

附录 10—A 德莱赛兰公司的收益分享计划

德莱赛兰公司佩恩莱德·波斯特分厂 收益分享计划的关键特征

1. 一个用于对员工的努力进行认可的生产率、质量和成本节约公式。员工可以通过如下方式挣得奖金：

- 提高生产率。
- 改进质量。
- 节约生产供应品。

收益分享计划的这一要素给员工提供了三重机会来提高生产率，同时也使员工时刻关注质量、原材料及生产供应品。

2. 一个扩充了的员工参与团队（EIT），为员工提供了按照如下方式解决问题的机会：在减少原材料和生产供应品成本的同时提高生产率和质量。

3. 一个由四名工会代表和四名资方代表组成的奖金委员会，负责收益分享计划的全面管理。

4. 该计划认可佩恩莱德·波斯特员工超越工厂（基年）水平的绩效努力。

5. 工作团队和员工参与是该计划的关键组成部分。计划的成功实施需要你的支持与承诺。

员工参与团队

计划的成功大部分取决于它的所有员工——不论是小时工资制员工还是月薪制员工——在促使佩恩莱德·波斯特分厂经营成功中的参与程度。完成这件事情的载体是一个被扩充并修正了的员工参与过程。“如果我们要使收益分享计划获得成功，所有的员工必须参与进来。”

你比其他任何人更了解你的工作。你深知自己的工作如何可以获得改进，而且最清楚可以采用哪些捷径、如何节余原材料、如何使废品率最小化，以及如何更有效地工作。

最好的建议是那些既指出问题又给出解决办法的建议。

在工厂的每个部门都会有员工参与团队，而且在任何存在第二班的地方也可能存在员工参与团队。员工参与团队的目标应该放在节约成本、改进质量以及提高生产率等方面。这些团队应该有选择自己项目的权利。指导委员会也要组建任务分队、任务团队和项目团队来从事具体的项目，根据指导委员会的观点，这将有助于降低成本、提高质量，或者减少无效生产及打破生产瓶颈。基于其他公司的实践，员工参与团队的扩充将允许我们：

● 运用我们在日程工作中的创造性力量来提出改善生产率和质量的建议，并最终提高我们的收益和奖金。

- 彼此之间进行清晰的沟通——从管理层到员工和从员工到管理层。
- 充分而合作地参与到为提高生产率、质量及收益的共同努力当中。
- 对变革持一种开放的态度。

当某个团队开发出一个解决问题的方法并获主管同意时，如果该方法的成本不超过 200 美元且不会影响到其他部门，就可以立即实施这一方法。这样做的原因是，我们想让员工为公司经营的成功承担更大的责任。

如果在讨论和分析之后，员工仍然认为这个方法可行，但主管或相关领域的经理不认可，员工可以要求员工参与团队指导委员会进行评审。这样做的原因是不让任何一个员工——不论是小时工资制员工还是月薪制员工——去阻碍人们听取一个解决问题的方法。

唯一差的主意就是不提建议。你可能认为自己的建议并不很重要，所以不愿意提出来。错！你的建议可能正是引发你的同事提出新主意的催化剂。

将有一个员工参与团队指导委员会来协调所有员工的参与活动。这一委员会将具有如下职能：

- 监控员工参与团队的运营。
- 鼓励团队承担更重要的项目。
- 评审被主管或经理拒绝的主意。
- 协调对涉及多个部门的主意的评审。
- 提供关于员工参与团队活动的正常沟通。
- 提供一个可以创造更大的信任、信心及团队工作的机制。

奖金委员会

奖金委员会由四名工会代表和四名公司代表组成。它通常是劳资双方最有效的沟通方式之一。奖金委员会每季度召开一次会议，对上个季度的奖金计算进行评审，并对得失利弊进行分析。奖金委员会将有详细的会议记录。

收益分享计划

通过支付生产率奖金来认可员工的努力。奖金并不是礼物。只有当劳动力成本、质量及生产供应品方面的绩效水平超出基年水平时才支付生产率奖金。

在收益分享计划计算奖金支出时利用了三个测评点：

- 生产率（用劳动力成本测评）。
- 质量（用次品率、废品率及回收率测评）。
- 生产供应品。

佩恩莱德·波斯特收益分享计划允许通过在废品回收费用及生产供应品等方面的节约来提高在生产率方面的收益。因此，奖金按照以下公式确定：

$$\text{收益分享奖金} = \frac{\text{生产率}}{(\text{劳动力成本})} \pm \frac{\text{质量 (次品率、废品率及回收率)}}{\text{生产供应品}}$$

然而，如果质量低于规定的目标，从生产率收益中获得的奖金将会减少。相反，如果生产率低于规定的目标，本来可以从质量改进中获得奖金也将会减少。

因此，需要员工关注三个非常重要的工厂绩效指标。这套测评体系确保生产率收益不是以牺牲质量或无节制地使用生产供应品为代价实现的。在佩恩莱

德·波斯特分厂，员工必须认识到生产率与质量的双重重要性。

质量的作用

通过这一公式的如下两个方面，我们实现对佩恩莱德·波斯特分厂产品质量的维持与提高：

第一，只有“好产品”才被销售会计准则认可。

第二，“坏产品”将被销毁并将反过来影响次品率、废品率、回收率，以及劳动力成本。

因此，生产高质量产品的员工将获得双重的利益，但如果生产低质量的产品，他们将得到严厉的惩罚。

收益分享奖金的计算

员工超出自己基年的绩效水平时，就将获得奖金。佩恩莱德·波斯特收益分享计划的奖金并不取决于管理层或员工关于应该生产多少或质量应该如何的观点。相反，它取决于劳动力相对基年绩效的实际改进状况。以下是如何计算收益分享奖金的例子：

佩恩莱德·波斯特收益分享计划举例（金额单位：美元）	
净销售额	9 000 000
库存销售价值变化额	+1 000 000
产品销售额	10 000 000
劳动力成本节约奖金状况	
目标劳动力成本及边缘成本（16.23%）	1 623 000
实际劳动力成本及边缘成本	1 573 000
劳动力成本/边缘成本节约奖金	50 000
占销售价值的实际比例	15.73%
损耗节约奖金状况	
目标次品与回收价值（3.34）	334 000
实际次品与回收价值	294 000
损耗节约奖金	40 000
占销售价值的实际比例	2.94%
生产供应品奖金状况	
目标生产供应品价值（4.00%）	400 000
实际生产供应品价值	370 000
生产供应品节约奖金	30 000
占销售价值的实际比例	3.70%
分配	
节约奖金总额	120 000
减：本季度储备	40 000
弥补上一季度损失	—0—
可分配奖金	80 000
员工份额（65%）	52 000
参与工资总额	1 000 000
员工份额——参与工资总额的比例	5.20%
储备平衡	40 000

建立储备是为了帮助公司应付产出低于正常水平的季度。每个计划年度末，剩余储备的65%将分配给员工，35%留在公司中。

在下几页我们将详细考察奖金公式。请仔细阅读这一信息。让每个员工都

理解我们是如何计算奖金的，这一点很重要。

□ 问题解答

问：如果员工对计划持有疑问或者想提出一个可能会增加奖金的主意，他应该怎么办？

答：问题或主意应该提交给员工主管、员工参与团队指导委员会、工厂人事管理办公室，或者收益分享委员会。

问：缺勤或迟到会影响我的奖金吗？

答：员工将只根据自己的实际工作时间获得奖金。缺勤的员工将不会获得缺勤时间的奖金。

问：其他的非工作时间福利如何？

答：奖金将从所有的非工作时间福利如休假、假期、丧假及陪审团义务等中扣除。

问：如果对奖金公式计算的准确性有疑问，怎么办？

答：如果对这一信息的准确性表示怀疑，公司会同意让普华永道咨询公司进行审计。

问：这一计划将持续多长时间？

答：收益分享计划的存在取决于现行集体谈判合同的期限。因为收益分享计划是一个年度计划，每一年都要对计划的性质进行评审。如果劳资双方对计划产生不满，双方有权举行会议对计划进行评审。

附录 10—B 3M 公司的利润分享计划

□ 序 言

“……根据某种设计合理的分享计划，在公司业绩非常好的年份里，员工能够分享公司的繁荣，增加自己的收入；在公司业绩差的年份里，员工的收入会自动减少。在我看来，那些处在重要职位上的人应该意识到，他们收入的变化在一定程度上应该与其所在的部门、子公司和（或）整个公司的状况相关，这是一种合理的期望。”

威廉·L·麦克奈特（William L. McKnight）

主席（1949—1966 年）

3M 公司的薪酬管理制度主要被设计用于强化经理人员提高公司利润率的责任。公式基于一种简单的理念：经理人员个人的收入应该随经营单位利润率的变化而变化。这本小册子解释了“利润分享”是如何将这种理念转化成实践的。

□ 薪酬调查

薪酬管理制度的起点是对市场竞争性工资率的评价。对 3M 公司而言，这种市场并不是指一般的美国公司，而是指那些在管理哲学和人力资源准则上与我们相似的优秀公司。换句话说，我们的对手是那些与我们争夺人才的公司。

调查的程序包括向对手询问它们在基本工资、自选性奖金以及任何特殊的激励计划等方面的信息。这些要素综合在一起构成了 3M 公司薪酬浮动结构的基础。

正如你将看到的那样，作为一名经理，你的一部分总体现金薪酬将被作为基本工资支付给你，而余下的部分将被当成利润分享。你的总体报酬与薪酬调查所确定的市场工资率的关系可以由下表加以说明。（原文并没有表，疑为作者的疏漏——译者注。）

该表有助于说明一个非常重要的概念。你的利润分享不是一种“除此之外”的报酬，也不是一种奖金。实际上它是你总体现金薪酬中的可变部分，它将随你所在经营单位业绩的变化而变化。

□ 定 义

在解释如何建立利润分享计划之间，我们必须讨论两个重要的术语。

前文提到，利润分享是你现金薪酬中的可变部分。为了计算这一可变报酬，首先需要分配一笔固定数目的利润分享份额。这些份额不会被占有，也没

有市场价值；它们是计算利润分享的一种方法。在每个季度结束后，就用利润分享份额的数量乘以利润分享比率来确定可变报酬。利润分享比率随着利润率的变化而变化；因此，你的利润分享报酬就会根据利润率的变化而上升或下降。

这本小册子的比率计算部分具体描述了利润分享比率是如何决定的。

□ 你的初始计划

当你首次被提升到管理层时，通常会将你新的总体薪酬的 5%~10% 分配给利润分享。让我们看一个如何建立初始计划的例子。该例子假设你在一个运营部门工作；如果你是一名基层经理，你通常将会得到公司股份而非本例中所指的部门股份。

假设在你被任命时，你的总体现金薪酬是每年 45 600 美元，而且你获得了大约 15% 的晋升加薪。具体计算如下：

45 600 美元	总体薪酬
× 1.15	15% 的晋升加薪
52 520 美元	新的总体薪酬
× 0.05	5% 分配给利润分享
2 600 美元	分配给利润分享的总额

下一步就要确定你的利润分享份额。为了达到这一目的，用你的利润分享额除以你所在部门的四个季度利润分享比率（最近四个季度比率之和）。在我们的例子中，四个季度的比率是 0.173 91 美元。相应地，

$$\frac{2\,600\text{ 美元利润分享额}}{0.173\,91\text{ 美元部门比率}} = 14\,950\text{ 份部门利润分享份额}$$

你的年度利润分享薪酬计划便是：

基本工资	49 920 美元	每月支付
部门利润分享		
14 950 份@0.173 91 美元	$\frac{2\,600}{52\,520\text{ 美元}}$	每季度支付 总体薪酬

作为一名新经理，你的最大贡献主要在部门层面，因此，通常而言你的初始分享份额仅仅是部门利润分享份额。然而，当你的责任增加时，你将会被分配集体或公司的利润份额。作为一名基层经理，你将获得公司利润份额，而且这笔利润份额会随责任的增大而增加。

比率计算

3M 公司的利润分享体系提供了三个层面的利润分享：部门层面、集体层面和公司层面。这一部分描述了所有这三种利润分享的比率。

所有利润分享比率都是按季度计算的。每季度的利润按如下方法确定：

(年度累计利润，本季度)－(年度累计利润，上一季度)＝本季度利润

部门比率

部门季度利润分享比率通过部门本季度利润除以 3M 公司上一季度末普通流通在外股票的数量计算得来。举例说明，假设你所在部门的利润是 5 000 000 美元，并有 115 000 000 股 3M 公司的普通流通在外股票：

$$\frac{5\,000\,000\text{ 美元的季度利润}}{115\,000\,000\text{ 股 3M 公司普通股票}}=0.043\,48\text{ 美元（每股部门利润分享比率）}$$

因为 3M 公司普通股票的在外流通数量是相对稳定的，因此如果部门利润增加，季度利润分享比率就会上升。这就为你创造了一个争取高于计划收入的机会；记住，你所获得的分享额度基础是你在接受分享额时的四个季度的利润率。相反，如果利润下降，季度分享比率就会下降，而且你所获得的收入会比计划收入低。

集体比率

集体季度利润分享比率的计算公式与部门季度利润分享比率的计算公式相同。也就是说，用集体季度利润除以 3M 公司普通流通在外股票的数量。例如，假如你所在集体的季度利润是 18 750 000 美元，你的集体利润分享比率为：

$$\frac{18\,750\,000\text{ 美元集体利润}}{115\,000\,000\text{ 股 3M 公司普通股票}}=0.163\,04\text{ 美元（每股集体利润分享比率）}$$

按照与部门利润分享额相同的分配方法，用最近四个季度的集体比率来确定集体利润分享额的分配。

公司比率

用于计算公司季度利润分享比例的公式不同与部门或集体的公式。

这一公式是：3M 公司本季度累计净收入减去上季度股东权益（资产减负债），再除以上季度 3M 公司普通流动在外股票的数量。使用代表性的数字，公司季度利润分享比率的计算如下：

股东净资产回报储备	
总资产	6 593 000 000 美元
减总负债	2 585 000 000 美元
股东权益	4 008 000 000 美元
	×2.12%
最低储备金	100 200 000 美元
可分享的收入	
累计净收入	186 450 000 美元
减最低储备金	100 200 000 美元
调整后的净收入	86 250 000 美元
公司分享比率	
86 250 000 美元利润分享收入/115 000 000 股 3M 公司普通股票＝0.750 美元（每股公司利润分享比率）	

通过确立最低储备金，该公式承认了这样一种事实，即股东是公司的所有者，在管理层分享公司利润之间，股东有权获得一个合理的回报。同时，在计算中引入资产与负债可以激励经理人员在他们努力提高增加公司利润的过程中合理地运用资产。

同部门利润分享份额的分配一样，公司利润分享份额的分配也采用四个季度比率的方法。

再举一例

在理解了比率计算的方法之后，让我们再举另一个例子以对第一个例子进行强化。

在你的初始计划中，你的总体薪酬为 52 520 美元，其中 2 600 美元来自利润分享。然而，自从计划生效以来，你所在部门四个季度的分享比率从 0.173 91美元上升到 0.200 00 美元。结果，现在你的计划按照每年 52 910 美元的比率支付薪酬，如下所示：

基本工资	42 920 美元	每月支付
部门利润分享	2 990 美元	每季度支付
14 950 份@0.200 00 美元	52 910 美元	总体薪酬

你的经理已经决定：

- 你将获得 6%的绩效加薪。
- 利润分享应该占你总体薪酬的 10%（比 5%上升 5 个百分点）。
- 你应该获得一些集体或公司分享份额。
- 集体/公司利润分享的价值应该是你的利润分享额的 10%。

假设四个季度的集体和公司比率分别为 0.652 1 美元和 3.000 美元，你的新计划应该为：

基本工资	50 460 美元	每月支付
部门利润分享		
25 200 份@0.200 0 美元	5 040 美元	每季度支付
集体利润分享		
425 份@0.652 16 美元	277 美元	每季度支付
公司利润分享		
100 份@3.000 美元	300 美元	每季度支付
	56 077 美元	总的计划薪酬

你 6%的绩效加薪的计算基础是当前四季度比率所决定的价值，而不是最初分配利润分享额度时采用的分享比率所决定的价值，认识到这一点很重要。换句话说，56 077 美元是 52 910 美元的 106%。

集体/公司利润分享份额的加入以及利润分享比率分配的变化通常是与对绩效加薪或晋升加薪的反应同步变化的。对你的方案的其他变化（被称作“换算”）将在这个小册子的最后一部分进行解释。

你已经注意到，你的利润分享额并不是在部门、集体和公司利润分享之间

平均分配的。我们在下一部分解释其原因。

□ 利润分享组合

我们的例子说明了 3M 公司利润分享制度的一个重要特色。因为你最重要的贡献总是会在部门的层面上（只要你承担部门的某个工作），因此部门利润分享将总是最重要的。然而，随着你所承担责任的加大，集体/公司部分的价值可能增加到总的利润分享额的 40%。当使用集体利润分享额时，集体和公司利润分享价值通常会被保持在大致相同的水平（每一部分大约占 20%）。通过在利润增加时调整利润分享份额的数量（不减少部门份额），通常会实现合意的利润分享组合。

利润分享与基本工资平衡

在利润分享与基本工资之间维持一个合理的关系也同样重要。随着你管理职责的增加，越来越多的收入被分配给利润分享，这就使你的收入随经营单位的利润率波动的可能性增大了。例如，作为一名一线经理，在你的总体计划薪酬中，会有不到 15% 的部分分配给利润分享，然而，作为一名高级经理，他的总体薪酬中高达 40% 的部分会采用利润分享的形式。在薪酬计划发生改变时，需要对薪酬增加作出规划，从而确保基本工资与利润分享之间的合意平衡（不减少基本工资）。

□ 分享限制

利润分享的目的是在利润升高时明显增加总体现金薪酬；然而，不同部门的利润增长率是不同的，而且有时差异会非常大。因此，在利润率增长迅速或以爆炸式速度增长的部门，经理人员的收入会明显超出那些利润率增长缓慢或下降的部门。当利润增长更多基于部门的经营周期或产品周期而不与管理的效率相关时，过高的收益是不公平的。为了保持内部公平性并仍然允许通过利润分享来增加收益，公司确立了分享限制。

分享限制被计算为基本工资的一定比例，而且随着工资等级的不同而变动。分享限制是在一种累计的基础上计算的。强调分享限制不会阻碍利润分享，这一点非常重要；它们只是限制了你分享利润增长的速度。

运用我们的最后一个例子，假设你所在的部门获得了极大成功。部门、集体和公司的四季度利润分享比率已经上升到 0.750 00 美元、1.000 00 美元以及 3.500 美元。按照这些比率，你的年度利润分享价值已经增加了约 350%。

种类	计划	现在支付
25 200 份部门利润分享	5 020 美元	18 900 美元
425 份集体利润分享	277 美元	425 美元
100 份公司利润分享	300 美元	350 美元
	5 597 美元	19 675 美元

然而，根据你的工资等级，分享限制为 35%。计算过程如下：

基本工资	50 420 美元
	335%
100%分享	17 647 美元
50%分享下一个	17 647 美元
25%分享余额	
因此，在我们的例子中你将获得：	
100%分享	17 647 美元
50%分享余额（2 028 美元）	1 014 美元
总计	18 661 美元

通常情况下，在达到分享限制之后，要对计划进行修订以在不减少总体计划薪酬的同时保持基本工资利润分享之间的合意平衡。所得到的新计划有效地保持住所获得的薪酬水平并允许全面分享未来的利润增长。

□ 换 算

有时候，诸如销售或商品转让、兼并购或业务清算，或者部门重组等事件将会影响部门的利润，导致利润分享比率的增加或减少，而这种变化并不反映部门的经营业绩。如果这些事件导致部门比率 3% 的净变化或集体比率 6% 的净变化，薪酬管理部门就会自动“换算”你的计划。

换算只是根据四季度利润分享率重新计算你的方案中的利润分享份额数。例如，如果你所在部门的比率因利润增加而提高，你被分配的部门利润分享份额数就会减少；而如果你所在的部门出现亏损，你的利润分享份额数就会增加。当然，这样做的目的是消除事件的影响，并使利润分享比率能够反映业务经营的正常变化。

□ 小 结

3M 公司的利润分享薪酬管理系统已经并继续：

- 将管理的关注点放在利润及资产的有效利用上。
- 提供可变薪酬的测量标准。
- 让经理人员分享和分担他们所在部门、集体及公司的利润增长和下滑。

如果仍然有其他任何疑问，你可以联系你的经理、人力资源经理，或者公司薪酬管理部。

附录 11：评价模式范例：辉瑞制药公司

地区经理基本能力评价

员工姓名：	自我评价：[]	
职位名称：	经理评价：[]	选择其中一项
地区：	经理姓名：	

I．战略能力评价

不可接受/需要改进 阶段 I 阶段 II 阶段 III 阶段 IV 评价

1. 领导能力

2. 招募与甄选

3. 人员开发

4. 战略视角

能力交互对照表

II．核心行为评价

不可接受 需要改进 有时 经常 总是 评价

1. 计划与组织

2. 影响

3. 工作知识

4. 问题分析

5. 沟通能力

6. 引导技能

7. 判断

8. 灵活性

9. 政治头脑/外交礼节

10. 敏感性

11. 团队工作

III．员工评价

员工签名：	日期：
主管签名：	日期：

地区经理的战略能力				
地区经理战略能力连续统中的领导能力如下所示。				
1. 领导能力				
	阶段 I	阶段 II	阶段 III	阶段 IV
描述符	正在学习如何管理地区，并正参与 TACU 过程。	协调所在分部的地区活动，并参与 TACU 过程（例如，完成经营计划）。	成功领导和管理自己的代理人，并积极为 TACU 过程作出贡献。	在地区、分部和 TACU 担当领导者。愿意承担合理的风险以推动代理人/TACU/地区/区域进行更超前的思考。

领导销售战略与策略的实施	<ul style="list-style-type: none"> ● 向代理人指出哪些活动更具重要性（例如，向代理人传达地区标准）。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 确保代理人贯彻执行代理区内必须执行的工作活动（例如，与医生的电话联系，样品发放，以及录入电脑数据）。 ● 实施实现目标客户销售的各项策略。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 确保代理人理解他们的活动如何影响地区、区域、州以及美国医药行业的目标（例如，定期评审代理区、地区和区域的结果以强化视线）。 ● 设计和管理一个全面的目标客户销售过程，包括联合促销、政府关系、CEC、特殊性、LMM及MSL。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 在实施和激励地区、区域和TACU的成功愿景方面担当领导角色（例如，与TACU成员合作以清楚界定那些对于客户和辉瑞公司而言都是最优的结果，并开发为美国医药行业所采用的创新性方法）。 ● 理解在地区、区域及美国医药行业工作的政策策略（例如，在当地社区领导、雇主团体、公司联合体、MCO、医疗团体以及医学院院长之间的关系协调），并将这种理解用于开发目标客户销售战略。
平衡内部与外部关系以创造价值	<ul style="list-style-type: none"> ● 参加TACU会议。 ● 在TACU会议中重点关注与自己产品或分部相关的问题。 ● 关注其他地区经理在学习领导技术和方法方面获得的成功。 ● 反驳或抵制那些负面的、对公司不敬的评论。 ● 经常关注个体贡献者，不过刚开始鼓励使用团队方法（例如，激励代理人去协调经营计划、目标、发言人及电话联系周期）。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 为TACU的讨论建议代理条款。 ● 与来自其他地区的地区经理进行沟通以学习他们的成功经验。 ● 认可并鼓励使用一种团队方法实现目标（例如，向一个代理人对优先联合促销行动给予的支持表示感谢）。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 支持将TACU作为销售过程中的一个战略优势。 ● 与联合促销伙伴密切协调。 ● 定期参与各种强化联合促销关系的活动以获得最大的收益（例如，公开分享资源、知识和经验以促使代理人/地区经理掌握市场问题）。 ● 注重增加辉瑞公司的市场份额和利润率（例如，采用以客户为中心而非以分部为核心的销售策略）。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 充分利用实现美国医药行业目标的关键要素——TACU和LAT程序的价值。 ● 激励并促进与CEC、MSI、MSM、总部以及室外销售团队成员的合作（例如，识别各种机会，在这些机会中某种共享的资源将增加成功的可能性；与那些可以从合作中获益的室外销售团队成员密切配合）。

<p>提高所在领域的工作绩效并开发高绩效的团队</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 自己坚持使用与代理人相同的标准（例如，始终如一的准时性、及时提交报告，以及积极处理琐碎事宜等）。 ● 严谨地管理代理人的活动。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 通过榜样领导——亲自展示核心行为、技能、知识以及特性，这些都是代理人获得成功所必需的。 ● 理解情境领导的原则及如何使用它提升绩效（例如，承认个人的差异，但倾向于依赖某种偏爱的领导风格/方法）。 ● 在团队成员之间灌输一种责任感（例如，要求代理人评价他们对地区结果的贡献和影响，不对代理人进行严格的微观管理等）。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 通过设定代理人认为具有挑战性并可以实现的目标来提升绩效。 ● 应用情境领导的原则（例如，使用多重领导风格并根据个人的需要/环境调整领导方法）。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 提升分部、TACU、地区和区域以上经营领域的绩效。 ● 通过同级人员搜寻有关开发高绩效团队的建议。 ● 作为一种由 IM-DI、情商、360 度反馈以及情境领导力调查所度量的情境领导的典型，得到代理人、同级人员、区域经理及销售副总裁的认可。
<p>管理冲突并为获取成功作出艰难的地区定位决策</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 在与个体代理人打交道或在 TACU 层面处理事情时，学会化解和管理冲突（例如，在代理人寻找借口时予以指出）。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 在处理绩效事宜时，并不是等到问题发生后再采取措施（例如，尽早指出工作绩效的明显不足）。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 识别改善策略和实践的机会并采取相应的行动。 ● 在适当的时间内采用适当的证据材料作出艰难的决策（例如，经过几次绩效讨论后对某个代理人进行最后的试用，向代理人说明如何改正他/她的行为）。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 通过同级人员、总部和销售领导搜寻关于业务、客户、市场及人员问题的建议、忠告和帮助（例如，由区域经理或销售副总裁推荐各种建议小组）。
<p>利用多样性的好处（室外销售团队和客户）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 理解代理人和客户都具有个人的需求和风格，并尊重这些差异。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 帮助代理人理解和尊重个人差异。 ● 招聘多样化的候选人来补充 	<ul style="list-style-type: none"> ● 根据个人和客户的需求与风格调整管理方式。 ● 使用多种技能 	<ul style="list-style-type: none"> ● 承认并利用个人的背景、经验和优势以使地区绩效最大化。 ● 由于对利用多样

当前的室外销售团队（例如，与少数民族裔招聘人员合作以甄选优秀人才）。

和观点来提升团队的总体效率。

性提高效率的承诺而被代理人、同级人员及区域经理认为是一种典型（例如，帮助其他人建立与少数民族裔招聘中心的关系）。

- 评估个人的背景和优势并将它们与具体的行动措施相匹配以实现地区绩效的最大化。

说明：要求地区经理表现/掌握以前各阶段的行为。



地区经理战略能力连续统中的招募与甄选能力如下所示。				
2. 招募与甄选				
	阶段 I	阶段 II	阶段 III	阶段 IV
描述符	<ul style="list-style-type: none"> ● 积极参与甄选程序系统的学习和建立过程。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 在持续性的基础上为代理人职位获取和甄选合格的候选人。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 持续地为公司获取和甄选高绩效的忠于药品销售事业的代理人。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 持续地为公司获取和甄选高绩效的代理人，并且这些代理人会发展成为有能力承担辉瑞公司更大责任的优秀代理人的候选人。
招募需求计划	<ul style="list-style-type: none"> ● 开始为代理人职位面试候选人。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 为代理人职位建立有效的候选人档案。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 预测招募需求并采取积极主动的招募方法。 ● 积极培训招聘人员以筛选代 	<ul style="list-style-type: none"> ● 有效预测空缺职位并采取行动以确保及时填补空缺职位（例如，预测流失率并使

				理人职位的候选人，并要求区域经理对受训人进行评价。	新招募员工的学习曲线最小化)。
获取高质量和多样化的候选人	<ul style="list-style-type: none"> 正在为获取候选人建立一个系统。 	<ul style="list-style-type: none"> 使用人事部门或员工的推荐以及有关外部资源为代理人职位获取合格的候选人。 招募那些代表多样化客户前景的候选人。 	<ul style="list-style-type: none"> 与关键候选人来源地建立密切联系（例如，大学、军事基地、不同候选人的招募来源地）。 与所反映的地区经理分享候选人（例如，考虑区域而不仅仅是地区的招募需求）。 	<ul style="list-style-type: none"> 与鉴别和推荐优秀候选人的个人建立联系（例如，商学院院长、著名教授以及专业招聘人员等）。 	
有效填补空缺职位	<ul style="list-style-type: none"> 在甄选优秀候选人时，自己一般清楚所要求的候选人应该具备什么样的能力。 	<ul style="list-style-type: none"> 在从一组候选人中甄选合适的员工时具有决断能力（例如，非常清楚候选人应该具备哪些能力并能识别哪些候选人具备这些能力）。 	<ul style="list-style-type: none"> 在用合格的候选人填补空缺职位上表现出一种紧迫感。 在面试过程中宣传辉瑞公司。 	<ul style="list-style-type: none"> 向受欢迎的候选人说明辉瑞公司就是他/她理想的雇主（例如，使用一系列资源如职业发展、职业阶梯以及培训等制作令人心动的案例来说服优秀的候选人加入辉瑞公司而非其他组织）。 	
基于对成功的预测甄选候选人	<ul style="list-style-type: none"> 在甄选候选人的初期可能专注于个性或直觉，不过现在开始关注对于成功的预测。 正学习在面试过程的早期剔除不合格员工。 	<ul style="list-style-type: none"> 基于成功代理人的能力描述来评价候选人获得成功的能力，并剔除不合格的候选人。 	<ul style="list-style-type: none"> 选择具有与当前代理人互补的能力的候选人。 公开招聘那些具有多种不同工作经历的候选人。 	<ul style="list-style-type: none"> 分析在单个代理区域获取成功的各种要求并基于这一信息招聘和甄选候选人。 	
遵守美国医药行业的政策和实践	<ul style="list-style-type: none"> 在为代理人职位招募候选人时遵守美国医药行业的政策和实践。 			<ul style="list-style-type: none"> 识别改善甄选政策与实践的机会。 	

利用他人的经验	<ul style="list-style-type: none"> 在招募过程中充分利用辉瑞公司的资源。 	<ul style="list-style-type: none"> 利用自己所在分部及其他分部区域经理和地区经理的经验来支持招募过程。 	<ul style="list-style-type: none"> 在招募过程中利用 TACU 的招聘资源以及区域经理/地区经理的经验（例如，参加学校招聘会）。 	<ul style="list-style-type: none"> 为其他地区经理的甄选过程提供帮助（例如，在 TACU、地区或区域范围内共享候选人）。
---------	--	---	--	--

说明：要求地区经理表现/掌握以前各阶段的行为。



地区经理战略能力连续统中的人员开发能力如下所示。				
3. 人员开发				
	阶段 I	阶段 II	阶段 III	阶段 IV
描述符	<ul style="list-style-type: none"> 促进代理人的发展。 	<ul style="list-style-type: none"> 将代理人发展成为持续的贡献者。 	<ul style="list-style-type: none"> 通过个性化室外销售训导加速代理人销售能力的开发（也就是情境化的领导）。 	<ul style="list-style-type: none"> 持续地将个人发展成为顶级的代理人，这些代理人最终会成为更高级销售（或销售管理）职位的模范候选人。
提供训导、培训及其他有助于个人成长的机会	<ul style="list-style-type: none"> 根据需要训导代理人（例如，基于既定的需求进行训导并建议培训、自学以及在职学习）。 在向代理人提供反馈和训导时通常首先关注销售技能和核心行为，不过现在正开始将绩效的其他方面纳入考虑范围。 	<ul style="list-style-type: none"> 训导代理人在当前的职位上改进绩效。 在对所在区域的代理人进行训导时，使用他们的经营计划和/或既定的目标作为训导工具。 帮助代理人开发客户行动计划以促进其发展（例如，在与代理人实地考察后向其提供经 	<ul style="list-style-type: none"> 训导代理人提高当前及长期绩效。 在一种持续的基础上与代理人合作以确定学习机会，这些学习机会着眼于他们个人直接的和长期的发展需求（例如，建议录音带教学、辉瑞大学课程、POA 研讨会以及来自其他人 	<ul style="list-style-type: none"> 评价常见的当前培训需求以及面向未来的潜在培训（例如，向辉瑞大学建议额外的课程等）。 与区域经理及总部合作开发新的学习工具及学习活动以帮助代理人和地区经理获得成功所需的各种技能。 充当高绩效员工的支持者（例如，让高绩效员工参

- 向代理人提供向代理人提供某种发展反馈（例如，室外销售的一个工作日后评审室外销售训导指南以及与代理人的联系报告，在年中和年度评审中向员工提供反馈）。
- 通常知晓代理人能力的基本差异，并根据这些差异调整训导。
- 正在学会在提供反馈时将个人从他的行为中独立出来。
- 过精心修改的、书面的实地考察训导指南）。
- 承认代理人能力的基本差异并根据这些差异对代理人进行相应的训导（例如，帮助代理人开发客户行动计划以满足他们的发展需求）。
- 在提供反馈时关注行为而不是发出这一行为的人。
- 的训导等）。
- 训导代理人开发他们自己的工作方式、技能组合以及成功模式。
- 通过持续的激励增加代理人的自主权（例如，当代理人遇到问题时向他们提供支持并赋予他们行动自主权）。
- 帮助代理人承担他们日益增加的领导责任。
- 有效地塑造代理人提供和获取建设性反馈的方式。
- 将个人经验和其他代理人的经验（在合适的时候）结合到训导会议中。
- 准确评价代理人的优点及发展需求，使训导方法定制化以满足个人需求（也就是情境领导）。
- 通过不懈的努力和熟练的管理显示出改进代理人绩效的能力（例如，在代理区域内根据代理人的发展机会定期评估他们的绩效，分配并追踪发展安排）。
- 在提供反馈时重视代理人的优点及积极行为。
- 与任务小分队）。
- 培育代理人并帮助他们在自己的职业生涯中取得进步（例如，为代理人创造发展和进步的机会，以使他们能够展示代理人战略能力连续统中最高阶段的能力）。
- 帮助人们认识到自己的潜力（例如，向区域经理汇报高绩效代理人的优点，信任代理人而非自以为是）。
- 通过帮助代理人明确自己的优点及发展需求来训练他们评价自己的绩效（例如，定期举行关于专业发展的 POA 研讨会）。

<p>提供强大的职业发展的机会</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 对代理人（和自己）的职业发展计划有一个基本的理解。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 帮助代理人识别职业发展规划中技能开发的机会，这些技能将强化他们影响结果及职业发展的能力。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 为代理人技能组合的多样化识别和提供机会（例如，拜访不同类型的客户、在 POA 会议中承担更大的责任、监控新进员工、分享最佳实践等）。 ● 确定代理人职业/发展的目标（例如，晋升/职业理想）并帮助代理人开发计划以实现这些目标。 ● 承认帮助他人会获得收益。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 认可高绩效者并通过提供日益具有挑战性的机会以及增加的决策自由度来加速他们的发展（例如，在 POA 规划和执行过程中发挥其更大作用）。 ● 使用长期连续性计划协调职业发展规划。 ● 让高绩效代理人熟悉应该怎样成为一名“真正的”地区经理、国防人力资源管理或专业代理人（例如，邀请高绩效代理人在办公室充当一天他/她的“影子”，在休假期间要求代理人承担他/她的工作。使代理人有机会承担 ARM 职位，让代理人领导部分 POA 会议）。 ● 保持培育高绩效代理人的详细记录（例如，定期培训那些获得晋升的代理人）。 ● 鼓励高绩效代理人申请总部的实习职位或客座培训等。
<p>基于能力和结果管理绩效</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 绩效反馈或许主要关注 GAR 结果，不过正开始将绩效的其他方面（例如能力）纳入考虑的范围。 ● 使代理人对结果负责。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 在评价代理人的绩效时关注能力和结果。 ● 口头传达低绩效信息以使代理人关注相关问题；在人事档案中记录相关事件。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 向代理人定期而有效地沟通对能力和结果的要求（以及超过或没有达到目标的结果）。 ● 承认和赞扬代理人提升销售量和实现结果的未来潜力（在没有评 	<ul style="list-style-type: none"> ● 帮助代理人识别和利用超越期望结果的机会。

价代理人学习/发展的能力之前，并不否定低 GAR 的员工)。				
鼓励互帮互助	● 支持互帮互助	● 开发和促进地区内部或不同分部之间的代理人之间的互助关系（例如，鼓励和支持代理人之间的相互训导）。	● 帮助代理人识别角色典型（例如，地区经理、经验丰富/成功的代理人等）以从中汲取有益的经验（例如，针对不同的能力开发需求确定具体的导师）。	● 通过地区内外的监督来发展代理人学习其他人优点的能力（例如，实施导师制或“做一天影子的计划”）。 ● 在其所在的分部职责以外充当其他地区经理及代理人导师的角色。

说明：要求地区经理表现/掌握以前各阶段的行为。



地区经理战略能力连续统中的战略视角如下所示。

4. 战略视角

	阶段 I	阶段 II	阶段 III	阶段 IV
描述符	● 为地区开发一种标准的销售。	● 在整个客户服务区域关注于遵循一种标准的销售方法。	● 理解客户前景并开发定制化的销售策略。	● 促使代理人、地区经理以及 TACU 成员之间的合作，以确定他们的经营需求并展现辉瑞公司是如何创造长期价值的。
评估客户前景并开发经营计划以使室外销售团队的效率最优	● 及时跟踪客户前景的最新变化（例如，查阅内部销售报告、地方商业杂志等）。	● 认识到客户前景的变化对于销售战略的影响。 ● 监督代理人的活动以确保代	● 使客户、RAM、LMM、CEC 参与 POA，共同讨论变化着的市场发展趋势。 ● 使代理人参与	● 引导 TACU、代理人以及美国医药行业对各种客户群体长期影响的理解及对辉瑞公司长期

	<ul style="list-style-type: none"> ● 确保代理人遵循关于如何联系客户的既定指导原则。 ● 为地区开发结构化的经营计划（例如，排列关键客户的优先顺序、开发渗透关键客户的战略等）。 ● 基于对近期销售潜力的分析平衡针对不同客户的销售努力。 ● 使用经营计划来监督整个年度的绩效（例如，每个季度评审代理人的经营计划）。 ● 支持 POA/区域经理的区域战略。 	<p>理人满足客户的需求（例如，确保代理人完成强化客户关系和发展关键客户的必要步骤，与代理人合作以分析每月的销售市场）。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 在经营规划过程中考虑变化着的客户需求，与 TACU 合作对销售战略和代理人的策略做相应调整。 ● 在经营规划过程中和 TACU 程序中纳入竞争性情报。 ● 与其他 TACU 及辉瑞公司以外的合作伙伴（例如，帕克戴维公司）合作以确定客户的优先顺序，并为 TACU 经营计划的开发提供帮助。 ● 与联合促销合作伙伴合作以在其当地市场实施 POA 战略的定制化。 	<p>开发地区经营机会，充分利用他们关于具体客户和医生的信息。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 在 TACU/集团层面上鼓励定期的战略客户描述以评价当前和未来的客户分割与多样性、公司成长的机会、辉瑞公司的贡献以及对销售的其他影响。 ● 评价并部署创新性战略（例如，市场恢复、客户友好关系计划、雇主联合、游说州议员的行动、资源的不同分配等）以提高利润率和室外销售团队的总体效率。 ● 对区域或地区的 POA 战略的开发施加影响或提供帮助。 ● 授予成功的终身代理人寻找新客户和实现销售量最优化战略的权利。 	<p>市场和销售能力的理解。</p>
<p>为提高对客户的影响而开发销售技能和销售简报</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 确保代理人的销售简报支持 POS 战略并传递准确的信息。 ● 鼓励代理人使用当前的客户友好关系计划。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 帮助代理人为标准的客户情境开发标准化的销售简报（例如，评审所有的销售简报并确定不一致的地方和需要改进的地方）。 ● 帮助代理人理解友好关系计划是如何强化关键客户关系的。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 帮助代理人为满足特定客户需求的战略报告建立定制化的销售简报（例如，目标客户销售）。 ● 训练代理人为评估客户需求应如何询问适当问题的能力。 ● 向代理人沟通销售信息是如何随联合促销或组织的努力而变化的。 ● 帮助代理人与 	<ul style="list-style-type: none"> ● 询问适当的问题以激励代理人识别在哪些销售情景中需要增加销售技术（例如，知道在什么时候向客户引入 CEC、SGR、专业代理人或其他方面的专家）。 ● 针对不同的客户团体调整不同的销售方法。 ● 与区域经理、TACU 成员、总部代理人及代理人合作开发

		<p>客户合作以调整友好关系计划从而满足他们各自的特定需求。</p>	<p>创新性的销售方法，如客户友好关系计划等，以对关键客户和美国医药行业应对的挑战作出回应并关注提高医药行业水平的专门技术。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 以同级人员和区域经理为可靠的源泉寻找创新性的销售方法。
<p>锁定客户组织中有影响的联系并培育可以强化影响的关键联系</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 理解与客户组织中的关键群体建立紧密联系的必要性及价值。 ● 亲自拜访关键客户。 ● 利用在客户组织中的个人关系并为代理人创造与这些人建立联系的机会（例如，向代理人介绍关键影响者的个人网络）。 ● 协调区域活动以确保重要的客户获得适当的曝光。 ● 激励代理人参加志愿者健康组织（VHO）的活动。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 与代理人和TACU成员合作以确定应该锁定哪些人作为获取地区成功的关键客户。 ● 与代理人合作以发展/维持与社区中关键影响者的密切联系（例如，与代理人共享在医疗团体和医院网络中的人际关系和关键联系）。 ● 通过组织演讲晚宴或其他可以转化为销售结果的活动来培育与社区中关键的健康医疗组织的密切关系（例如，与CIGNA的关系、与主要教学医院的关系等）。 	<p>将辉瑞公司作为首要的制药公司定位于客户组织中关键影响者的心目之中。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 通过代理人和其他地区经理寻找与客户组织中关键影响者建立联系的建议和帮助。 ● 与志愿者健康组织密切合作以为辉瑞公司持续地建立一种强大的正面的形象（例如，成为董事会的一员或参加建议小组）。
<p>分析数据以强化信息并确定市场机会</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 审阅关键销售报告（例如，侦探性数据）。 ● 或许主要依靠本能进行决策，不过现在已开始根据市 ● 分析治疗种类和销售明细报告以理解市场和客户前景（例如，阐释市场数据趋势以将整个销售 ● 及时追踪本地、区域或全国健康医疗的发展趋势（例如，订阅本地的商业期刊、客户支持的出 		<ul style="list-style-type: none"> ● 想象未来的数据及其与变化着的健康医疗前景的相关性。 ● 识别那些对未来的重要的具体的适当的数据。

	<p>场数据对本能进行检验。</p> <ul style="list-style-type: none">● 通常清楚数据的哪些来源是重要的。	<p>地区联合起来)。</p> <ul style="list-style-type: none">● 每月分析地区销售报告并基于市场份额分析更新和沟通销售战略。● 知道所收集数据的相关程度及其优缺点。● 展示出一种选择和区分TACU会议中、最重要数据来源的能力。● 使用侦探性数据分析器、每周市场份额数据或TCR报告向代理人每月更新地区销售发展趋势。	<p>出版物等)并根据有关信息预测和计划地区的变革。</p> <ul style="list-style-type: none">● 使用相关数据来质疑某个人或TACU成员的想法(例如,使用适当的数据提高和改善想法而不证实它们)。● 分析跨部门、跨区域和跨地区的数据以建立对市场动态性的更为深刻的理解。● 在与其他TACU成员合作时共享新数据和/或市场信息。	<ul style="list-style-type: none">● 找到考察和应用数据的新方法以充分利用各种机会(例如,利用LMM和MSL为地区和TACU产生特定的市场数据)。
<p>配置资源以产生最大影响</p>	<ul style="list-style-type: none">● 在向销售区域分配资源时通常明确投资回报。	<ul style="list-style-type: none">● 为资源和资金的分配确定合理标准,以确保充足的投资回报。	<ul style="list-style-type: none">● 结合过去的经验、市场动态学知识、代理人的投入以及对所有可以获得数据的分析来开发有效的资源配置方法。● 建立强有力的经营案例库来支持为完成重要的地区活动而向区域办公室、区域委员会和/或总部要求额外资金的合理性。● 要求代理人建立强有力的案例(包括预期的投资收益)来证明其资源分配的合理性。	<ul style="list-style-type: none">● 与TACU成员合作共同开发和实施战略以最大化地利用联合资源。

说明:要求地区经理表现/掌握以前各阶段的行为。

地区经理核心行为

地区经理职位的核心行为如下所示。

核心行为	举例
1. 计划与组织 按照将有助于实现或 超过既定目标的方式 计划、组 织 活 动 和 项目。	<ul style="list-style-type: none"> ● 有效地管理时间以完成所有重要活动 ● 准备完整、准确的销售报告 ● 保持有条理且即时更新的记录（例如，人事档案） ● 对各类要求迅速作出回应（例如，电子邮件、语音邮件、传真、UPS等） ● 使用新技术以提高效率（例如，电子邮件、语音邮件、侦探性数据等） ● 为所有会议提前做准备
2. 影响 给人留下深刻、专业 的印象。创造一种可 以获得尊敬/注意并激 发信任的自信氛围。	<ul style="list-style-type: none"> ● 展示坚定/优秀的： <ul style="list-style-type: none"> —举止 —外形 —风度 —谈吐 —对工作和公司的热情 —压力下的沉着 —逆境中求胜的能力 —坚持不懈 —自我约束/自我控制（在所有与工作相关的情境下） ● 展现正直性 ● 激发信任 ● 承担义务和责任 ● 心胸开阔并且不发表带有倾向性的言论 ● 作一个具有强烈工作道德感的典范
3. 工作知识 展示出对按照支持地 区长期成功的方式如 何履行地区经理方 面面职责的深刻理解。	<ul style="list-style-type: none"> ● 展示广泛而深厚的： <ul style="list-style-type: none"> —销售技能 —关于新人管理策略、法律法规、营销和产品促销的知识 —技术知识 —产品和缺陷情况的知识 —管理费用和预算的能力 —学习和获得新技能的能力 —客户和竞争性前景（与特定客户）的知识 —向新员工提供完成工作所需的工具/技能（例如，确定代理人的汽车与办公室、开发代理区域管理路线、监督任务执行）的基本培训技能 —计算机技能 ● 展示出对经营和财务的敏感性
4. 问题分析 在识别问题和评估可 能的解决方法方面使 用逻辑性强的方法。	<ul style="list-style-type: none"> ● 创造一种在问题恶化之前公开处理的氛围 ● 在为识别和解决经营问题（也就是确定关键发展趋势）而分析销售报告、销售手册和计划时，表现出强大的分析和数字计算能力 ● 采取一种具有一致性和逻辑性的方法处理各种问题： <ul style="list-style-type: none"> —关注可控因素而非不可控因素（例如，愿意放弃不现实的想法） —探索各种备选方法 —提供合理的、可实践的、可操作的经营问题的解决方法

	<ul style="list-style-type: none"> ● 遵循一致性的方法，当： <ul style="list-style-type: none"> —介入和解决问题时 —训导其他人解决其自己的问题时 ● 当遇到困难问题或引起强烈争论的问题时保持头脑冷静 ● 利用适当的技术和可获得的资源来帮助处理问题 ● 在处理具有挑战性问题/事宜时考虑所有相关的背景信息 ● 训练代理人处理市场数据并开发他们的分析能力 ● 在确定解决问题的最佳办法时，显示出对地区健康医疗市场发展趋势和构成状况的理解（例如，有管理的医疗、雇主团体、PBM 等）
5. 沟通能力 以一种具有逻辑性和一致性并且清晰明确的方式对不同个人的需求和社会风尚进行倾听和反应。	<ul style="list-style-type: none"> ● 在所有交流中提供清晰简洁的信息 ● 写作能力强（例如，书写清晰、易于理解并且引人注目） ● 能够以多种方式向所有的听众（包括客户、代理人、经营协会、客户支持团体，以及美国医药行业资深的利益相关者）进行介绍 ● 口吃伶俐并具有说服力 ● 寻求对其他人的理解或被其他人理解 ● 仔细倾听信息并努力把握其背后的意义和重要性 ● 管理总部与销售区域的双向沟通以确保代理人关注最重要的信息，并确保重要的销售区域问题可以传达到总部 ● 愿意与代理人和同级人员分享合适和有益的信息 ● 使用适当的沟通方式处理具体问题（例如，当面或通过电子邮件讨论绩效评价） ● 及时进行沟通
6. 引导技能 有效领导某个群体完成某种过程或会议。	<ul style="list-style-type: none"> ● 使群体能够摆脱听众的资历或水平的影响 ● 展示出一种能在公开论坛上即席回答问题的能力 ● 使听众参与全面而有效的讨论（例如，确保每个人都参加 POA 会议）
7. 判断 基于相关信息作出周密和公平的决策。	<ul style="list-style-type: none"> ● 善于判断人的性格并理解人的想法 ● 采用公正平等的方法管理代理人和地区的其他员工 ● 基于具体的事实（而非观点或情绪）作出合理的决策 ● 在作出关键决策或向公众陈述之前（例如，招聘/甄选、公共关系等）能考虑到对室外销售团队所有可能的法律或政治影响
8. 灵活性 勇于识别变化的需要并调整行为以适应变化的条件和计划。	<ul style="list-style-type: none"> ● 处理模糊性的问题；在前进中或开辟新的领域时不需要某种“指示图” ● 在被有说服力的事实或不同观点说服时改变立场或行动路线 ● 根据其他人的工作方式作出调整并利用其他人的优点来提高效率 ● 根据不同的性格特征对行为作出适当调整 ● 寻找新的挑战并加以承担/处理
9. 政治头脑/外交礼节 以一种与医药行业的指挥链一致的方式履行职责并培育总部与地区之间的关系。	<ul style="list-style-type: none"> ● 在困难面前保持沉着 ● 从公私两个方面支持总部（例如，在定价/产品定位上）、区域经理和区域团队 ● 明确指挥链（益处和局限性） ● 敏锐洞察总部/地区的原动力 ● 确定用于获得资源的最优渠道/方法（也就是遵守礼节） ● 跨越地区、区域、TACU 及美国医药行业而有效地工作

10. 敏感性 以改善人际关系并使 员工/群体生产率最优 的方式行动。	<ul style="list-style-type: none">● 平衡个体代理人的需要与地区、区域和美国医药行业的主次关系● 考虑其他人的感情以及决策与行动的分离● 关注个人的行为和结果而非与绩效不相关的个人观点和导向● 理解代理人工作/生活平衡的合理要求并努力作出回应● 创造公开交流的环境（例如，开门办公的政策、周末与代理人谈话的积极性等）● 对代理人展示合理的情感共鸣
11. 团队工作 展示出与其他人密切 合作和利用其他人资 源和经验的能力与积 极性。	<ul style="list-style-type: none">● 乐于与其他人合作以实现共同的目标并建立强有力的团队● 尊重其他人的想法与观点● 对代理人、其他地区经理和总部人员对地区、区域和美国医药行业的努力和贡献表示公开的认可与感谢● 一贯地与其他地区经理、室外销售团队成员、联合促销合作伙伴以及总部分享新观念、新信息、经验及资源● 积极参与 TACU 会议以全面改进地区、区域和美国医药行业的绩效● 关注其他人的需求● 与整个美国医药行业的团队有效合作