

分类号 C93
U D C 658

密级
编号



MBA 学位论文

论文题目 海信冰箱兰州公司销售员工
激励管理优化研究

研究生姓名: 芦红鹏

指导教师姓名、职称: 荆炜 教授

学科、专业名称: 工商管理硕士

研究方向: 营销管理

提交日期: 2021年9月30日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个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。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 李红刚 签字日期： 2021年12月8日

导师签名： 苏伟 签字日期： 2021.12.8

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，_____（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

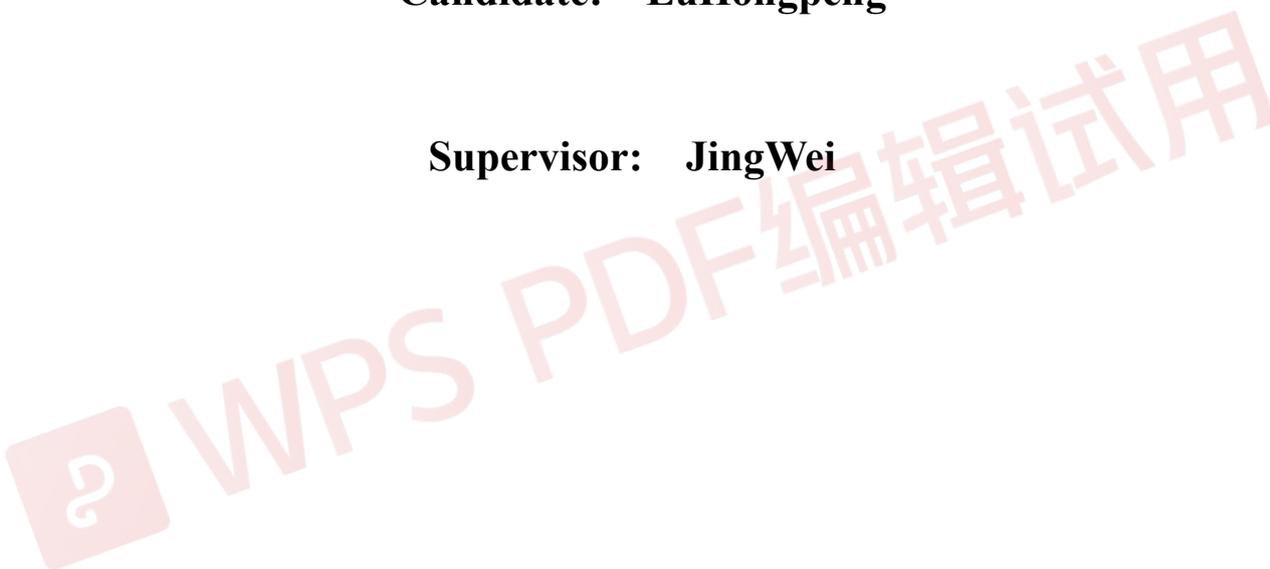
学位论文作者签名： 李红刚 签字日期： 2021年12月8日

导师签名： 苏伟 签字日期： 2021.12.8

Research on The Sales Staff Incentive Management Optimization of Hisense Refrigerator Lanzhou Company

Candidate: LuHongpeng

Supervisor: JingWei



摘 要

网络终端的发达，电商的崛起，快递业的兴盛，新型零售直接革命了商业直营模式，给借助终端门店销售形成市场竞争力的传统经营企业带来了巨大的挑战，其影响也直接传递到了销售企业对于销售激励管理的制度。本文结合内容型和过程型激励理论，以海信冰箱兰州公司的销售员工为研究对象，使用调查问卷、访谈、文献分析等方法，寻找激励管理所存在的问题，从分析激励管理影响因素的角度，为海信冰箱兰州公司销售员工激励管理提供优化意见。

通过深入调查，发现海信冰箱兰州公司在激励管理设计方面存在绩效考核指标不完善、销售指标分配不均衡等问题，在激励管理执行方面存在执行力度不严格、考核动态性缺失、管理责任混乱等问题。针对上述问题，本文提出了设立科学的奖金激励、岗位薪酬等级、激励指标，采用灵活的培训形式，监督培训效果、销售指数完成情况、生产力提高等具体优化措施，以改变该公司目前激励管理失效的问题，提升公司激励管理的有效性，进而有助于该公司保障发展并提升核心竞争力。

关键词：销售员工 激励管理 优化 海信冰箱

Abstract

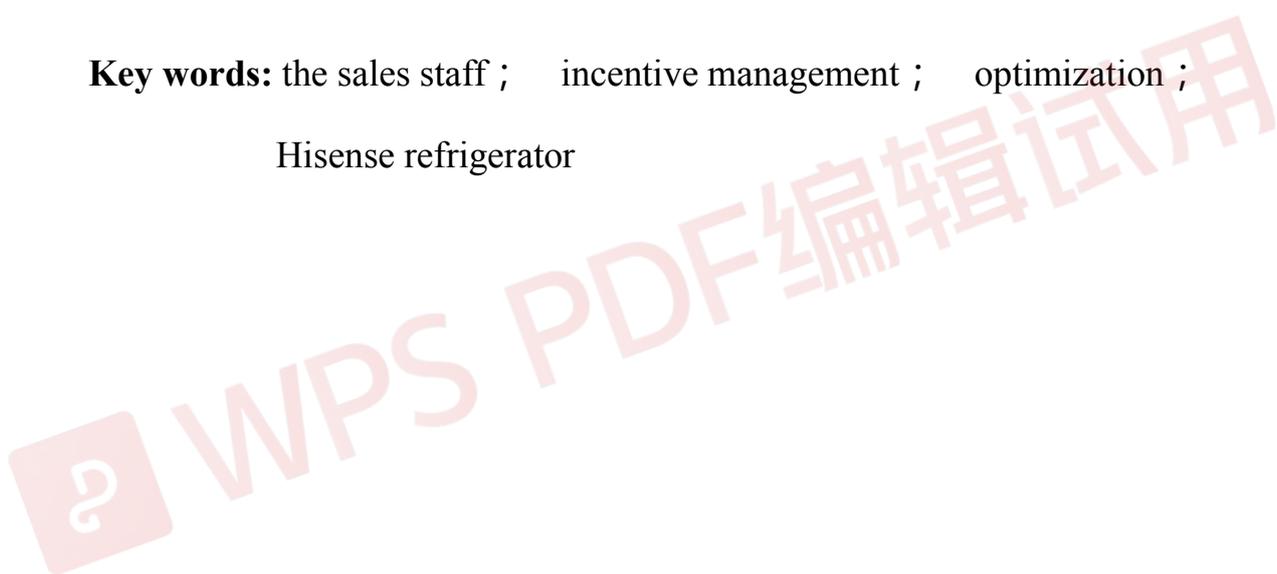
With the development of network terminals, the rise of e-commerce and the prosperity of express industry, the new retail has directly revolutionized the direct business model, which has brought great challenges to the traditional business enterprises that form market competitiveness through terminal store sales, and its impact has also been directly transmitted to the sales incentive management system of sales enterprises. Combined with the content-based and process-based incentive theory, this paper takes the sales staff of Hisense refrigerator Lanzhou company as the research object, uses the methods of questionnaire, interview and data analysis to find the problems existing in incentive management, and provides optimization suggestions for the incentive management of sales staff of Hisense refrigerator Lanzhou company from the perspective of analyzing the influencing factors of incentive management.

Through in-depth investigation, it is found that Hisense refrigerator Lanzhou company has some problems in the design of incentive management, such as imperfect performance evaluation indicators and unbalanced distribution of sales indicators, and some problems in the implementation of incentive management, such as lax implementation, lack of dynamic evaluation, confusion of management responsibility and so on. In view of the above problems, this paper proposes to establish

scientific bonus incentive, post salary level and incentive index, adopt flexible training forms, and supervise specific optimization measures such as training effect, completion of sales index and productivity improvement, so as to solve the problem of ineffective incentive management of the company and improve the effectiveness of incentive management of the company, This will help the company ensure its development and enhance its core competitiveness.

Key words: the sales staff ; incentive management ; optimization ;

Hisense refrigerator



目 录

| | |
|----------------------------|-----------|
| 1 绪论 | 1 |
| 1.1 研究背景..... | 1 |
| 1.2 研究目的与意义..... | 2 |
| 1.2.1 研究目的..... | 2 |
| 1.2.2 研究意义..... | 2 |
| 1.3 研究内容和方法..... | 3 |
| 1.3.1 研究内容..... | 3 |
| 1.3.2 研究方法..... | 4 |
| 1.4 技术路线..... | 5 |
| 2 理论基础及研究综述 | 6 |
| 2.1 理论基础..... | 6 |
| 2.1.1 激励..... | 6 |
| 2.1.2 激励理论..... | 6 |
| 2.2 国内外研究概况..... | 8 |
| 2.2.1 国外研究概述..... | 8 |
| 2.2.2 国内研究概述..... | 9 |
| 2.2.3 研究述评..... | 10 |
| 3 公司介绍及销售管理现状 | 11 |
| 3.1 公司介绍..... | 11 |
| 3.2 公司销售员工现状..... | 12 |
| 3.3 公司销售激励管理现状..... | 13 |
| 3.4 销售员工激励分析..... | 14 |
| 3.5 销售员工激励管理影响因素..... | 15 |
| 4 公司激励管理调查与分析 | 16 |
| 4.1 调查问卷..... | 16 |
| 4.1.1 问卷发放与样本抽取..... | 16 |
| 4.1.2 调查样本基本信息分析..... | 16 |

| | |
|---------------------------|-----------|
| 4.1.3 问卷调查总体分析..... | 18 |
| 4.2 深度访谈..... | 19 |
| 4.3 评价体系..... | 20 |
| 4.4 调查结论..... | 20 |
| 4.4.1 销售激励设计问题及分析..... | 21 |
| 4.4.2 销售激励执行问题及分析..... | 21 |
| 4.4.3 销售激励考核问题及分析..... | 21 |
| 5 公司激励管理的优化措施..... | 24 |
| 5.1 优化目标..... | 24 |
| 5.2 优化原则..... | 24 |
| 5.3 优化措施..... | 25 |
| 5.3.1 设计优化..... | 25 |
| 5.3.2 执行优化..... | 30 |
| 5.3.3 考核优化..... | 31 |
| 5.4 激励管理优化结果预判..... | 34 |
| 5.4.1 满足战略发展需要..... | 34 |
| 5.4.2 体现激励管理公平性..... | 34 |
| 5.4.3 提高激励管理透明度..... | 34 |
| 5.4.4 增强激励管理激励性..... | 35 |
| 5.5 激励管理优化保障条件..... | 35 |
| 6 研究结论与展望..... | 36 |
| 6.1 研究结论..... | 36 |
| 6.2 研究中的不足..... | 37 |
| 6.3 研究展望..... | 38 |
| 参考文献..... | 39 |
| 附 录..... | 42 |
| 后 记..... | 44 |

1 绪论

1.1 研究背景

进入二十一世纪后,由于中国的城市生活技术水平发展、民众日常生活水准迅速提高,家电行业成为了国内竞争最充分的行业。二零零九年,国家启动刺激市场消费的家电补贴政策后,家电消费潜力开始爆发^[1, 2]。据统计局和商务部的统计资料分析,二零一零年我国家电和视听器材类市场成交额约为四千六百零四亿元^[3],二零一一年约为四千九百三十一亿元^[4],二零一二年到达最高峰时期,约为七千七百七十亿元^[5],我国家电下乡产品七千九百九十一万点三万台,完成销量二千一百四十五点二亿元,截止二零一二年十二月底,我国已累计售出家电下乡商品二点九八亿台,完成销量七千二百零四亿元^[6]。格力电器销量一百八十九点八亿元,海信家电销量一百七十二点一亿元,位列家电下乡销量位列全国三甲^[6]。各品牌借助此政策均成功扩大了渠道网络,提升了产品知名度,奠定了自己的市场地位。

二零一五年电商销售崛起后,家电产品更是成为了商家促销时的爆炸利器。调查数据表明,在家电产品线上销量规模已由二零一四年的七百八十亿飙升到了二零一九年的三千一百三十八亿,而同时期,家电产品线下零售额却从五千九百五十八亿滑落至四千九百一十亿,线上和线下的产品销量形成了极大地反差。其中,家电线上零售额在家电市场总零售额规模中的占比,则由二零一四年的百分之十一.六上升至二零一九年的百分之三十九,增长的绝大部分零售额源于线下渠道的消费迁移。

家电市场在大幅度变革,家电公司销售管理水平却提升缓慢。业内许多公司在销售激励管理上存在诸多不足,如为提高业绩,利用打感情牌、压任务、保数据、看增长等措施去刺激、强迫销售员工。海信冰箱兰州公司为了能够更好地激励销售员工,近年来不断优化销售激励管理,但由于公司管理层思想较为保守,且缺乏相关理论的学习,其激励管理建设还不完善,激励管理效果并不显著。加之线上销售对于实体店销售的冲击,渠道经销商销售规模下滑、终端竞争力加剧,公司销售业绩完成困难、销售费用减少,在公司原有的销售激励管理下,保持业

绩增长，完成销售指数，对于海信销售员工来讲尤显困难。因此，公司迫切希望对原有的销售激励管理进行改良，提高销售激励管理的激励性、有效性和可持续性，以达到完成业绩和提升效益的目的。

综上所述，如何使公司可持续发展，一直是公司管理者普遍追求的问题，而销售管理通常被视为公司运营过程中重要的环节，销售员工是公司销售过程中不可或缺的因素。如何实施有效的销售激励管理，是管理销售过程的重中之重。基于此，本文选择海信冰箱兰州公司作为研究对象，运用激励相关理论，针对性地对公司现行激励管理存在的问题进行分析，并根据分析结果给出优化建议，使得优化后的激励管理能充分发挥其对销售员工的激励作用，以助公司健康、持续发展。

1.2 研究目的与意义

1.2.1 研究目的

海信冰箱兰州公司在兰州的发展经历了三个阶段，从一般走向优秀，从优秀走向一般，乃至目前销售业绩排在全国排名的末端。随着企业销售规模增大、销售员工数量增多，原先依靠管理层粗放式管理经验以及简单借鉴其他公司销售员工激励管理的方式已捉襟见肘，逐渐出现销售员工士气下滑、凝聚力差乃至离职的现象，长此以往势必会对企业的发展产生不利。为此，公司管理层迫切期望销售员工激励管理的改革与创新，切实起到激励作用。本文试图通过对古典激励理论进行深入研究，结合销售员工激励管理满意度调查及访谈，分析现行激励管理造成“激励失效”的原因，提出相应建议及改革措施，以达到激发销售员工的积极性、增加满意度、提升忠诚度，进而提高销售指数、增加公司效益的目的。

1.2.2 研究意义

就理论层面的分析，国外研究者从教育心理学、经济学、企业管理学、文化社会学等多个视角探究了怎样调动销售员工积极性的问题，同时形成了多种比较成熟的理论。国内学者在此基础上，根据中国企业的实际情况，也作出了本土化

的研究,对理论进行补充。现有的激励理论对于销售激励管理优化的研究关注点主要集中在物质激励,精神激励和多元化激励。前期学者对具体行业、企业员工激励的案例研究很丰富,针对家电企业中销售员工的激励管理研究相对也比较少。通过本课题的研究,能够对相关研究进行补充。

从现实层面来看,本文选取家电行业中的大型销售公司——海信冰箱兰州公司作为样本,利用激励理论优化销售激励管理,科学、合理、有效、高效、持续的激励管理,完全符合公司和销售员工的利益。通过对目前公司现有的激励管理进行探讨和研究,提出适合公司发展的优化激励管理,以达到提高海信冰箱兰州公司销售员工满意度及忠诚度的目的,进而为公司业绩的增长提供高质量保障。并在解决问题的基础上,为出现类似情况的企业、组织提供参考。

1.3 研究内容和方法

1.3.1 研究内容

本文以古典激励理论为基础,对公司的销售激励管理进行研究,分析出公司激励管理失效的原因,进而设置一个激励管理优化的目标,提出改进的措施。本文以调查分析的结果为基础,以激励管理优化目标为方向,结合古典激励理论,制作出相应的激励管理优化措施。本论文共设计为六部分,以下详细介绍:

第一部分,绪论。重点介绍了论文的科研背景、科学研究的目的是和意义、研究内容及其采取的研究方法。

第二部分,基础理论与文献综述。重点阐述了马斯洛的需求理论等六种激励理论及其国内外的研究现状,为本文研究提供理论依据。

第三部分,公司背景介绍。对本文选取的研究对象——海信冰箱兰州公司的概况、销售员工激励管理现状、销售员工激励特点及影响因素,确定调查依据。

第四部分,公司现行激励管理调查与分析。根据调查问卷和对公司销售员工的访谈结果,结合适当的评价,对海信冰箱兰州公司现有的激励管理进行归纳并分析。

第五部分,公司激励管理的优化。以第四部分调查访谈分析的归纳结果为研究资料,以改善现行激励管理为原则,以优化现行激励管理为目标,设计出相应

的激励优化管理措施。

第六部分，研究的结论及发展展望。对主题整个研发过程都加以了归纳和总结，在此基础上对类似行业类似情形的企业激励管理提出建议。最后，提出对论文研究不足的地方及研究展望。

1.3.2 研究方法

（1）文献研究法

通过馆藏文献和网络文献平台，对国外和国内关于激励理论和激励优化的相关资料进行查阅和学习，并将其进行总结归纳。一方面明确了前人在有关领域的重要成果、科学研究现状及其所产生的有利经历，同时也可以提升此次科学研究的整体效果，另一方面能够提高本次研究的效率，为本文写作奠定理论基础。

（2）问卷调查法

本研究选取相应的调查对象，以现行激励管理的有效性作为调查的主要内容，采取背向发放、收集的方式进行问卷调查。问卷调查设计两部分，问题研究设计二部分，第一部分为研究对象的基本资料收集汇总；第二部分采用李特克量表样式，以激励管理实施的三个步骤（激励设计、激励执行、激励考核）为调查维度设计调查问卷，用以收集调查对象对现行物质激励、精神激励和多元化激励的感知程度。同时，对问卷的数据进行联立分析，从而可以更直观的分析销售员工工作区域、市场特性等客观条件对激励体系实施的影响。以此来为本文的研究提供数据支持。

（3）访谈法

为加大研究的深度，在调查问卷法的基础上采取深入访谈的方法。根据调查问卷分析的内容，选取不同岗位、不同工作地点、不同工作年限的员工为访谈对象；以对公司激励管理的满意度、对销售指数的了解、对完成销售指数重要性的看法等作为访谈内容进行有计划地深入交谈。以获取更加直观的信息，从而对问卷调查数据进行补充。

1.4 技术路线

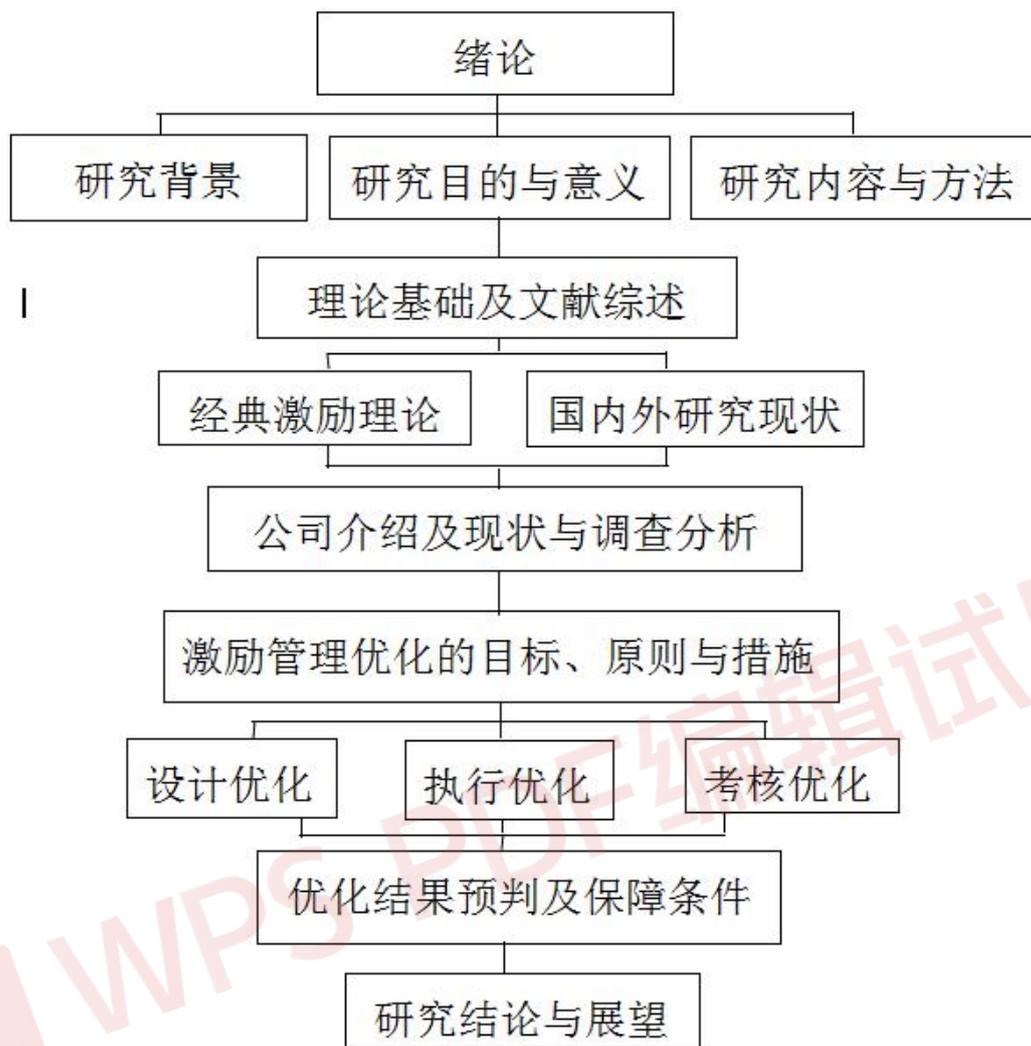


图 1.1 技术路线图

2 理论基础及研究综述

2.1 理论基础

2.1.1 激励

激励的概念:从字面意义来说,激励(Motivation)具有激励和促进学习的意义,最早归于教育心理学概念范畴;从其本质角度看,激励是一个精神力量或状态,对人的活动会产生激励与促进的效果。

而建立在激励基础上的激励管理(Incentive management)是指通过特定的方式管理,将销售员工对销售指数实现最优化。它通过物质激励、精神鼓励等方式将其应用于销售员工,使其认可销售目标,接受公司销售管理,在销售过程中保持兴奋状态。对激励管理的概念梳理可以使得在做本课题的激励优化时,有清晰透彻的理论概念支撑。

2.1.2 激励理论

激励学说,是在行为科学中用来解决需求、动力、目标与行动四者间关系的核心学说。这些理论的提出,丰富了人们对工作中激励的认识,为有效地采用激励管理提供了指导依据。根据不同的研究层面,激励理论又可分为内容型激励理论与过程型激励理论,内容型激励理论旨在找出促使员工努力工作的具体因素,过程型激励理论关注动机的产生及从动机产生到采取具体行为的心理过程。结合本文的研究主题,笔者通过阅读相关文献和书籍,主要梳理了属于内容型激励理论的马斯洛需求理论、赫茨伯格的双因素理论、麦克利兰的成就需要理论和属于过程型激励理论的弗洛姆的期望理论、亚当斯的公平理论和斯纳金的强化理论。

(1) 马斯洛需求理论

马斯洛要求论是对人类研究激励中最为普遍的学说之一,该学说把人的基本要求从低至高分为了五大阶段,依次是生理身体要求、健康必须、社会需求、尊重要求和自我实现要求。每个人的需要不同,应采取的鼓励手段有所不同,低水平的要求获得满足后,高水平的要求才会产生鼓励效果。同样一个人,如果有更

高层次的要求，对他采取低层次需求的激励措施将不会呈现效果。

（2）赫茨伯格的双因素理论

赫茨伯格的双因素理论又称为“刺激原因——保护原因”的理论，其论点是刺激原因与保护原因是刺激人类个体形成特定活动的二个原因。包含薪资、工资、企业管理政策等，这些和环境以及工作要求相关的各种因素为健康原因，如果说健康原因管理得不善，会造成职员不满的心态，但即使管理得好也并没有办法因此调动职员的工作积极性。触发原因是指与工作内容密切相连的原因，如通过工作获得成果、个性得到成长和发展的机会等，都可以发挥调动员工的积极作用。企业在制定激励体系时应合理地利用激励因素和保健因素，做到最大程度的提升员工的工作积极性和热情。

（3）麦克利兰的成就需要理论

麦克利兰是美国最知名的研究动机的社会心理学专家之一，他把人的工作中的动力与需求概括为成就需求、权利要求和亲和需求。该理论提出，高成功要求的人更愿意做那些富有挑战性的工作，以实现个人的成功；高权利要求的人更重视自己的社会身分、地位，喜欢指挥并影响别人；高亲和需要的人在意着其他人对你的喜爱和接受程度，希望建立良好的人际关系。

（4）弗洛姆的期望理论

美国心理学家弗洛姆的期望理论，是一个动态理论，其诠释了激励的整个过程。当人们做出的某种行为或行动能够产生一定的绩效，而产生的绩效又能使他们得到相应的报酬，且该报酬能够满足需求时，人们才会选择这一行为或行动。概括来说，人们是否会有所行动，关键在于他们预期该行动是否能够带来自身期望达到的目标或结果。

（5）亚当斯的公平理论

美国心理学家亚当斯的公平理论研究的重心为社会报偿的公正性。一个人会将自已做出的劳务和得到劳动报酬与同别人做出的劳务和得到劳动报酬加以比较，也就会将自已当前做出的劳务和得到劳动报酬与同过去做出的劳务和得到劳动报酬加以比较。当看到这种收支比较，自己的与他人的收入相等或者自己当前的收入和过去的相等是，人们就觉得很公平，从而心情舒畅，努力工作；反之，则会形成社会不平等感，内心不满，工作积极性下降。

（6）斯金纳的强化理论

美国心理学家和行为学家斯金纳的强化理论认为人的行为会因为受到刺激而发生变化,如果刺激对人有积极作用,则会增加该行为的次数;如果刺激对人有负面影响,则会避免这种行为再次发生。该理论又被称为“行为修正理论”,可指导企业管理者将激励措施分为正强化和负强化两种,即给与奖励或处罚。

国外诸多管理学、心理学、社会学专家和企业实践者,综合各方面管理实践因素,创立了众多激励理论。作为管理者应该结合企业、部门和员工的实际情况,做好激励需求与目标的引导工作,强化激励的动机,刺激激励的行为,虽然各种的激励理论都会有局限性,但管理者还是必须综合运用这些激励理论,继而实现组织目标。

2.2 国内外研究概况

2.2.1 国外研究概述

外国学者对激励机制的研究,主要重点从激励因素、机制等方面展开分析,并指出了在实际经济管理中影响激励效应所产生的问题。在面对公司内部管理工作中的具体研究问题时,以玛汉坦姆仆为代表,他对知识型员工进行调查分析后认为,主要起激励作用的因素有:自我发展、工作上的积极性、成就感和财富^[33]。安盛咨询服务有限公司与澳洲管理研究所,已通过对澳洲、美国和日本等国在多个行业员工调查的基础之上,通过调查表明薪资、工作性质、晋升程度以及与同伴关系等四大因素,直接影响了员工的整体业绩效果。Reid(1977)在其作品《The Theory of Share Tenancy Revisited Again》中,论述了个性的满意状态和企业激励机制的相互关系,在其中,企业业绩评价系统已作为一种主要的激励机制因素,并能够更有效管理营销员工的日常活动^[35]。Thomas W. Ross(1985)在其所出版的书籍《Product Warranties and Double Moral Hazard》中认为,除去工资激励和组织内环境激励,岗位的吸引力也是至关重要的。Bernd Theilen 表示机制是具有稳定循环系统过程周期性的,尽管它有着稳定的名称,如为考评循环过程管理系统、计划管理系统和反馈循环过程管理系统。Pierre Picard(1986)主要围绕公司管理控制学原理进行研究,并基于研究结论构建了激励管理系统,经过

分析与研究公司的管理层员工情况后可看出,必须建立科学的管理体系,设计全面、精确的管理条例,不断创新与优化管理环节,才能合理奖励人才员工^[42]。

国外的研究认为,管理过程中员工对于激励管理的认可,在于其是否满足和实现了员工自身的需求。企业的销售管理目标就是让员工创造价值以使收益增加,而控制这个创造价值的过程,就需要分析员工需求,给与对应的激励管理,进而实现企业诉求。

2.2.2 国内研究概述

国内学者主要从人力资源管理的角度对激励管理进行研究,通过分析当前的员工素质结构,并结合当前社会与组织层面问题,提出激励的对策。无论是激励影响因素、激励模式,还是员工满意度方面,大多学者主张激励将满足人的需求放在第一位。杨东进,冯超阳(2016)调研结果表明,对八零后员工的组织激励机制,普遍出现“保健因素主导、激励因素缺失”的现状,组织奖励水准普遍偏低,并在国家和公司层面给出了具体的要求措施^[43]。杨丽(2016)认为在当代组织,管理知识类员工的比重正不断增加,企业需要找到新的管理思想与方法,而通过对双因素经典理论的深入研究,就能够更好地从“保健原因”、“激发原因”上进行剖析,有助于企业管理者寻找更合适的方法,从而提升了组织管理知识类员工的能力管理水平^[44]。高洁认为(2017)由于社会主义市场经济体制更加健全,公司内部的竞争也越来越剧烈,因此营销队伍成为公司的生存命脉尤为重要,其参与竞争的能力将直接影响着公司生存发展;科学有效的销售激励^[21]。杨健(2017)对实践的提炼,找出企业建立销售薪酬激励方案的基本规律,包括了怎样在保证合理的薪酬成本前提下,建立与销售策略目标相一致的企业销售激励系统,从而有效激发员工努力实现企业的营销目标^[20]。王红芳,杨俊青,李野等(2019)经过对全国三百一十八家民营企业一千多名管理员工的调查访问,通过实证数据分析研究表明工资水平与工作满意度、总体薪酬感受等在因素中都具有非线性“倒U型”曲线关联,而公司员工的总体薪酬感受与工作满意度也具有正相关关系,所以公司需要在既定工资福利计划的基础上,采取各种途径提高员工的获得感,以提高激励机制的有效性和员工满足感^[45]。杨佩等(2019)提出,根据心理资本理论和职工个人主观幸福感理论,应采取措施改善职工的工作情绪,以增强职工个人主观

幸福感和激励效应^[46]。

上述研究反映出，企业发展的强盛，直接表现就是员工发展的强盛。而实现员工发展的强盛，就必须真正从关心和理解员工的角度出发，通过分析和满足其不断变化的物质精神需求，建立科学的激励管理，最大化的激发员工潜力，使企业能在激烈的市场竞争中拥有可持续发展的动力。

2.2.3 研究述评

根据文献回顾，目前对激励管理的研究包括激励因素、激励机制、激励措施等。国外学者将影响激励管理的因素进行细分，从实践出发，提出优化激励管理的策略；国内学者倾向于从理论出发，研究企业内各类型的员工的特点，从员工需求出发进行激励的科学管理，对于具体行业或企业的案例研究及相关内容仍在完善。因此，本文选取了海信冰箱兰州公司作为具体研究对象，结合激励理论，分析目前公司在对销售员工的激励管理上存在的问题，针对性的提出优化建议，对公司销售激励管理补充完善的，弥补当前研究的空白。

3 公司介绍及销售管理现状

3.1 公司介绍

海信冰箱兰州公司是海信家电集团营销公司下属分支，原是海信电器兰州公司，后因为海信收购科龙后，于 2006 年独立运营。目前，公司经营区域含甘肃，青海，西藏三省，组织架构如图 3.1。

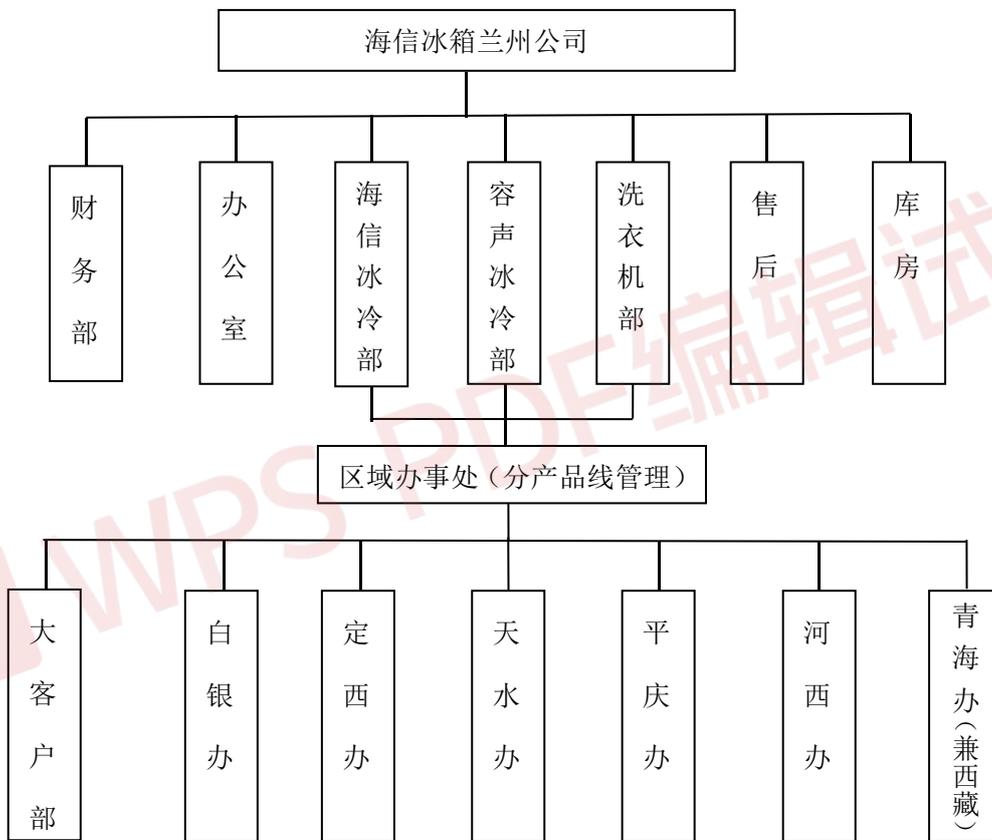


图 3.1 公司组织架构图

公司主要经营海信旗下白电产品，包括容声品牌冰箱、冷柜、洗衣机，分公司销售辖区市场占比 10%；海信品牌冰箱、冷柜、洗衣机，市场占比 3%。如表 3.1 所示,为公司 2015 年-2019 年海信品类销售业绩完成。

表 3.1 公司 2015-2019 年的销售业绩情况

| 年份 | 2015 年 | 2016 年 | 2017 年 | 2018 年 | 2019 年 |
|----|---------|---------|---------|---------|---------|
| 海信 | 4300 万 | 4300 万 | 4200 万 | 3600 万 | 4000 万 |
| 总计 | 12400 万 | 12200 万 | 12400 万 | 12300 万 | 11300 万 |
| 占比 | 34.6% | 35.2% | 33.8% | 29.2% | 35.3% |

公司内部现有产品总监 2 名，培训师 3 名，办事处经理 6 名，销售员工 53 名。公司在销售上分渠道和大客户两条线。其中，渠道主要是区域代理商分销和区域直营经销模式；大客户主要是当地连锁，如苏宁、国美系统。

3.2 公司销售员工现状

公司在多年的经营中，积累并培养了一批工作年限长、工作经验丰富，且对公司流程及管理极为熟悉的管理员工和销售员工，其在公司业绩的稳定发展、工作的开展、市场的维护、员工的建设等方面做出过很多的贡献。但受目前市场环境客观因素的影响，如受电商冲击、连锁客户下沉渠道终端、电商渠道网络开发、快递业的兴旺、消费者对于新兴渠道的消费兴趣转移等，原有渠道市场销售客户的终端市场信用被破坏，逐渐出现市场销售低迷、零售购买力下降、部分实力商家转型、新客户开发困难等现象，致使销售员工终端业绩提升困难。

面对市场带来的压力，公司上层一方面在不断的压缩成本、降低费用；另一方面为了顺应市场变化，大力开发和投入电商市场，同时要求销售队伍完成任务，保持业绩增长。与此同时，对原有渠道经销商的利益却置之不顾，引起渠道客户不满。公司将所有压力转移到了销售员工身上，然而销售员工无法改变市场销售情况，自身又没有能力转变角色，因此销售员工特别是工作了 10 年左右的老员工工作态度发生变化，有了“破罐子破摔”的心态，与公司开始了博弈。员工内部慢慢的形成了一种消极的气氛，越来越多的人开始懈怠工作。与此同时，公司管理层没有针对性的改变激励管理措施，没有及时对销售员工心理进行疏导对其工作进行指导，极大地影响了公司的发展^[47]。

3.3 公司销售激励管理现状

美国著名心理学家亚当斯提出的公平理论，认为人人都会追求公平，而对公平的感知，是被激励者从获得的激励效果的与被激励者的付出进行权衡而得出的。当物质激励与工作付出缺乏匹配性时，必然会对销售员工心理造成一系列的负面影响。

首先，公司现有的激励管理破坏了物质激励的公平性，企业出现物质激励的低产出现象，进一步影响到销售员工在后续工作中的积极性。公司管理层在发现这种情况之后，只是象征性地通过频繁开会、罚款、降薪、单独谈话等形式进行干预，缺乏有针对性的精神激励方面的激励措施，且在激励管理考核的过程中，缺乏执行力。如末尾淘汰制，业绩完成排名的最后一名会被淘汰，但是在实际执行过程中，连续三个月业绩完成排名最后者才会被淘汰，并没有按照规定实施，以至于部分销售员工可以积累业绩在第三个月进行突击，完成逆袭，考核变成了形式主义，没有了威慑性。此外，公司在年终要进行销售员工 KPI 评估，分 S, A, B, C, D 五级，D 级员工将被淘汰。评估者均是公司现有管理层，因为人情关系，评估的结果中没有出现过 D 级的现象。以上情况，造成了优秀销售员工离心离德的结果。面对如此困境，公司没有提出有针对性的激励多元化管理，更加助长了部分销售员工消极怠工、得过且过的心态。

其次，公司维持现有的激励管理，必然进入销售管理的死循环，也就是销售员工与公司的博弈。如图 3.2 所示，企业最理想的结果是员工主动辞职不赔偿，员工最理想的结果是被马上辞退获取赔偿。双方都会站在自己的最有利角度，消极员工不辞职，企业不辞退消极员工，拖延应对，导致了消极员工影响积极员工，企业经营效益下滑。当由于企业低效益而支付员工低工资低福利时，又会引发员工情绪不满，对待工作越发消极^[48]。

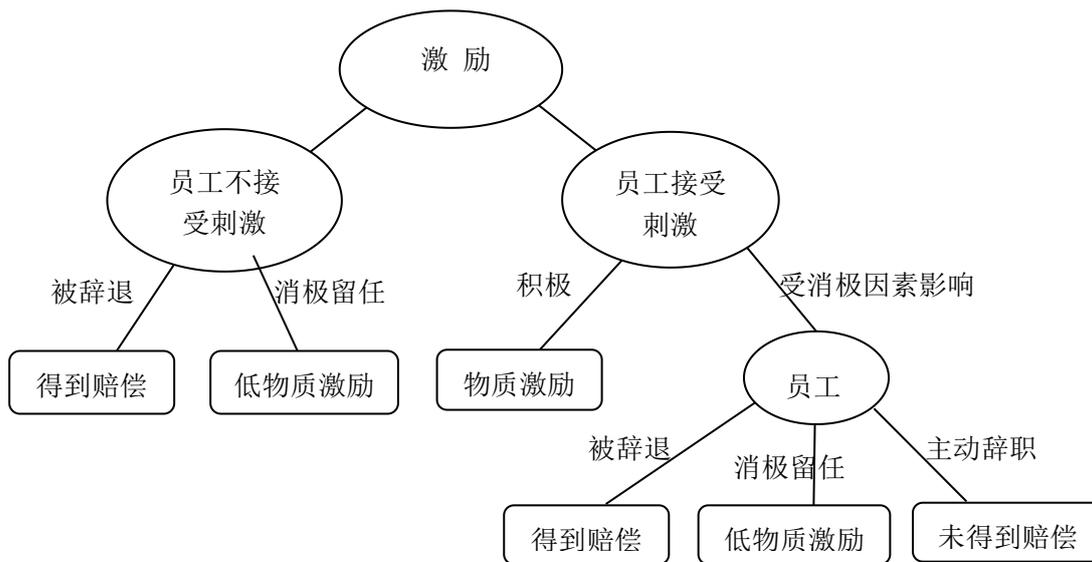


图 3.2 公司员工应对激励管理的博弈树

3.4 销售员工激励分析

向往舒适安逸的工作环境与生活、尽量避免辛苦的工作与劳累，是人趋利避害的天性。只有在得到特别的刺激时，人才能克服天生的懒惰。销售员工往往具有以下几点工作特征：1. 工作地点不固定。他们经常在陌生的环境中独自工作，远离同事和家人；2. 自身代表企业、企业就是自身；3. 工作时间没有规律性。由于与客户接触的时间地点没有规律性，他们的工作时间常常没有规律性，不断奔波，更容易疲劳；4. 存在比常人更大的心理压力。每日都不可避免地要面临大量客户的拒绝，即使有时通过了巨大的艰辛努力仍然无法获得订单。综合以上几点工作特征，销售员工工作时间地点无规律，心理压力大，容易遭受挫折，自信与斗志很容易被消磨掉。

销售员工的五大压力——行业压力、公司压力、客户压力、市场压力、经济压力，对其进行激励具有极大的挑战性。受销售工作性质的影响，员工销售激励管理要不断创新，以满足不断更新的销售指数带来巨大工作压力的销售员工更新的激励追求。销售管理者作为销售员工的激励促进者，激发和鼓励销售员工为销售工作积极地付出努力。销售工作面对大量复杂多变的因素，因此将销售员工的努力引导到公司的销售发展方向上是非常重要的。

如图 3.4 所示：

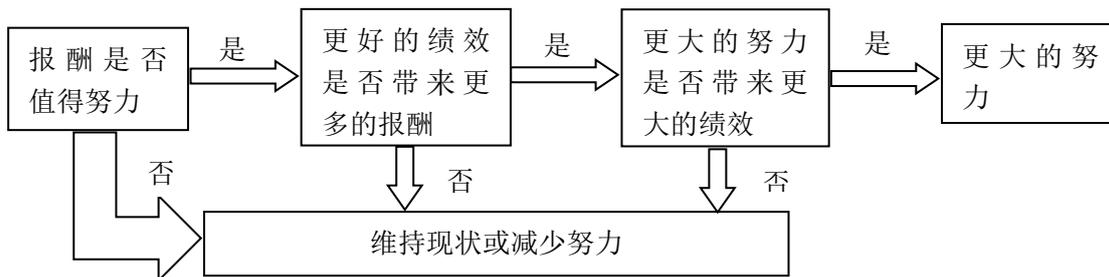


图 3.4 销售员工的激励条件与过程

3.5 销售员工激励管理影响因素

激励的导向是将企业的销售管理构建在企业管理战略的层面上，让企业的销售激励管理成为撬动企业发展管理的重要力量。通过对销售员工的激励管理研究、调查、分析，影响销售激励管理的原因有许多，首先是技术层面，包括与营销管理层和销售员工之间的经常性交流、对销售主管的实地指导、营销研讨会、专业工作指导等；其次为制度层面，公司销售激励指数、销售激励标的、激励与管理的公平性、激励管理的有效性等；第三为人为关怀层面，公司的企业文化、员工的职业规划、销售主管的素质、员工精神需求的满足、工作环境舒适、福利制度的完善、情感压力的宣泄等。

销售员工的激励管理要与企业销售管理匹配，要与企业发展目标协调一致。因为公司为其服务的市场在变化，公司的销售激励管理也要不断更新。销售激励管理要与发展导向相契合，有力的传达公司销售导向的信息。公司的销售激励来源于制定一个领先于市场的销售管理和有效转化销售管理为市场销售行为的能力，具象化公司销售管理，转化为市场销售指数，要求销售员工为公司实现目标而集体努力。销售员工切实有效的执行公司销售激励，创造了价值，促进公司发展，最终实现战略目标。销售激励管理的目的是激励销售员工，保持销售人员一样的工作积极性，提升销售员工的生产力。

上述激励因素层次的划分，最重要的是人为关怀层面，其次为制度层面，最后为技术层面。正如开篇所说，核心优秀的销售员工是战场上最为重要的战略资源！而长期拥有核心优秀的销售员工，只有从人文关怀开始，施行激励管理，进行技术层面的培养。

4 公司激励管理调查与分析

4.1 调查问卷

4.1.1 问卷发放与样本抽取

调查问卷调查对象覆盖公司产品经理、培训师、办事处经理、销售员工，共计 64 人。调查采用不记名问卷填写，回收、整理、统计、分析。问卷的设计旨在对海信冰箱兰州公司海信产品部销售员工激励体系的实施效果做出有效的调查，在 2020 年 5 月 10 号-5 月 20 号期间，最后发放问卷 70 份，回收 64 份，问卷回收率 91.4%；其中有效问卷 60 份，问卷有效率 93.75%。

4.1.2 调查样本基本信息分析

调查样本基本信息汇总如表 4.1 所示：

表 4.1 样本基本信息汇总

| | | 人数 | 比重 (%) |
|------|---------|----|--------|
| 性别 | 男 | 44 | 68.75 |
| | 女 | 20 | 31.25 |
| 入职时间 | 3 年以内 | 3 | 4.68 |
| | 3-5 年 | 5 | 7.82 |
| | 5-10 年 | 16 | 25 |
| | 10-15 年 | 30 | 46.87 |
| | 15 年以上 | 10 | 15.63 |
| 学历 | 中专或技校 | 5 | 7.81 |
| | 大专 | 10 | 15.63 |
| | 本科 | 49 | 76.56 |
| 岗位 | 培训师 | 3 | 4.68 |
| | 销售员工 | 53 | 82.81 |
| | 办事处经理 | 6 | 9.38 |
| | 产品经理 | 2 | 3.13 |

如图 4.1 所示，公司多数员工的工作年限在 10 年左右，工作年限小于 5 年

的占 12.5%，而工作年限 15 年以上的占 15.63%。工作年限满 5-15 年的员工占总人数的比例接近 90%。这也侧面反映了企业存在人力资源僵化的问题。

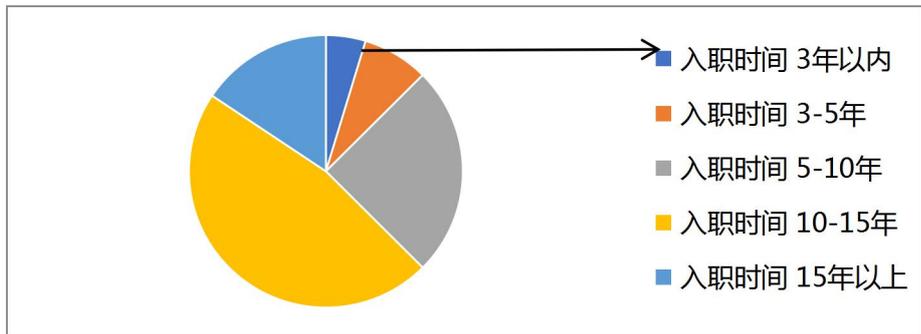


图 4.1 公司员工工作年限统计

如图 4.2 所示，公司的员工本科学历的比例为 76.56%，平均受教育程度很高。其原因是，公司在 2008 年后不再招收文化程度大专及以下的员工。

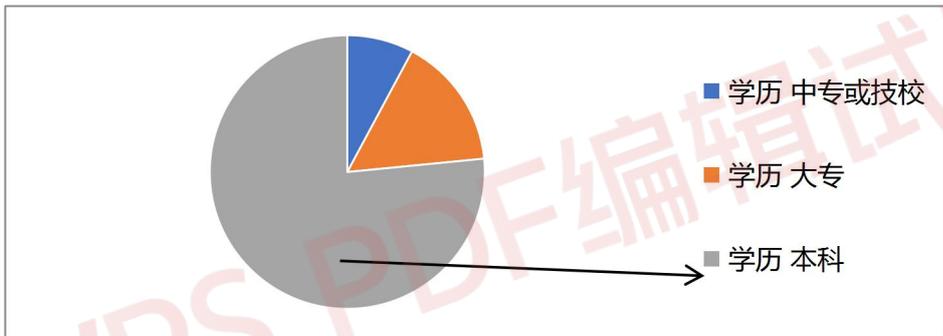


图 4.2 公司员工文化程度统计

公司员工分布情况如图 4.3 所示，销售员工人数占到总数的 82.81%，如果把办事处经理也划入，人数占比超过 90%。直接反映了公司性质就是销售型经营公司。

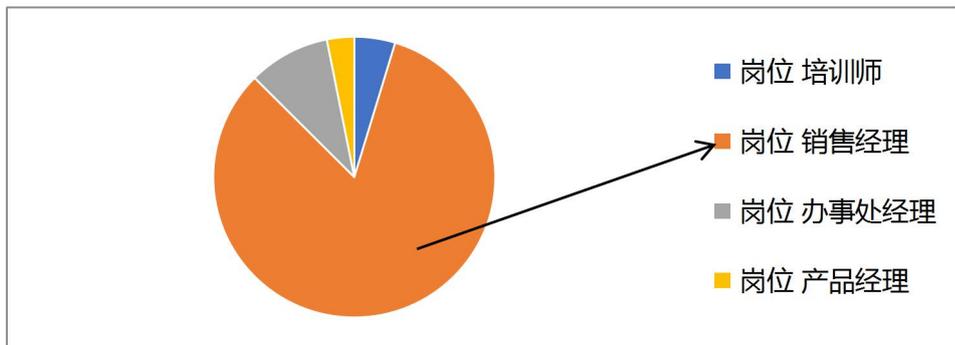


图 4.3 公司员工分布

4.1.3 问卷调查总体分析

为了准确且深入，问卷的计分方式为：将得分进行统计，求出算数平均值，即为该问题的得分。问卷填写者自主判断分值，从 1 分到 5 分分别代表：很不满意、比较不满、一般、比较满意和非常满意。表 4.2 为数据结果。

表 4.2 激励管理满意度调查结果统计表

| | 因素 | 满意度均值 | 排序 |
|--------|-----|-------|----|
| 激励设计方面 | 专业性 | 2.67 | 7 |
| | 科学性 | 2.17 | 9 |
| | 实施性 | 2.67 | 7 |
| | 竞争性 | 3 | 5 |
| | 荣誉性 | 2.83 | 6 |
| | 明确性 | 3.33 | 3 |
| 激励考核方面 | 公平性 | 3.17 | 4 |
| | 奖励性 | 3.5 | 2 |
| | 透明性 | 3.17 | 4 |
| | 人性化 | 2.5 | 8 |
| | 挑战性 | 2.83 | 6 |
| 激励执行方面 | 重视性 | 3.67 | 1 |
| | 成就性 | 3.17 | 4 |
| | 参与性 | 2.67 | 7 |
| | 有效性 | 2.67 | 7 |

通过上表统计的数据，我们发现，从销售员工角度来看，满意度排在前 3 位的项目主要有销售激励的重视性、奖励性、明确性，非常明显的表现出销售员工对于激励重视程度很高。相反，排名最后的是激励的科学性、人性化、专业性、实施性、参与性、有效性，由此表现出销售员工对于激励在设计、执行和考核方面的不认可，公司在这方面都具有很多的不足之处，因此需要对其进行积极地改善。

首先，设计激励。其核心理念在于销售员工对激励管理是否满意，是否愿意去成就。销售员工对激励管理有信心、认可程度高与成果满足感高，公司实施激励管理的动力才充沛，才能达到对员工积极激励的目标。数据表明，销售员工对激励设计方面的打分最低。因此要先让销售员工认可激励管理，体会到激励过程有意义，让其感受到在付出努力后能得到激励效应，进而觉得工作有价值，以便于激发他们的斗志，努力工作。因此，努力工作就是激励管理价值实现。

其次，对激励管理进行考核。通过调查发现，激励管理监督方面包含销售员工对激励考核的接受程度，以及分析现行的激励管理能否实现公司人人争先的劳动方针，发展公司公平竞争的内部环境。激励管理考核主要是回报，包括有形回报与无形回报。有形回报指物质激励；而无形回报表现在精神满足和职业发展方面。由以上数据分析得出，销售员工对于公司的有形回报相对满意，愿意长期工作，以获取收入来满足自身的生活需求。而对于精神满足与发展机会，销售员工打分偏低，可见对工作环境非常不满意，愉悦度低。由此得出，销售员工要有热情，要有持续激情，公司应该优化激励管理以刺激员工自我学习，自我成长，增强员工的归属感与认同感。

最后，保障激励管理的执行。从激励管理执行方面看，公司对创造充满竞争的激励氛围与激励文化是非常重视的，缺缺乏考察销售员工是否已经很好的融入这种环境，以及是否处于一个良好的激励过程当中。优秀的激励氛围和激励文化，更能让员工轻松地进行激励管理；坦诚的合作激励管理交流会增进员工和企业内部的互动进步，并共同吸纳和留住人才；优秀的激励环境，能够调动销售队伍的工作积极性和创造力，对销售员工的激励管理投入程度与激励管理满意度产生极大的影响，使得激励管理保持长期的激励活力。

4.2 深度访谈

前文中的调查问卷及其分析已初步判断出海信冰箱兰州公司销售员工对于现有激励体系的态度。为进一步了解员工的理解、看法与建议，继续采用深度访谈的方式进行补充。

访谈的对象设计为销售区域负责人，作为激励管理的执行者，必须对公司的激励管理深入理解和分析，才能转化激励管理为激励效能，实现激励管理的目标。访谈设计 6 个问题，从目前公司实施激励管理的满意度，公平性，人性化，公开性，激励效的的有效性，考核的公平性等方面展开访谈。

此次被邀面谈为 6 名办事处经理。作为销售员工的直接负责人，公司的中坚力量，对于销售激励管理承担着上传下达的角色。调查员就销售激励管理问题与 6 名办事处经理坦诚沟通，记录他们对目前的销售激励管理的理解和看法。针对销售管理员工访谈内容主要是对目前销售激励管理的认识进行了解，如何更好设

计激励效的,绩效考核的内容应该包括哪些等项目进行讨论,对公司销售激励管理的满意度,对实行绩效考核的看法和是否得到领导认可,对销售指数的分析、对公司的忠诚度、对完成销售指标重要性的认识以及怎样分析销售激励管理和实施等问题展开了深度讨论。访谈的主要内容还包括:对问卷中没有很明确的部分问题加以核实,以及讨论问卷中并未提出的部分问题与观点。在受访者中认为,企业的现有销售激励管理体系需要加以优化与完善,使得现有的激励效用得以发挥。

4.3 评价体系

调查问卷采用李特克量表样式,共设计 15 个问题,表样见附录 A。分别从激励体系设计、激励体系执行,激励体系考核为维度设置问题。每题有 1:非常满意;2:满意;3:一般;4:不满意;5:非常不满意,共五个程度。根据此设计,以平均分为标准评价。每道题平均分 2-1 分为低激励感知,即调查对象对于调查问题的感受明显的不满;3-2 分为较低激励感知;4-3 分为普通激励感知;5-4 分为较高激励感知;5 分为高激励感知,即调查对象完全认可调查问题的描述。以此来确定调查对象对于上述三个维度激励体系的感知程度,从而有针对性地结论。

本次访谈调查的主要围绕销售员工激励环境建设设立,访谈问题分别以对激励体系的认知、激励体系的监督、激励体系的执行、对激励体系的设计有何建议为维度设置问题。调查对象据此方向回答问题,主要是结合自身工作,办事处状况等来作为论据补充。对于访谈结果,依靠调查对象的访谈记录来进行激励感知程度判断,并以此进行总结梳理。依靠主观性的语言描述来丰富数据调查的不足。

4.4 调查结论

根据统计数据以及访谈记录,结合评价体系,现得出关于海信兰州公司现行销售激励管理感知调查结论总结如下。

4.4.1 销售激励设计问题及分析

在销售激励管理中，评价指标的设计尤为关键，销售员工的绩效评价指标的不完善是公司存在的突出问题之一。主要绩效指标如下：第一，绩效评价指标主要为定量，缺乏市场性质高客观的定性指标；第二，当前绩效评价指标相对简单粗糙，以销售指数完成评估、客户发展指数、客户满意度指数为核心；第三，目前的绩效评价指数设计过程缺乏对职位性质的明确定义，缺乏工作职责描述，导致相关的评价指标难以获得公司销售员工的认可。

公司根据市场潜力来计划销售指数，极化指数是销量指数与销售额指数组合考核销售员工。销售指数计划分配的文化是：要求年年增长，增长率在 50%以上，个别区域甚至要求增长 100%。因此，公司对于销售指数的分配采取层层加码的方法，如产品经理承担的销售指数为 1000 万，办事处经理承担的销售指数便为 1100 万，区域销售员工加起来的指标是 1200 万，所以只要整个队伍完成 83%，公司就完成了销售指数。所谓过量指数分配，是一种保险思维，即一旦出现意外情况，加码的销售指数将确保公司实现目标，这是很粗暴的、不道德的，更是不科学的，其结果给销售管理带来了很多不利行为，比如在以往完成激励指数的情况下，销售员工得到激励标的，结果未来的激励指数更高，压力更大，投入更多，风险更高。为了能够平稳的继续工作，他就会选择一个平衡点，只要达到或略超过平衡点指数即可，或者为了降低工作难度，直接选择放弃努力，使公司无可奈何。这种方法会带给销售员工不公平感：1. 市场潜力不一样，实际销售指数不一样，怎么可以乘以简单的一个数字？并且这个数字差距不大，乃至相同，随意性太大，不具有科学性。2. 市场规模越高的区域，指标越高，去年做的好的销售员工，指标更高，结果就选择消极，因为他们指完成指数增加了，实际收入却会下降或持平。

4.4.2 销售激励执行问题及分析

任何管理只有有效执行才能够产生效能。公司当前的销售激励管理在执行上还存在不足。所造成的危害：使得员工对销售激励执行产生不满情绪并最终转化为对公司的不满，具体表现为：

(1) 激励管理执行不严格

目前,在公司绩效考核中,考官对员工打分更多的从人际关系处理和个人情绪的角度进行。最终结果不能准确、客观地反映销售员工的实际工作,不能为后续激励管理的实施提供有效的支持。特别是一些工作能力有限但四处逢迎的员工,不仅没有创造应有的价值,还破坏了激励管理的公正,影响了风气,更不利于企业的发展,让真正称职的员工无法获得利益,不利于提高公司市场竞争力,不利于具有创新精神和开拓精神的员工的稳定。考核一旦缺乏公正,激励管理结果的形成也会失去正义的力量。因此,销售员工难以对销售激励管理达到满意,这不利于公司提高员工的积极性和凝聚力。

(2) 激励管理的动态性缺失

市场的不断变化会导致销售员工对于激励管理的要求产生变化。销售员工进入市场时,对其更具体的工作方式需要赋予更多灵活性。不是针对其所形成管教模式的考核,而是建立在合理放权下的以市场变化为评价基础的激励管理。在管理实践中企业应随着市场环境的改变而动态调整激励,从而优化激励管理。

(3) 激励管理责任混乱

销售工作不是简单的买卖关系,从市场开发到市场维护,再到客户管理,售前售后服务等细节问题,都是销售员工负责。但是公司对于员工的考核以销售指数为第一标准。公司管理部门简单,采用信息化管理,办事程序繁琐,一旦出现问题,责任第一时间推给销售员工。

这种现象的出现不是偶然的,公司往往忽视了销售员工认可和动机的重要性。错误地认为,只有工资等物质激励才能提高员工的热情,带来持久生产力。事实上,员工也需要看到领导者人性化的一面,并需要他们的尊重和认可。只有通过满足销售员工的精神需求,公司才能持续实现利润创造。

4.4.3 销售激励考核问题及分析

考核是公司现代化管理的手段。对销售激励进行考核,目的是检验激励管理有效与否。作为销售员工,激励管理直接影响其工作表现,首先是销售指数的完成,这是销售员工的本份,也是销售激励得以实现的物质基础。其次是公司整体生产力的提升,销售人员生产效率的增加。通过调查发现,公司在考核销售员工

销售指数不够人性化，忽视了销售员工个人的努力程度，考核销售指数单一，在制定销售指数的时候缺乏沟通等问题。

 WPS PDF 编辑试用

5 公司激励管理的优化措施

5.1 优化目标

经过对公司整体发展策略的深入分析,明确了公司的整体发展目标、愿景与目标,并根据员工发展目标与调查结果,针对公司现有的销售激励管理加以分析,使之更具备科学化、针对性、效果与激励性,推进公司发展与员工成长。同时,通过实施多元化、个性化的激励管理,为员工营造上进、人性的工作氛围,鼓励员工的工作积极性、主动性和创造性,真正使员工的工作方向与努力目标与公司的战略发展相一致。根据上述各方面的考量,公司通过了各种举措,以提高工作员工的满意度与幸福感。

5.2 优化原则

经过对公司目前销售激励管理现状的分析与发现,在设计、运行等各方面还存在着一些的问题,科学合理的员工销售激励管理,有助于通过对员工产生激励、制约的效果,来规范和指导员工的思维和行动,所以需要对该公司的销售激励与管理方法加以优化,并在坚持基本优化原则的基础上,进一步明确了优化过程中的基本指导思想,把落脚点放到了提升员工生产力和激励满足感上。

(1) 坚持目标一致性管理原则

在对公司销售激励管理优化的整个过程中,坚持公司和员工目标协调一致。要在明确公司发展战略、愿景目标的基础上,结合员工职业发展、物质与精神方面的需求,找到双方目标之间的平衡点。在目标的制定过程中,首先应充分了解双方的现状,确定科学可行的目标,同时鼓励销售员工参与其中,更好地了解公司的战略,使之将公司与员工目标相融合,确保优化后的激励管理能够被广泛接受,起到较好的激励作用。

(2) 坚持物质激励与精神激励管理相结合的原则

马斯洛阶层论则将人的基础要求,分为了人的生理要求、保健要求、社会要求、尊严要求,以及自身满足要求等五大层面^[8],在对员工销售激励管理优化的过程中,坚持物质激励并精神激励共同作用的原则。二者相辅相成,共同发力,

因为物质激励是基础，要通过改善工作环境、发放奖金、提供各类福利津贴，以满足物质方面的需求，同时要关注员工的职业发展、个人能力的充分发挥，提高归属感、成就感等。

（3）坚持个性化激励管理原则

在对员工销售激励管理优化的过程中，坚持个性化。由于销售员工相互之间熟识度较高，很容易沟通达成短期的一致销售指数，因此在销售激励管理优化时，应结合公司发展目标、所处阶段和员工群体的特点，制定切实可行，个性化强的激励管理。

（4）坚持长期和短期激励管理相结合的原则

在对销售队伍激励管理优化的过程中，坚持长、短期与激励管理相结合。长期激励计划旨在通过对销售队伍的引力作用，使销售队伍和公司之间建立利益共同体。短期激励计划主要关注于销售队伍和公司内部的近期生存与发展需求，旨在对员工的行为与表现做出有效的规范指导。

（5）坚持正向与负向激励管理相结合的原则

在激励管理的设计过程中，坚持正向激励与负向激励管理相结合。应对与表现优秀的员工，通过给其创造职务升迁、外出培训的机会、加薪或奖励等措施，激发其生产力和创造力。成绩较差的则要实行降薪、减岗和记过等措施，以发挥惩戒功能，以规范管理员工的行为，但是，也必须要以正面鼓励为先，负向鼓励为辅的管理原则。

5.3 优化措施

5.3.1 设计优化

激励管理的设计应该考虑激励的跨度与层次。销售员工追求的理想激励管理是“对内兼具公平性，对外具有竞争性”。对于销售激励设计，首先增加激励成分的比例，比如奖金，其次引进薪酬关联考核机制，个性化的设计销售指数。销售激励设计中，采取加法而不是减法，同时要考虑销售员工心理账户，选择好销售激励项目的公布与沟通时间。

激励体系设计根据销售区域大小与范围应该考虑以下一些原则：1. 销售市场

管理难易；2. 差旅时间或距离长短；3. 销售市场潜力评估；4. 销售员工的工作能力的差异尽可能接近；5. 销售市场规模尽可能相近；6. 要考虑公平合理、机会均等。

（1）科学的奖金激励

奖金对于销售员工而言是激励体系中吸引力比较大的一项，他指的就是销售员工通过努力的工作从而得到的奖励性质的物质激励，与销售员工的利益密不可分，除过薪酬之外能直接决定销售员工在工作中的态度并影响其积极性。奖金设计，要兼具竞争和公平，让每个销售员工的工作绩效都能挂钩。

对于公司而言，要构建奖金结构。从自身出发，结合实际，构建个性化的奖金激励体系更好地激励销售员工。从企业的现实状况来看，现行的底薪+岗位薪酬+奖励+待遇制度，会提高销售员工对公司的依赖程度，从而大大增强了销售员工的归属感。这种结构最大的优点就是保证销售员工稳定收入，比较符合普通销售员工的需求。但是公司要激励销售员工提高工作绩效，而奖金则是对销售员工最有力的影响，它让二者关联得越来越紧，并相互交织。其次是奖金比例设计，应设计不同的奖金分享比例，除了各岗位的价值评估外，还要考虑销售员工的薪酬水平，二者结合来确定最后的奖金值。

如表 5.1 所示，基层销售员工的底薪收入不高，只有增加了奖金比例，才能实现激励要求。销售员工奖金比例为 70%，由于其直接面对市场和客户，承受最终的销售指数完成压力，而销售工作的结果是未知的，因此，扩大销售员工的奖金比例，可以有效消除不公平感；而对于办事处经理，作为公司的中坚力量，不但要管理区域员工，还要承担部分销售指数，所以，在奖金设置时也要考虑，对于中层岗位的办事处经理，自身奖金的分享比例会高于部门经理，也满足了办事处经理的自我存在感。

表 5.1 岗位奖金比例表

| 岗位类别 | 薪酬标准 | 奖金比例 |
|-------|----------|------|
| 部门经理 | 7000 元/月 | 10% |
| 办事处经理 | 5000 元/月 | 20% |
| 销售员工 | 3500 元/月 | 70% |

(2) 岗位薪酬等级

首先设计岗位白皮书，应当将每个销售员工都进行合理分析，从销售指数、技术水平及客户满意度、管理权限、工作强度及服务年限等多因素分析，并评估评分。如表 5.2 所示：

表 5.2 岗位价值评估表

| 要素 | 赋值 | 总分 |
|--------|------|-------|
| 销售指数达成 | 30 分 | 100 分 |
| 客户满意度 | 20 分 | |
| 在职工作年限 | 5 分 | |
| 管理权限大小 | 5 分 | |
| 市场规模大小 | 20 分 | |
| 市场环境优劣 | 20 分 | |

销售员工的市场环境不同，薪酬的设计不能一概而论，管理员工通过表 5.2 对岗位进行评估，要在公司薪酬区分不同的级别。如 A 岗位价值高于 B 岗位，则 A 员工的薪酬也要更高；每年年底据表 5.2 所示的岗位价值评估表进行岗位价值评估。评估过程中采取领导评价，自我评价及客户评价进行综合赋值。其中领导评价占 30%，客户评价占 50%，自我评价占 20%，综合赋值之后按照比例算出总分成绩进行排行，调整薪酬标准。

(3) 科学的激励指数制定

改进激励设计思路，设定科学的激励指数。首先预设公司需要激励的销售指数，再将指数小化，分给各个部门，各部门根据自身情况制定符合本部门的销售指数下达各个办事处经理，各个办事处经理在考察销售区域的市场和其他影响因素，把规划指数划分给每一个销售员工，销售员工根据市场情况分析和梳理规划目标，落实客户完成指数，反馈给办事处经理，逐层上报，最终公司在充分掌握了市场销售情况后，重新规划，设计销售指数，并设计激励项目，层层紧扣。一旦激励确定，再不更改。这是依据弗洛姆的期望理论得来的， M （激励水平）= E （期望值）* V （效价）^[7]，只有激励定的合理，有实现的可能，销售员工才能得到激励，才会自信，以更佳的状态去取得佳绩。

激励管理设计过程激励考核,过程激励作为销售员工的辅助激励指标,主要体现为销售员工实现服务指标的过程。服务指标虽然是评价销售员工的关键指数之一,但对整个销售服务流程影响不容忽视。如果销售员工只是对商品施压,不了解的市场做好宣传,培训不到位,无论产品是否销售,不注意库存周转,不做产品满意度调查,最终会失去市场。所以公司使用服务指标评价过程和考核结果,使每个销售员工都意识到了自身的责任与义务,而不仅仅是关注于如何达成销售目标,坚持做他们的基本工作,做完整的销售过程,有效规避了市场问题,获得更多的客户,同时,也使销售员工获得了素质的升华,有效完成销售指数。

如表 5.3 所示,为了达到过程与结果激励并重的目的,公司还将提出各种差异化的指标,要求销售员工在整个销售流程中都能够遵守达标,并时时和顾客保持良好联系,时时督促销售员工搞好自己工作。

表 5.3 服务激励指标

| 考核项目 | 考核指标 |
|-------------|---------------------|
| 工作态度 (15 分) | 熟悉制度流程,工作程序顺畅 (5 分) |
| | 保持专业服务,积极面对客户 (5 分) |
| | 规划出差效率,不懈怠不盲目 (5 分) |
| 市场氛围 (15 分) | 客情熟悉,积极开发市场 (5 分) |
| | 活动认可,市场知名度高 (10 分) |
| 工作能力 (10 分) | 勤于思考,勤于沟通 (5 分) |
| | 主动反馈,销售技巧高 (5 分) |
| 客户关系 (20 分) | 社交能力强,客户口碑好 (10 分) |
| | 处理问题积极,客诉少(10 分) |
| 执行力 (40 分) | 主动学习,提升自我 (10 分) |
| | 销售指数完成率 (30 分) |

(4) 扩充激励层次

根据指数完成和指标执行特点,打造属于公司的独特激励管理之路。激励层次分为 2 个通道,3 个序列,销售员工可根据自身能力以及市场情况选择完成,公司可以根据奖金数额的分配调整销售指数的完成节奏。员工完成销售指数取得

激励的方式越来越多，公司可以用来控制销售指数完成的手段越来越丰富。员工可以选择一次性完成总销售指数，也可以根据实际情况分阶段完成销售指数；在具体完成过程中，可以选择单品冲量，也可以分品类完成；可以选择精耕细作市场，最终实现回款和销量的同时达标，也可以在不稳定市场实现一枝独秀，最终获得相应激励。如表 5.4 所示：

表 5.4 激励层次通道表

| 序列 | 任务完成激励通道 | 任务执行激励通道 |
|--------|---------------|-------------|
| 任务完成激励 | 总任务指数完成 | 第一阶段任务完成 |
| | | 第二阶段任务完成 |
| | | 第三阶段任务完成 |
| | | 第四阶段任务完成 |
| 销售结构激励 | 总任务指数完成 | 高端产品任务完成 |
| | | 主销产品任务完成 |
| | | 新品出样任务完成 |
| | | 主推产品任务完成 |
| 销售信用激励 | 回款指数未完成销量指数完成 | 回款和销量指数同时完成 |
| | 销量指数未完成回款指数完成 | |

优化后的激励层次，有着以下几点优势：第一，激励销售员工努力上进，心中有目标，才有动力，只有努力增强自身的素质才能达标，企业也因此笼络人才。第二，明确了激励条件，只有努力工作，踏实干事，拿出成绩，才能拿到激励。第三，多层次激励共同作用。有些市场成熟稳定，有些市场竞争激励，可以投其所好，选择不同的完成方案，不会抑制员工的能力发展。多种激励相辅相成，互相变通。当销售员工觉得更适合完成总量，可以集中精力和资源主攻，最终实现目标，对公司来说，未尝不是一种成功。多层次激励通道环环相扣，使销售员工工作更紧密、生产力更快，员工之间更加团结。

5.3.2 执行优化

(一) 培训

麦克利兰的成功要求理论, 将人的基本要求归结为成功、权力与情感三类, 公司非常需要有事业心、抗压能力强、目标明确、能独立工作、精神持续兴奋的员工、要拥有这些特质, 可以采取行之有效的培训来培养人才提高^[7]。

激励管理的执行, 需要销售员工的认可落实。公司培训激励项目, 让销售员工学习、认识、了解、消除误解, 真正用实践来证明, 并不断创新, 寻求新的销售方式。培训能够有效充分调动员工的岗位激情, 保持核心战斗力, 同时更显示公司对销售员工的培养和关注, 令其充满信心, 找到了自身在企业中的位置, 以彰显公司看重销售工作, 鼓舞销售员工热血澎湃创佳绩。

(1) 采用灵活的培训形式

销售行业是个比较特殊的行业, 销售员工没有固定的上班时间和地点, 所以要采用灵活的方式培训。不同以往的讲座形式。对于销售员工来讲, 通过移动通讯工具利用碎片时间培训来学习可能效果更好。公司重视此类培训形式, 制定轻松理解的培训材料, 从时间、空间上吸引销售员工参加培训。

(2) 监督培训效果

通知的培训, 公司对其进行循环查问, 培训参与的效果进行公布。对参与表现优异者, 公司给与一定赏金赏赐, 并需要将公司培训体会以及成果同销售员工一期共享, 并互相学习与交流, 对于培训不积极者, 并予以通报批评, 要求重新学习并给与考核。

(3) 建立相互沟通奖励制度

提高销售员工激励管理的理解能力, 建立强大的沟通氛围, 通过建立内部沟通激励管理。结合销售员工的理解、执行, 产生组织满意度状况评价等各个方面, 鼓励公司内部有丰富的实践经验的销售员工分享经验, 提高整体专业精神, 掌握更多的销售技能, 提高绩效。一方面, 可以更快更有效地实现激励管理的有效性, 另一方面, 也可以使销售员工团结和进步, 帮助落后, 增强员工凝聚力。

(4) 上级跟进激励管理执行过程

上级认可是激励管理中应存在的一个重要因素。包括要求上级在销售员工的

激励管理的完成过程中积极关注销售员工的行为和绩效,以及激励项目发布后销售员工的最终激励结果,并根据销售员工的具体绩效给予指导和肯定。

通过弗洛姆的工作期望论,人们认识到:员工都希望获得上级领导对自身工作业绩的重视和肯定,并由此得到奖赏。员工的工作积极性将会随着上级领导及及时的奖励得到真正强化,进而推动了组织目标的完成。

(二) 转变观念和行为

(1) 管理者做好带头工作

激励管理的成功与管理者本身密切相关。如果管理者能够在合规方面发挥领导作用,那么激励管理的推广将会更加顺利,否则通过两倍的努力将得到一半的结果。要使全面改进的激励管理得以成功推行,管理者要做好以下几点:首先,必须诚实守信,切实维护激励管理的执行结果;二,客观对待事物,不因人而异,应时而变,应地则变;第三,尊重销售员工,平等对待他们;第四,做什么,不要常变,要求员工的事首先自己先做到。销售经理用自己的行为为公司创造了一种积极、公正的氛围,增强了销售员工的信心,从而成功地实现了激励管理。

(2) 办事处经理积极响应

优秀的办事处经理将会成为激励管理落实的推动力量,因而办事处经理要具有相应激励管理能力以及较高的综合素质,懂得如何管理、激励下属,既是一个优秀的管理者也是成功的激励者。办事处经理需要遵循科学合理以及与激励管理相切合的要求,具体包括管理员工能力、建设员工能力、项目激励能力、激励技巧等。

(3) 各部门共同努力

激励管理执行会受到财务部数据统计、物流仓储部货物配送、市场部活动宣传规划的影响,有效的激励管理计划,是一个系统工程,必须有系统全局观,必须确保各部门和谐运作。营销员工主要承担对营销过程的管理和控制。激励管理设计明确了各个管理者在体系管理中的主要职能:如总经理应该把将要实现的销售目标明确地通知给市场部,并必须审查最后的激励管理设计,以确保销售激励项目与销售目标一致,产品经理必须对激励管理负有权责,必须提供产品策略信息,确保销售激励管理能准确地支持产品的市场推广和促销活动,办事处管理员工应当对销售激励管理工作的日常管理工作负全责并提交销售激励管理工作的执行

报表, 财务经理检视销售激励管理工作在财务上的生命力, 以保证其费用和利润与公司发展目标相符, 并通过与其他非营销岗位的激励管理工作对比, 来检查企业内部各部门管理工作的公平性, 物流仓储经理给与销售员工诚实的货物信息

5.3.3 考核优化

(1) 销售指数完成的考核

激励管理的考核, 目的是销售指数完成的监督。销售指数是营销员工中最重要的指标, 也是公司整体运营战略的重要量化数据。如果销售指数考核的方式, 仅仅依靠历史数据, 那么将会产生销售指数的棘轮效应: 棘轮效应又称制轮效应, 美国专家博林纳 (Berliner, 1957) 通过研究前苏联计划经济问题, 发现和提出了社会主义计划经济中分配的“棘轮效应”: 计划经济者在制订企业发展中下期的规划指数时, 只针对公司目前的业绩, 而且只上不下, 就像“棘轮”一样, 只能前进, 不能后退^[49]。在客观上会产生一种“惩罚”前期实现激励效能的效应, 销售员工为了降低销售努力程度, 轻松获取激励效用, 会隐瞒销售能力, 想办法承担更少的销售指标, 使得公司失去很多市场机会。长期下来, 销售员工越来越缺乏工作积极性和挑战取胜性, 销售员工的战斗力也极度低下^[29, 30]。

销售指数完成的考核方法: 首先是分配销售指数, 转换上年度的销售实际指数作为分配下年度销售指数的指定方式, 引入相对指数比较。是通过对比销售区域相互之间的销售数据, 反应出销售员工的努力水平, 再制定销售指数; 考核指数组合化, 不仅要考核销售量指数, 还要考核销售利润指数、销售费用指数与销售活动指数等; 加强公司与销售员工的沟通, 通过信息沟通, 客观评价销售员工的能力与市场机会, 形成长期双赢的伙伴关系。在公司工作多年后, 公司了解了销售员工, 销售员工也熟悉了公司管理制度, 双方都有足够的毅力来为自己的利益最大化努力, 公司改变给努力工作或高水平的销售员工制定高指数 (这样会打击他们的积极性), 而消极工作或能力一般的销售员工也不可能永远滥竽充数; 其次, 设置钻棘轮效应空子的障碍。根据莱瑟尔的“偷懒的成本与工作的积极性”理论, 一定要树立正面或负面模范典型。一旦在销售激励管理中发现利用了棘轮效应, 坚决遏制, 即实行负激励管理, 使一个积极努力上进的营销队伍获得更多的激励效的, 如优先考虑培养和提拔, 或优先给与授权锻炼机会等; 第三, 强调员工集体利益, 以“理性人”的个体视角来看, 培养“道德人”。要意识到, 员工有

“道德”的一面,愿意为了销售目标的达成而努力。“道德人”们总是将销售员工整体利益置于首位的,因此即使他们明知拼命工作也将造成绩效评估标准提高的结果,但只要对于销售员工整体利益有益,也还是将继续尽力工作。所以,在销售激励管理中,公司必须要注意培育销售员工意识,形成员工文化,形成对整体利益和个人利益同样重要的思维,而如果对所有的销售员工都让“道德”与“理性”同样重要,自觉努力工作,显然会是一个双赢的局面。

(2) 生产力提高的考核

销售激励管理的考核,根本是生产力提高的监督。没有促使生产力提高的激励管理,不能认为是成功实施了的销售激励管理。销售激励管理的设计通常会有激励周期,或某一固定的周期(月、季、或年)进行管理。周期内任务量都很高,如果销售员工非常勤奋,那么业绩会有一次突发性的提升,周期外则不然。其曲线的形式相似于曲棍球棒,因此被称为“曲棍球棒效应”^[45]。如图 5.1 所示:

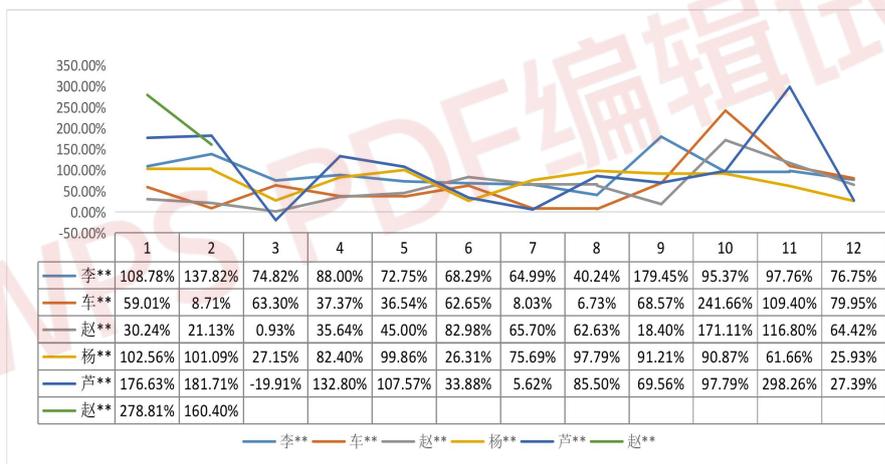


图 5.1 工作效率中的曲棍球棒效应

生产力提高的考核方法: 1. 总经理亲自负责, 督促销售激励管理设计流程的执行; 2. 激励管理细分化, 一般将销售激励项目分成至少四部分: 销售量、销售额、促销费用, 活动规划, 并给与权重; 3. 整体销售指数完成考核, 带给销售员工巨大的工作压力, 同时追逐曲棍球棒效应的成本也会上升, 而销售团体激励管理还可以培养员工合作、注重群体共同目标成果的精神, 整体完成销售激励工作占激励中的比例约为百分之二十以上; 4. 销售激励管理尽可能采用分段管理, 而分段激励考核是一种减少销售激励项目造成曲棍球棒效果的最佳方式; 5. 激励管理考核中引进了关联激励机制, 重点是设制障碍(简称设障), 比如当产品 A 的营销

业绩不能完成,那么获得激励效用的比例就会变小;6. 选择好激励项目的公布与沟通时间,考核管理的有效期要有持续性和动态性,激励项目环环相扣,有助于避免销售曲棍球棒效应的出现。

5.4 激励管理优化结果预判

通过对原有的销售激励管理的全面优化,包括设计优化,执行优化,监督优化,本文的研究内容将会更加贴近公司的实际情况。此次激励管理优化的目标是以激励管理设计为导向,同时严控激励管理执行和考核,充分发掘出激励管理的生产性和长效性。

5.4.1 满足战略发展需要

本次激励管理优化,不仅充分考虑了公司的发展状况,也考虑到了行业发展的现状及趋势。在管理体系设计上,对奖金激励、薪酬结构、指标制定,激励层次等方面都给予考虑,进行了个性化的设计,这就使公司在以后的销售管理中,能够以此基础,为公司未来的销售发展奠定基础。

5.4.2 体现激励管理公平性

本次激励管理的优化,其依据均来源于公司销售员工激励感知调查。同时,激励管理的优化过程依照激励管理设计,激励管理执行,激励管理考核三个维度进行。充分尊重公司销售员工的情感以及他们的工作。对销售员工的市场价值、自我价值和企业的价值给予了体现。

5.4.3 提高激励管理透明度

根据调查问卷和访谈的结果,充分考虑销售员工对于激励管理的意见和诉求,进行有针对性的激励优化管理,提高激励管理的参与度和透明度。

5.4.4 增强激励管理激励性

激励管理是公司销售管理中的重要环节，对于公司经营发展起着重要的作用。根据访谈结果，办事处经理提出需要有更具建设性的激励管理意见。在充分考虑销售员工的诉求之后，以此为目标优化以后，激励管理将会更加重视结构性激励。

5.5 激励管理优化保障条件

为了保障激励管理优化的实施，首先，建立人员激励档案，公司要建立积极向上的企业文化，首先要选择正确的员工，通过员工激励档案的建立，就能更好地跟踪员工的行为，观念的变化，选择合适的员工作为公司的骨干培养，而对企业文化有出入的员工，要重点做好引导。通过这种方式，打造铁一般的团队。其次，做好激励管理辅助工作，加强员工对激励管理的正确认识，帮助员工学习奖励公平性的认识，只有产生分配上的公平感员工才会努力工作。第三，深化员工对奖励效价的认识。对员工来说，调动他的积极性的动力有多大，即激励力量有多大，取决于期望值和效价的乘积。最后，重视部门管理的力量，将部门管理水平列为考核指标之一，公司要求各部门员工团结协作、相互帮助、共同进步。积极营造激励气氛，加强正面和负面榜样的树立，配合激励管理优化的推行。公司将部门的工作效率提高量，部门分工合作程度及合理性，部门的基础建设等等纳入公司的激励考核范围，开展激励方法培训。

激励是一项既复杂而有艺术的管理工作，要求管理者有很高的激励管理技能，要求在正确的时间，正确的场合，使用正确的激励手段，激励管理的优化，必须开展大量的培训工作，以保证激励管理活动的正确开展。

6 研究结论与展望

6.1 研究结论

基于国内外激励理论和海信冰箱兰州公司销售激励问卷调查和访谈的结果, 本文对公司现行的销售激励管理进行了分析。研究发现公司目前存在的主要问题为: 销售员工激励管理存在结构性问题。基于此, 给出了由设计优化、执行优化和考核优化所组成的结构性销售激励管理模式, 即设计优化-执行优化-考核优化是一个不可分割的有机体, 三者相互挂链运作。为了使优化后的结构性激励管理更富有激励性和方向性, 需要认识激励管理现状、改变传统激励管理方式, 立足于完成销售指数、提高生产力、增加员工激励满意度, 用激励理论为指导, 充分发挥销售激励管理的效能。

销售指数完成(销售任务)是销售员工工作的基础, 是销售员工绩效评价的基础, 激励管理就是注入销售员工兴奋剂。没有销售目标, 激励管理就像是没有根据的空中城堡, 激励就不会被反应。因此, 销售指数是销售员工激励管理的依据, 员工激励满意度是销售员工激励管理的基石, 生产力提升是销售管理的方向。销售指数-生产力-员工激励满意度就像三角一样。它们的联系越紧密, 三角的稳定性越好, 三者相关性越大, 三角的抗冲击性越高, 企业销售管理的生产力就越强。如果它们是基于销售战略目标, 那么企业的销售战略目标就很容易实现。

销售激励管理的核心是生产力。如何建立企业生产力优势, 拥有积极竞争力的战斗力量? 解决这一问题的关键是结构性销售激励管理的建设, 因为销售员工现在面临着更艰巨的竞争战斗。只有建立结构性激励管理, 才能给予他们持久的强度和持久的兴奋。只有基于销售战略目标的结构销售激励管理才能使销售员工的努力符合公司的战略计划。企业战略目标的实现取决于基于销售目标实现的结构性销售管理激励。

销售员工是一个特殊的群体, 是市场化运作的核心环节, 是企业恢复投资、获得利润的关键部门, 是帮助消费者在不确定或有购买风险时刺激交流来促成交易, 完成价值转移。销售激励的管理, 就是为了实现销售员工工作价值而服务。

6.2 研究中的不足

销售员工为一家公司推销产品、奠定市场基础至关重要。销售员工的热情和天赋决定了企业销售业绩的数据，并与整个企业的发展密切相关。因此，对销售员工的激励管理非常重要，不仅提升业绩给企业带来更好的经济效益，而且，帮助企业当前的竞争环境中立足。

本文通过满意度问卷调查，分析公司现状、销售员工现状，结合深入访谈措施，总结了公司实施的销售激励管理中存在的问题。激励管理包括缺乏管理方式个性化、缺乏动态绩效激励、绩效考核标准忽略针对性、激励方式单一、员工缺乏认可等。针对这些问题，结合企业实践和激励理论，提出了销售激励的管理改进，优化了销售激励管理，通过科学的薪资管理体系和业绩管理制度来鼓励优秀员工，同时提高培训的合理性，并建立了二种不同的晋升途径，用对卓越的认可来激发优秀员工的工作积极性。

销售激励管理的优化是基于公司当前所遇到的问题通过理论分析得出的，为了解决目前销售员工管理的“激励失效”，从而恢复销售员工的战斗力，实现企业业绩的可持续增长。此外，销售激励管理制度还需要得到公司的理解和支持，主动改变思想，转变思路，严格实施，为后续落实优化提供强有力的保障。

虽然公司销售激励的管理优化是在调研的基础上进行的，但仍存在一定的局限性。一方面，作者的基本理论不足，本文的相关激励理论不系统，现代激励理论的相关知识没有掌握全面，所以仍然有很大的改进空间。另一方面，本文设计的销售激励的优化管理缺乏必要的前瞻性。新的销售激励是否更科学合理，或者有多大程度改变或提升，不能提前预测。此外，还缺乏对实施效果的评价。由于销售激励需要一个从设计到模拟再到落实的过程，前期难以掌控相关数据，本文没有对这部分进行深入剖析。

但销售激励管理至于公司的业绩增长是毋庸置疑的。对其研究也是随着市场的不断变化而更新的过程。希望能够通过本研究推动公司的销售激励管理的优化，同时希望能为企业业绩未来的提升起到一定的辅助作用。

6.3 研究展望

海信冰箱兰州公司经过长期的发展,面对激烈的市场竞争和不断变化的市场竞争模式,如果能够意识到市场脉动,及时有效地修正企业运营管理,将当前的销售激励管理适当完善发展,充分发挥销售员工优势,激发销售员工的工作热情和创造力,形成高质量、高效、强大的执行销售员工,作为销售公司,未来的市场地位将稳定强劲。可以预测,虽然公司在这个阶段遇到了一些困难,但困难也有机会,销售员工的销售激励管理优化将给公司更深入的了解发展潜力。

WPS PDF 编辑试用

参考文献

- [1] 财政部网站. 三部门下发《关于全国推广家电下乡工作的通知》 [Z].
http://www.gov.cn/gzdt/2008-12/05/content_1169347.htm; 中央政府门户网站
(www.gov.cn) . 2008
- [2] 新华社. 盘点 2009 农村消费市场: 金融危机下"亮丽"成绩单 [Z].
http://www.gov.cn/jrzq/2009-12/22/content_1494198.htm; 中央政府门户网站
(www.gov.cn) . 2009
- [3] 国家统计局贸易外经统计司, 中国商业联合会信息部. 中国商品交易市场统计年鉴-2010 [M]. 中国: 中国统计出版社, 2010.
- [4] 国家统计局贸易外经统计司, 中国商业联合会信息部. 中国商品交易市场统计年鉴-2011 [M]. 中国: 中国统计出版社, 2011.
- [5] 国家统计局贸易外经统计司, 中国商业联合会信息部. 中国商品交易市场统计年鉴-2012 [M]. 中国: 中国统计出版社, 2012.
- [6] 中国商务部. 商务部: 2012 年全国家电下乡产品销量近八千万台 [Z]. 中国政府门户网站 (www.GOV.CN); 商务部网站. 2013
- [7] 郭惠容. 激励理论综述 [J]. 企业经济, 2001, (6): 32-4.
- [8] 徐国华, 张德. 管理学 [M]. 北京: 清华大学出版社, 1998.
- [9] 邢以群. 管理学 [M]. 第五版 ed. 杭州: 浙江大学出版社, 2019.
- [10] 张德. 组织行为学 [M]. 第六版 ed. 北京: 高等教育出版社, 2019.
- [11] STEPHEN P. ROBBINS M C. 管理学 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2004.
- [12] 秦问, 许琦. 关于国有企业中长期激励方案设计的思考 [J]. 商场现代化, 2020, No.911(02): 78-80.
- [13] 温博. 金徽酒业公司销售人员激励方案优化设计 [D]; 兰州大学, 2019.
- [14] 李勇, 王海刚. 企业销售人员激励机制优化探析 [J]. 金融经济, 2019, 502(04): 87-9.
- [15] SWIFT T K. James R. McGuigan, R. Charles Moyer, and Frederick H. deB. Harris (eds.): Managerial economics: applications, strategy, and tactics [J].

- Business Economics, 2018, 53(3): 166-7.
- [16] 蒋寒宇. 提升激励机制与员工需求匹配度的艺术 [J]. 领导科学, 2018, (24): 34-5.
- [17] 郜姗姗, 谭艳华. 对公平感与工作绩效关系的分析 [J]. 湘南学院学报, 2018, v.39; No.176(03): 33-6+41.
- [18] 陈莉. 员工激励机制与企业绩效提升的优化策略研究 [J]. 人力资源管理, 2018, 000(003): 317-8.
- [19] THOMAS J E. Lessons Learned in Management, Marketing, Sales, and Finance Incentive Practices a Decade after the Subprime Mortgage Crisis [J]. Social Science Electronic Publishing, 2017, 12(3): 19.
- [20] 杨健. 销售人员薪酬激励研究 [J]. 轻型汽车技术, 2017, (03): 48-51.
- [21] 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): 218+26.
- [22] 朱小青. 人力资源激励机制探析 [J]. 中国新技术新产品, 2015, (02): 164-.
- [23] 陈能浩. 浅谈销售人员的激励提升策略 [J]. 市场论坛, 2015, 000(009): 38-40.
- [24] 徐子州. 浅析企业销售激励政策系统设计的基本原则 [J]. 现代企业教育, 2013, (14): 16-.
- [25] 韩峰. 浅谈销售管理工作中对销售人员的激励 [J]. 中国市场, 2013, 000(033): 46-7.
- [26] NON A. Gift-Exchange, Incentives, and Heterogeneous Workers [J]. Games & Economic Behavior, 2012, 75(1): 319-36.
- [27] 陈宏林. ERG 理论在纠正企业销售人员"激励扭曲"中的应用 [J]. 盐城工学院学报(社会科学版), 2009, 022(002): 27-30.
- [28] 黄德华. 基于销售战略目标的销售队伍激励问题研究 [D]; 浙江大学, 2008.
- [29] 张传明, 王杨. 激励设计中棘轮效应的分析 [J]. 山东科技大学学报(自然科学版), 2007, (02): 99-102.
- [30] 王雪莲, 刘兵. 企业经营者激励的棘轮效应问题研究 [J]. 工业工程, 2007, (04): 11-5.

- [31] 廖汉鲁. 销售人员激励扭曲的原因分析 [J]. 中国市场, 2006, 41: 76-.
- [32] 秦毅. 如何培训与激励销售队伍 [M]. 北京: 北京大学出版社, 2004.
- [33] TAMPOE M. Motivating knowledge workers—The challenge for the 1990s [J]. Long Range Planning, 1993.
- [34] GIBBONS R. Primer in Game Theory [M]. Primer in Game Theory, 1992.
- [35] 张凯飞. 网嘉公司销售人员激励体系优化研究 [D]; 兰州大学.
- [36] 夏金. 基于员工满意度的 S 公司激励机制优化研究 [D]; 西北农林科技大学.
- [37] 王蒙, 杨建敏, 吴刚, et al. KPI 管理模式研究 [J]. 电力勘测设计, 2020, No.136(02): 62-9.
- [38] 陈坤. 绩效管理评价体系下 KPI 指标构建分析 [J]. 中外企业家, 2020.
- [49] 周敬文. 绩效管理:过程与结果,孰重 [J]. 人力资源, 2019, No.452(21): 78-9.
- [40] COOPER R, ROSS T W. Product Warranties and Double Moral Hazard [J]. The RAND Journal of Economics, 1985, 16(1).
- [41] PICARD P. On the design of incentive schemes under moral hazard and adverse selection [J]. Journal of Public Economics, 1986, 33(3): 305-31.
- [42] 杨东进, 冯超阳. 保健因素主导、激励因素缺失:现象、成因及启示——基于“80 后”员工组织激励的实证研究 [J]. 管理工程学报, 2016, (2): 20-7,共 8 页.
- [43] 杨丽. “双因素”理论对知识型员工激励措施的启示 [J]. 市场周刊(理论研究), 2016, 000(012): 141-3.
- [44] 王红芳, 杨俊青, 李野. 薪酬水平与工作满意度的曲线机制研究 [J]. 经济管理, 2019, (7).
- [45] 杨佩, 王一崑, 朝发树. 基于心理资本影响的员工福利满意度提升策略 [J]. 中国人事科学, 2019, 000(003): P.41-8.
- [46] 宋飘篷. 博弈论及其应用浅析 [J]. 课程教育研究, 2017, (42).
- [47] 李红霞, 陈均明. 组织与员工的行为关系决策博弈 [J]. 管理世界, 2017, 000(004): 180-1.

附录

海信电器兰州公司销售员工激励满意度调查问卷

为给销售员工创造一个积极的激励环境, 希望了解您对公司现行的激励管理的认可程度, 所以我们设计了如下的调查内容, 请如实填写, 公司对您做出的回答表示感谢。共计 15 道。

说明: 分值: 非常满意—5 分; 满意—4 分; 一般—3 分; 不满意—2 分; 非常不满意—1 分。

您的工龄: 1-3 年 () 3-5 年 () 5-10 年 () 10 年及以上 ()

您的学历: 本科以下 () 本科 ()

您的职位: 销售员工 () 非销售员工 ()

1. 您认为您的能力和特长在激励管理中得到了哪种程度的发挥? () 执行-挑战性
2. 您认为激励管理中的销售目标科学性如何? () 设计-科学性
3. 您对目前激励管理考核的公平性评价如何? () 考核-公平性
4. 您认为目前激励管理考核透明度如何? () 考核-透明性
5. 您认为激励管理结果能否反映员工的实际工作? () 设计-专业性
6. 您对激励管理实现充满信心吗? () 设计-竞争性
7. 您认为您对激励管理付出与所得成正比吗? () 执行-成就性
8. 您与本行业的激励管理相比, 对公司的激励管理满意吗? () 设计-荣誉性
9. 您认为努力就可以实现激励管理吗? () 执行-有效性
10. 你的上级制定的激励管理实现计划能满足您的工作需要吗? () 设计-实施性
11. 您觉得激励体管理给您的工作压力如何? () 执行-重视性
12. 您对您的激励管理实现满意度如何? () 考核-明确性
13. 您的上级领导对您反馈激励管理意见的重视程度? () 执行-参与性
14. 您对公司的企业文化与工作环境如何评价? () 考核-奖励性
15. 您工作时间的心情总是愉悦吗? () 考核-人性化

访谈记录示例

| 编号 | 访谈记录 |
|----|---|
| A | <p>问题 1: 你对公司目前的激励管理是否满意?</p> <p>回答 1: 我觉得还行, 因为工作开展依靠公司销售政策, 销售政策不了解, 工作没办法开展, 而激励体系一般就包含在销售政策里。</p> <p>问题 2: 你认为激励管理的内容是否公平?</p> <p>回答 2: 我感觉一般。因为区域市场情况不一样, 经销商需求也不一样, 公司的销售政策出来后, 我还要跟公司再沟通, 把市场的情况和经销商的情况反映给公司。为了完成任务, 拿到激励, 不但要和经销商沟通, 还要和公司沟通, 不能说公司的政策不好, 但是我有我的实际情况。</p> <p>问题 3: 你认为你的收益和你的工作努力是否相符?</p> <p>回答 3: 我觉得有些问题。工作中为了完成销售任务已经是筋疲力尽, 可是经销商的售后问题也需销售来协调。是, 经销商是我开发的, 我维护的, 但这些后续的售后问题会影响到我其他工作的。如果说日常的经销商维护由我负责。可是售后工作也得由我来负责, 我得跟售后部门的人来沟通。售后部的人忙我知道, 可是经销商施加的压力不应该我来承担。</p> <p>问题 4: 你认为公司在激励管理的考核做得是否公平?</p> <p>回答 4: 我觉得还算是公平。从激励体系的大方向上来看, 这些政策是好的, 这点还是要相信公司的。只是关于我们销售的绩效考核的透明化程度还不够。一方面, 一个目标顺利达成了, 那么业绩对于办事处有没有激励, 具体怎么激励。后续工作又是如何与绩效挂钩这方面我觉得应该由公司对我们展示出来。一方面, 拿到奖金以后想了解一下, 得四处打听才能了解具体的发放规则。再想向公司反应时, 往往奖金都已经发放完毕, 财务已经把账做完, 已成既定事实不能更改了。这个得更改一下。</p> <p>问题 5: 你是否因为激励管理与公司沟通过? 具体情况如何?</p> <p>回答 5: 每次我都会因为政策的事由向领导沟通。只要是能完成任务, 一般都会有效。</p> <p>问题 6: 你知道你的激励考核的组成部分和考核情况吗?</p> <p>回答 6: 大体上能知道。不过有些小细节不是很明白。无所谓了, 现在奖励本身也不高, 整体下来也没有多大影响。</p> |

后 记

冬去春来，时光荏苒，3 年的 MBA 学习即将迎来尾声。回想起这四年的一点一滴，感谢自己所拥有这一段经历。三年的继续学习，开拓了我的眼界，提升了我的思维方式，教会了我如何更好的利用时间，也让我掌握了许多专业知识，补充了我本科时的知识短板，构成了完整的知识体系。

本文能够顺利完成，首先我应该感谢我的导师，从论文开题到论文框架的形成再到后期论文的不断修改、定稿，导师给予了我十分细心的指导，也提出了许多有益的建议。导师在平日的授课中幽默风趣，引经据典，给予了我许多知识和启示。“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”。未来的日子里，我将谨记导师的教导。因此，我特别感谢导师。

其次，我应该感谢各位授课教师。没有老师们的辛苦努力，我就没有足够的理论基础来完成这篇文章。各位老师认真负责的工作态度值得我来学习。

再次，我应该感谢我的家人和同学，感谢家人在背后予以的支持和帮助，也感谢同学多年来的陪伴，让我在前进的道路上更加坚定。