

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以及现有的客户。

当然，我们大多数人都能很容易地想像出一个“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，这种典型的印象与今天新式而多元的销售情况已经不完全一样了。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，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。进一步来讲，当今的销售组织常常是以前互相分离的如客户服务、合同、客户财务、收款等这些与客户接触的部门的全面的整合。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一个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、保有及服务客户。销售部门的最高目标是其他部门所没有的，即设法从客户那儿为公司增加收入。

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惟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一种对销售代表的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结论。

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。一个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”。

一个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，而不能保证获得浮动收入。

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，不管这些功能是植根于销售薪酬方案内还是通过有效的销售管理来实施，抑或是使由销售薪酬方案与有效的销售管理相结合来发挥作用。

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当做实现有效管理的手段之一。销售薪酬与其他的管理手段一起，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

一个设计得当的销售职位和销售薪酬方案完全能够给一个公司的销售带来激动人心的增长。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的出售指引正确的方向。

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噪声呢？在一个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。在做出销售薪酬方案中薪酬支付过高的结论之前，你也许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。销售配额应该制定得不那么容易完成，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的结果，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。解决方法：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噪声的，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

当在一个公司里问起销售薪酬方案起源的时候，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，别人怎么做我们也就怎么做。”

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，最有可能的情况是，你们的产品、客户以及客户覆盖策略跟竞争对手都是不一样的。所以，跟着行业内的其他人的办法做通常不是有效的策略，因为正如我们在本书的后面将要了解到的那样：每个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以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；销售工作必须要有清楚的目的，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。

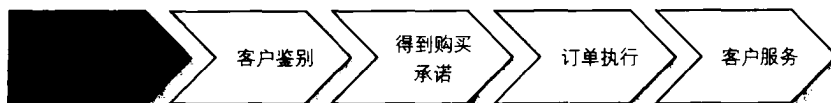
销售工作和销售过程

精心设计有效的销售薪酬方案的技术和艺术取决于对设计销售工作的控制能力——评估、计算、建构。错误的工作设计是销售薪酬方案失败的罪魁祸首。

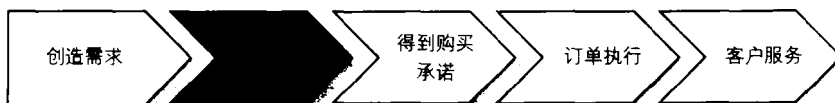
销售经理应对销售工作进行配置以服务特定的目标客户群。所有的销售过程都包括五个关键步骤，销售经理会根据产品、市场及客户把销售工作划定在以下五个步骤以内：

- 创造需求 激活市场。
- 客户鉴别 找出购买行为的决定者。
- 得到购买承诺 获得订单。
- 订单执行 提交产品或解决方案。
- 客户服务 在首次购买后提供后续支持。

销售过程的每一步都有助于赢得及保持客户。销售工作通常都会涉及到销售过程中的每一步，然而涉及的程度会因公司的不同以及销售工作的不同而有明显的差别。下面是对销售人员可能会怎样涉及到销售过程中的每一步的描述。



第一步：创造需求。典型地说，市场部对创造需求负责。市场部通过广告、公关、商业展示以及直接的促销为公司的产品或服务创造需求。然而，在很多情况下，销售部会帮助为产品创造需求。当公司在市场上销售新的高端产品时尤其如此，这被称为“新市场”营销。在这种情况下，为产品创造需求最现实的方法就是雇用—个经验丰富的销售团队向目标客户促销产品。有些时候，一些销售，如药物的销售，只进行销售过程的前两步——创造需求和客户鉴别，而不涉及其他销售过程。在这种情况下，销售人员促销了产品，但却从不填写实际的订单。

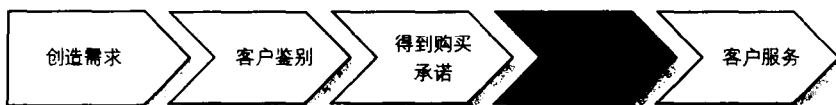


第二步：客户鉴别。一般来说，鉴别谁是能做出购买决定的客户都是销售人员的职责。当销售复杂的产品和服务时，区别哪些是真正有购买意图的客户尤其具有挑战性。许多销售培训项目和销售提升项目都会花大量的时间训练销售人员怎样与大量的个人及团体客户合作以便正确地鉴别出由谁做出购买决定。然而，其他的一些公司却不是由销售人员承担创造需求和客户鉴别这两种职责，而是市场部，他们通过邮件、电话或因特网从客户那儿获得直接的回复，由此，客户鉴别的工作被客户自己完成了。另外，一些公司的市场部鉴别潜在客户是通过对电话销售代表销售结果的研究而完成的，然后市场部再把这些潜在客户分配给销售团队，让他们去进行销售上的努力。

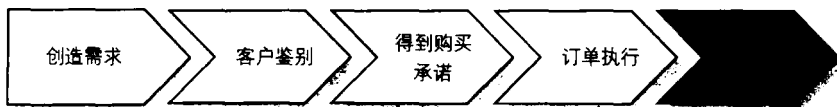


第三步：得到购买承诺。一个销售代表的主要目的就是让客户那儿得到购买承诺。这一步被认为是“结束”销售。我们都能想像出一个销售代表打开订单本，写下某个客户的订单的情形（那个现在看起来似乎有点奇怪的词“预定订单”就

是这样进入销售领域的术语中的)。然而今天还存在着一种高科技版的预定订单的情形,获得购买承诺可能是包括合同、履行义务以及交付承诺在内的一个错综复杂的过程。对许多公司来说,现在一份预定订单的到达是通过电子媒介,但是 一些公司的销售部仍然要求他们的销售人员继续深入到交易活动的每一个环节中,以确保购买过程的所有部分都能成功地完成。可是,与这些公司的意愿相反的是,我们发现现在的客户对产品非常了解,他们不需要或者不想要销售人员参与到他们的购买过程中,这些客户更喜欢通过电话、传真或商务网站来下订单。



第四步:订单执行。把产品或服务交付给客户都称为订单执行。有些时候订单的执行由销售人员完成,但是大多数时候这一工作是由其他人来完成的。不过在很多销售模式中,销售组织都会要求在销售人员的指导和监督下将产品交付给顾客。顾客在等待产品交付期间常常会给销售人员打电话查询订单状态,或者在订单执行遇到问题时寻求销售人员的帮助。



第五步:客户服务。大多数销售组织都会与客户服务部合作提供售后支持。即使这样,销售代表有时候还是会因为客户对产品或服务不满意而被牵涉进客户服务这一过程中来。在一些公司,这是销售工作的一部分,销售人员要与公司内部的其他人员合作以确保客户能够满意。

以上的每一种行为——创造需求、客户鉴别、得到购买承诺、订单执行、客户服务——都有助于一个销售过程的成功完成。销售人员的任务会因为产品、客户以及公司的销售覆盖模式不同而有所不同。对这些销售过程中的任务的合理配置将决定销售工作的内容,销售工作的内容又驱动销售薪酬的设计。

销售薪酬——为诉求点付薪

销售人员所能提供的最大价值就是当客户拿不定主意或购买存在风险的时候

帮助他们做出决定，这被称为提供诉求点。销售薪酬的目的就是对成功地找到诉求点的销售人员给予奖励。

虽然销售人员参与销售过程的程度会因销售工作的不同而有所不同，但是构建正确的销售薪酬方案的任务却可以通过寻找诉求点而得到极大的简化。

在大多数情况下，我们发现诉求点存在于销售过程中的得到购买承诺这一步中，但也并非总是如此。例如，诉求点也许存在于第一步创造需求中。在这一步中，销售人员的诉求是让顾客了解到有关公司产品更多的信息。相应的，它也可能存在于销售过程后面的阶段中，比如订单执行，当客户对购买有第二种考虑的时候，销售人员必须重新让客户确定自己先前下的订单是明智的。利于发现、明确和权衡诉求是有效销售薪酬设计的重点。

销售团队的老化与销售薪酬

保持整合与避免老化是销售领导层永不停止的努力。销售团队的老化是在所有的销售部门里都会自然发生的情况。超过一个时间段之后，大多数销售团队都会老化，我们的意思不是说销售人员会变老，而是说销售部门的策略及其配置模式会变得老化。日积月累的对产品、客户及销售资源的不当整合就会导致销售团队的老化。

由于这种老化，诉求点会改变、转移或者减少。为了说明这点，让我们考虑以下的问题：“你愿意通过因特网购买鸟类的商业海报/画吗？”大多数人都会回答“愿意”，他们愿意通过因特网购买一幅画是因为他们理解买的是什么以及它的价值，他们完全不需要一个销售人员的帮助。然而，如果问题发生了改变，在没有销售人员的帮助下，人们就不是那么确定他们愿意通过因特网买画了。例如，考虑一下这个问题：“作为对珍贵的鸟类绘画作品的第一次投资，你愿意通过因特网购买一份印在 Have11 版的《美国鸟类》上的约翰·詹姆斯·奥特朋（1785—1851，美国鸟类学家，画家及博物学家）的画吗？”许多人会回答“不愿意”。他们为什么会回答“不愿意”？在一种情况下，一个人愿意通过因特网来购买一幅画，但在另一种情况下同一个人却不愿意，为什么？答案很简单，购买一幅珍贵的画是有风险和不确定性的。如果你自己并不具备减少风险和不确定性的专业知识，就会去向一个有这方面知识的、受人尊敬的销售人员寻求帮助。

再比如另一个例子：你愿意通过电话或电子商务网站购买个人电脑吗？今天，

许多已经长期使用过个人电脑的用户购买电脑时都不需要销售人员的帮助，然而，当他们第一次购买个人电脑时，在做出购买决定之前，他们却需要向销售人员寻求建议和保证。

因此，销售人员出现的最佳时机是当客户的购买行为存在风险和不确定性的时候，即出现诉求点时。但正如上面阐明的那样，这个诉求点是在不断改变的，当它的改变超越了当前的配置模式时，销售组织和销售工作就变得陈旧而老化了。

一个过时的覆盖模式几乎毁了一家百科全书公司

这家百科全书公司认识到其销售覆盖模式将使公司走向毁灭时已经晚了。该公司百科全书的销售有一段长久而且值得自豪的历史，它提供入户销售，去接触那些希望让孩子获得额外教育支持的家长。作为一种每年都要更新的传统收藏品，购买一套卷帙浩瀚的百科全书是一项很大的支出。百科全书公司授权入户销售代理在各自专有的区域内销售，除此之外公司没有提供其他的购买渠道，看来它对自己的销售代理倒是很忠诚——但显然有点过分忠诚了。随着家长的成熟和经验的增加，出售多卷的百科全书的大书店出现了，一些新的出售百科全书光盘的竞争者也加入到了这一市场中来，入户销售代理在销售覆盖上遇到了前所未有的障碍。在明显应该做出变化的时间已经过去了很久以后，百科全书公司才放弃使用原来那种单一的销售渠道，可是几乎已经太迟了。参考解决方案：对销售覆盖模式进行积极的监控，通过迅速的反应来保持销售人员与目标消费群的整合，从而避免销售渠道的陈旧和老化。

客户关系管理的影响力

客户关系管理（CRM）的承诺是提供一个单一技术平台去跟踪和控制销售过程。当成功地跟踪并明了所有客户之间的相互作用和影响的时候，CRM 就在一个共同的技术平台上，为分歧各方提供了一个分配和操控销售过程各连续组成部分的机会。从这点上来说，CRM 可以改变工作内容。作为公司销售过程和其他资源之间的转换点，销售人员扮演的是一个什么样的角色？记住，定义这一角色是设计有效的薪酬方案的开始。

总结

销售薪酬是一个复杂的管理程序的一部分。要把工作内容看做是设计有效的销售薪酬方案的起源。确定诉求点，最要紧的是要因此奖励销售人员——这就是销售薪酬的有用之处



第 2 章

销售薪酬设计的基本原则

在这一章里，我们将回顾一些关键的销售薪酬设计的基本原则。首先将回顾可变薪酬模式，然后来分析其中销售薪酬的特殊性，接着将讨论独立创收者与销售代表的不同之处。最后，我们会研究设计销售薪酬的基本要素。

可变薪酬模式

图 2-1 描述了 4 种最普遍的可变薪酬模式。

中间的水平线表示某个职位的目标现金报酬总额（以下简称 TTCC），阴影部分表示该职位的基本工资，余下的白色部分表示该职位的可变工资。前两种可变薪酬模式为“收益分享”和“附加工资”，在这两种模式中，基本工资与 TTCC 相等，可变工资部分在表示 TTCC 的那条水平线以上。后两种模式为“管理者奖金”和“销售薪酬”，这两种薪酬模式的基本工资都小于 TTCC 我们把它们的可变工资部分称为“目标激励奖金”或“风险报酬”。

这 4 种最普遍的薪酬体系的特征和应用是互不相同的。

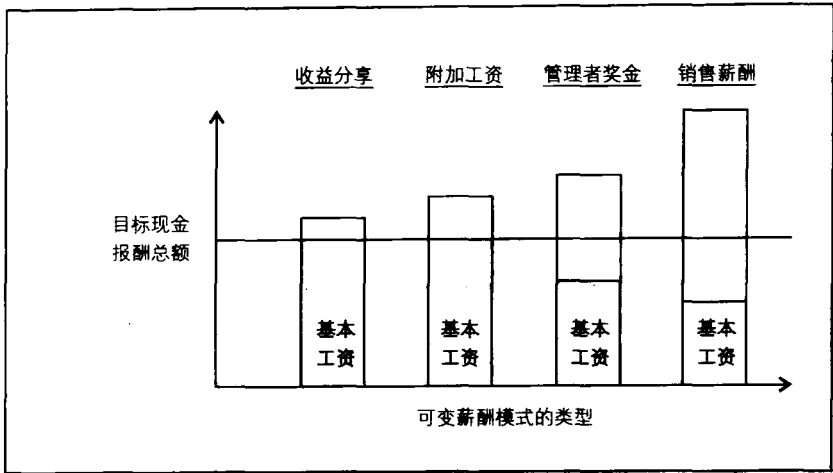


图 2-1 可变薪酬模式的类型

- **收益分享** 团队收益分享方案把付酬与团队绩效联系起来，并能帮助推动整个团队的成功。由于收益分享方案中没有涉及风险报酬，所以花在员工上的成本就不会减少。许多团队收益分享方案都把付酬与团队共同收入或利润的某个百分比挂钩。在这种情况下，管理者会在这个预先规定好的百分比的基础上与其员工分享增加的收益。有些时候，管理者会运用收益分享方案来帮助提高生产力。总的来说，收益分享方案不受人数量限制，所有能够获得报酬的员工都能参与。通常情况下，只有在其公司或部门实现了规定目标之后，参与者才能获得付酬。收益分享方案以付酬占到基本工资的 3%~8%为目标，当然，这个百分比会因公司的不同以及整个社会的薪酬水平上涨而有所不同。这些薪酬方案每隔 10~15 年都会受到一次热烈的追捧。但它成功的历史看起来似乎有点矛盾：它最成功的历史是曾得到团队领导层的认可和许诺。但遗憾的是，当收益分享被其参与者认为是他们的一种权利的时候，它的作用也就被削弱了。当收益分享被认为是参与者的一种权利的时候，将产生以下结果：在业绩好的年份里，获得这份报酬被认为是理所当然的，其受益者并不会觉得有多大满足，而一旦遇到业绩不好的年份，参与者不能拿到这份报酬的时候，他们就会表现出严重的不满。
- **附加工资方案** 在很多种情况下管理者都会使用附加工资方案。然而与所有员工都能参与的收益分享方案不同的是，附加工资方案的目标对象是一

些特定的部门、岗位以及员工。附加工资方案会为完成预定目标提供一份目标收入或基本工资的目标百分比。有些附加工资方案是既定不变的，而有些则只是在某个时期采用的。例如，“给工作最有成效的前 10% 的客户服务代表追加基本工资的 10%”就是一条永存不变的附加工资方案，其他有些附加工资方案则只是服务于某些短期的目的，如促进竞争，或建立特殊项目激励基金。这些方案适用于在很多情况下，为个人绩效和部门绩效支付额外的报酬，当然，必须在达到目标绩效的情况下报酬才会被支付，一般支付的平均数额为基本工资的 5%~10%。通常情况下，附加工资方案都能非常有效地发挥作用，但也有不利的一面。比如，重复的方案、过量的不合理支付、不恰当的目标以及缺乏一致性的甄选标准等都会削弱附加工资方案的作用。

- 管理者奖金方案 大多数公司都给其公司内部主管及主管以上职位提供管理者奖金。如果用基本工资的百分比来描述，管理者的目标奖金至少为其基本工资的 10%，甚至达到其基本工资的 100%，这个百分比取决于职务级别。换句话说，职位越高，所能得到目标奖金的百分比也就越高。目标奖金、目标基本工资以及同等的目标现金报酬总额的结合把商业单位、团队以及个人绩效联系了起来。参与者的绩效在低于目标绩效的情况下也能获得报酬。管理者奖金方案通常为高绩效者提供两倍于其目标收入的薪资上涨机会。大多数管理者奖金方案都设定了一个高绩效标准，而对于可获得奖金的参与者人数没有限制，但大多数方案都给激励奖金总额设定了上限。
- 销售薪酬 销售薪酬与收益分享方案、附加工资方案、管理者奖金方案都不相同。其参与者只能是销售人员以及他们的经理。定义一个员工是否从事销售工作有两个标准：(1) 其工作必须与顾客有所接触；(2) 此工作的主要任务是说服顾客采取购买行动。销售薪酬方案把绩效评估与个人或销售团队的努力联系了起来，它适用于两种类型的销售人员：独立创收者和销售代表。
- 独立创收者 一个独立创收者的行为能够创造交易收入。比如，地产经纪人、股票经纪人、保险经纪人、货币和债券交易者、厂商代表和抵押贷款开发者。从本质上来说，独立创收者就是一个个微型的商业单位。他们的价值不在于他们提供的产品，而在于他们经营的关系。他们提供的产品常常也是其他很多销售人员都在销售的商品，他们与那些销售人员不同的特

殊之处在于他们与其客户的关系，那就是：当跳槽的时候，他们往往能够把自己的老客户带给新东家。独立创收者的显著特征是没有基本工资，其收入来自于单一的销售佣金。所以，虽然管理者也许会首先给他们提供一个确定的收入水准，但其实销售收入的百分比才是他们真正看重的，因此，佣金的比率才是他们衡量自己的收入是否具有竞争性的标准。

- 销售代表 一个销售代表“代表”的是他所在公司的产品、服务以及解决方案的价值。公司与其客户之间关系的固有价值取决于公司的价值，因此销售代表的任务就是向所有的客户阐明这一价值，以达到销售的目的。作为 TTCC 的一部分，基本工资与目标激励奖金的比率会因工作内容的不同而不同。越利于销售人员让顾客采取行动的岗位，TTCC 中的基本工资部分会越低，而风险报酬部分就会越高。反之亦然：没有很大的空间让销售人员影响顾客做出购买决定的岗位，基本工资就会越高，而激励性奖金就会越低。激励性奖金的提升额度设定为风险报酬所占比例的 3 倍。绩效指标是与销售量挂钩的。工资开始时是在低于目标绩效的情况下支付的，工资的支付也许有、抑或没有一个绩效上限。一个可取的绩效分配方案的特征应该是有 2/3 的销售代表能完成或超额完成销售额，另外 1/3 则不能完成。销售主管通过有效的销售额度设定方案来帮助其实现业绩分配。虽然支付上限总是被极力避免，但总是有那么不到 10% 的人的业绩能达到或超过给予 3 倍薪酬的标准。管理者会通过构建合理的准则及对销售配额进行有效的分配来实现对此种情况的控制。当与销售人员进行沟通时，他们会给出一种基本工资加激励准则的方案。

独立创收者与销售代表

人们会很容易把独立创收者与销售代表弄混。他们的确非常相似：他们都向客户出售产品；他们都因销售的结果而获得激励性报酬；甚至他们的佣金计算方式都很相似。不过，通过下面这些经济学的原则，我们就能把独立创收者与销售代表区别开来。独立创收者们佣金（即销售交易所得）的一部分会归他们的雇主所有。比如，作为独立创收者之一的股票经纪人，他们做每笔买卖都会有佣金进账，但他们得到的佣金只是这笔买卖产生佣金的一部分，另外一部分则划进了股票交易所。通常，独立创收者没有基本工资，他们收入的来源是销售收入，因此，

他们是通过比较佣金抽取的比率来衡量一份薪水是否具有竞争力，而这与实际的薪酬水平没有太大关系。他们的雇主也会鼓励他们多赚钱，因为他们赚得越多，雇主们分得的也就越多，因此雇主也就不太重视薪酬支付的高低了。长期以来，微观劳动市场都倾向于用增加或减少在劳动力市场上独立创收者人数的办法来调整独立创收者的收入，结果是随着独立创收者劳动力市场人数的变化，受雇人员的水平也紧跟着一起膨胀或收缩。

下面的经济模式则把销售代表跟独立创收者区别开来。销售经理会给销售代表的工作确定一份 TTCC 和一个绩效预期值，同时也会制定出激励准则以及销售额水平以确保报酬的支付与最小绩效预期值、目标绩效预期值以及突出的绩效预期值相一致。

独立创收者的工资水平是由销售量与佣金比率决定的，销售代表的工资水平则首先取决于目标薪酬水平。销售代表的表现与其目标绩效紧密相连，这决定了其部分激励性薪酬的获得，即低绩效，低收入；高绩效，高收入，其薪酬总是与是否达到目标激励量相关。

对于独立创收者来说，其收入与销售量的关系就像一条一次方程式的直线一样。如图 2-2 所示：售出的产品越多，得到的报酬越多。

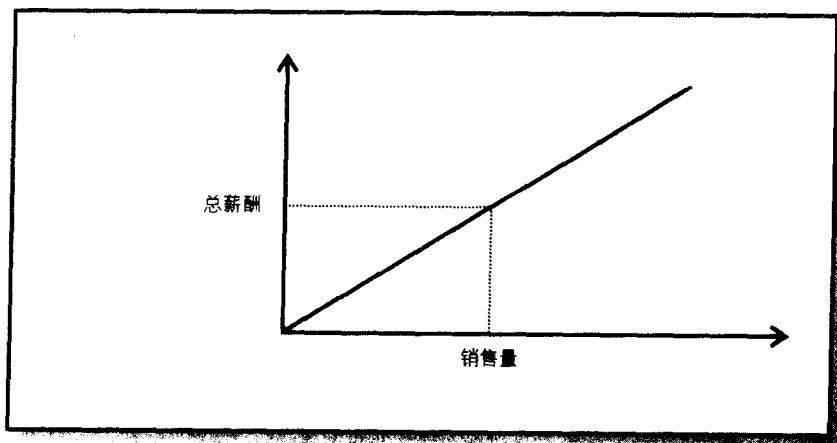


图 2-2 独立创收者的销售量与报酬关系

然而对于销售代表来说，其收入与销售量的关系就不是一条一次方程式的直线了。如图 2-3 所示：他们的收入同样是随着销售量的增长而增长，但增长的比率却逐渐减小。

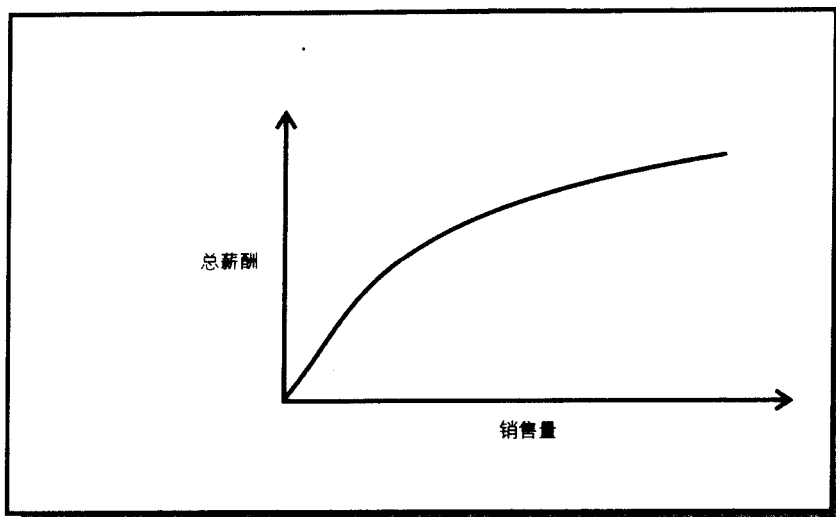


图 2-3 销售代表的销售量与报酬关系

当我们把这两条线如图 2-4 那样放在一起的时候，独立创收者与销售代表在收入上的区别就清晰可见了。

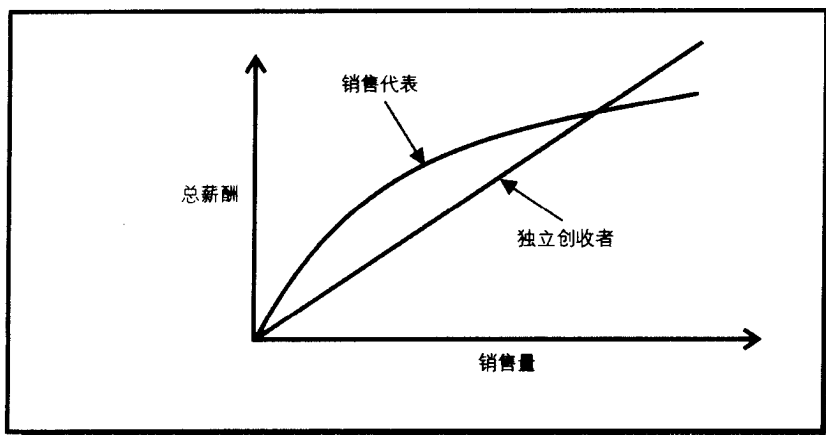


图 2-4 销售代表与独立创收者的销售量与报酬比较

劳动力市场的惯例依然是继续给销售代表提供高水平的工资，但工资上涨率的幅度却并非与销售量的增长幅度完全一致，而是以一种递减的方式在增长。这种增长关系深植于从低级到高级的整个销售代表的组织中。图 2-5 就向我们表明了这种关系：每个岗位收入都在持续增加，但增加的速率都在递减。

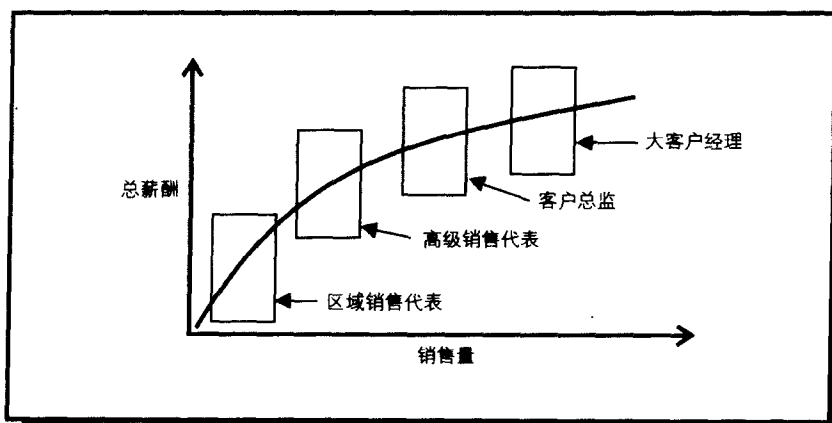


图 2-5 不同销售岗位的销售量与工作报酬

我们还将本书的后面更进一步地研究独立创收者。现在，让我们回到销售代表的问题上来。

销售薪酬设计的基本原则

在下面这部分，你会看见有一些特别标示出来的方框，对销售薪酬的一些基本原则做了说明，每一条原则都是实践中的一种最佳解决方案。

本章的余下部分陈述了为销售代表设计薪酬的原则。我们将在第 5 章中再次讨论销售薪酬设计的选择。

销售代表的薪酬设计原则

销售薪酬设计原则为有效的销售薪酬方案提供了支撑。每一种销售薪酬方案都是综合考虑以下设计原则之后的决定。这些设计原则如下：

- 资格准入。
- 目标现金报酬总额。
- 薪酬的搭配与杠杆调节。
- 绩效指标与权重。
- 定额分配。