

第三章

营销团队管理

现代企业之间的竞争已不再是单个人、单个部门的竞争，而是整个团队的竞争，团队精神被列为多数企业考察员工基本素质的首要方面。在市场经济条件下，营销团队在企业中的地位非常重要，它关系到企业业绩的好坏，甚至企业的命运，作为管理者必须能够构建和管理团队，以提高团队整体的战斗力。

第一节 营销团队构建

营销团队是为实现企业或组织的营销目标，以一定的方式组建而成的组织。在这个组织中，既有分工又有协作，既发挥个人的专长，又实现集体的协同效应，从而实现企业营销目标的圆满完成。所以，这里的营销团队不应该是个人之间的简单累加，而是一个分工协作的有机整合。吴承恩在《西游记》中所描述的唐僧师徒四人就是一个良好团队，虽然四人能力大小不一、性格迥异，但由于目标明确(西天取经)，分工明确，组织合理，而且优势互补。所以，虽历尽千辛万苦，但最终取得真经。

营销团队的构建一般分为以下四个步骤：设定团队目标、设计团队结构、确定团队规模、明确团队报酬。

一、设定营销团队目标

凡事预则立，不预则废。一个团队必须有明确的目标，否则团队的设立就没有依据。

营销团队的目标一般是根据企业产品所处的生命周期的不同制定的。一般来说，可以将企业产品的生命周期分为四个阶段：导入期、成长期、成熟期和衰退期。

根据企业产品生命周期的不同阶段可以设定营销团队的目标，如表 3-1 所示。

表 3-1 营销团队的目标	
生 命 周 期	营销团队目标
导入期	开发网络，提高产品知名度，快速提升产品铺市率
成长期	拓展网络，提高产品美誉度，快速提升产品市场占有率
成熟期	稳定网络，提高产品销量，巩固市场份额
衰退期	维护网络，巩固客情关系，为新品入市打好基础

表 3-1 给出了营销团队的目标，基础条件好的企业还可将目标细化为指标体系，即定量指标体系和定性指标体系。这些指标的建立都为企业营销团队的构建提供了可靠的依据。

二、设计营销团队结构

常见的销售队伍结构有以下四种。

1. 按产品组成营销团队

按照销售产品的品牌和类别不同，组建不同的销售团队进行销售。例如，康师傅产品分为三个大类：饮料、方便面和休闲食品，并分别由不同的营销团队进行经营，各团队的业务基本上是独立的。

2. 按地区组成营销团队

根据地理位置划分出若干区域，组建相应的营销团队。一般大型的公司都会实行大区管理，如将国内市场划分为华中、华北、东北、西北、华东、华南、西南几个大区，以大区为一级单位进行建制。也有公司为细化管理，不实行大区制，而是实行分公司制，如按省建立分公司。当然，低级别的业务单位也会划分不同的销售团队，如城市市场可以按照行政区域进行划分，每个行政区由一个小的营销团队负责。划分的标准视公司区域业务管控目标而定。

3. 按销售渠道组成营销团队

这是目前多数公司比较流行的组建营销团队的方法。因为随着市场竞争的激烈，要想在竞争中取胜，必须对市场进行精耕细作，即对市场进行细分。例如，快速消费品厂商会将渠道划分为传统渠道和现代渠道(KA)，并配备相应的团队；装饰材料厂商会将渠道划分为家庭装修渠道和工程装修渠道，并配以相应的营销团队。

4. 复合营销团队

对于超大型公司而言，根据业务拓展的实际需要，可以采用以上三种方法组合组建营销团队。

三、确定营销团队规模

1. 按照销售任务量确定营销团队规模

这是一种比较简单的确定营销团队规模的方法，这种方法适用于产品在不同销售区域或渠道差异不大的公司。例如，某公司计划 2007 年在上海的销售额为 600 万元，2006 年的人均销售额为 100 万元，则 2007 年上海销售区域的营销团队定编为 6 人。

2. 按照工作量确定营销团队规模

这是一种较复杂的方法，主要用于对市场进行精耕细作的公司。例如，某公司在 A 市设立办事处，希望对该市场进行开发。调查数据显示，该市 KA 客户 12 家，营销人员日均可拜访 4 家；终端客户 2 400 家，营销人员日均可拜访 40 家；批发市场两个，客户 60 家，业务人员日均可拜访 30 家。按每周 6 个工作日计算，可根据表 3-2 确定营销团队的规模。

表 3-2 按照工作量确定营销团队规模

客 户 类 型	数量/家	营销员日均拜访/家	拜访频次/(次/周)	设计人数/个
KA	12	4	2	1
终端	2 400	40	1	10
批发	60	30	3	1

从表 3-2 中可以得出，该团队的设计规模为 12 个人。

3. 按照销售任务量和工作量相结合的方法确定营销团队规模

有些公司既做城市市场又做农村市场，而城市市场需要精细化运作，农村市场则是做主要客户，在确定营销团队人数时就需要采用两者相结合的方法。例如，农

村市场可制定一个目标量,根据目标量和人均生产力计算出所需要的营销人员数量;而城市市场则根据工作量确定相应人数。该方法是一种比较流行的确定团队规模的方法。

四、明确营销团队报酬

营销团队的报酬是指营销人员个人获得的以工资、奖金及以其他金钱或实物形式支付的劳动回报。从广义的角度讲,还包括销售人员的福利待遇、带薪假期及其他的精神奖励。对于大多数企业来说,营销人员的报酬在整个销售成本中占较大比重。所以,报酬过高虽然可以刺激营销人员的工作积极性,但会降低企业的利润,影响企业的发展;而报酬过低又会挫伤营销人员的工作积极性,甚至造成人员流失,影响团队的稳定性,进而影响企业的销售,也会影响企业的发展。因此,制定合理的报酬对于企业来讲至关重要。

1. 基本报酬方式

对于营销团队一般有三种常见的基本报酬方式。

(1) 薪金制

对营销人员实行固定工资制,不管其当期销售任务完成与否,都保持一个工资标准。一般用于最基层员工或临时员工。主要是由于起薪比较低,如果分拆各组成部分很少,不具有吸引力。这种方法的优点在于:简单易行,易于管理,可在一定程度上降低员工的流动性。其缺点在于不能对营销人员形成有效激励,容易形成“吃大锅饭”的局面,影响团队效率和士气。

(2) 提成制

即按销售额、销售量或者销售利润的一定比例进行提成作为报酬。销售人员没有基本工资,收入完全依赖自己业绩的好坏,而且上不封顶。其主要适合有一定经济基础和行业工作经验,敢于挑战自我的营销人员。优点是降低了经营风险,没有销售就不支付工资,同时,可以调动销售人员的积极性,对团队有激励作用。缺点是对于新员工或没有经济基础的员工缺乏保障,若市场开发难度大,容易造成员工流失,影响团队的稳定。

(3) 薪金加提成

这是多数企业比较常用的方式,发挥了前两者的优点,既保障了团队的稳定性,又对团队起到一定的激励作用。但如何确定两者的比例在具体操作时有一定的难度。

2. 奖金福利津贴制度

有人把企业的福利制度也归入企业文化的一部分。企业的奖金福利津贴制度是

其对员工认同度的体现，是员工维系与企业之间情感的基础。作为工作在一线的营销团队，由于长期在外，工作强度大、压力大，所以更需要企业的认同和关怀。企业可以通过奖金福利津贴制度来传递公司对一线营销人员的肯定和激励。

(1) 奖金制度

顾名思义，奖金是对于那些表现突出的营销人员的奖励。若工资体现了公平，则奖励就体现效率。设置奖励有以下功能：

- ① 奖励先进，激发士气，可以保持团队战斗力。
- ② 调节分配，形成内部竞争，对后进者形成督促、鞭策作用。

奖金的运用一定要得当，否则不但无法起到激励的作用，还会挫伤团队人员的积极性。设计奖金制度要特别注意以下几个方面：

- ① 公开奖金考评办法、考核标准。
- ② 考评公正、公示考评结果。
- ③ 奖金发放及时、足额。

(2) 津贴制度

津贴是对营销人员除了正常薪酬之外发放的补助。其体现了企业以人为本的宗旨和对一线员工辛苦工作的认可。常见的津贴有以下几种：

- ① 差旅补助。公差期间发生的住宿、交通费用之外的补助。
- ② 误餐补助。工作期间个人不能正常在家用餐的补助。

津贴可以根据公司业务的需要量力而行，并保持较大弹性。

(3) 福利制度

福利制度是企业以人为本的最主要的体现，企业通过各种福利形式传达公司对员工的关怀。越是管理先进、制度完善的公司越重视员工福利。很多管理者认为福利能够给企业带来的效应远远大于支付的钱物。常见的福利形式有以下几种：

- ① 节日福利。节日发放的礼金或礼物。
- ② 生日福利。生日发放的礼金、礼物或其他祝贺方式。
- ③ 孕婴福利。妇女怀孕、哺乳上班期间发放的补助或礼品。

第二节 营销团队管理方法

营销团队管理包括两大方面，即业务管理和用人管理。要保持营销团队的高效运作，企业不仅要有成熟、完善的管理制度，而且要保证这些管理制度的贯彻到位，也即保持团队的执行力。

执行不只是那些能够完成或者不能完成的东西，它是一整套非常具体的行为和

技术，它能够帮助公司在任何情况下建立和维系自身的竞争优势。营销团队的管理就是从执行开始，从日常管理开始。人们不可能通过思考养成一种新的实践习惯，而只能通过实践学习一种新的思考方式，所以管理者需要在日常管理中注意保持管理的连续性和规范性。

一、营销团队的日常管理

中国的市场竞争经历了产品竞争、广告竞争、服务竞争等几个阶段，目前进入管理竞争阶段。管理竞争是竞争的高级阶段，是企业制胜的关键所在。目前各大企业都开始完善自身的日常管理，提高管理效率，尤其营销团队的日常管理更受到重视。

1. 营销团队的业务管理

业务管理是营销团队管理的根本。业务管理包括三个部分：客户拜访管理、报表管理和会议管理。

(1) 客户拜访管理

营销团队的重要任务之一就是对客户进行拜访，与客户谈判并达成交易。营销人员是公司产品与顾客之间的纽带，是企业形象的代言人。企业对营销人员拜访一般规定了严格的流程和注意事项。

① 拜访路线管理

为节省时间，提高拜访效率，营销人员在拜访前需要对其拜访路线进行提前规划，制定出相应的拜访路线图和拜访顺序表。

以快速消费品为例，可按以下步骤进行。

第一步：对本区域内各零售点进行调查。

第二步：画线路图。营销员根据自己的工作量将所属的区域划分为几个小区，每个小区画出一张线路图，将调查后的各种类型的零售点用特定的符号标在图上。

第三步：确立线路，根据客户拜访的频次做出拜访顺序卡。具体如下。

给零售点排序编号。排序原则为：

- 避免两次经过同一街道。
- 避免重复走环线。
- 不可跳过任何零售点。
- 朝向销售中心。
- 尽量缩短行驶时间——使用最短路线。

连接拜访路线。拜访路线的确定可分为三步：

- 确定和标出已知路线部分，如单行道。
- 按照顺序确定并标出需要服务的各类门店。

- 将各个部分连接，形成完整的路线。

确立路线并做出路线代码编号，并填写每条线路的拜访顺序卡。客户拜访顺序应遵循的原则如下。

- 送货效率优于销售效率。
- 由远到近。
- 只建立一种类型的路线。

画出线路图，做出拜访顺序卡以后，营销人员要严格按照线路进行拜访，若需要调整，提前向主管说明。管理者需要定期对其线路进行抽查，以保证不遗漏客户及拜访的效率。

② 拜访流程管理

任何一个业务团队都要为自己的团队成员制定规范详细的拜访流程，以保证拜访成功率和其他营销目标的实现。下面是某快速消费品企业为其直营团队成员所制定的拜访八步骤。

第一步：进入售点前的准备工作

- 检查个人仪容仪表，整理工作服。
- 检查客户资料。
- 准备生动化材料(宣传彩页等)。
- 准备清洁工具(如毛巾)。
- 回顾拜访目的、最近销量和以往承诺。

第二步：售点外店情查看

- 及时更换外观破损或陈旧的宣传品。
- 拆除过时的宣传道具。
- 检查宣传品张贴是否准确、美观。

第三步：进入售点后向客户打招呼

- 微笑，做自我介绍(包括厂家和姓名)。
- 迅速确认出卖点决策者。
- 与店内非决策者保持良好的关系。
- 主动提及上次拜访的承诺。

第四步：做好售点内的生动化

- 检查广告品是否完好。
- 整理产品陈列，清洁货架、冰箱和产品外包装。
- 检查产品情况，撤下残次品。
- 补充陈列位上的产品。

第五步：检查存货

- 按照品牌/包装清点存货。
- 注意前线存货和后备存货。
- 记录存货量，计算上期实际销量。

第六步：做销售访问

- 回答客户异议。
- 推销客户未进货的其他产品，推广新产品。
- 介绍促销计划，提供增加销量的建议。
- 收集市场信息。

第七步：确认订货

- 计算安全库存量与建议订单量，向客户提出订货量。
- $\text{安全库存量} = 1.5 \times [(\text{上次库存} + \text{上次订货}) - \text{本次库存}]$ 。
- $\text{建议订单量} = \text{安全库存量} - \text{本次库存}$ 。
- 确认客户同意的订单量，填写订单。
- 填写客户卡——记录订货量和库存。

第八步：结束拜访

- 记录未解决问题和客户反馈的问题。
- 与客户确认下次拜访的时间。
- 向客户致谢道别。

不同企业根据其业务特点的不同为其营销团队制定不同的拜访流程，该流程应该考虑到业务拜访所涉及的各个细节。管理者应该定期进行检查，以保证执行到位。

③ 拜访量化管理

拜访流程只是对营销人员拜访行为进行规范，要提高团队的工作绩效，还必须对拜访进行量化管理。这里可用多个指标综合管理，例如，每个直营营销员每日须拜访 30~40 家客户，拜访客户成功率为 10%，日销售额为 2 000 元以上。这样营销员就会对自己的时间做合理安排，以保证工作量、销量及拜访成功率的共同完成。

④ 拜访注意事项

- 做不到的事不承诺。
- 不对竞品进行抨击。
- 不对店主经营发表负面意见。
- 不片面夸大自己公司产品。
- 不过多浪费客户时间、影响顾客生意。
- 不谈论公司内部机密及不利于公司的事情。

(2) 报表管理

报表是管理的工具，完善的报表填写不仅可以了解营销人员的工作情况，而且

可以了解其他市场信息。不同企业、不同业务团队所要填写的报表不同，一般情况下，营销团队需要填写的报表有周工作计划表、日工作报表、周工作报表、客户资料表和市场信息表。

人天生是有惰性的，实践中营销团队对于报表填写都有抵触情绪，要么填写不够完整，要么填写不能持续，这对团队管理都不利。作为团队的主管，必须坚持对报表的填写数量和质量进行控制，除有特殊情况，否则不得迟填、少填和不填写。既然报表管理重要，就需要管理者采取相应措施完善管理，具体措施如下。

- ① 定期检查报表填写情况，及时指出错误。
- ② 将报表填写情况列入考核，与绩效挂钩。
- ③ 定期进行报表管理的培训，使员工认识到报表的作用和重要性。

(3) 会议管理

营销团队日常管理的一个重要内容是会议，很多企业就有早会、夕会、周例会和月会等会议形式。最常见的是早会和夕会。

① 早会

一日之计在于晨，营销团队在早会可以解决很多问题。早会的主要功能：培训、鼓舞士气、工作计划安排。

早会培训是针对营销团队在前一天所遇到的问题，由管理者进行总结进而找出应对的办法，若是流程问题就修改流程，若是技能问题就做出培训计划，在早会时将这些问题以培训的形式解决。

早会应注意的事项如下：

- 会议要准时，与会者要精神饱满。
- 会议要针对性强，重心明确。
- 会议要简明扼要，时间一般控制在半个小时以内。

② 夕会

夕会适宜于工作总结。一天工作结束之后，营销人员回到公司，会将一天的工作情况进行记录，将工作业绩和所遇到的问题进行上报。主管人员需要做详细的记录，并将工作业绩通报给有关人员，现场能够解决的问题立即解决，若不能解决的给营销人员提出建议或解决的时间。

夕会应注意的事项如下：

- 会议准时，时间要适宜，一般要控制在一个小时之内。
- 解决问题方案明确，承诺必须兑现。

2. 营销团队的用人管理

营销团队的用人管理包括人员选聘、人员培训和员工激励三个方面。

(1) 团队成员的选聘

① 选聘原则

为保证营销团队目标的实现，在构建营销团队时，必须选择合适人选，其基本原则有：招聘流程公开；面试机会公平；选聘过程公正；量材适用。

② 选聘流程

选聘就是根据企业发展和销售任务的需要，吸引企业所需的各种人才前来应聘，并按一定的标准加以选拔的过程。

● 制定标准

招聘人才先要制定一个招聘人才的标准，也就是对销售工作岗位职责进行描述和分析，主要包括以下内容。

工作要求 指工作范围，如市场开拓、销售、服务等；具有应对各类客户的能力；销售必备的专业技术知识等。

工作职责 指从事销售工作所需要的特殊知识、技能或要求等，以及确定相应的工作目标和衡量标准，还包括工作的权利、资源和职责范围等。

自身位置 指明确其在整个企业的销售渠道中所处的位置，信息沟通时自己和上下游的关系。

● 明确职位要求

明确职位对员工的工作经验、工作技能、学历和个人素质等方面的要求。其实，对于工作经验的要求，重点在于对社会经验和人际交往经验的要求。

工作经验 是否要求应聘者此前应有与该职位相关的工作经验或者从业经验等。

工作技能 对职位所需的工作技能提出要求。通常是选择具有销售经验的人进行专业技术方面的培训，或者选择技术人员进行专业销售技能的培训。到底选择哪一种人才，可视产品技术的复杂性而定。除了技术、销售技能外，应聘者还要具备基本的职业技能，如人际交往、团队协作、双赢沟通、演讲表达、商务礼仪、创新思维等能力。另外，软性的品质，如观念、态度、勤奋、好学、上进等也很重要。

学历要求 销售人员的学历要求既不要太高也不能太低，以大专或中专学历为宜。台塑老板王永庆曾说：“用人要用七十分的。”松下公司用人坚持“中度智慧”标准，这样更有利于营销队伍的稳定。

个人素质 是否具有上进、合作、忠诚等精神。由于人的素质高低在简历上是看不出来的，所以还需要进行面谈、观察、测试等。

● 选择招聘渠道

招聘渠道通常有以下几种。

媒体招聘 这种形式对文稿的专业性、规范性要求较高。特点是应聘人员来源广泛，但人员成分较复杂，信息资料不透明，增加了人才选拔的难度。优势是媒体

广告影响力大,有可能会吸引到精英人才。

校园招聘 这种形式是直接到大专院校去招聘应届毕业生,尽管他们的可塑性通常较强,但塑造周期也相对较长,要着眼于长期培养。应届毕业生初做销售工作,大多数人会心浮气躁,第一年跳槽率高达 70%,因此,企业选用这类人才时要反复甄选,沙里淘金。

内部招聘 这种形式是通过企业内部挖掘,在对企业员工的潜质进行充分调查之后,经过适当的选拔程序,将适合做营销的人员补充到营销一线上。这是生产型企业可尝试的做法。其优点在于:员工对企业有充分的了解;已经在其他部门或者技术岗位上工作了一定时间,对产品有相当的认识和充分的信心;对企业的忠诚度较高;熟知企业的规章制度;与公司企业文化相融合。

人才市场招聘 这种形式是到人才市场去广种薄收,这种地方的人才资源比较集中,但信息纷杂,比较难以找到合适的销售人员,招聘效果不太理想。这是一种传统的招聘人才方式,选才难度较大。现在企业也可以充分利用网上信息资源,效果可能会更好。

中介机构招聘 这种形式是通过社会中介组织(如猎头公司)寻找人才,通常适用于招聘中高级职位,特点是成本高、风险大。

从同业竞争对手那里招聘 即到同业竞争对手公司中去挖掘人才。

推荐介绍招聘 这种形式是通过企业员工或关系人的推荐介绍进行招聘,这是一种值得尝试的方法。优点是应聘者对企业比较了解,认同度高,不易跳槽,流动性小;了解应聘者的背景也较方便。缺点是易在企业内形成裙带关系、宗派关系,而过度的人情关系会影响到制度的执行力和公信力。

● 甄选人才

通过一定的面试评估程序对到企业应聘的人员进行甄选,这个程序不能过于简单,一般情况可经过:人事部门初选、部门主管复试、副总或总经理复试、评估、录用通知等几个步骤。

(2) 团队成员的培训

“培训是员工最大的福利”。建立学习型组织,保持团队知识的不断更新,不断提高团队成员素质已成为许多企业的战略。人力资源现在已经成为一种人才资本,提高全员素质的人才战略是企业保持可持续发展的核心竞争优势的关键所在。因此,制定全面的人员培训计划,建立全员内部培训系统,这是企业人员培训的发展方向。

培训的流程如下。

① 确定培训目标

培训要想达到理想的效果,必须事先设定明确的目标、切实可行的目标。主要的目标如下。

- 掌握专业知识

对行业的产品有一个全面的了解，能够对本企业的产品做娴熟的介绍。

- 提升销售技巧

掌握与客户进行面谈、推销等一些基本的程序和技能。

- 增强士气

增加员工对企业的了解，从而提升其对企业的认同感。

- 加强自我管理

掌握一些管理知识，特别是时间管理，能够使员工提高自我管理技能。

② 制定培训内容

- 行业知识和产品知识培训

行业知识包括行业的特点、发展状况、前景，行业内主要厂商及品牌，行业竞争态势。产品知识主要包括产品品类、生产工艺流程、包装、价格、特点功能、优缺点等。

- 销售技能培训

销售技能培训一般包括拜访流程、沟通谈判技能、预测、处理客户异议、组织技能等。

- 企业文化培训

企业文化培训主要包括企业历史发展、经营理念、信仰、价值观、行为规范等。

- 管理知识培训

管理知识培训分为客户管理和自我管理两部分。自我管理中突出时间管理。

③ 确定培训时间和地点

④ 选择培训方式

- 现场培训

对于新进员工，可以在工作现场进行培训。这种培训效果好，不仅可以拉近员工与公司的距离，而且能够很快使员工进入工作角色，但大部分企业培训师资有限，难以一一进行现场培训。

- 课堂培训

课堂培训针对的是一些共性的问题，将所有需要培训的员工集中起来，由培训师培训。一般来讲，课堂培训讲授的是产品信息或行业知识。这种方式可以使员工在短时间内接受大量的信息，效率比较高。但是，课堂培训也存在一些问题：其一，员工的基础和接受能力不一，培训内容太简单可能使部分员工接受，但又会使部分员工厌倦；其二，课堂培训受培训师影响较大，好的培训师能够很好地调动现场气氛，使员工乐于接受培训内容，差的培训师讲课晦涩单调，员工可能产生抵制或厌倦心理，达不到培训的目的。

● 上岗培训

部分公司采用见习培训制,应聘到公司的员工先要到相应岗位上见习培训,经考核合格后方能正式上岗。这种培训方式能够使员工很快熟悉业务,效果比较理想,但需要有经验的正式员工进行指导才能收效。

⑤ 确定培训师

企业培训师来源于两个方面,一是外部职业培训机构的培训师或相关行业的专家,二是内部管理者或培训部门培训师。

外聘培训师一般都是行业的专家,培训经验丰富,培训信息量大,效果好。涉及诸如领导技能、团队建设、压力管理等培训项目时应考虑外聘培训师,但这些培训一般费用较高,企业需要充分利用机会,扩大受众面。

大部分的培训企业内部就可以解决,营销经理、职能经理、业务熟练的营销人员都可以充当培训师,他们大都有丰富的营销经验。但在职人员本身工作繁重,不能保证培训的效果,有条件的企业会从业务精英中选出专门的培训师对员工进行职业培训。内部培训费用低、方式灵活,但很难有创新,所以必要时也需要外聘培训师。

⑥ 培训及反馈

培训师培训之前需告知学员培训所要达到的目的,并明确培训的考核标准。在培训的过程中定期或不定期地检查培训效果,培训结束后进行培训考核。另外,企业组织培训部门也要向学员征求对培训内容及培训师的建议和意见,便于更好地组织下一次培训。

(3) 团队成员的激励

① 激励的重要性

企业持续稳定发展需要对员工进行职业规划,不仅需要对员工进行培训,而且需要对员工进行适当的激励。

在战场上受到关注和激励的士兵将是一等兵,受到体罚的士兵将是二等兵,而没有人管理的士兵最终将成为三等兵,激励的重要性可见一斑。

企业的业绩是靠有效的激励来推动的,因此必须建立一个有效的激励系统。真正有效的激励包括职业生涯规划 and 成长方向两个方面,即发现员工的兴趣喜好和特质擅长,设定人生目标和职业生涯规划,制定具体的分阶段目标和具体的行动计划来加以落实,使员工逐步成长。

② 马斯洛需求层次理论(Demand Levels Theory)

马斯洛需求层次理论认为,人的需求由低到高分五个层次,在满足了低层次需求的前提下才能逐步向更高的需求层次过渡。

● 生理需求

生理需求指衣、食、住、行等方面的需求,表现为企业员工的收入等物质利益

方面。

● 安全需求

安全需求指安全、保护、免受伤害的需要，在企业中对应的就是为员工提供一个稳定的工作职位。

● 社会需求

社会需求指爱与被爱、感性、归属等需求，在企业中对应的是有一个和谐的工作团队。

● 尊重的需求

尊重的需求指自尊、自我受到社会的认可，在企业中对应的是自己的能力和业绩获得充分的肯定。

● 自我实现的需求

自我实现的需求指成长、发展的需要，在企业中对应的是自己的价值在富有挑战性的工作中得以实现。

③ 双因素理论(Two-Factor Theory)

美国管理学家赫兹伯格认为，员工的状态往往处在非常满意和非常不满意这两个极端的中间状态，既说不上很满意，也不是很不满意。

能使员工摆脱非常不满意的状态而继续留在企业工作的因素称为保健因素，通常表现为一些物质性因素，如薪金、地位、安全、工作环境和政策等。

能使员工进入非常满意状态，从而在工作中激发潜力，更加努力地创造绩效的因素称为激励因素，通常表现为一些精神性因素，如工作本身的吸引力、赏识、进步、成长的空间、事业成就感和工作责任等。具体如图 3-1 所示。

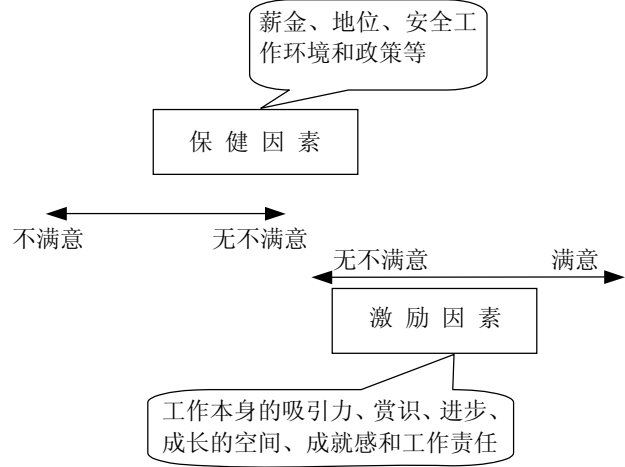


图 3-1 双因素理论示意图

④ 人性假设理论

管理学家们借助于对人性的假设，把人性分成两个相对立的理论，即 X 理论和 Y 理论，如图 3-2 所示。

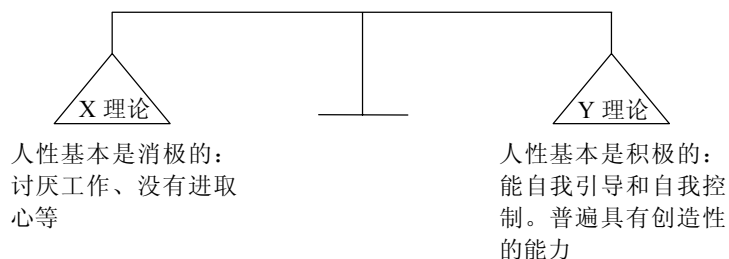


图 3-2 X、Y 人性假设理论

X 理论认为，人之初，性本恶，人性基本上是消极的，所以人类生来讨厌工作，消极被动，缺乏进取心和责任感，必须强迫和威胁才能很好地完成工作。

Y 理论则认为，人之初，性本善，人性基本上是积极的、向上的。人们视工作如娱乐，从中激发出内心的工作快感；能够主动完成工作，勇于挑起重担；通过有效的激励，就能积极向上、自我引导和自我控制，普遍具有创造性的能力；能够与企业同生死，共患难，求得双赢。

但在实际生活中，员工往往既不是简单的 X 型，也不是简单的 Y 型，而是既有 X 型又有 Y 型，积极和消极两种品格共存于一身。因此，应当将保健因素和激励因素结合在一起，更多地依赖企业的管理制度和企业文化规范员工行为，推动员工走向成功。

⑤ 期望定律

根据罗森塔期望定律：当人得到渴望已久的深厚期望时，会因受到激励而自信心大大增强，依靠这种心灵的力量，人会加速成长，这说明员工的绩效实际上与管理者的期待成正比。根据期望定律，管理者希望员工创造出多少绩效，就要相应地给予员工同等的期望和鼓励，这样，员工才能不断地提高工作水平，管理者的满意度才会越来越高，员工的表现也会越来越好，从而创造出更大的绩效。

⑥ 激励方法

在实际营销实践中激励的方法有很多，主要包括以下几种：

● 物质激励

物质激励主要指薪金收入、福利待遇、额外奖励等。但要注意激励量的把握，做到有弹性，公平、公开和公正，并掌握适当的激励频度。

● 精神激励

精神激励包括荣誉、表彰、培训、晋升、信任、参与和管理等。这种激励需要注意形式、内容、刺激力度和弘扬团队精神等问题。精神激励是销售人员的“维生

素”，多给员工一些关心、欣赏和鼓励是最易行、最有效、成本最低的激励方法，而大多数营销主管却不懂得这些道理，把员工看成是简单的经济动物，结果只能是陷入误区。

● 目标激励

将大的目标分解为小段的个人目标，使其更具有针对性、明确性、可测性和挑战性。另外可以设定完成线和生死线，当某人的表现低于生死线时，就要受到降职，甚至开除的处分，使员工时刻有一种危机意识，不敢对工作有丝毫的懈怠。

● 强化激励

即利用批评与表扬、奖励与惩罚的手段，进行正激励和负激励。奖励最好多于惩罚，没有受到奖励的本身便相当于一种处罚。把激励这柄双刃剑用得恰到好处，就会使激励的正面效应远大于其负面效应。

⑦ 激励因人而异，因时而异

实施激励前需要了解员工的个性、类型、所处环境和激励需求，做到因人而异。

- 勇敢者。要以名激励，因为激励对象有勇气，更关注名声和影响。
- 内敛者。要以利激励，因为激励对象足够含蓄，更关注实惠和利益。
- 柔弱者。以逼迫激励其自奋，激发其勇气，不给激励对象退步的理由，注意恩威并施。

激励还要因时而异，在员工成长的不同阶段采取不同的激励方法。

- 成长阶段。这一时期属于朝阳阶段，这时员工的意愿高、热情高、干劲足，适合使用期望激励法，运用目标激励和情感投入的方法。
- 失落阶段。这一时期由于员工遇到很多挫折，处于情绪低落期，需要真诚的赞美、物质的回报和明确的承诺。
- 成熟阶段。这一时期的员工趋于保守，性格定型，漠视挑战，需要适时肯定其成绩，指出他们的发展方向和前景，此时多运用目标激励、晋升、培训进修等方法。
- 巅峰阶段。需要特殊的荣誉激励和强化激励等方法。
- 激励杠杆。激励杠杆的一种方式是企业开展一些业务竞赛活动，目的是鼓励销售人员做出更好的业绩。它的作用犹如兴奋剂，偶尔为之，可以使企业的销售量出现一个高峰，但高峰过后常常就是低谷。经常开展这样的活动便会失去预期的效用，因此一定要慎用、少用。

在销售人员中开展业务竞赛要记住以下要点：

- a. 有一个简单明了、有趣新颖的竞赛规则。
- b. 获奖面宽，参与感强，奖励价值高。
- c. 目标定位切实可行，与年度计划密切配合。
- d. 营造竞争气氛，掌握时间节奏，大做宣传，烘托气氛。

- e. 对整个过程要追踪、炒作，及时公布战绩，鼓舞士气。
- f. 颁奖形式别具一格，做好总结、评估、分析。

二、营销团队的绩效考评

绩效考评是管理者与员工双向沟通的重要途径，能够使管理者更好地督促和激励员工。绩效评估对象还应包括服务人员、销售代理人和代理商等，它与一般的员工评估有区别。通过绩效考评，员工能够从中及时地获得绩效反馈，发扬成绩，改正错误，提高工作效率；管理者也可以此为依据，表扬和激励员工，以达到并超越目标。

1. 绩效管理的必要性

建立高效的营销团队，要从制定销售策略和团队目标开始，经过招聘、甄选人才，然后进行教育训练提升销售技能，并组建营销团队，通过团队管理，逐步形成一支营销团队。

但是形成一支优秀的营销团队并非易事。由于营销人员的工作时间并不固定，相对比较自由，富有弹性，销售人员容易养成许多不良的习惯；同时，由于他们的工作特点，管理者难以进行现场管理，实施行为过程监控；加上很多企业只是在月底按销售人员的业绩进行考核，一般只注重结果，不看过程，因而缺乏对销售人员拜访活动的过程监督，缺乏对重点客户、重点项目的背景需求和进度的透彻了解，更加缺乏对销售人员技能的辅导帮助和心理态度上的辅导激励。这种只重绩效考评、不重全过程控制的绩效管理，当然不会产生良好的团队绩效。

销售业绩固然重要，它取决于准客户的品质和营销人员努力的程度。但只看业绩的后果却是可怕的。实践过程中总是出现一些营销人员做政绩不做市场表现，短期内该营销人员被称为业务能手，调查发现，他们往往采用的是不按公司规定乱价或乱承诺的方式向客户压货而短期提升销量。结果，几个月后，该区域将出现销量急剧下滑，且遗留问题一堆的尴尬局面。

拜访量达到了要求，业绩还是提升不上去，这就有可能是销售人员的销售技能存在问题，所以销售主管的管理除了监控拜访量之外，还要加强对销售人员销售技能的训练和辅导，必要时还要进行陪同访问，观察其问题所在，帮助他们找出问题的根源。

销售工作如同逆水行舟，不进则退，如果不能够及时地发现低绩效的症结所在并加以解决，就会导致销售人员产生负面情绪，形成恶性循环。

2. 关键业绩指标

要建立完善的绩效考评体系，企业要制定出营销人员的关键业务指标。只有这些指标综合达成，才能保证市场健康、稳定的发展。

(1) 销量达成率、销售额达成率。这是一个硬性指标，销量达成率或销售额达成率应该保持一个相对稳定的水平，销售指标不准确和市场异常因素过高和过低都是不正常的。达成率过低说明营销人员要么不努力，要么缺乏销售技能；销量过高，则可能出现营销人员压货的情况。

(2) 活跃客户比率。活跃客户是指在一定周期内连续成交的客户。这些客户才是公司有效的客户。在客户既定的情况下，活跃客户比率高低反映了一个营销人员的能力，只有有效的拜访才能取得客户的信任，才能够维持客户。所以，在对一个营销人员考核时，不应该只看其拜访的客户有多少，而要看长期成长客户的数量，要看活跃客户比率。

(3) 新增客户数。经营产品的老客户总会有各种原因不经营公司产品，所以要不断开发新客户才能保证公司业绩的不断增长，市场份额不断扩大。这个指标的达成能够保证公司的长期发展。

(4) 客户平均成交量。这个指标是用来反映营销人员所在地区客户经营本产品的能力，一般来讲这个指标越大越好。因为多数客户既经营本企业产品又经营竞品，本企业产品份额提高，代表其经营竞品的份额相应降低，这样本企业就在竞争中处于相对优势。

(5) 市场表现。市场表现就是本公司产品在终端市场上的陈列表现，广义的还指店主对产品的推介度。市场表现一方面取决于产品品牌知名度，另一方面取决于营销人员与店方的客情关系。

3. 绩效考评流程

(1) 设定考评指标体系和评估标准

通过销售人员岗位描述和工作分析，明确职责要求，将营销人员的工作进行量化，建立指标体系，对每个指标设立相应的评价标准。当这个绩效考评系统建立起来以后，下发给相应岗位的营销人员，使营销人员知道自己的工作标准，使其合理分配自己的时间，达到事前控制的目的。这里要注意的是，各项指标一定要制定得合理，使营销人员经过努力可以达到，否则会起到相反的作用。

(2) 记录绩效评估的过程

从进入绩效评估期开始，主管要进行观察，每月、每周评估销售人员的各项指标和工作完成状况，做好记录，并进行及时的辅导和纠正，着重于过程的管理。评估期结束后，做一个总的评估，填写绩效评估表。

(3) 讨论并沟通评估结果

将最终的评估结果公布给下属，做好沟通和对话，并提出下一阶段培训方向和培训内容的建议。

(4) 考评评分并与奖金、晋级挂钩

绩效考评要想取得良好的效果，必须与奖金和晋级挂钩。部分企业的奖金就严格参照绩效考评分数下发，晋级和晋升也规定一个最低的绩效考评分数。

4. 评估标准和评估内容

评估一般包括评估标准和评估内容，也就是业务指标评估和具体内容评估两个方面。业务指标评估是定量的描述，具体内容评估是定性的描述。

(1) 业务指标评估

业务指标评估包括销售业绩、平均客户订量、客户数量(活跃客户比率)、拜访指标、新客户数量、销售投入产出比等指标。

① 销售业绩，即营业额、销售额，包括销售量、回款额和毛利等指标。

② 平均客户订量是营销人员、业务员的能力主要体现。

③ 客户数量(活跃客户比率)是营销人员工作努力程度和工作能力的体现。客户数量多说明营销人员工作努力，活跃客户比率高说明营销人员业务能力强，客情关系保持好。

④ 拜访次数可以反映销售人员的工作品质和勤奋努力程度。

⑤ 销售投入产出比是销售活动效率的重要指标。

(2) 具体内容评估

① 销售业绩管理是指销售报表的记录完善程度，主要指日活动表和客户登记表。

② 销售技巧是指培训后销售技能的掌握状况，销售技能分成若干等级。

③ 产品知识是指销售人员对于专业技术、产品知识的了解及掌握能力。

④ 自我管理是指学习提升和心理态度、计划活动、时间管理、生活规划、情绪管理等方面的管理能力。

⑤ 专业形象是指礼仪、仪态、仪表等外在表现和待人接物等方面的表现。

⑥ 报表质量是指起草的文件、会议纪要、制定的计划和品质调研报告等的质量。具体涉及销售业绩管理水平、销售技能、对于产品知识的熟悉度、自我管理能力等。

5. 绩效考评的注意事项

(1) 将业务指标和具体内容进行权重分配，再将每一项进行分值配比。

(2) 按照实际达成和观察结果进行评分。

(3) 定期公布绩效考评修正准则、评估内容和时间安排。

(4) 定期将考评结果与销售人员进行沟通交流，征询意见，提出建议，最终做出评

分和决定。

(5) 绩效考评每月都要进行，考评人为主管上级，考评的结果将记录在案，作为员工晋级、晋升的依据。