



张玉杰 / 编著

保险团队 建设与经营

BAO XIAN TUAN DUI
JIAN SHE YU
JING YING



大连理工大学出版社

保险团队建设与经营

BAOXIAN TUANDUI JIANSHE YU JINGYING

张玉杰 编著



大连理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

保险团队建设与经营 / 张玉杰编著. — 大连 : 大连理工大学出版社, 2015.9

ISBN 978-7-5685-0098-2

I. ①保… II. ①张… III. ①人寿保险—保险企业—企业管理—组织管理学—中国 IV. ①F842.62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 204617 号

大连理工大学出版社出版

地址:大连市软件园路 80 号 邮政编码:116023

发行:0411-84708842 邮购:0411-84708943 传真:0411-84701466

E-mail: dutp@dutp.cn URL: <http://www.dutp.cn>

大连理工印刷有限公司印刷 大连理工大学出版社发行

幅面尺寸:170mm×240mm	印张:10.5	字数:206 千字
2015 年 9 月第 1 版	2015 年 9 月第 1 次印刷	

责任编辑:邵婉张娜	责任校对:婧萱
封面设计:波朗	

ISBN 978-7-5685-0098-2

定 价:22.00 元

前 言

亲爱的伙伴,当你打开这本书时,我要恭喜你在人生的漫漫长路上做出的正确选择,加入到保险营销行列并取得一定的成绩。无疑,正如你所经历的那样,保险营销事业充满着艰辛、困难、挫折和矛盾,需要我们具有常人所不能具有的心智、信念、毅力、意志和体力以及牺牲精神。我们在向他人奉献爱心的时候,同样的,也需要别人的理解、家人的支持与组织的关怀。

面对高速发展的时代,日益变化的社会,为了实践我们的使命,达成我们的目标,我们需要随时学习很多东西。在日益庞大的保险行销队伍中,许多人将保险行销仅仅看作是自己谋生的方式或手段,因此尽管做出了成绩,却满足于现状,不思进取,得过且过;还有一些人,一受挫折便灰心丧气,失去了前进的动力和勇气,最后只能从充满生机与活力的团队组织中掉队。为了达到胜利的彼岸,我们将探讨如何成功的问题,并总结出一些基本规律。我要和你一起认识和学习这些规则,掌握并实践这些规则。

保险销售工作充满了不确定性,每位销售主管在经营他的团队时,也必须面对同样的问题。对不确定性问题解决得如何,是一位主管成功与否的关键。尽管如此,仍有许多主管获得了相当的成就。成功的主要原因是:这些主管能够把握住团队经营的重点以及特性,并努力不懈地朝这些方向逐步前进。

掌握保险团队经营的方向,能使团队成长的不确定性降至最低限度。通过总结保险团队长期经营的经验,我们发现,一位成功的主管除了全心投入,具备坚强的毅力外,还有许多有效的经营方法值得学习。这些方法,将使团队经营更具功效,能让业务单位的经营目标水到渠成。

了解主管应具有的经营观念、经营步骤,学习他人成功的经验,将会引导你向成功的主管之路迈进,实现在保险事业中的伟大梦想。

本书的重点在于帮助业务员掌握一些经营团队的基本方法和技巧,认识主管的主要工作,即制订经营计划、增员、训练、辅导、激励等,旨在帮助业务员从多角度理解未来的主管生涯,明确今后的工作重点和努力方向,可在业务员晋升业务主任培训时使用,也可供广大读者参考。

由于水平有限,时间仓促,错漏之处在所难免,务请读者不吝赐教,以便再版时修改。

编著者

2015年8月

目 录

第一章 保险团队建设	1
第一节 团队建立	1
第二节 保险团队存在的问题	5
第二章 保险团队经营三部曲	9
第一节 有效增员模式的建立	9
第二节 精致晨会的运作	11
第三节 关关紧扣的目标管理	13
第三章 团队主管应有的作为	16
第一节 保险团队主管应有的作为	16
第二节 领导风格	21
第三节 领导 EQ	30
第四节 有效沟通	36
第五节 冲突管理	46
第六节 保险团队经营诊断	53
第四章 保险团队经营计划	64
第一节 如何由目标到计划	64
第二节 工作计划的执行	67
第五章 增 员	77
第一节 保险团队经营的命脉	78
第二节 增员策略的运用	79
第三节 增员的步骤	83

第四节	业务员的来源(开拓)	89
第五节	特定类别人选的增员(针对市场需要增员)	102
第六节	增员习惯的养成	109
第六章	训 练	114
第一节	训练的基本概念	114
第二节	如何规划训练	119
第三节	如何进行有效的训练	121
第七章	辅 导	137
第一节	如何进行辅导工作	138
第二节	如何引导新人迈向成功	146
后 记		159

第一章

保险团队建设

第一节 团队建立

古语有云：智者千虑，必有一失。没有一个人的智慧可以胜过集体的智慧，靠个人单打独斗的时代已经过去，团队已成为今日众多企业的基本工作单位。

一、建立团队的好处

（一）对组织而言

保险行销是高挑战性行业，需要团队成员的相互激励和资源共享。虽然团队也会有它的喜怒哀乐，但却是极为短暂的，也就是说，团队比它当中的任何个体都具有更强的抗挫折能力。因此，建立团队对组织而言有如下好处：

- （1）提高士气。
- （2）提高向心力。
- （3）提高生产力。

（二）对个人而言

人是社会化的，所以每个人都需要有归属，并在这种群体的归属过程中实现自己的价值。建立团队对个人而言有如下好处：

- （1）有参与感、成就感。
- （2）自身的重要性及价值感增强。
- （3）责任共同分担，荣誉共同分享。
- （4）工作压力、孤独无助感减少。
- （5）有归属感。

二、团队建立

(一)团队组织架构

(1)传统监督型:迟钝,被动,应变能力差。

(2)参与型:需要牵扯太多的精力,主管很难长期胜任。

(3)网络型:没有明显的领导,每个人都可作为某一方面的专家对别人给予指导,发扬团队互助精神,是理想的团队架构。

(二)团队组成

1. 团队成员的必备特质

保险行销是一个需要不断与人接触,不断向未知领域拓展的行业,它要求从业人员不但要具有很强的独立作战能力,还要有团队合作精神,因此它的从业人员一般必须具备以下特质:

(1)外向

个性活泼,能言善道,幽默乐观,比较喜欢文体活动,有成就欲,肯冒险,愿意接受改变,而最可贵的是愿意与人交往,社交能力强,有开拓精神和一定的感染力。

(2)情绪稳定

业务员是良好的倾听者,待人慎重,注意观察自己和别人的行为,对团队的事情关心,为人耐心而有主见,情绪受外界影响的程度也较低,比较能够正确地面对挫折与困难。

(3)随和

容易接近,比较好沟通与合作,给人的感觉轻松,不是很自我,所以有较强的亲和力。

(4)认真负责

做事谨慎努力,条理分明,一丝不苟,具有坚强的毅力,办事令人放心,是团队中不可或缺的资源。

(5)勇于实践

好奇心重,联想丰富,创意十足,敢于冒险。

2. 团队角色组成

团队是个体的集合,它集合了个体的长处,弥补了个体的不足,即起到了整合的作用,这也就是所谓“个人没有十全十美,唯有团队十全十美”的原因。一个团队至少要包括以下几方面的角色,才有可能运作良好:

(1)执行者:善于帮助团队把事情做好。

(2)协调者:乐见他人以所长服务于团队,并善于主持讨论。

(3)鞭策者:积极主动,活力充沛,敢于向无效率、自满、懒惰的人直言不讳。

(4)开创者:思想活跃,乐于向团队成员提供自己的独到见解。

(5)情报者:善于与别人接触,搜集信息,能帮助别人发现问题,是团队中的热心人。

(6)评估者:善于评估各种想法,帮助团队寻找解决问题的最佳方案,属于较有思想但不容易被说服的人。

(7)润滑者:不喜欢冲突,为人际和谐而努力。

(8)完成者:有能力,能够有效地为团队完成任务。这类人在团队中越多越好。

(三)团队建设目标——高绩效团队

对组织而言,建立团队的目的之一就是为了最大限度地提高生产力,所以团队的建设目标就应是成为一支高绩效的团队。高绩效的团队一般应具有以下特点:

(1)团队成员拥有共同的使命,并适时地采取行动。

(2)团队成员具有高度的弹性,可依需求形成动态组合。

(3)团队成员能够自发性地参与团队活动,并彼此信任。

(4)团队成员拥有高度自尊,能掌握情境并做正确判断。

(5)团队是有生命、有活力的整体。

(6)团队能适应各种环境与任务的需要。

(7)群体中有个体,个体中有群体。

(8)团队成员自动学习,自觉工作。

(9)团队能以全新思维运作,遗忘旧的思维模式。

(10)团队成员朝着相同的目标前进,圆满达成任务且不需监督。

三、团队运作

(一)运作原则

(1)目标由大家共同制订。

优秀的团队通过共识或强有力的领导来达到共同的目标和愿景,并由此把团队成员团结起来,使他们能够求同存异,相互协作,使团队充满生机和活力。

(2)资源由大家共同分享。

(3)问题靠大家共同解决。

任何问题都有解决的办法,只是有时因为局限于个人的经历和知识面,使人陷入思维的盲点。虽然一个人的智慧是有限的,但集体的智慧却是无穷的,相信任何问题一经大家研讨,必定会找到较为可行的解决方法。

(4)成果由大家共同分享。

目标是大家共同制订的,问题是大家共同解决的,成果是由大家共同创造的,既然团队的成功是大家共同努力的结果,也自然应由大家共同分享这份荣誉和喜悦。

(二)塑造团队文化

成功的团队都有一种卓越的文化精神,通过对团队成员观念的整合达到行为的整合,从而实现团队成员之间的精诚合作。卓越的团队文化不但可以规范团队成员的行为,还可以促使他们把事情做得更有效率。

理想的团队文化应该体现企业文化,具有自己独特的个性。但是,由于一个团队中包括各种背景的人物,因而在团队文化建立的过程中难免会与团队成员的思想和行为产生摩擦和碰撞。所以说,团队文化的形成过程是认识上和情绪上的体验过程而非外在行为的模仿过程。我们的团队主管应从以下几个方面着手塑造团队文化:

- (1)职场:通过职场布置展现团队价值观念。
- (2)会议:通过会议进行宣导,潜移默化影响团队成员。
- (3)培训:通过培训灌输正确观念,规范日常行为。
- (4)活动:借由活动展现团队精神风貌,创造成员之间相互交流的机会。
- (5)规则:制订相应规则约束团队成员的行为。

四、团队成长

团队建立后并非处于静止状态,它需要不断地成长,否则将会很快被淘汰。那么如何才能实现团队的成长呢?

1. 增强选择感

即增强团队成员选择保险行销和所在团队的决心。现代社会是一个资讯爆炸的时代,一个人的成功在一定程度上依赖于他所掌握的信息。而人的能力和精力都是极为有限的,面对浩如烟海的信息,每个人都只能触及其中一隅。所以主管应在团队中建立资源共享的观念,让团队成员分享资讯,达到彼此支持、相互信任的目的,从而最终增强团队成员对团队和保险行销事业的选择感。

2. 增强能力感

使团队成员肯定自己,树立信心。面对日益激烈的生存竞争,没有什么比提高自己的能力更加重要。团队要成长,则团队成员的能力必须先增强。一个人能力的高低在一定程度上取决于他人的评价,无论这种评价是否是事实的客观反映,它都会给被评价者一种暗示。良性的暗示可以激励被评价者,使他更加努力;恶性的暗示则会打击被评价者的积极性和自信心,使他自暴自弃。所

以,要想增强团队成员的能力,就要首先肯定他的能力,以培养他的自信心,特别是对那些自卑感较重的人,这一点尤为重要(其实有时候人们对鼓励和赞美的需求可能会超过对金钱的渴望)。另外,主管还要为属员提供适当的成长机会和必要的技能培训,并引导他们学习别人成功的经验。

3. 增进意义感

即增强团队成员对所选工作意义的肯定。没有人会愿意去做一件在自己和他人看来都没有意义的事情。因此,主管必须要能明确地告诉团队成员团队的愿景是什么;在每个特定的阶段,团队的任务和目标是什么,需要做何种努力,让属员清楚知道辛苦工作的意义。

4. 增进进步感

使团队成员感觉到自己在不断成长、进步。在属员需要帮助时,主管要能够给予及时和充分的辅导,让他们进步;在属员进步后,主管要适时适度地予以赞美,让他们感受到来自他人的肯定,体会到成长的快乐。

第二节 保险团队存在的问题

团队主管过去只重视业绩目标,但现在还必须设法满足团队成员的个人目标。因为团队目标与团队成员个人目标若不相符,或是冲突,会对团队目标的实现造成阻碍。因此,如何将两者相互整合,是团队主管目前面临的重要课题之一。

一、员工存在的三类问题

- (1)业绩不符合要求:指数量、产能与组织目标不符。
- (2)品质不符合要求:指虽数量达到标准,但却品质低劣。
- (3)行为不符合要求:指迟到、早退及违反保险从业人员行为规范等不良行为。

二、管理者的四种类型

- (1)问题的回避者:置身事外,置若罔闻,是差劲的管理者。
- (2)问题的解决者:能清楚地看到问题所在,并设法加以解决,是后知后觉的管理者。
- (3)问题的预防者:能事先察觉,防范问题于未然,思考、反应比别人快,是先知先觉者。
- (4)机会的探询者:能洞察未来,从竞争的态势中寻找发展的契机,并加以突破。

三、主管面对团队成员时的正确心态

(一)先求诸己,后求诸人

许多问题学生来自问题老师,许多问题子女来自问题家庭,许多问题员工则来自问题主管,而职位越高的主管越有可能成为问题的来源。因此,当你发现团队中的成员出现某些你不乐见的问题时,不要急于责备他们,请先检查一下自己,看问题是否源自于自己。

(二)和团队成员保持适当距离

熟悉导致轻视,轻视而产生侮慢之心。成熟的主管应一方面与团队成员保持弹性的空间,维持一定程度的等级观念;另一方面也要和团队成员适度亲近,以便能与他们及时沟通,综观全局。

(三)以同理心代替同情心

同情心是将对方的情感融入己心,视他人感受为自身感受,如此便会失去超然客观的立场,失去对事件正确的判别能力。管理者不应使员工的情绪干扰到自己,应以同理心帮助员工找出正确而明朗的解决途径。

(四)接纳团队成员知觉上的差异

任何事件由不同的角度观察,都有不同的解释。尊重不同的认识不仅是宽容的表现,亦有助于拓展广阔的视界。管理者应避免自身的主观意识蒙蔽客观事实,才不会流于错误的判断。

四、主管处理团队成员问题的三种方式

(一)直接召见员工并加以责备

这种方式会引起员工的自我防卫和情绪上的反弹,有百害而无一利。

(二)婉转地暗示团队成员的过失

为维护团队成员的自尊心而不言明,这种方式虽使员工免于尴尬,但难免遭到他们的抱怨——明知我有困难却不加以指导。

(三)直接请团队成员面谈近日工作情况,进而引导其谈论所遇到的困难

在进行面谈时,应避免令团队成员和同事进行比较而产生挫折感。面谈时注意适当使用鼓励、安慰、激励、诱导的方式,重塑员工的信心和动力。

五、解决团队成员问题的两大要素

培训和激励是解决团队成员问题的两大要素,但有些主管在这两个方面还

存在认识上的一些误区。

(一)培训的误区

1. 培训是昂贵的

培训并不一定是昂贵的,这要取决于你考虑问题的角度,因为未进行培训所导致的损失,可能要远大于培训的成本。

2. 人员流动率太高,不值得加以培训

一套设计良好的培训方案会帮助员工自我成长,增加其对组织的忠诚度。但若不加以培训,恐怕会导致“该留的不留,该走的不走”的反淘汰现象。

(二)激励的误区

1. 能者多劳是一种美德

不要认为人类都是高道德、高情操的动物,人必须要有某种未经满足的诱因,才能被激发。能者多劳之“劳”,应非劳苦,而是酬劳(包括有形的和无形的)。组织应使薪资、升迁等制度合理化,达到对不同贡献者不同酬劳的境界,避免产生“多做多错,少做少错,不做不错”的错误观念。

2. 激励不必因人而异

不同的人有不同的需要,因此也需要不同的激励方式。团队的主管应对团队个别成员设计诱因,提供良好的条件,帮助他们进行自我激励。

3. 员工在任何情况下都不容易满足

(三)缺少以下 5 种因素会导致员工的不满

(1)薪资福利未达同业水平。

(2)无安定感、安全感。

(3)工作环境不佳。

(4)行政风气闭塞。

(5)人际关系不佳。

(四)惩戒应遵循的原则

惩戒必须遵守以下原则才能发挥其作用:

(1)示惩警告:不可未公告奖惩规则即因个人好恶惩戒。

(2)即时性:延搁越久,意义越小。

(3)一致性:对待任何人、任何事,一律不得偏颇。

(4)对事不对人:不得进行人身攻击,污蔑人格。

六、团队建立的思考

(1)需要何种团队文化?

- (2)如何塑造化变动为生产力的团队文化?
- (3)团队的人才培育策略。
- (4)如何引导团队成员进行思维模式的转变?
- (5)如何激发团队成员改进行为?
- (6)如何增强团队成员的专业能力?
- (7)如何提升团队成员的合作能力?
- (8)如何使团队成员展现顾客导向的服务行为?
- (9)如何激发团队成员的创造力?
- (10)如何增进团队成员降低成本的能力?

事业的永续经营,团队的发展壮大,都必须依靠一流的管理者与一流的员工,因为只有一流的管理者才有一流的鉴赏力和宽大的胸怀,也才能培育一流的员工,达到工作伙伴之间相辅相成而取得双赢的局面。

第二章

保险团队经营三部曲

保险是永续经营的朝阳事业。当我们很幸运地选择了这个行业之后,面对千头万绪的工作,一定非常希望能够了解和掌握其内在的本质与规律,让自己的工作做得更轻松、有效。这也是从事任何工作所必须遵循的,因为凭借一时的热情和冲动只能维系短期的发展,而要保证永续的繁荣才是我们的追求。

那么,忙忙碌碌的主管每天究竟在做些什么呢?概括起来无外乎三个方面:组织发展、教育训练与业务推动。组织发展是人才的引进,教育训练是人才的培养,而业务推动是人才的使用与开发。具体地说,增员模式的建立是组织发展之源,精致晨会的运作是教育训练之源;关关紧扣的目标管理则是业务推动之源。

第一节 有效增员模式的建立

现阶段的保险营销,随着社会的进步,市场竞争的激烈,可以说是一日千里,因此,要想使业务蒸蒸日上,就必须建立一个坚实的组织,引进优秀的人才。所以,保险团队经营的第一步就是要建立有效的增员模式。

增员是吸收具有一定潜力的业务人员,增加团队人力的一项工作,它对建设一支生产力不断提高的团队来说是至关重要的。新鲜血液的注入为团队带来了新的活力,不但增加了团队的人力,而且提升了团队的业绩。主管应像重视行销工作一样重视增员工作,因为船要划得快,必须两支桨协调一致;团队要发展,必须增员,业绩同步走,才不会失去平衡。

一、建立正确的组织发展观念

观念就是前途,行动就是成果。要实现组织的有效扩展,就必须首先理清观念,明确方向,只有这样才能让组织朝着既定的目标发展。

1. 树立永续增员观念

增员是主管的职责之一。身为主管要清楚,增员一方面是让组织达到一定的规模,具有一定的免疫力和自我保护能力,就如海中航行的船舶,吨位越大,抗风浪的能力就相对越强;另一方面是借由源源不断输入的新鲜血液让组织永葆活力,因为保险行销的“创伤性”决定了团队成员必然会有一定比例的离职。

2. 保持组织内部的相对稳定

“在稳定中求发展”是任何企业经营的原则之一,因此,欲求组织的发展,必先保持组织内部的相对稳定。有些主管对增员工作非常重视,也花了许多心血,但收效欠佳,团队的离职率有增无减,增员却变得越来越困难。事实上,这可能是重量轻质的结果。增进一个素质欠佳的业务员,可能会打击团队士气,破坏内部团结,从而最终导致离职范围的扩大。另外,增员应以能力为限度。如果现在的团队已经让你力不从心,若再去追求组织的发展只能是舍本求末。人员的离职是职场士气的最大杀手,因此,在能力可及的范围内,一定要营造好职场的氛围。

3. 增员渠道应多样化、生活化

随着保险业的发展,保险市场的竞争也逐步进入人才竞争的阶段,那种只要在人才市场上设个摊位,便会有许多人来应聘的时代已经一去不复返了。以目前的情况来看,特别是对主管而言,增员比做业务还难。所以,我们应该开拓思路,广开渠道,利用各种手段增员,要像开拓业务一样,让增员生活化,融入日常的销售活动中,甚至是日常生活中。

二、有效的新人留存

增员工作是否有效,关键是新人能否留存,所以主管必须环环紧扣地做好下列工作:

1. 面谈与甄选

为保证增员的效率,主管应本着精兵政策,选择品貌端正、年龄适宜、具备一定业务素质的人作为增员的对象。面谈时应说明行业特色、公司概况与工作的性质,让应聘者建立起对行业与公司的认同感。虽然应该大力宣传保险业的美好前景和崇高的工作价值,但让增员对象对未来工作可能的挑战有一定的心理准备也是必要的。

2. 基础培训教育

对初涉保险业的新人来说,这是一个全新的、陌生的行业。应对其进行包括行业认同、基础专业知识和推销技巧等方面的培训。重要的是要使新人增强对保险的认同、对行销事业的信心,并培养其基本的生存能力。