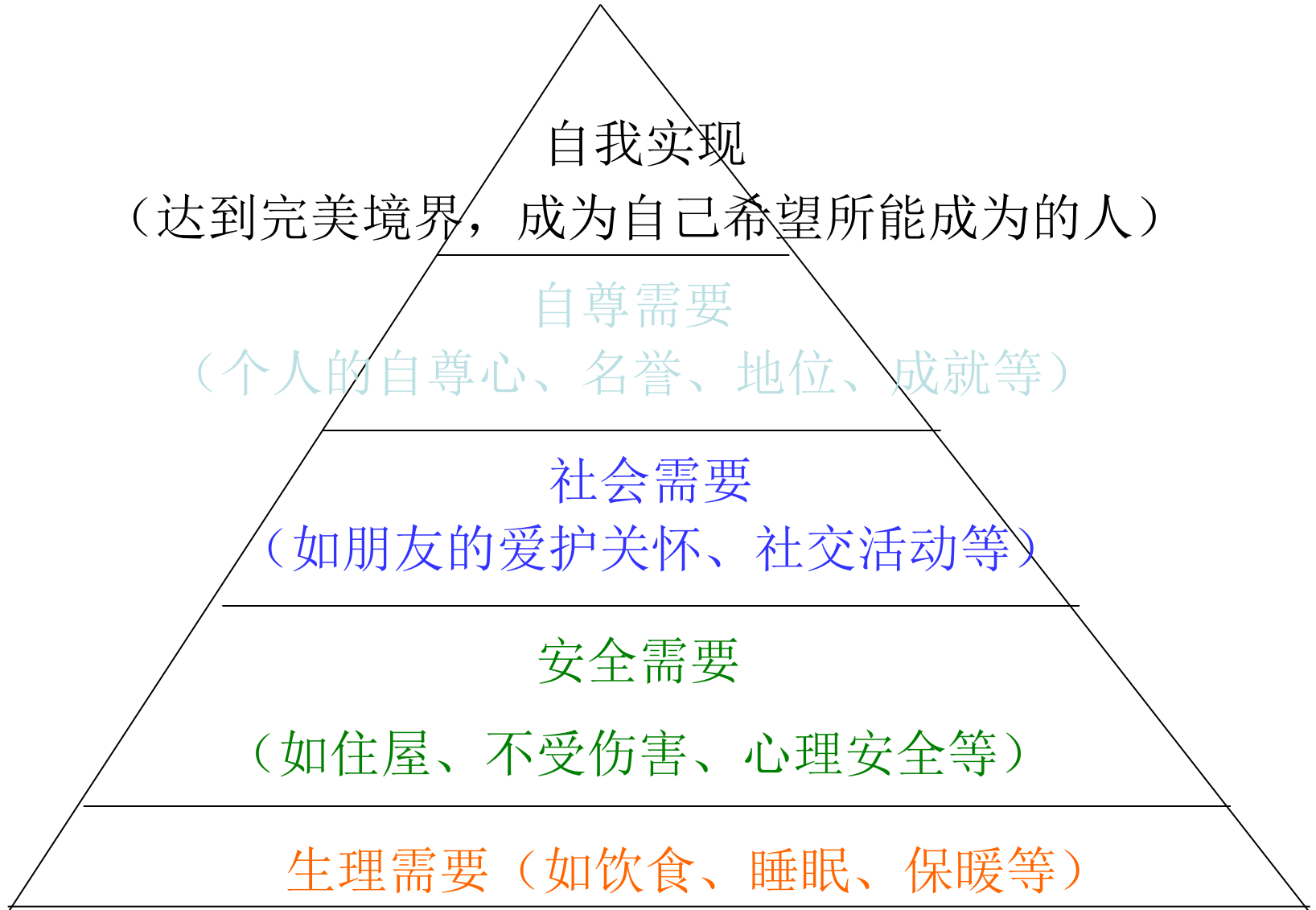
管理风格：

— 允许发挥能力

— 授权

— 发展

人类需要层次（马斯洛）



辅导

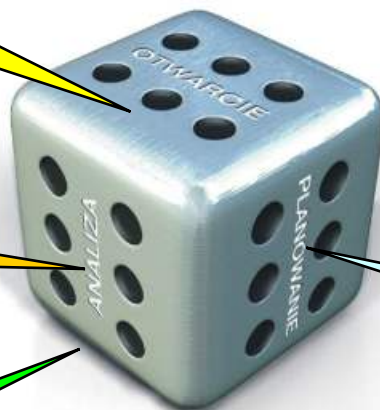
疾病与产品
知识

职业生涯发展

销售拜访模式

时间与区域
管理

重点客户管理



客户 / 市场（控制）

- 控制—追踪目标进展，及时纠正偏差；
- **Performance Management**—考评体系，并找到偏差的原因；
- 鼓励先进，鞭策落后，积极向上的风气

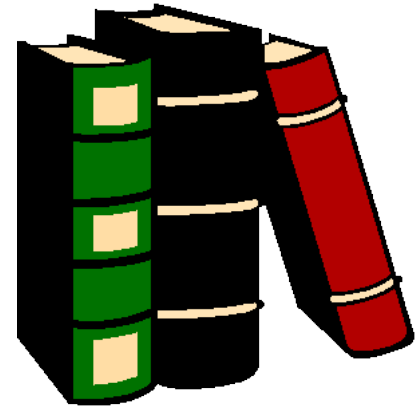
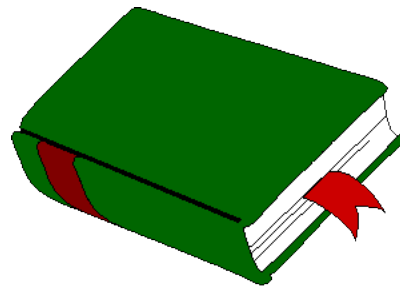


新任销售经理综合症

- 控制过度
- 因为急于求成而采取的错误行动
- **Super sales Rep**
- **???????**

三个重要的事实

- 管理意味着让别人干活
- 你更需要员工，而不是相反
- 你从员工的工作中得到回报，而不是从你的工作中



四种管理方式的对比



四种管理方式的对比

- 命令型管理方式何时使用？
- 哪种管理方式是管理者最高境界的体现？
- 管理方式是如何随时间而循环的？

管理艺术要领

- A) 权力与威信
- B) 辅导策略
- C) 正确运用授权
- D) 冲突处理

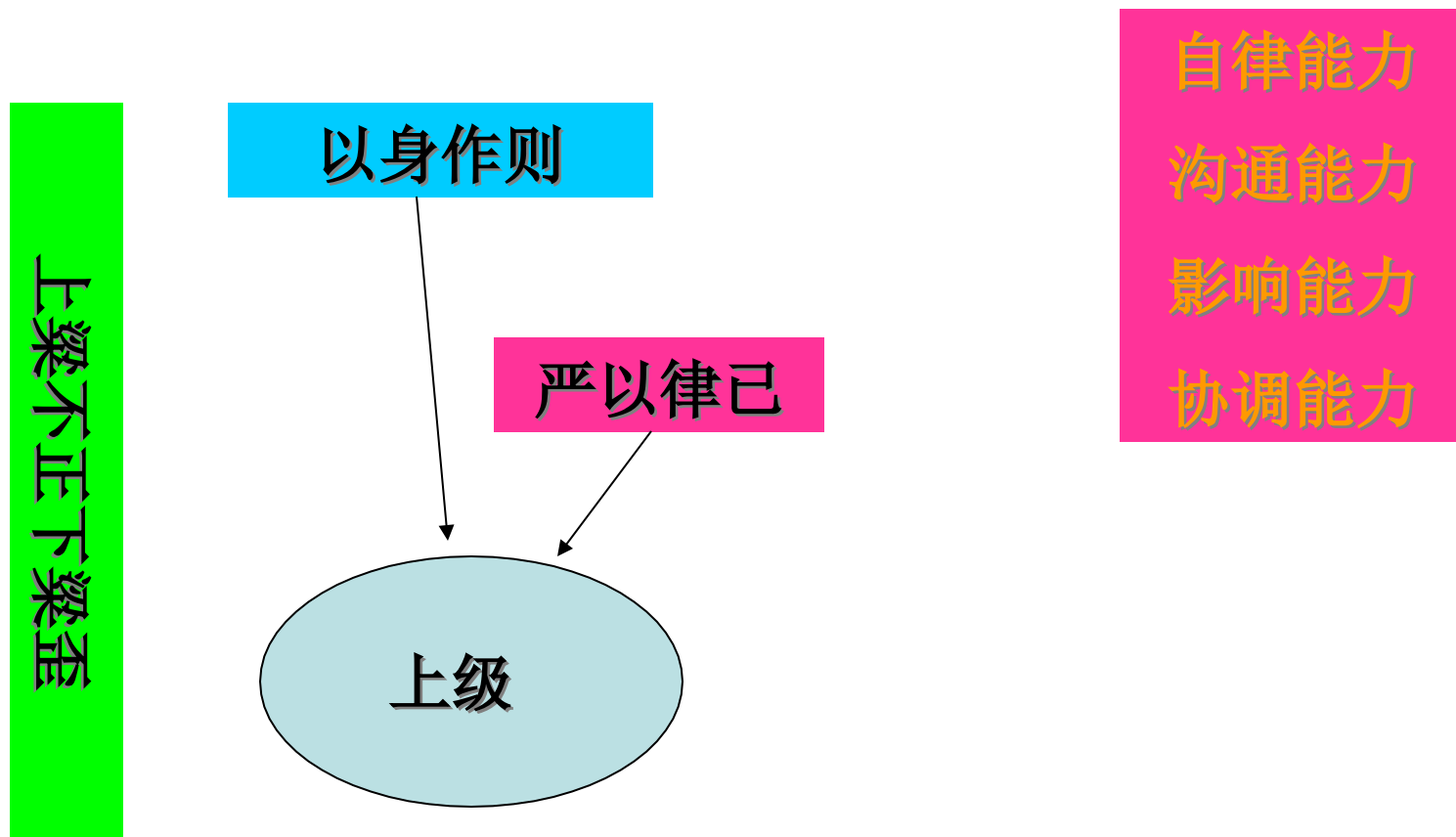


(A) 权力与威信

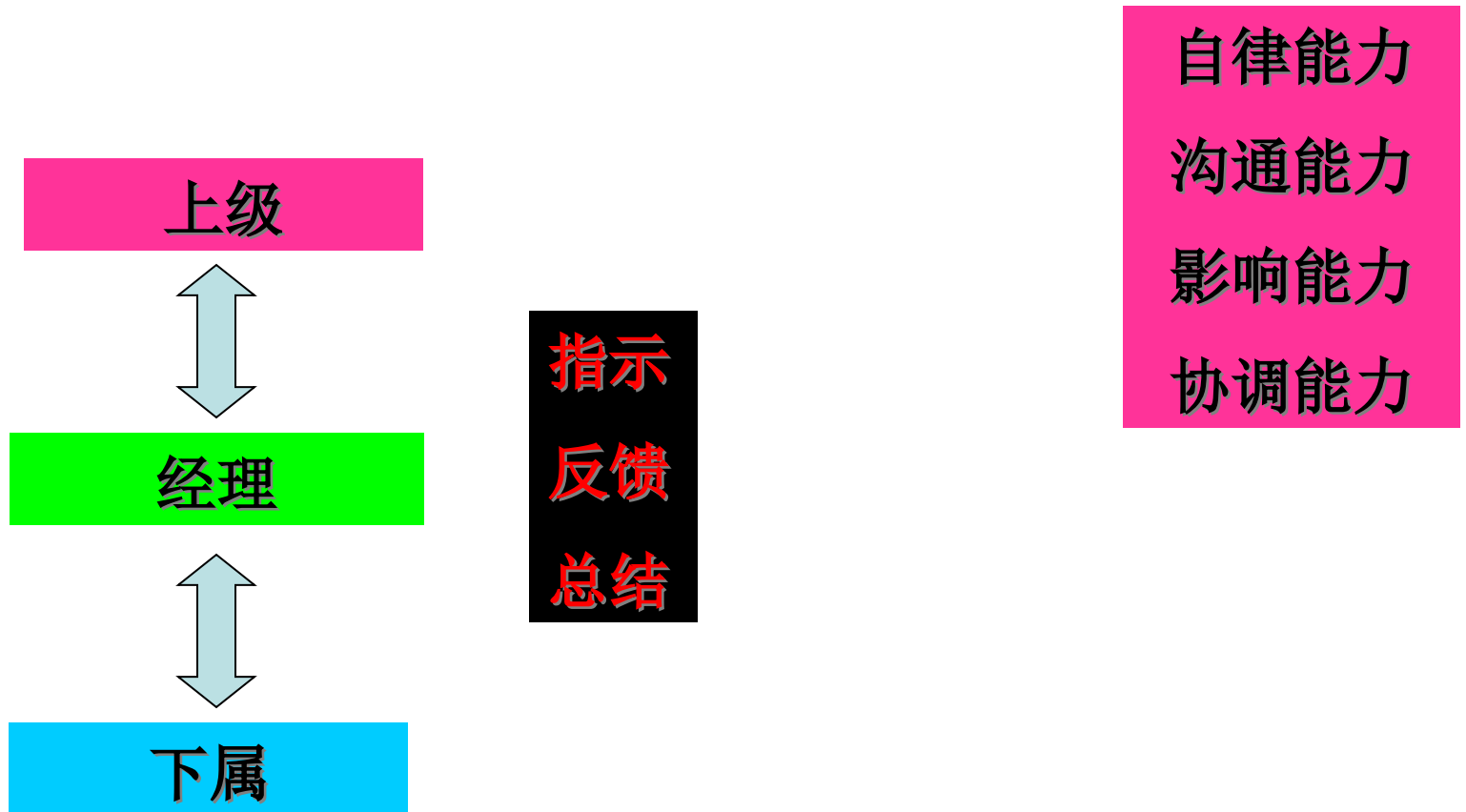
- 行使权力的必备能力
- 行使权力应注意的问题
- 权力和威信的关系
- 影响威信的因素
- 树立威信的方法



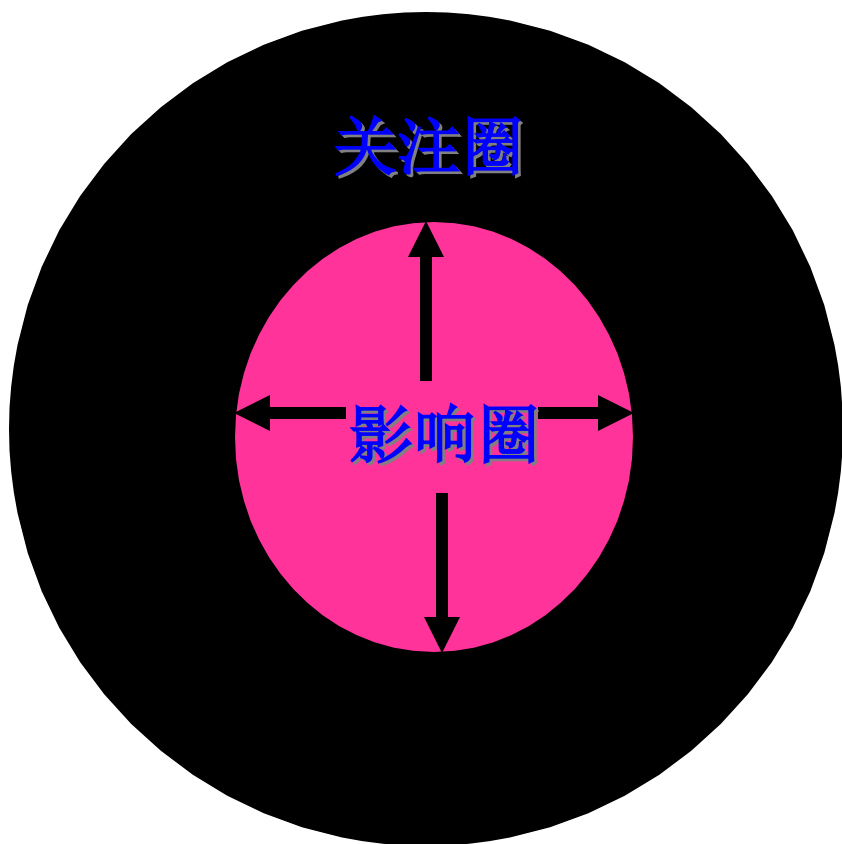
1、行使权力的必备能力



1、行使权力的必备能力



1、行使权力的必备能力



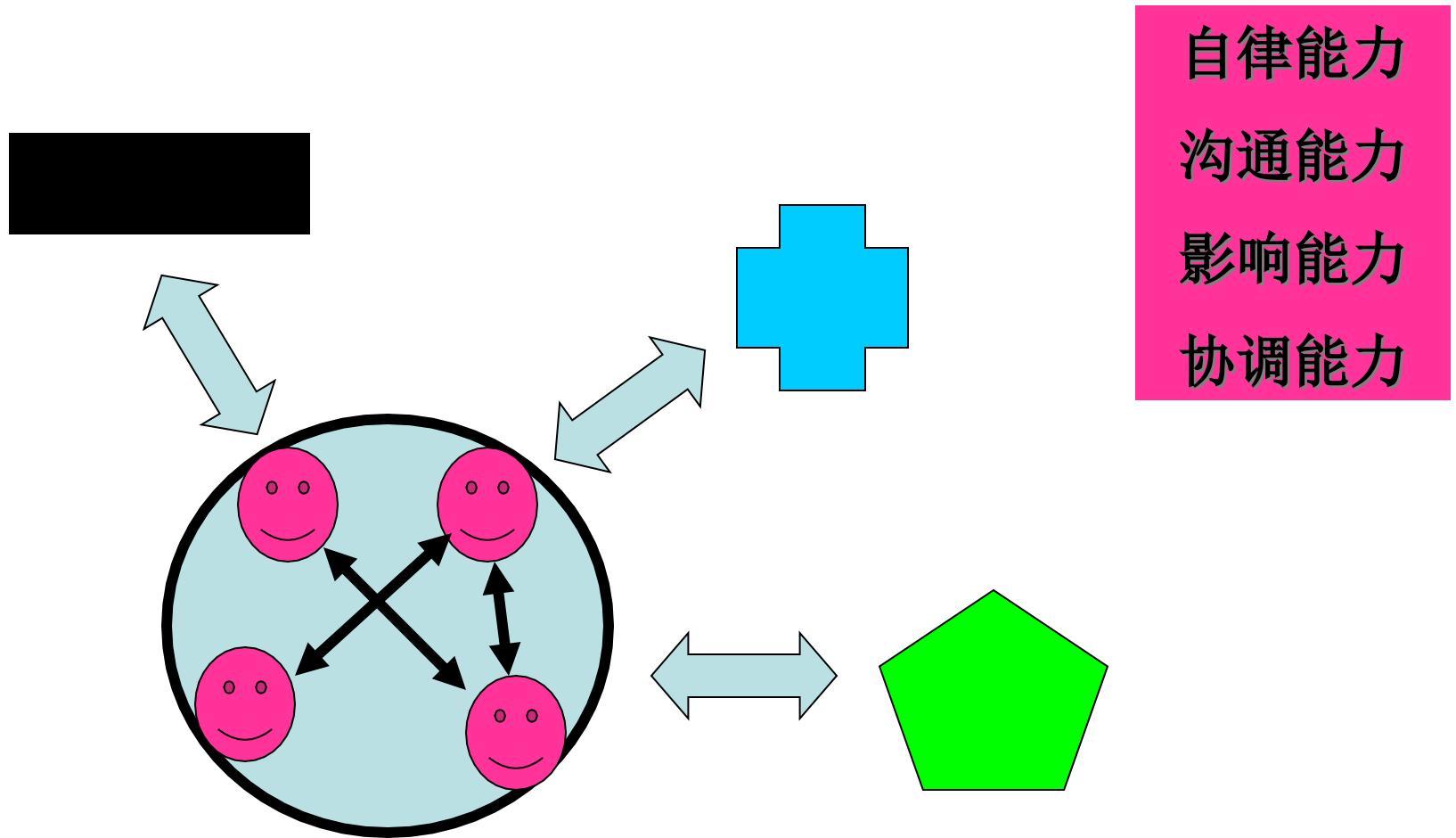
自律能力

沟通能力

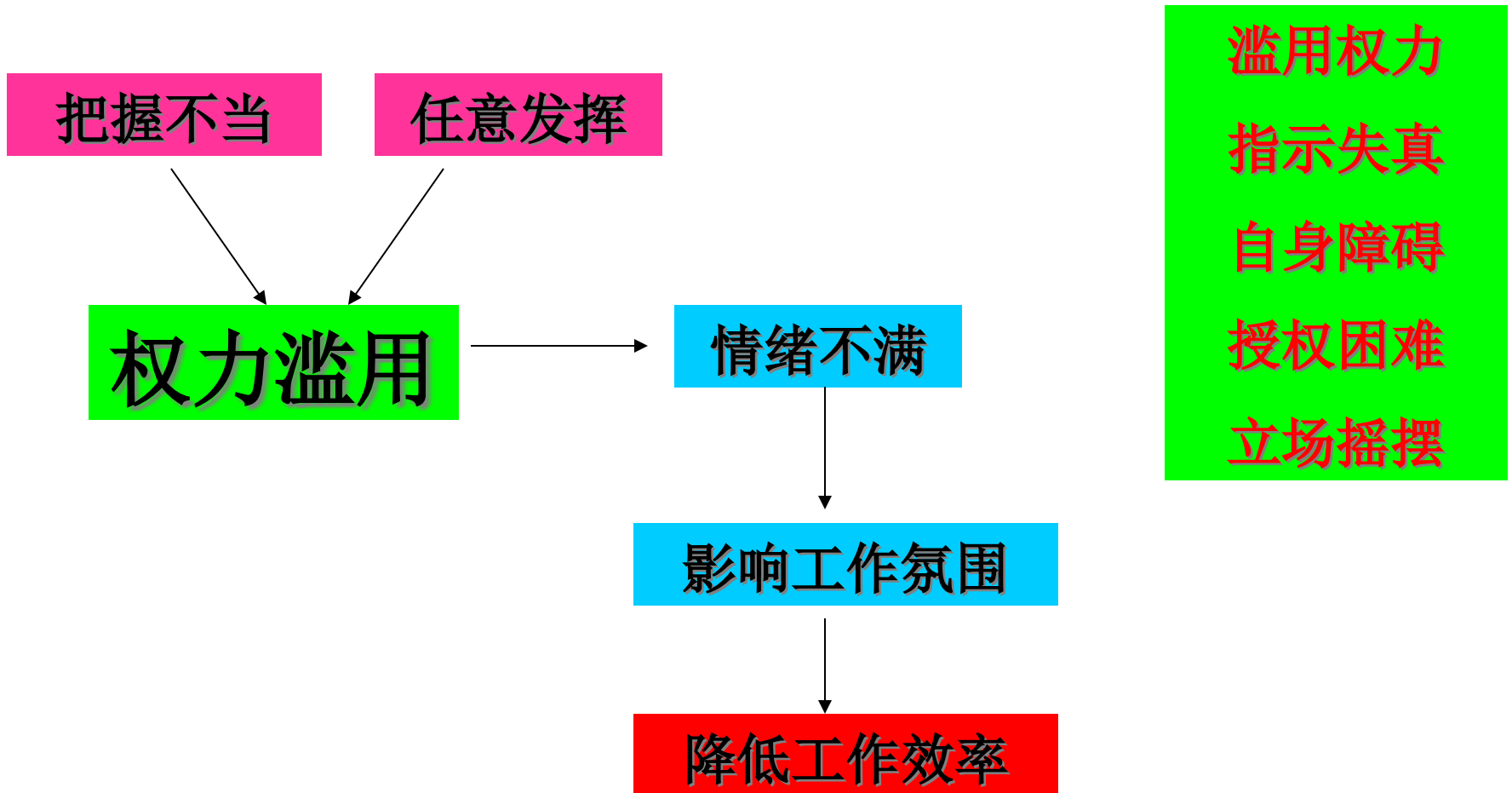
影响能力

协调能力

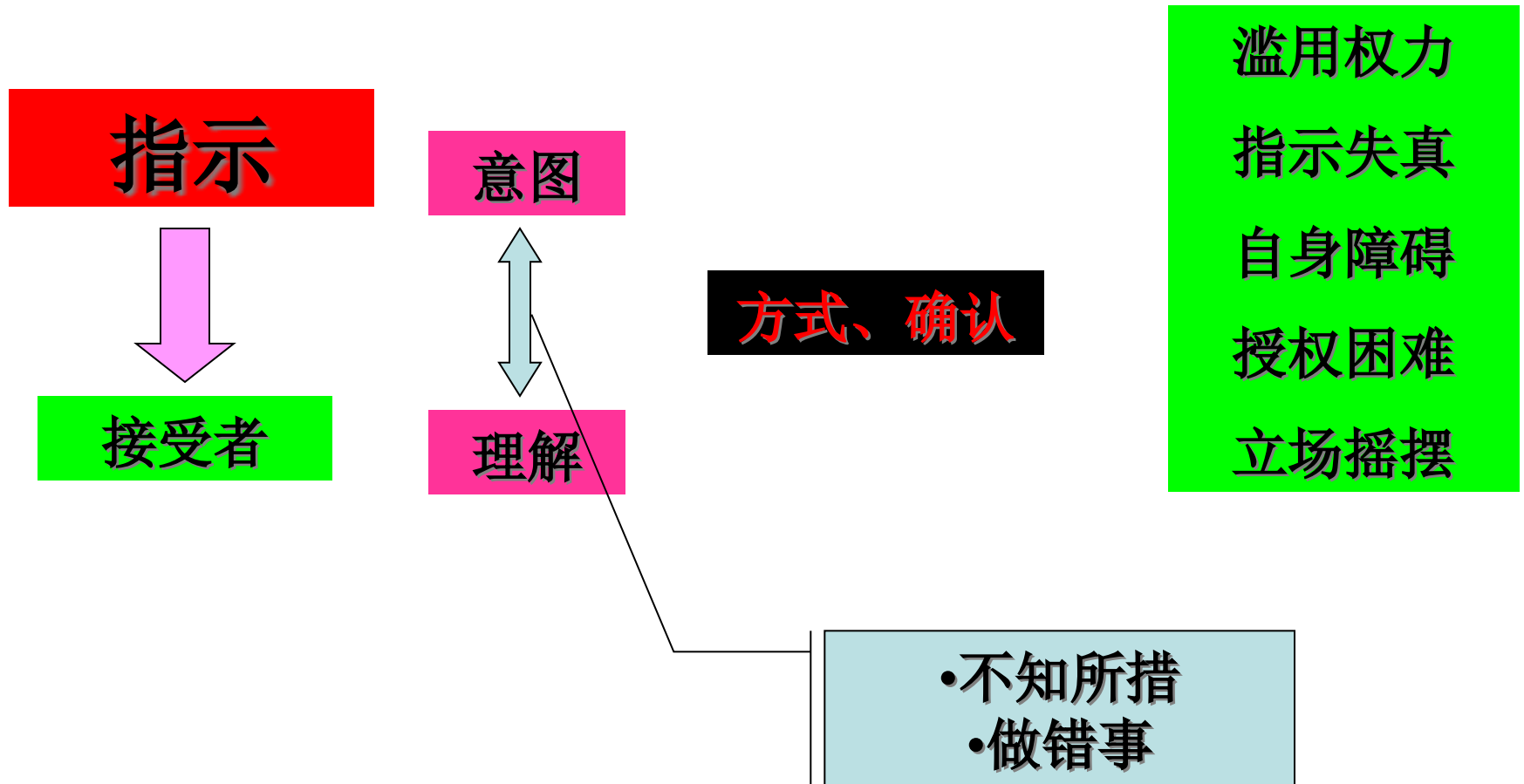
1、行使权力的必备能力



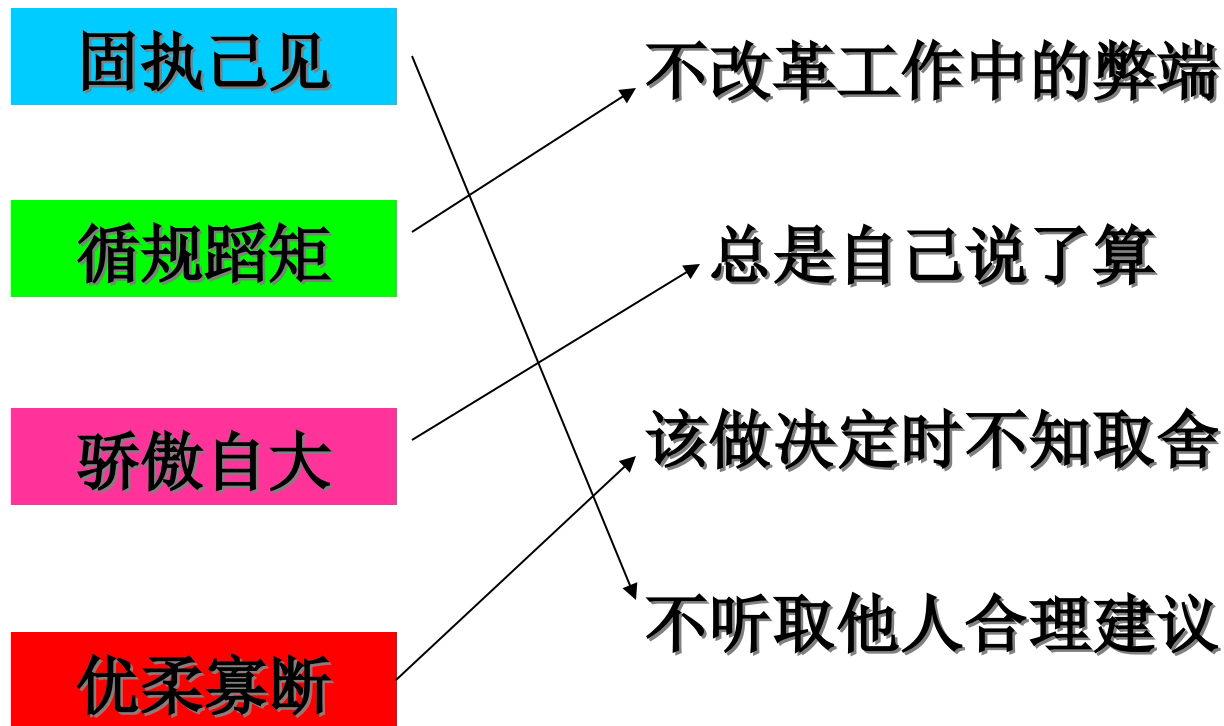
2、行使权力应注意的问题



2、行使权力应注意的问题

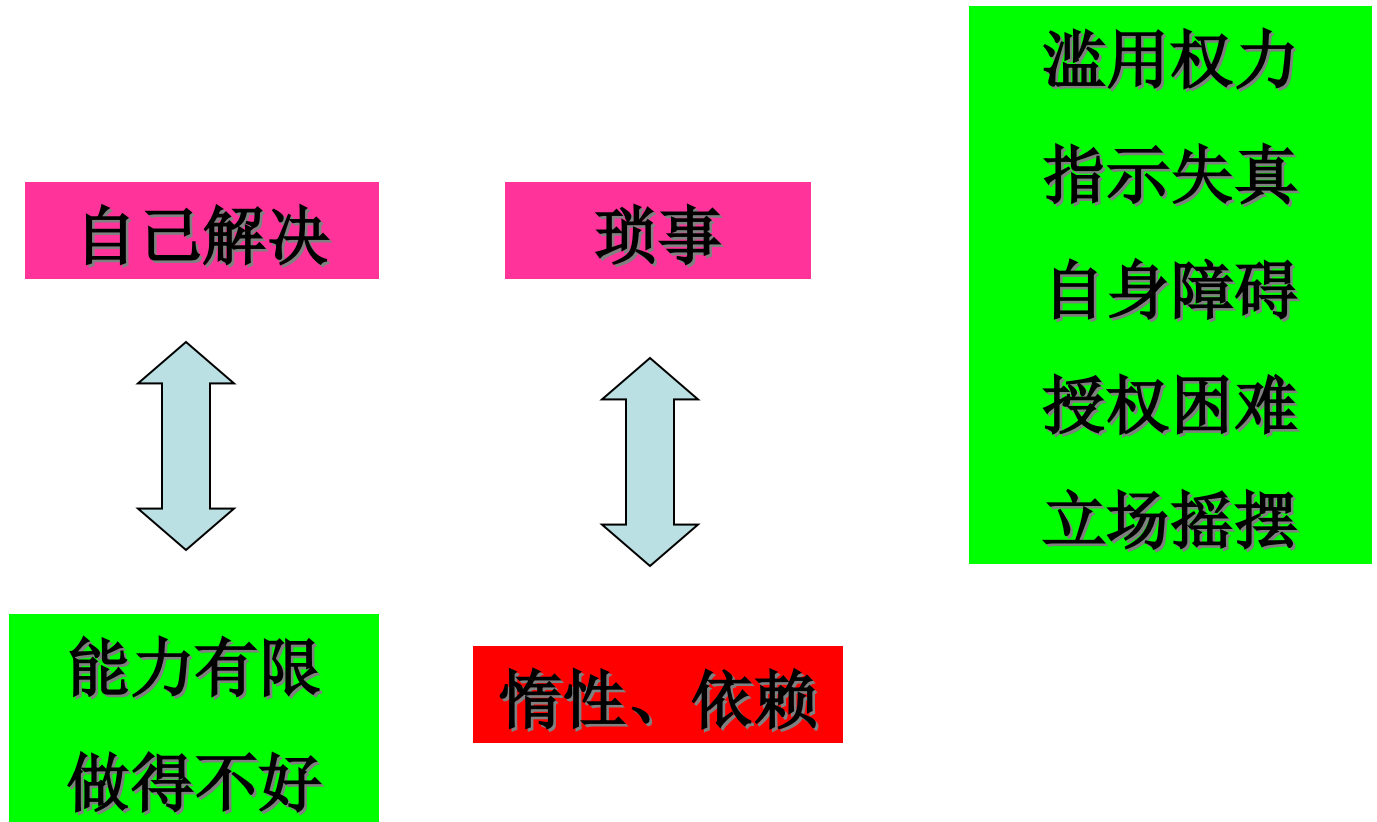


2、行使权力应注意的问题

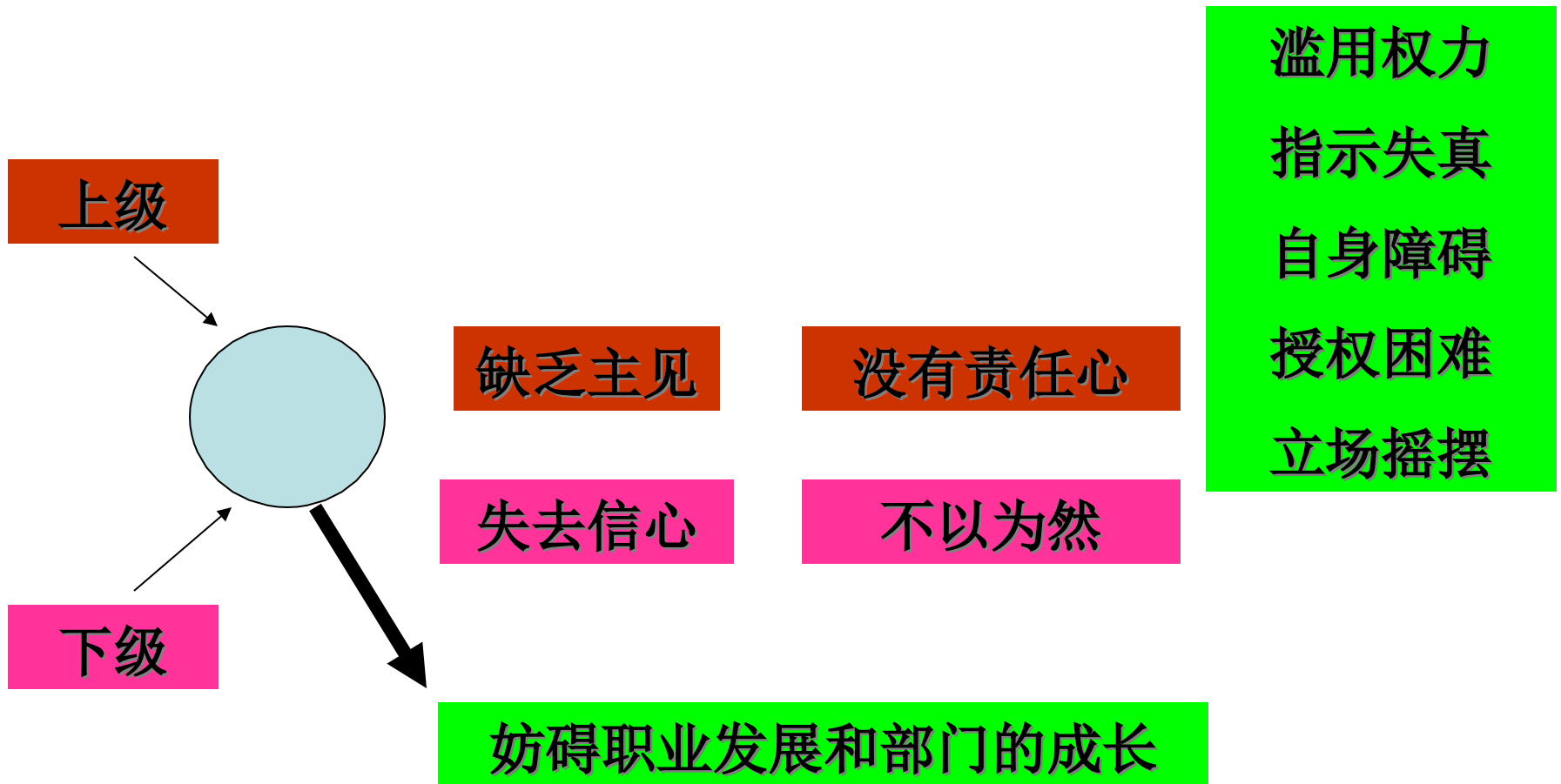


滥用权力
指示失真
自身障碍
授权困难
立场摇摆

2、行使权力应注意的问题



2、行使权力应注意的问题

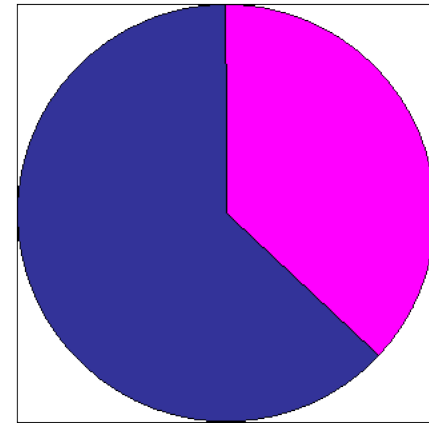


2、权力和威信的关系

- 权力不等于威信

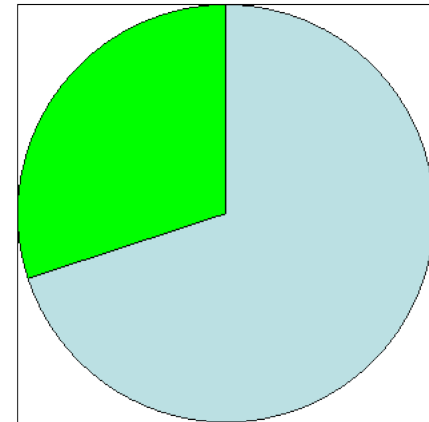
威信

领导



权力

经理



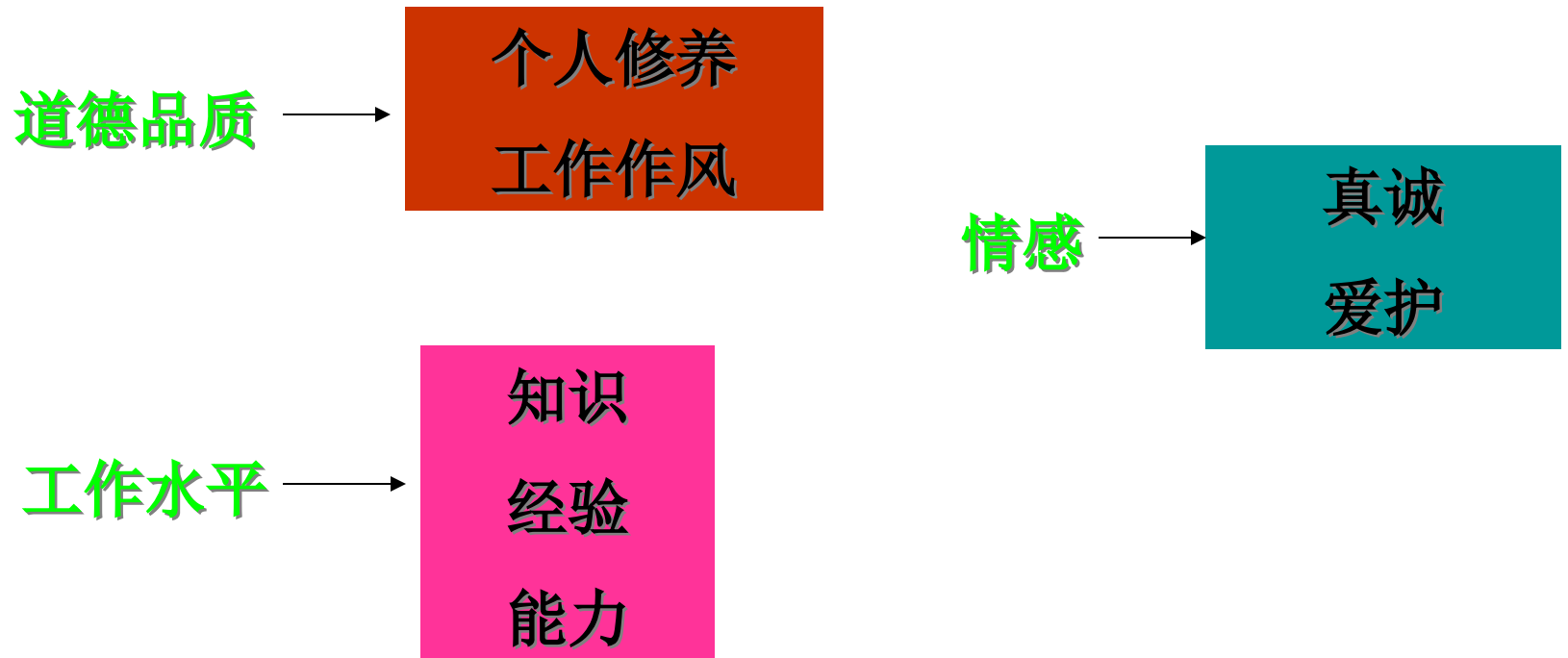
2、权力和威信的关系

- 把握软和硬的尺度



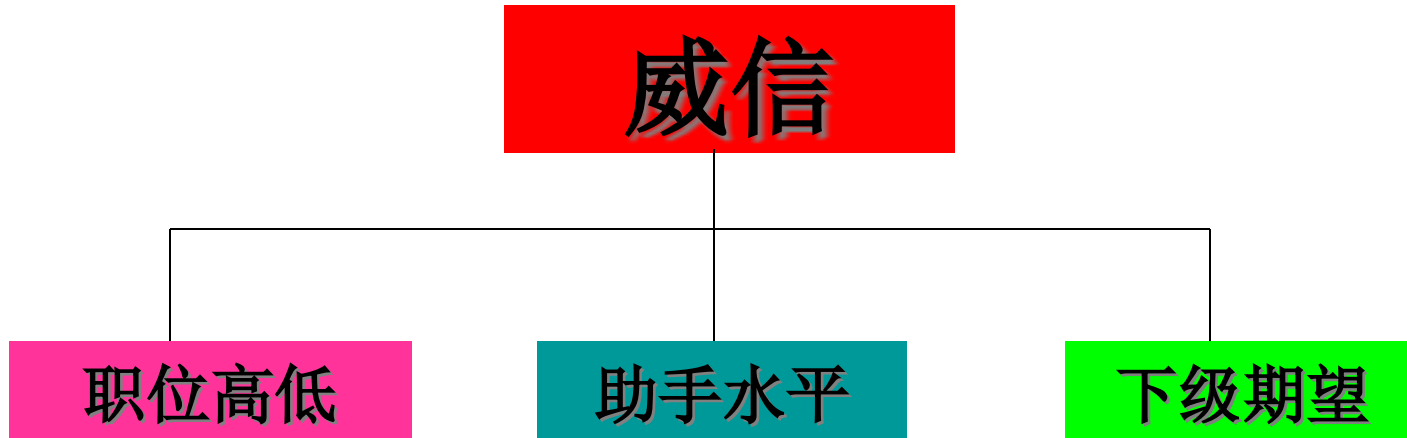
3、影响威信的因素

- 内因



3、影响威信的因素

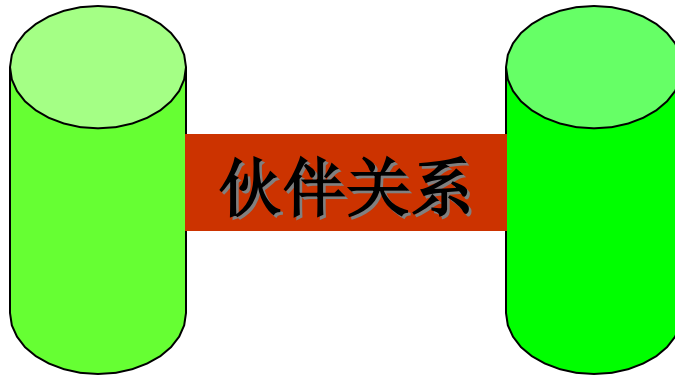
- 外因



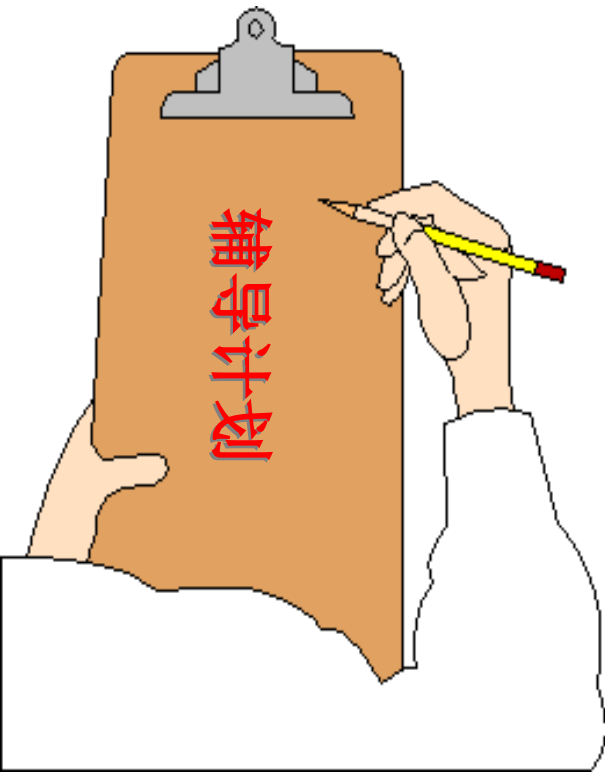
(B) 辅导策略

互相信任、理解
互相学习、提高
相互承诺、反馈
强化学习、进步

建立伙伴关系
制定辅导计划
执行辅导任务
运用辅导技巧
评估辅导效果



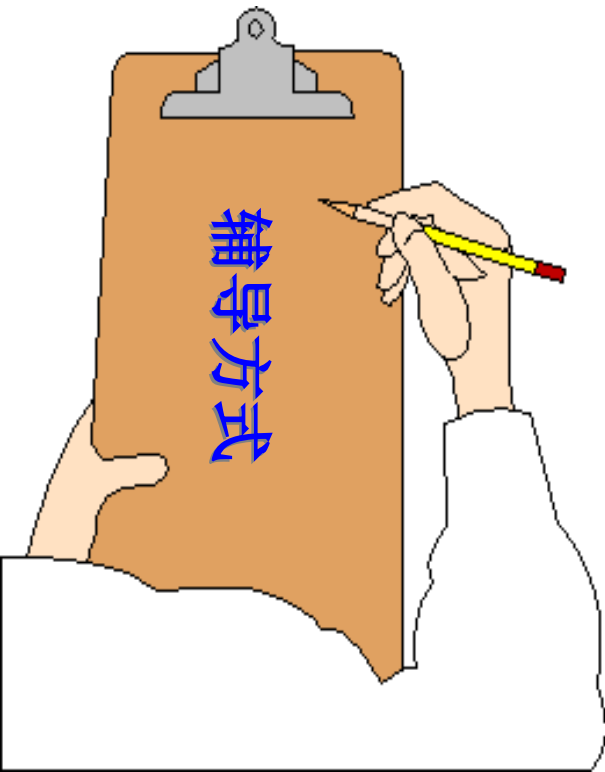
(B) 辅导策略



辅导时间
辅导方式
衡量标准
需要的资源
检查的时间

建立伙伴关系
制定辅导计划
执行辅导任务
运用辅导技巧
评估辅导效果

(B) 辅导策略



自学

内部培训

外训

讲座

讨论会

角色演练

现场指导

建立伙伴关系

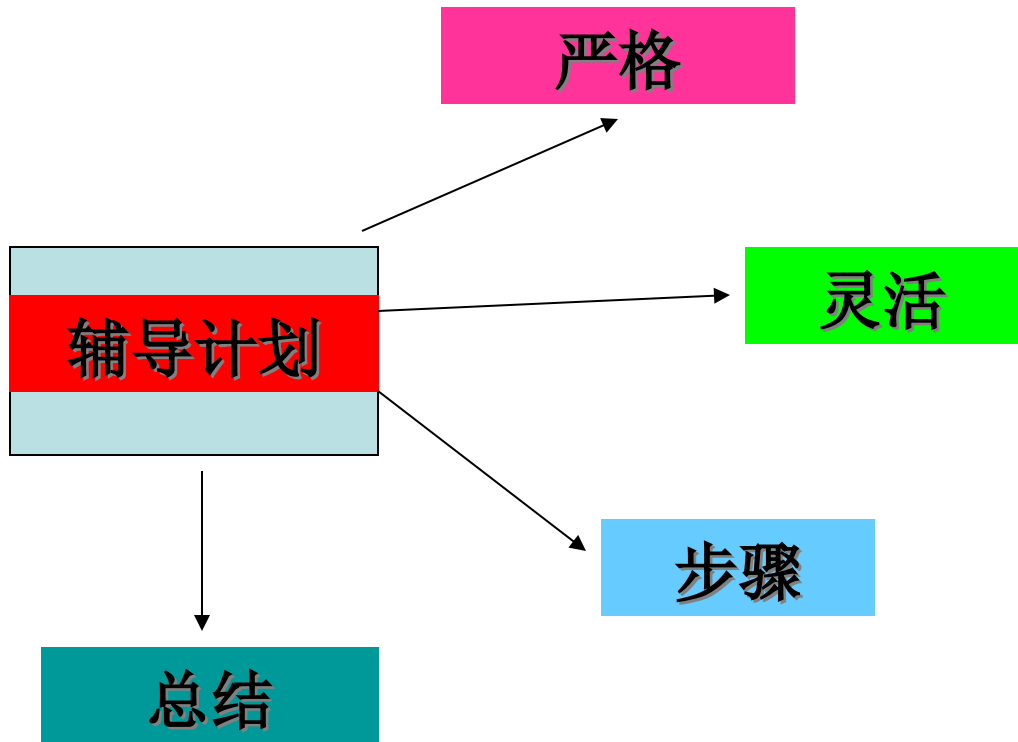
制定辅导计划

执行辅导任务

运用辅导技巧

评估辅导效果

(B) 辅导策略



建立伙伴关系
制定辅导计划
执行辅导任务
运用辅导技巧
评估辅导效果

(B) 辅导策略

辅导技巧

制定辅导计划
正面的辅导和反馈
提问的技巧
运用负面效应

建立伙伴关系
制定辅导计划
执行辅导任务
运用辅导技巧
评估辅导效果

警戒心理
吸取教训

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/206104105050010144>