

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学 号: X200315035

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

A 药品营销公司薪酬制度设计

A drugs marketing company salary system design

陈添安

指导教师姓名: 孟林明 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2007 年 10 月

论文答辩日期: 2007 年 11 月

学位授予日期:

答辩委员会主席: 翁君奕 教授

评 阅 人: _____

2007 年 11 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：陈添安

2007年11月30日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：陈添安

日期：2007年11月30日

导师签名：

日期： 年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

内 容 摘 要

薪酬制度是企业人力资源管理的核心。它体现了企业人力资源价值的分配和人力资源管理理念。企业在设计薪酬制度的过程中，必须在其经营战略的框架下，通过对其薪酬组成元素的优化配置，以整体薪酬制度的形式来发挥薪酬效能，以支持企业战略目标的实现和满足员工多元化的需求。企业营销人员薪酬制度问题，是营销管理中的一个重要课题，建立一套科学、有效的销售人员薪酬制度并非易事。世界上没有通用、固定不变的某种销售薪酬制度，它将随企业营销战略、模式、渠道，所提供的产品或服务性质，细分客户群和客户类型等的不同而存在差异。可以说，不同类型的销售人员、不同类型的企业、不同类型的市场，就有不同类型的薪酬制度。

本文从薪酬的基本概念入手，通过对当今企业不同销售薪酬制度利弊的分析和研究，并系统分析了当前医药行业情况以及其营销特点，结合 A 公司内部的实际情况和未来五年的营销发展规划，根据罗伯特·J·卡尔文提出销售人员绩效收入和固定收入组合的决定因素理论，进行量化设计，构建了 A 药品营销公司薪酬制度。

A 药品营销公司薪酬制度的特点是：（1）完全贯彻企业的发展战略意图，充分体现企业短期和长期发展的需要；（2）目标明确，体现了企业与员工利益的平衡与最大化；（3）根据医药营销特点，设计各种营销函数，以多种的业务报酬元素量化组成本薪酬方案，具有很强的可操作性；（4）营销支持系统的人员（非业务人员）业绩薪酬的量化将促进企业全员营销理念的形成和企业营销团队的建设；（5）确保企业发展过程中各种有效营销资源不流失。

关键词：营销薪酬；薪酬制度

厦门大学博硕士学位论文摘要库

ABSTRACT

Salary system is the core of human resource management for enterprise. It expresses the enterprise's value distribution and management idea of human resource. When an enterprise initiates its salary system, it is very important for them to optimize the allocation of salary elements based on the enterprise's operation strategy so as to maximize the efficiency of salary system by way of salary system integration, support the enterprise's strategy and meet the employees' various requirements. The enterprise's marketing staff's salary system issue is an important subject of marketing management. It is not easy to set up a scientific and efficient sales people salary system. There is no common and unchanged salary system for sales group in the world. It is always different with the difference of the enterprise's marketing strategy, mode, channel, provided products or service, fractionized customers and customer types. In all, different types of sales people, different enterprise, different market will have different salary system.

By researching the different salary systems of current companies, analyzing of current medical industry situation and its sales characteristics and combining A company's real situation and sales development in the following five years, this thesis establishes the salary system for A medical marketing company based on the theory of sales people's output Vs income and determinant of fixed income combination by Robert J Kelvin.

The characteristics of A medical marketing company's salary system as follows:

- 1) Fully express the enterprise's development strategy and meet the requirements of the enterprise's short term and long term development.
- 2) With very clear target and shows the balance of the enterprise and employees' benefit.

3) Based on the medical sales characteristics, it designs several sales functions. The salary system is made of by various business reward elements and is good at feasibility.

4) The achievement salary's measurability for marketing support function will accelerate the establishment of sales concept and the building of teamwork.

5) Ensure the company's effective sales resource will not get lost during the company's development.

key words: Marketing salary; Salary System

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究动机与目的	1
第二节 论文架构	2
第二章 薪酬及薪酬设计理论	3
第一节 薪酬	3
一、薪酬制度.....	3
二、货币薪酬形态分析	3
三、薪酬制度设计的基本原则	4
第二节 销售人员薪酬制度	4
一、纯薪水制度.....	5
二、纯佣金制度.....	5
三、薪水加佣金制度.....	5
四、薪水加奖金制度.....	6
五、薪水加佣金再加奖金制度.....	6
六、特别奖励制度	6
第三节 销售人员的薪酬制度与销售模式	6
一、不断变化的销售模式.....	6
二、销售模式类型.....	7
三、薪酬制度与销售模式的匹配.....	8
第四节 销售薪酬制度设计原则	9
一、平衡销售人员和公司的需要.....	9
二、公司希望吸引的销售人员类型.....	10
三、销售人员对销售工作的影响程度.....	10
四、所销售的产品或服务类型.....	10
五、奖励销售人员对公司的成功有重大贡献行为或业绩	10
第五节 业绩薪酬的计量	11
第三章 医药行业状况	13

第一节 国内医药行业的基本情况	13
一、高速发展的医药产业	13
二、调整中的医药产业经济结构	13
三、当前我国医药产业存在的问题	14
四、医药产业未来的发展前景	14
第二节 国内医药流通业状况	14
一、医药零售市场格局不断变化	14
二、医院药房占据药品消费市场垄断地位	15
三、当前我国医药商业存在的问题	15
四、医药商业未来发展方向	15
第三节 中国医药行业营销特点	16
一、产品	16
二、价格	16
三、渠道	17
四、消费者	17
第四章 A 药业集团药品营销基本情况	19
第一节 企业概况	19
一、A 药业集团有限公司	19
二、A 药品营销有限公司	19
第二节 A 药品营销公司五年自产品销售目标与主要措施	24
一、销售目标	24
二、主要措施	24
第三节 A 药品营销有限公司薪酬制度方面存在的主要问题	26
一、科学性方面	27
二、公平性方面	27
三、长期性方面	27
第五章 A 药品营销有限公司薪酬制度设计	29
第一节 薪酬制度设计的基本框架	29
一、薪酬制度设计总框架	29

二、业务人员薪酬	29
三、过程评价.....	29
四、特殊产品销售薪酬	29
五、市场基础建设奖励	30
六、新人培养报酬	30
第二节 市场区域经理薪酬	30
一、薪酬构成.....	30
二、当期薪金 (S_d) 考核计算办法.....	31
第三节 业务代表薪酬	34
一、商务代表薪酬 S_s	34
二、OTC 终端代表薪酬 S_T	34
三、临床代表薪酬 S_L	35
第四节 药品代理部人员薪酬 S_D	37
一、月基薪 S_{DO}	37
二、季度奖金 S_{DP}	37
第五节 非业务人员薪酬考核办法	38
一、管理部门负责人薪酬	38
二、管理部门工作人员薪酬	38
第六节 企业发展贡献奖金 (S_g)	39
一、责任区域后续增量奖 S_k	39
二、培养新人贡献奖 S_p	40
三、营销方案创意奖	41
第七节 结 论	42
结束语	44
参考文献	45
后记.....	46

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 绪 论

第一节 研究动机与目的

医药行业涉及国民健康、社会稳定和经济发展，是国家特种管理行业，国家宏观政策管理十分严格。改革开放以来，我国医药行业一直处于持续、稳定、快速发展。

医药行业是一个多学科先进技术和手段高度融合的高科技产业群体，同其它行业相比具有高投入、高收益、高风险、高技术密集型。我国的医药生产在国际医药分工中仍处于低端领域，医药生产企业的研发投入比重处于非常低的水平，缺乏品种创新与技术创新，同类产品生产企业众多，重复生产严重，产能过剩，市场同质化竞争激烈。我国的基本医疗保险制度改革、医疗体制改革和药品流通体制改革尚未形成可操作的协调与持续发展机制，医保无法对医院用药发挥制约作用，致使用药不合理，市场竞争无序。

面对市场同质化无序激烈的竞争和国家医药行业宏观政策的严管，医药市场营销更凸显其特殊性，许多在其他行业行之有效的营销方法、手段的利用受到了相当程度的限制。因此，不断提高营销服务质量是做好医药企业营销工作十分重要和有效的方法和手段之一。提高企业营销服务质量最直接、最有效的方法是通过一线的营销人员来实现的，这就更凸显医药营销人员个人主观能动因素发挥的重要性，影响营销人员个人主观能动因素发挥最直接的原因之一是企业营销人员薪酬政策是否公平、考核是否科学。

营销人员薪酬问题，是营销管理中的一个重要课题，从营销员的角度来看，他希望获得较高的收入；从管理者的角度来看，他则是力求销售成本的降低；从消费者角度看，则是希望从推销人员手中，以较低价格获得自己所需的商品。可见这三者之间的报酬追求目标一致性，产生了这种目标之间存在的固有矛盾，所以在管理方面要想建立一套完整的薪酬管理制度是比较难的事情。本文通过对各种营销薪酬的研究，建立适合 A 营销公司的薪酬考核管理制度，加强 A 公司企业基础管理，提高企业运营效率。

第二节 论文架构

本论文架构安排如下:第一章绪论介绍论文研究动机、目的和论文的架构;第二章从薪酬的基本理论入手,分析各种货币薪酬形态的目的和对员工的影响情况,论述企业薪酬制度设计的基本原则。通过对当今企业不同销售薪酬制度利弊的分析和薪酬制度与企业销售模式之间的关系分析,结合美国学者罗伯特·J·卡尔文^①提出的销售人员薪酬理论,确立销售薪酬制度设计的基本原则和方法;第三章通过深入分析医药行业现状和医药营销特点,阐明了医药企业营销薪酬政策设计科学与否直接影响医药企业营销工作的成败;第四章通过对 A 药品营销公司营销现状和未来五年的销售目标、措施分析,找出了该公司目前薪酬制度的主要问题;第五章根据上述章节的研究结果,为 A 公司设计了一套完整全新的薪酬制度,并对新的薪酬制度实施可能给该公司带来的正副面影响做了相应的分析。

^①资料来源: [美]罗伯特·J·卡尔文 Robert J. Calvin, 销售管理, 周洁如译, 中国财政经济出版社,

2003 年版

第二章 薪酬及薪酬设计理论

第一节 薪酬

一、薪酬制度

薪酬制度是在现代市场经济活动中人力资源管理的核心,企业薪酬制度体现企业人力资源价值的分配,它将对企业经营战略转化为员工行为和工作成果产生积极影响,是企业投资活动的一种行动过程,反映企业在人力资源方面的理念。就企业而言,企业要投资多少(计划薪酬总量),能投资多少(实际薪酬总量)、投资在哪些地方(关键业务领域),怎样组合投资(薪酬项目),对什么进行投资(业绩结果),谁会及怎样获得这些投资(不同员工群体与薪酬的关联),投资的回报如何(激励产生的价值),以及决定薪酬增加的标准和如何对薪酬项目进行传递等。从劳动者的角度而言,薪酬尽管作为他们最主要的经济收入源,但在企业员工心目中,薪酬不仅仅是薪资袋中一定数目的金钱,它代表了身份、地位、以及在公司中的业绩,甚至个人的能力、品行、发展前景;在社会生活中反映了国家、地区、企业的经济状况和人才的流动等信号。

薪酬从广义来讲包括货币薪酬和非货币薪酬。本文重点要探讨的是关于货币薪酬,货币薪酬形态主要包括:基本工资、绩效工资、单项奖金、奖励工资、资本性薪资等。

二、货币薪酬形态分析

不同的货币薪酬形态其目的、对员工的影响和所起到的作用各不相同,各有优缺点。

(1) **基本工资** 对员工来讲是一种定期而稳定的收入。基本目的是留住企业现有员工,主要反应职位的高低、承担责任的大小、拥有资源的控制力度等,随着时间的推移,员工认为这是他们应该享有的一种权利,由于其固定性,基本与员工业绩没有什么联系。

(2) **绩效工资** 是员工依据个人业绩而获取的收入。基本目的在于激励员工的能力产出——业绩,表现突出的员工就会获得比平均水平高的收入,如果绩效工资额度不足或差距过小,很难达到预期的激励效果,从而失去作用。由于员

工为了获得更高的收入，必然保持自己的核心能力，在员工之间加大了彼此竞争，阻碍了知识、技能和经验的交流与传递。

(3) 单项奖金 是为激励员工引导或强化员工某种对企业中、长期发展有利的行为而获得的收入，其基本目的是引导员工关注企业中长期发展，克服员工的某些短期行为。该奖励对激励从事开拓、创新性业务的人员有积极的作用，对于从事企业日常重复性工作的员工难于产生积极的影响。

(4) 特别奖励 是员工由于对企业有特殊贡献而获得的收入。基本目的在于对具有特殊经营贡献的员工进行奖励，可以是奖金、红利等，应在员工中产生示范作用，但由于是对特殊贡献执行的奖励计划，它本身就不具有广泛性，只有极少数员工才能享有，其激励的示范作用就难以在整个企业员工中产生有效影响，大多数员工就会认为不可得，而很少去关注它，从而很难对企业经营业务产生任何积极影响。

(5) 资本性薪资 是在选定的员工范围内进行实施的，包括股票、期权。基本目的在于使获得资本薪资的员工更关注企业的经营和长远发展，使其与企业成为利益共同体。企业投资者由于各种原因在设定业绩目标时，要么使得员工难以得到，要么，演变成员工的一种福利收入，最终只能达到留住员工和增加员工职业稳定性的作用。

三、薪酬制度设计的基本原则

企业在设计薪酬制度的过程中，必须在其经营战略的框架下，通过对其薪酬组成元素的优化配置，以整体薪酬制度的形式来发挥薪酬制度的整体效能，以支持企业战略目标的实现和满足员工多元化的需求。有效的薪酬制度能够实现企业人力资源的竞争优势，构建具有吸引力的工作环境，并最终实现企业与员工利益的平衡与最大化。

第二节 销售人员薪酬制度

建立一套科学、有效的销售人员报酬制度并非易事。事实上，销售人员报酬问题是销售管理中的一个重要课题，也是一个难题。世界上没有通用的、固定不变的某种销售报酬制度，可以说，有不同类型的销售人员、不同类型的企业、不

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库