



智享会
HR Excellence
Center



房地产行业人力 资源论坛

2017. 9. 20





Sep. 2017

销售团队的绩效管理

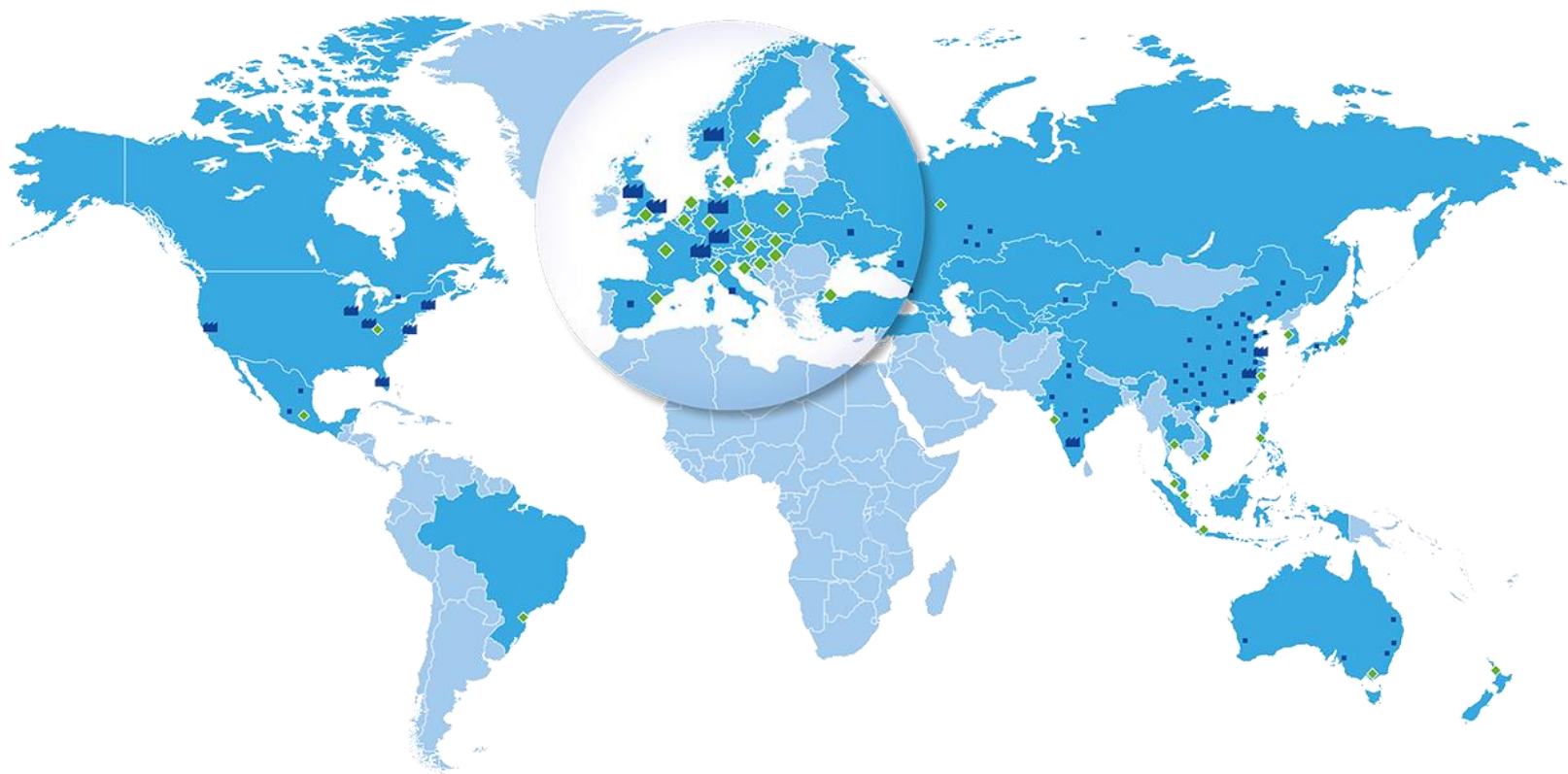
梅特勒-托利多

METTLER TOLEDO

- 1 梅特勒-托利多简介
- 2 销售团队管理的挑战
- 3 销售团队绩效管理实践
- 4 总结与反思

梅特勒-托利多是一家全球性公司...

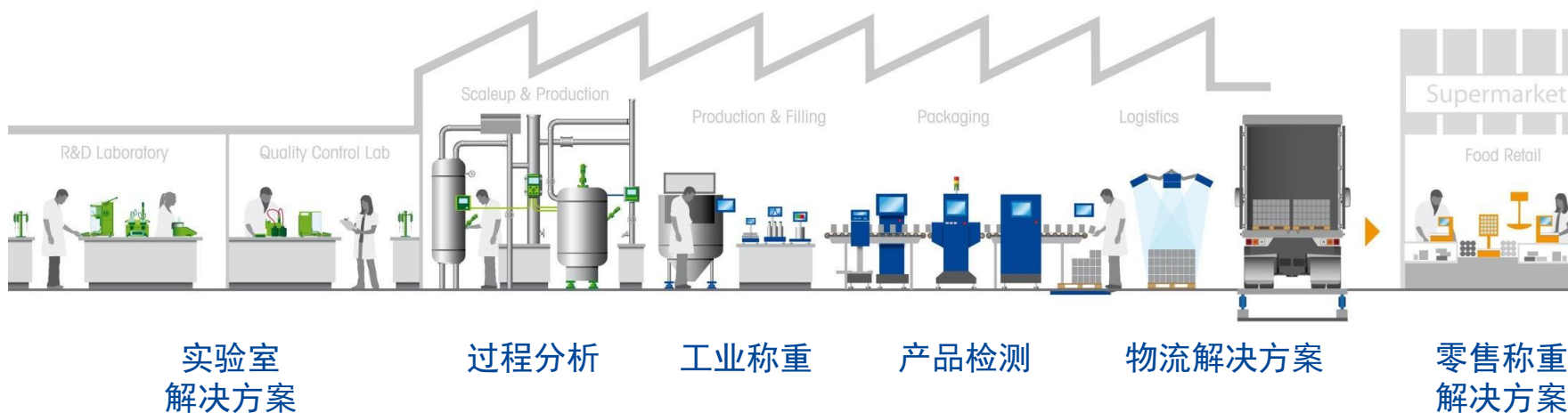
- 5大产品事业部，涵盖23个SBU
- 全球营业额：约24亿美金
- 业务遍布全球，在 38 个国家/地区设有市场机构
- 全球 13,100 名员工



我们提供贯穿客户价值链的解决方案，帮助他们：

- 精益管理流程
- 提高生产效率
- 满足法规和符合性要求
- 优化成本和减少浪费

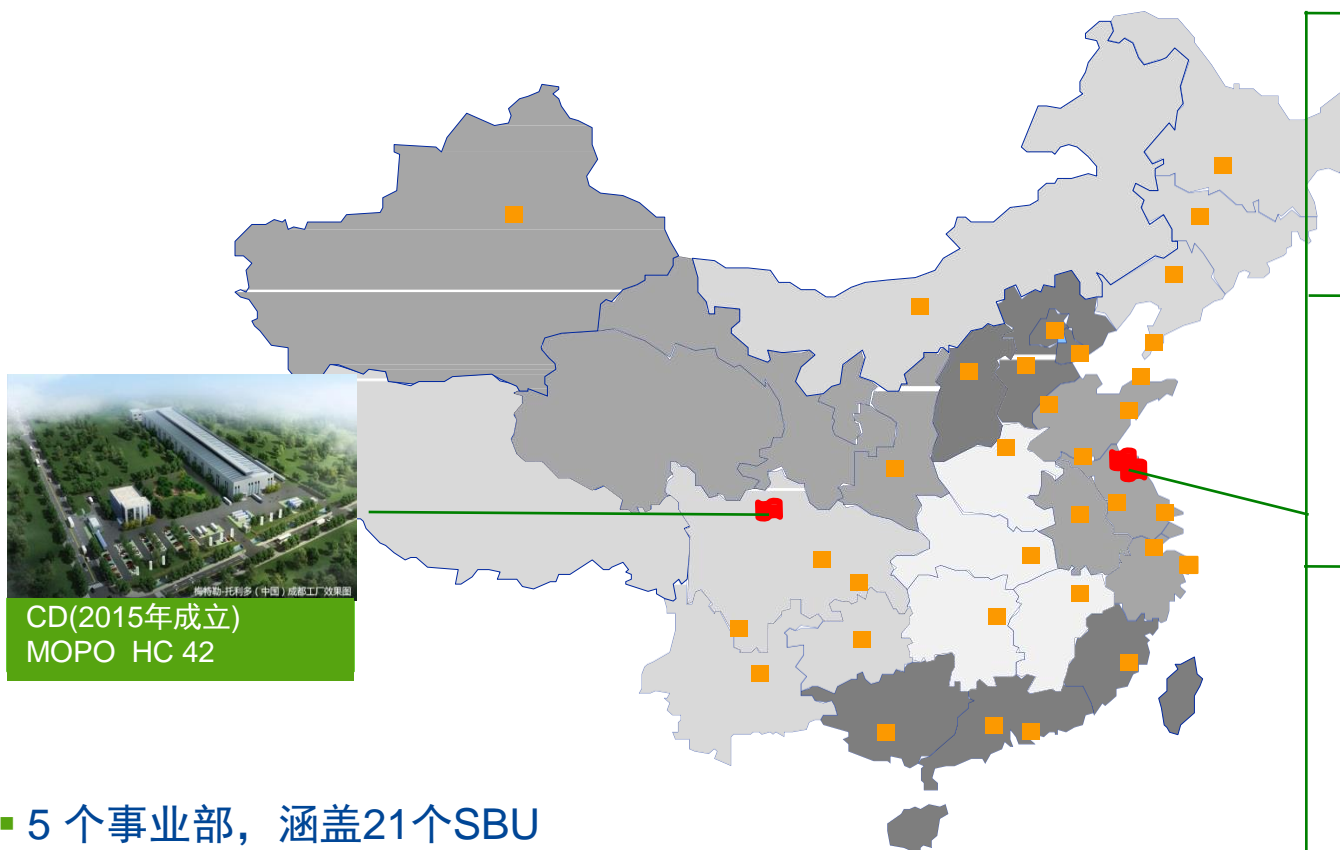
全球范围内4000+多个专利，超过75%的产品全球销售排名第一



我们为来自全球各行各业的客户服务



遍布全国的分支机构



CT(1987年成立)
MOPO HC 1,618



CT2-传感器新工厂
2017年落成



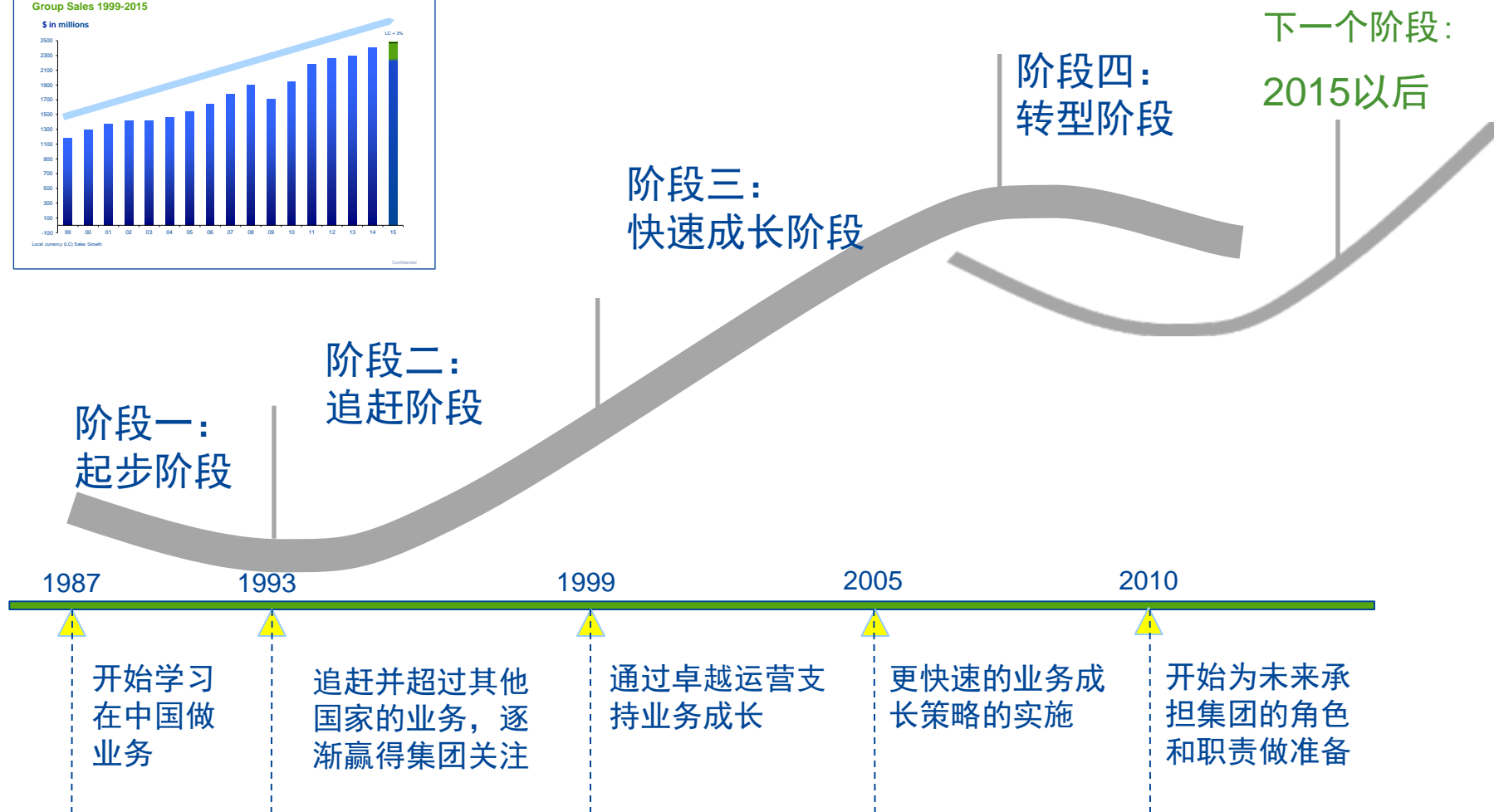
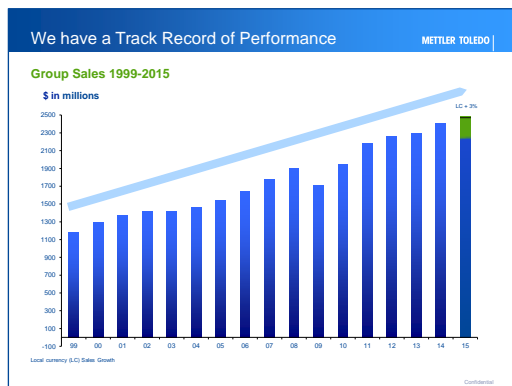
CZ(2003年成立)
PO HC 37



CS/ST(1992年成立)
MOPO HC 957

- 5 个事业部，涵盖21个SBU
- 有5个PO工厂
- 20个办事处，16个Home Office，贡献近30亿人民币销售
- 3000位员工，销售团队约500人

- 1 梅特勒-托利多简介
- 2 销售团队管理的挑战
- 3 销售团队绩效管理实践
- 4 总结与反思

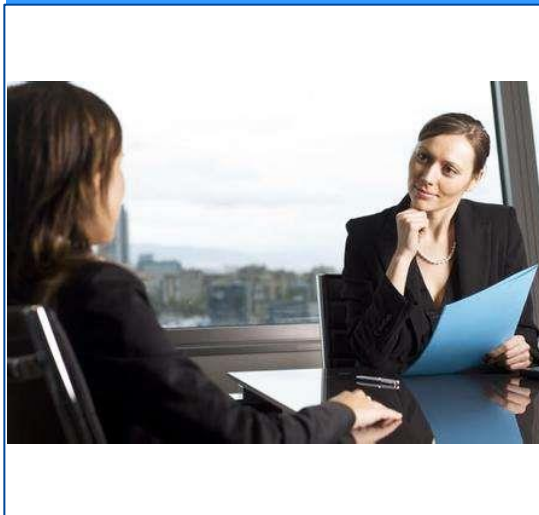


传统的绩效考核和反馈的方式已无法满足新时代销售管理的需要

结果考核 vs. 过程考核



年度反馈 vs. 周反馈



绩效考核 vs. 管理赋能

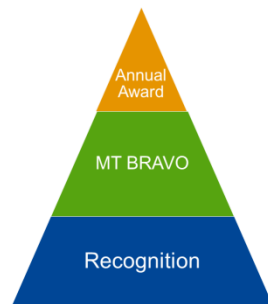


- 1 梅特勒-托利多简介
- 2 销售团队管理的挑战
- 3 销售团队绩效管理实践
- 4 总结与反思

基于结果和
基于过程的
考核相结合



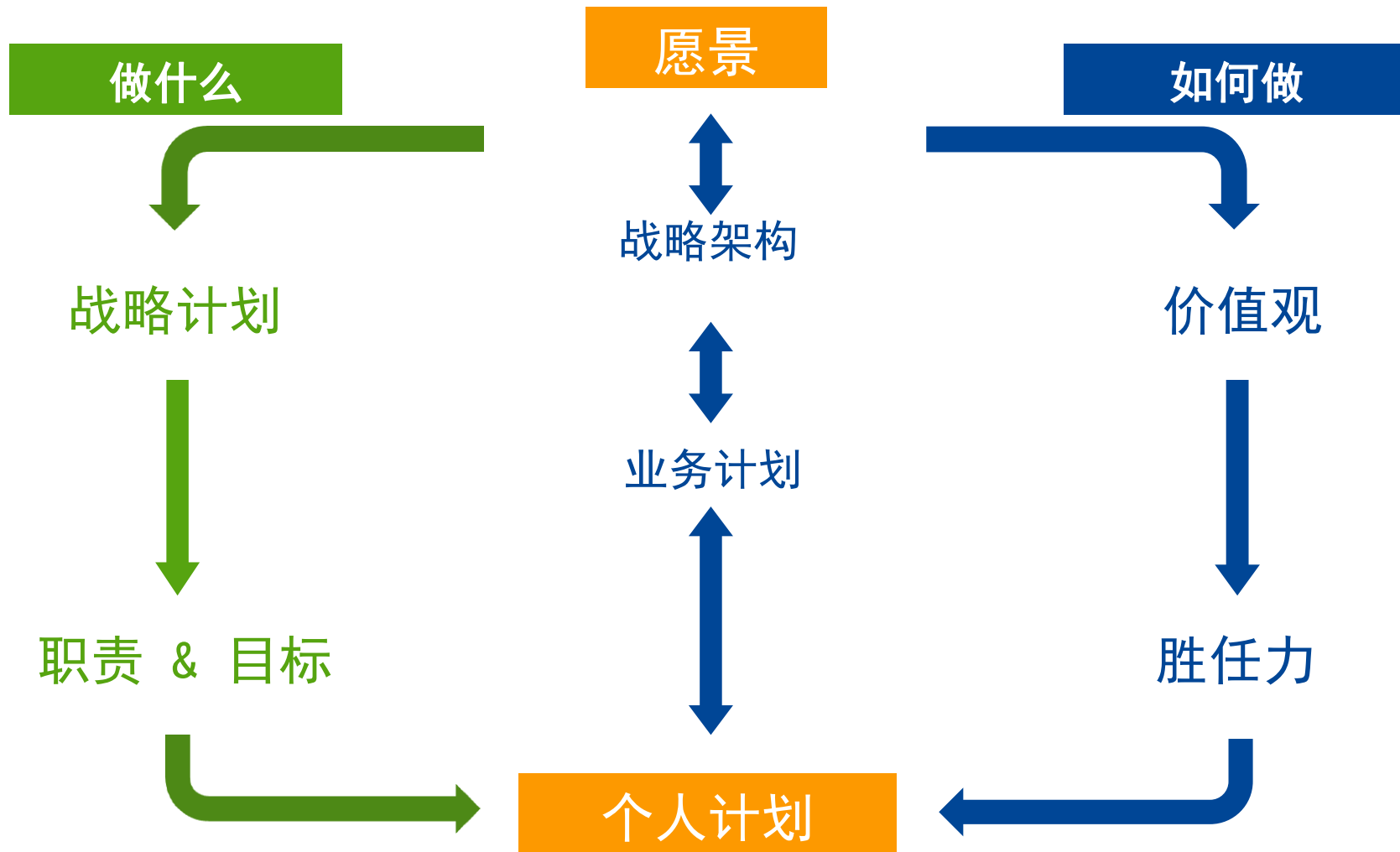
缩短绩效反
馈周期



对销售领导
者的授能与
考核相结合



MT绩效管理体系



MT绩效管理组成要素

公司角度

- 描述核心职责与责任
- 必备的知识与技能

- 为团队、部门和个人设置一致的目标，并定义出优先次序

- 描述符合MT价值观与Skiff领导力模型所期望的行为

- 确保员工的能力符合现有岗位及未来发展的需求

GPM 要素

"我的角色"
核心职责 与 责任

"我的贡献"
目标

"期望的行为"
基于价值观 &
领导力的胜任力

"我的发展"
职业规划

员工角度

- 理解我的角色
- 确认对岗位任职资格与经验的要求

- 清楚了解我的个人目标
- 以及我的个人目标和公司目标的关联度

- 理解并认可MT的核心价值观及行为要素

- 根据目前岗位与未来岗位需求，我需要学习什么
- 个人志向如何寻求职业发展

销售团队周例会回顾和计划

销售团队主管

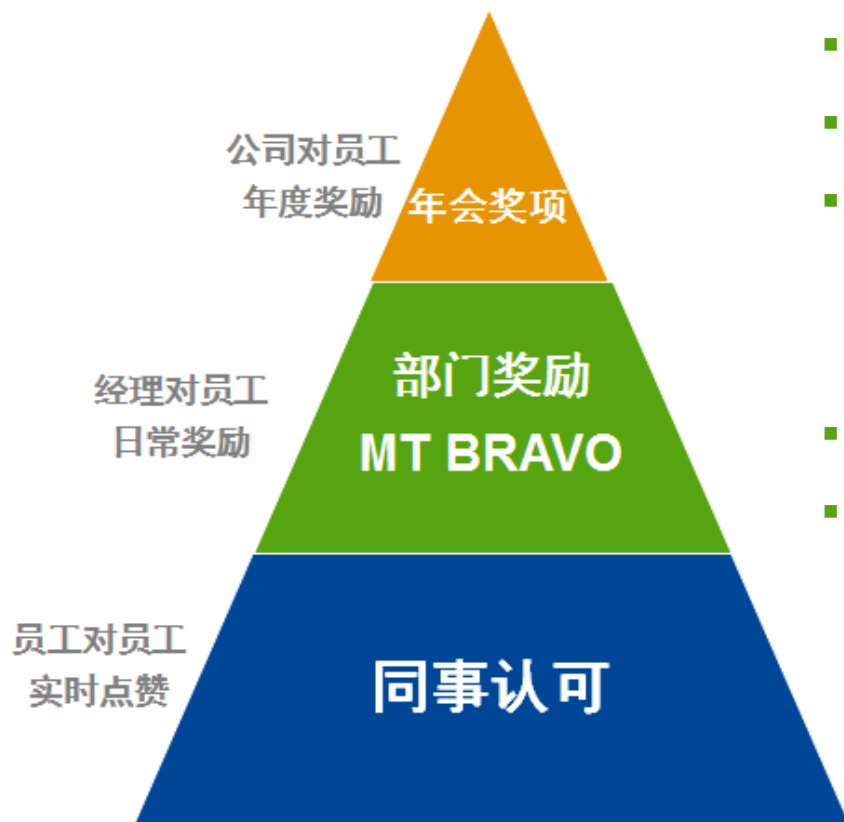
- 战略重点分解
- 销售管理重点指标回顾
- 重点客户和重点项目跟进
- 下周计划

销售员工

- 本周重点指标进展回顾
- 区域重点项目回顾
- 问题和挑战
- 下周计划



标杆行为的及时奖励 – MT Bravo



- MT BRAVO是经理对员工的日常认可和激励机制
- 营造及时反馈的绩效文化
- MT Bravo 奖励原则
 - 在业务策略和重点等方面表现优异的标杆行为
 - 体现MT价值观的标杆行为
- 奖励的原则和标准由业务部门设定
- 及时地奖励并推广标杆行为事迹



Lessons to Manage Sales

■ 目标

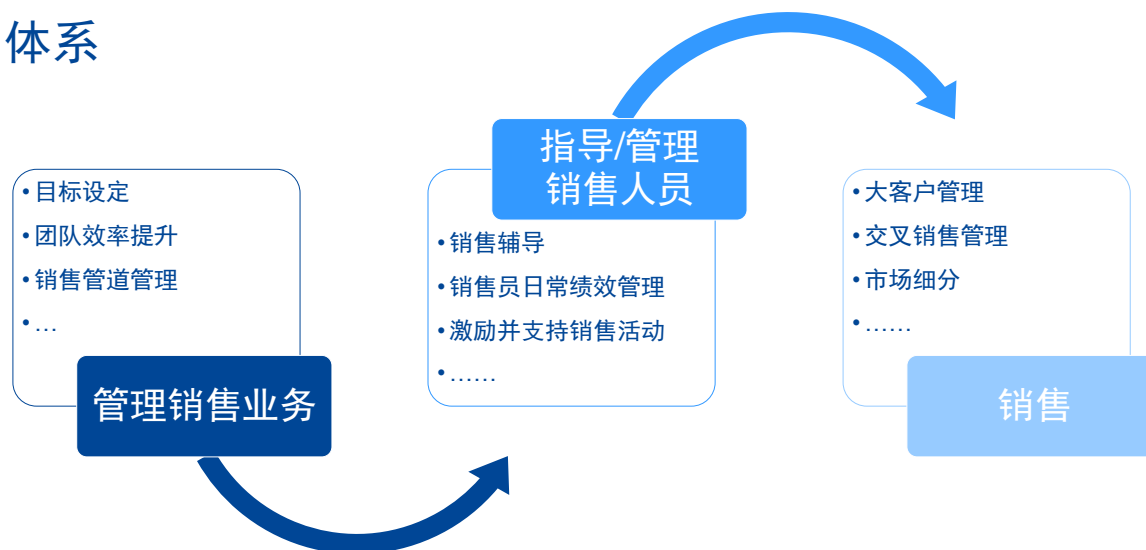
发展销售管理的胜任力

- 通过辅导和授能打造优秀的销售团队
- 规范管理日常绩效
- 建立符合公司利润、定价、折扣管理政策的销售文化

培养优秀的销售经理

- 有效的管理业务
- 高度执行公司销售战略、流程和工具
- 成功达成战略相关的重点指标

■ 体系



项目认证

我们如何完成认证？

◆ 金牌认证

6. 完成金牌项目任务，达到绩效结果

◆ 银牌认证

5. 铜牌完成认证。完成第一模块的学习,制定行动计划2,继续完成项目任务和知识测试2

◆ 铜牌认证

4.完成第一模块的学习，制定行动计划1，完成项目任务和知识测试1

3.更新个人发展计划和目标

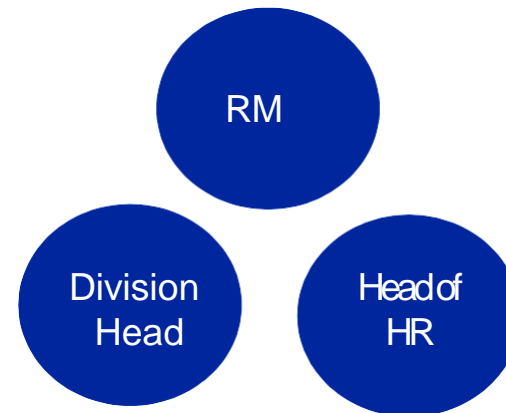
2.完成和直接经理的沟通

1.完成评估及网络课程

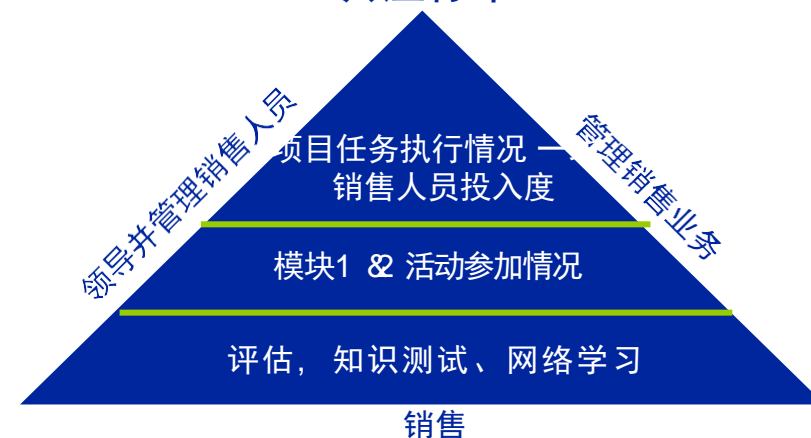
9 to 18 个月
3 to 9 个月

谁来认证？

◆ 金牌认证



认证标准



- 1 梅特勒-托利多简介
- 2 销售团队管理的挑战
- 3 销售团队绩效管理实践
- 4 总结与反思

Thanks!



联系我们

地址: 上海市武宁路99号我格广场办公楼1701室

邮编 : 200063

电话: +86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址: marketing@hrecchina.org

网站: www.hrecchina.org

