

# 企业销售人员管理激励措施设计

——以 A 公司为例

刘 裕<sup>1</sup>, 何燕子<sup>1</sup>, 左素琴<sup>1</sup>, 许炳琰<sup>2</sup>

(1. 湖南工业大学 商学院, 湖南 株洲 412007; 2. 中化泉州石化有限公司, 福建 泉州 362000)

**[摘要]**造成 A 公司企业员工流失的主要原因有:销售工作压力大,公司没有实行绩效管理,激励手段单一,没有给员工进行相关的职业生涯规划等。打造一支稳定的队伍,必须有以下相关激励措施,即:薪酬激励,晋升激励,缓压激励,培训激励,榜样激励,目标激励。

**[关键词]**企业管理;销售人员;薪酬激励

**[中图分类号]**F272.92 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1674-117X(2014)05-0151-04

## Incentive Measure Design in Business Sales Staff Management

——Take Company A for Example

LIU Yu<sup>1</sup>, HE Yanzi<sup>1</sup>, ZUO Suqin<sup>1</sup>, XU Bingyan<sup>2</sup>

(1. College of Business, Hunan University of Technology, Zhuzhou Hunan, 412007, China;

2. Sinochem Quanzhou Petrochemical Co., Ltd, Quanzhou Fujian, 362000, China)

**Abstract:** The main reasons of sales staff leave from company A mainly include big pressure, no performance management, tedium incentive measures and lacking of profession career planning. In order to build a stable sales team, enterprises should practise relevance incentive measures including salary incentive, promotion incentive, pressure-relieving incentive, training incentive, model incentive, goal incentive, and so on.

**Key words:** enterprise management, sales staff, salary incentive

随着管理瓶颈对企业做大做强限制,管理培训公司抢夺市场份额的竞争日益激烈。然而,销售人员流动性大、队伍不稳的现状,一直是人员培训的难点,如何设计一套科学有效的激励机制,是企业解决问题的关键。本文将有一定代表性的某公司作为案例研究,进行激励策略的设计。

### 一 公司概况

某教育集团是国内知名的管理培训公司,自2001创办以来,已发展到2 000多名员工的规模,先后荣获“中国管理咨询行业最具影响力领军品牌”“中国教育培训行业最具竞争力第一品牌”“中国培训业十大领导品牌”“中国培训业最具社会责任

奖”“中国培训业金口碑奖”“中国教育培训行业实效第一品牌”等奖项。该集团在全国28个省份、直辖市、特别行政区设有直属分公司,具有典型的代表性与研究价值。为了方便研究,现选取某分公司(以下简称A公司)作为研究案例,该公司主要负责长沙、株洲以及湘潭三块区域,其整体销售业绩不容小觑,个体销售业绩波动大,同时又有流动性大、队伍不稳的共性,很好的代表了培训行业销售人员的状况,对其激励研究具有广泛的借鉴意义与推广价值。从A公司网站介绍以及调查访谈得知,销售人员所占比例为73%,员工月流失率为10%,且离职员工主要是新员工。销售人员薪资采用“基本工资+提成”的模式,基本工资为1 500元,提成

比例为10%~15%不等。根据不同课程费,分别采取不同提成比例。课程费从18 000元到28 000元不等。销售人员每个月平均约访100名客户,同意会面的比例约占50%,而最终签单的比例约为3%。销售费用由销售人员自行负责,企业不予补贴。企业实施“末位淘汰”政策,老员工每个月必须签下2个销售订单,新员工为1个销售订单,连续两个月没有销售业绩则要进行绩效面谈,连续三个月没有销售业绩则辞退。

## 二 A公司员工流失原因分析

1. 压力大<sup>[1]</sup>。在供大于求的培训行业里,销售人员面对的是有各种培训选择的客户,这些客户对销售面谈的成败,起着决定性作用。当客户对课程产品不太信任的时候,销售人员需要十分熟练地解说课程产品的出色之处。由于课程培训是观念灌输的服务,是一种摸不着看不见的广义产品,销售人员要让客户掏出一两万的课程费,去参加只有几天的集中授课,确实是考验其技能的大难题。由A公司数据显示得知,在50个客户的见面中,最终也只有3个客户顺利签约;销售人员在这过程中,可能需要经历多次的面谈失败,在一定程度上会让销售人员产生心理压力。同时,销售人员长期在外独自工作,同事之间缺乏必要的沟通,倘若员工自己得不到有效的情绪调节,可能会导致不满意度的提高,进而引起无效率的离职。

2. 销售风险的顾虑<sup>[2]</sup>。销售费用包括通讯费、招待费、车费、住宿费等。销售人员与每一个客户的约谈会面,都相当于在进行“风险投资”,投资的数额就是销售费用以及相应的机会成本。由于培训课程不易销售,签约率低,多次的投资失败,可能会导致刚参加工作不久的销售人员渐渐失去对企业的信心。销售人员可能因此感知公司缺少关爱的企业文化,进而归属感下降,忠诚度降低,员工流失也就成了不可避免的后果。

3. 没有实行绩效管理。现代化的企业运作,大多引入了绩效管理系统,该系统可以很好地把企业的战略与员工的业绩紧密地联系起来,使员工的绩效稳步提升,最终支撑企业战略的实现。而A公司显然缺乏绩效管理,“末位淘汰”的做法也对员工构不成威胁。一方面,销售人员自己毫无目标,能做多少销售业绩就算多少,缺乏目标指引,业绩不稳定;另一方面,员工业绩较大的波动,也会导致企业的成长缺乏稳定性,企业的茁壮成长缺乏源源不断的动力。为使企业销售业绩稳定增长,应该根据销售人员的能力、知识、技能、经验、素质等个性变量,与销

售人员共同协商、制定各个考核期的销售目标。同时,在考核期内,要定期监控销售人员的销售进度,对销售人员所碰到的问题进行辅导、指引。在考核周期结束时,根据销售目标的实现情况,总结成功的经验以及不成功的可能因素,进行因果分析。只有进行绩效管理,员工有了自己的绩效目标,销售人员才会有理想有动力,并以极高的热情与干劲投入到目标冲刺的挑战之中。

4. 单纯的经济激励。随着社会的发展,人的需求不断扩展和丰富,单纯的激励手段已经不能满足员工的心理需求。A公司长期采用单纯的经济激励方式,而且经济激励的力度也不够,因此员工认为人生价值很难得到实现。虽然,经济刺激对于市场前线的销售人员,是非常重要的。但是艰巨的销售任务,要求企业实施多样化的激励刺激,以降低销售工作带来的压力与紧张感。

5. 没有实行职业生涯规划。现在的员工非常重视自己的职业生涯,比较关注和在意自己的成长空间、晋升机会以及潜能挖掘。销售工作在很多人眼中,是专业性低、收入稳定性差、不能作为职业生涯长期性的工作。销售人员长期在外,更多的是靠着年轻的优势,在企业之外进行销售工作,缺乏对其晋升路径的体系设计。而随着销售人员年龄的增长,精力会下降,体力会减退,而长期从事销售导致技能的单一化,使得销售人员对以后的再就业缺乏信心与安全感。所以,许多销售人员只是把销售工作当做临时性的职业,相当于在找到更好工作之前的一块跳板或者缓冲地带。所以说,为了给销售人员安全感,企业有必要针对销售部门的员工,制定科学有效的职业生涯规划。

6. 对新员工关注不足。对于新员工来说,系统充分的岗前培训以及初期的业务指导是非常必要的帮助,它可以使得新员工平缓、顺利地度过刚进入企业的忧虑期。对于销售新员工来说,企业在这方面的努力更要加大力度。因为只是简单地培训一下,就让新员工过早地进到“市场丛林”中,那新员工就有可能很快地遭遇销售面谈的挫败,进而影响销售人员对胜任销售工作的自信心。企业管理培训行业的销售工作,不仅需要很好地掌握管理知识,能够很好地解答客户对管理瓶颈的提问,而且还更需要察言观色、揣摩心理微妙变化以及灵活应变的综合技能。如果新员工得不到有效的业务培训、技能训练,同时企业又不能及时疏导新员工遭遇的技术障碍、心理障碍,那么新员工流失就会造成企业招聘成本、应聘成本以及培训成本等的巨大损失。

### 三 稳定员工队伍的激励措施设计

#### (一) 薪酬激励<sup>[3]</sup>

对于销售人员来说,薪酬是最重要的激励方式。销售工作本身就带有艰巨性,同时销售人员的社会地位、受尊重程度也并不高。所以,薪酬的激励务必放在首要的地位。部分企业本末倒置,乐于从西方引进先进的管理理念,认为多样化激励就是要以把经济激励的地位降低,其实这是片面的误解。销售业绩给企业带来的是直接而显著的经营利润,企业在实现利润最大化的同时,也要让销售人员的经济收入同步提升,对外具有竞争性,对内具有公平性。A公司在薪酬设置上,采用的是“基本工资+提成”的简单模式,其中基本工资稳定不变。基本工资是为了保障生活的基本需要。企业在调查课程培训行业销售人员平均基本工资的基础上,需要结合该地区的物价水平制定出略微具有竞争性的最低基本工资。基本工资意味着销售人员即使没有销售成绩,也可以正常地或者略微艰难一点地支付生活必需品的费用。另外,基本工资有必要分成不同等级,提成也要根据员工的服务年限分段进行。以下薪酬设计表(表1)为笔者设计的参考模式。

表1 薪酬设计表

服务年限	基本工资	提成
第1年	1700	10%
第2-3年	1600	12%
第4年开始	1500	14%

基于新员工初入公司的第一年,业务技能生疏,没有老客户的供应,企业在这个适应期适当地提高基本工资,可以促使新员工安心地展开工作。只有新员工的基本工资可以满足在本地区的生活需要,新员工才会满怀信心和耐心,全力地投入到销售的新工作之中。随着员工服务年限的增大,员工有了一定的客户基础,即使基本工资稍微低点,对其影响也不显著,同时为了让销售人员更好地维护客户关系,把提成比例适当提高,又是一种灵活的权变方法。这种薪酬模式,既照顾了新员工对生活保障的需要,又满足了老员工做好客户关系维护的需要,是一种值得借鉴的薪酬模式。

#### (二) 晋升激励<sup>[4]</sup>

A公司是以销售带动课程培训服务的企业。其销售部门是典型的管理幅度较大的部门,一个销售主管可能管理几十个销售人员。这对于销售人员的职业生涯规划是不利的,因为业绩再好,也很

难晋升至部门主管、部门经理等职位。基于这样的现状,有必要根据业绩和服务年限等因素,对销售人员进行分门别类,划出不同的等级,具体升职模式如图1。



图1 升职模式

这些职位不能成为虚职,必须与公司相应的待遇结合起来,比如是否拥有个人办公室、办公室装潢程度,是否拥有停车位,是否拥有带薪度假机会,能否参加公司高级会议,职位等级工资是否增长,是否拥有一定的决策权管理权等等。只有职位与待遇充分匹配,这些职位才具有激励的动力,销售人员才会不断追求业绩的高效增长以寻求个人价值的最大化。

#### (三) 缓压激励

一个有社会责任意识的企业,它会寻求企业与员工的共同成长,营造快乐的工作环境,使得员工在公司工作有如在家里一样的舒适。每个人都有被赞美、被肯定的精神需求,而销售人员往往会遭遇客户的否定与为难,随着工作时间的递增,销售人员的精神状态会高度地紧张,心理健康会不断地受到侵蚀。另外,每个销售人员的情商、逆商是不同的,有的在工作之余可以自行调节、处理,而有的销售人员只能任由压力与日俱增地积累。无论销售人员能否缓解自己的压力,企业都有义务帮助销售人员解除销售工作对其精神以及心理伤害。

现行中国企业的“五险一金”政策中,工伤指的是实质的看得见的身体伤害。笔者认为,工伤的内涵过于狭隘,很有必要进行内涵扩大、延伸,并制定一系列的配套制度进行员工压力伤害的缓解。首先,企业要与业绩低效的员工进行充分沟通,因为绩效低的群体更容易受到压力的冲击。然后,企业需要协助这些群体,分析并找出低绩效的各种可能原因,包括性格内向因素所致,还是口头表达能力不足、管理知识不够、人际交际技能基础不扎实、沟通技术缺乏、工作与生活没法平衡等因素。有了因素分析之后,企业与销售人员就能挖掘出导致压力

产生的源泉,进而通过企业与销售人员的协作努力,尽量减轻压力所带来的影响。

压力产生了,企业才帮助销售人员进行消除,实属下策,与其大费周章地疗治,不如把精力放到压力预防之中。所以,企业需要投入一定的财力、物力、人力,做好销售人员的防压系统工作。首先,企业可以考虑在内部建立压力释放区,在这个释放区内建设各种项目,比如“击打沙袋项目”“抱怨倾诉项目”“假抢射击气球项目”“脚踩气球项目”等,把压力扼杀在萌芽的阶段。其次,企业可以定期组织销售人员到KTV嘶声裂肺地歌唱,通过声音的尽情释放,最大限度把压力带出身体带出心灵。还有,企业可以定期组织销售人员到户外活动,呼吸大自然新鲜的空气,加强员工间的情感交流,增强友谊带来的欢乐。总之,当销售人员感觉到“企业是很关心员工身心健康的、是很在意员工是否快乐地工作的”,那么即使销售人员的压力不能根本地解除,他们也会继续选择留在“以人为本”的企业。

#### (四) 培训激励

销售是一门沟通的学问,它需要综合运用“揣摩客户心理”“熟悉产品功效”“口语表达能力”“社会风俗礼仪常识”“有效沟通技巧”等能力来与客户进行沟通。因而,有效的培训,应该朝着说服客户心甘情愿地接受企业产品服务的方向努力。培训包括岗前培训和实战培训。岗前培训主要针对理论的培训,包括“产品服务功能效用的培训”“心理知识的培训”“有效沟通的注意事项”“销售拜访时间的计划培训”“会面接待礼仪培训”等。有了岗前培训之后,销售人员凭着自己的理解以及灵活应变的能力,就可不断地实践并总结出自己的经验。一般而言,销售主管是由销售人员做起并被提拔上去的,他有责任通过陪销售人员访问客户来传授销售技能。如果销售主管的技能不能全盘传授给销售人员,那么这种人力资源就成了无形的浪费。所以,企业应该极力推动销售主管定期走出企业,通过“传帮带”的手法来提高销售队伍的综合素质。当销售人员技能得到提升的时候,对职业的信心就会增强,避免了因对自身销售能力的失望而离职。

#### (五) 榜样激励

榜样的力量是无穷的,通过对榜样的学习,可以达到有效激励的目标。对于每个月的销售业绩完成情况,企业可以考虑列出成绩排行榜,对排行

榜的前三名实施一定的奖励,包括经济的和非经济的奖励。每个销售人员的内心深处,都想自己做的比别人好,当看到别的销售人员排在自己前面的时候,就会产生努力超越的心理。另外,销售人员还可以视榜样为标杆,通过对比自己榜样的差异,来修正自身的各种不足,进而扬长补短,实现销售业绩的“赶英超英”。

#### (六) 目标激励<sup>[5]</sup>

目标激励与榜样激励不等同,对于某些销售人员来说,榜样的销售业绩遥不可及,起不到真正的刺激激励。有效的目标激励,应该针对不同的销售人员个体,设置与之相适应的绩效目标。这个绩效目标应该是销售人员通过努力之后可以达到的,即努力程度基本刚好与业绩目标相匹配,处于同个数量级。绩效目标本着不断提高销售人员自身绩效的宗旨,是服务于销售人员的。在目标进行的考核期内,企业要监控跟踪销售人员的进度情况,表扬销售进度快的销售成员,帮助支持销售进度慢的销售人员。通过企业的真诚辅助,以及销售人员自身的努力,绩效目标的激励将发挥有效的指引作用。

销售队伍就像是企业的军队,这支军队的战斗力、稳定性将直接影响企业成败格局。如果企业任由销售人员在残酷的市场中自生自灭,到头来企业一定会自尝苦果。企业只有通过一系列的激励手段,投入一定的财力,才能更好地激励销售人员不懈战斗,为企业的持续发展做出最大的贡献。

#### 参考文献:

- [1] 徐子州. 浅析销售人员对企业激励策略的响应[J]. 太原城市职业技术学院学报, 2009(9): 70-71.
- [2] 翟超. 陕西德业科工贸有限公司销售人员激励机制现状与改进方案研究[J]. 价值工程, 2011(11): 127-129.
- [3] 梁娜. 销售人员激励总动员[J]. 营销实务, 2011(4): 46-48.
- [4] 华军. 业绩导向下的销售人员激励机制设计[J]. 人力资源, 2012(1): 80-82.
- [5] 阿布都克依木·吾拉木, 李莉. 浅谈连锁企业销售人员激励策略[J]. 管理视野, 2010(16): 52-54.

责任编辑:徐蓓