

**PICC** 中国人保财险培训教材

ZONGHETUANDUIXIAOSHOUPEIXUN XILIE JIAOCHENG  
综 合 团 队 销 售 培 训 系 列 教 程

# 销售团队 组训培训教程

◎ 本书编写组 编著

XIAOSHOUTUANDUI  
ZUXUN PEIXUNJIAOCHENG

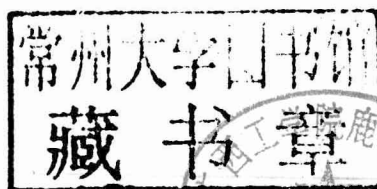
 首都经济贸易大学出版社

综合团队销售培训系列教程

第2版(717)目录附录

# 销售团队组训培训教程

本书编写组 编著



图书馆藏书

482530

广西工学院鹿山学院图书馆



d482530



首都经济贸易大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

销售团队组训培训教程/本书编写组编著. —北京:首都经济贸易大学出版社,2010.3  
(综合团队销售培训系列教程)

ISBN 978 - 7 - 5638 - 1050 - 5

I. 销… II. 本… III. 财产保险—销售—培训—教材 IV. F840.65

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 013856 号

销售团队组训培训教程

本书编写组 编著

---

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmcb.com>

E-mail [publish@cueb.edu.cn](mailto:publish@cueb.edu.cn)

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 河北三河长城印刷有限公司

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16

字 数 204 千字

印 张 8.5

版 次 2010 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 5638 - 1050 - 5/F · 594

全套定价 75.00 元(全套 5 册)

---

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

## 序

中国人民财产保险股份有限公司教材编审委员会确立培训教材新体系,组织有关部门推进教材编写工作并陆续出版,对于推动广大干部、员工加强学习,提高理论素养、知识水平、业务本领和工作能力具有重要意义。

改革开放以来,中国保险业在学习借鉴国际经验的基础上获得了长足的发展,成为国民经济中增长最快的行业之一。保险业与经济社会发展的联系日益紧密,保险企业经营管理的复杂程度日益加深,保险从业人员加强学习的任务日益繁重。公司历来高度重视对干部、员工的教育培训,坚持把教育培训工作作为保证公司持续健康发展的一项基础性工作和员工队伍建设的一项重要内容,进行了积极的探索和实践。为适应行业市场化和国际化趋势,推动公司改革与发展,我们要不断研究新形势,学习新知识,掌握新本领,不仅要重视学习,而且要善于学习。我们一定要认真总结教育培训工作的经验,不断提高教育培训工作的水平。

经过几代人保人的不懈奋斗,2008年,公司保费收入突破1 000亿元,在全球可比非寿险公司中排名第10位,昂首迈入国际大公司的行列。根据人保财险股份有限公司新时期的发展战略要求和公司现有的发展基础,我们从更高起点、更高层次、更高水平上谋划公司的未来,提出公司新时期的奋斗目标,即经过5~10年的努力,保费规模进入全球可比非寿险公司前5名,股本回报率位居国际同业前列,始终保持在中国非寿险市场的引领地位。为实现这一宏伟蓝图,公司必须牢牢把握人力资源这个根本,着力打造一流的管理、技术和销售人才队伍,建设一支政治素质高、具有大局意识和协作精神、精通保险经营管理、具有较强科学决策能力的管理人才队伍,一支理论基础扎实、业务技能精湛、具有较强技术创新能力的专业技术人才队伍,一支熟悉产品和客户需求、适应市场竞争需要、具有较强市场拓展能力的销售人才队伍,并不断提高整个团队的学习能力、创新能力、管理能力和执行能力。教育培训是人才培养的重要途径和方法,要联系实际创新路,加强培训求实效,着力完善基础体系建设,持续推动创新升级,有效满足新时期人才队伍建设的需要。

新形势下的教育培训工作必须以深入学习实践科学发展观为统领,把学习和传播马克思主义中国化的最新成果作为核心内容,着力引导广大干部、员工准确把握中国保险业理论发展成果的科学内涵和精神实质,并用以武装头脑、指导实践、推动工作;必须以“专家治司、技能制胜”为指针,按照现代保险企业员工知识化、专业化的发展方向,适

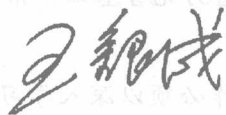
应非寿险企业业务领域广、专业分工细、人才类型多、培养周期长的特点,建设具有人保财险特色的教育培训体系;必须以创建学习型组织为抓手,倡导全员学习、终身学习和团队学习的理念,建立内生知识与经验的制度和机制,形成共享的知识信息平台,将学习型组织的理念、方法和工具引入教育培训体系,不断提高知识运用水平和解决实际问题的能力;必须以“建设三支队伍,提升四项能力”为重点,进一步夯实工作基础,创新培训机制,加大培训力度,提升培训效能,切实推动人力资源素质和公司竞争优势的有效提升。

加强培训教材建设,尽快建立规范的培训体系,是增强教育培训工作实效的重要途径。这套新体系教材既保持了员工培训统编教材的特色,又联系行业发展和公司实际,与时俱进、推陈出新,从体系和内容方面进行必要的调整,突出了基础性、实用性和创新性的特点,具体表现在三个方面:一是紧紧围绕实现公司新时期奋斗目标对人才队伍建设的新要求,以成熟的专业理论为主干,以完整的业务流程为主线,合理吸收前沿的理论创新成果和先进的实践经验做法,着力提高广大干部、员工推动公司改革发展的本领;二是紧紧围绕广大干部、员工履行岗位职责的需要,充实完善岗位必备知识,注重强化岗位技能,着力引导广大干部、员工成为胜任本职工作的行家里手;三是努力按照系统、全面、科学的教材体系建设原则,丰富培训内容,完善知识结构,融理论、精神、知识、方法、工具于一体,着力提高广大干部员工的综合素质和职业素养。

公司各级领导干部要做学习的表率。管理学大师彼得·德鲁克提出管理者的五大任务是目标、组织、考评、激励和培训。完成好其中的每一项任务都需要勤于学习并且善于学习。领导干部要带头学习新体系教材,加强理论武装,自觉进行实践,不断提高自身素质;广大员工要按照公司全员培训纲要的要求,通过自学、参加培训和考试等多种形式,加强新体系教材的学习,更新理念、丰富知识、提升技能,更加自觉地投身到公司新时期发展的宏伟事业当中,实现个人与公司价值的共同成长。我相信,每位员工都能成为这套教材的受益者,希望教材编写工作越做越好。

中国人民财产保险股份有限公司党委书记、总裁

教材编审委员会主任委员



2009年7月

# 前

# 言

# Foreword

公司改制上市以来,随着市场经营主体的迅速增加和竞争形势的日趋激烈,加强销售能力建设逐步成为公司实现可持续发展的战略基础,起到了越来越突出的龙头作用。王银成总裁指出:“销售能力建设关乎公司的可持续发展、销售能力建设关乎公司的健康发展、销售能力建设关乎公司核心竞争力。”因此,不断壮大和发展销售队伍,提升素质和技能,拓展销售渠道,实施多元化和专业化相结合的、全方位的、积极的销售渠道经营战略,是公司现阶段以及今后较长一段时间的基础任务。为切实提升销售队伍技能和管理水平,有效促进销售能力的全面提升,公司以创建学习型组织为重要抓手,通过制定科学完善的团队化经营管理制度,建立积极进取的销售团队营销文化,全力打造具有较强凝聚力、战斗力和市场核心竞争力的学习型销售团队,继续维持和提升公司在非寿险市场的领先地位,努力实现公司5~10年的中长期发展战略目标。

在公司宏观发展目标和经营战略的指引下,为加强销售队伍建设,全面提升公司销售能力,在公司领导的高度重视下,总公司教育培训部组织系统骨干力量,针对销售人员大力开发了此套适用于综合团队销售培训的系列教材。通过系统上下的共同努力,销售培训标准课程和系列教材于人保财险史上首个“培训年”全部完成,并在系统内全面推广应用。

销售培训标准课程和系列教材是针对销售人员开发的,以加强销售团队建设和提升销售人员素质和能力为目标的标准培训课程和教材体系。该体系按照销售人员职业发展以及业务技能的实际需求,分为销售人员基础培训、销售人员中级培训、销售人员高级培训、团队经理培训、组训培训五大序列。经系统62名销售培训师、相关业务人员历时半年的辛苦努力,公司于2009年4月开发完成了《销售培训标准课程体系》,制作了包括70门课程的PPT课件、讲师手册以及57门主干课程的视频(三分屏)示范光盘,并下发系统推广使用。在此基础上,原班人马再次开发编写了《综合团队销售培训系列教程》,该套教材包括:《销售人员基础培训教程》、《销售人员中级培训教程》、《销售人员高级培训教程》、《销售团队经理培训教程》和《销售团队组训培训教程》五个序列的五本文字教材,涵盖了销售人员从入司到成长为销售经理或主管的职业发展过程中,所需要掌握的较为全面的保险业务及相关知识、理论和技能。可以说,在目前的销售团队中,每一位团队成员都可根据自身工作实际需求,从五本教材中选取所需课程,按照书架式学习方式,自行组合学习,掌握业务、管理知识和技巧,并在不断学习、反思和实践过程中取得骄人的业绩。

本套《综合团队销售培训系列教程》由公司王乐枢副总裁担任主审,教育培训部熊向清总经理担任主编,教育培训部销售培训处郭景阳处长担任总撰。教材编写工作由销售培训

处组织实施,王卫权、曾小波(时任广东省分公司副总经理)、李燕、孙艳琨、张鸿远分别担任了销售人员初级、中级、高级、组训和销售经理五本教材的编写组长;赵彦景、钟万鑫、廖迪聪、苗建刚、汤继强参与了全套教材的统稿工作。编写人员以制作标准课程体系的销售培训师和业务骨干为主。本套教材在编写过程中得到了北京、河北、山西、内蒙古、大连、吉林、黑龙江、江苏、浙江、安徽、福建、江西、山东、湖南、四川、云南、甘肃、宁夏、新疆分公司的大力协助;其中山西、福建、广东三家分公司还承办了标准课程和教材体系示范培训班;此外总公司渠道管理部、车辆保险部、财产保险部、意外健康保险部等相关部门也对本教材提出了宝贵的意见,在此一并表示感谢。

本教材为《销售团队组训培训教程》,适用于公司内部培养的初级组训或有一定组训工作经验的同业引进人员。组训是销售人员培训和训练的组织者,是协助团队经理进行团队建设的管理者,是目前公司销售培训体系中销售人员基础课程、中级课程的组织者和讲授者。因此,组训人员培训的效果,直接影响基层销售培训的整体效果。本教材通过组训职责定位——组训形象建立——组训技能提升——组训综合素质提升等一系列的内容,使参训人员能够达到全面提升职业素养,切实推动团队建设和管理工作的目标。组训职责与定位的学习,是组训培训的纲领性课程,不仅明确了组训职责和定位,而且对组训其他课程内容进行了简短介绍。组训专业形象建立是树立组训从业信心,深挖组训职业使命,激发组训提升意愿的课程,是对组训职责与定位的进一步深化,起到承上启下的作用。销售团队职场建设、会议管理、增员面谈、辅导方法、晨夕会经营、团队沟通与激励、专题制作、演讲实务等课程是结合组训日常工作,按照针对性、实用性、可操作性的原则组织开发的,旨在对组训的实战技能、管理技能及个人综合技能起到相应的提升作用。此外,我们还设计了公文写作、组训行事历的编写与管理等课程、开发了“成功组训的一天”作为范例,旨在锻炼组训的公文写作能力,为组训日常管理工作提供模式样板,以备组训开展工作时借鉴。

《销售团队组训培训教程》编写组成员包括吉林分公司孙艳琨、李红玲、张金滨,新疆分公司苗建刚,河北分公司张亚玲,云南分公司王岩,四川分公司王宁、张秀成,宁夏分公司侯尚勇,湖北分公司汤继强,山东分公司王伟,江西分公司李璐等老师,在此表示真诚的感谢。

需要特别说明的是,本教材中涉及的各项保险责任、除外责任等事项具有时效性,使用中请以届时内容为准。由于时间仓促,水平有限,书中难免存在一些疏漏和差错之处,敬请各位读者批评指正。

中国人民财产保险股份有限公司

教育培训部总经理

熊向清

2009年12月

## 目

## 录

## CONTENTS

|                    |      |
|--------------------|------|
| 第一章 组训概述           | (1)  |
| 第一节 组训的定义          | (1)  |
| 第二节 组训的职能          | (2)  |
| 第三节 组训的角色定位        | (5)  |
| 第四节 组训的成长          | (7)  |
| 第二章 组训专业形象的建立      | (10) |
| 第一节 专业形象的定义        | (10) |
| 第二节 组训应具备的专业形象     | (10) |
| 第三章 销售团队职场建设       | (20) |
| 第一节 销售团队职场建设基本知识   | (20) |
| 第二节 销售团队的职场建设      | (21) |
| 第四章 会议管理           | (23) |
| 第一节 会议经营管理的意义      | (23) |
| 第二节 主要会议的操作流程和注意事项 | (24) |
| 第五章 晨夕会经营          | (32) |
| 第一节 晨夕会经营的意义       | (32) |
| 第二节 晨会经营           | (32) |
| 第三节 夕会经营           | (36) |
| 第四节 晨夕会经营注意事项      | (37) |
| 第五节 特色晨会运作         | (38) |
| 第六章 销售策划方案的制作与实施   | (41) |
| 第一节 销售策划概述         | (41) |
| 第二节 销售策划方案的制作要领与方法 | (43) |
| 第三节 销售策划方案的实施      | (47) |

|                               |       |
|-------------------------------|-------|
| <b>第七章 增员面谈</b> .....         | (50)  |
| 第一节 增员及其面谈的定义 .....           | (50)  |
| 第二节 增员面谈的流程 .....             | (51)  |
| 第三节 增员面谈的要点 .....             | (54)  |
| <b>第八章 辅导方法与技巧</b> .....      | (56)  |
| 第一节 组训辅导概述 .....              | (56)  |
| 第二节 专业辅导流程 .....              | (59)  |
| 第三节 辅导的方法 .....               | (61)  |
| 第四节 辅导的技巧 .....               | (64)  |
| <b>第九章 团队沟通与激励</b> .....      | (68)  |
| 第一节 团队沟通与激励 .....             | (68)  |
| 第二节 如何进行团队沟通与激励 .....         | (72)  |
| 第三节 团队沟通与激励问题解析 .....         | (74)  |
| <b>第十章 演讲实务</b> .....         | (78)  |
| 第一节 演讲的定义 .....               | (78)  |
| 第二节 演讲之口语艺术 .....             | (79)  |
| 第三节 演讲之表演艺术 .....             | (84)  |
| 第四节 即兴演讲 .....                | (86)  |
| 第五节 演讲控场法 .....               | (87)  |
| <b>第十一章 专题制作</b> .....        | (90)  |
| 第一节 专题的概述 .....               | (90)  |
| 第二节 专题制作的内容 .....             | (90)  |
| 第三节 专题制作的方法 .....             | (92)  |
| 第四节 专题制作的时机和演绎方式 .....        | (95)  |
| <b>第十二章 公文写作入门</b> .....      | (100) |
| 第一节 公文概述 .....                | (100) |
| 第二节 常用公文写作 .....              | (102) |
| 第三节 常用文书写作 .....              | (109) |
| 第四节 公文写作的基本要求 .....           | (113) |
| 第五节 公文写作中的常见问题 .....          | (113) |
| <b>第十三章 组训行事历的编写与管理</b> ..... | (117) |
| 第一节 行事历的简介 .....              | (117) |
| 第二节 行事历的编写 .....              | (118) |
| 第三节 行事历的检查 .....              | (121) |

|                    |       |
|--------------------|-------|
| 附录.....            | (122) |
| 范例 1:成功组训的一天 ..... | (122) |
| 范例 2:思维导图 .....    | (124) |
| 范例 3:专题准备表 .....   | (125) |
| 参考文献.....          | (126) |

## 第一章

# 组训概述

### 【提要与目标】

简单地说,组训就是“组织与训练”,是基层销售团队的重要组成部分。通过本章的学习,学习者能够对组训有更加清晰地认识,并对组训的职责与定位有明确的理解和掌握。

## 第一节 组训的定义

组训,原意是“组织”与“训练”。《现代汉语词典》中,“组织”一词为“安排分散的人或事物使具有一定的系统性或整体性”。“训练”一词为“有计划有步骤地使具有某种特长或技能”。在本书中,组训是指专为销售团队业务发展提供组织管理、专题培训、辅导训练的专业人员。

“组训”作为组织训练的专业人员最早产生于日本,用于军事。20世纪60年代初,在台湾地区的国泰人寿、新光人寿、国华人寿等寿险公司的早期发展过程中,公司发现单位辅导、训练和教育常常得不到有效地落实。为了提升单位绩效,稳定行销队伍,保持良好品质,部分公司学习日本的经验,尝试在营业区或营业部设置组训的岗位,使组训这一专业在寿险公司得以发扬光大。20世纪90年代中期,“组训”制度引入中国内地。随后,中国平安、中国人寿、太平洋寿险、泰康人寿、新华人寿等寿险公司亦逐步建立了组训机制并配备了专业组训队伍。

实践证明,组训制度对保险公司的绩效提升、业务发展、队伍稳定发挥了重要的作用。随着保险公司销售人员规模的不断扩大,财险特有的展业方式致使销售团队经理无法结合每个营销员的个性作针对性的训练与新人的辅导、陪访工作。销售团队在达到一定的保费规模与队伍规模的同时,就会产生诸如业务质量差,队伍不稳定、销售人员士气低迷、销售人员的理念、技巧、素质提升不快,甚至滞后的现象。适时的培养团队组训,对销售团队起着至关重要的作用。

### 一、组训是销售团队的灵魂

公司的发展,依靠每一个人的力量,依靠集体的力量,组训是公司与一线销售人员之间的桥梁和纽带,是团队经理的助手和参谋。组训要想在经理前面,做在经理前面,站在经理后面。通过科学的指标分析,发现销售团队存在的问题,形成解决问题的方案,并追踪工作结果。

## 二、组训是专业提升的保证

财险销售的专业性、保费计算的复杂程度导致目前基层公司部分销售人员销售技能低下,展业方法比较单一。组训人员作为一线销售培训的组织和训练者,承担了销售培训的大量职能,使得公司在加强管理者培训的同时,协助销售团队经理做好增员辅导、新人培训、晨会经营、销售企划和业务推动等。

## 三、组训是后备人才的积蓄

建立组训制度,就是要通过这种有系统地组织活动,把销售团队的理念、目标、措施、活动,落实到每一位销售人员,使销售团队凝结成一个坚强的战斗集体。这样能够培养出一批认同公司文化、熟练掌握公司产品知识、能够有效的组织和实施训练、能够和公司共同成长的后备人才队伍。

## 第二节 组训的职能

保险公司的组训既是管理者又是执行者,有丰富的展业经验和团队管理能力。组训要参与销售团队计划的拟订、督导,追踪工作绩效并指导销售团队建立正确的团队文化,参与销售培训课程的规划、执行、日常授课和评估。组训是销售团队经理管理的辅助者,是销售团队成员业绩的推动者,是销售团队士气的重要激励者。

### 一、培训与辅导

通过组织训练,提高队伍思想素质与专业素质,提高队伍专业化服务水平与业绩产能,是组训职能实现的重要表现。销售培训有很多层次与类型,层次上包括销售人员基础培训、销售人员中级培训、销售人员高级培训、销售团队经理培训与组训培训等。类型包括:新员工岗前培训、团队拓展训练等。在这些不同层次和类型的培训中,组训扮演着极其重要的角色和发挥着非常重要的作用。

#### (一)培训应遵循的原则

组训作为培训的组织者,应遵循以下原则:

1. 结合实际。销售培训要坚持针对性和实用性,以销售团队的实际需要为出发点,与保险业务的特点紧密结合,与培训对象的年龄、知识结构紧密结合。
2. 全员培训。有计划有步骤地对销售团队的各级各类人员进行培训,提高全员素质。
3. 因材施教。针对每个人员的实际级别、个人发展需求等因素开展销售培训,培训方式和方法也应切合个人的性格特点和学习能力。

#### (二)辅导的关键要素

组训作为一名辅导者,应具备一定的素质与能力。包括:

1. 政治思想素质。其包括:  
一是树立正确的人生观、价值观。辅导者应具备积极向上的人生观、价值观,要认同公司的文化与价值观。因为辅导者是被辅导者学习的榜样,辅导者的人生观、价值观会潜移默化地影响到被辅导者。

二是爱司敬业。辅导者只有爱司敬业,把辅导当做自己热爱的事业去做,才会真心诚意

帮助和指导销售人员,做好辅导工作。

三是具有爱心、耐心、责任心。销售人员往往是在销售技能不足、心态需要调整等情形下最需要辅导,此时,辅导者要具有良好的爱心、耐心 and 责任心,既要理解销售人员的处境,又要能容忍销售人员的错误和缺陷,这样才能取得销售人员的信任,赢得公司领导、团队的肯定和赞扬,体现自己的价值。

2. 学习创新能力。面对保险业日新月异的变化,面对销售人员更深层次的需求,辅导者应加强学习,努力创新,才能更好地满足销售人员的实际需求。

一是要热爱学习,要始终保持一种学习的热情,不断自我充电,不断提高自身综合素质。

二是要勇于实践,辅导者要将学到的理论知识转变为技能,转变为生产力,就需要辅导者不断的实践,运用和总结,才能提高辅导的水平。

三是要善于反思,辅导者只有在日常工作中不断思考和总结,才能逐渐完善辅导工作,不断提高辅导质量和效率。

四是要敢于创新,辅导者就像团队里的师傅、教练、老师,只有通过不断的创新才能更好地进行辅导。

3. 业务工作能力。辅导者只有具有丰富的业务知识、专业的销售技能,并熟悉公司管理制度、了解市场行情和客户需求、明白销售人员的实际需求,才能有效地对销售人员进行辅导。

## 二、沟通与激励

首先,销售团队的主体是人,组训的日常工作离不开沟通,组训作为辅导者辅导销售人员的过程更是一个不断沟通的过程,这要求组训必须具备较强的沟通能力。组训必须是平等沟通的积极倡导者,必须首先主动地去找销售人员进行沟通,久而久之才能形成平等沟通的氛围。许多组训都有这样的体会,在大多情况下,销售人员在外展业遇到一些烦恼或感到自己待遇不公愤愤不平时,都会找组训谈话。这时组训需要认真地聆听,当销售人员倾诉完时,心情就会平静许多,甚至不需要组训做出什么决定来解决此事。这就是倾听的一大好处,善于倾听还能让别人感觉我们很谦虚,也会让我们了解更多的情况。把团队气氛协调到最好,实现大家共同进步。

其次,由于组训要对销售人员的素质、能力、工作状态、工作效果、工作期望等进行分析、判断和评估,这需要组训必须具备较强的分析力和判断力。

最后,由于销售人员的素质参差不齐,遇到的问题大相径庭,其心态也各不相同,这需要组训要具备一定的心理分析能力,并针对销售人员的不同需求进行沟通与激励。

拿破仑说过,给士兵加几个法郎的薪水,他不会好好打仗,可是如果指挥官与士兵间能有情绪的激励,他会为此战死在沙场上!

激励是最好的辅导,组训要学会激励销售人员的意志、激发销售人员的展业热情和销售意愿,才能使沟通辅导达到预期的效果。

## 三、策划与推广

组训应根据销售团队不同阶段的计划指标、人员队伍情况,协助销售团队经理有效的组织、策划各种会议,并负责制定不同的销售推动方案。

销售会议包括:晨(夕)会、年度、季度、月度经营分析会、周例会、业务推动会、总结表彰

会、客户联谊会等。此时组训的角色既是策划者、组织者,也是执行者。组训要从团队实际出发,设计符合本团队的方案,并分阶段,按步骤的执行,保证业务推动及方案的实施。

四、执行与评估

没有规矩不成方圆,一个健康的团队要依靠一整套完善的制度来进行保障。这制度包括团队管理办法、日常行为准则、团队管理流程等。制度的制定进一步明确了标准,便于广大销售人员为了共同的利益和目标而共同遵守。作为一个辅助管理者,组训要严格执行规章制度。而制度应顺应团队的发展而变化,为管理服务。

各项真实有效的数据是管理的依据,组训人员通过定期的数据反馈,数据分析,总结发现销售团队的现状和存在的问题,作为销售团队决策的向导与依据。既能因人而异进行管理,也能根据数字提前做出预警。因此,绩效评估必不可少。评估的形式多种多样,可以光荣榜的形式出现在团队职场中,也可以表格的形式出现在团队会议报告中,还可以目标冲刺的形式出现在晨会中。无论何种形式,评估的主要目的都是促进团队业务的整体发展。

五、化解与协调

团队冲突的产生,主要有两个方面的原因:一是团队成员的个体差异;二是团队成员关系的不和谐,思想的不统一。

团队冲突的处理,可以参照表 1-1 冲突处理表来进行。首先稳定冲突双方的情绪,请冲突双方用理性的角度,在冲突处理表中填写客观事实。双方有什么问题和冲突?有哪些期望和需要?对此需要如果不能达成,又会产生哪些恐惧?双方最关心的焦点是什么?如何处理这个焦点问题?双方要从己方、对方、共同点三方面填写。冲突处理表的使用,能使冲突更加理性化、明细化。

表 1-1 冲突处理表

| 内容 \ 对象      | 己方 | 对方 | 共同点 |
|--------------|----|----|-----|
| 有什么冲突        |    |    |     |
| 需要(利益、期望等)   |    |    |     |
| 恐惧与意愿(焦虑、关心) |    |    |     |
| 如何处理         |    |    |     |

团队冲突的处理,一般包括以下步骤:

(一)澄清

明确双方之间的冲突是什么?是不是良性的冲突?良性的冲突是建立在冲突双方真诚相待的基础上,亮明自己的观点,这样的冲突对团队的正常发展是有利的。反之,如果冲突源自于猜疑、嫉妒或利益分配不均、工作职责不明,则需要组训人员当机立断,按照团队已有的制度和团队管理的原则进行调节。

(二)目标

共同目标是什么?例如共同参与的事情、共同的利益等。

(三)可供选择的方案

可供选择的方案是什么?可以用头脑风暴式、专家式、权威式等,多准备几个方案备选。

#### (四)排除障碍

冲突双方存在哪些障碍?如果障碍排除了,情形将会怎样?

#### (五)选择

什么样的解决办法符合双方的需求?遇到冲突会有几种反应:退避法、顺应法、妥协法、竞争法、统合法、交易法等等。

#### (六)认同

解决办法是什么?双方要达成一致。

### 第三节 组训的角色定位

业务员看组训,则是专业技术教练、行业的专家、业务人员的知心朋友。团队主管看组训,则是团队士气的激励者、行销策划的点子王以及经营发展的参谋长。公司领导看组训,则是公司政策的宣导人、操作执行的好帮手以及组织训练的好教官。那么组训的角色到底是什么?应具备哪些专业素质?

#### 一、组训在团队中的角色

组训是销售队伍的训练师、指导人、辅导者;是销售经营的策划者、激励者、推动者;是公司文化和理念的宣导者、传播者和实践者。

##### (一)实践者

组训工作中需要按领导意图实践一系列的相关工作,既然定位为实践者,首先应具备一流的领悟力,只有准确领悟上级的工作意图,才能为工作实践提供第一手资料,才能协调处理相关的工作。其次应拥有较强的沟通协调能力,销售工作讲究的是全盘的配合,单凭组训的力量是无法把工作做好的,因此如何按上级意图协调各个部门的工作,也是相当重要的一个环节。最后是处理好具体事务的能力。很多人在处理好上级与平级的关系后,往往忽视最简单的工作执行,只有把每件事情做到最细,才能精确无误地执行上级的安排,达到最好的效果。

作为一名组训,应对业务人员进行职业训练和辅导。对销售团队的新成员进行岗前培训,灌输有关保险和展业的基本专业知识;对于资深销售人员要提供更多具有参考、提示作用的业务建议,在帮助、辅导他们的同时取得他们对组训人员的信任、支持和认同;组训人员还要经常与团队主管进行交流,借以了解团队成员的情况与反应,并共同研究经营计划和工作情况。

组训应根据公司的设计来执行训练课程。彻底了解每个培训方案、准则和作业,运用目标管理选择培训的流程,运用成人学习的原则,掌握如何就学员的需求和现状调整培训课程,要在培训实施过程中,根据需要做有效的角色扮演训练,根据实际绩效来评估培训效果。

##### (二)激励者

销售人员在展业过程中,由于主观或客观的原因,有时会产生一些怨气,如果组训能够及时体察,坦诚地与销售员进行沟通,就能将矛盾消灭在萌芽之中。同时,与销售人员进行面对面的辅导,还能激发销售员的创造性,培养销售员的归属感。

员工之间必然有竞争存在,人与人之间的相处也会有摩擦。一位明智的组训,必须能够察言观色,注意同事间情绪的起伏变化。小事情我们可以难得糊涂,但若因此影响到工作的

气氛和效率时,身为组训就必须适时站出来了。

事实上,如何让每一位员工都能在工作中得到充分的满足,尚没有一套标准,似乎也不太可能标准化。但是防微杜渐、尽力而为却是每一位组训责无旁贷的。通常,在工作时,组训与销售人员的职级分明,工作之外,应抛开职位身份,与销售人员打成一片,关心他们,体谅他们。如此一来,管理才更加顺畅,团队成员间的矛盾也更好协调与解决。

### (三)训练者

组训不同于一般的培训讲师。讲课是每个组训必须具备的基本技能,但不是全部。除讲课外,组训应是一名优秀的培训组织者、训练策划者及训练大师。

训练是改变人的思想、行为、习惯的一个过程,是为提高人们实际工作能力而实施有组织有计划的介入行为。良好的训练是业绩的保证。

财险的销售与其他行业销售不同,它是一种非现场管理。当业务员在外面展业遇到问题时,主管是无法给予及时帮助的。所以财险的销售管理也不同于其他的销售管理,需要在销售活动开始之前,充分地预见销售中可能会遇到的问题,制定出解决的办法,并灌输给销售人员,让他熟练掌握,形成一种习惯,学会怎样在与客户沟通过程中掌握并引导谈话的方向,清楚如何把握促成的时机,并勇于做不断的促成动作,以满足高绩效产出的要求。

组训,正是这一习惯的训练者和养成者。例如:在晨、夕会中改变以往华而不实的会议内容,代之以绩优者经验分享、不间断的实战演练。前一天展业过程中遇到什么问题,现场提出解决方法,再加上一遍遍的模拟演练,把所有可能遇到的问题一一解决,熟练掌握。这样可以大大提高销售人员拜访的效率,激励销售人员的士气,让他们有勇气去拜访客户,从而提高活动量,进而提升活动的效率。

### (四)创新者

美国著名的社会学家、人类预言家艾文·托夫勒说:“21 世纪的文盲不是没有听说读写能力的人,是不愿意放弃旧的观念学习新知识的人。”组训是开团队风气先河的人,因循守旧只能将团队带上僵化教条的不归路。只有不断挣脱束缚打破禁锢,打开心胸学习新知,才能不断进步完善自我,才能不断前进。作为组训,不仅在自己的教学实践中要不断创新和进取,还要善于调动员工的积极性、主动性和创造性,用创新的思维去影响员工,激发员工,培养员工创新精神。

### (五)宣导者

人们都说组训站在经理后,但要想在经理前。这就要求组训要有市场敏感度,看到事物可能发生的变化,及早制定相应策略以防措手不及。当今市场竞争环境瞬息万变,格局不断刷新,新的竞争主体雨后春笋般涌出,想要百战不殆,必须知己知彼,必须要有收集、整理、分析、传播有价值信息的能力。

组训作为宣导者应遵循的原则:

1. 准确性原则。该原则要求所搜集到的信息要真实、可靠。当然,这个原则是信息收集工作的最基本的要求。为达到这样的要求,信息收集者就必须对收集到的信息反复核实,不断检验,力求把误差减少到最低限度。

2. 全面性原则。该原则要求所搜集到的信息要广泛、全面、完整。只有广泛、全面地搜集信息,才能完整地反映管理活动和决策对象发展的全貌,为决策的科学性提供保障。当然,实际收集到的信息不可能做到绝对的全面完整,因此,如何在不完整、不完备的信息下做出科学的决策就是一个非常值得探讨的问题。

3. 时效性原则。信息的利用价值取决于该信息是否能及时地提供。信息只有及时、迅速地提供给它的使用者才能有效地发挥作用。特别是决策对信息的要求是“事前”的消息和情报,而不是“马后炮”。所以,只有信息是“事前”的,对决策才是有效的。

## 二、组训应具备的专业素质

明确了组训的职能与角色定位后,我们发现,组训应该是一位通才,保险是融多种知识为一体的行业。因此组训人员除了掌握保险从业人员应具备的知识及其应用外,还要具备以下几个方面的专业素质:

### (一)良好的组训形象

尼采曾经说过:“伟大的人是自己理想形象的扮演者。”人们从性格、能力、形象三个方面描述成功的领导者。作为团队的组训,其外表就是团队最好的说明书。保险是一个以人际关系为主体的职业,我们向人们传递的是公司的价值和信誉,因此我们的形象比企业的标语更有说服力。

### (二)圆满的处事能力

“世事洞明皆学问,人情练达即文章”,圆满的处事能力,能帮助组训更好地管理团队,处理问题,提升自我。

### (三)较强的指导能力

对于团队中问题,不仅要发现,更要及时解决,指导团队成员养成良好习惯,是组训的必备能力。

### (四)高超的解难能力

权利来自于任命,权威来自于尊重,答疑解惑,方显组训本色。组训应了解自己的长处,及时给予他人帮助。清楚自己的短处,整合资源热心帮助。

### (五)前瞻的好学能力

人无远虑,必有近忧。无论是对于自己,还是团队,都要有一个长远的规划,从前瞻的角度多学习新知。想做优秀的船长,就要比船员懂得更多,就要有明确的前进方向。都说学海无涯苦作舟,但又有几人能苦中作乐?想要勤勉地登上书山,最好是在山下时就规划好路径,找好同伴,设定阶段性目标和奖励,最后怀着愉快的心情登顶,体验山高人为峰的心情。

### (六)先进的管理能力

组训应更关注如何激发团队成员的创造力和工作热情,使团队成员与公司具有相同的价值观,并与团队成员之间分享决策的权力。团队精神、合作和学习,能促进团队和其成员的发展。

### (七)敏锐的观察能力

团队中的问题有些是显性的,有些是隐性的,想要找出问题的原因,需要敏锐的观察力。而观察力的根本是对团队成员的了解。

### (八)丰富的创造能力

每天面对同一个团队、同一个环境,同一个组训如何追求不同?如何保持激情和热情?这就需要与团队成员共同成长,共同参与,不断学习。

### (九)清楚的表达能力

语言是心灵的表达,但不要让语言禁锢了我们的思想。除了语言,还可以用态度、倾听、行动、表报等多种形式达到清楚表达的目的。