

<<保险营销团队管理之道>>

图书基本信息

书名：<<保险营销团队管理之道>>

13位ISBN编号：9787504967121

10位ISBN编号：7504967122

出版时间：2013-2

出版时间：中国金融出版社

作者：王峰雪

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<保险营销团队管理之道>>

前言

保险营销团队的主管和管理过营销团队的保险公司行政人员，应该都有一个共识，那就是，保险营销团队真的不好管理。

这个“不好管理”既不是保险公司没有一套系统的营销团队管理制度，也不是有了这些东西以后管理者不去执行，甚至也不是执行不力的问题。

按常理推测不应该出现这种现象，因为若从保险营销体制1992年引进我国算起，至今已有20年时光了，无论是政府监管部门对保险营销的重视程度，还是行业自身的探索和总结，都应该形成了一整套行之有效的管理机制和办法。

然而，行业的管理现状却不是这样。

这几年，我在全国各地的保险营销团队中，亲眼见到不止一个耗尽管理者十几年心血，曾经创造过多项引以为傲的辉煌纪录，团队规模已达到二三百人的营销团队，在短短的两三年时间迅速衰落，进而分崩离析。

从这几年全国营销员人数增速大幅下降和减少的背后，我们不难看到一个又一个曾经攻城略地的营销团队正在萎缩和消失的影子。

有过保险营销和营销团队管理经验的人都知道，营销团队从筹建到发展壮大，三五年就能实现目标的极为少见，多为10年以上。

而且，难有一帆风顺的，大多升降起伏、跌跌撞撞。

如果营销主管发展的意愿不够强烈，面对挫折时的意志不够坚定，管理的理念不能与时俱进，就很难把团队带起来。

在我们现在所看到的营销团队后面，是80%以上已经消失的、夭折的一个又一个团队。

所以，很多从事过其他行业管理，然后转行从事保险营销团队管理的人戏称，保险营销团队是所有行业中最难管的团队。

一般人听后都会一笑了之，认为就是开个玩笑而已，难免言过其实。

但是，当你在当前中国的八大类职业、1838个细分职业中，暂时还找不出比保险营销团队年淘汰率近70%更高的职业的时候，你就会发现，这句戏言并非空穴来风。

那么，保险营销团队的发展和管理为什么会出现这种局面呢？

究其深层次原因，我想主要是由于保险营销体制的特征决定了这一结果。

在这一体制下所暴露的一系列问题，已成为阻碍保险业发展的主要因素。

保险营销员和企业的法律关系界定、社会地位、职业归属感、管理模式和生存状态等，都是保险营销团队高流失、低留存、难以管理的真正原因。

20年来，保险营销团队的管理一直困扰、纠缠在人情化和制度化之间。

因为侧重人情化管理显而易见只适用于团队的初建时期，当团队发展到一定规模时，仅仅依靠人情化管理，团队就很难做大、做强。

很多团队的发展就在这个时期停滞不前，进而迅速萎缩、消失。

有部分团队终于闯过这个危险期后(一般50人左右)，就势必要引进现代企业的管理理念，进入制度化阶段。

然而，就在这个阶段，很多团队再次触礁。

原因是如何让一个以人情化管理(团队主管一开始就常常挂在嘴边的：团队就是我们的家)的团队成功过渡到制度化阶段。

很多主管通过管理实践发现，这条路太难走了，就像一条死胡同。

因为面对来去自由、管理松散、称兄道弟惯了的一群人，在实施制度化时，首先自己就感觉像在处处与人为敌，遭到的抵触和反对太多。

这些人经常包括当年和自己一起筹建团队的“开国元老”。

很多主管就在这种进退维谷中饱尝保险营销团队的管理滋味：退回人情化管理，团队很难做大做强；迈入制度化，又四面楚歌。

如果这个阶段不能顺利通过，又何谈团队文化建设呢？

<<保险营销团队管理之道>>

因为主管们都知道，再好的团队文化建设和团队精神塑造，如果没有制度的保驾护航，无异于沙中建塔，是没有根基的。

如何在现有的营销体制下，在这两者之间艺术性地架起一座桥梁，使团队的发展能够在这种动态的平衡中稳步向前，进而形成一种富有凝聚力的团队文化，使团队的管理者在管理中不断成长，感受快乐，是很多保险营销团队主管20年来苦苦思索的答案。

2007年，中国人寿保险总公司正式发文，要求全国的营销团队通过自荐和各分公司层层推荐的形式，寻找自1996年以来，属于血缘关系的团队，在管理中形成了一整套符合中国国情和行业特色的系统化的、可操作的管理模式。

筛选历时半年时间，最后，全国70万名营销员组成的3000多个营销团队中，共有6个营销团队主管获得“顶尖主管”称号，本人荣幸位列其中。

后来，在北京举办了一次全国精英主管和讲师的培训，我在培训班上对我自1998年组建营销团队以来，通过10多年的实践探索所形成的系统化管理体系进行了简要的汇报。

之后受全国多地的培训邀请，在授课和管理实践中我又不断对这个管理体系进行了完善。

自1998年成立自己的团队至今，我的团队管理体验，完整地经历了和其他营销团队几乎一样的过程，从人情化管理到制度化，从制度化到团队文化的培养，每一次转折都步履维艰，每一次选择都忐忑不安。

对寿险价值的坚定信念，对春风部全体伙伴的无比信任，对保险营销这种独特的组织管理真谛的不懈追求，使我一次次地战胜自己，直到形成了一套行之有效的、符合公司和营销团队发展的管理体系和团队文化。

保险营销团队的管理，对团队主管来说，属于典型的非权力型领导，手中能掌控的资源极少，几乎没有什么实权。

所以有人说要管理好这样的团队主要靠主管的魅力，有人说靠浓浓的人性化，有人说靠听话照做就可以了，有人说没有规矩不成方圆，必须靠制度，还有一部分人坚持说，团队管理靠的就是激情。

而我的管理体会呢，通过十几年来深入全国无数个团队的考察了解，感觉和他们说的这些观点既有相同点又有不同点。

十几年来，为了形成一套系统化的、适合保险营销团队的管理体系，我一直在寻找这条通向未知的路径，寻找、思考、实践、总结，几乎是我从事营销团队管理周而复始的求解路径。

我认为，这种求解的动机，作为一名对保险具有深厚感情的保险人，自然而又责无旁贷。

越寻找，兴趣越大；越寻找，感悟越多，担子越轻；越寻找，内心越趋于平静。

正如挪威戏剧家易卜生所言：每个人对他所属的社会都负有责任，那个社会的弊病他也有一份。

为此，我把这些管理体验和感悟形成文字，对自己所走过的管理之路作个简单的总结，也是从业18年后，交给保险营销这个发现自我、塑造自我的伟大事业的一份管理答卷，也想为中国保险营销以及其他领域的营销团队管理提供一个实实在在的案例和思路。

虽是一家之言，却也是一个保险营销团队十几年来不懈追求所留下的深深印记。

王峰雪 2013年春节深圳·云水斋

<<保险营销团队管理之道>>

内容概要

《保险营销团队管理之道》作者自王峰雪1995年从事保险营销工作，是中国第一代寿险营销员。自1997年年底开始组建自己的营销团队，其间虽一波三折，却从未停止过探索一条适合中国国情和保险营销体制的团队管理之道。

通过15年的执着探索，形成了一整套具有可操作性的系统化管理体系。

在中国人寿全国70万营销员、3000多个营销团队中，被评选为“顶尖主管”称号，全国仅6人获此殊荣。

作者相信：再难的事，通过学习和坚持都是可以做好的。

<<保险营销团队管理之道>>

作者简介

王峰雪，安徽全椒人，东北财经大学EMBA（高级工商管理硕士），高级寿险管理师，理财规划师，资深保险投资和营销专家。

先后被深圳大学、中国保险大学、保险职业学院聘为客座教授。

美国MDLT会员，美国UMRA协会授权讲师。

招商银行总行特聘VIP客户理财讲师，香港丰盛金融集团特聘高级顾问。

2012年，获广东省金融学会第七届优秀金融科研成果三等奖。

<<保险营销团队管理之道>>

书籍目录

第一章管理者的性质与角色定位 引文 营销团队目前所面临的困境 团队主管目前所面临的选择 现代企业管理者盼望质与内涵 团队主管的角色定位 为什么要做团队主管 第二章团队主管的管理技能解读 团队管理应遵循的程序 主管应练就的四个基本功 主管应具备的管理意识 团队中的人际关系管理 营销主管的生涯规划 营销团队的战略规划 第三章团队主管应具备的管理素养 沟通在管理中不可替代的价值 激励在管理中的特殊功用 人性化督导的管理优势 管理的要素和达成路径 营造和谐的氛围 如何培养下级主管成长 第四章团队管理中的规则和艺术 制度和规则在管理中的重大意义 如何保证制度的有效执行 执行规则的艺术性 管理中的艺术性体现 主管的三大管理艺术 第五章放大管理格局优化资源配置 正确定位企业和营销员之间的关系 客观理性地看待企业的管理行为 管理价值的必要性体现 管理中最具价值的成本投入 团队主管的高效率时间管理 管理素质的环境体现 第六章在团队中建立正确的精英意识 重新界定精英的标准 应赋予精英全新的时代内涵 精英应具备的专业化高度 精英应拥有的职业化品质 精英的角色定位和发展趋势分析 第七章感恩文化在管理中的价值 在管理中倡导感恩文化 感恩的最好表达方式 感恩是第一学问 第八章培训能力对团队发展的价值 做一名优秀的兼职讲师 态度决定结果 兼职讲师的自我定位 优秀讲师的基本素养和能力 如何让授课更有吸引力 如何保持讲台之树常青 第九章管理格局是团队稳健发展的核心 如何有效掌控团队 管理活动的目的是什么 团队精神的价值 如何建立良好的管理心态 第十章锐意进取持续提升团队软实力 营销团队的管理之道 主管对团队发展的决定性影响 如何塑造领导力 建立团队文化打造品牌团队 春风部管理体系建设历程 第十一章春风部管理体系示例 管理体系之一“春风”部名释义 管理体系之二春风部晨会实务操作流程 管理体系之三春风部管理委员会的职能定位及职责要求 管理体系之四春风部会议管理操作流程 管理体系之五春风部会议、培训及各类活动的考勤和职业形象的管理规定 管理体系之六春风部财务管理规定 管理体系之七春风部户外增员活动管理规定 管理体系之八春风部内勤管理规定 管理体系之九春风部内勤工作说明书 管理体系之十春风部“团队爱心”慰问制度管理办法 附录：精英永远在路上 后记

<<保险营销团队管理之道>>

章节摘录

版权页：2007年被评为总公司的“顶尖主管”以后，我按照总公司的要求，继续在实践中完善自己的团队管理体系。

在展开这个管理体系之前，我们有必要来客观地分析一下国内保险营销团队目前正面临哪些困境，实事求是地剖析一下。

寿险营销在中国已经走过了近20年的时光，现在面临哪些问题呢？

有很多问题。

首先是营销员从业信心摇摆不定。

有没有这种现象？

应该说不但有，而且很普遍。

我是1995年从事寿险营销的，到今年已18年时间。

在我的身边，在我的兄弟部门都有这种现象：虽然做了5年、8年了，却做得不上也不下。

有的做得甚至比以前还差一点，但说太差也不会。

原来进来时是30岁，现在三十七八岁，快40岁了，原来20多岁的现在都30多岁，奔四了。

还有人已经奔五了，于是有人就在想，一直这样不上不下的，还不如趁早走了算了，要是再不走的话就迟了。

这种想法客观地说有，而且不在少数。

可能我们平时也想过这个问题，如果要走的话，现在是时候了。

如果不走怎么办？

下面的路怎么走？

自己感觉已经走到一个瓶颈，实在走不高了，走不下去了。

现在很多营销伙伴都有这个困惑。

这是寿险业十几年时光过去以后存在的普遍现象，从业信心摇摆不定。

还有就是用心不专、投入不足。

这两个是互为因果关系的，你注意力不在这里，你顾左右而言他，你心有所分自然就用心不专。

或者你在找工作了，你在兼职了，你在开店了等，因为人的精力是有限的，只要你用心不专，投入自然就会不足。

还有一个现象就是主管们增员的意愿普遍在下降。

我知道这种现象在全国各地都有。

增员意愿下降，客观地说来自各方面的原因。

最重要的是增不到素质高的人。

还有一个重要的原因，就是维系营销体制的基本法，由于增员的利益减少导致对主管的吸引力正在降低，使增员越来越难，到处都有这样的现象。

还有竞争加剧影响队伍稳定。

深圳大概有30多家寿险公司，市场竞争越来越激烈。

十几年前我进入公司的时候，深圳就三大家寿险公司，中国人寿、太平洋、平安。

客户遇到我经常问：你是人寿的还是平安的？

肯定必有其一，当时就三家。

后来不是了，现在的保险公司越来越多，很多名称我们都没有听说过，进而就出现了营销员的大量流动。

人员流动对我们的团队而言，带来了什么负面作用？

就是对我们现有的队伍产生一定的心理冲击，导致管理难度加大，还有就是营销员走了以后带来的一些问题。

凡是走出去的人出于自身利益考虑，会开始采取各种行动进行挖人，因此，有的团队受到很大的冲击。

组员被约吃饭，团队主管就着急，天天都听说谁又给谁约出去吃饭了，我们有的主管就会一夜睡不着。

<<保险营销团队管理之道>>

，就会想：这个饭吃完以后还回不回来？

在深圳这种现象很常见。

一家新公司一来，在市场上总是要掀起一次大的波浪，主管总是要紧张一段时间。

<<保险营销团队管理之道>>

后记

1995年从事保险营销以后，在很长一段时间里，我都对做营销主管没兴趣。

主要原因是当时我的个人业绩很好，人公司的第一年即成为中国人寿深圳分公司几千人的营销冠军，第二年个人业绩又同样是深圳分公司冠军、广东省亚军，第三年个人业绩同样也很好。

个人业绩好是因为我当时的拜访量很大，而且都是陌生拜访，平均每天二三十访，收入自然可观。

我的自律性较好，自己管理自己，简单，所以对做主管没兴趣。

还有一个原因，就是在短短的二三年时间里，我亲眼所见做一名营销主管的不易，这种不易主要体现在他们的管理一直是在矛盾的处理和下属的聚散状态中进行的，这种付出往往是无果而终，这种现象让我感觉做主管麻烦且无效。

所以，尽管按当时的业绩考核标准，在人公司后的几个月时间我就达到了做主管的条件，但是我还是一次又一次地表示，我只做一名业务精英，不做主管。

尽管和我一道入公司的不少同事早已成为主管，甚至升了好几级，我仍不为所动。

后来，当我得知做主管可以拿到更多的佣金时，我的主管却不愿意让我晋升为主管，问了几次都没有答案，当时觉得挺麻烦的，决定还是做业务算了。

最终改变决定主要是因为时任深圳分公司的副总王少斌先生。

他是一位在营销员中极有影响力的领导，也是营销员公认的最有人格魅力的领导人之一，我非常尊敬他。

他为了让我走上管理线，多次耐心地和我促膝长谈，从能力培养，到个人未来发展，再到公司管理需要等，真是循循善诱、言真意切。

尤其是他谈到，一个人的成功不算成功，真正的成功应该是能让更多的人成功、改变命运。

正是这句话，让我当时就下决心，不管当一名营销主管有多难，我都要选择做主管，因为我相信，我的个人营销成功经验，一定能帮到那些暂时做得还没有我好的伙伴们。

然而，事实却很快给了我当头棒喝。

1997年底，我很快就筹建了自己的团队。

我为团队的发展也付出了巨大的心血，个人业务减掉了一半，团队没有费用就自掏腰包，甚至连新人人公司的吃、住、穿问题也帮忙解决。

团队发展得很快，两年时间就达到40多人，正当我和几位大主管一道踌躇满志，准备借机把团队打造成为一支精英团队时，却遇到了一个意想不到的局面：人员开始不断流失，进而团队人心离散，几个月后只有十几人来部门考勤。

那段时间，我痛苦至极，百思不得其解，一遍又一遍追问：到底怎么了？

我把心都掏了出来，为什么伙伴们反而离我越来越远？

团队的士气和业绩反而越来越低落？

后来通过各种途径才知道，问题主要在我。

因为我个人的自律性较强、工作效率较高、做事追求完美，在管理中就自然而然地要求团队其他成员也要像我一样做事。

管理时强调部门简单统一，听话照做。

至于营销方法，我虽毫无保留地把自己所有经验都告诉了他们，但是收效甚微。

因为我忽略了人的差异其实是很大的，接受事物的理解能力和吸收能力也是不同的，更何况还会受先天、后天的多重影响，一个方法不可能适用于一个团队。

当时的我还无法从营销的“术”里跳出来，上升到“道”的层面去启发他们的智慧，引导他们举一反三，融会贯通地找到一条能够充分激发自我潜能、适合自己的营销方法。

我只是简单地认为，只要没有做好，就是没有执行或者执行不到位，所以不断加大管理力度。

很快，事与愿违的局面就出现了。

另外，当时的我还认为部门的事我一定要事必躬亲，否则就不能算一个对团队尽心尽力的好主管，而部门的其他主管呢，他们只要按我的要求执行就可以了，部门管理的事和他们无关，因为那是我的责任。

<<保险营销团队管理之道>>

有了这个想法，我就极少和大主管们取得真正的共识，也极少倾听他们内心的真正想法，因为我没有为他们创造一个真正平等的管理关系和营造一个和谐的管理环境。

虽然他们对我当时的这种简单的、高压式的管理心存不满，但是，在面对我所有管理行为的出发点都是为了部门的善意理由时，苦于没有一个衡量是非和判断对错的标准，明知没有效果，也只能选择执行、沉默或离职。

这件事对我的打击很大，在之后的很长一段时间里，感觉自己就像困在一只笼子里的鸟，不知道展翅的天空在哪。

即便这样，我始终没有放弃对营销团队管理的反思和怎样才能做好的追问。

我不相信我找不到原因，我要改变现状，因为我要为我的选择而承担责任，我更要为团队伙伴们的选择而负责。

随着时间的沉淀，我的思路逐渐深入且理性。

我明确知道问题在我。

那么，接下来的问题是：我知道我要改变，但如何改变呢？

为此我开始在我力所能及的范围内全方位地寻找答案。

作为一名管理者，我缺少王少斌先生身上那种极富涵养的为人品质。

除了多次倾心向他请教以外，我还专门定做了一个“少斌风范，峰雪鉴之”的警示牌放在我的办公桌上，以时时警示自己。

后又经常和中国香港、中国台湾和欧美等各家保险公司的管理人员接触；不断参加世界华人保险大会、亚太保险大会等世界性行业会议；想方设法参加各种管理类培训，向前辈和专家学习。

由于自己后来又加入了总公司精英会和总公司讲师团，通过竞选又成为深圳分公司精英会会长和讲师团团长，所以就有了更多的机会去全国各地交流，向优秀的同业团队和主管们学习。

后来我又跳出保险界的框框，购买了大量的历史、哲学等人文科学类书籍，广泛地阅读了一些世界著名管理大师的管理专著。

我还在展业中向多家客户企业的管理者学习。

几年前，又报读了高级工商管理(EMBA)专业进行系统的学习，广泛而持续的学习使我的视野大为开阔，管理思路也变得渐渐清晰起来。

10年以后，我们春风部已渐渐形成了一整套符合团队大部分人利益诉求的、可操作的、有明显效果的管理体系。

这个管理体系的形成，是春风部几代人共同努力的结果，所以，我要真诚地感谢他们，他们分别是春风部管理委员会多年来的所有成员：倪玖华、张利群、杨继红、潘少兰、王勇、陈玉娇、王峰云，晨会执行团团团长陈民培及张晓楠、曾文琦、潘少兰以及财务部的负责人秦安杭等，以及十几年来让我赢得“顶尖主管”称号的所有春风部伙伴们。

因受到20年来一成不变的营销体制的影响和冲击，春风部也和其他保险营销团队一样，目前正经受着自部门成立以来最大的考验。

有少数在营销战线奋斗了十几年、对保险和春风部都充满了深厚感情的伙伴，肩负着家庭和社会的双重责任，随着年龄的增加，面对盼望已久却一拖再拖的营销体制改革深感遗憾，所以在无奈中选择了离职。

在此，让我们为他们送上我们春风人最真诚的祝福：好人都一生平安。

这个世界真的很奇妙，当团队发展到50人以上时，我就时常提醒他们：管理者要比别人站得更高、看得更远。

团队不是家，因为团队要承载更多的责任和梦想。

但是十几年以后，我们并不追求的家，却随着时间的推移，百转千回之后，我和这些管理者之向的关系却越来越像家人了。

我时常为我们真诚无间的信任而感动，为我们在一起经历的每一个瞬间而留恋。

多年以后，我们真的亲如兄妹、情同手足，因为我们有共同的目标、共同的身份和共同的梦想，是我们用勇气和智慧跨过一次次荣耀时刻，迈过一次次不堪回首的艰难时光。

我们做到了我们以前梦想的管理境界，尽管这一切才刚刚开始，尽管我们都还在路上，尽管前面的

<<保险营销团队管理之道>>

路还很长。

感谢自春风部成立以来所有关心帮助和批评过我们团队发展的公司所有领导及业界同仁。

感谢一直陪伴在我身边，并给我带来帮助、鼓励和安慰的家人和朋友，没有他们对我的无私信任，我必将陷入孤独并一无所成。

感谢中国金融出版社的倾力相助，以及编辑肖丽敏女士和她的同事们所提供的严谨、专业的支持，使本书得以顺利出版。

<<保险营销团队管理之道>>

编辑推荐

《保险营销团队管理之道》围绕如何建立一个高绩效的保险营销团队而全面展开。全书道寓术中、术以载道，充满了作者对行业的深深挚爱之情，以及较强的思辨色彩和深厚的人文关怀。作者希望通过自己多年的管理实践和总结，能给保险业和营销界的同仁带来有益的启发和借鉴。

<<保险营销团队管理之道>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>