

销售团队薪酬激励设计与实施

作者：【美】大卫·西克海利, 信任, ePUBw.COM

本书由“ePUBw.COM”整理, ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载!!!

封面

本书由“ePUBw.COM”整理, ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载!!!

致谢

销售团队的薪酬设计影响了全世界数以万计、乃至数以百万计代表雇主热情工作的销售人员。销售管理专家们正努力为专业销售人员及其公司打造一个双赢的机会。我很荣幸能与杰出的销售管理领导者们一起共事并向他们学习, 他们协助我对本书中的销售团队薪酬设计原理进行了测试和复测。我要感谢我所有的客户, 他们为本书中不断增长的知识体系提供了宝贵的案例和经验。

在此, 我要特别感谢世界薪酬协会 (World at Work), 多年来他们一直为我的工作提供支持帮助, 让我得以创造、调整并改善这门面向数千名薪酬与销售专业人士的销售团队薪酬设计课程。课程给了我与众多经理主管们同处一室进行交流的机会, 如果没有这些机会, 本书内容也不能经受住时间的考验, 更无法反映出数千名学员所面临的挑战及提出的建议。对此, 我最想感谢的是世界薪酬协会执行董事安娜·鲁迪对我的一贯支持。此外, 世界薪酬协会还允许我使用来自这些课程的一部分图表和概念, 对此我也深表谢意。

我在亚历山大集团公司的伙伴们——加里·图布里迪和罗伯特·康蒂——感谢他们继续为我提供不懈的支持和鼓励。还有我的咨询顾问同仁们, 感谢他们在协助客户采用同级别最佳发展解决方案时为寻找新的销售团队高效解决方案所做出的不懈努力。

还要特别感谢洛丽·福伊尔对第二版书稿的审读。

最后, 我想要对我的妻子凯瑟琳、女儿戴安娜和乔恩说, 谢谢你们的爱与支持。

本书由“ePUBw.COM”整理, ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载!!!

前言

销售团队薪酬设计是一个永无止境的课题。自从2003年首次出版以来, 本书一直在为总经理、销售主管、销售运营专员、HR/薪酬设计专业人士、财务主管以及IT支持团队提供服务。现在本书已经发行俄文和中文版本, 设计与战略一致并能鼓舞士气的销售团队激励方案已经是全球性的管理实践方法。我们仍在继续向美国本土和世界各地数以万计的经理们传授这些概念, 他们来自香港、新加坡、巴塞罗那、迪拜、开罗、伦敦、巴黎、吉隆坡、曼谷以及欧亚和拉美的许多地区。我与亚历山大集团有限公司的咨询顾问同事一起, 有幸与全球销售组织中最优秀的思想家及领袖携手, 对他们的销售团队进行调整优化, 以迎接不断变化的销售挑战。与这些客户一起工作让我们有机会建立起包括顶尖的销售薪酬手段在内的最先进的销售增长创新解决方案。

本书第二版体现了我们对销售团队薪酬设计最佳实践方法的最新思考。我们仍在接受客户的挑战, 为难于设计薪酬的销售工作、复杂的销售组织和全球性的销售团队提供薪酬解决方案。在本书的第二版中, 我们为每道难题都专门设立了章节加以介绍。我们还对第五章——《公式类型》——进行了全面修订, 添加了经过实践验证的新激励机制。如果你负责公司销售团队的薪酬设计, 那么你大可放心, 因为你已

经拥有了销售团队薪酬设计的全能助手，她就是你手中的这本第二版的《销售团队薪酬激励与制度设计》。

如欲了解更多信息，请访问这些网站：

www.compensatingthesalesforce.com

www.salescompsolutions.com

www.alexandergroupinc.com

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

引言

欢迎来到强大、令人困惑的销售团队薪酬设计世界！

如果你在阅读本书，那么你很可能是与一支销售团队共事，而你无尽的课题之一就是协助改善销售团队业绩。你的公司可能是一家制造商、服务提供商、经销商或零售商。你的客户可能是其他企业，也可能是消费者。你的公司可能直接面向最终用户进行销售，也可能通过合作渠道进行销售。你的销售团队可能规模很小，也可能很大。

你知道销售团队薪酬设计是可协助你对公司销售工作提供指引的多种工具之一。你还知道如果设计得当，销售团队的薪酬设计可以极大地改善业绩；但如果设计不当，它也可以让销售工作功亏一篑。

无论你是销售主管、销售经理、销售业务专家、财务主管、人力资源薪酬经理、IT专业人士、部门总经理或公司的首席执行官，你都会发现，利润更高的销售目标的达成，完全取决于销售团队。

我们假定你的目标是下面二者之一：

(1) 你希望确认自己拥有最佳销售团队薪酬设计方案；

或者

(2) 你需要开发一种新的销售团队薪酬设计方案。

无论怎样，本书都会提供你亟需的解答。

现在，让我们开始：

销售团队薪酬设计非常有效！

销售人员薪酬设计方式会对他们的业绩造成重大影响。带着适当的敬意，我们将避开激励理论的陷阱——它总是试图去解释为什么销售薪酬方案会有效。其实，所有销售经理都能向你证实：销售人员高度关注自己的销售薪酬方案。虽然它并不是销售团队成败的唯一原因，但它在销售监管工具的整体搭配中发挥着举足轻重的作用。

为何你需要本书

销售团队薪酬设计是一个强大的工具，但它也可能会带来困惑。目标薪酬的设定、合理绩效指标的选取、配额的确立、确定薪酬搭配和提升空间，以及构建合适的薪酬公式，都是设计合理的薪酬方案时需要面对的问题。本书旨在提供这一方面的指引，协助你做出正确的选择。

多年来，我向数以万计的专业人士传授了如何设计并实施成功的销售团队薪酬方案。在和客户一起构建有效销售战略的过程中，我很高兴能得到客户的大力协助。你会找到其他有关销售团队薪酬设计的书

籍，它们可以提供许多信息和帮助，尤其是在理解战略如何驱动战术这方面。本书通过展示如何构建有效的销售团队薪酬规划，可以帮助你对其认识更上一层楼。虽然本书会介绍许多技术方面的话题，但它绝不会离题太远，而是永远会围绕着这一工作的实用性：销售团队薪酬设计可以对一家公司的业绩带来重大影响。当然，它也会影响到销售人员的收入。无论是否与技术有关，没有什么比收入更加私人的事情了！

本书的组织结构

在接下来的章节中，你将了解到如何创建可以带来卓著销售业绩的销售团队薪酬方案。

第一章：为什么要进行销售团队薪酬设计？销售团队薪酬设计可以协助销售组织超越自己设立的目标。然而，销售团队和销售薪酬规划可能会迅速过时。正如这一章所指出的，其挑战在于提供和销售工作与与时俱进的销售薪酬设计。

第二章：销售团队薪酬设计的基础。这一章介绍了销售薪酬设计的基本概念，这些概念不受行业的限制。

第三章：销售薪酬设计方案的所有权。本章探讨了高效销售薪酬设计的流程和管制。

第四章：工作内容会推动销售薪酬设计。销售薪酬设计的来源是销售工作的内容——而不是行业、历史传承下来的解决方案，也不是管理层的一时心血来潮。我们会对一些职位进行详细的探讨，以便揭示销售薪酬是如何依照销售工作类别的不同而变化的。

第五章：公式类型。在这一章，你会看到销售薪酬公式类型的分类术语以及一整套各类公式、术语及其应用。

第六章：公式构建。本章介绍了为了计算支付款项所需要的公式和计算方法，你将需要一个计算器。

第七章：辅助项目：销售区域、配额与积分。销售薪酬设计如果没有有效的辅助项目就无法存在，这些辅助项目包括配额的划拨、销售业绩的归因，以及客户分配等。

第八章：难以计算薪酬的销售职位。有许多职位会带来独特的销售薪酬设计的挑战。这一章专门为13种难以设计薪酬的职位提供了解决方案。

第九章：复杂销售组织的薪酬管理。复杂的销售实体职位众多且充斥着富有挑战性的难题以及艰苦的测量条件。这一章将引导你在这些常常令人困惑的环境条件中穿行。

第十章：全球销售薪酬管理。全球性销售团队现已成为许多销售组织机构的一部分。在这一章中，我们会分析哪些应对措施应当全球化，哪些措施应当本地化。

第十一章：管理。良好的管理方法对于销售薪酬设计方案来说必不可少，因为这能以及时精确的方式获得收效。你需要遵照此处给出的指导原则来确保自己获得合理的支持。

第十二章：实施与沟通。推行一项新的方案和持续不断的沟通有助于为方案带来更高的认知度。

第十三章：项目评估。项目是否行得通？众所周之，销售薪酬设计项目会涉及到大量的资金，本章给出的就是评价和改善现有项目的标准。

第十四章：销售薪酬的设计。本章给出了重新设计公司销售薪酬方案的行动方案。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！

第一章 为何要进行销售团队的薪酬设计

销售团队的职责

销售团队的职责非常明确：将公司的产品和服务销售给新老顾客。

当然，我们可以轻易地在脑海中描绘出“典型的”销售员形象：他们能干且踌躇满志，在自己的销售区域内不停奔波，四处拜访老客户和潜在新客户，从公文包中取出最新的产品向客户展示，或是派发印刷精致的新产品宣传手册。然而，这种典型形象并不能与现代化销售团队的复杂现状相吻合。虽然这种典型的区域销售代表并没有消失，但他们现在仅仅是整个现代化销售团队架构的一部分。很多公司现在都通过多种销售渠道进行销售，区域销售代表现已成为多元化客户覆盖模型的一个部分，这个模型中还包括了电话销售、大客户销售、产品专家以及合作伙伴管理。此外，令问题更加复杂的是，“产品”的定义现在已经从实体产品扩大到服务和解决方案。而销售收入的概念也已超出了最初购买的金额范畴，延伸到了租金、租约、产品使用收入和维护保养收入。进一步来讲，如今的销售组织机构更像是一个客户服务、客户理财、合同及收款等原本彼此无关的客户联系部门的整合体。虽然典型的销售工作依然在许多公司中保留，但穿梭于客户之间的区域销售代表现在仅仅是一个多样化且更加复杂的销售覆盖体系中的一小部分。

出于习惯，我们在明确现今销售部门的扩张特性下，仍将把现今的销售覆盖体系称作“销售团队”。

撇开销售组织的复杂性不谈，销售团队的首要职责依旧是辨识、获得客户，并为之提供服务。销售部门的终极目标是其他部门所没有的：通过客户来实现公司的收入增长。

为何销售团队薪酬设计是有效的

一些非销售人员认为销售代表的唯一工作动机就是金钱。他们认为管理销售团队的最好方法（也是唯一方法）就是使用极富金钱诱惑性的销售薪酬方案。显然，这种想法大错特错。以金钱为中心来看待销售代表，这种观点不仅草率且助长了对销售代表的误解，还会导致对销售薪酬方案重要性的错误判断。

关于有效管理的关键，现今有着众多优秀的学说和理论。虽然这些理论的名称和主题各不相同，但它们全都包含了下列两个核心要素：领导力沟通与绩效考核。优异的销售薪酬方案会对这两大要素进行优化：沟通（“这才是重要的事情”）和绩效考核（“你上个月业绩的绩效奖金”）。然而，清晰的沟通信息和有效的绩效考核体系并不总是能轻易地融入到销售薪酬方案当中，这时还有其他一些更强有力的手段可以用来管理销售人员，例如在日常工作中尽职尽责、全身心投入到工作中的销售监管，就是提高销售业绩、实现销售目标的“最佳系统”。

一线主管和他的销售团队之间的典型对话应该是这样：“女士们、先生们，我们现在正处于完成本月销售目标的紧要关头，我的职责就是确保你们每个人都能达成你们的月度指标。这对我来说很重要，对于你们来说也应当同样重要。在我们的下一次销售会议上，我们会在白板上列出销售数据，让大家都看看谁应当得到祝贺，谁又应当受到嘲笑！如果你在完成销售任务上有任何困难，我都可以帮助你，请联系我！我们甚至可以安排进行联合销售拜访。记住，你们的成功就是我的成功！”

一线主管的这番激励性发言体现了领导力沟通（这对我来说很重要，对你们来说也应该同样重要）和绩效考核（在我们的下一次销售会议上，我们会在白板上列出销售数据，让大家都看看谁应当得到祝贺，谁又应当受到嘲笑）的重要性。请注意，这里并没有提到金钱，而是强调了个人责任和同侪压力。

有趣的是，这段示例对话揭示了销售薪酬在有效的销售管理中是如何有效发挥“弹性杠杆”的作用的。换言之，销售监管工作做得越好，就越不必运用强势激励方案来管理销售业绩。进一步讲，薪酬激励并非所有销售人员的权利。我们估计约有20%的销售人员拿的是固定工资，收入中没有任何浮动部分。

撇开薪酬方案不谈，绩优销售组织的领导层会进行持续不断的沟通，并拥有稳健的绩效评估体系，并体现在销售薪酬方案与高效的销售管理中，或是二者的结合管理体系中。

是的，我们同意，激励薪酬奖金的经济交易价值确实能为更高的业绩提供动力。同时，我们认为它只是

杰出业绩的自豪感、监管、团队合作以及目标达成的补充因素。

运营良好的销售部门会将销售人员的薪酬看成是高效管理的若干杠杆之一。连同其他管理工具一起，销售人员的薪酬设计可以为销售业绩的成功做出巨大贡献。然而，它不是唯一的因素，因为单靠它自己无法提供领导力、决心和进取心，而这些因素都是高效的销售管理可以提供的。

销售团队薪酬设计的力量

设计合理的销售工作和销售薪酬方案可以给公司的销售业绩带来显著的提升。当公司的产品、顾客、销售领导、职位、考核以及激励都到位时，销售业绩会非常优秀。销售人员薪酬设计可以为收入增长、利润提升、产品研发重点、客户渗透以及解决方案指引正确的方向。

如果销售薪酬方案如此有力，那为什么还充满争议——与公司的其他薪酬方案相比，销售薪酬方案带来了多得出乎意料的质疑和冲突。为什么会这样？原因有很多，但是有些问题是原本就会出现，而有些则是设计不当和协调不力的结果。下面给出一些质疑和冲突的例子：

1.首席执行官和首席财务官对于公司业绩低于预期目标但销售薪酬方案成本过高的情况感到不满意——这种情况并不少见。在得出销售薪酬过高的结论之前，你需要先了解一下销售的成本。销售的高昂成本可能来自人员过剩而不是个人的报酬过高。如果实际薪酬过高的话，那么首先应当检查一下指标体系，也有可能是指标定得过低。

2.产品管理需要销售团队对产品给予更多的关注。产品经理希望在销售薪酬方案中加入更多激励来推广特定的产品。以产品为中心对于销售薪酬的目的来讲是一项合理的要求。然而，在做出改变之前，产品经理必须首先确保履行好自己的职责，包括产品方案合理化、目标客户区划，并为特殊买家群体提供销售讯息。

3.销售人员抱怨销售指标过高，难以达成。销售指标理应是难以达成的，这就是它们的意义所在——提升业绩，销售薪酬可不是绥靖政策。

4.销售人员看起来似乎忽略了销售薪酬方案的某些组成部分。这常常是糟糕的销售薪酬设计的结果，而不是激励的问题。糟糕的设计常常折射出最高管理层在战略和协调上的混乱。太多的、不合理的指标或不切实际的目标都会导致销售人员忽略激励方案中的一个或多个组成部分。解决方案：新的职位定义和新的销售薪酬设计。

5.公司花费了太多的钱在管理执行薪酬方案上。采用诸如桌面软件这样的低效能工具会导致项目管理员工的增加。这不是激励方案的过错，而是没能为项目方案提供合理的信息技术（IT）管理协助的问题。

销售薪酬确实充满了争议。有时问题出在销售薪酬设计本身，有时则是协调整合的问题，它甚至可能只是有效项目方案的一个副产品。作为销售薪酬的设计者，本书将协助你理清哪些问题是切实存在的、哪些问题可以忽略，以及如何制定解决方案、如何做出正确的改变。

工作内容：销售薪酬设计的依据

当问及公司内部销售薪酬方案的依据时，可能的回答是：“一直都是这样。”或“这是行业例行做法。我们按别人的方式来做。”

这些理由也许听起来令人信服，但它们并没有为设计有效的销售薪酬方案提供强有力的理由。

以往的做法也被称为传统解决方案，常常不再适合市场当前的现实情况，或是所支持的销售模型已经不复存在。

那么行业例行做法又如何呢？只有当你的公司与竞争对手完全一样并已经找出了理想的销售薪酬解决方案时，才可以遵照行业的惯例做法。然而，你的产品、客户以及客户覆盖战略与竞争对手完全一样的可

能性微乎其微。因此，对你的行业内其他人的做法照葫芦画瓢通常并不是有效的战略。正如我们将会在本书后文中看到的那样，每一家公司的销售薪酬方案设计都是独一无二的。

有效的销售薪酬以合理的战略协调为开始，结束于有效的职位设计。销售管理中有几个要点必须在着手设计销售薪酬方案之前就得协调一致：

合适的产品必须与合适的客户一致；

合适的销售工作必须与合适的买家一致；

销售工作必须目的明确，并且与销售任务一致；

绩效考核必须与工作内容相一致。

一旦对客户、产品和销售工作之间进行了恰当的协调整合，销售主管就可以制订一套合适的销售薪酬方案来支持这个销售策略。正如我们将在第四章中看到的那样，销售薪酬设计是由工作内容来驱动的。把职位工作理顺了，销售薪酬设计就会很容易。反过来，如果销售工作内容是令人困惑的、错位的，那么没有任何销售薪酬方案能取得成功。

销售工作与销售流程

打造有效销售薪酬方案的艺术与科学在于对销售工作的控制——评量、评鉴与构建。职位工作设计错误是销售薪酬方案失败的罪魁祸首。

销售主管应将销售工作设置为服务于优选目标客户群。一切销售流程都取决于产品、市场和客户，并由五个核心组成部分。销售主管将在这五大组成部分中界定销售工作：创造需求：刺激市场需求。客户识别：查找购买决策者。获得购买承诺：获得客户订单。订单执行：提供产品或解决方案。客户服务：在最初购买之后不断地提供支持服务。

销售流程的每一步都有助于赢得和保留客户。销售流程的每一步都会涉及销售工作，然而，涉及的深度因公司和销售工作的不同而有着很大的差异。下面的内容介绍了销售人员如何在每一步骤中发挥作用。

□

第1部分：创造需求。通常来讲，营销部门负责创造需求。通过广告、公关、贸易展和直接推销，营销部门会为公司的产品或服务创造需求。然而，在许多情况下，销售部门可以协助创造针对特殊产品的需求，这常常适用于那些在企业间市场销售新颖的高端产品的企业，这被称作“新市场”销售。在这里，为产品创造需求的最实际的办法是雇佣一支经验丰富的销售团队，面向目标客户推销该产品。有时候，有些销售组织机构比如像医药销售人员，只会做销售流程的前两步——创造需求和客户识别——而不负责其他销售流程。在这种情况下，销售人员推广产品，但从不真正开出订单。

□

第2部分：客户识别。通常是销售人员负责找出可以做出购买决策的真正客户。在销售复杂的产品与服务时，客户识别可能极富挑战性。有些公司有许多销售培训项目和销售提高项目，他们会花费大量的时间来培训销售人员如何去与为数众多的个人客户和客户团队打交道，以便找出购买决策制定者。在另外一些公司，营销部门（而不是销售人员）会同时承担起创造需求和客户识别的职责，他们通过邮件、电话或访问网站等直接回复的方式来让客户表明自己的身份。还有一些公司，营销部门负责通过电话营销代表开展的调研来找出潜在的客户。营销部门随后将这些潜在客户（热门商机）分派给销售团队以供开展销售活动。

□

第3部分：获得购买承诺。销售代表的主要价值在于确保获得来自客户的购买承诺。这一步通常被称作“成交”。说到这里，我们的脑海里都有这么一幅图景：一名销售代表打开订单簿，写下客户的订单（这就是现在看似有些古怪的销售行业术语“下订单”的来历）。获得购买承诺可以是一项需要花费大量

精力的复杂流程，涉及合同、交付义务、交付承诺等方面。对大多数公司来说，下订单的方式往往通过电子媒介来完成。然而，有些销售部门要求自己的销售人员在交易的每一步都参与其中，以确保采购流程的方方面面都成功得以落实。而另一方面，我们发现那些对产品非常熟悉的客户并不需要或者并不欢迎销售人员对采购流程的干涉。这些客户更愿意通过电话、传真或通过电子商务网站来下单。

□

第4部分：订单执行。产品或服务的实际交付给客户被总体称作“订单执行”。有时候，销售人员会负责交付订单，但通常这一职责是由他人负责的。不过，在许多销售模型中，仍有许多销售组织机构要求销售人员监控产品的客户交付。同时，客户在等待交付时，也经常会向销售人员致电以查看订单状态，或是在订单交付遇到问题时寻求帮助。

□

第5部分：客户服务。大多数销售组织会与客服部门协同工作，以提供售后支持。即便如此，销售代表也会因为客户对产品或服务感到不满意而牵涉到客户服务问题之中。在一些企业中，客户服务是销售工作的一项强制内容，销售人员会通过内部资源协作来确保客户满意。

这些活动中的每一步——创造需求、客户识别、获得购买承诺、订单执行以及客户服务——一起构成了成功的销售流程。销售人员的职责取决于产品、客户以及公司的销售覆盖模型。这些销售流程角色的搭配与配置决定了销售工作的内容，而销售工作的内容则决定了销售薪酬设计。

薪酬设计的目的：为诉求点买单

销售人员的最高价值体现，是在客户拿不定主意或者存在购买风险的情况下，帮助客户做出选择，这一过程被称为“提供诉求点”。销售薪酬的目的就是对诉求点的成功推销者给予回报。

虽然销售人员在销售流程中的参与程度因销售工作的不同而不同，但是通过考察诉求点，可以大大简化创建合适销售薪酬方案的过程。

在大多数情况下，我们会发现诉求点出现在销售流程的购买承诺这一步，但并不绝对。例如，诉求点可能出现在第一步，创造需求，这时销售人员的诉求点在于让客户了解到更多有关公司产品的信息。当然，它也可能出现在销售流程中更靠后的步骤中，例如订单交付，此时，客户对产品或服务的购买有了新的想法，这时销售人员就必须再次令客户确信此次购买的明智性。查找、界定并衡量诉求点是销售薪酬设计的重点。

销售团队的淘汰与销售薪酬

保持整合、避免被淘汰，是销售领导者面临的持续挑战。销售团队的淘汰是所有销售部门的自然现象。在经历一段时期之后，大多数销售团队都会被淘汰。确切地说，并不是销售人员过时，而是销售部门（其战略及其部署模型）会被淘汰。销售团队被淘汰是产品、客户和销售资源之间的长期不匹配的后果。

伴随淘汰出现的，是诉求点的改变、偏移或削弱。为了说明这一点，请考虑下面这个问题：“你会在互联网上买一张鸟类的商业海报/绘画吗？”大多数人会对这个问题回答“是”。他们会在互联网上买一张绘画作品的原因在于，他们知道绘画作品是什么以及它的价值，当然不需要销售人员的协助。

然而，如果我们把问题改一下，人们就不会如此确信自己是否会在没有销售人员协助的情况下在网上购买一幅绘画作品了。考虑一下这个重新提出的问题：“作为你首份对稀有鸟类印刷品的投资，你会在互联网上购买一份哈维尔版本的约翰·詹姆斯·奥杜邦鸟类绘画作品吗？”许多人会回答“不。”

一开始，人们表现出了在网上购买绘画作品的肯定意愿，但是换了一种问法，同一个人却给出了完全相反的答案。这是为什么呢？答案很简单：在购买稀有绘画作品时是存在风险和不确定性的。除非你拥有降低购买风险和不确定性的专业知识，否则你都应向一名知识丰富备受尊敬的销售人员咨询、寻求帮助。

这里还有另一个例子：“你会通过电话还是电子商务网站购买个人电脑？”如今，许多个人电脑的长期用户都会在没有销售人员协助的情况下自己决策并购买电脑。然而，回到过去，这些电脑用户在购买自己的首台电脑时，都曾向销售人员寻求过建议和保证。

因此，当顾客面对风险和不确定性的时候，就是销售人员大显身手的时候——也就是诉求点。如前所述，诉求点是在不断变动的，当诉求点变动到当前部署模型的范围之外，就会令销售组织机构和销售工作变得过时。

一家百科全书公司很晚才意识到自己过时的销售覆盖模型正在将公司带向灭亡。该百科全书公司的销售有着悠久的历史，他们还设置了专门的家庭销售人员，为那些想为子女寻求更多教育协助的父母提供协助和建议。多卷装百科全书价格昂贵，每年更新，并且拥有配套的定制家具，是传统的家庭大件财产。我们案例中的这家百科全书公司，授权家庭销售代理人员在指定区域内进行销售。除此之外，公司没有提供其他任何产品购买渠道：它对自己的代理销售人员非常忠诚——忠诚得过了头。随着时间推移，购买者（父母）越来越老练，提供多卷装百科全书的超大型书店开始出现，此外一些新的竞争对手涌入市场，提供CD光盘版百科全书和基于网页的免费百科全书，这时入户销售代理这一单一销售覆盖模式遇到了前所未有的阻力。在变革关键时机过去许久之后，这家公司才反应过来，放弃了单一渠道的销售模式，但几乎已经太迟了。

推荐解决方案：积极监控销售覆盖模型。通过迅速积极的反应来保持销售模式与目标客户群的一致性，从而避免销售渠道过时被淘汰。

客户关系管理的影响

客户关系管理（CRM）承诺可以为追踪和管理销售流程带来技术平台。通过共用技术平台，客户关系管理可以成功追踪所有的客户互动，并让销售流程中牵扯到的不同部门得以分派和管理销售流程全过程。从这方面来讲，客户关系管理可以改变销售工作的内容。

本章小结

销售薪酬是复杂管理流程中的一部分。在设计销售薪酬方案时，要从工作内容中寻找高效设计方案的依据。锁定诉求点并对做出贡献的销售人员给予回报——这就是销售薪酬设计的关键所在。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！

第二章 销售团队薪酬设计的基础

在本章，我们会学习一些销售薪酬的基础知识。首先，我们会学习可变薪酬模型，随后分析销售薪酬的独特性。接下来，我们会探讨独立创收者和销售代表之间的区别。最后，我们会考察销售薪酬设计的基本要素。

可变薪酬模型

图2-1所示为五种常见可变薪酬模型。

该图表将所有激励方案划分成两大类：“目标比率”和“目标支付”。其中，“单位比率”方案有固定的佣金明细表或计件比率，为业绩的每一增量提供报酬——每一美元的销售收入、每一件缝制的衣服，等等。目标支付方案以（通过基准调研获得的）目标职位的劳动力市场支付水准起步，再请管理层将这一数值上下加以调整，以反映出公司的支付战略。例如，房地产代理中介有一种“佣金比率”方案，房地产公司管理层并不采用配额和公式来管理销售人员的薪酬。相反，房地产销售人员知道自己的佣金比率（一个被市场广泛接受的数字），他们通过销售的单位数量来计算销售结果。

□

图2-1 可变薪酬方案的常见类型

图2-1所示第二种分类，将激励方案划分为“零风险”方案和“有风险”方案。在“零风险”方案中，销售人员未达到目标业绩，也享有全额底薪，薪酬不做任何抵扣。不过，“零风险”激励方案提供了额外的奖金来鼓励超过目标业绩的表现。“有风险”方案会支付被削减的底薪作为目标现金薪酬总额的一部分，而销售人员则通过达到最低业绩、目标业绩以及超出目标业绩来获得相应的额外薪金。

图表中的水平线表示该工作的目标现金薪酬总额（TTCC）。我们将基准工资（底薪）用蓝色表示，而可变金额使用白色部分表示。要注意第一种方案类型没有底薪，因为其属于单位比率方案，员工为每一单位的业绩（比如销售收入的多少）抽取佣金。接下来的两种方案：3倍不封顶和2倍封顶，包括了浮动工资和低于TTCC的底薪。最后两种方案：奖金和附加薪酬，则包含全额底薪，没有低于TTCC的浮动薪酬。

这五种常见支付体系的特征和应用场合各不相同。

- 单位比率：单位比率方案会为每一单位的业绩支付固定金额（现金或现金收入的百分比）。诸如交易员、房地产中介、抵押贷款中介等创收者会在创收方案中获取相应报酬。同样的单位比率方式也应用于计件获酬的工人。

身为独立创收者的销售人员带来了商业收入，他们的价值并不在于他们所提供的产品，而在于他们所打理的关系。很多时候，他们销售的商品并无差异，不同之处在于他们与其客户的关系。跳槽时，他们常常会带走自己的客户。通常来说，独立创收者没有底薪，他们的收入来自一切销售收入的固定佣金。虽然管理层可能会提供一个受欢迎的薪酬水平，但佣金比例对于创收者来说是一个更为重要的考虑因素。独立创收者是通过佣金比例的高低来评估报酬的竞争力的。

- 3倍不封顶方案：3倍不封顶方案向销售人员提供了一个获得高达底薪3倍薪酬的机会，而且薪酬金额上不封顶。3倍以上的薪酬面向的是那些业绩超过90%同级的销售人员。即使整个销售团队10%的人获得的薪酬超过这一数字，薪酬方案依然处在“可以接受”的水平，同时保持“不设上限”。对销售顾问来说这是最常见的薪酬模式。

销售代表代表的是其公司的产品、服务和解决方案的价值。这种与公司及其客户之间关系的固有价值在于公司的价值诉求点。销售代表的职责在于面向所有的客户阐述并推广这一价值诉求，以获得销售收入。作为目标现金薪酬总额的一部分，底薪和奖金之间的比例因工作内容的差异而不同。销售人员越是能影响顾客购买行为的，底薪占总薪酬的比例也就越低，而风险收入的比例则会越高。反之亦然：如果销售工作不利于销售人员影响顾客做出购买决策，底薪会更高，而奖金部分则会降低。超额奖金的提升额度为底薪的3倍。业绩考核与销售业绩挂钩。薪酬支付从低于目标业绩的水平起步，可能会也可能不会设置业绩底线。在我们推荐的业绩分布模式中，三分之二的人应该能够达到或超出目标业绩，三分之一的人达不到目标业绩。销售主管可以通过目标业绩设置来协助实现这种业绩分布。这些方案避免了薪酬封顶。不超过10%的人会获得三倍以上的薪酬。管理层可以通过有效的公式架构和有效的配额分配来协助实现这一业绩的分布。在与销售人员沟通时，销售主管应提出工作目标总薪酬水准、底薪以及获得超出目标业绩薪酬的计算公式。

- 2倍封顶方案：以底薪的百分比来表示，2倍封顶方案的奖金额设置最低可以是底薪的10%，也可能高达底薪的100%，这取决于工作的水平。大多数管理奖金方案（MIP）采用2倍封顶方案。奖金和底薪加起来等于总目标现金薪酬，而实际薪金金额与公司、业务单元以及个人业绩表现等挂钩。销售人员可凭地域销售目标业绩来赢得奖金收入。2倍封顶方案提供了底薪的两倍作为杰出业绩的奖励。通常来讲，大多数奖金管理方案都有很高的业绩底线，而获得奖金的销售人员数量没有任何限制。不过，大多数方案将奖金上限设置为底薪的两倍。销售支持工作和产品零售人员的薪酬通常也使用2倍封顶方案。

- 附加薪酬方案：管理层采用附加薪酬方案的情况也非常多。虽然所有员工都能加入收益分享方案，但附加薪酬方案针对的却是特定的部门、职位或个人。附加薪酬方案会为达到预定业绩目标的对象提供固定

额度或固定底薪百分比的奖金。有些附加薪酬方案是长期不变的，例如，“为客服代表中效率最高的前10%的员工额外支付底薪的10%”；有些附加薪酬方案则是暂时的、服务于短期目的，例如业绩竞赛和特殊项目奖励基金（SPIF）。它们适用于多种不同场合，可以为个人或单位的业绩提供额外的报酬。只有当达到或超过目标业绩之后，相关人员才会获得额外薪酬，其额度平均为底薪的5%~10%。虽然效果非凡，但附加薪酬方案也有风险。重复的方案、过高的报酬、不合理的目标以及不一致的资格标准都会削弱附加薪酬方案的效果。

●收益分享：企业收益分享方案通过将薪酬与业绩挂钩，从而获得企业的整体成功。收益分享方案没有风险收入，所以不会给员工带来负面成本。大多数企业收益分享方案将员工薪酬与企业收入或利润的百分比挂钩。通过这种方式，管理层可以与员工一起按照事先拟定好的比例分享增加的收益。在某些情况下，公司管理层会通过收益分享方案来协助提升生产力。通常来讲，所有员工都可以参与到收益分享方案中，此方案并没有对参与员工人数做任何限制。不过，只有当公司或业务部门达到了预定的目标之后方案参与者才能获得收益分享的那一部分报酬。收益分享方案所支付的薪酬是底薪的3%~8%，这一比例可能会因为公司的不同和工资通货膨胀的走势而有所不同。每隔10~15年，此类薪酬方案就会重新大受欢迎。从历史来看，收益分享薪酬方案的结果喜忧参半。大多数成功是因为高层领导的认可与支持。不幸的是，如果方案参与者将收益分享薪酬部分看做是自己理所应得的话，那么收益分享方案就会失败：在业绩好的年份中，收益分享只会给方案参与者带来微乎其微的满意感，而在不景气的年份中，无法获得收益分享会导致员工严重的不满。

独立创收者与销售代表

人们很容易混淆独立创收者和销售代表。独立创收者和销售代表非常相似，他们都向客户销售产品，他们都因销售业绩而挣得奖金，他们甚至都有着相似的佣金计算方式。然而，独立创收者和销售代表各自背后的经济学原理却大有不同。

独立创收者将其佣金（销售交易收入）的一部分拆分出来与雇主分享。例如，股票经纪人通过每一笔买卖交易来赚取佣金。这份佣金有一部分由股票经纪人（独立创收者）获取，还有一部分流向了股票交易所。通常来讲，独立创收者没有或只有很少的底薪。销售收入是独立创收者工作报酬的主要来源。报酬竞争力的高低由佣金比率的高低来衡量，而与实际薪酬水平没有太大的关系。实际上，雇主鼓励独立创收者多多挣钱，独立创收者挣得越多，公司也就挣得越多，很少有人去留意支付水平的高低。从长远来讲，宏观劳动力市场常常倾向于通过增多或减少市场中的独立创收者人数来调整独立创收者的收入水平，其结果是，雇佣水准与独立创收者市场的收入息息相关。

而销售代表背后的经济模型与独立创收者不同。销售管理者会为销售代表的工作设立一个目标现金薪酬总额和业绩期望值。销售管理层会对奖金计算公式和配额水平进行调校，以确保薪酬支付的水平与期望的业绩分布模型与最低、目标和卓越薪酬期望值相符。

独立创收者的薪酬水平是将销售业绩乘以佣金比例而得，而销售代表的薪金水平是通过与期望的目标薪酬水平进行比较来管控的。销售代表的业绩与目标业绩的比对可使销售代表获得一定比例的薪金浮动——业绩不好者工资少、业绩好者挣得多。销售代表的薪酬总是与是否达到目标业绩相关。

独立创收者的报酬和销售收入之间的关系常常是一条直线。如图2-2所示，产品卖得越多，报酬就越高。

图2-2 独立创收者的报酬和销售收入之间的关系

图2-3 销售代表的报酬与销售收入之间的关系

从图2-3中可以看出，销售代表的报酬与销售收入之间的关系并非线性。随着销售收入量的增长，销售代表的薪酬也会增长，但增长率越来越小。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《销售团队薪酬激励设计与实施》【美】大卫·西克海利, 信任 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/1176.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

