



第五届销售人员培训与赋能年会

2020年12月15日-16日，上海





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

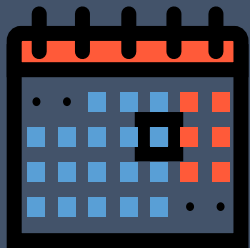
网站：www.hrecchina.org





多角度赋能销售提升业绩实践

孙正忠



康师傅与百事合作后，我们做了什么？

硬着陆

1. 人员进入
2. 商业模式导入-大经销制
3. 管理规范，作业流程梳理
4. 企业文化导入

2014-Now

康百联盟

1. 产品线齐全；
2. 市场规模大
3. 议价与收益；
4. 供应链综效

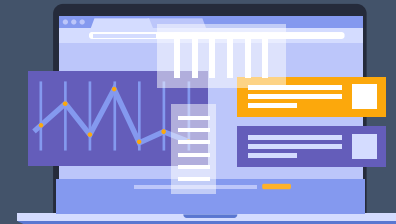
From-2011

软着陆

1. 信息共享，决策共创
2. 交流与学习

2011-2013

开展分析，知己知彼



COO、HR对前线进行座谈

- ★ 内部客户：GM、大区经理等
- ★ 外部客户：一阶客户、经销商



竞争对手分析：可口可乐

- ★ 经营模式：通路架设，人员配置
- ★ 消费者喜好度分析



自身价值链分析

- ★ 优势：执行力佳
- ★ 劣势：品牌第二，话语权较弱

渠道力建设策略重点

---掌握终端 服务终端 决战终端

核心城区

- ▶ 全面直营二阶
- ▶ 商圈扩大，深化直营二阶
- ▶ 多元渠道开拓
餐饮、汗点、特通

精耕城区

- ▶ 部分直营二阶
- ▶ 精耕城区强化经营
- ▶ 服务终端

外埠片区

- ▶ 选对伙伴，合作共赢
- ▶ 与经销商合作，全面直营二阶（通路）
- ▶ 配送服务升级

团队大数据分析

大数据分析为组织与个体提升提供“洞察”



结论

我们的前线主管：

- 年轻而富有战斗力
- 普遍受过良好的大学教育
- 与公司共同成长
- 传统渠道经验丰富
- **新兴渠道经验缺乏**

TRADE

渠道别分析

组织未来的增长源是什么？



结论

- 主渠道确保业绩稳定
- 保持直营二阶作为我们的强势增长源
- 其中餐饮/汗点渠道将起到突出贡献

KEY

关键岗位分析



结论

- ✓ 我们已具备对生意增长方式的认知，
但尚未撬动真正的内核；
- ✓ 现有团队所缺，也正是组织所需，
亟待外部资源，快速弥补短板，借势而上；

EXAMPLE 人力资源选材案例

WRONG 选才误区

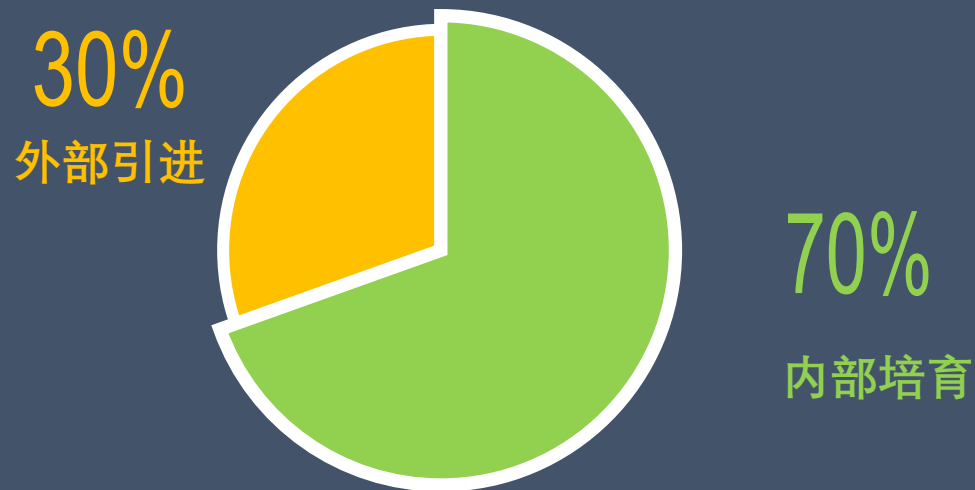
人才遴选观念重构

PART 1

只懂造血，不会输血

现象：更善于用内部培养的自己人，不太习惯用多元外招的职业人

73开——内部为主，外部为辅；
拓展个人管理边界
丰富个人管理风格



PART 2

表面双赢，实际双输

现象：将优秀的传统渠道业代/所长调到新渠道后，没能达到预期，表现不佳

A岗干得好，不代表B岗也能干好；

关键在于**人才类型与岗位要求**是否**匹配**，

找准合适的人



PART 3

只看投入，不算产出

现象：不愿用较高成本招募多元人才，
导致外招人才规格大多偏低

算好人才投入产出账

- 公司业务能力强势时，适合招募规格低的人才，**自我培育**
- 公司业务能力弱势时，适合招募规格高的人才，**借力打力**

规格高的人才

规格低的人才

		规格高的人才	规格低的人才
投入	基础薪酬	高	低
	绩效薪酬	高（大概率）	低
	培训辅导	少	多
产出	绩效产出	快（大概率）	慢
	绩效达成	高（大概率）	低
	经验分享	多	少

PART 4

看似平衡，实则失衡

现象：在员工奖酬方面，习惯于搞平衡，

PROPOSAL

- ~~同工不同酬~~
- ~~不同工同酬~~

正确理解平衡与差异



人资资源选材建议

人流到哪里，渠道到哪里



人才多元化

01 两个不足与补强

- ①技能不足
- ②内部人力不足



02 三个原则

- ①挖角“二阶”
- ②80元买60分概念
- ③带枪投靠，直接上岗





人才多元化

03 四个渠道

- ① 餐饮部/所
- ② 汗点部/所
- ③ 党政军大客户开发
- ④ 综合所





HOW TO DO

定岗

定时间

师夷长技

定量

看成效

1

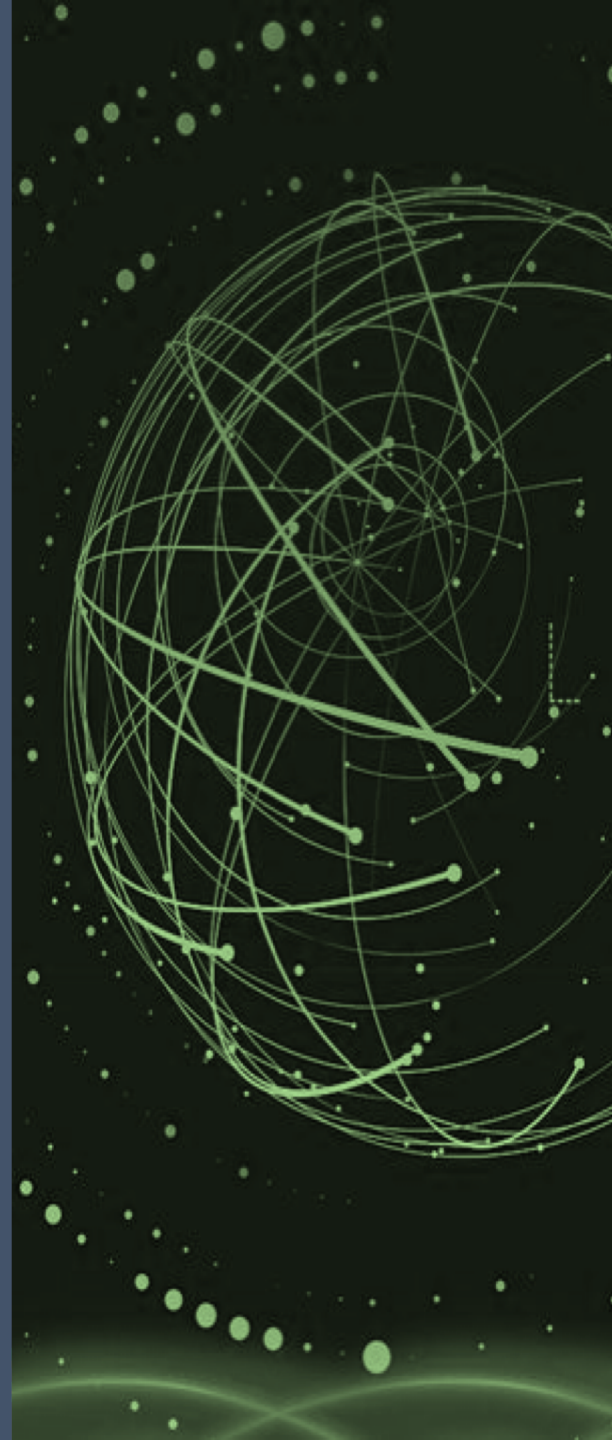
2

3

4

5

善用奖酬规划刺激业绩发展



1. 了解企业 懂业务



公司**B**业务模式
Business Model



目标**D**达成
Goal Achievement

行业**A**主要竞品
Industry Main Competition



公司**C**内部运营
Internal Operation



2. 奖酬规划关键要素



3. 奖酬规划原则

目标结合原则

奖酬目标与组织目标关联性，

确保 **绩效产出** (懂业务)

公平性

可度量、直观、公开

时效性

把握激励时机，

“雪中送炭” VS “雨后送伞”

经济性

投入产出比

多样性

物质奖励VS精神奖励

保健因素 (工资、福利、其他物质类, 消除不满意)

激励因素 (个人自我实现因素, 成就、赏识、挑战性工作, 成长和发展机会)

THANK YOU
FOR
WATCHING

感谢聆听