

PILOT 派力营销思维库

中国营销经理人工具书
Tool Book Chinese Marketing Managers

屈云波 主编



“中国营销经理实战工具”系列

营销

人员薪酬与考核

撬动营销业绩的有效杠杆

郑宏 廉鹏飞◎编著

派力营销10年来的研究表明：营销人员薪酬与考核是中国企业领导人最重视也最头疼的事项之一，因为它既是导致营销人员跳槽的第二大因素，同时也是撬动营销业绩的有效杠杆。

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE





屈云波 主编

营销人员薪酬与考核

郑 宏 廉鹏飞 编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

营销人员薪酬与考核/ 郑宏, 廉鹏飞编

—北京: 企业管理出版社, 2005. 1

ISBN 7 - 80197 - 155 - 8

I . 营… II . ①郑… ②廉… III . ①企业管理: 劳动工资管理 ②企业管理:
人事管理—考核 IV . F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 120196 号

书 名: 营销人员的薪酬与考核

作 者: 郑宏, 廉鹏飞

责任编辑: 群力 技术编辑: 袁力

标准书号: ISBN 7 - 80197 - 155 - 8/F·156

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: editorOem@163.net salesOem@peoplespace.net

印 刷: 香河县闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米 × 990 毫米 16 开本 20 印张 320 千字

版 次: 2005 年 1 月 第 1 版 2005 年 1 月 第 1 次印刷

定 价: 37.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序

百年营销 十年派力

——《派力营销思想库》十年总结与展望

据我所知,西方人比较有章法地做销售大约已经有 100 多年时间,系统的营销理论的诞生大约已经有 50 年时间;中国自 1978 年改革开放至今已经有 25 年时间,市场经济暨市场营销最快速发展的时段是最近的 10 年;恰《派力营销思想库》自诞生至今正好 10 年有余,正巧赶上了中国营销最饥渴暨最快速发展的时期。

“中国营销下一个 10 年会向何处去?”2004 年,中国营销界不约而同都在关心和讨论这一话题。派力营销也不例外(注:详见派力营销网站《中国营销未来十年的十大趋势》一文)。与之关联,我也很自然地要考虑《派力营销思想库》未来 10 年的发展问题。

以下,便是我的初步思考,目的是与读者们分享想法、征求反馈意见,尤其是《派力营销思想库》100 多万忠实的老读者们的意见。

一、过去十年总结:传播专业营销,提供实战启迪

1、已取得的主要成绩:千千万万的读者已成为中国营销的栋梁

过去的 10 年,《派力营销思想库》共计出版了约 150 册、发行量约 500 万册,估计读者人数达到 100 多万人(注:以上数据不包括《派力管理思想库》的数据)。用读者们的话说,“《派力营销思想库》是伴着我们长大的”。令我们欣慰的是,事实确实如此——据不完全统计,《派力营销思想库》过去 10 年的读者群中,大约有 15% 已晋升为市场营销部门的高级经理甚至总经理,30% 已晋升为市场营销部门的中级经理,30% 已晋升为市场营销部门的基层经理,剩下的 25% 是近几年刚踏上市场营销岗位的、上进心很强的年轻人。可以肯定地说,在中国营销快速发展的这 10 年,《派力营销思想库》是中国营销人员的启蒙者和好伙伴,或者严肃点说是培养中国营销经理人的黄埔军校!

2、取得成绩的主要原因:准确的定位——传播专业营销,提供实战启迪

《派力营销思想库》自诞生之日起,就非常鲜明地做出了自己的市场定位(即企业营销人员)和产品定位(即专业 + 实战),并毫不动摇地坚持了 10 年。正是这样的定位,使《派力营销思想库》为中国营销做出了最有价值的贡献,因

为 5000 万中国企业营销人员才是对市场营销知识和技能需求最饥渴的群体，而且正是他们在承担着中国营销的第一责任。

二、未来十年展望：中国营销人员的实战工具库和培训教材库

在未来 10 年，我们会继续坚持以企业营销人员为主要目标读者的市场定位，也会继续坚持“专业 + 实战”的基本的产品定位，但为了更加适应目标读者们的未来需求，也计划做出一些必要的完善和改变：

- 1、产品定位要更加聚焦。即要进一步地聚焦于实战性的市场营销系统方法和培训教材需求，并进一步地成为中国营销人员绝对首选的“实战工具库”和“培训教材库”，以便进一步地区别于大学教材和专业报刊的定位。
- 2、产品品种要更加符合目标读者的需求。既要继续重视对西方营销、尤其是适用于中国的营销新知和行业营销知识的引进，又要进一步地重视营销实战培训教材和对中国营销实践的总结提炼类选题。
- 3、产品质量要坚决地上一个大的台阶。我们必须检讨，过去 10 年我们确实也出版了一部分较低质量的“垃圾产品”，浪费了部分读者的时间和金钱。因此，自 2003 年初开始，我们就果断地砍掉了 30 余本已部分投资但尚未进入生产环节的稿子，也处理甚至销毁了部分较低质量的成品。自 2003 年下半年开始，《派力营销思想库》不但恢复了历史上最好的质量水平，而且有半个台阶的质量提升，在“开卷调查”市场营销类图书排行榜上的市场占有率又逐渐恢复到了 15% 左右，预计在 2004 年末可以上升到 20% 左右。
- 4、自身的市场营销也要上一个台阶。因为图书市场环境问题和自身市场营销问题，造成了我们部分好产品并未达到预期销量。因此，在未来 10 年、尤其是近一两年，我们除了继续做好市场研究、产品企划等市场营销工作外，当务之急是搞好宣传推广、渠道销售和直效营销三件事。否则，在当今中国图书行业普遍亏损且风险很大的大环境下（除教材外），《派力营销思想库》恐怕也很难独善其身，更别说实现“百年派力”的愿望了。

10 年时间，对于历史而言是很短暂的，但对一个公司（品牌）而言却是很漫长的，因为过去 10 年中国企业的平均寿命大概也就 5 年左右时间。因此，要想继续伴随一代又一代的中国营销人员健康成长，《派力营销思想库》自身也一定面临着一次又一次的巨大挑战。

那就让我们共勉吧！

《派力营销思想库》主编 屈云波

《派力营销思想库》编辑部

2004 年 11 月 28 日

前 言

《营销人员薪酬与考核》是一本设计营销人员薪酬与考核体系的工具用书。如果把营销人员薪酬与考核体系设计称之为“一道菜”，本书可以称之为一个“烹饪指南”，既有烹饪的方法（营销人员薪酬与考核体系设计的原则、方法、步骤、内容与工具），又有烹饪所需要的材料（相关内容的参考示例与列表），同时还兼备色香味俱全的“成品菜”（实际咨询案例）。尽管因行业的不同，企业发展阶段不同，具体的考核重点、考核指标、权重、薪酬结构会有所不同，但恰当地使用考核和薪酬工具激励营销人员却是所有行业的经营管理者所面临的共同挑战。本书的读者完全可以参照营销人员薪酬与考核体系设计的原则、方法、步骤、内容与工具（第一章），结合派力的实际案例（第二、三、四章），结合薪酬与考核方案实施的成功因素与方法（第五章），设计出符合自身特点的营销人员薪酬与考核制度与实施规划。

这里需要提醒的是，本书是以我们咨询实践中的大中型企业案例来阐述的，对于中小型企业参考使用本书时应当注意：企业应在确定了营销组织结构、人员需求的基础上来设计自己的薪酬与考核制度。其中重要营销职位人员的岗位职责、关键考核指标等可以大胆地借鉴使用；但涉及到具体职位人员各项考核指标的比重、目标值的设定、薪酬水平及其构成等问题，可参考本书中有关薪酬与考核制度的设计及执行过程中的相关原则和方法，依据企业的实际情况进行动态的思考并做出适时、适当地调整，切忌照搬照套派力的咨询案例。

我们认为营销人员薪酬与考核制度的设计与实施过程实际上就是一个自上而下、自下而上的沟通过程，是一个将公司战略赋予活力与生命力的过程，同时也是公司文化形成的重要过程。它具有鲜明的行业特点和企业特点，甚至同一企业在不同发展阶段也具有不同的薪酬与考核制度，它将

随着企业战略的变化而调整或变革。

本书贯穿着寓言、故事、派力营销的实际咨询案例，生动、详细地说明了薪酬与考核制度是如何随着企业发展阶段的不同而做的调整与变革。其中所阐述的有关市场部门、销售部门、顾客服务部门的薪酬与考核（第二、三、四章）分别来自我们的三个咨询案例，他们分别是一家快速成长期的企业、处于成熟期的企业，还有一家是有老化迹象的企业，读者可以从这三个案例中看到在企业持续发展过程中，薪酬与考核是如何具体运用的。随后，本书第五章详细阐述了如何积极稳妥地建立与变革薪酬与考核制度的基本原则以及在变革过程的四个阶段中（1、薪酬与考核调整或变革前动员；2、薪酬与考核制度方案设计；3、薪酬与考核制度方案执行与控制；4、薪酬与考核制度方案评估与调整）所用的工作方法与工具，以指导企业制定并顺利地实施相关营销人员的薪酬与考核方案，从而达到激励员工的目的。

值得注意的是，由于薪酬与考核是涉及公司与员工个人利益的大事，而且不是每个岗位、每个人都受益的事情，在薪酬与考核制度的建立或变革以及方案实施的整个过程中极易产生动荡，如果处理不好，会严重影响公司业绩与凝聚力，甚至造成不必要的损失。因此，薪酬与考核方面的改革不是从方案的执行开始的，而是从决定进行变革时就开始了，这就需要公司管理层对变革产生的影响有充分的准备并做出相应的行动计划，使变革能够顺利进行。

薪酬与考核制度的建立与变革不仅仅是调整并改变薪酬与考核制度本身，而是在于改变人的行为与利益分配。国内企业往往忽视了薪酬与考核制度的建立和变革对员工的影响，一厢情愿地推进与实施，由于员工的不理解或抵制，甚至导致员工队伍的不稳定，并没有在一定的时间内尽快发挥薪酬与考核作用。薪酬与考核制度的建立与变革，必须引起高度重视，无论如何它都称得上是一个自上而下、自下而上的深层次变革。

目前，国内大部分公司，在营销人员的薪酬与考核方面较普遍地存在着以下四方面的情况：

1、缺乏与企业发展阶段的适应性。忽视了不同规模的企业在不同的发

展阶段，薪酬与考核制度中的考核重点与薪酬特点，未能持续保持营销队伍的活力与竞争力。

2、缺乏与营销战略的一致性。营销战略在重点工作执行方面的考核没有得到充分地体现，或眉毛胡子一把抓，考核指标多，失去了重点，导致考核失去了方向与目的，或不易于操作，为考核而考核，考核仅仅成为了奖罚的依据，导致薪酬的设计也失去了应有的指导与激励作用。

3、缺乏系统的思考与设计。考核指标粗放简单，过度关注结果指标，而忽视了过程指标，导致考核指标缺乏指导性与激励性；而在薪酬设计方面，缺乏体现竞争性、激励性与经济性的薪酬方案，无法体现公司与员工的双赢。

4、缺乏对执行环节的重视与规划。在薪酬与考核方案实施的过程中，缺乏对方案执行过程中的阻力、风险及其原因的深刻理解，缺乏必要的防范措施和适当的解决方法等，造成企业不必要的动荡与损失。没有很好地发挥薪酬与考核制度在执行过程中对员工态度、行为与绩效的正面作用。

为了系统地解决以上问题，实现营销人员人力资源价值的最大化，使企业有限的人力发挥最大的效用，我们运用包括平衡记分卡在内的一系列管理工具、方法，将公司战略目标分解到财务、客户、流程以及内部学习等四类相互之间具有因果与驱动关系的指标体系中，分配到各承担相应责任的部门与人员身上，这是实施公开、公平、公正的考核前提，并在此基础上恰当地运用薪酬这一有效工具保证其得以落实，从而有助于真正将营销部门所有人员的行动纳入到公司统一的战略行动之中去，最终达到提高营销执行力，实现企业有限资源利用最优化和 market 价值最大化的目的。

薪酬与考核体系的设计既是一门学问，又是一门艺术；掌握设计的精髓既需要知识，更需要智慧。要做到人尽其才，就必须尊重人才，切实为他们的成长与职业生涯考虑，才能真正做到企业与员工一起成长，营销人员的人均产出最大化才不是一句空话。

在本书完稿之际，特别要感谢我的老板兼导师屈云波先生的指导，感谢派力营销咨询部、图书编辑部的同事们在本书写作风格与内容确定的头脑风暴会议上的诸多建议，感谢父母以及家人的大力支持，同时，也感谢

派力营销 600 万读者对派力寄予的期望，感谢关注派力的社会各界人士和营销界同行，感谢企业管理出版社编辑们的大力支持。

本书的出版恰逢在中国营销 25 周年以及派力营销十周年之际，谨以此书献给中国营销界的同仁以及派力人挚爱的派力营销。

郑宏 廉鹏飞

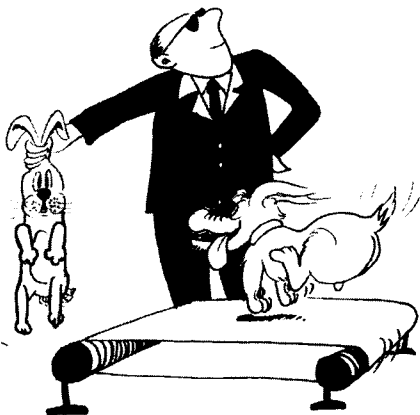
2004 年 10 月 27 日

引子 猎人与狗的故事

网络上流行着这样一个猎人与狗的故事，聪明的猎人与智慧的狗在述说着他们创造财富的历程！在企业发展的道路上，在个人成长的道路上，车到山前的烦恼、险处重生的狂欢、柳暗花明的惊喜，会产生多少令人感叹与深思的片断。

故事是这样开始的

目标。一条猎狗将兔子赶出了窝，一直追赶他，追了很久仍没有捉到。猎人看到此种情景，讥笑猎狗说：“你们两个之间小的跑得反而比大的快。”猎狗回答说：“那当然了，因为我们跑的动机是不同的。我仅仅为了一顿饭而跑，他却是为了性命而跑呀！”



猎人想：猎狗说的对啊，那我要想得到更多的猎物，得想个好法子。于是，猎人又买来几条猎狗，凡是能够在打猎中捉到兔子的，就可以得到几根骨头，捉不到的就没有饭吃。这一招果然有用，猎狗们纷纷去努力追兔子，因为谁都不愿意看着别人有骨头吃，而自己没有吃的。

动力。就这样过了一段时间，问题又出现了。大兔子非常难捉到，小兔子好捉，但捉到大兔子得到的奖赏和捉到小兔子得到的奖赏差不多，猎狗们善于观察，发现了这个窍门，专门去捉小兔子。慢慢地，大家都发现了这个窍门。猎人对猎狗说：“最近你们捉的兔子越来越小了，为什么？”猎狗们说：“反正没有多大的区别，为什么费那么大的劲去捉那些大的呢？”

长期的骨头。猎人经过思考后，决定不将分得骨头的数量与是否捉到

兔子挂钩，而是采用每过一段时间，就统计一次猎狗捉到兔子的总重量，按照重量来评价猎狗，并决定一段时间内的待遇。于是，猎狗们捉到兔子的数量和重量都增加了，猎人很开心。但是过了一段时间，猎人发现，猎狗们捉兔子的数量又少了，而且越有经验的猎狗，捉兔子的数量下降的就越利害。于是猎人又问猎狗，猎狗说：“我们把最好的时间都奉献给了主人，但是我们随着时间的推移会老，当我们捉不到兔子的时候，您还会给我们骨头吃吗？”

骨头与肉兼而有之。分析与汇总了所有猎狗捉到兔子的数量与重量后，猎人作了论功行赏的决定，规定：如果捉到的兔子超过了一定的数量后，即使捉不到兔子，每顿也可以得到一定数量的骨头。猎狗们都很高兴，大家都努力去达到猎人规定的数量。一段时间过后，终于有一些猎狗达到了猎人规定的数量。这时，其中有一只猎狗说：“我们这么努力，只得到几根骨头，而我们捉的猎物远远超过了这几根骨头。我们为什么不能给自己捉兔子呢？”于是，有些猎狗离开了猎人，自己捉兔子去了。

猎人意识到猎狗正在流失，并且那些流失的猎狗像野狗一般和自己的猎狗抢兔子。情况变得越来越糟，猎人不得已引诱了一条野狗，问它到底野狗比猎狗强在哪里。野狗说：“猎狗吃的是骨头，吐出来的是肉啊！”，接着又道：“也不是所有的野狗都顿顿有肉吃，大部分最后骨头都没的舔！不然也不至于被你诱惑。”于是猎人进行了改革，使得每条猎狗除骨头外，可获得其所猎兔肉总量的 $n\%$ ，而且随着服务时间加长，贡献变大，该比例还可递增，并有权分享猎人总兔肉的 $m\%$ 。就这样，猎狗们与猎人一起努力，将野狗们逼得叫苦连天，纷纷强烈要求重归猎狗队伍。

故事还在继续……

只有永远的利益，没有永远的朋友。日子一天一天地过去，冬天到了，兔子越来越少，猎人们的收成也一天不如一天。而那些服务时间长的老猎狗们老得不能捉到兔子，但仍然在无忧无虑地享受着那些他们自以为是应得的大份食物。终于有一天猎人再也不能忍受，把他们扫地出门，因为猎人更需要身强力壮的猎狗。

Birth of MicroBone Co. 被扫地出门的老猎狗们得到了一笔不菲的赔偿金，于是他们成立了 MicroBone 公司。他们采用连锁加盟的方式招募野狗，向野狗们传授猎兔的技巧，他们从猎得的兔子中抽取一部分作为管理费。当赔偿金几乎全部用于广告后，他们终于有了足够多的野狗加盟，公司开始赢利。一年后，他们收购了猎人的家当……

Development of MicroBone Co: MicroBone 公司许诺给加盟的野狗能得到公司 $n\%$ 的股份，这实在是太有诱惑力了。这些自认为是怀才不遇的野狗们都以为找到了知音：终于做公司的主人了，不用再忍受猎人们呼来唤去的不快，不用再为捉到足够多的兔子而累死累活，也不用眼巴巴地乞求猎人多给两根骨头而扮得楚楚可怜。这一切对这些野狗来说，比多吃两根骨头更加受用。于是野狗们拖家带口地加入了 MicroBone 公司，一些在猎人门下的年轻猎狗也开始蠢蠢欲动，甚至很多自以为聪明实际愚蠢的猎人也想加入。好多同类型的公司像雨后春笋般地成立了，BoneEase, Bone.com, ChinaBone……一时间，森林里热闹起来。

F4 的诞生。猎人凭借出售公司的钱走上了老猎狗走过的路，最后千辛万苦要与 MicroBone 公司谈判的时候，老猎狗出人意料地顺利答应了猎人，把 MicroBone 公司卖给了猎人。老猎狗们从此不再经营公司，转而开始写自传：《老猎狗的一生》，又写：《如何成为出色的猎狗》，《如何从一只普通猎狗成为一只管理层的猎狗》，《猎狗成功秘诀》《成功猎狗 500 条》，《穷猎狗，富猎狗》，并且将老猎狗的故事搬上屏幕，取名《猎狗花园》，4 只老猎狗成为了家喻户晓的明星 F4，收版权费，没有风险，利润更高。

结论 “干活的总是拿得少的，拿得多的都是不干活的”

故事是不是很精彩？当然这虽然只是一篇小故事，里面却包含了非常多的含义，仅从企业与员工有关薪酬与考核的角度来看，整个故事的发展也可以说是公司薪酬与考核管理制度变迁的小小缩影，最初分配的依据是数量，忽视了质量，即兔子也有大小之分，工作也有难易差别。完全依据数量进行分配，就好像吃大锅饭，干好干坏一个样，严重影响了工作人员的积极性，导致大兔子越来越少；于是进行改革，按照一段时间内兔子的

数量和质量进行考核，并决定下一阶段的分配量。但因分配仅仅考虑了短期利益，忽视了猎狗的长远利益，又引起了新的不满。其后，在考虑猎狗的长期利益时，直接与猎物挂钩，却影响了猎人的利益，于是雇主与雇员发生了冲突。因此，如何实现短期利益和长期利益的相结合，在不损害雇主利益的前提下，将能工巧匠留在公司长期卖力服务才是最终的目的。

当然文中“干活的总是拿得少的，拿得多的都是不干活的”这一结论听起来有些偏激，作为一句调侃的语句，姑且将“干活”理解为体力劳动好了。事实上那些不“干活”而又拿得多的人所从事的更多的是一种复杂劳动，因为在知识经济时代，知识、经验等能创造更多的价值。

猎人从一个行业的领导者沦落为一个跟随者，猎狗从一个名不见经传的“蓝领”摇身一变成为明星人物的启示：

1. 不同的企业发展阶段，应采取不同的发展模式与组织模式，并配合以相应的薪酬与考核制度，以保持企业持续发展。——派力的观点

猎狗们成长起来，猎人做强了，就要考虑更大的事情；做大需要组织的保证与团队的力量，而这时，猎狗们温饱问题已经解决，按照马斯洛的需求理论，他们将有更高的要求，这时企业如果赋予他们适当的责权利，甚至让他们拥有公司的部分股份，让一些有经验、有干劲的老猎狗负责一个区域的管理，这样猎狗们在成就自己的事业的同时，猎人的收获也会迅速提高。猎人可以从亲自参与猎兔的一线管理工作，退居到董事长的角色，仅参与重大事务的决策等。否则做强以后不做大，企业也会出问题。

2. 仅有激励是不够的，还需要约束，薪酬结构设计既是一门学问，又是一门艺术，掌握薪酬结构的设计既需要知识，更需要智慧。——派力的观点

猎人怎样保持猎狗的积极性与能动性？仅有激励是不够的，还需要约束。故事中猎人犯了一个错误：本想进行长期的激励却短期兑现了，失去了长期激励的约束性，便失去了长期激励的意义，充足的食物让猎狗们饱食终日，失去了工作的能动性。激励制度的设计要考虑双方的长期合作，它是一把双刃剑，否则，双方是无法“白头到老”的，比如给核心员工期权便可以部分地解决这一问题。薪酬结构之所以多种多样，如此复杂，其实也体现了管理者的智慧。

3. 为不同能力的猎狗提供其各自发展的空间，人尽其才，要切实尊重人才，为他们的成长与职业生涯考虑，这样才能真正做到企业与员工一起成长，营销人员的人均产出最大化才不是一句空话。——派力的观点

否则，将会把自己培养的员工推向社会。因为，如果不给猎狗们提供一片天空，自然地，员工就会创造自己的天空。比如，用年老但经验丰富的老猎狗在企业内负责内部培训，培养新进入的猎狗迅速掌握捉兔子的本领，可能比让老猎狗自己去捉兔子更能为企业创造业绩。

当然，企业现实中的现象和问题可能比故事还要复杂的多，仅从上面的故事，我们便可以看到：薪酬与考核在企业管理中绝不应该成为一个孤岛，它必须与企业战略、各阶段的最佳发展模式等密切相连。企业处在不同的发展阶段，自然会有不同的目标、发展战略及相应的实施计划，但再完美的战略和计划也是由人来制定和执行的，尤其重要的就是要通过企业各部门、各岗位人员的日常辛勤工作以将企业的战略规划、行动计划付诸实施的执行工作，从而避免企业的远景、目标成为“空中楼阁”，企业战略成为档案柜中的“文物”。

而要保证企业全体员工忠实、尽心、积极主动地履行自己的职责，企业就必须通过各种制度设计为企业员工积极性、主动性的发挥创造所必需的环境和条件，其中最为基础的就是要明确有关员工薪酬与考核的相关制度并能做到严格执行和适时调整，因为有关薪酬与考核的内容是作为公司

(代表企业的所有者——雇主或实际控制者)与雇员之间所签合约的基本条款,即对雇员来讲其义务就是:要干何种活,干到何种程度?其权利则是:能够从公司获得多少报酬。与之对应的就是公司希望其员工完成工作的数量、质量及支付的相应报酬。

4. 任何有经验的管理者都会意识到:有关薪酬与考核方面的制度与规定是最能影响员工工作积极性和工作成果的。——派力的观点

如果单个员工对自己工作的付出和所得感到不满意,或不公平,这会直接影响到其工作的积极性,从而使其所从事的工作环节可能会出现问題,这将给企业的经营带来风险,不利于企业的长期发展;如果这种对企业薪酬与考核方面不满的情绪在公司蔓延而成为一种较为普遍的气候,则企业的一切战略和计划都将有可能落空。

因此,运用包括平衡记分卡在内的一系列管理工具、方法,将公司战略目标分解到财务、客户、流程以及内部学习等四类相互之间具有因果与驱动关系的指标体系中,分配到各自承担相应责任的部门与人员身上,这是实施公开、公平、公正考核的前提,在此基础上恰当地运用薪酬这一有效工具保证其落实,将有助于真正将各部门所有人员的行动纳入到公司统一的战略实施行动之中去,以最终达到提高企业执行力,实现企业有限资源利用最优化和企业价值最大化的目的。

至此,读者也便可领会到本书出版的目的:因为薪酬与考核作为实现公司战略的重要工具,在公司发展的不同阶段它必须随着公司战略的调整而调整,甚至变革;而薪酬与考核又是涉及到员工切身利益的大事,它的调整以及变革对公司业绩以及未来发展的影响是深远的,又是立竿见影的。如果实施不当,所造成的后果,要么业绩下降,士气不振,更甚的是“家破人亡”,“各奔东西”。这一点在企业市场营销部门、人员身上的表现尤为突出,因为这支火箭部队作为企业的耳目,是企业与其“上帝”——顾客的最紧密联系者,是企业发展的开拓者、先锋军,并承担着巨大的市

场风险，从而成为企业中人员流动性较高的部门，如何通过有效的薪酬与考核制度保证这支队伍的相对稳定性、开拓进取的积极性，以服务于企业战略目标的实现，将是对企业管理者提出的一个现实而又严峻的挑战。

本书正是要通过我们咨询实践中的案例、经验，以企业营销部门中的三大类人员（即市场营销人员、销售人员以及顾客服务人员）的薪酬与考核问题为主，来解答企业管理者在此类问题上所遇到的困惑。即如何根据企业的不同发展阶段、战略、人力资源现状等，确立营销部门人员薪酬与考核的目标、指标、目标值及相应的行动计划；同时，为了保证制度的公平性、可行性、竞争性、经济性以及前瞻性等，在实施薪酬与考核调整与变革时，必须掌握和运用变革的规律，建立一套对实施过程有充分准备的实施方案，通过加强与员工的沟通，争取员工的理解与支持，让员工意识到变革的必要性与必然性，并采取措施帮助员工实现转变，从而保证方案的顺利实施，尽可能避免变革所带来的风险，因此有关薪酬与考核的实施是本书的一个关注点。

编者

2004年10月

营销人员薪酬与考核

目 录

序 百年营销 十年派力	1
前言	3
引子 猎人与狗的故事	7

第一章 “薪酬与考核”——撬动营销业绩的有效杠杆

第一节 为何要特别关注营销人员的薪酬与考核 3

- 一、营销——当前中国企业成功的关键要素 3
- 二、营销部门及其人员薪酬与考核的重要性 4
- 三、营销人员薪酬与考核中的常见问题 10

第二节 让考核推进营销人员业绩提升 15

- 一、考核——营销人员绩效管理的重要一环 15
- 二、平衡记分卡——营销人员考核的指导原则 20
- 三、让营销人员的考核工作更加有效的具体方法 24
- 四、营销考核指标评估的方法 39

第三节 让薪酬为营销人员加足油 47

- 一、什么是薪酬 47
- 二、如何确定营销人员的薪酬 49
- 三、打造企业与营销人员共存共荣关系的基本思路 64

第二章 市场营销人员的薪酬与考核

第一节 背景介绍 71

- 一、项目背景 71
- 二、咨询方案之绩效与薪酬 73

第二节 市场营销高层管理人员的薪酬与考核 85

- 一、市场总监的薪酬与考核 85