



策划 启慧保险书友俱乐部
保险营销人员管理学丛书



+

高绩效 主管

如何化解管理中常见的矛盾
做一个沟通和激励的高手
建立新型的管理人际关系
如何消除下属的烦恼与不满
时间管理 · 压力管理 · 冲突管理

1

经济管理出版社

保险营销人员管理学丛书

高 绩 效 主 管

李元旭 著

经济管 理 出 版 社

责任编辑 谭 伟
版式设计 徐乃雅
责任校对 张晓艳

图书在版编目 (CIP) 数据

高绩效主管/李元旭著. —北京: 经济管理出版社,
2001. 1

(保险营销人员管理学丛书)

ISBN 7-80162-077-1

I. 高... II. 李... III. 市场营销学
IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 56094 号

高 绩 效 主 管



李元旭 著

出版: 经济管理出版社
(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)
发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销
印刷: 中央党校印刷厂

880×1230 毫米 1/32 9.125 印张 190 千字
2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月北京第 1 次印刷
印数: 5000 册

ISBN 7-80162-077-1/F·74
定价: 18.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974



随着中国经济的飞速发展和社会主义市场经济体制的日益完善，我国的保险业得到了空前发展，出现了大量的保险代理人和经纪人。中国是一个潜力巨大的保险市场，加入 WTO 之后，将有大量的外资保险公司抢滩中国市场，中外保险公司之间的竞争将更加激烈，顾客对保险从业人员的素质要求会越来越高。1992 年我国开始实行保险代理人制度，经过多年的实践，保险代理人制度已成为我国保险业营销的最主要体制，保险营销人员成为了保险从业人员的主力军，其规模与素质都得到了显著提高，但与我国经济发展的要求相比，仍存在较大的差距。为了促进我国保险业的健康发展，加强保险营销人员的培养就成了当务之急。但是据我所知，在目前针对保险从业人员的图书市场上，仅有少量的推销技巧之类的书籍销售，系统的关于保险营销人员培养

ABC 42/09



的书籍是一个市场空白。

李元旭同志曾在改革开放后首家进入我国的外资保险公司从事保险营销与培训及管理工作，后来又长期从事保险的教学和科研工作，在管理学方面也有比较深入的研究，一直试图把管理学的基本原理引入到保险营销管理的实践中，本丛书的形式是一个有益的探索。作者认为 21 世纪的保险销售不是一个劳动密集型的产业，而是一个典型的技术密集型的产业，现代 IT 也会对保险销售产生挑战，必须对保险营销人员进行“深加工”，从人力资源管理学的角度对保险营销人员进行培养是有重要意义的，作者提出了建立保险营销人员管理学的思路。本丛书从人力资源管理的角度进行分析，结合保险营销的实践情况，从增员、培训、主管管理、团队发展等四个方面形成《增员大未来》、《培训新理念》、《高绩效主管》、《高绩效团队》四本书，不仅在理论上有一定的创新，而且对保险从业人员有较重要的指导意义。保险代理制有其特殊性，代理人转正之后，就会遇到增员、培训、晋升营业主管、进行团队运作等一系列问题。所以本丛书不只适于中高层营销管理人员阅读，也对基层销售人员有直接的指导意义，对其他行业的招聘、解聘、培



训、绩效评估等人力资源管理有一定的参考价值。

保险营销人员队伍的规模庞大，进入 21 世纪后，保险营销人员的规模还会迅速扩大。作者提出建立保险营销人员管理学的思路是有现实意义的，但该提法比较笼统，没有系统化地用于指导实践，有待于进一步深入研究。

李元旭同志是我校的 1995 年毕业的博士生，该同志虚心好学，为人诚恳，博士毕业后，一直认真从事教学和科研工作，默默耕耘，是一位有潜力的青年学者。希望他能够继续努力，在各方面取得更大的成绩。是为序。

复旦大学企业管理研究所所长 顾国祥
复旦大学博士生导师、教授

2000 年 10 月 10 日于上海寓所

前言

20 世纪的帷幕刚刚落下，21 世纪的曙光已经升起。

站在 21 世纪的门槛旁，我们会发现世纪之交的世界保险市场的一个重要特征——最大的保险市场在发达国家，增长最快的保险市场却在发展中国家。西方发达国家的保险市场已处于成熟阶段，其保险法规健全，保险品种多样，防损管理技术先进，保险监管制度严密，保险业务正在向金融业的其他领域渗透，保险公司在进行业内兼并扩张的同时，也在实行全球性的扩张。西方发达国家的风险理论研究取得了较大的进展，为保险公司的扩张提供了有力的工具。

中国的保险市场形成得比较晚，在 1988 年以前，由于人保独家经营保险业，因此是一个发育不健全的保险市场。自 1988 起，平安保险公司、太平洋保险公司成立以后，中国的保险公司才逐渐发育成长起来。从保险市场的供给主体来看，目前在中国开业的保险公司共有 30 家，既有国家独资的保险公司，又有股份制保险公司，也有外资保险公司和中外合资保险公司；既有全国性的，也有区域性的保险公司。除



了人保、太保、平安三家实力较雄厚，且在全国开办业务的中资公司以外，逐渐成立了大众和天安保险公司。1996年又批准成立了三家全国性的保险公司（永康、新华和华泰）以及两家区域性保险公司（康安和华安）。目前，遵照《保险法》的有关规定，向中国人民银行递交申请的准保险机构还有很多。与此同时，外国保险公司在我国申请设立了大量的代表处。在允许外资保险公司设立营业性机构方面，1992年国务院首先批准美国国际集团所属的友邦保险公司在上海市营业，1994年批准日本的东京海上火灾保险公司在上海营业。1995年初，国务院批准将保险市场开放的试点城市扩大到广州，批准美国国际集团的友邦和美亚保险公司在广州设立分公司；1996年加拿大宏利寿险公司在上海设立了首家中外合资的中宏人寿保险公司；1996年下半年，批准瑞士的丰泰保险公司在上海筹建分公司，并于1997年初开业。其后，我国又出现了一批中外合资的保险公司。

我国的保险市场还处于起步阶段，引进外资保险公司的目的在于，利用开放来促进我国保险业体制的顺利转变和保险市场的顺利发展。8年来的实践证明，开放政策是成功的。我国保险业得到了快速发展，已经具备了较好的发展基础。但从定性和定量角度进行考察，与发达国家相比，仍是相当落后的。它在世界保险份额上仅占绝对少的比重（0.34%），比我国香港特别行政区的份额还低。即使在亚洲保险市场上，也没有达到应有的地位。从保险密度、保险深度、寿险业务占全部保险业务的比重这三个国际通用



的指标来看，我国的保险业的发展仍处于很低的水
平。

我们对中国在 21 世纪的发展充满了信心，中国
在 21 世纪的巨大发展潜力为保险业的发展提供了广
阔的发展空间。在经济日益全球化的今天，经济的发
展与保险业的发展是高度相关的。中国加入 WTO 的
实质就意味着中国加入世界经济全球化的主流，我们
有理由认为，21 世纪世界上潜力最大的保险市场在
中国。我国正在深化经济体制改革，建立和完善社会
主义市场经济体制。市场经济体制的一个重要基础就是
完善的社会保障体系，而社会保障体系的最重要的
组成部分就是社会保险和商业保险。我们必须建立健
全失业风险、医疗保障风险、养老风险、责任风险、
意外事故、金融风险等方面的机制，这就在客观上为
包括人身保险在内的保险业的发展提供了契机。这在
目前的中国保险市场上还是一个很薄弱的环节。我国
的保险前景是十分美好的，而中国民族保险公司与跨
国保险公司的竞争力相差悬殊。我国加入 WTO 之后，
将通过谈判，逐步对外资保险公司实行国民待遇，这
正是外国保险公司看好中国保险市场的重要原因之
一。

我国保险业在迅速发展的过程中，引入了西方的
代理人制度，产生了大量的以保险代理人为主的保险
营销人员。保险营销人员是保险从业人员的主体，其
工作性质是具有挑战性的，不仅需要有良好的体力和
热情，更需要娴熟的专业技能。所以，我们认为保险
不是一个劳动密集型的产业，而是一个技术密集型的



产业。现代科技发展迅猛，现代 IT 已对保险营销产生了挑战，有的保险公司已在考虑在网上销售保险。但是，保险产品是一类特殊的产品，因为一般人忌讳风险，不通过销售人员的激励是不会主动产生保险需求的。所以现代 IT 业不提高保险营销的服务水平，不会从根本上改变现代保险的营销模式。我国保险营销人员数占总人口数的比重还很低，与国际上经济水平相近的国家还存在较大的差距，随着我国经济的进一步发展，我国的保险营销人员队伍还会逐步扩大。我国的保险营销人员队伍的水平通过多年的实践已有较大的提高，但与我国经济发展的要求相比，仍存在较大的差距，加强营销人员的培训和管理就成了当务之急。

我们认为，对营销人员的培训主要包括推销技巧、保险专业知识、职业道德、营销人员管理等四个方面的内容。保险代理制有其特殊性，代理人转正之后，其收入主要来源于推销收入和增员产生的团队业绩的津贴。而且，随着营销人员的成长，后者在总收入中所占的比重会越来越高。也就是说，增员是每一个保险代理人工作的一个重要组成部分。一般保险代理人转正后 6 个月，业绩达到标准，增员人数达到 6 名，即可升营业主管，有的公司甚至规定增员 3 人或更少也可以升营业主管。所以，几乎所有的保险代理人在转正后都要开始增员，对增员的人员进行培训及准备晋升营业主任，也需要掌握团队经营的技巧。可以将职业道德的培训融入营销人员管理之中，形成保险营销人员管理学，其研究对象是保险营销人员，目



的是提高保险营销的绩效，过程是增员、培训、团队经营、主管培养。推销技巧、保险专业知识是保险营销人员的基本素质，保险营销人员的管理知识是保险营销人员的高层次需求。目前在保险图书市场上只有少量的推销技巧、保险专业知识方面的书籍，保险营销人员的管理书籍是一个市场空白。笔者经过多年的努力，完成了一套保险营销人员管理学书籍，该丛书按管理过程分为《增员大未来》、《培训新理念》、《高绩效团队》、《高绩效主管》四本书，内容简介如下：

《增员大未来》的“大未来”有两层含义：本书是为未来而写的；增员是关系到保险公司未来发展的重要因素，增员的成功与否，直接关系到公司的保费收入及营销员队伍的发展。本书从增员的理念出发，论述了增员的来源、人员的甄选、增员面谈、增员话术、增员案例、增员表格、增员故事等内容，从多方面阐述了增员的基本原理和方法，对转正后的业务员和业务主管的增员有实际的指导作用。

《培训新理念》中的培训包括对保险公司营销人员的训练与辅导两个方面。该书在论述以人为本，加强保险公司人力资源管理与开发的基础上，阐述了培训的准备、内容、绩效的检讨、常见问题的对策等系统性培训的基本原理，并且提出了对新进业务员、资深业务员、主管的培训方法。

《高绩效团队》一书主要阐述营销员团队如何经营才能取得高效率与高效果。该书在论述团队建设技巧的基础上，分析了如何稳定现有的业务员队伍、如何制定有效的经营计划、如何开展有效的培训活动等



具体问题，提出了建立激励性营销员团队、学习型营销员团队和形成良好的团队文化的方法。

《高绩效主管》一书主要是通过保险公司主管对营销人员的管理，以达到高效率与高效果。本书在分析高绩效主管的素质、职责、管理技术等问题的基础上，论述了高绩效营销主管的授权、沟通、激励、管人及建立良好的人际关系的具体方法，本书的最后提出了如何做一个有魅力的高绩效主管及进行自我修炼与提升的方法。

笔者7年以前曾在外资保险公司工作，当时就设想完成一些关于保险营销人员管理的书籍，后来从事保险的教学与科研，通过多年收集资料及写作，终成此稿，书中定有不当之处，敬请读者指正。

真诚地感谢导师顾国祥先生的教诲并给本丛书写序，启慧保险书友俱乐部的卫民先生、新加坡国立大学的肖金喜先生参与了本书的策划并提供了资料，人保的吴思主任、AIA的汤建勇先生提供了一些资料，AIA上海分公司培训部司存伟先生对本书的写作提出了富有启发的建议，在此一并致谢。另外，特别要感谢经济管理出版社谭伟先生认真负责的工作，没有他耐心仔细的编辑，本书是不可能顺利出版的。

复旦大学企业发展与管理创新研究中心

李元旭

2000年10月1日

增员大未来



培训新理念



高绩效主管



高绩效团队



2004/04

李元旭，男，1966年出生，汉族，湖北当阳人，博士，复旦大学企业管理系副教授、副主任，主要研究企业管理、国际保险，曾任美国友邦保险公司（AIA）营销主管。在多种重要核心学术刊物上发表了四十多篇论文，曾获上海市哲学社会科学优秀论文奖，先后负责十多个科研项目，有五本书出版。

目 录

第一章 高绩效主管应具备的素质

- (1)
- 1. 素质的构成 (1)
- 2. 高绩效主管应具备的素质 (3)
- 3. 你是一位高绩效的管理者吗? (11)
- 4. 你知道如何领导部属吗? (17)
- 5. 完善领导四大要诀 (27)
- 6. 管理上常见的致命缺点 (29)

第二章 高绩效主管的职责 (36)

- 1. 高绩效主管的职责 (36)
- 2. 主管应重点抓的工作 (55)

第三章 高绩效主管管理技艺 (58)

- 一、时间管理 (58)
- 1. 凡事马上办 (59)
- 2. 怎样节省时间 (60)
- 3. 节约时间的十条秘诀 (62)
- 4. 安排时间的秘诀 (63)
- 二、压力管理 (66)
- 1. 压力的来源 (66)
- 2. 压力评定及减压策略 (68)



3. 测试你应付压力的能力	(72)
4. 学会在各种压力下生活	(73)
三、冲突管理	(76)
1. 把握解决冲突的基本态度	(77)
2. 杜绝谣言	(80)
3. 防止过度竞争	(83)
4. 正确对待牢骚	(85)
5. 化解人际关系间常见的冲突	(87)
第四章 授权的艺术	(92)
一、什么是授权	(92)
1. 授权是什么?	(92)
2. 授权不是什么?	(93)
3. 授权的要素	(97)
4. 授权的原则	(98)
5. 授权的方法	(101)
6. 授权的要点	(103)
7. 影响授权的因素	(106)
8. 把握授权的切入时机	(109)
二、授权的必然性	(110)
1. 高绩效主管越来越忙	(110)
2. 反对理由充分, 授权障碍重重	(112)
3. 授权的必然性	(114)
三、授权的实施	(118)
1. 选择授权任务	(118)
2. 选择授权者	(120)
3. 授权发布的技巧	(122)
4. 明确授权的界定	(123)



5. 如何指导受权者	(124)
------------------	-------

四、授权的艺术	(126)
---------------	-------

1. 授权的关键——信任	(126)
--------------------	-------

2. 如何做到适度授权	(128)
-------------------	-------

3. 授权切忌虚假	(130)
-----------------	-------

4. 防止逆向授权	(131)
-----------------	-------

第五章 做一个沟通和激励的高手

.....	(133)
-------	-------

一、沟通的艺术	(133)
---------------	-------

1. 沟通的定义与作用	(133)
-------------------	-------

2. 良好沟通带给高绩效主管的好处	(135)
-------------------------	-------

3. 微笑——成功沟通的第一步	(136)
-----------------------	-------

4. 幽默——人际交往的润滑剂	(138)
-----------------------	-------

5. 沟通五秘诀	(140)
----------------	-------

6. 向上沟通十妙招	(144)
------------------	-------

7. 向下沟通七绝招	(145)
------------------	-------

8. 沟通永远不嫌多	(147)
------------------	-------

二、激励的艺术	(149)
---------------	-------

1. 激励的定义与作用	(149)
-------------------	-------

2. 激励的必要性及重要性	(152)
---------------------	-------

3. 人的五大需要	(155)
-----------------	-------

4. 正确的激励之道	(158)
------------------	-------

5. 人性激励法	(161)
----------------	-------

6. 激励的误区	(163)
----------------	-------

7. 管理中常用的十种激励方式	(165)
-----------------------	-------