

销售团队薪酬激励的设计

某公司为一家主要从事 IT 产品代理和系统集成的硬件供应商，成立 8 年来销售业绩一直节节攀升，人员规模也迅速扩大到了数百人。然而公司的销售队伍在去年出现了动荡，一股不满的情绪开始蔓延，销售人员消极怠工，优秀销售员的业绩开始下滑，这迫使公司高层下决心聘请外部顾问，为公司做一次不大不小的外科手术，而这把手术刀就是制定销售人员的薪酬激励方案。

这家公司的销售部门按销售区域划分，同一个区域的业务员既可以卖大型设备，也可以卖小型设备。后来，公司对销售部进行组织结构调整，将一个销售团队按两类不同的产品线一分为二，建立了大型项目和小型设备两个销售团队，他们有各自的主攻方向和潜在客户群。但是，组织结构虽然调整了，两部门的工资奖金方案没有跟着调整，仍然沿用以前的销售返点模式，即将销售额按一定百分比作为提成返还给业务员。这种做法，看似是不偏不向，非常透明，但没能起到应有的激励作用，造成两部门之间的矛盾，于是出现了上面讲到的现象。这种分配机制产生的不合理现象具体有：

一、对于大型通信设备的销售，产品成本很难界定，无法清晰合理地确定返点数。同时，很多时候由于竞争激烈，为了争取客户的长期合作，大型设备销售往往是低于成本价销售，根本无利润可以返点。

二、销售返点模式一般一季度一考核，而大型设备销售周期长，有时长达一两年，客户经常拖欠付款，这就使得考核周期很难界定。周期过短，公司看不见利润，无从回报销售人员；周期过长，考核前期销售人员工作松散，经常找不到订单。

三、大型设备成交额很大，业务员的销售提成远远高于小型设备的销售，这导致小型设备的业务员心理不平衡，感到自己无法得到更高的收入，公司对自己不够重视，于是工作态度开始变得消极。

四、大型项目一般是团队合作，由公司总经理、副总经理亲自领导，需要公司其他部门紧密配合，如何将利润分给所有参与项目的人，分配原则是什么，这些问题都是销售返点模式难以回答的。

通过对以上问题的分析，这个公司设计了一套量身定做的工资奖金方案。首先，对两个销售团队重新进行职责定位，分别撰写部门职责和岗位职责，明确工作分工，保证其他部门的配合和支持，同时对基本工资进行了不同幅度的调整。然后，将两个团队工资分配体系彻底分开，即为两个团队分别设计一套完整的自成一体工资奖金方案：小型设备销售采取以成本利润为基础的返点模式，而大型项目采取的是以目标绩效为基础的年薪制；小型设备采取个人激励，而大型设备采取团队激励；小型设备考核周期为季度考核，大型设备是以项目为周期的考核。最后，根据两类设备的特点，为销售人员设计不同的能力要求。

一个企业组织结构的调整，往往会带来员工薪酬结构、绩效目标的变化。工资奖金的变化，应为公司战略和新的管理模式服务。在我们试行新的薪酬激励方案时，经常听到很多抱怨，反对的声音不绝于耳。要保证一个新的销售人员薪酬激励政策的顺利执行，应该考虑下面的几个方面：

- 一、建立正确的销售文化和销售回报理念，保证公司政策适当向销售人员倾斜。
- 二、业务指标设计合理，确保指标可控，可以实现和容易操作。
- 三、注意对新政策的沟通，使上下级理解支持新政策。
- 四、工资激励政策不宜经常变化，特别是在考核周期内，做到说话算数。(end),