

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 _____



MBA 学位论文

论文题目 四联光电销售人员激励制度优化研究

研究生姓名: 田文权

指导教师姓名、职称: 林艳 教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2023 年 03 月 02 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： 田文权 签字日期： 2023.6.13

导师签名： 林艳 签字日期： 2023.6.13

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， 同意（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： 田文权 签字日期： 2023.6.13

导师签名： 林艳 签字日期： 2023.6.13

Research on the optimization of the incentive system for Sales Staff of Silian Optoelectronics Company

Candidate : Tian WenQuan

Supervisor: Lin Yan

摘 要

LED 照明产品因节能与耐用等优势受到了国家相关政策的大力扶持，行业近年来实现了高速发展，企业数量激增，行业竞争也因此日益加剧。当今企业的竞争不单依靠产品硬实力的竞争，更是人才软实力的竞争，销售人员是为企业创造价值，维持企业运转最重要的人力资本之一，制定合理的销售人员激励制度能刺激销售人员的主观能动性，从而为持续提升企业的竞争力发挥重要作用。

本文在梳理国内外激励制度相关研究的基础上，以四联光电销售人员激励制度为研究对象，首先，通过问卷和访谈调查，结合激励理论分析企业销售人员现行激励制度在物质激励和非物质激励方面存在的问题及其原因。其次，依托激励及心理学的相关理论，结合企业经营实际，提出相应的优化对策。最后，从组织、制度方面给出实施对策的保障。

通过本文的研究，期望能够有效改善现行销售人员激励制度的不足，为公司保留和吸引优秀的销售人才，提升企业市场竞争实力做出贡献，同时为其他企业销售人员激励制度的制定优化提供参考。

关键词：销售人员；激励制度；物质激励；非物质激励

Abstract

LED lighting products have been strongly supported by relevant national policies due to their advantages of energy saving and durability. In recent years, the industry has achieved rapid development, and the number of enterprises has increased sharply. Therefore, the industry competition has become increasingly fierce. Nowadays, the competition of enterprises not only depends on the competition of hard strength of products, but also on the competition of soft strength of talents. Salesmen are one of the most important human capital to create value for enterprises and maintain the operation of enterprises. Establishing a reasonable incentive system for salesmen can stimulate the subjective activity of salesmen, thus playing an important role in continuously improving the competitiveness of enterprises.

On the basis of combing the relevant research on the incentive system at home and abroad, this paper takes the incentive system of the sales staff of Silian Optoelectronics as the research object. First of all, through questionnaires and interviews, combined with the incentive theory, it analyzes the problems and reasons of the current incentive system of the sales staff of enterprises in terms of material and non-material incentives. Secondly, based on the relevant theories of motivation and psychology, combined with the actual operation of enterprises, put forward corresponding optimization countermeasures. Finally, it gives the guarantee

of implementing countermeasures from the aspects of organization and system.

Through the research in this paper, we hope to effectively improve the deficiencies of the current incentive system for sales personnel, and make contributions to the company's retention and attraction of excellent sales personnel, and enhance the market competitiveness of enterprises. At the same time, it provides reference for the formulation of incentive system for sales personnel of other enterprises.

Keywords: Sales staff; Incentive system; Material incentive; Non-material incentive

目 录

1 绪 论	1
1.1 研究背景和意义	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外研究现状及发展趋势	3
1.2.1 国外研究现状.....	3
1.2.2 国内研究现状.....	4
1.2.3 发展趋势.....	7
1.2.4 综合述评.....	8
1.3 研究内容与方法	9
1.3.1 研究内容.....	9
1.3.2 研究思路.....	9
1.3.3 研究方法.....	10
2 相关概念和理论基础	12
2.1 相关概念	12
2.1.1 激励.....	12
2.1.2 激励制度.....	12
2.2 理论基础	13
2.2.1 需求层次理论.....	13
2.2.2 双因素理论.....	14
2.2.3 公平理论.....	15
2.2.4 目标设置理论.....	15
2.2.5 期望理论.....	16
3 四联光电销售人员激励制度问题及原因分析	18
3.1 公司概况	18

3.2 销售人员概况	19
3.2.1 销售人员构成情况.....	19
3.2.2 销售人员工作类型及特点.....	20
3.3 销售人员现行激励制度概述	21
3.3.1 薪酬制度.....	21
3.3.2 绩效评定制度.....	23
3.3.3 培训制度.....	24
3.3.4 晋升制度.....	25
3.4 销售人员激励制度调查分析	25
3.4.1 问卷调查.....	25
3.4.2 访谈调查.....	27
3.5 销售人员激励制度存在的问题分析	30
3.5.1 物质激励不合理激励力度不足.....	30
3.5.2 非物质激励不完善员工发展受限.....	33
3.6 销售人员激励制度存在问题的原因分析	34
3.6.1 薪酬理念落后.....	35
3.6.2 绩效评定缺乏全面有效沟通.....	35
3.6.3 绩效结果与激励措施脱钩.....	36
3.6.4 培训未能基于员工需求.....	36
3.6.5 忽视晋升发展机制的作用.....	37
4 四联光电销售人员激励制度优化措施	38
4.1 优化目标与原则	38
4.1.1 优化目标.....	38
4.1.2 优化原则.....	38
4.2 物质激励制度优化措施	39
4.2.1 薪酬制度优化.....	39
4.2.2 绩效评定制度优化.....	43
4.3 非物质激励制度优化措施	45
4.3.1 培训制度优化.....	45

4.3.2 晋升制度优化.....	46
4.4 实施保障	49
4.4.1 组织保障.....	49
4.4.2 制度保障.....	50
5 研究结论、不足与展望	51
5.1 研究的主要结论	51
5.2 研究的不足及展望	51
参考文献	53
附录 1 调查问卷	56
附录 2 访谈提纲	58
后记	59

1 绪 论

1.1 研究背景和意义

1.1.1 研究背景

LED 照明行业受到国家政策大力支持。近年来，如何做好节能环保工作，从而降低能源消耗、防治环境污染已成为世界各国所面临的严峻问题。我国积极推行节能减排、碳中和等战略有效实施，以应对日益严峻的环境、能源危机。相较传统照明，LED 照明产品凭借自身高效、节能、环保的性能优势和出色的能效比、性价比，成为节能环保战略实现的有效工具。因此国家制订了诸如《中国光电子器件产业技术发展路线图》、《“十四五”规划和 2035 年远景目标纲要》、《“十四五”建筑节能与绿色建筑发展规划》等一系列产业政策鼓励 LED 照明产品在各个领域广泛应用，进一步推动了 LED 照明行业的发展。

市场需求激发行业竞争日趋激烈。随着现代化生活生产对高质量照明产品需求的不断增长，我国 LED 照明市场渗透率迅速攀升，市场规模也在逐年增长，据中商产业研究院提供的数据显示我国 LED 市场规模由 2017 年的 6300 亿元增至 2021 年的 9400 亿元，年均复合增长率 8%，预计 2022 年将突破万亿，如图 1.1。大小照明企业如雨后春笋般涌现，据统计目前我国 LED 照明企业数量超过一万家，规模以上的企业数量也有近 2000 家。技术的快速发展和市场需求的逐步精细化、个性化使得 LED 照明行业竞争日趋激烈，同时国家也通过加强和规范行业标准来促进行业整合，因此企业的优胜劣汰将成为必然趋势。

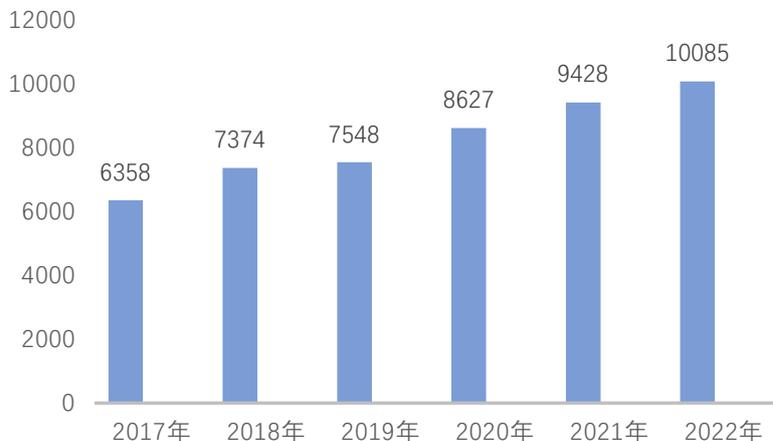


图 1.1 2017-2020 年中国 LED 市场规模趋势（亿元）

对销售人员实施有效激励成为企业长远发展的重要举措。销售人员作为连接企业和市场、企业和客户之间的纽带，不断将企业的产品和服务转化为市场价值，从而维持企业正常运转，是企业发展的命脉所在，因此销售人员在企业人力资源中占有举足轻重的地位。激励作为企业人力资源管理的核心也是重要手段之一，不仅可以激发员工的工作动力，而且可以帮助企业吸引人才、留住人才，对于企业整体管理水平和市场竞争力的提升具有重要的战略意义。对销售人员制定合理的激励制度能最大程度激发销售人员的工作热情，使其在为企业创造更大效益的同时充分体现个人价值，推进企业人才战略乃至企业整体发展战略的有效实施，实现企业发展目标和销售人员职业目标相统一的双赢局面。

1.1.2 研究意义

（1）理论意义

将激励相关理论在四联光电销售人员激励制度的完善中加以应用。本文结合企业实际情况，探索需求层次理论、双因素理论、公平理论、目标设置理论、期望理论等激励理论在四联光电销售人员激励制度优化中的实际运用，希望可以使优化后的激励制度更加科学高效的发挥其在企业管理中的作用。

（2）实践意义

1) 切实提高四联光电的整体市场竞争力

对于销售人员，激励制度的优化可以更好的满足其物质方面和精神方面的需求，使他们充分挖掘出自身潜力，以更加饱满的工作热情积极面对艰巨的销售任务，在为企业创造价值的同时不断提升个人素质，将个人打造成为优秀的复合型销售人才，实现个人目标与企业发展目标的相互引导、相互促进和相互助力。

对于企业，激励制度的优化可以更好的提升企业人力资源管理水平，为销售人员乃至其他各类人才的培养提供助力，用稳固的经营业绩和优秀的企业文化树立良好的企业品牌形象，为企业储备和吸引更多的优秀人才，保持竞争活力。

2) 为其他企业完善激励制度提供参考

在我国中小型企业中，对员工的激励往往过分强调结果，忽视制度的合理性，只关注物质激励因素却忽视了非物质激励因素的重要作用。通过制定科学合理的激励制度激发员工工作热情，为企业创造价值，不仅是企业的管理职能之一，也是整个运营过程中

普遍存在且需要遵守的客观规律，一套科学高效的激励制度对任何企业都具有现实意义。四联光电销售人员激励制度存在的问题或多或少也会存在于公司其他部门或者其他企业，因此本文对于四联光电销售人员这一具体对象的激励制度的优化研究具有一定的普适性，能够对其他企业尤其是中小型企业类似激励制度完善问题的解决上提供参考。

1.2 国内外研究现状及发展趋势

为了尽可能深入全面的了解所研究题目的国内外研究现状和发展趋势，在查阅了大量相关资料的基础上，对国内外相关研究的现状和发展趋势有了一定认识。

1.2.1 国外研究现状

自 18 世纪中叶以来，西方管理学家就开始研究员工绩效和激励管理行为，并逐渐形成了较为独立的激励理论体系。随着经济发展及对企业管理要求的不断提高，相关研究的视角转向了激励的影响因素以及企业应当采取的激励措施等方面。

(1) 关于激励理论的研究

国外关于激励理论的研究起步早，涉及面广，在社会学、管理学、心理学等共同促进作用下，形成了内容型、过程型和行为改造型三类激励理论。其中内容型激励理论，围绕如何满足需求，主要研究影响激励效果的因素，又称需要理论。代表理论有马斯洛的需求层次理论^[14]、赫兹伯格的双因素理论^[12]、麦克利兰的成就需要理论^[2]等；过程型激励理论，着重研究从产生动机到采取行动的心理过程以及员工行为与员工需求满足之间的关系。代表理论有弗鲁姆的期望理论^[17]、亚当斯的公平理论^[18]、洛克的目标设定理论^[31]等；行为改造型激励理论，认为外部环境对人的行为有重要性影响，激励措施应当着眼于对负面心理及消极行为的改造。代表理论有斯金纳的强化理论^[37]等。

(2) 关于销售人员激励要素的研究

菲利普·科特勒在《营销管理》中指出，对销售人员来说“最优价值的奖励是工资，随后是晋升、个人发展和作为某群体成员的成就感”^[11]。一项对激励要素排序的研究认为，对于销售人员激励要素的排序为：工资、晋升、成就感、认可和工作安全。同时认为应弹性调整激励方案以满足销售人员需求的变化^[19]。相似的另一项研究通过对比研究关于营销部门经理和业务人员的 13 个激励要素，排列出激励效果最强的三个要素分别为获得赞赏、获得职业晋升、获得工作激励奖金^[7]。而一项针对跨国界、多行业的激励

因素的研究通过对澳大利亚、美国、日本等国多个行业调研的基础上,总结发现报酬、工作性质、提升和同事关系等 4 大因素直接影响着员工的绩效效果^[4]。

(3) 关于销售人员激励措施的研究

斯蒂芬·谢夫曼的《卓越销售:打造杰出销售人员》中提到,优秀的营销团队管理需要科学的激励措施。管理者要通过沟通充分了解销售人员的内心需求,制定针对性的激励措施^[15]。同时,企业应当根据发展情况和员工自身特点,采取物质因素和精神因素相结合的多元化、差异化的激励措施,从而有效调动员工的积极性^[10]。

一些学者认为销售人员的薪酬必须同业绩贡献相关,而且对于销售管理人员和销售业务人员,乃至不同区域及产品、不同任务的销售业务人员应当制定不同的薪酬激励制度^[5]。另一些学者认为企业应当重视对销售人员的薪酬激励,并鼓励企业与销售人员签订动态激励合同,以此促进销售人员的长期工作积极性^[9]。

对于企业内部的销售人员来说,晋升也是一种有效的激励措施,有效的内部竞争和个性化的晋升对于激发销售人员工作热情有着重要作用^[3]。有学者通过研究希腊部分银行的激励机制,对销售人员提出了两个方面的措施建议,一是通过薪酬激励员工业绩追求,二是通过有计划的培训激励员工提高自身素质^[6]。

融洽的组织文化氛围和良好的社会关系有助于提升销售员工的满意度,实现其自我完善^[1]。而一项关于销售人员离职的研究表明,良好的企业文化能够让销售人员产生自豪感和归属感,从而降低离职倾向^[8]。

1.2.2 国内研究现状

与国外相比,国内激励相关研究起步较晚,相关的实践推动也较晚。但随着经济社会的不断发展以及企业对激励管理的重视程度不断提高,国内研究着眼于将激励相关理论与中国国情相结合,综合运用于企业管理活动中,并根据国内企业的实际情况,探究设计科学的激励机制,提出具有针对性的激励策略。

查阅大量国内研究文献,总结梳理出国内近年对销售人员激励的研究主要可分为以下几个方面。

(1) 关于激励作用与重要性的研究

在当今竞争激烈的市场环境中,强有力的营销手段和能力优秀的营销人员会使企业的发展如虎添翼。只有不断完善营销人员的激励机制,才能充分发挥营销人员的工作热

情,提升公司业绩,保证企业的持续竞争力^[48]。因此留住人才对企业尤为重要,目前企业出现人员流失的情况较为普遍,想让他们全身心的投入到工作当中,促进企业的发展,就必须适当应用激励机制。激励机制能创设合理的工作氛围,增强工作人员的忠诚度,提升企业人力资源的管理水平,充分发挥全体工作人员的能力^[36]。而激励机制是企业开展人力资源管理工作的重心,必须根据企业实际情况,不断优化人力资源管理体系,构建科学的激励机制,坚持公平、合理的原则,采用多元化的激励手段,提高员工工作积极性,从而为企业做出更大贡献^[46]。总之,现代企业在运营管理中有效运用激励理论,并在实行过程中不断进行优化,采取坚持公平原则绝不动摇、实施差异化的激励制度和措施、做到精神奖励和物质奖励的有机结合,将对整个企业的管理和发展起到积极的促进作用^[30]。

(2) 关于激励方式与策略的研究

销售人员的激励管理是企业人力资源管理的重要组成部分,通过采取合理的激励策略可以更好的提升对销售人员的管理质量。

薪酬激励方面。有学者将销售人员薪酬管理定义为企业人力资源管理重要的战略问题。薪酬是激励销售人员工作热情和积极性的关键要素之一,它在市场经济中发挥着指挥棒的作用,把最优秀的销售人员聚集到最有发展前景、最具吸引力的企业,而科学的薪酬体系不仅要在薪酬水平上有明确合理的金额,而且在种类上富有优势,能够引导、激发销售人员的热情,去完成企业的计划^[45]。鉴于薪酬收入和职业成长是员工最关心的两类激励因素,为了解决销售岗位招人难、留人难的问题,有必要从促进销售人员职业成长的视角来探寻薪酬激励策略。有效的薪酬激励能够为员工增加报酬增长机会、创造公平成长环境、激发职业成长动力、增强职业成长信心。企业应该区分销售绩效薪酬方案、扩大绩效奖励范围、推行团队薪酬分享、健全职位薪酬体系,通过有效的薪酬策略促进销售人员职业成长^[26]。在当今社会,企业应当形成差异化、宽带制的薪酬体系,并根据考核结果实现员工薪酬的动态调整,同时确保薪酬体系的内部公平性、外部竞争力和员工激励性^[21]。

绩效考核方面。科学合理的绩效考核通过对员工目标和责任的量化考核,来评估员工为企业创造利益的大小,并以此作为决定员工薪酬待遇的依据^[20]。因此应该全方位来分析企业 KPI 指标,要根据企业所在的行业和企业优势劣势来准确的处理在考核方面的问题。要做好关于企业员工的考核宣传与考核培训工作,在完善 KPI 指标的同时,也要加强沟通及结果反馈,构建一套合理的 KPI 绩效管理系统^[27]。同时为了能够激发员工的

工作积极性，现代化企业需要不断优化员工考核体系，发挥绩效激励的重要作用，增强内部沟通力度，提高绩效管理机制长效性，增强绩效管理流程的具象化，准确、及时反馈绩效考核结果^[33]。

培训方面。在现代企业的激烈竞争中，员工培训已经成为企业人力资源管理和开发的重要内容，这不仅关系着企业人力资源的创造力与发展活力，同时关系着企业自身的高质量发展。通过强化员工培训来提升企业人力资源管理的可持续性已经成为多数企业的选择^[39]。培训是企业保持竞争活力性价比最高的人力资源投入。企业应当根据自身发展情况所需，结合员工所需，以一般常规性培训方式为主，根据不同岗位不同特点的员工需求，辅以有针对性的特殊培训，以此提高员工的综合素质水平，这也是企业顺应时代发展的重要举措之一^[35]。

晋升方面。普通员工的晋升激励效果更为突出，有学者认为在企业研发投入保持不变的情况下，内部高管晋升激励抑制了企业创新项目的投入和产出，而员工晋升激励则会促进企业创新水平提升，且晋升激励对企业创新绩效的影响因企业成长性水平不同存在较大差异^[52]。同时学者们着重强调了企业晋升激励中的公平性原则，认为基于绩效单一的晋升制度难以满足企业的长久发展，企业要不断健全晋升制度，完善监督机制，端正晋升文化，从而帮助员工树立正确的晋升观念，保障企业晋升公平激励的效果。企业在建立明确、公平的晋升制度前提下，应采用全面的多阶梯晋升制度来满足不同特点员工的职业规划发展需求，从而提高人才利用的效率^[51]。

精神激励方面。有学者运用赫兹伯格双因素理论，从企业文化的层次结构出发，分析了企业文化对员工职业素养和积极性的影响，认为优秀丰富的企业文化能够更好的发挥精神激励作用，使员工更好的为企业创造价值^[47]。也有学者认为将具有特色的企业核心文化渗透到员工内心深处，将企业文化的主流思想体现在企业的产品和服务中，长此以往能够营造出和谐的企业氛围，增强员工凝聚力、归属感，塑造企业良好形象，推动企业长久发展^[44]。还有学者则是从心理学角度探究了企业精神激励的不足，建议企业营造积极的工作环境，在激励管理过程中加强人性化管理，注意上下级沟通，通过定期拓展活动关注员工内心，从而培养员工主人翁意识和积极乐观的人格特质，提升员工的工作效能感和愉悦感，进而提升企业整体效率^[29]。

（3）关于激励机制的研究

激励机制不是一个简单的环节，是贯穿整个企业根基，是保证员工积极性和忠诚度的重要机制，同时也是企业管理的难点之一，一个成熟、完整的激励机制不是短时间内

可以建立的，需要企业在长时间实践中探索，并结合企业实际适当调整^[43]。在新时代的经济背景下，员工激励机制直接影响企业的工作质量和文化，是保证企业长远发展的关键。企业要想健康、稳定地发展，就需要把自身的利润最大化，而促进企业利润增加的最重要因素就是营销人员。因此，为了更好的激发营销人员的潜能，企业必须要建立一套完整的、行之有效的激励政策，这样才能充分地调动营销人员的营销积极性，才能促进企业健康、稳定地发展^[25]。在新时代特别是对以 90 后一代为主的营销人员的激励机制要顺应时代特征，在激励机制设计时尤其要考虑企业文化对职业道德素养的影响，结合网络信息技术的优势，最大努力迎合营销人员需求，提高营销人员工作满意度，使激励机制成为企业经营的指挥棒^[24]。

1.2.3 发展趋势

随着管理学、心理学、社会学等联系密切的学科发展，以及受到经济发展、社会文化水平提高、组织变革等因素影响，激励相关研究主要呈现出以下几个方面的发展趋势。

(1) 随着人本意识的增强，要更加注重心理学与激励理论研究及实践的结合

以人为本的管理理念已经成为现代企业管理的主流思想，企业管理者应加强对员工心理、情感方面的关注。学者们将心理契约理论与激励机制相结合，提出必须有效转变传统虚拟员工管理方式，从而提升其工作积极性和努力程度，以稳固的心理契约为基础，以实现员工和企业的共同愿景为目标，提升工作效率^[38]。而心理契约是影响企业员工流失率的重要因素，因此企业需要从实际出发，从根源出发，研究核心员工对于企业的期望，并且依照现实情况来进行合理的制度设计，建立自身的企业文化和工作氛围，提高核心员工的归属感，从而减少企业的核心员工流失，实现可持续化发展^[23]。在企业人力资源管理中激励制度更多关注的是员工的心理体验，当员工体验到自己在企业之中受到认可和重视，才愿意更努力更长远的为企业效力。企业在发展过程中，可以根据企业需求从心理学层面在企业与员工、员工与员工之间建立良性合作关系，让员工在工作中产生信任和尊重等积极情绪，进而实现工作积极性的提升，最终为企业创造更高收益^[42]。

(2) 随着员工需求不断多元化，要更加注重非物质激励因素

学者通过对高新技术企业知识型人才的需求研究发现，知识型人才在工作中更注重工作自主性、学习发展机会和实现自我价值的成就感等非物质因素。这就要求企业突破传统激励方式，丰富激励手段，对知识型员工进行差异化管理^[50]。由于员工需求逐渐多

元化,因此企业要在强化薪酬等物质激励的同时,充分考虑为员工提供舒适的工作环境,营造和谐的工作氛围,制定具有一定挑战性的工作目标,辅以个性化的管理手段,从而使精神激励与物质激励相辅相成,以此吸引人才,留住人才^[41]。而物质激励和非物质激励的结合并用是现代企业激励方式的重要体现。企业要通过物质激励与非物质激励的双轮驱动实现员工激励,在当今经济市场环境下,应当特别完善包括环境层、关系层、成长层在内的非物质激励,满足员工发展的多元诉求^[22]。

(3) 随着经济发展和改革深化,要更加注重长期激励

就战略目标而言,企业应当将中长期经营业绩目标融入核心员工激励机制中,使企业中长期战略与员工目标相统一。这对持续激发员工活力、动力、创造力有着重要而深远的意义^[34]。因此企业实施适宜有效的长期激励方案,有助于激发员工内驱动力,防止人才流失,从而实现企业与员工事业共创、风险共担、收益共享的长期经营发展目标^[49]。而股权激励是一种长期激励手段,有学者认为对企业高管和核心员工开展股权激励机制,实现科技型企业的激励分红,能使企业的激励机制在改革发展中起到长期激励的效果^[32]。

1.2.4 综述评

(1) 研究述评

国外对于销售人员激励的研究起步早,理论体系较为成熟,相关研究也较为系统和深入。早期研究集中于激励因素和激励措施,随着经济和社会发展水平的提升,相关研究更加重视员工成长、文化渗透等非物质激励因素对企业长期激励发挥的重要作用。

相比而言国内关于激励的研究起步较晚,在研究过程中借鉴性的吸收国外相关理论的先进研究成果与我国国情及我国企业自身特点相结合,侧重于激励方式、策略和激励机制的研究。但对于销售人员,尤其是LED照明行业中小型企业销售人员的激励研究相对较少。在实践运用中依旧停留在过于重视薪酬等物质激励的阶段,同时缺乏合理有效的保障措施。今后的研究实践还需将企业文化、培训、员工职业规划等非物质因素与科学合理的薪酬制度、绩效管理制度有机结合,使激励机制更加完善,更好的发挥对销售人员的激励作用。

(2) 研究特色与创新

当前,我国对于员工激励在人力资源管理中发挥的作用愈加重视,但通过总结文献发现目前的相关研究仍然存在不足之处,企业在员工激励方面仍然存在问题。本文立足

于前人的研究成果，以四联光电公司为例，通过对企业销售人员激励制度现状分析，探究激励制度存在的问题，针对性的提出优化策略并辅以强有力的保障措施，实现理论与实际的有机结合，达到优化激励制度，提升管理水平，增强市场竞争力的目的，同时弥补相关研究的部分不足。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 研究内容

本文分为五章，各章节具体内容如下：

第一章为绪论。阐述本文研究背景和意义，对国内外研究现状和发展趋势归纳整理，阐明本文的研究内容和研究方法。

第二章为相关概念和基础理论。围绕激励概念展开，主要理论基础包括需求层次理论、双因素理论、公平理论、目标设置理论和期望理论。

第三章为四联光电销售人员激励制度问题及原因分析。阐述销售人员激励制度，运用问卷调查和访谈调查，结合相关理论分析现行激励制度在物质激励和非物质激励方面存在的问题以及原因所在。

第四章为四联光电销售人员激励制度优化分析。首先提出优化目标和优化原则，进而针对激励制度存在的问题及原因，就现行激励制度提出相应的优化对策。然后给出实施保障。

第五章为研究结论、不足与展望。总结本文研究结论，提出研究不足与展望。

1.3.2 研究思路

本文研究思路按技术路线图 1.2 展开，进行问题和优化对策的分析。

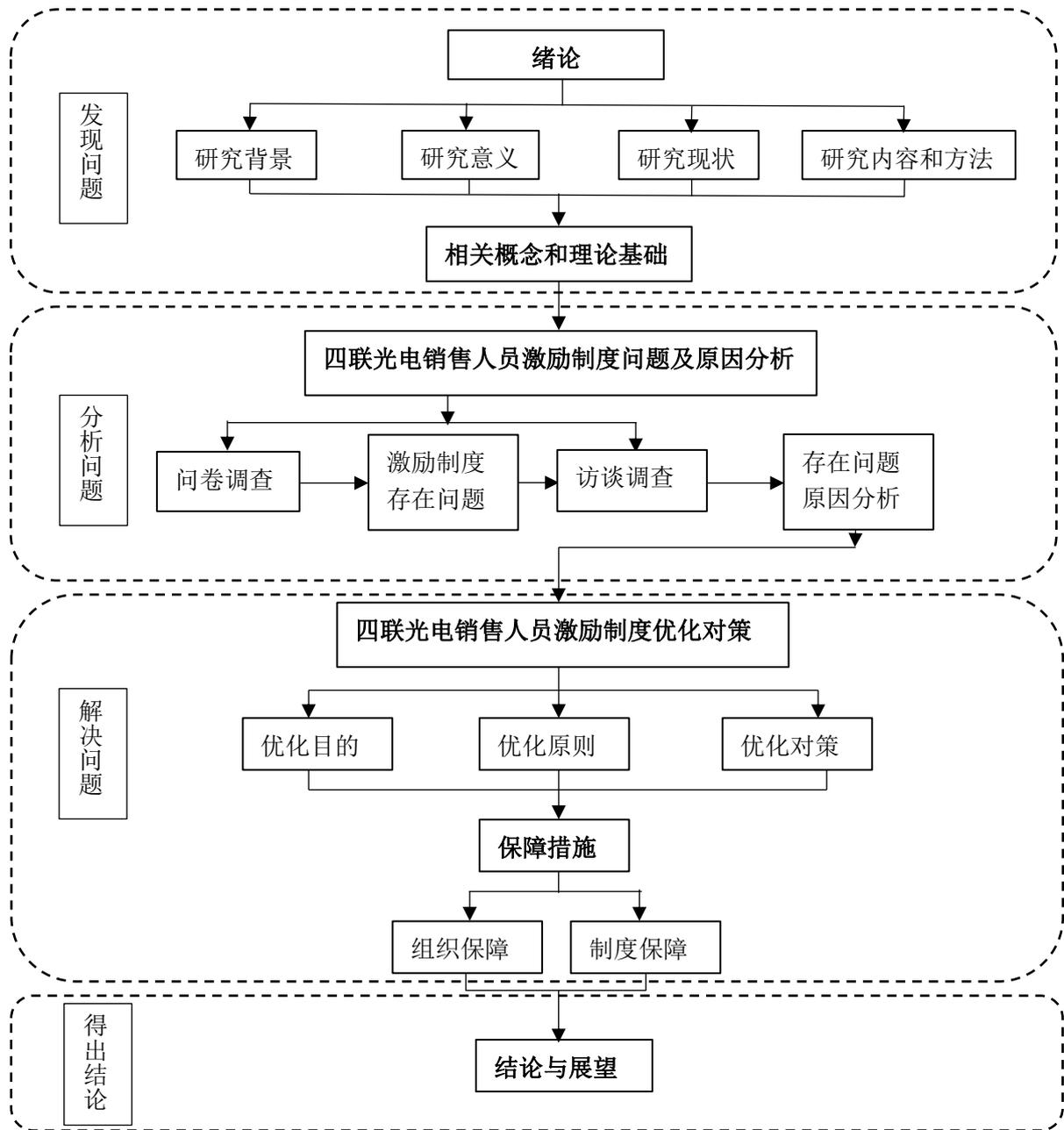


图 1.2 技术路线图

1.3.3 研究方法

针对研究的内容和对象特征，本文主要采取了以下研究方法。

(1) 文献研究法

通过查阅激励方面的文献资料，对激励研究的历史和现状有了较深刻的了解，梳理总结了以前学者对企业激励中存在的类似问题的研究成果，在此基础上归纳提出了适合

企业实际的解决方案。

（2）问卷调查法

根据激励相关理论，围绕激励的影响因素和销售人员激励制度设计问卷，进行数据收集。

（3）访谈法

采取一对一的访谈形式，与四联光电销售人员进行了深入交流，在访谈的内容上，通过合理设计访谈问题，尽可能避免个人主观偏见，力求访谈结果客观公正，在访谈的范围上，与高、中、低各层员工都进行了访谈，尽可能做到了全面深入。

2 相关概念和理论基础

本章主要对激励相关概念和研究所涉及到的激励相关理论做一介绍，为本文的后续研究提供理论基础。

2.1 相关概念

本文整个研究过程都围绕员工激励展开，因此为了便于理解，首先对激励和激励制度的概念进行界定。

2.1.1 激励

从机理看，激励是给人以某种刺激，影响人的内在需要和动机，使人产生一定的行为动力去努力。从效果看，激励能够有效调动积极性，充分激发潜能，改变有能力做、却不想努力去做心理状态。

美国哈佛大学的詹姆斯教授从管理学角度出发，通过对员工的激励实验发现，没有实施激励的普通计时工资制度只能使员工发挥 20%—30% 的潜力，而如果采取激励手段员工的潜力可以发挥出 80%—90%^[13]。而罗宾斯把激励定义为：通过高水平的努力实现组织目标的意愿，而这种努力以能够满足个体的某些需要为条件^[16]。基于心理学因素并结合管理学定义中的三个关键词“努力”、“组织目标”和“需要”，本文将激励概念界定为：激励就是组织以预期目标作为引导，通过特定的行为规范和奖惩制度激发成员的工作热情，在满足其需求的同时实现组织和成员共同发展的持续行为。

2.1.2 激励制度

在现代企业管理实践中，激励制度就是组织中激励主体依据组织目标，在分析激励客体需求和动机的基础上，通过管理资源的合理配置和管理方式的优化而形成的能够反映激励主体与激励客体相互作用方式的合理化准则与工作规范的总和^[40]。

有效的激励要靠科学的激励制度实现。科学的激励制度不是简单的奖罚措施，而是各种物质与非物质激励要素的有机结合。在企业实践中，薪酬福利激励、绩效激励等属于物质激励要素，而晋升发展激励、培训激励、精神激励、工作环境、工作关系等则属于非物质激励要素。相应的，企业结合激励要素，依据激励理论制定各类激励制度来提

升员工工作积极性，进而实现稳固经营效益，统一员工个人目标与企业发展目标的目的。

2.2 理论基础

理论是研究的重要基础，本文在研究过程中，通过运用需求层次理论、双因素理论、公平理论、目标设置理论和期望理论等激励相关理论，为企业激励制度的优化提供理论指导。

2.2.1 需求层次理论

1943 年美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛从人类动机的角度提出了需求层次理论，该理论强调人的动机是由人的需求决定的，而且人在每一个时期，都会有一种需求占主导地位，而其他需求处于从属地位，需求层次理论将人的需求自下而上分成生理需求、安全需求、归属与爱、尊重需求和自我实现五个级别，其中生理和安全也称缺失性需求，归属、尊重和自我实现又称成长性需求^[14]。而且这些需求是由低到高逐级形成并得到满足的。这五个级别的需求呈现类似金字塔的形状排列。如图 2.1 所示。

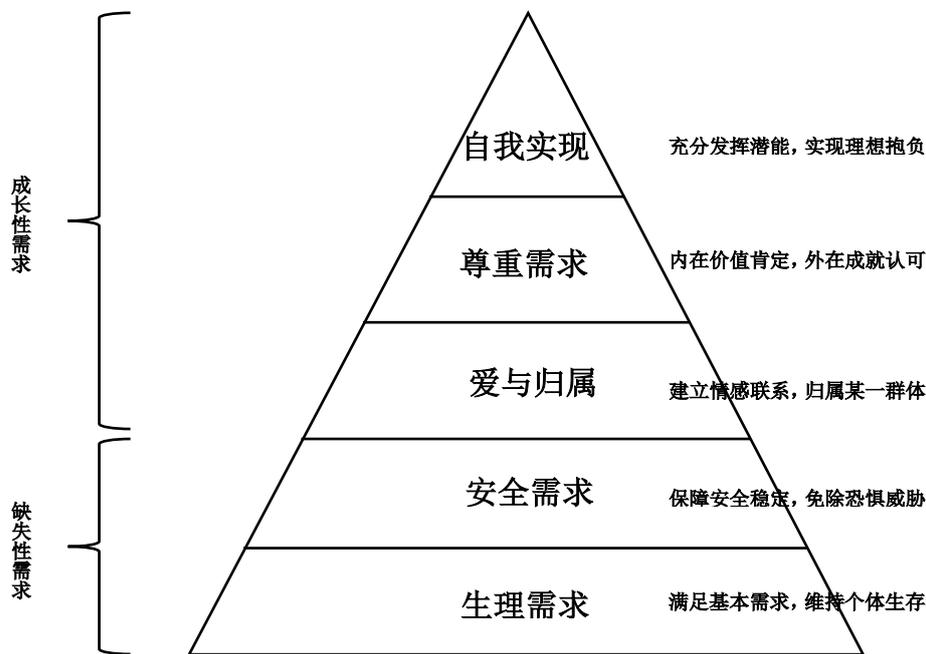


图 2.1 马斯洛需求层次理论

需求层次理论已经在当今企业人力资源管理实践中广泛应用，在满足员工需求时，根据需求层次理论，首先满足其缺失性需求，这也是最基本的生理需求和生活保障，如安全的工作环境、薪酬等；下一步结合员工的职业规划提供针对性的系统培训相应的

晋升途径促进员工自我发展，同时通过积极向上的企业文化增强员工对企业的认同感，通过对员工工作的认可增强其成就感、被尊重感，以此来满足员工的成长性需求，最终使得员工在充分发挥自我潜能、实现自我价值的同时也能帮助企业达成愿景，实现目标。当然，在不同企业、不同时期、不同岗位的员工其需求存在明显差异且不断变化，因此根据需求层次理论，企业管理者应当时常进行调研，了解员工阶段性的具体需求内容，然后合理分配资源，逐层递进、有针对性的实施激励措施。

2.2.2 双因素理论

1959 年美国心理学家赫茨伯格采用关键事件法对 203 名工程师、会计师进行调查访问，根据调查结果提出了双因素理论，也叫激励—保健因素理论，该理论把导致员工满意和不满意的因素分为激励因素和保健因素两类，认为满意的对立面并不是不满意而是没有满意；不满意的对立面并不是满意而是没有不满意^[12]。

保健因素的内容包括公司的政策与管理、监督管理、人际关系、工作条件、工资、地位、安全等。这些因素往往与工作本身无关，满足这些因素，虽然能消除或降低员工的不满意，但无法产生更为明显的激励效果；而激励因素则与工作本身紧密相关，包括工作上的成就、认可和赞赏、工作本身的兴趣及挑战性、责任感、成长机会、发展前途等。如果这些因素得到满足，将对员工起到很大的激励作用，即使得不到满足，也不会像保健因素那样使员工产生不满^[12]。如图 2.2。

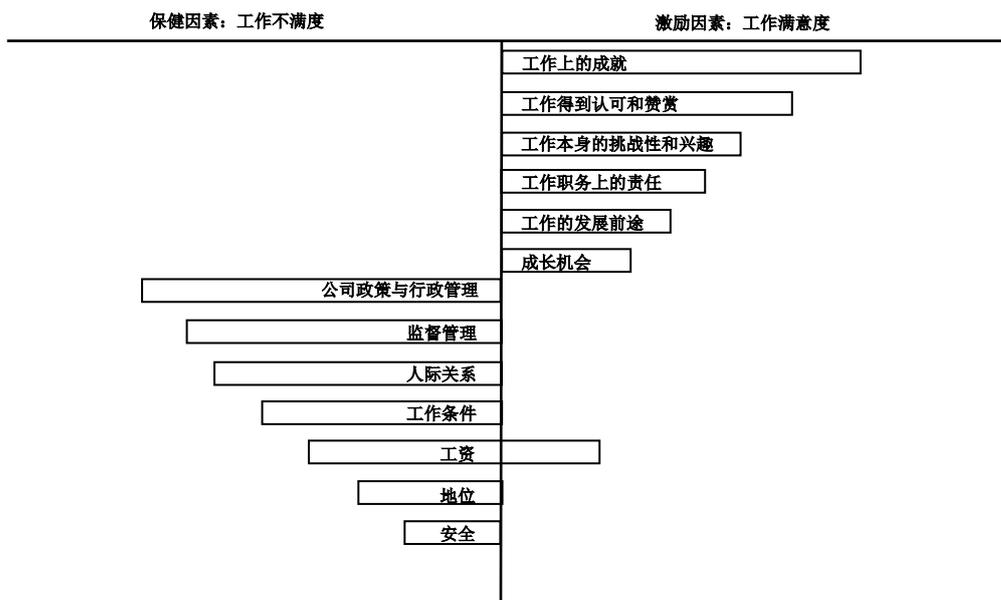


图 2.2 保健因素和激励因素

根据只有激励因素才能够给人们带来满意感，而保健因素只能消除人们的不满，但不会带来满意感这一核心观念，企业在将理论运用于管理实践的过程中应当首先对保健因素和激励因素做一划分，其次根据企业发展目标和资源配置情况对两类因素定量，首先保证保健因素，进而最大程度争取激励因素的落实，双管齐下，有效提升员工的工作满意度。

2.2.3 公平理论

20 世纪 60 年代，美国心理学家亚当斯根据对员工报酬的公平性及其影响的相关研究提出了公平理论，认为员工对自己是否受到公平合理的对待十分敏感，他们更加关注的不是报酬的绝对值，而是同过去或者他人比较的相对值，从而做出公平与否的判断，并作为指导行为的依据^[18]。如表 2.1 所示，相对值可能存在三种情况，由此产生三种心理状态和多种可能的行为。

表 2.1 相对值的三种情况

报酬努力比	员工心理
$O_a/I_a=O_b/I_b$	报酬相当，a 感到公平（满意）
$O_a/I_a>O_b/I_b$	报酬过高，a 感到不公平（满意）
$O_a/I_a<O_b/I_b$	报酬不足，a 感到不公平（不满意）

注：a、b—相比较的两个个体，O（output）—报酬或产出，I（input）—努力或投入。

由于公平理论符合人们心理活动特点，因此企业管理中一是要求管理者要以公平原则为管理基础，引领全体员工形成公平意识，避免“大锅饭”现象出现；二是坚持“能者多劳”的原则，根据外部市场、工作岗位和历史薪酬等因素对员工薪酬做动态调整；三是在企业管理活动中做到“鱼缸式”管理，加强各项工作的透明度，奖罚分明，这样可以强化管理约束和监管。

2.2.4 目标设置理论

1967 年美国行为科学家洛克提出目标设置理论，认为目标本身就具有激励作用，人

在目标的驱使下朝着具体的方向努力，并将自己的行为结果与既定的目标相对照，及时进行调整和修正，从而实现目标^[28]。

目标设置理论的要点包括目标难度、目标清晰度、自我效能感和调节变量。绩效目标是工作行为最直接的动力。目标设置理论作用如图 2.3 所示。

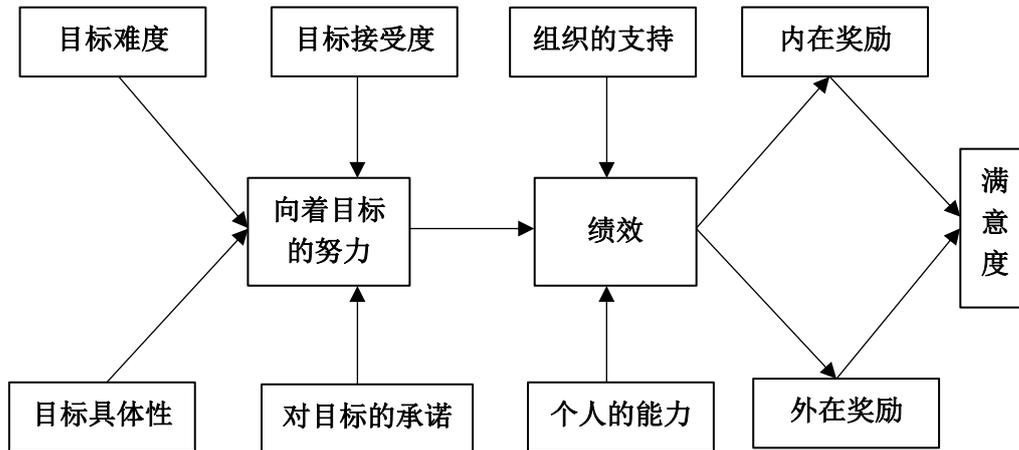


图 2.3 目标设置理论示意图

在现代企业管理中，科学、合理、巧妙的设置清晰、难度适中、阶段性的目标可以提高员工的角色清晰度，激发员工工作积极性，提高绩效水平，同时对结果的及时反馈也能提高绩效评估的准确性和有效性。

2.2.5 期望理论

1964 年北美著名心理学家弗鲁姆提出期望理论，认为人总是设法达到一定的目标来满足某种需求，在目标实现的过程中会存在期望心理，这时目标就会对行为动机产生一种激励力量，而激励力量 F 的大小决定于效价 V 与期望值 E 的乘积，即 $F = \sum V * E$ 。其中效价 V 指达到目标对满足个人需求的价值，反映了个人动机强弱，而期望值 E 指个人通过经验判断能够达到目标的概率，反映了个人信心强弱。因此当一个人看重目标价值，并对实现目标有把握时，就会激发起强烈的动机，努力实现目标。

因此在应用期望理论激励员工时，应当注意兼顾个人努力与工作绩效，工作绩效与组织奖励，组织奖励与个人需求的联系，考虑到效价和期望的作用因素。

1、针对不同员工的特点和需求，设置多种形式的组织奖励，比如在员工努力实现目标时，给予表扬、加薪、晋升等，以此提高激励的效价。

2、设置组织目标时要难度适中，让员工有实现目标的信心，同时通过科学的考核手段和奖罚分明的制度，提高激励的期望。

3、当员工通过努力达成目标，得到奖励满足自身需求后，会为了满足更高的需求追求更高的目标，同时付出更大的努力，以此形成新的工作动力循环。

3 四联光电销售人员激励制度问题及原因分析

3.1 公司概况

兰州四联光电科技有限公司成立于 2012 年，是中国四联仪器仪表集团有限公司的二级子公司，注册资金 3 亿元人民币，占地面积 138 亩，总投资 10 亿元人民币，主营业务为人造蓝宝石衬底和各类 LED 照明产品的生产、销售，拥有年生产 1000 万 mm 蓝宝石晶体生产线及年产 8 万盏 LED 灯具生产线，承担着开拓西北市场，进而成为全国蓝宝石衬底和 LED 供应基地的战略任务。

公司目前设置 8 个部门，共有员工 109 人。其中总经理 1 人，副总经理 3 人，生产车间 30 人，资产财务部 4 人，技术质量部 3 人，营销中心 40 人，工程管理部 4 人，计划采购部 3 人，综合管理部 6 人，运营保障部 15 人。

营销中心作为员工最多也是公司关键的业务部门之一，承担着建立公司营销体系，统筹做好市场定位、销售团队建设，负责市场拓展、项目运作、营销收入、销售资金回收及客户管理等重要工作。

公司组织架构图如图 3.1 所示。

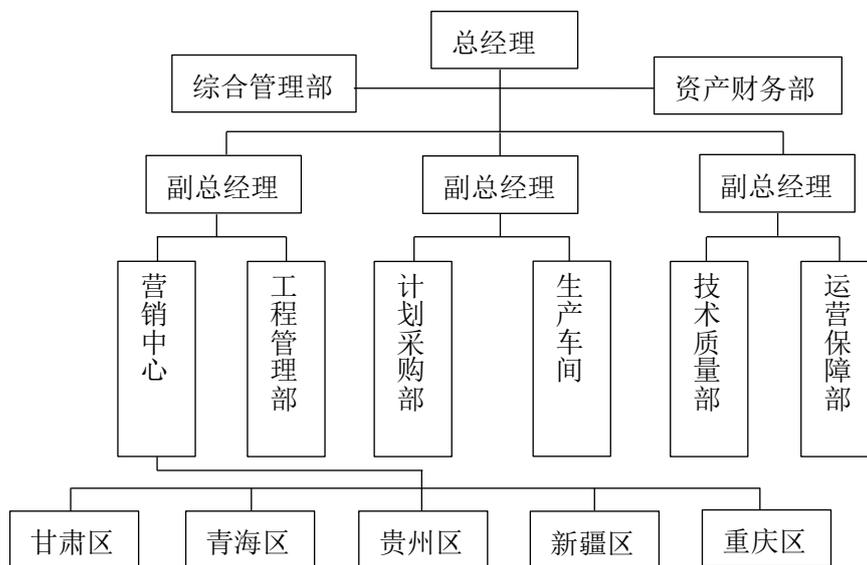


图 3.1 四联光电组织架构图

3.2 销售人员概况

3.2.1 销售人员构成情况

销售人员是承担运营、推广、销售工作的人员，是连接市场与企业、产品与客户的桥梁，价值在于将企业的产品和服务转化为效益，是企业最重要的人力资源之一。

目前营销中心销售人员分三个职级，共 40 人，其中销售总监 1 人，总体负责部门管理和决策工作，销售经理 5 人，负责甘肃、青海、贵州、新疆、重庆五个片区的销售管理工作，销售员共 34 人，承担各区域具体销售任务。销售人员岗位职级构成如表 3.1 所示。

表 3.1 销售人员岗位职级构成

	甘肃	青海	贵州	新疆	重庆	总人数
销售总监			1			1
销售经理	1	1	1	1	1	5
销售员	9	7	6	4	8	34
合计人数	10	8	7	5	9	40

从性别构成看，40 名销售人员中男性 34 人，占比 85%，女性 6 人，占比 15%。行业销售工作的性质决定了男性销售人员占绝大部分。

从年龄构成看，其中 25 岁以下 1 人，占比 2.5%，26 岁至 35 岁 32 人，占比 80%，36 岁至 45 岁 6 人，占比 15%，45 岁以上 1 人，占比 2.5%。目前销售人员以中壮年为主。

从受教育程度看，研究生及以上学历 1 人，占比 2.5%，本科学历 12 人，占比 30%，大专学历 25 人，占比 62.5%，中专及以下学历 2 人，占比 5%。只有三成的销售人员达到本科学历，这是由于公司大多采用社会招聘的方式吸收销售人员，学历门槛较低，使得销售人员整体学历水平较低。

从工作年限看，工作年限在 5 年以下的 3 人，占比 7.5%，工作年限在 5 年至 10 年的 28 人，占比 70%，工作年限在 10 年至 15 年的 7 人，占比 17.5%，工作年限在 15 年以上的 2 人，占比 5%。工作年限在 5 至 10 年的销售人员占比最大，这些员工大部分都是自公司成立初期入职工作至今，不仅有较强的工作经验，而且对公司、产品、客户等各个方面都有较深入的了解，可以说是公司的支柱型人才。销售人员构成特点如表 3.2 所示。

表 3.2 销售人员构成特点

信息名称	信息类别	人数	占比
性别	男性	34	85.0%
	女性	6	15.0%
年龄	25 岁以下	1	2.5%
	26 至 35 岁	32	80.0%
	36 至 45 岁	6	15.0%
	45 岁以上	1	2.5%
学历	研究生	1	2.5%
	本科	12	30.0%
	大专	25	62.5%
	中专	2	5.0%
工作年限	5 年以下	3	7.5%
	5 至 10 年	28	70.0%
	10 至 15 年	7	17.5%
	15 年以上	2	5.0%

3.2.2 销售人员工作类型及特点

销售类型主要分为两类：第一类是产品直销。公司有甘肃、青海、贵州、新疆、重庆五个片区销售网点，网点销售人员在网点销售经理领导下开拓市场、走访客户进而向有需求的客户订制方案、销售产品，客户以中小企业和零散个体为主，产品以直销的方式向客户直接配送。第二类是工程项目。这类销售通过招投标方式参与政府或大型国企的市政照明工程项目，为客户设计亮化方案，提供照明产品。

销售人员工作的特点：一是灵活度高，二是影响因素多。由于需要经常了解市场，走访客户，所以销售人员的工作相对独立，且工作时间、工作方式、工作地点都极不固定，同时存在诸多可能影响销售人员工作的因素，比如行业政策的变化，市场供需的增减，产品价格的浮动，客户意愿的改变，项目进度的调整等等，这些因素都会使销售业绩出现较大波动。

销售人员需求特点：一是对于工作回报的需求较高。这是因为相比于其他岗位的员工，销售人员不仅要承受很大的业绩压力，工作本身要付出更大的努力，而且工作性质决定了他们可能会对家庭照顾不够，心理上也有会失落情绪，因此比较看重回报。二是

销售人员对人性化管理有一定需求。长期多变的工作状态可能会使销售人员缺乏安定的心理状态，同时还要想法设法克服困难完成业绩，因此他们更渴望理解和支持，也希望公司有相对科学、合理、灵活的监督考核制度实行人性化管理。三是销售人员对于自我提升和被认可的需求比较强烈。通常销售人员所面临的情况不确定性较强，所要解决的问题较为复杂，这就决定了他们在面对工作挑战的时候更富有冒险精神，有各自独特的解决问题的思路，所掌握的信息资源和所具备的能力也不同于常规知识，属于“只可意会不可言传”的类型，因此他们更加看重个人成就和自我价值的实现。

总之由于各销售人员的年龄、阅历、知识层次、家庭情况都不尽相同，因此他们的需求也是不尽相同的。而且随着年龄、阅历以及工作经历的积累，处于不同人生阶段和工作层级的销售人员需求也会发生动态变化。

3.3 销售人员现行激励制度概述

目前销售人员激励制度在物质激励方面主要有薪酬制度和绩效评定制度，在非物质激励方面包含培训制度和晋升制度，下面分别介绍。

3.3.1 薪酬制度

公司制定《四联光电销售人员薪酬管理制度》是为了更好的适应新时代企业发展需要，激发市场活力，建立健全销售人员激励和约束机制，提高销售人员积极性，完成公司的经营目标。制度明确销售人员薪酬主要由岗位工资、奖金、津贴及福利几部分组成。

(1) 岗位工资

销售人员岗位工资=基本工资+绩效工资。公司根据工作难易程度、工作量大小、工作承担责任风险大小及岗位胜任能力等因素进行综合评定，设定岗位工资标准。而绩效工资占岗位工资的30%，按照每月绩效评定结果计发。岗位工资组成如表3.3所示。

表 3.3 销售人员岗位工资组成

	岗位工资	基本工资	绩效工资
销售总监	6000	岗位工资*70%	岗位工资*30%*工作业绩系数
销售经理	4500	岗位工资*70%	岗位工资*30%*工作业绩系数
销售员	3500	岗位工资*70%	岗位工资*30%*工作业绩系数

工作业绩系数：基本值为 1（100%）。根据不同岗位的工作职责，拟定对应的工作业绩考核指标。工作业绩指标分为关键指标、重点指标、一般指标，另外设置创新指标和否决指标。工作业绩由部门/片区负责人进行评定，分管领导审定。

岗位工资的调整：公司的薪酬制度规定除调岗调薪的渠道外，在职位不变的情况下，引导员工通过提高业绩、胜任能力来提高工资等级，增加员工职业发展机会。另外公司将根据国家政策和物价水平等宏观因素的变化、企业发展战略变化以及公司整体效益情况进行调整，包括薪酬水平调整和薪酬结构调整。

（2）奖金

a. 年终绩效奖：每年底由总公司根据整体经营状况和各分子公司年度指标完成情况计算奖金额度，于次年一月发放，再由各分子公司根据内部实际情况做二次分配。实际上公司对销售人员年终绩效奖的分配是按销售总监、销售经理、销售员三个层级平均分配的。

b. 销售奖励：销售奖励是影响销售人员收入高低的最主要因素。销售奖励由业绩奖励和利润奖励两部分组成，其中业绩奖励为销售合同额的 0.5%，而利润奖励总额=合同毛利*50%-销售费用，这里的销售费用涵盖了合同销售行为产生的所有费用。利润奖励=利润奖励总额*回款系数，利润奖励的发放严格按照制度规定，根据回款时间，按回款比例发放的。当回款比例达到 80%时，开始计发利润奖励。回款时间指超过合同约定的时间，如果超过一年，或通过公司启动法律诉讼催收组收回的回款，则没有利润奖励。回款系数如表 3.4 所示。

表 3.4 利润奖励回款系数

回款时间	回款系数
0-90 天	100%
90-120 天	90%
120-150 天	80%
150-180 天	70%
180-210 天	60%
210-240 天	50%
240-270 天	40%
270-300 天	30%
300-330 天	20%
330-360 天	10%
>360 天	0%

注：销售奖励=业绩奖励+利润奖励=合同额*0.5%+（合同毛利*50%-销售费用）*回款系数

c. 专项团队奖励: 专项团队奖励是特别针对工程类项目的, 这类项目一般金额较大, 周期较长, 销售人员需要以团队的方式, 通过对大客户的长期维系, 棘手问题的有效解决, 关键事件的合理处理等一系列的努力, 才有可能拿下项目, 最终为公司带来可观的收益。但实际上由于领导层将大型工程类项目定义为公司项目行为, 因此目前对这一类销售方式的专项团队奖励没有明确的计提方案, 只是在年底以优秀团队的名义发放一部分奖金作为奖励, 且奖金额度较低, 通常每个项目的团队奖金在 2 万元以内。

(3) 福利和津补贴

公共福利方面。公司按国家规定依法参加社会保险, 为员工办理基本养老、医疗、失业、工伤、生育保险, 为符合条件的员工缴存住房公积金, 同时按照国家各类假期的要求, 为员工提供相关假期安排, 包括婚假、丧假、生育假、哺乳假、病假、带薪年假等。

公司福利方面。体检类: 公司每两年统一组织员工进行健康体检, 标准为公司领导 1000 元/人, 其他员工 400 元/人(男), 700 元/人(女)。食宿类: 公司为员工提供免费的工作餐, 同时向员工提供入住福利职工宿舍的机会, 原则上 2 人住一间。节日类: 公司在春节、中秋、国庆等传统节假日向员工发放购物券, 在员工生日时候送上蛋糕卡、贺卡等祝福。

津补贴方面。工龄津贴: 工龄津贴的标准为 10 元/年。移动通讯费补贴: 通讯费补贴标准如下: 销售总监 300 元/月, 销售经理 250 元/月, 销售员 200 元/月。

3.3.2 绩效评定制度

公司制定《四联光电销售人员绩效评定办法》是为了提高销售部门管理水平和工作绩效, 推动各项工作创先争优, 客观公正的评价销售人员的工作业绩和工作态度, 使绩效评定结果更好的与岗位调整、薪酬调整、培训实施等管理活动挂钩。

(1) 评定指标

公司重点就工作业绩、工作态度两个维度对销售人员进行绩效评定, 设置关键指标、重要指标、一般指标, 权重分别为 60%、30%和 10%, 另外设置安全指标、创新指标和否决指标。其中关键指标即业绩指标, 重点考察经营目标的完成情况, 包括销售收入和货款回笼两部分, 权重各占 50%。重点指标主要考察销售工作执行情况。一般指标主要考察公司各项规章制度的遵守情况。安全指标根据公司消防、安全、环保、职业健康相关

制度规定视情形扣 1-100 分/次，并按制度规定另行处理。创新指标指根据本职岗位提出合理创新思路，经公司评估后可加 1-10 分/项；否决指标指工作出现失误，造成重大不良影响或给公司/员工造成经济损失 2000 元以上，当月绩效得分为 0。

（2）评定流程

结合总公司年度经营预算目标和生产经营管理工作实际，将各级人员年度工作计划分解为月度工作计划，纳入绩效评定。绩效评定按月度频次分级进行，每月底由各级评定主体严格按照考核指标评分。分管销售副总考核销售总监，销售总监考核销售经理，销售经理考核销售员。评分后于次月 5 日前将结果汇总至公司财务部和综合部，作为月绩效工资的计算依据。

（3）评定结果

绩效评定结果分为四个等级。90 分（含）以上的为“优秀”，70 分（含）至 90 分（不含）为“称职”，60 分（含）至 70 分（不含）为“基本称职”，60 分以下为“不称职”。若全年累计 2 个月绩效评定结果为“不称职”，或者连续 3 个月或全年累计 4 个月绩效评定结果为“基本称职”，则视为员工“不胜任工作”。

（4）结果运用

当月工作绩效完成情况作为绩效工资发放的依据。对于不胜任工作的销售经理或销售总监，公司对其职务做降级一档处理；对于不不胜任工作的销售员，对其进行二次培训或调整工作岗位，仍不能胜任工作的，公司可与其解除劳动合同。

3.3.3 培训制度

公司制定《四联光电员工培训内控制度》是为了提高员工工作技能和综合素质，为实现公司战略目标提供人力资源保障，增强企业核心竞争力。

（1）培训计划

每年 1 月 15 日前，营销中心结合公司发展，根据销售人员专业知识和技能的需要及绩效短板，向公司综合管理部提出年度培训需求。公司综合管理部牵头制定员工年度培训计划，营销中心负责组织落实部门员工内部培训工作。

（2）培训内容

专业培训包括专业知识培训、技能提高培训和转岗培训。

专业知识培训：指按照理论和实践相结合的原则，以销售岗位所需专业知识和相关

技能为重点，对员工所开展的培训。

技能提高培训：根据绩效考评结果，对绩效不理想和不能胜任工作的员工组织强制性提高培训。

转岗培训：员工在改变岗位时应经过转岗培训，学习新岗位的专业理论知识和实际操作技能，经培训合格后上岗。

（3）培训形式

培训形式以内部培训为主，结合厂内班培训。

内部培训：指公司各级管理干部或专业技术骨干对销售人员开展的知识和技能培训。

厂内班培训：指邀请外部培训机构到公司开展的专题培训。

3.3.4 晋升制度

晋升是促进员工成长发展的重要途径。但目前公司没有明确的销售人员晋升制度，只是将年度绩效评定结果作为销售人员参与竞聘的必要条件。粗略的规定对连续两年年度绩效评定结果为“称职”或“优秀”的销售员，可以竞聘销售经理的职位；连续两年年度绩效评定结果为“优秀”的销售经理可以竞聘销售总监的职位。由于中层及以上管理人员流动性小，因此晋升的管理岗位数量有限，难度较大。

3.4 销售人员激励制度调查分析

销售人员激励制度调查分析主要包括问卷调查和访谈调查，将二者的调查结果与企业经营实际和激励相关理论结合分析，能够探究现有激励制度存在的问题及原因。

3.4.1 问卷调查

对销售人员进行问卷调查，可以直观的反映其对现有激励制度的满意程度，在一定程度上明确激励制度存在的较为突出的问题。

（1）问卷的设计与发放

本次调查问卷的设计主要借鉴“洛克、阿莫德和菲德曼量表”的调查维度，结合企业各项激励制度的实际内容适当调整，量表中“报酬待遇”维度对应薪酬制度，主要包含员工对薪酬的内外部公平性及自我公平性的感受；“绩效管理”维度对应绩效评定制度，主要包含员工对绩效管理指标、过程及结果的满意度；而“升迁发展”维度对应培

训和晋升制度，主要包含员工对发展机会、发展渠道以及相应的培训体系的满意度；保留“工作关系”和“工作环境”维度作为辅助调查题项，进一步细化后确定最终调查问卷指标，见表 3.5。问卷分为两个部分，第一部分是销售人员基本情况调查，第二部分是对当前各激励制度满意度调查。问卷采用李克特五点计分法，1—5 分分别对应非常不满意、不太满意、一般、比较满意和非常满意。

此次以电子问卷的形式向所有销售人员共计发放问卷 40 份，有效回收问卷 40 份。

(2) 问卷的整理与分析

经过整理，得到本次销售人员问卷调查的汇总情况，如表 3.5 所示。

表 3.5 销售人员激励制度满意度调查统计

内容	序号	问题	得分
薪酬制度	1	您对目前的薪酬水平是否满意	2.86
	2	您对目前的薪酬结构是否满意	3.22
	3	您对层级之间的薪酬差异是否满意	3.46
	4	您对奖金分配与付出的匹配是否满意	2.15
	5	您对公司提供的福利和补贴是否满意	2.77
绩效评定制度	6	您对绩效评定指标的设置是否满意	2.86
	7	您对绩效评定的沟通反馈是否满意	2.68
	8	您对绩效评定结果应用是否满意	2.66
培训制度	9	您对培训内容和方式是否满意	2.99
	10	您对培训结果运用是否满意	2.94
晋升发展制度	11	您对晋升空间是否满意	2.34
	12	您对晋升渠道是否满意	2.55
	13	您对目前的职业发展规划是否满意	2.64
工作关系	14	您对和上司的工作关系是否满意	4.12
	15	您对和同事的工作关系是否满意	4.22
工作环境	16	您对工作环境的安全性是否满意	4.25
	17	您对工作环境的便利性是否满意	4.28
	18	您对工作时间是否满意	4.08

对问卷的结果整理并计算平均值之后，首先可以得出销售人员对激励制度的总体满意度值为 3.17，总体满意度一般。具体来看只有工作环境和关系两方面内容包含的题项得分都超过了 4 分，比较满意。而薪酬制度、绩效评定制度、培训制度和晋升发展制度几方面内容都有低于 3 分的题项，说明销售人员对这几项激励制度满意度低，也是激励制度可能存在问题的地方。

3.4.2 访谈调查

在对销售人员进行激励制度满意度问卷调查后，对激励制度存在的问题有了初步掌握，再重点针对满意度较低的具体题项做进一步的访谈调查，以期较为深刻的了解销售人员对当前激励制度的看法，验证激励制度存在问题的客观性，同时探究问题产生的原因。

(1) 访谈提纲的设计

重点针对问卷调查薪酬、绩效评定、培训、晋升各激励制度中满意度较低的题项及公司对激励制度的态度等几个方面进行访谈指标的设计，提纲具体设计如表 3.6 所示：

表 3.6 访谈提纲

1	您认为销售人员的薪酬水平如何，为什么？
2	您认为各类奖金分配能否公平反映劳动付出，为什么？
3	您认为目前的福利津补贴对销售人员保障性如何，为什么？
4	您认为销售人员的绩效指标设置是否合理，为什么？
5	您对销售人员绩效评定过程沟通反馈有何看法，为什么？
6	您认为销售人员绩效评定结果运用是否合理，为什么？
7	您对销售人员培训内容和方式有什么看法，为什么？
8	您觉得培训对销售人员后续工作帮助如何，为什么？
9	您对销售人员的晋升发展方式及职业规划有何看法，为什么？
10	您如何看待公司对销售人员激励的理念和重视程度？
11	您认为销售人员激励制度还存在哪些需要改进的地方？有何建议？

(2) 访谈人员的确定

销售人员是激励制度的感受主体，因此按照销售人员职位、特点和工作范围的不同，分别选取销售员 11 人作为基层访谈对象，销售经理 3 人、销售总监 1 人作为中层访谈对象，此外，特别邀请公司总经理 1 人作为高层访谈对象参加本次访谈，以此希望可以从多角度多层次分析激励制度的问题及原因所在。

(3) 访谈方案的实施

依照访谈提纲，对在公司的受访人员进行现场访谈，对不在公司的受访人员进行电话访谈。围绕访谈提纲与各访谈人员进行深入沟通。

(4) 访谈结果的整理

访谈工作结束后，将访谈记录整理如表 3.7 所示。

表 3.7 访谈记录

维度	访谈摘要汇总	
薪酬水平	<p>基层：销售人员整体薪酬水平低于同行，一方面据了解岗位工资低于主要竞争对手 10%以上，另一方面主要是由于作为薪酬最重要部分的奖金差距大。同时缺少行业与竞争对手薪酬调研。</p> <p>中层：销售管理岗位的浮动薪酬即绩效工资占比较低，也是薪酬水平欠缺竞争力的原因之一；薪酬理念较为保守，薪酬定位不够准确，薪酬策略与企业发展阶段不匹配。</p> <p>高层：由于公司近年来对销售人员薪酬制度几乎未做调整，原本具有一定优势的薪酬已经有些赶不上市场环境的变化，近年来公司虽然有利润，但未能在员工加薪方面投入更多的资金。</p>	
薪酬制度	奖金方案	<p>基层：年终奖都是按级别分配，大家只要职位一样，哪怕工作出色，年终奖也差不多；销售奖励是销售员最重要的收入，合同由于各种非主观因素，难以控制回款时间，一旦超出就严重影响销售奖励的计提，很难拿到应有的奖励；工程项目的奖励没有政策方案，没法定奖金多少。</p> <p>中层：每个片区的销售业绩不同，但年终奖没有差异化体现，这对业绩优异的销售人员不公平；销售奖励计提方案过于死板，可以考虑阶段性的回款标准和对应的奖励提取；工程项目奖金太低，亟需制定具体的奖励方案，否则对于优秀销售人员是不公平的，团队动力将严重不足。</p> <p>高层：销售人员年终奖未能与绩效水平紧密挂钩，基本成了一种固定支出，激励效果不好；对于市政类项目销售团队的贡献是有目共睹的，公司应制定相应的方案，肯定其贡献，为销售团队激励创造条件。</p>
福利津贴	<p>基层：对销售人员关怀不够，由于工作性质，应当重视销售人员健康体检，同时有些福利比如休假可以自主选择；销售人员生活费用都算在销售费用里面，使得生活压力较大；另外工龄津贴太低，而且没有其他比如学历、职称津贴的设置，这是由于管理者理念落后造成的。</p> <p>中层：福利是重要的激励因素，但企业未能足够重视，且福利措施不够灵活，未能很好的满足员工需求；可以借鉴业内优秀企业的福利制度，为销售人员提供更好的保障。</p> <p>高层：福利制度多年未作调整，虽然仍能满足基本保障，已经无法很好的适应销售人员需求的变化，销售人员对福利的感知度也在降低。</p>	
绩效评价制度	指标设置	<p>基层：作为工作年限不长、经验不足的销售员，公司未经沟通就定下每年 200 万的考核目标任务，由于还没有掌握充分的资源，完成目标难度大；销售人员不仅要完成销售任务，还要考虑出勤、态度等考评指标，疲于应付，并且有些考核指标的实际意义不大；</p> <p>中层：每年经营目标都是非常艰巨，而且在定任务之前也没有跟销售人员进行沟通，没有考虑销售人员对任务目标是否接受就直接签“军令状”，这对销售人员的信心有些打击。</p> <p>高层：近年按总公司的要求，每年的营业目标基本要保持大于 10%的增长，但目前市场饱和，新市场的开发还需要过程，因此经营目标跟公司的发展进度及市场环境有一定程度的不符。</p>
沟通反馈	<p>基层：绩效评定的结果仅仅是优良差，干的好表扬，干的不好批评，对今年的销售任务有什么困难，下一步怎么改进，都没有沟通，这样干的不好的很可能明年还是老样子。</p> <p>中层：绩效评定制度缺失绩效反馈环节，使得绩效评定未能形成闭环，这将影响员工绩效水平的提升。</p> <p>高层：销售人员绩效评定在实施过程中考核双方缺乏沟通，同时绩效反馈不足，这样难以就工作中的不足及时进行整改，实施效果不理想。</p>	
结果运用	<p>基层：绩效结果重点针对工作不称职的员工，但对于工作优秀的员工，似乎也没有什么作用；如果评定结果没有与加薪升职等实质挂钩，那即便绩效评定优秀也没有意义。</p> <p>中高层：对于绩效评定结果的体现不明确，销售人员的需求各有不同，绩效结果未能很好的结合其需求，只是以负激励为主。绩效评定制度与其他销售人员激励制度的关联性还有待加强。</p>	

维度		访谈摘要汇总
培训制度	内容方式	基/中层：培训内容比较陈旧，新员工还比较感兴趣，老员工感觉作用不大；另外培训方式上都是内训为主，效果一般，主要原因还是培训没有与市场前沿紧密结合，对培训需求掌握不够。
	效果评估	中/高层：对于培训效果的评估不到位，在后期工作中难以体现培训效果；培训效果不佳的原因一是对于培训人员的需求调研不足，照搬其他企业培训方案，二是重视程度不足。
晋升制度	晋升通道	基层：作为基层销售员，干得好晋升就是销售经理，但一个片区只有一个销售经理，所以晋升空间小；个人即使不太适合销售工作，想尝试其他岗位工作，但公司没有转岗方面的方案，只能继续干销售。
		中层：销售人员晋升的基本条件是要连续两年年度绩效评定结果为“称职”或“优秀”，在目前销售任务艰巨的情况下，这种晋升条件其实还是有很大难度的，同时晋升空间也十分有限。这反映了公司对销售人员的成长不够重视，认为销售人员只会长期从事基层销售工作。
		高层：组织架构的设置中区域管理岗位的数量有限，未来随着新市场的开拓会有所增加，同时会考虑对销售人员采取阶梯型晋升。
职业规划		基层：虽然已从事几年的销售工作，但目前仍然没有明确的职业生涯规划，对今后的发展方向感到迷茫，而且转行也有困难。
		中/高层：目前公司缺少对销售人员的职业生涯规划，销售工作虽然门槛低，但要精通销售工作，有必要做长期的规划和相应能力的储备，晋升等相关制度对销售人员的成长发展缺少具体的指导作用。
公司态度	重视程度	基层：公司对销售人员重视不够，尤其在薪酬和成长发展方面，可能公司认为招聘销售人员比较容易，就没投入太多人财物力。
		中层：公司对销售工作和销售人员还是很重视的，但相比而言，对能拿项目、业绩出色的销售人员的激励还不够重视，相关制度还不够科学完善，这类销售骨干是公司宝贵的财富，对经营业绩的实现起着重大作用，一定要采取有效的激励手段留住人才，而对于其他的销售人员，公司也应当足够重视，努力培养他们，每位优秀销售人员都是经过积累逐渐培养起来的。
		高层：虽然公司每个部门、每个岗位都有其存在意义，都对公司的运营起着重要作用，但销售环节对公司发展所起的作用不言而喻，因此公司要更加重视销售人员的培养和销售队伍的打造，同时注重提供相应的保障。
激励理念		基层：公司的激励理念太过保守，凡事都追求平均，奖罚也够不分明。
		中/高层：相比于业内优秀企业，公司对销售人员的薪酬、绩效等激励理念还是存在一定差距，理念的缺失或偏差往往会使激励制度制定的科学完备性和激励手段实施的有效性出现不足，激励效果不佳。

经过对访谈结果的整理分析，一方面通过激励制度在薪酬、绩效评定、培训、晋升等方面存在的具体问题验证了问卷调查中满意度较低的题项真实存在，另一方面也在一定程度上探寻了激励制度存在问题的原因所在，下文将详细分析。

3.5 销售人员激励制度存在的问题分析

问卷调查的结果表明销售人员对现行激励制度存在不同程度的不满意，但仅靠员工满意度来分析激励制度存在的问题可能缺乏一定的客观性。为此，笔者基于激励相关理论，立足企业实际情况，结合访谈调查结果，力求对销售人员激励制度存在的问题做较为客观全面的分析。

3.5.1 物质激励不合理激励力度不足

(1) 薪酬制度激励效果不佳

1) 薪酬水平竞争力不足

从问卷结果（表 3.5）能够看出销售人员对薪酬水平不满意（2.86 分），普遍认为薪酬水平较低。根据亚当斯的公平理论，员工不仅在意绝对收入，更在意与他人比较相对收入的多少。销售人员高风险、重压力的工作性质本身就决定了他们对收入有着较为强烈的需求，而且由于销售人员身处市场前沿，对行业薪酬水平往往更为了解，会不自觉的拿自己的薪酬与熟悉的竞争对手相比较，一旦差距明显，将会使销售人员产生不满。

实际上，公司与同地区同行业公司的销售人员薪酬水平的确存在差距。以员工人数在 100 人左右，年销售收入 5000 万左右，产品和市场重合度高于 50%为参考依据，目前公司的主要竞争对手有晶日照明、华体科技、陕西启晟等企业。根据薪酬网提供的《2021 年西北地区光电企业岗位薪酬统计》数据以及多方面渠道搜集的信息，将销售人员年度总收入与竞争对手对比，如表 3.8 所示。可以看出各岗位销售人员薪酬水平均低于主要竞争对手，说明目前公司销售人员的薪酬水平在市场竞争中缺乏优势。

表 3.8 销售人员年度总收入对比

销售人员年度总收入		竞争对手薪酬统计		
岗位	平均年度总收入	晶日照明	华体科技	陕西启晟
销售总监	132623	161215	151362	137564
销售经理	96483	126774	112256	108365
销售员	72562	91041	86229	82570

2) 奖金分配与个人付出不匹配

奖金是销售人员薪酬最重要的部分，对销售人员的物质激励效果最为明显，也充分

体现了销售人员的绩效水平高低和贡献大小。但问卷调查表明销售人员对奖金分配和个人付出匹配程度满意度很低（2.15 分），自我公平不足也是薪酬制度最为突出的问题。下面分别分析年终绩效奖、销售奖励和专项团队奖励三类奖金存在的问题。

一是年终绩效奖分配制度不公平。受所谓国企“平均主义”思想影响，目前薪酬制度在销售部门年终绩效奖总额度确定的前提下，仅根据职级进行平均分配，金额一般为 1-2 个月岗位工资，即销售员 3500-7000 元，销售经理 4500-9000 元，销售总监 6000-12000 元。这种分配方式无法肯定优秀销售人员的努力付出，使其产生不满情绪，甚至丧失工作成就感，同时也会助长销售队伍“浑水摸鱼”的不良风气，造成销售人员内部不公平，这对销售人员激励是极为不利的，因此需要尽快做出调整，以差异化的年终绩效奖分配制度体现销售人员工作绩效水平。

二是销售奖励提成制度不合理。现行薪酬制度中规定销售奖励从合同回款至 80% 才可开始计提，并且对回款时间有极为严格的要求。但实际上回款时间有诸多销售人员难以控制的影响因素，比如客户需求的变化，项目进度的延迟，或是遇到气候、疫情特殊情形，都会都使实际回款时间及回款进度难以与预期情况完全相符，这样一来销售人员虽然付出努力为公司创造了利润，却由于制度所限得不到或者无法及时得到相应的奖励，由此对自身付出与回报产生强烈的不匹配感，不仅严重影响其工作积极性，长此以往甚至会造成人才流失，因此必须合理调整现有的销售奖励制度。

三是专项团队奖励方案缺失。目前针对大型工程类项目的专项团队奖励没有明确的计提方案，只是在年底以优秀团队的名义发放一定奖金作为奖励，通常每个项目的团队奖金在 2 万元以内，与团队贡献极不匹配，无疑会使销售团队感到不公平。而工程类项目在公司整体业绩中起着支柱作用，其销售团队大都也是公司的销售精英，专项团队奖励方案的缺失不仅降低了销售团队的工作热情，而且对销售团队的稳定性产生了不良影响，这对企业人力资源战略乃至公司整体经营战略的实施都是不利的，为此公司亟需制定相关方案，扭转由于制度缺失造成的骨干销售人员工作积极性下降的不利局面。

3) 津补贴、福利单一

根据需求层次理论，首先要满足员工缺失性需求，这也是最基本的生理需求和生活保障。问卷调查结果（2.77 分）反映销售人员对目前的福利和津补贴方案存在不满。

在津补贴方面，由于工作性质，销售人员大都无法享受公司提供的食宿方面的待遇，虽然薪酬制度中将销售人员这方面的费用归于销售费用，并将销售奖励的毛利提成比例提高至 50%，但考虑到对销售人员基本生活的保障，尤其在销售业绩不佳的阶段，垫付

销售费用可能会使其基本生活保障不足，这也会影响到他们的情绪和工作积极性。据了解业内其他企业大都为销售人员提供食宿、交通方面的补贴，以减轻销售人员的工作成本压力。另外，目前的薪酬制度规定销售人员只有 10 元每年的工龄津贴和每月 200-300 元不等的通话费补贴，与业内其他竞争企业相比，并没有设置其他比如学历、职称等补贴，无法刺激销售人员对自我能力提升的追求。

在福利方面，公司虽然为员工缴纳五险一金，也有带薪年假等制度，但这些是大多数企业都能提供的基本福利，并没有其他扩充福利，还是显得较为单一。而销售人员由于工作性质所限，有些福利比如带薪年假实现起来也有困难，而据了解业内竞争企业销售人员相关福利制度相对灵活，自主选择性更强。另外由于目前的福利制度多年未作调整，虽然仍能满足基本保障，但已无法很好的适应销售人员相对独特的需求，这使得企业福利费用的支出没有换来应有的激励效果，反而使销售人员对福利的激励感知度越来越弱化。

(2) 绩效评定制度不合理

1) 公司未根据环境变化及时调整经营目标

目标设置理论认为目标本身就具有激励作用，科学、合理的设置清晰、难度适中、阶段性的目标可以激发员工工作积极性，提高绩效水平。对销售人员的绩效评定重点考核经营目标即销售收入和货款回笼的完成情况，但近年来公司未能根据环境变化及时调整经营目标，使得过高的经营目标实现困难，影响销售人员的工作热情。

目前公司已基本进入成熟期，所处地区工矿市政照明市场也逐渐趋于饱和，因此公司也在大力开拓新市场，但总公司依然对公司设置较高的经营目标，这就使得公司总体经营目标与自身经营状况和发展阶段不相符，实现难度很大，加之受疫情影响，近三年公司营收出现明显下滑。如图 3.2 所示。

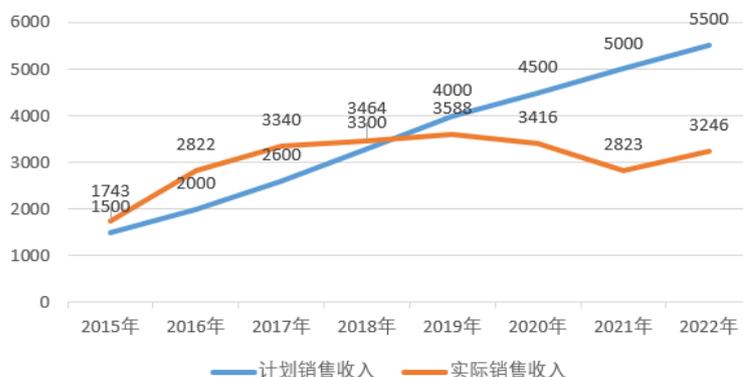


图 3.2 2015-2022 年销售收入统计

用这种与企业发展及所处环境不相符的经营目标作为销售人员绩效评定的主要依据,难免会使销售人员承受较大的业绩压力而信心不足,产生不满(2.86分)。根据目标设置理论,当目标难度过大,个体难以实现时,个体的自我评价可能会降低,对销售人员而言,一再无法完成目标将会削弱他们的自我效能感,影响工作积极性。类似的,在期望理论中,影响激励强度的期望值是个体对实现目标可能性大小的经验判断,目标过高会使销售人员认为实现目标的概率低,从而降低激励强度。

2) 绩效反馈不足

绩效反馈是绩效管理的重要环节。有效的绩效反馈需要考核者与被考核者就考核周期内各项考核指标的完成情况充分沟通,肯定长处并分析不足所在,共同探讨绩效改进计划并达成共识。但目前的绩效评定制度中绩效反馈不足,未能阶段性或在考核周期末尾设置正式的绩效反馈环节,这就使得最终销售人员对本人工作绩效结果的认识只停留在由评定分数决定的“好、中、差”这样一个大体概念,并不了解具体由来,对下一步工作中的不足也缺乏具体的改进措施,致使绩效评定制度效果不佳。

3) 绩效结果运用不当

目前绩效评定制度中对于评定结果的运用侧重于“基本称职”和“不称职”等情况的负向激励,结果运用过于简单,缺乏对绩效优异者的正向激励,无法满足销售人员个人需求,因此销售人员会逐渐忽视个人努力与绩效,绩效与企业回报的重要联系,效价降低,长此以往会丧失工作动机。

3.5.2 非物质激励不完善员工发展受限

(1) 培训制度不完善

培训制度不完善一方面体现在培训内容上。虽然公司现行的培训制度在内容上包含公司制度、员工行为准则和企业文化在内的入职培训和销售专业培训,类型比较全面,但内容陈旧,缺乏新颖性,同样的内容可能对于新入职的受训人员还有一定的吸引力和作用,老员工却可能会闻而生厌。

培训制度不完善另一方面体现在培训方式上。对销售人员最为重要的专业培训大都是由公司内部人员开展的经验传授,受表达方式和能力所限,系统性不强,受训人员接受程度有限。同时,时间、地点不固定的工作性质使得要集中所有销售人员开展系统性的培训也比较困难。

培训对员工的成长发展是极为重要的。销售人员尤其是处于事业起步阶段的销售人员，往往对通过培训掌握专业知识、提升自我能力有着热切的渴望，根据双因素理论，一旦属于激励因素的成长发展等员工需求无法通过培训得到满足，势必会使销售人员产生不满情绪。

（2）晋升制度不健全

在马斯洛的需求层次理论中，尊重和自我实现属于成长性需求，也是一个人较高层次的需求。当一个人的生理、安全等较低层次需求得到满足的同时，就会希望通过地位的提升得到外界对其能力的认可和尊重，进而通过一定高度的平台将个人能力最大限度的发挥，实现理想抱负，以满足自我实现这一最高层次的需求。而在双因素理论中，工作发展前途和成长机会作为重要的激励因素，如果得到满足，将会极大的激发员工的工作热情。因此在企业管理实践中，建立一套完善的晋升制度不仅能满足员工成长发展的需求，对企业人才培养乃至整体经营效率的提升也具有重要意义。

但目前销售人员的晋升制度缺失，这对于销售人员个人的成长发展极为不利。就公司的实际情况来看，纵向方面，销售人员晋升空间小，通道狭窄。虽然规定对连续两年年度绩效评定结果为“称职”或“优秀”的销售员，可以竞聘网点销售经理的职位，连续两年年度绩效评定结果为“优秀”的销售经理可以竞聘销售总监的职位，但由于受组织架构所限销售管理岗位本身设置就少，况且原有的网点销售经理已经在各自的岗位耕耘多年，对片区内市场、渠道、客户等信息资源了解和运用的更为充分合理，人员的调整可能反而会对整体业绩有影响，因此销售人员晋升难度较大。横向方面，销售人员缺少轮岗机会。部分不适应销售工作或者希望去其他岗位尝试新的工作模式的销售员，由于相关制度中没有轮岗的制度办法，不得不继续在销售岗位工作，长期以往会逐渐丧失工作热情，甚至产生厌倦情绪。

总之，晋升制度的不健全导致销售人员成长规划模糊，尤其是基层销售员对个人职业发展方面感到迷茫，难免会造成他们在发展道路上走弯路，甚至做无用功，这将助长销售人员的不满情绪，甚至导致销售人才流失。

3.6 销售人员激励制度存在问题的原因分析

根据访谈调查的结果，依托激励相关理论，结合企业实际情况，对销售人员激励制度存在问题的原因做一分析，为后续销售人员激励制度的优化提供切入点。

3.6.1 薪酬理念落后

首先，薪酬理念落后导致薪酬策略调整不及时，与企业发展战略不符。薪酬制度无疑要符合企业的薪酬策略且支持企业的长期发展战略。公司目前已进入较为稳定的发展时期，此时管理者应当综合市场环境、竞争对手、经营策略等各种因素调整薪酬策略，为企业留住人才，吸引人才。但根据访谈（表 3.8）管理者薪酬理念落后，仅仅把薪酬当作人力资源管理体系中一个目的性的末端环节，没有切实考虑薪酬水平是否与公司所在的行业竞争以及所处经营阶段的整体战略相适应，只是就薪酬论薪酬，就职位定薪酬，没有建立富有活力的薪酬体系，同时对薪酬缺乏阶段性的合理调整，使得销售人员的薪酬处于业内相对落后的水平，与企业所处的发展阶段和战略规划不相匹配。由于销售人员对于薪酬待遇比较看重，这种缺乏竞争力的薪酬水平会影响他们的工作积极性，更为严重的后果是导致销售人员尤其是一些精英销售人才的流失，这将对公司造成巨大损失，严重制约企业长远战略的实现。

其次，薪酬理念落后导致奖金方案不合理，影响销售人员自我公平性。销售人员奖金理应遵循按劳分配的原则，尤其是对业绩优秀者应当给予充分肯定以达到物质激励的效果。但通过访谈可知，年终绩效奖受平均主义思想的影响难以根据销售人员绩效高低和贡献大小形成差异化的奖金分配；销售奖励由于经营理念保守刻板使得销售人员难以按时全额获得与其创造利润相匹配的奖励；专项团队奖励由于奖励方案不明确导致销售人员回报微薄，打击销售团队的工作热情。总之，不合理的奖金方案会使销售人员的工作积极性受到极为不利的影响。

再次，薪酬理念落后导致福利体系人文关怀不足。福利作为薪酬的重要组成部分，是一种无形的报酬，能够让员工免去对医疗、养老等问题的后顾之忧，而各种津补贴作为辅助可以对员工生活起到一定的保障作用。虽然公司有福利及津补贴的相关规定，但由于销售人员工作的特殊性，有些福利实现困难，同时由于交通、伙食等生活补贴不足，也会加大他们的压力，导致销售人员长期处于疲惫和紧张状态，不利于身心健康。福利体系如果无法很好的满足这些基本层次的需求，会使销售人员无法以饱满的热情投入工作。

3.6.2 绩效评定缺乏全面有效沟通

绩效评定的全过程缺乏有效沟通导致绩效评定制度科学性不足。根据访谈可以看出

一是在指标设置时缺乏沟通。绩效评定的指标和目标都是由管理者单方面制定，很少询问被考核者的意见和建议，没有与被考核者达成一致，难免会使被考核者心存抗拒。二是在评定过程中缺乏沟通。考核者往往对被考核者的工作详情缺乏深入了解，很少主动与被考核者就工作进展和工作中遇到的困难充分沟通，仅仅根据业绩和主观意识去考核，这样有可能会造成评定结果和实际工作不相符的情况。三是就绩效结果缺乏沟通。管理者未能与被考核者就存在的绩效问题深入沟通，使被考核者对工作中存在的问题以及下一步如何整改得不到较为明确的指导，导致绩效反馈环节缺失。总之，由于整个绩效评定系统缺乏有效沟通，不利于销售人员工作绩效的提升。

3.6.3 绩效结果与激励措施脱钩

绩效评定制度作为整个激励体系最为关键的联动因素，应当串联并带动整个销售人员激励机制。但根据访谈结果，实际上目前绩效结果未能切实薪酬提升、晋升发展、职业培训等激励手段有机结合，无法针对性的迎合销售人员的需求，只充当了绩效工资发放的计算工具。对于销售人员而言，由于难以明确绩效结果与自身期望的联系，同时公司对绩效评定工作的宣传讲解工作落实不到位，因此也会认为绩效评定作用不大，只是企业为扣工资、裁员等找的借口，从而内心产生抗拒，无法积极主动的配合绩效工作，使绩效的激励作用大打折扣。

3.6.4 培训未能基于员工需求

准确的需求分析是保证培训有效性的第一要素。对于处在不同岗位、不同发展阶段的销售人员对于培训的需求是不尽相同的，因此在培训工作实施前，应当通过与销售人员的充分沟通准确的掌握其培训需求，制定合理的阶段性培训计划。但根据访谈可知在实际培训管理工作中，管理者往往只是依据个人经验制定培训计划或者照搬其他企业的培训计划，缺乏对销售人员培训需求的调查。这会导致：第一，培训内容单一缺乏针对性，参训员工的参与度低下；第二，在培训方式上受管理者先入为主的观念而选择成本相对更小的内训方式，培训效果不好；第三，由于对培训所要达到的目的不明确，因此对培训效果的评估不到位。总之，未能基于销售人员需求会使培训效果不尽人意，使培训工作流于表面，难以发挥激励作用。

3.6.5 忽视晋升发展机制的作用

销售人员作为连接企业市场、客户的桥梁，其成长发展对企业意义重大，健全合理的晋升发展机制能助力销售人员成长。根据访谈可知，尽管管理者能够明确销售工作的重要性，但却忽视了人的因素才是关键影响所在，对晋升发展机制在销售人员成长中所起的重要作用重视不足，导致晋升制度不健全，使得公司难以根据实际情况和销售人员各自特点为其制定明确的职业规划，同时由于晋升条件苛刻，晋升空间有限，轮岗困难等因素，使得销售人员的成长发展规划模糊，不少销售人员都对今后的发展方向感到迷茫，在销售、技术、管理等发展方向面前摇摆不定。一旦对今后的发展方向不明确，难免会使销售人员在思想上出现波动，在工作道路上走弯路，甚至做无用功，限制他们的成长发展，由此产生消极情绪，最终影响企业经营业绩。因此管理者务必重视销售人员的成长发展，通过健全的晋升制度和科学的管理手段帮助销售人员规划清晰的成长路径，并明确阶段性目标以及所需具备的能力，使销售人员良性成长发展，真正成为企业宝贵的人力资源，为企业创造更大效益，这才是企业稳固经营业绩的基础。

4 四联光电销售人员激励制度优化措施

针对以上销售人员激励制度存在的问题及原因，本章将有针对性的对现有激励制度进行优化。首先要有明确的优化目标，其次要遵循合理的优化原则，再次要采取切实的优化措施，最后要辅以有效的保障。

4.1 优化目标与原则

4.1.1 优化目标

对于现行激励制度的优化要有明确的目标。目前的激励制度存在一些问题，使销售人员工作产生了消极情绪，公司整体发展受阻，因此为了激发销售人员工作活力，必须对现有激励制度做合理优化，其总体目标是使经过优化完善的激励制度对企业长期战略目标的实现起到应有的促进作用。具体来说就是根据激励制度的影响因素和存在问题有针对性的对其优化，从而强化相关制度的激励效果，提高销售人员工作活力和工作效率，助力企业的可持续发展。

4.1.2 优化原则

一是公平原则。员工对公平是十分敏感的，工作中任何不公平的现象都会对员工的满意度和积极性产生负面影响。因此公平原则作为最基本的原则，要求整个激励制度优化的工作以公平公正为首要前提，尤其在薪酬分配、绩效评定和晋升方面，要严格落实，以此确保员工对企业的信任。

二是匹配原则。只有将思想理念与市场规律相匹配，才能使管理手段具有科学性、合理性；只有将发展目标与经营实际相匹配，才能使制度措施具有更好的可操作性、可实现性，只有将个人目标与企业目标相匹配，才能使二者相互助力、相互促进、实现共赢。因此在激励制度的优化工作要遵循匹配原则。

三是并重原则。也就是物质激励和非物质激励并重，要充分意识到非物质激励所发挥的深层次重要作用，在优化物质激励制度的同时也要加强非物质激励措施的落实。做到物质激励和非物质激励两手都要抓，两手都要硬，以此满足员工不同层次的需求，提高其综合满意程度。

4.2 物质激励制度优化措施

4.2.1 薪酬制度优化

根据需求层次理论，薪酬为员工提供最基本的生活保障，也是员工最为原始的工作动机，对销售人员而言薪酬激励是最直接也是效果最为明显的。因此一定要重视薪酬制度的发挥的重要作用，使其满足员工的薪酬需求。

(1) 优化薪酬设计

管理者要对薪酬管理有科学充分的认识，从企业战略角度出发重新定义薪酬策略，优化薪酬设计。目前公司正逐步向成熟期过度，通过比较外部环境以及分析竞争对手薪资（表 3.6），可以将薪酬水平策略确定为跟随型，以此为依据适当提高销售人员薪酬水平，同时在薪酬制度中增设销售岗位薪酬等级，调整销售人员岗位工资带宽。将销售员岗位分为初、中、高三个等级，这样可以为销售人员薪酬调整、晋升发展等提供合理的浮动空间。另外在企业实践中，一般而言销售岗位尤其是中高层员工的浮动薪酬占比一般高于其他类员工，且浮动薪酬占比越大，薪酬激励强度也越大^[45]。因此可适当提高销售经理和销售总监绩效工资占比，以增强薪酬激励效果。总之，要通过提供具有竞争力和吸引力的薪酬留住人才、吸纳人才，稳固企业人力资源之本。销售人员拟调整岗位及工资如表 4.1 所示。

表 4.1 销售人员岗位及工资调整

原岗位	原岗位工资	原绩效工资	调整后岗位	调整后岗位工资	调整后续绩效工资
销售总监	6000	岗位工资*30%	高级销售总监 销售总监	6000-10000	岗位工资*40%
销售经理	4500	岗位工资*30%	资深销售经理 销售经理	4000-7000	岗位工资*40%
销售员	3500	岗位工资*50%	高级销售员 中级销售员 初级销售员	3000-5000	岗位工资*30%

(2) 完善奖金方案

1) 年终绩效奖分配引入业绩系数

对于年终绩效奖金的二次分配方案，管理者要避免主观意识、平均主义思想的影响，应当以员工贡献度以及绩效评定的结果作为年终奖的分配依据，做到有理有据，公平公正，透明公开。

首先由总公司确定年终奖额度，然后根据职级划分为总监级、经理级和员级三档，先平均到个人确定年终奖基数，进而通过最重要的两项业绩指标，收入和回款作为年终绩效奖金业绩系数的计算依据。

薪酬制度中明确业绩系数计算标准，即业绩系数=实际销售收入/目标销售收入*50%+实际货款回笼/目标货款回笼*50%。同时规定若业绩系数小于 0.5 则没有年终奖。

以此通过年终奖的差异化分配制度，一方面能够一定程度上消除付出与回报的不匹配、不公平现象，予以优秀的销售人员相应回报，肯定其工作成果，另一方面也能令其他销售人员产生竞争意识，激发他们的工作动力。

2) 销售奖励方案调整

销售奖励是影响销售人员薪酬收入高低的最主要因素，因此具有很强的激励作用。目前的销售奖励制度不合理，应当根据实际情况对直销合同的业绩奖励计提制度进行调整。一是对于因客户、疫情等非销售员本人原因导致的回款时间延迟的情形，应根据实际情况适度放宽回款时间的限制条件；二是明确根据项目进度和客户回款对销售员采取阶段性的奖励计提。销售合同一般的回款进度为 3-3-3-1，即 30%预付款，30%供货安装款，30%调试验收款，10%质保尾款，相应的销售员可以在收到预付款并开始供货时计提奖励总额的 20%，待供货安装完成收到供货款后计提奖励总额的 40%，到调试验收完成收到调试款后计提剩余奖励，而不是直到整体回款达到 80%以上才开始计提奖励，这样可以缓解销售人员因销售费用产生的资金压力，而且可以阶段性为其提供工作动力，更有效的跟进和完成项目。

3) 制定专项团队奖励方案

对于工程项目应当制定专项奖励方案。由于工程项目一般金额大、情况复杂、周期长，因此公司可以在保证项目整体利润的前提下，根据项目实施进度、回款比例、利润率等可量化指标，对工程项目团队实行专项核算奖励方案。这样脱离常规的经营束缚，可以最大程度的激发销售团队的工作活力和工作潜力，进而为公司创造更大的效益。参考集团下属市政公司相关制度，拟定工程类销售项目团队奖励方案如下：

根据项目当期货款回笼和销售团队年度经营目标完成情况，年终时根据销售团队年度经营指标完成情况拉通结算年度项目利润提成，项目竣工验收并收回全部货款后，再

根据项目实际利润率，对项目提成予以结差。相关系数由财务部估算提供。

项目年度利润奖励提成=项目年度货款回笼总额×项目年度应回笼货款的回笼率×（项目预计利润率-8%）×计奖比例×修正系数×大区年度货款回笼完成率-逾期应收账款考核额。

项目利润提成接差是项目竣工验收并收回全部货款后按资产财务部重新核算的项目实际利润率对项目利润提成予以结差。

a. 项目年度应回笼货款的回笼率=项目全年实际回笼货款额/按照合同进度全年应回笼货款总额。

b. 项目预计利润率：项目组签订项目合同时，依据项目标后预算表，测算项目利润率，报资产财务部审核后作为期间考核的依据。

c. 项目决算利润率=（销售收入-采购成本-施工成本-中介费-项目费用（含业务招待费、差旅费、招标服务费等相关直接费用））/销售收入×100%（以资产财务部的计算办法为准）。

d. 计奖比例：根据项目利润率确定。如下表所示。

表 4.2 奖励提成计奖比例系数

项目利润率 L	计奖比例
$L \leq 8\%$	0
$8\% < L \leq 15\%$	2%
$15\% < L \leq 20\%$	2.50%
$20\% < L \leq 25\%$	3%
$25\% < L \leq 30\%$	4%
$30\% < L$	5%

e. 修正系数：为预防项目预计利润与决算利润有较大偏差，对项目执行中的利润提成进行修正，修正系数按 0.7 计算。若项目实际完成比计划工期延误 6 个月以上的，每延误一个月，修正系数下降 0.1，且在拉通结算时予以扣除；若项目延误一年及以上的，不享受相应的项目利润提成。

f. 逾期应收账款考核额：逾期半年以上的应收账款（不包含未到期质保金）按银

行同期利息的 5%在项目利润奖金中扣减；每增加半年扣减比例按 10%递增，最高可按银行同期利息的 50%扣减。若扣减年度绩效奖金对应的逾期贷款在逾期之日起两年内收回的，扣减的项目利润奖金可全额退还本人。若是产品质量造成的收款问题，从质量问题解决之日起计算应回笼时间。

（3）丰富福利补贴

在福利方面。由于销售人员常年在外工作，工作时间也不固定，因此可以为销售人员提供每年一次的体检，满足身体健康方面的需求。对在公司工作三年以上的销售人员，可以在五险一金的基础上，另外根据销售人员不同需求和贡献度，在其年度福利成本控制范围内，由销售人员自主选择更适合自己的福利项目，比如选择购买补充医疗保险，团体意外保险或其他商业保险等其他福利，以提高福利的针对性和激励作用。

在津贴方面。工龄长短从某种程度上体现了员工的忠诚度，目前每年 10 元的工龄工资标准对员工的刺激作用不明显，可以适当的调整为区间段的形式，规定工作满两年的工龄工资 100 元每月，工作 3—5 年的工龄工资 300 元每月，工作 6—10 年的工龄工资 500 元每月，以此来体现老员工的价值，增强薪酬激励作用。并设置职称津贴和学历津贴，在丰富津贴种类的同时也能鼓励销售人员通过加强学习提升自我。如表 4.3 所示。

表 4.3 职称津贴和学历津贴

学历等级	学历津贴	职称等级	职称津贴
本科	100 元/月	初级职称	100 元/月
硕士研究生	300 元/月	中级职称	300 元/月
		高级职称	500 元/月

其他补贴方面。除了通话费补贴，还应考虑对销售人员适当增加一部分伙食及交通补贴，而不是将这些费用全都纳入销售费用。可根据提成比例，按公司其他员工标准给予销售人员 50%的部分补贴，其余 50%纳入销售费用中，以减轻基本生活压力。

总之，进一步完善福利体系，能增强对销售人员的人文关怀，使其在工作中没有对基本生活保障的顾虑，全身心的投入工作。

4.2.2 绩效评定制度优化

绩效评定制度优化主要包括设置合理的考核指标、完善绩效沟通和加强评定结果的运用。

(1) 设置合理的考核指标

第一，设置合理。只有合理且有一定难度的任务目标才能刺激员工去努力完成工作。因此根据目标设置理论，首先在设置销售人员总体业绩目标时，要尽可能符合企业当前的发展阶段和经营状况，还要充分调研市场发展趋势，充分考虑到一些可能存在的确定因素的影响，使总体目标合理。切勿贪多贪高，一味的追求经营业绩的攀升，否则遥不可及的目标只会让员工丧失信心。因此总体业绩目标要以历史销售数据及各销售人员的意向项目为设置依据，再结合总公司要求进行适当调整，最终确定具有一定挑战性、合理可行的总体目标。

第二，分配科学。总体目标的分配不能采取平均方式，各销售片区市场需求有所不同，因此要根据各片区的实际情况分配。进而根据销售人员的任职时间、能力水平、工作经验、客户资源等因素合理分配个人目标，而不能简单的将总体目标依照职位平均分配给所有销售人员。这样能让每个销售人员有信心充分发挥主观能动性去完成可及的工作目标，为公司整体经营目标的实现贡献自己应有的力量。

第三，重点突出。对于销售人员，主要考核指标就围绕销售工作设置即可，突出重点，不用追求面面俱到。制度中明确考核指标类型及比例，如业绩占 60%，与销售工作紧密相关的项目跟进、客户维系等事项占 30%，其余工作相关占 10%，如表 4.4 所示，使销售员能够心无旁骛的投入到各自的销售工作中。

表 4.4 销售员考核指标

指标类别	内容	分数	考核频率
关键指标	销售收入（完成率=月实际收入/月计划收入）	30	月度
	货款回笼（完成率=月实际回款/月计划回款）	30	月度
重点指标	积极跟进项目，按时汇报项目情况	10	月度
	与客户及时对账，随时把握应收账款动态	10	月度
	与客户就项目保持沟通，出现客诉及时处理	10	月度
一般指标	严格遵守公司各项规章制度	5	月度
	积极主动与其他部门配合工作	5	月度

（2）完善绩效沟通

及时有效的沟通可以使绩效评定制度事半功倍，因此要完善绩效评定制度的沟通环节。如图 4.1 所示，有效沟通应当覆盖整个绩效评定工作全流程。

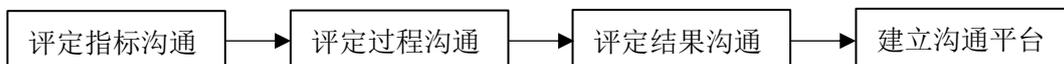


图 4.1 绩效评定制度中的沟通

一是事前沟通。在考核前就方案制定、目标设置等与被考核者进行沟通，既可以征询到合理意见，又可以向被考核者传递绩效评定的目的。销售人员作为一线工作者，对市场情况和公司产品定位有着更深刻的了解，通过与销售人员充分沟通，根据销售片区的市场需求和销售人员的特征合理制定并分配任务目标，能使绩效目标更具可行性，销售人员的接受度必然更好。

二是事中沟通。在绩效评定过程中，考核者要随时关注被考核者的工作动态并及时沟通，通过了解工作进展，对重难点工作计划适度调整，提高工作效率。同时以月度为频次做好关键节点的工作记录，在绩效评定时以事实记录为依据，与被考核者就事实情况充分沟通，避免由于主观因素造成绩效评定不公平。

三是事后沟通。绩效评定制度要增加绩效反馈环节，能够在得出绩效评定结果后，考核双方就周期内绩效工作存在的不足及原因面对面深入沟通，总结经验长处，并将提升改进计划纳入下一阶段的绩效评定指标，为下一步的工作改进打好基础。这有利于被考核者绩效水平的提升。

四是沟通平台。公司可以通过企业邮件、钉钉办公等方式建立多渠道、时效性强、有分管领导监管的绩效工作沟通交流平台，以便考核双方可以及时就绩效评定中存在的问题或想法建议相互交流，尤其是当被考核者认为考核过程有失公正或对评定结果不满的时候，可以通过平台随时征询分管领导的意见、倾吐心声，使考核双方达成共识。

确保绩效评定流程全面有效的沟通，一方面避免由于指标设置不合理造成的销售人员抵触情绪，另一方面通过及时的沟通反馈，在肯定销售人员的出色成绩同时对不足之处及时纠正，使绩效评定制度发挥良好的激励作用。

（3）加强评定结果的应用

制定绩效评定的目的是为了提升员工工作绩效，使评定结果与销售人员的薪酬调整、培训晋升、成长发展等激励措施有机结合，确保激励制度整体活力。因此，绩效评定制

度应当就评定结果与其他激励制度的关联应用做出明确规定。如表 4.5 所示。

表 4.5 绩效评定结果的运用

考核分数	评定结果	总体评价	结果运用
分数 \geq 90	优秀	自觉遵守公司各项规章制度，理论知识和实践知识丰富，业务熟悉，工作勤奋，效率高，服务态度好，顾全大局，有改革创新精神，坚持原则，思路清晰，工作业绩突出。大大高于期望水平（非常出色）	骨干培养、晋升培训、提高薪级
70 \leq 分数 $<$ 90	称职	遵守公司的各项规章制度，熟悉或比较熟悉业务，工作有积极性，有原则性，能认真完成工作任务。达到期望水平（没有问题）	任职资格培训
60 \leq 分数 $<$ 70	基本称职	能遵守公司各项规章制度，比较熟悉业务，能认真做一些工作，能完成指派的工作任务。达到期望水平（尽管有些失误，存在一些问题，但基本能够履行岗位职责）	制定绩效改进计划，定期复查
分数 $<$ 60	不称职	难以适应工作要求；或工作责任心不强，不能完成工作任务；或在工作中造成严重失误和影响；有违规违纪行为。达不到期望水平（有问题）	降级、降薪、调岗、淘汰

明确了绩效评定结果的运用，能够使销售人员明确绩效结果与自身需求的联系，增加其效价，提升激励效果。同时还需将其他销售人员激励制度合理化、细化，使相关制度有机结合，共同作用，确保相关制度在销售人员激励中共同发挥有效作用。

4.3 非物质激励制度优化措施

4.3.1 培训制度优化

培训作为企业实现人力资源战略的有效途径具有非凡意义。对员工而言，通过培训可以通过更新知识储备使岗位工作更加得心应手，为个人的成长发展蓄力，以满足需求层次理论中自我实现的需要。对企业而言，有效的培训有助于企业人才的培养，为企业的可持续发展提供源泉。

（1）完善培训体系

一是要掌握培训需求。在培训前，应当做好培训需求调研的基础工作，根据企业内外部环境和不同情况的销售人员设置不同的培训计划。对于刚入职的销售人员，要以公

司架构设置、工作流程、规章制度、产品特点等内部要素和销售技巧、方案设计等专业知识作为培训重点，对于有经验的销售人员，培训的侧重点可以放在市场供需、客户关系、等外部因素。对于销售管理人员，则可以政策法律、财务、管理等相关知识作为培训重点。明确培训需求，才能制定合理的培训计划加以实施，这样既能针对性的满足销售人员的培训需求，也能迎合企业的战略发展要求。

二是要更新培训内容。在符合本公司销售人员培训需求的基础上阶段性的借鉴业内优秀企业的培训经验更新培训内容，要有一定的前瞻性，勇于推陈出新，要紧密切合行业技术发展前沿和市场动向，并结合真实案例，这样能够使培训内容对受训人员产生强烈吸引，让受训人员将培训内容与实际工作更好的融合起来，积极的参与培训。

三是要丰富培训方式。一方面增加外部培训师的专业培训，以弥补内部讲师在经验传授时因受自身能力和宣讲水平所限造成的培训效果空缺。另一方面搭建企业员工培训学习平台，借助互联网平台技术，使员工在公司系统培训之余可根据自身的空闲时间和兴趣需求选择适合自己的培训内容，同时可以在平台上发布意见建议和心得体会，与培训方形成互动，从而更好的发挥培训的作用。

（2）强化培训效果评估

只有准确评估培训效果，才能发挥培训在实际工作中的作用。因此，在阶段性的培训结束之后，除了以试卷、问答等形式及时对培训内容做常规化的测评，还要做好对培训结果的跟踪观察记录，将受训者下一阶段的实际工作与其培训成果有机结合，以此合理评估，同时根据存在的不足或遗漏为下一阶段的培训计划提供可靠的制定依据。

4.3.2 晋升制度优化

晋升作为重要的激励手段对员工的成长发展具有重要作用。但目前销售人员的晋升制度极不健全，难以满足双因素理论中发展前途这一激励因素，对销售人员工作积极性产生消极影响。因此必须健全科学合理的晋升制度。

（1）设置发展通道

在纵向方面，销售人员成长晋升的途径为销售员—销售经理—销售总监。但原本的晋升通道受组织架构所限，晋升职位较少，那么可以在销售部门采用纵向梯度式的晋升通道，并设置相应的职业素质需求，如表 4.6 所示。

表 4.6 销售人员晋升素质需求

销售级别	销售结果	谈判技巧	市场意识	客户定位	团队合作	供应商管理	领导决策
销售总监	精通	精通	精通	精通	精通	精通	精通
资深销售经理	精通	精通	精通	精通	精通	精通	熟悉
销售经理	精通	精通	熟悉	精通	熟悉	熟悉	掌握
高级销售员	熟悉	熟悉	掌握	熟悉	掌握	掌握	了解
中级销售员	掌握	掌握	了解	掌握	掌握	了解	了解
初级销售员	了解	了解	了解	了解	了解	了解	了解

尤其是对基层销售员可以根据其业绩规模和工作年限等因素将其级别划分为初、中、高三级并匹配相应的薪资水平。根据不同层级岗位所需的职业素质，结合绩效评定的结果及素质需求为销售人员配套相应的培训计划，如表 4.7，这样既能夯实销售人员专业素质，也能满足他们在培训方面的需求。随着销售人员工作年限的提升和业绩规模的扩大以及销售整体素质的提升，可以由低等级的销售员逐步晋升为高等级的销售员，而不是等到满足严苛条件后一跃而起晋升为销售经理等职位。这样既能缓解晋升职位不足的压力，也能使销售人员有更大的晋升信心。

表 4.7 销售人员培训项目清单

培训项目	销售人员培训级别		
	初级	中级	高级
销售工作流程、规章制度、产品手册	√		
销售基础技巧、销售专业知识、商务礼仪	√		
亮化方案设计、招投标知识	√	√	
报价方案技巧、商务谈判技巧	√	√	
大客户销售技巧			√
销售员心理素质	√		
销售合同的起草和签订	√		
销售团队建设			√
销售异常情况处理	√	√	
客户维护和管理	√	√	
销售渠道开发和管理			√
法律相关知识		√	√
财务相关知识		√	√
管理相关知识			√
根据培训需求调查和培训评估更新			

在横向方面，对于部分由于自身原因不适合销售工作或不想继续从事销售工作的员工，相关制度可在其他部门设置机动性岗位为这类销售人员提供轮岗机会，建立销售人员双向发展通道，如图 4.2 所示。也许这类销售人员对新的岗位工作有更好的适应性和接受度，反而能够更有效率的开展工作，进而在专业技术岗位或者普通管理岗得到事业的发展。同时相对应的，销售部门空缺出来的职位也可以由希望从事销售工作的其他部门员工优先试用。这样不仅可以横向拓宽销售人员的成长发展途径，更能使公司实现“人尽其能”的人力资源合理利用。

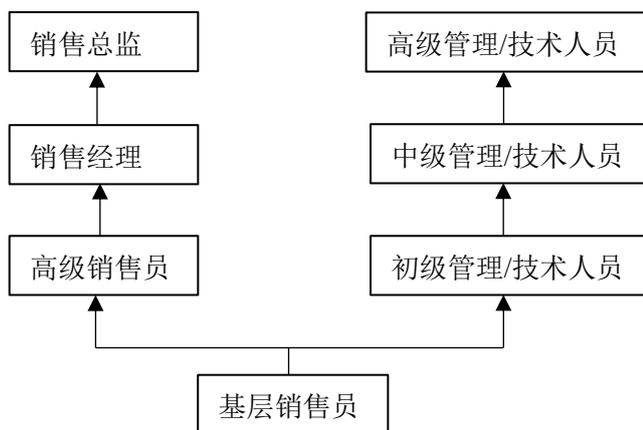


图 4.2 销售员双向发展通道

（2）明确职业规划

职业生涯规划是员工职业发展的有力指导，因此公司要给予充分重视，根据需求层次理论和双因素理论，结合公司发展战略，为销售人员制定明确的职业规划，具体如下：

对于处于职业发展初期新入职的销售人员，公司可以通过与销售人员的充分沟通，帮助分析其个人特点，给予切实可行的工作期望，结合培训体系使销售人员能够迅速融入工作岗位。工作一定时期后，销售人员进入职业发展中期，这个阶段是销售人员最为重要的发展时期，公司通过对销售人员以往工作的综合测评，结合职业分析、市场环境、企业发展等因素与销售人员共同制定有阶段性目标的职业规划，同时明确完成目标的必要条件，以此满足销售人员成长需要。比如第一阶段是要成为有经验的销售人员，创造满意的业绩，那么销售人员就必须通过熟悉市场、拜访客户去积累经验、创造条件，而公司则需要提供专业培训，相应的制度保障以及管理者的支持；在此阶段如果销售人员有横向发展的倾向，公司可以为其提供横向发展岗位，辅以管理方面的培训；第二阶段当积累到一定程度时，根据实际情况，公司可以将销售人员职业高度规划为销售精英或高级管理人员，当然其本人也可以选择自主创业，成为职业经理人等。

员工职业生涯规划是员工激励的重要环节，将职业规划工作做细做全做扎实并坚持执行，不仅能使销售人员明确方向，坚定信心，提升能力，而且能使其个人目标与企业发展目标相互统一、相互促进。

4.4 实施保障

为了使销售人员激励制度优化工作合理有效的开展，有必要辅以相应的保障。主要有组织保障、制度保障、资金保障和文化保障。

4.4.1 组织保障

一是要得到公司高层的支持。销售人员激励制度优化的实施必须得到公司高层的理解和支持才能确保工作的有效开展，否则将会成为空中楼阁。公司高层一方面要拓展思维宽度，转换思维方式，充分理解并高度重视激励手段在现代企业管理中的积极意义和重要作用，同时与时俱进，将先进的经营理念融入企业管理；另一方面要带头大力支持激励制度优化工作的推进，做好公司相关部门的沟通协调，为激励制度的优化提供必要的人力、财力、物力的支持，通过各部门的有效配合将激励制度优化工作贯彻落实。

二是要组建专项工作小组。为了确保销售人员激励制度优化工作系统、全面、有效的开展，有必要组建一个由销售分管领导统筹规划，销售、人资、财务等部门人员共同参与的专项工作小组。首先通过公司经办会研究商议，明确组建工作小组的目的，人员构成及职责分工；其次由工作小组根据调研到的销售人员需求和公司现有的制度、经营、资源等实际情况制定工作计划，同时做好宣传讲解工作；再次严格按照计划，开展并监督激励制度优化工作，努力使各项优化措施工作做细做好；最后定期召开会议，总结各阶段工作的完成情况，分析优化措施工作的达成效果，针对工作不足制定改进措施，确保激励制度优化工作持续有效的进行。

三是要有相应的资金支持。激励制度的优化工作离不开资金的支持，尤其是销售人员薪酬调整和成长培训投入，要以相应的资金作为基础。首先要在年度预算中设置销售人员激励专项资金，保证激励制度优化过程中的资金支持，同时避免由于缺乏预算造成的财务资金压力。其次激励专项资金的使用要严格遵循专款专用原则，要有明确的使用规范，建立相应的资金审批流程，防止专项资金的挪用。再次要对激励专项资金的使用进行效果评估。阶段性的开展评估工作，评估专项资金的使用合理程度，效率高程度

以及额度充沛程度，同时对前一阶段的资金使用不足之处进行总结，确保使有限的专项资金投入发挥应有的效果。

四是要建立健全企业文化。任正非说过“物质资源终会枯竭，唯有文化才能生生不息”。文化对一个企业长远而深刻的推动意义是重大的，企业的气质、风格和特点都受文化的影响，优良的企业文化是整个公司员工行动的风向标，能潜移默化的端正员工的工作作风，也能塑造良好的企业风气，更能为企业创造出代代相传的宝贵精神财富。因此管理者要高度重视，起到带头作用，勇于创新观念，转换思维，将关注重点由创造效益转化为企业员工的培养和企业的长远发展。同时要将文化建设落到实处，长期将文化建设的理念和实际行动贯穿于员工生活和工作的点滴，久而久之才能使员工认可并以优良的企业文化作为道德准则和行为指引。只有这样，才能将现代企业人本管理思想贯穿于企业实际经营管理的方方面面，才能营造良好的企业氛围，才能使员工切实感受到企业关怀，真心实意的为企业打拼。

4.4.2 制度保障

一是落实监督制度。为了最大限度的杜绝在薪酬分配、绩效评定、人员晋升等容易受主观因素影响大的方面出现有失公平的现象，最大限度提升销售人员对激励制度优化工作的信任度、支持度，有必要建立监督制度以保证激励制度优化工作的公平公正。除了来自公司高层管理者和专项工作小组专人的监督，监督制度需要全体销售人员乃至公司全体员工的监督，以确保监督制度在激励制度优化工作公平性上发挥应有的保障作用。

二是建立反馈制度。建立反馈制度是为了更好的提升激励制度优化工作的效果。反馈制度不但要考虑到绩效目标设置，员工需求调查等事前工作，同时要对绩效评定等事中工作有所体现，而且要涉及激励制度效果评估，绩效评定结果分析运用等事后工作，做到激励制度优化工作的全方位覆盖，还要结合多样化的反馈渠道，以便与销售人员建立有效沟通，及时收集销售人员的意见建议，对激励制度优化工作动态调整，达到理想效果。

5 研究结论、不足与展望

5.1 研究的主要结论

销售人员长期奋战在市场阵地前沿，不断将产品和服务转化为公司效益，是公司最重要的人力资源之一，因此利用科学合理的激励制度实施有效的激励措施，充分激发销售人员的主观的能动性，对企业的正常经营运转有着不言而喻的重大意义。本文以四联光电销售人员为研究对象，以公司现有激励制度为研究内容，结合激励相关理论，梳理出销售人员激励制度存在的问题并提出优化对策。通过研究得出以下主要结论：

第一，以激励相关理论为基础，结合公司实际情况，通过问卷调查和访谈调查梳理出销售人员激励制度存在的主要问题是物质激励不合理激励力度不足和非物质激励不完善员工发展受限。

第二，根据企业经营实际，结合访谈结果，挖掘产生问题的原因主要有薪酬理念落后、绩效评定缺乏全面有效沟通、绩效结果与激励措施脱钩、培训未能基于员工需求和忽视晋升发展机制的作用。

第三，根据销售人员激励制度存在的问题及原因，依托激励相关理论和企业经营实际，提出相应的优化对策。

第四，为销售人员激励制度优化方案的顺利实施提出保障措施。在组织保障方面要得到公司高层的大力支持，组建专项工作小组贯彻落实工作，要有相应的资金支持，要建立健全企业文化；在制度保障方面，建立监督制度和反馈制度保证激励制度优化工作公平、有效的开展。

5.2 研究的不足及展望

本人希望通过对公司销售人员现有激励制度的优化，改善目前较为低迷的工作状态，更好的调动其工作积极性，促使公司的运转更有活力，同时减少销售人员流失，营造和谐的工作氛围，提高公司经营效益。因此在研究过程中尊重客观事实，遵循科学原则，努力将专业理论知识与公司实际情况紧密结合。但依然存在不足之处：

一是受个人理论和专业知识以及研究水平所限，在激励制度现状分析方面主要选用了问卷调查法和访谈法，研究方法相对单一，且可能出现一定的主观性影响。在后续研究中，希望可以通过对相关知识的不断学习，丰富研究方法，强化研究深度。

二是本文的研究对象为四联光电销售人员，样本规模较小，研究结论普适性不足，希望在今后的研究中，能将研究对象范围扩展至全行业销售人员，为全行业销售人员的激励制度优化提供理论支持。

三是虽然本人已与分管领导就总体思路和大致框架进行过沟通，但销售人员激励制度优化方案的实施还需要公司领导、各部门甚至总公司的认可和支持，尚未具体实施，因此对可能存在的问题以及实施效果还不明确，还需要后期持续跟进，及时调整。

四是对于销售人员激励制度的优化研究可能会对公司其他部门员工造成内部不公平，今后将另文研究。

总之，对于销售人员激励的研究是一个持续且不断进步的工作，在未来的工作实践中，本人将继续充实专业理论知识，针对研究的不足之处做进一步完善，努力使销售人员激励制度更加科学合理，为企业的战略目标的实现发挥应有的作用。

参考文献

- [1]Carolyn S. Wiley. Corporate Governance: An international review[J]. Business Finance, 2013,21(6):72-75
- [2]David C McClelland. The achieving society[M].Martino Fine Books,2010
- [3]Doris Kovic. Employee Motivation: 10 Ways to Engage Your Employees[M]. Emerald Group Publishing Limited,2009
- [4]HOAI N N, QUOC H L, QUANG B T, et al. The impact of organizational commitment on employee motivation : a study in Vietnamese enterprises[J]. The journal of asian finance, economics and busniss, 2020,7(6): 45-48
- [5]Kelly, Ciaran. Change Management Executing Strategies for Growth[M]. Accountancy Ireland Magazine, 2010
- [6]Koutouskos G, Magoutas A, Chountalas P. Incentive schemes for bank branch staff during deep recession: empirical evidence from Greece[J]. International Journal of Decision Sciences, Risk and Management,2020,9(1-2):1-22
- [7]Kratzer J, Meissner D, Roud V. Open Innovation and Company Culture:Internal Openness Makes The Difference[J]. Technological Forecasting & Social Change, 2017(12): 119-122
- [8]Lee T W, Terence R, Mitchell & Chris J, et al. The effects of job embeddedness on organizational citizenship behavior, job performance, volitional absence and voluntary turnover[J]. Academy of Management,2019,47(5):711-722
- [9]Li M. Design of Dynamic Incentive Contract of Sales Personnel Based on Multi-task Objectives[C]. International Conference on Economia, Management, Law and Education (EMLE2019). Atlantis Press, 2020:548-554
- [10]Sok-Hyon Kang, Hyunkoo Lee. Agency and Corporate Investment: The Role of Executive Compensation Policies[J]. Journal of Financial Economics,2019(32):263-291
- [11] (美) 菲利普·科特勒. 营销管理[M]. 王永贵, 于洪彦译. 北京: 中国人民大学出版社, 2012
- [12] (美) 赫兹伯格. 赫兹伯格的双因素理论[M]. 张湛译. 北京: 中国人民大学出版社,

2016

- [13] (美)克利斯多弗·R·托马斯, S·查尔斯·莫瑞斯. 管理经济学(原书第 11 版) [M]. 陈章武译. 北京: 机械工业出版社, 2014
- [14] (美)马斯洛. 动机与人格[M]. 许金声译. 北京: 中国人民大学出版社, 2013
- [15] (美)斯蒂芬·谢夫曼. 卓越销售: 打造杰出销售人员[M]. 刘浩华, 李巧兰译. 北京: 电子工业出版社, 2002
- [16] (美)斯蒂芬·P·罗宾斯, 蒂莫西·A·贾奇. 组织行为学[M]. 孙健敏, 李原译. 北京: 中国人民大学出版社, 2016
- [17] (美)维克托·弗鲁姆. 工作和激励: 中文版[M]. 成都: 成都科技大学出版社, 1964
- [18] (美)亚当斯. 工资不公平对工作质量的影响: 中文版 [M]. 北京: 商务印书馆, 1965
- [19] (美)英格拉姆. 销售管理—分析与决策[M]. 李桂华译. 北京: 电子工业出版社, 2009
- [20] 崔鑫. 企业绩效考核制度的建设与实施策略[J]. 人力资源, 2020(22): 108-109
- [21] 单禹. 基于 4P 理论的国有企业薪酬激励体系优化[J]. 人力资源开发, 2022(05): 82-83
- [22] 邓沙, 相增辉. 有效构建非物质激励体系[J]. 人力资源, 2022(02): 120-121
- [23] 付园. 心理契约视角下企业核心员工流失的对策分析[J]. 人才资源开发, 2019(02): 79-80
- [24] 郭建平. 企业营销人员激励机制研究[J]. 营销界, 2022(44): 88-89
- [25] 姜庆新. 试论如何建立有效的营销人员激励政策[J]. 商业经济, 2020(02): 56-57
- [26] 蒋迎辉. 促进销售人员职业成长的薪酬策略探讨[J]. 成都师范学院学报, 2020, 36(01): 59-64
- [27] 孔嘉欣. 国有企业基于 KPI 的绩效考核研究[J]. 现代商贸工业, 2020, 41(05): 129-131
- [28] 李新建. 企业薪酬管理概论[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2012
- [29] 李金鑫, 郭秀兰. 积极心理学视域下的企业员工激励机制的创新[J]. 中国市场, 2019(13): 94-95
- [30] 李斯. 现代企业管理工作中激励理论的要点分析[J]. 中国储运, 2022(04): 147-148
- [31] 李训. 激励机制与效率: 公平偏好视角的研究[M]. 北京: 经济管理出版社, 2007
- [32] 李艳. 国有企业混合所有制改革和中长期激励机制设计初探[J]. 经济管理文摘, 2021(23): 63-65

- [33]李园园. 员工绩效影响因素与激励策略研究[J]. 现代营销(学苑版), 2021(10): 181-183
- [34]林彬, 陈燕. 国有科技型企业现金型中长期激励工具组合策略[J]. 化工管理, 2021(30): 192-193
- [35]刘军, 张平. 新形势下如何做好企业员工培训工作[J]. 中国石油和化工标准与质量, 2020(15): 108-109
- [36]倪燕茹. 激励机制在现代企业人力资源管理中的重要性[J]. 全国流通经济, 2019(34): 91-93
- [37]申海等. 激励机制[M]. 广州: 中山大学出版社, 2000
- [38]沈英莉, 康凯. 心理契约视角下完善企业虚拟员工激励机制的思路[J]. 领导科学, 2017(27): 34-36
- [39]宋文明. 培训视角下人力资源管理可持续化策略[J]. 人力资源, 2020(06): 40-41
- [40]娄成武. 现代管理学原理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2012
- [41]王鹭婷. 组织激励与企业人力资源管理创新方法[J]. 现代商业, 2022(02): 99-101
- [42]王梦莹. 心理学在企业管理中的应用[J]. 现代营销(经营版), 2021(08): 150-151
- [43]王思明. 基于企业核心能力的企业员工激励机制研究[J]. 中国软科学, 2021(S1): 253-259
- [44]温玲英. 我国中小企业员工激励机制发展现状和完善措施[J]. 现代营销(经营版), 2020(08): 28-29
- [45]吴丹. 浅析销售人员薪酬激励与影响因素[J]. 科技广场, 2017(01): 142-145
- [46]夏永丽. 激励机制在企业人力资源管理中应用[J]. 商展经济, 2022(04): 144-146
- [47]杨欣岩. 企业文化在企业员工激励中的作用探析[J]. 商业观察, 2021(20): 52-54
- [48]张飞. 营销人员激励研究文献综述[J]. 现代商业, 2018, (06): 76-77
- [49]张镜文. 科技型非上市公司长期激励方案设计与探析[J]. 商展经济, 2022(03): 118-121
- [50]张森彪, 周星邑. 高新技术企业知识型员工激励问题研究[J]. 现代营销(学苑版), 2021(09): 121-123
- [51]章慧南, 刘晓玲. 企业员工晋升晋级问题探究[J]. 管理观察, 2018(05): 14-18
- [52]朱永明, 贾明娥, 赵程程. 晋升激励与创业板上市公司创新绩效[J]. 科技进步与对策, 2017, 34(15): 72-79

附录 1 调查问卷

各位亲爱的同事：

您好！感谢您能在百忙之中阅读并填写这份问卷！本次调查的主要目的在于更好的了解您对公司现行激励制度的看法，为公司激励制度的优化提供帮助。请您根据实际情况，真实、准确的填写问卷（在您认为最合适的选项上划√）。本次调查采取无记名方式进行，调查结果没有对错之分，您所提供的结果仅供学术研究之用，请您放心填写。

感谢您的配合！

第一部分：个人基本情况

1、您的性别

A. 男 B. 女

2、您的年龄

A. 25 岁以下 B. 26 至 35 岁 C. 36 至 45 岁 D. 45 岁以上

3、您的学历

A. 研究生 B. 本科 C. 大专 D. 中专

4、您的工作年限

A. 5 年以下 B. 5 至 10 年 C. 10 至 15 年 D. 15 年以上

第二部分：激励制度满意度调查

内容	序号	问题	非常不满意	不太满意	一般	比较满意	非常满意
薪酬制度	1	您对目前的薪酬水平是否满意					
	2	您对目前的薪酬结构是否满意					
	3	您对层级之间的薪酬差异是否满意					
	4	您对奖金分配与付出的匹配是否满意					
	5	您对公司提供的福利和补贴是否满意					
绩效评定制度	6	您对绩效评定指标的设置是否满意					
	7	您对绩效评定的沟通反馈是否满意					
	8	您对绩效评定结果应用是否满意					
培训制度	9	您对培训内容和方式是否满意					
	10	您对培训结果运用是否满意					
晋升发展制度	11	您对晋升空间是否满意					
	12	您对晋升渠道是否满意					
	13	您对目前的职业发展规划是否满意					
工作关系	14	您对和上司的工作关系是否满意					
	15	您对和同事的工作关系是否满意					
工作环境	16	您对工作环境的安全性是否满意					
	17	您对工作环境的便利性是否满意					
	18	您对工作时间是否满意					

附录 2 访谈提纲

- 1、您认为销售人员的薪酬水平如何，为什么？
- 2、您认为各类奖金分配能否公平反映劳动付出，为什么？
- 3、您认为目前的福利津补贴对销售人员保障性如何，为什么？
- 4、您认为销售人员的绩效指标设置是否合理，为什么？
- 5、您对销售人员绩效评定过程沟通反馈有何看法，为什么？
- 6、您认为销售人员绩效评定结果运用是否合理，为什么？
- 7、您对销售人员培训内容和方式有什么看法，为什么？
- 8、您觉得培训对销售人员后续工作帮助如何，为什么？
- 9、您对销售人员的晋升发展及职业规划有何看法，为什么？
- 10、您如何看待公司对销售人员激励的理念和重视程度？
- 11、您认为销售人员激励制度还存在哪些需要改进的地方？有何建议？

后记

时光荏苒，艰辛而又充实的三年硕士学习即将结束，我很荣幸能在兰州财经大学攻读 MBA。通过对专业课程的深入学习，让我的知识水平得到进一步提升，眼界不断开拓，为我今后的工作学习注入了新的活力。

在这里首先我要特别感谢我的导师林艳教授，对待学生有严师的学术风采，也有母亲般的慈祥关爱，尤其在整篇论文的撰写过程中，她付出了大量的精力倾心指导，从论文选题、结构构建、内容指导，到论文开题、修改、定稿，细致入微，耐心辅导，用自己渊博的知识与多年的学术研究经验，为我的论文提出了颇有建设性的指导意见，让我受益匪浅。

其次，我要感谢陪伴我走过这三年学习时光的同学，课堂上的一次次团队合作，为我的学习生活留下了很多难忘的回忆。

再次，我还要感谢我的单位和同事，是他们为我的论文写作提供了大量的数据支撑。

最后，我要感谢默默支持我的父母和爱人，正是他们给予的百分百鼓励和关怀，让我没有后顾之忧，顺利完成学业。

衷心感谢大家对我的帮助，道路漫漫，我将带着学习过程中积累的宝贵财富，不辜负老师的期许，不辜负自己的所学，以梦为马，不负韶华，继续努力奋进！