



第十六届中国薪酬福利年会

2020年9月22-23日，北京





联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001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



A background network diagram consisting of numerous nodes (dots) connected by thin lines, forming a complex web. The nodes are in various shades of blue and grey, and the lines are thin and light blue. The overall style is modern and technical.

组织业绩提升的人力资源策略的有利保障

—销售人员的~~有效~~激励

INCENTIVE
EVALUATION

姜卫勇

2020.08

个人简介



姜卫勇

人力资源总监

工作经历

- 2010-至今 大连华信计算机技术股份有限公司人力资源总监
- 1999-2010 海辉软件集团有限公司人力资源总监

擅长的领域

- 熟练掌握软件工程理论，具有**20年以上的软件行业经验**，国际项目管理师（PMP）认证
- 全面掌握**CMM评估流程及CMM理论知识**及6Sigma管理法方论
- 熟练掌握**PCMM理论**，并且有着丰富的实践经验
- 近20年的人力资源管理经验，熟练掌握行业人力资源方法论及工具
- 熟悉**BLM模型及战略管理工具**

主要工作与成就

- 2010年开始负责**建立集团综合型共享服务中心**
- 建立了现代的人力资源管理组织架构（COE+HRBP+SSC）
- 重新构建企业的薪酬管理体系
- 建立胜任力模型体系及职业生涯规划体系
- 建立了有效招聘体系，使招聘满足率从70%提高到了90%以上，从而为业务的发展提供最有力的人力资源保障
- 建立了有效的员工沟通体系。
- 所带领团队多次获得HR杰出成就奖、年度最佳雇主
- 2016年企业荣获市长质量奖，2017年企业荣获辽宁省省长质量奖

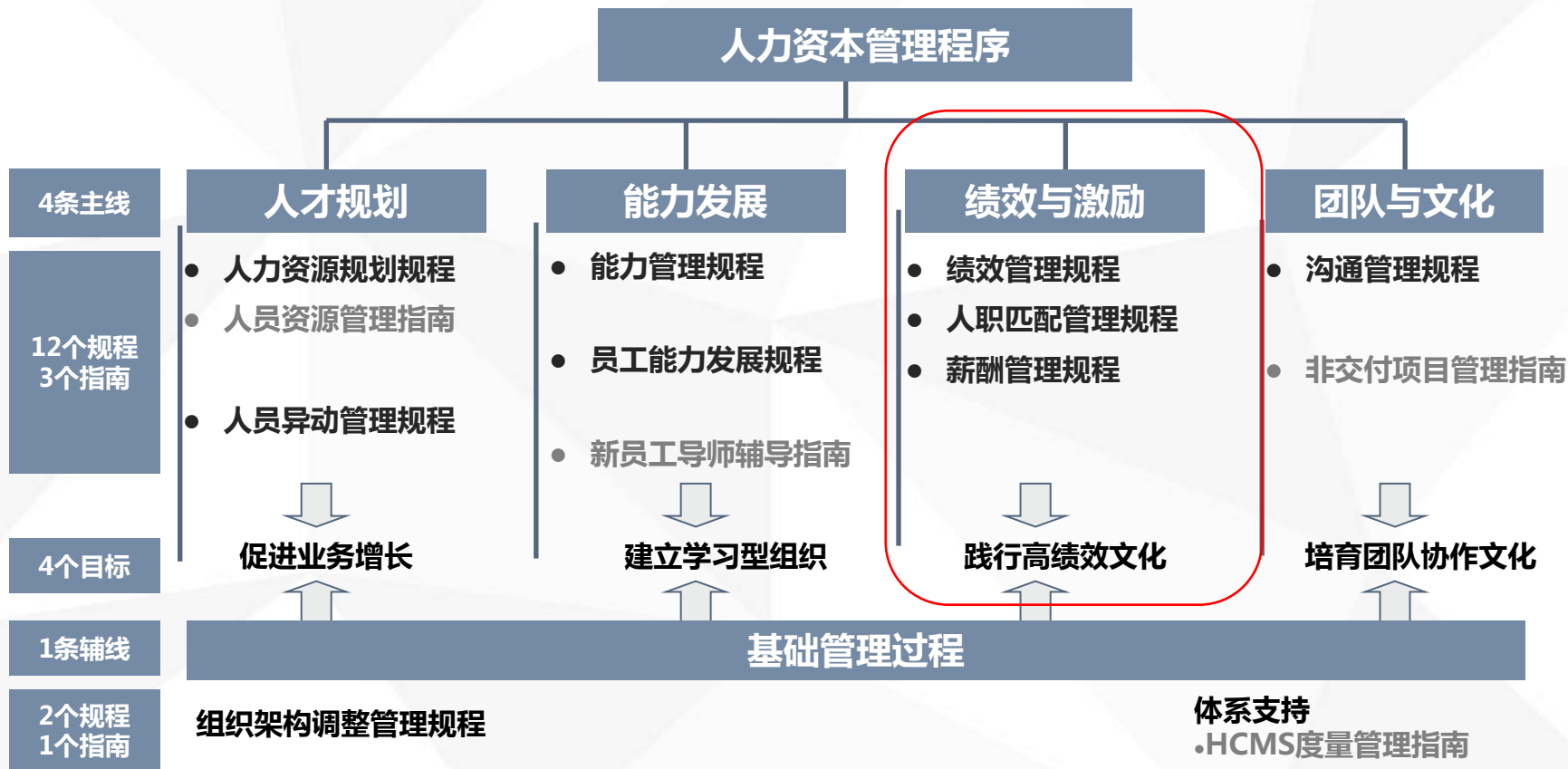
公司概要



大连华信计算机技术股份有限公司成立于1996年5月，是一家面向全球客户提供领先的应用软件产品、信息服务及行业解决方案的中外合资股份有限公司，注册资金3.49亿元人民币。

- ◆ IAOP全球外包企业100强
- ◆ 中国软件业务收入前百家企业
- ◆ 国家规划布局内重点软件企业
- ◆ 软件与信息技术服务综合竞争力百强企业
- ◆ 技术先进型服务企业
- ◆ 十大数字服务领军企业
- ◆ 国家创新型企业
- ◆ 中国软件出口企业第二

华信集团人力资本管理体系

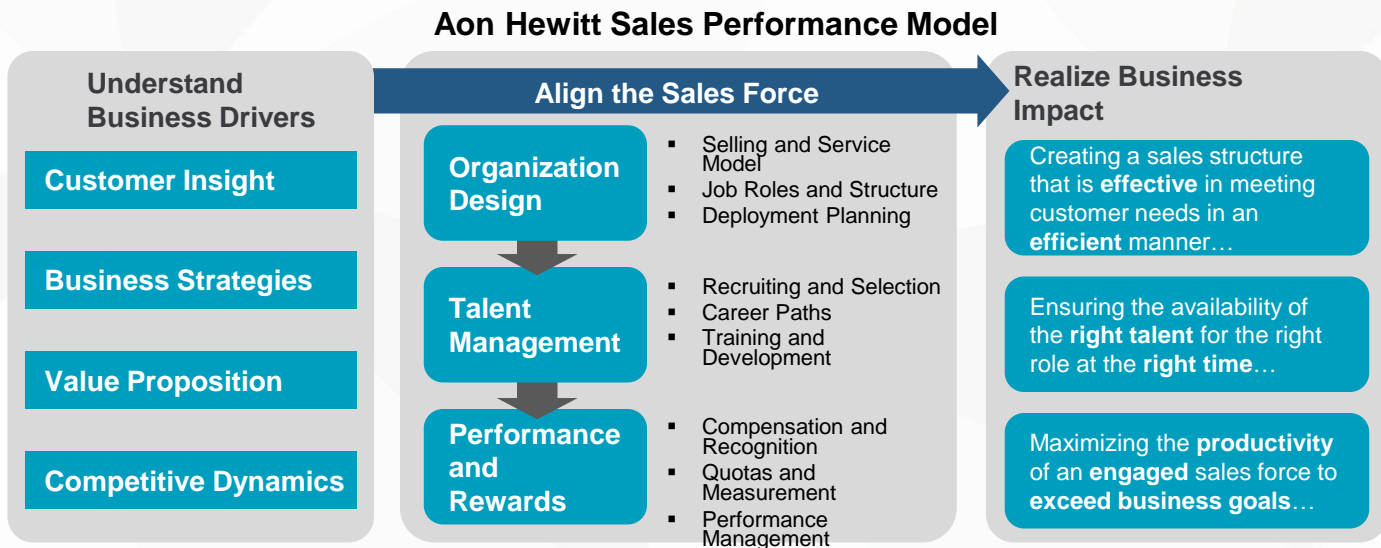




目录 CONTENTS

01. 企业面临的销售管理挑战
02. 职业发展
03. 仪式化激励
04. 薪酬包设计
05. 案例分享

》》》 VUCA时期的销售激励体系设计思路



We help our clients improve sales performance by getting the most out of their investments in sales people, creating a rewarding environment for sales people and company shareholders.

后疫情时代，面对疫情的不确定性，如何有效的调整销售激励的思路显得格外重要

01 企业面临的销售管理挑战



企业管理者面临的困惑





02 职业发展



职业发展

根据销售对象不同设计不同的销售职位序列

级别	产品销售序列	解决方案销售序列	服务销售序列
总监级	产品销售总监	解决方案销售总监	服务销售总监
经理级	产品销售高级经理		服务销售高级经理
		解决方案销售资深主管	
专员级		解决方案销售高级主管	服务销售高级主管
	产品销售主管	解决方案销售主管	服务销售主管





03 仪式化激励



仪式化激励

- “军令状” 签下的不是字而是**责任**
- 做一个彻底公开的承诺，从而全力投入



鼓舞士气—戮力同心 拼命干
公开承诺—积极的公众压力
统一管理—思想、目标、行动



04 薪酬包设计

驱动框架

理念

要素



»»» 销售有效性驱动框架

销售战略开发

机会在哪里？

客户分类和客户需求理解

产品组合和价格组合

成功要素？

竞争地位与标杆分析

销售渠道策略

销售战略是否由公司战略关联？

高效的销售管理流程

销售分工与时间分配

销售人员生产效率

销售角色

销售人员协同管理

销售人员协同管理

角色和规则

如何进行整体规划

如何进行整体规划

客户战略规划

销售激励体系

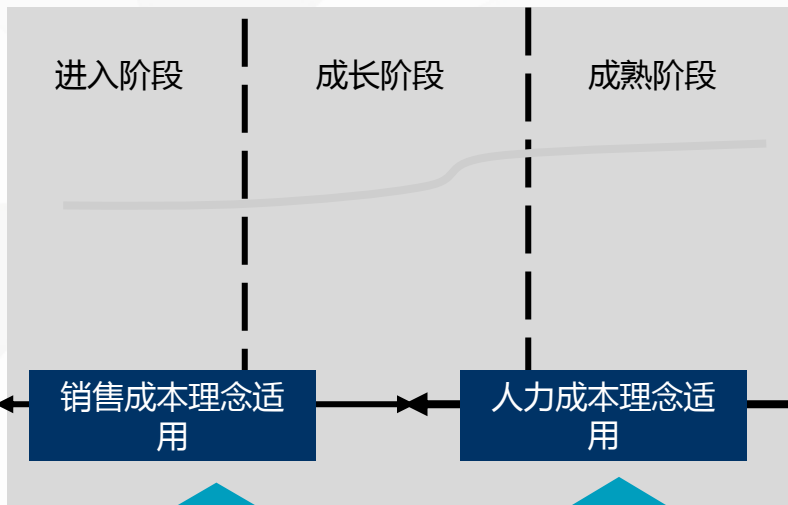
销售技能获取

如何激励销售队伍？

如何提高销售队伍效率

目标：是销售的贡献最大化

理念



各方法的特点

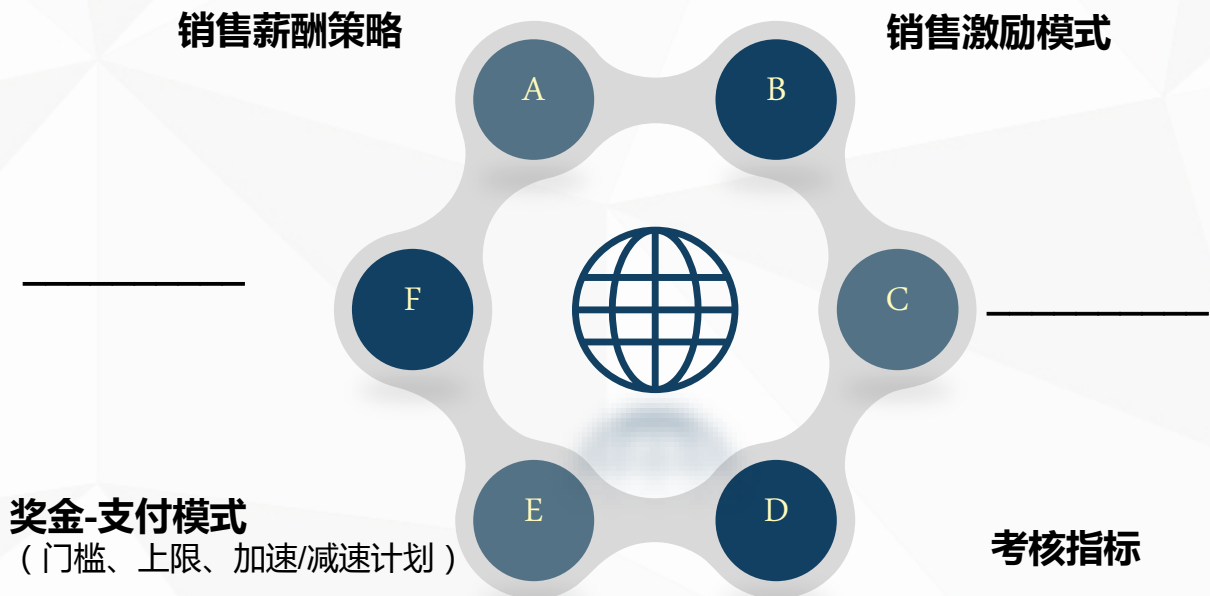
销售成本理念	人力成本理念
<ul style="list-style-type: none">■薪酬组成高度可变■获取高收入可能性较大■通常情况下，激励薪酬以佣金的形式发放■最高薪酬与市场薪酬水平关联不大	<ul style="list-style-type: none">■薪酬组成可変程度中等■获取高收入潜力很大（更加可控）■通常情况下激励薪酬以奖金的形式发放■最高薪酬通常有外部市场薪酬水平决定

其它通用因素

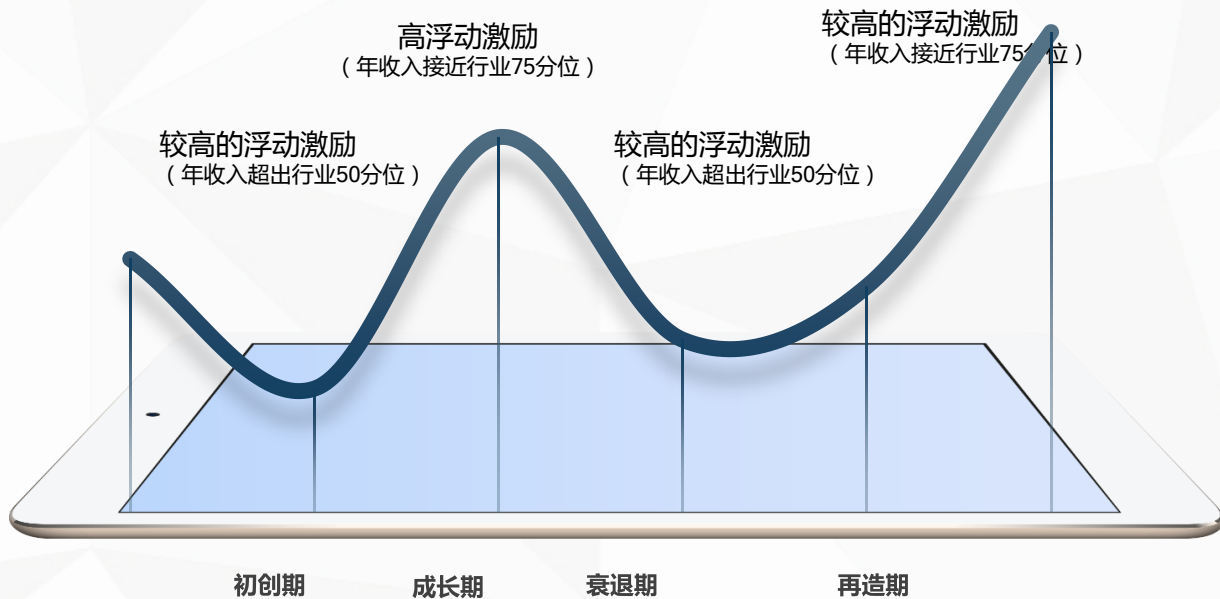
- 销售人员“拥有”客户
- 销售与服务相结合
- 销售人员的卓越性与影响力对销售的影响很大
- 公司“拥有”客户
- 划分不同的销售与服务部门
- 销售人员是庞大的销售队伍中的一个组成部分

- 激励计划的适用范围
- 目标绩效水平的定义
- 目标薪酬与市场水平的对比
- 期望的风险程度/激励程度
- 团队与个人指标的平衡

要素



要素一 销售薪酬策略



结合业务发展阶段，制定不同的销售激励定位

要素一激励模式

销售激励模式	定义	特点	适用条件	市场实践
佣金制 (Commission)	1、完成事先设定销售目标时获得的目标激励额度 2、通常表示为目标奖金占基本薪酬的一定比例	1、 2、有利于促进多项发展指标 3、 4、更适合低杠杆的销售激励项目	1、对目标设置 2、 3、销售人员对销售结果影响较低 4、	外资企业基本上都采用佣金制模式
提成制 (Sales Bonus)	1、从销售贡献中提取一定比例 2、通常表示为销售总额或销售利润的一定比例	1、区分区域大小和销售难度 2、 3、便于沟通 4、 5、更适合高杠杆的销售及激励项目	1、对目标设定要求较低 2、 3、销售人员对销售结果影响中等 较高 4、	内资企业较多采用佣金+提成制的混合模式



要素一薪酬结构 (固浮比&激励上限)

四大影响因素



不同的固浮比产生的杠杆效果

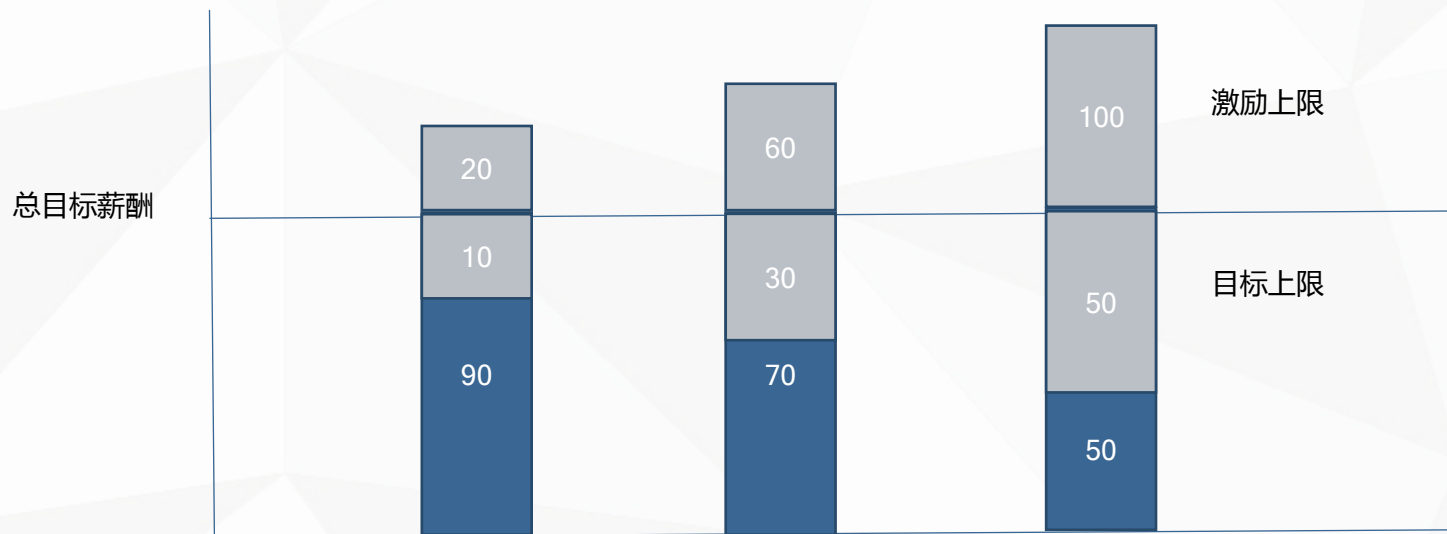
固定工资 : 浮动奖金	浮动奖金占基本工资百分比	浮动奖金占总工资的百分比	浮动奖金相当于多少个月工资
20 : 80	400%	80%	48
40 : 60			
60 : 40	67%	40%	8
80 : 20		20%	

激励程度和奖金比例关系

浮动部分占总薪酬比例	<10%	10%-15%	15%-25%	25%-50%	>50%
影响	影响很小	业务提示	业绩导向	高业绩导向	高独立业绩导向

要素一薪酬结构 (固浮比&激励上限)

例：假设激励上限为2倍目标薪酬



目标年度总收入固定不变的情况下，高浮动比例可以刺激员工获得更高的实际总收入



HEWITT的销售激励调研报告-TOP5考核指标参考

Ranking	Sales Rep				Sales Mgmt		
	Direct - Existing Accts	Direct - New Accts	Distribution/ Retail	OEM	Direct	Distribution/ Retail	OEM
1	Revenue	Revenue	Revenue	Revenue	Revenue	Revenue	Revenue
2	Bookings	Bookings	Bookings	Bookings	Bookings	Bookings	Bookings
3	New accounts/new customers	New accounts/new customers	Key sales objectives (KSO/MBO)	Key sales objectives (KSO/MBO)	New accounts/new customers	New accounts/new customers	Key sales objectives (KSO/MBO)
4	Net sales volume	Maintenance/service contract revenue	Net sales volume	New accounts/new customers	Key sales objectives (KSO/MBO)	Key sales objectives (KSO/MBO)	Design wins
5	Key sales objectives (KSO/MBO)	Maintenance/service contract bookings	Gross margin	Design wins	Gross margin	Gross margin	New accounts/new customers

要素一考核指标

直接指标	合同额	利润额	回款额	销售数量
间接指标	新客户数量	客户满意度	客户拜访数量	成本控制

- 产品销售，更看重销售数量（销售总量、单位销售）及销售收入（销售总收入、销售毛利润等）
- 解决方案销售，更看重综合指标的考量

例1：服务/解决方案销售人员

考核指标		主管级		经理级		总监	
		现业务	新业务	现业务	新业务	现业务	新业务
定量指标	合同额	40%	50%	30%	40%	25%	30%
	回款额	40%	30%	30%	40%	25%	30%
	利润	-	-	10%	10%	20%	20%
定性指标	关键客户关系维护	10%	10%	-	-	-	-
	销售战略执行	10%	10%	10%	10%	5%	5%
	销售成本控制	-	-	10%	10%	15%	15%

例2：售前人员

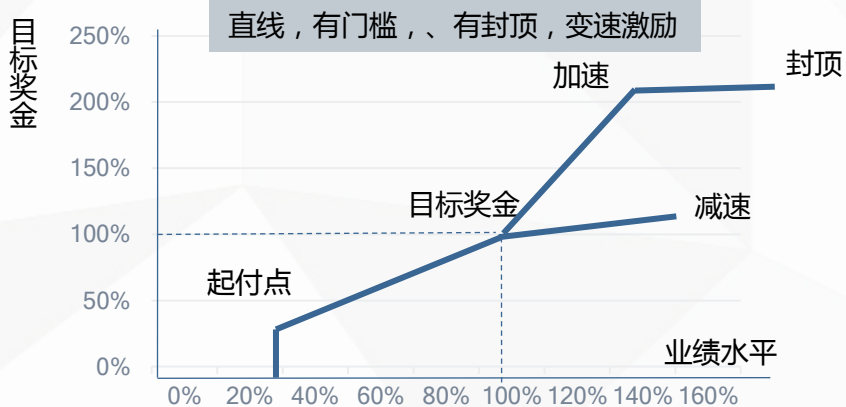
考核指标		专员	主管级	经理级	总监
结果指标	销售额	10%	20%	25%	30%
	签单成功率	20%	30%	30%	30%
	销售规划建议提出	5%	10%	15%	15%
行为指标	销售资料演示	20%	15%	10%	10%
	解决方案提供	15%	10%	10%	10%
	招投标过程支持	30%	15%	10%	5%



HEWITT的销售激励调研报告-考核指标参考

Type of Threshold - Sales Revenue reach	Sales Rep				Sales Mgmt		
	Direct - Existing Accts	Direct - New Accts	Distribution /Retail	OEM	Direct	Distribution /Retail	OEM
Accounts receivable	2.7%	0.8%	2.3%	2.1%	2.8%	2.8%	3.5%
Bookings	45.6%	53.2%	32.0%	38.0%	49.4%	49.4%	37.3%
Customer retention	12.8%	8.2%	4.6%	7.7%	9.0%	9.0%	7.5%
Customer service/satisfaction	6.6%	2.9%	2.9%	4.3%	3.8%	3.8%	4.0%
Design wins	2.2%	1.3%	8.0%	17.1%	2.4%	2.4%	20.4%
Expense management	0.9%	0.5%	1.7%	2.1%	4.5%	4.5%	4.0%
Forecast accuracy	3.5%	1.9%	5.7%	5.1%	3.8%	3.8%	6.0%
Gross margin	13.3%	11.2%	14.3%	12.0%	14.9%	14.9%	16.4%
Key sales objectives (KSO/MBO)	14.2%	10.9%	20.6%	20.5%	17.5%	17.5%	28.9%
Maintenance/service contract bookings	11.9%	12.2%	7.4%	8.1%	12.3%	12.3%	10.0%
Maintenance/service contract revenue	13.7%	13.8%	5.7%	7.7%	11.1%	11.1%	8.0%
Market share	2.2%	1.1%	2.3%	2.1%	2.1%	2.1%	3.0%
Net sales volume	17.3%	10.9%	17.7%	9.4%	14.2%	14.2%	10.9%
New accounts/new customers	17.7%	22.9%	12.6%	17.9%	17.5%	17.5%	18.9%
New products	9.7%	8.8%	8.6%	6.8%	8.0%	8.0%	7.5%
Product mix	4.9%	3.5%	3.4%	3.4%	5.2%	5.2%	4.0%
Revenue	69.0%	64.9%	71.4%	73.5%	71.4%	71.4%	74.6%
Sales growth	7.5%	6.4%	9.7%	10.3%	8.7%	8.7%	9.0%
Strategic products	10.2%	9.6%	9.7%	9.0%	9.5%	9.5%	8.5%
Strategic sales/customers	4.4%	6.6%	6.3%	7.7%	6.9%	6.9%	9.0%
Unit sales	4.4%	2.9%	4.0%	3.0%	5.2%	5.2%	3.5%

要素一-奖金-支付模式



要素一 激励周期



销售激励奖金的支付周期，最好是和销售业务周期保持一致

	优点	缺点
年度激励	<ol style="list-style-type: none">1、与公司财政年度保持一致2、3、考核相对长期的绩效表4、5、	员工感觉短期绩效表现和年终奖的实际获得建的可视度较弱，潜在激励性减弱
季度激励	<ol style="list-style-type: none">1、员工对极致的可视度相对强2、3、激励员工保证短期绩效的优秀表现，以保证看较快获得激励额度	<ol style="list-style-type: none">1、可能再公司全年表现低于预期的情况下仍然支付季度奖金对行政管理和监督，以及绩效管理的要求严格



05 案例分享



案例分享

某公司根据不同的销售人员制定不同的激励策略



职位序列	激励模式	薪酬结构
产品销售序列	提成模式	低标准工资+高提成
服务销售序列 /解决方案销售序列	佣金模式+提成 模式	高标准工资+绩效奖金+低提成

案例分享

产品销售人员，按合同额金额区分合同类型进行提成，不设置上限

销售提成比例

合同类型	提成基准	提成比例范围	客户区分
软件技术开发与服务	合同额（已回款）	1.5%-4%	新客户
	合同额（已回款）	1%-3.5%	老客户
IT基础服务	合同额（已回款）	0.5%-2%	不区分新老客户
系统集成/转包	净利润	1%-10%	
人力派遣	合同额（已回款）	0.5%	
渠道合同	合同额（已回款）	0.75%-1%	

提成比例修正

影响因素	比例修订规则
回款期	a) 提前或延期3个月回款，提成比例不变； b) 回款延期3-12个月的，每延长2个月，提成比例下降0.1%； c) 回款延期12-24个月的，每延长2个月，提成比例下降0.2%； d) 回款延期超过24个月的，提成比例为0。
销售费用	a) 销售费用占回款比例小于等于5%，提成比例不变； b) 销售费用占回款比例大于5%小于等于6%，每超出0.1个点，提成比例下降0.05%； c) 销售费用占回款比例大于5%小于等于6%，每超出0.1个点，提成比例下降0.1%； d) 销售费用占回款比例大于6%，提成比例为0。

案例分享

服务/解决方案销售序列人员，设置一定比例绩效奖金，根据任务完成度进行激励

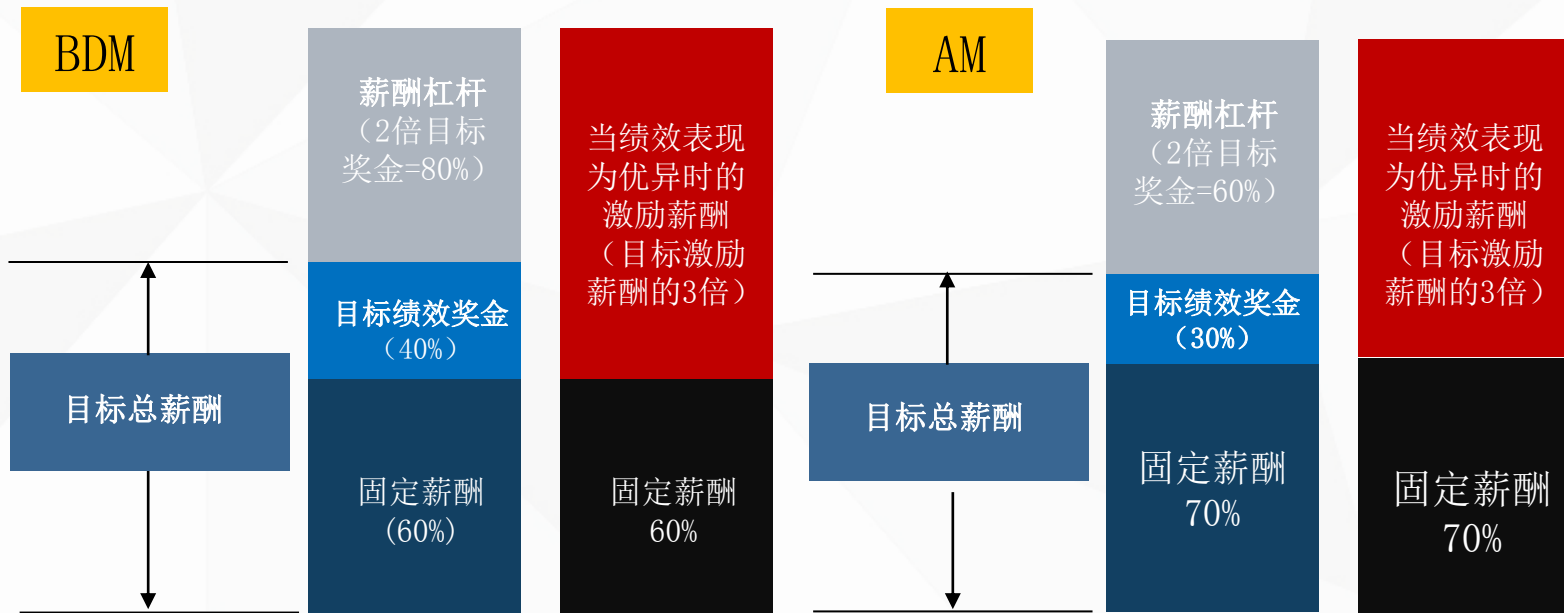
角色固浮比

角色	扮演	销售方向	固定：浮动
Business Development Manage	“猎人”	新客户的销售提升 New Sales	60%：40%
Account Manager	“农夫”	现有客户的销售提升 UpSales	70%：30%

考核矩阵

角色	财务指标				战略目标实现	
	合同	收入	利润	利润率	战略客户销售额	战略客户市场占有率
AM	30%	20%	30%	10%	5%	5%
BDM	40%	10%	20%	10%	10%	10%

案例分享



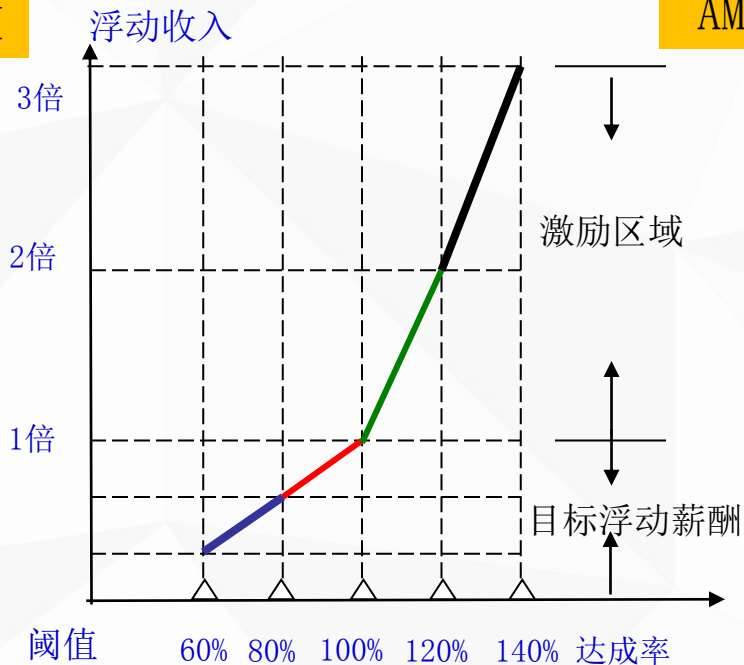
目标薪酬总量参照行业数据并参考工作年限，工作能力，销售领域划分特点而定

目标总薪酬中固浮比为6：4，杠杆效果为180%的薪酬激励计划

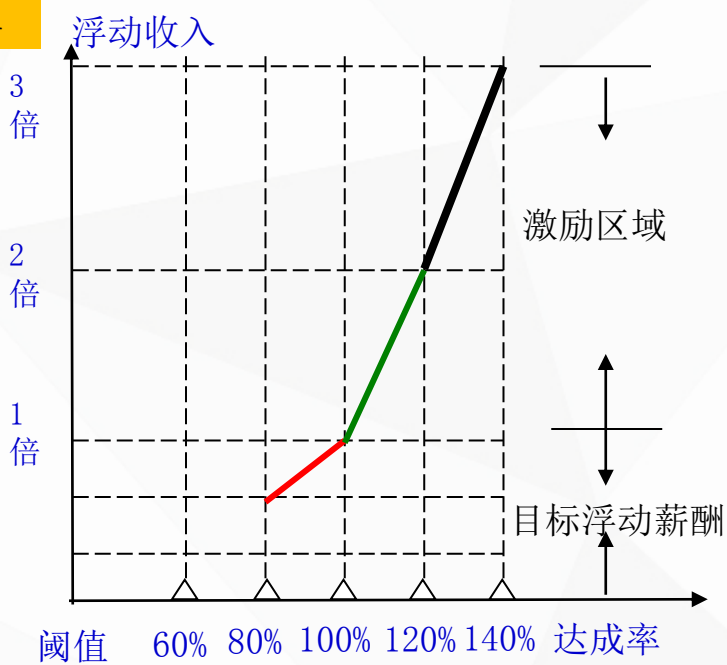
目标总薪酬中固浮比为7：3，杠杆效果为160%的薪酬激励计划

案例分享

BDM



AM



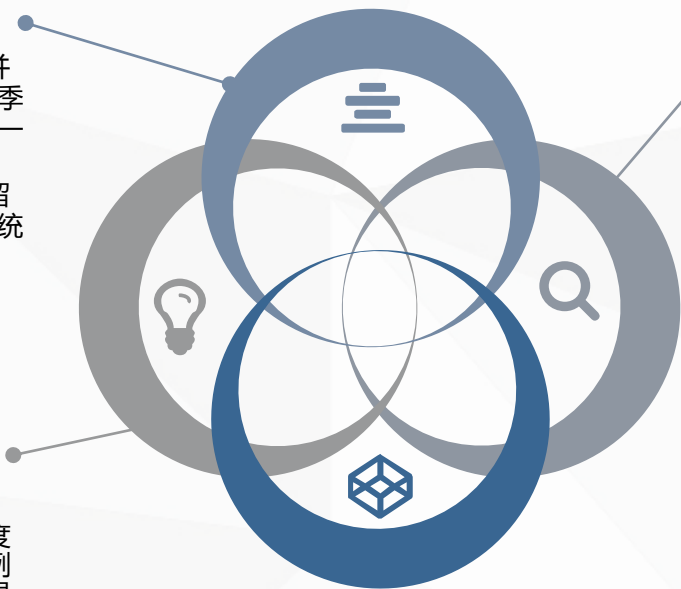
案例分享

实现方式

1. 年初签订销售指标协议书，并且目标都是按照每季度设定，每季度进行一次考核，并且发放奖金一次
2. 每次发放总奖金的50%，其它留存到年底，根据年底最后的业绩统一发放

销售费用超支问题

在销售指标协议书中按照每个季度完成的合同签订任务额的一定比例（比如1%），给出销售费用，如果每个季度超支，就从销售奖金中直接扣除。



解决销售合作问题

1. 采用销售人员与团队业绩绑定原则，团队业绩占20%的权重指标，自己的业绩占80%的权重指标
2. 采用Double Account的原则：销售额可以两边记录



演示完毕 感谢您的观看

BUSINESS
PROPOSAL