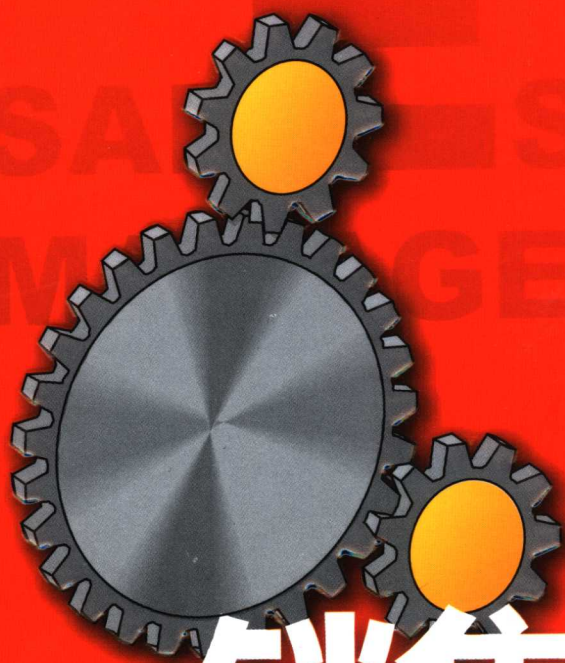


将绩效考核与薪酬管理紧密联系，为企业进行销售人员管理提供了实践范本

向远洪◎编著

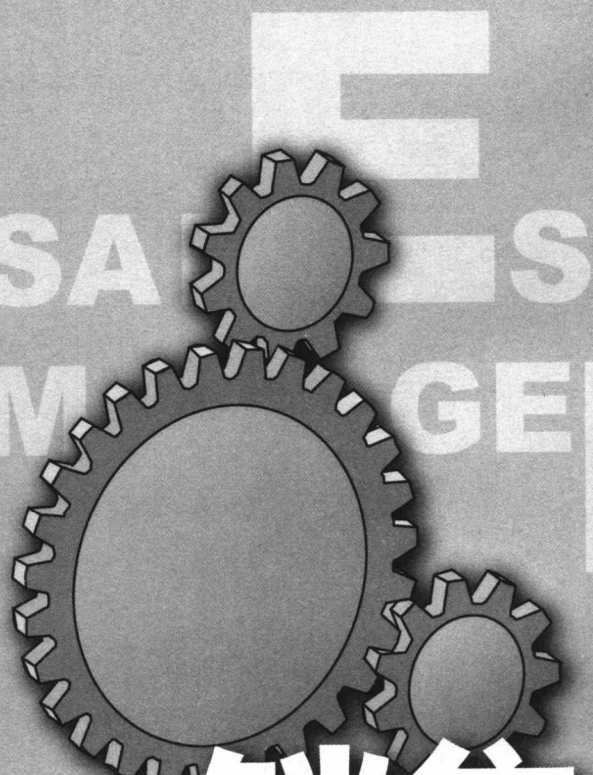


销售人员 绩效与薪酬管理



中国市场出版社
China Market Press

向远洪◎编著



销售人员

绩效与薪酬管理



中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目 (CIP) 数据

销售人员绩效与薪酬管理/向远洪编著. —北京: 中国
市场出版社, 2006. 9

ISBN 7-5092-0091-1

I. 销... II. 宋... III. ①企业管理: 销售管理
②企业管理: 劳动工资管理 IV. ①F274②F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 096325 号

书 名: 销售人员绩效与薪酬管理

编 著 者: 向远洪

责任编辑: 许 慧 (E-mail: xu_hui1985@126.com)

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68012468 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 北京蓝华印刷厂印刷

规 格: 787×960 毫米 1/16 14.75 印张 180 千字

版 本: 2006 年 9 月第 1 版

印 次: 2006 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN7-5092-0091-1/F·54

定 价: 36.00 元

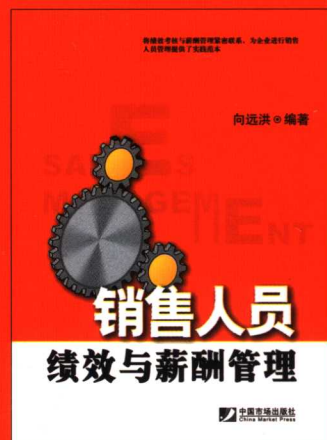
销售人员

绩效与薪酬管理

- 如果把销售人员绩效与薪酬管理称之为“一道菜”，本书可以称之为一个“烹饪指南”，既有烹饪的方法（销售人员绩效与薪酬管理的原则、方法、流程、内容和工具），又有烹饪所需要的材料（相关内容的参考示例和图表）。

责任编辑：许 慧

封面设计：铭洋设计工作室
010-87464949



前 言

销售人员管理是企业营销的起点，是任何企业经营管理中都不应忽视的部分，因为销售直接带来收入的实现。而这其中，最为重要的是销售人员的绩效与薪酬管理。

销售人员绩效管理是指销售经理与销售人员之间在目标与如何实现目标上所达成共识的过程，以及增强销售人员成功地达到目标的管理方法和促进销售人员取得优异绩效的管理过程。绩效管理的目的在于提高销售人员的能力和素质，改进与提高企业绩效水平。

将销售人员绩效的量化结果同薪酬水平挂钩，回答了销售人员在企业的绩效管理中常常会提出的“我将得到什么？我的利益是什么？”的问题。当销售人员看到企业所期望的目标由于较好的落实而得到回报时，与绩效相匹配的薪酬管理才会变得真实。

薪酬管理体现的是企业内部的一套全新的价值观和实践方法。它是一套把企业的战略目标和价值观转化成具体行动方案，以及支持销售人员实施这些行动的管理流程。事实表明，薪酬体系正在以自己特有的方式改变着组织的精神面貌，改变着企业管理者与销售人员的关系以及企业的竞争力和活力，实现企业所追求的目标。

本书紧扣销售人员绩效与薪酬管理的内在联系，依据绩效和薪酬管理的流程，以图表和范例加以说明，为销售经理有效地管理销售人员提

供了帮助。本书具有如下特点：

一、结构清晰。销售人员绩效与薪酬管理的重点内容均有清晰的介绍，通过阅读本书，可深入了解销售人员绩效与薪酬管理的精髓。

二、提供实务指导。本书撰写以实务性为主，突出在推行销售人员绩效与薪酬管理过程中的具体操作过程。

三、操作性强。本书对销售人员绩效与薪酬管理流程中每个环节都提供具操作性的建议，指导销售经理做好销售人员绩效与薪酬管理的每一步工作。

本书作为销售经理必备的管理工具之一，必将为企业开展绩效与薪酬管理提供有力的指导。

目 录

CONTENTS

◆ 前 言	1
◆ 第一章 正确认识销售人员管理	1
销售人员管理的内容	1
销售经理的职能	10
销售人员绩效管理与薪酬管理的联系	13
◆ 第二章 实施销售人员绩效管理前的基础工作	16
目标管理是绩效管理的基础	16
目标管理的特征	21
工作分析是绩效管理的前提	23
如何进行销售人员工作分析	25
销售人员的职位说明书	28
销售人员绩效管理的工作流程	38
◆ 第三章 销售人员的关键绩效指标的设定	42
销售人员的定量绩效考核指标	42
建立销售指标体系的原则	46
建立关键绩效指标体系的定性方法	49
建立关键绩效指标体系的定量方法	51
某企业销售人员关键绩效指标体系范例	52
正确理解划分销售区域的作用	54
销售区域的划分方法	55

划分销售区域的步骤	56
如何得到销售人员销售量指标的大小	60
销售费用的内涵	64
销售费用的分类与构成	66
确定销售人员销售费用指标大小的原则	68
销售费用指标大小的确定方法	70
◆第四章 制定销售人员的绩效计划	73
销售人员绩效计划的组成要素	73
制定销售人员绩效计划的流程	75
销售人员的目标包含的内容	78
为什么销售定额很重要	80
不同类型的销售定额	83
制定销售定额的方法	88
为销售人员制定目标和定额的程序	92
销售定额设定应具有 SMART 特征	95
◆第五章 销售人员的绩效管理与绩效评估	98
绩效管理中的辅导类型和方法	98
通过有效的沟通激励销售人员的绩效表现	100
销售经理在沟通中需要注意的问题	103
收集销售人员的绩效信息	105
销售人员绩效管理实施与管理中的误区	108
销售绩效评估有哪些优点	110
销售绩效评估包括哪些内容	111
销售人员绩效评估的方法	115
销售绩效评估方法的特点	121

影响绩效评估方法选择的因素	123
实施销售人员绩效评估	125
◆第六章 销售人员绩效反馈	127
销售人员绩效反馈面谈的目的	127
销售经理为绩效反馈面谈应做的准备工作	128
销售人员绩效反馈面谈的程序	132
销售人员为绩效反馈面谈应做的准备	133
销售人员绩效反馈面谈的原则	134
如何与销售人员进行销售绩效反馈面谈	138
怎样对销售人员进行有效的激励	140
销售人员绩效反馈面谈过程示例	142
◆第七章 销售人员薪酬管理的基本内容	148
薪酬不等于工资	148
销售人员薪酬的构成	149
薪酬对销售人员的功能	151
薪酬对企业的功能	154
销售人员薪酬管理的内容	155
在薪酬管理中要注重公平性	157
销售人员薪酬管理经常遇到的几个问题	159
销售人员的薪酬模式	162
◆第八章 销售人员薪酬体系的设计	168
销售人员薪酬设计的原则	168
销售人员薪酬设计的基本流程	171
销售人员薪酬体系设计要点	175

不同销售模式的薪酬体系	176
制定有效的销售薪酬体系	179
确定薪酬水准	180
用销售人员绩效评定薪酬	184
销售人员绩效与薪酬挂钩示例	185
销售人员底薪与绩效奖金间的最佳比例	189
制定红利计划	190
如何有效地对销售人员进行评估及奖励	191
◆第九章 销售人员薪酬管理过程中的控制	195
如何确定销售人员的薪酬预算	195
分析薪酬预算的环境	197
薪酬预算的方法	200
销售人员薪酬策略调整	203
薪酬结构策略及调整	207
在制定薪酬的过程中与销售人员进行沟通协调	208
薪酬沟通的步骤	210
薪酬沟通与企业文化	214
如何对薪酬制度进行评价	216
根据变化制定新的薪酬制度	217
◆第十章 不同类型销售人员的绩效和薪酬管理示例 ...	219
批发销售人员的绩效和薪酬管理	219
终端销售人员的绩效和薪酬管理	222
销售内勤的绩效和薪酬管理	225

第一章

正确认识销售人员管理

◇ 销售人员管理的内容

销售人员是企业组织中最重要、最具活力的成员。他们在销售活动中既代表企业，又与用户联系紧密；既要完成销售目标，又要为自己负责的客户提供服务。销售人员的工作状况的好坏，不仅影响着企业销售目标的实现与否，更影响着企业在客户心中的基本形象。因此，如何选拔销售人员，如何培训销售人员，如何激励销售人员，如何考评销售人员，如何设计销售人员薪酬，如何建立一支高效率的销售队伍，是企业销售管理中的重要内容，并对企业销售工作产生重要的影响。

1. 销售人员的必备素质

选拔什么样的人来从事企业产品的销售工作，才能更好地提高销售业绩？回答这一问题，首先得弄清楚做一名合格的销售人员，其基本素质由哪些因素组成。

“素质”一词，在经济学领域被广泛地引用，作为人们评价人物或衡量人才的标准，得到了广泛的认同。从销售人员的角度来讲“素质”，虽然有一定的模糊性，但仍可总结为销售人员在职业道德、心理、业务能

力、礼节等因素上的个性化的综合表现。

(1) 销售人员的职业道德素质。

销售人员的职业道德素质是一个销售人员起码的行为准则，要求销售人员在满足企业利益的同时，其个人的行为规范必须与社会发展的要求保持一致。

(2) 销售人员的心理素质。

企业的销售人员和管理人员一样，必须具备良好的心理素质。只有具备良好心理素质的销售人员，才能完成或超额完成销售目标，推进企业销售工作的顺利开展。

(3) 销售人员的业务素质。

销售人员的业务素质是指专业知识的掌握情况对人的影响。业务素质的好坏，直接影响到工作业绩的升降。作为企业的一名优秀的销售人员，起码的业务素质主要包括市场营销知识、行业环境知识、企业知识、产品知识、销售技巧知识等。

(4) 销售人员的能力素质。

能力是一种智能因素，是指企业销售人员从事销售活动的本领。销售人员本领的大小，取决于掌握各种科学知识的程度和对科学知识加以应用的水平。

2. 销售人员的选拔方式

招聘是选拔销售人员的主要方式。招聘一般分为四种形式，即面对社会实行“公开招聘”，面对企业实行“内部招聘”，利用人才中介市场“委托招聘”，面向大专院校“定向招聘”。招聘选拔销售人员，一般分为四个步骤：

(1) 资格申请。

企业通过信息发布手段，面向目标对象提出人员招聘的条件；应聘者提出申请，提交各种资料和说明文件，供招聘组织者选择参考。对不完全按照要求提供资料的应聘人员，要进行认真的分析，分析这些人是



故意的还是无意的。故意者可能是采用这种方式，希望由此引起招聘人员的注意，也许这里面就有可塑之才。

(2) 面试选择。

招聘人员通过阅读应聘者资料，从中初选出符合企业招聘条件的申请者组织面试。面试时，要拟定 10 个左右关于产品营销的问题，选择性地与申请者进行交流，即采取引导深入式的面试方式。面试时，招聘组织者至少要注意到：

- ①要尊重应聘者的人格；
- ②明白无误地交流问题；
- ③简洁地记录应聘者的观点；
- ④表现个人亲和力，促进交流的正常进行；
- ⑤面谈结果和个人意见要填入“面谈评估表”。

(3) 测验选择。

对面试选择中符合条件的人员进行第三道程序，即测验选择。测验分为智商测验、能力测验、兴趣测验、性格测验、环境测验等。智商和能力的测验主要考察应聘者的知识和能力；兴趣和性格的测验主要了解应聘者的心理素质；环境测验是了解应聘者的市场应变能力。

大多数情况下测验选择是以题库的方式进行的。对于企业而言，大多数企业没有这方面的经验和题库条件，因此，可以委托专门的中介机构参与测验工作。

(4) 正式录用。

凡是经过面试和测验合格者，即根据择优原则正式录用，并签订正式合同。聘用合同是企业控制管理的法律文件，一方面，不能太苛刻，能够达到防止销售人员频繁跳槽即可；另一方面，一定要在合同中把双方的责、权、利进行比较明确的界定，奖罚并重，从而保证销售工作的连续性和稳定性。



3. 企业销售人员的教育培训

销售人员业务能力提高的重要手段之一是接受各种形式的销售培训。有头脑的销售人员往往把拜访用户、参加销售会议、出席专题讲座等也理解为培训，并从中吸取有益的营养。但是，对于大多数销售人员而言，有计划地、有目的地接受专业化的培训，才是提升个人业务能力的主要手段。

企业对销售人员的销售培训是一个系统工程，可以分为宏观知识培训和业务知识培训。宏观知识培训以提高基本素质为主要目标，诸如开设市场营销理论讲座、广告学和消费者行为学讲座等等；业务知识培训则以提高业务技能为主要目标，诸如开展围绕业务工作所需要的基本技能性质的培训。就目前而言，中国企业的销售培训多以业务知识培训为主，这反映了企业急功近利的心态。在这里，我们以业务培训作为主要的探讨对象。

(1) 企业知识的培训内容：

- ①本企业过去的历史及成就；
- ②本企业现在的理念、口号；
- ③本企业的组织管理构架；
- ④本企业在行业和市场中的地位；
- ⑤本企业的销售政策；
- ⑥本企业的市场策略及分布；
- ⑦本企业的渠道情况及储运管理程序；
- ⑧本企业销售人员的期望及任务安排；
- ⑨本企业销售工作的定位。

(2) 产品知识的培训内容：

- ①本企业产品的类型与组成；
- ②本企业产品的品质和特性；
- ③本企业产品的利益点与优势点；



第一章 正确认识销售人员管理

- ④本企业产品的制造方法、包装情况和用途范围的限制；
- ⑤本企业产品的销售价格层次、交货方式和结算方式；
- ⑥本企业产品的售后服务保障；
- ⑦本企业产品在竞争领域中的地位。

(3) 销售技巧的培训内容：

- ①市场调查与信息获取技巧；
- ②个人的营销礼仪要点；
- ③访问客户的技巧要点；
- ④产品介绍方法的技巧；
- ⑤给客户留下好印象的方法；
- ⑥使用营销工具的技巧；
- ⑦销售态度的培训；
- ⑧货款催收的技巧。

(4) 客户管理技巧的培训内容：

- ①寻找、选择和评价未来的客户；
- ②与客户约定、接洽和交流的技巧；
- ③客户信息的获取技巧；
- ④服务中间商的技巧；
- ⑤培养忠诚客户的技巧；
- ⑥客户档案利用的技巧。

(5) 处理拒绝技巧的培训内容：

- ①直接驳正技巧；
- ②间接否认技巧；
- ③目标转化技巧；
- ④取长补短技巧；
- ⑤反问紧逼技巧；
- ⑥保持友善技巧；
- ⑦留有余地技巧。

(6) 销售行政工作的培训内容:

- ①销售报告的撰写;
- ②客户查询的管理步骤与答复;
- ③销售费用的控制;
- ④销售目标的计划、组织和管理。

4. 企业销售人员的报酬

企业的销售人员每天都面临各种突发性的问题和各式各样的客户,会遇到各种困难和挫折,这些问题将困扰着他们,某种程度上打击着他们的自信和耐心。他们需要用激励手段来恢复信心,勇敢地从挫折中走向明天。因此,报酬激励就成为最为现实和数字化激励的主要手段,也是稳定销售队伍、提高销售管理效率、调动销售人员积极性的主要手段之一。

(1) 企业销售人员报酬的作用与类型选择。

企业的销售报酬是指销售人员通过销售工作而获得利益回报,包括工资、福利、保险、佣金和额外奖励等。报酬的作用,首先是激励销售人员,确保销售目标的实现;其次是确保销售人员经济利益的实现;最后是简化管理手段,提高销售管理效率。

报酬的类型一般分为六种:纯薪水制度、纯佣金制度、薪水加佣金制度、薪水加奖金制度、薪水加佣金再加奖金制度、特别奖励制度。根据目前中国企业的实际情况,企业所属销售人员的报酬类型最适合选择薪水加佣金制度和薪水加佣金再加奖金制度。在这两种类型中,必须遵循低薪水、高佣金的原则,奖金则是以额外奖励的方式来表现,类似于特别奖励制度。

(2) 企业销售人员报酬水准的确定与报酬发放。

企业的销售人员结构相对简单,确定销售报酬时,可以从销售人员分类和确定报酬参照依据两大方面入手。

①销售人员的分类。

企业的销售人员按其职责和工作性质,可以分为三大类: