**一名销售人员对评估的抗议**

**——销售管理案例分析报告**

**2016/11/30**

**小组编号：1**

**组员：梁振展 杨璞开 边巴江村 虞光捷**

**一、小组工作总结**

1. 明确本次案例分析任务要求：
2. 本章案例为《一名销售人员对评估的抗议》
3. 案例分析步骤：①明确案例中所出现的管理问题

②分析问题产生的原因

③给出合理的具体的解决方案

1. 工作任务分配：

（1）案例讨论分析：梁振展、杨璞开、边巴江村、虞光捷

（2）个人总结WORD版整理：边巴江村

（3）整理有效资料并撰写报告：梁振展

（4）PPT制作：杨璞开

（5）上台汇报：杨璞开

1. 案例讨论方法：头脑风暴法
2. 案例讨论过程：
3. 仔细阅读案例内容，并就案例进行梳理
4. 明确案例中出现的销售管理问题，进行提炼归纳
5. 参考销售人员绩效管理的相关资料与课本内容，结合所学知识讨论解决方案
6. 给出具体的解决方案，并进行提炼总结
7. 回归到案例本身，探讨解决方案是否有效

**二、案例内容的整理和归纳**

1、时间：十二月份 企业对销售人员销售资料进行分析汇总时

2、人物：高华（销售绩效评估员） 白洁（公司新进的西北地区销售人员）

3、沟通方式：电话沟通

4、案例背景：每年的12月，高华都要将公司对于每个销售人员的销售分析资料进行汇总，并添加一些他所掌握的定性的或主观的信息，最后形成信件，寄到每个人手中。信中总结了该销售人员一年来的业工作业绩，同时为他们指明下一年的努力方向。这项工作被公司高层纳入正式评估程序的一项重要任务。

5、案例过程梳理：

白洁的理由：

1. 数据可信度：认为销售业绩数据是堂而皇之捏造出来的，她不会对这些数据买账
2. 绩效可比性：公司将她这个缺乏经验和能力新人分配到一个没有潜力的“坏地方”，所以业绩较差，但是没有可比性
3. 绩效评估公平性：白洁认为这样的销售绩效评估一棒子打死人，仅凭数据评评估就否认她的努力和能力，是不公平的。

高华的理由：

1. 客观性和真实性：他拥有汇总出来的数据和自己对白洁的业绩观察，并具有非常详细的记录和统计，所以得到的结果是客观的、真实的。
2. 合理性：高华自己非常清楚白洁所在的西北地区的销售市场有一个非常强大的竞争对手，所以把缺乏经验和能力的新进销售人员分配到那里，未必是一个合适的选择，不仅不会提高公司业绩，对销售人员的业绩评估也有失偏颇。

**三、案例问题分析**

**（一）案例中出现的管理问题**

**1、管理层的问题：**

（1）制定的销售绩效考核总体相对局限

从案例中看得出，公司的销售绩效考核局限于销售业绩的数据分析结果，的确具有实效性和客观性，但是在人文关怀方面较为欠缺，没有了解员工需求和心理动机，导致员工对考核结果不满，难以达到目标的工作效果。

（2）销售绩效考核标准内容不够先进合理

销售绩效考核标准内容分为定量目标和定性指标，也就是硬性考核和软性考核。公司把目标主要放在了定量考核上面，关注产出指标，而定性考核指标例如销售人员个人努力、知识、客户关系、个性和态度因素等，则鲜有关注，所以才出现了白洁的“堂而皇之的数据捏造”“就凭这样否认我的能力”“认定我不会观察市场”“认定我不会销售”这样的措辞。

（3）销售绩效观察不够精细

销售绩效观察包括了公司销售记录、工作报告、实地观察、顾客反馈信息等。而在案例中的绩效考核在公司销售记录之外就，没有进行工作报告、实地观察、通过顾客反馈信息了解销售人员销售情况等的观察。这首先会产生监督不当，因为员工在没有记录的情况下，产生的不诚实、不作为的行为，管理层也没办法了解。其次，这会让真正努力工作的员工觉得不公平，因为销售业绩和当地的市场环境有关，有的员工在市场环境较差的情况下努力工作，但是绩效不高，有的员工在市场环境好的情况下懈怠，但是还是可以获得较高的业绩，就会导致员工产生不公平和抱怨的心里。

（4）销售绩效考核的双面性没有兼顾（激励、监督）

销售绩效考核应该具有双面辩证性，一面是对员工进行激励，提高员工的积极性，从而产生推动力，另一面是对员工进行监督，保证员工的工作质量和工作绩效，进行合理的赏罚。而案例中，员工的积极性不但没有得到提升，还产生了不满，工作积极性极低。白洁是新进的销售人员，在对企业不熟悉的情况下，无论是从企业利益还是从员工自身利益，都要安抚员工情绪，让员工体会到企业的包容和体谅，体现企业应有的对基层员工的激励和关怀，严中有序、刚柔并济。

（5）销售绩效考评方法较刻板、硬性

案例中的销售绩效评估方法仅仅从高华一人的角度去评估，还有一部分他个人的主观成分，造成“一人独大”的局面，引起白洁的不满。销售绩效考评不单单只从销售额和上级来看，还要注重员工的多方位多角度评估。例如360度评估，从家人、同事、朋友、上级、下级来评估。在中国企业，销售人员的绩效考核可以从工作合作、团结组织、积极协作等方面来衡量，通过员工所在的销售团队成员的评估来体现员工的个人价值。

（6）销售人员岗位分配有失偏颇

白洁认为，她一个新进销售人员被放置在西北地区，而这个地区的潜力特别小，因为有一个及其强大的竞争对手在那里，她在经验不足的情况下，感觉到任务棘手，事后抱怨企业工作岗位分配不当。这体现出，企业要“因人制宜”“因材施教”，把员工和市场进行分类分层，让员工的能力和工作性质相匹配，才可以整合人力资源，并且发挥人力资源的最大作用。

（7）考核时间、管理沟通、控制不到位

考核时间过长，管理层没有定期（月、季度）及时总结销售情况，知道年终才进行总体考核，所以销售人员出现问题之后没有时间和机会进行控制和调整，导致年终双方矛盾产生。

1. **员工自身的管理问题：**

（1）员工素质有待提高

从白洁的语气来看，她处理事情没有条理，措辞不当，鲁莽冲撞，不温和恭谦。这体现出她自身的性格特点，作为销售人员应该是善于沟通，并且有效沟通的。

（2）没有主动进行情况汇报和交流

工作若是遇到棘手的难题，或是觉得有疑虑，应该及时和相关管理人员沟通，而不是一直积累问题，到最后爆发，造成解决困难。

（3）工作态度较消极

白洁作为销售人员，工作中遇到问题，既没有及时反映情况，也没有向团队主动寻求解决。改进销售业绩的方法有很多种，而白洁的表现相对被动，到了最后年终审核，把所有不公平和不满都怪罪到管理层上，这是不对的。这表现出她消极被动对待工作的态度，没有主动适应和改变。

（4）缺乏合作精神和团队精神

白洁在遇到困难的时候，应该体现出合作精神和团队精神，因为分配在西北地区的销售人员不只是她一个，她完全可以寻找经验丰富的销售人员学习借鉴，或者和团队一起工作。从她的抱怨里就可以看得出，她并没有和团队需求合作，合作意识不强，这就会导致她的个人业绩不良。

**四、案例问题分析解决**

**1、针对管理层——兼顾效率和公平**

（1）明确销售绩效考核评估指标

①定量指标应该明细——客观性、科学性

可以运用数学统计方法进行考核，也可以借鉴综合绩效评估方式：销售额=工作天数x日访问次数x击中率x订单平均规模，或投入产出指标。

②定性指标应该强调——合理性、公平性

从销售人员的个人努力、知识储备、构建的客户关系、个人形象、个性和态度等因素进行多维度考核，这样就可以平衡在定量指标中产生的不足。

（2）对销售人员进行精细的销售观察和跟踪——有理有据、信息准确

这样就可以准确了解售人员的工作行为、工作态度、工作效率、工作积极性，获取有效信息，防止销售信息失真和销售信息滞后，也有效减少了员工和管理层之间的冲突。

（3）改进考核方法——有效性、双面性

①激励：改进考核方法，实行多元化考核，例如360度考核，使得考核方法带有一定的激励性，销售人员受到更多方面的肯定和鼓励，目的是调动他们的积极性，对未来的更高业绩充满动力。

②监督：改进考核方法，例如增加填写销售报告，使得考核方法更加全面，从多角度监督销售人员工作行为和工作绩效，防止懒惰、伪造绩效等行为。

（4）对销售人员进行岗位测试

先对销售人员的层次和能力进行划分，再看是否适合在这个地区工作，使得销售人员的能力水平和销售环境相适应，若是不适合，则考虑调动或者进行培训。

（5）加强沟通和合作——及时沟通，及时调控

为了保证企业的销售业绩和销售人员自身的业绩，管理层需要和销售人员及时沟通，发现问题可以及时控制和调整，快速解决问题，而不是拖到最后积累成矛盾。

（6）制定合理的考核时间——时效性

销售绩效考核汇总不可以间隔太长，要定期进行汇总，也是为了方便及时发现问题，及时解决，保证调控的时效性。

**2、针对销售人员——发挥主观能动性，调动工作积极性**

（1）积极参与培训，提高自身能力

销售人员要主动参与培训，提高自身的素养和解决问题、应对问题的能力，主动去适应工作，而不是一味抱怨，只会肯定自己，而不从自身找原因。

（2）与管理层进行恰当沟通，使得工作可以发挥最大效用

销售人员要积极进行沟通，寻找机遇和挑战，不断提升自我，同时为公司带来良好的业绩，这样的工作才可以发挥出最大的效用，是一个销售人员和企业的“双赢”，而不是盲目责备。与此同时，在和管理层进行沟通的时候要措辞得当，谦恭有礼，详细阐述自己的观点进行有效的沟通，而不是语气莽撞粗鲁，否则沟通会无效。

（3）自我监督，自我反省

销售人员遇到工作上的麻烦不是一天两天的事情，为了避免到后面的业绩越来越差，销售人员应该自己进行自我评估，自己每日总结销售报告，对自己的销售业绩做到心里有数，以便适时进行整改。这是一个自我监督的过程，自我监督需要自省自律，不是等企业来监督你的时候你才发现自己的问题。

**四、案例回归**

**（一）高华应当怎样回复白洁的问题：**

1. 应当告诉白洁详细的绩效考核指标计算，有理有据
2. 应当给白洁心理安慰，首先要肯定白洁的努力，并且给她激励，双方秉持真诚的态度进行有效的沟通。
3. 应当告诉白洁依据公司的规章制度，这样的考核方式是每个员工都通用的，白洁应当根据考核方式进行自我的适当调整，而不是抱怨。如果有什么问题，可以进行反馈，白洁也要反思自身的问题。

**（二）高华如何解决问题：**

1. 安抚销售人员情绪
2. 与销售人员进行深入的沟通
3. 对销售人员的绩效考核进行审查，若是有较大的纰漏，则进行纠正。
4. 向上级反映相关情况，进行调控