

营销核心资源库

Mc  
Graw  
Hill



(美) 大卫·J·西克海利 著  
王 天 谢子力 译

# 销售团队的 薪酬设计

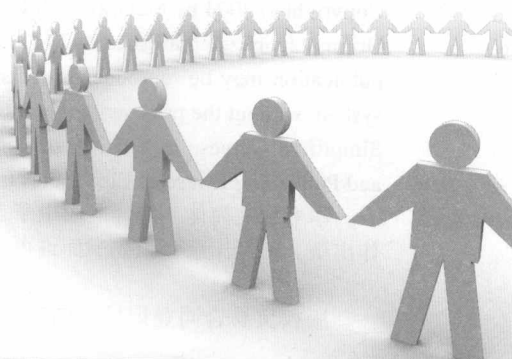
(修订版)

COMPENSATING  
THE SALES FORCE



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

营销核心资源库



(美) 大卫·J·西克海利 著  
王天 谢子力 译

# 销售团队的 薪酬设计

(修订版)

COMPENSATING  
THE SALES FORCE

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

David J. Cichelli: Compensating the Sales Force

ISBN: 0-07-141188-7

Copyright © 2004 by McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by McGraw-Hill Companies, Inc.. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字翻译版由电子工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2004-0177

#### 图书在版编目(CIP)数据

销售团队的薪酬设计: 修订版 / (美)西克海利(Cichelli,D.J.)著;王天,谢子力译.  
北京:电子工业出版社,2008.1

(营销核心资源库)

书名原文: Compensating the Sales Force

ISBN 978-7-121-05290-3

I. 销… II. ①西… ②王… ③谢… III. 企业管理:销售管理:劳动工资管理  
IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第170093号

责任编辑:刘淑敏

印刷:北京机工印刷厂

装订:三河市鹏成印业有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开本:720×1000 1/16 印张:12.5 字数:198千字

印次:2008年1月第1次印刷

定价:25.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

# 前 言

欢迎来到这个强有力的（但有时也是令人不解的）销售薪酬的世界。

如果你在读这本书，那么你可能在与一个销售团队一起工作，而且提高销售业绩是你永不停止的目标。你的公司也许是一个生产商、服务供应商、批发商或者零售商；你的客户也许是其他工商企业或者是消费者；你的公司也许是直接对终端用户销售，也许是通过与他人合作的渠道进行销售；你的销售团队可能很小，也可能很大。

你知道销售薪酬是能够帮助你指导公司提高销售成果的一种有用的工具；如果运用得当，销售薪酬能显著地提升业绩；如果运用不当，则会损害销售成绩。

不管你是销售总监、销售经理、销售运营专家、财务总监、人力资源薪酬经理、信息技术专家、总经理，还是 CEO，你都应该知道提高为公司带来收益的销售业绩要直接依赖于销售团队。

让我们假定你有以下两个目标之一，你或许：（1）想确认正在使用的一个大的销售薪酬方案是否合适；（2）需要启动一个新的销售薪酬方案。本书将告诉你正在寻找的答案。

如何给销售人员支付薪酬对他们的销售业绩将产生极大的影响。虽然我们应对有关解释销售薪酬的有效性与动机的关系的工作努力给予适当的尊重，但我们要避免掉进它的泥沼。正如一些销售经理所说的那样，销售人员

对他们的销售薪酬方案非常关注。虽然销售薪酬不是销售人员成功或失败的唯一原因，但可以肯定的是，它在整个销售管理工具的全面组合中扮演了至关重要的角色。

### 为什么要选择本书

销售薪酬是一个强有力的工具，但它有时也可能会令人难以理解。设定目标薪酬、选择适当的绩效指标、确定配额、确定薪酬搭配及加薪时机，以及构建正确的公式，这些只是负责设计正确的销售薪酬方案的设计者们所要面临的许多选择中的几项。本书的目的是自始至终地指导你、帮助你做出正确的选择。

多年来，我有幸教授了数千名专业人士怎样设计和实施成功的销售薪酬方案。当我们在一起工作，设计有效的销售策略时，我非常感谢他们对我的支持。你会看到其他资料丰富的、有用的，尤其是阐述战略怎样驱动战术的有关销售薪酬方面的书籍，而本书将通过告诉你怎样构建有效的销售薪酬方案来带领你进入销售薪酬的更深层次。

虽然这将包括无数技术性的论题，但它绝不会偏离以下这个实用性主题太远，那就是销售薪酬如何明显地影响一家公司的业绩。当然，它也会影响到对员工的回报。

### 本书的结构

通过下面的章节，你将了解到如何构建激励杰出销售业绩的销售薪酬方案。

第 1 章 为什么要设计销售薪酬方案？销售薪酬能帮助销售组织超越他们的目标。但销售薪酬方案会很快变得陈旧而不合时宜，因此保持销售薪酬方案与销售工作的与时俱进就显得非常重要。

第 2 章 销售薪酬设计的基本原则。这一章概述了销售薪酬设计的基本概念。这些概念超越了行业的差异。

第 3 章 谁拥有销售薪酬方案？这一章探索了有效的销售薪酬方案及其管理。

第 4 章 为什么工作内容驱动销售薪酬的设计？销售薪酬设计的基础是销售工作的内容，而不是行业惯例，不是历史解决方案，不是管理者忽然兴起的念头。我们将通过探讨几种销售工作来说明销售薪酬是怎样因销售工作的不同类型而不同的。

第 5 章 计算公式的类型。在本章中你会看到销售薪酬方案的分类，薪酬计算公式类型、条件和应用系统。

第 6 章 计算公式的构建。本章介绍了构建和计算薪酬公式的方法。你会需要一个计算器。

第 7 章 支持方案：区域配置、配额管理和销售计分。没有有效的支持项目，销售薪酬也无法存在。支持项目有配额分配、销售计分、客户分配。

第 8 章 薪酬方案的管理。为了保证支付薪酬的及时和准确，薪酬方案的好的管理方法是必需的。按照本章介绍的指导原则可以确保你得到正确的支持。

第 9 章 实施与沟通。实施新方案以及持续不断的沟通有助于把能让人感知到的公平带入方案。

第 10 章 方案评估。销售薪酬是否有用？本章提供了判断和改进当前方案的标准。

第 11 章 销售薪酬方案设计。本章介绍了怎样在你的公司一步步地重新设计销售薪酬方案。

附录 A 是销售薪酬设计的一个案例。

## 致 谢

销售薪酬在世界范围内影响着那些被热情驱动着的、代表他们的雇主利益的数十万销售人员。销售管理专家们都力求为销售人员及其公司创造一种双赢的机会。能够与思科系统的 Rick Justice、嘉信理财的 Karen Chang、联邦快递的 T. Michael Glean, 以及其他几百个帮助我反复测试本书阐述的销售薪酬制定原则的人们一起工作, 并且向他们学习, 是我的荣幸。也谢谢所有对建立这门新兴学科做出贡献的我的客户们。

在此要特别感谢 WorldatWork (世界薪酬协会), 它多年来一直在给我的工作提供支持, 允许我设计、调整和改进这门目前正在为数千位薪酬和销售专家所用的销售薪酬课程。如果不是有机会在一个教室中遇见这么多销售薪酬专家, 本书的内容就不可能会经得起时间的考验, 也不可能反映出数千名学生面临的挑战。为此, 我最要感谢的是 WorldatWork 的执行理事 Anne Ruddy, 一直以来她给了我不断的支持。另外还要感谢 WorldatWork 允许我从一些课程中选择章节和概念编入本书。

我还要感谢一个专家小组, 他们一直致力于帮助销售部门改进销售薪酬方案。他们对一些概念上的改进和发展已经被编进本书, 他们理应因为对本书做出的特殊贡献而得到特别的赞誉。他们是 John Moynihan, Jerry Colletti, Stockton Coil 和 Gary Schroeder。

我在亚历山大集团有限公司的搭档 Gary Tubridy 和 Robert Conti 一直以来

给予我孜孜不倦的支持和鼓励。为了寻找到行之有效的销售解决方案来帮助客户，使客户能够使用到有助于销售增长的最优解决方案，我的这些咨询顾问伙伴们从未休息过。

我最想感谢在我整个职业生涯中给过我指导的经理们，他们是 Richard Waterbury, Jay Schuster 和 Jerry Colletti，尽管我可能已经在与他们共同工作期间表示过多次感谢了。

还要谢谢我的助手 Nancy Santos-Ramirez，谢谢她为我校对并编辑手稿。

最后，要谢谢我的妻子 Kathleen，我的女儿 Diane 和 Joan，谢谢她们充满了爱的支持和鼓励。

大卫·J·西克海利



# 目 录

<b>第 1 章</b>	<b>为什么要设计销售薪酬方案</b> .....	1
	销售团队的任务 .....	1
	销售薪酬设计方案为什么有效 .....	2
	销售薪酬的力量 .....	3
	工作内容——销售薪酬设计的源头 .....	5
	销售工作和销售过程 .....	6
	销售薪酬——为诉求点付薪 .....	8
	销售团队的老化与销售薪酬 .....	9
	客户关系管理的影响力 .....	10
	小结 .....	11
<b>第 2 章</b>	<b>销售薪酬设计的基本原则</b> .....	12
	可变薪酬模式 .....	12
	独立创收者与销售代表 .....	16
	销售薪酬设计的关键原则 .....	18
	资格准入 .....	19
	目标现金报酬总额 .....	20
	薪酬搭配与杠杆调节 .....	21

绩效指标和权重	24
定额分配	26
绩效区间	27
绩效评估周期与薪酬支付周期	29
小结	30
<b>第 3 章 谁拥有销售薪酬方案</b>	<b>31</b>
销售薪酬方案的所有权	32
销售薪酬方案涉及的职责	32
大型销售组织中职责的分配	34
销售薪酬委员会	35
流程经理	36
小结	37
<b>第 4 章 为什么工作内容驱动销售薪酬的设计</b>	<b>38</b>
工作内容驱动销售薪酬设计	38
销售工作的组成	39
销售职位类型	43
职位级别	49
销售职位设计的错误	50
由职位类型看销售薪酬实践	51
小结	52
<b>第 5 章 计算公式的类型</b>	<b>53</b>
用坐标图说明薪酬支付公式	53
两种主要的销售员	54
独立创收者的薪酬方案	55
销售者类别：销售代表	60
以目标激励额作为开始	61
计算工具：佣金与奖金	61

销售代表的 TI—佣金	63
关联方案的设计	72
关联佣金设障模式	72
销售区域的容量不同时提供相同的收入机会	77
奖金方案	80
关联奖金方案	85
为销售团队设计方案	90
全职销售团队	90
机会销售团队	92
只采用基本工资支付形式	93
小结	94
<b>第 6 章 计算公式的构建</b>	<b>95</b>
构建销售薪酬公式的基础知识	95
构建独立创收者的经济结构	98
关于独立创收者佣金的深层次思考	100
构建销售代表的薪酬公式	102
公式架构表	107
小结	118
<b>第 7 章 支持方案：区域配置、配额管理和销售计分</b>	<b>119</b>
区域配置	120
配额管理	125
销售计分	131
小结	135
<b>第 8 章 薪酬方案的管理</b>	<b>136</b>
管理的组成部分	136
避免不必要的管理负担	143
小结	144

第 9 章 实施与沟通	145
实施	145
沟通	148
小结	154
第 10 章 方案评估	155
战略支持	156
雇员激励	158
最佳实践差异	159
投资回报	160
销售薪酬方案可能出现的特征	161
小结	162
第 11 章 销售薪酬方案设计	163
销售薪酬方案设计过程	164
销售薪酬方案设计的 10 个步骤	164
小结	168
结束语	169
附录 A 销售薪酬方案案例	171

## 第 1 章

# 为什么要设计销售薪酬方案

### 销售团队的任务

销售团队的任务是明确的，就是把公司的产品和服务出售给新客户和现有客户。

当然，我们大多数人都能很容易地想象出一个“典型的”推销员的形象：他能干而坚决，在自己负责的销售区域内奔波，拜访一个又一个的客户及潜在客户，从样品包里拿出最新的产品展示给客户，或者发送给客户印有详细介绍这些新产品的印刷精美的小册子。然而，这种典型的形象与今天新式而多元的销售情况已经不相符了。当然，过去那种典型的区域销售代表今天仍然存在，只不过他们已经成为整个现代销售团队构架中的一员。很多公司现在都是通过多种渠道进行销售的，销售代表只是包含了电话销售代表、大客户销售代表、产品专家，以及管理者的一种多元模式中的一个组成部分。“产品”的定义也从有形的产品扩展到服务和解决方案。为增加可变性，销售收益的定义也从最初的出售产品产生的收入扩展到租赁、租借、产品使用带来的收入，以及产品维护收入。进一步讲，当今的销售组织往往是对以前互相

独立的如客户服务、合同、客户财务、收款等这些与客户接触的部门的全面整合。换句话说，以前那种典型的销售工作在很多公司中仍然存在，但一个又一个地去拜访自己负责的客户的销售代表如今只是更加多样及多元的客户覆盖系统中的一个组成部分而已。

出于习惯，在充分认清当今销售部门已经扩展了的特性的情况下，我们将继续把当今的销售覆盖系统称为“销售团队”。

不管销售组织的多元性和复杂性如何，销售团队仍然继续服务于其首要宗旨，即发展、持有及服务客户。销售部门的最高目标是其他部门所没有的，即设法让客户为公司增加收入。

### 销售薪酬设计方案为什么有效

一些非销售人员认为，销售代表仅仅是被金钱所驱动，因此他们认为管理销售团队最好的也是唯一的方法就是设计一个能使销售代表极度获利的销售薪酬方案。这当然是不对的。对销售代表的这种以金钱为中心的认识会助长销售代表草率而不准确的设想，导致对销售薪酬的重要性做出错误的判断。

关于有效管理的根源有多种学说，虽然这些学说的名称和主题各不相同，但它们至少都同意两个关键的因素：与领导层的沟通和绩效评估。好的销售薪酬方案会充分利用这两个因素：沟通（这是重中之重）和绩效评估（为上个月的业绩支付激励性报酬）。然而，明确的信息沟通和评估系统并不总是能完全适合某种销售薪酬方案，在销售人员的管理上有一些效果更好的方法，比如，日常工作中贴近实际而且尽职尽责的销售监督就被认为是能充分实现销售目标的最好的“系统”。

例如，一线经理与他的销售团队之间的典型对话听起来应该是这样的：“女士们，先生们，我们现在正处于完成本月销售目标的节骨眼儿上。你们每个人都向我承诺会完成你们的月销售额，这对我很重要，对你们自己也很重要。在下一次的会议上，我们会把销售数字提交给董事会，那时你们就会看到谁会受到赞扬和激励，而谁只能受到讥讽和嘲笑！如果你们在完成配额上有任何困难，请相信我会帮助你，给我打电话，让我们安排一个面谈的时

间。请记住，你们的成功也就是我的成功！”

一线经理的这种腔调显示了与领导层沟通的重要性（“……这对我很重要，对你们自己也很重要……”），也显示了绩效评估的重要性（“……在下一次的会议上，我们会把销售数字提交给董事会，那时你们就会看到谁会受到赞扬和激励，谁只能受到讥讽和嘲笑！……”）请注意，在这段对话中没有提及金钱，但是个体责任的分量及来自同事之间的压力却是显而易见的。

有趣的是，这段对话形象地说明了销售薪酬为什么会被认为是有效的销售管理的“弹性杠杆”。换句话说，对销售的监督做得越好，就越不需要用强有力的激励性方案来操控销售业绩。何况估计有20%的销售人员只能获得基本的收入，而不能获得浮动收入。

让我们暂不去考虑薪酬支付方案。在这种情况下，高绩效的销售组织总是以不断发展与领导层的沟通，以及牢固健全的绩效评估系统为特征的，不管这些功能是根植于销售薪酬方案内还是通过有效的销售管理来实施，抑或是由销售薪酬方案与有效的销售管理相结合来发挥作用的。

能够为提升绩效提供动力的确是激励性薪酬在经济行为上的价值，这点我们同意，但我们认为这只是实现完成业绩后的成就感、督导、团队合作、目标实现等因素后的一个补充。

运转良好的销售部门把销售薪酬管理当做实现有效管理的手段之一。销售薪酬管理与其他管理手段一起，为销售目标的顺利实现发挥着作用。因此，它不是销售管理中仅有的一种手段，如果缺乏了与领导层的沟通、对绩效的承诺，以及通过有效的销售管理促发的进取心，而仅仅只有销售薪酬是不会成功的。

## 销售薪酬的力量

设计得当的销售职位和销售薪酬方案能够给公司的销售带来显著的增长。当产品、客户、销售领导团队、销售工作、绩效指标、奖励等因素结合得当的时候，销售结果就远不是“显著”这个词所能形容的了。销售薪酬能为收入的增长、利润的增加、产品研发的重心、客户覆盖以及解决方案指引

正确的方向。

如果销售薪酬方案是如此有用，为什么它还会招致如此多的争议呢？在公司内部好像没有任何其他的薪酬方案会像销售薪酬方案一样，招致那么多的质疑和冲突。为什么会这样？这里有几个原因。有些原因是可以预见的，有些则是拙劣设计和拙劣整合的结果。下面是一些有关质疑和冲突的例子。

- **首席执行官（CEO）和首席财务官（CFO）对销售薪酬方案所需的支付成本过高而公司绩效却低于目标表示不满。**这种情形时有发生。在得出销售薪酬方案中薪酬支付过高的结论之前，应该先看看销售部门的支出情况。销售部门的高支出也许并不是对个人的支付过高而是人员配备过多的结果。如果实际的薪酬支付太高，应该先去分析配额（quota，又称工作任务、指标）系统，也许是因为配额的完成太容易了。
- **产品经理希望销售团队给予产品更多的注意力。**产品经理们希望销售薪酬方案中为一些特定产品的促销提供额外的奖励。对产品的关注是制定销售薪酬的一个合理的权衡和分派，然而，在做出变化之前，产品经理必须先完成自己的责任，包括合理地制定产品的售价、划分客户的类别、提供给销售经理准确的客户群分类。
- **销售人员抱怨销售配额太难完成。**销售配额不应该制定得很容易就完成，这本来就是制定销售配额的目的——提高业绩。销售薪酬方案可不是什么绥靖方案。
- **销售薪酬方案中的某些部分似乎被销售人员所忽视。**这通常是销售薪酬方案设计拙劣造成的，与销售人员的动机无关。拙劣的设计常常是高层管理者在策略及整合上混乱的反映。太多的指标、不适当的指标或者不现实的目标都将导致销售人员对激励性方案中的一个或多个部分的忽视。解决办法是，给那份销售工作一个新的定义，并设计一个新的销售薪酬方案。
- **公司在薪酬方案的管理上花费太多。**使用如桌面软件等低效率工具将导致方案管理者数量的增加，这也许并不是激励性方案本身的过错，而是没能对此项方案的管理提供适当的信息技术支持的结果。

销售薪酬方案是伴有争议的，这有时是因为其设计本身有误，有时是对



其整合的问题。作为一个销售薪酬的设计者，这本书将帮助你甄别出哪些问题是确实存在的，哪些其实并不是什么真正的问题，解决那些真正问题的办法在哪儿，以及怎样做出合适的改变。

## 工作内容——销售薪酬设计的源头

当在一家公司里问起销售薪酬方案的起源的时候，得到的回答通常如下：“它一直以来就是那样的”，或者“它是行业惯例，别人怎么做我们就怎么做”。

这些理由也许听起来很有说服力，但它们都没有为设计有效的销售薪酬方案提供一个强有力的理由。历史惯例（有时候也叫做承继方案）通常都已经不再适合当前的市场现状，或者它支持的只是一种已经不再存在的销售模式。

那么行业惯例呢？只有当你的公司与竞争对手完全相同，而且你的竞争对手已经找到了一种完美的销售薪酬方案的时候才应该遵循行业惯例。然而，通常的情况是，你们的产品、客户以及客户覆盖策略跟竞争对手都不一样。所以，跟着行业内的其他人的办法做往往不是有效的策略，正如我们在本书后面将要了解到的那样：每家公司自己的销售薪酬方案设计都应该是独特的。

有效的销售薪酬方案从适当的策略整合开始，以有效的工作设计结束。有几点是销售经理在得出销售薪酬方案之前必须整合的：必须把正确的产品与正确的顾客整合；必须把正确的销售工作与正确的顾客整合；销售工作必须有清楚的目的，它必须与销售任务整合；绩效评估必须与工作内容整合。

一旦销售经理对顾客、产品以及销售工作进行了适当的整合，他就可以精心设计出一个销售薪酬方案来支持这个整合后的销售策略了。在第4章中我们将会了解到，销售薪酬方案是由工作内容所驱动的，对工作内容的正确设计会使销售薪酬的设计变得容易；相反，混乱的、整合不当的销售工作会使任何销售薪酬方案都无法获得成功。