

寿险教育训练系列教材之七



寿险营销管理

主编 万峰

SHOUXIAN YINGXIAO
GUANLI

62
5



中国金融出版社

寿险教育培训系列教材之七

寿险营销管理

主编：万 峰

编著：黄 晖 黄浩歌 王峰雪



中国金融出版社

责任编辑:古文君 罗伟文

责任校对:孙 蕊

责任印制:郝云山

图书在版编目(CIP)数据

寿险营销管理/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;7)

ISBN 7-5049-2901-8

I. 寿… II. 万… III. 人寿保险-市场营销学-教材
IV. F840.62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 086924 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 11.5

字数 241 千

版次 2003 年 1 月第 1 版

印次 2003 年 1 月第 1 次印刷

印数 1—5100

定价 19.50

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。而要有效地解决“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。

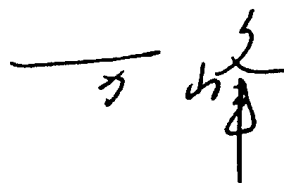
“寿险教育训练系列教材”是一套系统和规范的专业教材,其特点如下:

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、成功寿险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, likely '王生' (Wang Sheng).

二〇〇二年十月

前 言

每一个新上任的寿险营销主管，都会面临一个崭新的世界。在晋升以前，他的成就可以控制在自己的手中，成为主管后，他的目标需要通过团队的共同努力才能达成。他会发现他的工作职责正发生改变、时间需要调整、压力需要疏解、某一方面的技能亟待提高……

如何能尽快适应这种变化，如何能在新的领域获取更大的成功，我们相信有效的训练是一条捷径。通过训练可以对新的工作有全面的了解，对自身的弱项进行及时的强化，对未来的工作有更加坚定的信心。

为此，我们为即将走上营销主管岗位的伙伴们编写了《寿险营销管理》，本书分7章，分别为：第1章 营销管理概述——解析管理概念，描述主管生涯；第2章 营销单位发展规划——阐述营业单位发展的步骤及方法；第3章 增员——强化增员观念，介绍增员方法并有效甄选；第4章 基本训练技巧——分析让新人留存及成长的基本训练方式；第5章 管理艺术——学习管理技能，营造和谐团队；第6章 激励——阐述激励的重要性，并提供针对性的激励方法；第7章 自我管理——提示管理工作难点，帮助主管调适成长。

对上述内容，除了详细的理论阐述，本教材还配以相关案例加深理解，并提供相关操作工具的实际运用。旨在通过理性分析和感性思考两方面来熟悉未来的主管生涯，帮助主管在新的领域尽快成长。

本教材由黄晖负责第1、2、3章的编写及统稿总串工作，王峰雪负责第4章的编写，黄浩歌负责第5、6、7章的编写。由于时间较紧，作者经验有限，教材中难免存在不足之处。但仍希望本书不仅能像一盏指示灯，而且还可起到抛砖引玉、点燃思考、启迪灵感的作用，并预祝读者走向成功！

编 者

二〇〇二年六月

目 录

第1章 寿险营销管理概述	1
1.1 管理者角色的定位	2
1.2 如何成为一名优秀的营销主管	7
第2章 营业单位发展规划	13
2.1 营业单位状况诊断及分析	14
2.2 营业单位目标规划	26
2.3 营业单位工作计划的制订	31
2.4 计划的执行及评估	36
第3章 增 员	42
3.1 组织发展之道——增员	43
3.2 增员对象的条件	48
3.3 增员的来源及方法	52
3.4 增员面谈	59
3.5 甄选	67
附录：常用增员表格	71
第4章 基本训练技巧	76
4.1 训练的重要性	77
4.2 新人训练的内容	79
4.3 新人训练的技巧	84

4.4 培训	87
4.5 陪访	94
4.6 辅导	100
第5章 激 励	108
5.1 激励概述	109
5.2 正确的激励之道	115
5.3 营业单位的激励方式	122
第6章 管理艺术	129
6.1 素质的构成	130
6.2 良好的沟通艺术	134
6.3 营造和谐的人际关系	143
第7章 自我管理	152
7.1 自我成长规划	153
7.2 时间管理	156
7.3 压力管理	166
主要参考书目	174

第 1 章

寿险营销管理概述

- ☐ 管理者角色的定位
- ☐ 如何成为一名优秀的营销主管

通过本章学习将帮助你：

- 了解管理的基本概念
- 分辨业务员和主管角色的不同
- 明确管理的基本职能
- 学习如何成为一名优秀的营销主管



1.1 管理者角色的定位

1.1.1 何谓管理

管理是由计划、组织、协调、控制等职能为要素组成的活动过程。也就是说管理首先是协调资源，这些资源包括人力、资金、物质及信息资源等；其次各种管理职能是协调的手段；最后管理是有目的的过程，协调资源的目的是为了达成既定的目标。

管理是与人真诚合作，在帮助别人的同时，使部门也获得成功。优秀的管理者都会认识到，经营一个团队，以下四个方面是至关重要的。

1. 注入活力

一幅美丽的画卷展现在眼前胜过千言万语，要让每一个组员在心中都有一个美好的追求，好的管理者常常会使下属的个人追求恰当地融入团队目标，时刻鼓励和激发下属的工作积极性，在个人成长过程中实现团队目标。

2. 全面规划

作为一名管理者，有责任引领这个团队朝着正确的方向前进，必须确定团队的目标，订立详细的计划并严格执行。

3. 给予支持

管理者的工作并不是发号施令，在很多时候，必须是教练，是后勤部长，是拉拉队长，时刻注意帮助队员，对他们的工作给予指点，解决困难并赞扬每一个进步。

4. 互相沟通

沟通是上下关系的纽带，不能有效沟通就不能充当一个成功的管理角

色。团队的目标、下属的任务等等都是需要通过沟通来达成共识，只有得到下属认可的事情，才能成为团队的共有目标。

传统管理者认为	现代管理者认为
我是老板	让我们共同创造
我不信任任何人	我信任你
我命令你	我尊重你
我知道一切，所以一切听我的	你是该岗位的专家，我听从你的建议
我付工资你干活	我们共享成果
我只关心绩效	我更注重你的成长

1.1.2 业务员与管理者角色的比较

1. 主管的职责

一个寿险从业人员开始从事管理工作，就预示着你的工作职责和做业务员相比有了较大的改变。在做业务员时，你主要的职责是持续不断地售出足够的人寿保单，为客户及其家人提供足够的保障。你的成就可以说是控制在你的手中，当你非常渴望达成某件事的时候，通过你自己的努力或许就可以达到心愿，你成就的大半受到个人的目标与抱负的激励；当你成为一名管理者，你的需要、愿望与抱负要根据他人的需要、愿望与抱负而定。为了满足你自己的需要、愿望与抱负，你必须先领导并且帮助别人，尽最大努力让他们成为优秀的业务员，最终达成你和团队的目标。一个主管的职责有哪些呢？

1) 发展蓝图——规划

营业组作为一个营业单位就必须考虑经营问题。通过合理地制订小组计划并组织实施，才能使营业组稳健地发展壮大。否则，目的不清，目标不明，没有计划盲目地从事各项工作，其结果只能是被动运作，最终导致团队逐步萎缩和消失。

2) 扩大组织——增员

增员是扩大组织的惟一途径，作为初级主管，这个组织的组员多数都得

由自己去发掘，帮助更多的人成功，继而获得组织的壮大。

3) 培养组员——训练

作为一个营业组的领头人，要对自己的组织负责，要对每一个组员的成功负责。要保证他们的成长，保证他们的收入，帮助他们做好生涯规划，随时调整他们的心态，使面临困境的组员摆脱困境，让他们逐渐地走上成功之路。

4) 业务发展——推销

虽然成为主管就走上了管理的道路，但组织规模很小，组员的产能也不是很理想。所以从个人收入上来考虑，主管必须继续发展业务；同时，一名主管具有丰富的市场经验，可以给组员更好的业务辅导，良好的业绩是形成管理权威的最佳路径。

2. 业务员与主管角色的区别

从业务员升为主管，在很多方面都有变化。具体可以从以下几个方面来比较业务员和主管之间的差异。

1) 最终目标

业务员：持续不断地推销人寿保单

主管：培养大量适合从事这项工作的专业寿险业务员

2) 工作内容

业务员：寻找客户、销售保单、售后服务

主管：规划、增员、训练、管理、推销

业务员的时间大部分用在销售上；中级主管一部分时间放在销售上，一部分放在管理上；高级主管则是全力放在经营管理上。

3) 主要收入来源

业务员：新单佣金、续保佣金、续保率奖

主管：新单佣金、续保佣金、续保率奖、管理津贴、增员奖

业务员的收入最不稳定，时高时低；中级主管的收入较稳定，但仅属中等；高级主管的收入则随团队的发展而无上限。

4) 发展空间

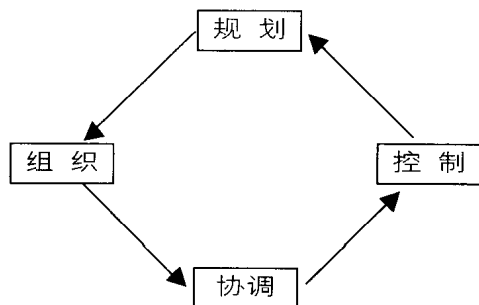
业务员：可以向管理路线发展，也可以做一名业务尖兵。

主管：主任助理、主任、组经理、分部经理、部经理

业务员的收入只要努力就可以达到，但长远来说只靠勤奋很难使收入有较大的突破；中级主管一方面可以通过业务来获取收入，另一方面可以通过团队来实现更高的突破；高级主管在经营团队初期付出较多的心血，但是逐渐培育一支稳定的队伍以后，发展前景将无可限量。

1.1.3 基本管理职能

管理的基本职能包括规划、组织、协调、控制。通过对外部和内部环境的分析,对未来的形势做出判断,确定团队的目标;通过对目标的分析和分解,对实施步骤和人员进行安排;组织目标的实现要依靠团队成员的努力,还需要管理者沟通信息、增进理解,统一思想和行动;计划在实施过程中,常常会偏离原来的轨道,管理者必须及时发现存在的问题,分析原因,采取有效的纠正措施。每一项管理工作都包含这四项职能,各职能之间交叉渗透,循环不息,把工作不断推向前进。



1. 规划

一个合格的管理者,应该有能力在事情尚未起步之前,预先看见完成之后的工作全貌。对于从事管理工作的人而言,计划是成功的基石。发展一个营业组是一项复杂的工作,它包括招募、训练、晋升、业绩等诸多方面,要把这些事情管理好,就得借助于详尽的短期与长期的计划。确立有效的目标是规划工作的重要环节,必须遵循下列原则:

1) 目标必须合乎实际,而且力所能及——目标必须是可实现的,而又具有适当的难度,足以成为一项挑战。很多主管认为,其实高目标比低目标更容易达成。目标的挑战性越低,它的激励价值就越低。目标若是偏低,我们往往认为它没有挑战性,这样的目标无法引起下属的工作热情。

2) 将你的目标写下来——明确的计划导致明确的成果,模糊的计划往往导致一事无成。将目标写下来可以使它们成为醒目的备忘录,随时提醒你需要完成的事项,有助你克服拖延的习惯。

3) 确定完成目标的期限——对于何时达成目标,应该订立明确的日期。期限可以使人更加自动自发的去完成目标,激发工作积极性和热情。

4) 让业务员参与订立关系他们权益的目标——不为众人所接受的目标毫无价值可言,营业组的目标也包括组员个人目标,大家对目标的认可,才能激发整体行动的动力。

2. 组织

一旦决定营业组的目标之后,下一个步骤就是确定达成这些目标所需要的特定人力、物力以及方法与程序。在每一项管理工作中,都要做大量的组织工作,组织工作的优劣在很大程度上决定目标是否能够实现,组织是其他一切管理活动的保证和依托。假定要达到一个年度增员的目标,在组织工作中必须考虑到:

需要什么行动——本年度招募十名业务员。

为什么要实行这项行动——为了拥有足够的人选,以便从中挑选能够弥补团队中脱落的人员。

怎样实行这项行动——要求你营业组中表现杰出的六位业务员每人招募三人。

何时开始实行这项行动——从当月开始实施,三个月以内必须达到留存五人的目标。

3. 协调

规划和组织工作做好了,也不一定能保证组织目标的实现。因为组织目标的实现要依靠全体成员的努力。由于团队成员各自的目标、需求、爱好、性格、素质、价值观等方面存在很大差异,在相互合作中必然会产生各种矛盾和冲突,因此需要管理者进行协调。在组织工作完成后,要让组员自愿并热情地为实现组织的目标而努力奋斗。所以,管理者需要运用激励、沟通等管理方式,创造一种良好的工作氛围,使组织的目标得以实现。

● 案例讨论 I

邵克俭现象的启示

不少营销主管认为,管理是一件不难的事情,一要有魄力,二要有制度,只要依靠这两点,不愁发展不起一支团队来。邵克俭正是从这两点入手组建并发展起一支队伍,业绩和人员都得到迅速扩张。但邵克俭并不是一个安于现状的主管,他一直认为部门还存在较大的上升空间。实践是检验真理的惟一标准,在实际操作中,邵克俭发现依靠他“起家”的两条秘诀,只能使部门不进不退,已不能再拓展规模和实力,这时邵克俭才体会到管理不仅仅是魄力+制度,而是一项系统工程。

问题讨论:

1. 从邵克俭的角度,你认为除了上述两点,团队管理还需要哪些因素?
2. 你认为管理是一项系统工程的含义是什么?

4. 控制

一个规划是否得以实现，还要决定于对工作执行情况的定期核查。起初，组员对于完成特定目标往往抱着满腔的热诚，然而，随着时间的推移，热诚可能日渐冷却。如果定期实行评估，可以及早发现各种问题，进行必要的调整，而且对于日后订立计划也有一定的借鉴作用。没有控制就没有管理，有的管理者以为有了良好的组织和协调，目标和计划自然就会实现，实际上无论什么人都需要监督和控制，管理中可能有不信任的控制，但决不能存在没有控制的信任。

1.2 如何成为一名优秀的营销主管

1.2.1 优秀主管必须具备的观念

对任何主管而言，充分了解人性，又能鼓舞和掌握手下，远比具有其他知识及技巧重要。这些属于领导才能，是主管的命脉。若想做一名成功的管理者，就要对其团队的成功负起责任，必须为每个成员的成功负起责任。通常我们所有人最大的兴趣，不外乎事业、工作和生活，从这三者中获取不同的成就感。成就感是个人衡量成功的尺码，对寿险业务员而言，成功代表建立自己的寿险事业，为自身和家人争取高质量的生活水平，并从每天的工作中获取荣誉感和为社会服务的满足感。主管的责任就是要让其营业单位的成员都获得这种成就感和满足感。营业单位的成功或失败，是主管的直接责任，而营业单位的绩效，有赖于团队成员的整体表现。个人成功可为整个营业单位增添色彩，而个人的失败更可使营业单位发展不利，甚至为最终的失败埋下伏笔。所以，要想成长成为一名优秀的营销主管，必须在以下这些方面积极培养自己。

1. 保持正确、积极的思想观念

作为一名主管，与每一位同仁建立良好人际关系是管理能力的最好体现，也是一切激励、辅导与培养所赖以依存的基础。主管自身的思想观念要正确而积极，应该具有一种坚定不移的信念，如果这种信念是正义的、正面的、高尚的，那么就具有了坚不可摧的力量。主管如果能够将保险事业升华为一种撒播人间情爱与幸福的理念，并将此理念根植于自己的灵魂深处，那么他们就会以此指导自己的行动，并善于向组员灌输这种观念，并将升华为一种信仰。如果达到这种境界，业务员也会同主管一样对寿险事业充满向

往,满怀信心,面对困难能坦然相对并予以克服。身为主管,要清楚地认识到职业竞争的必然性,不怨天尤人,而是驾驭自身的竞争意识,审时度势,激流勇进,以正面积极的心态当好业务员的舵手,帮助业务员摆脱消极的阴影。

同时作为主管应积极倡导并牢固树立“不要问公司能为你做什么,要问你能为公司做什么”这样一种奉献精神,并在实际工作中言行一致,忠于职守,任劳任怨,吃苦耐劳,埋头苦干,始终把公司的利益置于个人的利益之上,真正在实际行动中做到不言败,不服输,无私奉献,永争第一;作为一名主管,对寿险行销事业的发展必须具有超前意识,时刻坚信寿险行销是职业,更是事业,应该在顺境中求成长,在逆境中求突破,不断拼搏,提升自我,超越自我,永不满足,从胜利走向胜利,从成功走向成功,不断地去攀登生命中的一个又一个巅峰。

2. 树立有原则的敬业形象

如果说客户是业务员的上帝,那么业务员就是主管的上帝。但是在业务员面前,主管应树立守信用,言出必行的形象,把好原则关。有的主管认为业务员像自己的子女一样,迟到了为他打卡,接受他各种不来参加晨会的借口,虽然主管用心良苦,但是一味地迁就却只能给人没有原则的感觉,久而久之就失去了主管的威信。所以要让团队严谨而又充满朝气,主管应做好以下几点:

1) 准时:让同仁知道你的时间表,除非碰上真正的紧急状况,否则不要让其他任何事情干扰时间安排,要遵守上、下班时间、预约谈话时间,准时完成工作计划等等,如果长期坚持下去,逐渐会形成一个原则性强、井井有条的团队。

2) 严格:作为一名主管,不论是为入处世还是工作都应谨慎从事。待人开诚布公,谈吐大方得体,令人感觉实在、通情达理而又易于亲近,这才带来主管和组员彼此的信任。对于那些品性不端,散播消极言论的人员,主管要态度坚决,决不手软。人才是公司发展之本,所以对每一位主管而言,在保证部门人员数量的同时也要保证部门整体素质。在增员的过程中,把握环节,优秀的增员人选,要把握好增员关,进行严格的筛选,取其精华,去其糟粕,为业务员做一个表率,进而使部门真正成为一个战斗、团结、奋进的集体。

3) 学习:寿险事业具有很强的专业性,作为主管,本身要精通业务,对于部门及业务员想要达到什么目标,怎样达到这个目标才能了然于心,对业务员的工作才能做出正确的指导;所以,主管应在紧张工作之余,抓紧一切时间学习,前辈的管理经验始终是为我们节省时间的一项利器。它们能使主管掌握新的观念,了解新的动态,能在竞争中保持强烈的上进心,并把这种精神传递给业务员。

4) 遵纪守法:主管在工作中,必须严格按照我国的《保险法》、《保险代理人管理条例》和《金融机构管理条例》的规定要求自己的部属依法经营

寿险事业；寿险行销的职业道德就是诚实守信，忠诚服务，职业道德是每一位寿险行销人员素质的体现。主管有义务忠于寿险事业，忠于我们的公司，忠于我们的客户。

业务员如何看待主管

受欢迎的方面：

- 1) 与主管建立友谊；
- 2) 主管教导新的推销方法和技巧；
- 3) 培训课程内容精辟；
- 4) 归属感和合作关系；
- 5) 主管经常肯定我们的工作；
- 6) 主管帮助我们解决个人问题；
- 7) 给予我们具体可行的建议；
- 8) 自身业务发展好。

不受欢迎的方面：

- 1) 团队流动率高；
- 2) 主管很少做培训；
- 3) 对老业务员极少辅导；
- 4) 主管不关心其他问题，只关心业绩；
- 5) 主管很少花时间处理业务员问题；
- 6) 自身业务不好。

3. 配合公司方针政策

每一个公司都会有全盘的营销方向，有自身独特的企业文化。成为营销主管就要贯彻公司的方针政策，遵循公司的文件、制度、营销方向。营销主管应去消化、理解，并且掌握业务员想法，用业务员容易接受的方式来宣扬公司政策，落实公司制度，把公司各项活动贯彻下去。防止因各种借口脱离公司的大方向，自成一体。主管应与业务员经常保持沟通，了解公司制度、活动的落实情况，同时还要收集业务员的意见反馈给公司，使公司能获得准确的信息，以便使全盘计划更加合理和有效。

4. 重视团队表现、群策群力

成为主管后，培养团队成员将是最重要的责任，应逐渐将时间精力放在人员培养与管理上。但是有的主管不能从思想上根本地转变，会认为做业务员收入较多，个人业绩如果突出，公司各级会给予很多荣誉，因而他的工作