

◎ 宇雷 周全胜 / 主编

中华寿险四库全书

⑥

营销服务部标杆管理

(下册)

保险四库全书项目组 / 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

◎ 宇雷 周全胜/主编

中华寿险四库全书

⑥

营销服务部标杆管理

(下册)

保险四库全书项目组/编著



中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

营销服务部标杆管理 (下册) / 保险四库全书项目组编著. —北京: 中国经济出版社, 2006. 1

(中华寿险四库全书/宇雷, 周全胜主编)

ISBN 7 - 5017 - 7331 - 9

I. 营… II. 保… III. 人寿保险—市场营销学 IV. F840. 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 141468 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 彭彩霞 (电话: 010 - 68354371, E-mail: winterpeng@126.com)

责任印制: 张江虹

封面设计: 任燕飞设计室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂

开 本: 787 × 980mm 1/16 印张: 15

字数: 256 千字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版

印次: 2006 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7 - 5017 - 7331 - 9/F · 5896

定 价: 50.00 元 (上下册)

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176

目 录

3
29

33
41
42
43
44
48
50
52
54
57
61
62
64
65

71
77

81

第五篇 训练需求与规划

训练需求与规划

课程结束后我要采取的行动

阅读增广 (五): 外勤单位的访谈和辅导

让外勤单位访谈有效益

外勤访谈准备检查清单

外勤访谈讨论记录

目标设定工作表

营业区访谈指南

观察指南: 营业区会议

观察指南: 与被增员者初次面谈

观察指南: 增员面谈

观察指南: 工作说明

训练理念及活动问卷

训练课程观察

训练活动

训练实务的评价

访谈报告

第六篇 激励策略与活动

营业区激励策略与活动

课程结束后我要采取的行动

阅读增广 (六): 利润模式

成本效益分析

目 录

82	成本—效益案例
84	时间陷阱检查表
85	高留存率的经营
98	提高留存率的经营
99	底线基础：专业经理对营业区的获利指南
114	改善营业部的留存率
132	协助您的业务员设定目标
133	活动时间记录
134	活动时间记录（说明）
	第七篇 变革与团队发展
139	转变的挑战
147	三种转变类型
148	转变中的营销服务部经理角色
	阅读增广（七）：明确营业部经理工作职责
157	明确营业部经理工作职责课程目标
158	一位杰出的营业部经理的主要管理工作内容
159	营业部经理管理工作的重要程度
160	明确业务员工作职责
161	为何业务员需要有工作说明书
162	寿险业务员的工作内容
166	业务员承诺书
167	营业部经理承诺书
169	储备主管甄选的原则

目 录

170	营业部经理的工作任务方针
171	营业部经理工作内容详细说明
174	营业部经理的工作行为方针
175	营业部经理工作行为详细说明
181	营业部经理管理工作需达成的绩效
182	预测储备部经理经营成功几率的 管理综观
183	主管甄选问卷表（样本）
189	主管选择面谈指南
190	如何进行主管选择面谈
192	如何使用主管选择面谈指南
210	如何进行整体评估
212	整体评估
214	潜在的弱点与优点
214	需要汇集的额外资讯
215	储备部经理的发展与培育成功的 公式
216	储备部经理培育计划
220	PESOS 表（样本）
222	后 记
224	附 录 中华保险图书核武器库

第五篇

训练需求与规划

训练需求与规划

一、训练

二、业务员的工作职责

三、规划业务员个人发展训练计划（表）

四、绩效分析（表）

五、绩效问题分析——速查表

一、训练

（一）前言

训练的目的在于改变行为和提升绩效表现的能力。寿险业务员训练是一种透过成人学习的方式，而达到改变行为的过程。回想一下当初在跟增员对象接触时，他们心目中所浮现的四个疑问：这是一家什么样的公司？这是一项什么样的工作？我接受这项工作后要做哪些事情？对方会怎么样来训练我，使我能顺利地发展这项终身事业？您当时在介绍公司的各阶段训练时讲得口沫横飞，一再保证训练的品质和必然产生的绩效，或只是一笔轻轻带过。再想想我们周遭每日相处在一起的业务同仁，是不是有人接受了各阶段的训练，甚至还到外界参加各种寿险事业领域以外的讲座，结果依然故我，行为没有显著的改变，绩效水准仍然停滞不前？再想想，那些已经离职的同仁是基于哪些主要原因而离去的？

一个人的个性是与生俱来的，想靠后天的教育和训练来转变很难达到预期的效果。而人类的行为基本上包含三个部分：知识、态度和技巧。知识可经由教育获得，态度是信念、感受、价值观与期望的结合，技巧则是手脑并用所展现出来的一种能力。除了训练可以改变行为外，主管的督导、激励、职场气氛、表扬与回馈也能形成改变行为的动机。刚刚提过训练在形式上是一种成人学习，而成人学习的最佳方式就是从自己所做的行为结果中吸取经验，再经由曾犯错误所累积的经验，不断修正行为，而形成一个人惯用的行为模式，展现出一定的技巧纯熟度，达到预期的绩效水准，这就是我们所称的专业行为，这种训练才是有效的训练。

绩效卓越的展业组织必定包含许多高素质的成员，而高素质成员则来自有效的选择与有效的训练。一位寿险业的新人经选择录用后，接下来要面临的的就是市场的无情考验：如何存活下去是最重要的课题。在选择流程中我们请他们填写了计划100，以便了解他们是否拥有一定量的缘故市场，接下来又要求他们进行市场意见调查，让他们亲身体验市场活动的甘苦，并锻炼获取介绍名单的技巧，这时候他们还不了解寿险商品、未来的收入情况、销售过程和种种展业阻碍。经过这一阶段所过滤下来的应征者，一旦录用后就像一张白纸等着您去塑造他。您为他做了什么样的生涯规划？是不是希望他跟您一样在一定期间后成为一位“专业人士”？您所定义的专业人士应具备哪些条件？跟其他行业的专业人士比较拥有哪些独特的优势？在塑造他成为一位专业人士的过程中，

训练与辅导扮演了决定性的角色！如果拿医生做比喻，开不当的药方给病患服用，可能会使病情加重，而名医和庸医的区别在诊断这个步骤上便足以判别出来。

从绩效分析的角度来看，新进业务员都有很高的意愿接受初期的基础训练，直言之，属较被动式的单向传授，当日后市场销售的经验累积到一定程度后，不同的绩效水准将产生不同的训练需求。新进业务员唯一的工作就是销售保单！绩效水准指的就是他们是否如期稳定地售出一定数量的保单，或是他们是否一直得到满意的工作收入？只要在这过程中有了差异（低于预期水准），便需要透过绩效分析来诊断造成问题的原因。影响业务员生产力的主要因素有三：能力（会不会做），激励（肯不肯做）以及机会（有没有适当时机让他们展现能力）。因此，训练只是解决绩效问题的其中一种方法而已。错误的诊断，即使再好的训练也回天乏术。想想看，多少位业务主管不断鼓励、好言相劝甚至拜托他们的业务员参加总公司或督导区的训练班，说穿了不过求个心安，表示自己尽了应尽的职责，事后有没有去追踪、观察业务员是否改变了行为？改变的程度是否达到您的要求标准（事先有没有设定标准呢）？如果未见改善，能不能在业务员跟您说再见之前，找出正确的解决方法呢？您的营业区有几位合格训练讲师？有几位合格辅导人员（能以身作则，作为新人效法的榜样）？有没有一套完整的新人辅导计划？要做好业务主管的工作真的很辛苦！但话说回来，专业的代价本来就需要用心的付出！

（二）训练的规划

先来谈谈一位新人到担任区主管的进展过程中，需要接受哪些专业的训练，我们以年资作为各阶段的划分单位，并且以“十字路口”的观念来区分两种不同的创业发展路线。

1. 年资1年以内——

绩效表现标准：个人寿险及健康险保单的销售

需接受的专业训练及使用的训练方法：

- 登录测验（自修+辅导复习）
- 寿险意义与功用（授课式）
- 一般寿险商品知识（授课式）
- 投保规则及相关行政作业（授课式）
- 主顾开拓（角色扮演）
- 接触前准备（角色扮演）

- 接触（电话约访）（角色扮演）
- 面谈、发现需要（角色扮演+陪同辅导）
- 准备建议书与其他辅助资料（授课+角色扮演）
- 说明建议书与拒绝处理（角色扮演）
- 促成（角色扮演+辅导陪同）
- 后续行政作业（授课式+陪同辅导）
- 递交保单（角色扮演+陪同辅导）
- 售后服务（授课式+陪同辅导）
- 税法、遗产规划及相关法令（授课）
- 增员基础课程（授课）
- 增员方法（授课+角色扮演）

2. 年资1~2年——

绩效表现标准：A. 高级业专（从事个人销售，不发展组织）

生产性+继续率

B. 业务主管（发展组织者）

组织发展+生产性+继续率

需接受的专业训练及使用的训练方法：

A. 高级业专

- 企业保险（授课+分组讨论+角色扮演）
- 目标行销
- 团体保险
- 职团开拓
- 特殊商品（失能保险、长期看护、年金商品）
- 电话行销

B. 业务主管

- 主管晋升教育（授课）
- 增员方法（获取增员名单）（授课+角色扮演）
- 争取面谈机会（授课+角色扮演）
- 增员接触（角色扮演+陪同辅导）
- 增员说明（角色扮演+陪同辅导）
- 拒绝处理（角色扮演+陪同辅导）
- 企业保险（授课+分组讨论+角色扮演）
- 目标行销

- 团体保险
- 职团开拓
- 特殊商品（失能保险、长期看护、年金商品）
- 选择原理与流程（授课）
- 选择面谈（授课+角色扮演）

3. 年资2年以上——

绩效表现标准：区单位经营效率（生产+组织规模）

- 区主管晋升教育（授课）
- 讲师训练（授课+角色扮演）
- 资深业务员生产力辅导（授课+角色扮演）
- 区单位经营研讨班（授课+角色扮演+分组研讨）
- AMTC（授课+角色扮演+分组研讨+经验交流）

接下来谈谈营业区要如何针对不同业务员的发展需要，拟定合适的训练计划以及如可实施，方能收到预期的效果。我们还是以DOHE的规划流程来说明：

(1) 诊断训练需求

当业务员的实际绩效与预期标准产生差异时，不是马上想要提供哪方面的训练，而应该先进行绩效分析并找出造成问题的真正原因。如果原因是技巧（能力）不足（过去不会做→安排正式训练；过去会做但没有经常做→安排练习；过去会做且经常做→安排回馈），训练才是正确的解决方法。但要如何诊断出这位业务员的真正训练需求呢？答案是透过“回顾该业务员的活动记录”、“亲自观察他的实际活动情形”以及“跟他面谈”这三个步骤来加以确认。只有这样，才能过滤掉许多错误的主观判断。

(2) 设定训练目标

前面提过，训练的目的在于改变行为，也就是协助业务员建立必备的技巧以提升其能力。因此，训练目标指的，其实就是行为目标。行为目标包括“行为”与“标准”两部分。行为就是一个人手脑并用所展现出来的一种能力，像记忆、举例、背诵、画图描述等动作。标准指的是：①能够明确指出业务员受完训后会表现出哪些行为；②能够说明可接受的最低绩效标准（可衡量）；③能够说明目标如何及何时可达成；④能够配合个人的能力去达成。我们来看两个训练目标的例子：

“提供一部专用电话、电话接触话术、一本该城市的电话号码簿以及一份准主顾可能提出拒绝的理由及处理方法的讲义给×××（新人），当他正确使用这些工具，进行2个小时的电话接触后，至少能争取到10次以上的面谈机

会。”

从上述的目标中我们可以发现包含了行为与标准两大要素：

行为有两种：运用电话接触的话术（他可以直接背下来或讲电话时照着念，选用哪种方式没什么关系）；争取准主顾答应面谈的机会。标准有一：在2小时内争取到10次以上的面谈机会。

再看看下一个例子：

“先让×××在营业区训练室中练习如何在一对中年夫妇的家中客厅激发他们的需求、销售说明与拒绝处理，并配合话术使用附带的展示资料，接着再让他从市场陪同中从旁观察5次以上运用同样方法所进行的促成面谈，之后，他便可在一个半小时内做一次完整的说明与促成，并且能够在下一个月从4次面谈中促成1件换算年缴保费20,000元以上寿险件。”

我们也可以从这个例子中找出行为与标准两大要素：

行为有三种：运用完整的销售步骤；运用附带的展示资料；促成一件寿险件。

标准有三：促成的寿险件换算年缴保费20,000元以上；促成比例为4：1；在一个半小时内完成整个销售说明。

您所设定的目标如果无法衡量，便不是一个实际的目标，记住，我们希望经由训练来改变业务员的行为，建立他的技巧，惟有可衡量的目标才能让我们确认预定的训练目标是否达成。

（3）运用训练方法

拿前面举的两个例子来说，由于目标很明确，因此很容易订出一套实施步骤，第一个例子的实施步骤为：

- ①研读话术内容。
- ②说明设计话术的用意。
- ③亲身示范话术的每一部分，并用正确声音表达。
- ④亲身示范如何从电话簿中找出合格的准主顾名单。
- ⑤用电话跟指导者一起练习话术内容（角色扮演指导者担任业务员）。
- ⑥角色互换，指导者担任准主顾，由业务员练习话术以争取面谈的机会。
- ⑦由指导者进行回馈：评论业务员话术运用的优、缺点。
- ⑧正式打电话给准主顾，争取面谈机会。
- ⑨评估业务员在2个小时内争取多少次面谈机会。

第二个例子的实施步骤为：

- ①背下销售说明与拒绝处理的话术内容，话术中的重要字眼不得背错四个

字以上：配合展示资料的话术说明也不得背错。

②说明中年夫妇的需求内容。

③描述配偶所可能面临的风险及寿险所能发挥的功用。

④在一个真实的客厅中，进行每个销售步骤的实演，使业务员了解在客厅中进行销售所可能面临的各种独特问题。

⑤指导者在准主顾面前亲身示范给业务员看。

⑥由业务员在准主顾面前亲自做，并观察业务员的话术运用情形。

⑦教导正确的声音控制要领，以及展示资料的方法。

⑧要控制好面谈的时间。

⑨由实际促成结果让业务员了解促成比例的价值所在。

从以上两套实施步骤，我们可以归纳出一般性的训练方法：PESOS。

准备 (P)：向业务员说明训练目标、强调学习的好处以激发其兴趣，并说明建立这项技巧对现在和往后展业发展的重要性。

说明 (E)：详细说明训练内容、训练目的以及使用的训练方式。

示范 (S)：亲身示范如何展现这项技巧给业务员看。

观察 (O)：要求业务员自己做一遍给您看。

督导 (S)：陪同业务员到市场中观察他的实际运用情形。

我们用一张很简单的表格来应用这种训练步骤，记住，一项技巧用一张表格，并且依业务员姓名归纳不同的技巧成为他的训练档案，便于后来的评估与检讨。我们引用前面所举的第一个例子来填写这张表格。

PESOS 训练计划					
训练目标 (包括主要的行为与标准)					
步骤	行动内容	需要什么	由谁负责	何时	
				开始	完成
准 备: PREPARE					
说 明: EXPLAIN					
示 范: SHOW					
观 察: OBSERVE					
督 导: SUPERVISE					

(注:如有需要请自行复印)

PESOS 训练计划 (样本)

姓名: 陈俊雄

训练目标(包括主要的行为与标准): 提供一部专用电话、电话接触话术、一本台北市的电话号码簿, 以及一份准主顾可能提出的拒绝理由与处理方法的讲义给陈俊雄。当他正确使用这些工具, 进行 2 个小时的电话接触后, 至少能争取到 10 次以上的面谈机会。

步骤	行动内容	需要什么	由谁负责做	开始日期	完成日期
准备	向陈俊雄说明这次的训练目标, 可帮他建立电话接触的正确技巧, 以提高成功约访的机会	一部专用电话、电话接触话术、台北市电话号码簿、拒绝处理讲义	我区主管	07/28 AM10:00	07/28 AM10:30
说明	请他先研读话术内容、拒绝处理讲义并告诉他将采用角色扮演方式, 由他先扮演准主顾, 然后角色再互换扮演约访者		同上	07/28	07/29
示范	由我先担任约访者, 陈俊雄担任准主顾, 并请陈俊雄提出拒绝理由	用手模拟打电话	同上	07/30 AM09:00	07/30 AM09:30
观察	由陈俊雄担任约访者, 我担任准主顾重新演练, 并立即给予回馈	用手模拟电话	同上	07/30 AM09:30	07/30 AM10:00
督导	从电话簿中找出合格准主顾, 正式用专用电话开始约访, 时间 2 小时, 如未达预定目标(10 次机会) 则检讨重做		同上	07/30 AM10:00	07/30 AM12:00