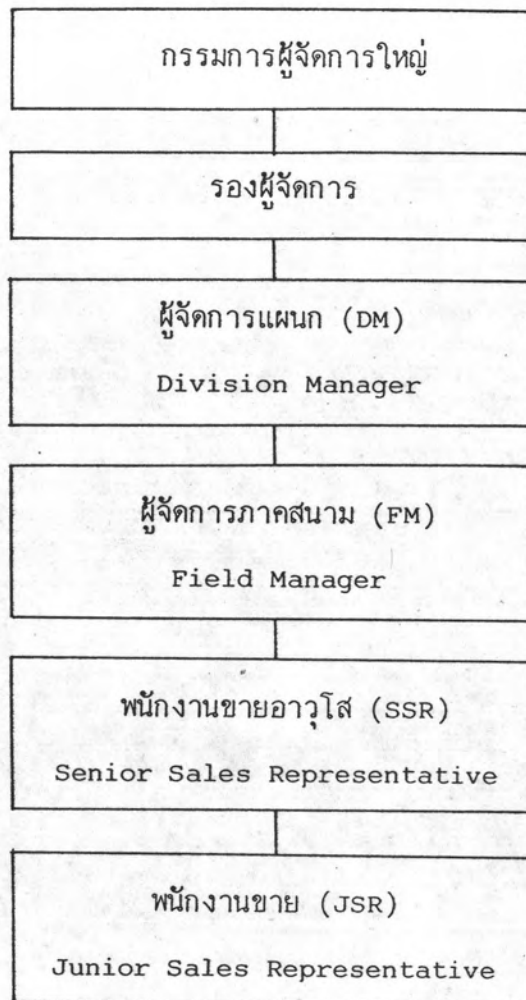


การบริหารงานขาย

การบริหารงานขายของบริษัท เบสท์บู้คส์ จำกัด

ภาพที่ 3.1 การจัดองค์การขายของบริษัท เบสท์บู้คส์



ที่มา : สัมภาษณ์ สันโตษ สุพรรณ, ผู้จัดการแผนกขาย, 5 ตุลาคม 2530.

การจัดองค์การชายของบริษัท เบสท์บู๊ค เป็นการจัดองค์การชายแบบสายงานโดยตรง ได้รับการปรับปรุงจากการจัดองค์การชายแบบของ เวิลด์บู๊คชายครีฟท์ ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น โดยฝ่ายชายรับนโยบายจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ ซึ่งจะให้คำปรึกษาทางด้านการวางแผนการชายและการพยากรณ์การชายกับผู้จัดการแผนก (DM)

การวางแผนการชายจะเป็นระยะสั้นซึ่งจะกำหนดถึงโควตาการชายเป็นจำนวนเงิน การวางแผนการแบ่งเขตเส้นทางการชายในการเดินทางออกต่างจังหวัดของพนักงานชาย ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการเดินทาง การเปิดรับสมัครและการบริหารงานชาย การพยากรณ์การชายจะใช้ข้อมูลในอดีตในการพิจารณาเพื่อการวางแผนการชาย

#### การจัดทีมชาย

ในการที่พนักงานชายจะมีทีมชายของตนเอง จะต้องได้รับเลื่อนตำแหน่งในระดับ FM จึงจะเริ่มมีทีมชายได้

ทีมระดับ FM จะมีลูกทีมในระดับ JSR และ SSR

ทีมระดับ DM จะมีลูกทีมในระดับ FM JSR และ SSR

ในการรับพนักงานชายใหม่แต่ละครั้ง DM จะเป็นผู้แบ่งลูกทีมให้แก่ FM ในจำนวนที่เท่า ๆ กัน ทั้งนี้ถือหลักความยุติธรรม ถึงแม้ว่าลูกทีมในแต่ละทีมจะมีจำนวนไม่เท่ากัน

#### การแสวงหาและการคัดเลือกพนักงานชาย

บริษัทมีการรับสมัครและทำการอบรมพนักงานชายใหม่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างทีมงานแก่พนักงานชาย โดยการลงโฆษณาหาพนักงานชายในหนังสือพิมพ์รายวัน<sup>1</sup> ฉบับสุดสัปดาห์

<sup>1</sup> ดูเพิ่มเติมที่ภาคผนวก ข หน้า 210

เช่น วันอาทิตย์ หรือวันจันทร์ ในการลงโฆษณา ข้อความ ผู้จัดการแผนกจะเป็นผู้เสนอต่อทางบริษัท เพื่อจัดการลงโฆษณา

### หน้าที่ความรับผิดชอบของการรับสมัคร

การรับสมัครตั้งแต่การเขียนคำโฆษณา การรับสมัคร การสัมภาษณ์ การคัดเลือก เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้จัดการแผนกโดยตรง ผู้จัดการแผนกจะเป็นผู้กำหนดและคัดเลือกคุณสมบัติของพนักงานชาย เนื่องจากบุคคลที่จะเข้ามาเป็นพนักงานชายทุกคนจะอยู่ในความดูแลของผู้จัดการแผนกที่รับสมัคร เพื่อพิจารณาให้เหมาะสมกับบุคคลที่จะรับเข้ามาในทีมงาน จะสามารถร่วมทีมงานที่มีอยู่ก่อนได้ และจะต้องสร้างความสามัคคีต่อทีมงานที่ร่วมงานโดยไม่มีอคติต่องานในหน้าที่ซึ่งจะทำให้เกิดความแตกแยกในทีมงานจนต้องมีผู้ลาออกในที่สุด

ในการเปิดรับสมัครแต่ละครั้ง ผู้จัดการแผนกจะเป็นผู้ดำเนินการรับสมัครตั้งแต่ต้นจนกระทั่งถึงวันอบรมสุดท้าย ในช่วงนี้ผู้จัดการแผนกจะใช้เวลากับพนักงานใหม่ ตั้งแต่วันจันทร์ถึงวันศุกร์ของช่วงรับพนักงานรายใหม่

### สถานที่รับสมัคร

การรับสมัครจะใช้สำนักงานของบริษัทเป็นที่รับสมัคร โดยจะมีหัวหน้าทีม (ระดับผู้จัดการภาคสนาม) เป็นผู้รับสมัครในขั้นแรก และเข้าสัมภาษณ์ในห้องรับสมัครกับผู้จัดการแผนก

### การคัดเลือกพนักงานชาย

การคัดเลือกจะเริ่มจากผู้จัดการภาคสนามเป็นผู้คัดเลือกในขั้นแรก โดยพิจารณาบุคคลซึ่งไม่เหมาะสมออกไป เช่น สวมรองเท้าแตะ แต่งกายไม่สุภาพ ก็จะถูกคัดออกไปในขั้นตอนนี้ หลังจากผู้สมัครได้ผ่านการคัดเลือกขั้นแรกแล้ว ก็จะเข้าสัมภาษณ์กับผู้จัดการแผนก ซึ่งมีขั้นตอนการคัดเลือกคือ

1. พิจารณาจากบุคคลิก หน้าตา กริยาท่าทาง การพูดจา ความกล้าในการพูด ซึ่งถ้าขาดคุณสมบัติที่ดีเหล่านี้แล้ว ก็ไม่เหมาะสมกับการเป็นพนักงานขาย จะเกิดการถ่วงการปฏิบัติงานกับทีมงาน และหัวหน้าทีมจะใช้เวลาในการดูแลลูกทีมนี้มากเกินไป และเสียเวลาค่าใช้จ่ายสูง จึงจะต้องคัดเลือกเฉพาะผู้ที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. พิจารณาจากใบสมัคร<sup>2</sup> โดยถือระดับความรู้เป็นเกณฑ์สำคัญ โดยจะต้องมีระดับความรู้เกินมัธยมปีที่ 5 ขึ้นไป ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีในมหาวิทยาลัยเปิด (มหาวิทยาลัยปิดมีเพียงส่วนน้อย)

3. พิจารณาจากการอบรม โดยการดูพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมว่ามีความสนใจอย่างจริงจังหรือไม่ หรือมานั่งสังเกตการณ์โดยมิได้มุ่งหวังว่าจะทำงานนี้ โดยในระหว่างทำการอบรมจะถามคำถามผู้เข้าอบรม เพื่อทดสอบความสามารถหลังจากที่ทำการอบรมจนครบ 3 วันแล้ว ก็จะคัดเลือกผู้ที่สนใจอย่างจริงจังเข้ามาทดลองงานขายอีกครั้งหนึ่ง ในกรณีที่คัดเลือกผู้สมัครออกในช่วงนี้ จะเป็นผู้ที่ไม่เหมาะสมกับงานขายซึ่งอยู่ในดุลยพินิจของผู้อบรมซึ่งเป็นผู้จัดการที่จะต้องคุมพนักงานใหม่ทั้งหมด.

หลังจากทำการอบรมเป็นที่เรียบร้อยและคัดเลือกบุคคลที่จะมาทดลองงานผู้จัดการแผนก (DM) จะทำการแบ่งพนักงานใหม่นี้ให้แก่ผู้จัดการภาคสนามแต่ละท่านเป็นจำนวนเท่า ๆ กัน ถึงแม้ว่าผู้จัดการภาคสนามผู้นั้นจะมีพนักงานขายอยู่ในทีมแล้วก็ตามก็ต้องเสริมเข้าไป เพื่อให้โอกาสความก้าวหน้าถึงขั้นผู้จัดการแผนก (DM) ซึ่งถือว่าเป็นการให้โอกาสทุก ๆ คนเท่าเทียมกัน แล้วแต่ว่าผู้จัดการภาคสนามผู้ใดสามารถฝึกงานให้แก่พนักงานใหม่ได้ผลดีกว่า จูงใจให้สามารถทำงานได้ดีกว่าก็จะมีลูกทีมมากกว่า โอกาสในการก้าวหน้าถึงตำแหน่งผู้จัดการแผนกย่อมมากกว่า.

ในการแบ่งนี้ก็จะได้ตามความสมัครใจของผู้สมัครว่าต้องการที่จะอยู่ในทีมใด ซึ่งการแบ่งจะแยกออกเป็นการขายให้แก่ เอกชนทั่วไป และขายให้แก่ส่วนราชการ โดยจะให้ทดลองในสายที่สมัครใจก่อน หลังจากนั้นจะเป็นการทดลองงานขายจริง

<sup>1</sup> <sup>2</sup> ดูเพิ่มเติมที่ภาคผนวก ข หน้า 212-214.

4. การพิจารณาจากการทดลองงานขาย ช่วงเวลาในการทดลองงาน 3 เดือน นี้ ทั้งผู้จัดการแผนกและผู้จัดการภาคสนามจะร่วมกันประเมินผลการทำงานของพนักงานขายทดลองงานในส่วนหนึ่งนั้น จะใช้ยอดขายเป็นเกณฑ์ และในอีกส่วนหนึ่งจะใช้การสังเกตการณ์พฤติกรรมการทำงาน เช่น ความตั้งใจในการทำงาน ความสม่ำเสมอในการทำงาน ก็จะได้รับคัดเลือกเป็นพนักงานขายอาวุโส (Senior Sales Representative) พนักงานขายที่ยังขาดคุณสมบัติทั้งสองส่วนจะพิจารณาให้ออกจากงาน โดยถือว่าเป็นส่วนที่ถึงความก้าวหน้าของทีมงานนั้น ๆ

#### การอบรมและพัฒนา

ในช่วงเปิดดำเนินการ บริษัท เวลด์บูค-ชายคราฟท์ ได้ส่งผู้เชี่ยวชาญทางด้าน การอบรมพนักงานมาช่วยการอบรม และบริษัทก็ยึดแนวทางการอบรมนี้มาโดยทำการปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน และผู้สมัครจะได้รับการอบรมจากบริษัททุก ๆ คน โดยมีได้เสียค่าใช้จ่ายแต่อย่างใด

#### ลักษณะของการอบรม

เป็นรูปแบบการอบรมในลักษณะการบรรยายโดยผู้จัดการแผนก เป็นผู้บรรยายโดยตลอด ทั้งสามวัน การบรรยายจะไม่กำหนดหัวข้อไว้ในเวลาแน่นอน แต่จะปรับตามสภาพของผู้อบรม ทั้งนี้เนื่องจากการอบรมใช้เวลาถึง 3 วัน จึงต้องพยายามมิให้ผู้อบรมเกิดความเบื่อหน่าย แต่จะเน้นให้ผู้อบรมเกิดความเพลิดเพลินไปด้วย

#### สถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการอบรม

บริษัทมีห้องอบรมซึ่งอยู่ภายในบริษัทเอง ซึ่งสะดวกในการอบรม อุปกรณ์ที่ใช้ในการอบรมได้แก่



1. กระดานไวท์บอร์ด
2. ตัวอย่างสารานุกรม

### การจัดโปรแกรมการอบรม

เป็นหน้าที่ของผู้จัดการแผนกที่ทำการเปิดรับสมัคร และอบรม โดยหัวข้อและวันเวลาในการอบรมทั้งหมด ซึ่งอบรมจะเป็นวันหลังจากปิดการรับสมัครแล้วและจะกำหนดอบรมติดต่อกันเป็นเวลา 3 วัน โดยจะเน้นหนักทางด้านเทคนิคและประสิทธิภาพทางการขายเป็นหลัก และจะเสริมทางด้านรายได้ที่จะได้รับแทรกอยู่ในทุก ๆ ช่วงของการอบรม

### เนื้อหาในการอบรม

ในการอบรมจะกล่าวถึง ประวัติความเป็นมาของบริษัท รายละเอียดของสารานุกรมแต่ละชุด เทคนิคการขาย เทคนิคการพบลูกค้า รายได้ การทำงานการเลื่อนตำแหน่ง การเขียนใบสั่งซื้อ

### การอบรมของบริษัทเบสท์บุ๊คส์ จำกัด

#### วันแรกของการอบรม

- 9.00 น.
1. ผู้อบรมแนะนำตัวต่อผู้เข้ารับการอบรม
  2. ผู้เข้ารับการอบรมแนะนำตัวต่อผู้อบรม
  3. แนะนำระบบธุรกิจแบบการขายโดยตรง
  4. แนะนำบริษัท (แจกหนังสือ 7 ปี เบสท์บุ๊คส์)
    - 4.1 ประวัติความเป็นมาของบริษัท

4.2 สินค้าของบริษัทที่มีจัดจำหน่าย (โดยย่อ)

4.3 แนะนำสถานที่ภายในบริษัทที่เกี่ยวข้องกับพนักงานขาย

- 12.00 น. พักเที่ยง
- 13.00 น. 1. การปฏิบัติตนเมื่อประกอบอาชีพ เป็นพนักงานขาย  
2. การปฏิบัติตนเมื่อออกเดินทางต่างจังหวัด  
3. แนะนำสินค้าของบริษัท
- 16.00 น. สิ้นสุดการอบรมในวันแรก

#### วันที่สองของการอบรม

- 9.00 น. 1. แนะนำสินค้าของบริษัท  
2. แนะนำเทคนิคการขายและประสิทธิภาพทางการขาย
- 12.00 น. พักเที่ยง
- 13.00 น. 1. แนะนำสินค้าของบริษัท  
2. แนะนำเทคนิคการขายและประสิทธิภาพทางการขาย
- 16.00 น. สิ้นสุดการอบรมในวันที่สอง

#### วันที่สามของการอบรม

- 9.00 น. 1. แนะนำสินค้าของบริษัท  
2. แนะนำเทคนิคการขายและประสิทธิภาพทางการขาย
- 12.00 น. พักเที่ยง
- 13.00 น. 1. ชี้แจงระบบการจ่ายค่านายหน้าและเลื่อนตำแหน่ง  
2. การเขียนใบสั่งซื้อ

หมายเหตุ ในระหว่างการอบรมจะมีคู่มือคือ หนังสือ 7 ปี เบสท์บุ๊คส์<sup>3</sup> แจกแก่ทุกคนที่เข้ารับการอบรม ซึ่งในหนังสือนี้จะมีการชี้แจงทุก ๆ เรื่องที่เกี่ยวข้อง เช่น ประวัติของบริษัท สินค้าของบริษัท จุดเด่นและประโยชน์ของสินค้าแต่ละชนิด ภาพของสารานุกรม กิจกรรมการส่งเสริมการขาย ที่บริษัทได้ดำเนินการไปแล้ว เช่น การจัดนิทรรศการ การประกวด นอกจากนี้แล้วยังประกอบด้วย วิธีการเขียนใบสั่งซื้อที่ถูกต้อง บทความจุดใจพนักงานขาย ข้อเสนอแนะในการเลือกซื้อหนังสือสารานุกรม การทำสารานุกรม เทคนิคการขาย สมาคมการขายโดยตรง ราคาของสารานุกรมชุดต่าง ๆ โดยละเอียด

ในภาคปฏิบัติ FM จะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่อบรมในลักษณะตัวต่อตัว ตั้งแต่การพูด การวางตัวเมื่อเข้าพบลูกค้า จนเป็นที่พอใจของ FM จึงให้พนักงานทดลองการขายจริงกับลูกค้า

#### การจ่ายค่าตอบแทนพนักงานขาย

บริษัทได้ใช้นโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนแบบค่านายหน้า โดยนโยบายนี้จะใช้เหมือนกับทุกระดับตำแหน่ง (ยกเว้นในระดับ DM จะมีเงินเดือนเป็นรายได้เสริม) โดยรายได้ของพนักงานขายจึงขึ้นอยู่กับความสามารถ ซึ่งนโยบายในการจ่ายค่านายหน้าส่วนหนึ่งจะเหมือนกับการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานขายของบริษัท เวิลด์บุ๊ค-ชายคราฟท์ และอีกส่วนหนึ่งซึ่งเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อจุดใจจะเป็นนโยบายของบริษัท เบสท์บุ๊คส์ จำกัด นโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนบริษัทจ่ายค่านายหน้าทุก ๆ 10 วัน ในแบบต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. การจ่ายค่านายหน้า เมื่อพนักงานขายอยู่ระหว่างการทดลองงาน (Junior Sales Representative) พนักงานขายจะได้รับค่านายหน้าจากยอดขาย 12 เปอร์เซ็นต์ และมีส่วนเพิ่มจากค่านายหน้าซึ่งขึ้นอยู่กับระดับความสามารถอีกส่วนหนึ่ง

<sup>3</sup> ดูเพิ่มเติมที่ภาคผนวก ค หน้า 251-264 .



ตารางที่ 1 แสดงอัตราค่าตอบแทนพนักงานขายในระดับ JSR และ SSR ของบริษัทเบสท์บูคส์ จำกัด

| กรณีลูกค้าซื้อ<br>ในระบบผ่อน<br>ชำระ(เดือน) | เงินรางวัล<br>ขายสด | อัตราค่า<br>นายหน้า<br>JSR | รวม<br>รายได้ | เงินค่าเดิน<br>ทางถึงเป้า<br>25,000 | รวม<br>JSR | ยอดขายเกิน<br>25,000 ค่า<br>นายหน้า SSR | รวม<br>SSR |
|---|---------------------|----------------------------|---------------|-------------------------------------|------------|---|------------|
| > 3 เดือน                                   | -                   | 12                         | 12            | 5                                   | 17         | 14                                      | 19         |
| 3 เดือน                                     | 3                   | 12                         | 15            | 5                                   | 20         | 14                                      | 22         |
| เงินสด                                      | 5                   | 12                         | 17            | 5                                   | 22         | 14                                      | 24         |

จากตารางที่ 1 ค่านายหน้าพื้นฐานในระดับพนักงานขายทดลอง (JSR) อัตราค่านายหน้าเท่ากับ ร้อยละ 12 จากยอดขาย ถ้าสามารถทำให้ลูกค้าซื้อในกรณีผ่อนชำระระยะ 3 เดือน จะได้รับเงินรางวัลค่าความพยายาม 3 เปอร์เซ็นต์ และ 5 เปอร์เซ็นต์ สำหรับกรณีเงินสด ซึ่งรวมค่านายหน้าและเงินรางวัลนี้จะได้ 15 เปอร์เซ็นต์ และ 17 เปอร์เซ็นต์ ตามลำดับ

ในกรณีที่สามารถขายได้เกินเป้าการขาย 25,000 บาท สำหรับระดับ JSR และ SSR จะได้ค่าเดินทางอีก 5 เปอร์เซ็นต์ จากยอดขาย เมื่อนำไปรวมกับค่านายหน้าและเงินรางวัลค่าความพยายามแล้ว พนักงานขายซึ่งขายกรณีชำระเงินเกิน 3 เดือน จะได้รับรายได้ 17 เปอร์เซ็นต์ จากยอดขาย กรณีชำระภายใน 3 เดือน จะได้รับรายได้ 20 เปอร์เซ็นต์ จากยอดขาย กรณีชำระเงินสด จะได้รับรายได้ 22 เปอร์เซ็นต์ จากยอดขาย

เมื่อพนักงานขายทดลองงาน (JSR) สามารถขายถึงเป้า 25,000 บาท จะได้เลื่อนขึ้นเป็นพนักงานขายอาวุโส (SSR) ทันที ซึ่งค่านายหน้าจะได้รับในอัตรา 14 เปอร์เซ็นต์ และเงื่อนไขเงินรางวัลและค่าเดินทางยังคงเหมือนกับระดับ JSR ดังนั้นรายได้ในระดับ SSR ในกรณีขายเงินผ่อนระยะยาวเท่ากับ 19 เปอร์เซ็นต์ ในกรณีขายผ่อน 3 เดือน จะมีรายได้เท่ากับ 22 เปอร์เซ็นต์ และในกรณีเงินสดจะมีรายได้เท่ากับ 24 เปอร์เซ็นต์

2. ค่าบริหารงาน (override) เป็นรายได้จากการควบคุมพนักงานขายซึ่งอยู่ในสังกัดของทีม โดยหัวหน้าทีมซึ่งจะเริ่มจาก FM และ DM จะมีรายได้เกิดขึ้นเมื่อลูกทีมสามารถทำการขายได้ โดยคิดเป็นร้อยละจากยอดขาย เช่น ในทีม DM อาจจะมีลูกทีมในตำแหน่ง FM และ SSR, JSR ในตำแหน่ง FM จะมีลูกทีมอีกต่อหนึ่งในระดับ SSR และ JSR ในการขายของ JSR หรือ SSR ทุกครั้ง FM ซึ่งเป็นหัวหน้าทีมจะได้ค่าบริหารงานจากบริษัทร้อยละ 6 หรือ ร้อยละ 4 ตามลำดับตำแหน่งจากยอดขาย ส่วน DM จะได้ค่าบริหารงานจากบริษัทในกรณีนี้ร้อยละ 3 จากยอดขายของ SSR และ JSR ซึ่งถ้า DM ควบคุมการทำงานของ JSR และ SSR โดยไม่มี FM ควบคุมต่อจาก DM DM จะได้ค่าบริหารงานจากบริษัทในตำแหน่ง DM และในตำแหน่ง FM รวมกัน (โดยถือว่า DM ได้ทำหน้าที่ FM ด้วย)

ค่าบริหารงานของระดับ FM = ค่านายหน้าของ FM - ค่านายหน้าของ JSR หรือ SSR

ค่าบริหารงานของระดับ DM = ค่านายหน้าของ DM - ค่านายหน้าของ FM

(ก) กรณีนี้ทีม DM มีครบทุกตำแหน่ง

(ข) ค่านายหน้านี้หมายถึง อัตราค่านายหน้าของตำแหน่งนั้น ๆ เมื่อทำการขายได้

หนึ่งในปี พ.ศ. 2531 บริษัท เวิลด์บีค-ชายตราฟท์ อิงค์ ได้วางแผนนโยบายในการจ่ายค่าบริหารงานขายให้แก่พนักงานขายถึงแม้ว่าจะเกษียณอายุการทำงานไปแล้ว ในอัตราร้อยละ 3 ตลอดชีวิต และเมื่อถึงแก่กรรม ค่าบริหารงานขายนี้จะ เป็นมรดกตกทอดไปสู่ทายาทซึ่งยังทำงานอยู่ในบริษัทต่อไป

ในหนึ่งทีมของ DM จะมีทีมย่อยของ FM ซึ่งมีทุกทีมในระดับ SSR และ JSR และ DM อาจควบคุมพนักงานในระดับ JSR หรือ SSR ด้วยตนเอง ทั้งนี้แล้วแต่ความเหมาะสมและดุลยพินิจของ DM

### รายได้ประเภทเงินรางวัล (โบนัส)

บริษัทจะจ่ายเงินรางวัลในลักษณะเงินช่วยค่าเดินทางแก่พนักงานขายในกรณีสามารถทำการขายได้ถึงเป้าการขาย ดังนี้

1. ยอดขายตั้งแต่ 25,000 บาท ในระดับ JSR จะได้รับค่าเดินทาง 5 เปอร์เซ็นต์ จากยอดขาย
2. ยอดขายตั้งแต่ 25,000 บาท ในระดับ SSR จะได้รับค่าเดินทาง 5 เปอร์เซ็นต์ จากยอดขาย
3. ยอดขายตั้งแต่ 40,000 บาท ในระดับ FM จะได้รับค่าเดินทาง 5 เปอร์เซ็นต์ จากยอดขาย

### รายได้สมทบ (fringe benefits)

บริษัทมีเงินช่วยเหลือแก่พนักงานสำหรับกรณีจำเป็น เช่น ค่ารักษาพยาบาล การกู้ยืมเงินฉุกเฉิน การกู้เงินซื้อรถ บ้าน นอกจากนั้น บริษัทยังทำประกันอุบัติเหตุให้แก่พนักงานซึ่งมีอายุงานเกิน 1 ปีขึ้นไป

### การจูงใจพนักงานขาย

บริษัทได้มุ่งเน้นจุดสำคัญของงานขายคือ รายได้ ซึ่งได้จากค่านายหน้าในการขาย ซึ่งรายได้จะแปรผันได้ตามยอดขาย ถ้าพนักงานมีความพยายามสูงแล้ว รายได้ของพนักงานก็จะได้เพิ่มขึ้นตามความสามารถ จุดนี้บริษัทจึงนำมาใช้ทุกขั้นตอนของการจูงใจตั้งแต่เริ่มเข้ามาสมัครเป็นพนักงานงาน

### การจูงใจช่วงการสัมภาษณ์

หลังจากกรอกใบสมัครกับทางบริษัทเรียบร้อยแล้วผู้จัดการ (DM) จะทำการสัมภาษณ์ เพื่อทดสอบบุคลิกภาพของผู้สมัครโดยการพูดคุย และจะชี้แจงถึงลักษณะการทำงาน รายได้ซึ่งสูงกว่าอาชีพอื่น ๆ ถ้ามีความสามารถในส่วนของการขายได้ผู้จัดการได้ใช้เป็นที่จุดจูงใจที่จะทำให้ผู้สมัครต้องการที่จะมาทดลองงานขาย เมื่อผู้จัดการพิจารณาแล้วว่าผู้สมัครมีความสนใจในงาน ก็ จะนัดวันอบรม

### การจูงใจในช่วงการอบรม

ในการอบรมกำหนดเวลาไว้ 3 วัน โดยอบรมติดต่อกันตั้งแต่ 8.30-16.00 น. เป็น ช่วงซึ่งผู้จัดการ (DM) จะจูงใจให้ผู้เข้าอบรมสนใจในงานขายและต้องการที่จะออกปฏิบัติงานให้ เร็วที่สุดเพื่อที่จะได้รับรายได้ที่สูง ดังนั้นตลอดระยะเวลาการอบรม จะใช้จูงรายได้เป็นจุด เสริมตลอดเวลา และจะใช้ความบันเทิงในการอบรมเพื่อดึงดูดให้ผู้อบรมสนใจ และมาอบรมจน ครบ 3 วัน ซึ่งถ้าผู้อบรมเข้ารับฟังการอบรมจนครบ 3 วัน แล้วส่วนใหญ่จะมาทดลองงานขาย

### การจูงใจในช่วงการทดลองงานขาย

ในการทดลองงานขายของพนักงานขายใหม่ ผู้ที่ควบคุมคือ FM ซึ่งจะมีหน้าที่อบรมทาง ด้านการปฏิบัติ FM จะต้องสร้างความสนิทสนมและสร้างทัศนคติที่ดีต่องานขาย ตลอดจนรับ ปรึกษาปัญหาที่พนักงานขายทดลองไม่สามารถแก้ไขได้ กระตุ้นให้พนักงานขายใหม่มีความกระตือรือ รน ซึ่งในช่วงการทดลองนี้ถ้าไม่มีผู้ให้ความเข้าใจและช่วยแก้ปัญหา พนักงานจะเกิดความท้อ ถอยและหมดกำลังใจในการทำงาน

## สิ่งจูงใจพนักงานขาย

1. เงินรางวัลจากการขายผ่อนระยะสั้น โดยพิจารณาจากระยะที่สั้นกว่าจะได้รับเงินรางวัลที่สูงกว่าเป็นค่าความพยายาม เช่น ซื้อเงินสดได้เงินรางวัลร้อยละ 5 จากยอดขาย หรือชำระภายใน 60 วันจะได้รับรางวัลร้อยละ 3 จากยอดขาย และเงินรางวัลจากยอดขายซึ่งถึงเป้าการขาย

2. การแข่งขันการขายระหว่างพนักงานขาย ในลักษณะการแข่งขันทั้งประเภททีมและส่วนบุคคลโดยใช้เวลา 3 เดือน ถึง 6 เดือน โดยใช้มาตรฐานเดียวกันในทุกระดับตำแหน่ง

การแข่งขันในลักษณะทีม เป็นการแข่งขันระหว่างแผนกขาย โดยถือยอดรวมทั้งแผนก โดยรางวัลจะเป็นรูปตัวเงิน

การแข่งขันส่วนบุคคล (ยอดส่วนตัว) เป็นการแข่งขันรวมทั้งบริษัทโดยมีมาตรฐานเดียวกันทั้งหมด ในทุกระดับตำแหน่ง รางวัลมีทั้งในรูปตัวเงินและสิ่งของเช่น ปากกา กระเป๋า

## การควบคุมพนักงานขายของบริษัท เบสท์บูคส์

ในการควบคุมพนักงานขายทั้งหมดเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของ DM ของแต่ละแผนก โดย DM จะแบ่งหน้าที่นี้ให้แก่หัวหน้าทีมย่อย เช่น FM ที่จะมีความใกล้ชิดกับพนักงานขายใหม่มากกว่า ซึ่งพนักงานในช่วงทดลองจะต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดมากเป็นพิเศษเพื่อให้สามารถประกอบอาชีพนี้ได้ และการควบคุมนี้จะสูงขึ้นตามระดับตำแหน่ง ในระบบนี้จะทำให้เกิดความสามัคคีในทีมงาน นอกจากนั้นยังมีการควบคุมทางอ้อมซึ่งเกิดจากระบบควบคุมของระบบการทำงานได้แก่

### 1. การควบคุมการใช้เวลาของพนักงานขาย

1.1 การจ่ายค่าตอบแทนระบบค่านายหน้า รายได้ของพนักงานขายจะขึ้นอยู่กับยอดขายเพียงสิ่งเดียวเท่านั้น ซึ่งทำให้พนักงานขายจะต้องกระตือรือร้นในการทำการขายตลอดเวลา



1.2 นโยบายในการให้เข้าบริษัท ทำให้ช่วยในการวางแผนการขายประจำวันของผู้จัดการแผนกขาย และสะดวกต่อการประเมินผลงานในระยะสั้น

2. การควบคุมการทำงานในขณะออกต่างจังหวัด

2.1 การออกต่างจังหวัด DM จะเป็นผู้ควบคุมทีมขายและติดตามทีมขายไปทุกแห่ง

2.2 พนักงานขายทุกคนจะพักในสถานที่เดียวกัน ซึ่งง่ายต่อการควบคุมความประพฤติ

3. การควบคุมข่าวสาร หัวหน้าทีมจะรับนโยบายจากทางบริษัททั้งหมดและจะเป็นผู้กระจายข่าวสารของทางบริษัทแก่พนักงานขายทุกคน

4. การควบคุมยอดขาย

4.1 ระบบการเลื่อนตำแหน่ง โดยจะมีเป้าหมายการขายซึ่งพนักงานขายจะต้องทำให้ถึงเป้าเพื่อเสนอบริษัทพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

4.2 การแข่งขันการขาย จะเป็นการจูงใจให้พนักงานขายพัฒนายอดขายเพิ่มขึ้น

4.3 จากการประชุมอย่างสม่ำเสมอเพื่อแก้ไขปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์

5. การควบคุมค่าใช้จ่าย บริษัทจะเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายทางด้าน ค่าขนส่งสินค้า ค่าใช้จ่ายสำนักงาน ในส่วนการแสดงสินค้าจะต้องได้รับอนุมัติจากกรรมการผู้จัดการ

6. การควบคุมด้านการเงินจากการขายผิดพลาด

6.1 โดยการหักค่าเงินสะสม จำนวนร้อยละ 5 จากค่านายหน้าและรับเงินคืนเมื่อลาออกจากบริษัท

6.2 หักค่านายหน้าและค่าบริหารงานขายสำหรับคำสั่งซื้อซึ่งผิดพลาดเช่น หนี้สูญ จากเงินสะสม

### การประเมินผลงาน

เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้จัดการส่วน (DM) และผู้จัดการภาคสนาม (FM) ซึ่งจะต้องรายงานการทำงานของพนักงานขายซึ่งตนเองควบคุมอยู่ เพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรม และการปฏิบัติ โดยมีกฎเกณฑ์ดังนี้ คือ

กฎเกณฑ์ในเชิงปริมาณ คือ พิจารณาจากยอดขายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดโดยมีเป้าหมายให้ เมื่อขายถึงเป้าจะได้รับ การเลื่อนตำแหน่ง ในกรณีของผู้จัดการภาคสนาม จะต้องฝึกงานพนักงานขายอาวุโส (SSR) จนกระทั่งได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นเป็นจัดการภาคสนามในจำนวนวันที่กำหนดให้

กฎเกณฑ์เชิงคุณภาพ คือ จะพิจารณาจากความประพฤติ โดยผู้จัดการภาคสนามจะเป็นผู้ที่รายงานการทำงานของพนักงานขายให้แก่ผู้จัดการ (DM) ซึ่งจะใช้ดุลยพินิจพิจารณาถึงความขยันในการพบลูกค้า ความสม่ำเสมอในการทำงาน ความสามารถในการเป็นผู้นำทีม

### การเลื่อนตำแหน่ง

หลังจากที่ผู้จัดการทำการประเมินผลเรียบร้อยแล้ว จะเสนอการเลื่อนขั้นกับทางบริษัท เพื่อพิจารณาอีกครั้งหนึ่งในกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เหล่านี้ เดิมใช้ระบบของบริษัท เวิลด์บู๊คส์-ชายคราฟท์ และได้ปรับปรุงให้เหมาะสมขึ้นโดยจะมีระเบียบดังนี้คือ

ตารางที่ 3.2 แสดงระเบียบในการเลื่อนตำแหน่งของบริษัท เบลท์บู๊คส์ จำกัด

| การเลื่อนตำแหน่ง | ปริมาณขาย<br>(ยอดขายส่วนตัว) | ในระยะเวลา<br>(เดือน) | หมายเหตุ   |
|------------------|------------------------------|-----------------------|--|
| JSR → SSR        | 25,000                       | 3                     | จะต้องได้ฝึกพนักงานขายจนเลื่อน<br>ขึ้นเป็น FM จำนวน 4 คน |
| SSR → FM         | 40,000                       |                       |  |
| FM → DM          |                              |                       |  |

จากตารางที่ 3.2 ในการเลื่อนตำแหน่งจากพนักงานขาย (JSR) เป็นพนักงานขายอาวุโส (SSR) จะต้องขายให้ได้ 25,000 บาท ในระยะเวลา 3 เดือน แต่ถ้าพนักงานสามารถขายได้ถึงยอดนี้ บริษัทก็จะเลื่อนตำแหน่งให้ทันที ถ้าในเดือนนั้น ๆ ทำยอดไม่ถึง ก็จะต้องทำยอดในเดือนต่อไป หลังจาก 3 เดือนไปแล้วถ้ายังไม่สามารถทำยอดขายได้ตามเป้าผู้จัดการ (DM) จะพิจารณาจากข้อมูลเชิงคุณภาพอีกครั้งหนึ่ง

ในระดับพนักงานขายอาวุโส จะต้องขายได้ 40,000 บาท ขึ้นไป จึงจะได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นในระดับผู้จัดการภาคสนาม

#### การแบ่งเขตและกำหนดเส้นทางในการขาย

บริษัทใช้นโยบายการแบ่งเขตโดยแบ่งตามลักษณะลูกค้าเป้าหมาย โดยแยกออกเป็นส่วนตัวและส่วนราชการ พนักงานขายในแต่ละส่วนจะไม่สามารถขายให้กับอีกส่วนหนึ่งได้ โดยจะแยกกันอย่างเด็ดขาด และพนักงานขายสามารถขายให้กับบุคคล (ชื่อส่วนตัว) ในส่วนนั้น ๆ ได้โดยไม่ต้องข้ามส่วนกัน ในตลาดเป้าหมายที่ลูกค้าซื้อไว้ใช้ส่วนตัวไม่มีการแบ่งเขตแต่ประการใด

การขายในต่างจังหวัดจะใช้ลักษณะการเดินทาง โดยจะแบ่งเขตความรับผิดชอบเป็นจังหวัด แล้วแต่ผู้จัดการ (DM) จะเลือกที่จะให้หน่วยงานขายในจังหวัดใดบ้าง ในระหว่างที่หน่วยงานนั้นทำการขายอยู่หน่วยงานอื่นซึ่งมิได้ทำการตกลงไว้ว่าจะขายในเขตจังหวัดเดียวกัน จะไม่สามารถเข้ามาขายในเขตจังหวัดนั้น ๆ ได้ เป็นการแบ่งเขตในลักษณะเป็นครั้งคราว ในการออกต่างจังหวัดนี้จะใช้เวลาไม่เกิน 1 เดือน ในการออกแต่ละครั้ง

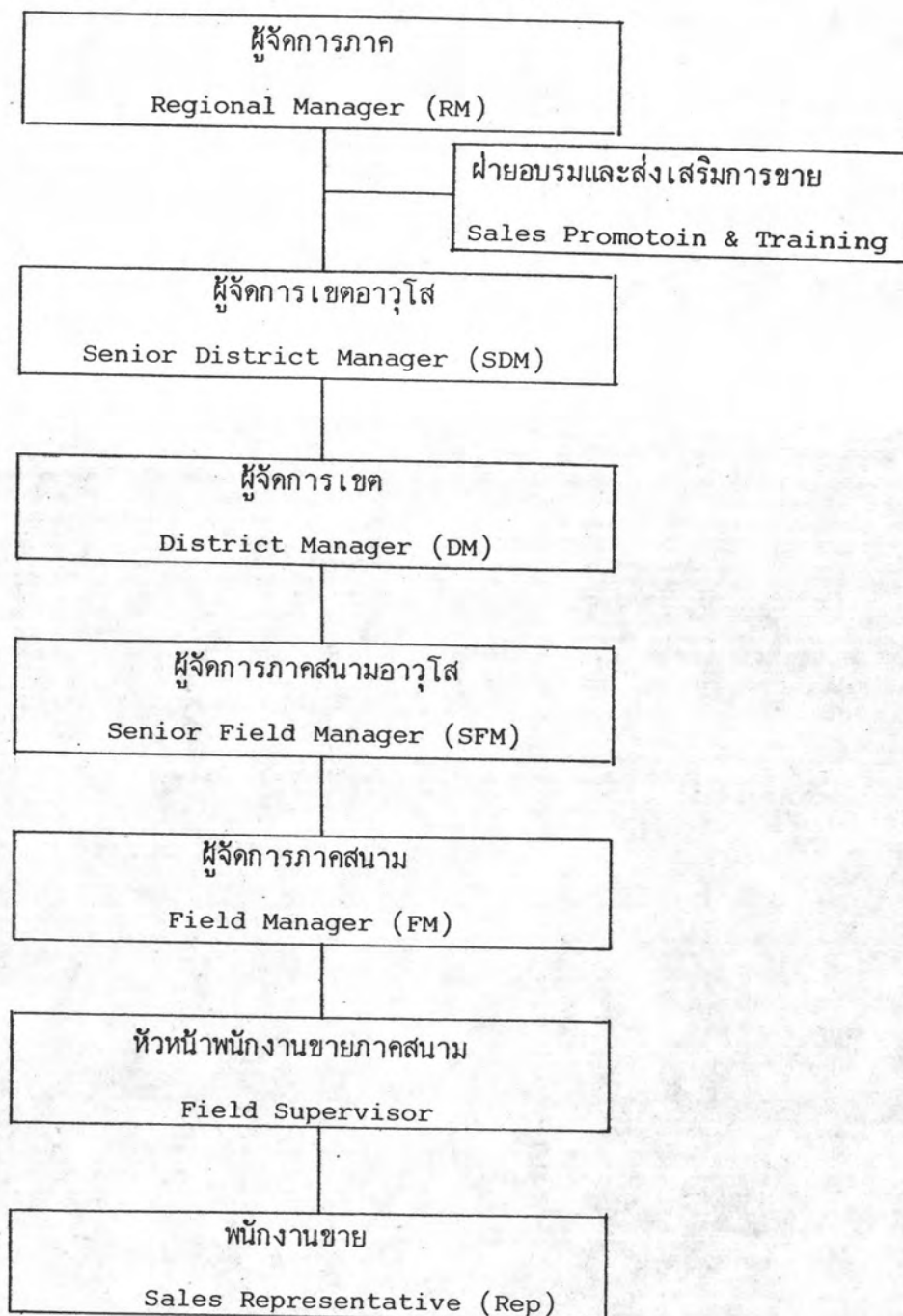
#### การคืนค่านายหน้า (Charge back)

พนักงานขายจะต้องคืนค่านายหน้าแก่บริษัทในกรณีที่เกิดการสูญเสียสินค้าไปโดยได้รับชำระค่าสินค้าไม่ครบตามราคา โดยจะพิจารณาเป็นกรณี ๆ ไป แล้วแต่ความเหมาะสมกับการสูญเสีย ถ้าพนักงานขายผู้นั้นลาออกไป บริษัทจะยึดเงินสะสมไว้ตามความสูญเสียที่เกิดขึ้น ซึ่งรวมถึงค่าบริหารงานซึ่งได้จากใบสั่งซื้อนั้นด้วย

การบริหารการขายของบริษัท ฟาร์อีสต์ท็อบลิเคชั่น จำกัด

การจัดองค์การขายของบริษัทฟาร์อีสต์ เป็นลักษณะแบบองค์การขายโดยตรงและโดย  
ตำแหน่ง (line and staff sales organization)

ภาพที่ 3.2 การจัดองค์การขายของบริษัทฟาร์อีสต์ท็อบลิเคชั่น จำกัด



การจัดองค์การลักษณะนี้เป็นการจัดองค์การตามแบบของบริษัทขายโดยตรงในเครือของบริษัท Time Organization ซึ่งใช้การจัดองค์การในลักษณะสากลทั่วโลก (หน่วยงานส่งเสริมการขายและการอบรมอยู่ในชั้นทดลองของทางบริษัทฟาร์อีสต์ฯ) ผู้ที่ควบคุมทางการขายทั้งหมดในประเทศไทย คือ RM ซึ่งจะเป็นผู้ที่ติดต่อประสานงานกับบริษัท STP ในประเทศสิงคโปร์

จากการใช้ชื่อในตำแหน่งต่าง ๆ จะมีลักษณะการแบ่งส่วนงานขององค์การขายตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ เช่น ผู้จัดการภาค (Regional Manager) ผู้จัดการเขต (District Manager) ผู้จัดการสนาม (Field Manager) แต่ในทางปฏิบัติความรับผิดชอบมิได้เป็นลักษณะตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์แต่อย่างใด เป็นเพียงแต่สายงานซึ่งแต่ละตำแหน่งขึ้นตรงอยู่

การวางแผนและการพยากรณ์การขายจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการภาค ซึ่งจะต้องรวบรวมข้อมูลจากฝ่ายต่าง ๆ มาทำการวางแผนแล้วเสนอแผนงานต่อสำนักงานใหญ่เพื่อพิจารณาอนุมัติแผนงาน แผนงานขายจะเป็นแผนระยะสั้นในเรื่องโควตาการขาย แผนงานบริหารงานขายต่าง ๆ การพยากรณ์การขายจะใช้ลักษณะพิจารณาจากข้อมูลในอดีตเพื่อช่วยในการวางแผนงานขาย

#### การจัดทีมขาย

หลังจากที่พนักงานขายในระดับ REP สามารถทำยอดขายได้ตามปริมาณที่ตั้งไว้และสามารถปฏิบัติตามระเบียบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของทางบริษัท REP ก็จะเลื่อนตำแหน่งมาเป็น FS และจะเริ่มมีทีมขาย

ทีมขายนี้จะมีลูกทีมซึ่งได้จากการอบรมมอบหมายจาก RM หรือเกิดจากการชักชวน (recruit) ของหัวหน้าทีม โดยที่ลูกทีมเหล่านี้จะเป็นบุคคลภายนอกและจะต้องได้รับการอนุมัติจาก RM ก่อน จึงจะสามารถเข้ามาเป็นพนักงานขายซึ่งมีหัวหน้าทีมคอยดูแลให้คำปรึกษาได้

ทีมในระดับ FS จะเป็นการเริ่มต้นในการฝึกอบรมดูแลลูกทีม ช่วยแก้ปัญหา ให้คำปรึกษา ลูกทีมจะมีเฉพาะระดับ REP เท่านั้น



ทีมในระดับ FM, SFM จะมีลูกทีมในระดับ REP เท่านั้น  
 ทีมระดับ DM จะมีลูกทีมในระดับ REP, FS, FM และ SFM  
 ทีมระดับ SDM จะมีลูกทีมในระดับ REP, FS, FM และ SFM (ถือตำแหน่งเท่ากับ DM แต่อาวุโสกว่า)

ส่วน RM จะเป็นผู้ควบคุมทีมทั้งหมด ทีมในระดับต่าง ๆ จะมีจำนวนเท่าใดก็ได้ และลูกทีมจะมีจำนวนไม่แน่นอนแล้วแต่ RM จะพิจารณาว่าทีมใดควรจะมีลูกทีมอยู่จำนวนเท่าใด ทั้งนี้อาศัยการพิจารณาจากความสามารถของหัวหน้าทีมนั้น ๆ เป็นหลัก เช่น พิจารณาจากยอดขายและพิจารณาความสามารถในการบริหารงานให้ลูกทีมสามารถสร้างยอดขายได้ ถ้าหัวหน้าทีมมีความสามารถสูง RM ก็จะมอบหมายลูกทีมให้ดูแลมากกว่าทีมที่มีความสามารถต่ำ โดยปกติหัวหน้าทีมต่าง ๆ จะต้องการให้ทีมของตนเองมีลูกทีมเป็นจำนวนมาก เนื่องจากเป็นการเกี่ยวเนื่องกับผลตอบแทนที่จะได้รับโดยตรง ทั้งยังทำให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

#### การแสวงหาและการคัดเลือกพนักงานขาย

การแสวงหาพนักงานขายของบริษัทโดยแสวงหาจากบุคคลภายนอกซึ่งใช้วิธีลงโฆษณาหาพนักงานขายในหนังสือพิมพ์<sup>4</sup> วันที่บริษัทเลือกลงโฆษณาคือ วันอาทิตย์ และวันจันทร์ โดยเห็นว่าวันดังกล่าวเป็นวันหยุด บุคคลทั่วไปจะมีเวลาในการอ่านหนังสือพิมพ์มากกว่าปกติ และประกอบกับการรับสมัคร ซึ่งจะกำหนดเป็นวันจันทร์ หรือวันอังคาร ข้อความต่าง ๆ ในการลงโฆษณานี้จะให้หัวหน้าทีมต่าง ๆ ที่ต้องการลูกทีมเขียนคำโฆษณามาเพื่ออนุมัติจาก RM การโฆษณาในทางหนังสือพิมพ์จะเปลี่ยนยี่ห้อไปเรื่อย ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ข่าวสารตลาดแรงงานได้กว้างขึ้น

#### หน้าที่ความรับผิดชอบของการรับสมัคร

ในขั้นตอนการรับสมัครและคัดเลือก ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบคือ ฝ่ายอบรมและฝ่ายส่งเสริม

<sup>4</sup> ดูเพิ่มเติมที่ภาคผนวก ข หน้า 210.

การขาย โดยจะอยู่ในความดูแลจาก RM อย่างใกล้ชิดตลอดเวลาตั้งแต่การสัมภาษณ์ จนกระทั่งวันสิ้นสุดของการอบรม โดยหัวหน้าทีมจะไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้องแต่ประการใด

### สถานที่รับสมัคร

ใช้สถานที่ภายในบริษัทเป็นสถานที่รับสมัคร โดยจะรับสมัครในส่วนหน้าของบริษัท และกรอกในสมัครพร้อมยื่นหลักฐาน หลังจากนั้นจะสัมภาษณ์ในส่วนของฝ่ายอบรมและส่งเสริมการขาย ทั้งนี้เพื่อสะดวกในการเปิดรับสมัคร

### การคัดเลือกพนักงานขาย

บริษัทฟาร์อีสต์ฯ เน้นในเรื่องคุณสมบัติของพนักงานขายอย่างยิ่ง เนื่องจากคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และมีความต้องการสรรหาพนักงานขายซึ่งมีภูมิลำเนาทั่วประเทศและการเรียนรู้ได้รวดเร็วและที่สำคัญที่สุดคือความอดทนสูง ดังนั้นในการคัดเลือกพนักงาน บริษัทจึงต้องพิถีพิถันอย่างยิ่ง การคัดเลือกจะใช้การประเมินซึ่งการประเมินจะแทรกอยู่ทุก ๆ ขั้นตอนการอบรม เพื่อเป็นการกลั่นกรองผู้ที่ไม่เหมาะสมออกไป จนกระทั่งเหลือผู้ที่จะสามารถทดลองงานได้ และในที่สุดก็จะเหลือเฉพาะผู้ที่สามารถทำงานได้เท่านั้น โดยการคัดเลือกแต่ละขั้นตอนจะเป็นดังนี้

1. พิจารณาจากบุคคลิก หน้าตา การพูดจา โดยเริ่มจากพนักงานรับสมัครก่อนที่จะให้ใบสมัครจะต้องพิจารณาการแต่งกาย ผู้ที่แต่งกายไม่สุภาพ เช่น สวมรองเท้าแตะ พนักงานรับสมัครจะไม่ให้สมัครเด็ดขาด นอกจากนั้นพนักงานรับสมัครจะพิจารณาคุณสมบัติอื่น ๆ เช่น ความสมบูรณ์ของร่างกาย ไม่พิการแขน ขา หรือมีส่วนซึ่งไม่เหมาะกับการพบกับลูกค้า หลังจากนั้นแล้วพนักงานฝ่ายส่งเสริมการขายซึ่งมีหน้าที่ในการสัมภาษณ์จะพิจารณาในรายละเอียดด้านบุคลิกภาพ การพูดจา จิตใจ โดยละเอียดอีกครั้งในห้องสัมภาษณ์

2. พิจารณาจากใบสมัคร<sup>5</sup> เพื่อดูว่ามีคุณสมบัติที่ต้องการหรือไม่ เพราะสารานุกรมที่บริษัทจำหน่ายจะเป็นภาษาอังกฤษทั้งหมด ยกเว้นชุดภาษาไทยสำหรับเยาวชนเท่านั้น ดังนั้นระดับ

<sup>5</sup>ดูเพิ่มเติมที่ภาคผนวก ข หน้า 218.

ความรู้จึงสำคัญอย่างมาก

3. พิจารณาจากการอบรม ในช่วงเวลาของการอบรมผู้อบรมจะเป็นผู้ประเมินความสามารถความเหมาะสมที่จะเป็นพนักงานขาย ซึ่งถ้าจากการประเมินพบว่า มีผู้ที่ไม่เหมาะสม ก็จะบอกกล่าวกับบุคคลผู้นั้น และไม่ต้องมาอบรมในวันถัดไป ในวันสุดท้ายของการอบรม RM จะประเมินผลเป็นขั้นสุดท้าย (ในระหว่างการอบรม RM จะควบคุมใกล้ชิดตลอดเวลา) และจะเป็นผู้ที่แบ่งผู้ที่ผ่านการอบรมให้ทีมต่าง ๆ เอง

4. พิจารณาจากการทดสอบออกปฏิบัติงานขายจริง หลังจาก RM ได้แบ่งลูกทีมให้แก่อีกทีมต่าง ๆ เรียบร้อย ในวันต่อมาก็จะเริ่มออกทดสอบการขาย โดยให้รายชื่อลูกค้าเป้าหมายหรืออาจนำลูกค้าให้เรียบร้อย และให้พนักงานขายทดลองงานทดลองเสนอขาย ในระยะแรกของการทดลองขายอาจมีหัวหน้าทีมคอยช่วยเหลือ ในช่วงเวลาประมาณ 2 เดือน ถ้ายังขายไม่ได้พนักงานขายผู้นั้นควรพิจารณาตัวเอง เนื่องจากส่วนใหญ่พนักงานขายจะสามารถขายได้ภายใน 2 เดือน

#### การอบรมและพัฒนา

บริษัทได้ให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมอย่างยิ่ง โดยเฉพาะกับการฝึกอบรมพนักงานขายใหม่ บริษัทได้มีการปรับปรุงอยู่เสมอและอยู่ในความควบคุมอย่างใกล้ชิดจาก RM ซึ่งเสมือนกับ RM ได้ เข้าร่วมในการอบรมด้วย ในการอบรมแต่ละครั้ง จะมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขในส่วนของเนื้อหาและขั้นตอนในการอบรม เพื่อให้ผู้ที่เข้ารับการอบรมได้รับความเพลิดเพลิน และไม่เบื่อกับการอบรม ซึ่งจะเป็นมูลเหตุให้ผู้เข้ารับการอบรมลดน้อยลงเรื่อย ๆ จนกระทั่งถึงวันสิ้นสุดของการอบรม ซึ่งเป็นการไม่คุ้มกับเวลาและแรงงานที่เสียไป

### ลักษณะของการอบรม

1. การบรรยาย จะบรรยายในเนื้อหาซึ่งเกี่ยวกับเรื่อง ลักษณะงาน (ในวันสัมมนาจะยังไม่เปิดเผยถึงลักษณะงาน) ประวัติความเป็นมาของบริษัท สินค้าของบริษัท เทคนิคการขาย
2. การแสดงบทบาท (Role-Playing Method) เป็นการฝึกการขายโดยให้ผู้อบรมและผู้เข้ารับการอบรมแสดงบทพนักงานขายและลูกค้าเป้าหมาย โดยสลับบทบาทกันเป็นการฝึกการเสนอสินค้าและแก้ไขข้อโต้แย้ง
3. การเล่นเกมส์ เพื่อให้พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

### สถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการอบรม

ห้องอบรมจะอยู่ภายในบริษัททั้งสิ้น เพื่อสะดวกในการควบคุมดูแลจาก RM และสะดวกในการดำเนินการอบรม ทั้งยังประหยัดค่าใช้จ่ายในการอบรมด้วย อุปกรณ์ที่ใช้ในการอบรมได้แก่

1. ไวท์บอร์ด
2. วีดีโอเทปและโทรทัศน์
3. ตัวอย่างสารานุกรม
4. เอกสารแจกระหว่างการบรรยาย
5. ภาพตัวอย่างสารานุกรมขนาดใหญ่ (board size)

### การจัดโปรแกรมของการอบรม

รายการการอบรมเดิมนั้นมาจากบริษัท STP ซึ่งมีหน่วยงานที่จัดจำหน่ายโดยวิธีการขายโดยตรง และบริษัทฟาร์อีสต์ฯ ได้นำรายการต่าง ๆ มาดัดแปลงเพื่อให้เหมาะสมกับคนไทย

โดยที่ฝ่ายส่งเสริมการขายและ RM ร่วมกันจัดรายการขึ้นมาพร้อมทั้งพัฒนาขึ้น การจัดรายการอบรมจะมีการเตรียมในลักษณะวันต่อวัน ทั้งนี้เพื่อให้เหมาะสมกับผู้ที่จะเข้ารับการอบรมและการจัดรายการของผู้อบรมและ RM

การอบรมจะกระทำอย่างต่อเนื่องเป็นเวลา 3 วัน ซึ่งมักจะเป็นวันพุธ วันพฤหัสบดี และวันศุกร์ ในบางครั้งจะเปิดอบรมในวันเสาร์ด้วย เพื่อให้ผู้ที่ทำงาน เช่น ครู ใต้เข้าร่วมอบรมด้วย (ซึ่งจะมีรายการนี้เฉพาะช่วงฤดูร้อนเท่านั้น) การอบรมเริ่มเวลา 9.30 น. และสิ้นสุดเวลา 16.00 น.

### เนื้อหาในการอบรม

มีลักษณะเป็นการปฐมนิเทศน์ ให้ความรู้เกี่ยวกับงานขาย หน้าที่ของพนักงานขาย ความรู้เกี่ยวกับตัวสารานุกรม เทคนิคการขาย การเล่นเกมส์ การดำเนินการอบรมมิได้มีการแบ่งออกเป็นช่วงเวลาแต่อย่างใด ทั้งนี้แล้วแต่ความเหมาะสมของสถานการณ์ของผู้รับการอบรมและผู้อบรมเอง เพื่อมิให้ผู้เข้ารับการอบรมเบื่อหน่ายในการอบรม ซึ่งใช้ระยะเวลาที่ยาวติดต่อกันหลายชั่วโมง

### การอบรมของบริษัท ฟาร์อีสต์ฟับบลิเคชั่น จำกัด

#### วันแรกของการอบรม

- 9.30 น. ความรู้เกี่ยวกับบริษัท ประวัติความเป็นมา บริษัทในเครือ สินค้าของบริษัท  
โครงการในอนาคตของบริษัท
- 10.45 น. เล่นเกมส์ โดยการให้เวลาแก่ผู้เข้ารับการอบรม 5 นาที เพื่อทำความรู้จักกัน  
ให้ได้มากที่สุด หลังจากนั้นผู้อบรมจะทำการทดสอบแต่ละบุคคลว่าสามารถทำความ  
รู้จักบุคคลรอบ ๆ ได้มากหรือน้อยอย่างไร โดยใช้วิธีสุ่มถาม อธิบายถึงงานขาย  
จุดเด่นของงานขาย



- 11.00 น. แจกแค็ตตาล็อก สารานุกรม อธิบายวิธีการใช้ จุดมุ่งหมายของการทำสารานุกรม คำพูดที่จะใช้แนะนำลูกค้า การเรียบเรียง การโปรยหัวเรื่อง
- 11.30 น. ผู้อบรมเชิญ DM ซึ่งมีความสามารถและประสบการณ์กล่าวถึงการประพาศิคนให้ เป็นพนักงานขายที่ดี และผลจากการเป็นพนักงานขายในด้านบุคลิกภาพ แนวความคิด
- 12.00 น. ให้ผู้เข้าอบรมชมวิดีโอ งานเปิดตัวสารานุกรมไทยสำหรับเยาวชน
- 12.25 น. ผู้เข้าอบรมเชิญ RM อบรมในเรื่องลักษณะการทำงาน
- 12.35 น. พักเที่ยง
- 13.30 น. เริ่มการบรรยายภาคบ่าย โดยให้ FM มาบรรยายเกี่ยวกับลักษณะของสารานุกรมโดยละเอียด และสาธิตการเสนอขาย
- 14.00 น. ขบวนการขาย 7 ขั้นตอน
  1. แสวงหาผู้มุ่งหวัง
  2. เตรียมตัว
  3. เข้าพบ
  4. เสนอ
  5. แก้ปัญหา
  6. ปิดการขาย
  7. ติดตามผล
- 15.30 น. ชมวิดีโอสาธิตการขาย
- 16.00 น. สิ้นสุดการอบรมวันแรก

#### วันที่สองของการอบรม

- 9.30 น. ทบทวนขบวนการขาย 7 ขั้นตอนโดยละเอียด
- 11.00 น. ผู้อบรมเชิญ DM พูดเรื่องสารานุกรมและการจัดทำ
- 11.30 น. ผู้อบรมบรรยายต่อเรื่อง การจัดทำสารานุกรม

- 12.30 น. พักเที่ยง
- 13.30 น. การวางแผนในการทำงานในแต่ละวัน
- 14.00 น. ผู้เข้ารับการอบรมแนะนำตัวหน้าชั้นอบรม
- 14.30 น. ค่าตอบแทนจากการขาย และการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 17.00 น. แบ่งทีมขายโดย RM
- 17.30 น. สิ้นสุดการอบรมวันที่สอง

#### วันที่สามของการอบรม

- 9.30 น. คู่มือโอเทป การขายจำลอง
- 12.30 น. พักเที่ยง
- 13.30 น. ฝึกการขายโดยให้ผู้เข้าอบรมและผู้อบรมสลับกับเป็นพนักงานขายและลูกค้าเป้าหมายเพื่อฝึกแก้ไขข้อโต้แย้ง
- 17.00 น. สิ้นสุดการอบรม

#### การอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานขาย

บริษัทมีนโยบายในการพัฒนาพนักงานขายอย่างต่อเนื่อง โดยมอบหมายให้ฝ่ายส่งเสริมการขายเป็นผู้รับผิดชอบในการให้คำปรึกษาและแนะนำ แก้ไขปัญหาทางด้านการขาย โดยให้บริการฟรีทุกวันเว้นวันอาทิตย์ และยังมีชมรมฝ่ายขายเพื่อรองรับการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับของฝ่ายขาย โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

1. พัฒนาการพูดของสมาชิกชมรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. พัฒนารายได้ของสมาชิก
3. มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิก
4. นำเสนอความรู้และเทคนิคการขายให้เอาไปใช้

5. แก้ปัญหาการทำงานที่ยังติดขัดอยู่
6. เพื่อสร้างนักขายมืออาชีพ
7. เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่บริษัท
8. เพื่อฝึกและเตรียมการให้เป็นผู้นำในอนาคต

การเข้าร่วมชมรมไม่มีการบังคับแต่อย่างใด อาศัยความสมัครใจของพนักงานขาย

#### การจ่ายค่าตอบแทนของพนักงานขาย

นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทได้รับการวางนโยบายจากบริษัท STP ทั้งหมด โดยการจ่าย ค่าตอบแทนแยกออกได้เป็นประเภท ๆ ดังนี้

1. ค่านายหน้า พนักงานขายในระดับ REP จะได้อ่านายหน้าจากการขายประมาณ 10 เปอร์เซ็นต์ จากยอดขายซึ่งโดยมีนโยบายที่จะให้ของแถมแก่ลูกค้ามากขึ้นเพื่อที่จะให้พนักงานขายสามารถขายได้ง่ายกว่าและได้ลูกค้าในปริมาณที่มากกว่า ใช้เวลากับลูกค้าแต่ละรายน้อยลง การรับค่านายหน้าจะรับได้ทุก ๆ วันศุกร์ แต่ค่านายหน้าจะจ่ายให้แก่ผู้ส่งใบสั่งซื้อตั้งแต่วันอังคารในสัปดาห์ก่อนจนกระทั่งถึงวันจันทร์ในสัปดาห์ที่จ่ายค่านายหน้า
2. ค่าบริหารงาน (Override) พนักงานขายในระดับที่มีลูกทีม เมื่อลูกทีมซึ่งอยู่ในทีมของตนเองขายได้ หัวหน้าทีมจะได้ค่าบริหารงานจากยอดขายของลูกทีมในจำนวนที่บริษัทได้กำหนดเป็นเปอร์เซ็นต์ของราคาสินค้าไว้อย่างแน่นอนตามระดับตำแหน่งของหัวหน้าทีม ซึ่งไม่ว่าลูกทีมในระดับตำแหน่งใดขายได้ หัวหน้าทีมก็จะได้รับค่าบริหารงานในจำนวนเปอร์เซ็นต์จากยอดขายคงที่ ไม่ขึ้นหรือลงตามระดับของลูกทีมที่ขายได้ ค่าบริหารงานจะไม่ได้รับต่อเมื่อหัวหน้าทีมหมดความรับผิดชอบต่อลูกทีม ซึ่งเป็นผลจากการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
3. ค่าตอบแทนจากการเลื่อนตำแหน่ง จะจ่ายแก่หัวหน้าทีมแทนค่าบริหารงานที่เคยได้จากลูกทีมที่ตนเคยดูแลรับผิดชอบ ซึ่งหัวหน้าทีมหมดภาระดูแลและรับผิดชอบเนื่องจากการเลื่อนขั้น

เลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้เกิดความยุติธรรมต่อหัวหน้าทีมบริษัทจึงมีการจ่ายในลักษณะเป็นเปอร์เซ็นต์ จากยอดขายของลูกทีมเก่าโดยในปีแรกที่ทีมภาวะดูแลจะคิดเป็น 2 เปอร์เซ็นต์จากยอดขาย และ 1.5 เปอร์เซ็นต์ จากยอดขายในปีที่ 2 โดยจะมีสิทธิรับเพียง 2 ปี เท่านั้น ต่อจาก 2 ปีไปแล้ว หัวหน้าทีมจะไม่มีสิทธิในการขายของลูกทีมอีก

4. ผลตอบแทนจากการแนะนำพนักงานขายให้กับบริษัท พนักงานขายที่ทำการแนะนำ จะได้รับเงิน 300 บาท จากบริษัท ทั้งนี้พนักงานที่ได้รับการแนะนำต้องผ่านการอนุมัติจาก RM ก่อนและสามารถขายได้ถึงเป้าที่บริษัทกำหนดไว้เรียกว่า ไอซ์ เบรกเกอร์ (Ice Breaker) ประมาณ 55,000 บาท

#### 5. รายได้ประเภทเงินรางวัล (โบนัส)

- ก. กรณีสามารถขายเป็นเงินสด RM จะกำหนดเงินรางวัลไว้ จำนวนเงิน ขึ้นกับชุดที่ขาย เช่น สารานุกรมภาษาจีน 300 บาท
- ข. กรณียอดขายถึงมาตรฐานก็จะกำหนดจำนวนเงินรางวัลไว้
- ค. กรณีการจ่ายรางวัลจาก RM (RM รับภาระค่าใช้จ่าย) โดย RM ได้ตั้งรางวัลไว้เป็นเงิน

เงินรางวัลเหล่านี้จะรับในวันประชุมการขายซึ่งจัดขึ้นทุก ๆ เดือนในวันเสาร์

#### การคืนค่านายหน้า (charge back)

พนักงานขายจะต้องคืนค่านายหน้าซึ่งได้รับไปแล้วจากบริษัท ในกรณีดังต่อไปนี้คือ

1. ลูกค้าผ่อนชำระไม่เกินหนึ่งในสามของราคาสารานุกรม และขอยกเลิกสัญญา
2. ลูกค้าผ่อนชำระไม่เกินหนึ่งในสามของราคาสารานุกรม และหนี้สูญ

พนักงานขายจะต้องนำค่านายหน้ามาคืนแก่บริษัท ในกรณีหัวหน้าทีมได้ค่า บริหารงาน

จากการขายของพนักงานขายนี้ จะต้องคืนค่าบริหารงานทั้งหมดทุกระดับตำแหน่งแก่บริษัทด้วย ในกรณีที่พนักงานขายลาออกไป บริษัทจะยึดเงินสะสมไว้เป็นค่าชดใช้

### การจูงใจพนักงานขาย

ในการสัมภาษณ์ผู้สมัคร ผู้ที่ทำการสัมภาษณ์จะยังไม่กล่าวถึงลักษณะการทำงานและค่าตอบแทนของพนักงานขาย ในระหว่างการสัมภาษณ์แต่จะนัดให้มาฟังการอบรมของบริษัท ทั้งนี้ เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครมาเข้ารับการอบรมจากบริษัท การที่ผู้สัมภาษณ์ยังไม่กล่าวถึงลักษณะการทำงานและค่าตอบแทนเนื่องจากเห็นว่าทัศนคติของคนไทยไม่นิยมที่จะเป็นพนักงานขาย ถ้าผู้สมัครทราบว่า เป็นงานขาย ก็จะไม่มาเข้าฟังการอบรมเพื่อขึ้นเงินเดือนงานขาย และถ้าจะขึ้นเงินเดือนเกี่ยวกับลักษณะงานขายเป็นรายบุคคลก็จะต้องเวลานานมาก จึงยังไม่กล่าวถึงลักษณะงาน แต่จะให้มาฟังการขึ้นเงินเดือนในวันอบรม ซึ่งผู้สมัครจะไม่เสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น

### การจูงใจในช่วงอบรม

ในการอบรมผู้อบรมจะพยายามจูงใจผู้เข้าอบรมเพื่อให้สนใจที่จะเข้ามาร่วมงานขายกับบริษัท วัตถุประสงค์ในการจูงใจในช่วงอบรมคือ

1. เพื่อชี้แจงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับลักษณะงานขาย เนื่องจากบริษัทเปิดรับสมัครโดยยังไม่กล่าวถึงตำแหน่งงานแต่จะเปิดเผยในช่วงอบรม ซึ่งส่วนใหญ่ของผู้ที่มาสมัครไม่ต้องการที่จะทำงานขาย แต่ผู้อบรมจะชี้แจงจุดเด่นต่าง ๆ ของงานขายเพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้เข้าอบรมให้มีความต้องการที่จะทำงานด้านการขายโดยชี้ถึงรายได้และลักษณะเด่นของงานขาย
2. เพื่อประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับบริษัท เครือข่ายนานาชาติ เพื่อสร้างความมั่นใจในบริษัท จูงใจให้เกิดความเชื่อถือในบริษัท
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเห็นว่างานขายเป็นงานซึ่งไม่ยาก หากมีความอดทนต่อการทำงาน ซึ่งจะมีค่าตอบแทนที่คุ้มค่า



### การจูงใจหลังจากเริ่มทดลองงานขาย

ในช่วงทดลองขายของพนักงานใหม่ซึ่งผ่านการอบรมแล้ว จะเริ่มออกงานสนาม โดยจะได้รับรายชื่อลูกค้าเป้าหมายซึ่งหัวหน้าทีมได้เตรียมไว้แล้ว หลังจากนั้นพนักงานขายทดลองก็จะออกไปเสนอขาย และกลับมารายงานการขายได้ซึ่งถ้าไม่สามารถปิดการขายได้ หัวหน้าทีมซึ่งเป็นพี่เลี้ยงจะให้คำแนะนำต่าง ๆ เพื่อเป็นการจูงใจมิให้พนักงานทดลองงานที่อดอย หรือหมดขวัญกำลังใจในการทำงานในช่วงทดลองขายนี้ การจูงใจจากหัวหน้าทีมซึ่งเป็นพี่เลี้ยงถือว่าสำคัญที่สุดในช่วงของการทดลองงาน

### สิ่งจูงใจพนักงานขาย

1. เงินรางวัล บริษัทได้ตั้งมาตรฐานเงินรางวัลไว้ในรูปแบบต่าง ๆ โดยพิจารณาจากยอดขาย และจำนวนชุดของสารานุกรม เมื่อพนักงานขายทำการขายได้ตามเป้า บริษัทก็จะจ่ายเงินรางวัลนี้ในวันเสาร์สุดท้ายของทุก ๆ เดือน.

2. การแข่งขันการขาย การแข่งขันการขายนี้จะเป็นโปรแกรมประจำเช่น 3 เดือน 6 เดือน แล้วแต่ว่าฝ่ายใดเป็นผู้จัด เช่น ผู้จัดการทีมในระดับต่าง ๆ และบริษัทพาร์ตเนอร์

ระดับผู้จัดการทีม จะเป็นการแข่งขันเองภายในทีมซึ่งจะเป็นช่วงเวลาสั้น ๆ เช่น สัปดาห์ หรือ 4 สัปดาห์

ระดับผู้จัดการภาค จะมีระยะเวลาที่ยาวนานกว่าและเงินรางวัลและของรางวัลจะมีมูลค่ามากกว่า เช่น ระยะเวลา 24 สัปดาห์

ระดับบริษัท โดยมีแผนงานการแข่งขันการขายตลอดทั้งปี โดยแบ่งเป็นระยะสั้น 3 เดือน กลาง 6 เดือน และระยะยาว 1 ปี โดยการแข่งขันจะมีทุกประเภท ทั้งส่วนบุคคล ยอดขายทีมในระดับตำแหน่งต่าง ๆ และยอดขายทั้งเขตผู้จัดการขายทุกเขต รางวัลจะมีทั้งรูปตัวเงินและของรางวัลรวมทั้งการเดินทางไปดูงานต่างประเทศซึ่งถือเป็นรางวัลใหญ่

### การควบคุมพนักงานชาย

บริษัทมีกฎเกณฑ์ในการควบคุมพนักงานอย่างใกล้ชิด โดยวางกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติ แต่ทั้งนี้ก็ยังไม่สามารถควบคุมได้เต็มที่เนื่องจากระบบการจ่ายผลตอบแทนซึ่งไม่มีรายได้ประจำ การควบคุมจึงมีเฉพาะส่วนที่บริษัทเห็นว่าจำเป็นเท่านั้นโดยแยกออกเป็น

#### 1. การควบคุมการใช้เวลาของพนักงานชาย เครื่องมือที่ใช้คือ

ก. การจ่ายผลตอบแทนระบบค่านายหน้า บริษัทไม่มีผลตอบแทนในลักษณะคงที่เวลาจึงเป็นสิ่งสำคัญของพนักงานชาย

ข. การเขียนบันทึกประจำวัน<sup>6</sup> จะทำให้พนักงานชายไม่สามารถปล่อยเวลาให้ว่างได้ เนื่องจากในบันทึกจะต้องระบุการพบลูกค้าแต่ละราย โดยจะส่งให้กับหัวหน้าทีมทุก ๆ วัน เมื่อพนักงานชายเข้าบริษัท

ค. การเข้าบริษัท บริษัทมีระเบียบให้พนักงานชายเข้าบริษัททุกวัน ในเวลาทำการเวลาใดก็ได้วันละ 1 ครั้ง เพื่อส่งใบสั่งซื้อ เงินคาวนั รายงานบันทึกประจำวัน และปรึกษาปัญหาต่าง ๆ

#### 2. การควบคุมขณะออกปฏิบัติงานชาย

บริษัทให้อิสระในการออกปฏิบัติงานชายอย่างเต็มที่ แต่ทั้งนี้ต้องรายงานผลการปฏิบัติหน้าที่มาในบันทึกประจำวันว่าผลงานเป็นอย่างไรบ้าง ซึ่งจะสามารถทราบถึงการทำงานของพนักงานชายได้

#### 3. การควบคุมข่าวสาร

บริษัทจะแจ้งข่าวความเปลี่ยนแปลงของรายการสินค้าหรือของแถม รายการจูงใจให้ที่บอร์ดของบริษัทซึ่งพนักงานจะต้องเข้าบริษัททุกวันจะทราบถึงข่าวสารต่าง ๆ ได้

<sup>6</sup> ดูเพิ่มเติมที่ภาคผนวก ก หน้า 236

#### 4. การควบคุมยอดขาย

ก. กำหนดเป้าหมายขายที่เป็นมาตรฐานไว้ ทั้งนี้พนักงานขายจะเป็นผู้ร่วมกำหนด  
 ด้วยเพื่อความเป็นไปได้ที่จะสามารถปฏิบัติ

ข. โดยระบบการเลื่อนขั้น สำหรับพนักงานซึ่งต้องการความก้าวหน้าจะสร้าง  
 ยอดขายให้เพิ่มขึ้น

ค. มีการแข่งขันประกวดการขายทั้งระยะสั้น และระยะยาว

5. การควบคุมค่าใช้จ่าย ค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นโดยพนักงานปกติจะไม่มีค่าใช้จ่ายแต่ประ-  
 การใด ไม่ว่าจะเป็นการเดินทาง ค่าที่พัก ค่าใช้จ่ายจะเกิดขึ้นเฉพาะกรณีซึ่งเป็นการตกลง  
 ระหว่าง RM กับหัวหน้าทีมขายหรือพนักงานขาย ในเรื่องการเช่าร้านโชว์หนังสือในงานแสดง  
 สินค้า ซึ่งค่าใช้จ่ายในส่วนนี้เป็นการจ่ายโดย RM เป็นผู้อนุมัติ

#### 6. การควบคุมด้านการเงินจากการขายผิดพลาด

6.1 โดยบริษัทจะหักเงินสะสม จำนวนร้อยละ 10 จากค่านายหน้าและพนักงาน  
 ขายจะรับคืนได้เมื่อลาออกจากบริษัท

6.2 หักคืนค่านายหน้า และค่าบริหารงานขายสำหรับคำสั่งซื้อซึ่งผิดพลาด เช่น  
 ชำระไม่เกินหนึ่งในสามของราคาแล้วหนี้สูญ

#### การประเมินผลงาน

จะพิจารณาจากกฎระเบียบในการ เลื่อนตำแหน่งซึ่งในระเบียบนี้จะใช้การประเมินผล  
 เชิงคุณภาพและเชิงปริมาณควบคู่กัน

กฎเกณฑ์ในเชิงปริมาณคือ พิจารณาปริมาณขายในช่วงเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งเวลาจะไม่เท่ากันในแต่ละตำแหน่ง และปริมาณขายด้วย ซึ่งกฎเกณฑ์เชิงปริมาณนี้มีความสำคัญในระดับตำแหน่ง REP, FS, FM ซึ่งถือยอดขายส่วนตัวเป็นส่วนสำคัญ แต่ในส่วนของบริษัท SFM DM, SDM, RM จะถือยอดขายทีมเป็นส่วนสำคัญ

กฎเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ คือ จะพิจารณาจากความประพฤติ การควบคุมลูกทีม การสร้างทีมขาย ซึ่งในเชิงคุณภาพนี้แต่ละตำแหน่งจะใช้มาตรฐานที่แตกต่างกัน ซึ่งจะสามารถประเมินผลงานได้ง่ายและเห็นชัดเจน

### การเลื่อนตำแหน่ง

บริษัทจะพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งโดยใช้กฎระเบียบซึ่งวางรากฐานจากบริษัท STP เป็นแนวทางปฏิบัติ โดยที่หลังจากได้มีการประเมินผลงานเรียบร้อยแล้ว RM จะพิจารณาอนุมัติและส่งเรื่องการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานไปยังบริษัทแม่ที่ประเทศสิงคโปร์ เพื่อพิจารณาอนุมัติอีกครั้งหนึ่ง เมื่อสำนักงานใหญ่อนุมัติเรียบร้อยแล้ว ถือว่าพนักงานบุคคลนั้นได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ในบางครั้งเพื่อให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม RM จะพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งโดยเปลี่ยนแปลงไปจากกฎระเบียบ ซึ่งต้องมีการชี้แจงต่อสำนักงานใหญ่ถึงเหตุผลและความจำเป็นเพื่ออนุมัติเพิ่มจากการเสนอปกติ

ตารางที่ 3.3 แสดงระเบียบในการเลื่อนตำแหน่ง

| การเลื่อนตำแหน่ง | ปริมาณชาย (ยอดส่วนตัว) | ในระยะเวลา (เดือน) | แนะนำพนักงานชาย เข้าทำงาน (คน) | พนักงานชายที่แนะนำ เข้าห้องได้เลื่อนตำแหน่ง เป็น (เงื่อนไข) |
|------------------|------------------------|--------------------|--------------------------------|---|
| REP→FS           | 55,000                 | 4                  | 2                              | ปริมาณชาย 55,000 ทั้งสองคน                                  |
| FS→FM            | 30,000                 | 3                  | 4                              | FS 1 คน   |
| FS→SFM           | 25,000                 | 3                  | 6                              | FS 2 คน   |
| SFM→DM           | 15,000                 | 6                  | 10                             | FS 3 คน   |
| DM→SDM           | 10,000                 | 6                  | 15                             | FS 4 คน (FS 4 คนนี้ จะต้องเป็น FM 2 คน)                     |
| SDM→RM           | ไม่กำหนด               | ไม่กำหนด           | 20                             | 1 ใน 20 ต้องเป็น DM และ 1 ใน 20 ต้องเป็น FM                 |

จากตารางที่ 3.3 การเลื่อนตำแหน่งจาก REP ขึ้นมาในตำแหน่ง FS จะต้องสามารถขายได้ 55,000 บาท โดยใช้เวลา 4 เดือน และในเวลา 4 เดือนนี้ จะต้องสามารถสร้างพนักงานชายโดยการชักชวนด้วยตนเอง (ไม่เกี่ยวกับรับสมัครของบริษัท) จำนวน 2 คน ซึ่งในจำนวน 2 คนนี้ จะต้องสามารถขายได้คนละ 55,000 บาทด้วย

การเลื่อนตำแหน่ง FS ขึ้นเป็น FM FS จะต้องขายให้ได้ 30,000 บาท พร้อมทั้งสร้างพนักงานชายจำนวน 4 คน ในจำนวน 4 คนนี้ 1 คนจะต้องเลื่อนตำแหน่งขึ้นเป็น FS ทั้งหมดนี้ต้องใช้เวลาไม่เกิน 3 เดือน FS จึงจะได้เลื่อนขึ้นเป็น FM.

การเลื่อนตำแหน่ง FM ขึ้นเป็น SFM FM จะต้องมียอดขาย 25,000 บาท พร้อมทั้งสร้างพนักงานชายจำนวน 6 คน ในจำนวน 6 คนนี้ 2 คนจะต้องสามารถเลื่อนตำแหน่งขึ้นเป็น FS ทั้งหมดนี้ใช้เวลาไม่เกิน 3 เดือน



การเลื่อนตำแหน่ง SFM เป็น DM SFM จะต้องมียอดขาย 15,000 บาท พร้อมทั้งสร้างพนักงานขายจำนวน 10 คน ในจำนวนนี้ 3 คนจะต้องสามารถเลื่อนตำแหน่งขึ้นเป็น FS ทั้งหมดนี้ใช้เวลาไม่เกิน 6 เดือน

การเลื่อนตำแหน่ง DM เป็น SDM จะต้องมียอดขาย 10,000 บาท พร้อมทั้งสร้างพนักงานขายขึ้น 15 คน ในจำนวนนี้ 4 คน จะต้องสามารถเลื่อนขึ้นเป็น FS 4 คน และในจำนวน 4 คนนี้ จะต้องสามารถเลื่อนขึ้นเป็น FM 2 คน ภายในระยะเวลา 6 เดือน

การเลื่อนตำแหน่ง SDM เป็น RM ไม่จำเป็นต้องมียอดขายแต่ต้องสร้างพนักงานขายขึ้นมา 20 คน 1 ใน 20 คนนี้จะต้องสามารถเลื่อนขึ้นเป็น DM และ 1 คนต้องสามารถเลื่อนขึ้นเป็น FM สำหรับเวลาไม่ได้กำหนดไว้

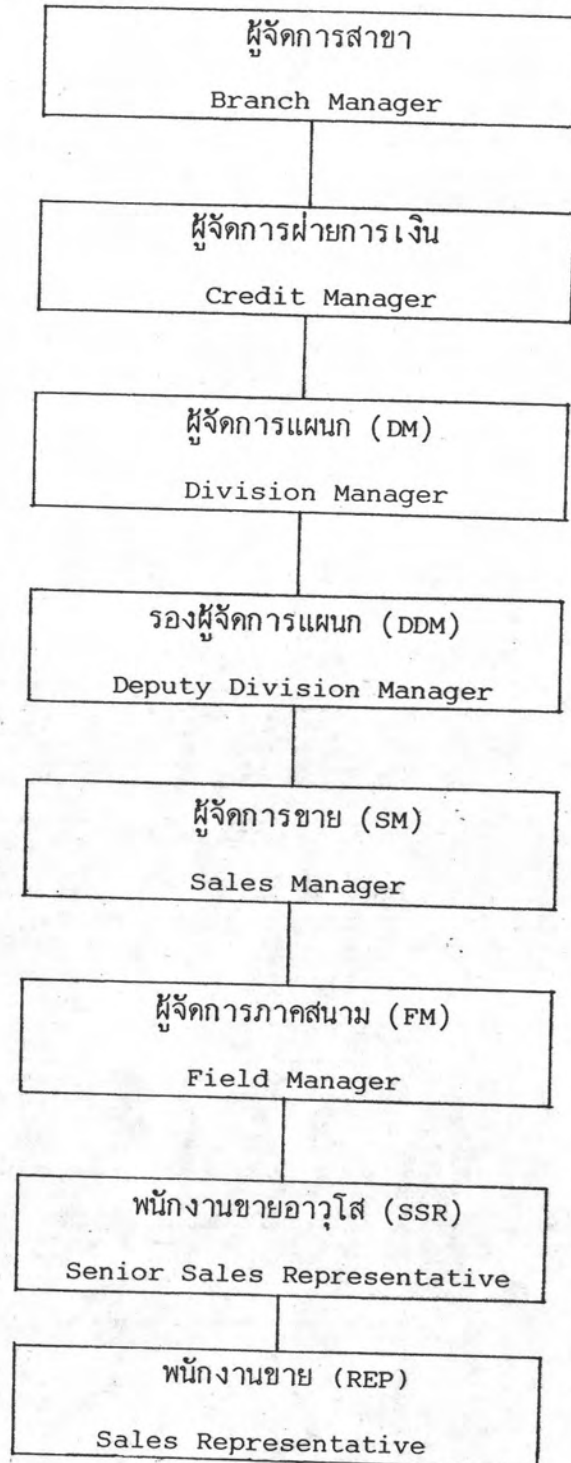
#### การแบ่งเขตและกำหนดเส้นทางในการขาย

บริษัทไม่มีการแบ่งเขตการขายแต่อย่างใด พนักงานขายทุกคนสามารถขายได้อย่างอิสระ ทุกเขตในกรุงเทพมหานคร และในเขตอำเภอเมืองของทุก ๆ จังหวัด แต่จะเน้นให้ขายเฉพาะในกรุงเทพมหานครและจังหวัดใกล้เคียงเนื่องจากความต้องการในเขตนี้มีปริมาณสูง การออกต่างจังหวัดทำให้เกิดค่าใช้จ่ายแก่พนักงานขาย ซึ่งบริษัทจะใช้การออกต่างจังหวัดเป็นการกระตุ้นให้พนักงานขายเกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงานโดยใช้ค่าใช้จ่ายซึ่งพนักงานรับผิดชอบ เช่น ค่าอาหาร ค่าเดินทาง ค่าที่พัก เป็นสิ่งกระตุ้นให้พนักงานขายพยายามหารายได้เพื่อจะให้สมดุลกับรายจ่ายที่จ่ายไป และในสภาพแวดล้อมเมื่อพนักงานขายออกต่างจังหวัด ทำให้พนักงานขายทำงานได้เต็มที่และมีประสิทธิภาพมากกว่า โดยที่การขายในต่างจังหวัดจะปฏิบัติในบางโอกาสเท่านั้นและเพื่อวัตถุประสงค์ที่กล่าวมาแล้ว การกำหนดเส้นทาง (ในกรณีไปเป็นทีม) RM และหัวหน้าทีมจะตกลงว่าจะใช้เส้นทางใดในการขายเพื่อมิให้เกิดการซ้ำซ้อนกันขึ้น

การบริหารการขายของบริษัท โกรเลียร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

การจัดองค์การขาย

ภาพที่ 3.3 การจัดองค์การขายของบริษัท โกรเลียร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด



บริษัทองค์การชายตามระบบของสาขาซึ่งมีสำนักงานใหญ่อยู่ในฮ่องกง จะจัดองค์การลักษณะนี้คล้ายคลึงกันทั่วโลก โดยผู้จัดการสาขาเป็นผู้ควบคุมด้านการวางแผนและการพยากรณ์การขายเป็นหน้าที่ของผู้จัดการสาขาในการวางแผนเพื่อเสนอต่อสำนักงานใหญ่ โดยแผนงานขายจะเป็นแผนงานระยะสั้น ซึ่งได้จากการพยากรณ์การขายโดยอาศัยข้อมูลในอดีต ซึ่งจะวางแผนในเรื่องเป้าการขาย แผนงานการบริหารงานขายต่าง ๆ

### การจัดทีมขาย

เมื่อพนักงานในระดับ REP สามารถทำยอดขายได้ถึง 55,000 บาท พนักงานขายผู้นั้นจะได้เลื่อนขั้นในระดับ SSR ซึ่งจะยังไม่มีลูกทีม จนกระทั่งเมื่อพนักงานขายในระดับ SSR เลื่อนขั้นในระดับ FM แล้วจึงจะเริ่มมีทีมขาย

ทีมระดับ FM จะเริ่มมีลูกทีมในระดับ REP และ SSR

ทีมระดับ SM จะมีลูกทีมในระดับ REP, SSR, FM

ทีมระดับ DDM จะมีลูกทีมในระดับ REP, SSR, FM

ทีมระดับ DM จะมีลูกทีมทุกระดับตั้งแต่ REP, SSR, FM, SM, DDM

ในการรับสมัครและแบ่งลูกทีมแต่ละครั้ง เป็นหน้าที่โดยตรงของ DM ที่จะพิจารณาว่าลูกทีมที่เข้ามาใหม่ระดับ REP ควรจะให้ FM ใดเป็นผู้ควบคุมและฝึกงานสนามให้ หรือบางครั้ง DM, DDM หรือ SM อาจควบคุมและฝึกงานสนามให้ระดับ REP ด้วยตนเองก็ได้

### การแสวงหาและคัดเลือกพนักงานขาย

ในการแสวงหาและคัดเลือกพนักงานขายในแต่ละครั้งก็เพื่อที่จะสร้างทีมขายให้แก่ฝ่ายต่าง ๆ โดยเหตุที่ว่าหลังจากที่มีการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานในระดับ SSR ขึ้นมาเป็น FM แล้ว FM ก็สามารถที่จะมีลูกทีมได้ ดังนั้นเพื่อให้ FM แต่ละคนซึ่งได้รับการเลื่อนตำแหน่งได้มี

ลูกทีม จึงทำการเปิดรับสมัครพนักงานชายใหม่เพื่อที่จะมาให้กับ FM ต่อไป และสาเหตุอีกประการหนึ่งคือ การออกจากงานของพนักงานชาย จึงต้องบรรจุพนักงานเข้ามาใหม่

การเปิดรับสมัครในแต่ละครั้งจะมีกลยุทธ์ในการลงประกาศทางหนังสือพิมพ์<sup>7</sup> โดยทางบริษัทจะเลือกวันอาทิตย์ และวันจันทร์ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ที่อ่านและต้องการมาสมัครสามารถมาสมัครในวันรุ่งขึ้น ข้อความต่าง ๆ ที่ลงในหนังสือพิมพ์ DM จะเป็นผู้เสนอขึ้นไปยังผู้จัดการสาขาในการเลือกสื่อที่ใช้หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ ซึ่งถือได้ว่ามียอดจำหน่ายสูง ทำให้กระจายข้อมูลอย่างทั่วถึง

#### หน้าที่และความรับผิดชอบของการรับสมัคร

การรับสมัครและคัดเลือกพนักงานชายเป็นหน้าที่โดยตรงของ DM ซึ่งจะต้องทำหน้าที่ในการเสนอเรื่องแก่ผู้จัดการสาขา โดยที่ DM จะเป็นผู้ซึ่งเขียนคำประกาศรับสมัครงานแล้วจึงเสนอ การรับสมัครนี้ DM จะต้องเป็นผู้ที่มานั่งรับสมัครพนักงานชายด้วยตนเอง เพื่อพิจารณาผู้สมัครเบื้องต้น ในการเปิดรับสมัครแต่ละครั้งนี้ผู้จัดการสาขาจะมอบความรับผิดชอบแก่ DM และจะแบ่งความรับผิดชอบต่อผู้สมัครให้แก่ผู้จัดการแผนก 2 คน ทำหน้าที่ต่อไปเพื่อที่จะแบ่งพนักงานชายไปให้แก่สองส่วนนี้ ให้สร้างทีมชายขึ้นมาใหม่

#### สถานที่ในการรับสมัคร

การรับสมัครจะกระทำภายในบริษัท โดยจะมีโต๊ะรับสมัครและห้องสัมภาษณ์ หรือห้องอบรมชั่วคราว ทั้งนี้คือห้องส่วนชายใดส่วนชายหนึ่งและจะมีการจัดที่สำหรับให้ผู้สมัครรอในสมัครในการสมัคร บริษัทจะมีแบบการรับสมัครให้กรอก และสัมภาษณ์หรือชี้แจงข้อมูลในการทำงานภายในห้อง DM

<sup>17</sup> ดูเพิ่มเติมที่ภาคผนวก ข หน้า 210.

### การคัดเลือกพนักงานขาย

หลังจากที่ผู้สมัครได้กรอกแบบรับสมัครงานแล้ว ก็จะเข้าสู่สัมภาษณ์หรือรับการชี้แจงถึงข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทตั้งแต่สินค้า บริษัท โดยผู้สัมภาษณ์จะได้รับใบสมัครจากเจ้าหน้าที่รับสมัครแล้ว ผู้สัมภาษณ์คือผู้จัดการแผนก (DM) ซึ่งขั้นตอนการคัดเลือกจะเริ่มจาก

1. การพิจารณาจากใบสมัคร<sup>8</sup> ผู้จัดการส่วนจะพิจารณาถึง อายุ เพศ การศึกษา ในส่วนของการศึกษาของผู้สมัครนี้ ควรสำเร็จชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 (ม.4) โดยมีเหตุผล คือ เนื่องจากสารานุกรมเป็นภาษาอังกฤษ ดังนั้นพนักงานขายควรมีความรู้ภาษาอังกฤษสามารถอ่านออกเขียนได้ แต่ในบางครั้ง DM จะอนุโลมสำหรับผู้สมัครบางคนซึ่งมีความต้องการอยากทำงานอย่างจริงจังแต่ภาษาอังกฤษยังใช้การได้น้อย สามารถเข้ามาทดลองทำงาน และในอดีตที่ผ่านมาพนักงานขายเหล่านี้ก็สามารถขายสารานุกรมได้ดีพอสมควร

2. พิจารณาศักยภาพ หน้าตา การพูดจา ในการขายสินค้าของบริษัทจะต้องพบลูกค้าในแต่ละวันเป็นจำนวนมาก และลักษณะการขายโดยตรงนี้ จะต้องสามารถทำให้ลูกค้ายอมรับในตัวพนักงานขายก่อน หรือที่กล่าวกันว่า "ขายตนเองก่อนขายสินค้า" ดังนั้นพนักงานขายที่จะผ่านการคัดเลือกได้จะต้องมีบุคลิกภาพที่ดี มีหน้าตาดีสะอาดและการพูดจาจะต้องสามารถพูดได้ชัดถ้อยชัดคำมีความเหมาะสม บริษัทจะไม่รับพิจารณาผู้สมัครที่มีอาการพิการแขนขา เพราะว่าในลักษณะการทำงานในแต่ละวัน พนักงานจะต้องเดินทางเป็นระยะทางไกล ๆ จะต้องมีอุปกรณ์ช่วยในการขายและสามารถสาธิตการใช้งานได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งถ้าพนักงานมีความพิการตัวพนักงานเองจะมีความลำบากในการทำงาน

ในจุดที่พิจารณาศักยภาพ หน้าตา การพูดจา นี้ เป็นจุดที่สำคัญในการรับสมัครในขั้นแรก เมื่อผู้สมัครได้ผ่านขั้นตอนนี้เรียบร้อยแล้ว ผู้สัมภาษณ์ (DM) ก็จะเล่าถึงลักษณะการทำงาน รายได้ ซึ่งประกาศในหนังสือพิมพ์ก็จะชี้แจงว่าจะได้มาโดยวิธีใด เมื่อทำความเข้าใจกับผู้สมัครเรื่องการทำงานแล้ว ก็จะตามความเห็นของผู้สมัครว่ามีความเห็นอย่างไรกับงานที่จะต้องทำ ถ้า

<sup>8</sup> ดูเพิ่มเติมที่ภาคผนวก ข หน้า 221-222.



ผู้สมัครยินดีที่จะทำงานผู้สัมภาษณ์ก็จะนัดให้มาอบรมในวันซึ่งบริษัทจะเปิดการอบรมพนักงานใหม่ ซึ่ง จะเริ่มอบรมในเวลา 8.30 น. และแนะนำให้นำปากกา ดินสอ พร้อมสมุดจดบันทึกในการอบรม มาด้วยเพื่อบันทึกการอบรม การอบรมนี้จะอบรมให้ฟรีแก่ผู้สมัคร โดยมีต้องเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น พร้อมทั้งบริการเครื่องดื่ม กาแฟ

3. พิจารณาจากการอบรม หลังจากผ่านขั้นตอนการรับสมัครแล้ว ผู้สัมภาษณ์จะนัดวัน อบรมซึ่งจะเป็นวันหลังจากสิ้นสุดระยะเวลาการรับสมัคร ผู้สมัครที่เข้ามาทำการอบรมจะมีประมาณ 25-30 เปอร์เซนต์ จากผู้ผ่านการคัดเลือกในขั้นสัมภาษณ์ ในการอบรมจะมีการประเมินผล ทุก ๆ ชั่วโมง ตามหัวข้อที่อบรมและจะประเมินผลรวมในแต่ละวันอีกครั้งหนึ่ง จนครบ 3 วัน ของ การอบรม ผู้ที่ทำการอบรมคือ DM ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับสิทธิในการรับสมัคร โดยจะเป็นผู้ประเมิน ผลเพื่อการคัดเลือก

การประเมินผลในขั้นนี้ จะเป็นลักษณะของการสังเกตการณ์ โดยพิจารณาจากพฤติกรรม ความสนใจในการฟังการอบรม บุคคลิกภาพ การเรียนรู้ การโต้ตอบคำถาม จนกระทั่งถึงวันสิ้นสุดการอบรม DM ซึ่งเป็นผู้อบรมทั้งสองท่านจะเริ่มการคัดเลือกผู้สมัครที่เข้ารับการ อบรม ซึ่งในขั้นตอนนี้เพื่อเป็นการยุติธรรมแก่ผู้ที่ทำการอบรมทั้งสองท่านในการคัดเลือกผู้เข้า อบรมไปเป็นพนักงานขายของส่วนตนเอง โดยใช้การสังเกตการณ์ในระหว่างการอบรมก็พอจะ ประเมินผลในขั้นต้นว่าใครจะเป็นผู้ที่สามารถทำงานขายนี้ได้ และใครที่จะต้องใช้เวลาฝึกงาน ขายมากกว่า แต่จากผู้อบรมทั้งหมดจะต้องแบ่งเป็นสองส่วนเท่าๆ กัน ถ้า DM คนใดคนหนึ่ง เลือกเฉพาะผู้ที่ตนเองประเมินแล้วว่ามีความสามารถก็จะไม่ยุติธรรมต่อ DM อีกท่านหนึ่ง ซึ่งจะ เหลือแต่ผู้ที่ผลการประเมินความสามารถต่ำ โดยจะมีผลโดยตรงต่อยอดขายของส่วน (ผู้ที่เข้ารับการ อบรมทั้งหมดถือว่าผ่านการคัดเลือกแล้วจะไม่มีผู้ที่ไม่ได้รับเลือกหรือไม่ผ่านการประเมิน) การ คัดเลือกพนักงานขายเข้าไปในส่วนนี้จะมีสองวิธีคือ

3.1 DM ทั้งสองท่านจะทำการตกลงกันว่าใครจะเป็นผู้ที่ได้เลือกผู้เข้าอบรมเป็น คนแรก อาจใช้วิธีการโยนหัวก้อย หรือตกลงกัน จากนั้นจะให้ผู้เข้ารับการอบรมมารวมกันกลาง ห้อง ผู้ที่อบรมจะยืนคนละด้าน DM ที่ได้เลือกก่อนจะขานชื่อของผู้เข้ารับการอบรม ผู้เข้ารับการ อบรมจะต้องออกไปยืนอยู่ในด้านของผู้ขานชื่อ DM อีกท่านหนึ่งก็จะขานชื่อผู้เข้ารับการอบรมที่

เลือกไว้ต่อไป ทำเช่นนั้นสลับกันไปเรื่อย ๆ จนหมด

3.2 DM จะใช้การจับฉลากชื่อของผู้เข้ารับการอบรม วิธีนี้จะทำให้ DM ไม่สามารถเลือกผู้ที่ต้องการได้แน่นอน แต่เป็นการเสี่ยงเลือกอย่างหนึ่ง

จากผลการประเมินและการทำงานขายของพนักงานขายในบางครั้งไม่สามารถทราบผลอย่างจริงจังจากการประเมินผลที่ทำได้ เพราะในอดีตผู้ที่เข้ารับการอบรมมีลักษณะที่ดีต่องานขาย แต่เมื่อทำงานแล้วปรากฏว่าตัวเลขการขายยังต่ำกว่าผู้ที่มีลักษณะไม่เหมาะกับงานขายเท่าที่ควร และหลังจากผ่านขั้นตอนการคัดเลือกในห้องอบรมแล้ว DM จะรับเข้ามาในทีมขายแล้วจะมีการคัดเลือกอีกครั้งหนึ่ง

4. พิจารณาจากการทดสอบออกปฏิบัติงานขายจริง หลังจากการคัดเลือกเข้าทีมของตนเองของ DM แล้ว ก็จะเริ่มให้ทีมงานขายจริงในวันถัดมา ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจะถูกแบ่งออกไปตามทีมย่อยอีกครั้งหนึ่งโดยวิธีจับฉลาก ซึ่งหัวหน้าทีมย่อยจะเป็นที่เสี่ยงต่อไปในการออกฝึกงานขายโดยออกปฏิบัติจริง พี่เลี้ยงนี้คือตั้งแต่ระดับ FM ขึ้นไปจนกระทั่งถึง DM โดยการออกฝึกงานภาคสนามนี้ พี่เลี้ยงจะทำการเสนอขายกับลูกค้าจริงให้ดูในช่วงแรก ๆ ประมาณ 2-3 วัน และให้เริ่มขายเอง ในกรณีที่สาธิตการขายจริงให้ลูกทีมดูนี้ ถ้าสามารถปิดการขายได้ ค่านายหน้าจะต้องให้ลูกทีมซึ่งดูการสาธิต ซึ่งการให้ค่านายหน้านี้ไม่ใช่ระเบียบแต่อย่างใด แต่เป็นลักษณะธรรมเนียมประเพณี การยกค่านายหน้าให้นี้จะไม่เกิน 3 ครั้ง หลังจากนั้นแล้วแต่ว่าหัวหน้าทีมจะปฏิบัติตามความเหมาะสม ซึ่งอาจแบ่งค่านายหน้าให้แก่ลูกทีมเป็นร้อยละของค่านายหน้าที่ได้รับ การทดสอบนี้จะใช้เวลาประมาณ 2 สัปดาห์ ถ้ายังไม่สามารถขายได้ทางบริษัทก็ไม่มีมาตรการแต่ประการใดต่อพนักงานขายทดลองงานนี้ โดยเหตุผลคือพนักงานบางคนขายได้หลังจากทำงานมาแล้วเป็นเวลา 2 เดือน และบริษัทก็ได้เสียค่าใช้จ่ายแต่ประการใดกับพนักงานขายเพียงแต่เป็นข้อจำกัดโดยทางการเงินคือ การขายไม่ได้ระยะเวลานาน ตัวพนักงานขายเองจะมีปัญหาทางการเงิน ซึ่งจะเป็นภาระกับพี่เลี้ยงเพราะการออกไปพบลูกค้าในแต่ละวันจะต้องใช้จ่ายและมีค่าครองชีพอยู่ ประกอบกับถ้าตั้งใจทำการขายแล้วในระยะ 2 สัปดาห์ที่ยังขายไม่ได้ ควรพิจารณาเองว่าควรจะทำต่อไปหรือไม่เพราะจากอดีตในระยะเวลา 2 สัปดาห์พนักงานขายที่มีความตั้งใจจะสามารถขายได้แล้ว

### การอบรมและพัฒนา

เป็นงานสำคัญของบริษัทอย่างมาก เนื่องจากการขายในลักษณะการขายโดยตรง และการรับสมัครจะไม่คำนึงถึงประสิทธิภาพของผู้สมัคร เพราะบริษัทจะทำการอบรมให้ ลักษณะของการอบรม การอบรมนี้จะฝึกอบรมเป็นกลุ่มโดยใช้วิธีการฝึกแบบ

1. การบรรยาย หัวข้อของการบรรยายจะเกี่ยวกับ ประวัติความเป็นมาของบริษัท การดำเนินงาน ลักษณะสินค้า เทคนิคการขาย ผลประโยชน์ที่พนักงานขายจะได้รับ

2. การแสดงบทบาท จะใช้ในการฝึกการขายโดยให้ผู้เข้าอบรมแสดงบทบาทของผู้ขาย และตัวผู้อบรมแสดงบทบาทของผู้ซื้อเพื่อเป็นการฝึกแก้ไขข้อโต้แย้งของลูกค้า เมื่อฝึกในขั้นนี้ผ่านไปเรียบร้อยแล้วจะเริ่มให้ผู้เข้าอบรมแสดงกันเองโดยจับเป็นคู่ ๆ แล้วแสดงบทบาทของผู้ซื้อและผู้ขาย.

3. การเล่นเกม เพื่อให้ผู้เข้าอบรมฝึกความมีมนุษยสัมพันธ์

### สถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้อบรม

บริษัทได้ใช้ห้องอบรมภายในบริษัท เป็นสถานที่อบรมเพื่อสะดวกในการดำเนินการอบรม อุปกรณ์ที่ใช้ในการอบรมได้แก่

1. กระดานดำ สำหรับแสดงเนื้อหาในการอบรม
2. แค็ตตาล็อกของสินค้า โดยจะแจกให้แก่ผู้อบรมดูในห้อง พร้อมทั้งสารานุกรม ตัวอย่างที่มีลักษณะเหมือนสินค้าจริงแต่ได้รวบรวมสิ่งที่น่าสนใจไว้ในเล่มเดียวกัน
3. ภาพแสดงสารานุกรมของบริษัท

### การจัดโปรแกรมการอบรม

ในการอบรมพนักงานใหม่ ผู้ที่รับผิดชอบการจัดโปรแกรมคือ DM ที่ได้รับสิทธิ์ในการรับพนักงานชายจะเป็นผู้จัดทั้งหมด โปรแกรมนี้ได้แนวทางจากโปรแกรมการอบรมจากสำนักงานใหญ่ในสหรัฐอเมริกา

ตามโปรแกรมซึ่งทางบริษัทปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอคือ จะเริ่มอบรมหลังจากทำการรับสมัครเป็นเวลา 2 วัน และอบรม 3 วัน

เวลาการอบรมตั้งแต่ 8.30-12.00 น. และอบรมต่อในช่วงบ่ายตั้งแต่ 13.30 - 17.00 น. เนื้อหาในการอบรม จะมีลักษณะเป็นการปฐมนิเทศน์ไปในตัวและให้ความรู้ในตัวสารานุกรม เทคนิคการขาย การเล่นเกม การแสดงบทบาทการขาย การปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับการเป็นพนักงานชาย

### การอบรมของบริษัทโกลเดียร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

#### การอบรมในวันแรก

- 9.00 น.
1. ผู้อบรมแนะนำตัวต่อผู้เข้าอบรม
  2. ผู้เข้าอบรมแนะนำตัวต่อผู้อบรม
  3. แนะนำบริษัท
  4. ชี้แจงระบบค่านายหน้าและการเลื่อนตำแหน่ง เปรียบเทียบกับระบบเงินเดือน
  5. องค์กรประกอบของการเป็นพนักงานชาย
- 12.00 น. พักเที่ยง
- 13.00 น.
1. แนะนำสินค้าของบริษัท
    - 1.1 แจกแค็ตตาล็อก
    - 1.2 บอกจุด ข้อดีเด่น คุณประโยชน์
  2. ประเมินผลการอบรมในวันแรกโดยการถามเป็นรายบุคคล

สิ้นสุดการอบรมในวันแรก

การอบรมในวันที่สอง

- 9.00 น.      1. แนะนำสินค้าของบริษัท  
                 2. ตอบข้อซักถาม
- 12.00 น.      พักเที่ยง
- 13.00 น.      1. การเสนอสินค้าแก่ลูกค้า  
                 2. ระบบราคา  
                 3. การแก้ไขข้อโต้แย้ง

สิ้นสุดการอบรมวันที่สองการอบรมวันที่สาม

- 9.00 น.      1. ฝึกเขียนใบสั่งซื้อ  
                 2. การให้ลูกค้าแนะนำลูกค้ารายอื่น  
                 3. สรุปการขาย
- 12.00 น.      พักเที่ยง
- 13.00 น.      1. ประเมินผลการอบรมโดยถามเป็นรายบุคคล  
                 2. ผู้อบรมสาธิตการแก้ไขข้อโต้แย้ง  
                 3. ผู้เข้าอบรมจับคู่แสดงการแก้ไขข้อโต้แย้ง

สิ้นสุดการอบรมการจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานขาย

นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทโกลเดียร์ฯ เหมือนกันกับบริษัทโกลเดียร์ฯ ซึ่งมีสาขาอยู่ทั่วโลก พนักงานขายตั้งแต่ระดับ SSR FM DDM SM DM จะไม่ได้ค่าตอบแทนในลักษณะคงที่หรือลักษณะเงินเดือน รายได้ของทุก ๆ ตำแหน่งจะขึ้นอยู่กับปริมาณการขายซึ่งเรียกว่าค่านายหน้า และรายได้ของสายงานหรือทีมเดียวกัน ในแต่ละระดับตำแหน่งจะมีส่วนสัมพันธ์



กันโดยตรง เมื่อพนักงานขายในทีมขายเดียวกันซึ่งอยู่ในตำแหน่งต่ำกว่าและเป็นสายงานเดียวกัน ทำการขายได้ ระดับตำแหน่งซึ่งอยู่เหนือขึ้นไปก็จะมีค่าตอบแทนซึ่งมากน้อยต่างกันไป ขึ้นอยู่กับความใกล้ชิดในสายงาน โดยที่เมื่อใกล้ชิดมากก็จะมีค่าตอบแทนมากขึ้นเป็นลำดับโดยคำนึงถึงหลักความยุติธรรมเป็นตัวกำหนด

การกำหนดโดยหลักความยุติธรรมนี้ พิจารณาจากการใช้เวลาแก่พนักงานขายซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบในสายงาน เวลาซึ่งให้แก่พนักงานขายซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบนี้จะใช้ไปในเรื่อง การให้คำแนะนำ การให้คำปรึกษาในการขาย การอบรมในระหว่างออกงานสังคม และสิ่งอื่น ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากความรับผิดชอบ เช่น ปัญหาทางการเงินพนักงานขายในระดับ FM ซึ่งจะเป็นผู้อบรมในงานสนามนี้ จะมีส่วนใกล้ชิดกับพนักงานขายซึ่งอยู่ในระหว่างทดลองงานมากที่สุด เนื่องจาก DM จะเป็นผู้มอบหมายให้ดูแลพนักงานขายทดลองงาน และระดับเหนือขึ้นไป เช่น DDM SM DM จะมีส่วนใกล้ชิดน้อยลงไป ค่าตอบแทนก็จะน้อยลงไปตามส่วน ค่าตอบแทนของพนักงานขายมีดังนี้

1. ค่านายหน้า การจ่ายค่าตอบแทนในระดับเริ่มต้นหรือพนักงานขายซึ่งผ่านการอบรมในห้องแล้ว (ระดับ JSR) จะได้ค่าตอบแทนจากการขายเป็นลักษณะของค่านายหน้า ซึ่งมีอัตรา 14 เปอร์เซ็นต์จากยอดขาย และจะมีส่วนแปรผันอื่น ๆ ซึ่งจะทำให้ค่าตอบแทนเปลี่ยนแปลงไป คือ

ตารางที่ 3.4 แสดงอัตราการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานขายในระดับ JSR และ SSR ของบริษัทโกลเดียร์ฯ

| กรณีลูกค้าซื้อในระบบผ่อนชำระ (เดือน) | ส่วนเพิ่มอัตราค่านายหน้าร้อยละของยอดขาย | อัตราค่านายหน้า JSR | รวมค่านายหน้า JSR | ยอดขายเกิน 55,000 อัตราค่านายหน้าร้อยละ | รวมค่านายหน้ากรณียอดขายเกิน 55,000 SSR |
|--------------------------------------|---|---------------------|-------------------|---|--|
| 30-20                                | -                                       | 14                  | 14                | 17                                      | 17                                     |
| 10                                   | 2                                       | 14                  | 16                | 17                                      | 19                                     |
| 3                                    | 3                                       | 14                  | 17                | 17                                      | 20                                     |
| กรณีลูกค้าซื้อเงินสด                 | 5                                       | 14                  | 19                | 17                                      | 23                                     |

จากตารางอัตราการจ่ายค่าตอบแทนในระดับ JSR และ SSR นี้ จะเห็นได้ว่าค่านายหน้าพื้นฐานเท่ากับร้อยละ 14 ของยอดขายทั้งหมด และรายได้ของพนักงานขายจะเปลี่ยนแปลงไปตามความสามารถที่จะให้ลูกค้าผ่อนชำระได้รวดเร็วขึ้น ซึ่งจะมีค่านายหน้าส่วนเพิ่มเป็นอัตราก้าวหน้ายิ่งลูกค้าชำระค่าสินค้าเร็วเท่าใดค่านายหน้าส่วนเพิ่มจะเพิ่มยิ่งขึ้น ซึ่งเมื่อรวมกับค่านายหน้าแล้วจะทำให้พนักงานขายมีรายได้เพิ่มขึ้นเป็นอัตราก้าวหน้าเช่นกัน

ในกรณีที่สามารถขายเกิน 55,000 บาท (จะได้เลื่อนตำแหน่งเป็น SSR) อัตราค่านายหน้าขั้นพื้นฐานจะเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 14 เป็นร้อยละ 17 ของยอดขาย และจะมีรายได้เพิ่มขึ้นถ้าสามารถจูงใจให้ลูกค้าผ่อนชำระเร็วขึ้นเช่นกัน

2. ค่าบริหารงาน (over ride) ส่วนในตำแหน่งอื่น ๆ นั้น อัตราค่านายหน้าขั้นพื้นฐานของแต่ละตำแหน่งจะเพิ่มขึ้นตามระดับของตำแหน่งจนกระทั่งถึง DM ซึ่งจะมีอัตราค่านายหน้าสูงที่สุด และจากระบบการจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม ซึ่งยอดขายของพนักงานขายที่อยู่

ในระดับต่ำกว่าและอยู่ในสายงานเดียวกันจะทำให้เกิดรายได้ซึ่งเรียกว่าค่าบริหารงาน (override) จะได้รับต่อเมื่อพนักงานขายภายในทีมซึ่งตนเองดูแลอยู่สามารถขายได้ ก็จะได้ค่าบริหารงานตามอัตราที่บริษัทกำหนดไว้ การรับค่าบริหารงานจะได้รับตามสายงานขึ้นไปจนกระทั่งถึงระดับตำแหน่ง DM หมายถึงในกรณีซึ่งในทีมมีครบทุกตำแหน่ง โดยที่ในบางครั้งในทีมอาจมีไม่ครบทุกตำแหน่งก็ได้ ยิ่งสายงานสั้นเท่าใด DM จะได้รับค่าบริหารงานมากขึ้นเท่านั้น เช่น DM ซึ่งมีสายงานเป็นพนักงานขายระดับ JSR, SSR ซึ่ง DM จะควบคุมและอยู่ในความดูแลโดยตรง โดยไม่ผ่าน FM DDM หรือ SM คนใด DM จะได้รับค่าบริหารงานของการขายในระดับ JSR SSR ในอัตราค่าบริหารงานของตำแหน่ง FM, DDM, SM และ DM เองรวมกันแต่ถ้าในสายงานมีระดับตำแหน่งอื่นอยู่ด้วยก็ต้องแบ่งค่าบริหารงาน ออกจากยอดค่าบริหารงานที่ DM ได้รับทั้งหมด โดยแบ่งย่อยตามอัตราค่านายหน้าของระดับตำแหน่ง หักด้วยอัตราค่านายหน้าของตำแหน่งที่ต่ำกว่า (ในสายงานเดียวกัน เช่น กรณี SSR หรือ JSR ขายได้)

ค่าบริหารงานของระดับ FM = ค่านายหน้าของ FM - ค่านายหน้าของ SSR หรือ JSR

ค่าบริหารงานของระดับ SM = ค่านายหน้าของ SM - ค่านายหน้าของ FM

ค่าบริหารงานของระดับ DDM = ค่านายหน้าของ DDM - ค่านายหน้าของ SM

ค่าบริหารงานของระดับ DM = ค่านายหน้าของ DM - ค่านายหน้าของ DDM

- ก. ในกรณีทีม DM ซึ่งมีครบทุกตำแหน่ง และทุกตำแหน่งได้รับค่าบริหารงานจาก ข
- ข. ค่านายหน้าหมายถึง ค่านายหน้าที่ตำแหน่งนั้นจะได้รับเมื่อได้ไปสั่งซื้อ ด้วยตนเอง

ใน 1 แผนก (division) จะมีทั้งทีมใหญ่ของ DM และมีทีมย่อย ๆ ของ DM ซึ่งมีไม่ครบทุกตำแหน่งผสมกันอยู่ ทั้งนี้แล้วแต่การพิจารณาความเหมาะสมของ DM แต่ละท่านว่าทีมของตนเองในแผนกควรจะมีลักษณะใด เนื่องจากความสามารถของลูกทีมแต่ละทีมมีความสามารถแตกต่างกัน

การจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานจะจ่ายทุก ๆ วัน พฤศจิกายน ซึ่งจ่ายให้แก่ใบสั่งซื้อที่ส่งสินค้าให้ลูกค้าเรียบร้อยแล้วภายในวันอังคารในอาทิตย์เดียวกัน

### รายได้ประเภทเงินรางวัล (โบนัส)

นอกจากรายได้จากค่านายหน้าและค่าบริหารงานแล้ว บริษัทยังมีเงินรางวัล (โบนัส) ให้กับพนักงานขายเมื่อขายเกินเป้าที่กำหนดขึ้นดังนี้คือ

1. ยอดขายตั้งแต่ 55,000 บาท ขึ้นไปถึง 84,999 บาท จะได้รับโบนัส 2 เปอร์เซ็นต์จากยอดขายต่อเดือน
2. ยอดขายตั้งแต่ 85,000 บาท ขึ้นไป จะได้รับโบนัส 3 เปอร์เซ็นต์จากยอดขายต่อเดือน

ในกรณีนี้เป็นระดับของ SSR และ JSR

### การคืนค่านายหน้าและค่าบริหารงาน

พนักงานขายจะต้องคืนค่านายหน้าและหัวหน้าที่มีต่าง ๆ ในระดับต่าง ๆ จะต้องคืนค่าบริหารงานแก่บริษัทในกรณีที่ลูกค้าที่ผ่อนชำระขาดส่งเงินผ่อนชำระติดต่อกันเป็นเวลา 3 งวด

### การจูงใจพนักงานขาย

การจูงใจของบริษัทเริ่มตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกบุคลากร จนกระทั่งเป็นพนักงานขายของบริษัท การจูงใจแต่ละขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์ซึ่งแตกต่างกันขึ้นอยู่กับว่าในช่วงเวลานั้น หรือในขั้นตอนนี้บริษัทมีความต้องการอย่างไร นโยบายของบริษัทต่อหลักของการจูงใจเป็นสิ่งสำคัญจึงได้พัฒนาโยบายต่าง ๆ ให้สอดคล้องกันดังนี้

### การจูงใจในช่วงการรับสมัคร

เริ่มตั้งแต่ผู้สมัคร เขียนใบสมัครเรียบร้อยแล้ว และเข้าขั้นตอนการสัมภาษณ์การจูงใจก็จะเริ่มขึ้นทันที โดยเมื่อผู้สมัครได้เข้าสัมภาษณ์กับผู้สัมภาษณ์คือ DM ซึ่งจะเป็นผู้เริ่มทำการ

จงใจโดยการใช้คำพูดเป็นอันดับแรกโดยชี้จุดสำคัญ ๆ ดังนี้

1. เป็นงานแนะนำสินค้า ถ้าลูกค้าพอใจในสินค้าและต้องการที่จะซื้อก็มีหน้าที่ที่จะขายด้วย
2. เป็นงานทางด้านการศึกษา เสริมสร้างความรู้แก่บุคคลทั่วไป บริษัทมีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม สร้างทัศนคติที่ดีต่อบริษัท.
3. ชี้แจงถึงรายได้ที่จะได้รับถ้ามีความขยันหมั่นเพียร โดยแสดงยอดเงินซึ่งเขามีโอกาสได้รับถ้าขยัน ผู้สมัครจะมีความรู้สึกว่างานนี้เป็นงานที่มีรายได้สูงซึ่งไม่ยากเกินความสามารถ โดยจะยกตัวอย่างพนักงานขายใหม่ซึ่งทำยอดขายได้สูง
4. อบรม 3 วันฟรี ไม่เสียค่าใช้จ่าย เป็นการจงใจที่จะทำให้ผู้สมัคร สนใจงานขายโดยที่ผู้สมัครสามารถเข้าฟังการอบรมจากบริษัทฟรี และผู้สมัครจะเริ่มเข้ามาในกฎเกณฑ์ของบริษัทซึ่งมีหลักการ และบริษัทมีการอบรมฟรีทางด้านความรู้ต่าง ๆ ผู้ซึ่งไม่เคยคิดที่จะทำงานมาก่อนหรือเคยคิดในแง่ที่จะต้องจ่ายเงินเดือนประจำ ก็อาจจะลองเข้าฟังการอบรมเพราะเป็นการอบรมฟรี เป็นการจงใจให้ผู้สมัคร เข้ามามีส่วนร่วมกับการทำงานของบริษัท โดยได้รับรู้เรื่องราวของบริษัท

ในขั้นตอนการรับสมัครนี้แบ่งวัตถุประสงค์ของการจงใจได้เป็น 3 ประการคือ

1. ต้องการให้ผู้สมัครทราบว่า การมีรายได้สูงไม่ใช่เรื่องยากถ้าเขาขยัน.
2. ต้องการจงใจให้ผู้ที่มาสมัครทราบว่า บริษัทมีส่วนร่วมที่รับผิดชอบต่อสังคมทางด้านการศึกษา เป็นการสร้างภาพพจน์ที่ดี.
3. จงใจให้ผู้สมัครมีส่วนร่วมที่จะมาเกี่ยวข้องกับบริษัททางด้านการศึกษาเป็นงานโฆษณาประชาสัมพันธ์บริษัท เพื่อโน้มน้าวจิตใจของผู้สมัครให้รู้สึกว่าเป็นงานที่น่าสนใจ ท้าทาย



รายได้ดี ถ้าขยันทำงาน

### การจูงใจในช่วงการอบรมผู้สมัคร

การฝึกอบรมจะดำเนินติดต่อกันเป็นเวลา 3 วัน นับตั้งแต่วันที่ปิดรับสมัครพนักงานชาย การจูงใจจะเริ่มตั้งแต่การเปิดอบรมคือ

1. จูงใจที่จะให้ทำงานกับบริษัท เนื่องจากตามปกติที่ผู้สมัครเข้ามารับการอบรมใน 100 คน จากผู้สมัคร จะมีผู้สมัครมาเข้ารับการอบรมประมาณร้อยละ 30 และจะน้อยลงในวันที่สองของการอบรม จนกระทั่งในวันที่สามซึ่งเป็นวันสุดท้ายของการอบรมจะเหลือผู้เข้าอบรมประมาณร้อยละ 20 ดังนั้นในช่วงการอบรมจึงจำเป็นต้องจูงใจผู้รับการอบรมให้มาจนกระทั่งวันสุดท้ายของการอบรม เพื่อให้รู้สึกคุ้นเคยและเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท เพราะว่าเมื่อผู้รับการอบรมเข้ารับการอบรมจนกระทั่งถึงวันสุดท้ายโอกาสที่ผู้เข้าอบรมจะยอมรับและเข้ามาเป็นพนักงานชายของบริษัทก็สูงด้วย ซึ่งเกือบทั้งหมดของผู้ที่เข้ารับการอบรมวันสุดท้ายจะมาเริ่มทดลองขายในวันที่ยี่บริษัทกำหนด
2. จูงใจเพื่อที่จะให้พนักงานใหม่ขยัน อดทน โดยการยกตัวอย่างในอดีตของพนักงานชายซึ่งมีความก้าวหน้าสูง สามารถใช้เวลาเพียง 6 เดือน เพื่อเลื่อนตำแหน่งขึ้นเป็นระดับผู้จัดการขายภาคสนามได้ และอื่น ๆ ซึ่งจะทำให้ผู้รับการอบรมเห็นความก้าวหน้าของตนเองในอนาคต
3. จูงใจให้รักงานขาย โดยชี้ให้เห็นจุดเด่นของงานขายคือ งานขายเป็นงานท้าทาย สนุก สร้างประสบการณ์ มีโอกาสก้าวหน้าถึงระดับบริหาร จะทำให้รู้สึกว่าบริษัทมีความยุติธรรมต่อพนักงานชาย
4. จูงใจที่จะให้ผู้เข้ารับการอบรมต้องการรายได้ที่สูงกว่าอาชีพที่เป็นงานประจำ 1 นิ้วโตะ เช่น รายได้ข้าราชการ พนักงานธนาคาร

5. จูงใจให้พนักงานรู้สึกอบอุ่น โดยที่การทำงานจะมีลักษณะ ใกล้เคียงซึ่งกันและกัน เหมือนพี่น้อง เมื่อมีปัญหาที่สามารถปรึกษากันได้ โดยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถเข้ากันได้และทำให้สนุกกับการอบรม อยากมาเข้ารับการอบรม อีกในวันรุ่งขึ้น

การจูงใจในชั้นการอบรมนี้ต้องการความชำนาญเป็นพิเศษ เพื่อดึงดูดให้ผู้เข้ารับการอบรมไม่เบื่อหน่ายกับการอบรม และอยากที่จะทำงานกับบริษัท ส่วนใหญ่ในการอบรมจะใช้ความสนุกสนานแทรกอยู่ในการอบรมและในเวลาเดียวกันก็จะสร้างความต้องการทางด้านรายได้ ความก้าวหน้า ความอิสระในการทำงาน ให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมต้องการที่จะทำงานกับบริษัท

#### การจูงใจหลังจากเริ่มทดลองขาย

1. จูงใจเพื่อที่จะให้พนักงานเกิดความอดทนต่องานในช่วงแรกที่ทดลองขาย 2 สัปดาห์ โดยมีกฎให้พนักงานขายเข้าบริษัทเช้าและเย็น เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยกันในหมู่พนักงานขายเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะให้พนักงานขายทดลองงานนี้รู้สึกว่ายังมีงานอีกมากซึ่งมีโอกาสสร้างรายได้แก่ตัวเข่อีก และโอกาสที่จะขายได้ก็มี (ส่วนใหญ่ของผู้สมัครจะไม่มีประสบการณ์ทางการขายเลย ดังนั้นในจุดนั้นจะสร้างความเชื่อถือต่อตนเองและตัวสินค้า)

2. ในเวลา 16.00 น. ซึ่งพนักงานขายจะเริ่มเข้ามาในบริษัท และจะเป็นช่วงเวลาซึ่งมีพนักงานขายอยู่ในบริษัทมากที่สุด พนักงานขายซึ่งสามารถปิดการขายสำเร็จก็จะนำไปส่งข้อมูลให้แก่ DM ของทีม และ DM ของทีมจะประกาศว่าในวันนี้ใครสามารถทำการขายได้เท่าใดบ้าง เพื่อเป็นการกระตุ้นพนักงานขายใหม่ให้เห็นถึงผลงานและสร้างความพยายามเพิ่มขึ้นอีก

3. การใช้กราฟแสดงยอดขายของแต่ละบุคคล (เรียกว่า ยอดส่วนตัว) ยอดขายทีม และยอดขายรวม ยอดขายซึ่งแสดงโดยกราฟนี้จะแบ่งเป็นสัปดาห์ 1 เดือน 3 เดือน 6 เดือน และยอดขายตลอดปี โดยใช้กราฟแท่ง ซึ่งสามารถแสดงยอดขายรายวันได้ทุก ๆ คน โดย DM

จะเป็นผู้ควบคุมสถิติ กราฟต่าง ๆ เหล่านี้จะคิดไว้อย่างเปิดเผยในส่วนของตนเอง ซึ่งพนักงาน  
ทุก ๆ คนสามารถทราบถึงยอดขายของแต่ละบุคคล ทำให้เกิดการแข่งขันกัน (กราฟนี้จะแสดง  
ยอดขายของทุก ๆ ตำแหน่งด้วย)

### สิ่งจูงใจพนักงานขาย

1. เงินรางวัล จากยอดขายและการขายผ่อนระยะสั้น โดยจ่ายเป็นร้อยละของยอด  
ขาย หรือกำหนดเป็นแต้ม และตั้งเงินรางวัลไว้แน่นอนเช่น 9 แต้ม ได้เงินรางวัล 300 บาท  
(1 แต้ม เท่ากับ 2,880 บาท)

2. การแข่งขันการขาย การแข่งขันจะจัดเป็นโปรแกรมประจำทั้งบริษัทและภายใน  
แผนกขายตลอดทั้งปี ซึ่งระยะยาวจะเป็นสัปดาห์ 3 เดือน 6 เดือน โดยจะจัดพร้อม ๆ กัน  
ไปในทุกรายการ เพื่อให้พนักงานขายสะสมยอดขาย รางวัลจะเป็นรูปตัวเงิน และของรางวัล  
ในกรณีการแข่งขันรวมทุกตำแหน่ง

ในกรณียอดขายส่วนตัวบริษัท จะมีมาตรฐานในแต่ละระดับตำแหน่ง ซึ่งเรียกว่า แต้มต่อ  
โดยพิจารณาจากยอดขายซึ่งเกินเป้าของแต่ละตำแหน่งมาเปรียบเทียบกัน โดยมีเหตุผลคือในตำแหน่ง  
ที่สูงกว่าจะมีประสิทธิภาพในการขายที่ดีกว่า

การจูงใจของบริษัทอีกรูปแบบหนึ่งคือการพาไปทัศนศึกษารเมืองพัทยาในช่วงเดือน เมษายน  
และพฤษภาคม โดยพิจารณาจากเป้าการขาย พนักงานส่วนใหญ่จะได้รางวัลทัศนศึกษานี้

### การควบคุมพนักงานขาย

พนักงานขายของบริษัทมีอิสระในการทำงานโดยไม่มีภาระให้ทำรายงานประจำวันเพราะ  
จากอดีต การให้พนักงานทำรายงานการขายประจำวันทำให้เกิดปัญหาคือ พนักงานเบื่อหน่ายต่อ  
การทำรายงานการขายอย่างมาก บริษัทจึงได้ยกเลิกระเบียบนี้ และจากลักษณะการทำงานที่  
อิสระไม่มีการกำหนดเขตในการขายใด ๆ ไม่มีการควบคุมจากระดับเหนือขึ้นไปอย่างแท้จริง (ผล  
จากระบบการจ่ายค่าตอบแทน) ในระดับที่สูงกว่าไม่สามารถบังคับบัญชาพนักงานคนใดให้ทำงาน

ตามที่ตนเองต้องการได้นอกจากเสนอนโยบายที่ควรปฏิบัติ และแก้ปัญหาที่พนักงานในส่วนประสบ  
มาเท่านั้น

ในการควบคุมพนักงานทางอ้อม เพื่อให้พนักงานอยู่ในกรอบของบริษัทซึ่งช่วยให้บริษัท  
ทราบถึงสภาวะการขายและสภาพตลาดได้ โดยการ

#### 1. ควบคุมการใช้เวลาของพนักงานขาย เครื่องมือที่ใช้คือ

1.1 การจ่ายค่าตอบแทนระบบค่านายหน้า ทำให้พนักงานไม่สามารถปล่อยเวลา  
ให้เปล่าประโยชน์ได้ เนื่องจากรายได้ขึ้นอยู่กับยอดขายโดยตรง

1.2 การบังคับให้พนักงานเข้าบริษัทในเวลา 8.30 น. และ 16.00 น. ช่วย  
ให้ทราบถึงผลงานประจำวันว่าพนักงานขายปฏิบัติหน้าที่อย่างไรบ้าง

#### 2. ควบคุมการทำงานในขณะออกต่างจังหวัด

2.1 ระดับตั้งแต่ DM ลงไป จะออกปฏิบัติงานด้วยกันในทุก ๆ ที่ที่กำหนดไว้  
เป็นการทำงานที่ควบคุมในลักษณะ เหมือนกับอยู่ภายในบริษัทที่กรุงเทพฯ.

2.2 เมื่อทีมขายออกต่างจังหวัดทุกคนจะพักในที่พักเดียวกันสามารถทราบข้อมูล  
การขายได้ตลอดเวลา

2.3 ก่อนการออกปฏิบัติงานต่างจังหวัด จะคัดเลือกเฉพาะผู้ที่สามารถทำการขาย  
ได้แน่นอน เพื่อป้องกันปัญหาทางด้านการเงินในเรื่องที่พักและการดำรงชีพ

3. การควบคุมข่าวสาร โดยการจ่ายค่านายหน้าทุกสัปดาห์ ในวันพฤหัสบดี พนักงาน  
ขายบางคนที่ไม่เข้าบริษัทตามที่กำหนดให้เข้าทุกวันก็จะเข้ามาในวันนี้ และวันที่ส่งใบสั่งซื้อ จะ  
ทราบถึงรายการที่บริษัทกำหนดขึ้นตั้งแต่รายการของแถม อาจหมดหรือแถมเพิ่มได้ รายการแข่ง  
ขันต่าง ๆ ก็จะทราบจากประกาศที่ติดไว้

#### 4. ควบคุมยอดขายจะแยกออกเป็น

4.1 โดยระบบการเลื่อนตำแหน่ง บริษัทไม่มีระบบโควตาเพื่อกำหนดให้พนักงาน

ทำเข้าเป็นงวด ๆ แต่ตัวพนักงานเองจะบังคับตนเองเพื่อที่จะให้ขายได้ตามกฎเกณฑ์ในการเลื่อนขั้น ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่ออัตราค่าตอบแทนที่จะได้รับ

4.2 การแข่งขันการขายจะมียอดขายมาตรฐาน ซึ่งจะเริ่มพิจารณาจากยอดขายที่สูงกว่าเท่านั้น

4.3 ในกรณียอดขายลดลง จะมีการประชุมการขายทุกระดับของแผนกนั้น ๆ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานขายเพิ่มความพยายามให้มากขึ้น (โดยแทรกการจริงจัง เช่น การประกาศการแข่งขัน)

5. การควบคุมค่าใช้จ่าย บริษัทมีค่าใช้จ่ายเฉพาะเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ โทรศัพท์ สถานที่ ซึ่งถ้าพนักงานขายไม่สามารถขายได้ พนักงานขายจะไม่เสียค่าใช้จ่ายนี้เลย แต่บริษัทจะเป็นผู้รับภาระ ส่วนค่าใช้จ่ายในการออกต่างจังหวัด หรือค่าเดินทางไปพบลูกค้า พนักงานจะรับภาระในค่าใช้จ่ายนี้เอง ค่าใช้จ่ายของพนักงานจึงจำกัดอยู่เฉพาะภายในบริษัทเท่านั้น การควบคุมจึงกระทำได้สะดวก

6. การควบคุมด้านการเงินจากการขายผิดพลาด.

6.1 โดยหักค่าเงินสะสมจำนวนร้อยละ 10 จากค่านายหน้า และรับเงินคืนได้เมื่อลาออกจากบริษัท

6.2 หักคืนค่านายหน้าและค่าบริหารงานขายสำหรับคำสั่งซื้อซึ่งผิดพลาด เช่น หนี้สูญ จากเงินสะสม

### การประเมินผลงาน

เพื่อใช้ในการเลื่อนตำแหน่งนั้นบริษัทได้กำหนดแต่เพียงหลักสำคัญซึ่งบริษัทมีนโยบายในการประเมินผลงานโดยมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบไปยังส่วนขายต่าง ๆ รับผิดชอบภายในส่วนนั้น ๆ



### กฎเกณฑ์ในเชิงปริมาณ

1. ยอดขาย ซึ่งพิจารณาจากยอดขายส่วนบุคคลในกรณีเป็นพนักงานขายระดับต้นและพิจารณายอดขายของทีม ในกรณีที่มีตำแหน่งตั้งแต่ FM ขึ้นไป ยอดขายนี้พิจารณาในลักษณะเป็นแต้ม
2. การยกเลิกคำสั่งซื้อ ซึ่งจะทำให้เกิดค่าใช้จ่ายคือค่านายหน้าจะถูกเรียกคืนพร้อมทั้งค่าบริหารงาน ซึ่งถ้าเกิดขึ้นบ่อยแสดงว่าพนักงานขายวิเคราะห์ลูกค้าไม่ดีทำให้เกิดการสูญเสีย เช่น ลูกค้าไม่ชำระค่างวดต่อ หรือหนี้สูญ เป็นต้น

### กฎเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ

1. การปฏิบัติตามนโยบายซึ่งผู้จัดการส่วนขายได้วางไว้ แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ซึ่งบางครั้งจะเป็นการวัดความซื่อสัตย์ต่อบริษัท เช่น การเข้าบริษัทในเวลาที่กำหนดไว้ การเดินทางและกลับในช่วงออกต่างจังหวัด
2. รายละเอียดส่วนตัว การพัฒนาบุคลิกภาพ เช่น ภาวะผู้นำ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความกระตือรือร้น การให้ความร่วมมือ การช่วยเหลือพนักงานขายด้วยกัน

### การเลื่อนตำแหน่ง

บริษัทมีระเบียบในการเลื่อนตำแหน่งคือ

ตารางที่ 3.5 แสดงระเบียบในการเลื่อนตำแหน่งของบริษัท โกรเลียร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

| การเลื่อนตำแหน่ง | ปริมาณขาย  | หมายเหตุ                              |
|------------------|------------|---------------------------------------|
| REP → SSR        | 55,000 บาท | ยอดขายต่อเดือน                        |
| SSR → FM         | 55,000     | ยอดขายสม่ำเสมอต่อเดือน                |
| FM → SM          |            | พิจารณาจาก FM ที่มีผล<br>การขายดีเด่น |
| SM → DDM         |            |                                       |
| DDM → DM         |            |                                       |

จากตารางที่ 3.5 เมื่อพนักงานขายเข้ามาทดลองงานขายเมื่อมียอดต่อเดือนถึง 55,000 บาท พนักงานผู้นั้นจะได้รับการปรับตำแหน่งเป็น SSR โดยอัตโนมัติ หลังจากนั้นถ้าการขายยังอยู่ในระดับ 55,000 บาท ต่อเดือนสม่ำเสมอและมีความประพฤติดี มีมนุษยสัมพันธ์ ก็จะได้ปรับตำแหน่งจาก SSR เป็น FM และ FM จะต้องสร้างยอดขายให้สูงกว่า FM อื่น ๆ จึงจะได้รับพิจารณาเป็น SM ต่อไป

#### การแบ่งเขตและกำหนดเส้นทางในการขาย

การแบ่งเขตขาย จะมีเฉพาะการขายที่จะต้องออกตลาดต่างจังหวัดในลักษณะการเดินทาง โดยบริษัทได้แบ่งไปตามภูมิศาสตร์ คือ ภาคเหนือ ภาคอีสาน ภาคกลาง ภาคใต้ และแต่ละภาคจะแบ่งเป็น 3 เส้นทาง เช่นภาคใต้ ได้แก่

1. ประจวบ ชุมพร สุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราช
2. สงขลา ปัตตานี นราธิวาส
3. ภูเก็ต พัทลุง ตรัง กระบี่ พังงา

การแบ่งเส้นทางการขายนั้นจะเป็นผู้ดำเนินการโดยประชุม DM เพื่อเลือกเส้นทางการขาย การไปก็จะไปเป็นภาคแต่แยกออกเป็น 3 เส้นทาง ซึ่งมักจะเลือกไม่ซ้ำกับในคราวที่ผ่านมา ทั้งนี้เพื่อมิให้พนักงานขายเกิดความเบื่อหน่าย และเพื่อหาลูกค้าใหม่ด้วย การเลือกเส้นทางนี้เป็นเพียงช่วยในด้านความสะดวกในการขายของพนักงานขายเอง เช่น การแบ่งสรรค่าใช้จ่ายที่หัก สามารถหักรวมกันหลาย ๆ คน การติดตามขนส่งสินค้าให้กับลูกค้า การช่วยเหลือแก้ปัญหา ได้สะดวกยิ่งขึ้นเท่านั้น หลังจากแบ่งเขตการขายในลักษณะภูมิศาสตร์แล้ว พนักงานจะมีอิสระในเขตของตน ในการที่จะเลือกลูกค้าไม่ว่าจะเป็นเอกชน รัฐบาล หรือบุคคลทั่วไป