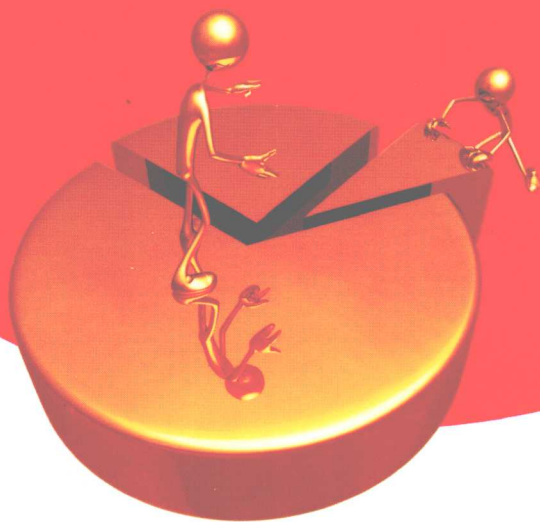


店铺薪酬、奖金和 红利分配技术

SHOP

店 铺 “ 新 ” 酬



高彩凤◎编著

员工似乎对自己的工资永远都不满足，我们郁闷！

面对奖金发放，员工却并不领情，我们心寒！

如何将薪酬、奖金变为员工提升销售业绩的发动机？怎样制定有效的激励系统和薪酬体系？

留住人才，才能留住店铺业绩的辉煌！

本书将与您一起探讨这一敏感话题。



中国发展出版社

高彩凤◎编著

店铺薪酬、奖金和 红利分配技术

 中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

店铺薪酬、奖金和红利分配技术 / 高彩凤编著. —北京:
中国发展出版社, 2009. 10

(店铺业绩提升系列丛书)

ISBN 978-7-80234-473-0

I. 店… II. 高… III. 商店—劳动工资管理
IV. F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 173869 号

书 名: 店铺薪酬、奖金和红利分配技术

著作责任者: 高彩凤

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-80234-473-0

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京瑞哲印刷厂

开 本: 700 × 980mm 1/16

印 张: 10.5

字 数: 136 千字

版 次: 2009 年 10 月第 1 版

印 次: 2009 年 10 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

定 价: 25.00 元

咨询电话: (010) 68990625 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮箱: drcpub@126.com

版权所有 · 翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

前言



开店是创业经营的开始。世界上很多著名的企业家和富豪们都是从经营店铺起步的，比如零售业航母沃尔玛的创始人萨姆·沃尔顿，亚洲首富李嘉诚年轻的时候也是在店里当伙计，从事销售工作。这些人从店铺经营中掘得“第一桶金”，自此踏上了创业发家的历程。

然而，就在人们把开店作为投资和再就业的理想渠道时，许多店铺经营者却大吐苦水，感叹竞争激烈，生意难做。的确，在十米一小店、百米一大店的竞争环境中，要想成功地经营好一家店铺确非易事。各方面的工作都要做到位，各个环节都不能出错。

为了解决店铺经营者管理问题，我们对几十家通过经营壮大的零售连锁企业进行了全方位的研究，包括沃尔玛、国美电器、苏宁电器、迪信通、宜家等企业，旨在找出中小店铺的成功秘诀，发掘中小店铺的经营绝学。

在分析与研究的时候，我们发现，长期以来，店铺的经营管理者缺少系统的、理论与实践相结合的日常经营管理方法。很多店铺管理者游弋于各种五花八门的理念之间，却无法解决日常运营管理中的具体难题。所以，打造一套终端店铺常用的、可查询的管理图书，是目前的当务之急，也是编撰这套书的初衷。

店铺经营管理是一门艺术，也是一门科学，涉及诸多环节，需要借助于科学的理论、有效的工具和灵活的方法来进行管理。本套丛书以国内外先进终端店铺的管理经验为依托，结合中国终端店铺的经营现状，

将终端店铺经营管理的工作和流程细化，将组织理念、管理知识以及常用的文件、表格等进行有序的编辑，便于查询和使用。本套丛书提供了一套科学、实用的终端店铺管理模式，为终端店铺经营管理提供了一种规范，既可作为店铺从业者实际工作的备查手册，又可作为店铺管理者的日常管理工具书。

本套图书分别从店铺运营标准、店铺货品管理、薪资管理、人员管理、库存管理、导购、报表数字管理、VIP 客户管理等方面入手，阐述对店铺的管理。考虑到店铺人员的特点，我们在排版设计上灵动活泼、简洁大方，内容上实用性强、针对性强、可操作性强，文字通俗易懂，不仅让店铺工作人员易于接受，还可以实现终端店铺业绩的卓越提升。

我们希望这套书得到读者的认可与指点，更希望这套书能给读者带来帮助，成为店铺经营者的好帮手。

最后，祝读者朋友们生意兴隆。

编者

2009 年 9 月

目录

第一章 利益攸关——薪酬分配决定成败

很多人都知道，店铺经营要想赢利，必须要做到两个好：第一，卖得好；第二，分得好。所谓卖得好，就是店铺销售好；所谓分得好，就是员工薪酬分配合理。从某种程度来说，只有分得好，才能卖得好。这也就意味着员工薪酬分配的好坏，将决定店铺经营的成败，这种关系可以用四个字来形容：利益攸关。

成也薪酬，败也薪酬	2
薪酬设计的流程	16

第二章 因地制宜——实用的店铺薪酬分配模式

在店铺发展的一系列过程当中，已经逐渐形成了相对稳定的薪酬分配模式。这些分配模式各有各的优点、各有各的缺点，每一种分配模式都适用于一种情况，店铺经营者在设计薪酬分配体系的时候应该根据自己店铺的实际情况进行选择。

店铺薪酬的种类及组成方式	24
店铺不同职位的薪酬设计方式	37
店铺奖金的发放形式	48

店铺人员职位与薪酬的晋升	61
--------------------	----

第三章 双管齐下——做好价值分析和薪酬调查

如何才能让员工的薪酬分配保持基本的平衡，不会出现“内部不均”和“外部不均”的现象呢？要做好两方面的工作：做好员工的岗位价值分析和行业薪酬调查。双管齐下才能真正做到相对的平衡，为店铺的发展提供一个相对平稳的环境。

岗位价值分析	74
薪酬调查	95

第四章 绩能为本——掌握绩能才有章可循

随着店铺发展得越来越成熟，员工的薪酬分配模式已经从最初的平均分配模式向“多劳多得”分配模式过渡，业绩和能力成了员工获取高薪的“两条腿”，只有这“两条腿”都跑得快、跳得高，薪酬才会高。所以，店铺经营者在设计薪酬分配模式的时候应该以绩能为本，而不是以岗位为本。

员工能力测评	116
员工的绩效评估	133

第五章 动态平衡——根据现实情况调整薪酬

薪酬调整不是个“一劳永逸”的工作，它需要根据店铺发展的不同情况不断进行调整，无论是店铺的发展战略发生了变化，还是店铺员工数量、店铺发展的阶段发生了变化，薪酬分配都得根据实际情况进行相应的调整。

情况不同，薪酬调整也不同	148
薪酬让员工自动自发	157

第一章

利益攸关 ——薪酬分配决定成败

很多人都知道，店铺经营要想赢利，必须要做到两个好：第一，卖得好；第二，分得好。所谓卖得好，就是店铺销售好；所谓分得好，就是员工薪酬分配合理。从某种程度来说，只有分得好，才能卖得好。这也就意味着员工薪酬分配的好坏，将决定店铺经营的成败，这种关系可以用四个字来形容：利益攸关。

成也薪酬，败也薪酬

如果将店铺比喻成一具生物躯体的话，销售人员就是这具躯体的神经末梢，而薪酬就是维持这些神经末梢正常工作的血液。如果血液分配不均，流动不畅，神经末梢将会坏死，最终导致躯体的死亡。中国很多店铺的发展就是通过给销售人员足够多的薪酬而获得的，同时，这些店铺的衰败同样是因为销售团队的薪酬问题，所谓“成也薪酬、败也薪酬”，正是对这些店铺兴衰史一个最恰当的概括。

店铺薪酬的分配关乎店铺员工的收入多寡，只有员工收入增加了，店铺的收入才能增加。一旦员工收入减少，必定会引起他们的不满、怠工，跳槽、内耗等问题也就紧随其后。这在一定程度上决定着店铺发展的前途和命运，如果处理不好，不仅店铺得不到快速的发展，而且还有可能走向失败。因此，在涉及薪酬问题的时候，店铺经营者们应该三思而后行。

1. 薪酬的功用

很多店铺经营者都觉得很奇怪：薪酬分配和薪酬功用有什么联系吗？从表面上看，确实没有联系，但实际上联系紧密。

薪酬并不仅仅是钞票，放在店铺经营者手中，它可以是发给员工的工资，也可以是对员工的奖励，还是对员工能力的一种肯定。举个很简单的例子，如果薪酬是以员工工资的形式发放下去的，那么它所起到的作用就是工资的功用；如果薪酬是以其他奖励的形式发放下去的，那么它起到的作用就不是工资的功用，而是奖励的功用。当然，奖励的功用当中也分为好几种，比如绩效奖励、激励奖励、效率奖励等。

由此可见，薪酬功用有很多种形式，如果店铺经营者没有处理好这一点，就会给自己店铺的经营带来一些不利的影响。



店铺案例

某城市的红都鞋城在开业仅仅两年后就倒闭了，虽然店铺经营者洪先生是一个有志于创业的青年，但是他的理想并没有变成现实，他在当了短短的两年老板之后失业了。

洪先生为什么会失业？红都鞋城为什么会倒闭呢？事情还得从头说起。

创业之初，洪先生并没有多少资金，为了店铺的装修、房租、进货、员工的工资等投入，不仅花光了他所有的积蓄，还欠下了几万元的债务。最初，店铺的五个员工都知道洪先生的这种情况，因此，在薪水的高低上并没有做太多的计较，洪先生曾明确表示，一旦店铺经营情况好转，他一定会给他们增加薪水。

就这样，在相互理解、相互帮助的氛围中，红都鞋城顺利开业了。第一年，经过大家共同努力，鞋城经营逐渐走上正轨，开始向盈利状态转变。这本是一件好事情，但是这件好事却成了洪都鞋城倒闭的诱因。

原来，鞋城盈利之后，员工都等着洪先生给自己增加工资，但是洪先生却似乎把这茬儿给忘记了。后来，在员工的提醒下，洪先生终于记起了自己的承诺，于是，他再次承诺，他一定想办法提高员工的待遇。听到老板如此许诺，五个员工再次鼓起干劲，卖力工作，使得鞋城销售情况又上了一个新台阶。

可是，让五个员工没有料到的是，洪先生竟然出了一“高招”：把那些断码的、过时的、甚至是缺损的鞋子当成他所承诺的增加的薪酬，发给员工，还告诉员工，这些鞋子无论卖多少钱看个人的本事，所卖收入就算是给他们增加的薪酬。

洪先生的这个举措让大家难以接受，但是又找不到驳回的理由——老板确实给大家提高了薪酬，只不过增加的部分是以实物的形式发放的。可是，似乎又不是那么回事，加薪没有这么加的啊！从那个月开始，每个员工的心里都像被压了一块石头，大家都觉得自己的价

值在这里根本是被忽视了，谁都没有动力再做事情。不久，他们一个接一个地离开了红都鞋城，而其他店铺的销售人员听到红都鞋城的事情之后，也纷纷避而远之。洪先生在苦苦支撑了两个月之后，宣布鞋城倒闭。



深度分析

红都鞋城为什么最终会倒闭？很直接的原因，鞋城的老板洪先生没有处理好员工的薪酬问题。更直接点说，洪先生没有搞清楚薪酬到底有什么功用！在他心目中，薪酬就是钱，所以他认为把鞋子给了员工就是给员工加了薪酬，他不知道这是错误的。

那么薪酬到底有哪几种功用呢？总的来说，有以下三种：

(1) 经济保障功能

员工为什么要来你的店铺工作？很明显的目的：赚取薪水养家糊口。从这一点来看，薪酬就起到了经济保障功能，是最基本的功能。

从经济学的角度来说，薪酬实际上就是劳动力的价格，店铺通过员工的工作来创造市场价值，同时店铺对员工的贡献提供经济上的回报。在市场经济条件下，薪酬收入是绝大多数劳动者的主要收入来源，它对于劳动者及其家庭的生活所起到的保障作用是其他任何收入保障手段都无法替代的。

由此我们就可以理解，红都鞋城的员工之所以选择离开，是因为员工想要的是以货币为衡量标准的薪酬，而不是以鞋子为衡量标准的薪酬。货币可以购买任何所需的东西，但是鞋子却不行。

另外，薪酬的经济保障功能并不仅仅体现在满足员工吃、穿、用、住、行等方面的基本生存需要，同时还体现在它要满足员工在娱乐、教育、自我开发等方面的发展需要。总之，员工薪酬水平的高低对于员工及其家庭的生存状态和生活方式所产生的影响是巨大的。

(2) 心理激励功能

为什么很多店铺经营者为了表彰员工出色的工作表现要给他们加工资或者奖金呢？这是因为薪酬也有心理激励的功能。这种激励表现在两个方面。

第一，从心理学的角度来看，薪酬的激励功能表现在心理的满足上。薪酬的增加，会让员工觉得自己的价值得到了老板的肯定，这是一种很大的心理满足。另外，薪酬是个人和组织之间的一种心理契约，这种契约通过员工对于薪酬状况的感知进而影响员工的工作行为、工作态度以及工作绩效，即产生激励作用。

第二，从激励的角度来看，薪酬的功能表现在员工对工作态度的改变上。员工对于店铺经营者所给予的薪酬越满意，薪酬对于员工的激励作用也就越大，那么员工对于工作也就越用心、工作效率也就越高。相反，如果员工的薪酬需要得不到满足，则很可能会产生消极怠工、工作效率低下、人际关系紧张、缺勤率和离职率上升、组织凝聚力和员工对企业的忠诚度下降等不良后果。

通过对红都鞋城案例的分析，我们发现洪先生在这一点上做得不到位，不仅没有满足员工对于薪酬的低级需要，更没有满足员工对于薪酬的高级需要，最终使得员工一个一个离开了鞋城。

(3) 社会信息功能

所谓社会信息功能是指员工可以通过自己的薪酬情况了解到一些重要的社会信息，比如老板对于自己是否满意、自己在这个行业的层次、自身能力等。也就是说，员工所获得薪酬水平高低除了其所具有的经济功能以外，它实际上还在向其他人传递着一种信息，人们可以根据这种信息来判断员工的家庭、朋友、职业、受教育程度、生活状况甚至宗教信仰以及政治取向等等。不仅如此，在一个组织内部，薪酬水平的高低往往也代表了员工在组织内部的地位和层次，从而成为对员工的个人价值进行识别的一种信息。

因此，员工对这种信息的关注实际上反映了员工对于自身在社会以及组织内部的价值关注，从这方面来说，薪酬的社会信息功能也是不

可忽视的。

由此可见，对于店铺经营者来说，薪酬分配就好比是一招棋，下得好的话，店铺就能获得发展；下不好，一招错则招招错，一招输则满盘皆输。店铺经营者务必要三思而后行。



专家箴言

薪酬不仅是一种公平的交易，它还可以将店铺经营者的组织目标和管理者意图及时、有效地传递给店铺员工，促使个人行为与组织目标一致化，调节员工与组织、员工与员工之间的关系。

2. 分配薪酬凭什么

在薪酬分配的问题上，很多店铺经营者都有点“丈二和尚摸不着头脑”。原因很简单：没有一个具体、明确、统一的标准。即员工薪酬分配到底凭借的是什么标准，很多店铺经营者并不清楚。店铺与店铺之间不一样，甚至一个店铺之内，员工的薪酬也不一样，“同工不同酬”现象比比皆是，正是因为这些现象的存在，员工团队的稳定性才遭到了破坏，出现了“谁家工资高，就往谁家跑”的现象，特别是在中小城市，这种现象更是普遍。

为此，很多店铺经营者都曾经吃过这方面的亏，也都渴望能真正搞明白店铺员工薪酬的分配的标准是什么。



店铺案例

重庆的张先生经营一个火锅城已经有三年的时间了，因为火锅城所处的地理位置比较优越，厨师的手艺也比较好，所以，一直以来火锅城的生意都不错。可是，最近，张先生却犯了难了，火锅城的人才开始严重外流。

这是怎么回事呢？事情还得从刚刚开业的一家新火锅城说起。

今年7月初，在张先生的火锅城对面，新开了一家“三娃”火锅

城，虽然占地面积和张先生的火锅城差不多，但是里面的装修却是相当豪华，让人一看就知道投资不少，是一个生意场上的劲敌。

刚开始的时候，张先生并没有在意，毕竟自己有三年的成功经营经验，在附近地区已经有了名气，并且还有了相对稳定的客源，新开的火锅城一时还不能对自己形成威胁。可是，令张先生没有想到的是，新开的“三娃”火锅城并没有按常规出牌，而是通过出高薪，挖走张先生店内的厨师、服务员，甚至通过收买的方式，将张先生的进货渠道、锅底配料等都摸得一清二楚。

这一下，张先生慌了手脚。不到一个月的时间，张先生火锅城里的人员70%都跑到了三娃火锅城。眼看就要支撑不住了，无奈的张先生决定增加员工的工资，以留住剩下的人才，但是增加工资给张先生的经营带来巨大压力，资金支出增加，经营负担加重，弄不好就会亏本，可是不加工资的话，根本留不住人啊。

苦恼的张先生始终想不明白的问题是：员工薪酬，到底该给多少，什么说了算？



深度分析

张先生所遇到的情况从表面上看，是一个竞争问题，而实际上却是一个店铺员工薪酬分配的问题，即员工薪酬的发放到底应该按照什么标准进行。当然，这不仅仅是张先生遇到的问题，也是很多店铺经营者所遇到的问题。从张先生的案例中我们可以看到：店铺员工的薪酬如果没有分配好，会对店铺经营有多么严重的影响。这些负面影响主要表现在一下几个方面。

(1) 容易引起人才流失

相同的店铺，相同的岗位和工作，如果薪酬不同，就容易让员工产生“这山看着那山高”的心理。在员工的心目中，同样的付出，在别家店铺能获得更高的利益，那么自己为什么不去别家店铺发展，非吊死

在这棵树上呢？

就如案例中张先生店铺里的员工一样，同样的工作，三娃火锅城出的薪水要高出很多，那么他们就会想，为什么不去工资高一点的地方上班呢？反正是一样的工作，树挪死，人挪活嘛。也正因为如此，张先生火锅城里的70%的员工都挪到了三娃火锅城。

(2) 容易引起员工消极怠工

一旦员工薪酬分配没有做到位，无论是“同工不同酬”的现象，还是“店铺内部分配不均”的现象，都会让员工产生这样一种心理：付出多，收入少，那我何必付出呢？既然做好做坏一个样，那我努力做好有什么用呢？于是，消极怠工的现象就出现了，该去招待顾客的时候没人愿意去，该去清点货物的时候没人愿意去……这样，店铺的销售势必会受到严重的影响。

(3) 削减店铺的竞争力

这一点是毫无疑问的，就以案例中张先生的火锅城为例，如果以品牌、实力来竞争，张先生未必会输给对手——三娃火锅城，可是他最终迅速倒下，原因何在？人才外流，竞争力下降。一旦店铺出现这种情况，就说明经营已经出现了非常危险的情况，如果再不进行改进，失败的结局就注定了。

(4) 引起同事之间推诿责任、扯皮现象

很多店铺员工并不少，但是真正做事的几乎没有。其实并不是这些员工没有能力做事，而是他们不愿意去做。理由很简单：店铺经营者在内部分配薪酬的时候没有做到公平合理，使员工心里有了“委屈”的情绪，甚至还会对那些“收入多”的同事产生敌对情绪，不配合他们的工作。最终，推诿责任、扯皮的现象也就难免了。

总之，店铺薪酬分配是一个关乎店铺发展、竞争的大事，如果做得不好，很可能对店铺的发展产生消极，甚至是致命的影响。



专家箴言

在店铺经营过程中，员工薪酬如何分配是一个重要的课题，其重要程度不亚于店铺的发展计划、销售策略等方向性问题。一个店铺要想经营得好，在选定大方向、制定好销售方针策略的时候，也要做好薪酬分配，只有稳定了内部，才能征战商场，赢得胜利。

3. 常见分配模式的优劣

经过三十年的改革开放，中国店铺经营已经逐渐成熟。各种经营模式、营销策略、薪酬分配已经得到了相应的发展，特别是薪酬分配模式，已经形成了几种相对固定的模式，并且这几种模式都基本上能适应一般店铺薪酬分配时的需要。相对来说，目前的分配模式还比较简单，几乎任何一个店铺经营者都能使用，也都能用好。

不过，我们也不能忽视一个事实：店铺经营者能用好这些分配模式并不意味着不会再出现任何问题。毕竟，任何一种模式，都有自己的侧重点，也有自己的优劣，如果没有弄清楚这些模式的优劣之处，店铺经营很可能会再次陷入危机，甚至还有倒闭的危险。



店铺案例

书屋图书大厦是某城市一个大型的图书超市，里面的图书有几千种。随着知识经济时代的到来，到图书大厦购买图书的人也越来越多。为了适应市场需要，图书大厦领导层决定对现有的销售员队伍进行两个方面的调整：第一，扩大销售员队伍，基本上做到一个柜台一个销售员，做到一种类型的书由一个人专门负责。第二，提高销售员队伍的素质，不仅要求销售员在空闲的时候要阅读自己所在柜台上的书籍，还要对相关的知识进行了解，以便在推销的时候有针对性。

在做了以上调整之后，图书大厦另外招聘了10名刚毕业的大学生作为销售员，工资水平和老员工的工资水平一样。基本情况如

下，普通销售员每月1200元，销售主管每月1600元，每层的经理每月2000元。

刚开始的时候，大家都觉得这样挺好，做一样的事情，拿一样的工资，公平合理。可是，渐渐地领导层发现了一些问题：很多员工做事没有激情，特别是刚招聘进来的几个新员工，更是表现得吊儿郎当，甚至他们私底下还准备着跳槽。询问之下，这些员工说出了原因：大家工资都是一样的，做好做坏都一样，那我们为什么还要做好啊？

领导层想想也有道理。于是决定对员工的薪酬进行改革，把员工的工资和业绩提成相挂钩。即你做得好，你的工资就高；你的销售差，工资也就低。经过调整之后，员工的工作面貌焕然一新，大家都很积极。

可是好景不长，一些冷门书柜的员工纷纷辞职，理由是他们工资低并不是因为自己工作不努力，也不是因为销售技能不好，是因为这些书是冷门书，平常就没有多少人购买，那么他们的工资也就很少，甚至还不够日常生活所需。

无奈的领导层再次调整分配方案，用底薪加提成的方式来核定员工工资。即大家底薪一样，但是提成高的，最终拿的工资也就高，提成低的拿的工资也就低。这样一来，大家的心理才稍稍平衡。

由此，图书大厦领导层得出一个结论：薪酬分配虽然有固定的模式，但是这些模式运用起来各有利弊，它们所适用的店铺类型、发展阶段都是不能一概而论的，只有选择适合自己企业的方式，才能真正促进企业的发展，否则只会起到反作用。



深度分析

正如书屋图书大厦领导层最后得出的结论一样：店铺薪酬分配虽然有固定的模式，但是各个模式所适用的店铺类型、发展阶段都是不一样