

BAOXIAN YINGXIAO TUANDUI
GUANLI ZHIDAO

保险营销团队 管理之道

王峰雪◎著



 中国金融出版社

013046715

F840.4

86

保险营销团队管理之道

王峰雪 著



中国金融出版社



北航

C1654569

F840.4

86

责任编辑：肖丽敏

责任校对：潘洁

责任印制：丁淮宾

图书在版编目 (CIP) 数据

保险营销团队管理之道 (Baoxian Yingxiao Tuandui Guanli Zhidao) / 王峰雪著. —北京：中国金融出版社，2013. 2

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6712 - 1

I. ①保… II. ①王… III. ①保险业—销售管理—组织管理学
IV. ①F840. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 307187 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>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京松源印刷有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 28

字数 384 千

版次 2013 年 2 月第 1 版

印次 2013 年 2 月第 1 次印刷

定价 66.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6712 - 1/F. 6272

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

谨将此书献给

伴随我走过十五年保险营销时光的春风部全体主管和伙伴们！

愿我们昨天那些并肩风雨、共享欢乐的岁月，以及那些青春飞扬、梦想不息的时光，能给我们迈向未来的脚步注入更多的坚定、从容和美好！

此书同时献给正坚守在中国保险营销领域，以及过去二十年来从事过保险营销管理工作的数十万名团队主管们。他们是现代保险走进中国的拓荒者和奠基人，没有他们持续、艰辛的付出，寿险不会如此快速地改变我们的生活。

——王峰雪

前言

保险营销团队的主管和管理过营销团队的保险公司行政人员，应该都有一个共识，那就是，保险营销团队真的不好管理。

这个“不好管理”既不是保险公司没有一套系统的营销团队管理制度，也不是有了这些东西以后管理者不去执行，甚至也不是执行不力的问题。按常理推测不应该出现这种现象，因为若从保险营销体制 1992 年引进我国算起，至今已有 20 年时光了，无论是政府监管部门对保险营销的重视程度，还是行业自身的探索和总结，都应该形成了一整套行之有效的管理机制和办法。然而，行业的管理现状却不是这样。

这几年，我在全国各地的保险营销团队中，亲眼见到不止一个耗管理者十几年心血，曾经创造过多项引以为傲的辉煌纪录，团队规模已达到二三百人的营销团队，在短短的两三年时间迅速衰落，进而分崩离析。从这几年全国营销员人数增速大幅下降和减少的背后，我们不难看出一个又一个曾经攻城略地的营销团队正在萎缩和消失的影子。有过保险营销和营销团队管理经历的人都知道，营销团队从筹建到发展壮大，三五年就能实现目标的极为少见，多为 10 年以上。而且，难有一帆风顺的，大多升降起伏、跌跌撞撞。如果营销主管发展的意愿不够强烈，面对挫折时的意志不够坚定，管理的理念不能与时俱进，就很难把团队带起来。在我们现在所看到的营销团队后

面，是 80% 以上已经消失的、夭折的一个又一个团队。

所以，很多从事过其他行业管理，然后转行从事保险营销团队管理的人戏称，保险营销团队是所有行业中最难管的团队。一般人听后都会一笑了之，认为就是开个玩笑而已，难免言过其实。但是，当你在当前中国的八大类职业、1838 个细分职业中，暂时还找不出比保险营销团队年淘汰率近 70% 更高的职业的时候，你就会发现，这句戏言并非空穴来风。

那么，保险营销团队的发展和管理为什么会出现这种局面呢？究其深层次原因，我想主要是由于保险营销体制的特征决定了这一结果。在这一体制下所暴露的一系列问题，已成为阻碍保险业发展的主要因素。保险营销员和企业的法律关系界定、社会地位、职业归属感、管理模式和生存状态等，都是保险营销团队高流失、低留存、难以管理的真正原因。

20 年来，保险营销团队的管理一直困扰、纠缠在人情化和制度化之间。因为侧重人情化管理显而易见只适用于团队的初建时期，当团队发展到一定规模时，仅仅依靠人情化管理，团队就很难做大、做强。很多团队的发展就在这个时期停滞不前，进而迅速萎缩、消失。有部分团队终于闯过这个危险期后（一般 50 人左右），就势必要引进现代企业的管理理念，进入制度化管理阶段。然而，就在这个阶段，很多团队再次触礁。原因是如何让一个以人情化管理（团队主管一开始就常常挂在嘴边的：团队就是我们的家）的团队成功过渡到制度化管理阶段。

很多主管通过管理实践发现，这条路太难走了，就像一条死胡同。因为面对来去自由、管理松散、称兄道弟惯了的一群人，在实施制度化管理时，首先自己就感觉像在处处与人为敌，遭到的抵触和反对太多。这些人经常包括当年和自己一起筹建团队的“开国元老”。很多主管就在这种进退维谷中饱尝保险营销团队的管理滋味：退回人情化管理，团队很难做大做强；迈入制度化管理，又四面楚歌。如果这个阶段不能顺利通过，又何谈团队文化建设呢？因为主管们都知道，再好的团队文化建设和团队精神塑造，如果没有制度的保驾护航，无异于沙中建塔，是没有根基的。如何在现有的营销体制

下，在这两者之间艺术性地架起一座桥梁，使团队的发展能够在这种动态的平衡中稳步向前，进而形成一种富有凝聚力的团队文化，使团队的管理者在管理中不断成长，感受快乐，是很多保险营销团队主管 20 年来苦苦思索的答案。

2007 年，中国人寿保险总公司正式发文，要求全国的营销团队通过自荐和各分公司层层推荐的形式，寻找自 1996 年以来，属于血缘关系的团队，在管理中形成了一整套符合中国国情和行业特色的系统化的、可操作的管理模式。筛选历时半年时间，最后，全国 70 万名营销员组成的 3000 多个营销团队中，共有 6 个营销团队主管获得“顶尖主管”称号，本人荣幸位列其中。后来，在北京举办了一次全国精英主管和讲师的培训，我在培训班上对我自 1998 年组建营销团队以来，通过 10 多年的实践探索所形成的系统化管理体系进行了简要的汇报。之后受全国多地的培训邀请，在授课和管理实践中我又不断对这个管理体系进行了完善。

自 1998 年成立自己的团队至今，我的团队管理体验，完整地经历了和其他营销团队几乎一样的过程，从人情化管理到制度化管理，从制度化管理到团队文化的培养，每一次转折都步履维艰，每一次选择都忐忑不安。对寿险价值的坚定信念，对春风部全体伙伴的无比信任，对保险营销这种独特的组织管理真谛的不懈追求，使我一次次地战胜自己，直到形成了一套行之有效的、符合公司和营销团队发展的管理体系和团队文化。

保险营销团队的管理，对团队主管来说，属于典型的非权力型领导，手中能掌控的资源极少，几乎没有什么实权。所以有人说要管理好这样的团队主要靠主管的魅力，有人说靠浓浓的人性化，有人说靠听话照做就可以了，有人说没有规矩不成方圆，必须靠制度，还有一部分人坚持说，团队管理靠的就是激情。而我的管理体会呢，通过十几年来深入全国无数个团队的考察了解，感觉和他们说的这些观点既有相同点又有不同点。

十几年来，为了形成一套系统化的、适合保险营销团队的管理体系，我一直在寻找这条通向未知的路径，寻找、思考、实践、总结，几乎是我从事

营销团队管理周而复始的求解路径。我认为，这种求解的动机，作为一名对保险具有深厚感情的保险人，自然而又责无旁贷。越寻找，兴趣越大；越寻找，感悟越多，担子越轻；越寻找，内心越趋于平静。

正如挪威戏剧家易卜生所言：每个人对他所属的社会都负有责任，那个社会的弊病他也有一份。为此，我把这些管理体验和感悟形成文字，对自己所走过的管理之路作个简单的总结，也是从业 18 年后，交给保险营销这个发现自我、塑造自我的伟大事业的一份管理答卷，也想为中国保险营销以及其他领域的营销团队管理提供一个实实在在的案例和思路。虽是一家之言，却也是一个保险营销团队十几年来不懈追求所留下的深深印记。

王峰雪

2013 年春节深圳·云水斋

目 录

第一章 管理者的性质与角色定位/1

引文/3

营销团队目前所面临的困境/8

团队主管目前所面临的选择/22

现代企业管理者的性质与内涵/28

团队主管的角色定位/34

为什么要做团队主管/52

第二章 团队主管的管理技能解读/67

团队管理应遵循的程序/69

主管应练就的四个基本功/73

主管应具备的管理意识/89

团队中的人际关系管理/112

营销主管的生涯规划/124

营销团队的战略规划/149

第三章 团队主管应具备的管理素养/153

沟通在管理中不可替代的价值/155

激励在管理中的特殊功用/159

人性化督导的管理优势/167

管理的要素和达成路径/169

营造和谐的团队氛围/172

如何培养下级主管成长/174

第四章 团队管理中的规则和艺术/185

制度和规则在管理中的重大意义/187

如何保证制度的有效执行/197

执行规则的艺术性/199

管理中的艺术性体现/210

主管的三大管理艺术/225

第五章 放大管理格局 优化资源配置/231

正确定位企业和营销员之间的关系/233

客观理性地看待企业的管理行为/235

管理价值的必要性体现/237

管理中最具价值的成本投入/240

团队主管的高效率时间管理/248

管理素质的环境体现/251

第六章 在团队中建立正确的精英意识/253

重新界定精英的标准/255

应赋予精英全新的时代内涵/264

精英应具备的专业化高度/266

精英应拥有的职业化品质/274

精英的角色定位和发展趋势分析/278

第七章 感恩文化在管理中的价值/283

在管理中倡导感恩文化/285

感恩的最好表达方式/288

感恩是第一学问/291

第八章 培训能力对团队发展的价值/295

做一名优秀的兼职讲师/297

态度决定结果/300

兼职讲师的自我定位/309

优秀讲师的基本素养和能力/312

如何让授课更有吸引力/331

如何保持讲台之树常青/335

第九章 管理格局是团队稳健发展的核心/341

如何有效掌控团队/343

管理活动的目的是什么/360

团队精神的价值/362

如何建立良好的管理心态/364

第十章 锐意进取 持续提升团队软实力/371

营销团队的管理之道/373

主管对团队发展的决定性影响/375

如何塑造领导力/380

建立团队文化 打造品牌团队/383

春风部管理体系建设历程/385

第十一章 春风部管理体系示例/393

- 管理体系之一 “春风”部名释义/395
- 管理体系之二 春风部晨会实务操作流程/397
- 管理体系之三 春风部管理委员会的职能定位及职责要求/402
- 管理体系之四 春风部会议管理操作流程/406
- 管理体系之五 春风部会议、培训及各类活动的考勤和职业形象的管理规定/410
- 管理体系之六 春风部财务管理规定/414
- 管理体系之七 春风部户外增员活动管理规定/417
- 管理体系之八 春风部内勤管理规定/419
- 管理体系之九 春风部内勤工作说明书/421
- 管理体系之十 春风部“团队爱心”慰问制度管理办法/425

附录：精英 永远在路上/427

后记/430

第一章

管理者的性质与角色定位

引文

营销团队目前所面临的困境

团队主管目前所面临的选择

现代企业管理者的性质与内涵

团队主管的角色定位

为什么要做团队主管

引 文

老子在《道德经》第六十章里说过这样一句话：治大国，若烹小鲜。老子先生很牛，说治理一个大的国家就像炒一碟小菜。当然，他的这个“小鲜”指的是小鱼。

我们有很多主管，尤其是女士，在家天天炒菜，不知道有没有和老子同样的感受。老子说，治理一个大的国家其实就是炒菜。炒菜有没有学问？有学问，最大的学问是如何掌握火候。下锅早了菜不香，下锅迟了菜会烧糊。所以，什么时候放油、什么时候放盐、什么时候起锅都大有学问，有时候就差几秒钟，菜的味道就不一样。我们都是凡夫俗子，没有老子这种君临天下的气魄和格局，所以我们不敢说自己管理团队就像炒一碟小菜那样简单。我是1995年从事寿险营销，1998年正式组建自己的团队的，到目前为止十多年时间了。这十几年来，每一年我都在尝试做一件事，就是梦想管理团队“若烹小鲜”。尝试在我的团队里，找出一条保险营销团队的管理之道。因为所有的主管都知道，管理寿险营销团队很不容易。

在进入保险公司之前，相信很多伙伴以前都曾经在各种企业做过，也有曾在那些企业里担任过一官半职，甚至担任过一定层级的管理人员。来到保险公司带了团队以后，相信大家跟我一样就会发现，营销团队中的人和以前我们在企业管理的那些人不一样了。以前对下属一呼百应，都很听话，你把任务一交代完他们马上就迫不及待地去干活了。而在这里呢，你

瞪他一眼，他瞪你两眼，谁怕谁啊？所以说，你会发现保险营销团队的管理和一般企业的管理有非常大的差异。基于这个困惑，这些年来我一直在尝试各种方法，试图寻找一条保险团队的经营和管理之道。

有一次，我跟我们团队的伙伴在一起聊天，他们让我谈谈十几年营销团队管理中的体会。我说管理营销团队很难，但是它就像一个喜欢槟榔的人在嚼一块看似寻常、实则质地上乘的槟榔一样，开始苦涩，但越嚼越香，越嚼越有味道。我说在前五六年时间里，营销团队管理可以用“焦头烂额”四个字来形容，左冲右扑，找不到任何捷径。尝试了无数方法，都不成功，心里就非常郁闷。但自从我开始建立了团队文化和管理体系以后，慢慢就感觉到，我就像一个肩负重担远行的人，每走一年这个担子就往下卸一点，每走一年就再卸一点，这是我的亲身体会。

国寿的同事都知道，2007年总公司在全国挑选了几个团队。挑选什么样的团队呢？挑选中国国内的民族寿险业经过十多年的运作，那些形成了一套适合中国国情的、具有可操作性的系统化管理体系的营销团队。全国有3000多个团队参选，最终选出了6个营销团队的“顶尖主管”，非常荣幸，我位列其中。还有四大个人“销售精英”，一共10名精英。后来，这10名精英还被放在国寿内网面向全国的计划书系统里，当做国寿成功团队主管和销售精英的代表，在全国系统内予以宣传。

其实我的团队并不大，国寿的很多团队都比我的团队大，我的团队只有100多人，业绩规模在全国也排不到最前面。之所以被挑选上，我想是因为我一直在尝试建立一套适合寿险团队的管理系统。因为很多其他企业的管理方法拿到寿险公司来以后，我们经常发现不灵，根本不灵。很多企业的制度化管理做得非常好，外资企业、合资企业、民营企业，像内蒙古的伊利、青岛的海尔、深圳的华为等，这些企业都是运用现代企业管理体制很成功的企业。我们很多主管都参观过这些企业，管理一流，企业文化更是一流，全世界最先进的管理理念在这里你都能找到。但是，你把这些严格的、先进的管理理念拿到寿险营销团队来行不行？不行。无数事实也证

明，很难行得通。

虽然那些管理都是对的、正确的，但是当你把它拿到寿险营销团队来以后，你就会发现举步维艰，搞不好会把团队搞没了，不少主管都有这个体会。硬干，你试试看，干不下去的，我们也试过。但是，凡是有人群的地方，我们不管行不行？不行。你完全用现代企业的管理机制来管也行不通。那么，如何管理营销团队？这就像你的手里握着一只小鸟，手一松这只鸟就飞了，紧一点这只鸟就死了，所以，营销团队的管理难就难在这里。

我个人认为，保险营销团队管理之所以有味道的的原因正在这里，有意思的地方也在这里。我在这里抛砖引玉，把这些年来我的管理实践和感悟抛出来，接受大家的批评。也希望实现鉴往昭来的目的，因为我的做法每个主管都能做到。

说实话，我是越管理感到越高兴，为什么呢？因为作为一名主管，这些年来我一直在想办法改变现状。我知道，我们很多营销主管的团队达到30多人，成型了，这个时候也是建立团队文化和管理体系的最好时期，一旦到200人、300人，等出现了大问题的时候再来建立就难了。如果能找到一套适合自己团队的管理体系，你就会发现管理营销团队没有现在这么累，也没有这么难，而且乐趣无穷，不再是受苦受罪受难，应该会享受到很多有效管理带来的乐趣和心理平衡。这也是我的真切感受。

自1995年到现在，我一直在深圳从事寿险营销。我们都知道，深圳是中国改革开放的最前沿，深圳人的商业意识很浓，深圳人的自我意识也很强。自我意识强就是一旦你做不好马上就会引起很大的反应，什么侵犯人权啦，什么违反《劳动法》啦，团队他们都懂，动不动就把法律扛出来，够你呛的。例如星期六、星期天你本来说要搞培训，不来不行，不来要罚款。马上有人就说你凭什么罚款？那是节假日，《劳动法》规定我应当休息。搞产品说明会，我们要求凡是组员去了，他的主管就一定要去，我们企业的管理经常是这样。主管就会说我凭什么要去，我又没带客户。不去不行，不去罚款。你凭什么罚款？他马上又来了。