

销售绩效与

薪酬奖励体系 设计全书

[美] 马克·多诺罗 (Mark Donnolo) ◎ 著
王尔笙 ◎ 译

WHAT YOUR CEO
NEEDS TO KNOW

ABOUT SALES COMPENSATION

Connecting
the Corner Office to the Front Line

如何考核才能提升销售人员的士气
如何奖励才能让企业以最合理的成本扩大盈利

一本企业CEO、销售总监、HR如何利用
销售薪酬工具推动业绩增长的必读书

销售绩效与

薪酬奖励体系 设计全书

[美] 马克·多诺罗 (Mark Donnolo) ◎ 著
王尔笙 ◎ 译



WHAT YOUR CEO
NEEDS TO KNOW

ABOUT SALES COMPENSATION

Connecting
the Corner Office to the Front Line

中国人民大学出版社
• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

销售绩效与薪酬奖励体系设计全书 / (美) 马克·多诺罗 (Mark Donnolo)
著; 王尔笙译. -- 北京: 中国人民大学出版社, 2018.8

书名原文: WHAT YOUR CEO NEEDS TO KNOW ABOUT SALES
COMPENSATION: Connecting the Corner Office to the Front Line

ISBN 978-7-300-25985-7

I. ①销… II. ①马… ②王… III. ①企业管理—销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 156746 号

销售绩效与薪酬奖励体系设计全书

【美】马克·多诺罗 (Mark Donnolo) 著

王尔笙 译

Xiaoshou Jixiao yu Xinchou Jiangli Tixi Sheji Quanshu

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 天津中印联印务有限公司

规 格 170mm×230mm 16 开本

版 次 2018 年 8 月第 1 版

印 张 15 插页 1

印 次 2018 年 8 月第 1 次印刷

字 数 165 000

定 价 65.00 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

大多数销售人员拼命拿订单的驱动力来自个人的成就感、得到认可和报酬——销售薪酬、佣金、奖金以及那些对于他们个人和所在公司都举足轻重的大生意。因此，在销售组织内部，销售薪酬计划不仅是最重要的绩效驱动力之一，还是一家公司要承担的一项最大支出之一——每年动辄几千万甚至上亿美元的金額。销售绩效方案的设计与制定无疑是一条狭长却至关重要的线路，它每时每刻都把公司的发展与一线销售团队联系在一起：

- ① 如何借助薪酬方案推动销售策略？
- ② 如何激励正确的销售角色？
- ③ 如何区别对待顶级绩效者？
- ④ 绩效考核手段与业务方向如何保持一致？
- ⑤ 如何制定战略客户的奖励措施？
- ⑥ 如何设定合理且有利的销售配额？
- ⑦ 如何激励销售管理层？
- ⑧ 如何沟通和实施销售薪酬方案？
- ⑨ 如何让高管层以适当的方式介入？

《销售绩效与薪酬奖励体系设计全书》将针对大多公司长期以来所面临的巨大挑战，通过以下若干关键问题打开突破口：

- ① 我们在跟谁做生意？
- ② 从战略角度看，什么是我们最需要完成的？
- ③ 我们的销售角色能够支持我们的目标吗？
- ④ 销售薪酬如何与销售战略和销售过程保持一致？

本书以上述关键问题为基础，分享了一些真实公司高管层充分利用销售薪酬设计的具体案例，为企业高管制定双赢的销售绩效与薪酬方案提供了合乎逻辑的领导方法、工具和模式，以期解决长期困扰企业业绩增长的根本性问题。

WHAT YOUR CEO
NEEDS TO KNOW
ABOUT SALES COMPENSATION
Connecting
the Corner Office to the Front Line





马克·多诺罗

北卡罗来纳大学教堂山分校MBA

费城艺术大学BFA

SalesGlobe公司创始人和执行合伙人。SalesGlobe是一家领先的销售创新公司，专注于销售策略、销售团队设计、销售人才培养、客户规划、销售薪酬以及销售定额的创新与实践，并致力于与客户合作开发销售收入增长策略。近30年来，马克与世界1000强企业密切合作，直面销售增长挑战，并提供创造性的左右脑解决方案。

他还出版过《创新销售》《客户策划基础》等书。

阅想时代 | 策划
Mind Times Press

责任编辑：张亚捷

封面设计：一本好书

欲知更多新书信息，投稿交流

请发送邮件至：mtpress@126.com

阅想时代官方微博：[@阅想时代](#)（新浪微博）

阅想时代官方微信：阅想时代

「前 言」

办公室的灯光在周一早上七点亮起。那些喜欢赶早的公司高管们已经坐在办公室里了，随后员工们鱼贯而入。CEO、销售副总裁、首席营销官和人力资源副总裁正在啜饮第一杯咖啡，他们都是睡眼惺忪的样子，显然还没有从周日晚上的电话会议中清醒过来。办公室开始变得嘈杂。随着上班时间的临近，电话铃声也逐渐密集起来。而城外的制造部门在几个小时前便已经开始生产了。

好一幅按部就班、忙忙碌碌的场景，但如果没有接下来的销售环节，一切都会陷入停顿。几乎每份损益表的开头部分都是有关“销售”的内容。没有了销售，资金就会枯竭，股票无法交易，灯光不再亮起，人来人往的办公室也将归于沉寂。

一个有着坚忍不拔精神的团队是销售系统的根基。他们是普通人眼中的空中飞人，穿梭在各大公司的走廊里，给尚在培育期的客户打着长途电话，在客户接待区徘徊并等待时机开启一次涉及客户需要的关键谈话，当然通常的结果是将自己名牌鞋的鞋底磨穿。有人做过调查，每年他们从潜

在客户那里遭到的拒绝与最终获得的机会相比平均高出八到十倍。然而，他们仍在坚持，多半是凭着生生不息的乐观主义，为的是签下一单新生意，或者续签合同，或者完成一次附加销售。他们中的大多数人都受到三件事的驱使，即个人的成就感、得到认可及从对于他们个人和所在公司都是举足轻重的大生意中获得的销售报酬（包括佣金和奖金）。

在销售团队内部，销售薪酬方案是最重要的绩效驱动力之一，同时也是一家公司所要承担的一笔大开销，每年动辄几千万甚至上亿美元的金额。这是一条狭长但至关重要的纽带，每时每刻把公司的发展与拼搏在一线的销售团队成员联系在一起。较之任何其他因素，该方案更多表现为指导和激励销售团队的行动，它胜过领导层的指示、销售策略、销售管理和销售培训。如果说在客户办公室和高管办公室之间存在什么硬联结的话，非销售薪酬方案莫属。

但如果这一方案传达的信息不明确或者不受欢迎，那么销售代表会更更多地从自身经济利益的角度解读它。作为一家企业的领导，你可能会发现，尽管公司制定了相关奖励政策，支付给销售人员的薪酬也很丰厚，但结果往往不尽如人意。

虽然薪酬方案的影响可能很直接，但它是艺术与科学完美融合的产物，也是各公司内部一个长期存在的冲突点。公司内部每个人对销售薪酬都有自己比较专业的看法，然而几乎没有人能够在实现公司目标的最佳绩效推动方案上达成一致。销售代表、运营人员、人力资源专员和财务人员常常会在以下问题上产生争执：

- 这一方案能够反映出我们的业务目标吗？
- 我们公司拿顶薪的销售代表在绩效上也是最佳的吗？
- 实施这一方案的代价是不是太高了？

- 我们能更好地激励我们的团队去追求销售策略吗？
- 我们如何弘扬以绩效为导向的销售文化？
- 我们可以让这一方案变得易于理解吗？
- 我们可以让这一方案变得易于掌控吗？
- 销售定额是在惩罚我们的最佳绩效者吗？
- 我们怎样才能制定出充分反映市场销售潜力的定额？

一旦存在上述争执，下达的销售薪酬方案通常是各方妥协的结果，并最终会导致公司绩效的低下。作为旁观者，公司高管自然只关心下一个季度或者本年度剩余时间的经营情况，从而错失利用销售薪酬工具推动业绩增长的良机。

《销售绩效与薪酬奖励体系设计全书》旨在提供合乎逻辑的领导方法、工具和模式，并在分享名企资深销售高管传奇故事的同时，助力各公司应对当下所面临的最大挑战。

在剖析这些挑战之前，我们把收入路线图作为一个重要的基点，分析与其相关的重大问题。通常情况下，销售团队会从佣金入手，试图预判其在多大程度上能改变支出情况：或者节省资金，或者从不同的方向来推动销售行为。但我们认为从佣金入手是完全错误的，而是希望从下面若干关键问题的提出开始：

- 我们在与谁做生意？
- 从战略的视角，什么是我们最需要完成的？
- 我们的销售角色支持我们的目标吗？
- 销售薪酬如何与销售策略和销售过程保持一致？

我们所探讨的一切都将以上述关键问题为基础，来分享一些公司及其高管如何利用销售薪酬方案的真实案例。

我们最近正在与一家大型保险公司的 CEO 谈一个合作项目。他非常清楚销售薪酬方案与公司业绩增长之间的联系。他说，无论在市场上推出什么举措都应该符合总体目标。在市场层面做一锤子买卖会损害整个团队。销售团队所做的每件事情的每个细节都要与公司的目标保持一致。从高级管理层到区域管理层再到销售团队，绩效薪酬方案都是存在连续性的。

CEO 关心的是销售管理和销售团队的控制性，以及对业务至关重要的考核手段。他从战略角度审视销售薪酬方案，并了解它是如何通过增加股东价值影响他的目标的。他通过挑战所在团队的理念以及提出尖锐的问题等方式介入薪酬设计过程。他的问题已经不仅仅局限于“该方案对我们的影响会小于去年吗”，而是围绕其与公司战略的一致性、对关键客户群的影响、对战略产品的重视，以及为公司构建吸引并保留销售精英的能力等方面寻找答案。

你知道应该请你的团队回答的关键问题都有哪些吗？在过去的 25 年里，我们同很多财富 1000 强的企业有过合作，我们始终可以在以下几个方面看到企业所面临的挑战。有鉴于此，我们将在本书中紧紧围绕这些高难度挑战设计章节并展开论述：

1. 如何借助薪酬方案推动销售策略；
2. 如何激励正确的销售角色；
3. 如何区别对待最佳绩效者；
4. 绩效考核手段与业务方向如何保持一致；
5. 如何制定战略客户的奖励措施；
6. 如何设定合理且有利的销售配额；
7. 如何激励销售管理层；
8. 如何沟通和实施销售薪酬方案；

9. 如何让高管层以适当方式介入。

在本书中，我们将从领导层的视角探讨这些挑战。除了我们的研究成果，我们还把高绩效销售团队中高管们的思想和故事加进来，以展示他们在过去这些年里所经历的销售薪酬挑战以及他们的经验教训。

本书最后一章将为你提供一个机会：基于前面章节已经讨论过的挑战，为你的销售团队的薪酬方案逐一分级，并将你的等级与其他销售团队的等级对比以检讨有无改进的地方。当你为未来设计薪酬方案时，认真思考高管办公室与一线销售团队之间的联系，并找到你的团队扩大这一销售薪酬方案强大影响力的方法。

目 录

第1章

你的收入路线图：用销售薪酬方案推动销售策略 / 1

与销售策略保持一致 / 5

收入路线图的四个层面：联结你的销售策略和薪酬方案 / 9

洞察力 / 9

销售策略 / 11

客户覆盖 / 12

赋能 / 13

设定你的高管层目标 / 16

销售薪酬钻石：评估和设计一个销售薪酬方案的切面 / 21

确定目标薪酬 / 23

调整薪酬组合 / 24

创造上部空间 / 24

建立绩效阈值 / 24

制定考核手段和优先顺序 / 25

明确标准和时机 / 25

设计机制 / 26

团队匹配 / 27

设定目标和定额 / 27

创建治理过程 / 28

执行方案 / 29

评估方案 / 29

你需要向你的团队问与销售策略有关的五个问题 / 30

第2章

宠物狗、杜宾犬和寻回犬：培养你需要的销售类型 / 31

你需要哪个“犬种”：销售角色和收入流如何相匹配 / 35

收入增长的三个基本策略 / 36

销售角色与对应“犬种” / 37

有关销售角色的总体认识 / 48

销售角色的六个维度 / 49

你需要向你的团队问与销售角色有关的五个问题 / 52

第3章

反转罗宾汉原则：区别对待顶级绩效者 / 53

销售薪酬的构成 / 57

基本薪金 / 58

目标奖励 / 59

薪酬组合 / 62

反转罗宾汉原则：上部空间 / 67

决定上部空间的因素 / 70

阈值 / 74

阈值不适合所有人 / 74

是否设限 / 76

你需要向你的团队问与薪酬组合和上部空间有关的五个问题 / 78

第4章**绩效指标：三思而后行 / 79****立体化的绩效考核 / 87**

考核的内容 / 87

考核的层级 / 90

考核的频率 / 91

绩效考核陷阱 / 96

在视线模糊的情况下使用绩效考核手段 / 96

错误层面上的考核 / 96

考核不可控要素 / 97

建立在浮动百分比指标之上的考核 / 97

使用矛盾的考核手段 / 99

引入营销理念的“薪酬方案地产” / 99

不匹配的预订收入和账单收入及紧迫感缺失 / 100

你需要向你的团队问与绩效考核手段有关的五个问题 / 102**第5章****大型交易：匹配并激励战略客户销售 / 103****定义战略客户 / 106**

销售潜力 / 108

战略价值 / 109

了解客户的决策过程 / 110

集中采购过程 / 110

首选供应商采购过程 / 112

分散采购过程 / 114

解决方案式销售的推动 / 116**激励创造性销售角色 / 118**

辨别作为目标的创造力和作为销售结果获得方法的创造力 / 119

少考虑直接奖励，多考虑自主奖励 / 120

了解高度认知销售角色的激励因素 / 121

引导创造性销售代表创建自己的目标 / 122

销售业绩分配平衡 / 123

考核大型交易 / 126

你需要向你的团队问与战略客户有关的五个问题 / 131

第6章

定额窘境：设定公平且有益的销售目标 / 133

与定额有关的若干挑战 / 138

取证：你有定额问题或销售效果问题吗 / 140

定额设定的10个成功因素 / 145

透过数字看本质 / 145

以人为本 / 145

引入适合的团队 / 146

不要迷失在传统中 / 147

获得自下而上的观点 / 147

超越历史 / 148

借助销售能力平衡市场机会 / 148

令定额设定方法适应客户类型 / 149

让你的方法具备可扩展性 / 150

不要极端过度分配定额 / 150

从借鉴历史到机会驱动 / 151

你需要向你的团队问与定额设定有关的五个问题 / 153

第7章**销售管理层的管理：了解销售角色和奖赏 / 155****销售经理不只是大号销售人员：他应该扮演什么角色 / 158**

他们知道如何当领导 / 160

他们为团队的发展奉献战略思维 / 161

他们在规划和系统解决客户问题方面拥有创造力 / 161

他们在培训和发展团队方面发挥作用 / 162

他们掌握销售技巧 / 164

靠什么激励经理人 / 165

角色与认可 / 167

职业生涯路径图 / 168

投资 / 169

奖赏 / 171

销售薪酬 / 172

长期激励 / 172

销售经理销售薪酬的几点设计思路 / 173

建立具有长远眼光的薪酬组合 / 173

简单求和 / 174

考察团队参与度 / 174

使用影响损益表的考核手段 / 175

借鉴战略目标考核手段 / 175

你需要向你的团队问与激励经理人有关的五个问题 / 176**第8章****做出变革：沟通和实施销售薪酬方案 / 177****变革管理的关键步骤 / 182**

强势启动 / 183

精心策划变革故事 / 184

了解销售团队的想法 / 187

做好变革预测 / 189

利用学习模式 / 192

过程跟进 / 193

你需要向你的团队问与做出变革有关的五个问题 / 196

第9章

高管层的角色：以适当方式介入 / 197

高管层介入销售薪酬过程 / 201

提供战略指导 / 202

介入过程 / 205

审查、批准和支持薪酬方案 / 206

提出恰当的问题 / 208

你需要问与你的高管层介入有关的五个问题 / 212

第10章

你的战略销售薪酬方案报告卡：为方案分级并采取行动 / 213

为你的方案分级 / 215

采取行动的时机 / 217

WHAT YOUR CEO NEEDS TO KNOW ABOUT SALES COMPENSATION

Connecting the Corner Office
to the Front Line

第 1 章

你的收入路线图

用销售薪酬方案推动销售策略