



寿险营销 管理理论与实践

SHOUXIAN YINGXIAO
GUANLI LILUN YU SHIJIAN

中国人寿保险股份有限公司教材编写委员会 编



寿险营销 管理理论与实践

SHOUXIAN YINGXIAO
GUANLI LILUN YU SHIJIAN

中国人寿保险股份有限公司教材编写委员会 编



责任编辑：贾 真 任黎鸿

责任校对：刘 明

责任印制：毛春明

图书在版编目 (CIP) 数据

寿险营销管理理论与实践 (Shouxian Yingxiao Guanli Lilun yu Shijian) / 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. 1

(寿险教育训练系列教材)

ISBN 978 - 7 - 5049 - 5317 - 9

I. 寿… II. 中… 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 (2009) 第 199096 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) 63272190, 66070804 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010) 63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010) 66070833, 82672183

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 17

字数 243 千

版次 2010 年 1 月第 1 版

印次 2010 年 1 月第 1 次印刷

定价 34.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 5317 - 9/F. 4877

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。

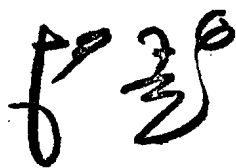
教育培训历来是队伍建设的重要途径，是队伍建设的决定性因素，教育培训强则企业竞争能力强。中国人寿要扩大自己在市场上的影响力、号召力，形成别人无法仿效、无法复制、无法抗衡、无法超越的核心竞争力，就必须紧跟时代发展的新变化，适应市场竞争的新格局，不断解放思想、更新观念，牢固树立科学的人才观，大力加强教育培训工作，全力建设一流的队伍，为打造国际一流寿险公司提供坚强有力的人才保证和智力支持。

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

每一个新上任的寿险营销主管，都会步入一个崭新的领域——团队管理。在晋升以前，我们的成功可以掌握在自己手中，但是成为主管以后，我们发现每一个目标都需要团队共同的努力才能实现。我们不再是单打独斗的武林高手，而是转身成为一个团队的统帅，成为统帅后工作职责发生了变化，工作时间的分配需要调整，伙伴需要辅导，管理水平需要提高……

如何迅速地融入主管角色；适应这种变化；如何在新的平台上取得更大的成功，创造新的辉煌。我们相信只有通过学习才能做到，通过学习可以对新的工作有全面的了解，同时迅速对自己的弱项进行及时的强化，掌握工作的方法，坚定对未来工作的信心。

为此，我们为营销主管编写了《寿险营销管理理论与实践》，本书共分为六章：第一章为寿险营销管理概述——引入管理，描述主管生涯；第二章为销售团队发展规划——阐述团队发展的计划及方法；第三章为销售队伍管理——解析招募的重要性及方法，对如何管理销售团队进行了分析；第四章为基本训练技巧——介绍让新人留存及成长的基本训练方式；第五章为激励——讲解激励的重要性，提供激励的方法；第六章为自我管理——讲述如何进行成长规划、管理时间及情绪。

对上述内容，除了引入详细的理论阐述之外，本书还配以了大量的资讯链接、案例研读、资料和图表等内容，还增加了“知识要求”、“技能要求”等模块，并提供相应的工具协助主管管理。希望通过理性的分析和感性的思考帮助伙伴熟悉未来的主管生涯，在新的领域尽快成

长，创造新的未来。

本书由中国人寿保险股份有限公司广东省分公司负责编写，郑伟负责全书框架及内容的统纂；郑伟负责第一章和第四章内容的编写，黄桂鑫负责第二章和第五章内容的编写，冯政华负责第三章内容的编写，王郝负责第六章内容的编写。

由于时间紧张，作者经验有限，书中难免存在疏漏之处，望读者批评指正，并在此预祝读者走向成功。

编 者
二〇〇九年十月

目 录

第一章 寿险营销管理概述	001
第一节 营销主管的角色定位.....	003
第二节 如何成为一名优秀的营销主管.....	014
第二章 销售团队发展规划	037
第一节 销售团队目标规划.....	039
第二节 计划的执行及评估.....	056
第三章 销售队伍管理	067
第一节 人员的招募与甄选.....	069
第二节 销售团队日常管理.....	094
第四章 基本训练技巧	111
第一节 训练的重要性.....	113
第二节 新人训练的内容.....	121
第三节 新人训练的技巧.....	144
第四节 陪访.....	163
第五节 辅导.....	175
第六节 追踪.....	184

第五章 激励	193
第一节 激励概述.....	195
第二节 激励的方法.....	210
第六章 自我管理	225
第一节 自我成长规划.....	227
第二节 时间管理.....	235
第三节 情绪管理.....	250
参考文献	262

第一章 寿险营销管理概述



□ 营销主管的角色定位

□ 如何成为一名优秀的
营销主管

关键术语

管理 职责 计划 控制 组织

知识要求

- ◆ 了解管理的概念
- ◆ 知道营销伙伴的角色定位
- ◆ 掌握营销主管的基本职能

技能要求

- ◆ 分析营销主管的价值所在
- ◆ 区分营销主管和营销伙伴的工作职责
- ◆ 学习如何成为一名优秀的营销主管

经过半年的努力，黄明终于成功晋升为一名初级主管。黄明认为主管和业务伙伴不一样，大小也算一个领导了，自己以后就不用再像以前一样，再也不用顶着烈日或者冒着寒风去开展业务，而且手下有一群业务伙伴归自己管，非常有成就感。

可是晋升之后黄明才发现这个领导不好当，自己不仅要继续开展业务，还要参加各种会议，要对自己的伙伴进行辅导，要陪他们拜访，想尽办法帮助他们。而且每个伙伴有不同的特点，有时要求松一点一些伙伴就会偷懒，要求严一点又会造成自己和伙伴之间的矛盾，管理实在是太难了。

面对这些问题，黄明产生了困惑，怀疑自己当初晋升为主管是不是一个好的选择。作为主管，什么是自己的价值所在，和以前相比自己真的有提高吗？

第一节 营销主管的角色定位

一、管理概述

管理是在一定的环境下，为了达到组织的目的，组织内的成员从事提高组织资源效率的行为。任何一项管理活动都由以下四个基本要素构成：

管理的主体，用于回答由谁来管的问题；

管理的客体，用于回答管什么的问题；

组织的目的，用于回答为什么管的问题；

组织环境和条件，用于回答什么情况下管的问题。

所以管理是在明确由谁来管的前提下，为了达到组织既定的目标，通过综合协调人力、资金、信息等各种资源，来达成组织既定目标的过程。

作为管理的主体，管理者肩负着非常重大的责任，负有很多管理职能。具体而言，管理者的基本职能包括计划、组织、协调和控制。

首先，组织的存在是为了实现某些目标，因此管理者需要确定组织期望达到的目标、把控目标实现的节奏，所以管理者的首要职能是通过制订计划，确定组织目标，保证整个目标实现过程有序开展。

其次，管理者还承担着设计组织结构的职责，我们把它称为组织职能。它包括决定组织要完成的任务是什么、由谁去完成这些任务、这些任务怎么分配、谁向谁报告等。

最后，每一个组织都是由人组成的，管理的任务是指导和协调组织中的人，这就是我们通常所说的领导职能。当管理者激励下属、指导他们的活动、选择最有效的沟通渠道来解决组织成员之间的冲突时，他就是在进行管理。

管理者要履行的最后一个职能是控制职能。当设定了目标之后，就开始制订计划，向各团队成员分配任务，对其进行培训和激励。为了保证事情按照既定的计划进行，管理必须把控整个团队的绩效，必须将团

队的实际表现与预先设定的目标进行比较。一旦出现任何显著的偏差，管理者都需要采取各种措施使组织的运行回到正确的轨道上来。这种把控、比较和纠正的活动就是控制职能的表现。

除了上述管理职能之外，管理也需与别人真诚合作，在帮助别人的同时，使组织也获得成功。要想成为一名优秀的管理者，经营一个成功的团队，以下几个方面至关重要。

（一）描绘未来

我们都知道“望梅止渴”的故事：一年夏天，曹操带领部队去讨伐张绣。天气非常炎热，很多士兵都被热晕了，士气非常低落，离水源又非常遥远。这时曹操走到部队的前头，大声说，“将士们，我知道前面有一大片梅林，那里的梅子又大又好吃，我们加快速度，过了这座山梅林就到了。”士兵们听到梅林后，想起梅子的酸甜，口好像也不那么干了，不由得精神大振，加快步伐，闯过了这一关。

一幅美丽的画卷展现在眼前时胜过千言万语，优秀的管理者要让每一个成员在心中都有一个美好的追求，例如要实现人生的自我突破、实现收入的增加、让家人过上更好的生活、从事一份有意义的工作等。同时，好的管理者常常会将下属的个人追求恰当地融入团队的目标中去，通过描绘未来，时刻鼓励和激发下属工作的积极性，在实现个人成长目标的过程中达到团队目标，取得双赢的效果。

（二）全面规划

常言道，“凡事预则立，不预则废。”这句话突出了规划的重要性。做任何事情，都需要一个规划指引我们前进的方向。如果某建筑公司希望在六个月内盖一栋十层的楼房，他们可能要用一个月打地基，然后以一个月一层的速度向上盖，而不能跳过地基直接去盖第十层。做事也同样如此。事情只能一步一步地做，目标只能一个一个地实现。做每件事都需要设置一个具体的目标、为这个目标进行全面的规划，踏踏实实，认认真真地工作，这样才能实现目标。

例如：对于个人而言，我们希望在半年内晋升为初级主管，就需要按照基本的要求，规划自己这半年要达到多少业绩，要达到这些业绩我

们需要见多少客户、成交多少件保单、需要招募多少伙伴、面谈多少位准招募人员等。要实现这些目标，我们需要有一个全盘的计划，有了全盘的计划才能让我们的工作有目标感，做到有的放矢。

对于一个团队而言也是如此。一个好的团队，要达到各种目标也必须要有一个全面的计划，让大家向着一个共同的奋斗目标去努力，心往一处想、力往一处使。作为一名管理者，团队的领袖，有责任引领着这个团队朝着正确的方向前进，所以需要我们对团队的团队发展进行全面的计划并且严格执行。

（三）给予支持

管理者的工作并不是发号施令。在很多时候，管理者需要作团队的精神领袖、组织的典范。我们的角色不仅是管理者，更是教练，是后勤部长，是拉拉队长。我们需要在公司允许的范围内给予伙伴必要的支持，例如培训的支持、展业信息的支持、公司政策信息的支持等。同时我们也有责任时刻关注自己的伙伴，帮助他们、鼓励他们，在他们遇到困难的时候给予有效的指点。

（四）关怀体谅

优秀的管理者需要做到让所有的伙伴都以团队为荣，让他们在工作中得到自我肯定和满足。但是在工作的过程中，伙伴们也会遇到不顺、打击甚至是挫折。在伙伴们遇到挫折时，情绪往往非常低落，在这个时候管理者不可一味地否定伙伴，而首先需要去体谅他们、鼓励他们，然后和伙伴们一起找到问题的关键，提出解决的办法。下属只会和真正关心、体谅自己、真诚帮助自己的管理者交心。只有上、下级之间互相交心的团队才是有凝聚力、有战斗力的团队。

（五）互相沟通

沟通是联系上、下级的纽带，很多问题的产生都是因为沟通不畅导致的，充分的沟通可以增进彼此的信任感、消除误会，同时也更能达成共同的目标。管理者需要通过有效的沟通来和下属达成共识，确定团队、个人的目标及实现的方法，解决遇到的问题。一个不能进行有效沟通的管理者不能算是一个成功的管理者。随着时代的发展，管理者的思

想也在发生转变（见表 1.1）。这些都要求我们改变自己的沟通观念。

表 1.1 管理思想的转变

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
我只相信我自己	我信任我的伙伴
我命令你	我尊重你
我是领导，所以听我的	你是专家，我听从你的意见
我付工资你干活	我们共同分享成果
我只关心绩效	我更注重你的成长

总之，作为一个管理者，我们需要为团队成员描绘未来，全面规划，帮助指导伙伴，通过协调沟通、分配资源，带领团队成员实现他们自己及团队的目标。

二、营销伙伴角色比较

（一）营销伙伴的角色定位

每一位营销主管都是从新人开始的，作为营销伙伴时我们的角色定位首先是寿险行业的一个新人，我们主要扮演如下角色：

1. 接受新知识、了解新观念、学习新技能的人

我们每个人的寿险生涯都是从学习开始的，在自己主管那里了解了一些基本的概念之后，我们要参加公司组织的代资考试培训，学习什么是风险、什么是保险合同、什么是人身险、什么是财产险等。通过对基础知识的学习，掌握保险最基本的知识。当然我们还面临着一个考验，那就是通过保险代理人资格考试。当我们通过保险代理人资格考试后要参加公司的岗前培训，了解保险的意义与功用，掌握基本的销售流程，还要对公司的一些主打产品进行学习。除此之外，我们还要从自己的主管那里学习好的销售经验，学习如何进行准客户开拓等。所以，作为一个新人，我们是接受新知识、了解新观念、学习新技能的人。

2. 参与早会等团队及公司活动的人

为了获取新的知识，了解市场及公司的各种信息，学习别人的成功经验，我们需要参加大早会、二次早会、夕会等团队活动，和其他营销

伙伴一起分享、总结经验，不断提升自己。

3. 传递保险资讯的人

通过不断的学习，我们掌握了保险的相关知识，懂得了控制风险的方法，这时我们需要把掌握的保险资讯传递出去，传递给我们的亲朋好友、传递给我们的客户、传递给我们认识的人，让他们都懂得如何规划自己的人身风险、财务风险，让人们都能使用保险这种成本最小的风险控制工具，使自己的人生更加从容。

4. 根据客户需求设计保险保障的人

作为一个专业的保险从业人员，我们不仅要把保险的观念、知识传递出去，更重要的是我们要运用自己的专业知识帮助客户，根据客户的具体需求去设计合适的保障计划，去应对人生当中的不确定性。古人说得好“隔行如隔山”，客户可能在他所从事的领域是一个专家，但在保险知识方面可能会稍显欠缺，这时就需要我们的帮助。在这样一个专业分工的社会，我们的专业就体现在根据客户需求设计保险保障，这也是我们的价值所在。

5. 被拒绝、受打击、遇挫折但百折不挠的人

“宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来。”作为市场的一员，我们需要接受市场的考验。市场的考验是严格的，有时甚至是残酷的。当我们被客户拒绝时，当我们受到打击、遭遇挫折时，我们会彷徨、会退缩、会感到无助。实际上人生不如意十之八九，这个世界上是没有十全十美的工作的。当我们选择了一份工作时，就意味着我们要承担工作的压力。特别是销售这份工作，它的成长性更快，但压力也更大。我们要想在销售领域取得成功，就必须有一颗坚强的心，有迎难而上的勇气，因为只有坚强、迎难而上我们才能战胜自己、获得成功，迎来期待中的春天。所以当我们融入市场时，我们是被拒绝、受打击、遇挫折的人，同时我们也是百折不挠、迎难而上的强者。

6. 创造双成价值的人

作为寿险的伙伴，我们都知道双成理念：不断完善和壮大自己的目的，是为了更好地为客户和社会服务；同时只有不断完善和发展壮大自

己，才能更好地为客户和社会服务，才能帮助和促成别人实现价值。

只有成就和帮助他人，为客户提供满意的服务，为社会创造财富，才能最终发展和完善自己。只有主动积极地去帮助和成就他人，我们自己的生存发展才能得到保证，个人价值也才能得以实现。

双成文化理念给了我们非常好的指引：一方面，我们帮助客户控制了人生的风险，使他们的人生更加幸福美满；另一方面，我们也通过自己的专业努力，实现了自己的人生价值，收获了成功的喜悦，所以我们是创造双成价值的人。

（二）营销主管的角色定位

1. 传授新知识、新观念、新技能的人

与营销伙伴不同，作为营销主管，我们不仅要掌握新的知识、观念和技能，更要把自己掌握的新知识、新观念和新技能传授给我们的营销伙伴，让更多的人接受新的知识、了解新的观念、学会新的技能。营销主管和营销伙伴的最大区别在于：营销伙伴大多是学习者，而营销主管不仅是学习者更是传授者。

2. 参与早会等团队及公司活动策划的人

如何使新的营销伙伴迅速融入团队，增强他们的销售能力，让他们掌握更多的知识，同时帮助伙伴们调整心态、应对困难，是我们每一位营销主管必须考虑的事情。除此之外，我们也需要有和伙伴们进行交流沟通的时间及场所，这就需要我们组织策划一些团队及公司活动，通过这些活动来让伙伴掌握更多的知识，增强他们的销售能力，调整伙伴的心态，帮助伙伴提高发现问题和解决问题的能力，增强我们团队的凝聚力，提升团队的业绩，实现团队的有效管理。因此，我们需要积极协助公司策划早会，我们自己也需要组织二次早会、夕会等活动，实现对伙伴的管理和交流。

3. 收集并传递保险资讯的人

现代社会是一个信息高度发达的社会，谁掌握了最新、最好的信息，谁就掌握了发展的主动权。当前的保险市场，竞争不断加剧，新的保险产品层出不穷，风险规划的方式也在不断翻新。作为一个金融从业