

销售绩效管理方法 V2

一、适用范围

本方法为公司内部指导性文件。方法适用范围包括公司所有销售人员，但不包括公司高管。

二、销售业绩的定义与计算

销售业绩指销售净收入，参照 6.3。有效合同额的定义指销售合同金额扣除第三方的采购分包本钱及佣金后合同额。如果工程进行过程中发生的采购与分包，在原有合同根底上有追加合同，那么扣除新增的采购与分包金额；如果不能在原有合同根底上追加合同额，那么不扣除计算。如果销售人员配合其他成员完成的销售业绩，那么给该销售人员分配有效合同额为业绩。

三、销售人员

销售人员的定义：特指在部门中负责销售工作的人员，工作内容包括但不限于商机发现、商机跟踪、合同谈判、合同签订、工程回款、维护现有客户关系；且每年与公司签订《年度销售目标确认书》的人员。

四、销售定额

1、公司采取销售定额制，不同级别的销售人员每年度、每季度的销售定额也不相同，销售人员的业绩考核、月薪和提成均与销售定额的完成情况直接相关。

2、销售负责完成公司规定的个人销售定额。

3、每个财政年度初，公司将与每位销售人员签署《年度销售目标确认书》，新入职销售人员签署《年度销售目标确认书》时，还需签订《岗位确认书》。详见附件一和附件二。

五、人员的薪酬

销售部人员的薪酬分为固定薪资和业绩提成。

5.1 固定薪酬

销售人员的月度固定薪资遵循公司统一的职级制度，根据每个销售人员不同的岗位职级予以确定，销售人员福利与其他岗位员工一致，遵循公司人力资源部的相关规定。

5.2 薪酬组成

〔1〕 基本工资：HR 按照所招岗位目前的市场行情给出合理建议，市场营销部总监按照所招聘人员的工作年限、经验、能力综合评估出合理值。

〔2〕 绩效薪资：由公司总经理、营销总监根据其设定的目标方案、完成质量、合同回款等综合评估确定，月度考核，上下浮动。

〔3〕 每年 3 月份前，销售人员必须与公司签订《年度销售目标确认书》后，方可执行销售人员薪酬。每年度在签订销售绩效时，必须提供年度业绩方案方可生效。

5.3 业绩提成

销售人员的业绩提成参照本方法的第六条规定执行。

5.4 固定薪资发放方式

月固定薪资 60%+月度绩效考核 20%+季度绩效考核 20% 。

5.5 考核指标

销售人员的绩效考核周期按月、季度、年度进行考核。

5.6 绩效考核：销售业绩+业务能力+综合素质

销售业绩：指的是当月新签合同和回款

业务能力：新开发客户+工程管理+产品熟悉度

综合素质：周报〔详见附件五〕、工程控盘单〔详见附件六〕等报表提交的准时性、准确率。

根底薪资：参照本方法附件三和公司的相关制度规定。

5.7 考核方式

a、**月度考核**：回款和以新开发客户为主，只有足够的回款和新商机汇总进来，才能形成流水和漏斗。每月回款按照销售报表里制定的目标考核；同时月度新开发具有商机的客户数量不低于两家。工程管理、产品熟悉度主要考核销售人员对公司产品的掌握程度和

工程风险的管控能力。综合素质主要考核销售人员对公司制度的遵守、周报、控盘单提交的准时性、准确率，销售人员产品考核表（详见说明），这几项为月度考核。详见附件三和附件四。

b、季度考核：以销售业绩为主，由销售人员制定的新签合同或者回款目标为依据，考核分值占比薪资的 60%，为季度发放。详见附件四。

c、年度考核：公司的财政年度为自然年，即每年的 1 月 1 日至 12 月 31 日，全部销售活动的计算均截止到每年的 12 月 31 日。年末会进行年度销售业绩总考核（从年度第一天开始，截止到年度最后一天，并根据全年销售任务的完成比例及超额局部统一计算销售提成，同时比对每季度销售提成的发放情况，多退少补。销售人员的全年的回款低于任务量 60% 的，视为不达标，公司有权做出解聘或降薪处理。

六、绩效提成方式和计算方法

6.1 公司每个季度末进行销售业绩的季度考核，截至每个季度末时，销售人员累计销售任务到达全年目标任务量的 60% 以上时，超出局部即可计算季度销售业绩提成，其提成比例参照附件四。年末时，公司再进行统一汇总，按照回款额，超过规定比例的，参照季度发放的标准给予补发，销售人员应承担因销售提成引起的国家规定的相关个人所得税。

a、合作业绩：假设某工程由 2 个或以上销售人员共同完成，那么此合作销售工程的全部回款作为合作业绩额根据销售人员的奉献比例来进行分配。计算规则那么是：参与合作工程的某销售个人的合作业绩 = 合作奉献率 x 合作工程实际回款额。合作奉献率通常为 50%，特殊情况下由销售总监与参与此合作工程的销售人员予以约定。销售参与他人合作工程的所有回款均不计入参与该合作工程的销售人员的销售收款，而是作为合作业绩根据参与合作的销售人员分配。

b、商机计算：公司分配的商机，如从未有人员跟进的，并且工程只在客户最初咨询环节的，该商机成交后视为销售人员的全额业绩；工程已经完成包括但不限于立项、经费和调研阶段的，参照第 5 条视为公司和销售人员的合作业绩，按照其奉献值计算业绩。该业绩的计算按照工程漏斗管理核算，最低 5%，最高不超过 50%。

6.2 第三方本钱

a、代理商返点、工程返款以及支付给其它第三方的工程咨询费用、效劳

费用、返款，相关产品的采购和人员外包等。

b、日常费用和差旅费：包括商务费用、销售人员的交通费、住宿费和其他借调人员的交通、住宿等。

C、技术费用：指售前人员的技术支持费用。

6.3 计算公式：

✧ 销售净收入〔A〕=合同收入-第三方本钱〔采购+咨询+外包效劳〕。

✧ 技术费用=售前对应的效劳费单价×效劳天数。

✧ 提成业绩基数=销售净收入-差旅费用-商务费用-售前技术支持费用。

✧ 提成额=提成业绩基数×提成比例。

提成基数及对应比列

提成基数及对应比例如下：

岗位	$A \leq 60\%$	$60\% < A < 80\%$	$80\% \leq A < 100\%$	$A > 100\%$
销售	0	2.5%	3%	4%

6.4 假设销售离职，那么该销售自愿放弃截止到离职之日，尚未收回的销售款项对应的所有销售提成。

七、试用期人员转正和考核方式

- 1、试用时间：3-6 个月。
- 2、转正条件：新签合同额不低于 100W。
- 3、考核方式：参照 5.6 绩效考核方式。

4、试用期薪资发放：参照公司统一管理规定，所有试用期人员的岗位薪资按照 80%发放。

5、试用期人员的考核：第一个月以公司产品为主，辅助公司相关制度、销售管理方法的培训。产品培训 70 分为及格，低于该分值的，当月的月度考核为不达标，按规定扣除当月绩效的 20%；第二个月以新开发客户和公司分配商机的推动力度为主，按照管理规定，月新商机不低于两个，漏斗根据当时公司分配时的工程情况核算，未完成此项规定动作的按规定扣除当月绩效的 20%；第三个月的考核同上，未完成规定动作的，参照 8.3。但假设有商机并且在 60%以上的，视情况可以酌情放宽条件，但扣除的绩效薪资，不予补发。

八、奖惩制度

8.1 已转正的销售人员连续三个月不能完成承诺销售定额 60%的（包含新签合同和回款），视为不能胜任当前本职工作，公司将依据相关规定，进行降薪、转岗或培训，同时公司采取“重点帮教”，即与销售人员签署《销售人员重点帮教承诺函》，详见附件七。要求该销售在规定的时间内（通常为 1~3 个月）完成规定的销售定额（通常为截至重点帮教截至日累计应完成销售定额的 50%），如果销售在规定的时间内完不成销售业绩提升方案规定的销售定额，公司可以依法解除与其劳动合同；对于拒绝降薪、转岗、或参加培训的销售人员，公司有权与其解除劳动关系。

8.2 “重点帮教”期间的销售人员月度固定薪资将采取逐月减薪 10%-30%的处理方式（即第一个月减薪 10%，第二个月减薪 20%，第三个月减薪 30%），如果销售人员能够完成“重点帮教”期间的销售业绩提升方案，那么公司会在年底统一补发“重点帮教”期间扣除的薪水。

8.3 试用期的销售人员不能完成考核指标（试用期间的考核指标在新员工入职时确定），那么视为不符合录用条件，公司可以依法与其解除劳动合同。

8.4 试用期人员在试用期内，提前完成规定的考核指标的，那么可以提前转正。

九、销售岗位培训

销售人员进入岗位时将进行包含 APE、漏斗管理、产品和技能培训，其中 APE、漏斗管理由市场营销部进行，产品和技能由售前进行，培训完后，进行考核，考核通过后方可入职。考核的评分规则那么详见附件五。产品培训和考核将每月一次，纳入月度绩效考核，考核不达标者，扣除当月绩效；连续三月不达标者，将辞退或降薪处理；产品考核将由

HR、售前、市场营销部、工程管理办公室相关人员共同参与。

北京 XXX 科技

2015 年 5 月 19 日

附件一

岗位确认书

____先生/女士

您好！欢送您参加北京 XXX 科技，希望我们的合作愉快、顺利。现就与您合作的有关工作内容及薪酬支付方式明确以下事项：

一、入职信息

- 1.部门：市场营销部
- 2.岗位：_____
- 3.直属上级：_____
- 4.试用期：_____
- 5.劳动合同期限：_____

二、工作职责（包括但不限于）

- 1.试用期考核和转正重点，详见《销售绩效管理方法 V2》，假设不能到达考核要求，用人单位有权解除双方间的劳动合同。
- 2.全年考核重点，详见《年度销售目标确认书》，假设不能到达考核要求，用人单位有权相应调整您的薪酬标准，或解除双方间的劳动合同

三、薪酬及福利

- 1.试用期月薪：_____元（税前），并同意根据您的实际情况每月报销不超过元人民币的费用，但需要提供合规合法的票据。
- 2.转正后月薪：_____元（税前），并同意根据您的实际情况每月报销不超过_

元人民币的费用，但需要提供合规合法的票据。

3.薪资发放日：每月 **15** 日。

此文件为劳动合同的附件，本人已熟知上述内容并愿意接受。

员工签字：

身份证号：

日 期：

类别	工作目标	工作目标分解及标准					权重	考核周期	数据来源
		目标定义及评价标准	一季度目标	二季度目标	三季度目标	四季度目标			
财务方面〔70%〕	回款收入 2000 万	按完成比例*100%得分	20%	25%	25%	30%	70%	季度	财务
新客户拓展〔15%〕	年累计销售 500 万以上的客户数量不低于 2 个	达成指标 100 分，每多 1 个加 50 分，每少 1 个扣 50 分					8%	年度	商务
	年累计销售 200 万以上的客户数量不低于 5 个						5%	年度	商务
	年累计销售 100 万以上的客户数量不低于 10 个	达成指标 100 分，每多 1 个加 10 分，每少 1 个扣 10 分					2%	年度	商务
日常行为〔15%〕	公司制度遵守	评价满意度 90%〔含〕以上得 100 分，85%〔含〕以上得 90 分，80%〔含〕以上得 80 分，70%〔含〕以上得 70 分，60%〔含〕以上得 60 分，60%以下不得分。					8%	年度	总经理办公室
	销售费用合理优化及控制	评价满意度 90%〔含〕以上得 100 分，85%〔含〕以上得 90 分，80%〔含〕以上得 80 分，70%〔含〕以上得 70 分，60%〔含〕以上得 60 分，61%以下不得分。					5%	季度	财务
	产品学习及工程管理	评价满意度 90%〔含〕以上得 100 分，85%〔含〕以上得 90 分，80%〔含〕以上得 80 分，70%〔含〕以上得 70 分，60%〔含〕以上得 60 分，60%以下不得分。					2%	季度	总经理办公室

备注：1〕整体指标分财务指标和管理指标，其中财务方面属于财务指标，客户方面、制度遵守、学习与成长属于公司管理指标。

2〕责任人如有特殊奉献或发生重大工程过失失误，经公司研究决定，在管理指标中直接增减一定比例绩效得分。

3〕年度目标确认书经双方签字确认后，原件由总经理办公室留存保管，提供复印件与责任人做工作跟进。

4〕责任业务区域范围。

责任人确认：
日期：

营销总监：
日期：

总经理确认：
日期：

市场营销部员工月度考核表

年 月

一、考核人与被考核人信息									
被考核人姓名		被考核人职位	销售	考核人姓名		考核人职位	市场总监	总分	
二、公司日常管理制度遵守，总分分数【100'】									小计
工作出勤率【25 分】	① 优 25-全勤			1.约客户需提前一天向部门领导请示。 2.外出需获得部门领导同意后登记。 3.迟到、早退、旷工按公司考勤规定执行。 4.以下情形被视为旷工：没有事先获得请假批准，除非员工缺勤有公司认可的理由；在发生预料不到的缺勤情况时未能在合理的时间内尽快通知公司；未打考勤卡也未在合理的时间内告知部门领导。					
	② 良 15-事假 3 次〔含 3 次〕								
	③ 中 10-事假 4 次〔含 4 次〕以上								
	④ 差 0-如果员工未经批准或无故连续旷工达 3 个工作日〔含 3 个工作日〕								
报表准时性和准确率【25 分】				按照销售管理方法执行					
差旅申报和费用控制【25 分】				按公司规定执行					
培训相关出勤率【25 分】				按时参加培训相关会议到岗率					

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/376013153134011030>