

人力资源经验分享：以工作分析“瘦身”PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/292/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_292786.htm 某企业是国内知名的汽车零部件制造企业；其销售市场分为与整车企业配套为主的大客户市场和以汽车维修和零部件销售为主的零售客户市场，而前者的销售量占该企业销售总量的大部分。在组织结构梳理时，通过工作分析发现：负责配套客户的业务员与负责配件客户的业务员比例严重失调。配套客户都是国内知名的整车制造企业，其销售渠道建设、定单签订、关系维护、汇款收缴等业务绝大部分都是企业领导亲自运作，业务员只做些客户关系管理、信息收集、客户现场服务等简单工作。由于工作责任不大、内容简单、成效明显、环境舒适，大家争先恐后的去做，沉淀了大量的销售业务人员和销售支持岗位，如服务工程师、信息分析员、大客户管理员、计划员、发运员等。而配件客户分散在全国各地，销售批量小、服务水平要求高，且回款难、风险大，大家都不愿意去做。由于投入人力少，重视程度不够，造成该企业在配件市场的份额日渐萎缩，大有被竞争对手淘汰出局的风险。但配件市场又是该企业利润收入的主要来源，这样就直接影响到企业的利润收益，威胁到企业稳定持续的发展，后果严重。对策：首先，缩减配套客户业务人员和销售支持人员，选择优秀的、有市场开拓精神的员工充实到配件客户业务员和配件市场服务工程师等岗位上，增强零配件市场的销售力量，夺回失去的市场份额，确保企业的利润收益稳步增长。其次，建立明确的业务员工作目标，用量化指标去考核其工作业绩，并与

末位淘汰机制结合起来，防止滥竽充数的人员沉淀和回流。再次，大幅度提高配件客户业务人员的报酬，建立有效的以市场开发、市场销售、汇款数额和售后服务为内容的激励机制，让能者多劳、能者多得，提高其工作积极性。点评：运用上述对策进行调整，不仅使该企业的销售部门明确了职责和目标，建立有效的组织工作流程，又能够起到“瘦身”的作用。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com