

ERG理论在纠正企业销售人员“激励扭曲”中的应用

陈宏林

(江苏悦达专用车有限公司,江苏 盐城 224007)

摘要:根据销售人员的工作特征与管理特点,将销售人员按照从业时间的长短划分为不同的职业生涯阶段,运用ERG理论分析出对于不同销售生涯阶段销售人员的需求与期望,并根据不同的期望制定相应的激励机制进行激励,实现“按需激励”,从而真正达到激励的目的。

关键词:销售人员;激励扭曲;ERG理论;按需激励

中图分类号:F272.92 **文献标识码:**A **文章编号:**1671-5322(2009)02-0027-04

市场过度竞争和企业对有限客户资源争夺日趋激烈使销售人员在企业中的地位和作用日益凸现,作为销售活动的主体,销售人员的行为直接关系到企业在竞争中的成败。参与市场竞争,企业不仅需要拥有一支高素质的销售队伍,更需要通过完善的激励机制对销售人员实施有效的激励。然而目前对于销售人员激励在实践中普遍存在着“激励扭曲”现象,使得激励效率低下,其根本原因是管理者不能根据销售人员的具体特征和真正需要而进行“按需激励”^[1]。

一、“激励扭曲”的含义及在销售人员激励中的具体表现

所谓“激励扭曲”是卡尔在1975年提出的:“希望得到B,但得到的是A”。贝克尔对这一定义赋予了更为丰富的内涵:“激励措施反而导致员工怠工造成员工间非合作行为,挑起上下级进行博弈……总而言之,为组织带来非意愿的破坏性结果。”^[2]

销售人员激励机制的中心问题是把销售人员个人为企业做出的业绩与自身利益联系在一起,把个人利益与企业效率统一起来,使实现个人利益的行为成为促进企业效率提高的行为。设计激励机制的目标在于让销售人员有持续、长久的工作积极性,而不是追求立竿见影的短期销售效果。然而,在企业销售部门的实际应用中,对销售人员激励契约的设计是十分困难的,销售部门管理者

经常会发现激励措施没有起到激励销售人员的作用,甚至有时会发生严重的扭曲。

“激励扭曲”现象在销售人员激励中的具体表现是:

1. 制度陈旧,与现实脱节。优秀的制度应保持其稳定性。但企业的销售激励政策却并不完全是这样。有些企业过于强调企业制度的一贯性,却忽略了市场环境的变化和销售队伍需求层次的转移。长期不变的激励政策与现实的市场会发生冲突,使激励离开了企业发展的前沿,销售人员的积极性和创造能力未得到有效调动。

2. 激励措施单一,实效不明。毫无疑问,金钱奖励是最直接、最有效的激励方式。它可以在短期内迅速激起销售人员的斗志,快速提升销售业绩。部分企业老总比较信奉“重赏之下必有勇夫”,于是金钱就被他们作为魔法棒,哪里需要就指向哪里。但是,根据马斯洛的需要层次论观点,金钱激励实际上只限于低层次需要,当人的需要迈向高层次时,人们对被尊重、事业成就的追求则更具有动力。

3. 激励无差异,激励失效。通过对销售人员的奖励,可以有效地满足他们的成就感和荣誉感。同时也可给那些未得到奖励的销售人员树立一个良好的榜样。因此,对销售人员激励的过程中要注重差异化,根据每个人需求的差异选择不同的激励方法。

4. 职业发展,“诱导”不足。基层重金钱、物

收稿日期:2009-02-13

作者简介:陈宏林(1967-),男,江苏阜宁人,经济师,研究方向:企业管理。

质;中层重晋升、提拔;高层重荣誉、名望。销售人员在满足了自己的基本需求后,会更加关注自己的职业发展。企业此时若过分强调现实利益,而不能使员工看到自己未来的职业发展,就会使销售人员对前途没有信心或感到在企业的发展前途不大而产生去意,因而无法鼓舞销售人员的士气并难以提高他们工作积极性,而有效的生涯发展激励则可增强员工的主人翁意识和集体责任感,激发员工的积极性和创造性^{[4]69}。

二、销售人员“激励扭曲”的原因分析

(一) 激励本身的复杂性

1. 激励的多样性。激励多样性是指企业的激励计划和方案应满足销售人员多样化需要。激励的目的在于影响员工的行为,而行为源自需要,所以要有有效地激发销售人员的工作热情,激励措施就必须与激励对象的需要相吻合,而销售人员的需要是多样的,有物质经济需要,有情感需要,有成就需要,有自我发展需要等等。需要的多样性决定了对销售人员的激励计划不能采用单一的激励手段,而必须采用多种激励措施。

2. 激励的动态性。激励的动态性是指销售人员的需要是动态发展变化的,在不同的职业发展阶段有着不同的主导需要。销售人员的激励计划应随着销售人员需要的变化而不断调整。需要的动态性要求企业的激励计划不能一劳永逸,必须随着销售人员的成长、需要的改变以及内外环境的变化而不断调整。

3. 激励的有效性。激励的有效性指的是激励方案能在多大程度上影响销售人员的行为、态度,提高销售人员的业绩,实现企业经营目标。激励的有效性不仅涉及销售人员的需要满足问题,而且涉及激励的公平性问题。公平理论认为人们往往是通过与他人所受待遇的对比来评价自己所受待遇的公平程度,即一个人会把他所认为的个人收益(薪酬、福利、地位、工作条件等)与他所认为的个人投入(努力、能力、经验等)比值同其他参照人的这个标准来进行比较,并以此来判断自己是否得到了公平的对待。

(二) 销售人员工作特点的特殊性

1. 工作环境复杂多变。与生产人员不同,销售人员面对的则是复杂多变的工作环境。这些环境包括宏观的技术、经济、法律、自然资源、政治、人口环境,以及微观的企业自身、竞争对手、客户、

供应商、公众环境。在销售工作中,企业的竞争对手策略和客户需求各异,而且随时会发生改变。作为销售人员,每天除了要接受原有竞争的新策略和老客户的新需求的挑战外,还必须面对新的竞争对手、新的客户。复杂多变的工作环境,使得销售人员经常不知所措,需要承受突变的压力。

2. 工作对象复杂多样。就产业客户来讲,不同客户在规模、效益、组织结构、管理方式、产品与技术特点、产品需求等方面会有所差异,销售人员采取的销售策略相应地也要有所不同。而且组织决策往往是多人共同做出的,销售人员需要对他们的需求和利益做出相应的反应。就个体消费者来讲,在年龄、性别、性格、受教育程度等方面有一定的差别。如何满足每一个客户的需求成为销售人员成功的关键。

3. 工作结果的不确定性。根据业绩归因理论,一个员工的业绩可能取决于以下几个方面:稳定的内部因素,是在近期内不会有很多改变的,比如个人的技能和能力;不稳定的内部因素,有时可能变化,比如在某个时段付出努力的数量或工作状态;稳定的外部因素,比如在一个特殊的领域,任务的本质或者竞争性环境的存在;不稳定的外部因素,这些因素可能在下一次就有所不同。与生产人员相比,销售人员工作绩效的不确定性大。销售人员的工作绩效的影响因素更多、更复杂。

通过以上分析可以看出,由于激励本身的复杂性和销售工作的特殊性等错综复杂的因素,使得企业不能保证所制定的各项激励措施对销售人员充分发挥激励作用,以及各种相关的激励措施组合到一起是否会相互冲突导致“激励扭曲”现象。要从根本上解决这些问题就必须对销售人员的工作特点、心理特征、不同阶段需求的动态变化等有一个充分而深入的了解,针对处于不同职业生涯阶段的人员其心理特征及具体需求进行有针对性地激励,这也正是 ERG 理论的出发点。管理者要做的就是确定各个销售人员所处的需要层次并分析出其主导需要,然后采取相应措施去满足这些需求,从而真正达到激励效果^[3]。

三、ERG 理论在销售人员激励工作中的具体运用

(一) ERG 理论中各个需要层次在销售人员激励中相应的管理行为

在 ERG 理论中,克雷顿·奥尔德弗所提出的

三个需求层次不是呈刚性的阶梯式上升结构,也不强调需求层次的顺序,而且个人需求不受需要层次的限制,多种需要可以同时作为激励因素而起作用,这与销售人员需求的多样性与时间的动态变化非常契合。因此激励的前提应是在进行调

查研究之后,明确了各人所处的需求阶段,再针对其需求采取特定的激励措施才有效果。按照ERG理论中三个需要层次,在对销售人员激励的过程中,其相对应的具体实现途径和管理行为列表如下(见表1)。

表1 ERG理论中各个需要层次在销售人员激励中对应的管理行为^[47]

需要层次	实现	对销售人员的管理行为
生存需要	对衣、食、住以及医疗的追求;工作、收入稳定性;安全感等	提供合理的收入和福利政策、稳定的工作环境,采用公平、统一的绩效考核制度
关系需要	社交、友谊、被公众接受;取得一定社会地位等	采取销售竞赛、技能培训、举行社交活动;通过嘉奖、晋升等公开认可销售人员工作业绩
发展需要	工作自由度、成就感、参与权;自我发展、自我挑战、自我完善	工作再设计、增加自由度和参与权,完善自身发展,使其负责一些重大项目,授予一定的决策权

(二)销售人员不同职业发展阶段激励措施

要想针对销售人员实施有效的激励,首先应当了解销售人员的动力性因素,也就是工作状态的变化规律,然后根据其动力性因素的变化情况,对症下药。因而要具体问题具体分析,对销售队伍进行细分,现将销售人员按照职业生涯阶段来划分。一个销售人员在其成长道路上,其工作热情和需求的变化,一般要经过四个阶段。

1. 阶段Ⅰ——兴奋期

(1)情绪管理:这时他们是公司的潜力军,销售人员刚开始他们探索性工作的第一年,要给予他们及时的鼓励和肯定,充分发挥他们的工作热情,尽量增加他们以专业身份与客户见面、进行销售的机会,让他们用自己的情绪去带动客户。

(2)薪酬管理:这时的销售人员最适合的薪酬模式为:高底薪+低提成。因为新手级的销售人员对产品、市场、客户等情况的不了解以及缺乏经验、销售技能不足,短期内业绩难有大的提高。高底薪保证了销售人员的收入,增强了他们的安全感;低提成对提升销售业绩又起到了激励作用。

(3)其他激励组合:为了满足其生存需求,企业不但要为其提供合理的收入和良好的福利计划,更要为其提供稳定的工作环境。采用得到广泛认同的工作绩效、评价标准,而且要与员工进行有关工作绩效预期的沟通,告知工作绩效不佳的后果,以使其有一种归属感与安全感,使其最基本的需求得到保证。更重要的是为其提供销售技能培训,比如采用“师徒”制,为其量身订制一套职业发展计划,给予有效地帮助和指导使其能够较快的具有独立工作的能力,满足其自身发展的实

际需要。

2. 阶段Ⅱ——黑暗动荡期

(1)情绪管理:这时他们是公司的希望力量,应在有效帮助的同时不断激励,对其进行情绪疏导,使其走出情绪波动期,尽快成为业务主干。对于那些由于工作挫折,产生消极情绪的销售人员,应进行有针对性的心理辅导和交流。尽量给予多一些学习的空间和机会,安排进修或为他们找到精通业务知识、具有较高工作绩效的销售人员,给其“一帮一”的学习机会。

(2)薪酬模式:继续实行高底薪+低提成的薪酬模式,高底薪在销售人员情绪波动期显得尤为重要,它保证销售人员的生存需要,使销售人员没有后顾之忧,能够增强其安全感与归属感。

(3)其他激励组合:在精神上对销售人员进行心理疏导,使其冷静、客观的面对现实并积极地寻求解决方法,并采用团队销售、举行社交活动、向销售人员散发内部通讯、举行销售人员会议等措施丰富业余生活,满足其社交的需求。

3. 阶段Ⅲ——高峰期

(1)情绪管理:这时的他们是公司的中坚力量,在激励的同时也要适当的减压。在管理上要及时与其进行沟通,了解原因,对症下药进行疏导。若是正常的职业倦怠就应采取轮岗、轮训,或交付更有挑战性的工作,以使他们尽快对工作重新焕发热情,突破职业生涯的瓶颈。

(2)薪酬模式:对处于该阶段的销售人员适于采用低底薪+高提成的薪酬模式。因为此时的销售人员市场已经打开并趋于成熟,有一定的销售渠道与客户。低底薪是避免销售人员产生懒惰

与倦怠的心理,而对其施加一定的压力,高提成对其开拓新市场与新客户起到很好的激励作用。

(3)其他激励组合:通过开展销售竞赛刺激销售人员的工作热情,也可授予奖章、奖品、荣誉证书等非经济性激励方式。并通过工作丰富化、改变头衔、感谢信、晋升等方式,公开认可销售人员的个人业绩,以满足其自我发展的需求。

4. 阶段Ⅳ——衰退期

(1)情绪管理:这时他们是公司的元老,还需要继续激励,采取有效措施以削弱负面情绪的影响,激发他们的第二次激情。

(2)薪酬模式:对此时的销售人员应采用年薪制:为其设置一年的总体销售目标,年终则根据目标的完成情况来计发薪酬。也可实行配股,把薪酬与公司的效益联系起来,以激发其工作动力。

(3)其他激励组合:为处于该阶段的销售人员提供进一步的培训,使其工作能力向更高层次

提升。进行工作再设计,给予足够的工作自由度和休闲旅游时间,并为他们安排一些特殊的项目或难题是承认他们的技能和知识的一种有效途径。或给以更大职责和职业发展空间,让他们与企业同步发展。

总之,激励的本质是通过满足个人的需要来激发其动机,而人的需要又是多种多样、不断发展的,特别是对销售人员来说,在不同的职业阶段有着不同的需要,当某种需要逐渐得到满足之后,又会产生新的更高层次的需要,因此激励方式应该多种多样、彼此差异。即对销售人员的激励应遵循差异化、多样化的原则,对不同的对象采用不同的激励方式;根据不同的情况,灵活运用多种激励方法,而且激励方案不能一成不变,应随着销售人员需要的发展变化而相应调整。只有这样,才能避免出现“激励扭曲”,实现“按需激励”,企业才能留住优秀的销售人才,维护销售队伍的稳定。

参考文献:

- [1] 申来津. 精神激励的权变理论[M]. 武汉:武汉理工大学出版社,2003:147-150.
- [2] 廖汉鲁. 销售人员激励扭曲的原因分析[J]. 中国市场,2006(41):47-49.
- [3] 吕涛,藩宁军. 企业销售人员的工作特点[J]. 商业现代化,2006(10):71-74.
- [4] 秦毅. 如何培训与激励销售队伍[M]. 北京:北京大学出版社,2004.

ERG Theory in the Application in Enterprise Sales Force to Correct "Incentive - distorting"

CHEN Hong-lin

(Special Purpose Vehicle Co., Ltd. Jiangsu Yancheng 224007, China)

Abstract: The essay first deals with the twisting stimulation for vendition staff, analyses the underlying reasons of this phenomenon and then puts forward feasible solutions on the basis of the ERG theory. The author tries to classify vendition staff according to the length of working time and uses the theory to study the requests and expectations of vendition staff at different career stages, thus draws the conclusion that inspiring on the basis of the different requests and expectations of vendition staff is vital to achieve the purpose of stimulation.

Keywords: vendition staff; twisting stimulation; the ERG theory; inspiring on the basis of the different requests and expectations

(责任编辑:李 军;校对:洪 林)