

基于目标管理的保险电销中心 TSR 绩效考核研究

——以 T 电销中心为例

陈泓任,李其原

(西华师范大学 管理学院,四川 南充 637009)

摘要:目标管理是一种以结果为导向的绩效考核方法,近年来被广泛运用于四川保险电销中心的 TSR 绩效管理中。由于目标管理在电销中心的运用正处于初始阶段,因此,存在着目标分解难度大、团队长的非专业性、绩效管理的负向惩罚不到位等问题,这些问题直接制约着绩效管理的有效性,从而导致绩效结果的不公平、绩效评估满意度低等,进一步导致 TSR 的高流失率。解决上述问题的根本途径是优化目标管理在电销中心的流程,具体而言包括:培育目标管理的实施基础,为目标管理的实施扫清障碍;依据不同类型的 TSR,针对性地制定绩效目标;在 TSR 实现绩效目标的过程中,不断强化、追踪、调整目标;有效进行绩效考核,结束 TSR 的监督与申诉;正确地运用绩效考核结果,并与人力资源管理其他板块有效衔接。

关键词:目标管理;保险业;电销中心;TSR;绩效考核

中图分类号:B849 **文献标志码:**A **文章编号:**1672-8580(2014)02-0084-07

一、问题提出

随着保险行业竞争的日益激烈,保险电销中心和新型的保险销售方式电销渠道营运而生。保险电销中心的诞生与发展标志着保险公司之间的竞争正逐渐从由保险产品的竞争转向核心人才的竞争。如何利用现代绩效管理系统和科学的绩效管理方法来促使 TSR 的绩效最优化和保险电销中心利润最大化,将成为保险电销中心人力资源管理的重点。

TSR 称做电销客户专员,指通过电话营销方式成功地将保险业务推销给具有保险需求的客户并与客户建立良好的关系的保险工作人员。其工作流程是通过电话方式向客户推销保险产品,然后再顾客同意购买的前提条件下,通过快递将保单送到客户手中,客户在确认保单真实、合法、有效的情况下刷卡缴费,保单方生效^[1]。

基金项目:教育部大学生创新训创业训练计划项目(2013106380012);西华师范大学 2013 年大学生创新科技项目(42713041)

作者简介:陈泓任(Email-chenhongren2013@sina.com;)

但是因为 TSR 的产生是新形势下保险行业急速发展的产物,与传统保险业务员的绩效考核相比,产生的时间短,实践经验少,在历史上与外国又没有一套科学的、完整的绩效管理模式的可供借鉴,由此而产生的一系列绩效管理问题需要思考与研讨。自 2010 年年底-2011 年年初,各电销中心开始尝试着运用目标管理法或者改良版的目标管理法,以期提高对 TSR 的绩效管理的有效性,在两年的实践与完善中取得了一定的成绩,也存在着一定的不足,需要在实践中进一步发展^[2]。鉴于此背景下,本文选取 T 电销中心的目标管理实践现状作为个案进行研究,旨在通过发现目标管理在保险电销中心中存在的主要问题及改进方案,为其它欲引入目标管理的电销中心提供有意义的借鉴与参考。

二、目标管理在 T 电销中心的运用现状

T 电销中心是世界 500 强 A 公司的子机构,成立于 2008 年,以优于传统销售管道的效率和经济性,与产品方和运营中心紧密合作,采用直复营销的方式即电话方式向既有客户和新客户销售特别设计的保险服务。T 电销中心坐落在成都一环路交通便利的大都市中心的某大厦,共 5 层可容纳 2000 个拨打座位,具有独立的系统教室、录音分享室、会议室、视频会议室、培训室等。

(一)目标管理进行绩效管理的优势分析

1.明确的目标锁链和目标体系。T 电销中心通过目标管理,将电销中心形成一个由“电销中心、销售总监、营业部经理、团队长、TSR”共同构成的层次链和目标体系。各层次链之间相互衔接,第一层决策层,这一层的主要任务是:电销中心总经理、销售总监运用 SWOT 分析法从电销中心战略、使命、市场、现存 TSR 的人才结构、同行绩效考核目标等确定电销中心总目标及各营业部分分目标。第二层,管理层,这一层的主要任务是各营销部经理和各团队长依据营业部分目标,对营业部现有的 TSR 的数量与质量(学历、经验、行销线和管理线构成结构等)划分各团队的团队目标。最后一层为业务执行层,即 TSR,这一层的主要任务是团队长与 TSR 就团队的目标与 TSR 的实际能力经过商量,最后确定每一个 TSR 的具体的分目标。一方面,电销中心各级层次至上而下地制定目标,才能保证组织的各级目标能符合电销中心的预期值,另一方面,只有每个 TSR 完成了自己的分目标,电销中心的整体目标才能实现。

2.实行柔性化人本管理。在目标的制定上,目标管理旨在用为“协商式”与“共同决策式”取代“独裁制定式”和“命令强加式”;在 TSR 的管理上,目标管理主张用“自我控制管理”取代“压制式管理”。在实行目标管理的过程中,充分重视对 TSR 的人本关怀,销售总监、营业部经理、团队长和 TSR 之间相互平等、相互尊重、相互依赖、相互支持。

3.绩效考核更具可操作性。目标管理法将 TSR 的绩效指标进行量化,有助于 TSR 更加清楚电销中心及团队对其的预期值,并判断出其绩效所处的阶段与水平。目标管理提供的绩效标准包括数量、质量、时间限制三个方面。(1)数量,即在一个考核周期内,TSR 需要达到的出单数量,以及基本的通时、通次。(2)质量,这包括客户的满意度、出单的实收率、件均等。(3)时间,即 TSR 达到某种绩效水平的完成期限,包括工作时间表、工作周期及最终完成期限。

(二)目标管理在实施过程中的创新点

T 电销中心在目标管理的本土化过程中,最大的创新点在于将目标管理的绩效管理同人力资源管理的其他板块相结合,将目标管理同培训、薪酬与福利、职业生涯发展挂钩。

1.将目标管理考核结果同 TSR 的薪酬挂钩。T 电销中心实行的是以绩效为基础的工资体

系,如表 1 所示,其工资的基本构成为“底薪+考勤奖+新人津贴(职务津贴)+业绩提成+福利+保险”。在业绩提成板块实行的是宽带薪酬。例如在月保费低于 5000 元的提成比例为 4.5%,5000 元到 14000 元的提成比例为 10.5%,14000 元以上则为 11%。

表 1 T 电销中心薪酬结构^①

级别	底薪	考勤奖	新人(职务)津贴	业绩提成	福利	社会保险
新人			450/月	以当月实际业绩标准为	1. 享受国家规定的正常节假日及带薪年假 2. 转正后可享受3000-4000元/年的过节费;	五险一金
老员工	1200/月	150/月	200-3100/月	准		

2.将绩效管理同电 TSR 的职业生涯发展结合在一起。T 电销中心将“双重职业发展通道”运用到对 TSR 的绩效管理中去^[9],TSR 在达到合格人力标准之后,可以依据自己的意愿,选择向左走的个人营销路线:TSR-电销主任-电销经理,也可以选择向右走的管理路线:TSR-小组长-团队长-营业部经理-销售总监。

3.构建以胜任能力特征为基础的培训体系。T 电销中心的培训向来是同行的佼佼者。第一,培训的全面性。对 TSR 的培训涉及到 TSR 的保险知识、销售技能、价值观、忠诚度等。第二,培训的针对性。强大的培训体系为 TSR 完成绩效考核阶段的目标提供了强有力地保障。处于新人阶段,培训的重点在于让 TSR 尽快适应角色的转变,培训的课程主要包括保险基础知识、电销中心企业文化、TSR 的基本工作职责、销售话术、礼仪等基础性和态度性内容。进入团队之后,随着 TSR 所处的不同职业发展阶段,培训的重点在于如何促使 TSR 更好地完成绩效考核目标,培训的课程包括倾听技巧、名单管理、录音分享等技巧性内容。第三,培训方式的多样性。包括培训部的衔接培训、小组支持计划、录音分享、师傅辅导等。

(三)目标管理实施过程中的困境

1.目标分解难度大。一方面,目标的划分具有一定的难度,目标管理实施的关键在于制定目标与分解目标,但是科学的设置、分解目标具有一定难度,尤其体现在团队长如何将电销中心与营业部的目标按照一定的比例分给团队的成员,如果设置过低,完成目标十分容易,则成员失去兴趣与激励性,如果过多地超过 TSR 的能力范围,实现目标的概率过低,则会让 TSR 丧失信心。另一方面,长期目标与短期目标难以均衡。组织的资源是有限的,对于保险电销中心,客户资源的稀缺性显得尤其突出,而电销团队的目标一般是短期的,如日目标、周目标、月目标、季度目标,有些团队长为了实现近期的目标,实现多少万的保费,有可能提前透支客户资源,而客户资源必然有一个产生的过程,如果透支过快,则会导致客户资源枯竭,对组织实现长期目标不利。过于追求短期目标与量化目标的另一隐形后果是会促使考核者只关注与 TSR 业绩相关的指标,而忽略了忠诚度、客户满意度、TSR 的成长性等。

2.团队长的非专业性。TSR 的考核主体主要以团队长为主,而团队长一般都是优秀的 TSR 出身,虽有丰富的实战经验,却缺乏目标管理考核的专业知识与实操技能,在实施过程中就会出现对指标的不理解和考核方法运用不当以及各种各样的主观误差,如近因效应、刻板印象,潜在后果导致 TSR 产生不公平感。另一方面,团队长在目标管理实施过程中缺乏有效沟通。主要体现在目标的制定过程,只是依据团队的总体目标,主观上平均分给团队中成员,并没有与 TSR 进行沟通,TSR 并没有实际参加到目标的制定过程中。

3.绩效管理的负向惩罚执行不到位。在具体的目标管理实践中,绩效考核负向惩罚执行

不到位也是一个不容忽视的现象。绩效目标不合格的 TSR 并没有遭到应有的惩罚,除 TSR 主动离职外,降级、淘汰、扣奖金等负向惩罚鲜有发生,一方面是因为 TSR 的招聘以“内部推荐”为主要方式,为负向惩罚埋下的祸根,另一主要原因是随着电销中心规模与业务量的不断扩大,TSR 的需求量也日益增多,据 T 电销中心的官方数据,要满足发展的需求,需达到 3000-5000 名 TSR,而现在却只拥有 1000 名,而且其队伍中精英微乎其微,为保持需求与供给的平衡,本来应该被淘汰的人却流了下来,造成绩效管理负向惩罚执行不到位。

导致目标管理在电销中心的运用中出现各种困境的根源在于四川保险电销中心的绩效管理处于传统的人事考核阶段,还未上升到现代的绩效管理阶段,其直接表现就是将绩效考核脱离于人力资源管理系统,与绩效管理的其他阶段相分离。

三、目标管理在保险电销中心的推进流程优化

基于目标管理的绩效管理是一个包含“培育目标管理的实施基础→绩效目标的制定与分解→绩效目标的执行→绩效目标的考核与评价绩效目标结果地运用”在内的四个完整的阶段,而持续不断的目标修正与绩效提升是贯彻目标管理的全过程^[4]。因此,只有不断完善目标管理法在四川电销中心的应用,才能将目标管理真正运用到保险电销中心的 TSR 绩效考核中。

(一)培育目标管理的实施基础阶段

1. 推行目标管理的前提条件是扫清实现目标管理的阻碍因素,树立浓厚的目标管理氛围,促使目标管理深入人心。第一,提升目标管理理念,各级绩效考核主体尤其是团队长应该考虑如何借助目标管理来提高团队的整体绩效水平;TSR 对目标管理的态度也应从被动接受转向主动参与。第二,做目标管理的倡导工作,T 电销中心可以将目标管理相关理念柔进 T 电销中心的企业文化中心,并通过倡导与培训将以“目标管理”为重要内容的企业文化渗透到每一位团队长与 TSR 心中。第三,将目标管理的有形制度与无形倡导相结合。深化绩效观念是根本措施,有形的目标管理制度是促使 TSR 遵守绩效管理制度的保障,只有将有形的目标管理制度同无形的倡导结合起来,才能使目标管理实施基础更加稳固。

2. 团队长实操技能直接关系到目标管理的实施成败,团队长对目标管理方法的理解程度、绩效考核指标的制定与分解应用程度、目标管理的激励有效程度直接影响到绩效考核结果的公平性、准确性和 TSR 的忠诚度。通过培训提高团队长的目标管理实操技能、降低其实际操作中出现偏差的程度是一种行之有效的方法。对目标管理的的内容包括目标管理的概述、目标管理的实施、目标分解的技巧、目标管理的控制、目标管理结果的反馈等^[5]。

3. 成立电销中心目标管理实施的组织层级链。

(二)绩效目标地制定与分解阶段

本阶段的主要任务是确定 TSR 的主要绩效考核指标及其权重。销售目标完成情况是目标管理的核心,所占比例为 70%,如何为每一个 TSR 确定绩效目标是关键。制定目标的重要原则是“以岗定级,以级定绩,以绩定薪”,即用 TSR 的营销路线的标准作为绩效考核基准,具体标准参考表 2。经过 T 电销中心市场调查、工作分析、专家咨询、绩效管理实践等各种科学的方法做出的 TSR 的营销路线为电销中心及团队长、TSR 划定绩效目标明确了方向。为避免目标管理过于追求绩效考核指标的量化而带来的忽视对不易于量化考核的绩效指标的后果,在绩效考核指标的设计上,以 TSR 的销售业绩为主,多种绩效考核指标结合使用,具体指标如表 3 所

示,综合、全面考察 TSR 的绩效目标、忠诚度、合规性、客户质量、团队性、学习能力等^⑩,表 3 的测评指标来源于 T 电销中心劳动合同的绩效考核内容,测评权重是依据目标管理的基本原理,经过团队长、TSR 人力资源部专员、高校教师通过 AHP 测定得出的结果。

表 2 TSR 营销路线绩效标准^①

TSR	3级	2级	1级
	45000	30000	10000
电销主任	3级 100000	2级 80000	1级 60000
电销经理	3级 250000	2级 200000	1级 150000

需要注意的是 TSR 的营销线绩效标准的目标只是最初的目标,这些目标必须得到 TSR 的认同,不然目标管理的初衷不会得到实现。因此,周期内绩效考核指标还需团队长与每一位 TSR 在行销线的基础上,就具体的绩效考核标准进行讨论,对于有潜力和雄心的,应该通过目标激励、榜样激励等方式鼓励他们去挑战更好的绩效,而对于绩效差、实操技能不足的 TSR,应该适当地调低标准,并通过培训等方式使他们重塑自信心,提高出单率^⑪。

表 3 TSR 绩效考核指标及权重^①

一级指标	二级指标	评定方法	考核者
目标完成 (70分)	销售目标完成(60分)	每低于绩效目标的10%,扣5分	团队长
	通时通次(10分)	日通时通次符合3个半小时,60次,满分10分;出现1次扣1分,最低0分。	HR部
客服质量 (10分)	销售中的话术合规性(5分)	销售话术没出现严重违反保监会规定,得5分;出现1次扣1分,出现3次及以上不得分	质检部
	未造成客户投诉事件(5分)	没有出现客户投诉事件,得5分,出现1次扣1分,出现3次及以上不得分	质检部
学习性 (10分)	参加培训的出席情况(5分)	按要求参加衔接培训与升级培训全勤得5分,出现1次扣1分,出现3次及以上不得分	培训部
	考试及格(5分)	考试全部及格5分,一次不及格不得分	培训部
工作态度 (5分)	出勤率(5分)	未出现请旷工、病事假得5分;出现旷工1次及以上不得分;病事假出现1次,扣0.5分;迟到、早退1次扣1分	HR部
团队合作 (5分)	团队贡献率与合作性(5分)	经验分享1次得0.5分;成功带出一名徒弟得0.5分,累计得分不超过5分	团队长

(三)绩效目标地执行阶段

绩效目标执行阶段的首要任务是实行目标的追踪管理。目标管理强调自我管理 with 适度授权,并不意味着电销中心、营业部经理授权之后就不管不问,尤其是团队长应该在目标管理地不断执行与完成过程中,通过录音跟听、现场跟听、模拟销售、客户电话拜访等手段监控 TSR 的电话销售过程,并通过三会了解 TSR 的日目标完成情况,并不断强化目标。对完成目标的 TSR,可以通过口头表扬、购物券、白板公示、冰淇淋、电影票、正常下班等方式对其进行有效激励。

此阶段的另一重要任务便是进行绩效辅导与目标的调整与修正。绩效辅导不仅是在考核周期结束后才进行。在目标管理实施过程中进行绩效辅导,更能发现 TSR 绩效不佳的原因,辅导才能更加具有针对性。首先,要寻求导致 TSR 目标绩效不理想的来源,导致 TSR 绩效不理想的原因是多角度的,如心理状况、家庭、企业文化、工作环境、TSR 与工作的匹配性等等因素,因此对 TSR 绩效进行分析的时候应该找出问题的关键点所在;其次,进行针对性辅导,如果是技能的原因,通过培训、录音分享、标杆实验、师傅辅导、小组帮助计划等方式提高其实操技能,如果是心理因素,则通过员工帮助计划、心理辅导与疏通等使其克服恐惧,以积极的心态完成任务。

(四)绩效考核阶段

在整个目标管理的流程中,如何进行绩效考核,即就如何对员工的绩效进行评价,仍然是绩效管理重点与难点。没有绩效考核,也就没有绩效考核的结果,也就不能对员工的绩效进行总结,发现问题并寻求解决问题的方法。第一步:确定考核主体。目标管理考核主体为人力资源部专员、质检部专员、培训部专员、团队长,各考核主体在第二个考核周期前3日,将负责考核的部分的评分送人力资源部,由人力资源部负责评分汇总。第二步:公布评定结果。第三步:接受 TSR 绩效申诉⁷⁾。

(五)绩效管理结果地运用阶段

如果不将目标管理考核结果运用到实际当中,发挥目标管理的实质作用,则目标管理甚至于绩效管理成为了走形式、走过程,避免目标绩效管理结果孤立地发挥作用,就要将绩效管理的结果与人力资源管理其他板块有效连接,目标管理考核结果地应用主要体现在:第一,为新一轮的绩效考核周期的目标设置提供了依据。凡是已经成功实现其绩效目标的考核者,在下一轮的目标设置能以此为基础上下浮动;而没有达到绩效考核标准的 TSR,则需要进一步与 TSR 进行沟通,综合判断未达到绩效的原因,并制定相应的解决方案与矫正方案,在合理的范围内重新考虑绩效标准的制定。第二,通过目标管理的绩效考核,对现有的电销中心与团队结构进行重新洗牌,即用于新一轮的职业生涯管理。通过目标管理考核,达到管理路线与行销路线各层级的标准,则就可以按照相应的职业管理规定进行晋级;如果连续三个月未达到相应的标准,则进行降级,不再享有原有的职位津贴;如果连续六个月的绩效考核评分都低于60分,则淘汰,离职。第三,检验招聘、培训、绩效考核指标的有效性。人力资源部需要对高效完成绩效指标、绩效水平一般、未能达到绩效考核水平的 TSR 进行分类分析⁸⁾,对不同绩效水平的 TSR 在性别、学历、年龄、工作年限、性格、耐力等因素进行归纳,总结出具有哪些性格特质的 TSR 更具有优秀 TSR 的潜质,在新一轮的招聘中,尽量扩大这类人的比例与范围,对于不具备或者很少具备这些特质的应试者,应综合使用心理测试、笔试、情景模拟法、压力面试等现代甄评技术全面考量⁹⁾,表4反映的是最容易影响 TSR 绩效因素;如果绝大多数人轻易完成行销线标准,或者绝大多数 TSR 经过很大的努力,仍然与既定的绩效目标相差甚远时,电销中心则应该考虑培训与绩效标准的有效性,需要重新进行市场调查、工作分析、问卷调查等,并依据新的市场景气程度、现有 TSR 的人才结构、同行 TSR 的现状等情况,对现有的培训内容、培训师资队伍、目标设置标准和 TSR 的行销线标准进行相应调整。

表4 影响 TSR 绩效因素表

影响因素	年龄	性别	学历	工作经验	执行力	耐力	性格	所学专业
最佳程度	24-30	女	本科	6个月以上	强	强	外向	营销、保险学
影响程度	中	低	低	高	高	高	中	低

四、结 语

目标管理正在逐渐成为保险电销中心考核 TSR 的工作业绩、工作能力、推进其全面发展的一个行之有效的重要工具。“目标管理法”基本工作原理在 TSR 积极参与的条件下,电销中心自上而下的确定绩效目标,TSR 在工作中实行“自我”控制,自下而上地保证完成目标。但是,由于目标管理法过于偏重结果,而忽略过程、TSR 的成长性等,必须与其他绩效考核工具结合

使用,才能更加客观公正、有效地评估 TSR 的真实绩效。本文以 T 电销中心和团队 TSR 应用目标管理的实际情况为例,对目标管理法在保险电销中心的实际运用情况作了介绍,并以目标管理法在保险电销中心的推进流程为例,就如何提高目标管理法的有效性提出了改进意见。由于应用目标管理法进行 TSR 的绩效考核还是一个新生事物,因此,在实际运行过程中存在的一些问题,还需要在进一步的实践中加以完善与发展。本文对于其它地区欲导入目标管理法的电销中心,同样提供了有意义的借鉴与参考。

注释:

① 表 1-表 3 的资料来源于 T 电销中心的招聘简章、培训资料、劳动合同和修改。

参考文献:

- [1] 李其原,陈泓任.管理心理学视野下的 TSR 流失现状分析——以四川保险电销中心为例[J].重庆科技学院学报,2013,(4):91-92.
- [2] 中国人寿保险股份有限公司教材编写委员会.目标管理[M].北京:中国金融出版社,2010:5-7.
- [3] 陈楚新.保险电销人员压力管理问题研究[J].保险职业学院学报,2012,(12):44-47.
- [4] 付亚和,许玉林.绩效管理[M].上海:复旦大学出版社,2011:174.
- [5] 罗彪,缪然,翁清雄.提升目标管理的有效性——基于不同类型组织文化的实证研究[J].软科学,2014,(2):83-95.
- [6] 徐飞琼.中国保险业人才战略:现状、目标与关键措施[J].保险研究,2011,(12):108-112.
- [7] 刘昕.绩效管理[M].北京:中国人民大学出版社,2008,184.
- [8] 韩琳.企业绩效薪酬设计探讨[J].消费导刊,2009,(4):74-75.
- [9] 萧鸣政.人力资源开发管理——在公共组织中的应用[M].北京:北京大学出版社,2009:172-184.

责任编辑:梁 雁

The Performance Evaluation of the MBO-based Insurance Telesales Center ——Taking T Call Center as an example

CHEN Hongren, LI Qiyuan

(School of Management, China West Normal University, Nanchong 637009,China)

Abstract: MBO is a result-oriented evaluation method, and in recent years, it has been widely applied to the performance management of TSR in the Insurance Telesales Center in Sichuan Province. Because MBO's application is on initial phase in telesales, there are some problems such as difficult target decomposition, non-professional team, and non-fulfillment of negative punishment in performance management and so on. These problems directly restrict its effectiveness and result in unfairness of the results and lower satisfaction of performance evaluation. As a result, it further leads to higher loss rate of TSR. The basic solution to solve these problems is to optimize MBO procedures in the telesales. Specially, the solution includes to cultivate the implementing foundation of MBO and clear obstacles for the MBO's implementation. According to all kinds of TSR, performance goals should be set up. In the process of TSR achieving the performance goals, the aims should be strengthened, traced, and adjusted continuously. Effective evaluation should be made and TSR supervision and appeal should be ended. The results of evaluation should be correctly applied and connected with the other modules in human resource management.

Key words: MBO; insurance; telesales center; TSR; performance appraisal