

不远,则惩罚性薪金制度对其收入的影响并不很大。因此,这种惩罚性薪金制度能够有力地推动销售人员努力完成其销售定额。

史密斯公司实施了新的薪金制度后,有效地缩短了销售人员之间的收入差距,促成了销售人员间的良性竞争,对其销售预算的完成和销售业务的拓展起到了良好的激励作用。首先,业绩良好的销售人员的收入比以前减少了,为了维持其原先的收入水平,他们不得不挖掘潜力,努力工作。当然,为了不挫伤他们的积极性,公司在设定销售定额时基本上保证了20%的销售人员仍能获得超额奖金。其次,对大多数销售人员来说,他们的收入提高了,完成或基本完成销售定额成了他们努力的目标。公司销售人员的流动性大为降低,从而大大地降低了招聘与培训新销售人员的成本。第三,“销售竞赛”加强了销售人员的危机感和竞争意识,惩罚性薪金制度是新的薪金制度能够有效运行的有力保障。于是,虽然公司的销售人员薪金开支增加了,但由此带来的销售额的增长和销售工作效率的提高更为可观。

二、分析与思考

史密斯公司前后所采用的销售人员薪金制度有其不同的适用条件,企业要依自身不同的销售业务特点加以选择。对于销售业务周期短、销售人员聘用及培训成本低、成本主要由销售费用构成的行业,例如保险业,完全可以采用低底薪高提成的薪金制度。对于销售业务周期长,要求销售队伍有较高稳定性的行业,例如家用电器、机械等行业,则可以考虑采用史密斯公司改革后的薪金制度。

在实施新的薪金制度时,要注意以下两点:第一,销售预算的制定要将适应性原则和平等性原则统一起来。总部应根据各地区市场预测和历年销售的实际情况确定销售预算,满足适应性;各地区销售经理设定该地区销售定额时,则应平等对待每一位销售人员,对其下达统一的销售定额,

以促进销售人员的竞争,真正发挥薪金制度的激励效果。第二,销售定额的确定应遵循激励性原则。过低的销售定额使得销售人员不经努力就可完成,会失去其考核的激励作用;过高的销售定额又会使大部分销售人员因完不成定额而联合抵制销售预算,同时造成最后两名销售人员收入过低而不能安心工作,从而无法真正解决新的薪金制度所期望解决的问题。我们认为,销售定额要使10-20%的销售人员可以获得超额奖金;70-80%的销售人员经过努力可以完成;其余的人员虽不能完成,但其业绩也与销售定额较为接近。因为激励性手段比惩罚性手段更为广大职工所接受。

史密斯公司的做法,给我们带来了如下的启示:

1、费用控制也要讲效益。在激烈的市场竞争面前,“低成本”是一项十分重要的竞争优势。但这种优势的取得必须从企业价值分析的角度来进行,明确成本发生的目的是为企业带来效益,不能一味强调费用控制而影响了企业经营活动高效有序地进行。因此,企业在制定费用预算之前,务必要从费用发生的经济价值的角度出发,开展“成本一效益分析”,避免“捡了芝麻,丢了西瓜”。

2、销售预算是提高企业绩效的重要手段。史密斯公司新的销售人员薪金制度是在其销售预算的基础上推行的。在此之前,公司销售很大程度上依赖于销售人员的自觉努力,业务波动性较大。销售预算实施之后,增强了企业内部各部门之间的协调,使销售机构的工作服从于企业整体经营战略的需要。此外,将销售预算确定的销售定额与销售人员的业绩考评结合起来,激励其努力研究市场、开拓业务,变对销售人员的被动依赖为主动管理,有力地提高了企业的经营绩效。因此,一套建立在销售预算基础上并切实执行的全面预算制度,是企业经营成功的重要保证。

(作者单位:南京大学会计系)

责任编辑 袁蓉丽

关于上市公司利润分配的一个特殊问题的意见

蒋海华

在贯彻执行财政部财会字[1999]35号文件时,一些股份有限公司可能会因四项资产减值准备的会计政策变更追溯调整而导致以前年度未分配利润出现红字。一个很普遍的例子就是,假定上市公司以前年度未计提四项准备或只按照财务制度规定计提坏账准备,而历年又无结余的未分配利润,1999年实行计提四项准备并追溯调整,未分配利润期初数即会出现红字。未分配利润出现红字的原因在于以前年度利润超分配,即超分配现金股利、超分配股票股利或超提法定盈余公积、法定公益金、任意盈余公积,或兼而有之。对于超提的法定盈余公积、法定公益金、任意盈余公积,根据《企业会计准则——会计政策、会计估计变

更和会计差错更正》及35号文的要求,可将超提部分如数冲回,但对于超分的现金股利和股票股利,因该经济业务一旦发生即具有一定的不可逆性,并且这种超分是由国家有关规定的滞后出台造成的,所以,笔者认为对此可不作会计处理,仍将红字保留在以前年度未分配利润项目中,但须在会计报表附注中作披露。当然,上市公司董事会在制定本年度利润预分方案时,必须考虑这一因素,在弥补完以前年度累计亏损后,才能分配,这是《企业财务通则》和《公司法》的要求。

(作者单位:浙江广厦集团公司财务管理总部)

责任编辑 温彦君