

销售激励的发展新趋势人力资源管理考试 PDF转换可能丢失
图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/517/2021_2022__E9_94_80_E5_94_AE_E6_BF_80_E5_c37_517014.htm 如何与战略相关？在本次调查中，华信惠悦发现：公司对销售激励办法的制定和实施，直接影响到公司战略的执行。李彦兴用两个案例对这个发现进行了说明。一个案例是：一家正在快速成长的公司遇到了销售麻烦。他们的问题是：销量还不错但是利润不好。为什么会出现这样的现象？华信惠悦的调研发现：主要原因是公司的销售部门和生产部门协作不好。因为公司销售激励的办法让营销人员一心追求销量，这样能获得最大的奖励。追求销量最简单的办法就是卖成熟、量大的产品，但这种产品的利润是最低的。另外一个问题是，这样的方法打击了新的、利润高的、对客户也更好的产品的销售，因为客户端都被旧产品挤压了。“这就是公司在奖金办法上没有给出明确的指导。”李彦兴说，但他进一步指出：华信惠悦并不赞成由销量提成立刻改成利润提成。在组织成长、战略转型中，销售激励办法的转变也要有一个循序渐进的过程。另外一个例案例是：一家已经经过快速成长的公司，成长脚步已经放慢了，但是并没有把销售战略转到“卖明天的生意”而是在继续卖今天的生意。“今天的生意是量很大的生意，利润也还不错，但这就造成销售总是守着几个旧的产业。”李彦兴说，“而比较新的产业，需要比较长时间的开发和培养，却因为没有好的绩效考评而受到冷落。”对于多数销售来说，都不愿意等1 - 2年，等到产品成熟了才有奖金可拿。“他们的奖金办法是最单纯的提成方式，即便是公司想转向更有

前途的事业，奖金办法也变成一种障碍。”李彦兴说。那么，到底应该如何选择激励指标？李彦兴指出：“在绩效指标选择时，要体现销售策略和岗位职责，最好不超过三个指标，单个指标权重不低于20%，以有效地引导销售人员行为。”

本次调研中，销售收入、销售增长、销售量和个人目标是使企业收集用较多的绩效指标，其中，约80%的公司选择了销售收入。利润在绩效指标排名中相对靠后，这也体现了销售人员从职责上能对个人的销售收入负责，但对利润（收入扣减各项费用）则不一定有直接的影响力。在指标衡量层级上，一线销售经理更倾向与团队的整体绩效挂钩，而销售代表则更倾向于与个人绩效直接挂钩。多数公司只把激励办法做到发放奖金这一步，而没有进一步发挥奖金“激励”的作用。日前，华信惠悦咨询公司发布了其“2007/2008中国大陆地区销售激励设计调研结果”。共有来自各行各业的70家公司的一线销售经理、区域销售代表、客户销售代表等参与了此次调查。哪种激励更适合？调查显示：采用“目标奖金”、“提成”以及混合型（既有“目标奖金”也有“提成”）的公司均存在一定比例（见图表1）。对照华信惠悦针对全球的销售激励设计调研结果，全球范围内采用目标奖金制度的公司比例更高一些。“国内采用提成办法更多，是跟国内市场的成熟度、销售团队的管理有关系的。”华信惠悦中国地区变动奖金咨询业务首席顾问李彦兴说。根据调查显示，管理越成熟的公司，目标达成的要求就越强。通常来说，目标是来自于销售战略，引导销售团队达到销售目标。而提成的方法，则更倾向去将销售看成经销商，奖金就是销售收入的抽成。“在一个新兴市场上，当公司还不太能定出

明确的目标，且对销售战略的明确性也不是很强的时候，公司就会更多地使用提成的方法。”李彦兴说。事实上，“提成”和“目标奖金”并没有什么高下之分，各种方法没有更好，只有更适合。（见图表2）每家公司的市场环境、销售人员角色和销售管理水平等都存在很大不同，选择奖金计划时需要因地制宜、对症下药，不能刻板教条。奖金如何发放？对于奖金发放频率的问题，调查显示，国内的公司以月发和季发的频率居多，这跟国内企业的管理深度、战略实现程度，也是有关系的。事实上，发放频率应该跟销售周期或是战略规划周期紧密联系。“例如，一个公司销售一台机器的时间是半年，但它的奖金发放频率是月发，那这个激励办法一定是失效的，最后的结果是对销售收入不切实际的分摊。”李彦兴说。在本次调查中，华信惠悦发现：多数公司只把激励办法做到发放奖金这一步，而没有进一步发挥奖金“激励”的作用。“很多公司，奖金发完之后没有沟通，这会使奖金的激励效果大打折扣。”李彦兴说，“发奖金的时候，是给公司战略做广告最好的时机。让销售感受到什么样的方法和策略是很有效果的、哪些领域的销售是受到鼓励的。平常讲没有感觉，发奖金的时候更有效果。如果不沟通，真是很浪费。”激励团队，激励个人？在本次调查中，华信惠悦发现：目前，国内公司更多是以团队指标作为激励对象，国外公司的现状是个人指标作为激励对象。但国外公司的未来发展趋势是更加注重团队指标。“我们注意到：国内公司跟国外公司对团队指标的倾向目的是不同的。”李彦兴说。国外倾向团队的趋势是希望强调团队合作，而国内更多是为了控制奖金发放的数量。造成这个趋势的另一个原因：国内一些

公司对于销售这个职位是否是个专职工作还有不同意见，这在一定程度上影响到了决策者的激励方式。"#F8F8F8" 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