

合规变革突围第一本力作，十年沉淀倾心巨献！

卓越医药 销售管理者的 五堂课

黄弘毅◎著



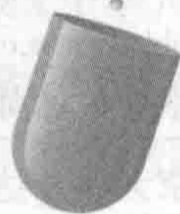
全球 **500** 强医药外企
十年 销售管理实践精华

一个模式十八个销售管理工具
从医药代表到销售经理一本书就够

光明日报出版社

卓越医药 销售管理者的 五堂课

黄弘毅◎著



光明日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越医药销售管理者的五堂课 / 黄弘毅著. — 北京:
光明日报出版社, 2016. 9

ISBN 978-7-5194-1895-3

I. ①卓… II. ①黄… III. ①医疗器械 - 销售管理 ②
药品 - 销售管理 IV. ①F763

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第222415号

书 名：卓越医药销售管理者的五堂课

著 者：黄弘毅

责任编辑：庄 宁

责任校对：傅泉泽

封面设计：中尚图

责任印制：曹 净

出版发行：光明日报出版社

地 址：北京市东城区珠市口东大街5号，100062

电 话：010-67022197（咨询），67078870（发行），67078235（邮购）

传 真：010-67078227，67078255

网 址：<http://book.gmw.cn>

E-mail：gmcbs@gmw.cn zhuangning@gmw.cn

法律顾问：北京德恒律师事务所龚柳方律师

印 刷：北京天宇万达印刷有限公司

装 订：北京天宇万达印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社联系调换

开 本：710mm × 1000mm 1/16

字 数：223千字 印 张：15

版 次：2016年9月第1版 印 次：2016年9月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5194-1895-3

定 价：48.00元

版权所有 翻印必究

合规了生意怎么做？这是一个很大很复杂的问题，也是所有医药企业尤其外企当前必须思考和面对的。要回答这个问题，我们需要对当前的内外部环境存在怎样的挑战和机遇有清晰的判断。当前医药行业里管理层与销售员工非常困惑、迷茫，2014—2015年大家讨论更多的是：资源锐减、严苛的合规要求、绩效难以达标、奖金的缩减、战略性裁员、增长压力、工作动力不足、抱怨，这是目前行业普遍存在的现象。显然，目前行业整体还处于营销模式转型的适应期中。

医药行业衰退了吗？整个中国医药行业外企的销售人员都有这样的疑问。当然没有衰退！以心血管市场为例，中国庞大的病人群和每年源源不断增加的新病人，还有广阔的县级市场以及中国经济的持续增长，医药行业仍然会增长，虽然从10家外企上市公司的大中华区2015年的财报来看，增长相较之前虽然有放缓的迹象，但这不代表衰退，很多公司仍然非常强劲地保持了两位数的增长，这让合规了生意没办法做的观点不攻自破。医药行业仍然蕴含巨大的增长潜力和空间。2015年在医药领域有一个微小但却非常重要的变化，即医药代表职业的争论最终尘埃落定，在新版《中华人民共和国职业分类大典（修订版）》中被正式认定为一份职业，其职业代码是“2-06-07-07”，也对医药代表本身的岗位职责给予了清晰的定义，医药代表的工作职责为：第一制订医药产品推广计划和方案；第二向医务人员传递医药产品相关信息；第三协助医务人员合理用药；第四收集、反馈药品临床使用情况。这是医药营销领域一个巨大的进步，这不单单可以让200万医药营销人可以在阳光下工作免受社会的质疑，还会让所有医药营销人清晰地看到未来的方向。当前整个商业环境已经发生了巨大的改变而且还会一直持续下去，合规对我们生意的方式提出了新的要求。这涉及一家公司的社会责任、商业伦理、诚信以及从公司的营销方式行为本身所倡导的价值观究竟是什么？而不仅仅是

说什么。

合规背景下，整个行业营销模式必然面临转型也必须转型，这是一个变革，这个过程必然会发生阵痛，尤其外资企业管理层面临着极大的考验，这一次变革考验着整个行业外资管理层和一线销售人员的不仅仅是变革的决心，还有变革的智慧。坦率地讲，目前整个行业仍然处于变革的适应期中。变革了，不要结果的营销是不可能持续的，而只要结果不给方法的管理，在销售看来都是无厘头耍流氓。

如果将 2014 年以前和以后的医药营销做一个简单的对比，很容易发现以往单纯关系型营销、资源依赖型营销（有资源就有增长，没有资源就没有增长）已经越来越无法适应行业新的发展趋势了，为什么这样讲？因为所有的销售行为都必须在合规的前提下，纯粹的关系营销、资源增长型营销必然会带来更多的风险！没有哪家公司愿意再犯葛兰素一样的错（2014 年葛兰素由于严重的商业贿赂被中国政府开出 30 亿天价罚单），那是企业、股东、员工、客户不能承受之伤，合规已经被所有外企提升到了生死存亡的高度，不仅仅是规避巨额处罚风险，同时也是规避企业免受媒体大众有关企业诚信、商业伦理、社会责任的拷问，合规的商业环境下，竞争对手或许不必比你强，只用活得比你更长久就有机会超越你，此谓“剩”者为王。

在可以预见的今后 10~20 年的医药营销环境中，市场在合规背景下已经回归理性，在这样的前提下，我们需要回归理性的管理方式，需要更佳综合的视角来审视我们管理的有效性。

因此是时候回归管理和医药代表工作的本质了。那就是通过依靠不断提升我们的管理能力来提升业绩；通过持续优化我们的业务结构来整合我们的优势；通过管理的优化来帮助销售员工以专业合规的营销推广去获取客户数量的增长；真正关注医生和患者的需求并传递正确的医学信息、帮助医生选择正确的病人、正确的治疗方案、正确的剂量、正确的给药方式。当市场环境发生改变时，我们要做的是主动积极地拥抱变化，合规是行业的一次正向积极的变革、是行业的一次自我净化，它将给予这么多年一直关注自身自我优化成长的公司更多生存和发展空间，而鸡鸣狗盗的营销和游走在灰色地带

的竞争方式正在走向死亡。在一个合规的公平公正的市场环境里，什么才是我们的核心竞争力？那就是我们持续优化管理的能力和创新营销的能力。未动先赢，基于未来的前瞻性思考，积极地应对改变、主动拥抱变革、并敢于创新尝试的公司将会获得更多的市场机会，也必将不断强化自身的市场竞争力。

事实上，所有打开本书的读者都会迫不及待地关心两个问题：

第一，本书究竟讲什么，主要解决什么人的问题？

第二，本书最大的价值在哪里？有什么工具、方法、策略可以帮助我们应对现在的变革，提高绩效？

首先回答第一个问题：本书究竟讲什么，解决什么人的问题？

本书集中围绕影响一线经理、销售人员绩效的因素和如何运用一个模式、18个管理工具提高一线经理和一线销售人员的绩效（特别强调这些工具和你平时培训与学习所看到的工具有很大的不同，这是基于我过去10年对500强医药外企销售管理实践思考总结的全新的实战销售管理工具，其特点是务实、简单、高效、落地、一目了然、立竿见影），并对可以干预改变的能力模块进行探讨，譬如：客户筛选、人员能力提高与辅导、目标选材，销售节点管理、团队管理以及行业内非常重要的营销手段——会议营销予以相当的篇幅进行分类阐述并探讨其中共性的模式和规律。

本书主要供销售领域特别是医药和保健品销售领域新入门的销售代表、资深销售人员、一线管理者阅读使用，当然也可以供区域经理、销售总监略为参考。本书探讨的是销售管理共性的问题、规律以及工具方法策略，因此也可以供非医药行业但从事销售或管理的人士参考。

或许你是新入门的销售代表，你非常困惑，缺乏清晰有效的指导，那么这本书刚好可以全程辅助你伴随你快乐成长。

或许你是大多数渴望晋升的资深员工，希望找到成长的有效方法。

或许你是职场新提拔的经理正处于角色转化的迷茫阶段，你不知道该如何开始，你所依赖的是你的上司和你提拔前不足挂齿的经验，团队成员的管理与辅导对于你来讲是全新的，你胸中激情燃烧，充满了动力，渴望多年的

大展身手的时刻终于到来，感激、兴奋、压力、焦躁混合在一起，毫无疑问此时的你处于管理的第一阶段，也就是可塑性最强的阶段。没准你运气很好可以遇到一个很职业老板，我说的很职业不是通常所说的很好的老板，当然，有可能你遇到的上司既职业也对你很好，视你如事业上的伙伴，那真心恭喜你，好好珍惜你身边的贵人吧。只要你肯努力和学习并用良好的绩效证明你的价值，光明的职业前景指日可待。可大多数人在大多数情况下需要仰仗和依赖的只有自己，依赖自己的学习实践和不断追求卓越的心，自我学习是被广泛证明的自我发展最重要的一项能力之一，由此说来经理人的自我学习，学什么？怎么做？就变得尤为重要。学什么，怎么做对于你现阶段的成长帮助最大？本书可以成为大多数经理人的实战指导手册，要解决的就是对于新经理来说，你该学习哪些新的技能以及怎么做对团队的辅导才更有效率，从而帮助你的下属快速地成长提高，达成卓越的绩效。

或许你是混迹职场多年的一线经理，每年按部就班地重复着入职前培训时所学到的一点点技巧，依赖资源的投放和长期开发积累的客户关系也能取得不错的业绩。你不知道该怎么进步，业绩的增长随着合规的要求已经放缓，似乎越来越难以达成，你不知道该如何突破，才能让自己的辅导和管理变得更有效率，你期望得到指导。刚好本书可以解决你的困惑。关于管理的学习是无止境的，“百战归来再读书”，本书从实践到理论、理论再到实践的反复提炼与升华，让你从医药行业目前销售管理的视角出发反思自身的管理，帮助你的管理能力有更大的成长与进步。

第二：本书最大的价值在哪里？

本书的视角是从销售管理的角度出发的，这样的视角会与其他职位看到的有所不同，我尽可能从过去的实践中总结出具有很强实用性和可操作性的方法工具呈现给大家。

本书中所总结提炼的一个模式（PCP 模式）和 18 个实战销售管理模型：Value tool 客户价值评估模型、Stage 客户阶段模型、Map 客户战术开发模型、完美销售计划 Focus 模型、ISF 高级销售模型、病人回流管理的 Back 模型、CIA 会议管理模型、Repeat 演讲模型、Speech7 演讲训练模型、Grit 职业规划模型、

Growth 节点管理模型、4C 高效辅导模型、6P 检查模型、6S 快速有效招聘模型(包括 6M 人才匹配模型)、Respect 离职面谈模型、指标和资源分配 Balance 模型、IMC 人员发展模型、管理者的自我管理 Space 模型。

这些实用性很强的销售管理工具显然都会成为一线经理非常有力的管理工具。相信我，你一定会爱上这些工具的，这些工具不是纯粹的理论而是在一线的战斗中不断积累总结提炼的实战管理工具，可以让你在管理中少走弯路，避免犹如盲人摸象般仅仅凭着感觉或对管理的一知半解驱动团队，非常低效。毫无疑问，本书将成为你管理生涯中的得力助手。

我开始着手写本书时就不打算面面俱到，因为面面俱到的论述方式会导致无法聚焦一个问题而让本书背离写作的初衷，我不打算把一个简单实用的工具、模型、技巧描述得很复杂，因为事实本身非常简单，我要做的就是以敬畏之心遵守“Keep Simple”的原则即可。除非出于论述的必要，否则我只会使用简练的语言进行阐述，删除冗长的句子，这一切的目的只有一个，就是：希望本书可以让一线听得到炮声的指挥官——也就是我们的一线经理人迅速领悟掌握其中的动作要领，从而可以借此指导团队成长有更好的绩效。这是我的初衷，如果你阅读完本书，能够有所收获或者激发了你新的思考，那么我写作本书的目的就达到了。但过于简练的语言和描述可能会带来一些副作用，那就是部分实践程度比较低、时间比较短的一线经理或销售人员尤其是时间低于 3 ~ 6 个月的销售代表和新晋升的经理，可能并不能完全准确地理解其中的所有内容，尤其是一些工具的运用，需要通过学习并在实践中反复体会、融会贯通才能发现其中的价值。

衷心希望本书可以带给大家一些启发和帮助！

最后如果将阅读本书当作一段旅途，我预祝各位旅途愉快！谢谢！

Book reading guide | 本书阅读指南

本书每堂课的结构分开篇漫画（论述中间也会穿插部分）、对话、导读、案例讨论、论述、本堂主要内容回顾六个部分。这样的编排是从有趣、实用、丰富的角度出发的。

在本书中你会反复看到一个人物 Jack 以及有关他的一些案例，我们会追随他成长的路径，来认识和加深大家对这五堂课的理解和掌握，包括对 18 个工具的运用。在每一堂课你都会看到 James 和 Jack 的对话和案例。在本书中 James 是 Jack 的导师，为了方便讲解采用了第一人称的方法来进行论述，就我个人而言，实际上从 Jack 的身上我也看到了自己当年的影子。加入人物和案例的讨论包括对话会让大家更容易理解我所要表达描述的管理思想和工具运用，同时也给我们的管理探讨加入有趣的元素，纯理论型的论述总是那么枯燥容易让人产生倦意，可能会因此对学习心生畏惧产生放弃的冲动。

本书你可以从任何一章开始阅读，因为每一章都是相对独立的，但全书五堂课所要表达的思想是相对系统完整的，因此我建议你至少先看完第一堂——精准营销的价值和策略再去阅读其他章节，因为精准营销是其他章节的基础，虽然精准营销本身并非一个时髦的话题（当下流行的粉丝经济其实就是精准营销的一种），而是资本在追求利润时的一种必然，能赚钱的资本都是富有效率的，从这个观点和理念出发我们首先探讨的必然是精准营销。在明确掌握第一堂课的内容之后，我们就能很好地从整体和系统的角度来理解后续的内容。第一堂课的内容也是精心思考后所做的编排而非随意的排序。因为我们后面所谈到的大部分有关销售的管理都是建立在第一章所提出的三个工具（Value-Stage-Map）的基础上。

在节奏非常快的现代社会，不可否认我们既需要厚积薄发、高瞻远瞩的规律性原理性甚至是全球性视野的大部头著作来提高丰富我们的视野，激发我们的思考，甚至反思我们作为人类本身的很多问题，但作为销售行业，我

们同时也需要实用、技巧性很强的指导手册来解决当下遇到的管理和销售问题，本书要做的就是这样的事，从实践中来再回到实践中去，并通过不断的学习总结提炼与自我辅导优化我们的管理（这也是我所开创和推崇的训练模式 Practice Coaching Practice 简称 PCP 团队训练辅导模式）。

最后需要指出的是，本书的很多观点和总结均是基于过去实战销售管理的经验和总结，带有非常浓重的个人色彩，而非大规模调研的数据汇总。五堂课涉及的有关客户管理、销售效率、人员招聘与辅导、团队管理的论述等均是从事销售经理的实践角度出发。由于作者水平、视野等原因，本书可能会存在诸多的局限性和不足，因此您可能不同意或不完全同意我的观点，这是很正常的，如果您愿意，我希望有一天可以和您就书中的某个章节进行讨论商榷，这无关您的背景与资历，期待与您一起分享阅读的快乐时光！

Contents | 目录

前言

本书阅读指南

导 论	001
第一堂课 精准营销的价值策略与模型运用	005
第一章 Value tool客户筛选价值模型	011
第二章 Stage客户关系阶段管理模型和Map客户开发战术模型的运用	018
第三章 Focus完美销售计划模型	028
本堂课主要内容回顾	034
第二堂课 卓越销售代表的四大核心能力模型	035
第一章 ISF高级销售模型实战辅导	044
第一节 ISF 高级销售技巧模型与辅导要点	044
第二节 Short call & Long call 的运用	059
第二章 患者诊疗流程和Back患者回流管理模型	064
第一节 诊疗流程的价值	065
第二节 以患者为中心 Back 回流管理模型	066
第三章 产品演讲大师：Repeat模型和Speech7实战训练模型	071
第一节 Repeat 圆桌会议实战演讲模型	072
第二节 Speech 7 完美圆桌会议演讲快速有效训练模型	083

第四章	CIA会议营销效率管理工具的运用	088
第一节	会议营销的分类与功能价值	090
第二节	影响会议效率的关键因素	092
第三节	CIA会议营销效率管理模型的运用	093
附录	医生对医药代表态度的调研报告（来源：医米调研2016 年报告）	096
第五章	GRIT职业生涯管理模型	111
本堂课主要内容回顾		119
第三堂课	每周一的领导课	121
第一章	每周一的领导课	126
第一节	管理的节点应该在哪里？	126
第二节	Growth节点管理模型的运用	128
第三节	节点管理沟通的两项关键能力	131
第四节	周会管理的误区和法则	135
本堂课主要内容回顾		138
第四堂课	高效能辅导的策略	139
第一章	什么是辅导？	145
第二章	4C高效能辅导模型	154
第三章	复盘的力量	165
本堂课主要内容回顾		168
第五堂课	团队管理	169
第一章	团队的构建与员工管理	174
第一节	目标选材第一时间选对人：基于胜任力的6S快速有效 招聘模型	174
第二节	三张图看懂团队构建与新员工管理	183
第三节	员工管理矩阵和Rsepect离职面谈模型	188

第二章 如何分配指标和优化资源配置	193
第三章 打造高绩效团队文化	197
第一节 打造高绩效学习型团队文化的策略	197
第二节 建立高绩效学习型团队文化的基础：超级辅导模式 PCP	201
第三节 人才发展 IMC 模型	207
第四章 冲突管理	211
第一节 正确认识冲突	211
第二节 积极有效管理冲突的九大策略	212
第五章 管理者的自我管理SPACE模型	217
本堂课主要内容回顾	221
后 记	223

一个模式·十八个工具成就卓越医药销售管理

一张图看懂一个模式十八个工具在区域管理中的价值和应用

导 论

绩效是个人和组织存在价值的最好证明，那我们该如何提升我们的绩效呢？影响一线经理绩效的关键因素是什么？在决定绩效的关键因素中，哪些是可以改变的？哪些是短期可以改变的？改变什么领域带来的价值最大？我们是否为一同改变做好了准备？不仅仅为改变匹配基本的资源，还包括拥有信心、勇气和可以坦然接受改变所带来的阵痛，甚至包括做好接受失败重来的积极心态。

从一线销售经理的绩效评估标准定性定量的角度进行分析，我们很容易判断绩效的优劣，譬如从定量的角度：销售额 100% 达成公司既定的业绩指标，人员流动率低于公司平均值；从定性的角度：销售方式合规、创建积极正向的学习型团队。当然每家公司的考评标准会有一些差别，这是很正常的。标准的差别不是我们要讨论的主题，我们真正关心的是从一般意义上讲是谁、是什么在决定一线销售经理的绩效？一定量考核的硬指标是每月每季度达成的高低。这非常容易对绩效做出判断。但我们试图要发现其中共性的问题、规律和关键点。很显然，决定一线经理绩效的关键因素有很多，譬如：销售指标、区域特性、客户需求的匹配度、人员是否训练有素、资源匹配、人员的激励等等。

从销售所追求的绩效成果反观整个绩效驱动的过程，我发现影响团队绩效的关键因素依次是：目标制定清晰与否、销售人员能力的强弱、节点管理的控制、地区经理辅导能力高低、团队管理。总共五个核心要素。《卓越医药销售管理者的五堂课》就围绕这五个要素进行逐一阐述。

目 标

目标设定决定了我们最终的绩效成果。

没有清晰量化的目标包括客户的精确筛选，我们甚至无法最终衡量不同员工的绩效，无法依据他们所取得的成果评估他们的能力和贡献。在德鲁克最早期的著作中就已经一针见血地指出：没有量化就没有管理，这句话在今天仍然在管理中发挥着极大的作用。在这里我们所说的目标是在公司产品架构下相对狭义的目标，包括两个维度——第一我们需要服务的目标客户；第二我们需要最终取得的绩效目标。

任何脱离实际的目标设定都会被市场敲打，重则公司被兼并轻则将市场份额错失给竞争对手，给公司造成损失。

“第一堂课精准营销的价值与策略”会给大家详细介绍 Value-Stage-Map-Focus 工具，以及如何运用这些工具制定清晰的客户开发目标和制定销售计划。

员工销售能力的打造

员工销售能力包括四大核心能力，即拜访能力、演讲能力、会议组织能力、职业生涯规划管理能力。

代表能力的强弱关系到销售效率的问题，在“第二堂课卓越销售代表的四大核心能力”中会谈到了5个模型：ISF模型、Back模型、Repeat模型、Speech7模型、Grit模型。

节点管理

销售控制的杀手锏。

节点管理是团队管理中最有价值的部分，同时也是最不容易做好的部分。节点管理可以很好地跟进和控制销售的进程，直指销售问题的核心——资源利用的有效性跟踪分析和改进，包括拜访时间、会议资源等等的分配跟踪分析。准确分析团队目前存在的障碍并及时给予必要的梳理。但凡绩效好的个人或团队你仔细观察他们的节点管理，大多数都做得很好，很清晰，并保持良好的节奏。

请想象一下如果你没有运用节点管理工具每周跟进销售进度，你到月底

才来跟进销售或项目会发生什么？

恐怕是四处救火、顾此失彼、最后弄得焦头烂额还差强人意。

如同下面这个肥皂剧的情景一般：

周一早上总经理问 Bu Head，这个月完成率是多少？ Bu Head 答，94%。总经理问：为什么？然后层层追问，结果补 6% 的差额，你的团队绝对值差额占比达到 1%，约 50 万的销售额，一看日历今天已经 31 日，于是你手持杀猪刀全城追杀员工：把销量交出来……有用吗？

在“第三堂课每周一的领导课”中会特别介绍如何利用周会进行有效的节点管理，控制销售的进度，会和大家分享一个非常实用的 Growth 模型。

地区经理的辅导能力

地区经理的辅导能力包括辅导的基本认知和运用。

辅导能力的强弱直接关系到员工的成长和获取市场份额的能力，可以说辅导能力是一线经理最重要的一项能力之一。一般而言地区经理强则团队强，地区经理弱则团队弱。在“第四堂课高效能辅导的策略”里会详细谈到 4C 辅导模型、包括一些辅导误区和高效能辅导的五项关键能力。

团队管理

团队管理包括团队的构建和团队文化的打造。

团队管理的核心是要实现高绩效和组织的持续发展。团队管理的成效是通过绩效来体现的，人员又是整个绩效的核心。最终是我们的员工创造了非凡的绩效。市场如战场有时面临的是一场生死存亡的斗争，所谓竞品之间的双赢通常只在于实力相当的情况中，否则任何产品只要进入市场不外乎三种命运：要么死亡、要么在缝隙市场里苟延残喘、要么做强做大。要赢得市场的胜利必须依靠团队，人员是组织中最宝贵的资产。人员的筛选与训练将极大地决定我们竞争力的强弱，因此行之有效的人员筛选和训练方法，会让团队管理变得更加富有效率，如何选人、带人、发展人、留人就是团队管理者

的主要工作。

正如德鲁克所言：“人是一个独立的个体，他可以决定做多做少，做好做坏”，换言之即是任何存在于组织中的个人，无论是自我激励或是被激励，总之受到激励的个人普遍都有高绩效的表达。但正如我们所知激励一个人并非易事。对执行者的激励直接关系到最终绩效的成果。但在一线的销售过程中情况错综复杂，这就需要我们的管理者有清晰的思维判断，并充分结合组织中可以动用的资源来有效激励我们的员工，为达成一致的目标而努力。

团队的执行力会是一个团队管理和文化的缩影。

执行力包括两个方面，即执行的效果和效率，执行力的考评非常考验一线经理驱动团队的能力、整合资源的能力、当然也包括辅导下属提升下属的能力。这涉及人员的激励与流程的管理非常复杂，并不像对静态资源的评估那样简单。因为单纯的资源堆砌而没有高效整合利用的组织和个人，资源就不能发挥效用。而且我们也非常明白，并非拥有资源就一定会创造价值。历史上很多以少胜多的著名战役就可以很好地说明这一点。没有高效的执行，产品资源是不会转化成生产力的，在这里不需要赘述。如果拥有资源就意味着胜利那我们无法解释公元200年东汉献帝（建安五年），中国历史上著名的以弱胜强的战役——官渡之战，此战役中袁绍率精兵10万，却败于曹操的2万军队。

在“第五堂课团队管理”课中我们会着重讲解人员招聘的6S模型如何快速有效第一时间选对人，并通过团队辅导训练快速形成战斗力、三张图看懂新员工管理、离职面谈的Respect模型、指标和资源分配的Balance模型、PCP模式以及如何打造高效绩效的团队文化。

最后回归到管理者的自我管理这个根本上，会谈到一个简单实用的Space模型。

总之，《卓越医药销售管理者的五堂课》共计17章就紧紧围绕着影响一线经理人的绩效因素逐一展开，详细论述。