



# Quản trị lực lượng bán hàng

Bởi:

Đại Học Đà Nẵng

## Khái niệm

Từ khi con người biết sống bằng phương thức trao đổi, bán hàng là một trong những nghề lâu đời nhất thế giới. Đúng như Robert Stevenson đã nói, “mọi người sống bằng cách bán một cái gì đó”.

Công việc bán hàng bao gồm rất nhiều chức năng do những người khác nhau thực hiện. Theo McMurry, gồm có:

- **Người giao hàng.** Với cương vị này, nhân viên bán hàng có nhiệm vụ chủ yếu là đi giao sản phẩm cho khách hàng.

- **Người tiếp nhận đơn đặt hàng.** Ở vị trí này nhân viên bán hàng chủ yếu là người tiếp nhận đơn hàng tại chỗ (nhân viên bán hàng ở cửa hàng, đứng sau quầy) hay người tiếp nhận đơn hàng dã ngoại (nhân viên bán dầu gội đầu đi chào hàng giám đốc siêu thị).

- **Người giao hàng.** Ở chức vụ này, nhân viên bán hàng không có nhiệm vụ tiếp nhận đơn hàng, mà chỉ có nhiệm vụ tạo dựng uy tín hay giới thiệu, hướng dẫn người sử dụng (ví dụ, trình dược viên của một công ty dược phẩm giới thiệu một loại thuốc đặc chủng chữa bệnh xơ cứng động mạch) .

- **Kỹ thuật viên.** Chức vụ này yêu cầu nhân viên bán hàng phải có kiến thức kỹ thuật để có thể cố vấn cho các khách hàng tổ chức.

- **Người tạo nhu cầu.** Chức vụ này đòi hỏi phải có sự sáng tạo trong việc bán các sản phẩm vật chất có sự khác biệt (các sản phẩm phần mềm vi tính, máy hút bụi chân không,...) hay các dịch vụ (các loại hình bảo hiểm, quảng cáo,...).

Trong các chức vụ nêu trên, những chức vụ đầu đòi hỏi phục vụ khách hàng và tiếp nhận đơn đặt hàng mới, những chức vụ sau đòi hỏi phải tìm kiếm các khách hàng tiềm năng và tác động đến họ để họ mua hàng.

Nội dung chủ yếu của quản trị lực lượng bán hàng là: Thiết kế lực lượng bán hàng và quản trị hoạt động của lực lượng bán hàng.

## Thiết kế lực lượng bán hàng

Nhân viên bán hàng là cầu nối giữa doanh nghiệp và khách hàng. Đại diện bán hàng là người thay mặt doanh nghiệp quan hệ với các khách hàng và thu thập các thông tin cần thiết về khách hàng. Hiệu quả kinh doanh tùy thuộc rất nhiều vào việc doanh nghiệp tổ chức lực lượng bán hàng của mình như thế nào. Thiết kế lực lượng bán hàng bao gồm: Xây dựng mục tiêu, chiến lược, cấu trúc, qui mô và các chính sách khuyến khích lực lượng bán hàng.

### Mục tiêu của lực lượng bán hàng

Căn cứ vào đặc điểm của thị trường mục tiêu và vị trí mong muốn của doanh nghiệp trên thị trường đó mà xác định mục tiêu của lực lượng bán hàng. Có thể nói phương thức bán hàng trực tiếp cho khách hàng là một công cụ tiếp xúc và giao tiếp đắt tiền nhất mà một doanh nghiệp có thể sử dụng. Tuy nhiên, bán hàng trực tiếp có thể là một công cụ có hiệu quả cao trong những giai đoạn nhất định của quá trình mua hàng, như giai đoạn huấn luyện người mua, thương lượng và hoàn tất giao dịch kinh doanh.

Các đại diện bán hàng thực hiện một trong các nhiệm vụ sau đây:

- **Thăm dò**, tức là tìm kiếm và gây dựng quan hệ để có những khách hàng mới.
- **Cung cấp thông tin** cho khách hàng về các sản phẩm và dịch vụ.
- **Bán hàng**, là tiếp xúc, giới thiệu, giải đáp thắc mắc, hoàn tất vụ giao dịch.
- **Thực hiện dịch vụ** cho khách hàng như tư vấn, hỗ trợ kỹ thuật, thỏa thuận về việc tài trợ, đảm bảo giao hàng nhanh chóng.
- **Thu thập thông tin** về khách hàng.
- **Phân bổ sản phẩm** cho khách hàng trong những lúc khan hiếm.

Các doanh nghiệp thường đưa ra những mục tiêu khác nhau cho lực lượng bán hàng của mình. Các mục tiêu phải thật cụ thể, như dành 75% thời gian cho những khách hàng hiện có và 25% cho những khách hàng tiềm năng, 80% cho những sản phẩm đã ổn định và 20% cho những sản phẩm mới. Ngày nay các doanh nghiệp chủ trương phát triển hệ thống marketing định hướng theo thị trường, vì thế các lực lượng bán hàng cần tập trung vào thị trường và hướng đến khách hàng nhiều hơn. Quan điểm truyền thống cho rằng công việc của nhân viên bán hàng phải bán được thật nhiều hàng, còn bộ phận marketing chịu trách nhiệm về chiến lược marketing và khả năng sinh lời. Quan điểm hiện đại thì cho rằng nhân viên bán hàng cần phải biết phân tích số liệu tiêu thụ, ước lượng tiềm năng của thị trường, thu thập thông tin, xây dựng các chiến lược và chương trình marketing.

## **Chiến lược của lực lượng bán hàng**

Các doanh nghiệp phải cạnh tranh với nhau để giành được đơn đặt hàng của khách hàng. Họ phải bố trí lực lượng bán hàng của mình theo một ý đồ chiến lược sao cho có thể tiếp xúc đúng khách hàng, đúng lúc và đúng cách. Các đại diện bán hàng có thể làm việc với từng khách hàng, nhóm khách hàng, hay qua hội thảo và hội nghị khách hàng để giao tiếp với các khách hàng tổ chức (người cung ứng, người mua). Như vậy người đại diện bán hàng hành động như một người quản trị khách hàng”, thu xếp những cuộc tiếp xúc với những người trong các tổ chức mua hàng và bán hàng. Việc bán hàng càng đòi hỏi sự hợp tác và ủng hộ của những người khác, như ban lãnh đạo, khách hàng qui mô lớn, các nhân viên kỹ thuật, những người cung cấp thông tin và dịch vụ cho khách hàng trong và sau khi mua hàng.

Sau khi đã quyết định một phương thức bán hàng, doanh nghiệp có thể sử dụng lực lượng bán hàng trực tiếp của doanh nghiệp (nhân viên bán hàng tại chỗ và nhân viên bán hàng dã ngoại) hay lực lượng bán hàng theo hợp đồng (đại diện của người sản xuất, đại lý tiêu thụ hay những người môi giới, hưởng hoa hồng theo doanh thu bán hàng).

## **Cấu trúc lực lượng bán hàng**

Chiến lược của lực lượng bán hàng đã hàm ý về sự hình thành cấu trúc của nó. Nếu một doanh nghiệp bán một loại sản phẩm cho những người sử dụng cuối cùng nằm phân tán ở nhiều địa điểm thì nó phải cấu trúc lực lượng bán hàng theo lãnh thổ. Nếu doanh nghiệp bán nhiều loại sản phẩm cho nhiều loại khách hàng khác nhau thì nó cần cấu trúc lực lượng bán hàng theo sản phẩm hay thị trường.

### *Lực lượng bán hàng theo cấu trúc lãnh thổ*

Trong một tổ chức bán hàng đơn giản nhất, mỗi đại diện bán hàng được phân công phụ trách một địa bàn riêng biệt, ở đó họ được toàn quyền giới thiệu chủng loại sản phẩm của doanh nghiệp. Cấu trúc tổ chức bán hàng kiểu này có một số ưu điểm. Thứ nhất, trách nhiệm của người bán hàng được xác định rõ ràng. Nếu có sự khách biệt trong kỹ thuật bán hàng của mỗi cá nhân, thì người bán hàng đó sẽ được tín nhiệm hay bị khiển trách về doanh thu bán hàng trên địa bàn đó. Thứ hai là trách nhiệm theo lãnh thổ thúc đẩy người bán chăm lo vun đắp những quan hệ kinh doanh và quan hệ cá nhân tại địa phương. Những mối quan hệ này sẽ góp phần vào hiệu quả bán hàng của người đại diện bán hàng và ảnh hưởng tới thu nhập cá nhân của người đó. Thứ ba, chi phí đi lại sẽ thấp vì mỗi đại diện bán hàng chỉ di chuyển trong một địa bàn nhỏ.

### *Lực lượng bán hàng theo cấu trúc sản phẩm*

Do sự cần thiết phải am hiểu về sản phẩm của các đại diện bán hàng cùng với sự phát triển của các loại sản phẩm và hệ thống quản trị sản phẩm, nhiều doanh nghiệp đã

lựa chọn cấu trúc lực lượng bán hàng của mình theo loại sản phẩm (product lines). Sự chuyên môn hoá theo sản phẩm có thể là cần thiết khi doanh nghiệp kinh doanh nhiều loại sản phẩm có kỹ thuật phức tạp, hay những loại sản phẩm này quá khác biệt, ít có liên hệ với nhau. Hạn chế của kiểu cấu trúc này là có thể xảy ra trường hợp có nhiều đại diện bán hàng của cùng một doanh nghiệp đến chào hàng cùng một khách hàng trong cùng một thời điểm. Điều này có nghĩa là chi phí tăng lên và gây nên sự bức mình cho khách hàng.

#### *Lực lượng bán hàng theo cấu trúc khách hàng*

Các doanh nghiệp thường chuyên môn hoá lực lượng bán hàng của mình theo ngành hay theo loại khách hàng. Họ có thể tổ chức những lực lượng bán hàng riêng rẽ cho các ngành khác nhau, thậm chí cho các khách hàng khác nhau. Lợi ích rõ nhất của sự chuyên môn hoá theo khách hàng là mỗi nhân viên bán hàng có thể hiểu biết căn kẽ về những nhu cầu đặc biệt của khách hàng. Nhược điểm chủ yếu của lực lượng bán hàng cấu trúc theo khách hàng là khi doanh nghiệp có nhiều loại khách khác nhau phân tán khắp nước, đòi hỏi nhân viên bán hàng phải đi lại nhiều hơn.

#### *Lực lượng bán hàng có cấu trúc hỗn hợp*

Khi một doanh nghiệp bán nhiều loại sản phẩm khác biệt nhau cho nhiều loại khách hàng trên một địa bàn rộng lớn, nó thường kết hợp nhiều kiểu cấu trúc khác nhau cho lực lượng bán hàng của mình. Người đại diện bán hàng có thể được chuyên môn hoá theo lãnh thổ -sản phẩm, lãnh thổ -thị trường , sản phẩm -thị trường... Khi đó các đại diện bán hàng có thể trực thuộc một hay nhiều người quản trị chủng loại sản phẩm và quản trị nhân viên.

### **Qui mô lực lượng bán hàng**

Một số doanh nghiệp áp dụng phương pháp khối lượng công việc để xác định quy mô cho lực lượng bán hàng. Phương pháp này bao gồm những bước sau:

- Phân nhóm khách hàng theo quy mô dựa trên khối lượng tiêu thụ hằng năm.
- Xác định tần suất tiếp xúc (số lần tiếp xúc trực tiếp khách hàng trong một năm) cho từng nhóm khách hàng. Nó phản ánh cường độ tiếp xúc mà doanh nghiệp cần có so với các đối thủ cạnh tranh.
- Xác định tổng khối lượng công việc trong một năm bằng cách nhân số khách hàng trong mỗi nhóm qui mô với tần suất tiếp xúc tương ứng.
- Xác định số lần tiếp xúc trung bình mà một đại diện bán hàng có thể thực hiện được trong một năm.

## Quản trị lực lượng bán hàng

- Xác định số đại diện bán hàng cần có bằng cách chia tổng số lần tiếp xúc cần thiết trong một năm cho số lần tiếp xúc trung bình hàng năm mà một đại diện bán hàng có thể thực hiện.

Giả sử doanh nghiệp ước tính rằng có 1000 khách hàng thuộc nhóm qui mô A và 2000 khách hàng thuộc nhóm qui mô B; và các khách hàng nhóm A cần 36 lần tiếp xúc trong một năm và nhóm B cần 12 lần tiếp xúc trong một năm. Như vậy, doanh nghiệp cần một lực lượng bán hàng đủ để thực hiện 60.000 lần tiếp xúc trong năm. Nếu một đại diện bán hàng trung bình thực hiện được 1000 lần tiếp xúc trong một năm thì doanh nghiệp sẽ cần 60 đại diện bán hàng làm việc trọn thời gian.

### **Chế độ thù lao của lực lượng bán hàng**

Để thu hút các đại diện bán hàng, doanh nghiệp phải có một chế độ thù lao hấp dẫn. Các đại diện bán hàng muốn có thu nhập ổn định, được thưởng nếu hoàn thành nhiệm vụ trên mức trung bình, và được trả lương cao hơn khi có kinh nghiệm và thâm niên trong nghề. Mặt khác, ban lãnh đạo muốn đảm bảo quyền kiểm soát, tiết kiệm và đơn giản. Những mục tiêu của ban lãnh đạo, như tiết kiệm chẳng hạn, sẽ mâu thuẫn với mục tiêu của đại diện bán hàng vốn muốn được bảo đảm về mặt tài chính. Vì vậy có sự khác biệt rất lớn trong mức thù lao giữa các ngành khác nhau và giữa các doanh nghiệp trong cùng một ngành.

Doanh nghiệp phải xác định mức độ và thành phần của chế độ thù lao có hiệu quả. Mức thù lao phải gắn với “giá thị trường hiện hành” đối với loại hình công việc bán hàng và năng lực cần thiết. Tuy nhiên, giá thị trường của nhân viên bán hàng khó có thể xác định được rõ ràng. Vì các chế độ thù lao bán hàng khác nhau về tầm quan trọng của các phần lương cố định, phần lương thay đổi, phúc lợi phụ thêm và công tác phí. Ngoài ra nó còn chịu ảnh hưởng của thâm niên trong nghề và trình độ năng lực của nhân viên bán hàng.

Phần lương cố định có thể là tiền lương thỏa mãn nhu cầu thu nhập ổn định của đại diện bán hàng. Phần lương thay đổi có thể là tiền hoa hồng, tiền thưởng, phần chia tiền lãi, dùng để kích thích và tưởng thưởng những nỗ lực của người bán. Công tác phí để đảm bảo cho các đại diện bán hàng trang trải những chi phí liên quan đến việc đi lại, ăn ở trong khi thực hiện công việc bán hàng. Phúc lợi phụ thêm gồm nghỉ phép có hưởng lương, trợ cấp ốm đau hay tai nạn, trợ cấp hưu trí, bảo hiểm nhân thọ,... nhằm bảo đảm cho cuộc sống và sự thỏa mãn nghề nghiệp. Ban lãnh đạo cần quyết định tầm quan trọng tương đối của các thành phần trong thu nhập từ việc bán hàng của nhân viên. Thông thường phần lương cố định chiếm tỉ trọng lớn nhất, rồi mới đến các thành phần còn lại.

### **Quản trị lực lượng bán hàng**

Quản trị lực lượng bán hàng bao gồm các công việc: tuyển mộ và lựa chọn, huấn luyện, hướng dẫn, kích thích và đánh giá các đại diện bán hàng.

## **Tuyển mộ và lựa chọn người đại diện bán hàng**

Vấn đề cốt lõi của một hoạt động bán hàng thành công là việc tuyển chọn người bán hàng có hiệu quả. Sự chênh lệch thành tích giữa những người bán hàng có thể rất lớn, và việc tuyển chọn kỹ lưỡng có thể gia tăng đáng kể khả năng hoàn thành nhiệm vụ của lực lượng bán hàng.

### *Những đặc điểm cơ bản của một đại diện bán hàng giỏi*

Việc tuyển chọn đại diện bán hàng sẽ rất đơn giản nếu người ta biết phải tìm kiếm những khả năng nào. Căn cứ đầu tiên là ý kiến của khách hàng. Hầu hết các khách hàng đều nói rằng họ muốn các đại diện bán hàng phải là người trung thực, đáng tin cậy, hiểu biết nhiều và có thái độ ân cần. Doanh nghiệp cần phải tìm kiếm những đặc điểm này khi tuyển chọn các ứng viên.

Một phương pháp khác là tìm kiếm những đặc điểm chung của những nhân viên bán hàng thành công nhất trong các doanh nghiệp. Theo Charles Garfield, những đại diện bán hàng xuất sắc đều có những đặc điểm như dám chấp nhận rủi ro, mạnh dạn trong công việc, biết cách giải quyết vấn đề và quan tâm đến khách hàng. Đại diện bán hàng có thể là nam hay nữ, cao hay thấp, hoạt bát hay không, ăn mặc chải chuốt hay xềnh xoàng... và đều có thể là một đại diện bán hàng thành công.

Robert Mc Murry viết: "Tôi tin chắc người có khả năng bán hàng tuyệt vời là người có tài thuyết phục bẩm sinh, người luôn có nhu cầu phải giành được và chiếm giữ cảm tình của người khác". Mc Murry liệt kê năm đức tính bổ sung cho một người bán hàng siêu hạng: "một sinh lực tràn trề, thừa thãi lòng tự tin, thèm khát tiền bạc kinh niên, một thói quen cần cù và một thói quen tinh thần nhìn những trở ngại, chống đối hay cự tuyệt như là những thử thách". Còn Mayer và Groenberg thì cho rằng một nhân viên bán hàng giỏi có hai phẩm chất cơ bản là khả năng đồng cảm với khách hàng và lòng tự ái cao với một nhu cầu cá nhân mạnh mẽ cần phải hoàn thành được chỉ tiêu bán hàng.

### *Thủ tục tuyển mộ*

Sau khi đã có những tiêu chuẩn để tuyển chọn, việc tiếp theo là tuyển mộ. Phòng nhân viên có thể tìm kiếm những người có nguyện vọng xin việc bằng nhiều cách khác nhau, như đề nghị những đại diện bán hàng của mình giới thiệu, sử dụng các tổ chức giới thiệu việc làm, đăng quảng cáo, tiếp xúc với sinh viên đại học. Có người cho rằng bán hàng là một công việc chứ không phải là một nghề. Để thu hút nhiều người tham gia tuyển mộ, cần đưa ra một mức lương khởi điểm thỏa đáng, những cơ hội tăng thu nhập, và nhấn mạnh một thực tế có tính thuyết phục là ở Mỹ có đến một phần tư các chủ tịch công ty đã trưởng thành từ marketing và bán hàng.

### *Cách đánh giá ứng viên*

Thủ tục tuyển mộ, nếu thành công sẽ thu hút nhiều người muốn được làm việc. Doanh nghiệp sẽ cần chọn những người tốt nhất. Cách tuyển lựa có thể thay đổi từ một cuộc phỏng vấn không chính thức đến những thử thách kéo dài và không chỉ ở người xin việc mà còn với gia đình họ nữa.

Nhiều doanh nghiệp đã làm những cuộc kiểm tra chính thức cho các nhân viên bán hàng. Tuy điểm kiểm tra chỉ là một phần thông tin trong rất nhiều thông tin như đặc điểm cá nhân, sự giới thiệu, quá trình làm việc hay phản ứng khi được phỏng vấn, nhưng nó cũng rất được coi trọng.

### **Huấn luyện các đại diện bán hàng**

Một số doanh nghiệp đã cử những đại diện bán hàng mới của mình đi chào hàng ngay sau khi vừa tuyển dụng. Họ được cung cấp những mẫu hàng, sách hướng dẫn, sổ đặt hàng và những chỉ dẫn cần thiết về địa bàn hoạt động của họ. Phần lớn trong số đó bán hàng không hiệu quả vì chưa được huấn luyện kỹ lưỡng. Tuy nhiên là các chương trình huấn luyện rất tốn kém. Huấn luyện nghĩa là phải chi phí cho người dạy, tài liệu, mặt bằng, trả lương cho những người học mà bản thân họ chưa tạo ra thu nhập cho công ty.

Chương trình huấn luyện đại diện bán hàng có nhiều mục tiêu:

**-Làm cho các đại diện bán hàng hiểu rõ và hòa đồng với doanh nghiệp.** Hầu hết các doanh nghiệp đều dành phần đầu tiên của chương trình huấn luyện để giới thiệu quá trình hình thành và phát triển của doanh nghiệp, mục tiêu, cơ cấu tổ chức và những người lãnh đạo chủ chốt, cấu trúc tài chính và cơ sở vật chất, những sản phẩm chủ yếu và khối lượng tiêu thụ.

**- Tạo sự hiểu biết về những sản phẩm của doanh nghiệp.** Các học viên sẽ được giới thiệu về quá trình sản xuất sản phẩm và tính năng hoạt động của chúng theo những cách sử dụng khác nhau.

**- Cung cấp những thông tin cần thiết về đặc điểm của khách và đối thủ cạnh tranh.** Đại diện bán hàng được tìm hiểu về các loại khách hàng khác nhau và nhu cầu, động cơ và tập quán mua sắm của họ. Họ cũng được trang bị những hiểu biết về chiến lược và chính sách của doanh nghiệp và của đối thủ cạnh tranh.

**- Huấn luyện cách chào hàng hiệu quả.** Các đại diện bán hàng được học những nguyên tắc cơ bản của nghệ thuật bán hàng. Ngoài ra, doanh nghiệp còn giới thiệu những luận cứ chủ yếu khi chào bán mỗi sản phẩm cụ thể và đôi khi cung cấp cả mẫu hướng dẫn chào hàng.

**- Hướng dẫn những thủ tục qui định và trách nhiệm** của người chào hàng dã ngoại. Các đại diện bán hàng được học phương cách phân chia thời gian làm việc với khách hàng, cách sử dụng công tác phí, làm báo cáo và hoạch định lộ trình có hiệu quả nhất.

## Hướng dẫn các đại diện bán hàng

Ngoài việc được huấn luyện và được giao một địa bàn hoạt động, các đại diện bán hàng còn phải chịu sự giám sát. Thông qua việc giám sát, nhà quản trị hy vọng sẽ hướng dẫn và động viên lực lượng bán hàng làm việc tốt hơn.

Các doanh nghiệp giám sát lực lượng bán hàng của họ với mức độ chặt chẽ khác nhau. Với những đại diện bán hàng có thu nhập chủ yếu là tiền hoa hồng và phải tự tìm kiếm khách hàng thì ít chịu sự giám sát hơn. Với những người được trả lương và có trách nhiệm phục vụ một số khách hàng nhất định thì cần được giám sát chặt chẽ hơn.

Việc hướng dẫn các đại diện bán hàng gồm các công việc chủ yếu là: **xây dựng định mức tiếp xúc** trực tiếp với khách hàng hiện có và khách hàng tiềm năng trên cơ sở phân loại khách hàng theo khả năng tiêu thụ, tiềm năng sinh lời và triển vọng phát triển của họ; **sử dụng có hiệu quả thời gian bán hàng** bằng cách lập lịch trình tiếp xúc với khách hàng một cách hợp lý, phân tích thời gian dành cho các nhiệm vụ khác nhau (đi lại, ăn uống, nghỉ ngơi, chờ đợi, bán hàng, hội họp, làm báo cáo,...).

## Kích thích các đại diện bán hàng

Một số đại diện bán hàng sẽ làm tốt công việc của mình mà không cần nhà quản trị đôn đốc. Đối với họ, bán hàng là một nghề thực sự quyến rũ, họ có nhiều tham vọng và rất năng động. Nhưng phần lớn các đại diện bán hàng cần sự khuyến khích và động viên đặc biệt thì mới làm việc hết sức mình. Điều này là cần thiết do **bản tính của con người** là muốn được động viên, khích lệ bằng vật chất và tinh thần cho những nỗ lực cống hiến của mình, hơn nữa còn do **bản chất của công việc bán hàng** là tiếp xúc nhiều người, không chủ động về thời gian và hay gặp chuyện bực mình.

Ban lãnh đạo có thể động viên tinh thần và mức hoàn thành công việc của đại diện bán hàng thông qua bầu không khí của doanh nghiệp, xây dựng định mức bán hàng hợp lý và những khích lệ tích cực khác như khoản tiền thưởng do bán vượt định mức doanh số, các khoản phúc lợi.

## Đánh giá các nhân viên bán hàng

### *Nguồn thông tin*

Ban lãnh đạo thu nhận thông tin về các đại diện bán hàng bằng nhiều cách. Nguồn quan trọng nhất là những báo cáo bán hàng. Thông tin bổ sung có thể qua sự quan sát trực tiếp, thư từ và đơn khiếu nại của khách, thăm dò dư luận khách hàng, và nói chuyện với các đại diện bán hàng khác.

### *Đánh giá chính thức thành tích*



Ngoài báo cáo của lực lượng bán hàng cùng với những kết quả quan sát khác cung cấp chính thức tư liệu để đánh giá các thành viên của lực lượng bán hàng, có thể sử dụng các phương pháp đánh giá khác nữa.

**So sánh các nhân viên bán hàng với nhau.** Thực chất của phương pháp đánh giá này là so sánh và xếp hạng mức hoàn thành công việc (thành tích) giữa những nhân viên bán hàng với nhau. Tuy nhiên, những so sánh như vậy có thể dẫn ta đến sai lầm. Mức độ hoàn thành tương đối thì chỉ có ý nghĩa nếu không có những nhân tố biến thiên khác như tiềm năng thị trường của mỗi địa bàn, khối lượng công việc, mức độ cạnh tranh và nỗ lực quảng cáo của doanh nghiệp nữa.

**So sánh doanh số hiện tại với quá khứ.** Phương pháp đánh giá này so sánh mức độ hoàn thành công việc hiện nay với quá khứ. Nó cung cấp một tín hiệu trực tiếp về sự phát triển.

**Đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng.** Ngoài việc đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng về sản phẩm và các dịch vụ hỗ trợ, các doanh nghiệp cần đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng về các nhân viên bán hàng nữa.

**Đánh giá phẩm chất của nhân viên bán hàng.** Sự đánh giá thường bao gồm kiến thức của người bán hàng về doanh nghiệp, sản phẩm, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, địa bàn và trách nhiệm. Những đặc tính cá nhân cũng có thể được xếp hạng, như thái độ tổng quát, bề ngoài, lời nói, tính khí. Người quản lý tiêu thụ cũng có thể xem xét thêm một vài vấn đề về động cơ hay mức độ hài lòng của nhân viên bán hàng. Người quản lý tiêu thụ phải kiểm tra để chắc rằng nhân viên bán hàng am hiểu luật pháp. Mỗi doanh nghiệp phải quyết định xem nhân viên bán hàng cần biết những gì để họ hiểu phương thức đánh giá mức hoàn thành công việc của mình và hiểu phải làm sao để nâng cao thành tích đó.