

陈晓东 谭伟 田利华 著

销售薪酬管理

经济管理出版社

销售薪酬管理

销售薪酬管理

陈晓东 谭伟 田利华 著

销售薪酬管理

销售薪酬管理

经济管理出版社

销售薪酬管理
销售薪酬管理
销售薪酬管理

责任编辑 谭 伟

技术编辑 晓 成

责任校对 超 凡

图书在版编目 (CIP) 数据

销售薪酬管理/陈晓东等著. —北京: 经济管理出版社, 2003

ISBN7-80162-536-6

I. 销... II. 陈... III. 企业管理: 销售管理—工资制度 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 093377 号

销 售 薪 酬 管 理

陈晓东 谭 伟 田利华 著

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京宏伟胶印厂

850×1168 毫米 1/32 9 印张 201 千字

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月北京第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

ISBN 7-80162-536-6/F·467

定价: 25.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

前 言

在企业的人力资源管理中，薪酬管理是最重要的战略问题，同时也是最难于操作的实务之一，而销售人员的薪酬管理又是这个问题的关键。中外企业家比以前任何时候都更加意识到，有效的销售薪酬是吸引、留住、激励优秀销售人员的必要条件，它对于企业在竞争激烈、变化迅速的全球性市场环境中立于不败之地至关重要。

西方企业十分重视优秀销售人员的发掘和培养。能否发现那些具备企业所需才能的销售人员并使之施展才能，这取决于企业是否掌握了销售人员管理和开发的正确方法和途径。西方企业关于销售薪酬管理的理念与措施，是经过长期的实践被证明是成功的，应该说对我国企业的销售薪酬管理借鉴作用是无可非议的。

由于销售工作的重要性和销售薪酬的敏感性和保密性，大多数企业在阐述其销售薪酬时一带而过，这使我们直接借鉴西方企业在销售薪酬管理方面的经验产生了一定的困难。这就需要在研究西方企业的销售薪酬管理时，结合我国企业销售工作自身的特点和企业的实际情况，探索和总结西方成功企业销售薪酬管理经验，为我国企业销售薪酬模式的选择、设计和管理提供参

考，以达到对我国企业的销售管理实践进行科学指导之目的。

目前，我国正处于建立社会主义市场经济体制阶段。由于市场经济的发育尚不成熟，特别是在不同的所有制形式下，企业对销售薪酬模式的选择表现出了不同的价值取向，并由此产生了一系列的管理问题。在一些企业甚至出现了销售队伍人心不稳和销售人员流失的现象，进而影响到企业竞争能力的提升。如何有效地实施销售管理，发挥销售人员的积极性、主动性、创造性，实现企业的发展目标，这是每一个企业都很关心的问题。由于销售薪酬管理的重要性，因此选择和设计一个有效的销售薪酬管理模式，对于任何企业来说都是具有战略意义的。

本书是我们近年来研究和参与企业实务的一个延续和总结。在我们三人的共同努力下，便有了这本书的问世。本书是国内第一次以《销售薪酬管理》为名称公开出版的专门研究企业销售人员薪酬的著作，也是对国内外从不同侧面研究企业销售薪酬的一次回顾和总结。本书力求体现实用性、系统性、理论性的原则。本书向企业的高层管理者、销售经理和人力资源经理以及其他管理人员提供智力支持，可供在销售方面开设综合性课程的大专院校的本科生使用，也可供工商管理各专业研究生和 MBA 参阅。

全书共分 8 章。在第一章中，我们介绍了销售薪酬在现今企业管理中的地位和作用。第二章对企业如何进行销售薪酬的调查作了指导。第三章介绍了销售薪酬的基础性工作，即对销售工作进行分析。第四章归纳和阐述了销售人员的激励问题。第五章我们设计了一个销售薪酬的基本模型。企业可以根据自己的实际情况，参考这个模型来设计符合自身特点的销售薪酬模式。第六章

讨论了企业销售薪酬管理的有关问题。第七章对销售人员的绩效考核进行了探讨。只有建立起有效的销售考核体系，销售薪酬才能得以贯彻实施。第八章对不同的销售薪酬模式进行了比较研究。最后在结束语中对销售薪酬进行了一些深入的思考。在书中每一章的最后，都提供了一篇与各章讨论题目有关的案例。书中还针对企业在销售薪酬管理中的一些实际管理问题，提供了成功企业的参考蓝本。

感谢著名管理学家、南京大学商学院院长、博士生导师赵曙明教授在百忙中关注本书的进展。他一直鼓励我们晚生后辈既要能说又要能写，并对我们的成长倍加关心。

感谢著名管理学家、南京大学商学院副院长、博士生导师陈传明教授，他经常关心书稿的进展情况，并提供了非常宝贵的写作建议。

感谢著名市场营销学家、南京师范大学商学院院长、博士生导师、南京师范大学出版社总编辑李晏墅教授和著名经济学家、博士生导师蒋伏心教授。当初是他们引领我们进入研究企业的领域，他们对我的帮助和影响，非一言能蔽之的。李晏墅教授自始至终对本书给予了高度的关注，对全书的框架结构提出了建设性的意见和建议，并亲自审阅了全部书稿。

感谢许多工作在销售一线的朋友，正是有了他们，许多实地调研才得以深入和完成。在写作中参考了许多国内外的文献资料，这里一并向这些做出开拓性工作和研究的学者致谢。

感谢经济管理出版社的编辑、设计人员、市场策划人员、销售代表，是他们将文字符号变成了本书，并把它们送到广大读者

的手中。

即便是薪酬管理专家，对销售人员薪酬的管理也感到头疼。但这并不是本书出现不足的借口。由于我们能力和水平有限以及占有资料的局限性，对一些问题探讨的层次比较肤浅，恳请广大企业界朋友、专家和读者批评指正。本书是对我国企业销售人员薪酬管理所作的一次有益探索，希望对我国销售人员薪酬管理的实施和研究起到抛砖引玉的作用。

目 录

第一章 销售薪酬导论	(1)
一、重视销售人员的激励	(1)
二、销售薪酬的作用	(3)
三、培养销售人员的献身精神	(5)
案例 用薪酬塑造核心价值观	(7)
第二章 销售薪酬调查	(15)
一、销售薪酬调查的目的	(15)
二、企业薪酬调查	(16)
三、社会薪酬调查	(31)
四、有效利用销售薪酬调查报告	(36)
案例 合资企业中国雇员薪酬调查	(38)
第三章 销售薪酬的基础：销售工作分析	(45)
一、工作分析的定义	(45)
二、工作分析的步骤	(47)
三、工作分析信息	(48)
四、收集工作分析信息的方法	(50)
五、工作说明书	(54)

六、工作规范的编写	(59)
附录 ×××公司工作说明书	(61)
案例 广告企划部主任工作说明书	(68)
第四章 销售人员的激励	(77)
一、激励的概念	(77)
二、激励理论的整合	(78)
三、销售监督体系	(88)
四、对销售人员的长远激励：培训	(93)
五、销售激励的几个问题	(104)
案例 IBM公司的销售培训	(110)
第五章 销售薪酬模式的设计	(115)
一、销售薪酬的一般性问题	(116)
二、销售薪酬模式设定的影响因素	(119)
三、销售薪酬模式的设计	(124)
案例 新销售激励计划	(146)
第六章 销售薪酬的管理	(153)
一、对销售薪酬的管理	(153)
二、对销售奖励的管理	(157)
三、销售人员的福利管理创新	(168)
四、通货膨胀和销售薪酬管理的经验介绍	(180)
五、销售奖励的支付	(183)

案例 上海贝尔公司的有效福利·····	(185)
第七章 销售薪酬有效实施前提：绩效考核 ·····	(191)
一、销售绩效考核的必要性·····	(191)
二、销售绩效考核的原则·····	(192)
三、销售绩效考核的标准·····	(193)
四、销售人员绩效考核的指标体系·····	(195)
五、销售人员业绩考核的方法·····	(201)
六、销售考核中可能出现的问题及其解决办法·····	(211)
七、销售绩效的考核者·····	(213)
八、有效考核体系的特征·····	(215)
九、销售绩效考核的反馈·····	(218)
附录 销售人员工作绩效考核及发展·····	(220)
案例 美孚 USM&R 的平衡计分卡 ·····	(226)
第八章 销售薪酬模式比较 ·····	(235)
一、中国企业销售薪酬模式的演变·····	(235)
二、各种销售薪酬模式的利弊分析·····	(241)
三、一个典型案例的评析·····	(251)
案例 朗讯公司的薪酬激励·····	(258)
结束语 ·····	(263)
参考文献 ·····	(267)

第一章 销售薪酬导论

能否发现那些具备企业所需才能的人并使之切实施展才能，这取决于是否掌握了人力资源管理开发的正确方法。而这种方法只有在实施了切实可行的人力资源开发理念和措施之后，才能得以发现。这种理念和措施是在真正的企业活动中得到正确检验、加以发展并最终得到证实的。西方企业关于人力资源管理的理念与措施，是经过长期实践后，被证明是成功的，应该说对我国企业的人力资源管理借鉴作用是无可非议的。

目前，我国正处于建立社会主义市场经济体制阶段。由于市场经济的发育尚不成熟，特别是在不同的所有制形式下，企业对销售薪酬模式的选择，表现出了不同的价值取向，并由此产生了一系列的管理问题，在一些企业甚至出现了销售队伍人心不稳和销售人才流失的现象，进而影响到企业竞争能力的提升。

一、重视销售人员的激励

企业建立恰当的薪酬方法是为了获得期望销售额和利润额。在现实中，金钱是最重要的激励因素，它刺激销售人员去实现目标。如果缺少直接的利益回报，任何计划都不会成功。

销售激励形式多种多样,不管具体薪酬方案如何,需要注意的两条基本规则是:保持简单化和进行阶段性的检查。简单方法往往是最有效的,薪酬措施需要随着执行情况的变化定期进行检查。美国许多公司每年都会因业务的变化而修改其薪酬方案。鉴于销售人员的重要性和他们获得高收入的潜力所在,企业必须设计和制定一套适当的物质薪酬方案。

没有谁能够赶得上薪酬制度的变化,因为有太多的因素需要考虑,比如企业文化、销售人员的类型、厂家状况、客户以及必要的支持服务体系等等。作为对销售人员的激励,薪酬计划需用来扩大销售产品组合、提高销售毛利、保持客户群、提高新业务数量、实现企业团队目标或完成其中任何目标组合。企业必须认识到销售人员是最重要的,也是惟一的与消费者连接的渠道。销售队伍的素质和热情是实现预期销售目标、获取利润的重要因素,刺激销售人员工作热情和积极性的关键要素之一就是奖励。薪酬方法不仅对提高工作积极性有作用,而且它提出了相应的行为奖励标准,这将直接影响销售人员的行动。由于薪酬是所有直接销售成本中比重最大的部分(约占79%),^①所以,一个好的薪酬方案要尽可能实现企业投资回报的最大化。

真正的销售薪酬方案是变化的,根据厂家、企业、产品和市场状况而变化。不管差别多大,可使用的销售薪酬方法基本有三种:纯工资模式、纯佣金模式、混合薪酬模式。由于市场竞争的

^① [美] 拉尔夫·W·杰克逊、罗伯特·D·希里奇:《销售管理》,中国人民大学出版社,2001年5月版,第308页。

激烈和全球化的深入，一种简单的薪酬方法很难普遍应用。所以，企业采用多种奖励方法以保证产品的销售、客户的满意以及奖励优秀的销售人员。

销售人员对金钱奖励的反应比其他员工强烈。只有采用一个稳定的、有竞争性的薪酬方案，企业才能聘用并激励优秀的销售人员。销售人员将奖励看成是在同行中保持其地位的一种方式，因此，他们在很大程度上受薪酬方案的激励。

二、销售薪酬的作用

销售是一项极富挑战性的工作，销售人员是企业独特的社会群体。如何有效地实施销售管理，发挥销售人员的积极性、主动性，更加有效地实现企业的目标，这是每一个企业都很关心的问题。每一个企业都有自己的销售薪酬模式。由于销售薪酬模式的重要性，因此选择和设计一个合理的模式，对于企业来说是具有战略性意义的。

(1) 能够吸引、留住和激励称职的销售人员。相反，一个不合理的销售薪酬模式很难吸引、留住、激励称职的销售人员。没有选择和设计合理薪酬模式的企业，通常不了解销售人员应得的薪酬水平，结果很难吸引所需要的人员；即使它成功地录用了足够的销售人员，也无法长期留住他们；没有合理的薪酬模式，也很难激励销售人员。不能充分理解企业的薪酬模式的销售人员通常认为其不公平，并在工作 and 产出上作出相应的反应。合理的薪酬水平应该和销售人员的销售实践相匹配。实践证明，合理的销

售薪酬模式，对于调动销售人员的积极性、提高销售业绩具有十分重要的作用。

(2) 能够控制销售成本中最大部分可控费用——薪金和福利。不合理的薪酬模式可能导致销售薪酬过高或过低，甚至会扩大销售成本。合理的销售薪酬模式，在企业经营目标、销售实践和销售薪酬之间找到均衡点，能够有效地控制销售成本中的薪金和福利，从而达到控制费用的目的。有了合理的薪酬模式，就能有效地编制薪酬预算，科学地确定销售人员更替的费用等。

(3) 能够通过绩效考核来奖励销售人员。合理的薪酬模式建立了根据销售人员的销售业绩加以奖励的机制。这些奖励通常体现为因销售业绩出色而获得加薪或红利，它建立在定期进行的业绩考核基础上。合理的模式肯定各种不同程度的销售业绩，根据销售业绩曲线确定销售能力的进步，从而保证业绩好的比业绩差的薪酬要高。不合理的薪酬模式常常不去考虑销售人员的业绩好坏。阶段性加薪往往基于同业绩好坏毫不相干的因素。这种方法通常会影响销售人员的积极性。

(4) 能够提高销售人员的工作积极性。工作积极性是指销售人员（个人或团队）对企业的整体满意度。许多因素会影响工作积极性，如工作本身、管理水平、人事政策、晋升机会、同事等等。薪酬只是各种影响因素的一个部分。当薪酬的各方面均显得公平、公正时，其他工作积极性因素常常也显得令人满意。对薪酬的不满通常导致对工作及其他方面的不满。

有效的薪酬模式通过运用正确的方法确立薪酬水平、决定福利的配置，因而它对工作积极性的影响是积极的。确定薪酬的理

性方法会增进销售人员对公正薪酬水平的看法。这看得见的公平常常意味着其他方面也是公平的，从而提高他们对工作环境的整体满意度。合理的薪酬模式所确定的工资和福利项目是合理的、真实的。薪酬模式是帮助企业达到经营目标、增长目标、盈利目标的一个重要工具。在当今瞬息万变的企业经营环境中，合理的薪酬模式是必不可少的。

三、培养销售人员的献身精神

技术的进步以及激烈的全球化竞争，已经引发了剧烈的社会和经济变革。创新是应对这些变化的最佳选择。要成功地把握创新，则要求企业必须拥有富有强烈献身精神的员工。在急剧变化的环境中，富有献身精神的销售人员是企业最为重要的竞争武器。Michael Detouzas 通过对美国制造企业的研究发现：“那些业绩最好的企业，质量和灵活性的改善要求雇员必须具有一定的献身精神、责任心和知识。”^①

企业对销售人员献身精神的要求越来越强烈。而在实际工作中，销售人员的献身精神却越来越不尽如人意。导致这种问题出现的最重要原因，也许是企业规模急剧萎缩而使成千上万名雇员失业。^② 如果企业任意地裁员，就不可能期望销售人员具有献身

^① Michael L. Detouzas, et al, *Made in America*, Cambridge, MA, The MIT Press, 1989, p.137.

^② Paul Hirsch, *Pack Your Own Parachute*, Reading, MA: Addison - Wesley, Inc., 1987.

精神。而要培养销售人员的献身精神是极为困难的一件事。

企业的人力资源管理系统在培养销售人员的献身精神方面可以起到一种核心的作用。综观美国的一些最著名的企业的经验，它们所使用的一些有助于培养销售人员献身精神的措施是：

(1) 确立以人为本的价值观念。决策者必须明白包括销售人员在内的所有员工是企业最为重要的资产，应该信任他们、尊重他们，使他们积极参与和销售工作有关的决策，鼓励他们不断成长，希望他们发挥最大的潜力。同时，将这种价值观念变为企业的规章制度，并落实为企业的日常行动。

(2) 自我实现的需要。销售人员自我实现的需要比起企业内其他员工来说表现得更为强烈。因此，在雇员具有高度献身精神的企业中，企业都积极开展促进销售人员自我实现的实践，其目的是确保所有销售人员都能够得到每一个自我实现的机会。为了做到这一点，就必须认可自我实现、增加销售人员工作的挑战性、对销售人员进行更多的授权、制定销售人员职业发展规划等。

(3) 薪酬模式。企业不仅要建立公平的薪酬模式，而且应该建立一种能够使销售人员将自己看作是企业一部分的薪酬模式。这意味着销售人员能够在景气的年份分享企业的利润，同时也能在不景气的年份分担企业的负担。这样，就在销售人员的薪酬中包括了一定的风险。制定销售人员持股计划，能够鼓励销售人员认为他们自己在企业中有较大的投资。另外，强调销售人员自己报告工作时间，有利于销售人员归属意识的形成。

(4) 工作安全感。稳定的雇佣和不断改善销售人员的福利是

非常必要的。优秀的销售人员容易获得工作安全感。如果销售人员能够为企业获取利润，企业是不可能辞退他们的，而且企业的竞争对手和其他一些类似行业也需要资深的销售人员。企业为员工提供就业安全的管理实践包括：将每一位雇员工资中的大部分定为浮动的；对销售人员培训；使用一定数量的临时人员等。

这些成功企业的经验表明，销售人员在企业创造的这种工作环境中，能够将他们所有的资质和能力发挥出来，并且能够实现他们个人的需要。另外，这些措施又能够通过将销售人员的目标和企业的目标相互融合来帮助企业赢得销售人员的献身精神。在一个对员工的创造性和积极性要求比过去任何时候都要高的时代，具有献身精神的销售人员已经成为企业最好的竞争资源。

案例

用薪酬塑造核心价值观^①

当一家企业组建的时候，它还没有自己的文化。它的成功取决于奠基人如何成功地培养出预见得到的、能够在市场上建立起竞争优势和赢得客户支持的核心能力和文化。塑造一个新企业比改造一个已经存在的企业文化要容易得多。当美国威尔逊集团公

^① 根据托马斯·B·威尔逊的《薪酬框架》，华夏出版社，2001年1月版，第36~48页改写。