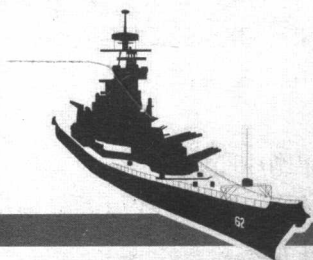


打造高绩效保险营销团队  
打造服务最好的保险品牌

★杰出营销经理的实战技巧★

# 保险营销 实战

王飞◎编著



卓越保险营销团队的13军规

13 Disciplines of a Remarkable  
Insurance Marketing Team



中国市场出版社  
China Market Press

# 序 1

当我踏入保险业的第一个月,当月两万标保转正。我的经理告诉我:增员五人,做3万业绩就可以晋升主管。虽然我对增员的概念和意义还没太懂,但我相信保险事业的伟大意义,相信保险能给社会带来稳定,相信保险能给老百姓以雪中送炭般的保障,相信我的经理的成功经验,于是我听话照做,就像书中描述的每一步,我认真地进行发挥性的实践,第三个月便晋升为主管,接下来一步一步省时省力没走一点弯路,按照我的经理给我做的职业生涯规划顺利走过了8年。从小主管到大主管一直到行销部经理,我仅用了24个月的时间,团队从5人发展到300人,个人能力随之迅速提升,人脉也不断扩大,荣誉、掌声、鲜花铺满了职业道路,收入也从第一年的10万,连年翻番。这就是做团队的魅力。就像一位伟人说过的:“成功从相信开始,从坚持结束。”

大家都知道:“不想当元帅的士兵,不是好士兵!”寿险营销也是一个竞争激烈的“战场”,同样流传着这样一句话:“不想当总监的业务员,不是好业务员!”纵观全球成功的企业家,他们成功的背后都有一个庞大而优秀的团队。没有完美的个人,只有完美的团队。然而要建立一支优秀的团队,可不是一朝一夕能完成的,这是一项巨大的工程和伟大的事业!传统行业如此,寿险业较其他行业更具特殊性和艰巨性。寿险业在十几年的蓬勃发展,不断总结经验,全中国已发展成170万营销大军。过去的10年,我们对于寿险团队建设毫无经验,摸着石头过河,跌倒了爬起,爬起了再跌倒,为此付出了沉重的代价。今天你们是幸运的,沉淀了十几年的经验,饱含着寿险第一代开创者心血的《保险营销实战:卓越保险营销团队的13军规》问世了!

本书详尽地记载了要想成为营销总监所要走的每一条路。

宋容芳

成功部经理、讲师、五星级业务员

2007年6月7日于新华人寿

xhrshsrf@hotmail.com

## 序 2

去年这个时候与作者叙旧,谈及他最近正在筹划的一部保险团队管理方面的书,立时引起了我的兴趣。因为在我所接触的职业培训中,保险业方面的需求一直占很大一部分。众所周知,自加入WTO以来,我们国家的保险事业获得了极大的发展,成立了保险业监督管理委员会,国内的保险公司、外资保险公司、合资保险公司以及再保险公司、保险经纪公司、保险代理人如雨后春笋般涌现。保险业务也不断推陈出新,从传统的财险、寿险到责任险、法律险等保险创新,连保险行内人也感到眼花缭乱。保险业在金融业里,较之银行业和证券业,是开放程度和竞争程度最高的一部分。为了我国保险事业的发展,也为了让从事这个待遇高、社会地位高的行业的人士获得更大的成功,很有必要贡献一些从实践角度出发,而非教科书一般的保险知识和从业经验。

我想,这本书让作者来主笔是再合适不过的了,其学术功底与实践经验令我们这些专业培训人员也感到惊奇和敬佩。作者家学深厚,又先后求学于国内最著名的高等学府,期间先后从事过财政、会计、外贸、海关、银行等方面的研究和实践,这使他能够把平时所学的理论 with 自身的实践紧密地结合起来,深知实践中的问题和需求,又能够具有很高的理论总结水平。就本书而言,虽非理论巨著,但也能高屋建瓴,勇于创新,即使是业内人士每每读罢也能有新的收获。

本人是作者的好友,又有幸成为本书成书后的最早读者,心中十分激动。在此,我怀着喜悦的心情向本书的未来读者推荐它,我想之后的各位读者,一定能够更好地体味作者在书中的精彩介绍和指导意义,本书也必能给大家带来巨大的收获。

黄粤涛

中国人民大学培训学院高端培训部主任

2007年6月于人大培训学院

# 序 3

当前“团队建设”是个时尚名词,团队建设之所以受到优秀企业的青睐,其主要原因就在于它具有无限的活力,以及企业组织的高效灵活与低成本。现代企业中的团队,就是企业在实践活动中实施的以人为本的最佳场所,事实上,它为个人能力的最佳发挥提供了一个具有实际意义的工作平台。

大家都知道西天取经的故事,师徒四人历尽艰险,降妖除魔,取来真经;三国桃园结义,匡扶汉室。这些都是被国际优秀企业普遍认同的“团队概念”。有一句话是这样说的:人心齐,泰山移。拔河需要大家同时同向使劲,企业当然也需要每个人全心为公司的进步、发展出谋划策,献智出力。

以保险营销为例,在做好增员的同时,就是要挖掘每个人的潜力,创造更好的业绩,那么我们的目标就是成为一个有凝聚力的团队、学习的团队、高绩效的团队、服务的团队。

作为有凝聚力的团队,要在团队里倡导一种积极乐观、具有使命感的精神。现在我们的经济水平上去了,就更应该把眼光放长远一些。如果一个人通过你的帮助,可以改善他的身体状况、经济状况,让他长寿、生活无忧,你就会感到身上背负的使命多么神圣,自己就会有一种前所未有的使命感。

作为学习的团队,由于入世后保险竞争日趋激烈,对人员的专业水平、综合素质要求很高,为此,要求团队建设者带领团队善于学习,勇于创新,不断提高保险专业知识水平,不断增强保险服务技能,努力打造一支高素质、高技能、高水平、敢打硬仗的销售团队。

作为高绩效的团队,唐僧是一位好领导,他知道孙悟空要管紧,所以要会念紧箍咒;猪八戒小毛病多,但不会犯大错,偶尔批评批评就可以;沙僧则需要鼓励一番。这样,一个高绩效团队就形成了。管理者要学习唐僧:用人用长处、管人管到位。

作为服务的团队,要坚持诚信服务,恪守职业道德,履行责任承诺,让客户在保险消费的全过程中享受到买保险放心、有保障安心、理赔时省心的全程式服务。

如此看来,团队建设很复杂,也很艰难。但只要每位管理者在有形、无形中将这这些渗入到工作中,身体力行,相信必定会成功。

团队建设是寿险从业人员,尤其是有志于发展壮大的寿险从业人员的一个永恒话题!

孔海荣

中国平安保险公司讲师、理财顾问

2007年6月于北京

# 序 4

2002年6月,我怀着要给自己和家人买一份可靠保障的想法,正式加盟美国友邦保险公司北京分公司。从一名普通的营销员做起,到今天拥有了一支近百人的团队——“海淀方舟”。五年的时间,我和我的团队共同经历了许多许多。有无数的困难与挫折,更有至今难忘的欢乐时光。所有的一切,都仿佛昨天一样历历在目。“海淀方舟”从当年带着我对未来梦想的一艘小纸船,慢慢地被锻造成一艘拥有十几名舵手、三十几名舵手、五十几名舵手、到近百名舵手的大船。我和我的伙伴们虽然来自四面八方,有的年轻,有的年长,没有血缘关系,但在共同的事业中风雨同舟,亲如兄弟姐妹。我们的使命宣言是:建设一支有持续生命力的团队,帮助更多的人生活得更美好。无论遇到再大的风浪,我们都会坚持做到:积极团结、乐观坚持、专业诚信。

能有这样的成绩,并不是我个人的能力有多强,而是因为在我加入保险行业之初,公司不仅教会我正确的销售方法,更教会我如何组建一只卓越的营销团队。团队的力量要远远大于个人的力量。俗话说得好:“一个人浑身是铁,能碾几颗钉。”单个人的抗风险能力永远会低于一群人的抗风险能力。从见习主任、主任、区经理,一直到区处经理,我学会了如何增员、辅导、训练、激励、培训、管理和经营。我先后参加了公司组织的荣誉讲师(TTT)培训,TEAM、PPM和CIFP的认证培训。由于接受了这样一系列专业的、与时俱进的课程训练,我学到了正确的方法,少走了弯路,顺利地成为一名营销代表成长成为一名营销经理。

非常幸运,在一个偶然的的机会,我比各位读者更早地读到这本书。在国内,有关保险团队建设方面的书并不多见。最难得的是,书中不仅介绍了团队发展建设的原则、工具,而且给出了可以现学现用的管理程序手册和非常实用的演练话术。每个章节讲到的内容,我看起来都十分的熟悉和亲切,因为有许多是我曾经使用过,或现在正在运用的。它们都是建立一支高绩效团队所应遵循的管理模式。相信每一位有志于团队发展的主管都会从中读到自己关心的内容,学到解决问题的方法。

让我们共同运用正确的方法,发展团队、壮大团队,从而帮助更多的人在人寿保险这艘“诺亚方舟”的庇护下,过上幸福美满的生活,为社会的和谐发展作出我们保险营销员应有的贡献。

许峰

美国友邦保险有限公司荣誉讲师、区处经理

# 前言

保险营销是保险企业的工作重心，企业中所有的事情都围绕着这一点展开。保险营销团队则是保险企业在市场上冲杀的先锋，因此，保险营销团队的发展与建设是保险企业发展的重中之重。

那么，如何使你的保险团队成为一个高效有序的保险营销团队呢？本书从保险营销团队的组建、培训、激励、管理等营销的各个方面入手，讲述了如何组建一个金牌保险营销团队，以及怎样在规范化管理的基础上，打造保险营销团队的团队精神。

全书共分 13 个部分，分别从保险团队的组建、培训、激励、日常运作，保险团队的领导建设及文化建设，以及保险营销员的职业训练等方面着手来介绍如何打造一个高效有序的保险营销团队。

首先，我们介绍了组建一个保险营销团队所必需的条件，其中包括：保险团队的增员、培训，以及团队的创建、建设与管理。

其次，我们介绍了一个保险营销团队作为团队所必备的软性因素，其中包括保险营销经理的基本要求、保险营销团队的灵魂——团队主管与团队文化，以及作为保险营销重要特征并维系保险营销团队文化的团队会议——早会。

最后，我们介绍了保险团队主管在培训保险营销员时会遇到的一些实务方面的问题，其中包括保险营销员的客户技巧与自我管理技巧等。

# 目 录

## 1. 招聘与增员

|            |      |
|------------|------|
| 网罗人才要趁早    | / 2  |
| 目标市场增员法    | / 3  |
| 增员的黄金法则    | / 6  |
| 增员的针对性说服技巧 | / 8  |
| 县域市场增员话语技巧 | / 10 |
| 增员电话约访技巧   | / 13 |
| 增员识人 11 问  | / 18 |
| 增员策划与操作四戒  | / 19 |

## 2. 业务培训

|             |      |
|-------------|------|
| 培训计划的制订     | / 22 |
| 建立有效的员工培训体系 | / 24 |
| 培训的 4 个“结合” | / 28 |
| 培训的技巧       | / 30 |



|                       |      |
|-----------------------|------|
| 衔接培训的“四三二”法则          | / 31 |
| 实战案例解析:解决新兵训练营的 3 个难题 | / 33 |
| 培训的 7 个“不要”           | / 36 |
| 培训评估的 4 个层面           | / 37 |
| 新进营销员前六周训练日程表         | / 39 |

## 3. 营销团队的创建

|                 |      |
|-----------------|------|
| 团队管理技能          | / 50 |
| 个性互补成就强大团队      | / 51 |
| 帮助新人迈出第一步       | / 52 |
| 提高团队士气          | / 54 |
| 诚信打造绩优团队        | / 56 |
| 团队激励有方法,团队督促有技巧 | / 59 |
| 个人与团队都要不断学习     | / 61 |

## 4. 团队的管理与建设

|                |      |
|----------------|------|
| 保险营销团队管理的十六字方针 | / 64 |
| 打造雁一般的营销团队     | / 66 |
| 团队管理用“力”       | / 68 |
| 5 招激活营销团队      | / 71 |
| 竞赛:团队职业的兴奋剂    | / 75 |
| 创建高绩效团队的五大要诀   | / 76 |
| 团队管理 101 招     | / 78 |

|                  |      |
|------------------|------|
| 运用业绩追踪系统创造保险营销业绩 | / 82 |
| 团队的任务和目标         | / 85 |
| 团队合作             | / 87 |
| 发挥最佳表现           | / 88 |
| 保险营销员队伍建设        | / 88 |
| 培训               | / 90 |
| 团队建设“四戒”         | / 90 |
| 建设一支精英团队         | / 93 |

## 5. 营销经理的角色认识和转换

|                |       |
|----------------|-------|
| 从“营销代表”到“营销经理” | / 96  |
| 从平凡到卓越的5项修炼    | / 101 |
| 营销经理的五大挑战      | / 105 |
| 管理忌语           | / 107 |
| 五大管理陷阱         | / 110 |
| 营销经理的六大定理      | / 113 |
| 一个杰出营销经理的实战技巧  | / 120 |

## 6. 做一个优秀的团队主管

|              |       |
|--------------|-------|
| 优秀主管须具备的基本素质 | / 126 |
| 主管魅力有效引导团队发展 | / 128 |
| 主管为团队成员示范什么  | / 131 |
| 授之以鱼不如授之以渔   | / 132 |



|                  |       |
|------------------|-------|
| 创造成功的环境          | / 134 |
| 让你的业务员更自信        | / 135 |
| 留住优秀员工           | / 137 |
| 做一个员工喜欢的好主管      | / 138 |
| 视属下为客户——史蒂芬的领导秘诀 | / 140 |
| 关怀、体谅、和谐         | / 142 |
| 赢得员工的尊重和爱戴       | / 143 |
| 别做不受欢迎的保险营销经理    | / 146 |

## 7. 团队文化建设

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 打造团队精神的 3 件利器         | / 150 |
| 团队管理中的“纳什均衡”          | / 152 |
| 培育保险营销文化              | / 154 |
| 组织风格与文化建设             | / 156 |
| “八心”管理法——助你打造高绩效的团队文化 | / 158 |

## 8. 团队会议

|                |       |
|----------------|-------|
| 开有效的团队会议       | / 166 |
| 开好二次早会         | / 167 |
| 二次早会的定位、标准化与执行 | / 170 |
| 主管怎样开二次早会      | / 173 |
| 一次成功的早会        | / 175 |

## 9. 拜访准客户

|               |       |
|---------------|-------|
| 寻找客户的 7 种方法   | / 180 |
| 接近客户的 30 秒    | / 182 |
| 拜访客户要做的 8 项工作 | / 185 |
| 直接拜访客户的技巧     | / 188 |
| 重视仪表服饰        | / 195 |
| 彬彬有礼的营销礼节     | / 198 |
| 访问准客户的准备      | / 200 |
| 约见准客户的技巧      | / 202 |
| 电话营销前的准备      | / 203 |
| 电话营销的技巧       | / 205 |
| 直接访问的技巧       | / 206 |
| 如何吸引准客户       | / 208 |
| 及时把握缔约信号      | / 209 |

## 10. 应对客户拒绝

|             |       |
|-------------|-------|
| 怎样应对各种拒绝借口  | / 212 |
| 有准备地处理客户拒绝  | / 213 |
| 笑着面对拒绝场面    | / 215 |
| 6 种动机令你坚持下去 | / 219 |
| 不要把失败当做失败   | / 222 |
| 对抗失败        | / 224 |



从失败中重拾成功 / 225

“拒绝保险”的八大误区 / 227

## 11. 促成技巧

营销的八大步骤 / 230

灵活运用 4 个试探技巧 / 232

临门一脚,促成购买决定 / 235

促成保单的 5 种技巧 / 237

## 12. 职业素质训练

4 项“保险人格” / 240

保险营销员的基本素质 / 242

素质训练之一:勤奋 / 243

素质训练之二:敬业与忠诚 / 247

素质训练之三:乐观 / 251

素质训练之四:专注 / 253

素质训练之五:激情 / 256

素质训练之六:坚持 / 259

素质训练之七:诚信 / 261

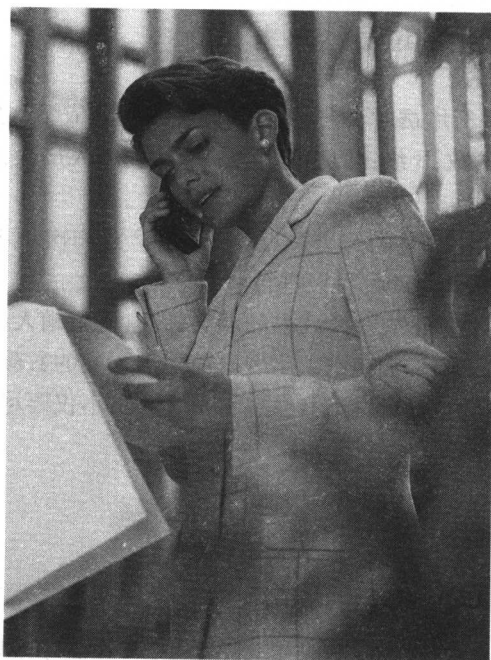
## 13. 自我激励

|               |       |
|---------------|-------|
| 自我激励：你不可思议的潜能 | / 266 |
| 如何强化“成就动机”    | / 268 |
| 自我激励 20 招     | / 271 |
| 你自信，你成功！      | / 274 |
| 成为出类拔萃的营销人员   | / 276 |
| 像营销冠军一样去思考    | / 277 |
| 成为超级营销员的黄金法则  | / 283 |

# 1.

---

## 招聘与增员





## 网罗人才要趁早

根据美国研究资料显示,在每年年初进入保险公司的营销人员有较高的成功几率,所谓的 3—6—3 增员计划即是针对此一现象所设计的,旨在协助经理人与营销人员立于不败之地,且能于年初即完成该年度增员目标。

3—6—3 增员计划由 9 月开始,也是公司规划下年度增员需求的时候。由于大多数公司皆将每年的 1~12 月作为增员周期,所以,由前一年的 9 月开始规划与进行,可以让自己的进度超过竞争对手。

### 立于不败之地的增员妙方

在每年 9 月举行增员时,将营销人员的缺乏情况依缓急分成 3 个等级:A 级:目前空缺的营销人员数;B 级:年底可能会缺乏的营销人员数;C 级:明年可能会缺乏的营销人员数。

A 级是 10 月与 11 月的努力重点,B 级在 12 月与次年 1 月进行增员以填补空缺,C 级在剩下的任何时间都可以进行。

与此同时,还必须正视一个残酷的事实,即有些营销人员可能明年就做不下去了。因此,经理主管们必须在空缺出现之前把需要换的数额规划进去,做好事先的预防。一旦下年度的增员目标确定之后,负责人员不仅要尽力去达成目标,更要超越它。

### 采用推荐制增员

推荐制有四个主要的进行范围:

(1)闪电式攻占:在 10~12 月组建一个小组,在此攻占期间,以月为单位,每月利用 2~3 天的时间,密集会见有可能推荐增员人选的各方人士,愈多愈好。会见结束时作一次总结,目的在于交给经理主管 50~100 份增员人选名单。

(2)面试被推荐者:从 12 月至次年 2 月,与填补现有空缺的被提名者面谈。寻找高自律性、高自发性与具有企业家精神的人选,这 3 个条件缺一不可,任何不符

### 自我激励用语

积极的人在每一次忧患中都看到一个机会,而消极的人则在每个机会都看到某种忧患。

合条件的被推荐者就到此为止。

其余的参考标准是:已婚有子女、自有住屋者,本身有投保者,大专以上学历、参与社区活动者,这些条件都有助于你招募到优秀的营销人员。

(3)潜在增员对象的资料存档:对于那些面谈之后并没有意愿进入保险业,但却属我们亟欲网罗的人,可以将其个人资料保留起来,每年与之进行一次电话联络,并定时赠阅公司季刊。如果因此能在一年中增员一名如此对象,就算是物有所值了。

(4)现有营销人员当推荐人:这是一个事半功倍的推荐途径,因为现有的营销人员对于我们所企盼寻找的成功特质具有相当的概念,由他们推荐再合适不过了。

经过3个月的紧凑增员行动,终于可以确定我们新加入的伙伴了。接下来的便是4~9月的训练期。等到9月来临,又是另一个循环的开始了。如此没有时间压力的增员计划,何不试试?

## 目标市场增员法

### 主动式增员法

如何有效网罗最合适的人才?

通过广告或介绍所引荐,是较被动的方式,也不易招募到理想的人才。下面将介绍针对目标市场的增员原则。

曾经有位经理,当他被问及用何种方法来增员时,他回答:“客观的悲观论和主观的乐观论,一直是我用来招募员工的准则。”换句话说,在刺眼的阳光下评价一件事情时,其结果通常是不正确的;而在柔和的烛光下,再配上香醇的葡萄酒,其所评价的结果,通常较为理想。

不管你的年岁有多大,或是经验有多么丰富,你所用的增员方法一定要充满活力。在企业里,有潜力的人往往比一个有经验的人来得重要。

广泛的人际关系,再加上优秀的领导才能,假以时日,他一定就是卖保险的高手,因为宝藏就在这个广大的市场里,人际关系越广,促成保单的机会就愈大。

增员的方法,大体上可分为主动的和被动的两种方法。

什么是主动的增员法呢?

#### 自我激励用语

莫找借口失败,只找理由成功。



千万不要招募一个完全依赖信件拜访来获取保户的员工,因为如果要这样做,你只需翻开电话簿逐一邮寄就可以了,何必大费周章去招募员工?你所需要的是一个有市场潜力、人际关系广的员工。

这里介绍两种被广为运用的主动增员方法。

一种叫做“影响中心”。譬如雇主现阶段开发客户的首要目标是会计师,那么,他就必须调查应征者中谁最能开拓这方面的市场,挑中人选后就雇用他、训练他,这就是所谓的“影响中心”。

另一种主动增员的方法叫做“委任领导”。雇主也许会问应征者:“你认识哪些会计师?”或是“在你的朋友中,有人是会计师吗?”他终究会得到满意的人选,而此人选的朋友中,也必然有人是会计师。这两种方法,在性质上是相类似的。

而被动的方法则是通过直接邮寄的方法,雇主从获得的会计师名单中,一一地邮寄,甚至再用电话拜访,一定可以得到你想得到的适当人选。

个人观察,也是属于主动的方法之一,观察毕竟只能得到外在的表现,无法深入内心世界,要想深入了解还是非得靠面谈不可。

其他的被动的方法,例如刊登广告,或是经由职业介绍所推荐,这些方法所得到的结果,往往不会令人满意,但也不表示这种方式就完全不可行。

主动和被动的增员方法,可以同时运用。善用各种增员方法一定可以使公司达到最满意的业绩。好的经理人知道通过主动的方法所得到的结果,往往比使用被动方法的结果更令人满意。不论运用何种方法招募来的员工,善用他,使他发挥最大的潜力,才是正确的用人之道。

## 五种增员途径

增员越来越难是不容辩驳的事实。没有增员,就没有发展;没有有效的增员途径,就无法迅速实现业务规模的扩张。概括地说,保险业主要有以下五种增员途径。

1.人才市场。这是个大得没有边界的市场。如果发现双方有意向,要抓准机会,对他(她)讲:“我在这里看了一会儿,发现你与一般人气质不一样,你肯定在找工作吧!你想找一个能保证基本生活费的工作还是找一个赚大钱的、有长远发展的行业?”这样,就可以展开话题。但要注意,这种话更适合第一次来人才市场的人,而且成功率只有20%。

2.缘故市场。人的身份不同,这个市场也不同,但相同的一点是,你对这个市场的人比较了解。你应当把增员的重点放在你认为能力较强的人身上。与对方谈话时,要多问、引导,说到他的心里、痛处,不说无用的,你可以与他谈谈保障、物质、生

### 自我激励用语

伟人之所以伟大,是因为他与别人共处逆境时,别人失去了信心,他却下决心实现自己的目标。