

## บทที่ 9

### การจ่ายค่าตอบแทนพนักงานขาย (Salesmen's Compensation)

สำหรับธุรกิจใด ๆ แล้ว เรายอมรับว่า สำไจสำคัญของความสำเร็จจากการค้าเดินงาน ที่อยู่เบื้องบน งานค้านการซัดจ่าหน่วย (Distribution) ลินค้าเป็นหลักใหญ่ ซึ่งมีความจำเป็นมาก อย่างที่จะต้องอาศัยบุคลากรที่ทำหน้าที่นาประการ ในการซัดจ่าหน่วยลินค้าไปยังแหล่งที่ดึงจ่าย ถ้าปราศจากบุคลากรในพื้นที่งานขายเสียแล้ว กิจการจะมีสภาพเหมือนระยนต์ที่ขาดน้ำมัน นั่นเอง เมื่อเรายอมรับความสำคัญของงานขาย และพนักงานขายไว้แล้ว ก็ต้องเข้าใจวิธีการอย่าง หนึ่งคือว่า พนักงานขาย ก็คือบุคลากรขององค์การ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ดี ฯด้านการขาย เพื่อให้งาน ค้าเดินไปตามเป้าหมายของกิจการ และที่สำคัญกว่านั้นก็คือ งานของพนักงานขาย มีใช้งานที่เพียง แค่ปฏิบัติให้สำเร็จเสร็จสิ้นไปตามภาระกิจประจำวันเท่านั้น แต่จะเป็นงานล้วนที่ก่อให้เกิดรายได้ เข้าสู่กิจการ เป็นล้วนที่สร้างผลกำไรให้กับกิจการ ดังนั้น คุณภาพของงานที่ปฏิบัติ จึงเป็นสิ่งสำคัญ มากกว่า หันนั้นในบทนี้ จึงศึกษาถึง การจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานขาย เพื่อให้เกิดผลด้านการ บริหารในพิเศษทางที่เป็นประโยชน์แก่กิจการมากที่สุด และอันวายผลต่อกันของพนักงานขายด้วย

#### งานขาย (Sales Job)

ในปัจจุบันนี้ ธุรกิจดีดี ฯมีสักษณะการค้าเดินงานหลากหลายชนิดนิยามที่จะสามารถ กำหนดให้ชัดเจน และแน่นอนลงมาได้ว่า ลักษณะของงานขาย จะต้องเป็นเช่นไร เพราะภาระกิจ การขายของกิจการที่มีอยู่ในทุกแห่งต่างจากกิจการที่มี แต่อย่างไรก็ตาม พนักงานขายก็จะมีงาน ประจำในล้วนที่เป็นการขายโดยเนื้อแท้ กับอีกล้วนที่อาจไม่ใช่งานขายโดยตรง แต่ก็ต้องมีล้านผู้ กัน เช่น โฆษณาไปถึงงานขายอยู่ด้วยแน่นอน

พิจารณา กันอย่างกว้าง ๆ แล้ว บุคลากรทุกคนในองค์การ จะมีล้วนสำคัญสำหรับคุณภาพ ของงานในด้านการผลิต การให้บริการ และเป็นผู้กำหนดภาพพจน์ขององค์การนั้น ๆ เป็นผู้สร้าง- เสริมและกระชับสมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับกิจการ ซึ่งบุคลากรที่มีบทบาทเหล่านี้มากที่สุด ก็คือ

พนักงานขาย นั่นเอง ผู้บริหารที่ชำนาญตลาดซึ่งได้ตระหนักถึง ความสำคัญของการบริหารบุคลากร ให้มีคุณภาพมากที่สุด จึงยินดีที่จะสละเวลาส่วนใหญ่ให้กับงานในด้านการปรับปรุงและพัฒนางานขาย ให้มีคุณภาพ และเป็นอาชีพอย่างแท้จริง ส่วนพนักงานขายก็ให้ความสำคัญกับงานในอาชีพของตน ทั้งในด้านการปฏิบัติการ เทคนิคงานและ การพัฒนาความสามารถ เพื่อให้งานขายมีประสิทธิผลตาม ต้องการ

พนักงานขาย เป็นบุคคลที่ปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า เพื่อให้ได้รับยอดขาย จึงต้องอุทิศเวลาส่วนใหญ่ในชีวิตประจำวันให้กับงานของตนอย่างมาก ภาระกิจของพนักงานขาย มี หลายอย่าง อาจจัดได้ดังนี้

(๑) การแสวงหาคำสั่งซื้อ (Soliciting Order) เป็นภาระกิจหลักของพนักงานขายส่วนใหญ่ พนักงานขายจะปฏิบัติงานมีได้ผลดี จำเป็นต้องมีความรู้ และเข้าใจอย่างถ่องถ้วน ในเรื่องราวดของสินค้าที่เขารับผิดชอบอยู่ ตลอดจนข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและความต้องการของเข้า ประเมินรายของสินค้าและชนิด และปริมาณขายสินค้าทั้งสายผลิตภัณฑ์นั้น ๆ การโอนซื้อขายสินค้า การตัดสินใจซื้อของผู้ซื้อ ความสำนึกรักษาสินค้า การออกแบบลูกค้า และการคาดคะเนสถานการณ์ซื้อขายในแต่ละครั้ง ภาระกิจเหล่านี้ พนักงานขายจำเป็นต้องเรียนรู้ และปฏิบัติเพื่อให้ได้รับ คำสั่งซื้อที่ต้องการ

(๒) การให้บริการ (Servicing Orders) พนักงานขายมีภาระกิจในด้านการ ให้บริการควบคู่ไปกับงานขายสินค้าโดยตรง เพราะลูกค้าส่วนรวม เรียกร้อง หรือพึงพอใจมากกว่า ที่จะได้รับข้อเสนอการให้บริการในรูปแบบต่าง ๆ จากผู้ขาย บางครั้ง บริการนั้นเป็นสิ่งจำเป็นต้อง ปฏิบัติ เช่น การติดตั้งสินค้า การตรวจสอบ ศูนย์แล็บบำรุงรักษา การศึกษา และบางส่วนเป็นบริการที่ ลูกค้าเรียกร้องเพิ่มเติมได้เป็นพิเศษ โดยที่กิจกรรมมีได้กันด้วย แต่พนักงานขาย จำเป็นต้องเสนอ สมองแก่ลูกค้าให้มากยิ่ง เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ หรือเพื่อโอกาสทางการแข่งขัน เช่น บริการซื้อก่อน พ่อนทีหลัง (โดยที่พนักงานขายทดลองจ่ายไปก่อน) บริการขนส่ง สั่งมอบ บริการคุณภาพรักษา แนะนำการใช้บริการแลกเปลี่ยน บริการจัดหาอุปกรณ์ ฯลฯ บางครั้งพบว่า เป็นการยากลำบากอยู่ บางที่จะแยกแยะความแตกต่างระหว่าง การให้บริการและการแสวงหาคำสั่งซื้อ เพราะภาระกิจ

สองสักษณะนี้ ต้องปฏิบัติควบคู่กัน หรือปฏิบัติไปพร้อม ๆ กัน จึงจะเกิดผลลัมฤทธิ์ในการขาย

(๓) การสำรวจหาลูกค้า (Prospecting) เป็นงานสำคัญอีกอย่างหนึ่งของพนักงานขาย ศึกษาภารกิจหน้าที่คาดว่าจะเป็นลูกค้าของเรานะ ซึ่งหมายถึงผู้บริโภคที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับการซื้อสินค้า หรือมีความสามารถเข้าข่ายที่จะซื้อสินค้าได้ เช่น มีความต้องการใช้สินค้า มีอำนาจซื้อ หรือมีรายได้ในระดับเพียงพอที่จะซื้อได้ มีการตัดสินใจซื้อได้เอง หรือมีคุณสมบัติอื่น ๆ ที่จะเฉพาะลงไปโดยชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น มีกิจการของตนเองในฐานะเป็นผู้ผลิตขนาดย่อม จึงสามารถซื้อเครื่องจักรขนาดเล็กของกิจการได้ เป็นต้น การสำรวจหาลูกค้า เป็นงานจำเป็นที่ต้องกระทำโดยสม่ำเสมอ เพื่อให้งานขายหรือการออกสำรวจหาคำลั่งซื้อ ไม่ต้องคำเนินไปอย่างไรๆ หมาย ก็ล้วนจะซื้อขายให้รู้ว่า ควรจะไปพบลูกค้า ใครบ้าง อุปกรณ์ใด มีข้อมูลส่วนบุคคลอย่างไรบ้าง เพื่อให้พนักงานขายได้เตรียมตัวให้พร้อมก่อนลงมือขายจริง ๆ และเพื่อให้การเข้าพบลูกค้าไม่มีดีดห่วงอยู่บ่อย ๆ อันเป็นการลื้นเปลืองเวลา คำใช้จ่ายขาย และตัดตอนกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานด้วย

(๔) การเผยแพร่สั่งเสริมการขาย (Missionary Work) เป็นภาระกิจอีกอย่างของนักขาย ที่ภูมิบูรณาญาสัมภានที่จะมีผลลัพธ์ดีในระยะยาว ออกเผยแพร่และสร้างสรรค์ความเข้าใจอันดีในหมู่ลูกค้า ทั้งเป็นการสนับสนุนสินค้าของกิจการให้เป็นที่นิยม ยอมรับมากขึ้นอีกในตลาด พนักงานขายจึงต้องตระเวนไปพบปะลูกค้า ช่วยแนะนำวิธีขายที่ถูกต้อง สนับสนุนปัญหาและทางแก้ไขปัญหาของลูกค้าสื่อข่าวความเข้าใจอันดีต่อ กัน เป็นต้น

(๕) การรวบรวมข่าวสาร (Accumulating Information) หมายถึงงานค้านการติดตามข่าวสารและความเคลื่อนไหวในตลาด เกี่ยวกับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในทุกช่วงระยะเวลา เช่น ข่าวคราวจากลูกค้า สินค้า คู่แข่งขัน สภาพเศรษฐกิจ สมัยนิยม ภาระการเงิน ฯลฯ ข้อมูลเหล่านี้จะถูกรวบรวมเข้ามาสู่กิจการ โดยใช้พนักงานขายเป็นผู้ทำหน้าที่ได้ดีที่สุด ในทำนองเดียวกัน พนักงานขายก็จะเป็นผู้นำข่าวสารจากกิจการไปยังลูกค้าทั่งมวล เพื่อให้เข้าใจถึงรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับสินค้า นโยบาย และวิธีการขาย ข้อเสนอต่าง ๆ และเงื่อนไขการขาย ข่าวคราวการติดต่อสื่อสารระหว่างลูกค้ากับกิจการ นับว่าเป็นเรื่องจำเป็นมาก และต้องคำนึงถึงการให้ดีที่สุด เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องและนำไปสู่การตัดสินใจซื้อในที่สุด

(๖) การตัดสินใจเชิงบริหาร (Management Decisions) นอกเหนือจากการค้าขาย และอื่น ๆ ที่ต้องรับผิดชอบอยู่แล้ว พนักงานขายจะมีภาระกิจลักษณะส่วนหนึ่งในด้านบริหาร ที่จะต้องมีต่อพนักงานขายคนอื่น ๆ ตลอดจนบุคลากรฝ่ายอื่น ๆ ในองค์การนั้น ๆ และความรับผิดชอบที่ปรึกษาพยากรณ์ ส่องอ่านว่าความสุขของกิจการประกอบกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ขาย สร้างเป็นทรัพยากรด้านบุคคลชนิดหนึ่งขององค์การ ซึ่งต้องอยู่ร่วมกันกับบุคลากรฝ่ายอื่น ๆ จึงมีภาระกิจที่ต้องปฏิบัติต่อ กัน ในฐานะผู้ร่วมงานด้วย พนักงานขายจึงเข้าไปเป็นบทบาทร่วมด้วยในด้านการตัดสินใจ เกี่ยวกับ ระบบการให้สินเชื่อ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ การเพิ่มระดับบริการ แก่ลูกค้า เป็นต้น

(๗) งานที่ไม่ใช่การขาย (Nonsale Work) หมายถึงภาระกิจที่เกี่ยวเนื่อง แต่ ไม่ใช่งานขายโดยตรง เช่น การจัดทำรายงานการปฏิบัติงาน อันได้แก่ รายงานขาย รายงานการ ใช้จ่าย รายงานการหาลูกค้า รายงานการเดินทาง และอื่น ๆ นอกจากนี้ยังมีงานประจำ เช่น การจัดเก็บเอกสาร เป็นต้น

(๘) การหาความรู้ทางการตลาด (Marketing Knowledge) พนักงานขายจะ เป็นต้องมีความรู้ และเข้าใจถึงลักษณะงานการตลาดของกิจการนั้น ๆ รู้ถึงเป้าหมายและแนวทาง ปฏิบัติของนักการตลาด รู้การคำนวณงานของคู่แข่ง รู้รากลินค้าทั้งที่เป็นคู่แข่งชั้นໂคีย์ รวม ถึง ช่องทางการจัดจำหน่าย ลักษณะอุปสงค์ของตลาดสำหรับลินค้าของกิจการ ความแตกต่างของ ผลิตภัณฑ์ของกิจการกับคู่แข่งชั้น ตลอดจนความต้องการของลูกค้าที่มีต่อสินค้านั้น ๆ เป็นต้น

### การจ่ายหากาทุนให้พนักงานขาย (Sales Compensation)

โดยที่กิจการมีเป้าหมายในการจ่ายค่าตอบแทน แก่พนักงานขายในลักษณะเดียวกันกับ บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การ และสามารถนำเอาหลักการจ่ายค่าตอบแทน มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม สมกับสถานการณ์ ซึ่งผู้บริหารจะต้องศึกษาทรัพยากรศาสตร์ ฯ บางประการ กล่าวคือ

ประการแรก ทั้งที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ควรจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจถึงลักษณะ งานขายให้ลึกซึ้งเสียก่อน

ประการที่สอง ควรจะต้องกำหนดให้ รัฐการกำหนดค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับคุณค่าของงานที่ปฏิบัติด้วย โดยคำนึงถึงลักษณะของงานแต่ละชนิดในกลุ่มงานขาย และตำแหน่งของงานขายแต่ละตำแหน่ง ให้สัมพันธ์กับพอ เท่านะพอควรด้วย

ประการที่สาม ค่าตอบแทนของพนักงานขาย ควรต้องมีความสัมพันธ์กับระดับการจ่าย ค่าตอบแทน ที่กิจการอื่น ๆ ใช้สำหรับงานขายในลักษณะเดียวกันนั้น

ประการที่สี่ พนักงานขายที่มีผลงานดีเด่นกว่า ควรจะได้รับรางวัลมากกว่าคนอื่น ๆ

ประการที่ห้า กฎหมายที่กิจการบริหารทั่วไปที่กิจการได้กำหนดไว้ ตลอดจนระเบียบปฏิบัติ ส่วนที่กิจการกำหนด เป็นหลัก เป็นต้นขององค์การที่ใช้กับบุคลากรส่วนรวม ส่วนเหล่านี้ จะต้องนำเข้ามาพิจารณาประกอบกันด้วยในส่วนของพนักงานขาย เพื่อใช้เป็นแนวทางการพิจารณาเสนอตำแหน่ง การให้ความตั้งใจความซ่อน การมอบหมายงานและกำหนดค่าตอบแทน ซึ่งจะทำให้ เกษที่พิจารณาการให้ค่าตอบแทนในขั้นพื้นฐานของพนักงานขาย เป็นไปในลักษณะเดียวกับของบุคลากรฝ่ายอื่น ๆ ขององค์การ โดยไม่มีความเหลือล้ำกัน และผู้บริหารจึงสามารถตัดแปลงรัฐการจ่ายค่าตอบแทนให้สมเหตุสมผลได้ โดยไม่ทำให้ขาดหลักเกณฑ์เป็นต้นแต่อย่างใด

สำหรับการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนพนักงานขาย จะยึดหลักการสำคัญว่า "กิจการควรจัดหาสิ่งจูงใจให้พนักงานขายมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานขายให้มีผลงานถึงระดับที่กิจการกำหนดไว้ เป็นเป้าหมายให้จังได้" ซึ่งเป้าหมายการขายของแต่ละกิจการ จะมีความแตกต่างกันไปได้เช่นกัน ดังนั้น ต้องการให้พนักงานปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการแก่ลูกค้า ต้องการเพิ่มผลกำไร ต้องการเพิ่มปริมาณขาย ต้องการลูกค้ารายใหม่ เป็นต้น ซึ่งทำให้กิจการสามารถใช้ รัฐการจูงใจ (incentive) ได้หลากหลายรัฐการ เช่น กิจการจะให้ค่าตอบแทนเป็นเงินเดือนประจำสำหรับงานด้านการให้บริการลูกค้า หรือจ่ายให้ในรูป เงินเดือน โบนัส คอมมิชชัน ผสมผสานกัน หรือบางกรณีสามารถจ่ายในรูป คอมมิชชันโดยตรงก็เป็นได้ นอกจากสิ่งจูงใจในรูป ตัวเงินแล้ว กิจการควรใช้หลักจิตวิทยาด้วยในความจริงที่ว่า เงินเป็นสิ่งจูงใจที่สุด แต่ก็ใช้ได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น มุขย์ยังต้องการได้รับการตอบแทนความสามารถในรูปแบบอื่น ๆ ด้วย เช่น การให้รางวัล การยกย่องให้

เบียร์ การยอมรับความสามารถของเข้า ปัจจัยที่ไม่ใช่หัวเงนเหล่านี้ มีบทบาทในการอุปใจให้เข่นกัน

โดยที่ การจ่ายค่าตอบแทนพนักงานขายในอัตราสูง ๆ จะเป็นสิ่งชูงใจให้คนอยากทำงานมากขึ้น ผู้บริหารซึ่งต้องศึกษาแผนการจ่ายค่าตอบแทนอย่างรอบคอบ และอาศัยปัจจัยอื่น ๆ ศึกษาไว้ด้วย เช่น คุณลักษณะของตลาดแต่ละล้วนที่พนักงานขายเข้าไปปฏิบัติงาน, การจัดแบ่งอาณาเขตการขาย, และการมอนตามยานลงไปในแต่ละเขตการขาย ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลอย่างมากต่อระดับการปฏิบัติงานของพนักงานขายแต่ละคน ตลอดจนเป็นสิ่งกำหนด ระดับรายได้ของพนักงานขาย ดังนั้น เพื่อให้แน่ใจว่า ได้ศึกษาความแตกต่างของความสามารถและโอกาสในการขายที่เกิดจากปัจจัยเหล่านี้โดยถือวัน และด้วยความยุติธรรมแล้ว ก่อนการกำหนดแผนจ่ายค่าตอบแทน ผู้บริหารกิจการจึงมอบหมายให้ ภาระกิจการกำหนดค่าตอบแทนนี้เป็นความรับผิดชอบโดยตรงของ ผู้บริหารงานขายเดียว แทนที่จะมอบให้กับผู้ดูแลฝ่ายบุคคลของกิจการ

นอกจากนี้ยังคงมี ปัจจัยอื่น ๆ มีความสำคัญในการวางแผนการจ่ายค่าตอบแทนอยู่อีก เช่น อัตราการกระจายของตลาดตามที่ศูนย์ศึกษาสรุป จำนวนของพนักงานขายที่ปฏิบัติงานในแต่ละเขตขาย และคุณลักษณะเฉพาะตัวของพนักงานขาย ตลอดจนที่มีงานขายของกิจการ ด้วยเช่น พนักงานขายที่ปฏิบัติงานในเขตตลาดที่มีลูกค้าอยู่กระยะไกลจำนวนมาก เขายังต้องใช้เวลาส่วนมากทุกไปในการเดินทาง จึงมีค่าใช้จ่ายในการขายระดับสูง และปริมาณการขายต่ำกว่า พนักงานขายในเขตอื่น ๆ กิจการต้องศึกษาความแตกต่างนี้ในขณะวางแผนการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมด้วย หรือกรณีที่พนักงานขายทำงานเป็นพนักงาน มีใช้ต่างคนต่างขาย การจ่ายค่าตอบแทนก็ควรเป็นสิ่งชูงใจให้พนักงานขายอย่างทั่วถ้วนเป็นกลุ่มให้มากขึ้น โดยไม่เกิดความชัดแย้งแตกต่างกันไป ดังนั้นจึงไม่แปลกอะไรเลยที่เราได้พูดว่า แผนการจ่ายค่าตอบแทนของกิจการทั้งหลาย มีความแตกต่างกันไปเป็นหลักลักษณะ สารพัดชนิด และเปลี่ยนแปลงรูปแบบได้บ่อย ๆ เช่น การสำรวจได้พบว่า สูตรกิจธันดับหนึ่ง รีด ๒ แห่ง ก็มีแผนการจ่ายค่าตอบแทนเป็น ๕ รูปแบบต่าง ๆ กัน และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ทุกรายยะในช่วงเวลา ๕ ปีที่ผ่านไป

## หลักเบื้องต้นของการจ่ายเงินเพื่อการจูงใจ

กล่าวได้ว่า กิจการนี้ ๆ จะมีความพึงพอใจรูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทนชนิดนี้ ๆ ที่ต่างกันไป โดยเขามุ่งพิจารณาว่า รูปแบบที่เลือกไว้นั้น จะให้ผลลัพธ์ไปสู่primaxขายตามที่กิจการต้องการได้ดีที่สุดหรือไม่ และมีความสอดคล้องกับสภาพงานขายของกิจการในรายละเอียดมาเพียงใด กิจการจะพิจารณาความเหมาะสมสมศักดิ์ร่วมกับผู้จัดการขาย ทำการวิเคราะห์รังสรรค์ประสิทธิภาพการขาย (Sales Objective Analysis) และจากงานขาย (Sales Job) และกำหนดแนวทางที่จะจูงใจพนักงานขายไว้ให้ชัดเจนด้วย

การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อจูงใจผู้ปฏิบัติงานขาย จะนำมาใช้ได้ผลดีในทางปฏิบัติ ภายใต้สถานการณ์ ดังนี้

- ๑) ภาระกิจการขายที่กำหนดเป็นหน้าที่เอาไว้ เป็นงานที่กระทำโดยพนักงานขายโดยเฉพาะ ไม่ใช่ลักษณะงานเชื่อมโยงร่วมกัน ภาระกิจของฝ่ายอื่น ๆ
- ๒) ปริมาณขายที่กระทำได้ มีความหมายอย่างสำคัญยิ่งในการกำหนดความสำเร็จของกิจการ
- ๓) ลินค้ามีความแตกต่างค้านผลิตภัณฑ์อยู่บ้าง
- ๔) พนักงานขาย มีความต้องการจะได้ลูกค้าด้วยหัวรังเพิ่มมากขึ้น ในทำนองเดียวกับที่เข้าต้องการจะขายลินค้าด้วย
- ๕) ปัจจัยที่ไม่มีตัวตน ได้แก่ สุนทรียภาพส่วนบุคคล ความสามารถในการซักจุ้งโน้มน้าว ฯลฯ เหล่านี้ มีความสำคัญมาก
- ๖) ลินค้าที่ขาย ไม่ได้เป็นอยู่กับ เทคนิคด้าน ๆ มากเกินไป
- ๗) ภาระกิจก่อนการขาย ได้แก่ การโฆษณา และการส่งเสริมการขาย เหล่านี้ไม่ได้มีบทบาทสำคัญมากไปกว่างานขายหลัก ในการคำนึงงานซื้อขายกันจริง ๆ

## ระดับการจ่ายค่าตอบแทนรวม

ระดับของค่าตอบแทนรวมที่จ่ายให้พนักงานขาย จะถูกกำหนดขึ้นโดยปัจจัยบางประการ เป็นเบื้องต้น ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างอัตราการจ่ายค่าตอบแทนทั้งหมด ภาระการแข่งขันในตลาด และภาวะเศรษฐกิจในช่วงเวลานั้น ๆ ส่วนประเด็นสำคัญที่สูตรสำหรับปัจจัยภายในกิจการ จะอยู่ที่ตำแหน่งการบริหารงานขาย ตำแหน่งการปฏิบัติงานขาย และตำแหน่งที่เป็นฝ่ายสนับสนุนงานขายให้อุล่วง ซึ่งจะมีค่าตอบแทนงานแยกค้างกันไป ที่สำคัญในกิจการอีกอย่างหนึ่งคือ ต้องพิจารณา ด้วยว่า พนักงานขายในตำแหน่งใด ที่ต้องการการอุปโภคและการส่งเสริมสนับสนุนมากเป็นพิเศษ เพื่อให้เข้าสู่กันอยู่กับกิจการนานตลอดไป หรือตำแหน่งใดที่สามารถกว่าจ้างเข้ามาได้ตลอดเวลา โดยไม่ยากนัก กิจการต้องเปรียบเทียบความแตกต่าง เพื่อกำหนด เป็นค่าตอบแทนที่ให้ผลตอบแทน เป้าหมายได้ด้วย

กิจการจำนวนมาก ได้พบว่า พนักงานขายสามารถทำรายได้ ได้มากกว่าผู้จัดการขาย หรือประธานกรรมการของกิจการเสียอีก ซึ่งไม่ใช่สิ่งแปลกเท่าไหร่นัก เพราะจากฐานการจ่ายค่าตอบแทนที่จ่ายตามผลงาน จะต้องให้โอกาสแก่คนที่มีความสามารถเด่นพิเศษจริง ๆ แต่ถ้า กิจการได้พบว่า โดยเฉลี่ยแล้ว พนักงานขายแต่ละคน หรือส่วนมาก พวกเขายังสามารถทำรายได้มากเกินกว่ารายได้ของผู้จัดการขายจนเป็นเรื่องปกติ อย่างนี้แล้วให้ถือเป็นเรื่องผิดปกติได้เลย ควรจะต้องตรวจสอบวิธีการจ่ายค่าตอบแทนนั้นเสียใหม่ได้แล้ว กิจการควรริบสักไว้เสมอว่า อย่างไรก็ต้อง พนักงานขายที่สามารถทำรายได้มากที่สุด เป็นไปตามแผนการจ่ายค่าตอบแทนนั้น ควรจะต้อง เป็นผู้มีค่าใช้จ่ายขายเป็นจำนวนน้อยที่สุดด้วย ซึ่งจะเป็นผลศักดิ์สิทธิ์กิจการนั้น ๆ ทั้งนี้ เพราะได้พบอยู่ น้อย ๆ ว่า พนักงานขายที่ทำรายได้สูงเป็นส่วนสำคัญในการใช้จ่ายเงินทางการขายในระดับสูงมาก ด้วย ซึ่งมีผลให้กิจการมีผลกำไรเหลืออยู่น้อยมาก เพราะถูกหักรายจ่ายเสียหมด ดังนั้น เพื่อ ความเหมาะสมทางการบริหาร กิจการควรพิจารณาความสามารถในการใช้จ่ายอย่างประหยัดของ พนักงานขายเข้าไว้ด้วย และหารือการควบคุมการใช้จ่ายให้อยู่ในระดับต่ำไว้เสมอ

การจ่ายค่าตอบแทนที่สั้นแล้ว ยังควรต้องพิจารณาถึงความพอใจทางเพศความ เมื่อเปรียบเทียบระดับค่าตอบแทนที่กิจการอื่น ๆ เข้าใช้กันอยู่ด้วย และต้องพิจารณาตามหลักเศรษฐศาสตร์เข้า

ไว้บ้าง เพื่อให้สมเหตุผลยิ่งขึ้น อาทิ เช่น การพิจารณาจุดคุ้มทุนของกิจการ โอกาสทำกำไรของสินค้าแต่ละสายผลิตภัณฑ์ ซึ่งมักแตกต่างกันไป จึงควรแยกการวิเคราะห์จากกันด้วย การกำหนดโอกาสก้าวหน้าทางธุรกิจของสินค้านั้น และตลาดนั้น ๆ ตลอดจนปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบการจ่ายค่าตอบแทน เป็นรายละเอียดด้วย

ระดับการจ่ายค่าตอบแทนของพนักงานขาย จะมีความแตกต่างกันไปได้ เช่นการศึกษารายหนึ่งรายงานว่า พนักงานขายมีรายได้ ในช่วง ๘,๐๐๐ - ๔๕,๐๐๐ เหรียญสหรัฐ/ปี และหารายได้สูงถึง ๗๐๐,๐๐๐ เหรียญสหรัฐ/เดือน ก็มี จึงอาจกล่าวว่าปัจจัยที่กำหนดระดับการจ่ายค่าตอบแทนรวมของพนักงานขาย มีดังนี้

๑. กลุ่มอุตสาหกรรม ระดับค่าตอบแทนของพนักงานขายจะผันแปรไปตามประเภทของอุตสาหกรรมที่กิจการนั้นประกอบอยู่ ซึ่งกิจการต้องพิจารณาระดับการจ่ายค่าตอบแทนในกลุ่มอุตสาหกรรมนั้นเป็นหลักด้วย จึงจะช่วยให้แนวทางการตัดสินใจที่ถูกกว่า

๒. สักษะงาน ภาระกิจการขายขึ้นอยู่กับ ส่วนประสมผลิตภัณฑ์ สินค้าและส่วนควบคุมสินค้านั้น การมอบหมายอาณาเขตขาย ภาระกิจการขายที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ซึ่งความยากง่ายของภาระกิจขึ้นอยู่กับประเภทสินค้า ตลาด นโยบายของกิจการ เป็นต้น

๓. รูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทน ได้พบว่า รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนใดที่ได้กำหนดให้มีสัดส่วนของค่าตอบแทนเพื่อการจุนใจในปริมาณมากกว่าส่วนอื่น ๆ ก็จะทำให้มีค่าตอบแทนรวมในระดับสูงตามไปด้วย นับเป็นความยากลำบากประการหนึ่งในการเบรียบเทียบสักษะงานที่คล้ายคลึงกัน ในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีอุตสาหกรรมใด เพื่อให้ได้ผลงานที่เที่ยงธรรมจริง ๆ จึงได้พบเสมอว่า พนักงานขายที่อยู่ในกลุ่มได้รับการล่งเสริมจุนใจเป็นพิเศษ เช่นจะมีโอกาสทำรายได้สูงกว่า รวม ๆ ๒๐ % เมื่อเบรียบเทียบกับพนักงานขายอื่นๆที่ทำงานลักษณะเดียวกันนี้ แต่ได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือนประจำเท่านั้น

๔. คน บุคลากรจะมีคุณค่าขึ้นมา เมื่อเขางามมีอิทธิพลงานอย่างหนึ่งอย่างใดเท่านั้น คุณค่าของเขาก็จะจากประสิทธิภาพของงานที่กระทำ ผลงานของเขาก็ขึ้นได้มากน้อยขึ้นอยู่กับระดับความสามารถที่ปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นงานหลักที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า และสินค้า หรืองานส่วนประกอบรอง ถึงแม้ก็ตาม คุณภาพของบุคลากรจะถูกนิยามพิจารณาด้วยเสมอ เช่น บุคลิกภาพ ความชำนาญการ ประสบการณ์ ความตั้งใจ ความสามารถพิเศษ ความซื่อสัตย์ ความขยันและอดทน และอื่น ๆ

### การกำหนดภาระงานของเงินเดือน

เมื่อพนักงานลงมือปฏิบัติงาน และสร้างผลงานขายได้แล้ว เขาย่อมคาดหวังที่จะได้รับค่าตอบแทนผลงานของตน อาจกล่าวได้ว่า พนักงานขายจะได้รับค่าตอบแทนผลงานในรูปของเงินเดือน (Salary) เป็นส่วนใหญ่ เช่นเดียวกับบุคลากรในฝ่ายอื่น ๆ ของกิจการ จะมีความสัมพันธ์จากกันไปบ้าง ก็เชียงแต่ในด้านรูปแบบ และเทคนิคที่นำมาใช้ในการพิจารณารายละเอียด เมื่อต้องปฏิบัติงานค่างๆ แทนกันเท่านั้น และ เมื่อปริมาณส่วนใหญ่ของการจ่ายค่าตอบแทนรวม ขึ้นอยู่ กับรายได้ส่วนที่เป็นการวุ่นวายพนักงานขาย ดังนี้แล้ว กิจการจึงต้องใช้เทคนิคการจ่ายค่าตอบแทน และมาตรการรักษาผลงานที่รักกุมมากขึ้น ส่วนการจ่ายค่าตอบแทนเป็นเงินเดือนโดยตรง สามารถวัดผลงานและความสามารถได้ง่ายกว่า และชัดเจนยิ่งกว่า โดยดูจากปริมาณรายได้รวมที่ทำได้นั่นเอง

### การใช้คำอธิบายรายละเอียดของงาน (Job Description)

การที่กิจการจะได้ใช้คำอธิบายรายละเอียดของงาน (Job Description) หรือไม่ก็ตาม ย่อมจะขึ้นอยู่กับความเป็นจริงว่า กิจการมีตำแหน่งงานขายอยู่มากน้อยเพียงใด สากลจะ ความซับซ้อนของงานนั้น ๆ มีหรือไม่อย่างไร และผู้ที่ทำหน้าที่จ่ายเงินเดือน สามารถเรียนรู้ถึงรายละเอียดเหล่านั้นได้โดยง่ายหรือยากเสียงใด จากการศึกษาพบว่า มีผู้ใช้คำอธิบายรายละเอียด ของงานอยู่มากถึง ๕. - ๗๕ % ของกิจการทั้งหมด และอาจเป็นที่เข้าใจกันเองได้ว่า กิจการ ที่มีตำแหน่งงานขาย (ที่ไม่ได้รวมถึงจำนวนพนักงานขาย) ในจำนวนมากกว่า ๒๔ ตำแหน่งจะมี ความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้ คำอธิบายรายละเอียดสากลงาน เป็นเครื่องมือสำคัญ

การวางแผนของคำอธิบายรายละเอียดสักមะงา จะแยกต่างกันในกลุ่มธุรกิจการผลิต และธุรกิจสำนักงาน ข้อมูลจำเป็นต้องใช้เกี่ยวกับเงื่อนไข นอกจากจะบอกว่า พนักงานขาย มีภาระกิจใดบ้าง ยังรวมไปถึง ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ที่มีไว้ขาย, ลักษณะที่ครอบครองไว้ และอื่น ๆ ซึ่งโดยสรุปแล้ว รายละเอียดเหล่านี้บอกถึงความแตกต่างของงานขายได้ดีที่สุด

### การใช้การประเมินค่าของงาน (Job Evaluation)

บางกิจการ ได้เลือกที่จะใช้วิธีการประเมินค่าของงาน (Job Evaluation) ในกรณีที่ กิจการจ่ายค่าตอบแทนการขาย โดยใช้เงินเดือน (Salary) เป็นหลักใหญ่ กิจการนี้มีการประเมินค่าของงานขายโดยเทคนิคแบบตั้งเดิมที่เคยใช้กับงานอื่น ๆ ในองค์การนั้นเอง

เมื่อกิจการได้พบว่า ตัวแทนของงานขายนั้น ่มีความรับผิดชอบหลักใหญ่ ในสักกะคล้ายคลึงกันเป็นส่วนใหญ่ จะแยกต่างกันเฉพาะที่ขนาดและจำนวนลูกค้า, ปริมาณขาย และมาตรการกำหนดเป้าหมาย เหล่านี้ทำให้ กิจการจะนำเอาเทคนิคการประเมินแบบง่าย ๆ ที่นิยมใช้หัวไป เช่น มาใช้เป็นมาตรฐานการประเมินงานขายนั้นได้โดยสะดวก ตั้งตัวอย่างในตารางที่ ๑ ได้แสดงการประเมินค่าของงานโดยระบบการจัดกลุ่มงาน โดยให้ตัวแทนของงานขาย มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างการจ่ายเงินด้วย

### ตารางที่ ๑ การประเมินค่าของงานขาย โดยพิจารณาจากตัวแหน่งงาน

ตัวแหน่ง	ระดับการจ่าย	ปริมาณขาย (หน่วยเงิน)	จำนวน ระดับ	Person Supervised งานขาย	อื่น ๆ
พนักงานขายที่ ๓	๘	ต่ำกว่า ๕๐๐,๐๐๐	๑ - ๗	๐	๐
พนักงานขายที่ ๒	๑๐	๕๐๐,๐๐๐-๒,๔๐๐,๐๐๐	๗ - ๗	๐ - ๗	๐
พนักงานขายที่ ๑	๑๒	๒,๔๐๐,๐๐๐-๕,๐๐๐,๐๐๐	ห้อง陌	๑ - ๑๒	๐ - ๑
ผู้จัดการระดับเขต	๑๕	สูงกว่า ๕,๐๐๐,๐๐๐	ห้อง陌	๗ - ๑๐	๑ - ๕
ผู้จัดการระดับภาค	๑๗	สูงกว่า ๑๐,๐๐๐,๐๐๐	ห้อง陌	สูงกว่า ๑๐	สูงกว่า ๕

## การใช้ระบบคุณธรรม (Merit Pay)

ในการที่พนักงานขาย มีค่าตอบแทนที่ได้รับจากกิจการ เป็นเงินเดือนประจำ เขยุงหงส์ ว่า ควรจะมีความแตกต่างในระหว่างการจ่ายเงินพิเศษเพิ่มขึ้นโดยระบบ Merit ซึ่งระบบการจูงใจ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานมากกว่าปกติ เช่นว่าเขามีความรู้เห็นอกว่าคนอื่น ๆ มีความสามารถ หักษะและประสบการณ์มากเป็นพิเศษ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างแน่วแน่ หรือปัจจัยอื่นใดอีกด้วย ปัจจัยด้านคุณค่าเหล่านี้ ควรมีส่วนกำหนดค่าของเข้าให้สูงขึ้นหรือไม่ ส่วนในการจ่ายค่าตอบแทนโดยระบบการจูงใจนั้น มองด้านตรงข้าม ศือผู้ง่ไปถึงการให้รายได้ส่วนพิเศษ โดยเฉพาะกับพนักงานขายคนที่งดงาม ที่สร้างผลงานบรรลุเป้าหมายในระดับที่กิจการกำหนดไว้ในทางปฏิบัติแล้ว การจ่ายเงินตามระบบ Merit กับระบบจูงใจจะมีความสัมพันธ์กัน แต่มักให้ความสำคัญระบบ Merit น้อยกว่า ในทางตรงข้าม แผนงานจ่ายค่าตอบแทนที่ให้ส่วนสูงใจเพิ่มขึ้นจากเงินเดือนประจำนั้น รายได้ส่วนที่เพิ่มขึ้นในลักษณะจูงใจ จะปรากฏในรูปของเงินโบนัสด้วย

### ปัญหาที่ต้องพิจารณา

ปัญหาพิเศษที่ผู้บริหารต้องพิจารณาในการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานขาย ศือขาดควรจะต้องทำอย่างไรในการที่ได้โดยยั้งพนักงานขายไปสู่ตลาดแข่งขัน ๆ จะมีผลต่อการจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะใด ในบางกิจการมีการโดยยั้งพนักงานขายในแต่ละเขตสับเปลี่ยนกันบ่อย ๆ เพื่อต้องการสนับสนุน หรือผลักกันปฏิบัติงานในสภาพที่ต่างกัน หรือเพราภาระภาระการเปลี่ยนแปลงในตลาดนั้น ๆ กรณีเหล่านี้ จะเป็นต้องมีการปรับแต่งวิธีการและเกณฑ์จ่ายค่าตอบแทน เสียใหม่ เพื่อให้เหมาะสมกับระดับการรองรับ تماما กับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในแต่ละเขต ตลอดจนเป็นการเพิ่มพูนโอกาสแสวงหารายได้ของเข้าด้วย

ในบางสถานการณ์ รายได้รวมของพนักงานขายเกิดจากค่าตอบแทนหรือการจูงใจ เป็นรายการพิเศษที่มากกว่าเงินเดือนประจำ ทั้งนี้รวมถึง พาหนะที่กิจการจัดไว้ให้ใช้เป็นพิเศษ ค่าใช้จ่ายยานพาหนะ เงินรางวัลพิเศษ ของรางวัลได้รับจากการประพฤติยอดขาย ค่าใช้จ่ายขายที่

กิจการจำยศินให้ สถานภาพสามารถเป็นศิริสุข การลดภาษี และอื่น ๆ กรณีเช่นนี้ กิจการควรพิจารณาให้เหมาะสมด้วยว่า ควรให้อั่งใจสังจะงใจให้คนอย่างทำงานมากขึ้น เพื่อยืนยันเข้าไปขายในอาณาเขตตลาดที่ตนไม่คุ้นมาก่อน โดยทุ่มเทความพยายามพยายามมากขึ้นไปอีก เป็นต้น

### แผนการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อการขาย

แผนงานการจ่ายค่าตอบแทนของกิจการนี้ ควรกำหนดให้ เหมาะกับลักษณะของผลิตภัณฑ์ องค์กร และภาวะการค้าที่เกิดขึ้นเป็นรายกรณี ซึ่งมีแผนงานดังกล่าวไว้เกิดขึ้นหลายร้อยชนิด เพื่อใช้จูงใจพนักงานขายในเหตุผลต่าง ๆ กัน ซึ่งอาจจัดสรุปรวมกันได้เป็น ๕ กลุ่ม ดังนี้

๑. การจ่ายเงินเดือนโดยตรง (Straight Salary)
๒. การจ่ายคอมมิชชั่น (Commission)
๓. การใช้ระบบโควตา (Quota System)
๔. การใช้ระบบโบนัส (Bonus System)
๕. การจ่ายค่าตอบแทนตามแผนงาน (Planned Compensation)

### ๑. การจ่ายเงินเดือนโดยตรง

เป็นรูปแบบของการจ่ายเงินที่เอื้ออำนวยให้ฝ่ายผู้บริหารสามารถควบคุม และบริหารพนักงานขายในพื้นที่งานของตนได้อย่างเต็มที่ พนักงานขายจะถูกเรียกร้องให้ทุ่มเทเวลาส่วนใหญ่ให้กับกิจกรรมการขายในด้านพัฒนาการให้ดีขึ้นเรื่อยๆ และยังได้อาศัยริสิการิสัยและค้นคว้า เข้ามาช่วยพัฒนาด้วย ถ้าจำเป็นต้องการใช้ "เงินเดือนประจำ" ช่วยให้พนักงานขายมีรายได้จำนวนหนึ่งในปริมาณคงที่ ในงวดเวลาหนึ่ง ๆ ซึ่งรู้แน่นอนว่าจะเป็นเท่าไร ทำให้กิจการมีรายจ่ายเป็นจำนวนหนึ่งที่คงที่ และคาดคะเนได้ล่วงหน้า ขณะเดียวกัน ถ้าใช้จ่ายขาย เนสัยต่อหน่วยขายก็จะผันแปรไปตามปริมาณขาย ถ้ายังขายได้มาก กิจการจะลดตัวใช้จ่ายและลงไปด้วย วิธีการนี้ยังน่ามาใช้ได้สะดวก เพราะพนักงานขายที่ความเข้าใจได้ง่าย ไม่เกิดปัญหาด้วยความทรอจุกจิก และเหมาะสมที่จะใช้กับพนักงานขายหน้าใหม่ เพราะให้ความอบอุ่นใจกิจการที่มีรายได้แน่นอน ซึ่งช่วยเบ็ดโอกาสให้

เข้าหันไปใช้เวลาและสมองมุ่งพัฒนางานให้ดีขึ้นมากกว่าการพะวงถึงแต่รายได้ของตน แผนการจ่ายเงินเดือนที่ได้กำหนดไว้ตัวแล้ว จะมีส่วนชูงใจผู้ปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน แต่ยังไม่อาจเปรียบได้กับทรงกับการจ่ายค่าตอบแทนวิธีอื่น ๆ ที่ผูกพันกับปริมาณขายอยู่มากกว่า

## ๒. การจ่ายค่าคอมมิชชั่น

แผนการจ่ายค่าคอมมิชชั่น เป็นวิธีการหนึ่งในหลาย ๆ วิธีการ ที่นำเอาผลงานของพนักงานขายมาพิจารณาโดยตรง โดยจ่ายค่าตอบแทนตามปริมาณขายที่สร้างได้ สำหรับรูปแบบที่ง่ายที่สุดนี้ กำหนดไว้เป็นจำนวนเบอร์ เฮ็นต์ของมูลค่าของยอดขายที่พนักงานขายคนนั้น สร้างขึ้น อัตราเบอร์ เฮ็นต์ที่นิยมใช้จะอยู่ระหว่าง ๑ % ไปจนถึง ๒๕ % อาจเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ไปเป็นลักษณะหรือ กำหนดเป็นอัตราคงที่ หรือลดลงไปเรื่อย ๆ ตามปริมาณขายที่เพิ่มขึ้นก็ตาม ย่อมเป็นไปตามความ เหมาะสมขององค์การหนึ่ง ๆ แต่ได้พบว่า อัตราเบอร์ เฮ็นต์ของยอดขายนี้จะแตกต่างกันไปตามประเภทสินค้าและบริการที่ให้ลูกค้าด้วย

แผนการจ่ายค่าคอมมิชชั่น เป็นสิ่งจูงใจที่สุด ช่วยให้พนักงานขาย พยายามขายใน ปริมาณเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ แต่ก็ให้ผลทั้งด้านบวกและด้านลบไปพร้อม ๆ กัน กล่าวศือในขณะที่การจ่าย ค่าคอมมิชชั่น เป็นการจูงใจที่สำหรับงานขาย แต่สำหรับกิจการจัด เป็นคำใช้จ่ายขายอกรูปแบบหนึ่งด้วย ซึ่งเปิดโอกาสให้ พนักงานขายตัดสินใจ เน้นไปได้เต็มที่โดยไม่จำกัด ทราบเท่าที่เขามีความสามารถขาย ได้มาก ยิ่งนัก ได้พบกันว่า พนักงานขายที่รับค่าคอมมิชชั่น จะสามารถทำรายได้เกินกว่าผู้ที่รับเงินค่า ตอบแทนเป็นเงินเดือนประจำอยู่ถึง ๒๐ % ในระดับผลงานเดียวกัน แต่การมุ่งความสำเร็จไปที่ปริมาณขาย เช่นนี้ ยังทำให้กิจการยากแก่การควบคุมผลิตภัณฑ์และองค์ประกอบของส่วนประสบผลิตภัณฑ์ (Product Mix) ให้อยู่ในลู่ทางที่ต้องการ เพราะพนักงานขายมักจะพยายามผลักดันผลิตภัณฑ์ที่สามารถ ขายได้มากกว่าแล้วจะเลยสินค้ารายการที่ขายยาก แต่ทำกำไรต่ำหน่วยสูงกว่า นอกจากนี้พนักงานขาย ที่รับค่าคอมมิชชั่นมักจะมีความเป็นอิสระมากกว่า พนักงานควบคุมโดยตรงของกิจการ เพราะเข้า รู้ว่า ทำมากได้เงินมาก ทำน้อยได้เงินน้อย ไม่ทำงานก็ไม่ได้รับเงินของกิจการ เป็นการหาเสียงที่ เอง โดยกิจการไม่ได้มีส่วนโดยตรงแต่อย่างใด ดังนั้นความเชื่อถือย่างสูงจึงลดน้อยลง การปฏิบัติ

ตามนโยบายของกิจการที่จะหย่อนยานลงไปบ้าง หรือมีอัตราการล้าออก การบรรจุใหม่สูงมาก เพราะพ่อใจก็อยู่ เมื่อก็ลาออกไป ไม่ผูกพันกัน สภาพการณ์เข่นเมีย่อมไม่เป็นผลต่อกับผลงานส่วนรวมของกิจการแน่นอน และในประการสุดท้าย พนักงานขาย มักจะละ เสียความสนใจในภาระกิจอย่างอื่นที่ไม่ใช่การขายโดยตรง แต่มีความจำเป็นสำหรับกิจการดังเดยกล่าวมาแล้ว จึงทำให้ ผลงานของกิจการไม่ถึงระดับที่กำหนด และลูกค้าเกิดความไม่ศรัทธาในศรีสุด ทำให้ยอดขายลดลง และเสียโอกาสทางการแข่งขันด้วย

#### ๓. ระบบโควต้า

การจ่ายเงินค่าตอบแทนในระบบโควต้า จะคล้ายคลึงกับการจ่ายคอมมิชชั่น ยกเว้นตรงที่ว่า พนักงานขายมักจะได้รับค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือนประจำด้วยจำนวนหนึ่ง ในปริมาณไม่น่า ก็ ส่วนที่เหลือจะได้จากโควต้าโดยกำหนดรายได้ตอบแทนไว้เป็นอัตราเบอร์ เท่านั้นของปริมาณขายที่อยู่นอกเหนือโควต้า เช่น กำหนดให้รับเงินเดือนประจำ เดือนละ ๒,๐๐๐ บาท และถ้าขายสินค้าได้เกินกว่า ๔๐,๐๐๐ หน่วยขึ้นไป จะได้รับค่าตอบแทนอีก ๑ % ของปริมาณส่วนที่เกิน ๔๐,๐๐๐ หน่วยนั้น ดังนี้เป็นต้น

การใช้ค่าตอบแทนเป็นเงินเดือนจำนวนหนึ่งนี้ ทำให้กิจการควบคุมให้พนักงานขายปฏิบัติภาระบางอย่างตามที่กำหนดให้ด้วย เช่น เสริมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า งานรวมรวมข่าวสารข้อมูลจากตลาด ซึ่ง เป็นส่วนที่ภาระให้รับไปโดยนั้นขัดเชยมจากการที่พนักงานขายเหล่านี้มักสร้างผลงานขายไว้ในระดับต่ำๆ ล้วนโควต้าจะช่วยเพิ่มระดับผลงานของพนักงานขายให้สูงขึ้น ฯเรื่อยไป

ความสำเร็จของแผนการใช้โควต้า ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการกำหนด ระดับโควต้าไว้ถูกต้องกับสถานการณ์เพียงใด เพราะจำเป็นต้องใช้ความรู้ทางการตลาดเป็นอย่างมาก ตลอดจนการคาดคะเน พยากรณ์ยอดขาย และวิธีการทางสถิติเข้ามาประกอบด้วย แผนการใช้โควต้าสามารถนำมาใช้ในระดับภูมิภาคหรือตลาดระดับเขต โดยนำระบบการจ่ายเงินค่า酬ให้กับผู้ปฏิบัติงานในเขตนั้น ๆ ก็เป็นได้

#### ๔. แผนการจ่ายโบนัส

เป็นริชการที่นำมาใช้สำหรับพนักงานขายได้ในระดับเหนือกว่า โควต้าที่กำหนด ก็จะได้รับโบนัสเป็นเงินจำนวนหนึ่งที่กำหนดให้ โดยปกติ มักจะนำมายืมมากเป็นภาระ ในกรณีที่กิจการต้องการใช้กลยุทธ์การตลาดแบบแทรกซึม (Penetration) เข้าตลาดโดยตลาดนั้น หรือเพื่อมุ่งให้ได้กำไรในระดับที่กำหนดไว้ หรือเพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายไว้ในระดับต่ำ เป็นต้น ในทำนองเดียวกับการใช้โควต้า เงินโบนัสจะสามารถใช้กับการพิจารณาผลงานรวมของทีมงานขายเป็นกลุ่ม เพื่อช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกันโดยสารมัคศิ แล้วเวลาจ่ายโบนัสจึงค่อยเอารายจำนวนคนมาเฉลี่ยอีกทีหนึ่ง แผนการจ่ายโบนัสควรได้รับการพิจารณาโดยรอบคอบมากกว่า เพื่อให้สรุรายละเอียดของลักษณะงานขาย หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งควรนำมาประกอบการกำหนดโบนัสให้มากกว่าที่เคยใช้ในการกำหนดโควต้า และคอมมิชชัน

#### ๕. การจ่ายค่าตอบแทนตามแผนงาน

จะขึ้นอยู่กับปัจจัยบางอย่าง เช่น ความก้าวหน้าของอาชีพ และการประเมินค่าของความสามารถของบุคคล ตลอดจนผลงานที่เข้าสร้างขึ้นทั้งหมด เป็นอย่างไรบ้าง โดยระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามแผนงาน ผู้บริหารจะตั้งมาตรฐานเอาไว้ว่า กิจการคาดหมายว่าผู้ปฏิบัติงาน ควรจะมีผลงานมาตรฐานเป็นเท่าไคร แล้วจึงกำหนดจ่ายเงินและโบนัสตามแผนงานนั้น ซึ่งจะเกิดผลต่างระหว่างการจ่ายเงินจริง กับแผนงานการจ่ายเงินตามที่ควรจะเป็น ซึ่งความแตกต่างนี้จะต้องได้มีการปรับปรุงให้หมดไปโดยเร็ว โดยการจ่ายเงินเดือนชดเชยเข้าไป หรือการเปลี่ยนอัตราค่าตอบแทนที่สูงใจเอาไว้ให้ใกล้เคียงความต้องการมากกว่า

มีกิจการมากกว่าครึ่งหนึ่งของทั้งหมด ได้หันมาใช้ รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบผสม โดยใช้ริชการหลาย ๆอย่างปนกัน เพื่อให้รู้สึกว่า กิจการจะได้รับผลลัพธ์มากที่สุด ในโอกาสนั้น ๆ เช่น กิจการกำหนดให้เงินเดือนประจำ โบนัส เผาะส่วนที่ผลงานเกินกว่าโควต้าเท่านั้น เงินเดือนประจำ บาง คอมมิชชัน บาง โบนัสจะพะลวนที่เกินโควต้า และรูปแบบอื่น ๆ การใช้รูปแบบผสมผสานเข่นี้ ให้ผลลัพธ์หลายประการ กล่าวคือ กิจการสามารถรักษา rate ของการควบคุมกิจการขาย

ทั้งมวล เอ้าไว้ได้ ขณะเดียวกันก็สามารถกระดับยอดขายให้เพิ่มขึ้น พนักงานขายมีความหวังที่จะทำรายได้ให้มากยิ่งขึ้น แล้วมีความมั่นใจมากยิ่ง เมื่อจากรับเงินเดือนประจำเดือน ส่วนจุดต้องของแผนการจ่ายค่าตอบแทนแบบผสมผสาน ก็คือความสนับสนุน สับซับข้อนี้ยกแก่การท้าความเข้าใจให้ชัดเจน และมักมีปัญหาทางด้านการบริหารอยู่บ่อยครั้ง แผนงานชนิดนี้จึงอาจใช้เป็นระยะ ๆ ไม่ได้ใช้ยาวนานนัก เพื่อลดความซัดแย้งบางอย่างลงไปด้วย

#### แนวโน้มของการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อการจูงใจ

ตลอดเวลา ๒๐ ปีก่อนที่ผ่านมา ได้มีการศึกษาอย่างจริงจัง และค้นพบว่า แผนการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับพนักงานขายได้เปลี่ยนแนวทาง จากการจ่ายคอมมิชชั่น มาเป็นการจ่ายเงินเดือนประจำ และจ่ายในรูปแบบผสม ซึ่งไม่ได้หมายความว่า แนวทางนี้ได้ลดความสนใจที่จะกระดับเร็ว และสูง ใจผู้ปฏิบัติงานขายอีกต่อไปแล้ว ยังกว้างขึ้น ยังแสดงถึงความจริงอย่างหนึ่งที่ปรากฏชัดอย่างชัดเจนว่า จำนวนของค่าตอบแทนของงานขายที่เพิ่มขึ้นในกิจการใด ๆ ไม่ได้ทำให้มีผลลัพธ์ที่ดีในแผนการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อจูงใจเลยแต่อย่างใด

แนวทางการพัฒนาศักยภาพด้านกล่าว ประกอบกับ เทคนิคการร้อยคลาดที่ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยขึ้น และการนำเอาคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ เหล่านี้ทำให้แผนการจ่ายค่าตอบแทนยิ่งหัวใจ ขับขันมากยิ่นไปอีก และมุ่งไปที่การศึกษาเชิงคุณภาพมากเท่า ๆ กัน: เชิงปริมาณด้วย

ปัจจุบันได้มีแนวความคิดใหม่ ๆ ในเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนเกิดขึ้นเสมอ บางกิจการก็เรียกแนวทางของตนว่า "การจ่ายค่าตอบแทนส่วนเพิ่ม" ซึ่งหมายความว่า เงินเดือนจะถูกจ่ายให้บุคลากรขายแต่ละคนในระดับต่าง ๆ กันไป เพื่อให้ได้รับปริมาณงานขายในระดับสูงขึ้น และจะจ่ายโบนัสในอัตราสูงขึ้น สำหรับผลงานในระดับที่เกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ เป็นต้น

บางกิจการวางแผนงานรวมของกิจการไว้และถือว่า เขตตลาดคือเขต แต่ละภูมิภาค จะถูกพิจารณาแยกกันเป็นหน่วยธุรกิจอิสระ หรือ เสมือนเป็นหน่วยงานภายใต้กิจการจะจัดสรรงรากลุ่ม การควบคุมบริการให้ เสมือนหนึ่งเป็น ภารบริหารกิจการที่ได้รับสิทธิการจ้าหน้ำย (franchising operation) ไปจากกิจการนั้น แยกการควบคุมบุคลากรไปเป็นอิสระ เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบ

โดยตรงมากยิ่ง และเมื่อโอกาสที่จะเข้าไปเยี่ยมกันทำกำไรในตลาดให้เต็มที่ และปัจจุบันผลทางด้านการลงภาษีก็ถูกต้อง

### การพัฒนาโปรแกรมการจูงใจทางการขาย

การพัฒนาโปรแกรมการจูงใจทางการขาย จัดลำดับไว้เป็นขั้นตอนดังนี้

๑. กำหนดวัตถุประสงค์ (Determining Objectives)
๒. รวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ (Cathoring Pertineut Data)
๓. กำหนดระดับรายได้ (Establishing Income Level)
๔. วางแผนแบบ (Desining the Plan)
๕. ทดสอบและปรับปรุงโปรแกรมงาน (Designing and Adjusting the Program)

### ๑. การกำหนดวัตถุประสงค์

จุด เป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาแผนการจูงใจทางการขาย ซึ่งจะต้องตัดสินใจให้ได้ว่า กิจการมีเป้าหมายที่จะให้บรรลุผลอะไรจากโปรแกรมนั้นบ้าง เป้าหมายที่เป็นไปได้อาจมีหลายอย่าง ตามที่กิจการจะเลือกกำหนดได้เอง และแผนงานของกิจการควรได้ถูกจัดวางซึ่นในลักษณะที่กิจการสามารถเปลี่ยนแปลงเป้าหมายไปได้ทุกระยะตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในตลาดในเวลานั้น ๆ เป้าหมายของโปรแกรมการจูงใจอาจกำหนดไว้ เพื่อที่จะเพิ่มผลกำไร , เพิ่มปริมาณขาย เพิ่มอัตราส่วนครองตลาด (Market Share)เพิ่มจำนวนลูกค้า เพิ่มปริมาณขายสินค้าเฉพาะรายการที่เป็นตัวทำกำไร ปรับปรุงส่วนผสมผลิตภัณฑ์ หรือเพื่อลดค่าใช้จ่ายขาย เป็นต้น หรืออาจพบว่า โปรแกรมการจ่ายค่าตอบแทนขาย อาจถูกกำหนดซึ่น โดยมุ่งไปที่ การเพิ่มปริมาณขายให้กับลูกค้าเฉพาะบางราย เท่านั้น หรือต้องการพัฒนาอาณาเขตขายใหม่ หรือเพื่อปรับปรุงการทำงานร่วมกันของทีมงานขายก็ได้

### ๒. การรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้

เพื่อที่กิจการจะสามารถตั้งค่าที่มีความสามารถขยายตัวเข้ามาทำงานด้วย และเพื่อคงรักษา

คนที่มีความสามารถเด่นเอาก้าวไปกับกิจการได้ตลอดไป กิจการอาจจ้าเป็นต้องหักห้ามโปรแกรมการจ่ายค่าตอบแทนปั้นในสักษณะที่เป็นการแข่งขันของศักดิ์ศรีคนอื่น ๆ ด้วย ซึ่งทำให้กิจการต้องการรวบรวมข้อมูลนานาชนิดที่เกี่ยวข้องกับ แผนการจ่ายค่าตอบแทนของกิจการยืน ๆ ที่เป็นคู่แข่งขันของกิจการนั้นเอง ตลอดจนศึกษาร่วมรูปแบบชนิดต่าง ๆ ของแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่นิยมใช้ทั่วไป กิจการจึงควรให้ความสนใจเป็นพิเศษว่ากิจการอื่น ๆ ที่ประสบผลสำเร็จในการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อก่อการรุกรุนใจนั้น เขา มีข้อพิสูจน์เป็นแนวทางอย่างไรบ้าง และอะไรเป็นข้อที่เขาฟังหลักเสียง เป็นต้น เพื่อที่กิจการจะได้นำข้อมูลทั้งหมดมาศึกษาด้วยตนเอง นอกจากนี้ ยังมีข้อมูลอื่น ๆ เช่น โครงสร้างองค์กร สไตล์ การบริหาร ประวัติการจ่ายค่าตอบแทน แผนงานและการพยายามปั้นภัยภัยในอนาคต การคาดคะเนโอกาสทำกำไรของผลิตภัณฑ์แต่ละสาย (Product Line) ประมาณขายที่จะทำให้เกิดผลกำไร กิจการจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ค่าใช้จ่ายขายที่เกิดในอดีต เพื่อหาแนวโน้มและพิสูจน์ของปัจจุบัน ฝ่ายบริหารจะต้องมีความคุ้นเคยกับงานขายที่ฝ่ายขายรับผิดชอบ วิธีการขายต่าง ๆ การประสานกับฝ่ายการตลาด สถานภาพของพนักงานขาย เหล่านี้ไว้ด้วย โดยรวมเป็นข้อมูลบันทึกไว้สามารถนำมาศึกษาได้ตลอดเวลา ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง นโยบายการบริหารงานขายของกิจการ เป็นแนวทางใด ต้องการแยกค่าคอมมิชชั่น ต้องการสนับสนุนงานขาย การปลดออก การให้ทุนต่อสภากู้ภัย ผู้บริหารงาน การว่าจ้างทำสัญญา ในกรณีต่าง ๆ เป็นเช่นใด การรักษาลูกค้า ตลาด การให้ลูกค้ารับภัยค้ารายพิเศษ เหล่านี้ก็จัดเป็นข้อมูลที่ควรรวบรวมเข้าไว้เพื่อใช้พิจารณาในขั้นนี้ด้วย

#### ๓. การกำหนดระดับรายได้

ข่าวสารที่กิจการได้รับมา มักจะมีที่มาจากการขาย ดังนั้น ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระดับรายได้ของพนักงานขาย ก็มีสักษณะ เช่น เดียวกัน ศืออาจแสดงไว้เป็นระดับค่าตอบแทน จำแนกตามท้องถิ่น อาชญาเขตตลาด จำแนกตามปรับเทียบของอุตสาหกรรม และอื่น ๆ ผู้บริหารจึงต้องศึกษาใจเสียก่อนว่า เขาควรกำหนดรายได้ให้พนักงานขายของตน เอาไว้ในระดับใดจึงจะเรียกร้องความสนใจจากการปฏิบัติงาน และมุ่งพัฒนาให้เข้าอย่างทำงานอยู่เรื่อย ๆ ไป

#### ๔. การวางแผนการจ่ายค่าตอบแทน

มีข้อควรพิจารณาอยู่หลายประการ ที่ต้องใช้ในการวางแผนการจ่ายค่าตอบแทนงานขาย และต้องกำหนดให้เหมาะสมกับความจำเป็นของกิจการ ยังไงดีแก'

เป้าหมายที่ต้องการ เป้าหมายที่ต้องการจะมีบทบาทสำคัญมากในการวางแผนการจ่ายค่าตอบแทน เพราะแผนการจ่ายค่าตอบแทนจะมุ่งไปที่การรุนจิผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถขายได้ในปริมาณมากที่สุด ดังที่ศึกษามาแล้วว่า แผนการจ่ายคอมมิชชัน จะเป็นเครื่องรุนจิการสร้างปริมาณขายได้มาก แผนการจ่ายเงินเดือน อาจจะใช้กับกรณีกิจการต้องการให้บริการแก่ลูกค้า แผนการจ่ายแบบผสมผสาน ให้ผลทั้งสองประการได้ และจะมีความซึ้งแปรได้กว้างกว่า

ความซับซ้อนของแผน กิจการสามารถวางแผนการจ่ายให้หลากหลาย ๆ อย่างท้าให้เกิดปัจจัยสำคัญที่ต้องพิจารณาถึง เช่น ถ้ากิจการใช้แผนการจ่ายค่าตอบแทนแบบผสมที่เพิ่มความซับซ้อนเข้าไปมาก ๆ ดังแม้จะเพิ่มการจูงใจได้ดีขึ้น แต่ก็จะมีความเสี่ยงที่ผู้ปฏิบัติจะเกิดความไม่เข้าใจได้มากขึ้นด้วย เพราะอย่างน้อยผู้บริหารยากที่จะอธิบายความซับซ้อนให้แจ่มแจ้งออกมานั่น เดียวกันได้ หรือนำมาใช้แล้วกลับไม่เป็นส่วนจูงใจอย่างที่หวังไว้ ดังนั้นกิจการจึงควรใช้วิธีการประเมินรวมระหว่างสิ่งสำคัญสองประการ คือ เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ กับการวางแผนแบบของการจ่ายค่าตอบแทนให้มีความสมเหตุผลและกลมกลืนกันพอแก่การทำความเข้าใจ ของพนักงานขาย

ประสบการณ์ของกิจการ กิจการควรมีประสบการณ์ในการวางแผนการจ่ายค่าตอบแทนมาบ้างพอสมควร เพราะการมีความชำนาญจากอดีตจะทำให้กิจการสามารถศึกษาตามผลและรักษาสถานการณ์แข่งขันที่กับคู่แข่งขันได้ทุกระยะเวลา โดยไม่เสียเงินพล็อต และตามทันพฤติกรรมของคู่แข่งขัน กิจการจะสามารถตรวจสอบด้วยความมั่นใจได้ว่า แผนค่าตอบแทนลักษณะใดที่จะเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน และลักษณะใดที่จะไม่ให้ผลตามที่ต้องการ แต่สิ่งที่สำคัญกว่า การนำประสบการณ์จากอดีตมาใช้ในปัจจุบันนั้นควรต้องมีการแก้ไข ตัดแปลงบางส่วนเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมบ้าง วิธีนี้นำมาใช้ทั้งที่ไม่ได้เปลี่ยนแปลงใด ๆ เลย

**ลักษณะของกิจการขาย** เป็นประการสุทธิ์ที่อยู่ในรูปที่น่ามาพิจารณาในการทำการขาย มีความสำคัญมากในการวางแผนและการจ่ายค่าตอบแทน ตัวอย่างเช่น พนักงานขายซึ่งทำหน้าที่ขายโดยการอุดหนุนขายไปตามที่ต้องการขายสุทธิ์ เขาได้บทสุกค่านานาชนิดซึ่งมีความต้องการสินค้าในจุดประสงค์หลากหลายอย่าง และความต้องการของเขายังแตกต่างจากความต้องการของลูกค้าที่เป็นอุตสาหกรรมผู้ผลิตต่อ ทั้งที่เป็นความต้องการด้านเทคโนโลยีของสินค้า ความสามารถปฏิบัติงาน และการต่อรองราคา รวมทั้งการใช้ระยะเวลาเพื่อสนับสนุนการขายกับลูกค้า แต่ละรายก็แตกต่างกัน ความยากลำบากของการเจรจาขาย ขั้นตอนและวิธีการขายต่างๆ เหล่านี้ จึงเป็นส่วนหนึ่งไปถึง ระดับค่าตอบแทนงานขายเหล่านี้ด้วย

#### ๕. การทดสอบและปรับปรุงโปรแกรม

โปรแกรมการจ่ายค่าตอบแทน ที่ได้กำหนดไว้ จะต้องผ่านการทดสอบเพื่อตรวจสอบว่า เป็นเหตุผลที่เหมาะสมเพียงใด มีข้อบกพร่อง ความยุ่งยากในทางปฏิบัติหรือไม่ ผู้ปฏิบัติมีปัญหาซึ่งช่องอย่างไร พนักงานขายยอมรับหรือไม่ และก่อให้เกิดรายได้ตอบแทนขาย เป็นจำนวนเงินจริง ๆ เท่าใด กิจการควรจะวิเคราะห์ผลในขั้น

การทดสอบอย่างที่ถ้วน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ความต่อเนื่องของงาน และหากพบจุดบกพร่อง ก็จำเป็นต้องพิจารณาทางแก้ไขศักดิ์เปล่งให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม

#### การบริหารแผนการจ่ายค่าตอบแทน

แผนการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อการขาย มักจะต้องการใช้การบริหารเป็นพิเศษ รวมทั้ง การสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจระหว่างผู้วางแผนกับเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานขาย การซึ่งรายละเอียดของกิจการ เกณฑ์ตัดผลงาน รายละเอียดของวิธีการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งควรทำให้เข้าใจชัดเจนที่สุด เพื่อผลทางด้านการบริหาร และเป็นเครื่องสนับสนุนกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานด้วย

ถ้ากิจการมุ่งหมายให้แผนการจ่ายค่าตอบแทนของกิจการ มีลักษณะสมพันธ์เกี่ยวเนื่องระหว่างความสำเร็จของผลงาน กับรายได้ที่ได้รับ ระหว่าง เป้าหมายขององค์กรกับความมุ่งมั่นปฏิบัติการ

ของพนักงานขาย ทั้งนี้ กิจการจำเป็นต้องวางแผนอย่างรัดtight และใช้เทคโนโลยีมากยิ่งขึ้น  
ต้องอธิบายให้ทุกคนเข้าใจแจ่มชัดและยอมรับปฏิบัติตามได้ทั้งต้องนั่งมาใช้ หลักผลักดันในแต่ละเขตการ  
ขาย เพื่อความเหมาะสมตามสภาพตลาดด้วยซึ่งจะเกิดผลลัพธ์

ความยุ่งยากของระบบการจ่ายค่าตอบแทน ทำให้กิจการจำเป็นต้องจัดทำบันทึกผล  
งาน และเกณฑ์การบริหารค้านั่นเอง ฯ เอาไว้ให้รักภูมิ เพื่อไม่ให้คลาดเคลื่อน และสามารถนำกฎ-  
เกณฑ์ที่ตราไว้ มาศึกษาความพอดีเหมาะสมของมันได้ การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ การตรวจสอบ  
โปรแกรมการจ่ายค่าตอบแทน และการนำมาปรับปรุงใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เหล่านี้จะเป็น  
เป็นเรื่องยุ่งยากพอสมควร อาจต้องเผชิญปัญหาการศักดิ์สิทธิ์ การไม่ได้รับความศรัทธา อยู่บ้างซึ่ง  
ต้องใช้ความสามารถคลี่คลายเป็นศิลปะ และมักสัมภัสสร์ของค่าใช้จ่ายอยู่บ้าง

กิจการที่พยายามปรับปรุงแผนการจ่ายค่าตอบแทนให้กันล้มเหลวและเป็นธรรมที่สุด อาจจำ  
เป็นต้องเปลี่ยนแปลงข้อมูลทางสถิติที่เกี่ยวข้องบางรายการ เช่น การปรับจำนวนโควต้า, ฐานการ  
จ่ายคอมมิชชัน, และวิธีการจ่าย การกำหนดมาตรฐานผลงาน การเปลี่ยนหัวเลขลักษณะ การโฆษณา  
และอื่น ๆ ทั้งนี้ให้มุ่งส่วนภัยการผลิตเป็นสิ่งสำคัญ และมีภาระรับผิดชอบอย่างหนัก สำหรับผู้ดูแล  
สอนเข้ามาใช้กับแผนการจ่ายค่าตอบแทน โดยการใช้ Sales Supervisors (ที่ปรึกษาฝ่ายขาย)  
กิจการต้องการที่จะมั่นใจว่า แผนงานของตนเป็นส่วนหนึ่งในแผนงานขายได้จริง ๆ และคนที่สร้างผลงาน  
มาก เป็นผู้ได้รับผลกระทบความสามารถมากที่สุด โดยที่กิจการไม่ได้ละเลยท่าทีของคู่แข่งซึ่งในตลาด  
แห่งย่างไร้เดียงสา ในเวลาเดียวกัน ก็พยายามสร้างความเชื่อมั่นและพยายามให้พนักงานขาย ยอมรับ  
เกณฑ์ตั้งกล่าวด้วย