

综合辅导:提成方案也能多赢 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/475/2021_2022__E7_BB_BC_E5_90_88_E8_BE_85_E5_c67_475526.htm 案例分析：提成方案也能多赢 “张总，公司这个月的销量只有950件，比上个月还要低”业务经理一边看着销售报表，一边走进张老板的办公室。“业务员天天守着办公室，哪个会有销量吗？”听了业务经理的汇报，张老板感到公司的提成办法非改不可了。张老板的公司成立于九十年代初，主要业务是向重庆城内大大小小的餐馆推销鸡精。这两年，由于很多人也做起了鸡精生意，张老板感到生意越来越难做了。去年的时候，公司每个月的销量还有1200件左右，今年连1000件都难保了。善于动脑筋的张老板发现，除了竞争的因素，公司目前的提成政策也是销量下滑的主要原因。前几年，因为生意比较好做，张老板一直采用的是固定工资加年终奖的办法支付业务员的工资；可是现在竞争这么大，这个办法都快把业务员养成老爷了。点评：早期的中国市场还是一个物资匮乏的市场，推销的作用并不突出，因而很多企业都采用固定工资制，因为这样可以享受更多的超额利润；然而现在的市场已经是买方市场了，继续采用这样的分配制度显然很难适应竞争的需要。赶鸭子上架行不通老办法看来是行不通了！很快，张老板制定了一个新的提成办法：业务员一律取消底薪，卖一件提成10元；业务经理的底薪降至500元，其奖金和总销量挂钩，每件提成1元。（注：方案内容有所简化）新办法果然“见效奇快”，短短两个月公司就发展了20多家新客户，月销量又回到了以前1200件的水平；业务员也纷纷主动出击，不再

“眷恋”办公室了。看着公司内外一片繁忙的景象，张老板暗自得意……。不料，没过多久张老板就碰到了一件麻烦事。“张总，周胖娃的火锅馆今天上午关门了”业务经理匆匆地赶回公司告知张老板。“啥子，周胖娃上个月才和公司签了一年的合同啊”，张老板顿时急火攻心。“周胖娃的灯箱、雨棚、围腰都是公司赞助的，他一关门公司的赞助不就泡汤了吗？”。（注：为了争取生意好的大店，“赞助”是鸡精行业普遍采用的促销手段，甚至是与大店合作的先决条件。一般来说，张老板赞助一家大店的支出在1500元左右。）一波未平，一波又起，类似的麻烦接踵而至……。“以前公司也出现过这种事，可是也没有这么多啊！”张老板有些座不住了，他决定亲自到这些新开发的大店看一看。真是不看不知道，一看吓一跳！张老板发现很多大店的生意并不象业务员吹嘘的那么好，更可气的是有些“大店”根本就不是大店，主要是为了骗取公司的赞助才要货的。回想起业务员要赞助时信誓旦旦的保证“这家馆子绝对没问题，一个月就要用20几件货，再不赞助就被其他公司挖走了”张老板后悔不迭，“再这样下去，业务员卖的越多我亏的越多”。点评：管理学中有一个著名的木桶理论：木桶盛水的多少取决于最短的木板，而不是取决于最长的木板，所有的漏洞和缝隙都会导致水的流失。同样，员工绩效的提升也不能只靠某一方面的激励，而是取决于综合的管理能力。影响员工绩效的各种因素就如同木桶上的各个板块，任何一个因素考虑不周都可能影响公司的整体利益。就拿张老板的公司来说，业务员为了增加销量，最轻松的办法就是为自己的客户多要赞助。张老板的办法只是单方面的刺激了销售，并没有考虑到

影响员工绩效的其它因素，一味地赶鸭子上架，只会造成员工的积极性越大、破坏性也就越大的不利局面。亡羊补牢，犹为未晚。张老板急忙宣布了两条补充规定：1、凡是要求赞助的客户，相关业务员必须提交该客户近期经营情况的调查报告，并经业务经理实地考察后报总经理批准；2、凡是发生盲目赞助造成公司损失的，公司承担50%，相关业务员承担35%，业务经理承担15%；补充规定出台后，盲目赞助的现象渐渐的少了，可是公司每个月的销量反而只有900件了。张老板也估计到了销量要下滑，不过让张老板纳闷的是“销量怎么还不如以前好呢？”。孰不知，张老板的公司这时已是危机四伏，暗流涌动……。业务员开始纷纷抱怨：“馆子的生意说垮就垮，我们又算不到，要我们承担35%还怎么抓客户啊”、“只要一笔赞助泡了汤，我们一个月就算白干了”。私下里，业务员都在戏谑张老板“又想马儿跑，又想马儿不吃草”。“群众的智慧是无限的”，一些业务员很快就发现“飞单”（意指将客户介绍给其他公司）是个好办法，自己不用承担赞助风险，还可以收取其他公司的介绍费。尽管有些业务员也觉得这样做对不起公司，可是再一想“反正我又没拿固定工资，有什么不好意思！”对张老板可谓忠心耿耿的业务经理，也开始抱怨了：“现在我的工作就是当业务员的表哥（表格的谐音，意指统计业务员的销量），每天给业务员擦屁股（意指处理琐碎的客户投诉）”。业务经理对自己承担15%的赞助风险，更是颇有微词：“工资又没涨一分，我还要担这么大的责任”、“有些馆子现在生意好，说不定下个月就凉了，让我怎么批？”、“批张三的客户，不批李四的客户，李四怎么想？”。业务经理渐渐打起了

退堂鼓，做起了跳槽的准备。补充规定出台后，公司开发的大客户越来越少。一些本来很有价值的客户，因为业务员对赞助风险有顾虑，要么主动放弃了、要么悄悄将客户介绍给了其他公司。眼看着公司的业务一天不如一天，员工的意见越来越大，张老板一筹莫展……。点评：有人会问，“如果业务员承担的赞助损失少一点行不行？”。答案是不行！因为通过内部的讨价还价是解决不了根本问题的，问题的实质是方案本身有缺陷。张老板的本意是激励业务员扩大销量，从而向市场要效益。可是，在张老板的方案中，我们看不到向市场要效益的接口在哪里。正是因为业务员找不到“过河的桥”，客观上才助长了业务员不择手段暗渡陈仓的行为。包干的办法也不行就在张老板束手无策之际，一位朋友向张老板献计：“老张，现在都讲‘目标管理’干脆让业务员包干算了！”。（注：张老板的这位朋友大大歪曲了目标管理的含义）“对啊！”张老板恍然大悟，很快又采用了包干的办法：1、业务员每销一件提成25元，包括自己的提成、客户赞助费、招待费以及回扣等一切费用；2、客户开发费用由业务员自己支出，公司不再负责。（注：一件鸡精的毛利是50元，扣除业务员的提成25元、公司固定开支10元，张老板还赚15元）包干的办法终于堵住了业务员的嘴巴，公司内的各种风波暂时平息了，可是这个办法并没有扭转销量继续下滑的趋势。销售月报显示，公司新开发的大客户仍在减少，一些以前的老客户也在慢慢流失。一番调查后，细心的张老板发现，原来业务员都喜欢做小店，不愿意做大店。包干的办法一经宣布，业务员纷纷打起了小算盘：“卖给小店1件货，自己可以拿25元的纯提成，还是现款交易，省心省力；

卖给大店1件货，赞助费起码就要15元，再加上招待费、回扣等杂七杂八的费用，自己就没什么搞头了，再说大店还要铺货，万一垮了更是划不来”。 “ 丢掉大店就丢掉了整个市场，到头来小店都保不住！！ ” 张老板又开始大发雷霆。 其实，用不着张老板发这么大的火，一段时间后业务员渐渐感到包干的办法也有问题：“ 张三太不像话了，我刚给客户报了165的价，他就背着我说162，不是故意抢我的客户吗 ”、 “ 其他公司 “ 勾兑 ” 一个客户都是经理、老板一起出动，哪像我们公司单打独斗 ”。 包干后，公司制定的价格政策已是形同虚设，业务员在市场上的报价可谓五花八门；而客户对价格混乱的意见更是越来越大，到最后连一些小店都失去了对公司的信任，不再要货了。 点评：营销如果不是依靠团队的力量，而是依靠业务员的个人能力在市场上单兵作战，无异于以卵击石。其实，组织的核心功能就在于组织具备一定的整合能力，能够产生1+1>2的整合效果，否则公司作为一个组织就失去了意义，充其量只能算是一个 “ 团伙 ” 了。 为了稳住业务经理，张老板又恢复了业务经理1300元的固定工资，另外还有300元的交通补贴和通讯补贴；其工作职责也被重新划定：1、协助业务员解决销售过程中存在的问题；2、只负责处理重大投诉，一般投诉由业务员自行处理；3、建立客户档案，统计公司日常销售情况。；4、分析经营差异，提出改善方案；5、组织策划公司的促销活动。张老板暗想 “ 这小子再不安份就说不过去了 ”。 事实上，业务经理并没有买张老板的帐，包干后其工作态度反而更消极了：“ 业务员勾兑的新客户，哪一家不是靠我 “ 临门一脚 ” 才解决问题，提成还不是算业务员的 ”、 “ 300元的补贴哪里够，每个月

我还要倒贴200元，饭都不敢请客户吃一顿”、“说是说只处理重大投诉，客户还不是都找我，那有时间干其他事情”。业务经理对业务员的事开始睁一直眼闭一直眼，爱理不理了。包干后的几个月，公司渐渐呈现出一盘散沙的状态，而张老板这时已是焦头烂额、力不从心了……。点评：业务经理的抱怨实际上反映了公司内责、权、利不统一的问题，这个问题其实也是制约很多企业发展的老大难问题。但是，很多企业并没有充分认识到这一点，他们更热衷于搞学习型组织等前沿的东西，没有意识到自身存在的职责错位、授权不当、分配不公等现象往往是由于公司内责、权、利不统一造成的。事实上，就国内绝大多数中小企业而言，能够做到责、权、利相一致，管理的问题就解决了一大半。办法总比问题多“办法总比问题多”不甘心的张老板产生了想请“外脑”的打算。不久，一家专业的管理顾问公司进驻到张老板的公司。“我们公司的问题主要是员工素质太低，有些人连初中都没毕业。”、“业务员只关心自己的荷包能装多少，根本不把公司的利益当回事，一点集体观念都没有”张老板很无奈地向咨询公司介绍了情况。“你们是专家，以后还要拜托你们多给业务员上上课”。点评：很多企业都把管理的问题归就于员工素质太低，这一点很值得商榷。笔者认为，员工素质太低充其量只能说明业务素质太低（业务素质可以通过有针对性的培训加以提高），不能说明道德素质太低，因为很难想象一个正常的公司主要是由坏人组成的。因此，管理的问题更多的还是方法问题，不是员工觉悟问题。张老板的公司毕竟不大，一番摸底后咨询公司很快就发现了问题：“张总，公司的问题看来还是综合管理水平不高造成的，光靠

一个提成方案解决不了问题啊……”。咨询公司的一席话送到了张老板的痛处，张老板自知：“说起来我也是个老板，实际上高中都没毕业，搞管理确实是外行！”咨询公司随即开出了一个两步走的‘药方’：“张总，我们认为公司的问题可以分两步解决：第一步先搭建一个简单实用的管理平台，不用搞的太复杂，只要能体现‘责、权、利’相统一的特点就行了；第二步再制定一项以‘多赢’为特征的提成方案，激励员工从‘要我干’转变为‘我想干’，只有这样员工的利益才能和公司的发展相结合啊……”。张老板欣然接受了咨询公司的建议。点评：为什么张老板以前的办法都是头疼医头、脚疼医脚的办法，不能从根本上解决问题呢？因为张老板看到的问题只是冰山一角，缺乏基础管理平台才是问题产生的根源。那么基础管理平台又是什么呢？形象地说，基础管理平台就是企业开展各种管理活动的“舞台”，这一“舞台”主要是由公司的组织结构和组织运作规范两部分组成的。实践中，尽管很多企业也有这样的“舞台”，可是是否稳固实用却是千差万别。与张老板达成共识后，咨询公司制定了一份详细的工作计划（见附表），并形成了基本的解决思路：首先进行工作分析，进而确定公司的组织架构和组织运作规范，在此基础上导入绩效管理，最终形成公司内责、权、利相统一的经营管理机制。点评：有人会问，咨询公司的设计工作为什么首先要从工作分析开始呢？这是因为工作分析所提供的工作岗位原始信息不但是人力资源管理的基础，更是整个企业管理的基础。可以这样说，缺少工作分析，任何管理活动都是无本之木、无源之水。当前，很多中小企业认为“工作分析是大企业的事，我们公司不大，暂时用

不着搞工作分析”。其实这是对工作分析的误解，工作分析本来就是一个由粗到细、由浅入深的过程，中小企业一样可以根据自身的需要，在不同层面上开展工作分析。我们相信，只要坚持搞好工作分析，因此而积累的“工作岗位原始信息”一定会让中小企业在未来的发展中尝到甜头；不仅如此，开展工作分析还可以时刻提醒管理者，搞好企业管理必须一步一个脚印，没有捷径可抄。围绕工作计划，咨询工作很快进入到了实质性的设计阶段；应咨询公司的要求，张老板还特意安排了业务经理加入到项目小组。有了张老板的大力支持，各项工作开展的格外顺利……。不到两个月，张老板就拿到了一份初步的提成方案：（以下仅介绍与业务部有关的条款；基于保密原则，具体的测算过程从略）（节选与业务员有关的重要条款）

- 1、业务员每销一件提成25元，保持现有的提成标准不变；实际交易中，凡实际成交价格低于公司规定价格的，按实际降价额从销售提成中做等额扣减；
- 2、业务员当月销量比上月增长5%以上，公司按当月新增销量另给予相关业务员5元/件奖励；凡当月销量比上月降低3%以上，公司按当月减少销量另给予相关业务员5元/件处罚；
- 3、公司给予当月销售增长率第一（绝对销量不少于30件）的业务员200元奖励；
- 4、业务员可自主选择大客户的开发方式，既：
：可选择自行开发，每件提成25元，各项开发支出自行承担，销量计入个人业绩，日常客户维护自行负责；也可选择与公司共同开发，各项开发支出公司承担80%，业务员承担20%，销量不计入个人业绩但可按8元/件提成，日常客户维护由公司与相关业务员共同负责；

“业务员还是按25块包干提成，市场价格会不会乱哟”看到这里，张老板有些不放心地问

到。“张总，业务员的报价如果低于公司规定的价格，就意味着双倍损失，在正常情况下业务员是不会这样做的；这样做的另一个好处是业务员感到公司的政策有连续性，可以避免爆炸式的变革带来的震动”咨询公司满怀信心地这样解释。“对头，小公司确实经不起折腾”张老板对咨询公司的解释颇为赞许。“让业务员自主选择大客户的开发方式，业务员会不会只想吃肉不想啃骨头呦”张老板对这一条尤为吃不准。“张总，我们发现公司的客户80%都是小店，可是销量只占公司总销量的20%；小店虽然只占客户总数的20%，但是销量却占公司总销量的80%。因此，公司的主要精力应该放在大客户上”咨询公司这样解释。“嗯？”张老板还是不太明白。“卖给小店一件货，业务员虽然可以拿到25块的纯提成，但是公司也避免了大量琐碎的小店维护（注：经调查80%的客户投诉都来自小店），再说公司还应考虑到业务员开发小店时以丰补欠的情况；仅仅做小店量又上不去，业务员一定会积极开发小店，要是允许业务员两条腿走路，那么业务员就会对有把握的小店考虑自己开发，没把握的小店考虑和公司共同开发。有把握的小店毕竟是少数，一般情况下业务员会把小店交回公司开发，这样公司就可以集中精力搞好小店工作了”咨询公司的一番详细解释终于打消了张老板的疑虑。点评：考虑到提成方案的敏感性，咨询公司尽量回避了“爆炸式”的变革方式，这一点很值得推崇！现代管理认为，除非遇到经营状况的严重恶化或是管理效率的严重低下，否则企业管理者应该十分谨慎地使用“爆炸式”的变革方式。这是因为，“爆炸式”变革方式一旦考虑不周，不仅达不到预期的效果，反而会造成员工士气低落，引发员工

对改革的强烈反对。因此，我们更推崇分阶段、有计划的的变革方式。这种方式首先是通过组织的系统研究找到不同时期的工作重点，进而制定出阶段性的改革方案，有计划、有步骤地加以实施，从而有效避免了“爆炸式”的变革带来的副作用，是一种理想的变革方式。看完与业务员相关的部分，张老板迫不及待地还想知道业务经理的提成又是怎样安排的。（以下节选与业务经理相关的重要条款）

- 1、业务部按大客户（不包括业务员自主开发的大客户）回款销量每月提取16元/件作为营销费用，其中14元用于客户赞助费、招待费，2元作为促销准备金；
- 2、业务经理按月编制销售费用预算，其中500元以内的费用由业务员提出申请，经业务经理批准后开支；500元以上的费用，由业务员提出申请，报部门经理审查后经总经理批准开支；
- 3、业务经理的提成和大客户销量挂钩并采用累进提成制，即：提成基数为800件/月，月销量低于800件，低于部分按2元/件扣部门经理当月工资，800件1000件部分，按2元/件提成，1000件以上部分，按4元/件提成；
- 4、年终，公司按新客户当年累计产生的营业利润考核业务经理，即：按新客户当年累计利润（或亏损）的30%对业务经理进行奖励（或惩罚），计算公式为： $[\text{新客户全年累计销量} \times (\text{进销差价} - \text{业务员提成} - \text{单件产品分摊的固定费用}) - \text{开发新客户当年累计产生的销售费用}] \times 0.3$

“500元以下的开支业务经理说了算，报销会不会出乱子呢？”张老板有些担心地问道。“张总，授权确实有一定的控制风险，可是没有适当的授权不仅您自己的精力不够用，公司内部的分工与协作关系也无法实现啊”咨询公司觉得有必要和张老板做进一步的沟通。“张总，您也认为‘责权利相统一’是必要的，可是

不能给予相关责任人必要的权限，‘责权利相统一’就是一句空话啊；再说有授权就会有监督，我们设计的管理制度中已充分考虑到了这一点”“反正有三个月的试行期，先试试也行”尽管张老板还是有些顾虑，可是咨询公司的观点似乎也不无道理。“业务经理年终提30%，公司会不会亏呢？”看到这里，张老板禁不住想落实一下自己的担心。“张总，你放心吧，我们已经反复测算过了；再说羊毛还不是出在羊身上，……”。……“我看还是开个员工大会，再听听大家的意见吧”经过反复讨论，张老板基本接受了咨询公司设计的这套方案，不过张老板还是吃不准员工的想法。点评：就一般的中小企业而言，有经验的管理者认为授权最好是在集权基础上的“有限授权”，他们反对打着用人不疑的旗号过分的分权，他们更反对绝对的集权。既然如此，怎样把握授权的‘度’，就成为授权的关键。笔者认为，怎样授权应结合以下两个方面进行考虑：1、公司是否建立了与授权相对应的监督机制；2、授权或不授权是否影响到了组织内部的分工与协作关系，否则应加以调整。提成方案一经宣布，业务员心中悬着的一块大石头终于落了地，“我们还以为张老板专门请人来‘打整’我们，没想到新办法这么通情达理”、“卖给小店一件货我们还是干赚25块；小店要是有赞助风险可以交回公司开发，拿8块钱的提成也划的来”业务经理看了提成方案后更是信心满满：“只要不再给业务员擦屁股（意指处理大量琐碎的小店投诉），凭我这几年建立的大客户关系，完成800件还不是小事一桩！”、“其实公司以前发生的赞助损失主要是没时间‘盯住’大客户造成的，现在专心抓大客户了，盲目赞助的情况肯定能避免，年终的投入产出奖完全拿

的到”。粗粗一算，张老板也觉得公司不会亏：“只要销量达到800件公司就能保本；销量达到1000件以上，每超出100件公司还能向厂家要1%的返点，达到1500件返点更高”。……终于，一项“多赢”的提成方案正式出台了！点评：制度只能解决“怎么干”的问题，要想解决“我想干”的问题，最直接的办法是靠利益来引导（尽管这种办法受到很多学者的批评，但却是最实用的办法）员工的行为。换句话说，严格的管理制度可以规范员工的绩效行为；恰当的利益分配可以吸引员工朝着既定的绩效目标前进。后记一年后，张老板拿到了“鸡精”的独家代理权，自己还买了一辆宝莱轿车，可是没过多久新的管理问题又来了……

工作计划

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