

引入 KPI 指标改进企业销售提成模式

汪慧玲 王富贵

(兰州大学经济学院 兰州 730000)

【摘要】 本文通过一个典型案例对两种主流销售提成模式进行了比较分析,发现可以引入关键业绩指标(KPI)来改进毛利润提成模式,以实现企业利润最大化。

【关键词】 销售额提成 毛利润提成 KPI

“销售人员收入=基本工资+销售提成”是目前国内企业最常用、最基本的销售人员薪酬模式。基本工资依据员工岗位、工作时间、企业效益、当地生活水平及国家相关规定来确定。但是,销售提成比例的确定是相对复杂的:比例过高,会增加企业管理成本与费用,降低企业产品的市场竞争力;比例过低,起不到吸引人才、留住人才和激励人才的作用。因此,如何科学地确定销售提成比例,已经成为当今许多企业在制定销售薪酬体制时感到十分困扰的问题。

一、两种销售提成模式的对比

为了更好地说明销售额提成模式与毛利润提成模式对企业利润的差异性作用效果,本文特举例说明。假定 A 企业生产产品 A,产品销售单价为 50 元,产品单位成本为 30 元。企业规定,销售人员每获得 100 元的产品销售额,就给予 5 元的提成,即企业按销售额的 5%给销售人员提成。这种情况下,企业销售人员出于自身经济利益的考虑,会在一定范围内选择降价销售,以实现由销售额增加带来的更多的销售提成。该企业有 P、Q 和 Z 三名销售人员,三人各自采取不同的销售策略,分别是 100 元 2 件、100 元 3 件和 100 元 4 件。这样,就有如表 1 所示的利润情况(表中的利润额主要是指企业在销售終了后所获得的毛利润额,即售价减去进货成本)。

表 1 销售额提成模式下企业的利润情况 金额单位:元

销售策略	成本	利润额	企业获得40元利润所付出的产品数
P:100元2件	30×2=60	40	2件
Q:100元3件	30×3=90	10	12件
Z:100元4件	30×4=120	-20	-

从表 1 可以看出,按 P 的策略,交易 1 次销售 2 件产品就可以使企业获得 40 元利润;而按 Q 的策略,需要交易 4 次销售 12 件产品才能使企业获得 40 元的利润。在 Q 的销售过程中,企业需要付出更多的交易费用或销售成本,并且企业对销售的管理和控制难度也会大大增加。企业的最终目标是利润最大化,可是在资源稀缺的情况下,企业以大量消耗资源来确保自身利润的总额确实是不理性的行为。再来看 Z 的销售情况,显然当产品卖到 100 元 4 件时,销售人员的提成是增加

了,但是企业的利润却不复存在,甚至已经亏损了 20 元。当然,Z 的情况是极个别的行为,一般企业应该能很好地控制,但 P 和 Q 的情形却是经常见到的。P 和 Q 的销售策略很好地解释了为什么很多企业市场占有率很高,销售额也很大,可利润率总是上不去或者一直处于亏损破产的边缘。

企业产品销售出去后,都会产生毛利润,可以毛利润为基础计算销售人员的提成,即采用毛利润提成模式确定销售提成。因此沿用上述例相关数据,假设 A 企业采用毛利润提成模式,毛利润提成比例为 20%,那么此时 A 企业的利润就会产生如下变化:

表 2 毛利润提成模式下企业的利润情况 金额单位:元

销售策略	成本	利润额	企业所获利润	销售人员提成
P:100元2件	30×2=60	40	32	8
Q:100元3件	30×3=90	10	8	2
Z:100元4件	30×4=120	-20	-20	0

上述案例中的具体情况不可能适用于所有企业或行业,但它可以说明毛利润提成模式是一种充分考虑企业与销售人员双赢的有效机制。在这种激励机制下,任何一名销售人员都会努力工作,不会轻易降价销售,会在确保自身经济利益的同时积极开拓市场、维系市场,以带动企业利润额的提升,这将为企业节约大量的稀缺资源与运营成本。

但是,毛利润提成模式也会使销售人员热衷于进行有利可图的交易,而轻视其他不产生直接效益的业务,有时甚至会做出损害企业形象的行为。同时这种模式也会带给销售人员一定的风险和压力,销售人员或许会像企业的“雇佣军”,将主要目标定为获取更多的提成,而不会考虑企业的整体经营,这将减弱销售队伍的稳定性和凝聚力,难以形成一个长期的志同道合的团队。

二、引入关键业绩指标(KPI)

受市场竞争力和市场地位等因素的影响,企业的销售费用、客户美誉度、应收账款、客户流失率等指标均是难以具体计量的。因此,笔者认为必须对现行销售提成机制进行综合调整,在毛利润提成模式中引入 KPI。KPI 值很大程度上取决于

工程量清单计价模式存在的问题与对策

周原

(武汉理工大学 武汉 430070)

【摘要】 本文论述了工程量清单计价模式及其特点,分析了采用工程量清单计价模式时存在的主要问题,并提出了相应的解决对策。

【关键词】 工程量清单计价 工程计价 自主报价 工程造价

工程量清单计价模式是有别于传统预算定额计价的另一种工程造价计价模式,是工程造价改革深化的产物。在经济条件下,服务于计划经济时期的指令性定额已经不能适应建筑市场的需求。2003年7月1日起,《建设工程工程量清单计价规范》作为国家标准在全国执行,但在使用中还存在一些问题。笔者结合工作实践,对工程量清单计价模式及其特点进行论述,分析在采用工程量清单计价模式的实际操作中存在的问题,并提出若干解决对策。

一、工程量清单计价模式及其特点

工程量清单计价模式是在建设工程招标投标中,招标人或招标人委托具有资质的中介机构编制反映工程实体消耗的工程量清单,并作为招标文件的一部分提供给投标人,由投标人

市场占有率、企业利润率、客户美誉度、品牌知名度、产品宣传投入、销售运营成本及销售难易程度等一系列综合动态因素。KPI的运用是以提高企业销售绩效为核心的,目标在于使经营管理者 and 销售人员可以将精力集中在对销售绩效有很大贡献的经营行动上,及时发现销售活动中的问题以采取提高绩效的改进措施。因此,建立明确可行的KPI评价体系是做好销售绩效管理的关键所在。

不同的企业所属行业不同,所面临的市场竞争状况存在很大差异,所以也会有不同的KPI评价体系和相应的KPI值。各企业所建立的KPI评价体系,必须符合企业自身的战略目标和组织结构的运营特征,可以邀请专门的管理专家亲临指导,以不同方式利用头脑风暴法和鱼骨分析法找出销售业务重点,这些业务重点即是企业销售过程中的关键领域。确定销售业务重点以后,可以再用头脑风暴法找出这些关键领域的KPI,然后认真分析各个KPI的绩效贡献率,以此确定各指标的相应权重。当然,还可以与销售部门内部人员一起对KPI作进一步细分。这些销售业绩评价指标应该与评价标准一起制定,分清单个指标以及综合KPI值的基本标准和卓越标准。在初步形成销售活动的KPI评价体系后,经一段时间或在某一区域的试点运行,然后收集各方面意见,对评价体系进行补充、完善,最终形成稳定可行的销售人员业绩考

人依据工程量清单自主报价的一种计价方式。

工程量清单是表现拟建工程的分部分项工程项目、措施项目、其他项目名称和数量的明细清单,是由招标人按照《建设工程工程量清单计价规范》附录中统一的项目编码、项目名称、计量单位、工程量计算规则进行编制的,包括分部分项工程量清单、措施项目清单、其他项目清单。

工程量清单计价采用综合单价计价。综合单价是指完成规定计量单位项目所需的人工费、材料费、机械使用费、管理费、利润并考虑风险因素。工程造价可用下式表示:工程造价=分部分项工程量清单总价+措施项目清单总价+其他项目清单总价+规费+税金。

工程量清单计价模式是一种新型的工程计价模式,它与核和薪酬收入确定的基本依据。这时,企业针对销售人员的薪酬公式就变为:销售人员收入=基本工资+毛利润×提成比例×KPI值。

这里,不管销售人员销售业绩如何,基本工资都可以为他们提供相对固定的收入,以保证员工基本生活需求;而提成部分则可以给予销售人员充分的激励,使提成收入与自身销售业绩挂钩,使销售人员在考虑自身经济利益的同时,也要更多地考虑企业的长远发展与利润率。

需要指出的是,所有的KPI值必须是可以量化的,可以按照定性和定量相结合的原则定性KPI,使各个指标之间具有相对独立性和一定的层次性。确定KPI的一个重要原则就是SMART原则:S即Specific,指“具体的”;M即Measurable,指“可度量的”;A即Attainable,指“可实现的”;R即Realistic,指“现实的”;T即Timed,指“有时限的”。

引入KPI后的毛利润提成模式,充分考虑了企业与销售人员的双赢,既兼顾公平,又考虑了企业长远发展,既有利于企业的科学管理,又有利于对销售人员的充分激励,能够使员工保持较高的士气和忠诚度。

主要参考文献

罗爱芳.关键业绩指标(KPI)及其在电信企业中的运用.科技和产业,2007;1