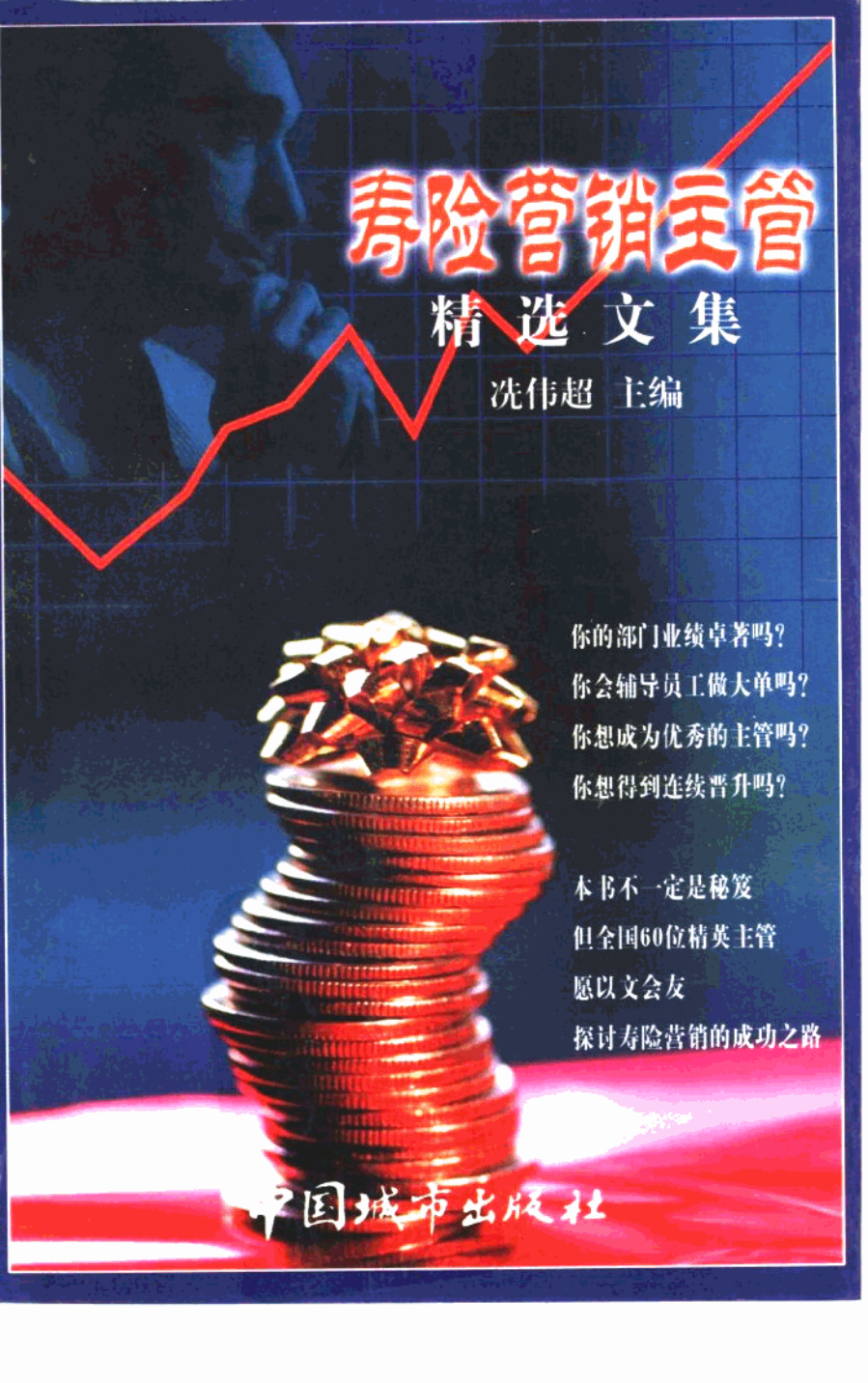




寿险营销主管 精选文集

冼伟超 主编

你的部门业绩卓著吗？
你会辅导员工做大单吗？
你想成为优秀的主管吗？
你想得到连续晋升吗？

本书不一定是秘笈
但全国60位精英主管
愿以文会友
探讨寿险营销的成功之路

中国城市出版社

目 录

序	冼伟超 (1)
塑造值得信赖的专业形象	(2)
中国太平洋保险公司寿险营销管理部总经理	赵荣年
如何做一个合格的管理者	(8)
金盛人寿保险公司营销市场部副总裁	庄佰禄
寿险营销：用心去经营	(15)
安盛·国卫保险台湾分公司业务副总裁	何维强
带兵八法	(21)
中保人寿保险有限公司北京市分公司宣武区营业部	林海川
没有不好的员工 只有不好的主管	(24)
中国平安保险公司大连分公司	刘 娟
找条佳径做保险	(28)
泰康人寿保险公司	卫亚军
营销主管须强化七种能力	(32)
中保人寿保险有限公司河南濮阳市分公司	田自更
火车跑得快 全靠车头带	(36)
中国太平洋保险公司北京市分公司	史国珍
当“官”的感觉真妙	(40)

中保人寿保险有限公司重庆市分公司	任 霞
出将入相话主管	(43)
中国太平洋保险公司苏州分公司	刘 然
成功的主管应抓什么	(46)
中保人寿保险有限公司大连市分公司	刘思维
寿险增员何不用“提佣法”	(49)
中保人寿保险有限公司四川省开江县支公司	刘芮松
主管：付出更多的爱心	(52)
中国太平洋保险公司天津分公司	王新华
不习惯安逸	(55)
中国平安保险公司上海分公司	劳有法
带好团队做好陌生拜访	(59)
中保人寿保险有限公司吉林市分公司	胡德军
营销员的气质与管理	(63)
中国太平洋保险公司	王兆芬
营业部的经营	(65)
中国平安保险公司上海分公司	孙 瑜
“三部”的人气何处来	(69)
中国太平洋保险公司苏州分公司	朱德龙
一花独放不是春 万紫千红春满园	(71)
中保人寿保险有限公司吉林市分公司	姜永娇
增员推销同样重要	(76)
中国平安保险公司南昌办事处	刘小明

我看做主管	(80)
中国太平洋保险公司广州分公司	冯洁根
好的主管要从多方入手	(83)
中国太平洋保险公司宝鸡支公司	张康德
扮演好主管的三重角色	(87)
中国太平洋保险公司昆明分公司	李 黎
面临决战	(90)
中保人寿保险有限公司广东省分公司	刘付涌
冰城热血营销人	(93)
中国平安保险公司哈尔滨分公司	陈长国
老郑拓疆	(97)
中国平安保险公司大连分公司	于 霞
理念林少谦	(101)
中国平安保险公司广州分公司	张振华 蒂 安
论营销主管的素质	(105)
湖南财经学院	刘 娜
个别指导 魅力无穷	(108)
中保人寿保险有限公司安徽省界首市支公司	田今举
寿险营销力求和谐管理	(110)
中保人寿保险有限公司福建莆田市分公司	许仁杰
造就别人 才能成就自己	(113)
中保人寿保险有限公司黄冈分公司	王光明
塑造成功团队	(117)

美国友邦保险公司上海分公司	李 旻
成功的主管：6+8+2	(121)
中保人寿保险有限公司莒南支公司营销部	曹献常
梅州女营销员管理有章法	(125)
中保人寿保险有限公司广东省梅州分公司	杨 帆 钟茂泉
营销主管的领导艺术	(128)
河北邯郸商务保险秘书策划中心	李志钢
培训+督导=绩效	(131)
中保人寿保险有限公司吉林市分公司	孙桂芝
寿险营销管理的十种激励方式	(134)
中保人寿保险有限公司湖南省株洲市分公司	龙立志
提高营销员服务质量六法	(137)
中保人寿保险有限公司山东潍坊分公司	田春生
北京营销一老兵	(140)
中国平安保险公司北京分公司	贺晓玲
播种未来	(147)
中国太平洋保险公司天津分公司	徐国惠
假如我当营销业务主任	(150)
中国太平洋保险公司苏州分公司	陈 旭
小组管理三要素	(153)
中保人寿保险有限公司浙江省分公司海盐支公司	钟 宏
藏起你消极的那一面	(156)
中保人寿保险有限公司江西省奉新支公司	温振声

让爱连系你我他	(159)
中保人寿保险有限公司内蒙古乌海市分公司	李 波
漫漫人生路 中保伴我行	(162)
中保人寿保险有限公司四川省宜宾市分公司	田 园
让你的魅力升华	(166)
新华人寿保险公司	张 翔
如果做经理	(169)
中国太平洋保险公司乌鲁木齐分公司	张 全
信心·勤奋·热情	(173)
中国太平洋保险公司太原分公司	雷伟生
建立新型人际关系	(176)
中保人寿保险有限公司重庆市分公司	钱邦伦
责任心·积极性·荣誉感	(179)
中国太平洋保险公司天津市分公司	张金泉
陈谦惠：从总经理到行销员	(183)
中国平安保险公司深圳分公司	聂耀辉
招聘：尊重和诚实	(190)
广西桂林	王小宇
增员——团队腾飞的翅膀	(192)
中国平安保险公司沈阳分公司	贾丽艳
无悔的选择	(194)
新华人寿保险公司	谭善强
寿险营销主管应具备的素质	(197)

中保人寿保险有限公司西安市分公司	向前
为人表率是领导艺术的后盾	(200)
中保人寿保险有限公司江苏省滨海县支公司	蒋桂兰
成功的主管应抓人员的培训与管理	(203)
武汉大学经院保险行销培训中心	吴兴刚
成功，在不知不觉中走近你	(207)
中保人寿保险有限公司广东省珠海市分公司	唐燕兰
知难而进 绝处逢生	(211)
中保人寿保险有限公司河北省秦皇岛分公司	王忠会
组训：行销补给站	(214)
新华人寿保险公司	肖灿军

序

冼伟超

寿险营销主管是什么？有人说：是寿险营销机构中最小的“官”；有人说：是把那些有志于寿险事业的人带进业内的领路人和启蒙老师；有人说：是营销机构中最基础的管理者和营销业绩较为突出的“大营销员”……总之，他们就像部队和厂矿车间里的班长，是当兵的官，当官的兵。

众所周知，“以人为本”是保险事业发展需要遵循的首要原则，那么，当好营销主管就是寿险机构建设和事业发展最重要的环节。为此，安盛·国卫保险集团、中国金融教育发展基金会与中国保险报社开展了以“我做寿险营销主管”为题的征文活动。来自全国各地各家保险公司有实践经验的营销主管把亲身经历和心得体会撰写成文。在大量的稿件中，我们精选了60余篇，汇集成册，为大家提供交流、借鉴、提高的第一手材料。

当一个“班长”不容易，当一个好“班长”更难。60个“班长”就像60面镜子，昭示着我国数十万寿险营销队伍的精神面貌，昭示着整个寿险营销事业蓬勃向上的发展势头。当您捧着这本书时，您一定会对那些营销队伍里的“班长”们肃然起敬，一定会对当好营销队伍里的“班长”有了心得。那么，放下书的时候，您也许就开始做一个好“班长”了。

1998年12月

中国太平洋保险公司
寿险营销管理部总经理
赵荣年

塑造值得信赖的专业形象

随着 1992 年美国友邦保险公司在上海正式开业，一种以上门推销和获取佣金为鲜明特点的寿险营销方式，悄悄地进入了人们的生活。然而，在这一新生事物得到社会理解和认同的同时，也暴露出一些亟待解决的问题。

问题的提出与成因

曾几何时，在一些厂矿企事业单位和居民住宅门口一度张贴着“保险免谈”、“谢绝推销”等字样的告示，对此，有些业内人士曾埋怨民众素质低下，接受新鲜事物迟钝等等。凭心而论，出现以上现象是不无道理的，问题的根源与

少数寿险营销人员的表现不无关系。归纳起来主要有以下几个方面的问题：一是缺乏思想修养，少数人思想品质低下，为了个人利益以种种不正当的手段诱导、欺骗客户，以取得业务，获取佣金。二是缺乏道德修养，有些人背后诋毁别的公司及其产品和寿险营销人员，相互攻击，互相拆台，致使整个社会对保险业缺乏信任感；还有些人为了提升业绩，只要把保单推销出去，客户提出的条件满口承诺，就是不阐述必要的保险知识和条款内容，一旦出现纠纷，使人感到上当受骗，向保险公司或新闻媒体投诉，甚至诉诸法律，失去了对寿险营销人员的信任感。三是缺乏职业素养，不懂得如何尊重别人，展业不讲究方式方法，强买强卖，对准客户死磨硬泡，穷追不舍，严重影响了别人的生活和工作，使人产生恶感，这样做，即使卖出了保单，客户也是被迫无奈应付而已。在得到一个客户的同时，失去了一批客户，使许多人一听保险而色变，生怕被缠住，更不用说深入沟通和交流了。坦率地说，这些表现不仅是推销意识过重的反映，而且，实质上是个人得失为中心的心理在作怪，如不迅速改变非但害人害己而且危害公司。从这个意义上讲，寿险营销人员需要社会的理解，但更需要自身的规范。

解决问题的主要途径与方法

保险公司的信誉和社会影响关系到整个寿险业的发展，然而，解铃还需系铃人。要树立公众的信心，还得从寿险营销人员的形象和素质入手。

（一）把好进口关，提高从业人员思想素质。首先要把好进入关。在增员时一定要注意选才，把好思想素质关，挑

选品性好、思想健康向上者加盟。如果为了上规模增加市场份额，盲目增员扩充队伍，使一些思想素质不高的人进入营销队伍，那么以不实推销的种种手段来招揽业务的情况就难以避免。少数人的不良行为败坏整个队伍的形象的悲剧，将会影响整个寿险事业的健康发展。

(二) 提高事业认同感，以真诚对待客户。寿险营销人员对所从事的事业的认同集中反映在他自己是否购买了寿险。据有关人士对 345 名寿险营销人员的抽样调查，其中有 53.9% 的人为自己购买了寿险，而这里面又有 14.7% 的人是为了使客户认同而购买的，有 4.6% 的人因无法完成指标而自己购买。尽管扣除这些被动因素，其比例仍大大高于 9% 的全国城市居民保险拥有率，但作为业内专业人员这一特殊群体，这个比例是难以令人振奋的。据了解，另一半未买寿险的营销人员，他们的理由和他们每天要面对的准客户的理由惊人地相似，不外乎没有钱、不划算、对保险公司不信任、风险不一定降临自己头上等等。这就形成了寿险营销上的一个悖论，也就是说连自己都难以认同的东西却硬要别人去认同。寿险营销的理念之一是：“好东西要让好朋友分享”。可是，连自己都不相信保险是好东西，不愿意享有，还要奢谈突破准客户人性特有的防御心理，这如果不是天方夜谭至少也是难以自圆其说的。其经过训练的说话术也很难是出于内心的，不可能是真实感人的。俗话说，事事要以诚感人、以理服人，如果我们真心实意地帮助准客户认识保险的重要性，以自己的认同去感召他人，应该说得到别人的理解和认同将不会是太难的事情。因此，要改变社会的偏见，

提高人们自我保障的意识，首先要从寿险营销人员自身做起，以认同自己所从事的事业为起点，不断提高自身的形象。

(三) 提高业务素质，适应形势发展的需要。据了解，目前在近 40 万寿险营销从业人员中大多数为中专以下学历，文化修养较差或一般者居多，而且约有近 1/3 未取得中国人民银行颁发的《保险代理人资格证书》。他们中有些不具备应有的专业知识、法律知识和代理保险业务的资格，对保险产品的功能说不透，对收入与保障的关系讲不清，对理赔给付的方法、手续和所需的材料道不明；有些还在兼做其他职业，不能正常参加公司或团队组织的业务活动，业务能力长期得不到“充电”提高。随着改革开放的不断深入、社会经济的持续发展和投资渠道的进一步多元化，居民的投资意识日益理性，“出手”前都有较为成熟的思考过程。这些知识经济时代的特征告诉我们，仅仅依靠那些一知半解的道理或紧追不舍的“毅力”去说服人们已越来越困难，只会埋怨准客户太刁钻、难对付是没有用的。如果理性地分析一下便会发现，在“有益无害的好事”与遭受拒绝之间，所存在的是业务素质的差异。

(四) 加强队伍管理和人员培训，树立专业形象。寿险营销人员的形象塑造与素质培养，事关大局，保险公司要从战略高度和长远建设出发，予以高度的重视。要从开始做起，不断完善人员招聘、培训、管理、激励等方面制度；要有系统全面的培训方案，定期考核，规范管理，通过寿险营销人员良好形象的树立来提高公司的美誉度；要努力克服只

认保费，不顾公司和个人信誉的短期行为，着眼于未来，把寿险营销队伍的建设与公司的管理思想、管理体制运行机制紧密联系在一起，从战略的高度来认识问题、解决问题，促使保险市场更加规范。

实现目标的基本条件与要求

塑造良好的寿险营销人员形象，提高他们的素质，这是一项持久而又艰巨的任务。据笔者近年来从事寿险营销管理的经验，这一目标的实现应力求达到以下几个基本条件和要求：

（一）先做人，后做保险，诚实可信，富有同情心，真诚地为他人着想，是寿险营销人员从业的基本要求。在岗前培训时必须使寿险营销人员明白，诚实和善良是第一位的，只有赢得客户的信赖，才能拥有整个市场。

（二）是事业，不是买卖。一个真正合格的寿险营销人员，要懂得保险是爱护他人生命和健康的阳光事业，因而能够从拜访中得到朋友，从业绩中得到回报，从成功中得到喜悦。如果把寿险营销仅仅当作一份职业，把拜访客户当作买卖，不但不会有真正的成功，而且失去的将比得到的更多。

（三）是承诺，不是报酬。掌握保险真谛的寿险营销人员都能够体会到，客户在投保单上签名后，意味着他已将终身托付给了我们。而我们从保险公司领取佣金，不仅是对这份保单的奖励，而是对终身托付和终身服务的承诺。从此，你真正介入了客户的生活，无论何时何地都将全身心为客户服务。

（四）是专家，不是推销员。寿险营销人员的工作，是

根据客户的保险需求推荐销售最合适的险种，是维护客户利益的理财专家、投资顾问，而绝非一个走街串市，不管对象，只顾“卖瓜”的低层次推销员。

金盛人寿保险公司
营销市场部副总裁
庄佰禄

如何做一个合格的管理者

近代人寿保险之成形，始见于 1706 年英国女皇批准成立的友爱社设立终身保险部。经历近 300 年的演变及发展，人寿保险已成为金融界举足轻重的财经机构。亦为较发达国家大部分人口所接受的必然个人理财方法。如美国人口的人寿保险占有率为 160%，日本更为 580%（1996 年数字）。推销人寿保险业不单没有消减，反而从业人员每年都有增加。打从 18 世纪中期 Connecticut Mutual Life 的纽约中央区代理人部开始，经历超过 100 多年的代理保险营销制度，西方国家的寿险管理及发展已很成熟及很进步。中国寿险业的优势

是无须重复这些宝贵的经验。我们只须择善而从之即可。

中国近代的寿险业务的发展只是最近十年内的事。但看其保费收入及代理人数的增长，可说是西方国家的十年如我们一日的惊人速度。若我们就如此感到骄傲，则今后潜伏的问题就越来越大，亦越来越难解决了！

美国友邦人寿保险公司于 1992 年重新引进的代理人制度可以说为中国实行已久、深入民心的国家附属单位以及劳务关系带来一定的冲击。代理人与保险人的合约关系在中国这种社会主义国家里是一时间不能广泛地获得认可。保险人在与代理人签约前，必须详加说明这种合约关系，而非劳务关系。代理人制度是多劳多得制，这制度亦是配合中国近年来改革开放，逐渐走向市场经济的好方法。

管理者的责任

在未有本土培育成长富有经验的管理层前，由公司引入其他国家或地区有经验的管理人员及由保险公司主导的做法是无可避免的。如友邦及平安保险的引入台湾及香港等地的经验、人才及精算师等。故此，培训本地的管理人才是刻不容缓的。

但是最终的培育及发展任务，还是代理人直属的管理层去做的，美国学院的《管理专业营销员 Managing Sales Professionals》里，团队经理的责任，除了组织及监督业务，还有些基本的责任：

培养团队气氛；

制定标准；

规划发展步伐。

士气在一个团队里是直接影响工作气氛的因素。团队领袖增员及保存能力也是成功因素的基础。作为公司的代表去管理营销队伍和配合团队经理的人事管理，是影响团队稳定作业的关键行为。当然，作为营销团队的领导或公司负责管理营销处的副总，甚至是公司的总经理，必然要处理很多大大小小的事情。

培训及发展

除了代理人专业的职前培训，很多人都忽略了在职培训的重要性。就正如只供应一支救生艇任由艇内的人在大海里随意飘浮一样。而在在职培训的作用就好像是供给你支援及求生手段。再者，在职培训的推展，是循序渐进的，在不同的阶段均有不同的需要。合适的培训步伐确可帮助代理人在往后的事业发展。但保险公司往往欠缺一套整体的和有系统的培训计划。就算已有不错的课程，但缺乏连贯性。

寿险代理人发展中出现的问题

上海市可算是全中国金融保险业的重点开发区，也算得上是寿险业的领导区。寿险的外资公司，在经营中或在筹建中的，就有六家之多。从外资公司 1992 年进入上海市场以来，遇上的问题很多，这些问题或多或少都出现在中国其他有寿险业务地区，这些问题的成因及可解决或舒缓的可行性，就很值得我们去探讨及研究。

营销发展的方向

基本专业操守

专业操守的不被重视，确引来日后很多的问题，因此，为提高营销员的素质及避免因个别营销员的操守问题而引发