



目标管理

MUBIAO GUANLI

中国人寿保险股份有限公司教材编写委员会 编

中级销售主管培训适用



目标管理

MUBIAO GUANLI

中国人寿保险股份有限公司教材编写委员会 编

责任编辑：贾 真 肖丽敏

责任校对：刘 明

责任印制：毛春明

图书在版编目 (CIP) 数据

目标管理 (Mubiao Guanli) / 中国人寿保险股份有限公司教材编写委员会编. —北京：中国金融出版社，2010. 12

(寿险教育培训系列教材)

ISBN 978 - 7 - 5049 - 5705 - 4

I. ①目… II. ①中… III. ①人寿保险—保险公司—企业管理：目标管理—教材 IV. ①F840. 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 204818 号

出版
发行

中国金融出版社

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 [http: //www. chinafph. com](http://www.chinafph.com)

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京汇林印务有限公司

尺寸 169 毫米×239 毫米

印张 13. 25

字数 190 千

版次 2010 年 12 月第 1 版

印次 2010 年 12 月第 1 次印刷

定价 26. 00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 5705 - 4/F. 5265

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

总 序

伴随着新中国六十年伟大征程和经济社会发展的巨大变化，我国保险业取得了举世瞩目的成就，行业面貌和服务经济社会的能力发生了深刻变化，保险业为我国经济发展和社会进步提供了强有力的保险保障，已经成为我国社会保障体系的重要组成部分，是服务民生、保障民生、促进社会管理和公共服务创新的重要方式，为我国经济发展和社会进步发挥了重要的、不可替代的作用。

中国人寿作为国内最大的寿险公司，在保险业务快速增长的同时，综合实力也得到显著提升，为国家经济发展和社会稳定作出了积极贡献。我们确立了中国人寿特色寿险发展道路这一发展战略，提出了建设国际一流寿险公司的奋斗目标。我们深知，在新的历史条件下，面临的发展任务将会更加繁重，需要驾驭的局势更加复杂，队伍建设方面也面临更高的要求，加强教育培训、进一步提升销售伙伴的素质和能力已经成为我们必须重视的一个突出问题。

教育培训历来是队伍建设的重要途径，是队伍建设的决定性因素，教育培训强则企业竞争能力强。中国人寿要扩大自己在市场上的影响力、号召力，形成别人无法仿效、无法复制、无法抗衡、无法超越的核心竞争力，就必须紧跟时代发展的新变化，适应市场竞争的新格局，不断解放思想、更新观念，牢固树立科学的人才观，大力加强教育培训工作，全力建设一流的队伍，为打造国际一流寿险公司提供坚强有力的人才保证和智力支持。

教育培训工作是一项复杂的系统工程。完整的教育培训体系涉及

制度、课程和教材、讲师队伍和组织实施四个关键环节，其中，课程和教材是教育培训内容的载体，是教育培训实施的重要依据。没有规范的课程设计和统一的教材体系，教育培训制度就无法执行，教育培训工作的长效化就无法实现。建立一套具有自身特色的，能满足不同类别人员需要的，体现科学性、针对性和实用性的教材体系，是摆在公司教育培训工作方面的重要任务。鉴于此，公司自 2009 年初正式启动了销售类系列制式化教材的编写工作。

销售类系列制式化教材的问世，凝聚了众多编写人员的智慧结晶，是公司教育培训工作取得的一项阶段性成果。尽管还存在着各种不足，但我相信这在公司教材建设方面是一个良好的开端，并将会在推进公司教育培训工作的过程中发挥重要的作用。

衷心希望各级销售人员认真学习、勇于实践、有效提升专业知识和技能，迅速成长为客户信任的保险专家和理财专家，在中国人寿这个广阔舞台上大显身手，用智慧和才华，奏响公司跨越式发展的时代强音，为中国保险业又好又快发展再立新功。



二〇〇九年十二月

前 言

这是一本关于如何做好营销团队目标管理的书。

目标管理是团队经营的核心，是团队日常工作的总纲，目标管理的能力和水平决定了团队经营绩效和持续发展能力。

本书以目标管理的理论知识为框架，以目标管理的实施步骤为主线，结合寿险经营的特点和实践，为销售主管介绍寿险经营团队目标管理的系统理论以及解决目标管理中各个环节重点、难点的方法与经验，以提高团队主管的目标管理能力，为营销团队健康、持续发展奠定良好的基础。

本书共分为六章，第一章为目标管理概述，第二章为团队目标的制定，第三章为团队目标实施，第四章为团队目标管理的过程追踪，第五章为团队目标的评估改进，第六章为目标管理应用实例。

本书由中国人寿保险股份有限公司教育培训部负责统筹定稿，福建省分公司负责编写，何幼平、刘柏青、林强负责全书框架的拟定，第一章由张晋负责撰写，第二章由黄薇寒负责撰写，第三章由林少星、陈含心负责撰写，第四章由黄玲负责撰写，第五章由宋秋萍负责撰写，第六章由吴秦姬负责撰写，林强、周锦、林敏负责全书的统稿编辑。

本书得到了中国人寿湖北、浙江、宁夏、云南、广西等分公司的大力支持，在此一并表示感谢。

因编者经验有限，书中难免存在疏漏与不足，望读者批评指正，并在此预祝读者走向成功。

编者

二〇一〇年十一月

目 录

第一章 目标管理概述	001
第一节 目标与目标管理.....	003
第二节 目标管理的特征与步骤.....	011
第三节 目标管理的功能.....	015
第二章 团队目标的制定	023
第一节 现状分析.....	025
第二节 目标设定.....	036
第三节 目标分解.....	044
第四节 编写计划.....	049
第三章 团队目标实施	055
第一节 主管带头 积极作为.....	057
第二节 制度经营 规范管理.....	063
第三节 抓好培训 提升技能.....	067
第四节 沟通激励 形成共识.....	071
第五节 团队文化 引领目标.....	078
第四章 团队目标管理的过程追踪	085
第一节 团队目标过程追踪概述.....	087
第二节 团队目标过程追踪的方法.....	090

第三节 团队目标过程追踪的常见方式·····	097
第四节 团队目标过程追踪的控制·····	106
第五章 团队目标的评估改进·····	119
第一节 认识评估·····	121
第二节 业绩经营指标分析·····	122
第三节 团队状况评估·····	128
第四节 总结分析 改进提升·····	138
第六章 目标管理应用实例·····	153
第一节 销售精英个人目标管理实例·····	155
第二节 营销主管团队发展目标管理实例·····	160
第三节 阶段经营目标管理实例·····	171
第四节 目标管理成功心得分享·····	179
附 录·····	188
参考文献·····	201

第一章

目标管理概述



目标与目标管理



目标管理的特征与步骤



目标管理的功能

关键术语

目标 目标管理

知识要求

- ◆ 了解目标和目标管理的定义、意义
- ◆ 理解目标及目标管理的分类、特征
- ◆ 理解目标管理的功能
- ◆ 掌握目标管理的步骤

经过两年的努力，王主管从一名初级主管成长为中级主管，然而由于缺乏经验，团队的发展遇到了瓶颈，确定的经营目标经常无法达成，这让他很着急。

王主管的领导见状建议：“小王，不要着急，管理也是一门学问，值得我们花时间去学习。公司目前正在推广目标管理，对于团队的经营发展具有很大作用。你可以参加有关课程的培训，提高自身的素质和经营能力。”

在领导的提醒下，王主管决定参加公司的培训，希望了解有关目标管理的知识，掌握有关目标管理的技能，以利于今后团队经营目标的实现。

本章将帮助大家了解有关目标和目标管理的基础知识。

第一节 目标与目标管理

一、目标的定义

《辞海》中，目标（Objective）是指激发人们行为的、预期要达到的目的或结果。《MBA 管理学》中，目标是始终存在于人们头脑中并促使人们积极行动以追求的结果，是控制和组织人们行动的指南，是一切的出发点和根本。与理想相比，理想是人们的美好愿望，是对人生的远景规划；目标则比较现实和具体，更强调实践与结果。而在寿险营销中，则常说目标就是未来的现在，不是用来实现而是用于超越的预期结果。

综合以上说法，本书认为，目标就是团队或个人通过实践所追求的预期的美好结果。简单地说“目标就是结果”。

故事分享

像鸟儿一样在天空飞翔

一百多年前，一位穷苦的牧羊人带着他的两个孩子（后来成为美国著名的飞机发明者的威尔伯莱特和奥维尔莱特兄弟）来到一个山坡上。

一群大雁鸣叫着从他们的头顶上飞过，并很快消失在远方。牧羊人的小儿子问父亲：“大雁要飞往哪里？”牧羊人说：“它们要去一个温暖的地方，在那里安家，度过寒冷的冬天。”大儿子眨着眼睛羡慕地说：“要是我们也能像鸟儿那样飞起来该多好呀！”牧羊人沉默了一会儿对两个儿子说：“只要你们想，你们也能飞起来。”两个儿子试了试，都没有飞起来，他们用怀疑的目光看着父亲。牧羊人却肯定地说：“只有插上理想的翅膀，树立了坚定的目标，才可以飞向你们想去的地方。”

两个儿子牢牢地记住了父亲的话，“像鸟儿一样在天空飞翔”这个人类自古以来的梦想，此后也成了莱特兄弟追求的目标，并一直向目标努力着、奋斗着，其间虽然遇到多次的失败和挫折，但是他们从不气馁。后来，他们果然“飞”了起来。

1903年12月17日，世界上第一架载人动力飞机在美国北卡罗来纳州的基蒂霍克飞上了蓝天。这架飞机叫做“飞行者—1号”，它的发明者就是莱特兄弟，他们试验的第一次有动力的持续飞行，实现了人类渴望已久的梦想，人类的飞行时代从此拉开了帷幕。可见，没有目标和梦想不行，光说不做也不行，只有经过不懈的努力和不断战胜挫折和困难，才能够成就目标和理想。

二、目标的意义

（一）目标对个人的意义

1. 目标引领人生的方向

目标是一方罗盘，引导人生的方向。罗曼·罗兰说：“人生最可怕的敌人，就是没有明确的目标。”的确，目标是人们追求的梦想，目标是成功的希望，失去了目标，便失去了方向，失去了一切。目标直接影响我们的未来，若想拥有美好的人生，就必须树立明确而长期的目标。

如何确立人生的目标是十分重要的，价值观决定人生的目标。人生存在世界上究竟为了什么？为了社会的进步与发展，为了使自己生活更加美满幸福，就必然会努力工作，创造财富。人的智力有高低，能力有大小，然而只要认准了目标，充满信心，刻苦学习，脚踏实地，量力而行，就一定会有所作为，为社会作出积极的贡献，也使自己的人生更有意义。

2. 目标是事业成功的指路明灯

古代大思想家孟子写道：穷则独善其身，达则兼济天下。这或许是中国古代文人为人处事的目标，或者是对成功的理解，表达了一种理想主义精神：如果得志，我要造福于天下百姓；即使不得志，我也要洁身

自好。

生活中，目标是一盏明灯，照亮着事业成功的道路；目标是一个路牌，在迷路时为人们指明方向；目标是一支火把，它能燃烧每个人的潜能，牵引着有伟大目标的人飞向梦想的天空。

3. 伟大的目标书写精彩的人生

没有目标，人生将一片空白，失去了存在的价值，正是因为有了目标，人生才充满希望，生命也更加精彩。正是有了伟大的目标，许多科学家为了人类社会的进步，废寝忘食，日夜工作，有人甚至甘冒风险，敢为天下先，创造了一个又一个的奇迹。

爱迪生（1847—1931）一生有两千多项发明；门捷列夫（1834—1907）发现了元素周期表，使人们对所处的物质世界的组成有了一个清晰的认识；20世纪70年代，袁隆平第一个开发出可以广泛种植的杂交水稻，解决了日益增长的人口的粮食危机问题；1969年7月20日，美国宇航员尼尔·阿姆斯特朗和埃德温·奥尔德林乘“阿波罗11号”宇宙飞船首次成功登上月球，开启了人类探索神秘太空的征程。阿姆斯特朗在踏上月球的那一刻，骄傲地向世人宣布：我个人迈出了一小步，人类迈出了一大步。

（二）目标对组织的意义

1. 目标是组织成员的行动指南

目标是完成组织使命和组织宗旨的载体，是随着环境、时间以及条件变化不断调整的一张“列车时刻表”，是组织争取达到的一种未来状态，它是开展各项组织活动的依据和动力。每一个社会组织都有自己预期的目的或结果，它代表着一个组织的方向和未来。对组织来说，宗旨是共同目标；对组织成员来说，共同目标是组织阶段需要到达的目的地。

目标是指一个组织在未来一段时间内要实现的目的，它是管理者和组织中一切成员的行动指南，是组织决策、效率评价、协调和考核的基本依据。任何一个组织都是为了一定的目标而组织起来的，目标是组织最重要的条件。无论其成员各自的目标有何不同，但一定有一个为其

资讯链接

梦想中的宜居家园

2010年上海世博会，浙江省奉化市滕头村建立的滕头馆，展现了一个现代乡村的生态梦想。代表中国的新农村向全世界展示了“城市化的现代乡村，梦想中的宜居家园”。

该村党委书记傅企平自豪地说：“滕头很小，很难在地图上找到它；滕头很大，因为我的父老乡亲们所追求的是一个伟大目标——人与自然和谐共存，人与人和谐相处。”正是在这一共同目标的指引下，这个仅有311户，791人，800亩土地的小村庄，自党的十一届三中全会以来，发扬“艰苦创业、永不满足”的精神，提出“既要金山银山，更要绿水青山”的发展目标。20世纪90年代初，村里成立了环境保护委员会，对引进的工业项目实施环境污染一票否决制，努力追求生态环境与经济的双重效益。近年来，村里又实施了“蓝天、碧水、绿地”三大目标工程，兴建了农家乐园、自然林、音乐喷泉广场、石刻窗花馆等景点20多处。

如今，整个村庄绿树成荫、碧水环流、花果相间、百鸟合鸣。在“人与自然和谐共存”的目标指引下，滕头村成功建设成为生产发展、生活富裕、生态良好的现代化新农村。相继荣获联合国“全球生态500佳”、全国环境教育基地、国家AAAA级旅游区、全国科普教育工作先进集体、全国农业科普示范基地等近40项国家级荣誉。前不久，奉化市滕头村与全国40多个知名乡村共同发表《全球生态和谐乡村滕头宣言》。滕头村的成就受到莅临视察的国家领导人和世界友人的高度赞扬。

成员所接受的共同目标。

2. 缺乏组织目标的后果

目标不明，组织管理将一片混乱；组织目标错误，结果是一错百错。为什么有些企业存在“活不长”现象，甚至不少企业刚起步就觉得危机四伏？原因之一就是没能设定正确的发展目标，企业价值观模糊，管理者和员工缺乏企业发展的使命感，因而导致急功近利、制度不健全、管理不到位，其结果是被无情的市场发展规律所淘汰。具体表

现为：

第一，管理者未能制订发展战略和计划，管理水平不高，缺乏与员工的沟通技巧，管理者与被管理者之间矛盾重重，工作不能顺利开展。

第二，岗位职责不明确，人心涣散，员工缺乏工作热情，斤斤计较，常常推卸责任，执行力差，个人利益至上。

第三，企业整体运营效率低、成本高、绩效差；企业内部沟通障碍多，内耗大；同事之间谈论工作缺乏正直、诚恳的态度，相互之间合作性差等。

三、目标的分类

（一）按目标的层次分

按目标的层次分，可以分为公司（企业）目标、团队目标和个人目标。

1. 公司（企业）目标

不同的公司（企业）会有不同的目标制定方法，但是一般都有其总体目标和战略目标。

（1）总体目标

总体目标是公司的最高层次目标，是公司经营中最根本、对公司发展起决定性作用的目标，是所有目标的核心，对其他目标具有约束力和指导性。

（2）战略目标

战略目标是公司战略构成的基本内容，是公司在一定时期内追求其经营宗旨过程所希望达到的预期。其中寿险公司的战略目标主要有发展速度目标、盈利能力目标、市场地位目标、服务水平目标、产品结构目标、财务状况目标、科技应用目标、人力资源目标、社会责任目标等。

2. 团队目标

不同的企业，团队的结构和目标有所不同，以寿险公司销售团队目标的制定为例，主要可以分为组织发展目标、销售业绩目标和收入目标。

(1) 组织发展目标

组织发展目标的制定主要源于《销售人员管理办法》，其中对团队各级主管有职级的维持考核和晋升考核的要求，主要指标有持证人力、举绩人力等。

(2) 销售业绩目标

销售业绩目标是体现团队实力的主要目标，它源于团队对事业成功和荣誉的追求，源于竞争的压力，需要不断挑战极限才能达成。对于寿险团队，主要的考核指标有：体现销售能力的标准保费以及长险期交保费、短期险保费、实收新单保费等。

(3) 收入目标

收入目标主要指团队主管的管理绩效、团队人均收入、人均首年佣金收入等。

3. 个人目标

销售人员的个人目标一般有职涯目标、收入目标、人生价值目标。

(1) 职涯目标

销售人员根据《销售人员管理办法》订立职涯规划，如达到何种职级。制定职业生涯规划可以发掘自我潜能；可以增强发展的目的性与计划性，增加成功的机会；可以提升应对竞争的能力。

(2) 收入目标

根据阶段竞赛和公司考核要求，以及自身的物质追求，达成一定的收入目标。

(3) 人生价值目标

如何确立人生的目标是十分重要的，价值观决定人生的目标。积极、正面的人生价值目标应该是懂得奉献、勇担责任、造福大众、尽职尽责、任劳任怨，脚踏实地做好本职工作。树立正确的人生价值目标可以使人无所畏惧、顽强不屈、积极进取、乐观向上、勇往直前。如果把追求财富当成唯一的目标，为了获取钱财不择手段，甚至违法乱纪，最终将跌入罪恶的深渊，给自己的人生带来痛苦和后悔，给别人和社会造成祸害。

（二）按目标的时间长度分

1. 长期目标

长期目标时间跨度长，一般为3年或5年以上。

长期目标对于寿险公司而言，是指寿险公司在追求其宗旨过程中希望达到的结果，是指导公司经营决策和各项工作的准绳，是分配公司资源的依据，也是衡量公司成就和内部工作成效的标准。主要内容一般包括：向客户提供完整性的保障与投资理财服务，培养多元化经营人才，积极拓展多元化经营，建立全面性金融保险服务体系，并注重回馈社会，使公司成为一流的商业寿险公司。

长期目标对于个人而言，是指制定生涯规划、追求长期性的荣誉等，寿险公司销售人员可以根据《销售人员管理办法》，选择团队主管、销售精英等不同的发展道路，对自己的职业生涯进行合理规划。同时公司也可以建立长期的荣誉性组织或奖励，如精英俱乐部、建筑和讲师团等，增强队伍的凝聚力，建设积极向上的企业文化。

2. 中期目标

中期目标一般为1~3年。

中期目标对于寿险公司而言，主要内容为：积极开发新产品，加强保户投诉处理，完成服务性商品附加值的开发；发展多种投资渠道，分散投资风险；以稳健的经营方式，全面发展寿险业务，使公司在寿险市场占有举足轻重的地位。

中期目标对于个人而言，主要指提升个人能力，迈上新台阶，达成新阶段的目标。

3. 短期目标

短期目标主要是绩效目标，时间跨度一般不超过1年。

短期目标对于公司而言，主要内容为：积极培训人才，建立健全管理制度，完成业务规范，落实标准化经营模式，积极发展组织和开拓市场。

短期目标对于个人而言，主要指为了实现阶段性的业务竞赛，符合考核条件，而需要达成的组织发展目标、销售业绩目标和收入目标。