

寿险教育训练系列教材之十

团队经营

主编 万峰

TUANDUI JINGYING



中国金融出版社

寿险教育训练系列教材之十

团队经营

主 编：万 峰

编 著：王懿刚 吴赛佩 张 军

王 铮 黄浩歌 黄 晖



中国金融出版社

责任编辑:古文君 郑春青

责任校对:潘 洁

责任印制:郝云山

图书在版编目(CIP)数据

团队经营/万峰主编. —北京:中国金融出版社,2003.10

(寿险教育训练系列教材;10)

ISBN 7-5049-3182-9

I. 团… II. 万… III. 人寿保险-保险公司-企业管理-中国

IV. F842.62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 099521 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 保利达印务有限公司

尺寸 183 毫米×233 毫米

印张 9.25

字数 170 千

版次 2003 年 11 月第 1 版

印次 2003 年 11 月第 1 次印刷

印数 1—4000

定价 19.60 元

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,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。而有效地解决“瓶颈”问题,必须通过系统性地教授保险、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。

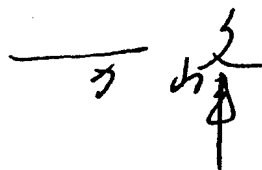
“寿险教育训练系列教材”是一套系统和规范的专业教材,其特点如下:

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、寿险成功业务员的心得体会等内容供学员研讨,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 '王顺' (Wang Shun).

二〇〇二年十月

前 言

在现代企业管理中，团队经营的重要性已日益凸显。团队精神是企业发展的强大内在动力，团队工作方式可以大幅度地提高工作效率，给企业带来巨大效益。尤其在寿险营销领域，营销队伍人力资源的开发和管理对公司的发展起着至关重要的作用。中国寿险业在引进营销机制的同时也引进了团队这个概念，建立营销职场，加强个人代理人队伍建设。团队的组建极大地促进了寿险业的发展。随着我国寿险市场的逐步开放，寿险营销组织也将由粗放松散型逐步向精英专业型转化。建立高绩效的寿险营销团队，是每个寿险公司面临的重要问题，也是提高其竞争力的有力武器。

本书以建立高绩效的寿险团队为着眼点，从团队建设技巧、经营计划、管理模式等多方面进行探讨，旨在为寿险营销团队的主管提供更多的借鉴。全书共分为8章，具体内容如下。

第1章：团队概述。本章从团队经营的理念着手，分别阐述了团队经营的任务和团队经营的方法，同时特别强调了团队文化在团队经营中的作用。

第2章：团队业务规划。团队建立的最终目的是提高业务的增长率。本章着重阐述了团队业务规划的重要性和业务规划的要点，并详细介绍了业务规划的具体方法。

第3章：团队人员管理。团队是由人组成的，对团队成员的管理理念和管理方法是决定团队绩效的根本因素。本章强调了人本管理在寿险营销团队管理中的重要性，并且从增员、培训、督导、日常管理等方面阐述了在寿险营销团队中落实人本管理的具体方法。

第4章：团队教育训练。团队教育训练是快速适应市场变化的有效方法。本章强调了教育训练对寿险团队发展的重要性，针对寿险营销团队的不同层级提供了相应的教育训练规划方案，同时也对教育训练实施过程中的问题进行了分析，提出了相应的解决办法。

第5章：团队会议。团队会议是进行团队管理的重要手段，成功的团队会议不管是对业务员的管理，还是对提高团队的整体士气都起着重要的作用。本章阐明了会议在团队管理中的重要性，介绍了团队会议的组织流程，并具体阐述了寿险团队会议的种类和相应的操作技巧。

第6章：团队激励。寿险营销的挑战性特点决定了激励在团队管理中的重要性。本章从人的不同层次的需求为出发点，分别论述了寿险营销团队的一般激励原则、针对不同成员的激励方式以及常见的激励误区。

第7章：团队绩效。业务的发展是团队经营的最终目的，绩效管理是有力的管理工具。本章强调了团队绩效管理的重要性，介绍了绩效管理的各项指标和相应的计算方法，

并对绩效指标在团队管理中的应用进行了阐述。

第8章：团队主管。团队主管是团队管理的灵魂，团队主管的自身素质以及管理方法决定了团队的成败。本章从多方面揭示了成为一个高绩效团队主管应具备的个人素质，并对团队主管的职责以及管理技术进行了探讨。

本书由万峰同志拟定全书编写提纲，王懿刚承担第2章、第4章的编写；吴赛佩承担第3章、第7章的编写；张军承担第5章的编写；王铮承担第1章和第8章的编写；黄浩歌承担第6章的编写，最后由万峰同志负责全书的审稿及统稿，黄晖负责整理工作。

由于中国的寿险营销时间不长，本书的观念难以得到长期的经验认证，只是从现有的营销状况进行分析和探讨，希望寿险营销主管能从中得到启迪，对团队的经营有所帮助。另本书成书时间紧促，难免会有疏漏之处，恳请读者予以指正。

编 者

二〇〇三年六月

主编
编著

万峰
王懿刚
吴赛佩
张军

黄浩歌
黄晖
王铮

责任编辑
封面设计

古文君 郑春青
深圳麟德设计公司

目 录

总序

前言

第1章 团队概述1

1.1 团队概述2

1.2 寿险营销团队概述6

1.3 团队文化11

第2章 团队业务规划19

2.1 团队业务规划概述20

2.2 团队业务规划的方法和步骤22

2.3 团队业务规划实施工作的监督26

2.4 团队业务规划的误区29

第3章 团队人员管理31

3.1 人本管理32

3.2 增员管理37

3.3 培训管理41

3.4 督导管理49

3.5 日常管理50

第4章 团队教育训练53

4.1 团队教育训练概述54

4.2 团队教育训练的规划56

4.3 团队教育训练的实施60

第5章 团队会议	67
5.1 团队会议概述	68
5.2 团队会议的组织	75
第6章 团队激励	85
6.1 激励的定义与作用	86
6.2 激励的必要性与重要性	88
6.3 激励的一般原则	90
6.4 管理中的激励方式	93
6.5 激励的误区	101
第7章 团队绩效	103
7.1 团队绩效概述	104
7.2 寿险营销团队绩效考核	108
7.3 如何提高寿险营销团队绩效	116
第8章 团队主管	121
8.1 团队主管的素质	122
8.2 成功主管的特质	128
8.3 与下属沟通的艺术	132
主要参考书目	140

第 1 章

团队概述

1.1 团队概述

1.1.1 团队的概念

团队的概念在管理学界有着不同的定义。有人认为是“两个或两个以上的人，为了完成共同的目标，相互协作，共同承担责任”。也有人认为是“由两个或两个以上的人组成，通过相互协作，共同完成一项任务”。还有人认为是“由两个或两个以上的人组成，通过相互协作，共同完成一项任务，并承担由此产生的责任”。

□ 团队概述

团队概述是指对团队的基本概念、特征、作用等进行概括性的介绍。团队概述是团队管理的基础，也是团队建设的起点。通过团队概述，可以使团队成员了解团队的基本情况，明确团队的目标和任务，增强团队的凝聚力和战斗力。

□ 寿险营销团队概述

□ 团队文化

1.1.2 团队的文化

团队文化是指团队在长期的共同生活中形成的、被团队成员共同认可和遵循的行为准则、价值观念和信仰体系。团队文化是团队的精神支柱，也是团队的核心竞争力。通过团队文化的建设，可以增强团队的凝聚力和战斗力，提高团队的绩效。

通过本章学习将帮助你：

- 学习团队的基本概念和特点
- 了解寿险营销团队的特点和主管的职责
- 明了团队文化的形成及团队文化的作用



1.1 团队概述

1.1.1 团队的定义

团队的英文为 Teamwork，有学者将其内涵归结为：

Together 一起，Everyone 每个人，Accomplishes 完成，More 更多，With 和，Organization 组织，Responsibility 责任，Knowledge 知识。

以上单词可重新组合成为 Everyone accomplishes more organization responsibility together with knowledge，可译为每个团队成员通过运用知识和相互配合完成更多的组织职责。因此，团队就是：由致力于共同的宗旨和绩效目标的成员所组成的群体。通俗地说，团队是一个由一定数量成员组成的群体，成员有共同的目标，有共同处理事务与评估的方法，他们共同承担最终的结果和责任。

一般情况下，如果某个任务的达成需要多种的技能、经验，那么由团队来执行的话，通常效果要好于个人或组织。团队可有效地提高组织运行效率，充分发挥成员的才能与特长，团队成员积极参与决策，团队民主气氛浓厚，成员满意度较高。

1.1.2 团队的特点

团队不同于一般组织，它必须具有以下特点：

1. 不大的规模

一般所说的团队，范围大都在 2 人至 25 人之间，数量较多的人群，比

如说50人或更多，理论上可以成为一个团队，但是这样规模的团队很可能会再分出一些下级团队。

2. 互补的技能

团队是由不同的成员组成，团队必须培养正确的技能组合。这些技能分为技术性技能、解决问题技能、决策技能、人际关系技能等，如果团队忽略了各层次的技能，就不能快速有效地实现目标。

3. 共同的目的与业绩目标

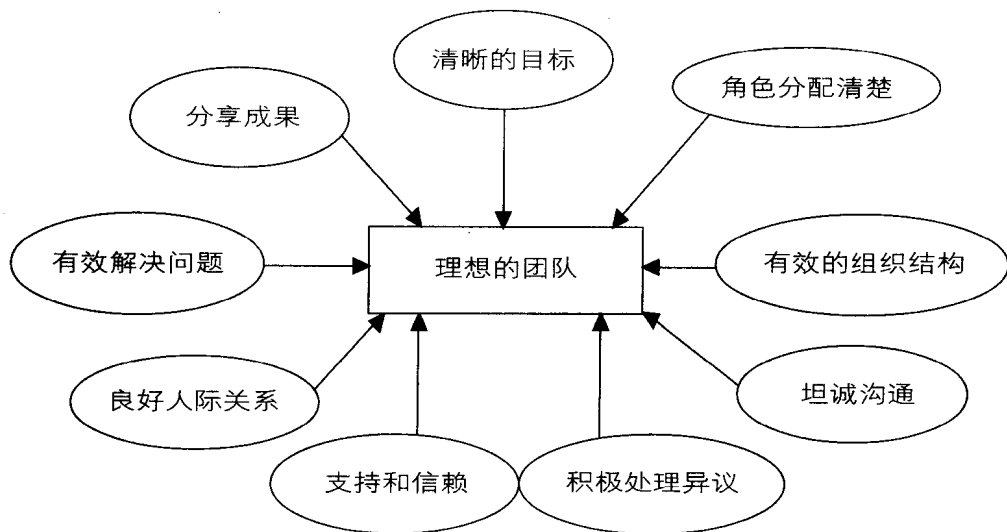
一个团队的目的与业绩目标是相联系的，共同的、有意义的目的能确定基调和方向，调动团队成员的干劲和决心。最佳团队都要花大量的时间努力形成一个团队成员共同认可的目标。具体的业绩目标是整体目标的一部分，把共同的目标转变成可以衡量的具体目标，是团队最必要的一步。

4. 共同的方法

团队成员该如何一起工作才能实现他们共同的目的，是团队必须解决的问题。团队主管要了解团队成员的特点，在让团队成员各自做哪项工作、该如何分组、如何修正工作、进度的监控等问题上和团队成员达成一致意见。

5. 相互的责任

一般组织中的成员常常有“老板让我负责”的观念，而一个团队成员的观念却是“我们自己负责”。“我们自己负责”的核心是团队的目标，也是团队成员的共同承诺，是由团队对每个成员的信任和团队成员对团队的责任两方面组成。在这种观念下形成相互鼓励和支持、相互间的忠诚和守规。



1.1.3 团队成员

团队成员各不相同，大家相辅相成，共同达成目标。作为一个团队主管，必须了解不同类型的团队成员，他们的优缺点是什么；必须明确他们的角色，发挥他们的长处。这样才能把团队集成起来，使团队高效运作。

从心理学角度分析，一般团队成员有如下类型：

(1) 实现者：这种类型的人比较保守，做事尽心尽责，喜欢按部就班地工作，同时对工作有一定的预见性。优点是具备一定的团队能力和实践经验，努力工作并自我约束能力强。但是缺乏灵活性，对未知的概念没有兴趣。

(2) 合作者：这种类型的人做事比较镇静、自信，自我约束能力强。能够从别人的优点出发，不带任何偏见地对待和接纳所有有潜力的人，做事的目标性很强。但是这种人的创造力却很一般。

(3) 塑造者：这种类型的人有很强的团队能力，对人友好，思维敏捷，有一种向习惯势力、效率低下、安于现状和自欺欺人现象挑战的动力。

(4) 高智商者：这种类型的人个人主义严重，办事虽然认真但有一定的叛逆心理。这种人具备天才的素质，有丰富的想像力，智商很高，知识广博。但这种人自负，不屑于做一般的工作，漠视团队的纪律。

(5) 协调者：这种类型的人性格外向，待人热情，好奇心强，善于与人交流，能够把大家集中起来去探求新鲜事物，能够对外界的变化做出及时的反应。但如果工作的魅力一旦削弱，他对工作也丧失兴趣。

(6) 监控执行者：这种类型的人做事比较冷静和谨慎，不带有任何感情色彩。这种人有很强的判断力，做事脚踏实地，但缺乏灵感或激发别人的能力。

(7) 团队的建造者：性格温和同时比较敏感。这种人对团队成员和出现的情况能够做出及时的响应，能够鼓舞整个团队的精神。但在关键时刻往往犹豫不决。

团队角色的启示

- ◆ 每一种角色都很重要；
- ◆ 一个人不可能完美，但团队可以；
- ◆ 团队中的每一个角色都是优缺点兼具的，团队主管要善于用人之长，容人之短；
- ◆ 尊重团队角色差异；
- ◆ 合作能弥补能力不足。

(8) 完美主义者: 这种类型的人做事有秩序, 尽心尽责, 并且渴望工作。这种人能够圆满完成任务, 追求十全十美的工作。但由于这种心理, 使他过分拘泥于小节, 不愿让任何事情随随便便地通过。

1.1.4 团队发展的五个阶段

一个人会经历生、老、病、死的成长过程, 团队也一样, 要经过以下五个不同的发展阶段。

1. 成立期

团队刚刚组建, 成员们的士气高昂, 对自己和团队的未来都充满了希望, 每一位成员在新的团队都表现得热切和投入, 团队成员彼此之间表现得彬彬有礼。但是由于团队主管经验较少, 团队成员工作能力不高。

2. 动荡期

随着团队成员的逐渐增多, 团队成员感觉到自己原有的期望与现实间的差距, 开始对现实和团队不满, 并感到迷惑, 有人离开团队。团队主管的威信开始下降, 团队成员间也开始产生各种各样的矛盾, 甚至有“小团体”出现。

3. 稳定期

经过了上一个阶段的动荡, 不认可团队的走了, 认可的留了下来, 这时人员基本稳定下来。团队主管在管理上也积累了一定的经验, 同时把主要精力从关注团队成员转移到督促团队成员创造工作业绩上来, 团队成员的工作能力开始显现。

4. 高产期

团队的士气空前高涨, 团队成员能够胜任自己的工作; 团队中的派系观念淡化甚至基本消除, 团队成员关系和谐并开始合作, 且能为主管分担工作; 团队成员对未来充满了信心, 团队出现巅峰的表现。

5. 衰退期

团队再往前没有多少发展空间了, 成员的能力很强, 有些团队成员个人的发展速度远远超过团队的发展速度, 他们不满足于目前的处境, 想得到更高的回报。团队主管在多年的奋战后也有了倦怠感, 希望维持现状, 进取心减弱, 也不再像过去那样关心团队成员, 部门人心开始散乱, 业绩下滑, 出现跳槽现象。

管理境界的三个阶段

第一阶段：在寿险团队管理的最初阶段，团队主管还有很多业务员的影子，比较重视个人业绩，对于增员的意义和团队的发展只是表面上的认识和了解。

第二阶段：随着团队的壮大，团队主管管理经验的日益丰富，对于团队精神的体会渐深，逐渐视团队的荣誉为自己的荣誉，对于各种各样的奖励和荣誉都会积极地去争取。

第三阶段：主管对于团队管理已有很深的体会，不再执著于名次、荣誉，更关心团队的未来、关心是否能帮助团队成员实现人生梦想，把销售寿险及帮助他人上升为一种信仰。

1.2 寿险营销团队概述

1.2.1 寿险营销团队的特点

与一般团队相比，寿险营销团队经营的不同之处突出表现在以下几点。

(1) 直线型管理体系。寿险营销团队是直线型组织结构。职级向上人数减少，人员管理呈金字塔型，每个级别在管理各自下属的同时对各自的上级负责。随着限级提佣体系的引入，以往差额提佣的“木棒”式的直线，现在成为锁链式的直线，这对主管提出了更高的要求，以往只通过特别优异的下级主管的努力就能平步青云的主管，现在则需要投入更多精力到自己的团队中去。

(2) 利益相互依赖。作为主管，各项管理津贴的来源均来自于团队成员的努力，主管对团队的投入，对成员的帮助和扶持则影响下级主管团队发展和团队成员的成熟速度。下级对上级的利益贡献较为明显，而上级对下级的利益影响则比较深远。

(3) 行政权力淡化。市场营销是一个高度市场化的行业，行政权力无论是委托人还是代理人都是刻意规避的，采用的多为业绩考核来决定人员升降。由于寿险营销多为单兵作战，费用的使用上则比较强调集中，行政权力