



中小外贸企业的薪酬设计和激励体系

陈春好 Nicholas 07.10



我是谁？



陈春好 Nicholas

- 三叉戟外贸企业咨询 联合创始人
- 阿里巴巴、橙帮、钉课签约讲师
- 集美大学诚毅学院国际贸易专业特约讲师
- 新外贸人最佳创新奖（数据化管理、模型化管理）
- 多家企业的企业常年咨询顾问

从Soho发展到60余人的行业知名企业（工厂+贸易）。
8年的从业经历，4年的对外培训经验，2年的企业走访经验，
1年的企业咨询经验，自创和改进20余种企业管理模型、30余种管理工具、10余种客户管理营销模型。累计成功帮助11家企业扭亏为盈。

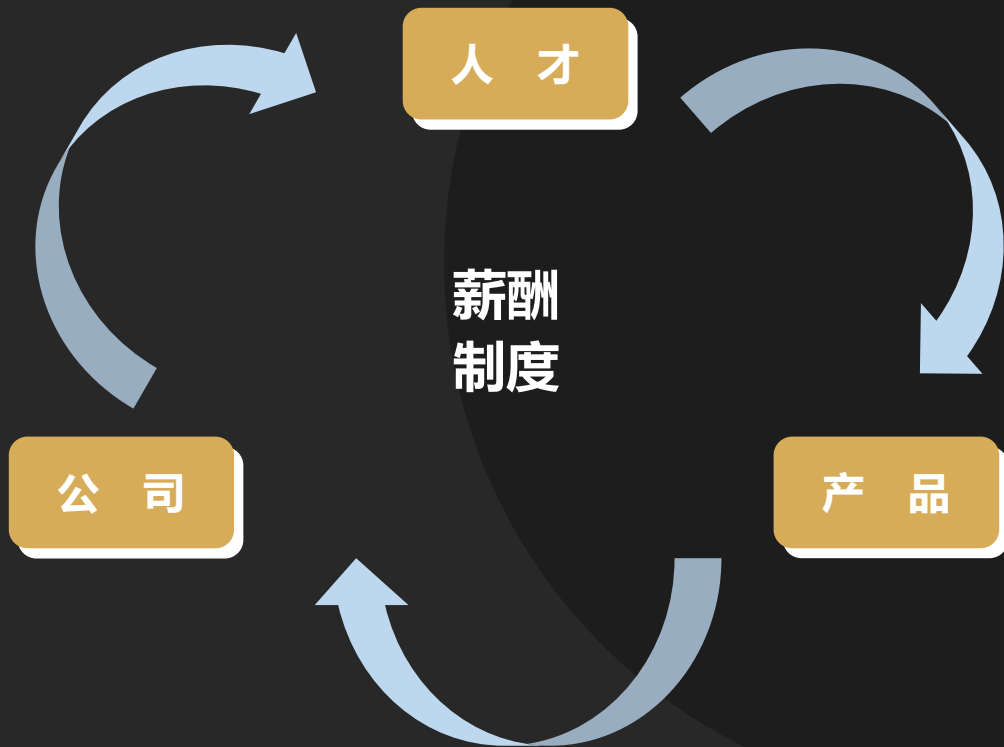


顺风顺水的经验只是谈资
不断碰壁的教训仅供参考



为什么公司薪酬制度这么重要？

恶性
循环？



良性
循环？

薪酬的设计原则：

对外要有竞争力；

对内要有公平性，还要合法。

薪酬的背后，是公司**利润和绩效**的管理

先思考1个问题：

团队是否越多越好？

先计算录用成本和收益比

结合企业利润率和开单情况，对比员工的底薪成本，

明确多长时间能实现单个员工的正向效益，

明确是要走**人海战术**还是**精英战术**，业务员不是越多越好

我的公司：

招聘一个普通业务员，底薪4000，加社保公积金等福利每月固定成本4800。

公司做一次性快消品，产品利润10%，开单预计录用后约3个月内能开小单（2k-5k美金），主动开发时间较长，新人一年能做60w人民币。如何选择？

订单利润：600000*10%=60000

员工成本：4800*12=57600

收益比：(60000-57600) / 57600=4.17%

结论：精英战术

我朋友的公司：

招聘一个普通业务员，底薪4000，加社保公积金等福利每月固定成本4800。

公司做3C产品，小单多，产品利润25%，开单预计录用后约1个月内能开小单（100-1000美金），平台资源小单多，新人一年能做40万人民币。如何选择？

订单利润： $400000 \times 25\% = 100000$

员工成本： $4800 \times 12 = 57600$

收益比： $(100000 - 57600) / 57600 = 73.6\%$

结论：人海战术

底薪4500，
固定成本5200，
产品利润15%，
新人一年能做60万人民币

结论：人海战术

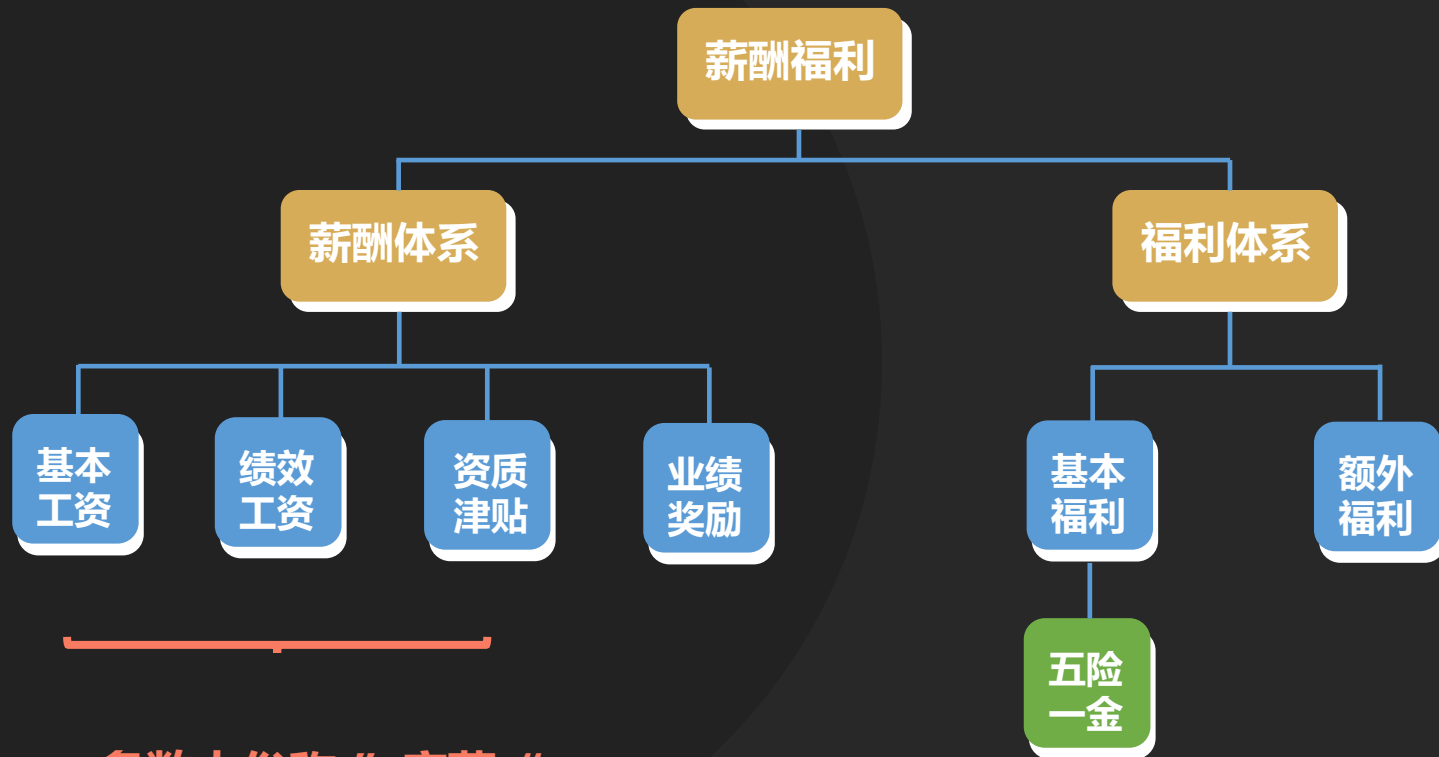
注意：

- ① 公司业务团队建设初期，建议多招点人统一培训，降低培训成本，即使是走精英战术，也不要吝啬团队建设初期的投入花费。
- ② 公司的总成本会随着人越来越多而大幅度提高（资源投入等），即使是走“人海战术”，也一定要把握好一个度，不要一味地追求人多。

请各位老板思考一下：

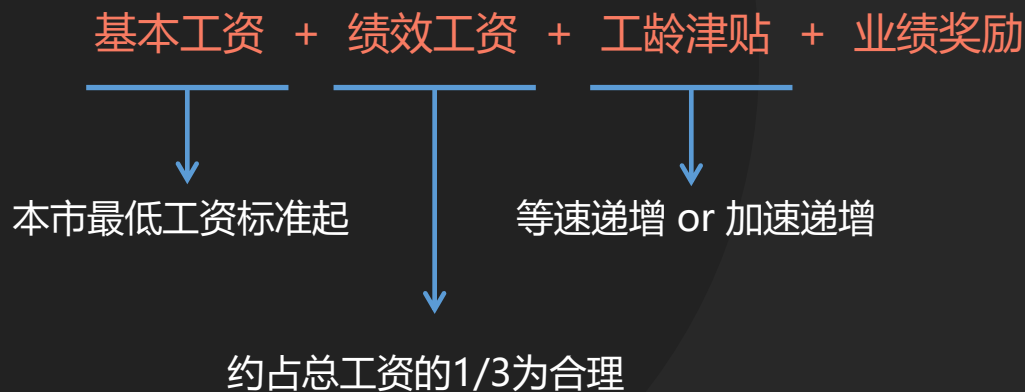
薪资由哪些部分构成？

薪资应该怎么设计？



多数人俗称“底薪”

业务员岗位的薪酬构成：



基本工资还可以划分成“基本工资” + “全勤奖”两部分

普通业务员岗位的薪酬构成：

$$\begin{array}{ccccccc} \text{基本工资} & + & \text{绩效工资} & + & \text{工龄津贴} & + & \text{业绩奖励} \\ 2600 & + & 1200 & + & 200 & = & 4000 + \text{业绩奖励} \end{array}$$

优秀业务员岗位的薪酬构成：

$$\begin{array}{ccccccc} \text{基本工资} & + & \text{绩效工资} & + & \text{工龄津贴} & + & \text{业绩奖励} \\ 3800 & + & 2000 & + & 200 & = & 6000 + \text{业绩奖励} \end{array}$$

其中基本工资中拿出200元当“全勤奖”，请假扣除，但完成业绩则补回

员工底薪给多少，标准在哪里？

- 岗位重要性和贡献
- 个人能力
- 市场竞争

老板怎么知道自己给的3%提成点给多了还是给少了？

老板怎么判断奖金应该给多少？

事前奖金作用大还是事后奖金作用大？

“企业利润倒推法”

中小外贸企业的薪酬设计和激励体系

公司与员工所得按2/8 或3/7分

奖金按总奖金分成月、季、年奖金

				分配: 0.8 0.2		0.03	0.006	0.5	0.2		0.3	
	销售额	毛利率	毛利	公司所得	员工所得	提成 (3%)	奖金 (0.6%)	月奖金		季奖金		年奖金
公司总	6000000	0.18	1080000	864000	216000	180000	36000	18000		7200		10800
个人	50000	0.18	9000	7200	1800	1500	300	150	0.003	60	0.0012	90
个人	100000	0.18	18000	14400	3600	3000	600	300	0.003	120	0.0012	180
个人	400000	0.18	72000	57600	14400	12000	2400	1200	0.003	480	0.0012	720
个人	600000	0.18	108000	86400	21600	18000	3600	1800	0.003	720	0.0012	1080
个人	1000000	0.18	180000	144000	36000	30000	6000	3000	0.003	1200	0.0012	1800

判断提成是否在所得范围内

奖金 = 员工所得 - 提成

毛利率 $\geq 20\%$ ，则 个人提成=销售额 $\times 3\%$
若 $15\% < \text{毛利率} < 20\%$ ，则 个人提成=销售额 $\times 2.5\%$
若 $10\% < \text{毛利率} < 15\%$ ，则 个人提成=销售额 $\times 2\%$

提成

个人月奖金=月销售额 $\times 0.3\%$
个人季奖金=季销售额 $\times 0.12\%$
个人年奖金=年销售额 $\times 0.18\%$
(月、季、年奖金允许补发)

业绩奖金

开单奖(每月限额，单人累计，先拿先得)
月PK奖(业绩总额PK、业绩涨幅PK、新人进步PK)
季度PK奖
年度PK奖

PK奖金

真真假假毛利率？！

毛利率 $\geq 20\%$ ，则 个人提成=销售额 $\times 3\%$

若 $15\% < \text{毛利率} < 20\%$ ，则 个人提成=销售额 $\times 2.5\%$

若 $10\% < \text{毛利率} < 15\%$ ，则 个人提成=销售额 $\times 2\%$

一个产品成本 10块，产品毛利率20%，产品售价是多少呢？

A. 110

B.120

C.125

D.130

一个产品成本 10块，产品毛利率20%，产品售价是多少呢？

成本 100

利润率 20%

售价=100* (1+20%) =120

利润=20

业务提成=120*3%=3.6

公司利润=20-3.6=16.4

这个错误的毛利率是基于成本计算的

真正毛利率=利润/售价

真正毛利率=20/120=16.7% < 20%

所以提成多给了，超支了

$$\text{毛利率} = \frac{\text{利润}}{\text{售价}} = \frac{(\text{售价} - \text{成本})}{\text{售价}}$$

$$\text{毛利率} * \text{售价} = (\text{售价} - \text{成本})$$

$$\text{成本} = \text{售价} - \text{毛利率} * \text{售价} = \text{售价} * (1 - \text{毛利率})$$


$$\frac{\text{成本}}{(1 - \text{毛利率})} = \text{售价}$$

所以怎么正确的核算产品售价？

$$\text{产品售价} = \text{成本} * (1 + \text{毛利率}) \quad \times$$

$$\text{产品售价} = \text{成本} / (1 - \text{毛利率}) \quad \checkmark$$

毛利率16.7%


$$100 * (1 + 20\%) = 120$$

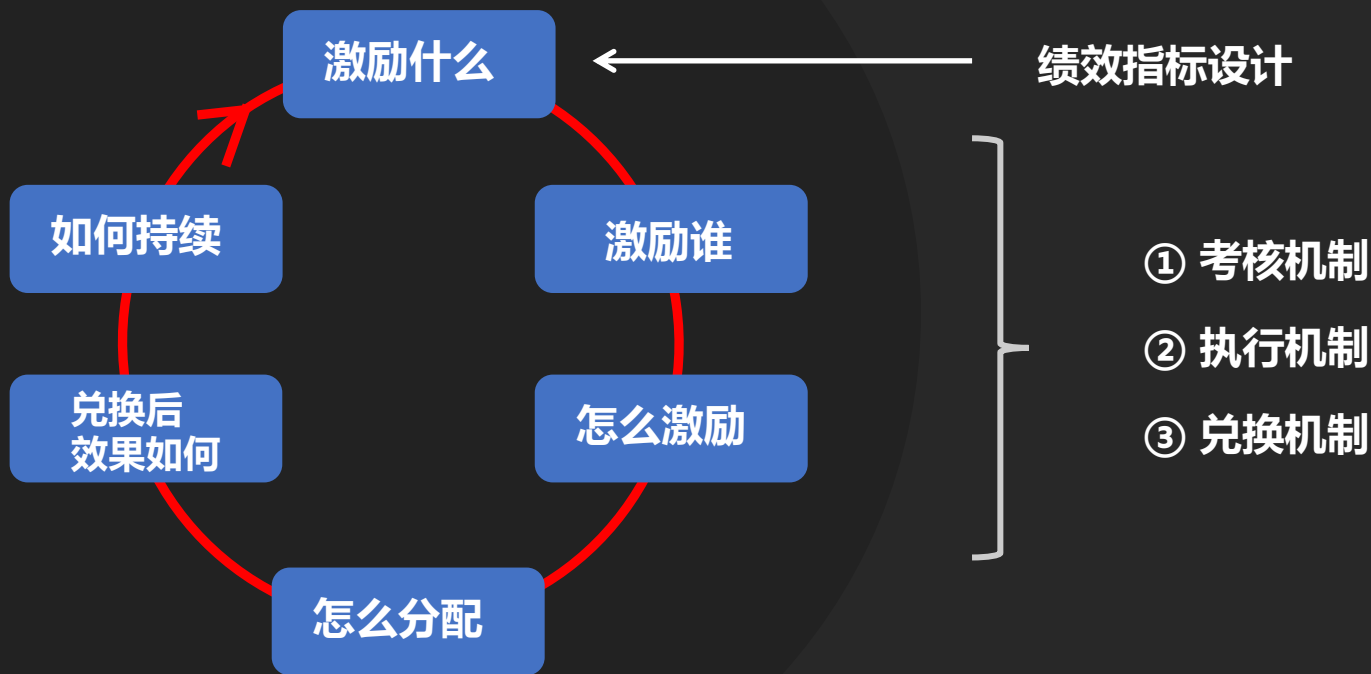
$$100 / (1 - 20\%) = 125$$



毛利率20%

要让员工自己算的到自己能赚多少钱，员工才有积极性

对员工的管理，不是给钱就行，而是要把钱和工作标准挂钩，
通过绩效管理，实现用制度管人，而不是人管人。



销售人员制度准则

(2020年3月16日版本)

一、总则:

- (一) 为了使公司运作有秩序地进行,维护公司及员工的切身利益
- (二) 本制度涵盖销售人员思想道德行为准则、日常工作规范条例
- (三) 凡公司销售人员均适用本制度。

二、销售人员思想道德行为准则:

- (一) 热爱本职工作,努力学习业务知识,尽职尽责完成业务指标
- (二) 工作时间着装整齐,遵守作息時間,按时向部门主管汇报
- (三) 要作风正派,清正廉洁,不损公肥私,不营私舞弊,吃苦耐劳
- (四) 在工作中团结协作,响应公司的号召,按时参加公司主持

三、除一般销售工作外,销售人员的工作范围包括:

- (一) 向客户讲明产品使用注意事项,说明产品性能、各方面的
- (二) 客户接待工作;
- (三) 处理有关售后质量问题和退货处理;
- (四) 向客户搜集市场信息,经整理后呈报上级主管;
- (五) 整理销售工作中的产品资料、报价以及客户资料;
- (六) 督促客户订货的进展;
- (七) 客户开发工作;
- (八) 整理同行的销售和客户资料。

四、在销售过程中,销售人员须遵守下列规定:

- (一) 注意仪态仪表,态度谦恭,以礼待人,热情周到;
- (二) 严守公司经营政策、产品售价折扣、销售优惠办法与奖励
- (三) 不得私自接受客户礼品和招待;
- (四) 执行公务过程中,不能饮酒;
- (五) 不能诱劝客户透支或以不正当渠道支付货款;未经许可不

(六) 工作时间不得办理私事,未经许可不得私用公司交通工具。

五、严格做到:

(四) 销售人员在公司工作满一年,享有1天的带薪休假,依次累计。未满一年的销售人员不享有带薪休假福利。

八、销售工作制度:

(一) 销售人员未经报备和老板许可,不准因为贪图方便而使用个人的私人账户收钱,一经发现,记大过一次。若客户着急付款,需跟客户说明自己只是代收款,规范公司流程,并及时向老板说明。

(二) 如果销售人员接到其他同事已经处理过的客户的询价,需要与同事进行沟通,原则上以公司团队整体利益为上,销售人员之间互帮互助,客户先到先得,特殊情况需要请示老板指导处理。不可内部恶性竞争,一经发现,恶性竞争的销售人员记大过一次。

(三) 销售人员联系客户时,严格按公司的价格进行最终价格核算并向客户报价,并记录备案,需要长期保留并整理日常客户询价的聊天记录和报价文件,不准删除。对于客户的询价需要及时回复,不得拖延。公司有权定期或随机抽查销售人员使用的公司发放的工作手机,客户聊天记录需长期保留,一经发现删除客户聊天记录的恶意行为,立即辞退。

(四) 销售人员对特殊客户实行优惠销售时,须经老板批准后方可实施。未经请示的优惠由该销售人员自行承担,并记大过一次。

(五) 签订合同时,销售人员需要对合同文本所规定的条款填写内容进行认真核查,并报备老板,获得老板最终确认后才可签订合同。未经老板同意私自报价成交,因价格错误导致订单损失的,销售人员需承担该笔损失的50%,并记大过一次。

(六) 对于重要客户的信息(已成交和报价客户)需要2天之内容录入客户管理系统并时时更新。重要客户须有相应文件来收纳客户资料。公司会随机抽查客户信息录入情况,一经发现客户没有及时录入,记大过一次。

(七) 销售人员需要做好工作信息规划和整理工作,每天早上需要规划并填写当天的工作安排,于9点15分之前在公司群把早报公示出来。每周/每月的最后一个工作日晚上9点前发

周报/月总结。延误发日报的销售人员当月首次犯错误罚款10块作为团队活动基金,依次累计翻倍,按月作为周期计算。延误发周报和月报的销售人员每次罚款50块作为团队活动基金,依次累计翻倍,按月作为周期计算。日报、周报、月报延迟提交在惩罚后需要在1天内补交,不补交且没有与上级打招呼的,记大过一次。如有特殊情况需要延误,销售人员可向上级请示,上级同意后无需乐捐。

(八) 销售人员的工资(在不延迟提交工资对账单的前提下)将在月底发放上个月的工资,最迟不超过下个月的10号,如果销售人员当月请假天数超过7天,则工资发放时间顺延,顺延时间与请假天数相同。

(九) 每一个订单对账单需在订单成交当天统计到位,月对账单需再三检查,确保信息无误,并于当月月末或下个月月初提交给老板,用于工资核算。如果提交时间碰到节假日则顺延到下一个工作日。如果对账单迟迟未能提交,公司无法核对账单,即无法发放工资。

(十) 销售人员需要确定客户款项到账后,才可以安排生产和出货事宜,一切以款到账为准,水单无效,特殊情况需要请示老板做决定。因款没到账而导致订单单损失的情况,销售人员需承担该笔损失的50%,并记大过一次。

(十一) 销售人员需诚信工作,不准出现飞单、跑单等影响恶劣的情况,一经发现,公司会根据签订的保密协议追究其法律责任,并予以辞退,同时通告该销售人员的家人、学习、行业和商会,拉入就业黑名单。

(十二) 业务订单涉及到的采购事宜,应交由老板和公司采购处理,价格、质量、交期等事宜都需要经老板同意后才能采购,不得私自与供应商谈价格或自行安排货物采购,一经发现有任何与供应商约定抬价采购来返佣或者未经请示的私自采购行为,立即辞退。

(十三) 外贸业务的询盘和TM咨询需在12小时内回复,若未能12小时内回复,主管将会对该销售人员进行提醒,当月提醒超过3次的,主管有权在下个月减少对该销售人员的询盘分配。所有询盘需要在24小时内回复,未能24小时回复询盘的销售人员,按一个询盘50块钱的标准乐捐给团队,不设上限,且该询盘会被分配给其他销售人员处理。若销售人员

要知道一个残酷的现实：

“底薪+提成”并不能满足优秀人才的追求 !!!

留住精英人才



激发员工干劲



降低人力成本



招聘一个主管，主管期望年收入30w，公司现金最多只能给20w

活用股权激励来降低人力成本：

20w现金工资按1w7一个月发放，剩余10w，按股权激励发放，达到岗位指定的目标后，发放高于10w的股份分红。

股权激励 ≠ 股权奖励

基于对未来价值的创造

（ 达到目标即可获得 ）

（ 先创收，再给出去 ）

基于对过去贡献的肯定

（ 往往成绩已达成 ）

（ 没有新创收，只有给出去 ）

中小外贸企业的薪酬设计和激励体系

↓ 明确发放合同和退出机制

定规矩

← 明确激励的方法

定方法

← 明确激励的股权从哪里来

定来源

← 明确拿多少股权出来激励

定数量

← 明确股权激励对象是谁

定对象

← 明确分配的虚股还是实股

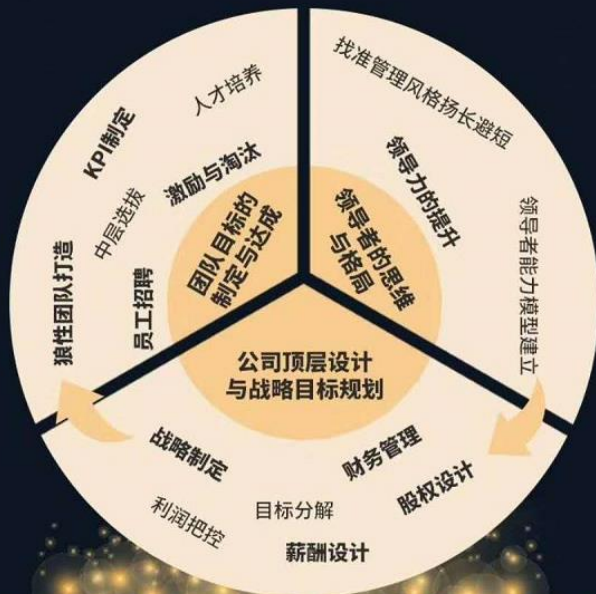
定性质

除了物质激励，也要重视其他的激励：

- 关怀激励
- 兴趣激励
- 竞争激励
- 文体活动
- 形象激励
- 信任激励
- 尊重激励



11大课程主题 针对外贸企业量身打造



《八面锋2.0》
7月17-19日

薪资是否应该被公开？

薪资保密的背后，是新老员工薪酬倒挂、同岗不同薪的现实问题

- 我们先来理解为什么会出现薪酬倒挂、同岗不同薪的现象
(这个现象对管理者有什么好处？又有什么坏处？)

3方利益受益者：

- 享受高薪待遇的员工
- 管理层 之 老板
- 管理层 之 中层管理

薪酬倒挂和同岗不同薪是让团队管理者“成本最小、利益最大”的有效方法，而薪酬保密，则是为了维护这一有效手段能稳定运转的方法。

如果公司的薪酬制度设置得非常清晰完善，**公开也无妨（高薪人群仍需保密）**

如果公司的薪酬制度不是特别完善，**局部公开，局部保密**



感谢观看
Thanks for watching!