



中小企业市场营销 管理与销售提成设计

· 基本理论 · 典型案例 · 前沿问题

细化到底，落实管理各个环节 拿来即用，方便快捷简单实用

李丽莎◎编著

经理人案头必备 管理者智慧典藏

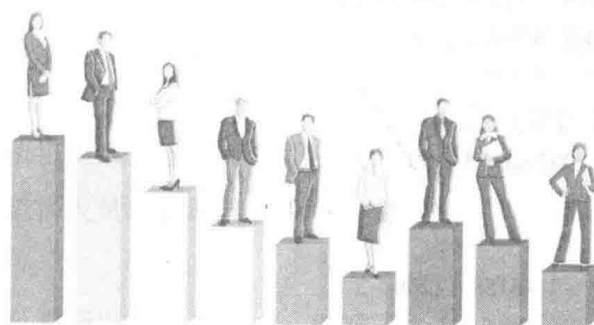
营销人员创造卓越业绩的案头必备工具书



中华工商联合出版社

中小企业市场营销 管理与销售提成设计

李丽莎 编著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业市场营销管理与销售提成设计 / 李丽莎编
著. —北京: 中华工商联合出版社, 2015. 1
ISBN 978 - 7 - 5158 - 1208 - 3

I. ①中… II. ①李… III. ①中小企业 - 市场营销学
IV. ①F276. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 007316 号

中小企业市场营销管理与销售提成设计

编 著: 李丽莎
责任编辑: 袁一鸣 夏冰心
封面设计: 文 静
版式设计: 吴 芳
责任审读: 李 征
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: 北京中印联印务有限公司
版 次: 2015 年 7 月第 1 版
印 次: 2015 年 7 月第 1 次印刷
开 本: 787mm × 1092mm 1/16
字 数: 350 千字
印 张: 20
书 号: ISBN 978 - 7 - 5158 - 1208 - 3
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 (营销中心)
E-mail: 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

Foreword 前言

任何企业的管理都是一个系统工程，要使这个系统正常运转，实现高效、优质、高产、低耗，就必须运用科学的方法、手段和原理，按照一定的运营框架，对企业的各项管理要素进行系统的规范化、程序化、标准化设计，形成有效的管理运营机制，即实现企业的规范化管理。

你是否还在为企业如何应对激烈的市场竞争而苦恼？市场营销管理究竟要管理什么？怎么管理？各营销岗位的岗位职责和管理制度有哪些？是否有可以参照的执行工具和实用表单？本书从销售目标的制定、销售策略的制定与实施、练就打不垮的销售团队、营销交易流程、客户关系管理、售后服务、销售业务管理等方面进行讲解，助您实现市场营销管理的体系化、精细化和实务化，通过学习和掌握书中给出的大量管理范例和模板，结合企业实际加以修改套用，将大大节省您的工作时间，提高工作效率。

在营销队伍的建设中，薪酬体系一直是重点与难点，而在营销薪酬体系中，销售提成设计又是一个难点问题。特别是随着越来越多的企业采用深度营销的战略与管理方式，多通路、多产品、多区域的营销体系成为未来的发展趋势。这首先对营销队伍的能力提出了更高的要求，同时也对营销队伍的管理与控制提出了更高的要求，而提成显然是管理与激励营销队伍的重要手段。因此，合理设计提成体系，以牵引营销队伍的努力，实现企业发展的战略，就成为至关重要的问题。

本书在后半部分对销售提成作了详细介绍，主要包括销售人员提成及薪酬制度、销售人员的考核与评估、销售人员的薪酬与福利等，并列举了许多各行各业的销售提成案例，以供读者借鉴。

本书以“文字+图表+模板”的表现形式，构建了一套“新、全、细”的市场营销管理与销售提成设计体系，使本书更具实务性、操作性和工具性，适合企业高层管理人员、市场销售管理人员、咨询师、培训师及高校相关专业师生阅读使用。

由于作者水平及时间有限，本书在编写过程中难免有不当之处，请读者批评指正。

目录 Contents

第 1 章 销售目标的制定

- 1.1 分析市场形势、把握市场机遇 / 2
- 1.2 有效组织企业资源 / 7
- 1.3 销售目标的量化 / 11

第 2 章 销售策略的制定与有效实施

- 2.1 以客户为导向的销售策略 / 20
- 2.2 销售策略的三大力量支撑点 / 22
- 2.3 销售策略的系统化运用 / 23
- 2.4 销售策略再整合 / 28
- 2.5 十五种常见的销售策略 / 30

第 3 章 练就打得赢、打不垮的销售团队

- 3.1 成功销售人员必备的四大素质 / 38
- 3.2 销售人员激励机制的四大维度
二重结合 / 43
- 3.3 销售人员考核的 4+1 / 50
- 3.4 销售人员培训的三大方面 / 60

第 4 章 交易流程的管理技巧与规范

- 4.1 向签约努力的动作以及技巧 / 68
- 4.2 实用的销售手册 / 75
- 4.3 顾问式销售的技巧 / 92

第 5 章 以最小的成本、最准确的方式实现客户关系的管理

- 5.1 寻求潜在的客户 / 98
- 5.2 客户的接触 / 108
- 5.3 潜在客户的分类 / 113

第 6 章 售后服务的管理

- 6.1 技术支持 / 122
- 6.2 定期回访 / 127
- 6.3 保持联系 / 133
- 6.4 信息分享 / 141

第 7 章 销售人员的销售业务管理

- 7.1 各类销售计划表 / 146
- 7.2 各类销售报告表 / 154

第 8 章 销售人员提成及薪酬制度

- 8.1 薪酬体系设计原则 / 172
- 8.2 薪酬方案 / 173

第 9 章 销售人员的考核与评估

- 9.1 销售人员的考核 / 180
- 9.2 销售人员的评估 / 204

第 10 章 销售人员的薪酬与福利

- 10.1 销售人员薪酬制度的设计与建立 / 216
- 10.2 销售人员的薪酬管理办法 / 218
- 10.3 销售人员工资及提成设计 / 228
- 10.4 销售人员各项福利申请表 / 243
- 10.5 销售人员薪酬及福利范例 / 247

第 11 章 销售提成案例

- 11.1 xx品牌直营店人员工资管理规定和制度 / 254
- 11.2 xx公司营销提成工资制度实施细则 / 259
- 11.3 xxIT 公司销售部的薪酬和提成制度 / 263

- 11.4 某混凝土有限公司行销部个人销售绩效考核办法及工资、奖金的分配方案(试行版) / 266
- 11.5 珠宝销售顾问及奖励提成方案 / 270
- 11.6 酒店销售提成方案 / 273
- 11.7 房地产销售佣金提成制度 / 276
- 11.8 汽车销售 4S 店销售部工资考核方案 / 285
- 11.9 医药销售人员提成比例设计 / 294
- 11.10 白酒企业业务销售提成方案 / 299
- 11.11 广告公司工资奖励方案 / 302
- 11.12 某公司营销系统薪酬管理制度 / 306

第 1 章

销售目标的制定

1
4
17
41
18
37
9
20
2
5
3
28
6
7
1

1.1

分析市场形势、把握市场机遇

1.1.1 分析市场的机会与威胁

分析市场的机遇与威胁要从以下几个方面进行。

第一，谁是我的客户？谁是我的核心客户？谁是我的潜在客户？客户为什么要购买我的产品？客户是如何做出决策的？

第二，通过市场分析找到：价值链是如何形成的？产品处于生命周期的哪个阶段及相应的策略是什么？我们处于价值链上的哪个环节，这个环节的价值如何，是否要向价值高的地方进军？产品是否要更新，更新的机会有多大？是否现在就需要开始准备？现有的赢利模式是否需要转变？

第三，找到主要的直接竞争对手，树立标杆：分析标杆企业哪些方面做得好，哪些方面做得比较差，他们采用了什么样的市场竞争策略与目标，产品是如何组合的，销售模式是什么样，渠道是如何控制的，给分销商的政策又是如何的，哪些我们可以借鉴，哪些我们可以效仿，哪些我们可以赶超，哪些值得我们学习……

1.1.2 怎样进行市场分析

(1) 为什么要进行市场分析

作为经理，我们常做的也是最重要的工作就是决策。而决策只能是在对市场的精确分析的基础上。如果不做分析，我们的决策就只能是“碰”、“猜”，而这种决策的后果往往只能是失败。即使成功了，连自己也不清楚成功之处在哪里。

只有经过市场分析，我们才能够找到市场存在的问题，从而明确工作的重点。

(2) 市场分析的目的

- a. 找到制约市场发展的问題；
- b. 分析出问题的原因；
- c. 找到市场发展的机会点。

(3) 市场分析的一般方法

市场分析是一个系统性的分析工作，它不仅涉及广告促销，也涉及销售管理、外部关系和自身的资源等方面。概括地说就是要对自身与外部的方方面面影响市场的因素进行全面地分析。我们常采用的市场分析方法为SWOT分析法：

S——优势：指产品或公司自身与别人相比具有的独特优点与长处。如产品存在服用方便，疗效确切的优势；公司具有合理的利益分配，健全的营销网络体系等优势。

W——劣势：指产品或公司自身与别人相比的不足之处，比别人差的地方。如产品可能存在价格较高，零知名度等劣势。

O——机会：指整个市场外部环境给你提供哪些机会。如新产品、新市场、新需求；外国市场壁垒解除，竞争对手失利等。

T——威胁：指整个市场环境对你不利的情况。如竞争商品宣传攻势强、竞争商品市场占有率高、市场渠道不畅、外联紧张等。

经过以上SWOT的分析之后，我们就可以清楚地看到目前产品在市场处于什么情况，然后据分析结果寻找解决问题的方法，制订出切实可行的策略。

(4) 市场分析的一般内容

决策是建立在对市场分析的基础之上，而市场分析则是建立在大量占有市场信息的基础之上。因此，我们的每位经理不仅要管理资金、管理人、管理渠道物流，还要学会管理信息。

信息在这里主要是指：消费者、竞争对手、销售状况等。因此，在市场分析之前，我们必须掌握足够的市场情报资料。

如何获取信息？我们的回答只有一个，那就是调查。市场是在日常生活中不断地发展着的，那么我们的调查也就要从日常抓起，在日常工作中进行。我们可以将调查分为两类：市场前期调查，市场运行中调查。根据公司的营销特色及机构特点，我们的调查可以在开展终端工作的同时进行。

①市场前期调查内容分析

市场前期调查内容分析主要包含以下几项：

- a. 人口数目、区域划分、经济状态及经济起源、农村城镇人口比例及经济状态，较富饶乡镇散布及人口比例；
- b. 重要竞品有哪些，竞品采取的营销模式及其特点、竞品销量、竞品的优劣势，如广告投放量、产品定位、价钱、促销、渠道等；
- c. 消费者：消费习惯、心理特点、发病率、购置决议进程等；
- d. 销售渠道：实力、网络、信用等；
- e. 外部环境：地方政府治理力度、当地广告自由度等；
- f. 媒体：哪种媒体效果较好、哪种操作形式较好及原因等。

②市场运作过程的调查内容分析

市场在实际的运作进程中存在着较多的变数。因此，密切关注市场运作过程中的各种变更，既是对市场的过程管理，又是市场决策的主要根据，我们将此类的市场调查称之为市场动态调查。此类调查包含以下几项内容：

a. 市场总体状况

当月营销状况的总体评价，如销量、投入产出比、任务完成比、宣传与管理费比例等；各项指标是否达到预期目标，市场运行状态是否正常；市场整体走势如何，是上升还是下滑。

b. 组织构造

组织构造的设置是否与市场的发展相适应，人员素质是否适应市场发展需要，职员稳固性如何，后备干部的培养是否增进市场的发展。目前我们市场的特色是职员少，机构精悍，这个问题对市场影响不大，但随着市场的发展，这一问题很值得我们关注与思考。

c. 治理剖析

▲制度的制定与落实是否到位。通过分析，我们要懂得哪些制度需要完善，哪些制度落实不够，哪些制度脱离实际以及如何改正等。

▲员工的稳固性、思想状况、性格及业务程度从一定程度上反映出管理状况。

▲如何领导与把持下级办事处，层级管理是否到位，市场反映的信息数据是否真实。

▲财务的各项治理制度是否遵守总部财务政策，是否有利于增进市场的发展。

d. 销售渠道及价格

▲渠道是否畅通，主渠道是什么，网络覆盖面多大，重点经销商、重点药店有多少，货款回笼是否快速。

▲如何对客户分类，重点客户档案是否建立，客情关系如何，客户经营的积极性如何。

▲各级经销商批价是否按政策履行，零售价是否同一。

e. 消费者

消费人群构成情形：年纪构造，预防人群比例，反复购置人群比例。

消费者反馈：通过消费者对价钱、服务等方面信息的反馈，懂得对其关怀的好处点。

f. 竞争对手剖析

营销职员必须一只眼盯着消费者，一只眼盯着竞争对手。一般说来，对于竞争对手，我们主要关注其宣传手腕、宣传优势、促销、价格、渠道、产品特色等。

g. 外部环境分析

外部环境在很大程度上制约着各种营销活动的开展。外界环境也是在不断变更着的。在具体的市场运作进程中，我们可能会碰到以下几种情形：一是当地临时性政策或措施的出台与我们原有的运作方法相抵触；二是外部关系处置不当导致环境恶化；三是竞争对手的不正当手腕导致外部关系紧张。面对这些情况，我们必须及时采取相应的对策。

h. 市场机会点分析

影响市场的因素较多，不同的市场存在的问题也不尽相同。作为经理，我们要擅长依据市场发展的不同阶段，并针对存在的问题采取相应的对策，寻找机会点，以此作为突破口确定下月的营销思路。

1.1.3 锁定未来客户

澳大利亚银行业一向重视开辟儿童的金融产品，“学校银行”（school banking）便是最有代表性的一个例子。早在几十年前，银行就经常派业务人员走访中小学校，为孩子们开账户，介绍银行产品和相关知识。

现如今的网络时代，这种竞争更是愈演愈烈。银行开发了专门针对儿童的网上银行软件，只有几块钱的孩子也可以堂而皇之地上网开通并查看他们的账户；通过转账，父母可以发放电子零花钱；通过自动取款机，中学生可以取到午餐费。

银行产品的购买渠道今非昔比，但银行儿童产品的“精神”是万变不离其宗的。是培养儿童的储蓄习惯吗？这只能说是一种额外的收获。是为了赚取利润吗？在澳大利亚，银行只对少数几类账户免收服务费用，18岁以下的顾客便为受益人之一。所以说，这些并不是银行儿童产品最重要的目的。最重要的是，各家银行要在竞争开始之前就抓住客户，要赢在起跑线上。

要知道，这些今日看似不着边际的少男少女，在短短几年后，会开始找到小时工、临时工等工作，他们或许需要申请个人贷款、信用卡，甚至需要申请购房贷款。“给孩子们开设银行账户，目的并不在于他们现在能给银行带来多少利润，而是我们寻找终身顾客的一种重要方式。”西太平洋银行发言人朱莉亚说，“如果我们能在早期和顾客建立良好的关系，他们大多数会成为我们长期的忠实的客户。”

澳大利亚联邦银行的“学校银行”服务已有70多年的历史，主要提供两种儿童账户——Dollarmite 和 Club Australia。

Dollarmite 通过在小学的推广来锁定12岁以下的儿童客户。如果一个月内至少有一次存款并且无取款，该月将可获得高于一般利息的奖励利息。

为方便成人监控，父母的账户可与子女的 Dollarmite 账户绑定，所有 Dollarmite 账户的取款必须经过父母或指定成年人的授权签字。通过网上银行或电话银行，父母可以随时查看、转账子女的账户。

Club Australia 账户的目标客户是12~16岁的少年。如果父母同意，或子女年龄达到16岁，银行将发放ATM卡和网上登录授权。西太平洋银行为18岁以下的顾客设计了“青少年套装”产品，免月费、免交易费，每月8次免费提款，对存款有成绩的小客户给予现金奖励。其他提供儿童账户的金融机构还有澳大利亚贷款联合公司、维多利亚教师贷款联合公司。

近期又有不少银行加入开发儿童产品的行列。澳新银行（ANZ Bank）推出 Progress Saver 账户，该银行的成人账户可以免费向儿童账户转账，应用的儿童账户网站也着实博得了不少客户的青睐。澳洲国家银行最近也把一些活期账户的开户年龄限制降低了。

综上所述，分析市场形势的最终目的是把握市场机遇，像澳大利亚的银行那样锁定未来客户也是企业必须做的工作。

1.2

有效组织企业资源

1.2.1 有效组织企业资源的重要性

企业资源是资财之源，也是企业生存和发展之源。在市场经济环境下，竞争的实质是资源竞争。一个企业或者组织从事任何经济活动，离开了必要的资源支撑，将会一事无成。纵观国内外成功的知名企业，获得竞争优势的重要因素无一不是拥有丰厚的或能支配的企业资源。

所谓企业资源就是指对企业有利用价值的事物，是企业生产经营所必需的重要基础条件。它有四个基本特征：具有利用价值；表示企业现有价值；能给企业带来利益或创造价值；体现企业竞争实力。

企业经营的实质就是资源的运作和管理，即以一定方式或途径获取资源，妥善地照顾资源，有效合理地利用资源，根据企业的优势，使资源转变为产品和管理，通过市场销售资源获取利益。

企业为了获得和保持自己的竞争优势，应该全面地发现、挖掘、分析和管理自己的资源，从内部到外部，从有形到无形，从显性到隐性，分析自身资源的优势和劣势，然后采取有效的经营策略。

企业资源可以分为三类：物质资源，指企业的土地、厂房、设备、机器、原材料等以物质形式出现的可以看得见的资源；人力资源，指员工、经验、培训、关系等与人有关的资源；组织资源，指正式的结构，包括正式与非正式的计划、控制、协调系统、组织与外部环境之间的非正式关系等与组织有关的资源。

对于企业管理层来讲，总是习惯于把自己的资金、设备、厂房、原材料、能源等看作是宝贵的资源，尤其是对企业自身投入建设的、直接看得到的资源十分重视，而对于体现在智力方面的资源却没有引起足够的重视，因此可能丧失一些极好的发展机遇。在这三类企业资源中，第一类资源构成了企业的硬环境，属于可以通过花时间和

成本获得的固定资源，这类资源可以通过市场进行交换。对于任何一家企业，只要拥有或筹措足够的资金，就能够拥有所需要的物质资源。这类资源不是构成企业竞争优势的关键性资源。第二、三类资源，组建成了企业的软环境，是一种隐性的但却是真正体现企业竞争优势的资源，如企业的文化、信誉、品牌和经验等，这其中一部分是以往没有引起人们重视的知识资源。但是，大多数企业过去却没有专门去发现它，更不会去认真组织和利用知识资源，因此，也就不可能给企业带来效益和核心竞争力。

1.2.2 中小企业如何有效组织自己的企业资源

(1) 聚在哪里

简单地说，企业资源包括资金、技术、人力、设备、商标、企业和品牌影响力、销售网络等等。资源战略是企业一切经营活动的统帅，经营战略和营销策略的制定必须依据于资源战略。因为中小企业资源的不足，有效使用资源比大企业更加重要。

(2) 集中做好一至两个区域

中小企业企业资源有限，与其在很多市场上蜻蜓点水，不如在一个有限市场获得优势。

安徽某地一家白酒厂，原先进行全国营销时，年销售额只有 1000 多万元，公司负责人发现，虽然企业的市场遍布全国，但非常分散，这样导致营销费用高，而市场的销售额却不高。经公司负责人建议后，该企业进行了调整：以工厂为中心，对半径 500 公里以内的市场进行密集开发。一年之后，一个省份的业绩就突破 3000 万元，而单位销售费用反而下降。

(3) 以一至两个特色产品确立优势

差异化的市场定位更适合于中小企业。例如，河北乡谣乳业就是利用差异化定位而获得成功的企业。乡谣进入乳品行业时，市场上已经是群雄四起，三元、光明、伊利、蒙牛等大品牌横扫国内市场，地方乳品企业又形成割据态势。在这样的情况下，乡谣制定了专做酒店乳品的市场策略，避开了正面战场的血拼，同样获得了不俗的销售业绩。

乡谣以有限的资源投入到特定渠道，有效规避了竞争，为企业创造了良好的生存发展空间。而与此相反的例子是，山东某个从事食品生产的企业，其产品囊括了八宝粥、饮料、奶粉、果汁等近十个品类，但销售额仅有 3000 多万元，而且其产品在任何门类里面均无什么优势，企业成了经销商的加工作坊，稍大一点儿的经销商就对企业

颐指气使，企业的长远发展危机重重。

中小企业应考虑差异或细分的市场定位，不能贪多、求全。以很薄弱的资源条件进行过于庞大和全面的市场定位，可能导致企业机会和竞争优势的丧失。

(4) 怎样竞争

中小企业必须规避与强势企业正面的、直接的冲突，而应集中力量避实击虚，不打资源消耗战。

曾有一家酒厂（以下称之为A酒厂），辉煌时期销售额达1.5亿元，低谷跌至年销售额为3000万元。竞争对手B酒厂年销售额为2亿元，占据绝对的市场垄断地位，A酒厂的销售额甚至不如B酒厂的利润多。A酒厂的产品线严重断裂，80%的销量集中在一个高端和一个低端产品上，而且低端的主力产品没有利润。在高端市场上，B酒厂产品市场占有率高达90%。A酒厂为了快速见效，集中力量在一级市场上，同竞争对手争夺高端酒店市场，虽然启动策略很成功，但是仅半年时间，企业就难以为继了。因为自身失血过多，所以并没有撼动B酒厂的市场地位。

专家认为，一线市场由B厂家直接操作，其市场管理、维护等营销力的贯彻相对到位；而A厂家与B厂家相比，A厂家明显处于劣势；二三线市场都是经销商操作，而A酒厂跟B酒厂的经销商相比，其优势显而易见。一线产品消费者品牌忠诚度很高，转化成本太大，而相对于二三线市场的消费者转化成本较低。一线产品必须在当地一类酒店中操作，而一类酒店进入成本很高，促销成本也很高；二三线市场酒店的壁垒很小，促销也相对容易做。由于B酒厂视一线市场为核心阵地，只要稍受攻击，就会招致激烈的市场反击。而二三线市场是经销商在操作，B酒厂不会过多关注，经销商各自为政，难以形成统一的反击策略。

专家建议A酒厂放弃对一线市场的争夺，将70%的资源拓展二、三线市场。经过调整后，市场出现了转机，A酒厂半年后盈利，而且销售业绩持续上升，一年后销售额已回升到6000万元。

中小企业在市场上未必要争第一，有时要甘做第二、第三。只要能够建立核心竞争优势，市场地位稳固，又何乐而不为呢？

(5) 点状发展市场

有些中小企业求全求大，喜欢一下子去做很多市场，但结果是每个市场都做得不深、不透，资源利用效率不高。不如先选择一两个市场，开发成功后再陆续开发其他市场。

如果同时开发很多市场，企业资源分配到每一个市场上都难以发挥作用。在市场拓展问题上，必须坚持逐一开发、步步为营的策略，待一个市场开发成功后，再开发下一个市场。例如，有个做花生油的企业，其市场遍布七个城市，每年销售额仅几百万元。每年十多万元的销售费用分配到十几个市场上，在每个市场上都做不了什么事。经过调研，选取三个城市进行重点投入，不到一年，三个市场的销售额均达到 1000 万元。

(6) 速度制胜

海尔张瑞敏曾问部下一个问题：“有什么方法可以让石头漂在水上？”答案就是：“速度。”很多人小时候有过打水漂的体验，以极快的速度把石头扔出去，石头就会跳跃着漂在水上。

大企业的优势就是规模大、体系健全、运作规范，但凡事都有利有弊，大企业的“大”所带来的弊端就是管理、决策程序复杂，时效慢。而这一点恰恰是中小企业的优势，中小企业管理流程短、决策简单、行动快。因此，中小企业应建立简洁高效的决策流程，具备在短期内调动和调整资源的能力，以速度优势来攻击对手。

娃哈哈之所以在可口可乐、雀巢、达能、乐百氏等国外巨头重围之下迅速成长，成为食品行业巨头，与其快速灵活的企业运营风格密不可分。娃哈哈的新产品在一周之内可以铺到遍布全国的零售终端，这是其一直引以自豪的速度优势。另外，娃哈哈集团至今未设副总，其管理流程简短精悍，决策迅速是其体制上的巨大优势。

资源有限，而智慧无限。总之，中小企业要在竞争激烈的市场中取胜，就要靠经营智慧创造优势。

1.3

销售目标的定量化

销售定额也就是销售目标的定量化，是销售经理计划管理工作中最有力的措施之一，它规定了销售单位和个人必须实现的最低目标，它可以用来衡量销售单位、销售人员完成任务的状况。如果定额管理运用得当，它可以激励每个销售人员更好地完成任务，这对一个销售组织有极其重要的作用。

1.3.1 销售定额的作用

(1) 销售定额为组织提供了绩效考核的目标

销售定额为销售组织提供了工作指南，销售组织为了实现定额目标，需要对现有的资源和工作进行有效地计划和配置。为了更好地实现组织目标，企业往往以定额目标对销售人员进行绩效考评，也常常会对有利于实现定额目标的行为进行奖励。

(2) 销售定额提供了一种工作标准

销售定额为销售经理及销售人员提供了一种工作标准，它是企业获得信息反馈以及对销售人员绩效考评的手段。销售经理把销售人员实际工作完成的情况与预先制定的定额进行对比，从而对一个销售单位以及销售人员进行考核。例如，可以用销售定额考核销售竞赛的结果，并由此确定销售人员的收入水平和职务晋升。

(3) 销售定额为销售经理提供了一种控制手段

销售经理有权要求销售人员按照定额目标行事，在对方背离了定额目标的时候，对销售人员施加控制和影响。例如，销售经理有权要求销售人员平均每天拜访 10 名客户，销售人员要填写拜访记录并呈交给销售经理。尽管销售经理并不直接参与销售人员的工作，但是销售人员知道自己必须完成 10 次拜访任务。销售经理通过这种方式实现了对销售人员的控制和监督。