

◎ 宇雷 周全胜 / 主编

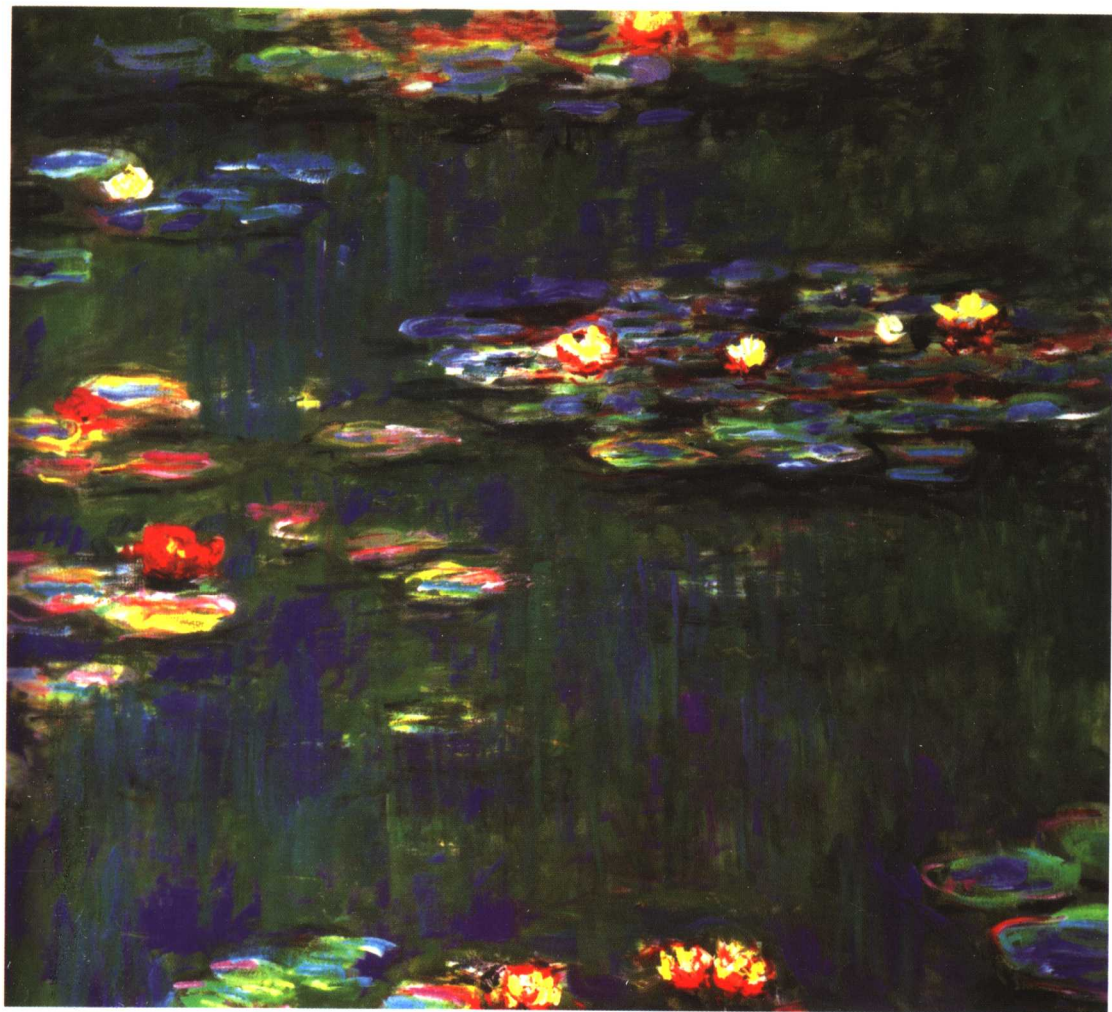
中华寿险四库全书

⑤

新新经理最佳实践

(上册)

保险四库全书项目组 / 编著

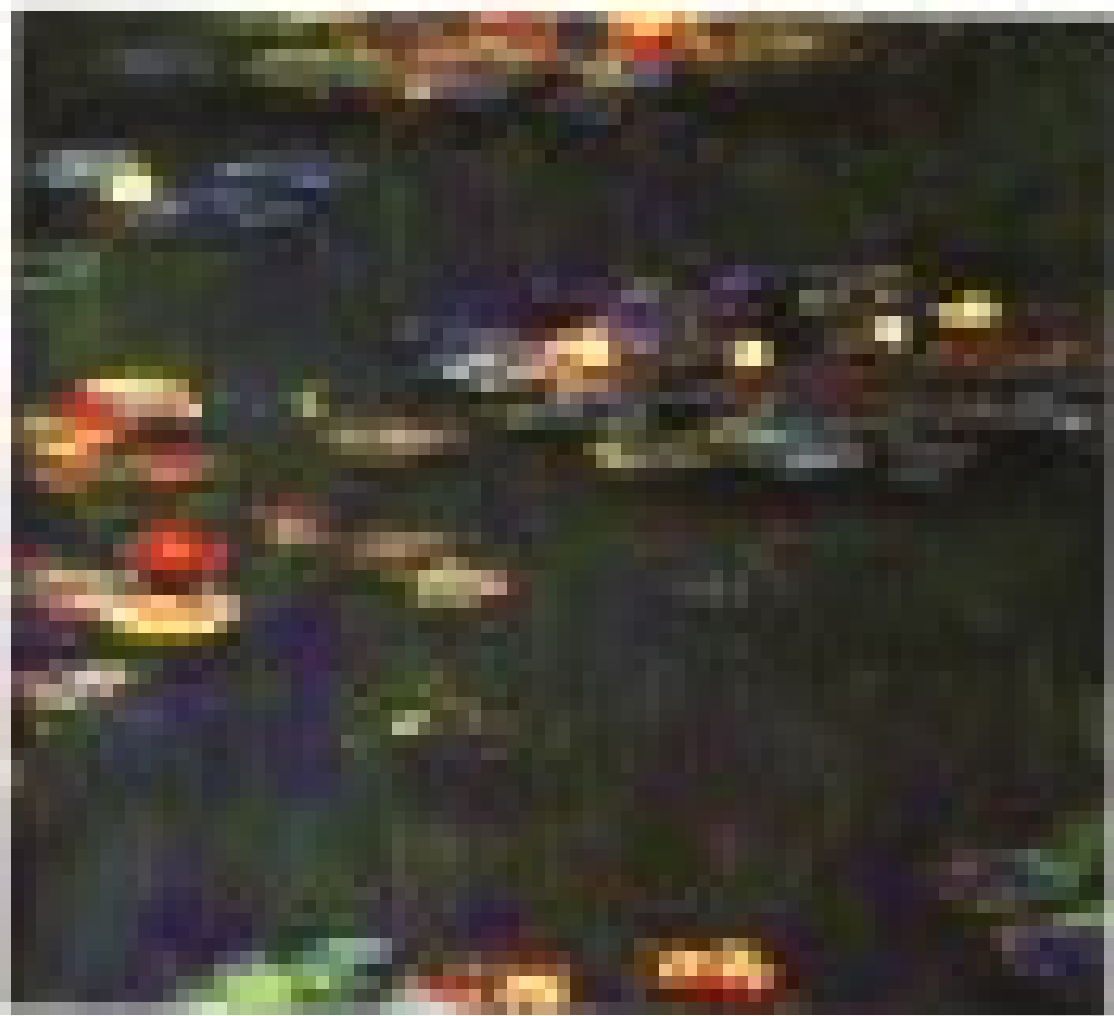


中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

新新经理最佳实践

(上卷)

新新经理最佳实践 · 199



◎ 宇雷 周全胜/主编

中华寿险四库全书

⑤

新新经理最佳实践

(上册)

保险四库全书项目组/编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

新新经理最佳实践(上)/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 7-5017-7186-3

I. 新… II. 保… III. 人寿保险—保险公司—企业管理 IV. F840.62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 095886 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:三河市华润印刷有限公司

开 本:787×980mm 1/16 印张:12.75

字数:220千字

版 次:2006年1月第1版

印次:2006年1月第1次印刷

书 号:ISBN 7-5017-7186-3/F·5771

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

通往寿险殿堂的阶梯

——《中华寿险四库全书》总序

笔者从事保险行业 10 年,面对营销策划一向得心应手,游刃有余;而面对专业化经营和系统培训时,许多问题会走出来困扰我们。例如,制式化培训的系统和教材,就是常见的问题之一。制式化培训到底应该以什么为标准?世界 500 强保险公司的工作经验给了我们答案:不同的代理人职级需要承担不同的角色责任,相应的就要提供不同阶梯内容的培训。

2005 年 3 月,我们(宇雷与周全胜)一起探讨在新的形势下共同推进保险学术研究事业,很快达就成了共识。我们预测,未来十年大陆寿险业的发展模式既不是“人海战术”也不是“精兵制”,而是人力规模和专业水准共同提升的、以统一行业标准、提高进入门槛为特征的“全取持证专业代理人”模式。政府监管部门和学术研究机构将跟保险公司共同分享新时代的话语权。各类耗时漫长的“资格证考试”将成为令人不厌其烦的特征之一。

2005 年 6 月,我们再次相聚,决定策划、出版《中华寿险四库全书》,为当下诸多保险公司喜欢泛泛而谈的寿险培训体系(制式化培训)提供一系列完成状态的示范版本。通过汇聚我们有限的个人才华,为民族寿险未来十年的发展趋势指引方向,为超过 150 万的内陆寿险伙伴带来福音。

宇雷先生特别提出,教材开发应该是国际化、本土化、科学化、系统化、实战化的有机结合。我们的视野不仅涵盖了全国主要的中资、外资保险公司,也涵盖了包括港澳、台湾的同业先进经验,甚至新加坡、马来西亚的汉语培训体系。

在《中华寿险四库全书》的第一期工程中,我们推出了6部作品:

1.《个人成功行销的61个课题》

通过61个课题,介绍了代理人如何树立正确的营销观念,寻找和创造合适的客源,熟练销售技巧,维持客源,并最终实现个人寿险行销的成功。

2.《万能行销晋阶》

重点强调了专业化推销流程没有足够篇幅展开的内容。例如,主顾开拓和转介绍、良质契约、优质服务等等。

3.《产品说明会工程》

介绍了产品说明会的内容以及整个流程,同时,创造性地把产品说明会和产品说明会之后的实践——保险代理人如何向客户进行保险理财说明——结合起来。

4.《事业说明会工程》

介绍了事业说明会的内容以及整个流程,同时,创造性地把事业说明会和事业说明会之后的实践——如何进行增员辅导——有机结合了起来。

5.《新新经理最佳实践》(上下册)

介绍了营业部经营所涉及的四个核心内容:增员、选材、目标设定、活动管理,所把握的几乎是寿险经营的核心命脉。跟AMTC五项主题当中的四项基本吻合。而版本显然更加通俗化。

6.《营销服务部标杆管理》(上下册)

7个大的章节,10多种国际通行的管理工具,跨行业的绩效考核,岗位说明书,项目管理,最终使得这个作品成为“寿险四库全书”的集大成者。这是中国寿险目前最独特、完备、实战、强大的营销服务部管理手册。

《中华寿险四库全书》将包括但不限于以上内容,我们将不断努力,根据保险业人士的需求,将在寿险业表现卓越的众多有识之士集中起来,将他们的真知灼见以及丰富经验形成文字,提供给广大的业界朋友。

宇雷计划编写的保险相关书籍包括《中华产险四库全书》、《中华保险中介四库全书》等,欢迎保险界资深专家加入我们的写作队伍,共同为中国乃至世界的保险业尽一点绵薄之力。

同时,宇雷还准备成立一个《中华保险图书核武器库》,该战备库为目前在全国寿险行业内规模最大、数量最多、种类最全的书库,是各级公司整体拓展,亦是其管理者、教育者、代理人工作中不可或缺的利器。(具体内容请参见附录)

本套丛书的第一期工程具有三大特点:

1.与时俱进,高扬“拿来主义”的大旗

寿险营销培训领域,有两种倾向最值得防范:

1)彻底的经验主义;

2)彻底的教条主义,或伪海归派。

相对应的,有一种倾向最值得推崇:那就是永不生锈的“拿来主义”。

保险和直销,是两个最大最快的知识海绵,不单热衷于吸收而且擅长于改造。《高效能人士的七个习惯》,现在海内外华人保险公司都拿来改编为高级培训课程。海外引进的畅销财经类读物,《一分钟推销人》、《一分钟经理人》,已经被开发成寿险专用的新版本。《SPIN 销售》,也出现了寿险行业独有的版本。

2.系统完备的教材体系、内在的逻辑融会贯通

我们的目标就是成为“公众立场”的全国保险培训总设计师。我们从系统开发全国第一套适合所有寿险公司的“自学教材”开始。

因此,我们要出的是完整版本的教材。有了教材,其他问题都会迎刃而解。

当“四库全书”编辑到《营销服务部标杆管理》时,我们的喜悦也达到了顶点。我们发现教材的发展符合螺旋上升的根本规律。

3.成果导向,反向教学——局部运用了创新的教学系统

在个人寿险营销培训领域里面,至今没有一套全国通行的教育培训系统。宇雷先生倡导“精神意愿”教学法,包括事业说明会模式和产品说明会模式,周全胜倡导“设计行销”,我们共同发展出“以终为始、反向教学”的系统。

事实上,行业之间的大融合趋势,已经发展了相当一段时间。从个人寿险在大陆兴起之日开始,香港、台湾的培训导师就带来了大量的海外经验和学术成果。培训人才在行业内的流动,自然形成了这样的局面。整合是新时期的主题。相关学术部门和管理部门已经开始重视培训管理工作,而真正的行业整合已经从

民间开始。

最后,我们必须坦率地承认:

第一、这些课程内容是整个保险行业许多海内外保险前辈多年来集体努力的结晶。

第二、由于这套书定位在适合整个保险行业,所以对于任何一家保险公司而言,在产品和基本法的演示方面,都有隔靴搔痒之感。真正大规模普及,还需要进行系统的梳理、编辑。要顾及本公司的管理平台、工具箱系统、内外勤人员状况、综合资源等条件。在资源允许的范围内,新项目启动阶段最好引进合乎资格的外脑作为支援。

第三、考虑到实际操作的通俗性特征,我们选取的参考资料通常都是最通俗和最感性的版本。很多行业内深奥的内容,我们刻意筛选掉了。

我们深信,经过寿险行业所有有志之士的共同努力,在未来三年,《中华寿险四库全书》完整系统的教育培训体系将直接惠及80万以上的寿险代理人;“四库全书”背后所表达出的行业融合的内容,虽然是抛砖引玉,但依然可以间接帮助一代寿险管理干部些许推进整个内陆保险市场。我们也深信,我们随后即将推出的《中华产险四库全书》、《中华保险中介四库全书》将为保险界相关人士提供更多的支持。

主 编

2005年9月

从 622 到 642

序

寿险行业里有条大数法则的铁率，20%的人三年后仍留存，80%的人三年间已脱落。离职率不可谓不高，然而我们依然不断鼓励各层经理、业务员加大增员力度、推广事业机会，我们有一个很内在的信念，那就是，只要经历过寿险的洗礼，100%的被训练者都可以精神脱贫。

宇雷老师时下正在主持一间宇雷增员顾问公司，大江南北地应邀去做专题培训。他把“精神意愿引领寿险新时代”的培训宗旨介绍给我，我深以为然。我们决定一起组建出版《中华寿险四库全书》，面向新新经理的《新新经理最佳实践》遂成为这套丛书的课题之一。内容涵盖了“增员+选材+计划+管理”。

本书共分为四个部分，分别是：

——《成功吸引成功》

——《选择取胜》

——《目标设定》

——《活动管理》

在我接触过的大量内资保险、外资保险的增员教材中，有一个共性，那就是大多脱胎于美国LIMRA体系。一部分公司以增员吸引为重点，另一部分公司则以认真筛选为核心。这本属于同一事物的一体两面。前者凸显了本土的现状——大增员大脱落，自然筛选自然淘汰；后者则强调国际上百余年的管理经验——得人才者唯有三顾茅庐才是正路。前者以《增员战斗营》话术大全为培训教材，后者以《面谈指南》为依据。而今天，我们用了较少的篇幅介绍话术，

用较多的篇幅主攻理念、构想、工具等。

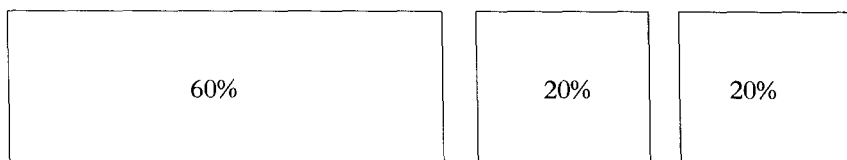
我们在本书中弱化《增员战斗营》，是因为它充满企业个性并且各公司培训部常常已经整理得很好，企业文化、产品、基本法，这些各自差异很大的东西往往占据了很大的篇幅。

我们强化“增员构想、面谈指南、活动工具”，是因为它们有相当普遍的并且理念领先的实战特征。我们在此提供的示范文本，充满了逻辑思维和深刻的细节，便于学以致用。

有学员曾问我一个很有代表性的问题：

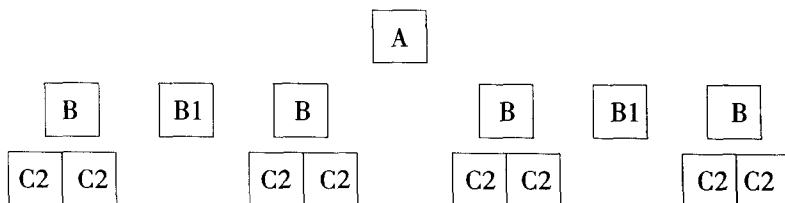
一方面，人才招聘会式的大规模增员易于操作，也时有斩获；另一方面，欧美的增员理念多倾向一对一增员，想法很好，难以持之以恒。在这两种方式之间，我们该如何取舍呢？

我的回答是622模式。



60%的时间用于约定俗成的大规模增员，20%的时间用于一对一精英式辅导，再有20%的时间用于新的创意甚至冒险。60%不变，可确保旧有的人力规模、业绩规模不出现大的滑坡；另外结余的时间，则尝试国际化方法。这样，在两个极端之间，我们也就找到了一条共通的桥梁。

直销行业的组织模式与保险行销最为接近。“好读书，不求甚解。”我曾经



读过一种642系统，颇耐人寻味。特别推荐出来，作为保险增员的参考。

大意是，在直辖组增员6个人，从这6个人当中培养出4个二级主管，通过协助每个人增员2个人，这个人就可以成功。

细究起来，这6个人当中选拔出的4个种子选手是有潜力的组织高手，因此从选材那一刻起就要优先选择有组织潜力的候选者。而这种人往往并不是茫茫人海中迷失方向的失业人口，因此，更需要个别访查、长期守望——进一步推理开去，为增员而增员与为组建团队而增员因目标不同，方法也各异。最终，我们有一个大胆的假设，在组织发展的特定时段，用60%的时间去实践人盯人战术的增员者，最有机会成长为高产能团队的领袖。

《成功吸引成功》，包括四个大的部分——增员构想、增员面谈、增员系统管理、管理工具。

《选择取胜》，包括四个大的部分——选材过程、选择面谈、面谈指引手册、人力策划和提高留存率。

最后，概括“增员、选材”专题的学习要点如下：

- 1) 学会特定市场目标增员/优质选才；
- 2) 采取有效面谈步骤，有吸引也有取舍；
- 3) 运用适当的沟通模型和技巧；
- 4) 借助专业工具、培养良好工作习惯。

增员选材构想足以决定管理的成败。侧重不同决定了最终结果的不同。我们深信，就这个结论，大家可以达成广泛的共识；按图索骥、持之以恒，必将育成一支冠军团队。

周全胜

2005年8月

目 录

3
5
8
9
12
13
14
15
17

27
34
39
44
48
51

55
57
63

73
75

第一部分 成功吸引成功

第一篇 增员构想

- 招募流程表
- 客户 / 准客户的管理过程
- 业务管理过程
- 金牌准财务顾问的条件
- 有潜质的金牌准财务顾问的条件
- 寻找准财务顾问
- 想转换工作或正在转换工作的
- 理想招募来源的特质

第二篇 增员面谈

- 介绍职业内容
- 计划面谈
- 面谈秘诀
- 介绍薪酬计划
- 跟配偶进行讨论

第三篇 增员系统

- 建立自动化增员系统
- 增员成绩板

第四篇 管理工具

- 团队管理收入目标 ⇨ 活动量目标

目 录

76	每周活动量报告(样本)
77	200____年第____季准增员者统计表
78	招募 200
82	200____年第____季____来源分析
84	200____年第____季____来源分析 (样本)
86	月度增员活动报告
87	接触计划表
	 第二部分 选择取胜
91	招募与甄选也是“推销”
101	第一篇 甄选过程要旨
103	甄 选
104	甄选过程要旨
105	加入寿险队伍要有难度
107	甄选得当所带来的回报
109	招聘程序
111	甄选的原则
113	具成效的甄选意念
117	物色合适人选的四大方法
121	您的甄选程序
123	 第二篇 甄选面谈
126	初步面谈

目 录

127	寻找资料面谈
131	咨询人面谈
133	工作体验活动
135	跟营业部内其他人面谈
136	职业预览
138	附加的甄选步骤
139	最后评估
141	发展您的甄选技能
142	准备就绪
145	第三篇 面谈指引手册
147	为成功甄选
149	面 谈
152	面谈:电话会谈
153	面谈:初步接见
155	面谈:笔记
156	面谈技巧:甄选评估
160	面谈:深入面谈
162	面谈:资深财务顾问所用问题
164	面谈:最后接见
167	面谈:最后面谈
170	签约前培训
171	第四篇 人力策划并提高留存率
173	人力策划
179	如何建立一个高留存率的营业部

第一部分

成功吸引成功

第一篇

增员构想