

寿险教育训练系列教材之八



晨会经营

主编 万峰

CHENHUI JINGYING



中国金融出版社

寿险教育训练系列教材之八

晨 会 经 营

主编：万 峰

编著：贾 薇 黄 晖 颜 立 刘亚丽
李继芳 冷晓莲 王敏波 黄浩歌



中国金融出版社

责任编辑:古文君 郑春青

责任校对:潘 洁

责任印制:丁淮宾

图书在版编目(CIP)数据

晨会经营/万峰主编. —北京:中国金融出版社,

2002.12(寿险教育训练系列教材;8)

ISBN 7-5049-2951-4

I. 晨… II. 万… III. 人寿保险-保险公司-企业管理-教材
IV. F840.62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 102000 号

出版 **中国金融出版社**
发行

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

发行部:66024766 读者服务部:66070833 82672183

<http://www.chinafph.com>

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 固安印刷厂

尺寸 183 毫米×233 毫米

印张 14

字数 251 千

版次 2003 年 1 月第 1 版

印次 2003 年 1 月第 1 次印刷

印数 1—3000

定价 22.00 元

如出现印装错误本社负责调换

总 序

我国寿险业在发展过程中引入了保险业发达国家的代理人制度,产生了大量以保险代理人为主的保险业务员。保险业务员是保险从业人员的主体,其工作不仅需要有良好的体力和热情,更需要有充实的保险知识、娴熟的专业技能和高尚的职业道德。虽然多数寿险公司都已认识到这一点,但由于我国寿险市场形成时间较短、发展较快等原因,国内各寿险公司的教育训练并不成熟,处于一个“瓶颈”状态,一方面是业务员日益强烈的教育训练需求,另一方面是教育训练组织者茫然无从的尴尬。而有效地解决“瓶颈”问题,必须通过系统性的教授保险、管理、市场营销等基础理论知识来提高业务员的综合素质;同时配合循序渐进的、解决展业过程中具体问题的训练体系来有效地提升销售技能。寿险教育训练要达到这个目标,一套有效、实用的教材是最基本的保证。为此,我们编写了这套“寿险教育训练系列教材”,来配合系统性教育训练的有效实施。

“寿险教育训练系列教材”是一套系统和规范的专业教材,其特点如下:

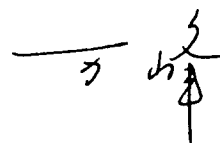
第一,形成寿险业务员教育训练特有的体系。本套教材不是按一般寿险公司业务员分职级培训的方式编写,而是以建立业务员制式教育为目的,采取循序渐进,由浅入深相互衔接的方式,形成一个将寿险业务员从新人、业务骨干直至培育成初、中、高级管理者的完整的教育训练体系。

第二,明确地将寿险业务员的培训分为“教育”和“训练”两个部分。教育部分包括寿险基本知识、相关法律和相关财务等知识;训练部分包括销售技巧、营销管理等多方面内容。我们的目的是使业务员在推销保险的过程中,既知其然,也知其所以然。

第三,将寿险的基本知识、销售技巧与现实中的典型案例融合成一体。本套教材从寿险业务员成长的实际出发,结合其销售工作的特点,不仅注重原理、法规、原则、方

法和管理工具等应知应会的内容，同时配合大量的寿险实际案例、寿险成功业务员的心得体会等供学员研讨，以加深对人寿保险的理解和寿险营销的认识。

“寿险教育训练系列教材”的出版，意在填补国内寿险教育训练教材的空白，把国内寿险教育训练逐渐推向成熟。如果寿险公司教育训练者和业务员能从中获益，促使中国民族寿险业的整体竞争力得以提升，那么也就实现了我们编著这套教材的初衷。

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized Chinese characters.

二〇〇二年十月

前 言

晨会，作为寿险营销的一种系统性的管理方式和手段，已深入到寿险运作的管理体系中，成为寿险运作中的重要管理环节。晨会的更深层的意义在于使业务单位处于良性的宽松环境之下，运用必要的督促管理手段，对业务员进行教育，提高业务员的综合素质，从而达到管理者心中所设定的目标。每一个成功的人都有一个良好习惯，有一种不断进取的精神，晨会能使各层级代理人不断地完善自己。通过晨会可以使我们每日学习一点点、每日进步一点点，成功的人就是靠着每日的一点点积累而成长起来的。寿险经营就是从这种晨会经营的哲理中开始的，以致于我们常常说 寿险的经营即是晨会的经营。

行之有效的晨会要在良好的管理体系下进行，形式要多样，内容要丰富，每日要求有不同的内容，由不同的讲师讲解。讲师必须事前准备和预演，才能保证有良好的效果。晨会不仅要落实到每位讲师，而且要落实到每位业务员的积极参与。只有两者结合起来，晨会才会生动、有效，营业部的凝聚力才能得到加强，才能促进营业部及个人的迅速发展。

晨会是一项需要长期经营的工作，必须形成一个有计划、有系统的长期工程，并且在形式上、内容上需要不断的创新才能使晨会富有生命力。但对于许多主管来说，长期有效的晨会常常是他们的难题。为使业务员真正在晨会中不断地成长，我们根据晨会的各个环节汇集了大量可以采纳的资料，编辑了这本《晨会经营》，作为一本晨会的工具书，希望能协助主管们把晨会经营得更加有声有色。本书具体内容如下：

第1章晨会概论——阐述了晨会的目的和意义，介绍了晨会的基本流程，同时还对晨会运作和管理中的各种问题进行了详细的叙述。

第2章晨会形式范例——晨会的吸引力来源于晨会形式的多样性。本章汇集了多种晨会形式，介绍了各种形式的特点和操作要点，主管可以根据晨会内容进行搭配。

第3章晨会分类主题——要让业务员从晨会中有所收获，晨会必须有合适的培训内

容。本章选取了保险功能、人物介绍、寻找客户、客户研究、激励、谈判技巧、增员、处理异议、客户服务九个方面的内容，以供主管根据营销单位状况自由选用。

第4章晨会故事汇编——晨会的时间有限，要让业务员获得启发，一些寓意深刻的小故事常常能够取得较好的作用。本章汇集了有各种启迪意义的小故事，主持人可将其穿插于晨会中，使晨会更加生动活泼。

第5章晨会歌曲集锦——歌声是晨会的重要组成部分，是调动整体气氛的法宝。文章汇集了寿险营销中广受欢迎的各类歌曲，并配备光碟，方便营销单位使用。

本书第1章由黄浩歌负责编写；第2章由王敏波负责编写；第3章由贾薇、黄晖、颜立、刘亚丽、李继芳共同编写；第4章由冷晓莲负责编写，最后由黄晖完成总串和统稿的工作。

因本书编写时间较短，难免有不妥之处，望读者批评指正，以便修订时更加完善。

编 者

二〇〇二年八月

目 录

第 1 章 晨会概论	1
1.1 晨会的目的与意义	2
1.2 晨会的基本流程	4
1.3 晨会的运作与管理	7
第 2 章 晨会形式范例	17
2.1 赞美主题晨会	18
2.2 文章朗读与表演	18
2.3 专题演讲	19
2.4 电视教学	19
2.5 清新小话题	20
2.6 有奖征答	20
2.7 小品欣赏	21
2.8 知识竞猜擂台	21
2.9 三分钟即席演讲	22
2.10 集体创作	22
2.11 口才训练	23
2.12 观察式即席演讲	24
2.13 辩论比赛	24
2.14 专题报告	25
2.15 成功者经验谈	25
2.16 看报纸说故事	26

2.17	推销演练·····	26
2.18	早餐会·····	27
2.19	展示自我·····	27
2.20	名字的感悟·····	28
2.21	塑造自我·····	28
2.22	敏感测验——自我评估·····	29
2.23	季业务会议·····	29
2.24	即席心得分享会·····	30
2.25	推销术研读与读后感·····	30
第3章	展会分类主题·····	31
3.1	保险功能·····	32
3.2	人物介绍·····	43
3.3	寻找客户·····	64
3.4	客户研究·····	77
3.5	激 励·····	95
3.6	谈判技巧·····	110
3.7	增 员·····	127
3.8	处理异议·····	145
3.9	客户服务·····	166
第4章	展会故事汇编·····	183
4.1	万能的奇石·····	184
4.2	睡拥黑金砖·····	184
4.3	想活就要跑·····	185
4.4	温水中的青蛙·····	185
4.5	毕生心血的结晶·····	186
4.6	学 剑·····	186
4.7	邈邈的老妇人·····	187
4.8	教顾客·····	187
4.9	北风与太阳·····	188

4.10	商场观人术·····	188
4.11	有眼光的珠宝商·····	189
4.12	呼救的鱼·····	189
4.13	神父与小贩·····	190
4.14	相互信任——是人与人之间的馈赠·····	190
4.15	微笑的魅力·····	191
4.16	一生磨一镜·····	191
4.17	三句话不离本行·····	192
4.18	不卑不亢的拾荒者·····	192
4.19	有益的坏日子·····	193
4.20	快乐是一种流动的空气·····	194
4.21	顿悟的和尚·····	194
4.22	森林里的陷阱·····	195
4.23	情急的老人·····	195
4.24	问 禅·····	196
4.25	没有人穿鞋子·····	196
4.26	心中那盏灯·····	197
4.27	吞字免死·····	197
4.28	下人上智·····	198
4.29	瞎子吃肉·····	198
4.30	饭来伸手·····	199
4.31	规则的道理·····	199
4.32	鹰与狐狸·····	200
4.33	砌墙工人的命运·····	200
4.34	谁赢得巨额奖金·····	201
4.35	每桶四美元·····	201
4.36	绕 道·····	202

4.37	自己建造的房子·····	202
4.38	苹果里的星星·····	203
4.39	竖块木牌·····	203
4.40	面 试·····	203
第5章 展会歌曲集锦·····		205
5.1	同一首歌·····	206
5.2	跟我来·····	206
5.3	男儿当自强·····	207
5.4	团结就是力量·····	207
5.5	我的未来不是梦·····	208
5.6	样样红·····	208
5.7	真心英雄·····	209
5.8	爱的奉献·····	209
5.9	感恩的心·····	210
5.10	我真的很不错·····	210
主要参考资料·····		211

第 1 章

晨会概论

1.1 晨会的目的与意义

1.1.1 晨会的定义

晨会即是早晨的聚会,是最近两年由寿险营销事业的发展而引进的一个新名词。晨会制度源于日本,通常是指业务员在早晨上班后利用一个小时以内的时间集中进行颂读训导、业绩检讨、事务传达、分享知识和成功经验、唱歌等等。在寿险营销的过程中,业务员常常会遭到各种各样的困难和打击,因此,业务员常常需要强化对事业的认同,树立成功的信念和信心,鼓励别人,激励自我。晨会既是业务员自我管理的中心,又是每日工作的启动点,也还是营销单位进行业务推动、实施动态管理的最佳时机。

1.1.2 晨会的目的与意义

寿险营销是一项充满希望和梦想的工作,也是极富挑战性和创造性的工作。每一位进入这一行业的业务员都胸怀理想,渴望成功。晨会是对业务员进行培训和激励的良好时机,对于业务员的稳定和成长、营销单位的发展壮大、公司业绩的好坏与经营目标的达成,都起着十分重要的作用。晨会经营是一种时间的经营、一种计划的经营、一种活动的经营,归根结底是一种财富的经营。所以人们常说:寿险的经营,就是晨会的经营。晨会的目的与意义主要有以下几个方面。

1. 传导公司经营理念

首先,晨会是传导、贯彻公司经营理念的根本途经。业务员与保险公司的关系是一种代理关系。从形式上看,这种关系是非常松散的,好像是业务员替公司把保单卖出,公司根据业务员的销售额给予相应的佣金报酬。但从实质上看,二者的关系又是十分密切的,业务员代表公司在代理权限范围内向客户出售保单、订立保险契约关系,并代表公司向客户提供各种售后服务。因此,从这种意义上来讲,业务员的行为就是公司的行为,业务员的形象就是公司的形象!那么,保险公司如何去管理业务员,使他们按照公司制定的规则,按照公司的经营理念去从事业务活动呢?一个重要的手段就是通过晨会。因为,人寿保险是“业务员自己做自己的老板,自己掌握自己的展业时间”的行业,在这种经营模式驱使下,业务员只有在晨会或例会时间才能与主管会面,就解决问题的时效性而言,晨会显然是最好的时机。而公司的许多重大政策与决策、公司面对市场变化的应对策略,大都可以通过晨会

对业务员进行宣导。这样，公司的经营理念、政策就能及时传导、深入到业务员的头脑之中，并融入他们的业务活动中。所以说，晨会经营实现了公司与业务员在代理内容上的高度统一，使业务员领会公司经营宗旨并按此实施业务活动。这样，公司的经营就能够实现规范化、专业化。

2. 实施营业单位的管理

伴随着业务规模的不断扩大，单位人员的不断增多，营业单位的主管要对每一个团队成员负责，帮助他们更好地成长，从而使部门的目标和任务得以达成。营业单位的主管就必须要对部门的业务员实施有效的追踪辅导。在人寿保险这个行业里，由于时间安排的特殊性，营业单位主管对业务员真正有效的管理，只有几十分钟的晨会时间。因此，晨会效果的好坏可以直接影响到业务单位的团队士气与战斗力。

首先，持续有效的晨会可以烘托营业单位的整体氛围，让业务员产生一种对团队的向心力、归属感。而热烈、蓬勃向上的晨会气氛，往往使人浑身充满干劲。在主管的带领下，业务员之间相互分享成功的喜悦与展业心得，共同创造一种战胜困难与挫折的积极进取精神。同时营业单位还可以通过对正确经营理念的宣导，推动业务员之间互学、互帮、互比良好风气的形成，引导业务员培养敬业、爱司、爱（营业）部的感情，把个人的成长发展与营业部的成长发展结合起来，人人争为团队作贡献，团队为每一个人作铺垫。这种以情感交融为主题的活动，能使业务员产生强烈的归属感与认同感，激励他们努力展业、积极贡献。

其次，通过晨会可以实施营业单位的业务性及事务性的管理，包括考勤、工作日志及其他活动工具的检查辅导。考勤是整个晨会经营系统的有机组成部分，是为晨会开始而做的前奏。考勤工作不严肃，主管“睁只眼，闭只眼”的做法只会助长业务员懒散，最后导致业务员视不参加晨会为习惯，无法体会主管的管理意图，更无法体验主管的辅导帮助，导致主管与业务员、公司与业务员行同陌路，直至脱落。早期有些公司招募兼职人员作为自己的“影子部队”，这些人长期不参加晨会，一不理睬公司经营理念，二难以树立专业化形象，三疏于提供优质的售后服务，最终破坏了公司形象。实践证明，这是不明智的短期行为。工作日志及其他活动等作为一种有效的管理工具已经在寿险业被广泛使用。晨会除了形式上的激励，更应有实质上的督促及制度化的经营，这才能算是专业经营，否则只能是粗放经营。通过对业务员的工作日志等展业工具的检查，可以使主管及时发现问题，对症下药，使检查、督导由对业务员的压力转化为他们的工作动力，推动业绩的良性发展与营业单位的良性管理。由此可见，营业单位通过晨会前的准备、晨会过程的实施组织、晨会后的督促、检查这一系列必要手段，构成了一个完整的晨会经营系统，也体现了晨会经营对营业单位的重要性。

3. 业务员的自我提升

晨会应该对公司、营业单位、业务员都有好处，否则就没有必要去经营它。晨会实质上是业务员的晨会，它经营的中心、主体应该是业务员。公司、

营业单位对晨会的认识与经营,都要遵循这个原则。具体来说,晨会的主要内容和作用有以下几个方面。

(1) 激励

懒惰是人的本性。业务员的大敌不是别的,就是放松自己。所以,晨会经营的主题之一就是要唤起业务员不断竞争、永不服输的精神。这种精神是团队士气的催化剂。在晨会上,公布业绩龙虎榜、各部门保费收入情况、月初奖励方案、月末的兑现大会和适时进行诸如春游、中秋赏月、擂台赛、周年庆典及传递外界的有利信息(如央行降息、居民存款增加等)这些都是行之有效且简单可行的激励措施。没有激励,业务员就会没有朝气;没有激励,团队就会丧失士气。

(2) 辅导

主管对业务员的辅导包括心理辅导和业务技能辅导。激励是心理辅导的一个层面。业务员经常会遭受到客户的拒绝,受到挫折后,他们往往会产生心理疲软乃至恐惧。这就需要主管通过晨会进行辅导、调节。通过辅导,业务员的心理压力得到缓解或排除,精神上得到充电,面貌往往会焕然一新。

业务技能的辅导是业务员不可缺少的一种长期需求,这种需求也可以通过晨会经营来给予满足。主管可以通过晨会及时地解决业务员在展业中的问题与疑惑,不断提高他们的业务技能。同时有步骤、循序渐进地对他们业务技能进行培训,使团队成员逐渐成长为专业的、合格的寿险代理人。

(3) 习惯养成

寿险经营的行为理念是简单、重复、习惯、成功。也就说,业务员每天重复简单的动作,并养成良好的习惯后,便会功到自然成。可见,一个优秀、成功业务员的前提条件是良好的工作与生活习惯。而良好习惯的养成需要经过长期的锤炼。业务员每天准时到公司参加晨会,通过反馈信息,解决业务难点,然后进行展业这样形成良性循环,久而久之便养成了习惯。可以设想,一个缺乏自律精神的人,在人寿保险这个富于挑战性、富于自律性的行业里是不可能长期经营的。

总之,持久的晨会可以使业务员不断完善自己,不断提高自己。每天多学一点点,每天进步一点点,寿险业务员就会逐渐成长起来,成为一个成功的人。

1.2 晨会的基本流程

晨会的栏目相对固定,而晨会的内容则是每天都要改变的。晨会的内容一定要能满足业务员的需要和公司的需要。所以,晨会的内容必须根据每日情况的变化进行设计,并时时更新,才会有时效性和吸引力。

下面分别介绍晨会基本栏目的内容及注意事项。

1. 奏国歌

目的：营造健康向上的积极氛围，建设爱国、爱司的营销文化。

时间：二分钟。每日晨会开始时。

器材：功放或录放机，磁带。

注意事项：全体业务员起立，立正，或唱或听。

2. 晨操

目的：舒展筋骨，驱除睡意，活泼晨会的气氛，提高同仁参与感及投入程度，增加晨会吸引力。

时间：五分钟。晨会开始前或结束时均可，以开始时为佳。

器材：音乐带，功放或录放机。

具体操作和注意事项：

①事先选好晨操，并教会业务员掌握晨操动作。

②晨会前与晨会主持人联系，准备好选配音乐带，确认音效，确定表演场地及领操人位置。

③前奏准备：晨操前播放激昂音乐，两至三名领操者定位，向大家问好。

④音带准备：注意音带起音位置（勿出现空白带）。

⑤带操过程：保持微笑，活力十足，充满朝气。

⑥结束带操：谢谢大家的合作，祝福各位有成功的一天。

内容：样样红、健康歌、迪斯科、韵律操、我们都是一家人、年轻的梦、潇洒走一回、真心英雄、红日、年轻的梦永远打不碎等。音乐的特点是节奏感强，内容健康向上，有鼓舞、激励作用的歌曲都可作为晨操的伴奏乐曲。有条件的营销部最好隔一段时间就换一种晨操，以保持大家的兴趣。

3. 出勤公布(敬业时间)

目的：落实单位的管理制度，及时把握单位情况，鼓励出勤，相互借力。

时间：二分钟。每天晨会。

器材：出缺勤情况表。

注意事项：对于全勤的单位或小组应给予鼓励。

4. 喜讯报道

目的：激励、鼓舞业务员。使每个人取得的成绩得到了集体的认可，自身的价值得到充分的展现，从而达到激励和鼓舞的目的。

内容：明星介绍（明星包括每日、每周、每月、每季、每年业绩明星、新秀以及在各种竞赛中产生的明星等，可根据营业单位的需要自由设定）、考核中转正及晋升人员名单、各种奖励通报等。

时间：十分钟。每日晨会。

具体操作：

①主持人或主管对明星及获得晋升人员进行介绍。

②公布名单。

③邀请明星及晋升人员、获奖人员介绍经验，与大家分享心得。

注意事项：主持人事先准备好明星名单，并适时的激励，让鼓掌和欢呼伴随这一过程。

5. 培训时段

目的：传授专业销售技巧。每日晨会可以讲授一个小专题，形成长期系统的专业培训。

内容：专业销售技巧、保险理论知识、相关金融、医疗知识、新闻启示、日常生活知识介绍等。

时间：五至十分钟。

注意事项：由于时间有限，尽量选择小的题目，讲深讲透。

6. 感性时间

感性时间可包括下列几个小栏目：

(1) 成功人物介绍

目的：通过一些寿险行销人员成功的故事，启发业务员了解处世之道和寿险行销的理念，并坚定成功的信念。

时间：约五分钟。在晨会做总结和激励动作时用。

(2) 早读

目的：书籍、报章、杂志都是我们最忠诚的朋友。书中的精髓也会随着心境、思考模式的不同而有所不同。所以读书可以帮助业务员思考，找出自己的优缺点，了解多方面的知识，增强信心。

时间：约三分钟。

(3) 有问必答

目的：解决业务员在展业过程中碰到的各种问题，集思广益，运用群体智慧解决难题。

时间：二十分钟。业绩冲刺期的晨会。

实施方式：请若干位营销业务主任、经理、高级业务员做回答的一方，由业务员提出展业中无法解决的问题。

注意事项：

①由主持人安排提问和回答的次序，避免混乱。

②主持人把握好气氛，最后作总结。

(4) 展现自我

目的：学习别人的优点，调整心态。从强调长处中促进个人自尊和追求个人成长的动机。

时间：五分钟。单位士气低落时的晨会。

实施方式：采用轮流方式。每个人用一分钟说出自己的优点，三分钟倾听别人说出自己的优点，最后说出自己的感受。

注意事项：

①任何优点，均不得使用“假如”、“但是”、“结果”等字眼。