

销售人员考核体系设计

韩 亮, 高莹莹

(长安大学 汽车学院, 陕西 西安 710064)

摘 要: 建立评价销售人员的综合能力考核体系, 为企业人才培养和人才储备提供必要信息。确定不同变量为指标量, 采用数学建模方法, 对指标进行加权综合作为考核评价结果。企业管理部门结合评价结果, 本着以人为本的原则, 在明确责、权、利的基础上, 优胜劣汰, 充分发挥人的主观能动性, 扩大企业的市场占有率, 提高市场核心竞争力。

关键词: 汽车营销学; 评价体系; 指标; 评价标准; 权数; 核心竞争力

中图分类号: F713.3 **文献标识码:** A **文章编号:** 1671-6248(2006)04-0024-04

Design of examination system for sales forces

HAN Liang, GAO Ying-ying

(School of Automobile, Chang'an University, Xi'an 710064, Shaanxi, China)

Abstract: In order to provide necessary information for the personnel training and reserves for enterprises, the paper designs the examination system to evaluate the comprehensive ability of the sales force. The system applies the way of mathematical construction, formulates different variables as evaluation index. The examination system puts variable weight on the evaluation index and use them as foundations for examination. With the evaluation results, the management departments of enterprises, in accordance with the principle of people are the first, clarify their responsibility, rights, and gains and select the superior and eliminate the inferior so that everyone can display his full role, and the enterprises can extend their market ratio and improve their core competitive power.

Key words: automobile marketing; evaluation system; index; evaluation criterion; weight; core competitive power

0 引言

当今的经济全球化迫使企业之间的竞争开始从产品、价格的竞争转化为人才的竞争。现代企业的两大支柱是产品开发与市场销售, 因此优秀销售人才竞争又是人才竞争的焦点。为适应市场经济的发展, 企业必须制定长远的人才战略规划, 培养和储备大量人才, 使企业在急需的时候有合适的人才进行补充。企业在拥有人才的同时, 还要充分利用人才, 为他们提供合适的岗位, 使其最大限度地发挥主观

能动性, 为企业创造财富。只要企业能够做到人适其事, 事得其人, 人尽其才, 事竟其功, 物尽其用^[1], 将合适的人放在合适的位置上, 才能为企业的发展创造良机。企业人才的来源可以分为两大途径: 一是从企业外部挖掘人才; 二是从企业内部发现和培养人才。销售人员考核体系就是为企业内部发现和培养人才而设计的。

1 考评体系的制定

制定完善而行之有效的考评制度, 对每一个销

售人员进行综合考评,从而实现优胜劣汰、多劳多得的目的。对销售人员的考评内容包括销售人员的能力、销售业绩、工作态度、纪律性等。从原理上讲,一个销售人员的能力和成绩具有因果关系,即能力越强,成绩就越优异;能力差,成绩也差^[2]。但是,能力和成绩之间不能划等号。因为其具备的能力与发挥的能力往往并不相等,这两者之间的差额就是对工作的态度、敬业精神,即一个人的潜能。因此,成绩只代表了一个人能力的一部分,而不是全部。如何使一个销售人员的业绩能够充分体现他的能力呢?这实际上就是一个如何发掘人的潜能的问题。除了工作态度外,影响人的潜能发挥的一个重要因素就是外部的压力——公司的考评体系。

考评体系构成了个人在企业内部的行为准则。如果该体系能够造成一种充分的压力,同时这种压力又在大多数销售人员所承受的范围之内,那么就能使个人的能力得到充分发掘;反之,如果考核标准制定的过低、过宽,就会使人形成一种懒惰的心态,个人潜能不能充分发挥,所以科学地制定考评体系是非常重要的。

企业与员工是相互依存,相辅相成的。为了使企业能够更好地发展,也使每一个员工都能充分发挥自己的才能,企业与员工之间必须明确各自的义务、权利,并且形成制度,使企业与员工能够严格地执行。

1.1 企业与职员的关系

(1)授权。企业授权销售人员在外行使代办与销售有关的义务活动,包括发展客户、签订合同、宣传企业形象、宣传企业产品、为用户提供服务(售前服务、售中服务、售后服务)。在现有生产能力和生产技术的条件下,按照合同的规定,按时提供保质、保量的产品,使销售人员能在合同规定的时间内向用户交货是非常重要的^[3]。

(2)责任。销售人员必须尽最大努力完成公司或者企业所分配的销售任务,不得以任何理由推卸责任;销售人员有责任和义务宣传公司产品,并根据公司要求,配合公司进行新产品的新闻发布、公告促销活动;销售人员有责任、有义务、有权力代表公司推销公司的产品、签订购销合同、宣传企业的形象以及为用户提供服务;销售人员不得超越公司的授权范围,否则将根据公司的有关规定,承担由此产生的一切后果。

企业的发展离不开人才,人才能力的展现同样离不开企业,因此在倡导以人为本的理念时,还必须强

调人才的忠诚,即企业是每一个员工赖以生存、发展的基础,尤其是销售人员必须清醒地认识到:如果没有企业提供的产品为后盾,销售人员也就失去了发挥自身能力的基础。每一个成功的销售人员的产生和成长是与企业密不可分的,销售人员对企业必须忠诚。每一个职工必须在心目中真正树立以企业为主人的主人翁观念,这是企业留人才的关键。

1.2 销售人员考评原则

公司通过考评发现每一个销售人员的能力,对每一个员工重新进行定位,才能充分利用企业的人才资源,使其发挥最大的效能;而员工也希望通过正确的、合理的、公开的考评,使自己的潜在能力被企业发现,使自己的劳动被企业认可,认识到自我价值,也发现自己的不足,便于今后更好地工作。因此在制定考评原则时必须兼顾以下5个原则。

(1)明确化、公开化原则。对所有的考评标准,必须要明确、详细,并且向广大的销售人员公开,使销售人员明白各项标准,从而产生信任感。只有这样,销售人员才能对考评结果持理解和接受的态度,也才能真正达到考评目的。

(2)客观性原则。考评标准的制定必须客观合理,对每一个销售人员的考评也必须客观、公正、公平,尽量避免掺入主观性和个人感情色彩,必须做到用事实说话。

(3)反馈性原则。每一个销售人员的考评结果都要反馈给本人,使每一个被考评者能够接受考评结果。在必要情况下,可就考评结果向被考评者进行解释,充分肯定被考评者的成绩和进步;同时指出其不足之处,以利于其今后工作。

(4)差别性原则。所有被考评者的考评结果必须具有一定的差别。企业针对不同考评结果,在销售提成、与销售有关的费用上要有所变化,使考评带有激励性,从而激发销售人员的进取心。

(5)直接考评原则。每一个销售人员应该先由其主管领导进行考评,因为他对被考评者最了解,他最有发言权,然后再由上一级领导进行综合考评,以做到客观、准确。

2 考评内容设计

对销售人员的考评内容主要有4个方面。

(1)销售配额的完成情况。在规定时间内是否完成了公司所分配的销售额,这是评价一个销售人员最为直接、最有说服力的内容之一。

(2)完成销售任务的质量。完成销售任务的质

量包括 2 个方面:实际履行合同的数量与所签订合同数量的对比;产品销售以后的回款情况,回款率是否达到 100%。

(3)个人工作能力评价。销售人员的工作能力包括基础能力、业务能力、素质能力。销售人员的基础能力是指其对所从事的工作要求专业知识掌握的如何,对本企业的产品知道多少,对竞争者的产品了解多少等;销售人员的业务能力包括对市场的保持和开发能力如何,发展了多少新用户,有没有开发新地区等;销售人员的素质能力包括整个人的形象、言谈、举止、待人接物,个人知识修养,处理突发事件的能力等。

(4)工作态度。包括对工作的积极性、热情程度和责任感。销售人员在销售过程中是否积极主动地开展销售工作,对工作是否兢兢业业,能否积极配合公司开展销售工作,与其他销售人员的协调性,对公司的利益是否有强烈的责任感等^[4]。

对销售人员进行考评,主要从这 4 个方面着手,力争做到客观、准确地评价每一个销售人员,使公司掌握每一个销售人员的能力,做到人尽其才,同时能够了解公司缺乏的专业人员,从而进行有针对性的培养、培训或者招聘。另外还可以使每一个销售人员真正了解自己,知道自身的长处和不足,扬长避短,通过学习提高业务素质,进一步提高销售业绩,为公司创造更大的效益。

3 考评方法的确定

3.1 考评要素

为了使考评工作顺利进行,真正达到考评的目的,减少考评工作量,采用权数分配综合计分考评的方法^[5](表 1)。

3.2 要素权数分配

通过对上述各项考评指标进行评比打分,计算出每一个销售人员的总分值,再进行比较。考评时各项考评指标在考评中所占的权数比重是不同的,各个要素权数分配见表 2。在每一项考评标准中,每一个评价要点分 5 个等级(表 3)。

3.3 计算方法及应用实例

3.3.1 计算方法

首先计算出每一项考评项目的分值,然后将各项考评的分值相加,即可求得被考评者的考评成绩^[6]。具体计算公式如下:

总成绩=

$A \times 30\% + (B + C + D) \times 20\% + E \times 10\% = (a_1 + a_2) \times 30\% +$

$$[(b_1 + b_2) + (c_1 + c_2 + c_3 + c_4 + c_5) + (d_1 + d_2 + d_3 + d_4 + d_5)] \times 20\% + (e_1 + e_2) \times 10\%$$

表 1 权数分配综合计分考评的方法

考评要素	考评要点
销售配额完成情况 (A)	考评期间销售任务完成率(a_1)= 实际销售量/ 目标销售量 $\times 100\%$
	与上年同期相比销售量增长情况(a_2)= 本期实际销售量/ 上年同期实际销售量 $\times 100\%$
销售质量 (B)	回款率(b_1)= (销售总额- 除欠额)/ 销售总额 $\times 100\%$
	收回欠款率(b_2)= 收回欠款额/ 总欠款额 $\times 100\%$
工作态度 (C)	按照有关规章制度, 积极从事所分配的工作(c_1)
	能够积极接受难度大的新工作, 并努力完成(c_2);
	积极进行业务联系和工作汇报(c_3)
	如实报销售费用, 不欺骗公司(c_4)
工作能力 (D)	组织纪律性强, 按时出勤(c_5)
	能够想方设法开发新市场, 提高销售量(d_1)
	正确掌握所分配的销售任务, 采取有效的行动(d_2)
	能够从公司全局利益出发, 与同事配合协调工作(d_3)
	以诚意对待用户, 为提高公司的信誉做出贡献(d_4)
素质能力 (E)	能够解决用户在使用过程中出现的突发问题, 及时为用户排忧解难(d_5)
	能够及时处理事件(售后服务、接待用户、及时传递信息等)(e_1)
	提出合理化建议(e_2)

表 2 各个要素权数分配

考评要素/ %	考评要点/ %
销售任务完成情况(A= 30)	$a_1 = 15$
	$a_2 = 15$
销售质量(B= 20)	$b_1 = 10$
	$b_2 = 10$
工作态度(C= 20)	$c_1 = 4$
	$c_2 = 4$
	$c_3 = 4$
	$c_4 = 4$
	$c_5 = 4$
工作能力(D= 20)	$d_1 = 4$
	$d_2 = 4$
	$d_3 = 4$
	$d_4 = 4$
	$d_5 = 4$
素质能力(E= 10)	$e_1 = 5$
	$e_2 = 5$

将各要点的分值与所占的比值相乘相加得出每一项考评要素的最后得分, 然后乘上该要素在五项考评

表 3 考评登记

考评等级	分值范围/ 分
优秀	90 ~ 100
良好	80 ~ 89
中等	70 ~ 79
合格	60 ~ 69
不合格	低于 60

要素中所占的权数, 求出该项要素的最后分值, 将五项要素的成绩相加, 得到总成绩。

3 3 2 应用举例

用实例说明该计算方法的具体应用: 某企业销售人员甲的各要素考核得分情况见表 4。

表 4 员工甲各要素考核计算

考评要素(权数)/ %	考评要点(权数)/ %	得分
销售任务完成情况(A= 30)	$a_1= 15$	95
	$a_2= 15$	80
销售质量(B= 20)	$b_1= 10$	90
	$b_2= 10$	90
工作态度(C= 20)	$c_1= 4$	90
	$c_2= 4$	85
	$c_3= 4$	95
	$c_4= 4$	90
	$c_5= 4$	95
工作能力(D= 20)	$d_1= 4$	98
	$d_2= 4$	95
	$d_3= 4$	80
	$d_4= 4$	90
	$d_5= 4$	95
素质能力(E= 10)	$e_1= 5$	95
	$e_2= 5$	85

(1)销售配额完成情况

$$A = (95 \times 50 \% + 80 \times 50 \%) \times 30 \% = 26.25$$

(2)销售质量情况

$$B = (90 \times 50 \% + 75 \times 50 \%) \times 20 \% = 16.5$$

(3)工作态度情况

$$C = (90 \times 20 \% + 85 \times 20 \% + 95 \times 20 \% + 90 \times 20 \% + 95 \times 20 \%) \times 20 \% = 18.2$$

(4)工作能力情况

$$D = (98 + 95 + 80 + 90 + 89) \times 20 \% \times 20 \% = 18.08$$

(5)素质能力情况

$$E = (95 + 85) \times 50 \% \times 10 \% = 9$$

销售人员甲的考核结果为

$$\text{总成绩} = 26.25 + 16.5 + 18.2 + 18.08 + 9 = 88.03$$

按照上述的评分标准, 销售人员甲的考核等级为良好。

4 结 语

通过考评对销售人员进行划分, 奖励考评成绩优异的销售人员, 将其成绩存入企业档案, 并将其作为人才培养的对象; 惩罚成绩差的销售人员, 从而激励销售人员努力工作, 挖掘每一个销售人员的最大潜能, 扩大销售量, 提高企业市场占有率^[7]。

除对销售人员考评外, 每一个考核年度还要对销售人员进行业务水平考试, 对销售人员的专业知识和有关市场、销售方面的知识进行考察, 再通过培训提高销售人员的综合业务能力, 真正做到人尽其才, 充分发挥个人的主观能动性, 从而扩大企业的市场占有率以及市场份额^[8]。

参考文献:

[1] 罗锐韧. 哈佛管理全书[M]. 北京: 企业管理出版社, 1997.

[2] 韩 亮, 杨月凤. 中国客车市场营销模式研究[J]. 长安大学学报: 社会科学版, 2005, 7(3): 23-25.

[3] 张 德. 人力资源管理[M]. 北京: 中国发展出版社, 2005.

[4] 查尔斯·M·富特雷尔. 销售管理[M]. 熊银杰, 译. 北京: 高等教育出版社, 2005.

[5] 韩 亮. 客车销售逆向决策策略[J]. 长安大学学报: 社会科学版, 2005, 25(2): 95-97.

[6] 张占斌. 比较优势[M]. 北京: 清华大学出版社, 2004.

[7] 杨忠学. 人力资源信息管理[J]. 科技与管理, 2006, 4(2): 60-62.

[8] 刘红霞, 王 杰. 全球化战略的人力资源管理[J]. 人力资源, 2006, 8(9): 70-72.