



属员辅导

SHUYUAN FUDAO

中国人寿保险股份有限公司教材编写委员会 编

初级销售主管培训适用



属员辅导

SHUYUAN FUDAO

中国人寿保险股份有限公司教材编写委员会 编



中国金融出版社

责任编辑：贾 真 肖丽敏

责任校对：刘 明

责任印制：毛春明

图书在版编目 (CIP) 数据

属员辅导 (Shuyuan Fudao) / 中国人寿保险股份有限公司教材编写委员会编. —北京: 中国金融出版社, 2010. 12

(寿险教育训练系列教材)

ISBN 978 - 7 - 5049 - 5700 - 9

I. ①属… II. ①中… III. ①人寿保险—保险业务—中国—教材
IV. ①F842. 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 202477 号

出版
发行 **中国金融出版社**

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网 上 书 店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京汇林印务有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 9.5

字数 136 千

版次 2010 年 12 月第 1 版

印次 2010 年 12 月第 1 次印刷

定价 20.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 5700 - 9/F. 5260

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

总 序

伴随着新中国六十年伟大征程和经济社会发展的巨大变化，我国保险业取得了举世瞩目的成就，行业面貌和服务经济社会的能力发生了深刻变化，保险业为我国经济发展和社会进步提供了强有力的保险保障，已经成为我国社会保障体系的重要组成部分，是服务民生、保障民生、促进社会管理和公共服务创新的重要方式，为我国经济发展和社会进步发挥了重要的、不可替代的作用。

中国人寿作为国内最大的寿险公司，在保险业务快速增长的同时，综合实力也得到显著提升，为国家经济发展和社会稳定作出了积极贡献。我们确立了中国人寿特色寿险发展道路这一发展战略，提出了建设国际一流寿险公司的奋斗目标。我们深知，在新的历史条件下，面临的发展任务将会更加繁重，需要驾驭的局势更加复杂，队伍建设方面也面临更高的要求，加强教育培训、进一步提升销售伙伴的素质和能力已经成为我们必须重视的一个突出问题。

教育培训历来是队伍建设的重要途径，是队伍建设的决定性因素，教育培训强则企业竞争能力强。中国人寿要扩大自己在市场上的影响力、号召力，形成别人无法仿效、无法复制、无法抗衡、无法超越的核心竞争力，就必须紧跟时代发展的新变化，适应市场竞争的新格局，不断解放思想、更新观念，牢固树立科学的人才观，大力加强教育培训工作，全力建设一流的队伍，为打造国际一流寿险公司提供坚强有力的人才保证和智力支持。

教育培训工作是一项复杂的系统工程。完整的教育培训体系涉及制

度、课程和教材、讲师队伍和组织实施四个关键环节，其中，课程和教材是教育培训内容的载体，是教育培训实施的重要依据。没有规范的课程设计和统一的教材体系，教育培训制度就无法执行，教育培训工作的长效化就无法实现。建立一套具有自身特色的，能满足不同类别人员需要的，体现科学性、针对性和实用性的教材体系，是摆在公司教育培训工作方面的重要任务。鉴于此，公司自 2009 年初正式启动了销售类系列制式化教材的编写工作。

销售类系列制式化教材的问世，凝聚了众多编写人员的智慧结晶，是公司教育培训工作取得的一项阶段性成果。尽管还存在着各种不足，但我相信这在公司教材建设方面是一个良好的开端，并将会在推进公司教育培训工作的过程中发挥重要的作用。

衷心希望各级销售人员认真学习、勇于实践、有效提升专业知识和技能，迅速成长为客户信任的保险专家和理财专家，在中国人寿这个广阔舞台上大显身手，用智慧和才华，奏响公司跨越式发展的时代强音，为中国保险业又好又快发展再立新功。



二〇〇九年十二月

前言

随着我国经济的高速增长，寿险行业的发展也日新月异。在逐步市场化的今天，寿险团队中属员的管理完全靠关系、情感来维系的现状已越来越受到新的挑战：属员希望在主管身上学到知识，在知识和经验上获得进步；不同个性属员都希望在团队中展现出自己的个性，获得主管的认可……面对这些挑战，寿险营销主管们只有掌握多种属员辅导的方法，明晰不同类型属员的特征，充分挖掘销售人员的潜力，才能在市场化的今天做大做强自己的团队。针对这样的需求，我们编写了《属员辅导》这本书，旨在为提升销售主管的辅导技能提供帮助。

本书侧重于对属员辅导多种基本方法的介绍，重点分析了不同类型属员的特征，提供与之相匹配的辅导手段，并在书中提供并深入剖析了实现中十个属员辅导的成功案例，以求帮助销售主管解决实际中遇到的难题。同时，在体例和形式上有所创新，对各章节的重要知识点以“关键术语”的形式予以提炼，设立“知识要求”、“技能要求”、“知识回顾”等模块，并以真实案例的形式作为“学以致用”；紧密围绕寿险团队中的实际需要，以辅导活动为导向，以操作技能提升为核心，帮助学员尽快把握教材重点，使教材形式更加符合职业培训的需要。

本书共分五章。第一章为属员辅导基础；第二章为常用属员辅导方法，共介绍了七种常用方法；第三章为属员分类及辅导，按照“产

能”、“意愿”、“性格”三种方式将属员分成多种不同类型，并结合第二章的方法加以辅导；第四章为成功属员辅导案例分析，详细分析真实案例中各种辅导方法在个性化属员身上的使用；最后为结语，主要为写给主管的话。

本书由中国人寿保险股份有限公司教育培训部负责统筹定稿，北京市分公司负责编写，安晶负责第一章的撰写，冯丽、林春霞、刘涛负责第二章的撰写，王建英、李超负责第三章的撰写，张福玲、陈超负责第四章的撰写，张甜负责结语的撰写。梅岩、刘涛和陈超负责全书框架结构的拟定和审核。

由于时间仓促，编者水平有限，本书难免存在疏漏和不足，恳请各方专家和读者不吝批评指正。

编者

二〇一〇年十一月

目 录

第一章 属员辅导基础	001
第一节 属员辅导概述.....	003
第二节 属员辅导的基本原则.....	003
第三节 属员辅导常见误区.....	011
第二章 常用属员辅导方法	019
第一节 陪访辅导法.....	021
第二节 跟随见习辅导法.....	033
第三节 专家门诊辅导法.....	037
第四节 面谈辅导法.....	044
第五节 角色扮演辅导法.....	050
第六节 指标分析辅导法.....	056
第七节 其他辅导方法.....	062
第三章 属员分类及辅导	075
第一节 属员分类之一——产能.....	077
第二节 属员分类之二——意愿.....	085
第三节 属员分类之三——性格.....	089
第四章 成功属员辅导案例分析	103
案例一 属员集体辅导.....	104
案例二 拨云见日 超越梦想.....	106

案例三 知人 识人 育人.....	109
案例四 促进中绩效属员的稳定发展.....	111
案例五 无敌最是抱成团.....	114
案例六 前方打仗 后方支援.....	117
案例七 改变维持状态 寻求长远发展.....	120
案例八 婆婆不支持 主管做家访.....	123
案例九 对客户经理的辅导.....	125
案例十 对银行人员的辅导.....	129
结语 写给主管的话.....	135
参考文献.....	144

第一章 属员辅导基础



☐ 属员辅导概述

☐ 属员辅导的基本原则

☐ 属员辅导常见误区

4 关键术语

属员辅导 属员辅导基本原则 属员辅导常见误区

5 知识要求

- ◆ 了解属员辅导的基本概念
- ◆ 理解属员辅导的基本原则及不同特征属员辅导方法的异同
- ◆ 理解属员辅导常见误区

6 技能要求

- ◆ 判断属员辅导过程中的常见误区
- ◆ 区分不同属员特征所配合的辅导方法

做一个好主管，做一个受属员爱戴的主管，做一个能够带领团队完成任务的主管，这一定是您选择做主管时的初衷和愿望。

小杨是新晋升的组经理，今年30岁，目前有五个直管人员，其中有两个是年龄已超过40岁的大姐鲁姐和陈姐，还有两位有三年工作经验的小李和小周，一位是刚毕业的大学生小马。两位大姐做事很勤奋，小李的工作能力很强，小周争强好胜，小马依赖性较强。

面对这样一个团队，小杨很困惑：我怎样让这些人都服我管呢？我怎样让他们都能赚到钱呢？他们到底想要什么？如果业绩不好完不成任务怎么办？我怎样让他们都能顺利按照自己的愿望晋升呢？

他去请教经理老张，老张拿出一本书说：我给你一个六字真言吧，那就是：做好属员辅导。这本书里对属员辅导进行了详细的描述，你先看一看，有问题咱们再探讨，先从认识属员学起吧。

“做好属员辅导”？真就那么灵吗？

那就让我们和小杨一起打开《属员辅导》这本书，帮他去寻找想要的答案吧。

第一节 属员辅导概述

人才资源是生产要素中最活跃、最具能动性的因素，作为保险公司，建设一支规模宏大、结构合理、素质较高的人才队伍，充分发挥各类人才的积极性、主动性和创造性，完善人力资源管理体制已经成为管理的重点。根据我国保险公司人力资源管理的实际，最迫切需要采取的措施是建立高素质的销售员工队伍。承担这一艰巨任务的自然是直接面向基层的主管们，他们工作的好坏直接影响到整个保险公司员工队伍的稳定与发展。

作为基层主管，首先要用先进的企业文化凝聚员工。保险公司作为服务性企业，要确立以人为本的企业文化，实行“人性化”管理，把尊重人才、尊重人的各种潜能的发挥置于管理的首位。通过实施文化管理，确立企业共同遵循的价值观和行为方式，大力弘扬企业精神，引导销售人员为实现统一、明确的目标而做到同心同德、步调一致。想要真正成为一名出类拔萃的主管，必须在工作、生活各个方面具备过硬的素质。从某种意义上说，主管必须成为所有营销人员的楷模。这不仅是指通常所理解的“德”，而且也是指同样重要的“智”。主管的基本素质决定了属员的基本素质，正所谓“愚将手下无强兵，强将手下无弱兵”。主管是团队组织的领头人物，他的领导艺术和管理水平的高低直接影响到所辖团队的整体状况。主管就是做人的工作，人的因素是团队成功的关键。通过做工作可以增强销售人员的信心，可以把团队的目标深入带到团队中每位销售人员心中，集合每个人的力量，将之引向整个团队最终的目标。

第二节 属员辅导的基本原则

营销团队就像是一艘驶向海洋的船，主管犹如船长。如何让每位舵手皆能齐心协力为目标努力？主管的工作忙碌繁杂，除了做好计划、组织、协调、控制等工作外，还同时扮演了其他如人际、资讯、决策等各

种角色。其中，辅导更是重中之重。

主管应当是一个为人师表的人，要顾全大局，求同存异，热诚待人，乐于助人，时时处处关心、体贴和爱护每一个属员。对待属员要一视同仁，做事和处理问题要正确明快、冷静周详、条理明晰，不可敷衍塞责、草率从事；还必须有经营成本观念，追求效益最大化。“打铁还需本身硬”要求属员做到的首先要自己做到，要身先士卒，以身作则，不可以只会说不会做，徒有虚表、虚张声势。主管自身的举止言谈、待人待物、工作风范、外在形象等一言一行都在属员的视线中，都在影响着属员，因此，要有意识地用潜移默化的力量去鼓舞人、感染人、激励人、引导人。作为营销主管要谦虚自醒，不断学习和自我完善，不但要向书本和榜样学习，更要向自己的属员们学习，因为每个人都有值得学习的闪光点，同时要不断回顾总结，用心去做好团队中的每一件事，凡事用心才能做得更好。

事实证明，只有主管关心属员，属员才会关心团队。寿险营销团队离不开感情维系，团队的经营、管理更要靠感情来依靠，因此作为一名营销主管，一定要与全体属员打成一片，与自己的属员同甘共苦、荣辱与共，与全体属员知心、贴心，做属员们的知心人和贴心朋友，做一个属员喜欢的好主管。

所以，作为主管，辅导属员的第一个原则就是要了解自己的兵。主管如同部队里的班长，既要带兵打仗又要进行辅导和训练，因此，必须了解自己的兵。人是有区别的，“十个手指不一般齐”，属员也一样，其性别年龄、脾气秉性、水平能力各有不同，所以，要想辅导好自己团队的属员，就要充分了解他们，做到因人而异，有的放矢。

团队中的属员按进入公司时间可分为新人、资深销售人员和介于新老之间的销售人员。

新人：一般指进入公司时间一年以内，特别是六个月以内的销售人员。他们是团队中的新生力量，对这部分属员主要是心理素质和条款上的辅导，要尽快提高他们的展业技能，进而提高这部分属员的留存率。新人的层级分化比较明显，要善于观察和抓住时机，促使更多的新人进

入到优秀的层面上来。

资深销售人员：一般指进入公司三年以上的销售人员。这部分属员已相当稳定了，对行业有高度的认同感，很理性，业绩稳定，但往往展业锐气有些迟钝。要考虑如何激发起他们新的工作热情，使其宝刀不老，再创佳绩。

介于新老之间的销售人员：一般指进入公司一年至三年的销售人员。这部分属员相对比较稳定了，展业技能日趋成熟，能够独立展业，也有了一定的客户基础，对他们主要是进行营销专业化的辅导，还要注意培养其良好的工作习惯。

按属员类型划分，大致可分为以下几种：

勤奋型：不用督促，自觉行动，拜访量大，但往往不得法，要帮助他对自已的展业过程多做总结和分析，从中找出规律性的东西，避免无效劳动，造成客户资源和时间上的浪费。

进取型：总是积极进取，很有上进心，要在各个关键点把好关，避免因小小的失误而使其失去晋升或者获奖的机会，造成情绪上的波动。

能力型：展业能力强，社会关系广，但往往以自我为中心。对这部分属员要注意引导，讲究辅导的艺术性。

争胜型：争强好胜，富有挑战精神，公司有什么激励方案，一般他都会积极参与，力争拿头奖，但往往业绩上下波动很大。要注意保护他们的积极性，持续展业热情。

独立型：不用主管操心，独立思考，独立处理问题，但有时固执己见，犯了错误却往往不知自己错在哪儿。主管要随时给予有益的提醒和指点。

持重型：为人处事十分稳重，容易博得客户信任，但往往羞于做促成动作，签单周期长。须提醒其加大拜访量，弥补签单周期长的弱点，并注意客户群的正确选择。

平稳型：大多为三年以上的资深销售人员，不前不后，但绝不会出现维持危机，不会大起大落，主管比较放心，但竞争意识不够强烈。

依赖型：个人能力较弱，基本依靠别人帮助才能做下每一笔业务，主管会很累。对这类属员要有耐心，多鼓励、多演练。

话多型：能够独立展业，也不怕见大客户，但话多有失，往往错失

签单良机，成功率较低。要经常提醒和纠正，同时还应多在促成环节进行指导。

懒惰型：大多有能力，有较好的客户群，但比较懒惰，不督促不动弹，须勤鞭策。

辅导属员的第二个原则就是要尊重属员。

资讯链接

“尊重”的故事

宋代大文豪苏东坡平生喜欢访僧问禅，有一次脱掉官服，换上便衣到某座寺庙中去游玩拜会。

这座庙的方丈看到来人貌不出众，穿戴寻常，坐在自己的位子上没有动，只是懒洋洋地抬手让小和尚给他看座，算是打了个招呼：“坐，茶。”

苏东坡看到方丈如此慢待自己，有些不高兴，便想戏弄一下这个以衣冠取人的僧人，于是吩咐站在一边的小和尚：“取善簿来。”意思是要布施一些香火钱。

善簿取来以后，苏东坡当着方丈的面，提笔写道：香火钱 100 两。方丈在旁边伸着脖子看到，心中一喜，热情地站了起来：“请坐。”又吩咐小和尚：“上茶。”

苏东坡一笑，又在善簿上落款：东坡居士苏轼。那方丈一看吓了一跳，他没想到眼前这个看似寻常的人居然是闻名天下的大学士苏轼，急忙向他深施一礼，满脸堆笑地说：“请上坐。”又急忙吩咐：“快快，上好茶。”

两人落座以后，方丈素闻苏东坡诗词书画冠绝天下，千金难求，于是借这个千载难逢的机会请他为庙里题字。苏东坡爽快地答应了，信笔在备好的纸上写下了一联：

坐，请坐，请上坐；

茶，上茶，上好茶。

方丈看了非常尴尬，为自己刚才以貌取人后悔不已，并裱上这副对联提醒自己——尊重他人，他人方能尊重自己。

尊重是一种修养、一种品格，一种对人不卑不亢、不俯不仰的平等相待，是对他人人格与价值的充分肯定。任何人不可能尽善尽美、完美无缺，我们没有理由以高山仰止的目光去审视别人，也没有资格用不屑一顾的神情去嘲笑他人。假如别人某些方面不如自己，我们不要用傲慢和不敬的话去伤害别人的自尊；假如自己某些方面不如别人，我们也不必以自卑或嫉妒去代替应有的尊重。一个真心懂得尊重别人的人，一定能赢得别人的尊重。

尊重属员，这表明自己对他人成功的敬佩、赞美。每次属员外出后带着胜利的喜悦回到职场，或者打来电话，主管都应给予充分的肯定，“你太棒了，我就知道你一定行”；若属员今天签单失败了、增员失败了，主管也应同样给予尊重、认可，“没有关系，虽然没成功，但是也获得了一个客户资源”、“没有关系，你已经很优秀了，我当时还没有你这样的成绩”、“没有关系，其实你并没有损失什么，反而你得到的却是经验，下次一定会更好”，无论属员在工作中成功或者失败，在主管的眼神中、言语中没有虚伪、狂妄、苛刻、嘲讽，这会让自己的属员更好地发挥自己的长处，更融合团队，更加树立主管的形象，也会让团队更加充满凝聚力。

那么怎样才能赢得属员的尊重呢？

让属员把团队的荣誉看得高于一切，这是每位主管所追求的理想境界。要想做到这一点其实也不难，除了主管平时对属员的培养教育以外，更主要的是主管要时刻为属员着想，把属员的利益放在工作的首位。主管为属员着想，属员才能为团队着想，主管为属员想得多，属员就会为团队想得多。

榜样的力量是无穷的，这句话很对。当主管向属员提出某种工作要求的时候，是否想过，属员们往往要看主管是怎么做的。所以，不用多讲，主管先做出样子来，属员自然没得说。“跟我学着做”应当是每位主管的工作风范。

只有无比热爱自己工作的人，才能不计得失、富有献身精神而无怨无悔；才能使工作富有创造性，不断创造出优异的成绩。热爱营销事

资讯链接

我们还差多少拿第一

王主任的那个组每次业务竞赛都是全公司第一，6月又是一个业务竞赛月，不幸的是组里的业务高手之一李先生在做业务的途中意外摔伤，腿部严重骨折住进了医院。李先生人在医院心系团队，不时打电话问王主任：“我们还差多少拿第一？”王主任让他安心养伤，不要牵挂，可是李先生总是放心不下，快到月底时李先生更是心急如焚，一天问三遍，无奈，王主任只好告诉他再有3000元保费肯定拿第一！第二天一早，李先生拄着双拐，拖着一条打满石膏的腿出现在公司服务广场……

王主任平时很少要求属员，每当希望组员怎样做的时候，总是自己先做出示范，他经常爱说的一句话就是：“跟我学着做！”于是，全体属员一呼百应。

一日，公司经理很晚才下班，他发现王主任所在的部室里还亮着灯，就径直走了过去，问：“怎么还不回家？”王主任笑笑说：“这就是我的家呀！……”原来，王主任正在那里忙着布置职场。其实，他从来都是在部室里没人的时候，晚上一个人布置职场，好让组员第二天来到自己的部室便会有一种新鲜感，起到一种潜移默化的激励作用。

在总公司举办的业务精英峰会上，王主任所在的组包括王主任在内有6人被评为业务精英，王主任有幸和自己的5位属员一起去总公司参加峰会并进行业务分享。当王主任站到讲台上开始分享的时候，5位组员不约而同地跑上讲台，将自己手中的鲜花献给了他们可敬可爱的主管，此刻，台下掌声雷动，台上王主任眼含激动的泪花，笑得那么灿烂……

业，身心投入，全心奉献，让生命书写人生辉煌的诗篇。

真正的尊重和爱戴以及感恩是无拘无束的，而具有高尚的品格、良好的素质、身先士卒的风范、用心去关怀自己属员的主管才能真正赢得属员发自内心的尊重和爱戴。

作为主管，工作中我们要以身作则，注意自己的一言一行，身先士卒，真正起到榜样和示范的作用。因为属员会把主管当成是模仿对象和