

A公司销售计划管理及 销售人员的业绩考评

李文新

A公司是一家实行直营销售模式的冷糕点加工企业,目前在全国设有21个销售大区 and 137家分公司。与粗放管理的企业相比,A公司的精细化、标准化管理具体到销售计划环节,其最大的特征是将销售计划制定、执行、风险控制与销售人员的业绩考评紧密结合,从而形成对销售人员有效的激励约束机制,通过全员和全过程控制确保销售目标的实现。

一、年度销售预估的确定

作为生产糖果和糕点的食品企业,A公司的销售黄金季节在春节前后,故A公司的经营年度是本年7月到次年6月,如正在运行的2011年度即为2010年7月到2011年6月。

(一) 总体目标销售额和不同产品目标销售额的确定

每年的6月份是A公司相对的销售淡季,此时全国范围内的大区总经理和分公司经理将被召回总部进行下年度的销售目标预估。该目标预估是项庞大的工程,之所以庞大是因为要经过上亿笔的计算,因为A公司的产品有近1 000个品种。为保证每个品种都有合理的生产计划和销售量,由总公司根据各大区及分公司往年的销售数据,结合区域人口数量和当地GDP增幅,设定整体增长目标。做预估时必须

细分到每个小类(同种规格不同口味的产品归为一小类),小类共计有200多种,也就意味着A公司不同产品的目标销售额将有200多项。

(二) 小类销售目标在客户之间的分配

A公司现有全国范围内各种形态的客户2万多家,具体可分为以下几类:一是直营式大卖场,如家乐福、欧尚、沃尔玛、大润发、华联等,这是该公司最大的客户群;二是区域代理商,一般在尚未设立销售分公司的地市或设立销售分公司的地市下面的县设立若干家代理商,以完善和补充营销网络;三是传统批发经销商;四是地方小规模超市,等等。为保证每个客户都可以均衡地销售公司每个品种的产品,避免由

于客户“偏食”造成公司部分产品供不应求或部分产品库存积压,年度预估目标把公司的小类销售目标根据客户的经营规模和以前年度销售状况等因素合理分配到2万多家客户。

(三) 年度销售目标在月份之间的细分及汇总

为保证全年目标的均衡有序完成和考核销售人员(含管理层)的业绩,需要把整年度目标细分到12个月。具体到每个业务员的销售计划称为单客户单小类商品单月份预估表(表1以M销售大区N分公司的业务员丙为例说明),把每个业务员负责的客户汇总即为业务区年度销售计划,分公司把管辖的业务区汇总即为分公司年度销售计划,以此类推计算大区总部年度销售

表1 M大区N分公司业务员丙2011年度单客户单小类商品单月份预估表

业务主管	客户	小类码	小类	全年合计		2010年7月		2010年8月		...
				预估量(件)	预估额(万元)	预估量	预估额	预估量	预估额	
丙	X卖场	2005	(沙琪玛)600	2 157	24.78	151	1.73	173	1.98	...
丙	X卖场	2051	(精制沙琪玛)8包装	135	1.36	7	0.07	7	0.07	...
丙	X卖场	2107	(包装)包馅酥(184)	1 066	11.65	77	0.84	80	0.87	...
...

注:完整的销售预估表中的小类商品有近200种,月份应从2010年7月至2011年6月,限于篇幅本表对内容进行了删略。

计划。

二、计划执行与控制评价指标体系的建立

A公司主要采用三类指标作为计划执行情况检查和销售人员(含大区和分公司管理层,下同)业绩评价的指标。

(一) 销售达成比指标

该指标属于计划完成相对数,用以衡量销售预估数的实际完成百分比。按指标口径、计算方法和评价作用不同,采用如下两个具体公式:月累计达成比(%)=月累计实际销售额/月累计预估销售额-1,其中,月累计预估销售额=月预估额/28×当月累计天数,当月累计天数大于等于28天时为整月预估。年累计达成比(%)=年累计实际销售额/年累计预估销售额-1,其中,年累计预估销售额=年初至上月末累计预估销售额+当月预估额/28×当月累计销售天数。

(二) 销售成长比指标

该指标属于动态相对数,反映报告期预估(或实际)销售额与基期预估(或实际)销售额相比增长变化的百分比,具体有以下三个细分指标:年预估成长比(%)=本年预估销售额/上年实际销售额-1,月累计成长比(%)=月累计实际销售额/上年同月累计实际销售额-1,年累计成长比(%)=年累计实际销售额/上年同期累计实际销售额-1。

(三) 销售排名指标

这是一个在全国范围内的销售大区之间、销售分公司之间进行横向对比的相对指标,用以反映各大区或分公司之间的相对业绩状况。排名依据的指标可以是实际或预估销售额(按从大到小顺序排列),也可以是成长比(按从高到低顺序排列),由此形成了销售日报表中的基期年度实际销售额排名、本年度销售预估额排名、本年度预估成长比排名、月累计成长比排名、年累

计实际销售额排名和年累计成长比排名等。

三、销售计划的执行控制与销售人员的业绩考评

通过上述指标的计算和销售进度日报表、周报表和月报表等三张报表的编制和公布,A公司实现了真正意义上的对销售计划执行的全员控制和全过程控制。

(一) 销售进度日报表

在销售计划的执行和控制过程中,为了让每位销售人员随时随地掌握销售进展情况及在总公司范围内的相对业绩,总公司每天都会依据实际销售数据,计算各类预估销售达成比、成长比及排名状况指标,进而生成销售进度日报表。通过强大的ERP和软件系统,将A公司当天的销售数据在当晚自动快捷生成报表并传输给相关岗位人

表2 M大区N分公司销售进度日报表

业务主管	客户数	2011销售年度全年							月累计			年累计				
		2010年度实际销售额	排名	2010年11月预估销售额	排名	2011年度预估销售额	排名	2011年度预估成长比(%)	2011年度预估成长排名	达成率(%)	成长比(%)	排名	2009年同期销售额	排名	达成比(%)	成长比(%)
分公司合计	125	4 399	35	634	5 053	39	14.9*	114	20.5	373.4	29	876.4	56	125.6	60.7	5
甲	41	1 162	13	166	1 367	13	17.6	12	16.7	50.9	20	181.1	29	72.9	19.8	20
乙	5	1 494	5	217	1 627	7	8.9	32	41.2	100	18	363.3	3	203.6	101.4	1
...

注:表格合计栏数据代表N分公司的业绩状况及在全国137家分公司中的排名,成长比和达成比指标的计算依据前文所列示的公式;N分公司排名以全国137家分公司为标准,业务主管排名以M大区全体业务主管为标准。

表3 M大区N分公司销售进度周报表

业务主管	客户	包装食品小计							(沙琪玛) 600							...
		月预估	成长比(%)			达成比(%)			成长比(%)			达成比(%)			...	
			月累	季累	年累	月累	季累	年累	月累	季累	年累	月累	季累	年累	...	
合计		182	87.8	14.9	13.5	12.2	76.7	89.2	21.7	44.1	2.7	2.2	76.9	93.6	...	
甲		41	237.2	26.6	21.6	22.1	52.4	82.2	100	-9.1	6.6	12.8	63.1	100.2	...	
甲	X卖场	1.1	2 372.8	189.4	109.2	112.3	147.2	150.3	100	166.7	108.3	326.8	213.3	206.5	...	
甲	O商店	0.4			100			36.7							...	
甲	
乙	

注:完整的销售进度周报表中分包装食品和散装食品两大类,小类商品有200多种。限于篇幅,本表对内容进行了删略,只列示一位业务员的一小类商品。

表4 M大区N分公司月度绩效考核表

业务主管	年预估成长比 (%)	总分	业绩														
			平均得分	同期成长比 (%)			成长得分			预估达成比 (%)			预估达成得分				
				得分	本月	季累	年累	本月	季累	年累	得分	本月	季累	年累	本月	季累	年累
甲	17.6	114.5	123.5	117	13	19	19	113	119	119	130	87	89.5	89.5	130	130	130
...

业务主管	计算品类数	不合格品类数	不合格品类占比	不合格品类的细分 (按成长比分)			扣分
				-10%~0	-20%~-10%	-20%以下	
甲	27	9	33.33%	4	3	2	-9
...

注：①总分=平均得分+扣分；②平均得分=(成长得分+达成得分)/2；③得分=(月度得分+季度得分+年度得分)/3；④成长得分=100+100×成长比，当成长比高于30%时，均按130分计算；⑤达成得分=100+100×达成比，当达成比高于30%时，均按130分计算；⑥小类扣分依据：对大区总经理和分公司经理，成长比低于-20%、-20%到-10%之间及-10%到0之间分别扣2分、1.5分和1分；对业务主管均扣1分。

员。表2以2010年11月3日M大区N分公司的销售进度日报表为例进行说明。

(二) 销售进度周报表

为了让业务人员清楚自己小类商品的销售状况，总公司每周公布小类商品销售进度周报表。该报表可反映出每位业务员每小类商品在每家客户的销售达成比和成长比数据，数据纵向和横向汇总后即可反映分公司的销售情况。表3仍以2010年11月3日M大区N分公司的销售进度周报表为例进行说明。

(三) 月度绩效考核表

为保证公司的1000多种产品均匀销售，避免畅销品抢订断货而滞销产品无人问津的状况，总公司对业务人员(含管理层)的月度绩效考核中包含小类商品达成比及成长比指标，成长比小于零的小类商品称为不合格品类，公司对业务人员未实现增长的小类商品进行累计并进行扣分，直接与绩效奖金挂钩(见表4)。

四、评价与启示

1. 树立现代化管理理念，充分发挥企业管理软件在提高管理效率方面的重要作用。ERP软件强大的财务、人力资本和运营管理功能极大地提高了A公司的战略协调能力和管理效率，也为销售计划的制定和执行控制提供了坚实的技术支持和可靠保障。

2. 正确把握销售计划的制定和执行之间的关系。严谨周密、标准化、精细化和极具可操作性的销售计划明确了A公司的销售目标和业务人员的努力方向，然而严格的执行和控制才是完成计划的最终保障。A公司通过计划执行监控指标的制定和日常销售报表的编制，强调计划的刚性约束，及时反馈信息给包括管理层在内的所有销售人员以随时调整销售行为和策略，实现了计划执行的全过程控制。

3. 通过对总体目标销售额的合理细分提高了计划的具体性、针对性和可

操作性，充分发挥了计划的积极引导作用。A公司将年度目标销售额根据客户的经营规模和以前年度销售状况等因素在2万多家客户之间的细分保证了客户均衡地销售公司每个品种的产品，尽量减少或避免部分产品供不应求或库存积压的现象；将年度销售目标在所有大区、分公司及销售人员等不同层级的分解保证了销售目标定责到岗、定责到人，将年度销售目标在12个月份之间的细分又可保证全年目标的均衡有序完成和实时考核销售人员的业绩。

4. 建立科学合理的业绩考评指标体系，将计划的执行控制与销售人员的业绩考评紧密结合，形成有效的激励约束机制，通过全员管理确保销售目标的实现。在业绩考评指标体系中，A公司一方面将绝对指标(实际或预估销售额)与相对指标(成长比和达成比)结合使用，业绩排名时以相对指标为主、绝对指标为辅，有效避免了单一采用销售额指标考评所造成的不同起点、不同地区、不同规模的大区或分公司销售业绩不可比的现象发生；另一方面将销售计划完成百分比(达成比)和销售增长率(成长比)结合考察，避免了单纯采用达成比指标评价导致的部分销售人员(包括管理层)通过低估预计销售额获得较高达成比的保守或投机行为，因为在达成比和增长率两个指标的双重激励约束下，获得较高业绩评价的唯一手段是努力增加本期的实际销售额。

(作者单位：湖北工业大学管理学院)

责任编辑 李斐然

