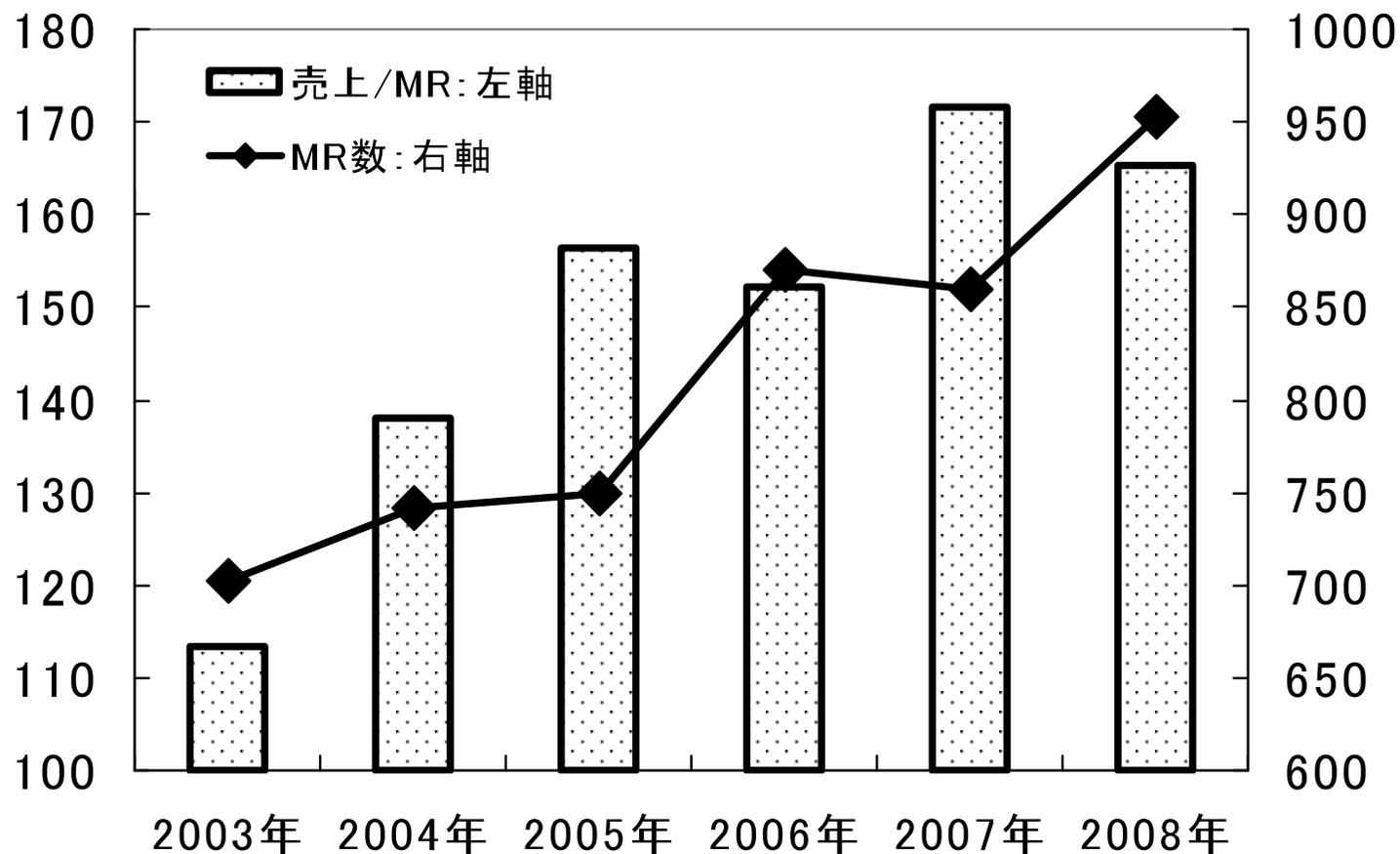


改善思考の営業プロセス管理の基にある、教育工学的視点 —IDの思考に基づくSHRM、WPLやPerformance Managementとの関連—

- 営業プロセス改善による営業生産性改善の成果は140%
- そもそもの始まりは、IDプロセスが示す入口・出口であった
- SHRM(Strategic Human Resource Management)より導いた経営課題
- 営業員(MR)行動分析(High performer analysis)から得た主要行動の同定と経営課題との関連
- 出口は営業生産性の改善、入口は現状のMR
- 設計は、折衷主義により何でも使うとこんな方法に
- 設計の裏付けは、こんな風に(To doの中には、WPLの概念、プロセスマネジメント(狭義)の具体的実践方法、経験学習モデルを本当に回す方法、アクターネットワークの活用法、人の認知への警戒、外的内的動機づけの統制などを凝縮した)
- 具体例:研修手順、研修概略、研修開発、研修アジェンダ、コーチングプロセス(概要、①、②、③)

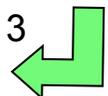
営業生産性の改善状況



©2011 hayakawa

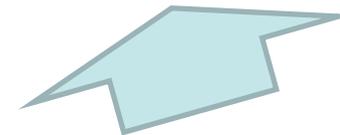
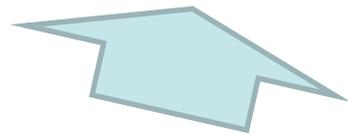
そもそもの始まり ⇒ 様々な疑問

- 何故、弊社のMRは他社のMRに勝てないと皆が思っているのか？
 - ⇒何をもって勝てないと言うのか？
 - ⇒この指摘は本当に正しいのか？
 - ⇒現状は何がどうなのか？
- そもそも、どんなMRに育成しようとしているのか？
 - ⇒弊社は、どんなMRを望んでいるのか？
 - ⇒今やっていることで、目指すMRに近づいているのか？
 - ⇒教育部門のメンバーは、どうしたいのか？



経営層が望んでいたこと

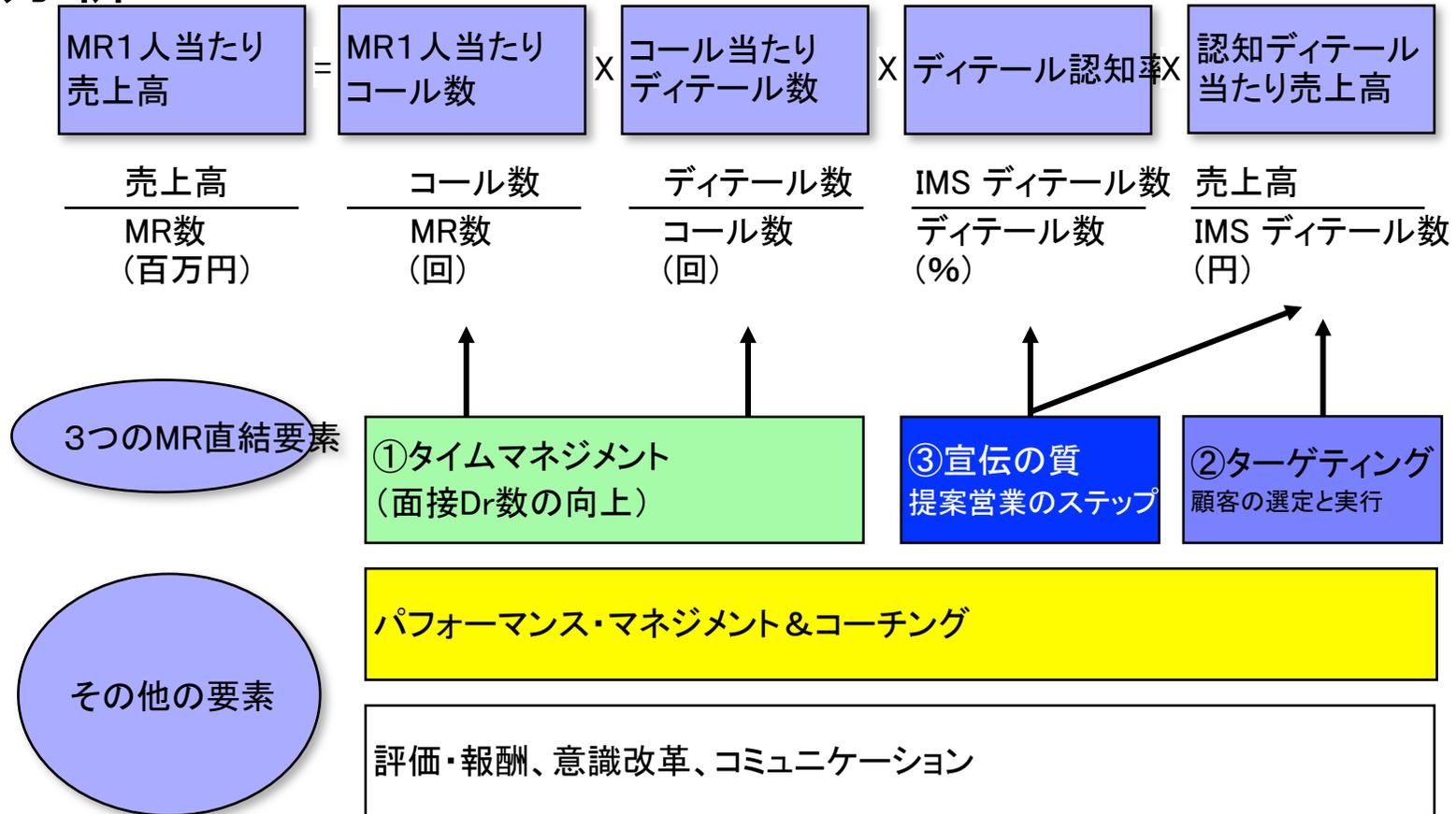
一人あたりの売り上げの向上



国内大手メーカーのMRに引け
を取らないMR
(顧客からの評価)

MRを育成できるDMの育成

MRのベストプラクティス再構築：MRのパフォーマンス生産性分析

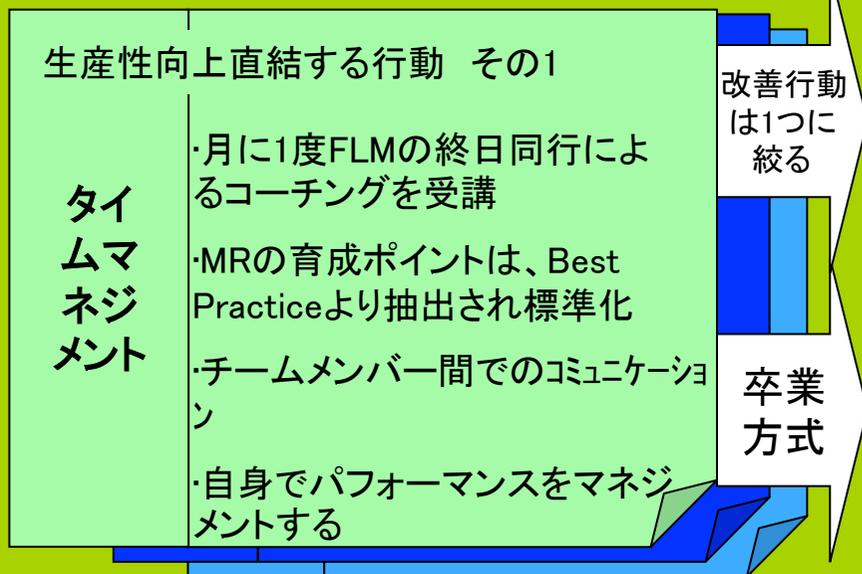


人材育成により営業生産性を向上。業界No1MRを目指そう。

知的生産性を向上する。それには、Off-JT・OJT方法の開発、人事制度の再構築、パフォーマンスマネジメントシステムの開発、ミッションの明確化、インプリメンテーション方法などの確立を行い周知徹底する

現場での学びを促進する仕組みの設計

- ・全てのMRが生産性に直結する3つの行動を身につけるための方法を設計⇒行動別に設計(以下の図の中)
- ・MRが目的と方法を理解するための方法を設計⇒Com.Plan, 研修
- ・モニタリングとナレッジマネジメントの方法を設計⇒P. & K.Management
- ・協同学習が促進するような学習環境を設計⇒Action Learning



支店長のミッションの再設計し、MRを育成できるFLMを育成する事とし以下を設計

- ・推進責任を支店長に移管
- ・FLMがMRをコーチングをするためのKM方法の設計

FLMのミッションの再設計し、最大のミッションはMR育成とし以下を設計

- ・MRのコーチング方法の設計
- ・MRのパフォーマンスをマネジメントする方法を設計
- ・MR間のコミュニティを推進する場を設計
- ・MR間のKM方法の設計

行動達成による評価を加える、社内公募制・社内認定制度などを開始

MR育成をマネージャーの評価に加える

営業生産性のために出来上がったもの

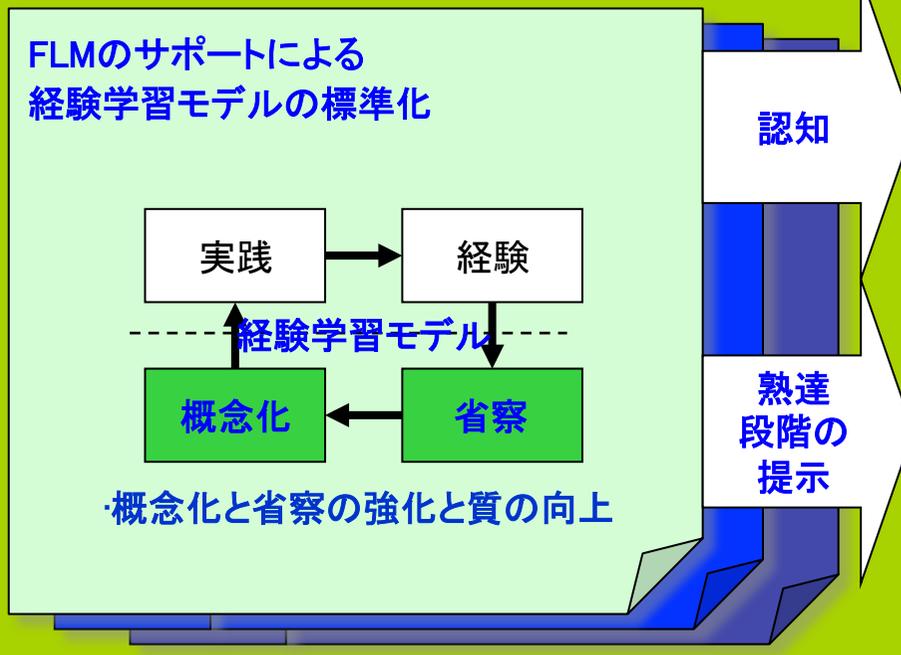


SHRM

全体のHRDデザインの開発⇒思想:折衷主義:どうすれば行動改善が起こせるかが基本

WPL, Performance Management, Knowledge Management, Implementation Strategy, HRM

学習環境デザインは、
知識創造理論、/ OJT&OffJT融合



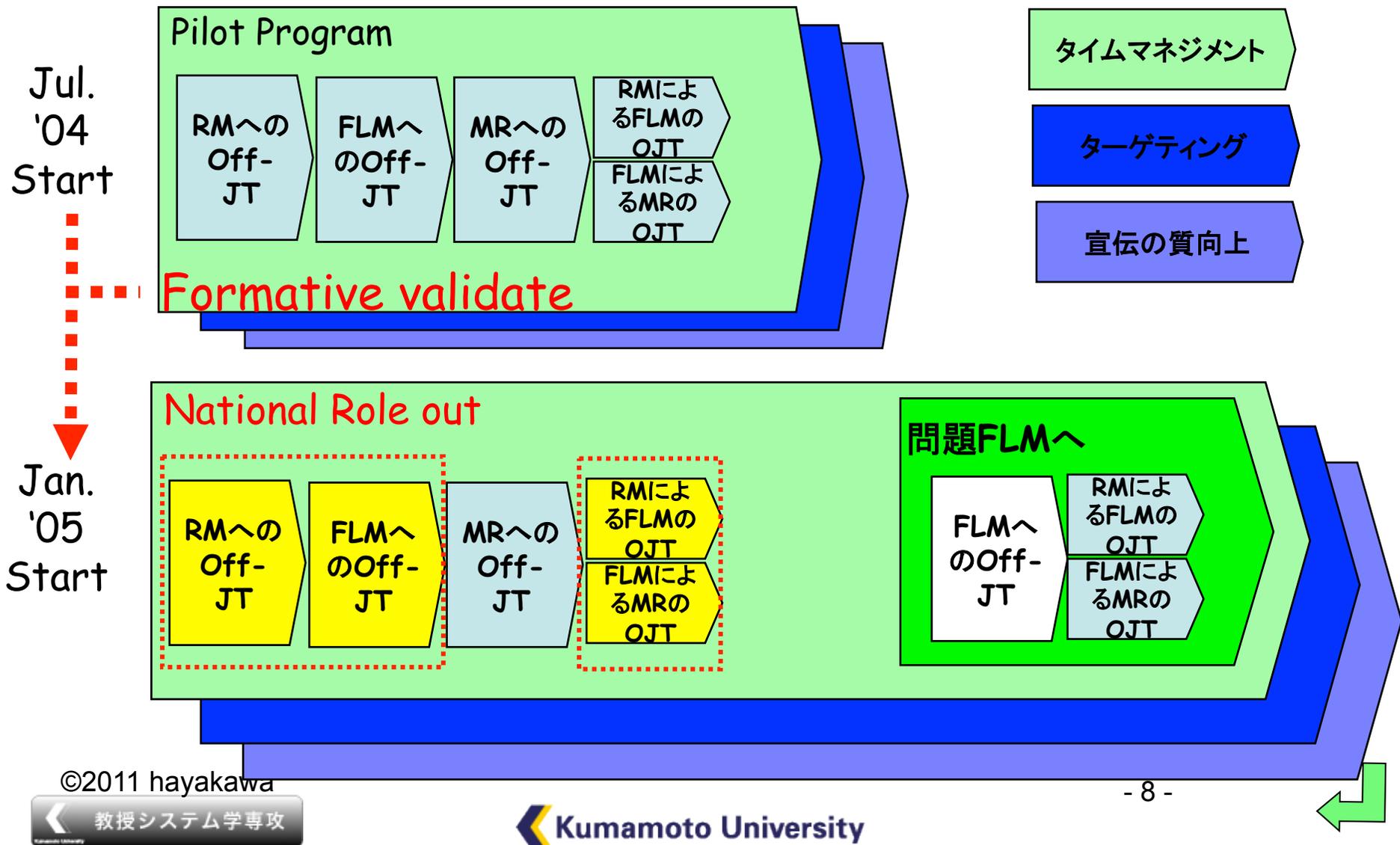
外的/内的動機づけのバランス

アクターネットワーク
パフォーマンスマネジメント
コーチング

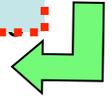
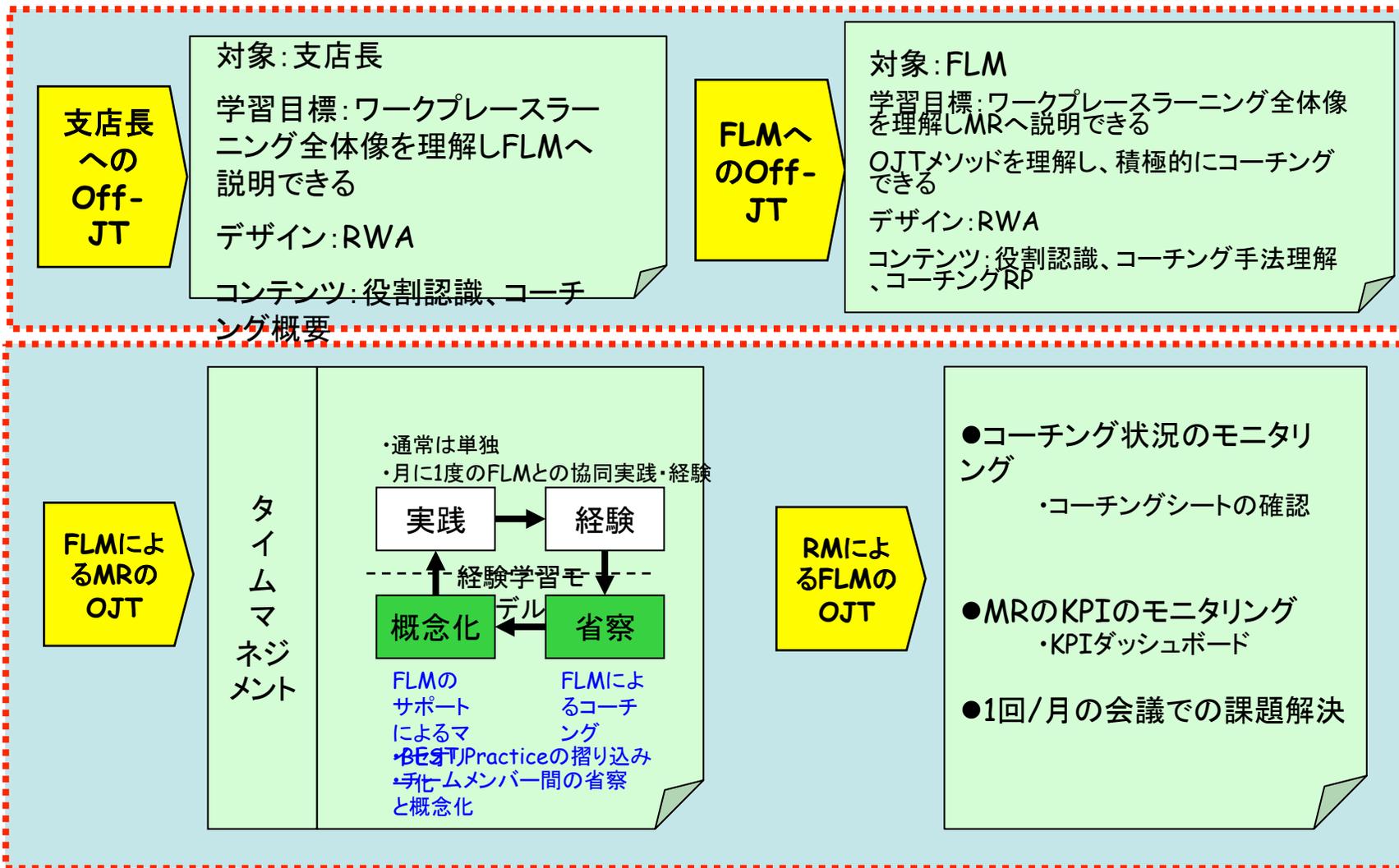
外的/内的動機づけのバランス

営業生産性のために出来上がったもののバックグラウンド

研修の手順



研修の概略



Off-JTトレーニング内容

タイムマネジメント(活動量向上)のための研修
(Ready Willingness Able)

理解(Ready:4時間)

意欲(Willingness:2.5時間)

実行力(Able:6時間)

「なぜ」

17-① 活動量強化をなぜ行うのか？
(17-①、17-②、17-③ 計1.7時間)
活動量強化は“なぜ”必要か？
活動量強化の成果は？

17-⑤ 活動量強化を伝えるためのディスカッションセッション(2.5時間)
活動量MRIに対するコーチングによる成果

「何を」

17-② 活動量強化に向けDMが行うこと
(17-①、17-②、17-③ 計1.7時間)
活動量強化に向けたコーチングプランの策定
同行による指導ポイント抽出
事実に基づく指導(／面談)方法

17-⑥ 活動量強化に向けたコーチングプランの策定(1時間)
当月の指導方針の決定

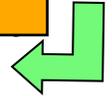
「どうやる」

17-③ 活動量KPIの目標設定の考え方
(17-①、17-②、17-③ 計1.7時間)
目標設定の基本的な考え方
GP・HP・CNSにおける目標設定

17-⑦ 活動量強化の同行による指導ポイントの抽出(2時間)
同行結果に基づく改善ポイント抽出
MRIに伝えるべきことの組み立て

17-④ 活動量強化につき理解したことを自分の言葉で伝える訓練(2.3時間)
MRIに説明できるレベルまで理解

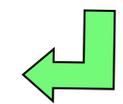
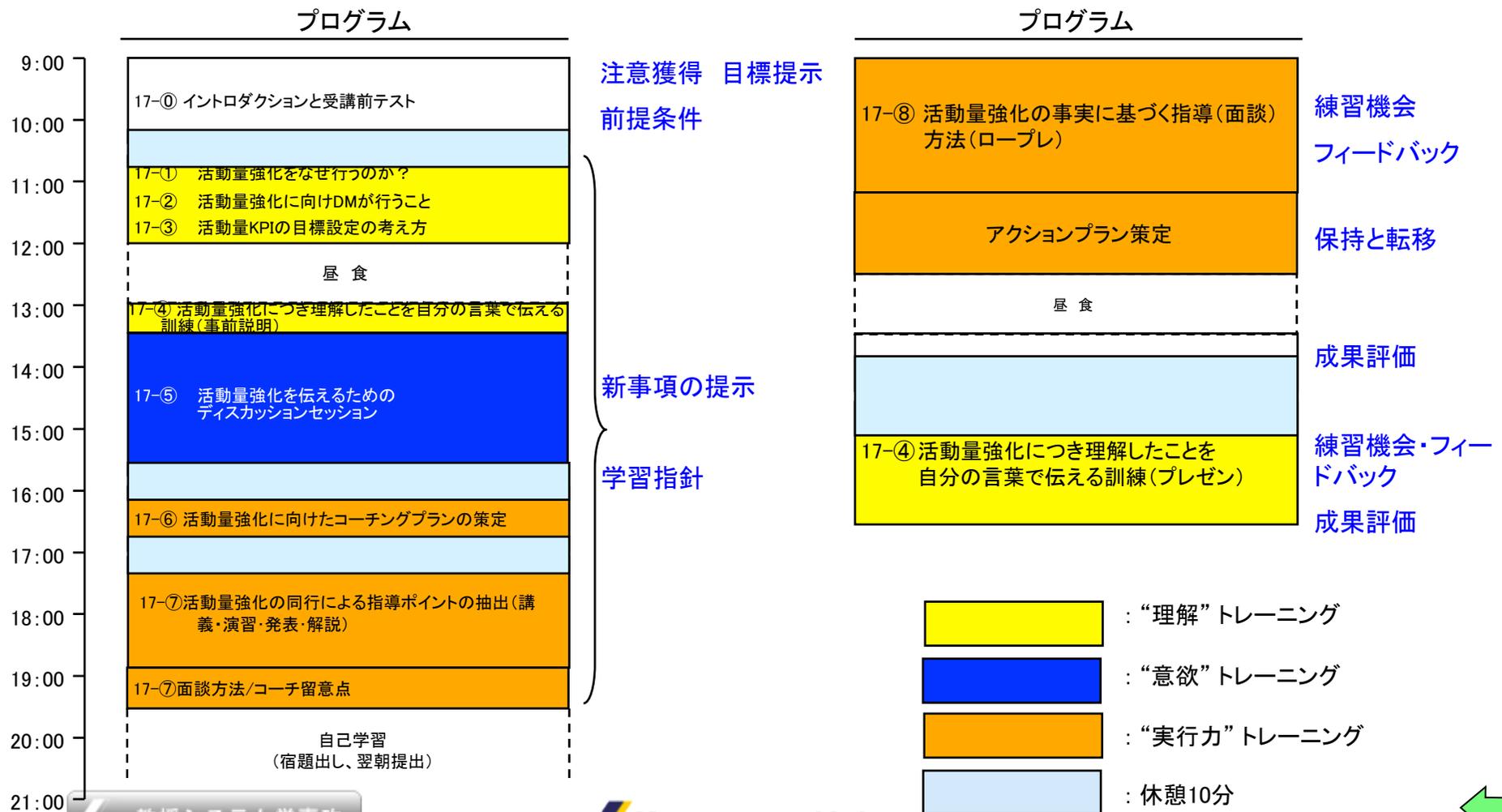
17-⑧ 活動量強化の事実に基づく指導(面談)方法(3時間)
同行後面談を通じたコーチング(実践)

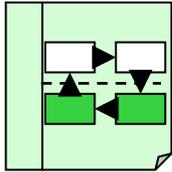


Off-JTトレーニング内容
タイムマネジメント(活動量向上)のための研修
(アジェンダ:ガニエ9教授事象)

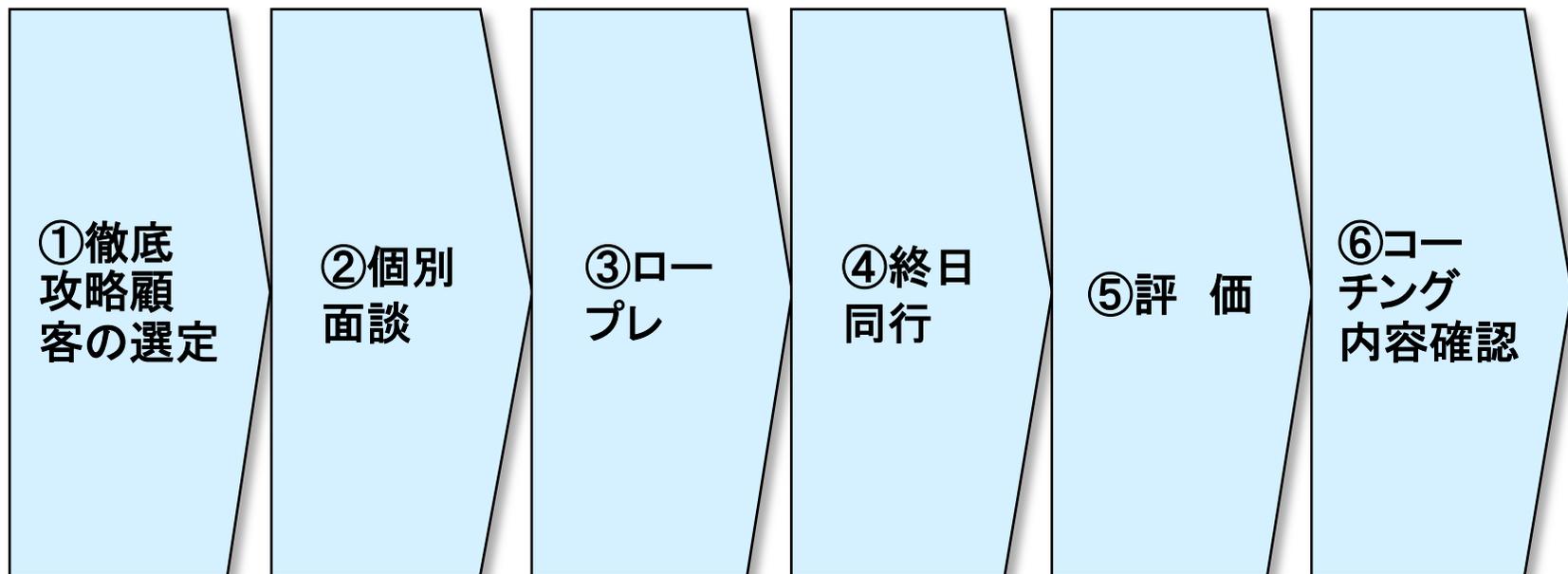
1日目

2日目

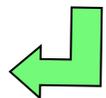




宣伝の質向上のコーチングのプロセス



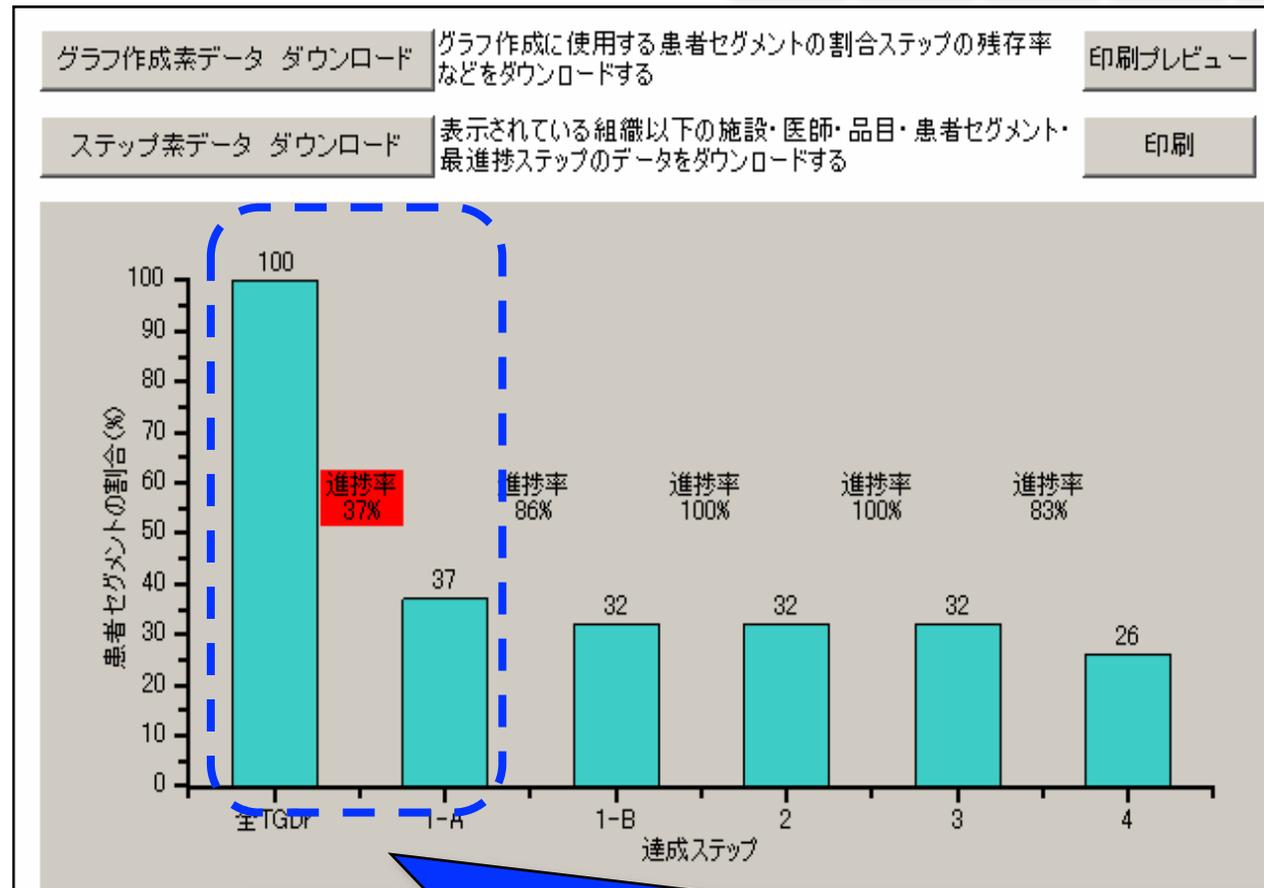
MRが苦手なステップを克服できるような顧客を選んでコーチングを実施



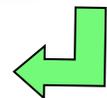
徹底攻略Drの選定①:
ステップ進捗グラフを使って目詰まりステップを把握します



• 宣伝のステップの進捗状況をモニタリングするためのシステムです。



目詰まりステップを把握できます最も進捗率が低いステップが赤くなります



個別月次面談ではMR記入の目詰まりの原因を確認し、アクションプランをMRと相談の上、記入してください



コーチングシート

質コーチングシート

- ・MR記入の目詰まり原因の確認
 - 個別面談時まで、目詰まりの原因が記入されているか？
 - 目詰まりの原因が、目詰まりステップと一致しているか？

- ・アクションプランを記入
 - アクションプランと目詰まりの原因に整合性があるか？
 - MRが具体的にどのようなアクションをとればよいかわかるか？

MR 基本情報	支店	エリア	テリトリー					
	ArM	MR						
ドクター 情報	品目	MIC	施設	・XXXX	品目	SRA	施設	・XXXX
	診療科	・内科	医師	・XXXX	診療科	・呼吸器内科	医師	・XXXX
面談 内容	攻略中の患者セグメント	・肥満×降圧効果×競合X						
	提示/留意した課題	・降圧効果(強さ・持続時間)+インスリン抵抗性の重要性						
目詰まり 原因 (MRが記入)	目詰まりステップ	・I-B	経過月数	・3ヶ月	目詰まりスタッフ	・I-A	経過月数	・1ヶ月
	アクションプラン	製品Mを以前使用した際の印象が悪く、その後宣伝を行ってもなかなか聞いてもらえない。また、インスリン抵抗性の話題は聞き飽きており、うまくステップ宣伝に持っていくけない。		製品Sは大量に処方しているが、他剤については把握できていない。(面会は医局しか出来ず、DRが医局に帰ってくるケースが稀である)				
同行 1回目 (必須)	同行実施日							
	ドクターへの 宣伝内容							
同行 2回目	ドクターへの 反応							
	MRへの フィードバック							
評価	同行実施日							
	ドクターへの 宣伝内容							
自由記入欄	ドクターへの 反応							
	MRへの フィードバック							
	評価実施日	評価日のステップ	判定	評価実施日	評価日のステップ	判定		
	成否の要因 (MRが記入)							
	MRへの フィードバック							

・コーチングシート

