

销售人员的激励与保留策略及分析

在以销售为核心职能的组织运营中，销售人员的激励与保留是永恒的研究课题。员工的学习经验曲线对团队的绩效具有突出的影响，同样，一个相对成熟、有计划发展的销售团队的管理经验曲线更对组织的整体绩效具有不可或缺的作用。那么，如何了解销售员工埋藏在内心的种种离职可能，又通过怎样有效的方法防微杜渐，最大程度地激励并保留一支健康、积极的销售团队呢？让我们先从销售员工的主动离职因素开始，对有效激励并保留销售人员的一些方法进行分析、探讨。

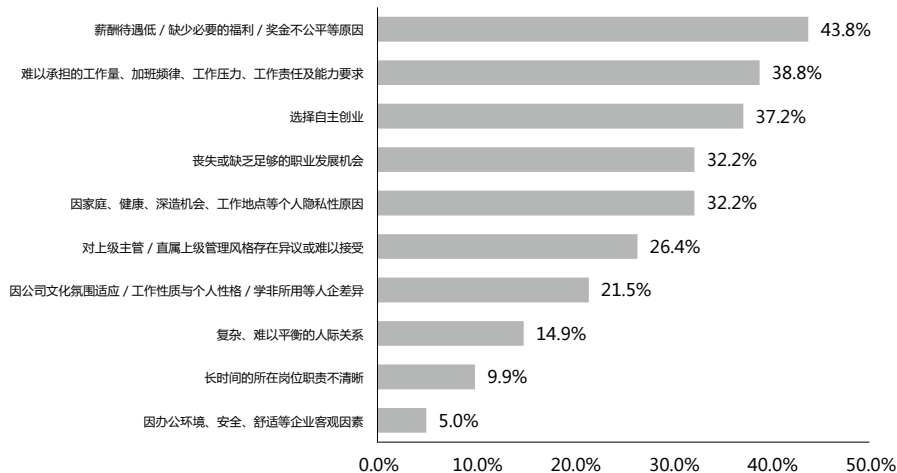
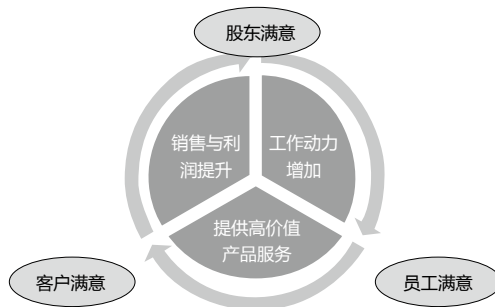


图1 企业员工离职原因调研结果

太和顾问在2009年开展的销售员工的主动离职原因的调研结果表明，销售员工在十项可能的主动离职因素中，薪酬相关因素排在第一位，与工作压力相关的因素排在第二位，个体发展（创业及组织内发展机会）因素排第三位。对于前三大类的主动离职要素，在日常销售团队的人员管理中也是最为关键的部分。

所有组织的经营目标是以提升企业价值为核心，围绕管理核心通过对股东价值、客户价值、员工价值提升方法的叠加实现目标。对于客户价值提升管理，通常直接与

销售业务的管理、销售员工的业绩管理直接关联，由此，客户层面的考核指标与销售职能密不可分。提升客户价值要先从提升员工价值着手，二者的正向关联将促进股东价值提升，并带来企业价值提高。由此可见，做好销售员工的激励与保留，于组织而言，意义重大。



那么，如何提高销售人员的工作满意度呢？这里，我们围绕促使销售员工主动离职的三个重要因素分别进行分析，并就避免每个离职因素的产生提供解决方案的建议。

一、“有效竞争”、“化繁于简”

针对薪酬相关的主动离职原因，建议构建以具有一定竞争力的工资结构体系为基础，通过简单明确的核算方法让销售员工获得良好的价值回报与激励感受。

当前的市场环境中，销售岗位面临的竞争是最直接的，销售岗位承担的压力也最为明显。单纯的低底薪高提成的工资结构，已不再是多数企业采用的模式。通过市场经济从初级到成熟的过渡演变，企业管理的合理性、规范性都得到了逐步的加强。在注重人本管理的企业环境中，给员工提供合理的生活保障是任何有责任的企业的必然使命。因此，在进行销售人员——这类冲锋在一线、为企业直接创造价值的团队薪酬设计时，更应该体现企业的使命及管理哲学，为销售人员提供符合市场规律的基础薪酬，使他们的安全保障需求得到满足，进而追求更高层次的工作业绩激励。否则，销售人员在安全保障不足的前提下，更多的精力将投入到提高、改善自己的生活保障性需求中，不利于努力创造销售业绩。一旦面临这种情况，销售人员首先考虑的是如何能找到比当前基本工资高的工作，此时的主动离职意愿最为强烈。

“低底薪高提成”原本是薪酬结构中两部分比较的薪酬结构代表，但在实际运用中，曾一度被许多追求成本控制的公司简单效仿，底薪之低已完全忽视了其操作的基础前提——基准市场水平。把结构设计中的概念偷换到极致就是：无底薪高提成。让员工错误地感受到薪酬结构是企业制衡利益的工具。此外，这类薪资结构如同一把双刃剑，虽然使得销售人员成本可控，但却不利于高级销售人才的招聘与吸引，同时，会导致员工的忠诚度降低和流失率升高。

因此，建议结合薪酬市场的结构与水平情况，建立与企业发展阶段匹配的、具有竞争性的销售薪酬结构，以避免简单追求成本带来人力资源管理的流失、招聘同高的两难境地。

建立有效竞争的销售薪酬结构之后，如何核算、运用业绩挂钩的奖金就成为与薪酬相关的第二个问题。

销售提成应当是刺激销售人员的重要手段，不同的公司由于相应的业态不同，从事的销售模式不同，提成的计算方式完全不同，比如大客户的销售，由于合同金额很大，而且帐期很长，所以销售人员的提成计算往往与两项重要的因素有关，一个是与销售收入、回款率有关系，还有一些公司为了减少风险，将销售费用、利润也纳入到考核的范畴。

“底薪+奖金+提成”的结构模型被很多公司所采用，他们把一些职位基本职责、日常要求等相关部分从底薪中拿出，根据日常绩效打分评估发放；除此以外，体现激励性与销售业绩挂钩的部分再设定核算的方法。这种操作在一些民营企业及薪酬不规范的公司使用较多。如此操作，可以说没有顾及销售人群的个体感受，片面强调了销售管理的重要性。正如前文所述，销售员是一线竞争的直接参与者，压力承担、竞争感受最为强烈。在可以体现人本的细节中，这种操作方式让销售群体多了一层困境体验，无疑，对他们不但没有起到激励、保留的效果，反倒增加了其繁琐、利益计较的感受。

让我们通过两类销售提成计算方式，直观识别一下这里的差异：

示例1：某公司大客户销售经理提成计算公式： $F = (B * X1 + C) * X2 * X3 + D - N$

其中：B 价格提成；

X1 销量系数；

C 计提费用；

X2 区域销量完成系数；

X3 新市场开拓系数；

D 货款回收利息；

N 老市场丢失。

示例2：某公司大客户销售经理提成计算公式： $F = B * X1 - N$

其中：B 价格提成；

X1 销量系数；

N 老市场丢失。

示例1是公司财务经理协助制定的提成计算公式，提成结果综合考虑了新市场开拓、所处区域、货款利息、计提费用等复杂的因素，虽然充分体现了财务逻辑、管理逻辑，但对于这样的销售提成，需要用大量的培训、解释才能让销售人员理解，并且每次计算结果都需要煞费心力的复合。多数的销售人员非常反感复杂的计算公式，到了月末，自己无法简捷地核算自己到底应当拿多少提成。由于计算的复杂性，使得计算结果透明度差，员工会产生受蒙蔽的感觉。

示例2是公司人力资源部与销售部门沟通后修订的计算公式，在修订的过程中，一致达成大数原则的管理理念，同时，尽量用简单的运算加、减出结果。这种方法避免了主观打分运用到提成的计算中，降低人为因素影响客观计算。实践证明，经过修订的计算公式虽然显得简单，但使大多数销售员工感觉透明、理解，工作的积极性得到了空前的提高。

明确的提成计算更适用于正常业务、产品的销售，对于新产品、新服务的推广以同样的方式激励则难以快速取得成效。对于新产品、新业务销售人员经验曲线建立初期，可以采用“加速器”的激励方式，即在正常激励基础上按一定的倍率核算提成奖金。通过这样的方式，帮助销售员工渡过这段时间，同时，赢取市场认同。“加速器”的具体应用要视企业的业务、产品财务成本、利润核算水平而定，切忌简单套用。

二、考核标准的“倒二八”与团队文化的线下沟通

针对工作压力相关的主动离职原因，建议调整考核原则，同时，发挥柔性管理的作用，通过销售团队的文化建立，给销售员工提供释放压力、内心交流的机会，使销售员工的激励由外部驱动向内部驱动扭转，积极地缓解、释放压力。

销售团队在设定员工的业绩考核标准时，根据管理学的“20/80”原理，80%销售任务由20%的销售员工创造。为了追求业绩提高，组织会将有人能够实现的业绩作为考核标准，无形中，指标的设定面向的是精英人群，多数人已在考核之外。体现在奖励的分布方式上，由于多数企业是按照销售收入进行提成，所以销售越多收入越高，同时公司的政策更多地向20%的销售倾斜，造成强者更强的局面。从长期发展来讲，这种20%的局面对于激励销售人员的积极性没有任何好处，甚至会为公司造成巨大的危机。

考核应该是面向团队公平的体系，建议将目标值设定为80%销售员工可以实现的业绩指标，为突出高阶销售人才的激励，则可以通过接受值、目标值、挑战值三类的分别设定，给予激励。只有使更多的人能够完成任务，才能有效的调动更多人的积极性，才能最大效率的发挥激励的作用，很多企业害怕完成的销售人员太多，会让销售人员感觉太容易从而使销售人员产生懒惰情绪。事实上，一些研究表明，销售人员的自满与懒惰情绪并不是发生在多数平均绩效的人群中，而更多的集中在最上面的20%部分。多数的人在他们完成任务的时候，正面肯定公司制度以及方向性，从而坚定销售人员努力的信念。如果只有很少的20%的人员完成，那么会有更多的人觉得这样的政策存在重大的缺陷，甚至很多人会有受骗上当的感觉。这就要求我们，无论在设计指标、激励政策方面，应当以多数的80%的人为目标，而不是以20%的人为目标，这样的结果才能对销售业绩起到更好的引导作用。

除了建立适合销售特点的业绩管理考核体系外，在应对压力的离职因素环节还可以通过销售团队的文化建立，通过线下的非正式的沟通，为员工提供说出心里话的机会与场合。利用成员间的交流、生活中的交流关注其心理状态，提高团队成员的归属

感、认同感。

团队文化建设是管理人员必备的能力之一，很多职业经理在这方面都有各自的体会与锦囊。这里，仅分享一个我曾经的经历。五年前，我为某500强公司的销售部区域经理做咨询服务，除去公司要求的团队管理以外，每个人都有各自团队文化管理的方式。其中一个区域经理根据小组成员年轻、好动、爱旅游的共同爱好，每两个月就组织大家去一个地方。记得我曾被邀请参加他们组织的一次周末扬州行，感受到团队在旅游期间完全退出工作角色，在行程中基层的销售人员是全程的向导，决定行程安排与时间；还有的专门负责选择餐厅，整体行程井然有序，大家一路赏景谈笑，虽然周一早晨，我们不得不6点钟从火车站赶到家中换洗后直接出现在办公室，但此后的多年，这一直是我一段难忘的经历。在游览行程中，区域经理会将他下一阶段工作的想法与团队成员偶尔的交流，这种交流显得自然、真诚，同时，他也能了解大家的真实想法，包括一些工作中的困难和解决方式的交流。现在，这个团队的多名员工都得到晋升，当时的团队也始终保持着良好的稳定性和突出的业绩。这样轻松的团队文化，使管理与被管理多了信任和亲和，少了对立与怀疑，不失为一种健康、积极的方式。

三、注重人员的培训与发展，匹配规划团队成长与个体的生涯路径

针对个体发展相关的主动离职原因，可以通过团队能力培养与人员配置有效地与成员个人的培训与职业发展相结合，在团队成员的不同阶段规划其能力提升项目、培训领域并适时地给予帮助与结果评估，透过在职的培训与挑战性项目让员工不断成长，不断提升个人价值。

个人发展是团队发展、组织发展的基础，只有充分发挥人的主观能动性，建立以人为本的职业生涯规划及管理，才能建立较为完善的销售团队。一个人才配置完善销售团队，会让每个成员拥有体现业绩的平台，具备学习的环境，较大幅度满足成就、归属需求，这类团队的凝聚力也是比较高的。

1. 关注新人的招聘、试用与培养，避免“老人看熟地，新人垦荒田”的现象。

很多公司都是在公司成立之初，依靠高激励性的销售提成方式，很快打开了市场。但是，随着公司本身的实力增强，公司品牌、资源在销售中占的比重越来越大，而公司的客户资源集中在老员工手中，单纯销售提成的弊端逐渐显露出来。加入公司两年以上的老员工，过去业绩还不错，手中集中管理着几个比较好的客户，仅靠这几家客户的提成，就可以维持体面的生活，所以，就不再费力开发新客户。这对于公司来说，是一笔不小的损失，因为这些业务员经验比较丰富，能力也相对较高，如果他们去开发新客户，比新业务员的成功率要高，但是，在公司里，开发新客户的大多是新业务员，无形之中，公司就失去了许多潜在客户，失去了扩大市场占有率的机会。此时，应该对激励方式及工作的分配及时进行调整，改变“老人看熟地”既没发挥其经验曲线效用，又承担了相对较高的成本现象，为新人扭转“开垦新市场”经验不足、

市场及产品知识不够、挫折体验影响其团队的融入与适应程度的困境，以及由此产生的悲观、低落情绪。

2. 伴随业务成长与人员发展创造职位与薪酬的晋升机会，彰显激励文化，以事业留人。

管理储备及继任计划因销售业务特征是销售团队必要的发展项目。因此，建立相应的评估机制，识别储备干部、继任经理人可以拓宽个体发展通道的同时，提升管理质量。

首先，针对识别的核心群体进行科学的能力素质测评，其次，在测评基础上建立明确的培养计划，使销售人员具备业务能手以外的管理发展通道，并将个人的成长与团队的成长有效结合一体。

通常，销售人员在组织内部的发展有三种路径。其一，由资深销售人员通过业务管理的提高，不断丰富、积累业务管理、人员管理经验，成为职业销售管理人才；其二，由资深的销售人员通过业务经验、产品及服务知识不断向新人及其他同事的传授，不断完善讲授内容、传授方式，成为专业销售培训师；其三，由资深销售人员通过销售产品多样化、商务谈判经验与技巧的提高、客户类型的积累，不断成为顶尖的销售顾问或专家。在实践中，这类人才由于成长周期长且成功难度大，目前为数不多。

建议根据组织的具体管理情况以及业务特点，建立相应的人员发展平台，同时，将这种人员的发展机制与团队的配置、发展相结合，最大程度地降低由此给员工带来的主动离职意愿。

通过上述实践与经验结合的分析阐述，可以确定销售团队在企业中的重要作用，以及，销售人员的激励与保留在公司人力资源管理中突出重要的地位。我们必须承认，有效的激励并保留销售员工，帮助他们提升工作满意度，不仅能保障业务稳定、持续、健康地发展，取得预期的绩效，更能促进客户服务质量的提高、客户价值的提升，这是实现股东价值、实现企业增值的关键手段。