

Mc  
Graw  
Hill  
Education

世界薪酬协会最受欢迎的销售薪酬课

COMPENSATING THE SALES FORCE

A Practical Guide to Designing  
Winning Sales Reward Programs

[美] 大卫·西克海利◎著 信任◎译

David Cichelli



# 销售团队薪酬激励 设计与实施

108张图表全面涵盖销售薪酬设计的方方面面

30个公式囊括销售薪酬设计的所有技术问题

好销售是激励出来的!

全新修订  
第二版

 中华工商联合出版社

COMPENSATING THE SALES FORCE

A Practical Guide to Designing  
Winning Sales Reward Programs

[美] 大卫·西克海利◎著 信任◎译



---

# 销售团队薪酬激励 设计与实施

图书在版编目 (CIP) 数据

销售团队薪酬激励设计与实施 / (美) 西克海利著;  
信任译. —北京: 中华工商联合出版社, 2015. 12

书名原文: Compensating the Sales Force: A Practical  
Guide to Designing Winning Sales Reward Programs  
ISBN 978 - 7 - 5158 - 1536 - 7

I. ①销… II. ①西… ②信… III. ①企业管理 - 销  
售管理 - 工资管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 282056 号

北京市版权局著作权合同登记: 图字 01 - 2015 - 8131

David J. Cichelli

Compensating the Sales Force: A Practical Guide to Designing Winning Sales Reward Programs, Second Edition

ISBN: 0 - 07 - 173902 - 5

Copyright © 2010 by McGraw - Hill Education.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw - Hill Education and China Industry & Commerce Associated Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Copyright © 2016 by McGraw - Hill Education and China Industry & Commerce Associated Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳 - 希尔 (亚洲) 教育出版公司和中华工商联合出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内 (不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾) 销售。

版权 © 2016 由麦格劳 - 希尔 (亚洲) 教育出版公司与中华工商联合出版社所有。

本书封面贴有 McGraw - Hill Education 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

## 销售团队薪酬激励设计与实施

---

作者: (美) 大卫·西克海利

译者: 信任

责任编辑: 于建廷 效慧辉

封面设计: 异一设计

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印刷: 北京市兆成印刷有限公司

版次: 2016 年 1 月第 1 版

印次: 2016 年 1 月第 1 次印刷

开本: 710mm × 1000mm 1/16

字数: 230 千字

印张: 16.5

书号: ISBN 978 - 7 - 5158 - 1536 - 7

定价: 49.80 元

---

服务热线: 010 - 58301130

销售热线: 010 - 58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座  
19 - 20 层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: [cicap1202@sina.com](mailto:cicap1202@sina.com) (营销中心)

E-mail: [gslzbs@sina.com](mailto:gslzbs@sina.com) (总编室)

工商联版图书

版权所有 翻印必究

凡本社图书出现印装质量问题,  
请与印务部联系。

联系电话: 010 - 58302915

献给马里奥和吉纳维芙·西克海利

# 致 谢

## *Acknowledgements*

销售团队的薪酬设计影响了全世界数以万计、乃至数以百万计代表雇主热情工作的销售人员。销售管理专家们正努力为专业销售人员及其公司打造一个双赢的机会。我很荣幸能与杰出的销售管理领导者们一起共事并向他们学习，他们协助我对本书中的销售团队薪酬设计原理进行了测试和复测。我要感谢我所有的客户，他们为本书中不断增长的知识体系提供了宝贵的案例和经验。

在此，我要特别感谢世界薪酬协会（World at Work），多年来他们一直为我的工作提供支持帮助，让我得以创造、调整并改善这门面向数千名薪酬与销售专业人士的销售团队薪酬设计课程。课程给了我与众多经理主管们同处一室进行交流的机会，如果没有这些机会，本书内容也不能经受住时间的考验，更无法反映出数千名学员所面临的挑战及提出的建议。对此，我最想感谢的是世界薪酬协会执行董事安娜·鲁迪对我的一贯支持。此外，世界薪酬协会还允许我使用来自这些课程的一部分图表和概念，对此我也深表谢意。

我在亚历山大集团公司的伙伴们——加里·图布里迪和罗伯特·康蒂——感谢他们继续为我提供不懈的支持和鼓励。还有我的咨询顾问同仁们，感谢他们在协助客户采用同级别最佳发展解决方案时为寻找新的销售团队高效解决方案所做出的不懈努力。

还要特别感谢洛丽·福伊尔对第二版书稿的审读。

最后，我想要对我的妻子凯瑟琳、女儿戴安娜和乔恩说，谢谢你们的爱与支持。

# 前 言

## *Preface*

销售团队薪酬设计是一个永无止境的课题。自从2003年首次出版以来，本书一直在为总经理、销售主管、销售运营专员、HR/薪酬设计专业人士、财务主管以及IT支持团队提供服务。现在本书已经发行俄文和中文版本，设计与战略一致并能鼓舞士气的销售团队激励方案已经是全球性的管理实践方法。我们仍在继续向美国本土和世界各地数以万计的经理们传授这些概念，他们来自香港、新加坡、巴塞罗那、迪拜、开罗、伦敦、巴黎、吉隆坡、曼谷以及欧亚和拉美的许多地区。我与亚历山大集团有限公司的咨询顾问同事一起，有幸与全球销售组织中最优秀的思想家及领袖携手，对他们的销售团队进行调整优化，以迎接不断变化的销售挑战。与这些客户一起工作让我们有机会建立起包括顶尖的销售薪酬手段在内的最先进的销售增长创新解决方案。

本书第二版体现了我们对销售团队薪酬设计最佳实践方法的最新思考。我们仍在接受客户的挑战，为难于设计薪酬的销售工作、复杂的销售组织和全球性的销售团队提供薪酬解决方案。在本书的第二版中，我们为每道难题都专门设立了章节加以介绍。我们还对第五章——《公式类型》——进行了全面修订，添加了经过实践验证的新激励机制。如果你负责公司销售团队的薪酬设计，那么你大可放心，因为你已经拥有了销售团队薪酬设计的全能助手，她就是你手中的这本第二版的《销售团队薪酬激励与制度设计》。

如欲了解更多信息，请访问这些网站：

[www.compensatingthesalesforce.com](http://www.compensatingthesalesforce.com)

[www.salescompsolutions.com](http://www.salescompsolutions.com)

[www.alexandergroupinc.com](http://www.alexandergroupinc.com)

# 引言

## *Introduction*

欢迎来到强大、令人困惑的销售团队薪酬设计世界！

如果你在阅读本书，那么你很可能是与一支销售团队共事，而你无尽的课题之一就是协助改善销售团队业绩。你的公司可能是一家制造商、服务提供商、经销商或零售商。你的客户可能是其他企业，也可能是消费者。你的公司可能直接面向最终用户进行销售，也可能通过合作渠道进行销售。你的销售团队可能规模很小，也可能很大。

你知道销售团队薪酬设计是可协助你对公司销售工作提供指引的多种工具之一。你还知道如果设计得当，销售团队的薪酬设计可以极大地改善业绩；但如果设计不当，它也可以让销售工作功亏一篑。

无论你是销售主管、销售经理、销售业务专家、财务主管、人力资源薪酬经理、IT专业人士、部门总经理或公司的首席执行官，你都会发现，利润更高的销售目标的达成，完全取决于销售团队。

我们假定你的目标是下面二者之一：

(1) 你希望确认自己拥有最佳销售团队薪酬设计方案；

或者

(2) 你需要开发一种新的销售团队薪酬设计方案。

无论怎样，本书都会提供你亟需的解答。

现在，让我们开始：

销售团队薪酬设计非常有效！

销售人员薪酬设计方式会对他们的业绩造成重大影响。带着适当的敬意，我们将避开激励理论的陷阱——它总是试图去解释为什么销售薪酬方案会有效。其实，所有销售经理都能向你证实：销售人员高度关注自己的销售薪酬方案。虽然它并不是销售团队成败的唯一原因，但它在销售监管

工具的整体搭配中发挥着举足轻重的作用。

## 为何你需要本书

销售团队薪酬设计是一个强大的工具，但它也可能会带来困惑。目标薪酬的设定、合理绩效指标的选取、配额的确立、确定薪酬搭配和提升空间，以及构建合适的薪酬公式，都是设计合理的薪酬方案时需要面对的问题。本书旨在提供这一方面的指引，协助你做出正确的选择。

多年来，我向数以万计的专业人士传授了如何设计并实施成功的销售团队薪酬方案。在和客户一起构建有效销售战略的过程中，我很高兴能得到客户的大力协助。你会找到其他有关销售团队薪酬设计的书籍，它们可以提供许多信息和帮助，尤其是在理解战略如何驱动战术这方面。本书通过展示如何构建有效的销售团队薪酬规划，可以帮助你对其认识更上一层楼。虽然本书会介绍许多技术方面的话题，但它绝不会离题太远，而是永远会围绕着这一工作的实用性：销售团队薪酬设计可以对一家公司的业绩带来重大影响。当然，它也会影响到销售人员的收入。无论是否与技术有关，没有什么比收入更加私人的事情了！

## 本书的组织结构

在接下来的章节中，你将了解到如何创建可以带来卓著销售业绩的销售团队薪酬方案。

**第一章：为什么要进行销售团队薪酬设计？** 销售团队薪酬设计可以协助销售组织超越自己设立的目标。然而，销售团队和销售薪酬规划可能会迅速过时。正如这一章所指出的，其挑战在于提供和销售工作与时俱进的销售薪酬设计。

**第二章：销售团队薪酬设计的基础。** 这一章介绍了销售薪酬设计的基本概念，这些概念不受行业的限制。

**第三章：销售薪酬设计方案的所有权。** 本章探讨了高效销售薪酬设计的流程和管制。

**第四章：工作内容会推动销售薪酬设计。** 销售薪酬设计的来源是销售工作的内容——而不是行业、历史传承下来的解决方案，也不是管理层的



一时心血来潮。我们会对一些职位进行详细的探讨，以便揭示销售薪酬是如何依照销售工作类别的不同而变化的。

**第五章：公式类型。**在这一章，你会看到销售薪酬公式类型的分类术语以及一整套各类公式、术语及其应用。

**第六章：公式构建。**本章介绍了为了计算支付款项所需要的公式和计算方法，你将需要一个计算器。

**第七章：辅助项目：销售区域、配额与积分。**销售薪酬设计如果没有有效的辅助项目就无法存在，这些辅助项目包括配额的划拨、销售业绩的归因，以及客户分配等。

**第八章：难以计算薪酬的销售职位。**有许多职位会带来独特的销售薪酬设计的挑战。这一章专门为 13 种难以设计薪酬的职位提供了解决方案。

**第九章：复杂销售组织的薪酬管理。**复杂的销售实体职位众多且充斥着富有挑战性的难题以及艰苦的测量条件。这一章将引导你在这些常常令人困惑的环境条件中穿行。

**第十章：全球销售薪酬管理。**全球性销售团队现已成为许多销售组织机构的一部分。在这一章中，我们会分析哪些应对措施应当全球化，哪些措施应当本地化。

**第十一章：管理。**良好的管理方法对于销售薪酬设计方案来说必不可少，因为这能以及时精确的方式获得收效。你需要遵照此处给出的指导原则来确保自己获得合理的支持。

**第十二章：实施与沟通。**推行一项新的方案和持续不断的沟通有助于为方案带来更高的认知度。

**第十三章：项目评估。**项目是否行得通？众所周之，销售薪酬设计项目会涉及到大量的资金，本章给出的就是评价和改善现有项目的标准。

**第十四章：销售薪酬的设计。**本章给出了重新设计公司销售薪酬方案的行动方案。



致谢 // II

前言 // III

引言 // IV

## 第一章

### 为何要进行销售团队的薪酬设计

销售团队的职责 // 002

为何销售团队薪酬设计是有效的 // 003

销售团队薪酬设计的力量 // 004

工作内容：销售薪酬设计的依据 // 006

销售工作与销售流程 // 007

薪酬设计的目的：为诉求点买单 // 009

销售团队的淘汰与销售薪酬 // 010

客户关系管理的影响 // 011

## 第二章

### 销售团队薪酬设计的基础

可变薪酬模型 // 014

独立创收者与销售代表 // 018

关于销售团队薪酬设计的概念 // 020

面向销售代表的销售团队薪酬设计要素 // 021

### 第三章

#### 销售团队薪酬设计方案的所有权

- 销售薪酬方案问责机制 // 037
- 方案职责的划分——大型销售组织 // 039
- 薪酬设计委员会 // 040
- 流程经理 // 042

### 第四章

#### 工作内容会驱动销售薪酬设计

- 工作内容驱动销售薪酬设计 // 044
- 销售工作的构成 // 045
- 销售职位类型介绍 // 049
- 职位级别 // 055
- 职位设计的错误 // 056
- 由职位类型看销售薪酬实践 // 058

### 第五章

#### 公式类型

- 用坐标图来说明薪酬计算公式 // 060
- 两大类销售人员 // 061
- 单位费率方案 // 062
- 单位费率方案小结 // 067
- 目标付酬激励方案：TI—佣金与奖金 // 068
- 目标付酬计算工具：TI—佣金与奖金 // 069
- 关联方案设计 // 082

在区域规模不等时提供平等的收入机会 // 089

奖金方案 // 090

奖金——计算依据 // 099

特殊设计 // 100

附加方案 // 108

底薪 // 108

## 第六章

### 公式构建

销售薪酬计算公式基础 // 114

创建独立创收者的经济学原理 // 116

关于独立创收者佣金比率的前瞻思考 // 119

建立销售代表的薪酬公式 // 122

公式构建工作表 // 126

## 第七章

### 辅助项目：销售区域、配额与积分

销售区域的配置 // 142

销售区域的有效配置 // 143

年中销售区域的调整 // 145

销售薪酬政策与销售区域的调整 // 146

防止客户分配的滥用 // 147

配额管理 // 147

配额分配中的特殊问题 // 150

年中配额调整 // 152

销售积分 // 153

## 第八章

### 难以计算薪酬的销售职位

- 渠道销售代表 // 160
- 销售周期长的巨额订单销售人员 // 161
- 业务拓展——规格销售人员 // 162
- 战略大客户经理 // 163
- 临时业务团队 // 164
- 新客户销售人员 // 164
- 客户经理 // 165
- 交叉覆盖专家 // 166
- 新聘员工 // 167
- 分支经理 // 168
- 内部客户经理 // 168
- 销售与服务交付人员 // 169
- 产品专员 // 169

## 第九章

### 复杂销售组织的薪酬管理

- 复杂的销售组织示例 // 173
- 销售人员薪酬设计面临的挑战 // 177
- 理想的销售人员薪酬方案 // 178
- 复杂销售实体的销售薪酬规则 // 179

## 第十章

### 全球销售薪酬管理

- 国际主义与全球主义的理念 // 184
- 销售薪酬——本地化解决方案 // 186
- 全球销售组织的类型 // 187

- 全球性触发条件 // 189
- 全球销售薪酬解决方案 // 190
- 全球销售薪酬实践的趋势 // 192

## 第十一章

### 管理

- 管理的组成部分 // 196
- 如何避免不必要的管理负担 // 204

## 第十二章

### 实施与沟通

- 实施 // 208
- 转变与过渡方法 // 209
- 转换方式：最佳实践方法 // 210
- 实施时间表 // 211
- 沟通 // 211
- 方案更新与意见建议 // 217
- 今年没有变化 // 217

## 第十三章

### 项目评估

- 战略一致性 // 220
- 激励员工 // 222
- 最佳实践差异 // 223
- 投资回报率 // 224
- 项目管理 // 225

常见销售薪酬问题 // 225

## 第十四章

### 销售薪酬的设计

销售薪酬设计流程 // 228

销售薪酬设计的十大步骤 // 229

结束语 销售团队薪酬激励与制度设计 // 235

附录 A 销售薪酬方案示例 // 237

第一章

为何要进行销售团队的薪酬设计

*Compensating the Sales Force*



## 销售团队的职责

销售团队的职责非常明确：将公司的产品和服务销售给新老顾客。

当然，我们可以轻易地在脑海中描绘出“典型的”销售员形象：他们能干且踌躇满志，在自己的销售区域内不停奔波，四处拜访老客户和潜在客户，从公文包中取出最新的产品向客户展示，或是派发印刷精致的新产品宣传手册。然而，这种典型形象并不能与现代化销售团队的复杂现状相吻合。虽然这种典型的区域销售代表并没有消失，但他们现在仅仅是整个现代化销售团队架构的一部分。很多公司现在都通过多种销售渠道进行销售，区域销售代表已成为多元化客户覆盖模型的一个部分，这个模型中还包括了电话销售、大客户销售、产品专家以及合作伙伴管理。此外，令问题更加复杂的是，“产品”的定义现在已经从实体产品扩大到服务和解决方案。而销售收入的概念也已超出了最初购买的金额范畴，延伸到了租金、租约、产品使用收入和维护保养收入。进一步来讲，如今的销售组织机构更像是一个客户服务、客户理财、合同及收款等原本彼此无关的客户联系部门的整合体。虽然典型的销售工作依然在许多公司中保留，但穿梭于客户之间的区域销售代表现在仅仅是一个多样化且更加复杂的销售覆盖体系中的一小部分。

出于习惯，我们在明确现今销售部门的扩张特性下，仍将把现今的销售覆盖体系称作“销售团队”。

撇开销售组织的复杂性不谈，销售团队的首要职责依旧是辨识、获得客户，并为之提供服务。销售部门的终极目标是其他部门所没有的：通过客户来实现公司的收入增长。