

硕士学位论文

SNQ 公司销售人员薪酬激励体系优化
研究

Research on the Optimization of SNQ's Sales
Staff compensation System Incentive

专 业 工商管理（MBA）

作 者

导 师

中南大学商学院
2021 年 6 月

中图分类号_____

UDC _____

学校代码 10533

密级 公开

硕士学位论文

SNQ 公司销售人员薪酬激励体系优化研究

Research on the Optimization of SNQ's Sales
Staff compensation System Incentive

作者姓名：

学科专业：工商管理（MBA）

研究方向：人力资源

学院（系、所）：商学院

指导教师：

副指导教师：

论文答辩日期_____

答辩委员会主席_____

中 南 大 学

2021 年 6 月

学位论文原创性声明

本人郑重声明，所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了论文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得中南大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我共同工作的同志对本研究所作的贡献均已在论文中作了明确的说明。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

作者签名：_____ 日期：_____年___月___日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解中南大学有关保留、使用学位论文的规定：即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交学位论文的复印件和电子版；本人允许本学位论文被查阅和借阅；学校可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用复印、缩印或其它手段保存和汇编本学位论文。

保密论文待解密后适应本声明。

作者签名：_____

导师签名_____

日期：_____年___月___日

日期：_____年___月___日

SNQ 公司销售人员薪酬激励体系优化研究

摘要：在电子产业高速发展、国家政策利好以及技术飞速进步等因素的共同助力下，国内芯片产品近几年持续维持高速增长。SNQ 公司是作为一家芯片贸易公司，为了在国产芯片迅速发展的浪潮下获得快速发展，近几年把核心业务从芯片贸易转型为国产代理线。为了更好地把握住这次历史机遇，SNQ 公司必须深度挖掘并释放出销售人员的潜能，快速提升公司业绩，打开国产芯片代理线业务市场。因此公司急需优化销售人员的薪酬激励体系。

本研究通过文献研究、问卷调查、现场访谈等方法，发现 SNQ 公司在销售人员薪酬激励方面存在的主要问题是薪酬结构简单、提成方案缺乏目标激励性、薪酬激励缺乏战略牵引性和缺少对团队长的激励。针对这些问题，结合 SNQ 公司的发展战略、销售团队现状提出了优化设计方案，主要内容有优化薪酬结构、优化销售提成机制、优化销售团队模式、优化代理线业务激励机制、强化绩效管理。为了确保优化方法的有效落地，本研究分为实施准备阶段、方案实施阶段、评价优化阶段 3 个步骤实施，并且提出了组织保障、文化保障和制度保障 3 大配套措施。

本文旨在优化 SNQ 公司销售人员的薪酬激励机制，激发销售人员的工作积极性，为公司实现战略转型和快速发展提供动力。除此之外，希望通过本文的研究能给其他同类型的企业做销售人员的薪酬激励优化提供参考依据。

关键词：销售人员；薪酬体系；激励机制

分类号：

Research on the Optimization of SNQ's Sales Staff compensation System Incentive

Abstract: With the help of the rapid development of electronic industry, favorable national policies and rapid technological progress, domestic chip products have maintained rapid growth in recent years. As a chip trading company, SNQ company has transformed its core business from chip trade to domestic agent line in recent years in order to achieve rapid development under the wave of rapid development of domestic chips. In order to grasp this historical opportunity, SNQ company must deeply tap and release the potential of sales personnel, rapidly improve the company's performance and open up the business market of domestic chip agent line. Therefore, the company urgently needs to optimize the compensation incentive system of sales staff.

Through the methods of literature research, questionnaire survey and on-the-spot interview, this study finds that the main problems of SNQ company in the aspect of sales staff salary incentive are simple salary structure, lack of target incentive in commission scheme, lack of strategic traction in salary incentive and lack of incentive for team leaders. In view of these problems, combined with the development strategy of SNQ company and the current situation of the sales team, this paper puts forward the optimization design scheme, which mainly includes optimizing the salary structure, optimizing the sales commission mechanism, optimizing the sales team mode, optimizing the agent line business incentive mechanism, and strengthening the performance management. In order to ensure the effective implementation of optimization methods, this study is divided into three steps: implementation preparation stage, scheme implementation stage and evaluation optimization stage, and puts forward three supporting measures: organization guarantee, cultural guarantee and system guarantee.

This paper aims to optimize the salary incentive mechanism of SNQ company's sales staff, stimulate the enthusiasm of sales staff, and provide power for the company's strategic transformation and rapid development. In addition, I hope that this study can provide reference for other similar

enterprises to optimize the salary incentive of sales staff.

Keywords: Sales Personnel; Compensation System; Incentives mechanism

Classification:

目录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景及意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外研究现状.....	2
1.2.1 国外研究现状.....	2
1.2.2 国内研究现状.....	4
1.2.3 文献评述.....	7
1.3 研究方法.....	7
1.4 研究内容与框架.....	8
第 2 章 薪酬激励的相关概念和理论基础.....	10
2.1 薪酬.....	10
2.2 薪酬激励.....	12
2.2.1 薪酬激励的内涵.....	12
2.2.2 薪酬激励体系的模式.....	12
2.3 相关理论基础.....	14
2.3.1 激励的相关理论.....	14
2.3.2 薪酬激励的相关理论.....	16
第 3 章 SNQ 公司销售人员薪酬激励现状及问题分析.....	18
3.1 SNQ 公司概况.....	18
3.1.1 公司简介.....	18
3.1.2 公司战略介绍.....	18
3.1.3 公司组织结构.....	19
3.1.4 销售人力资源分析.....	20
3.2 SNQ 公司销售人员薪酬激励现状.....	22
3.2.1 薪酬人员薪酬结构现状.....	22
3.2.2 销售人员薪酬激励现状.....	25
3.3 SNQ 公司销售人员薪酬满意度调查.....	25
3.3.1 问卷调查和现场访谈设计.....	25
3.3.2 问卷调查结果分析.....	26
3.3.3 现场访谈结果分析.....	29
3.4 销售人员薪酬激励体系的主要问题.....	30
3.4.1 薪酬结构不合理.....	30

3.4.2 提成方案缺乏目标激励性.....	31
3.4.3 薪酬激励缺乏战略牵引性.....	31
3.4.4 缺少对团队长的激励.....	32
3.5 销售人员薪酬激励体系问题形成原因.....	33
3.5.1 长期不重视人力资源工作.....	33
3.5.2 公司内部薪酬方面的沟通不顺畅.....	34
3.5.3 薪酬体系的设计不专业.....	34
第 4 章 SNQ 公司销售人员薪酬激励优化设计.....	35
4.1 优化设计的前期工作.....	35
4.1.1 优化设计的目标.....	35
4.1.2 优化设计的原则.....	35
4.1.3 优化设计的思路.....	37
4.2 优化设计方案.....	38
4.2.1 优化薪酬结构.....	38
4.2.2 优化销售提成机制.....	42
4.2.3 优化代理线业务激励机制.....	43
4.2.4 优化销售团队长激励机制.....	44
4.3 优化方案实施效果预测.....	45
第 5 章 SNQ 公司销售人员薪酬激励优化方案实施保障.....	47
5.1 薪酬激励优化方案实施步骤.....	47
5.1.1 实施准备阶段.....	47
5.1.2 方案实施期.....	48
5.1.3 评估优化阶段.....	48
5.2 薪酬激励体系优化方案的实施保障.....	49
5.2.1 组织保障.....	49
5.2.2 文化保障.....	50
5.2.3 制度保障.....	50
第 6 章 结论与展望.....	50
6.1 研究结论.....	52
6.2 不足与展望.....	53
参考文献.....	54
附录一 SNQ 公司薪酬满意度调查问卷.....	58
附录二 访谈提纲.....	60

第 1 章 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

我们正处在一个“乌卡时代”，在这个时代里任何事情的不确定越来越强，对于企业来说生产设备和技术可能很快被淘汰，但是人才可以通过学习不断升级改变以适应这社会。因此，一家企业有没有市场竞争力就是看这家企业的人才有没有竞争力。企业的人力资源管理工作包含的模块内容有很多，其中员工激励是非常重要的一个模块。员工激励不仅仅可以大大提高员工的积极性，还能减少员工的流动性，降低人工成本。在缺乏公平有效的薪酬激励体系情况下，员工的潜能的发挥大大低于正常水平。因此，企业能否形成自己的核心竞争力，实现生存和长远发展，取决于能否建立起全面完善的薪酬激励体系。随着科技的发展，产品越来越丰富，客户的需求呈现出多样化的态势，买方市场的趋势越来越明显，企业把产品卖出去变成了主要矛盾，而决定产品能否顺利卖出去的一个核心要素就是销售人员的能力和素质。因此，销售人员的能力和素质水平逐渐成为了一家企业的发展瓶颈，销售人员在公司的地位变得更加重要，他们是影响企业效益最重要的部门，销售人员的良好业绩可以提升企业市场竞争力，帮助企业实现巨额利润，实现长远发展。各企业为了提升市场竞争力，必须研究如何建立一套科学并行之有效的薪酬激励体系，首先这套体系要有市场竞争力可以吸引优秀的销售人员，其次要有激励性可以激发他们的工作积极性。

本文的研究对象 SNQ 公司是深圳市宝安区的一家芯片贸易公司，成立于 2011 年。2019 年公司员工数量 46 人，销售人员 21 人，销售团队大学本科及以上学历 47.62%，属于一家成长期的中小型民营企业。公司从 2017 年开始就谋求向国产芯片代理线业务做战略转变，非常重视销售人员的激励和团队成员的成长，在这方面也做了相当的投入。我国在 2019 年进口芯片的总金额超过三千亿美元，数字的绝对金额很大，但相比 2018 年降低了八十亿美元。很大一部分的原因就是国产芯片的崛起替代了进口芯片。SNQ 公司认为国产芯片在国内市场的发展趋势已经越来越明确了，但是公司的国产芯片代理线业务却迟迟没有打开局面。销售人员为了短期的收益始终把工作重心放在贸易业务，新员工的成长也比较缓慢。目前国产芯片的发展趋势越来越好，公司迫切需要通过激发销售团队的潜能，抓住这次历史机遇完成战略转变，那么销售人员的薪酬激励体系优化就成为了一项迫在眉睫的工作。

本文以薪酬激励的相关理论为基础，通过问卷调查、现场访谈、资料研究等方法，发现了 SNQ 公司在销售人员薪酬激励方面存在薪酬结构简单、提成方案

缺乏目标激励性、薪酬激励缺乏战略牵引性和缺少团队长的激励这四个方面的问题。针对这些问题，本方案优化了薪酬结构、销售提成机制，设计了代理线业务激励机制，把绩效结果和薪酬进行了直接关联，优化了销售团队的工作模式和团队长的激励机制。从而实现提升销售团队积极性，激励销售人员做好国产芯片代理线业务的目的。

1.1.2 研究意义

（1）理论意义

目前针对芯片贸易行业的薪酬研究很少，针对这个行业的销售人员薪酬激励的研究几乎没有。人工智能、物联网等技术是我们未来很多年最为重要的科技发展方向之一，芯片就是科技产品的大脑。我国对进口芯片依存度高，在加上近几年国际形势变幻莫测，芯片制造行业越来越被国家重视的同时芯片贸易行业的热度也逐年攀升，因此对这个领域的研究是非常必要且有意义的。本文通过研究国内外薪酬激励相关的理论，通过调研分析的方法对 SNQ 公司进行系统地研究，提出了该公司在销售人员薪酬激励方面的问题，并针对性设计了优化方案，为该领域的研究提供了案例参考。

（2）实践意义

在分析 SNQ 公司销售人员的薪酬激励体系时，本文收集并整理了大量的数据和资料，通过对数据和调研结果的分析，做了大量的研究工作，指出了公司销售人员薪酬激励体系中存在的不足和缺陷，并结合公司实际情况和发展战略，提出优化设计建议。优化后的薪酬激励体系更加注重销售团队整体绩效的提升和对公司战略目标牵引效果。

当前，有许多与 SNQ 公司相似的企业，大部分都处于业务转型和快速发展的时期，在销售人员的薪酬激励方面面临的问题和挑战都在不断变化。但是国内对于这类中小型企业销售人员薪酬激励体系的研究并不多，本研究的内容是该领域的最新研究和实践，为同类型企业解决销售薪酬体系的缺少战略牵引性、针对性和严谨性的问题有重要的借鉴意义。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

本文结合研究的主题，研究了国外的薪酬理论和经典应用案例，主要的内容有薪酬战略、薪酬结构、薪酬激励和销售人员薪酬激励四个方面。

（1）关于薪酬战略的研究

Gomez-Mejia^[1]认为企业的薪酬设计要与公司的发展战略相匹配，并且要随着公司战略的发展而动态发展。他的薪酬理论中，薪酬设计要从三个方面出发，

第一是确定薪酬的标准，第二是确定薪酬支付的结构，第三是制定薪酬管理的机制。

费雷德·卢森^[2]认为企业薪酬体系的设计要从战略出发，他的研究还提出薪酬标准的制定方法，第一步要找准影响薪酬的主要因素，第二步根据价值大小对这些因素进行排序，第三步把这些因素依次进行组合制定一套合理的价值分配方法。

Heneman^[3]认为企业在设计薪酬方案时要考虑更多的因素，其中企业经营战略是最为要关注的要素。

（2）关于薪酬结构的研究

Churchill^[4]等人的研究了影响销售人员工资构成的因素，他们把这些因素大致分为5种，第一种是销售人员的绩效考核（常见的做法是在工资中设置一部分作为绩效奖金，发放的额度与绩效考核的结果挂钩）；第二种是工作态度对销售业绩的影响；第三种是市场的变化；第四和第五个都与销售队伍有关，分别是队伍的规模和长期发展规划。每家企业这五类因素的情况都各不相同，薪酬结构的固浮比也会有所不同。

Conroy（2015）通过研究发现，随着劳动力成本的不断上升，企业面临的经营压力不断增加，利用科学的薪酬结构布局提升企业员工的工作效率，将是企业提升竞争力的重要手段^[5]。

（3）关于薪酬激励的研究

有研究通过比较两种不同的激励方案，即与绩效挂钩的薪酬（PRP）和相对绩效评估（RPE），提示 RPE 是企业的最佳选择，其内生性在整体产出，利润和社会福利方面均胜过 PRP^[6]。并且意外的奖金支付和随时间推移对个人绩效进行评估的灵活性可以有效激励员工的努力^[7]。另外给予浮动薪水也是一种对员工的激励因素。总体而言，这些都说明了薪酬的激励措施对于员工的主动性都有大大的提升^[8]。

Zingheim 和 Schuster 认为有一些要素在可以对员工的工作结果产生正向的作用，常见的这种要素有：（1）企业良好的发展未来。这样的企业可以为个人提供更好的发展平台，个人就又可以获得更大的利益。（2）员工有更好的发展机会。一家重视员工培育、给新人机会的企业可以让员工预见到更好的未来。（3）优越的工作环境，工作环境包括两个方面，一是办公场所，二是员工关系，很多企业花了成本把办公场所做得很好，但是忽略了员工关系。（4）薪酬激励体系，一个科学有效的薪酬激励体系包括物质激励和精神激励，根据公司的发展阶段和员工需求调配二者的比例^[9]。

(4) 关于销售人员薪酬激励的研究

Georg 和 Weitz 研究了影响销售人员固定薪酬的要素。这些要素可以分为销售人员个人层面的要素和公司层面的要素,个人层面的要素有销售任务量的大小和难易程度、个人努力对销售业绩的影响等;公司层面的要素有公司的品牌价值、产品的稳定性等^[10]。

Ajay Kalra 等人研究了公司如何去设计最佳竞争以通过刺激销售人员的努力来最大化其利润^[11]。在他的另一项研究中^[12],通过调查一家公司的销售人员补偿激励策略,发现销售人员激励计划(可以包括工资,销售佣金或基于消费者满意度的佣金)可能会给面向短期的销售人员表达错误的价值升级,太过于强调个人的利益所得。另外,在他的研究中提出了交易成本分析,并提供了一个颇具吸引力的框架,可用于研究薪资与激励性薪酬的作用。

Rajiv Lal^[13]等人修改了用于理解销售人员薪酬计划的代理理论方法,以纳入销售人员的努力率决策的时间内部性质,他们的研究提出最优补偿计划在整个会计期间内的总销售额是线性的。一方面佣金收入占总薪酬的比例随着销售努力的有效性或基础销售额的增加而增加。另一方面,总薪酬的薪资部分随着不确定性,绝对风险规避,边际生产成本,可感知的工作成本和/或销售人员的替代工作机会的增加而上升。

1.2.2 国内研究现状

国内在薪酬激励方面的研究起步比较晚,到九十年代后国内学者才逐渐意识到薪酬管理对企业管理的发展的重要性。改革开放以后我国的企业快速发展,近四十年的经济发展走过其他国家企业一百年的路,为国内学者提供大量的研究样本,也取得了不少研究成果。虽然国内学者的研究没有像国外一样出现一套自己的激励理论框架,但是他们的研究成果更加符合国内企业的现状,也更加具有借鉴的意义。

(1) 销售人员薪酬激励设计的重要性

常培羽^[14]认为改革开放初期生产技术是企业的瓶颈,但是随着市场经济的发展,行业的竞争日益激烈,现在企业的瓶颈的如何把产品卖出去。那么销售团队的作用变得至关重要,越来越多的企业都在强调市场导向。科学合理的激励机制可以更有效地激发销售人员的工作潜力。

魏一鸣^[15]认为在企业经营的价值链环节中,销售是最为重要的一个各环节,这是价值链的第一个环节,如果不能把产品销售出去,后面的环节都无从谈起。因此薪酬激励体系有效性的主要标志就是能否激励销售人员达成目标,实现企业的发展目的。

(2) 国内企业在销售人员薪酬激励方面现存问题及解决途径

目前国内也有一部分学者针对中小型成长企业的薪酬体系进行了研究设计。目前企业之所以缺少有效的面向销售人员的薪酬激励,主要是因为企业在发展过程中,销售人员的薪酬激励、产品的生命周期和成本等存在不同步不匹配的特点。企业现行的薪酬激励模式在制定之初就存在不匹配的问题,薪酬激励和人力资源管理其他模块配合的不够紧密,企业主要的薪酬激励模式在与企业实践的发展存在脱节的现象,核心的评价指标也过于落后,滞后于企业实践的变化,导致企业的薪酬激励效果不明显^[16]。

王睿^[17]研究和分析了效能型销售人员,以此为基础运用销售过程、客户关系、售后服务等理念建立起了一套绩效管理的体系,并运用这套体系帮助这类销售人员提高了业绩水平。

王福立^[18]通过对 A 公司销售人员薪酬激励体系的个案研究,针对存在的激励效果差和公开透明度低等问题。以激励团队为导向,围绕着完善薪酬结构、优化绩效考核体系、细化奖金计提规则和分配方案、增加即时激励措施、提升员工的参与度和满足感等方面展开优化设计,以此来完善 A 公司销售人员的薪酬激励体系,提高销售人员工作的积极性和主动性,以实现公司的业绩目标。他的研究内容为本研究提供了参考和借鉴。

对大多数中小企业来说最为重要的管理课题就做好企业和销售人员的利益分配,销售人员分得多企业利益就少会影响企业的长期发展,销售人员分得少激励性就不够,无法激励销售人员发挥作用^[19]。

刘志超^[20]等人提出采用 KPI (Key Performance Indicator or Index)考核的方法,公司的战略目标分解到销售团队上,再以此设计销售团队的 KPI 并与其薪酬相关联。KPI 考核指标可以分为业绩和素质两类,业绩的考核比较客观,也比较刚性,它直接反映了销售人员的工作结果,可以用来评价该员工是否适合这个岗位。素质的考核比较主观,具有弹性,它反映的是销售人员是否具备实现业绩目标的条件。在实践运用中二者会相互影响,公司要把握好二者在 KPI 考核中的比例,以发挥最大的管理作用^[21]。公司的薪酬体系设计是在企业战略的引导下,充分发挥薪酬分配与管理的作用^[22]。

高洁^[23]认为销售伴随着公司发展不同的阶段有不同的需要,从基础的生理需求开始,一直到安全、社会、尊重、自我价值体现等需求的实现,如果公司无法制定完善的销售激励方案并实施更新,老旧的销售激励方案是无法满足当今的销售需求,也就无法调动销售的积极性。

王荣荣^[24]等人以上海某中小型企业为例,通过对该企业的营销人员进行问卷调查,分析该公司激励过程中存在的问题,并对中小型企业的营销人才的激励提出了要注重物质激励和精神激励的有效结合,其次要将激励方法与个人需求相结

合，最后要塑造良好的团队精神和企业文化。

目前很多企业的激励体系中偏重于物质方面的激励。90 后逐渐成为人力资源市场的主力，他们在物质充裕的环境中长大，物质的激励敏感性相对较低，如果缺失精神方面的激励，激励体系的效果会大打折扣，也很容易让团队没有凝聚力^[25]。

华军^[26]认为销售人的管理方式和激励模式要因人而异。有的销售人员比较看重人际关系属于关系需要型，有的销售人员比较看重自己的成就属于成就需要型，有的销售人员比较看重自己拥有的权力大小属于权力需要型。对于不同类型，有针对性的方式才能发挥激励效果。

表 1-1 不同类型销售人员管理方式和激励方式表

销售人员类型	管理方式	激励方式
关系需要型	市场份额高的区域，日常工作以维系区域内客户关系为主。公司扮演管理者，以要求规范工作。	以结果性指标为主，用相对具体化的、要求比较高的指标进行考核，注重抓短期工作成果
成就需要型	市场份额低的区域，日常工作以开放新客户为主。公司扮演支持者角色，为其提供学习和培训机会，帮助他提升能力达成目标。	以过程性指标为主，以相对主观的、描述性的指标进行考核，注重抓长期工作成果
权力需要型	负责带领其他销售人员，根据个人能力情况进行授权	为其提供一条完整的晋升通道，激励他向上发展

王雅赟、宋莉莉^[27]认为销售目标应该得到全公司的支持，因此必须要让全公司各个层次、各个岗位员工的利益都要有所关联，做薪酬设计的时候就要考虑进来，这样才能够让公司上下同心，一起为销售目标努力。

张维迎从剩余索取权和人力资本所有者角度出发，讨论了激励约束机制问题。他认为生产资料的所有者和劳动者之间存在着博弈力量，依据这种力量对企业的剩余价值进行分配是解决激励问题的最好办法^[28]。

颜爱民、方勤敏^[29]认为激励体系设计是对各种激励要素进行选择、组合及优化的过程，而激励的过程则需要管理者在实践中摸索与把握。

表 1-2 不同层次的激励特点表

需求层次	激励的特点
低层次需求	需求刚性大，激励保健性强、持续性差
高层次需求	需求弹性大，激励空间大，持续性强

刘昕、张兰兰^[30]认为企业是处理员工和企业之间雇佣关系的主体，薪酬体系的设计不仅仅要符合公司的战略，为了满足员工和企业双方的需要，还要注重针对性和灵活性。杨晨^[31]认为销售人员激励机制与销售人员激励模型的构建，会对相关领域的理论研究产生正面的促进效果。

中小企业为留住销售人员，激发人才工作的积极性和主动性，进行了大量的探索和尝试。总结下来可以分为三种形式：第一种是以物质利益为主，大多以货币的形式直接体现，常见于传统中小型企业；第二种是以利益综合为主，这种类型结合各种利益，综合发挥作用，常见于新兴产业或公有制主体企业；第三种是以股权激励为主，通过股权来激励和锁定人才，常见于上市公司和比较有前景的创业型企业^[32]。

在众多的激励手段里，最有效的激励模式是体现在薪酬领域，销售人员对丰厚薪酬的期待尤为强烈。在调研中发现，有相当比例的销售人员选择销售工作的原因是为了多挣钱。此外，工资待遇不只是一种具体收益，同时会成为肯定自身能力的重要指标，这会为员工带来所谓的成就感^[33]。

影响薪酬人员激励的因素可以分成三类：第一类是企业外部的因素，比如行业、社会经济发展、社会制度规范、劳动力市场供求关系等；第二类是企业内部的因素，比如企业的战略、文化、经营业绩等；第三类是销售人员个人的因素，比如跟人的业绩、所处职位、以及知识技能的掌握程度等^[34]。

1.2.3 文献评述

总体来说，国外关于薪酬优化的研究更成体系，但是研究的对象存在一定的差异，主要偏向于高层管理人员以及大型企业，而我国的薪酬虽然起步较晚，但是目前有一些针对中小型企业的销售人员的薪酬设计，没有形成一定的理论体系。本研究主要从扩大效能的基础上，针对中小成长型企业，优化销售人员薪酬激励体系设计，丰富该领域的研究。

1.3 研究方法

本文在分析中运用了文献研究法、问卷调查法和现场访谈法，先是阐述所需理论内容，用理论的知识对实践进行指导，主要的分析方式体现在以下层面：

（1）文献研究法。本文在研究前采用多种渠道广泛查阅了大量与课题相关的研究资料，通过有效的整理与分析，为优化 SNQ 销售人员薪酬激励体系的研究提供理论基础。

（2）问卷调查法。通过研究薪酬体系设计及优化的相关文献，结合 SNQ 公司的具体情况状况，编制了薪酬满意度调查问卷，通过发放问卷获取研究需要的

信息和数据，在进行处理和分析，发现了 SNQ 公司在销售人员薪酬激励方面的问题。

(3) 现场访谈法。本文按入职年限选取了部分 SNQ 公司的销售人员作为访谈对象，为了补充问卷调查中为收集完整的信息、验证问卷调查的结果和假设和了解员工对薪酬激励优化工作的看法、需求和建议，设计访谈提纲。为后续的分析与体系优化提供研究的保障。

1.4 研究内容与框架

(1) 第一章是绪论。主要提出了本文的研究背景及意义，介绍国内外研究现状，阐述研究内容和研究方法。

(2) 第二章是薪酬和激励的相关概念，以及二者的相关理论。还介绍了薪酬激励体系的常见模式。

(3) 第三章是 SNQ 公司销售人员薪酬激励现状及问题分析。主要介绍了 SNQ 公司的简介、发展战略、组织结构和销售人员结构。分析 SNQ 公司销售人员的薪酬结构和激励，进行了薪酬满意度调查，以此为基础分析了公司销售人员薪酬激励体系存在的主要问题，并分析了问题产生的原因。

(4) 第四章是 SNQ 公司销售人员薪酬激励体系优化设计。首先介绍了优化设计的思路 and 原则；其次提出了新的销售工作模式，并针对新模式进行了效能的验证；最后从销售工作模式、销售绩效目标的设定、销售提成模式的设计和绩效考核机制设计四个方面提出了优化设计方案。并对优化设计方案的实施效果进行了预估。

(5) 第五章是 SNQ 公司销售人员薪酬激励体系优化方案实施保障。实施步骤分为三个阶段：第一是实施准备阶段，充分准备以确保方案顺利实施；二是方案实施阶段，按计划实施方案；三是评估优化阶段，跟踪实施效果及时优化。实施保障包括三个方面：一是组织保障，成立方案实施小组专门负责优化方案的落地；二是文化保障，进行方案培训，新增了沟通机制；三是制度保障，把方案内部制度化设计了配套监控和优化建议奖励制度。

(6) 第六章是结论与展望。总结本文研究的结论成果、研究创新、局限与展望。

论文框架如图：1-1。

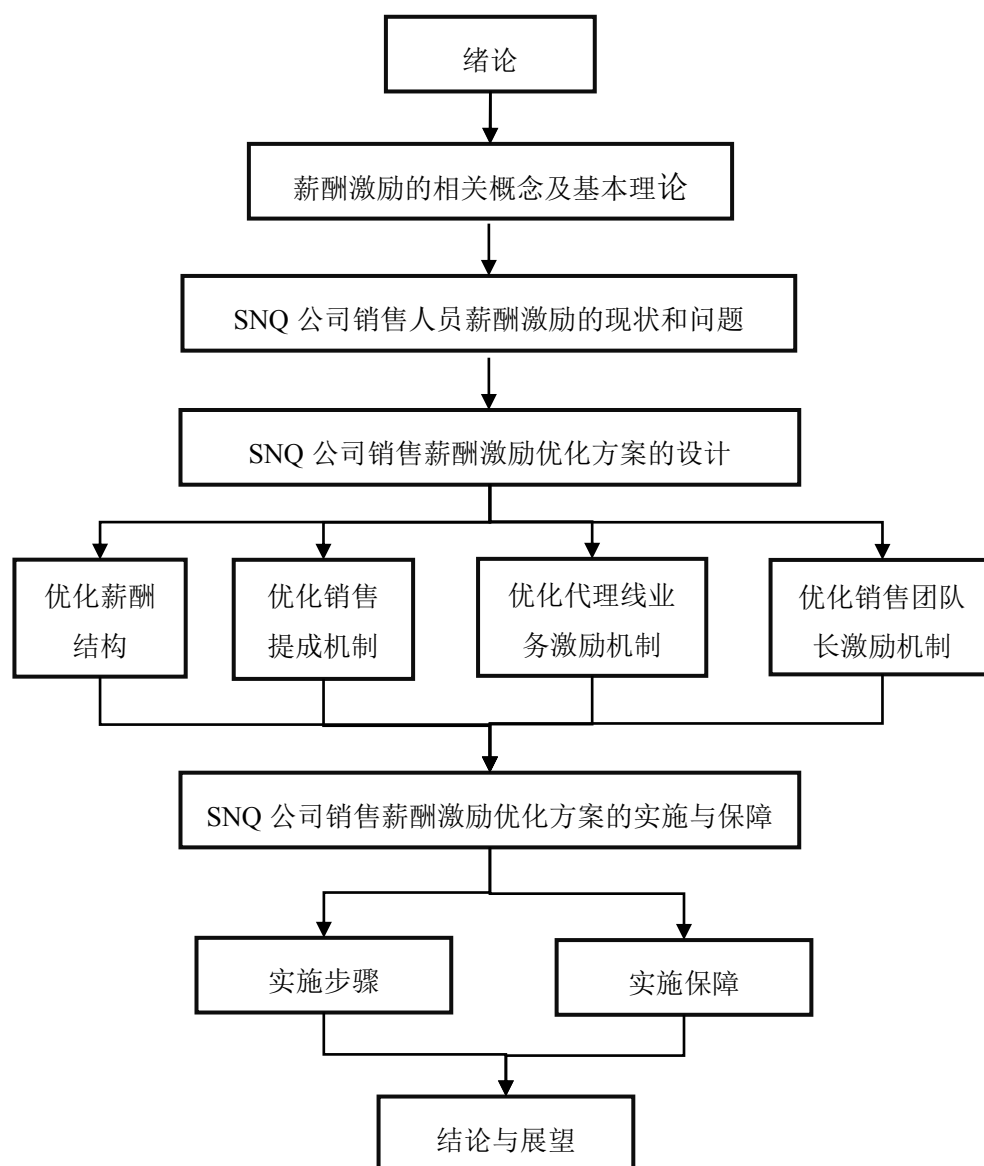


图 1-1 论文框架图

第 2 章 薪酬激励的相关概念和理论基础

2.1 薪酬

(1) 薪酬的概念

经典的薪酬概念则源自于乔治米尔科维奇等，他把工资界定成是雇用者为了换取劳动者的劳动而投入或支付的货币和福利以及服务等^[35]。国内学者任莉^[36]认为薪酬是雇主公司对雇员所做出贡献的补偿，雇员的贡献包含了对公司投入的努力、时间、知识、工作经验和对公司达成绩效，这是一个交易和互动的基本形式。曾湘泉认为狭义的薪酬单指经济性薪酬，如工资、奖金、津补贴、福利、股票等。广义的薪酬除了包括狭义的薪酬之外，还包括各种非经济性的薪酬，如参与决策、工作认可、发展机会、单身公寓、免费午餐、带薪休假、培训机会、工作环境、团队关怀、工作自由、成就感等^[37]。本文研究的薪酬主要指经济性薪酬，经济性薪酬的结构如下图所示。

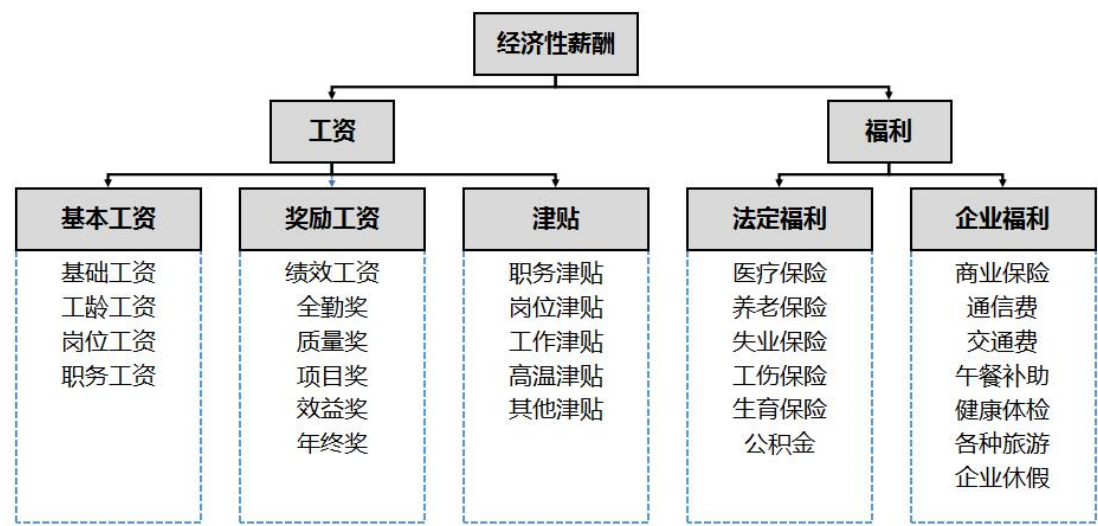


图 2-1 经济性薪酬结构图

①基本工资

基本工资是指根据劳动合同或国家及企业规章制度规定的标准工资。基本薪酬相对比较稳定，主要与企业所在区域的经济水平、生活消费水平和其他企业的薪酬水平有关系，部分企业还会设置与员工的出勤情况相关。

②奖励工资

奖励工资又称奖金是指对劳动者提供的超额劳动所支付的报酬，是实现按劳分配的一种补充形式。通常针对两种情况的奖励。第一种是直接创造了价值，比如提升了产量、节省了成本等；第二种是提高了机制创造的条件，比如优化生产激励、改善了生产环境等^[38]。

③津贴

津贴是指对劳动者在特殊条件下的额外劳动消耗或额外费用支出给予的一种补偿。常见的津贴有津贴区域津贴、夜班津贴、高温津贴、职务津贴等。支付的形式有实物和货币两种。

④福利

这部分内容分为法定福利和企业福利，其中法定包含养老、医疗和失业保险等，企业福利包含企业年金、补充医疗保险、房补等。福利具有普惠性质，所有员工都享有，跟工作表现没有根本联系。

（2）薪酬的功能

对于企业来说，薪酬的功能主要保障企业能够吸引、保留维持企业发展所属的人力资源，激发员工的积极性，为企业发展提供必要条件，通常可以讲薪酬的功能分为以下四种：

①保障功能。员工获薪酬最基本的作用就是维持自己的政策生活，这也是马斯洛需求层次理论中的深层需要。除之之外员工还能把薪酬投入到自我水平和能力的提高，为自己获得更高的工资收入创造条件。企业通过给员工支付薪酬也得到了稳定、不断提升的劳动力资源，为企业的持续发展提供了保障。

②激励功能。薪酬可以满足员工多元化需求，是员工参与劳动的最基本的动力，因此薪酬的高低在一定程度上会影响员工参与劳动的动力。为此，企业通过制定可变薪酬制度，让员工感受到超额劳动带来的收益比基础劳动的收益高的多，这样就会激励员工更加主动的去提供超额劳动以获取更多的薪酬。

③促进功能。不同企业之间、相同企业的不同部门之间、相同部门的不同岗位之间的薪酬都会存在着一定的差距。而这个差距的存在不断促进着优质人力资源从低薪酬的岗位、部门和企业向高薪酬的岗位、部门和企业进行流动。因此，企业在薪酬管理中可以适当的利益薪酬杠杆来促进企业内部的人力资源的合理配置。

④服务功能。薪酬不管是为员工的生存和发展提供条件，还是为企业保障稳定的人力资源，都体现出了薪酬的服务功能。因此，企业在制度薪酬制度时，必须考虑如何通过科学的薪酬制度引导员工的个人发展与企业的长期战略相匹配，以更好的实现薪酬的服务功能，促进企业和个人共同发展。

2.2 薪酬激励

2.2.1 薪酬激励的内含

激励是指为了特定目的而去影响人们的内在需要或动机，从而强化、引导或改变人们行为的反复过程。激励具有很强的目的性，其方式具有多样性。

表 2-1 激励的分类表

分类的依据	分类
激励的内容	物质激励、精神激励
激励的对象	内部激励、外部激励
激励的性质	正激励、负激励

薪酬激励是企业以薪酬的形式激励员工有效提高工作的积极性，最终能够促进企业的发展，组织目标达成的同时，也为员工带来个人利益。薪酬激励的目的是通过统一企业和个人利益的方式，统一二者的行为，达到“利出一孔才能力出一孔”的目的^[39]。合理有小的薪酬激励机制一方面要让员工的利益与业绩息息相关，另一方面还要把薪酬控制在一个合理的水平，既要有内部公平性，也要有市场竞争性^[40]。

2.2.2 薪酬激励体系的模式

薪酬激励通常受岗位、能力、绩效、市场供求关系和工作年限的影响比较大，根据这四个因素可以把薪酬激励体系分为以下四种模式：

（1）以岗位为基础的薪酬激励模式

这种模式是按照员工的岗位价值高低进行付酬。通常的做法分为四步：第一步，进行市场调查；第二步，根据公司的薪酬战略确定薪酬水平在市场中的位置；第三步，梳理公司的岗位，把同类的岗位进行合并，对所有岗位进行价值评估；第四步，按照岗位价值评估的得分依次排列并分级，不同等级对应不同的薪资。这种模式的优点是能够很好地激发员工在组织内部晋升，以此来提高自身的收入水平。同时具有很强的内部公平性，大家都一个标准进行评价。缺点也很明显，因为岗位价值评价始终是由人来做，存在着一定的主观性，还有一些岗位隐含的价值无法得到体现。除此之外，因为是内部的评价，所以缺少对该岗位在人力市场薪资水平的考虑，从而缺乏外部竞争性。

（2）以能力为基础的薪酬激励模式

这种模式非常重视员工的能力大小，其认为一个人在岗位上不一定能够胜任这个岗位发挥应有的价值，只有具备相应的能力才能够为公司创造相应的价值，能力越大的人创造的价值越高。它的优点是可以促进员工在专业领域不断自我提

升,为一批因为岗位有限和不愿意从事管理岗的人提供一个提高收入的途径。缺点是能力本身就具有不可量化性,在评判中容易侧重一些显性的资历、证书等等,造成了偏颇。另外,能力只是创造价值的基本条件,并不一定能够创造价值。当员工的工作意愿不是很强烈的时候,很容易造成高能力的员工拿着高工资,但不一定有高绩效。

(3) 以绩效为基础的薪酬激励模式

这种模式以绩效结果为核心,依此来作为薪酬激励的主要考虑因素。通常的做法是根据公司年度目标制定各岗位的绩效目标,在根据员工的绩效目标完成情况调整其收入。以绩效为基础的薪酬模式可以比较好地统一公司和个人的目标,同时也避免了人岗不匹配、出工不出力等造成的不公平。但是要做好这种模式对公司的管理水平要求比较高,第一要有合理的目标制定方法,第二要有科学的绩效考评体系,第三要有强有力的绩效执行团队,三者缺一不可。另外,绩效的结果不仅仅受员工个人的影响,比如市场行情得波动就对销售业绩有很大的影响。

(4) 以市场供求为基础的薪酬激励模式

这种模式是根据人才市场的价值为核心,通常是根据区域、行业或特定的岗位薪酬调查结果确定岗位的具体薪酬水平。其优点是可以帮助企业更好地找到急需的关键人才和稀缺人才,非常适合快速发展和有新业务、新领域拓展的企业。缺点是会造成内部薪酬差距,引起老员工的不满,影响内部的公平性。

(5) 以年功为基础的薪酬激励模式

在这种模式下员工为企业服务的年限越高,工作水平越高。现在这种模式的应用越多来少,一般都只会在薪酬中以年功工资的形式体现,多出现在一些生产制造型企业,这类企业由于工人流动性太大,导致企业用工难,用工成本高,为了解决这类问题企业设计年功工资。其优点是简单实用,员工好理解,实施也简单。缺点同样也很明显。第一,太过刚性,多待一年无论干得怎么样都要多拿一份钱,薪酬体系会缺少灵活性。第二,对于新人的吸引和保留不利,第三,年功工资一般每年增长的额度不大,对于留住稀缺人才和关键人才没有什么作用。现在越来越多的企业会采用期权的方式留住这类人才。

总而言之,各种薪酬激励模式都有利有弊,大多数公司都不会采用单一的薪酬模式,会根据公司的发展阶段,遇到的具体问题选用几种薪酬模式相结合的方式设计薪酬激励体系。

2.3 相关理论基础

2.3.1 激励的相关理论

一个人的工作绩效表现不仅取决于他的能力，还取决于他受激励的程度，激励理论的一般规律，就是采取适当的管理措施，满足人的需求，以激发动机、鼓励行为、并产生动力。截至目前，国内外对于激励理论，已经有了大量深入、细致的研究和探讨。

（1）需求层次理论

需求层次理论是由 Abraham H • Maslow^[41]在 1954 年提出来的，该理论将人的需求由低到高划为五个层次，即：生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求、自我实现需求。下面两层是低层次需要，上面三层是高层次需要。低层次需要的刚性比较大，持续性差，要优先满足这类需求；高层次需要弹性大，持续性强，可激励的空间大。在实践应用中发现各层次的需要并不是独立的，而是相互依赖和重叠的。高层次需求的满足只会让低层次需要减弱，并不会让低层次需要消失，因此在应用的过程中要注意组合使用，才能发挥激励作用。



图 2-2 马斯洛需求层次理论图

（2）ERG 理论

Clayton Alderfer 在需求层次理论基础上对其进行了研究和重组，于 1969 年提出了 ERG 理论，该理论认为人由低到高分 3 种核心需求：第一，生存需求（Existence）人们为了维持自己生命的需求，比如必要的食物、安全的环境等。第二，相互关系需求（Relatedness）是指人们的社交需要，相互交流相互依存。第三，成长需求（Growth）是自我发展的需求，希望能够获得更多，得到更多认可。ERG 理论并不是需求层次理论的简单合并，主要区别在于该理论认为各类需求层次之间不存在非常刚性结构也没有特定的主次之分，人们可以同时存在多种需求^[42]。

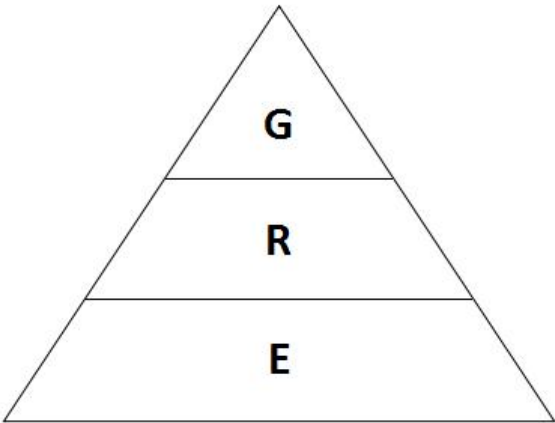


图 2-3 ERG 需求层次理论图

（3）双因素理论

美国心理学家 Fredrick Herzberg^[43]提出了双因素理论，他将影响员工绩效的主要因素划分为激励和保健因素两大类。保健因素是指与工作环境相关的因素，如企业的制度、办公环境、薪资、人际关系等，一旦上述原因都不能解决，人们就可能会产生强烈不满，或消极怠工，但如果解决了上述原因，虽然可以减少强烈不满，并维持企业的工作效率，却起不了什么激励的作用。激励因素是指与工作本身以及工作内容有关的各种因素，包括了赏识与肯定、成功与挑战、提高与发展等，人一旦对上述各种因素都获得了满足，就能够对人形成激励作用，若没有满足，也不会产生不满情绪。



图 2-4 双因素理论图

（4）公平理论

美国心理学家亚当斯^[44]提出了公平理论，他主要研究了薪酬的公平性和合理

性在员工薪酬激励中的作用。他认为员工会比较自己与别人在公司的投入回报比,如果比别人的低,一种情况是两人薪酬收入一样,但别人的投入小;另一种情况是两人投入一样,但是别人的收入高,这两种情况都会让员工越觉得不公平,那么薪酬的激励作用就会很差。投入通常包括自己的时间、精力、努力程度等,产出包括自己的薪酬收入、晋升机会、权力等。

表 2-2 公平理论表

比率比较	员工感受
$OPa/IPa < OPb/IPb$	不公平
$OPa/IPa = OPb/IPb$	公平
$OPa/IPa > OPb/IPb$	不公平

其中 OPa/IPa 是 a 员工的投入产出比, OPb/IPb 是其他员工的投入产出比。

还有些员工不仅仅是对自己遭遇不公平会不满,对于公司出现对其他员工的不公平也会感到不满。当今社会信息技术越来越发达,公开、透明的信息越来越多,人们获取信息的渠道越来越方便,员工可以获得公司外部的薪酬信息。因此,企业不仅仅要考虑公司内部公平,还要考虑公司外部的公平。

(5) 期望理论

美国学者 Victor H • Vroom^[45]于 1964 年提出了期望理论。该理论认为个人都是为了一个对他来说很有价值的结果而努力,这个结果实现的可能性越强,越有价值,那么个人就会有越有动力去达成。基于这个理论公司可以把组织的目标与个人的目标进行关联,从而激励个人在达成个人目标的同时实现公司的目标。激励的效果受目标效价和期望值的影响。目标效价是指个人对目标的价值评估大小,评估价值越大,个人的积极性越大;期望值是指对目标实现可能性的评估,可能性越大,个人越会努力去达成^[46]。

期望理论的数学表达式为: $F=E \times V$

其中 E 是期望值 (Expectancy), V 是目标效价 (Valence)。期望理论设计了一个简单的数学模型,这个模型很好地描述了个人努力与个人绩效、个人绩效与组织奖励、奖励和个人目标之间的关系^[47]。该理论认为期望值和目标效价都是主观的,因此不同的人对于同一个目标的评估是不同的,但是随着工作进行,个人会根据实际情况调整自己的评估。

2.3.2 薪酬激励的相关理论

(1) 人力资本理论

舒尔茨^[48]在 1960 年对经济增长的因素研究中发现人力资本的作用,他认为

人的知识、技能也和自然资源、资金这些物质资本一样是一种人力资本（Human capital），并且人力资本和物质资本一样需要资源的投入。该理论打破了传统经济理论的观点，证实了人力在推动社会的发展过程中起到的决定性的作用，而不是自然资源。从微观层面来讲，一家企业要发展壮大就需要一个高素质的团队，需要为提供培训和工作实践的机会来增长他们的知识和技能。从宏观层面来讲，一个国家要想强大，就得拥有一大批高水平的人才，这就是越是发达的国家就越重视教育的原因。

（2）利润分享理论

美国经济学家威茨曼^[49]提出了利润分享理论，该理论认为员工的劳动报酬除了相对固定不变的工资之外，还应该要有与企业经营状况相关联的另外一部分分享，比如以企业扣除所有成本之后的净利润为基础，按员工的贡献大小进行分享。利润分析制度有两个方面的好处，第一是人力的边际成本低于平均成本，有利于企业规模的持续增大；第二是薪酬和产品价格成正比，产品价格的上下浮动都会人力成本的正向关联，可以起到稳定宏观经济的作用^[50]。

采用利润分享制度的制度的企业相当于与员工工作利润分享交易，工作的环境、企业组织状况、工作的内容和个人的状况都会影响该交易的效率^[51]。

利润分析理论是建立在劳动力充足的假设基础上，如果企业的劳动力供给不足，那么就不适合运用利润分享制度^[52]。

（3）委托代理理论

委托代理理论是由美国经济学家 Berle.Adolf Augustus 和 Gardiner C.Means 提出的，该理论认为当企业发展到一定程度时创始人无法身兼数职完全靠自己把企业管理好，那么他就必须招人过来帮助他管理企业，这就出现了委托方和代理方。其中委托方最求财务最大化，但是代理方有不同的诉求，他从个人的角度来讲不仅仅要更为可观的收入，还希望工资更加轻松，二者的利益产生冲突。那么委托方激励体系的设计就变得非常重要，如果这套激励体系对代理方产生不了作用，代理方就不会积很好地工作，最终无法实现互惠互赢的目标^[53]。委托代理理论以“经济人”为背景，同时还有两个假定，分别是委托人与代理人之间利益相互冲突和委托人与代理人之间信息不对称^[54]。由于这些背景和前提使得委托代理理论的实用性大打折扣。比较有实用价值的结论有，第一在任何满足代理人参与约束及激励相容条件下而使委托人的预期效用最大化的激励机制或契约中，代理人也要承受相应的风险；第二当代理人的风险偏好居中的实施，让代理人承担的风险程度越高，激励的效果就会越好^[55]。

第3章 SNQ 公司销售人员薪酬激励现状及问题分析

3.1 SNQ 公司概况

3.1.1 公司简介

SNQ 公司位于深圳市宝安区，成立于 2011 年，成立之初是做芯片的贸易业务，主要是做安卓、Linux 嵌入式智能设备等产品的 IC 芯片供应商，客户产品涵盖有高清播放器、OTT、广告机、工业控制、无线投屏、投影仪、安防等多个行业。产品线包括 AP 处理器芯片、DDR/EMMC 存储芯片、PMIC、DC/DC 及 LDO、以太网芯片、接口芯片等 IC。2017 年前公司一直都是一家典型的芯片传统贸易公司。

2017 年公司谋求新的战略转变签订 ETA、PUYA 代理权，扩展了电源、SPI FLASH 等产品线，同时上线 ICSUM 在线电子商城。一方面想在国产代理线上开发出新的业务领域，另一方面尝试在把芯片放到网络上销售，希望在原有贸易业务的基础上有所突破。

公司自 2013 年（2011 年、2012 年未统计数据）以来年复合增长率超过 60%，截止 2019 年公司营收 8070 万元。



图 3-1 SNQ 公司 2013 年-2019 年营业额增长图（单位：万元）

3.1.2 公司战略介绍

从 2017 年开始，公司的核心管理团队就在谋求战略上的转变，做了两个方向的尝试。第一是做了芯片电子商城，公司在电商平台开店的同时还开发了自己的芯片电商平台 ICSUN，运营了 1 年效果不佳，线上交易额不足 100 万元。第二是开发了 2 条国产芯片的代理权，在原厂的支持设计了一些替代进口芯片的方案，其中有 1 条发展比较顺利，但没有形成一个成熟稳定的推广模式，另外 1 条代理线业务的发展十分缓慢。由于两个方向的尝试都没有取得比较理想的效

果,也没有就现状进行分析和研讨,因此公司的管理层一直在摇摆,没有形成一个统一的战略发展方向。2018 年公司邀请了外部战略专家对组织公司核心成员进行了一次战略研讨,运用 SWOT 分析的方式得出了公司现阶段的优势、劣势、机会和威胁^[56],经过会议的一系列研讨后制定了公司近五年经营管理指导方针和发展目标。

(1) 近五年公司经营方针

通过 SWOT 分析后,SNQ 公司决定放弃芯片电子商城的发展方向,全力发展国产芯片代理线,把握住国产芯片替换浪潮,为公司的长期持续发展开辟一条新的道路。为此制定了以下经营方针:

①利用国产芯片替换浪潮,充分发挥团队凝聚力强的优势,优化拓客模式,稳定国产代理线业务开发模式,快速在优质供应商、核心大客户方面实现重大突破和稳定增长。

②发挥融资能力强,抗风险能力高的优势,增强在技术层面服务客户的能力,为客户提供更多增值技术服务,在技术应用方面没有后顾之忧,以此获得中小客户的长期合作。

③重新构建人才培养模式,优化流程效率,持续提高专业服务能力,快速响应客户需求,快速解决客户技术和商务难题,让客户从长期信赖,到逐渐依赖桑尼奇。

(2) 五年经营目标

SNQ 公司以“芯片专业领域全国领先的供应链服务商”为愿景,目标五年后实现 8 亿的销售额,开发 10 条年销售额超过 5000 万的国产芯片代理线。

3.1.3 公司组织结构

SNQ 公司共有 5 个部门,分别是销售部、研发部、采购部、财务部和综合管理部。销售部负责根据公司发展战略和销售目标,统筹公司内部资源、合理利用外部资源,制定市场策略,完成销售目标。研发部负责 IC 芯片的应用方案和 PCB 电路板的开发,负责为销售人员提供技术服务支持。采购部负责根据销售的需求进行芯片物料的采购,负责供应商的管理。财务部负责公司的日常财务核算和财务管理,负责公司库房的管理。综合管理部负责公司的人力资源工作和行政工作。

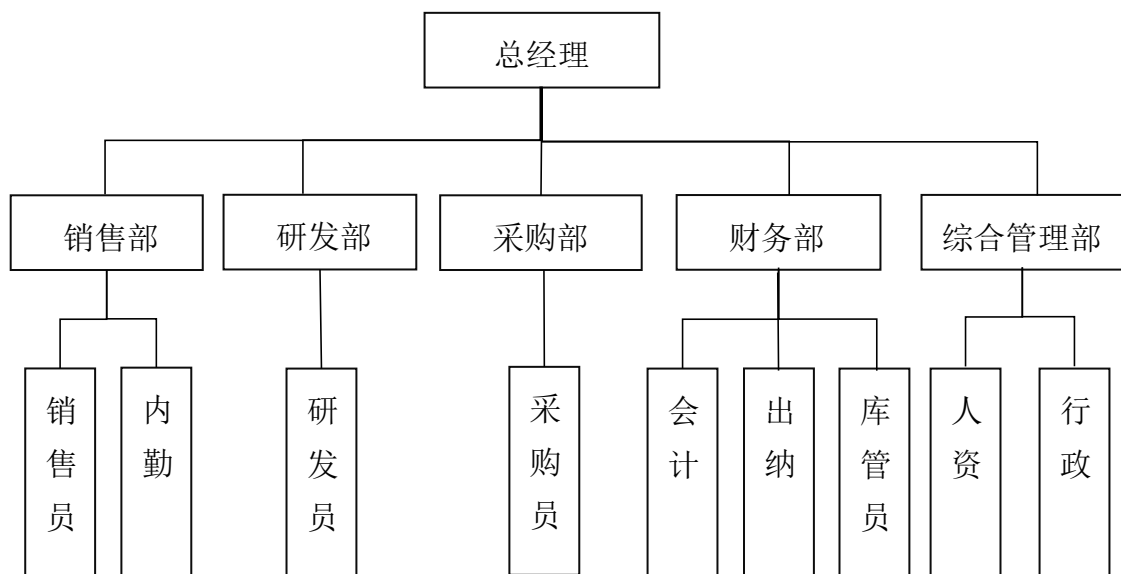


图 3-2 SNQ 公司组织结构图

3.1.4 销售人力资源分析

(1) 年龄结构

SNQ 公司销售人员的年龄结构如图 3-2, 40 岁以上的 3 人, 40-35 岁的 5 人, 35-30 岁的 8 人, 30-25 岁的 3 人, 25 岁以下的 2 人。从年龄结构上看 SNQ 公司的员工以 30 岁到 40 岁为主, 占到了全公司人数的 62%。处在这个年龄段的员工一方面经验比较丰富, 另一方面精力也比较旺盛, 是从事销售工作的黄金年龄段。

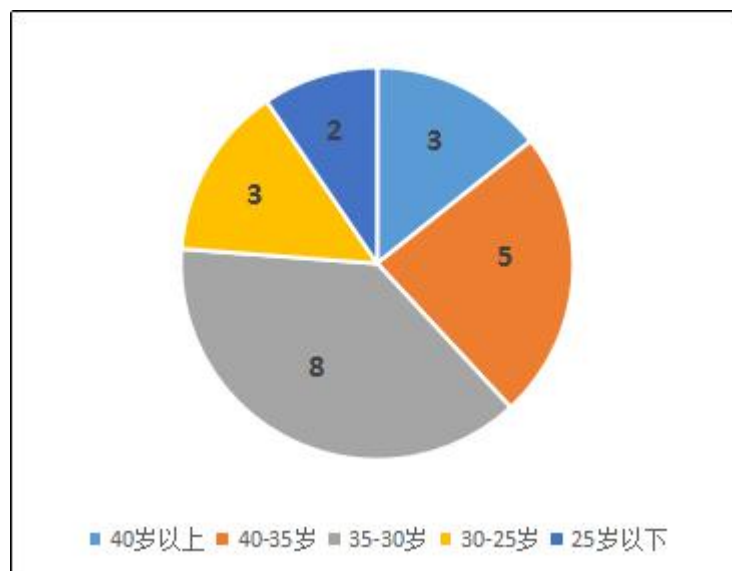


图 3-3 SNQ 公司年龄结构图 (单位: 人)

(2) 学历结构

SNQ 公司销售人员的教育程度方面如图 3-3, 硕士及以上学历的一共有 4 人,

大学本科学历的 6 人，大专学历 5 人，高中学历的 4 人，高中学历以下的 2 人。大学本科及以上学历的人数占到公司总人数的 47.62%，在同行业的销售中学历水平比较高，是公司的竞争优势之一。高学历的销售人员相比之下会更加在意长期发展，对于岗位、职称的晋升有着更为强烈的需求。另外，这类人才还比较关注精神类的激励。

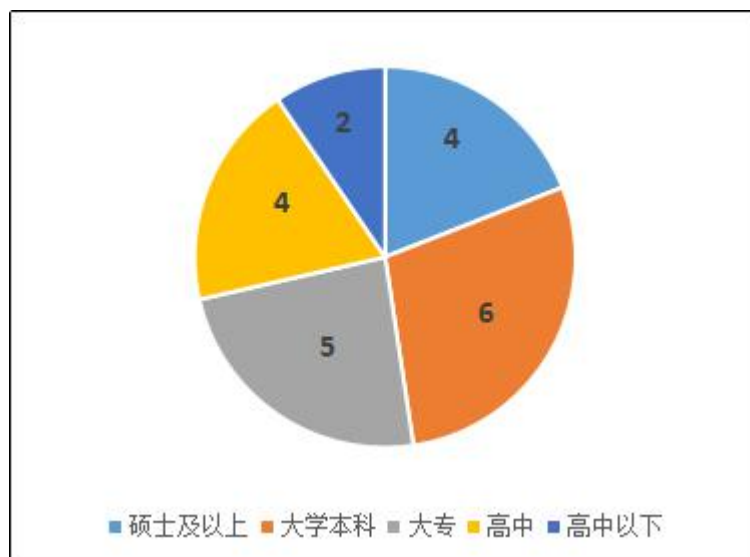


图 3-4 SNQ 公司学历结构图 (单位: 人)

(3) 工龄结构

SNQ 公司销售人员的工龄结构如图 3-4，7 年以上的 5 人，5-7 年的 4 人，；3-5 年的 6 人，1-3 年的 2 人，1 年以下的 4 人。工作 3 年以上的老员工有 15 人，占总人数的 71%，老员工占比有点高，这说明人员比较稳定。但整体结构上新员工比例偏少，也部分反应了新员工培养和成长不足的问题。

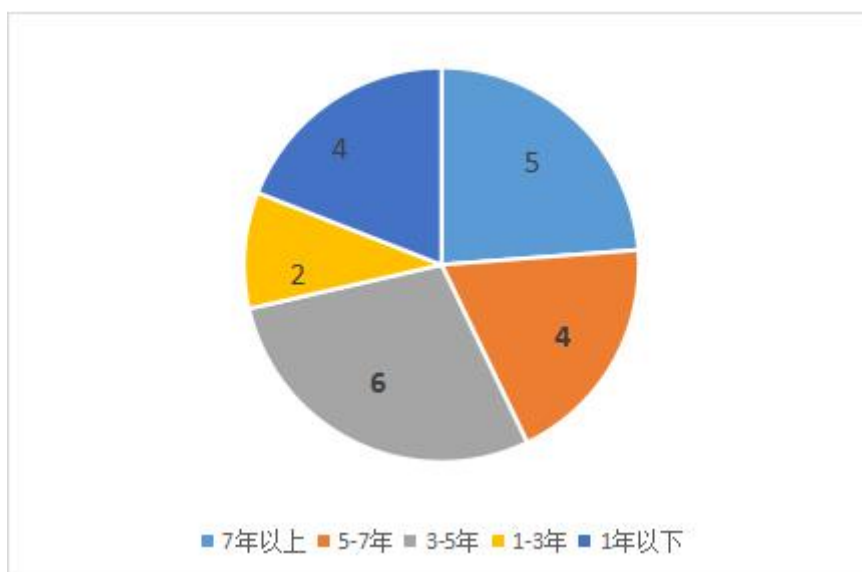


图 3-5 SNQ 公司工龄结构图 (单位: 人)

3.2 SNQ 公司销售人员薪酬激励现状

SNQ 公司在起步阶段薪酬非常简单，基本上由总经理通过市场薪酬水平和员工资历情况进行基本工资定薪，销售奖金按销售额的一定比例提取。当时公司人员结构比较简单，多名员工一人身兼数岗，产品类型也相对单一，这种灵活多变的方式非常符合公司当时的现状。随着公司的发展，人员增多，基本实现了专人专岗，公司的产品类型也进一步丰富。原有的方式遇到了很多问题，因此 SNQ 公司于 2017 年进行了一次薪酬变革，设计了薪级薪档表来确定员工的基本工资，并把因员工学历而增加的基本工资部分单独划分出来作为学历津贴。此外，同年公司上线了 ERP 系统，不仅对公司的业务进行了细致的管理，也通过 REP 系统强大的数据统计功能，实现了以销售毛利为核心的提成制度。系统会自动计算出每单的毛利，销售人员和采购人员分别按不同的比例提取，统计到个人的头上。

作为一家现阶段以贸易为主的公司，销售人员是最为核心的岗位，公司对于销售人员的能力要求也比较高。第一，要有与客户打交道的商务能力；第二，要有丰富的产品知识；第三，公司以贸易为主无法申请原厂的技术支持，另外公司出于成本控制的考虑，研发部人员编制控制得比较严格，因此客户在 IC 芯片应用过程中出现的问题都是由对应的销售人员自己解决，那么对销售人员的芯片应用技术也要求很高。

3.2.1 薪酬人员薪酬结构现状

公司目前销售人员的薪酬结构比较简单总共只有五个部分，其中相对固定的部分有基本工资、学历津贴和福利，浮动部分有销售提成和年终奖金。

公司有做绩效目标制定，但还没有正式执行绩效工资，绩效评价结果不与员工收入直接挂钩，只是作为员工工作要关注的指标和总经理对员工进行评价的参考。

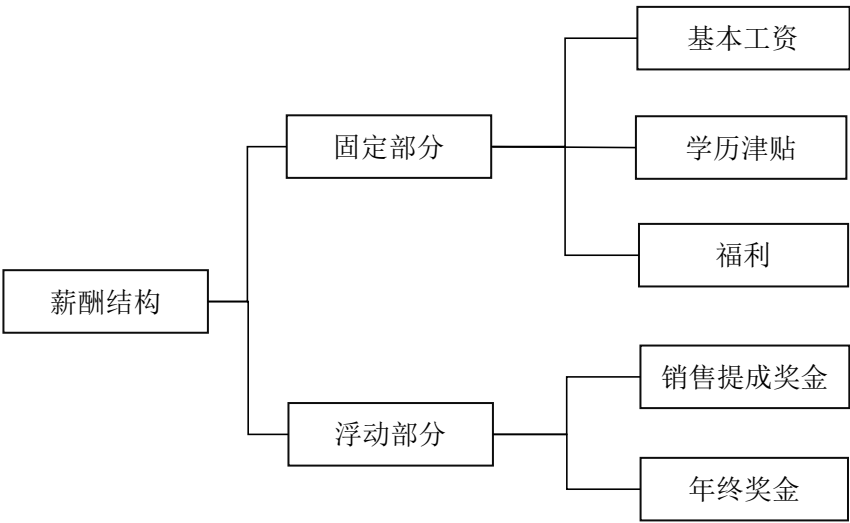


图 3-6 SNQ 公司薪酬结构图

（1）基本工资

基本工资是销售人员每月的固定收入，为他们的基本生活提供保障。SNQ 公司的薪酬岗位由高到低分为 5 个层级，与之对应设计了五个薪级。总经理根据销售人员的历史业绩水平、能力水平和每年的工作表现情况来确定其所在的档位。

作为一家现阶段以贸易为主的公司，销售人员是最为核心的岗位，公司对于销售人员的能力要求也比较高，第一要有与客户打交道的商务能力，第二要有丰富的产品知识，第三要对 IC 芯片的应用技术非常了解。公司出于成本控制的考虑，研发部人员编制控制得比较严格，客户在 IC 芯片应用过程中出现的问题都是由对应的销售人员自己解决。因此，SNQ 公司的销售人员基本工资比同行都要稍微高一些。具体情况见下表。

表 3-2 销售人员基本工资薪级薪档表

序号	等级	等级要求（年毛利）	基本工资
1	助理销售员	8 万	3000
2	初级销售员	24 万	4000
3	中级销售员	60 万	5500
4	高级销售员	120 万	7000
5	专家销售员	240 万	9000

（2）学历津贴

由于对销售岗位的技术要求比较高，因此公司会更加倾向于招聘高学历人才，在学历方面提供一定津贴以增强公司薪酬的市场竞争力。具体情况见下表。

表 3-3 学历津贴表

学历	一般院校	重点院校	985 院校
本科	300	400	500
研究生	500	700	900

（3）福利

公司对于销售人员的福利包括以下几个部分：
第一，国家法定的社会保障。

表 3-4 五险一金表

五险	养老保险
	医疗保险
	工伤保险
	失业保险
	生育保险

一金

和住房公积金

第二，年休假，公司连续工资满一年以上，提供五天带薪年休假，往后每多两年多一天带薪年休假，达到十天以后不再增加。

第三，为鼓励销售人员多外出跑业务，公司每个月给用自己的汽车跑业务的销售人员补助 1000 元油费。

第四，公司给销售人员的出差补贴根据职位层级每天从 100 到 300 元不等。一般采用铁路交通，如需乘坐飞机需要总经理审批。住宿为全国连锁酒店（城市便捷、汉庭等），餐费按实际支出报销，标准不超过 120 元每天，超过部分由自己支付。

第五，在深圳的买房是困扰大对数员工的头号难题，一方面公司想帮助员工在深圳买房安家落户，另一方面公司希望优秀员工能够与公司长期绑定。公司对职位等级在中级销售员及以上，并且在公司工作年限 3 年以上的员工一次性提供 30 万的买房贷款，买房贷款在 3 年内免除利息，3 年以后按年利息 6% 计算。

（4）销售提成

公司的销售提成是按销售毛利的 15% 提取，下个月的第一个工作日 ERP 系统会自动计算出每个销售人员的销售提成金额，销售人员自行核对。其中 10% 的部分在当月随工资一同发放。另外 5% 的部分保留到年终，如果该员工没有呆滞应收款，这部分会随年终奖金一同发放。如果该员工有呆滞应收款，那么扣除呆滞应收款的 20% 以后的部分会随年终奖金一同发放。

提成制的优点有，第一，在管理上方便计算，公司在使用了 ERP 系统后可以通过系统直接计算出提成奖金；第二，对于销售人员来说容易理解，清楚地知道做多少业绩就可以拿多少钱，绩效作用直接明显；第三，有利于吸引优秀销售人员，做得好拿的多。

提成制的缺点有，第一，销售人员收入上下浮动的范围很大，高的时候可能很高，低的是时候可能很低，这会让销售人员很没有安全感；第二，刚性兑付，在有的销售业务中单销售人员只发挥的作用比较小，比如只是跟进了一些事务性工作，关键的环节都公司总经理出面办成的，但是还是要按照提成比例支付；第三，销售人员会只关注短期效益而忽视公司的长期战略目标。

（5）年终奖金

年终奖金是以一个月的基本工资为基础，总经理根据公司的经营情况和个人的业绩情况进行上下浮动，一般情况下浮动比例不会超过 50%。

由于还有 5% 的销售提成连同年终奖金一起方法，因此销售人员在年终的时候获得感比较强。

3.2.2 销售人员薪酬激励现状

SNQ 公司从 2018 年开始每年 12 月会制定公司年度目标，总经理主持目标分解，把公司年度目标分解到各个部门，销售部以此来制定部门考核目标，再把目标分解到个人。目前，公司没有把员工的考核结果与工资收入进行强关联，对于个人来讲是一个参考指标，对于总经理来讲是对员工工作成果评价的一个参考指标。这样做的原因主要有以下几点：

第一，公司考核管理能力很薄弱。公司的人资专员并非人力资源专业毕业，来公司以后虽然一直在自我学习，公司也提供了一次关于考核的外部培训机会，但是在考核方面的实战经验太少。因此，考核指标的选取不一定合理，考核目标的制定也因缺乏历史数据的支撑而缺少说服力。贸然实施挂钩很容易造成内部矛盾。

第二，公司考核文化缺失。公司一直是用基本工资加提成的薪酬模式，在考核管理还没成熟的前提下，如果直接导入考核绩效工资，让工资与考核结果关联浮动，会给员工一种要扣他工资的感觉，本来每个月都可以固定那这多基本工资，但现在不一定能拿到了，这样会降低员工的获得感和安全感。

考虑到以上两个原因对员工薪酬满意度的冲击，公司计划先进行一年的考核评价，但不与工资直接关联浮动，通过一年的实践提升公司考核能力，培养公司考核文化之后再吧考核结果和工作进行强关联。

3.3 SNQ 公司销售人员薪酬满意度调查

为了进一步深入了解 SNQ 公司销售人员对公司薪酬满意度的具体情况，本研究采取了薪酬满意度问卷调查和现场访谈两种形式收集相关信息，为分析 SNQ 公司销售人员薪酬激励方面的问题提供一手资料，并为后续的薪酬激励优化提供信息和基础。

3.3.1 问卷调查和现场访谈设计

（1）调查问卷的设计

本研究通过对薪酬体系文献的研究以及老师的指导和专业人士的建议，调查问卷的设计参考了任洁琼《SD 公司研发人员的薪酬满意度调查问卷》^[57]，问卷整体分为两个部分，前面是员工基本信息，后面是薪酬满意度调查。总共 24 道题，其中关于员工基本信息的有 4 题，关于薪酬满意度的有 20 题。本次采用匿名调查的形式，运用问卷星的方式把链接发给了全体 21 名销售人员，开展薪酬满意度问卷调查。

（2）现场访谈设计

由于问卷调查获取的信息量有限，问题也相对封闭，无法深入了解员工对薪

酬的看法。因此，本研究设计了现场访谈。访谈的目的有三个：第一，了解问卷调查中没有收集完整的信息；第二，验证问卷调查的结果和假设；第三，了解员工对薪酬激励优化工作的看法、需求和建议。

本研究从全体 21 名销售人员中选取了 9 名访谈对象，按工龄划分，其中 5 年以上的 4 人，1 至 5 年的 3 人，1 年内的 2 人。

3.3.2 问卷调查结果分析

薪酬满意度方面的问题共 20 个，其中薪酬水平方面的问题 6 个，薪酬制度与绩效方面的问题 5 个，福利方面的问题 3 个，薪酬沟通与管理方面的问题 6 个。调查的选项有 A、B、C、D、E 五个，分别对应的内容和分数如下表所示。

表 3-5 问卷调查选项评分方法表

选项	内容	分数
A	很满意	5
B	比较满意	4
C	一般	3
D	比较不满意	2
E	很不满意	1

问卷调查采用平均值法对本次问卷调查的结果进行分析，总共发出 21 份调查问卷，收回 21 份调查问卷，有效率 100%。统计结果如下表所示。

表 3-6 薪酬满意度调查整体情况统计表

评分项目	很满意	比较满意	一般	比较不满意	很不满意	平均分	位次
薪酬水平	1.6%	16.7%	33.3%	38.1%	10.3%	2.61	1
薪酬制度 与绩效	1.0%	9.5%	29.5%	39.0%	21.0%	2.30	3
福利	1.6%	7.9%	28.6%	41.3%	20.6%	2.29	4
薪酬沟通 与管理	3.2%	14.3%	22.2%	38.1%	22.2%	2.38	2

从整体统计结果来看，SNQ 公司的薪酬满意度并不高，所有评分项目的平均分为 2.42 分。我们以一般（3 分）为中间值来分析，没有一个评分项目方面高于中间值，其中最低为福利 2.29 分，最高为薪酬水平 2.61 分。由此可见，SNQ 公司的销售人员对于公司的薪酬满意度不高，也间接说明公司的薪酬激励体系存在很多问题，没有发挥很好的效果。公司应该重视这个问题，尽快优化公司销售人员的薪酬激励体系。

(1) 薪酬水平方面的问题统计

表 3-7 薪酬水平调查情况表

评分项目	很满意	比较满意	一般	比较不满意	很不满意	平均分
对比本地消费水平	0	2	8	8	3	2.43
对比公司其他职位	0	8	6	5	2	2.95
对比同行业同等职位	0	2	8	7	4	2.38
对比个人努力	1	2	8	9	1	2.67
对比个人工作资历	0	3	6	9	3	2.43
对比公司营收	1	4	6	10	0	2.81

“薪酬水平”方面的评分项目满意度最高，平均分为 2.61 分，但仍然低于中间值 0.39 分，这说明销售人员对于公司的薪酬水平不是很满意。其中对比同行业同等职位的得分最低为 2.38，由这个分数可以得出公司的销售人员在对比自己和同行业销售人员时认为自己的薪资水平偏低。对比本地消费水平的得分为 2.43 排并列倒数第二，这一点评分偏低说明公司现有的薪酬水平在深圳生活的压力是比较大的。由于深圳的消费水平偏高主要是来自高房价的影响，如果 SNQ 公司的工作不能支持员工在深圳定居发展，很可能会选择离开。销售人员的流失是正常且必要的，关键在于销售人员流失的频率以及流出的是否是企业想留的人^[58]。如果是销售骨干人员流失，对于公司来说是很大损失，必然会带来客户资源的流失，甚至会给销售团队造成很大的负面影响。公司应该根据经营情况尽量在这一方面给销售人员提供更多保障。

(2) 薪酬制度与绩效方面的问题统计

表 3-8 薪酬制度与绩效调查情况表

评分项目	很满意	比较满意	一般	比较不满意	很不满意	平均分
薪酬的激励性	0	2	4	9	6	2.10
薪酬结构的合理性	0	1	7	9	4	2.24
绩效评价的公平性	1	3	6	8	3	2.57
绩效评价和薪资的关联度	0	2	6	8	5	2.24

“薪酬制度与绩效”方面的评分项目满意度排第三，低于中间值 1.07 分，这说明销售人员对于公司的薪酬制度和绩效都比较不满意。薪酬的激励性方面平

均分 2.10 分，很不满意的人数最多有 6 名，这说明销售人员对公司薪酬激励体系的激励性感到不满意，需要进一步增加激励性，拉开差距。薪酬结构的合理性平均分为 2.24 分，虽然分数不是最低，但填写比较满意及以上的只有 1 人，是“薪酬制度与绩效”方面人数最少的，有 20 个人认为公司的薪酬结构不够合理。绩效评价和薪资的关联度评分为 2.24 分，有 13 人表示不满意。目前公司没有实行绩效奖金，只是作为年终奖金发放的参考。这样的结果说明，销售人员希望绩效结果与薪资有更多关联。

（3）福利方面的问题统计

表 3-9 福利调查情况表

评分项目	很满意	比较满意	一般	比较不满意	很不满意	平均分
经济福利	1	1	10	6	3	2.57
员工培训	0	2	4	11	4	2.19
员工活动	0	2	4	9	6	2.10

福利方面的评分为 2.29，是所有评分里面最低的，其中比较不满意和很不满意占到了 62%，从这个结果可以看出公司没有满足员工在的福利方面的需求。福利属于保健因素，员工对于福利不满可能在短时间内不会产生很大的负面影响，但是不满的情绪会长期积压到心里，过一段时间后可能会集中爆发，使得员工对公司的满意度迅速下降，大大增加员工的流失率。这一点在一开始都表现得不明显，甚至公司管理者部主动去了解员工根本就不会直接反映出来，因此很容易被忽视。

（4）薪酬沟通与管理方面的问题统计

表 3-10 薪酬沟通与管理调查情况表

评分项目	很满意	比较满意	一般	比较不满意	很不满意	平均分
工资发放及时性	4	9	7	1	0	3.76
薪酬反馈机制	0	2	2	9	8	1.90
薪酬透明度	0	1	5	9	6	2.05
薪酬、绩效沟通	0	1	4	10	6	2.00
晋升制度	0	2	5	12	2	2.33
去年薪酬涨幅	0	3	5	7	6	2.24

薪酬沟通与管理方面的得分为 2.38 分，满意度排第二，低于中间值 0.62 分。但通过分析发现这部分的满意度并没有这么高，因为第一题关于“工资发放及时

性”的评分达到了 3.76 分，远超平均分。如果除去这一题不算平均分只有 2.15 分，为最低分。其中“薪酬反馈机制”得分 1.90 分为薪酬调查中最低分，“薪酬、绩效沟通”得分 2.00 分为第二低分，“薪酬透明度”得分 2.05 分为第三低分，由此可见销售人员认为公司在薪酬方面与他们的沟通太少，公司在设计原有的薪酬激励体系的过程没有没有征求他们的意见，薪酬激励体系实施过程汇总也没有让销售人员清楚地理解，这是导致销售人员对公司薪酬满意度偏低的重要原因之一。

3.3.3 现场访谈结果分析

SNQ 公司共有 21 名销售人员，本研究按工作年限划分，选取了 4 名工作 5 年以上的员工，3 名工作 1-5 年的员工，2 名工作 1 年以下的员工进行访谈，通过进一步了解他们公司的薪酬激励现状的看法，来收集更多信息。具体情况及分析如下：

（1）公司固定提成点缺乏激励性

访谈过程中工作 5 年以上的 4 名老销售人员都提到自从他们进入公司后销售提成的比例一直是毛利的 15%，没有做过调整，他们认为这样的提成方式缺乏激励性。工作 1 至 5 年的销售人员中有人提到，他之前工作过的公司采用的是阶梯式的提成，完成目标后的提成比例会比完成目标后要高一些，这样激励大家完成和超过目标。

（2）“老带新”应该要有利益分配

访谈过程中 3 名带新人的老销售人员和 1 名工作 2 年以下的新销售人员提到公司对于老销售人员带新人没有利益分配机制，这样导致老销售人员没有积极性带新人，新人成长也比较缓慢。

其中，老销售人员张某表示，带新人要花时间辅导工作，还要分配客户给新人帮助他成长，带新人拜访客户的交通费用还要在老销售人员的销售费用中支出。如果没有利益分配机制，老销售人员不可能长久的投入，这个老带新模式自然不会有效果。

新销售人员华某提到，老销售人员肖某他们新人以后，变得更忙了，平均每天要花 1~2 小时在带他们上面。因此如果肖某分他们一些客户，前期应该是有一些利益要分给他，甚至前期他拿多一点也可以接受。

老带新的利益机制分配不合理是大家的共识，新方案中需要优化。

（3）现有工作模式下，老销售遇到了瓶颈

公司现在的老销售人员基本都是满负荷工作，这几年他们的月销售额都 120 万左右，年销售额目前只有一人在 2018 年突破了 1500 万，大家都遇到一定的瓶颈。

访谈中提到了新销售人员做老销售人员助理的模式,老销售人员普遍表示这样可以节约他们的时间,整体提高效率。其中老销售人员戴某表示,即使只是一个不懂业务的文员,帮忙做一些事务性工作如下单、录合同等,都可以节约他们 10%的时间,如果是一个懂业务的人员,可以帮忙处理些简单的客户订单,至少可以节约他们 20%的时间。

(4) 公司活动比较少,部门之间关系不融洽

有两名员工提出了公司的活动比较少,同事之间交流仅限于工作,员工私下的沟通交流太少。公司一年只有一次旅游,但是在旅游中大家都是与各自的家人、朋友分几批次去玩,没有形成一个真诚友好的氛围。这导致大家在工作中,部门与部门之间,员工与员工之间比较容易抱怨多,理解少。跨部门沟通协调非常困难。

3.4 销售人员薪酬激励体系的主要问题

3.4.1 薪酬结构不合理

公司现在执行的薪酬激励体系存在不够健全的问题。在现有体系中销售人员的主要收入来源提成,而提成只与他产生的毛利润相关,这样的方式太过笼统,无法反映销售人员的工作的全部。薪酬由于缺少与绩效结果想关联的部分,导致销售人员更加关注眼前和个人利益,忽略了长远集体利益,比如销售人员就只关注业绩结果,因为业绩好可以直接带来丰厚的经济收益。这就导致两个问题,第一是在公司战略方向的代理线业务时间精力投入少,因为这类业务开发周期长出业绩难;第二是不会全心全意带新人,把时间投入到带新人上面,做业务的时间就少了。如图 3-5 所示,一个资深销售人员的年收入中提成占比达到 71.5%,并且绝大部分都是贸易线业务的提成。

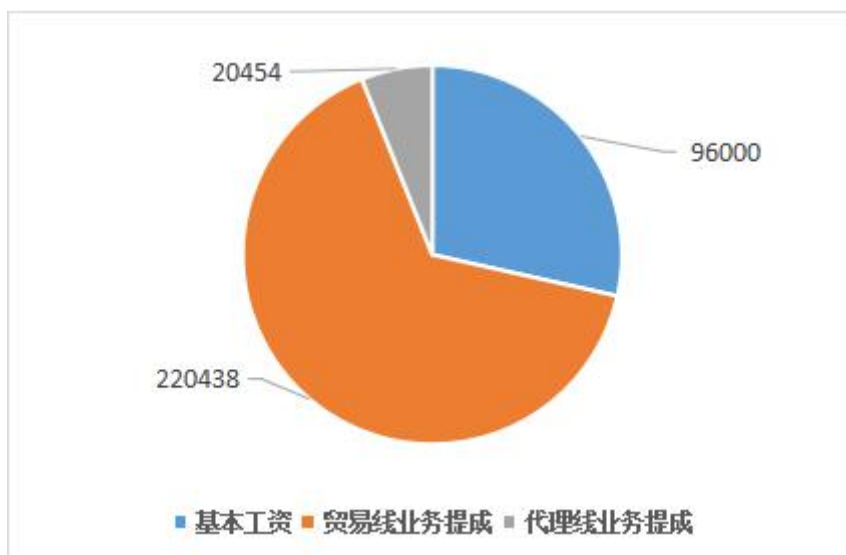


图 3-7 SNQ 某销售人员年收入结构图 (单位: 元)

在问卷调查的结果中薪酬结构的合理性平均分为 2.24 分，填写比较满意及以上的只有 1 人，是“薪酬制度与绩效”方面人数最少的，由此可见大家对于公司的薪酬结构还是不满意。

一个健全的薪酬激励体系薪酬结构应该更加丰富，一方面要降低提成的刚性兑付，把激励的目标多元化，让销售人员朝公司想要的方向去努力。另一方面对于销售人员在某些方面为团队做出的付出要有相应的回报，不能让做“雷锋”的人吃亏。

3.4.2 提成方案缺乏目标激励性

SNQ 公司现行的提成方案是按销售毛利的 15%提取，不管销售量是多少，也不管销售任务的完成是多少，提成的比例都是固定的，没有与销售人员的目标关联起来。

从委托代理理论可知，绝大多数的激励方案都是要保证委托人和代理人之间的利益保持一致，销售人员的激励机制也是一样，但现行的提成方案在销售目标方面就没有让公司和销售人员的利益一致。这样的提成方案是缺乏科学性，无法激励销售人员对完成目标的渴望，因为从他个人来讲完成了目标只能换来领导的一句表扬，没有完成目标也不会受到公司的惩罚，无非是提成多一点少一点的区别。因此，大多数的销售员工都只会完成一个差不多的量，保证自己的基本收入就可以了，并不会为了公司目标而努力。

另外，对于销售人员来讲，完成目标后再多完成百分之一和完成目标前完成的百分之一所要付出的努力是不一样的，这些付出并不是简单的数字叠加，而是成几何倍数的增长。如果完成目标后的提成还是一样的比例，那么对销售人员来说他们的付出和回报是不对等的，这样的提成方案也很难激励销售人员去超额完成目标。

3.4.3 薪酬激励缺乏战略牵引性

对于企业来说，薪酬激励要与公司发展战略相适应，尤其是对于销售人员要激励他们重点开发公司战略型业务。因此，公司的薪酬激励应该在满足员工需求的同时要把公司战略型业务的发展联系起来，形成一个公司与员工的利益共同体。

通过对比 SNQ 公司近 3 年国产代理线业务和贸易线业务的业绩增长情况发现，国产代理线业务作为新业务其发展的速度也低于贸易线业务，作为公司未来的战略方向，在各种场合都一再强调过国产代理线业务的重要性，也给每个销售人员规定了国产代理线业务业绩指标，但是销售人员依然把工作重心放在传统贸易线业务上。这说明公司的薪酬激励缺乏战略牵引性，没有很好地带动国产代理线的发展。

通过深入分析后发现，SNQ 公司的激励措施以短期激励的提成为主，并且国产代理线和贸易线业务的提成方式都是按毛利的一定比例提成。在现场访谈中得知公司在国产代理线方面沿用原有激励机制的原因有两个，第一是公司考虑到国产代理线由于没有中间商，普遍的毛利率要高于贸易线业务 30%，所以即使二者提成比例一样，同样的业务量，国产代理线的提成要高于贸易线业务一些。第二是国产代理线一旦开发起来进入成熟期，业务量会非常稳定，客户关系维护的成本和难度都大大低于贸易线，给销售人员带来的收益会非常可观。如果再在原来的提成比例上加高，到了后期销售人员不用付出太多努力就能持续拿到很高的提成，这对公司来说是一种损失；另一方面容易给其他员工造成不公平感觉，激发内部矛盾。基于这两个原因，公司认为国产代理线的开发对销售人员有充足的吸引力，不需要做提成制度的调整。

但实际实施的时候发现国产代理线业务开发的难度比想象中的要大很多。由于国产芯片生产商都还在起步阶段，产品的品质和性能都不是很稳定，品牌在客户心目中还没有建立起来，销售人员在推销过程中要花大量的时间来教育客户，改变客户对国产芯片的认知，这样的投入还不一定能成功。每个月销售人员的时间有限，如果投入太多时间在国产代理线业务上面，传统贸易线的业务成绩必然会受到影响，那么当月的提成收入也会明显减少。这种高投入虽然可能的回报也很高，但是风险太大了，公司的主力销售人员都在 30 到 35 岁的年龄段，家庭生活支出大且固定，有一个月收入下降太大，都会对家庭生活质量造成很大的影响。因此，销售人员都不敢冒这个险，都是先把贸易线业务做好，保证月基本收入以后，才象征性地跑一跑过程代理线业务。

3.4.4 缺少对团队长的激励

SNQ 公司初创期公司总经理是主要的销售人员，随着公司的发展招聘了 4 名销售人员，这 4 名销售人员一直在公司工作到了现在。在这个阶段，销售的团队长相当于是公司总经理，他不仅仅是辅导他们销售方面的技能，还逐步把手上的客户资源全都分配给了这 4 名销售人员，他们成长也很快成为了公司的销售骨干。但从那以后公司再也没有在内部培养出同等级别的销售人员。公司尝试了社招有经验的销售人员，也尝试了培养应届生，但效果都不好，新人的成长很慢，流失率也比较高。2018 年公司销售业绩 6700 万元，这 4 名销售人员业绩合计 4758 万元，占比 71%。其他 9 名销售人员业绩合计 1942 万元，占比 29%。这几年都没有新的销售人员成长为骨干。

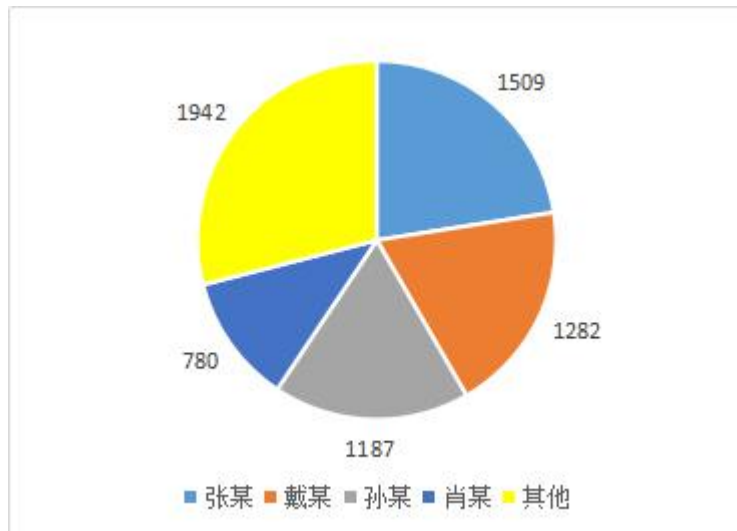


图 3-8 SNQ 公司销售业绩图（单位：万元）

公司在 2017 年以前采取的是老带新的政策，新员工入职后安排老员工代为管理和培养，但没有设计相应的激励措施。2017 年以后公司开始组建销售小组，公司分为 3 个小组，每个小组 5-7 人。在调研中得知，在小组长带新人的前期还比较认真负责，会带新销售人员拜访客户，还会分部分资源给他。但是在带的过程中发现，如果小组长投入太多，会影响自己的业绩，公司又没有额外的补偿，慢慢地小组长就在带人上越来越消极。

3.5 销售人员薪酬激励体系问题形成原因

3.5.1 长期不重视人力资源工作

大多数中小民营企业管理层的关注点都在业务上面，对于人力资源工作不重视，把有限的资源都投入在业务开发、生产技术等部门，很多都没有人力资源部。SNQ 公司也一样，公司自 2011 年成立以来，直到 2017 年都没有人力资源部，也没有人资岗位的人员，公司人力资源的工作中招聘、培训方面的工作直接由公司总经理负责，薪酬和劳动关系的工作由公司财务部兼任，没有人力资源规划和绩效管理。

随着公司的发展，公司总经理越来越感受到人力资源的重要性。一方面公司人员规模不断增大，公司的招聘需求越来越大，人力资源方面的工作量也越来越大，总经理没有时间和精力在继续兼任这些工作。另一方面，公司的产品类型越来越多，对于销售人员的要求也越来越高，新员工的成长速度直接影响公司业务的发展速度，由于公司缺少对新人的培养机制，销售新员工成长很缓慢，离职率也居高不下。因此公司在 2017 年开始招聘一名人资专员负责公司的人资工作，但是这名人资资历和能力都非常有限，仅仅处理一些最基础的人力资源工作。在薪酬、绩效方面无法参与到制度的设计中来，基本还是公司总经理在做这方面的

工作。

3.5.2 公司内部薪酬方面的沟通不顺畅

公司总经理每周都会组织参加销售部门的工作例会，每月都会定期和销售骨干进行沟通，但是沟通的内容都不会涉及到薪酬。本次问卷调查的结果中薪酬沟通与管理方面的得分为 2.38 分，满意度排第二。其中“薪酬反馈机制”得分 1.90 分为薪酬调查中最低分，“薪酬、绩效沟通”得分 2.00 分为第二低分，“薪酬透明度”得分 2.05 分为第三低分，由此可见销售人员认为公司在薪酬方面与他们的沟通太少。公司内部薪酬方面的沟通不顺畅主要体现在两个方面，第一是在公司做薪酬体系设计的时候没有提供与销售人员进行沟通的良好渠道，没有让销售人员代表参与进来，形成与销售人员的沟通，并收集他们的意见。第二是在薪酬体系实行的过程中没有员工的反馈渠道。公司的制度要求薪酬保密，大家对于薪酬方面的问题刚怒不敢言，关于薪酬有意见或好建议时都没有渠道反馈到公司管理层，长此以往就导致员工的积极性下降。

3.5.3 薪酬体系的设计不专业

公司薪酬体系设计的不专业主要体现在以下方面：第一，没有专业的人力资源人员参与设计。公司的薪酬体系设计是由公司总经理主导的。由于他不是人力资源专业也没有进行系统学习和训练，对于薪酬激励体系的设计理论知识知之甚少，虽然有参考一些其他公司的做法，但是并没有结合公司的现状进行针对设计。第二，设计的方法和流程不专业。公司薪酬激励体系基本上是公司总经理一个人的想法，设计过程没有让公司其他岗位的人员参与进来，设计完成后也没有做培训，让团队理解他的设计意图。因此在实施以后难免会出现很多问题，出现不符合公司现状和员工需求的地方，从而阻碍了公司和员工的发展。

第 4 章 SNQ 公司销售人员薪酬激励优化设计

4.1 优化设计的前期工作

4.1.1 优化设计的目标

在前文对 SNQ 公司存在问题分析的基础上,为了使公司的薪酬激励得到有效的发挥,首先要明确优化设计的目标,制定出优化的方向,。

针对 SNQ 公司薪酬激励体系存在的问题,让 SNQ 公司得以稳定持续的发展,薪酬激励体系的优化要重点关注以下四个目标。第一,要紧跟 SNQ 公司的战略步伐,为公司实现战略目标提供强有力的内部保障,促进大家把精力和资源投入到公司战略目标业务。第二,要充分激发销售人员的工作积极性,增强销售人员的目标感,充分挖掘员工的潜能。第三,不仅仅要鼓励个人工作干得优秀的员工,更要鼓励为公司带团队的员工和为公司培养新人的员工。促进整个销售团队都稳定成长。第四,还应该考虑公司目前的经营状况、盈利情况以及发展情况等自身条件,增强员工薪酬体系建立的可适性,从而达到公司的战略目标。

4.1.2 优化设计的原则

(1) 战略导向性原则

公司的一切管理行为都是围绕公司战略开展,薪酬激励体系的优化也是为了更好地服务公司的战略,成为实现战略目标的重要保障。Joseph J. Martocchio 的研究指出,薪酬制度与其战略目标相匹配的公司,比其他公司有着更强的竞争优势^[59]。

SNQ 公司于 2018 年把战略重心调整到国产代理线的开发,经历了一年的时间,代理线业务的业绩增长缓慢,明显低于贸易线业务的增长速度。过去一直使用的提成制,所有的产品的提成规则都一样,无法引导销售人员朝公司战略方向努力。在这个激励体系下销售人员更加注重可以快速带来销售提成收入的贸易线业务,忽略了公司需要重点开发的代理线业务。本次薪酬激励体系的优化要把销售人员的个人利益和公司战略方向统一起来。要实现这一点,就要把公司抽象的战略具体化,变成销售部门的职责,并且进一步分解为具体的指标,这些指标与销售人员的短期和长期利益都直接相关,只有在这样的薪酬激励体系下销售人员才能做出符合公司期望的行为,才能保障公司战略目标的实现。

(2) 激励性原则

激励性原则是马斯洛需求层次理论在薪酬体系优化中的具体应用,也是优化设计的根本目的。公司之前的薪酬体系总薪酬成本并不低,尤其是提成的比例,比同行普遍高出 20%。这样的薪酬激励模式在一开始的贸易类业务中效果挺好,但应用几年后,随着公司战略重心的转变和一部分销售人员成长到了一定的阶

段，其效果越来越差，通过分析得出主要有三个原因：第一，没有体现出按需激励。公司大部分销售人员已经由职场新人成长为成熟销售人员了，个人的需求发生了变化，但公司没有按销售人员的需求优化薪酬激励体系；第二，没有针对性激励。公司的战略重心已经由贸易线业务转变为代理线业务，薪酬激励体系并没有改变薪酬激励的方向；三是因差异性不够而导致的目標感不强。完成目标对销售人的收入没有太大的直接影响。

员工在不同阶段不同时期有不同的需求。新进员工更加注重成长的机会，一味地提高提成比例并不能起到激励的作用，应该为他提供优质的培训和好的师傅辅导他成长。中层员工比较注重收入，能力处在上升状态，积极性也比较高，应该通过现金激励引导他实现公司目标。高层员工一般收入比较高，需求更加的多元化，荣誉感、组织认同感、自我实现等等都是很好的激励方向。

现行的提成制度没有对业务类型进行区分，贸易线和代理线业务的提成比例都是一样的。贸易线属于现金牛业务，其特点是业务模式成熟，销售人员有稳定的客户源，但利润率相对较低，市场潜力较小。代理线业务属于明星业务，其特点是前期开拓很难，公司目前没有成功的模式，但是一旦成功后会很稳定，利润率比较高，市场潜力也很大。薪酬体系的优化要体现出对代理线业务的针对性，引导销售人员在平衡好二者的同时，重点开发代理线业务。

公司每年都会制定销售目标，并且会分解到每个销售人员，但是完没完成目标对销售人员的收入并没有实际的影响。在实际的销售过程中，随着销售额的增加其难度也在增加，如果提成比例都一样并不能完全反应出销售人员的付出。销售人员需求是多元化，因此要想发挥薪酬激励体系的激励作用，在设计的时候就要注意多元化和针对性。

（3）公平性原则

薪酬的公平性是员工最为关注的问题。首先要符合外部公平性，公司销售人员的薪酬水平要达到外部市场的同行业同岗位的平均线，这样才能吸引外部人次，并且让内部员工在与外部环境对比时感受到薪酬水平是客观公平的。同时要符合内部公平性。公司内部的薪酬管理制度要做到公正透明，尊重员工的建议，让员工明确了解薪酬构成和分配标准。在薪酬制度的设计上要充分考虑员工的切身利益，让岗位价值、专业技能、绩效贡献等得以体现，从而得到公司员工的认可。

（4）可操作性原则

薪酬体系要有效的执行必须易被理解和操作。SNQ 公司规模并不大，人力资源部门人员很少，工作能力基础薄弱，因此要非常注重薪酬体系的可操作性，要做好平衡，不能为了实现前面的原则而选择太过复杂的优化方案，一方面会增

加员工对方案的理解难度,造成实施的阻碍;另一方面会过度增加人力资源部门的工作量。

4.1.3 优化设计的思路

SNQ 公司从成立到现在没有就公司销售人员的薪酬激励体系做针对性研究和改善,发展到现在暴露出来了各种各样的问题。随着行业竞争越发激烈,销售人员的作用越来越重要,逆水行舟不进则退,为了保持销售团队的竞争力战斗力,薪酬激励体系一定要能够充分激发团队的积极性。本研究基于对公司实际情况,结合薪酬激励相关理论,参照优秀企业的做法,为 SNQ 公司提供了一个更为科学合理的薪酬激励方案,以提升公司销售人员的工作积极性,帮助 SNQ 公司在转型期实现自己的战略发展目标。

(1) 结合公司战略发展的目标优化薪酬激励方案

公司目前处于战略转型期,除了生存之外的最重要的事就是把公司的国产芯片代理线业务做起来,这也是我们做薪酬激励优化的初衷之一。优化方案要研究代理线业务的特点,结合销售人员的心态,运用期望理论进行设计,充分调动销售人员的积极性,把时间精力投入到代理线业务,给能够找到稳定开发代理线业务的人员巨大的收益。

(2) 针对调研中发现的问题优化薪酬激励方案

薪酬激励方案的优化一定要以问题为导向,以能够解决公司的实际问题为准则。在调研中发现了公司存在薪酬结构不合理、提成方案缺乏目标激励性、薪酬激励缺乏战略牵引性和缺少团队长的激励四个主要问题,薪酬激励优化方案就要一一针对这些问题进行设计,并通过试算和推演检验是否能够解决这些问题。

(3) 结合公司的实际情况优化薪酬激励方案

薪酬激励优化方案要考虑公司两个重要的实际情况。第一,现金流紧张是常态。公司的根本属性还是一家贸易公司,资金是公司最为重要的资源。目前公司处在发展阶段,在行业的供应链中处于弱势地位,一方面能够给公司账期的供应商少之又少,另一方面强势的客户又要求公司给账期,所以公司资金一直比较紧张,前期利润的积累都投入进来。这个阶段不可能在薪酬激励上有太多投入,销售人员的收入水平不可能普遍上调。因此薪酬激励方案要以获取分享制为导向,销售人员在创造更多增量的基础上,公司会拿出更多增量的利润用于激励销售人员。第二,人力资源部门既不会投入更大招聘高水平人员,也不会增加编制。职能部门不会为公司直接创造价值,这个阶段公司的策略就是在这些部门能省则省。因此薪酬激励优化方案不能设计得太多负责,让人力资源部门实施太有难度,或增加太多工作量导致无法顺利实施。

4.2 优化设计方案

为了保障销售人员的薪酬激励体系公司由总经理牵头组建了优化设计小组，并聘请了第三方咨询机构的薪酬专家作为顾问参与设计。经过小组的内部调研，外部对照行业标杆企业 SHT 科技，最终小组商讨决定从优化薪酬结构、优化销售提成机制、优化代理线业务激励机制和优化销售团队长激励机制四个方面优化公司的销售人员薪酬激励体系。

4.2.1 优化薪酬结构

薪酬结构不合理很难全面管理和激励销售人员，优化设计方案首先在薪酬结构方面进行了丰富和优化，新增了绩效奖金、职务津贴、月度目标达成奖，优化了年终奖金的发放办法。

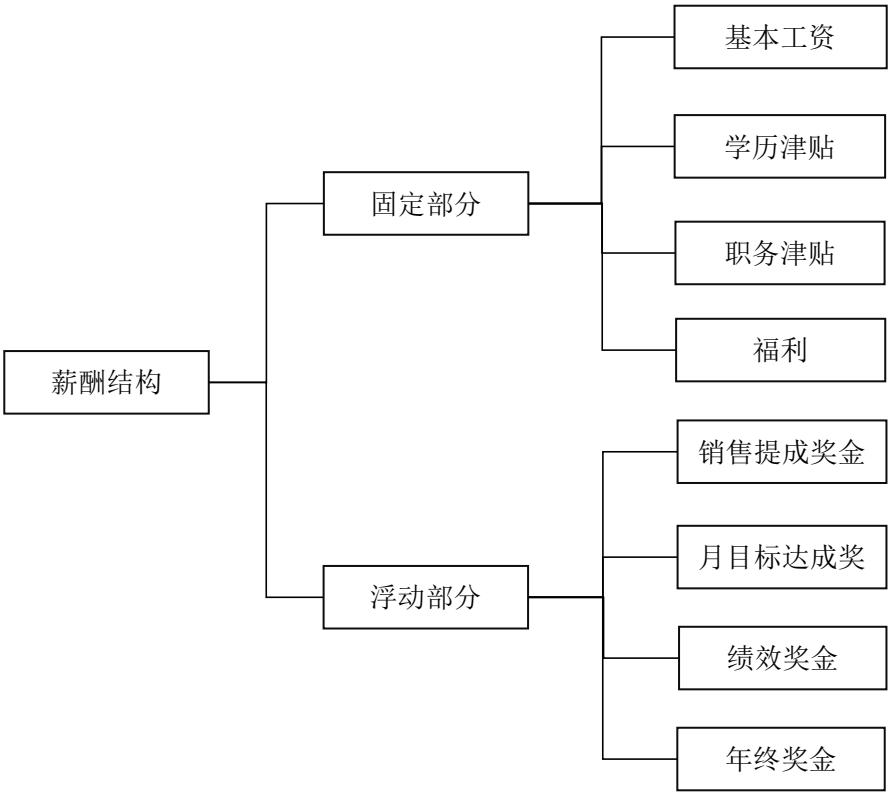


图 4-1 优化后的 SNQ 公司薪酬结构图

(1) 新增绩效奖金

SNQ 公司从 2018 年 12 月开始制定 2019 年的公司年度目标，并根据公司年度目标制定各部门的绩效目标，在这一年的绩效管理过程中，公司不断优化绩效管理的流程，改进绩效管理指标，合理化绩效目标的设定，已经形成了比较完善的绩效管理方法。通过两次内部全员绩效管理培训和每个季度的上级对下级的绩效沟通，公司整体上都比较接受绩效管理的办法。虽然 2019 年绩效结果没有跟员工的收入直接挂钩，但通过绩效管理把工作目标进一步明确，通过绩效沟通加

强了上下级的交流，这一系列的措施也改善了公司内部的管理效率，提升了公司理层的管理能力。为了进一步发挥绩效管理的作用，公司认为已经具备了绩效结果和员工收入直接挂钩的条件。

优化方案在薪酬结构中新增了绩效奖金，这项变革是针对全公司范围的变革，把公司所有岗位分为销售类岗位和非销售类岗位，对于这两类岗位设定了不同比例的绩效奖金。

固定薪酬和可变薪酬的比例是员工比较关注的问题，菲利普·科特勒在他的著作《营销管理》中提出在做薪酬结构设计的时候，一般按 7:3 设计固定薪酬和可变薪酬的比例时薪酬的吸引性和竞争性都比较强。销售人员的工作结果与个人有比较大关联，因此要突出销售人员的可变薪酬部分，其可变薪酬的比例要比其他岗位高一些这部分应该^[60]。

优化方案设定把销售类岗位原有的基本工资按 7:3 的比例拆分成新的基本工资和绩效奖金，把非销售类岗位原有的基本工资按 8:2 的比例拆分成新的基本工资和绩效奖金。绩效奖金实际发放与绩效考核结果相关。拆分后的销售人员薪级薪档表如下：

表 4-1 销售人员基本工资薪级薪档表

序号	等级	基本工资	绩效奖金（基数）
1	助理销售员	2100	900
2	初级销售员	2800	1200
3	中级销售员	3850	1650
4	高级销售员	4900	2100
5	专家销售员	6300	2700

销售人员的绩效考核分为五个等级，每个等级对应不同的系数。具体如下表：

表 4-2 绩效考核等级系数表

等级	系数
A	1.5
B	1.2
C	1.0
D	0.8
E	0.5

个人每个月的绩效奖金计算办法如下：

月绩效奖金=绩效奖金（基数）×个人月绩效考核系数

（2）新增职务津贴

SNQ 公司一直由总经理兼任销售总监，统管销售部所有员工。近几年公司一直想由专人来做销售总监的岗位，因为随着公司的日益壮大，总经理要处理的事务日渐增多，销售团队管理的难度也日渐加大。在访谈中也有销售人员提及，总经理在公司管的事情太多太杂，这让公司在资金和货源方面的瓶颈一直难以突破。公司在 2018 年委任 3 名优秀老销售人员担任销售团队长，负责辅导销售新人的成长，销售部长仍由公司总经理兼任。虽然调整了岗位，但是公司没有针对销售团队长调整公司的薪酬设计，这 3 名销售团队长的薪资还是和之前做普通销售人员一样。后来的结果是公司的新人成长很缓慢，当年招聘进来的 4 名销售人员都流失了。

在调研中发现，带人的销售团队长一开始也很有热情教新人，一方面会释放客户资源给他，另一方面也会带着他去跑客户，但后来发现自己把精力投入到带新人以后，自己的业绩出现了下滑，新人成长也缓慢，就团队而言，新人新增的业绩量远远赶不上自己的下滑量。公司既没有对他带人给予报酬，也没有把新人获得的提成部分分配给他。从在公司的经济回报方面讲，销售团队长带新人，他的付出远大于他的回报，这导致销售团队长逐渐把自己的精力回归到自己的业务，只是象征性地给新人一些客户资源，平时做一做口头上的指导，做一些例行的辅导。但是以公司目前的规模体量，行业内可以获得的优质资源都把持在几个核心老销售人员手上，好做的客户都让他们做了，新人自己开拓的客户要么竞争很激烈，很难进入，要么找到的客户量少价格差是别人不要客户，做成了业绩也少，提成也低。这就形成了一个能力强的老销售在大口吃肉，能力弱的新销售在啃骨头的局面。必然会导致新人难以成长，流失率自然会很高，公司对几个老销售人员的依赖会越来越大。

为了更好地发展国产代理线业务，SNQ 公司把原来的销售部分为了贸易业务部和代理线业务部，明确了两个部门的业务类型的区别，以保障公司战略发展的代理线业务有专人来做。根据新的组织架构把销售团队的岗位分为 5 个等级，分别是组长级、部长级、总监级、副总经理和总经理。只要是带新人的销售员都享受组长待遇，贸易业务部和代理线业务部的负责人为部长，大销售部的负责人为总监。

优化设计方案针对性设计了职务津贴，每个等级对应不同的职务津贴。职务津贴是对员工从事管理岗位，肩负管理职责的报酬，担任该职务的时候就有职务津贴，离任以后自动放弃职务津贴。

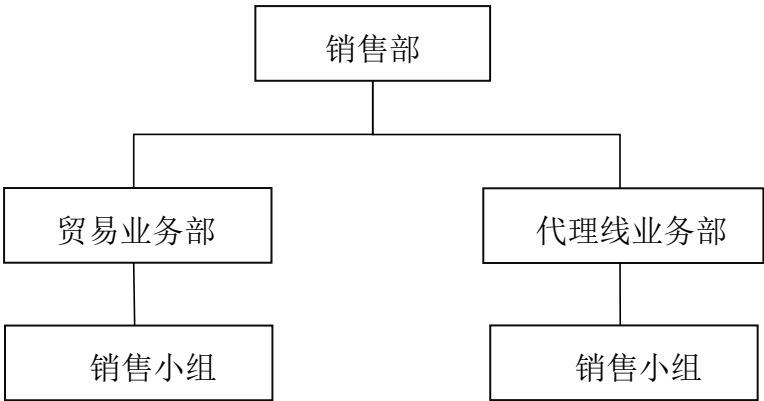


图 4-2 销售部组织架构图

在销售团队里，组长和部长需要带团队，既有团队业绩目标，又有个人业绩目标。这两个职务的职务津贴主要考虑了他们因为在团队工作上的投入导致个人业绩损失，折算为职务津贴补偿给他们。总监、副总经理和总经理的职务津贴是参考了公司这些岗位和同行业同等岗位 75 分位线的差距（公司该岗位的月收入-同行业同等岗位 75 分位月收入）。

表 4-3 职务津贴表

职务等级	职务	职务津贴
1	组长	300
2	部长	600
3	总监	1200
4	副总经理	2000
5	总经理	3000

（3）新增月度目标达成奖

公司年初会设定销售保底、基准、挑战毛利目标，并把三级目标分解到每个月。如果公司当月整体达到或超过月度基准毛利目标的，公司给予 6000 元人民币总额的目标达成奖金包，奖励达到或超过基准目标的销售人员。目标达成奖金包按照超过基准目标部分的利润额度，等比例进行分配。如果公司整体达到或超过挑战毛利目标的，公司给予 15000 元人民币总额的目标达成奖金包，奖励完成或超过基准毛利目标和超过挑战毛利目标的销售人员。

其中 10000 元分给超过基准目标的销售人员，目标达成奖金包按照超过基准的利润额度，等比例分配。另外 5000 元分给超过挑战目标的销售人员，按照超过挑战的利润额度，等比例分配。

（4）优化年终奖金

为了提高年终奖金的激励性和目标牵引性，优化方案把年终奖金分为了基础

部分和激励部分。基础部分沿用了过去的发放办法，只是把计算方法明确化了，增强了公司激励政策的透明性和公平性。基础年终奖金部分以员工的基本工资+绩效奖金（基数）+职务津贴为基础，与公司目标达成情况和个人的绩效考核结果相关。具体计算方法如下：

基础年终奖金=（基本工资+绩效奖金+职务津贴）×公司目标完成系数×个人绩效考核系数

表 4-4 公司目标完成系数表

公司目标完成情况	公司目标完成系数
低于保底目标	0.5
高于保底目标（含等于），低于基准目标	1.0
高于基准目标（含等于），低于挑战目标	1.2
高于挑战目标（含等于）	1.5

激励年终奖金部分没有做明确的规定，只有发放的原则性指导。具体原则如下：

第一，当公司净利润水平比较好的时候，拿出公司净利润的 3-8%作为激励年终奖金包，具体比例由总经理裁定。

第二，激励年终奖金只发放给绩效考评结果 B 以上的员工，具体分配由总经理裁定。

4.2.2 优化销售提成机制

为了增强销售人员的目标感，优化设计方案分别设定了保底目标、基准目标和挑战目标，完成不同层级的目标提成比例不同。

（1）目标制定的原则

基准目标是基于公司去年的销售业绩，增长一定的比例得到的目标，一般是增长 20-50%，具体比例由总经理决定。如果去年的业绩高于今年基准目标的 80% 保底目标就按去年的目标算，如果低于就按基准目标的 80% 计算。挑战目标一般是按基准目标的 1.3-1.5 倍计算。

（2）阶梯提成比例

如果当月没有达到保底目标，提成的比例由 15%降为 12%。超过保底目标维持 15%的提成不变。超过基准目标低于挑战目标的部分，提成比例提高到 18%。超过挑战目标的部分，提成比例提高到 22%。

表 4-5 阶梯提成系数表

目标完成情况	低于保底目标 部分	保底到基准目标 部分	基准-挑战目标 部分	高于挑战目标 部分
低于保底目标	12%	/	/	/
高于保底目标低 于基准目标	15%	15%	/	/
高于基准目标低 于挑战目标	15%	15%	18%	/
高于挑战目标	15%	15%	18%	22%

4.2.3 优化代理线业务激励机制

国产代理线业务作为公司的战略业务，激励措施做了单独设计，新方案参考了海底捞开店的激励模式，采用短期和长期激励结合的方式，目的在于把这项业务作出一个可以让员工和公司共同创业的平台。主要内容如下：

- (1) 入伙
- 公司的新开代理线，中级以上的销售员作为代理线经理有资格以 3 万现金入股。
- (2) 初始提成
- 对于新开代理线，入股了的代理线经理可以享受该代理线产品所有销售额毛利的 3%的作为分红，此外还有 5%的代理线经理提成，销售该代理线产品的销售人员享有毛利 7%的销售提成，若销售工作也是由该代理线经理完成，这 7%的销售提成也归他所有。
- 其他销售人员卖该代理线的产品因为有代理线经理的支持会相对容易，另外代理线产品本身毛利率要高于贸易线产品，因此即使是只有毛利 7%的提成，大家也有动力去做。
- (3) 提成比例变更
- 新开代理线成为成熟代理线（年销售额超过 500 万）1 年后，提成比例要进行变更。其中对于入股了的代理线经理 3%的毛利分红不变，代理线经理提出和销售提成比例根据实际情况由公司总经理重新制定。
- (4) 退出机制
- ①新开代理线期间退出：当代理线处于新开期 PM 转岗或离职时，公司退还入股金额的一半 1.5 万元；
- ②成熟代理线期间退出：分为两种情况，第一种情况是正常转岗。当代理线发展为成熟代理线后，该代理线经理甲可以申请担任新代理的经理，但必须培养一名新代理线经理乙接班老代理线。代理线经理甲可以一直享有 3%的毛利分红，代理线经理乙有三个月试用期，试用期内代理线经理甲仍然享有 5%的代理线经

理提成，乙试用期满转正以后，甲不再享有 5%的代理线经理提成，乙将享有 5%的代理线经理提成。

表 4-6 成熟代理线提成表

时期	角色	毛利分红	代理线经理提成	合计
试用期	代理线经理甲（老）	3%	5%	8%
	代理线经理乙（新）	0	0	0
转正后	代理线经理甲（老）	3%	0	3%
	代理线经理乙（新）	0	5%	5%

第二种情况是非正常转岗、辞退或主动离职。当代理线经理因考核过低、个人过错等原因造成岗位变动或辞退时，公司将退还该代理线经理的入股资金，该代理线经理不再享有任何毛利分红。

4.2.4 优化销售团队长激励机制

（1）优化了销售团队的内部分配

经过调研发现，新人进入公司做销售的前半年成单量很少，并且这些单基本都是公司或者负责带的销售团队长送给他的，基本没有独立成单能力。销售新人直接开始跑业务有以下两个问题：第一，销售新人对公司产品和流程不够熟悉，成交能力也偏低，交给销售新人的客户，最终成单的比率比较低，浪费了公司资源；第二，销售新人直接拜访客户，会受到多方面的压力导致他放弃。首先是很容易被客户拒绝，其实对于销售人员来讲被拒绝是常事，但是对于新销售人员来讲一开始很难接受这种事，他们会认为自己能力不行，给自己很大的心理压力；其次，一开始的销售目标完成率也很低，最后拿到的收入偏低和公司的负激励会给他很大的心理压力。这样多方面的压力叠加在一起，很容易导致他承受不了而直接放弃。

优化设计方案重新调整了销售团队的分工，让新进销售人员在前面半年（包括 3 个月的试用期，试用期拿助理销售员工资的 80%）充当销售团队长的销售助理，负责处理团队内的事务性工作，按助理销售员的标准拿基本工资和绩效奖金，公司在这半年内不对新进销售人员做业绩考核，新进销售人员也没有销售提成。把以前让销售团队长带新人的思路改为由新人辅助销售团队长，一方面新人可以通过辅助销售团队长学习产品知识、工作流程和成交技巧，另一方面新人通过替代销售团队长的事务性工作，让他有更多的时间去跑客户，做更有价值的事情，形成向上替代，从而整体放大团队的业绩，创造了更多的效益。这个阶段，有个人帮助销售团队长做事，即使他不拿钱也会愿意带。

销售助理期满以后新人可转为助理销售员，有业绩考核，也可以拿销售提成。他可以选择继续留在带他的老销售人员的团队，也可以自己独立。如果继续留在

原团队，团队按团队成员业绩目标总和来设定三级目标，提成也按团队完成目标情况来核算。团队提成的 80%按业绩完成量的比例进行分配，剩余 20%由销售团队队长自由分配。

（2）出师奖

优化设计方案为团队队长培养出了初级销售员提供了出师奖，出师奖金额为初级销售员一个月的基本工资。

（3）优化销售员晋升要求

对于销售人员的等级晋升除了业绩的要求还设置一些能力要求，能力要求中从中级销售员起有带人的要求，以此来激励老销售人员带新人。

表 4-7 销售人员等级晋升要求表

序号	等级	等级要求	
		业绩要求 (年毛利)	能力要求
1	助理销售员	8 万	熟悉公司产品，合格的成单助手
2	初级销售员	24 万	可以单独成单
3	中级销售员	60 万	具备带助理销售员的能力，至少带 1 名新人 提升为初级销售员
4	高级销售员	120 万	具备带助理销售员的能力，至少带 3 名新人 提升为初级销售员
5	专家销售员	240 万	具备带助理销售员的能力，至少带 5 名新人 提升为初级销售员

4.3 优化方案实施效果预测

SNQ 公司薪酬激励体系优化方案主要是针对公司在薪酬激励体系方面薪酬不合理、提成方案缺乏目标激励性、薪酬激励缺乏战略牵引性和缺少对团队长的激励的问题。优化后的销售人员薪酬激励体系有以下预期的效果：

（1）提升销售人员的薪酬满意度

薪酬激励体系的优化是针对访谈、问卷调查和资料分析中发现的问题，这些问题大部分都是员工直接提出来的。优化方案科学地结合了相关理论，遵循了战略导向原则、激励性原则、公平性原则和可行性原则。有效地丰富了公司的薪酬结构，增加了一些有针对性的激励奖金，满足了销售人员多样化和个性化的需求，让销售人员更加有动力去争取更高的业绩目标。

（2）提高销售目标达成比例

优化设计方案强化了销售目标对销售人员薪酬影响。第一，绩效的核心指标

就是业绩完成率；第二，完成月度目标的销售人员可以获得月度目标达成奖；第三，年终奖金包的大小与公司业绩目标完成相关；第四，目标层次完成得越高，提成的比例就越高。从这四个方面能够更加有效地激励销售人员去达成自己的目标，提升公司销售目标达成比例。

（3）提高代理线业务的业绩

优化设计方案专门针对代理线业务设计了激励机制。该激励参考了海底捞的激励机制，以共同创业理念，短期激励和长期激励相结合，很好地能够满足资深销售人员的需求。在调研的过程中发现部分资深销售人员有自己出去创业的想法，公司经过分析讨论，认为与其让他们出去创业还不如在内部代理线业务上创业，一方面他们有公司的支持创业风险小，另一方面可以帮助公司突破代理线业务。代理线激励机制出台以后，对于销售人员有更大的价值，会让销售人员更有动力去做好代理线业务，帮助公司提高代理线业绩。

（4）提高销售新人的成长速度

优化后的团队长激励机制，在四个方面都更加有利于销售新人的成长。第一方面是，增加了对团队长对于团队提成奖金分配的自主权，让团队长带人更加有“当官”的感觉。第二方面是，增加了出师奖，直接让团队长有带人的收益。第三个方面是优化了销售新人的成长路径，让他们先做助理熟悉工作内容，更加符合新人成长的规律。第四个方面是，销售人员任职资格的提升增加对于带新人的要求，要求高阶销售人员必须要为公司培养销售新人。

第 5 章 SNQ 公司销售人员薪酬激励优化方案实施保障

5.1 薪酬激励优化方案实施步骤

薪酬激励机制因为直接影响个人的收入，所以即使是有很小的变化都会带来很大的震动。面对薪酬激励体系变革这种非常敏感的工作要提前做好准备。薪酬满意度调查和现场访谈的结果反应，虽然销售人员对于公司薪酬水平处于中等水平，但对于之前薪酬激励体系的设计和实施满意度较低，因此在本次薪酬激励体系优化的设计和实施过程中要注重考虑销售人员的意见，设计阶段就让他们参与进来，在充分理解的前提下实施。实施过程分为三个阶段：第一个阶段是实施准备阶段，在这个阶段成立了方案实施小组、制定了方案实施计划，对全员做了方案培训；第二个阶段是方案实施阶段，这个阶段做了方案内部制度化，在公司进行了新制度的宣贯，由人力资源部门主导了新制度的实施；第三阶段是评估优化阶段，这个阶段对方案效果做了评估调查，根据调查结果做了方案优化辅导。方案实施流程如下图所示。

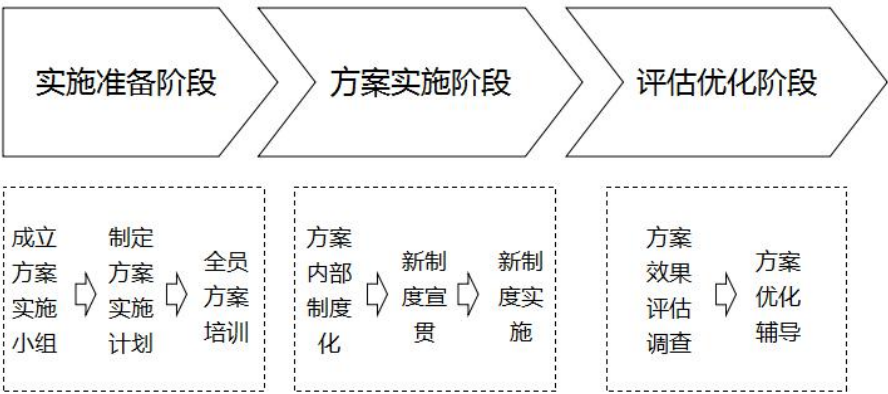


图 5-1 方案实施步骤图

5.1.1 实施准备阶段

（1）成立方案实施小组。公司建立科学合理的薪酬制度，如果没有强有力的组织保障，再好的制度都会逐渐失去它的规范性。为了确保优化方案的有效实施不能仅仅靠人力资源部的力量，还要联合更多部门形成合力。因此成立了方案实施小组公司总经理任组长，小组成员包括销售管理层代表、人力资源部部长和第三方咨询顾问。

（2）制定方案实施计划。方案实施小组负责方案的推动实施，在第三方咨询顾问的主导下制定了方案实施计划，实施计划的具体内容如下表。

表 5-1 方案实施计划表

序号	工作事项	负责人	完成时间	备注
1	全员方案培训	第三方咨询顾问	9 月 6 日	人力资源部部长负责组织，第三方咨询顾问主讲
2	方案内部制度化	人力资源部部长	9 月 22 日	方案内部制度化与宣贯同步进行，做好一个制度就宣贯一个
3	相关制度宣贯	人力资源部部长	9 月 28 日	
4	新制度实施	人力资源部部长	10 月 1 日	新制度生实施先试行一个月，在试行大家可以提优化建议

（3）全员方案培训。通过培训的方式将薪酬激励体系设计的目的、原理、依据等传递给销售人员，让他们知道新方案对他们个人的影响，理解如果做才能在新方案的体系下把自己的工作做得更好，让个人的收益也更好。同时通过培训增加与销售人员的互动，提高他们的参与感，有利于方案的顺利实施。

5.1.2 方案实施期

（1）内部制度化。根据薪酬激励体系优化方案的内容优化公司现有的相关制度，通过梳理需要优化或编制的制度有如下几个：

- ①《薪酬管理制度》
- ②《绩效管理制度》
- ③《销售提成制度》
- ④《代理线业务激励政策》
- ⑤《团队长激励政策》

（2）相关制度宣贯。制度的宣贯和内部制度化同时进行，每做好一个制度就宣贯一个。宣贯制度之前先和几个骨干员工进行沟通，让他们充分理解以后再进行全员的宣贯，让这些骨干员工作为内部的宣传员，帮助大家理解制度。

（3）新制度实施。新制度的实施也采取循序渐进的策略，首先选择销售人员接受度比较高的制度进行实施，收集大家对于优化方案的建议，在取得大家的理解和支持以后再逐步实施其他制度。另外所有的制度都试行一个月，在试行期大家可以提意见，一个月后统一进行修改和反馈，再正式执行。

5.1.3 评估优化阶段

（1）方案效果评估调查。优化方案在实施以后存在两个方面的风险，第一是执行方面，是否严格按照方案内容执行；第二方案的效果方面，实施以后是否产生预期的效果。在实施过程汇总第三方咨询顾问实时监控执行方面的问题。在方案实施一个月后，方案实施小组每月对方案实施的效果进行一次评估，评估方案实施后是否解决了之前发现的问题，是否促进了公司销售业绩的增长。

（2）方案优化辅导。根据实施过程中出现的问题，方案实施小组会将问题进行汇总，先充分调研问题的具体情况，收集销售人员的建议，再组织小组成员进行研讨解决相关问题。

5.2 薪酬激励体系优化方案的实施保障

薪酬激励体系的优化方案的内容比较复杂，对销售人员切身利益影响也比较大，为了能够保障方案的顺利实施，要让团队看到公司高层改变的决心，还要让团队自上而下充分理解方案，最后通过有强有力的执行团队贯彻实施，只要这样才能充分保证方案有效实施，才能让方案达到预期的效果。本研究的具体保障措施有组织方面的保障、文化方面的保障和制度方面的保障。

5.2.1 组织保障

任何一项管理工作的实施都需要组织内部的广泛支持，本研究在方案的设计阶段就吸纳了公司高层、销售管理层代表、人力资源部门和第三方咨询机构参与方案的设计，以确保方案广泛收集意见，也让方案能够得到广泛的理解，统一大家的思想理念为实施铺平道路。

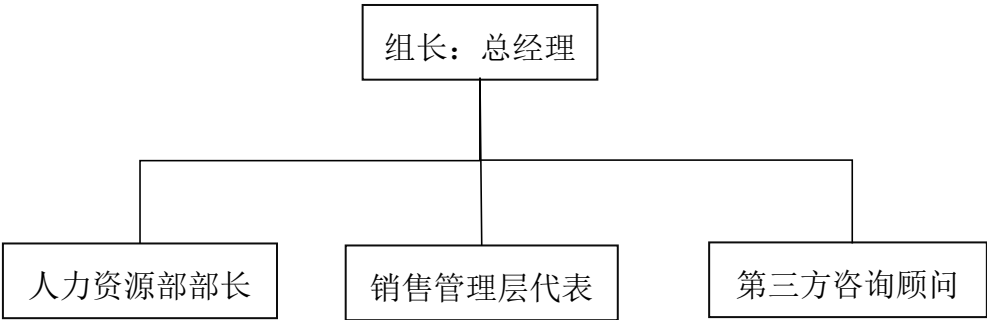


图 5-2 方案实施小组结构图

为了保障优化方案的顺利实施，公司在实施阶段组建了方案实施小组。

表 5-2 方案实施小组成员职责表

小组角色	岗位	职责
组长	总经理	负责组织优化方案的实施、宣贯，并且在一些实施的重要节点总经理也要参与进来，向员工展示公司的决心。
	人力资源部部长	全面负责优化方式的实施，先把方案转化为内部制度，再按计划逐项实施。
组员	销售管理层代表	负责解答销售人员对于方案的疑问并收集大家的建议，同时也作为方案在销售人员团队中的宣传者
	第三方咨询顾问	跟踪方案的落地负责监督实施的进度，梳理和解决实施过程中的问题。

5.2.2 文化保障

企业文化是一种被企业职工所认可的价值观念,是在企业的发展过程中逐渐发展所产生的,文化价值观、共同价值观、行为准则和人文模式等的统称^[61]。文化保障是让销售人员更加理解公司为什么要做本次薪酬激励体系的优化,从思想上支持公司变革工作。为此本研究组织了多次方案培训,并构建了内部沟通的机制来保障优化方案的顺利实施。

(1) 方案培训

本研究在开始阶段就举行了“销售人员薪酬激励体系优化项目启动会”的培训,由第三方咨询顾问向全体销售人员培训了项目的目的、优化设计的方向和原则、主要的工作内容。方案设计完成后做了两次大型的培训,第一是“销售人员薪酬激励体系优化设计方案”培训,向全体销售人员详细讲解了优化设计方案的内容和设计的意图;第二是“销售人员薪酬激励体系优化设计方案实施计划”,向方案实施小组成员讲解了优化方案实施的具体计划和各成员的主要职责。

(2) 沟通机制

公司就像一个生命体,沟通就如同这个生命体的血管,维持这个生命体的正常运转^[62]。良好的内部沟通机制可以将管理者的管理意图清晰、准确地传递给员工,同时管理者可以收集到员工遇到的困难和想法,双方可以更好地完成组织目标。

①定期举行方案实施研讨会。方案实施小组每周五下午三点半到四点半组织研讨会,小组全体成员和一名销售人员代表参与。会上人力资源部部长汇报优化方案的实施情况,与会成员依次发表自己的建议,形成会议纪要在销售团队群里进行公示。

②不定期进行员工访谈。由第三方咨询顾问主导,邀请销售员工进行访谈,了解大家对于优化方案的看法,收集大家的建议,同时解答大家的疑问。

③建立方案实施意见收集群。由人力资源部部长建群,全体销售人员进群,大家可以随时在群里发表自己的意见。

5.2.3 制度保障

(1) 方案相关制度

薪酬激励优化方案的有效执行需要把方案转化成为公司内部的制度,转化成为内部通用的语言以让大家都能够理解,之后再行宣贯和培训。公司人力资源部门根据优化方案的内容调整了公司的薪酬管理制度、绩效管理制度,重新制定了销售提成制度,编制代理线业务激励政策和团队长激励政策。

(2) 方案配套制度

管理没有标准答案，任何一项制度在执行的过程中都会出现偏差或者不足。为了保障薪酬激励体系的正常进行，设立了相关的监控制度，公司的全体员工都以进行监控，公司鼓励员工对薪酬激励体系提出合理化的建议，如果建议被采纳还会给予适当的经济奖励。

第6章 结论与展望

6.1 研究结论

对于类似 SNQ 公司的处于成长期的中小型民营企业来说，在销售团队方面都有这么几个特点。第一，团队规模小，人员质量乘次不齐；第二，团队管理水平偏低，制度不完善，对团队长综合素质要求高；第三，人员流动性大，工作效率偏低，人均效能较低。

本研究通过问卷调查、现场访谈、资料研究等方法，发现企业在销售人员薪酬激励方面存在的主要问题是薪酬结构不合理、提成方案缺乏目标激励性、薪酬激励缺乏战略牵引性和缺少团队长的激励。针对这些问题，结合 SNQ 公司的发展战略、销售团队现状提出了优化设计方案，主要内容有优化薪酬结构、优化销售提成机制、优化销售团队模式、优化代理线业务激励机制、强化绩效管理。

通过本次对 SNQ 公司销售人员薪酬激励优化的研究得出了一下结论：

（1）薪酬激励要以公司战略方向为导向。公司所有的管理行为都要支持公司的战略发展，薪酬体系是企业管理中的重要环节，是一只看得见的手，对员工的行为有很强的引导性。如果薪酬分配没有以战略为导向进行设计，员工的行为就会与公司的目标不一致。在本研究中 SNQ 就出现了这样的现象，公司的战略方向是国产代理线，但是没有做专门的薪酬激励设计，因此员工的时间精力都投入在了更容易获取利益的贸易线，从而导致国产代理线发展十分缓慢，一直无法突破，公司的战略目标也无法完成。

（2）公司要长期关注员工的需求变化，按需激励才能发挥最大的效果。随着公司的发展员工也在不断发展，员工在不同的人生阶段有不同的挑战和需求，公司的薪酬激励要有针对性地进行激励才能激发他们的最大潜能，一方面为公司创造更多价值，另一方面为员工个人实现成长和突破。在本研究中，SNQ 公司的几位核心销售人员在个人做业务方面都遇到了瓶颈，他们有进一步自我发展的需求，如果长期满足不了他们的这种需求，很有可能他们会离开公司去其他公司或者自己创业。在公司内部带团队和开发国产代理线是一个很好的自我突破的方向，团队带起来了可以在职位上进一步提升，国产代理线开发成功相当于自我创业成功。但是由于之前的激励机制不够合理，一直让他们在这两个方面不敢放开去干，导致公司和个人都没有突破发展的瓶颈。因此，公司的薪酬激励机制一定要根据员工的需求进行针对性的设计。

（3）销售人员的薪酬结构要多元化。销售人员是公司员工里面创造价值差异化最大的岗位，也是需求多样性和变化性最大的岗位，为了满足他的需求，公司对于销售人员的薪酬设计一定要多元化。在本研究中 SNQ 公司销售人员的薪

酬包含了基本工资用于保障员工月度基本生活；学历津贴用于留住高学历人才；职务津贴用于补偿管理岗位的工作投入；销售提成用于奖励销售成单回款；月目标达成奖用于及时激励完成目标的员工；绩效奖金用于鼓励按照公司目标要求和规范工作的员工；年终奖金包含两部分，基础年终奖部分用于保障员工过年期间的基本开支，激励年终奖部分用于激励年度目标完成得好的员工。另外还有车补、差补、买房贷款等。

6.2 不足与展望

总体来说，本研究对销售人员薪酬激励的优化主要是针对快速发展期的中小型民营企业，并不适合发展稳定期的大型企业。另外，受限于作者的学识和经验，本文的研究内容还存在以下几点不足之处。第一，近几年国际局势变化波诡云谲，对芯片贸易行业的影响很大，本文在研究时并未深入分析外部环境。SNQ 公司要应对外部环境的变化，就要相应对销售人员的薪酬激励体系进行调整。在今后的研究中要深入分析外部环境的趋势，充分考虑外部环境的影响。第二，在代理线业务薪酬激励机制问题的研究上还比较浅显，优化设计方案还不够深入，仍然需要进一步研究和完善方案。

芯片产业在国民经济中占有举足轻重的地位，芯片贸易行业起到了很重要的资源调配作用。希望今后有更多的研究者投入到这个行业的薪酬激励方面的研究。在后续的销售薪酬激励持续优化跟进中，我会聚焦于以上的不足之处，在实践中摸索，同 SNQ 销售团队共同探讨一套合适的解决方案，充分激活销售人员的工作积极性，切实提高企业业绩的增长效率。同时，让 SNQ 公司管理实践为同等类型的企业提供借鉴和参考。

参考文献

- [1]Gomez-Mejia, L. R., and T. M. Welbourne. "Compensation strategy: An overview and future steps." Human Resource Planning 11(1988).
- [2]费雷德·卢森.组织行为学（第九版）[M].北京:人民邮电出版社,2003.
- [3]Heneman, Robert, L, et al. Reward and Organizational Systems Alignment: An Expert System.[J]. Compensation & Benefits Review, 2001.
- [4]Churchill, Ford and Walker.Sales Force Management[M].Irwin:Irwin Professional Pub,2010:60-66.
- [5]Conroy S A,Yeong J Y. Past,Present and Future Compensation Research Perspectives[J].Compensation & Benefits Review,2015:207-215
- [6]Luciano Fanti, Nicola Meccheri. Labour Incentive Schemes, Effort, and Market Outcomes in a Differentiated Duopoly with Simple Institutional Constraints.Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE), Mohr Siebeck, Tübingen[J], 2012, 168(2):290-310.
- [7]Engellandt, Axel, Riphahn, Regina T. Incentive Effects of Bonus Payments: Evidence from an International Company," IZA Discussion Papers 1229, Institute of Labor Economics (IZA). 2004.
- [8]Grecu Gheorghe.Variable Pay - a Motivational Factor for Employees. Faculty of Economic Sciences, 2012. 0(2): 728-730.
- [9] Zingheim P K , Schuster J R . Designing Pay and Rewards in Professional Services Companies[J]. Compensation & Benefits Review, 2007, 39(1):55-62.
- [10]John,George and Barton Weitz.Explaining Variation in sales Compensation Plans:Empirical Evidence for the Basu et a.Model[J].Working Paper,University of Minnesota,1988,137(5):96-99.
- [11]Ajay Kalra , Mengze Shi.Designing Optimal Sales Contests: A Theoretical Perspective[J] Marketing Science,2001, 20(2): 170-193.
- [12]Ajay Kalra, Mengze Shi, Kannan Srinivasan. Salesforce Compensation Scheme and Consumer Inferences[J]. Management Science,2003, 49(5):655-672.
- [13]Rajiv Lal, V. Srinivasan,. Compensation Plans for Single- and Multi-Product

Salesforces: An Application of the Holmstrom-Milgrom Model, Management Science, INFORMS, 1993,39(7):777-793.

[14]常培羽.YFT 公司销售人员激励方案优化研究[D].山东大学,2018.

[15]魏一鸣.WHZZ 销售人员薪酬激励问题研究 [D] .湖南师范大学硕士学位论文,2014

[16]黄志恒.试论企业营销人员的薪酬与激励 [J] .中国管理信息化,2014(01):112-114.

[17]王睿.效能型销售人员绩效管理体系创新研究[D].兰州大学,2008.

[18]王福立.A 公司销售人员薪酬激励体系优化研究 [D] .山东大学硕士学位论文,2018

[19]冯时兴.小型民营企业员工薪酬激励优化策略研究[J].现代经济信息,2012,000(022):17-17.

[20]刘志超,何振亮.论销售团队的薪酬管理问题与对策[J].商业研究,2006,000(012):61-63.

[21]刘涛.HD 公司销售部门薪酬体系的优化研究[D].电子科技大学, 2014.

[22]唐菲菲.山西 W 公司营销人员薪酬体系优化[D].山西大学.2019.

[23]高洁.以销售激励为目标的销售奖励核算模型——以 A 企业为例[J].科技经济导刊,2017(22):220+212.

[24]王荣荣,吕柳.中小企业营销人才激励机制研究——以上海 HT 中小企业为例[J].经济研究导刊,2019,393(07):131-133.

[25]丁禹嘉,于姝.销售人员激励机制研究[J].人才资源开发,2015(006):111-111.

[26]华军.业绩导向下的销售人员激励机制设计[J].现代营销(学苑版),2012(01):80-82.

[27]王雅赞,宋莉莉.打造高绩效销售团队薪酬激励制度要点分析[J].现代商业,2018(31):96-97.

[28]张维迎.理解公司:产权、激励与治理[M].上海:上海人民出版社,2014-6.

[29]颜爱民.人力资源管理(第三版).[M].北京大学出版社,2017:367.

[30]刘昕,张兰兰.员工关系的国际发展趋势与我国的政策选择兼论劳资关系、劳

- 动关系和员工关系的异同[J].中国行政管理,2013(11):56-60.
- [31]杨晨.我国企业国际市场营销发展探讨[J].经济管理者.2015(4):33-35.
- [32]唐斌.中小企业销售人员薪酬激励机制设计[J].人民论坛,2012(35):90-91.
- [33]裴隆.H 公司销售部员工激励机制研究[D].华东理工大学硕士学位论文,2017.
- [34]孙锐东.BCDZ 公司薪酬激励体系优化研究[D].长沙理工大学, 2015.
- [35] (美) 乔治·T.米尔科维奇, (美) 杰里·M.纽曼.薪酬管理[M].北京:中国人民大学出版社, 2002.
- [36]任莉.A 公司薪酬管理体系的设计[D].兰州大学,2010.
- [37]曾湘泉.薪酬管理 (第三版) [M].北京: 中国人民大学出版社,2014:119-138.
- [38]何盛明.财经大辞典.1[M]. 中国财政经济出版社, 1990.
- [39]刘慧龙, 张敏, 王亚平,等. 政治关联,薪酬激励与员工配置效率[J]. 经济研究.
- [40]吴文剑. 中国商业银行薪酬激励机制分析[J]. 东方企业文化, 2015, 000(017):286.
- [41] Maslov A H . Motivation and Personality[J]. Quarterly Review of Biology, 1987.
- [42]李晖. 国外激励理论与成功经验研究[J]. 求实, 2009(S1):39-40.
- [43]赫茨伯格 等著, 张湛. 赫茨伯格的双因素理论[M]. 中国人民大学出版社, 2009.
- [44]佚名.公平理论的创始人——斯塔西·亚当斯[J].现代班组,2011 (06) :27-27.
- [45] Guest R H . Book Review:Work and Motivation. Victor H. Vroom[J]. The Journal of Business, 1965, 38(2).
- [46]李平. 上市公司 CEO 薪酬激励研究[D]. 湖南大学, 2005.
- [47]杨鑫. 企业核心员工薪酬激励机制研究[D]. 山东大学, 2008.
- [48]加里·贝克尔,郭虹.人力资本理论[M].中信出版社,2007.
- [49] Weitzman M , Portney, Weyant. Just Keep Discounting, But. [C]// Paul. 1999.
- [50]周淑静.高科软件技术有限公司利润分享激励方案设计[D].复旦大学,2005.
- [51]李严锋. 利润分享理论与交易一效率模型[J]. 经济问题探索(9):4.
- [52]方涛.利润分享理论对中国的启示[J].人民论坛,2013,000(027):52-53.
- [53]陈敏,杜才明.委托代理理论述评[J].中国农业银行武汉培训学院学报,2006,000(006):76-78.

- [54]刘有贵, 蒋年云. 委托代理理论述评[J]. 学术界, 2006, 000(001):69-78.
- [55]戴中亮. 委托代理理论述评[J]. 商业研究, 2004, 000(019):98-100.
- [56]俞涛. SWOT 分析模型在战略形成中的应用研究[J]. 经济技术协作信息, 2008, 000(003):11-11.
- [57]任洁琼.SD 公司研发人员薪酬体系优化方案设计[D].浙江理工大学,2015.
- [58]吴斌. 销售人员流失的原因、影响及对策[J]. 企业技术开发:上旬刊, 2011.
- [59]Joseph J. Martocchio, Strategic Compensation: A Human Resources Approach, Second Edition, Prentice-Hall, 1998
- [60]菲利普·科特勒. 营销管理 (第 13 版) [M]. 北京:中国人民大学出版社, 2009.
- [61]邵琪. 企业文化与思想政治教育[J]. 中外企业家, 2012(10):65-66.
- [62]唐姚新. 浅谈沟通在日常管理工作中的重要性及技巧[J]. 现代经济信息, 2012(08):20-20.

附录一 SNQ 公司薪酬满意度调查问卷

为了进一步了解公司现行薪酬制度存在的不足之处，完善公司薪酬管理制度，提高员工的工作积极性，现进行不记名调查，希望大家从公司及自身的利益出发，积极配合，认真、详实地填写该调查表，同时为耽误您的工作时间表示歉意！

调查问卷说明：

- 1、本调查问卷共有个单项选择题和个开放性问题。
- 2、您可以匿名填写此份调查表。
- 3、本调查问卷表的密级为级，任何信息都将严格受到保密，所以您可以放心回答。
- 4、当有超过的题目不作回答时，本问卷将作无效处理。
- 5、请在您要选择的项时直接打。

一、参与调研人员的基本信息

1、你的性别：

A、男 B、女

2、你的最高学历

A、高中及以下 B、大专学历 C、本科学历 D、硕士及以上学历

3、你在公司的工作年限

A、1 年以下 B、1-3 年 C、3-5 年 D、5-7 年 E、7 年以上

4、你的年龄

A、25 岁以下 B、25-30 岁 C、30-35 岁 D、35-40 岁 E、40 岁以上

二、薪酬满意度调查问卷

1、相比本地的消费水平，你对基本工资是否满意？

A、很满意 B、比较满意 C、一般 D、比较不满意 E、很不满意

2、同公司其他职位的人相比，你对自己的薪资是否满意？

A、很满意 B、比较满意 C、一般 D、比较不满意 E、很不满意

3、同行业内的同职位的人相比，你对自己的薪资是否满意？

A、很满意 B、比较满意 C、一般 D、比较不满意 E、很不满意

4、相对你的努力付出你对公司给你的回报是否满意？

A、很满意 B、比较满意 C、一般 D、比较不满意 E、很不满意

5、相对你的工作资历，你对自己的薪资是否满意？

A、很满意 B、比较满意 C、一般 D、比较不满意 E、很不满意

6、相对公司的营业收入，你对自己的薪资是否满意？

- A、很满意 B、比较满意 C、一般 D、比较不满意 E、很不满意
- 7、你对公司的薪酬体系在员工激励方面是否满意？
- A、很满意 B、比较满意 C、一般 D、比较不满意 E、很不满意
- 8、你对自己的薪酬结构（基本工资、绩效奖金、提成奖金、年终奖等的比例）是否满意？
- A、很满意 B、比较满意 C、一般 D、比较不满意 E、很不满意
- 9、你对公司对员工绩效评价的公平性是否满意？
- A、很满意 B、比较满意 C、一般 D、比较不满意 E、很不满意
- 10、你对公司对员工绩效评价的合理性是否满意？
- A、很满意 B、比较满意 C、一般 D、比较不满意 E、很不满意
- 11、你对公司绩效评价结果与薪资的关联度是否满意？
- A、很满意 B、比较满意 C、一般 D、比较不满意 E、很不满意
- 12、除了法定福利（五险一金）外，你对公司的其他福利是否满意？
- A、很满意 B、比较满意 C、一般 D、比较不满意 E、很不满意
- 13、你对公司安排的培训的频次是否满意？
- A、很满意 B、比较满意 C、一般 D、比较不满意 E、很不满意
- 14、你对公司安排的员工活动的频次是否满意？
- A、很满意 B、比较满意 C、一般 D、比较不满意 E、很不满意
- 15、你对公司的工资发放的及时性是否满意？
- A、很满意 B、比较满意 C、一般 D、比较不满意 E、很不满意
- 16、你对公司在薪酬方面的反馈机制是否满意？
- A、很满意 B、比较满意 C、一般 D、比较不满意 E、很不满意
- 17、你对公司薪酬制度和激励机制的透明度是否满意？
- A、很满意 B、比较满意 C、一般 D、比较不满意 E、很不满意
- 18、你对上级对你在薪酬和绩效方面的沟通是否满意？
- A、很满意 B、比较满意 C、一般 D、比较不满意 E、很不满意
- 19、你对公司的晋升制度是否满意？
- A、很满意 B、比较满意 C、一般 D、比较不满意 E、很不满意
- 20、你对过去一年薪资的涨幅是否满意？
- A、很满意 B、比较满意 C、一般 D、比较不满 E、很不满意

附录二 访谈提纲

您好，首先非常感谢您百忙中抽空接受我的访问，此次访问的内容仅用于本次应用研究，以供 G 公司在薪酬管理中提供参考，访问人员信息也会做保密处理，请您放心、如实说出您的意见和想法，非常感谢您的支持！

- 1、您目前的岗位是什么？主要工作职责有哪些？日常的工作内容是什么？
- 2、您了解公司的薪酬制度吗？知道提成是如何计算和发放的吗？
- 3、您认为公司目前的薪酬激励体系哪些地方需要优化？
- 4、您从同行那里了解到了哪些有效的薪酬激励方式？
- 5、您认为公司目前制定销售目标的方法是什么？这种方法是否合理？为什么？
- 6、您认为公司目前的绩效管理制度是否公平、有效？
- 7、您感觉现在公司部门之间的沟通与协作顺畅吗？如果不舒畅主要的原因是什么？
- 8、您认为销售人员目前工作的瓶颈是什么？如何打破这些瓶颈？
- 9、您认为公司目前的销售团队管理方面有哪些问题？
- 10、如果销售团队划分成小组，您觉得会提高整体效率吗？小组内部如何分工比较合理？利益如何分配会比较合理？
- 11、您认为公司未来最有成长性的业务是什么？
- 12、公司代理线业务推行的难点在哪里？对于代理线业务的激励机制您有什么好的建议没？