



## Chương 6: ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ BÁN HÀNG





## NỘI DUNG

**6.1. Mục đích của việc đánh giá**

**6.2. Quy trình đánh giá**

**6.3. Các phương pháp đánh giá NVBH**

**6.4. Đánh giá hiệu quả bán hàng của đội nhóm**

## Mục tiêu của chương:

- Trình bày được quy trình đánh giá hiệu quả hoạt động bán hàng
- Phân biệt được các phương pháp đánh giá hiệu quả hoạt động bán hàng
- Xây dựng được tiêu chí đánh giá nhân viên bán hàng
- Biết phân tích kết quả bán hàng theo chuỗi thời gian.

## 6.1. Mục đích của việc đánh giá

### **Đối với nhà quản trị bán hàng:**

- Đánh giá thực tế quá trình làm việc của NV
- Kiểm soát được tiến độ hoàn thành công việc
- Giúp lập kế hoạch phát triển, kế hoạch kinh doanh cũng như phát triển nhân sự.
- Có thể căn cứ để điều chỉnh kế hoạch, mục tiêu nếu cần thiết.

## 6.1. Mục đích của việc đánh giá

### **Đối với nhân viên bán hàng:**

- Đảm bảo quyền lợi cho mình
- Biết được điểm mạnh, điểm yếu để thực hiện công việc tốt hơn
- Biết được mình đã làm được những gì trong công việc
- Giúp tìm giải pháp cho những công việc chưa thực hiện tốt.
- Giúp nhân viên có thái độ tốt hơn.



## 6.2. Quy trình đánh giá

Đưa ra các tiêu chuẩn đánh giá



Tiến hành đánh giá.



Các hoạt động tiếp theo sau đánh giá



# Bước 1: Đưa ra tiêu chuẩn đánh giá

## ■ KHÁI NIỆM:

KPI (**Key Performance Indicator**) được thể hiện như một phần hoặc tỷ lệ trong tổng số chỉ tiêu bán hàng của công ty, được phân bổ cho một khu vực, nhóm bán hàng, một nhân viên bán hàng... được thiết lập thành 1 mục tiêu phải đạt được trong một giai đoạn.



# Bước 1: Đưa ra tiêu chuẩn đánh giá

## CÁC LOẠI KPI:

### 1.KPI cho kết quả bán hàng (đầu ra):

- ✓ Doanh thu bán hàng đạt được;
- ✓ Số lượng đơn đặt hàng;
- ✓ Số lượng khách hàng;





# Bước 1: Đưa ra tiêu chuẩn đánh giá

## CÁC LOẠI KPI:

### 2.KPI cho quá trình hoạt động bán hàng (đầu vào):

- ✓ Số cuộc gọi đã thực hiện;
- ✓ Số cuộc thăm viếng khách hàng;
- ✓ Số lần đăng bài PR cho sản phẩm;
- ✓ Kiến thức bán hàng;
- ✓ Kỹ năng bán hàng
- ✓ Thái độ làm việc



# Bước 1: Đưa ra tiêu chuẩn đánh giá

## CÁC LOẠI KPI:

### 3. KPI hiệu suất bán hàng: Bằng cách kết hợp KPI đầu ra và đầu vào:

- ✓ Tỷ lệ chốt đơn =  $\text{Số đơn đặt hàng} / \text{Số lần báo giá}$
- ✓ Tỷ lệ doanh thu trên mỗi cuộc gọi
- ✓ Tỷ lệ đơn hàng trên mỗi cuộc gọi
- ✓ Giá trị trung bình của đơn hàng
- ✓ Tỷ lệ thành công/ khách hàng tiềm năng

# KPI cho NHÀ QUẢN TRỊ BÁN HÀNG



KPI	Cách đo	Ý nghĩa
1. Doanh số thực hiện	Tổng DS tt/ Tổng DS theo kế hoạch	Mức độ hoàn thành chỉ tiêu
2. Mở rộng khách hàng	Số KH tt/Số KH kỳ trước	Mức độ hiệu quả của chính sách BH
3. Quản lý ngân sách	NS tt/ NS kế hoạch	Mức độ kiểm soát hiệu quả ngân sách bán hàng
4. Hiệu quả chi ngân sách	NS tăng (giảm)/DT tăng (giảm)	Đánh giá hiệu quả sử dụng NS bán hàng
5. Hiệu quả đào tạo	Doanh thu/ CP đào tạo	Đánh giá hiệu quả đào tạo
6. Tỷ lệ ổn định nhân sự	Số NV tăng/ (giảm)/ tổng số NV kỳ trước	Đánh giá hiệu quả động viên, giữ chân NV

# KPI cho vị trí NHÂN VIÊN BÁN HÀNG



KPI	Cách đo	Ý nghĩa
1. Doanh số thực hiện	Tổng DS tt/ Tổng DS theo kế hoạch	Mức độ hoàn thành chỉ tiêu
2. Tỷ lệ khách hàng mới	Số KH mới/ Tổng Số KH	Mức độ hiệu quả tìm kiếm KH mới
3. Tỷ lệ duy trì khách hàng	Số KH mua lặp lại/ tổng số KH	Mức độ hiệu quả duy trì mqh với KH
4. Hiệu quả chào hàng	Số đơn đặt hàng/tổng số lần tiếp xúc	Đánh giá khả năng thuyết phục của NVBH
5. Tỷ lệ bán sp gia tăng (sp mới)	Doanh thu SP mới/ Tổng DT	Đánh giá khả năng bán hàng gia tăng giá trị của NVBH
6. Khả năng thu hồi	Số nợ đã thu/tổng	Đánh giá hiệu quả thu hồi nợ

## Bước 2: Tiến hành đánh giá:



### 1. NV tự đánh giá về mình:

- NV tự đánh giá theo một mẫu hướng dẫn chung trên cơ sở mục tiêu công việc mà họ đã cam kết để thấy được ưu, khuyết điểm của mình và chủ động có những giải pháp thay đổi.
- Nhà quản trị BH hướng dẫn cụ thể và tránh áp đặt ý kiến lên NV về cách thức đánh giá.

## 2: NQT đánh giá nhân viên của mình:

### Nguyên tắc :

- Đừng để cảm xúc ảnh hưởng đến việc đánh giá
- Cần tách biệt giữa đánh giá kết quả công việc với đánh giá bản chất con người NV
- Căn cứ vào mục tiêu, thẳng thắn nhìn nhận kết quả công việc
- Ghi nhận kết quả làm việc trước, đề xuất các giải pháp thay đổi sau.
- Ý kiến nhận xét phải mang tính xây dựng

### **3. Thảo luận với NV để có một bản đánh giá công minh:**

- Nếu có sự khác biệt trong 2 bản đánh giá, hãy đàm phán, phân tích để đi đến thống nhất.
- Nhà quản trị cần khéo léo sử dụng kỹ năng đàm phán và giao tiếp để đánh giá đúng về kết quả làm việc của NV cũng như động viên, khích lệ họ trong công việc.

## Hoạt động sau đánh giá



- Thưởng, các hình thức khen ngợi công khai.
- Đề bạt.
- Các hoạt động khắc phục, cải thiện kết quả cho thời gian sau.
- Các biện pháp tiêu cực: giáng chức, sa thải...



## 6.3. Các phương pháp đánh giá nhân viên

- 1- Phương pháp đánh giá cho điểm –rating scale
- 2- Phương pháp đánh giá mô tả - essay method
- 3- Phương pháp đánh giá quản trị mục tiêu - management by objectives

# 1- Phương pháp đánh giá cho điểm –rating scale

## Các thông tin trong bảng đánh giá:

- ✓ Tiêu chí đánh giá
- ✓ Tầm quan trọng ( trọng số) của tiêu chí
- ✓ Hướng dẫn đánh giá chi tiết

# 1- Phương pháp đánh giá cho điểm –rating scale

## ■ Dạng 1:

<b>Tiêu chí đánh giá</b>	<b>Trong số</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Doanh số (triệu đồng)</b>	0.50	<15	15-20	21-25	26-30	>30
<b>Số lượng khách hàng mới ( người)</b>	0.15	0	1-4	5-8	9-12	>12
<b>Số đơn hàng quá hạn thanh toán (đơn)</b>	0.05	>3	3	2	1	0
<b>Số lượng đơn hàng bị hủy (đơn)</b>	0.10	>6	5-6	3-4	1-2	0
<b>Số lượng khiếu nại của khách hàng (lần)</b>	0.10	>3	3	2	1	0
<b>Số cuộc gọi cho khách hàng (lần)</b>	0.10	< 41	41-50	51-60	61-70	>71
<b>Tổng</b>	<b>1.00</b>					

# 1- Phương pháp đánh giá cho điểm –rating scale

## ■ Dạng 2:

STT	<u>Tiêu chí đánh giá</u>	<u>Điểm đánh giá</u>
1	<u>Doanh số (triệu đồng)</u>  >30  >25- 30  >20-25  >15- 20  <= 15	<u>Tối đa 50 điểm</u>  50  40  30  20  10
2	<u>Số lượng khách hàng mới ( người)</u>  >30  21- 30  11- 20	<u>Tối đa 20 điểm</u>  20  10  5

# 1- Phương pháp đánh giá cho điểm –rating scale

## Dạng 3:

	Xuất sắc 9( -10)	Khá (7- 8)	Trung bình (5-6)	Yếu (3-4)	Kém (1-2)
<b>Kiến thức hiểu biết chung về hàng hóa  (30%)</b>	Biết được nguyên nhân khác biệt về giá cả của các loại hàng tương tự về mẫu mã, chất lượng cũng như hiệu tính năng, tác dụng và cách thức sử dụng sản phẩm.	Phân biệt được sự khác biệt giữa các mặt hàng tương tự về mẫu mã, chất lượng một cách rõ ràng.	Biết hướng dẫn cho khách hàng cách sử dụng các loại hàng.	Biết cách sử dụng các loại hàng trong quầy một cách thô thiển.	Không nắm được cách sử dụng của nhiều loại hàng trong quầy.



# 1- Phương pháp đánh giá cho điểm –rating scale

## Ưu

- Kết cấu rõ ràng, dễ hiểu, dễ sử dụng
- Tiết kiệm thời gian, chi phí

## Nhược

- **Việc lựa chọn các tiêu chí có thể khó phù hợp cho mọi công việc**
- **Sai sót mang tính nhận thức:** người đánh giá không hiểu được ý nghĩa của tiêu chí
- **Sai sót xếp hạng:** kết quả đánh giá thường xoay quanh mức điểm trung bình

## 2- Phương pháp đánh giá mô tả - essay method

### Nội dung

- Nhà quản trị BH viết 1 bản báo cáo đánh giá về điểm mạnh, điểm yếu của NV và đề ra biện pháp khắc phục.

Bảng đánh giá nhân viên:.....

Người đánh giá:.....

Thời gian đánh giá:....., địa điểm đánh giá:.....

Nội dung đánh giá:

- Ưu điểm của nhân viên:.....
- Nhược điểm của nhân viên:.....
- Giải pháp khắc phục:.....

## 2- Phương pháp đánh giá mô tả - essay method

### Ưu

- Đánh giá mọi khía cạnh có liên quan đến cv
- Rất linh hoạt

### Nhược

- Tốn thời gian, khó thực hiện
- Việc đánh giá thường chủ quan và khó có kết quả giống nhau ở những người đánh giá



### 3- Phương pháp đánh giá quản trị mục tiêu - management by objectives- MBO

Là phương pháp so sánh kết quả thực hiện với mục tiêu đề ra trước đó.

†

STT	Tiêu chí đánh giá	Mục tiêu (kế hoạch)	Kết quả thực hiện	Kết quả/ kế hoạch
1	Doanh số (triệu đồng)	50	45	0.95
2	Số lượng khách hàng mới ( người)	20	10	0.50
3	Số cuộc gọi cho khách hàng (lần)	100	120	1.20
4	Điểm kiểm tra kiến thức	8	8	1.00
5	Điểm kiểm tra kỹ năng	7	9	1.29
	Trung bình			0.99

### 3- Phương pháp đánh giá quản trị mục tiêu - management by objectives- MBO

#### Ưu

- Kết quả đánh giá chỉ tập trung vào kết quả cv
- Giúp nhân viên có được cảm giác hài lòng về tính tự chủ trong việc đánh giá và sự hoàn thành mục tiêu.

#### Nhược

- Có thể dẫn tới kỳ vọng không thực tế .
- Nhân viên có thể đặt mục tiêu thấp để nguy trang hoặc bào chữa những yếu kém trong thành tích công việc.

## 6.4. Phân tích kết quả bán hàng

### a. Phân tích sự thay đổi doanh thu qua các năm:

- So với kỳ gốc:  
 $T_i = M_i * 100\% / M_0$ ,  $A_i = T_i - 100$
- So với kỳ liền trước:  
 $t_i = M_i * 100\% / M(i-1)$ ,  $a_i = t_i - 100$
- Tốc độ trung bình:  
 $a = (a_1 + a_2 + \dots + a_n) / n$

## 6.4. Phân tích kết quả bán hàng

### **b. Phân tích cơ cấu doanh thu:**

- $f_i$  = doanh thu bộ phận  $i$  / tổng doanh thu

## 6.4. Đánh giá hiệu quả bán hàng của đội nhóm

**Ví dụ:**

	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
1. M. BẮC	1.000	1.300	930
1.1. SP A	300	400	500
1.2. SP B	700	900	430
2. M. NAM	2.500	2.300	2.100
2.1. SP A	1.000	1.000	900
2.2. SP B	1.500	1.300	1.200
<b>TỔNG DT</b>	<b>3.500</b>	<b>3.600</b>	<b>3.030</b>

## 6.4. Phân tích kết quả bán hàng

### Các nhân tố ảnh hưởng đến doanh thu bán hàng

#### ► 1. Do lượng và giá:

##### Chỉ số nguyên nhân :

$$\Sigma P_1 Q_1 / \Sigma P_0 Q_0 = (\Sigma P_1 Q_1 / \Sigma P_0 Q_1) \times (\Sigma P_0 Q_1 / \Sigma P_0 Q_0)$$

##### Số tuyệt đối:

$$\Sigma P_1 Q_1 - \Sigma P_0 Q_0 = (\Sigma P_1 Q_1 - \Sigma P_0 Q_1) + (\Sigma P_0 Q_1 - \Sigma P_0 Q_0)$$

##### Chỉ số tương đối:

$$\frac{\Sigma P_1 Q_1 - \Sigma P_0 Q_0}{\Sigma P_0 Q_0} = \frac{(\Sigma P_1 Q_1 - \Sigma P_0 Q_1)}{\Sigma P_0 Q_0} + \frac{(\Sigma P_0 Q_1 - \Sigma P_0 Q_0)}{\Sigma P_0 Q_0}$$

## 6.4. Phân tích kết quả bán hàng

### Các nhân tố ảnh hưởng đến doanh thu bán hàng

#### ► 1. Do lượng và giá:

Ví dụ:

	Giá bán Năm 2020	Lượng bán năm 2020	Giá bán Năm 2021	Lượng bán năm 2021
Sp A	40	400	42	500
SP B	50	900	50	430
TỔNG		1.300		930

## 6.4. Phân tích kết quả bán hàng

### Các nhân tố ảnh hưởng đến doanh thu bán hàng

- 1. Do số lượng nhân viên, năng suất và thời gian làm việc:  $M = w \cdot q \cdot t$

Chỉ số nguyên nhân :

$$\begin{aligned} \Sigma w_1 q_1 t_1 / \Sigma w_0 q_0 t_0 = & (\Sigma w_1 q_1 t_1 / \Sigma w_0 q_1 t_1) \\ & \times (\Sigma w_0 q_1 t_1 / \Sigma w_0 q_0 t_1) \\ & \times (\Sigma w_0 q_0 t_1 / \Sigma w_0 q_0 t_0) \end{aligned}$$



## 6.4. Phân tích kết quả bán hàng

**Các nhân tố ảnh hưởng đến doanh thu bán hàng**

- **1. Do số lượng nhân viên, năng suất và thời gian làm việc:  $M = w \cdot q \cdot t$**

**Số tuyệt đối:**

$$\begin{aligned}\Sigma w_1 q_1 t_1 - \Sigma w_0 q_0 t_0 = & (\Sigma w_1 q_1 t_1 - \Sigma w_0 q_1 t_1) \\ & + (\Sigma w_0 q_1 t_1 - \Sigma w_0 q_0 t_1) \\ & + (\Sigma w_0 q_0 t_1 - \Sigma w_0 q_0 t_0)\end{aligned}$$

## 6.4. Phân tích kết quả bán hàng

► 2. Do số lượng nhân viên, năng suất và thời gian làm việc:  $M = w * q * t$

**Số tương đối:**

$$\begin{aligned} & (\sum w_1 q_1 t_1 - \sum w_0 q_0 t_0) / \sum w_0 q_0 t_0 \\ &= (\sum w_1 q_1 t_1 - \sum w_0 q_1 t_1) / \sum w_0 q_0 t_0 \\ &+ (\sum w_0 q_1 t_1 - \sum w_0 q_0 t_1) / \sum w_0 q_0 t_0 \\ &+ (\sum w_0 q_0 t_1 - \sum w_0 q_0 t_0) / \sum w_0 q_0 t_0 \end{aligned}$$

## 6.4. Phân tích kết quả bán hàng

► 2. Do số lượng nhân viên, năng suất và thời gian làm việc:  $M = w * q * t$

Ví dụ:

	W2020 SP/NV	Q2020 NV/ NGÀY	T2020 NGÀY Y	W2021 SP/NV	Q2021 NV/ NGÀY	T2021 NGÀY
KV A	12	5	20	13	7	21
KV B	15	9	20	19	9	24

33

## 6.4. Phân tích kết quả bán hàng

► 3. Do khâu vận chuyển, tồn kho:

**Đầu kỳ + Mua = Bán + Hao hụt + Cuối kỳ**

**⇒ Bán = Đầu kỳ + Mua - Hao hụt - Cuối kỳ**

**⇒  $\Delta \text{Bán} = \Delta \text{Đầu kỳ} + \Delta \text{Mua} - \Delta \text{Hao hụt} - \Delta \text{Cuối kỳ}$**

## 6.4. Phân tích kết quả bán hàng

- ▶ **4. Do thay đổi chính sách kinh tế, xã hội của Nhà Nước**
- ▶ **5. Do sự biến động của cung, cầu, giá cả thị trường...**