



• 经济管理学术文库 •

陈晓东 著

销售人员薪酬激励研究

The Research on Sales People Compensational Motivation

 经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

销售人员薪酬激励是企业管理中非常重要的问题。本书是針對此問題而進行的全面、系統、深入的研究。首先分析了銷售人員薪酬激勵的各種影響因素；其次，本書通過多企業不同行業的企業調查驗證了各種具體因素對銷售人員激勵的實際影響；再次，本書對企業銷售人員薪酬進行了深入的思想和分析，最後，本書還提出了一個可行的銷售人員人工智能網絡系統。

銷售人員的薪酬激勵是企業管理中非常重要的問題。本書是針對此問題而進行的全面、系統、深入的研究。首先分析了銷售人員薪酬激勵的各種影響因素；其次，本書通過多企業不同行業的企業調查驗證了各種具體因素對銷售人員激勵的實際影響；再次，本書對企業銷售人員薪酬進行了深入的思想和分析，最後，本書還提出了一個可行的銷售人員人工智能網絡系統。

銷售人員的薪酬激勵是企業管理中非常重要的問題。本書是針對此問題而進行的全面、系統、深入的研究。首先分析了銷售人員薪酬激勵的各種影響因素；其次，本書通過多企業不同行業的企業調查驗證了各種具體因素對銷售人員激勵的實際影響；再次，本書對企業銷售人員薪酬進行了深入的思想和分析，最後，本書還提出了一個可行的銷售人員人工智能網絡系統。

銷售人員的薪酬激勵是企業管理中非常重要的問題。本書是針對此問題而進行的全面、系統、深入的研究。首先分析了銷售人員薪酬激勵的各種影響因素；其次，本書通過多企業不同行業的企業調查驗證了各種具體因素對銷售人員激勵的實際影響；再次，本書對企業銷售人員薪酬進行了深入的思想和分析，最後，本書還提出了一個可行的銷售人員人工智能網絡系統。

F272.92/259

2008



• 经济管理学术文库 •

本书由南京财经大学学术著作出版基金资助

销售人员薪酬激励研究

The Research on Sales People Compensational Motivation

陈晓东 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

销售人员薪酬激励研究 / 陈晓东著. —北京: 经济管理出版社, 2008.4

ISBN 978-7-5096-0220-1

I. 销... II. 陈... III. 企业管理: 劳动工资管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 044168 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010)51915602 邮编: 100038

印刷: 北京晨旭印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 谭 伟

责任编辑: 张 马

技术编辑: 黄 铄

责任校对: 郭红生

720mm×1000mm/16

12.75 印张 178 千字

2008 年 4 月第 1 版

2008 年 4 月第 1 次印刷

定价: 28.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0220-1/F·216

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010)68022974 邮编: 100836

前 言

有效的薪酬激励可以吸引阅历更丰富、能力更强的人进入企业，鼓励公司内部员工接受职位变化。人力资本的异质性使其对企业的价值存在着重大差异，企业内部有着不同的阶层和特殊的群体，最典型的主要有高管人员、知识员工、销售人员三类。这三类人力资本特性各异，在企业里所起的作用各不相同，如何通过薪酬激励他们为企业价值的增加以及战略目标的实现而努力，一直是企业界和理论界的研究课题。^①

全球化浪潮使我国的企业不管是在国门以内，还是在国际市场都得面临发达国家企业的竞争。销售是企业最重要的工作之一，也是一项极富挑战性和创造性的工作。与其他大多数职位相比，销售工作可以为希望独立和自由运作的人提供了良好的机会，如果他们具备销售所需要的特质，那么销售将是一份很有吸引力的职业。我国许多企业一方面高喊“销售人员是企业的生命线”；另一方面，又存在相当高的人才流失率、辞职率等问题。销售主管或者营销主管们聚到一起时，他们更多的是讨论高流动率和低效率。不过唯一能安慰他们的就是跳槽的都仅仅是些平庸的销售人员。尽管如此，企业却不得不接受如此的一个事实：80%的销售业绩来自于20%的销售人员。他们容忍着这种惊人的成本浪费，认为这是不可避免的问题。结果大家不得不接受80%人跳槽的事实。久而久之，这成为企业一项必需的管理成本。对于我国企业来说，如何做好对销售人员的薪酬激励

^① 有关高管人员、知识员工、销售人员三类不同特性人力资本的薪酬激励研究参见陈晓东等：《薪酬激励研究述评》，《经济学动态》2008年第3期。

是提高销售业绩、有效防止销售工作低效率和人员高流动率问题的根本保证。因此，如何适应中国市场的国际竞争需要，尽快建立起一套完整科学有效的销售人员薪酬激励体系，以有效地吸引、培养、留住并激励真正专业的销售人员，充分展现他们的才华，已成为中国企业拓展市场份额、提升竞争能力的关键。

本书在借鉴一般薪酬理论和以往研究文献的基础上，从管理学、经济学和心理学耦合的角度，同时结合其他社会科学，对销售人员薪酬激励问题作一个全面系统的研究。首先，分析了销售人员薪酬激励的影响因素，包括销售薪酬政策对销售人员被激励程度的影响、销售薪酬结构对销售人员被激励程度的影响、销售薪酬水平对销售人员被激励程度的影响、销售薪酬的奖酬方式对销售人员被激励程度的影响、销售薪酬的支付形式对销售人员被激励程度的影响。其次，通过对长江三角洲地区 85 家不同行业的企业调查，运用描述性统计、方差分析、因子分析、相关分析和回归分析等方法，在实证研究的基础上验证了销售人员薪酬激励影响因素中的每一部分对销售人员被激励程度存在影响的假设，以及在实践中对销售人员被激励效果到底存在多大程度的影响，并在此基础上建立了销售人员被激励程度与销售薪酬政策、销售薪酬结构、销售薪酬水平、销售薪酬的奖酬方式、销售薪酬的支付形式五大薪酬激励影响因素之间的回归模型。这对于提高中国企业销售薪酬激励设计的科学性、提高销售薪酬激励的效果、提升企业的市场业绩和企业的竞争力，都有着非常重要的现实意义。再次，本书还证明了销售人员薪酬激励的研究，将有助于目前企业销售人员薪酬激励中许多偏见的消除、销售工作低效率以及人员高流动率问题的解决，使销售人员薪酬激励更具有科学性、针对性和有效性、使企业高层管理者们对销售人员及销售队伍的印象和评价从内心佩服和尊敬，而不是现在的这种莫能言状的感觉。此外，由于本书调研主要集中于制造业和服务业发达的长江三角洲地区，这对了解该地区的制造业和服务业企业的销售队伍状况、销售管理水平和企业竞争实力，都有着非常重要的参考价值。最后，在本书的研究基础上，将来可以运用目前所取得的数据和成果，训

练一个可以模仿销售人员被激励程度的人工智能网络系统，这对于便捷地把握销售人员薪酬的激励状况从而采取及时有效的对策打下了良好的基础。

如果一个企业的大多数销售人员被激励得都像那 20% 的优秀成员一样高效率销售，那么，拥有这样一支销售队伍所能获得的利润将是非常令人兴奋的。可以想象，销售队伍中 2/3 的成员都能以现在顶尖的那 20% 的销售人员的效率工作，企业将会出现何等的盛况！

目 录

第一章 绪论	1
一、问题的提出	1
二、研究目的与意义	4
三、写作思路与研究方法	6
四、研究创新	7
第二章 理论基础与文献回顾	9
一、有关概念的界定	10
二、销售人员薪酬激励的理论基础	24
三、销售人员薪酬激励文献回顾	46
第三章 销售人员薪酬激励的影响因素	53
一、我国企业销售人员薪酬激励方案的历史演变	53
二、销售人员薪酬激励方案的利弊分析	58
三、销售人员薪酬的影响因素	66
四、销售人员薪酬激励的决定因素	77
第四章 销售人员薪酬激励的实证研究	
——以长江三角洲地区为例	97
一、研究思路与样本确定	97

二、问卷设计与统计分析方法	101
三、统计结果的分析	103
四、研究结果与讨论	145
第五章 完善销售人员薪酬激励制度的思考	151
一、加强销售薪酬政策的战略导向	151
二、确立适合的销售薪酬结构	157
三、合理定位销售薪酬水平	162
四、建立科学的销售人员绩效考核体系	166
五、完善销售薪酬支付形式	172
第六章 总结	177
一、主要结论	177
二、存在的不足与进一步研究及应用方向	179
附 录：关于“销售人员薪酬激励”的调查问卷	181
参考文献	185
后 记	195

第一章 绪 论

中国经济持续增长犹如巨大的磁场，将全球各地的企业不断地吸引来此热土创造财富，世界已经把关注的重点和工作的重心迅速转移到了中国。在国外跨国公司纷纷进入中国市场的情况下，人才成为企业提高竞争能力、赢得和保持竞争优势的关键。

一、问题的提出

中国的市场经济起步不久，在成为世界制造工厂和迈向世界市场的进程中，许多企业出现了销售队伍人心不稳和优秀销售人员流失等严重现象，这对于企业迅速拓展市场和提升竞争能力来说，存在着极其严重的负面影响。销售是企业最重要的工作之一，也是一项极富挑战性和创造性的工作。与企业中大多数职位相比，销售工作可以为希望独立和自由运作的人提供了良好的机会，如果他们具备销售所需要的特质，那么销售将是一份很有吸引力的职业。可令人费解的是，这样一份收入水平高、有工作自由、提升机会多的职业，为什么还是存在相当高的人才流失率、辞职率等问题？互联网给人们的生活方式带来了巨大的变化，顾客们发现他们需要的是一个能够帮助他们在面对各种可能时做出正确选择的人。因为现今的很多产品和服务几乎是难以用传统的眼光和标准加以区分的，因此，成功的销售人员应该提供的是解决问题的方法，提供满足每一位客户特殊需要

以及全面解决问题的方法。十多年前的一项调查表示：^① 熟知产品知识是销售人员最主要的素质。而现在的调查表明：产品知识的重要性已经被忠诚、正直和专业素养所取代。信任和理解已经成为销售工作的基础，正是这个趋势强化了真正专业的销售人员的重要性。然而，Herb Greenberg 他们通过长达 40 年的跟踪研究发现，^② 大约每四个人中才有一个人具备销售职业所需要的特质，无论是咨询能力、人际关系营造能力、销售展示能力，还是快速有力的成交能力。只有一小部分人最终能在销售行业中发挥出他们特有的才能。在多年和企业打交道中，笔者有机会发现在我国许多企业存在着同样的问题，在一些企业还表现得十分突出。许多根本缺乏销售能力的人也混进了销售领域，挤进或者无奈地被塞进销售队伍里来，因极差的销售业绩和众多问题的困扰，最终导致销售职业被很多专业人士看不起。

要针对各类人才的特点，建立健全与社会主义市场经济体制相适应、与工作业绩紧密联系、鼓励人才创新创造的分配制度和激励机制。真正专业的销售人员是企业独特的活动群体和宝贵的资源财富。如何高效率地利用这种稀缺资源，如何有效地实施销售管理，充分发挥销售人员的积极性、主动性，减少优秀人才的流失，最大限度地激发销售队伍的潜力，提升企业的竞争能力，最关键的问题就是销售人员薪酬激励。在不同行业、不同所有制形式下，不同企业对销售人员薪酬激励模式的选择，体现了它们不同的发展战略，表现出了不同的价值取向，以及由此产生不同的激励效果对企业的发展产生了不同的影响。能否发现那些具备企业所需销售才能的人并激励他们使之切实施展才能，这取决于企业是否掌握了销售人力资源开发的正确方法，尤其是建立科学有效的销售人员薪酬激励体系。

我国许多企业销售人员来源比较复杂，主要有这几种：一是企业内部

① Herb Greenberg, Harold Weinstein, Patrick Sweeney, How to hire & develop your next performer (1st Edition), Caliper Management Inc., 2001, p.5.

② Herb Greenberg, Harold Weinstein, Patrick Sweeney, How to hire & develop your next performer (1st Edition), Caliper Management Inc., 2001, pp.4-5.

其他部门优化后下来的员工；二是刚刚毕业的院校学生；三是从其他企业挖来的所谓“人才”。第一种人干销售，是在中国推进企业市场化改革过程中产生的一种现象。他们干销售是迫于生计，企业让他们干销售，也是迫于“稳定”的因素。第二种人干销售是热情有余而经验和能力缺乏，对于面临着诸多压力的雇佣企业来说，还得花上一大笔费用和等待很长时间，这些人才可能为企业创造出效益。第三种人对于企业来说，未必都能使所花的钱收到应有的收益。为什么这些所谓的“人才”愿意放弃在原来企业的资历优势和客户关系，而来你的公司重新发展呢？可能有两种原因：一是这个人在原公司的表现只是达到不被炒鱿鱼的最低标准；二是在不切实际的幻想结束时，他想在另一家公司找到一个“金饭碗”。实践证明，广泛使用的从竞争对手那里挖人的做法，几乎没起到任何好的作用，而只是造成庸才的一次次循环，时间和精力一次又一次地被浪费。

销售主管或者营销主管们在寻找一个有天分的销售人员过程中，更多的注意力集中在肤浅的表面事物上，而没有去注意他们在销售中能否得到充分的薪酬激励。就像 80 多年前的《销售和营销管理》（美国）在创刊号中写道：“如果强壮的人能保持好身体健康和肌肉机能，那么他们将一直吸引公众的注意力。身强体壮的销售商在碰到困难时，更倾向于依靠他们的体型和虚张声势的做法蒙混过关，而不会去好好地利用危机。但小的销售商就不同了，为了弥补在身高和臂力方面的不足，他们会更勤快地开动脑筋，或者更加有勇气，更加圆滑和有礼貌，更加理智和足智多谋。”到了 21 世纪初，这份杂志的编辑讲道：“我曾经收到整容医生的一封信，在信中他提到，‘越来越多的销售人员利用整形的方法提高他们的销售收入。拉高颈部低陷的皮肤，不让人一眼就看出其已经上了年纪，特别让人吃惊的是（从一个医生的角度来看），他们居然还要薄嘴唇（不可以信赖的标志）和尖下巴（不可以依靠的标志）’。”这个编辑继续不解地问道：“这个整容的例子是不是那个老笑话的新版本？外貌和废话会比产品更重要？”

全球化浪潮使我国的企业不管是在国门以内，还是在国际市场都得面临发达国家企业的竞争。为了迅速拓展市场和提升竞争能力，我国企业必

须加强对销售人员的激励，其核心就是薪酬激励。然而，我国许多企业一方面高喊“销售人员是企业的生命线”；另一方面，对销售人员和销售队伍的培养、建设，却并没有受到企业高层决策者的足够重视。销售主管或者营销主管们聚到一起时，他们更多的是讨论高流动率和低效率。不过唯一能安慰他们的就是跳槽的都仅仅是些平庸的销售人员。尽管如此，企业却不得不接受如此的一个事实：80%的销售业绩来自于20%的销售人员。他们容忍着这种惊人的成本浪费，认为这是不可避免的问题。结果大家不得不接受80%人跳槽的事实。久而久之，这成为企业一项必需的管理成本。如何改变销售队伍的低效率和高流动率？

研究人员在分析了美国施乐公司销售人员要求离职面谈的记录后，总结出如下五种离职原因：报酬——对工资的不满；工作满意感——对所从事工作的不满；人际关系——与管理者或同事的人际关系上存在问题；发展前景——缺少晋升或发展的机会；限制措施——无成效的或限制性的管理体制或控制方法。^①同样对于我国企业来说，如何做好对销售人员的薪酬激励，是有效防止销售工作低效率和人员高流动率问题的根本保证。因此，如何适应中国市场的国际竞争需要，尽快建立起一套完整科学有效的销售人员薪酬激励体系，以有效地吸引、培养、留住并激励真正专业的销售人员充分展现他们的才华，已成为中国企业拓展市场份额、提升竞争能力的关键。

二、研究目的与意义

长江三角洲面积 99600 平方公里，人口约 7500 万人，包括上海市、江苏省南部、浙江省北部等 16 个城市，是我国东部沿海地区最重要的经

^① 鲍勃·哈特利：《销售管理与客户关系》，机械工业出版社 2002 年版，第 114~116 页。

济贸易区域，处于长江经济带的核心和龙头地位。作为中国经济版图上一道独特的风景线，“长三角”正在吸引全球越来越多的目光。长江三角洲地区 16 个主要城市都坐落在 300 公里的半径之内，外来投资比较集中，市场发育较早，城市化进程较快，综合优势比较明显。2007 年上半年，“长三角”地区主要经济指标在高质量高增长的基础上再次突破“新关口”：地区生产总值超过 2 万亿元，“三产”增加值超过 9000 亿元，规模以上工业总产值超过 4.5 万亿元，全社会固定资产投资超过 9000 亿元，社会消费品零售总额超过 7000 亿元，进出口总额超过 3500 亿美元，出口总值超过 2000 亿美元，实际利用外资超过 200 亿美元，财政一般预算收入超过 2400 亿元，城市居民人均收入超过 1 万元。主要经济指标增速（除投资和出口外）均快于全国平均水平。呼之欲出的《长江三角洲地区区域规划纲要》将“长三角”区域功能定位为我国综合实力最强的经济中心、亚太地区重要的国际门户、全球重要的先进制造业基地和我国率先跻身世界级城市群的地区。其明确了“长三角”重点产业发展布局，要做大做强石化、钢铁、电子信息产业等具有国际竞争力的战略产业；巩固提升装备制造业、纺织轻工和旅游业等传统优势支柱产业；同时加快发展现代生产性服务业和生物医药、新型材料等具有先导作用的新型产业。

本书正是在这一背景下，选择销售人员薪酬激励这一企业中极其重要的课题，同时又是企业人力资源管理中涉及人群最特殊、矛盾最集中、实施难度最大的问题来进行研究的。将通过理论和实证的研究，证明销售人员薪酬激励将有助于目前企业销售人员薪酬激励中许多偏见的消除、销售工作低效率和人员高流动率问题的解决，使销售人员薪酬激励更具有科学性、针对性和有效性，使企业高层管理者们对销售人员及销售队伍的印象和评价从内心佩服和尊敬，而不是现在的这种莫能言状的感觉。如果一个企业的大多数销售人员都像那 20% 的成员一样高效销售，那么，拥有这样一支销售队伍所能获得的利润将是非常令人兴奋的。可以想象，销售队伍中 2/3 的成员都能以现在顶尖的那 20% 的销售人员的效率工作，公司将会出现何等的盛况！

本书通过对销售人员薪酬激励影响因素的分析,借助实证研究来证明销售人员薪酬激励的影响因素,对销售人员薪酬激励效果在实践中到底存在多大程度的影响,在国内进行了首次有益的尝试。这对于提高中国企业销售人员薪酬激励设计的科学性、提高销售人员薪酬激励的效果、提升市场业绩和企业竞争力,都有着非常重要的现实意义。加强对销售人员薪酬激励问题的研究,是丰富和发展企业薪酬激励理论的需要,同样也是极富挑战性的实践性课题。

企业的竞争是人才的竞争。销售人员薪酬制度创新的目的是要用一流的薪酬吸引一流的销售人才,用一流的销售人才创造一流的销售业绩,再用一流的销售业绩来支撑一流的销售人员薪酬。加强对销售人员薪酬激励问题的研究,在当前的中国更具有突出的紧迫性和现实性。企业只有深刻了解和满足销售人员的多层次需要,从战略高度系统科学地设计销售人员薪酬激励体系,并在实践中对销售人员进行恰当的薪酬激励,充分发挥销售人员的积极性、主动性、创造性,这样企业才能在激烈的竞争中不断拓展市场,进一步提升竞争能力。

三、写作思路与研究方法

(一) 写作思路

本书主要回答以下问题:①为什么要进行这项研究;②有关此方面的研究有哪些;③本书如何进行此项研究,得出什么结论;④这些结论与实际是否相符合,有哪些出入;⑤“对症下药”。围绕着这一思路,从微观层面出发,将理论研究和实证分析相结合,来研究中国企业专业销售人员的薪酬激励问题。

（二）研究方法

本书将理论与实践相结合、科学指导与有效创新相结合，以科学、有效为原则，采用的主要研究方法有：

（1）规范分析法。规范分析它以一定的价值判断为标准，研究如何才能符合这些标准，回答的应该是什么。在进行实证分析，在回答“是什么”问题的同时，将实证分析与规范分析相结合，研究如何完善销售人员薪酬激励制度。

（2）比较分析法。通过运用比较分析法，对销售人员的薪酬模式进行比较，同时运用此方法对不同性别、不同年龄、不同学历、不同收入水平、不同工作年限、不同职位、不同企业类型、不同规模、不同行业等方面不同类型的销售人员的薪酬激励状况进行比较研究，达到针对不同类型的销售人员采取不同的更有针对性的措施。

（3）调查分析法。调查的目的在于认识和掌握事物内部结构及其相互影响和发展趋势。在进行销售人员薪酬激励实证分析时，通过这种方法对销售人员的薪酬进行调研，收集大量原始的数据和资料，在整理分析后对销售人员薪酬激励的影响因素进行了检验和修正。

（4）统计分析法。主要是利用相关的统计数据和统计工具对销售人员薪酬激励问题进行研究，并运用统计理论对销售人员薪酬激励效用问题进行解释，以反映销售薪酬政策、销售薪酬结构、销售薪酬水平、销售奖酬方式以及销售薪酬支付形式等方面的相关性以及变动趋势。

四、研究创新

（1）研究视角的创新。从管理学和经济学耦合的角度，同时结合其他社会科学，对销售人员薪酬激励问题作一个全面的系统的研究。

(2) 建立并验证销售人员薪酬激励程度的回归模型。在一般薪酬理论和以往研究文献的基础上,在分析了销售人员薪酬激励的影响因素之后,通过对长江三角洲地区 85 家企业的调查分析,检验了每一种影响因素对销售人员薪酬激励程度影响的假设,在此基础上建立了各自的回归模型;检验了影响因素分析框架的完整性、有效性,并在此基础上建立了销售人员薪酬激励的回归模型:

$$\begin{aligned} \text{销售人员薪酬激励程度} = & 0.078 \times \text{销售薪酬政策} + 0.126 \times \\ & \text{销售薪酬结构} + 0.353 \times \text{销售薪酬水平} + 0.097 \times \\ & \text{销售奖酬方式} + 0.207 \times \text{销售薪酬支付方式} \end{aligned}$$

通过对此回归模型进行的检验,结果证明:总体上可以拒绝回归系数显著性检验的零假设,认为这些回归系数与零有差异,相应的自变量能够解释说明因变量的变化,应该保留在回归方程中。

(3) 对经济发达地区销售人员薪酬激励进行了探索性的研究。调研主要集中于制造业和服务业发达的长江三角洲地区,对了解该地区的国内外制造业和服务业企业的销售队伍状况、销售管理水平和企业竞争实力都有着非常重要的价值。

第二章 理论基础与文献回顾

销售人员是企业与客户之间的纽带。销售人员的重要性已经毋庸置疑，但企业对维持销售队伍昂贵和日益增长的成本却非常敏感。在美国，人员销售的访问平均成本从 250 美元上升到 500 美元，而达成一笔交易需要 1000~2000 美元。^①许多公司在寻找能替换销售人员来减少费用支出，但是这并不是一个好方法。据估计，替换一个销售人员的费用高达 4 万美元，^②这还不包括替换所带来的对销售的破坏以及对销售额的影响。更多的企业采取的是对保留下来的销售人员，通过更好的激励来提高其效率。通过对国内外销售人员薪酬激励文献进行归纳与评述，达到夯实研究基础并为研究指明方向。在文献回顾前，必须要对相关概念进行界定。

① [美] 菲利普·科特勒：《营销管理》（第 11 版），上海人民出版社、PRENTICE HALL 出版公司 2003 年版，第 720 页。

② McNeilly, Kevin and Ronald E. Goldsmith (1991), "The Moderating Effects of Gender and Performance on Job Satisfaction and Intentions to Leave in the Sales Force", *Journal of Business Research*, 22, 219-232.