

每天都用得到的超简单MBA教程



完全
图解

Bonus Structure

一看就懂的

分红制度

徐德麟 著



YZLI0890107080

抛开艰涩难懂，教你
生活化、实用化、大众化
的分红制度！

清华大学出版社

一看就懂的 分红制度



YZLI0890107080

清华大学出版社
北 京

徐德麟

一定要懂的分红制度

凯信企业管理顾问有限公司

本书经由凯信企业管理顾问有限公司正式授权，同意经由清华大学出版社有限公司出版中文简体版本。非经书面同意，不得以任何形式任意复制、转载。

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2010-7123

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

一看就懂的分红制度/徐德麟 著. —北京：清华大学出版社，2011.11

ISBN 978-7-302-26839-0

I. ①一… II. ①徐… III. ①企业管理：工商管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 187190 号

责任编辑：徐燕萍 鲍 芳

封面设计：陈秋红

版式设计：孔祥丰

责任校对：成凤进

责任印制：李红英

出版发行：清华大学出版社

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编：100084

社 总 机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：清华大学印刷厂

经 销：全国新华书店

开 本：142×204 印 张：4.375 字 数：93 千字

版 次：2011 年 11 月第 1 版 印 次：2011 年 11 月第 1 次印刷

印 数：1~6000

定 价：26.00 元

产品编号：040247-01

序

赚钱高手，管理难度高

对企业管理稍有了解的人都知道，生产、营销、人事、研发、财务是经营管理五大环节，但是在全球知名的大公司中，绝大多数的老板或领导人，都是业务工作背景出身的，似乎只要业务能力强，就能轻易打理好一家公司，所以说业务高手是大老板的准接班人，也不夸张！

事实上，产业不景气时，业务人员不仅不易被裁，也很容易找到栖身之处，足见业务人员是多数大公司的重要“资产”，玫琳凯(Mary Kay)就曾说：“藉由慷慨的薪资，使我们拥有高效率的卓越人才，如此钱很快就赚得回来，甚至赚得更多，不应吝于投资！”

不过正因为如此，业务人员通常也是流动性最高的，毕竟薪资诱惑一山还比一山高，偏偏优秀人员招聘与训练成本也高，万一他们投奔竞争对手，还可能将业务机密及客户一并带走，所衍生的麻烦常让老板不知所措，使得公司管理这些赚钱高手总显得战战兢兢，难道没有留住优秀业务人员的管理良方吗？

业务奖金到底有什么学问

业务奖金是业务人员最主要的收入来源，但通常必须达成公司设定的业绩目标才能领到，否则就只有少数的保障底薪可领，因此

业绩目标是否合理、奖金如何计算就很重要。

业务人员也都会跟同行比较，以致造成业务的流动率相当惊人，待在同一家公司超过三年以上的业务人员少之又少，这个问题的最大主因就在于业务奖金的计算方式跟条件差异性极大，造成业务人员蠢蠢欲动无法专心。

因此，业务奖金要根据产品的性质及公司的长远发展计划为依据，据此经过缜密的计算后订立，千万不要拿同行的业务奖金制度跟着照抄，那就危险了。

所谓业绩目标，通常与产品价格、销售难易度及客户分配有关，拥有较多客户、负责销售高价商品的业务人员，业绩目标自然比较高。而业绩奖金的计算，一般视实际业绩额的百分比、点数，或进销货价差而定。业绩奖金计算制度的规划，关系到业务人员领取奖金的难易与多寡，自然也会影响到人员招募、业务推广甚至是公司整体的运营，不得不慎！

我们对于业务薪酬奖金制度的规划，以及组织管理办法的实施，提出几点浅见，并有实际的范例解说，希望提供给各位老板管理业务人员时作为参考，而有心从事业务工作者，也可据此检验公司提出的制度是否合理有远景，有助于良禽择木而栖。

其实不止业务人员，我认为一家公司能否经营得好，关键还是在于能不能延揽人才，而建立具诱因的薪资制度，以及明确合理的组织管理办法，就能让各类人才愿意长期为公司付出心力，当然公司也要保留应有的利润，但尽可能将盈余和有贡献的优秀人员分享，如此不仅有助于留住人才，对公司的持续发展更有明显的助

益，而公司发展更好就更有条件吸引好人才，如此良性循环，想不成功也难！

本书不谈高瞻远瞩的理论，但完全贴近事业经营的实况。没有长篇大论，仅以图解方式取代繁琐难懂的文字叙述，将不易理解的数据，用简单易懂的算式予以分析解说。

“不需专业的理论基础也能轻松获得经营的技巧”是我多年来所追求的理念，希望本书能对读者个人或一般公司有所助益。

徐德麟

推荐序

一次治好你对企管书的恐惧症

我常常在想，为什么大多数人对企管类的书籍会望而却步，是因为专有名词太难搞懂？内容不切实际，对自己目前的工作或公司的经营没有多大的助益？还是认为又只是另一个成功人士的个人经验而已？

一般人平时也许不会去接触这类书籍，但让我比较惊讶的是，就连很多想创业的年轻人，或是已经算是经营有成的小公司老板，在遇到问题时，也不知道如何寻求解决方案，以避免重蹈覆辙。有些老板或公司领导对所谓的“经营”、“管理”公司的方式也是一知半解，更遑论想要翻翻企管与经营这类的书。

其实很多人做生意，或所谓经营，都会陷入一种误区，以为给员工的薪酬越少，老板赚的钱就越多；或是认为最近生意好、接单畅旺，就一定会赚钱，所以贸然地扩大经营、增加雇员；或是认为给客人的赠品一多，就一定会亏本；想要赚大钱，就要尽量增加销售渠道与扩大店铺等。很多经营者真正遇到问题时，大部分都是直接认赔了事，或是裁员关厂倒闭，很少有人会仔细地去探究经商失败的原因，往往在赔得一败涂地、跌得伤痕累累之后，才知道生意不是这样做的。

到底有没有什么比较不痛的方法呢

没有经营企管背景的年轻人想创业，往往不得其门而入。其实赚大钱很简单，难的是用最轻松的方法赚到钱。而这四本书(编者注：除本书外，余指《一看就懂的创业奇招》、《一看就懂的销售渠道》、《一看就懂的促销技巧》)，最让我佩服的，就是它把很多难以理解的专有名词一次整理，用最浅白的文字和图表来表示，因此，再怎样自认“没有概念”的读者，现在都可以轻松了解这些专有名词。

当然，这并不是是一本财经字典，在了解专有名词之后，一般人最在乎的，还是如何将其套用在经营实务上，这四本书列举了所有经营时可能会碰到的问题。从员工奖金的制定办法、毛利率的算法、促销活动的推行到渠道的整合，各种经营上会遇到的实际困难，这本书都帮你找到解决方案了。如果你是一个对经营实务毫无概念的老板，可以从头到尾仔细地研读，就像帮自己上课一样；已经有概念的老板，更可以随时就自己遇到的状况在这本书中找到答案。

找对方向，维持竞争力

当然，“经营”本身就是个难题，写得太过轻松有趣，只会降低书的实用性。但我真的认为，其实很多部分若是可以用图表讲解，再配上真人实际教学，相信再怎么外行的读者也能轻松了解，当个经营大师。

一般社会大众普遍认为，人只能分成两种——穷人和富人；但我却认为，人分两种——找得到赚钱方法的和找不到的。虽然我一直从事金融服务业，投资经验也超过20年，尚不敢自称是投资大师或赚钱高手，只是对于“钱”，我的确有一些自己的想法，而且愿意和各位读者分享，看过这本书后，让我更坚定自己一直以来的信念，那就是经营不难。若能再有更详细的解说，相信各位读者也会有这个感觉，日后可以成为所谓的“财富管理专家”。

我希望自己在这个社会是充满竞争力的，同样的，我也希望我的员工是有竞争力的，我相信这是能帮助他们了解商场中游戏规则的第一步，进而维持自己不坠的竞争力！

曾志乙

一看就懂的

分红制度

目 录

第1章 业务奖金的相关项目用语及概念

第 1 课

业绩奖金计算的基准类型

- 1-1 以业绩额计算.....3
- 1-2 以点数计算.....6
- 1-3 以销售价差计算.....9

第 2 课

业绩基本配额

- 2-1 依阶段逐渐调整基本配额.....13
- 2-2 依职级个别要求基本配额.....15

第 3 课

保障底薪制

- 3-1 低保障底薪制.....18
- 3-2 高保障底薪制.....21

第4课

责任底薪制

- 4-1 业绩比例的计算方式·····25
- 4-2 底薪倒扣的计算方式·····28

第5课

阶段保障底薪制

- 5-1 规定期限中享有保障·····32
- 5-2 专案培训期间享有保障·····35

第6课

业绩分配

- 6-1 电话营销人员的业绩分配·····39
- 6-2 属于公司客户的业绩分配·····42

第7课

业务薪酬及奖金结构

- 7-1 业务薪酬及奖金的组合方式·····46
- 7-2 基本底薪·····48
- 7-3 业绩奖金·····50
- 7-4 业务效率奖金·····52
- 7-5 业务考绩奖金·····54
- 7-6 业务竞赛奖金·····56
- 7-7 业务补助金·····58
- 7-8 特殊奖励·····60

第2章

业务人员业绩奖金范例

案例1

美容健康中心业绩奖金

- 1-1 销售商品及业务组织概况·····65

1-2 业务薪酬及奖金组成结构·····	67
1-3 如何设定业务薪奖制度·····	71

案例 2

药品公司业绩奖金

2-1 销售商品及业务组织概况·····	75
2-2 业务薪酬及奖金组成结构·····	77
2-3 如何设定业务薪奖制度·····	81

案例 3

儿童图书出版公司业绩奖金

3-1 销售商品及业务组织概况·····	85
3-2 业务薪酬及奖金组成结构·····	87
3-3 如何设定业务薪奖制度·····	92

案例 4

银行信用卡推广业绩奖金

4-1 销售商品及业务组织概况·····	96
4-2 业务薪酬及奖金组成结构·····	98
4-3 如何设定业务薪奖制度·····	104

案例 5

软件公司业绩奖金

5-1 销售商品及业务组织概况·····	109
5-2 业务薪酬及奖金组成结构·····	112
5-3 如何设定业务薪奖制度·····	118

第3章 业务管理规章范例

一看就懂的

分红制度

第1章 业务奖金 的相关项目用语 及概念

业绩奖金的组成结构，包含底薪、业绩目标、业绩分配及奖金计算等主要成份，还有补助、效率、考绩及竞赛奖金等次要成份。

本篇将其详细区分为7个章节，一一深入解析。

在规划业绩奖金制度时，应顾及公司及业务人员两者的利益。

并非和员工站在对立的立场才能共创最大的利益，而制度一旦实施不要轻言更改，以免员工无所适从而失去向心力。

第1课

业绩奖金计算的基准类型

- 1-1 以业绩额计算
- 1-2 以点数计算
- 1-3 以销售价差计算

H

以业绩额计算

业绩奖金的计算基准，通常是以商品的销售数量、售价及销售难易度等项目，作为规划的要素，其中以业务人员实际产生的销售总额，即业绩额，作为计算业绩奖金的基准，业绩额越高，所得的奖金自然也越高。


简单易懂
看这里

实际产生的销售总额

为业务人员计算业绩奖金的基准。再将此实际销售总额乘以奖金百分比，即为业务人员当期所获得的业绩奖金。

实际产生的销售总额：

商品实际售价 × 销售数量 = 业绩额

- 
1. 笔记本电脑每台的定价为5万元，若业务人员以5万元出售成交，则该业务人员的业绩额以5万元计算，5万元也就是“实际售价业绩额”。
 2. 笔记本电脑每台的定价为5万元，若业务人员以4万元出售成交，则该业务人员的业绩额4万元计算，4万元也就是“实际售价业绩额”。

另外再以

业绩额 × 奖金百分比 = 业绩奖金的核发金额

为何还要以业绩额去乘奖金百分比呢？奖金百分比指的是：从实际销售总额中，提取出来当作奖金的比例，这个比例会随着销售金额的多少而有所不同。

动动脑，一起练习算算看！

例如：明艳科技公司主要销售投影机设备，每一组投影机售价 NT\$90 000，业绩奖金的计算基准如下：

单位：新台币/元

当月业绩额	奖金百分比
100 000以下	5%
101 000至200 000	10%
201 000至350 000	15%
351 000以上	20%

■ 注意

此处就是奖金百分比，也就是依照当月所达成的业绩总额，再乘上这个数字，即为可得业绩奖金。



假设2007年3月，业务员陈先生销售3组投影机设备，那么他可领到多少业绩奖金？

⇒ 计算如下：

销售3台投影机，每台9万元，业绩额27万元，业绩奖金为27万×15%
= NT\$40 500



陈先生3月份的业绩奖金为NT\$40 500