

## ► 專家文選

## 業務人員銷售業績獎金制度之設計思維

文／104人資學院特約顧問·蘭培生

業務人員銷售業績獎金制度（以下簡稱：業績獎金）在台灣一般企業中，是一個令人傷腦筋的問題。如果一家企業沒有為業務人員設計業績獎金制度，業務人員與他的主管大概會不厭其煩地、不斷為他的部屬「爭取」業績獎金！通常企業的HR不太懂產品與銷售，所以大部分的企業就會轉由業務單位自己設計一套獎金制度，通常這可能會衍生球員兼裁判、圖利自己的現象、或是輕輕鬆鬆就可以拿大筆的獎金；此時業績獎金制度的恰當與否，就會引起許多的討論與爭議。

若是HR略為熟悉銷售流程，訂出一個看似合理的獎金制度，但是也可能因為獎勵機制定過於嚴謹，而引起極大的批判聲浪！以下是另一家企業的案例與業務主管的質疑：

我們公司從競爭對手的一家外商公司挖來一個超級業務(Super-Sales)、據稱業績能力超強、勇冠三軍、一人可抵好幾個人用！為何到了我們公司以後、業績平平？業務主管質疑：究竟他過去的業績、有多少是來自於「大樹底下好乘涼」？又究竟有多少業績是來自於「瞎貓撞著死耗子」，是自己找上門來、不勞而獲的禮物？在這個案例中，可以延伸許多其他的疑問：

- > 究竟有多少業績是來自於業務人員兢兢業業的努力？
- > 又有多少來自於他超人一等的銷售能力與人脈關係？
- > 又有多少是來自於企業既有的品牌形象？

舉例來說，有個Apple 或 LV 的Sales 自吹自擂自己銷售能力多麼強大，讓他來賣其他手機或精品品牌的產品也能賣得一樣好嗎？

### 重點一：業績獎金制度的設計、真能充分真實展現業務人員的銷售能力？

有些公司早年設計的獎金制度已行之有年，但最近數年由於市場變化、公司成本結構大幅上升，獎金發得愈多、公司賠得也愈多，原本的獎金制度設計已到了改弦更張的地步了！該如何設計、以減少公司的損失？

### 重點二：業績獎金是否能與公司經營成敗、企業經營績效相結合？

有些企業的銷售獎金制度原本期待能激勵業務同仁發揮團隊合作的精神、相互扶持、共創佳績；然而實施多年之後、原本的良法美意完全無法達成，來的卻是吃大鍋飯、混水摸魚

的結果！不但正面激勵效果完全消失、反而產生反激勵的效果。獎金真的有達到原本設計的激勵業績成長、激發業務人員發揮潛力，衝出更好業績的效果？或僅只是一個變相、發給員工原本就理所當然的應得薪資？

### 重點三：業績獎金制度是否能發揮預期的激勵效果

由於公司的銷售業績獎金只問拿進多少訂單金額；業務人員在市場上已淪落至飢不擇食的地步，不論訂單品質與客戶風險、盲目接單，將客戶徵信工作全部丟給財務部門處理，造成呆帳累積。

### 重點四：業績獎金制度除了訂單金額以外、還應考量那些因素？

大多數的業務人員業績來自於長期耕耘的客戶關係，與長期合作下、日積月累建立彼此的信任與信賴關係。然而，天下沒有不散的筵席，任職多年的業務同仁一旦離職，最佳結果是接手的新業務同仁必須辛苦重新建立客戶關係，而嚴重的狀況則是客戶隨著原本業務同仁的離職而離開，公司一併也失去了客戶。

### 重點五：客戶關係的長久維繫、不受人事更迭的影響。

另外，也有一些企業、業務人員不斷抱怨售價太高、獎金太少，這句話究竟是推託之詞，或是的確反映部分事實呢？同時，業績獎金制度又該如何調整？

### 業績獎金究竟該怎麼重新思考設計？值得再深入探討！

拜資通訊科技一日千里的進步與發展，面對即將來臨的大數據、AI、物聯網盛行的時代，除了傳統相對有限的業績銷售、客戶／市場資訊分析，能否擴大並透過更多元的數據蒐集／分析方式，來重新思考獎金制度的設計方式，以達到更好的激勵效果？

- > 哪些業績是客戶自己找上門來的？
- > 哪些業績是業務在一片殺戮戰場、堅守利潤底線，從競爭對手手中爭取來的？
- > 哪些業績具有一戰定江山的長遠策略效益？
- > 哪些業務人員只會找推卸責任的藉口、降價求售，以掩飾自己銷售能力不足的困境？

獎金制度設計方向應為（一）確保對業務人員的激勵效果；（二）達成公司業績目標、維持經營利潤水準；（三）創造高度團隊協調合作的團隊氣氛，分享經驗、相互學習、共同成長。如此才能試著打破傳統思維、找到通往創新的鑰匙，開啟潛能的成長引擎。

