



# 教育系统销售人员离职问题研究-以 Y 公司为例

**THE RESEARCH ON THE PROBLEM OF  
RESIGNATION IN EDUCATION INDUSTRY-TAKE  
Y COMPANY AS AN EXAMPLE**



丁燕  
YAN DING

本硕士论文提交正大管理学院中国研究生院  
属正大管理学院工商管理硕士学位  
工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分  
二〇二一年一月



# 教育系统销售人员离职问题研究-以 Y 公司为例

THE RESEARCH ON THE PROBLEM OF  
RESIGNATION IN EDUCATION INDUSTRY-TAKE  
Y COMPANY AS AN EXAMPLE



丁燕  
YAN DING

本硕士论文提交正大管理学院中国研究生院  
属正大管理学院工商管理硕士学位  
工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分  
二〇二一年一月  
版权归正大管理学院所有



教育系统销售人员离职问题研究-以Y公司为例  
丁燕  
二〇二一年

## 摘要

论文题目：教育系统销售人员离职问题研究-以 Y 公司为例  
作者：丁燕  
导师：彭兆祺教授  
学位名称：工商管理硕士学位  
专业名称：工商管理专业（中文体系）  
学年：二〇二〇年

随着经济的发展和科技的进步，行业之间的竞争在逐步加剧，教育行业的销售人员离职率也在不断升高。教育行业销售人员的离职不仅会将企业的信息进行泄露，还带走了企业的客户，最终会导致产品市场的份额被竞争企业占据，降低了公司的竞争力。因此，分析教育行业销售人员的流失的主要因素及提出合理的建议，对 Y 公司的经营管理具有重大意义。

论文通过分析 Y 公司销售人员流失的现状及其影响，找出 Y 公司销售人员流失的主要原因，结合员工流失的主要理论和激励措施，为降低 Y 公司销售人员离职提出解决办法。Y 公司主要从事教育培训，通过课程的学习帮助学员提升学历以及考取相应证书。Y 公司销售人员的主要业务是将相应课程销售给客户。Y 公司在之前的经营过程中，因为管理等多方面的问题出现了销售人员流失的问题，销售人员的流失提高了公司的经营成本，对公司的发展产生了负面影响。作者根据相关的理论与资料，通过对公司离职人员的记录、离职销售人员的访谈以及对在岗销售人员的调查，总结出了 Y 公司销售人员离职的主要因素。影响 Y 公司销售人员离职的主要因素是薪酬、绩效考核、人员晋升、人员培训、管理方式。针对影响 Y 公司销售人员离职的主要因素，本文提出了应对销售人员离职的对策，包括建立更加有效的薪酬体系、建立更加合理的绩效考核体系、提供更多的销售人员发展机会、健全销售人员培训体系、管理方式人性化。

论文的研究成果可以帮助 Y 公司明确销售人员离职的主要原因，从而根据原因制定合理的措施降低销售人员离职率。可以增强销售团队的凝聚力，稳定销售队伍，完成工作任务。研究成果对其他教育行业的人力资源管理工作也有一定参考价值。

**关键词：**销售人员      离职分析      对策研究

## ABSTRACT

Title: The Research on the Problem of Resignation in Education  
Industry-Take Y Company as an Example

Author: Yan Ding

Advisor: Dr. Zhaoqi Peng

Degree: Master of Business Administration

Major: Business Administration (Chinese Program)

Academic Year: 二〇二〇

With the development of economy and the progress of science and technology, competition among industries is gradually intensifying, the turnover rate of sales staff in education industry is rising. The departure of sales staff in education industry will not only reveal the information of enterprises, but also take away the customers of enterprises, which will eventually lead to the market share of products being occupied by competitive enterprises and reduce the competitiveness of companies. Therefore, it has great significance to analyze the main factors of the loss of sales staff in education industry and put forward reasonable suggestions for the operation and management of Y Company.

This paper analyzes the current situation and influence of sales staff loss in Y company, find out the main reasons for the loss of sales staff, combined with the main theories and incentive measures of employee turnover, put forward solutions to reduce the turnover of sales staff in Y company.

In the previous business process of Y Company, because of various problems such as management, lead to sales staff leave. The loss of sales staff increases the operating cost of the company and has a negative impact on the development of the company. According to the relevant theories and materials, the author summarizes the main factors of Y company's salespeople's turnover through the company's records of the departing employees, interviews with the departing salespeople and investigations on the on-the-job salespeople. The main factors affecting the turnover of sales staff in Y Company are salary, performance appraisal, personnel promotion, personnel training. In view of the main factors affecting the turnover of salespeople in Y Company, this paper puts

forward some countermeasures to deal with the turnover of salespeople, including establishing a more effective salary system, establishing a more reasonable performance appraisal system, providing more opportunities for the development of salespeople, perfecting the training system of salespeople and humanizing the management mode.

The research results of this paper can help Y Company to make clear the main reasons for the turnover of salespeople, and then formulate reasonable measures to reduce the turnover rate of salespeople according to the reasons. It can strengthen the cohesion of the sales team, stabilize the sales team and complete the work tasks. The research results also have certain reference value for human resources management in other education industries.

**Keywords:** Sales staff    Separation analysis    Countermeasure research



# 目 录

|                         |      |
|-------------------------|------|
| 摘要.....                 | I    |
| ABSTRACT.....           | II   |
| 目录.....                 | IV   |
| 表格目录.....               | VII  |
| 图片目录.....               | VIII |
| <br>                    |      |
| 第一章 引言.....             | 1    |
| 1.1 研究背景与研究意义.....      | 1    |
| 1.1.1 研究背景.....         | 1    |
| 1.1.2 研究意义.....         | 2    |
| 1.2 研究方法和研究内容.....      | 2    |
| 1.2.1 研究方法.....         | 2    |
| 1.2.2 研究内容.....         | 3    |
| 第二章 文献综述与理论基础.....      | 5    |
| 2.1 文献综述.....           | 5    |
| 2.1.1 其它国家学者研究现状.....   | 5    |
| 2.1.2 中国学者研究现状.....     | 6    |
| 2.1.3 文献述评.....         | 8    |
| 2.2 理论基础.....           | 8    |
| 2.2.1 目标一致理论.....       | 8    |
| 2.2.2 需求层次理论.....       | 10   |
| 2.2.3 双因素理论.....        | 10   |
| 2.2.4 公平理论.....         | 11   |
| 第三章 Y 公司销售人员流失现状分析..... | 12   |
| 3.1 Y 公司概况.....         | 12   |
| 3.1.1 公司现状.....         | 12   |

## 目录（续）

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 3.1.2 公司销售人员人力资源现状 .....     | 12 |
| 3.2 Y 公司销售人员流失现状 .....       | 13 |
| 3.2.1 销售人员流失率 .....          | 13 |
| 3.2.2 销售人员流失特征 .....         | 14 |
| 3.3 销售人员流失对 Y 公司造成的影响 .....  | 15 |
| 第四章 Y 公司销售人员流失的原因调查和分析 ..... | 18 |
| 4.1 离职销售人员的分析 .....          | 18 |
| 4.2 销售人员流失的因素调查 .....        | 20 |
| 4.2.1 满意度调研问卷的设计、发放和回收 ..... | 21 |
| 4.2.2 问卷调查结果分析 .....         | 21 |
| 4.3 Y 公司销售人员流失的原因 .....      | 25 |
| 4.3.1 薪酬水平较低 .....           | 25 |
| 4.3.2 考核方式不合理 .....          | 25 |
| 4.3.3 职业发展不明确 .....          | 25 |
| 4.3.4 专业培训无针对 .....          | 25 |
| 4.3.5 管理方式缺柔性 .....          | 26 |
| 第五章 Y 公司销售人员流失问题的对策研究 .....  | 27 |
| 5.1 完善更加有效的薪酬体系 .....        | 27 |
| 5.1.1 薪酬体系的调整原则 .....        | 27 |
| 5.1.2 薪酬体系的改革 .....          | 28 |
| 5.2 健全更加合理的绩效考核指标 .....      | 30 |
| 5.2.1 健全绩效考核指标的原则 .....      | 30 |
| 5.2.2 绩效考核指标的实施 .....        | 31 |
| 5.3 提供更多的销售人员发展机会 .....      | 32 |
| 5.3.1 设计职业规划 .....           | 33 |
| 5.3.2 实现职业规划 .....           | 33 |
| 5.4 健全销售人员培训体系 .....         | 34 |

## 目录（续）

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 5.4.1 设置全方位的培训课程 .....   | 35 |
| 5.4.2 培训方式多样化 .....      | 36 |
| 5.5 管理方式人性化 .....        | 37 |
| 5.5.1 销售人员参与管理 .....     | 37 |
| 5.5.2 有效的情感沟通 .....      | 37 |
| 5.5.3 建立和谐劳动关系 .....     | 38 |
| 第六章 结论与展望 .....          | 39 |
| 6.1 结论 .....             | 39 |
| 6.2 不足之处及研究展望 .....      | 39 |
| 6.2.1 不足之处 .....         | 39 |
| 6.2.2 研究展望 .....         | 40 |
| 参考文献 .....               | 41 |
| 附录 Y 公司销售人员满意度的调查表 ..... | 43 |
| 致谢 .....                 | 47 |
| 声明 .....                 | 48 |
| 个人简历 .....               | 49 |

## 表格目录

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| 表 3.1 近年来 Y 公司销售人员流失情况.....                   | 13 |
| 表 4.1 工作环境、薪酬、绩效考核、个人发展、领导管理和外部环境满意度<br>..... | 21 |
| 表 4.2 绩效考核、个人职业发展及技能、能力提升满意度表.....            | 22 |
| 表 4.3 领导管理方面、外部环境满意度表.....                    | 24 |
| 表 5.1 工资待遇.....                               | 31 |



## 图片目录

|       |                        |    |
|-------|------------------------|----|
| 图 1.1 | 论文框架图.....             | 4  |
| 图 2.1 | 松义郎的目标一致理论.....        | 9  |
| 图 3.1 | Y 公司销售人员年龄个构成.....     | 12 |
| 图 3.2 | Y 公司销售人员学历构成.....      | 13 |
| 图 3.3 | Y 公司销售人员离职率.....       | 14 |
| 图 3.4 | Y 公司离职销售人员年龄统计 .....   | 14 |
| 图 3.5 | Y 公司销售人员离职学历统计 .....   | 15 |
| 图 4.1 | Y 公司销售人员离职原因 .....     | 20 |
| 图 4.2 | Y 公司销售人员离职之后去向 .....   | 20 |
| 图 4.3 | Y 公司销售人员离职后对公司建议 ..... | 20 |



# 第一章 引言

## 1.1 研究背景与研究意义

### 1.1.1 研究背景

随着经济的发展和科技的进步,员工的离职问题越来越受到公司高层领导的重视。对于公司而言,员工的流失会对企业造成很多消极的影响。对于企业来说,员工的流失会加大人力资本的投入,有时会导致企业无法正常运转,企业的商业机密泄露,重要客户流失,让企业的声誉受到影响,企业的影响力也会大打折扣。对于企业员工来说,工作伙伴的流失会导致其他员工消极怠工,影响生产效率。因此作为企业的管理层已经对企业员工流失问题越发重视。积极找到员工流失的原因,提出解决员工流失问题的方案,使得员工的离职率尽可能的减小,成为了摆在很多企业家面前的主要问题。

销售对于大多数公司来说是必不可少的环节,销售人员对于公司来说也是重要的人力资源构成。本文研究的 Y 公司主要从事教育培训,通过课程的学习帮助学员提升学历以及考取相应证书。Y 公司销售人员的主要业务是将相应课程销售给客户。Y 公司销售人员进入公司的门槛相对于其他岗位而言是较低的,学历的要求也不是很高。Y 公司招聘销售人员的数量一般高于其他岗位职员的数量,一般采用的是批量招聘、批量培训和批量上岗的运营模式。因而员工之间替代性很强。销售人员前期进入公司,公司需要花费时间成本、资金成本和人力资本为新员工培训,这个时间内销售人员是无法为公司创造效益的。销售人员经过培训期之后,进入工作岗位,由于没有客户,无法立即为 Y 公司产生利润,员工会产生迷茫的情绪,而 Y 公司不一定会给销售员工指明未来的方向,这就导致了销售人员短视的状况。销售人员没有感觉到 Y 公司为他们所做的规划,他们只看到公司给他们的工资收入高低,从而来决定以后的职业道路走向。销售人员把与 Y 公司的关系定位为雇佣关系,没有归属感,这也就导致了销售人员会过多的离职。销售人员的离职打乱了 Y 公司运营计划,带走了客户,带走了企业发展的资源,有的时候会使 Y 公司的业绩直线下滑,导致 Y 公司无法正常运营。

如何为企业销售人员提供好的工作环境,提高员工的满意度,让员工对企业产生依赖感,降低员工的流失率,找到有效管理销售员工的方法,是每一个企业都在积极思考,准备解决的问题。所以,当务之急就是针对此问题,找到一个可以解决问题的方法。

### 1.1.2 研究意义

随着社会经济的不断发展，企业管理人员逐渐认识到企业人才的重要性，管理人员不得不面对人才流失的问题。如何为企业创造良好的工作环境，让员工愿意为企业多做贡献，降低员工的流失率，提高员工的工作效率，这是企业管理者需要面对的问题。

在企业的角度来看，适当的员工离职，招聘新员工，这样的流动可以为企业带来一定新鲜感。但是，如果企业员工流失率一直居高不下，会对企业的队伍管理带来不小的负面影响。新员工的到来需要花时间来适应公司的工作环境，需要接受新的培训，这些都需要花费企业的成本，会造成人力成本的损失。员工的离职会影响团队的整体士气，企业的声誉会受到影响，员工离职还会带走重要的客户。员工的离职会对其他员工产生影响，影响其他员工的正常工作，严重的时候可能影响大部分员工离职，对企业发展产生毁灭性打击。

本文旨在通过对 Y 公司销售人员的离职调查研究，对影响 Y 公司销售人员离职主要原因进行分析，并着重提出可以帮助 Y 公司降低销售人员离职率的方法和策略。通过对 Y 公司销售人员离职研究，可以了解到 Y 公司员工离职的主要原因，帮助企业管理者了解下属的工作状态、工作需求及工作满足感，为其以后制定管理决策，改变人事变动提供依据，为公司管理者在企业文化创新中添加关键因素，对企业战略方针具有现实意义。为 Y 公司人力资源部门提供有效的销售人员离职管理思路。公司销售人员的离职问题在各行各业都会出现，销售人员的离开会为企业带来不少经营风险，研究和解决公司销售人员的离职问题，不但对 Y 公司来说具有降低企业经营风险，增加企业收益的效果，而且希望对其他公司解决销售人员离职的问题提供思路。

## 1.2 研究方法和研究内容

本论文在研究的过程中，采用了定量分析与定性分析相结合的研究策略，运用理论与实际相结合的方法对 Y 公司销售人员离职原因及降低离职率进行研究，在此基础上，通过文献分析法和调查问卷的方法获得大量数据。利用统计分析的方法对获得的数据进行整理和分析，找到数据中可以降低销售人员离职的因素，为控制销售人员的离职率提出相应对策。

### 1.2.1 研究方法

#### (1) 文献分析法

文献分析法是指通过对收集到的某方面的文献资料进行研究，以探明研究对象的性质和状况，并从中引出自己观点的分析方法。笔者通过在学校图书馆查阅、收集、整理大量有关销售人员离职问题的文献书籍，寻找与销售人员相关的各类报道和资料、企业内部的数据，结合控制员工离职的相关研究，进行学习和总结。通过分析总结，为完成本论文做好准备。

### （2）问卷调查法

问卷调查法是指为统计和调查所用的、以设问的方式表述问题的表格。这是本论文运用的另外一种研究方法，对 Y 公司销售人员进行统一的问卷发放与收集，收集销售人员对于员工离职问题的看法与意见，获得 Y 公司对销售人员的激励措施的客观、真实信息，对所研究的离职问题进行度量，由此数据作出的分析结论为后续解决人员离职问题提供了更为有效的数据参考。本次问卷的发放形式为非随机的问卷发放，主要的发放人群为销售人员。

### （3）案例研究法

案例研究法是指把实际工作中出现的问题作为案例，交给受训学员研究分析，培养学员们的分析能力、判断能力、解决问题及执行业务能力的培训方法。在对 Y 公司销售人员离职问题持续调查的过程中，发现 Y 公司在降低销售员工离职率问题中出现的典型案例，总结案例中的主要问题，并对问题进一步的解析提出相应对策。从而提出一套为 Y 公司降低销售人员离职的可行性方法，进一步在全公司进行推广应用。

## 1.2.2 研究内容

本论文将对 Y 公司销售人员离职问题进行研究。第一部分是引言部分，主要阐述研究背景、研究意义。第二部分是文献综述和相关理论，为论文发现问题、分析问题、解决问题提供基础作用。第三部分是对公司销售人员离职问题进行研究，包括 Y 公司销售人员队伍现状，离职状况、离职原因以及降低销售人员离职的方法。通过对 Y 公司销售人员的问卷调查，发现销售员工离职的原因，进行原因分析。第五部分提出降低 Y 公司销售人员离职的思路及原则，主要包括环境、薪酬、考核、培训、晋职晋升和精神激励六个部分的方面。第六部分形成研究结论，并对下一步研究进行展望。

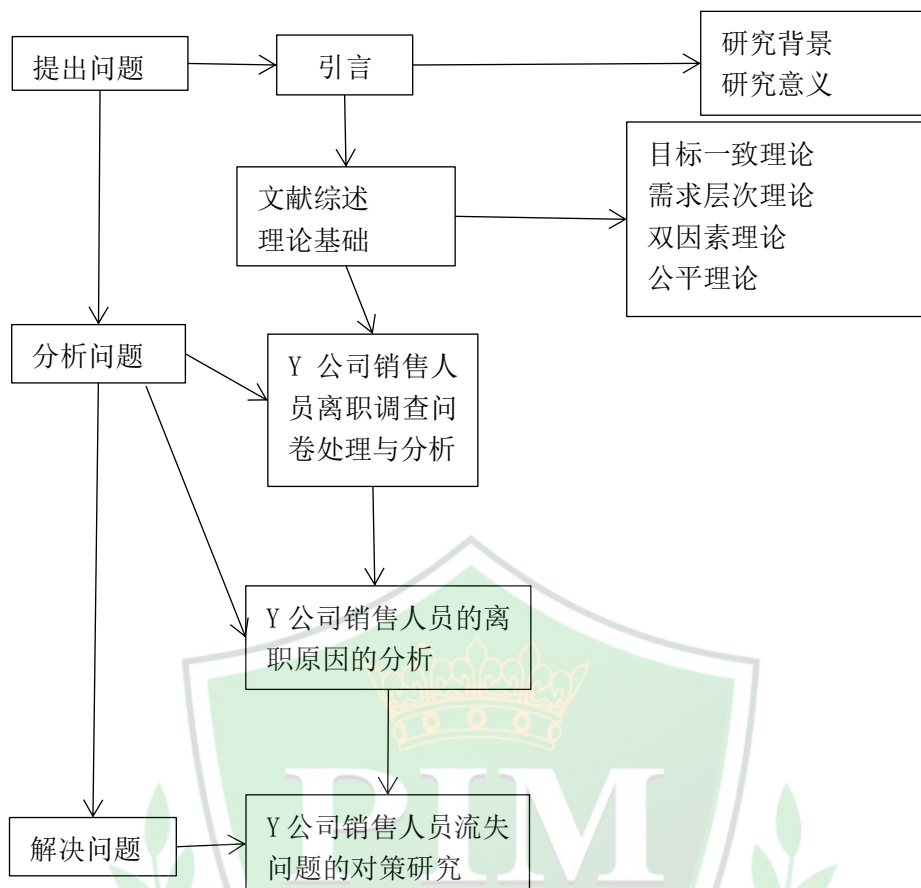


图 1.1 论文框架图

## 第二章 文献综述与理论基础

### 2.1 文献综述

#### 2.1.1 其它国家学者研究现状

由于国外较早开始了工业革命，全社会的资源流动性很大，人员离职流动的问题很早出现，所以国外对于员工离职问题研究的时间比较早，建立了很多关于员工离职研究的模型，得出了大量研究数据，具有典型的成果如下：

Simon 和 March（1958）在企业论中提出了参与者决定模型，模型由两个分模型组成，分别是合理性分析模型和容易性分析模型。从参与者（员工）的角度分析员工从企业中离职是否合理，以及从参与者（员工）的角度分析员工从企业中离职是否容易。

在研究员工离职的合理性问题中 Simon 和 March 研究指出员工对于工作的满足感，员工对于企业内部流动的可能性预期，自我感觉到工作满足程度、以及对工作关系的预期和在工作中工友的关系会影响到员工对于工作的满意度。企业的规模，企业的发展等因素影响员工在企业内部的岗位变化。

在研究员工离职容易性问题中，Simon 和 March 研究了员工可以看到的企业数量，参与者的个性等因素对员工感知离职容易程度的影响。两位学者研究了员工想离开公司的动机，以及离开公司的难易程度，研究了员工离开公司的整个过程，从中可以了解到多种因素对这个过程所起到的作用。

Price（1977）主要研究了工资、融合性、基础交流、正规交流和集权化对公司员工离职的影响。中间加入了满意度和可以选择机会作为中间变量。工资、融合性、交流媒介及手段、正规交流途径与员工离职正相关，集权化与员工离职负相关。当五个因素中一个或者多个引起了员工不满意，当这个时候有合适的选择机会时，员工会选择离职。

1994 年 Lee 和 Mitchell 将“震撼”和“映像破坏”带入研究，在新的角度对员工离职行为进行分析，作出了新的贡献，标志着员工离职研究进入了第三阶段。新研究中有一个研究因素是“震撼”（shock），对于这个因素的定义是，“震撼”对于员工的工作影响可能有正面影响，也可能有负面影响，也可能没有影响。“震撼”是外部产生的一个情况，这个情况可能会对员工的工作状态产生改变。“震撼”有的是可以预测，有的不可以预测。“震撼”有的是在工作之内发生，有的是在工作之外发生。例如怀孕是属于“震撼”。“震撼”内容的不确定性，以及没有考虑到除工作满意度之外的影响因素，都限制了研究的现实指导意义。

在研究中发现个人在工作中对他人（自然）的联结（links），个人和工作的契合程度（fit），个人离职之后的机会成本（sacrifice）对员工离职会产生影响。经研究表明，员工的工作嵌入度越大，员工对于他人的联结程度越高，对于工作更加契合，离职之后带来的非经济损失更高。这三个维度都是包含工作之外的因素和成分。Lee 和 Mitchel 将主观态度变量和客观非工作变量放在一起研究，使两个因素都在研究中发挥作用，更加贴合于现实，解释更加具有代表性。

### 2.1.2 中国学者研究现状

中国进入快速发展是在改革开放之后，改革开放之前中国的市场没有活力，资源的流动性不是很强。全国都是国有企业，全部的工人劳动者都是拥有铁饭碗的工人，工作收入差别不是很大，此时关于员工离职的问题没有研究的必要性。随着改革开放的开始，市场经济的发展，公司改制，劳动者纷纷自谋出路，劳动者在工作选择上有了更大的自主权。全社会的人力资源、自然资源和资金资源纷纷开始流入到产出比较高的单位。销售人员作为企业中不可缺少的人力资源组成部分，他们的流动越来越受到企业管理层的重视，企业的管理者开始对销售人员的离职问题着重研究。与此同时，西方关于员工离职的研究逐渐流入中国，我国研究人员根据外国的成果结合中国的实际国情，提出了很多符合中国特色的销售员工离职理论和人力资源管理的方法。

梁艳花（2015）在研究销售人员流失问题及其对策研究中指出，公司管理模式和管理方式的落实、人才管理缺乏有效的激励机制、人才管理上存在“人才天花板”等现象，是造成销售人员流失的重要原因。针对销售人员的流失，企业应该树立以人为本的管理理念、建立科学有效的人才激励机制、加强员工培训、加强企业文化建设、为人才提供必要的成长空间和发展空间<sup>[8]</sup>。作为公司管理层应该加强考核公司培训工作的完成情况，利用销售竞赛树立典型和模范，落实监督责任的落实，监督公司各项福利的落实，加强对激励机制的考核监督职能。

景翔雁（2012）在对 MT 公司销售人员流失研究中发现，公司内部薪酬相对不公平、公司外部的行业薪酬水平比较没有竞争力、薪酬的变动趋势等因素会影响员工的流失。在绩效考核方面主要问题是对绩效管理的认识不清，绩效评估指标的设计缺乏科学性和针对性，对绩效管理的沟通和反馈不够重视，绩效评估的定位模糊，绩效考核主观意识强。在员工职业生涯规划模式中主要问题是晋升空间小、机会少，公司没有长期的人才发展战略和系统的员工职业发展规划，企业没有将公司的战略目标与员工的职业生涯规划相结合<sup>[7]</sup>。这些问题都会导致员工流失。针对以上问题，本文作者提出了应建立科学有效的薪酬体系，在体系之内

员工的薪酬应该是相对公平的、合理化的，增加销售人员薪资的带宽，选用具有激励性的计酬方式。

金洪波（2009）在销售人员现状及激励策略中对销售人员的激励及流动性进行了研究。认为销售人员激励存在的问题是：激励手段单一，只是看中经济方面的激励，反而忽略了员工在职业成长方面的需要。激励方式大同小异，公司对于销售人员的激励始终执行一套标准化的激励模式，人的需求是因人而异的，然而激励方式却固定，两者不匹配，不能起到很好的激励作用<sup>[5]</sup>。该作者的研究对销售人员的激励不足的地方进行了归纳，对解决员工因激励问题而提出离职有一定借鉴作用。

王忠民、陈继祥和续洁丽在《影响员工离职率的九大组织因素》的文章中描述了组织影响员工离职的九大因素，分别是（1）组织所处的行业类型；（2）组织内部分工；（3）组织规模、地位和绩效；（4）组织的薪酬福利制度和奖励政策；（5）来自组织的约束性；（6）组织提供的个人发展机遇；（7）组织内部的工作群体；（8）组织的管理风格；（9）组织内部的非正式组织。

张军（2009）在研究销售人员流失的过程中指出，销售人员要有适当的压力传递，不当的压力传递会使得销售人员流失。适当的压力目标应该是既有挑战性，通过努力是可以达到的。这样的目标才可以起到激励作用，可以激发销售人员的工作积极性。合理使用薪酬的调节作用，将薪酬与绩效考核联系起来，通过薪酬的合理设计，可以将压力传递下去，也可以保住企业内优秀的销售人才。这一研究内容将目标与薪酬结合在一起，对于研究销售人员的离职有重要意义。

洪朝阳（2006）指出销售人员因为职业发展空间问题而离职的现象不断增多，使得对销售人员流失的研究也越来越关注他们的职业发展规划方面。不应该让销售工作停留在传统意义上的“青春饭”，而应该让销售人员看到能在企业做多久，可以做到什么程度，做到什么位置。企业应该重视销售人员的职业发展，启动灵活的用人机制，让销售人员感受到在企业中的发展潜力。当企业外部有诱惑时，销售人员也不会轻易的离开。

蔡辉、李超（2010）从劳动力市场的角度分析了销售人员流失的原因，他们认为应使得员工的行为方式和结果符合集体价值最大化的目标，让每个员工在为付出中成就自己的事业，从而使得个人价值与集体价值的两个目标实现一致化，为解决个人利益与集体利益之间的矛盾冲突提供了依据。以此来设计针对销售人员的激励制度，最终实现降低销售人员离职的目的。

张霞（2008）在研究 AL 公司销售人员离职时发现，销售人员的流失是因为管理混乱，公司只围绕利润转，部门之间协调不好。公司制度不合理，奖惩不分

明，甚至有些奖惩措施从未兑现过，而动不动就是“罚”字当先。公司制定的任务量不合理。企业不能为销售人员解决后顾之忧。张霞着重强调了规范制度，坚持以人为本的管理理念，并辅以公平竞争，加强对员工各项能力的培训，制定合理的任务量，法律制度等方面的内容。

王斌（2010）在研究销售人员离职时指出劳动力市场的供求状况，社会产业结构的调整等会从外部环境影响销售人员的离职。行业及产品，晋升空间及其发展机会等因素都会从内部对销售人员离职产生影响。在此基础上他认为通过合理的薪酬管理，有效的绩效管理，适度的培训和开发等措施会降低销售人员的离职。

### 2.1.3 文献述评

综合以往的研究成果，我们可以看出，对于员工离职的问题国外的研究人员研究的时间较中国的研究时间要长，对于员工离职的原因发掘的较为深入，系统性比较好，通过模型的构建已经可以简单解释员工离职原因。研究已经从很多方面对员工离职进行了解释。这些离职原因的解釋对于以后降低员工离职提供了借鉴的依据。

员工离职问题一直是人力资源管理领域的热门研究问题，国内外学者从离职的含义、离职的原因、工作满意度、薪酬满意度与离职成本等方面进行了深入研究。在比较了国内外的研究文献之后，我们可以看出，虽然我国对于销售员工离职的问题研究的起步比较晚，但是我国的学者将国外的研究模型与中国的实际国情相联系，已经研究出了很多适合中国国情的研究理论，为进一步缩小国内外的研究差距，打下了坚实的基础。但是，由于国外的研究起步比较早，在我国企业中人力资源管理实践与外国相比还有一定差距。企业的管理者，特别是人力资源从业者，应该认真学习员工管理的相关理论，将相关理论运用到销售员工管理之中，建立销售员工长期管理工作目标，以科学的系统架构，完善的管理体系，做好公司销售员工的招聘、销售员工需求分析、销售员工录用培训，为销售人员提供良好的工作环境，通过激励提升销售员工工作积极性，将销售员工培养成为一个忠诚员工，以期销售人员可以长时间为公司服务。

## 2.2 理论基础

### 2.2.1 目标一致理论

在《人际关系方程式》一书中日本学者中松义郎提出，当个人处于群体之中，只有群体方向与个人方向一致时，个体的能力才可以最大程度的发挥出来，群体

才可以展示出最大的整体功能。如果个体因为外界的环境导致在工作时心情不佳或者心情处于压抑的状态，个体的才能很难在工作中发挥最大的效用。与此同时，个体的发展途径也不会得到组织的认可和激励，特别是当组织方向和个人方向不一致时，组织整体的工作效率一定下降，群体的功能水平定要蒙受损失。个人才能的发挥与个人和组织方向是否一致，存在着一种函数关系，所以中松义郎提出了目标一致理论。

$$F = F_{\max} \cdot \cos\theta \quad (0^\circ \leq \theta \leq 90^\circ)$$

$F_{\max}$  表示一个人潜在的最大能力， $\theta$  为个人方向与组织方向之间的夹角。 $F$  为一个人真实发挥出来的能力。



图 2.1 中松义郎的目标一致理论

当个人方向与组织方向完全一致时，个人潜在能力得到充分发挥。当两者不一致时，个人的潜能受到抑制。解决个体与组织方向不一致的方法有两个：第一，个人方向主动向组织方向靠近，或者是组织方向向个人方向靠近。作为企业应该积极对员工的生活和心理方面进行关心，主动提升员工的业务能力，积极促使员工向组织目标靠近。但是一般来说，这样的做法难度还是比较大的，或者是因为双方价值观上的不同，或者是由于人际关系的难点难于攻克，或者是业务难以提升。作为个人要从实际角度出发，努力自我抑制或者改变自己的行为方向，引导自己的方向向组织方向变革，努力的趋于一致。

### 2.2.2 需求层次理论

1943 年美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛在《人类激励伦理》论文中提出了马斯洛需求层次理论。通过科学的研究,系统的论证将人类需求划分成了五个部分,分别是生理需求(Physiological needs)、安全需求(Safety needs)、爱和归属感(Love and belonging)、尊重(Esteem)和自我实现(Self-actualization)五类,依次由较低层次到较高层次排列,五个层级的顺序一般不会改变。当一个人的低层级需求被满足之后,人类开始追求更高一层级的需求。

马斯洛需求的第一层级是人最为基本的生理需求,这一层级的需求是确保激励机制顺利运行的基本保障,是人们行动的主要推动力。当人们的基本需求得不到满足,生命机体运行的根本没有保障,激励作用将不复存在,更不要讲下一层级的需求。第二层级认为整个有机体是一个追求安全的机制、人的感官、感觉一直都在寻找安全。小到个人的生活保障,大到世界和平,这些都是人们对于安全的需求。在一个社会安全,法制有保障的环境中生存、受教育和生活,远离战争和犯罪,这些都是个体对于安全的需求。第三个层级是对友情、爱情的需求。人们在日常的生活中希望朋友之间是互相信任的;与家人之间关系是和睦的;希望在工作中是可以找到轻松、愉快共事的伙伴;与爱人相互忠诚;希望在群体中可以找寻到归属感,在公司的家庭中大家可以一起互相关心和照顾。第四个层级是尊重。在这里人人都希望自己的个人能力和成就可以得到社会的认同,可以有稳定的社会地位。希望在不同的情境中可以独立自主、有信心、有实力。如果尊重需求得以满足,可以使得人在生活中充满自信,对工作有热情,感受到自己在社会中的价值。第五个层级是自我实现。在这个层级中,人的个人理想得以实现,人的抱负可以最大程度的展现,最终达到自我实现的境界。人们处于这个层级时,自觉性提高,要求不受他人打扰地独处,完成与自己能力相称的一切事情的需要。在自我实现的带动下,人们会不断挖掘自己的潜力,努力成为自己期望中的人物,实现更好的人生。马斯洛通过对个体行为的需求层次研究,了解人们的实际需求,为激励机制的建立提供了理论基础,为最大限度提高销售人员的工作积极性提供了不同层级的解决方法。

### 2.2.3 双因素理论

1959 年,美国心理学家赫茨伯格首次提出“双因素”理论,该理论认为激励因素与保健因素是引起人们工作动机的两个重要因素,又称激励保健理论。赫茨伯格对 200 名美国员工就“哪些事让你在工作中感到开心,且这种开心的情绪持

续了多久”和“又有哪些事让你在工作中感到不满意，且这种难过的情绪持续了多久”两个问题进行交流和研究，目的是研究“人究竟想在工作中得到什么”。结果他发现，让大家感到开心的是工作本身和工作内容方面的；让大家不满意的则是工作环境和劳动关系方面的。他把前者叫做激励因素，后者叫做保健因素。

保健因素主要包括公司政策、在公司内的人际关系、工作环境等。当这些因素水平降低到员工感知值之下时，员工会对工作产生不满，如果改善了保健因素，则可以在一定程度上消减员工不满意的情绪，但是无法激发员工对工作的热情。一旦这些因素又再次恶化，就会立刻引起员工的不满，是不能够根除的情绪。

激励因素包括升职加薪、职务晋升、在工作中得到成就感、增加工作责任感等，能给人带来积极的态度，愉悦的感受，满足个人自我实现的需求。所以，保健因素往往不能起到持久激励员工的目的，要想不断激发员工的工作热情，公司管理人员应该运用激励因素，最大程度促进员工工作的进取心。结合赫茨伯格的原理，我们可以知道要调动员工的积极性，精神的激励效果远远大于外部满足的物质需求。在工作中获得领导的一次认可，在升职中获得一次晋升，都会给员工带来极大的精神刺激，员工内心会得到满足，在以后的工作中会充满干劲。物质的刺激远没有精神刺激来的长久。赫茨伯格研究表明，当员工保健因素没有满足的情况下，激励因素不易发挥作用，甚至会起到反作用，员工的基本需求没有得到满足，作为领导层只给予员工口头表扬，这样的做法是没有激励效果的。每个员工的需求是不同的，应该配以不同的激励手段，满足同样的需求，激励刺激的程度和深度也不尽相同。

#### 2.2.4 公平理论

美国心理学家亚当斯(Stancy J. Adams)的公平理论又称为“社会比较理论”。公平理论认为，员工工作积极性不仅与个人的实际获得的工资多少有关系，而且人们更加关注分配的报酬是否公平。人们总是自觉或不自觉地将自己付出的劳动及获得的报酬与别人进行对比，判断公司的决策是否公平。公平的激励机制会直接影响员工的工作动机和行为。因此，良好的激励机制实际上是人与人进行比较，做出公平与否的判断，并根据公平依据指导行为的过程。在其他条件不改变的情况下，亚当斯提出薪酬奖励的作用效果，主要受到员工获得奖励回报与工作是否成正比有关。员工认为在工作中当其付出与回报相匹配或者回报高于期望时，激励才会起作用；相反，激励效果就会减小。因此，激励方案的制定应考虑员工的意见和建议，树立公平的理念。当公平的理念在员工中认同，公司的激励制度才会发挥最大效用，员工才会积极的为公司多做业务，提高公司效益。

### 第三章 Y 公司销售人员流失现状分析

#### 3.1 Y 公司概况

##### 3.1.1 公司现状

Y 公司主要从事学历培训，英语和项目管理师培训。由最初只提供自考培训，经过多年的发展，成为今天包含自考培训、健康管理师培训、人力资源管理师培训等多种教育综合承办的教育公司。现如今公司正处于发展阶段，越来越多的优秀教师不断加入，使得 Y 公司的业绩不断提升。随着公司规模逐步扩大，市场也在不断扩大，作为销售课程的销售人员也相应增加，在这种情况下，如何对销售人员进行有效的管理，让销售队伍保持相对稳定，这对 Y 公司的人力资源管理提出了更高的要求。

##### 3.1.2 公司销售人员人力资源现状

到 2020 年为止，Y 公司的员工总共为 300 名，其中销售人员 143 名，从年龄上来看 20 岁以下为 3 名，21-25 岁有 36 名，26-30 岁有 42 名，31-35 岁有 40 名，36-45 岁有 15 名，45 岁以上有 7 名。如图所示

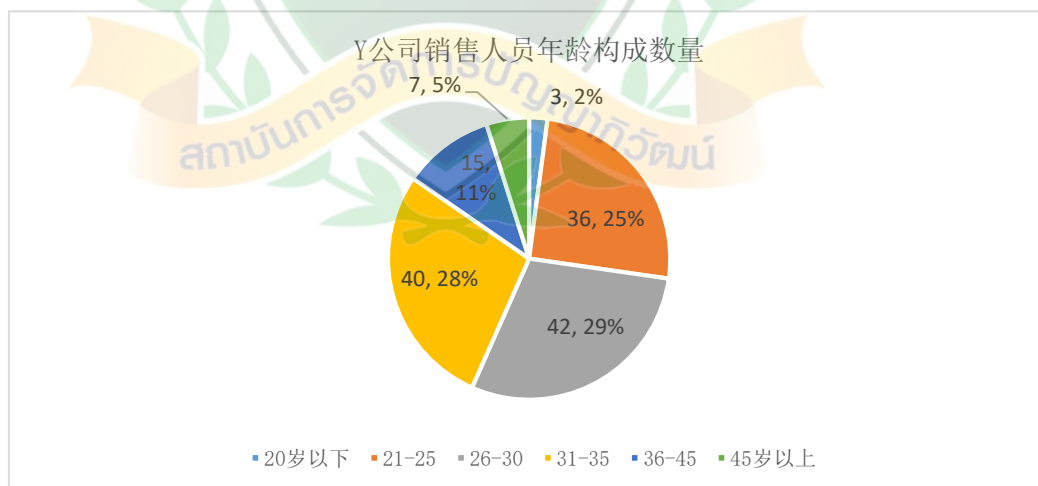


图 3.1 Y 公司销售人员年龄构成

根据图可以看出，Y 公司的销售人员以青年为主，26-35 是销售队伍的主力军，两者总共占比为 57.3%。25 岁以下的销售人员有 39 名，占据总人数的 24.3%。25-35 岁是最适合做销售的年龄段，这个年龄的销售人员做工作富有激情和创造力，有一定的从业经验，可以以一种较为亲切的方式打开销售局面。在 35 岁之

后，大部分的销售人员激情退却，逐渐向管理岗位转变。

从学历来看，高中以下学历的销售人员有 18 人，专科学历的销售人员有 64 人，本科学历的销售人员有 58 人，研究生有 3 人。

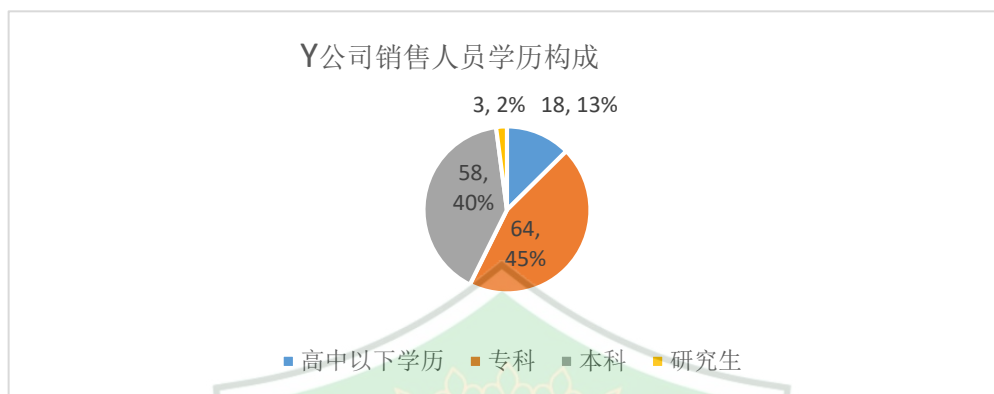


图 3.2 Y 公司销售人员学历构成

从图中我们可以看出，Y 公司销售人员的学历主要为专科和本科，占到总销售人员的 85.3%,主要原因是教育销售人员需要分析市场，需要与想取得相应学历的学员交流，促成销售工作的完成。

## 3.2 Y 公司销售人员流失现状

### 3.2.1 销售人员流失率

Y 公司从 2016 年到 2020 年，公司的销售人员流失率逐渐升高，每一年的销售人员流失数量与销售人员的总人数如下表所示

表 3.1 近年来 Y 公司销售人员流失情况

| 年份     | 流失率（%） | 销售人员流失数量（人） | 销售人员总数（人） |
|--------|--------|-------------|-----------|
| 2016 年 | 8.08   | 8           | 99        |
| 2017 年 | 8.85   | 10          | 113       |
| 2018 年 | 12.9   | 15          | 116       |
| 2019 年 | 14.4   | 18          | 125       |
| 2020 年 | 14.6   | 21          | 143       |

从表中可以看出，Y 公司销售人员的流失率呈现出每年都在增长的趋势，

2016 年和 2017 年销售人员的流失率分别是 8.08%和 8.85%，都在 10%之下，在 2018 年之后，销售人员的流失率逐渐增高，2019 年和 2020 年销售人员的流失率超过了 14%，为了更加直观的显示销售人员的流失率，本文制作了趋势图示。

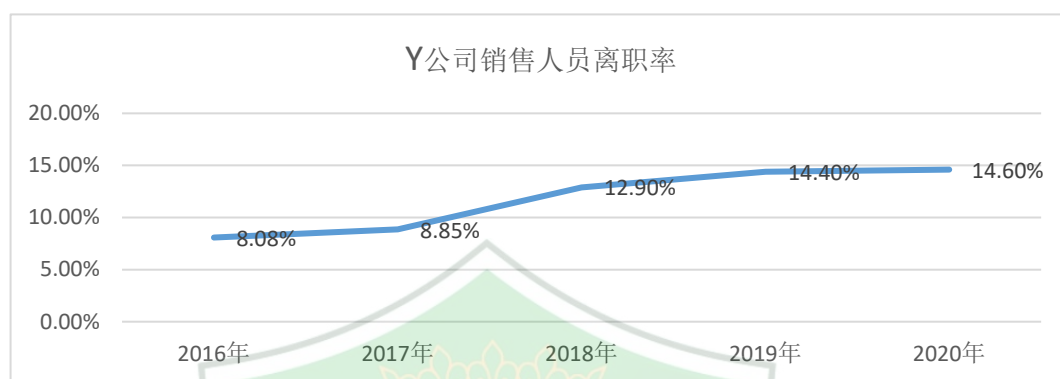


图 3.3 Y 公司销售人员离职率

从图中我们可以看出，Y 公司销售人员流失的数量在不断增多，特别是在 2018 年之后，销售人员流失率在显著增多，据笔者研究调查，在 2018 年之后，公司并没有进行相关的裁员活动，Y 公司主动解雇员工的事情也很少发生，大部分的员工都是自愿离职。所以，从员工离职率超过 14%我们可以得出结论，Y 公司的管理层应该重视销售人员流失的问题。

### 3.2.2 销售人员流失特征

从年龄和学历两个方面统计销售人员流失的特征：

(1) 年龄方面：统计 2016 年至 2020 年 Y 公司流失的销售人员中，年龄处于 26 岁到 35 岁的流失总人数为 81%，由下图可以看出，占据很高的比重，Y 公司的销售人员中青年流失情况严重。

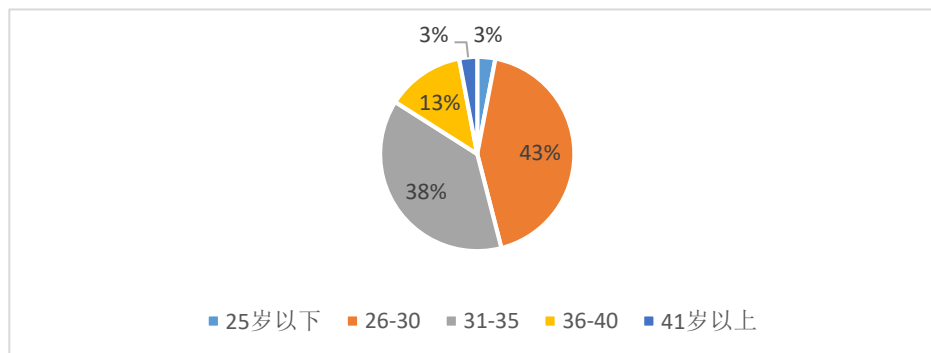


图 3.4 Y 公司离职销售人员年龄统计

(2) 学历方面：在 2016-2020 年销售人员流失 72 人，本科和专科流失总人数之和为 62 人，占据了流失总数的 86%，从数据中可以看出，流失销售人员学历以专科和本科为主。

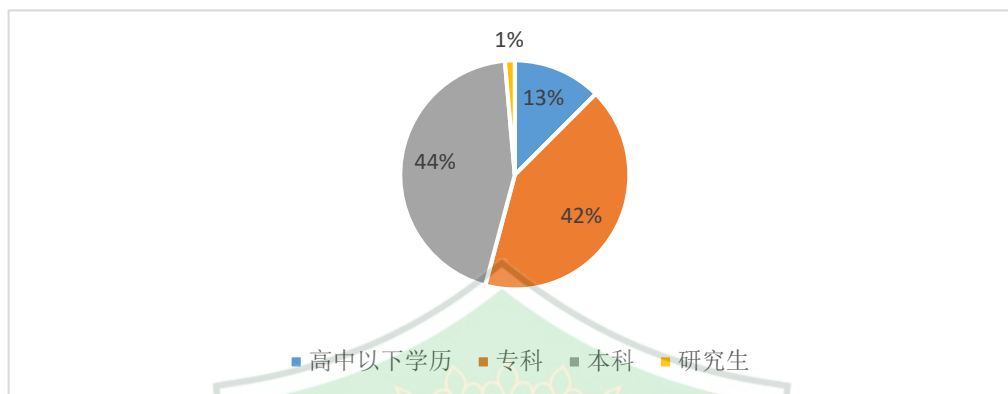


图 3.5 Y 公司销售人员离职学历统计

### 3.3 销售人员流失对 Y 公司造成的影响

公司管理者一直十分重视企业人员流失的问题，特别是公司的销售人员，因为销售人员是企业的重要资本，销售人员的流动将会直接影响公司的业绩收益，公司的收益对于公司来说尤为重要。在公司中适当的员工流动会给企业补充新鲜血液，使企业充满积极向上的动力，也可以发挥企业人才自身的才能，使得企业人才实现自身价值。但是过高的员工流失率会使企业产生很多负面影响，当出现并非在企业意愿情况下员工不断流失，特别是企业中的骨干成员，在公司的销售计划中可以起到重要作用的优秀员工流失，会给企业带来消极的重要影响。在这一点上，Y 公司因为优秀销售人员的流失直接造成了 Y 公司人力成本资源的额外增加，直接影响到了公司形象，增加了经营风险，降低了员工的士气、影响内部凝聚力等等。下面就这些问题进行具体分析：

#### (1) 增加公司人力资源的成本

Y 公司的每一个销售人员都是公司经过招募、选拔、录用、安排岗位的过程，最终才成为公司的正式成员，再经过一段时间的企业实践才会为企业产生效益。销售员工如果流失，企业的销售力就会下降，这时企业就会继续招聘新的销售人员，这时又要花费一定的成本。另外，流失一名销售人员，公司至少花费两个月的时间才可以找到合适的替代销售人员来补充其岗位，新来的销售人员还需要三个月的时间来适应新的工作环境。在员工培训上，如果按照每小时培训费为 80 元计算，每年培训 100 小时来计算，从 2016-2020 年一共流失 72 人，则这些人的

培训费为 57.6 万元（80 元/小时\*100 小时\*72 人=57.6 万元）。总之，销售人员流动率过高增加了该 Y 公司的经营成本。

#### （2）影响团队士气

Y 公司销售人员的离职影响不是单纯的只发生在离职的销售人员自身上，而是会随着离职销售人员的离开逐渐在销售队伍中蔓延开来，它会让在职销售人员不断去猜忌。Y 公司之前有过先例，一个很优秀的销售人员离职了，带走了一个班的学员，当时对于其他销售团队影响很大，销售人员开始怀疑 Y 公司的用人标准，对 Y 公司产生不满的情绪，甚至很多销售人员开始找寻下家，在这个时候，Y 公司的营销根本无法进行下去，直到高层开会说明情况之后，销售团队才逐渐回到正轨。在招聘到合适的新员工之前，离职员工的工作会被分配到其他在职员工的身上，这样做必然会导致在职员工内心的不平衡，内心产生抵触情绪，使得在职员工的工作积极性消退，使得很多销售人员开始考虑其他工作机会。当一个销售人员离职之后找到了一个更好的工作，获得了更高报酬时，那么现如今在职的销售人员就会产生离职的想法。当大多数的销售人员都处于想离职的状态时，销售人员的团体就会工作效率下滑，销售业绩也会不理想。

#### （3）不利于维护公司形象

销售人员的流失会对 Y 公司的企业形象产生影响。销售人员的流失，特别是公司中一些销售精英的流失，会使得一个公司的销售团队的破坏，影响企业的销售计划，致使公司销售目标无法达成。Y 公司销售人员的频繁更换，会使得老客户不再信任 Y 公司。Y 公司的老客户会因为服务于自己的销售人员变动了而打电话来公司询问，想了解销售人员变动的真实原因。Y 公司主要的业务是教育，对于教育机构可以长期稳定的发展，客户是相当重视的。接受教育的客户不希望自己还没有结束课程，授课的单位就消失了，这样对于客户的课程会有很大影响。销售人员是 Y 公司与客户之间的重要桥梁，如果客户找不到熟悉的销售人员，或者老客户进入 Y 公司见到的都是生面孔，这样的情形会使得客户减低购买的欲望，进而使得客户对 Y 公司推出的产品失去信心。因此，Y 公司应该努力降低公司员工流失率。

#### （4）增加企业经营风险

Y 公司销售人员的离职，往往会给 Y 公司带来经营风险，特别是一些优秀销售人员的流失。优秀的销售人员往往自身带有很多重要的客户，很多客户都是因为销售人员的因素才会选择 Y 公司来进行消费。Y 公司销售人员流失，带走了大量的学员，学员就是 Y 公司的根本，流失的销售人员将学员带到了其他竞争公司，竞争对手就会得到新学员，流失的销售人员也可能增加开设公司。这两种情

况对于 Y 公司来讲都不是 Y 公司希望看到的局面。Y 公司销售人员的流失将对公司的销售网络造成巨大的影响，Y 公司很难在短时间内找到合适的替代人员。

最为严重的是当销售网络中重要销售人员流失时，不管是流失还是进入其他企业，都会对 Y 公司产生巨大影响。Y 公司在 2016 年就出现过重要销售人员的流失情况，那时产生了巨大影响，Y 公司一个季度的销售额持续低迷，直到暑假的到来，才使得 Y 公司的业绩回到正常水平。



## 第四章 Y 公司销售人员流失的原因调查和分析

在了解 Y 公司销售人员流失现状的基础上，本章通过对之前离职人员历史资料分析，销售部主管访谈，对在岗销售人员问卷调查等方式，分析造成销售人员流失的原因，为之后研究相应对策提供依据和方向。

### 4.1 离职销售人员的分析

从第三章的分析中可以看出，最近 5 年以来 Y 公司销售人员流失的数量在不断升高，销售人员因为各种原因离开公司，对 Y 公司产生了很多不良影响，特别是对于 Y 公司的产出效益有很大的影响。因此，自 2016 年起，公司管理层便开始对销售人员的离职进行调查研究，分析销售人员离职的原因，制定相关的措施，来主动应对销售人员的离职。销售人员准备离职时，公司规定需要通过人力资源部门办理手续，人力资源部门会与离职人员进行谈话，并有针对性的分析销售人员离职的原因。

通过仔细查阅了 2016-2020 年五年中销售人员离职的原因记录，先将具有代表性的销售人员离职原因记录 36 份作为案例进行分析，销售人员离职记录登记表上详细记录了离职人员的基本信息以及离职原因，对公司制度的不满之处，未来的发展规划等。但在这其中也存在部分员工为了尽快办完离职手续、离开公司而隐瞒了自己真实的想法，随意填写，使得相关的销售人员离职信息缺乏真实性以及参考性。现在将 36 份销售人员具有代表性的离职原因总结如下：

#### （1）离职原因记录

通过对 36 份离职报告进行分析得出结论，Y 公司销售人员离职的原因主要有五个方面：薪酬水平较低（30 人），绩效考核方式不合理（28 人），个人职业发展方向不明确（26 人），管理方式不够人性化（23 人），工作环境（19 人），其他（5 人）。具体比例见图（本题是多项选择题）

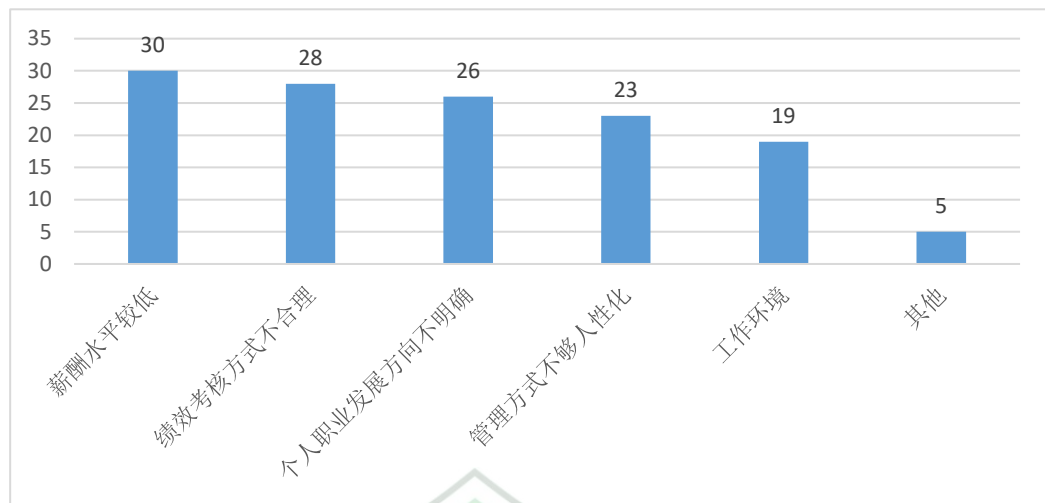


图 4.1 Y 公司销售人员离职原因

从图表中我们可以看出，Y 公司销售人员的离职原因主要有五个，分别是薪酬水平低，绩效考核的方式不合理，个人的发展前景不明确，管理方式不够人性化，工作环境不舒畅。

#### (2) 离职之后的去向

通过对 36 份离职报告分析之后，可以看出 Y 公司销售人员离职之后的去向主要是四个方面，见图，同行业其他公司（22 人），其他行业（9 人），创业（3 人），待业（2 人）。

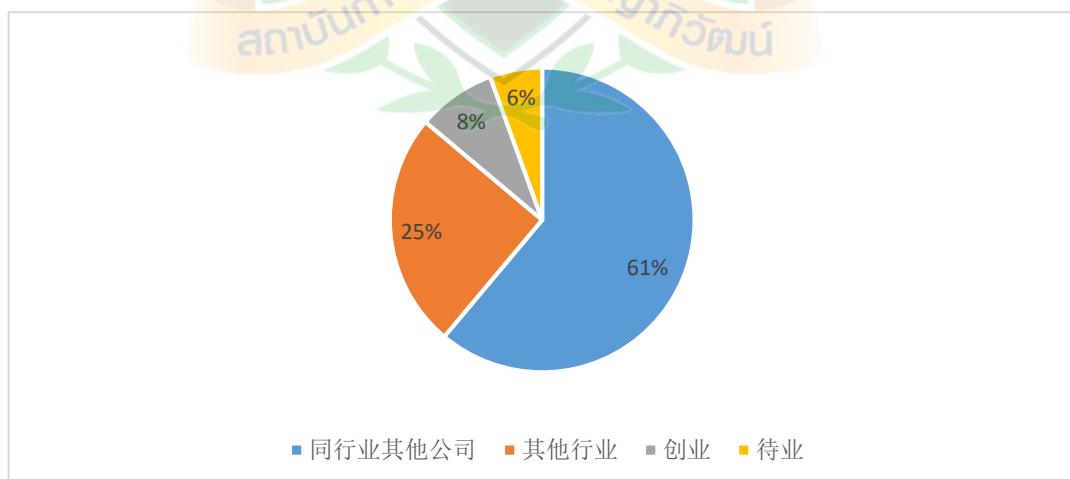


图 4.2 Y 公司销售人员离职之后去向

Y 公司销售人员离职之后的主要去向有两个，第一个是去同行业其他公司，占到总离职人数的 61%，第二个是去其他行业，占到总人数的 25%。从数据中可

以看出 86% 的从 Y 公司离职的销售人员没有选择换行业，而是继续从事相关的领域，只是为了自己不同的目标，选择了其他行业。因此，我们可以得出销售人员离职并不是因为不喜欢该行业，而对 Y 公司不满意而离开。

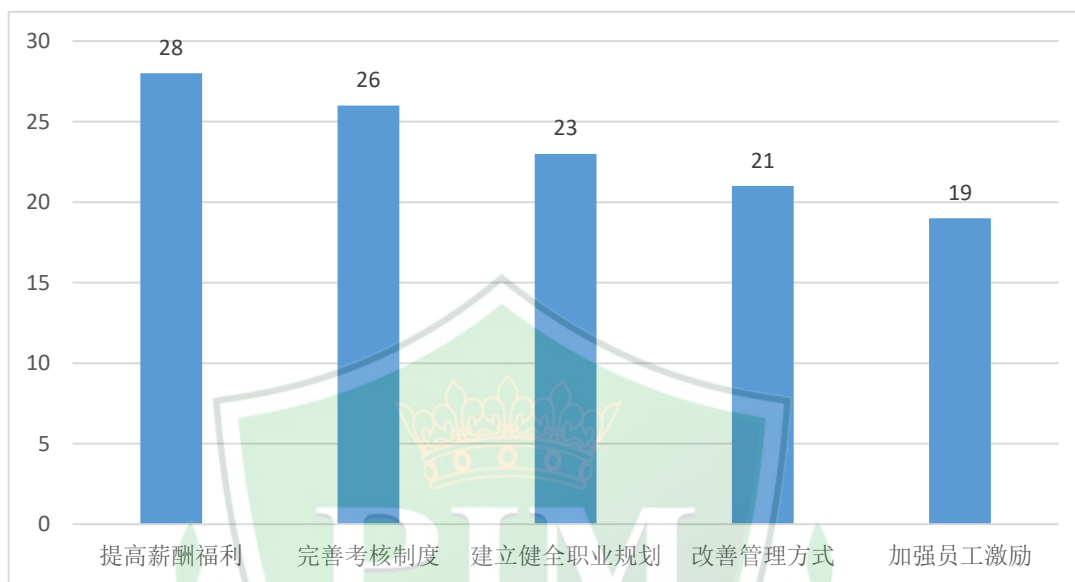


图 4.3 Y 公司销售人员离职后对公司建议

### （3）离职销售人员对公司的建议

通过对 36 份销售人员离职报告可以看出，Y 公司销售人员离职之后对公司的建议主要是五个方面：提高薪酬福利（28 人），完善考核制度（26 人），建立健全职业规划（23 人），改善管理方式（21 人），加强员工激励（19 人）。见图 4-8，从图中可以看出，从 Y 公司离职的销售人员给企业提出的建议大部分都集中在这五个方面，Y 公司的管理层应该予以重视。

## 4.2 销售人员流失的因素调查

在对离职员工、离职主管访谈之后，为了更全面的了解 Y 公司销售人员离职的原因，本文对 Y 公司现有的销售人员进行了问卷调查。通过本次调查，可以检验之前对离职员工访谈结果的准确性，同时也可以了解到现在在职的销售人员对于工作环境、薪酬待遇、管理等各方面的期望，以及 Y 公司应该采取何种措施才可以提高 Y 公司销售人员的满意度，降低销售人员的离职率，提高销售人员对公司的忠诚度。

#### 4.2.1 满意度调研问卷的设计、发放和回收

##### (1) 调研问卷的设计

本次针对 Y 公司销售人员满意度的调研问卷分为两个部分，第一部分是员工的基本信息，包括性别、学历、年龄、婚姻状况、工龄和职位六个部分。第二个方面是满意度调查，主要是由工作环境、薪酬、绩效考核、个人发展、领导管理和外部环境六个方面组成。目的是找出导致 Y 公司销售人员主动离职的影响因素，并且通过问卷的设置，进一步通过调研问卷，找出 Y 公司在这些方面做得不足之处，对下面 Y 公司离职率过高的情况可以提出相应的指导作用。本文的问卷设计方法采用了里克特尺度（Likert scale）的五点衡量，1.表示非常不满意 2.表示比较不满意 3.表示一般 4.表示比较满意 5 表示非常满意，从 1 到 5 分别使用 1 分至 5 分来计分。

##### (2) 调研问卷的发放和回收

本次关于 Y 公司销售人员的满意度调研分三次进行，为了不影响销售人员的正常上班，调研问卷是在上班之前进行发放，填写的时间为 20 分钟。一共发放了 120 分问卷，为了让员工没有后顾之忧，本次调研问卷采取不记名的方式发放，公司里的管理岗不进入场地。经过最后统计，调查共收回问卷 113 份，回收率为 94.2%，这其中的有效问卷为 105 份。问卷的有效率为 87.5%。

#### 4.2.2 问卷调查结果分析

本调查从工作环境、薪酬、绩效考核、个人发展、领导管理和外部环境六个方面来对 Y 公司销售人员的满意度进行统计。

##### (1) 工作环境与薪酬调查

表 4.1 工作环境、薪酬、绩效考核、个人发展、领导管理和外部环境满意度表

| 项目   | 题目              | 总分数 | 平均值  |
|------|-----------------|-----|------|
| 工作环境 | 公司企业文化和工作环境很好   | 280 | 2.67 |
|      | 公司办公环境很好        | 316 | 3.01 |
|      | 公司经常组织活动        | 211 | 2.01 |
|      | 公司各部门、各岗位之间衔接顺畅 | 206 | 1.96 |
|      | 公司员工之间配合默契      | 246 | 2.34 |
|      | 公司员工之间可以良好的沟通   | 217 | 2.07 |

续表 4.1 工作环境、薪酬、绩效考核、个人发展、领导管理和外部环境满意度表

|    |                 |     |      |
|----|-----------------|-----|------|
| 薪酬 | 您是否满足目前工资水平     | 174 | 1.66 |
|    | 公司的薪酬体系是合理、公平的  | 212 | 2.02 |
|    | 公司的工资水平是富有外部竞争力 | 205 | 1.95 |
|    | 公司提供了很好的社保      | 244 | 2.32 |

通过表 4.1 的数据可以看出 Y 公司的工作环境得出的分数为 2.67，分数不是很高，说明 Y 公司的工作环境是不具有吸引力的，同事之间交流不通畅，没有经常性的组织公司内部联谊活动，公司很多新来的同事对老员工都是陌生的，这样陌生的人际关系，在工作中带来的结果就是员工之间配合不默契。在双因素理论中保健因素包括公司人际关系，工作环境和公司政策，当保健因素低于公司职员的感知值时，公司职员将对公司产生不满情绪。销售人员长期处于高压状态下，不能通过公司组织的活动来放松自身，业余活动单调乏味。关于公司各部门各岗位之间的衔接数据为 1.96，数据值较低，我们得出公司各部门之间的管理相对来说是比较独立的，各部门之间的衔接不能做到很流畅，公司之间不能做到很流畅的管理，很多制度、消息、指令就不会有效的传递到各部门之间，销售人员之间的沟通就会出现沟通问题。通过薪酬数据可以看出，Y 公司销售人员对于薪酬的打分是比较低的，对于现阶段的打分为 1.66 分，这样的分数说明 Y 公司销售人员对于薪酬是不满意的。通过对同行业其他公司的调查研究，可以发现 Y 公司的薪酬水平相比于其他公司是低的，Y 公司提供的社保相比于同行业其他公司是有优势的，在这方面为人才竞争提供了一定砝码。Y 公司的薪酬工资由两部分组成，一部分是基本工资，一部分是绩效。对于 Y 公司销售的老员工来说，老员工手中有自己的资源，每月的绩效水平较高，获得的工资收益也比较高。对于新入职的新员工来说，新销售人员的工资少于老销售人员，他们就会产生负面情绪，当新员工的工资不足以满足他们开销的时候，他们就会选择离开公司。

## （2）绩效考核与个人职业发展调查

表 4.2 绩效考核、个人职业发展及技能、能力提升满意度表

| 项目   | 题目                    | 总分数 | 平均值  |
|------|-----------------------|-----|------|
| 绩效考核 | 公司的绩效考核制度是公平合理的       | 180 | 1.71 |
|      | 公司的绩效考核制度对个人提高工作效果有帮助 | 182 | 1.73 |
|      | 公司在绩效考核的时候客观准确的       | 212 | 2.02 |

续表 4.2 绩效考核、个人职业发展及技能、能力提升满意度表

|                    |                              |     |      |
|--------------------|------------------------------|-----|------|
| 个人职业发展及技能<br>、能力提升 | 公司有很好的员工个人职业生涯规划             | 226 | 2.15 |
|                    | 公司的发展方向与个人的方向规划一致            | 232 | 2.21 |
|                    | 公司比较注重员工的个人发展，所以我很明确我的职业发展道路 | 216 | 2.06 |
|                    | 公司提供了很多培训机会                  | 206 | 1.96 |
|                    | 公司的培训有效且有针对性                 | 211 | 2.01 |

通过表 4.2 的数据可以看出绩效考核的数据值较低，个人职业发展及技能、能力提升的数据值不超过 3，可以得出目前 Y 公司在绩效考核方面做得是不完善的，导致员工对于考核制度十分不满意，在公司的绩效考核制度对个人提高工作效率有帮助一项中分数为 1.73，分数较低，说明 Y 公司的绩效考核制度不能很好的发挥作用。Y 公司销售人员对于公司绩效考核的公平性打分为 1.71 分，说明 Y 公司的销售人员对于公司的考核制度感觉是不公平的，在日常的工作中会因为不良的绩效考核而出现对工作消极的态度。良好的绩效考核制度应该促进员工的工作积极性，但是 Y 公司的绩效考核制度阻碍了员工的发展，公平理论认为，员工工作积极性不仅与个人实际获得的工资多少有关系，而且人们更加关注分配的报酬是否公平。绩效在考核的过程中因为人的原因出现不同，对于不同的人采取不同的考核方式，很多老销售人员因为考核而受益，这让新销售人员感到不公平。

从个人职业技能提升方面的数据可以看出，Y 公司的销售人员对于 Y 公司的培训是十分不重视的，主要原因是 Y 公司在培训方面做得很少，不能让销售人员得到真正的实惠。Y 公司在培训制度方面让销售人员感到不满意，Y 公司的培训没有针对性，大部分的培训是基础性培训，培训的内容是基本产品知识，很少在销售技巧方面进行培训，例如没有进行客户关系管理的培训，没有行业趋势发展及谈判沟通的分析，所以员工对于培训不满意，对于培训机制不满意。新销售人员希望加入公司可以得到完整的培训，使得自己的销售技能有所提升。中松义郎的目标一致理论中提到，个人目标应与公司目标保持一致，这样才可以尽可能的发挥个人潜能。

通过调查研究可以发现 Y 公司销售人员对于晋升制度不是很满意。激励因素包括升职加薪、职务晋升、在工作中得到成就感、增加工作责任感等，能给人带来积极的态度，愉悦的感受，满足个人自我实现的需求。目前 Y 公司销售组织的框架不够合理，销售部门只有两种岗位，一种是销售人员，一种是销售主管。

销售人员要想晋升为销售主管，要求有一定的业绩，还需要管理经验，需要有较高的专业知识水平。销售人员的工作付出得到的回报以工资形式返还，想要晋升为销售主管难度比较大。因此，很多年轻的销售人员并不满足于这样的晋升制度，由此会产生离职的想法。很多销售人员认为可以胜任更高层次的职位，但是企业的管理岗位有限，企业也没有为这些销售人员提供晋升机会。还有很多销售人员在日常的工作中十分努力，但是 Y 公司的领导层并不认可这些人的做法，甚至还无意的批评，这样的做法使得很多销售人员在工作过程中表现出了消极的工作状态，有的销售人员产生了离职的想法。

### (3) 领导管理和外部环境调查

表 4.3 领导管理方面、外部环境满意度表

| 项目     | 题目                               | 总分数 | 平均值  |
|--------|----------------------------------|-----|------|
| 领导管理方面 | 直接领导能够在工作中提供有用的帮助和指导             | 213 | 2.03 |
|        | 公司领导管理方式和领导艺术让我满意                | 226 | 2.15 |
|        | 在工作中，领导能够给予我充分尊重，工作中的合理建议我可以直言不讳 | 224 | 2.13 |
|        | 工作任务中等，工作压力适中                    | 208 | 1.98 |
|        | 公司对各类人员的福利发放等方面一视同仁              | 232 | 2.21 |
|        | 公司对各类人员在升职机会方面一视同仁               | 212 | 2.02 |
| 外部环境   | 公司外部的就业岗位很多，可选择的余地很大             | 318 | 3.03 |
|        | 其他公司向我提供更好的发展机会                  | 311 | 2.96 |
|        | 公司没有发展前途                         | 281 | 2.68 |

通过领导管理方面数据可以看出，领导管理的数据值较低，可以得知 Y 公司销售人员对领导管理方面的能力不是很满意，特别是对于领导分配的任务满意值很低。领导在管理的过程中管理手段粗暴简单，有时候可能会收到不错的效果，但是在管理艺术上体现不出来，销售人员有时候因为领导的管理方式而产生厌烦的情绪。Y 公司的公司福利发放的次数不是很多，很多销售人员对于福利的感知值较低，甚至有些员工对福利没有印象，公司福利是提高销售人员幸福值的主要途径，但是 Y 公司在这一方面没有做好，使得 Y 公司销售人员在平时得不到公司的爱护。

外部环境的数据值较高都在 3 左右，同行业的其他公司对于 Y 公司的销售人员来说具有较大的吸引力，同行业的其他公司可能提供了较好的工作环境，丰厚的薪酬报酬，较为完善的晋升道路，使得 Y 公司的销售人员对于外界其他公司很向往。同时，Y 公司的销售人员认为本公司没有发展前途，这也使得 Y 公司的销售人员会经常离职，去同行业的其他公司。

### 4.3 Y 公司销售人员流失的原因

根据销售人员和销售主管的访谈，加上问卷调查的分析，可以发现 Y 公司在对本公司销售人员的管理上存在很大的问题。这些问题是导致 Y 公司销售人员流失的重要因素，具体包括以下几个方面：

#### 4.3.1 薪酬水平较低

Y 公司的薪酬设计没有创新性，且薪酬结构过于简单，级别和梯度的差别较小，对于销售人员的吸引力不够大，导致销售人员对于薪资的期望、对于公司的归属感都会逐渐消失，公司薪酬福利设置不够灵活，没有让销售人员得到最大的实惠。

#### 4.3.2 考核方式不合理

Y 公司的绩效考核机制不够完善，缺乏健全的考核指标、考核过程中对销售人员的沟通不足、考核结果没有得到充分利用，绩效考核的结果无法真正对 Y 公司的销售人员产生正向效果。

#### 4.3.3 职业发展不明确

公司中有完善的员工晋升路径，公司中的员工会有努力的方向，晋升的制度也会激励员工向前发展，但是 Y 公司目前没有一整套完整的晋升体系，进入 Y 公司的销售人员很多人不知道应该如何做才能获得晋升。

#### 4.3.4 专业培训无针对

Y 公司现在是有员工培训的，但是员工的培训系统面对的是公司全部员工，对于销售人员的培训太少，这也是 Y 公司培训的主要问题。销售人员在销售的过程中会遇到各种各样的问题，在生活中往往找不到解决问题的方法，很多销售人

员希望通过培训来提升自己的销售能力，没有针对性的培训会让想学习销售技巧的销售人员无法得到技能提升。

#### 4.3.5 管理方式缺柔性

Y 公司销售人员的销售压力比较大，平时销售人员工作繁重，经常性的加班，但是在公司方面很少得到公司的关怀，简单粗暴，在对销售人员制定政策过程中，很少听取员工的意见，这样就造成了 Y 公司销售人员的不满，也不利于 Y 公司各项措施的贯彻和实施。从对销售人员的访谈结果来看，销售人员希望与管理层进行沟通，自己的意见得到重视，更加希望公司实施柔性化的管理方式。



## 第五章 Y 公司销售人员流失问题的对策研究

### 5.1 完善更加有效的薪酬体系

#### 5.1.1 薪酬体系的调整原则

##### (1) 以人为本的原则

Y 公司的管理层应该认识到员工是企业的第一资源，在企业的管理过程中应该从企业员工的角度出发，在意识上重视企业员工，尊重企业员工，只有这样管理者才会在行动上体现出对企业员工的重视，员工流失率才会降低。其次，以人为本的管理理念应该是让企业员工与企业共同发展。如果企业管理层在管理的过程中只重视企业的发展而忽视企业员工的发展，那么企业员工的流失将会不可避免。当企业实现了员工与企业共同发展，企业在发展的同时，员工在企业中也得到了发展，自身也获得了成长，这样的情况下，才可以提高员工的满意度，最终让员工忠诚于企业，才可以长期留住员工。

##### (2) 公平合理原则

Y 公司的销售人员大部分都是年轻人，他们对于事物的看法比较现实，在工作中压力比较大，销售人员关注的是薪酬的公平合理，更加注重报酬的相对公平。现在的销售人员搜集信息的能力更加高于常人，这就导致销售人员更倾向于比较，特别是薪酬福利方面。对于销售人员来讲，销售人员总是把自己在工作中的投入和回报与公司中的其他销售人员进行比较，或者与同行业的其他销售人员进行比较，或者与自己之前进行比较，如果销售人员认为自己付出的较多而获得的较少，销售人员就会产生不公平感。公平性原则运用了美国心理学家亚当斯提出的公平理论，该理论解释了薪资分配的公平性对员工产生的影响。如果企业在管理的过程中无法保证公平合理，销售人员是很容易察觉到的，这样会影响销售人员的发展。因此，企业在发展的过程中应该做好员工的福利分配和薪酬分配，依据公平合理的原则，多劳多得，按劳分配等原则，保证员工的付出都得到应有的回报，让销售人员都感到公平。

##### (3) 物质激励和精神激励相结合原则

根据马斯洛需求层次理论可知，人们的生理需求和安全需求是人类最基本的需求，只有这两个需求满足之后，人们才会去追求之后的需求。公司在发展的过程中要注意物质激励，保证员工最基本的需求得到满足。随着员工的成长，员工

的需求从生理、安全的需求逐渐上升为尊重需求和自我实现需求，公司应该根据员工的不同情况采取不同的精神激励方法，满足员工的需求。科学有效的物质激励和精神激励将会满足不同层级员工的需要，使得销售人员更加愿意为公司做贡献。

### 5.1.2 薪酬体系的改革

当前 Y 公司销售人员的工资是由两部分组成，第一部分是基本工资，在工资总额中占据较大比重；第二部分是绩效工资，绩效工资主要是根据销售人员的业绩而定的工资，在工资总额中占据较小比重，在实际的操作过程中很难发挥激励员工的作用。所以 Y 公司应该对销售人员的工资体系进行调整，制定更加符合 Y 公司销售人员的工资体系，在调整的过程中应该注意以下几点：

（1）注重 Y 公司工资层级的划分：在制定工资时，根据销售人员不同的层级，将其工资档次划分为不同的层级。科学有效的层级划分一方面可以使企业的有限资源得到充分使用，另一方面可以让不同层级的员工都实现自身价值。Y 公司的薪酬总量是一个定值，为了保证公司以后的发展，首先应该保证 Y 公司销售管理人员和销售精英的根本利益，尽可能的支持这部分人员，因为 Y 公司的大部分收益是依靠这些人来完成的。这部分人员的去或留，会对 Y 公司产生本质上的影响，因此为了留住人员，Y 公司必须制定具有较高吸引力的工资薪酬。高薪酬不仅可以让 Y 公司的精英骨干留下来，而且还可以吸引市场中的人才，为 Y 公司以后的发展做好铺垫。

（2）注重工资弹性：在传统的工资体系中，固定工资在总工资中占据较大的份额，绩效工资占据工资的总额较小，不利于激励作用的发挥。因此，Y 公司应该注重薪酬体系的弹性化，在制定工资时提高考核绩效工资所占比例，发挥绩效工资的激励作用。在薪酬体系的调整中，需要重视两个因素，第一个因素是个人绩效，第二个因素是职位等级和个人能力。职位等级和个人能力是考察销售人员的主要标准，不同职务和能力的销售人员对应不同的固定工资，这样可以体现公司对于销售人员的培养，也可以激发销售人员提升职务的动力和个人能力。个人绩效的考核是对 Y 公司销售人员为公司所创造的价值反应，销售人员为公司创造的价值越大，在个人绩效考核上体现的是工资数额越大，以上是工资的组成部分。结合 Y 公司当前的发展状况，较为合理的薪酬比例为，固定工资占工资总额的 60%，考核工资占工资总额的 40%。

（3）增加公司福利的激励性。公司中的优厚福利是公司留住员工的有效工具。公司中良好的福利政策体现了公司对于员工的关怀，也直接体现了公司的企

业文化是以人文关怀为主。作为员工来讲得到公司的福利，可以满足员工心理需求和社会需求，与此同时还体现了企业整体形象。Y 公司的公司福利主要分为两种，第一种是政府强制性福利，主要包括养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险和住房公积金，第二种是非政府性福利，主要包括话费补贴、车补、过节补贴、健康检查旅游等。销售人员一般会将公司的福利转变为收入看待，据此分析企业的吸引能力。从企业的角度来讲公司的福利占据了公司支出数额的一大部分，一般占到总工资支出的 20%，如果可以将公司福利利用好，将会更好的吸引人才的加入。然而对于 Y 公司的销售人员来说，公司的福利不是每人一项都可以享受到的。销售人员由于工作的性质需要出差，福利即使存在也享受不到。因此，Y 公司可以有创造性的为销售人员制定福利政策，在福利总额不变的情况下，可以让销售人员自行搭配福利，尽量满足销售人员的需求。例如，人力资源的管理者可以通过对销售人员的调研，发掘销售人员的喜好，在不影响公司总体福利支出的情况下，给予销售人员更多的福利选择，比如针对 Y 公司的女性销售人员，她们平时为了公司的利益，牺牲了很多与家人团聚的时刻，亏欠了家人很多，Y 公司可以从这方面入手，为女性销售人员的家人多提供一些安抚，给有小孩的女性销售人员提供学生的学习用品，给销售人员的家庭做体检，提供情侣晚餐等有人性化的福利，这样会使得销售人员感觉到 Y 公司对销售人员关爱，比单纯的统一福利更加有效果，让销售人员得到最大的实惠。

综上所述，作者认为在薪酬激励上应该将薪酬结构划分的更细一些，可以将销售人员的薪酬结构分为基本工资、岗位津贴、绩效津贴、业务提成和入股分红等，入股分红不强制要求销售人员都加入，在自愿参加的基础上，参与分红。现将为 Y 公司制定的薪酬福利阐述如下：

(1) Y 公司人力资源管理层每半年对销售人员考核一次，一年考核两次，两次考核的结果作为全年考核的结果，全年考核的结果与考核薪酬总额挂钩，销售人员考核合格者发放的全年考核薪资总额不得高于考核薪资总额，也不能低于考核薪资总额的百分之八十。

(2) Y 公司总经理对营销指标负责，将总营销目标在公平合理的原则下分发给各个营销部门，一线销售人员负责具体的营销指标落实工作，Y 公司总经理监督营销指标的落实，不承担具体的营销指标。

(3) Y 公司的业务考核由 Y 公司的销售总经理负责，Y 公司的销售总经理和销售副总经理的考核由 Y 公司的一把手负责，业务考核时间为半年。具体的工资待遇如下图：

表 5.1 工资待遇

| 薪酬项目 | 销售中心经理 | 销售中心副经理 | 高级业务员 | 业务经理 | 业务员  | 实习生  |
|------|--------|---------|-------|------|------|------|
| 基本工资 | 2880   | 2640    | 2160  | 1920 | 1440 | 960  |
| 岗位津贴 | 960    | 960     | 720   | 720  | 480  | 240  |
| 绩效工资 | 600    | 4800    | 4500  | 3000 | 1800 | 720  |
| 合计   | 9840   | 8400    | 7080  | 5640 | 3720 | 1920 |

## 5.2 健全更加合理的绩效考核指标

良好的绩效考核指标可以为公司留住优秀的员工，发掘公司员工的潜力，为公司的发展提供动力，让员工在企业中达到自我实现的目标。但是如果公司中的绩效考核指标不合理或者发挥不出绩效考核该有的作用，绩效考核便失去了作用。

### 5.2.1 健全绩效考核指标的原则

对于 Y 公司目前考核出现的问题，在新制定的考核指标中，应该遵循以下几个原则：

#### （1）体现企业特征的原则

绩效考核指标的设计需要体现企业的文化、企业内涵等特征。企业在发展的过程中会面临着各种问题，这些问题会制约公司的经营和发展，在制定考核指标原则时，应该准确体现出来，通过绩效考核来引导 Y 公司的销售人员，去完成公司制定的目标。因此需要公司的绩效考核来体现企业特征。

#### （2）体现公司战略原则

企业实施绩效考核是为了让企业向既定的目标前进，最终实现企业战略上的目标完成，要想使得企业的最终目标得以实现，就必须保证企业绩效考核的实施。企业绩效考核的制定必须有助于企业目标的实现，在企业绩效考核制定的过程中，企业中的各个部门应该有具体的绩效考核标准，以及本部门的目标任务，将绩效考核的标准与本部门目标任务相结合，当本部门的绩效考核完成后，本部门的目标任务也可以完成。

#### （3）体现绩效考核的客观性、准确性、可接受性的原则

公司中的绩效考核应该尽可能多的采用可以量化的指标来进行测量，测量的过程中保证测量的公平性与客观性，还要确保测量的透明性。在 Y 公司中对于相同岗位的人员应该制定统一的考核标准，方便人力资源的管理人员进行测评。在绩效考核的过程中，应该保证收集到的绩效考核信息是准确的，这样才有可能进

行有效的绩效评估。绩效考核的指标设置也要保证准确性，以此来客观反应实际情况与既定目标之间的差距。同时在设计绩效考核指标时，应该与公司的销售人员进行沟通，将销售人员的意见与建议加入到绩效考核指标之中，让销售人员了解绩效考核指标的形成过程和具体的评估形式，待销售人员给出修改建议后，进一步对绩效考核指标进行修改，最后得到 Y 公司销售人员的接受和认同。

#### （4）体现绩效考核的及时性和应变原则

绩效考核的及时性可以更好的反应绩效考核的结果，发挥绩效考核的作用。如果绩效考核不及时，产生的绩效考核数据就会不准确，管理人员对销售人员的评估结果就会有误差，这样的误差会导致销售人员发生一些错误的行为。及时性的绩效考核会鼓励正确行为的持续发生，抵制错误行为的产生。当 Y 公司的战略目标发生改变时，或者 Y 公司的外部环境发生改变时，Y 公司的绩效考核指标应该相应的也发生改变。科学的绩效考核体系应该包含应变机制。当企业内外部发生变化或现有的绩效考核体系不能有效评价销售人员时，绩效考核体系可以根据情况进行有针对性的分析，调整原有的绩效考核指标。

### 5.2.2 绩效考核指标的实施

#### （1）确认绩效考核的目的

Y 公司绩效考核的目的是通过改善公司销售人员的绩效考核标准，实现公司的战略目标，与此同时提高公司销售人员对公司的满意度，形成忠诚度，可以长久的为公司进行服务。Y 公司应该让销售人员明白绩效考核的目的，不应让销售人员认为绩效考核是阻碍他们发展的制度。应该让销售人员清楚绩效考核的主要目标有如下几点：第一，绩效考核可以评价公司对销售人员的努力程度；第二，绩效考核可以为销售人员的职位变动提供参考依据；第三，绩效考核为以后的薪酬改变提供依据；第四，绩效考核是 Y 公司对销售人员绩效的反馈；第五，绩效考核是工作分配的依据；第六，绩效考核为以后销售人员的培训提供参考意见；第七，绩效考核可以评估销售人员的职业发展；第八，绩效考核可以为之后的人力资源规划提供建议。

#### （2）加强绩效考核的培训和宣传

为了更好的完成绩效考核，Y 公司应该根据具体情况对考核人员和被考核人员进行绩效考核的宣传。宣传的途径可以是公司的大会、网站宣传，公众号宣传，邮件或者进行考试宣传。宣传的内容包括绩效考核的方式与方法、考核的结构、考核的目的以及完成绩效考核后公司的发展形势等，使销售人员充分了解 Y 公司的绩效考核制度和绩效考核的体系，让销售人员参与到绩效考核的各个环节中，

这样可以提高销售人员的企业主人翁意识，逐渐的认同企业，最终可以将自己的个人发展方向、企业的发展方向和绩效考核制度想结合到一起。

### （3）制定合理的绩效考核指标

绩效考核的指标必须是可以更好的促进销售人员工作的关键指标，这些指标是可以进行量化分析的指标。指标的确认过程可以是销售主管提出指标，销售人员进行补充或者是进行更改，或者是由销售人员提出，销售主管进行补充或者更改。绩效考核指标要体现出共性，可以对销售人员的销售业绩、工作态度、工作能力等各方面进行共性考核，也需要有针对性的考核。例如，电话销售人员打电话的数量、有效通话时长、新增加的客户数量等可以作为电话销售人员的考核标准；对于接待客户的销售人员可以通过接待客户的数量、次数和成交人数等考核因素进行针对性考核。通过固定绩效指标加变动绩效指标的形式对不同销售人员进行考核。

### （4）强化绩效考核结果的沟通和反馈

绩效考核是 Y 公司进行人力资源管理的一种方式，在考核结束之后，考核的结果不能只是做为薪酬评估的依据，而是应该做为绩效管理的开始。Y 公司应该让销售人员了解绩效考核的流程，在绩效考核的过程中，应该让被考核的销售人员了解到考核的目的和结果的反馈。考核之后的反馈是要求销售人员和销售主管针对考核的结果，对销售人员一定时期之内的销售情况进行分析和总结，找到销售成功的因素加以总结，找到不足之处提出改进的意见和建议。

### （5）建立全方位的绩效考核机制

Y 公司的绩效考核制度是销售主管直接进行考核，考核的方式过于单一，主观性比较强。全方位的绩效考核制度是由销售人员的主管、同事或者客户以及销售人员自身进行考核。全方位的绩效考核机制由销售人员的主管、同事和客户通过问卷和访谈对销售人员的行为、营销方式进行考核，由人力资源部门收集大量数据，综合分析销售人员的营销能力。

## 5.3 提供更多的销售人员发展机会

Y 公司的销售人员普遍的特点就是具有很强的事业心，对于以后的职业发展抱有很远大的理想，对于职业发展有自己的目标规划。Y 公司的管理层应该根据销售人员的不同要求与特征，依人进行销售人员的职业发展规划。对于在 Y 公司已经工作了三至五年的优秀销售人员，其中有对自己的能力是否可以充分发挥比较重视的这部分人群，应该引起 Y 公司的重视和关注。销售人员除了比较重视

物质方面的需求，也开始关注自己的职业晋升道路。销售人员在工作的过程中希望可以了解到公司以后的发展方向，以及自己的晋升道路。因此，Y 公司应该对销售人员制定科学合理的职业发展规划，让销售人员可以清楚的了解自己在工作的努力方向。

### 5.3.1 设计职业规划

#### （1）设计职业规划

Y 公司首先应该根据销售部门的不同工作将销售人员进行分类，重点突出岗位特点。其次，将不同岗位的销售人员按照工龄、能力、年龄、需求等因素，确定出销售人员目前的职业发展阶段，明确这个阶段的具体工作内容，以及应该达到的目标要求，帮助销售人员制定出之后努力工作的方向，设置以后职业发展阶段中的各个目标，将自身目标与 Y 公司的总目标保持一致。最后，在直接领导的支持和帮助下选择自己的职业发展道路。

#### （2）提供职业指导

Y 公司可以通过三种途径对销售人员进行职业指导，第一种：通过专业的职业指导公司对 Y 公司的销售人员进行职业测评，让 Y 公司的销售人员清楚了解到自己在工作中的不足与长处，帮助销售人员弥补不足，巩固长处。第二：请专业的职业指导人员根据 Y 公司销售人员的自身特点、工作现状和专业技术能力进行系统的职业发展分析，给予相关的建议。第三：通过销售人员的直接领导者对销售人员进行指导。直接领导者对销售人员比较了解，长时间的一起工作会找到销售人员的不足，直接领导者对于公司的发展比较了解，可以结合公司的发展方向与员工的特点给予销售人员指导建议。

### 5.3.2 实现职业规划

#### （1）提供科学有效的晋升管理

Y 公司的管理者应该掌握公司各个阶段销售人员的情况，了解不同工龄销售人员的需求与愿望，掌握销售人员对未来的职业规划。尽可能的将销售人员的职业发展方向与公司的战略目标相结合，销售人员在公司中实现自我价值的过程中，也可以为 Y 公司创造更多的价值。

Y 公司应该实施科学有效的晋升管理制度，具体如下：在 Y 公司大环境下创造公平的竞争环境，可以将销售岗位按照销售能力划分为多种级别，例如，初级销售人员，中级销售人员，高级销售人员，客户经理，大客户经理，销售主管，高级销售主管等等。同样作为销售人员，在同一岗位上当晋升为更高级别时，会

获得更多的薪酬和权利，这样会激励销售人员向更高的层级努力。在制定晋升时，要将更多的机会留给在公司工作三年以上的老销售人员，一是鼓励老员工为 Y 公司所做的贡献，二是让老员工可以得到更好的发展，三是向外界传递 Y 公司是会保护老员工的信号，吸引优秀销售人员的加入。

### （2）增加内部晋升机会

Y 公司应该为本公司的销售人员多提供晋升的机会，在公司内部建立的招聘平台发布招聘管理岗位信息，让 Y 公司内部的销售人员有更多的晋升机会，鼓励 Y 公司的销售人员参与公司内部的管理岗位招聘活动。在同等能力与背景情况下，优先录入 Y 公司内部员工，增加内部员工的流动性。公司的内部员工对 Y 公司十分熟悉，认同 Y 公司的企业文化，对 Y 公司的组织结构与产品了解比较深入，从人力资源角度来讲，Y 公司提拔本公司的销售人员为管理层可以节约招聘和培训的成本，而且本公司较外来的管理层会更容易上手工作，工作的稳定性也高。Y 公司增加内部的晋升机会，是对公司内部销售人员的肯定，可以增加销售人员的工作热情，对于其他销售人员有激励作用。此外，Y 公司应该有目的性的培养管理者，不要让公司的管理者出现断层，注意内部培养，实施竞争上岗，调动销售人员积极性。

### （3）团队内予以重任

Y 公司可以根据战略目标，组建销售团队，在团队中给予团队中的成员富有挑战性的职位，在新的职位上发挥自己的最大努力为团队多做贡献。虽然这样不是职位上的晋升，但是可以让销售人员感受到职位上的压力和责任，感受到自我价值的实现。优秀的销售人员在团队中予以重任，需要承担业绩压力，指导新进销售人员，为销售人员传递新的销售技巧与观点。这些都是富有挑战性的工作，这样有利于销售人员的成长，公司也可以培养自己的销售管理人员。

## 5.4 健全销售人员培训体系

通过之前的调查发现，Y 公司的销售人员对于销售培训十分重视，认为 Y 公司具备健全的培训系统将会提升自己的职业技能。公司具有健全的人员培训系统会提升公司人员的能力技能，为公司带来稳定的收益。如果公司的培训过于单调，没有吸引力，将会使得公司员工得不到应该获得的工作技能，在工作的过程中无法发挥自己的最大效用。为此 Y 公司应该从以下方面加以改进。

### 5.4.1 设置全方位的培训课程

(1) 公司概况：Y 公司的销售人员应该对 Y 公司的公司概况了解清楚，知道 Y 公司设立的宗旨，掌握 Y 公司的具体目标以及每年的具体目标。了解 Y 公司的组织框架及人员构成。当销售人员了解到这些资料之后，就会对 Y 公司产生自豪感，会使销售人员将自己的目标向公司目标靠拢。

(2) 行业介绍：Y 公司的销售人员应该知道该行业的发展现状以及之后的发展方向，根据行业的变化，销售人员可以随时调整自己的营销策略，将最新的课程产品及课程资讯带给客户，不会使得客户的资讯快于销售人员，使销售人员处于被动状态。

(3) 销售课程：销售课程的设置是针对 Y 公司销售人员的具体情况而设置，Y 公司销售人员的主要特征是年轻化，刚毕业的大学生占销售人员的很大比重，销售人员的年轻化使得销售人员的销售知识不足，无法系统性的开展销售课程活动，导致的结果是销售人员干的工作很多，却得不到足够的客户。销售课程的设置将会培养销售人员的销售能力，通过团队合作增加销售人员客户数量。

(4) 产品知识：Y 公司之前也进行过产品知识的培训，但是大部分的产品知识培训都是讲产品的内容、课时、授课教师等，没有讲具体使用产品后的所得，或者说对于产品的具体所得讲的不够清楚，消费者对于教育课程的不了解将会使得课程不容易销售。

(5) 客户服务知识：消费者购买产品之后的附加价值主要来源于销售人员对客户的服务，Y 公司的客户服务只是体现在售前和售中，当客户结束购买动作之后，销售人员的服务也随之结束。其实，很多的销售额都是来源于售后的服务，对销售人员客户服务的培训将会增加客户的满意度，为企业带来更多的利益。

(6) 熟悉竞争产品：现在的社会中同质类商品越来越多，竞品越来越多，结合本产品特征，找到本产品优势，发现竞品的不足，通过合理的营销方式，将会占据更大的市场份额，创造更高的销售业绩。

(7) 客户资料编制：对于来访的客户、自己接待过的客户、有意向的客户进行详细的记录，这样做的目的不只是为了让销售人员可以得到具体客户信息，更是为了以后的销售人员交接工作做准备。销售人员的业绩也体现在客户资料的编制过程中，所以，Y 公司应该提供客户资料编制的课程。

(8) 团队合作：在销售团队中销售人员才可以发挥最大的价值，在销售团队中只有认识到团队协作、共同努力的重要性，才可以提升自己的价值。自己只注重个人业绩而忽略整体利益，在以后的职场中将会受到制约，不利于职业晋升。

### 5.4.2 培训方式多样化

Y 公司的销售人员多为年轻人，对于传统的授课方式感觉一般，Y 公司应该进行多样化的培训方式，引起销售人员的兴趣。

（1）讲座：讲座中的主讲人可以是聘请行业中有威望的权威人士，也可以将本月销售冠军请来演讲。在演讲的过程中，发掘本公司演讲不错的销售人员，将这些销售人员重点培养，培养为销售加讲师的双重能力员工，增加销售人员收入，提供销售人员更多的工作机会。

（2）角色扮演：在角色扮演的过程中，销售人员可以作为客户来体验客户的需求，在角色扮演时，揣摩客户的心理活动，了解客户的真实需求，积极与讲师进行讨论，一边学习一边做，这样可以改善和提高对客户的服务态度，增强销售技巧。

（3）网络培训：网络培训在疫情期间发挥了重要作用。销售人员可以不用去公司本部学习，节省了时间，减少了花费，不会出现人员聚集的现象，也不会向培训师支付差旅费和住宿费，减少了公司的成本费用。据研究统计，网络培训可以减少 50% 的培训时间，减少一半的培训成本。但是，需要注意的是网络培训的效果，在培训期间要有有效的监督举措，在培训之后要有培训反馈。

（4）现场教授：在优秀销售人员与客户交流的过程中，可以安排一个或者两个销售人员从旁协助，在协助的过程中学习优秀销售人员的销售技巧和服务客户的方法。当客户走后，优秀销售人员可以向协助的销售人员讲授具体的方法，改进销售人员的销售方式。这样的培训方式最为直接和有效，销售人员可以直接学到优秀销售人员的销售技巧，让销售团队都可以进步。

Y 公司将多元化的培训方式与课程进行结合，构造销售人员的培训体系。这样的培训体系有助于销售人员的成长，提高销售人员自身的业务素质，增加团队的凝聚力，让销售人员感受到组织的关爱，增加组织的凝聚力。销售人员需要在工作的过程中不断的进行学习，不断的成长，这样才可以满足自身学习的需要，提高销售人员自身能力。当组织中销售人员的能力提高了，组织的总体竞争力才会提高，在激烈的市场竞争中才会处于优势地位。Y 公司结合销售人员的需求开设培训课程，满足销售人员的需求，销售人员在公司中感受到满意，才会对 Y 公司忠诚，销售人员会降低流失率。

## 5.5 管理方式人性化

### 5.5.1 销售人员参与管理

根据之前的调查研究发现，Y 公司的销售人员希望在企业中担任管理岗位，希望 Y 公司可以提供公平竞争的平台和机会，让销售人员有机会参与企业的管理，这样的举措会激发销售人员的工作积极性。在管理的过程中，实现自我价值和人生目标，在 Y 公司找到归属感。

Y 公司可以按照如下方法进行人性化管理：

#### （1）决策权下放

销售人员在外跑业务的过程中经常会遇到需要自己单独拿主意的情况，这时如果向 Y 公司进行电话询问，往往会错失客户。所以，Y 公司应该在合理合适的范围之内，将决策权下放给一线销售人员，这样可以提高销售人员的工作积极性，发挥他们的销售潜能。但是，Y 公司应该适当放权，要维护好授权之后的管理秩序。

#### （2）奖励建议制度

奖励建议制度主要是指，Y 公司销售人员在工作过程中，发现办事流程、工作方法有需要调整的地方，可以提出建设性的建议或者构思，Y 公司的管理层可以根据公司的具体需要，挑选出合适的方案，进行落实，并奖励方案的提出人员。奖励建议制度可以让销售人员积极主动的加入到公司的管理过程中，让销售人员有机会可以与公司管理层沟通，销售人员的有效发声会使得销售人员有主人翁意识，在以后的工作中会更积极主动。

Y 公司设立奖励建议制度的评审委员会，评审委员会的主要职责就是，第一，对销售人员提出的方案进行审查和评定，确定方案在实操过程中发挥的作用，第二，制定评审标准，提出具体的奖励方式，第三，当奖励方案实际运行过程中，对方案进行效益评估。

### 5.5.2 有效的情感沟通

在之前的调研过程中发现销售人员对于公司的管理感到不满，有一方面是在公司中无法与同事之间进行有效的沟通。Y 公司应该促进与销售人员的有关情感沟通，在沟通的过程中可以增加销售人员对公司的信赖，让他们有激情投入到工作之中去，良好的沟通会增加销售人员的产出效率，还可以让 Y 公司的销售团队更加具有凝聚力，让销售人员找到自己在公司之中的地位，提升销售人员团队荣誉感。

在 Y 公司中销售人员希望参与到公司的政策制定过程中，希望可以有一个可以自由沟通的平台，可以清楚了解到公司领导的意图，对公司的今后的发展可以发表个人的看法与意见。销售人员和同事之间的有效沟通可以促进同事之间的情感交流，加深信任。舒适的沟通环境可以使销售人员减轻销售压力，更好的将紧张情绪抒发出来，更好的投入工作之中。在销售人员的沟通过程中，不仅仅是情感上的交流，同时也是销售知识。销售信息和客户信息的交流，在此过程中销售人员互相学习，互相改善销售技巧上的不足。销售人员的沟通方式有很多种，可以在晨会中由领导进行创建交流活动。在一天工作快结束时，由销售人员自发进行信息交流。Y 公司可以成立兴趣小组，让兴趣相同的销售人员可以聚集在一起，通过活动的形式增加大家的情感交流。Y 公司可以定期召开文化体育活动，由 Y 公司提供适当的经费，进行团队建设，增加销售团队的凝聚力。销售人员与上级领导的有效沟通，可以将下属的意见反馈给领导，让领导可以得到更加准确的员工信息，可以加强双方之间的信任，增进彼此之间的感情。

Y 公司应该主动的与销售人员进行沟通，了解销售人员的具体想法，促进双方之间的交流，及时解决销售人员出现的问题，增加公司内部的凝聚力，创建一个平等的对话平台，让所有人都可以自由发声，让 Y 公司更加有人情味，激发员工的工作热情。

### 5.5.3 建立和谐劳动关系

Y 公司员工在工作中一定会和不同类型的客户、同事、领导进行交流，在沟通的过程中会因为某些客观因素，使得销售人员和其他人之间产生意见分歧，这样一定会使得销售人员在工作中带有情绪工作，影响工作的正常进行。如果 Y 公司无法保持公司内部和谐关系，销售人员的工作质量将会受到影响，妨碍公司的发展。

人与人之间的关系处理是一个相当复杂的问题，如果企业没有处理好内部的人际关系问题，企业将会受到很大的影响，企业的团队建设将会无法走向成功。所以，Y 公司应该注意人际关系的和谐发展，将人际关系的和谐发展作为关注的重点。销售团队中的销售人员在日常的工作中会经常性的进行沟通，由于工作中承担的压力比较大，所以在沟通的过程中会出现情绪上的失控，这样会导致销售团队成员之间的关系紧张，影响之后的工作效率，也会影响绩效，给公司带来不利的影响。因此，Y 公司应该注意销售人员和谐关系的建立，减少销售成员之间的关系矛盾，营造和谐的销售团队氛围。

## 第六章 结论与展望

### 6.1 结论

随着社会的发展和科技的进步，企业之间的竞争越发激烈，优秀的销售人员越来越受到企业重视，各大企业会提供优厚的待遇吸引销售人员的加入。如何降低教育行业销售人员离职率，提高销售人员满意度，以期可以长期服务于教育公司显得尤为重要，本文基于人力资源管理理论的基础上，把它运用到 Y 公司销售人员离职问题研究中，填补了 Y 公司人力资源管理措施上的空白，设计了符合降低 Y 公司销售人员离职率的具体解决措施，本文通过研究与分析得出以下结论：

（1）Y 公司销售人员离职率高的主要原因在于 Y 公司没有一整套完善的薪酬绩效考核激励体系，也没有为销售人员设计完整的符合销售人员各层级的晋升通道来鼓励和激发销售人员潜在能力，以致于销售人员对自己的职业规划是迷茫的，Y 公司的培训体系也过于单一，导致销售人员得不到技能上的提升，体现不出自我价值的实现。

（2）通过对离职人员离职记录，离职主管访谈记录，对已离职销售人员的离职原因、工作去向以及建议进行梳理和描述，通过对在职销售人员满意度的问卷调查，分析数据，寻找导致销售人员离职的因素，对于降低 Y 公司销售人员的流失有着重要的推动作用。

（3）通过对现有的人力管理措施分析找出问题，针对薪酬体系、绩效考核体系、销售人员发展机会、培训体系以及管理方式等方面有针对性的对降低 Y 公司的流失率进行有效的优化和改进

### 6.2 不足之处及研究展望

#### 6.2.1 不足之处

由于本文作者的研究能力有限，对 Y 公司销售人员离职问题与对策研究还是处于比较基础的阶段，本文还有很多不足之处：

（1）针对 Y 公司的销售人员离职问题调查的不够深入，有些深层次的问题可能没有调查出来。还需要进行大量的调查，从更广的视角进行分析。

（2）由于 Y 公司的客观因素和作者视野的局限性，本文所提出的对策尚不完善，需要进一步的研究，从而提出更加有针对性的措施。

(3) 由于公司人员数量的限制，调查问卷发放的数量有限，只得到 105 份有效问卷，得到的数据较少，典型性、代表性有待提高。

### 6.2.2 研究展望

本文对 Y 公司销售人员离职问题进行了具体研究和对策分析，希望对类似企业解决员工离职问题提供借鉴作用。Y 公司相较于其他企业而言缺乏代表性，因此，下一步的研究作者将会通过更加广阔的视角，从人力资源流失理论的横向、纵向研究展开，以期可以得出更有普适性的研究成果。



## 参考文献

- 蔡辉 & 李超.(2010). 中小企业销售人员流失的原因分析——基于劳动力市场理论的分析. 新西部: 下半月.
- 陈晓萍.(2011). 影响企业员工离职的原因分析及管理对策.商业研究,(5):60-62.
- 古晨.(2007). Y 市场营销服务公司销售人员离职分析及对策分析.复旦大学硕士学位论文.
- 洪朝阳, 王璞 & 张建国. (2006). 化解销售人才流失的危机.人力资源管理者. 11, 26-35.
- 姜秀丽.(2004). 石岩编著.员工流动管理.山东:山东人民出版社.
- 金洪波.(2009). 在知识型销售人员现状及激励策略,辽宁工程技术大学学报(社会科学版). 11, 608-610
- 景翔雁.(2012). MT 公司销售人员流失研究. 山东大学硕士论文.
- 梁艳花.(2015). TZ 公司销售人员流失问题及其对策研究. 郑州大学硕士论文.
- 林平.(2003). 马成功编著.员工任用-员工选拔与流动管理.北京: 对外经济贸易大学出版社.
- 凌文铨,方俐洛 & 符益群(2015). 企业员工离职影响因素及调节因素探讨.湘潭大学学报.29(4),65-69.
- 刘岩.(2014). 浅析企业人才流失问题.科技创新与应用.3,244.
- 娄春晖(2004). 员工自动离职因素及其成本模型分析.商业时代.2,3-34.
- 王斌.(2010). 基于HR 全流程的销售人员流动率降低方法初探. 12, 99-102.
- 王忠民, 陈继祥 & 续洁丽. (2002). 影响员工离职率的九大组织因素人才开发.
- 王忠民.(2013). 关于员工离职的公平理论分析.交通企业管理.10,54-55.

谢晋宇.(1999). 企业雇员流失.北京: 经济管理出版社

谢晋宇.(1999). 企业雇员流失分析模型评价(上).*外国经营与管理*.5,1-24

谢晋宇.(1999). 企业雇员流失分析模型评价(下).*外国经济与管理*.6,20-23

张军.(2009). 化解销售人才流失的危机.

张勉,张德(2007). 企业雇员离职意向的影响因素: 对一些新变量的量化研究.*管理评论*.19(4),23-28.

张霞.(2008). AL 鞋业公司销售人员流失对策分析.*合作经济与科技*, 10, 41-42.

赵彤.(2016). 浅析我国销售人员离职原因.中国市场.

CummingsB.M. & Staw(Eds).(1981). Research in Organizational Behavior, *Greenwich Conn.JAI Press*.3,235-281

Lee.R.Mitchell T.(1994). An Alternative Approach:the Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover *Academy of Management Review*.1,51-89

March. JLL . G & Siom.H.A. (1958) Organization.New York.

Mobley W.H.(1982). Employee Turnover Cause,consequences and control Addison wesley.

Price,J.L.(1977). The study of Turnover.Ames:Iowa state university Press.

Steers,R.M. & Mowday,R.T.(1981). Employee turnover and post-decision accommodation Process.L.L.

W.Mobley,Intermediate. (1977). *The Relationship between Job Satisfaction and Employee Tumover*, Journal of Applied Psychology.

## 附录 Y 公司销售人员满意度的调查表

尊敬的先生/女士：

您好！基于研究的需要，我们设计了这份调查问卷，本次问卷是以匿名的方式填写，我们将会对其严格保密，请您独立回答问卷中的问题，回答无所谓对错，只要反映事实，就会对我的研究产生重要价值。本研究纯属学术研究性质。感谢您的支持！

请根据实际情况，在相应的栏目里面打“√”

（1.表示非常不满意 2.表示比较不满意 3.表示一般 4.表示比较满意 5表示非常满意）

一、基本情况信息，请选择相应选项

- 1.性别：男（☐）； 女（☐）
- 2.学历：硕士（☐）； 本科（☐）； 专科（☐）； 专科以下（☐）
- 3.年龄：25 岁以下（☐）； 26-30 岁（☐）； 31-35 岁（☐）； 36-40 岁（☐）； 45 岁以上（☐）
- 4.婚姻状况：已婚（☐）； 未婚（☐）
- 5.工龄：1 年以下（☐）； 1-3 年（☐）； 3-5 年（☐）； 5 年以上（☐）
- 6.离职前职位：销售主管（☐）； 销售员（☐）

| 项目             | 问卷题目                            | 评价 |   |   |   |   |
|----------------|---------------------------------|----|---|---|---|---|
|                |                                 | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 工作环境           | 公司企业文化和工作环境很好                   |    |   |   |   |   |
|                | 公司办公环境很好                        |    |   |   |   |   |
|                | 公司经常组织活动                        |    |   |   |   |   |
|                | 公司各部门、各岗位之间衔接顺畅                 |    |   |   |   |   |
|                | 公司员工之间配合默契                      |    |   |   |   |   |
|                | 公司员工之间可以良好的沟通                   |    |   |   |   |   |
| 薪酬             | 公司的薪酬体系是合理、公平的                  |    |   |   |   |   |
|                | 公司的工资水平是富有外部竞争力的                |    |   |   |   |   |
|                | 公司提供了很好的社保                      |    |   |   |   |   |
| 绩效考核           | 公司的绩效考核制度是公平合理的                 |    |   |   |   |   |
|                | 公司的绩效考核制度对个人提高工作效果有帮助           |    |   |   |   |   |
|                | 公司在绩效考核的时候客观准确的                 |    |   |   |   |   |
| 个人职业发展及技能、能力提升 | 公司有很好的员工个人职业生涯规划                |    |   |   |   |   |
|                | 公司的发展方向与个人的方向规划一致               |    |   |   |   |   |
|                | 公司比较注重员工的个人发展，所以我很明确我的职业发展道路    |    |   |   |   |   |
|                | 公司提供了很多培训机会                     |    |   |   |   |   |
|                | 公司的培训有效且有针对性                    |    |   |   |   |   |
| 领导管理方面         | 直接领导能够在工作中提供有用的帮助和指导            |    |   |   |   |   |
|                | 公司领导管理方式和领导艺术让我满意               |    |   |   |   |   |
|                | 在工作中领导能够给予我充分尊重，工作中的合理建议我可以直言不讳 |    |   |   |   |   |
|                | 工作任务中等，工作压力适中                   |    |   |   |   |   |
|                | 公司对各类人员的福利发放等方面一视同仁             |    |   |   |   |   |
|                | 公司对各类人员在升职机会方面一视同仁              |    |   |   |   |   |
| 外部环境           | 公司外部的就业岗位很多，可选择的余地很大            |    |   |   |   |   |
|                | 其他公司向我提供更好的发展机会                 |    |   |   |   |   |
|                | 公司没有发展前途                        |    |   |   |   |   |

## Y 公司销售主管的访谈

Y 公司的销售部门主管因为职责所在，经常需要与部门内的销售人员打交道，他们对于销售人员的了解是比较全面的。会根据不同的销售人员制定不同的销售任务，也会根据销售人员的性格制定不同的激励措施。因此相对于其他人而言，销售部的主管人员对于销售人员的特点和长处还是比较了解的。由于长时间做管理工作，在管理销售人员的过程中，会发现公司管理中的不足，以及管理制度中还需要完善的地方，销售管理主管会根据所知提出相应的解决方法。因此，选择了销售主管来进行访谈，通过公司人力资源部门同事的帮助，选择了六位有一定经验的销售主管来进行访谈，在访谈之前，制定了访谈纲要如下：

1. 您认为 Y 公司销售人员的主要特点是什么？
2. 您觉得 Y 公司在对销售人员管理过程中最大的难点是什么？
3. 您认为 Y 公司销售人员离职的主要问题是什么？
4. 您觉得 Y 公司应该如何做才可以使得销售人员可以长时间在 Y 公司工作？

以下是对销售部主管访谈之后的总结与分析：

（1）销售人员的特点：Y 公司销售人员的主要特点是年龄偏低，大部分员工是 95 后，对于工作充满激情，乐于去尝试新鲜的事物，敢于去拼搏，但是对于问题的认识不是很深刻，当出现挫折，经常性的有离职打算。相对于中年的员工，Y 公司年轻销售人员对公司的忠诚度不够，责任心不强，在与团队成员配合的过程中不能很好的与其他成员合作。

（2）Y 公司销售人员管理的难度：销售人员团队大部分是富有激情的一个群体，本身的性格就是不愿意接受管教，在管理的过程中要考虑他们的感受，因为出现很多销售人员在接受完领导批评之后辞职的现象。当公司在旺季的时候，需要让销售人员加班，销售人员会产生很大的情绪波动，特别是 90 后年轻的销售人员无法接受经常性的加班。当销售主管带领的团队人数较多时，不能很好的完成管理。

（3）Y 公司销售人员离职主要问题：主要离职的原因是薪酬待遇，薪酬较低，待遇不能达到销售人员的要求；公司的绩效考核压力过大，Y 公司会经常性加班，影响了正常的生活；对销售团队的领导管理方式不认可，认为管理方式不近人情等。也有一部分认为公司的激励措施无法真正起到激励的作用。

（4）减少离职的措施：提高销售人员的薪酬待遇，增加工资福利；减少销售人员的压力，减少考核方式；定期开展团建活动及培训次数；为销售人员指明职业规划；激励措施制定的更加有激励效果；管理层提高管理艺术水平。

## 对离职员工的访谈

Y 公司在人员离职时，会与要离职的员工进行简单的沟通，了解员工要离职的原因，以此为根据来减少以后员工的离职。但是，这个时候大部分的员工都会选择尽快的办完离职手续，离开 Y 公司，他们出于不想给自己找麻烦的心理，通常会对相应的负责人员隐瞒自己的真实想法，为了获得更加真实有效的员工离职原因，作者在经过 Y 公司人力资源部门主管同意之后，获得了离职员工的联系方式，通过电话访谈的形式对离职员工进行了简单访谈，由于是通过电话访谈，提出的问题不能太多，现在总结如下：

- 1.您离职的主要原因是什么
- 2.您对减少 Y 公司销售人员的离职有什么建议
- 3.您满意现在的公司吗？

从 2016 年到 2020 年一共五年的时间，销售人员离职人数为 72 人。公司都存有 72 名销售人员的联系方式，其中 47 人更换了联系方式或者不愿意接受访谈，有 25 名离职销售人员愿意接受这次访谈。根据之前准备好的电话访谈问题进行访谈，其结果总结如下：

（1）销售人员离职的主要原因：在接受访谈的 25 名销售人员中，继续在原行业工作的为 20 人，改做其他行业的 5 人，因为不满意 Y 公司薪酬制度而离职为 19 人；认为 Y 公司绩效考核不合理而离职为 17 人；认为 Y 公司发展空间太小而离职为 14 人，；对于不满意 Y 公司管理方式而离职的人数为 13 人；由于工作压力太大而离职为 6 人；一致认为 Y 公司对于销售人员没有明确的职业规划和明确的晋升道路，也没有相应的营销培训课程。

（2）对于减少 Y 公司销售人员离职的建议：提高销售人员的薪酬待遇；不断改善考核的方式，使得考核方式和管理方式更加具有人性化，让销售人员有归属感；定期举办销售人员的培训会议，提高销售人员的销售技能；建立明确的晋升路径。

（3）对于目前的工作是否满意：通过离职后转行到其他行业的 5 名销售人员了解到，这五人对于目前的工作比较满意，工作轻松，压力相对较小，待遇不错；对于继续从事原来行业的 20 人中，17 人对于现在的工作比较满意，现在的工作相较于之前薪酬方面有了很大提高，新企业的管理模式也比较人性化，工作起来比较舒心。

## 致 谢

首先要感谢我的指导教师彭兆祺教授，本篇论文从选题、构思、写作和修改的整个过程都给予耐心的指导.在写作过程中，彭兆祺教授认真、严谨，并且在百忙之中细致、耐心的提出宝贵的修改意见，使论文得以顺利完成.在此对彭兆祺教授的付出致以最衷心的感谢和最诚挚的敬意。

感谢评委教授在答辩的过程中提出的宝贵意见和支持，对我的研究提供了很大的帮助。

最后还要感谢研究生学习阶段这两年来所有的老师们，教给我各类的知识、经验和技能，感谢各位教授、老师对我的关心和帮助。

丁燕

二〇二〇年十二月一日



## 声 明

作者郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在论文中做了明确的说明并表示了谢意。

若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

学位论文题目：

作者签名：\_\_\_\_\_ 日期：\_\_\_\_\_年\_\_月\_\_日



## 个人简历

姓名：丁燕

学历：

2020 年 工商管理硕士 Business Administration

Panyapiwat Institute of Management

2005 年 学士学位 工商企业管理专业

北京吉利大学

职业：项目主管职位

工作地点：北京市西城区赢在路上教育培训学校

北京市西城区西直门后半壁街 56 号通信大厦 4 层

E-mail: 6513621@qq.com

专业能力/特长：管理，唱歌

