

A公司营销管理激励模式高质量发展之分析

李 欢

广东白云学院, 中国·广东 广州 510550

【摘 要】A公司通过庖丁解牛、自我剖析;组织扁平化、逐步建立3个事业部+市场营销部,管理改善,营销、生产、研发、后台服务部门,全面实现了数字化经营核算与激励。公司改变推诿扯皮、利润无从界定、激励拍脑袋、营销及经营数据出不来的混乱局面。责权利对等,业务骨干、营销职能管理部门激励得到,连续三四年效益不佳的企业,彻底扭转局面,实现年营收利润翻番。

【关键词】营销管理;激励模式;高质量发展

A公司为能源咨询类企业,经营了十多年,积累了一定的客户资源,同时应客户的要求,也研发和制造几项能源产品,年营业额5千万左右。但因一边投资工厂设备,投资额加大,研发上投入过高,财务成本效益核算不规范和精准,公司经营效益不好。

1 项目案例背景

公司成立12年,高新技术企业。员工70多人,高级工程师4名,研发人员38人。本科及以上学历70%,博士4名,硕士20人。发表论文400多篇,专利授权300多项,其中发明专利授权近百项。业务范围:能源咨询服务,获省级科技奖励几十项;智能产品研发制造,提供安全、可靠、优质的智能配网装备及系统产品;新型能源设计,智能新型能源方向的规划设计。公司一半人员为研发人员,研发投入非常大,但研发成果转化能力、产品迭代能力较弱;团队研发经验不足,产品不成熟。公司管理层基本全为技术专业人才,经营营销管理人才严重不足;产品经理2人,兼项目与产品业务拓展,跟单员2人。近四年引入外部股东投资,但实际经营效益不乐观。项目管理、核算、营销团队发展与激励不足,需要变革改善经营、营销管理。

2 企业经营、营销管理高质量发展之改善举措

2.1 庖丁解牛、自我剖析

副总到任后,第一个月深度调研企业的中高层、技术骨干,对内部的业务类型、业务流程、部门职责及现状、经营数据等进行全面分析、盘点。整理输出《公司经营诊断报告》,内含几十项待改善事项,并与股东、管理层反复沟通,确认改善计划。针对于企业市场营销板块现状及问题,组织召开了战略、业务规划研讨会,对3-5年企业在行业发展战略、业务发展方向,就产品及项目方向进行了深度探讨,制定了当年度的经营目标。

2.2 组织扁平化,逐步推行事业部制

经营上的战略调整,首要举措对内修内功,优化组织、降成本、提人效,对外拓业务。业务部才2名销售跟单,2

名产品经理,产品经理一边负责业务的开拓,一边负责产品的开发,明显业务拓展及跟单能力严重不足。而研发部38人,所有的研发费成本全由公司承担,无管理层对高人力成本、低成果产出的结果问责。有必要成立事业部,将项目、产品进行业务分类拆解。项目部只承接项目,业务范围包括科技项目咨询业务,项目内配套的产品销售。而产品部,则承接产品的研发与销售,自己带好所辖产品配套的研发人员,培养销售团队,实现事业部产、销一体化责任制。

事业部收入、利润责任制,迅速打破了研发人员全员高工资、臃肿的研发团队局面。事业部迅速形成船小好调头、成本效益优先的二三名核心团队,带领一支短小精干必要的研发、服务人员,对需求不大的高薪研发人员,实行淘汰制。

成立事业部试点,逐步规范完善该事业部相关的业务流程、考核机制、独立经营核算体系。有了第一个事业部成功的建立,团队成员积极性大增,公司其他成员也跃跃欲试。一年半左右,3个事业部+市场经营部的体系相续先后建立了。

原研发部进行了拆分,研发人员根据各事业部业务及产品所需,归属到相应的事业部。组织架构经调整,共淘汰研发人员十多人。同时每个事业部,根据自己业务量配备了一定的销售跟单、业务拓展人员。商务、差旅、外协流程及成本上进行了严把控。

2.3 规范分权授权,从营销管理的无序到有章可循

与各部门反复沟通确认,建立一套分权决策规范手册:以业务、经营核算为导向,推动ERP的上线,全面梳理ERP系统内的业务流、规范审批权限;几百项业务审批事项的逐步建立,提升了跨部门的协作效率,减少了管理上的推诿、内耗;企业的管理从无序到有序,责权利对等;为市场营销业务的开拓、客户的高效服务,打下了强有力的内部支持基础。

序号	职权事项		对应制度提案	职权与业务流程规范					备注
				会审	审核	审批	备案		
四	营销管理								
1	年度销售政策及调整（产品价格/费用/渠道/售后政策等）			部门	财及相关部门	分管领导	总经理	市场部	
2	新产品研发计划			部门	相关部门	分管领导	总经理		
3	业务招待费用申请（预算内）	单次招待费 <6000元		个人	费用归属部门	部门经理	分管领导		
		单次招待费≥6000元		个人	费用归属部门	分管领导	总经理		
4	商务费用审批			部门		分管领导	总经理		
5	市场宣传推广费用审批	预算内		部门	相关部门	财	分管领导		
		预算外		部门	相关部门	财、分管领导	总		
6	项目立项及项目变更	项目预估毛利润率≥20%		部门		财	分管领导	综	业务部门须与公司签订年度任务书
		项目预估毛利润率<20%		部门		财、分管领导	总	综	
7	特殊项目审批（公司出于战略开展的项目）			部门	相关部门	分管领导	总		

图表 1 分权授权规范手册示例表

2.4 激励得当，责权利对等

（1）产品销售激励方案

产品销售包括公司成熟软硬件产品销售，项目中公司自有产品的合同额超过65%为产品销售项目，产品销售、项目销售提成与实际销售额、产品类型、中标方式、个人考核系数等指标相关，具体计提办法如下：

销售提成=实际销售额 * 提成比例 * 个人考核系数

● 实际销售额=公司合同额-非关联合同额

● 个人考核系数，为当年度该销售人员，在全年的绩效考核系数。

中标形式 项目类型	公司中标提成比率	合作方中标（管理费≤10%）	合作方中标（管理费>10%）
A产品	3.5%	2.5%	2%
B产品	4.5%	3.5%	3%
C产品	4.5%	3.5%	3%
D产品	4.5%	3.5%	3%

图表 2 产品销售项目销售提成比例表

（2）销售人员的销售任务考核

个人保底销售额：销售人员的最低销售要求，与个人税前工资相关，个人税前工资不包括公司缴纳的社会保险以及公积金部分。

个人保底销售额=年个人税前工资总额 * 50

考核方式为年度考核。个人实际销售合同额低于最低销售合同额的，个人销售提成的考核系数与业绩完成率比例一致；个人实际销售合同额不低于个人最低销售合同额则

销售提成的考核系数为1。销售人员的年销售额低于个人保底销售额的85%时，第二年的工资岗位工资下降2个职级。

考核指标完成情况	<100%	≥100%
个人考核系数	考核系数与业绩完成率比例一致，如业绩完成84%，则考核系数为84%。	1

图表 3 销售人员个人考核系数

（3）事业部项目组成员的项目提成系数

项目总体毛利率	X<30%	30%≤X≤40%	40%<X
项目提成比率	0	X-30%	10%+0.4×(X-30%)

图表 4 事业部项目组成员的项目提成系数表

（4）事业部研发团队成员的年终奖激励系数

年度毛利额完成率	X<95%	95%≤X<120%	120%≤X<150%	150%≤X
奖金（13月薪倍数）	0.8	1.5	2.0	2.5

图表 5 事业部研发团队成员的年终奖激励系数表

（5）事业部核心团队部门的净利润分红比

年度毛利额完成率	≥120%	≥90且<120%	≥80且<90%	<80%
年终分红比例	不低于20%	15%	5%	取消分红

图表 6 事业部核心团队部门的净利润分红比率表

2.5 销售与营销服务团队人才培养

研发人员择优的保留，以及每个事业部新增的销售人员加入，之前公司在管理、营销上的意识和理论不够。线上线上，组织和开展了几十场管理、营销主题的培训、文

化活动, 拓宽营销管理的理念, 并在实践中不断去践行。从能源行业政策、技术、销售话术、成单技巧、跟进流程、售后服务、招投标管理及技能等各方面, 一边制定配套适宜的流程、制度政策; 同时给予全员匹配的培训, 使得公司在短时间内, 打造成一支良好的学习型组织, 团队积极向上、优胜劣汰, 完全打破了过去传统、沉闷、被动的大锅饭局面。在服务客户, 团队的综合素养得以提升, 服务礼仪礼貌、跟单及服务效率、服务质量都迅速提升, 多次获得客户主动点赞。

2.6 贯彻财务精准核算体系, 提升市场营销高效管理服务能力

(1) 为满足高效、精准的企业经营、市场营销的需要, 多次市场调研, 推出金蝶云星空ERP, 并在8个月内全面实施完毕。经营、销售管理报表从之前的1个月出不了报表, 到上线理顺后, 每月第5工作日出报表。项目、产品的成本、利润由之前的核算模糊, 到每月数据的精准核算, 大家由于对财务、对业务流程的交叉管理不熟, 折腾了很长一段时间, 但努力的成果值得持续享用! 数据的精准, 大大加强了业务流程的顺畅, 提升了经营管理、市场营销数据核算的效率、准确度, 数据重要的参考与决策性。

(2) 经营和管理上统一财务语言, 数据背后是经营思考。每月的经营、营销分析会, 当期、同期的各项数据, 副总指导团队, 一点点练手, 提供模板与专业建议; 深化经营上的问题沟通、方案的落实并落实责任人。透过经营、营销数据的深度分析, 之前隐蔽的一些风险、一些沉默成本显山露水; 数字化经营, 同时加强了管理、营销的系统化思维, 环环相扣, 否则问题层出不穷、看似有利润的单, 实则可能亏损。

(3) 加强营销上的预算决算管控: 以销售收入、利润创造为导向, 将业绩收入、利润考核的计算规则重新梳理与确定, 并与管理层沟通、确认来年销售目标、利润目标。指导各部完成《全面预算》, 将企业来年的营收、利润目标细化到各部门、各管理层、签订任务书, 并将“预算达成率”纳入绩效考核。将经营、销售压力、指标落实到部门、到责任人, 实现责权利对等, 管理透明化。同时减少经营、营销管理风险, 资源的浪费。

3 激励模式高质量发展的改善总结

3.1 管理和营销团队二年的不断努力, 坚定持续执行各项改善举措, 企业于2022年即开始实现当年度盈亏平衡, 营收增长30%; 到2023年营收增长60%, 实现数百万企业利润。各事业部及销售管理团队, 全实现了独立经营核算, 其

积极性、营收、成本、利润意识, 较之前360度完全转变, 事业部核心成员, 个个成为了精于财务核算、独当一面具有非常强业务拓展能力的小企业主。

3.2 曾为美的高管黄治国主任说: “中国目前拥有世界上最多、最勤恳的员工群体, 但人力资源价值未完全发挥。对追求持续发展、价值创造引先的企业来说, 通过高效运营可更好地打造人才队伍、提升人才密度、增强组织活力, 进而在全球化市场中获得竞争优势。”在企业整体经营与营销管理中, 最为关键的是经营、营销效率, 效率决定企业的成败。从经营能力与经营效率的推进来看, 管理、营销管理改善务必要事先算赢、事中监控、事后评价, 形成闭环。以预算管理为抓手, 推动看数据、看结果, 讲逻辑、讲专业, 做分析、做考核的机制与文化, 实现组织有效管控、业务高效经营、干部快速成长。

3.3 企业高效经营、营销系统的构建, 必须以改善企业经营、营销效益、提升组织效率为目标。企业以“组织效率”为核心、以“预算管理”为抓手, 加快“组织周转”, 并坚持与企业决策层共同实施, 在企业中构建并推行一套能够落地、行之有效的经营、营销管理系统。人财物高效运转, 降低经营、营销管理风险, 企业资源最大化价值运用。

3.4 以“全面预算管理”为导向, 建立“战略目标-经营计划-全面预算-经营营销分析-评价激励”体系, 统一管理、营销人员财经语言, 让经济逻辑成为营销管理逻辑; 通过全面预算的牵引, 将经营目标层层分解、执行, 形成企业目标管理的闭环, 让经营结果有章可循、有据可依。同时各营销管理成员、销售团队、项目团队、研发团队激励机制建立, 使得激励得当, 责权利对等, 最大化释放人追求卓越的潜能。

3.5 遵从人性, 持续改善: 管理与被管理者、营销者与顾客, 都有习得的惯性与价值, 营销管理变革会有阵痛与不满, 但蜕变后看到企业与个人的成长, 有惊喜, 人趋利性一面展现, 会欣然接受。通过管理与营销系统的严密闭环设置, 规避经营、营销管理风险、提升营销效益、创造了价值。

参考文献:

- [1] 叶圣, 查笑梅, 唐志强. 安徽省制造业高质量发展水平测度与提升路径[J]. 现代管理科学, 2021, (06): 19-27.
- [2] 杨小花, 马凡正. 制造业OFDI企业高质量发展的CRITIC-TOPSPIS综合评价[J]. 生产力研究, 2022, (08): 24-28+161.