



中国社会科学院工业经济研究所
重点课题报告

长江三角洲地区 销售人员薪酬激励实证研究

The Demonstration Analysis on Sales
People Compensational Motivation in
Yangtse Delta Zone

— 陈晓东 / 著 —



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



中国社会科学院工业经济研究所重点课题报告

长江三角洲地区 销售人员薪酬激励实证研究

The Demonstration Analysis on Sales People Compensational
Motivation in Yangtse Delta Zone

陈晓东 / 著

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

长江三角洲地区销售人员薪酬激励实证研究/陈晓东
著. —北京: 经济管理出版社, 2010.5

ISBN 978-7-5096-0971-2

I. ①长… II. ①陈… III. ①长江三角洲—企业管
理: 劳动工资管理—研究 IV. ①F279.275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 081001 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: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 张世贤

责任编辑: 曹 靖

技术编辑: 杨国强

责任校对: 郭 佳

720mm×1000mm/16

22.75 印张 446 千字

2010 年 7 月第 1 版

2010 年 7 月第 1 次印刷

定价: 48.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0971-2

·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

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 问题的提出	1
第二节 研究目的与意义	4
第三节 有关概念的界定	5
第二章 理论基础与文献回顾	13
第一节 销售人员薪酬激励研究的理论基础	13
第二节 销售人员薪酬激励文献回顾	29
第三章 销售人员薪酬激励的影响因素	35
第一节 我国企业销售人员薪酬激励方案的演变	35
第二节 销售人员薪酬的影响因素	38
第三节 销售人员薪酬激励的决定因素	46
第四章 实证研究的总体状况分析	63
第一节 研究思路与样本确定	63
第二节 问卷设计与统计分析方法	66
第五章 总体统计结果的分析与讨论	69
第一节 一般总体分析	69
第二节 具体分类分析	76
第三节 总体分析结果	104
第四节 研究结果与讨论	106
第六章 不同行业统计结果的分析与讨论	111
第一节 制造业统计结果的分析与讨论	111
第二节 批发和零售贸易业统计结果的分析与讨论	136



第七章 不同类型企业统计结果的分析与讨论	161
第一节 外资企业统计结果的分析与讨论	161
第二节 国有企业统计结果的分析与讨论	186
第三节 民营企业统计结果的分析与讨论	211
第八章 不同职位统计结果的分析与讨论	237
第一节 销售部经理职位统计结果的分析与讨论	237
第二节 区域销售经理职位统计结果的分析与讨论	262
第三节 销售代表职位统计结果的分析与讨论	287
第四节 销售助理职位统计结果的分析与讨论	312
第九章 结论	339
第一节 结论 1	339
第二节 结论 2	341
第三节 结论 3	341
第四节 结论 4	342
附 录	345
参考文献	349
后 记	355

第一章 绪 论

中国经济持续的增长犹如巨大的磁场，将全球各地的企业不断地吸引来此创造财富，世界已经把关注的重点和工作的重心迅速转移到了中国。当世界各国经济尚在金融危机中挣扎的时候，中国经济率先恢复，许多行业在 2009 年又创造了新的发展奇迹。在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。

第一节 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、有人身自由、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作出正确选择的人。因为现今的很多产品和服务几乎难以用传统的眼光和标准加以区分，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明：^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

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



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,^① 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。在多年与企业打交道的过程中, 笔者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, 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。^② 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管理开发的正确方法, 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

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

^② 国务院关于进一步加强对人才工作的决定, <http://www.sina.com.cn>, 2004 年 1 月 1 日。



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容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。如何能改变销售队伍的低效率和高流动率呢？

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同样的，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。

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



第二节 研究目的与意义

长江三角洲地区面积 99600 平方公里,人口约 7500 万,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 20000 亿元,三产增加值超过 9000 亿元,规模以上工业总产值超过 45000 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 10000 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。《长江三角洲地区区域规划纲要》(以下简称《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。《纲要》明确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。本研究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与销售工作低效率和人员高流动率问题的解决,使得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是打心眼儿里佩服和尊敬,而不是现在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 的成员都能以最顶尖的 20% 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。本书在国内首次对这一理论进行了有益的尝试。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,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激励一流的销售人才,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。

第三节 有关概念的界定

一、销售人员的概念及特征

(一) 概念

销售人员是指在企业中从事销售工作的所有专业的员工,包括客户总监、销售部经理、区域经理、销售代表和销售助理。

(二) 成功的销售人员的特征

虽然不能说成功的销售人员是具备某种特殊品质的人,但是成功的销售人员在某些事情上确实具有共性。很多调查研究也探讨了有关问题——究竟是什么因素使优秀的销售人员区别于普通的、较差的销售人员。尽管他们存在某些差异,但就优秀销售人员的特点而言,还是在三个主要方面有共性,即品质——个人具有的特殊品性、技能——专业能力、知识——专门的信息。

研究发现,成功的销售人员在个人品质 (Attributes) 方面有共性,最普遍就是移情 (Empathy),^①即从他人角度来理解和判断局势的能力。Mark Redmond 认为,移情能够增强一个人预测他人的能力,这有助于创造支持性/牢固的工作氛

^① Lawrence M. Lamont and William J. Lundstrom, Identifying successful industrial salesman by personality and personal characteristics. *Journal of Marketing Research* 14 (November 1977), pp.517-529; Herbert M. Greenberg and Jeanne Greenberg, Job matching for better performance. *Harvard Business Review* 58 (September-October 1983), pp.128-133; Bruce K. Pilling and Sevo Eroglu, An empirical examination of the impact of salesperson empathy and professionalism and merchandise salability on retail buyers' evaluations. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 14 (Winter 1994), pp.45-58.



围。^①第二个最普遍的品质,可能就是个人积极性 (Ego Drive)。^②具备此品质的人,因其对工作自身的认识,他很想销售方面获得成功。尽管也有很多人认为销售人员只是“为了赚钱”,其实一些较优秀的销售人员是喜欢销售活动的。当然,优秀的销售人员确实获得了相应的高收入,但这些收入只是销售活动的结果,而不是销售活动的动机所在。第三个最普遍的品质,是自我调节能力 (Ego Strength) 或韧性 (Resilience), 即指走出失败的能力。对销售人员来说,受到打击是因推销被拒绝,很明显,通常销售人员听到“不”远比听到“好”要多。从感情的角度出发,推销是一条艰苦的谋生道路,自尊成为你随时要经过的顾客大门的门槛。^③优秀的销售人员不会让这些拒绝动摇自己的意志,他们遵守推销的基础规则,并能够将这些挫折置于脑后。在最近的一项研究中,通过访问销售经理,调查他们对销售人员品质的看法,诚实和正直被列于第一位。^④这种品质可能是当前市场上最重要的品质,因为这对于建立相互信任的关系很重要。^⑤销售经理认识到,诚实和正直是信任的基石。如果一个销售人员的话令人难以置信,购买者将很快转向那些值得信任的人。

其他不同的研究也讨论过另外一些品质,^⑥如个人原则、智力学识、创造性、变通性、适应能力、个人动机、持续性、个人气质、依赖性,等等。尽管这些必备的品质可能会因人而异,但移情、个人积极性、自我调节能力和为人真诚是最主要的,是成功的推销职业的基础。^⑦

仅仅具备一些特质,在销售活动中肯定是不够的。成功的销售人员比那些不成功的销售人员能更有效地使用专业技能 (Skills)。一些研究发现,某些技能对成功的销售人员很重要。近年的一些研究认为,最普遍的技能有沟通技能、分析

① Mark V. Redmond, The functions of empathy (decentering) in human relations. *Human Relations* 42 (July 1989), pp.593-605.

② Herbert M. Greenberg and Jeanne Greenberg, Job matching for better performance. *Harvard Business Review* 58 (September-October 1983), pp.128-133.

③ Saul W. Gellerman, The tests of a good salesperson. *Harvard Business Review* 68 (May-June 1990), pp.64-71.

④ Conrad N. Jackson and Ralph W. Jackson, Characteristics that distinguish successful salespeople. *Working Paper*, 1993.

⑤ Harris M. Plotkin, Taking the guesswork out of hiring successful salespeople. *Sales & Marketing Management* (December 1986), pp.72-73; William Keenan, Jr., Mack attack! *Sales & Marketing Management* (June 1993), pp.52-58.

⑥ Barton H. Weitz, H. Sujaan and M. Sujaan, Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing* 50 (1986), pp.175-191; Jerry R. Goolsby, Rosemary R. Lagae, and Michael L. Boorum, Psychological adaptiveness and sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12 (Spring 1992), pp.51-66.

⑦ Ralph W. Jackson and Robert D. Hisrich, *Sales and Sales Management*, 1th Pearson Education North Asia Limited, 1998, 235.



技能、组织技能、时间安排技能,等等。^①

技能可能会随时间的延续而发展,这一般是对谈吐能力而言,技能的发展是某人所有品质的真正反映。许多新雇员将个人推销的挑战视作是可怕的事,有些人不愿进入推销领域就是因为他们不相信自己能够掌握成功所需要的技能,这种误解的产生在于将推销工作视作一个整体,而不将它看做是一些行动和技能的组合。通过将推销工作分解为各个部分,一个人能够依靠成功所需的任何一项技能开始工作。

同样,技能的提高是一个过程,包括将每一种技能分解为各个部分,在将各部分组合为整体以前,独立地练习每一部分。销售人员以同样的方式工作,推销工作的每一部分技能都需要提高,独立地练习并在使用中将之综合在一起。在一段时期后,技能几乎变成了第二本性,换句话说,销售人员在发挥技能时已不需要刻意去考虑了,但正如职业篮球运动员要继续逐项练习基本功一样,熟练的销售人员也必须继续练习那些已成为第二本性的技能。

第三个经常被提及的优秀的销售人员的特性是知识(Knowledge)。销售人员的知识类型包括如产品知识、客户知识、行业状况、竞争知识、本公司知识等。前两者一般来说是最重要的。但也有某项研究表明,产品知识和客户知识,在重要性方面,名列第二位和第四位。^②培训是提高新雇员基础知识的方式,但如果知识的索取仅限于此,销售人员将很快过时。成功的销售人员就是那些能够在需要的时候,保存必要信息的人——他们知道到哪里去收集有用的信息,而且他们必须能够鉴别有用的信息,从中找出潜在的规律,并能够将此规律进行综合和组织。

总而言之,要选拔最佳的销售人员,销售经理必须考虑那些促使销售成功的特征。但他们又要认识到,选拔不能仅依赖于一两条标准,而要依赖于对每个候选人优劣势的综合评价。^③对销售人员而言,具备一些特殊的品质当然很重要。然而,没有那些用来描述品质和发展客户关系的必要技能,应聘者必须具备的潜在能力也就无从认识。最后,优秀的销售人员在其公司中一直与客户保持同步发展的势头,这一发展过程中得来的知识使他们具有更强的竞争力。

^① Rose V. McCollough, Evaluate your sales personality. *Rough Notes* 122 (June 1979), pp.80-86; Murray Raphael, Ten characteristics of top salesmen. *Direct Marketing* (November-December 1981), pp.102-103, 121; Fran Smith, The profile of a successful salesperson. *Sales & Marketing Management in Canada* (July-August 1979), pp.14-15; Alan M. Korschtm, Success is only one degree away. *American Salesman* 27 (1982), pp.13-16.

^② 26th survey of sales force compensation (Chicago: Dartnell Corp., 1990).

^③ W.E. Patton III and Ronald H. King, The use of human judgment models in sales force selection decisions. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12 (Spring 1992), pp.1-14.



二、销售薪酬的概念

(一) 对薪酬和销售薪酬的界定

本书中的薪酬是广义上的概念,是指员工为企业提供劳动或劳务而得到的回报,由物质性报酬和非物质性报酬组成。狭义上的薪酬仅仅是指物质性报酬。自然,销售薪酬就是指销售人员通过为企业创造市场业绩和价值而获得的由企业提供的全部回报。同样,销售薪酬也由物质性销售报酬和非物质性销售报酬组成。物质性销售报酬包括工资或奖金、福利、津贴、股份、利益分享、利润分享、员工持股计划等具体形式,非物质性销售报酬是指销售人员获得的成就感、满足感以及良好的工作环境等,包括职务晋升、参与决策、更多的责任、个人成长机会、客户肯定、完成工作的满意心理、更大的工作自由和权限、活动的多样化、满意的办公设备、有魅力的头衔、满意的工作分工、满意的午餐时间等具体形式。从本质意义上说,销售薪酬是对人力资源的成本与吸引和保持销售人员的需要之间进行权衡的结果。关于销售薪酬体系的构成与报酬关系,^①见图 1-1。

(二) 其他相关概念界定

工资 (Wage),是指雇主支付给员工的货币报酬。广义的工资从内涵上看,包括员工货币形式和非货币形式的报酬;从外延上看,包括所有员工的报酬。劳动部在《关于贯彻执行〈中华人民共和国劳动法〉若干问题的意见》中把工资定义为用人单位依据国家有关规定或劳动合同的约定,以货币形式直接支付给本单位劳动者的劳动报酬,一般包括计时工资、计件工资、奖金、津贴和补贴、延长工作时间的工资报酬以及特殊情况下支付的工资等。

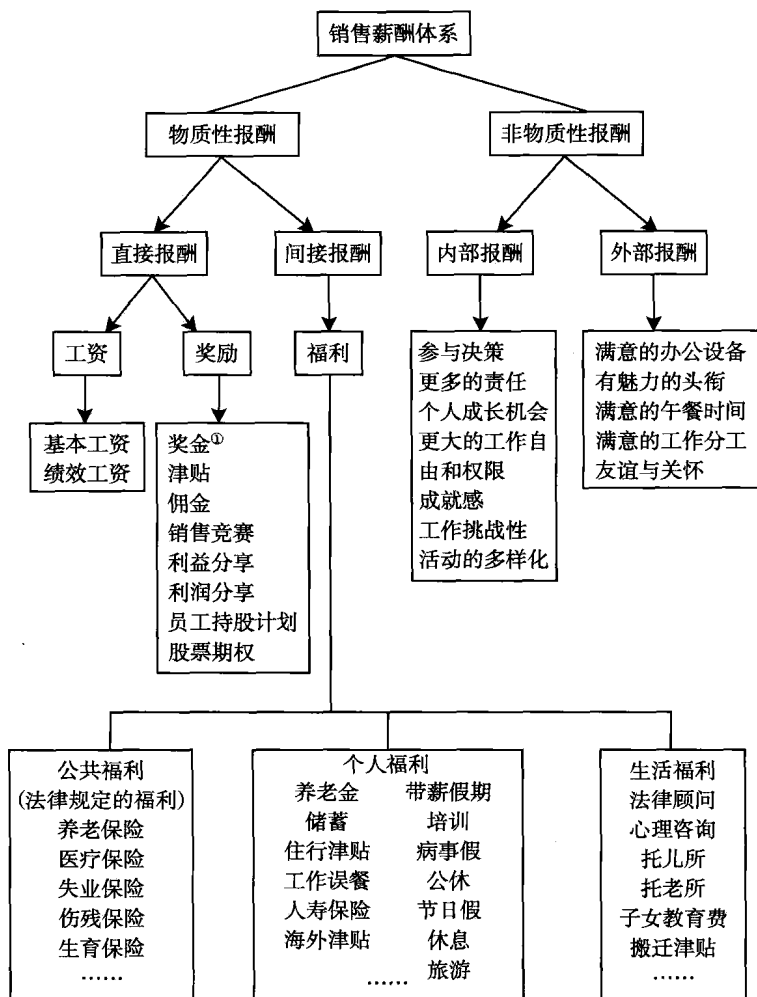
薪水 (Salary),又称薪俸或薪金,一般是针对那些需要特别训练和专业技能才能胜任的工作而支付的固定性薪酬,尤其指支付给政府官员、企业高级职员、专业技术人员等所谓白领职员的薪酬。

奖金 (Incentives),是企业对员工提供的超出正常努力的劳动或劳务的报酬,包括红利、利润分享、通常所说的奖金等。

津贴 (Subsidy),是指对工资或薪水等难以完全准确反映的情况的一种补偿。这些情况包括:工作环境有损于员工身体健康的,工作可能对员工造成伤害的,等等。

福利 (Benefit),是指企业向员工提供共同的物质待遇来达到提高和改善员工生活水平和生活条件、解决职工个人困难、提供生活便利、丰富员工生活的一种薪酬方式。

^① 陈晓东等:《销售薪酬管理》,经济管理出版社,2003年,第145页。



三、激励的概念

在管理理论中，大多数学者认为，激励的目的是为了调动员工的积极性、激发员工的主动性和创造性，以达到提高企业的效率和效益。同时，多数学者又把激励本身的两层含义割裂开来研究，将激励一词狭义地理解为正面的鼓励，只强调以利益引导这一个方面，这是不准确的。激励应该包括激发和约束两个方面的

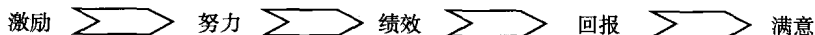
① 指企业提供的现金奖励，即通常意义上的奖金。



含义,奖励和惩罚是两种最基本的激励措施。^①激励的两方面含义是对立统一的,激发导致一种行为的发生,约束则是对所激发的行为加以规范,使其符合一定的方向,并限制在一定的时空范围内。奖励和惩罚措施在激发员工的有效行为方面是相辅相成的,是对应出现的。

在本书中,激励是指通过高水平的努力实现企业目标的意愿,而这种努力以能够满足个体的某些需要为条件。^②在一般情况下,激励涉及为实现所有目标所付出的努力,但为了反映我们对与工作有关的行为的兴趣,我们把范围缩小为企业目标。定义中的三个关键因素是:努力、企业目标和需要。其中,努力是强度指标。我们不仅要考虑努力的强度,还必须考虑努力的质量。指向企业目标并且和企业目标保持一致的努力是最佳的状态。需要意味着使特定的结果具有吸引力。一种未满足的需要会带来紧张,进而会在体内产生驱动力。这些驱动力会产生寻找行为,去寻找能满足需要的特定目标。如果目标达到,需要就会满足,并进而降低紧张程度。所以说被激励的员工处于一种紧张状态。为缓解紧张他们会努力工作。紧张强度越大,努力程度越高。如果这种努力成功地满足了需要,紧张感将会减轻。但是,由于管理者感兴趣的是与工作有关的行为,所以这种减轻紧张程度的努力必须是指向企业目标的。因此,激励的定义中隐含着个体需要必须和企业目标一致的要求。否则,虽然个体也表现出高水平的努力,但与企业利益背道而驰。如一些员工常在上班时间与朋友聊天以满足其社会需要。这也是高水平的努力,只是对企业来说毫无价值。

吉尔伯特·丘吉尔(Gilbert A. Churchill Jr.)等人在研究后,提出了激励销售代表的基本模型:^③



他们的基本模式指出,对销售人员的激励越大,他或她作出的努力便越大,更大的成绩将会带来更多的奖励,更多的奖励将会产生更大的满足感,而更大的

① [美] 哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克:《管理学》(第九版),经济科学出版社,1993年,第469页。

② [美] 斯蒂芬·P.罗宾斯:《组织行为学》,中国人民大学出版社、PRENTICE HALL 出版公司,1997年,第166页。

③ Gilbert A. Churchill Jr., Neil M. Ford, and Orville C. Walker Jr., Sales Force Management: Planning, Implementation and Control, 4th ed. (Homewood, IL: Irwin, 1993). 也可参见 Jhinuk Chowdhury, "The Motivational Impact of Sales Quotas on Effort", Journal of Marketing Research (February 1993): pp.28-41; Murali K. Mantrala, Prabhakant Sinha, and Andris A. Zoltners, "Structuring a Multiproduct Sales Quota-Bonus Plan for a Heterogeneous Sales Force: A Practical Model-Based Approach", Marketing Science 13, No. 2 (1994): pp. 121-144; Wujin Chu, Eitan Gerstnet, and James D. Hess, "Costs and Benefits of Hard-Sell", Journal of Marketing Research (February 1995): pp.97-102; Manfred Krafft, "In Empirical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control Systems", Journal of Marketing 63 (July 1999): pp.120-134.



满足感将产生更大的激励作用。这种模式的意思是：销售经理应能使销售人员认识到，通过更加努力地推销或经过培训后把工作做得更精明，便可推销出更多产品。但是如果销售量主要取决于经济条件或竞争行动的话，这种连锁反应便会受到某种程度的损害。销售经理应能使销售人员认识到，得到成绩突出奖是要付出额外努力的。但是，在确定奖励标准时，如果只凭主观臆断，定得过低或定得不合理，这种连锁反应就会受到损害。

研究人员应进一步衡量各种奖励的重要性。最有价值的奖励是工资，随后是提升、个人的发展和作为某群体成员的成就感。价值最低的奖励是好感与尊敬、安全感和表扬。换句话说，工资、有出人头地的机会和满足内心的需要对销售人员的激励最为强烈，而需要安抚和安全感的激励较弱。研究人员还发现，激励因素价值的大小根据销售人员人文特征的不同而不同：年龄较大、任期较长的销售人员和那些家庭人口多的人对金钱奖励最为重视。未婚的或家庭人口少的和通常受到较多正式教育的年轻人员认为较高层次的奖励（表扬、好感与尊重、成就感）更有价值。激励因素因国家不同而异：把金钱激励放在第一位的，在美国占37%，而在加拿大只有20%的人认为它是第一位的。澳大利亚和新西兰的销售人员对一张支票的激励表现出的热情最少。^①

^① “What Motivates U. S. Salespeople?” *American Salesman* (February 1994): 25, 30.

