



策划 李元旭 李元旭 著
保险营销人员管理学丛书

李元旭 著

增员 大未来

增员新理念——不增员即死亡
人员的甄选——增员识人16诀
面谈的方法——拿三个月赌赌看
强有力的增员话术
增员检讨——为什么增不到员

经济管理出版社

保险营销人员管理学丛书

增员大未来

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:全志云

图书在版编目(CIP)数据

增员大未来/李元旭著. —北京:经济管理出版社,
2000. 12

(保险营销人员管理学丛书)

ISBN - 7 - 80162 - 059 - 3

I. 增... II. 李... III. 企业 - 劳动力资源 -
资源管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 56424 号

保险营销人员管理学丛书

增员大未来

李元旭 著

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条胡同6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: 中共中央党校印刷厂印刷

880 × 1230 毫米

8 75 印张 111 千字

2001 年 1 月第 1 版, 2001 年 1 月北京第 1 次印刷

定价: 50.00 元

ISBN 7 - 80162 - 059 - 3/F · 56

定价: 16.00 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



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。所以本丛书不只适用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

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 年起，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



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也存在较大的差距，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

目 录

第一章 增员新理念..... (1)

1. 不增员即死亡 (3)
2. 增员就是播种未来 (5)
3. 增员的理由 (6)
4. 增员遵循大数法则 (8)
5. 增员与推销就像一艘船的两支桨 (9)
6. 增员是智慧和经验的传承 (11)
7. 失败得够多才 有资格成功 (12)
8. 大胆淘汰不合适的业务员 (14)
9. “烂苹果”效应 (16)
10. 成功吸引成功 (17)
11. 请神容易送神难 (18)
12. 增员要靠拉力和推力同时作用 (19)
13. 增员增全家 (20)
14. 增员活动八忌 (21)

第二章 增员的来源及方法 (25)

1. 个人接触增员 (25)
2. 通过影响力中心增员 (27)
3. 利用业务主管的个人声望增员 (29)



4. 循序渐进, 水到渠成	(30)
5. 以随缘方式增员	(33)
6. 人才市场增员与保险职业介绍讲座	(34)
7. 广告增员	(35)
8. 通过陌生访问增员	(37)
9. 组织增员法	(38)
10. 目标市场增员法	(39)
11. 守株待兔增员法	(41)
12. 增员要找有推销性向的人	(42)
13. 哪些人对保险行销有兴趣	(44)
14. 经济不景气时的增员	(46)
15. 职场魅力增员法	(48)
16. 利用晋升机会增员	(50)
17. 利用著名讲师演讲增员	(52)
18. 郊游增员	(54)
19. 成功增员六要诀	(55)
第三章 人员的甄选	(58)
1. 选择增员对象的过程	(59)
2. 增员选才的六个标准	(61)
3. 主管选择业务员的三大法则	(64)
4. 增员识人十六诀	(65)
5. 甄选人才考虑的三要素	(70)
6. 增员女性业务员的优缺点	(71)
第四章 增员面谈的方法	(73)
1. 为何要进行增员面谈	(74)
2. 增员面谈的基本常识	(78)



3. 增员面谈的流程	(91)
4. 增员面谈成功七要诀	(92)
5. 增员面谈的内容	(97)
6. 增员面谈的要诀	(99)
7. 增员面谈中的反对问题及处理方法	(105)
8. 增员面谈中的几个注意点	(130)
9. 增员面谈后的追踪	(135)
●拿三个月时间“赌赌”看	(138)
第五章 强有力的增员话术	(144)
1. 最有前途的终身职业	(145)
2. 无本创业 白手起家	(149)
3. 一技之长胜过良田万顷	(151)
4. 努力三五年, 风光三十年	(153)
5. 一份耕耘, 多份收获	(155)
6. 自由规划	(157)
7. 除非你要改变, 否则没有人可以改变你	(159)
8. 寿险行销是一份什么样的事业?	(161)
第六章 常用的增员故事	(185)
故事之一: 懦夫求吻	(186)
故事之二: 樵夫拾物	(187)
故事之三: 祈祷中彩	(189)
故事之四: 凯撒大帝率领舰队远征英伦	(191)
故事之五: 红杉的秘密	(192)
故事之六: 青蛙试验	(194)
故事之七: 兔与狗	(195)



表格之七：增员面谈报告表·····	(246)
表格之八：有效的增员名单·····	(247)
表格之九：推销员潜力测试 25 题 ·····	(248)
表格之十：业务主管对新进业务员之评述 ·····	(250)
表格之十一：周增员记录表·····	(251)
表格之十二：新进业务员性向态度分析表 ·····	(251)
附录一：国外行销人员应征者应具备的 基本资格·····	(253)
附录二：优秀寿险行销业务员应具备的条件 ·····	(254)
附录三：心理减压方法十二招·····	(255)
附录四：推销员是否受欢迎的秘诀·····	(256)
附录五：培养积极心态的方法·····	(258)

第一章 增员新理念

所谓增员就是不断地找出符合基本条件的人，吸引他们来参与选才的过程。增员和销售保单是保险事业的两大任务，二者相辅相成，就好像一艘船的两只桨，缺一不可。对一个业务员来说，提升业绩是第一要务；而对于一个业务主管来说，增员应是其最主要的任务，并且随着其职级的升高，增员在其整个工作中所占的分量越来越重。

增员的意义可以从图 1—1 中清楚地反映出来。

【增援】协力发展。增进那些能够协助我们发展事业的人。不论一个人的地位是高是低，经济条件如何，事业发展正值巅峰，抑或恰在低谷，是白领还是蓝领，是从大学刚毕业的天之骄子，还是中学毕业而踏入社会的打工一族……总之，只要他“是人不是鬼”，他就有可能对我们的事业起到推动作用，成为我们的“增援者”。也许他们会由于种种原因而无法成为我们团队中的一员，但却可以为我们介绍客户，成为我们的保险顾问。

【增缘】人际关系。常言道：多一个朋友多一条路。做寿险就是做人际关系的生意，人缘是财缘的基



础。

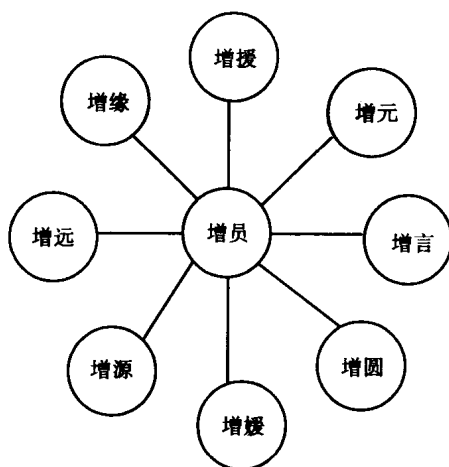


图 1—1 寿险增员八宝图

【增远】组织拓展。寿险事业是一个长久的事业，一个业务员的业绩可能在一个短时间之内创造出令人瞩目的奇迹。但要长久保持这个纪录并创新的恐怕没人能做到。单打独斗虽可逞能于一时，但毕竟不是长久之计。增员是寿险事业永续经营的基石，寿险事业的发展是团队力量的结晶。日本的“经营之神”松下幸之助曾经说过：“企业发展的过程就是组织发展的过程”。

【增源】业绩来源。增员的最终目的是增加业绩，只有源源不断地增员，才能保证源源不断的业绩增长。



【增媛】性别平衡。保险公司是一个很特殊的行业，它非常注重职场气氛。因此，人们说保险公司有三多：掌声多，笑声多，故事多。这是对保险公司职场气氛的真实写照。同时保险公司的户外活动也较多，比如海外旅游，客户联谊会，陌生拜访等，行业特点决定了人员构成中性别最好保持一定的比例。常言道：“男女搭配，干活不累”。一个业务主管发现其团队性别失调时，应及时采取补救措施。当然，也会有主管在其增员中增到了自己终生伴侣的“媛”！

【增圆】圆满人生。一个人从事寿险行销事业后，人际关系会扩展开来，业务员广结善缘，做起事来便事事顺，左右逢源，人生变得圆满和谐。

【增言】集思广益。我们在增员过程中通过沟通，可以了解社会的脉搏、市场的脉搏和人们对寿险事业的看法，对寿险公司和寿险代理人的看法。这都有助于我们集思广益，改进我们的工作。

【增元】人民币元。有效的、持续不断的增员无疑会给我们业务主管带来源源不断的个人收入。

1

不增员即死亡

任何事物总是一分为二的。寿险事业既是一个充满生机的行业，又是一个充满挑战的行业。由于寿险



商品本身的特殊性，再加上我国寿险业所采取的是寿险代理人制度的体制，我国寿险事业还处于发展的起步阶段，与发达国家相比，人们的寿险意识不强，对寿险的功能认识不够，对寿险代理人存在种种误解，在短时间内要让所有的人接受寿险这种特殊商品尚有一定困难。这就要求我们广大营销人员不断提高自身素质，发挥坚韧不拔、锲而不舍的顽强开拓精神，用我们的真诚和微笑把保障送到千家万户。

寿险行业有一句行话：“铁打的营盘流水的兵”。此话生动地说出了寿险营销工作充满挑战，是一个高流失率的行业。跟人谈起寿险，总能听到诸如：我以前做过寿险，我的邻居××在做寿险，我认识好几个做寿险的……。寿险事业必须持续不断地增员以补充流失，始终使公司充满生机与活力。

据粗略的统计，新增寿险营销人员首年的流失率高达70%，第二年又流失35%，第三年、第四年又分别在前年的基础上流失24%和20%。寿险从业人员流失的原因是多方面的，总的说来分两部分：

A. 不可控制的：如疾病、死亡、移民等，这部分占的比例很小。

B. 可控制的：这部分主要是由于寿险推销工作中遇到的困难使某些业务员难以适应，经过一段时间的努力仍然业绩平平而流失，因（同）业务人员之间工作不愉快而离开公司，经不起客户的冷嘲热讽而脱落等原因造成的。

增员就像来自远方的河流，源源不断、充满活力，不增员就如一潭死水，等到平静得不能引人注目